

論 説

タレントマネジメント論 (Talent Managements)
に関する一考察

守 屋 貴 司

目 次

はじめに

第一章 タレントマネジメントの誕生と定義

第二章 タレントマネジメント論と人的資源管理論の比較

第三章 タレントマネジメント論の進展とその社会的背景

第四章 タレントマネジメントの日本企業への導入・展開への考察

むすび

は じ め に

近年、タレント・マネジメント (Talent Management ; TM) 論は、欧米の実業界や学会において、急速な注目を集めてきた理論であり、実践的な管理技法である¹⁾。果たして、このタレント・マネジメント論やその進化系のグローバルタレントマネジメント論や戦略的タレントマネジメント論は、これまでの日本及び欧米の「人 (職務, 労働力, 技能, 労働力構成等) に関する管理技法・管理制度研究²⁾」の中で、どのように位置づけることが適切なのであろうか。

欧米における「人に関する管理技法・管理制度に関する研究」は、課業管理などを通して標準化と専門化を中心とする今日の管理の基礎をつくった科学的管理法や人間関係管理 (Human Relation : HR) などの管理論を経て、人事管理論 (PM), その後、人的資源管理論 (HRM) として展開してきている (渡辺, 2002)。

これに対して、日本における「人に関する管理技法・管理制度に関する研究」は、経営労務論, 企業労働論, 労務管理論, 人的資源管理論というように、人事管理論 (PM) や人的資源管理論 (HRM) といったアメリカ経営学の影響以外にも、ドイツ経営学, 批判的経営学の影響を大きく受け独自の展開・発展を見せてきた³⁾。

1) タレントマネジメント論に関する先駆的な学術なレビューや学会報告としては、厨子直之「タレント・マネジメントは人的資源管理の新展開となりうるのか」(2009)『日本労働研究雑誌』No.584, 116頁から117頁, や柿沼英樹 (2012)「人材配置戦略としてのタレントマネジメント試論」『経営行動科学学会年次大会: 発表論文集』経営行動科学学会, 15号, 125頁から130頁。

2) 「人に関する管理」に関しては、管理の対象が、労働力なのか、職務なのか、人の意識をも含む人間そのものなのか議論のわかれる点であり、欧米, 日本の「人に関する管理」のありようによって議論もわかれる点でもあり、この点に対しては、労働力, 職務, 人の意識をも含むものとして、「人に関する管理」をとらえることにしたい。「人に関する管理」に関する論議に関しては、浪江巖 (2010)『労働管理の基本構造』晃洋書房, 参照。

3) 日本における「人に関する管理技法・管理制度に関する研究」といった経営学の展開については、経営学

欧米と日本の「人に関する管理技法・管理制度に関する研究の系譜」は、それだけで一冊の学術書では語りきれないものであり、ここでは、それが、本題ではないため、あえて深く論じることは避けることとするが、欧米および日本の「人に関する管理技法・管理制度に関する研究」の系譜の中で、最近、欧米や我が国のコンサルティング業界において盛んに論じられるようになってきたタレント・マネジメント (Talent Management ; TM) 論が、どのような位置づけとなぜ生成したのかを探ることを学術的に有意義であると考えられる⁴⁾。

なぜなら、タレントマネジメント論は、日本においては、コンサルティング業界、実業界において論じられているものの学術的には、あまり論じられていないからである。

そこで、本研究では、まず、タレント・マネジメント (Talent Management ; TM) 論の先行研究の検討をもとに、タレントマネジメントの定義の問題性への分析やタレントマネジメントと人的資源管理論との比較をおこない、そのうえで、タレントマネジメント論から戦略マネジメント論への研究の展開を紹介し、こうしたタレントマネジメント論が展開した社会的背景を探ることにしたい。そして、そうしたタレントマネジメント論にもとづくタレントマネジメントの日本企業への導入・展開について、更に分析をおこなうことにしたい。

こうした考察を通して、本研究の目的の第一は、タレントマネジメント論と人的資源管理論の学術的関係性について、明らかにすることにある。ここでの学術的関係性とは、タレントマネジメント論が、人的資源管理論が人事管理論に代替したように、人的資源管理論に代替するのか、もしくは、補完する関係性にあるかを解明することにある。そして、第二は、タレントマネジメント論にもとづくタレントマネジメントの日本企業への導入・展開の現状と問題点を明らかにすることにした。

第一章 タレントマネジメントの誕生と定義

タレントマネジメントは、1990年代にはいまだはっきりとあらわれておらず、研究も少なかつたが、マッキンゼーアンド・カンパニーの報告書である *The War for Talent* (2001) の中で言及され、その後、普及していくようになった。その報告書では、世界的なグローバル化・IT化の急速な進展によって、それにマッチした優秀なタレントを有する人材が不足することが指摘されている。そして、タレントマネジメントは、アメリカ最大の人材開発センターである ASTD (米国人材開発情報) の 2008 年の主要テーマにも掲げられている。ATSD の調査では、タレントマネジメントを有しないアメリカ企業は、26.5% にすぎないと指摘している (ATSD 2009)。また、英国においても、CIPD (人事開発研究所) でも、タレントマネジメントが、現場

史学会編 (2003) 『経営学史事典』文真堂などを参照。

4) アメリカ・日本の「人に関する管理」にも関わる経営学の系譜に関しては、経営学史学会監修・片岡信之 (2013) 『経営学史叢書 日本の経営学説 II』文真堂。

において大きな影響を与えていることを論究している。

また、マッキンゼーアンド・カンパニーの報告書である *The War for Talent* (2001) を契機として、タレントマネジメントは、実務家やコンサルタントによって、分析がなされると同時に、学術的な研究が数多く展開され、議論の広がりを見せるようになってきた。コンサルタントや実務家レベルの論究では、優秀なタレント (才能) を有する人材の採用・育成・配置などのタレントマネジメントの必要性が主張されたり、タレントマネジメントの有用性が主張された。これに対して、学術研究では、タレントマネジメントを理論的に解明することが試みられた。

