

人的資源管理研究の新たな動向

——タレントマネジメント・アプローチの登場——

岡 田 行 正

(受付 2015年 1月 26日)

目 次

- I. はじめに
- II. 人的資源管理の2つのモデル
 - 1. ハーバード・グループの HRM モデル
 - 2. ハーバード・グループの HRM の意義と課題
 - 3. ミシガン・グループの SHRM モデル
 - 4. ミシガン・グループの SHRM モデルの意義と課題
- III. 人的資源管理研究における新たなアプローチ
 - 1. タレントマネジメント・アプローチの登場
 - 2. タレントマネジメント・アプローチの意義と課題
- IV. むすび

I. は じ め に

今日、人的資源管理（Human Resource Management: HRM）という用語が人事管理（Personnel Management: PM）に代わって一般的に使用されるようになってきている。人的資源（human resource）という用語自体は、1950年代にすでに現れ、一部の研究者によって使用されていたが¹⁾、人的資源管理という用語が普及し始めるのは1970年代に入ってからである²⁾。実際、

1) 例えば1950年代、Druker. (1954) や Yoder (1956), Bakke (1958) などの著書のなかでも、すでに“human resource”という用語は使われている。しかし、その概念や定義、理念は様々であり、こうした傾向は“human resource”という用語が頻繁に使われるようになる1960年代も続いている（岡田, 2008, 135-140頁）。

2) それゆえ、アメリカにおける人事管理・人的資源管理の発展を考察する場合、

1970年代以降アメリカにおける包括的な人事管理テキストのなかに“Human Resource Management”というタイトルを掲げる文献が数多く見受けられるようになる。その後1980年代に入ると、人的資源管理がそれまでの人事管理に代わって人事労務管理研究領域で一般的に使用される用語となり、1980年代半ばから戦略的人的資源管理（Strategic Human Resource Management: SHRM）へと用語が移行していった。

こうしたなかで、ハーバード・グループが提示した HRM モデルは人的資源管理論が定着するうえで重要な役割を果たし、ミシガン・グループの SHRM モデルは人的資源管理論が戦略的人的資源管理論へと進展するうえで先駆的・嚆矢的な役割を果たしたといえることができる。

しかし、2000年代に入ると人事労務管理研究領域に新たな徴候がみられ始める。それが、タレントマネジメント（Talent Management: TM）の登場である。タレントマネジメント研究（TM 研究）は、近年になるにしたがって注目をあつめつつあり、それに応じて“Talent Management”を冠した著作や論文が数多く発表されている。このような傾向は、英語圏の国々だけでなく、わが国においても顕著に現れている。

そこで、本稿ではまず、人的資源管理と戦略的人的資源管理それぞれの代表的な理論であるハーバード・グループの HRM モデルとミシガン・グループの SHRM モデルについて概観し、その意義や特徴を再考していく³⁾。次に、タレントマネジメントの端緒と位置づけられるマッキンゼー・アンド・カンパニー（McKinsey & Company）によるタレントマネジメント・アプローチ（TM アプローチ）について考察し、人事管理論・人的資源管理論・戦略的人的資源管理論と発展してきた人事労務管理研究領域にお

1920年代と1970年代が二大画期になっていると捉えることができる（岡田、2008、5頁）。

3) ハーバード・グループの HRM モデル、ミシガン・グループの SHRM モデルについては、伊藤（1992）、山口（1992）、石井（1999）、岡田（2000）、田中（2002）、岡田（2008）、岡田（2011）などの先行研究で詳細な分析・検証がなされている。

るタレントマネジメント登場の意義や特徴・課題，またその可能性などについて検討していくことにする。

II. 人的資源管理の2つのモデル

1. ハーバード・グループのHRMモデル

1981年、「人的資源管理」が、ハーバード・ビジネス・スクール (Harvard Business School) のMBA課程に新たな必修科目として開設された。これを受けて、同校のビアー (M. Beer) やスペクター (B. Spector) らが中心となってテキスト・ブック『人的資源管理』 (*Managing Human Assets: The Groundbreaking Harvard Business School Program*)⁴⁾をまとめ、ここにハーバード・グループによるHRMモデルが展開されることになる。彼らの著書は、図表-1のような章構成になっている。

図表-1 ハーバード・グループ：『人的資源管理』の章構成

- | |
|-------------------------|
| Ch. 1. 序論 |
| 2. 人的資源管理の概念的枠組み |
| 3. 従業員からの影響 |
| 4. ヒューマン・リソース・フロー・マネジング |
| 5. 報酬システム |
| 6. 職務システム |
| 7. 人的資源管理諸制度領域の統合 |

(出所) Beer et al., 1984, p. v.; 邦訳, xvi-xxii 頁. 参照。

彼らのHRMモデルは、次のような現状認識と問題意識から出発している。

第1に、「景気後退・規制緩和・国際的な企業間競争の激化といった経営環境の急激な変化のなかで、アメリカ企業の経営幹部たちは生産性と品質を向上させる方法を模索しはじめている。しかし、すでに財務的資源やそ

4) Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q. and Walton, R. E. (1984) *Managing Human Assets: The Groundbreaking Harvard Business School Program*, NY: The Free Press. (梅津祐良・水谷榮二訳『ハーバードで教える人材戦略』生産性出版, 1990年)

の他の資源のマネジメントについてはかなり複雑な方法や戦略が採用されていることを考えると、今後さらに競争力を高めていくためには、人的資源管理の向上を図っていくことにこそ、大きな可能性が秘められている。

(Beer et al., 1984, pp. vii–viii ; 邦訳, i – iii 頁)」といった現状認識である。

第 2 に、「世の中では組織行動や組織開発、さらに労務管理、労使関係の分野で新しい進展がみられる。これらの分野は組織に属する従業員のマネジメントの基礎となる理論を扱っており、一般的に大企業の人事部門や人材開発部門に属している。これらの各分野は歴史的に専門職の実践分野としてそれぞれ独立的に運用されてきたが、いまやこうした分野を人的資源戦略 (human resource strategy) に統合していく必要性が現れつつある。

(*Ibid.*, p. ix, 邦訳, iv 頁)」という問題意識である。

このような認識から、彼らは日本企業の成長を成功モデルとして捉え、「日本的経営」とりわけ協調的労使関係に基づいた日本企業の高い生産性と優れた品質の達成に注目している。

ハーバード・グループは、まず人的資源管理を「企業と従業員、すなわち組織の人的資源との関係のあり方に影響をあたえる経営の意思決定や行動のすべてを統轄する (*Ibid.*, p. 1, 邦訳, 2 頁)」ものと定義し、HRM システムが「従業員からの影響」(Employee Influence), 「ヒューマン・リソース・フロー」(Human Resource Flow), 「報酬システム」(Reward Systems), 「職務システム」(Work Systems) の 4 つの主要領域 (Four Major HRM Policy Areas) から構成されると提示している。

