



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. 5/2022

ページ トピック

03 経営幹部の中途採用：伝統的な日本企業から外資系企業への転職で自己実現を目指す

05 週休3日制は利益をもたらすか？

10 パフォーマンス・マネジメント：機会均等への推進力となるもの

16 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

17 お問い合わせ



経営幹部の中途採用：伝統的な日本企業から外資系企業への転職で自己実現を目指す

日本人材ニュース 人材採用動向レポート

【経営幹部の中途採用（外資系企業）】新たなチャレンジを探することで自己実現を図る日系企業出身の候補者が多い

コロナ禍の影響でハイブリッド勤務、ジョブ型雇用、DX化等、いわゆるニューノーマル化が加速・定着するに伴い、必要とされる人材にも変化がみられます。マネジメントでは従業員に対し監視・管理ではなくモチベーションの維持という視点を持てる管理職が必要とされるでしょう。

外資系では特に本社からの出張者を迎えづらい状況の中、以前にも増して本社とのスムーズな意思疎通ができる経営幹部が必要とされています。企業は海外出張による膨大な時間と費用について再考しており、「コロナ後」もこの状況は続くでしょう。

以前は、外資系への候補者は外資系に勤務する人材が多数を占めていましたが、最近は日系企業でキャリアを積んできた人材が多くなっています。ジョブ型雇用の考えが定着し、自らのキャリアパスを外部のポジションで考える候補者が増えたためではないでしょうか。

旧態然とした人事制度の中で、社内からのイノベーションは期待できず、外部に新たなチャレンジを探することで自己実現を図る人材が多くなってきています。

採用成功のポイントとして、相対基準よりも絶対基準で最終候補者を決定することをお勧めします。絶対基準による判断は主観が入らず、客観重視なので求めるべき人材像が明確になり、なおかつ、公平な人選が可能となります。

他の候補者との比較で最終候補者を絞り込むことになると、それだけで時間を使い、結果的に有為な候補者を獲得できない場合が多いです。



外資系でも、例えばM&Aで外資系となった会社などはジョブディスクリプションが整っていないことも多いですが、必要とされるビジネス・コンピテンシーを明確化することが採用成功のカギを握るといえます。

ジョブディスクリプションで必要とされるハード・スキルは規定できますが、協調性、柔軟性、創造性、リーダーシップ、責任感の強さなどのソフト・スキルは見極めが難しいのであれば、人事コンサルタントに依頼あるいは市販のテストを利用することも一案だと思います。

本記事は日本人材ニュースOnlineの人材採用動向レポートに掲載されたものです。

【経営幹部の中途採用（外資系企業）】新たなチャレンジを探すことで自己実現を図る日系企業出身の候補者が多い

<https://jinzainews.net/21534/>

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://seminar.jinzainews.net/release/>

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

鈴木 悦司

代表取締役社長 | キーンバウムジャパン

etsuji.suzuki@kienbaum.co.jp



週休3日制は利益をもたらすか？

専門誌「Comp & Ben No.5 | 2022年10月号」掲載記事

かつて金銭との交換対象となったのは、時間やアウトプットやパフォーマンスなどであった。しかし今日では、多くの働く人にとって、週休3日制などの柔軟性の要素が重要になってきている。

優秀な人材を獲得し引き留めておくためには、非金銭的なベネフィットがますます重要になってきている。とりわけ若い世代が就職先を選ぶ際、この要素の重要性は増してきている。ターゲットを絞ったピンポイントでのオファーやコミュニケーションを通じて、企業は従業員体験と雇用者ブランディングをポジティブに強化することができ、労働市場の様々な課題に最適な状態で対処できるのである。その際重要なのは、ターゲットとなる人々の具体的な嗜好に合わせることである。かつては、時間とお金の交換、あるいはアウトプットやパフォーマンスとお金の交換が中心であった。しかし今日では、多くの従業員にとって、フレキシビリティの要素が、働く場所だけでなく、労働時間の編成にも特に重要になってきているのである。