タレントマネジメントを理論的に整理すると、タレントマネジメントの定義は、様々な学術的・専門的な組織によって、多様に定義づけされている。タレントマネジメントの目的は、最大のパフォーマンスを発揮する高い機能を有する特定の個人をつくり出すことであり、そうした最大のパフォーマンスを発揮する特定の個人が、学び、成長し、成果をあげる環境をつくり出すことにあるという指摘もある (Guillory's 2009 p.2)。

また、グローバルレベルのタレントマネジメントは、グローバル環境下において、企業が、達成すべき目標やゴールに到達すべく最高のパフォーマンスを発揮するように、人材を、再教育したり、選別、採用、能力開発するなど幾つかの側面を有しているという言及もある (Tarique and Schuler, 2009)。タレントマネジメントの定義としては、その諸研究の共通点を整理すると「組織の目標やゴール達成するために高いパフォーマンスを発揮する才能や能力 (talent) を有する人材を、選別・採用・配置・能力開発・再教育を通して、最高のパフォーマンスを発揮させるマネジメント」(Ready et al 2010) と言えよう。

タレントマネジメントで、使用されるタレントという用語の概念であるが、日本では、タレント (talent) という用語は、タレントはテレビ・ラジオに出演する歌手・俳優・司会者等の「芸能人」をさして使用されるケースが多いが、欧米では、個人の才能・素質・技量を指す用語として使用されている (大辞泉 2013)。このタレント (talent) という用語は、古代ギリシャ・ヘブライの重量単位・貨幣単位として使用されたタラントから言語的に発生したもので、個人の才能・素質・技量の優劣を測定できる単位として、はかれるとした考え方を前提としていると推察できる。ただ、タレントマネジメントを取り扱った諸研究においても、タレントマネジメントの中心概念たる「タレントの概念」が、所与の前提とされていたり、不明確であったり、多義・多様にそれぞれの研究において定義づけ使われており、定まっていない。

タレントマネジメントのキ概念である「タレント」とは何かという点の明確化で不確かなため、タレントマネジメント自身も、明確で普遍的な定義や共通の明確な概念化がなされておらず、その点についての理論的研究の試みも続いている⁵⁾。

5) David G Colling and Kand Melath, (2009) *Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda*, *Human Resource Management Review*, 19:4, pp.304-313.

第二章 タレントマネジメント論と人的資源管理論との比較

アメリカでは、人を代替可能な労働力とみなす人事管理論 (PM) から、「人を貴重な人的資源 (HR)」をとらえ、戦略と人の管理を連動させる人的資源管理論が、1960 年代に、アメリカにおいて誕生し、その後、戦略的人的資源管理論、国際人的資源管理論と展開を見せ、21 世紀、組織に対して高いパフォーマンスを発揮する人材に焦点をあてるタレントマネジメント論に至っている (岡田 2004, p.159)。

人的資源管理論、タレントマネジメント論も、定量的・定性的な企業事例調査研究をもとに、特定の時代の特定の地域もしくは多国籍企業の限られた企業事例調査からモデリングされて作りだされた理論である。そのため、対象とする企業事例の業種・国・規模・多国籍企業か国内企業か等やそれぞれの調査の時期によっても、そのモデルは異なり、様々なモデルが提起されることとなっている。それゆえ、様々な人的資源管理論やタレントマネジメント論のモデルが提唱されるわけであるが、ここでは、人的資源管理論、タレントマネジメント論の一般的に認知されていると考えられるモデルをもとに、その比較やその共通点について議論をおこなうことにしたい。

人的資源管理論とタレントマネジメント論とを比較する前に、人的資源管理論とは何かを簡単に論じておきたい。人的資源管理論は、人間行動科学論を基礎に、1950 年代のアメリカにおいて生成した理論である。そして、1970 年代のアメリカにおいて、人的資源管理論は広く研究されるようになり、1980 年代になると大きく発展することになった。人的資源管理論では、従来の人事管理論よりも、企業の経営戦略との結びつきを重視し、戦略的人的資源管理論 (Strategic Human Resource Management : SHRM) へと展開することとなった (岡田行正 2004, p.159)。戦略的人的資源管理論では、人的資源を持続的競争優位の源泉として見て、産業構造、技術革新、雇用法規制といったものを外部環境とし、外部環境に適応した経営戦略と適応した「人的資源の有効活用」をおこなうものを、人的資源管理としている (岩出博 2002)。

次に、人的資源管理論とタレントマネジメント論の差異についてみることにしたい。

タレントマネジメントは、組織のエリート層に主として焦点をあてて展開することで、従来の人的資源管理よりも、企業の競争力強化により貢献するという見解もある (Hambrick and Malson 1984)。そして、タレントマネジメントは、今日 (21 世紀) の企業を取り巻く競争環境のダイナミックで急速な変化に適合し、組織の人的資源の競争優位性の最大化をはかりものであるという主張もなされている。人的資源管理論では、全従業員・管理職を対象として、管理 (採用・配置・育成) が展開されたのに対して (Blass *et al* 2006)、タレントマネジメントは、組織のエリート層、組織の目標やゴール達成するために高いパフォーマンスを発揮する才能や能力 (タレント) を有する人材層を主として対象として、管理 (採用・配置・育成等) が図られる

点に大きな違いがある。そして、人的資源管理論は、その前提を、「平等主義」があるが、タレントマネジメント論では、「平等主義」を打破し、優秀な人材の「選別化」・「細分化」を強調している。