そのなかでも「ヒューマン・リソース・フロー」は、最も重要な領域と位置づけられている。「ヒューマン・リソース・フロー」とは、従業員が企業に入社し、退職するまでを扱う領域であり、具体的には募集・選考・採用・配置転換・昇進昇格・キャリア開発・雇用保障などが含まれるが (*Ibid.*, p. 9, 邦訳, 15 頁), 環境がダイナミックに変化し、市場 (market) や技術 (technology) が急激に変化していけばいくほど、従業員の数を増やすだけでなく、多才な能力を備え、環境からの様々な要求に適切に対応

していける人材が必要となるからである (*Ibid.*, p. 66, 邦訳, 111頁)。

そのため、ハーバード・グループは、従業員を「社会的財産」(social capital) と認識する立場を明確に打ち出している。人的資源としての従業員を先取りの投資 (front-end investments) として採用し、その後も利益の流れを生みだしてくれる財と捉えているのである (*Ibid.*, p. 12, 邦訳, 22頁)。こうした労働者観は、従業員を企業が成長しているときに採用し、縮小しているときにレイオフするといった変動費やコストとして把握する考え方とは全く異なっている (*Ibid.*, pp. 66-67, 邦訳, 112頁)。また、それゆえにこの制度領域の意思決定には、環境変化に対応できるような戦略的思考と戦略的発想、すなわち企業経営における長期的な戦略的視点が重要であると高唱しているのである (*Ibid.*, p. 66, 邦訳, 111頁)。

そのうえで、ハーバード・グループは、このフローのすすめ方について日本の大企業で運用されている「終身雇用システム」(Lifelong employment system) に注目し、従業員の貢献意欲 (employee commitment)、従業員の能力 (employee competence)、組織変革能力 (organizational adaptation)、企業文化 (culture)、相互支援態勢の形成 (interdependence)、企業の社会的役割 (corporation in society) といった6つの側面から検証しながら、その優位性を説明している (*Ibid.*, pp. 100-105, 邦訳, 173-183頁)。

このような「ヒューマン・リソース・フロー」を踏まえたうえで、「職務システム」について、①マグレガーの「Y理論」に依拠し、日本企業に広く適用された「QCサークル」(quality circles) にみられる参加型スタイル (Participative Style)、②ハーズバーグの唱える「衛生要因」と「動機づけ要因」を応用した職務充実 (Job Enrichment)、③高度情報技術を応用したシステムの再設計としてのテクノロジー制度 (Technology Policy) などの例を理論的・事象的な裏付けとして取り上げ、「高コミットメント職務システム」(High-Commitment Work System) を提示し、その有効性を唱えている (*Ibid.*, pp. 157-167, 邦訳, 265-281頁)。それは、「高コミットメント職務システム」が、①人間は勤勉に働き、高い業績をあげ、新しい技能

を学び、自分の職務に影響をあたえる意思決定に関する「意欲」(want)をもっている、②創造的才能 (creative talents) は労働組織のすべての階級に広く分布する、③参加は質の高い意思決定とコミットメントを導く、という3つの基本仮説すべてを反映していると捉えていること、また個人のニーズと組織のニーズの統合に直接目を向けることによって、高いヒューマン・コミットメントさらには労使間の信頼関係が構築され、生産上の柔軟性 (the flexibility in production)、ひいては生産性の優位性につながると解していることに拠る (*Ibid.*, pp. 168-171, 邦訳, 283-288頁)。

そして、この「ヒューマン・リソース・フロー」と「職務システム」の2つの領域を補完・補強するという観点から、「従業員からの影響」領域をHRMシステムのなかに位置づけている。従業員からの発言や関心をHRMシステムに取り入れ、活かしていく仕組みや方針を意識的に作っていくという意味で、「従業員からの影響」の重要性を把握しているからである (*Ibid.*, p. 41, 邦訳, 72-73頁)。

さらに、「報酬システム」についても、HRMシステムのなかで主導的な領域としてではなく、むしろ他の3領域の行動様式・態度と矛盾せず、それらを強化し支える制度として設計・運用しなければならないと主張する (*Ibid.*, p. 147, 邦訳, 250頁)。「報酬システム」には、外的報酬 (extrinsic rewards) と内的報酬 (intrinsic rewards) が含まれる。外的報酬とは昇進、給与、厚生制度、特別手当、ボーナス、株式取得権などであり、内的報酬は能力、達成、責任、重要性、影響力、個人的成長、貢献などをさす。このうち、労使双方の関心はとかく外的報酬に向く傾向にあるが (*Ibid.*, pp. 113-114, 邦訳, 196-197頁)、従業員の人間的諸欲求を充足させ (to satisfy)、動機づけを高める (to motive) ためには、内的報酬をより重視すべきだと高唱している (*Ibid.*, pp. 147-148, 邦訳, 250-251頁)。その際、精巧な外的報酬、とりわけ成果に基づく業績給 (pay-for-performance systems) にあまり依拠すべきではないとする指摘は (*Ibid.*, pp. 147-148, 邦訳, 250-251頁)、注目すべき点であろう。

以上のように、ハーバード・グループは、日本とアメリカの企業経営における人事労務管理の比較・検証を通して、新たな HRM モデルとしての人的資源管理論を展開している。ここでは、従業員＝人的資源を「社会的財産」とみる労働者観を基盤として、企業経営における長期的な戦略的視点を重視し、HRM システムを構成する各領域の間に一貫性または調和が保たれる必要があると主張されている。

2. ハーバード・グループの HRM モデルの意義と課題

ハーバード・グループの HRM モデルは、人的資源管理の代表的所説と位置づけることができるが、従来までの人事管理論が人的資源管理論へと移行していくうえで、次のような意義や特徴を見出すことができる（岡田，2008；岡田，2011）。

第1に、1981年にハーバード・ビジネス・スクールで、「人的資源管理」という科目が MBA 課程の新たな必修科目として開設されたという事実である。このことが、世界各国に与えたインパクトは少なくないであろう。実際、1980年代以降、人的資源管理が従来までの人事管理に代わる用語として徐々に定着し、また同校の教授陣、すなわちハーバード・グループによって著されたテキスト・ブックは、いまなお世界各国に影響を与えているからである。

第2に、従業員を「社会的財産」と把握し、人的資源としての従業員を企業にとって利益を生みだしてくれる財と捉えている点である。こうした姿勢は、彼らの原著に冠された“Human Assets”というタイトルにも明確に表されているといえよう。

第3に、企業戦略と人的資源管理との一貫性を重視した HRM システムの構築を高唱している点である。人的資源管理論では、従来までの人事管理論に加え戦略的な視点が入り入れられており、ここに特徴を見出すことができる。

