



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. 6/2024

## ページ トピック

---

03 勇気あるリーダーシップでデジタルトランスフォーメーションを成功に導く

08 Brave Leadership - 変革への勇気

13 2025年の給与動向-企業が計画する給与戦略は？

17 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

18 お問い合わせ



# 勇気あるリーダーシップでデジタルトランスフォーメーションを成功に導く

## キーンバウムのブレイブ・リーダーシップ・セッション①

不確実性、急速な技術発展、デジタルトランスフォーメーションへのプレッシャーが特徴的な時代において、勇気あるリーダーシップというテーマはますます重要になってきている。キーンbaumが主催するブレイブ・リーダーシップ・セッションの第1回は、「成功は恐れよりも重要-デジタルトランスフォーメーションを勇気あるリーダーシップで成功させる」と題し、まさにこの側面に焦点を当てた。リーダーたちは、不確実性に満ちた世界で「勇気」を持って未来への道を切り拓くことができるのだろうか？ Dr. Christoph Bauer (DuMont)、Stephanie Woelfel (Ernsting's Family)、Oliver Schlodder (ista)によるディスカッションと、本イベントから得られた洞察から、成功の鍵は「責任感を持ちながらも勇気あるリーダーシップ」にあることが明らかになった。

キーンbaumのディレクターであり、本イベントの司会を務めたJens Berksteinが取り上げた中心的な考え方は、「不確実な時代において、勇気は成功要因となり得る」というものだ。危機、気候変動、戦争、そして人工知能（AI）の急速な発展が特徴的な現代では、「勇気あるリーダーシップ」が不確実性を乗り越え、主体的な行動を促す道となる。特にデジタルトランスフォーメーションにおいては、リーダーたちがリスクを取り、古いパターンを打ち破り、技術革新を活用する勇気が求められる。

企業が失敗するのはテクノロジーのせいではなく、リーダーシップと変化への勇気が欠如しているためである。勇気あるリーダーシップとは、サステナビリティやデジタルトランスフォーメーションなど、真に重要な課題に責任をもって取り組むことを意味する。これは未来志向の組織作りのために極めて重要である。

## 勇気は「価値観に基づく行動」

しかし、勇気とは単にリスクを取る意志ではない。勇気とは、責任と価値に基づいた、計算されたリスクテイクである。このことから、勇気あるリーダーシップとは、単なる決意以上のものであり、目標志向でなければならないことがわかる。

特に印象深いのは、DuMont社のCEOであるDr. Christoph Bauerが自社を「AI企業」に変貌させたことについて語った例である。彼は、勇気あるリーダーは長期的なビジョンを追求し、組織を（デジタルの）未来へと導く変化を率先して取り入れる準備がある、と述べた。

## 願望と現実のギャップ

「勇気」が企業の重要な要素であるという認識は高まっているものの、

イベント中に実施されたアンケートの結果は、勇気あるリーダーシップが実践されることはあまりに稀であると示している。このアンケートでは、参加者の72%が「勇気は組織の中核的価値」と回答した一方、自身のリーダーを「勇気あるリーダーシップのロールモデル」と見なしているのはわずか18%であった。この結果は、勇気あるリーダーシップの企業文化への統合において、多くの企業が大きな課題を抱えていることを明らかにしている。

デジタル・ビジネス大学のProf. Dr. Achim Heckerは、勇気という「態度」を育成することは容易ではないと述べた。単にセミナーを予約し、「勇気あるリーダーシップ」の欄を選択して受講するだけでは十分ではない。それよりも、ロールモデルや、勇気を実際にも実践することのできる企業文化が必要なのだ、と彼は強調した。これは企業にとって重要な課題である。

## 「オープンな姿勢」がトランスフォーメーション成功のカギ

Prof. Dr. Heckerは、勇気に加えて、デジタルトランスフォーメーションの成功に不可欠なもうひとつの中核的価値として、オープンであること、つまり開かれた姿勢を挙げた。これは、イノベーションに関与し、それを恐れず受け入れ、活かす姿勢を意味する。特にAIのような新技術を扱う場合、オープンな姿勢を持つリーダーシップがデジタルトランスフォーメーションの可能性をより活用できるということだ。

