Japanese Corporate Business Newsletter

No. 6/2020

Kienbaum

www.kienbaum.jp

Page	Topic
03	[JP: This article is only in Japanese] 人材コンサルティングの役割ーひとの現地化における障壁Ⅲ
05	[JP: This article is only in Japanese] 日本の労働市場とダイバーシティの現状
07	[DE] BRAVE NEW WORK. Die Zukunft der Arbeit mutig gestalten!
10	[DE] Gehälter in Stellenanzeigen – Warum eigentlich nicht?
14	[DE]Herzlich willkommen im neuen Heimatviertel von Kienbaum Düsseldorf
15	Kienbaum - Leading by #WePowerment Japanese Corporate Business, Kienbaum Japan
16	Contacts

Kienbaum

[This Article is only in Japanese]

人材コンサルティングの役割ーひとの現地化における障壁Ⅲ

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

前回までのコラムでは日系企業の海外子会社の現地化が進むにつれて起こりうる問題についての研究を紹介した。その典型的な問題というのは、マネジメント手法の差異から生じる、「現地採用の従業員の戸惑い」であった。しかし、実際にはそれだけに留まることなく、企業活動の原動力となる人材をそろえなければならないという点も長年の経営課題である。

一般的に業務遂行に必要な人材を確保するためには、人材を育成することによって人材補填をするか、外部から要件を満たす人材を採用するかの2つである。高度な能力を有する人材ほど数はそれほど多くなく、加えてそうした人材ほど求人広告を見て自ら応募することは少ない。こうした場合、企業は企業内育成を通じ優秀な人材の獲得を試みるが、この方法では成果が出るまでに長い年月を要してしまうことがデメリットとして挙げられる。それゆえ、とくに海外市場では現地のマーケットに精通したコンサルタントを通じて人材を見つける方法が一番早いといえよう。

グローバル人材が日系企業に必要不可欠である理由は、海外子会社を取り巻く環境が複雑化し、それに伴い高度な経営能力が企業より求められているからである。海外に設立された日系子会社の任務は、各地の事情に精通することや、市場の変化に追い付くことである。これを臨機応変に実行するためには、経営の現地化、つまり海外現地法人への権限移譲を進めることがかかせない。これと同時に近年のガバナンス強化の取り組みが広がっていることから、株式市場からの圧力に対しても日系企業は注意を払わなければならない。これにより、企業経営は高度化していき、経営を担う人材に対する要求は大きい。加えて、M&Aを通じて外国籍企業を買収・傘下に置く場合においては、日本的な経営手法では通用しないことも多く、事業軸と地域軸を明確に区分しマトリックスにおいてそれぞれの個別最適化と企業の全体最適化をおこなわなければならない。そのために経営資源をどのように配分するかの判断は非常に難しい。日本国内で国内向けの事業しか従事しておらず、グローバル事業を国内事業の延長線上の発想でしかできない従業員はグローバルマネジメントを担うには限界があることは自明である。

現地化が進められる日系子会社において経営が高度化しているという状況において、前回までのコラムで紹介したように先行研究で指摘されていることは、職務範囲を曖昧にする文化的アウトプットに依存し

た、組織化形態やコミュニケーションの手法が依然として多く用いられていることである。さらに、組織を取りまとめることができる人材が日系企業において顕著に不足していることも研究によって明らかにされている。つまり、日系海外子会社において採用活動がなされる場合には、新たに採用される現地採用の従業員は日系企業の経営手法の特異性に対して適応する必要性がある一方、企業側も日本的経営の環境に適応できる人材を探し出し、選び抜かなければならないというわけだ。

外部よりひとを新たに採用する際に重要なのはいうまでもなく、求職者と企業側の要望がいかにマッチしているかということである。しかし、経験やスキルといったハードの側面だけでなく、求職者の性格・考え方と企業の文化というソフトの側面にも配慮する必要がある。というのも、後者によるミスマッチにおいても、従業員の離職を導くだけでなく、企業側にとって望まぬコスト負担を強いられる。こうしたミスマッチを防ぐという意味でも企業文化への理解は欠かせない。次回のコラムでは企業文化について考察しよう。

