



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. 6/2019



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 II
- 05 キーンバウムとPeakon社が提携
- 07 デジタル革命の時代のリーダーシップ
- 09 インスタグラムで人材獲得—キーンバウムのインハウス・リクルーティング
- 12 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
- 13 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

人材サービスは「人材確保」をサービスとして専門に行い、国内外問わずここ数十年の間で市場規模は拡大している。しかし人材サービスと一言でいっても、その中身は多様であり、その中の一つに人材コンサルティングがある。人材コンサルティングは、単なる人材紹介ではなく、経営戦略に基づいた人材採用計画に対する助言から職務記述書の作成、顧客企業が自社では獲得できないハイクラスの人材（候補者）のサーチ、候補者との面談を通じた候補者選定といった業務を担う。

欧州日系企業にとって現地の労働市場に精通した人材コンサルティング会社をうまく利用すれば、上層ポジションの人材確保の課題解決に結びつく。たとえばドイツにおいては社長級のポジションにおいても現地の社員が登用され始め、ドイツ日系企業の現地化は高いレベルにまで発展している。こうした中、実際には、日系企業のマネージャー級から社長級の人材採用において、独系人材コンサルティング会社が利用されているのである。

いくつか例として、**Kienbaum**の過去の業績を抜粋すると、世界有数の大手日系文具会社の欧州現地法人社長、日系業務用機器メーカーの

現地法人営業・マーケティングゼネラルマネージャー、日系医療機器メーカーの現地法人マーケティング・営業ディレクター、日系化学メーカーの現地法人人事マネージャー、日系情報通信機械メーカーの現地法人財務・経理マネージャーなどが実績としてあげられる。現にドイツでは、業界・職種を問わず社長級からマネージャーレベルの採用が人材コンサルティングを通じて行われている。

一般的に高度な知識を有する人材は労働市場上での希少価値が高いため、企業から積極的にアプローチされなければならない。しかし、ハイクラス人材の採用がただでさえ容易でないゆえ、海外現地の人材市場を把握していない現地子会社にとってはなおさら困難を強いられる。それゆえ、現地の人材市場を把握していない海外子会社は、人材コンサルティングを利用して経営を担う人材を補填している。

ドイツにおける人材コンサルティング会社は、経営の現地化にとって重要である、経営層や専門職の採用を請け負っている。ドイツの労働市場に精通している人材コンサルティング会社は、日系企業が

有していない人材層にアクセスが可能である。これに加え、現地化のプロセスに精通したコンサルタントによって人材が選抜されることから、こうした人材コンサルティングはドイツ日系企業の経営課題である人材採用に大きな影響力を持つ。現地化における人材採用の課題解決に向けて、ドイツの人材コンサルティング会社がドイツ日系企業に対してどのような役割を果たしているのかということについて次回に引き続き検討する。

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/adbf8428d2e87fc04ba3c75f1fe55107>

出典：Kienbaum Japan

キーンバウムとPeakon社が提携

Peakon-Softwareが従業員の満足度を分析し、キーンバウムが分析結果を基に具体的な実行へのコンサルテーションを行う

ドイツのマネジメントコンサルティング会社キーンバウムと従業員の帰属意識調査に特化したデンマークのスタートアップ企業**Peakon** は今年**11**月、ベルリンにおける**CEO**会談で多岐にわたる業務提携に合意した。

今回の戦略的提携の核をなすのは、市場をリードする最新の技術とキーンバウムのコンサルタントのノウハウとを結びつけることである。双方の企業の顧客はこれにより**2**つの企業のメリットを受けることが可能となる。キーンバウムの顧客は**Peakon**により社員の要求を事前に察知する事が可能となる。そしてキーンバウムは企業内のチェンジプロセスをサポートし保証する。「**Peakon**はソフトウェアを扱い、キーンバウムは組織内でそれを有効活用する。」キーンバウムの代表であるファビアン・キーンバウムは**2**社の役割をこのように表現する。

