

海外子会社における「タレント」活用について

九州共立大学 水戸康夫

Talents Localization and “Talents”

Yasuo Mito
Kyusyukyokyo Unv.

要旨

タレントやタレントマネジメントに注目する多国籍企業が増えつつあるが、タレントの活用にはメリットともに、問題点が存在する。本論ではタレント選抜に関わる問題点の他に、統計学に基づいて問題点を指摘し、タレントマネジメントを行なうための前提となる環境が整っているか否かの判断を行ない、整っていないと判断する場合には、グローバルスタンダードとは相違するとしても、タレントマネジメント実施には慎重であるべきことを主張した。

キーワード：タレント、キーポジション、経営理念の理解、企業文化、標準偏差

1章 はじめに

最近、企業グループ内においてタレントマネジメントが行なわれつつあり、タレントマネジメントを行なっている企業グループでは、例えば、勤務評価が上位 5%以内の人材をタレントとして選抜し、これまでよりも早く昇格させている。本論では企業文化を重視している日本企業にとって、現地人社員であるタレントをキーポジションである海外子会社社長にすることの妥当性を中心に検討を行なう。

2章ではタレントマネジメントの実態を紹介した後で「キーポジション」、「タレント」および「タレントマネジメント」の定義を示す。3章ではタレントマネジメントにおける問題点を指摘し、4章では統計学の知見に基づいて、一定の条件の下では、タレントマネジメントを行なうことが妥当とは言えないケースのあることを示す。5章では経営理念の理解不足等のリスクに目を向けた場合におけるタレントマネジメントを行なうことの妥当性についての考察を行ない、6章においてはまとめを行なう。

2. タレントマネジメントの実態および定義

2-1 タレントマネジメントの実態

タレントマネジメントは人材の持つ特性や価値に注目する人ベース(パフォーマンスや一やポテンシャルの多寡を基準に選抜)で運営することも、重要な職務(キーポジション)に就くのに必要な要件を満たす人材を選抜するという職務ベースで運営することも可能である。この時、人ベースで選抜しようとする人数では必要とする人数に満たないので、職務ベースの下でのタレント選抜(キーポジションの特定と、キーポジションで求められる人材要件の特定、タレントプールからの最も適切な人材の選抜)に注目が集まっている。

職務ベースの下でのタレントマネジメントの実態として、柿沼・土屋(2020)および石山(2020)における事例を紹介する。柿沼・土屋(2020、136頁～146頁)における田辺三菱製菓の事例では、キーポジションのコンピテンシー(行動特性)モデルを作成した上で、各部門の責任者から3～5名推薦(タレントプール作成)してもらい、そこからタレントを絞り込み、世界の一流大学で学んだ講師陣に触れる研修と、役員の参加する研修を行なっている。

石山(2020、第4章)では、在日外資系企業11社への聞き取り調査を行なった調査を紹介している。11社中10社でタレントマネジメントを行なっており、キーポジションとしては、上位2～3階層が指定されていた。キーポジションの要件定義と人材像の作りこみに関しては各社各様であり、競争環境の激化に伴い、事業戦略に基づくキーポジションの要件定義を行ない、要件に合致した人材像を決定し、人材像に合致したタレントをタレントプールから選抜する企業、例えば、プロモーション職務とカスタマーサービス職務と購買職務という3職務を経験した上で、企業特種的な販売を遂行できる技能を持つタレントをキーポジションに選抜する企業が存在する一方で、キーポジションの要求定義は一般的な定義にとどまって、事業戦略や企業文化が反映したものとなっていない企業も存在していた。

要件定義において、石山(2020、94頁)では10社のうち6社が、自社の企業文化と人材の合致(cultural fit)を重視しているとしているが、残りの4社が企業文化との合致・適合を要件としてどの程度重視しているか否かは明らかにはされていない。

2-2 定義

タレントとは何なのかについて、石山(2020、1章)においていくつかの考え方を紹介している。天賦の才能と見る考え方、後天的に獲得した熟達と見る考え方、当該企業の環境に適合している存在であるため、別の企業ではタレントではないこともありうるという考え方、環境に関わりなく、全ての企業で高い成果を上げると見る考え方も存在する。これ以外にも高い潜在能力を持つものという考え方や、組織構成員の全てが強みを持つタレントであると見る考え方もある。