報酬の状況（※）を分析するために必要なことは、従業員と企業、双方のニーズの比較である。柔軟性を求める原動力となるのは、嗜好、

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

ライフステージ、収入と言った、従業員の個々のニーズである。ここでは特に柔軟で適応性の高い労働時間制度が受け入れられる。また、（心の）健康、生涯学習、生きがい選択といった側面もますます重要になってきている。ターゲットとなるグループにおけるこれらの志向をうまく実現している企業は、従業員の採用や定着において優位に立つことができる。

フレックスタイム制への対応は、企業にとって必ずしも容易なことではない。その理由は、スタッフの出勤時間を共通化することで、最適な業務編成を実現していることにある。企業側の視点からは、適切な対応と納期を含め、顧客ニーズを確実に満たすことがオペレーションの枠組みを支配している。では、社員の希望に応えるにはどうすれば良いのだろうか。現在、週休3日制が議論されることが多くなっている。この議論自体は以前からあったものだが、実際にこれは何を意味するのだろうか。勤務時間の縮小は、どのようなテコ入れになるのだろうか。

週休3日制モデル

1850年当時、炭鉱で働く人々の労働時間は週80時間を超え、そのほとんどが週6～7日、12～14時間程度の過酷な肉体労働であった。機械の普及や社会の価値観の変化により、労働時間は最初は10時間、後に8時間に短縮された。1960年代から70年代にかけて、ドイツでは週40時間制が定着した。そして今、労働時間の更なる短縮は、どのようなものとなるのだろうか。

様々なシナリオが考えられ、メディアの議論でも論点が入り乱れていることが多い。肝心なのは、具体的な労働時間と賃金の構成要素である。実用段階では、次の4つのモデルが確認できる。

- 労働時間を4日間32時間に短縮し、それに伴い給与を直線的に削減する（パートタイムモデル）。
- 労働時間を4日間で32時間から36時間に短縮し、給与は変更しない（ワーク・コンデンス）
- 労働時間を4日間で32時間から36時間に短縮し、減給分を労使で折半する（参加型モデル）。
- 通常の労働時間（例えば40時間）を4日間に変更し、給与は変更しない（勤務時間移転）。

最初のモデルは、すでに多くの企業でパートタイム形式として長く普及しており、従業員と雇用者の双方で定着し、認知されている。第2モデルと第3モデルについては、ナレッジワークの分野で、生産性と満足度という観点から白熱した議論が展開されている。様々な研究から、人は限られた時間しか集中できないことが明らかになっており、1日の労働時間が8時間（または第2モデルのようにそれ以上）であっても、労働時間を基準に安定した生産性の出力は得られないことが示唆されている。また、イギリスのある調査では、約2000人のオフィスワーカーを対象にした匿名調査で、回答者の日中の実働時間が3時間をさらに下回っていることが明らかになっている。

このことは、4日間で40時間を維持することが、4日間で32時間から36時間の労働時間と比較して、実際の生産量の増加を示すだろうか、という問いにつながる。この複雑な問題に対する最終的な答えはまだ出ていないが、最初の実用例はすでに存在するので、そこから手がかりを探してみたい。

週休3日制 - 実務での事例

2021年6月、独立系シンクタンク「オートノミー」がアイスランドの労働時間短縮に関する調査結果を発表した。2500人以上が、賃金は据え置きで、週40時間の労働時間を35～36時間に短縮し、週4日だけ働くようになった。その結果は一貫してポジティブなものであった。

- パフォーマンスと生産性は維持され、さらに向上も見られた。
- 非正規の時間外労働の増加は見られなかった。
- 作業工程は通常、問題なく適合させることができた。
- 従業員の健康と福祉が向上した。

この結果を受けて、アイスランドでは多くの雇用者と従業員が労働時間の短縮に取り組み、現在では働くアイスランド人の約86%が労働時間を短縮している。

もう一つ有名なのは、日本のマイクロソフトの例である。2019年、2300人の社員が給与据え置きで週4日労働となった。ここでも、従業員の生産性が明らかに向上し、前年同期比で約40%のパフォーマンス増加が見られた。