Peakonは企業内で長期プロセスに陥りがちなプロセスの改善を手助けする。社員の帰属意識の調査は時間を要することが多い。また回答者が少なく有効結果となりにくく、そのため社員側からするとあまり意味のない結果となることもしばしばである。**Peakon**は継続的な調

査により社員の意識を可視化し、マネージャー層が社員の要求に迅速に反応する手助けをする。キーンバウム側からすると、組織内のチェンジプロセスの達成度を計り、プロセスにおける長・短所を確認するために、**Peakon**は最適である。

「キーンバウム社との提携により**HR**トランスフォーメーションのエキスパートとしての地位を獲得できたことは光栄だ。**Peakon**とキーンバウム、この両社は技術的実行部門と経営コンサルティング部門との共生である。データ保護の理念に基づきながら、社員の帰属意識や満足度を高めるためにどのような決定が必要かを企業と共に考え、サポートしていく。」**Peakon**社の**CEO**であるフィル・チャンバースはこのように述べる。



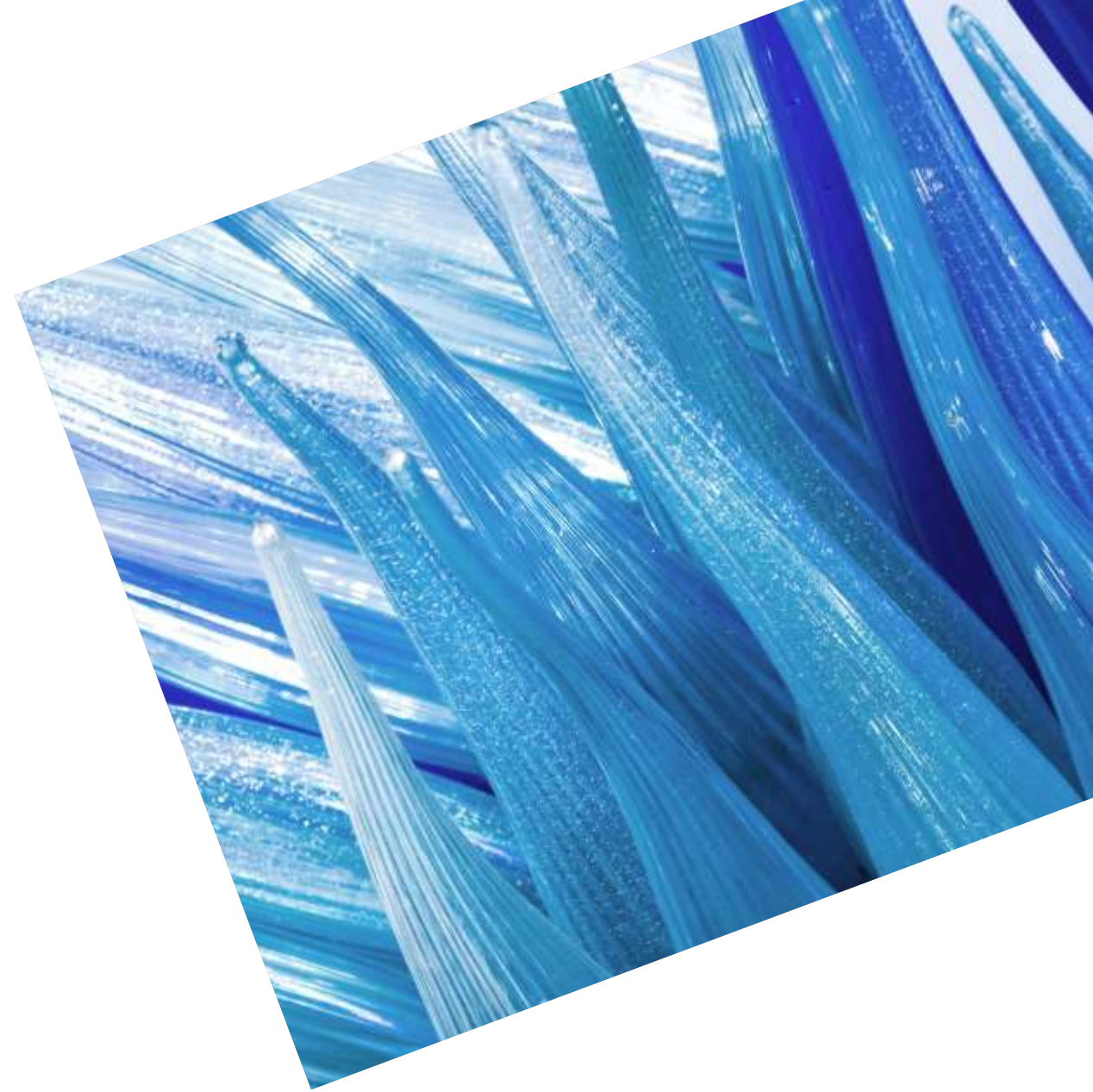
キーンバウムについて

キーンバウムはドイツで最古の同族経営のコンサルティング会社である。コンサルティングの3つの柱はドイツ語の3つのB、すなわちBesetzen-Beraten-Befähigen（採用・コンサルテーション・能力開発、で表され、組織と人を結び付けたユニークなサービスを提供する。社員はおよそ600名。世界4大陸、27拠点にてビジネスを展開。

Peakonについて

デンマークの社員満足度のポータルであるPeakonは2014年に設立された。PeakonはSaaSと機械学習アルゴリズムを用いて世界各国の企業の社員満足度を分析する。800を超える顧客を持つ。コペンハーゲンの本社の他、英国、米国、ニュージーランドに拠点を持ち、ドイツには2018年に進出。

Quelle: Kienbaum Consultants International



デジタル革命の時代のリーダーシップ

キーンバウム・オランダの代表、ハンス・ヨンカースがLinkedIn（リンクトイン）に寄稿

