



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. 5/2019



ページ トピック

- 03 在日国際企業の人事課題
- 06 キーンバウムジャパンがダイバーシティ連携協議会KTのネットワーク機関に選出される
- 08 キーンバウムが2020年の各国の給与動向を予測
- 10 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
- 11 お問い合わせ

在日国際企業の人事課題

キーンバウムジャパン代表鈴木悦司のブログ投稿 ※英語版の日本語オリジナル記事

アベノミクス政策から6年、2020年には東京オリンピックを控えて、日本の経済はどこへ向かっているのか？日本経済の今。

アベノミクスの評価は政治、経済的な立場で分かれている。安倍政権を支持する立場では、大胆な金融政策、機動的な財政政策により行き過ぎた円高が是正され、結果として企業の収益性の改善、株高をもたらし、労働市場においても直近の失業率はでは**2.4%**（2019年5月、厚生労働省）と過去**26年**で最低の低さを記録している。また、有効求人倍数も**1.61**（2019年6月、厚生労働省）と**45年**ぶりの低水準を維持している。一方、反安倍政権の立場からは、財政支出の増大が財政赤字を悪化させ、失業率の低下もリーマンショック以後の改善傾向の延長線上にあり、安倍政権発足以前から継続しているトレンドだ、との主張がある。否定的な側面はあるにせよ、過去**5回**の選挙を勝ち抜いてきた現政権は一定の支持を得ており、現下の比較的良好な経済状況に一定の貢献をしていると言って良いのではないか。

日本経済の今後ということであれば、短期では来年まで年率**0.2%**のGDPの上乗せが期待されているオリンピック効果も重要であるが、より長期の視点から、現在注目されている次世代技術、IoT、AI、ビッグデータ、ロボットといった技術をいかに製品、サービスという最終成果物に結び付けられるかが長期的に、永続性を持つ経済発展の鍵となろう。これらの先端的技術の成果物として、たとえば自動運転技術を例にとると、日本での開発状況はどのレベルにあるのであろうか。これはある自動運転の開発エンジニアから聞いた話だが、日本でセンサー技術、モーションコントロールなど要素技術では優位にあるものの、情報からアルゴリズムによって得られた解をいかにアウトプットとして制御動作に反映させるかという、一連のシステムを構築する環境では欧米に比して劣っているとのことであった。このことを一般化すると、異業種、異分野の持つアイデア、ノウハウ、知識を如何に組み合わせ、付加価値を持つ、製品開発、サービス開発につなげられる環境ということであろう。即ちオープンイノベーションが可能な環境が整えられるかということが特に日本で重要だと感じる。



付け加えるならば、日本は近年継続して物価下落するというデフレに悩まされてきた。日本経済の永続的な発展に必要なものは上記の事項と共に、企業の投資意欲（企業意欲）消費者の消費意欲、デフレマインドの払拭なのかもしれない。

在日外国企業の課題

在日ドイツ商工会議所が在日独企業を対象に行ったアンケート調査によると、日本における経営課題として以下の項目が掲げられた。

適切な人材の確保（88%）、人件費（40%）、為替リスク（39%）、従業員の解雇（38%）、従業員の継続雇用（37%）という結果だが、適切な人材の確保が、他の項目の2倍以上の会社で経営課題として認識されているのが注目される。この背景にあるのは失業率2.4%、有効求人倍率1.61という現下の売り手市場の労働市場という事情も影響しているであろうが、一般的に外資系企業は国内企業に比べ事業規模が小さく社内でキャリアデベロップメントの可能性が限られ、また、知名度も比較的低く、求職者に対する訴求力で劣勢にある、といった外資系企業が持つ特殊事情も背景にはあるのではないだろうか。付け加えるなら、英語力が採用の必須条件となるがこのことが潜在的な候補者を狭めている。（ちなみに、英語能力指数（EF EPI）では台湾、中国よりも劣る49位となっている。）

日本の労働市場の特徴

上昇する有効求人倍率

前述のように直下の有効求人倍率は**1.61倍**だった。これは**1974年2月（1.53倍）**以来**43年4カ月**ぶりの高水準となった。背景にはもちろん戦後二番目に長期といわれる景気拡大の影響もあろうがそれに加え、**1947年から1949年のベビーブーム**に生まれた所謂、「団塊の世代」が定年を迎え労働市場からの退場、また、若年層を中心に労働人口が減少、がある。このような状況の中、雇用者側にとって優秀な人材の確保は一層難しくなっている。

進む少子高齢化

昨年度の高齢社会白書によると総人口に占める**65歳以上人口**の割合（高齢化率）は**26.7%**となっており、この比率は主要各国の中で最も高く日本は高齢化先進国といえる。当然のことながらこのことは労働市場にも深刻な影響を与えている。たとえば、在日外資系企業ではある程度経験を積んだ**40代**までの中間管理者、経営管理者の採用の要請が多いが、この層の人材は現職場でキャリアアップ（昇進）の可能性が高く、転職の動機付けに乏しい。片や**50代半ば**の管理職にあるものは**50歳から55歳**で上級職に上がれない社員は役職定年として管理職



