



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. 1/2021

ページ トピック

03 鈴木悦司がビジネス誌「ヤーパンマルクト」にコメント

05 キーンバウムジャパンに森田優美が新たに参加

06 ドイツ、オーストリア、スイスの給与動向予測

10 人事担当者は優秀な人材にもっと自由を与えよう

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

鈴木悦司がビジネス誌「ヤーパンマルクト」にコメント

在日ドイツ商工会議所のドイツ語ビジネスマガジンJAPANMARKT 2020年第4号

在日ドイツ商工会議所のドイツ語ビジネスマガジン、ヤーパンマルクト「JAPANMARKT」の最新号に、弊社鈴木悦司のコメントが掲載された。

Martin Kölling氏による記事「コロナ危機が大きなきっかけに一日本の人事が変わる」では、アジア最古の工業国である日本の発展の要となったのは、会社に対する忠誠心と直接の対人関係（出社・対面型の働き方）を尊重する人事制度であったとし、それが在宅勤務を余儀なくするコロナ危機により変わらざるを得ない状況になっていることを述べている。日本のパフォーマンス評価制度はどのように変わるべきなのか。本記事では、成果主義型給与制度に移行する企業がますます増えている、としている。

この中で鈴木は、雇用者および従業員、双方が働き方に対する意識を変える必要があり、そのためには従来のメンバーシップ型の雇用からジョブ型雇用への移行が不可欠である、とコメントしている。

また、アジャイルチームなどの概念も日本で「ホットトピック」になりつつあることを認識する一方、日本の企業文化を考慮すると、いわ

ゆる西欧型モデルを日本企業へそのまま導入することについては懐疑的であり、生産的な組織を作るためには「ハイブリッド型人事システムを構築するほうがより効果的である」とコメントする。



Corona-Krise als Katalysator: Die Japan AG reformiert ihr Personalmanagement

Asiens älteste Industrienation ist mit einem Personalsystem groß gewachsen, das Loyalität und Präsenz am Arbeitsplatz honoriert. Doch in Zeiten der Pandemie, in denen viele Menschen von zu Hause arbeiten, muss Japan neue Wege finden, Leistung zu evaluieren. Immer mehr Unternehmen stellen auf ergebnisorientierte Entlohnung um.

von Martin Kölling

Kochi Fudo (Home Galleria) ist seit 40 Jahren kein selbst Arbeitgeber. Als Abhängiger in der Unternehmensstruktur einer japanischen Technikkonglomerate warnte er zuerst über seine Teammitglieder, die von ihm getriggert auf die Marktwirtschaft. Doch dann änderte sich das Bild. Die Mitarbeiter in Kochi wurden gewissermaßen von Team 1 bis Team 100 in die Verantwortung für die Leistung gestellt. Die Führungskräfte der Teamarbeit waren als erwartet, gefolgt von den Mitarbeitern, die die Verantwortung für die Leistung übernahmen. Die Führungskräfte der Teamarbeit waren als erwartet, gefolgt von den Mitarbeitern, die die Verantwortung für die Leistung übernahmen. Die Führungskräfte der Teamarbeit waren als erwartet, gefolgt von den Mitarbeitern, die die Verantwortung für die Leistung übernahmen.

Was den meisten Managern geht es nicht nur um Personalmanagement. In Japan, die auf eine andere Weise denken, ihre Teams über die Daten zu führen. Schließlich waren die Anwesenheit und das Verhalten der Angestellten im Büro wichtige Indikatoren für die Beurteilung von Leistung. Es zeigt sich jedoch, dass die Coronavirus-Krise einen Trend in Unternehmen, die sich in Japan schon länger abzeichnen, beschleunigt hat: die Umstellung von einem traditionellen Bewertungssystem auf ein ergebnisorientiertes. Die Evaluation, die vertriebsorientierte Teamarbeit mehr eine Rolle hat, ist ein Hinweis, dass die Ergebnisse der Mitarbeiter in der Bewertung der Leistung wichtiger sind als die Anwesenheit. Die Mitarbeiter werden in der Bewertung der Leistung wichtiger sein als die Anwesenheit. Die Mitarbeiter werden in der Bewertung der Leistung wichtiger sein als die Anwesenheit.

