

査読付き論文

# 企業におけるジャストインタイムの人材配置の管理手法の意義 ——人的資源管理論でのタレントマネジメント論の展開——

柿 沼 英 樹\*

## I はじめに

日本企業の国際展開にともなって、有能な人材の採用、育成、配置、評価を世界規模で戦略的に実行することが喫緊の課題となっている（経済同友会 [2012]；リクルートワークス研究所 [2014]）。いわゆる「日本型人事管理」は、経済合理性や海外企業に移転可能な普遍性を持つと考えられる（森口 [2013]）が、現状を鑑みるに、この課題に対して必ずしも有効に機能しているとは言えないように思われる。

たとえば有能な人材の育成に関して、新卒一括採用後の長期雇用とジョブ・ローテーションを前提としたOJT中心・Off-JT補完型の人材育成システムによる知的熟練の獲得の有効性が指摘されてきた（平野ら [2008]；小池 [2005]；内田 [2009]）が、近年ではこのシステムの機能不全が叫ばれ、新たな道を模索する議論もみられる（小西 [2013]；守島 [2009]）。また事業活動の国際展開における人事管理上の特徴としては、欧米企業に比べて本国本社からの海外派遣者に頼る傾向にあること、またそれによって現地従業員のモチベーション低下や海外派遣者にかかるコスト負担などさまざまな問題が生じていることが、1980年代から数多く論じられてきた（大木 [2013]）。

そこで本稿では、人的資源管理論研究における新たな理論であるタレントマネジメント論（Talent Management）を取り上げ、これを現在の日本型人事管理が抱える諸課題を克服する枠組みとして解釈することを試みる。タレントマネジメントには、近年日本企業からの関心が多く寄せられており、また実際に運用に踏み切った企業も一定数存在する（リクルートワークス研究所 [2014]）。新しい人事制度の導入理由が現有課題の解消にあると仮定すれば、日本企業のタレントマネジメントへの関心の高まりは、既存枠組みに比して何らかの優位性をタレントマネジメント論が有することに起因する可能性がある。欧米圏を中心に展開されてきたタレントマネジメント論研究を概観し、さらに日本の文脈を踏まえた考察を加えることで、旧来の日本型人事管理に比したタレントマネジメントの優位性を明らかにしていこうというのが本稿の狙いである。

本稿の構成は、以下の通りである。まず、タレントマネジメント論研究の系譜を整理し、その理論的特質を明らかとする。次に、日本型人事管理に関する論考や既存の人的資源管理論研究を概観し、これらに内在する課題や停滞感を確認する。これらを踏まえて、現存する諸課題を回避する人的資源管理論研究上の発展の一途としてタレントマネジメント論を位置づけ、日本企業の人事管理への適用可能性を検討する。

---

受付日 2014年8月20日，受理日 2015年3月19日

\* 京都大学大学院経済学研究科博士後期課程

## II タレントマネジメント論の系譜とその射程

### 1 タレントマネジメント論の発展

米国に本拠を置くコンサルティング会社のマッキンゼーは、1997年に“War for Talent”というキーワードを提唱した。一般には、これを冠した書籍（Michaels, et al. [2001]）を大きな転機として、多くの実務家や研究者によってタレントマネジメント概念に関する論考が蓄積されてきたと考えられている。しかし、単一かつ簡潔なタレントマネジメントの定義はなく（Collings and Mellahi [2009]; Lewis and Heckman [2006]）、論者によってさまざまな定義（表1）がなされてきた。

しかし、既存研究を概観すると、以下の3点についてはタレントマネジメントの構成要素として論者間の合意が認められるように思われる。次項以降、これらの点について詳細に論じていく。

- ・“talent”を管理の対象とする。
- ・組織業績の向上を最終目的とする。
- ・多くの人事施策を統合した考え方である。

表1 タレントマネジメントの定義に関する記述例

出典	タレントマネジメントの定義
Ashton and Morton [2005]	人材計画と事業計画の双方に対する、戦略的かつ包括的な取り組み。あるいは、組織の有効性を高めるための新たな方法。現在そして将来の組織に測定可能な違いをもたらすであろう人材のパフォーマンスや潜在能力を引き出す。
ASTD [2008]	ビジネスゴールと整合性のとれたタレント人材の獲得や開発、配置のプロセスを通して、文化、エンゲージメント、ケイパビリティとキャパシティを獲得することで、組織に短期的・長期的な成果をもたらす、人的資本を最適化するための包括的な取り組み。
Blass [2007]	（組織によってタレントマネジメントの具体的取り組みは異なるが、共通点は）組織が自らにとっての「タレント」とみなす人材に対して提供する、さらなるマネジメント、プロセス、機会である。
Cappelli [2008]	組織目標（企業にとっては、利益をあげること）の達成を支援するために、人的資本のニーズを予測し、それを満たす計画を立案・実施すること。
CIPD [2012]	組織にとって特に価値の高い人材（ハイポテンシャル人材、現時点でビジネスに不可欠な人材）の獲得・一体化（identification）・育成・エンゲージメント・定着・配置に関する体系的な取り組み。
Collings and Mellahi [2009]	（戦略的なタレントマネジメントとは）組織の持続的競争優位に特に貢献するキーポジションの体系的な特定、それらポジションを充足しうる高い業績と潜在能力を持った人材プールの開発、人材の有効活用を可能にする差別化された人材アーキテクチャの構築、などの活動やプロセス。
Lockwood [2006]	現在および将来のビジネスニーズを満たすために必要なスキルや適性を持つ人材を獲得・育成・維持・活用するプロセスの改善を通して、職場の生産性向上を図ろうとする統合的な戦略、またはそのシステム。

