



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. 1/2023

ページ トピック

- [03](#) 「人手不足」時代を乗り切る：リスクリングと適材適所の人材配置がカギ。
- [05](#) 2023年、社員は何を期待しているのか？
- [08](#) 「ピープルトレンド2023」 永続的な危機の連続、転換期、VUCA²
- [13](#) 【英語の無料ウェビナー開催】4月4日（火）10:00-10:45 CET お申込み受付中！
- [14](#) 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
- [15](#) お問い合わせ



「人手不足」時代を乗り切る：リスキリングと適材適所の人材配置がカギ

主要人材コンサルティング会社アンケート「2023年 人材需要と採用の課題」にキーンバウムジャパンが回答

人事専門誌「日本人材ニュース」は、主要人材コンサルティング会社を対象に、2023年の人材需要と採用の課題についてアンケートを行った。この中でキーンバウムジャパンの代表、鈴木悦司は下記のよう

（1）企業の人材需要

中途採用の正規社員の有効求人倍率はコロナ前1.4程度で推移していたものがコロナ禍が始まった直後の2020年夏には1.0程度まで落ち込んでしまった。その後徐々に持ち直し、直近の数字では1.33となっている。マクロ的に見れば売り手市場の雇用環境が続くと思われる。ただし、人材需要の高まりというより少子高齢化による労働人口の縮小による“人手不足”が実態だろう。

（2）企業の人材採用の課題

主にDXの進展を背景にリスキリングによる社員の再教育が人事課題になっている。社内の人的資源の最適化には必要な手立てではあるが、それと共に社外の人的資源の活用も積極的に取り組むべきではないか。特に大手企業では今以上に社会流動性を容認（あるいは奨励）する人事戦略が求められる。報酬制度に関しても固定化された給与テーブルではなく、労働市場の市場原理を受け入れ、必要とされる人材を獲得するべきではないだろうか。

（3）人材業界の展望、自社の事業・サービス展開

社内での人材のミスマッチ、絶対的な人材不足がこれほど経営課題として取り上げられてきた時はないように思える。政府、企業はリスキリングという切り口で問題解決に取り組んでいるが、人材業界としては人材の流動性（転職）を通じ企業の適材適所の人材を配置、また個人にとっては個人の自己実現に貢献することがその社会的な意義であろうが、当社としてもこのことを目的にしたい。



記事はこちら。

<https://jinzainews.net/27321/>

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/list/>

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



202/23年の給与調整、社員は何を期待しているのか？

2022/23年の給与調整

高いインフレ率が給与調整に大きな圧力を与えている。生活コストの上昇に伴い、従業員はそれに対応した給与調整を期待している。従業員が雇用主に何を期待しているのか、本記事でまとめた。

2022/23年の給与調整は、特別な条件下で行われている。来るべき給与調整の予算の設定に、企業は苦悩している。高いインフレ率により、多くの従業員が大幅な給与アップを期待している。加えて全体的な経済状況の不透明さが、事態を著しく複雑にしているのだ。

キーンバウムの2023年給与予測サーベイ（※）「Kienbaum Salary Development Forecast 2023」によると、調査対象企業の約97%が従業員側の期待値が高いとのことである。そのため、従業員の生活費の上昇に給与調整で対応するよう、企業に対する圧力が高まっている。スペシャリスト不足の時代、この圧力から逃れることは難しいと思われる。同時に、緊迫した世界経済情勢は企業のコスト構造にも緊張感をもたらしており、給与予算の調整は慎重に行う必要がある。

※ <https://shop.kienbaum.com/produkt/gehaltsentwicklung-prognose-fuer-2023/>

キーンバウムでは、従業員心理をより深く理解するために、従業員1000名を対象に、来るべき給与調整に関する印象と期待について調査を実施した。従業員の心情を本記事で伝えたい。

期待値はかなり現実的だが、従業員の要求はもっと高い

1000人の回答者のうち、28%が、年の変わり目には現在のインフレ率に見合った給与の引き上げを期待すると回答している。一方、58%の回答者が「大幅な給与調整は期待していない」と回答している。

