



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. 1/2020

Kienbaum



## ページ トピック

- 03 人材コンサルティングの役割 —ドイツの労働市場1—
- 05 アジャイルワークの現状：従業員からの期待は大きいがほとんど実現していない
- 07 「スペシャリスト不足、デジタル化、ダイバーシティ」  
建設業界・成功へのカギ
- 09 キーンバウムのポッドキャスト「パイオニアの私たち  
(Pioniere wie Wir)」
- 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



# 人材コンサルティングの役割 —ドイツの労働市場1—

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

ドイツで新たに従業員を採用する際には、まずはドイツの労働市場について理解する必要がある。今回は、簡単なながらもドイツの労働市場の特徴を考察する。

欧州経済をけん引するドイツは、Albert (1991)やDore (2000)が指摘するように、アングロサクソン諸国の自由な市場経済に対して、日本と同じようにコーディネートされた市場の代表格に位置づけられる。とりわけドイツでは、企業の協力と社会制度によって人々が職を取得できるよう整備されてきた。

手工業の徒弟制度の影響のもと、現場での実践と学校での理論の二元的学習を行うことで、一つの専門の「職」における職業資格を形成し、それを社会的に認めていくという制度を、ドイツ企業は利用してきた。市場の変化に応じて新しい職種の需要が生じたとき、ドイツはその需要に応えられる職をつくり、その職に対応した教育及び資格を整備していった。結果として、手工業における技能職だけでなく、企業内の技術職や営業職、事務職、管理職などのホワイトカラーの職種にまで養成システムが構築された。さらに、この二元的な職業取得メカニズムは高等教育レベルの職にまで及び、デュアルシステムの制度

によって養成ルートが確立されている。「職」とその教育及び職業制度がドイツでは社会、経済、企業の基盤を形成しているのである。  
(田中 2009)

デュアルシステムによって、現場職種から商業系・技術系などのホワイトカラー職種に上昇する可能性が開かれているが、ホワイトカラー職種における商業系と技術系との間は切り離されている。商業系から技術系に移ることは考えられず、その反対も同様に、管理職に就く場合も、商業系であれば商業系の管理職、技術系であれば技術系管理職として位置づけられることが多い。つまり、職種の専門性が、個人の職業人生を規定するのである。しかし、職務においては濱口 (2018) が「雇用契約書に職務等を明記して仕事の範囲が決められるが、詳細な規定はなく、記載された職務の範囲内で上司が部下の職務を柔軟に変更することもある」としているように、細かい業務については厳格に規定されているわけではないが、職務の範囲が雇用契約で明確に決められていることがドイツの特徴として捉えることができる。

ドイツの労働市場は、職業社会によって支えられている点だけにな



く、ドイツでは産業レベルで締結される産別協約が、当該産業における労働条件を定立している点にも特徴を見出すことができる。ドイツでは伝統的に産業別に組織された使用者団体と労働組合が協約システムの中核的な役割を果たしてきたのである。次回は今回に続き、ドイツの労働市場の特徴について考察する。

## 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/50180d5f9aae7ff0b6b1ab9c120d3569>

出典: Kienbaum Japan

Kienbaum



# アジャイルワークの現状：従業員からの期待は大きいがほとんど実現していない

## ステップストーン社とキーンバウムの共同サーベイ

会議に費やす膨大な時間の代わりにのクイック・アップデート、怒涛のメールに代わる口頭の合意—職場での共同作業の理想的な形を探すと、業務の敏速化、いわゆる「アジャイル」な働き方に到達する。すなわち、躍動的な職場環境が、時代に即さない古い組織と硬直したヒエラルキーに取って代わられる、ということの意味する。ここで言う「躍動的」とは、社員がより多くの責任を持ち、また各グループに多くの決定権が与えられることで、より素早い決定につながるようなダイナミズムを持つ社内環境ということである。しかしこのアジャイル・ワークはドイツ企業にどの程度浸透しているのだろうか。オンライン求人サイトのステップストーン社とキーンバウム・コンサルタンツの研究機関であるキーンバウム・インスティテュート@ISMはこのほど、スペシャリストと管理職から得た10,000あまりのデータを基に、共同でサーベイを発表した。結果、アジャイル・ワークを導入している企業は10%にも満たないことが明らかになった。更に本サーベイは、従業員の3人に1人がアジャイルなワークスタイルを希望しており、また過半数がアジャイルワークを歓迎すると回答しているにもかかわらず、現実はこのようであるとを明確にした。

