

# タレントマネジメントにおける 人材育成の位相と課題

柿沼 英樹

(流通科学大学教授)

本稿の目的は、2000年代以降に理論と実践の蓄積が進んでいるタレントマネジメントに着目し、その枠組みのなかで従業員の育成がどのように論じられているのか、またどのような周辺課題が浮き彫りになっているのかを検討することにある。まず本稿の前半では、タレントマネジメントに関する先行研究をレビューし、タレントマネジメントが組織の戦略達成に過大な貢献をもたらす人材（タレント）の確保や活用にかかわる一連の取り組みを体系的に網羅した概念であり、人材育成がその中核をなす一要素であることを確認した。次いで本稿の後半では、タレントの育成に関する議論を切り出して独自の理論展開を図るタレント開発論に関する先行研究をレビューした。タレント開発論については、育成プログラムの個別化やカスタム化、あるいは育成スピードの加速化といった伝統的な人材育成とは異なる特徴が強調されていることに加えて、従前から論じられてきた人的資源開発とは異なる理論に依拠した研究展開がみられていることが明らかとなった。それと同時に、定義や概念的境界の曖昧さや、タレント開発の実践とその成果を捉える枠組みに関する議論の乏しさなどが大きな課題として残存しており、トピックとしては未成熟な状態にあることも確認された。

## 目次

- I はじめに
- II タレントマネジメント研究の全体像
- III タレントマネジメントと人材育成
- IV タレント開発論の評価と課題
- V タレント開発論のさらなる発展に向けて

## I はじめに

本稿の目的は、組織業績につながる人材マネジメントを志向する枠組みのひとつとして2000年代以降に理論と実践の蓄積が進んでいる「タレントマネジメント（talent management：TM）」の議論において、従業員を対象とした「教育」がどのように論じられているのか、どのような周辺課題

が浮き彫りになりつつあるのかを検討することにある。換言すれば、TMの理論と実践のなかで、人材育成や人材開発、能力開発（以下では、人材育成と総称する）に関する議論がどのように展開されているのかを捉えることを目指すものである。

2025年上半期の時点で、日本におけるTMを取り巻く状況は、学術的議論の盛り上がりにはやや欠けるものの、実務的には一定の好意的な関心が示されてきたと評価することができる。その証左には、日本語で書かれた関連する学術論文の蓄積が進んでいるとは言えないこと<sup>1)</sup>や、他方で人事実務家を想定読者とする媒体において複数の特集が組まれてきたこと<sup>2)</sup>、民間調査においてTMを「大変重要である」「重要である」と位置づける回答が合わせて78.0%にのぼっていたこと

(『日本の人事部』編集部 2024) などが挙げられる。また同じ民間調査では、TMを実施しているという回答が32.0%に留まっていることや、TMを実施する主な目的として人材育成が想定されていることも示されている。これらを総合すると、TMに関する所論やそのなかでの人材育成をめぐる論点を包括的に整理して提示することには一定の学術的・実務的意義があると考えられる。

なお本稿では、Collings and Mellahi (2009) や石山 (2020) など国内外の言説にみられる多様な定義の存在を理解しつつも、TMを「組織にとってのタレントを過不足なく確保し活用するための一連の取り組み」であると独自に定義づける。この定義は、文脈 (context) を考慮して組織ごとのTMが構想されるという見方 (Gallardo-Gallardo, Thunnissen and Scullion 2020) を反映させたものである。タレントが何を指すのか、その確保のためにすべきことが何であるかは組織ごとに異なり、それゆえにTMと位置づけるものも組織ごとに異なると想定する。ただし後述するように、獲得 (acquisition) または採用 (recruitment)、育成 (development)、定着 (retention) の3領域を中心とした人材マネジメントの広範囲が包含された枠組みとしてTMを捉えることが広く共有されていると考えられるため、本稿でもこれを前提に議論を進める。

## II タレントマネジメント研究の全体像

### 1 学説史的な整理

TMという概念自体は、米国コンサルティング会社マッキンゼー (McKinsey & Company) のコンサルタントたちによって著された論文 (Chambers et al. 1998) や書籍 (Michaels, Handfield-Jones and Axelrod 2001) によって提起されたウォー・フォー・タレント (War for Talent : WfT) がその端緒であると理解されている。その後、Lewis and Heckman (2006) とCollings and Mellahi (2009) の2編の論文を契機に、学術的な議論が本格化した (柿沼 2018)。特に、Collings and Mellahi (2009) が提唱した「戦略的タレントマネジメント (strategic

talent management : STM)」は、その後のTM研究においてもっとも参照されている考え方であり (Thunnissen and Gallardo-Gallardo 2019)、TM研究の主潮とみなすことができるものである。