出所：各文献をもとに筆者作成

## 2 talentとは何を指すのか

英語の talent は、能力や才能、資質、あるいはそれらを有する人物をあらわす言葉であるが、一般には後者の意味合いで用いられることが多い。タレントマネジメント論研究においても、主として「有能な人材」をあらわす言葉として talent が用いられている。本稿では以後、有能な人材を意味する talent に対応する日本語として「タレント」を用いる。

まず問題となるのは、従業員のうちどの程度の割合をタレントとして処遇するのかという点である。これに関して、複数企業でのケーススタディ (Blass [2009]; Chuai, et al. [2008]) からは、タレントとみなす範囲の多寡が企業によって異なることが確認されている。大まかには、従業員の広範囲をタレントとみなす包含的 (inclusive) アプローチをとる企業と、一部の限られた従業員をタレントとみなす排他的 (exclusive) アプローチをとる企業の2つに分類される。

包含的アプローチでは、すべての従業員がタレントとみなされるに十分な何らかの資質を有しており、その資質を発揮することで組織業績の向上に貢献可能であるという前提が存在する。たとえば Buckingham and Vosburgh [2001] は、才能 (talent) は個々人に元来備わっているものであり、人事部門はその才能を業績に結びつける支援をすべきであると指摘する。

一方、排他的アプローチでは、すべての従業員が等しく戦略的に重要であるとは限らない (Becker and Huselid [2006]) 点が強調され、組織業績の向上により大きな影響を及ぼすことが想定される従業員に照準が合わせられる。つまり、組織にとって必要不可欠な人材の要件が何らかのかたちで定義され、それに該当する一部の限られた従業員がタレントとみなされるのである (Cheese, et al. [2008])。

英国人事協会 (CIPD) が 2006 年に実施した調査によれば、タレントマネジメントを実施する英国企業の約 70% が排他的アプローチを採用している (CIPD [2006])。また Leigh [2009] は、インタビュー調査を実施した 20 社のうち半数は全従業員をタレントとみなしていたと述べ、残り半数はタレントの範囲がまちまちであったことを示唆している。日本におけるタレントマネジメントの論考では、全従業員をタレントとみなす記述がしばしばみられる (下山 [2013]; 高間 [2009]) が、議論の焦点を明確化するため、本稿では排他的アプローチの考え方にしたがう。

## 3 組織業績を高める人材とその管理戦略

では、タレントマネジメントの管理の対象となるタレント、すなわち組織業績を高める人材は、どのように特定され、管理されるのであろうか。

タレントの特定にあたっては、タレント・非タレントを峻別する判断材料である人材の有能さの規定因が主な論点となる。タレントマネジメント論研究では、人材が持つ特性や価値に着目する人ベースの考え方と、その人材が担う職務に着目する職務ベースの考え方の2つが主に論じられる。前者では、パフォーマンスや能力、コンピテンシー、ポテンシャルなどの諸指標の高低を基準として A クラス人材やスター社員などと呼ばれるような従業員を特定し、当該者をタレントとみなす (Berger and Berger [2010]; Michaels, et al. [2001])。たとえば Michaels, et al. [2001] は、高い能力を持つ A クラス人材の存在が組織業績を押し上げるという前提に立って、A クラス人材を特定し、彼ら・彼女らが強く望むキャリアや仕事を提供することに尽力すべきであると述べる。

これに対して後者の主張は、すべての職務を A クラス人材だけで充足することは実践的に極めて困難で (Collings and Mellahi [2009]; Huselid, et al. [2005])、また能力の多寡よりも経営戦略の

達成への貢献可能性の多寡の方が人材価値を測るうえで重要である (Becker and Huselid [2006]) というものである。したがって、企業が持続的競争優位を獲得・維持するのに重要な貢献を果たす職務 (key position; key scientific job; pivotal talent position) をあらかじめ特定し、そのポジションを担う、あるいは近い将来に担いうる諸要件を満たした人材をタレントとみなすという手順を踏む (Boudreau and Ramstad [2007]; Collings and Mellahi [2009]; Huselid, et al. [2005])。キーポジションは経営幹部や管理職層といったいわゆる「コア人材」には限定されず、業務部門の従業員も含めた広範囲から設定することが想定される。たとえば Huselid, et al. [2005] は、米国の小売業を例に挙げ、高級デパートの Nordstrom 社では店頭で顧客対応を行う販売員がキーポジションであり、倉庫型卸売小売りの Costco 社では安価な仕入れを実現する購買担当者がキーポジションであると述べる。

