



タイトル Title	柔軟性志向の人材開発施策が従業員 パフォーマンスに与えるクロスレベルの影響 : 適合理論の視点から (<特集>現代企業の人材マネジメント : 理論と実践)(Cross-level Effects of Flexibility-oriented Human Resource Development Practices on Employee Performance : From a Congruence Theory Perspective)
著者 Author(s)	竹内, 規彦 / 竹内, 倫和
掲載誌・巻号・ページ Citation	国民経済雑誌,202(1):95-112
刊行日 Issue date	2010-07
資源タイプ Resource Type	Departmental Bulletin Paper / 紀要論文
版区分 Resource Version	publisher
権利 Rights	
DOI	
JaLDOI	10.24546/81006947
URL	<a href="http://www.lib.kobe-u.ac.jp/handle_kernel/81006947">http://www.lib.kobe-u.ac.jp/handle_kernel/81006947</a>

柔軟性志向の人材開発施策が従業員  
パフォーマンスに与えるクロスレベルの影響：  
適合理論の視点から

竹 内 規 彦  
竹 内 倫 和

国民経済雑誌 第202巻 第1号 抜刷

平成22年7月

柔軟性志向の人材開発施策が従業員  
パフォーマンスに与えるクロスレベルの影響：  
適合理論の視点から

竹 内 規 彦  
竹 内 倫 和

国民経済雑誌 第202巻 第1号 抜刷

平成22年7月

# 柔軟性志向の人材開発施策が従業員 パフォーマンスに与えるクロスレベルの影響： 適合理論の視点から

竹 内 規 彦  
竹 内 倫 和

本研究では、適合理論における組織及び個人両レベルからの視点の統合を試み、変化し続ける企業の外的環境に対して、柔軟性志向の戦略的人材開発施策が組織内の従業員パフォーマンスに及ぼす影響を与えるかについて、独自の仮説モデルを提起しその検証を行った。組織及び個人の縦断的階層データを基にしたマルチレベル分析から、本研究で設定した柔軟性志向の人材開発3施策のうち、組織レベルの包括的教育訓練と行動柔軟性の2側面が、従業員レベルの個人-職務適合知覚を高め、更に高められた個人-職務適合知覚は、従業員の役割内・役割外パフォーマンスの向上に寄与していることが確認された。一方、スキルの多様化を目指す組織の取り組み（スキル柔軟性）は、従業員パフォーマンスに負の影響を示していた。これらの結果を踏まえ、本研究の理論的貢献及び実践的含意が議論された。

キーワード 柔軟性, 戦略的人材開発, 適合理論, マルチレベル分析

## 1 研究の目的

近年、組織の人材マネジメント施策と企業の持続的競争優位との関係に焦点を合わせる戦略的人的資源管理 (SHRM) の領域では、「適合理論 (congruence theory)」を基軸にした人材マネジメント施策とそれを通じた持続的競争優位確立の可能性について議論されつつある (Bhattacharya, Gibson, & Doty, 2005; Werbel & DeMarie, 2005; Wright & Snell, 1998)。従来、SHRM 研究では、「一時的な適合性」(fit) を重視する研究が圧倒的に多かった。すなわち、HRM 施策間の内的な整合性に代表されるシステムとしての HRM が企業の競争優位を導くとする「コンフィギュレーション適合仮説」(e.g., Takeuchi, Wakabayashi, & Chen, 2003) や企業の HRM 施策と経営戦略との外的な整合性によって企業の競争優位が説明されるとする「コンティンジェンシー適合仮説」(e.g., Takeuchi, 2009; Takeuchi, Chen, & Lam, 2009) など、これまでの SHRM 研究における HRM - 企業業績を説明するフレームワークは、いず

れも組織内外における一定の条件との「一時的な適合性」を前提とする議論が中心であったといえる。こうした中、最近の研究 (Beltrán-Martín et al., 2008; Bhattacharya et al., 2005; Ngo & Loi, 2008; Wright & Snell, 1998) では、企業の持続的競争優位の確立過程において、人材マネジメントにおける静態的な適合の側面だけでなく、環境変化にフレキシブルに適合し続ける人材マネジメントの「柔軟性 (flexibility)」の側面についても、十分に考慮される必要がある点が指摘されている。柔軟性とは、「企業を取り巻くダイナミック (動的) な競争環境から生じる様々な要求に、企業が応答し適応する能力」(Sanchez, 1995) を指す。

本研究ではこれまでの SHRM 研究において、持続的な競争優位性との関連が指摘されている企業内の人的資本の開発、転移、蓄積の側面に着目し、従業員の教育・開発部分に特化した「人材開発」の柔軟性に焦点を合わせる。すなわち、柔軟性を促進する企業の人材開発施策として、①包括的教育訓練、②従業員スキル柔軟性、③従業員行動柔軟性の3施策を含む「戦略的人材開発施策 (strategic HRD practices)」が組織内の従業員行動・成果に与える影響について検討する。とりわけ、組織及び個人レベルにおける適合理論のフレームワークから、組織レベルでの人材開発の柔軟性施策が、個人レベルでの個人と職務との適合知覚を促進し、その結果従業員の職務成果に影響を与えるとするマルチレベルでの媒介モデルを提起し、事業所・個人の両レベルの階層構造をもつ時系列調査データから実証的に検討する。

## 2 理論及び仮説

### 2.1 戦略的人材開発施策と柔軟性

戦略的人材開発については、これまで様々な定義がなされているが、研究者間でおおよそ一致している点は、戦略的人材開発はより広範な人材マネジメントの活動領域をもつ SHRM の一部として捉えられている点である (Garavan, 2007; Grievies, 2003)。すなわち、戦略的人材開発は、HRM の諸機能のうち特に教育や能力開発機能に焦点が当てられているものであるが、企業の持続的な競争優位確立のための手段として人材開発を捉える視点をもつ。

近年、企業の持続的競争優位確立のための1つのアプローチとして注目されているのが、組織の外部環境に絶えず動的に適應する能力、すなわちダイナミック・ケイバビリティ (dynamic capability) の組織内への組み込みである (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, Pisano, & Sheuen, 1997; Zollo & Winter, 2002)。市場環境が非断続的に変化するタービュラントな経営環境下においては、環境と組織との一時点での適合関係 (fit) は必ずしも永続的な競争優位性を説明しえず、むしろ組織内において、外部の経営環境に動的に適應し続けることが可能な柔軟性を保有することが求められる。すなわち、組織外部の動的な変化は、企業に事業目標や戦略の調整や転換等に伴う組織の再編や制度・施策の変更・修正・変革などを

