

# タレント人材のキャリアと能力開発

## —幹部候補者のキャリアとタレントマネジメント施策、能力開発—

法政大学キャリアデザイン学部教授 佐藤 厚

### 1 はじめに——問題意識

伝統的キャリアとプロティアン・キャリアやバウンダリーレス・キャリアなどのいわゆる「新しい」キャリアとが混在し、キャリアの多様化が予想される中で、これからのキャリアの構図はどのようなものとなるのか。その際に長期雇用を前提にキャリア形成するなかで管理職へと昇進していくような伝統的なキャリアが依然命脈を保つのか、それとも「新しい」キャリアが主流となるのか。またいずれのキャリアをたどるにしても職業能力の形成が必要となるが、それはどこでどのように獲得されるのか。とりわけ経営層及び将来の幹部候補者の育成や開発は特定企業に定着してなされるのか、それともそうでないのか——。いわゆるタレントマネジメント論にはこれらについて論点を共有する部分があるが、本稿の関心はタレント人材やタレントマネジメントをキーワードとして実施された調査データ（以下 TM 研データ<sup>1)</sup>）を分析しながら、これらの論点について考察することにある。具体的には、日本企業のホワイトカラーのキャリア観もしくはキャリア自律に着目したクラスターを構成し、各クラスターのキャリア面での特徴を明らかにする。またクラスターのうち自律的キャリア意識の高いクラスターを構成する幹部候補者（とそうでない者）に焦点をあてながら、組織内キャリアの縦と横の特徴を分析する。

あわせてそれらとタレントマネジメント施策との関係、及び能力開発施策との関係を考察する。

### 2 先行研究のサーベイ

#### 2-1 21世紀のキャリアの構図

これからのキャリアの構図を考察する上で、伝統的キャリアと新しいキャリア論の論点を受け継ぎつつハイポテンシャルのキャリアに焦点を当てた研究として Dries and Pepermans (2008) が参考になる。彼らは、ハイポテンシャル人材へのインタビュー調査から、「真の」ハイポテンシャルのキャリアは、転職しながらキャリアアップするようなものではなく、一つの組織内で昇進し、上昇移動するようなキャリアであることを明らかにしている。

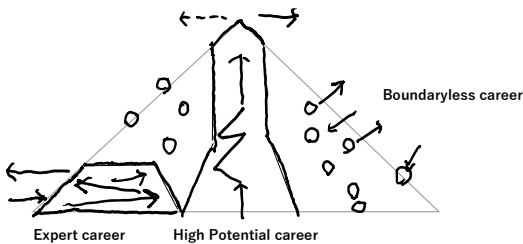
「私たちの調査結果は、高い上向きの流動性と低い組織間の流動性が、ハイポテンシャルキャリアに関する社員の側と組織の側双方において依然として重要なものであることを明確に示している。なぜなら、組織がトップマネジメントのポジションに社内の後継者を雇うことを重視し、組織内での才能と進歩への意欲を示すものに多額の投資をすることをいとわないという理由から、ハイポテンシャルのキャリアはより伝統的なキャリアの性格を有することになるからだ。組織とその背景を真に知っている才能のある従業員の安定した

コアの必要性は、おそらく衰退することはない」(Dries and Pepermans2008:102)。

しかし他方で新しいキャリア論に馴染む現実も21世紀の労働世界にはある。たしかにハイポテンシャルな者たちは組織に欠かせない存在であるから、組織はハイポテンシャルをそうでないものから特定し、戦略的に開発し、後継者計画の対象にしようとする。そしていくつもの定着対策も行う。だが、このことは彼らが「ポストモダンキャリア論」と呼ぶ新しいキャリア論を陳腐化するものではない。むしろバウンダリーレス・キャリアやプロティアンキャリアタイプの人が一定程度、社員層として存在している(図表1)。

21世紀の労働世界は、(組織文化を維持し、仕事と目標を割当ててミッションを示す)リーダーまで昇進する可能性を持つハイポテンシャルと職能ごとに深い専門的スキルを持つエキスパートをコアとしつつ、社内の仕事経験から雇用可能性を高めつつ、他社への移動を視野にいれてバウンダリーレス・キャリアを志向する者といった三つのタイプのセグメントからなると推論している(Dries and Pepermans2008:103-104)。

図表1 21世紀のキャリア類型



資料:(Dries and Pepermans2008:103-104)。より作成。

この図表1は我々の関心にとって示唆的である。すなわちハイポテンシャル、エキスパート、バウンダリーレスの各類型と類似したものは日本のホワイトカラーにもみられるのだろうか?それとも異なった図柄となるのであろうか?もう一つ、見落とせないのはインタビュー調査から浮かび上がってきたテーマであるキャリアマネジメント

の在り方についての一定の合意である。真のハイポテンシャルの特徴としてキャリアの自己管理があるが、より上位への昇進には組織のキャリア管理による支援も欠かせないと彼らという。本稿の関心にそって言い換えればタレントマネジメント施策といえるようなものもまた欠かせないということになる。ハイポテンシャルのキャリアに関するこのDries and Pepermans (2008)の調査対象は、ベルギーの会社に勤務するハイポテンシャル社員とタレント管理に造詣の深い人事部長やコンサルタントだが、ここで見られた傾向が日本のホワイトカラーにも見出されるのか、検討する必要がある。

## 2-2 関連性ある分野を基礎としたキャリアによるスキル形成

本稿のねらいである幹部候補者のキャリアの解明にとって有益な視点を提供しているものとして小池・猪木(2002)と内田(2009)が参考になる。小池・猪木(2002)は組織内キャリアの縦(昇進の時期)と横(異動の幅)を軸として国際比較を試み、「遅い昇進」と「幅広い」異動のしくみに日本の特徴を見出した。この点については佐藤(2019;2022)で考察しているので、詳述はさける。しかしながら、この研究に課題がないわけではない。たしかにキャリアの幅と不確実性対応との関係についての推論がなされている。ホワイトカラーの技能の内実を、AルーティンとBノルーティンに分け、Bをさらにハバの広い現場経験から学び取れる技能(BS)と、専門性を基礎として学び取られた総合的判断能力(BG)に分ける。その上でBGのスキルの強みを「根本的变化に対する的確かつスピーディな対応能力」とし、その能力形成には、「関連性のある(隣接した)分野」を複数習得することが効率的であると推論する(小池・猪木2002:47-52)。

だが、そうした「関連性のある分野」を歩んだ者が「変化への対応力」を獲得しているのか、「変化への対応力に関するなんらかの尺度を用意してキャリアの幅との関係を分析するなど)実際に検

証されているわけではない。

さらに「関連性ある分野」を歩むキャリアの現状について、内田（2009）は、次世代経営幹部候補者のキャリアの幅と技量の性質との関係という点から考察している。内田は、電機メーカーA社の次世代経営幹部候補者22名に対するインタビュー調査により、「幹部候補者ではスペシャリスト育成のための幅広いキャリアおよび狭いキャリアが中心であるが、その中での習得技量に職能非固定的な経営幹部に求められる「自組織の動かし方」「自社理解」「自社の強み・弱み」「信頼・ネットワーク」が存在し、これらは「異動による業務の差異認識を契機とした比較に基づく類推学習により培われている」ことを示した。すると、この研究は、幹部候補者のキャリアには、小池・猪木（2002）でいう、「関連性ある分野」からの学習だけでなく、職能上の関連のない異動経験からの類推学習も存在していることを示したといえる。

これらの研究は、幹部候補者のキャリアの幅に関心を持つ本稿にとって参考になる。それでは、幹部候補者とそうでない者とはキャリアの幅にどのような違いがみられるのだろうか。幹部候補者のキャリアは、関連ある分野をベースとしたものなのかどうか。またそうしたキャリアを積んだもののパフォーマンスは実際にどうなのだろうか。さらには幹部候補者の育成にはタレントマネジメント施策を含めて能力開発施策にも特徴がみられるのだろうか。これらについて検証してみる必要がある。

