



キーンバウム 日系企業グループ ニュースレター

Japanese Corporate Business Newsletter

No. 5/2024

ページ トピック

- 03 キーンバウム・ジャパンがジャパントイムズ「日独特別号」で紹介される
- 06 AIは企業や人事にどのような影響を及ぼすか？そしてHRの具体的な取り組みとは？
- 12 中小企業におけるマネジメントの報酬：課題と解決策
- 16 Leading by #WePowerment – キーンバウム・日系企業グループ、キーンバウム・ジャパン
- 17 お問い合わせ



キーンバウム・ジャパンがジャパントイムズ「日独特別号」で紹介される

「日本とドイツの戦略的パートナーシップ」

キーンバウム・ジャパンがジャパントイムズ「日独特別号」に掲載された。本特集では、日本とドイツの長年にわたる戦略的パートナーシップに焦点を当て、産業や技術面での共通の強みを強調している。日本の駐ドイツ大使や、キーンバウム・ジャパンを含む影響力ある企業の見解を取り上げ、両国がいかに成長と協力を促進しているかを探る。以下に弊社の紹介記事を紹介する。

Kienbaum Japan: 将来を見据えた人材と組織の成長

1945年に設立されたキーンバウムは、ドイツ初のコンサルティング会社であり、リーダーシップやマネジメントコンサルティングの分野で著名な企業である。世界26カ所にオフィスを構えるキーンバウムは、ドイツやヨーロッパだけでなく、アメリカ大陸やアジアでも強い存在感を示している。その使命は一貫して「人と組織に未来を提供すること」である。

2006年に設立されたキーンバウム・ジャパンは、企業文化の統合や国境を越えた人材管理を専門としている。主に日本やアジアで事業展開するドイツ・ヨーロッパ企業、およびドイツ・ヨーロッパで活動する日本企業に対し、「人と組織」に関するあらゆる面でクライアントへのサポートを提供しており、その歴史は2001年に遡る。

マネージングディレクターの鈴木悦司は、「ドイツ企業にとって日本での最大の課題は、優秀な人材の獲得と定着、さらにはドイツ本社と日本法人間のコミュニケーション管理である。そして欧州の日本企業にとっても同様の課題が存在する」と説明する。キーンバウム・ジャパンは、ドイツ・欧州と日本の両市場での知見を活かし、専門スキルと異文化コミュニケーションを重視している。

キーンバウム・ジャパンは、エグゼクティブサーチの分野において成功報酬型サーチではなく、リテナー型サーチに特化した日本では数少ないサーチ会社である。成功報酬型サーチとは異なり、リテナー型サーチの場合、サーチの開始時から報酬が発生するため、特にエグゼクティブやニッチ市場での人材サーチに適している。この方式により、適切な候補者の発掘に向けたコンサルタントとクライアント企業双方の明確なコミットメントが保証されるのである。コンサルタントは、候補者の特定から契約締結に至るまで、サーチの全プロセスを通じてクライアントの代理人となり、企業文化や経営スタイルの深い理解を提供する。

「キーンバウム・ジャパンは単なるエグゼクティブサーチ会社ではなく、経営診断、人事評価、報酬・業績管理システムなど、HR（人事）に関する幅広いHR（人事）分野をカバーしている」と鈴木は強調する。「ドイツの“ミittelシュタント”（中堅・中小企業、家族経営が多い）や“隠れたチャンピオン”（ニッチ市場でグローバルな成功を収めている企業）を理解することは、異文化間の課題に対応する上で極めて重要である。我々はドイツ経済の屋台骨を形成するこれらの企業を支援することに誇りを持っている。キーンバウムは、あらゆる規模のクライアントに対し、ミittelシュタントや隠れたチャンピオンへの深い理解を活かして、日独ビジネス関係において卓越した能力を発揮することで、クライアント企業の成功を目指しているのだ。」

特集記事の全文はこちらから。

https://www.japantimes.co.jp/country-report_category/germany-report-2024/

The Japan Times

日本の英字新聞及びそれを発行する新聞社。1897年創刊。現存では日本最古の英字新聞社。発行部数42,000部（2017年）。日本の英字新聞の中で最大の発行部数を誇る。

Kienbaum Japan: Future-focused talent and organizational growth



Etsuji Suzuki, Managing Director of Kienbaum Japan KIENBAUM

Founded in 1945, Kienbaum is Germany's first consulting firm and a prominent player in leadership and management consulting. With 26 offices globally, Kienbaum has a strong presence not only in Germany and Europe but also in the Americas and Asia. Its mission remains steadfast: to give people and organizations a future.