さらなる手がかりは、2022年11月まで実施される英国での調査によって得ることができるかもしれない。非営利団体「4 Day Week Global」の取り組みには、70社以上、3300人以上の従業員が参加している。この試みも、賃金を据え置いたまま労働時間を短縮（この場合は32時間まで）するものである。ここでも生産性が維持されるか、あるいは向上するかは、実験終了後に判断することになる。

ドイツ語圏では、採用難に悩む中小企業を中心に、週休3日制を導入しマーケティングツールとして活用しているケースが見受けられる。このような場合、週休2日制に比べて労働時間を少し減らし、賃金は変えないというモデルが最も広く使われている。企業側の報告によると、従業員の満足度が向上し、求人の応募が増えたという。また、機械メンテナンスのコストも削減されたと言う。生産性が低下したとしても、ここで相殺が可能である。

しかし、週休3日制に前向きな企業の中でも、部署間の公平性が崩れ、問題が起こる可能性が高いという意見もある。ナレッジワーカーや比較的自律的な部署では、製造部門や顧客志向の強い部署に比べて、導入がはるかに容易だと考えられるからである。部署によるフレキシビリティの違いから生じる社内構造の二分化は、機会均等の感覚、ひいては従業員の総合的な満足度にマイナスの影響を与える可能性があるのだ。したがって、週休3日制の導入は、多面的に検討する必要がある。

代替モデル

プロジェクト作業や労働が集中する期間のある企業において、労働時間をより柔軟にするために普及している長期特別休暇は、依然として魅力的な選択肢となり得る。週休3日制を導入できない企業では、

これまで通り休日を増やすことで、少なくとも部分的には、自由時間を確保したいという希望に応えることができる（「夏休み」「フリーフライデー」「グッディデー」等）。また、サバティカル休暇や教育訓練休暇は、柔軟性を求める声や個人の能力開発の必要性が高まりを考慮したシステムである。同時に、これらの特典は雇用者ブランディングという観点からも有益である。ソーシャルデイ、つまり社会貢献のための休暇を「タイムギフト」として提供することも可能である。これは、企業の社会的インパクトを高めると同時に、個人のフレキシビリティを高めることにもつながる。

結論

このように、週休3日制への移行について、最初の実用例ではポジティブな効果をもたらすという結果が得られている。しかし、このトピックについての完全な調査はまだ始まったばかりであり、ドイツにおいて企業がどのような形式で導入できるのかについては、まだ検討の初期段階にある。生産性を維持しながら労働時間を具体的に短縮することは、組織のあり方として興味深い選択肢であり、特に企業文化、産業、業務プロセスとの関連で検討する必要がある。労働時間と労働研究の発展の歴史という観点から、このトピックに対する世界的な関心と、このようなシステムを導入しようとする勇気ある試みは、興味深いステップであり、このテーマは今後数年間で重要性を増していくと考えられる。



本記事はComp&Ben 5号/2022年10月号に掲載されたものです。最新号は[こちら](#)からご覧ください。

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

キーンバウムのコンサルティング：パフォーマンス・マネジメント

下記[リンク](#)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-management/performance-management/>

執筆

Timo Meyer

Consultant | Compensation & Performance Management

Timo.Meyer@kienbaum.de

Laura Felicitas Geyer

Manager | Compensation & Performance Management

LauraFelicitas.Geyer@kienbaum.de

オリジナル記事（ドイツ語）：

<https://www.kienbaum.com/de/blog/die-viertagewoche-eine-option-mit-gewinn/>



パフォーマンス・マネジメント：機会均等への推進力となるもの

専門誌「Comp & Ben No.4 | 2022年8月号」掲載記事

サステナビリティは、社会や企業で重要なテーマとなっている。従業員から求められているものは、持続可能な企業経営や開発にとどまらず、職場における安全や公正さにまで及ぶ。このような背景から、多くの企業にとって機会均等の側面も特に重要となっている。キーンバウムのサーベイ「パフォーマンス・マネジメント2022」は、機会の平等をもたらすにはパフォーマンス・マネジメントをどのように設計すべきか、また、この分野で企業が積極的に取り組むべきことは何か、を調査したものである。

