



ページトピック

①3 企業の現地化における人材コンサルティングの役割3一日系企業の課題—

05 コンプライアンスオフィサー。変わる役割

()7 パーパス。素晴らしき未知の世界。

O Diversity matters - 今こそ多様化を

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3―日系企業の課題―

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

近年の研究で指摘されていることは、依然として日系企業の多くでは グローバルHRMシステムが構築できていないというものである。それ ゆえ、日本的システムに馴染めない海外現地子会社の非日本人国籍の 従業員が多くいるのである。

牧・関口 (2015) が言及するように、現地化が進んでいる日系子会社では現在においても日本的人的資源管理システムの部分的移植と現地の人的資源管理システムの併用にとどまり、一部の欧米企業に見られるような世界共通の人的資源管理システムを積極的に構築していないとされている。そのため、日本企業の海外子会社では高コンテクスト文化に起因する文化志向コントロールに現地社員がうまく入り込めず、コミュニケーション上の問題に戸惑う姿が依然として指摘されている。

また、海外日系企業において現地化が進んでいない場合であると、ごく少人数の日本から派遣された日本人管理者が経営を行い、現地人は経営の中枢から外され、権限を与えられない。そのため、昇進が限られる「ガラスの天井効果」(古沢 2011)が問題になることが多い。さらに、鬼塚(2004)は、日系企業は欧米企業と比べると、能力に見

合った人事評価が受けられず、賃金が低いため、現地人材からの評判 があまり良くないとした。

一方で、日本企業が具体的に直面しているグローバル人事の課題はどのような特徴があるだろうか。

日本在外企業協会(2019)は、日系企業の海外事業管理担当者、国際人事担当者を対象にアンケート調査を行った結果、「ローカル社員の育成」(2018年71%、2016年73%、2014年73%)、「グローバルな人事・処遇制度の確立」(2018年44%、2016年51%、2014年50%)、「日本人派遣社員の育成」(2018年49%、2016年49%、2014年43%)に人事課題があることを明らかにした。人材のグローバル育成に関しては、経年的にみても多くの企業が問題意識を持つ様子がうかがえる。

入江(2011)は、主に1000以上の日本企業189社を対象に、グローバル人材マネジメントの全体を把握しているミドルマネージャー以上の役職の従業員に対し調査を行なった。そこでは、日本人の語学教育やグローバルビジネススキル教育、海外赴任者の選抜・育成が日本本社



におけるグローバル人材マネジメント課題として挙げられており、 「世界で戦える日本人の育成」が喫緊の問題であるとされている。海 外現地法人のグローバル人材マネジメント課題においては、ローカル スタッフの育成に課題があることが指摘された。

こうしたことから、日系企業は海外子会社の現地化を進めているが、 人材育成に関しては制度の構築段階であるといえる。海外子会社にお ける、重要な職務を遂行できる従業員の育成が追い付いていないとい う問題は、90年代から白木(1995)によって指摘されていることか ら、20年以上経った現在でも日系企業は現地化に際して同じような問 題を抱えているのである。

以上のことから近年、日本企業のグローバル経営において、グローバル人材育成が喫緊の経営課題であることが明らかになった。その背景にあるのは、統一的なグローバル人事・処遇制度の構築が発展段階にあり、とりわけ海外拠点の人材マネジメントが適切に行われていないという現状である。今後見込まれるさらなるグローバル化の進展と労働力人口の減少(とりわけ若年層)が逆比例の関係にあるため、語学面や異文化対応力の面で、国籍にかかわらず能力のある人材を活用し、適切に評価していくことが経営において重要であることは言うまでもない。

(参考文献)

入江崇介(2011)「グローバル人材マネジメント課題と施策実施状況の実体」『RMSmessage』vol.25.

鬼塚義弘(2004)「中国進出企業の経営比較—現地化の遅れは問題か?」『季刊国際貿易と投資』Winter 2004, No.58, 69-75.

白木三秀(1995)『日本企業の国際人的資源管理』日本労働研究機構.

