



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. 1/2025

ページ トピック

- 03 2025年、日本の人材市場：需要の変化、採用の課題、そして未来展望
- 05 HRトレンド2025 – 人事・HRマネジメントの展望
- 10 規制がパフォーマンスと生産性を阻む
- 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



2025年、日本の人材市場：需要の変化、採用の課題、そして未来展望

日本人材ニュース社主要人材コンサルティング会社アンケート「2025年 人材需要と採用の課題」

日本人材ニュース社は毎年人材需要と採用の課題について、企業の人材採用を支援する主要コンサルティング会社の事業責任者を対象にアンケート調査を行っている。今年もキーンバウムジャパンはこのアンケートに参加した。下記に回答を示す。

企業の人材需要

今後の人材需要は、デジタル技術、グリーンエネルギー分野に加え、地政学的リスクの高まりや国際政治の動向を反映した新たな専門分野にも広がる見通しだ。AIやカーボンニュートラル関連の人材が求められる一方、各国の保護主義の強化や安全保障問題を背景に、サプライチェーン管理や国際法、貿易交渉に精通した人材の需要も増加する

可能性がある。

さらに、グローバル化の中断やブロック化が進むことで、各国の政策に適応できる多言語スキルや現地対応能力が重視される。これらの変化に対応できる柔軟性と専門性が鍵となる。

企業の人材採用の課題

企業の採用における課題は多岐にわたる。労働需給の面では、少子高齢化により若年労働力が減少し、特定分野での人材不足が深刻化している。政治的不安定さにより、地政学リスクや国際取引の制約が生じ、グローバル市場での競争力が影響を受ける場合がある。

さらに、働き方改革に伴い、長時間労働の是正や多様な働き方の実現が求められる一方、これに対応できる採用戦略の構築が企業にとって

負担となり得る。これらの課題に対応するためには、柔軟な採用基準や多様な雇用形態の導入が重要だ。

人材業界の展望、自社の事業・サービス展開

ドイツに本部を持つ当社の今後の展望は、ドイツ経済の現状と国際市場の動向を踏まえ、柔軟かつ革新的な戦略が必要だ。ドイツ経済は、エネルギー危機やサプライチェーンの混乱などの影響を受ける一方、再生可能エネルギーやデジタル化の推進により新たな成長が期待されている。これに伴い、デジタル技術やグリーンエネルギー分野での人材需要が高まる見通しだ。

外資系企業としての強みを活かし、ドイツ企業特有の精密性や持続可能性に基づく人材マッチングを強化する必要がある。また、労働市場の国際化が進む中、複数言語対応やリモートワーク支援など、柔軟なサービス展開が競争力の鍵となる。

記事はこちら。

<https://jinzainews.net/26804486/>

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/>

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

HRトレンド2025 – 人事・HRマネジメントの展望

人事戦略における10の戦略的取り組み

2025年、人事およびHRマネジメントは再びダイナミックな挑戦と再編成に直面するだろう。2024年は、統合、リストラ、コスト削減プログラム、デジタル化、AI導入が主流であったが、2025年は新たな変化や要求がもたらされ、人事・HRマネジメントは的確に対応する必要がある。以下では、2024年から2025年にかけての人事管理を形作る主要な変化を考察し、未来志向のHR戦略を強化するための10の戦略的イニシアチブを「必須（Must-haves）」および「推奨（Should-haves）」として紹介する。

何が変わるのか？2025年の新たな挑戦

多くの企業がコストと効率の面で大きなプレッシャーにさらされており、生産・サービス拠点の海外移転が加速している。HRはこの流れを戦略的にサポートすると同時に、（国境を越えた）労働市場を最大限に活用する対策を講じる必要がある。

加えて、テクノロジーの急増、特にAIの活用により、企業は新たな（デジタル）ビジネスモデルへの適応を迫られている。これには迅速な適応性と、従業員の技術スキルの的を絞った促進が必要であり、HRはこれを支援すべきである。