STMは、「組織の持続的競争優位に特に貢献するキーポジション (key position) の体系的な特定、そのポジションを充足しうる高い業績と潜在能力を持ったタレントプールの開発、人材の有効活用を可能にする分化された人材アーキテクチャの構築、および有能な人材の組織に対する継続的なコミットメントの醸成といった活動やプロセス (Collings and Mellahi 2009 : 304. 筆者訳)」と定義される。持続的競争優位の獲得・維持に過大な貢献をもたらすことが見込まれるキーポジションの特定を起点として、そのキーポジションを最適な人材で間断なく充足することができるように、現任者や後任候補者としての「タレント」をグルーピングし、重点的に管理することを志向するものである。キーポジションは、戦略達成への貢献度を踏まえて、かつ時間経過による変化をとまなげて設定される (Avedon and Scholes 2010)。たとえば、同じ小売業態でも、ディスカウントストアでは安価な大量仕入れを実現するバイヤーが大きな付加価値を生み出すが、高級百貨店では顧客接点人材がより重要な意味を持つことになる (Huselid, Beatty and Becker 2005)。経営層やリーダー人材に限定されないという点で、WfTとは考え方が異なっている。

人的資源管理 (human resource management : HRM) 研究にも、職務や人材をポートフォリオに分類して個別の差異を踏まえた管理を志向する議論はみられる (e.g. Lepak and Snell 1999)。しかし、最終的にすべてのタイプの職務や人材を管理の射程に収めるHRMと、一部の限られた職務やその担い手に焦点化するSTMという違いがあると考えられている (Collings and Mellahi 2009)。またWfTとSTMは、前者が究極的には組織内のすべての職務を有能な人材 (A players) で充足することを目指すのに対して、後者は組織内の重要度が高い職務 (A positions) を適任者で充足することを企図した考え方であるとして区別できる。すべての職務をAプレーヤーで充足するという

WfT の発想は過剰投資につながりやすく、かつ実現が容易ではないが (Huselid, Beatty and Becker 2005; Minbaeva and Collings 2013), STM は重要度が極めて高い A ポジションに特化して最適人材の登用を図ることで、その実現性や有効性を担保できると考えられる。

他方で、定義や理論的基盤の脆弱性がたびたび指摘され続けてきたことは、TM を論じるうえで無視できない課題である。たとえば、経営手法の流行現象について論じるマネジメント・ファッション (management fashion) 研究を参照しながら、TM は従前から存在する概念の呼称を付け替えたものに過ぎないのではないかと指摘する声がある (Guerci and Solari 2012; Iles, Preece and Chuai 2010)。また、TM を主題とする実証論文のレビューでは、TM を明確に定義して議論を展開する文献はレビュー対象の半数をやや下回る程度に留まっており、多くの文献では定義が示されていなかったり、曖昧な表現が用いられていたりしたということが明らかとなっている (Thunnissen and Gallardo-Gallardo 2019)。

## 2 定義をめぐる多様性と収斂

TM の定義をめぐるのは、もうひとつ別の課題も残存する。それは、主潮と考えられる STM とは異なる発想の枠組みも「タレントマネジメント」のラベルのもとに混在して論じられていることである。その一例として、ここでは「包摂的タレントマネジメント (inclusive talent management: ITM)」あるいは「完全包摂的タレントマネジメント (fully inclusive talent management: FITM)」と呼ばれる枠組みを取り上げる<sup>3)</sup>。

ITM や FITM は、STM が一部の従業員を対象を絞り込むことによって「選ばれなかった従業員 (non-talent employees)」を生み出すことへの倫理的疑念や、選ばれなかった従業員が表出させるネガティブな態度・行動を憂慮する動きなどから提唱されたものである。組織内の広範囲、究極的にはすべての従業員を組織成果の創出につながる何らかの才能を有する存在であると位置づけて<sup>4)</sup>、その才能を組織内で発揮させたり、さらに伸長させたりするための支援を行うことが「タレ

ントマネジメント」であるとしている (Swales, Downs and Orr 2014)。すべての従業員を対象とした場合に HRM との差異が曖昧になることへの批判は容易に想定されるものの、日本・海外いずれにおいても現実の組織で観察され、議論の蓄積も進んでいることから (Cadigan, Dries and van Zelderen 2023; Dries and Kaše 2023; 江口 2023; パーソル総合研究所 2016)、ITM や FITM は学術的にも実務的にも一定の市民権を得た概念であるとみることができる<sup>5)</sup>。したがって、ある特定の定義が「正しい」TM で、それ以外の定義が「間違った」TM であると結論づけるのは適切ではないように思われる。

この点を踏まえてか、2020 年頃からの議論では、すべての組織に適用可能な単一の定義を志向せず、各組織を取り巻く文脈に即したかたちで独自に定義されることを前提とした研究展開が広がりつつある。たとえば、TM を主題とした学術書では「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 (McDonnell and Wiblen 2021: 1. 筆者訳)」という記述が冒頭部分に登場している。また 2020 年に *International Journal of Human Resource Management* 誌で組まれた特集号では、TM が実践される場の文脈を踏まえた研究蓄積への展開が唱えられている (Gallardo-Gallardo, Thunnissen and Scullion 2020)。前述のように、本稿における定義づけも、この理論展開の流れを踏まえたものである。

