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. 5/2021

Kienbaum

www.kienbaum.jp

ページ トピック

03 スペシャリスト不足が経済成長の足かせに。企業が今すべきことは何か？

07 プレミアクラスの解雇戦略

09 予測：2022年、ドイツの給与は平均3.0%上昇

11 アートとキーンバウム。芸術は刺激の源泉

13 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

14 お問い合わせ

スペシャリスト不足が経済成長の足かせに。企業が今すべきことは何か？

産業部門のエグゼクティブサーチ

ドイツ企業は、十分な能力を備えたスペシャリストやマネージャーの不足に脅かされている。しかしこの問題は、事実上ずいぶん昔から存在する。この問題は今すぐビジネスの成功に悪影響をもたらすものではないが、対策は「今すぐ」行うべきだ。ドイツ産業界の現状を紹介する。

最近、メディアは**資源不足**を報道している。一晩で一気に有名になったスエズ運河についての報道は、そこに現れたのと同じくらい突然、また見出しから姿を消した。しかし、以前は安全であると信じられていたグローバル・サプライチェーンが、以前に想像できたよりもはるかに脆弱であるという問題は、今だに残されている。

その間にも、不快な他の問題が規則的に報道されている。つまり、半導体や資源不足、そして昨今信頼できる早期警報システムの稼働についての報道である。そして、これらはもはや経済ニュースの端に載るものではなく、トップ扱いの大ニュースなのである。

たとえば、BMWは最近、調達プロセスが多様化したにもかかわらず、部品調達難で**複数の生産施設（※1）**が稼働停止に追い込まれた。**重要な品が手に入らないことがどれほど危険か（※2）**、ということを理解するには、深い研究は必要ないだろう。しかし、ドイツの産業界にとって**最大の、または唯一の顕著な課題**はこの「不足」のみなのだろうか。

能力不足は中期的なリスク

顧客との日々の交流の中で、管理職やスペシャリスト不足の範囲と実際の関連性は明らかに顕著ではあるが、**短期的には必ずしも危険ではない**ことが明らかになっている。我々の認識では、経済危機の予言者が繰り返し報じているように、企業の存在基盤がこの場で急に脅かされることはない。

しかし多くの場合、中長期的には基本的な脅威となり得ることはよく確認できる。その場合、広範囲の影響ではなく、どちらかと言えば初歩的なポジションで痛みを感じる傾向がみられる。

※1　https://www.t-online.de/auto/id_90509286/wegen-chipmangel-bmw-stoppt-produktion-in-weiterem-werk.html
※2　https://www.spiegel.de/wirtschaft/industrie-deutsche-produktion-sinkt-ueberraschend-a-d10868ab-06b6-47f7-8f38-c26191084019

平均すると、生産能力が十分に発揮され、注文数が多いにもかかわらず、多くの場所で、材料や人材のどちらか、または両方の不足により、長期的にビジネスを成功させることができないという懸念が高まっていると言える。人材不足は、多くの中規模（家族経営）企業（いわゆるミッテルシュタント）にとって特に深刻で、それらの企業は一般的にベルリン、ハンブルグ、ミュンヘンなどの都市部ではなく、ドイツ南西部（シュヴァーベン・アルブ、黒い森地方）やルール地域東部（ザウアーランド）などの山岳地方に拠点を置いている。

KfW-ifoのスペシャリストバロメーターは、この主観的な観察を裏付けている。これによると、ドイツの全企業の23.7%が、2021年4月時点でスペシャリスト不足が深刻または潜在的であり、その影響を受けているという。この傾向は急激に上昇し続けており、**第2四半期にはスペシャリスト不足の大幅な増加**が見られた。とりわけ中小企業、ミッテルシュタントの製造業が大企業に先駆けて影響を受けている。キーンバウムは常にミッテルシュタントに焦点を置いたビジネスを展開してきたため、これらの企業のニーズを非常に具体的に受け止めている。

