



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. 1/2022



ページ トピック

03

エグゼクティブレベルの採用増加の見込み、ジョブ型雇用へのシフトがカギ

05

2022年のピープルマネジメントの6つの潮流

09

デジタル化によりもたらされるもの。仕事はどう変わるのか？

11

スポットボーナスはただの誇大広告？それとも本物の代替となるか？

15

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

16

お問い合わせ



エグゼクティブレベルの採用増加の見込み、ジョブ型雇用へのシフトがカギ

主要人材コンサルティング会社アンケート「2022年 人材需要と採用の課題」にキーンバウムジャパンが回答

人事専門誌「日本人材ニュース」は、主要人材コンサルティング会社36社を対象に、2022年の人材需要と採用の課題について、アンケートを行った。この中でキーンバウムジャパンの代表、鈴木悦司は下記のように回答している。

（1）企業の人材需要

2020年は特にクロスボーダーの案件など、ロジスティックの問題で中断するケースが少なからずあったが、2021年に入りカンントリーマネジャーレベルの案件も確実に増えている。ポジション別では2020年に予想したようにE-mobility関連の技術者、IT関連ではリモートワークの日常化に伴い、ネットワーク、SaaSの経験者の需要が高まっている印象を持っている。

（2）企業の人材採用の課題

特に日系企業で、従来型のメンバーシップ型雇用から脱却できない会社が多いのに驚く。設立間もないIT関連企業など設立当初からジョブ型雇用を採用している会社は多いが、ある程度歴史のある中堅企業などほとんどが旧態然の企業文化から脱却できないままではいか。コロナ禍で加速されたジョブ型雇用へ移行できないままでは、時代からも、若い世代からも置きざりにされると考えるべきだ。

（3）人材業界の展望、自社の事業・サービス展開

この一年間でコロナ禍での生活、働き方を学んできたのではないかと。その中で、企業活動も以前のペースを取り戻しつつある。それに伴い、人材需要も上向いている。ただ、人材需要の中身は以前とはだいぶ状況が違っているのではないかと。当社としては職務、職掌に合致する候補者をサーチするだけでなく、企業が求める働き方に共鳴する人材を発掘していきたい。また、新しい働き方に見合った人事制度の提案も積極的に行っていきたい。

記事はこちら。

https://jinzainews.net/11274#_KJ

キーンバウムジャパンは日本人材ニュースオンラインのプレスリリースに定期的に記事を投稿しています。

<https://seminar.jinzainews.net/release/>

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/>

執筆

キーンバウムジャパン



2022年のピープルマネジメントの6つの潮流

ポスト・コロナ時代の新しい可能性

今年はすべてがよくなる--昨年そう思っていた人は多いに違いない。
今年、本当にすべてが良くなるのか？ その可能性は決して低くはない。**2022年**の人材マネジメントを予測する。

パンデミックによって、社会も企業も人のマネジメントも根底から覆された。その通りだ。しかし、コロナウイルスが出現してからの2年間で、パラダイムも変化している。**2022年**の今日では、この病気に対するワクチンと医薬品が存在する。私たちの生活において、パンデミック以前の状態に戻る部分もあるだろう。また他の部分は長期的に変化を余儀なくされると思われる。**2022年**に社会とビジネスがどのように変容するか、そして人事管理への影響を予測してみた。

以下は、社会と企業における**6つ**の環境・起動要因を示し、更にそこから**2022年**の**6つ**のトレンドを導き出したものである。もちろん、これらの要因や傾向は、パンデミック後の世界や世界経済の数多くの変化の一例に過ぎない。人事担当者が作成する今年の人事課題に役立つサポートとなれば幸いである。

2022年のピープルマネジメントの6つの潮流 (1~3)

社会・企業における環境・推進要因とそれに伴うHRトレンド

社会および企業におけるトレンドクラスター

ピープルマネジメントへの影響

1 サステナビリティ

環境保護
ダイバーシティの推進
社会的責任

企業の業績管理にサステナビリティの基準が組み込まれつつある現在、人材管理においても、資源効率に優れた人材の計画と配置、管理職やキーポジションにおける多様性の促進、OCB（組織的市民行動）の奨励と評価によって、企業の持続可能性におけるパフォーマンスに見合った持続可能な人材戦略の策定が急務となっている。