第4に、ハーバード・グループは、日本企業の成長を成功モデルと捉

え、「日本的経営」とりわけ終身雇用システムや協調的労使関係、QC サークルなどに基づいた日本企業の高い生産性と優れた品質の達成に注目して、HRM モデルを展開している点である。また、従業員の動機づけの観点から、外的報酬よりも内的報酬を重視すべきであり、外的報酬とりわけ成果に基づく業績給に依拠すべきではないと指摘している。これは、企業戦略と人的資源管理との一貫性を強調する一方で、企業戦略と連動した成果主義の導入には警鐘を鳴らしていたという点で、注視すべき指摘だともおられるからである。

他方、ハーバード・グループの HRM モデルには、次のような問題点もみられる（岡田，2008，264-266頁）。

第 1 に、人的資源である従業員を物的視する傾向が少なからずみられる点である。彼らは、従業員を「社会的財産」と捉えてはいるが、それはあくまでも企業戦略を第一義的に取り扱っており、そのためには様々な雇用形態を企業内で組み合わせて活用すること、多様な雇用形態を並列的に導入することを主張している。しかし、企業環境が変化し続ける状態のなかで、様々な雇用形態を柔軟に適用することは、雇用調整の効率化・円滑化を図るうえで企業側に有利に作用するのは明らかだからである。

第 2 に、従業員の欲求への配慮に乏しく、人間性軽視の傾向が内包される点である。つまり、様々な雇用形態が同一企業内で採られ、雇用調整が比較的容易に実施できる状況下においては、従業員は個々の欲求を抑えながら企業側の要請にしたがわざるをえないからである。他方、このような状況のなかで、従業員からの不平・不満あるいは要求が出てこないという表層的な状態をもって、企業側が協調的な労使関係が構築されているといった誤った認識をもつとするならば、彼らが人的資源管理に求める本来のあるべき方向性と全く異なった結果がもたらされるのは必至だと考えられるからである。

第 3 に、労働組合の存在を軽視している点である。彼らは、協調的労使関係の構築を唱えながらも、近年の労働組合の組織率低下という現状のな

かで、上記2つの問題点も相まって、協調的な労使関係を構築するうえで主たる役割を果たす労働組合の存在を軽視しているようにおもわれるからである。

こうした3点は、それぞれ独立した個別的な問題というよりも、重層的・複合的に関連しあった潜在的な問題としてハーバード・グループのHRMモデルに包含されている。

3. ミシガン・グループのSHRMモデル

ミシガン・グループとは、ミシガン大学(The University of Michigan)のティッキー(N. M. Tichy)、コロンビア大学(Columbia University)のフォムブラン(C. J. Fombrun)、ペンシルヴァニア大学(University of Pennsylvania)のデバナ(M. A. Devanna)などから構成される研究グループである。彼らは、人的資源管理という用語が一般化した1980年代初頭にあつて、すでに『戦略的人的資源管理』(*Strategic Human Resource Management*)⁵⁾というタイトルで著書を発表している。彼らの著書の章構成は図表-2のようになっている。

ミシガン・グループは、アメリカにおける労働者の生産性低下と技術革新進度の鈍化を克服すべき深刻な問題と捉え、「人的資源に関する効率的なシステムの構築こそが、企業組織の効率性を増大させるという信念」のもと、SHRMモデルを展開している。その際、特に企業戦略の実行と企業目的達成という観点を重視し、それを人的資源管理と連動させた枠組みとして提示している(Fombrun et al., 1984, pp. 33-34)。

そのため、彼らはまず戦略的経営(Strategic Management)について、①使命と戦略(mission and strategy)、②組織構造(organization structure)、③人的資源管理(human resource management)の3つの基本要素(the basic elements)から構成されると論究している(*Ibid.*, p. 34)。この3要素

5) Fombrun, C. J., Tichy, N. M. and Devanna, M. A. (1984) *Strategic Human Resource Management*, John Wiley & Sons.

図表－2 ミシガン・グループ：『戦略的人的資源管理』の章構成

<p>第 1 部 環境, 戦略, 組織</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 人的資源管理の外的要因 2. 戦略的人的資源管理の組織的要因 3. 戦略的人的資源管理の枠組み <p>第 2 部 人的資源管理システムの戦略的役割</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. 戦略的人員配置 5. 戦略的人員配置：チェースマンハッタン銀行の事例 6. 戦略的管理としての評価システム 7. 執行評価 8. フォーチュン1300社の業績評価事例 9. 報酬システムの戦略的設計 10. 報酬システム 実施上の配慮点：GM社の事例 11. 人的資源開発と組織効率 12. 戦略的評価と戦略の開発：GE社の事例 13. 企業文化と競争戦略 14. 企業文化の形成：ヒューレット・パッカード社の事例 	<ol style="list-style-type: none"> 15. 人的資源管理監査 16. 戦略的人的資源管理：ハネウェル社の事例 <p>第 3 部 人的資源管理の戦略的課題</p> <ol style="list-style-type: none"> 17. 人的資源の戦略計画：制度設計の考察 18. 低迷期の人的資源管理 19. 組織変革のための人的資源施策 20. 労使関係における戦略的課題 21. QWL プログラムにおける生産性管理 22. 生産性と品質改善：ウエスティングハウス社の事例 23. 国際的人的資源管理 <p>第 4 部 人的資源：CEO の視点</p> <ol style="list-style-type: none"> 24. インタビュー：レジナルド・ジョーンズ & フランク・ドイル 25. インタビュー：エドソン・スペンサー & フォスター・ボイル
---	---

(出所) Fombrun et al., 1984, pp. xiii-xv.

は、企業が使命や目的を達成するために、どのような組織構造が最適であるかを決定し、ひとたび組織構造が決定されると企業目的達成のためどのような戦略を採るのが効果的であるか、またそれを実行する場合、どれくらいの人員を保持する必要があるか、といった意味で相互依存的な関係にあると捉えている (*Ibid.*, p. 35)。

そのうえで、ミシガン・グループは、人的資源管理が選考 (selection)、評価 (appraisal)、報酬 (rewards)、能力開発 (development) の4つの機能 (functions) からなる循環的なシステムであり、この4機能が個人レベルと組織レベルの双方の業績 (performance) に重要な影響をおよぼしていると指摘する (*Ibid.*, p. 41)。規定された職務を遂行できる最適な人材を選び、報酬を公正かつ最適に配分するため従業員の業績を適切に評価し、さらに報酬を業績と連結させることによって従業員を動機づけ、現時点での従業員の業績を向上させるためだけでなく、彼らが将来就く職位においても高い業績を達成できるよう従業員の能力開発を行う、というふうな

業績と4機能との相関を説明するのである (*Ibid.*, p. 41)。

また、ミシガン・グループは、この4機能をそれぞれ戦略レベル (strategic level)、管理レベル (managerial level)、業務レベル (operational level) という3つの観点から把握している。なかでも戦略レベルから、「戦略的選考」 (strategic selection)、「戦略的評価」 (strategic appraisal)、「戦略的報酬」 (strategic rewards)、「戦略的開発」 (strategic development) を提示し、分析している点は特徴的である。