人的資源管理論は、アメリカにおける公民権運動を背景として誕生し、公民権運動以降に誕生した様々な平等雇用法に関する様々な配慮が、管理施策の中に織り込まれている。人的資源管理論では、アメリカの雇用平等に関わる法令を遵守し従業員に対して「平等」に、採用・評価・報酬管理をおこなうことを前提としている。具体的には、アメリカにおける人種的・文化的多様性を反映して人種・文化的多様性への配慮や女性差別、高齢者差別の禁止などにあらわれている。このような「平等主義」を反映した人的資源管理論における管理制度・管理技法は、1990年代、ダイバシティマネジメントとして更に展開されている。人的資源管理論におけるダイバシティマネジメントは、前述した様々な従業員への多様性に適応した管理プログラムであり、トップマネジメントによる多様性へのコミットメントから始まると主張されている (Mathis and Jackson 2007, pp.33-46.)。有村 (2008) は、ダイバシティマネジメントは、特に、1990年代、アメリカ企業において模索された多様性の管理技法であり、その社会背景には、アメリカ企業における女性やマイノリティの労働力構成の比率の著しい増大があると指摘している。そして、Cox and Blake (1991, pp.45-52) は、ダイバシティマネジメントには、コスト、資源獲得、マーケティング、創造性、問題解決、システムの柔軟性の面において、競争優位性があると主張している。

タレントマネジメント論では、アメリカの雇用平等法を無視しているわけではなく、所与の前提として、展開しながらも、全従業員もしくは労働市場からタレントのある従業員を当初から選抜して採用し、キャリア開発をほどこし、コア人材の定着化はかるなどの差異がみられる。これは、競争上優位性を確立するために、タレントのある人材を惹きつけ・定着をおこなうための必要性がより人的資源管理が主として展開した時代 (1980年代から1990年代) よりその必要性が、前述したように21世紀に高まったからとされている。また、人的資源管理論では、「人的資源の管理」に関わる全領域をカバーしているが、タレントマネジメント論では、一部の「人的資源の管理」の領域のみを取り扱っているが、人的資源管理論よりも直接的かつきめの細かい管理の在り方を提唱している。タレントマネジメント論では、採用・定着・能力開発・報酬管理などを主として取り扱っているが、人的資源管理論では、組織文化、従業員管理、健康・安全管理など多様な管理職能を担っている (伊藤, 田中, 中川, 2002)。すなわち、人的資源管理論は、人的資源の管理職能全般を取り扱っているが、タレントマネジメントでは、戦略的に価値の高い人材を獲得し、キャリア開発をおこなうことに焦点をあてている。(Chuai, Preece and Iles, 2008, pp.901-911.)

また、アメリカの人的資源管理論とタレントマネジメント論の共通点でもあり差異でもある

点は、労使関係 (Industrial Relations) もしくは労資関係 (Capital-Labour Relations) についてのあまり考慮がなされていない点がある。特に、タレントマネジメント論では、対象が、全従業員ではなく、組織のエリート層、もしくは、組織の目標やゴール達成するために高いパフォーマンスを発揮する才能や能力(タレント)を有する人材層のみを対象としているため労使関係は、捨象され論議されることが少ない。アメリカの人的資源管理論では、従業員の法的な権利の保証、従業員関係管理という形で、部分的とはいえ、労使関係的な要素が入る余地が残され (Mathis and Jackson, 2007.)、アメリカからイギリスに展開した人的資源管理論の諸研究では、「労働組合—経営関係 (union-management relations)」として、非労働組合化など経営的視点から分析がなされている (Bratton. J and Gold. J, 2003.)。

人的資源管理論において、労使関係論が配慮されず、労働組合が無視されている点は、既に、日本において島弘教授や長谷川廣教授によって指摘されてきた点である⁶⁾。そして、島ら(2000)は、人的資源管理論が、「日本的経営」、すなわち、ジャパナイゼーションの影響を強く受け、生成した理論と指摘している。その後、人的資源管理論は、日本に逆移転され、成果主義人事制度として展開され、年俸制や総額人件費管理の導入を通して、労働組合の春闘をはじめとした労働運動の基礎を掘り崩すこととなっている (黒田, 今村, 守屋 2009)。反面、日本における成果主義人事制度をはじめとした新しい人事制度は、実業界においても、人的資源管理とは呼ばれておらず、日本の学会においても、人的資源管理と呼称されておらず、もともと日本の人事管理には、そうした人的資源管理の概念を包摂されていたという指摘もある (今野, 佐藤, 2012, 12 頁)。これは、人的資源管理論が、前述した日本からジャパナイゼーションとして移転とした管理技法をアメリカナイズして、それがまた日本に逆移転したからにほかならないからであろう。また、イギリスでは、1980年代に、ジャパナイゼーションが展開し、ジャストインタイム (JIT) などの日本的な生産システムやチームワーク制が導入され、無組合化などの企業において展開され、労使関係の基礎が掘り崩され、人的資源管理の導入・展開の基盤を形成してきたと言えよう (石田, 長谷川, 加藤, 1998)。しかし、そうした労使関係への攻撃に対しても、イギリス労働組合運動は、無視することはできず (守屋, 1998)、イギリスの人的資源管理論は、組合対策に関しても、包摂することとなったと考えられる。

タレントマネジメントの組合対策等について、前述してきたように、そもそも論究がなされている研究があまり見られない。それは、タレントマネジメント論の進展と社会的背景とも深くかかわっており、その点に関しては、第三章において分析・論究をおこなうことにしたい。

6) 島弘編著 (2000) 『人的資源管理論』ミネルヴァ書房, 1 頁から 28 頁, 参照。

第三章 タレントマネジメント論の進展とその社会的背景

戦略的人的資源管理論には、既に、今日の急激な競争環境に適応したタレントマネジメント論への方向性を内包していたという指摘もある (Wright and McMahon 1992)。それは、組織の人的資本の競争的優位性を最大化することへの挑戦は、1990年代の景気後退の中でより重要性を増し、そのために、戦略的人的資源管理論において、その模索がなされたと言える。そして、それら戦略的人的資源管理論の模索が、21世紀、アメリカの企業の優秀な人材の獲得競争の激化やそれに刺激されたコンサルティング企業の挑戦とあいまって、タレントマネジメント論へと展開していったと考えられる。

