

日本企業におけるタレントマネジメントの展開と現状

柿沼英樹（京都大学大学院）

2015年4月17日

要約

本稿では、人材マネジメントの理論と実践における新たなトピックとして近年注目が高まりつつあるタレントマネジメント論（Talent Management）について、既存研究を概観したうえで、日本における議論の動向、および日本企業における取り組み状況やその成果を検討した。

その結果、タレントマネジメントへの課題感を示す企業は業種・企業規模を問わずある程度の数が存在する一方で、運用段階に至っている企業はごく少数の大規模企業に偏っていることが明らかとなった。また、日本企業が注目を寄せるタレントマネジメントは、学術的に論じられてきた広義な枠組みとは異なり、グローバル人材や次世代リーダーの確保、人事情報データベースの導入による人材の可視化に過度に注目した「狭義の」タレントマネジメントである可能性が考えられた。さらに、タレントマネジメントの効果的な運用は企業業績の向上に寄与すると論じられてきたが、現段階の日本企業においては、運用有無による企業業績の差異は認められなかった。

キーワード タレントマネジメント、ジャスト・イン・タイムの人材管理、戦略的人事

本ディスカッションペーパーの内容や意見は、全て執筆者の個人的見解であり、リクルートワークス研究所の見解を示すものではありません。

1. はじめに

タレントマネジメント論¹ (Talent Management) は、2000 年代後半以降、特に欧米を中心に盛り上がりを見せている人材マネジメントの理論と実践における新しいトピックである。わが国日本も例外ではなく、2010 年頃から書籍や新聞・雑誌記事、ウェブサイト、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」という文字を目にする機会が増えつつある (e.g., インテリジェンス HITO 総合研究所, 2012; 人材教育, 2009, 2014; 日経コンピュータ, 2012; リクルートワークス研究所, 2012)。そこでは主に、米国人材開発機構 (ASTD, 現 ATD) による定義にもとづいてタレントマネジメントの考え方や枠組みが論じられると同時に、日本企業・外資企業での取り組み事例や、タレントマネジメントシステムと称する人事情報データベースのパッケージ商品が紹介されてきた。しかしながら、このような関心の高まりの担い手は産業界が主体であり、学界においてはタレントマネジメント論の展開はあまりみられない。すなわち、日本企業において、タレントマネジメントがどのように解釈され、実践されているのか、またその成果はいかなるものか、といった点については、学術的検討が十分ではないのが実際である。

そこで本稿では、日本企業におけるタレントマネジメントの認識や実践状況、そしてタレントマネジメントの実践の効果について、ふたつの側面から検討を行う。ひとつは、リクルートワークス研究所が実施した「Works 人材マネジメント調査 2013」の再分析であり、これによって定量的側面からの検討を行う。もうひとつは文献渉猟であり、日本語で公開されたタレントマネジメントに関する文献を踏まえて、定性的な側面からも議論を深める。双方を組み合わせることによって、情報の蓄積が乏しい日本企業におけるタレントマネジメントの実践に関して、一定の厚みのある記述を実現しようというのが、本稿の狙いである。

本稿の構成は、以下の通りである。まず本稿の主題であるタレントマネジメント論への理解を深めるために、タレントマネジメント論研究について簡単にレビューする。次に本稿が採用するふたつの研究アプローチについて述べたのち、それぞれの結果について記述する。最後に、それらの記述を踏まえたディスカッションを行い、わが国におけるタレントマネジメント論の研究と実践の発展に向けた課題と今後の方向性を提示する。

2. タレントマネジメント論研究の系譜とその理論的射程

2.1. タレントマネジメント論の全体概況

タレントマネジメントは、もっとも広範には「組織がタレントとみなす人材に合うように構築された人材マネジメントの付加的な管理プロセスや活動 (*talent management is the additional management process and opportunities that are made available to people in the organization who are considered to be 'talent'*)」をあらわす術語 (Blass, 2007, p.3, 筆者訳) として解釈される。より端的には、「適切なスキルを持った適切な人材を適切な職務に配置すること」(ASTD, 2009; Cappelli, 2011) が企図された人材マネジメントの考え方として表現され、ジャスト・イン・タイムの人材戦略 (Cappelli, 2008) とも称される。産業界においては、「企業目標と整合したタレント獲得・開

¹ 本稿では、*talent management* の訳語として「タレントマネジメント」を用いる。ただし、分野としての *talent management* は「タレントマネジメント論」と表記し、明示的に区別する。なお本稿では、参考文献欄を除き、「タレント・マネジメント」に比べて利用頻度が高いように思われる「タレントマネジメント」に表記を統一した。

発・配置のプロセスを通して、組織文化、エンゲージメント、能力、潜在的可能性を構築することにより、組織が短期・長期の成果を獲得することを可能にする、人的資本の最適化に向けた統合的アプローチ (*a holistic approach to optimizing human capital, which enables an organization to drive short- and long-term results by building culture, engagement, capability, and capacity through integrated talent acquisition, development, and deployment processes that are aligned to business goals*)」という ASTD (2008, p.2, 筆者訳) による定義が採用されることも多い。“War for Talent (人材をめぐる企業間の闘い)” というキーワードを用いて有能な人材の確保の重要性を強調した Michaels et al. (2001) によって関心が高められ、2000 年代を通して多くの論考が蓄積されてきた領域である。近年では、企業戦略との高い適合性の確保をより強調した戦略的タレントマネジメント論 (Strategic Talent Management) や、多国籍企業が国境やグループ会社の垣根を越えて最適人材の登用を実現するためのアプローチとしてのグローバルタレントマネジメント論 (Global Talent Management) への枠組みの拡張がなされてもいる (e.g., Scullion and Collings, 2010; Sparrow et al., 2014; Tarique and Schuler, 2010)。

しかし、タレントマネジメント論研究に関する先鞭的なレビュー論文 (Collings and Mellahi, 2009; Lewis and Heckman, 2006) では、タレントマネジメントの定義が曖昧でかつ多種にわたること、理論的基盤が脆弱であること、そして実証研究に乏しいことの 3 点が大きな検討課題として強調されてきた。これらの点は、近刊のレビュー論考 (e.g., Al Ariss, 2014; Thunnissen et al., 2013) でも重ねて指摘されており、多くの論考が蓄積された現在においても、依然として十分な回答は示されていない。タレントマネジメント論研究の今後の発展に際しては、実践事例の子細な検討を交えて、理論枠組みの精緻化を図ることが期待されているといえる。

2.2. タレントマネジメント論研究の争点

2.2.1. タレントとして処遇する従業員の多寡

まず問題となるのは、タレントマネジメントが管理の対象として捉える「タレント」が誰を指すのか、という点であろう。複数企業でのケーススタディ (e.g., Blass, 2009; Chuai et al., 2008) では、タレントとして処遇する従業員の範囲の多寡が企業によって異なることが指摘されている。大まかには、従業員の広範囲 (あるいはすべての従業員) をタレントとみなす包含的 (inclusive) アプローチと、一部の限られた従業員をタレントとみなす排他的 (exclusive) アプローチの 2 つに分類される。これらのアプローチの違いは、タレントマネジメントの定義、あるいはタレントという術語の解釈の違いにあると考えられる。たとえば、包含的アプローチではすべての従業員から才能を引き出すという観点からタレントマネジメントが論じられ、排他的アプローチでは有能な人材の戦略的活用という観点から論じられるという具合である。換言すれば、包含的アプローチでは能力や才能、資質をあらゆる術語として、排他的アプローチでは能力や才能を有する人物をあらゆる術語として、タレントが捉えられているとみることもできる。

理論研究においては、Collings and Mellahi (2009) が、伝統的な人的資源管理論との理論的弁別を図るうえで、一部の従業員を対象を絞り込む排他的アプローチを志向するのが望ましいことを示唆している。一方、実証研究では、Iles et al. (2010) が、中国に拠点を置く多国籍企業 7 社のインタビュー調査を通して、調査企業においては有能な一部の人材に焦点を絞った排他的アプローチが採用されていることを明らかとしている。また、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うち約70%が排他的アプローチを採用しているという（CIPD, 2006）。しかしながら、Dries et al. (2014) や Leigh (2009) では、排他的アプローチを採る企業と包含的アプローチを採る企業の比率は半々に近いとする結果も示されている。

2.2.2. タレント・非タレントの峻別基準

排他的アプローチ、包含的アプローチのいずれにおいても、すべての従業員を対象としない限りは、何らかの基準によってタレントと非タレントを峻別することになる。その際の指針としては、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の重要度に着目する職務ベースの考え方の2つが主に論じられてきた。人ベースの考え方は、能力や資質、業績の多寡によって、いわゆるAクラス人材やトップパフォーマー、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して処遇するというものである（e.g., Berger and Berger, 2010; Groysberg et al., 2004; Michaels et al., 2001）。

これに対して、職務ベースの考え方は、はじめに重要度の高い職務（key position; key scientific job; pivotal talent position）とその人材要件を特定し、キーポジションを担う、あるいは近い将来に担いうる従業員をタレントとして処遇するという手順を踏む（e.g., Boudreau and Ramstad, 2007; Collings and Mellahi, 2009; Huselid et al., 2005）。これは、すべての職務をAクラス人材だけで充足することは極めて困難で（Collings and Mellahi, 2009; Huselid et al., 2005）、また従業員の保有能力の多寡よりも、企業戦略の達成に貢献する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）という視座に立った考え方である。このとき、重要職務は職位の高さのみで規定されるものではないため、経営幹部や幹部候補、管理職には必ずしも限定されない。たとえば高級デパートでは接客担当者、ディスカウントストアでは購買担当者といったポジションが、企業業績により大きな影響を及ぼす重要職務であると考えられる（Huselid et al., 2005）。

