

激動の時代におけるタレントマネジメント

——航空宇宙産業におけるタレントマネジメントの行動戦略「選択」「調整」「探索」

d'Armagnac, Sophie, Akram Al Ariss and Julie N'Cho (2022) "Talent Management in Turbulent Times: Selection, Negotiation, and Exploration Strategies for Talent Management in the Aeronautics and Space Industries," *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 33, No. 13, pp. 2767-2799.

労働政策研究・研修機構研究員 関家ちさと

1 はじめに

グローバル化の進展やデジタル技術の革新、世界規模の感染症拡大等、企業経営は大きな変化に晒されている。こうした変化の激しい時代においては、優秀な人材の確保はさらに難しくなっていると同時に、自社にとって優秀な人材の定義や役割も変化すると考えられる。時代の変化に応じて、将来の企業経営を担う幹部候補者の確保・選抜・育成方法はどのように変化して行くのだろうか。

日本企業においても近年、より早い段階から将来の経営幹部人材を念頭においた活用・育成の仕組みを整えることが意識されていることから (JILPT 2020)、タレントマネジメント (Talent Management: 以下、TM) に関するより踏み込んだ議論を、海外の実証研究をもとに行うことは意義があると考えられる¹⁾。

そこで、TM が進化するメカニズムを解明することを目的とした本論文を紹介したい。

2 研究方法

本論文では、今まさにさまざまな面から厳しい変化に晒されている航空宇宙産業に焦点を当てている。同産業では、技術革新や市場ニーズの変化により航空機のハイブリット化や液体水素燃料等への移行が求められているとともに、生産工程やサプライチェーンの自動化等にも直面している。

本論文では、同産業のうち技術レベルが高い 20 社を対象にヒアリング調査を実施している。調査期間は 2014 年 5 月～2018 年 9 月、対象者は TM の責任者 (以下、TM 責任者) 35 人と、その他 TM に携わる 27 人である。エージェント・ベース・モデルの考え

方²⁾を用い、TM 責任者が TM を進化させる際に行う個別の意思決定と、それによって引き起こされる TM のマクロレベルでの変化を描き出す。さらにこの分析枠組みに、TM 責任者の過去・現在・未来への志向という時間軸を組み込むことで、進化する TM のダイナミックな動きを掴もうと試みる。分析方法には、グラウンデッド・セオリー・アプローチを用いている。

