



キーンbaum 日系企業グループ ニュースレター

Japanese Corporate Business Newsletter

No. 4/2022

ページ トピック

- 03 企業の守護神、CISO
- 05 人々の生活をより便利にする公共部門のデジタル化。成功の秘訣とは？
- 09 正念場の人事制度改革 - ジョブグレーディングのスリム化が基盤と推進力になる
- 17 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
- 18 お問い合わせ



企業の守護神、CISO

FUTURE JOBS #4

データ・セキュリティとサイバー・セキュリティの重要性が飛躍的に高まり、それに伴い最高情報セキュリティ責任者の存在も大きくなっている。今回はこの機能について詳しく説明し、また、CISOが絶対に報告してはいけない人物についても解説する。

ここ数回、CDO、CIO、CTOに焦点を当て、それぞれの役割の違いや、どんな人物が未来への対応能力を持ち、どのような力を身に着けているのか、についての疑問に答えてきた。今回は、IT部門に配属されることが多いが、基本的にこの部門に属してはならないポジションを見てみたい。すなわち**Chief Information Security Officer, 最高情報セキュリティ責任者**である。

最高情報セキュリティ責任者（Chief Information Security Officer）、略してCISOは、企業における情報およびデータセキュリティの全体的な責任を負う人物である。担当分野は、サイバーセキュリティ、データ損失や不正行為、あるいは文書やファイルのアーカイブなど、企業のあらゆる分野に及ぶ。アクセスコントロールやID管理までもがその領域となる。損失が発生した場合、このセキュリティ責任者が最初に声明を出し、CEOに報告する。

CISOは、部門間の橋渡し役である。ITセキュリティ戦略の責任者であり、それを自社の目的に適合させることで、社内の全プロセスが安全かつ円滑に実行されるようにする。デジタル化に伴い、企業は様々なソフトウェアアプリケーションやクラウドプロバイダーなどに自社システムを開放する必要がある、セキュリティへの危険は常に高まっている。

セキュリティは全社的に影響を与えるため、セキュリティの責任者はここで全体的な考え方をしなければならない。ゆえに、このポジションの報告先をCIO/CTOとすべきではない。IT部門が導入したいセキュリティ関連のシステムがある場合、CISOはそれを安全に保護する傾向があり、その結果、100%のパフォーマンスが見込めない可能性がある。ここでCISOがCIO/CTOに報告するとしたら、衝突は避けられないであろう。

企業は、セキュリティの責任者をCEOに直属させるのが良い。そうすることで、IT部門の視点だけでなく、企業全体のあらゆる側面を考慮できるようになり、より強い実行力も得られるのである。

どの企業においても、最高情報セキュリティ責任者は「守護神」であり、セキュリティ・アーキテクチャの確立、ID管理、全社員への教育・啓発、トップマネジメントへのアドバイスなどを行う。CISOは安全なシステムの必要性を繰り返し説得し、他の社員の納得を得なければならない。そのため、CISOは一般的に、非常に優れたコミュニケーション能力、強い主張、そして十分な共感力を備えている。

典型的な企業プロセスを理解するためには業界知識が重要である。ゆえに、豊富な職務経験は必須である。CISOは、普段は「ゲームの邪魔をするつまらない人」程度にしか見なされないが、ひとたびセキュリティに関連するインシデントが発生すれば、かつてのクラーク・ケントのようにスーパーマン、この場合は「セキュリティマン」に変身するのである。

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/der-ciso-als-schutzpatron-eines-unternehmens/>

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/>

人々の生活をより便利にする公共部門のデジタル化。成功の秘訣とは？

CDOが立役者となる行政のトランスフォーメーション

行政機関のデジタル化については、ドイツでは何年も前から議論がなされている。その際話題となるのは、技術や機器、プラットフォームについてである。しかし、「人」が変わらなければうまくいくはずがない。民間企業がすでに導入し、非常に良い経験をしているものを行政も導入すべきである。

コロナパンデミックの最中、「もうFAXはうんざりだ」というのが常套句になった。その理由は、ほとんどの保健所が感染者リストをロバート・コッホ研究所にFAXで送っていたことにある。デジタルワークフローがほとんどなかったため、システムは遅々として進まず、ミスが発生しやすい状況であった。そして、これはほんの一例に過ぎない。

