



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. 2/2022**

Kienbaum



[www.kienbaum.jp](http://www.kienbaum.jp)

## ページ トピック

---

03

キーンバウムジャパンが「人材コンサルティング会社 & サービスガイド100選」に選定

05

CDOの役割とは？

08

ダイバーシティ推進：トップシェアリング

13

ハイブリッドワーク、ニューワーク時代を成功に導くデジタルコンピテンス

20

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

21

お問い合わせ



# キーンバウムジャパンが「人材コンサルティング会社&サービスガイド100選」に選定

## 連続6回目 日本人材ニュース

キーンバウムジャパンはこのほど、「人材コンサルティング会社&サービスガイド100選」に選出、紹介された。2017年より連続して6回目の紹介となる。

「人材コンサルティング会社&サービスガイド100選」は、株式会社日本人材ニュース社が毎年発行するものである。1989年創刊の人事専門誌「日本人材ニュース」を編集・発行する同社では、経営者や人事担当者の悩みに応えられるように、①健全なコンサルティング方針、②高いコンサルティング能力、③コンプライアンスの順守という基準で、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やサービスを人事関係者から推薦を受けて選定する。更に事業責任者へのインタビューによって、サービスの仕組み、強み、事業方針やコンサルティング能力、またサービスの機能、活用法、独自性などを紹介している。

この中でキーンバウムジャパンの代表取締役社長である鈴木悦司は、キーンバウムジャパンの強み・仕組み・方針について、次のように説明する。

Kienbaum



人事・人材のスペシャリストとして、グローバル人材を発掘

キーンバウムジャパンは人事・人材のスペシャリストとして、クロスボーダー案件を数多くこなすコンサルティング会社であり、エグゼクティブ案件を多く扱う。グローバル人材のサーチに強く、外資系企業のカントリーマネージャー等のマネジメント職をはじめ、採用が困難なアプリケーションエンジニア、セールスエンジニア等の技術職、日本企業の海外支社長候補など、企業のグローバル事業の即戦力となる経験豊富な人材を探し出す。

人材採用を通じて日本企業の海外ビジネスをグローバルにサポート

クライアントは外資系企業が主だが、最近の傾向として、海外市場への進出や事業を強化したいと考える日本の中堅・中小メーカーからの案件が増えており、このような企業に対する人材面でのサポートを今後一層強化していく考えである。

日本で数少ないリテナー型サーチファームとして、クライアントの代理人として候補者に接する

リテナー型サーチファームとしての責務を果たす。すなわちクライアントの代理としての自覚を持ち、企業文化と言った目に見えないものも説明できるよう努力を怠らない。これにより履歴書だけでは判断できないコンサルティングの付加価値の提供が可能になる。

日本人材ニュース編集部はキーンバウムジャパンを下記のように評価する。

「欧州系のエグゼクティブ・サーチ会社で、ドイツ企業と日本企業を中心としたコンサルティングで実績を積んでいる。ドイツ・日本はもちろん、上海・タイ・シンガポールなど世界4大陸計26の都市で事業を展開し、欧米、中国、東南アジア、そして日本において活躍できるグローバル人材の発掘を得意としている。グローバルネットワークによる大規模な候補者データベースを構築して独自の候補者リサーチを行っており、経験豊富な人材を見つけ出すことができる。」

インタビュー内容は下記をご参照ください。

<https://hr-guide.net/consulting/kienbaum>

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



# CDOの役割とは？

## FUTURE JOBS #2

CDOを置く企業が増えている。CDOとは具体的に何を行うのか。またそのミッションとは？ CDOは「ニューノーマル」なのか、それともデジタル化を推進するための暫定的なソリューションに過ぎないのか？このような疑問の真相に迫り、企業組織の中でのCDOの役割と位置づけを詳しく見ていきたい。

ほんの数年前までは、ほとんどの企業が「CDO」を「Chief Data Officer、最高データ責任者」と定義していた。CDOとはデータのマスターであり、例えば経営者向けの報告書の作成などにおいて、円滑なプロセスの責任を担っていた。CIOは、IT部門の舵取りをし、自社のデジタル化を一可能な限り一進めてきた。多くの場合、IT組織はコスト効率の面から縮小され、社内プロセスを維持するための単なるサービスプロバイダーと見なされるケースが多かった。