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

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。

日本人材ニュース ONLINE

[This Article is only in Japanese]

日本の労働市場とダイバーシティの現状

キーンバウムジャパンの鈴木悦司が横浜国立大学にて特別講義

キーンバウムジャパンは、横浜国立大学をはじめ神奈川・東京地域の産官学機関で構成される「ダイバーシティ連携協議会KT」に加盟している。

同大学では、国際社会科学府の大学院生向けの授業「実践企業成長戦略Ⅰ」を例年実施しており、本年度は「ダイバーシティ経営」をテーマに、企業13社から講師を招き、経営戦略としてのダイバーシティについてのオンライン講演を行っている。弊社からは鈴木悦司が10月28日に登壇、グローバルな視点から日本の労働市場の現状と課題について講義を行った。この中で鈴木は、ダイバーシティの必要性を社会の変化と企業のグローバル化の2つの視点から説明し、更に日本企業のダイバーシティの現状と課題を指摘した。下記にその概要を紹介する。

社会の変化から見るダイバーシティの必要性

労働人口の減少と労働人口構造の変化により、日本企業の特殊性である終身雇用制度や年功序列に限界が見え始めてきている。更に企業のグローバル化により、単一民族に近い民族構成を基に作られた組織が改革を迫られている。加えて、特に若い世代の雇用意識、価値観が多様化しており、優秀な人材を獲得し組織に留めておくために、これに対応するマネジメントスタイルの変革が要求されている。

グローバル化におけるダイバーシティマネジメント

1. **日系企業の国際市場における変遷**
   ビジネスモデルの変遷は黎明期（1960年代から70年代終わりまで）、成長期（1980年代から2000年まで）、安定期（2000年以降）、の3つの時代に分けられる。単なる貿易から、販売会社の拠点が増える国際化を経て、長期的成長を視野に入れたグローバル化の時代へと変化した。

2. **コミュニケーションの変化と海外駐在員の役割**
   グローバル化に伴い、コミュニケーション方法は、指示を行う一方向のものから、現地社員の意思決定への参画に伴うより高度な双方向のものへと大きく変わってきており、それに伴い駐在員の役割も、知識移転・統制、拠点間の調整から、現地マネジメントのサポートへと変化している。最も重要なのは**企業の価値観をどのように現地で共有するか**、である。

日本企業のダイバーシティの現状と課題

1. 女性と外国人

日本で「ダイバーシティ」と言えばほぼ女性の社会進出の定義だと解釈されるほど、**女性の雇用の改善は急務の課題**となっている。加えて日本の特徴として、**外国人の管理職への登用が特に欧州と比べ低い**ことも挙げられる。日本と各国における異文化に対する受容性を見ると、日本は世界的に見て低い水準にとどまっており（経産省経済産業政策局「ダイバーシティに関する各種調査」）、この意識がダイバーシティ、更にグローバル化を阻む一因ともなることは容易に推測される。

2. グローバル人材とは

労働人口減少や企業のグローバル化により、企業にも雇用意識と価値観の多様化が要求されていることは、多くの企業が認識している。一方、日系企業がグローバル化対策として**グローバル人事制度を整備したのは良いが、それを実践するグローバル人材が不足している**ケースが見られるのが現状であり、これでは「仏作って魂入れず」の状態である。グローバル人材の育成には、**駐在員が率先して企業文化を体現**し、多様化する組織の中で「文化の伝道師」としての役割を果たすことが大切である。そして**駐在員自身も**、語学力、国際的視野と異文化コミュニケーション能力を併せ持つ、**グローバル人材でなければならない**。そのためには、自身のアイデンティティを確立し、他者（他国）を知るために自分（自国）についての認識を深めること、そして異文化に対し常にポジティブな驚きを持って接する姿勢が大切である。