から離れ、減給になる場合が多い。この年代の社員は、減給を覚悟で会社に留まるか、または、社外に新たなチャレンジを求め転職を志すことになる。採用側から見れば、これら**50代**の採用にもっと積極的に取り組むことにより優位な人材を獲得できる可能性は大きい。

女性の社会進出の現状

他の先進国に比べ遅れているといわれている女性の社会進出の現状はどうであろうか。試みに年齢階級別の女性労働力率を示すと日本では**20歳代後半から30歳代**にかけて比率が落ち込むいわゆる**M字カーブ**を描いていることが特徴的である。結婚・出産・育児等のために労働市場からいったん退出し、その後育児が落ち着いた後に再び労働市場に復帰するという女性労働者の就労行動の特徴が、**M字カーブ**に反映されている。近年この**M字カーブ**の窪みは減少傾向にあるが、未だに結婚、出産後の女性就業率は欧米と比して低い状態にある。このことが女性にとって管理職への昇進を難しくしている。ちなみに、日本における管理職の女性比率は**11.1%**（ILOデータより）で欧米の**1/3**にとどまる。今後、働く女性のための保育所の整備等のインフラが整えば、結婚、出産後の女性の就業、管理職への登用も進むものと思われる。研究者、開発エンジニア、医者等の専門職、また、人事、総務、経理等の管理部門のマネジャー職への女性の採用が増えているというのが筆者の感触である。

外国人従業員

日本における在留外国人数は**2019年6月**時点で**264万人**（法務省調べ）となり過去最高を記録した。ただし、人口比率では**2%**にも満たず、**10%**のドイツ等他の欧州各国と比べ極端に低い状況にある。四方を海に囲まれているという物理的な障壁に加え、同調圧力が強くハイコンテクストな日本社会自体が目に見えない障壁となって外国人の受け入れを難しくしているようだ。冒頭に述べたように、現在の雇用情勢はリーマンショック以前にも増し優秀な人材の確保が難しくなっている。このような状況の中で、外国人の採用を進めるのも一つの解決策ではないだろうか。現に、インド、アジアを中心として、特にエンジニアを中心とした専門技能を身に着けた多くの優秀な人材が、日本での就業を希望している。営業職、セールスエンジニア、アプリケーションエンジニア等、日常的に外部との日本語によるコミュニケーションが必要とされる職務ではネイティブな日本語が有利あるいは必須であるが、開発エンジニア、サービスエンジニア、デザインエンジニアあるいは経理職等の専門職では日本人以外の採用も積極的に考えるべきではなかろうか。

本記事をアレンジした英語版はキーンバウム・ブログに掲載されています。

<https://www.kienbaum.com/en/blog/hr-for-international-companies-in-japan/>

出典: Kienbaum Japan

キーンバウムジャパンがダイバーシティ連携協議会KTのネットワーク機関に選出される

未来のエグゼクティブへの支援を目指す

キーンバウム・ジャパンはこのほど、ダイバーシティ連携協議会KTのネットワーク機関に選出された。

ダイバーシティ連携協議会KTは、横浜国立大学が平成30年度文部科学省科学技術人材育成費補助事業「ダイバーシティ研究環境実現イニシアティブ（牽引型）」に採択されたのを受け、2018年に発足した。横浜国立大学、大成建設株式会社、帝人株式会社の3機関の共同実施となる本プロジェクトは、神奈川・東京に拠点を置く企業・研究機関・自治体などのネットワーク機関と協働し、多様性に富む研究環境の整備、女性研究者・技術者の活躍促進を牽引していくことを目的とする。各種交流会、セミナーの企画・開催を通し、ワーク・ライフ・バランスに配慮した研究環境の整備、女性研究者・技術者の研究力向上とリーダー育成、若手研究者の育成・キャリアパスの構築を目指す。

以下は同機関のホームページにおけるキーンバウムジャパンの紹介である。

組織について（沿革、業種、社風等）

当社は、全世界4大陸に計27の拠点を持つドイツ最大手、ヨーロッパ有数の人事・マネジメントコンサルティング会社の日本支部です。組織における人材の能力を最大限に引き出すことを使命とし、日本では特にグローバルに活躍するエグゼクティブやスペシャリストのサーチを中心に活動しています。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人材を発掘し、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。

ダイバーシティ関連の取組について

人を中心に据えた組織作りを目指す当社では、性別や国籍の違いを超えて、一人ひとりの能力と特殊性を尊重し、引き出し、育成できるような社内環境の整備を心がけています。具体的にはリモートワークやワークシェアリングなどのフレキシブルな勤務時間、それを可能にする充実したITインフラの他、充実した研修プログラム、各種イベントの実施による社内コミュニケーションなどです。女性



