

» 日系企業グループ ニュースレター

2017年12月



- » 記事
- » サーベイ
- » コンタクト

記事

Capitalheads が新しくキーンバウムに参画。トップ・タレントをサーチ

キーンバウムが人事コンサルティングのスタートアップ企業を傘下に

こちらの記事に関するご質問は日系企業グループまでお願いいたします。

人事・マネジメントコンサルティング会社であるキーンバウムグループに、このほど新しく **Capitalheads** という若い人事コンサルティング会社が加わった。**Capitalheads** 社は 2014 年設立のスタートアップで、新卒者および職務経験 5 年未満のいわゆる「ヤング・プロフェッショナル」のサーチに特化している。クライアント層は家族企業、中規模企業（ミッテルシュタント）、さらに「隠れた優良企業」が主体である。

「**Capitalheads** 社はキーンバウムのコンサルティング・ポートフォリオに足りない部分を完全に補っている。というのも、キーンバウム社は年収 EUR 100,000 以上のポジションの採用を扱うエグゼクティブサーチに特化しているためである。**Capitalheads** のキーンバウムグループへの参画により、今後、キーンバウムの顧客に対して、管理職や経験豊かなスペシャリストのみならず、企業の未来を担う後継者の役割を果たすポジションの採用も提供できることになる。特に、ブランド力のが強くなく、大都市から離れた立地条件の中規模企業にとっては、新卒者の採用がますます困難になっている。ここに弊社の需要が存在する。」キーンバウムの Co-CEO である Fabian Kienbaum はこのように語る。

Capitalheads の発端は Witten-Herdecke 大学の研究プロジェクトである。**Capitalheads GmbH** の共同創業者である Oliver Meywirth と Moritz ter Haar は、中規模企業の人事部の負担を軽減し、同時に大学新卒者のドイツの中規模企業へのアクセスを簡単にすることを目的に、同社を設立した。

「**Capitalheads** の目標は、信頼できるパートナーとして、顧客、候補者の双方をサポートし、長期的なパートナーシップを確立することである。更にそこから、若く、モチベーション、ポテンシャルの双方を高く持つ人材と、家族経営企業、中規模企業、いわゆる『知られざるチャンピオン』である隠れた優良企業との橋渡しを行うことを目標としている。目標達成のためには常に新しい、最新のビジネス方法を選択し、変革を怠らない姿勢で臨んでいる。」**Capitalheads** の代表である Oliver Meywirth はこうコメントする。

<http://capitalheads.de/>

➤ 出所: **Kienbaum Consultants International**

Jochen Kienbaum と Fabian Kienbaum が経営者として 共に表彰

Capital 誌、および BDU がキーンバウム親子を企業家として選出

こちらの記事に関するご質問は日系企業グループまでお願いいたします。

人事およびマネジメント・コンサルティング会社のキーンバウムではこのほど、2世代にわたる経営者が同時に表彰を受けた。経済誌 Capital では Fabian Kienbaum (33) が「トップ 40 アンダー40」のヤングエリート部門で 40 歳未満の経営者のトップ 40 人のうちに出選された。同日、ドイツ連邦ビジネスコンサルタント連盟 (Bundesverband Deutscher Unternehmensberater, BDU) では Jochen Kienbaum (70) が名誉会長に出選され、これにより、コンサルティング業界のキーンバウム社の価値が評価されることとなった。

「家族企業であるキーンバウム社の世代交代を成功させていることを誇りに思う。今回の表彰により我々2世代の共同作業の絆がより強くなったと感じる。」 Jochen Kienbaum はこのように語る。

Jochen および Fabian Kienbaum は本年末まで共同で経営のトップを担う。2018 年より Fabian Kienbaum が同コンサルティング企業の代表取締役を単独で務める。

Capital 誌の「トップ 40 アンダー40」は、「マネジャー」「経営者」「政治家」「学術的および社会的突出タレント」の 4 部門において、2007 年より毎年主要人物を選出している。Fabian Kienbaum は、審査員による数回に及ぶ審査を経て、数百名の候補者の中から最も成功している 40 歳未満の経営者のうちの一人に出選された。