デジタルの再考を促しているのは、Covid-19だけではない。アマゾンやテスラ、あるいはUberやAirBnBといった企業は、**人々のデジタル化**

**に対する欲求がいかに強い**かを明確にし、これは今も健在である。すべての情報は、いつでも、どこでも入手可能でなければならない。誰もが24時間オンラインで、あらゆる情報に直接アクセスすることを要求しているのだ。この長期的なトレンドに対応するために、業種を問わずほとんどの企業が自社の再構築を余儀なくされているのである。

**イノベーションを推進しているのはeコマース企業だけではない。伝統的な産業界からも十分な事例を挙げることができる。**鉄鋼商社であれ、建設機械メーカーであれ、デジタル化はどの業界でもとどまるところを知らない。利益と売上高の増加という目標達成のためには、ビジネスを拡大し、プロセスのデジタル化や顧客とサプライヤーとのより密接なつながりを構築することが必須なのである。

それを実現してくれる「誰か」が必要なのだ

ビジネスとの連携はより緊密的かつ集中的であることが必要だ。さらにビジョンを作り、それを実現しなければならない。**デジタル化は単**



なる大きなバズワードではなく、**企業文化の変革なのだ**。それでもCIOにこの転機を負担させようとするならば、インフラ、アプリケーション管理、ソフトウェア開発などの古典的なITと、デジタルトランスフォーメーションの両方の世界に十分な注意を払えなくなる危険が生じる。最終的にはどちらかの損失が生まれるわけだが、実際はどちらも必要不可欠なものだ。

文化的デジタル変革は**トップマネジメントが創り出し、形成するものだ**。そのため、革新的でコミュニケーション能力に優れ、そして何よりも共感できる**実行者が必要となる**。すなわち**CDO（Chief Digital Officer、最高デジタル責任者）**である。この人物は、取締役会のメンバーであるか、取締役会の直属の部下である必要がある。そうでなければ、変革はうまく機能しない。複雑なプロセスのデジタル化には、最大限の注意、機転、先見性が必要となると同時に、従業員のサポートも受けたいものである。

実行を円滑に行うためには、**CEO、CIO、CDOからなる、いわゆる三位一体の体制**が必要だ。この3名は、デジタル化においてそれぞれ異なる役割を担っていくことになる。CEOは知的推進者であり、CIOはソリューション提案の実行と開発に責任を持ち、CDOは取締役会のビジョンを理解し取り込み、常に新しい革新的なアイデアでその実行を可能にするのである。

## CDOに必要な要素とは？

これらのアイデアは、社内プロセスへの介入だけでなく、新しいビジネスモデルや販売市場の創造にもつながるものだ。では、CDOとなるためにはどのような職務経験やバックグラウンドが必要なのだろうか。ITやビジネス、あるいはマーケティング出身者であることは必須条件だろうか？この質問に対する明確な答えはない。**ビジョンと長年の経験、そして確実に業界を理解しているジェネラリストが不可欠となる**。

デジタル化は、その組織に適した人材が舵を取れば成功する。スティーブ・ジョブズの代わりにティム・コックがいたら、アップルはこれほど成功したのだろうか？革新的で先見性のある企業となり得たのだろうか？適切なタイミングにおける、適材適所の考えが必要となる。

最後に、CDOは**暫定的なソリューション**なのかという問いに対する答えであるが、それは**間違いなく違う**と言える。デジタル化には終わりがなく、デジタル化後はデジタル化前であるからだ。



## 執筆

### **Matthias Cescatti**

Principal | Executive Search | Kienbaum Consultants International

[Matthias.Cescatti@kienbaum.de](mailto:Matthias.Cescatti@kienbaum.de)

### **Timo Lüscher**

Principal | Executive Search | Kienbaum Consultants International

[Timo.Luescher@kienbaum.de](mailto:Timo.Luescher@kienbaum.de)

### オリジナル記事（ドイツ語）：

<https://www.kienbaum.com/de/blog/wer-braucht-einen-cdo/>

## 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/>



# ダイバーシティ推進：トップシェアリング

## トップシェアリングの仕組みとは

管理職のパートタイム化は可能か？また、どのような状況であれば、トップシェアリングは企業や経営者にとって理想的な選択肢となるのだろうか。このモデルは、企業にとっては、リスクよりもチャンスの方がはるかに高い。さらに、より多くの優秀な人材のつなぎ止めにもつながる。

