



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. 1/2026

ページトピック

- [03](#) 2026年、日本の人材市場：需要の変化、採用の課題、そして未来展望
- [05](#) HRトレンド2026 — 人事部門が優先すべき課題とは
- [11](#) サステナビリティの意義が揺らぐ今、問われるリーダーシップとは
- [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



2026年、日本の人材市場：需要の変化、採用の課題、そして未来展望

日本人材ニュース社主要人材コンサルティング会社アンケート「2026年 人材需要と採用の課題」

日本人材ニュース社は毎年人材需要と採用の課題について、企業の人材採用を支援する主要コンサルティング会社の事業責任者を対象にアンケート調査を行っている。今年もキーンバウムジャパンはこのアンケートに参加した。下記に回答を示す。

企業の人材需要はどう変わる？

デジタル化と業務変革があらゆる産業で進む中、企業の競争力の源泉は「データを活用して事業を設計・運用できる人材」へと移っている。生成AIの実装、プロセス改革、顧客接点のデジタル拡張など、DX領域は専門性と経験が求められるため、需要は今後も継続的に拡大する見込みだ。

企業の人材採用の課題は？

日本企業の人材採用の最大の課題は、求めるスキルと労働市場に存在する人材の能力が一致しない「ミスマッチ」にある。DX推進やグローバル展開に伴い高度な専門性や実務経験が求められる一方、教育・育成の投資が十分でなく、即戦力人材の獲得競争が激化している。また、給与水準や働き方改革への対応が遅れ、優秀人材が外資系やベンチャーに流出する傾向も見られる。採用だけに依存せず、育成戦略と一体化した長期的な人材ポートフォリオ構築が急務だ。

HRコンサルタントとしてできることは何か？

人材業界は、人的資本経営やDX推進の加速により、単なる採用支援から「組織変革と人材価値最大化」を支援する領域へ進化している。企業は採用難だけでなく、人材育成・エンゲージメント向上・リーダーシップ開発など包括的な課題に直面している。当社は、欧州で培った組織・人事コンサルティングの知見を基盤に、エグゼクティブサーチ、アセスメント、人材開発、報酬制度設計など統合的なサービスを提供し、企業の持続的成長と人的資本強化を支援する事業展開を推進していく。

記事はこちらから。

<https://jinzainews.net/26811303/>

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://jinzainews.net/pressrelease/>

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.net/>

執筆

キーンバウムジャパン

HRトレンド2026 — 人事部門が優先すべき課題とは

2026の展望

「混迷のジャングルへようこそ」——企業は今、試されている

企業を取り巻く環境はますます混沌としてきており、ドイツの経済拠点としての衰退は深刻な懸念事項となっている。特にロシアによる脅威の切迫度は、欧州の安全保障リスクを一段と高めており、政治的な議論は概して「力か倫理か」、そして両者の論理的な結びつきをめぐる問いに支配されている。さらに、人工知能がもたらす破壊的な力は、これまでの組織形態を根底から揺さぶっている。そして、こうした社会全体の動きは、個々人の生活にも大きな不安定さをもたらしている。

この結果、多くの企業が現在、危機モードまたは少なくとも統合モードにある。変革の強度は各所で高まっており、取り組みはもはや個別の部門や機能に留まらず、より根本的かつ包括的な方向性を帯びている。

この新たな現実、そしてそこに内包される地政学的、企業的、人的、個人的リスクと課題を踏まえれば、HR機能の事業領域に対する見方は変化せざるを得ない。HRの位置づけと価値貢献について、新たな答えが求められているのである。

当社は、各種調査（※1）、取締役会・経営陣および人事・HR部門の責任者との協働、さらに外部の市場調査やデータ分析に基づき、HR担当者が新年度の優先順位を決定するうえで影響を与える10の最新HRトレンドを抽出した。

※1 <https://www.kienbaum.com/publikationen/hrso-2025-hr-funktion-im-ki-zeitalter/>



2026年 HRトレンド

今年のHRの優先事項

リスクと課題

ドイツ経済拠点の衰退

欧州の危険度の高まり

主観的な不安感の増大

「ビジネス」の側面

HRは「ビジネスアクセラレーター」へ

1. 倫理・アナリティクス・AI対応組織・職務変化を含む、デジタル企業変革の推進
2. 両利き経営への対応を含む、組織の柔軟性強化
3. 戦略的人員計画とスキルマネジメント
4. 能力およびコストの両面から、パフォーマンス文化と従業員競争力の向上

↑ 「データに基づくワークフォースデザイン」の実現要因

「ピープル」の側面

HRは対等な People/Talent パートナーへ

5. タレントの獲得と定着 — 変化する期待への対応
6. 従業員体験およびエンゲージメント — 魅力ある企業文化の構築
7. 企業家精神に基づくリーダーシップ・フレームワークと能力開発
8. ピープル・サステナビリティと信頼にもとづく企業文化