### 2-3 タレントマネジメントにおける開発の意義

本稿のねらいである幹部候補者の育成の解明に際しては、幹部候補をタレント人材とみなしその育成をタレントマネジメントと関連づけて考察することが有益である。しかしタレントマネジメントにも複数の考え方があり、才能あるタレントを発掘し、選抜を行うだけでなく、タレント人材を開発し、育成していくことが大切であると

の考え方がある。例えば、伝統的な「遅い選抜と職務概念の欠如、集権的人事による長期の人事異動からなる人事管理を適者生存日本型人事管理」と呼び、それとは区別された適者開発日本型人事管理の意義を主張する研究はその例である（石山2020:205）。適者開発日本型人事管理では、戦略に適合したキーポジション、グローバルな職務を基準とした等級付け、包摂的アプローチが重視される。ここでは適者生存（＝人材の淘汰）ではなくまさに適者開発（＝人材開発、人材育成）が重視されているとみるべきであろう。タレントも一定の知識やスキル、能力を保有した人材である以上、それを習得する場とプロセスを必要としよう。また欧米文献でも、タレントマネジメントの構成要素の一つに「開発」(development)が挙げられ、各種の研修への参加や適材適所による職務アサインメントの意義が説かれている（Tarique and Schuler2010；Ulrich and Smallwood2012）。

このようにタレントマネジメント施策には人材の開発と育成を目的とする研修等への参加といった取り組みも含まれている。この点について大嶋（2018）は、次世代経営人材育成の育成プログラムについての企業の取り組み事例を調査し、「次世代リーダー育成プログラムは、「人材の選抜⇒研修⇒戦略的配置」という一連のプロセスで取り組まれていることを明らかにしている。こうした経営幹部育成についての企業事例は、タレントマネジメント施策を行う上での人材の開発や育成の意義を示しているといえるだろう。

しかしながら、タレントマネジメント及びタレント人材におけるキャリア観やキャリア形成のプロセス及びそれと能力開発施策との関係についての大量データによる分析や研究は必ずしも豊富にあるとはいえないのが実情である。

以上、本稿のねらいと問題意識及びそれと関連した先行研究を紹介した。以下、2ではキャリア観と自律的キャリア意識の程度に着目したクラスター分析を行い、各クラスターのキャリアの特徴を明らかにする。3では自律的キャリア意識の

高い幹部候補者のキャリアの特徴を考察する。また3と4では、各クラスターと幹部候補者のパフォーマンス、タレントマネジメント施策、役にたった能力開発の方法などについても分析を行い、5では結論と課題を述べる。

### 3 キャリア観によるキャリアの諸類型とその特徴

#### 3-1 分析のねらいと仮説

本稿のテーマであるこれからのキャリアの構図の検討に際して参考となる先行研究として、武石・梅崎・林(2014)を取り上げる。調査票のキャリア観についての設問作成に際して、(一部異なるが)この研究と同じ尺度を設定しており、参考にしたからである。その骨子は以下からなる。第1に、Briscoe, Hall and DeMuth(2006)の尺度を用いて日本大手企業A社の社員データを因子分析したところ、自己指向、価値優先、バウンダリーレス思考、移動への選好といった4つの因子が析出された。第2に、その結果に基づきクラスター分析を試みた結果、4つのクラスター(第1クラスター自律度高、移動選好中;第2クラスター自律度高、移動選好高、第3クラスター自律度高、移動選好低、第4クラスター自律度低、移動選好低)が得られた。第3に、それぞれのクラスターの特徴を分析すると、第3クラスターの者の総合満足度が高く(第1クラスター、第2クラスターの者は低い)、また社員のパフォーマンスを示す昇進の速さの自己認識は、第2クラスターと第3クラスターに「早い方だ」する者が多い(第4クラスターに「遅い」とする者が多いという結果を得ている。

このように武石ら(2014)は、キャリア自律の尺度を日本にも適用し、A社においてキャリア自律の高いクラスターを見出し、その特徴を明らかにした。だが、かかるクラスターのパフォーマンスやそれと関連するキャリアの幅、さらにはクラスターを構成する社員の勤務先での人事施策との関係などについては明示的に分析されていない。

武石ら(2014)の結果を踏まえるなら、自律的キャリア意識の高いものを含む第3クラスターに類似したクラスターの存在が考えられ、そのパフォーマンスは高いとの認識を持つ者が多いと考えられる。それでは実際にはどうなのだろうか?

もう一つ先行研究レビューで見落とせないのは、すでに先行研究で紹介したDries and Pepermans(2008)である。彼らは幹部候補者のキャリア意識が自己指向的(つまり自律的)でありながら、移動選好は低く特定企業に定着的であるとしたが、その知見も本章の考察に示唆を与えてくれる。Driesら(2008)の知見で重要なのは、キャリアの自己管理(career self management CSM)は重要だが、より上位への昇進には組織のキャリア管理(Organizational Career Management OCM)による支援も欠かせないという点である。「ハイポテンシャルは自らのイニシアティブでキャリアを前進させようとしているが、組織から何らかのキャリアガイダンスを期待」(Dries and Pepermans 2008:103)しているのである。より具体的には、彼らはハイポテンシャルへのインタビューから、①アイデンティフィケーション、②訓練・開発、③後継者育成計画、④定着管理といった4つの領域を生成し、4つの領域ごとにCSMとOCMの内容を提示した(Dries and Pepermans 2008:99)。例えば、個人がキャリア目標を強く希望すると同時に(CSM)、タレントミーティングへの参加を期待している(OCM)。これは①の例である。また特定のプロジェクトに参加すると同時に(CSM)、早期のリーダーシップ経験を期待する(OCM)などは②の例であり、個人的にスキル開発を立て(CSM)、役員からの指名を期待する(OCM)などは③の例である。

Driesら(2008)のいうOCMをここでいうタレントマネジメント施策や能力開発の方法と重ね合わせることは可能であろう。すると自律的キャリア意識の高い者を多く含むクラスターを構成する者の勤務先では、タレントマネジメント施策や

能力開発の方法が他のクラスターよりも取り入れられているのだろうか——、これを検証することも有意義と考える。

以上のレビュー及び2-2を踏まえると、以下の仮説が考えられる。

第1に、日本のホワイトカラーには自律的キャリア意識が高く、移動選好が低いクラスターが存在する。それは図表1のキャリアのタイプのハイポテンシャルのキャリアに類似している可能性がある(仮説1)。他方、特定職能で専門的スキルを持つエキスパート・キャリアや移動選好の強いバウンダリーレス・キャリアに類似したキャリア類型がみられるかどうかは定かではない。

第2に、自律的キャリア意識の高いクラスターには、パフォーマンスの高い者が多く含まれている(仮説2)。

第3に、自律的キャリア意識の高いクラスターには、関連性ある分野を経験した者が多い(仮説3)。

第4に、自律的キャリア意識の高いクラスターの者の勤務先ではタレントマネジメント施策を多く導入する傾向がある(仮説4)。

第5に、自律的キャリア意識の高いクラスターの中には、仕事をする上で役にたった能力開発の方法を多く指摘する者が含まれている(仮説5)。

### 3-2 因子分析によるキャリア観の考察

プロティアンキャリアやバウンダリーレスキャリアなどの新しいキャリア論では、それに対応したキャリアについての見方や思考、つまり一定のキャリア観が想定されている。そのキャリア観を尺度化する試みも行われてきた。日本でも、Briscoe, Hall and DeMuth (2006) の尺度化の試みをうけて、キャリア自律の現状分析が試みられてきている。本稿で用いる尺度は、武石・梅崎・林(2014:92)を参考にしつつ、「プロティアンキャリア」に関する自己指向尺度8尺度と価値優先尺度6尺度の計14尺度のうち9尺度を用いた。