ステファニー・ユングが体調不良のためキーンバウムのイベント「Brave New Work」への欠席を決めた際、5分以内に「代役」が用意された。同僚のステファニー・フェリンガーが参加を即答し、100%その役割を果たすことができた。「引き継ぎ」なし、打ち合わせなし。というのも、この両氏は同じ知識を共有しているからだ。キーンバウムは、役職の変更さえする必要がなかった。どちらも「SAP S/4HANA Organizational Development」であるからだ。

もちろん非常に小さいものではあるが、これは共同管理者「Co-Leadership」の利点である。また、社内会議やクライアントとの打ち合わせでも、一方のステファニーがすぐに他方のステファニーの代わりを務めることができるのだ。ヤニナ・シェーニッツは、同イベントで自分と同僚のミリアム・コッテについて、「数えきれないほど、相

互の代理を務めた」と語っている。2人はドイツ鉄道「Deutsche Bahn」の「Head of Digital Transformation」として、それぞれ60%のトップシェアリングの役割を担っている。そしてどちらも、トップシェアリングという解決法は効率性が高いと主張する。

この2つの例は、以下に詳述するように、正当な理由で広がりつつあるトレンドの表れである。と言うのも、フルタイム勤務でない管理職の割合は20%未満、重要な管理職では10%を下回っており、この数字の低さは、一時的であってもパートタイム勤務を希望、あるいはそうせざるを得ない状況にある管理職の現状を反映していないのである。このことは特に小さな子供を持つ親、そして女性に当てはまる。女性は依然としてケアワークの主要な担い手であり、男性よりもパートタイムで働く比率が大きいためである。

パートタイムでのリーダーシップは不可能だと考える雇用者は多い。しかし実際はその逆であることは、トップシェアリングの成功例が増えている事実が証明している。トップシェアリングにはさまざまな形態があるが、大半の企業では労働時間の比率から、いわゆる「共同リーダーシップ」と区別される。トップシェアリングでは、例えば2





人が60%ずつリーダーの責務を分担することになる。一方、「デュアルリーダーシップ」とも呼ばれる「共同リーダーシップ」は、それぞれがフルタイム勤務であっても実行可能だ。これは、SAP社のステファニー・ユングハンスとステファニー・フェリンガーが使っているモデルである。リーダーの座を分け合い、それぞれ労働時間の約半分を費やす。残りの半分では具体的なトランスフォーメーションプロジェクトに取り組むのである。

トップシェアリングは、家族と過ごす時間を必要とする管理職のみに新たな機会を与えるわけではない。様々なモデルが考えられ、特に大企業での導入が増えている。副業で活躍するため、あるいは起業のアイデアを追求するために、正社員8割、フリーランス2割を希望する人もいれば、没頭できる趣味のために利用する人もいる。「共同リーダーシップでは、仕事とプライベートを見直すことができる。これには相互に反映させることも含まれる。つまり、自分にとって本当に大切なものは何なのか、完璧な日常はどのようなものであるか、と問い直すことだ。」ステファニー・フェリンガーはこう語る。

## パートナーは何をもたらすのか？

2名体制ではそれぞれの息が合うことはもちろん、スキルが異質であることも重要なポイントである。Gasagグループの人事部長であるマイケ・ビルケンマイヤーは、自身の経験を次のようにまとめる。「役職分担を行う場合、それぞれが長所を補完し合い、付加価値を生み出すことが重要だ。私の成功の秘訣は、『強みは違うが、同じ価値観を持つ2人』である。これにより、ひとつのポジションにおいて、1人で遂行するよりもはるかに大きな影響力と力量を持つことができる。」

ドイツ鉄道のヤニナ・シェーニッツもこの線に沿った見解を示し、「十分に同等でありながら、また十分異なっていることが必要だ。ここで言う同等とは、信頼、信用、ロイヤリティと言った点で同じ価値観を共有できることである。私たちのケースでは遠慮なく相互に頼り合っている。」と語る。例えばスキルや経験面で差があっても、これらは相互に補完し合えるものであるべきだ。「これは理想的なタスク分担の方法である。トップシェアリングでは、一方が他方と共に成長するのだ。」ヤニナ・シェーニッツはこのように述べる。

