



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. 6/2025

ページ トピック

- 03 国際チームの構築とマネジメント：日独の視点
- 09 資本と価値観の融合 — プライベートエクイティが中堅企業の成長エンジンになる理由
- 13 「待つこと」、そして指針への期待
- 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

国際チームの構築とマネジメント：日独の視点

NRW Global Business Japan主催イベントにおける則満大輔の基調講演

グローバル化が進展する中で、企業は、国際チームをいかに構築・運営し、成果に結びつけるかが問われている。2025年10月14日、NRW.Global Business Japanが都内で開催したイベント

「Globalisation and Managing Global Teams」において、その論点が検討され、冒頭の基調講演にはキーンバウムジャパンのシニアコンサルタント則満大輔が登壇した。

以下にその要点を紹介する。

文化を理解する為の座標軸

言わずもがなであるが、異文化理解に正解があるわけでも、万能薬があるわけでもない。とは言え、ある程度の理論的な座標軸が不可欠である。その代表例として先ず挙げるべきなのは、ヘールト・ホフステードの「6次元モデル」であろう。オランダの社会心理学者

ヘールト・ホフステード（1928-2020）が提唱した、国ごとの文化の違いを6つの次元で数値化・比較したフレームワークである。

①個人主義／集団主義、②権力格差、③男性性／女性性、④不確実性の回避、⑤長期志向／短期志向、⑥人生の楽しみ方、という6つの指標で社会の価値観を捉える。

また、非常に実践的・実用的で分かり易いものとして、エリン・メイヤーの「カルチャーマップ」がある。

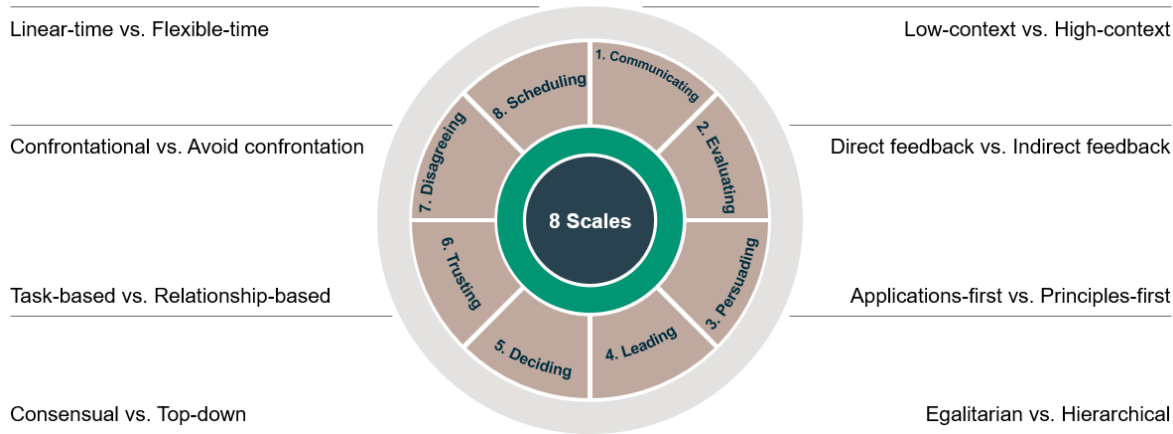
これは、米国中西部出身でフランス在住、INSEAD教授、異文化マネジメントに焦点を当てた組織行動学を専門とするエリン・メイヤー（1971-）が、異文化間のコミュニケーションスタイルやビジネスの進め方の違いを観察、検証した結果をまとめたフレームワークである。

以下では、この「カルチャーマップ」に沿って、日独について考えてみる。

エリン・メイヤーの「カルチャーマップ」：8つの指標

Navigating Cultural Differences

8 Scales that map the World's Cultures



尚、この種のフレームワークを扱う際に注意すべきは、文化の違いを語ることでステレオタイプが助長される危険性である。結果として個人を「一般的な特性」という枠に押し込めてしまうことになりかねない。杓子定規に捉えず、あくまで一人の個人として判断することが重要であろう。また、文化的な違いや個人差は、国民文化だけでなく、組織・業界・職業、その他の様々な集団の違いとも密接に絡み合っ

ている。例えば、「ヒエラルキー重視」と言われる日系企業の中にあっても、ホンダのワイガヤ文化やTDKの機能平等の精神がある。一方で、例え話としてよく言われるとおり、「魚は、水の外に出て初めて、自分にとって水が必要であることに気付く」、「私たちの文化も、魚にとっての水のようなものである。私たちはその中で生き、呼吸している」。一人の個人であろうとも、文化から完全に切り離された存在にはなり得ないのである。

