



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. 4/2023

## ページ トピック

---

- 03 ベネフィット・サーベイ 2023
- 09 魅力的なブランドをつくるための6つのステップ
- 12 社員が中心：エクスペリエンス・チャンピオンへの道を歩むメディアマルクト・サターン
- 15 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
- 16 お問い合わせ



# ベネフィット・サーベイ 2023

## 給与戦略全体における福利厚生の重要性高まる

インフレや労働・生活・移動習慣の変化がもたらす課題は大きく、企業はもはや給与の引き上げだけではこれらの課題に対応できなくなっている。魅力的な雇用主として市場で生き残るために、企業は福利厚生への支出を増やしている。これは、Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP)とKienbaumがドイツ、オーストリア、スイス（DACH地域）における650社以上を対象に実施した調査が明らかにしたものである。調査の結果と分析を下記に示す。

現在、多くの企業の主要な目標のひとつは、雇用主としての魅力を高めることである。人材不足とそれに伴う「人材争奪戦」の影響を受けて、企業は魅力の向上に努め、労働市場でできるだけ魅力的な存在としてアピールする必要に迫られている。続くインフレや、労働・生活・移動の習慣の変化は、企業に対して新たな課題を突き付けており、これらはもはや金銭的な報酬の向上だけでは対応できなくなっている。こうした課題に対処し、市場において魅力的な雇用主としての地位を確立し優秀な人材を獲得、確保するための方法として人気があるのが、福利厚生である。適切な福利厚生戦略を採用することで、

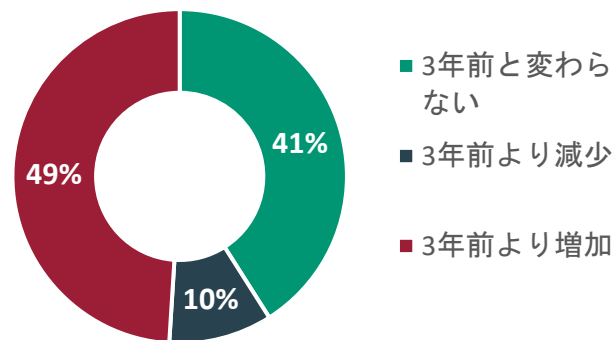
企業文化や雇用主ブランドのサポートを有益に行うことが可能となる。しかし、企業の福利厚生戦略は実際にはどのようなものであり、具体的にどんな福利厚生が利用されているのだろうか。Deutsche Gesellschaft für Personalführung」(DGFP)との協力による大規模な調査の枠組みの中で、ドイツ451社、オーストリア146社、スイス60社を含む、DACH地域のさまざまな業種と規模の650社以上の企業からデータを収集した。

### 予算の増加と柔軟性の重視

優秀な人材の獲得が福利厚生戦略のトップ目標であることを考えれば、この目標を達成するために予算が増額されることは驚くことではない。階層別の予算については、階層が上がるほど多くの予算が投入されていることがわかる。特に、専門職の基本報酬のうち10%以上を福利厚生に投資している企業はわずか4%弱に過ぎないが、トップマネジメント層においては、その割合はすでに11%に達している。すべての階層レベルを通じて、基本報酬の2%までを福利厚生に投資している企業が

ほとんどである。調査対象企業のほぼ50%が、3年前と比べて福利厚生予算を増やしたと回答している。特に、労働時間や労働場所の柔軟性、健康や家族に関する分野には、今後最も多くの予算が投入されることが予想される。興味深いことに、従業員一人当たりの福利厚生予算については、中小企業と大企業の間で差は見られない。ただし、ほぼ50%の企業は、異なるターゲットグループに応じて福利厚生のポートフォリオを差別化しており、本調査によると、企業は管理職や、多くの場合キーポジションに対しても、より多くの福利厚生予算を割り当てている。