さて、保守的な企業では、トップシェアはまだあまり定着していない。また、トップシェアリングのポジションであることを明記しているものはごくわずかである。基本的には個人のイニシアチブが必要だ。



ヤニナ・シェーニッツとその同僚は、オペレーティング・モデルで非常に分析的にこの問題に取り組んだ。上司やチームメンバーからの質問を想定してFAQを作り、それに回答を示したのである。「これにより、企業における価値を強調することができた。」多角的視点、柔軟性、スピード、欠勤リスクの軽減、成果の向上を始めとする多くのメリットを、信頼できる方法で解決したのである。「ジョブシェアリングは、ビジネス的にも合理的だ」とヤニナ・シェーニッツは言う。

### 理想的なワークフローをチームとして定義するには？

日常業務の共同作業では、どのチームも理想的なワークフローを見つける必要がある。新しい技術やポストコロナ時代のニューノーマルがこれに役立っている。例えば、ヤニナ・シェーニッツとトップシェアリングを行っているミリアム・コッテは、仮想人物「ミーヤ（MiJa）」（MiriamとJaninaの略）を生み出した。ミーヤはそれぞれ一つのメールアドレスとスケジューラーを共有しているため、どちらも常に同じ情報を得ることが可能である。さらに、メモや資料を共有する高度なシステムも構築された。

しかし、どんな些細な決定でも二人で行っているというわけではない。多くの決定は二人のうちのいずれかが行い、その後、該当する部署に

通知する。重要な事項については、週1回の会議で話し合う。会議の構成は明確に定義され、また準備もしっかりと行う。ステファニー・フェリンガーのケースでも、トップシェアリングの同僚と文書を共有している。さらに、朝は15分のミーティング、夜はボイスメッセージを活用する。これにより、チームや上司の安心と信用が生まれる、と言う。部下との面談も共同で準備するが、これには決定的なメリットがある。部署内で不利を感じているスタッフがいるとしよう。それについて、上司が主観的に、気分で判断している（例えば「自分の『鼻の形が気に入らない』からに違いない」など）からだと非難することはできなくなる。上司が二人いる方が信用度もより高くなるのである。

人事担当者や研究者によると、トップシェアリングが雇用者にもたらすメリットは他にもあるようだ。

例えば、時間的な制約や、一人では対応できない多様性が必要であるなど、職務によっては、その性質から単純に100%のポジション向きでないものも存在する。二人がリーダーシップを共有すれば、二つのネットワークが存在することになり、社内だけでなく社外に対しても、ステークホルダー・マネジメントがはるかに効果的になる。ここでよく起こる疑問は、「誰がどのステークホルダーに対してより効果的なのか？」というものである。

## ジョブシェアリングのデメリットとは？

共同経営、トップシェアリング反対派の典型的な意見は、「いずれにしても対立は避けられない」というものである。「もちろん、対立はある。共同リーダーシップは、戦略的な目標達成に向けた意思決定に至るために、異なる視点から問題を明らかにすることを目的としているのだ。」SAPのマネージャーであるステファニー・フェリンガーは、このように答える。つまり、対立に対処できる能力がなくてはならないのだ。そして、一定の社会的能力、好奇心、共に成長したいという意思が必要だと語る。

反対派の意見の2点目は、ポジションの労働時間の分担に関連する。一方の意見は、60%の労働時間で働く2名体制であれば、100%の労働時間をこなす1名よりも、より大きな成果が表れて当たり前のはずだ、と言うものである。他方の意見は、休暇や病欠があっても常にどちらかが稼働状態であることや、片方が退職した際、ポジション不在の状態を防げることである。トップシェアリングという選択肢があるからこそ、優秀な人材の流出を防ぎ、確保することができる、という事実とは別に、このオプションはコスト高となる。60%のパートタイムで働く2名の方が、100%勤務の1人よりも多くの管理費を必要とするためである。

更なる反論は、原則的にはパートタイム全般に当てはまるが、特に管理職に対してよく使われるのが労働時間である。管理職の職務を通常の例えば40時間+10時間の残業と異なる仕組みで行う、という考え方は、多くの人を受け入れがたいと感じている。Gasagグループの人事部長であるマイケ・ビルケンマイヤーは、特にポストコロナ時代の現在において、これは時代遅れの考えだとする。