近年のタレントマネジメント論研究では、後者の職務ベースの考え方に立つ Collings and Mellahi (2009) のレビュー論文に依拠した議論が多いように思われる。また、経営戦略や企業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職務ベースの考え方がより有効であると考えられる。

2.2.3. タレントに対象を絞った人材マネジメントの実践

タレントマネジメントの具体的な行為実践、すなわちタレントの管理施策に関する議論では、唯一最善なタレントマネジメントが存在するという前提は置かれていないように思われる。企業戦略や、それによって規定されるタレントの種類、あるいは特に主眼を置く人事課題の違いなどによって、実践の具体的内容は異なるという見方が有力である（e.g., ASTD, 2009; Iles et al., 2010; Oakes and Galagan, 2011）。

施策群の構成要素は、人材マネジメントをめぐる従来の議論において想定されてきたものと大差はない。ただしタレントマネジメント論においては、諸々の人材マネジメント施策を、タレントの確保に適合させたかたちで、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。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施策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ASTDのフレームワーク(図1)では、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つつバランスよく展開すべきとしている(ASTD, 2009)。たとえば、人材獲得に着目したとき、採用コストと人材育成投資の費用バランスを踏まえた施策を展開すべく隣り合わせにあるチームと個人の育成を考慮すると同時に、採用コストをかけて獲得した人材の流出を防ぐために、対角にある人材定着についても考慮すべきという具合である。

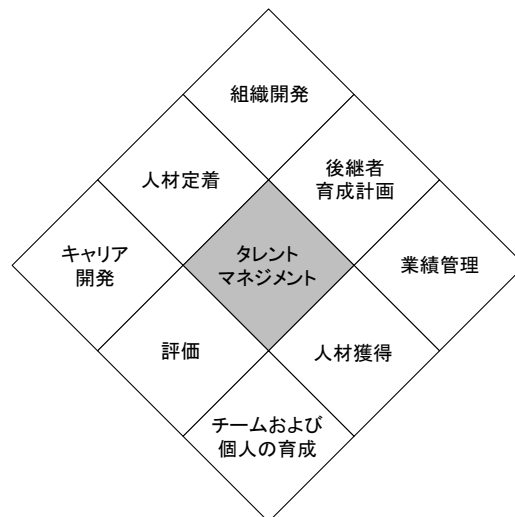


図1 ASTDのタレントマネジメント推進フレームワーク

出所：ASTD (2009, p.8) をもとに筆者作成

2.2.4. タレントマネジメントの成果

ここまで概観していくと、タレントマネジメントの主たる目的として、いわゆる高業績者やハイポテンシャル人材の獲得や育成、定着の確度を高めることがあるようにも捉えられるであろう。実際に、英国でのタレントマネジメントの実践に関して、半数以上の企業がハイポテンシャル人材や次世代経営幹部の育成を主たる目的として掲げているという調査結果も示されている(CIPD, 2006)。

しかしながらCappelli (2008) は、タレントマネジメントの最終目的は、人材マネジメントの機能性の向上ではなく、組織の全体的な目標の達成を支援することであり、それは企業組織にとって利益を上げることに他ならないと喝破している。つまり、適切なスキルを持った適切な人材を、適切なタイミングで、適切な職務に配置するためのジャスト・イン・タイムの人材管理の実践は、タレントマネジメントの要諦ではあるが、あくまで中間項に過ぎない。タレントマネジメント論の本源的な企図は、ジャスト・イン・タイムの人材管理によって、企業の競争優位の源泉たるタレントの戦略的活用を実現し、より多くの利益を獲得することにあるのだという。

タレントマネジメントと企業業績との関係は、すでにいくつかの実証研究で俎上に載せられている。たとえばBethke-Langenegger et al. (2011) は、スイスに拠点を置く138社のデータを分析し、タレントマネジメント戦略において主眼を置く事項によって、企業業績に与える影響の多寡が異なることを指摘している。たとえば企業利益については、企業戦略の支援に主眼を置くタレ

ントマネジメントがもっとも強い正の影響を与えており、次いで後継者育成に主眼を置くタレントマネジメント、タレントの育成に主眼を置くタレントマネジメントと続き、タレントの定着に主眼を置くタレントマネジメントは統計的に有意ではなかった。また Chadee and Raman (2012) は、インドの IT オフショア企業 68 拠点のデータから、自社のタレントマネジメントの実践状況について同業他社と相対比較した自己評価 (1: 業界水準をかなり下回る~5: 業界水準をかなり上回る) が、外部知識の探索および活用 (業界団体の利用状況など) と企業業績 (収益成長率、案件顧客数の増加率、案件顧客の継続率、事業成長率) との関係を一部媒介することを確認している。

ただし、戦略的人的資源管理論におけるいわゆる「ブラックボックス」の議論と同様に、タレントマネジメント論においても、タレントマネジメントの実践と企業業績との因果関係をどのように理論づけ規定するのかという点が、大きな理論的課題として残されている。たとえば Collings and Mellahi (2009) は、タレントマネジメントの実践と企業業績とのあいだに従業員個人のパフォーマンスや態度変数 (モチベーション、組織コミットメント、役割外行動) を媒介変数として想定する概念フレームワークを提示しているが、その実証においては、個人レベルの人間行動に関する変数と組織レベルの企業業績に関する変数を結びつける理論的知見の不十分さがひとつの障壁となる。

2.3. タレントマネジメント論が示す可能性

前節までを総括すると、タレントマネジメント論が志向する人材マネジメントのあり方は、以下の 4 点に集約することができるように思われる。すなわち、タレントマネジメント論は、企業戦略の達成に対して真に重大な貢献を果たしうる人材 (タレント) の採用や育成、配置、評価、活用を検討する議論であり、戦略的人事 (あるいは経営に資する人事) への転換を図るうえで有益であると考えられる。

- (1) 重要職務 (キーポジション) を担いうる有能な人材 (タレント) を対象とする
- (2) 適材適所かつ適時適量 (ジャスト・イン・タイム) の人材配置を実現する
- (3) 最終目標は、企業業績の向上への貢献にある
- (4) 人材マネジメント諸機能の統合を重視して、全体最適を図る

そして、これら 4 点に特徴づけられるタレントマネジメント論は、人材マネジメント研究に対して、以下に示すような新たな視座を提供すると考えられる。第 1 に、個別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俎上に載せることによって、企業が人材面での競争優位をどのように構築し維持しているのかという点を、行為実践を通して明らかにすることを可能とする。第 2 に、企業戦略の達成に資する重要度の高い人材の具体的な管理実践を論じるという点において、1980 年代から盛んに論じられてきた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²から、人材マネジメント研究が本来の対象とすべき「人材のマ

² たとえば守島 (2010) は、戦略的人的資源管理論が抱える課題として、経営戦略と人事制度の適合性 (外的整合性; external fit) と、人事制度内の各要素の相互補完性 (内的整合性;

マネジメント」の議論への回帰を可能とする。そして第3に、重要職務への適材配置の実現に照準を合わせた議論として、雇用区分や国・地域、所属組織などの境界をあまり意識しない柔軟な人材マネジメントのあり方とその具体的方略を検討する基礎となる可能性がある。

2.4. 日本におけるタレントマネジメント論研究の動向

ここで、わが国日本におけるタレントマネジメント論研究の概況についても触れておきたい。筆者の調べ³によれば、わが国の学術的論考（査読の有無は問わず、学会報告論集を含む）にてタレントマネジメント論への言及がみられたのは、ASTDによる定義やCappelli（2008）の議論をもとにタレントマネジメント概念を素描し新しい潮流として紹介した岡田・堀内（2009）や、Lewis and Heckman（2006）の簡潔なレビューを行った厨子（2009）が最初期であると考えられる。しかしながら、その後の論考の蓄積はあまり進まず、2014年末の時点でも12編に留まっている⁴。

わが国におけるタレントマネジメント論に関する学術的論考は、大まかに3つのタイプに分類できる。第1に、もっとも多いのは、タレントマネジメント論研究の系譜の整理やそれらを通じたタレントマネジメント概念の本質の検討を行う論考である。たとえば守屋（2014）はタレントマネジメントの定義やその生成・発展の社会的背景、日本企業における実践などを多角的に論じながら、人的資源管理論を補完し強化する機能を有する概念としてタレントマネジメント論を位置づけている⁵。第2に、人材育成・活用やアセスメント・センター、目標管理制度などの既存の人事管理に関する議論を、タレントマネジメント論の枠組みに引きつけて検討する論考がある。たとえばグローバル組織におけるIT人材の育成について論じる成澤（2010）は、議論を深める有用な視座としてタレントマネジメントの考え方に言及している⁶。そして第3に、企業におけるタレントマネジメントの実践事例を踏まえた議論が展開される論考であるが、このタイプは管見の限り、複数の外資企業の事例からなる石原（2013）と、日本企業A社の単一事例からなる柿沼（2013）以外では見当たらない。

これらの論考はいずれも、タレントマネジメント概念そのものを考えるうえで有益な示唆をもたらしており、今後の研究発展に向けた礎になりうるものと思われる。しかし、その内容を概観してみると、日本企業における人事管理へのタレントマネジメント論の適用可能性については、まだ十分な議論がなされていないと認めざるを得ない。換言すれば、わが国におけるタレントマネジメント論研究の現状は、「タレントマネジメントとはいかなるものか？」という初期段階の議論に終始している側面が非常に強いように思われるのである。

