

早稲田社会科学総合研究 別冊「2020年度 学生論文集」

日本企業へのタレントマネジメント導入と モチベーションに関する研究

富田菜々子、佐藤萌、塚本真裕、栗原浩史

1 はじめに

近年、急速にグローバル化が進み多国籍企業も同様にその影響を受けている。事業領域があらゆる国々に及ぶことになり、それぞれの国に適した人材が必要とされるようになったため、人材獲得競争が激化している。そこで、注目され始めたのがタレントマネジメントという人事管理手法である。これは、マッキンゼーの「ウォー・フォー・タレント (War for Talent)」という概念 (Michaels, Handfield-Jones and Axelrod, 2001) の提唱により注目されることになった。以後、実務界において注目され続けているのがこの人事管理手法である。企業の戦略ごとにタレントと呼ばれるキーポジションを担える人材を特定し、適切に配置・育成していくといった手法である。我々は、日本企業でもいち早く世界規模でタレントマネジメントを導入した武田薬品工業株式会社が抱える課題から、タレントマネジメントの実践に伴うモチベーションの問題について研究を進めた。対象は就職活動を終えた大学4年生で、アンケート調査を実施し、その結果をもとにタレントマネジメントと相性の良い学生の特徴を明らかにした。

2 タレントマネジメントについて

2-1 定義

柿沼・土屋著 (2020) 『タレントマネジメント入門一個を活かす人事戦略と仕組みづくり』第二章 (ProFuture) によると、タレントマネジメントとは「組織レベルの成果の向上を目的として、戦略や目標の達成にとって重要度の高い職務に対する適切な人材の定常的な配置を可能にするための人事管理の仕組みとその実践。」というように定義されてい

* 社会科学総合学術院 長谷川信次教授の指導の下に作成された。

る。これは様々なタレントマネジメント論が展開される中、実現性の最も高いと言われている戦略的タレントマネジメントの要素を多く含んでいる定義である。タレントマネジメントというのは、成果の向上を主目的としている。そのために企業にとってのキーポジションを設定し、そこに対してタレントと呼ばれる人材を適切に配置していくのである。また、その配置を実現するために人材の育成なども行う。従来の人事管理手法と異なる点としては、より詳細な人材のデータベース化が挙げられる。

2-2 実践プロセス

柿沼・土屋著（2020）『タレントマネジメント入門一個を活かす人事戦略と仕組みづくり』第四章（ProFuture）によると、タレントマネジメントには大きく分けて、4つの実践プロセスがある。それが以下の図表1である。

図表1 タレントマネジメントの実践プロセス



出所：柿沼英樹・土屋裕介著（2020）『タレントマネジメント入門一個を活かす人事戦略と仕組みづくり』第四章（ProFuture）より筆者作成

①の方針の策定では、キーポジションの特定・人材ニーズの予測・評価手法と基準の確立が行われる。キーポジションは各企業の戦略によって異なってくる。そのため戦略や目的に沿って決定をすることが重要である。また、評価手法に関しては職務主義の考え方が基本事項になってくる。そのため職務主義の導入が進んでいない日本においては、この制度改革が課題となる場合も想定できる。次に、現状の棚卸しをする。全世界で統一したタレントマネジメントシステムを使い、社員を把握する。その上で、どのポジションが必要なのか、足りないのかといったことを明確にしていく。そして、採用・育成・定着・評価・配置などあらゆる場面で、従業員管理の実践がなされる。最後に実施状況を評価し、それぞれの段階においてのフィードバックを行う。フィードバックに伴い改善を施し、これらの精度を向上させていく。以上がタレントマネジメントの実践プロセスである。どの企業も全く同じプロセスをとるわけではないが、おおまかに分けるとこのようになると言えるであろう。

2-3 日本におけるタレントマネジメント

柿沼（2015）によると、2013年時点のWorks調査でアンケート回答企業数238社（回答率13.6%）に対して、タレントマネジメントを現在まで継続して実施していると回答した

企業は、わずか17社（7.23%）にとどまった。この結果からもわかるように、2013年時点では実施に至っている企業はまだまだ少ないと言える。また具体的な企業名を明らかにするために、調査を継続すると日本最大級の人事ポータルHRpro ホームページにおいてタレントマネジメント特集が組まれていた。ここで取り上げられた12社のうち10社は日本企業であった。具体的には、帝人株式会社・楽天株式会社・三井化学株式会社・富士通株式会社・武田薬品工業株式会社・サントリーホールディングス株式会社・日清食品ホールディングス株式会社・旭化成株式会社・株式会社日立製作所・味の素株式会社である。この10社は日本を代表する企業であり、世界中に事業拠点があることが共通点として挙げられる。世界中に国籍の異なる従業員を有しているからこそ、人事管理も複雑さを極めていると言えるだろう。これらの企業は、世界的な競争力を高めていくことを目的としている。ここからもグローバル化の影響を受け、タレントマネジメントの実践に踏み切っていることが読み取れる。