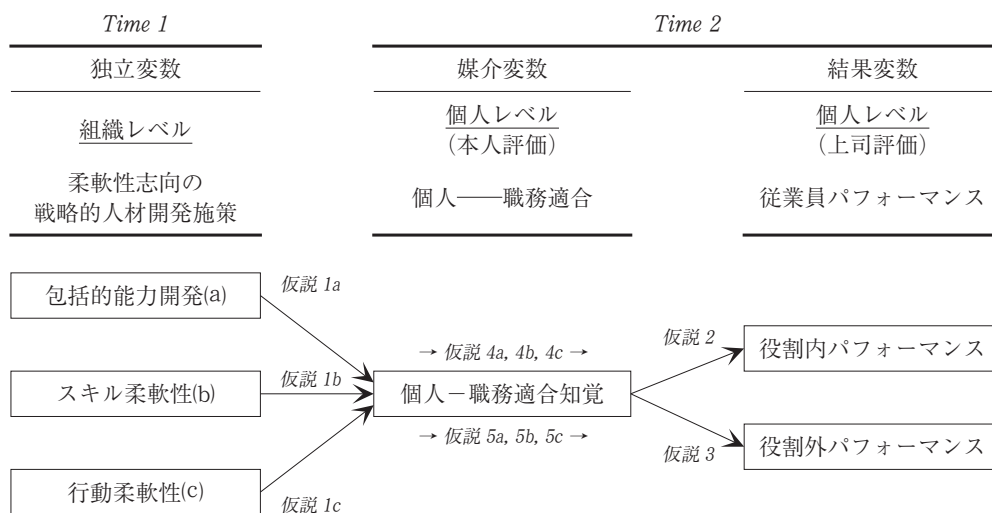
もたらしうる。こうした戦略・組織面での種々の変更や変革が、程度の差こそあれ、従業員各人の職務割り当てや職務自体の要求に、さらに変化をもたらすことになる。とりわけ、市場環境がダイナミックに変化する環境下では、企業は柔軟性志向の人材開発施策を実行することにより、従業員に職務役割や要求の変化に対応できる幅広いスキルや多様な行動スクリプトを持つように促すことで、より永続的な競争力を高めることが可能になると考えられている (Wright & Snell, 1998)。本研究では、こうした近年の適合理論を踏まえ、組織内での人材の柔軟性を促進する人材開発施策を、戦略的人材開発施策と捉えることとする。また、既存研究のレビューから、戦略的人材開発施策には以下の3つの要素が含まれる。

第1に、「包括的教育訓練」(comprehensive training)の存在があげられる (Snell & Dean, 1992; Whitener, 2001; Wright & Snell, 1998)。従業員一人ひとりにより体系的、かつ制度化された教育訓練機会を提供することは、市場環境の非連続的な変化に対応し、企業が予測困難な環境変化に適応しつつ持続的な競争力を発揮する上で、極めて重要な意味をもつ。とくに、この包括的教育訓練は幅広くかつ先進的なスキルや行動スクリプトを身につける組織内人材育成のための制度的な骨子 (Bhattacharya et al., 2005; Wright & Snell, 1998) であり、また多くの研究において高業績を導く HRM システムの構成要素の1つ (Snell & Dean, 1992; Whitener, 2001) として捉えられている。第2に、「従業員スキル柔軟性」(employee skill flexibility)を指摘できる (Wright & Snell, 1998)。すなわち、企業を取り巻く外的環境が不確かかつ非連続的に変化していく中で、常に環境に適応し、競争優位を発揮していくためには、従業員がもつスキル面での多様性が求められる点が指摘されている (Wright & Snell, 1998)。第3に、「従業員行動柔軟性」(employee behavioral flexibility)が挙げられる (Wright & Snell, 1998)。これは、定型の行動ではなく、特定の状況から発生する組織内のニーズや要求に沿って適応可能な「自身の行動スクリプトのレパートリー」の多さ (Wright & Snell, 1998) であると説明されている。

## 2.2 適合理論に基づく戦略的人材開発施策の組織内影響過程

本研究で注目するのは、上記に定義した柔軟性志向の戦略的人材開発施策が、組織内の従業員パフォーマンスにどのように影響を与えているかに関するプロセスの解明である。すでに、柔軟性志向の戦略的人材開発施策が、組織レベルのパフォーマンス(企業業績等)に貢献している点は、既存研究で幾つか報告されている (Beltrán-Martín et al., 2008; Bhattacharya et al., 2005; Ngo & Loi, 2008)。しかしながら、これら戦略的人材開発施策が、組織内にいかなる影響を及ぼしているかに関しては、未だほとんど検討がなされていない。こうした組織の人材開発施策が、従業員個人のパフォーマンス、ひいては組織の競争優位に影響を与えるプロセスを説明する理論の1つとして、適合理論 (congruence theory) が挙げられる。本

図1 柔軟性志向の戦略的人材開発施策，個人－職務適合，及び従業員パフォーマンスの関係：本研究の分析枠組み



研究では、この適合理論を組織及び個人の2つのレベルから捉え、戦略的人材開発施策が従業員パフォーマンスに与える媒介モデルを提起する。

図1は、組織レベル及び個人レベルの適合理論を応用し、設定した戦略的人材開発3施策と従業員パフォーマンスとの関係に関する本研究の仮説モデルである。まず第1に、図1の左側から、本研究では、柔軟性志向の戦略的人材開発施策が従業員の個人－職務適合 (person-job fit) を高める方向に作用すると仮定する。個人－職務適合は、個人と環境との適合関係と従業員行動との関係に焦点を合わせる個人－環境適合 (person-environment fit) 理論の中の鍵概念であり、①職務要件と個人の能力との適合 (demands-abilities fit：要件－能力適合)、もしくは②個人の欲求と職務が供給 (提供) する内容との適合 (needs-supplies fit：欲求－供給適合) のいずれかを含む概念である (Edwards, 1991)。本研究では、スキルや行動など従業員の能力面での柔軟性を高める施策との関係について議論するため、前者の要件－能力適合概念に基づく個人－職務適合の側面を扱う。

組織レベルの適合理論 (e. g., Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988; Wright & Snell, 1998) では、企業の外部環境の変化に伴い引き起こされる組織や職場内部での種々の変化 (個人の仕事環境や職務上の要件の変化など) に対して、従業員は「継続的な適合」 (continuous fit) を果たすことが重要であると指摘されている。すなわち、企業の外的な環境変化は、その変化の程度によって、組織目標や事業戦略の見直しを伴う場合や、仮にそこまでの組織変革を要しない場合であっても、組織内の個人の役割や職務の割り当て、ないしは職域の範囲などに影響を与えることが十分に考えられる。企業の外的環境が絶えず動的かつ不規則に