2 パンデミックへの対応

公平性
健康保護
経済的支援とパフォーマンス促進

「何らかの形で正常に戻していくこと」パンデミック3年目における人材管理の中心的な目標の一つはこれである。知識労働を担う従業員の大部分は、肉体的だけでなく精神的にも、組織に再統合される必要がある。したがって、パンデミックの影響を軽減するためにHRマネジメントができることは、従業員の統合という管理と並んで、個人の幸福度を促進し、雇用者ブランディングを高める、という総合的なものとなる。

3 サプライチェーンの強化

インフレの抑制
レジリエンスの強化
労働市場の競争過熱

企業のサプライチェーンマネジメントと同様に、ピープル・マネジメントも、人材のサプライチェーンを確保し、優秀な若手人材やターゲット人材の獲得、育成、つなぎ止めといった決定的な人的要因にコアプロセスを集中させることによって、労働力の危機に対する耐性と持続可能性をさらに強化することができる。言わば「ピープルカンパニー」という意味で、人材マネジメントを企業内のビジネスモデルと整合させることは、「ポスト・デブ・ウルリッヒ」の人事ワーキングモデルの指針となるものである。

Quelle: Jochmann & Stein (2022). 6 Trends für das People Management 2022.

2022年のピープルマネジメントの6つの潮流 (4~6)

社会・企業における環境・推進要因とそれに伴うHRトレンド

社会および企業におけるトレンドクラスター

ピープルマネジメントへの影響

4 新しい働き方

パーパスの希求
職場環境の柔軟性
組織の民主化

コロナ後のニューノーマルを形成するにあたって、人事管理には**独自のプロセス権限**が与えられる。パンデミック開始時にバーチャル環境への転換がなされた際は、むしろ問題の現実的な解決方法という要素が強かった。しかし遅くとも今年中には、すべての企業で、モバイル労働環境からハイブリッドワークの原則への転換がなされる必要がある。これは、一方では従業員の**自己決定権限**への高いニーズを考慮し、他方では労働時間と労働場所がますます柔軟性を増していることに対し、法的根拠を与えるためである。

5 破壊的技術

AI
メタバース
量子コンピューター

破壊的技術が企業や事業展開に強い影響を与えるようになるにつれ、人材管理もこれを避けて通ることはできなくなっている。これらのトランスフォーメーション関連のタスクへの深い理解を持ち、必要なデジタル人材の獲得とリテンションのために、**雇用者ブランディング**と採用活動を調整していかなければならない。とりわけ人事管理職や対顧客部門は、有効な人事機能として働きかけ、企業の将来の競争力を左右するこのような重要なジョブグループを確実にサポートしていく必要がある。

6 ビジネスモデルのイノベーション

デジタル化
アジャイル組織とロールモデル
フューチャースキルの必要性

ビジネスモデルのイノベーションを推進するために、人材管理は、他の企業機能とは異なる付加価値を提供できる、デジタルかつアジャイルなビジネス変革のサブプロセスに焦点を当てるべきである。これはすなわち**デジタルコンピテンシー**の育成、**アジャイル組織構造**、**新しい学習方法**、質・量の双方を考慮した**戦略的人事計画**などである。ここで実際に効果を発揮し、ロールモデル的な役割を担うためには、まず人事部門がこれらの概念を自社の従業員に適用することが必然である。

Quelle: Jochmann & Stein (2022). 6 Trends für das People Management 2022.

こうした人材の動向は、人事部門が、その重要な影響力と専門性を持って、リソース配分とスキルプロファイルの両方において、管理およびコアプロセスを優先させるべきであることを示している。ここに含まれるものは、戦略的人事計画や人材分析、企業文化やリーダーシップ・ミッションをはじめ、チェンジマネジメントや組織開発などの戦略的管理プロセスから、ソーシング、採用、オンボーディング、若手育成・学習管理などの従業員のライフサイクルに関わるコアプロセスに至るまで、さまざまであろう。ここではコンセプトの最適化だけでなく、従業員のユーザーとしての体験を総合的に把握し反映できるよう、各プロセスをIT化またはデジタル化すべきである。

このような人事・人材動向を注視し、ピープル・マネジメントにおけるイノベーションの可能性を検証した上で、**2022年**の人事機能の変革の方向性を明らかにし、議論していきたい。