スペシャリストやエグゼクティブを引き付けるため、中小企業に向けてアドバイスをする場合、次のことが言える。つまり、中小企業はもっとオープンなコミュニケーションを行い、企業が提供するものをはっきりと示す必要がある、ということだ。階層のないフラットな組織は多くの管理職や優秀な若手にとって魅力的である。一方で、多くの企業が持つマルチマトリックス組織が抑止力になっていることも事実である。また中小企業は通常、優れた（そして短期的な）自己開発の機会、安定した雇用、より低い住宅費、より良い育児環境、その他多くを提供している。

しかし、正直に言うと、すべての企業が新入社員のニーズに対応しているわけではない。コロナのパンデミックをきっかけに確かに多くのことが行われた。中でも目立つのは、在宅勤務、ワークライフバランスを始め、フィットネスジムのメンバーシップや社用自転車、ニューワークの雰囲気などのより近代的なメリットである。最後になったが、**現代的なリーダーシップの文化**は魅力的である。これらは通常、強固に構造化された大企業よりも、アジャイルな中小企業の方がより迅速に実行可能であろう。しかし、ここでも強調しておきたいのは、こうした文面では一般化された方法でしか論じることができないが、企業は常に個別のソリューションを必要とする、ということである。

重要なポジションの採用はますます困難に

産業分野に特化したコンサルタントによる数多くのエグゼクティブ・サーチの任務を通じて、私たちは**クライアントの最大の課題**がどこにあるのかを身をもって体験している。例を挙げれば、単独ではなく戦略的に行動するITエグゼクティブのサーチのサポートなどである。また、エンジニアリングやオペレーション部門の人材についても、

「古き良き時代」と違い**一人で簡単に採用できるものではない**ため、サーチ需要が高い。

さらに、特定の財務担当者などの補充プロセスは、社内での問題にもつながる。業界に精通したセールス・ストラテジストを一人で見つけるのは難しいし、マネージング・ディレクターのポジションでさえ、最近ではかなり苦労しなければならない企業もある。**グローバルな視点で見ると、スペシャリストの不足に関して、産業界の企業には2つの重要な事実が指摘できる。**

1. **特に製造業界において、スペシャリスト不足の影響を受けているのは大企業**（22.9%)**よりも中小企業(24.1%)（※3）である。**

2. **ドイツでは、リモートワークによりピークを補うことができたが、コロナの影響で質の高い移民の獲得ができなかったため、コロナ後のスペシャリスト確保のための戦略が必要である。**

具体的な業界のニーズを細かく見ていくことは興味深い。クライアントの個々の特性に最適な形で対応できるよう、キーンバウムでは**産業界のクライアントに特化したセグメント（※4）**を構成している。中でも特に顕著な例として、優れた市場展開をしている技術的な建築設備をここに紹介したい。

技術的建築設備は過渡期に：機会と課題

NRW州のイナ・シャレンバッハ建設大臣は、ドイツ初の印刷技術を用いた住宅を、ベックムという小さな町に建設した。これは、**急速に進むこの業界の近代化**を象徴するものである。建築プロセスの新しさに加えて、家の内外でハイテクを利用する全く新しい方法も目を引く。これまでとまったく違う建築の論理から、あらゆる機器の設置が可能となり、改良のチャンスが生まれる。

建物の暖房システム、換気システム、電力供給システム、さらには太陽熱エネルギーや太陽光発電のシステムの設計における技術革新は、将来的に生活をより持続可能でエネルギー効率の高いものにする。スマートホームソリューションのブームが続いていることもあり、クライアントは、特に新製品の開発、製品ラインのデジタル化、顧客グループの継続的な期待の高まりへの対応という課題に直面している。

このような状況の中、新しいトレンドではないが、**建築計画におけるローテクアプローチ**の重要性が高まっている。高度に圧縮された形で、**メンテナンスフリーの建築方法によって同じ役割が果たされる（※5）**のであれば、技術的なソリューションは必要なくなる。

