



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. 6/2020

ページ トピック

- [03](#) 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](#) 日本の労働市場とダイバーシティの現状
- [07](#) Brave New Work – 働き方を変える勇気
- [10](#) 採用広告への年収記載はドイツでは普及していない。なぜ？
- [13](#) キーンバウム、ドイツ・デュッセルドルフオフィス移転のお知らせ
- [14](#) 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
- [15](#) お問い合わせ



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、市場の変化に追いつくことである。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。今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



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

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指し、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。



Brave New Work – 働き方を変える勇気

プレスリリース

- コロナのパンデミックは働き方改革を大きく加速させた
- 「ナレッジワーク」は企業にとって大きな課題
- 少なくとも4つの中心的な活動分野を考慮する必要

世界的なコロナの大流行は、数週間のうちに仕事の世界を根本的に変えてしまった。そしてすでに今の時点で、もう後戻りはできないことはだれの目にも明らかである。しかし、危機下で機能したすべてのものが、長期的にも価値あるものだというわけではない。キーンバウムはこのほど、さまざまな業界の専門家や意思決定者とともに、今回の変革を持続可能なものとするために組織をどのように構成したら良いのかについて議論し、その結果を「マニフェスト」にまとめた。この中で中心的なメッセージとなるのは、「今こそ勇気を持って働き方を刷新しなければならない」ということである。

何百万人もの従業員が一晩で自宅のオフィスに「移動」しなくてはならなくなった。そしてここで初めて突破口が開かれた。すなわち、ドイツ企業の半数が、従業員のために、より柔軟な働き方（フレックスタイム、テレワーク）を将来も継続して可能にしたいと考えているのである。しかし、雇用主による直接の管理がなくても従業員が生産的

であるという認識は、最初のステップにすぎない。対面式を最優先する職場環境を本当に新しいものに変えるには、単なる在宅勤務以上のものが必要である。

「今、私たちに必要なのは、矛盾を認める勇気だ。働き方は人それぞれである。そして、それは単なる純粋な運ではなく、大きな力なのである。」と、キーンバウムのチーフ・エンパワーメント・オフィサー（CEO）であるファビアン・キーンバウムはコメントする。

キーンバウムのオンラインイベント「Brave New Work」に参加した700人ほどの参加者は、新しい働き方ではすべてがいつもと同じなのではなく、逆にすべてがこれまでと違うのだ、という認識で一致した。そして、現在最も重要な問題となっている下記の4つのトピックについて深く議論を行った。

#1 New Ways of Working 新しい働き方

COVID-19は、仕事のデジタル化とネットワーク化を決定的に進めた。突然、「どこWHERE」よりも「どのようにHOW」や「私たちWE」



の方が重要になってきた。しかし、達成されたことに対する陶醉感とは裏腹に、すでに幻滅感が広がっている場所もある。創造のプロセスはリモートではほとんど不可能との意識である。新入社員の受け入れは以前より困難であるし、長期的視点では帰属意識やチーム感を「遠隔で」維持することはできない。これらに対する特効薬は今のところなく、引き続きチャレンジを伴うであろう。

#2 トランスフォーメーションとリーダーシップ

危機は多くの分野で正にターボのごとく機能した。意思決定は今後もより迅速に行われていくだろう。これはほとんどのマネージャーが想定している。しかし、ペースが上がるにつれて、人々がもはやそのテンポについていけなくなったり、あるいはついていきたくなくなってしまうリスクも高まる。ここで、リーダーシップの役割がこれまで以上に問われている。安定性と自信を伝え、道筋を示し、目標を設定し、同時に従業員の創造的な自由を拡大しなければならない。言わば綱渡りのようなバランス感覚が必要とされているのである。

#3 パーパス

遅くとも2008/2009年の金融危機以来、経済的成功はもはや企業を評価する唯一の尺度ではなくなった。組織に求められているのは、社会的課題に対する姿勢や、どのようなモラルに基づいて意思決定がな

されているのかを外部に示すことである。幹部に適用されることは組織にも同様に適用される。信憑性、透明性、信頼性が最も重要な評価基準となる。

#4 ダイバーシティ

ますます複雑化する課題を克服していくためには、企業はこれまでの快適空間を離れ、多様性に大胆に投資していかなければならないだろう。ここでの多様性、ダイバーシティとは、性別、肌の色、性的指向の違いだけではない。真の多様性は、教育経路、社会的背景、年齢、人格構造にもかかわるものだ。世界のさまざまな視点や問題への新しいアプローチを可能にする、異なる経験を背景とする判断力の集まりが決定的な要素となろう。

「『AかBか』の二者択一でなく、むしろ『AもBも』の両方の選択で物事を考えることを学ばなければならない。」キーンバウムのマネージングディレクターであるヘニング・ベーネは、このように述べている。「これからは厳密な数値でなく、アイデアや情熱といった価値によって集団が判断される時代だ。重要なのは良い結果、良い仕事であり、いつどこで何が開発されたか、ということももはやそれほど重視されない。そして、こうした新しい結果は、新しいタイプの協力関係によって生み出されるものだ。」キーンバウムの「明日の働き方へのマニフェスト」は、コロナ後時代の組織に思考の糧を提供するものである。



