



キーンbaum 日系企業グループ ニュースレター

Japanese Corporate Business Newsletter

No. 4/2021

ページ トピック

- 03 重要なのはむしろ、オフィスで何が起こるか、である
- 05 雇用市場は「ポスト・コロナ・ブーム」か？
- 07 ドイツ経済の未来は危うい？
- 10 デジタル時代の管理方法：カルチャーチェンジが成功の秘訣
- 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

重要なのはむしろ、オフィスで何が起こるか、である

「適切に働く」こと

世界中で、新しい働き方についての議論がなされている。特にドイツでは、在宅勤務の法的義務が**2021年7月1日**に終了した。多くの企業がノルマとルールについて様々なアイデアを提示しているが、重要なのは、実はまったく別の要素なのである。

「適切に働こう！」これは労使協議会のメンバーからの要求ではなく、労働組合のPRパンフの言葉でもない。これは、自動車メーカー、GM社のボスであるMary Barraが、自社の**155,000人**の従業員の前で「マントラ」として掲げたものである。多くの企業と同様に、GMは在宅勤務などを将来どのように継続すべきかについての戦略を発表したのである。

「Work Appropriately」、つまり「適切に働く」とは、柔軟性と個人という2つの要素を考慮して打ち出された概念のことである。厳格なルールはなく、従業員は進捗状況とそれに関わる作業状況に応じて在宅・オフィスのハイブリッドワークを可能にするものである。とてもシンプルに聞こえるこのコンセプトは、実は管理職に多くのことを要求し、一夜にして実現するものではなかった。**110人**のコーチを擁した**52回**ものワークショップを経て、GMは従業員の調査を評価し、結論を出したのである。



この米国の自動車メーカーの例は、現在新しい働き方についての計画を公表している多くの大企業のひとつにすぎない。特にドイツでは、在宅勤務の法的義務が**7月1日**に失効したため、議論が沸騰している。すでにほとんどの企業が可能な限りフレキシブルな働き方を導入済みのため、法定規制については、その必要がないことを雇用者団体は常に強調している。

世界中の企業で同時にこれほど熱く議論されたトピックはおそらくこれまでになかったであろう。アップル社では、CEOのTim Cookによる週**3日**のオフィス勤務という言う意見に従業員が反発している。他の従業員は、顧客への訪問が出勤日としての割り当てに含まれていないため憤慨している。つまり、**3日間**営業活動を行う場合は、他の**2日間**はオフィスに出勤しなければならない。更にパートタイムの従業員の扱いについてはどうなるのか？

在宅勤務で生産性は低下しないという研究を引用する人もあれば、統一された勤務時間がなければ真に効果的な仕事はできないという結論に達した人もいる。矛盾？そうではなく、どちらも正しいのだ。特効薬は**1つ**ではなく、すべての企業、実際にはすべての部門が、状況に応じて決定を下すことができるはずである。ここに一般的に適用すると考える**3つ**の原則を紹介しよう。

応じて決定を下すことができるはずである。ここに一般的に適用すると考える**3**つの原則を紹介しよう。

まず、すべての対策において、成功の秘訣は文化にある、ということである。つまり、モチベーション、コントロール、信頼、といった言葉に代表される、人格のことである。キーンバウムでは、特にサービス事業の特性から、拘束時間や場所に拘らない具体的な作業などはいっつ、どこで、を問わず個人の自主性に任せる、というリベラルな考えを支持している。

次に、企業と従業員との話し合いは「知的に行われる」べきである。ここで重要なのは、「なぜ」定期的にオフィスで顔を合わせるべきなのか、そしてそこで何をするのか、ということである。つまり、集まったときにどのような作業を行うのか、そしてどの曜日がどの作業に適しているのかというようなことである。