※3　https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-KfW-ifo-Fachkr%C3%A4ftebarometer/KfW-ifo-Fachkraeftebarometer_2021-06.pdf
※4　https://www.kienbaum.com/de/branchen/industrial
※5　https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/zukunft-bauen-fp/2020/band-21-dl.pdf?__blob=publicationFile&v=3

企業はどのように組織を編成したら良いのか

このような多次元的で複雑な課題には、企業の**各部門間の最適な協力関係**が必要だ。研究から製品開発、IT、生産に至るまで、コミュニケーションの仕組みや効率的なプロセスに加えて、特に一つの要素が必要だ。それは、組織のバックボーンである従業員としての「人」が、可能な限り十分な訓練を受け、組織文化的にも適切であることに他ならない。

最後に、このような業界の動きは、良好な経済状況の持続によって強化されており、多くの企業が「記録的な年」を更新し続けている。しかし、このような状況は、**恒常的な生産能力のボトルネック**、従業員への高い負担、そして時には、納期の遅れや品質問題、さらには（前述の過負荷問題による）従業員の変動など、さらなる問題の発生という**代償**を伴う。

結論として、現時点では、前述の「二重の不足」により、多くの場所でイノベーションや開発、それに伴う新たな市場環境への対応が急務となっている。プロセス、戦略、適切な人材など、多岐にわたる。人に関わるバリュー・チェーンに沿ったあらゆる課題において、私たちキーンバウムは全力でサポートする準備がある。

執筆

Michael Seitz
Consultant | Executive Search | Kienbaum Consultants International
Tel.: +49 211 96 59-195
michael.seitz@kienbaum.de

Dr. Frederik Gottschalck
Director | Executive Search | Kienbaum Consultants International
Tel.: +49 221 801 72-533
frederik.gottschalck@kienbaum.de

オリジナル記事（ドイツ語）：
https://www.kienbaum.com/de/blog/wie-der-fachkraeftemangel-zur-wachstumsbremse-wird-und-was-firmen-tun-koennen/

プレミアクラスの解雇戦略

サーベイ「離職マネジメント2021」 プレスリリース

- **企業の4分の3はまだ解雇についての戦略を持っていない**
- **解雇の状況下で管理職は不安に**
- **離職後の課題と可能性**

離職マネジメントに戦略が必要な理由は3つある。第一に、人材獲得競争が激化しているため、雇用主としての魅力の重要性が高まっていることである。次に、ソーシャルメディアや評価ポータルを通じた交流が盛んになったことが挙げられる。最後に、スペシャリストやマネージャーは、離職後の潜在的な候補者や顧客となる可能性がますます高まっていることである。これは、人事・経営コンサルティング会社であるKienbaum社が行った最新の調査「Separation Management Update 2021」が明らかにしたものである。

マネージング・ディレクターレベルのサーベイ参加者が増加。実施状況はまだ改善の余地あり

「離職マネジメントについては、5年前に初めて調査を行った。割合としては、今年の参加者の中には2016年よりも多くのマネージング・ディレクターが含まれている」と、調査リーダーのベルント・フリック（キーンバウム・エグゼクティブニュープレイスメント）は指摘する。「このように、解雇マネジメントという課題は、特に中小企業（ミッテルシュタント）の管理職レベルでより重要な役割を果たしているようだ。」しかし、このように解雇戦略が重要視されているにも関わらず、その実施状況はまだ不十分と言える。明確に定義されたプロセスやガイドラインを持つか、という質問に対して、参加者の74％が否定的な回答をしている。

離職協議には訓練された管理者が必要

解雇を通知する担当者の個人的なトレーニングについても、専門家による再評価が必要であろう。「我々の見解では、離職協議はマネジメントの仕事の中でプレミアクラスに位置する重要なものであるが、

実際のところ、離職協議に対して十分な準備ができている、と回答しているのは管理職の41%のみである。組織は、この困難な作業を容易にするために、トレーニング戦略を立てるべきだ」とベルント・フリックは言う。