「神は仕事を作った。それはきっちり40時間で行うものだ」と言うような神は存在しない。これは人工的な量であり、私は常にどのようにこれをカットするか」ということを考えているのだ。

## なぜトップシェアリングが女性だけの問題でないのか？

トップシェアリングは男性にとってもメリットが多く、例えばジュニア・シニアモデルなどにおいても企業に大きな効果をもたらす。後継者への引継ぎを最適に行うことはこれに当たる。しかし多くは、親が一時的に家庭と仕事を両立させるための理想的な手段というケースであろう。「家の仕事とキャリアを両立させるために、トップシェアリングの実現を目指す人が多い。そのため、女性の問題のように思われがちである。しかし、トップシェアリングを望む若い父親もますます

増えている。」人事部長であるマイケ・ビルケンマイヤーはこのように語る。

オールブライト財団の共同CEOであるヴィープケ・アンカーセンは、この手段の価値を次のように強調する。「目標は、より多くのデュアルキャリア・モデルを可能にすることでなければならない。そして企業も、例えば、男性社員に家事へのより一層の参加や育児休暇の取得、パートタイム勤務を奨励することなどで貢献することが可能だ。しかし、ドイツではそれがあまりに少ない。」ある男性が50%勤務を実践すれば、周りの男性にも同じように働くようになるだろう。一方、女性にはもっと勇気を出してほしいという。「女性は、もっと責任あるポストに就きたいかと問われたら、まずはイエスと答えるべきだ。考えるのはその後でも良い。」。

## 執筆

**Thorsten Giersch**

Chefredakteur

[thorsten.giersch@kienbaum.de](mailto:thorsten.giersch@kienbaum.de)

オリジナル記事（ドイツ語）：

<https://www.kienbaum.com/de/blog/so-sorgt-top-sharing-fuer-fortschritt/>

この記事はいかがでしたか？興味ある方はキーンバウムのフィメールデスクもご参照ください（ドイツ語）。

<https://www.kienbaum.com/de/leistungen/female-desk/>



# ハイブリッドワーク、ニューワーク時代を成功に導くデジタルコンピテンス

## デジタル・レディネス・チェックを用いた測定・開発

デジタルコンピテンスは、デジタルの世界で働く従業員や労働者にとって最も重要なスキルの一つである。Dr. Walter JochmannとLukas Fastenrothによる本記事では、デジタルコンピテンスの測定方法と社内での開発の仕方について説明する。

KienbaumとStepStoneによる調査（2020年）※1 では、**90%の従業員が、デジタルコンピテンスが仕事上の成功に決定的な影響を与えると回答**している。しかし、デジタルコンピタンスを成功要因と捉えているのは、従業員だけではない。企業にとっても必要不可欠なものとなっているようだ。キーンバウムは、Ibe（Institut für Beschäftigung und Employerability - 雇用・就業力研究所 ※2）とともに、2019年から2020年にかけて、有名企業の高位人事責任者やCEOの計20名に、成功に不可欠な将来のコンピテンスについてインタビューを行った。この

中で、**3人に1人以上がデジタルコンピテンス、4人に1人がデータコンピテンスとデジタルリテラシーが企業の成功に不可欠であると回答**している。

### デジタルコンピタンスとは何か？

デジタルコンピテンスは、デジタル社会の仕事において最も重要なコンピテンスの一つとして認識されているようであるが、その理解は曖昧なことが多いように思われる。Kienbaum Institute @ ISMは、数年前からこのコンセプトに取り組んでおり、その結果、非常に興味深い洞察を得ることができた。デジタルコンピテンスは、**知識、スキル、マインドセット**の3点で構成されており、これらの各分野は、デジタル社会の仕事において、仕事の成功、ひいては企業の成功に不可欠なさまざまな関連スキルや考え方を包含している、というものである。

ここで強調すべきことは、デジタルコミュニケーションやデジタルアプリケーションのスキルといった**純粋な技術的スキル**だけでなく、

※1 <https://www.stepstone.de/wissen/future-skills/>

※2 [https://media.kienbaum.com/wp-](https://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2021/05/Workforce_Ambidexterity_Studie.pdf)

