



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. 2/2024

ページ トピック

03

キーンバウムジャパンが「人材コンサルティング会社 & サービスガイド100選」に選出される

05

組織は「受動」から「能動」へ：組織のレジリエンスを強化するための3つの企業戦略

09

リーンHR：HR機能の効率性と将来性を高める

13

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

14

お問い合わせ



キーンバウムジャパンが「人材コンサルティング会社&サービスガイド100選」に選出される

連続8回目 日本人材ニュース

キーンバウムジャパンはこのほど「人材コンサルティング会社&サービスガイド100選」に選出、紹介された。2017年より連続して8回目の紹介となる。

「人材コンサルティング会社&サービスガイド100選」は、株式会社日本人材ニュース社が毎年発行するものである。1989年創刊の人事専門誌「日本人材ニュース」を編集・発行する同社では、経営者や人事担当者の悩みに応えられるように、①健全なコンサルティング方針、②高いコンサルティング能力、③コンプライアンスの順守という基準で、人材マネジメントを十分にサポートできる「人材コンサルティング」と呼称するにふさわしい会社やサービスを人事関係者から推薦を受けて選定する。更に事業責任者へのインタビューによって、サービスの仕組み、強み、事業方針やコンサルティング能力、またサービスの機能、活用法、独自性などを紹介している。

この中でキーンバウムジャパンの代表取締役社長である鈴木悦司は、キーンバウムジャパンの強み・仕組み・方針について、次のように説明する。

Kienbaum



人事・人材のスペシャリストとして、グローバル人材を発掘

キーンバウムジャパンは人事・人材のスペシャリストとして、クロスボーダー案件を数多くこなすコンサルティング会社であり、エグゼクティブ案件を多く扱う。グローバル人材のサーチに強く、外資系企業のカントリーマネージャー等のマネジメント職をはじめ、採用が困難なアプリケーションエンジニア、セールスエンジニア等の技術職、日本企業の海外支社長候補など、企業のグローバル事業の即戦力となる経験豊富な人材を探し出す。

人材採用を通じて日本企業の海外ビジネスをグローバルにサポート

クライアントは外資系企業が主だが、最近の傾向として、海外市場への進出や事業を強化したいと考える日本の中堅・中小メーカーからの案件が増えており、このような企業に対する人材面でのサポートを今後一層強化していく考えである。

日本で数少ないリテナー型サーチファームとして、クライアントの代理人として候補者に接する

リテナー型サーチファームとしての責務を果たす。すなわちクライアントの代理としての自覚を持ち、企業文化と言った目に見えないものも説明できるよう努力を怠らない。これにより履歴書だけでは判断できないコンサルティングの付加価値の提供が可能になる。

日本人材ニュース編集部はキーンバウムジャパンを下記のように評価する。

「欧州系のエグゼクティブ・サーチ会社で、ドイツ企業と日本企業を中心としたコンサルティングで実績を積んでいる。ドイツ・日本はもちろん、上海・タイ・シンガポールなど世界4大陸計22の都市で事業を展開し、欧米、中国、東南アジア、そして日本において活躍できるグローバル人材の発掘を得意としている。グローバルネットワークによる大規模な候補者データベースを構築して独自の候補者リサーチを行っており、経験豊富な人材を見つけ出すことができる。」

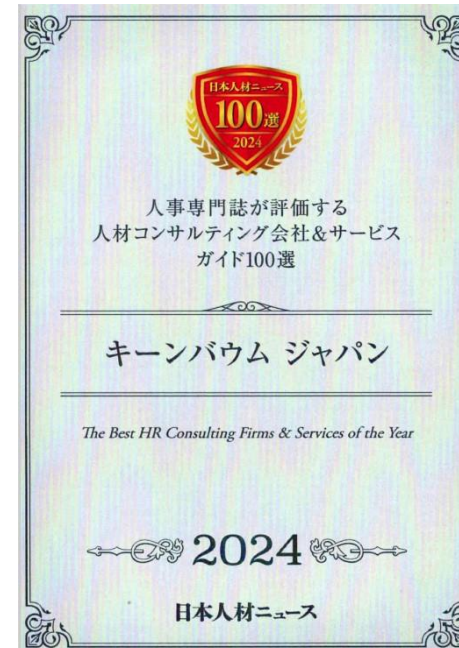
全インタビューは下記をご参照ください。

<https://jinzainews.net/jinzaiguide/kienbaum/>

日本人材ニュース

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。

<https://jinzainews.online/>



執筆

キーンバウム ジャパン

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/>

組織は「受動」から「能動」へ：組織のレジリエンスを強化するための3つの企業戦略

キーンバウムの最新ホワイトペーパー

適応能力は、企業の成功にとっては不可欠である。組織の意思決定者やトップマネジメントは、昨今の経済的・地政学的な課題のために、流されるだけの消極的な役割に陥っている。組織のレジリエンスを強化するための3つの企業戦略を紹介する。