3. 研究課題の導出

近年日本でも多くの注目が寄せられつつあるタレントマネジメント論は、欧米圏での研究が蓄積されてきたなかで、その定義・解釈の多様性が指摘されながらも、企業業績の向上に対して一

internal fit) という2つの整合性の多寡を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と指摘している。

³ CiNii Articles (<http://ci.nii.ac.jp/>) の検索結果に加えて、筆者によって公刊の事実が確認された、CiNii Articles 未収録の学会報告論集などに掲載の論文も考慮した。

⁴ 詳細は、本稿 p.16 の図2を参照のこと。

⁵ 守屋（2014）のほか、柿沼（2012）や柿沼・磯崎（2014）、永井・岩崎（2013）などがある。

⁶ 成澤（2010）のほか、岩崎・永井（2013）や岡田・堀内（2009）などがある。

定の影響をもたらしていると考えられてきた。また、人材マネジメント研究の一連の発展系譜のなかで、タレントマネジメント論は、現代企業における人材マネジメント上の諸課題を克服しうる枠組みとして位置づけることができるようにも思われた。

しかしながら、わが国日本においては、日本企業におけるタレントマネジメントの解釈やその実践、さらにはタレントマネジメントの実践がもたらす成果については、十分な学術的検討がなされてはいないといえる。そこで本稿では、タレントマネジメントに関する日本企業の動向について、以下の研究課題（RQ）を設定し、定量的・定性的の両側面から検討を行う。

- RQ1 タレントマネジメントへの関心を示す日本企業、あるいはタレントマネジメントを実際に運用している日本企業は、どの程度存在するのか？
- RQ2 日本企業がタレントマネジメントに関心を示す、あるいは運用に踏み切る、その背景にある狙い（人事課題）は何か？
- RQ3 日本企業におけるタレントマネジメントへの課題感や実践動向と、企業業績との関係性はいかなるものか？

4. 研究方法

4.1. Works 人材マネジメント調査 2013 の再分析

4.1.1. データの概要

本分析で使用するのは、リクルートワークス研究所から提供をうけた「Works 人材マネジメント調査 2013（以下、Works 調査）」の個票データと、回答企業の財務データである。Works 調査は、東京証券取引所第 1 部に上場している 1750 社（2013 年 7 月時点）の人事部門担当者を対象に、2013 年 8 月から 9 月にかけて郵送で実施された。回答企業数は 238 社（回答率 13.6%）であった。内訳は、製造業が 130 社（54.6%）、TOPIX500 企業が 103 社（43.3%）であった。母集団（東証 1 部上場企業）と比べて、業種の偏りはみられなかったが、TOPIX ニューインデックスで分類した企業規模では大企業比率（TOPIX500 企業比率）がやや高かった。

4.1.2. タレントマネジメントに関する変数

Works 調査では、タレントマネジメントに関する質問項目として、以下の 3 つが用意されている。まず Q26 とその枝問 SQ26-1 は、現在認識している人事課題 [あてはまるものすべて回答]、と、それらのうち特に重要な課題 [3 つまで回答] を尋ねるものであり、回答選択肢に「タレントマネジメントの推進」が含まれている。続く Q27 は、導入し継続的に運用している人材マネジメント施策 [あてはまるものすべて回答] を尋ねるものであり、回答選択肢に「タレントマネジメント」が含まれている。本稿では、Q26 からはタレントマネジメントへの関心状況が、Q27 からはタレントマネジメントの実践状況が推測可能であると解釈した。

表 1 は、これらの設問に対する回答状況をまとめたものである。まず、Q26 にてタレントマネジメントの推進を人事課題として回答したのは 65 社であり、これは有効回答企業の 27.50%にあたる。次に、SQ26-1 では、タレントマネジメントの推進に課題感を持つ 65 社のうち、およそ 4 分の 1 にあたる 15 社が、特に重要な課題として捉えていると回答している。最後に、Q27 にてタレントマネジメントを運用中と回答したのは 17 社であり、これは有効回答企業の 7.23%にあたる。

表1 タレントマネジメントに関する設問と回答状況

	該当する 企業数	左記のうち 運用中企業
Q26 (n=236) タレントマネジメントの推進は、現在認識する人事課題である	65社 (27.50%)	16社 (94.12%)
SQ26-1 (n=65) タレントマネジメントの推進は、特に重要な人事課題である	15社 (23.08%)	5社 (29.41%)
Q27 (n=235) タレントマネジメントを現在まで継続して運用している	17社 (7.23%)	-

注：カッコ内のパーセント表記は、当該項目の母数に対する比率である。

また、Q27でタレントマネジメントを運用していると回答した17社のうち、16社はQ26でタレントマネジメントの推進への課題感を示し、5社は特に重要な人事課題であるとも述べている。これらの結果は、日本企業におけるタレントマネジメントへの取り組みがその進化の途にあることを示唆しているとも解釈できる。

本分析では、Q26とQ27の両方を回答した企業235社を3つのグループ（以下、この3つのグループを「運用課題感3群」と表記する）に区分した。第1に、タレントマネジメントを現在運用している「運用中企業」17社である。第2に、タレントマネジメントを運用してはいないが、人事課題としては認識している「未運用課題感あり企業」で、これには49社が該当した。そして第3に、上述の2群のいずれにも該当しない、すなわち、タレントマネジメントを運用しておらず、また課題感を認識してもいない「未運用課題感なし企業」169社である。

4.1.3. 人事施策に関する変数

本分析では、タレントマネジメントの推進と同時に人事課題として認識されている人材マネジメント施策についても検討を行う。Works調査では、タレントマネジメントの推進を除いて全部で23の人事課題が選択肢として設けられている（以下囲み部分を参照のこと）。本分析ではタレントマネジメントとの関連性が薄いと考えられる項目も含めて、すべてを分析の対象とした。いずれも、当該項目を人事課題として挙げている場合は1、挙げている場合は0を割り当てた。

■ 現在認識している人事課題（23項目、質問票への記載順に表記）

新卒採用力の強化、限定正社員の制度化、新入社員や若手の早期戦力化
 定年退職者の再雇用・活用、ダイバーシティ（女性等）の推進、外国人の活用
 ワークライフバランスの強化、メンタルヘルスへの対応、離職率の改善、グローバル人材の育成
 次世代リーダーの育成、プロフェッショナルの育成、教育研修体系の見直し、OJT改革
 組織の年齢構成のゆがみの矯正、ミドルの活性化、マネジメントスキルの向上

総額人件費の抑制、労使関係の強化、人事の組織体制や機能の見直し、企業理念の浸透
海外現地法人の現地化、グループ企業の制度整備

4.1.4. 企業業績に関する変数

本分析では、一般的に企業業績の代理変数として利用される離職率、主観的な評価、財務指標の3つを用いる。主観的な評価は、業績に関連する (b) のほかに、企業におけるタレントの一例として次世代リーダーを想定して、その育成プログラムの成果を尋ねた (c) も採用した。各変数の概要は以下の通りである。

- (a) 離職率：Works 調査より。直近年度での定年退職者を除いた正社員の離職率。
- (b) 競合他社と比較した優位性についての主観的評価：Works 調査より。「生産性」「利益率」「競争環境への適応力」「新しい発明や製品の開発、ビジネスモデルの構築などの成果」「人材力」の5項目について、競合他社と比べての主観的評価を5段階（1: 後れをとっている、3: ほぼ同じレベルである、5: 優位に立っている）で測定した。
- (c) 自社の次世代リーダー育成プログラムに関する主観的評価：Works 調査より。プログラムの成果を総合的にみた評価を、5段階（1: ほとんど成果を上げていない、3: どちらともいえない、5: 十分に成果を上げている）で測定した。
- (d) 財務指標：eol データベース (<http://eolddb.jp>) より。売上高変化率、経常利益変化率、ROE（株主資本利益率）、ROA（総資産利益率）について、回答時点から遡って直近3会計期間⁷の単体指標を取得し、その平均値を採用した。また、労働生産性についても、直近3会計期間の単体指標を単体従業員数で除した値の対数値を算出し、その平均値を採用した。いずれも、企業合併や持株会社化などに起因すると思われる極端に大きな値・小さな値が複数みられたため、IBM SPSS Statistics 20にて各変数の箱ひげ図を作成し、箱の高さの3倍以上にある外れ値として検出されたデータを分析から除外することとした。

4.1.5. 分析方法

本分析では主に、タレントマネジメントをすでに運用している「運用中企業（17社）」と、運用には踏み切っていないがタレントマネジメントへの課題感を持っている「未運用課題感あり企業（49社）」の2つの企業群に焦点をあてた分析を行う。データの分析には、IBM SPSS Statistics 20を使用した。

第1に、日本企業がタレントマネジメントをどのように解釈し、運用しようとしているのかという点を検討するために、3つの企業群について (a) 当該企業の特徴、(b) 同時に認識している人事課題の2点を確認する。このとき、当該企業群と非当該企業群との差異に着目し、当該企業群が持つ特色を明らかとすることを試みる。

第2に、タレントマネジメントの運用状況やタレントマネジメントへの課題感と企業業績との関係性を検討する。ただし Works 調査では、各企業がタレントマネジメントの実践を開始した時