↑ 「デジタルエクスペリエンス、デジタルトランスフォーメーション」の実現要因

HRは自らのオペレーティングモデルを変革する

9. HR機能のデジタルトランスフォーメーション — エージェントベースのオペレーティングモデルへの移行
10. 全社的デジタルトランスフォーメーションへの価値貢献

HRの側面 (People & Culture マネジメント)

破壊的変化
AI

「ビジネス」の側面：HRは「ビジネスアクセラレーター」となる

HR機能は、企業全体のトランスフォーメーションをこれまで以上に積極的に推進している。HRは以下の取り組みを通じて、企業のパフォーマンスおよび競争力を強化する役割を果たしている。

1. AI導入に関する倫理的問題、アナリティクス活用、AIを基盤とした組織開発、新たな職務プロファイルやアップスキル需要への対応に焦点を当て、**デジタル企業変革を促進する**。
2. 効率重視のコアプロセスとアジャイルなイノベーション活動の双方をうまく結びつけるために、**組織を意図的に柔軟化すること**。
3. 将来の人材および求められるスキル要件を早期に見極め、**戦略的な人材およびスキル計画を積極的に管理すること**。
4. 従業員の競争力を確保し、企業の能力およびコスト目標を支援する、**業績重視の企業文化の促進**。

インパルス（示唆・アクションポイント）

- 戦略的人事計画とビジネス変革実現を視野に入れた「**変革マネジメント**」という人事事業分野の構築
- 確立された戦略的ビジネスパートナーの役割における**変革・変革の割合**（マインドセット、スキル、ツールボックス）の顕在化
- キャパシティの10~20%を柔軟なプロジェクトリソースに割り当て
- 部門別/地域別の**戦略プロセスへの参加**
- **変化、変革、文化開発プロセスの設計および管理に関する権限**

「ピープル」の側面：HRはPeople/Talentパートナーへと進化する

HRは、HR関連のリスクを特定・管理することをこれまで以上に重視し、事業展開のレジリエンスと安定性の向上に大きく貢献している。その焦点は以下のとおりである。

5. - ターゲット層の期待変化を踏まえた、**持続可能なタレント獲得および定着の実現。**
6. - **ポジティブな従業員体験**を構築し、**従業員のエンゲージメント**を促進して、文化的な魅力を強化する。
7. - 起業家精神にあふれた**リーダーシップの枠組み**の構築、および EBIT の変動に決定的な影響力を持つ変数である**経営幹部の能力開発。**
8. - **ピープル・サステナビリティの原則**に基づく、**信頼関係に根ざした企業文化の構築。**これにより、混乱が続く環境の中でも、個々人が展望を見出せるようになる。

インパルス（示唆・アクションポイント）

- **ピープル・サプライチェーン、リテンションとエンゲージメント、能力開発と健康、共同決定、そして人件費に焦点を当てた「ワークフォースマネジメント」というHR事業分野の構築**

- **ピープル・サプライチェーン、リテンションとエンゲージメント、能力開発と健康、共同決定、そして人件費に焦点を当てた「ワークフォースマネジメント」というHR事業分野の構築**
- **人材供給・後継者育成、コーチング・育成、報酬・パフォーマンスマネジメント、トップ2階層のプロファイルおよびリーダーシップ構造を視野に入れた「エグゼクティブマネジメント」というHR事業分野の検討**
- **企業のレジリエンスおよびリスクマネジメントへのHRの積極的な参画**

「HR」の側面：HRは自らのオペレーティングモデルを変革する

HRは、プロセスのデジタル化とクラシックなロールモデルの拡大により、絶えず進化しており、それによって他の二つの次元（Business / People）のポテンシャルを初めて真に引き出すものである。特に重要なポイントを以下に示す。

9. **HR機能の徹底的なデジタルトランスフォーメーション。**特に、エージェント（AI／デジタル）を基盤とするオペレーティングモデルの導入により、HRヘッドカウントへの影響、ならびにテクノロジーに基づく新たなスキル・ロールの形成が顕著になる。
10. **全社的デジタルトランスフォーメーションへの価値貢献。**これは、事後対応的な開発プログラムに留まらず、変化したビジネスプロセスに対する深い理解と、全社的チェンジマネジメントをリードする役割を担うこと。

インパルス（示唆・アクションポイント）

- 標準化された管理プロセス、デジタル成熟度向上、内部顧客およびケース中心の運営、合理化および自動化の可能性を見据えた「サービスビジネス」というHR事業分野の構築。