[content/uploads/sites/13/2021/05/Workforce\\_Ambidexterity\\_Studie.pdf](https://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2021/05/Workforce_Ambidexterity_Studie.pdf)

イノベーション力、顧客中心主義、コラボレーションなど、**技術に関係ないスキル**も重要である、と言う点だ。特にテクノロジー関連のスキルは、新しい重要技術の理解と応用につながるため、「新しい」スキルであることが多い。一方、技術に関連しないスキルは、デジタル化や技術の進歩がなくても、常に関連性があると捉えられがちである。

例えば、イノベーション力は、企業にとって常に必要な重要な能力であると見なされてきており、これはまず原則であろう。したがって、キーンバウム研究所@ISMの観点では、デジタルコンピテンスは、デジタル化以前には誰も持っていなかった根本的に新しいコンピテンスとして理解されるべきものではない。むしろ技術の進歩に適応する**「新」と「旧」のコンピテンスの構成**であり、したがって個人と組織の競争力にとって不可欠なものとして理解されるべきなのである。

**デジタルコンピテンスは決して静的なものではなく、デジタル化やデジタル技術に対応するために常に新しい経験を必要とし、ゆえにデジタル技術そのものと同じくらの速度で発展する。**

特に**マインドセット**は、考え方の基本として、**デジタル技術を扱う経験を積み、それを維持する上で重要な役割**を果たすものである。デジタル技術に対応する準備ができていない、デジタル技術に興味を示さない、デジタルトランスフォーメーションの枠組みの中で改革の

プロセスに前向きでない人は、デジタルコンピテンスを構築することはまずできないと言って良い。これは従業員にとっては、自身の労働市場における競争力低下を意味する。また、企業にとっても、デジタルコンピテンスの低い社員は競争力の低下を意味するものである。したがって、デジタルに強い社員の人材争奪戦が本格化するのとは当然といえるだろう。

## デジタルコンピテンスが今こそ重要である理由とは？

企業におけるデジタルコンピテンスの構築と維持は、パンデミックの影響により、急激に重要性を増した。企業は、ビジネスの継続のために、従業員のリモートワークの方法を確保する必要があった。つまり、今回のパンデミックは、企業のデジタルトランスフォーメーションの実行の遅れを示し、それを大きく加速させたのである。

特にナレッジワークの分野では、**バーチャルワークやリモートワークへの転換**を余儀なくされた。しかし在宅勤務下での部署ごとの決定、共同作業、コミュニケーションには、強力なデジタルスキルを必要とする。社員はTeamsやZoomなどのデジタル技術を駆使してコミュニケーションを図らなければならない。更に、このコミュニケーション

は単なるビデオチャットにとどまらず、ワークショップやプレゼンテーション、イベントなどが仮想空間で行われるようになった。MiroやMuralなどの適切なツールを使えば、クリエイティブでコラボレーティブなプロセスをバーチャルに行うことが可能である。

デジタルコンピテンスの必要性にパンデミックが加わった状況下で、とりわけ急遽バーチャルワークに切り替えなければならなくなった企業は、困難な状況に直面した。新しいバーチャルな職場環境に対応できるように、専門職や管理職に研修を行う時間はほとんどなかった。加えて、社員教育や育成プログラムもデジタルで行わなければならず、困難の一つとなった。しかし、とりわけ残念なことは、**研修や能力開発のニーズが高いにもかかわらず、その機会は、デジタル化が進んだとはいえ、全体としては少なくなっていることだ**（cf. Kienbaum & StepStone 2021 ※3）。

※3 [https://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2021/06/Kienbaum-StepStone-Studie\\_2021\\_WEB.pdf](https://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2021/06/Kienbaum-StepStone-Studie_2021_WEB.pdf)

## デジタルコンピテンスを身につけるには？

キーンバウムとキーンバウム研究所@ISMIは、「パンデミックにおけるバーチャルワーク」というテーマでさまざまな企業にインタビューした結果、**将来の働き方はハイブリッド**であることを突き止めた。大半の企業が、オフィスフロアを縮小し、週2～3日のモバイルワークを意図している。残されたオフィススペースは、主に共同作業やクリエイティブな仕事を行うことを目的としている。社会的つながりを可能にし、「文化的イメージの発信源」として機能すべきものとなるだろう。

