

戦略的国際人的資源管理方針の 発展モデルに関する理論的考察

翁 娜 娜

＜要 約＞

本稿は二つの次元（多国籍企業戦略とトップ・マネジメントの国際人的資源管理に対する認識）から、Zucker (1977, 1987) の制度理論 (Institutional Theory) と Taylor (1996) のモデルに基づいて一連の理論の発展を目指す。多国籍企業戦略と国際人的資源管理に対する認識との間に存在している不一致 (mismatch) を検討することによって、戦略的国際的な資源管理 (SIHRM) の方針を特定する。標準化とローカリゼーションの矛盾に焦点を当てた一般的な見解とは対照的に、ハイブリッド型 SIHRM の方針はこの問題を調和させることができる。ハイブリッド型 SIHRM の方針は統合型 SIHRM の方針より効果的であると、いくつかの研究により主張されている。また、SIHRM 方針の発展が多国籍企業の発展に重要な影響を及ぼすことが主張されている。そして、最後には今後の研究のための提案と結論を述べる。

＜キーワード＞

多国籍企業戦略、国際的な資源管理の認識、ハイブリッド型戦略的資源管理の方針、多国籍企業の展開、制度理論

1. はじめに

企業のリソースベーストビュー (Resource Based View) (J. Barney, 1991) によれば、人的資源を含む資源が、効率性や有効性を向上させる。また、持続的な競争力を達成するための条件は、その資源が貴重・希少・模倣不可能なことである。多国籍企業 (Multinational Corporations) は、複雑な環境下で活動しているため、組織目標の達成を促進するための人的資源管理 (Human Resource Management) の必要性が高く、国際的な状況における従業員のニーズに対応する必要がある。ほとんどの多国籍企業は、短期的にも長期的にも (Tarique & Schuler, 2010), グローバルな事業戦略に影響を及ぼす多くの国際人材管理 (International Human Resource Management) とグローバル人材管理 (Global Talent Management) の課題に直面している。GTM についての問題には、従業員の国籍にかかわらず、多国籍企業に最新の知識 (knowledge) と実践 (practices) を広める方法と、地域の労働力を活用する方法が含まれる。RBV (J. Barney, 1991) と「組織は戦略に従う」といった Chandler (1962) の議論に基づいて、既存研究では多国籍企業のビジネス戦略が親会社の国内外の従業員の扱い方に影響を与えることが示唆されている。例えば、Bartlett and Ghoshal

(1989)によると、本社がグローバルなビジネス戦略を適用する場合、海外の関連会社(affiliate)の組織構造は親会社と同様であることが指摘されている。しかし、地域化や国際化が進むにつれて、制度的・環境的要因などの他の要因が注目されるべきである。本論文では、多国籍企業や子会社に関する IHRM について具体的な知識を得るために、関連する概念およびモデルである SIHRM 類型論をレビューする。

さらに、近年多国籍企業の IHRM をめぐる話題は、競争優位の源泉となる個々の従業員の才能を最大限に活用することである (Scullion&Collings, 2006)。この問題を解決するために、戦略的国際的資源管理 (SIHRM) が重要な役割を果たす。このトピックでは、個々のレベルだけでなく、企業レベル・地域 (regional) レベル・グローバルレベルからも注目を集める必要がある。しかし、IHRM および SIHRM に関する先行研究の大部分は、労働力の特定の部分、あるいは多国籍企業の駐在員、またはメイン管理者 (上級管理職、エンジニア、技術者) に焦点が当てられている (Morris, Wilkinson&Gamble, 2009)。また、実証研究における大部分のデータが先進国のもとである。さらに、地域レベルの IHRM についても、数は少ないが、研究が行われている。地域レベル研究の中では、米国やヨーロッパについて頻繁に研究されているが、アジアや南アメリカは見過ごされていると言える。さらに、これまで SIHRM の類型について徹底的なレビューは行われていない。本論文は、地域的要因を考慮し、SIHRM と多国籍企業の業績との関係を動的かつ統合的に説明することによって、SIHRM 方針の類型をそれぞれ検討する上で SIHRM 方針の発展モデルを提示される。

本研究の主な目的は、他の要因が SIHRM にどのような影響を与えているかについて検討し、SIHRM の方針を分類する統合的枠組みを提供することで、既存モデルの欠点を改善することである。また、地域および子会社の視点から、Taylor (1996 年) モデルにある SIHRM 発展モデルを分析する。本稿は、制度理論 (Zucker, 1977, 1987) と地域成長理論 (Hoover&Fisher, 1949, North, 1955) を適用することで、SIHRM に影響を及ぼす要因の次元を特定し、SIHRM の方針の展開モデルの提示を目指している。