先頃キーンバウム・インスティテュートが発表した「リーダーシップ・サーベイ」は、デジタル革命の時代におけるリーダーシップのあり方、およびリーダーシップを成功に導くためのアプローチ方法について、いくつかの特筆すべき分析を行っている。

リーダーシップは企業の成功、あるいは失敗に甚大な影響を及ぼす。それゆえに、チーム育成・発展を成功させるためにどのようなマネジメントスタイルが必要とされるのかを把握することは、最重要課題と言える。本サーベイでは、スキルある社員の多くに望まれるリーダーシップは改革的（トランスフォーメーション）、戦略的（ストラテジカル）、倫理的（エシカル）、の3点であることを明らかにしている。言い換えれば、従業員はカリスマ的、模範的で且つビジョンを持ちそれをアピールすることができる（トランスフォーメーション）リーダーを求めているということである。加えて、リーダーは具体的なゴールを設定し、チーム全員に建設的フィードバックを与え（ストラテジカル）、更に価値と透明性を重視し、個々の独立したワークスタイルを推奨する（エシカル）。本サーベイはこれらのマネジメントスタイルのコンビネーションが社員のリテンション率を劇的に向上させることを示している。

注目すべきは、実際のリーダーシップにおいて、リーダーの自己評価とチームメイトの評価との間に大きな乖離があることを本サーベイが示している点である。マネージャー層のリーダーシップの自己評価は従業員のマネージャー評価よりもずっと高い。この乖離は、従業員に好まれるリーダーシップのあり方（トランスフォーメーション・ストラテジカル・エシカル）についての両者の評価を比較する際に、特に顕著に表れている。この問題は、構造的フィードバック（ミーティング、360度、フィードバックアプリ、等）を整備することで解決に導くことができるであろう。

これに加え、改革的および倫理的リーダーシップスタイルはスキルある社員の帰属意識に著しく大きな影響を及ぼす。マネージャーがビジネスの将来を明確に描き出し、従業員に自己啓発の機会を与え、「安全な環境」を作り出すことができれば、従業員は自身の考えや感情を社内でもっと分かち合い、企業の発展により貢献したいと考える。同時に、このアプローチ方法は、社員と企業とのつながりをより高レベルにすることにもつながる。そして、戦略的要素がこの倫理的、改革的アプローチに加われば、チームの改革へのパフォーマンスは高まる。ゆえに、デジタルトランスフォーメーションの実、

