



キーンbaum 日系企業グループ ニュースレター

Japanese Corporate Business Newsletter

No. 6/2021

ページ トピック

- 03 昨今よく話題となるダイバーシティ。その実情は？
- 06 コロナ・パンデミックが報酬制度を変える？
- 11 美しい「不採用通知」の書き方
- 13 より良い意思決定のためのスキルを身に着けるには
- 16 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
- 17 お問い合わせ



昨今よく話題となるダイバーシティ。その実情は？

誠実さ、勇気、情熱

企業の発展において、理想的なマネージャーやトップタレントを惹きつけることは、これまで以上に重要になってきている。しかしここで、これまで成功を担ってきた従来型の意味決定のパターンが、求められるターゲットグループ側の期待や要求と一致しない、という問題が頻繁に生じている。キーンバウム社のエグゼクティブサーチ部門のマネージング・ディレクター兼パートナーであるJörg Breiskiが、自身のコンサルティング経験を基に、トップの意味決定者に向けて貴重なアドバイスを送る。

重要なポジションにおける人材の確保は、企業にとって戦略的に最も重要な課題である。それは重要な投資判断、というだけではない。イノベーション能力、チェンジマネジメント、文化的変化を促進するために必要な刺激を与え、ひいては企業の競争力と成功をもたらすものでもある。そのため、多くのトップの意味決定者は、重要なポジションの採用に際し、新しい方法を取ったり、従来型の企業常識に必ずしも合致しない人物像を考慮したりすることに、高い意欲と関心を持っている。

その場合、ここでは、学歴、職歴、職務と責任、マネジメント経験よりも、なにより「違う」こと、現代的、革新的、デジタル、さらなる

発展の可能性を備えている、ということが重要になる。ちなみに、「お金よりも質」ということで、勤務時間や勤務地に関しては、現代的で自由度の高いものを提示したいと考えるのである。

本気ならば勇気を出すべき

しかし、意思決定が本格的かつ具体的になると、ゴール直前で勇気を失ってしまうトップの意味決定者が多い。従来通りの試行錯誤のパターンに戻り、当初の採用計画では一掃したかった昔の基準に固執してしまうのである。これでは、新しいアイデアや変革のための貴重な原動力、異なる考え方や働き方、文化的な変化の余地はほとんどない。

さらに、異業種の知識や経験を活用する機会も失われてしまう。候補者の「経験と実績」についても同様である。当初は異質のプロフィールを取り上げる勇気があっても、同等のポジションを最低でもX年は経験していないと、意思決定者の信頼が薄れてしまうことが多い。この調子で、既存の能力、ポテンシャルが本当に活かされるのであろうか？



そしてまた、突然、お金や厳しく確立した給与体系についての昔からの議論に巻き込まれることになる。同様に、フレックスな働き方についても、そもそも可能なのか、という疑問に突き当たる。場合によっては、一定期間内に職場近くに転居することが「望ましい」どころか、義務づけられてしまうケースもある。

優秀な人材の心をつかむには？

職務レベルに関わらず、優秀な人材を確保することは、現代における企業の最大の課題の一つであることは間違いない。これは、企業のイノベーション能力や将来の競争力につながるだけでなく、将来のビジネスを担うトップパフォーマーの育成にもつながる。

そのため、企業は市場において、優秀な人材に対して、最適で魅力的な条件を整えることに多大な努力を払っている。業界や人材獲得への圧力の度合いにもよるが、5年前には想像もできなかったほど、アイデアやオファーが多様化し、クリエイティブになっている。しかし、どんなに努力しても、（おそらくは最も）重要な一点を見落としている企業がある。すなわち、どんなに優秀な人材も、最終的な決断は「企業」の選択ではなく、共に働き、共に成功していきたいと思う「人」の選択なのだ、という点である。