では、TM の定義は、どのような観点から多岐にわたりうるのであろうか。TM にかかわる諸議論の広範なレビューからは、TM の定義をめぐる対立軸 (tensions) として以下に示す 5 つの観点が明らかとなっている (Dries 2013)。

- (a) 管理の対象と位置づけるタレントを捉える視点は、「主観的 (= 人)」であるか、「客観的 (= 人に内包される能力や資質)」であるか。

- (b) 管理の対象となる従業員の幅の設定は、「選別的 (=限られた一部)」であるか、「包括的 (=広範囲)」であるか。
- (c) タレントとみなされるために必要な諸要素は、生来的もしくは早い段階で獲得される「先天的」なものか、あとから何らかの方法で開発できる「後天的」なものか。
- (d) タレントであるか否かを評価する際に重視するのは、努力やモチベーション、キャリア志向などの「インプット」であるか、業績や成果物、目標の達成度などの「アウトプット」であるか。
- (e) ある組織においてタレントとして認められているという「タレント・ステータス (talent status)」は、他の組織にも「移転可能」なものであるか、当該組織でのみ効力を持つ「文脈依存」的なものであるか。

TM を実践する組織は、これら5つの観点を踏まえた独自の TM に対する思想 (TM philosophy) やポリシー (TM policy) を設定し、それらにもとづいて自らにとっての TM を定義すると考えられている (Meyers and van Woerkom 2014)。しかし、TM を実践する組織が持つ思想や施策の類型化を試みた論考では、主として管理の対象とする従業員の範囲の広狭についての「選別-包括 (exclusive vs. inclusive)」と、タレントとしての評価に用いる要素の開発可能性に関する「先天-後天 (innate vs. developable)」の2軸を組み合わせた4つのタイプで議論が展開されているように思われる (Bolander, Werr and Asplund 2017; Meyers et al. 2020)。

### 3 関連研究では何が論じられてきたのか

2010 年代初頭までの TM 研究は、欧米圏の研究者を中心に、理論的 (theoretical)・概念的 (conceptual) な議論を展開する傾向にあった。その後、次第に非欧米圏での研究や実証的 (empirical) な議論が増加するようになった (Thunnissen, Boselie and Fruytier 2013)。このような変遷は、TM という概念そのものの精緻化から、その構成要素である個別の管理施策の実相

や、管理施策 (あるいは管理施策群) と従業員レベル・組織レベルの成果との関係性へと研究関心が移行してきた動きであると評価できる。実際に、TM の実践がもたらす従業員・組織レベルの成果に関する研究蓄積を整理したレビュー文献も見られるようになっている (De Boeck, Meyers and Dries 2018; Krebs and Wehner 2021)。

個別の管理施策に関する議論に注目すると、当初から一貫して、獲得 (acquisition) または採用 (recruitment), 育成 (development), 定着 (retention) の3つが主要な機能として取り上げられてきた<sup>6)</sup> (Sandeepanie et al. 2024; Thunnissen, Boselie and Fruytier 2013; Yildiz and Esmer 2023)。したがって TM では、タレントとみなすことができる人材をいかに組織に確保するののかという問題に対して、(a) 外部から採用する、(b) 内部で育成する、(c) 内部に引き留めるという3つのアプローチからの解決が目指されていると解釈することができる。

## III タレントマネジメントと人材育成

### 1 Make と Buy の意思決定

タレントの確保にかかわる“Make (内部育成)”と“Buy (外部調達)”の手法選択は、TM を実践するうえでの主要な意思決定課題のひとつである (Vaiman and Collings 2013)。Make は、採用可能な人材を組織に迎え入れてから育成施策の提供を通じて要求水準を満たす適材に変えることを目指す考え方であり、他方で Buy は、すでに要求水準を満たしている適材を外部労働市場から探し出して組織に迎え入れることを目指す考え方である。企業特殊的能力 (firm-specific skills) が求められるときや、従業員の能力に関する情報の非対称性がみられるとき、あるいは多くの従業員に将来の組織内キャリア発達への期待感を持たせたいときには Make が、内部育成にかかるコストやその負担感が過大であるときや、組織内に存在しない知識や技能を獲得したいときには Buy がそれぞれ合理的な選択肢になる (Bidwell 2017)。また、TM の定義にみられる対立軸に照らし合わせ



ると、タレントとみなされるために必要な要素が先天的であると位置づけたり、タレント・ステータスが移転可能であると考えたりする場合はBuyが、反対にこれらの観点について後天的・文脈依存であると捉える場合にはMakeが望ましいと考えられる。

ただし現実には、外部労働市場から調達した適材に対しても内部育成を提供する組織が観察される。具体的には、当該人材の持つ能力が組織内でより望ましいかたちで発揮されるように微調整(refine)することや、さらなる加速的成長を促す特別なプログラムを提供すること、「影の経営陣(shadow management team)」として人的ネットワークを構築し経験を積むことなどを企図した取り組みが挙げられる(Bolander, Werr and Asplund 2017; Cooke et al. 2022)。これらの発見事実からは、TMを考えるうえで「育成」は切り離せないものであると見なすことができるであろう。