「戦略的選考」は、組織内の職務に最適な人的資源を選考・配置することが目的であり、組織戦略 (organization's strategy) をサポートするための選考システムの設計や事業戦略 (business strategies) と一貫性のある従業員配置を推し進めることが指摘されている (*Ibid.*, pp. 43-46)。「戦略的評価」については、既存の従業員の潜在能力を客観的に評価することによって人的資源予測 (human resource projections) を行い、それを戦略的な観点から人的資源計画 (human resource planning) に活かしていくことが重要である (*Ibid.*, pp. 46-48)。これは「戦略的開発」とも関連しており、企業が将来必要とする従業員の能力を戦略的な観点から教育訓練ないしキャリア形成していくことと密接に結びついている (*Ibid.*, pp. 49-50)。また、「戦略的報酬」については、長期的な戦略目標を達成できるように内的報酬と外的報酬のシステムを構築することが主張されている (*Ibid.*, pp. 48-49)。

このようにミシガン・グループは、HRMシステムに包摂される4機能の重要性を戦略的視点から説明したうえで、企業組織における人的資源管理の役割について、次のように要約している (*Ibid.*, p. 51)。

- ① 人的資源活動は、従業員個々の業績と生産性に多大な影響をおよぼしており、企業組織全体の業績・生産性にも重要な役割を担っている。
- ② 変革のための組織能力は、変革を支援する組織を創造することに依存している。このシステムは、変革的な人的資源管理が遂行できるような企業組織を基礎としている。
- ③ 戦略的決定の質は、意思決定プロセスに供給される人的資源データ

の質と関わっている。

- ④ 戦略目的遂行の成功は、企業組織においてどのように人的資源サイクルや人員の選考が行われているか、特定の行動が測定されているか、戦略目的の達成度に対する報酬がなされているか、また戦略を確実に達成するために必要とされる技能がいかに開発されているか、ということに大きく依存している。

以上のように、ミシガン・グループは、戦略的経営と人的資源管理との統合を重視し、4つの機能から構成される人的資源管理を1つの循環的なシステムとして構築・展開することを強調しており、新たな戦略的人的資源管理論の方向性を打ち出している。そして、アメリカにおける人的資源管理研究（HRM 研究）は、これを端緒として次第に戦略的人的資源管理論へと進展していくことになる。

4. ミシガン・グループの SHRM モデルの意義と課題

ミシガン・グループの SHRM モデルには、次のような意義と特徴を指摘することができる（岡田，2008；岡田，2011）。

第1に、彼らは、人的資源管理という用語が一般化し始めた1980年代初頭にあって、すでに『戦略的人的資源管理』というタイトルで著書を発表しているという点である。つまり、彼らの SHRM モデルは、人的資源管理が戦略的人的資源管理へと進展していくうえで、先駆的な役割を果たしていると捉えることができる。

第2に、戦略的経営と人的資源管理との統合を重視し、人的資源管理を1つのシステムとして展開すること、さらに人的資源管理に内包される機能を戦略的に整合させて、人的資源管理を循環的なシステムとして運用することの必要性を主張している点である。人的資源管理論も従来の人事管理論に加え、新たに戦略性を把握してきたが、戦略的人的資源管理論ではより戦略性重視の色彩が強くなっている。

その後、競争戦略論（Competitive Strategy Theory）や資源ベース理論

(Resource Based View: RBV) の登場によって「競争優位」確保の視点がより一層強まり、企業戦略と人的資源管理とを一体的・相即的に捉える戦略的人的資源管理論が展開されていくことになる(岡田, 2008, 155-175頁)。

他方、ミシガン・グループのSHRMモデルには、次のような問題点がみられる(岡田, 2008, 164-170頁, 273-274頁)。

第1に、ミシガン・グループのSHRMモデルに底流する労働者観が、従来までのそれと大きく変わっている点である。ハーバード・グループのHRMモデルにみられた労働者観とは、あくまでも従業員を「社会的財産」と把握し、人的資源としての従業員を企業にとって利益を生みだしてくれる財と捉える従業員把握であった。しかし、ミシガン・グループのSHRMモデルでは、企業戦略を最優先事項として取り扱い、従業員を戦略実行や戦略達成に必要な人的資源と把握している。それゆえに、戦略達成への貢献度によって人的資源の価値も決まり、その価値ある人的資源を供給するために循環的なHRMシステムの構築が高唱されている。こうした視点は、あくまでも企業側の論理であって、雇用される労働者側の観点は脱落しているからである。

第2には、第1点目と関連して、労働の場における人間性軽視の問題だけでなく、雇用保障など生活者としての労働者の側面が看過される傾向がみられる点である。彼らは、人的資源管理を戦略レベルから「戦略的選考」「戦略的評価」「戦略的報酬」「戦略的開発」の4機能からなる循環的システムと捉えている。しかしここには、一方で企業の競争優位確保がその企業の採る戦略とHRMシステムとの一致によってはじめて達成できるという認識とともに、他方で企業の追求する戦略が異なれば、その企業で求められる人的資源もHRMシステムも当然変わってくるという認識とが同時に並存している。すなわち、企業の持続的競争優位の源泉としての位置づけが強化されればされるほど、人的資源が戦略の一環として他の物的資源と同列に扱われ、手段化する必然性が内包されているからである。

第3に、従業員個々の潜在能力をも含む人的資源データを重視し、それ

を人的資源予測や人的資源計画, HRM システムに活用していくという点である。つまり, 従業員個々の潜在能力をどれだけ正確に把握し評価することが可能なのか, またそのような評価データを基盤とした HRM システムのもとで従業員個々人の選考・評価・報酬・開発が行われていくとするならば, そのこと自体に大きな疑問が残るからである。

上記 3 点の特徴は, ミシガン・グループのモデルに限ったことなく, その後 SHRM 研究が進展するにつれて, より一層強まる傾向をみせている。

Ⅲ. 人的資源管理研究における新たなアプローチ

1. タレントマネジメント・アプローチの登場

2000年代に入ると, 人的資源管理研究 (HRM 研究) の分野に新たなアプローチが登場する。それが, タレントマネジメント (Talent Management: TM) である。タレントマネジメントは, 近年になるにしたがって注目をあつめつつあり, それに呼応するように “Talent Management” を冠した著作や論文が数多く発表されている⁶⁾。そのなかで, タレントマネジメントの嚆矢的な著作が, マッキンゼー・アンド・カンパニー (以下, マッキンゼー) のコンサルタントであるエド・マイケル (Michael, ed.), ヘレン・