本稿には、以上のを含む 5 節で構成されている。第 2 節では、SIHRM の種類に関する重要な概念と文献レビューをする。第 3 節では理論的枠組みを提示する。第 4 節は一連の命題を進め、最後第 5 節に、研究の意義について論じ、結論を述べる。

2. 先行研究

本節では、重要な概念および関連する理論をレビューする。ここでは SIHRM の方針と研究枠組みを構築する上で重要である。制度理論に基づいて、特にハイブリッド型 SIHRM 方針の概念を提案する。

2.1. 戦略的国際的資源管理 (SIHRM)

Patrick M Wright と McMahan (1992) は RBR (J.Barney, 1991; JB Barney, 1995) に基づいて、

表 1：地域成長における段階の順序

第 1 段階	ほとんどの投資や貿易では、人口の基本的な農業層は単に天然資源の配分に照らして位置している。
第 2 段階	輸送条件の改善に伴い、地域はいくつかの貿易と地域の専門性を開発する。
第 3 段階	地域間貿易の増加に伴い、地域は果物栽培、酪農、トラックガーデニングを行う傾向がある。
第 4 段階	農業およびその他の採掘産業における人口の増加とリターンの低下に伴い、地域は工業化を余儀なくされている。
第 5 段階	このような地域は、ほかの資本、熟練した人材、特別なサービスなど、あまり進んでいない地域に輸出している。

出典：North (1955)；筆者が作成した

SHRM を「組織がその目標を達成するための計画された人的資源配備と活動のパターン (p.298)」と定義した。つまり、SHRM は、より大きな組織における HRM の役割と機能を見るためのマクロ組織的アプローチである (Ferris&Napier, 1991)。SHRM と同様に、SIHRM は RBV の影響を強く受けしており、貴重・希少・模倣不可能な本国人材 (Parent Country Nations), 第三国籍人材 (Third Country Nations), 現地人材 (Host Country Nations) で構成されている (J. Barney, 1991; JB Barney, 2014; JB Barney & Wright, 1998; S. Taylor, Beechler & Napier, 1996; Patrick M. Wright, 1998)。Peng and Heath (1996) は、SHRM が外部環境を静的に捉えていると主張している。そこで本稿では、SIHRM を動的に捉えるために、Schuler, Dowling, De Cieri (1993) に従って、SIHRM の定義を「多国籍企業の戦略的活動の結果である人的資源管理の問題、機能、それらの企業の国際的な懸念や目標に影響を与えるもの」(p.422) と定める。

IHRM 研究には三つの研究トレンドがある (P.Dowling, 2008; P.J. Dowling & Welch, 1988)。一つは異なる国の HRM 問題、政策、実践を比較分析する比較 IHRM である (例えば、Brewster, 1999)。もう一つは企業の国際化のプロセスに関連する HRM の問題、政策、実践を研究する多国籍企業 HRM である (例えば Briscoe et al., 2009)。最後に、複数の文化が HRM の問題、慣習、政策に及ぼす影響を分析する異文化的な人材養成がある (例：Adler, 2008)。Schuler, Dowling and De Cieri (1993)によると、IHRM システムは「多国籍企業の人的資源を引きつけ、開発し、維持するための異なる活動、機能、プロセスの集合」ということである (p.730)。IHRM 活動と同様に、SIHRM 活動には、多国籍企業 IHRM 政策、実践と従業員が経験する実際の日常業務の両方が含まれる (Schuler, Dowling & De Cieri, 1993)。本論文では多国籍企業 SIHRM の類型を識別することが目的となる。

2.2 地域成長理論と多国籍企業

フーバーとフィッシャー (1949) は、地域理論と地域経済成長の理論の両方に段階があることを示唆している。表 1 に地域成長の 5 つの段階を要約する。North (1955) は、これらの成長段階を通じた進歩において輸送コストの役割は特に重要であると指摘する。

表2：多国籍企業の類型と具体的な例

多国籍企業	海外売上高比率	日本の多国籍企業
本国地域を中心とした 多国籍企業	本国地域での売上高の50%以上	三菱UFJフィナンシャル・グループ、 伊藤忠商事株式会社、丸紅株式会社、 日立製作所、住友商事
本国地域以外を中心と した多国籍企業	本国地域以外の単一地域で売上高の 50%以上	本田技研工業株式会社、
二地域のみに進出して いる多国籍企業	2つの地域の売上高の少なくとも20%， いざれかの地域では50%未満である	トヨタ自動車株式会社、 日産自動車
三地域に進出している 多国籍企業	3つの地域における売上高の少なくとも 20%	ソニー、 キヤノン