上述のようにタレントに関しての考え方は多様であり、研究者の間で共通の理解を得ている定義は存在していないとはいえ、守屋(2020、146頁)は新興国の台頭などによる優秀な人材の不足への対応がタレントマネジメントを進化・展開させたと見ており、タレントマネジメントは必要であるという考え方が広がりつつある。

本論は、企業文化を重視している日本企業が海外子会社社長を「キーポジション」に設定してのタレントマネジメントを行なうことの是非についての考察を目的とする。タレントマネジメントに関する一般的な議論では、現地人社員が本社の経営理念や国際経営戦略を十分には理解しておらず、かつ経営理念等を遵守しなければならないことに関して十分には理解していない可能性を無視しており¹、十分には理解していないことによるリスクを考慮せずに議論している。本論では、リスクを考慮せずに議論することは問題であるとの認識の下で、考察を行なうための定義を行なう。

海外子会社社長の職位を「キーポジション」、「キーポジション」就任に必要な要件を備えた「タレント」とは、本社の経営理念や国際経営戦略を十分に理解し、かつ経営理念等を遵守しなければならないことに関して十分に理解した上で、企業文化への適合程度の高い現地人社員とする。必要な要件を備えた「タレント」の採用や育成、評価、処遇、配置を個別の「タレント」に合わせて展開して、組織成果を生み出すことを「タレントマネジメント」と呼ぶこととする。

3 タレントマネジメントにおける問題点

タレントマネジメントにおける問題点としては、以下に示すタレントへの選抜に関することと、キーポジションの要件提示に関することを、タレントマネジメントにおける問題点として取り上げることとする²。

3-1 タレント選抜における問題点：適切なタレントが存在するのか？

岸(2010、51～52頁)では簡単に流出するような社員は優秀な人材だとしても、早々には信頼しないことが結果として、流出せずに長期勤続する社員の地位向上をもたらしたとしている。このことは、日本の海外子会社において長期勤続しなかったために信頼してもらえず、昇格できなかった優秀な人材(社員)が少なからず存在することを示唆する。

日本人派遣社員に信頼できないという判断をされる理由としては、長期勤続していないこと以外にも、本社の経営理念や国際経営戦略を十分には理解しておらず、かつ経営理念等を遵守しなければならないことに関して十分には理解していないことや、企業文化への適合度は高いとは言えない等がある。アンケート調査を行なっている古沢(2008、162頁：表6-2)において、日本企業が本国人を派遣する理由の第2位 4.16(5段階評価)が経営理念の理解であり、第4位 3.81 がグローバル戦略の理解であった³。上述の結果は、日本人社員を派遣する理由の1つが、現地人社員が経営理念や国際経営戦略を十分には理解しておらず、かつ経営理念等を遵守しなければならないことに関して十分には理解していないことを示している。

日本人派遣社員がこの状況を放置するはずもなく、理解するまで何度でも繰り返し指導しているはずである⁴。指導が十分でなければ、日本人派遣社員は本社から叱責されるからである。何度も指導しているにも関わらず、本社の経営理念や国際経営戦略への理解不足が改善していないからこそ、上述のような指摘が存在していると考えられる。

現地人社員に理解不足があることの問題点は、本社の意向に反する行動をとる可能性のあることである。可能性があるにも関わらず、本社の意向に反する行動をとった場合の影響を検討しないままタレントマネジメントを行なうことには問題がある。

タレントがいくら優秀であっても、本社の意向に反する行動を100%取るのであれば、タレントマネジメントを行なうべきではない。現実にはタレントのどの程度が本社の意向に反する行動をとるのかが明らかではないために、本社がタレントマネジメントを行なうべきか否かは、どの程度の確率で意向に反する行動をとるかに関する調査・分析に基づいて判断しなければならない。

本社の経営理念や国際経営戦略を文章で示すとともに、日本人派遣社員が直接に何度も話をすれば、理解されるはずであり、理解しさえすれば、本社の意向に反する行動をとるはずがないという先入観を持つ日本企業は存在するであろう。