変化し続けることを勘案すると、個人に対し静態的かつ一時的な適合ではなく、柔軟性を前提とする継続的な適合が要求されるといえる。この前提に立てば、企業が包括的な人材開発に取り組み、従業員のスキルや行動面での柔軟性を促進する戦略的人材開発施策は、組織の外部環境の変化とそれに対応するための内部での職務要件の変化を「接合」する重要な役割を果たし、絶えず従業員個人の能力と変化する職務要件での適合性を高めている可能性を指摘することができる。従って、柔軟性志向の戦略的人材開発施策は、個人レベルでの個人－職務適合と正の関係を持つことが考えられ、以下の仮説が設定された。

仮説 1：柔軟性志向の戦略的人材開発施策（仮説 1a：包括的教育訓練，仮説 1b：スキル柔軟性，及び仮説 1c：行動柔軟性）は、従業員の個人－職務適合知覚に正の関係を示すだろう。

一方、図 1 の右側では、個人－職務適合が 2 種類の従業員パフォーマンスに関係していることを仮説化している。近年の従業員パフォーマンス研究では、従業員の職務成果は、個々人の仕事目標などによって規定される職務役割内での成果と、職場や組織の文脈を踏まえ、従業員が自己の役割を超えて、組織や職場にとって必要な役割を自発的かつ任意に行う職務役割外成果の 2 つの存在が指摘されている (e. g., George & Brief, 1992)。本研究では、前者を「役割内パフォーマンス」、後者を「役割外パフォーマンス」と捉える。

個人レベルの適合理論 (e. g., Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005; Lauver & Kristof-Brown, 2001) では、人間行動は個人と環境との相互作用及び適合度によって、ある程度説明可能であると捉えている。すなわち、個人－環境適合の研究枠組みでは、効果的な人間行動は、与えられた職務で求められる要件と従業員個人の能力との一致度が高い場合に期待できるとされており、個人－職務適合は職務成果の重要な予測変数であることを示唆している。具体的には、仮に個人の能力水準が所与の職務要件に対して低すぎる場合、その個人の仕事プロセスは非効率的となり、職務成果の質も低下することが考えられる。一方で、個人の能力水準が所与の職務要件に対して高すぎる場合、その個人は職務に対し無関心、ないしは無頓着になる傾向がある点が指摘されている (e. g., Cable & DeRue, 2002)。

また、Campbell (1990) の職務成果理論によれば、パフォーマンスは行動と一致し、上述の効果的な人間行動と高い職務成果とをほぼ同一の概念として捉えることが可能である。更にこのパフォーマンスは、単に中核的な職務の熟達度 (core task proficiency) のみを指すのではなく、個人の所与の役割を超えた自発的な行動によっても指標化される概念であり (Campbell, 1990)、本研究の役割内・役割外の双方の従業員パフォーマンスを包含している。

以上、個人レベルの適合理論から、従業員の個人－職務適合知覚は、従業員の役割内及び



役割外パフォーマンスを高める方向に作用する点が考えられ、以下の仮説が設定された。

仮説2：従業員の個人－職務適合知覚は、従業員の役割内パフォーマンスに正の関係を示すだろう。

仮説3：従業員の個人－職務適合知覚は、従業員の役割外パフォーマンスに正の関係を示すだろう。

以上の組織及び個人両レベルの適合理論を統合すると、個人レベルの個人－職務適合知覚が、柔軟性志向の戦略的人材開発施策と個人の職務パフォーマンス向上とを結実させるための結節点としての役割を果たしている可能性が示唆される。すなわち、組織レベルの適合理論から、組織の環境適応を促進する役割を果たすと考えられる柔軟性志向の人材開発施策（包括的教育訓練、スキル柔軟性、行動柔軟性）は、組織の外部環境の変化に伴う個人の仕事役割の変化、職務内容の変更、職域の見直し、ないしは配置転換などに対応するための従業員の対応能力の拡大に寄与し、結果として個人の変化への適応力（柔軟性）、ひいては職務への継続的な適合感をもたらす（仮説1a～c）。さらに、個人レベルでの適合理論より、上述の人材開発施策によって高められた個人－職務適合知覚は、効果的な人間行動（e.g., Kristof-Brown et al., 2005）、すなわち従業員の高い役割内・役割外パフォーマンス（Campbell, 1990）として結実することが推測される（仮説2及び仮説3）。従って、以下の仮説が設定された。

仮説4：従業員の個人－職務適合は、柔軟性志向の戦略的人材開発施策（仮説4a：包括的教育訓練、仮説4b：スキル柔軟性、及び仮説4c：行動柔軟性）と従業員の役割内パフォーマンスとの関係を媒介しているだろう。

仮説5：従業員の個人－職務適合は、柔軟性志向の戦略的人材開発施策（仮説5a：包括的教育訓練、仮説5b：スキル柔軟性、及び仮説5c：行動柔軟性）と従業員の役割外パフォーマンスとの関係を媒介しているだろう。

### 3 方 法

#### 3.1 サンプル

上述の仮説を検証するため、本研究では、図1のモデルの因果フローに従い2回の質問紙調査が時系列的に実施された。まず、(1)2006年6月（Time 1：以下、T1）に事業所における戦略的人材開発施策の実施状況を測定するために、民間企業の31事業所（金融・保険業：15、製造業：11、情報・通信業：3、建設業：2）の正規従業員に対し質問紙調査が実施さ

れた (T1 調査)。T1 調査では、各事業所から合計で723名の有効回答を得ることができた。(2)T1 調査から6ヵ月後 (Time 2: 以下, T2) に、本研究の媒介変数である個人-職務適合知覚を測定する T2 調査 [部下], 及び部下のパフォーマンスを測定する上司用の T2 調査 [上司] が実施され、T1 調査での回答者とその上司全員に配布された。その結果、T2 調査 [部下] と T2 調査 [上司] から回答が得られた286組の有効票が回収され、分析に使用された。

なお、組織レベルの変数である戦略的人材開発施策のデータは、723名からの回答を各事業所単位で合算したデータ ( $n_{\text{establishment}}=31$ : 1事業所当たりの平均値は23.3名, 最小値は12.0名) が使用された一方、個人-職務適合及び従業員パフォーマンスの調査データは、T2 調査 [上司・部下] のマッチングデータ ( $n_{\text{individual}}=286$ : 1事業所当たりの平均値は上司・部下のダイアドで9.2組, 最小値は同じく上司・部下ダイアドで5.0組) が分析に使用された。