出典：Rugman and Brain (2003) ; Rugman and Verbeke (2004) ; 筆者が作成した

現状を見れば、多国籍企業の多くはグローバリゼーション企業より、むしろ地域志向が強く持っている企業だと言えるだろう (Rugman, 2003; Rugman & Brain, 2003; Rugman, Oh, and Lim, 2012; Rugman & Verbeke, 2004)。Rugman, A. M. & Verbeke, A. (2004) は「世界のビジネスは、主にヨーロッパ (EU), 米国, アジアの三つの経済ブロックの中で行われている」と指摘された。世界の500大企業の70%以上が自国の地域で製品やサービスを販売している。本論文では、本国地域を中心とした多国籍企業と二地域のみに進出している多国籍企業を調査対象として選択する。その理由として、二つが挙げられる。まず、フォーチュンによれば多国籍企業の500社うち中2パーセントしか三地域に進出している多国籍企業と言えず、残りは本国地域を中心とした多国籍企業と二地域のみに進出している多国籍企業あるいは二地域の多国籍企業に分類される。日本の多国籍企業を例にとると、三菱重工業株式会社は国際的にビジネスを行っているが、ビジネスの大半は自国地域（アジア地域）内にあり、その売上は全体の80%を占めている。もう一つの理由として、これらの本国地域/ホスト地域の多国籍企業と二つ地域間多国籍企業は、多国籍企業の事業戦略と現地管理との認識の間にギャップを生じさせる可能性がより高いとされている。表2は、異なる類型の多国籍企業と追加の例を示す。

2.3 制度理論とハイブリッド型 SIHRM

制度的理論は、組織を観察するための総合的な視点とハイブリッドな方法を提供する (Zucker, 1987)。客観的行為（行為の共通理解を変えずに他の主体が繰り返し行う行為）と外的行為（行為の主観的理解が再構築される要因となる行為）の2つの重要な行為によって制度的概念は説明される (Zucker, 1977)。本稿において、SIHRM オリエンテーションに制度理論を適用する主な理由以下の2点があげられる。ひとつは、多国籍企業は活動地域の環境要因の影響を受けるため、関連会社における HRM 実践は、活動地域の経済、社会政策、政治といった幅広い勢

力によって形作られる。言い換えれば、外的要因は多国籍企業に現地標準化を強制することになる。例えば、ドイツの多国籍企業は、厳しい制度的制約のために、国内と同様の HRM 政策と実践を実施する傾向がある (Gooderham et al., 2008)。SIHRM 方針に制度理論を適用するもう一つの理由は、多国籍企業における現地基準への適応に対する、親会社の組織社会化 (social control) の影響力の程度を理解するためである。Zucker (1987) が指摘したように、「制度化の程度が低い場合には、親かいによる直接的な組織社会化が必要である一方、制度化の程度が高い場合には、必要となる制度はすべて移転される」(p.730)。例えば、中国における多くの多国籍企業は、知的財産協定のような地方の規制ガイドラインに従い、米国に展開する必要がある。対照的に、日本のような先進国における多国籍企業は、アジアの途上国に HRM システムを移転する傾向にある。

2.4 SIHRM の類型

(1) 多国籍企業の経営戦略

SIHRM 類型に関する多くの研究は組織戦略と構造に焦点を当てて議論している。HRM 実践は多国籍企業の経営戦略に依存している (Adler & Ghadar, 1990; Caligiuri & Stroh, 1995; Heenan & Pfeffer, 1979; Kobrin, 1992; Millman et al., 1991; Tung, 1998)。例えば、B. Taylor (2001) は、日本企業は中国においてコスト削減戦略を推進していることから、日本企業が中国の工場に「先進的な」人事制度を導入していないと説明している。また、ローカル適応（現地ニーズを満たすためにリソースを活用しようとするアプローチ）とグローバル統合（子会社を統合するために親会社の管理、権限を最大限にしようとするアプローチ）の相互作用は SIHRM 類型に影響を与える。異なる戦略それぞれを決定する要因となる。ローカル適応とグローバル統合の間には、トレードオフの関係がある。多国籍企業のグローバル経営戦略は、グローバル戦略、マルチドメイン戦略、国際戦略、国境を越えたトランクナル戦略の 4 つの類型に分類される (Bartlett & Ghoshal, 1989)。したがって、SIHRM の政策と活動は、多国籍企業の戦略によって変化する。