包括的な社会的・政治的不確実性や経済の複雑化は、社会における悲観的なムードの変化や分断傾向の高まりにつながっており、それは



企業においても顕著になってきている。HRは安定した包括的な職場環境を提供し、効果的なコミュニケーションや紛争解決の戦略を通じて、従業員の結束を強化する責任がある。

以前とは対照的に、労働市場は明確な従業員市場から雇用者市場へと比較的急激にシフトしている。人材に対する高い需要は徐々に減少し、企業は採用選択の幅を広げている。これはつまり、HRは優れた人材の長期的な確保に向けて戦略的な人材計画に投資すべきということだ。

景気後退の影響を受けて、多くの企業は過去数年間と比べると、積極的な創造的役割から、より反応的で管理的なモードへと焦点をシフトしている。多くの企業が経済的不透明さやコスト圧力の影響で、トップラインの成長戦略ではなく、コスト効率やリスク管理といったボトムラインの問題にますます重点を置くようになっている。HR分野において、これはリソースやコストの最適化に注力し、組織の効率性を短期的に向上させるとともに、市場の圧力に対する組織のレジリエンスを高める、ということの意味する。

Must-haves : 2025年のHR戦略に不可欠な要素

2025年において持続可能で未来志向の人事戦略を実現するために、企業は以下のことを優先すべきである：

1. HR機能のデジタル化戦略

HRは、具体的なデジタル活用事例に基づき、全体的なIT戦略に完全に統合された首尾一貫したデジタル戦略を策定しなければならない。明確なデジタル戦略は、プロセスを（部分的に）自動化し、HRの効率を高めるための基盤を形成する。特に、人事業務における人工知能の活用分野の検討や、IT、生産、販売などの異なるビジネス分野において大規模なAI導入を可能にすることが重要となる。

2. ダイナミックな戦略的人材計画

純粹に数字に基づく人材計画だけでなく、変化する企業の要件に対応できる柔軟なモデルを採用すべきである。この

ダイナミックな戦略的人材計画（※1）により、将来の変化に備えた根拠のある適応可能な意思決定を可能にする。

3. リーンフォーカスとショアリングコンセプト

HR戦略においては、プロセスとコストの最適化に抜本的に重点を置くことが不可欠である。コスト効率を高め、スリムな組織を実現するには、リーンHRアプローチ（※2）やサービスのショアリング、グローバルビジネスサービス（GBS）の活用が推奨される。

4. タレントマネジメントと人材のクオリティ

企業は、トップポジションや他の重要なポジションに適切な人材を配置するために、戦略的なタレントマネジメントと高パフォーマンスの維持に焦点を当てる必要がある。ここでは、高パフォーマンスのリテンションを最適化することがHR戦略の焦点となる。

※1 <https://www.kienbaum.com/publikationen/workforce-planning/>

※2 <https://www.kienbaum.com/blog/lean-hr-effizienzsteigerung-und-zukunftsaehigkeit-in-der-hr-funktion/>

5. アジリティ、プロジェクトフォーカス、（デジタル）カスタマーエクスペリエンス

変化するビジネス要件に柔軟に対応するためには、迅速な適応能力とアジャイルなプロジェクト管理が不可欠である。同時に、デジタル化されたカスタマーエクスペリエンスは社内外のHRサービスにとってますます重要になってきており、HR機能の評価において重要な役割を果たす。

Should-haves : 2025年の持続可能なHR戦略の推奨要素

中心的な「必須項目」に加え、企業は包括的な人事戦略2025のために以下のような支援策や視点を計画すべきである：

1. 従業員の競争力向上

従業員の競争力向上のために、スキル、モチベーション、コスト、可用性の4つの要因に基づき従業員の能力を評価・強化することが企業には推奨される。これにより、労働力の現在の

要件と将来の件と将来の発展の両方を予測する、的を絞ったワークフォースマネジメント（※3）が促進される。

2. グローバルソーシングとグローバルタレント獲得

多様な人材を確保し、人材不足を補うためには、グローバルソーシングを強化することが推奨される。グローバルソーシングは人材基盤を拡大し、労働力の柔軟性と革新力を強化する。