ESG（環境、社会、ガバナンス）の基準に沿った企業経営を行う企業が増えている。ここで言うサステナビリティとは、地球と社会の共生を長期的に成功させるためのあらゆる方策を意味し、それは企業や人事のプロセスにも当てはまる。それと共に、機会均等もますます重要度を増している。ここでは、社会的・人口統計学的な前提条件の違いにかかわらず、すべての人に平等な機会と可能性を促進することに焦点をあてている。これまでの研究ですでに指摘されているのは、体系的なダイバーシティマネジメントは競争社会において優位に立つこと、多様な構造を持ったチームは高い成功をおさめること、機会均等が進んだ企業は業績も向上すること、の3点である。潜在能力を持つ人材

が不足している今日の企業においては、組織的に昇進の機会を奪われたり、明らかに不平等な扱いを受けたりして、潜在的なトップパーformerをみすみす失ってしまうわけにはいかないのである。

機会均等は成功のカギ：その理由は？

機会の平等はそれ自体が目的なのではない。むしろ、その対策が企業や従業員にも利益をもたらすはずなのである。キーンバウムのサーベイ「パフォーマンス・マネジメント2022」では、これが多くの企業で成功していることを示し、機会均等の認識と企業の成功との間に大きな相関関係があることが明らかにされている。それは、雇用者ブランディング、従業員の満足度、そしてパフォーマンス向上への意欲に表れている。同時に、経済的な観点からも、企業業績へのプラスの効果が見られる。機会均等が進んでいる企業ほど、イノベーション、収益性、アジャイル対応能力がより高いと報告されている。つまり、的を絞った施策で機会均等に投資すれば、成果が出るということだ。



パフォーマンスの定義

成功を決定づけるのは、施策の形態ではなく、公平、達成度、比較、の3点に基づくパフォーマンス定義の実施である。調査対象企業のほとんどは、量的パラメータ（69%）と質すなわち貢献度（77%）を通じてパフォーマンス管理を行っている。また、約半数の回答者が、パフォーマンスを定義するために集団目標と個人目標を用いている。

興味深いのは、業績目標設定の際、目標レベルの設定を部門や部署間で統一するよう明確に指示している企業が（自社回答によると）わずか32%に過ぎないことである。経験上、この点が業績目標設定の際、目標意識のレベルを大きく変える要因になることが多く、その結果、機会均等が本当に損なわれる可能性がある。

本調査結果はこの印象を裏付けるものである。実際、相互比較などによって部門間や管理職間の平等な要件を確保している企業は、機会均等の度合いが著しく高いということが明らかになっているのである。個人目標を犠牲にして変動報酬の構成要素を集団化するという現在の傾向は、業績測定における相互比較と調整の重要性を排除するものでは決してない。これらの調整要件は、個人のパフォーマンスや能力評価にも適用されるからである。