執筆

キーンバウムジャパン
Kienbaum Japan
japan@kienbaum.co.jp

Kienbaum Japan

ダイバーシティ連携協議会KT

横浜国立大学をはじめ神奈川・東京地域の産官学機関で構成。多様性に富む研究環境を整備するとともに、女性研究者・技術者の活躍促進を牽引することを目標に、ワーク・ライフ・バランスに配慮した研究環境の整備、女性研究者・技術者の研究力向上とリーダー育成、次世代の理系女性の育成及びキャリアパス構築などのプロジェクトを展開。

Diversity KT

BRAVE NEW WORK. Die Zukunft der Arbeit mutig gestalten!

PRESSEMITTEILUNG – KÖLN, 11. NOVEMBER 2020

- **Die Corona-Pandemie hat die Transformation der Arbeit stark beschleunigt**
- **Wissensarbeit steht für Unternehmen vor großen Herausforderungen**
- **Mindestens vier zentrale Handlungsfelder gilt es zu betrachten**

Die globale Corona-Pandemie hat die Arbeitswelt binnen Wochen radikal verändert – und schon jetzt ist klar: ein Zurück wird es nicht geben. Doch nicht alles, was unter Krisenbedingungen funktioniert hat, wird sich auch auf Dauer bewähren. Kienbaum hat gemeinsam mit Experten und Entscheidern aus unterschiedlichsten Branchen diskutiert, wie Organisationen sich jetzt aufstellen müssen, damit der Wandel nachhaltig gelingt. Die Ergebnisse sind in einem „Manifest“ zusammengefasst. Eine zentrale Botschaft: Arbeit muss jetzt mutig neu verhandelt und gestaltet werden.

Erst nachdem Millionen Arbeitnehmer über Nacht ins Homeoffice „umziehen“ mussten kam der Durchbruch: Jedes zweite Unternehmen in Deutschland will seinen Beschäftigten auch in Zukunft mehr flexibles oder mobiles Arbeiten ermöglichen. Doch die Erkenntnis, dass Mitarbeiter auch ohne direkte Kontrolle durch den Arbeitgeber produktiv sind, ist nur ein erster Schritt. Es braucht mehr als nur Homeoffice, um eine vom Primat der Präsenzkultur geprägte Arbeitswelt in etwas wirklich Neues zu verwandeln.

„Wir brauchen jetzt den Mut, Widersprüche zuzulassen. Denn Arbeit ist individuell. Und das ist nicht nur reines Glück, sondern eine große Stärke“, kommentiert Fabian Kienbaum, Chief Empowerment Officer (CEO) von Kienbaum.

Dass bei New Work nicht alles wie immer, sondern alles anders ist, darüber waren sich die rund 700 Teilnehmer des Online-Events “Brave New Work” von Kienbaum, einig. In der intensiven Debatte konnten vier zentrale Handlungsfelder intensiv diskutiert werden, auf die es jetzt u.a. ankommt:

#1 New Ways of Working

COVID-19 hat die Digitalisierung und Vernetzung der Arbeit entscheidend vorangetrieben. Plötzlich ist das „WIE“ und das „WIR“ wichtiger als das „WO“. Doch bei aller Euphorie über das Erreichte, macht sich an manchen Stellen bereits Ernüchterung breit: So sind Kreativprozesse auf Distanz kaum möglich. Die Integration neuer Mitarbeiter gestaltet sich mühsam. Und auf Dauer werden sich Zugehörigkeit und Teamspirit „remote“ nicht aufrechterhalten lassen – Herausforderungen, für die es (noch) kein Patentrezept gibt.