Kienbaum Japan, established in 2006, specializes in integrating corporate cultures and managing talent across regions. The company supports clients in every aspect related to "people and organizations," focusing mainly on German and European companies operating in Japan and Asia, as well as Japanese companies doing business in Germany and Europe — a focus that dates back to 2001.

As Managing Director Etsuji Suzuki explained, "The greatest challenge for German companies in Japan is acquiring and retaining talent while managing communication between German headquarters and Japanese subsidiaries, and vice versa for

Japanese companies in Europe." By leveraging its expertise in both German and Japanese markets, Kienbaum Japan emphasizes technical skills and intercultural communication.

In the field of executive search, Kienbaum Japan operates exclusively and is one of the few firms in Japan that conducts retainer-based searches, as opposed to success-based searches. With this method, fees are incurred from the start, making it especially suited for executive and niche market searches. This ensures a clear commitment from both the consultants and the firm to finding the right candidate. Consultants represent the client throughout the entire search process, from identifying candidates to signing contracts, while providing detailed insights into company culture and management styles.

"We are not just an executive search firm; we cover a broad range of HR (human resources) topics, including management diagnostics, assessments, and compensation and performance management systems," Suzuki emphasized. "Understanding the German 'Mittelstand' — midsize, often family-owned companies — and 'hidden champions' — niche market leaders with global success — is crucial for managing cross-cultural challenges. We are proud to support these companies, which form the backbone of the German economy. Kienbaum works with clients of all sizes, leveraging our deep understanding of the Mittelstand and hidden champions to excel in Japan-Germany business relations." ■

international.kienbaum.com/japan



執筆

キーンバウム・ジャパン

オリジナル記事（英語）：
<https://www.japantimes.co.jp/country-report/2024/10/25/germany-report-2024/kienbaum-japan-future-focused-talent-organizational-growth/>

AIは企業や人事にどのような影響を及ぼすか？そしてHRの具体的な取り組みとは？

2024年キーンバウム・ピープル・コンベンションから4社の人事責任者の講演を紹介

Dr. Lena Lindemann AIの課題とチャンスについて語る

ERGO グループの人事・総務の取締役である Dr. Lena Lindemann は、キーンバウム・ピープル・コンベンションにおいて、人工知能 (AI) の導入によって職場に生じる課題とチャンスについて語った。革新的で未来志向の労働文化を創造するために、ERGOがどのように取り組んでいるかを紹介する。

人工知能の活用は保険業界にとって目新しいものではなく、保険金請求処理や不正行為の検出からリスク評価まで、さまざまな場面ですでに活用されている。ここで重要になるのが、データ保護や規制に関する問題である。Dr. Lena Lindemann によれば、特に興味深いのは、いかにして AI に対する信頼と受け入れを築くかという点である。

彼女は、透明性がここで重要な役割を果たすと強調する。従業員が AI による意思決定のプロセスを理解することで、信頼を築くことができるとしている。彼女の人事部門のモットーは、AI の成長を見守るのではなく、「共に成長する」ことである。従業員は新しい技術を自ら使いこなすことで、それに対する信頼と安心感を得るべきだと述べる。

ERGOグループでは、人事分野で独自の社内GPTを開発した。このGPTは、クローズド・システムとして継続的に開発されており、26,000人の従業員が利用できるようになっている。変革の文化を創造し、ツールの使用を促進するために、同社はモジュール式の研修プログラム、プロンプトライブラリ、マーケティングおよびコミュニケーション戦略など、さまざまな施策に取り組んでいる。全従業員が新技術に慣れ親しみ、それを使いこなすことで自信を持つことが重要である。その際、コミュニケーション形式が重要な役割を果たし、他の従業員にAIについての意識を高める助けとなっている。



Dr. Lena Lindemannは、キーンバウムのディレクターであるDr. Anna-Maria Karlとの対談とそれに続くディスカッションの中で、信頼を築き、新技術に向き合い、職場の未来を積極的に形作る必要性を強調した。

ERGOの人事部門がどのように独自のGPTモデルの活用を推進しているのか、またその目標が達成されているのかについては、録画を参照されたい。

講演

Dr. Lena Lindemann

Vorstand HR & General Services, Labor Director | ERGO Group

オリジナル記事（ドイツ語）：

<https://www.kienbaum.com/blog/dr-lena-lindemann-ueber-herausforderungen-und-chancen-von-ki/>