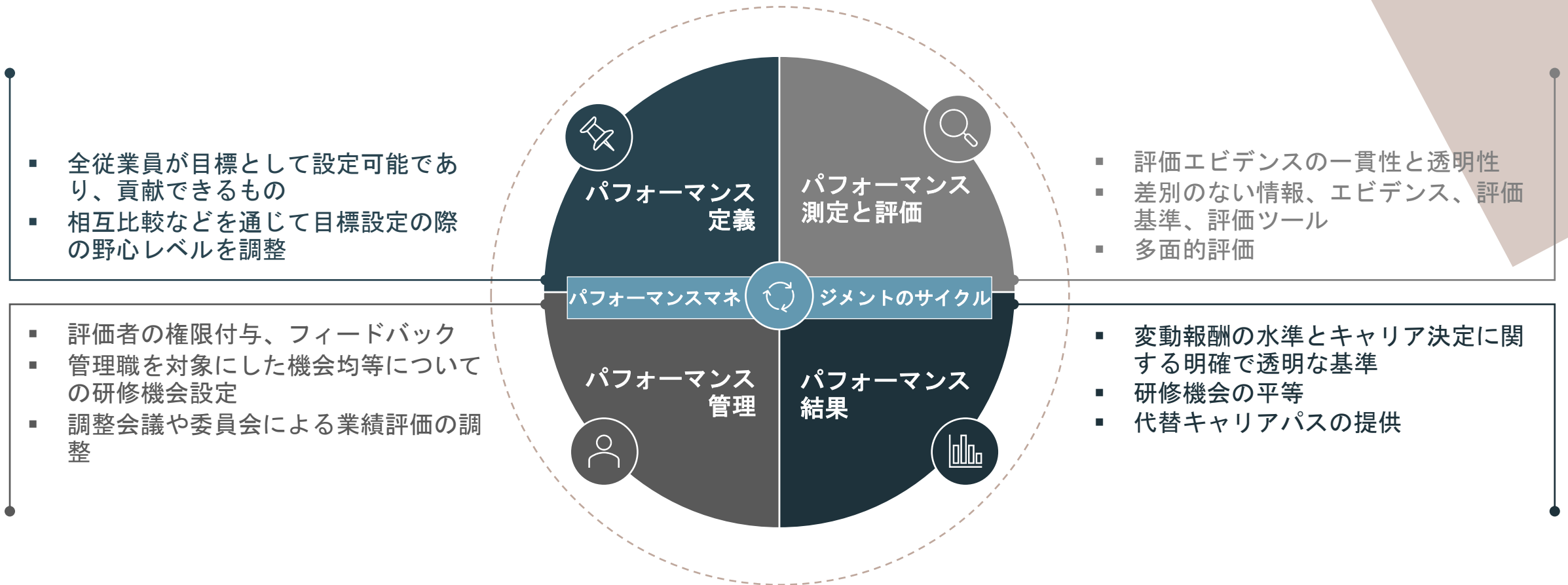
パフォーマンスの測定と評価

機会均等が進んでいる企業は、均一で標準化された透明性の高い基準や手段を用いている。調査対象となった企業のほぼ40%において、従業員を評価するための情報や根拠が透明かつ標準的な方法で定義されていないことが判明している。さらに、その情報・根拠や業績評価ツールが実際に差別的でなく、機会平等の実現にふさわしいものどうかをチェックしている企業は約45%に過ぎない。これは特に重要な問題である。なぜなら、評価根拠、基準、ツールが統一され、透明で差別を排除するものであることは、機会の平等の促進と非常に深く関わるためである。このことは、日々のコンサルティング業務における我々の経験と強く一致している。我々は常々、手続きの非透明性、評価原則の欠如、統一されていない評価手法を、パフォーマンスマネジメントにおける衛生要因として挙げ、またこれらは比較的容易に改善できると指摘している。

多面的な評価を実施しているのは、調査対象企業の約半数に過ぎず、その多くは、直属の上司からのフィードバックに加え、自己評価または他の上司からのフィードバック、あるいはその両方をプロセスに組み込んでいる。しかし、本サーベイは、一面的な評価だけでは不十分であることを示している。多面的視点がパフォーマンスのプロセスに統合されれば、機会の平等性の認知度は大きく向上する。



【図1】 機会均等を実現するパフォーマンスマネジメントの成功要因



パフォーマンスの管理

調査対象企業の大多数（69%）は、マイルストーンや役割などが明確な、標準化された透明性の高い年次プロセスを確立している。一方、調整会議や委員会等の枠組みで業績評価を調整・比較している企業は39%に過ぎない。しかし、我々の経験上、これらは評価者間の評価の不平等をなくし、より高い比較可能性を確保するための重要な要素であると言える。この調査結果とこれまでの実務経験から明らかなのは、より広範な業績評価と、業績に対する質・量、双方の期待値を明確に表明する方が、従業員により受け入れられ納得されやすく、またパフォーマンス向上への意欲も高まると言うことである。また同時に、機会均等の認識も向上する。

