



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. 3/2021

Kienbaum



www.kienbaum.jp

ページ トピック

- [03](#) 経営幹部の中途採用：ジョブ型雇用や成果主義の導入経験を持つ人事マネジャーの案件増
- [05](#) 在日スイス商工会議所（SCCIJ）のキャンペーン「SCCIJフェア」がキーンバウムジャパンを紹介
- [07](#) ドイツ中小企業（ミッテルシュタント）：パンデミック後の海外売上高の顕著な増加を予測
- [10](#) Capitalheads -- 明日のエグゼクティブを発掘する
- [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



経営幹部の中途採用：ジョブ型雇用や成果主義の導入経験を持つ人事マネジャーの案件増

鈴木悦司による人材採用動向レポート。日本人材ニュース掲載。

「幅広い業種や職種で人材獲得競争は激しさを増しており、採用を成功させるためには人材市場の動向を把握して的確な施策を講じることが欠かせない。」人材採用と人材育成の人事専門誌、日本人材ニュースはこう主張する。同社では、企業の人材採用を支援するコンサルタントから最近の採用動向や採用を成功させるポイントなどのレポートを集め、専門誌「日本人材ニュース」紙面、およびオンラインで紹介している。キーンバウムジャパンの代表取締役、鈴木悦司がまとめた経営幹部の中途採用についての最新動向を以下に紹介する。

リモートワークがもたらした「新しい日常」。二つの大きな変化とは？

採用動向にもコロナ禍が影響を及ぼしています。専門職で特徴的な傾向はIT技術者の需要拡大です。リモートワークの日常化に伴い、それを可能にするITインフラの整備、ERPの導入等で通信情報関連技術者の採用案件が今まで以上に多くなっています。

リモートワークの進展を背景に、マネジメントの形も変わりつつあり、それに伴い企業が求める管理者の資質にも変化が感じられます。それは大まかにいえば参加型雇用からジョブ型雇用への移行、成果主義を受け入れることのできる資質を持った管理者です。

実際の採用案件では、特に参加型雇用を志向する企業が多い日系企業においてジョブ型雇用のための仕組み作り、成果主義による評価制度の導入等の経験を持つ人事マネジャーの採用案件が多くなっています。

カンントリーマネジャーの採用で要求される資質の変化

外資系企業ではコロナ禍の影響はより一層深刻で甚大です。そもそも海外からの出張が困難な今、CEOあるいは事業部長が日本に赴き、直接経営判断を下すことは難しくなっています。このような状況の中で、日本支社長（カンントリーマネジャー）の採用でも要求される資質に変化が見られます。

第一に、異文化コミュニケーション能力の重要性です。以前からも採用側からは、この能力が候補者に対し多く場合要求されましたが、Face to Faceの話し合いが難しい今、ユーモアのセンスも含めコミュニケーション能力はより一層重要になっています。

第二に、判断能力、経営能力です。各国間の往来が難しく、本社からの駐在員のサポートも難しくなっている今、日本支社においても独立した経営体としての体裁が求められています。日本支社のマネジメントにとってはそれを具現化するために今まで以上に重要な能力となっています。

日本の企業はパンデミックをチャンスに変えよう

現下の状況は、特に日系企業で、従来型の日本的な参加型からジョブ型の雇用形態、実績主義に基づく人事制度導入とそれを受容できる企業文化の醸成への契機となるのではないのでしょうか。このことはダイバーシティマネジメント達成の前提でもあります。

なお、日本人材ニュースでは、経営・人事を支援できる優れたコンサルティング会社&サービスを周知する取り組みとして経営者や人事担当者のための「人材コンサルティング会社&サービスガイド100選」

を毎年更新して発行している。キーンバウムジャパンは2017年より連続5年にわたり選定され、人材マネジメントを十分にサポートできる「人材コンサルティング」と呼称するにふさわしい会社として紹介されている。

執筆

キーンバウムジャパン

japan@kienbaum.co.jp

Kienbaum Japan

<https://international.kienbaum.com/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。

<https://jinzainews.online/>

在日スイス商工会議所（SCCIJ）のキャンペーン「SCCIJフェア」がキーンバウムジャパンを紹介 オンラインフェア：2021年6月21日から7月21日

在日スイス商工会議所（SCCIJ）のオンラインイベント「SCCIJフェア2021」にキーンバウムが紹介される。

「SCCIJフェア」は、SCCIJ会員の各企業のビジネスをオンラインで紹介するキャンペーンである。昨年初夏の第1回キャンペーンが好評を博したことを受け、今年6月21日より1か月間、2回目のキャンペーンが開催されることとなった。

今年のキャンペーンで紹介される企業はおよそ40。コンサルティングや教育などのビジネスサービスのほか、スイスならではの高級品やテクノロジーを扱う企業、またグルメ系やホテル産業に至るまで、スイスと日本に関連するあらゆる産業から企業が参加し、最新の製品やサービス、ニュースを紹介する。