日本在外企業協会(2019)「第 10 回「日系企業における経営のグローバル化に関するアンケート調査」結果報告」2017年1月10日.

https://joea.or.jp/wp-content/uploads/survey_globalization_2018.pdf (最終閲覧日2020年10月20日)

古沢昌之(2011) 「日本企業の海外派遣者に対する人的資源管理の研究―駐在員経験者への調査を踏まえて―」『大阪商業大学論集』第6巻第3号 1-22

牧美喜男, 関口 倫紀(2015) 「日本企業海外子会社における人的資源管理の実証研究」『国際ビジネス研究』第8巻第1号 89-105.

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。



コンプライアンスオフィサー。変わる役割

バックオフィスからフロントオフィスへ

つい数年前までは、コンプライアンス担当者の役割は、すでに完成した企業戦略や決定をコンプライアンスの観点から承認する、つまり規制や価値体系が遵守されることを保証する、というものが主であった。

この時点では、コンプライアンスの位置づけは企業の主要な意思決定者とは離れたところに位置していた。それよりもコンプライアンス部門はほとんどの場合第3の列、多くの場合法務部門に属していた。

コンプライアンスは「リアクション」から「アクション」へ

しかし時代は変わった。規制や手続きの厳格化が増していることに加えて、いわゆる「ソフト」コンプライアンス要因(完全性や公平性など)に関する規制当局や社会の期待が最近高まっている。これにより、「どのように」が「何」と同じくらい重要になるため、トピックとしてのコンプライアンスというテーマがますます重要になってきている。このような環境で企業が適切に行動するためには、コンプライアンス担当者が早い段階で重要な決定とビジネス戦略の開発に関与する必要がある。今日では、コンプライアンスにはリアクション、つまり事後対応以上の役割が課されている。「検出」のコンプライアンスだ

けでなく、「創出」のコンプライアンス、すなわち予防的コンプライアンスが必要なのである。企業の意思決定の過程にコンプライアンスが協力して最初から関わることにより、コンプライアンス違反の発生を防ぐ、または違反が発生する可能性を少なくとも大幅に低減することが可能となる。

たとえば、ある企業が販売戦略として、国外の汚職の多い国で中小企業を顧客として獲得しようとする場合、コンプライアンスとの緊密な協力の下で経営の戦略的方針を立てる必要がある。

コンプライアンスは経営陣と同席する

今日、戦略的なビジネスプロセスは、コンプライアンスの関与なしには確立しない。したがって、近代的なコンプライアンスのシステムでは、コンプライアンス担当者はチーフコンプライアンスオフィサーとして経営幹部の一員であるか、仮にまだである場合は、経営陣へ直接レポートできる独立した立場に置かれる。



コンプライアンスオフィサーの役割が変わると、求められる人物像も変わる

データ保護、独占禁止法、汚職防止、マネーロンダリングなど、従来のコンプライアンス分野を視野に入れると、コンプライアンスの管理は正式には法律専門家の分野である。このことは、これまでもそうであったし、とりわけ金融、保険、製薬などの規制対象業界においては、これからも変わらない。もちろん、規制や法律的問題への対処に当たり、法律専門家は最適な人材である。

ただし、コンプライアンスチームに必要とされているのは、法的に精通しているコンプライアンス担当者だけでなく、リスク管理、評判リスク管理、ビジネスプロセス、オペレーション、IT、デジタル化など、コンプライアンス関連の他のトピックに関する専門知識も持つ人材なのである。これは特に大規模なコンプライアンス組織に当てはまり、非常に多様性に富む必要がある。更にコンプライアンス担当者は、学問的および専門的な経歴に関係なく、コンプライアンスを企業戦略に組み込むために、ビジネス、市場、および財務について完全に理解している必要がある。ビジネスに精通し、オペレーション部門の管理者全員に「この人には自分の話がきちんと通じている」という感情を与えることのできる人物であるべきである。このような人物像であれば、マネージャー層からビジネスチームの一員として受け入れられるのである。