⁷ 決算期が3月末から9月末の場合は2011年、2012年、2013年の3カ年、10月末から2月末の場合は2010年、2011年、2012年の3カ年を採用した。

期や課題感を持ち始めた時期は明らかとはなっておらず、タレントマネジメントと企業業績の変化との時間的順序が明らかではない。また Works 調査は企業サンプルのみであることから、Collings and Mellahi (2009) が想定するような従業員行動に関する媒介変数を用いることも困難であった。そこで本分析では、試論的な分析として、運用状況や課題感の有無によって回答企業を区分したときに、各企業群のあいだで企業業績の多寡にどのような差異がみられるのかを確認することとした。

4.2. 文献渉猟

Works 調査と財務データの組み合わせから類推できることには、当然ながら限界がある。たとえば、タレントマネジメントに関心を寄せる理由は、同時に認識されている人事課題から推察可能であると思われるが、選択肢外の課題への対応策として喚起されている可能性も否定できないであろう。そこで本分析では、日本企業におけるタレントマネジメントの実践に関する公刊資料を広範に収集し、それらの内容を検討することとした。なお、この文献渉猟は日本企業（外資系企業の日本法人含む）におけるタレントマネジメントの実践動向を幅広く探索することを企図したものであるため、収集された事例が Works 調査の回答企業における事例とは限らないことを予め申し添えておく。

本分析では、2014 年末までに公刊された文献を抽出すべく、書籍・論文・雑誌記事については CiNii Articles (<http://ci.nii.ac.jp/>) および国立国会図書館サーチ (NDL Search; <http://iss.ndl.go.jp/>) を、新聞記事については日経テレコン (<http://t21.nikkei.co.jp/>) を用いて 2015 年 1 月下旬に検索を実施し、公刊資料のリストを作成した。はじめに「タレントマネジメント」を検索キーワードとして初回検索を実施したあと、検出された資料の記載内容を通読したうえで、「人事情報データベース」や「適正配置」などの関連性があると思われるキーワードを用いて追加検索を行った。これらのほかに、筆者によって公刊の事実が確認された、データベース未収録の論文や書籍についてもリストに含めた。

検出された公刊資料は、(a) 学術論文、(b) 新聞・雑誌記事、(c) 書籍、の 3 グループに仕分けてカウントを行った。その際、複数号にまたがった連載記事と、単一号に収録された特集記事を簡便のために 1 つにまとめて計上した⁸ほか、日経テレコンで検出された人事異動公告や実務家向けセミナーの案内記事、あるいは内容的にタレントマネジメントとは無関係と判断されたものはカウントから除外した。なお、タレントマネジメントを実践している企業の探索にあたっては、Google 検索を用いて企業ウェブサイト、プレスリリース、CSR レポートなども参照したが、これらは公刊数の集計には含めていない。

5. 分析結果

5.1 Works 人材マネジメント調査 2013 の再分析

5.1.1 基本属性

⁸ たとえば、「特集 タレントマネジメント」が 4 つの記事で構成されている場合、CiNii Articles や NDL Search の検索結果一覧には、4 つないし 5 つ（注：特集全体としても 1 つインデックスされることがある）のレコードが表示される。本稿では、これらを特集として 1 つに束ねて集計した。

はじめに、運用課題感3群について、各群間での諸属性の異同を検討する。表2は、各企業群と回答企業全体について、業種区分と企業規模、海外売上高比率の平均値をまとめたものである。

表2 タレントマネジメントの運用・課題感で区分した企業群別の属性

		運用中 (17社)	未運用 課題感あり (49社)	未運用 課題感なし (168社)	[参考] 回答企業全体 (238社)
業種区分	製造業	13社	24社	90社	130社
	非製造業	4社	25社	77社	106社
企業規模	TOPIX500	15社	20社	65社	103社
	非 TOPIX500	2社	29社	103社	135社
海外売上高比率 [平均値]		47.04% (n=14)	28.96% (n=30)	22.53% (n=102)	26.43% (n=147)

注：欠損値処理のため、企業数合計が一致しない箇所がある。

回答企業全体の分布との適合性の検定（カイ2乗検定、連続修正、有意水準5%）の結果、業種区分については、運用中企業（ $\chi^2=2.519$, $df=1$, $p=.112$ ）、未運用課題感あり企業（ $\chi^2=.646$, $df=1$, $p=.421$ ）、未運用課題感なし企業（ $\chi^2=.184$, $df=1$, $p=.668$ ）のいずれの群も、当該企業と回答企業全体の分布は同等であると考えられた。企業規模については、運用中企業（ $\chi^2=13.166$, $df=1$, $p=.000$ ）、および未運用課題感なし企業（ $\chi^2=4.281$, $df=1$, $p=.039$ ）の2群は回答企業全体の分布との異同が認められた。運用中企業は回答企業全体と比べて TOPIX500 に偏っており、未運用課題感なし企業は非 TOPIX500 に偏っていると解釈された。未運用課題感あり企業は、回答企業全体の分布と同等であると考えられた（ $\chi^2=.052$, $df=1$, $p=.819$ ）。

また、Works 調査にて回答された海外売上高比率を従属変数、運用課題感3群を因子として一元配置分散分析（Welch 検定と Games-Howell 法による多重比較）を実施した結果、5%水準でグループ間の有意差が認められ（ $F=7.160$, $df=2$, 31.956 , $p=.003$ ）、多重比較の結果（表3）から、有意差が認められたのは運用中企業と未運用課題感なし企業とのあいだで、運用中企業の方が海外売上高比率が高いと解釈された。

表3 海外売上高比率に関する多重比較

(I)	(J)	平均値の差 (I-J)	標準 誤差	有意 確率	95% 信頼区間	
					下限	上限
運用中	未運用課題感あり	18.08	7.76	.067	-1.04	37.19
	未運用課題感なし	24.50*	6.47	.004	7.99	41.01
未運用課題感あり	運用中	-18.08	7.76	.067	-37.19	1.04
	未運用課題感なし	6.43	5.56	.485	-7.05	19.90
未運用課題感なし	運用中	-24.50*	6.47	.004	-41.01	-7.99
	未運用課題感あり	-6.06	5.56	.525	-19.90	7.05

注：多重比較は Games-Howell 法による。

*. 平均値の差は 5%水準で有意。

5.1.2. 現在認識している人事課題

まず、現在認識している人事課題として回答された上位 5 項目について、回答企業全体と企業群ごとの結果を表 4 に示す。なお、表 3 にかかる集計では「タレントマネジメントの推進」を対象から除外している⁹。

表 4 各企業群が現在認識している人事課題（上位 5 項目）

	回答企業全体 (n=238)	運用中 (n=17)	未運用課題感あり (n=49)	未運用課題感なし (n=168)
1	次世代リーダーの育成 187 社, 78.57%	次世代リーダーの育成 17 社, 100.00%	次世代リーダーの育成 46 社, 93.88%	次世代リーダーの育成 123 社, 73.21%
2	メンタルヘルスへの対応 165 社, 69.33%	グローバル人材の育成 16 社, 94.12%	グローバル人材の育成 36 社, 73.47%	メンタルヘルスへの対応 116 社, 69.05%
3	グローバル人材の育成 148 社, 62.18%	ダイバーシティの推進 15 社, 88.24%	メンタルヘルスへの対応 35 社, 71.43%	定年退職者の再雇用・活用 102 社, 60.71%
4	ダイバーシティの推進 146 社, 61.34%	メンタルヘルスへの対応 13 社, 76.47%	ダイバーシティの推進 34 社, 69.39%	新卒採用力の強化 100 社, 59.52%
	-	定年退職者の再雇用・活用 13 社, 76.47%	-	-
5	定年退職者の再雇用・活用 141 社, 59.24%	外国人の活用 12 社, 70.59%	マネジメントスキルの向上 32 社, 65.31%	ダイバーシティの推進 97 社, 57.74%

注：表中のパーセンテージ表記は、当該企業群中の割合を示す。

この単純集計からは、以下の 3 点が明らかとなった。第 1 に、すべての企業群において共通して 5 位以内にランクされる人事課題として、次世代リーダーの育成、メンタルヘルスへの対応、ダイバーシティの推進の 3 つがある。特に、次世代リーダーの育成は 3 つの企業群すべてで 1 位

⁹ 運用中企業では 16 社（94.12%、3 位に該当）、未運用課題感あり企業では 49 社（100.00%、1 位に該当）がタレントマネジメントの推進への課題感を示していた。

にランクされており、タレントマネジメントへの関与度にかかわらず、日本企業にあまねくみられる人事課題であることが容易にうかがえる。第2に、人材育成という観点でみると、すべての企業群において次世代リーダーやグローバル人材の育成について課題感を示す企業が多くみられる¹⁰が、その一方で、プロフェッショナルの育成に対する課題感を示す企業は相対的に少ない¹¹。そして第3に、前述したように、タレントマネジメント論の主眼は、企業業績の向上につながるジャスト・イン・タイムの人材配置にあると考えられるが、その実現に向けての人事組織や機能の見直しに課題感を持つ企業は、運用中企業や未運用課題感あり企業においても、相対的に少ない¹²。

次に、各人事課題への課題感について、回答企業をいくつかのパターンで分類し、群ごとの異同を検討した¹³。以下では、比較検討を行ったパターンごとに詳しく記述する。

(a) 運用中企業と未運用企業（未運用課題感あり企業・未運用課題感なし企業）

タレントマネジメントの運用の有無による、人事課題への課題感の異同を確認するため、各人事課題を検定変数、2つの企業群を識別するダミー変数をグループ化変数に投入し、独立サンプルのt検定を行った。その結果、ダイバーシティの推進 ($t=3.197, df=21.882, p=.004$)、外国人の活用 ($t=3.122, df=18.642, p=.006$)、グローバル人材の育成 ($t=4.994, df=27.673, p=.000$)、次世代リーダーの育成 ($t=7.833, df=216.000, p=.000$) の4課題で5%水準で有意差が認められた。いずれの人事課題も、運用中企業の方が、課題感を示す企業の比率が高いと解釈された。