そして、人的資源管理論から戦略的人的資源管理論へと発展したように、タレントマネジメント論も、戦略的タレントマネジメント論へと展開をとげている。戦略的タレントマネジメント論では、タレントを有するトップマネジメント層といった限られた人材のみならず、さらに、それ以下の階層にまでも広く対象として展開されている。そして、戦略的タレントマネジメント論では、戦略的タレントマネジメントを、組織の持続的かつ競争的な優位性を獲得するための組織的な諸活動とその過程として定義している。そして、そのために、戦略的タレントマネジメントでは、1) そうした競争的優位性を獲得するために必要な高いパフォーマンスを発揮できる人材を育成・供給するタレントプール (talent pool) を開発すること、2) 組織への持続的なコミットメントを促進し、能力を育成する人的資本を能力開発する設計図 (アーキテクチャ)

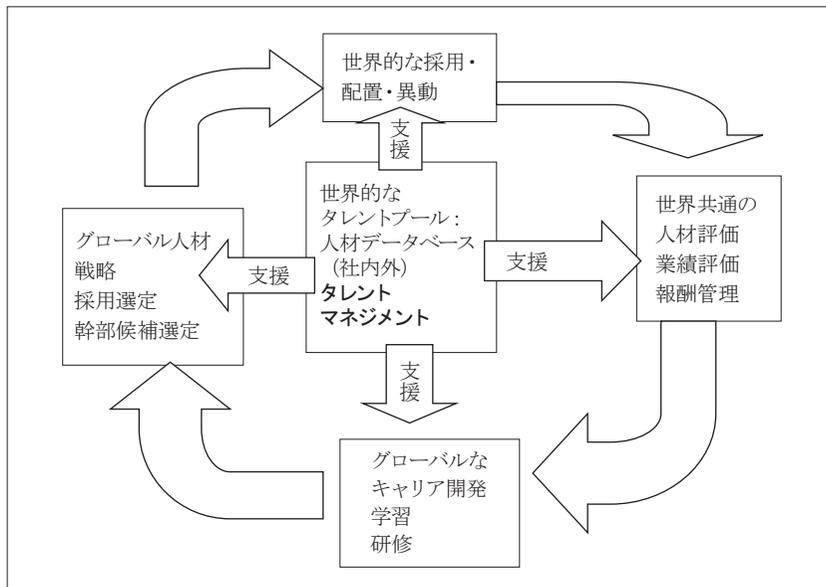


図1: 戦略的タレントマネジメントの構造 (アーキテクト): 筆者作成

を開発し、それにマッチした人事管理をおこなうことを、提唱している (Collings and Mallahi 2009)。

戦略的タレントマネジメント論にもとづき、戦略的タレントマネジメントの構造を図式化すると図 1 のようになる。世界的な登用、評価、能力開発、人材戦略を、包括的に、企業戦略・事業戦略に基づいていかにおこなうかが、戦略的タレントマネジメント論である。戦略的タレントマネジメントは、グローバルな企業戦略・事業戦略との連動性が密接であり、重要である。

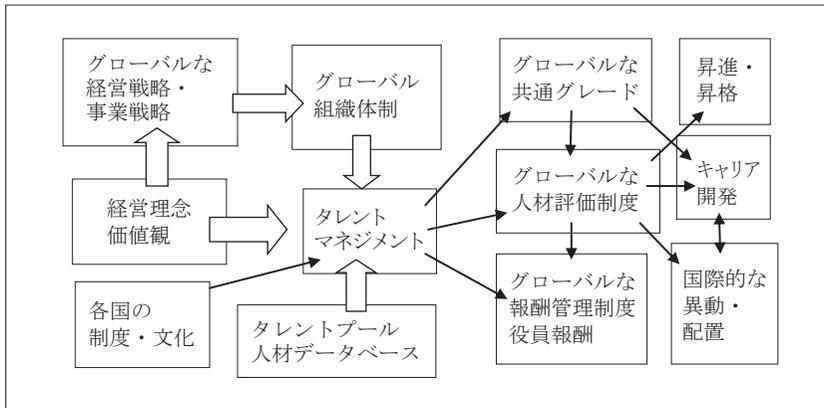


図 2：戦略的タレントマネジメントのチャート図：筆者作成

戦略的タレントマネジメント・グローバルタレントマネジメントを、筆者が図式化したのが、図 2 である。グローバルな経営戦略・事業戦力に基づき、グローバルな組織体制が構築され、それらの戦略を、グローバルな組織体制の下で達成するために、戦略的タレントマネジメント・グローバルタレントマネジメントが構築されることになる。特に、グローバルタレントマネジメントでは、各国の雇用関連の文化・法制度等に制約されながらも、世界共通のグローバル評価、グローバルな異動、報酬制度、能力開発などが求められることとなっている。

例えば、ドイツの多国籍製薬大企業のベリンガーインゲンハイムは、2010年に、世界統一基準を定め、日本ベリンガーインゲンハイムも、この世界統一基準にしたがって人材を採用し、育成する体制を整えている。日本ベリンガーインゲンハイムでは、世界統一基準での採用・評価・能力開発をおこなうために、「タレントマネジメント部」を設置し、世界的な人材交流・キャリア開発をおこなっている⁷⁾。日本ベリンガーインゲンハイムは、グローバル社員育成のための多様な人材開発プログラムを用意している。中堅社員を対象に、担当業務から半年間離れ、海外法人やNPOなどの社外の組織に在籍し、異文化体験をおこなう「留職」研修などを実施している。日本法人の経営者層向けの全世界向けの研修は、年三回、10日間程度、

7) 「独ベリンガー、人材評価基準、世界で統一」『日経産業新聞』2010年11月22日、13頁。

ドイツの本社でおこなわれ、企業戦略、リーダーシップ、コーチングなどを学んでいる。また、ペリンガーインゲンハイムでは、管理者層について言えば、全世界 2000 人の管理職が、アジア、ヨーロッパという各地域ごとに集まって研修をおこない、リーダーシップ等について学んでいる⁸⁾。

