



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. 4/2019



ページ トピック

- 03 ドイツ系人材コンサルティングの役割 —欧州における日系企業の人材採用
- 05 エンパワーメントから#WePowermentへ
- 06 キーンバウムのワルター・ヨホマンが「人事のリーダー トップ40」に選出される
- 07 人事環境指標—キーンバウム・ウィーン支部の調査
- 09 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
- 10 お問い合わせ



ドイツ系人材コンサルティングの役割 —欧州における日系企業の人材採用—

キーンバウム・ジャパンの金子周平による日本人材ニュースOnlineへの寄稿

現在、ドイツを中心とした在欧日系企業の規模は拡大し続けている。各社の拠点は単なる販売機能だけでなく、一部の企業では研究開発や欧州統括本部の機能を持ち始めている。それに伴い、人の現地化も進められ、現に現地人社長を雇う企業は少なくない。

複雑なグローバル業務に対応できる人材の需要は高いが、求められるスキルの高度化が人材獲得を困難に

しかし、実際のところ、そうした経営の現地化に必要な人材（経営層や専門職）の獲得に在欧日系企業は苦勞している。その背景には、現地化に伴った事業内容及び経営管理の複雑化がある。EUが成立して以来、一部の在欧日系企業は欧州本部を設置することで、欧州における包括的な管理体制を整えている。日系企業の欧州における一元管理は、キャッシュ・マネジメント、物流、ITシステムだけでなく、営業、マーケティング、人事の分野にまで波及していった。これに伴い、業務遂行にあたって必要とされる管理能力やスキルが高度化していった。ここでいう「高度化」とは、「子会社—本社」といった単線的な業務調整だけでなく、各国の子会社の間をとりまとめ、本社と連携を

図るといった複線的な業務調整である。

この結果として、日系企業では複雑なグローバル業務に対応できる人材の需要が高まっている。日本貿易振興機構が毎年行っている、欧州進出企業の実態調査によると、欧州日系企業の一番の経営課題は顕在的に人材確保である。とりわけ、経営層や専門職（とくにエンジニア）の人材採用の需要が日系企業において増加している。つまり、業務遂行のために求められるスキルの高度化は、在欧日系企業における人材獲得を困難にしているのだ。

人材サーチに特化したコンサルティングは、外部からの適任者の早期獲得に大きな役目を果たす

企業内で高度なスキルを持ち合わせる人材が不足すると、企業は外部から人材を調達することに依存せざるを得ない。一般的に言って、企業にとって重要とされる幹部や専門職の人材が離職した場合、適任者は早急に採用されなければならない。しかし、その空いたポジションに要求される能力が高いほど、企業はそうしたポジションの採用経験が浅いため困難を強いられることが多い。必要とされる人

材が企業内に存在せず、また研修等によりスキルの向上が見込まれる人材がない場合、企業は外部から該当ポジションにふさわしい人材を雇い入れる必要がある。こうした場合に大きな役目を果たすのが、人材のサーチ及び選抜に特化した人材コンサルティングである。次回、引き続き人材コンサルティングの役割について言及する。

日本人材ニュース

人材採用と人材育成の人事専門誌。企業の人材採用、人材育成・研修、組織、人事に関する情報を届ける人事専門誌。人材マネジメントの最新動向や人材サービスの有効な活用方法の情報が揃っている。

<http://jinzainews.net/>

日本人材ニュースONLINE記載の[金子周平の記事](#)はこちらのリンクをご参照ください。

<https://member.jinzainews.net/release/index/844b9e5f9774d31a7390b3d697882313>

出典：Kienbaum Japan

Kienbaum



エンパワーメントから#WePowermentへ

キーンバウムのCEO（Chief Empowerment Officer）、ファビアン・キーンバウムのブログ投稿

成功するリーダーシップとは、人、そしてその人の持つ能力、この2点を中心に据えるということである。というのも、グローバル化が進み複雑化を増す世界において、最終的に組織の未来を形成するのは、技術的可能性を包含した「人」の創造力に他ならないからである。これはつまりどういうことか。確信を持って言えることは次のようである。すなわち、リーダーシップを新たに考え直し、既存のリーダーシップのコンセプトを時代に即するよう変えていかなければならない、ということである。

リーダーシップとコンサルティングについて我々の理解の中心にあるのは、人の能力を引き出す、すなわちエンパワーメントである。これにより、個人の裁量の余地が幅広いスペクトルで可能になる。つまり自由が創出されるのである。

一人ひとりが自己責任で行動し、常に積極的に学習し続ける場合にのみ、集団の改革は成功する。

ただ一緒に働くだけか、それとも相互のために働き、集団の意識を強めていきたいのか？我々を集団として理解するとき、職務階層を盾に仕事を割り当ててはならない。そうではなく、個々の強みに合わせた賢い役割分担、という考えに基づくべきである。つまり、単に責任を引き取るのではなく、譲り渡す、リリースする、という意味である。

その際不可欠なのは、潜在能力を広げ、また、エコシステムを意識しアナログ・デジタル双方の技術を最大限に活用して、人の能力を開発することである。我々のチームを前進させ、刺激し、激励し、個々のポテンシャルを組織にもたらす様迎え入れる—そのような空間を我々は提供したいのである。