本調査結果はまた、プロセスの高度な標準化と透明性が機会均等に貢献することを示唆するものである。さらに、年度中途の部署や拠点ごとの話し合いも、機会均等の達成過程で顕著な影響を及ぼす。この年度中途のローカルレベルでの話し合いは、短期的なフィードバックを通じて期待値を明確かつ公正にするものである。これは我々も長年にわたって注視している傾向であるが、本調査によって、パフォーマンスマネジメント※における明確なトレンドとなっていることが裏付けられた。

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

パフォーマンスの影響

機会均等が顕著に表れるのは、キャリア決定においてである。重要なのは、透明で明確な基準に基づき、さらにその決定がわかりやすく、プロセスが追跡可能であることだ。調査対象企業の3分の2以上が、報酬の調整と賞与を標準化された透明性の高い基準に基づいて判断している。変動報酬額のトレーサビリティにおいても、ほぼ80%が明確で透明性の高い基準で調整しており、わかりやすいと回答している。

機会均等という観点からパフォーマンス結果を見ると、報酬とキャリアパスにおける透明性と基準に沿った決定が特に高い重要性を持っていることが分かる。特に、機会均等性が高いと回答した企業では、昇進や賞与の支給基準が全員に平等に適用されている。これにより、達成のチャンスはすべての従業員に均等に与えられる。また、学習機会への平等なアクセスや代替キャリアパスも、企業における機会均等に大きく寄与していることが、本調査結果から読み取れる。

結論

企業が機会均等を達成するために、パフォーマンスマネジメントがどのような重要な役割を果たすか、という点に焦点を当てた2022年の本サーベイは、持続可能なHRプロセスに向けたシステムの構築の

重要性を効果的に示している。本サーベイはまた、業績への期待と評価が比較可能であり、標準化、統一化され、明確な基準に基づいたシステムを企業全体として確保し、結果として得られる報酬を透明でわかりやすく示すことが非常に重要であることを指摘するものである。

これは、企業の社会的・政治的イメージだけでなく、金銭的・非金銭的な企業としての成功という付加価値を生み出すものだ。このことは、多くの企業ですでに（部分的に）実施されている対策をさらに専門化し、より充実させる必要があることを示している。

サーベイについて

キーンバウムのサーベイ「パフォーマンスマネジメント2022」の一環として、パフォーマンスマネジメントが機会均等の向上にどのように寄与するのかについて調査したもの。調査の構造は、キーンbaum独自のパフォーマンスマネジメントシステム用フレームワークに基づく（図1参照）。調査は2022年春、規模、業種の異なる170社が参加。

本記事はComp&Ben 4号/2022年8月号に掲載されたものです。最新号は[こちら](#)からご覧ください。

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

参考文献

Forbes New Research: Diversity + Inclusion = Better Decision Making At Work, 2017.

Forbes: Why Gender Equality Matters In Business Success, 2020.

Krell, G./Sieben, B.: Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsvorteil, 2011, in: Krell, G./Ortlieb, R./Sieben, B. (eds): Chancengleichheit durch Personalpolitik.

執筆

Sven Herzog

Student Apprentice | Compensation & Performance Management

Sven.Herzog@kienbaum.de

Julia Bockermann

Consultant | Organization Strategy & HR Transformation

Julia.Bockermann@kienbaum.de

Hans-Carl von Hülsen

Senior Manager | Compensation & Performance Management

Hans-Carl.vonHuelсен@kienbaum.de

オリジナル記事（ドイツ語）：

<https://www.kienbaum.com/de/blog/performance-management-hebel-zu-mehr-chancengleichheit/>





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