更に、予め留意点として挙げておくべきことがある。

- 「〇〇国では」とひと言で言い切ったとしても、個人一人ひとりが違うのは当然である。一方で、そのばらつきはある程度の正規分布となることから、ここでは、その平均値でもって示すこととする。
- ある国の指標について捉える際、他国との比較において理解する必要がある（例：フランス人は、インド人について「時間を

守らない」と思っているかもしれないが、そのフランス人について、イギリス人は「時間を守らない」と思っているかもしれず、ドイツ人は、インド人もフランス人もイギリス人も「時間を守らない」と思っている可能性が高い

① コミュニケーション（ローコンテキスト／ハイコンテキスト）

日独の違いが、最も明確に表れる指標と言える。

「ミーティングで発言しない」ということが、ドイツ人の上司からすれば、「特に発言する（beitragen = 貢献する、という意味合いもある）ことがないのであれば、次からは出席しなくて構わないよ」ということに繋がる。（注意しているわけでも意地悪なわけでもなく、純粹に、「出席する必要がない」と言いたいただけ）

② 評価（直接的／間接的ネガティブ・フィードバック）

この指標も、日独で違いを感じ易い部分であろう。

ドイツ人上司によるフィードバック面談で、ほとんど喧嘩なのか、罵倒されているのか、と日本人であれば思えてならないものであっても、その後では2人ともケロッとして、一緒に仲良くランチに出掛けるという光景は、決して珍しいものではない。

③ 説得（応用優先／原理優先）

実は、異文化間で作業するメンバーをなるべく少なくすることで時間を節約できる。また、異文化チームを立ち上げる以前に、何が目的であるのかを再確認することが重要である。目的がイノベーションや創造性であれば、プロセスが管理できる限り、文化的多様性は高いほど良い。しかし、目的がスピードや効率である場合は、多文化よりも単一文化の方が適している可能性が高い。

④ リーダーシップ（平等主義／階層主義）

ドイツは階層主義に寄っている、と思われがちである。20年前には、ビジネスにおいて、「Du（おれ・お前）」を使うことは稀であったし、「Herr Dr. ○○ / Frau Dr. ○○」と呼び掛けることも一般的であった（ドイツ語では「Dr.」が名前的一部分とされる）。ところが、少なくともここ10年程でかなりフラットになった印象がある。業種や企業風土にもよるが、英米蘭のように、上司部下の間柄でもファーストネームで呼び合う習慣が多少とも浸透してきたと感じている。

⑤ 意思決定（合意志向／トップダウン）

日本の特徴として、階層主義であるにも拘らず合意志向が強いことは、例えばドイツ人を混乱させ易いポイントと考えられる。「根回し」や「稟議」といった単語を、いわゆる知日派と言われる外国人が好むことも、その証左であろう。