予算（インフレ調整後）3年前との比較



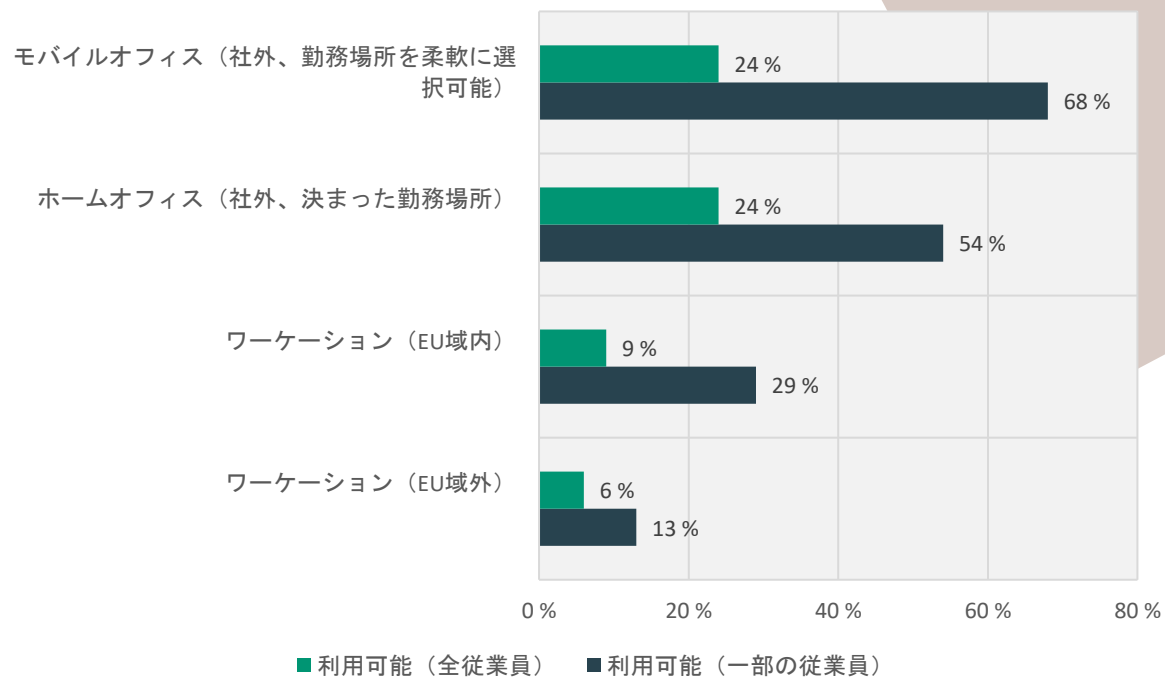
## 福利厚生の重要性が増しているにもかかわらず、その利用における柔軟性や分析を軽視

福利厚生の重要性がますます高まっていることは明らかである。企業は福利厚生が企業の魅力の向上に大きく貢献できることを認識している。しかし、従業員ごとにカスタマイズされた福利厚生を提供すべく、福利厚生の選択肢に柔軟性を持たせている企業は、むしろ例外的である。従業員に完全に自由な福利厚生の選択やカテゴリー内での選択を提供している企業は、わずかに18%弱である。逆に言えば、80%以上の企業が、利用可能な福利厚生を厳密に定義していることになる。特にニュー・ワークとの関連で個別化の重要性が常に強調されていることを考えれば、これは驚くべきことである。福利厚生を通じてエンプロイヤーブランディングの向上を図ることが最大の目標であるにもかかわらず、福利厚生の質を従業員に確認しているドイツ企業がわずかに45%に過ぎないのは驚くべき事実と言える。この数字は求職者についてはさらに低く、求職者に福利厚生の魅力を確認しているドイツ企業はわずかに14%である。一方、オーストリアとスイスではこの事情は異なり、これらの国では、半数以上の企業では従業員が自社の福利厚生を評価できるようになっている。