興味深いことに、イベント参加者の大半は、AIによる職位の喪失を恐れていないと回答している。これは、リーダーたちがデジタル化の挑戦を受け入れ、それを脅威ではなくチャンスとして捉えるようになってきていることを示している。これはまた、オープンさと勇気が両立して初めてデジタルトランスフォーメーションが成功する、ということの意味する。

## デジタルトランスフォーメーションは継続的なプロセス

続いて行われたDr. Christoph Bauer、Stephanie Woelfel、Oliver Schlodder、Jens Bergsteinによるパネルディスカッションでは、企業が市場や顧客ニーズの変化に柔軟に適応するためには継続的な努力が必要であることが示された。その一例が、デジタル・ビジネスと従来型のビジネス分野が密接にリンクしているオムニチャネル・アプローチである。これにより、例えばErnsting's Familyのような企業は、デジタルと従来型実店舗を統合することでパンデミックの中でも成長を続けることが可能となった。

エネルギー業界でもデジタル化は重要な役割を果たしている。ista社では、新しいアプリや技術の活用により、顧客体験が完全に再構築された。顧客のニーズにより重点を置き、プロセスをデジタル化することで効率化に成功した。変革には技術革新だけでなく、新しいビジネスモデルや大胆な決断も必要なことが示された例である。



## 成功要因としての勇気ある決断

変革には、従来のやり方を離れ、新たなアプローチを追求する意志が必要だ。DuMontのような企業は、従来のビジネスモデルの破壊（ディスラプション）に直面している。デジタル経済は、特に市場支配力が少数の大企業に集中している現状を考慮すると、新しい考え方や適応が求められる。そのため、戦略的な決断を下し、MarTechのような将来を見据えたテクノロジーに投資することが極めて重要であった。

## AIの役割

AIは企業に効率性をもたらす強力なツールである。多くの経営者がこのテクノロジーに賛成しているが、どの分野への導入が効果的かを見極めることが課題である。例えばErnsting's Familyでは、AIを用いた

商品説明や翻訳の自動化により、膨大な時間の節約が可能となった。またistaでは、AIによるデータアクセスの簡易化により、顧客体験を向上させている。

しかし、パネルディスカッションでは「AIが単独の解決策ではない」という声も強調された。企業はプロセスとデータを最適化し、AIを効果的に活用する準備が必要である。

## 企業文化と迅速な意思決定

勇気ある決断を下すには、リスクを受け入れ、失敗から学ぶことができる文化が必要である。リーダーは、無駄に長い分析を待つことなく、経験とデータに基づいて迅速に行動できる能力を持たなければならない。この俊敏性（アジリティ）は、急速に変化する世界で競争力を維持するために不可欠である。

成功のもう一つの重要な要素はチームである。パネルディスカッションでは、従業員に権限を与え、彼らが自主的に意思決定を行う自由を持つことの重要性が強調された。これにより、イノベーションが促進され、責任を引き受ける「企業家精神」の文化が生まれる。

### 結論：ブレイブ・リーダーシップ-未来への道

ブレイブ・リーダーシップのセッションでは、「勇気」と「オープンな姿勢」が企業のデジタルトランスフォーメーションを成功に導く中核的価値観であることが明らかになった。勇気あるリーダーシップとは、果敢に行動し、責任をもってリスクを取り、重要な目標にコミットすることである。同時に、新しいテクノロジーが提供する機会を認識し、活用するためには、オープンな姿勢が必要である。

### キーンバウムのBrave Leadership セッション

キーンバウムのブレイブ・リーダーシップ・セッションでは、勇敢なリーダーたちが自らの企業でどのように現代の課題を克服してきたかを紹介する。テーマごとの重点が置かれ、オンライン開催、参加無料。2024年は10月と11月の2回に分けて開催された。次回開催は2025年4月24日。詳細はこちら。

<https://www.kienbaum.com/braveleadership/medienbranche-sichern-wie-hr-als-schluessel-zur-innovationskultur-beitragen-kann/>

### 執筆

キーンバウム編集部  
[contact@kienbaum.de](mailto:contact@kienbaum.de)