したがって、**以前の仕事の仕方に逆戻りすることはほぼあり得ない**。つまり、デジタルスキルの育成と維持は将来の競争力に関わる大変重要なものであるということを、この展開は企業に示しているのである。

デジタルコンピテンスは、デジタル技術を扱った経験により向上するもの、つまり開発可能なものであり、企業と従業員の双方が責任を持つものだ。**技術、開発機会、研修の提供は企業が責任を持って行う必要がある**。これにより、社員がデジタル技術の経験を積み、広げていくことができる環境が整備される。また、短期的に実行可能な知識や

スキルを伝授する単発の研修だけでなく、マインドセットの面で個人の能力開発をするための長期的な学習機会も含まれるべきである。

**デジタルコンピテンスを戦略的に育成する**にはどうしたら良いだろうか。これまで様々なクライアントとプロジェクトを遂行した経験から、3つの連続したステップをお薦めしたい。

### 1. デジタルコンピテンスの重要性および用語の理解

まずきわめて重要なことは、デジタルコンピテンスが企業の将来の競争力にいかに重要であるかをトップマネジメントに明確にすることである。これには、用語の明確化も含まれる。

### 2. 現状分析

第2ステップでは、現状分析を行い、社内のデジタルコンピタンスがどの程度であるかを把握する必要がある。デジタル・レディネス・チェックのようなツールを使えば、標準化されたオンラインアンケートを通じてデジタルコンピテンスを評価することが可能だ。この分析により、部門間や外部のベンチマークとの比較を行うことができる。

### 3. 学習・開発機会の導出

現状分析に基づき、特定の部署（部門、ビジネスユニット、チームなど）における特定のコンピテンスに関するデルタが特定される。これにより、具体的な開発ニーズの優先付けや、学習・開発の道筋を導き出すことができる。