Sophie von SaldernがAIの具体的な応用と人事への影響を語る

Kienbaum People Convention 2024のプレゼンテーションで、Covestro AGのHRグローバルヘッドであるSophie von Saldernは、AIがHRオペレーティングモデルや人間とAIの相互作用に与える影響に焦点を当てた。自社開発のAIチャットボットの経験を語る。

プレゼンテーションの冒頭で、HRグローバル責任者であるvon Saldernは、AI時代におけるHRの難しい二重の役割を取り上げている。企業の変革を積極的に支援する一方で、HR機能そのものも変革することが重要だという。

ピープル・コンベンションの他のいくつかの講演とは対照的に、Sophie von Saldernは、AIが自社のオペレーティングモデルに与える即時の影響について、より短期的な視点を示した。彼女とそのチームはCovestro社でいくつかの経験を積んでおり、影響も感じているという。例えば、Covestroが独自に開発したHRチャットボット

「Tailor」は、カスタマイズされた回答や個別のサービスを提供する。回答はまず知識ベースで行われ、次に文脈に基づいて調整がなされる。入力者のデータに基づいて、カスタマイズされた最適な提案を行う仕組みである。Von Saldernによれば、AIはデータ主導の意思決定、効率の向上、従業員体験の改善に役立つという。

Von SaldernはHRの変革について論じ、新たなスキルや職務プロファイルの必要性を強調する。また、AI導入における倫理、規制、品質保証の重要性についても強調し、AIトランスフォーメーションにおける人事部門の役割を最後に指摘した。

講演

Sophie von Saldern

Global Head of HR | Covestro AG

オリジナル記事（ドイツ語）：

<https://www.kienbaum.com/blog/sophie-von-saldern-people-convention-ki-anwendungen-hr/>

Dr. Stephanie CossmannがAIの「神話」を解明

Symrise AGの最高人事責任者兼労務責任者であるDr. Stephanie Cossmannは、2024年ピープルコンベンションでの講演で、AIに関する「神話」を解明した。講演の中で彼女は、AIに対する過剰な期待を整理し、ピープルマネジメントにおける現実的な視点を提供しようとした。

Dr. Stephanie Cossmannによると、多くの人はAIを、あらゆる問題を解決できる「何でも屋」のようなものと見ているという。しかし、多くは技術的な可能性について誤った評価をしており、課題や限界について十分に考慮していないと指摘する。

講演の中心でDr. Cossmannは、AIが確かに驚異的な進歩を遂げ、多くの分野で役立つ可能性を持っているものの、現時点では人間の知性や創造性を完全に代替することはできないと強調した。AIシステムは訓練されたデータに大きく依存しており、そのデータを超えて一般化したり、新しい創造的な解決策を見出したりすることはむしろ苦手である。Dr. Cossmannは、AIがサポートするシステムは時に予測不能な誤りを犯す具体例を挙げて、この点を強調した。

また彼女は、責任ある透明性の高いAI開発の必要性を強調した。企業は、AIシステムが公正で理解しやすいものであることを保証するために、倫理的ガイドラインを導入し、従業員の信頼を強化すべきだと提唱する。

最後にDr. Cossmannは企業のリーダーたちに対し、リスクと限界を見落とすことなくAIの可能性を活用するよう訴えた。それは、バランスを見極め、常に責任あるAI導入を実現することである。

講演

Dr. Stephanie Cossmann

CHRO & Labor Director | Symrise AG

オリジナル記事（ドイツ語）：

<https://www.kienbaum.com/blog/stephanie-cossmann-people-convention-entmystifiziert-ki/>

Carl ZeissでのAIの活用についてSusan-Stefanie Breitkopfが語る

Carl Zeiss AGのエグゼクティブ・ボード・メンバー兼チーフ・トランスフォーメーション・オフィサーのSusan-Stefanie Breitkopfは、キーンバウムのピープル・コンベンションにおいて、人と機械をいかに最適に結びつけるか、そしてAIから生じる課題とチャンスについて講演した。

Susan-Stefanie Breilkopfは冒頭で、Carl ZeissではAIを脅威ではなく、チャンスと捉えていると明言した。しかし、一部のチームにとっては、AIの扱いが課題となっている場合もある。HRはここで重要な役割を担っている。HRはビジネスの戦略的パートナーとして機能し、社内で特にAIの活用を促進するなど、変革を起こすイネーブラーとしての役割を果たすべきだと述べた。戦略面では、綿密な人事計画が必要である。その中でアップスキリングとリスキリングが重要な役割を果たし、適材が適所で働けることを確保することが求められる。

