



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. 3/2023

ページ トピック

- 03 企業の価値観をコンピテンスに反映させるには？
- 06 インフレ・プレミアムは誰に支給されたのか？
- 09 MANN+HUMMEL - フィルトレーションにおけるリーダーシップ：持続可能未来のために
- 12 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
- 13 お問い合わせ



企業の価値観をコンピテンスに反映させるには？

第22回キーンバウムPeople Convention “THE FUTURE OF” より

コンピテンスとスキルを積極的かつ体系的に管理する組織作りーこれは人事部門の中核となる事項である。インタースナック・グループ Intersnack Groupの人事担当グループディレクター、Johanna Dickinsonは、Kienbaumのマネージングディレクター兼パートナーであるDr. Dennis Kampschulteと共に、Intersnack社がこの課題にどのように取り組んでいるかについて議論した。

Intersnack Groupは、チップスなどのスナック菓子を製造する国際的な企業である。ドイツでは、funny-frisch、Chio Chips、Ültjeのブランドでよく知られている。Intersnack社は、ヨーロッパと海外の42の拠点で生産し、約14,000人の従業員が従事する。グループは15の管理ユニットに分かれており、各ユニットは独立して組織され、独自の人事チームを持つ。経営はトップダウン方式ではなく、各ユニットの対等なパートナーシップによるコミュニケーションに基づいて行われる。Johanna Dickinsonは、「このような分散型の組織体制は、私たちのDNAに組み込まれている。これは私たちの価値観を反映したものであり、大変誇りに思っている」と述べている。

同時に、この組織形態には課題も存在する。グループ全体の更なる成長を実現するためには、人事プロセスの調和が必要だ。Johanna Dickinsonは、Intersnack社がどのようにコンピテンスとスキルの管理を調和させる取り組みを行っているかについて報告した。

Intersnack社は、部門横断的なコンピテンスの特定、評価、開発においてハイブリッド型アプローチを導入している。まず、全従業員に適用されるコンピテンスが導入された。これらのコンピテンスはIntersnackグループの3つのコアバリューに基づいて具体化された。これは、企業のパーパスを全従業員が日々実践できるようにすることを目的としたものである。このほか、管理職のみに適用される追加のコンピテンスがある。

Dickinsonによれば、以前のグローバルモデルは、組織の全従業員に対して8つの中心的コンピテンスを持つものであった。このモデルは理解されやすかったものの、具体性に欠けるため、管理部門に受け入れられなかったと言う。Dennis Kampschulteは、「特にパーパスを重視する企業にとって、コンピテンスモデルは、自社の価値観を組織内の全員に透明化する強力なツールとなる」と語る。



再構築の過程でIntersnack社は、コンピテンスだけでなく、機能的なスキルについても透明性を高める必要性を認識した。そこで、組織内の特定のファンクション（財務、人事、マーケティング、ITなど）に関連する知識をマッピングした、ファンクショナルスキルクラスタを採用することにした。Dickinsonは、「これにより、今では、グループ全体で同じ言葉が話すことが可能になった」と述べている。クラスタの利点を以下に示す。

- ファンクション内のスキル開発が明確になる。
- 求人において、要求される職能に透明性をもたらし、採用を容易にする。
- 管理部門の各人に対し、マネジメントに必要な固有の職務スキルを明確にする。
- 役職内、および他の役職への個別のキャリア開発を支援する。

これらのクラスタは、人事部門の代表者と各管理部門のスタッフが参加したワークショップで共同開発されたものである。それぞれのファンクションに必要とされるスキルを定めることで、部門内でのオーナーシップが生まれる。このため、このプロセス開発には優れたプロジェクトマネジメントが不可欠であると、Dickinsonは強調する。

コンピテンスとスキルの定義

コンピテンス（Competences）：

コンピテンスとは、さまざまな文脈における特定の課題を解決するために、すでに存在する、あるいは学ぶことができる、適用可能で総合的な行動パターンを示す。例：コミュニケーション、協調性、リーダーシップ