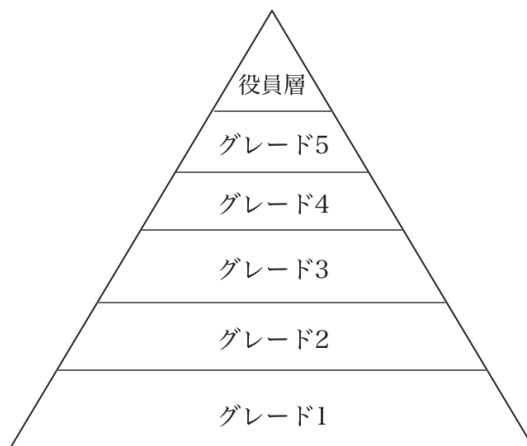
3 事例

3-1 武田薬品工業株式会社の戦略的タレントマネジメント

ここからは、上述したタレントマネジメント導入企業の中でも先行研究として実施プロセスが明確に提示されている武田薬品工業株式会社（以下、武田薬品）の戦略的タレントマネジメント導入事例を石山・山下（2017）から取り上げる。ここでは武田薬品の戦略的タレントマネジメント導入から実践までのプロセスがインタビュー調査から詳述されていた。まず初めに武田薬品の概要である。武田薬品は日本を代表する製薬会社である。会社概要2020によると、従業員数は2019年12月末時点で全世界約5万人、グローバル拠点も2020年2月末時点で約80の国・地域にある。売上収益は2020年3月末時点で約3.3兆円。日本はわずか18%で、それ以外は米国・欧州およびカナダ・新興国が占める。このデータからもわかるように、武田薬品は世界を舞台にビジネスを展開しているのだ。そのため、人材を管理していくことも複雑性を極めている。実際に、日経ビジネスオンラインの武田薬品グローバルHRグローバルHRBPコーポレートヘッド藤間美樹氏のインタビューには、「ナイコメッド社との統合後は、世界70カ国以上に拠点が拡大。社員3万人のうち約8割が外国人という状況になりました。ただ当時は、人事の制度もデータベースも、基本的には各国でバラバラの状態。そんなおり、HR部門のグローバルヘッドとして英国人のデビッド（デイブ）・オズボーンが就任し、グローバル水準の戦略的人事へと大きく舵を切ることになったのです」とある。このように、社内人事のグローバル化に伴い人材管理手法にも変化が起きたようだ。そこで導入されたのがタレントマネジメントである。武田薬品のタレントマネジメントでは、以下のような「グローバルの全社員で統一さ

れた、職務定義に基づく職務等級（グレード）が適用されている。」（石山・山下2017）とのことだ。ここからもわかるようにタレントマネジメントにおいて、職務主義であることは必須なのである。また、全世界で共通しているということも特徴となっている。また、ここにおいてタレントは「グレード1から役員層まで、各等級のそれぞれ約5%が選抜される。」（石山・山下2017）とある。