最大の課題はコミュニケーション

「本レポートでは、離職マネジメントの10大課題を紹介している。他の課題より群を抜いて重視されているのは、該当者とのコミュニケーションである。これはすべての組織が速やかに対処すべき問題だと言えるだろう。特に難しいのは、解雇の理由をわかりやすく伝えることだ」とベルント・フリックは言う。

調査によると、感謝の気持ちを込めて伝えられた解雇は、本人だけでなく、残された従業員のコミットメントや雇用主への信頼にも影響を与えるという。これは、2016年の81%に対し、88%の回答者が同意している。さらに、将来的にそのマネージャーを再び採用する可能性（同意33%）や、顧客として獲得する可能性（同意61%）などもある。ベルント・フリックは、「別れがプロフェッショナルであればあるほど、再会も期待できるものとなる。顧客やサプライヤー、あるいは将来の従業員として、その人物と再会することは将来の成功につながるだろう。」とまとめている。

人事担当者向けの行動提言をまとめたレポート「Separation Management Update 2021」は無料でダウンロード可能。

https://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2021/08/Kienbaum_Studie_Trennungsmanagement_Update_2021.pdf

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/strategische-trennung-als-koenigsklasse/

予測：2022年、ドイツの給与は平均3.0%上昇

サーベイ「Kienbaum Salary Development Forecast 2022」 プレスリリース

- **2022年、EU諸国の給与は1.9～5.8%上昇する見込み**
- **欧州では、経済状況が給与上昇に最も大きな影響を与える**
- **欧州以外では、インドの名目賃金が最も上昇し、7.2%となる**

コロナ危機とその後の状況は給与にどのように反映するのだろうか。そもそも、従業員は来年の賃金上昇を期待できるのだろうか？　実際のところ賃金上昇自体は期待できる。というのも、現在の状況にもかかわらず、2022年にはほとんどのEUおよび非EU諸国で給与が上昇するためである。しかし、一部の国ではインフレ率が高いため、実質的な増加率はむしろ低く、場合によってはマイナス効果になることもある。

人事・経営コンサルタント会社であるキーンバウムが今月発表する最新サーベイ「Kienbaum Salary Development Forecast 2022」では、これらの調査結果などを紹介している。本サーベイでは、さまざまな規模や業種の企業から600人以上の参加者を得て、選択した48カ国の給与の概要を説明している。

欧州の給与動向に影響を与える最大の要因は経済状況

ドイツでは0%から10%、EU諸国では1.9%から5.8%の間で増加すると予測されている。「EUでは、ハンガリーの平均昇給率が5.8%と最も高くなっている。ドイツは、実質給与の伸びが3.0%、インフレ率が1.6%で、中位に位置している。」調査リーダーであるKienbaum社のコンサルタント、カロリン・カツェラは指摘する。

欧州では職務レベルによって昇給額の予測が一部大きく異なるところがある。多くの国ではスペシャリストや専門家の給与上昇が最も高くなることが予想される。

EU諸国の給与動向に影響を与える最大の要因は、その国の経済状況であり、次いで物価の動向である。しかし、オーストリアとドイツでは、労働協約が給与の動向に最も大きな影響力を持つことが明らかになっている。これに僅差で続くのが企業の業績であるが、この要因は欧州全体では3位にとどまっている。

非EU欧州諸国を見ると、ほとんどの国では、給与動向に最も大きな影響を与えるのはその国の経済状況であるが、スイスでは企業および個人の業績が最大要因となっている。

非EU欧州諸国の平均給与上昇率は4.1%と、EU加盟国よりも高い。名目給与上昇率はトルコが最も高く14.4%、インフレ率は11.8%と高い水準を示す。アルバニアは名目成長率が1.2%と低いため、ヨーロッパで唯一、-1.8%のマイナス成長を示している。

ヨーロッパ以外で名目上の給与が最も増加するのはインドと中国

欧州以外の本サーベイ参加国を比較すると、インドが名目給与上昇率7.2%で1位、次いで中国（北京地区）が6.1%、中国（上海地区）が5.3%となっている。最もインフレ率が高いのは、インドの4.1%、ブラジルの4.0%との予測である。