スキル（Skills）：

スキルとは、特定のタスクや活動を遂行するために必要な機能的、技術的、方法論的な知識を指す。特定のコンピテンシーを獲得するための前提条件となる。例：特定のプログラミング言語の習得、機械の操作、人前で話すこと

講演者 :

Johanna Dickinson

Group Director Human Resources, Intersnack

Dr. Dennis Kampschulte

Managing Director & Partner, Kienbaum

講演の全編（英語）はこちらの録画をご覧ください。

<https://www.kienbaum.com/de/blog/wie-sich-unternehmenswerte-in-den-kompetenzen-widerspiegeln>

執筆

Lucilla Schönauer

Junior Communication Specialist

オリジナル記事（ドイツ語） :

<https://www.kienbaum.com/de/blog/wie-sich-unternehmenswerte-in-den-kompetenzen-widerspiegeln>

インフレ・プレミアムは誰に支給されたのか？

ショートサーベイ 2022年・2023年の給与動向

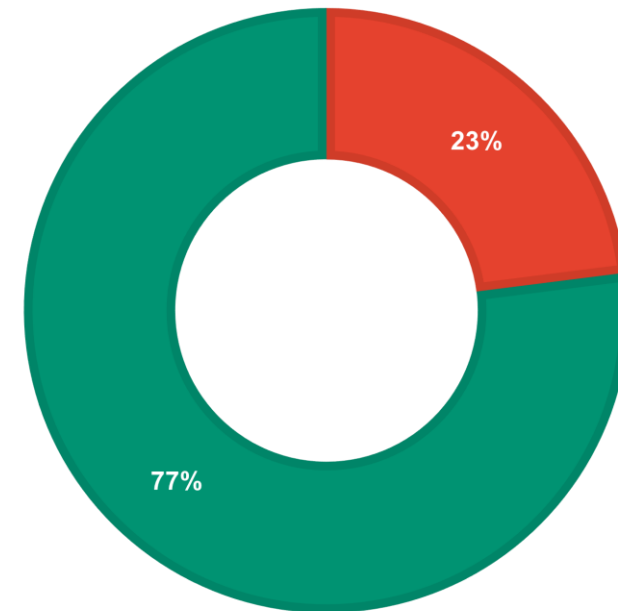
昨年末、連邦政府はインフレ・プレミアムを導入し、従業員に対して税金と社会保障費を免除する制度を作った。3月初旬に実施したショートサーベイの一環として、300社以上の企業にインフレ・プレミアムの利用状況について調査を行った。誰がこの措置の恩恵を受けているのか？いくら支払われたのか？その結果をまとめた。

2022年10月末、連邦政府は、企業が従業員に対して最大3,000ユーロを税金と社会保障費から免除して支払うことを可能にした。企業の負担を分散させるため、インフレプレミアムを数回に分けて、2年弱の期間で分割支給するオプションも用意された。この措置の目的は、生活費が上昇する時期に国民を支援することである。

以下は、3月初旬に行われた短期調査で、インフレプレミアムの利用について300社以上の企業に対して行った調査結果の主なポイントである。

- 企業はこの措置を活用

調査対象の企業の約77%が、従業員に対してインフレ・プレミアムを支給していると回答している。



■ インフレ・プレミアムを未支給 ■ インフレ・プレミアムを支給



- 企業は段階的な分割支給を選択

インフレプレミアムを支給する調査対象企業の約半数が、支払いを段階的に行う方法を選択している。そのうち約半数の企業はプレミアムを2回の分割支給とし、17%は3回、10%は4回の分割支給を行っている。

	一括支給 (EUR) * N=93				分割支給 (EUR) * N=103			
	Q1	中央値	Q3	平均値	Q1	中央値	Q3	平均値
役員	1,000	1,500	3,000	1,668	1,500	3,000	3,000	2,196
管理職	1,000	1,500	2,750	1,573	1,500	3,000	3,000	2,252
専門職	1,000	1,500	2,250	1,622	1,500	3,000	3,000	2,364
事務職	1,000	1,500	3,000	1,638	1,500	3,000	3,000	2,341