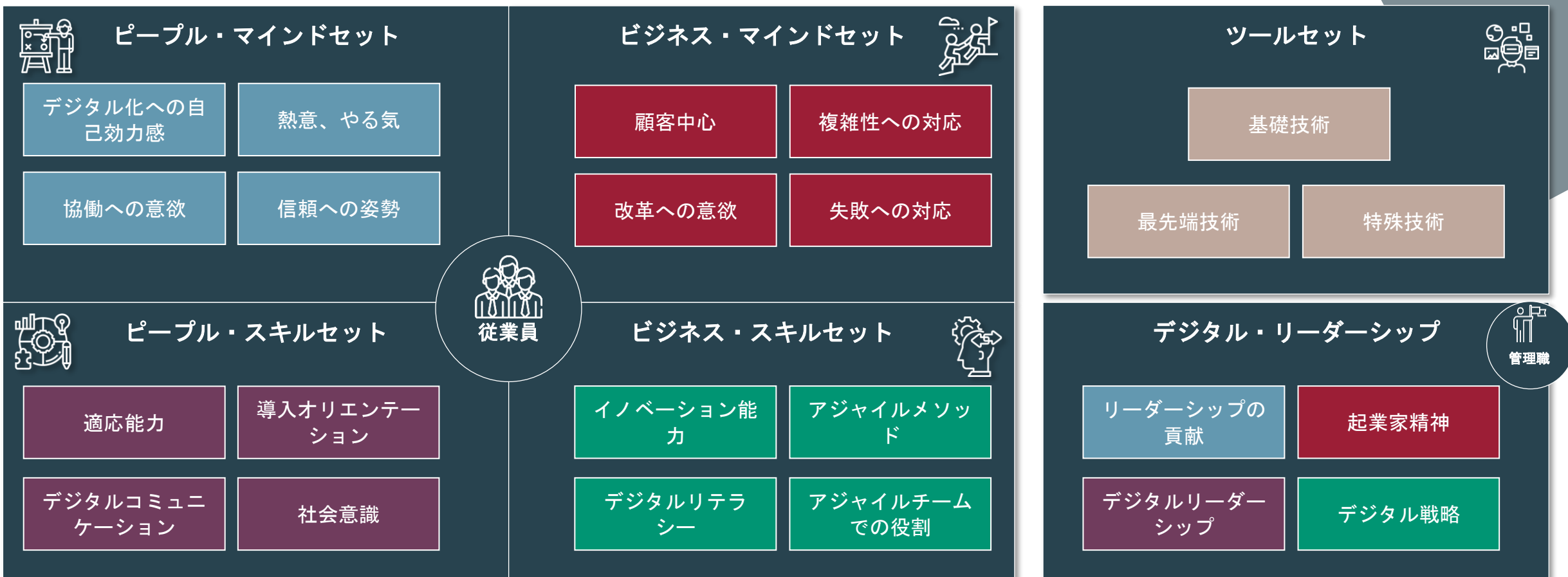
### デジタル・レディネス・チェック

デジタル・レディネス・チェックは、**仕事におけるデジタルコンピテンスを評価するための、科学的根拠に基づいたアンケート方式のオンラインツール**だ。このアンケートはデジタルコンピテンスにおけるキーンバウムモデルに基づいたもので、4つの主要なディメンション（People Mindset, People Skillset, Business Mindset, Business Skillset）から形成されている。これらの各スキルセット、マインドセットは、さらにそれぞれ4つのファセットに分かれており、スペシャリスト、管理職の両方の階層に同様に関連するものとなっている。

このアンケートには、上記のほかに、特に管理職向けに**更なる主要なディメンションであるデジタルリーダーシップ**が含まれている。これにもまた、4つのファセット（4つの主要ディメンションの各領域に



# Digital Readiness Check



一つずつ) が置かれている。さらに、具体的な**デジタル技術**を選択し、その技術を**扱う際の知識、実務経験、使用頻度**などを評価できるオプションもある。選択肢は顧客ごとに設定できる。

デジタル・レディネス・チェックは、**心理測定学的な品質基準**に従っており、パンデミック時に実施された調査から**現在のベンチマーク**を利用することが可能だ。アンケートに回答後、参加者全員に**結果報告書が自動送信**される。このベンチマークデータをもとに、参加者はノービス、エキスパート、パイオニア3つのコンピテンスレベルのいずれかに分類される。さらに、結果報告書では、全ディメンションについてベンチマークとの比較結果が表示され、第一歩として**推奨する開発事項**が提示される。全社的な**集計結果レポート**は、調査後に顧客の協力を得てKienbaum Institute @ ISMが作成する。アンケートの詳細については下記を参照されたい。

デジタル・レディネス・チェックはこちらから (ドイツ語)

<https://www.kienbaum.com/de/leistungen/tools-plattformen/digital-readiness-check/>

**デジタル・レディネス・チェック**は、現状とそれに伴う開発ニーズを特定するための全社的なアプリケーションに加え、デジタルコンピテンスに関する**既存のトレーニングや資格認定制度**におけるフィードバック手段として利用することも可能だ。これらのプロジェクトでは、スペシャリストや管理職が研修グループとしてデジタル・レディネス・チェックを行い、その中で個人の結果レポートを確認することができる一方で、研修コーチは集計した総合結果をグループに提示し、グループ内での話し合いを行うことができる。

デジタルコンピテンスやデジタル・レディネス・チェックに関する**ご質問、ご提案、ご意見**がございましたら、ぜひお寄せください。

## 執筆

**Prof. Dr. Walter Jochmann**

Managing Director

[Walter.Jochmann@kienbaum.de](mailto:Walter.Jochmann@kienbaum.de)

**Lukas M. Fastenroth**

Akademischer Leiter Consulting, Kienbaum Institut

[lukas.fastenroth@kienbauminstitut-ism.de](mailto:lukas.fastenroth@kienbauminstitut-ism.de)

オリジナル記事（ドイツ語）：

<https://www.kienbaum.com/de/blog/digitalkompetenz-als-erfolgsfaktor-in-der-neuen-hybriden-arbeitswelt/>





## 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](mailto:etsuji.suzuki@kienbaum.co.jp)

Phone: +81 (0) 44 387 6573  
Mobile: +81 (0) 80 4296 1705



**Hayato Kamijo**

[hayato.kamijo-external@kienbaum.com](mailto:hayato.kamijo-external@kienbaum.com)

Phone: +49 (0) 211 96 59 487  
Mobile: +49 (0) 151 18 83 77 48

[www.kienbaum.jp](http://www.kienbaum.jp) | [www.kienbaum.com](http://www.kienbaum.com) | [japan@kienbaum.co.jp](mailto:japan@kienbaum.co.jp)

