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. 3/2022

Kienbaum

www.kienbaum.jp

ページ トピック

03 人件費に関する現在の企業の試みとは

07 CIOとCTOの役割

09 試用期間を成功に導くには

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

Kienbaum

人件費に関する現在の企業の試みとは

増大する賃金・報酬への圧力

インフレの影響で、企業に対する賃金や給与の引き上げ圧力が高まっている。やる気ある従業員がとにかく必要である一方、コストはすでに上昇しており、企業はジレンマに陥っている。対応策を紹介する。

生活費の高騰を問題視する従業員は日増しに増えている。彼らは、年内に行われる可能性のある給与交渉を視野に入れ、あるいは先の年末年始に行われた昇給が（今の状況下ではもはや）低すぎると考え、不快感を表明しているのである。最新のキーンバウムの調査によると、2021/22年の年末年始の昇給率は、2020/21年に比べて約2ポイント高いが、インフレ時代（5月は約8%）に突入したことにより、これでは不十分と従業員に受け止められることが多いようである。

企業に影響を及ぼすものは何か？

経済予測およびifo景気指数は低下している。また、2022年・23年に予定されている団体交渉についても、企業は複雑な心境であり、人件費への影響は現時点では不明である。

一方、今年7月と10月に予定されている2回の最低賃金の引き上げが20%以上となることは明らかである。これまで、最低賃金の調整は、労働時間の短縮で補われてきた部分があった。今年もそうなるのかどうかは議論の余地がある。

私たちのクライアントの多くは、生活コストの上昇に対処できるよう従業員を支援する意図を示している。今日のように労働市場の競争が激しい時代には、他社と「競合可能」な対応をしているか、大きな不安がつきまとう。そのため、キーンバウムの**コンペンセーションコンサルティング（※１）**に「ごく最近の」**給与データ（※2）**（4～8週間以内のもの）の依頼が増えているのは当然であろう。

※1 https://www.kienbaum.com/de/leistungen/compensation-performance-management/
※2 https://compensationportal.kienbaum.com/de/

企業がすでに行っている取り組みとは？

クライアントの多くは、2021/22年の年末年始の給与交渉で、すでにインフレの問題を視野に入れていた。その多くは、緩やかな形ではあるが、合意した契約に織り込んでいた。企業によっては2～3%ポイントの追加予算を計画したところもあったが、これは今日の視点から見ると、現在のインフレを打ち消すには十分とは言えないものであった。

また、これらの企業では、年単位に拘らない施策についても検討されているが、適切な額や支給の形態（一回限りとするのか、基本給の増加とするのか、など）について非常に不確かである。各社の取り組みにはかなりの差がある。

近い将来、企業はどうすべきか？

ほとんどの企業は、賃金や給与に関して積極的に行動しなければならないというプレッシャーを感じている。しかし、一方で、大多数の企業はまだ様子見をしているように見受けられる。企業はインフレだけでなく、競争の激しい労働市場における自社の位置づけにも注意を払っているのだ。

企業の立場からは、上記のような展開がどの程度持続可能であるかを観察することが望ましい。また、賃金や給与が全体として顕著な効果を及ぼすのか、それとも企業にとって重要なポジションにのみ効果的であるのかを観察することも重要である。このような場合、企業は、場合によっては「時間稼ぎ」をすることも良いであろう。

合意に基づく単発の支給は特に適切なものとして実証済みである。1回のみの支給は、通常、報酬の構造的な変更よりも実行が容易である。一方、これは、短期的な効果にとどまるため、人件費構造に持続的な効果をもたらすものではない。一度だけ支払うことで、企業は従業員に感謝の気持ちを伝えることができ、同時に必要な時間を「買う」ことができるのである。

企業が今できること。4つの対策

企業の評価とこれまでの動きから、いくつかの仮説を導き出すことができる。

1. **感謝の気持ちを従業員に素早く送る**
経済全体の動向を適切に考慮している、というメッセージを早期に従業員に伝えることで、従業員は大事であり、価値があるという雇用者イメージを鮮明にすることができる。競争が激化する労働市場において、躊躇する時間が長すぎたり、対応を怠うことは、従業員に悪いイメージを与えてしまうかもしれない。

