

# タレントマネジメントをめぐる類型化に関する一考察

## A Review of Typification of Talent Management Theory and Practice

柿沼 英樹\*

Hideki Kakinuma

本稿は、多様な定義づけや実践がみられるタレントマネジメントが、学術的議論のなかでどのように類型化されてきたのかを、代表的な議論をもとに整理した。その結果、(a) 当初はタレントマネジメントとして論じられる内容に着目していた類型化の試みが、次第に管理対象であるタレントの捉え方の違いによる類型化へと変遷していったこと、(b) 近年では TM 哲学にもとづく類型化への注目が高まっていることを確認した。

キーワード：タレントマネジメント、類型化、タレント哲学、TM 哲学

### I. はじめに

組織における人事管理を検討する枠組みのひとつであるタレントマネジメント (talent management; 以下 TM) の学術的議論は、Lewis and Heckman (2006) や Collings and Mellahi (2009) といった先駆的な論文の登場を契機として大きな発展を遂げてきた。たとえば、Web of Science や Scopus に採録された論文数でみると、2009 年までの公刊文献が 123 件であるのに対して、2010 年から 2016 年までの公刊文献は 529 件と 4 倍近い数になっている (柿沼, 2018)。また 2010 年代以降は、複数の学術誌にて特集 (special issue) が組まれたほか、TM を主題とした学会会議が定期開催されたり、体系的な学術ハンドブックの編纂が行われたりもしている<sup>1)</sup>。

TM は、このような研究領域としての成長が認められる側面を持つ一方で、学術的な議論を前進させるうえでの大きな課題を抱えているという批判も内包してきた。具体的には、TM そのものの定義 (definition) や理論的基盤 (theoretical foundation)、TM がどの要素を含んでいる (あるいは含んでいない) のかという概念的な境界 (conceptual boundaries) が不明瞭なのではないかというものである。たとえば、先駆的論文のひとつである Collings and Mellahi (2009) は、「10 年近くわたって TM に対する高い関心が寄せられてきた割には、その定義が比較的曖昧なままで、理論的な裏付けが不足している (p.311, 筆者訳)」ことを指摘している。また、その後に刊行された TM 研究の包括的レビュー論文でも、「(2012 年春に至るまで) TM 研究は『TM とは何か』に答えようとする概念的な議論が主流である (Thunnissen et al., 2013a, p.1749, 筆者訳 [カッコ内

\*流通科学大学商学部、〒651-2188 神戸市西区学園西町 3-1

(2022 年 3 月 25 日受理)

©2022 UMDS Research Association

は筆者追記]]」や「レビューにおいて特に気になったのは、実証的な取り組みを支える理論的基盤が明確に規定されていない論文の多さである (McDonnell et al., 2017, p.92, 筆者訳)」といった評価が引き続きなされている。

しかし近年の議論では、定義の不明瞭さが残存することを認めつつも、単一の定義を明確化することよりは、個々の組織を取り巻く文脈 (context) に即して実践される多様な TM を整理することに主眼が置かれているように思われる。換言すれば、組織業績を向上させる可能性が高い普遍的な TM を模索するベストプラクティス (best practice) 的な視点から、戦略目標や組織文化、組織能力などの組織特性に沿うよう個別に設計された TM を想定するベストフィット (best fit) 的な視点へと領域として移行しつつあると考えられる (Gallardo-Gallardo et al., 2015)。たとえば、「TM を単一に定義づけることは望ましくなく、必要だとも思わないが、分野の境界についての大きな共通認識は持つべきである (McDonnell et al., 2017, p.116, 筆者訳)」や「TM の正確な概念化については合意が得られておらず (中略) TM は文脈、分析単位、分析レベルに応じて、さまざまな観点から定義されている (Tarique, 2021, p.1, 筆者訳)」といった表現がみられる。

ベストフィット的な視点からの議論をより精緻なものにするためには、規模や戦略、文化などの文脈が異なる複数の組織における TM の実践の多様さを捉えた類型化 (typology) や、さまざまな類型が組織や個人に対してどのような影響を及ぼすのかを理解することが大きな意味を持つ (Dries, 2013; Thunissen et al., 2013b)。しかし、TM 研究のなかでの類型化の試みそれ自体を広範に整理した議論は、管見の限りあまりみられない。

そこで本稿では、TM の学術的議論にみられる類型化の試みを整理し評価することを目的とする。結論をやや先取りすれば、TM 研究の萌芽期にみられた「TM が何を指す議論であるのか」という定義にかかわる類型と、その後の研究発展のなかでみられた「TM の管理の対象となるタレントが何を指すのか」という類型があり、後者から派生した TM 哲学と呼ばれる概念による類型化に今後の期待が寄せられている。次章以降では、このような系譜を時系列で整理しながら、さまざまな類型化を評価していく。最後に、日本企業における TM の実践や、日本における TM 研究に望まれうる今後の方向性についても若干の検討を行いたい。