(2) 経営者の HRM に関する方針

HRM は、持続可能な競争優位を獲得するプロセスにおいて重要な要素として認識されている。S. Taylor et al. (1996) は、経営陣が HRM コンピテンシーについての認識を「従業員を管理する方法が、競合他社よりも優位に立っているという信念」と定義している (p.1996)。トップ・マネジメントは、この能力がホスト国で有用であると信じているかもしれない。多国籍企業の経営指向は、本国志向 (Ethnocentric), 現地志向 (Polycentric), 地域志向 (Reiocentric) と世界志向 (Geocentric) の「EPRG」のジャンルに分類される (Heenan & Pfeffer, 1979)。しかし、Rugman (2003) は、国際経営分野における研究に対して、地域型戦略とグローバル戦略を区別する必要があると指摘している。

(3) 多国籍企業の展開

Adler と Ghadar (1990) は、国際貿易・投資における製品ライフサイクル (Product Life Cycle) に基づき、米国の多国籍企業のデータを用いて多国籍企業の戦略を再定義し、以下の三類型を提示した。フェーズ 1、製品志向; フェーズ 2、市場志向；フェーズ 3、価格志向；もし可能なら、フェーズ 4「高度な製品差別化と同時に社内統合や経営戦略への統合を実現する必要がある (Adler&Ghadar, 1990)。つまり、多国籍企業の戦略や経営陣の方向づけ、多国籍企業の開発段階に応じて、異なる多国籍企業の IHRM 類型を提示している。本論文は、多国籍企業の類型と多国籍企業の開発フェーズとの間に一致した関係があることを見出した。例えば、マーケティングの拡大に集中する多国籍企業は、自国の製品やサービスをカスタマイズし、地元の顧客のニーズを満たすことを好む。多国籍企業が戦略を実行していることを示している。一方、本論文は、地域型 IHRM 戦略は、現地志向の多国籍企業または本国志向の多国籍企業から世界志向多国籍企業へ進展する過程で、2つの類型（一つは差別化戦略に従う地域型 IHRM 戦略；もう一つは標準化戦略に従う地域型 IHRM 戦略）に分ける必要になっている。

S. Taylor et al. (1996) は、多国籍企業の SIHRM の方針を「全体的な IHRM システム、特に海外の関連会社で使用される HRM システムの設計における多国籍企業のトップマネジメントが取った一般的な哲学またはアプローチ」と定義し、SIHRM の方針は「内部統合と差別化のための統合圧力とその結果としての圧力と外部一貫性に対する圧力」(p.966) と「多国籍企業の SIHRM 方針は、SIHRM 設計における本社 (Headquarter) と関連会社の異なる役割を反映している」である (p.967)。Heenan and Perlmutter (1979) の伝統的な本国志向、現地志向、地域志向と世界志向なアプローチに基づいて、S. Taylor et al. (1996) は、適応型 SIHRM オリエンテーション、移転型 SIHRM オリエンテーション、および統合型 SIHRM オリエンテーションの 3 つの類型の SIHRM オリエンテーションを多国籍企業に適用した。Heenan and Perlmutter (1979) の EPRG アプローチは、Taylor ら (1996) の SIHRM 方針が人材育成だけでなく報酬制度も含め、すべての HRM 機能を網羅しているのに対し、関連会社のトップマネジメントポジションの人材派遣のみを指すことに注意することが重要である。

しかし、上記の分析にはいくつかの問題がある。第 1 に、SIHRM の分類は、先進国の大規模多国籍企業にのみ適用可能である。第 2 に、類型別によるマトリックスに水平軸と垂直軸との間の重複または多重共線性を排除する必要がある。第 3 に、少数のケーススタディ、ホスト国や地域の限られた範囲では、他の状況での適用が制限されている。

3. 研究フレームワーク

図 1 に示すように、本論文は、多国籍企業戦略と IHRM コンピテンシーに関する経営者の認識との相互作用が SIHRM の方針の類型および展開に影響を及ぼすと仮定する。その上で、SIHRM 方針の発展モデルは多国籍企業の展開と成長に重要な影響を及ぼすと考えている。