「家族経営企業の 3 代目の世代の代表として、このようにポジティブに評価されたことは大変光栄である。これにより、これまで歩んできた道が正しいことが証明された。この 2 年間、『人』に焦点を当てた新しいコンサルティング会社を目指し、キーンバウム社内で数々の変革を行ってきた。決して簡単ではなかったが、結果として現在キーンバウムは『人—ピープル・フォーカス』を体現している。今回の評価はこの選択が正しかったことの結果である。」 Fabian Kienbaum はこのようにコメントする。

➤ [出所: Kienbaum Consultants International](#)

グローバル化と在日外資系企業の人事課題

キーンバウム・ジャパン代表取締役、鈴木悦司による在日ドイツ商工会議所発行の経済情報誌「JAPANMARKT」への寄稿。日本における外資系企業の人事課題について

本記事は、キーンバウム・ジャパンの代表取締役である鈴木悦司が、在日ドイツ商工会議所発行のビジネスマガジン「[JAPANMARKT](#)」の2017年第6号（11月・12月）に寄稿したものです。掲載は本文の要約版をドイツ語に翻訳したものです。お問い合わせは日系企業グループまでお願いいたします。

日本商工会議所が今年行った会員企業（在日ドイツ系企業）に対するアンケートの中で日本での経営課題としてトップに挙げられたものは「優秀な人材の確保」であった。回答企業の80%がこれを挙げ、回答率は2位の「為替相場のリスク」の倍近くになっている。本稿では欧州と日本で人事コンサルタント、エグゼクティブコンサルタントに携わってきた経験から、主に人事採用、リテンションに関連した、日本労働市場の特徴、また、それらの特徴ゆえに在日外資系企業が直面する人事課題についてレポートしたい。

日本労働市場の特徴

【上昇する有効求人倍率】

今年6月の有効求人倍率は前月比0.02ポイント上昇の1.51倍だった。上昇は4カ月連続で、前月に引き続き1974年2月（1.53倍）以来43年4カ月ぶりの高水準となった。背景にはもちろん戦後二番目に長期といわれる景気拡大の影響もあろうがそれに加え、1947年から1949年のベビーブームに生まれた所謂、「団塊の世代」が定年を迎え労働市場からの退場、また、若年層を中心に労働人口が減少、がある。このような状況の中、雇用者側にとって優秀な人材の確保は一層難しくなっている。

【進む少子高齢化】

昨年度の高齢社会白書によると総人口に占める65歳以上人口の割合（高齢化率）は26.7%となっており、この比率は主要各国の中で最も高く日本は高齢化先進国といえる。当然のことながらこのことは労働市場にも深刻な影響を与えている。たとえば、在日外資系企業ではある程度経験を積んだ40代までの中間管理者、経営管理者の採用の要請が多いが、この層の人は現職場でキャリアアップ（昇進）の可能性が高く、転職の動機付けに乏しい。片や50代半ばの管理職にあるものは50歳から55歳で上級職に上がれない社員は役職定年として管理職から離れ、減給になる場合が多い。この年代の社員は、減給を覚悟で会社に留まるか、または、社外に新たなチャレンジを求め転職を志すことになる。採用側から見れば、これら50代の採用にもっと積極的に取り組むことにより優位な人材を獲得できる可能性は大きい。

【女性の社会進出の現状】

筆者は何年か前にある人事専門誌よりダイバーシティマネジメントについての原稿を依頼され、国によって違う文化、価値観の違いからくる組織上の問題点についてのレポートを出稿した。その号はダイバーシティマネジメントの特集号であったが、私以外の記事は全て女性の社会進出についてのレポートであった。これで気が付くことは、日本においてダイバーシティマネジメントはほとんど、「女性の社会進出」と同義語で使われているという事である。試みに年齢階級別の女性労働力率を示すと日本では20歳代後半から30歳代にかけて比率が落ち込むいわゆるM字カーブを描いていることが特徴的である。結婚・出産・育児等のために労働市場からいったん退出し、その後育児が落ち着いた後に再び労働市場に復帰するという女性労働者の就労行動の特徴が、M字カーブに反映されている。近年このM字カーブの窪みは減少傾向にあるが、未だに結婚、出産後の女性就業率は欧米と比して低い状態にある。このことが女性にとって管理職への昇進を、難しくしている。ちなみに、日本における管理職の女性比率は11.1%（ILOデータより）で欧米の1/3にとどまる。今後、働く女性のための保育所の整備等のインフラが整えば、結婚、出産後の女性の就業、管理職への登用も進むものと思われる。研究者、開発エンジニア、医者等の専門職、また、人事、総務、経理等の