## EU諸国でワーケーションが増加傾向に

柔軟性、フレキシビリティに関連する福利厚生は広く普及している。特に2020年の福利厚生調査と比較すると、サバティカル休暇の提供が増加していることがわかる。このような制度を提供する企業は、2020年には調査対象の約58%であったが、現在ではほぼ72%となっている。この制度は、小規模企業よりも大企業の方がやや普及している。また、ドイツでは、大企業よりも小企業の方が週4日勤務にややオープンである。導入に反対する理由としてよく挙げられているのは、従業員へのアクセスが制限されることや生産性低下への懸念である。在宅勤務やモバイルオフィスの提供がすでに標準化されている中、EU内外ではワーケーション提供も増加傾向にある（EU諸国の普及率38%、EU外諸国の普及率19%）。もっともこれは通常、特定の従業員グループを対象にしたやや限定的な提供である。また、DACH地域においてジョブシェアリングの普及率に差があることも興味深い。スイスでは60%の企業がすでにジョブシェアリングを実施しているが、ドイツでは41%、オーストリアでは34%にすぎない。

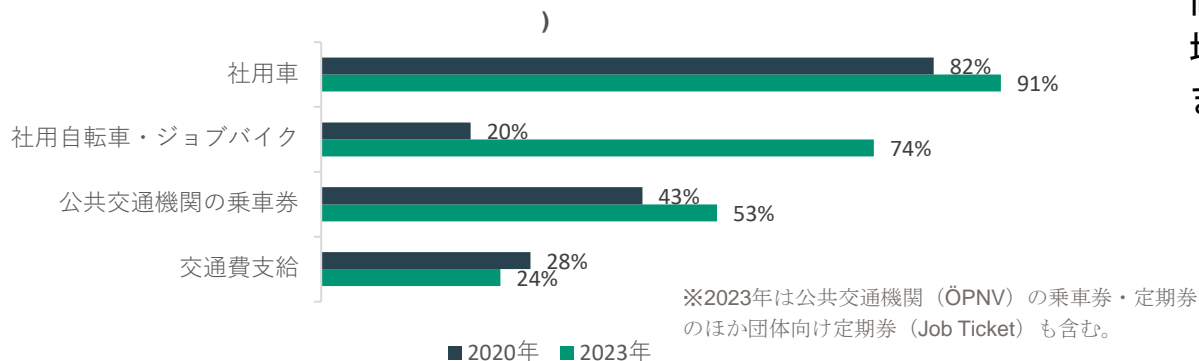
## DACH地域の企業の福利厚生：勤務場所の柔軟性



## 移動手段の変化に対応

サステナビリティ、特に若い世代において移動手段の習慣が変化していることを背景に、福利厚生におけるモビリティ分野も非常に重要となっている。特にドイツでは、持続可能な移動手段の福利厚生の提供が増加していることがわかる。例えば、社用自転車やジョブバイク提供率（2020年の20%から2023年には74%へ）や、公共交通機関の乗車券の提供（2020年と比較して43%から53%へ）がこれに該当する。とはいえ、この分野では、依然として社用車が最も人気ある福利厚生であり、提供率は引き続き90%以上である。オーストリアとスイスでも、社用車は依然としてモビリティ分野でトップの福利厚生である。これらの国々でも持続可能なモビリティの福利厚生は提供されているが、例えば社用自転車はドイツほど普及していない。

ドイツ企業の福利厚生の導入状況：モビリティ (Benefits Surveyより)



## 家庭とキャリアの両立をより重視

DACH地域の企業は、健康と家庭という福利厚生分野に、将来より多くの資金を提供する意向である。調査対象企業のうち、ドイツではほぼ70%の企業が心理カウンセリング・サービスを提供しているのに対し、オーストリアではかなり少なく、わずか6%にとどまる。また、どの国においても、フィットネスやスポーツのレッスンへの補助金は広く普及している。一方で、家庭と仕事の両立も重要な要素であり、企業はこれに対応する傾向を強めている。ドイツでは、子供の保育関連の福利厚生の提供率が2020年との比較で42%から51%に上昇している。オーストリアでも45%が保育関連の福利厚生を提供している。一方、スイスでは、従業員に対し保育関連の提供を実施している企業はわずか15%で、むしろ少ない。ただしスイスでは、ドイツやオーストリアよりも、子どもの出産・養子縁組の際の2人目の親に対する有給休暇の付与率が明らかに高い（スイス70%、ドイツ、オーストリア両国の平均53%）。全体として、企業はこの福利厚生分野への投資を増やしているものの、特に女性の人材のサポート、獲得という点では、まだまだ改善の余地があることがわかる。