そのため、平日はすべて同じ、という考えは信じない。ニューワークとはスマートワークとも言える。従業員の個々のニーズを満たすためのあらゆる努力を惜しんではならないが、組織はもちろん本来の利益も守らねばならない。なぜなら、強い共同体意識と一体感、ヴァーチャル性の特徴である柔軟性の犠牲になってはならないからである。結局のところ、人と直に会うことがなければ、モチベーションが低下するだけでなく、長期的には生産性が低下する可能性があることは、誰もが知るところである。

この点で、共通の利益のバランスを適切にとるために、組織が特定のオフィス勤務日を定義することは正当であると考え。そしてそれがまさに**3**番目のポイントにつながるものである。オフィスは檻の中ではない。**Stepstone**社が従業員に「オフィスのオープンスペースをフォーカスとコラボレーション作業に使えないか」と書いたが、これはまさに核心をついている。すなわち、オフィスの新しい文化と新しい目的も、オフィス空間、そして組織の仕組みの中に反映されるべきなのである。

執筆

Fabian Kienbaum
CEO

Fabian.Kienbaum@kienbaum.de

オリジナル記事（ドイツ語）：

<https://www.kienbaum.com/de/blog/entscheidend-ist-doch-was-im-buero-passiert/>

雇用市場は「ポスト・コロナ・ブーム」か？

スペシャリスト不足

ドイツの企業はスペシャリストの獲得に必死だ。しかし、このブームは経営幹部にも当てはまるのだろうか？一部の業種では確かにそう言えるが、実際のところ、専門家の評価はかなり異なる。驚くべき概要を紹介する。

ifo雇用バロメーターの値は、特に機械工学、電気産業、および人事サービスの部門で再び大きな上昇を示している。コロナの影響で2020年4月に落ち込んだ後、指標はほぼ継続的に回復した。他の多くの数値も同様の動きを示している。たとえば、労働市場職業研究所（Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung）によると、雇用機関（Arbeitsagentur）は労働市場の急激な好転は全く予想外であり、今こそ労働市場は力強い回復期にあるのだという。

ここで疑問が生じる。この状況は経営幹部にも当てはまるのだろうか？ 専門家は過去数週間の経験に基づき、次の結論に達した。すなわち、経営幹部の需要はところどころで増加するも、全体的にはスペシャリスト需要ほど強くはない、ということである。「現在、労働力の増加はすべての業界でトレンドとなっている。ただし、管理職については、やや状況が異なると捉えている。個々の業界で管理職の需要

が再び高まっているものの、一般的なブームとは見られない。」キーンバウムのプリンシパルであるBernhard Walterはこのように状況を要約する。

規制、リスク管理、ITなどの特別な分野で幅広いプロジェクト経験を持つコンサルタントの需要は、現在、特に金融セクターで高まっている。「企業の持つ課題やトランスフォーメーションプロセスについて、情報のアップデートを得たいからである。」キーンバウムのエグゼクティブディレクターであるBarbara Thielはこう述べる。2020年3月の最初のロックダウン直後は、状況は大きく違っていた。当時、ほとんどの企業は非常に慎重に行動していた。現在では多くの企業が動き出している。

「求められている候補者は、将来必要とされるスキル、いわゆるフューチャースキルを持ち、変革をもたらすリーダーシップを備えた人物だ。つまり、アジャイル性を促進し、デジタル思考を備え、本質的に意欲的である、そのような候補者である。」エグゼクティブサーチ部門のディレクターであるHRスペシャリストのAnna-Maria Karlはこう定義する。この条件に合致するプロフィールは比較的少数であるため、これは極端な需要市場となる。



管理職獲得競争

今後数か月の管理職獲得競争がどれほど激しくなるかは、企業のふるまいだけでなく、**潜在的候補者の転職意欲**にも左右される。最近転職に比較的消極的な傾向にあった。「このところはコロナを取り巻く不確実性の中で、比較的多くの従業員が転職を決心できなかった」とキーンバウムのディレクター、**Frederik Gottschalck**は語る。業界を問わず、第二次世界大戦以来最悪の経済危機となったコロナの状況下で、多くの管理職は試用期間というリスクを望まなかったり、あるいは現職への愛着を再び見出したりした。しかし、転職への欲求はすぐに再び高まるはずである。