⑥ 信頼構築（タスクベース／関係ベース）

タスク寄りとされるドイツではあるが、ランチやディナーの重要性も相応に認識されている。

⑦ 意見の相違（対立型／対立回避型）

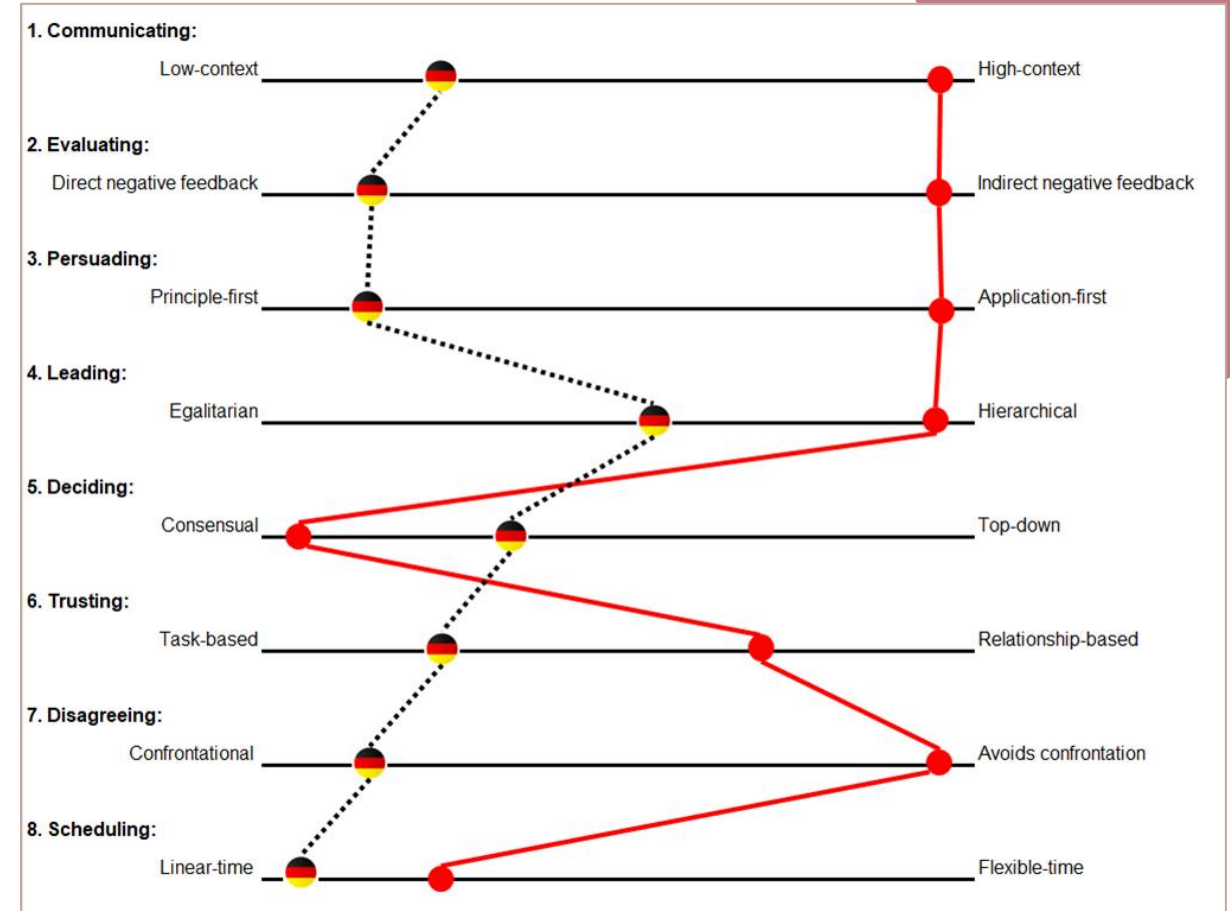
上述のコミュニケーションとも関連するが、「人格」と「意見」を完全に切り離して捉えているか、ということが大きいと思われる。一方で、ドイツ語で「Nimm das bitte nicht persönlich = 個人的に取らないでね」という表現がある通り、完全に対立型に振り切ることが良いとも限らない。もし自分の文化よりも対立的な文化の人と仕事をする場合、自分にとって自然以上に強い言葉で反論することは避けた方がよい。傍から見ても「何故にそこまで強い表現で突っ掛かるのだ」、「きつい」と思われてしまうことが、実際には多々ある。

⑧ スケジューリング（直接的な時間／柔軟な時間）

スケジュール管理の方法について事前に明確に話し合っておくことで、後になって生じるかもしれない誤解や不満、軋轢を回避することに注意したい。合意の枠組み、つまり「自分たちのチームの文化」を設定し、それに沿って活動することが肝要である。

日独の比較

一般的に、「似ている」とよく言われる日独ではあるが、カルチャーマップとしては、指標によっては相応の違いが表れていることへの留意は重要である。



実務への示唆

成果を着実に生み出す為には、先ず到達すべき目標を明確に定義することが不可欠である。その上で、目標に至るまでの道筋を示し、関係者全員が共通認識を持てる形で整理する必要がある。更に、個々のアクションについて「なぜそれを行うのか」という目的を丁寧に共有することで、業務は単なる作業ではなく、意味のあるプロセスへと昇華される。

その為に求められる姿勢

こうした実践を支える基盤として、他者の考えや意見を受け止める素直さとオープンな姿勢が求められる。同時に、自身の判断が偏見や思い込みに基づいていないか、一歩立ち止まって省みる冷静さと謙虚さも欠かせない。加えて、価値観や考え方の違いを楽しむことのできる好奇心とある程度のユーモアが、前向きな対話を促す。何よりも、自