またバウンダリーレスキャリアに関する「バウンダリーレス思考尺度」の8尺度と「移動への選好

尺度」の5尺度の計13尺度うち9尺度を用いた。

こうした計18項目につき5件法(「全くそうではない」=1、「全くその通りだ」=5)で3か国のホワイトカラーに尋ねた。図表2はその因子分析を試みた結果である。

調査対象ホワイトカラーのキャリア観尺度を因子分析したところ、以下のようになった。

①キャリア観に関して18の質問項目について、SPSSを使用して探索的因子分析を行った。主因子法・バリマックス回転による因子分析を行ったところ、最初の因子分析の固有値の変化と解釈可能性の観点から3因子構造と判断した。累積寄与率は51.27%であった。バリマックス回転後の最終的な因子パターンを図表2に示した。

また図表3は、キャリア観に関する尺度の基礎統計、相関係数を示したものである。第1因子については、「自分のキャリアを自分で決めているかどうか」という点に関する9項目から構成されていたため「プロティアン」と命名した(信頼性係数 $\alpha = .910$ 。平均値3.133)。第2因子につい

図表2 キャリア観に関する因子分析結果

	因子		
	プロティアン	バウンダリーレス思考	移動選好
過去を振り返ると、会社から意にそぐわないことを経験したとき、私は基本的に自分の価値観に従ってきた	.594	.250	.095
一番大切なことは、他の人の考えではなく、自分の考えるキャリアの成功である	.692	.187	.131
会社から自分の価値観に反することをを行うように求められても、私は自身の良心に従うだろう	.575	.167	.206
会社・組織の都合に反してでも、自分の中の優先順位を大切に、キャリアを切り拓く	.618	.200	.016
重要なことは、自分で正しいと考えるキャリアであって、会社とは関係ない	.642	.158	.036
結局、キャリアアップできるかどうかは、自分自身にかかっている	.449	.163	.232
私のキャリアを決めているのは自分自身である	.622	.264	.070
私にとって最も重要なことは、自分自身でキャリアを選択していくことである	.664	.263	.108
私のキャリアは、いつも自分がコントロールしている	.598	.199	.085
ひとつの勤め先にずっと働き続けられるという見込みが欲しい	.139	.091	.745
理想のキャリアがあるとすれば、それは一つの勤務先で働き続けることである	.066	.114	.711
もし、今の会社が終身雇用を保障してくれるのであれば、他の会社に移ることは絶対にない	.070	.096	.741
他の勤め先を探すよりも、なじみのある会社に所属している方が良いと思う	.190	.089	.750
社内外の色々な組織出身の人たちとプロジェクトに取り組んだりすることは楽しい	.291	.723	.162
自分の勤め先以外の人と働くことはワクワクする	.249	.774	.090
自分の部署にとどまらず、他部署との交流や調整を求められるような仕事は楽しく思う	.279	.677	.172
色々な会社の人と交流することは楽しい	.250	.740	.075
私は、新しく経験することやこれまで体験したことがない状況に直面するとワクワクする	.340	.677	.081

因子抽出法: 主因子法  
回転法: Kaiser の正規化を伴う Varimax 法

図表3 キャリア観に関する尺度の基礎統計、相関係数

	N	平均	標準偏差	①	②	③
①プロティアン	1207	3.133	0.596	--		
②バウンダリレス思考	1207	3.069	0.719	.574***	--	
③移動選好	1207	2.828	0.879	-.264***	-.232***	--

\*\*\* p<.001

ては、「社内外との多様な人との交流が求められる仕事を楽しめるかどうか」という点に関する5項目から構成されていたため「バウンダリレス思考」と命名した(信頼性係数  $\alpha = .839$ 。平均値 3.069)。第3因子については「特定組織に長期に勤め続けるかどうか」という点に関する4項目から構成されていたため、数値を逆転させて「移動選好」と命名した(信頼性係数  $\alpha = .801$ 。平均値 2.828)。<sup>2)</sup>

なお、尺度間の相関をみると、「プロティアン」、「バウンダリレス思考」の2つに関しては、相互に正の相関関係がみられるが、「移動への選好」との相関は弱いかマイナスであり、この構造は武石ら(2014)とほぼ同様である。

### 3-3 キャリア観による類型化——クラスター別にみた因子得点 基本属性実務経験のパターン 幹部候補者意識

#### (1) キャリア観による類型化——クラスター分析の因子得点

調査対象となったホワイトカラーのキャリア観の類型化のために、武石・梅崎・林(2014)と同様に、3つの尺度の得点を用いて、対象者をケースとし、Ward法によるクラスター分析を行った。その結果、クラスター数が3の場合が、最も解釈可能であったので、3つのクラスターを抽出した結果に基づいて、以下の分析を進めることとする。クラスター別の平均値を図表4に示した。クラスター別の特徴をみると以下ようになる。

それによると、プロティアンとバウンダリレスの2つが低く、移動選好だけ高い「第1クラスター(プロティアン低、バウンダリレス思考低、移動選好高)」は15.2%、プロティアンとバウンダリレスと移動選好の3つが中位の「第2クラスター

(プロティアン中、バウンダリレス思考中、移動選好中)」は53.9%、そしてプロティアンとバウンダリレスの2つが高く、移動選好だけ低い「第3クラスター(プロティアン高、バウンダリレス思考高、移動選好低)」は31.0%である。分布は異なるが、キャリア自律を示すプロティアンとバウンダリレス思考が高く、現勤務先への定着志向が高いクラスター(第3クラスター)やキャリア自律が低く、移動選好が高いクラスター(第1クラスター)がそれぞれ一定割合存在している点は、武石ら(2014)とほぼ同様である。

#### (2) クラスター別にみた基本属性

図表4には、クラスター別にみた因子得点のほかにも基本属性、実務経験、幹部候補者意識などを示している。

平均年齢は、いずれのクラスターも40歳代前半(41.9歳~42.7歳)で大きな差はない。勤続年数では、第1クラスターが13.1年とやや短いが、第2クラスターは15.02年、第3クラスターは14.58年と差は小さい。職位をみると、「役職なし」の割合は、第1クラスターが45.4%とやや多く、第2クラスター42%、第3クラスター38.2%と少なくなる。他方で、課長相当の割合は第1クラスター19.7%とやや少なく、第2クラスター20.9%、第3クラスター24.3%とやや多くなる。なお、転職回数をみると、2.5~2.6回と大きな差はない。

#### (3) クラスター別にみた実務経験のパターン

実務経験パターンの区分及び内容は、「一つの部門のなかで1つの仕事・業務をやってきた」を「1部門を狭く経験」、「1つの部門のなかで働いてきたが、その中で幅広く仕事・業務を経験してきた」

図表4 クラスター別にみた因子得点 基本属性 実務経験のパタン 幹部候補者意識

		第1クラスター (n=183)	第2クラスター (n=650)	第3クラスター (n=374)
因子得点	プロティアン平均	2.851	3.057	3.404
	バウンダリーレス思考平均	2.740	3.025	3.306
	移動選好平均	4.262	3.012	1.805
属性	年齢	41.9	42.7	42.2
	勤続年数	13.1	15.02	14.58
	役職なしの割合	45.4	42.0	38.2
	課長相当	19.7	20.9	24.3
	転職回数	2.62	2.47	2.6
実務経験の パタン	1 部門を狭く経験	36.6	34.9	28.1
	1 部門を広く経験	32.2	28.2	36.4
	主部門+副を経験	16.4	19.4	25.4
	複数部門を経験	14.6	17.5	10.2
幹部候補者 認識	幹部候補に選抜されていない	67.2	40.2	53.7
	どちらともいえない	25.1	52.3	23.5
	幹部候補に選抜されている	7.7	7.5	22.7