このような混在的状況下で、エグゼクティブサーチの役割はますます重要になっている、と、キーンバウムのマネージングディレクターである**Thomas Straessle**は語る。「最近よく耳にすることは、『仲介者』としてのエグゼクティブサーチのコンサルティングサービスは、将来的に高い需要があるということだ。おそらくこれまでよりさらに専門化され特化されるとは言え、これは我々コンサルタントにとっては喜ばしいことだ。」

この傾向が示すことは明らかだ。つまり、現在、すべての企業が同様に、**人事構造に関して基本的な課題**を抱えている、ということである。

「以前はいくつかの問題が看過されていたが、これらを解決しなければならないことにはもはや選択の余地はない。」デジタル、メディア、テクノロジー部門のプラクティスグループのリーダーである

Sebastian Holmerはこのように述べる。というのは、仕事を取り巻く環境が根本的に変化したためだ。デジタル化、製造、販売/マーケティングだけでなく、組織/企画/調整に関する全体的な問題もある。さらに、急激にポジティブに動き出した事業展開も需要増加に貢献している。

各業界に精通するエキスパートとの意見交換をご希望ですか？ お気軽にお問い合わせください。

<https://www.kienbaum.com/de/branchen/>

執筆

Thorsten Giersch
Chefredakteur
thorsten.giersch@kienbaum.de

オリジナル記事（ドイツ語）：

<https://www.kienbaum.com/de/blog/erlebt-der-arbeitsmarkt-einen-post-corona-boom/>

ドイツ経済の未来は危うい？

サーベイ「フューチャースキル、フューチャーラーニング」 プレスリリース

- 従業員の10人に9人は、今後5年から10年のビジネスの成功に不可欠なものは必要なソフトスキルの獲得だと考えている
- 特に課題となるのは、デジタル・コミュニケーション、デジタルツールの活用、ヴァーチャル対応
- 従業員の大多数は企業内教育の多様性と質が不十分との見解

企業の意思決定者は、ドイツ経済の将来を疑問視している。企業において重要なソフトスキルの欠如がその理由であり、特にコロナの大流行によってこれは顕著になったという。これはスキルギャップの拡大とも呼ばれる。これは、オンラインジョブプラットフォームのStepStone社と、Kienbaum人材の研究施設であり、International School of Managementの経営コンサルタントであるKienbaum Institut @ISMによる最新の共同調査が明らかにしたものである。

本サーベイは、約2,000人の管理職を含む合計8,000人の従業員を対象行われた調査の結果と分析である。これによると、現在、従業員の10人に9人が、必要なソフトスキル、いわゆるフューチャースキルが

今後5年から10年のビジネスの成功を左右する決定的要素であると考えている。さらに、回答者の大多数（59%）は、すでに現状において、デジタル化された職場環境に必要なスキルが不足していると述べている。「企業にとって、企業内教育というトピックに明確な計画を立て、優先課題として全体的に取り組むことが重要になっている。本調査結果は、教育の重要性に対する認識がまだ低すぎることを示していると言える。さらに、既存の企業内学習の内容が従業員のキャリア開発にほとんどつながっていないことも明らかだ。」StepStoneの求人市場の専門家である Dr. Tobias Zimmermannはこう述べる。

デジタル化に伴うスキルが特に求められている

デジタル・コミュニケーション、デジタルツールの活用、ヴァーチャル対応。従業員の回答は、この3点を将来のスキルとして全従業員が獲得しているべき、と言うものである。また、変化に対応できるスキルも非常に求められている。これには、生涯学習ないしアジャイル学習、適応性、問題解決スキルが含まれる。また、回答者は、自身の学習課題として、リーダーシップスキル、不満への耐性、デジタル活用能力、問題解決能力を認識している。意思決定者の半数は、