行を成功させるためには、トランスフォーメーション、戦略的、エシカル、の3つのリーダーシップ要素に着目することが必要不可欠である。

キーンバウム・オランダでは、アプリを用いたフィードバック、360度ツール、リーダーシップスタイルに合わせたマンツーマンのコーチングなどにより、企業のフィードバック整備の遂行をサポートする。

ハンス・ヨンカース Hans Jonkers

Building Winning Leadership teams together

キーンバウム・オランダの代表取締役。キーンバウムはドイツに本社を置くエグゼクティブサーチおよびHRコンサルティングのリーディング・カンパニー。デジタル化、HRハイテク、リーダーシップ開発、ダイバーシティ&ガバナンスにおけるソートリーダー。4大陸に27拠点を持つ。

www.kienbaum.nl

LinkedInのオリジナル記事へのリンクはこちら。

<https://www.linkedin.com/pulse/leading-teams-times-digital-revolution-hans-jonkers/>

Instagramで人材獲得—キーンバウムのインハウス・リクルーティング

アン・シュタインバッハ、ヤニーナ・シュバブ、アンネマリー・フォン・ヴァイエによるブログ

唯一の、古典的なリクルーティングチャンネルのみが存在する、という時代が終わって久しい。キーンバウムでは将来有望な人材（いわゆるタレント）や潜在的社員の獲得に様々な方法を使ってアプローチしている。Instagramもその一つだ。画像、動画のプラットフォームであるInstagramのネットワーク規模と、その及ぼす影響の大きさは注目すべきである。Instagramのユーザーは世界中で10億以上、ドイツだけでもおよそ1500万人である。調査会社Statistaによると、そのうち19%近くが、Instagramを企業やその製品に関する情報伝達のために使用している。

つまり、InstagramはXing、LinkedIn、Facebookと並び、最も重要なリクルーティングプラットフォームの一つとなっているのである。ドイツではInstagramのユーザーの90%は35歳より若いため、特に第二新卒レベル、いわゆる「ヤング・プロフェッショナル」の獲得のためには有効である。このため、キーンバウムでも比較的若いターゲット層を対象としたアプローチ方法を用いる。Instagramのアカウント「kienbaumcareers」では、これらのユーザーに向け、キーンバウムの社内の日常をリアルに伝える。これにより魅力的な雇用者としてのイメージをアピールし、同時にブランド力が向上する。

Instagramには毎日延べ9500万もの画像や動画がアップロードされる。目的はただ一つ、できるだけ多くの注目を受けること、だ。この目的をできるだけ成功に近づけるためにはどうすれば良いか、下記にまとめてみた。

1. ハッシュタグ：記号一つで効果は絶大

できるだけ多くの注目を集めるには、ハッシュタグは非常に重要である。「#」の記号一つでキーワードとして認識され、検索の際に発見される機会が増え、結果としてより多くのユーザーに到達可能となる。

Instagramでは、ポスティング一つにつき30までのハッシュタグを付けることができる。これまでの経験からすると、ハッシュタグを増やせば増やしただけ多くのユーザーにアプローチできる。更にお勧めしたいのは、独自のハッシュタグを作ることである。これによりポスティングが間違いなく、確実にオリジナルだと認識される。キーンバウムでは例えば下記のような独自のハッシュタグを使用している。#lifeatkienbaum #kienbaumcareers #WePowerment #PPLCON

キーンバウムでは、これらのハッシュタグをすべてのソーシャルネットワークで使用している。発信するメッセージやニュースはすべてこれらのハッシュタグによってひとまとめにされるため、より多くの人々の目に留まる。