次に、タレントマネジメント論やタレントマネジメントの進展の世界的な社会背景について論究・考察をおこなうことにしたい。

タレントマネジメントの海外企業への普及とそれに連動したタレントマネジメント論の展開・進化は、グローバル化の更なる発展、ITC (情報技術コミュニケーション) の革新や新興国の台頭など経営環境の急激な変化による優秀な人材の不足に起因している。グローバル化によって、1989 年以降、中国、インド、ロシア、ブラジル、ASEAN、東欧諸国が世界経済市場に大きく参入し、世界経済の規模を、1989 年から 2007 年にかけて、2.5 倍に拡大させ、世界市場の統合にあわせて、拡大する新興市場ニーズをとらえることがより求められている (ヘイコンサルティンググループ、2007)。それゆえ、ここでの不足する優秀なタレントを有する人材とは、急激な発展をみせる新興国に対応する経営者や管理者などの人材や ITC の急速な技術革新やバイオ等の革命的な発展を見せる分野に対応した経営者・管理者・技術者などの人材と言えよう。

こうした優秀な人材の不足に対応するために、国レベルでは、頭脳立国競争が激化し、企業レベルでは、タレントマネジメントが、進化・展開されることとなっている。国レベルでは、より優秀なタレントを有する人材を、自国に集めるために、優秀な外国人の高度人材の受け入れ政策や優秀な外国人留学生の受け入れ政策、それに対応したシリコンバレー等の研究開発拠点づくりをおこなっている。また、企業レベルでは、グローバル競争の中、多国籍大企業は、世界に展開し、世界レベルにおいて、優秀なタレントの人材獲得競争をおこなうこととなり、急速に変化する世界的な経営環境にマッチした優秀人材の確保・定着・能力開発をおこなうタレントマネジメントを考案し、実施する必要に迫られてきている (守屋、2011)。

しかし、国レベルの頭脳立国競争は、世界的に優秀なタレントを有する医師、技術者、看護師等の人材が、発展途上国から先進資本主義国に移動し、発展途上国のタレントを有する医師、技術者、看護師等の人材が不足し、途上国の発展が阻害されたり、深刻なダメージを与えることともなっている。また、多国籍大企業における世界的なタレントマネジメントの展開は、世界的なレベルにおける人材獲得競争と同時に、世界的な労働市場レベルにおける人材間競争を激化させることともなっている。また、多国籍大企業のグローバル化によるタレントのある人材と定型的な労働等のタレントを必要としない職務を担う人材の中に、二極化階層化を進展を

8) 「ペリンガー日本法人社長鳥居正男氏—グローバル人材育成推進」『日経産業新聞』2013 年 12 月 18 日、19 頁。

させている (守屋, 2011)。

Freeland (2012) は、前述したグローバル化とテクノロジー革命による経済変化によって、世界的に所得間格差が拡大し、世界の労働市場が二極化していることを指摘している。そして、Freeland (2012) は、この労働市場の二極化において、グローバル化とテクノロジー革命によって大きな富を手にする層を分析し、それらの層の中に社会に幅の広い影響を及ぼすニューテクノロジーにいち早く目をつける先鋭的なエンジニア層 (アルファギーク) が大きな割合で含まれていると述べている。Freeland (2012) によれば、アルファギークの台頭が著しいのは、シリコンバレーやバンガロールであり、アルファギークは、テクノロジー分野における貴族階級であると論述している。そして、彼は、こうしたテクノロジーやグローバル化の分野において豊富なタレント (才能) を有する人材が、大きな富を手にする反面、先進資本主義国において、多くのミドルクラスが没落し、低賃金層が拡大する傾向があるとも指摘している。

こうした知識経済への移行によって知識労働者が優位を占める社会の到来は、既に、ドラッカーが、1950 年代に公刊した『変貌する知識社会』(1959) において既に指摘した点であるが、21 世紀初頭のこの時期に、なぜ、多国籍大企業が、タレント (才能) を有する技術開発者、管理者、トレーダー等を、選別的にあえて採用・確保・定着をはかる「タレントマネジメント」に注目が集まり展開することになったのであろうか。その理由としては、前述した点でもあるが、整理すると 1) ITC によって地球をワンワールドにネットワーク化する世界の変容と技術革新のスピードの加速化、2) タレント (才能) を有する人材が生み出す特許や管理能力、アイデア等が、企業の世界的な優位性を獲得・確保する上で、重要な競争力の源泉となっており、タレント (才能) を有する人材と企業との関係が対等もしくは、才能ある人材が他企業に転職したり、起業したりしてしまうという可能性の上では、それ以上になっている点がある。

タレント (才能) がある人材が、選別・淘汰されながらも、優遇される反面、定型的な労働を担う人材等は、低賃金によりおいやられることとなる。特に、そうした二極化が、グローバルシティにおいて顕著にあらわれている。

Sassen (2001) は、グローバル資本が、グローバルシティたる東京、ロンドンを事例として、グローバルな管理能力を有する管理者・経営者やグローバル資本に奉仕するトレーダーや会計士・弁護士といったタレント (才能) を有する高額所得者を生む一方で、膨大な低賃金労働者を生み出すことを、明らかにしている。今日、ITC のネットワークの発展によって、オフショ・アウトソーシングに代表される世界的な経済および労働の分散化が進みつつある (夏目 2014)。その反面、Sassen (2001) によれば、グローバル化によって経済活動が、世界的規模で分散化がするにしたがって、中心の管理・支配はより強化され、管理・支配を可能にするグローバルな管理能力を有する管理者・経営者の一群や国際的な法律・会計サービス、経営コンサルティング、金融サービスが、グローバルシティに集まることになっている。

次に、そうしたタレントマネジメントの日本企業への導入・展開の実態について紹介・考察をおこなうことにしたい。

第四章 タレントマネジメントの日本企業への導入・展開への考察

日本においては、タレントマネジメントは、コンサルティング等によって、日本企業への導入が試みられている。日本企業の場合、「グローバルな評価基準や職位階層化」、「グローバルな従業員のデータベースの構築」などのグローバル化に関わる人事制度への部分的な導入となっている⁹⁾。グローバル化が、欧米企業に遅れをとっている日本の多国籍大企業が、グローバルタレントマネジメントを、日本的にアレンジメントして導入をおこなう試みをおこなっているのが、2014年の現実であろう。