スキルギャップが起こる理由として、人員不足、熟練労働者不足に加えて、緩慢なデジタルトランスフォーメーションを挙げている。「企業は、将来に向けてどのスキルが重要となるかを明確にする必要がある。更に、優秀な従業員、いわゆるトップタレントを自社につなぎ留めておくことが、ソフトスキルの確保につながることも理解しておかなければならない。これはデジタル時代を形成し、デジタル化を長期的、革新的に進めていく上で重要である。」キーンバウムのマネージングパートナーであるDr. Walter Jochmannはこのように語る。

スキルギャップのある企業は生産性が低い

企業の業績という観点からも、企業内教育の見直しがいかに重要であるかがわかる。企業内のスキルが十分である場合、全体的なパフォーマンスは、**23%**高く評価されている。更に、将来の成功に不可欠なスキルが何であるかを明確に定義している企業は、まだ定義していない企業よりもはるかに効率的であることも明らかである。ここでは、回答者は全体的なパフォーマンスが**63%**向上すると推定している。本調査はまた、イノベーション能力もほぼ**76%**増加すると示している。従業員が企業内での学習の機会に満足している場合、全体的なパフォーマンスは**38%**向上すると評価されている。

過半数は現在の企業内教育に不満

調査によると、従業員は企業内教育の多様性（**65%**）と質（**58%**）に特に不満を持っている。さらに、多くの従業員はデジタル化に関する研修（**62%**）や、これまで通りの研修内容（**58%**）に対しても不満と回答している。これに対し、従業員個人で自由に選択可能な企業内教育に焦点を当てている企業では、状況は異なる。更にこれらの企業では、はるかに多くの学習方法の選択が可能となっている。また、個別に調整された研修プログラムに対する満足度も大幅に高い。

管理職は模範を示して部下を統率すべき

「企業文化の変革には、管理職が従業員に対し、企業内教育の存在と意義を強調し、促進することが重要だ。」Dr. Walter Jochmannはこう説明する。更にDr. Tobias Zimmermannは次のように補足する。

「すべての従業員が個人に合った学習の機会を継続して与えられるべきである。ここで重要なのは、効果的な学習のための適切なツールを利用できること、そしてマネージャー層が良い模範を示すことである。」

サーベイ「フューチャースキル、フューチャーラーニング」は無料でダウンロード可能（ドイツ語）。

<https://www.kienbaum.com/de/publikationen/future-skills-future-learning/>

StepStone社では各種サーベイのほか、キャリア、給与、採用、労働市場についてのさまざまな情報を無料でわかりやすく、使いやすく提供している。

www.stepstone.de/wissen

本サーベイについて

ドイツで必要とされる将来のスキルと企業内教育の現状を探る。従業員、そして企業が生き残るために必要な将来のスキルとは？ ドイツの企業内教育の実施状況、そして成功度は？ 企業内教育が企業の生産性に及ぼす影響は？ オンライン求人プラットフォームのStepStoneとコンサルティング会社Kienbaumの研究施設であるKienbaumInstitut @ ISMは、2021年3月の共同研究でこれらの問いについての調査を行った。参加者数は約8000人、うち3000人のスペシャリスト、管理職が含まれる。

StepStoneについて

転職についての正しい判断はStepStoneで。オンラインリクルーティングを営む同社は、オンラインの求人プラットフォーム（StepStone、TotalJobs、Saongroupなど）に加えて、エンプロイヤーブランディングのサービス、給与分析、ビデオリクルーティングソリューションなどの各種デジタルサービスを提供する。Axel Springer SEの子会社であるStepStone GmbHは、20か国以上でビジネスを展開、3,500人

以上の従業員を擁する。本社はデュッセルドルフ。StepStone Germanyは、ジョブプラットフォームwww.stepstone.de を運営。

キーンバウムについて

Kienbaumは、ヨーロッパを起源とする最初の人事および経営コンサルタント会社。4大陸に23のオフィスを展開。

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/zukunft-des-wirtschaftsstandorts-deutschland-gefaehrdet/>