執筆

Prof. Dr. Walter Jochmann
Managing Director
Walter.Jochmann@kienbaum.de

Frank Stein
Manager | HR Transformation
Frank.Stein@kienbaum.de

オリジナル記事（ドイツ語）：
<https://www.kienbaum.com/de/blog/6-trends-fuer-das-people-management-2022/>

キーンバウムのHRトランスフォーメーション

HRトランスフォーメーションの専門家やサービスについてもっと知りたい方はこちらをご覧ください（英語）。
<https://www.kienbaum.com/en/services/hr-transformation/>

デジタル化によりもたらされるもの。仕事はどう変わるのか？

Future Jobs #1

デジタル化は企業に変革をもたらす。企業はどのように対処しているのだろうか。またデジタル革命は、私たちの仕事にどのような影響を与えるのだろうか？新しく生み出されたプロファイルとは？これらの疑問に答える**FUTURE JOBS**の第一回を紹介する。

デジタル化とは、ビジネスにおける様々なプロセスの簡素化、加速化、改善のために新しい技術を取り入れることだ。それは、変化、プロセスや働き方の変革、そして人々の考え方を意味する。企業はこのような文化的変化にどのように対処すれば良いのか。特に**リーダーシップ（※1）**という側面から、これは具体的に何を意味するのだろうか。

デジタル化は複雑なプロセスである。内容や技術的な変化だけでなく、企業文化をも大きく変えるものである。企業文化とは、人と人との関わり方を定義するものである。企業において、問題や失敗を公にし、

分析、改善を図ることがどの程度可能なのか、また、何を基準に意思決定を行っているかを示すものである。これらを踏まえて、企業が何を実現し、何を達成できるかが明らかになる。企業のトランスフォーメーションを推進しなければならない管理職にとって、これは特に大きな課題となる。

最も重要な前提条件は、旧式の管理構造の従来型思考パターンを変えることである。意思決定をより速く行うためには、安易なトップダウン型のリーダーシップは捨て、協調的でオープンなリーダーシップに変えていかなければならない。マネージャーはコーチやスパーリングパートナーとして、従業員がビジョンの形成とその実行に参加することを可能にするのである。これはまた、リーダーシップ4.0とも言えるであろう。

このような組織で重要な役割を果たすのが、**デジタル最高責任者（Chief Digital Officer, CDO）**である。CDOはオピニオンリーダー、イノベーター、コーチとして、企業文化のトランスフォーメーションに不可欠な要素となる。ここで重要なのは、この役割をCIOやCTO

※1 <https://www.kienbaum.com/de/lead/>

などの技術分野と混同してはならないことだ。CDOは、そのプロセスにおけるマインドセット、コミュニケーション、コラボレーションを調和させる役割を担っており、ビジネスプロセス全体を変え、企業を未来に向けて位置づける。つまりCDOは、変化への対応力、革新への意欲、コミュニケーション力のために存在する。ただし、CDOはCEOが許可した範囲内でしか実行できない。このように、CEOは絶え間ないトランスフォーメーションの原動力として決定的な役割を担っているのである。

しかし、デジタル時代へのトランスフォーメーションを成功させるには、企業内のタスクと役割のプロファイルも変えていかなければならない。今後数年間で、これらはどのように変化していくのだろうか。また、企業が競争力を維持するために必要な新しい職務プロファイルとはどんなものであろうか。

これらの疑問やその他の質問については、連載「Future Jobs - People in the Digital Age」の次回の記事「どんな企業でCDOが必要とされるのか？」でお答えしていく予定。

執筆

Matthias Cescatti

Principal | Executive Search | Kienbaum Consultants International

Matthias.Cescatti@kienbaum.de

Timo Lüscher

Principal | Executive Search | Kienbaum Consultants International

Timo.Luescher@kienbaum.de

オリジナル記事（ドイツ語）：

<https://www.kienbaum.com/de/blog/was-digitalisierung-mit-uns-und-unseren-jobs-macht/>

