



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. 3/2020

ページ トピック

03

企業の現地化における人材コンサルティングの役割 1 —
企業の現地化とは—

05

成功のカギは国際性にある—ドイツの中小企業（ミッテ
ルシュタント）

07

変化への勇気

10

リーダーシップのコスト

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



企業の現地化における人材コンサルティングの役割 1 —企業の現地化とは—

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への連載記事

世界の一部の国々におけるここ数年の保護主義の台頭は、ビジネスのグローバル化に影を落とし始めている。それに拍車をかけるように、コロナウィルスの蔓延は各企業のサプライチェーンを寸断させ、企業の経済活動に大きな打撃を与えている。しかしこのような状況下でも、ドイツはじめヨーロッパ主要各国と日本の間で、グローバル化の重要性について引き続き共通した認識があることは間違いない。

企業の国際化において中枢となるのは、言うまでもなく、国外に設立された子会社である。グローバル化における経営管理は、本社の経営管理方式を個々の国々に浸透させる「グローバリゼーション」と、国外現地子会社を現地社会に適応するような形で企業活動を展開させる、いわば「ローカリゼーション」もしくは現地化の方向に求める方法がある。この二つの方法は、二項対立のように表されているが、現実には企業管理の国際化はそれぞれの地域における、ある程度の現地化を通じて実現されている。

企業の国外進出は、進出先の国においてはまず雇用創出が期待されるが、長期的に安定した経営を目指すためには、更に技術移転とそれに

伴う人の現地化が重要な要素となる。ここで言う現地化とは、国外子会社において現地人（ここでは現地国籍保持者に加え現地社会において就労許可を有する人々を含める）管理職の登用を進めることを意味する。現地化のメリットについて、吉原（※1）は下記の6点を挙げている。

1. 現地の情報収集

現地の経営環境（市場や競合企業の動向、現地政府の政策状況など）に関する情報は、現地社会に精通する現地人を通じて収集する方が効率的であり、本社の国際戦略における意思決定において役に立つ。

2. 現地のネットワーク

現地経営者は現地の人的ネットワークをより多く有している場合が多く、ヒト・モノ・カネといった経営資源の調達において優れている。

※1 吉原英樹（1996）『未熟な国際経営』白桃書房

3. 従業員とのコミュニケーションおよびキャリアパスとモチベーションの向上

現地人の中間管理職にとっては現地人社長の存在は、トップへの昇進の可能性を示すことになり、従業員のモチベーション向上につながる。

4. 現地人社長と本社とのコミュニケーションの緊密化

現地社長の本社による国際戦略の理解を深めさせ、現地社長の経営参加を通じて本社自体の国際化が促進する。

5. 人件費の抑制と合理化

特に本社が位置する国と現地との間に所得水準の差がある場合、現地の所得水準をベースにして現地人経営者の賃金が設定されることが多い。

6. 企業のイメージ向上

現地における企業の認知度を高める。

経営人材の現地化は、本国から派遣される駐在員に対して現地人管理職の比率が多くなることを意味する。日本企業は、コストの高い日本人を一般従業員として派遣することは稀であるが、企業運営並びに事業活動に不可欠な重要なポストは長年に渡って日本人派遣者を充てる

傾向がみられる（※2）。グローバル展開する日本の企業にとって、現地化は引き続き重要な課題の一つである。今回は、日本企業の現地化が今以上に進んでいなかった80年代の研究を振り返り、現地化を阻む根本的な要因を明らかにし、そのなかにおける人材コンサルティングの役割を考察する。

執筆

金子周平

キーンバウムジャパン シニアアソシエイト

Shuhei Kaneko

Senior Associate | Kienbaum Japan

日本人材ニュース <http://jinzainews.net/>

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。

※2 労働政策研究・研修機構（2006）「第4回日系グローバル企業の人材マネジメント」
『JILPT 調査シリーズ』 No.2

成功のカギは国際性にある—ドイツの中小企業（ミッテルシュタント）

ビジネスチャンスと雇用者PR

- 半数以上の「大手」中小企業がドイツ国外へ進出
- 現地でのキーポジションの採用は企業の成功要素の一つ
- ミッテルシュタントの国際性は特に国際色豊かな経験を持つ若い人材にとって魅力的

世界最大の貿易黒字国であり、米国と中国に続いて第3位の輸出大国であるドイツ。ドイツのグローバルな活動は、この国の経済の主な成功要因の一つとして捉えられるであろう。輸出のほぼ半数を占めるのは中小企業（SME）の中でも売り上げが5億ユーロ以下であるいわゆるドイツのミッテルシュタントと呼ばれる企業である。