(b) タレントマネジメントに関与している企業（運用中企業・未運用課題感あり企業）と関与していない企業（未運用課題感なし企業）

タレントマネジメントへの関与度の違い（関与している、していない）による、人事課題への課題感の異同を確認するため、各人事課題を検定変数、2つの企業群を識別するダミー変数をグループ化変数に投入し、独立サンプルのt検定を行った。その結果、ダイバーシティの推進 ($t=2.487, df=132.844, p=.014$)、外国人の活用 ($t=2.660, df=110.682, p=.009$)、グローバル人材の育成 ($t=3.498, df=142.513, p=.001$)、次世代リーダーの育成 ($t=5.182, df=224.471, p=.000$)、ミドルの活性化 ($t=2.292, df=109.516, p=.024$)、企業理念の浸透 ($t=3.065, df=102.863, p=.003$)、グループ企業の制度整備 ($t=2.259, df=105.538, p=.026$) の7課題で5%水準で有意差が認められ、関与している企業の方が、課題感を示す企業の比率が高いと解釈された。また、離職率の改善 ($t=-2.125, df=160.699, p=.035$) も5%水準で有意差が認められ、こちらは関与していない企業の方が、課題

¹⁰ 未運用課題感なし企業では、グローバル人材の育成は6位（95社、56.55%）であった。

¹¹ 回答企業全体（63社、26.47%、19位）、未運用課題感なし企業（39社、23.21%、17位）、未運用課題感あり企業（17社、34.69%、18位）、運用中企業（7社、41.18%、16位）。

¹² たとえば回答企業全体（238社）では、人事組織や機能の見直しに対して課題感を示しているのは84社（35.29%、13位）であった。

¹³ (a) と (b) のt検定は同一のデータセットを用いてはいるが、それぞれ異なる基準で回答企業を2群に分割して分析を行っている。そのため、t検定の繰り返しによる第1種の過誤の問題にはあてはまらないと考えた。一方で、(c) と (d) のt検定は、第1種の過誤への対処としてBonferroni法による調整を行った。ここでの比較ペアは2組であることから、調整化された有意水準 $\alpha = 0.05/2=0.025$ を使用した。

感を示す企業の比率が高いと解釈された。

(c) 運用中企業と未運用課題感あり企業

タレントマネジメントへの関与度の違い（運用に踏み切ったか、課題感を示すのみか）による人事課題への課題感の異同を確認するため、各人事課題を検定変数、2つの企業群を識別するダミー変数をグループ化変数に投入し、独立サンプルのt検定を行った。その結果、グローバル人材の育成 ($t=2.381, df=51.807, p=.021$) のみ 2.5%水準で有意差が認められ、運用中企業の方が、課題感を示す企業の比率が高いと解釈された。

(d) 未運用課題感あり企業と未運用課題感なし企業

タレントマネジメントの推進への課題感の有無による、その他の人事課題への課題感の異同を確認するため、各人事課題を検定変数、2つの企業群を識別するダミー変数をグループ化変数に投入し、独立サンプルのt検定を行った。その結果、グローバル人材の育成 ($t=2.275, df=85.845, p=.025$)、次世代リーダーの育成 ($t=4.243, df=147.530, p=.000$)、ミドルの活性化 ($t=2.468, df=72.348, p=.016$)、企業理念の浸透 ($t=3.079, df=68.545, p=.003$) の4課題で 2.5%水準で有意差が認められた。いずれの人事課題も、未運用課題感あり企業の方が、課題感を示す企業の比率が高いと解釈された。

5.1.3. タレントマネジメントと企業業績の関連性

回答企業を運用中企業、未運用課題感あり企業、未運用課題感なし企業の3群に分類して、企業業績変数を従属変数とした一元配置分散分析の結果を表5に示す。なお本分析では従属変数の等分散性を仮定せず、Welch検定と、Games-Howell法による多重比較を採用することとした。分析の結果、すべての企業業績変数について有意差が認められなかった。

表5 タレントマネジメントへの関与度と企業業績
(各群の平均値と標準偏差および多重比較 [Games-Howell 法] の結果)

		運用課題感3群			漸近的 F分布	自由度
		運用中	未運用 課題感あり	未運用 課題感なし		
離職率		15.982 (10.945)	25.943 (23.866)	23.260 (24.634)	1.907	2, 30.543
相対的優位 性の主観評 価	生産性	3.38 (.961)	3.38 (.834)	3.20 (.838)	.887	2, 29.731
	利益率	3.46 (1.050)	3.16 (1.043)	3.14 (.984)	.567	2, 29.972
	競争環境への 適応力	3.54 (.877)	3.11 (.859)	3.16 (.858)	1.244	2, 30.345
	発明や開発な ど の成果	3.23 (.832)	3.11 (.910)	3.09 (.892)	.174	2, 30.828
	人材力	3.38 (.961)	3.39 (.745)	3.33 (.680)	.148	2, 28.818
次世代リーダー育成プログラ ム に関する自己評価		3.92 (.669)	3.43 (.920)	3.53 (.658)	2.019	2, 28.266
財務指標	売上高変化率 3年平均	1.602 (9.923)	2.864 (5.785)	3.126 (6.753)	.194	2, 36.031
	経常利益変化率 3年平均	16.123 (28.269)	4.005 (40.062)	20.982 (45.883)	2.544	2, 35.189
	ROA 3年平均	4.343 (3.924)	4.863 (3.705)	4.690 (3.620)	.109	2, 36.666
	ROE 3年平均	4.976 (6.296)	5.370 (4.504)	4.714 (4.576)	.363	2, 33.576
	1人当たり労働 生産性 (対数) 3年平均	3.667 (1.197)	3.881 (.905)	3.911 (.854)	.203	2, 22.209

注：運用課題感3群各群のカッコ内数値は標準偏差。

5.2. 文献渉猟¹⁴

わが国においてタレントマネジメント論に関連する言及がなされた最初の公刊物は、2001年に『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』誌に掲載された Cappelli (2000) の邦訳であると思われる。しかし、Cappelli (2000) の邦訳を含め、その後の複数の論考でも「タレントマネジメント」という術語はほとんど用いられてこなかった¹⁵。論考内ではじめて登場したのは、2006年に発行された人事実務家向け雑誌の記事（南, 2006; 土田, 2006）であると思われる。

図2は、タレントマネジメントに関する邦文文献の公刊件数をまとめた累積グラフである。今回の文献渉猟では、2014年末の時点で学術誌12編、新聞・雑誌66編、書籍17編のあわせて95編の論考が公刊されていると推計された。大まかな傾向としては、2011年まではひと桁ずつの増加であったが、20編を超える論考が刊行された2012年を境として、毎年10編以上の増加がみられるようになってきている。しかしながら、各年の公刊数を分類別に追っていくと、そのピークは2012年（新聞・雑誌記事、書籍）ないし2013年（学術誌）にあり、2014年には公刊のペースはやや緩やかになっていることが分かる。また前述のように、学術論文の蓄積は極めて鈍足であり、近年の急激な公刊数の増加は新聞・雑誌記事が牽引していることも分かる。

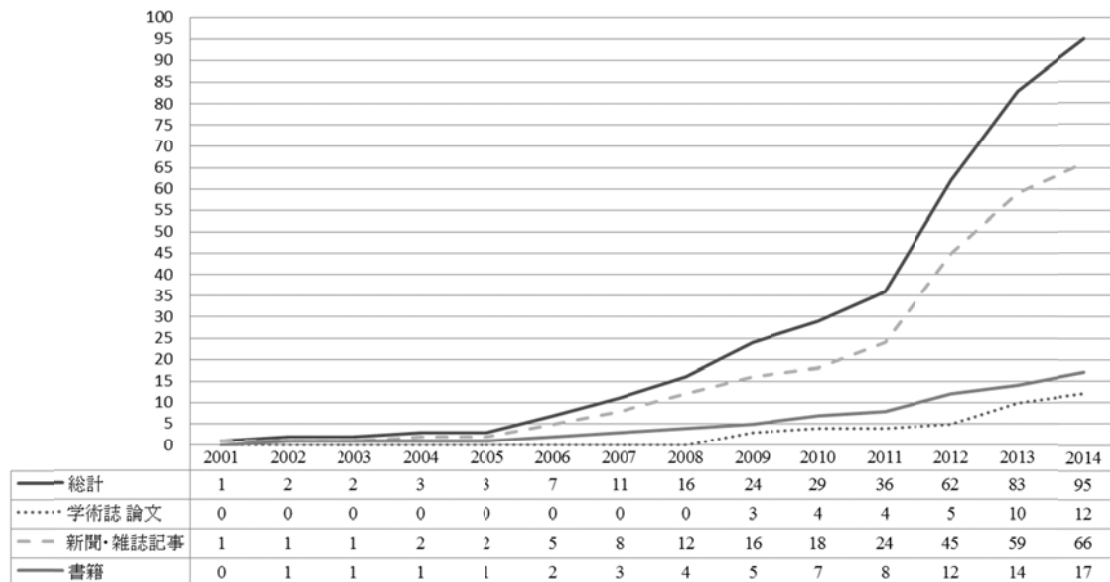


図2 タレントマネジメントに関する邦文文献の累積公刊件数

出所：筆者作成

これらの論考のうち人材教育（2014）は、ASTDの日本支部であるASTDインターナショナルネットワークジャパン（以下ASTDジャパン）が実施したタレントマネジメントに関する日本の実態調査の結果を紹介している点で興味深い。ASTDジャパンは、日本企業6社と外資系企業2