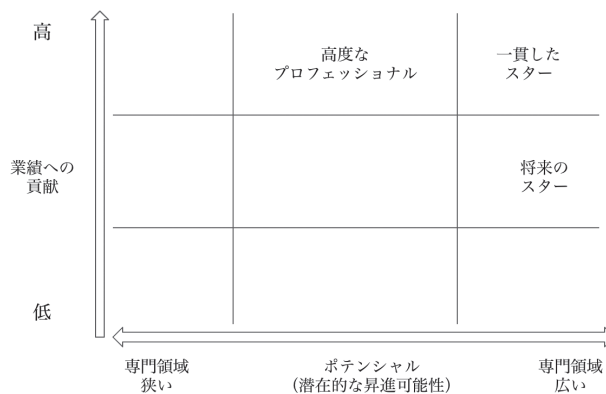
図表2 武田薬品のグレード



出所：石山・山下（2017）p. 36の図を筆者が改変

このタレントの選抜、育成、登用などはタレントビュー会議で行われ、そこでの評価は以下の図のような「9ボックス」で行われる。

図表3 武田薬品の9ボックス



出所：石山・山下（2017）p. 37の図を筆者が改変

業績も高く右側に位置する人材は幅広い分野で活躍できる者として評価され、左側に位置し業績の高い人材は専門的な領域で活躍していくプロフェッショナルと評価される。将来の会社をリードしていく人材は幅広い分野で活躍でき業績も高い人材であるため、専門領域が広く、業績への貢献度が高い人材が「一貫したスター」(石山・山下2017)として育成を実施されていく。また、藤間氏のHRproでのインタビューによると選抜された約5%のタレントのために「5年から10年先にTET(タケダ・エグゼクティブ・チーム)のメンバーになる候補人材」と「もう少し若手の優秀人材」の2つのタレントプールが用意されており、タレントはそれぞれに応じたグローバルな育成プログラムを受けていく。武田薬品はこのようにしてタレントマネジメントを実践しているのである。武田薬品は一見するとタレントマネジメントの実践に成功しているように見えるが、同時に課題も抱えている。

3-2 武田薬品工業株式会社が抱える課題

石山・山下(2017)によると武田薬品の課題は、「タレントとして選抜されなかった95%の社員への取り組みである。現段階でL社(武田薬品)は選抜された約5%のタレントを集散的に育成することに注力しているため、95%の社員へのリーダーシップを育成する施策は今後の課題になっている。約5%のタレントはグレード1からも選抜されるため、若手の段階からリーダーシップの育成に差がつくことになる。L社は役割主義が実施されていたものの、「おそい選抜」に近い年次管理の運用が残っていた。急激な変化の戸惑いが社員にあることは事実であり、また会社側としても95%の層の動機づけ、育成のあり方は今後の課題として認識されている。」(石山・山下2017)とされていた。ここからもわかるように、武田薬品はタレントとして選抜されなかった95%の人材に対する対応について課題を抱えている。上述した事例にもあるように、約5%の選抜されたタレントに対する取り組みは全社として多くの時間と費用をかけたものとなっている。会社が戦略上必要とする基準を満たしている人材が特別待遇されるのは当然のことではあるが、タレントとして選抜されなかった95%の人材においては、明確な差別化によって業務に対するモチベーションの低下も予想されるだろう。

4 リサーチクエスションと検定方法

4-1 リサーチクエスション

グローバル化が進み人材獲得競争が激しくなった多国籍企業経営において、タレントマネジメントの導入・実践はますます進んでいくことが予想される。タレントマネジメントのなかでも実現性が高いと言われている戦略的タレントマネジメントの考え方では、一部

のタレントに会社として注力することになり、タレントとして選抜されなかった人材への対応は往々にして課題になりやすい。そこでわれわれはタレントマネジメントを導入している、もしくは導入予定の日本企業全般に対して、今後このようなモチベーションに関する課題を軽減する方策はないかと考え、採用に注目をした。つまり、採用時にタレントマネジメントに適する特徴を有した人材を獲得しておけば、モチベーションの課題は軽減されるのではないかという仮説である。これは、実際に就職活動時に採用を受けた経験がもととなっている。その仮説をもとに、我々は以下のリサーチクエスション（以下、RQ）を立てた。

RQ1：就職活動時に将来のキャリアを考え転職を想定して企業選びを行った学生は、タレントに選ばれるか否かで初期の段階から育成プロセスの異なる、戦略的タレントマネジメントという人事管理手法によってむしろモチベーションが上がるのではないかと？

就職活動時から転職を考慮している学生はキャリア志向があり、自分の将来のために成長の機会を求めていると言い換えることも可能だろう。タレントマネジメントのように、個々の人材データが明確にされ、管理され、実際にそれに基づいて評価が下され、適切な機会提供がなされる場ではそのような学生はモチベーションの向上がみられると予想した。また、上記のRQに伴い以下のRQ2も設定した。

RQ2：就職活動時に転職を想定せず、その一社で働き続けようと考えている終身雇用の価値観の強い学生は、タレントに選ばれるか否かで初期の段階から育成プロセスの異なる、戦略的タレントマネジメントという人事管理手法によってモチベーションが下がってしまうのではないかと？

2つ目のRQは、武田薬品の抱える課題から着想を得ている。日本的人事管理の価値観を有している学生はタレントマネジメントという人事管理手法を前にして戸惑い、その戸惑いによりモチベーションの低下がみられると予想した。

4-2 検定方法

本研究ではGoogleフォームを利用して、アンケート調査を行った。対象者は、就職活動を終え2021年4月から企業での就労が決定している大学4年生である。ここで就職活動を終えた大学4年生を対象としたのは、採用活動に直近で実際に関わったことのある人を対象としたかったためである。以下は実際に行ったアンケートの項目である。質問1は就職活動時の転職意向からキャリア志向の特徴がある学生を特定するための質問である。