2つの特定方法の違いは、有能な高業績者の処遇に焦点をあてる前者と、有能な人材が必要不可欠な職務への適材配置に焦点をあてる後者として表現可能である。経営戦略や組織業績に貢献する人事部門の存在と機能が要請される昨今 (八木・金井 [2012]) においては、経営戦略とタレントの要件定義との適合性を重視した後者の特定方法がより有効であると考えられる。したがって本稿では、排他的アプローチかつ職務ベースの考え方に則ったタレントマネジメントを考える。

タレントの管理に関しては、諸々の人事施策を、経営戦略に規定されたタレントの確保に適合したかたちで、包括的 (holistic) かつ統合的 (integrated) に展開するという点が強調される (ASTD [2009]; Cappelli [2008]; Oakes and Galagan [2011])。たとえば Oakes and Galagan [2011] は、採用、報酬管理、業績管理、後継者育成計画、定着、リーダーシップ開発の6つをタレントマネジメントを構成する主要要素として個別に論じたうえで、これらを統合的に展開するための指針を示している。また米国人材開発機構 (ASTD) は、人材獲得、キャリア開発、評価、後継者育成計画、組織開発、業績管理、チームおよび個人の育成、人材定着の8施策について、施策間の相互作用を考慮しながらバランスよく展開すべきと指摘する (ASTD [2009])。これらの主張は、個別の人事管理施策が独立して完結するサイロ化 (たこつぼ化) に陥りがちである従来の人事管理への対処策としてタレントマネジメント論が喚起されている (Oakes and Galagan [2011]) ことと関連する。

ただし、タレントマネジメントの最終目的は、施策の統合による人事管理の機能性の向上ではない。Cappelli [2008] が喝破するように、タレントマネジメントの本源的な狙いは、組織の全体的な目標の達成を支援することであり、企業組織においては利益の確保の達成の支援がそれにあたる。つまり、企業の競争優位の源泉たるタレントの能力を組織内で最大限に発揮させて組織目標を達成することがタレントマネジメントの企図するところであり、その実現に向けて、適切なスキルを持った適切な人材を、適切なタイミングに適切な職務に配置する (ASTD [2009]) ためのジャストインタイムの人事管理 (Cappelli [2008]) が実践されるのである。

#### 4 タレントマネジメントの実践フロー

本項では、タレントマネジメントの実践が大まかに3つの段階に区分可能であると捉えて、各段階を素描する。それを図式化したものが、図1に示す段階モデルである。

実際の運用にあたっては、はじめにタレントマネジメントの運用方針を明確に規定し、その方針を具体的な行動目標や評価指標に変換するという流れで実践プロセスの全体像を構築すべきである (Hoare and Leigh [2011])。したがって第1段階では、全体像の輪郭を決定する基礎として、組織



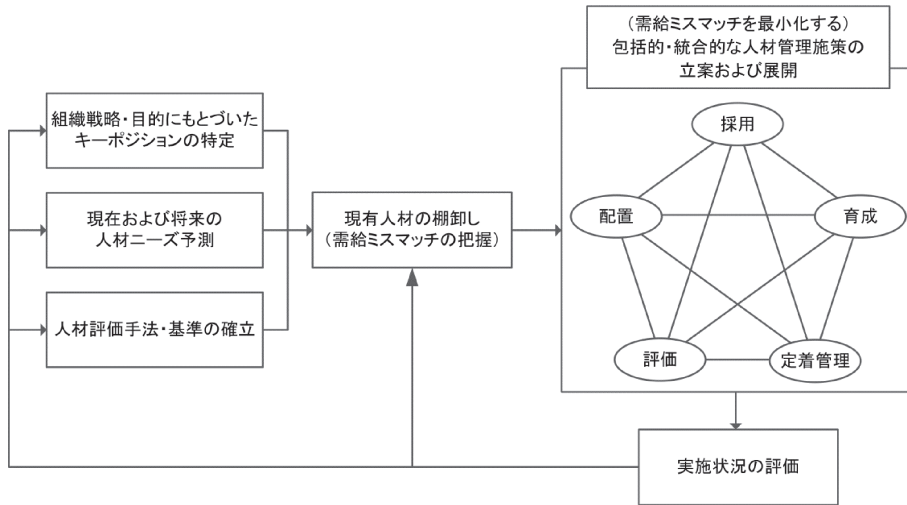


図1 タレントマネジメントの実践の段階モデル

出所：筆者作成

の戦略や目的から導出されるタレントの定義の明確化，現在および将来の人材ニーズの予測，そして人材評価の手法・基準の策定，が実施される。このときの具体的な問いには「中期経営計画に照らして，5年後の事業運営で求められるタレントの要件は何か」「タレントに要求する資質とその測定方法は何か」「どのような基準でタレント・非タレントを峻別するのか」などが想定される。