2. 視覚的ストーリー作り：画像により明確なメッセージを発信

インスタグラムの最も大きな利点は、画像や動画によってストーリーを語る、ビジュアルストーリーテリングである。内容は、数秒のうちにユーザーに訴えかけ、細かな説明を必要としないものでなければならない。反対に、インスタグラムでは文章は二次的な役割しか持たず、ハッシュタグも主にポストイングを具体化し検索されやすくするために用いられる。更に、情報と感情とを同時に伝達することも重要である。また、画像の内容について、キーンバウムでは特にコーポレートデザインを反映するよう心がけている。対外的に統一したイメージを保つことにより、人々の記憶に残りやすくなり、ひいてはブランド力を高めることにつながる。

3. リアルに、オープンに：

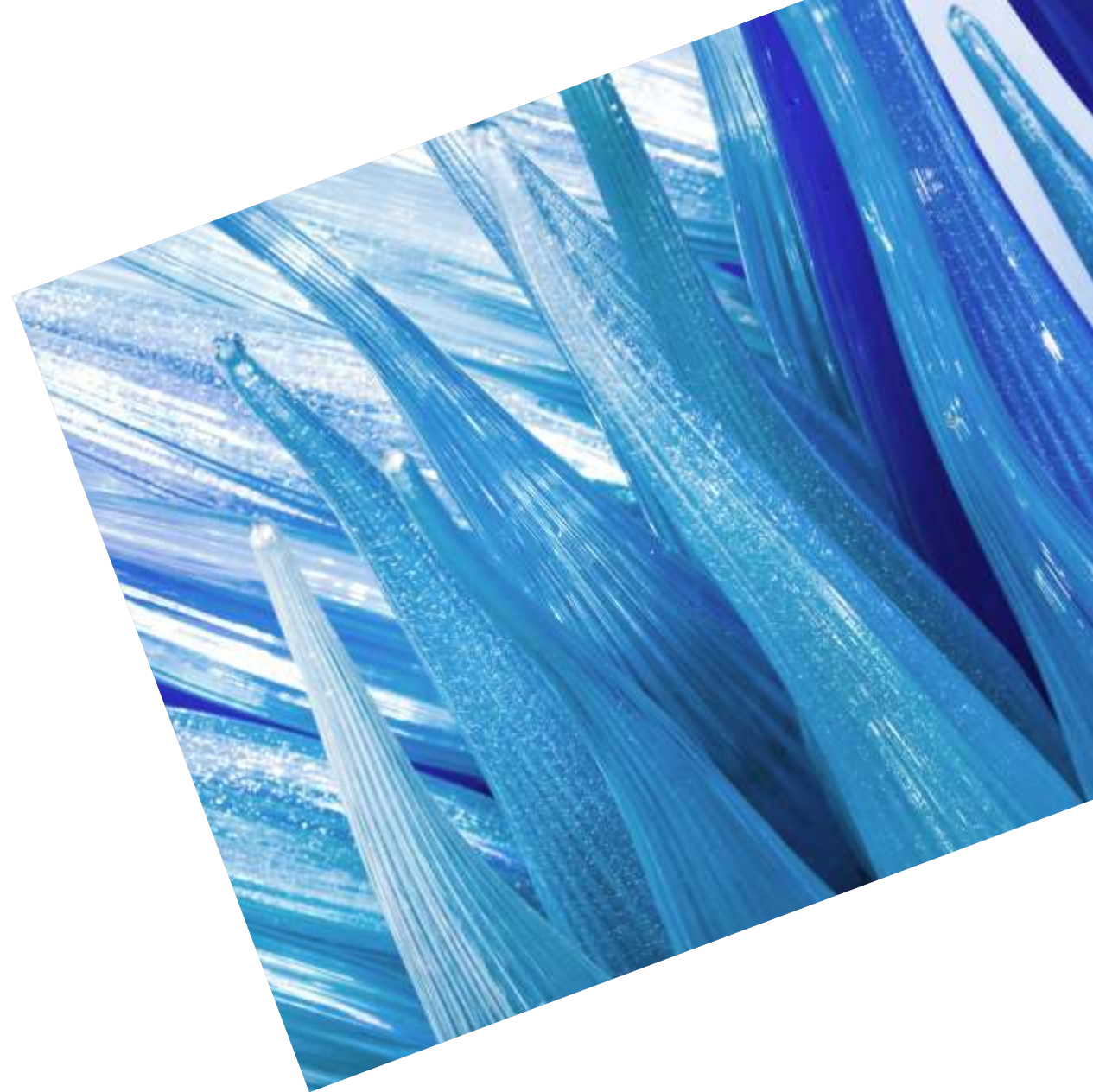
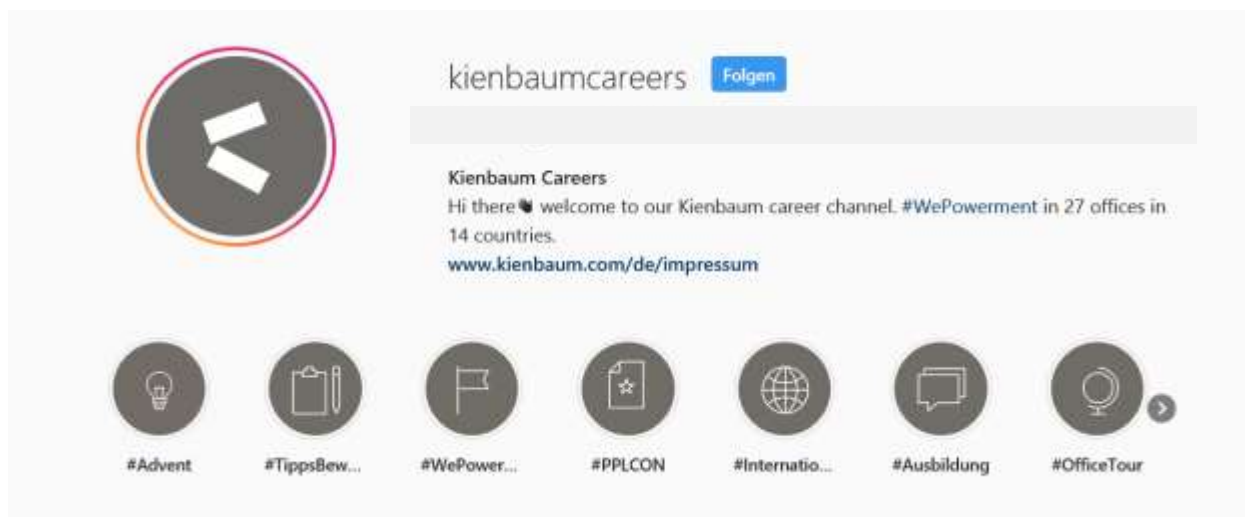
コンサルティング活動やオフィスの毎日などはごく普通の職場の日常である。正にこの日常をできるだけリアルにポストイングすることが、