2. **対応の形態をよく検討する。年末までに、人件費がどの程度外部からの影響を受けるのか、予測不能な部分は大きい。**
企業の対応は個々の事情に合わせなければならないのが通常だ。従業員への効果は十分と思えるか、それとも、企業はもっと努力したいのか、あるいはしなければならないのか。その他の従業員の人件費を調整するために、企業にはどのような余地が残されているのか。ここでは、企業独自の、あるいは職務レベルやポジションに特有の方法での対応が可能となるような既存の規則や条項が役に立つかもしれない。また、今後の展開に応じて、段階的な（持続的または一括の）措置を取ることも可能であろう。

3. **一括措置は意味をなさないと思われる。むしろ連帯とパフォーマンス原則のバランスが問われる。**
対象範囲が確定した後、具体的にどの部分に積極介入すべきか見極めることを企業に推奨する。競争の激しい労働市場では、代替が困難なスキルもある。企業の経済的成功に個々のコンピテンスはどの程度必要となるのだろうか。ここでは、既存のリソースを賢く配置することが重要となる。また、リテンションボーナスなど、一時支給以外の選択肢を検討することも大切である。

4. **大切なのは自社の従業員にシグナルを送ることである。期待通りの効果を得るためには、賢く伝えることを考えなければならない.**
雇用主は、従業員に対してサポートと感謝を明確に伝える必要がある。現代において、共に経済的成功を収めるためには、双方の理解が不可欠である。また、現在の状況は、企業が従業員、特にキーポジションに対して感謝の意を込めた強いシグナルを送ることで、従業員の企業へのリテンションを高める機会にもなる。

執筆

Arne Sievert
Senior Manager | Compensation & Performance Management
Arne.Sievert@kienbaum.de

Dr. Michael Kind
Senior Manager | Compensation & Performance Management
Michael.Kind@kienbaum.de

オリジナル記事（ドイツ語）：
https://www.kienbaum.com/de/blog/was-unternehmen-aktuell-mit-blick-auf-ihre-personalkosten-beschaeftigt/

CIOとCTOの役割

FUTURE JOBS #3

今回は、CIOとCTOのプロフィールを定義する。両ポジションの類似性や境界線が非常にわかりやすくなるため、この2つのポジションを一度に紹介する。理想的なのは、典型的なITの意思決定をはるかに超えた役割を担うことである。

前回は、コーポレート・ガバナンスの観点から**CDO（※1）**の役割を紹介した。このように、どちらかというとソフトで文化的な影響を強く受けたプロフィールから、今回はITの中でより確立された役割であるCIOとCTOに話を移そう。まずは、簡単に両ポジションのプロフィールを紹介しよう。両者には相互に重複する部分が多いことが明らかになるはずである。CTOは、その名の通り、より技術的な側面が強い。IT構造の将来に責任を持ち、技術やハードウェアのさらなる開発や新システムの導入を担当し、ITのイネーブラーとしての位置づけを計る。

※1　https://www.kienbaum.com/de/blog/wer-braucht-einen-cdo/

CIOはより戦略的なプロフィールを持ち、ITの全体的、戦略的、プロセス的な方向付けに責任を持つ。優れたCIOは、企業がより成功するために何が必要かを認識し、その目標に向かって企業を発展させる。

両者の役割に共通するのは、企業戦略の策定と形成に貢献し、企業がデジタル化へ踏み出すことを可能にする道筋を作ることである。現代的でアジャイルな企業では、この2つのプロフィールが、製品、イノベーション、ビジネス、新しいビジネスモデルにとって不可欠な推進力となっている。

現代のITは、自己完結型のサービスプロバイダーとしてだけでなく、イネーブラーとして機能する。特にシェアードサービスの時代には、多様な領域に入り込み、ビジネスを理解する思考力が役割に求められる。ITがビジネスを遂行するだけでなく、その形成に貢献できるようになるためには、両ポジションにおいて強い個性が必要となる。