### 3.2 測定尺度

戦略的人材開発施策 (T1 調査) 「包括的教育訓練」については、Snell and Dean (1992) の高業績 HRM システム施策尺度の下位尺度である包括的教育訓練尺度8項目のうち、従業員の認知的側面から測定可能と判断される4項目を参考にし、測定された。回答は、項目ごとに回答スケールのワーディングが異なるリッカート式の7件法で求められたが、いずれも高得点ほど、人材開発活動が包括的かつ体系的に実施されていることを示す内容となっている。「スキル柔軟性」と「行動柔軟性」は、Bhattacharya et al. (2005) の人材柔軟性尺度を修正して用いた。この人材柔軟性尺度は、もともと企業の代表者1名に、その企業での人材柔軟性の状況を尋ねる形式のものであるが、本研究では、企業側からではなく、従業員側からどの程度スキル・行動両面の柔軟性が組織内で促進されているかを測定することを試みている。スキル柔軟性(4項目)、行動柔軟性(4項目)の両尺度は、いずれもリッカート式の7件法(1=全く違う~7=全くその通り)で測定され、高得点ほどスキル・行動各領域の柔軟性が促進されていることを示す。

これら上記3尺度は、組織レベル(組織施策)の尺度であるため、31の事業所別に従業員回答を合算(aggregate)し、組織レベル変数として分析では使用されている。なお、尺度の信頼性を表す指標であるクロンバッハの $\alpha$ 係数は、いずれも.75以上であり、高い内的一貫性が確認された。

個人-職務適合 (T2 [部下] 調査) Cable and DeRue (2002) による主観的個人-職務適合尺度を参考に3項目により測定された。この尺度は、個人の能力と職務要件との一致に関する従業員個人の知覚をベースに測定するよう設計されているものである。各項目は

リッカート式の7件法（1＝全く当てはまらない～7＝非常に当てはまる）で測定され、高得点ほど、従業員が本人と職務との間の主観的な適合を知覚していることを示す（ $\alpha = .84$ ）。

従業員パフォーマンス（T2 [上司] 調査） Welbourne, Johnson, and Erez (1998) によって開発された5次元の役割ベース成果尺度（role-based performance scale）のうち、職務役割および組織役割に関するそれぞれ4項目を参考に、それぞれ役割内・役割外のパフォーマンス尺度が作成され使用された。いずれのパフォーマンス尺度も、本人の主観的な自己評価からくる測定誤差を取り除くため、調査対象者の直属上司に行動評価を依頼し、回答従業員の成果を上記の尺度を使用し評価してもらった。いずれの項目も、リッカート式の7件法で回答を求め、役割内パフォーマンスは「1＝平均より大きく下」～「7＝平均より大きく上」、役割外パフォーマンスは「1＝全く当てはまらない」～「7＝非常に当てはまる」の各回答スケールにより測定され、高得点ほど評価対象者のそれぞれのパフォーマンス水準が高いことを示す（役割内パフォーマンス： $\alpha = .90$ ，役割外パフォーマンス： $\alpha = .83$ ）。

コントロール変数 個人レベルの5変数（性別 [0＝女性，1＝男性]，年齢 [実数]，学歴 [1＝高校卒，2＝専門学校卒，3＝短大・大学卒，4＝大学院修了]，勤続年数 [実数]，職位 [1＝一般クラス，2＝主任クラス，3＝係長クラス，4＝課長クラス，5＝次長クラス，6＝部長クラス及びそれ以上]），及び組織レベルでの5変数（所属企業の産業分類ダミー3変数 [情報通信，建設業，製造業の各変数，いずれも当該産業を“1”，それ以外を“0”としてコード化]，組織年齢 [操業年数の自然対数]，事業所規模 [従業員数の自然対数]）が設定され、分析においてコントロールされた。

#### 4 結 果

本研究の仮説検証に際し、組織レベル，個人レベルの2つの階層構造をなすデータを使用し、異なる階層での変数間の関係性を検証する必要があるため、階層線形モデル（HLM）によるマルチレベル分析を用い仮説検証が行われた。なお、本分析で使用した全変数間の相関係数は、本論文末の付表に示すとおりである。

仮説1は、柔軟性志向の戦略的人材開発施策（仮説1a：包括的教育訓練，仮説1b：スキル柔軟性，及び仮説1c：行動柔軟性）は、従業員の個人－職務適合知覚に正の関係を示すだろうというものである。表1に示したマルチレベル分析結果のModel 1から、T1時点の組織レベルの包括的教育訓練及び行動柔軟性は、その6ヵ月後のT2時点における従業員の個人－職務適合に対し有意な正のクロスレベル効果を与えている一方（ $\gamma = .38, p < .01$ 及び $\gamma = .32, p < .05$ ），スキル柔軟性は個人－職務適合知覚に有意なクロスレベル効果を与えていない（ $\gamma = .19, n.s.$ ）ことがわかる。すなわち、包括的教育訓練及び行動柔軟性を高める諸施策は、一定期間の経過後も従業員の個人－職務適合知覚を高める方向に作用していたが、従