デジタル時代の管理方法：カルチャーチェンジが成功の秘訣

サーベイ「デジタル化。カルチャーチェンジとの同時進行が成功の秘訣」 プレスリリース

- デジタル化を成功させるための前提条件は、デジタル的な考え方に向けた組織文化の変革
- 管理のデジタル化は全体的変革。テクノロジーに加えて、考え方の発展が特に必要とされる
- 管理職に求められていること：自己啓発と知識の伝達はデジタル改革を成功させる前提条件

行政、自治体におけるデジタル化への圧力は今や手に取るほど明白であり、更にパンデミックの経験により、テクノロジーに加えて、何よりもデジタル化を受け入れる姿勢と文化が伴わなければならないことが明らかになった。これは、人事および経営コンサルタントのキーンバウムがこのほど行った、行政における管理文化に関する最新の調査結果である。本調査の参加者は約800人と、この種の調査としてはドイツで最大規模のものである。この調査は、団体「自治体教育機関（Kommunales Bildungswerke.V）」および「ヘルティ・スクールオブガヴァナンスのデジタル・ガヴァナンス・センター（Centre for Digital Governance der Hertie School of Governance）」の協力のもと、実施された。



幹部はロールモデルとして機能せよ

調査対象の半数以上が上級管理職、幹部である。まさにこの層が、デジタル化を成功させるために重要な役割を担うと言える。「デジタル機器とアジャイル手法をどう使いこなすかに関しては、幹部層が主導となる必要がある。」キーンバウムの公共部門&ヘルスケア部門のマネージングディレクターであるHilmar Schmidtはこのように述べる。

「回答者の約4分の3にとって、管理職の役割は自らの考える管理職の理想像に付随している。また、回答者の10人に7人は、管理職に対し、未来志向かつ、知識とスキルを共有してくれることを期待している。」回答者の約半数が、管理職がデジタル化を実践し、デジタル的な思考を持ち、先行して研修を受け、得たスキルを自ら活用することを期待している。

現在のデジタル化の程度は拡張可能

「行政のデジタル化がどの程度進んでいるのか。これについて回答者は、かなり冷静な自己評価を行っている。回答者の約43%が、自らの組織のデジタル化の進展にかなり不満を持っていると述べている。」

今回の調査のリーダーであるキーンバウムのディレクター、René Ruschmeierはこう語る。「組織のデジタル化戦略について知っているのは回答者の3分の1のみであり、組織内に『オンラインアクセス法(Onlinezugangsgesetz - OZG)』および『Eガバメント法(Gesetz zur Förderung der elektronischen Verwaltung, E-Government-Gesetz - EGovG)』の実行へのロードマップがあると回答したのは4分の1のみである。」また、調査によると、オンラインの活用範囲は依然として大幅に改善の余地があることがわかる。自己の属する組織のサービスがオンラインで利用可能であると回答したのは、35%のみであった。

デジタル思考は文化の一部

「デジタル化における重要な要素は、デジタル思考の確立、イノベティブな施策、プロジェクト管理のアジャイル化、であり、これらはテスト試行のためのインフラ整備やイノベーション予算を前提とする。」カルチャーチェンジを目指す組織にとって重要な役割について、René Ruschmeier氏はこのように説明する。「ところが、現状ではこれらのデジタル化に最低限必須な要素は全く優先されておらず、更にほとんど実行されてもいない。」本調査によると、これまでの実績では作業のデジタル化（78%）、モバイル化（66%）に向けたインフラの整備、およびサービスやユーザー指向型へ向けた考慮（57%）、である。

サーベイ「デジタル化。カルチャーチェンジとの同時進行が成功の秘訣」はこちらからダウンロード可能（無料、ドイツ語）。

<https://www.kienbaum.com/de/publikationen/erfolgreiche-digitalisierung-braucht-begleitenden-kulturwandel/>

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/erfolgreiche-digitalisierung-der-verwaltung-braucht-einen-kulturwandel/>



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