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. 4/2020

Kienbaum

www.kienbaum.jp

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2—ひとの現地化における障壁—
06	COVID-19によって企業の伝統である「分割統治」モデルはどう変わるか
10	キーンバウムとkununuが福利厚生についての共同サーベイを発表
13	リモートワーク時代の新入社員の受け入れをどうするか？
16	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
17	お問い合わせ

Kienbaum

企業の現地化における人材コンサルティングの役割2—ひとの現地化における障壁—

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

前回のコラムにおいては、企業活動のグローバル化における経営の現地化の重要性について言及した。しかしながら、経営の現地化を進めるうえで、様々な障壁があるのは事実である。今回のコラムでは、日本企業の現地化が今以上に進んでいなかった1980年代から2000年代の研究を紹介しよう。一連の研究で主張されていることは、経営の現地化がうまく進まない要因として、日系企業における日本的なマネジメントシステムの導入が現地で受け入れられいていないためであるということである。

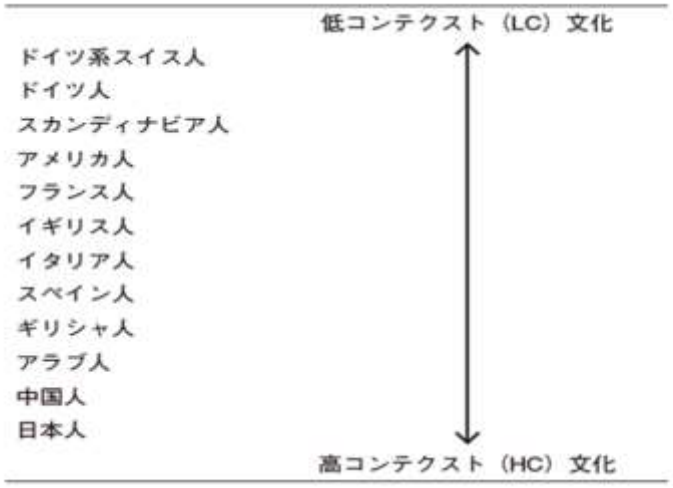
そもそも日本の社会では、個人若しくは組織が情報を処理する場合、システムを単純に巨大化させず個人や組織が常に情報にコミットする形でシステムを作り上げる（コンテクストに強く依存＝高コンテクスト）と考えられている。一方で、欧米諸国（なかでも米国）ではシステムを巨大化させ情報量を増やすことによって能力を強化する方法（コンテクストに依存させない＝低コンテクスト）が取られている。このため、日本では個人が組織の一部として常に情報のアップデート作業に関与する必要があり、全人格的参加が求められる。こうした社会的背景から、経営管理の手法においても、日本企業は、海外子会社において本社からの派遣者を通して直接的な経営管理を行う。その一方、欧米系の企業では文書やマニュアルを通じた間接的な経営管理を行う傾向にある。そのため、日系企業では本社の多くの人材が海外子会社に派遣される一方、欧米系では必要最低限の海外派遣者の存在があればよいということになる。（中村 2005）

この際、「コンテクスト」に含まれる意味は、コミュニケーションが行われる際の背景や状況である。高コンテクストにおけるコミュニケーションは、メッセージの交換においてより多くの背景や状況を共有し、少ない言語情報によってコミュニケーションを行う手法である。

同様の見解はKeeleyでもみられる。Keeley（2001）は、企業が業務を管理する方法としてアウトプット志向コントロールと文化志向コントロールがあることを主張した。高い流動性にある米国労働市場の場合、企業は公式な報告と文書化されたガイドラインに基づいて事業アウトプットをコントロールしようとするアウトプット志向コントロールを採用している。これに対し、長期雇用が前提とされ流動性がそれほど高くない労働市場で活動する日本企業の場合、組織文化に精通した人材を長期的に育成することを通じて事業をコントロールしようとする文化志向コントロールを多用している。