予想される給与の調整について、調査対象となった企業は、ドイツにおける給与の平均上昇率を4.9%とする計画を給与変動予測に示している。従業員側の今回の給与の平均期待値は4.6%であり、雇用者側の計画は、従業員の期待に比較的近いと思われる。雇用者側が高インフレにどの程度対応すべきかという質問には、平均9.3%の昇給と、かなり高い数値が示された。

「インフレ特別支給」に注目する従業員

連邦政府は、賃金と物価のスパイラルが差し迫っていることを認識し、物価上昇における市民への生活支援および企業の負担軽減のための資本提供を実施する。例えば、2022年10月、雇用者は今後2年間で従業員に3000ユーロまで税金と社会保険料を免除した支給が可能となることが決定された。

本サーベイの結果では、このような特別支給金を固定給の増額に代わる賢明な選択肢と考える従業員は50%にも上る。この見解の支持率は経営トップや部門管理者レベルにおいてはさらに高く、実に60%である。

調査対象となった従業員の58%が、雇用者はこのような追加的特別支給を活用すべきだと回答している。意外なことに、調査対象の従業員の55%が、支給可能な上限額の3000ユーロ以下でも満足すると答えている。雇用者からの支給として、従業員が期待する額の平均は2,200ユーロである。また、回答者の36%が、雇用主から特別支給金の上限である3,000ユーロの全額支給を期待している。

従業員の要望がもっと大きいのは明確

本調査委によると、従業員の雇用者に対する期待はかなり現実的であるが、雇用者にはもっと多くを行ってほしいという根本的な要求があるようだ。企業はこの期待を認識しており、計画的な行動に結びつけている。「インフレ特別支給金」の支払いなどの潜在的な措置の効果を過小評価すべきではない。というのも、かなりの割合の従業員にとって、それらは固定給の引き上げの代わりになる可能性があるからだ。雇用者がこの手段を利用するという期待は、従業員の間にも広がっている。

執筆

Dr. Michael Kind

Senior Manager | Compensation & Performance Management

Michael.Kind@kienbaum.de

Dr. Sebastian Pacher

Managing Director | Compensation & Performance Management

Sebastian.Pacher@kienbaum.de

オリジナル記事（ドイツ語）：

<https://www.kienbaum.com/de/blog/gehaltsrunde-2022-23-was-erwarten-die-arbeitnehmenden/>

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/>

「ピープルトレンド2023」 永続的な危機の連続、転換期、VUCA²

HRの未来を探る

昨今よく耳にするVUCA時代は、世界的な動きにより新たな局面を迎えている。本稿では、高度にダイナミックな環境が社会や企業に与える影響と、そこから導き出される2023年のピープルトレンドを6つのポイントにまとめている。

2022年、コロナ危機はほぼ収束したかに見えたが、早くも人々と組織に広範囲な影響を及ぼす新たな危機の到来を告げていた。ヨーロッパでの戦争という致命的なニュースは、昨年2月までは想像するのも難しいように思われた。それ以来、ウクライナにおけるロシアの侵略戦争は世界を緊張させ続け、グローバル貿易の利点がグローバル依存という欠点に変わることを実証している。