本社の意向に反する行動が更迭につながることを、現地人社員は理解しているはずであり、理解しているのなら、本社の意向を真剣に理解しようとするはずであり、真剣に理解しようとするのなら理解できないはずがなく、理解しさえすれば、現地人社員は本社の意向に反する行動をとるはずがないと、タレントマネジメントを行なっている、あるいは行おうとしている日本企業は推測する。このような日本企業は、現地人社員が本社の意向に反する行動をとる可能性を認識していても、その確率を1/100,000や、1/100,000,000等、極めて低いと認識して、その場合の影響について真剣に考慮する必要性を認識しない。

しかし、現地人社員の一部は、十分には理解していない状況が現在においてもあり、本社の意向に反する行動をとる可能性があるとするのであれば、日本企業は現地人社員が本社の意向に反する行動をとる可能性のあることを十二分に認識して、タレントマネジメントを行なうか否かを判断しなければならない。

根拠なしに、本社の意向に反する行動をとるはずがないと論理的に推測をするのではなく、反する行動をとらないという根拠のある確信を持っているのか否かが重要であって、確信を持っていないのであれば、十分に理解しているタレントは存在していないという最悪シナリオに基づいて、タレントマネジメントを行なうか否かの判断を行なうべきである。

3-2 キーポジション要件提示における問題点：必要な要件全ては示されていない

キーポジション要件提示における問題点は、企業文化への適合程度の高いことを要件としていながら、要件としては提示していない企業が存在しうることである。また、タレントマネジメントに関連する文献では、企業文化の重要性を強調している文献はほとんど存在していない。上述の要件を要件としている日本企業がどの程度存在しているのかに関する調査は存在していないが、適合程度が高いといえないタレントが「キーポジション」に就いてしまうと、本社の意向に反する行動をとってしまう可能性があり、そうすると企業グループがグループとしての企業行動を行なうことができなくなってしまう。したがって、上述の要件を持つのであれば、上述の要件を明示すべきである。

企業文化や企業文化に適合していることについては様々な定義が可能であり、本論では一般に、日本企業の企業文化と欧米企業の企業文化とは相違していることに注目して、キ

キーポジション要件提示における問題点を指摘することを目的として、「企業文化への適合程度の高い」ことを、相談せずに権限を行使できるのはどの部分までなのか、どこからが相談しなければいけない部分なのかを暗黙知として体得していることとする。

「企業文化への適合程度の高い」とはいえないタレントが「キーポジション」に就いてしまうと、本社が予想もしないような行動、例えば、海外子会社の経営は「キーポジション」に就くタレントに白紙委任されていると認識して、売上増のために価格を独自に低く改定することや、製造コスト低減のために独自に低いスペックの部品の使用といった行動を、本社に相談することなく、実行してしまうことがありうる。

「企業文化への適合程度の高い」タレントであれば、日本企業における権限の定義を理解することで、形式的には「キーポジション」に認められている権限であっても、本社に相談して了解を得ることで行使できる権限であり、実質的には限定された権限であることを認識でき、林(1994、33頁)は権限移譲があっても「了解の委譲」がないと表現している。

それに対して、欧米企業では権限として認められていれば、本社に報告・相談する必要はない。このため、日本企業における「企業文化への適合程度の高い」とはいえないタレントが「キーポジション」に就いてしまえば、欧米企業での権限の定義に基づいて限定のない権限を行使できると認識し行使する可能性がある。

こういったことを避けるには、日本企業の海外子会社における「企業文化への適合程度の高い」ことがキーポジション要件であることを明瞭に示す必要があるにも関わらず、明瞭には示していない企業が存在しており、問題の生じる可能性がある。

4 タレント選抜における統計上の問題点

本章では、適切な勤務評価が行なわれるとした上で⁵、出身大学のみに基づくタレント選抜と勤務評価のみに基づくタレント選抜とを比較する⁶。出身大学のみに基づく選抜設定においては、偏差値の最も高い大学卒業生のみをタレントに選抜するとし、偏差値の最も高い大学卒業生でない場合には、タレントに選抜しないとする。この設定は、偏差値の最も高い大学卒業生は、「キーポジション」要件を満たす人材が多いのに対して⁷、偏差値の最も高い大学卒業生ではない人材は、要件を満たさないことが多いからとする。