## 2 タレント開発論の展開

HRMにおける人材育成が人的資源開発(human resource development; HRD)として論じられるのと同様に、TMにおける人材育成は「タレント開発(talent development; TD)」という呼称で独自の理論展開が図られてきた。

TDの代表的な定義は、「組織が戦略的目標を達成するために必要な人材を現在および将来にわたって確保し、育成活動を組織のTMと整合させるために、タレントプール全体に対する育成戦略を計画、選択、実施すること(Garavan, Carbery and Rock 2012: 6. 筆者訳)」である。組織が必要とする人材が必要ときに供給されるパイプラインが機能するように、適切な人材を適切なタイミングに適切な方法で育成することを目指すものであると解釈できる(Haskins and Shaffer 2010)。その実践の典型例としては、キーポジションの後任候補者を“Ready now (今すぐ登用可)”や“Ready soon (1~3年後に登用可)”などのように時間軸を区切って整理したうえで、候補者ごとに不足する能力や経験がその時間軸のなかで獲得できるような育成プログラムを展開するというものが挙げられる(労務行政研究所 2012)。

TDには、その実践によって戦略的目標の達成につながる個人の態度・行動や組織の成果が得られることが期待されており、それを支持する実証研究の蓄積がみられている。たとえば、TMを実践するレバノン企業9社に勤める238名の回答を用いた定量研究では、就業先でTDが実践されているという従業員知覚の高さが、個人の情緒的コミットメントや定着意思に正の影響を与えることが明らかになっている(Chami-Malaeb and Garavan 2013)。また、インドの製造業企業2社に勤める160名の回答を用いた定量研究では、TDの実践が組織の成功(organizational success)につながることを示唆されている<sup>7)</sup>(Panda and Sahoo 2015)。

TDに関する研究から得られた知見は、すでに複数のレビュー文献として一定の整理が進んでいる(Dalal and Akdere 2018; Garavan, Carbery and Rock 2012; Garavan, MacKenzie and Darcy 2023; Hedayati Mehdiabadi and Li 2016; Rezaei and Beyerlein 2018)。これらの議論を総合すると、TDは大まかには以下に示す3つの特徴を持つものと考えられる。

第1に、TDでは対象者ごとの様態に合わせた育成プログラムのカスタム化(customization)や個別化(personalization)が志向される。対象者全体に向けた画一的なプログラムを展開するのではなく、対象者ごとにみられる育成ニーズや学習スタイルの差異を踏まえた柔軟な調整が施されるべきであると考えられている。たとえば、中国の中小サービス企業におけるTMの事例分析では、TDの取り組みにおいて、対象者ごとに専門性(specialty)に合わせた育成プログラムが設定されていることや、個々の対象者が自分のペースで能力伸長に取り組むことが許容されていることが明らかとなっている(Cui, Khan and Tarba 2018)。

第2に、TDは単なる教育訓練や研修の提供に留まらない、多岐にわたる取り組みを包括した枠組みとして位置づけられる。Dalal and Akdere (2018)の表現を借りれば、「TDは、教育訓練ほど狭くは定義されず、またTMほど広くも定義されない(p. 344. 筆者訳。引用中の出典記載は省略)」のである。たとえばGaravan, Carbery and Rock (2012)は、TD施策を(a)公式的教育訓

練, (b) 上司や同僚との発達の関係 (developmental relationships) に根ざした育成, (c) 仕事経験を通じた学習, (d) 組織の意図とは無関係に生じる非公式な学習機会の4つのカテゴリに整理し, 個别人材の育成ニーズに合致するように組み合わせて実践することを想定している。参考までに, レビュー文献に記述された TD の取り組みのいくつかをこれらのカテゴリに分類すると, 概ね表1のようになると考えられる。

また第3に, TD では従業員の加速的 (accelerated) な開発が志向されている。伝統的な HRD が5~7年の時間軸を想定するのに対して, TD では1~3年が想定される (Garavan, Carbery and Rock 2012)。たとえば, 米国マクドナルド (McDonald's) 社における TM では, CxO を将来担うことが期待される人材を対象としたリーダーシップ開発プログラムを5カ月間のうちの3週間を用いて実施したり, 2年以内に Vice President への昇進が可能であろうと見込まれる Director を対象とした18カ月間の育成プログラムを展開したりしている (Williams-Lee 2008)。

## IV タレント開発論の評価と課題

### 1 理論的・実践的な貢献

上述した個別化やカスタム化, あるいは加速的な開発といった点は, 人材育成を論じる既存の枠組みに比した TD の独自性であると考えられる。個別化やカスタム化は, 従業員の発達曲線が個別に異なるはずであるにもかかわらず, 全体向けに一貫的な育成施策を講じてきたことへの対応策として評価できる (Day and O'Connor 2017)。また加