*統計の数値はインフレ・プレミアムを支給した企業のみを対象としたもの。

- 3000ユーロという最高限度額の支給は、通常行われていない。

インフレ・プレミアムを支給する調査対象企業のうち、全額を支給したのは約1/4のみであった。平均支給額は約2200ユーロであった。

さらに注目すべき点は、インフレ・プレミアムの支給には、企業にまずそれを支払う余裕がなければならないということである。自社の収益状況が競合他社と比較して平均以上であると評価した企業は、インフレ・プレミアムを利用する傾向が顕著であった。関係者（協会や労働組合など）のインタビューによると、地元の小さな図書館のような零細企業にとっては、このような制度は単純に手の届かないものだ、とのことである。このような規模の企業は、我々の調査には参加しない傾向がある。ただし、ドイツでは従業員の18%が10人未満の企業で働いていることを考慮に入れると（出典：Statista）、これらの従業員がインフレ・プレミアムの恩恵をどの程度受けることができたかは、今回の調査では明確に示されていない。

結論：

インフレ・プレミアムの導入は効果を発揮し、企業が従業員に対して実感できる支払いを行うことを可能にし、手続き上もうまく行われていた（キーワード：期間と分割支給）。

本ショートサーベイは、キーンバウムショップで入手可能（無料）。

<https://shop.kienbaum.com/produkt/gehaltsentwicklung-2022-23/>

執筆

Dr. Michael Kind

Senior Manager | Compensation & Performance Management

Michael.Kind@kienbaum.de

オリジナル記事（ドイツ語）：

<https://www.kienbaum.com/de/blog/inflationspraemie-wer-hat-die-massnahme-vom-arbeitgeber-erhalten>



MANN+HUMMEL - フィルトレーションにおけるリーダーシップ：持続可能未来のために

キーンバウム・ポッドキャスト「パイオニアの私たち」より

キーンバウム・ポッドキャスト「パイオニアの私たち」の新エピソードでは、MANN+HUMMELの共同創業者の孫であり、監査役会会長のトーマス・フィッシャーが、フィルトレーションにおける内燃機関から電気モーターへの転換、デジタル化、そして株主であるMann家、Hummel家の両家の協力関係の重要性についてを語っている。

Thomas Fischerは、世界中を転々としてきた。フィルトレーションの専門メーカーであるMANN+HUMMEL社の共同創設者であるAdolf Mannの孫である彼は、これまでに23回以上の引っ越しを経験している。2002年以来、彼はMann家の第3世代の代表者として、また株主代表として、MANN+HUMMEL社の監査役会会長の職を務めている。MANN+HUMMELは世界中で22,000人以上の従業員を擁するグローバル企業である。彼自身は同社で業務的に働いたことはない。株主間協定で禁じられているためである。Thomas Fischerは、監査役会メンバーになる前に、自立した立場で自身の足で立つことが重要であったと述べている。「自分の業績によってトップに立つことができたという満足感を得ることができた」と彼は語る。とはいえ、彼はMANN+HUMMELという会社やフィルトレーション業界の動向を熟知

している。Fabian Kienbaumとの対話の中で、彼は燃焼エンジンから代替エンジンへの転換がフィルトレーションにとって何を意味するか、フィルトレーションにおけるデジタル化がどのようなものであるか、そして企業価値が社内の雰囲気にとってどれほど重要であることを説明している。さらに、MannとHummelの両家の間の株主間協定の内容や、なぜ彼が政治の世界に長い間関心を持たなかったのかについても語っている。

MANN+HUMMELが特別なのは、同社が常に2つの株主の家族によって所有されている点である。「家族同士がうまくいっていないと、50：50は難しいかもしれない」とFischerは指摘する。「明確なコミュニケーションがすべてだ。もし合意に達しない場合は、両家にはある切り札がある。その時のために特別に作られた特製コインを投げる、というものだ。」もっとも、この手段に頼る必要はこれまでまだなかった。