を「1部門を広く経験」、「いくつかの部門を経験したが、仕事上関連の深い仕事・業務を経験してきた」を「主部門+副を経験」、「いくつかの部門を経験し、様々な仕事・業務を経験してきた」を「複数部門を経験」と略記する。

図表4によると、注目すべきは第3クラスターの実務経験パタンである。第3クラスターの方が、第1クラスターよりも多いのは「1部門を広く経験」(36.4%)と「主部門+副を経験」(25.4%)で合計61.8%である。同じ数値を第1クラスターでみると、32.2%+16.4%で合計48.6%、第2クラスターでみると、28.2%+19.4%で合計47.6%である。逆に第1クラスターが第3クラスターよりも多いのは、「1部門を狭く経験」(36.6%)と「複数部門を経験」(14.8%)である。また第2クラスターが第3クラスターよりも多いのは、「1部門を狭く経験」(34.9%)と「複数部門を経験」(17.5%)である。

つまり第3クラスターの者が第1クラスターや第2クラスターの者よりも異動の幅がやや狭い印象を持つが、それは単に「1部門を狭く経験」という意味ではなく、「1部門を広く経験」と「主部門+副を経験」の合計割合が多く、「複数部門を経験」が少ないことを意味していると考えられ

る。この傾向は後にみる幹部候補者の実務経験のパタンと類似している。

以上のことから、第3クラスターの者の異動の幅の特徴は、狭くもなく広くもない中間、つまり「関連性ある分野」をベースにしたやや広い経験といえるだろう。

#### (4) クラスター別にみた幹部候補者認識

図表4の下段には、クラスター別にみた幹部候補者認識の結果を掲載している。これによると、3つのクラスターで大いなのは、「幹部候補に選抜されていない」とか「どちらともいえない」という割合だが、「自分は幹部候補に選抜されている」という認識を持つ者もいる。その割合は、第1クラスターでは7.7%、第2クラスターでは7.5%と少ないが、第3クラスターでは22.7%と多くなる。すなわち、割合として多数派を占めるわけではないとはいえ、第3クラスターは幹部候補者認識を持つ者を多く含んでいるという事実は、自律的キャリア意識の強い者の中には幹部候補者認識を持つ者を多く含み、その意味で自律的キャリア意識はパフォーマンスとも関係していることを示唆している。

### 3-4 クラスター別にみたパフォーマンス

自律的キャリア意識の高いクラスターとパフォーマンスの関係はどのようなものか。仕事のパフォーマンスとの関係を分析するに際しては、仕事のパフォーマンスをどのように計測するかその尺度が問題となる。本稿では、イノベティブな職務パフォーマンスを計測する尺度(Janssen=Van Yperen 2004:376)を援用しながら、「変化への的確な対応能力」(猪木 2002: 47-49)を文章化した9項目の尺度(7件法)を独自に開発することとした。以下本稿で、パフォーマンスが高いという場合は、この変化への対応業務頻度が高いことを示す。

図表5は、クラスター別にみたパフォーマンス(変化への対応業務実施頻度)をみたものである。表中のスコアは、7件法の設問(「常に行っている」=7、「全く行っていない」=1)の回答結果の平均値であり、表の右欄は、因子分析の結果得られた因子(1-9)の平均値及びクラスター間の平均の差の有意確率を示している。

それによると、9つの設問の全てについて第3クラスターの値が最も高く、第2クラスターがこれに次ぎ、第1クラスターの値が最も低くなっている。また第3クラスターと第1クラスター及び第2クラスターとの間に有意な差がある。

こうしたことから、自律的キャリア意識の高いクラスターには変化への対応業務実施頻度が多いという意味でのパフォーマンスが高い者が多く含まれているといえるだろう。

### 3-5 クラスター別にみたタレントマネジメント施策

各クラスターとタレントマネジメント施策との関連を考察する意義については既に述べた。そこで、クラスター別にタレントマネジメント施策の導入傾向をみたものが図表6である。

表中のスコアは、5件法の設問(「全くその通りだ」=5、「全くそうではない」=1)の平均値を示す。また表右欄は、タレントマネジメント施策の設問(1-24)の因子分析で抽出された因子(タレント施策認知1-15)の平均値及びクラスター間の平均値の差の有意確率を示している。

それによると、第3クラスターのタレントマネジメント施策の導入割合がすべての項目(「私の会社は戦略に基づき重要なポジションを明確化している」「私の会社は組織内にタレントプールを構築している」「私の会社は、個々の貢献レベルを軸として、タレントを区分している」「私の会社では組織の成功に対して多大なインパクトをもたらす人材がタレントとして認識される」「タレント人材へのトレーニングは要求されるコンピテンシーに基づいたものである」「タレント人材へのトレーニングは継続的に(連続性を持って)実施されている」ほか計15項目)について多く、第2クラスターがこれに次ぎ、第1クラスターの割合が最も低くなっている。

このことは、第3クラスターの者の勤務先でタレントマネジメント施策を導入してことを示しており、さらにいえばそうしたタレントマネジメン

図表5 クラスター別にみたパフォーマンス

キャリア観のクラスター	改善のために新しいアイデアを生み出す	部門や組織に影響を及ぼす判断のサポートを行う	仕事に活用できる新しい作業方法・技法や設備などを探す	部門や組織に影響を及ぼす判断を得るようにする	部門や組織に影響を及ぼす判断を実行に移す	問題に対する独自の解決策を生み出す	革新的なアイデアを体系化する	重要な組織メンバーを革新的なアイデアに熱中させるように仕向ける	部門や組織に影響を及ぼす判断の応用を徹底的に試みる	パフォーマンスの平均	クラスター間の平均差の有意確率
第1クラスター(プロティアン低;バウンダレス思考低;移動選好高)183人	3.95	3.84	3.93	3.95	3.95	3.89	3.57	3.67	3.72	3.830	***
第2クラスター(プロティアン中;バウンダレス思考中;移動選好中)650人	4.23	4.15	4.09	4.08	4.05	4.15	3.88	3.89	3.89	4.047	***
第3クラスター(プロティアン高;バウンダレス思考高;移動選好低)374人	4.64	4.53	4.60	4.50	4.44	4.68	4.18	4.22	4.23	4.448	

注:7件法の設問(「常に行っている」=7、「全く行っていない」=1)の回答結果の平均値。パフォーマンスの平均は、設問5の因子分析で抽出された因子(1-9)の平均値。  
\*\*\* p<.001



図表6 クラスター別にみたタレントマネジメント施策

キャリア観のクラスター	私の会社は戦略に基づき重要なポジションを明確化している	私の会社は組織内にタレントプールを構築している	私の会社は、個々の貢献レベルを軸として、タレントを区分している	私の会社では組織の成功に対して多大なインパクトをもたらす人材がタレントとして認識される	タレント人材へのトレーニングは要求されるコンピテンシーに基づいたものである	タレント人材へのトレーニングは継続的に(連続性を持って)実施されている	タレント人材へのトレーニング内容はジョブ・パフォーマンスに基づいている	タレント人材へのトレーニングには時間及び多くの金銭的資源が求められる	タレント人材へのトレーニングは企業特殊スキル/知識を発達させるべく組み立てられている
第1クラスター(プロティアン低;バウンダリス思考低;移動選好高) 183人	2.62	2.42	2.56	2.71	2.62	2.60	2.63	2.73	2.50
第2クラスター(プロティアン中;バウンダリス思考中;移動選好中) 650人	2.91	2.81	2.85	2.91	2.88	2.89	2.87	2.92	2.86
第3クラスター(プロティアン高;バウンダリス思考高;移動選好低) 374人	3.17	2.85	3.02	3.15	3.14	3.10	3.19	3.11	3.07