管理部門のマネジャー職への女性の採用が増えているというのが筆者の感触である。

【外国人従業員】

日本における在留外国人数は2016年末で238万人（法務省調べ）となり過去最高を記録した。ただし、人口比率では2%にも満たず、10%のドイツ等の欧州各国と比べ極端に低い状況にある。四方を海に囲まれているという物理的な障壁に加え、同調圧力が強くハイコンテキストな日本社会自体が目に見えない障壁となって外国人の受け入れを難しくしているようだ。冒頭に述べたように、現在の雇用情勢はリーマンショック以前にも増し優秀な人材の確保が難しくなっている。このような状況の中で、外国人の採用を進めるのも一つの解決策ではないだろうか。現に、特にエンジニアを中心とした専門技能を身に着けた人材が、インド、アジアを中心として多くの優秀な人材が日本での就業を希望している。営業職、セールスエンジニア、アプリケーションエンジニア等、日常的に外部との日本語によるコミュニケーションが必要とされる職務ではネイティブな日本語が有利あるいは必須であるが、開発エンジニア、サービスエンジニア、デザインエンジニアあるいは経理職等の専門職では日本人以外の採用も積極的に考えるべきではなかろうか。

日本の会社組織について

【平均勤続年数—終身雇用制の実態】

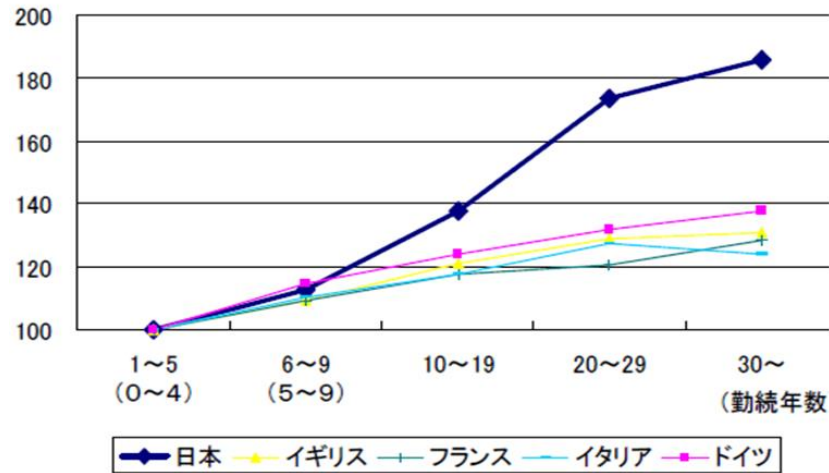
日本における雇用慣行として年功序列の賃金体系と並んで終身雇用制がその代表として良くあげられる。バブル経済崩壊以後、日本に特徴的な終身雇用の考え方もその制度を維持する費用を削減するため大幅な変革を余儀なくされたといわれるがその実態はどうであろうか。試みに国別勤続年数を比較してみよう。終身雇用制といわれる日本が確かに最長ではあるがアメリカ、イギリスのアングロサクソン系を除く他のヨーロッパとの差はそれ程の差ではなさそうだ。これらの国内、フランス、イタリアの勤続年数が長くなっているのは家族経営の小規模事業所が多く、その為だといわれている。その次のドイツは日本と産業構造も似ており比較可能だと思うが、日本の13.3年に対し11.9年と思っただほどの差はないといっているだろう。この背景はどのようなものだろうか。日独で採用の仕事に携わってきた経験知で話させていただければ、日本の場合、2つのグループに分けられているようだ。まず第一のグループとして大学卒業後、大企業に就職し、長くその企業でキャリアパスを重ねるグループで会社側も優秀な人材のリテンションの為、人事ローテーション、キャリアデヴェロップメントプログラム、昇給制度などのインセンティブを用意している。もう一つのグループは会社の規模には囚われず自身のスペシャリティを糧に自らのキャリアプランを実現しようとするグループで多くの場合就職先として外資系企業を選択する。13.3年という数字はこの二つのグループの平均という事で実際には二極分化されており第一のグループでは終身雇用制が存続しているというのが筆者の考えだ。一方ドイツ系企業では、これも感触として述べさせていただければ、大多数が第2のグループ、すなわち自身のスペシャリティを糧に自己実現を図るグループに属しており日本より均一化しているとの感触を持っている。