¹⁴ 本節の記述は、当該企業における人事制度やタレントマネジメントの巧拙を論じることを目的とはしていない。また、本節で登場する特定の企業名は、Works調査の回答企業とは関係なく、無作為に選択した。

¹⁵ たとえば2002年に刊行された Michaels et al. (2001) の邦訳本では、talent management の和訳として「人材マネジメント」が用いられており、「タレントマネジメント」という表現はみられない。

社の計 8 社を対象に人事管理に関するヒアリングを行い、図 1 に示した ASTD のフレームワークに照らし合わせて、その実態を描出している。その結果、タレントマネジメントを意識して戦略的に進めようとしている企業¹⁶は 4 社みられたが、ASTD のフレームワークに描かれた 8 領域すべてを統合的に展開していたのは、そのうち 2 社であった。残りの 2 社は、タレントマネジメントを意識してはいるが、ある特定の領域に重点を置いた取り組み¹⁷を展開していた。残りの 4 社は、8 領域のうち複数を実施してはいるが、それぞれの領域に関する施策が独立しており、統合性はあまり意識されていなかったという¹⁸。

新聞・雑誌記事におけるタレントマネジメントに関する言説を概観すると、そこには大まかに 3 つの傾向をみることができる。1 つ目は、グローバル人材に関連した文脈の論考が比較的多いことである。たとえば黒田（2011）は、組織のグローバル化の進展にともなって日本企業が抱える人材面での諸課題への対応策として、タレントマネジメントの抜本的再構築が必要であると指摘し、特にグローバルリーダーの育成と活用に焦点をあてた議論を展開している。また人材教育（2014）では、優秀な人材の獲得競争が激化するなかで、業績や成果に貢献できる人材の確保に向けた動きを世界規模で計画、実行する必要があると述べ、そのためのアプローチのひとつとしてグローバルタレントマネジメントを検討している。さらに、日経コンピュータ（2012）で紹介された伊藤忠商事や資生堂の事例や、日経情報ストラテジー（2013）で紹介されたジヤトコの事例では、タレントマネジメントの実践に踏み切ったきっかけにグローバル人事への対応があったことが述べられている。たとえばジヤトコでは、2018 年度に売上高 1 兆円・海外生産比率 70% を目標としており、その達成のために、世界各国の拠点を担うリーダー人材の登用や育成を的確に行う仕組みとしてタレントマネジメントの展開に踏み切った。具体的には、人事情報データベースの構築・運用による人材の可視化に加えて、世界共通の人事評価基準の導入や職位の統一化、昇進パターンの多様化、米国 GE 社で行われているセッション C（人材・組織レビュー）を模した「エグゼクティブ・コミッティー」の開催などを広範に展開しているという（日経情報ストラテジー、2013）。

2 つ目は、IT 関連の文脈でのタレントマネジメントへの言及（e.g., 日経コンピュータ, 2012; 日経情報ストラテジー, 2013; 森井・乾, 2013）が増加しつつあることである。この背景には、外資・内資を問わず多くの企業¹⁹がタレントマネジメントシステムと称する商品（人事情報データベース）の拡販に乗り出しており、市場が活況であることが挙げられる。矢野経済研究所（2013）に

¹⁶ 人材教育（2014）では、これら 4 社を「TM 型」と分類し、さらに 8 領域すべてを統合的に実施している「TM・全方位型」と、自社の状況に合わせてある領域を重点的に実施する「TM・部分型」とに細分化している。

¹⁷ 人材教育（2014）での記述によれば、たとえばある 1 社は、新規事業領域でノウハウを持つ人材が社内にはいないために、外部採用（人材獲得）に力を入れた取り組みを展開している。このとき、自発的に動ける人材の獲得が前提としてあり、そのような人たちにはキャリア開発の施策を整備する必要はないという認識を会社として持っているため、キャリア開発にはあまり力が注がれていない。したがって、キャリア開発に関する取り組みは整備されていないと判断されたようである。

¹⁸ 人材教育（2014）では、これら 4 社を、タレントマネジメントを意識的には行わず、従来の日本型人事管理を行う「HRM 型」と分類している。

¹⁹ 外資系企業では Oracle や SAP、SilkRoad Technology など、国内企業ではカオナビ、サイダス、ワークスアプリケーションズなどがある（企業名は順不同）。

よれば、2012年のタレントマネジメントシステム市場は前年比19.9%増の44.6億円であり、2013年にはさらに15.5%増の51.5億円になると予測されている。実際に、人事情報データベースの整備に乗り出した企業を取り上げた新聞・雑誌記事はここ1~2年で数多く見受けられ、たとえばイオンやNTT、川崎重工業、日立製作所、三菱ケミカルホールディングスなどが構築したと報じられている²⁰。ただし、人事情報データベースは、タレントマネジメントを実践するうえで有用なツールのひとつに過ぎず、その構築・運用だけをもってタレントマネジメントを実践しているとみなすのは早計である。タレントマネジメントの実践における肝要は、収集した人材情報を活用したタレントの重点管理にあると考えられるが、この点に言及した記事は実際のところあまり多くはない。

そして3つ目に、タレントマネジメントの導入が紹介されている企業が、ある特定の属性に偏っているように思われることである。今回の文献渉猟では、およそ40社の日本企業におけるタレントマネジメントの実践に関する何らかの記述²¹が確認された。これらの抽出された企業を概観すると、タレントマネジメントに現在進行形で取り組んでいる企業は、以下4点のいずれか、もしくは複数にあてはまる傾向が強いように思われる。第1に、グローバルに事業展開を行う企業であること（e.g., 伊藤忠商事、日産自動車、日立製作所）。第2に、手がける事業領域において、売上や市場シェアで上位にランクされる企業であること（e.g., カルソニックカンセイ、川崎重工業、サイバーエージェント、資生堂）。第3に、海外企業との資本関係や親会社・子会社関係、戦略的提携などの強い結びつきを持っている企業であること（e.g., 中外製薬、日本板硝子、日本テトラパック）。第4に、製造業、とりわけ化学産業に区分される企業であること（e.g., エーザイ、花王、武田薬品工業、三菱ケミカルホールディングス）。

また、雑誌におけるタレントマネジメント論に関する論考では、その考え方や紹介事例の幅にある程度の広がりがあることが認められる。たとえばタレントマネジメント論の考え方そのものを取り上げた記事においては、前述した黒田（2011）や人材教育（2014）に加え、鶴澤（2012）や吉田（2012）らがグローバル化への人材マネジメント面での対応策としてタレントマネジメントに注目する一方で、下山（2009, 2013）や人材教育（2009）は、従業員1人ひとりの能力や可能性を最大限に引き出す方策としてタレントマネジメントを論じている。また企業事例をもとに構成された論考では、『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』誌の掲載稿（e.g., Conger and Fulmer, 2003; Ready and Conger, 2007）は、次世代リーダーの育成に関する議論が主となっている一方で、『労政時報』誌の掲載稿では、グローバル人材の確保に関する議論が主となっている。ただし『労政時報』誌の掲載稿においても、グローバル人材の確保という観点を共有してはいるものの、花王の記事（労務行政研究所, 2012）では後継者育成計画、日本テトラパックの記事（労務行政研究所, 2013）では海外派遣によるOJT研修といった個別の施策が取り上げられる一方で、日立製作所の記事（労務行政研究所, 2011）では、採用や育成、配置、評価、定着といった人材マネジメントの各機能を一通り計画し実行することが強調されているといった差異はみられる。

²⁰ ここでは、日本経済新聞や『日経コンピュータ』、『日経情報ストラテジー』にて人事情報データベースの運用が報じられた企業を参考例として示した。

²¹ 新聞・雑誌記事、書籍以外での実践企業の検出方法はたとえば、タレントマネジメントの推進を掲げたプレスリリースや、タレントマネジメントを冠した人事関連部門の存在がわかる日本経済新聞の人事異動公告、CSRレポートへの記載などがあつた。

6. ディスカッション

本章では、3章で提示した3つのRQに対応させたかたちで、前章で述べた分析結果を検討していく。

まず、タレントマネジメントに関するふたつの設問に回答した235社のうち、タレントマネジメントを運用中もしくは現在の人事課題として認識している企業、すなわちタレントマネジメントへの何らかの関与を示す企業をあわせて66社(28.09%)であった。新聞・雑誌記事の増加や人事実務家向けセミナーでの取り上げられ方からは、タレントマネジメントの実践への課題感や期待感が高まりを増しているように感じられるが、実際には4分の1ほどの企業しか具体的な関心を示してはいないことが明らかとなった。また、これら66社のうち現在まで継続的に運用を行っているのは17社(関与を示す企業の25.8%)であり、タレントマネジメントへの課題感は、実際の運用には必ずしも結びついていないことが推察された。加えて、業種や企業規模、海外売上高比率を問わずさまざまな企業がタレントマネジメントへの課題感を示す傾向にある一方で、現時点で運用段階にある企業は、いわゆる大企業(本稿の分析でいえばTOPIX500企業)、あるいは海外売上高比率の高い企業に偏っている傾向があることも明らかとなった。これらの点は、文献渉猟においてタレントマネジメントの実践段階にあることが確認された企業の特徴とも概ね合致していると考えられた。

