

令和 4 年 6 月 13 日現在

機関番号：34310

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2019～2021

課題番号：19K01819

研究課題名（和文）次世代人材早期選抜の進展に伴う職場・キャリア管理の変容と課題に関する研究

研究課題名（英文）A Study for Talent Management and Workplace / Career Perspectives' Changes in Japanese Firms

研究代表者

田中 秀樹 (Tanaka, Hideki)

同志社大学・政策学部・准教授

研究者番号：90567801

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,300,000円

研究成果の概要（和文）：日本における選抜早期化の現状について、先行調査との比較を念頭においた分析結果からは、労働市場の流動化を受けて、他社経験者が管理職に就くことが、この20年間でかなり増えたこと、20年間の間に入社後昇進に差がつき始める時期までの年数は低下している可能性があること、などが示唆された。

早期選抜者として選ばれた（と認知する）個人のキャリア意識とそれらがパフォーマンスに与える影響についての分析結果からは、早期選抜された人材が自律的キャリア志向を持っていると、組織主導のキャリアマネジメントであるタレントマネジメントと相反して、早期選抜されたにも関わらず、彼らのパフォーマンスを抑制することが示された。

研究成果の学術的意義や社会的意義

過去20年間の間に、早期選抜の度合いが高まっており、キャリア早期において昇進格差が生じている可能性が示唆された。すなわち、日本企業における昇進管理・幹部育成の実践に変化が起こっており、これまでのいわゆる日本的雇用慣行・昇進管理と一線を画すものになりつつあることを示唆するものである。また、組織主導型の早期選抜が実施されることで、対象者となった者のキャリア観が自律的キャリア志向に根差すものであれば、選抜されたにも関わらず、彼らのパフォーマンスを低下させる可能性も示唆された。これら結果は、今後の日本企業におけるキャリアマネジメントを考える上で重要な注視点を与えるといえる。

研究成果の概要（英文）：The results of the analysis of the current situation of early selection (fast-track promotion system) in Japan, compared with previous surveys, suggested that (i) the number of people with experience in other companies entering management positions has increased considerably over the past 20 years due to the mobility of the labor market, and (ii) the number of years between the start of employment and the start of career-differences in promotion may have fallen over the past 20 years.

The results of the analysis of the career awareness of individuals selected as early selectees and their impact on performance indicate that if early-selected personnel have an autonomous career orientation, it may be in conflict with the organization-led career management as talent management, which may inhibit their performance.

研究分野：経営学

キーワード：昇進管理 タレントマネジメント 早期選抜 キャリア志向

1. 研究開始当初の背景

日本型昇進管理はいわゆる「遅い選抜」と言われ、上位職への昇進・昇格に向けた選別が入社後かなり遅い時期に行われるとされてきた。しかし、労政時報(2010)が2004年と2009年における我が国上場企業(N=138社)における役職昇進実態を比較した結果、5年間の間に3~4割の企業において「役職への昇進スピードが早くなった」、「昇進スピードの個人差(早い者と遅い者の差)が広がった」との回答が得られている。労働政策研究・研修機構(JILPT)が2016年に行った調査(N=531社)においても「経営層候補者に対し、企業主導で育成を考えた配置を行う」(31.3%)、「経営層候補者を早期に昇進させている」(21.1%)、「選抜型研修に経営層候補者を優先的に参加させる」(27.5%)という結果が示されており、日本企業において次世代幹部(経営層)発掘・育成の早期化が意識的に実践されつつあることが確認できる。多くの日本企業では、これまで管理職育成は“長期に渡る”内部育成・登用を原則として、企業内でのOJTと遅い選抜によるキャリア管理・階層別研修がなされてきた。しかし、変化の激しい市場環境において事業環境が安定的であるという状況も変わりつつある。そのため、従来の“長期に渡る”企業内部でのコア・幹部人材育成のままではそれら変化に対応できない可能性が高くなっていることは否めないだろう。

そのような状況の中、我が国の人的資源管理(Human Resource Management, 以下HRM)において注目されつつある概念にタレントマネジメント(Talent Management, 以下TM)が存在する。TMの定義はまだ確立されていないといわれるものの、本研究では先行理論研究(Collings & Mellahi, 2009等)を概観して「経営戦略におけるキーポジションを担う(あるいは担える可能性のある)ことを念頭に置いた人材を発掘・育成する『適者開発』のための戦略的な人材開発」がTMであると定義できると考える。現状において日本企業で実践されている次世代コア・幹部人材の早期発掘・育成を意図しているTM(あるいはそのようなTM的理念に基づいた)実践は「適者開発」の域において語られている。事実、日本企業の人事部が想定する日本型TMとは「グローバル人材や次世代リーダーの確保に向けた施策」であり、極めて狭義でのTMであるとの指摘もある。そして、これまでにいわゆる日本型人事管理とTM理論との接合を試みた研究は極めて少なく、「日本企業においてTMは実践されているのか」「それは次世代コア・幹部人材の早期発掘・育成を意味するのか」について明らかにして、それら実践を体系化・理論化する必要があった。