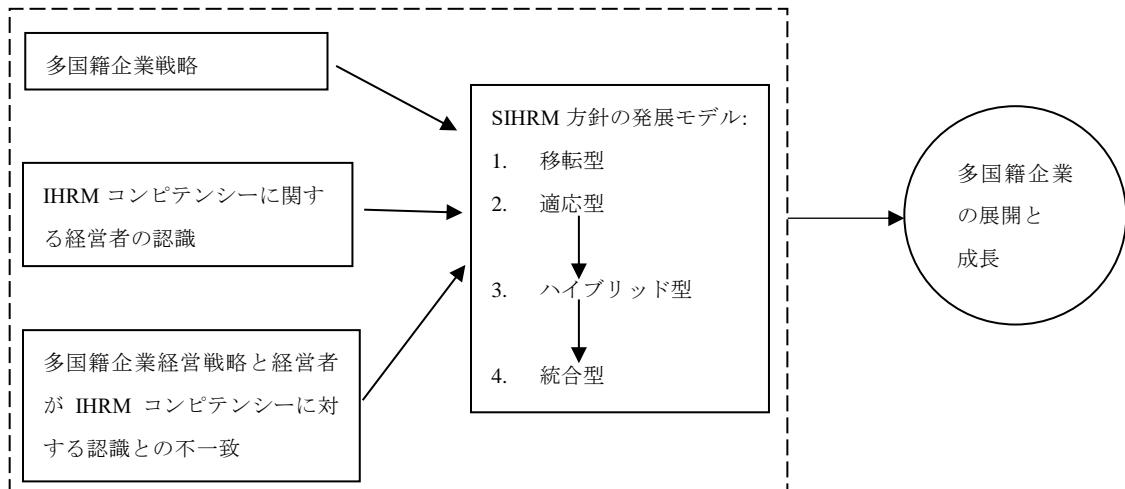


図 1：研究フレームワーク

4. 仮説の構築

本稿は、S. Taylor et al (1996) の SIHRM 方針の発展の不十分さを実証し、新たな次元を用いて、新たな SIHRM 類型の提示を検討する。ここでは、さまざまな類型の SIHRM を分析し、地域の HRM 実践に関連する問題を理解するために、より有用な理論やモデルの可能性を模索する。この発展は図 2 にて概説されている。また、親会社と子会社との間の IHRM 実践の違い、および現地の会社と子会社との違いに応じて、SIHRM の 4 つの類型を特定する。つまり、適応型 SIHRM の方針 (A)、移転型 SIHRM の方針 (E)、ハイブリッド型 SIHRM の方針および統合 SIHRM の方針である。

Schuler and Jackson (1987) は、組織の HRM 方針は、社内の組織要因（企業戦略、企業規模など）、外部組織要因（業界メンバーシップなど）の主要側面と一致しなければならないことを示唆している。具体的には、本社のトップ・マネジメントが、現地の子会社から HRM 実践の知識を得ているような関連会社は適応型 SIHRM の方針をとることが多いと考える場合、その多国籍企業は差別化戦略をとっていると考えられる。一方で、本社のトップ・マネジメントが、親会社の HRM 実践を受け入れているような関連会社は移転型 SIHRM の方針をとることが多いと考える場合、その多国籍企業は標準化戦略をとっていると考えられる。それに、経営者は現地企業から得た知識に基づきながら、多国籍企業本社の IHRM 方針も受け入れる必要があると認識し、本社がグローバル戦略に従っている場合は、統合型 SIHRM の方針を採用することになる。さらに、Alcázar et al (2005) は、HRM の実践は、組織の戦略と一致する場合にのみ、業績にプラスの影響を与えることができると主張している。本論文は Porter (1986) に従って、差別化と標準化二つの経営戦略を特定する。また、S. Taylor et al (1996) に従って、子会社経営者の認識を次の二つに分類する：一つは親会社の理念を受け入れる；もう一つは、現地企業から得た知識