これまでの日本的経営の特性を日本企業の組織化形態とそこにおけるコミュニケーション手法の特異性の観点から捉える研究は多い。林（1994）は、役割分担が曖昧で組織の構成メンバーが共有する職務が多く存在する日本的組織形態において、組織の構成メンバーによって共有される職務領域をグリーンエリアと呼んだ。さらに彼は、日本人はコンテクスト度が高く、組織における業務遂行においても明示的な言語に依存しないコミュニケーション手法を取ることが多く、日本企業の国際化の進展に伴い、組織内業務において文化的バックグラウンドが異なる外国人従業員との間に異文化インターフェイスが存在するようになると、高コンテクスト・コミュニケーションは言語化スキルの点で不利になるとしている。

図表1-1　各文化圏の高コンテクスト度・低コンテクスト度



出所：Ferraro（1990）（江夏・太田訳）から引用

図表1-1のように、Ferraro（1990）は、高コンテクスト文化及び低コンテクスト文化の度合いを文化圏別に並べた図を示した。図表から見て取れるように欧米諸国と日本は、コンテクスト文化において正反対の位置にあることは非常に興味深い。このように異文化マネジメント論の観点からだと、従業員のコミュニケーション手法に日本的経営の特性とその問題点が求められている。さらに、経営手法の高・低コンテクスト依存は職務の範囲にも及ぶのである。

日本的な経営手法であると、日本国内のマネージャーには、部門間の調整を行い、自分の職務領域にこだわらず、多能的で率先垂範的な態度を持つことが求められる。しかし、佐藤（1984）は、これらの仕事ぶりは日本型職務構造に結びついたものであるため、海外の職場には移植困難であるとした。安室（1986）は、欧米企業に比べて日系企業が本社からの派遣社員を多く必要とするのは、日本の文化的・社会的な要素に基づく経営管理手法の違いが影響を及ぼしているとし、職務の細分化とマニュアル化という間接的管理の必要性を主張した。

当時の多くの研究者が指摘していたように、日本型職務構造は曖昧であり、日本の生産システムはハイレベルな暗黙知情報が多く存在する。そのため、日本企業がKeeleyがいうアウトプット志向コントロールに切り替えることは、多大な時間を要し、容易ではないことが明白である。引き続き、現地化における問題に関する近年の研究を次回紹介する。

（参考文献）
安室憲一（1986）『国際経営行動論』森山書店
佐藤博樹 （1984）「 日系進出企業における経営現地の課題と現状と特徴（下）」『研究資料月報』308, 3-14 法政大学原社会問題研究所社会労働問題センター.
中村志保（2005）「日系海外子会社の現地化に関する研究（1）—本社の人的資源管理施策の視点より—」『高松大学紀要』43, 37-63.
中村志保（2005）「日系海外子会社の現地化に関する研究（2）—本社の人的資源管理施策の視点より—」『高松大学紀要』43, 65-98.
林吉郎（1994）『異文化インターフェイス経営ー国際化と日本的経営』日本経済新聞社.
Ferraro, G.P. (1990) The Cultural Dimension of International Business. Prentice Hall, Inc.（邦訳（1992) 『異文化マネジメント』江夏健一・太田正孝監 訳 同文館）
Keeley, T. D. (2001) International human resource management in Japanese firms: Their greatest challenge. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave.

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。

COVID-19によって企業の伝統である「分割統治」モデルはどう変わるか

駐在員制度の終焉？

COVID-19により「出張」という世界が言わば「冬眠」を余儀なくされていることは周知だが、他にも組織のグローバルネットワークの展開において新たな兆候を見せているより戦略的な要素がある。伝統的な駐在員派遣モデルの変化がそれである。

これらの兆候はしかしながら、パンデミックにより引き起こされたというより、むしろグローバル化が発展し、新しい時代に到達しつつあることに、より起因すると考えられる。

時代は変わる

今日の世界、特に中国の発展を見れば、「旧世界・新世界」という区別はすでに時代遅れであることは明白だ。これは、地理的な直接投資や貿易に関するすべての特徴的なインパクトに加え、リーダーシップを持つ人材のグローバルな流れを考える際、特に際立って現れている。ゆえに、マネージャーを「東方」に送る、という従来のアイディアも、昔のやり方となり始めているのだ。