そこで、研究開始当初における本研究の目的は、日本企業において次世代幹部人材の選抜早期化が進む中、「RQ1:次世代基幹(コア)・幹部候補人材の選抜・育成がどのように進められるのかを明らかにする」こと、「RQ2:彼・彼女らの選抜が早期化することでキャリア管理・志向及び職場(職場風土など)にどのような影響を与えているのかについて明らかにする」ことであった。具体的には、近年日本企業で進展しつつあるといわれる「次世代基幹・幹部候補人材の早期選抜・育成の実態」そして「その早期選抜・育成施策の導入が職場風土や従業員のキャリア観に与える影響を明らかにする」ことを目的としていた。

2. 研究の目的

本研究においては、下記の2点を中心に日本企業におけるTMについての現状分析を実施した。まず1点目は、日本の昇進構造の変化を明らかにすることである。

日本企業における管理職選抜の早期化について、過去の研究(小池・猪木編, 2002など)と比較して、日本の昇進構造(及びそれらへの認知)がどのような変化したかについて分析を実施した。という基本的な事実の記述を行う。この分析によって、日本における選抜早期化の現状の把握を試みた。

2点目は、タレントとして選ばれた(と認知する)個人のキャリア意識とそれらがパフォーマンスに与える影響についての検証である。TM実践が進む中で、近年、労働者の自律的キャリアとTM実践にみられる組織主導型キャリアマネジメントの在り方に齟齬が生まれる懸念がある。TMはタレントあるいはタレント候補の人材を組織がいかに育てるかという視点が存在しており、組織主導型のキャリアマネジメントが前提である故、TMにおいて従業員個人というキャリア・アクターのためのメカニズム(定着・維持、関与)についての視点が希薄であることは指摘されている(Crowley-Henry et al., 2019)。そのため、自身のキャリア観がタレント選抜(およびそれに伴う組織主導型キャリアマネジメント)にそぐわない場合は、彼らのパフォーマンス向上を阻害することも考えられよう。そこで、組織主導型キャリア管理と対比される形で提唱されている自律的キャリアに注目して、TM認知(=タレント人材として選抜されたという認知)とのキャリア観がパフォーマンスに与える影響について分析を実施した。

3. 研究の方法

本研究では定量的アプローチによる研究方法を採用した。具体的には、2021年にインターネットで実施した「キャリアに関する調査」データを使用する。

本調査は従業員規模300名以上の製造業、電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、卸売業・小売業もしくは金融業・保険業で働く正社員を対象として、インターネット調査会社に登録するモニターに対してオンライン調査である。調査は2021年1月に2回に分けて実施された。第1回調査（2021年1月上旬に実施）では1207名から回答を得た。その後、2週間程度の期間を置き、1月下旬の第2回調査では、876名が回答した。第1回目調査では、主に人事制度（特に早期選抜やタレントマネジメント施策）への認知、職場における人間関係や転職歴などの属性を問うており、第2回目調査ではワーク・エンゲージメントなどについて問うた。

4. 研究成果

1点目の目的である日本の昇進構造の変化を明らかにするために上記データを分析した。分析にあたっては、管理職選抜までの異動歴、職務経験のパターンについての特徴を明らかにしつつ、先行研究と比較することによって日本における選抜早期化の現状の把握を試みた。その分析結果からは、以下のようなことが示された。

- ・労働市場の流動化を受けて、他社経験者が管理職に就くことが、この20年間でかなり増えた。
- ・この20年間の間に課長相当以上職への異動パターンは特定の職能の中での経験重視に移行している可能性、すなわちややスペシャリスト化している可能性がある。
- ・20年間の間に入社後昇進に差がつき始める時期までの年数は低下している可能性がある。また、この20年で昇進に差がつき始める時期は早くなるとともに、それら年数のばらつきも広がっており、早期での昇進格差が生じるケースも以前と比べて増加している可能性が示唆された。
- ・現在の部長・次長たちは、ややスペシャリスト型のキャリアパターンを歩むことが多い可能性も示唆された。

