



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. 4/2025

ページ トピック

- 03 Re:Manufacturing— 再定義される製造業 ②リーダーシップと人材管理
- 06 Kienbaumが再び「HR界の40人のリーダー」に選出 – 2025年に二重の栄誉
- 09 変革は一度限りのプロジェクトではなく、継続的に育てるべき「鍵となる能力」
- 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



Re:Manufacturing— 再定義される製造業 ②リーダーシップと人材管理

Future of Manufacturing

製造業の環境が進化し続ける中で、リーダーシップと人材管理の役割はますます重要になっている。本シリーズ（「製造業の未来：全3回」）の第2回となる本記事では、効果的なリーダーシップの重要性と、製造業界において優秀な人材を引き付け、維持し、育成するための戦略について探る。

効果的なリーダーシップの役割

効果的なリーダーシップは、成功する組織の礎である。製造業の現場では、リーダーは複雑な課題に対応し、イノベーションを推進し、チームを鼓舞して卓越した成果を達成する必要がある。そのためには、戦略的なビジョン、適応力、そして優れたコミュニケーションスキル

が求められる。リーダーには市場のトレンドを予測し、情報に基づいた意思決定を行い、継続的な改善の文化を育むことが求められる。

優秀な人材の獲得と維持

製造業の未来は、適切な人材の確保にかかっている。優秀な人材を引き付け、維持するためには、多角的なアプローチが必要である。企業は、競争力のある報酬パッケージを提供し、キャリア成長の機会を用意し、ポジティブな職場環境を整える必要がある。また、リーダーは強力な企業ブランドを構築し、従業員の幸福を重視する文化を醸成することに注力すべきである。強力な企業ブランドは、企業の価値観やミッション、従業員満足への取り組みをアピールすることで、優秀な人材を引き付ける。一方、従業員の幸福を重視する文化は、従業員が価値を感じ、支えられ、やる気を持って働ける環境を作り、高い定着



率と生産性の向上につながる。世界経済フォーラム（World Economic Forum）も、製造業を次世代にとって魅力的なものにするために、労働力のリスクリング（再教育）とアップスキリング（スキル向上）の重要性を強調している。

未来のリーダーの育成

長期的な成功のためには、リーダー育成への投資が不可欠である。企業は、次世代のリーダーを育成するために、充実したトレーニングプログラムを導入すべきである。これには、メンター制度の導入、リーダーシップ研修の提供、継続的な学習の奨励が含まれる。社内で人材を育成することで、将来の課題に対応できる優秀なリーダーを継続的に輩出することが可能となる。

結論：トップリーダーに求められること

トップリーダーにとって、製造業の未来には、人材管理とリーダー育成への継続的な取り組みが求められる。優秀な人材を引き付け、維持し、強力な企業ブランドを構築し、従業員の幸福を促進することが不可欠である。これにより、変化の激しい業界においても、レジリエンス（回復力）とイノベーションを備えた組織を築くことができる。

Kienbaum Netherlands

Kienbaum Netherlandsは、20年以上にわたり革新の精神をオランダ市場に根付かせてきた。ドイツ発の確かな手法と、現地に精通した専門知識、最先端のテクノロジーを融合し、企業が未来に備えたリーダーシップを築くための支援を行っている。

提供するサービスは、エグゼクティブ・サーチ、ボードサービス、アセスメント、そしてインタリム・マネジメントなど多岐にわたり、戦略的な人材課題に対応する。

単なる人材紹介ではなく、組織の成長と変革を支えるパートナーとして、家族経営企業からスタートアップ、多国籍企業まで幅広く支援。日系企業とのプロジェクトも多数手がけており、文化的な理解とビジネスニーズの両面から高い評価を得ている。