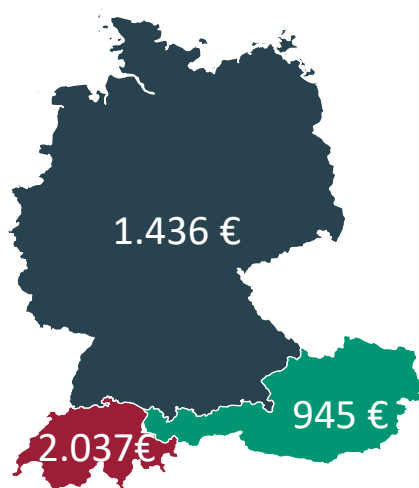
DACH地域における出産・養子縁組の際の2人目の親の休暇制度の有無



## DACH地域において社員教育に最も投資しているのはスイス

従業員の個別教育は、調査対象の企業に重視されていることがわかる。DACH地域全体では、特に高いポジションの従業員を対象としたコーチングの提供が最も人気があり、全体の普及率は84%である。特にドイツとスイスでは最も普及している制度である。一方、オーストリアでは、自己啓発の分野で最も人気のある福利厚生は、外部の研修プログラムへの助成金（93%）である。DACH地域全体の比較では、スイスで最も多くの資金が研修に投資されており、従業員1人当たり年間1,990スイスフラン（約2037ユーロ相当）である。ドイツでは約1,436ユーロ、オーストリアではわずか945ユーロであり、明確な差が見られる。

DACH地域における従業員1人当たりの年間平均研修予算



## 新入社員ボーナスはあまり普及していないのが現状

財務・年金分野の福利厚生は多岐にわたり、さらにそのほとんどが全従業員を対象としたものである。スイスでは調査対象の企業のうち98%が勤続年数に応じたボーナスを支給している。この制度はDACH地域全体でも幅広く普及している。さらに、社外企業での従業員割引（コーポレート・ベネフィット）や法定以上の年金制度（bAV）も、DACH地域全体でこの分野の福利厚生で上位を占める。一方、理論的にはよく取り上げられる新入社員ボーナスは、実際はあまり人気がなく、調査対象企業のわずか9%がこの制度を福利厚生として提供しているにすぎない。

## 利便性の分野における福利厚生のトップは依然として社内イベント

フリードリンクや食事手当付きの社員食堂に加え、利便性の分野において引き続き最も人気が高い福利厚生は、社内イベントであり、その普及率は2020年には97%、2023年には95%に達する。近年、住宅不足や手頃な価格の住宅の不足が問題になっているが、企業はこれを重要な要素と認識し、適切な福利厚生の提供で適切に対処しているようだ。特にドイツでは、住居探しや転居管理のサポートを行っている企業は約46%と、この福利厚生がすでに広く普及していることがわかる。

今年の福利厚生調査は、企業が福利厚生の重要性の高まりを認識し、それに対応した提供を行っていることを明確に示している。つまり、福利厚生の活用はもはや無作為ではなく、明確な戦略的目標を持って行われているということだ。本調査の結果は、DACH地域の市場の状況を概観し、福利厚生の種類や提供方法を示すだけでなく、何が必要不可欠なオプションであるかを浮き彫りにしている。

ベネフィット・サーベイ2023の各国結果レポートは、キーンバウム・ショップで単品またはまとめて購入可能。

【ドイツ】 <https://shop.kienbaum.com/produkt/benefits-studie-de-2023/>

【オーストリア】 <https://shop.kienbaum.com/produkt/benefits-studie-AT-2023/>

【スイス】 <https://shop.kienbaum.com/produkt/benefits-studie-ch-2023/>

【DACH地域全体】 <https://shop.kienbaum.com/produkt/benefits-studie-dach-2023/>

本記事は専門誌Comp&Benの4/2023年7月号に掲載されました。  
<https://digital.personalwirtschaft.de/de/profiles/a84dbeddfb04-personalwirtschaft-digital/editions/personalwirtschaft-juli-2023>