したがって企業は、候補者との面接の席に、企業の「人材の求心力」となる人物が同席しているかどうかを確認したほうがよい。つまり、

現在だけでなく企業の将来をも背負っており、それを熱意、意欲、インスピレーションをもって伝えることができる人物である。殿様であるかのような面接の仕方や、候補者を虫眼鏡で見るかのごとく厳しくチェックしようとしても、今の時代、少なくともトップの人材からは何も得ることはできないであろう。

ダイバーシティについてもっと誠実に

ここ2、3年、クォータ制の問題を除けば、ダイバーシティの話題が公の場で取り上げられることは少なくなってきているが、それでも、どの企業においても次のことでは意見が一致するはずである。すなわち、従業員の個人的、社会的な多様性から得られるのは良いことばかりである、と言う点だ。

つまり、企業の成功という視点からすると、組織は**従業員の個々の多様性を許容するだけでなく、積極的に推進**し、評価することが望ましい、ということだ。これは人事マネジメントの問題であると同時に、企業戦略の重要な課題でもある。しかし、現実を見るとどうであろうか。ドイツの企業風土、ひいては国際競争力を向上させるためには、より一層の誠実さが要求される。

意思決定の場や、それ以上に公の場において、多様性、そして多様性の企業理念への定着、がいかに重要であるかが声高に唱えられ、あわよくば顕著な例を挙げて誇らしげに示されている。自分たちは近代的

で進歩的、国際的なコスモポリタンであるとアピールしたがるのである。しかし、トップポジションの採用となると、少なくとも舞台裏ではイメージが一転してしまうことがあるのだ。親切そうに「このポジションには男性の方が適していると思う」と示唆し、控えめに「脇によける」ような行為は今だに時折起こるのである。

そのため、ドイツが女性の指導的地位に関して最下位の国の一つであることも全く不思議ではない。インドやトルコなどの国よりわずかに上位という状態である。つまり、トップに立つ女性の数が企業文化の変革能力を示す良い指標であるとするれば、残念ながら現在のドイツは良い評価を受けられない、ということになる。

しかし、これは比較的容易に判断できる、指導的立場にある女性の割合だけではない。それに劣らず重要なのが、**民族、年齢、障害、性的指向、家族構成、子供の有無や養育義務、スキルの多様性**など、数値化が難しい多様性の観点からの問題である。もちろんすべてに当てはまるわけではないが、個々のケースでは、一部の意思決定者が依然としてダイバーシティの時代への理解、そしてその実行を難しいと感じているように見受けられる。

勇気、熱意、誠実。この3つの美德があれば、優秀な人材を引き寄せることが可能である。私たちはこう考えている。

執筆

Jörg Breiski

Managing Director | Executive Search | Kienbaum Consultants International

Joerg.Breiski@kienbaum.de

オリジナル記事（ドイツ語）：

<https://www.kienbaum.com/de/blog/ehrlichkeit-mut-begeisterungsfahigkeit/>

コロナ・パンデミックが報酬制度を変える？

2022年の報酬：傾向と予測

報酬は激変をもたらすような分野ではない。給与の予測可能性と信頼性は、個人的、ひいては社会的にも非常に重要である。労働協約で規定されている多くのドイツの従業員のみを考慮すれば、報酬は多くの部分で高度に制度化されている。

これは、いくら支払われるかという問題と、報酬が基本的にどのように構成されているか、という2つの問題の両方に関わるものである。実際には、報酬に大きな、あるいは急激な変化が見られるのは、ほとんどが個々の企業間のレベルであり、その場合でも特定の部門やグループの従業員に限られることが多い。とはいえ、今後数年間に予想される変化は、かつてなく大きなものとなり得る。

これには、コロナ危機も影響していると言える。危機の数か月間、多くの企業や従業員が変化への対応に追われたが、当初の即興性から脱却し、徐々に新しい状態、いわゆる「ニューノーマル」期に踏み込んでいるためである。以下は、このような変化や疑問点について簡単に説明したものである。