キーンバウムジャパンの紹介文概要は右記の通り。

コンサルティングサービスのパイオニアドイツで最初のコンサルティング会社であり、世界の主要経済都市でビジネスを展開するキーンバウムの日本拠点として、キーンバウムジャパンはクライアントのグローバルな活動を人事面からサポートすることを使命とする。キーンバウムジャパンのコンサルタントは多言語を操り、国内および国際市場の双方での豊富なビジネス経験を背景に、真の異文化コンサルティングを提供する。

キャンペーン期間は2021年6月21日から7月21日まで。

SCCIJフェアのリンクはこちら。



<https://www.sccij.jp/events/sccij-fair-2021/>

執筆

キーンバウムジャパン

japan@kienbaum.co.jp

Kienbaum Japan

<https://international.kienbaum.com/japan/>

在日スイス商工会議所 (SCCIJ)

1981年9月に設立され、1982年2月25日に日本の通商産業省から正式に認可された在日スイス商工会議所 (SCCIJ) は、ビジネスに関わるスイスの利益を擁護し続けている。会員の中にはスイスを代表する多くの多国籍企業が含まれているほか、中小企業や個人起業家といった、いわゆる「隠れた王者」も数多く名を連ねている。

<https://www.sccij.jp/>



Kienbaum



ドイツ中小企業（ミッテルシュタント）：パンデミック後の海外売上高の顕著な増加を予測

最新サーベイ「ドイツのミッテルシュタントはどこへ向かうのか？」 — プレスリリース

- コロナパンデミック以来、国際的に活動しているドイツ中小企業企業を対象とした最初の大規模な調査。多くの企業が国外事業の拡大を継続したいと希望。
- 大規模中小企業の97.4%は、国際市場に参入する際に外部の支援を得ていると回答。
- 自社の国際化の取り組みの評価では、トップマネジメントとその他のマネジメント間の大きな差異が明確化。

人事および経営コンサルタントのキーンバウムが実施した調査によると、COVID-19のパンデミックがドイツの中小企業（ミッテルシュタント）の国際ビジネスに与えた痛手は予想よりもずっと小さかったことが明らかになっている。調査対象の企業の35.9%は、長期的で安定した国際ビジネスに満足している。パンデミックにもかかわらず、あるいはおそらくパンデミックのおかげで、4分の1以上の企業が、海外での顧客需要の増加による恩恵を受けていると回答している。

将来の展望については、回答者の59.7%が、2020年と比較して年間最大10%の海外売上高の増加を予測している。本調査は、ドイツに本社を置き、国際的な事業活動を行っている中小企業の幹部300人以上を対象に、現在のマクロ経済の動向がドイツ中小企業の国際化に与える影響について調査したものである。

危機の中でも外国投資は優先度が高いが、市場参入には特別な課題を伴う

ドイツ中小企業の国際化への取り組みは途切れることはなく、パンデミックの時期でも外国事業への投資を続けている。2020年に計画された外国投資の実施状況について、調査対象の4分の1は完全に実施、約32%についても大部分を実施したと回答している。業種に関係なく拡大傾向がみられる。

ただし、特に大規模中小企業では、新規市場参入に関して外部サービスによるサポートへのニーズが予想外に高くなっている。調査対象となった大規模中小企業のうち、完全に自社のみで国際市場に参入できる十分な社内スキルを持っていると答えたのはわずか2.6%であった。

「中小企業は、希望どおりに拡張計画を実施するためのノウハウが十分ではない。このため、ほとんどすべての企業が外部のサポートを頼っている。」人事および経営コンサルタント会社KienbaumのCEO（Chief Empowerment Officer）であるファビアン・キーンバウムは、このように述べる。「本調査結果は、次のことを示している。つまり、中小企業は国際市場における重要な発展を直接内部からサポートできるような才能ある人材を見つけ、つなぎとめておかなければならないということだ。これが将来の成功のカギとなる。」

コロナ禍でもドイツ中小企業は将来的に海外活動の強化を計画

COVID-19のパンデミックはドイツの中小企業にもさまざまな課題をもたらしたが、国際的に活動する企業にとっては特別なチャンスもあった。「複数の大陸に支店を持つような大規模中小企業は、リソースなどを最も需要の安定した拠点に集中して割り当てることができた。」キーンバウムの国際ビジネスマネージャーであるユリウス・デッペンケンパーはこのように説明し、今後、海外市場競争における堅固な地位はますます重要になっていくと予測する。本調査の参加者は、今後も国際化を推し進める最大の理由として、「既存の海外市場への更なる浸透」を挙げている。「国内市場では激しい競争が繰り返されている。とりわけCOVID-19のパンデミックの影響により、中小企業が買収候補となってしまいうケースが多い。だからこそ、集中度の低い海外市場での優位性を模索しているのだ。」デッペンケンパー