欧米及びアジア諸国では、職務主義をとり、職務境界線と職務内容を職務記述書によって明確に定められているため、個々の職務権限と職務の責任や専門性がはっきりしている。それゆえ、タレント(才能)を測定する尺度が明確にあり、それを、もとに、成果主義人事制度においても、評価に一定の客観性を持たせることができている。これに対して、日本で企業は、俗人主義をとり、ジェネラリストの育成に重点をおき、生産現場・営業現場から様々なスタッフ部門も経験して、その会社の特殊専門性を養う。そのため、何が、その人の専門であり、職務範囲を不明確で、職務範囲が柔軟なため職務の責任も何かが、明確でない。そうした中で、欧米のタレントマネジメントを導入しようとしても、困難である。

また、日本企業では、成果主義人事制度が導入され、その傾向が弱まったとはいえ、年功序列的な長期雇用の慣行が根強く、外部労働市場においては、高年齢者ほどモビリティが低くなっている。そのため、日本企業では、自社が育成した優秀で高度な人材が流出する危機感が低く、従業員側も、年功序列的な雇用慣行から上位のポストにつくための順番をまちという意識が強い。また、日本企業は、従業員全員にあまり差がないことを、建前として、前提にして、従業員間競争を強めてきた。それが、タレントマネジメントによって早い段階から「選別化」をおこなうことは、従業員全員のモチベーションの低下にもつながることにもなる¹⁰⁾。

こうした諸般の事情からタレントマネジメントは、注目されながらも、その導入が、まず、グローバル化に絞った形で、展開されたこととなっている。それは、日本企業が、グローバル競争において優位性を獲得するためには、グローバルマーケティングの強化や現地国ニーズにマッチした製品仕様の商品企画をおこなったりすることが、重要だからである。そのために、

9) 「実践タレントマネジメント 欧米型『才能管理』に挑む日本のグローバル企業」『日経コンピュータ』2012年6月21日、30頁から33頁。

10) 石原直子(2013)「タレントマネジメントの本質—日本企業が学ぶべきポイントに着目して」『Works Review』Vol.8、石原直子(2012)「私たちの結論—あらためて、タレントマネジメントとは何か」『Works』No.115、20頁から26頁。

グローバル人材の採用・確保・定着・能力開発をおこなうことが求められているからである。そのため一つの人事政策として、グローバル人材の採用としては、外国人留学生の採用・確保・定着・能力開発が展開されている。日本企業における外国人の留学生の採用も、けっしてうまくいっているとは限らない。それは、多くの外国人の留学生の母国では、職務主義に基づく能力基準での採用・配置・能力開発をおこなうため、日本企業の採用・労働慣行・能力開発が理解できず、就職後、3年以内に退職するケースも多いからである(守屋, 2012)。また、塚崎(2008)は、外国人留学生にとって、母国の職務主義的な採用では経験年数や専門性が重視されるため新卒が不利になるために、新規学卒採用をとる日本多国籍企業に就職することは有利であるが、日本多国籍企業に採用された外国人従業員にとって、日本多国籍企業に長く就職すると、ジェネラリスト育成を目的に様々な部署に異動がおこなわれ、専門性が養えず、共通語が日本語のため世界的な労働市場の流動性が下がり、日本企業にしか転職が困難となるため、日本多国籍企業の職務経験をもとに、母国や日本以外の多国籍企業に転職する傾向がある。そのためか、私のヒアリング調査でも、3年から5年で、外国人留学生から外国人従業員は、当初から離職を計画して、日本多国籍企業に就職する人さえいるのが現状である¹¹⁾。

とは言え、事例から日本企業におけるタレントマネジメントについて見てみると、日本企業においても、少しずつタレントマネジメントへの関心が高まり、広がりつつある。日本において、ワークスアプリケーションズは、同社の業務用ソフト「COMPANY」を使用している企業や官公庁などの約350社・団体を対象に、2012年に調査したところ、実際に、なんらかの形で、「タレントマネジメント」を導入しているとの回答は、16%であり、48%が「タレントマネジメント」に興味があると回答し、高い関心度があることが明らかにされている¹²⁾。

そこで、まず、日本オラクルは、2013年2月31日に「タレントマネジメント」をクラウドで提供すると発表している。「オラクル・タレオ・クラウド・サービス」は、アメリカのオラクル社が、タレントマネジメントの専門会社であるアメリカのタレオ社を買収し、タレオ社のサービスを引き継いだものである。

この「オラクル・タレオ・クラウド・サービス」は、多国籍の従業員が働く企業での採用を増えており、採用、育成、後任計画などのタレントマネジメント業務を支援するサービスである。このサービスでは、採用サイトを作成したり、転職サイトのデータのやりとりなどビジネス採用・転職向けの交流サイト(SNS)のリンクインとの連携を可能にしている。月学利用料金は、従業員千人以上の会社の場合、月額21万8千円となっている。

また、日本オラクルは、2013年7月24日に、「タレントマネジメント」分野のクラウドサー

11) 2014年に実施した筆者による外国人留学生20名を対象として、ヒアリング調査より。

12) 「社員の能力管理『タレントマネジメント』導入に関心48%、民間調査」『日経産業新聞』2012年6月29日、25頁。

ビスの最新版を提供すると発表し、採用業務を支援する機能を強化したサービスの新展開をおこなっている。この「オラクル・タレオ・クラウド・サービス」は、多国籍の従業員が働く企業での採用を増えている。この新製品では、候補者を様々な条件で選びやすくし、採用に至る進捗管理もおこなえるようになっており、採用管理支援の強化をおこなっている¹³⁾。