## II. 萌芽期の類型化：内容面での整理

TM はそもそも、企業経営の成否を握るマネジメント人材の獲得・育成競争をあらわす「ウォー・フォー・タレント (War for Talent)」に警鐘を鳴らしたマッキンゼー社 (McKinsey & Company) のコンサルタントらによる論考に端を発した、実務的な関心に応える議論として登場した<sup>2)</sup>。それ以降、多くの実務家たちが初期の議論を牽引してきたとされる。

TM に関する学術研究の嚆矢的論文とされる Lewis and Heckman (2006) の主な内容は、人事領域のコンサルタントである著者たちによる、当時の TM に関する議論の大半を占めていた実務家

向けの出版物のレビューであった。彼らは、TM をめぐる論調を以下に挙げる 3 つのタイプに大まかに分類したうえで、そのいずれもが不十分な定義づけに留まっているという見解を示した。

タイプ 1 は、人事部門がこれまでも行ってきたような管理施策（採用、選抜、育成、キャリア管理など）をより迅速に、より全社的な視点をもって展開する取り組みとして TM を定義づけるものである。「迅速」「全社的」といった若干の相違が付加されてはいるものの、基本的には従来から人的資源管理（human resource management; HRM）として論じられてきた施策やそれらの基本原則を改めるものではなく、既存概念のラベル替えに過ぎないという。

タイプ 2 は、組織内のあらゆる職務に従業員を効果的に配置するための取り組みとして TM を定義づけるものである。主として、組織全体の人材需要の変化を予測することと、その需要を充足するために必要な人材を質的・量的に確保するためのタレント・プール（talent pools）を開発することの 2 つの側面を論じている。前者は人員計画（workforce planning）、後者は後継者育成計画（succession planning）として検討されてきたことの延長線上にあり、このタイプもまた新規な概念であるとはいいたい側面があるという。

そしてタイプ 3 は、一般的に言われるような「優れた人材」のマネジメントとして TM を定義づけるものである。このタイプ 3 は、さらに 2 つの異なる考え方に細分化されるとしている。

タイプ 3a は、前述したウォー・フォー・タレントに依拠したものである。従業員を業績（performance）や将来性（potential）の面から A クラス→B クラス→C クラスとランク分けしたうえで、すべての職務を A クラス人材で充足することや、C クラス人材に組織からの退出を促すことを目指すべきだと主張するものである。このタイプは、前述した 2 つのタイプに比べると、従来の HRM との異同が明確に認められるように見える。しかし、すべての職務を A クラス人材で充足する必要があるのか、またそもそも A クラス人材だけで充足することがコスト的に許容されるのかという点に疑問が残るといえる。

もう 1 つのタイプ 3b は、すべての従業員が何らかの能力や資質を元来から備えている「優れた人材」たりうるので、人事部門がその能力や資質を発揮させたり、組織の業績向上に結びつけたりする支援をすべきだと主張するものである。このタイプは、すべての従業員の平等な取り扱いを志向する点ではよく考えられているように見えるが、全員に等しく能力開発の機会を提供するのは必ずしも戦略的な管理手法とは言えないのではないかという懸念があるという。なお、後年になって Swales et al. (2014) が提唱した「包摂的タレントマネジメント（fully inclusive talent management; FITM）」は、このタイプ 3b に該当する考え方のひとつとして位置づけることができる。

これら 3 類型に対して、学術研究者である D. G. Collings と K. Mellahi は、関連領域の学術研究の知見を取り込みながら、独自の主張を第 4 のタイプとして付加する議論を展開した（Collings & Mellahi, 2009）。Collings らは、組織が競争優位を獲得・維持するうえでの要諦となりうる職務、す

なわちキー・ポジション（key position）の体系的な特定を起点として、そのキー・ポジションの現任者や後任候補者を輩出するタレント・プールを開発するための一連のプロセスを TM として定義づけた。より正確に言えば、Collings らはこれを「戦略的タレントマネジメント（strategic talent management; STM）」として提唱している。