### 執筆

**Laura Stier**

Compensation & Performance Management

[Laura.Stier@kienbaum.de](mailto:Laura.Stier@kienbaum.de)

**Laura Felicitas Geyer**

Manager | Compensation & Performance Management

[LauraFelicitas.Geyer@kienbaum.de](mailto:LauraFelicitas.Geyer@kienbaum.de)

オリジナル記事（ドイツ語）：

<https://www.kienbaum.com/de/blog/benefits-survey-2023-benefits-zunehmend-wichtiger-in-der-gesamtverguetungsstrategie/>



# 魅力的なブランドをつくるための6つのステップ

## 第22回キーンバウムPeople Convention “THE FUTURE OF” より ②

企業は、優秀な人材の獲得と維持、というプレッシャーにさらされている。潜在的な従業員と既存の従業員の双方にとって等しく魅力的な強力なブランドを開発する必要に迫られている。メタデザイン (MetaDesign) 社の戦略責任者 (Head of Strategy) である Lisa Krick とキーンバウムの Management Director である Eberhard Hübbel は、キーンバウム・ピープル・コンベンションに先立つウェビナーで、6つのポイントから成るプランを提示した。

労働市場は、ますます強力になる人工知能や人口統計学的要因など、技術的・社会的要因によって急速に変化している。労働市場・雇用研究所 (IAB) の調査によると、2035年までにドイツ国内だけで約700万人のスペシャリストが不足すると推定されるそうだ。「人材争奪戦は現実のものとなっている」と、メタデザインの戦略責任者 Lisa Krick は言う。エンployer・ブランディングは人事の中心的な仕事であるとキーンバウムの取締役 Eberhard Hübbel は確信しているが、「特定の点においては、HR組織はブランドに対して限定的な視点を持っている」と述べる。

そのため、キーンバウムとドイツ・ピュブリシスグループ (Publicis Groupe Germany) 傘下のブランド・コンサルティング会社であるメタデザインは、協働で新しいコンサルティングサービスを提供 (※1) する。このサービスは、6つのステップでエンployer・ジャーニーの開発を行うものである。

### 1. 全体像を見る

企業のブランドは常に、顧客、従業員、社会という異なる視点から着目される。ブランドはこれらの異なるグループの異なるニーズを満たす必要がある。これは具体的には、信頼を築き、魅力的な雇用主であり、責任を負う、などの形で体現されなければならない。中心にあるのは「パーパス」であり、これは3つの視点すべてに影響を与える。したがって、ブランド形成にはすべての部門が関与する必要がある。

※1 <https://www.kienbaum.com/de/leistungen/hr-transformation/employer-value-loop/>



## 2. 同じ言語を学び、話す

各部門には、ブランドに対する独自の見解と、それについて話すときの独自の専門用語がある。しかし、ここで極めて重要なのは、全員が同じ言葉話し、同じストーリーを語ることである。そのためには、マーケティング用語にとらわれない共通の言葉を見つけなければならない。

## 3. 現状を測定する

自社ブランドの現状を把握するには、社内調査が役に立つ。これは、例えばターゲットグループやチャネルなどの外部情報と組み合わせることができる。雇用者ブランディング成熟度指数（Employer Brand Maturity Index）を利用すれば、企業の現在地をグラフィカルに位置づけることができる。

## 4 未来を見据える

ブランドが表すべきことは、潜在的な人材の興味や関心ごとからも影響を受ける。重視すべきことを見極める必要がある。責任感、創造性、柔軟性、協力関係、多世代チームなど、何が大事なのか？企業は、