速的な開発は, 人材需給の不確実性や早期にキャリア形成したい人びとの増加などを含む環境変化への対応策として評価できる (Korotov 2008)。

これらに加えて, TD は, 既存の枠組みにみられる間隙を埋める新機軸になりうるものであると考えられる。たとえば, サクセッション・プランニング (succession planning) と TD はいずれも適材を輩出するためのパイプラインについて論じていると解釈できるが, 前者が経営幹部 (executive) に焦点を当てる傾向があるのに対して (Cappelli 2011), 後者は組織成果に過大な貢献をもたらす職務をより広範に射程に収めているという違いがみられる。この違いによって, トップマネジメント・チーム (top management team) 外の人材についての議論が乏しいというサクセッション・プランニングの課題 (Cappelli 2011) の解消につながるような示唆が TD 研究からもたらされることが想起される。

### 2 タレント開発をめぐる課題

ただし, TD 研究のレビュー文献では, TD が発展途上の段階にあり, 研究も不十分な概念であることが繰り返し指摘されている (Garavan, MacKenzie and Darcy 2023; Hedayati Mehdiabadi and Li 2016)。また, TD それ自体をテーマとする論文は極めて乏しく, TD に関する議論は TM 研究のなかに部分的に含まれるに過ぎないとする見解も示されている (Rezaei and Beyerlein 2018)。したがって, TD 研究にはさらなる深化が求められていると考えられる。

TD 概念をめぐる課題の最たるものとして挙げられるのは, TD の定義の曖昧さである。たとえば Hedayati Mehdiabadi and Li (2016) は, レ

表1 TD 施策のカテゴリと具体的内容

カテゴリ	具体的内容 (例)
公式的教育訓練	社内研修, MBA などの外部機関の講座受講 自己啓発の実施支援
発達の関係に根ざした育成	コーチング, メンタリング, スポンサーシップ ネットワーキング
仕事経験を通じた学習	異動, 昇降格, ジョブ・ローテーション ストレッチ・アサインメント
非公式な学習機会	学習を意図していない場面からの偶発的な学び 知識共有を介した学び

出所: 本文中で言及した TD のレビュー文献の記述をもとに筆者作成

ビュー対象とした29論文のうちTDの定義を明示していたのは4つだけであり、しかもそれぞれが独自の定義づけを行っていたと述べている。また、一部の従業員を対象とした選別的なTDが主潮と考えられるものの(Rezaei and Beyerlein 2018)、広範囲の従業員を対象とした包摂的なTDの意義を強調する議論も見られており(Kaliannan et al. 2023)、「タレント開発」の語のもとにさまざまな見解が十分に整理されず混在している状況にある。

加えて、類似性が認められる他概念との異同が明確にされていないことも、TDの理解を困難にする課題点のひとつである。たとえばSheehan (2012)は、TMの構成要素としての「組織にとってのタレントであるラインマネジャーの育成」について、TDではなく「マネジメント開発(management development)」という術語を用いながら論じているが、この文献はHedayati Mehdiabadi and Li (2016)のレビューでは「TD研究」と位置づけられている。また、リーダーシップ開発(leadership development)やキャリア開発(career development)などとTDが相互代替的に用いられているとも考えられている(Rezaei and Beyerlein 2018)。「術語としてのTDは使われていないが、実態としてはTDである」といった解釈の余地が残されていたり、定義が曖昧であったりして論者ごとに異なるものをTDと位置づけているように映る現状は、得られた知見をTD研究として統合し理論化や一般化を進めることが妨げられかねない状態にあるという意味で望ましいとは言えない。

さらに別の課題としては、TDの実践がどのようなものであるのか、またTDの実践がどのように個人レベルや組織レベルの成果に結びついているのかが十分には明らかになっていないことが挙げられる。タレントとして育成対象になるのは誰か、その人材をどのように、どの程度まで育成する必要があるのかといった点が個別組織の文脈によって異なることを前提とすれば(Day and O'Conner 2017)、TDの全体像を考える際の基本原則や個別組織に表出するTDのパターンや特徴への理解を深めることは不可欠であろう。ま

た、Rezaei and Beyerlein (2018)が整理したTD施策のリストのなかには1950年代から広く普及しているような施策も多く含まれており(Cappelli 2008)、新たに論じられるTDだからこそというものが見出されているとは言えない面が見受けられる点についても考察が求められる。ほかにも、TDとその成果を結びつける理論枠組みや、TDの実践が上手く作動するような風土(TD climate)についての研究は重要と思われる割に蓄積が乏しいと考えられており(Garavan, MacKenzie and Darcy 2023)、さらなる検討の余地が残されている。

## V タレント開発論のさらなる発展に向けて

上述してきた課題への接近も重要ではあるが、TD研究の今後の展開を考えるうえで特に興味深いと思われるものとして、TDが依拠する理論基盤について論じたNaňáková and Dopita (2025)を取り上げたい。この論文では、既存研究にもとづいてHRDの理論基盤を集約するカテゴリを経済学的理論、心理学的理論、システム理論、成人学習理論の4つに規定したうえで、これらがTD研究においても使用されているのか、またTD研究にのみ見られる別の理論カテゴリが存在するのかを検討している。