まず初めに、成功するビジネスリーダーの登竜門として、欧米での学歴はもはや必要ない。ファイナンシャルタイムズのグローバルMBAランキングによると、欧米の有名なビジネススクールと並んで、中国、インド、シンガポールのビジネススクールが大きな成長を遂げていることも、これを裏付けている—「NUS（National University of Singapore）に行けるのになぜLBS（London Business School）が必要？」さらに卒業後も**「旧世界」は引き続き挑戦を受ける。**「BAT（バイドゥ、アリババ、テンセント）で働けるならGAFA（グーグル、アマゾン、フェイスブック、アップル）はいらない。」

ここから引き出せることは何か？　**マネージメント知識とは**（それが講堂で、または企業で体得したものにしても）**すでにどこにでも存在するもの**であり、わざわざ「送りこむ」必要はないということである。

これを国際的なリーダーシップエクセレンスの意味合いから捉えてみよう。グローバルマネジメントというハードスキルに加えて、むしろローカルマーケット、そして文化的特徴への深い理解が、今日の世界をリードする要素であることを、目下の危機は示しているのだ。

COVID-19騒動は、本社が本拠地の危機の鎮静、火消しに奔走しなければならない間は、国外拠点のリーダーは独自に判断し行動しなければならない、ということを顕著に示している。

結果として、伝統的な駐在員派遣モデルにも影響が生じる。長年に渡り、組織は「国際問題の解決者」に3~5年の任務で世界中を巡らせて来た（「我々のアジア地域専門家は南アフリカでもどのようにしたら良いかを心得ている」と言った感覚だ）。そして今、世界はもはや複雑になりすぎ、分散化されすぎてしまって、このモデルを維持することはできなくなってきているのが現実である。

駐在員＝絶滅危惧種？

人員を世界中に送り込むことがコスト的な努力（給与パッケージ、住宅手当、転校や引越費用等）を強いるものであることは目新しい事実ではない。そして今、優秀なバックグラウンドを持つ現地の人材が追いつこうとしており、駐在員モデルの威力は益々失われてきている。数年前には国外市場の経営は完全に「ホーム」から行われていたが、今日では（現地社長を含む）ローカルスタッフによる組織というのが新常識である。これは企業の円熟度という観点からも納得できる。単に国外拠点を立ち上げ、本社からの分配を何となく保持していただけの初期の国際化の時期から、子会社として独自の成長を目指す安定した稼働状態に発展を遂げてきたのである。

更に、現地の従業員と駐在員との給与の差を正当化するのが益々難しくなってきている。同じレベルの学歴と職歴を持つ2名がデスクを並べる場合は、特に問題である。そもそも誰かを駐在として派遣する際、一般的な駐在員パッケージよりも現地の契約の方が好まれる。

加えて、重要な個人的要素も作用する。とりわけCOVID-19のような危機の際には、遠隔地に滞在すること自体がチャレンジとなることもあるだろう。国境の封鎖や厳しい移動制限の措置下における「帰りたい」アピールは批判の対象となる。更に、かつては企業内のキャリアアップの前提条件と見られていた国外駐在経験は、近年ではその重要性を失ってきている。デジタルやアジャイルに詳しいなど、他のスキルがそれに取って代わられている。世代や価値観の役割も看過できない。**昇進や経済的メリットのためにプライベートの充実を犠牲にすることを好まない**Y世代、Z世代の労働力は、社内での比率が増している。結果的に、住み慣れた環境を離れ、未知の世界へ（一時的にでも）一歩を踏み出したいと考える人材を探すことがより難しくなってきているのである。