勤務評価の設定は以下のように示す⁸。企業 A の社員は 1,000 人、そのうちの 5%、50 人が偏差値の最も高い大学卒業生であると同時にタレントであるとし、勤務評価は 5 が最も高い 5 段階評価での、50 人の勤務評価平均は 3.8、標準偏差は 0.3 に設定する。95%、950 人を偏差値の最も高い大学卒業生ではないことから非タレントとし、950 人の勤務評価平均は 3.5、標準偏差は 0.3 に設定する。両者の勤務評価の分布はそれぞれ正規分布とする。

それぞれの勤務評価の分布を正規分布と想定するのは、正規分布の方が説明を簡便かつ明瞭にできるためである。標準偏差についても説明のしやすさを重視するため、タレントと非タレントの標準偏差は同じであるとし、説明しやすいように 0.3 と設定した。

偏差値の最も高い大学卒業生は、1 人で行なうように指示された業務においては特に優秀(要領が良いことから任された業務処理のスピードは速い)と考えられることから⁹、タレ

ントにおける勤務評価平均は非タレントの勤務評価平均よりも高いと想定する。平均を0.3しか高く設定していないのは、非タレントとはいえ、当該企業への入社試験を突破していることから優秀であり、1人で行なうように指示された業務における処理スピードが遅いとまでは言えないと見ているからである。

正規分布の場合には平均から標準偏差±1に全体の約68.3%、標準偏差±2に全体の約95.5%、標準偏差±3に全体の約99.7%が含まれることから、非タレント950人のうち勤務評価3.2～3.8の間に約649人、2.9～4.1の間に約907人、2.6～4.4の間に約947人いることになる。同様に、タレント50人のうち勤務評価3.5～4.1の間に約34人、3.2～4.4の間に約48人いることになる。

上述から、非タレント950人の勤務評価が2.5以下もしくは4.5以上の人(平均から標準偏差±3)が3人(=950人-947人)、4.5以上の方は1人程度存在することになる。それに対して、タレント50人の勤務評価が3.2以下もしくは4.5以上の人(平均から標準偏差±2)が2人(=50人-48人)いることから、4.5以上の方は1人程度である。したがって、勤務評価4.5以上であるタレントと非タレントは同程度存在する¹⁰。

本章のタレント設定では、高業績を期待できる勤務評価4.5以上の優秀な非タレントに活躍するための機会を与えないこととなる。現実には、偏差値の最も高い大学卒業生のみをタレントに選抜することはないとはいえ、城(2004)を見る限り、偏差値の最も高い大学卒業生の勤務評価が高くなるよう工夫を行なう企業が存在しており、工夫を行なう企業がタレントマネジメントを行なえば、高業績を期待できる非タレントの活躍は困難であり、そのことが企業発展を阻害するかもしれない。

表1 タレントと非タレントの勤務評価4.5以上の人数

	勤務評価4.5以上	勤務評価4.4以下
タレント	1人(50人の(4.5%)/2)	49人(50人の97.75%)
非タレント	1人(950人の(0.3%)/2)	949人(950人の99.85%)

出所) 筆者作成。

注) 人数は小数点以下第1位を四捨五入して、整数にしている。

5 日本企業が海外子会社に対してタレントマネジメント行なうことの是非

タレント活用の必要性から、タレントマネジメントが広がりつつあるとはいえ、タレント選抜には3章4章で示したように、キーポジション要件にどのような要件が望ましいのか、要件をクリアできるタレントが存在していない場合、どのように対処すべきか等の実務上の問題が存在している。その上、これまでキーポジションに現地人を就けてこなかった理由があるにも関わらず、就けてこなかった理由を軽視し¹¹、タレントを「キーポジション」に就ける試みが行なわれつつある。本章ではこの試みについての考察を行なう。

本章では、現地人社員が経営理念や国際経営戦略を十分には理解しておらず、かつ経営理念等を遵守しなければならないことに関して十分には理解していない可能性のあること

を取り上げて、十分には理解していないことが本社の意向に沿わない行動をもたらした時、どの程度のデメリットが予想されるかについて見ていく。

3章で指摘している現地社員の理解不足に関するデータは10年以上前のデータであり、現在では十分に理解している可能性がある。しかし現在においても、十分には理解していない可能性を否定するデータは存在していない。このため現時点においても、理解不足のままであるタレントが存在しており、理解不足であるタレントの中には、本社の意向に反するタレントが一定程度は存在しているものと仮定して考察を行なう¹²。