【給与—職能給と職務給】

日本では職能給の考え方が支配的といわれてきた。これは職務を遂行するための知識や経験、技能や資格、能力に対して支払われる報酬で、その能力は年齢、あるいは勤続年数に比例すると考えられている。その結果、年功序列型の日本独特の給与制度となる。この考え方もバブル経済崩壊以後再考を余儀なくされたといわれているが、実際はどうであろうか。結論から申せば、日本の企業においては未だに職能給の考え方が支配的だということだ。試みに主要国の勤続年数別給与レベルをグラフで表すと別表のようになる。ご覧のように、日本の勤続年数による給与の上昇は他の欧州主要国とは際立った違いを見せる。このことは、日本の給与体系が職能給のベースに作られている証左ではないだろうか。日本においては従業員にとってこの職能給の考えに基づく給与制度がリテンションの為の大きなインセンティブになっている。逆に申せば、優秀な人材のリテンションが人事課題になっている在日外資系企業にとってみれば日本的な職能給の導入がリテンションの為の施策になるのではないだろうか。

これは、余談であるが、在欧日系企業では近年、実績給の導入が盛んである。これは長年日本と同様な職能給を採用した結果、勤続年数に比例する昇給に満足する（安住する）社員だけが残留し、実績を挙げたにも拘わらず、他の社員との給与がさほど変わらず不満を抱く優秀な社員は外部に流出してしまうという事への反省の結果である。

賃金の勤続年数別格差（製造業：男性）



出典：The Japan Institute for Labour Policy and Training, 2017

【暗黙知が支配する会社組織、ジョブディスクリプションのない会社】

数年ほど前、ある日本の大手メーカーの欧州人事部長と話す機会があった。氏はドイツ人であり前職はアメリカの同業者でやはり人事部長であった。氏によれば日本で本社の人事担当取締役と話す機会があり、その話の中で日本本社にはジョブディスクリプションがないことを知り仰天したとのことであった。各部署の職務分掌が明確化しており、いわば形式知が支配的な欧米（特にアメリカの）の会社組織においては人事システムにおいても同様で、ジョブディスクリプション、ジョブグレーディングは人事システムにおいていわば経理業務における基本台帳のようなものだ。基本台帳なしに経理業務をこなす日本の会社に仰天したのも無理はないと思う。

一般的に日本企業では他部門あるいは社員間の職務分掌が不明瞭な場合が多い。この日本のある意味で特殊な会社組織を可能とする背景は、ほぼ単一言語、民族、また他者に対するリスペクト、助け合いを重んじる日本人の気風といったものがあるのだろうが、グローバルで経済活動を展開する企業にとっては、本社あるいは他のグループ企業間でのコミュニケーションギャップ、人事システムの不整合等また、職務分掌があいまいなことから経営幹部の外部からの招聘のむずかしさ等の問題の原因となっている。

在日外資系企業の人事課題

現在日本で活動する外資系企業の人事課題とはどのようなものであろうか。本レポートの冒頭で挙げたドイツ日本商工会議所のアンケート調査から人事に関する課題を抜粋すると、1位の「優秀な人材の確保」（80%）の外、3位「賃金コストおよび賃金付随コスト」

（38%）、5位「従業員の解雇」、7位「従業員の継続雇用（リテンション）」（19%）と上位7位の中の4つが人事関連の課題となっている。日本において主に外資系企業の人事採用に携わり、外資系企業のマネジメントとの面談の中で良く話題に上る他の人事関連の課題として下記の様なものがある。