STM は、以下の 3 点において、Lewis らの 3 類型や既存の HRM 研究とは異なる視座を有していると考えられている。第 1 に、個々の従業員の貢献にばらつきがあることを認識しつつもすべての従業員に焦点を当てる傾向にある既存の HRM や戦略的人的資源管理（strategic human resource management; SHRM）とは異なり、STM は戦略達成に真に重要な貢献を果たすことが想定される一部の従業員に注力する。第 2 に、人材をランクづけして高ランク者を厚遇するウォー・フォー・タレントとは異なり、STM は職務をランクづけして高ランクの職務に相応しい人材を配置するという発想に立つ。そして第 3 に、人員計画が主に想定するような組織内の全般的な人材需給や、後継者育成計画が主に想定するような次世代経営幹部候補者の需給とは異なり、STM は戦略達成への影響度が大きい職務の需給に焦点を当てる。このとき、STM でいうキー・ポジションは、リーダーシップの発揮という観点だけでなく、戦略達成にとって重要度の高い職能（function）や技術（technology）、地理（geography）によっても規定され、あわせてそれが時間変化に応じて変更される場合があり得ることが示唆されている（Avedon & Scholes, 2010）。

これら 4 つのタイプへの整理は、「TM とは何について論ずるものであるか」という内容面による類型化の試みであるといえる。しかし、この類型化は「タレントマネジメント」として論じられる事柄の全体像の大まかな素描に留まっており、文脈が異なる組織ごとの TM を子細に捉えることにはほとんど寄与していない。ただし、Collings らが学術的視点を組み込んだ STM の提案を行ったことは、TM への学術的な関心を高めることにつながる動きであったと評価できるだろう。実際に、後発の TM 研究の多くで Collings らによる STM の定義が採用されていることから（Gallardo-Gallardo et al., 2015; Thunnissen & Gallardo-Gallardo, 2019）、研究系譜上の重要な流れにあることは明らかである。

### Ⅲ. 過渡期の類型化：類型軸の構想

2010 年代前半の TM 研究では、企業における実践のケーススタディや、人事部門や経営陣を対象とした定性調査・定量調査にもとづく議論といった、実証的な研究が徐々に蓄積されていった（Gallardo-Gallardo et al., 2015）。その過程では、TM による管理の対象となる「タレント」にかかわる複数の類型軸を用いた整理から、TM の定義を明確化しようという取り組みがみられた。本稿では、その代表的な議論として 3 つの研究を取り上げる。

## 1. Iles らによる類型化

北京に拠点を置く多国籍企業 7 社の人事部門へのヒアリング調査をもとに TM と HRM の違いについて検討した Iles et al. (2010) は、先行研究の整理の一部として、2 軸のマトリックスを用いて TM を類型化した。このマトリックスは、(a) 従業員に焦点を当てるのか、職務に焦点を当てるのかという「人 (people) - 職務 (positions)」の軸と、(b) 一部の限られた範囲に焦点を当てるのか、広範囲あるいは全体に焦点を当てるのかという「選別 (exclusive) - 包摂 (inclusive)」の軸の組み合わせからなる 4 象限を持つ。すなわち、「選別・人 (exclusive-people; key selected people)」、「選別・職務 (exclusive-positions; key roles)」、「包摂・人 (inclusive-people; wide talent pool)」、そして包摂・職務に相当する「社会関係資本 (social capital)」である (図 1)。なお、Iles らが調査した 7 社は、「選別・人」に 2 社、「選別・職務」に 2 社、「包摂・人」に 1 社、「社会関係資本」に 2 社が分類できたという。



図 1. Iles らによる TM の 4 類型

出所：Iles et al. (2010) をもとに筆者作成

これらのうち、「選別・人」には前章でいうタイプ 3a、「選別・職務」にはタイプ 4、「包摂・人」にはタイプ 3b が、それぞれ該当するものと考えられる。他方で、広範囲の職務に焦点を当てるとされる「社会関係資本」象限に該当する TM の議論は、前章で示した類型にはない新たな視点であるように思われる。そこで、この象限についての Iles らの解説を確認しておこう。

Iles らは、「社会関係資本」象限に該当する TM を、組織業績の向上につながる組織的資本 (organizational capital) や社会関係資本をどのようにマネジメントするのかを論ずるものと捉えている。個人に備わっている能力や資質に過度に傾注しがちな TM 研究への批判として、個人の成果につながる組織文化やリーダーシップ、資源、人的ネットワークなどの要因にも注目すべきことを主張する議論をこの象限に位置づけているのである。Iles らは、このような主張の典拠と

して、スター社員 (star employee) 研究のひとつである Groysberg et al. (2004) を挙げる。Groysberg らは、スター社員の優れた業績 (の一部) が、企業に固有の資源やルーティン、人的ネットワークなどによって形成されていることを明らかにしている。