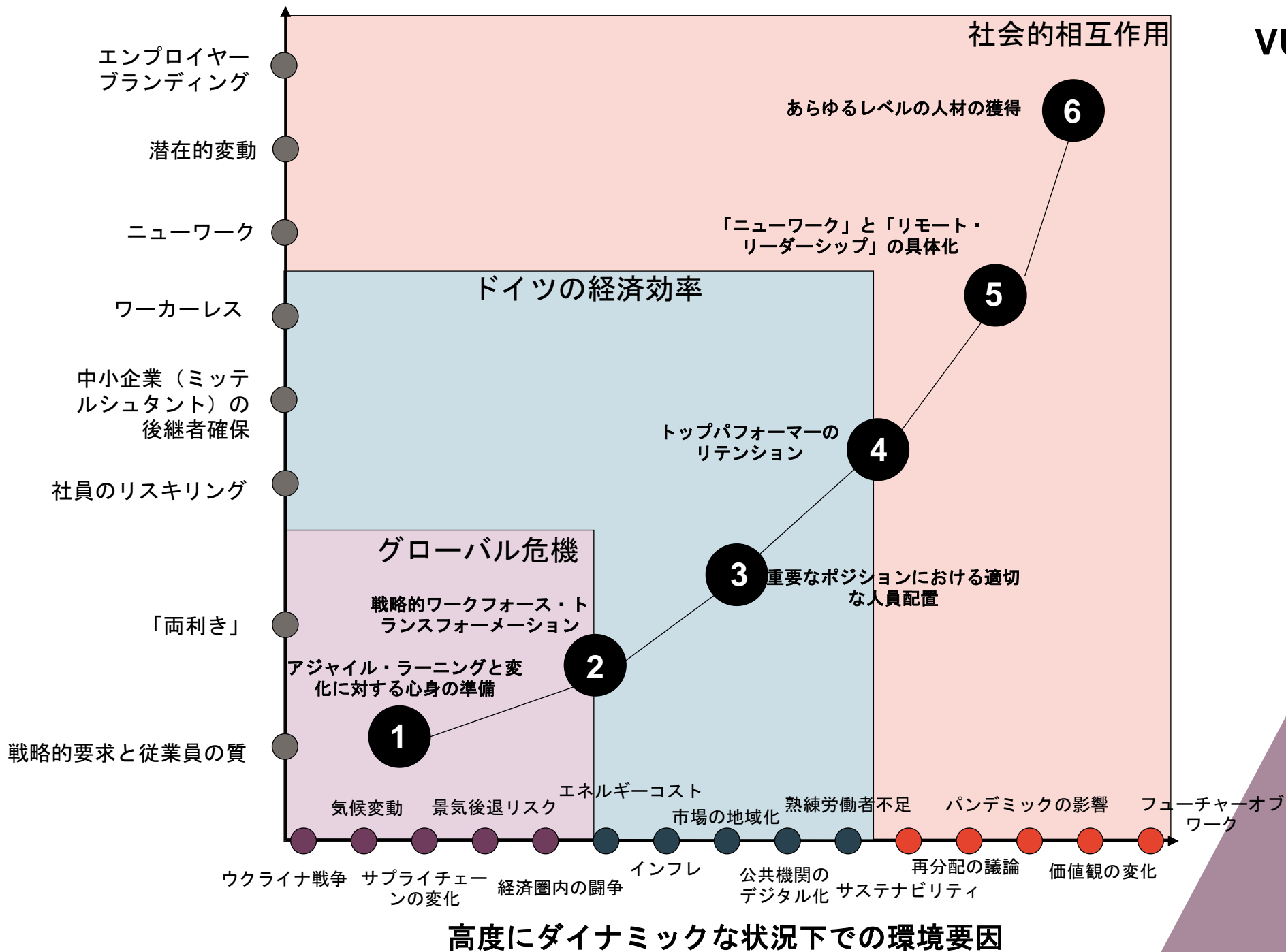
パンデミック、ウクライナ戦争、気候変動、米国・中国・欧州の経済圏の争い、サプライチェーンの変化など、世界的な動きによって、よく耳にするVUCA時代は新たな局面を迎えている。これらの動きに伴う変動性、複雑性、不確実性、曖昧さは増大し、世界と経済の秩序の崩壊へと凝縮され、企業に深刻な影響を及ぼしているのである。

この環境のダイナミズムは社会やビジネスにどのようなインパクトを与え、そこからどのような人事トレンドを導き出せるのだろうか。このような状況下ではあるが、今年もあえて予測してみたい。このダイナミズムを「VUCA²」と呼び、図式化することにしよう。

高度にダイナミックな状況下での環境要因

冒頭で述べた世界的な危機は、ドイツの経済界に大きな試練をもたらした。エネルギー価格の高騰とインフレは、差し迫った不況の危機を生み出し、多くの企業に新たな不安と変革の必要性、さらに人々には生活と将来への不安を突きつけている。ロシアや中国といった経済拠点への依存が爆発的速度で問題に変わった。このスピード感は、まさにこうした依存を回避するための経済の地域化につながるであろう。