キーンバウムの産業別コンサルティング

デジタル・メディア・テクノロジー業界の専門家やサービスについてもっと知りたい方はこちらをご覧ください（ドイツ語）。

<https://www.kienbaum.com/de/branchen/digital-media-technology/>



スポットボーナスはただの誇大広告？それとも本物の代替となるか？

Comp & Ben No.1 / 2022

スポットボーナスは、従業員の内発的なモチベーションを高めるために役立つ。専門誌「COMP & BEN」1/2022年2月号では、キーンバウムの報酬スペシャリストが、スポットボーナスをより効果的にするためのルールをまとめている。

スポットボーナスは、多くの企業で金銭的報酬のポートフォリオの一要素として普及してきている。実際には、小さな表彰から高額な一時金まで、スポットボーナスの形は無数にある。スポットボーナスの効果を持続的に保つためには、報酬ポートフォリオの中での明確な位置づけだけでなく、**分かりやすく「見える化」した配分方法**も必要となる。すなわち、他の報酬要素のコントロール効果を打ち消すことなく、うまくバランスをとる必要がある、ということだ。業績と報酬とは密な相互関係になければならない。仕事の世界においてこの考えは今日でも広く受け入れられている。しかし、モチベーション、パフォーマンス、マネーという要素が無限ループでつながっていると考えると、この原理がどこまで通用するのか、疑問が生じる。

業績に対する金銭的インセンティブ、特に業績目標に連動した変動報酬によって個人のモチベーション向上につなげようとしても、限界がある。このことは近年、多くの企業が認識している。個々のボーナスというシステムは、エゴイズムや官僚主義に阻まれ、不評の一途をたどっている。これは現在、雇用者の分配原則に反映され、コントロール変数の集計へのシフトが起こっている。これは**変動報酬の構成要素を集団化することで、個人の自己最適化やサイロ思考を抑制し、より強力な協力体制と起業家的思考を促進することを目的としたものだ**。一方、パフォーマンスへの直接的なフィードバックでは、自発的かつ機会に応じたフィードバック形式が、モチベーションやコントロールの面で最も効果的であると考えられている。このような背景から、スポットボーナスの存在は報酬における新たな「期待の星」的存在として分類することができる。この形態は、一方では年度中途、自発的、物質的、という要望に応えた報酬システムであり、また他方では、**トップパーフォーマーをより平等に、集団指向のシステムにおいて正当に評価できるものである**。しかし、本当にスポットボーナスは、分配原則が集団制御変数に移行する過程で、制御損失を補うことができるのだろうか。

スポットボーナスの仕組みは？

シンプル、タイムリー、直接的、即時的。このような評価が（機会ごとの）スポットボーナスの役割である。また、企業の業績管理ポートフォリオにおいて、固定的なインセンティブ要素として利用されることも多くなっている。**個人目標に対する金銭的ボーナスの損失を補う代替インセンティブとしてだけでなく、特別なタスクやプロジェクトの実行に対するハイパフォーマーへの報酬**としても重要性を増している。スポットボーナスの魅力は、基本的にサプライズ効果があることと、業績達成後すぐに支給されることにある。予期せぬ報酬は、従業員やグループ内に躍動感や感動を生み出すことができる。またこれは、当面は報酬の金額に関係なく、仲間からのちょっとした評価が、莫大な金銭報酬と同様の効果をもたらすということも意味する。

プロセスの「見える化」が必要

ただし、ここで気を付けなければならないことは、金銭的報酬は業績に見合った金額としなければならない点である。報酬を受ける側の給与と関連付けて賞与の金額が定められる場合は、特に重要となる。スポットボーナスの魅力は、その自発性と即時性にあるとしても、その授与は透明で規則的なプロセスに従うべきである。そうでなければ、

単なるごまかしのための措置、または主観に基づくアンフェアな措置、として信用性を失う危険性がある。また、スポットボーナスの大きなデメリットも看過できない。それは、**後付けの業績評価となるため、業績管理には不適だ**という点である。つまり、サプライズを目的とするため、目標に向かって行動するように社員を導く影響力を持たないのである。したがって、行動管理や業績管理はこれとは別途行われるように手配し確認することが必要となる。