はこのように続ける。また、市場の成長度、規模、構造に加えて、地理的な近接性も適切な市場選択の際に優先される基準であるとしている。

自社の国際化活動についての自己評価：トップマネジメントの評価はその他の各管理職層よりも高い

中小企業はドイツの輸出量の1.2兆ユーロを占め、米国、中国、ヨーロッパにおいてはまさに輸出国ドイツの代表と捉えられている。にもかかわらず、自社組織がどの程度国際的であるかという質問に対しては、調査した中小企業の半数以上（55.9%）は、「いくつかの国外拠点を持つが本質的にはドイツ企業」と述べている。「国際的に標準化され統一したプロセスを持つ完全なグローバル企業」であると考えているのは14.7%のみである。

さらに驚くべき結果は、現在の国際化の程度についての評価である。「すべての業種で、トップマネジメントのほぼ40%が、現在、自社の国際化が十分に確立されていると回答している。現状に『完全に満足』しているのだ。部長、課長、チームリーダーレベルのマネジメント層でこの回答に同意しているのは15%強に過ぎない。」ユリウス・デッペンケンパーはこう述べ、続ける。「このギャップは埋めていかなければならない。」



キーンバウムのサーベイ「Quo vadis、ドイツのミッテルシュタントはどこへ向かうのか？」は2021年6月17日から無料でダウンロード可能。

<https://www.kienbaum.com/de/publikationen/quo-vadis-deutscher-mittelstand/>



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
Kerstin Wandt
Edmund-Rumpler-Straße 5 | 51149 Köln
presse@kienbaum.de | +49 221 801 72-689

ViSdP: Fabian Kienbaum

オリジナル記事（ドイツ語）：

<https://www.kienbaum.com/de/presse/deutscher-mittelstand-prognostiziert-merkliche-steigerung-der-auslandsumsaetze-nach-pandemie/>

サーベイ英語版は近日中に発表予定。

Capitalheads -- 明日のエグゼクティブを発掘する

若手スペシャリストとドイツの隠れたチャンピオン企業を結び付ける

エグゼクティブサーチに定評のあるキーンバウムは、ヤング・タレント、すなわち若い人材のサポートにも積極的に取り組んでいる。キーンバウムの子会社「Capitalheads」は若手人材のコンサルティングを専門とする。キーンバウムのグループ会社である同社は、ヤングプロフェッショナルと呼ばれる新卒や若手スペシャリスト、つまり「未来のリーダー」の人材サーチに重点を置く。クライアントとなるのは主に家族経営企業やいわゆる「隠れたチャンピオン」企業など中小企業（ミッテルシュタント）だ。

『デジタル化と人口動態の変化の時代、企業の将来を保証するのはヤングプロフェッショナルたちである。』

キーンバウムのCEOであるファビアンキーンバウムはこう断言する。そしてドイツの中小企業はドイツの経済をけん引する「ドイツ経済の屋台骨」とも呼ばれる。中小企業は、その多くが優れた製品を生み出す優良企業であるにも関わらず、マーケティングやリクルーティングの専門部隊を持つ大企業と比べると認知度が低い。また、構造的に都市部から離れた場所に位置する傾向があるため、特に新卒者には敬遠されがちである。

このように、ブランド力がそれほど強くなく、大都市から離れた立地条件の中小企業にとっては、新卒者の採用がますます困難になっている。Capitalheadsはここに着目し、中小企業の人事部の負担を軽減し、同時に新卒者のドイツの中規模優良企業へのアクセスを容易にすることを目的に、同社を設立したのである。

Capitalheadsの目標は、信頼できるパートナーとして、顧客、候補者の双方をサポートし、長期的なパートナーシップを確立することである。更にそこから、若く、モチベーション、ポテンシャルの双方を高く持つ人材と、家族経営企業、中規模企業、隠れたチャンピオン企業との橋渡しを行うことを目標としている。信頼と信用を常に念頭に置き、また進んだ、革新的な手段を選択し、変化を恐れないビジネススタイルを誇りとする。

日系企業からの依頼も多く、自動車や素材関連などの製造、販売業を中心に、エンジニアやキーアカウントマネージャーなどのポジションのサーチプロジェクトを成功させている。

日本語でのお問い合わせは日系企業グループまで。



執筆

キーンバウムジャパン

japan@kienbaum.co.jp

Kienbaum Japan

<https://international.kienbaum.com/japan/>

Capitalheads キャピタルヘッズ

ヤングプロフェッショナル、若手スペシャリスト、未来のリーダーの人材サーチに重点を置く。家族経営企業や「隠れたチャンピオン」企業などの「ミッテルシュタント（中規模企業）」と将来のエグゼクティブとなる若手人材を結び付ける。

<https://capitalheads.de/>





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.

S4601, 3-1100-15 Shinmarukohigashi | Nakahara-ku, Kawasaki-shi
Kanagawa 211-0004
JAPAN



Etsuji Suzuki

etsuji.suzuki@kienbaum.co.jp

Phone: +81 (0) 44 387 6573
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