- 優秀な人材の採用とリテンション
- マネジメントのローカリゼーション
- 異文化コミュニケーションー本社との意思疎通
- 企業文化、価値観の継承
- 本社人事システムとの人事制度統一整合性の維持

- キャリアデベロップメントプログラム導入
- 日本以外の勤務地でのジョブローテーション

個々の項目についての報告は紙面の制約から別の機会に譲るが、ここでは本レポートの主題である人事採用と優秀な人材のリテンションについて報告する。

【外資系企業が採用するポジション】

在日外資系企業が採用するポジションは多岐に渡り、もちろん本社とのコミュニケーションの必要から英語能力は必須の場合が大部分だが、ポジション自体で日系企業との比較で特徴的な違いはないといってよい。経営幹部に関していえば、最近の傾向として、カントリーマネジャー（日本子会社社長）の外、管理、営業部門でも英語が必須で且つ異文化コミュニケーション、交渉能力がある所謂グローバル人材が求められる傾向がある。管理部門であれば、たとえば本社主導の人事プロジェクトの日本導入責任者となり得る人事マネジャー、営業部門であれば、日本の主要得意先をグローバルベースでマネージできる、グローバルキーマンアカウントマネジャー等がこれに当たる。このように子会社トップのみならず、他の経営管理職にも英語による高度な異文化コミュニケーション、交渉能力が求められるのが最近の傾向だ。事業のグローバル化に伴う、人事制度、購買機能等、社内プロセスのグローバル化が背景にはあるのだろう。

【採用方法】

自社の URL への登録、外部の求職サイトへの登録、紹介業者への依頼等の採用方法があるがこれも基本的に日本企業の採用方法と変わらない。ただし、事業規模が大きく、知名度も高い一部の企業を除いては自社の URL での募集活動ではほとんど実績を挙げていないのが実情だ。その結果、大部分が外部求職サイトへの登録、紹介業者への依頼による採用活動を行っている。人材紹介業者についていえば、近年急速にその数を伸ばし、昨年度末で 18,457 社となっている。これらの紹介業者は大きくデータベースに登録された候補者をスクリーニングの上クライアント企業に紹介する所謂登録型と積極的に候補者にアプローチするサーチ型に分けられる。これらの紹介業者の大多数は Contingency ベースでサーチを請け負う紹介業者で、Retainer Fee を要求し、サーチ当初からクライアント企業の代理人として候補者にアプローチし、市場へのアプローチから採用までをコミットする会社は少数派といって良い。

【優秀な人材の獲得、リテンションのために】

以上日本における労働市場、会社組織、外資系企業の人事課題についての概略を報告した。種々の事情により日本における現下の労働市場は売り手市場であり、事業規模、知名度が比較的小さい外資系企業にとって優秀な人材の獲得をますます困難のものとしている。また、オペレーションのグローバル化を通じ、カントリーマネジャー（日本子会社社長）だけでなくその他の管理職にも高度な英語による異文化コミュニケーション能力を要求される場合が増えてきている。

このような状況の中で優秀なグローバル人材の獲得の為、どのような注意が払われるべきであろうか。前述のごとく外部から経営管理職を招聘する機会が増えた結果、特に日本の企業を買収した外資系企業では伝統的な日本の人事制度、文化が色濃く残っているために、中途採用の経営管理者が上手く機能しない場合が散見される。中途入社幹部がより迅速に力が発揮できるように職務分掌の明確化等、人事制度の整備が重要となろう。また、グループ会社内でたとえばマーケティング部門、人事部門、営業部門など複数のチャンネルでの相互コミュニケーションが欠かせなくなっている。スムーズなコミュニケーションを成立させるために、共通の企業文化、価値観を共有できるような仕組みが必要であろう。たとえば、複数の国の社員によるワーキンググループを設置し、グローバル キーコンペタンスを設定して、そのグループ内での浸透の為に教育、トレーニングを行うことなども有効であろう。何れにせよ生産、販売が既にグローバル化されている現在、優秀な人材の獲得、リテンションのためにも社内システムのグローバル化が必要とされている。