十分には理解していないタレントがどの程度存在しているか、また、理解していないタレントが「キーポジション」に就いた場合、どのようなリスクがあるのか、そこでの期待損失額がどの程度なのかについての想定を行なわないと、考察を行なうことができない。

十分には理解していないタレントがどの程度存在しているのかに関するデータは存在していないため、どの事象の生起確率も同じと見なすラプラスの原理に基づき、存在している確率0.5、存在していない確率0.5として考察を行なう。

例えば安室(1986、217頁)では、現地社長の下で、合併である海外子会社が本社の輸出市場に無断で輸出してしまったために、本社は海外戦略を適切に実行できなくなった事例を紹介している。この事例では「本社の意向を理解していなかった」のか、それとも「わかっていて意図的にやったのか」は明らかではないが、本社側が本社の意向を十分に説明し、説得していないとは考えにくいので、「わかっていて意図的にやった」可能性があると考えられる。30年以上前の事例であり、1事例でしかないとはいえ、本社の海外戦略を十分には理解しておらず、かつ海外戦略は遵守しなければならないということに関して十分には理解していないタレントが「キーポジション」に就いた場合、どのようなリスクをもたらすのかをイメージできる事例である。

安室(1986)には本社や企業グループとしての純損失についての記述は存在していないことから、現時点において同様なことが発生した場合、客観的な損失額は推定できず、主観的な損失額しか設定できない。この時、例えば主観的な損失額を100億円とし、理解していないタレントが「キーポジション」に就く確率は前述したように50%、その場合、本社の輸出市場に対して、本社に無断で輸出する確率を仮に10%と設定した時には、 $0.5 \times 0.1 = 0.05$ となるので、主観的な期待損失額は5億円(=100億円 \times 0.05)となる。

上述のように考える日本企業は、十分には理解していない現地社員がタレントとなり、「キーポジション」に就いたとしても、主観的な期待損失額が大きくはないことを理由として、タレントマネジメントを行なうことに積極的なものかもしれない。

タレントマネジメントを行なうことを妥当と見るか否かは、経営理念や国際経営戦略を十分には理解しておらず、かつ経営理念等を遵守しなければならないことに関して十分には理解していないタレントが「キーポジション」に就く主観的な確率を50%と見るのか、10%と見るのか、海外子会社が本社に無断で輸出することに関する日本企業の主観的な確率を50%と見るのか、5%と見るのか、本社に無断で輸出するのは1回だけと見るのか、

複数回繰り返されると見るのか、結果として生じる、主観的な損失額を 500 億円と見るのか、50 億円と見るのかに関する日本企業の主観的な見通しによって相違してくる。

例えば、十分には理解をしていないタレントが「キーポジション」に就く主観的な確率を 10%、その場合、本社に無断で輸出するのは、ありうるとしても 1 回 だけであり、その確率は 5%、輸出市場を海外子会社に侵食されることによる主観的な損失額を 100 億円とすると、主観的な期待損失額を 0.5 億円 ($=0.1 \times 0.05 \times 100 \text{ 億円} \times 1 \text{ 回}$) と見ることができ。上述の日本企業においては、タレントマネジメントを行なうメリット(日本人派遣社員の派遣費用(1 人 2,500 万円程度)節約等)の方が大きいので、タレントマネジメントを行なう。

十分には理解をしていないタレントが「キーポジション」に就く主観的な確率を 50%、その場合、本社に無断で輸出する確率は 40%であり、無断で輸出することを、例えば 3 回行ない、輸出市場を海外子会社に侵食されることによる 1 回あたりの主観的な損失額を 100 億円とすると、主観的な期待損失額を 60 億円 ($=0.5 \times 0.4 \times 100 \text{ 億円} \times 3 \text{ 回}$) と見ることができ。上述においては、タレントマネジメントを行なうメリット(日本人派遣社員の派遣費用の節約等)よりも主観的な損失額の方が大きいので、タレントマネジメントは行なわない。