今、コンプライアンス部門の責任者にはシニア・エクゼクティブ・マネー ジャーが必要

チーフコンプライアンスオフィサーは、強力で独立した、信頼のおける戦略的な責任者であり、経営陣と対等な立場で話し合い、会社で卓越した地位を獲得できる人物でなければならない。「ショーストッパー」という評判を持たれてはならず、ビジネス戦略において歓迎される考えを持つ必要がある。フロントオフィスにコンプライアンスオフィサーがいる場合にのみ、企業は最初から責任リスクを回避し、コストを節約できるのである。

執筆

Bernhard Walter

Principal | Executive Search Kienbaum Consultants International bernhard.walter@kienbaum.de | +49 89 45 87 78-77

Kienbaum | Executive Search



パーパス。素晴らしき未知の世界。

キーンバウムの最新サーベイ

- ・ 企業の存在意義=パーパスは何か?という問いに、半数以上の管理職が回答できない
- パーパスは企業のパフォーマンス向上につながる
- ・ パーパスを人事に役立てるヒント:組織を構成する人事の役割

パーパスという概念はすでに一般に知られているが、自社のパーパスについて即答できる人は59パーセント余りでしかない。これは、今日のトップテーマである「パーパス」について、人事・経営コンサルタント会社であるキーンバウムがヒューマン・アンリミテッド社と協働で行った調査・分析の結果が明らかにしたものである。本調査は1300人ほどの管理職およびスペシャリストを対象に行った。

組織に課される義務

「組織のパーパスについての問いは、私たちキーンバウムやその顧客の多くにとっては単なるトレンドではなく、むしろ以前から当然のことであった。ただ、これまで公に取り上げる機会があまりなかっただけだ。」キーンバウムのCEOであるFabian Kienbaumは本サーベイのきっかけをこのように語る。

共同して本サーベイに携わった戦略コンサルティング会社「human unlimited」の創始者Frank Dopheideはこう補足する。「最初のコミュニケーションから企業のパーパスの実行までの過程で、多くのものが伝達されず、最終的に当初の力が失われてしまうということが、これまでの経験から明らかになった。数値はそれを明確に示している。それが導き出す指示も然りだ。」

キーンバウム・インスティテュート@ISMは、パーパスに関する下記のような問いを初めて科学的に取り扱い、分析した。すなわち、パーパスの開発と実行は誰が行うのか? ポジティブなパーパスは企業内で人々にどのように作用するか? それがパフォーマンス全体に与える影響は? といったものである。回答者の過半数(56%)は、特に経営陣が企業のパーパスの実行と情報伝達の責務を負うべきであるとしている。更に、人事部がより深くかかわるべきであるとの回答もなされた(+14%)。

「この結果から、強固なパーパスはパフォーマンスの向上、顧客志向 の拡大、更なるイノベーションにつながることがわかる。そして何よ りも、最終的には組織自体が、自らに疑問を投げかけ、パーパスを深



く追求する義務を負うのである。本サーベイはそのきっかけを作り、 未来ある企業を確立したいと考えるすべての経営者の手助けとなるだ ろう。」Fabian Kienbaumはこうまとめる。

組織の構成者としての人事部の役割

人事業界においては、パーパスが優秀な人材の獲得及ぼす影響のみならず、実際の変革の実現可能性についても考える。キーンバウムの取締役およびパートナーであるDr. Walter Jochmannは、明確なパーパスを伝達しそれに基づくことは、組織にとって明らかな付加価値となることを認識している。「企業パーパスはまず人によって生み出され、それにより組織にとっての付加価値として機能する。回答者の75%が企業パーパスが活かされることににより満足度が高まるというポジティブな影響に気づいている。ここでは人事部が率先して経営陣から投げかけられたパーパスの開発プロセスを開始当初からサポートする必要がある。人事部の機能はこれによりトップマネジメントのパートナーとして、更にチェンジ・エージェントとしての役割を果たすことになる。」