スター社員研究は、TM との親和性が容易に想起されるにもかかわらず、TM 研究においてはほとんど参照されておらず、見落とされてきたトピックである (Collings et al., 2017)。この点を踏まえると、Iles らの類型は、スター社員研究の知見を押さえながら「社会関係資本」象限の TM を提案したという点に大きな価値があるといえるだろう。ただし管見の限り、この象限に該当すると考えられる TM 研究は、現在に至るまでほとんどみられていない。

## 2. Gallardo-Gallardo らによる類型化

TM 研究における「タレント」という語の多義性を文献レビューによって検討した Gallardo-Gallardo et al. (2013) は、「人」を指す語として用いる主観 (subject) アプローチと、「人の特徴 (characteristics of people)」を指す語として用いる客観 (object) アプローチの2つにまず大別されるとした。そして、主観アプローチはさらに、すべての従業員を指して用いる包摂 (inclusive) アプローチと、一部の限られた従業員を指して用いる選別 (exclusive) アプローチに二分できるとしている。また、客観アプローチには、(a) 生まれながらに持つ天賦の才 (natural ability) を指すものの、(b) 熟達 (mastery) を通じて獲得する知識や技能を指すものの、(c) 組織や担当職務に対するコミットメント (commitment) の高さを指すものの、そして (d) 個人の能力・資質とその人が働く文脈 (context) との適合 (fit) の高さを指すものがあるとする。

Gallardo-Gallardo らは、これらのアプローチの関係性について3つの観点を示している。第1に、客観アプローチの方が talent という語の本源的な意味に合っているが、組織における実践では「人」を指す主観アプローチ、特に選別アプローチが一般的であると考えられる。第2に、主観アプローチには従業員をタレント・非タレントに分かつための指標をめぐる課題が残存する一方で、客観アプローチが指標になりうる個人の特徴を具体的に提示しているという相互関係があり、主観アプローチと客観アプローチのどちらが望ましいかという問いを持つものではない。そして第3に、客観アプローチのなかにみられる4つの要素は、いずれか1つだけが捕捉されるというよりは、複数の要素を用いて総合的に評価することが想定される。

Gallardo-Gallardo らの類型は、次の2点において高く評価できるように思われる。1つは、上述の第2の観点を示すことによって、タレントが個人をあらわすのか、能力・資質をあらわすのかという不毛な論争を避けていることである。もう1つは、注目すべき能力や資質のなかに先天的なものや後天的なものが併存することを明示したうえで、先天的な要素を備えた個人の特定や採用に注力すべきか、後天的な要素を備えた個人の育成に注力すべきかという TM (の実践) にとっての重要な問いを明らかにしたことである。

### 3. Dries による類型化

Gallardo-Gallardo et al. (2013) と同じ *Human Resource Management Review* の特集号に掲載された Dries (2013) は、TM にかかわる議論を人事領域と心理学領域（産業組織心理学、教育心理学、職業心理学など）から広範に渉猟しレビューした結果として、TM 研究には「タレント」の定義をめぐる5つの対立状況（tensions）がみられるとしている。そして、個々の対立状況についてどのような立場をとるのかの違いによって、TM がさまざまなかたちで描出されてくることになるという。Iles らや Gallardo-Gallardo らの類型軸とも共通する要素はあるが、改めて1つずつ確認していこう。

第1の対立状況は、「何が、あるいは誰がタレントなのか」という問いをめぐるものである。より具体的にいえば、TM の管理の対象は「人」なのか、あるいは「人に内包される能力や資質」なのかということになる。人を管理する議論としての TM は、後継者育成計画や組織によるキャリア管理（organizational career management）の側面が強くなるのに対して、能力や資質を管理する議論としての TM は、コンピテンシー・マネジメント（competency management）やナレッジ・マネジメント（knowledge management）の側面が強くなる。

第2の対立状況は、「従業員のうち、どの程度の範囲がタレントとなりうるのか」という問いをめぐるものである。広範囲をタレントとして捉える TM の議論では、個別の従業員の強みに注目したアプローチ（strength-based approach）が重要な概念となる一方で、ある一部分のみをタレントとして捉える TM の議論では、従業員を複数グループに分化させた人材アーキテクチャ（differentiated HR architecture）の構築が鍵を握ることになる。

第3の対立状況は、「タレントとみなされるための諸要素は、後天的（acquired）に獲得できるのか」という問いをめぐるものである。後天的に獲得できるという立場をとる TM では、いかにして熟達させるのかという学習のあり方や、コミットメントや適合を高める施策を論ずる必要性が高まる。他方で、後天的な獲得が困難であるという立場をとる TM では、先天的（innate）に諸要素を持ち合わせている個人の特定手法や、当該人材を効果的に採用・選抜するあり方を模索しなければならない。