このような関心と運用のギャップがみられる背景のひとつには、公刊文献に掲出される論考の多様性が考えられる。すなわち、公刊文献による概説を参照しながら自社におけるタレントマネジメントの実践を検討していくと、その結果として、(1)さまざまな事項が論じられており、何をどのように実践するのかよく分からず運用に踏み切れない、あるいは(2)グローバル人材の育成やデータベースによる人材の可視化、あるいはいわゆる大企業での取り組みに目を向けた議論が多くみられるために、自社の現在置かれた環境では対応する必要がないと判断する、という状況に陥っているのではないかというものである。

次に、タレントマネジメントへの課題感の有無や運用状況によって回答企業を複数群に分け、それぞれの企業群について同時に認識している人事課題を確認した結果、以下のような課題感の異同が明らかとなった。まず運用中企業は、未運用企業(未運用課題感あり企業・未運用課題感なし企業)に比べて、ダイバーシティの推進、外国人の活用、グローバル人材の育成、次世代リーダーの育成の4つの人事課題に対して課題感を示す企業の比率が高く、また未運用課題感あり企業に比べては、グローバル人材の育成に対して課題感を示す企業の比率が高かった。他方、未運用課題感あり企業は、未運用課題感なし企業に比べて、グローバル人材の育成、次世代リーダーの育成、ミドルの活性化、企業理念の浸透の4つの人事課題に対して課題感を示す企業の比率が高かった。

また文献渉猟からは、現時点での日本企業におけるタレントマネジメントの実践にみられるいくつかの傾向が確認された。大まかには、取り組みを始める動機として事業活動のグローバル化への人事面での対応(グローバル人材の育成、海外拠点の優秀人材の発掘・活用など)が、そして具体的取り組みの内容として人事情報データベース(タレントマネジメントシステム)の構築・運用による人材の可視化が比較的多く取り上げられているようであった。

グローバル人材や次世代リーダーの育成、ダイバーシティの推進、あるいは外国人の活用とい

った人事課題は以前から論じられており、これらの人事課題への課題感は、最近になって議論が活性化しつつあるタレントマネジメントへの課題感に先行して生起しているとみても差し支えないであろう。仮にそうであるならば、本分析でみられた異同は、次のように解釈することができるであろう。すなわち、次世代リーダーやグローバル人材の確保は、タレントマネジメントの推進への課題感の規定因や、課題感を実際の運用へと結びつけるドライバーとなっている可能性が考えられるということである。

最後に、タレントマネジメントの実践と企業業績の関係性に関しては、離職率や主観的評価、財務指標のいずれについても、タレントマネジメントへの課題感や運用状況の違いによる有意差は認められなかった。すなわち、過去（直近1年、または直近3年）の企業業績については、タレントマネジメントへの課題感の有無、あるいはタレントマネジメントの運用の有無による差異はなかったということである。

タレントマネジメントに関する邦文文献の蓄積動向を踏まえると、日本企業におけるタレントマネジメントの運用は、多くの場合その初期段階にあるものと思われる。したがって、この結果の解釈としては、低調なパフォーマンスがタレントマネジメントへの課題感や実際の運用開始を喚起しているわけではないというものが妥当であろうと考えられる。タレントマネジメントの実践によってもたらされる成果については、一定期間を空けてタレントマネジメントの運用開始時期と企業業績との時間的順序が明確となるデータセットを準備し、改めて検討する必要がある。

7. おわりに

本稿では、タレントマネジメントに対する日本企業の取り組み状況やその成果について、ふたつのアプローチで検討を行った。ひとつは、「Works 人材マネジメント調査 2013」の再分析であり、日本企業におけるタレントマネジメントへの課題感や運用状況、またタレントマネジメントへの関与度の違いによる企業業績の異同について検討した。もうひとつは、2014年末までに刊行された邦文公刊文献（学術論文、書籍、新聞・雑誌）および企業ウェブサイトの内容分析であり、タレントマネジメントを実践している具体的企業と、それら企業におけるタレントマネジメントの実践動向の抽出を試みた。

その結果、日本企業において、タレントマネジメントは、グローバル人材や次世代リーダーの確保に向けた施策として認知されている色合いが強いように思われた。また、具体的な実践内容についても、人事情報データベースの構築・運用による人材の可視化に注目が集まっている傾向がみられ、人材マネジメント諸機能を包括的・統合的に展開するという視点はあまり論じられていないように思われた。したがって、近年わが国で注目を集めるタレントマネジメントは、タレントマネジメント論が本源的に主張している（広義の）タレントマネジメントではなく、(a) 企業組織におけるタレントをグローバル人材や次世代リーダーに限定した、あるいは (b) 人事情報データベースを活用した人材の可視化に過度に注目した、「狭義の」タレントマネジメントである可能性が考えられる。

冒頭でのタレントマネジメント論研究のレビューで述べてきたように、タレントマネジメント論の本源的な意図は、経営戦略に規定される重要職務（キーポジション）に着目した適材適所かつ適時適量の人材配置を可能にする統合的な人材マネジメントによって、企業業績の向上に貢献することにある。極端な例ではあるが、海外拠点を持たない町工場では、グローバル人材をタレ

ントとみなしたタレントマネジメントは不要としても、製品の質を決める独自技術の熟達者をタレントとみなしたタレントマネジメントは必要不可欠であろう。このように考えると、わが国におけるタレントマネジメントに対する現状の理解は、その本質を十分には咀嚼できていないものと思われる。

他方、タレントマネジメントへの課題感の有無や運用状況による企業業績の差異は、今回の分析では認められなかった。文献渉猟を踏まえると、分析に使用した企業業績は、タレントマネジメントへの課題感や運用開始に先駆けて生じたものと考えるのが妥当であると思われる、本稿での分析結果は、低調なパフォーマンスがタレントマネジメントへの課題感や実際の運用開始を喚起しているわけではないと解釈すべきであろうと考えられた。つまり、タレントマネジメントの実践による企業業績の向上については、本稿の分析では確認できなかったということになる。公刊文献においても、タレントマネジメントの導入成果に関する具体的言及はあまり多くはないことから、タレントマネジメントと企業業績との関係性については、今後の研究の蓄積が待たれるところであるといえる。

本稿の貢献としては、日本企業におけるタレントマネジメントへの関心やその実践動向について、定量・定性の両側面から総合的な検討を行った点が挙げられる。前述したように、わが国においては、タレントマネジメント論に関する学術的論考はまだ数少なく、またその多くがタレントマネジメント概念そのものについて検討したものであった。したがって、たとえばタレントマネジメントに関心を持っている日本企業が (a) どの程度存在するのか、(b) どのような属性の企業なのか、あるいは (c) どのような人事面での課題を持っているのか、などといったような点については、これまで明らかにはされてこなかった。本稿はこれらの点について、試論的ではあるが一定の示唆をもたらすことができた。また、一連の分析のなかで、日本企業におけるタレントマネジメントの理解が、これまで欧米圏を中心に論じられてきたタレントマネジメント論の本源的企図に比べて、やや狭義なものとなっている可能性が明らかとなった。

一方で、本稿における分析にはいくつかの限界がある。第1に、タレントマネジメントという術語の解釈が企業ごとに多義にわたることが想定されるなかで、分析時にはその点を十分には考慮していない。端的に言えば、タレントマネジメントを運用していると回答した17社、あるいはタレントマネジメントの推進に課題感を示した65社を、一意にひとつの企業群としてまとめるのが妥当であったのか検討する必要がある。第2に、本稿ではタレントマネジメントを運用中と思われる企業を公刊文献を用いて探索したために、メディアに取り上げられるような有名・大手企業における実践のみを検出した可能性が残存している。そのため、公刊文献から検出した運用中企業にみられた属性の偏りが、調査手法に起因するものであった可能性が否定できないのである。第3に、本稿ではタレントマネジメントへの課題感の有無や運用状況によって企業を複数群に分け、課題感や企業属性、企業業績の企業群間での異同をカイ2乗検定や一元配置分散分析によって確認するという手順をとったが、これらに比してより相応しい分析手法がなかったのかという点も検討すべきであろう。

これらの課題も踏まえつつ、最後に、わが国日本におけるタレントマネジメント論の研究と実践の今後の方向性を考えてみたい。まず学術面では、第1の方向性として、いわゆる日本型人事管理や成果主義的人事管理、日本型人事管理の進化型（平野, 2006）など日本企業における人事管理をめぐる諸相との理論的・実証的対比を通して、タレントマネジメント論の独自性や日本企業

での可用性を検討することが挙げられる。第2の方向性としては、複数の実践事例を収集・分析し、日本企業におけるタレントマネジメントの実践が、欧米圏で蓄積された論考や事例に類似しているのか、あるいは日本型タレントマネジメントとして独自の進化を遂げているのかを検討することが挙げられる。そして第3の方向性としては、タレントマネジメントの実践の効果測定に向けた分析枠組み、測定指標の再構築とその実証展開が挙げられる。

一方、実践面では、第1に、現時点での論考の多くにみられる狭義のタレントマネジメントのみならず、広義のタレントマネジメントに対する理解もあわせて深めていくことが挙げられる。第2に、自社における重要職務が何であるか、換言すれば自社におけるタレントがどのような人材であるのかを再考することが挙げられる。このとき、タレントは次世代リーダーやグローバル人材に限定されず、企業戦略によってさまざまに規定されうることを意識する必要がある。そして第3に、人材マネジメント諸施策を、規定したタレントの確保との適合性を意識しつつ統合的な展開を図ることが挙げられる。