オリジナル記事（ドイツ語）：

<https://www.kienbaum.com/blog/brave-leadership-session-digitale-transformation/>

# Brave Leadership - 変革への勇気

## キーンバウムのブレイブ・リーダーシップ・セッション②

常に変化し続ける世界では、企業はこれまで以上にリーダーシップへの新たなアプローチを開発する必要に迫られている。変革は必要不可欠なものとなり、このダイナミックな環境の中で明確な方向性を示す勇気あるリーダーが求められている。第2回目のキーンバウム・ブレイブ・リーダーシップ・セッションでは、まさにこのトピックに焦点を当て、変革型リーダーシップへの勇気と、経営者がビジネス上の課題を効果的に克服する方法について議論した。このイベントから得られた重要なメッセージをもう一度要約し、主なインサイトと視点を紹介する。

リーダーにとって勇気とは、明晰さを生み出し、確実性を取り戻し、共通の目標に向かって人々を団結させるための資源である。特に不確実性と急速な変化が日常化する現在、この力は重要である。第2回ブレイブ・リーダーシップのイベントでは、講演者が日常のリーダーシップ経験から得た洞察を共有した。

### 変革的リーダーシップ：「人」中心のアプローチ

変革的リーダーシップとは、明確なビジョンと倫理的価値観に基づき、従業員を鼓舞し、創造性を促すものである。その目的は、信頼と協力の文化を確立することである。このリーダーシップ・アプローチは、企業が長期的に競争力を維持し、変化する環境に適応する能力を確保





する上で極めて重要である。従来の「トランザクショナル・リーダーシップ」が明確な仕組みやプロセスを重視するのに対し、変革的な「トランスフォーメーション・リーダーシップ」は、従業員との間に感情的な結びつきを生み出し、長期的な視点を与えることを目的としている。この「内なる自立」や個人の価値観コンパスの育成は、変革型リーダーの中核的な特徴である。

### 価値観と変革：業界インサイダーとの議論

最初のディスカッション「価値観と変革」では、変革期のリーダーシップの役割と、リーダーシップにおける明確な価値観の重要性を探った。MEWA社のマーケティング・営業・顧客担当ディレクター、Michael Kuempfelとdiva-e社のCEO、Tilman Auは、いずれも状況対応型リーダーシップの必要性を強調した。Kuempfelは、リーダーシップは固定的な枠組みで機能するものではなく、常に状況に適応

したものでなければならないという考えを表明した。特にリーダーにとって重要なのは、自己反省と変化への意欲を持つことである。Kuempfelは、柔軟なリーダーシップが非常に重要であることを強調し、リーダーシップ・スタイルにおいて取引的要素と変革的要素の両方を組み合わせる能力について言及した。

一方Tilman Auは、明確なチーム構造とフィードバック・システムの活用の重要性に焦点を当てた。特に、絶えず変化する高度にネットワーク化された企業では、透明性のあるコミュニケーションを通じて信頼を築くことが極めて重要である。Auによると、特に不確実な時期において、チーム内での意見交換がコミットメントを共有するための鍵となる。



## トランスフォーメーションの成功事例：Intersport社のDr. Alexander von Preen

Intersport社のCEO、Dr. Alexander von Preenは、過去数年に同社が直面した課題について語った。その情熱的な講演の中でvon Preenは、スポーツ用品小売業である同社が、危機や市場の激変によって引き起こされた変化を、明確な目的とビジョンを持って乗り越えてきた経緯を説明した。インタースポーツは協同組合として構成されているため、ステークホルダーとの緊密な協力が中心的な役割を果たした。彼は、従業員を困難な時期に支える安定した基盤がいかに重要であることを強調した。特に印象的だったのは、Intersportがパンデミック（コロナ危機）の最中に一貫した決断を下して流動性を確保し、事業を継続した例だ。当初はメディアで批判されたこの措置は、従業員やビジネス・パートナーの信頼を強め、明確なコミュニケーションがいかに重要であることを際立たせる結果となった。