サーベイ「パーパス。素晴らしき未知の世界。」は2020年10月2日から www.kienbaum.com にて無料でダウンロード可能。

Kienbaum

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 Kathrin Jansing

presse@kienbaum.de | +49 221 80172-697

Kienbaum Institut@ISM

企業における人事問題の解決のために設立された革新的な研究センターおよびシンクタンクである。ISM(International School of Management)の科学的コンピテンスとノウハウと、国際的コンサルティング会社であるキーンバウムの豊かな経験とを結びつけ、特にリーダーシップ、トランスフォーメーション、チェンジマネジメント、デモグラフィック、といったテーマにおける問題解決策、また人事開発促進のための方法を提案する。

Human unlimited

デュッセルドルフ、メディアハーフェン地区に本拠地を置く、ドイツのパーパス・エージェント。既存のビジネスモデルが信頼、顧客、シェアを獲得できなくなったとき、human un-limitedは創造力を駆使して新しい力を提供する。主な顧客はDeutsche Bank, Telekom Deutschland, Unicredit, Douglas, Telefonica, Traton, Deutsche Sporthilfe, Bayer 04 Leverkusen。

INNOFACT

2001年創設のINNOFACT AGはマーケットリサーチに関するフルサービスを提供する、オンラインアンケートの部門でドイツ有数の会社。50万人もの独自の消費者コネクションを持ち、顧客はグローバル大手企業から地域型の中小企業までさまざま。本拠地はデュッセルドルフのメディアハーフェン地区、その他ベルリン、レンガリヒ(ITセンター)、チューリヒに拠点を持つ。調査対象に対する深い洞察力を誇りとし、目的に合った個別の調査結果の提供を可能にする。

Diversity matters - 今こそ多様化を

女性クオータ法施行から5年。キーンバウムが担当省庁の委託を受け現状を評価・分析

キーンバウムはこのほど、他の各機関と共に連邦家族・高齢者・女性・青少年省の委託を受け、「女性クオータ法(正式名称は『民間企業及び公的部門の指導的地位における男女平等参加のための法律』」の施行から5年が経過した現在の状況の評価・分析を行った。その結果を要約すると、次のようになる。「『やや』改善、しかし良好という状態にはまだ遠い。」

同法は2015年5月1日に施行された。目的は、指導的地位に就く女性の数を大幅に増やし、それに伴い将来的に男女平等を達成すること、である。ドイツはこの目標到達にはほど遠い。上場企業で監査役会の従業員代表と株主代表が同等である企業では、監査役会の女性比率30%は義務であるが、このような企業にはこの法律は有効に機能する。しかし該当する企業は数えるほどしかない。

一方、上場または同等の意思決定権を持つ企業で、義務なしに数値目標を設定する「のみ」としているところでは、進歩の速度は未だにカタツムリ並みと言うしかない。

これまで具体的な数値目標が掲げられていない、執行役会の女性比率については、特別増加したとは言えない。2015年から2017年まではわずかに7.6%増加したのみであり、2019年には平均10%である。女性比率を義務とする企業では11%と、その他の企業(9%)と比べるとわずかに高い。

担当責任省庁である連邦家族・高齢者・女性・青少年省および連邦司法・消費者保護省は、すでに本法律の強化に取り組み始めている。しかしこれとは別に、管理職層への女性の登用を増やす時期が来ていることを、企業は強く認識しなければならない。

多くの要素が管理職への女性の登用を主張する

数々の調査が、**男女混合のリーダーシップを持つ企業の方がより成長する**、と示している。デジタル化、脱炭素化、少子高齢化などの大きな課題に直面する今の時代には、従来の枠組みを超えた考え方や建設的な自己批判、創造的自由を生み出し全社員のイノベーション能力を引き出せる企業文化の構築が欠かせない。「**ダイバーシティなくしてディスラプションは起こらない**。」キーンバウムのサーベイである回





FüPoG: Kienbaum legt Bundesregierung Abschlussgutachten zu Frauen und Männern in Führungspositionen vor

FüPoG - Was verbirgt sich dahinter?