第4の対立状況は、「タレントとして評価する際に重視すべき側面は、何か」という問いをめぐるものである。これは、二極の対立として描出すれば、個人の努力やモチベーション、キャリア志向のようなインプットに相当するものを捉えるか、個人の成果物や業績、目標の達成度のようなアウトプットに相当するものを捉えるかということになる。いずれの立場をとるのかによって、依拠する理論枠組みだけでなく、実践において収集すべきデータやその解釈方法も異なってくることが想定される。

そして第5の対立状況は、「ある組織でタレントとみなされた個人は、別の組織でもタレントなのか」という問いをめぐるものである。組織を問わず普遍的にタレントとみなされる要素が見出

されるとする移転可能 (transferable) な立場をとる TM では、組織外部からの引き抜きが議論のポイントとなる。他方で、働く環境によってタレントとみなされるか否かが異なるとする文脈依存 (context-dependent) な立場をとる TM では、Gallardo-Gallardo らが挙げたコミットメントや適合を重視した取り組みが模索されることが考えられる。

Dries の類型は、5 つという比較的少ない観点によって多様な TM を把握できるという点に、大きな価値がある。対立状況をすべて二分法で単純に捉えたとしても、その全数組み合わせによって 32 通りの TM がタイプ分けできることになる。組織ごとの文脈の違いと紐付けて議論を展開する際には、細かなタイプ分けが微細な違いを明らかにすることに寄与するだろう。

しかし Dries (2013) では、たとえば先天的な資質は個人に紐付いて他組織にも移転可能であろうというような、異なる対立状況をつなぐ対応関係を想定することができるのではないかと述べられている。実際の組織において何通りのタイプが見出されるのか、5 つの観点すべてを本当に考慮する必要があるのかという点は、さらなる検討の余地があるといえる。たとえば Bolander et al. (2017) は、スウェーデンに本拠を置く 30 の組織における TM の実践について上述の 5 つの観点を考慮した分析を行い、TM を 4 つの類型に分ける議論を展開している。

#### 4. 小括

これら 3 つの類型に共通しているのは、従業員のうちどの程度がタレントとみなされるのかという点にかかわる「選別－包摂」の軸であった。また、Gallardo-Gallardo らの類型と Dries の類型では、タレントが何を意味するのかという点にかかわる「主観－客観」の軸と、タレントとしてみなすか否かの評価要素の開発可能性を問う「先天－後天」の軸が共通して用いられていた。その一方で、人に注目するか職務に注目するかという「人－職務」の軸は Iles らの議論でしか用いられていなかった。主観と客観のあいだに前述のような相互関係が想定されていることを踏まえれば、TM 研究における類型軸としては「選別－包摂」と「先天－後天」の 2 つが重要になると考えることができるだろう。これら 2 軸の重要性を明確にした点は、TM 研究の理論的發展にとって大きな意味を持つ成果であると思われる。

他方で、これら 3 つの類型は、各軸について A か B かという両極に単純化した概念モデルに過ぎない。組織での実践をこのモデル上に布置する具体的な方法はほとんど論じられておらず、実証研究への適用に向けてはさらなる検討の余地があるだろう。たとえば、A と B の中間的な性質を持つ実践をどのように捉えるのかという点は、重要な論点のひとつになりうる。なぜなら、先天的に備えている能力や資質であっても、その後の努力や熟達によってようやく発揮され成果に結びつくということは十分にあり得るし (石山, 2020)、一見すると両立し得ないように思われる選別と包摂も、両者を折衷したようなハイブリッド的アプローチが想定されているからである (Stahl et al., 2012)。



#### IV. 類型の精緻化：TM 哲学の提案

前章で言及してきた各種の類型化の試みを進化させた議論のひとつとして、Meyers and van Woerkom (2014) が提唱した「タレント哲学 (talent philosophy)」という概念が挙げられる。Meyers et al. (2020) では「タレントマネジメント哲学 (talent management philosophy)」とも表現されているが、両者の主張に特段の違いは認められないことから、本稿では両者を「TM 哲学」として統一して表現する。

TM 哲学は「企業の主要な意思決定者が抱く、タレントの性質や価値、道具性に関する基本的な仮定や信念（筆者訳）」と定義される（Meyers & van Woerkom, 2014, p.192）。すなわち、経営陣や人事マネジャーがタレントをどのように定義しているか、誰をタレントとみなしているか、タレントにどの程度の価値があると考えているか、業績の最大化に向けてタレントをどのように活用すべきだと考えているかといった事柄の集合体であり、経営陣や人事責任者が自社の TM の全体像を策定するうえでの基盤や前提条件となるメンタルモデルとしての側面を持つ（Meyers et al., 2020）。加えて、ラインマネジャーによる具体的な実践や、それによって得られる個人レベルや組織レベルの成果にも一定の影響を与える可能性がある（Meyers & van Woerkom, 2014）。