## 変革とイノベーション：電気通信業と製造業からのインサイト

Bosch Mobility Solutions社のシニア・ヴァイスプレジデントであるKatharina HoppとVodafone Germany社の人事ディレクター、Felicitas von Kyawは、イノベーションと継続的学習の重要性を強調した。Hoppは、変革には明確な「地図」が必要であると述べ、それがなければ企業の変革を把握することは難しいと指摘した。明確な目標のイメージを持つことは、不確実な時代において方向性を示し、企業ビジョンへの強い共感を生み出すために特に必要となる。

一方、von Kyawは、変革はチーム作業であり、関係者間の信頼が不可欠な前提条件であることを強調した。彼女は、学習能力の重要性に触れ、Vodafoneの「Grow」プラットフォームを例に挙げた。このプラットフォームは、従業員の現在の要件に合わせてスキルを適応させることができるように、継続的に改良されている。Von Kyawにとって、変革期のリーダーシップとは、不快な決断を下す勇気を持ち、時には「ノー」と言うことを意味する。明確さを示すことにより初めて信頼が築かれ、ともに進化するための強固な基盤を作ることができるのだ。



## 結論 : Brave Leadershipを行動で示す

第2回ブレイブ・リーダーシップ・セッションは、今日のリーダーにとって勇気が不可欠であることを明確にした。講演者たちは、変革的リーダーシップとは「どちらか一方」の問題ではなく、異なるリーダーシップ・スタイルのバランスを取ることが重要だという点で意見が一致した。つまり、ここでいう勇気とは、必要に応じて軌道修正すること、そして同時に従業員に長期的な展望と明確な方向性を与えることである。

一貫した行動と誠実さは、信頼を生み出すために極めて重要である。誠実になる勇気を持ち、自らの価値観を貫くことが、チームがコミットメントと信頼に基づいて共通目標へ取り組む基盤となるのだ。

本イベントは、ブレイブ・リーダーシップが、単に象徴的な大きなジェスチャーではなく、日々の小さな勇気ある決断の積み重ねである

ことを示した。変化する世界においては、変革は単なる作業ではなく、日常のリーダーシップ実践となり、長期的な成功と企業ビジョンへの強い信頼を生み出すアプローチとなる。

## Brave Leadershipとは

Brave Leadershipは、価値観に基づき、決断力と勇気を持って行動するリーダーシップのスタイル。変革的なリーダーシップを通じて、急速に変化する世界的な課題に対応し、チームや組織を成功へと導くことを目指したもの。このアプローチは、企業における勇気を成功の鍵と捉え、現代のリーダーに不可欠なスキルとされている。

## キーンバウムのBrave Leadership セッション

キーンバウムのブレイブ・リーダーシップ・セッションでは、勇敢なリーダーたちが自らの企業でどのように現代の課題を克服してきたかを紹介する。テーマごとの重点が置かれ、オンライン開催、参加無料。2024年は10月と11月の2回に分けて開催された。次回開催は2025年4月24日。詳細はこちら。

<https://www.kienbaum.com/braveleadership/medienbranche-sichern-wie-hr-als-schluessel-zur-innovationskultur-beitragen-kann/>

## 執筆

キーンバウム編集部  
[contact@kienbaum.de](mailto:contact@kienbaum.de)

オリジナル記事（ドイツ語）：

<https://www.kienbaum.com/blog/brave-leadership-mut-zur-transformation/>

# 2025年の給与動向-企業が計画する給与戦略は？

## キーンバウムのサーベイ「2025年給与動向予測」

給与動向は最近、著しい動きを見せている。特に2022年には、ウクライナ戦争を背景にユーロ圏のインフレ率が大幅に上昇したことで、その影響は顕著にあらわれた。この状況や熟練労働者不足の深刻化により、企業はダイナミックな給与体系と魅力的な報酬水準の提供を迫られるようになった。現在、インフレ率が多くの地域で大幅に低下していることから、間もなく実施される給与調整を踏まえて、給与が今後どのように推移するのかが注目されている。

キーンバウムの「給与動向予測2025」は、様々な規模・業種の企業1,250社以上を対象に、このテーマに関する見解を調査したものである。その重要なポイントを本記事にまとめた。

2022年と2023年は、給与動向が各地で大幅に活発化した。これにともない、最新の報酬データや、他社がどのように給与変動に対処しているかについての情報に対する関心が顕著に増加した。一方で、ここ数カ月間では、多くの地域でインフレ率の低下と全体的な経済状況の緊迫化が見られる。