キャリア観のクラスター	タレント人材へのトレーニングは割り当てられた重要な仕事内容と合致する	育成ニーズはタレント要件を特定化するものとなっている	タレント人材は昇進に関する多くの機会(チャンス)を持つ	タレント人材には明確な組織内キャリアパスが存在する	タレント人材には複数の昇進ルートが存在する	育成活動にはタレント人材の発達の(段階的)成長過程へのフィードバックが含まれる	タレント施策認知平均	クラスター間の平均差の有意確率
第1クラスター(プロティアン低;バウンダリス思考低;移動選好高) 183人	2.56	2.53	2.68	2.54	2.67	2.65	2.595	***
第2クラスター(プロティアン中;バウンダリス思考中;移動選好中) 650人	2.90	2.84	2.95	2.86	2.87	2.89	2.876	***
第3クラスター(プロティアン高;バウンダリス思考高;移動選好低) 374人	3.12	3.01	3.21	3.06	3.17	3.17	3.090	

注:表中のスコアは、5件法の設問(「全くその通りだ」=5、「全くそうではない」=1)の平均値を示す。設問の因子分析から抽出されたタレント施策認知(Q1の1-15)の平均値。\*\*\* p<.001

ト施策の影響を受けていることが自律的キャリア意識を高めている可能性も示唆している。

### 3-6 クラスター別にみた役に立った能力開発の方法

#### (1) クラスター別にみた役に立った能力開発の方法

タレントマネジメント施策として「タレント人材へのトレーニングを実施している」などの施策が第3クラスターの人々の勤務先では多く行われていることをみだが、クラスター別に役に立った能力開発の方法を分析したものが図表7である。

図表7によると、以下が指摘できる。

第1に、「最終学歴の教育内容が役に立った」という認識が最も多いのが第3クラスターで、第2クラスターがこれに次ぎ、第1クラスターが最も低くなる傾向がある。「役にたった」という認識が第3クラスターで最も多く、第2クラスター

がこれに次ぎ、第1クラスターで最も低くなるという傾向は、「会社が実施するOff-JT」、「独学や自費で受けた教育訓練」、「当該職能内のいろいろな仕事」、「特定職能内の特定の仕事」「特定職能の他の職能の経験」、「職場の上司の指導やアドバイス」にも当てはまる傾向がある。

図表7 クラスター別にみた有効だった能力開発方法

	第1クラスター	第2クラスター	第3クラスター
最終学歴の教育内容	0.53	0.59	0.73
会社が実施するOff-JT	0.51	0.69	0.84
独学や自費で受けた教育訓練	0.76	0.72	0.92
当該職能内のいろいろな仕事経験	0.80	0.87	0.88
特定職能内の特定の仕事経験	0.69	0.81	1.05
特定職能の他の職能の経験	0.70	0.76	1.00
職場の上司の指導やアドバイス	0.64	0.78	1.05

注: 指数の計算式=「とても役に立った」人数×2+「ある程度役にたった」人数×1+「全く役に立たなかった」人数×0÷(「合計」-「経験しなかった」人数)

第2に、しかしながら、「役にたったもの」のうち、スコアが高いものに注目すると、第3クラスターでは「特定職能内の特定の仕事経験」(1.05)と「職場の上司の指導」(1.05)が最も高く、「特定職能の他の仕事経験」(1.00)がこれに次いでいる。これに対して「会社の実施するOJT」(0.84)「最終学歴の学習内容」(0.73)のスコアは低いといえる。このことは自律的キャリア意識が高い人材の育成についても、上司や先輩かからのOJTや仕事経験からのいわゆるインフォーマルなOJTからの学習が有効であることを示しているといえる。

### 3-7 小括

すでに述べたことを要約すると以下のようになる。

第1に、第3クラスターの中には「日本のホワイトカラーには自律的キャリア意識が高く、移動選好が低い者が多く存在する」という意味では仮説1は検証された。他方、特定職能で専門的スキルを持つエキスパート・キャリアは第2クラスターの中に一部含まれている可能性があるが、移動選好の強いバウンダリーレス・キャリアに類似したクラスターは見出されなかった。第1クラスターの中には移動選好の強い者を含んでいるが、このクラスターのプロティアンとバウンダリーレス思考は弱かった。

第2に、第3クラスターの中には、変化への対応業務頻度を多く行っている者が多いという意味で、仮説2は検証された。

第3に、第3クラスターの中には、異動の幅は、狭くなく広くもない一定の職能をベースとしたものが多いという意味で、仮説3は検証された。

第4に、第3クラスターの中には、勤務先でタレントマネジメント施策を多く導入されている傾向があるという意味で、仮説4は検証された。

第5に、第3クラスターには、役に立った能力開発の方法を多く指摘する者が含まれていたという意味で、仮説5は検証された。

## 4 幹部候補者のキャリアと能力開発

幹部候補者とそうでない者とはキャリアの幅に違いがみられるのだろうか。もし差異があるとすれば、幹部候補者には関連性のある分野での異動をベースとする横のキャリアがみられるのだろうか。またそうしたキャリアを積んだもののパフォーマンスは実際にどうなのだろうか。さらには幹部候補者の育成にはタレントマネジメント施策を含めて能力開発施策にも特徴がみられるのだろうか。以下では2で記したこれらの点について検討してみたい。

### 4-1 幹部候補者のキャリアのプロフィール

図表8は、幹部候補者とそうでない者とのキャリアのプロフィールを示したものである。ここでは、設問で回答者が「自分は幹部候補者には選ばれている」と回答した者を幹部候補者とする。また「選ばれていない」と回答した者を「幹部候補者でない」、「どちらともいえない」と回答した者を「どちらともいえない」と記述するが、ときに二つをまとめて「そうでない」者と記述することもある。

まず、幹部候補者とそうでない者の役職構成であるが、幹部候補者（「どちらともいえない」；「幹部候補者でない」）は、一般・係長59.4% (67.5%；79.1%)、課長相当以上40.6% (32.5%；20.8%)である。幹部候補者の中には課長相当や部次長相当等の管理職がやや多く含まれていることに注意されたい。

性別、年齢、学歴などの属性についてみると、幹部候補者は「そうでない」者と比べて男性がやや多く、年齢はやや若く、学歴は大卒文系割合がやや多い。

転職経験割合については、幹部候補者の方が「そうでない」者よりも多いが、経験した会社数は「そうでない」者の方がやや多い。また現勤務先勤続年数は幹部候補者の方がやや短い。

異動経験については、幹部候補者の方が「そうでない」者よりも多いが、異動回数は、「そうでない」

図表 8 幹部候補者とそうでない者別にみたキャリア関連プロフィール

	性別	年齢	学歴	転職経験		勤続年数	異動経験	異動回数	現在の役職	
	男性	平均(歳)	大卒文系:理系	有	回数(含現会社)	平均(年)	有	平均(回)	一般・係長	課長以上
幹部候補者(148人)	84.0	41.8	45.3:15.5	49.3	2.34	14.1	73.0	3.35	59.4	40.6
どちらともいえない者(474人)	83.8	42.6	39.5:24.1	44.1	2.6	14.3	63.1	3.46	67.5	32.5
幹部候補者でない(585人)	74.0	42.4	37.6:19.3	41.4	2.54	15	63.9	3.81	79.1	20.8
調査対象計(1207人)	79.1	42.4	39.3:20.7	43.4	2.53	14.6	64.7	3.61	72.1	27.9

注:単位(表記以外は%)