3. 労使関係の真のパートナーシップ

規制が強化される中、簡素で柔軟な労使関係を築くことが、業務プロセスの効率化に役立つ。企業は、アジャイル性と適応性の促進のため、従業員代表や労働組合との透明で効率的かつ強力的な関係に重点を置くべきである。

4. 未来のワークフォース・デザイン

構造的・人口動態の変化に適時に備えるためには、将来の労働力の戦略的設計が重要となる。フューチャー・ワークフォース・デザインにより、将来必要とされる役割やスキルに的を絞った計画を通じて、新たな市場法研への長期的な適応に備えることが可能となる。

5. 指標とKPIダッシュボード

HRは主要な従業員の構成や変化などの包括的な外観を得るために、KPIを導入すべきである。KPIダッシュボード（主要な人事データと価値創造への貢献度を視覚的に表現したもの）により、HRは詳細な分析を行い、戦略的な推進力を提供し、経営陣に対して重要な意思決定への助言を行うことが可能となる。

※3 <https://www.kienbaum.com/leistungen/workforce-transformation/>

結論：2025年のHR戦略の方向性

2025年、HRマネジメントは新たな課題をもたらすと同時に、企業におけるHRの戦略的役割をさらに強化する多くのチャンスを迎える。デジタル化と効率性に焦点を当てた持続可能な**HR戦略（※4）**は、企業がグローバル市場での地位を固め、同時に将来を見据えた強靱な人材基盤を構築するのに役立つ。これらのHRトレンドを取り入れ、2025年の「必須」と「推奨」の要素を戦略的に区別することで、HRは企業の成功に重要な貢献を果たすことができる。

※4 <https://www.kienbaum.com/leistungen/hr-transformation/>

執筆

Dr. Meika Schuster

Consultant | HR & Organisation Transformation

Lukas M. Fastenroth

Senior Consultant & Akademischer Leiter Consulting, Kienbaum Institut

Prof. Dr. Walter Jochmann

Managing Director | HR & Organisation Transformation

Frank Stein

Senior Manager | HR & Organisation Transformation

オリジナル記事（ドイツ語）：

<https://www.kienbaum.com/blog/hr-trends-2025/>

規制がパフォーマンスと生産性を阻む

勇気あるリーダーシップと一貫したパフォーマンス管理が成功の鍵

- 人材不足と労働意欲の低下：従来の生産性向上モデルはもはや機能しない。
- リーダーシップが鍵：明確な目標、フィードバック、感謝の意が、柔軟な勤務時間よりも意欲を高める。
- 新たな調査結果：明確に定義されたパフォーマンス管理を持つ企業は、雇用者としての魅力に富み、従業員の満足度も高い。

人材不足とそれに伴うコスト負担により、企業はますます大きなプレッシャーにさらされている。経済状況が収益性を阻害する中、競争力とパフォーマンス文化をめぐる新たな議論が生まれている。企業が今後も活力を持ち、意欲的に成果を示し続けるにはどうしたら良いか、その方法が問われている。こうした背景の中、コンサルティング会社キーンバウムの最新の調査によると、成果志向で成功している企業は、

パフォーマンス管理と企業文化に対する特定のアプローチを特徴としていることが明らかになった。この調査にはDACH地域（ドイツ、オーストリア、スイス）の管理職を中心とする約400名がアンケート形式で参加した。

成果志向の企業や成功している企業は、責任感が強く、変化とリスクを厭わず、また高い野心レベルを持っていることが特徴である。キーンバウムの調査によると、成功するパフォーマンス管理システムの中には以下の要素がある：戦略への一貫した整合、要求の明確化、広範な視点での成果の評価、定期的なフィードバック、そして勇気あるリーダーシップである。