2024年初頭にキーンbaumでは、2024年の野心的な給与上昇計画を実現したかどうかをクライアントに確認し、給与動向実態調査 **ファクト・チェック (※1)** にまとめた。例えば、2024年の給与動向予測ではドイツにおける給与増加率は4.7%とされていたが、2024年初頭の実態調査では、実際には平均2.8%の増加にとどまった。厳しい経済見通しにより企業が当初の計画よりも保守的な昇給に踏み切ったと考えるのが妥当だろう。

※1 <https://shop.kienbaum.com/produkt/faktencheck-gehaltsentwicklung2024/>

2025年に向けて、経済全体の予測が多くの国で引き続き悲観的である中、企業が予定している給与増加率をさらに削減するかどうかが目される。

### 2025年も従業員は引き続き平均以上の昇給を期待できるのか？

昇給率は引き続き減少傾向が続くと思われるが、それでも可能だというのが、我々の見解である。例えば、ドイツの予測給与増加率は0.9ポイント減少し、オーストリアでは2.3ポイントの大幅減少が予測されている。しかし、インフレ率も同時に大きく低下する見込みであり、38カ国のいずれにおいても実質賃金の低下は予想されていない。

キーンバウムの「給与動向予測2025」には、給与ラウンドを控えた38カ国の予定された給与動向が詳細にまとめられている。これには、さまざまな規模や業種の企業1,250社以上の回答が含まれる。

### 欧州における給与動向へのインフレ影響の低下

2025年に向けてサーベイ参加者が予想する給与上昇は、EU諸国では2.8~6.9%の間である。最も平均給与上昇率が高いのはハンガリーで6.9%である。ドイツは3.8%の名目給与上昇率で中間に位置する。オーストリアは平均4.2%で再びドイツを上回っている。

例年とは対照的に、参加者の予想昇給率は階層別の差が縮小傾向にある。多くの国で専門職や技術職の昇給率が最も高いと予想されているが、管理職の昇給率はもはやそれほど大きくはない。

2024年の給与動向予測では、物価上昇が66%で引き続き給与動向の最大の要因であったが、2025年の予測では状況は大きく異なる。ここでは、企業の個別業績が第1位で、人材不足がそれに続いている。物価上昇は37%の企業が主要な促進要因として挙げており、4位にとどまっている。

EU圏外では、名目給与の平均上昇率はトルコの35.3%が最も高いが、OECDの2025年インフレ予測は28.9%である。最も低いのはスイスで1.6%、インフレ予測は1.4%である。

### 給与動向への圧力は依然として継続

給与増加を求める雇用主への圧力はやや緩和されたものの、依然として高い水準で継続している。今回の調査では、回答企業の約80%が、中期的に給与増加への圧力が続くと予想していると回答している。2023年秋の給与動向予測でこの数字は92%に達していることを考えると、若干の緩和が見られるようだ。しかし、圧力は依然として高いと推測される。

### 給与予算の戦略的な活用

給与が急上昇している環境では、雇用主が的を絞った方法で予算を活用することがこれまで以上に重要になっている。多くの地域で全体的な経済状況が緊迫しているため、企業は成長と生産性向上の機会が制限されていると見ている。そのため、人員削減や他の分野でのコスト削減といった戦略がより注目されてきていると本調査は述べる。このような時代には、個々のエリア、ユニット、人材への予算配分を行うためのより構造化したプロセスを持つことが、企業にとってより重要になっている。給与調整のための予算がますます厳しくなる中、限られた予算を適切に使うことは非常に重要である。この文脈において、クリーンなパフォーマンスや人材管理プロセスをより重視し、予算配分における差別化と、その根拠を適切に示すことが重要となる。

「Kienbaum給与動向予測2025」は無料でダウンロード可能。

<https://shop.kienbaum.com/produkt/gehaltsentwicklungsprognose-2025/>

### 執筆

#### David Jaksch

Manager | Compensation & Performance Management  
[david.jaksch@kienbaum.com](mailto:david.jaksch@kienbaum.com)