(1) JAPANMARKT



Corona-Krise als Katalysator: Die Japan AG reformiert ihr Personalmanagement

Asiens älteste Industrienation ist mit einem Personalsystem groß gewachsen, das Loyalität und Präsenz am Arbeitsplatz honoriert. Doch in Zeiten der Pandemie, in denen viele Menschen von zu Hause arbeiten, muss Japan neue Wege finden, Leistung zu evaluieren. Immer mehr Unternehmen stellen auf ergebnisorientierte Entlohnung um.

von Martin Kölling

Kochi Fudo (Home Galleria) ist seit 40 Jahren kein selbst Arbeitgeber. Als Abhängiger in der Unternehmensstruktur einer japanischen Technikkonglomerate warnte er zuerst über seine Teammitglieder, die von ihm getriggert auf die Marktwirtschaft. Doch dann änderte sich das Bild. Die Mitarbeiter in Kochi wurden gewissermaßen von Team 1 bis Team 100 in die Verantwortung für die Leistung gestellt. Die Führungskräfte der Teamarbeit waren als erwartet, gefolgt von den Mitarbeitern, die die Verantwortung für die Leistung übernahmen. Die Führungskräfte der Teamarbeit waren als erwartet, gefolgt von den Mitarbeitern, die die Verantwortung für die Leistung übernahmen. Die Führungskräfte der Teamarbeit waren als erwartet, gefolgt von den Mitarbeitern, die die Verantwortung für die Leistung übernahmen.

Was den meisten Managern geht es nicht nur um Personalmanagement. In Japan, die auf eine andere Weise denken, ihre Teams über die Daten zu führen. Schließlich waren die Anwesenheit und das Verhalten der Angestellten im Büro wichtige Indikatoren für die Beurteilung von Leistung. Es zeigt sich jedoch, dass die Coronavirus-Krise einen Trend in Unternehmen, die sich in Japan schon länger abzeichnen, beschleunigt hat: die Umstellung von einem traditionellen Bewertungssystem auf ein ergebnisorientiertes. Die Evaluation, die vertriebsorientierte Teamarbeit mehr eine Rolle hat, ist ein Hinweis, dass die Ergebnisse der Mitarbeiter in der Bewertung der Leistung wichtiger sind als die Anwesenheit. Die Mitarbeiter werden in der Bewertung der Leistung wichtiger sein als die Anwesenheit. Die Mitarbeiter werden in der Bewertung der Leistung wichtiger sein als die Anwesenheit.

(1) JAPANMARKT



Corona-Krise als Katalysator: Die Japan AG reformiert ihr Personalmanagement

Asiens älteste Industrienation ist mit einem Personalsystem groß gewachsen, das Loyalität und Präsenz am Arbeitsplatz honoriert. Doch in Zeiten der Pandemie, in denen viele Menschen von zu Hause arbeiten, muss Japan neue Wege finden, Leistung zu evaluieren. Immer mehr Unternehmen stellen auf ergebnisorientierte Entlohnung um.

von Martin Kölling

Kochi Fudo (Home Galleria) ist seit 40 Jahren kein selbst Arbeitgeber. Als Abhängiger in der Unternehmensstruktur einer japanischen Technikkonglomerate warnte er zuerst über seine Teammitglieder, die von ihm getriggert auf die Marktwirtschaft. Doch dann änderte sich das Bild. Die Mitarbeiter in Kochi wurden gewissermaßen von Team 1 bis Team 100 in die Verantwortung für die Leistung gestellt. Die Führungskräfte der Teamarbeit waren als erwartet, gefolgt von den Mitarbeitern, die die Verantwortung für die Leistung übernahmen. Die Führungskräfte der Teamarbeit waren als erwartet, gefolgt von den Mitarbeitern, die die Verantwortung für die Leistung übernahmen. Die Führungskräfte der Teamarbeit waren als erwartet, gefolgt von den Mitarbeitern, die die Verantwortung für die Leistung übernahmen.