表1 柔軟性志向の戦略的人材開発施策，個人-職務適合，及び役割内・役割外パフォーマンスの関係に関する階層線形モデル (HLM) によるマルチレベル分析結果

変数	個人-職務適合 (T2)			役割内パフォーマンス (T2: 上司評価)			役割外パフォーマンス (T2: 上司評価)		
	Model 1			Model 2			Model 3		
	$\gamma$	(SE)	p	$\gamma$	(SE)	p	$\gamma$	(SE)	p
<b>Level 1 コントロール変数</b>									
(Intercept)	-35.05	(23.83)		-35.02	(43.20)		-26.99	(29.72)	
性別	.05	(.12)		.03	(.15)		.03	(.12)	
年齢	-.02	(.02)		-.01	(.01)		-.01	(.01)	
学歴	.10	(.04)		-.02	(.08)		-.01	(.07)	
勤続年数	.02	(.01)	*	.02	(.02)		.02	(.01)	
職位	.21	(.04)	***	.16	(.10)		.27	(.06)	***
<b>Level 1 媒介変数</b>									
個人-職務適合知覚 (T2)				.17	(.04)	***	.11	(.04)	**
<b>Level 2 コントロール変数</b>									
産業ダミー 1 (情報通信)	-.17	(.44)		.69	(.41)		-.48	(.35)	
産業ダミー 2 (建設)	.25	(.16)		.36	(.22)		.62	(.17)	
産業ダミー 3 (製造)	-.08	(.25)		.64	(.34)		.38	(.29)	
従業員規模 (Log)	-.06	(.18)		-.01	(.24)		-.02	(.22)	
操業年数 (Log)	.27	(.64)		.78	(.79)		-.23	(.70)	
<b>Level 2 独立変数</b>									
包括的教育訓練 (T1)	.38	(.12)	**	.01	(.17)		.10	(.12)	
スキル柔軟性 (T1)	.19	(.14)		-.01	(.11)		-.40	(.10)	***
行動柔軟性 (T1)	.32	(.13)	*	.23	(.13)	†	-.09	(.07)	
Level 1 残差分散 ( $\sigma^2$ )	.89			1.08			.85		
Level 2 残差分散 ( $\tau_{00}$ )	.02			.07			.00		
Model deviance	1056.49			784.69			740.87		

† p<.10, \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001.

業員のスキル柔軟性施策は，個人の能力と職務要件との適合感を有意に促進していないことが明らかとなった。従って，包括的教育訓練及び行動柔軟性と従業員の個人-職務適合知覚とのクロスレベルでの正の関係を仮説化した仮説 1a, 1c は支持されたものの，スキル柔軟性と個人-職務適合とのクロスレベルでの正の関係を仮定した仮説 1b は不支持となった。

仮説 2 及び仮説 3 は，従業員の個人-職務適合知覚が従業員の役割内 (仮説 2) 及び役割外 (仮説 3) のそれぞれの従業員パフォーマンスに正の関係を示すことを仮説化している。表 1 の Model 2 では，仮説 2 に一致し，従業員本人の知覚である個人-職務適合感が，彼・彼女らの上司によって評価された従業員の役割内パフォーマンスに対し，有意な正の影響を与えていることが明らかとなった ( $\gamma = .17, p < .001$ )。同様に表 1 の Model 3 から，仮説 3 に一致し，個人-職務適合知覚が従業員の役割外パフォーマンスに有意な正の影響を与えていることが確認された ( $\gamma = .11, p < .01$ )。以上の結果から，仮説 2 及び仮説 3 は支持された。

仮説 4 及び仮説 5 は，いずれも従業員の個人-職務適合知覚が，組織の戦略的人材開発施

策と従業員個人のパフォーマンスとの関係を媒介していることを仮説化するものである。より具体的には、仮説4では、戦略的人材開発施策－役割内パフォーマンスとの関係に関する個人－職務適合知覚の媒介効果を、また仮説5では、戦略的人材開発施策－役割外パフォーマンスとの関係に関する個人－職務適合知覚のクロスレベル媒介効果を想定している。また、本研究で設定した柔軟性志向の戦略的人材開発施策には、(a)包括的教育訓練、(b)スキル柔軟性、(c)行動柔軟性の3つの諸施策があることから、それぞれの施策に対応する仮説4(a～c)、仮説5(a～c)が存在する。

媒介効果の検証には、Baron and Kenney (1986) が提唱する4つのステップの手続きに従う検証方法が従来からよく用いられている。しかしながら、近年の方法論者 (e.g., MacKinnon et al., 2002) は、Baron and Kenney (1986) の検証方法の一部に問題点があることを指摘し、その部分を修正した検証方法を推奨している。具体的には、Baron and Kenney (1986) のプロセスでは、独立変数  $X$  と目的変数  $Y$  の間に介在する変数  $Z$  の媒介効果を支持するためには、まず最初に独立変数  $X$  から目的変数  $Y$  への直接効果が有意であることが前提条件である (i.e., Step 1) としている。しかしながら、この  $X$  から  $Y$  への直接効果のサイズは、因果モデルに追加されている他の変数や、モデル内に競合する諸要因、また種々の変量因子 (random factors) によって影響を受けやすく、実際には小さく推定される傾向がある点が指摘されている (Shrout & Bolger, 2002)。従って、この前提条件に依存しない MacKinnon, Krull, and Lockwood (2000) 及び Shrout and Bolger (2002) の検証方法に依拠し、媒介変数  $Z$  の間接効果を Sobel 検定によって検証する手法を採用する。

先の仮説1から3までの一連の検証結果から、4つの媒介効果が存在する可能性を明らかにした。具体的には、①「包括的教育訓練 ( $X$ ) → 個人－職務適合知覚 ( $Z$ ) → 役割内パフォーマンス ( $Y$ )」、②「行動柔軟性 ( $X$ ) → 個人－職務適合知覚 ( $Z$ ) → 役割内パフォーマンス ( $Y$ )」、③「包括的教育訓練 ( $X$ ) → 個人－職務適合知覚 ( $Z$ ) → 役割外パフォーマンス ( $Y$ )」、及び④「行動柔軟性 ( $X$ ) → 個人－職務適合知覚 ( $Z$ ) → 役割外パフォーマンス ( $Y$ )」の4つの媒介効果である。なお、スキル柔軟性と個人－職務適合知覚との有意な正の関係が確認されなかった (仮説1bの不支持) 段階で、仮説4b・5bは棄却されたことになるため、上記4つの因果関係に対してのみ、媒介効果の検定が行われた。Sobel 検定 (Preacher & Hayes, 2004) により個人－職務適合知覚の媒介効果を統計的に検討したところ、上記の4つの媒介効果はいずれも統計的に有意であった (仮説4a:  $z_{\text{sobel}} = 2.54, p < .01$ , 仮説4c:  $z_{\text{sobel}} = 2.13, p < .05$ , 仮説5a:  $z_{\text{sobel}} = 2.08, p < .05$ , 仮説5c:  $z_{\text{sobel}} = 1.83, p < .05$ )。従って、仮説4b・5bを除く、全ての媒介効果は支持されたと判断される。すなわち、包括的教育訓練と行動柔軟性の2施策は、組織内の従業員の個人－職務適合知覚を媒介して、役割内・役割外双方のパフォーマンスを高めるとする仮説4a・4c・5a・5cは支持された。



最後に、本研究で設定した作業仮説とは直接関連しない結果ではあるが、表1の Model 3 において、柔軟性志向の人材開発施策の1つであるスキル柔軟性が、従業員の役割外パフォーマンスに対し、有意な負のクロスレベル効果を示していることが、仮説の検証過程で付加的に明らかとなった。すなわち、スキル柔軟性を志向する組織ほど、組織内の従業員は役割外パフォーマンスが低下する傾向を示している点が新たに観察された。