「ブラジルを除くすべての国で実質所得の増加が見込まれる。」カロリン・カツェラはこう要約する。

欧州以外の地域では、平均して、スペシャリストやスタッフレベルだけでなく、取締役も他の職務レベルに比べて上昇率が最も高い。本サーベイの給与予測によると、インドではトップマネジメントが7.8%と最も高くなっている。

欧州以外の多くの国では、物価の変動が給与動向に最も大きな影響を与えるが、中国の上海地域では、主に国の経済状況が給与動向に影響を与える。一般的に、影響を与える要因の重要性は、その強さに違いはあるものの、地理的・政治的な違いを超えて、世界中で類似している。

サーベイ「Kienbaum Salary Development Forecast 2022」は無料でダウンロード可能。
https://shop.kienbaum.com/produkt/gehaltsentwicklung-in-europa-weiteren-laendern-gehaltsentwicklungsprognose-2022/

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/prognose-gehaelter-in-deutschland-steigen-2022-im-schnitt-um-30-prozent/

アートとキーンバウム。芸術は刺激の源泉

コンサルタントと画家、二つの側面を持つ鈴木悦司

アートは常にキーンバウムの企業文化を形成する一部である。

1970年代からヨッヘン・キーンバウムが収集してきたキーンバウム・コレクションは、絵画、彫刻、オブジェ、紙の作品など、約1,500点の現代美術作品で構成されている。Color and Abstraction (色と抽象)というテーマで、ヨーロッパとアメリカのアーティストの作品が集められている。

「アートは人々を二極化し、また団結させる。だからこそ、アートと、『人』の成功要因に関するすべてのコンサルテーションを行うキーンバウムのような企業との間の相乗的なつながりは明らかだ。」ヨッヘン・キーンバウムはこう語る。

また、アートは多くのキーンバウム社員にとって刺激の源泉でもある。キーンバウムの日本支社長で、余暇には絵画制作に没頭する鈴木悦司もその一人だ。数年前に東京・銀座のギャラリーで個展を開催した後、このほど川崎で再び展覧会へ出展した。

大学時代から絵を描いていたという鈴木は、昔からアートの世界に惹かれていた。当初の動機は覚えていないという。学業やスポーツとのバランスをとるための、個人的な情熱としての好奇心だったのかもしれない。ただの好奇心だったとしても、それは確実に実を結んだ。彼はいまだに「アーティスト」という肩書きを避けているが、その作品は彼の才能を雄弁に物語っている。彼の作品は、日本だけでなく、ドイツに行った際にも買い手がついた。

ブーダンの初期印象派に触発された彼の作品は、独特の光と影が特徴の風景画が中心だが、そのほかにも彼は数々の素晴らしい模写や肖像画も手掛ける。その中でも、デュッセルドルフオフィスのキーンバウム社員をモデルにした肖像画は逸品と言える。

コンサルティングと絵画というの2つの世界をどのように両立させているのか、という質問に対する鈴木の答えは科学的とも言えるものだ。「人間の脳が左右でそれぞれ異なる機能を持つことは誰でも知っている。左側は論理的で直線的な思考、数学、事実を扱い、右側は想像力、全体的な思考、芸術、感情の視覚的表現を扱う。1週間のうち、私は主に左脳を使っている。日曜日には右脳を鍛えて、脳が完全に調和した状態を保つようにしている。」

アートとキーンバウムについての詳細、ケルン本社の所蔵作品や展覧会のお知らせはこちらをご覧ください（英語）。

https://www.kienbaum.com/en/company/art-and-kienbaum/

執筆

Kienbaum Japan
Japan@kienbaum.co.jp

ブーダンの初期印象派に触発された鈴木の作品は、独特の光と影が特徴の風景画が中心だが、そのほかにも彼は数々の素晴らしい模写や肖像画も手掛ける。上は最新作品のひとつ「山下公園」。

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