企業への影響



こうした新たな数々の問題に加え、ドイツ経済は既存の課題にも直面し続けている。特に行政の分野ではデジタル化が遅々として進まず、またスペシャリスト不足も確実に深刻化しているため、企業は頭を悩ませている。Z世代やアルファ世代に顕著な価値観の変化、サステナビリティの重要性の高まり、社会的公正のための再分配論、パンデミック関連の影響、「フューチャーオブワーク」の形成といった社会的相互作用が企業を動かし、ピープルマネジメントの新たな課題を定義している。

企業への影響

現在の非常にダイナミックな環境は、企業に様々な行動領域をもたらしている。企業としての行動力を維持するためには、主要なビジネス領域とイノベーションビジネスの両方をこなせる、いわゆる「**両利き**」の能力がますます重要になってくる。特に、危機管理と言う観点においては、新しいビジネスモデルやイノベーションマネジメントの分野を疎かにしてはならない。しかし、このような「二刀流」型や市場のダイナミズムに対応するためには、より高度な戦略マネジメントが要求されることになり、そのためには**役員や管理職のポジションに優れた人材が必要**となる。経営幹部は、優れたマネジメント能力と

リーダーシップを持ち併せた人物で構成される必要があり、かつコアビジネスとイノベーションビジネスの双方の領域において、それぞれ必要なマネジメントの役割と適合するものであるべきだろう。

同時に、危機の連続やスペシャリスト不足により、「人」の要素がますます重要になってきていることが企業にも示された。特に新しい人材の獲得とそのリテンションは、市場競争を勝ち抜くための決定的な要因になりつつある。

ここで特に課題として挙げられるのは、**ワーカース**（熟練労働者の不足が、引く手あまたの技術者やデジタル人材だけにとどまらず、今やすべての職種に浸透し、特に有資格スペシャリストが不足していることを表す）、労働力の**潜在的変動リスク**（例えば2022年10月のキーンバウムとWirtschaftsWocheとの調査では、1000人超の対象者のうち31%が転職を考えていると回答）、**社員のリスクリング**（今後5~8年の間に50%以上の職種が大規模に入れ替わることが予想される）、そして最後に、いわゆる「要」である中小企業（ミッテルシュタント）における**後継者の確保**である。

このような発展の前提となるのは、確固たる**エンプロイヤーブランディング**、共感できるパーパス、価値観、そして、人を中心とした企業文化である。柔軟なキャリアパスやフレキシブルな労働形態、仕事環境のデジタル化、仕事の意義、仕事と家庭の両立、などのいわゆる**ニューワーク**の導入も、これに含まれる。

2023年のHR：6つのトレンドと課題

上記で紹介した展開とそれに伴う影響に基づき、2023年における6点の重要なピープルトレンドを特定した。

1. あらゆるレベルの人材の獲得

HRは、ソーシング、リクルーティング、オンボーディングにおいて革新的なプロセス（※1）を必要としている。さらに、適切な潜在能力の診断、更に企業の価値観やビジネスモデルとの整合性が重要な役割を果たす。

2. 社員のリテンション、特にトップパフォーマーのリテンション

新入社員の獲得だけでなく、既存社員のリテンションも重要な要素である。この点では、企業の価値観やビジネスモデルに則した独自のリーダーシップモデルを策定した上で、それに基づくリーダーシップの質の向上と明確な従業員エンゲージメントを図ることが重要である。

※1 <https://www.kienbaum.com/de/leistungen/hr-transformation/#HR-Prozessoptimierung-HR-Produktportfolio>

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

3. 戦略的なワークフォース・トランスフォーメーション

ワークフォース、すなわち労働力は、少子高齢化や労働スキルのシフトという形で、顕著な変容を遂げつつある。この推進要因として特筆すべきは、コアビジネスとイノベーションビジネスの2点に焦点を当てた新しい企業戦略、デジタル化とオートメーション化の進展、そしてデジタル化に則したビジネスモデル領域の拡大であろう。このトランスフォーメーションを戦略的に遂行するために、人事部は、特にビジネスパートナーとしての役割で参画すべきである。