Was den meisten Managern geht es nicht nur um Personalmanagement. In Japan, die auf eine andere Weise denken, ihre Teams über die Daten zu führen. Schließlich waren die Anwesenheit und das Verhalten der Angestellten im Büro wichtige Indikatoren für die Beurteilung von Leistung. Es zeigt sich jedoch, dass die Coronavirus-Krise einen Trend in Unternehmen, die sich in Japan schon länger abzeichnen, beschleunigt hat: die Umstellung von einem traditionellen Bewertungssystem auf ein ergebnisorientiertes. Die Evaluation, die vertriebsorientierte Teamarbeit mehr eine Rolle hat, ist ein Hinweis, dass die Ergebnisse der Mitarbeiter in der Bewertung der Leistung wichtiger sind als die Anwesenheit. Die Mitarbeiter werden in der Bewertung der Leistung wichtiger sein als die Anwesenheit. Die Mitarbeiter werden in der Bewertung der Leistung wichtiger sein als die Anwesenheit.

(1) JAPANMARKT

執筆

キーンバウムジャパン

japan@kienbaum.co.jp

Kienbaum Japan

JAPANMARKT ヤーパンマルクト

在日ドイツ商工会議所が1992年から発行しているドイツ語のビジネスマガジン（年4回発行）。日独のジャーナリストや専門家による記事、インタビューを掲載し、日本の経済や政治、社会に関する最新情報をドイツ語で届けるもの。主な読者は、在日ドイツ企業のマネジメント層、日本に関心を持つ在独企業・団体、また個人購読者。

<https://japan.ahk.de/jp/infothek/japanmarkt>



キーンバウムジャパンに森田優美が新たに参加

グローバル・エグゼクティブ・サーチ部門を強化

2020年9月、キーンバウムジャパンは、森田優美（もりた・ゆみ）氏をビジネスパートナーとして迎えた。森田はドイツの大学を卒業後、シーメンス社にてキャリアをスタート。更に日系顧客を対象としたシステムコンサルタントとしての経験を経て、9年後に英国への転職を果たす。丸紅UKにて6年間、日系TV会社設立をはじめ各種プロジェクトに取り組む。

日本に帰国後、グローバル人材としての自身の経験を活かし、エグゼクティブサーチのコンサルタントとして活躍。外資系、特にドイツ系企業の日本支社立ち上げを多く担当する。ポジションへの深い理解と徹底的な分析を得意とし、数々のプロジェクトを成功に導く。クライアント、候補者、双方からの信頼は厚く、特にグローバルエグゼクティブ層において幅広い人脈を持つ。



森田優美（もりた・ゆみ）
Business Partner | Kienbaum Japan
yumi.morita@kjconsultants.co.jp

執筆

キーンバウムジャパン
japan@kienbaum.co.jp

Kienbaum Japan

ドイツ、オーストリア、スイスの給与動向予測

最新のキーンバウム給与動向予測より

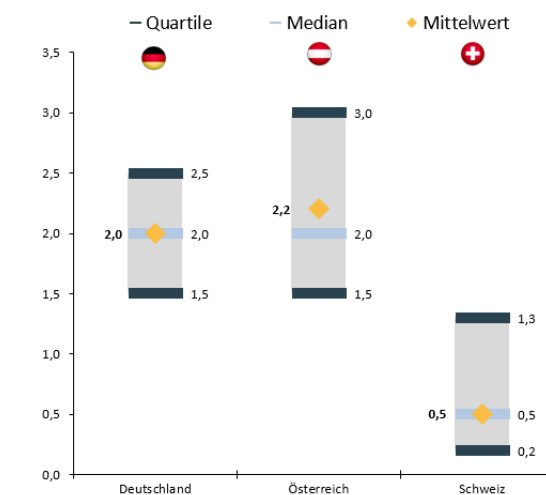
今年の昇給は、以前になく大幅に低くなると予想される。パンデミックの影響を受けていないか、またはむしろ好影響を受けた少数の企業を除いて、すべての回答者は昇給は全くないか、あってもわずかと想定される。