分の「当たり前」が必ずしも他者にとっての「当たり前」ではないという認識を持ち、想像力を働かせることが、協働の質を高める鍵となる。

執筆

Daisuke Norimitsu
Senior Consultant
Kienbaum Japan

則満 大輔

NRW.Global Business – ドイツNRW州貿易投資振興公社

NRW州政府傘下の対外経済振興公社NRW.Global Businessは、NRW州への投資・進出を始め、成長市場の開拓や国際ビジネスパートナーとのネットワーク作りなどを支援する。ドイツ最大級の経済拠点であるNRW州への投資を通じ、企業のグローバル展開を後押しする。<https://www.nrwglobalbusiness.com/ja/>



資本と価値観の融合 — プライベートエクイティが中堅企業の成長エンジンになる理由

Brave Leadershipセッション 3

ドイツの中堅企業は巨大な課題に直面している。デジタル化、事業承継問題、そして国際化への圧力は、勇気だけでなく資本も必要とする。Kienbaum Brave Leadershipシリーズの最新回では、伝統的な企業家精神と金融投資家の間にある緊張関係に焦点が当てられた。「資本が価値観と出会う」というタイトルのもと、専門家たちは、なぜ旧来の“ハゲタカ”説が時代遅れとなったのか、そして、どのように本物の成長パートナーシップが生まれるのかについて、議論を交わした。

司会を務めるKienbaumのEberhard Hübbe (Managing Director/Partner)とDr. Isabella Peres (Senior Manager)は、企業側の責任者から投資家、M&Aアドバイザーに至るまで、プライベートエクイティ取引のあらゆる側面を網羅するメンバーをこのセッションに

招待した。ゲストには、Alexander Geisinger (Auxium Group CEO)、Marc Thiery (創業者兼Managing Partner, Deutsche Private Equity “DPE”)、Christian Kasten (Partner, DPE)、Henning von Poser (Managing Director, Transfer Partners) が参加した。

ディスカッションの目的は明確だ。心理的ハードルを取り払い、プロフェッショナルな出資資本がいかに中堅企業を未来に向けて強化するかを示すことである。

地域の専門家から欧州プレイヤーへ：Auxiumの事例

Alexander Geisingerは、実務に関するリアルな洞察を示した。彼はまず、脂肪浮腫（リポエデム）の外科的治療に特化したクリニックチェーンであるAuxiumグループが、成長の限界に直面した経緯を

語った。ドイツでは医師や個人が地域の枠を超えて事業を拡大することが規制上きわめて困難である、と、Geisingerは説明した。

この医療コンセプトをドイツ全土に展開するため、同社は意図的にプライベートエクイティを選択したのである。「我々には専門知識、経験、そして資本が必要だった」とGeisingerは述べた。パートナーシップ開始から数年後の総括はどうなったのかというと、期待をむしろ上回る結果を示したのである。Auxium社は単にドイツ全土のプレイヤーになるだけでなく、スイスとオランダへの進出にも成功したのだ。今後は欧州全域での展開を目指している。この進展は、外部パートナーとその大胆な投資がなければ実現しなかったであろう。

プライベートエクイティ：単なる資金以上のもの

Marc Thieryは、自身の基調講演で業界の古いイメージを払拭した。彼は、今日の中堅企業におけるプライベートエクイティは、資本と専門知識の組み合わせが本質であると強調した。「我々は中堅企業の

文化を理解している」とティエリーは断言した。

ディスカッションの中で、ドイツの中堅企業が優れた製品を持ちながらも、デジタル化、価格設定、販売管理といったテーマで遅れを取っていることが明らかになった。投資家はここに着目するが、Thieryが強調したように、経営への直接的な介入は行わない。契約上の関与権は通常存在するが、対話に基づく良好なパートナーシップにおいては、事実上ほとんど行使されないものだという。

プロセス：透明性がカギとなる

このようなパートナーシップは、十分な準備に基づくべきだという点で、参加者の意見は一致した。Henning von PoserはM&Aアドバイザーの視点から、企業が早期に市場価値を現実的に評価し、適切な買い手層を特定することの重要性を説明した。

企業が投資家を迎え入れる決断を下した後、最初に求められるのは透明性である、と、Christian Kastenは述べた。多くの中堅企業は、しばしば十分に指標に基づいて経営されていない。したがって、最初の100日間は透明性の確保と構造のプロフェッショナル化に焦点が置かれる。必要なコンピテンシーとキャパシティを整えることが決定的である。ここではデジタル化の専門家が必要であり、さらに今後数年間企業を牽引するマネジメント層の構築・強化も求められる。まずは社内で人材を探し、必要に応じて外部から採用する。目標は、組織を迅速にスケーラブルにし、6~12か月以内に目に見える成果を出すことである。