ここではキャリア志向を転職という言葉に置き換えて質問を作成した。質問2は、武田薬品の戦略的タレントマネジメントの事例からタレントに選ばれるか否かによって生じる育成プロセスの違いという特徴を抽出し、それによるモチベーションの変化を問う質問となっている。これらのアンケート結果から得られたデータをもとに、質問1と質問2に関してカイ二乗検定を行い、それぞれの項目の関連性を検定する。さらに、質問2の記述回答によってタレントマネジメントによってモチベーションが上がる学生、下がる学生の有する特徴を詳細に特定しようと考えた。

図表4 Google フォームアンケート項目

基本情報	性別（選択式：男性・女性・その他）
基本情報	所属大学（記述式）
質問1	就職活動において、転職を想定して企業選びを行いましたか？ （選択式：はい／いいえ）
質問2	もし仮にこれから入社する企業で、会社から見て優秀な人とそうでない人で、育成プロセスが明らかに違う場合、あなたのモチベーションは？ （選択式：上がる・下がる）
質問2-1	上がると答えた方にお聞きします。その理由は？（記述式）
質問2-2	下がると答えた方にお聞きします。その理由は？（記述式）

出所：筆者作成

5 検定結果と考察

アンケートの回答数は88名で、その内訳は男性51名、女性37名、その他0名である。また、所属大学は88名中59名が早稲田大学の学生であり、その他は関東・関西圏の大学となっている。所属大学に関しては一定のバイアスがかかっていることは留意しておきたい。以下がカイ二乗検定を行うためのクロス集計表である。

図表5 クロス集計表とアンケート結果の実測度数

	質問1：はい	質問1：いいえ	合計
質問2：上がる	35	12	47
質問2：下がる	21	20	41
合計	56	32	88

出所：Google フォームの回答結果をもとに筆者作成

表2からもわかるように、就職活動において転職を想定して企業選びを行った学生は育

成プロセスの違いによってモチベーションが上がる傾向がみられた。逆に、就職活動において転職を想定せず企業選びを行った学生は育成プロセスの違いによってモチベーションが下がる傾向がみられた。しかしこれは単なるアンケート結果であるため、この数値の関連性を見るためにカイ二乗検定を行った。有意水準は5%とした。自由度は1である。

5-1 検定手順

最初に、独立性の検定の仮説は次のように設定した。

- ・帰無仮説 H_0 : 2変数（転職意向有無、育成プロセスの違いによるモチベーションの上下）は独立である（関連がない）
- ・対立仮説 H_1 : 2変数は独立でない（関連がある）

図表6 カイ二乗検定の計算手順

(1) 実測度数

	質問1：はい	質問1：いいえ	合計
質問2：上がる	35	12	47
質問2：下がる	21	20	41
合計	56	32	88

(2) 期待度数

	質問1：はい	質問1：いいえ	合計
質問2：上がる	29.90909091	17.09090909	47
質問2：下がる	26.09090909	14.90909091	41
合計	56	32	88

(3) 実測度数-期待度数

学生	質問1：はい	質問1：いいえ
質問2：上がる	5.090909091	-5.090909091
質問2：下がる	-5.090909091	5.090909091

(4) (3) の各セルを二乗する

学生	質問1：はい	質問1：いいえ
質問2：上がる	25.91735537	25.91735537
質問2：下がる	25.91735537	25.91735537

(5) (4) の各セルを (2) 期待度数で割る

学生	質問1：はい	質問1：いいえ
質問2：上がる	0.8665377176	1.516441006
質問2：下がる	0.9933481153	1.738359202

出所：筆者作成

(6) (5) の各セルの和 (c2)

5.11468604

(7) (6) のカイ二乗値 (c2) の p 値

0.023724159

5-2 検定結果

質問1と質問2について関連性をみるためにカイ二乗検定を行った結果、 $p = 0.023724159$ となり、 p 値が0.05未満であったため有意であることが分かった。そのため、質問1と質問2の間には関連性があることが分かった。つまり、就職活動において転職を想定して企業選びを行った学生は育成プロセスの違いによってモチベーションが上がる傾向があるということが分かった。また、就職活動において転職を想定せず企業選びを行った学生は育成プロセスの違いによってモチベーションが下がる傾向があると分かった。