日本オラクルの「オラクル・タレオ・クラウド・サービス」等のタレントマネジメント支援サービスは、前述した戦略的タレントマネジメント論の「タレントプール」構築のサービスを、グローバル化を進める日本の多国籍企業に提供するものである。こうしたサービスは、海外資本の日本オラクルのみならず、日本資本のSCSK (住友コンピュータサービス) でも、2012年、グループ会社を含むグループ会社全体の社員の能力や部署ごとの業績を可視化して、人材を最適配置をしたり、効果的な育成計画をおこなうことができる機能を、同社の統合基幹システムに追加できるようにしている。この追加機能のソフトは、タレントマネジメント向けソフト「人材マネジメント」として、2013年1月より出荷をおこなっている¹⁴⁾。

このようなタレントマネジメントは、資生堂、伊藤忠商事、サイバーエージェントなどが相次いで導入を始めている。伊藤忠商事は、幹部の後継者育成、資生堂も、国内外の管理職の育成を狙ってのタレントマネジメントを導入している。タレントマネジメントの導入では、国内外で活躍する人材を、日本多国籍企業のグローバル戦力に沿って、採用・配置し、かつ離職を防いだりする機能が期待されている。日本多国籍企業の現地化を進め、現地人材の幹部への登用において、流動性の高い海外において、離職を防ぐためにも、このタレントマネジメントの導入が期待されている¹⁵⁾。

このように、日本企業においても、グローバル化が進む企業を中心として、タレントマネジメントの導入が試みられているが、経営的観点から見ても、その課題は多い。タレントマネジメントは、企業戦略・事業戦略とタレントプールの整備や人材採用・定着・育成といった人材戦略がリンクして企業の競争優位性の確立に貢献できるものである。しかし、日本多国籍企業では、タレントマネジメントが、グローバル化への人的対応に重点がおかれ、経営ビジョンに基づく国際経営戦略・国際事業戦略とリングせずに展開しており、それが、今後の経営課題とも言えよう。なぜなら、タレントマネジメントが、現地の人材の経営幹部への登用が欧米企業や韓国企業より遅れが指摘され、報酬面でも、欧米企業より低いとされ優秀な人材が採用・定着が難しいという日本企業の人事管理面の課題の一つの解決策として導入されている点がある¹⁶⁾。

13) 「社員の才能管理最新版 日本オラクル、採用機能を改善」『日経産業新聞』2013年7月25日、5頁。

14) 「グループ横断で能力や資格検索、SCSK、人材管理ソフト参入」『日経産業新聞』2012年12月5日、1頁。

15) 「人材活用、ソフトで支援、世界規模でスキル分析、伊藤忠商事や資生堂、相次ぎ導入」『日経産業新聞』2012年6月7日、3頁。

16) 「人材活用、ソフトで支援—海外人材、公平性重要、昇進や報酬、評価に透明性」『日経産業新聞』2012

む す び

以上、本稿では、タレントマネジメントの定義、人的資源管理との比較、その生成・展開の社会的背景や問題点、日本企業への導入など、「タレントマネジメント」を、多面的な角度から論述をおこなってきた。最後に、「はじめに」において、掲げた研究課題について、答えることにしたい。

タレントマネジメントは、これまでの「人に関する管理」に関する歴史的展開においてどのような位置にあるのだろうか。科学的管理法から人事管理論に至るまで、「人に関する管理」の対象は、他と代替可能な労働力であったと言える。それが、人的資源管理論では、その管理対象が他の代替できない人的資本とされ、全従業員がその対象されてきた。タレントマネジメントでは、その管理対象が、企業に高い競争優位性をもたらすタレント（才能）のある人材となり、人的資源管理が対象とした人的資本を更に絞り込んだ層となっている。このように、タレントマネジメントを、管理対象設定の歴史的変遷から見れば、「労働力⇒人的資本⇒タレントを有する人材」と変化したと言えよう（渡辺，2002）。

次に、タレントマネジメント論と人的資源管理論の関係性について考察をおこなうことにしたい。アメリカにおいて、人事管理論と人的資源管理論の関係性のように、人事管理論に代替するものとして、人的資源管理論は世界に普及を果たしている。しかし、これまでの考察を通して、タレントマネジメント論は、人的資源管理論に代替し、人的資源管理論に変わって、世界に普及するものとは考えにくい。

むしろ、タレントマネジメント論は、これまで論述してきたように、人的資源管理論と主要機能（採用・配置・定着・能力開発等）では重なるものの人的資源管理論のように人に関する全管理機能を有していない。それゆえ、人に関する全管理機能を担う人的資源管理論を補完し、強化するものとして、機能するものとするのが、妥当かと思われる。反面、タレントマネジメントは、全従業員を対象とするものとして、人的資源管理の多くの機能を包摂するものとしての主張もあり、かつ、人的資源管理論とは、異なる新しい人間観を有するパラダイムを提起するという指摘ある。新しい人間観とは、全従業員をかけがえのない代替できない人的資本として見て、全従業員を管理対象とする人的資源管理論に対して、タレントマネジメントでは、タレントを有する人材のみを管理対象として選抜し、採用・配置・能力開発をおこなおうとする選抜的・選別的人間観である。現状、タレントマネジメントは、人的資源管理の補完・強化する管理としての理解が正しいものであると判断されるが、タレントマネジメントの定義そのものが、明確でないだけに、タレントマネジメント論の今後の展開について注目することにし

たい。

日本企業へのタレントマネジメントの導入は、前述したように 1) 経営的観点から見れば、日本企業が遅れているグローバル化を促進するためのグローバル人材の採用・確保・定着・能力開発の側面と、2) 労働者の観点から見れば、人員削減リストラを目的として成果主義賃金制度が日本企業に導入・利用されたように、タレントマネジメントも、従業員の「選別化」の新しいイデオロギーとして、導入・利用されることが考えられる。これまでの日本企業における従業員全員が平等に競争するとう建前から全従業員を対象として、能力開発等がおこなわれてきた。タレントマネジメントでは、情報システム企業が提供する「タレントプール」とも考えられる「人材情報管理ツール」を利用して、才能があると目される人材を「選別」し、一般従業員と異なる形での「能力開発」、「キャリアルート」の設定などを早い時期から重点的に人材教育投資をおこなってゆくことが想定される。そして、選抜にもれた従業員は、将来的には、人員削減リストラ対象となることも想定される。また、この「選抜プロセス」では、タレントがあると判断された人材に、「試験制度」、「面接制度」、「抜擢制度」、「トライアル制度」のような「全従業員に開かれた選抜制度」に自発的に受けることを奨励する形をとることが推定される。