Breilkopfにとって、人事部は企業におけるAI活用を成功させるための機能である。恐れやリスクは無視すべきではなく、真剣に受け止める必要があると強調する。Carl Zeissでは、人事部門は自らをAI活用のアーリーアダプターとみなし、自社内のロールモデルとしての役割を果たしたいと考えている。例えばジョブディスクリプションの作成、候補者の自動ソーシング、最初の書類選考などでは、AIはすでに以前から導入されている。

Breilkopfの講演は、人と技術の結びつきが未来の働き方において中心的な役割を果たすことを明らかにしている。そして、HRがその成功を後押しできると述べる。特に以下の点が重要である。

- AIへの信頼を築くこと
- AIビジョンと変革の形成を積極的に支援すること
- AIを包括的なタレントマネジメントの文脈で捉えること

講演

Susan-Stefanie Breilkopf

Member of the Executive Board and Chief Transformation Officer | Carl Zeiss AG

オリジナル記事（ドイツ語）：

<https://www.kienbaum.com/blog/susan-stefanie-breilkopf-people-convention-kieinsatz-carl-zeiss/>

キーンバウムのピープル・コンベンション：HRとリーダーシップの未来へ向けたイベント

「キーンバウム・ピープル・コンベンション」は、HRおよびリーダーシップ分野のトレンドや課題について情報交換するための会議であり、中心的なプラットフォームでもある。さまざまな業種や企業規模のHR専門家、リーダーやマネージャー、意思決定者がこの機会に一堂に会する。

ピープル・コンベンションの焦点は、持続可能なHRマネジメント、変革戦略、リーダーシップ、企業文化、戦略的人材管理など、将来を見据えた重要なテーマに置かれている。

ピープル・コンベンションでは毎年、講演者が自らの組織でのトレンドやベストプラクティス、さらには学術的な知見について洞察を提供する。

次回開催日：2025年6月5日（木）

キーンバウム・ピープル・コンベンションでは、インスピレーションあふれる講演、パネルディスカッション、実践的なウェビナー等が準備される。組織変革を積極的かつ成功に導くインスピレーションを得ることができる。登録はこちらから（ドイツ語）。

<https://www.kienbaum.com/people-convention/>

注意：1回の登録で自動的に全シリーズの全セッション、および今後のイベントに自動的に参加登録される。

執筆

キーンバウム編集部
contact@kienbaum.de

中小企業におけるマネジメントの報酬：課題と解決策

未来志向の報酬システム

変革の時代において、家族経営企業は報酬制度を未来志向で調整するという課題に直面している。業績管理とインセンティブ制度の重要性は過小評価されがちだ。ファミリービジネスの戦略サミット「MY WAY」では、マスタークラスの一環として、キーンバウムで報酬を専門とするDr. Sebastian PacherとJörg Scholtenがマネジメント報酬のベストプラクティスを紹介した。以下はその主な結果をまとめたものである。

企業を取り巻く環境は、デジタル化、持続可能性、地政学的発展などにより、常に変化している。家族経営の企業においては特に、どのように報酬制度を設計すれば企業の変革を支援し、優秀な人材を継続的に引き付けることができるかという点で、特有の課題に直面して

いる。9月中旬にベルリンで開催されたファミリービジネス戦略サミットでは、なぜ中小企業において報酬制度が重要な役割を果たすのか、その理由を明らかにすることができた。

変化するマネジメント報酬

報酬と業績管理（※1）の重要性は、家族経営企業では過小評価されがちである。コンサルティング実務における経験からすると、市場環境や企業の戦略的方向性が大きく変化しても、報酬制度は数十年間変わらない、というケースもよく見られる。企業の成功を長期的に保障するには経営者の内発的な動機付けだけで十分だと信じられがちであるが、インセンティブ制度は意思決定を左右するものであり、したがって意識的に設計されるべきである。

※1 <https://www.kienbaum.com/leistungen/compensation-performance-management/>

誤ったインセンティブをもたらす3つのバイアス

家族経営企業でよく見られる、誤ったインセンティブにつながる3つのバイアスを下記に挙げる。

1. **短期的バイアス**：短期的な業績指標に注目しすぎると、長期的に必要な投資や持続可能な企業発展が妨げられる。
2. **サンドバギング**：経営者は、意図的に目標を低く設定して目標達成を簡単にする傾向がある。これは特に、雇用された経営者がオーナーに対して情報面で優位に立つ企業で顕著である。
3. **過度な単純化**：単純すぎる報酬制度は、数値化しやすい少数の目標に焦点を当て、全体像を見失いがちである。しかし、成功は多次元的なものであり、様々な重要な数値をバランスよく評価することが必要である。