ドイツ、オーストリア、スイスでは、なんと多数の企業が今年の昇給を見送る予定ということである。平均値の範囲は、0.5パーセント（スイス）から2.0パーセント（ドイツ）、最大2.2パーセント（オーストリア）である。昇給なしとする企業の多くは、主にコロナ関連が及ぼす経済的影響を理由としている。これは人件費の負担を一時的に軽減する効果を及ぼすが、従業員の満足度にはマイナスに作用する可能性がある。これが特に問題となるのは、高いパフォーマンスを発揮する従業員の報酬が市場より下回っている場合である。そのため、正式には昇給ゼロと通知していても、優秀な従業員には昇給が可能となるように、特別な資金プールを設定している企業が多い。

コロナ危機で恩恵を受けた企業、および影響の少ない業界の場合、上記とは反対の傾向も見られる。これらの企業はそれぞれ内外（自社の組織と求職者市場）に向けて明確な昇給アピールを行っており、中に

は市場をはるかに上回るものもある。これらの企業は今回の危機を意図的に利用し、自社が必要とする優秀な人材の獲得とリテンションにつなげようとしているのである。

分析：DACH地域の昇給 2021年



Kienbaum

ドイツ (Deutschland) :
予測増加範囲は0%から5%。中央値 (Median) と平均値 (Mittelwert) はどちらも2%。四分位数 (Quartile) の範囲は1.5% (uQ) から2.5% (oQ)。

オーストリア (Österreich) :
オーストリアの予測増加は一部ドイツよりも高い。最大値は最大7%高いと推定。平均も2.2%とわずかに高く、中央値は2%と変わらず。

スイス (Schweiz) :
スイスの予測増加は3か国中最小。四分位数の範囲は0.2% (uQ) から1.3% (oQ)。最高の予測値は4%。3か国のいずれにもマイナス値はなし。

ボーナスの扱い

毎年恒例のサーベイ「[キーンバウム給与動向予測](https://shop.kienbaum.com/produkt/gehaltsentwicklung-in-europa-weiteren-laendern-gehaltsentwicklungsprognose-2021/)」¹⁾では、調査参加企業の昇給予測だけでなく、**変動報酬やボーナスなどのトピック**に関する回答も集められる。多くの企業では、ボーナスを（部分的であるにせよ）企業目標と連動した形で支払う給与システムを採用している。つまり、**2020年にボーナスを支払わない、または支払わなくて良い企業も、理論上は存在する**。しかし様々な企業が、不要な変動を避け、**従業員に有利となるように、既存の枠組みを無効**にしている。本調査では、企業が危機の影響に体系的にどのように反応するかが示されていると言える。参加企業の**92%**は、**2020年にもボーナスを支払うと回答している**。そして、それでもボーナスやプレミアムが**2020年に大幅に下がる場合、21%**が翌年のボーナスで（部分的であっても）**相殺したい**と考えている。給与システムは、理論的には企業の成功により大きく依存した運用が可能であるはずだ。にもかかわらず、多くの企業が、成果主義的側面が給与システムに反映されることを意図的に少なくしていることを、本調査は示している。

1) <https://shop.kienbaum.com/produkt/gehaltsentwicklung-in-europa-weiteren-laendern-gehaltsentwicklungsprognose-2021/>

今回の調査結果、そしてさまざまな業界や企業規模の顧客と数多くの議論を重ねることにより、今後数か月および数年でさらに重視される可能性のあるトレンドが明らかになった。