従業員が居心地の良さを感じ、喜んで働くことができるように、これらの質問に対する堅実な答えを見つける必要がある。

## 5. トレンドを追うだけでなく、際立つ

競争は熾烈で、業界の枠にとどまらない。多くの企業がそのパーパスを宣伝し、ワークライフバランスや家族に優しい働き方モデルを謳っている。良い意図があっても、群衆の中に埋もれてしまう危険性は大きい。そのため、企業は個性的で本物のストーリーを語るべきである。これがブランド構築のプロセスにおいておそらく最大の課題であろう。

## 6 戦略を実践する

エンプロイヤージャーニーを様々な採用フォーマットで伝えるだけでは十分ではない。それは組織内に浸透し、全従業員にとって生きた現実とならなければならない。それは、プロセス、リーダーシップ、教育や能力開発において表現されるべきである。このようにして、アイデアは最大限の力を発揮するのだ。



## 講演者

**Lisa Krick**

Head of Strategy | MetaDesign

**Eberhard Hübbe**

Management Director & Partner | HR Transformation | Kienbaum

講演の全編はオリジナル記事へのリンクからご覧いただけます。

<https://www.kienbaum.com/de/blog/in-sechs-schritten-zur-attraktiven-marke/>

## 執筆

**Lucilla Schönauer**

Junior Communication Specialist

オリジナル記事（ドイツ語）：

<https://www.kienbaum.com/de/blog/in-sechs-schritten-zur-attraktiven-marke/>

第22回キーンバウム・ピープルコンベンションのカタログ（英語版）  
は無料でダウンロード可能。

[https://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2023/07/Kienbaum-People-Convention-2023\\_English-version.pdf](https://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2023/07/Kienbaum-People-Convention-2023_English-version.pdf)



# 社員が中心：エクスペリエンス・チャンピオンへの道を歩むメディアマルクト・サターン

## 第22回キーンバウムPeople Convention “THE FUTURE OF” より ③

「従業員と管理職の育成に集中する。」欧州をリードする家電量販店メディアマルクト・サターン (MediaMarktSaturn) は、新たな人材戦略を展開している。その焦点は、企業価値、国際的コラボレーション、そして人材への回帰だ。CHROのIris Prüferは、キーンバウムのピープルコンベンションに先立ち、キーンバウムのディレクターであるDr. Stefanie Plassmeierと対談した。

メディアマルクト・サターンの従業員数は約5万人。中核ブランドのメディアマルクトとサターンを擁し、欧州13カ国に約1,000の現地店舗を展開する。さらにこれらがオンライン販売プラットフォームで包括的にネットワーク化されている。人材戦略の再編成の一環として、Iris Prüferは、企業文化、人材開発、雇用者ブランディングというテーマにさらに強い焦点を当てた。「まず次のようなことを自問した。私たちはどんな存在で、何を扱い、提供しているのだろうか？ 私たちの強みや魅力とは何だろうか？ どんな人材が私たちにふさわしいのだろうか？」Iris Prüferは、国際チームと共に、スタッフと管理職の育成にも力を注いだ。これまで非常に国内重視であったアプローチ

から、価値観に焦点を当て、国際的な方向性を提供する国境を越えたコンセプトに変革されたのである。

「すべての国で共通のアプローチを作り上げることができたことを誇りに思う」とIris Prüferは言う。すべての国が協力し、この新たな方向性に共に取り組んだ。この共同アプローチが重要な成功要因であり、それは結果の質にも反映されている。目標は、価値観の共通理解を確立し、明確に定義された理解しやすい道筋を全員に示すことであった。それは第一に、メディアマルクト・サターンの全従業員に適用される企業原則、いわゆるプリンシプルである。次に、特に管理職が模範とすべきリーダーシップの原則である。

多様で国際的なフィードバックを基に、これらの価値観に具体的な行動指針が組み込まれた。また、協力というトピックに関して、独自の価値観として明確に盛り込まれた。

「『協力』は核を成すテーマと捉えている。チームワークを強化することで、サイロ（縦割り組織）を打破するのである」とIris Prüferは語る。その中心にあるのは、「互いに学び、一緒に学ぶ」という信条で