キーンバウムのインスタグラム・アカウントの意義だ。いわゆるテイクオーバーという、一時的なチャンネルの引き渡しにより、社内の他のスタッフに発信させることも好んで行われる。というのも、職務内容を最も良く把握しているのは、その職務に就いている人に他ならないからである。このアプローチによりフォロワーとの距離を縮め、交流の場をつくりだすことができる。例えばキーンバウムのエグゼクティブサーチ部門でインターンシップを行っていた学生のうちの一人は、テイクオーバーの際に将来のスタッフ候補として、雇用者としてのキーンバウムに注目される機会を得た。また、社内での全く個人的な、楽しい瞬間もポストイングの対象となる。例えば犬のエマや、3歳のヤスミーネが保育園が休園の際にケルンのオフィスを訪れた際の一コマなどである。これにより、育児とキャリアとの両立、フレックスタイム、職場の楽しさなどがキーンバウムでは現実であり、口先だけのものではないことを示すことができる。

キーンバウムは努めて受け手に感動を与えるような瞬間の個人的画像をシェアするようにしている。この試みが成功するときは、コメントや「いいね」などの形で、たくさんのポジティブなアクションをインスタグラム経由で受け取る。コミュニケーションとは、人と企業の間ではなく、あくまでも人と人との間に成立するものなのだ。

キーンバウムのInstagramアカウントへのリンクはこちら

<https://www.instagram.com/kienbaumcareers/>



Kienbaum Consultants International



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