

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？

Chuai, X., D. 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.

Lewis, R. E. and R. J. Heckman (2006) "Talent management: A critical review," *Human Resource Management Review*, Vol. 16, No. 2, pp. 139-154.

和歌山大学 厨子 直之

タレント・マネジメントと聞くと、芸能人の管理を想像しそうであるが、そうではない。「組織に優れたパフォーマンスをもたらす才能や資質 (talent) を有した人材を選定し、長期的かつ戦略的に育成・活用すること」がタレント・マネジメント (talent management; TM) の骨子である。TM は人材開発に関する世界最大規模のカンファレンスである ASTD (米国人材開発機構) 2008 年大会の主要テーマに掲げられ、昨今、人的資源管理 (human resource management; HRM) に代わる新概念として注目されている。今回紹介する論文 (Chuai, Preece & Iles, 2008) は、中国の多国籍企業 4 社 (情報技術 2 社, ヘルスケア 1 社, 教育 1 社) とコンサルティング企業 3 社のケース・スタディに基づいて、TM の特徴とともに従来の HRM との異同について実証的に明らかにしたものである。

はじめに、評者がこの論文を取り上げた理由について 2 点言及しておきたい。1 つは、人事研究者に対して示唆に富む点である。「人事は流行にしたがう」と比喩的に言われるように、この十数年の間に日本企業が導入してきた新人事制度を彩るキーワードは、成果主義をはじめ枚挙に暇がない。同時に、人事制度の設計・運用の基礎となり、管理の前提となる人材の捉え方 (人間モデル) を含意するヒトのマネジメントの呼称も、ヒト資源を代替可能な労働力商品として見なす人事労務管理 (personnel management) から、価値ある持続的競争優位の源泉と見なす HRM や戦略的人的資源管理 (strategic human resource management; SHRM), そしてヒト資源の秀でた才能に焦点を当てる TM へとめまぐるしく変化してきている。このように管理対象となる人材像が変化し、それに伴って人事制度も様々に整備されてきたものの、現実的には、失敗例も散見され、人事制度改革の方向は模索状況にあるのが実情である。今後の人事制度の展開方

向を探索する以前に、人材マネジメントに関心を持つ研究者は、同じ失敗に陥らないためにも、多様な労働者観と人事制度が複雑に絡み合う状況を整理・評価する課題が残されていることに気づかされる点が本論文を興味深いものにしてている。この論文を取り上げたいま 1 つの理由は、人事の実践家に対して示唆に富む点である。Chuai, Preece & Iles (2008) は、ヒトのマネジメントの呼称変化によって、人事専門家が組織における地位や妥当性を向上させるために新たな取り組みが必要になると指摘している。TM が人材マネジメントの基本枠組みとして開花するいま、人事担当者は自らの役割をどのように再定義する必要があるかを再考するきっかけを与えてくれる点で本論文は興味深い。

それでは、論文の内容を見ていこう。著者たちは、4 社の多国籍企業 (A, B, C, D) と 3 社のコンサルティング企業 (E, F, G) の事例分析を通じて、①talent の定義、②TM の定義、③TM と HRM の差異、④TM の採用理由について、表のようにまとめている。

これらの発見事実から、著者たちは HRM と TM の類似点と相違点を次のように考察している。まず、類似点には HRM と TM の双方とも、1) 適材適所が個人の能力開発と従業員の実践を組織目標に統合する重要な手段として認識されていること、2) ヒトの管理のための主要な機能 (人材の惹きつけと定着、採用、能力開発など) は共通であることが挙げられている。他方、相違点には、1) HRM は全従業員を管理の対象とするのに対し、TM は有能な人材に焦点を当てること、2) HRM では人事部門やライン管理職の受容が必要であったが、TM にはそれらに加え上級管理職チームの支援が求められること、3) HRM は平等主義 (egalitarianism) を、TM は細分化 (segmentation) を強調することが指摘されている。