Henning von Poserは、これまでオーナーやCEOが単独で経営してきた企業が、プライベートエクイティ・パートナーの参入によって対等なカウンターパートを得ることになると指摘した。このパートナーは遠慮なく意見を述べる。それは従来の階層構造ではしばしば欠けていた要素である。このようにして、プライベートエクイティの参入は

企業に大きな戦略的推進力を与えることができる。

文化変革とタレントマネジメント：投資家を恐れるな

本セッション全体を通じて、主要な論点の一つは「人」に関するものであった。金融投資家が企業文化を破壊するという懸念について、ゲストは一様に否定した。むしろ、KastenとThieryは、プライベートエクイティはパフォーマンスと価値観の文化を促進する触媒として機能することが多いと報告した。この点は、Geisingerも自身の経験から強調している。

Thieryはこの文脈で、HRがプロフェッショナル化の恩恵を受けることを強調した。中堅企業ではしばしば管理業務にとどまっていたHRが、採用とリテンションのための戦略的パートナーへとほぼ必然的に進化するのである。

Geisingerはこう述べた。「リテンションが最重要となる。ゆえに

HRは、単なる採用だけでなく、定着させることができるかどうかを決定づけるキーファクターとなるのだ。」

繰り返し強調された点は、トップタレントは今日、成長と自己実現の機会を求めているということである。Geisingerは、Auxiumグループの成長路線によって、地域限定のローカルな診療所では到底採用できなかった人材を獲得できたことを強調する。Von PoserとKastenはさらに、従業員は持株プログラムによって共同経営者となり、企業とその成功への帰属意識が大幅に高まる、と語った。

結論：対等なパートナーシップ

このセッションは、プライベートエクイティがドイツの中堅企業にとって単なる資金調達手段以上のものであることを明確にした。それはプロフェッショナル化と国際化のための手段である。基盤となるのは、信頼と成果への意欲に基づく「成長パートナーシップ」であり、それがさらなる大きな可能性をもたらすのである。

キーンバウムのブレイブ・リーダーシップ・セッション

Kienbaumが主催する定期イベント「Brave Leadership」は、価値観に根ざしたリーダーシップに関する洞察を定期的に提供している。さまざまな業界のベストプラクティスや、日々のリーダーシップに役立つ具体的な示唆が得られる。ライブセッションへの登録、参加は無料。

<https://www.kienbaum.com/brave-leadership/>

執筆

Kienbaum編集部

オリジナル記事（ドイツ語）：

<https://www.kienbaum.com/blog/brave-leadership-kapital-trifft-werte/>

「待つこと」、そして指針への期待

報酬の透明性：委員会報告と法整備の間で

2025年11月7日、連邦教育・家族・高齢者・女性・青少年省が設置した「報酬透明性指令の官僚主義を排した実施」に関する委員会は、長らく待たれていた最終報告書を提出した。これにより、多くの企業に広範な影響を及ぼすプロセスが動き出す。ドイツは2026年6月7日までにEU指令を国内法に移行しなければならない。同省は、今回の報告書と2024年10月の法案原案を踏まえ、2026年1月に立法手続きを開始する予定である。

タイムラインは非常にタイトだ。2026年6月7日以降、企業には最初の義務が課される見込みであり、違反手続きのリスクを避けるため、政府は迅速な対応を目指している。しかし、その義務を果たすには、実務面・法的面で多くの課題がある。本委員会の設置は、こうした課題を整理するためであった。

多様な視点、乏しい明確性

最終報告書は、明確な行動指針というより、議論の現状をまとめたものだ。社会的パートナー、業界団体、法学者など、さまざまな立場の意見が反映されており、全員が合意することは難しかったのである。

注目すべきポイントは次の三つである。

1. 情報開示権の導入時期

EU指令は2026年半ばまでの実施を求めているが、委員会の多数派は2027年6月への延期を提案している。

2. 労働協約に基づく企業の扱い

労働協約を結んでいる企業はEU基準を満たしているとみなす「適正性の推定」について議論されたが、結論は出なかった。

3. 報酬の定義

報告の基準を「実際の支給額（Ist-Entgelt）」にするか、「目標報酬（Zielentgelt）」にするかで意見が分かれている。この違いは、企業のデータ準備や作業負担に大きな影響を与える。

一方で、企業の負担を軽減するための前向きな提案も含まれている。例えば、社内に適切な比較対象がない場合、仮想的な比較対象を設定しなくてもよいとする考え方や、「その他の報酬要素」の扱いに柔軟性を持たせる案である。