経済的な困難の時代において、適応能力は企業の成功にとって極めて重要である。グローバル市場の現況は、地政学的な不確実性とドイツ経済の若干の影響を受け、引き続き脆弱である。予測では、2024年末までに実質国内総生産（GDP）ベースで5年分の経済成長が失われる可能性が指摘されている（出典1）。市場を例にとれば、業界の違いは歴然としている。デジタル化を契機に目覚ましい上昇を遂げている組織がある一方で、エネルギー、不動産、自動車産業など、同時に高まる債務超過リスクと統合の圧力に直面しているセクターもある（出典2,3）。

【出典1】 Statista. Gemeinschaftsdiagnose: Entwicklung des realen Bruttoinlandsprodukts in Deutschland von 2008 bis 2022 und Prognose bis 2025; 2024

【出典2】 Industrieanzeiger. Standort Deutschland unter Druck; 2023

【出典3】 NZZ. Ist Deutschlands Energieversorgung sicher? Aktuelle Zahlen; 2024

「組織の意思決定者や経営トップ層は現在、リアクシヨンの役割、つまり対応に追われる立場に陥っており、このことがこの職務階層におけるわずかな革新力に悪影響を及ぼしている。」これは、経済紙「ハンデルスブラット」が、今週からダボスで開催される世界経済フォーラム（WEF）に際し、週末版で用いた表現である。この文脈において、複雑性を軽減するための議論に我々も参加し、組織のレジリエンスを強化するための3つの企業戦略を提示したい。最初の焦点は、効率化とM&Aである。現在の状況に対処するため、組織は場合によっては構造的な対策を講じるという課題に直面している。しかし、ここで組織的卓越性はどのように役立つのだろうか？

効率最適化とM&Aが不安定な環境における重要な要素

ここでの焦点は、よくある例にもれず、パフォーマンスである。先見の明がある企業は今、積極的に行動し、新しい市場要件や受注量の増加にシームレスに適応できるよう、いくつかのレベルでプロセスを最適化している。ここで重要なのは、財務的側面だけでなく、組織的・



人的側面も考慮した全体的な効率最適化を強調することである。これには、組織構造の見直し、スキルギャップの特定、全レベルでのスキルの調整などが含まれる。同時に、優先順位をつけることも不可欠である。そして、どの組織的要因を推進したいのか、またその理由は何かについて、各組織が個別に決定すべきである。

すでに経済的困難に直面している企業にとっては、矯正的な措置が極めて重要である。ここでは、様々なレベルでの構造調整とコストの最適化が不可欠となる。M&Aは、不採算部門の切り離しや、リソースの集約を図る戦略的オプションとなりうる。補完的な企業を買収または合併することで、相乗効果を生み出し、将来に向けてより良いポジションを築くことが可能になる。例えば、エネルギー貯蔵ソリューションに特化した企業を統合することで、上昇し続けるエネルギー価格に対抗することができる。

現在の経済状況は、不安定な環境において、効率最適化とM&Aを重要な要素とした、企業にとって的を絞った組織設計の重要性を浮き彫りにしている。コスト戦略と組織構造の適応のバランスを保つことは、持続可能なレジリエンスを確保するうえで決定的となる。

本記事は、組織設計の文脈における効率性とM&A、そしてリーンHR（企業の主要な中心領域のひとつである人事機能へのリソースの最適配分）に焦点を当てた一連のコンセプト・ペーパーの序章に過ぎない。今後の投稿では、ベストプラクティスについて論じ、時代の課題をうまく克服するためのツールを提供していきたい。

ホワイトペーパー（英語）はこちらからご覧ください。

効率性：<https://www.kienbaum.com/en/publications/an-efficient-organization-acts-beyond-mere-cost-cutting/>

M&A：<https://www.kienbaum.com/en/publications/people-and-organization-in-ma-due-diligence/>

リーンHR（ドイツ語のみ）：
<https://www.kienbaum.com/de/publikationen/lean-hr/>

リーンHRについては次の記事「リーンHR：HR機能の効率性と将来性を高める」も併せてご参照ください。

An efficient organization acts beyond mere cost-cutting



An efficient organization acts beyond mere cost-cutting

January 2024



Kienbaum

People and organization in M&A due diligence



People and organization in M&A due diligence

February 2024



Kienbaum

Point of View: Lean HR



執筆

Dr. Bibi Hahn

Co-CEO

Bibi.Hahn@kienbaum.de

Julian Simée

Director | HR & Organisation Transformation

Julian.Simee@kienbaum.de

Eberhard Hübbe

Managing Director & Partner | HR & Organisation Transformation

Eberhard.Huebbe@kienbaum.de

オリジナル記事（ドイツ語）：

<https://www.kienbaum.com/de/blog/von-getriebenen-zu-gestalten-drei-unternehmensstrategien-zur-staerkung-organisationaler-resilienz/>