未来志向のリーダー育成に関心のある方は、ぜひご相談を。

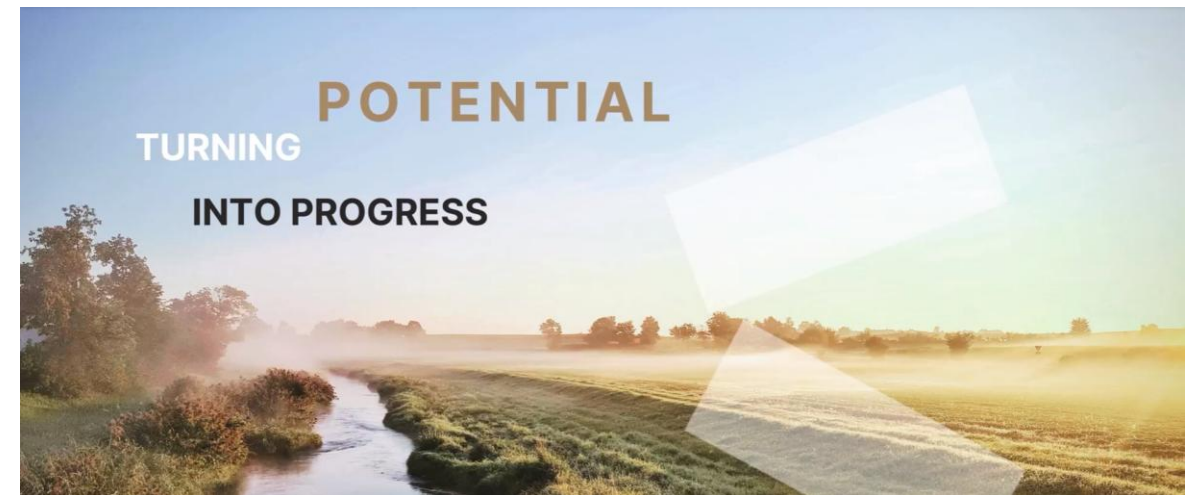
執筆

Drs Hans Jonkers RA
Managing Director & Partner
Kienbaum Netherlands

オリジナル記事（英語）：

<https://www.kienbaum.nl/the-future-of-manufacturing-leadership-and-talent-management>

<https://www.kienbaum.nl/>



Kienbaumが再び「HR界の40人のリーダー」に選出 – 2025年に二重の栄誉

プレスリリース

- Kienbaumが二重の栄誉を獲得：Fabian KienbaumとProf. Dr. Walter Jochmannが、ドイツを代表する人事コンサルタントとして、Haufe社の『Personalmagazin』による「2025年のHR界の40人のリーダー」に再び選出された。
- Kienbaumの影響力 – 信念と責任をもって：この再選出は、クライアントと共に歩んできた一貫した取り組みの成果である。
Kienbaumは、実質的で明確、かつ効果的な変革を推進している。

Haufe社の『Personalmagazin』が「2025年のHR界の40人のリーダー」を発表し、Kienbaumは再び2名が選出された。Fabian Kienbaumは、影響力のあるコンサルタントとして表彰された（※1）。

※1 https://www.haufe.de/personal/personalszene/40-fuehrende-hr-koepfe-preistraeger-2025/40-fuehrende-hr-koepfe-2025-beratung_74_654850.html

Prof. Dr. Walter Jochmannは、今年もHR界のリーダーとして選ばれ、さらに特別カテゴリー「Big Five」にも選出された（※2）。これは、過去に12回の表彰歴を持つ、最も高く評価されたコンサルタントの一人としての栄誉である。このランキングは、Kienbaumがクライアントの課題に真摯に向き合い、信念、専門性、そして影響力をもって変革を推進していることを裏付けるものである。

この表彰は、ビジョンある提言、変革の専門性、そして卓越した成果によって、ドイツの人事分野に影響を与えている人物を称えるものである。『Personalmagazin』編集部は、経済的不安定さや変革への要求が高まる中で、HR分野における指針とリーダーシップの重要性を強調している。毎年更新される「HR界の40人のリーダー」リストは、まさにその資質を示す道しるべである。

※2 https://www.haufe.de/personal/personalszene/40-fuehrende-hr-koepfe-preistraeger-2025/40-fuehrende-hr-koepfe-2025-big-five_74_654852.html

Big Five : Walter Jochmannがトップに

特別カテゴリー「Big Five」は、5回以上表彰され、現在もHRコミュニティに積極的に影響を与えている人物を称えるものである。Walter Jochmannはこの特別なグループの一員であるだけでなく、12回の選出でランキングのトップに立っている。これは、戦略的変革と現代的なリーダーシップ文化における彼の長年にわたる継続的な貢献を示すものである。

Fabian Kienbaumも再びHR界のリーダーに選出

Fabian Kienbaumも2025年に再びリーダーとして選出された。コンサルティング部門では、組織の枠を超えて、価値に基づいた未来志向の働き方に影響を与える人物が評価される。彼の明確な信念と、企業の責任とリーダーシップへの取り組みが、今回の再選出につながった。

Kienbaumの信念：責任を持って取り組むこと

Kienbaumにとって、この二重の表彰は、これまでの取り組みの証であり、今後への励みでもある。成功する変革には信念、明確さ、そして責任が不可欠であるとKienbaumは信じている。厳格で多段階の選考プロセスを経て、Kienbaumのコンサルタントが「HR界の40人のリーダー」に選ばれたことは、この信念が認められ、影響を与えている証である。