これらの企業の成功の秘密に着目すると、並外れた高品質、長期的な戦略、創出の精神といった特徴の他に、企業の国際性が挙げられる。KfWのミッテルシュタントパネル（ドイツのKfW銀行が毎年発行）によると、中小企業の総売上のほぼ30%が国外のシェアである。ここで言う国外とは、ほぼ3分の2が欧州内の国を示すが、にもかかわらず新しいビジネスにおける成長はそれより遠くの国におけるものである。グローバル活動は特に「大規模」中小企業（50名以上の従業員）によるものであり、半数以上の企業が本国以外の国でビジネスを行ってい

る。これらの企業は中小企業の国外の総売上のほぼ3分の2を創出している。

昔も今も、拡張を目指して世界のステージに乗り出すパイオニア精神は、商業的な前進の原動力となる要素である。この経済分野の並外れたダイナミズムの枠組みを形成するのは、一方では新市場の開発、収益源の多様化、新顧客の獲得であり、他方ではコスト最適化、生産の効率向上である。

国際化への課題

しかし、上述の販売・コストにおける利点に加えてこのようなアプローチはまたリスクも伴う。タリフ、地政学的要因、諸規制、為替変動、これらはグローバル活動や国境を越えて拡大するサプライチェーンを意図する際に考慮すべき要素のほんの一部に過ぎない。ブレグジット、コロナウィルス、トランプ等々、とりわけ企業機密、特許、知的財産の確保は多くのハイテク産業にとって重要である。調達、生産のシフトや現地化に関する諸決定において、これは特に重要性を増す。



更に、遠隔拠点のキーポジションの採用は、多くの中小企業には更なる挑戦を伴う。本社の組織構造が少人数ゆえに安定し確立しているためである。ゆえに、文化や言語といった「ソフトスキル」への配慮に加えて、労働法、税法、エグゼクティブサーチ、マネジメントアセスメント、給与などの各分野において、現地の専門家との密な協力関係が必要不可欠である。この理由から、数多くのサービス企業（提供する企業自体が中小企業であることが多く、クライアントに国際ビジネスに関する諸事情へのアドバイスを行う）が出現している。広く国際的に優れた機能を示している商工会議所のネットワークと共に、これらのコンサルティング企業は中小企業の「国際化」を推進するにあたり必要なサポートを行う理想的なインフラを形成している。

グローバル化で優秀な候補者を獲得

ドイツの中小企業のグローバル活動はまた、エンプロイヤーブランディングにもポジティブに作用する。これは特に、若く国際色豊かな経験を持つ人材を採用したいときに重要である。とりわけ留学経験のある大卒者は、最初の職務を将来の国際的なキャリアにつなげるための出発点と捉えることが多い。この意味から候補者の多くは、将来国際的環境で働けるのであれば、まずは都市部から離れた場所で勤務を開始することも厭わないと考えている。キーンバウムのグループ企業で新卒等の若手候補者と中小企業の採用案件を専門とするCapitalheads社の代表、オリバー・マイヴィルトは下記のように語る。

「とりわけ経験豊かな新卒者といわゆるヤングプロフェッショナルにとって、中小企業の国際化は魅力的な要素である。国際キャリアという展望は、比較的人気のない業種や遠隔地に勤務地がある中小企業でも、若手スタッフにとって魅力的な職場と解される。」

ザウアーラントや中部フランケンといった、都市部から離れた地域であっても、例えば外国語の日常使用や国境を越えた責務のあるタスク等、多様で多文化に富んだ職場環境であれば、業務範囲が劇的に広がり、中小企業で活躍するビジネスパーソンとしてのモチベーションにつながる。このような国際性を備えた企業は優秀な人材の獲得競争でベストとなるであろう。

執筆

Felix Bischoff
Head of International Office | Kienbaum Consultants International

Kienbaum worldwide

世界14カ国に計26の拠点をもち、ドイツ、欧州のみならず世界各国で組織の成長のサポートを行う。数十年に渡る国際市場での経験を持つキーンバウムは、各国のローカル市場への理解深めるためのサポートを行う。アトランタ(A) からチューリヒ(Z) まで、キーンバウムのコンサルタントは世界中の主要な経済的中心部に拠点をもち活動を行っている。<https://international.kienbaum.com/>