著者らがTD研究とみなした25文献において言及されている理論基盤を整理・分類した結果、(a) HRDとTDの双方で使用されるカテゴリとして経済学的理論・心理学的理論・成人学習理論があること、(b) TDでのみ使用されるカテゴリとして社会学的理論・倫理的理論・人類学的理論があること、(c) 主に成人の育成を論じていると考えられるTDにおいて、成人学習理論があまり用いられていないことなどを明らかにしている。また、成人学習理論カテゴリに注目して子細に検討すると、HRDでは自己調整学習(self-regulated learning)や経験学習(experiential learning)などの学習に関わる理論が使用されているのに対して、TDではコンピテンシーやキャリアの開発に関する理論が用いられているといった違いがある



ことも併せて示している。

Naňáková and Dopita (2025) の議論からは、TD 研究が新たな地平を開拓するにあたって、こういった理論基盤の共通性や相違点を踏まえた展開を模索することが重要なのではないかという印象が与えられる。たとえば、学習に関する理論を TD 研究に新たに取り込むことによって、タレントが学習し発達を遂げる過程をより精緻に捉えられる可能性が考えられる。反対に、理論基盤の違いをより際立たせることによって、TD を HRD やその他の概念と明確に区別するという方法も検討に値するだろう。たとえば、タレントと非タレントが峻別されることに着目して、人材育成の議論に公正感などの倫理的観点を取り込もうとする動きは、TD の独自性を明確化する鍵になるかもしれない。

繰り返しになるが、TD は研究蓄積が相対的に乏しく、まだ発達途上にあるトピックであると評価できる。しかし、組織戦略の達成にとって過大な貢献を果たすことが見込まれる人材の育成を論じる枠組みとして TD を素朴に捉えると、リーダーシップ開発やマネジメント開発、あるいは個人の学習や発達にかかわる議論のように、TD と何らかの関連づけができそうな周辺領域にはすでに一定の蓄積がある。今後の TD 研究には、そういった周辺領域の理論基盤や研究成果を上手く援用しながら、「タレント開発」として論ずるに足る新たな知見の導出がなされることを期待したい。

付記 本稿は、JSPS 科研費 24K16434 の支援を受けている。

- 1) CiNii Research を用いて 2025 年 6 月 2 日に実施した検索結果をもとに筆者が整理したところ、TM に関して日本語で著された学術論文は、学会誌に掲載された査読つき論文 3 本と博士論文 1 本の合計 4 本であった。『日本労働研究雑誌』にて Lewis and Heckman (2006) などを紹介した厨子 (2009) を日本における TM の学術的議論の端緒だと仮定すると、約 15 年で 4 本ということになり、筆者としては少ない印象を持っている。
- 2) たとえば『労政時報』No. 4063 (2023 年)、『人材教育』Vol. 21, No. 11 (2009 年), Vol. 26, No. 7 (2014 年)、『Works』Vol. 115 (2012 年) など。
- 3) FITM は、日本国内の議論において「全社員型タレントマネジメント」と表現されていることがあるように見受けられる。
- 4) ただし、ITM や FITM の議論においても、組織成果に過大な貢献を果たす一部の特別な人材が存在することは理解されて

いる (Downs and Swailes 2013)。

- 5) しかしながら、「包摂的な TM」にも複数のアプローチが存在するという指摘があり、詳細な検討が必要である。アプローチの一例に、組織内のすべての人材を労働市場の最上位層だけで充足することを目指す「トップグレーディング (topgrading)」と呼ばれる手法が挙げられる。この手法は、最上位層だけに絞り込んだ選別的な TM のように見えるが、組織の全体が最上位層で構成されるため、結果として包摂的な TM を実践していると解釈できる (Cadigan, Dries and van Zelder 2023)。
- 6) これらのほかに、全体像の設計 (planning)、タレント・非タレントの特定 (identification)、組織への惹きつけ (attraction)、配置 (deployment) が TM の主要機能として想定されている (Yildiz and Esmer 2023)。
- 7) Panda and Sahoo (2015) では、「組織の成功 (organizational success)」がどのように数値化されたのかが示されていない。TD と組織レベルの成果の関係を論じた数少ない文献として取り上げているが、その評価には慎重になるべきである。