2点目の目的である、タレントとして選ばれた（と認知する）個人のキャリア意識とそれらがパフォーマンスに与える影響についても上記のデータによる定量分析を実施した。具体的には、組織主導型キャリアマネジメントと対比される形で提唱されるプロティアンキャリアとバウンダリーレスキャリアに着目して、TM認知（＝タレント人材として選抜されたという認知）とのキャリア観がパフォーマンスに与える影響について考察を行った。その結果、以下のことが明らかになった。

- ・タレントとして選抜されたという認知とプロティアンキャリア志向の高さは創造的パフォーマンスを高める
- ・しかし、選抜認知者のプロティアンキャリア志向が高い場合はパフォーマンス向上を（非選抜者と比較して）抑制する効果が示された
- ・タレントとして選抜されたという認知とバウンダリーレスキャリア志向の高さは創造的パフォーマンスを高める
- ・一方で、バウンダリーレスキャリア志向が高い選抜認知者のパフォーマンス向上を抑制する結果も示された

これらの点から、タレントとなる人材が高いバウンダリーレスキャリア志向を持っている時には、タレントとして選ばれることがパフォーマンスの足かせになる可能性が示唆された。すなわち、自律的キャリア意識の高さは次世代選抜認知者の創造的パフォーマンスを抑制する可能性が示された。

これら研究結果より、まず、近年の日本企業で進む次世代幹部候補者の早期選抜化の現状が明らかになった。すなわち、過去20年間の間に、早期選抜の度合いが高まっており、キャリア早期において昇進格差が生じている可能性が示唆された。この結果は日本企業における昇進管理・幹部育成の実践に変化が起こっており、これまでのいわゆる日本的雇用慣行・昇進管理と一線を画すものになりつつあることを示唆するものであり、今後の日本企業におけるキャリアマネジメントを考える上で重要な注視点を与えたといえる。また、組織主導型の早期選抜（いわゆるタレントマネジメント）が実施されることで、対象者となった者のキャリア観が自律的キャリア志向に根差すものであれば、選抜されることが足かせになり、彼らのパフォーマンスを低下させる可能性も示唆された。この結果を踏まえると、自律的キャリア志向をもつ者が増える現在において組織主導型のキャリアマネジメントを考え直す、あるいは個々人のキャリア志向を把握した上での早期選抜の実施が求められるといえる。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計1件（うち査読付論文 0件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 1件）

1. 著者名 柿沼英樹	4. 巻 33(2)
2. 論文標題 2000年代以降の人的資源管理研究におけるタレントマネジメントの位置づけ - 計量書誌学的手法による探索的分析 -	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 流通科学大学論集 流通・経営編	6. 最初と最後の頁 53-71
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

〔学会発表〕 計5件（うち招待講演 2件 / うち国際学会 0件）

1. 発表者名 柿沼英樹
2. 発表標題 人的資源管理研究におけるタレントマネジメントの位置づけ：計量書誌学的分析による検討
3. 学会等名 日本労務学会第50回全国大会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 石山恒貴
2. 発表標題 これからのタレントマネジメント
3. 学会等名 人事実践会議設立シンポジウム（招待講演）
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 田中秀樹
2. 発表標題 日本におけるタレントマネジメントとその課題
3. 学会等名 人事実践会議設立シンポジウム（招待講演）
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 田中秀樹・西村純
2. 発表標題 タレントマネジメント施策への認知が組織・仕事への態度に与える影響についての研究
3. 学会等名 日本労務学会第49回全国大会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 柿沼英樹
2. 発表標題 タレントマネジメントの実践に対する日本企業の意識の探索的分析
3. 学会等名 日本労務学会第49回全国大会
4. 発表年 2019年

〔図書〕 計1件

1. 著者名 石山恒貴	4. 発行年 2020年
2. 出版社 中央経済社	5. 総ページ数 248
3. 書名 日本企業のタレントマネジメント	

〔産業財産権〕

〔その他〕

<p>柿沼英樹・土屋裕介(2019)「タレントマネジメントは日本で活用されるのか？」 http://hr-trend-lab.mynavi.jp/column/talent-management/talent-management-t-mng/789/</p>

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究分担者	佐藤 厚 (Sato Atsushi) (10388051)	法政大学・キャリアデザイン学部・教授 (32675)	
研究分担者	石山 恒貴 (Ishiyama Nobutaka) (30647227)	法政大学・政策創造研究科・教授 (32675)	
研究分担者	柿沼 英樹 (Kakinuma Hideki) (00780529)	流通科学大学・商学部・准教授 (34522)	

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究協力者	西村 純 (Nishimura Itaru)	(独)労働政策研究・研修機構・副主任研究員	

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関