上述の計算から、タレントマネジメントを行なう日本企業は、十分には理解をしていないタレントが「キーポジション」に就くことに関連するリスクは小さいと見ており、タレントマネジメントを行なわない日本企業は、十分には理解をしていないタレントが「キーポジション」に就くことに関連するリスクは大きいと見ている。

現時点では、リスクは小さいと見るべきか、大きいと見るべきかについて判断するためのデータが存在していないとはいえ、十分には理解をしていないタレントが「キーポジション」に就くことに関連するリスクがどの程度なのかに関する調査を行なった上で、タレントマネジメントを行なうか否かを判断する方が望ましいことはいえる。

表 2 主観的な損失額 100 億円の際の比較例

	理解していないタレントが就く確率	本社に無断で輸出する確率	本社に無断で輸出する回数	主観的な期待損失額
楽観的なシナリオ	10%	5%	1 回	0.5 億円
悲観的なシナリオ	50%	40%	3 回	60 億円

出所) 著者作成。

6 まとめ

タレントマネジメントが注目されている現在、タレントマネジメントを行なうのか否かは検討すべき重要な課題である。本論ではタレントマネジメントの実態について紹介し、「タレント」、「キーポジション」、「タレントマネジメント」についての定義を行なった。その上で、タレントマネジメントにおける問題点を指摘し、一定の条件下において、統計的な知見に基づけば、タレントマネジメントは適切とはいえない場合の存在すること

も指摘した。一部の現地人社員は経営理念や国際経営戦略を十分には理解しておらず、かつ経営理念等を遵守しなければならないことに関して十分には理解しておらず、本社の意向に沿わない行動をもたらした時、十分には理解していないタレントが「キーポジション」に就くことに関連するリスクを、日本企業が低いと見るか否かによって、タレントマネジメントを行なうべきか慎重であるべきかが規定されることも指摘した。

本論の結論は、タレントマネジメントに関連するリスクに対して、リスク忌避的に行動する場合には、タレントマネジメントに移行することには慎重であるべきということである。そして、リスク忌避的に行動する時であっても、タレントを信頼することができるようになり、タレントマネジメントを行なうための前提となる環境が整った段階では、タレントマネジメントを含むグローバルスタンダードへと移行することも考慮すべきであろう。

5章では、本社の経営理念や国際経営戦略への理解不足等を取り上げて考察したが、タレントの能力不足やタレントへの信頼等は取り上げなかった。本社の利益よりも海外子会社の利益(「キーポジション」に就くタレントへの成果報酬と連動)を重視した経営行動に関わるリスク等に注目しての考察も、今後の課題としたい。

【参考文献】

- 石山恒貴 (2020) 『日本企業のタレントマネジメント ■ 適者開発日本型人事管理への変革』 中央経済社。
- 柿沼英樹・土屋裕介 (2020) 『タレントマネジメント入門 個を活かす人事戦略と仕組みづくり』 ProFuture。
- 岸 保行(2010)「誰が優秀な人材なのか?—日系ものづくり企業の台湾マネジメントと「セカンド・ベスト・プラクティス型」人材活用—」『国際ビジネス研究』第2巻第2号 pp.47-60。
- 白木三秀(1999)『アジアの国際人的資源管理』(財)社会経済生産性本部生産性労働情報センター。
- 城 繁幸(2004)『内側から見た富士通 「成果主義」の崩壊』 光文社。
- 林吉郎(1994)『異文化インターフェイス経営』 日本経済新聞社。
- 福島直樹(2018)『学歴フィルター』 小学館。
- 古沢昌之(2008)『グローバル人的資源管理論—「規範的統合」と「制度的統合」による人材マネジメント—』 白桃書房。
- 溝上憲文(2005)『超・学歴社会 Neo School-record Society』 光文社。
- 安室憲一(1986)『国際経営行動論 改訂増補版』 森山書店。
- 安室憲一(1992)『グローバル経営論』 千倉書房。
- 吉原英樹(1979)『多国籍経営論』 白桃書房。
- 吉原英樹(1996)『未熟な国際経営』 白桃書房。

¹ 吉原(1996、37頁：表2-4：複数回答)における「日本親会社の方針や戦略にしたがわない」への海外子会社の日本人回答者は70%、現地人回答者は58%というデータは、現地人回答者も日本人回答者も、タレントを「キーポジション」に就けると、本社の方針が企業グループとし