6) TM 研究は, 2002年出版の *The War for Talent* を端緒として, 実務家やコンサルタントによって, 分析がなされると同時に, 学術的な研究が数多く展開され, 議論の広がりを見せるようになってきた (守屋, 2014, 25頁)。一方, 日本における TM 研究は, 2012年頃からビジネス誌・実務雑誌を中心にみられるようになり, 近年になるにしたがって学術論文でもテーマとして取り上げられるようになっていく。タレントマネジメントに関する時系列の文献レビューについては, 以下を参照されたい。

- ・ステファン・ホアー, アンドリュウ・レイ/SDL PLC 訳 (2012) 「第10章 その他のリソース」『FT Briefings ファイナンシャルタイムズ ダイジェスト マネジャーのためのタレントマネジメント——最高の人材を開発し, 維持するためのヒント——』ピアソン桐原
- ・永井隆雄・岩崎光洋 (2013) 「タレントマネジメントに関する文献レビュー: 日本と英語圏における現状と展望 (Dセッション【研究発表】)」『経営行動科学年次学会: 発表論文集 (16)』, 117-1119頁。

ハンドフィールド＝ジョーンズ (Handfield-Jones, Helen.), ベス・アクセルロッド (Axelrod, Beth.) によって2001年に著された『ウォー・フォー・タレント 人材育成競争』(The War for Talent)⁷⁾である。彼らの著書は、大企業・中企業のCEOや重役、人事部エグゼクティブ、上級マネジャーなどへのアンケート調査・ケーススタディ・インタビューなどに基づいて著されており、図表-3のような章構成になっている。

図表-3 マッキンゼー：『ウォー・フォー・タレント 人材育成競争』の章構成

はじめに

ウォー・フォー・タレント調査について

1. 人材育成競争——ウォー・フォー・タレント
 2. マネジメント人材指向こそ経営層の要件
 3. 人材を惹きつける魅力の創出
 4. リクルーティング戦略の再構築
 5. マネジメント人材が育つ組織
 6. 人材マネジメントにおける選択と集中
 7. マネジメント人材育成への挑戦——1年で大きな成果を
- 附録 ウォー・フォー・タレント調査

(出所) Michaels et al., 2001, p. vii. : 邦訳, 6-7頁. 参照。

マッキンゼーのアプローチには、次のような現状分析と問題意識が底流している。

まず、彼らは、人材育成競争 (the war for talent) を激化させている基本的な要因として、①工業時代から情報時代への移行、②優れた経営管理能力を持つ人材への需要の高まり、③社員の転職志向の高まり、といった3点をあげている (Michael et al., 2001, p. 3; 邦訳, 35頁)。

①工業時代から情報時代への移行について、「人材育成競争は1980年代、情報時代の幕開けとともに始まった。それにとまって有形資産 (機械、

7) Michael, ed., Handfield-Jones, Helen., Axelrod, Beth. (2001) *The War for Talent*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press. (マッキンゼー・アンド・カンパニー監訳/渡会圭子訳『ウォー・フォー・タレント 人材育成競争』翔泳社, 2002年)

工場、資本)は、企業と消費者との独占的なネットワーク、独自ブランド、知的資本、人材といった無形資産に比べて価値が下がった。企業の人材への依存度は、20世紀の間に飛躍的に高まった。1900年の時点では、知識労働者を必要とする仕事は、全体の17%に過ぎなかったが、現在その数字は60%を越えている。知識労働者が多く必要とされるということは、優秀な人材の重要性がさらに高まるということだ。一流の知識労働者は、はかり知れないほどの価値を生み出す。」(Ibid., p. 3, 邦訳, 35-36頁)と説明している。

また、②優れた経営管理能力を持つ人材への需要の高まりについては、「幅広い人材の中でも、強力なリーダー人材の需要は、増大する一方である。グローバリゼーション、規制緩和、テクノロジーの急激な進歩によって、ほとんどの産業の競争原理が変わってしまい、マネジャーの仕事は以前より困難になった。現在の企業は、この難題に対応できるマネジャーを必要としている。リクスを恐れず世界的な視野を持った起業家タイプ、そして技術に詳しいマネジャー、自分たちのビジネスを考え直し、社員の意欲を引き出すリーダーが必要なのだ。——(中略)——高年齢層のマネジャーが引退する2020年以降、企業はさらに苦しい立場に追い込まれることになる。——(中略)——企業はすでに、マネジメント層の優秀な人材が不足していると感じている。」(Ibid., pp. 3-5, 邦訳, 35-38頁)と述べている。

そして、③社員の転職志向の高まりについては、「会社が高度なスキルを持ったマネジャーを必要としていることに気付いたように、マネジャーの側も、会社を変わることの利点に気付き始めた。会社への忠誠心を示せば職を保証するという『約束』が最初に崩れたのは、1980年代後半の人員削減だった。それに続いて90年代半ばに、雇用機会が急激に拡大し、時を同じくして登場したインターネットの掲示板やキャリアサイトで、雇用に関する直接的な情報を、大量に目にするようになった。ほんの何年かの間に、転職に関する古いタブーは消滅し、履歴書に複数の企業名が並ぶこと

が名誉となった。現在、マネジャーの多くが、潜在的な求職者だ。彼らは常に、魅力的な転職先に対してアンテナを高く張っている。」(Ibid., pp. 5-6, 邦訳, 39頁)と指摘している。

こうした構造的な流れの弱まる兆しがみえない以上、マネジメント能力(経営管理能力)を持つ人材をめぐる戦いは、これから何年にもわたって企業の競争力を左右する主要因であり続けるばかりか(Ibid., p. 3, 邦訳, 35頁), 人材育成競争は、現実問題としてすでに2つの大きな影響をもたらしていると捉え、次のように論考している。

「その第1の影響が、給与・待遇交渉における主導権が企業から個人に移ったことである。有能な人材は、自分のキャリアへの期待を高めるための交渉権を握っており、その能力の値段は上がっている。——(中略)——第2の影響とは、優れたタレントマネジメント(excellent talent management)が、いまや極めて重要な競争優位の源泉(a crucial source of competitive advantage)となったことである。人材を引き寄せ、育て、意欲を引き出し、つなぎ止めることができる企業は、他の企業よりも多くの優秀な人材を確保でき、業績を劇的に向上させることが可能となっている。」(Ibid., pp. 5-6, 邦訳, 40頁参照)

以上のような現状分析に基づきながらも、実際に彼らが行った調査において「人材育成を自社の最優先事項に掲げている企業やCEO, 上級マネジャーは回答者全体の26%にすぎなかった」(Ibid., p. 10, p. 158, 邦訳, 44頁, 226頁参照)という現状に対する問題意識から、彼らはHRM研究における新たなアプローチとしてタレントマネジメントの重要性を高唱するのである。