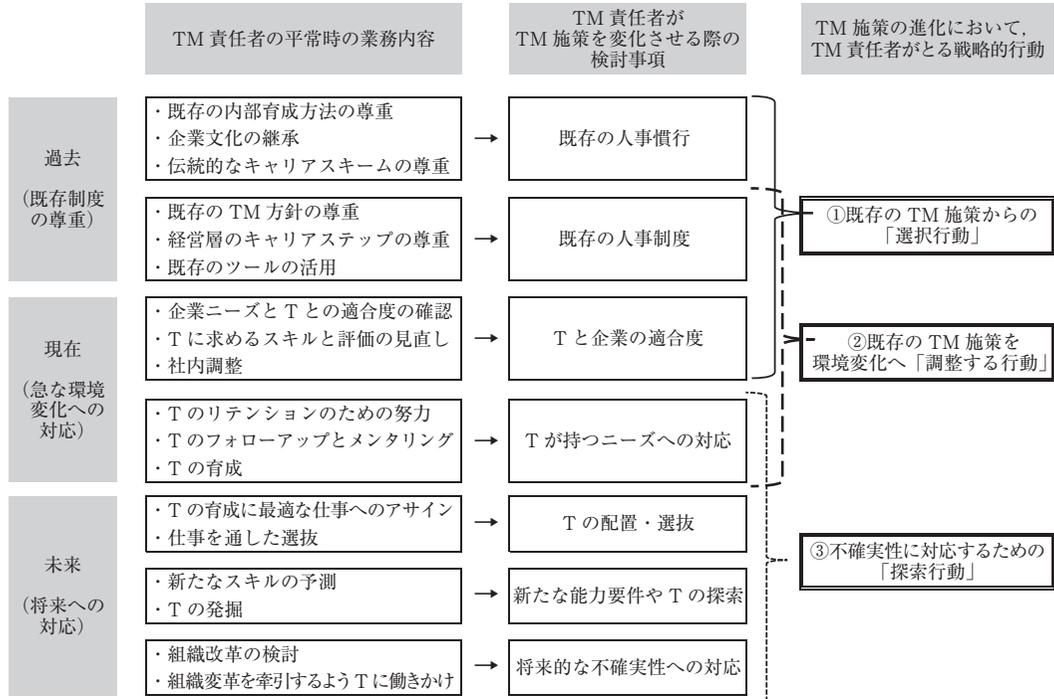
3 分析結果とインプリケーション

分析結果は図に示す通りである。TM 責任者が変化に応じて TM を進化させる際にとる戦略的行動は、「選択」「調整」「探索」の 3 つに集約され、これらは過去・現在・未来の時間軸と密接に結びついていることが明らかにされた。

「選択」行動では、社内の人材育成方法を尊重し、企業文化を継承する人材を重視し、既存の制度やツールを用いて TM を行う。すなわち従来の人事制度や慣習といった過去を意識した戦略的行動である。「調整」では、現在の企業ニーズとタレント人材との適合度を確認し、タレント人材の定義や評価方法を見直すとともに、タレント人材のリテンションを目的として、彼ら／彼女らが企業に求めるニーズを確認し、育成やフォローアップを行う。すなわち現在の環境への適合を意識した行動である。「探索」では、将来の不確実性に対応するため、将来的に発生するスキルニーズの予測や、新たなタレント人材の発掘、組織変革の必要性の模索、変革におけるタレント人材への働きかけを行う。すなわち将来の予期せぬ変化を意識した行動である。

以上から、TM は過去・現在・未来の 3 つの時間軸

図 分析結果



注：図中の「T」はタレント人材を意味する。
出所：d'Armagnac, Al Ariss and N'cho (2022) Table 3 をもとに筆者作成

を意識した意思決定により、進化していくシステムであることが示された。したがって一つの時間軸で最適とされる意思決定が、他の時間軸から評価すると必ずしもそうでないという、時間軸レベルでの意思決定の対立が起きることも明らかにされた。例えば、タレント人材の将来的な成長を狙いとした人員配置を行った場合、現時点で当該タレント人材が最も高いパフォーマンスを上げられるとは限らない。現在の視点から判断すれば、異なる人材を当該職務に配置した方が企業業績にはプラスとなる場合もある。すなわち、TM 責任者はこうした時間軸レベルでの矛盾に向き合い、過去・現在・未来を意識して総合的に意思決定を行う必要がある。本論文では、こうしたスキルは、激動の時代に突入した現代の TM 責任者にこそ求められると指摘する。

4 終わりに

本論文は、TM 研究では触れられることの少なかった時間軸を分析枠組みに組み込み、TM の進化における TM 責任者の意思決定メカニズムを明らかにした点に特徴がある。今後の課題としては、より幅広い産

業で同様のメカニズムが当てはまるか確認することや、1社を対象に TM の進化の過程をより長期的な視点から研究することなどが挙げられている。

- 1) 三井物産は 2021 年 4 月から、入社 4 年目以上の若手社員を対象に、管理職が担うような重要な事業を任せ、実力に応じた早期の選抜昇進を可能とする制度を開始している（日経産業新聞 2021 年 10 月 20 日）。テルモヤリコーは年功的な昇級を廃し、管理職ポストも年齢不問で応募できる仕組みを整えている（日本経済新聞 2022 年 7 月 5 日）。
- 2) コンピュータシミュレーションの一つである。国や組織、個人をエージェントと捉え、エージェントの自律的な行動やエージェント間の競合・協調を通して、エージェントの存在するシステムの構成過程や構造を理解するために用いられる（寺野 2010）。

参考文献

寺野隆雄 (2010) 「なぜ社会システム分析にエージェント・ベース・モデリングが必要か」『横幹』第 4 巻第 2 号, pp. 56-62.
労働政策研究・研修機構 (2020) 「日本企業のグローバル戦略に関する研究 (2)」JILPT 資料シリーズ No. 229.

せきや・ちさと 労働政策研究・研修機構研究員。著者に『日本型人材育成の有効性を評価する——企業内養成訓練の日仏比較』(中央経済社, 2021 年)。経営学専攻。