CIOは、ビジネスとITの戦略的なつながりを理解し、発展させなければならない。だからこそこの役割を担う人物は、強力なコミュニケーターでありオピニオンリーダーであるべきだ。市場動向を把握し、

競合分析を行い、アジャイルチームをマネジメントする。しかしそれ以上に、今日のCIOには、当時のジョブ・プロファイルでは優先されなかったタスクが必要となる。コスト管理、透明性、測定可能なIT。これらが、この機能の中核となるタスクである。

CTOは、フィンテックやインシュアテックのようなテクノロジー主導の環境において、ますます活躍の場を広げている。幅広い技術の知識と理解を持つCTOは、ハイテク企業において重要な推進力となり得る存在である。特にこの種の企業では、開発と最新のプロセスが重要なカギとなる。ここでまた、CIOとの密接な連動となる。革新的な戦略やビジネスを成功させるために、CTOは技術的な基盤を構築する。

しかし、CIOやCTOが成功するためには、CDOと同じ前提条件が不可欠である。つまり、CEOや取締役会が枠組みを設定し、デジタル化を推進・支援することが重要なのである。ITは企業において決定的な役割を与えられなければならず、冒頭に述べたように、単なるサービスプロバイダー以上の存在でなければならない。ITはイノベーションとビジネスの駆動力でなければならず、ITとそれに関連する役割は、経営と同じ目線の高さをもち、パートナーとして機能しなければならないのである。

ネットワーク時代の到来を告げるもう一つの重要な役割がCISOである。次回は、会社レベルでの仕事と影響力について説明する。

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/die-rolle-des-cio-und-cto/

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/

試用期間を成功に導くには

社員のオンボーディング

入社して最初の100日で、雇用者と社員の関係が長期的に機能するかが決まる、とよく言われる。キャリア全体を左右することもある。残念なことに、両者とも多くの誤解がある。対策を紹介する。

43歳、管理職として長年の経験を持つアンナは、初出勤の日をとても楽しみにしていた。この近代的なオフィスビルや、社内のコーヒーがおいしいことは、採用面接で知っていた。彼女の頭の中には、自分のタスクがリアルに描かれていた。そして洗練されたスタイルで入社の挨拶を受けた初日は、気配りとうれしい瞬間の連続であった。彼女は、とても気の良い同僚とオフィスを共有することになった。

しかし、1週間ほど経った頃、彼女は何かが足りない、正確には誰かが足りない、と思うようになった。「**相棒**」と言えるような人物である。自分にとって大切な疑問、質問に答えるために時間を取ってくれる誰か。イントラネットに載っていない質問に答えてくれる人。ここの職場ではどんな風に働いているのか？　何がどうつながっているのか？　気を付けた方が良いことは？　どのアシスタントに頼めば良いのか？　彼女は、新しい雇用者の特殊性を広い範囲では十分にわかっていなかったのである…。

企業は、雇用者ブランディングにますます力を入れるようになってきている。人材不足はもはやスペシャリストに限らず、「失労働者」時代とも呼ばれている今日においてはもっともな傾向である。キーンバウムでニュープレイスメントを専門とするChristine Kentzlerは、「エグゼクティブのオンボーディングは、残念ながら**あまりに『泳ぐか、沈むか』の原則で行われすぎている**」と指摘する。

オンボーディングプロセスを体系的に実施している企業は、全体の4分の1程度に過ぎない。「この最初の100日間での過失や不作為の報いは、企業自身に跳ね返ってくる。多くの費用を要するばかりか、何より、それに追加して新しい人材を採用するための膨大な努力が別途必要となるのである。」Christine Kentzlerはこのように述べる。**トップレベルの人材は、採用がうまくいかないと1年分の給与をはるかに超えるコストがかかるのである。**