#2 Transformation und Führung

Die Krise hat in vielen Bereichen wie ein Turbo gewirkt. Die meisten Führungskräfte gehen davon aus, dass sie auch in Zukunft schneller Entscheidungen treffen werden. Doch mit steigendem Tempo wächst auch die Gefahr, dass Menschen nicht mehr mithalten können oder wollen. Eine selbstlernende Organisation, die anpassungsfähig, schnell und wirkungsvoll auf neue Herausforderungen reagiert, funktioniert allerdings nur, wenn alle mutig mitziehen. Mehr denn je muss Führung jetzt Stabilität und Zuversicht vermitteln, Leitplanken und Ziele setzen und gleichzeitig den Gestaltungsspielraum der Mitarbeiter erweitern – eine Gratwanderung.

#3 Purpose

Spätestens seit der Finanzkrise von 2008/2009 ist wirtschaftlicher Erfolg nicht mehr das einzige Maß, an dem Unternehmen gemessen werden. Organisationen müssen Haltung zeigen und darlegen, wie sie zu gesellschaftlichen Herausforderungen stehen und nach welchem moralischen Kompass Entscheidungen getroffen werden. Was für Führungskräfte gilt, gilt auch für Organisationen: Authentizität, Transparenz und Glaubwürdigkeit werden zur wichtigsten Währung.

#4 Diversity

Um die immer komplexeren Herausforderungen erfolgreich zu meistern, müssen Unternehmen endlich die Komfortzone der Konformität verlassen und mutig in Vielfalt investieren. Dabei geht es nicht nur um Unterschiede in Geschlecht, Hautfarbe oder sexueller Orientierung. Echte Vielfalt bezieht sich auch auf Bildungswege, sozialen Background, Alter und Persönlichkeitsstruktur. Entscheidend ist der unterschiedliche Erfahrungshorizont, der andere Sichtweisen auf die Welt und neue Herangehensweisen an Probleme ermöglicht.

„Wir müssen lernen, nicht im „entweder – oder“, sondern vielmehr im „sowohl als auch“ zu denken“, sagt Henning Böhne, Managing

Director bei Kienbaum. „Gemessen wird künftig am Wert für die Gemeinschaft. An Ideen, an Leidenschaft. Nicht an starren Zahlen. Wann und wo etwas erarbeitet wird, ist nicht mehr so entscheidend. Das gute Ergebnis zählt, die gute Arbeit. Und diese neuen Resultate entstehen durch eine neue Art der Zusammenarbeit.“ Dazu will Kienbaum mit seinem „Manifest für die Arbeitswelt von morgen“, ein Leitfaden für Organisationen im Post-Corona-Zeitalter, neue Denkanstöße liefern.

Brave New Work: The Future is WePowerment

Das Manifest können Sie hier kostenfrei anfordern, eine weitere Diskussionsrunde mit führenden Experten ist für Dienstag, 09. Februar 2021 geplant. Eine Anmeldung ist ab sofort möglich.

Pressekontakt:
Kienbaum Consultants International
Annemarie von Weihe
Edmund-Rumpler-Straße 5 | 51149 Köln
presse@kienbaum.de | +49 221 801 72-517

www.kienbaum.com

ViSdP: Fabian Kienbaum

Kienbaum

Gehälter in Stellenanzeigen – Warum eigentlich nicht?

GEHALTSTRANSPARENZ

Sollten Unternehmen in ihren Stellenanzeigen das monetäre Jahresgehalt der zu besetzenden Stelle nennen? Gelebte Praxis ist dies, außer vielleicht im öffentlichen Sektor, bisher nicht, auch wenn man immer mal wieder Stellenanzeigen mit Gehaltsangaben sieht. Warum ist das so? Was wollen ArbeitnehmerInnen und was denken Unternehmen darüber?

In unserer Studie zum Thema „Vergütungstransparenz“ (zu finden hier) haben wir 140 Unternehmen und mehr als 1.500 ArbeitnehmerInnen zu ihren Erwartungen und Erfahrungen mit transparenter Vergütung befragt und auch die Frage „Gehälter in Stellenanzeigen?“ gestellt. Diese Daten bieten Indikationen zu den Präferenzen der ArbeitnehmerInnen und den Einschätzungen der ArbeitgeberInnen, die wir an dieser Stelle gerne mit Ihnen teilen möchten.