第2段階では，全体像の輪郭と内容を符合させる準備として，現有人材の棚卸し（人材の可視化・見える化），および予測した人材ニーズを踏まえた需給ミスマッチの把握，が行われる。現有人材の棚卸しでは，それぞれの従業員が有している既知（あるいは未知）の能力や資質についての基礎情報の収集が図られ，多くの場合，人事情報データベースを用いて集中管理される。これら人事情報の蓄積によって，量的需給と質的需給双方のミスマッチの把握とその解消法の検討が容易となる。

そして第3段階では，需給ミスマッチの最小化を意識した人事施策群を構想し実行する。諸々の人事施策は相互に強く結びつけられ，タレントの確保に向けて一貫性の高い内容で整備されるが，その際の基本思想は，適材適所かつ適時適量，すなわちジャストインタイムの人事管理である。短期的視点では，保有する人材が持つスキル・適性と，職務の要求スペックとの最適マッチングが志向され，必要に応じて外部人材の調達によるニーズの即時充足も検討される。その一方で，中期的視点では，将来の経営戦略を実現するために必要なキーポジションとその要求スペックを見極め，要件を満たす人材を計画的に確保するための内部育成や定着のあり方が主に模索される。したがってタレントマネジメント論は，人材需給の不確実性への対処として，人材の内部育成と外部調達の適切な組み合わせを模索する行為実践のあり方を論じる枠組みとも表現可能である。

また第3段階では併せて，タレントマネジメント実践のプロセスや成果を，測定可能な指標を用いて定期的に検討する。想定される指標はたとえば，キーポジションの充足率や，タレントとして処遇する従業員の数，タレントマネジメントへの投資とタレントから得られた収益とのバランスなどがある。これらの指標の分析結果は，タレントマネジメントの実践の絶え間ない改善活動に利用される。

### Ⅲ 企業組織における人事管理の課題とその超克

#### 1 日本型人事管理をめぐる議論

本節では、タレントマネジメント論が人事管理の理論と実践にもたらす示唆について2つの視点から検討する。ひとつは、いわゆる日本型人事管理をめぐる諸相、もうひとつは、現代の企業組織の動向を踏まえた人的資源管理論研究の展開である。

まず、日本型人事管理と呼ばれるものを端的に述べるとすれば、新卒一括採用と、正社員としての長期雇用、そして年功主義あるいは能力主義にもとづいた、内部労働市場中心の管理形態になるであろう。そのもとでは、OJTと幅広いジョブ・ローテーションを中心とした企業内人材育成によって知的熟練の蓄積が図られ、比較的長い時間をかけて従業員の能力の見極めや昇進の決定がなされてきた。これらの仕組みは、日本企業の国際競争力の源泉として1980年代から90年代初頭にかけて世界から多くの注目を集めた一方で、バブル経済崩壊以降は競争力低下の遠因として批難され、さまざまな変化が加えられてきた。成果主義の導入や年功主義への回帰（高橋 [2004]）、多様な正社員（久本 [2003]）モデルの導入、非正規雇用者の基幹化（労働政策研究・研修機構 [2006]）などがその一例である。

平野 [2006] はこれらの変容を受けて、青木昌彦が提唱する組織モードの双対原理を援用して、分権的情報システム—集権的人事管理の組み合わせに様式化されてきた日本企業の組織モード（J型）が、情報システムはやや集権的に、人事管理はやや分権的に変化した新しい組織モード（進化J型）に移行しつつあると指摘したうえで、進化J型の機能的合理性を実証分析により確認している。そして、日本型人事管理の進化型の特徴を、以下のように記述している。社員格付け原理は、職能資格制度から職務等級制度あるいは役割等級制度に転換される。キャリア開発は、ジョブ・ローテーションによるOJTを通じた企業特種的な総合技能の発展が引き続き志向される。人事権は、人事部集中が継続されるが、それは人事情報の粘着性費用の高いコア人材、特に経営人材候補に関して適用される。それ以外の従業員については、部分的に現場にキャリア開発を委ねると同時に、従業員の自律的キャリア形成意識を強化する仕組みを準備・拡充して、人事情報の非対称性費用の節約を図る。

平野 [2006] は、人事情報の費用の節約という観点から、正社員のマネジメント人材、具体的には経営幹部やその候補をコア人材と特定し、コア人材の管理に特に重きを置いた群別管理の議論を展開している。ただし、人事情報の費用の節約は管理者側の論理であり、群別管理を考えるうえで、現場で働く従業員の心理や行動はあまり考慮されていない。たとえば、組織業績の向上に真に貢献する優れた能力や業績を示す人材が正社員の非コア人材であった場合の、当該者からより多くの成果や貢献を持続的に引き出すような処遇については、十分な検討がなされていないように思われる。

#### 2 人的資源管理論研究の理論的課題

人的資源管理論研究においては、経営戦略と人事管理の一貫性や整合性を重視した戦略的人的資源管理論と、企業活動の国際化を念頭に置いた国際的人的資源管理論が、産業界からの要請に応えるべく発展を遂げてきた。本項では、これら2つの議論について概観し、その理論的課題を検討する。

戦略的人的資源管理論では主に、経営戦略と人事制度の適合性（外的整合性, external fit）、ならびに人事制度内の各要素の相互補完性（内的整合性, internal fit）という2つの整合性概念を鍵とし