の比率は高く、社員の6割以上を占めています。

本協議会への参加理由

日本における管理職の女性比率はまだ低いのが現状です。今後、働く女性を意識したインフラの整備により、結婚、出産などのライフイベントにより影響を受けやすい女性の就業、管理職への登用も進むものと思われます。グローバル社会で企業が国際競争に打ち勝つには、経験豊富な人材が長期的に活躍できるような環境の整備が不可欠です。多様性の推進を企業と人材という側面から支援していきたいと考えています。

ダイバーシティ連携協議会KT

<https://www.sankaku-diversity.ynu.ac.jp/>

ネットワーク機関の紹介文はこちら

<https://www.sankaku-diversity.ynu.ac.jp/outline/about>

出典: Kienbaum Japan

キーンバウムが2020年の各国の給与動向を予測

2020年オーストリアの給与は平均3.3%の上昇

2020年の西ヨーロッパの給与は1.3～4.8%上昇すると予測される。数値のみに着目すると、上昇が最も高くなるのはフィンランド、最も低いと見込まれるのはスイスである。オーストリアとドイツの上昇率はそれぞれ3.3%、3.6%と平均上昇率に近い。西欧全体の平均上昇率は3.1%、インフレ率は0.7%～2.0%と見込まれる。これを考慮するとドイツ語圏の実質給与上昇はドイツ1.9%、オーストリアで1.3%、スイス0.6%となると予想される。「実質給与上昇が最も高いのはフィンランドの3.1%である。」キーンバウム・ウィーンにてコンペンセーション&パフォーマンスマネジメント部門のリーダーであるアルフレート・ベルガーはこう指摘する。2020年の給与動向の予測は、計38ヶ国における様々な業種、規模の企業を対象とし、1200以上の回答を基に調査、分析したものである。

続くスペシャリスト不足への懸念が給与に反映

ヨーロッパの予測のみに着目すると、ポジションレベル間の給与上昇率に一部大きな差が見られる。フィンランド、オランダ、ベルギーではスペシャリストレベルおよびスタッフレベルに最も大きな給与上昇が見られるとの予測である（それぞれ6.7%、4.5%、4.3%）。オース

トリアでもこれらの2レベルの上昇は3.8%と高い予想だ。「一般的な予測として、この2つのポジションレベルの上昇率は最も高い。更に国、業種に関係なくスペシャリスト不足が懸念されている背景から、このポジションレベルの保持者は給与交渉で優位に立てると言える。」アルフレート・ベルガーはこのように指摘する。

トップマネジメントおよび役員レベルの給与変動は国によって異なる

トップマネジメントにおいては、給与上昇率が最も高いと予測されるのはオランダで、4.3%である。役員レベルでもオランダの上昇率は5.4%と最も高いと思われる。オーストリアは3.5%である。逆に最も低い上昇率と予想されるのはスイスで、トップマネジメントは1.3%、役員レベルでは1.2%のみの上昇との分析である。

オーストリアでは月額480ユーロまでの給与上昇

オーストリアではポジションレベル別に3.0%から3.8%の給与上昇が予測される。これはすなわち事務職では月額115ユーロ、マネ

ジャーレベルでは月額480ユーロまでの上昇に相当する。

東ヨーロッパの給与上昇率は西ヨーロッパより高い

東ヨーロッパでは全ポジションレベルにおいて平均4.7%の給与上昇と、西ヨーロッパよりはるかに高いとの予測である。3.3%~9.2%の上昇、インフレ率は1.0%~12.6%と予想される。数値のみに着目するとトルコの給与が9.2%と引き続きもっとも高い上昇率である。ハンガリーの6.3%がこれに続く。対してクロアチアおよびボスニア・ヘルツェゴビナの上昇率は3.3%と低い。「非常に高いインフレ率が順位を左右している部分がある。実質上給与が最も高いと予想されるのはチェコ共和国の2.8%である。」アルフレート・ベルガーはこのように解説する。高いインフレ率を考慮すると、実質の給与上昇が最も低いのは3.4%のトルコとなる。

中国とインドでは高い給与上昇率との予想

ヨーロッパ以外では、数値上の給与上昇率は平均4.7%と予想される。ヨーロッパ以外でピックアップした12カ国を比較すると、予測上昇率第一位はインドの6.4%、続いて中国とブラジルの5.8%、5.6%である。一方インフレ率が最も高いとされるのは南アフリカおよびインドで、それぞれ4.9%、4.2%との予測である。「実質上の所得が増えるのは

南アフリカ以外の諸国と予想される。」アルフレート・ベルガーはこうまとめる。インドでは役員とマネジャーのポジションレベルにおいて7.2%と最も高い給与上昇が見込まれる。ブラジルではトップマネジメントの上昇が最も高く、8.3%と予想される。全体的に次の給与交渉でポジティブな結果を期待できるのはトップマネジメント、スペシャリスト、スタッフレベルである。

本サーベイはキーンバウム・ショップにてご購入いただけます。お問い合わせは日系企業グループ、またはAlfred Bergerまでお願いいたします。

+43 1 533 51 88-21 | alfred.berger@kienbaum.com

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 Kamijo

hayato.kamijo-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