繰り返しになるが、わが国におけるタレントマネジメント論の理論と実践は、まだその黎明期にあるといえる。本稿における記述や分析が、タレントマネジメント論への深い理解や新たな研究および実践の発展の一助となれば幸いである。

参考文献

- Al Ariss, A. 2014. Global talent management: An introduction and a review. In A. Al Ariss (ed.) *Global Talent Management*. Springer, 3-13.
- ASTD [American Society for Training and Development]. 2008. *Talent Management: Practices and Opportunities (Executive Summary)*, ASTD Press.
- ASTD. 2009. *The New Face of Talent Management*. ASTD Press.
- Becker, B. E. and Huselid, M. A. 2006. Strategic human resource management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- Berger, L. and Berger, D. (eds.) 2010. *The Talent Management Handbook: Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing, and Promoting the Best People (2nd Edition)*. McGraw-Hill.
- Bethke-Langenegger, P. Mahler, P., and Staffebach, B. 2011. Effectiveness of talent management strategies. *European Journal of International Management*, 15(3), 273-285.
- Blass, E. 2007. *Talent Management: Maximising Talent for Business Performance (Executive Summary)*. Chartered Management Institute.
- Blass, E. (ed.) 2009. *Talent Management: Cases and Commentary*. Palgrave Macmillan.
- Boudreau, J. W. and Ramstad, P. M. 2007. *Beyond HR: The New Science of Human Capital*. Harvard Business Review Press.
- Cappelli, P. 2000. A market-driven approach to retaining talent. *Harvard Business Review*, 78(1), 103-111. (夏里尚子訳「労働市場の流動化に対応するーコア人材を引き止める法」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』26(9), 2001年, 131-142.)
- Cappelli, P. 2008. *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*. Harvard Business School Press. (若山由美訳『ジャスト・イン・タイムの人材戦略』日本経済新聞出版社, 2010年).
- Cappelli, P. 2011. Managing talent in a changing landscape, In Oakes, K. and Galagan, P. (eds.) *The Executive Guide to Integrated Talent Management*. ASTD Press, 13-22.
- Chadee, D. and Raman, R. 2012. External knowledge and performance of offshore IT service providers in India: The mediating role of talent management. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50, 459-482.
- Chuai, X., Preece, D. and Iles, P. 2008. Is talent management just “old wine in new bottles”? The case of multinational companies in Beijing. *Management Research News*, 31(12), 901-911.
- CIPD [Chartered Institute of Personnel and Development] 2006. *Reflections of Talent Management*. CIPD.
- Collings, D. G. and Mellahi, K. 2009. Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- Conger, J. A. and Fulmer, R. M. 2003. Developing your leadership pipeline, *Harvard Business Review*, 81(12), 76-85. (西尚久訳「優れた後継者を安定供給するー次世代リーダーの人材パイプライン」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』29(7), 2004年, 84-95.)
- Dries, N., Cotton, R. D., Bagdadli, S. and de Oliveira, M. Z. 2014. HR Directors' understanding of 'talent': A cross-cultural study. In A. Al Ariss (ed.) *Global Talent Management*. Springer, 15-28.
- Groysberg, B., Nanda, A. and Nohria, N. 2004. The risky business of hiring stars. *Harvard Business*

- Review*, 82(5), 92-100. (山口光生訳「金融アナリスト 1052 人への調査が明かす スター・プレーヤーの中途採用は危険である」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』29(10), 2004 年, 135-148.)
- 平野光俊 2006 『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.
- Huselid, M. A., Beatty, R. W., and Becker, B. E. 2005. “A players” or “A postions”? The strategic logic of workforce management. *Harvard Business Review*, 83(12), 110-116.
- Iles, P., Chuai, X. and Preece, D. 2010. Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, 45, 179-189.
- インテリジェンス HITO 総合研究所 2012 『HITO』2, 4-19.
- 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』8, 100-113.
- 岩崎光洋・永井隆雄 2013 「タレントマネジメントの実践事例－育成型アセスメントと OJT への展開」『経営行動科学学会年次大会発表論文集』16, 109-112.
- 日本能率協会マネジメントセンター 2009 「個人能力の見える化が組織のあり方を変える－タレントマネジメントのすすめ」『人材教育』21(11), 20-46.
- 日本能率協会マネジメントセンター 2014 「人材市場が世界に広がる－グローバルタレントマネジメント」『人材教育』26(7), 26-55.
- 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, 125-130.
- 柿沼英樹 2013 「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」『日本労務学会全国大会研究報告論集』43, 177-184.
- 柿沼英樹・磯崎彦次郎 2014 「タレントマネジメント概念の独自性に関する考察」『日本労務学会全国大会研究報告論集』44, 404-411.
- 黒田由貴子 2011 「タレントマネジメントの再構築とグローバル視点での人材育成の再編を」『労政時報』3795, 103-110.
- Leigh, A. 2009. Research topic: Talent management. *People Management*, 15(16), 33.
- Lewis, R. E. and Heckman, R. J. 2006. Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154.
- Michaels, E. H., Handfield-Jones, H. and Axelrod, B. 2001. *The War for Talent*. Harvard Business School Press. (マッキンゼー・アンド・カンパニー監訳, 渡会圭子訳『ウォー・フォー・タレント』翔泳社, 2002 年)
- 南和気 2006 「Talent Management 優秀な人材が離れない！人を育てる魅力ある企業へ－タレントマネジメントのトータルフローを考える一つの理念と 4 つの柱」『人材教育』18(4), 68-71.
- 森井茂夫・乾穰 2013 「タレントマネジメント導入の勘所（第 1 回）経営戦略を全社に浸透させる 人材活用情報の標準化がカギ」『日経コンピュータ』825, 100-103.
- 守島基博 2010 「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), 69-74.
- 守屋貴司 2014 「タレントマネジメント論 (Talent Managements) に関する一考察」『立命館経営学』53(2/3), 23-38.

- 永井隆雄・岩崎光洋 2013 「タレントマネジメントに関する文献レビューー日本と英語圏における現状と展望」『経営行動科学学会年次大会発表論文集』16, 117-120.
- 成澤理香 2010 「グローバル IT 人材育成の視点から見たタレント・マネジメントに関する考察」『経営情報学会全国大会要旨集』2010f, 58-61.
- 日経コンピュータ 2012 「基幹系にはまだ夢がある 次は『タレントマネジメント』だ」『日経コンピュータ』811, 28-45.
- 日経情報ストラテジー 2013 「データサイエンティストも育つ最強手法 GE 流で伸ばす」『日経情報ストラテジー』22(7), 18-38.
- Oakes, K. and Galagan, P. (eds) 2011. *The Executive Guide to Integrated Talent Management*. ASTD Press.
- 岡田昌毅・堀内泰利 2009 「日本企業における目標管理制度の考察ータレントマネジメントという概念を踏まえ」『大学研究』38(1), 67-80.
- Ready, D. A. and Conger, J. A. 2007. Make your company a talent factory. *Harvard Business Review*, 85(6), 68-77. (鈴木泰雄訳『人材工場』P&G と HSBC に学ぶ リーダー人材を大量生産する方法』『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』32(12), 2007 年, 132-145.)
- リクルートワークス研究所 2012 「タレントマネジメントは何に効く？」『Works』115, 4-39.
- 労務行政研究所 2011 「日立製作所 現地主導経営を推進するため、グローバル視点での人財マネジメントへ転換」『労政時報』3808, 14-25.
- 労務行政研究所 2012 「花王 “タレント・マネジメント” の一環として、グローバルベースの主要ポジションのサクセッションプランを作成」『労政時報』3822, 24-34.
- 労務行政研究所 2013 「日本テトラパック グローバルのタレントマネジメントの一環として、OJT による海外研修を積極的に実施」『労政時報』3858, 67-72.
- Scullion, H. and Collings, D. G. (eds) 2010. *Global Talent Management*. Routledge.
- 下山博志 2009 「厳しいときだからこそ一人ひとりの才能・能力・スキルを的確に活かすーあなたとメンバーの『タレント・マネジメント』」『月刊ビジネスデータ』24(293), 12-18.
- 下山博志 2013 「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, 70-85.
- Sparrow, P., Scullion, H., and Tarique, I. (eds.) 2014. *Strategic Talent Management: Contemporary Issues in International Context*. Cambridge University Press.
- Tarique, I. and Schuler, R. 2010. Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45(2), 122-133.
- Thunnissen, M. Boselie, P. and Fruytier, B. 2013. A review of talent management: ‘Infancy or adolescence?’ *International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1744-1761.
- 土田昭夫 2006 「コア人材の確保・定着をどう進めるかー米国の失敗と日本でのタレント・マネジメント調査を踏まえて」『労政時報』3675, 60-69.
- 鵜澤慎一郎 2012 「タレントマネジメントの進め方ーグローバル時代を生き抜く組織戦略の再構築」『人事マネジメント』22(11), 13-25.
- 矢野経済研究所 2013 「タレントマネジメント市場に関する調査結果 2013」
<http://www.yano.co.jp/press/pdf/1110.pdf>, 2015 年 1 月閲覧.

吉田寿 2012 「タレント・マネジメントの整備へ踏み切りを：世界で闘える人材を惹きつけ、育てる」『企業と人材』 987, 9-11.

厨子直之 2009 「タレント・マネジメントは人的資源管理の新展開になりうるか？」『日本労働研究雑誌』 51(2・3), 116-117.