図表 9 幹部候補者とそうでない者の昇進選抜の時期

	調査対象計(1207人)	幹部候補者(148人)	どちらともいえない(474人)	幹部候補者でない(585人)
初めて昇進に差のつく時期	6.29年(標準偏差4.41)	5.84年(標準偏差4.709)	6.5年(標準偏差4.568)	6.24(標準偏差4.19)
昇進の見込みのない人が半数に達する時期	10.96年(標準偏差6.74)	10.99年(標準偏差8.39)	10.74年(標準偏差6.63)	11.12年(標準偏差6.35)

ない」者の方がやや多い。

### 4-2 幹部候補者のキャリアの縦

図表9は幹部候補者とそうでない者に分けて勤務先での昇進選抜の時期が、入社後何年目を尋ねた結果である。それによると、幹部候補者は、そうでない者よりも「同期で初めて差のつく時期」も「同期で昇進の見込みのない人が半数に達する時期」もやや早いことがわかる。すなわち、幹部候補者の場合、「同期で初めて差のつく時期」は5.84年、「同期で昇進の見込みのない人が半数に達する時期」は10.99年だが、幹部候補に選ばれていない者では、「同期で初めて差のつく時期」は6.24年、「同期で昇進の見込みのない人が半数に達する時期」は11.12年となっている。

### 4-3 幹部候補者のキャリアの横

つぎはキャリアの横、つまり異動による仕事経験の幅である(図表10)。本稿では、仕事経験の幅について、①入社後の最初の配属先での仕事と今の職場での仕事の異同、②調査時点から2つ前の異動による配属先での仕事と入社時の配属先で

の仕事の異同、③直近の異動による配属先での仕事と入社時の配属先での仕事の異同、の3段階で分析した。

図表10によると、①最初の配属先の仕事と今の仕事の異同については、「どちらともいえない」者が幹部候補者や幹部候補者でない者よりも同じ職種の割合がやや多いといえる。

しかしながら、②2つ前の異動と③直近の異動についてみると、幹部候補者が最初の職場の仕事と同じ職種の割合が最も多く、「どちらともいえない」者がこれに次ぎ、幹部候補者でない者が最も少なくなる。すなわち②2つ前の異動では、幹部候補者の職種は最初の配属先の職種と「同じ」である割合が48.1%と多いが、「どちらともいえない」者では39.0%、幹部候補者でない者は31.1%とその割合は減少する。また③直近の異動についても幹部候補者の職種は最初の配属先での職種と「同じ」である割合が46.9%と多いが、「どちらともいえない」者では38.1%、幹部候補者でない者は29.0%とその割合は減少するのである。

なお、異動時の年齢については、最初の異動時が幹部候補者は31.0歳、「どちらともいえない」

図表 10 幹部候補者とそうでない者別にみた異動時年齢、異動前後の職種の異同、昇進を伴う異同の有無

	最初の異動			2つ前の異動		直近の異動		
	年齢(歳)	初任配置と最初の異動先での職種の異同(%)	入社時最初と仕事同じ(%)	昇進伴う異動(%)	年齢(歳)	入社時最初と仕事同じ(%)	昇進伴う異動(%)	年齢(歳)
幹部候補者(108人)	31.0	56.5	48.1	11.1	35.9	46.9	30.9	39.0
どちらともいえない(299人)	31.4	58.5	39.0	10.4	35.8	38.1	16.3	39.4
幹部候補者でない(374人)	30.3	54.8	31.1	6.4	35.9	29.0	12.5	39.8
調査対象計(1207人)	30.8	56.5	36.2	8.5	35.9	35.0	16.5	39.6

者が31.4歳、幹部候補者でない者30.3歳である。また（現在から）2つ前の異動時が幹部候補者35.9歳、「どちらともいえない」者35.8歳、幹部候補者でない者35.9歳である。

③さらに直近の異動時は幹部候補者が39歳、「どちらともいえない」者が39.4歳、幹部候補者でないが39.8歳である。それぞれの異動時の年齢については幹部候補者とそうでない者との間の差異は小さい。

もう一つ、注目すべきは、昇進を伴う異動であるかどうかである。2つ前の異動で昇進を伴う異動をした者は、幹部候補者は11.1%、「どちらともいえない」者が10.4%者、幹部候補者が6.4%である。また直近の異動時で昇進を伴う異動をした者は、幹部候補者は30.9%、「どちらともいえない」者は16.3%、幹部候補者でない者は12.5%である。それぞれの異動時の年齢はそれほど変わらないにも関わらず、異動と同時に昇進する者の割合は幹部候補者が最も多く、「どちらともいえない」者がこれに次ぎ、幹部候補者でない者は最も少ない。

まとめると幹部候補者は、そうでない者よりも仕事を変えない異動、昇進を伴う異動が多いといえるだろう。このことは幹部候補者には関連性ある分野をベースにキャリアの横を経験したものが多くことを示している。

図表10の比較考察から、幹部候補者の異動の幅は、「どちらともいえない」者や幹部候補者でない者よりもやや狭いことが示唆された。この点をさらに深めるために、幹部候補者とそうでない者別にキャリアの横（実務経験のパターン）をみたものが図表11である。

ここで、注目すべきは幹部候補者の実務経験パターンである。幹部候補者の方が、非幹部候補者よ

りも多いのは「1部門で広く経験」（43.9%）と「主部門+副を経験」（24.3%）で合計78.2%である。同じ数値を非幹部候補者でみると、28.7%+21.2%で合計49.9%である。逆に非幹部候補者が幹部候補者より多いのは、「1部門を狭く経験」（35.9%）と「複数部門を経験」（14.2%）である。つまり幹部候補者は非幹部候補者よりも異動の幅がやや狭いと先のみにみた傾向は、単に「1部門を狭く経験」という意味ではなく、「1部門を広く経験」と「主部門+副を経験」の合計割合が多く、「複数部門を経験」が少ないことを意味していると考えられる。

#### 4-4 幹部候補者及び実務経験のパターン別にみたパフォーマンス

図表12の上段と下段は、幹部候補者及び実務経験のパターン別にパフォーマンスを分析した結果である。図表11の上段によると、9項目中すべての項目において幹部候補者のほうが非幹部候補者よりもパフォーマンスが高かった。また幹部候補者と非幹部候補者との平均値の差の分散分析による検定結果はすべての項目で有意であった（ $p<.01$ ）。

さらに興味深いのは、図表12の下段である。それによると9項目中すべての項目において、実務経験のパターンとして「1部門を狭く経験」と「複数部門を経験」が少なく、「1部門を広く経験」及び「主部門+副を経験」の割合が多いことがわかる。

このことは、3-4でみた自律的キャリア意識の高いクラスター（第3クラスター）には変化への対応業務実施頻度が多いという意味でのパフォーマンスが高い者が多く含まれていることと

図表 11 幹部候補者とそうでない者別にみた実務経験のパターン（単位：%）

	1つの部門のなかで1つの仕事・業務をずっとやってきた	1つの部門のなかで働いてきたが、その中で幅広く仕事・業務を経験してきた	いくつかの部門を経験したが、仕事上関連の深い仕事・業務を経験してきた	いくつかの部門を経験し、様々な仕事・業務を経験してきた
幹部候補者（148人）	20.9	43.9	24.3	10.8
どちらともいえない（474人）	33.3	30.6	19.2	16.9
幹部候補者でない（585人）	35.9	28.7	21.2	14.2
合計（1207人）	33.1	31.3	20.8	14.8

図表 12 幹部候補者及び実務経験のパターン別にみた変化への対応業務頻度

	改善のために新しいアイデアを生み出す	部門や組織に影響を及ぼす判断のサポートを行う	仕事に活用できる新しい作業方法・技法や設備などを探す	部門や組織に影響を及ぼす判断の承認を得るようにする	部門や組織に影響を及ぼす判断を実行に移す	問題に対する独自の解決策を生み出す	
幹部候補者 (n=113)	4.87	4.83	4.77	4.96	4.86	4.87	
どちらともいえない (n=343)	4.36	4.29	4.29	4.22	4.22	4.29	
幹部候補者でない (n=420)	4.12	3.99	4.01	3.94	3.90	4.09	
実務経験のパターン	1 部門を狭く経験	3.87	3.79	3.87	3.83	3.77	4.02
	1 部門を広く経験	4.68	4.52	4.57	4.47	4.48	4.56
	主部門+副を経験	4.42	4.34	4.30	4.33	4.28	4.33
	複数部門を経験	4.33	4.30	4.12	4.12	4.11	4.11