4. 「ニューワーク」と「リモート・リーダーシップ」の具体化

ニューワークとリモート・リーダーシップの導入は、多くの企業にとって中心的な課題となっている。これは、ニューワークを単に「可能にする」のではなく、ニューワークとリモート・リーダーシップが今後どのように実現されるべきかについて、全社的に具体的に取り組むことを意味する。これは、例えば、オフィスワークとリモートワークのジョブグループ間の公平を保つことや、デジタルワークツールを使いこなすためのトレーニングなどの問題であり、ピープルマネジメントとパフォーマンスマネジメントの課題となる。この中で人事部は、とりわけ共同決定の仲介、業績管理システム（※2）、大胆なキャリアパスのモデル作り、また部分的にはデジタルワークプレイスの分野において、責任を持つことになる。

5. 重要なポジションにおける適切な人員配置

人事の重要な能力とは、選考プロセスにおける明確な診断能力に沿った、根拠のある未来志向型の要求分析である。データに基づくアプローチと評価に裏打ちされて、人事は重要なポジションに個人や部署に沿った適任配置を行うことができるのである。

6. アジャイル・ラーニングと変化に対する心身の準備

あらゆるレベルにおける絶え間ない変革には、主として、すべての従業員がすべての職務において学習のための機敏さと変化への意欲を持つことが必要である。ここでは、人材育成とチェンジマネジメント（※）が求められている。

キーンバウムのPeople Conventionでは、ピープルトレンドやその影響について、より詳しくご説明します。今年のPeople Convention ライブストリーミング（ドイツ語）は2023年5月11日です。登録は無料です。

<https://www.kienbaum.com/de/veranstaltungen/people-convention-2023/>

※ <https://www.kienbaum.com/de/leistungen/executive-consulting/change-management/>

執筆

Prof. Dr. Walter Jochmann

Managing Director

Walter.Jochmann@kienbaum.de

Lukas M. Fastenroth

Senior Consultant & Akademischer Leiter Consulting, Kienbaum Institut

lukas.fastenroth@kienbauminstitut-ism.de

オリジナル記事（ドイツ語）：

<https://www.kienbaum.com/de/blog/people-trends-2023-dauerkrise-zeitenwende-und-vuca2/>

【英語の無料ウェビナー開催】4月4日（火）10:00-10:45 CET お申込み受付中！

キーンバウム・ピープルコンベンション（2023年5月11日開催）先行イベント

毎年恒例のキーンバウム・ピープルコンベンション、今年も一つのセッションが英語で行われます。

ピープルコンベンションは人事担当者を対象としたHRに特化したイベントで、ドイツ語圏では最大級の規模を誇ります。

22回目となる今年のテーマは「THE FUTURE OF」。優秀な人材の獲得、リテンションや、リーダーシップ、企業文化のあり方など、変革を迫られている現在の「組織」に「人」はどのように関わるべきかを、様々な業種からのゲストを招いて探っていきます。

お申し込み、イベント詳細はこちら：

www.kienbaum.com/de/pplcon23

申込用紙はドイツ語です。*印のある2か所にご記入（メールアドレス記入欄、申込みチェック欄）の上、[Events wählen]欄からご希望のウェビナーを選択してください。

The banner features a dark orange background with white and light orange abstract shapes. At the top left is the 'People Convention' logo. The text 'WEBINAR' is centered, followed by the date and time '04.04.2023 | 10:00 - 10:45am'. The main title 'Future Competency and Skill Management in Global Corporations' is prominently displayed, with the subtitle 'The Intersnack Group Case Study' below it. A white speech bubble on the right contains the text 'REGISTER NOW'. Two circular portraits of speakers are shown at the bottom: Johanna Dickinson from Intersnack on the left and Dr. Dennis Kampschulte from Kienbaum on the right.



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