著者らによれば、TM が着目されるに至った背景に

企業	talent の定義	TM の定義	TM と HRM の差異	TM の採用理由
A	卓越した業績や能力を有する組織の中核となる従業員	組織的視点に立った能力開発	TM は HRM の平等主義を打破し、選り抜きの人材を志向	有能な人材の惹きつけと定着に対する切迫した要求のため
B	優れた業績や能力を有する一部の人的資源	全体的な組織能力の改善	TM は HRM の一部 (TM は人的資源の一部をターゲットにするため)	組織のさらなる発展に向けた有能な人材の惹きつけと定着のため
C	担当職務の要求を満たす限り、全従業員	伝統的な人材開発と同義	TM は差別化を強調	組織的な能力開発の要求と人材争奪戦の圧力のため
D	各職務において重要なポジションに位置する人材	重要なポジションへの速やかな適任者の供給	TM は HRM の一部であるが、より直接的かつきめ細かい管理のあり方	有能な人材の惹きつけと定着に対する要求のため
E	戦略的価値と希少性の高い人材	有能な人材の迅速な供給を確かなものにする一連の機能モデル	人事の個別機能に焦点を当てる HRM とは異なり、TM はタレント (才能や資質) が出発点	TM の管理思想は現代企業の要求を充足するため
F	コアとなるビジネス・バリュー・チェーンに直接関係している一部の従業員	有能な人材の開発サイクルおよびライフ・サイクル	TM は管理機能ではなく、ヒトの観点で機能する	有能な人材の惹きつけと定着の困難を克服するため
G	コアとなるビジネス上の能力を必要とするポストに就く人材	組織全体の能力開発	TM は組織開発の観点から議論される	企業内部の切迫した要求を充足するため

出所: Chuai, Preece & Iles (2008), p. 904.

は、知識経済への移行に伴い、無形資産の戦略的重要性が高まり、有能な人材を的確にマネジメントすることにより競争優位の実現に結びつくことが多くの企業において認識されたものの、米国や中国では有能な人材の流動性が高く、長期的にいかに開発・定着させるかが焦眉の課題となった事情があるという。こうした TM の背景事情に鑑みると、ナレッジワーカーと呼ばれる高度な専門的知識を持って働く労働者が増えつつある日本において、TM は人事系の研究者や実務家にとって注目されるべきニュー・コンセプトであるといえる。しかし、この論文を精読すればするほど、疑問が生じることも否定できない。ここでは紙幅の都合から、Lewis & Heckman (2006) において言及されている現行の TM の問題点に関する議論のうち 2 点を取り上げ、評者の管見と重ねて疑問点を述べておきたい。第 1 に、‘talent’の定義に関わる問題である。‘talent’とは個人が保有する優れた才能や資質のことを指すようであるが、そもそもどのような基準で‘talent’の優劣が判断されるのであろうか。最近では、TM は経営幹部のようないわゆるエリート人材だけを対象にしたものではなく、各人の潜在的な才能・資質を引き出すことを強調する立場も存在する。ところが、そのように‘talent’を捕捉するならば、その内容がますます曖昧模糊となるため、‘talent’の意味内容を明確に規定することが求められよう。なお、

Lewis & Heckman (2006) では資源ベース・アプローチの戦略論 (RBV) や SHRM 論の知見を援用して‘talent’の識別を試みているが、実証には至っていない。第 2 に、TM を展開するための制度的枠組みのコストに関わる問題である。Chuai, Preece & Iles (2008) によると、TM は有能な人材の選別管理を通じて、そうした人材の定着が進み、コスト低減を可能にするという。しかし、逆に TM を実施するための制度の設計や運用は複雑性を増し、多大なコストと労力を要することが予想される。それだけに、ケース企業の制度設計や運用の実態についても詳細に論じて欲しかった。

TM について確たる事実が十分に積み重ねられていない現時点で、今後、日本企業におけるヒト資源の管理のあり方が、HRM から TM へ移行するか否かに関しては賛否両論があろう。とはいえ、冒頭で述べたように、人材マネジメントの現状と今後のあるべき姿、そのもとでの人事の役割について再考と議論を促す機会を提供するこの論文は、人事を専門とする研究者と実務家双方にとって意義深いと考えられる。

ずし・なおゆき 和歌山大学経済学部専任講師。最近の主な論文に「知識経済におけるポスト成果主義的人事制度の予備的分析」『経済理論』第 347 号 (共著), 2009 年 1 月。人的資源管理論専攻。