変化への勇気

今こそ転職？

- 非常事態が転職を後押し
- 現在のキャリアを把握するための4つの質問
- 通常の日常業務からの「距離」が自己を見つめなおす良い機会に

「すべきか、しないべきか？」この問いを知らない人はいない。急いで信号を渡ってしまおうか、それとも待つべきか？ずっと待ち続けていた夢を今かなえるべきか、それとももう一度先延ばしするか？現在の状況下では多くの人々がむしろ「待つ」べきと考えている。「すべきか、しないべきか、すべきなら何をするのか？」これは自身のキャリアを考える上で多くの人々が投げかける問いであり、そして結論を躊躇する問いでもある。

「快適空間？それとも冷水に飛び込む？」

「今すぐ取り組むべき？それとも待った方が良いか？」

「これで終わり？あるいはまだ自分のキャリアでどうしても得たい何かがあるのか？」もしあるのなら：

「それは具体的に何であるか？」

しかし、躊躇したり考え込んだりすることはまずあまり役に立たない。時に、友人や同僚、家族は聞かれなくても「でも...しなければならぬでしょう」「...すべき、...してみればきっと...になり得る」といった指示口調で忠告する。たいていは良かれと思っただけの発言であるが、自身の決断力と交渉力ををむしろ麻痺させるものだ。

ではどうするか？

まず、自身のキャリアに関して次の簡単な4つの質問に答えることから始めてみよう。

1. どの状況において特に高いモチベーションを持ち、仕事の結果を認められたか？

認識とは本来は上司「のみ」からなされるものではない。同僚、顧客、部下からも褒められたり感心されるものである。



2. やる気は十分あったにも関わらず結果が他者から認識されなかったタスクは何か？

この問いに対する回答は将来の課題、挑戦におけるヒントとなる。回答したタスクは現職では達成することができない。このタスクは現在の自分のプロフィールまたは企業に合っていない。

3. どのような状況下で、自身はやる気よりむしろルーチンワークとして行うも、その結果が他者に認識されたか？

この問いは典型的な「快適空間」に関するものだ。ただし注意しなければならないのは、ルーチン的に作業しているといつかミスをする、ということである。そして同僚や部下、あるいは外部の者が同じ仕事を全く異なる方法で行っている危険があるということである。混乱やデジタル化のことを考えてみると良い。つまりここでは自己のエンプロイアビリティが問われているのだ。

4. 最後に: モティベーションも認識もなかった状況は？

この問いに詳しく答えられる人は、これを危険信号と認識し、すぐにも転職を勧められる可能性があることを考えるべきであろう。

上記からわかる通り、ここで扱われるのは何ができるかでなく、本当は何がしたいのか、何をモチベーションとするのか、何を誇りとするのか、といったむしろ難しい問いなのである。

もちろんキャリアプランは希望通りに進むものではない。しかし自分が本当に求めていることを実行する人は、大抵が大きな成功を収めている。

最初の質問に戻る: 「変化への勇気」は今こそ必要か？

この質問の答えは確かに容易ではない。しかし、コロナ危機によるコスト削減に伴う人員削減であったり、あるいは上司からの度重なる叱責や耐え難い業務・責任過多から考え得るように、自分のタスクがここ数週間または数か月の間になくなるかもしれない、と考えられる場合は、答えは明白だ。「今こそ、変化への勇気を」である。この場合は早ければ早いほど良い。危機においてこそ、このような危険信号は強まるからである。決定済・終了となった事実と直面する前に一歩を進めるために、現在のロックダウン状態は正にうってつけである。これにより公共生活、経済生活が通常に戻った時点で、公募の、あるいはエージェントを介する隠された転職市場を見て回る準備が十分にできていることになる。

逆に、現在のポジションがある程度安定していると感じる人でも、不満や空虚さ、やる気のなさが増していると自己評価する場合は、今回の危機が過ぎた際に、これまで通りの仕事を続けていきたいのかどうか、少なくとも自問してみるべきであろう。

どちらのケースにも当てはまることは、正に**現在の「距離」**は、自由意志であるか強制的であるかに関わらず、来るべき分岐点に備える**可能性と余地を生み出す**、ということである。この距離感を有効に活用すれば、明確な目標と必要なノウハウを持って、意識高く転職市場に乗り出せるように準備することが可能である。すなわち、現在の状況が引き起こす**不安**は、一度立ち止まり自己のキャリアやビジネスの安定性をクリティカルな視点で根底から見直すための**起爆剤**とすることもできる。そして今が正にそれに適した時期なのである。

執筆

Bernd Fricke
Director Executive NewPlacement & Career Consulting
Kienbaum Consultants International
bernd.fricke@kienbaum.de | +49 211 9659 348