## 5 考 察

本研究では、適合理論における組織及び個人両レベルからの視点の統合化を試み、変化し続ける企業の外的環境に対して、企業が永続的に適応する上で重要性が指摘されている柔軟性志向の戦略的人材開発施策が、組織内の従業員パフォーマンスに及ぼす影響を与えるかについて独自の仮説モデルを提起し、その検証を行った。具体的には、本研究で設定した柔軟性志向の戦略的人材開発3施策のうち、包括的教育訓練と従業員の行動柔軟性を高める諸施策が実施されているほど、従業員が自身の能力と職務要件との適合知覚を高めている傾向にあることが明らかとなった。更に、高められた個人-職務適合知覚は、従業員の職務割り当ての範囲内での成果（役割内パフォーマンス）、及び自己の役割を超えた自発的かつ任意の職務役割外の成果（役割外パフォーマンス）の向上に寄与していることも確認された。その一方で、従業員のスキル柔軟性を促進する施策は、個人-職務適合知覚と関係しておらず、また従業員の役割外パフォーマンスに負の効果を示す側面も明らかとなった。従って、適合理論をもとに本研究で仮定した個人-職務適合知覚の人材開発施策-従業員パフォーマンス間の媒介効果は、包括的教育訓練と行動柔軟性の2施策に限定した場合、機能していることが確認され、本研究で提起した媒介モデルは部分的に支持された。以下、本研究の貢献とインプリケーションについて、本結果を踏まえた考察を行う。

まず第1に、本研究の最大の貢献は、既存の適合理論をもとに、過去の研究では明らかにされてこなかった柔軟性志向の人材開発施策が、従業員の個人-職務適合を媒介して従業員パフォーマンスに結びついている可能性を、マルチレベル分析により明らかにした点である。既存研究では、柔軟性施策と企業業績との組織レベルでの関係性のみしか明らかになっておらず (e.g., Bhattacharya et al., 2005), 柔軟性施策の個人レベルでの有効性を多階層の時系列調査データから明らかにしたという意味において、既存研究からの一定の前進を示したといえる。特に本研究から、スキル柔軟性は職務成果には結びつかず、教育訓練の包括性及び行動レベルでの柔軟性が従業員の職務への適合感を高め、役割内・役割外双方の従業員パフォーマンスに結びついている点が明らかとなった。本研究は、個人レベルの従業員パフォーマンスを従属変数とし、柔軟性施策が組織内の従業員成果に与えるクロスレベルでの影響過程に主眼をおいているが、組織レベルの成果に対しては以下のような研究報告がなされている。

まず、米国の機械産業及び食品産業の企業123社のデータを用いた Bhattacharya et al. (2005) の研究では、スキル柔軟性及び行動柔軟性の両施策が企業の財務的結果と正の関係を持つことを確認している。また、Beltrán-Martín et al. (2008) では、スペインの製造及びサービス産業に属する企業226社のデータに対する共分散構造分析結果から、スキル柔軟性、行動柔軟性、及び部門の柔軟性の3つの下次元を含む人材の柔軟性施策が、束 (bundle) として組織成果に有意な正の影響を与えていることを報告している。さらに、香港に立地する外資系多国籍企業181社のデータを使用した Ngo and Loi (2008) の研究では、柔軟性施策のうち行動柔軟性は組織内の適応風土 (adaptability climate) を促進し、その結果企業業績等の結果指標に結びつく一方、スキル柔軟性は組織内の適応風土に影響を与えていなかったことを実証している。

本研究の発見事実は、スキル・行動両柔軟性施策が、一様に企業業績を高めるとする前者2つの研究よりは、むしろ Ngo and Loi (2008) の研究成果と整合的であると考えられる。すなわち、組織内のニーズや要求に沿った従業員の行動レベルでの柔軟性を促進することは、従業員の組織への適応風土の構築 (Ngo & Loi, 2008) ないしは、本研究で明らかにした従業員個人の職務との適合感・一致感を高め、従業員の組織適応を促す役割を果たしている可能性が示唆される。その一方で、従業員1人ひとりのスキルの多様化を促進する形での柔軟性は、必ずしも適応風土の構築や、従業員個人の職務との適合感・一致感を醸成する方向に作用せず、結果として本研究で明らかにした個人レベルでのパフォーマンスに繋がらないばかりか、組織レベルでの成果 (Ngo & Loi, 2008) にも結びつきにくい可能性を示唆している。しかしながら、人材の柔軟性 (HR flexibility) に関する研究は、未だ十分な蓄積がなく研究報告数も少ないため、上記の推論と解釈に関しては、今後の十分な研究蓄積を踏まえて再評価される必要があるだろう。

第2に、本研究は、先述の SHRM 領域の研究ばかりでなく、人材開発 (HRD) や教育訓練 (training) 分野の研究にも一定の貢献を示している。特に、本研究では、組織レベルの包括的教育訓練施策が、まず組織内の従業員の個人-職務適合を促し、その結果彼・彼女らの役割内・役割外パフォーマンスを高める傾向にある点を明らかにした。人材開発に関するミクロレベルの研究では、近年、企業の人材開発に対する従業員への投資を個人がいかにか知覚したかに着目する研究が行われつつある (e.g., Jung & Takeuchi, 2009; Kuuvas & Dysvik, 2009; Lee & Bruvold, 2003)。いわゆる従業員開発への投資知覚 (perceived investment in employee development) は、組織コミットメント (Lee & Bruvold, 2003)、内発的動機づけ (Kuuvas & Dysvik, 2009)、個人-環境適合知覚 (Jung & Takeuchi, 2009) など、従業員の組織・職務への積極的な態度を引き出すことが報告されている。また、種々の態度変数の媒介効果や調整効果を経て、従業員開発への投資知覚が職務成果や離転職意思などの従業員の職



務行動に対して影響を与え、いずれも組織に望ましい結果を導くことが明らかとなりつつある (Lam, Chen, & Takeuchi, 2009; Jung & Takeuchi, 2009; Kuuvaa & Dysvik, 2009)。更に、特定のキャリア段階に特化した人材開発の研究では、入社初期の教育研修が新規参入者の組織適応 (e.g., Klein & Weaver, 2000; Saks, 1996; Takeuchi & Takeuchi, 2009) に結びつくことが明らかとなっている。