図 2. Meyers らによる TM 哲学の 4 類型

出所：Meyers et al. (2020) をもとに筆者作成

Meyers らの議論では、タレントとみなすべき従業員の範囲の広狭（選別－包摂; exclusive-inclusive）と、タレントとしての評価要素の開発可能性の多寡（安定的－開発可能; stable-developable,あるいは先天的－後天的; innate-acquired）の 2 軸によって、4 つの TM 哲学を表現している。そして 4 つの TM 哲学は、以下のように異なる TM との対応関係を持つと想定されている。具体的には、「選別－先天的」は優れた能力や資質を持つ個人の特定や採用に主眼を置く TM、「選別－後天的」は将来性を秘めた個人の育成に主眼を置く TM、「包摂－先天的」は個々人が持つ能力や資

質の活用に主眼を置く TM、そして「包摂－後天的」はすべての従業員の能力開花に主眼を置く TM である（図 2）。

Meyers et al. (2020) は、人事責任者が持つ TM 哲学と、企業ごとの TM の実践のあり方との関係について、62 カ国 312 名の人事責任者から回収したデータを用いた定量的な検討を行っている。この論文では、TM 哲学を構成する 2 軸について、「あなた自身は、社内の全従業員のうち何パーセントが『タレント』だと考えているか」と「能力や資質は人が生まれながらに持っているものだと、あなたはどの程度信じているか」の 2 問に、0 から 100 までの数値で回答してもらっている。前者が「選別－包摂」、後者が「先天的－後天的」に相当する問いである。これらの数値を使ったクラスタリングによって 4 つの TM 哲学に回答者を整理した分析を行った結果、(a) R. J. House らの GLOBE 尺度によって特定される国の文化と TM 哲学には一定の関連性があるが、単一文化内には 4 つの TM 哲学すべてが見出される、(b) 従業員数が多い（少ない）企業の回答者は、選別的（包摂的）な TM 哲学を持つ傾向にある、(c) 選別的（包摂的）な TM 哲学を持つ回答者の企業は、タレントを選別的（包摂的）に定義づける傾向にある、(d) 選別的（包摂的）な TM 哲学を持つ回答者の企業は、組織内での人材の分化 [differentiation] が進んでいる（進んでいない）傾向にあることなどを明らかにしている。

Meyers らは、TM 哲学の提案にあたって、既存研究を総括したうえで特に重要度が高いと考えられる 2 軸に絞り込んでいる（Meyers & van Woerkom, 2014）。また、定量的な手続きによって 4 つのタイプに類型化する手法を示している点も、既存研究からの発展として位置づけられる。Gallardo-Gallardo et al. (2015) でも述べられているように、今後の TM 研究の発展を担う重要な基礎づけ（foundation）になる可能性を秘めた概念であると評価できるだろう。

ただし、Meyers et al. (2020) にみられる TM 哲学を用いた分析からは、大きくは 2 つの疑問が浮かび上がる。1 つは、「選別－包摂」と「先天的－後天的」の 2 軸を連続数で捕捉しているにもかかわらず、4 つのタイプに縮約した議論に終始していることである。すなわち、それぞれの軸に対する微妙な認識差が TM の実践やその成果にどのような違いをもたらすのかという点については、さらなる検討が要請されるということである。

もう 1 つは、それぞれの軸を 1 項目で測定することが妥当なのかということである。たとえば Dries et al. (2014) は、TM 哲学という言葉は用いていないが、人事責任者が「タレント」という語をどのような意味合いで捉えているのかを定量的に探る際に、「選別－包摂」軸に相当する要素を 2 問・計 7 項目、「先天的－後天的」軸に相当する要素を 2 問・計 9 項目で測定している<sup>3)</sup>。また Pantouvakis and Karakasnaki (2019) は、Dries らの議論を参照しつつも、TM 哲学の測定に「選別－包摂」軸に相当する要素の 8 項目、「先天的－後天的」軸に相当する要素の 3 項目を用いている。これらの既存研究の知見を踏まえた尺度開発についても、さらなる展開が望まれる。