て、両整合性の高さが組織業績の向上につながるという見解が示されてきた (e.g., Delery and Doty [1996]; Huselid [1995]; Takeuchi [2009])。さらに、特性や価値をもとに従業員をタイプ分けし、それぞれに適合する人事制度を効果的に組み合わせるべきという主張もみられる。たとえば Lepak and Snell [1999] は、人材の企業特殊性と人材の活用価値の2軸を用いた人材アーキテクチャにもとづいた4つの雇用モードで人事管理を複合化すべきと指摘している。

これらの議論の多くは、経営戦略と人事制度そして組織業績の因果関係をパターン的に捉えており、経営戦略に適合した人材あるいは人事制度が良好な組織業績を生み出すという簡潔なモデルを採用している。そのため、人事制度が組織業績に影響を与えるメカニズムはあまり論じられておらず、未だにブラックボックス状態である (Becker and Huselid [2006]; Paauwe and Boselie [2005]; Wright and Gardner [2003])。別の観点からみれば、2つの整合性の多寡を強く意識しすぎるがゆえに、個別の従業員を管理するという視点が希薄になっている (守島 [2010]) 側面がある。また Lepak and Snell [1999] の議論では、前提となる人材アーキテクチャがある一時点の状況を描出した静態的なものに過ぎず、環境変化にともなう人材ニーズや評価尺度の変化、保有する従業員の成長などが軽視されているという問題が残存する。たとえば、企業特殊性と活用価値がともに低い新入社員がそれらを獲得し中核的人材へと成長していくメカニズムは、この人材アーキテクチャからは明らかとならない (内田 [2006])。

さらに戦略的人的資源管理論は、その理論的基礎に資源ベース理論や制度理論を据えている (Martin-Alcazar, et al. [2005]) がゆえに、人事管理の制度体系を考えるうえで大きな理論的課題を含んでいる。それは、他社と差別化された人的資源や人事制度を保有すべきとする資源ベース理論に立脚した主張と、社会的構造に影響を受けて人事制度が他社と同型化することを是とする制度理論に立脚した主張とのあいだのジレンマである。つまり人事管理は、同質化と異質化という2つの相反する圧力に常にさらされており、両圧力の最適なバランスの模索という実践上の課題が不可避なのである。平野 [2006] や須田 [2010] はこの課題に対する理論的回答を示しているが、組織への実装という点では課題が残存しているようにも思われる。

他方、多国籍企業における人事管理を対象とした国際的人資源管理論ではこれまで、本社所在国の人材である本国籍人材 (Parent Country Nationals) の海外派遣と帰任、人事制度の国際比較、そして国際化戦略と人事制度の適合性に関する研究が主に展開されてきた (笠原 [2012])。併せて、各国拠点への戦略的な人員配置を企図した議論も増えつつある (Brewster and Suutari [2005]; Cole [2011]; Collings, et al. [2009]; Gong [2003]; Scullion and Collings [2006]; 白木 [2006])。その背景には、新興国市場への進出の増加にともなう海外出向者の需要増加とスキル要件を満たした人材の供給不足の不均衡 (Scullion, et al. [2007]) や、配偶者や家族のキャリアの多様化の影響による派遣の失敗増 (Cole [2011]) があるとされる。

しかし、これらの議論の多くは本国籍人材と子会社の所在国の人材である現地国籍人材 (Host Country Nationals) との選択問題に収斂しがちであり (Lazarova [2006])、その他の国の人材である第三国籍人材 (Third Country Nationals) の活用はあまり論じられていない。また、現地国籍人材の活用についても課題は残存しており、たとえば海外拠点の有能な人材のキャリアが当該現地拠点に限定されてしまう「第二のガラス・シーリング」問題が指摘されている (古沢 [2005])。

### 3 タレントマネジメント論の可能性

タレントマネジメント論は、戦略が組織の何処で、誰によって、どのように実践されているのかを明らかとする「実践としての戦略 (strategy as practice; Johnson, et al. [2007])」という視点を重視して、個別の有能な人材の管理実践の過程を分析する枠組みを提供する議論であると考えられる。前項までに述べてきた全体論の不毛を避けつつ、個々の有能な人材に焦点を絞った管理プロセスやメカニズムを議論の中心に据えることで、企業が人材面での競争力をどのように構築しているのかを行為実践に着目して明らかにするものである。このときタレントマネジメント論は、経営戦略の達成に資する重要度の高い人材の管理実践を論じるという点で、戦略的人的資源管理論が陥りがちであった「適合性のマネジメント」の議論から、人的資源管理論研究が本来の対象とすべき「人材のマネジメント」の議論への回帰を可能にする。

またタレントマネジメント論は、多国籍企業における戦略的な人事管理が抱える現代的課題 (Martin, et al. [2011]) に対して、新たな分析視角を提供している。たとえば、グローバルな価値基準とローカルの慣行との対立の解消に関しては、国や地域、グループ会社の垣根を越えて世界規模で適切な能力を持つ人材を獲得、育成、配置するための管理を志向するグローバルタレントマネジメント論 (Global Talent Management) への枠組み拡張のなかで論じられている (e.g., Scullion and Collings [2011]; Tarique and Schuler [2010])。また、人的資本をイノベーションに如何に結びつけるかという課題への対応としては、タレントマネジメント論の議論の主眼が、人材の確保から、確保した有能な人材を組織内で戦略的に活用することに移行しつつある (e.g., ASTD [2009]; Cheese, et al. [2009]) 点が挙げられる。