Der Großteil der ArbeitnehmerInnen wünscht sich konkrete Gehaltsangaben

Mehr als 80 Prozent der befragten ArbeitnehmerInnen fordern, dass Unternehmen konkrete Gehaltsangaben in ihren Stellenausschreibungen machen.

60 Prozent der ArbeitnehmerInnen, die diese Forderung äußern, begründen sie damit, dass BewerberInnen auf dem Weg sofort sehen können, ob die ausgeschriebene Stelle für sie attraktiv vergütet ist. Dadurch kann der Bewerber oder die Bewerberin direkt einschätzen, ob sich eine Bewerbung für ihn oder sie finanziell gesehen überhaupt lohnt. Durch die Vermeidung von Bewerbungen, bei denen das Gehalt eine Zusage ausschließen würde, werden unnötige Aufwände auf Seiten der BewerberInnen vermieden. Aber auch auf Seiten der ArbeitgeberInnen werden die Aufwände reduziert, da die Passgenauigkeit der Bewerbungen erhöht wird. Bewerbungen mit zu hohen Gehaltsforderungen finden so erst gar nicht den Weg in die Recruiting-Abteilung. Eine klassische Win-win-Situation.

Knapp 48 Prozent der ArbeitnehmerInnen, welche die Nennung von konkreten Gehaltsangaben in Stellenausschreibungen wünschen, geben an, dass Unternehmen durch Offenheit ihre Attraktivität als

「報酬透明化」に関するキーンバウムのホワイトペーパーの詳細は、上のページをクリックしてください（ドイツ語）。

Arbeitgeber steigern und somit die Arbeitgebermarke stärken. – Rund die Hälfte der ArbeitnehmerInnen sieht somit einen Vorteil für die Arbeitgeberattraktivität. Diesen Eindruck teilen auch die von uns befragten Unternehmen. 51 Prozent der befragten Unternehmen geben an, dass eine hohe Vergütungstransparenz die positive Außenwahrnehmung der Arbeitgebermarke fördert.

Konkrete Gehaltsinformationen erleichtern die Gehaltsdiskussion im Bewerbungsgespräch

Die von uns befragten Unternehmen sehen vor allem Vorteile von konkreten Gehaltsangaben in Stellenanzeigen. So geben 79 Prozent der befragten Unternehmen an, dass eine hohe Vergütungstransparenz sehr nützlich in Bewerbungsverfahren ist, da sie eine klare Positionierung zu den Gehaltserwartungen der BewerberInnen erlaubt. Diesen Vorteil eines Mehr an Informationen sehen auch 48 Prozent der ArbeitnehmerInnen, die die Nennung von Gehaltsangaben befürworten.

Von den ArbeitnehmerInnen, welche der Nennung von konkreten Gehaltsangaben negativ gegenüberstehen, finden 60 Prozent, dass das Gehalt erst im Bewerbungsgespräch thematisiert werden sollte. Diese Einstellung vertreten vor allem ArbeitnehmerInnen, welche in

Umgebungen arbeiten, in denen Gehälter nicht durch Tarifverträge oder Betriebsvereinbarungen geregelt sind. Eine mögliche Interpretation ist, dass Gehalt hier Verhandlungssache ist, die man am liebsten im direkten Gespräch angeht. Die Nennung einer Gehaltsvorstellung vorab, ohne dass ein persönlicher Eindruck von einem Bewerber oder einer Bewerberin gewonnen wurde, wird so möglicherweise als Schwächung der Verhandlungsposition betrachtet.

Transparente Gehälter sind ein Thema für die Zukunft

Die Forderung nach konkreten Gehaltsangaben in Stellenausschreibungen vertreten vor allem die jüngeren ArbeitnehmerInnen (unter 35). Dies legt nahe, dass Vergütungstransparenz durchaus ein Thema ist, welches uns in Zukunft stärker beschäftigen wird.