インフレの影響

Kienbaum社では、毎年夏に次の年の給与展開の予測(*1)を発表する。本サーベイは、ヨーロッパ、アジア、アメリカ、という異なる国民経済の地域から選択した国々に焦点を当てたものであるが、そこで示される結果は明白である。すなわち、期待インフレ率と給与水準の間に強い相関関係があるということである。伝統的にインフレ率の高い国では、実質賃金の上昇を実現するためには、インフレ率の低い国よりも給与の名目展開を高くする必要がある。今年の例では、トルコはインフレ率が11.8%と高い数値を示したが、平均給与の上昇率も14.4%と高い。

また、ドイツでも、今後数カ月の間にインフレ率の上昇が予想されている。例えば、2021年10月のドイツのインフレ率は4.5%であった。しかし、欧州中央銀行（ECB）や欧州の多くの国の財務大臣は、現在の比較的高いインフレ率が来年中に再び横ばいとなり、近年の標準的な水準である1.5～2.0%になると想定している。それでも、エネルギー価格のさらなる上昇が予想されることなどから、インフレ率が

*1 <https://shop.kienbaum.com/produkt/gehaltsentwicklung-in-europa-weiteren-laendern-gehaltsentwicklungsprognose-2022/>

恒常的に高い水準に落ち着く可能性があるとの声も増している。そのため、特に重要な職務ポジションにおいて（限定ではないが）、より**大幅な報酬の調整を求める圧力が高まる**ことは十分に想定できる。これは、コロナ危機の影響を受けている一部の企業にとって、コスト面での課題となる可能性がある。そのため、**2022年**という早い段階で、スマートかつ総合的な解決策が必要となる。

仕事の意義の変化

コロナの大流行中は、例えば飲食業、旅行・レジャー産業、店舗型小売業などで働く多くの労働者が失業したり、長期にわたる時短労働を余儀なくされた。特にパンデミックの初期には、多くの労働者にとってこれらの経験は苦痛であった。副次的な効果と呼んで良いものがあるとするれば、（多くは他の業界で）新しい仕事を探す機会が得られたことであろう。多くの人は、パンデミックの時期に、転職の際に新たに重視すべき点に気づいた。つまり、**仕事とは、現在の生活状況に合わせていくべきものであり、仕事に自身の生活を合わせるのではない**、という認識である。これは、パンデミックの状況により、多くの人が家族と過ごす時間が増え、自分のニーズが顕著になったことも要因の一つである。このように、労働者のアイデンティティの核心は、再び仕事から離れ、家族や社会といった領域に見出されているのである。また、**転職は、もはや仕方なく行うものではなく、多くはより良い生活環境を得るためのステップなのだ**、という新しい考え方も徐々に

生まれてきた。このような新しい認識と労働力不足とを背景に、企業はこれらのニーズを満たすために大きなプレッシャーを感じている。この効果は、冒頭に述べた通り、労働協約で規定されている比較的低賃金労働の分野で始まったが、今では他の社会階層にもどんどん広がっている。現在、特にスペシャリストレベルにおいては、ほとんどが仕事を自ら選べる立場にある。これにより、**2022年の労働者は多くの分野で強い交渉力を持ち、雇用主に対して単なる給与以上の魅力的な労働条件や報酬を提供するよう圧力をかけることができるのである**。

社員のリスク志向の変化

それぞれの企業タイプに合った報酬戦略を選択するために、報酬制度の二極化が進み、企業が発するインセンティブ効果も二極化していることがわかる。まず一方で、**多くの中堅企業において、基本報酬の重視とそれに伴う変動報酬の減少**などが見られる。これらの企業では、変動報酬を一括して設定するケースが増えている。ここでは、一体感の強化、共同行動、雇用の確保が重視される傾向にある。その一方で、特に若い成長企業やスタートアップ企業で見受けられるのは、非常にリスクの高い報酬制度である。ここでは、業績が良い場合には、時に莫大な変動報酬が報酬全体を占めることになる。このタイプの報酬は、社会としても、また個人的にも、業績重視の報酬を求める傾向のある、特に若く独立心を持った高学歴の人々の意識に働きかける。このため、新しさを特徴とする現代的な企業は、若く優秀な人材にとって特に魅力的となる。