5-3 考察

上記の検定結果と質問2の記述回答から、戦略的タレントマネジメントの導入によってモチベーションが上がる学生、下がる学生の特徴を抽出する。まずカイ二乗検定の結果から、戦略的タレントマネジメントの導入によってモチベーションが上がる学生の特徴は、「転職意向がある」ということだ。これはキャリア志向が強いとも言い換えることができるだろう。実際に、質問2の記述回答においても「成長機会」や「正当な評価」といった言葉が多く用いられていた。一方、モチベーションが下がる学生の特徴は、「一社に長く勤める、長期雇用の価値観を有する」といったことである。戦略的タレントマネジメントにおいては、若手であってもタレントに選抜されるか否かで育成プロセスが異なってくる。そのため、自分のキャリアについて考え、少しでも早く力をつけたいと考えている学生には向いているが、時間をかけて仕事に取り組んでいきたいと思っている学生にとってはモチベーションの観点から適さないとと言えるだろう。さらにモチベーションが上がると回答した学生の理由を質問2-1から抽出してみると、「人材に対する正当な評価」という点に魅力を感じていることが分かった。全世界で統一された評価基準のもとタレントは選抜されるため、その要件を満たそうとキャリア思考の強い学生は職務を遂行していくことが予想される。そのためにも、社内において評価はオープンにしていく必要がある。逆に、モチベーションが下がると回答した学生の理由を質問2-1から抽出すると、「選拔されなかった場合の育成」「人間関係」に不安を感じているようだった。選拔されなかった場合、会社からの期待を感じられずモチベーションが下がってしまうといったことや、タレントとして選抜されるか否かによって、他社員とのコミュニケーションが取りづらそう

という意見が挙げられた。

6 結論と今後の課題

6-1 結論

上記の検定結果・考察をまとめると、タレントマネジメントに適する学生の特徴は、「転職意向がある（キャリア志向が強い）」ことであった。転職を想定している学生は、一見すると人材の流出リスクに該当するように考えられる。しかしながら、自己のキャリアについて考えているということは成長機会を求めているとも言い換えることができる。そのため、タレントマネジメントとの相性は良いと言えるだろう。一方、タレントマネジメントに適さない学生の特徴は、「一社に長く勤める、長期雇用の価値観を持っている」ことであった。これらの特徴が明らかになったことにより、企業側は上記の学生の特徴から採用する人材を選別していくことが望ましいと思われる。具体的には、採用時にタレントマネジメントの導入をしていることを通知したり、採用 HP において明確に提示したりすることである。それが学生に対するスクリーニングとなり、モチベーションに関する問題を軽減することができると考えられる。

6-2 今後の課題

本研究では、タレントマネジメント導入企業が直面するモチベーション管理の問題に対して、タレントマネジメントに適する学生の特徴を明らかにすることによって解決策を提示した。しかしながらアンケート調査の大学分布に偏りが出てしまった。また、回答項目に関して数値を導入した項目作成ができなかったことが反省点として挙げられる。今後の課題として、より広範囲の学生に対するアンケート調査を実施し、より精緻な項目作成によって分析を継続していきたい。また、本研究の調査によって明らかになった学生の特徴から、タレントマネジメントが適している業界が存在するのではないかと仮説が導き出された。本研究では業界の特定までには至らなかったため、引き続き調査・分析を進めていきたい。

引用文献

- [1] 石山恒貴・山下茂樹（2017）戦略的タレントマネジメントが機能する条件とメカニズムの解明—外資系企業と日本企業の比較事例研究—。
- [2] 柿沼英樹（2015）Works Discussion Paper No. 4 日本企業におけるタレントマネジメントの展開と現状。
- [3] 柿沼英樹・土屋裕介（2020）『タレントマネジメント入門—個を活かす人事戦略と仕組みづくり』ProFuture。

- [4] 武田薬品工業株式会社公式ホームページ『会社概要 2020』<https://www.takeda.com/jp/> (アクセス 2020/12/10).
- [5] 日経ビジネス ONLINE『カギを握る人事戦略のアプローチ』<https://special.nikkeibp.co.jp/atcl/NBO/18/workday0627/?P=2> (アクセス 2020/12/5).
- [6] 日本最大級の人事ポータル HRPro『経営×人事×タレントマネジメント』https://www.hrpro.co.jp/sp_talemane_v05_1.php (アクセス 2020/12/05).
- [7] GLOBIS 知見録『武田薬品工業が実践する VUCA 時代の人材育成』<https://globis.jp/article/6923> (アクセス 2020/12/5).
- [8] Michaels, E., Handfield-Jones, H. and Axelrod, B. (2001) *The War for Talent*, MA: 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』翔泳社, 2002年).