デジタル化とそれに伴う技術的・文化的な変化は、ドイツの自治体の行政にとってこれまでで最大のトランスフォーメーションプロセスと言える。市民や経済にとって魅力的な自治体であるために、自治体行政はデジタル化の課題を受け入れ、一貫して実行する必要がある。

多くの自治体では、ITインフラの整備の遅れを補い、自治体のITを安全かつ最新の状態で運用するための基盤づくりとして、すでにさまざまな施策が開始されている。しかしこの最適化では、せいぜい自治体行政のデジタル化の未来への道筋がついたに過ぎず、まだやるべきことは数多くある。

行政のデジタル化に向けた変革プロセス

第一段階：まず第一に必要なことは、緊急性と関連性を深く認識することである。つまり、**行政のデジタル化（※1）**は、「あったらいいな」ではなく、「待ったなし」だということである。都市機能のITへの依存度は日を追うごとに高まっている。デジタル化というメガトピックは、内部のみでなく、外部においても可視化されなければならないのだ。

※1 <https://www.kienbaum.com/de/branchen/public-non-profit-energy/>



第二段階：自治体職員のために、デジタルで近代的、かつ魅力的な職場環境を構築する必要がある。市民は当然、デジタル化されている市民サービスには「オールデジタル」のアクセスを期待しており、そのためには、自治体のすべての機能領域がデジタル化されていなければならない。

一見技術的に解決できそうな課題でも、実際は大規模で非常に困難なトランスフォーメーションプロセスであることが多い。特に、影響を受ける部門の職員は、古い伝統的なヒエラルキー構造の影響を強く受けていることが多く、サイロ思考に陥り、その中で動くことに慣れてしまっている危険性がある。多くの部署では、惰性的思考、リスク回避傾向、複雑すぎるプロセスなどに満ちている。

そこで第三段階が必要となる。このような環境下でデジタル化を推進し成功させるためには、秩序立てて指揮する役割が必要となる。デジタル化戦略を策定し、それを実行するためには、自治体行政はCDOのポジションを設置する必要がある。自治体のデジタル化は社会や経済のためだけでなく、とりわけ個々の市民が恩恵を受けるものである。それにもかかわらず、CDOと言う存在は、経済界では今日広く普及しているものの、地方自治体では、数年前まではごく稀であった。

自治体CDOの理想像とは

ところで、公共部門のCDOに必要なスキルや特性とはどのようなものである必要があるのだろうか。未来に向けたデジタルトランスフォーメーションを推進し続けるための管理方法とは？この問いに答えるには、まず職務範囲に注目すると良いであろう。

チーフ・デジタル・オフィサー（CDO）（※2）は、自治体が行っているデジタル化プロセスの戦略責任者であり、パイロットであり、推進役である。都市のデジタル化のコーディネーターとなる。CDOはそのために、常に情報収集を行い、まとめ、正しく分類しなければならない。デジタル化を積極的に推進し、必要なトピックを行政、政治、社会に伝えるために、高度なコミュニケーション能力を駆使する。

CDOはデジタル化を体現し、従業員、部署、政治家だけでなく、何よりも市民を引き込まなくてはならない。そのためには、デジタルトランスフォーメーションの必要性和利点を説くコミュニケーションを怠らないことが重要である。このトランスフォーメーションは避けて通れないものであり、誰も止めることができない、と説得できなければならない。

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

行政機関の従業員は、いまだにデジタル化に対する偏見と戦わなければならないことが多い。そのため、プロセスのデジタル化が業務をどれほど簡素化するのかについて納得していなければならない。CDOは、デジタル世界を案内する共感力を持ったツアーガイドのようなものである。市民はこの旅に喜んで参加するであろう。市民はしかし、どのサービスがすでにデジタル化され、利用可能なのかを知らないことも多い。したがって、魅力的なデジタルサービスを開発するだけでなく、それを普及させることもCDOの仕事である。

“
CDOはデジタル世界への共感的なツアーガイド”

これらすべてを可能にするためには、デジタル化だけでなく、ITマネジメントに関する幅広いスキル、大規模なデジタルトランスフォーメーションプロジェクトにおけるリーダーとしての実績、組織開発およびチェンジマネジメントの経験が必要となる。CDOは、優れた実績と長期にわたる管理能力を有する者、すなわちコーチ、マネージャーであり、同時に牽引力とネットワークを併せ持つ人物でなければならない。