これら一連の研究は、組織施策としての教育訓練や研修が個人の知覚レベルで評価・測定され、またその結果としての従業員の適応や動機づけ、ひいては職務成果の諸指標もまた同一の回答者から情報を得ているものがほとんどである。こうした研究デザインのもとでは、共通の回答者 (情報源) から生成された変数間の関係 (例えば、同一回答者による教育施策の評価と本人の動機づけや職務成果との関係など) により、実際の相関よりも高い見かけ上の関係性が数値上算出される可能性 (i. e., common source bias) が十分に考えられる。本研究では、①教育施策を評価する回答者の1組織での母集団を増やし、また②個人の態度・成果 (パフォーマンス) に関する回答を6ヶ月という一定期間を空けた上で縦断的にデータ収集し、さらに③個人の態度の回答 (従業員個人の自己評価による) とパフォーマンスの回答 (直属上司の評価による) を異なる回答者から得るなど、組織-個人間のクロスレベルでの効果をより厳密に精査できるよう調査デザインの段階から十分に配慮した。こうした調査デザインのもと、本研究において人材開発施策が個人の職務適応及びパフォーマンスに対して一定のクロスレベル効果を示していることが確認された点は、人材開発施策の組織内の有効性を示唆する1つのより頑強な経験事実を既存研究に付加したと考えられる。

第3に、本研究の結果は、上述した既存の研究ないしは理論への貢献に加え、日本企業の人材開発の取り組みに関して幾つかの実践的なインプリケーションを有している。まず、組織内の人的な柔軟性の促進は、必ずしも組織に対して望ましい結果のみをもたらすものではないことを、本研究結果ないし Ngo and Loi (2008) での研究結果は示唆している。すなわち、人材の行動レベルでの対応力を促す行動柔軟性は、組織の適応風土 (Ngo & Loi, 2008) や個人の職務適合知覚を高めるが、1人ひとりが持つスキルを多様化させる試み (スキル柔軟性) は、いずれも促進しないばかりか、本研究を見る限り、従業員の役割外パフォーマンスを低める方向に作用していることが明らかとなった。この点は、例えばジョブ・ローテーションによる従業員の多能工化、またジェネラリスト型の人材育成方式等、スキル柔軟性を促進する諸施策の実践と運用に注意を促す結果とも考えられる。従来の日本企業の多くは、従業員のスキル柔軟性向上に大きく依存し、組織内の人材配置、人材育成、また人員調整とを混在させる形で企業の外部環境の変化に対応し、ある種の組織レベルでの柔軟性を保持してきた。しかしながら、個人側からキャリアを考えた場合、近年、組織に依存したキャリア意識からより自律的なキャリア意識へと変化しつつあることが指摘されている (Arthur,

Khapova, & Wilderom, 2005; Briscoe & Hall, 2006)。こうした自律的キャリア意識に基づく個人の「主観的キャリア成功感」(Ng et al., 2005)を高めるためには、従業員の一元的な組織過程への組み込みだけではなく、自律的なキャリア形成をサポートする人材開発の仕組みを整える必要があるだろう。その意味では、むしろ慣習的に定期的な人事異動を全社的に実施し続けることが、従業員の自律的キャリア形成の核となる専門性確立の障壁となり、結果として個人の主観的キャリア成功感(職務満足やキャリア満足)を阻害する可能性がある。また、こうした個人レベルでのキャリア成功感の低下が、ひいては職場レベル・組織レベルでのパフォーマンス低下を招くことも考えられる。

その一方で、従業員のプロフェッショナル化(いわば、スキルの深化)を目指し、部門の専門性を重視する人材開発施策を導入している企業も、近年数多く存在している(例えば、トヨタ自動車の「Pro21」、日立製作所の「ジョブマッチング」など)。本研究の結果から、行動柔軟性を高める施策は、従業員の個人-職務適合知覚を高め、従業員パフォーマンスの向上に結びついている可能性が示唆された。Ngo and Loi (2008)もまた、香港における組織のみのデータからの実証ではあるが、行動柔軟性が組織の適応風土を醸成し、企業業績に結びつく点を報告している。これらの結果は、従業員の職務割り当てを特定の職務に長期間限定する、ないしは少なくとも従業員の配属部門を長期にわたって固定するなどの対応をした場合でも、行動次元での人的対応力を促すことによって、組織としての柔軟性を高め、個人・組織の双方でのパフォーマンスを高められる可能性を示唆している。従って、従業員のプロフェッショナル化を志向し、専門性確立を重視する企業では、従業員にスキルの多様化を最小限にしか求めない分、行動次元での柔軟性をより一層推進する取り組みを実施することが重要といえるだろう。

最後に、以上のような貢献があるものの、本研究には幾つかの限界があることも事実である。具体的には、①組織の外的な変数(戦略や産業特性など)が一連の柔軟性志向の人材開発施策から従業員パフォーマンスへの媒介過程を説明するモデルに組み込まれていない点、②縦断的調査に基づく組織及び個人(本人・上司)レベルの複雑な階層データが収集されたものの、組織(事業所)単位でのサンプル数は必ずしも多くない点、③人材開発施策の測定が、制度の受け手である従業員からの回答を組織レベルでグループ化した変数であり、制度の実施主体(人事部など)からの回答が含まれていない点などが挙げられる。今後これらの点に対応し、企業の人材開発施策の戦略的な役割をより詳細に検討することが求められる。

付表 全変数の相関係数<sup>a</sup>

変数	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 性別	1.00												
2 年齢	.15**	1.00											
3 学歴	.22***	-.15**	1.00										
4 勤続年数	.11	.69***	-.28***	1.00									
5 職位	.37***	.51***	.17***	.49***	1.00								
6 個人-職務適合 (T2)	.08	.16**	.08	.13*	.26***	1.00							
7 産業ゲーム1 (情報通信)	.27	-.25	-.02	-.25	-.26	-.26	1.00						
8 産業ゲーム2 (建設)	.22	.23	.27	.16	.15	.23	-.09	1.00					
9 産業ゲーム3 (製造)	.24	-.22	-.06	-.20	-.26	-.29	-.24	-.19	1.00				
10 従業員規模 (Log)	-.46	.38*	-.03	.32	.17	.41*	-.54***	.30	-.58***	1.00			
11 操業年数 (Log)	-.32	.56***	-.10	.51**	.29	.41*	-.45*	.34	-.64***	.65***	1.00		
12 包括的教育訓練 (T1)	-.36*	-.21	.38*	-.23	.03	.36*	-.18	-.07	.01	.01	-.07	1.00	
13 スキル柔軟性 (T1)	-.10	-.28	.35	-.28	-.05	-.23	-.35	-.12	.45*	-.18	-.31	.22	1.00
14 行動柔軟性 (T1)	-.30	-.22	.24	-.34	-.27	.07	-.24	.05	.39*	-.04	-.17	.25	.36*

a. 組織レベルの諸変数間の相関係数, 及び組織レベルの変数と個人レベルの変数とのクロスレベルの相関係数は,  $n=31$  である一方, 個人レベル間の相関は,  $n=286$  のものである。  
\* $p<.05$ , \*\* $p<.01$ , \*\*\* $p<.001$ .