	革新的なアイデアを体系化する	重要な組織メンバーを革新的なアイデアに熟中させるように仕向ける	部門や組織に影響を及ぼす判断の応用を徹底的に試みる	パフォーマンスの平均	クラスター間の平均差の有意確率	
幹部候補者 (n=113)	4.75	4.71	4.78	4.821		
どちらともいえない (n=343)	4.11	4.15	4.14	4.233	***	
幹部候補者でない (n=420)	3.55	3.60	3.60	3.866	***	
実務経験のパターン	1 部門を狭く経験	3.61	3.65	3.67	3.787	***
	1 部門を広く経験	4.22	4.31	4.30	4.457	
	主部門+副を経験	3.96	3.98	3.97	4.211	*
	複数部門を経験	3.91	3.85	3.89	4.084	***

注:7件法の設問(「常に行っている」=7、「全く行っていない」=1)の回答結果の平均値。パフォーマンスの平均は、設問5の因子分析で抽出された因子(1.9)の平均値。

\*\*\* p<0.01 \* p<0.5

も整合的であるといえるだろう。またこのことは、「関連性ある分野」をベースに横のキャリアを形成している者が変化への対応力が高い、とした先行研究の知見と整合していることを示しているといえるだろう。

#### 4-5 幹部候補者とそうでない者別にみたタレントマネジメント施策

幹部候補者とそうでない者別に勤務先でのタレントマネジメント施策の実施状況をみたのが、図表 13である。

これによると、TM 施策を構成する 15項目すべてについて幹部候補者の勤務先での施策が非幹部候補者のそれよりも高い結果となった。また前者と後者との平均値の差の分散分析による検定結果はすべての項目で有意であった (p<.01)。

なお、幹部候補者は大企業管理職と比べても、7項目すべてについて勤務先でのタレントマネジメント施策の導入割合が高かった。

#### 4-6 幹部候補者が役だったと思う能力開発の方法

幹部候補者が今の仕事を遂行する上で役に立ったと思う能力開発の方法はどのようなものか。3では自律的キャリア意識の高いクラスターの者は、いろいろな能力開発方法について役立ったと回答する割合が多かった。こうした傾向は幹部候補者についてもみられるのだろうか。

図表 14は、有効だった能力開発の方法をみたものである。それによると、以下が指摘できる。

第 1 に、「最終学歴の教育内容が役に立った」という認識が最も多いのが幹部候補者で、「どちらともいえない」がこれに次ぎ、幹部候補者でない者が最も低くなる傾向がある。「役にたった」という認識が幹部候補者で最も多く、「どちらともいえない」者がこれに次ぎ、幹部候補者でない者で最も低くなるという傾向は、「会社が実施する Off-JT」、「独学や自費で受けた教育訓練」、「当該職能内のいろいろな仕事」、「特定職能内の特定の仕事」、「特定職能の他の職能の経験」、「職場の上司の指導やアドバイス」にも当てはまる傾向がある。

図表 13 幹部候補者とそうでない者別にみたタレントマネジメント施策

	私の会社は戦略に基づき重要なポジションを明確化している	私の会社は組織内にタレントプールを構築している	私の会社は、個々の貢献レベルを軸として、タレントを区分している	私の会社では組織の成功に対して多大なインパクトをもたらす人材がタレントとして認識される	タレント人材へのトレーニングは要求されるコンピテンシーに基づいたものである	タレント人材へのトレーニングは継続的に（連続性を持って）実施されている	タレント人材へのトレーニング内容はジョブ・パフォーマンスに基づいている	タレント人材へのトレーニングには時間及び多くの金銭的資源が求められる
幹部候補者 (n=148)	3.39	3.17	3.33	3.36	3.33	3.39	3.45	3.36
どちらともいえない (n=474)	3.03	2.95	2.96	3.00	3.00	3.01	3.01	2.99
幹部候補者でない (n=585)	2.77	2.51	2.66	2.81	2.75	2.71	2.74	2.81

	タレント人材へのトレーニングは企業特殊スキル / 知識を発達させるべく組み立てられている	タレント人材へのトレーニングは割り当てられた重要な仕事内容と合致する	育成ニーズはタレント要件を特定化するものとなっている	タレント人材は昇進に関する多くの機会（チャンス）を持つ	タレント人材には明確な組織内キャリアパスが存在する	タレント人材には複数の昇進ルートが存在する	育成活動にはタレント人材の発達の（段階的）成長過程へのフィードバックが含まれる
幹部候補者 (n=148)	3.39	3.36	3.30	3.49	3.28	3.45	3.34
どちらともいえない (n=474)	3.00	3.01	2.95	3.05	2.99	3.01	3.01
幹部候補者でない (n=585)	2.64	2.72	2.65	2.82	2.67	2.74	2.78

注：表中のスコアは、5件法の設問（「全くその通りだ」=5、「全くそうではない」=1）の平均値を示す。設問の因子分析から抽出されたタレント施策認知（Q1の1-15）の平均値。\*\*\* p<.001

第2に、しかしながら、「役にたったもの」のうち、スコアが高いものに注目すると、幹部候補者では「特定職能内のいろいろな仕事経験」(1.08)が最も高く、これに「特定職能内の特定の仕事経験」(1.02)、「職場の上司の指導」(1.01)などが続いている。これに対して「会社の実施するOff-JT」(0.88)「最終学歴の学習内容」(0.80)のスコアは相対的に低いといえる。このことは自律的キャリア意識が高い人材の育成と同様に、幹部候補者の育成についても、上司や先輩かからのOJTや仕事経験からのいわゆるインフォーマルなOJTからの学習が有効であることを示しているといえる。

## 5 結論と課題

伝統的キャリアと「新しい」キャリアとが混在し、キャリアの多様化が予想される中で、これからのキャリアの構図はどのようなものとなるのか。その際に長期雇用を前提に、OJTをベースにしたキャリアを形成するなかで管理職へと昇進していくような伝統的なキャリアが依然命脈を保つのか、それとも新しいキャリアが主流となるのか。またこれからの経営層及びそれを担う幹部候補者の育成や開発は特定企業に定着してなされるのか、それともそうでないのか。これが冒頭に示した本稿のテーマであった。これまでの分析をまとめてみよう。

図表 14 幹部候補者認識別にみた有効だった能力開発方法

	幹部候補者	どちらともいえない	幹部候補者でない
最終学歴の教育内容	0.80	0.63	0.57
会社が実施するOff-JT	0.88	0.80	0.68
独学や自費で受けた教育訓練	0.91	0.76	0.78
当該職能内のいろいろな仕事経験	1.08	0.85	0.99
特定職能内の特定の仕事経験	1.02	0.81	0.88
特定職能の他の職能の経験	0.97	0.78	0.82
職場の上司の指導やアドバイス	1.01	0.80	0.84

注：指数の計算式=「とても役に立った」人数×2+「ある程度役にたった」人数×1+「全く役に立たなかった」人数×0÷（「合計」-「経験しなかった」人数）

1 クラスタ分析の結果からは「日本のホワイトカラーには自律的キャリア意識が高く、移動選好が低い者が多く存在する」という仮説は検証された。他方、特定職能で専門的スキルを持つエキスパート・キャリアは第2クラスターの中に一部含まれている可能性があるが、移動選好の強いバウンダリーレス・キャリアに類似したクラスターは見出されなかった。第1クラスターの中には移動選好の強い者を含んでいるが、このクラスターのプロティアンとバウンダリーレス思考は弱かった。