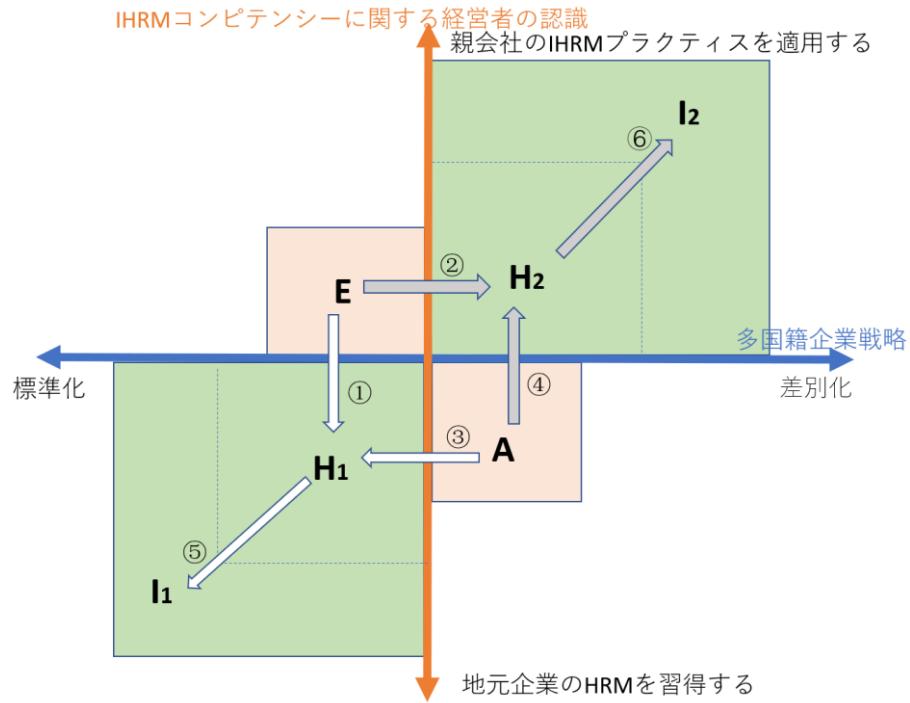


図2：SIHRM 方針の発展モデル

に基づく。本論文では、企業がその業界の特徴を正しく特定し、その業界に適した国際戦略を選択していることを仮定する。これらの議論と過去の研究成果と一致して、以下の命題を提案する：

命題1：SIHRMの方針は、多国籍企業本社の経営戦略と現地トップ・マネジメントのIHRMコンピテンシーに関する認識によって異なっている。しかしながら、多国籍企業の戦略とIHRMコンピテンシーに関する経営者の認識は、必ずしも一致しているとは限らない。

命題1-1：多国籍企業戦略と現地トップ・マネジメントのIHRM認識が一致する場合、適応型SIHRMの方針（A）と移転型SIHRMの方針（E）を採用する傾向がある。

命題1-2：多国籍企業戦略と現地トップ・マネジメントのIHRM認識が不一致の場合、ハイブリッド型SIHRMの方針（H1とH2を含む）と統合型SIHRMの方針（I）を採用する傾向がある。

Taylor (1996) が指摘するように、多国籍企業の悪い業績につながる問題は、SIHRMの方針の発展と変化を引き起こすであろう。ここで、SIHRMの方針の発展によって多国籍企業がより一層成長できるとすいろんする。それで、以下の命題につながっていく：

命題2：SIHRMの方針は、多国籍企業戦略と現地トップ・マネジメントのIHRM認識の変化を通じて発展する。

命題 2-1：標準化戦略に従っている多国籍企業の移転型 SIHRM 方針（E）は、親会社の IHRM 実践を適用するという経営者の認識から、地元企業 HRM 実践の知識を得るはずだという経営者の認識まで転換することで、ハイブリッド型 SIHRM 方針（H1）に発展することができる。①

命題 2-2：親会社の IHRM 実践を適用するという経営者の認識をもっている多国籍企業の移転型 SIHRM 方針（E）は、標準化戦略から差別化戦略に切り替えることにより、ハイブリッド型 SIHRM 方針（H2）に発展することができる。②

命題 2-3：地元企業 HRM 実践の知識を得るはずだという経営者の認識をもっている多国籍企業の適応型 SIHRM 方針（A）は、差別化の多国籍企業戦略から標準化戦略に切り替えることにより、ハイブリッド型 SIHRM 方針（H1）に統いて多国籍企業に発展することが可能である。③

命題 2-4：差別化戦略に従っている多国籍企業の適応型 SIHRM 方針（A）は、地元企業 HRM 実践の知識を得るはずだという経営者の認識から親会社の IHRM 実践を適用するという経営者の認識を切り替えることによって、ハイブリッド型 SIHRM 方針（H2）に発展することができる。④

コンティンジェンシーの視点で、IHRM の実践と業績との間の関係が、様々な外部および内部の影響に従って変化すると想定している。これは以下の命題につながる：

命題 3：SIHRM 方針の発展は、多国籍企業の発展に階段的に影響を及ぼす。

命題 3-1：移転型 SIHRM 方針（E）からハイブリッド型 SIHRM（H1, H2）方針への発展は、本国地域を中心とした多国籍企業から二地域のみに進出している多国籍企業への展開を促進する。

命題 3-2：適応型 SIHRM（A）方針からハイブリッド型 SIHRM（H1, H2）方針への発展は、本国地域以外を中心とした多国籍企業から二つ地域間の多国籍企業への展開を促進する。