- 倫理的問題、価値貢献、技術的実現可能性、経済的効果、HR部門自体の人員・スキル需要、および組織規模の含意などを考慮した、HRオペレーティングモデルに対するAIの影響の予測。
- 基本的に想定されるデジタル（HR）変革のシナリオ（安定志向を目指すのか、または革新的、破壊的など）と、その結果として従業員、HR機能、および企業全体に対して実施される措置について、率直な議論を行う。

「Future HR」——まずは一歩踏み出すことから

HR機能の位置づけと価値貢献に関して繰り返し問われてきた質問は、デジタル変革の推進力という状況の中で、新たな答えを求められている。

しかし、新年の動向を左右するあらゆる困難にもかかわらず、重要なのは精緻な分析だけではない。進歩を可能にするのは、勇気と実用主義（合理主義）を兼ね備えた行動である。

具体的な実行イニシアチブ（すぐに使えるアプリケーション、「見直し」のあるソリューション、内容面・方法面での準備、戦略プロジェクトおよびロードマップ、アジャイル型の導入、そして共同決定の組み込み）は、戦略と将来像（ターゲットピクチャ）の策定と並んで、新たな現実を形成する等価のフェーズである。

HRには、自らが描くチェンジストーリーの「作者」となる機会がある。そしてそのストーリーを、自らの手で実現へと導くことができるのである。

執筆

Prof. Dr. Walter Jochmann

Managing Director, Partner | HR & Organisation Transformation

Frank Stein

Senior Manager | HR & Organisation Transformation

オリジナル記事（ドイツ語）：

<https://www.kienbaum.com/blog/hr-trends-2026/>

サステナビリティの意義が揺らぐ今、問われるリーダーシップとは

Brave Leadership

サステナビリティは、そもそも今も重要なのだろうか。

政治的な逆風を踏まえると、この問いは妥当に聞こえるかもしれない。しかし、最近実施された「Brave Leadership Session」において、登壇した専門家たちは明確な考えを示した。すなわち、サステナビリティは一時的な流行ではなく、企業音リーダーに対して進級の課題をもたらす永続的なテーマである、と。優れたリーダーシップにおいて重要なのは、感情的な反発のないアプローチと、矛盾に耐え、前に進む能力にある、と、彼らは指摘する。

今回のセッションは「体系的な不確実性の時代における勇気ある意思決定」と題して、Kienbaum の専門家である Kim-Sandy Eichler と Inge Wölfler が、依然として高い時事性を持つサステナビリティについて、さまざまな角度から語る2名のゲストを迎えた。

Fährmann-Organisationsbegleitung の代表パートナーである Meike Frese と、ProPotsdam の 代表取締役である Jörn-Michael Westphal である。

注意：風向きは変わる

Meike Frese は、サステナビリティとの向き合い方を説明するために、印象的な「天候」のメタファーを用いた。

2019年、EU はグリーンディールを「安定した高気圧」のもとで開始した。幅広い支持、野心的な目標、そして「世界初の気候中立大陸」というビジョンが掲げられていた。

しかし2025年、EU の オムニバスパッケージによって ESG 規制は大幅に後退した。理由は6年前と同じく、「欧州経済の競争力を強化するため」である。

Freseによれば、多くの人々はグリーンディールを「壮大なアピール」と受け止め、迅速な実行を期待した。しかし問題は、アピールが大きければ反発も大きくなる、ということだ。結果として対立は深まり、雰囲気は不安定になり、「サステナビリティは官僚主義の怪物だ」と反発する層と、「規制後退は未来への裏切りだ」と憤る層の間で深い分断が生まれた。

2026年初頭の現在、私たちは「分かったようで分からない」擬似的な明朗さの中にいる。一部の規制パッケージについては企業も方向性をつかみつつあるが、長期的な見通しは依然として霧の中である。サステナビリティは一時的に勢いを失ったかもしれないが、終わったわけではない。

イデオロギーではなくレジリエンスとして捉える

リーダーシップの観点から Frese は、視点の転換を提案する。

すなわち、サステナビリティを道徳的・イデオロギイ的問題としてではなく、**レジリエンス**（適応力）の問題として捉える、ということである。

この姿勢により、「サステナビリティが良いか悪いか」という議論から、より重要な問題、すなわち「**これから起こることへの備えができていますか**」という議論へと焦点が移るのである。

サステナビリティは天気と同じだ、とFreseは述べる。「天気は常に存在する」ものだ。それは、外部にサステナビリティに関する課題（環境、経済、社会における課題）が存在するという事実と同様に、受け入れる必要がある。これらの課題は今後も存在し続けるため、議論で解決しようとエネルギーを浪費することは賢明ではない、とFreseは述べる。必要なのはむしろ、柔軟性と曖昧さへの耐性を備えた、この問題への対処法である。