さらにタレントマネジメント論は、日本企業の人事管理に対しても新たな観点を提示していると考えられる。第1に、次世代の経営幹部・リーダー人材の内部育成への極度の傾注からの転換である。タレントマネジメント論にしたがえば、経営戦略の達成に際して真に貢献するキーポジションから規定されるタレントにより大きな注意を向けるべきであり、それは経営幹部やリーダー人材に限定されない。また適材の確保は、内部育成と外部調達の適切なバランスを考慮して展開される必要がある。第2に、必要なタレントを主体的に創りこんでいく「適者開発」の考え方への移行である。人材育成とその結果の見極めに長い時間をかけてきた旧来の日本型人事管理では、長い期間をかけて重層的な昇進トーナメントを勝ち残った従業員を経営幹部や管理者層に登用する「適者生存」的な考え方が主流であった。しかし適者生存モデルでは、最後まで残った従業員が飛び抜けて優れた能力を有しているとは限らず、また勝ち残った従業員から選ぶという点で人材と職務のマッチングをやや軽視せざるを得ないという課題があった。これに対してタレントマネジメントは、重要な職務とその要件定義を事前に規定し、それに合わせて若年層からの登用も可能となるよう、計画的かつ早期、短期間で育成が志向されるべきであるとする適者開発的な視点に立つ。第3に、人材と働き方の多様化が進むなかで要請される、雇用区分や組織の境界を意識しない柔軟な人事管理のあり方である。正社員としての新卒一括採用と長期雇用を前提に置く旧来の日本型人事管理とは異なり、タレントマネジメント論においては雇用区分や組織の境界があまり意識されていない。あくまでも重要なのは重要職務への適材配置であり、極端な表現をすれば、適材であれば非正規雇用者でも他社に勤務している人材でも登用をいとわないという考え方である。



#### Ⅳ まとめ

企業活動の国際化への対応や経営戦略の達成に資する人事管理への要請の高まりに対して、日本企業がなぞってきた人事管理の理論と実践は、必ずしも十分な回答を示せてきたとは言いきれない側面があった。そこで本稿では、人的資源管理論研究における新たな理論であるタレントマネジメント論を取り上げ、その理論的特質を明らかにすると同時に、現代企業にみられる人事管理上の諸課題を克服する枠組みとして位置づけようと試みた。

その結果、タレントマネジメント論は、実務家の立場から「実践としての戦略」という視点を重視して、経営戦略に規定される有能な人材を獲得、評価、開発、保有する過程の分析枠組みを提示する議論であると考えられた。そこでは、短中期的に求められる能力や成果が経営戦略に沿って明確に提示され、組織業績の向上に真に寄与する人材を適切に評価し動機づけるための人事管理のあり方が実践を通して論じられている。この点において、能力や成果の要求水準の伝搬や人材価値の評価に長い時間をかけてきた旧来の日本型人事管理に比して、タレントマネジメント論は、人材ニーズの細かい変化に対する柔軟かつ迅速な対応を可能にする管理プロセスの実践を促す理論枠組みであると言える。また加えて、職務の重要度の高さを基軸とした早期発掘かつ適者開発的な志向を持った群別管理を模索することで、OJT 中心の長期的視点を持って高い職位に就く人材の育成を図ってきた人材育成の理論と実践に対しても、新たな示唆をもたらすと考えられる。

しかしながら、タレントマネジメント論にもさらなる検討事項が残されている。まず理論面では、研究蓄積が欧米圏の研究者による論考に偏っていることや実証研究の乏しさが指摘される (Collings, et al. [2011])。短中期的な人材需給への機敏な対応を強く意識する一方で、組織の持続的成長を支えるような長期的な視点を持った人事管理のあり方が軽視されている点もひとつの課題であろう。また実践面では、個々の従業員の評価やキャリア開発に主眼を置くことによって生じるリスクをより慎重に評価する必要がある。たとえば Dries [2013] は、タレントとして処遇された従業員の行動変容について、ピグマリオン効果によって真にタレントにふさわしい人材へと変わる可能性と、その現状に満足して意欲が削がれていく可能性の2つを指摘している。

最後に、わが国におけるタレントマネジメント論の現況にも触れておきたい。企業からの関心の高まりをうけ、新聞・雑誌記事、あるいは人事実務家向けセミナーなどでタレントマネジメントが取り上げられる機会は、近年増えつつある。しかしながら、学術的論考は一部の学会報告 (e.g., 柿沼 [2012] [2013]) を除けばほとんどみられないのが実際である。タレントマネジメント論の主要論点と、人的資源管理論研究におけるタレントマネジメント論の立ち位置を総括的に整理した本稿の議論が、日本におけるタレントマネジメント論研究の活性化につながれば幸いである。

#### 引用文献

- Ashton, C. and L. Morton, "Managing Talent for Competitive Advantage," *Strategic HR Review*, 4(5), 2005, 28-31.
- ASTD [American Society for Training and Development], *Talent Management: Practices and Opportunities (Executive Summary)*, ASTD Press, 2008.
- , *The New Face of Talent Management*, ASTD Press, 2009.
- Becker, B. E. and M. A. Huselid, "Strategic Human Resources Management: Where Do We Go from Here?," *Journal of Management*, 32(6), 2006, 898-925.