サーベイ

取締役の給与は一般社員の給与より大きく上昇

キーンバウムが取締役、管理職、スペシャリストの3種の給与サーベイを発表

キーンバウムのサーベイ「取締役」「管理職」「スペシャリスト&スタッフ」はキーンバウム・ショップにてご購入いただけます（ドイツ語）。お問い合わせは日系企業グループまでお願いいたします。

ドイツの取締役の給与の上昇率は、他の社員より高い。これは、キーンバウムがこのほど新しく発表した3種類の給与調査が明らかにしたものである。取締役の給与は昨年と比較して3.3%の上昇である。キーンバウムのこれらのサーベイによると、取締役のすぐ下のレベルの管理職の給与上昇率は3.2%と、同様に高い。スタッフレベルの上昇率は2.8%と若干低めの上昇率を示す。キーンバウムの取締役の給与サーベイは計493の企業の970のポジションを基に、管理職サーベイは1,029の企業からの12,477の管理職ポジションのデータを、スペシャリストおよびスタッフレベルの給与サーベイは743の企業の計36,839のポジションのデータを基に分析したものである。

代表取締役の給与額は他の取締役の1.4倍

取締役の中でも最も高い給与を得るのは代表取締役で、平均年収はEUR 516,000である。これは他の取締役レベルの平均EUR 362,000の1.4倍となる。取締役が一人の企業の平均年収はEUR 249,000と、更に下回る。

取締役全体の平均年収はEUR 366,000であり、これは取締役のすぐ下に位置する上級管理職レベルの年収EUR 163,000の2倍以上を示す。企業グループではこの差は更に大きくなり、取締役の年収は第一レベルの管理職の4倍である。

取締役の給与は管理職の給与の3倍

レベルに関係なく、管理職全体の平均年収はEUR 122,000、スペシャリストはEUR 68,000、スタッフレベルはEUR 47,000である。「取締役の給与は管理職の3倍、スペシャリストの5倍、スタッフの8倍であることがわかる。」キーンバウムでコンペンセーション部門を専門とするArne Sievertはこのようにコメントする。

ボーナスの支給率は取締役がスタッフレベルより高い

取締役のほぼ全員と言える94%、そして管理職の85%が年毎の賞与を受けている。スペシャリストでは3分の2が、スタッフレベルではほぼ2人に1人がボーナス受給者である。長期的なボーナスはそれほど普及しておらず、支給対象者は主に上級管理職である。「取締役の16%、および管理職の7%が長期的なボーナスの受給者と見なされている。」キーンバウムのコンペンセーション部門のエキスパートであるHans-Carl von Hülsenはこう語る。

ボーナスの額は取締役が最も高く、平均で年にEUR 128,000である。これは全給与の30%に相当する。管理職ではEUR 21,000で全給与の19%、スペシャリストではEUR 7,000で全給与の9%である。

業種別では医薬・化学、および保険の給与が最も高い

取締役の給与のトップは医薬業界で EUR 616,000 である。これに自動車業界の EUR 566,000 と化学業界の EUR 560,000 が続く。管理職の給与で最高は平均年収 EUR 172,000 の保険業界、次いで医薬業の EUR 153,000、化学・石油業の EUR 146,000 となる。スペシャリストでは銀行・保険業界の給与が平均 EUR 85,000 と最も高く、次いで小売の EUR 79,000 となる。

➤ [出所: Kienbaum Consultants International](#)

コンタクト

Kienbaum Consultants – Japanese Corporate Business

キーンバウムコンサルタンツ・日系企業グループ

<ヨーロッパ>

Kienbaum Consultants International GmbH

Hafenspitze | Speditionstraße 21, 40221 Düsseldorf | GERMANY

Tel.: +49 (0) 211 96 59 306

<日本>

Kienbaum Japan

K.J. Consultants K.K.

2-4-6 Shin-Yokohama, Kouhoku-ku, Yokohama, Kanagawa 222-0033 | JAPAN

Tel: +81 (0) 45 548 5508

<メール>

Japan@kienbaum.co.jp

<ウェブサイト>

www.kienbaum.jp