最後に、CDOは公共部門での経験があることが望ましい。技術的な面だけでなく、特に文化的な面も含めた、これからの行政のデジタル変革の課題を熟知し、そのビジョンとコミュニケーション能力、そして高い社会的能力をもって、それを実行に移すことができないならない。そうすれば、CDOは行政にデジタル・マインドセットとデジタル・リーダーシップを確立することができるであろう。そして、公共部門のデジタル化を長期的に成功させるための保証人となるのだ。ある日突然、ファクス機が電子機器のごみ箱に入るまで。

執筆

Bernhard Walter

Principal | Executive Search

Bernhard.Walter@kienbaum.de

オリジナル記事（ドイツ語）：

<https://www.kienbaum.com/de/blog/so-gelingt-eine-menschengerechte-digitalisierung-der-oeffentlichen-hand/>

キーンバウムのエグゼクティブサーチ（英語）

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

正念場の人事制度改革 - ジョブグレーディングのスリム化が基盤と推進力になる

専門誌「COMP & BEN」第4号（2022年8月）掲載記事

社会的なメガトレンドが働き方と労働市場に大きな変化をもたらしている。労働時間や勤務地、共同作業の形態がよりフレキシブルになり、コロナ危機も一因となって急速に加速されたこの発展は、企業にさらなるプレッシャーを与えるものだ。同時に、職務設計や職務体系も変化し、従業員の嗜好にも変化が見られる。そのため、多くの企業が雇用条件を未来志向型にすべく、インセンティブシステムを近代化しなければならないという課題に直面しているのだ。

ポジティブな雇用者イメージを決定づける最も重要な要素の一つが「報酬」であることは議論の余地がない。また、トップ企業の魅力のすべてが報酬であるわけではないにしても、報酬制度に弱点がある場合、それを補うことは難しい、ということも明らかである。純粋な報酬水準に加えて、最も重要なことは、報酬が（社内比較で）公平であると認識されること、（従来の管理職キャリアに限らず）成長見通しが魅力的であり、それが（業績に）適切な報酬に結びつけられることである。多くの企業で報酬問題がますますオープンになり、従業員が自由に給与情報を入手できるようになったことで、明確な等級制度と報酬制度へのアクセスを可能にし、報酬、キャリア、育成を確固たる基盤に据えることがますます求められている。

革新的でシンプルなグレーディングシステムが求められている

従来のジョブ・グレーディングの考え方は、その基本的な方法論の理解において、1950年にILO（国際労働機関）が発表したジュネーブ・スキームまで遡ることができる。そのため、多くの企業は70年近くもほとんど変わらないグレーディングの考え方で対応してきた。しかしその一方で、社会、経済、技術は大きく変化している。

したがって、多くの企業が新たな仕組みづくりを模索しているのは当然のことである。この展開に対して、「これだけ変化の波に耐えてきたのであるから、この方法論の枠組みはこれからも万物の尺度であり続けるだろう」という言い方もできるだろう。しかし実際の働き方の動向はこれを裏付けるものではない。数十年の間に、技術、製品、プロセスなどが持続的に発展してきたのに対し、企業の組織構造においては、「ポジション」は具体的で一定、かつ従業員に明確に割り当てることができるタスクセットとして、不動の位置を占めていたのである。しかし今日の仕事の現実、しばしば正反対になる。新しい組織形態やアジャイルな職務内容では、活動や責任は可変的（流動的）で、従業員は異なる（臨時）役割の間を移動する。具体的な協力関係の



モデルにかかわらず、速いスピードとダイナミクスの観点から、刻々と変化する展開に価値の枠組みを適応させる必要性が高まっているのである。

従来の評価手法は学術的な性格が強く、複雑で理解しにくいいため、限界に達している。そして多くの評価担当者は、まさに「シンプルで説明しやすい」システムを希望している。これは、Kienbaumが情報ポータルTotal Rewardsと行った調査でも確認されている。企業に透明性（への期待）がより求められていることを背景に、特に中小企業において、使いやすく、説明しやすい、よりシンプルなモデルへの志向が見られるようになった。