受賞者全員に心より祝意を表するとともに、Kienbaumは今後もそのアイデア、手法、そして人材を通じて、HRコミュニティを支え、前進させていく所存である。

Press Contact

Kienbaum Consultants International GmbH

Lucilla Schönauer

presse@kienbaum.de

www.kienbaum.com

オリジナル記事（ドイツ語）：

<https://www.kienbaum.com/presse/kienbaum-erneut-unter-den-40-fuehrenden-hr-koepfen-doppelte-auszeichnung-2025/>

変革は一度限りのプロジェクトではなく、継続的に育てるべき「鍵となる能力」

Brave Leadershipセッション：Hans-Martin Hellebrandがエネルギー転換への変革を語る

Kienbaumの「Brave Leadership」シリーズの一環として、2025年6月末にbadenova AGのCEOであるHans-Martin Hellebrandを迎え、ライブセッションが開催された。彼の講演「Transformation unter Strom – Wie Wandel in der Energiewende gelingt（電力の変革 – エネルギー転換における変革の成功）」と、それに続くDr. Stefanie Plassmeier（キーンバウム・パートナー）によるインタビューで、彼はbadenovaでの変革の経験を、過去の職歴や私生活からの教訓も交えて語った。彼の信条は明快である。未来を形づくるには、揺るぎないリーダーシップ、明確な文化、そして失敗を学びの機会と捉える勇気が必要だ、ということである。

Hellebrandの講演の中心にあるのは、「すべての変革には意味のある目標像が必要である」という考え方だ。badenovaでは、「地域とともに、地域のために、エネルギー転換と熱転換を通じて、暮らしやすい未来を築く」という目標像を社員と共に策定した。

人々が「なぜ変化が必要なのか」を理解して初めて、変革への意欲とエネルギーが生まれる。だからこそ、このプロセスには時間をかけ、真摯な関与を促す必要があると彼は語る。

文化の変革は具体的な行動から生まれる

持続可能性、多様性、敬意といった価値をただ掲げるだけでは不十分である。「文化はポスターの標語ではなく、行動によって生まれる」とHellebrandは強調する。badenovaでは、すべての

リーダーシップルールを具体的な行動に落とし込んでいる。たとえば「重要な課題は48時間以内に話し合う」というルールがそれだ。

こうしたルールは、リーダーが率先して実践しなければ意味を持たない。「リーダーシップは肩書き（Position）ではなく、機能（Function）である」、そしてその機能は、すべての変革と同様に、自分自身から始まるのだ、と、Hillebrandは強調する。

痛みを伴う変化にも向き合う勇気

変革は一度きりのイベントではない。変革はキーコンピテンシーであり、継続的に取り組んでいかねばならないものだ、とHillebrandは語る。それには、決断だけでなく、その結果にも向き合う勇気が求められる。badenovaでは、変革に賛同できない、あるいは対応できないスタッフともオープンに向き合う。意志や能力に欠ける場合には別れを伴うが、明確かつ敬意を持って行われている。

勇気を引き出すような具体的な成功事例を「灯台」のように可視化することが重要だ。「小さな一歩を見える形にすることで、動きが生まれ、それに続く者が現れる」とHillebrandは語る。

対話と傾聴が信頼を築く

「コミュニケーション、コミュニケーション、コミュニケーション」——これは彼の信条である。ただし、それは一方的な発信ではなく、対話である。「ListenとSilentは全く同じアルファベットで作られている」と彼は言う。真の傾聴、フィードバック、積極的な関与の3点々が信頼を築く鍵となる。badenovaでは、ポッドキャストやオープンなリーダーシップトークなど、多様なコミュニケーション手段を活用している。

自らの意思決定を見直し、過ちを認め、透明性をもって修正する姿勢は、リーダーシップ文化の一部である。「重要なのは完璧であることではなく、誠実であることだ。」

リジリエンスとエネルギー、両者のバランスを取る

変革は負荷が大きい。だからこそ、リーダーは「地に足をつける」ことが求められる。これはチーム内だけでなく個人としての姿勢にも当てはまる。Hellebrandにとっては、運動、家族との時間、意識的な休息の3点が、自らのエネルギーを保つのに重要だと言う。「『今この瞬間』に集中できない人は、職場でも家庭でも影響力を失う」と彼は語る。

