



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. 2/2025

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
- 07 ドイツ・コンサルティング会社ランキング：キーンバウムが5部門でベストコンサルティング会社に選出される。トップランキング入りは連続12回目。
- 08 国境を越えた競争力・パフォーマンス文化・トランスフォーメーション
- 11 4日勤務制：理想か、それとも現実的な選択肢か？
- 16 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
- 17 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9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9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。

キーンバウム・ジャパン：企業の海外進出やグローバル事業の強化を人材サーチで支援します

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

当社は1945年にドイツで誕生した人事・人材コンサルティング会社

です。ドイツ・ケルンに本社を持ち、世界4大陸22の都市に拠点を展開しています。

長年の経験から得られたノウハウと情報に裏打ちされた人材サーチは高い評価を頂き、ドイツにおいては2016年から連続してコンサルティング業界レポートでHRコンサルティング会社No.1にランクされています。

現時点で、クライアントの多くは外資系企業となっていますが、最近の傾向として、海外ビジネス経験が豊富なグローバル人材を求める日本企業からの案件が増えています。経済のグローバル化という背景があるのですが、今後縮小に向かう国内ビジネスを補完するための海外進出、また、日本メーカーの優れた製品、技術を自社製品に取り込もうと企図する外国企業の要請といった、日本企業を取り囲む特殊事情も背景にはあると感じています。

サーチ依頼が多いポジションは外資系企業では、「カンントリーマネージャー」等のマネジメント職、また、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」等の技術職です。どちらの職務も、たとえば（異常に）高い日本企業の品質要求をいかに本社のマネジメント、技術部に理解してもらうかといった、高度な異文化コミュニケーション能力、交渉能力が求められます。

日本企業においても「海外ビジネスデベロップメントマネージャー」、駐在を前提とした「海外支社長候補」といったポジションの案件を多く手掛けています。これらもまた高度な異文化コミュニケーション能力、リーダーシップの能力が求められます。

キーンバウムジャパンではクライアント企業のこれらの要請に対し、長年のビジネス経験から培われた知見を活かし、経験豊富な人材を発掘することで応えています。



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

特に最近では、海外市場への進出や事業を強化したいと考えている日本の中堅・中小メーカーの採用案件が増えており、今後一層、こうした企業に対する人材面でのサポートを強化していこうと考えています。

優れた製品を保有している日本メーカーは多いのですが、これらの多くの日本企業が、海外進出に関しては二の足を踏まれているように感じています。当社はその出自ゆえに日欧間のクロスボーダー案件が多いのですが、欧米進出のための人材サーチだけでなく、実際には欧州企業の中国や東南アジアへの進出支援も多数経験しています。

これらのプロジェクトを通じ、アジアの市場の知見も深めることができ、欧州だけでなく、アジアも含めた日本企業のグローバル事業をサポートすることが可能なのです。

クライアントの代理人として候補者に接する

当社はRetainer fee、Exclusivityを基本とした典型的なサーチ型ファームですが、今後も候補者に対して、クライアント企業の業容を候補者に正しく理解してもらうだけでなく、企業文化など、不可知な側面も正しく説明し、候補者にはクライアント企業を全体として理解していただけるよう努力したいと考えています。

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/>

<https://my.ebook5.net/jinzainews/jinzaiguide/>

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



ドイツ・コンサルティング会社ランキング：キーンバウムが5部門でベストコンサルティング会社に出される。トップランキング入りは連続12回目。

独経済紙「ブランドアインス (brand eins)」の調査

HR、チェンジマネジメント、コーチング、組織開発、パブリックセクターの5部門において、キーンバウムはベスト・コンサルティング会社に出された。これによりキーンバウムは連続12年にわたりベストランキング入りを果たしたことになる。

ドイツ経済誌「brand eins」は、調査会社「Statista」社と共同でドイツのコンサルティング業界の大規模な調査を行っている。ドイツにおける業界のエキスパート（コンサルタント）と顧客を対象にアンケートを行い、業種別、サービスライン別に優良企業を選出するものである。

今回の調査で、キーンバウムはサービスラインの4部門（HR、

チェンジマネジメント、コーチング、組織開発）および業種の1部門（パブリックセクター）においてベストコンサルティング会社に出された。

この結果、キーンバウムのベストコンサルティング会社のランキング入りは調査開始から連続して12回目となる。



執筆

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サービスについてはこちらをご覧ください。

<https://www.kienbaum.com/en/services/>

国境を越えた競争力・パフォーマンス文化・トランスフォーメーション

2025年ピープルコンベンションに向けたグローバルウェビナー開催

Kienbaum（キーンバウム）は、2025年に開催されるHRイベント「People Convention（ピープルコンベンション）」に先立ち、5月22日にスペシャルウェビナー「Transformation, Competitiveness & Performance Culture beyond Borders」を開催する。日本、中国、東南アジア、東欧を拠点とするエキスパートらが登壇し、地域ごとの視点から企業変革、競争力、パフォーマンス文化について議論を交わす。