また、競合他社と比較して、成果志向の企業は、雇用者としての魅力、従業員や顧客の満足度、さらにモチベーションの面でも大幅に優れた立場にある。



成果に対する一致した理解とリーダーシップが成功に不可欠

より成功している企業の決定的な要因は、リーダーシップを通じて成果志向の文化を包括的に理解し実現することである。従業員との定期的な話し合いや、業績評価を組織全体の戦略目標と結びつけることが、効果的なパフォーマンス管理アプローチに含まれる。

しかし、多くの組織では、制度の専門化が進んでいないことと、実行やリーダーシップにおける大きな問題が、成果意欲を鈍らせている。調査対象となった企業のうち、成果志向の文化実現に向けた最新のツールと適切なトレーニングをマネジャーに提供しているのは、わずか3分の1程度である。

さらに本調査で明らかになったのは、成果が十分に認識されていないという事実である。95%の企業が、成果やトップパーフォーマーを目に見える形で称えることが成果志向の文化にプラスに働くことに少なく

とも部分的には同意しているものの、実際にこれを実践しているのは38%に過ぎない。

Co-CEO（共同チーフ・エンパワーメント・オフィサー）、Dr. Bibi Hahnのコメント

「今日の競争で生き残るためには、適切な人材を見つけるだけでなく、何よりもその潜在能力を最大限に引き出すことが必要だ。差別化された成果志向の文化とプロセスのデジタル化に大胆に果敢に取り組む企業は、市場から抜きん出ている。」

インセンティブの形は集団か個別か？変動報酬の未来

企業は経済的圧力の下で、個人の成果要求を促進するために、個別の要因に基づいたインセンティブ・システムを強化する傾向があるが、これは今回の調査でも確認された。個別の管理システムは（まだ）革命的な変化を遂げているわけではないが、集団的モデルと



並行して強化されたり、再導入されたりする傾向が強まっている。個別管理型の企業は、成果の違いを区別し、優れた人材を組織に引き留めることに著しく成功している。より個別化されたシステムに対する需要の高まりは、キーンバウムも日々のコンサルティング現場からも認識できる。KPIによるマネジメントが再び台頭しているとはいえ、これは旧態依然とした目標合意制への回帰を意味するものではない。キーンバウムによれば、この需要高は、従業員に対する幅広い要件の定義を伴う。個人のボーナス支給は、もはや目標設定のみに連動するのではなく、複数の側面を持つ総合的な評価に基づいている。

「完璧なパフォーマンス管理システムというものは存在しない。しかし、戦略に基づかないシステムは、従業員を誤った方向に導き、パフォーマンスの問題になりかねない。そのため、要件、業績評価プロセス、そしてそれに伴う結果を明確にすることが必要不可欠だ。」キーンバウムのマネージング・ディレクター兼パートナーのNils Prüferはこう語る。

ハイパフォーマンスvs.ローパフォーマンス：企業はその違いをどう活用するか

本調査によると、成果志向の企業以外では、全体の半数の組織が体系的なトップパフォーマンスおよびローパフォーマンス管理を行っていない。参加者の52%は、要件を上回る成果には明確な結果を導き出す一方で、要件を満たさない場合の対応は35%にとどまっている。パフォーマンスの高い従業員と低い従業員の待遇に差を設けている企業は、野心的な目標を設定し、リスクを取る意欲が高いだけでなく、リーダーシップ層内での調整を強化し、統一された成果水準を確保している。このような側面を軽視すると、従業員にとって明確性が不足し、指針が欠如することになりかねない。したがって、透明性の欠如は、パフォーマンスに価値がないという印象を強めることになる。

2024年パフォーマンス・マネジメント・サーベイの全調査結果はこちらからご覧いただけます（ドイツ語）。

<https://shop.kienbaum.com/produkt/performance-management-studie-2024/>

執筆

キーンバウム編集部
contact@kienbaum.de

オリジナル記事（ドイツ語）：

<https://www.kienbaum.com/presse/regulierung-hemmt-leistung-und-produktivitaet-mutige-fuehrung-und-konsequentes-performance-management-als-erfolgsfaktor/>





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