Kienbaum | Executive NewPlacement & Career Consulting

キーンバウムのエグゼクティブ・ニュープレースメント&キャリアコンサルティングの詳細は[こちら](#)をご参照ください。

リーダーシップのコスト

暫定的な措置が増える状況下でも、長期的視野を失わない

特別な時期には特別な措置が必要だ。目下のコロナ危機において、これに対する異論はない。DAX上場企業の取締役会や経営トップなどは自主的に（そして宣伝効果も意図して）超高給とも言われる自己の給与の一部を放棄する意向を示している。雇用者に対する連帯から報酬の一部を受け取らないというこのイニシアティブは、アディダス、ティッセンクルップ、プーマ、ダイムラー、ZFフリードリヒスハーフェン、ドイツ銀行などで見られる。

これらの有名企業の例は従業員および管理職に暗黙の期待をかけている。こうした連帯やロイヤリティの意思表示は本来は任意であるのに、幾人かの解説者の解釈により、今や管理職に対する事実上の強制となりかねない事態となっている。

どれほど差し迫った状況下であっても、任意の給与放棄は企業側から安易に要求すべきものではなく、その理由付けは明白かつ納得の行くものでなければならない。その際、短期的視野だけでなく中長期的な見解を常に考慮することが必要である。更に、重要な人員のロイヤリティやモチベーションを長期的に確保、また強化するためにどのようなすべきか、という問題に対する対策法も、同時に用意しておくべきである。

ここで組織に強く推奨されるのは、暫定的な措置の実行の前に、まずは中長期的なプランを作成し、必要となる給与調整に期間を明記できるようにすることである。更に次のような判断、決定を行うべきであろう。

「リーダーシップのコスト」、つまり管理職の給与全体は実際どのくらいなのか？ 給与削減を決定する場合、それは経営に必要な判断なのか、あるいはむしろロイヤリティの表現という意味合いなのであるか。キーンバウムの調査によると、報酬全体のうち管理職の給与が占める割合は業種、規模により10~30%であり、まさしく「決定打」となるほどの効果を及ぼす要素である。リーダーシップ・コストを把握した後初めて、その暫定的削減の具体的な方法を打ち出すことができる。

任意の給与放棄や、時短勤務の合意、無給休暇の合意など、**短期的措置**をすでに実行している企業は多い。これら単純な給与放棄の補足、または代替として、友好的な合意を前提に報酬の一部を危機管理計画に沿った一定の期間のみ削減する、とすることも可能である。その際、危機モード解除の後、（合意した特定の目標が達成された場合は）報



報酬の増加ももちろんあり得る。このようにすれば、危機管理プランを成功させるよう従業員も積極的に参加することが可能となる。

そして、2～3年ほどの**中期的視野**も考慮すべき点である。既存の変動報酬から将来の長期的なボーナスプランへの移行が考えられる。このようにして、現在主に企業の代表のみに限定されていることが多い長期インセンティブも、更なる管理職層への拡張が可能となる。このような中期的プランを持った企業は、短期的思考の企業に比べ、優秀なスタッフに対しより魅力的な解決策を示すことができる。

また火急の事項として、リスクや不確実性の高い現状下であっても、企業はどんな些細な機会も見逃さず、魅力的な雇用者としての地位の確保に努めなければならない。これにより危機後の企業内のトップ人材のロイヤリティを保つことが可能となる。**長期的視野**からすると、組織は、企業自身、およびその企業が長い歴史をかけて形成してきた組織とを、常に批判的な目で根底から見直すべきである。これを可能とする組織には見込みある将来が待ち受けている。今回の危機は、アジャイルワーク、チームワーク、信頼度の高い管理職のイメージといったものがどれほど重要であるかを浮き彫りにしている。長期的視野の最重要ポイントは柔軟性とフラットな組織への投資であろう。

本テーマに関する詳細な記事は、著者がCOMP & BEN Online-Magazin 3/May 2020に寄稿したものです。オリジナル記事は[こちら](#)をご参照ください。

執筆

Dr. Sebastian Pacher
Director | Compensation & Performance Management
Kienbaum Consultants International
sebastian.pacher@kienbaum.de | +49 173 926 54 87

Dr. Katharina Dyballa
Senior Consultant | Compensation & Performance Management
Kienbaum Consultants International
katharina.dyballa@kienbaum.de | +49 172 998 35 08

Nils Prüfer
Director | Compensation & Performance Management
Kienbaum Consultants International
nils.pruefer@kienbaum.de | +49 173 560 75 72

Kienbaum | Compensation & Performance Management

キーンバウムのコンペンセーション&パフォーマンスマネジメントの詳細は[こちら](#)をご参照ください。



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