これはひとつの問題提起につながる。つまり、このように多様で流動的な労働市場の中で、企業としてどの立ち位置を目指しているのか、ということである。伝統的な社風の企業も、リスクを厭わない若い人材を取り込むためには変化せざるを得ないのではないだろうか？ また、成長企業であっても、高齢化社会に配慮して、少なくとも中期的には、リスクを苦手とする中高年者にとっても魅力的な報酬を提供すべきなのではないだろうか？ 20代半ばで成果主義的報酬一択、という考えの人も、数年後に生活環境が変わり、自分の家族ができたことで、もう少し安心感や計画性を望むようになるかもしれない。この2つの世界のどちらかを選ぶのではなく、双方と向き合い、統合していくことが、2022年にすでに始まっている課題なのではないだろうか。明確なのは、労働市場が逼迫する中で、報酬制度は人材のニーズにもっと合致し、彼らの好みに合わせたものとしなければならない、ということである。一方で、報酬哲学の観点での明確な位置づけは、差別化のきっかけにもなり得る。このように、明確な報酬哲学を策定し、それを伝えることは、優秀な人材を惹きつける手段として積極的に活用することができるはずだ。多くの企業において、正にこの部分のコミュニケーションが、透明性に欠けているのである。

個人化から集団化、そして差別化へと移行

それでは、報酬制度を選択可能にし、適用を差別化するためには、どんな手段を用いたら良いであろうか。直近では、個人の

パフォーマンス管理から集団的目標への移行が多く企業で見られる。集団的目標を設定し、見直すことにより、個別の目標合意に費やす管理プロセスを削減することができる。それだけでなく、エゴイズムを抑え、集団的志向を強調するためにも、多くの企業がこの方法を選んでいる。また、業績を測定・管理するために、報酬とは直接関係のないその他の手段も選択されている。このような課題を背景に、企業は個々のキーパーソンの付加価値を個別に評価する必要性に迫られている。個々の従業員のパフォーマンス、貢献度、スキルに応じて報酬を与えるためには、創られた価値を差別化して捉えることが必要となる。

この理由から、年度ごとに厳格に設計された目標合意制度とは異なり、個人の業績貢献に柔軟かつ明確に報いることができる新しい制度の導入が必要となる。ここで求められているのは、スキルに基づいた、差別化された報酬システムである。

対象となる人材が持っているはずのホットスキルに対しては、ベーシックスキルとは異なる報酬が与えられるべきだ。ここでは、社員が仕事の中で経験する成長度も重要な役割を果たす。そして実際の活動よりも、その社員が人間として総合的に貢献できる価値の方をより重視することができる。平均以上のパフォーマンスと貢献が提供された場合、スポットボーナスの支給によって、適切な報酬を与えることができる。この方法は形式的でないため、年度中でも支給が可能である。

このように考えると、必ずしも金銭による報酬でなくとも良いのではないだろうか。従業員のニーズに合わせた差別化されたシステムは、今後ますます重要になってくるであろう。

報酬は持続可能な人事管理の一部

報酬は、常に持続可能な人事管理の一部であり、決して単独で捉えることはできない。採用前から始まり、**Hire**（採用）から**Retire**（退職）まで、報酬は企業と従業員の全サイクルをサポートする。ここで述べた報酬制度の課題に加えて、働き方の変化がさらに多くの課題をもたらしている。将来の課題を見据えた、持続可能で戦略的なタレントマネジメントは、最新のパフォーマンスマネジメントと同様に重要な要素である。ここにおいて**人事部は、既存的役割から逸脱した、新しく、時にアジャイルな役割にうまく対応できなければならない**。より柔軟で流動的な新しい組織構造では、従業員の機能、内容、役割、能力を明確に区分しにくい。人事関連の課題の多くはジョブグレーディングに基づくものだが、変化に対応するためには、ジョブグレーディング自体の部分的な見直しが必要となろう。将来的には、ポジションの価値や評価に、担当する個人の特性を加えたハイブリッドモデルが登場するかもしれない。