もちろん、駐在員モデルが完全に消滅することはなく、多くのケースでは引き続き企業の国際戦略とグローバルな成功のカギであり続けるだろう。しかしこのシフトチェンジは目に見えて明らかである。一元的、欧米中心的傾向が弱まり、多元的、多中心の新しい現実に適応した、グローバル化の時期に差し掛かっているのである。組織とそのリーダーもそれに適応する必要がある。

現地の優秀な人材はグローバル環境を必要とする

これは組織にとって、単なる現地の人材採用における挑戦というレベルに留まらない。本社は責任（とそれに伴うコントロール）の譲渡とは何を意味するのかを学ばなければならず、コミュニケーション方法を徹底的に適応させなければならない。英語でのコミュニケーションが困難という理由のみで、コスト高で非効率の駐在員モデルを選択し続けている「グローバル」と銘打つ企業は、最終的には辞書を引っ張りだして来なければならない事態となろう。

これはまた、国境を越えた人材登用にも当てはまる。地域ごとの状況、発展、市場の流れは複雑化を増しており、当初から「『本社所在地の国籍保有者』というフィルター」をかけてしまっては、対応できる人材の採用は難しい（これは現地採用、本社採用、どちらにも当てはまる）。潜在的候補者の絶対数が小さくなってしまうためである。とりわけ中小企業においては、本社の企業文化を抜本的に見直す必要に迫られ、苦悩を伴う決断となることが多い。

国を超えた共通の土台が確立していなければ、将来、真に国際的な組織の経営は益々難しくなるであろう。深い意味では、異なる文化を理解し、**多様性を検出し、それを尊重した上で適応**できることが、成功の鍵となる。これには言語力も伴う。Google翻訳DeepLなどの翻訳ツールを「いいね」で賛美するだけではなく、文化の違いを直に受け止められる能力というのは、その文化の言葉をマスターすることによってはじめてもたらされるものだからである。

エクゼクティブサーチを活用しよう

国際的に活動していながらも、多くの企業は既存の社内人事構造を信頼しきれていない。市場は国ごとに異なり、ゆえに、それぞれに違ったアプローチやプロフィールが必要となる。特に中小企業にとっては、国外で優秀な人材を確保するのは時間と労力を消費する冒険となる。また、理想的な候補者が獲得できなかった場合は、結果として人件費過多を引き起こし、コスト増大が本来のビジネスから焦点をそらしてしまう。本社から離れていても、また自身が国外での豊富なキャリアを自負している場合であっても、ビジネスに必要なものを確信するためのアドバイスを受けられるパートナーの存在はありがたいものである。優秀な人材の抽出、評価、採用から育成に至るまで、その地域の専門家を頼りにしてみよう。本社、ローカル拠点に限らず、これが鍵であり、そして本来の重要なタスクへの集中を可能にする。

執筆

Felix Bischoff
Head of International Office
Kienbaum Consultants International
felix.bischoff@kienbaum.com | +49 221 801 72-534

Thomas Straessle
Managing Director | Executive Search
Kienbaum Consultants International
thomas.straessle@kienbaum.com | +41 44 30642 34

Kienbaum worldwide

AtlantaからZurichまで、キーンバウムは世界14カ国に計26の拠点を持ち、各地域の市場を熟知したコンサルタントが「人」と「組織」に関わる全方向のコンサルティングサービスを提供する。

キーンバウムとkununuが福利厚生についての共同サーベイを発表

キーンバウム・ベネフィット・サーベイ　2020

フレックスタイムとテレワークは、今日誰もが話題にしている。特に現在の状況下では必要不可欠な要素となっていることは言うまでもない。この新しい働き方は、現在の危機と切り離しても、以前から福利厚生を構成する最重要な要素の一つであったが、危機を迎えて正に中心的テーマに躍り出た。2020年版キーンバウム・ベネフィットサーベイでは、このロングランを続けるこのテーマに焦点を当てる。ベネフィットサーベイは、人事・マネジメントコンサルティング会社のキーンバウムが毎年発行しており、今年で3回目を迎える。今回のサーベイは、ドイツ、オーストリア、スイスにある100以上の企業における調査を基にしている。更に、今年も雇用者評価サイトのkununuの協力を得て、上記三カ国の被雇用者4800名余りを対象に、従業員からの評価を並行して調査分析した。