- Berger, L. and D. Berger (eds.), *The Talent Management Handbook: Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing, and Promoting the Best People (2nd Edition)*, McGraw-Hill, 2010.
- Blass, E., *Talent Management: Maximising Talent for Business Performance (Executive Summary)*, Chartered Management Institute, 2007.
- (ed.), *Talent Management: Cases and Commentary*, Palgrave Macmillan, 2009.
- Boudreau, J. W., and P. M. Ramstad, *Beyond HR: The New Science of Human Capital*, Harvard Business Review Press, 2007.
- Brewster, C. and V. Suutari, "Global HRM: Aspects of a Research Agenda," *Personnel Review*, 34(1), 2005, 5-21.
- Buckingham, M. and R. M. Vosburgh, "The 21st Century Human Resources Function: It's Talent, Stupid!," *Human Resource Planning*, 24(4), 2001, 17-23.
- Cappelli, P., *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*, Harvard Business School Press, 2008.
- Cheese, P., C. S. Farley, and A. Gibbons, "The Talent Equation," *Outlook: The Journal of High-Performance Business*, 2009, 1-10.
- , R. J. Thomas, and E. Craig, *The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management, and High Performance*, Kogan Page, 2008.
- Chuai, X., D. Preece, and P. Iles, "Is Talent Management Just 'Old Wine in New Bottles'? : The Case of Multinational Companies in Beijing," *Management Research News*, 31(12), 2008, 901-911.
- CIPD [Chartered Institute of Personnel and Development], *Reflections on Talent Management*, CIPD, 2006.
- , *Talent Management: An Overview*, 2012, <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/talent-management-overview.aspx> (2013年1月10日閲覧).
- Cole, N., "Managing Global Talent: Solving the Spousal Adjustment Problem," *International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 2011, 1504-1530.
- Collings, D. G. and K. Mellahi, "Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda," *Human Resource Management Review*, 19(4), 2009, 304-313.
- Collings, D. G., H. Scullion, and P. Dowling, "Global Staffing: A Review and Thematic Research Agenda," *International Journal of Human Resource Management*, 20(6), 2009, 1253-1272.
- Collings, D. G., H. Scullion, and V. Vaiman, "European Perspective on Talent Management," *European Journal of International Management*, 5(5), 2011, 453-462.
- Delery, J. and D. Doty, "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions," *Academy of Management Journal*, 39(4), 1996, 802-835.
- Dries, N., "The Psychology of Talent Management: A Review and Research Agenda," *Human Resource Management Review*, 23, 2013, 272-285.
- 古沢昌之「日本企業の国際人的資源管理における『第二のグラス・シーリング』—『世界的学習能力』構築に向けての課題—」『大阪商業大学論集』137, 2005年, 75-90ページ。
- Gong, Y., "Subsidiary Staffing in Multinational Enterprises: Agency, Resources, and Performance," *Academy of Management Journal*, 46(6), 2003, 728-739.
- 平野光俊『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, 2006年。
- ・内田恭彦・鈴木竜太「日本的キャリアシステムの価値創造のメカニズム」『一橋ビジネスレビュー』56(1), 2008年, 76-92ページ。
- 久本憲夫『正社員ルネサンス—多様な雇用から多様な正社員へ』中公新書, 2003年。
- Hoare, S. and A. Leigh, *Talent Management: Financial Times Briefings*, Prentice Hall, 2011.
- Huselid, M. A., "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance," *Academy of Management Journal*, 38(3), 1995, 635-672.
- Huselid, M. A., R. W. Beatty, and B. E. Becker, "A Players' or 'A Positions'? The Strategic Logic of Workforce