### 社員はもっと多くの責任を望む

本サーベイの結果は、組織がアジャイル化するほど、企業の反応はより革新的、能率的になることを示している。このような組織の再前提となるのは、社員により多くの責任を課すべく、硬直した上下の階層組織から抜け出すことである。本調査ではスペシャリストの全回答者のうち61%が、正にこのフラットな階層構造を希望しているにもかかわらず、調査対象の属する企業の3分の2ではフラットな組織は現実的でないと認識している。また、部下の管理責務を持たないスペシャリストとして、どの程度独自に意思決定を行って良いか、という質問に対しても、似たような結果が見られ、スペシャリストとして意思決定を行えると回答したのは4分の1強のみであった。「ミスオープン化しそこから学ぶ社内環境」についても同様の結果であり、新しいアイディアの実践を許可されたと回答したのはわずかに16%のみであった。「多数の社員についての決定を少数の上司のみが行えるような企業は、遅れをとるばかりでなく、成功まで逃してしまうことが多い。」ステップストーン社の代表であるセバスチャン・デットマーズはこう語り、更に続ける。「企業がデジタ



ル化を推進するには、その目的を社員に対しオープンにした上で、目的に到達するために必要な方法やプロセスを社員が自ら決定できるような相互信頼を獲得した上でなければ成功しない。その際明らかなのは、そのようなプロセスを持続的に変えていくには時間を要するということだ。一朝一夕には完結しない。」

### マネジャー層と従業員との間の認識の乖離

アジャイル組織とそのワークモデルに関して、マネジャー層の認識はスペシャリストレベルの従業員と全く異なる部分があることが判明した。意思決定の際に他の従業員の意見を聞かない、と断言する管理職は僅かに**14%**である。新しいアイデアの提案、実行の推奨という点に関しても、管理職層の自己評価は異なっている。部下に対し新しいアイデアを提案し実行することを推奨していると回答する管理職は**71%**、また部下に対し、失敗は成功のもとであることを明確にしている、と自己評価する回答は**60%**以上に上る。「この調査結果は、アジャイル・ワークスタイルはドイツの企業にはまだ完全に浸透していないことを改めて強調している。」キーンバウムの取締役であるヴァルター・ヨホマンはこのように語る。「特に管理職は責任を持って、部下が自主的に働き、失敗から学び改善を重ねることを認めるべきである。常に変化する市場の動きに対応できるようなダイナミズムを持つ企業の育成は、これによってのみ可能となる。」

サーベイ「アジャイル組織—新たなトレンド、もしくは単なるデジタル時代の働き方神話か? [Agile Unternehmen – Zukunftstrend oder Mythos der digitalen Arbeitswelt?](#)」

マネジメント・コンサルティングのキーンバウムとオンライン求人ポータルステップストーンとの協働。企業組織の変化、そして労働環境のデジタル化に伴うアジャイル・ワークの役割について、2019年第一四半期にオンラインアンケート調査を行い、スペシャリスト、管理職からの延べ10,000の回答データを基に調査・分析したもの。ドイツ語。

### ステップストーンStepStone

ステップストーンで理想の転職へ。1996年創立。Axel Springer SEの子会社であり、従業員は3000名以上。www.stepstone.deの他、ドイツ国外にもオンライン・ジョブプラットフォームを持つ。

出典: Kienbaum Consultants International

# 「スペシャリスト不足、デジタル化、ダイバーシティ」建設業界・成功へのカギ

## キルステン・ヴェルナー・シェーファーのブログ記事

今日の建設業界において大きな課題となっているのは人員（または専門家）不足とデジタル化である。スペシャリスト不足はドイツの建設業界において益々大きなリスクとなっている。建設業界の経済予測は引き続きポジティブであるにもかかわらず、スキルある専門職の不足が多くの企業にとって成長の足かせとなっている。業界自体もこの問題には早くから気づいている。建設業界の企業や団体が若手の囲い込みのため、早い時期から学生にアピールすることは、すでに新しい現象ではない。