本研究の一部は, 米国経営学会 (Academy of Management) 第68回大会 (於・アナハイム: 2008年8月) にて報告され, 参加者から有益なコメントをいただいた。また, 本研究は文部科学省科学研究費補助金・若手研究A (22683008: 竹内規彦) 及び同・若手研究B (21730225: 竹内倫和) の支援を受けた。記して感謝申し上げる。

参 考 文 献

Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. M. 2005. "Career success in a boundaryless career world." *Journal of Organizational Behavior*, 26: 177-202.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. 1986. "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations." *Journal of Personality and Social Psychology*, 51: 1173-1182.

Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., & Bou-Llusar, J. C. 2008. "Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance." *Journal of Management*, 34: 1009-1044.

Bhattacharya, M., Gibson, D. E., & Doty, D. H. 2005. "The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and human resource practices on firm performance." *Journal of Management*, 31: 622-640.

- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. 2006. "The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications." *Journal of Vocational Behavior*, 69: 4-18.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. 2002. "The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions." *Journal of Applied Psychology*, 87: 875-884.
- Campbell, J. P. 1990. "Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology." In Dunnette, M. D., & Hough, L. M. (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1: 687-732. Palo Alto, CA: Consulting Psychological Press.
- Edwards, J. R. 1991. "Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique." In Cooper, C. L. & Robertson, I. T. (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 6: 283-357. West Sussex, England: Wiley.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. 2000. "Dynamic capabilities: What are they?" *Strategic Management Journal*, 21: 1105-1121.
- Garavan, T. N. 2007. "A strategic perspective on human resource development." *Advances in Developing Human Resources*, 9: 11-30.
- George, J. M., & Brief, A. P. 1992. "Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship." *Psychological Bulletin*, 112: 310-329.
- Grieves, J. 2003. *Strategic Human Resource Development*. London, UK: Sage.
- Jung, Y., & Takeuchi, N. 2009. "Perceived investment in employee development: The mediating and moderating effects on work outcomes." A paper presented at the 69th annual meeting of the Academy of Management held in Chicago, on August 7-11, 2009.
- Klein, H. J., & Weaver, N. A. 2000. "The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires." *Personnel Psychology*, 53: 47-66.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. 2005. "Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit." *Personnel Psychology*, 58: 281-342.
- Kuuvas, B., & Dysvik, A. 2009. "Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance." *Human Resource Management Journal*, 19: 217-236.
- Lam, W., Chen, Z., & Takeuchi, N. 2009. "Perceived human resource management practices and intention to leave of employees: The mediating role of organizational citizenship behaviour in a Sino-Japanese joint venture." *International Journal of Human Resource Management*, 20: 2250-2270.
- Lauver K. J., & Kristof-Brown, A. L. 2001. "Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit." *Journal of Vocational Behavior*, 59: 454-470.
- Lee, C. H., & Bruvold, N. T. 2003. "Creating value for employees: Investment in employee development." *International Journal of Human Resource Management*, 14: 981-1000.
- Lengnick-Hall, C. A., & Lengnick-Hall, M. L. 1988. "Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology." *Academy of Management Review*, 13: 454-470.
- MacKinnon, D. P., Krull, J. L., & Lockwood, C. M. 2000. "Equivalence of the mediation, confounding, and suppression effect." *Prevention Science*, 1: 173-181.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., & Sheets, V. 2002. "A comparison of

- the methods to test mediation and other intervening variable effects." *Psychological Methods*, 7: 83-104.
- Ng, T., Eby, L., Sorensen, K., & Feldman, D. 2005. "Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis." *Personnel Psychology*, 58: 367-408.
- Ngo, H. Y., & Loi, R. 2008. "Human resource flexibility, organizational culture and firm performance: An investigation of multinational firms in Hong Kong." *International Journal of Human Resource Management*, 19: 1654-1666.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. 2004. "SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models." *Behavioral Research Methods, Instruments, and Computers*, 36: 717-731.
- Saks, A. M. 1996. "The relationship between the amount and helpfulness of entry training and work outcomes." *Human Relations*, 49: 429-451.
- Sanchez, R. 1995. "Strategic flexibility in product competition." *Strategic Management Journal*, 16: 135-159.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. 2002. "Mediation in experimental and non-experimental studies: New procedures and recommendations." *Psychological Methods*, 7: 422-445.
- Snell, S. A., & Dean, J. W., Jr. 1992. "Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective." *Academy of Management Journal*, 35: 467-504.
- Takeuchi, N. 2009. "How Japanese manufacturing firms align their human resource policies with business strategies: Testing a contingency performance prediction in a Japanese context." *International Journal of Human Resource Management*, 20: 34-56.
- Takeuchi, N., Chen, Z., & Lam, W. 2009. "Coping with an emerging market competition through strategy-human resource alignment: Case study evidence from five leading Japanese manufacturers in the People's Republic of China." *International Journal of Human Resource Management*, 20: 2454-2470.
- Takeuchi, N., & Takeuchi, T. 2009. "A longitudinal investigation on the factors affecting newcomers' adjustment: Evidence from Japanese organizations." *International Journal of Human Resource Management*, 20: 928-952.
- Takeuchi, N., Wakabayashi, M., & Chen, Z. 2003. "The strategic HRM configuration for competitive advantage: Evidence from Japanese firms in China and Taiwan." *Asia Pacific Journal of Management*, 20: 447-480.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. 1997. "Dynamic capabilities and strategic management." *Strategic Management Journal*, 18: 509-533.
- Welbourne, T. M., Johnson, D. E., & Erez, A. 1998. "The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure." *Academy of Management Journal*, 41: 540-555.
- Werbil, J. D., & DeMarie, S. M. 2005. "Aligning strategic human resource management and person-environment fit." *Human Resource Management Review*, 15: 247-262.
- Whitener, E. M. 2001. "Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling." *Journal of Management*, 27: 515-536.
- 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: 756-772.

Zollo, M., & Winter, S. G. 2002. "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities." *Organization Science*, 13: 339-351.