今回のウェビナーには、Kammy Kwang（中国）、鈴木悦司（日本）、David Liendgens（シンガポール）、Jan Nezkusil（チェコ）、Gosia Cyganowska（ポーランド）が参加。各地域の経済圏において企業が直面する課題、成功の要因、そして国際的な相互学習の可能性

について、具体的事例を交えて紹介する。

ウェビナーでは、理論にとどまらず、実務に即した知見や現場のリアリティが共有される。さらに参加者は、登壇するエキスパートと直接対話できる貴重な機会も得られる。なお、本ウェビナーは英語で実施される予定だ。

ピープルコンベンションの歩みと意義

ピープルコンベンションは、Kienbaumが長年にわたり主催してきたHRイベントである。リーダーシップ、人材戦略、組織変革といったテーマに焦点を当て、世界各地の経営層や人事プロフェッショナルが一堂に会する場として知られている。

これまでの開催では、デジタル化、人材の多様性、働き方改革、持続可能な組織構築など、時代の潮流をとらえた議題が取り上げられてきた。各回ともに、理論と実践をつなぐ議論が交わされ、参加者に多くの示唆を与えている。近年ではバーチャルイベントとして開催されている。参加は無料で、公式ウェブサイトから登録可能である。

2025年のテーマ：「Standort Deutschland 25」

2025年のピープルコンベンションは、「Standort Deutschland 25」をテーマに掲げる。政治的な大きな出来事が相次ぐ年にあって、ドイツおよびヨーロッパが直面する深刻な経済危機を背景に、トランスフォーメーション、競争力、パフォーマンス文化をいかに再考し、推進し、強化できるかが問われている。

このテーマのもと、企業の変革能力の強化、競争力の再構築、そしてパフォーマンス文化の再定義が議論される。特に、地政学的な変化、技術革新、人口動態の変化といった要因が、ビジネスモデルや産業全体にどのような影響を及ぼしているかが焦点となる。

変革への第一歩

今回のウェビナーは、2025年ピープルコンベンションのプロローグともいえる内容であり、多様な視点を得る貴重な機会となる。グローバルな視野で人と組織の未来を見つめ直し、変革への第一歩を踏み出す契機として期待されている。

スペシャルウェビナー「Transformation, Competitiveness & Performance Culture beyond Borders」は**2025年5月22日（木）18:00（JST）**開催予定。お申し込みはこちらから：

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

執筆

キーンバウム ジャパン

People Convention **Standort Deutschland 25**

Live Session – May 22nd, 2025 – 11:00 AM CET

Transformation, Competitiveness & Performance Culture beyond Borders: Q&A with our Global Experts from Asia & Eastern Europe

Speaker:
David Liendgens, Suzuki Etsuji, Gosia Cyganowska,
Jan Nezkusil, Kammy Kwang

4日勤務制：理想か、それとも現実的な選択肢か？

ベネフィット

4日勤務制は、現在多くの注目と議論を集めている制度である。労働者の約半数がこの制度を「魅力的な雇用主に期待する」と回答している一方で、実際に導入している企業はごくわずかにとどまっている。では、短縮労働は真に成功するモデルなのか、それとも単なる願望に過ぎないのか？本稿では、導入モデルの多様性を紹介し、生産性の低下や人員・能力不足といった現実的な課題を分析しつつ、成功に導くための具体的な提言を示す。

4日勤務制は、企業と労働者の双方にとって関心の的である。Kienbaumが1,643名の労働者を対象に行った調査によれば、約半数が「魅力的な雇用主には4日勤務制を期待する」と回答している。また72%が「個人的にこの制度を魅力的に感じている」とした。週に1日

多く休める点は好意的に受け止められており、福利厚生の中でも人気上位20にランクインしている。一方、600社超の企業に福利厚生の内容を尋ねた別の調査では、4日勤務制をすでに導入していると答えた企業は6%にすぎなかった。また、我々のコンサルティング現場でも明らかになっているのは、労働者は「給与据え置きで自由時間を増やす」ことを夢見ている一方で、企業側は「それが本当に現実的なのか」「生産性や競争力にどう影響するのか」という疑問を抱いているという現実である。

72%

の労働者が週4日
勤務制を魅力的と
捉えている

6%

の企業が
週4日勤務制を
導入していると
回答

まず注目すべきは、「4日勤務制」という言葉の意味が人によって大きく異なる点である。この制度は基本的に「週の勤務日数を4日に短縮する」ことを指すが、その具体的な形態はさまざまに解釈され得る。

一つの見解は、「労働時間を短縮しても給与は同じ」というものである。労働者は労働時間を減らしても、経済的な損失を被ることはない。もう一つの見解は、「同じ仕事量を4日間でこなすが、給与は変わらない」というものである。つまり、同じ労働時間をより少ない日数に圧縮する（例：1日10時間を4日間）。