MUST-HAVEの第一位は勤務時間と勤務地を自由に選べること

「本調査はコロナ危機前に行ったため、危機の影響を受けない調査結果を得ることができた。ゆえに勤務時間と勤務地のフレックス制が福利厚生の必要不可欠要素（＝マストハブ）のトップとなったことは、より一段と興味深い。福利厚生を考える際、フレックス時間、フレックスオフィスはコロナ危機以前も今も、変わらず絶対要素なのである。」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部門のダイレクターであるニールス・プリューファーはこのように語る。「マストハブ」カテゴリーに属するのは、3分の2以上の企業が「必須」と回答し、5分の1以上の企業が導入済みの要素である。

「ドイツ、オーストリア、スイス地域の被雇用者は今年の初めにはすでにフレックスタイムとフレックスオフィスをとりわけ重視していた。フレックスタイムについては71%が、テレワークについては55%が肯定回答し、従業員にとって最も魅力あるベネフィットという結果になった。」こう語るのはkununuのグローバルコミュニケーション&ブランドのダイレクターであるイェニア・ザバである。

キーンバウムの調査では、従業員から見た福利厚生マストハブのトップ3を見ると、社内イベントととフレックスタイムがそれぞれ90%以上で最も重視され、それに僅差の79%で社員の健康を扱うサービスが続く。管理職の回答結果を見ると、フレックスタイム（91%）、会社支給のスマートフォン（83%）、テレワーク（83%）が新時代のベネフィットの構成要素として高い人気である。

更にキーンバウムの調査によると、フレックスタイムについては、雇用者の3分の2以上（65%）が全社員を対象に導入済みと回答し、28%は特定の従業員層を対象に提供と回答している。勤務地のフレックス制、テレワークについては、調査企業の半数が全従業員を対象に導入済み、31%が一部導入と回答している。結婚式や出産など、法定外の特別休暇は引き続き人気であり、79%の企業が全従業員に対し可能としている。特定期間の長期休暇、いわゆる「サバティカル」についても、半数以上の53%の企業がすでに導入している。ニールス・プリューファーによると、「我々の視点からすれば、サバティカルは数年のうちに雇用者が新しい仕組みとして『マストハブ』に取り入れるべきベネフィットとなると言える。」とのことである。

コミュニケーションは改善の余地あり

企業として、また従業員として、何を重視するか？　またそれをどのように内外に実証すべきか？　これらは企業理念に関する問いである。トップタレントやスペシャリストの獲得、リテンションに関わる際、そして将来の従業員からの質問にできるだけ誠意ある回答を示したい場合、人事部は常にこの問いを繰り返さなければならない。ところが、キーンバウムのエキスパート、ニールス・プリューファーによると、この点において雇用者側には改善の余地が大きいとのことである。「特に既存の措置や導入が決定しているものについて、本サーベイの参加者からは自己批判的な意見が出ている。企業の3分の1は、従業員は自社の福利厚生の認知度について『良く知られていない』か『どちらかというとあまり知られていない』と回答している。」

既存のベネフィットの告知はイントラネット（普及度81%）が主要な媒体である。個人面談や社内会議（37%）、メール（27%）がこれに続く。「ソーシャルメディアの企業アカウントの普及率は20%で上記より低いが、ソーシャルメディアは優秀な人材の獲得のための対外エンプロイヤーブランディングに活用できる有用なツールである。企業はもっと自信を持って、各種の有用な福利厚生政策を社内外に宣伝するべきである。」ニールス・プリューファーはサーベイの結果をこう補足する。同時に、自社の福利厚生を評価するために社内アンケートやベンチマークなどの措置を講じている企業は、わずかに16%に過ぎないことが明らかになった。