付記)

本書の論文作成にあたっては、日本学術振興会（基盤研究 C）「国際比較からの新理論構築によるダイバシティマネジメントの類型化と人事政策の立案」（課題番号：70248194 代表：守屋貴司 平成 25 年—平成 27 年）の科学研究補助金の研究資金の一部を使用させて頂いた。ここに記して感謝したい。

参考文献

- ATSD, (2009), *Talent Management: Practice and Opportunities*, (伊賀泰代訳, 2012, 『採用基準—自頭より論理的思考を大切に—』ダイヤモンド社)
- 有村貞則著 (2008) 『ダイバシティ・マネジメントの研究—在米日系企業の実態調査を通して—』文真堂。
- Bratton, J and Gold, J. (2003) *Human Resource Management: Theory and Practice 3rd edition*, Palgrave.
- Chuai, X., Preece and P. Iles (2008) Is talent management just “old wine in new bottles”? ; The case of multinational companies in Beijing, *Management Research News*, Vol.31, No.12, pp.901-911.
- Collings, D. G. and Mellahi, K. (2009) “Strategic Management: A Review and Research agenda”, *Human Resource Management Review*, 19:4, pp.304-313.
- Cox, T. H. and Blake, S. (1991) “Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness”, *Academy of Management Executive*, Vol.5, No.3, pp.45-56.
- David G Colling and Kand Melath, (2009) *Strategic Talent Management: A Review and Research*

Agenda, *Human Resource Management Review*, 19:4, pp.304-313.

Druker, P. F., *Landmarks of Tomorrow*. Harper, 1959. (現代経営研究会訳『変貌する知識社会』ダイヤモンド社, 1969年。)

Gullory, W. A. (2009) *The Age of Human Potential-Talent Management*, Salt Lake City, UT; Innovations International.

Freeland, C., (2012) *Plutocrats: The Rise of the Global Super-Rich and the Fall of Everone Else*. (中島由華訳『グローバルスーパーリッチ 超格差の時代』早川書房, 2013年。)

へイコンサルティンググループ編著 (2007)『グローバル人事—課題と現状：先進企業に学ぶ具体策—』日経済団連出版。

今野浩一郎・佐藤浩樹 (2002)『人事管理入門』日本経済新聞社。

石田和夫・安井恒則・加藤正治編 (1998)『企業労働の日英比較』大月書店。

石原直子 (2013)「タレントマネジメントの本質—日本企業が学ぶべきポイントに着目して」『Works Review』Vol.8.

石原直子 (2012)「私たちの結論—あらためて、タレントマネジメントとは何か」『Works』No.115, 20頁から 26頁。

伊藤健市・田中和雄・中川誠士編著 (2002)『アメリカ企業のヒューマン・リソース・マネジメント』税務経理協会。

岩出博著 (2002)『戦略的人的資源管理論の実相—アメリカ SHRM 論研究ノート—』泉文堂。

経営学史学会編 (2003)『経営学史事典』文真堂。

経営学史学会監修・片岡信之 (2013)『経営学史叢書 日本の経営学説Ⅱ』文真堂。

柿沼英樹 (2012)「人材配置戦略としてのタレントマネジメント試論」『経営行動科学学会年次大会：発表論文集』15号, 125頁から 130頁。

黒田兼一, 今村寛治, 守屋貴司編著 (2009)『人間らしい「働き方」・「働かせ方」—人事労務管理の今とこれから』ミネルヴァ書房。

Mathis and Jackson, (2007) *Human Resource Management: Essential Perspectives: forth Edition*, Advantage Series.

Michels, E., Handfield-Jones, H. and Beath, A. (2001) *The War for Talent*, Mckinsey & Company, Inc.

守屋貴司著 (1998)『現代英国企業と労使関係—合理化と労働組合—』税務経理協会。

守屋貴司編著 (2011)『日本の外国人留学生・労働者と雇用問題—労働と人材のグローバリゼーションと企業経営—』晃洋書房。

守屋貴司「日本企業の留学生などの外国人採用への一考察」『日本労働研究雑誌』第 623 号, 2012 年 6 月, 29 頁から 36 頁。

浪江巖 (2010)『労働管理の基本構造』晃洋書房。

夏目啓二 (2014)『21 世紀の ICT 多国籍企業』同文館。

岡田行正 (2006)『アメリカ人事管理・人的資源管理史』同文館。

Ready, D. A., Conger, J. A. and Hill, L. A. (2010), Are you high potential? *Harverd Business Review* 88(6):78-84.

Sassen, S., (2001) *The Global City*; New York, London, Tokyo, Princeton University Press.

Schmidt, C., Mansson, S. and Dolles, H. (2013) Managing talents for global leadership positions in MNCs: Responding to challenges in China, *Asia Business & Management* Vol.12, No.4. pp.477-496.

島弘編著 (2000)『人的資源管理論』ミネルヴァ書房, 1 頁から 28 頁。

Tarique, I and Schuler, R (2009) Global talent management: Literature review, integrative framework and suggestions for futher research, *Journal of World Business* 45(2):122-133.

塚崎裕子著 (2008)『外国人専門職・技術職の雇用問題—職業キャリアの観点から—』明石書店。

厨子直之「タレント・マネジメントは人的資源管理の新展開となりうるのか」(2009)『日本労働研究雑誌』No.584, 116 頁から 117 頁, 参照。

渡辺峻著 (2002)『人的資源の組織と管理—新しい働き方・働かせ方』中央経済社。