新入社員の方でも、時におろそかにしている事項がある、とChristine Kentzlerはこれまでのコンサルティング経験から指摘する。「水面下にあるものが軽視されがちである。多くの人は、良い仕事をし、プロフェッショナルとして自分を証明できれば十分だと考えている。しかしそれだけでは不十分なのだ。」**特に最初のうちは、人間関係に気を配り、利害関係者との関係を構築し、新環境に慣れるために時間をかけ、自分を他者から「見える化」することが重要である。**「企業文化、組織内の暗黙のルール、誰と誰が同盟関係にあり、どこに地雷が存在するのか。そういったことを知っていかなければならない。」

これには次のような疑問も含まれる。誰とは気安く話ができて、誰にはできれば敬語で話しかける方が良いのか？　社内のコミュニケーションにはTeams、Slack、メールのどれを使ったら良いのか？　自分で決定して良い事項、逆に、事前に確認してから決めた方が良い事項は？　これらの疑問・質問すべてにおいて、多くのケースで助けになるのは、客観的に物事を見極め分析することのできる外部のスパーリングパートナーの存在だ、と言う。ここで重要なのは、「相棒」や上司を過度に質問攻めにして、迷惑がらせないようにすることである。その代わりに、**定期的に短いミーティングを行う**方が役に立つ。ここで様々な疑問を一度に解消することができるであろう。

もう一つのリスクは、最初の100日間の自分自身の目標やロードマップを見失うか、あるいはまったく持っていないことである。Christine Kentzlerによると、企業あるいは上司が率先して、新入社員が会社に溶け込み慣れるように手配してくれる、と考えるのは、根本的な間違いだと言う。「この点では、企業側ではどんどん改善しているが、それでもこれは新入社員側の務めである。**新入社員である自分自身が積極的になる必要がある。**自分の立ち位置はどこか、どこからフィードバックを得るのか、それは定期的なのか、あるいはどの頻度で行われるべきか、等の追跡を絶やしてはならない。」

特に、ホームオフィスからスタートした場合は状況が厳しく、**知名度やネットワーク、非公式な話し合い**といったものは、転職初期には非常に重要であるにもかかわらず、バーチャルではそのどれもが困難を伴う。これらの話題を持ち出すまでが一苦労である。些細なものであっても、現場の情報の流れが常にある、という状態が欠落しているのである。

それを補うために、Christine Kentzlerは**コミュニケーションの頻度を増やす**ことを勧めている。できるだけ多くの1対1のミーティングを行い、積極的かつ一貫性を保って、関係するスタッフ、同僚、利害関係者から必要な情報やアポイントを得るのである。1対1のミーティングやグループミーティングをビデオ会議形式で多く行い、個人的な

コンタクトや信頼、オープンでプロフェッショナルな建設的交流を促進する**デジタルチームミーティング文化**を確立する。

キーンバウムは、オンボーディングプロセスを双方向から集中サポートする。企業側は、適切なコンセプトとツールの開発をサポートし、新入社員は、試用期間中、Christine Kentzlerによる下記のようなオンボーディング・コーチングを受ける。

- サクセスストーリーの策定
- 長所・短所のポートフォリオの作成、差別化とエラボレーション
- 最終目標とするポジションや期待値の分析
- 最初の100日間の目標とロードマップ
- グループダイナミクスのマネジメントを成功させる
- 企業文化を知る

「私の考えでは、最も重要なことは内面の姿勢だ。他者から観察され、自分自身を証明しなければならない最初の100日間が、成功のための非常に重要な時期である、という自覚を持つことだ。」Christine Kentzlerはこのように述べる。新人というのは、会社から見ても、同僚や上司から見ても、「白紙状態」なのである。しかし同時に、試用期間は実質的なチャンスでもある。「この期間に正しい帆を張ることができれば、新しい会社で持続的に成功するための最高の準備ができる。」Christine Kentzlerはこう語る。

Christine Kentzler
Principal | Executive New Placement
Christine.Kentzler@kienbaum.de
Telefon: +49 89 45 87 78-84

エグゼクティブ・ニュープレースメント＆キャリア・コンサルティング

再就職支援・転職支援・キャリアコンサルティングについての担当者・サービスはこちらをご参照ください（英語）。

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

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/so-gelingt-die-probezeit/

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

Kienbaum