各国の福利厚生の特徴

キーンバウムのベネフィットサーベイでは、ドイツ、オーストリア、スイスの3国の比較においても、興味深い結果が示されている。勤務時間のフレックス化や勤務地の自由選択、健康診断等予防措置、の項目はどの国においても広く普及されている。加えて、各国に特徴的な項目の評価が別途記されている。

産業医の普及率について、オーストリアでは97%と「マストハブ」で

ある一方、スイスでは11%である。スイスでは代わりに保険補助金の普及率が72%と高いが、オーストリアやドイツではそれぞれ47%、35%と中程度である。オーストリアでは食事手当も人気が高く、50%の企業で全社員に提供されている。

ドイツでは通勤・移動に関する手当の普及が他の2国より広い。公共交通機関の割引定期券（Jobticket）の導入率はドイツでは55%、オーストリア19%、スイス39%であり、ドイツでの普及率が高いことが明らかである。更に現在ブームとなっているのは、会社所有の自転車である。「このベネフィットはドイツでは31%が全社員に対しすでに導入済みであり、更に27%が導入予定との回答である。隣国ではそれぞれその10分の1強程度である。」ニールス・プリューファーはこのように説明する。

本サーベイKienbaum Benefits Survey 2020はキーンバウムショップで購入可能です（ドイツ語）。内容についてのお問い合わせは下記までお願いいたします。

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

Kienbaum | Compensation & Performance Management

出典

キーンバウム・コンサルタンツ・インターナショナル　プレスリリース
Kienbaum Consultants International GmbH
Kerstin Wandt
Edmund-Rumpler-Straße 5
51149 Köln
presse@kienbaum.de | +49 221 80172-689 | www.kienbaum.de

kununu

kununuは欧州最大の雇用者評価サイト。評価されている企業は80万以上、評価数は300万以上。革新的なスタートアップアイディアを持って10年前にウィーンにて発足した同企業は、企業情報の取得の仕方を革新的に変えた。kununuは同時に、企業が独自の強みや長所について積極的にPRできるコミュニケーションの場も提供している。設立：2007年。現在の従業員数：約120名。拠点：ウィーン、ボストン、ポルト、ベルリン。

リモートワーク時代の新入社員の受け入れをどうするか？

Status Now：デジタル時代のオンボーディング体験を紹介

新しい職場での初日はいつでも特別なものであるが、ソーシャルディスタンスとリモートワークにより、雇用者、社員に関わらず、ここ数カ月で状況が劇的に変化した。オンボーディング、すなわち新入社員の受け入れに関する現状について、人事・マネジメントコンサルティングのキーンバウムでエグゼクティブサーチを専門とするアンネ・フォン・ファロアとアンナマリア・カールの記事を紹介する。

勤務初日のオフィスに、誰もいない

転職後、新たなスタートを切ることは大きな期待と感動を伴うものである。期待や希望だけでなく、不安や前職からの離職に伴う別れの痛みなどもあるかもしれない。そのような落ち着かない感情と共に初日を迎えるのであるが、特に今、転職を行う人にとっては、転職先に慣れるということは全く特別な挑戦を伴う。雇用者の立場からしても、新入社員、あるいはその部署全体の業務がテレワークを中心に行われる場合、また同レベルの管理職仲間や経営陣が物理的にその場にいない場合、これまでとは**別の形での受け入れ**を強いられることとなる。

これまでのように歓迎の花束が机の上に置かれていたり、IT部門からモバイルワークに必要な設備が一式届けられていたり、といった方法が取れなくても、新規メンバーへの**歓迎を表現する**にはどうしたら良いだろうか？また、ソーシャルディスタンスのルールの中で**新しい職場の日常に慣れてもらう**にはどうしたら良いか？この問いは、初日の印象が大事という言葉が示す通り、重要な意味を持つ。人、組織、プロセスをデジタル時代に適応させるにはどうしたら良いか？コミュニケーションの方法、形式をどのように変えるべきか？**企業文化**や企業環境をどのように学び取ったら良いか？