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

Annemarie von Weihe

presse@kienbaum.de | +49 221 80172-517

Brave New Work: The Future is WePowerment

マニフェストのお申込み、2020年10月8日のBrave New Workウェブイベントのビデオは[こちら](#)からご覧いただけます（ドイツ語、無料）。

2021年2月9日のイベント第2回では更なる議論が交わされます。[こちら](#)よりお申し込みください。



採用広告への年収記載はドイツでは普及していない。なぜ？

報酬の透明化

企業は、求人広告に年収を記載したほうが良いだろうか？ ドイツでは、まれに給与情報が書かれた求人広告を見ることがあるが、おそらく公的部門を除いて、まだ実践されていない。何故だろうか？ 応募者、そして企業はどのように考えているのだろうか？

キーンバウムのサーベイ「報酬の透明性」([こちら](#))では、**企業140社と1,500人以上の従業員**を対象に、報酬の「見える」化に対する期待と経験についてのアンケート調査を行った。その中で「求人広告に給与を明記すべきか？」についても質問した。従業員の好みと雇用主の評価が示されている本データをこの場で紹介したい。

従業員の大多数は具体的な給与情報を望む

調査対象の従業員の**80%以上**が、企業が求人広告で特定の給与情報を提供することを要求している。

給与情報開示に肯定的な従業員のうち**60%**は、応募者は広告掲載ポジションに対し自分にとって魅力的な給与が支払われているかをすぐに確認できる、という点を理由としている。これにより応募者は、経済

的観点から、当該案件に自分が応募する価値があるかどうかをすぐに判断することができる。給与が原因で最終的に採用辞退となる状態を回避することができ、応募者の不必要な手間が省かれるというわけである。さらに、マッチ条件が向上するため、雇用者側の作業負荷も軽減される。給与条件が高すぎる応募自体が採用部門に来なくなるのであるから、正しく古典的なwin-winの状況である。

具体的な給与情報の求人広告への掲載を希望する従業員の約**48%**は、企業はこれによりオープン性をアピールし、雇用主としての魅力を高め、雇用主のブランドを強化すると述べている。従業員の約半数は、雇用者ブランディングとして有利に働くと見ている。企業側もこの印象を共有しており、調査対象の企業の**51%**は、報酬の透明性が高いと対外的に企業ブランドのイメージ向上につながると述べている。

具体的な給与情報により、採用面接での給与相談が容易に

今回の調査対象企業は、求人広告に具体的な給与情報を明記することに対し、とりわけ利点の方が多いことを認識している。調査対象の企業の**79%**は、高レベルの透明性は、応募者の給与の期待に対して明確





「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）。

な立場を取ることができ、採用の際に非常に便利だと述べている。「より多くの情報」という点は従業員側も利点として捉えている（給与情報開示に賛成する従業員の48パーセント）。

具体的な給与情報の開示に否定的な従業員の60%は、給与については面接の際に初めて話し合うべきだと考えている。この回答者は主に、労働協定による給与の規制を受けない立場の従業員である。考えられる解釈の1つは、給与とは交渉するものであり、ゆえに直接の会話によって定められるべきというものである。応募者の個人的な印象を得る前に給与に言及することは、交渉の際、応募者の立場を弱めるものと見なされる可能性がある。

給与の透明性は将来にも影響を及ぼす

求人広告で具体的な給与情報が必要と考える従業員は、特に若い世代（35歳未満）に多い。これが意味することは、報酬の透明性という議論は間違いなくこれからより頻繁に起こるということだ。

この要求にどの程度まで対応するか、雇用主は熟考すべきである。ここで不可欠な前提条件となるのは、体系的かつ納得できる評価価値と現在の市場価値とをマッピングさせた、プロフェッショナルな報酬システムである。このようなシステムの導入により初めて、企業は、対外的には公開されたポジションの給与が期待通りのポジティブ

ブな効果をもたらしていると想定できる。また内部、つまり既存の労働力に対しては、怒りやアンフェアな印象、不安をもたらす恐れもなくなるのである。これらの前提条件が整っていれば、給与の「もっと」透明化を自信をもって実践でき、採用だけでなく、既存の従業員のロイヤリティや意欲にも非常に良い影響を与える可能性がある。

文化的制約はしばしば根本的に考え直す作業を必要とするが、同時にこのプロセスは競争で他社を引き離すチャンスでもある。企業がこのテーマに取り組むことは間違いなく価値があると確信する。

本サーベイは[こちら](#)から無料でダウンロード可能です（ドイツ語）。

執筆

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](#)

キーンバウム、ドイツ・デュッセルドルフオフィス移転のお知らせ

2021年1月よりインマーマン通りのPandion Francisへ : Immermannstr. 20, 40210 Düsseldorf

キーンバウムと日本がもっと近くなります。

2021年1月、キーンバウムのデュッセルドルフオフィスは「リトルトーキョー」とも呼ばれるインマーマン通りに移転します。

日系企業において日欧双方で豊富な経験を持つ日本人コンサルタントが、各業界に精通する専門コンサルタントと共に、貴社の発展を人事面からサポートいたします。

企業の幹部および若手社員の採用はもちろん、社員の能力評価、リーダーシップやチームワーク・トレーニングなどの人材開発、ボーナスおよびインセンティブプラン、欧州統合型の人事管理、企業組織の再構築等、人と組織に関するあらゆるご相談をお待ちいたしております（日本語、英語、ドイツ語）。

[上條速人](#)（ヨーロッパ）、[鈴木悦司](#)（日本）までお気軽にお問い合わせください。





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
[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