状況に応じてスタイルを切り替える

すべてのリーダーには、お気に入りのジャケットのように、サステナビリティへの向き合い方において「自分好みのスタイル」がある。迅速に行動する、つまり先駆者となるタイプもいれば、まずは落ち着いて状況を見極めるタイプもいる。どちらのスタイルにも利点がある。重要なのは、**状況が変わったときに、いつものスタイルに固執せず、別のスタイルへと切り替える柔軟性を持てるかどうか**である。

ゲスト2名は、この姿勢は経営陣が率先して示し、組織全体に浸透させてこそ意味を持つと一致して指摘した。これが欠ければ、抵抗や不要な内部対立が生じ、貴重なリソースが無駄に消費されるだけだという。

ProPotsdam : サステナビリティは企業のDNA

Jörn-Michael Westphal は、サステナビリティを「選択肢」ではなく「存在理由」とする企業の視点を示した。ProPotsdam は 18,000 戸の住宅を所有する10社の社会住宅事業会社からなる企業グループであり、その名称にはすでに社会性と経済性が表れている。また、環境的に持続可能な活動を行うことは、経営陣の意志であると同時に、法的規制にも起因している。3つの柱のいずれかを疎かにして目標を達成できなければ、将来的に建設資金調達が難しくなる可能性がある。

ProPotsdam はさらに一歩進み、「**参加**」をサステナビリティの**第4の柱として位置づけている**。

2007年には、同社は全従業員を映画館に招き、映画『不都合な真実』を上映し、改善案を募った。入居者にもアンケート調査を行い、多少のコスト増があっても再生可能エネルギーへの切り替えに

前向きであることが明らかになった。

長年にわたる一貫した取り組みの結果、1990年比で85%のCO2削減を達成（市および市営企業と協力）、複数のKfW賞の受賞、高齢者による小さな住宅への引っ越しを容易にする居住面積ボーナスなどの革新的な手段の導入、といった成果が実現した。これは高齢者にとっても、より広い居住空間を必要とする家族にとっても、そしてCO2排出量削減にとっても良い結果となっている。

目標の矛盾を受け止め、議論で回避しない

両名のゲストは、サステナビリティとは常に「社会・経済・環境」の三つ巴で絶えず生じる目標の矛盾を意味すると指摘する。

重要なのは、この矛盾を解消することではなく、それを**受け止め、建設的に取り組むこと**である。

この文脈において、「勇気」という概念は、頑固に何かを押し通す個人の勇気として理解すべきではない、と、Westphalは説く。ProPotsdamでは、むしろ、リーダー層の綿密な連携、定期的なプロジェクト会議、参加型の意思決定、を重視しており、それが組織全体の一体性を高め、全体として「勇気ある組織」をつくっているという。開放性、創造の余地、賢明なフィードバックの習慣、心理的安全性は、そのための重要な基盤である。

曖昧さへの耐性が鍵

この複雑な状況下で、リーダーに求められる能力とは何か？2名のゲストは口をそろえて、「曖昧さへの耐性」と「不確実性への向き合い方」、と答えた。ここでFreseは、ある繊維企業の経営責任者のエピソードを紹介した。同社は野心的なサステナビリティ戦略を

打ち出していたが、その半ばで、フェアウェア（完全にサステナブルな衣料品）のリーダーとなる、という目標は野心的すぎると判断し、目標の取り下げを検討した。しかし、サステナビリティチームは12ヶ月の猶予を求めた。この経営者は不安を抱きつつも、耐えて支援を続けた。結果、同社は実際にフェアウェアの牽引企業となったのである。

「それがこの経営者の“変革の瞬間”であった」と Frese は語る。
「その時、彼女は勇気とは何なのかを理解したのだ。」

結論：感情に流されずに舵を取る

今回のセッションから明らかになったのは、サステナビリティは形を変えても存続し続けるという事実である。

問題は企業がそれに「取り組むべきかどうか」ではなく、「どのように取り組むか」である。

Westphal は、サステナビリティとは本質的には「長期的成果に向けた先見的な企業行動」であると述べた。

そのように捉えると、人々はサステナビリティをそれほど否定的に感じなくなると Frese は言う。重要なのは、人々の感情を受け止め、発言権なく強制されているように感じさせないことである。

サステナビリティの文脈における「Brave Leadership、勇気あるリーダーシップ」とは、感情的反発に巻き込まれず、冷静に舵を取り、参加を真剣に受け止め、目標間の対立に耐え、天候の変化に応じてジャケットを着替える柔軟性を持つこと、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-mutige-fuehrung-nachhaltigkeit/>





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