## V. 結びに代えて

このように見ていくと、TMの類型化にかかわる議論は大まかに、「タレントマネジメント」として論じられている内容を扱うものから、TMの管理対象である「タレント」の捉え方を扱うものへと変容していることがわかる。このとき、多様なTMを検討する際には、TMを「組織におけるタレントをマネジメントする」枠組みとして簡素に捉えたうえで、管理対象の想定が異なるごとにマネジメントの全体像も異なるものになると考えられていることが明らかになった。これらの動きは、TMの単一の定義を見出そうとするベストプラクティス的な見方が、文脈に応じた多様なTMの存在を想定するベストフィット的な見方へと移行してきたことと符合的であり、着実な展開をみせていると評価できる。また、この点を別の角度からみれば、TMの定義や概念的境界が曖昧なままであると近年でも理解されている遠因として、こういった多様なTMを前提とする方向への理論進化が挙げられるのではないだろうか<sup>4)</sup>。

さらに、近年の議論では、タレントやTMに対する基本的考え方をあらわすTM哲学に一定の関心が注がれていることが確認された。TMが組織内でどのように構想され、実践されて成果に結びついていくのかという全体像の解明が進んでいないという近年の批判に対して(Thunissen & Gallardo-Gallardo, 2017)、意思決定者のTM哲学が組織内でのTMの実践やその成果に影響を及ぼすという新たな見方を提示している点は、大いに注目に値すると考えられる。ただし、TM哲学と個人レベルの成果との関係性は、理論的には論じられているものの、実証的な検討はほとんど進んでいない(De Boeck et al., 2018)。TMの実践のさらなる理解のためには、TM哲学からTM施策(practice)、さらには従業員の態度や行動とそれらにともなう成果へとつながるロジックの検討や、その実証・解明が待たれる。

翻って日本におけるTMをめぐる論考をみると、欧米圏で先行した実践や学術的議論を参考にしつつ展開されてきた企業の実践には、選別度の極めて高いパターンから、選別と包摂を織り交ぜたようなパターン、あるいは「全社員型TM」と称する包摂度の極めて高いパターンに至るまで、多様なかたちがみられる(石山, 2020; パーソル総合研究所, 2016)。しかし、意思決定者が持つTM哲学に着目した議論はこれまで展開されておらず<sup>5)</sup>、なぜ多様な実践が観察されるのか、あるいはそれらの多様な実践が各企業にとって真に合理的であるのかといった点については、ほとんど明らかにされてこなかった<sup>6)</sup>。

TMをめぐる欧米圏の動向を後追いするような展開が学術と実務の両面で今後もみられるとすれば、実務的には表層的な実践の模倣ではなく、自社のTM哲学を明確化することや、TM哲学を具体的な施策にも正しく反映させることが求められるだろう。また学術的には、日本におけるTM哲学の測定尺度を洗練させていくことや、TM哲学の違いに留意しながら企業ごとの実践やその成果の違いを捉えていくことが重要になると考えられる。

## 付記

本稿は、JSPS 科研費 20K13607 の助成を受けている。

## 注

- 1) 特集が組まれた学術誌には、*Human Resource Management Review* (Vol.23, Iss.4. 2013; Vol.25, Iss.3. 2015)、*International Journal of Human Resource Management* (Vol.24, Iss.9. 2013; Vol.31, Iss.4. 2020)、*Journal of World Business* (Vol.49, Iss.2. 2014) などがある。TMを主題とした学術会議は、European Institute of Advanced Studies in Management (EIASM; 欧州経営高等研究所) 主催の Workshop on Talent Management で、2012 年から毎年開催されている。また学術ハンドブックは、*The Routledge Companion to Talent Management* が 2021 年に、*The Oxford Handbook of Talent Management* が 2017 年に刊行された。
- 2) マッキンゼー社のコンサルタントらによる議論は、Chambers et al. (1998) や Michaels et al. (2001) を参照のこと。
- 3) Dries らが用いた「選別－包摂」軸と「先天的－後天的」軸の各 2 問のうち 1 つずつは、Meyers et al. (2020) と同様の教示文・回答方法である。
- 4) 「タレントマネジメント」という語が意味するものについての論者間での共通認識を持つことは重要であり、「多様な TM が存在するから、定義や概念的境界が曖昧なままでも良い」と主張するものではないことを付記しておく。また、McDonnell & Wiblen (2021, p.1) が「TM はさまざまな定義や前提が文献にみられるため、正確かつ合意された意味を特定することはできない。しかし TM は、組織が戦略的にもっとも重要と位置づける役割を担う人材（タレント）のニーズを予測し、それを充足する方法を指すと考えられるようになっている〔筆者訳、カッコ内は筆者補完〕」と述べているように、ここ数年で急速に一定の共通認識が形成されている可能性もある。
- 5) 石山（2020）は、TM 哲学の枠組み（本稿の図 2）と同等の枠組みを用いた議論を展開している。同書では、日本型人事管理と TM との関係性を論じるにあたって、「選別－包摂」と「適者生存－適者開発」という 2 軸のマトリックスを用いている。この「適者生存－適者開発」は、「先天的－後天的」に相当するものと考えることができる。
- 6) 例外的に、柿沼（2021）は、日本企業に働く従業員を対象とした調査データを用いて、所属企業の TM 哲学を選別的だと知覚した個人が、そうでない個人に比べてストレスやキャリア焦燥感、アイデンティティの葛藤を有意に強く感じていることを明らかにした。ただし、TM を実践する企業の従業員に限った調査ではないため、結果の解釈には留保が必要である。