命題 3-3：ハイブリッド型 SIHRM（H1）方針から統合型 SIHRM（I1）方針、ハイブリッド SIHRM（H2）方針から統合 SIHRM（I2）方針への発展は、二地域のみに進出している多国籍企業から三地域に進出している多国籍企業への展開を促進する。

5. おわりに

本論文は、SIHRM の方針と分類された SIHRM 類型の理論的発展を示した。この論文の特色は、多国籍企業の戦略国際人的資源管理の発展に伴う多国籍企業の展開に焦点を当てたことである。これまで、HRM が多国籍企業の業績にどのように影響するかについての理論的な枠組みが数多く提示されてきた。しかし、SIHRM 自体の発展については未だ十分に説明されていない。本研究は、多国籍企業における事業戦略と関連会社におけるトップ・マネジメントの現地状況に対する認識との不一致が、多国籍企業の展開を促す可能性について言及することで、SIHRM 研究に貢献することを意図している。

本論文の限界として、SIHRM がどのように、単一地域における海外事業業績に影響を与えるかについて、詳細に議論していない点が挙げられる。そのため、今後の研究では、日本の多国籍企業が IHRM システムをそれぞれの地域（アジア地域、ヨーロッパ地域、米国地域）に適合する際に、それぞれの国や文化の違いがどの程度存在するのかについて調査すること求められる。また、研究方法については、従来の研究では主に事例研究を行ってきた。今後の研究においては、定量的調査、複数のインタビュー、あーー調査が求められる。（Eisenhardt, 1989; Yin, 1994）。さらに、本社戦略とトップ・マネジメントが現地状況に対する認識の不一致については、他分野の理論（例えば、マーケティングリサーチにおける経営者の認識と消費者の期待とのギャップについての研究）を援用することで、より詳細な説明ができると考えている。

参考文献

- [1] Adler, N. J., & Ghadar, F. (1990): "Strategic human resource management: A global perspective," *Human resource management: An international comparison*. Berlin: Walter de Gruyter.
- [2] Alcázar, F. M., Fernández, P. M. R., & Gardey, G. S. (2005): "Researching on SHRM: An analysis of the debate over the role played by human resources in firm success," *Management Revue*, 213-241.
- [3] Barney, J. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage," *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- [4] Barney, J. B. (1995): "Looking inside for competitive advantage," *The Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61.
- [5] Barney, J. B. (2014) :*Gaining and sustaining competitive advantage*: Pearson Higher Ed.
- [6] Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998): "On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage," *Human Resource Management (1986-1998)*, 37(1), 31.
- [7] Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989):*Managing across borders: The transnational solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- [8] Benson, J., Debroux, P., Yuasa, M., & Zhu, Y. (2000): "Flexibility and labour management: Chinese manufacturing enterprises in the 1990s," *International journal of human resource management*, 11(2), 183-196.
- [9] Bos - Nehles, A. C., Van Riemsdijk, M. J., & Kees Looise, J. (2013): "Employee perceptions of line management performance: applying the AMO theory to explain the effectiveness of line managers' HRM implementation," *Human Resource Management*, 52(6), 861-877.
- [10] Caligiuri, P. M., & Stroh, L. K. (1995): "Multinational corporation management strategies and international human resources practices: bringing IHRM to the bottom line," *International journal of human resource management*, 6(3), 494-507.
- [11] Chandler, A. D. (1962): "Strategy and structure: Chapters in the history of the American enterprise," *Massachusetts Institute of Technology Cambridge*.
- [12] Cooke, F. L., Saini, D. S., & Wang, J. (2014): "Talent management in China and India: A comparison of management perceptions and human resource practices," *Journal of World Business*, 49(2), 225-235.
- [13] Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996): "Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions," *Academy of management journal*, 39(4), 802-835.
- [14] Dickmann, M., & Müller-Camen, M. (2006): "A typology of international human resource management strategies and processes," *The International Journal of Human Resource Management*, 17(4), 580-601.
- [15] Dowling, P. (2008): *International human resource management: Managing people in a multinational context*. Cengage Learning.
- [16] Dowling, P. J., & Welch, D. E. (1988): "International human resource management: An Australian perspective," *Asia Pacific Journal of Management*, 6(1), 39-65.