彼らはまず本書冒頭の部分で「タレント(talent)とは、何を意味するのだろうか。一般的には、ある人が持つ技量——もともと持っている才能, スキル, 知識, 経験, 知性, 判断力, 意識, 性格, 意欲——を統合したものとイえる。また学んで成長する力も含まれる。」(Ibid., p. xii 邦訳, 23頁参照)と述べ、続けて「優れたマネジメント・タレント(great managerial

talent) を定義するのは、さらに難しい。——(中略)——しかし大まかにいって、マネジメント・タレントとは、鋭い戦略的思考、リーダーシップ、精神的成熟、コミュニケーション能力、有能な人々を惹きつけ、その意欲を引き出す能力、進取の気性、実務能力、そして結果を出す能力を組み合わせたものと考えられる。」(Ibid., p. xii, 邦訳., 23-24頁参照) と提示している。

そのうえで、「本書で用いる“タレント”とは、あらゆるレベルで会社の目標達成と業績向上を押し進める有能なリーダーとマネジャー (leaders and managers) を意味する。」(Ibid., p. xiii, 邦訳., 25頁参照) と定義している。つまり、彼らのいうところのタレントマネジメントの“タレント”とは、あくまで有能なリーダーとマネジャーといったマネジメント人材層に焦点が絞られており、ここに彼らのアプローチの最大の特徴を見出すことができる。

それゆえ、「本書の目的は、高度な能力を持ったマネジャーを惹きつけ、育て、評価し、やる気にさせ、引きとめるために、すべての企業のすべてのリーダーがなすべきことについて、戦略的見解を示すことだ。」(Ibid., p. 10, 邦訳., 45頁参照) と述べ、人材育成競争に打ち勝つための行動指針として次の5つを提示するのである (Ibid., p. 11, 邦訳., 45頁参照)。

- ① マネジメント人材指向こそ経営層の要件 (Embrace a talent mindset)
- ② 人材を惹きつける魅力の創出 (Craft a winning employee value proposition)
- ③ リクルーティング戦略の再構築 (Rebuild your recruiting strategy)
- ④ マネジメント人材が育つ組織 (Weave development into your organization)
- ⑤ 人材マネジメントにおける選択と集中 (Differentiate and affirm your people)

その際、彼らは、従来までと現在あるいはこれからの考え方や概念・アプローチなどの違いを整理し、比較・検証するとともに、ケーススタディ

などの事例をまじえながら、上記5つの行動指針それぞれの項目について、具体的かつ実践的な管理技法や手法を提言している。

こうした実践的管理技法や手法は、彼らの提唱する「従業員のための訴求価値」(Employee Value Proposition: EVP)という概念に基づき示されたものである。彼らによるEVPとは、「優秀なマネジメント人材がその組織に所属し、活躍する意義を見出せるもの。すなわち、企業・組織がマネジメント人材を惹きつけられるような、提供すべきその企業・組織ならではの価値」(邦訳., 115頁参照)であり、マネジャーの満足度に影響をあたえるEVPの重要な要素として、マネジャーたちは「第1に、刺激的でやりがいのある任務につき、熱意をもって仕事に取り組みたいと思っていること。第2に、一流の企業で働きたいという希望をもっており、しっかりしたマネジメント、尊敬できるリーダー、成果主義、開放的で信頼関係に満ちた企業文化を求めていること。第3に、富を手に入れるチャンスを求め、個人的な努力に報いてほしいと思っていること。第4に、職を確保するためには、求人市場で求められるスキルと経験を積むほかないため、会社に対して自分のスキルを高める手助けをして欲しいと考えていること。第5に、自分の時間や家族との関わりを大事にできる仕事を望んでいること。」(Ibid., pp. 46-47, 邦訳, 88頁)があげられている。

つまり、このようなEVP概念を構成する上記5つの要素を重視しながら、マネジメント人材層の確保と定着を目的に5つの行動指針それぞれの実践的管理技法を具体的に提示しているのである。そして、終局的にマネジメント人材層の強化のためには、従来までのHRM研究に新たな視点を取り入れることの重要性(Ibid., p. 157, 邦訳., 225-226頁)、すなわちタレントマネジメントというアプローチの必要性を高唱している。

2. タレントマネジメント・アプローチの意義と課題

上記で考察してきたマッキンゼーのタレントマネジメント・アプローチ(TMアプローチ)には、次のような意義や特徴、問題点を見出すことがで

きる。

第 1 に、彼らの著作には、タイトルにこそ“Talent Management”という用語は使われていないが、タレントマネジメントという新たな概念を提起している点である。実際、彼らの著書を端緒として、その後タレントマネジメント研究（TM 研究）は急速に普及している。その意味で、彼らの果たした役割が大きいことは明らかである。

第 2 に、従来までの HRM 研究に新たな視点として TM アプローチを高唱し、人的資源開発に関する具体的かつ実践的な管理技法や手法を提示している点である。

HRM 研究は、企業戦略との関わりのなかで人的資源の戦略的活用が重視される一方、人的資源開発や人的資源計画については取り上げられていても、実践的な管理技法などはあまり提示されることはなく、また十分な検証もなされていないのが実態である。こうしたなか、マッキンゼーによる TM アプローチの登場は、マネジメント人材層の強化にその対象が限定されているとはいえ、人材育成すなわち人的資源開発に焦点を当て、その重要性を高唱しているという点で、その意義は大きいと考えられるからである。

ただし、彼らも指摘している通り、タレントマネジメントはあくまでも HRM 研究におけるアプローチとして提起されており、従来までの HRM 研究に内包される一部の領域を扱っているにすぎない。したがって、タレントマネジメントは人的資源管理を補強・補完する関係にあるとは認められるものの、人事管理が人的資源管理に移行・進展したように、人的資源管理がタレントマネジメントに移行していくものと捉えるのは、現段階では無理があるようにおもわれる（守屋，2014）⁸⁾。また、彼らによる TM アプ

8) 守屋（2014）は、この点に関して次のように指摘している。

「タレントマネジメント論は、人的資源管理論に代替し、人的資源管理に変わって、世界に普及するものとは考えにくい。むしろ、タレントマネジメント論は、人的資源管理論と主要機能（採用・配置・定着・能力開発等）では重なるもの」

ローチは、あくまでも人的資源の採用・選抜・能力開発・定着・報酬管理等についての実践的管理技法の提示、すなわち方法論にとどまっております、人的資源管理論や戦略人的資源管理論のような人的資源に関わる全管理機能・機能を包摂した総合的な理論の体系化には至っていません。

第3に、彼らのいうところのタレントマネジメントは、有能なリーダーとマネジャーといったいわゆるマネジメント人材層に、その対象が限定されている点である。こうした特徴は、ミシガン・グループのモデルに代表される SHRM 研究に底流する労働者観を継承していると捉えることもできる。

しかし、マッキンゼーの TM アプローチにみられるような対象の限定は、有能なマネジメント人材とそうでない人材との選別化、選ばれた少数の従業員と選ばれなかった大多数の従業員との二極分化や階層化、ひいては選ばれなかった従業員の雇用調整や解雇などの複合的問題をも誘引することになり、疑問視されるのは当然の帰結であろう。