これをキーンbaumでは”Leading by #WePowerment”と呼ぶ。

出典：Kienbaum Consultants International GmbH

キーンバウムのワルター・ヨホマンが「人事のリーダートップ40」に選出される

人事専門誌「Personalmagazin」が隔年選出。同氏受賞は通算9回目。

人事専門誌「Personalmagazin」はこのほど、人事・マネジメントコンサルティング会社、キーンバウムのマネージング・ディレクターであるワルター・ヨホマンを「40人の最も優れた人事リーダー」に選出した。今回の受賞は通算9回目となる。人事の専門メディアの名門である同誌は、人事マネジメント、コンサルティング、科学の3部門から、社内、業界、公共において、人事分野に特に貢献したと認識される40人を選出する。

同賞は2003年より隔年で選出されるものである。創設以来毎回の受賞となることについて、ワルター・ヨホマンは大きな名誉だとしている。「この受賞は名誉であり、同時に新たな動機付けでもある。人事機能は現在岐路にある。つまり、変革が成功し経営を担う戦略的パートナーとなり得るか、あるいは変革において人事は役に立たないものとして沈んでいくか、である。」ワルター・ヨホマンはこう語る。

「ワルター・ヨホマンが当初からドイツ有数の有識者と捉えられていることは喜ばしい。私たちはリーダーシップのあり方について助言しつつ、組織に寄り添い伴走する、という形のコンサルテーションを続けていく。彼の様な指導者がラインアップされていることで、我々は

とても優位な立ち位置につくことができる。」キーンバウムのCEO（Chief Empowerment Officer）であるファビアン・キーンバウムはこのように語る。

受賞に関する詳細は[haufe.de](https://www.haufe.de)をご参照ください。

出典：Kienbaum Consultants International GmbH



人事環境指標—キーンバウム・ウィーン支部の調査

オーストリアでは将来、人事がより重視されると予測。予算も拡大。

「企業における人事の仕事は将来も引き続き重視される」—オーストリアの企業の半数以上が人事の役割の重要性が増しているという考えだ。これに対し、人事予算や人事に携わる社員の数は変わらないとの評価である。人事部門の将来の役割や課題について、キーンバウム・ウィーンは国内の様々な業種、規模の計**158**の企業を対象に調査を行った。

人事部の人員と予算は停滞

70%の企業では、人事部門のマネジャーはトップマネジメントの地位にある。製造業やその他の業種では**80%**以上に上る。商社では、人事部門のマネジャーをトップマネジメントに据えている企業は半数のみで、代わりに中級管理職レベルとしているのは**38%**である。サービス業においては、人事部門の統括者のポジションを取締役レベルに据える企業が最多となっている。

今後、人事の役割はどのように変わっていくのか？**58%**は将来人事の役割は増大すると回答している。「ほぼ現状のまま、と回答する企業は

40%以上であった」と、キーンバウム・ウィーンのコンペンセーション&パフォーマンスマネジメント部門を率いるアルフレート・ベルガーはコメントする。これに関連して、人事予算および人事部門に携わる人数の増減について質問したところ、最も多い回答は、人事の予算と人員は短期的にはほぼ並行した変動を見せる、というものである。**2020**年に人事予算が急成長すると考えられる地域について、最も多い回答は「欧州外」の**22%**、次いで「欧州」が**17%**である。オーストリアの人事予算が急成長すると予測する回答は**11%**である。

人事プロセスと内部コミュニケーションが最適化の最重要課題

2016年から今回の調査までの期間で最も注目度が高まった人事課題は、「人事プロセスのデジタル化」である。「更に**73%**の企業がこれを人事の最適化を進める上でのトップテーマとして扱っている。続いて**51%**が社内コミュニケーションを最重要課題としている。」アルフレート・ベルガーは調査結果についてこう述べる。人事プロ



セスの最適化への注目度は大きく減少し、今回の調査では**49%**のみが最重視課題としている。更に今回の調査では企業のリスクポテンシャルについても分析を行った。最も大きなリスクとされるのは専門知識の不足である。次に多い回答は国外の景気変動（**40%**）であるが、今回の調査でこれをリスクとする回答は**2017年**と比べて**16%**少ない。一方、コンプライアンスのリスクに注目する回答は**2年前**と比べ**3分の1強**増え、今回の調査では国外の景気変動と並んで**第2位**となっている。

人材獲得と人材育成が最も重要な戦略的課題

今回、人事において現在最も重要な活動として調査対象から挙げられたのは、エンプロイヤーブランディングである。人事マネジャーにとってエンプロイヤーブランディングは人事マーケティングと並んで**2位**を占める。トップマネジメント層においては、上記よりもチェンジマネジメント、人材育成、人材獲得の**3点**を更に重要としている。将来どの人事活動が重要となるか、という点においては、トップマネジメントはエンプロイヤーブランディングと人事マーケティングを挙げ、人事マネジャーレベルでは社員によるエンプロイヤーブランディングとチェンジマネジメントがより重要と回答している。「**2019年**の人事において重要な戦略的課題は人材獲得と人材開発、チェンジマネジメント、人事マネジメント、デジタル化、景気変動である。」アルフレート・ベルガーはこのようにまとめる。

出典：Kienbaum Consultants International GmbH



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

Hafenspitze | Speditionstraße 21 | 40221 Düsseldorf
GERMANY

Kienbaum Japan K.J. Consultants K.K.

2-4-6 Shin-Yokohama, Kouhoku-ku, Yokohama, Kanagawa 222-0033
JAPAN



Etsuji Suzuki

etsuji.suzuki@kienbaum.co.jp

Phone: +81 (0) 45 548 5508
Mobile: +81 (0) 80 4296 1705



Hayato Kamiyo

hayato.kamiyo-external@kienbaum.com

Phone: +49 (0) 211 96 59 306
Mobile: +49 (0) 151 18 83 77 48

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

Kienbaum