中小企業の報酬制度に対する解決策

これら3つのバイアスに注目すれば、報酬制度を定期的に見直し、企業戦略に合致させることがいかに重要であるかがすぐにわかる。ここでは短期的目標と長期的目標を区別することが重要である。実績のあるアプローチには以下のようなものがある：

1. **長期的視点を導入する**：「短期的バイアス」を減らすため、複数年にわたる長期的要素を報酬に組み込むことが望ましい。これは、長期的な業績指標に基づく参加型モデルやボーナスの形をとることができる。こうすることで、経営陣は、より長年にわたって企業の成功に役立つ意思決定を行うようになる。
2. **相対的な目標設定**：絶対的な目標を設定する代わりに、市場や定義されたベンチマークと比較して企業の業績を検討する相対的な目標を導入することができる。これにより、「サンドバギング」傾向が軽減され、経営陣の野心度が向上する。

3. **企業フェーズへの適応**：報酬制度は、企業の様々なフェーズに対応したものとすべきである。例えば、スタートアップや成長期と、成熟期や統合期では異なるインセンティブを設定する必要がある。マスタークラスでは、スタートアップ期の企業ではバーチャル・シェアオプションなどが有効である一方、成熟期の企業では従来の変動報酬制度がより合理的、ということについて議論がなされた。
4. **経営文化と価値観を取り入れる**：金銭的インセンティブに加え、リーダーシップの行動、人材育成、イノベーション能力といった側面も報酬制度に組み込むべきである。特に家族経営企業では企業文化が重要な役割を果たすため、報酬制度にはオーナー一族の長期的な価値観や目標を反映させるべきである。

結論：意識的な報酬設計が成功の鍵

家族経営企業における報酬制度は、企業の戦略目標に明確に焦点を当てて意識的に設計される必要がある。定期的な見直しと調整は、報酬が経営陣の望ましい行動や意思決定を促すために不可欠である。すべての企業にとって理想的な報酬制度というものはないが、企業の個々のニーズに合わせて慎重に設計することで、誤ったインセンティブを回避し、企業の将来の成功への道筋をつけることができる。

執筆

Jörg Scholten

Managing Director / Partner | Compensation & Performance Management

Joerg.Scholten@kienbaum.com

Dr. Sebastian Pacher

Managing Director / Partner | Compensation & Performance Management

Sebastian.Pacher@kienbaum.de

オリジナル記事（ドイツ語）：

<https://www.kienbaum.com/blog/managementverguetung-mittelstand/>



Kienbaum - Leading by #WePowerment

日系企業グループ

在欧の日系企業をヒューマンリソースマネジメントの面からサポートする目的で2001年にドイツ・デュッセルドルフに開設されました。日本、欧州での豊富なビジネス経験を有する日本人コンサルタントが、各分野のスペシャリストコンサルタントと共に、200社以上に及ぶ在欧日系企業に対して、さまざまな人事課題の解決に向けたサポートを行っています。

キーンバウムジャパン

キーンバウムのコンサルティング業務のノウハウを活かし、日本におけるエグゼクティブサーチを目的に設立されました。日本企業と日本の外国企業をクライアントとし、豊富な海外ビジネス経験を持つコンサルタントが、クライアントのニーズを徹底的に把握し、一貫した信頼関係の中で候補者の絞り込みを進めます。雇用契約締結に終わらず、その後も継続して貴社の人材コンサルティングのパートナーであり続けることを目標としています。

キーンバウムコンサルタンツ 日系企業グループ

Kienbaum Consultants International GmbH

Immermannstraße 20 | 40210 Düsseldorf
GERMANY

Kienbaum Japan / K.J. Consultants K.K.

S4601, 3-1100-15 Shinmarukohigashi | Nakahara-ku, Kawasaki-shi
Kanagawa 211-0004
JAPAN



Etsuji Suzuki

etsuji.suzuki@kienbaum.co.jp

Phone: +81 (0) 44 387 6573
Mobile: +81 (0) 80 4296 1705



Hayato Kamijo

hayato.kamijo-external@kienbaum.com

Phone: +49 (0) 211 96 59 308
Mobile: +49 (0) 151 18 83 77 48

www.kienbaum.jp | www.kienbaum.com | japan@kienbaum.co.jp