オーダーメイドのソリューション：多くの場合、予想以上にシンプル

ジョブグレーディングについては、長い間、方法論的に成熟し、できるだけ広く実践で証明された方法が王道とみなされてきた。個々のビジネスモデルへの適合性、仕事の価値観、実際の需要、効率的な適用に向けての可能性などは、たとえあったとしても、二次的な重要度として検討対象に含まれる程度に過ぎなかった。

「ニューワーク」の現実には、考え方に変化をもたらしている。シンプルで実用的なソリューションを求める動きが活発化するにつれて、カスタマイズされたソリューションがより良い選択肢となる傾向がますます強まっているのである。実用的なアプローチと、確立された手法の要素を併用することで、個々にカスタマイズされたオーダーメイドのソリューションは手の届く価格で実現可能となり、更に、その後の実用化において多くの利点をもたらすのである。

ジョブグレーディングのカスタマイズ過程と、正確に調整されたグレーディングが企業にもたらす具体的な付加価値について、具体的に2つの事例を挙げて下記に説明する。

ベストプラクティス：Gropys社における「ぴったりフィット」するレベル体系

資源保護と持続可能性に特に重点を置き、高品質で手頃な価格の住宅づくりに注力するプロップテック企業（※1）Gropysは、280人の従業員を擁する。しかし、著しい成長と、多くの社員が大企業やDAX上場企業から採用されたため、明確な等級体系や昇進条件の透明性を熟知していることから、現実的で拡張性のある構造が必要となった。

※1 <https://www.kienbaum.com/de/branchen/real-estate/>

目標は、競争力のある報酬（※2）と業績管理のための明確な仕組みの作成、有効なパフォーマンスマネジメントの確立、従業員に対するキャリアパスの明示、業績に対する報酬、優秀な人材の特定および育成の促進、である。

このような要求に応える基礎となるのが、企業の状況にぴったりと合ったレベルシステム（企業のさらなる成長余地が配慮されたレベル数）である。ここでの課題は、方法論的に健全で、職務の多様性と組織のダイナミックな成長、そして俊敏性（アジャイル）に対応できるシステムを開発することであった。

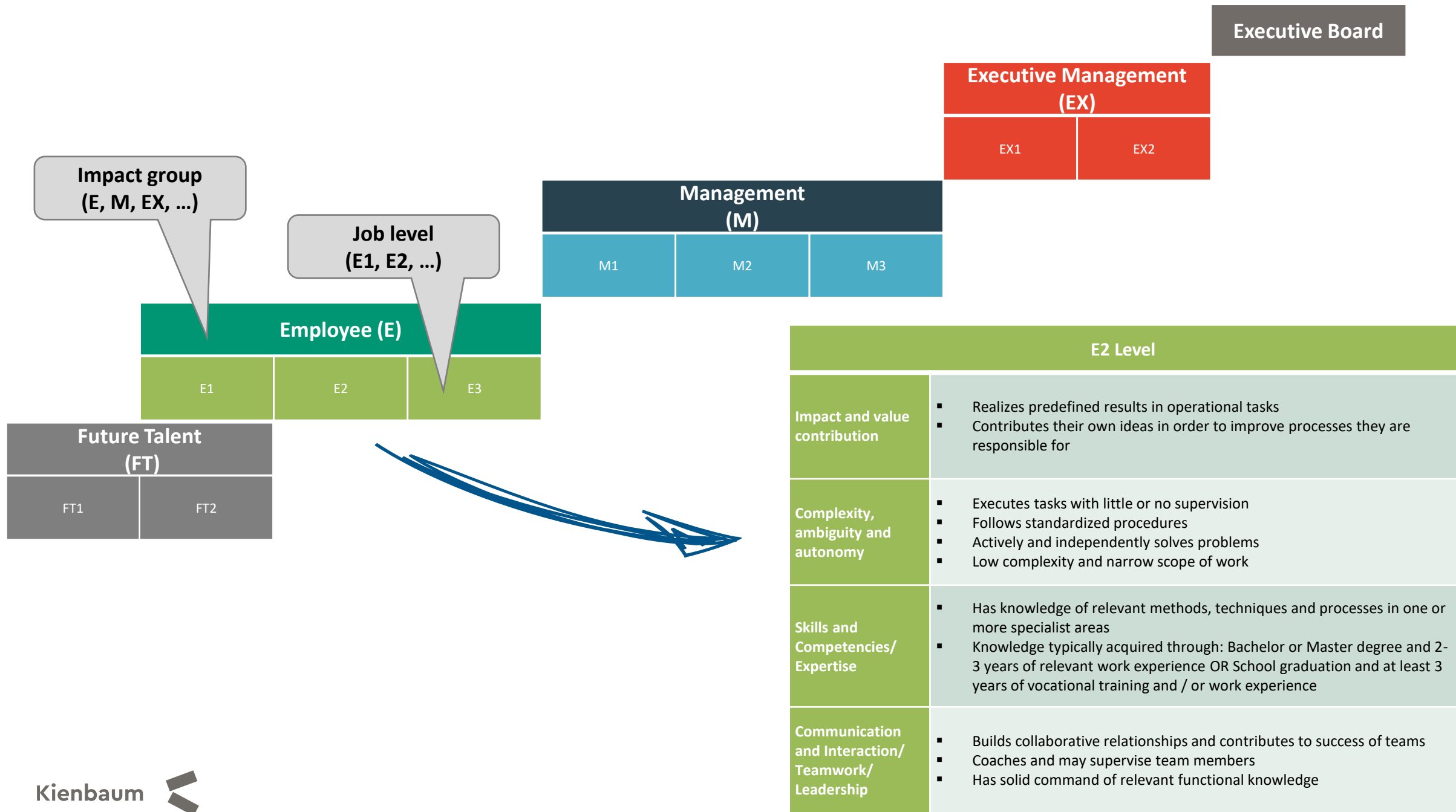
同時に、各職務レベルを明確に定義し、運用する際の論理を管理者や従業員がすぐに理解できるようにする必要があった。そうすることで初めて、適切な報酬、一貫した業績評価サイクル、キャリアマネジメントのための強固な枠組みとして、レベル体系が持続的な付加価値を生み出せるからである。その手順は以下の通りである。