- Management," *Harvard Business Review*, 83(12), 2005, 110-116.
- Johnson, G., A. Langley, L. Melin, and R. Whittington, *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*, Cambridge University Press, 2007. (高橋正泰監訳, 宇田川元一・高井俊次・間嶋崇・歌代豊訳『実践としての戦略: 新たなパースペクティブの展開』文真堂, 2012年)。
- 柿沼英樹「人材配置戦略としてのタレントマネジメント試論」『経営行動科学学会第15回年次大会発表論文集』2012年, 125-130ページ。
- 「タレントマネジメントの実践的展開: 日本企業の事例を踏まえて」『日本労務学会第43回全国大会研究報告論集』2013年, 177-184ページ。
- 笠原民子「グローバル人的資源管理の検討課題: 国際人的資源管理の発展系譜をふまえて」『四国大学紀要』(A)38, 2012年, 113-137ページ。
- 経済同友会「日本企業のグローバル経営における組織・人材マネジメント 報告書」2012年。(http://www.doyukai.or.jp/ より2012年12月取得)
- 小池和男『仕事の経済学(第3版)』東洋経済新報社, 2005年。
- 小西琴絵「日本企業における人材育成システム再構築の議論に関する考察—『長期性』と『継続性』に着目して—」『六甲台論集 経営学編』59(2・3), 2013年, 13-26ページ。
- Lazarova, M. B., "International Human Resource Management in Global Perspective," in Morley, M. J., N. Heraty, and D. G. Collings (eds.), *International Human Resource Management and International Assignments*, Palgrave Macmillan, 2006, 24-51.
- Leigh, A., "Research Topic: Talent Management," *People Management*, July 30, 2009, 33.
- Lepak, D. P. and S. A. Snell, "The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development," *Academy of Management Review*, 24(1), 1999, 31-48.
- Lewis, R. E. and R. J. Heckman, "Talent Management: A Critical Review," *Human Resource Management Review*, 16(2), 2006, 139-154.
- Lockwood, N. R., "Talent Management: Driver for Organizational Success," *2006 SHRM Research Quarterly*, 2, 2006.
- Martin, G., P. Gollan, and K. Grigg, "Is There a Bigger and Better Future for Employer Branding? Facing up to Innovation, Corporate Reputations and Wicked Problems in SHRM," *International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 2011, 3618-3637.
- Martin-Alcazar, F., P. M. R. Fernandez, and G. S. Gardey, "Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational and Contextual Perspectives," *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 2005, 633-659.
- Michaels, E., H. Handfield-Jones, and B. Axelrod, *The War for Talent*, Harvard Business School Press, 2001.
- 森口千晶「日本型人事管理モデルと高度経済成長」『日本労働研究雑誌』55(5), 2013年, 52-63ページ。
- 守島基博「人材育成の未来」(佐藤博樹編著『叢書・働くということ 第4巻 人材マネジメント』ミネルヴァ書房, 2009年) 55-80ページ。
- 「社会科学としての人材マネジメント論へ向けて」『日本労働研究雑誌』52(7), 2010年, 69-74ページ。
- Oakes, K. and P. Galagan (eds.), *The Executive Guide to Integrated Talent Management*, ASTD Press, 2011.
- 大木清弘「国際人的資源管理論における日本企業批判: 日本人海外派遣者問題の再検討」(組織学会編『組織論レビュー I: 組織とスタッフのダイナミズム』白桃書房, 2013年) 1-42ページ。
- Pauwe, J. and P. Boselie, "HRM and Performance: What Next?," *Human Resource Management Journal*, 15(4), 2005, 68-83.
- リクルートワークス研究所『Works 人材マネジメント調査2013 調査報告書【基本分析編】』2014年。(http://www.works-i.com/pdf/s\_000259.pdf, 2014年6月閲覧)
- 労働政策研究・研修機構『多様化する就業形態の下での人事戦略と労働者の意識に関する調査』JILPT 調査シリーズ No. 25, 2006年。

- Scullion, H. and D. G. Collings (eds.), *Global Staffing*, Routledge, 2006.
- and — (eds.), *Global Talent Management*, Routledge, 2011.
- , — and P. Gunnigle, “International Human Resource Management in the 21st Century: Emerging Themes and Contemporary Debates,” *Human Resource Management Journal*, 17(4), 2007, 309-319.
- 下山博志「タレントマネジメントによる人材開発・活用戦略の再構築」『労政時報』3842, 2013年, 70-85ページ。
- 白木三秀『国際人的資源管理の比較分析—「多国籍内部労働市場」の視点から』有斐閣, 2006年。
- 須田敏子『戦略人事論：競争優位の人材マネジメント』日本経済新聞出版社, 2010年。
- 高橋伸夫『虚妄の成果主義：日本型年功制復活のススメ』日経BP社, 2004年。
- 高間邦男「社員1人ひとりに目を配ることがタレントマネジメントの本質」『人材教育』21(11), 2009年, 22-25ページ。
- Takeuchi, N., “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(1), 2009, 34-56.
- Tarique, I. and R. Schuler, “Global Talent Management: Literature Review, Integrative Framework, and Suggestions for Further Research,” *Journal of World Business*, 45(2), 2010, 122-133.
- 内田恭彦「何を企業の中に残すべきか？」(大久保幸夫編著『正社員時代の終焉』日経BP社, 2006年) 71-103ページ。
- 「次世代経営幹部候補者のキャリアと技量」『日本労働研究雑誌』51(11), 2009年, 60-72ページ。
- Wright, P. M. and T. M. Gardner, “The Human Resource-Firm Performance Relationship: Methodological and Theoretical Challenges,” in Holman, D., T. D. Wall, C. W. Clegg, P. Sparrow, and A. Howard (eds.), *The New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices*, John Wiley & Sons, 2003, 311-328.
- 八木洋介・金井壽宏『戦略人事のビジョン 制度で縛るな, ストーリーを語れ』光文社新書, 2012年。