て貫徹できなくなり、海外子会社が独自の考えに基づく行動をとることを危惧していることを示唆するものである。

² 部署部署における評価のつけ方の相違や、上司による評価のばらつき(分散)や、実務上対応が困難な部署間における評価の標準化を取り上げていない。また、特定の性格の社員は容易にコンピテンシーを模倣可能であっても、多くのその他の性格の社員にとっては模倣困難なために、社員の多くが十分な努力を行わなくなり、それに伴う組織成果の低下や退職率の上昇等のコンピテンシーに関わる問題等も取り上げていない。

³ 日本CHO協会に加盟する多国籍企業320社のうち有効回答は128社であり、2007年5月実施のアンケート調査である。経営理念の理解不足については、アンケート調査を行なっている白木(1999、48頁：図2-10)においても、現地法人の経営上の諸問題(複数回答)で第3位31.7%の回答があり、経営理念の理解不足等は10年以上前、20年以上前より指摘され続けてきた。

⁴ 岸(2010、50-51頁)に、半年や1年程度の短期間で企業文化や会社のやり方は理解できるものではなく、仕事の中に企業文化が入っているので、その企業の文化や基本理念に関する本を読み、上司から話を聞くだけではわからないという証言を紹介している。

⁵ 城(2004、61頁)では、(高い評価を受けていない業務を担当しているという意味で)ダメな部署にいる社員は何をやっても勤務評価は高くはならないことを指摘している。上述の例として、城(2004、152-153頁)は東大、京大クラスの所属する本社人事部は全員A評価なのに対して、地方に配属された同期は全員B評価であったことを紹介している。このことは、当時の富士通において適切な勤務評価が行なわれていなかった可能性のあることを示唆するものである。

⁶ 溝上(2005、16-17頁)では、朝日新聞の3958人に対する調査において「仕事の能力と学歴に相関がある」という回答をする人が少なからず存在していることと、溝上(2005、204頁)において入試難易度の高い大学の出身者は、相対的に出世に有利な職場に配属され、昇進も早まる可能性が高いというデータ分析(定量分析)をしている研究が存在していることを紹介している。上述のデータ分析を補強する証言として福島(2018、84頁)では、大手金融機関の東大、一橋、早慶出身者のみが集められた新入社員研修の場において、人事部の社員が東大、一橋、早慶出身者は重要度の高いエリアの支店に配属されることが決まっており、同期社員の上に立ち、指揮命令する側となる人材であると述べている。これらのことから、勤務評価ではなく、出身大学に基づくタレント選抜というアイデアは検討に値すると考えられる。本論では、出身大学にのみ基づいたタレント選抜を行なう企業が存在するものとして、考察を行なう。

⁷ 福島(2018、83頁)では、マスコミ関連企業における分析では、超・上位大学卒業生から高業績者の出現する傾向のあることを指摘している。業種についての無作為サンプリングが行なわれていない事例での知見ではあるが、無視しえない知見である。

⁸ 一般に、勤務評価においては、要求定義に従った評価基準が設定されている。しかし本章での設定は、勤務評価が正規分布するとした時に、偏差値の最も高い大学卒業生の勤務評価が高い傾向にあることをもって、偏差値の最も高い大学卒業生のみをタレントとすることには問題があることを示すための設定である。厳密に設定する場合には、営業部の評価基準と人事部等の評価基準の標準化(調整)等が必要となる。このため、あえて要求定義に従った評価基準を設定しないことで、この問題提起を単純化した形で示している。

⁹ チームで行なう場合の情報が存在しないために、1人で行なう業務に限定した。

¹⁰ 超・上位大学卒業生から高業績者の出現する傾向については既に脚注10)で指摘しているが、福島(2018、83頁)では中堅大学からも同程度の高業績者が出現することを報告している。

¹¹ 例えば吉原(1979、42-43頁)では、現地人の管理者と技術者に任せると能率が大幅に低下するとしており、40年以上前の指摘ではあるが、現在ではそうではないとの報告はない。

¹² 安室(1986、78頁)では海外子会社をアプリオリに内部組織と見ることに疑義を示している。本論は、海外子会社が本社の意図に反する行動を行なうことを危惧する安室(1986)の認識に基づいた考察を行なっている。