### デジタル化の価値、そして課題

デジタル化は建設業界でも懸案事項であることは言うまでもない。しかしこれをビジネスプロセスの統一化、迅速化という視点から捉えれば、新たなビジネスチャンスと見ることもできる。良い例の一つが建築プロジェクトをシミュレートし設計の正確性を高めるBIM（ビルディング インフォメーション モデリング）である。建設業界における更なるトレンドはAIやIoTであるが、これらは業界、そして職種イメージそのものを変えるばかりでなく、まったく新しい職種を作り出すであろう。

建設業界の取締役や役員の大部分は同業出身である。デジタル化は、他業界では以前からずっと大きな影響を受けてきているため、トップ経営陣の間でもすでにテーマとして取り上げられて久しいが、建設業界においては出遅れが見て取られる。しかしここ最近において、建設業界でも、大手企業の実業取締役や役員が有識者ないし専門家のグループとの関わりを深めつつ、デジタル化の課題への取り組みを進めてきている。

### 遅れを取るダイバーシティ

経営陣の人員形成を見ると、建設業界ではドイツ国籍を有する男性が優先されており、まだ多様化されていないことがわかる。この理由のひとつに、通常地元ないしはドイツ国内のみの建設ビジネスに特化している企業では他の企業に比べ、トップマネジメントに国際舞台の第一線で活躍する人物を据える必要性をあまり感じないことが挙げられる。また、建設業界は中小企業、いわゆるミッテルシュタント（Mittelstand）が大部分を占め、オーナー企業の多いため、トップ交代があまり頻繁でない業界である。更に、通常長期的な企業の成長に重点を置くミッテルシュタントに比べ、短期的な成長を

より重視する傾向の巨大企業は、建設業界においては数社しか存在しない。

ドイツの建設業界では、最大手**30**社のうち、女性がトップの地位に就いているのは一握りに過ぎず、しかも全員が企業のオーナーないしシェアホルダーである。建設業界においてこれほど女性の経営者が見られない最大の理由は、複数の建設現場間を常に移動しなければならないことであろう。企業側もこの問題に気づいており、リモートワークや時短勤務などのフレキシブルな働き方の導入、保育施設との連携を図るなどして、建築技師という職業を女性により魅力的なものにし、それに見合ったキャリアアップの可能性を開いていかなければならないと見ている。

出典: Kienbaum Consultants International

Kienbaum



# キーンバウムのポッドキャスト「パイオニアの私たち (Pioniere wie Wir)」

ファビアン・キーンバウムが新世代の同族企業経営者にインタビューするシリーズを配信

ドイツの同族企業とは、ドイツが誇るミッテルシュタンド (Mittelstand) である。世代交代を経た同族企業の新たなトップの原動力とは？彼らにとって相続とは重荷か、それともチャンスか？ディスラプションやチェンジなどの変化をどう受け止めているか？リーダーシップへの理解や社会的責任への意識は？

キーンバウムの新しいポッドキャストでは、ファビアン・キーンバウム (35) と共にドイツの同族企業の今を知ることができる。1945年10月、若干26歳の祖父ゲアハルトがドイツ最初のコンサルティング会社を設立し、80年代半ばに息子のヨッヘン・キーンバウムに引き継いだ。そして、2018年よりファビアンが後継者として、企業の未来へ向けた準備—経営的だけでなく、社会的側面も踏まえて—を始めている。

このような背景から、キーンバウムは「[Made in Germany – Made by Vielfalt \(メイドインジャーマニー、多様性が創り出すドイツ\)](#)」というキャンペーンに参加している。このキャンペーンはドイツの同族企業50社が国際的、寛容、多様性をアピールするものである。「ドイツの将来と競争力を左右するのは少子高齢化だけでない。それよりもっと大きな影響力を持つのは、私たちがこの国に与える熱意を、感動を持

って受け止めてくれる人々の存在だ。このキャンペーンが引き金となって、今回のポッドキャストシリーズ『パイオニアの私たち』の配信というアイデアが生まれた。」ファビアン・キーンバウムはこのように語る。

我々の時代には強い声が必要だ。  
このポッドキャストにより、  
若く責任感のある  
新世代の企業家のプロフィール、  
そして生の声を紹介したい。

ファビアン・キーンバウム

<https://www.kienbaum.com/de/pioniere-wie-wir/>

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

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



**Hayato Kamiyo**

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

Phone: +49 (0) 211 96 59 306  
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)

# Kienbaum