確かに、企業戦略に則った戦略実行に資する戦略的人材を管理の中核に据え、戦略実行との関連性が薄い非戦略的人材を別の管理対象とする区別化は、競争優位性確保の観点からすれば理に適っているとさえいえる（岩

↘ 人的資源管理論のように人に関する全管理機能を有していない。それゆえ、人に関する全管理機能を担う人的資源管理論を補完し、強化するものとして、機能するものと考えるのが妥当かと思われる。反面、タレントマネジメントは、全従業員を対象とするものとして、人的資源管理の多くの機能を包摂するものとしての主張もあり、かつ、人的資源管理論とは、異なる新しい人間観を有するパラダイムを提起するという指摘もある。新しい人間観とは、全従業員をかけがえのない代替できない人的資本として見て、全従業員を管理する人的資源管理論に対して、タレントマネジメントでは、タレントを有する人材のみを管理対象として選抜し、採用・配置・能力開発をおこなおうとする選抜的・選別的人間観である。現状、タレントマネジメントは、人的資源管理の補完・強化する管理としての理解が正しいものであると判断されるが、タレントマネジメントの定義そのものが、明確でないだけに、タレントマネジメント論の今後の展開について注目することにしたい。」（守屋，2014，36頁）

出, 2014, 166頁)。しかしながら, 企業戦略に応じて柔軟かつ機動的に人的資源を調達・調整するという考え方には, 人的資源の価値もまた企業戦略によって変化するという発想が底流しており, 戦略が変われば重視される人的資源も変化する一方, 重視されなくなった人的資源は雇用調整や解雇の対象となるということの意味しているからである(岩出, 2002, 192頁)。また, 従来までの SHRM 研究にも, 企業の持続的競争優位の源泉としての位置づけが強化されればされるほど, 人的資源が戦略の一環として他の物的資源と同列に扱われ, 手段化する必然性が内包されるといった問題が指摘されている(岩出, 2002; 岡田, 2008; 岡田, 2011; 岩出, 2014)。つまり, 企業を取り巻く競争環境がダイナミックに変化し, それに適応するように企業戦略が変わっていく現状のなかでは, 重視されるマネジメント人材層もまた同様に変わっていくのは必至だからである。

それゆえ, その後 TM 研究が進むにつれて, “タレント”の対象領域はマネジメント人材層や一部のエリート層, 上層部リーダーといった限定的な対象認識から企業組織に属する従業員全体というようにその対象は拡大しつつあり, それに応じてタレントマネジメントの定義もまた広く曖昧に

9) 例えば, アメリカ人材マネジメント協会(The Society for Human Resource Management: SHRM)は, タレントマネジメントについて, 次のように定義している。

「人材の採用, 選抜, 適材適所, リーダーの育成, 開発, 報酬, 後継者養成等の人材マネジメントのプロセス改善を通して, 職場の生産性を改善し, 必要なスキルを持つ人材の意欲を増進させ, 現在と将来のビジネスニーズの違いを見極め, 優秀人材の維持, 能力開発を統合的, 戦略的に進める取り組みやシステムデザインを導入すること」(SHRM, 2006)

また, ステファン・ホアー(Stephen Hoare) & アンドリュー・レイ(Andrew Leigh)は, 以下のように定義している(ステファン・ホアー, アンドリュー・レイ/SDL PLc 訳, 2012)。

「タレントマネジメントとは一部の選ばれた人材に限った話ではない。タレントマネジメントとは, 将来の利益のために, タレントを持つ人材を採用し, 流出しないように努め, 育成すること。これは戦略, 組織のカルチャー, 変更管理と緊密に関係している。」(前掲書, 9頁, 13頁)

なる傾向をみせているのではないかとおもわれる⁹⁾。そして、そのことがより一層、HRM・SHRM研究とTM研究との違いを分かりにくくしていることにもつながっている。

第4に、彼らのアプローチには、労使関係や労使関係管理についてほとんど触れられていない点である。それは、彼らの対象とするのが、あくまでも有能なリーダーやマネジャーといったマネジメント人材層であることに関係しているものと解される。

こうした労働組合や労使関係軽視の傾向は、HRM・SHRM研究でもみられる。しかし、HRM研究においては少なくとも、敵対的な労使関係の克服と協調的労使関係の確立を主張しつつも、その延長線上には従業員に労働組合組織化の必要性を感じなくさせるいわゆる発展解消論として「無組合状態の労使関係」を指向しているのであって（岩出，2002，13頁）、労使関係や労働組合の存在を全く度外視しているわけではない。ただし、HRM研究において、労働組合の組織率低下といった現実を前に、労働組合や労使関係にまつわる事項は軽視・捨象される傾向にあるのは明らかであり（岡田，2000；岩出，2002；浪江，2005；岡田，2008）、SHRM研究へと進展するにつれて、従来までの集団的労使関係としての労働組合関係から、個別的労使関係としての従業員関係に管理の重点が移されている（岩出，2002，11頁）。

他方、上述したように、タレントマネジメントにおける“タレント”の対象が広がりをもせるなか、集団的労使関係や個別的労使関係などは、今後どのように取り扱われ、議論されていくのか、注視していく必要がある。

IV. む す び

本稿では、人的資源管理・戦略的人的資源管理の代表的理論であるハーバード・グループのHRMモデルとミシガン・グループのSHRMモデルを再考したうえで、2000年以降に現れてきたTMアプローチについて検討してきた。このような考察を通して得られる示唆は多岐にわたるが、ここで

は日本企業における TM アプローチの可能性と課題について若干の所見を述べることにする。

日本企業では、従来から長期雇用を前提として、すべての従業員に対する教育訓練・能力開発に加え、中長期的な視点から従業員個々に対する CDP (Career Development Program) を行ってきた。こうした施策は、従業員側の主体的・能動的な要請というよりも企業側から付与される受動的な性格が強いとはいえ、個別企業独自の技術・知識等の継承や企業競争力の醸成に貢献してきたことは明らかであろう。

しかし、1990年代のバブル経済崩壊後からの長期不況を背景に、従来までの人事労務管理制度の見直しを喫緊の課題とする日本企業が数多く現れてきた。このような状況のなかで注目されたのが、アメリカから発現した人的資源管理論であった。

人的資源管理論は、従業員の組織コミットメントの獲得を重視する「ベストプラクティス・モデル」(best-practice model) と経営戦略と HRM システムとの整合を重視する「ベストフィット・モデル」(best-fit model) の 2 つのタイプに大別される (岩出, 2014, 153頁)。この区分にしたがえば、本稿で取り上げたハーバード・グループのモデルは「ベストプラクティス・モデル」に、ミシガン・グループのモデルは「ベストフィット・モデル」に分類することができる。しかし、日本で大きな関心もたれたのは、「戦略適合モデル」(strategy-fit model) とも称される後者のモデルである (岩出, 2014, 153頁)。前者の「ベストプラクティス・モデル」は、アメリカでは説得力のある有力なモデルだが、このモデルが提案する HR 施策群は、これまで日本型人事労務管理の施策との相似性が強く、日本型人事労務管理の抜本的な見直しには参考になりえないと捉えられたからだと推察される (岩出, 2014, 153頁)。