事務職レベルと専門職レベルの間の賃金格差が再び拡大？

ドイツの約**3社に1社**は、コロナ禍の特異な状況を鑑みて時短労働を導入し、その際多くのポジションが削減されている。したがって、影響の大きいポジションでは、**従業員市場が「雇用者市場」となってしまう**可能性がある。これは、採用に関し企業が**数多くの優秀な求職者の中から選ぶ**ことが可能ということを意味する。これにより、当該ポジションの市場での報酬レベルが**低くなる**可能性もある。最初に影響を受けるのは事務職レベルと予想されるため、ハイポジションであるマネジャー層や引く手あまたの専門職ポジションと、事務職レベルの間の賃金格差が再び拡大することは否定できない。

フリンジベネフィットと労働条件が今後さらに重視される

適切な福利厚生パッケージは、最小限のリソース投下で**高水準の評価**を表現できる良い方法である。このことから、多くの企業は再び**福利厚生と労働条件**に重点を置く傾向にある。特にボーナスの支払いが少ない年には、各種ベネフィットが従業員のつなぎ止めにポジティブに作用する可能性がある。コストが実際に低く抑えられるように、現在、既存のパッケージが厳しく見直されている。従業員の好みと希望を分析し、取り込むことで、企業は**最適な費用対効果**で企業文化やブランドに合ったベネフィットは何かを見つけ出し、提供することが可能になる。

給与の透明性がこれまでにないほど重要なファクターに

現在の状況では、社内で優秀な人材や優秀なタレント—いわゆるハイパーフォーマーとハイポテンシャル—を企業につなぎとめておくことが重要である。多くの企業にとって、（わずかな）リソースを適材適所へ配置する方法が課題となる。さらに、キーンバウムが昨年発表した給与の透明性に関するトレンド調査が示すように、報酬に関する問題に対するさらなる透明化を希望する声が高まっている。調査対象の従業員の**71%**が、従業員の賃金と給与についての透明化を雇用主に期待している。ゆえに、明確に定義されたルールを示すことが推奨される。これにより、適材適所の昇給とボーナス支払いが可能になり、同時にそれが他者に納得できるものとなる。

価値ある最新のパフォーマンス管理システムへの投資

2020年は、多くの企業で従来の報酬および業績管理システムの限界が示された。多くのシステムは1年間のパフォーマンス期間に基づいており、通常、その期間途中の調整は行われない。その結果、多くの目標設定システムは、昨年半ばまでにインセンティブ効果を失っている。この場合、業績管理システムが報酬システムにリンクされているかどうかは、特に重要ではない。より現代的なパフォーマンス管理システムを下記に挙げよう。汎用性のあるパフォーマンスの定義、パフォーマンス測定を目的としたスタッフ会議の開催、OKR、フィード

バック、その他パフォーマンスの確認を目的とした各種形式、スポットアワード、パフォーマンス報酬としての金銭以外でのインセンティブや承認などである。これらのより近代的なパフォーマンス管理システムは、特別な状況でも柔軟かつ目的に沿った機能を持ち、市場のトレンドとなっている。



「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下記リンクからご覧ください（ドイツ語）。

<https://www.kienbaum.com/de/publikationen/gehaltstransparenz-2020/>

この記事は、Comp&Ben 1/2021年に公開されたものです。キーンバウムブログにも掲載されています。

www.totalrewards.de

執筆

Alexander Bayer

Consultant | Compensation & Performance Management

Alexander.Bayer@Kienbaum.com

Timon Forrer

Senior Manager | Compensation & Performance Management

Timon.Forrer@kienbaum.com

Patrick Koll

Business Analyst | Compensation & Performance Management

Patrick.Koll@kienbaum.de

Compensation & Performance Management

人事担当者は優秀な人材にもっと自由を与えよう

サーベイ「Engaging Talent」 — プレスリリース

- 優秀な若手人材—タレントは自身の能力開発の機会を求めている
- 人事や管理職の職務の中にタレントのエンゲージメントを追加すべき
- 人事マネジャーはどうすべきか？