Die Gleichberechtigung von Frauen und Männem ist in Artikel 3 Absatz 2 des Grundgesetzes festgeschrieben. Sie ist gemäß dem Koalitionsvertrag der Bondesregierung aus dem Jahr 2018 "Voraussetzung und Motor für nachhaltige Entwicklung und die Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft, national und international*. Zur Verwirklichung dieses Zieles ist zum 1. Mai 2015 das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männem an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst (FüPoG) in Kraft getreten. Das Gesetz soll dazu beitragen, den Anteil von Frauen in

Führungspositionen signifikant zu erhöhen und perspektivisch eine Geschlechterparität in diesem Bereich zu erzielen.

Um dies zu erreichen, sieht das Gesetz Regelungen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen vor. 50 sieht es in Bezug auf die Privatwirtschaft im Einzelnen vor, dass Aufsichtsräte von Untermehmen, die sowohl börsennotiert sind als auch der paritätischen Mitbestimmung unterliegen, seit dem 1. Januar 2016 einen festen Mindestanteil an Frauen und Männern von je 30 Prozent bei allen Neubesetzungen erzielen müssen.

「女性クオータ法」に関するキーンバウムのサーベイの詳細は、上のページをクリックしてください(ドイツ語)。

答者はこのように的確に表現している。「右へ倣え」的な人事では創造的破壊は難しい。経営層において比較と快適さが充満している企業では、新しい思考や手法は確かに容易ではない。ちなみにこの考えは**投資家**の間でも浸透しており、企業の成長に着目する際、マネジメント層や有能な人材のパイプラインがどの程度多様性を含んでいるかを益々厳しく追及するようになっている。

優秀な人材の獲得は、少子化の時代にはますます厳しくなる。これはコロナ危機による採用ストップや昇進見合わせでも隠せない事実だ。「ジェンダーの多様化」は、一部の業界では以前から痛切に認識されているスペシャリスト不足の改善策ともなる。ゆえに、優秀な経歴を持つ女性の莫大な人材プールをよりうまく利用することは急務である。女性のトップ人材の履歴書は、家庭の事情による離職期間などから、時に男性と比べて「直線的」ではないかもしれない。採用や昇進の決定には勇気が必要となるだろう。このようなケースをどのように読み解くかの助言も、キーンバウムのような人材コンサルタントの役割である。

ダイバーシティはまた、**雇用者ブランディングとしての重要性を**増している。男女問わず、若く優秀な人材、いわゆるトップタレントは、男性に偏った経営層を持つ企業からは特に距離を置こうとする。そして男女共に、仕事と家庭、子供や介護とキャリアの調和、という、ワークライフバランスの余地のある企業文化を求めるのである。



私たちの目指すダイバーシティとは

管理職レベルに多様性を一これは自然に達成されるものでないことは、 キーンバウムも自身の経験から理解している。キーンバウムでは「多 様性」に追いつく目的から、**内部でダイバーシティプロジェクト**を立 ち上げた。

まず最初に、どんな変革も一律の現状分析から始めるべきである。社内全体、そして管理職の男女比の算出がこれに含まれる。その後に明確な目標設定がなされる。ここで残念なことは、現行の法律「女性クオータ法(FüPoG)」は、管理職の女性比率を企業に体系的に定着させるためのプロセスや構造(後継者プランにおける女性比率の目標、男女混合から成る委員会の設置による選出過程のシステム化、目標値設定プロセスの標準化、等)を構築するためのものではない、という事実である。更に現行の法律では、企業の意識改革、マインドシフト(つまり役割分担の固定観念と機能モデルの解体)にはつながらない。

だが、正にこのことが重要なのである。というのも、数々の措置があっても、意識改革なくしては女性のエンパワーメントは持続的に作用しないからである。この変革は、企業全体を近代的で未来志向にし、同時に男女問わずより公平な労働環境をもたらす、と信じている。キーンバウムは更なる多様化に向けて舵を切り始めた。そして自身の経験を、より多くの企業への助言につなげられると確信している。

執筆

Anne von Fallois

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

Judith Michels

Senior Manager | Public Sector & Health Care Kienbaum Consultants International judith.michels@kienbaum.de | +49 40 32 57 79-38

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

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。

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



Hayato Kamijo

Kienbaum