# 参考文献

- 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。
- 江口智彬 (2023)『「全社員型タレントマネジメント」の導入・運用の実務——施策モデルと導入目的に沿った設計・運用のポイント』『労政時報』No. 4063, pp. 43-53。
- 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』No. 13, pp. 89-98。
- 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』No. 584, pp. 116-117。
- 『日本の人事部』編集部 (2024)『日本の人事部 人事白書 2024』HR ビジョン。
- パソル総合研究所 (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』Vol. 10, pp. 16-19。
- 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サクセッションプランを作成」『労政時報』No. 3822, pp. 24-34。
- Avedon, M. J. and Scholes, G. (2010) “Building Competitive Advantage Through Integrated Talent Management,” In R. Silzer and B. E. Dowell (eds.) *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*, Jossey-Bass, pp. 73-121。
- Bidwell, M. (2017) “Managing Talent Flows through Internal and External Labor Markets,” In D. G. Collings, K. Mellahi and W. E. Cascio (eds.) *The Oxford Handbook of Talent Management*, Oxford University Press, pp. 281-298。
- Bolander, P., Werr, A. and Asplund, K. (2017) “The Practice of Talent Management: A Framework and Typology,” *Personnel Review*, Vol. 46, No. 8, pp. 1523-1551。
- Cadigan, F., Dries, N. and van Zelder, A. (2023) “Conceptualizing and Operationalizing ‘Inclusive’ Talent Management: Four Different Approaches,” In V. Vaiman, C. Vance and L. Ju (eds.) *Smart Talent Management: Managing People as Knowledge Assets*, Edward Elgar Publishing, pp. 18-45。
- Cappelli, P. (2008) “Talent Management for the Twenty-First Century,” *Harvard Business Review*, Vol. 86, No. 3, pp. 74-81。
- (2011) “Succession Planning,” In S. Zedeck (ed.) *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 3, American Psychological Association, pp. 673-690。
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M. and Michaels, E. G. (1998) “The War for Talent,” *McKinsey*



- Quarterly*, Vol. 3, No. 3, pp. 44-57.
- Chami-Malaeb, R. and Garavan, T. (2013) "Talent and Leadership Development Practices as Drivers of Intention to Stay in Lebanese Organisations: The Mediating Role of Affective Commitment," *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24, No. 21, pp. 4046-4062.
- Collings, D. G. and Mellahi, K. (2009) "Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda," *Human Resource Management Review*, Vol. 19, No. 4, pp. 304-313.
- Cooke, G. B., Chowhan, J., Mac Donald, K. and Mann, S. (2022) "Talent Management: Four 'Buying versus Making' Talent Development Approaches," *Personnel Review*, Vol. 51, No. 9, pp. 2181-2200.
- Cui, W., Khan, Z. and Tarba, S. Y. (2018) "Strategic Talent Management in Service SMEs of China," *Thunderbird International Business Review*, Vol. 60, No. 1, pp. 9-20.
- Dalal, R. and Akdere, M. (2018) "Talent Development: Status Quo and Future Directions," *Industrial and Commercial Training*, Vol. 50, No. 6, pp. 342-355.
- Day, D. V. and O'Connor, P. M. G. (2017) "Talent Development: Building Organizational Capability," In D. G. Collings, K. Mellahi and W. E. Cascio (eds.) *The Oxford Handbook of Talent Management*, Oxford University Press, pp. 343-360.
- De Boeck, G., Meyers, M. C. and Dries, N. (2018) "Employee Reactions to Talent Management: Assumptions versus Evidence," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 39, No. 2, pp. 199-213.
- Downs, Y. and Swailes, S. (2013) "A Capability Approach to Organizational Talent Management," *Human Resource Development International*, Vol. 16, No. 3, pp. 267-281.
- Dries, N. (2013) "The Psychology of Talent Management: A Review and Research Agenda," *Human Resource Management Review*, Vol. 23, No. 4, pp. 272-285.
- Dries, N. and Kaše, R. (2023) "Do Employees Find Inclusive Talent Management Fairer? It Depends. Contrasting Self-Interest and Principle," *Human Resource Management Journal*, Vol. 33, No. 3, pp. 702-727.
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M. and Scullion, H. (2020) "Talent Management: Context Matters," *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 31, No. 4, pp. 457-473.
- Garavan, T. N., Carbery, R. and Rock, A. (2012) "Mapping Talent Development: Definition, Scope and Architecture," *European Journal of Training and Development*, Vol. 36, No. 1, pp. 5-24.
- Garavan, T. N., MacKenzie, C. and Darcy, C. (2023) "In the War for Talent: Just Who Is Worthy of Development? Talent Development in Organizations," In V. Vaiman, C. Vance and L. Ju (eds.) *Smart Talent Management: Managing People as Knowledge Assets*, Edward Elgar Publishing, pp. 46-66.
- Guerci, M. and Solari, L. (2012) "Talent Management Practices in Italy: Implications for Human Resource Development," *Human Resource Development International*, Vol. 15, No. 1, pp. 25-41.
- Haskins, M. E. and Shaffer, G. R. (2010) "A Talent Development Framework: Tackling the Puzzle," *Development and Learning in Organizations*, Vol. 24, No. 1, pp. 13-16.
- Hedayati Mehdiabadi, A. and Li, J. (2016) "Understanding Talent Development and Implications for Human Resource Development: An Integrative Literature Review," *Human Resource Development Review*, Vol. 15, No. 3, pp. 263-294.
- Huselid, M. A., Beatty, R. W. and Becker, B. E. (2005) "'A Players' or 'A Positions'? The Strategic Logic of Workforce Management," *Harvard Business Review*, Vol. 83, No. 12, pp. 110-117.
- Iles, P., Preece, D. and Chuai, X. (2010) "Talent Management as a Management Fashion in HRD: Towards a Research Agenda," *Human Resource Development International*, Vol. 13, No. 2, pp. 125-145.
- Kaliannan, M., Darmalinggam, D., Dorasamy, M. and Abraham, M. (2023) "Inclusive Talent Development as a Key Talent Management Approach: A Systematic Literature Review," *Human Resource Management Review*, Vol. 33, No. 1, 100926.
- Korotov, K. (2008) "Accelerated Development of Organizational Talent," In V. Vaiman and C. Vance (eds.) *Smart Talent Management: Building Knowledge Assets for Competitive Advantage*, Edward Elgar Publishing, pp. 139-157.
- Krebs, B. and Wehner, M. (2021) "The Relationship between Talent Management and Individual and Organizational Performance," In I. Tarique (ed.) *The Routledge Companion to Talent Management*, Routledge, pp. 539-555.
- Lepak, D. P. and Snell, S. A. (1999) "The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development," *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 1, pp. 31-48.
- Lewis, R. E. and Heckman, R. J. (2006) "Talent Management: A Critical Review," *Human Resource Management Review*, Vol. 16, No. 2, pp. 139-154.
- McDonnell, A. and Wiblen, S. L. (2021) *Talent Management: A Research Overview*, Routledge.
- Meyers, M. C. and van Woerkom, M. (2014) "The Influence of Underlying Philosophies on Talent Management: Theory, Implications for Practice, and Research Agenda," *Journal of World Business*, Vol. 49, No. 2, pp. 192-203.
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., Paaauwe, J. and Dries, N. (2020) "HR Managers' Talent Philosophies: Prevalence and Relationships with Perceived Talent Management Practices," *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 31, No. 4, pp. 562-588.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. and Axelrod, B. (2001) *The War for Talent*, Harvard Business School Press.
- Minbaeva, D. and Collings, D. G. (2013) "Seven Myths of Global Talent Management," *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24, No. 9, pp. 1762-1776.
- Naňáková, N. and Dopita, M. (2025) "Utilization of Theories in Talent Development: Mapping the Field of HRD," *European Journal of Training and Development*, Vol. 49 No. 1/2, pp. 240-259.
- Panda, S. and Sahoo, C. K. (2015) "Strategic Talent Development Interventions: An Analysis," *Industrial and Commercial Training*, Vol. 47, No. 1, pp. 15-22.
- Rezaei, F. and Beyerlein, M. (2018) "Talent Development: A Systematic Literature Review of Empirical Studies," *European Journal of Training and Development*, Vol. 42, No. 1/2, pp. 75-90.
- Sandeepanie, M. H. R., Gamage, P., Perera, G. D. N. and Sajeewani, T. L. (2024) "Towards the Conceptualization and the Operationalization of the Construct of Talent Management," *Management Research Review*, Vol. 47, No. 7, pp. 1052-1076.
- Sheehan, M. (2012) "Developing Managerial Talent: Exploring the Link between Management Talent and Perceived Per-