本コラムでは、様々な業種からここ数カ月間に転職に成功した人を取り上げ、危機の時代のオンボーディングについて、転職の利点や挑戦、新環境にどの程度「慣れ」たか、などを紹介する。

デジタル時代のオンボーディング

上記の問いは当然自社にも投げかけられる。そこで、最初にキーンバウム自体のオンボーディング体験を取り上げたい。本年6月1日よりキーンバウムのシュトゥットガルトでエグゼクティブサーチのダイレクターとして活躍するDrアンナマリア・カールの体験を下記に紹介しよう。

「キーンバウムでの勤務開始は、当初は4月を予定していました。ロックダウンの真っ最中です。電話で何度か話をした後、『オンボーディング＝受け入れ期間』を延長しようということで相互が納得しました。勤務開始は6月初めに延期されました。同時に私は『オンボーディング・メイト』、すなわち受け入れ全般についてのコンタクトパーソンであるベルリン勤務のスタッフ、そしてケルンからアドバイザーとしてサポートしてくれる1名と、ミュンヘン在住の将来の上司、の3名と**定期的に進捗電話会議とプロジェクト会議を持ちました**。彼らがリモートワークで詳細な導入トレーニングを行い、企業文化、企業構造についてのレクチャーを行ってくれたのです。私はこれまでも在宅勤務を多くこなしていましたので、この点については特に大きな変化はありません。私の末の娘は非常に端的にこう表現したことがありました。

『オンボーディングは飛行機と同じ。機体に乗り込んで、シートベルトを締める。でもまだ離陸はしない。』

おかげで私は、確かに準備万端で初日に臨むことができました。5月末の祝日の後、初めて新しいオフィスに行きましたが、その時にはすぐにでも全力で仕事を始められる、という気持ちでした。初日というのはいつでもそうですが、この日もオフィス内や組織全体の新しいスタッフや同僚と知り合いになるのをとても楽しみにしていました。直接会った人（握手なし、距離を保って）も、TeamsやSkypeを通じて知り合いになった人もいます。忘れられないのは初日のお昼ご飯でした。**会議室で、ソーシャルディスタンスを保ちつつ**頂いたランチは即興的で、だからこそなお、心のこもったものでした。

今、私のスケジュールはいっぱいに埋まっており、終わりがないほどです。週を経るごとに一歩ずつ深く、企業とその文化に入り込んでいく気持ちです。ウェルカムデーも含め、ほとんどのアポはオンラインですが、準備も進行も完璧です。最近になって少しずつですが対面式のミーティングが行われるようになってきました。『**ニューノーマル**』への動きはは私たちのところでも感じられます。

私のオンボーディングが**特別で、更に大変だったか**、との質問ですが、**そんなことはありませんでした**。危機における体験と、危機で明らかになった潜在能力は、将来のオンボーディングに新しい環境で活用されていかなければならないと確信しています。とりわけ新しい仕事のスタートにおいて、早く新しいタスクに慣れ、早く新しいチームの一員となるために、**効果的なコミュニケーション**、デジタルコミュニケーションの重要性が増していると考えるためです。特に**国際的に活躍する組織**においては、**オンボーディングや導入トレーニングをデジタル化**する能力は必須です。そして新しい組織に新規参加するために学ぶこととして、将来も**仕事に対する個人的な信頼**は絶対的な成功要素であり、これが**今日においてはオンラインでも**確立されなければならないのです。」

Kienbaum blogにて連載予定（ドイツ語）。

執筆

Anne von Fallois
Executive Director | Executive Search
Kienbaum Consultants International
anne.vonfallois@kienbaum.de | +49 30 88 01 98-80

Dr. Anna-Maria Karl
Director | Executive Search
Kienbaum Consultants International
anna-maria.karl@kienbaum.de | +49 711 72 72 17-57

Kienbaum | Executive Search

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