結論

これは、**2022年以降に多くの企業が直面し得る課題のほんの一例**である。これまでの機能的なモデルや構造は、多くの場合、現在の形では機能しなくなり、雇用主は従業員のニーズの変化を把握し、できるだけ積極的に対応していかなければならない。**新しい組織やシステムでは、差別化されたアプローチの開発が必須となり、報酬は全体的な人事管理の一部として捉えなければならない**。これが、変化する労働市場の状況にうまく対応するための第一歩となる。

この記事はComp&Ben 6号/2021年12月号に掲載されたもの。

<https://www.totalrewards.de/comp-ben/magazin/>

執筆

Moritz Kinkel

Business Analyst | Compensation & Performance Management

Moritz.Kinkel@kienbaum.de

Giuseppe Costa

Manager | Compensation & Performance Management

Giuseppe.Costa@kienbaum.de

Dr. Sebastian Pacher

Director | Compensation & Performance Management

Sebastian.Pacher@kienbaum.de

オリジナル記事（ドイツ語）：

<https://www.kienbaum.com/de/blog/corona-als-zeitenwende-bei-der-verguetung>



美しい「不採用通知」の書き方

不採用通知はどう書く？

採用募集広告を出せば、もちろん不採用通知も書かなければならない。どのタイミングで、どのように知らせるかが、昨今ますます重要になっている。法的な観点から考慮すべき点もある。多くのことが誤解されており、これは企業自身にとっても不利益となる。簡単なアドバイスを紹介する。

数週間、時には数ヶ月も待った末、ついに届くメールには2行しか書かれておらず、内容は、大きな希望をもって応募した案件の不採用通知。マネージャー層もよく経験するケースである。ドイツ人は機能性を追求しすぎて、時々迷走するらしい。不採用通知の多くは短く簡潔で不透明、かつ人間味に欠ける。どうやら、多くの人は、とにかく二度とその人物に会うことはないので、最小限の時間しか投資すべきではないと考えているのだろう。しかし、それは誤りだ。

今日、これまで以上に、企業は不採用通知の書き方に取り組む必要がある。良い表現は悪い表現と同じくらい周囲に広まるためである。特にスペシャリスト不足のこの時代には、雇用者は可能な限り最高のイメージを提示し、魅力を放つ必要がある。これは、従業員の解雇(*1)

や不採用通知の両方に当てはまる。今は必要のない人と接しているように見えるかもしれない。しかし、時が来れば状況も変わるかもしれない。さらに、応募者にも様々な人脈があり、話をするものである。

しかしもちろん、ポジティブな例も多い。基本的に、スペシャリスト不足を感じる企業が増えるほど、より多くの努力がなされる。そして事実、圧力は高まっている。2021年の前半には、前年同期よりも65万人も多くの人々が広告された。

理想的な不採用通知の書き方とは？

「良い」不採用通知とはどのようなものだろうか。簡単に言うと下記の4つのポイントがある。

1. 応募書類の受領確認は統一化すべきである。
2. しかし、不採用通知はひな形のように見えてはならない。候補者は不採用の理由を知りたいものである。企業は理由付けの際に詳細に立ち入ってはならない観点もいくつかあるはずであるが、法的には余地が残されている。