- formance in Multinational Corporations (MNCs)," *European Journal of Training and Development*, Vol. 36, No. 1, pp. 66-85.
- Swailles, S., Downs, Y. and Orr, K. (2014) "Conceptualising Inclusive Talent Management: Potential, Possibilities and Practicalities," *Human Resource Development International*, Vol. 17, No. 5, pp. 529-544.
- Thunnissen, M., Boselie, P. and Fruytier, B. (2013) "A Review of Talent Management: 'Infancy or Adolescence?'," *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24, No. 9, pp. 1744-1761.
- Thunnissen, M. and Gallardo-Gallardo, E. (2019) "Rigor and Relevance in Empirical TM Research: Key Issues and Challenges," *BRQ Business Research Quarterly*, Vol. 22, No. 3, pp. 171-180.
- Vaiman, V. and Collings, D. G. (2013) "Talent Management: Advancing the Field," *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24, No. 9, pp. 1737-1743.
- Williams-Lee, A. (2008) "Accelerated Leadership Development Tops the Talent Management Menu at McDonald's," *Global Business and Organizational Excellence*, Vol. 27, No. 4, pp. 15-31.
- Yildiz, R. O. and Esmer, S. (2023) "Talent Management Strategies and Functions: A Systematic Review," *Industrial and Commercial Training*, Vol. 55, No. 1, pp. 93-111.

かきぬま・ひでき 流通科学大学商学部教授。最近の主な論文に「タレントマネジメントと戦略的人的資源管理の言説空間の可視化——計量書誌学的手法による異同の検討」『組織科学』Vol. 57, No. 1, pp. 66-79 (2023 年)。人的資源管理論・組織行動論専攻。