ArbeitgeberInnen sollten gut überlegen, inwieweit sie dieser Forderung nachkommen. Eine unabdingbare Voraussetzung hierfür sind professionell aufgesetzte Vergütungssysteme, in denen sich systematisch hergeleitete und gut nachvollziehbare Stellenwertigkeiten ebenso wie aktuelle Marktgegebenheiten abbilden. Nur dann können Unternehmen davon ausgehen, dass veröffentlichte Dotierungsrahmen von Stellen nach außen die gewünschte positive Wirkung entfalten und nach innen, also gegenüber der vorhandenen Belegschaft, nicht zu Irritationen, Ungerechtigkeitsempfinden und Frustration führen. Sind diese Voraussetzungen erfüllt, kann ein selbstbewusst praktiziertes Mehr an Gehaltstransparenz sich sehr positiv auf das Recruiting und auch auf die Bindung und Leistungsmotivation vorhandener Beschäftigter auswirken.

Für Unternehmen ist es auf jeden Fall lohnenswert, sich mit diesem Thema auseinanderzusetzen, auch wenn nicht selten kulturell verankerte Vorbehalte ein grundlegendes Umdenken erfordern, das aber zugleich die Chance birgt, sich deutlich im Wettbewerb abzuheben!

Sie möchten mehr über die Ergebnisse unserer Studie erfahren?

Hier können Sie den Studienbericht kostenlos herunterladen: Zum Download

Written by:

Dr. Michael Kind
Senior Manager | Compensation & Performance Management
Michael.Kind@kienbaum.de | Tel.: +49 211 96 59-143

Arne Sievert
Senior Manager | Compensation & Performance Management
Arne.Sievert@kienbaum.de | Tel.:+49 221 801 72-731

Thomas Thurm
Senior Manager | Compensation & Performance Management
Thomas.Thurm@kienbaum.de | Tel.: +49 40 32 57 79-33

Kienbaum | Compensation & Performance Management

Herzlich willkommen im neuen Heimatviertel von Kienbaum Düsseldorf

Ab Januar 2021 im Pandion Francis, Immermannstraße 20, 40210 Düsseldorf

Herzlich willkommen im neuen Heimatviertel von Kienbaum Düsseldorf!

Seit 1957 fest in der Landeshauptstadt verankert schaffen wir uns mit Beginn des nächsten Jahres ein neues Zuhause in der Stadtmitte von Düsseldorf.

Zusammen mit Ihnen wollen wir dieses pulsierende Viertel zum Leben erwecken. Profitieren sie dabei von unserer internationalen Expertise.

Im Pandion Francis sind wir ab Januar 2021 für Sie da.

Kienbaum - Leading by #WePowerment

Japanese Corporate Business

The Japanese Corporate Business Group (JCB) was established in 2001. It is the answer to the central challenge faced by international companies: the integration of different corporate and business cultures. The company's objective is to support European subsidiaries of Japanese companies with integrated Human Resource Management in each other's local markets. Thanks to their special cultural and linguistic skills, our consultants offer the best foundation for real cross-cultural consulting. We speak the language of our clients, not only figuratively but also literally. JCB's clientele currently includes over 200 Japanese subsidiaries throughout Europe.

Kienbaum Japan

By opening our office in Tokyo in 2006, we are consistently pursuing our principle of regional presence in a global network. Our local presence enables us to communicate even more intensely with our Japanese clients. Not only do our consultants know the regional market, they also have knowledge of the international sector. Our expertise in the Japanese market is a result of our long-term support of Japanese companies and of having advised subsidiaries of foreign companies in Japan. In a process based on partnership and transparency, we find the best executives and specialists for our clients.

Kienbaum Consultants
Japanese Corporate Business Group

Kienbaum Consultants International GmbH

Hafenspitze | Speditionstraße 21 | 40221 Düsseldorf
[**from January 2021** → Immermannstraße 20 | 40210 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