2 「自律的キャリア意識の高いクラスターには、関連性ある分野をベースとしている者が多い」については、第3クラスターの者の実務経験のパターンとして「1部門を狭く経験」と「複数部門を経験」が少なく、「1部門を広く経験」及び「主部門+副を経験」の割合が多いという意味では検証された。

3 さらに幹部候補者とそうでない者のキャリアの横と実務経験のパターンの分析からもこれと同様の傾向が見出された。すなわち仕事経験の幅について、①最初の配属先の仕事と今の仕事の異同については、「どちらともいえない」者が幹部候補者や幹部候補者でない者よりも同じ職種の割合がやや多いが、②2つ前の異動と③直近の異動についてみると、幹部候補者が最初の職場の仕事と同じ職種の割合が最も多く、「どちらともいえない」者がこれに次ぎ、幹部候補者でない者が最も少なくなる傾向があった。すなわち幹部候補者のキャリアはそうでない者より異動によっても職種を変えない者が多いという意味で「関連性ある分野」の経験をベースが多かったといえる。

また幹部候補者は、そうでない者よりも昇進を伴う異動も多かった。

4 パフォーマンスについてみると、第3クラスターの者と幹部候補者は、そうでない者と比べて、変化への対応業務実施頻度が多いという意味でのパフォーマンスが高い者が多く含まれていた。3のキャリアの横の分析結果とあわせてみると、第3クラスターや幹部候補者では「関連性のある分

野」をベースとするキャリアが多い、その人々のパフォーマンスは高い、ゆえに関連性ある分野をベースとするキャリアを歩んだ者は変化への対応力を有しているという意味で小池・猪木（2002）と整合的である。

5 「自律的キャリア意識の高いクラスターの者の勤務先ではタレントマネジメント施策を多く導入する傾向がある」は、タレントマネジメント施策を実施していると回答する者は第3クラスターに多いという意味では検証された。また仮説6の「第3クラスターには、今の仕事をする上で役にたった能力開発の方法を多く指摘する者が多い」も検証された。

6 すなわち、自律的キャリア意識の強い者を含む第3クラスターの者も将来幹部候補として選抜されている者も、特定組織に定着的であり、勤務先でのタレントマネジメント施策の導入率も高い。また彼らは総じて多くの能力開発方法で今の仕事をこなす際のスキルや知識を学習している。

7 以上を踏まえると、自律的キャリア意識の高い者には、パフォーマンスが高い者が多く、一定のマネジメント施策の下で、多くの方法でスキルや知識を習得している者が多いといえるが、彼らの移動選好は弱かった。その意味でハイパーフォーマーは（しばしば新しいキャリア論の想定するような）自律的キャリア意識の強いホワイトカラーが、企業間で移動しながら、スキルと能力を獲得し、キャリアアップをはかっていくという構図とは異なっている。このことは、先行研究（Dries and Pepermans2008）のいうハイパーフォーマーのキャリアとタレントマネジメント施策と整合的であるといえるだろう。

とはいえ、本稿で用いた調査データは限られたものであり、さらなる検証は今後の課題である。

## 注

- 1 TM 研データとは、タレントマネジメント研究会（メンバーは田中秀樹（同志社大学）を代表とし、メンバーは石山恒貴（法政大学）、柿沼英樹（流通

科学大学)、西村純(中央大学)、それに私である)。  
この研究会データは、日本のホワイトカラーを対象に  
Webによるアンケート調査を実施して得られたもの  
である。研究会での委員からの助言に感謝する。

- 2 日本のA社従業員を対象にした武石・梅崎・林  
(2014:92-93)は、Briscoe et al. (2006)が  
開発したプロティアン・キャリアを測定する14項目、  
バウンダリーレス・キャリアを測定する13項目のそれ  
ぞれについて、因子分析(最尤法、バリマックス  
回転)を行った。その結果、プロティアン・キャリア  
尺度からは、「自己指向」8項目、「価値優先」6  
項目の2因子が、またバウンダリーレス・キャリア尺  
度からは、「バウンダリーレス思考」8項目、「移動  
選好」5項目の2因子を抽出している。

#### 参考文献

- Briscoe, J.P., D.T. Hall and R.L.F. DeMuth (2006) protean  
and boundaryless careers: An empirical exploration,  
*Journal of Vocational Behavior*, 69, pp.30-47.
- Dries, N. and R. Pepermans (2008) Real High-Potential  
Careers: An empirical study into the Perspectives  
of organizations and High Potentials, *Personnel  
Review*, 37(1), pp.85-108.
- 石山恒貴(2020)『日本企業のタレントマネジメント』中  
央経済社。
- 小池和男・猪木武徳編著(2002)『ホワイトカラーの人  
材形成:日米英独の比較』東洋経済新報社。
- 大嶋淳俊(2018)「次世代経営人材育成の現状と課  
題に関する一考察」PACIS主催記念特別全国  
研究発表大会2018年6月28日-29日、pp.146-  
149
- 佐藤厚(2022)『日本の人材育成とキャリア形成:日英  
独比較』中央経済社。
- 武石恵美子・梅崎修・林絵美子(2014)「A社におけ  
る従業員のキャリア自律の現状」『生涯学習とキャリ  
アデザイン』Vol.12, No.1, pp.89-100.
- Tarique, I. and R.S. Schuler (2010) Global Talent  
Management Literature Review, Integrative  
Framework, and Suggestions for Future Research,  
*Journal of World Business*, 45, pp.123-133.

内田恭彦(2009)「次世代経営幹部候補者のキャリア  
と技量」『日本労働研究雑誌』No.595, 11月, pp.6-  
72.

Ulrich, D. and N. Smallwood (2012) What is Talent?,  
*Leader to Leader*, 63, pp.55-61.



---

# Talent's career and Human Resource Development —Careers of Executive Candidates, Talent Management—

SATO Atsushi

---

As traditional careers and “new” careers coexist, and career diversification is expected, what will the career structure look like in the future? This is the theme of this article, which I mentioned at the beginning. Summary of our analysis are as follows. .

1. From the results of the cluster analysis, the hypothesis that “there are many white-collar workers in Japan who have a high sense of independent careers and a low preference for mobility” was verified. On the other hand, there is a possibility that some expert careers with specialized skills in specific occupations are included in the second cluster, but no cluster similar to boundaryless careers with a strong preference for turnover was found. The first cluster included those with a strong preference for turnover, but this cluster had weak protean and boundaryless thinking.

2 With regard to “In clusters with high self-directed career awareness, there are many people who are based in related fields”, the patterns of practical experience of the third cluster are “experience narrowly in one function” and “experience in multiple functions”. It was verified in the sense that the ratio of “experienced in one function” and “experienced in main function + sub-function”

was high.

3 Furthermore, a similar trend was found from the analysis of the career profile and work experience patterns of executive candidates and non-executive candidates. It can be said that many executive candidates' careers were based on experience in “related fields” in the sense that there were more people who did not change jobs even after being transferred than those who did not. Executive candidates were also more likely to move for promotion than non-executive candidates.

4. “There is a tendency to introduce many talent management measures in the workplaces of clusters with a high level of self-directed career awareness” is verified in the sense that there are many people in the 3rd cluster who answered that they are implementing talent management measures. was done.

5 Based on the above, it can be said that there are many people with high self-directed career awareness who have high performance and who have acquired skills and knowledge in many ways under certain management measures. Their turnover preference was weak. In that sense, high performers (often

assumed in new career theories) are white-collar workers with a strong sense of autonomy and careers who move between companies, acquire skills and abilities, and advance their careers. is different.