ある。全体的な方向性、価値観と原則、ネットワーキングといったテーマを中心に据えた意見交換の方法を用いて、国際的かつ部門横断的な協力が強化されている。すべてのコミュニケーション活動において、雇用主ブランディングと新しいブランド・キャンペーンとの強い結びつきも見られる。キャンペーンのコンセプト「Let's Go!」は、すべてのアクションのつながりを表し、社外だけでなく社内でも、すべてのコミュニケーションを包括するものである。「これが強い認知価値を生み出す」とIris Prüferは語る。

メディアマルクト・サターンは、新しい企業戦略によって「エクスペリエンス・チャンピオン」となることを目指している。エクスペリエンス、すなわち体験というテーマは、下記のような様々な側面で中心的な役割を果たしている。

- **純粋な製品販売業者からソリューション・プロバイダーへ**  
メディアマルクト・サターンは、サービス&ソリューションの提供を積極的に拡大。
- **継続的な学習と責任感の重視：**  
新しいトレーニングプログラムは、従業員の能力開発とエンパワメントを可能にするものであり、満足度とロイヤリティの向上を目指す。

- **社外と社内の満足度**  
ネット・プロモーター・スコア（Net Promoter Score）を用いた顧客満足度の継続的な測定に加え、社内的には従業員アンケートを実施し、改善点や従業員の満足度を調査。
- **顔の見えるブランディング**  
クロスメディアによる雇用主ブランディング・キャンペーンは、従業員自身に焦点をあてたものである。彼らはキャンペーンの顔であり、会社の多様性を代表すると同時に、個々の職務のプロフィールの幅広さを伝える。
- **価値志向のアセスメントセンター**  
管理職を採用する際には、管理能力や戦略への適合性だけでなく、応募者が会社の価値観に合っているかどうかを重視される。
- **国際的枠組みでのリーダーシップ開発**  
2022年以降、各々30名の管理職を対象に9カ月間の集中トレーニングとサポートを受ける国際リーダーシップ・プログラム（ILP）を実施。共同活動やワークショップ、メンタリング、個人コーチングなどが行われる。

「人事の取り組みは、最終的にはビジネスの成功につながる、と言うことを忘れず、常にビジネスとの緊密なパートナーシップを保つことが大事だ」とIris Prüferは語る。

## 講演者

**Iris Prüfer**

CHRO | MediaMarktSaturn Retail Group

**Dr. Stefanie Plassmeier**

Director | Leadership Development | Kienbaum

講演の全編はオリジナル記事へのリンクからご覧いただけます。

<https://www.kienbaum.com/de/blog/die-mitarbeitenden-im-mittelpunkt-mediemarktsaturn-auf-dem-weg-zum-experience-champion/>

## 執筆

**Lucilla Schönauer**

Junior Communication Specialist

オリジナル記事（ドイツ語）：

<https://www.kienbaum.com/de/blog/die-mitarbeitenden-im-mittelpunkt-mediemarktsaturn-auf-dem-weg-zum-experience-champion/>

第22回キーンバウム・ピープルコンベンションのカタログ（英語版）  
は無料でダウンロード可能です。

[https://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2023/07/Kienbaum-People-Convention-2023\\_English-version.pdf](https://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2023/07/Kienbaum-People-Convention-2023_English-version.pdf)





## 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](mailto:etsuji.suzuki@kienbaum.co.jp)

Phone: +81 (0) 44 387 6573  
Mobile: +81 (0) 80 4296 1705



**Hayato Kamijo**

[hayato.kamijo-external@kienbaum.com](mailto:hayato.kamijo-external@kienbaum.com)

Phone: +49 (0) 211 96 59 487  
Mobile: +49 (0) 151 18 83 77 48

[www.kienbaum.jp](http://www.kienbaum.jp) | [www.kienbaum.com](http://www.kienbaum.com) | [japan@kienbaum.co.jp](mailto:japan@kienbaum.co.jp)