エンゲージメントとは、従業員が自分の仕事や雇用主に対して感じる献身、忠誠、満足度のレベルである。ここまではとても簡単だ。しかし、タレント、つまり優秀な従業員を自分の組織につなぎとめるものは具体的には何なのか？ 組織のリーダーはどうしたら従業員に組織への愛着の感覚を生み出せるのか？ タレントを定着させるために人事に課される義務は何か？ 人事および経営コンサルタントのキーンバウムは、DACH地域（ドイツ・オーストリア・スイス）の1,000人を超えるタレントを対象に行った調査の中でこれらの質問を追求し、その結果をサーベイ「エンゲージング・タレント—優秀な人材の定着と能力開発」にまとめた。

「自社にとって最高のタレントや、可能性ある人材をどのように見つけ出し、組織に定着させるか。特に危機の時代においても、これは企業が自問していく必要のある問題である。本サーベイでは、人事マネジャーだけでなく管理職全体にとっても、タレントエンゲージメントを偶然に任せてはならないことを示している。組織において

不必要な変化やノウハウの喪失を避けるためである。したがって、人事で部門や組織の将来の可能性を決定づけるのは下記のような要素となろう。すなわち、需要ベースの能力開発のフォーマットや、タレントとのネットワーキング、さらに強引にルールに乗せるのではなく、道筋を示す形でサポートできるような個別選択型の能力開発ステップ、と言ったものである。」今回の調査を担当したキーンバウムのマネージングディレクター、エバーハート・ヒュッペはこのように述べている。

タレントは能力開発の機会を探している

「調査の目的は、多くの企業幹部がタレント開発およびタレントエンゲージメントについて持ち合わせている直感的なものをデータで裏付けし、そこから意思決定者向けにタレントエンゲージメントに焦点を当てた実践的なガイドを導き出すことだ。」調査リーダーのキーンバウムのシニアコンサルタント、ジェシカ・ウェーバーはこう説明する。「能力開発のためのコンテンツとフォーマットを自分で選択したいと考えるタレントは95%に上るが、社内ですべてその機会を与えられているのはわずかに3分の2のみである。つまり、ここが改善の可能性というわけだ。」

タレントエンゲージメントを推進するのは内なる力

個人の責任、有効性、コミュニティ。この3つが大まかにタレントエンゲージメントの主要な推進力である、と本サーベイは表している。つまりタレントは自分の能力開発について、明らかに、自己決定を要求しているのである。ジェシカ・ウェーバーは管理職に対しこのように助言する。

「リーダーがタレントにやりがいのある仕事を与え、その達成のためのツールとサポートを提供することができれば、タレント側のエンゲージメントは非常に高くなり、ゆえにメリットも高くなる。更に、本調査対象のタレントの約**90%**が、自己の能力開発について、自身のキャリアの成功を加速させるためのみならず、企業の目標達成に向かって自己のスキルを利用することを望んでいることが明らかになった。これは組織としては特に喜ばしい。」

人事部およびマネージャーにお勧めすること

タレントエンゲージメントの推進要素を知ること、自社のタレント戦略を成功させるための出発点だ。これがタレントエンゲージメントにとって正確に何を意味するかは、マネージャーと人事部を対象とした12のアクションリストに記されている。「タレントを具体的な能力開発に導くという観点からすると、現在の人事の積極的役割は

むしろ小さくなっていると言える。それよりも、人事担当者にはこのアクションリストによって、タレントをもっとサポートするようアピールしたい。規制や枠組み通りのプランを設定する代わりに多角的視点を提供し、余地を与え、成熟させること。これらは考え得るものであるが、決して自明の検知ではない。」今回の調査のリーダーであるジェシカ・ウェーバーはこのように要約する。

ショートサーベイ「エンゲージング・タレント・ポテンシャル保持者の定着と開発」は無料でダウンロード可能。

<https://www.kienbaum.com/de/publikationen/engaging-talent/>

詳細の問い合わせ先はキーンバウム・プレスオフィスまで。

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
presse@kienbaum.de | +49 211 9659-287

ViSdP: Fabian Kienbaum



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

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 59 487
Mobile: +49 (0) 151 18 83 77 48

www.kienbaum.jp | www.kienbaum.com | japan@kienbaum.co.jp