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

- 大まかなレベル分類のモデルとして重要な役割を果たしたのは、キーンバウムの「KRIEM（Kienbaum Role Impact Evaluation）（※3）スプリント」の方法論であった。4つの基準からなるこの分析評価手法は、特に無駄がなく、使いやすい。これは、大きな「設定作業」を必要としない実用的かつ基礎的なツールであり、同時に、非常に差別化され、理解しやすく、方法論的に検証された結果を得ることができる。
- 各職務はシステムに沿って分析、評価され、定義されたジョブレベルに割り当てられた。同時に、この4つの分析基準は、個々の職務レベルを明確かつ分かりやすく記述し、さらなる作業の基礎として機能する。このようにして、レベル分類は確固たる方法論の上に確立され、この分析を基礎として、カスタマイズが行われるのである。

（次ページ：GROPYUSにおけるレベル構造、レベルの説明および要約と分析の例。英語）

※3 <https://www.kienbaum.com/de/leistungen/compensation-performance-management1/kriem-kienbaum-job-grading/>



自動車業界におけるハイブリッド型分割グレーディング

ある大手自動車会社の子会社は、アジャイル型の仕事を行う部門において、従来型の組織構造と組み合わせ共通の枠組みを作成する、という課題に直面していた。ここで特徴的なのは、新しい協力体制と構造モデルの枠組みの中で、従業員の責務は多くの場合、恒常的というよりむしろ臨時的なものが多いということであった。

この特徴を踏まえて、概要職務評価の理解に基づき、2つの異なる領域に分けたソリューションが開発された。すなわち、実務的なレベルシステムへの基本的なグループ化と、（臨時的）追加職務である。

• 基本的なグループ化

「正しい処理（ノウハウ）」「自律的判断（自律性）」「複雑性への対処（複雑性）」という3つのシンプルな基準に基づいて開発されたレベル構造を用いる。基本的な職務内容に焦点を当て、職務記述は具体例を含む運用可能なマトリックスで包括的に行われた。このように作成された「ロードマップ」により、ある職務を担う社員が、個々のキャリアステージでどのように成長していくかが明確化された。同時に、戦略的・組織的な必要性に応じてポジション数を制限することで、レベルアップの難しさを戦略的に示すことも可能となる。更に、レベルが上がるごとににより大きな責務を負うことも明確化される。