- [17] Ferner, A., Almond, P., Clark, I., Colling, T., Edwards, T., Holden, L., & Muller-Camen, M. (2004): "Dynamics of central control and subsidiary autonomy in the management of human resources: Case-study evidence from US MNCs in the UK," *Organization Studies*, 25(3), 363-391.
- [18] Ferris, G. R., & Napier, N. K. (1991): *Strategy and human resources management*: South-Western Pub.
- [19] Gooderham, P., Parry, E., & Ringdal, K. (2008). The impact of bundles of strategic human resource management practices on the performance of European firms," *The International Journal of Human Resource Management*, 19(11), 2041-2056.
- [20] Heenan, D. A., & Perlmutter, H. V. (1979): *Multinational organization development*: Addison-Wesley.
- [21] Hoover, E. M., & Fisher, J. L. (1949): *Research in regional economic growth: Problems in the study of economic growth* : N.B.E.R. 173-250
- [22] Janssens, M. (2001): "Developing a culturally synergistic approach to international human resource management," *Journal of World Business*, 36(4), 429-450.
- [23] Kobrin, S. J. (1992): *Multinational strategy and international human resource management policy*: Reginald H. Jones Center, Wharton School, University of Pennsylvania.
- [24] Lorange, P. (1986): "Human resource management in multinational cooperative ventures," *Human Resource Management*, 25(1), 133-148.
- [25] Milliman, J., Glinow, M. A. V., & Nathan, M. (1991): "Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies: Implications for congruence theory," *Academy of management Review*, 16(2), 318-339.
- [26] Morris, J., Wilkinson, B., & Gamble, J. (2009): "Strategic international human resource management or the bottom line? The cases of electronics and garments commodity chains in China," *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 348-371.
- [27] North, D. C. (1955): "Location theory and regional economic growth," *Journal of political economy*, 63(3), 243-258.
- [28] Osland, A., & Osland, J. S. (2005): "Contextualization and strategic international human resource management approaches: The case of Central America and Panama," *The International Journal of Human Resource Management*, 16(12), 2218-2236.
- [29] Peng, M. W., & Heath, P. S. (1996): "The growth of the firm in planned economies in transition: Institutions, organizations, and strategic choice," *Academy of management Review*, 21(2), 492-528.
- [30] Porter, M. E. (1985): *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*: New York.
- [31] Rugman, A. M. (2003): "Regional strategy and the demise of globalization," *Journal of International Management*, 9(4), 409-417.
- [32] Rugman, A. M., & Brain, C. (2003): "Multinational enterprises are regional, not global," *Multinational Business Review*, 11(1), 3-12.
- [33] Rugman, A. M., Oh, C. H., & Lim, D. S. (2012): "The regional and global competitiveness of multinational firms," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), 218-235.
- [34] Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2004): "A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises," *Journal of International Business Studies*, 35(1), 3-18.
- [35] Schuler, R. S. (1989): "Strategic human resource management and industrial relations," *Human relations*, 42(2), 157-184.
- [36] Schuler, R. S., Dowling, P. J., & De Cieri, H. (1993): "An integrative framework of strategic international human resource management," *Journal of management*, 19(2), 419-459.
- [37] Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987): "Linking competitive strategies with human resource management practices," *The Academy of Management Executive* (1987-1989), 207-219.
- [38] Scullion, H., & Collings, D. G. (2006): *Global staffing*: Routledge.
- [39] Tarique, I., Schuler, R., & Gong, Y. (2006): "A model of multinational enterprise subsidiary staffing composition," *The International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 207-224.
- [40] Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010): "Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research," *Journal of World Business*, 45(2), 122-133.
- [41] Taylor, B. (2001): "The management of labour in Japanese manufacturing plants in China," *International journal of human resource management*, 12(4), 601-620.

- [42] Taylor, S., Beechler, S., & Napier, N. (1996): "Toward an integrative model of strategic international human resource management," *Academy of management Review*, 21(4), 959-985.
- [43] Tung, R. L. (1998): "A contingency framework of selection and training of expatriates revisited," *Human Resource Management Review*, 8(1), 23-37.
- [44] White, S., & Liu, X. (2001): "Transition trajectories for market structure and firm strategy in China," *Journal of Management Studies*, 38(1), 103-124.
- [45] Wright, P. M. (1998): "Introduction: Strategic human resource management research in the 21st century," *Human Resource Management Review*, 8(3), 187-191.
- [46] Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992): "Theoretical perspectives for strategic human resource management," *Journal of management*, 18(2), 295-320.
- [47] Zucker, L. G. (1977): "The role of institutionalization in cultural persistence," *American sociological review*, 726-743.
- [48] Zucker, L. G. (1987). Institutional theories of organization," *Annual review of sociology*, 13(1), 443-464.