1,643人の労働者を対象とした我々の調査では、労働者の間で非常に異なる認識が存在することが示された。「4日勤務制のために、現在の給与の何パーセントまでなら減額を受け入れられるか？」という質問に対する回答は、驚くほど多様であった。一部の回答者は、すでに80%の勤務（実質的に4日間労働）をしていると答えた一方で、他の回答者は、同じ仕事をより少ない日数で行う場合でも、1ユーロたり

とも給与を減らすことはできないと述べた。平均すると、回答者は約8%の給与削減を受け入れる意向を示した。この結果は、4日間勤務制に対する統一された理解が存在しないことを明確に示している。

企業側の主な課題

4日勤務制の導入にあたり、企業が乗り越えなければならない課題の一部を紹介する。

■ 生産性と効率性の確保

制度推進派は「労働時間を減らすことで生産性はむしろ向上する」と主張する。実際、ドイツ（※1）やイギリス（※2）の調査では、労働時間を削減することで効率が高まるという結果が出ている。

※1 <https://www.intraprenoer.de/4tagewoche>

※2 <https://autonomy.work/wp-content/uploads/2023/02/The-results-are-in-The-UKs-four-day-week-pilot.pdf>

しかし、企業にとってこれはあくまで「期待」であり、実際には積極的な取り組みがなければ生産性の損失というリスクが残る。つまり、企業は業務プロセスを最適化し、作業手順をより効率的に整備する必要があるということだ。

■ キャパシティの不足

店舗、製造、サービスなど、現場での常時対応が求められる業種では、4日勤務制の実現はより複雑になる。たとえば、機械を毎日保守点検する技術者が週に1日抜けることは業務上支障を来す。こうした場合には人員の増強やテクノロジーによる代替が不可欠となる。

■ 残業と勤務時間管理の課題

すでに多くの企業では、労働者が所定労働時間を超えて勤務しているとの報告がある。業務量を減らさずに4日勤務に移行すれば、結果的に残業が増えることになりかねない。これにより、時間外労働が勤務

時間管理の「見えない貯金」になってしまい、長期的にはさらなる問題を引き起こしかねない。

成功に導くためのポイント

では4日勤務制の導入にあたり、企業が取り組むべき事項とは何だろうか。その一部を以下に紹介する。

■ 明確な枠組み設定

多くの労働者が4日勤務制でも同じ給与を期待しているが、企業は現実的な条件を定めなければならない。まず問うべきは、「労働時間と給与を比例して削減するのか？」「あるいは生産性の低下を他の施策で補うのか？」という点である。共通の定義——すなわち、企業として「4日勤務制とは何か？」——を明確にする必要がある。

■職務ごとの実現可能性の検討

すべての業務が4日間にうまく収まるわけではない。企業は、どの職種や部署が4日勤務制の恩恵を受けられるかを精査し、どこに代替モデル（例：フレックスタイム制）がより適しているかを見極める必要がある。

■テクノロジー支援の活用

デジタル化やAIによる効率向上は、同じ成果をより短い時間で達成する助けとなる。企業は、業務プロセスを自動化し、従業員の負担を軽減するテクノロジーへの投資を検討すべきである。

■パイロットプロジェクトとフィードバック

いきなり全社導入を目指すのではなく、まずは個別のチームで4日勤務制を試験導入することが望ましい。その際には、効率性や満足度を

測定するための定期的なフィードバックループを設け、必要に応じてモデルを調整していくことが重要だ。

結論：4日勤務制には個別対応が不可欠

4日勤務制は、労働者と雇用主の双方に利点をもたらす興味深い選択肢である。ただし、適切に実行されることが前提だ。企業にとって重要なのは、画一的なアプローチではなく、職種ごとに調整された個別対応である。人事部門はこの点で中心的な役割を担っており、柔軟な思考と現実的な条件設定によって、従業員の満足と企業の成功とのバランスを取ることが求められている。

執筆

Dr. Michael Kind

Director | Compensation & Performance Management

Felix Nickel

Manager Client Development | Compensation & Performance Management

Holger Jahn

Executive Director | Compensation & Performance Management

オリジナル記事（ドイツ語）：

<https://www.kienbaum.com/blog/4-tage-woche-wunschvorstellung-oder-realistisch/>

キーンバウムのベネフィット・ベンチマーキングツール

自社の福利厚生の魅力度を測定したい企業には、Kienbaumのベンチマーキングツールが有効だ。業界別・地域別に他社との比較が可能で、従業員が実際に重視しているベネフィットが可視化される。

➡ 詳細はこちら

https://compensationportal.kienbaum.com/de/benefits/?etcc_cmp=KienbaumWebsite&etcc_med=Internal_Cross_Selling/



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