スポットボーナスのバリエーションは幅広い

スポットボーナスに幅広いバリエーションがあることは、キーンバウムのパフォーマンス・マネジメント・サーベイの結果にも表れている。基本的に、雇用者は次の範囲でスポットボーナスを設定する。表彰プロセス、形式、額、組織内での表彰の頻度、対象グループ（部署または個人）などである。多くの場合、スポットボーナスも、他の報酬と同様、担当上司によって与えられる。特に自主的な働き方が進んでいる企業環境の組織では、上司よりもチーム内のスタッフ同士の方が業績をよく観察できることが多い。このような企業においては、**ピアボーナスの活用も適している**。少なくとも、**同僚に特別手当が支給されるよう、提案することは可能とすべきだ**。スイスのある保険会社を例に挙げると、当該企業ではアジャイル組織化が進んでおり、5,000スイスフランのスポットボーナスを、組織内の他の部門からの

承認なしにチームメンバーに割り当てることができるようになっている。このような取り決めは乱用される恐れがあるのではないかと、多くの企業は懸念するが、今のところ確認されていない。それどころか、社員は自己組織化という新しい義務に伴って、与えられた権利に責任を持って対処していることが示されている。

スポットボーナスはどのように設定するか

スポットボーナスは、必ずしも金銭でなくとも、年度半ばの報酬として十分作用する。特に「評価」に重点を置くのであれば、金銭以外のスポットボーナス、例えば週末旅行のアレンジと費用負担、レジャー活動のためのバウチャー、追加の休日、セミナー参加などは、**同等の金銭的金額よりも大きな影響を与えるため**、金銭報酬のポートフォリオに追加することは有効である。このため、スポットボーナスの金銭的な幅が問題となる。大きな商談や困難なプロジェクトの達成など、理解しやすく、場合によっては測定可能な重要な成果に対して金銭的な報酬が与えられる場合、その金銭的報酬の額がもたらすインセンティブ効果に焦点が当てられる。特に個人のボーナスからシフトした場合の報酬として、少なくとも半月から1ヶ月分の給与を支給することが望ましい。また、スポットボーナスの支給頻度も企業ごとに異なる。一部の組織では、選ばれたトップパフォーマーにのみ恩恵が

ある一方、広く分配される組織もある。これが次の疑問につながる。つまり、**報酬は個人のみを対象とすべきか、それともチーム全体が報われるべきなのだろうか？** という点である。

個人とチーム、どちらにインセンティブを与えるか？

ある石油会社では、個人だけでなく、チームやプロジェクトの特別な成果に対する副賞として、スポットボーナスが用意されている。この制度は、厳しすぎると思われる年間目標賞与や業績評価制度を補完する役割を担っている。スポットボーナスは、特別大きな成功や、他のスタッフの助けとなったことを直接評価することを目的としており、全従業員を対象として良いであろう。これは、経営ルーチンに組み込まれた定期的なプロセスを通じて授与される。額は上司が提案し、経営委員会が承認するもので、500ユーロから月給総額の半分までと幅がある。一般的なガイドラインとして、スポットボーナスは、労働協約の対象となる従業員の15～20%、労働協約の対象とならない従業員の5%を対象とする。**報酬制度（※1）**の他の要素と同様に、スポットボーナスを設定する際は、十分な効果を発揮できるように、その企業の独自性や企業文化を考慮して設計することが必要である。

※1 <https://www.kienbaum.com/de/leistungen/compensation-performance-management/>

結論

多くの企業で導入されているスポットボーナスは、既存の報酬要素に加えられると同時に、個人的なボーナスが集団的な要素に置き換えられつつあることに対する緩和策としても有効である。事務的な労力が少なく、業績に応じた報酬が迅速に得られることから、この制度の人気は高まっている。しかし、スポットボーナスは、コントロール効果がないため、本来目標設定と連動することが多かった個人賞与の完全な代替とはならない。むしろ、（金銭の形を取らない場合でも、）他のコントロール要素を補う感謝報酬、という補完的役割を担う手段である。

本記事はComp&Ben 1号/2022年2月号に掲載された。最新号はこちら。

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

執筆

Moritz Kinkel

Business Analyst | Compensation & Performance Management

Moritz.Kinkel@kienbaum.de

Selina Gampe

Consultant | Compensation & Performance Management

Selina.Gampe@kienbaum.com

Hans-Carl von Hülsen

Senior Manager | Compensation & Performance Management

Hans-Carl.vonHuelsen@kienbaum.de

オリジナル記事（ドイツ語）：

<https://www.kienbaum.com/de/blog/spot-bonus-hype-oder-echte-alternative/>



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baum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