*1 <https://www.kienbaum.com/de/publikationen/trennungsmanagement-update-2021/>

3. 文面はできるだけ個人的で、感謝の気持ちを表すものにした方がよい。特に名前のタイプミスは、絶対に避けるべきである。面接日など具体的な詳細を記すことは効果的である。
4. 不採用通知はできるだけ早く送付しよう。例えば4か月、または候補者の問い合わせがあってから、というのでは遅すぎる。できれば数週間後が理想である。

法的な観点から考慮する必要のある点を一点ご紹介しよう。不採用理由は、一般平等待遇法（Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz, AGG）の範囲に沿い、差別的であってはならない、ということである。さもないと訴訟につながる可能性がある。書面で表せないデリケートなポイントを補うために電話で説明することも良い考えではない。もっとも、個人的な対話を求めることが適切な場合もある。

個人的に良い例と思えるのは自動車部品製造のボッシュ社のシステムである。同社のドイツ全土の採用を組織するSabine Schubertは、最近発行された専門誌WirtschaftsWocheで次のように述べている。「わが社の目標は、すべての応募者に2週間以内に回答を与えることだ。」

採用面接後に不採用となった応募者は、電話で口頭での不採用通知を受けるといふ。「特に初めて応募するような若者は、こういった面接

から何かを学ぶことができる。適格なフィードバックを与えることは、ほとんどの応募者から好意的に受け止められている」とSabine Schubert氏は述べる。このことは数字にも反映されており、ボッシュに2回目に応募する人の数は約20%である。

キーンバウムのアウトプレースメント・サービスの詳細はExecutiveNewPlacementをご参照ください。

<https://www.kienbaum.com/en/services/executive-new-placement/>

執筆

Andreas Knodel

Executive Director | Executive New Placement | Kienbaum Consultants International

Andreas.Knodel@kienbaum.de

オリジナル記事（ドイツ語）：

<https://www.kienbaum.com/de/blog/die-kunst-der-guten-absage/>

より良い意思決定のためのスキルを身に着けるには

デジタルコーチング、evelop_meの代表、Lennart Rotherへのインタビュー

優れたリーダーは、自分自身のためにも、会社のためにも、最善の決断を下すものだ。Kienbaum社のエキスパートであるLennart Rotherへのインタビューでは、パーソナル・デジタル・コーチングとの組み合わせで最高の結果を引き出す方法を紹介している。

Lennart, あなたはKienbaumでデジタル・ビジネスモデルの開発を担当していますが、evelop_meはどのようにして生まれたのですか？

まず、企業が成功するために本当に必要なものを開発しました。正しい判断を迅速に下せること、それは最近では容易ではありません。不確実な世界（VUCA）では、確実に「正しい」判断を下すための安定性が欠けています。この安定性は戻ってきませんが、このような状況下でより良い判断ができる能力は、身につけることが可能です。私たちはコンサルティング会社として、顧客企業がこのような能力を身につけるためのお手伝いをしたいと考えています。 evelop_meはそのためのソリューションです。

具体的にはどのようなことでしょうか？顧客に対してどのようなことをしているのでしょうか？

私たちは、クライアント企業のハイポテンシャル、リーダー、エグゼクティブを育成します。そのために、個別に目下の課題を見つけ出し、取り組み、同時に必要な将来の能力を構築します。

このように個人の能力開発と総合的な知識の構築を組み合わせることで、顧客企業の持続的な人材育成の実現をサポートしています。これまでのケースでは、デジタル学習のみでは真の変化は生まれず、またパーソナルコーチングはしばしば予算オーバーとなることが多々ありました。ところが、です。自己学習とパーソナルコーチの組み合わせは、実践への導入に結び付き、さらに育成のための予算を最も効果的に活用できる方法となります。そのためevelop_meでは、デジタル学習とパーソナルコーチングを最適に統合するツールを提供しているのです。