日本企業のなかでのこうした動向を鑑みると、企業戦略重視の色彩が強い戦略的人的資源管理論の特徴を継承しているマッキンゼーの TM アプローチは、ドラスティックな人事労務管理制度の改革を緊要な課題とする日本

企業にとって啓示的な内容を含んだ提言として、肯定的に受け止められることも十分に考えられる。

しかしながら、このような視点はあくまでも企業側・使用者側の論理であって、労働者側の視点は脱落している。人的資源開発に対する姿勢や取り組みは、企業の競争力向上や競争優位性確保にとって重要なのはもちろんのことであるが、同一企業内における従業員の顕著な二極分化や階層化は、従業員の人間的諸欲求とりわけ成長・承認・自己実現に対する欲求や職務満足、さらにワーク・モチベーションや従業員モラル、組織コミットメントの側面にも大きく作用するのは明らかだからである。まして、こうした選別化が、雇用調整や解雇の手段として利用されるとするならば、さらに問題は深刻である。その意味で、マッキンゼーのTMアプローチは、ミシガン・グループのSHMRモデルと同様に、労働の場における人間性軽視の問題と雇用保障など生活者としての労働者の側面が看過される特徴を有しているといわざるを得ない。

少子高齢化による人口減少が着実に進行し、労働力人口減少の顕在化に直面することになる日本企業にとって、労働力確保は今後重要な経営課題として浮上することが予想される。ダイバーシティマネジメント（Diversity Management）が注目された所以も、ひとつにはこうした事情が強く関係しているとおもわれる。

TM研究における“タレント”の対象領域が、マネジメント人材層から従業員全体へと広がる徴候をみせているとはいえ、雇用全体に占める非正規従業員の割合が急増する一方で、労働組合の組織率が顕著に低下している現状にあって、労働法制との関わりのなかでTM研究の今後の動向を注意深く見守っていく必要がある。

参 考 文 献

石井修二（1999）「人材資源管理の課題と内容」『産研論集』（札幌大学経営学部附属産業経営研究所）第21号。

- 石原直子 (2012) 「私たちの結論——あらためて、タレントマネジメントとは何か？」『Works』(リクルートワークス研究所) No. 115, 20-26頁。
- 石原直子 (2013) 「タレントマネジメントの本質——日本企業が学ぶべきポイントに着目して——」『Works Review』(リクルートワークス研究所) Vol. 8。
- 伊藤健市 (1992) 「第 6 章 人的資源管理論の新展開」稲村 毅・仲田正機編『転換期の経営学』中央経済社。
- 岩出 博 (1989) 『アメリカ労務管理論史』三嶺書房。
- 岩出 博 (2002) 『戦略的人的資源管理論の実相——アメリカ SHRM 論研究ノート——』泉文堂。
- 岩出 博 (2014) 『従業員満足指向的人的資源管理論』泉文堂。
- 岡田寛史 (2000) 「第 7 章 経営戦略の展開と人的資源管理」島 弘編『人的資源管理論』ミネルヴァ書房。
- 岡田行正 (2006) 「第 5 章 わが国における戦略的人的資源管理の新たな局面」大平 義隆編『変革期の組織マネジメント——理論と実践——』同文館。
- 岡田行正 (2008) 『アメリカ人事管理・人的資源管理史 新版』同文館。
- 岡田行正 (2011) 「第 3 章 人的資源管理の史的展開と基本的視座」石嶋芳臣・岡田行正編『経営学の定点』同文館。
- 黒田兼一 (2006) 「人事労務管理の新展開——ヒューマン・リソース・マネジメントをどうみるか——」『立命館経営学』(立命館大学経営学会) 第44巻第 5 号。
- ステファン・ホアー, アンドリュウ・レイ/SDL PLC 訳 (2012) 『FT Briefings ファイナンシャルタイムズ ダイジェスト マネジャーのためのタレントマネジメント——最高の人材を開発し、維持するためのヒント——』ピアソン桐原。
- 田中和雄 (2002) 「第 1 章 ヒューマン・リソース・マネジメントの特質と体系」伊藤健市・田中和雄・中川誠士編『アメリカ企業のヒューマン・リソース・マネジメント』税務経理協会。
- 永井隆雄・岩崎光洋 (2013) 「タレントマネジメントに関する文献レビュー：日本と英語圏における現状と展望 (D セッション【研究発表])」『経営行動科学年次学会：発表論文集 (16)』, 117-1119頁。
- 浪江 巖 (2005) 「人的資源管理と労使関係——「合意形成」活動の展開——」『立命館国際研究』(立命館大学国際関係学会) 第18巻第 1 号。
- 守屋貴司 (2014) 「タレントマネジメント論 (Talent Managements) に関する一考察」『立命館経営学』(立命館大学経営学会) 第53巻第 2・3号。
- 山口博幸 (1992) 『戦略的人間資源管理の組織論的研究』信山社。
- Bakke, E. W. (1958) *The Human Resources Function*, New Haven, Conn: Yale Labor-Management Center.
- Barney, J. B. (2002) *Gaining And Sustaining Competitive Advantage*, 2nd ed.,

- Prentice-Hall. (岡田正大訳『企業戦略論——競争優位の構築と持続——』(上)ダイヤモンド社, 2003年)
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q. and Walton, R. E. (1984) *Managing Human Assets: The Groundbreaking Harvard Business School Program*, NY: The Free Press. (梅津祐良・水谷榮二訳『ハーバードで教える人材戦略』生産性出版, 1990年)
- Druker, P. F. (1954) *The Practice of Management*, Harper & Row, Publishers. (上田惇生訳『[新訳] 現代の経営』(上)(下)ダイヤモンド社, 1996年)
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M. and Devanna, M. A. (1984) *Strategic Human Resource Management*, John Wiley & Sons.
- Michael, ed., Handfield-Jones, Helen., Axelrod, Beth. (2001) *The War for Talent*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press. (マッキンゼー・アンド・カンパニー監訳/渡会圭子訳『ウォー・フォー・タレント 人材育成競争』翔泳社, 2002年)
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy*, New York: Free Press. (土岐 坤・中辻 萬治・服部照夫共訳『新訂 競争の戦略』ダイヤモンド社, 1995年)
- Yoder, D. (1956) *Personnel Management and Industrial Relations*, 4th ed., Prentice-Hall. (森 五郎監修/岡本英昭・細谷康雄訳『労務管理』(I)(II)日本生産性本部, 1967年)