家族のいずれのメンバーも組織の運営には従事していない。これがなぜなのか、Fischerは自身の父の例を挙げて説明する。彼は家族メンバーとして運営に関与した最後の人物であり、多発性硬化症を患って



いた。「重病の人は、完全に健康な人と比べて勇気がなく、変化に対する意欲もないものだ」。

現在、Thomas Fischerは、会社の代表として、まだ十分に近くで影響力を行使することができる。ただしこれは、外部から任命された会社のトップにとって難しい状況でもある。「外部から来た経営陣にとって、株主がその場にいることは困難を伴うかもしれない」。ここでも、明確なコミュニケーションが重要だと彼は言う。特に、異なる文化の間ではなおさらのことだ。というのも、MANN+HUMMEL社のCEOであるKirk Wilksはアメリカ出身であるが、Thomas Fischerは何とドイツのシュヴァーベン地方の言葉でコミュニケーションを取ると言う。。というのも、「シュヴァーベン地方では『できるかもしれない (could)』や『した方が良い (should)』という表現は『しなければならない (must)』。しかも即刻』という意味だからだ」と彼は冗談めかして語る。つまり「コミュニケーションはより明確に、ということを学んだ」と、監査役会会長は経営陣との協力関係を説明する。

ポッドキャストの内容はこちらから（ドイツ語）
<https://www.kienbaum.com/de/podcast/pioniere-wie-wir>

トーマス・フィッシャー

金融機関における実習、経営学の学位の取得後、ドイツ国内外の自動車業界にて職務経験を積む。2002年以降、家族経営企業の監査役会のメンバー。家族とともにウェストファリア地方南部のリューデンシャイトに住む。共同創業者Adolf Mannの孫であり、Mann家の株主代表であり、監査役会会長でもある彼は、会社をよく知る人物である。Hummel家の公認代表とともに、同社の戦略的方向性の決定を担う。

執筆

Fabian Kienbaum
Co-CEO

Fabian.Kienbaum@kienbaum.de

オリジナル記事（ドイツ語）：

<https://www.kienbaum.com/de/blog/mann-und-hummel-thomas-fischer-pioniere-wie-wir-podcast>

キーンバウム・ポッドキャスト

ドイツのファミリービジネス：ドイツの家族経営企業は、ドイツの中小企業、つまり「ミッテルシュタット」である。家族企業のトップに立つ新世代を駆り立てるものは何か？彼らににとって、相続は重荷なのか、それともチャンスなのか？混乱と変化をどのように経験し、また、リーダーシップや社会的責任について、どのように理解しているのだろうか。

キーンバウムのポッドキャストでは、Fabian Kienbaumと共にドイツの家族経営企業を発見し、体験することができる。彼の祖父Gerhardは、1945年10月にわずか26歳でドイツ初のコンサルティング会社を設立し、1980年代半ばに息子のJochen Kienbaumに引き継いだ。2018年からはFabianが後継者として企業のトップに立ち、経済的側面だけでなく、社会的な背景も含めて、将来に向けて企業の備えを進める。

キーンバウムが「Made in Germany - Made by Vielfalt (Diversity)」というキャンペーンに参加したのも、このような理由からである。このキャンペーンでは、50の家族経営企業が国際的な視野、寛容さ、多様性を提唱する。「ドイツの未来と競争力は、人口動態の変化を

はじめ、私たちが自国にインスピレーションを与えることができる人材の力にかかっている。このキャンペーンは、『Pioniere wie wir (パイオニアの私たち)』というポッドキャストシリーズを立ち上げる決定的なきっかけとなった。」Fabian Kienbaumはこう語る。

キーンバウムのポッドキャスト「パイオニアの私たち」のエピソードは30を超える。視聴はこちらから。

<https://www.kienbaum.com/de/podcast/pioniere-wie-wir>



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

Kienbaum