リーンHR：HR機能の効率性と将来性を高める

人事部門は、効率化とコスト最適化の時代において、戦略的パートナーとしての役割を強化するという困難な課題に直面している。「リーンHR」アプローチは人事機能をスリム化するだけでなく、その将来への適応性を高めることにもつながる。本記事では、その方法について紹介したい。

近年、人事部門はその重要性を確立してきている。採用からリーダーシップ開発、チェンジマネジメントに至るまで、人材要素の重要性は、危機や緊迫した労働市場を通じて浮き彫りになっている。人事評価、企業戦略、報告要件においても、これが反映されている。

20年以上にわたって、人事部門は組織体制の見直しという課題に直面してきた。デイブ・ウルリッヒの柱（ピラー）アプローチから破壊的なオペレーティング・モデルに至るまで、変化は顕著だ。しかし、組織構造が変化する一方で、ビジネス・エクセレンスやデータ分析などの分野における効率性や成熟度はほとんど変わっていない。大半の企業は、複雑な多柱アプローチによる差別化を展開しているが、その中

には高コストにつながるものもある。また、収益管理に対するプレッシャーにより、人事部門も効率化の実現とコストに焦点を当てることを余儀なくされている。賢明で先見の明のある対応が求められている。

効率性と顧客志向とのバランスが人事部門の課題

人事部門は、その役割から見て、一般的に人員削減プロセスについては非常に経験が豊富であるが、KPIに基づく独自の管理と最適化についてはあまり熟練していない。既存のHR戦略コンセプトには、スコアカード・モデル、ビジネスKPI、節約やプロセス最適化目標が欠けていることが多い。課題は、効率化とコスト最適化を実現しつつ、労働市場、リーダーシップの課題、人材の価値、文化、変革の価値を見失わないことにある。



包括的な人事改革に比べ、リーンHRプロジェクト形式ではプロセスとリソースの合理化が優先される

リーン・トランスフォーメーションの次元

- I パーパス。ビジョン。価値提案。
- II 価値貢献。戦略。イノベーション。
- III ガバナンス。ポジショニング。コントロール。
- IV 組織。役割。リソース。**
- V プロセス。製品。エクスペリエンス。**
- VI IT。デジタル。データ。
- VII プロフィール。スキル。要求。



リーンHR：効率向上と将来への活路

したがって、人事部門は、現在の収益管理へのプレッシャーに対処するために、独自のアプローチを必要としている。リーンHRは、HRとリーンマネジメントのスキルを組み合わせたもので、協力的で戦略志向かつ方法論的に効果的なアプローチを提供する。ターゲットを絞った短期的な介入は、コストを削減するだけでなく、パフォーマンス、モチベーション、未来志向を強化する。

つまり、コスト最適化と効率向上の時代において、リーンHRアプローチは人事機能を持続的に強化する鍵となる。HRとリーンマネジメントのスキルを意図的に組み合わせることにより、人事部門はよりスリムで効率的になるだけでなく、企業内での戦略的パートナーとしての役割も確立することができる。リーンHRは単なる短期的な介入ではなく、HRの世界における現在および将来の課題に対する長期的な解決策と言えよう。

キーンバウムは、パートナーであるAdvyce & Company社とともに、わずか数週間で大幅なコスト削減可能性を特定し、成果重視型の組織へと導くためのアプローチを開発しました。

ホワイトペーパーはこちらからダウンロード可能です（ドイツ語）。

<https://www.kienbaum.com/de/publikationen/lean-hr/>



リーンHRとは

リーンHRとは、リーンマネジメントの原則に基づき、人事組織を最適化するアプローチである。主な目的は、冗長なプロセスによる無駄の回避、エンドツーエンドの責任によるプロセスの断絶の回避、あらゆるバンドルオプションの活用、中間段階の調整の削除などにより、人事業務の付加価値を高めることである。プロセスはよりスリムで効率的なものになる。コンパクトなリーンHRアプローチは、コストと効率の次元を見直し、望ましくない展開を修正し、人事業務における短期的な節約策を生み出す。

執筆

Roland Mönikes

Geschäftsführer & Senior Partner | Advyce & Company

Dr. Andrea Barth

contact@kienbaum.de

Prof. Dr. Walter Jochmann

Managing Director | HR & Organisation Transformation

Walter.Jochmann@kienbaum.de

オリジナル記事（ドイツ語）：

<https://www.kienbaum.com/de/blog/lean-hr-effizienzsteigerung-und-zukunftsfaehigkeit-in-der-hr-funktion/>



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 59 308
Mobile: +49 (0) 151 18 83 77 48

www.kienbaum.jp | www.kienbaum.com | japan@kienbaum.co.jp