委員会の多数派は、企業が補足的・変動的な報酬要素を合計で示すか、個別に示すかを選べる「開放条項」を提案している。このような提案は、官僚的な負担を減らす実施方法のヒントになる。ただし、政府は指令の内容から逸脱しない方針を明確にしている。

報告書が示すものと示さないもの

企業にとって明確な行動指針を期待していた場合、報告書は物足りないだろう。これは議論の記録であり、実務のためのガイドではないからである。委員会は幅広い視点を集めて構成されており、全員の合意は難しかったのである。

つまり、企業にとって不確実性は続く。何が求められるのか、義務や救済手続きの詳細、労働協約がどこまで保護になるのか——これらは法案の公表まで不明である。

そして、法律が施行されても、解釈の余地は残るだろう。完全な明確性を期待するのは難しいのである。

私たちの提言：「待つ」のではなく「行動」を

こうした状況だからこそ、企業は今の時間を活用すべきである。今後数か月を活用し、義務への準備を進め、データの不足を確認し、初期分析を実施すべきである。私たちが多くのプロジェクトで見てきたのは、早く動いた企業ほど主導権を握り、透明性を単なる法的義務ではなく、公平性や信頼性、そして雇用主としての魅力向上の機会に変えているという事実である。

報酬・パフォーマンス管理の専門家として、私たちはこの準備期間をしっかりと支援する用意がある。現状の把握から、公平な報酬体系の設計、法的に確実な報告まで伴走することができる。不確実性は残る。これは今回唯一確実になったことだ。しかし、できる限り安心して行動できるよう、私たちは支援を怠らない。

今行動することで、企業は選択肢を広げ、報酬の透明性を義務ではなく、信頼性や公平性、そして採用力を高める機会として活かせる。私たちはその実現を支援する。経験と体系的なアプローチ、そして明確な指針をもって。

キーンバウムの「イコールペイ・レディネス・チェック」 Equal Pay Readiness Check

EUの報酬透明性指令への対応準備は整っているだろうか。Kienbaumの

「Equal Pay Readiness Check」を活用すれば、わずか数分で自社が今後の報告義務にどれほど備えているかを確認できる。10の質問に答えるだけで、現在の準備状況を即座に評価し、EU要件を効果的に満たすためのポイント、そして雇用主ブランドを強化するための具体的なヒントを得ることができる。

チェックは無料。リンクはこちら：<https://www.kienbaum.com/equal-pay-readiness-check/>

執筆

Dr. Michael Kind

Director | Compensation & Performance Management

Dr. Vera Bannas

Manager | Compensation & Performance Management

Jörg Scholten

Managing Director, Partner | Compensation & Performance Management

オリジナル記事（ドイツ語）：

<https://www.kienbaum.com/blog/entgelttransparenz-zwischen-kommissionsbericht-und-gesetzgeberischer-klarheit/>





Kienbaum - Leading by #WePowerment

キーンバウム・コンサルタンツ・インターナショナルと日系企業グループ

1945年にドイツで創業された欧州発のHR専門コンサルティング会社です。世界4大陸・26都市に拠点を持ち、グローバルな人材・組織支援を展開しています。「人と組織に未来を」という理念のもと、エグゼクティブ・サーチ、リーダーシップ&マネジメント・コンサルティング、報酬・人事制度設計、キャリア支援など、HR領域全般にわたる総合的なサービスを提供しています。日系企業の欧州進出支援にも注力しており、異文化統合や現地人材の活用に定評があります。国際経験豊富なコンサルタントが、言語・文化の壁を越えた支援を行います。

キーンバウム ジャパン

2006年に設立された日本法人で、グローバル人材に特化したエグゼクティブ・サーチを中心にサービスを展開しています。また、報酬制度設計やパフォーマンスマネジメントなど、コンペンセーション領域のコンサルティングも提供し、企業の人材戦略を多面的に支援しています。外資系企業やグローバル展開を目指す日本企業を対象に、経営層や専門職の採用支援を実施。異文化理解や海外経験を重視した人材の発掘に強みがあり、欧州・アジア市場への進出支援においても高い専門性と実績に定評があります。リタイナー型のサーチを基本とし、採用後も継続的なパートナーとしてクライアント企業をサポートいたします。



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 59 308
Mobile: +49 (0) 151 18 83 77 48

www.kienbaum.jp | www.kienbaum.com | japan@kienbaum.co.jp