## 参考文献

- Avedon, M. J., & Scholes, G. (2010). Building competitive advantage through integrated talent management. In R. Silzer & B. E. Dowell (Eds.), *Strategy-driven talent management: A leadership imperative* (pp.73-122). Jossey-Bass.
- Bolander, P., Werr, A., & Asplund, K. (2017). The practice of talent management: A framework and typology. *Personnel Review*, 46(8), 1523-1551.
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. (1998). The war for talent. *McKinsey Quarterly*, 1998(3), 44-57.

- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- Collings, D. G., Cascio, W. F., & Mellahi, K. (2017). Introduction. In D. G. Collings, W. F. Cascio, & K. Mellahi (Eds.), *The Oxford handbook of talent management* (pp.1-22). Oxford University Press.
- De Boeck, G., Meyers, M. C., & Dries, N. (2018). Employee reactions to talent management: Assumptions versus evidence. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 199-213.
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272-285.
- Dries, N., Cotton, R. D., Bagdadli, S., & de Oliveira, M. Z. (2014). HR directors' understanding of 'talent': A cross-cultural study. In A. Al Ariss (Ed.), *Global Talent Management: Challenges, strategies, and opportunities* (pp.15-28). Springer.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290-300.
- Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N., & Gallo, P. (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human Resource Management Review*, 25(3), 264-279.
- Groysberg, B., Nanda, A., & Nohria, N. (2004). The risky business of hiring stars. *Harvard Business Review*, 82(5), 92-100. (山口光生訳「スター・プレイ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, 135-148.)
- Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, 45(2), 179-189.
- 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 (2018) 「タレントマネジメント論の計量書誌学的分析」『環太平洋大学研究紀要』13, 89-98.
- 柿沼英樹 (2021) 「タレントマネジメント哲学の知覚と従業員態度の関係性に関する試論」『日本労務学会第51回全国大会報告論集』A-3-2.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154.
- Meyers, M. C., & van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2) 192-203.
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., Paauwe, J., & Dries, N. (2020). HR managers' talent philosophies: Prevalence and relationships with perceived talent management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 562-588.
- McDonnell, A., Collings, D. G., Mellahi, K., & Schuler, R. (2017). Talent management: A systematic review and future prospects. *European Journal of International Management*, 11(1), 86-128.
- McDonnell, A., & Wiblen, S. (2021). *Talent management: A research overview*. Routledge.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business School Press. (渡会恵子訳『ウォー・フォー・タレント：“マッキンゼー式”人材獲得・育成競争』翔泳社, 2002.)
- Pantouvakis, A., & Karakasniaki, M. (2019). Exploring the links between talent philosophies and talent management in service organizations. *Industrial and Commercial Training*, 51(4), 277-286.

- パーソル総合研究所 (2016) 「日本企業のタレントマネジメント最前線 全社員型タレントマネジメントに向けた3つのトレンド」『HITO』10, 16-19.
- Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., & Wright, P. M. (2012). Six principles of effective global talent management. *MIT Sloan Management Review*, 53(2), 24-32.
- Swales, S., Downs, Y., & Orr, K. (2014). Conceptualising inclusive talent management: Potential, possibilities and practicalities. *Human Resource Development International*, 17(5), 529-544.
- Tarique, I. (2021). Talent management: An introduction. In I. Tarique (Ed.), *The Routledge companion to talent management* (pp.1-6). Routledge.
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013a). A review of talent management: 'Infancy or adolescence?'. *International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1744-1761.
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013b). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23(4), 326-336.
- Thunnissen, M., & Gallardo-Gallardo, E. (2017). *Talent management in practice: An integrated and dynamic approach*. Emerald Publishing.
- Thunnissen, M., & Gallardo-Gallardo, E. (2019). Rigor and relevance in empirical TM research: Key issues and challenges. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 171-180.