2020年の最初のロックダウンの真ただ中でのスタートとなりましたが、実際どうでしたか？

2020年、最初のロックダウンの中での開始となりました。それ以前はステルスモードで、初期のパイロット版において、この困難な時期に人々や組織をより早くサポートできるよう開発を行いました。それ以来、さまざまな分野のクライアント企業（大手小売企業から急成長中のスタートアップ企業まで）との間で、絶え間なく発展し続けています。

evelop_meのアイディアは、ビジネスのアイディア出しの中で生まれました。しかし、スタートアップの本来の価値は、アイディアよりも実行に移すことにあると私は考えます。毎日10個ものアイディアを実行したいところですが、それではどれも成功しないと思います。だからこそ私たちは、チーム内、そして開発プロセスの両方において、物事に規律正しい優先順位をつけ、それに集中することを非常に重視しているのです。

このようなコーポレートベンチャーにおける課題は何ですか？

Kienbaum社に入社する前は、いくつかのスタートアップ企業の立ち上げに携わっていたため、既存の企業が新しいビジネスモデルをより早く、より成功裏に開発する方法に興味を持っていました。これまで

の私の結論は、優れたコーポレートベンチャーは、既存のリソースを最大限に活用して、顧客との迅速なコミュニケーションを通じて納得のいく新製品を提供するものだ、ということです。

企業から得られるリソースは、顧客へのアクセス、技術的な専門知識、新しいビジネスモデルのためのデータなど、さまざまなものがあります。ベンチャーはせいぜい、これらのリソースを新しい関連製品に結びつけるための学際的なデジタル能力を持っているだけです。これにより、既存の企業にとっては成長の源泉となり、ベンチャーチームにとっては意義のあるビジネスミッションとなる、真の意味でのWin-Winの状況が生まれます。

具体的にはどのような協力体制なのでしょう？

evelop_meはKienbaumに深く統合されています。evelop_meはインキュベーションからKienbaumの既存のビジネスエリアにうまく統合されました。例えば、Kienbaumの中から選ばれたコーチがevelop_meで働き、Kienbaumの開発チームがコーチングアプリの技術開発を管理しています。

スピノフでないのはなぜでしょう？

分社化はせず、既存のKienbaum社のビジネスユニットを使って開発することにしました。この方法であれば、より簡単にシナジー効果を

発揮することができますし、スピンオフのプロセスには時間とエネルギーがかかりますが、私たちは事業開発に投資したいのです。

xdeckの役割を説明してください。

コーポレートベンチャーとして、起業家精神を生きるために他のスタートアップ企業と交流することは、本当の意味での財産です。定期的に行われるスパーリングでは、ビジネスモデルに適した運用体制を構築することができました。戦略的には、自分の視点に偏らないように、ニュートラルなスパーリング・パートナーも必要です。

ここまでの流れはどうですか？

xdeckを始める前は、リーダーシップ開発をサポートする企業顧客が4社ありました。xdeckを導入してから4ヶ月あまりで、顧客数は2倍以上に増え、総売上高は153%増加しました。

次のステップは何ですか？

私たちのクライアントとそのリーダーたちは、デジタル人材開発の効果を絶対的に確信しています。成長の鍵となるのは、既存の顧客関係から繰り返し声を掛けられることです。これは私たちの誇りです。デジタルHR開発をより多くの企業が利用できるようにするための製品は、市場の需要に合致しているのです。

創業者に必要な要素を一言で言うと？

成功者の共通点は、起業家としてのマインドセットです。これには、顧客との距離を最大限に縮め、ソリューション開発のスピードを上げること、そして会社の戦略的目標に合致し、経営者にとっても持続可能なビジネスミッションを組み合わせることが含まれます。

ありがとうございました。

evelop_meのデジタルコーチングについての詳細、無料デモはこちらから。

<https://www.evelopme.com/>

執筆

Thorsten Giersch
Editor-in-chief | Kienbaum Consultants International
Thorsten.Giersch@kienbaum.de

オリジナル記事（ドイツ語）：
<https://www.kienbaum.com/de/blog/faehigkeiten-entwickeln-fuer-bessere-entscheidungen/>



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