• 臨時役割のグループ化

プロジェクト、人事、プロセス、顧客窓口などの追加職務は、アジャイルな世界ではむしろ一時的なものであり、逆に従来型の組織では恒久的に位置づけられる傾向にあるため、従来型のグレーディング分類とは切り離して扱う。従来の評価モデルでは、これらの要素は先述の3つの基礎分類（ノウハウ、自律性、複雑性）と合わせて総合的な職務分類となるところである。我々のクライアントのモデルでは、硬直した連動性を打破し、分類、キャリア管理、報酬の決定において、より柔軟性を持たせることが可能となった。また、追加職務についても、それぞれ概要化した上で、個々の特性を包括的なレベル構造と関連付けた。

（次ページ：ハイブリッド型スプリットグレーディングの例）

ハイブリッド型分割グ レーディング

1

レベル

レベル分類で使われる3つの基準

- ① 処理能力
- ② 複雑な事項への対処能力
- ③ 自律的判断

5つの分類レベル

A B C D E

個人のスキルとコンピテンシーに着目

		タイトル		
		UX	Design	Centr.
戦略的選択	レベル			
	GM			
	E			
パフォーマンス志向	D			
	C			
	B			
	A			

2

一時的役割

一時的役割			
プロジェクト	人事	プロセス	代表的役割
マルチプロジェクトの管理			III
プロジェクトチームの運営 (大規模・戦略的)			II
プロジェクトチームの管理			I

一時的役割はそれぞれ3つの特徴に分類される

I II III

- 一時的役割の定義は最低3カ月、労働時間の20%以上の仕事量がある場合、とする

複雑性

- 複雑なプロジェクトにおけるプロジェクトチームの管理（大規模なプロジェクトチーム等）
- 高度な複雑さを伴う事項（部門間の枠組みを超えた協力関係等）

戦略的重要性

- 高度な戦略的重要性
- プロジェクト成果の組織内外における認知
- プロジェクトの戦略目標への間接的貢献

一時的役割の責務



これにより、どの職務をどの担当者に割り当てるかが明確になる。既存の職務レベルの枠組みの中で、ある程度の追加の責務が期待されることとなる。更に、いくつかのポジションでは、既存の分類枠を超える役割が分担されるようになる。このように、役割分担が明確なプロセスで規定されていれば、論理的根拠が与えられ、高い潜在能力を持つ人材の更なる育成に非常に有効である。（一時的に）上位レベルの職務に就くことが明確になることで、固定給の増額、ボーナスの増額、スポットボーナスなど、短期的な金銭的報酬が可能となる。ただしこれは、直接レベルアップにつながるというわけではない。長期的に、より高い責任を伴う活動を実証的に行ってきた場合に、結果としてレベルアップにつながるものである。

結論

この例から、特にアジャイル構造においては、構造や秩序に対する要求が高く、評価基準に頼ることでそれに応えることができることがわかる。しかし、現代の組織の要件を満たさない、硬直した自動化を避けるために、それぞれの企業の状況に応じて、実用的かつ柔軟にこれらを適用していくべきである。このような組織モデルとキャリア・業績・報酬管理を直接連動させ、総合的なソリューションを形成することが、組織の成功の中心的な要素となるからである。

本記事はComp&Ben 4号/2022年8月号に掲載されました。

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

キーンバウムのジョブグレーディング・システム、KRIEMについての詳細はこちらをご参照（ドイツ語）、または日系企業グループまでお問い合わせください。

<https://www.kienbaum.com/de/leistungen/compensation-performance-management1/kriem-kienbaum-job-grading/>

執筆

Nils Prüfer

Director | Compensation & Performance Management | Kienbaum Consultants International

Nils.Pruefer@kienbaum.de

Thomas Thurm

Senior Manager | Compensation & Performance Management | Kienbaum Consultants International

Thomas.Thurm@kienbaum.de

オリジナル記事（ドイツ語）：

<https://www.kienbaum.com/de/blog/hr-in-der-crunchtime-schlankes-job-grading-als-rueckgrat-und-treiber-fuer-die-neuausrichtung/>

キーンバウムのコンペンセーション&パフォーマンス・マネジメント（ドイツ語）

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





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