#### Timon Forrer

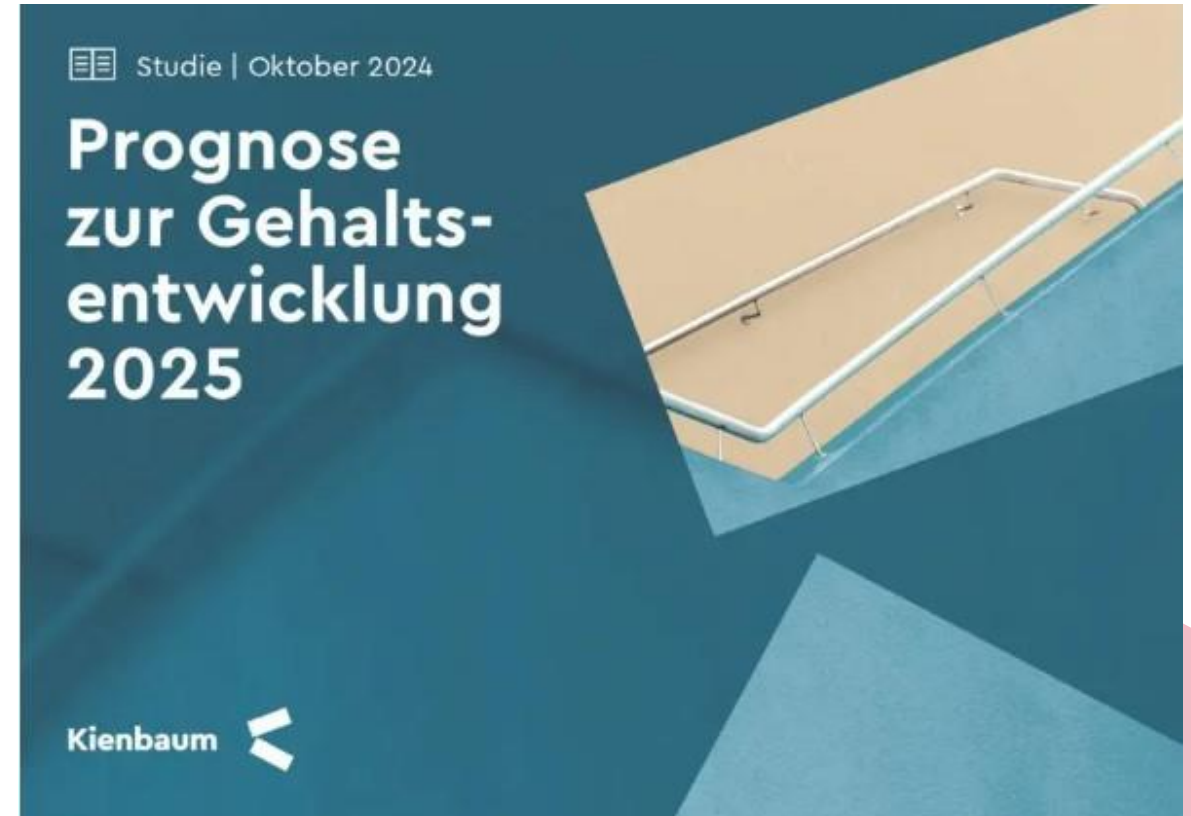
Director | Compensation & Performance Management  
[Timon.Forrer@kienbaum.com](mailto:Timon.Forrer@kienbaum.com)

#### Dr. Michael Kind

Director | Compensation & Performance Management  
[Michael.Kind@kienbaum.de](mailto:Michael.Kind@kienbaum.de)

オリジナル記事（ドイツ語）：

<https://www.kienbaum.com/blog/gehaltsentwicklung-2025-das-planen-unternehmen-bei-der-verguetung/>







## 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](mailto:etsuji.suzuki@kienbaum.co.jp)

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



**Hayato Kamijo**

[hayato.kamijo-external@kienbaum.com](mailto:hayato.kamijo-external@kienbaum.com)

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

[www.kienbaum.jp](http://www.kienbaum.jp) | [www.kienbaum.com](http://www.kienbaum.com) | [japan@kienbaum.co.jp](mailto:japan@kienbaum.co.jp)