そのためbadenovaでは、必要な集中を確保するために、明確な優先順位付けとOKR（目標と主要な成果指標）（※1）を活用している。これは、必要に応じて意識的に「ノー」と言うことも意味している。

リーダーシップとは姿勢を示すこと

Hellebrandにとって、Brave Leadershipとは、勇気、一貫性、明確さ、そして人間らしさを持って行動することである。変革は終わりのないプロセスだが、リーダーが方向性、文化、協働のあり方に責任を持つことで、積極的に受け入れられるものとなる。

※1 <https://www.kienbaum.com/glossar/okr/>

次回のブレイブ・リーダーシップ・セッションは2025年9月23日開催

**Brave Leadership : コントロール喪失とチャンスへの勇気の狭間で
— AIはデジタル変革の中で私たちのリーダーシップ理解をどう変えるのか**

日時 : 2025年9月23日 (火) 10:00~11:30

デジタル変革はすでに企業に浸透しているが、人工知能（AI）の急速な進化により、「責任あるリーダーシップとは何か」という問いが一層重要になっている。機械が思考し、意思決定に関与し、さらには分析において人間を凌駕する可能性がある中で、組織、役割、意思決定の論理はどのように変化するのか。今日、方向性を示し、明日には未知の領域を切り拓くべきリーダーにとって、それは何を意味するのか。このセッションでは、こうした問いを中心に議論を行う。

講演者は、Lars Riedel（DATEV社CIO）とFreya Oehle
（Dreitausendsassa社創業者兼CEO）。AIの職場導入がもたらす

Kienbaum



戦略的・文化的・倫理的な緊張関係について語る。ディスラプティブな技術の時代において、リーダーシップにはどれほどの勇気が必要なのか、そして意思決定者がアルゴリズムの力とどう向き合うべきかを掘り下げる。

さらに、AIが意思決定を支援するだけでなく、部分的に自ら判断を下すような組織において、どのように信頼を築くことができるのか、また、役割が根本的に変化する中で、従業員をどう育成すべきかについても議論する。

セッションのモデレーターは、Kienbaum社のリーダーシップ&トランスフォーメーション部門のパートナーであるDr. Stefanie PlassmeierとHenning Böhne。

登録、参加は無料。お申込はこちらから。

<https://www.kienbaum.com/braveleadership/zwischen-kontrollverlust-und-chancenmut/>

キーンバウムのブレイブ・リーダーシップ・セッション

Kienbaumが主催する定期イベント「Brave Leadership」は、価値観に根ざしたリーダーシップに関する洞察を定期的に提供している。さまざまな業界のベストプラクティスや、日々のリーダーシップに役立つ具体的な示唆が得られる。ライブセッションへの登録、参加は無料。

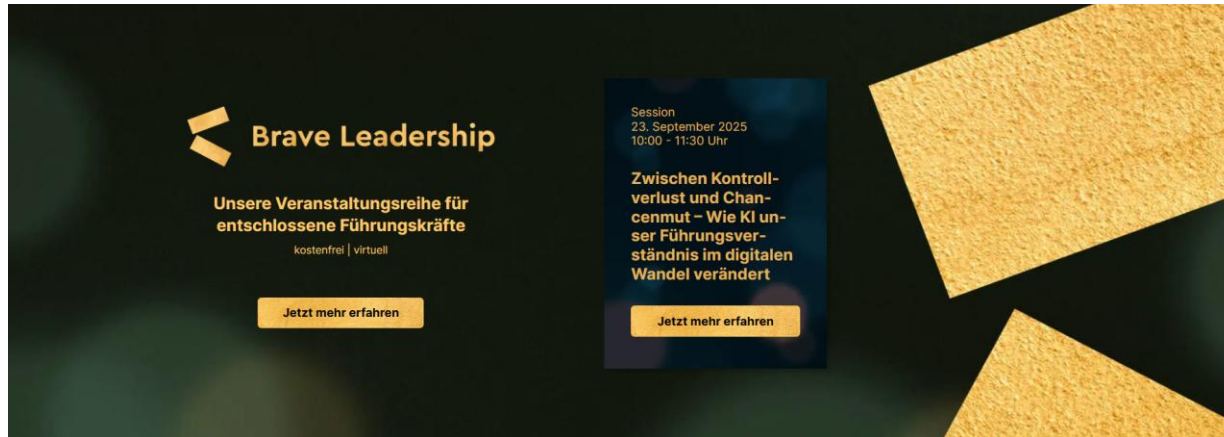
<https://www.kienbaum.com/brave-leadership/>

執筆

Kienbaum編集部

オリジナル記事（ドイツ語）：

<https://www.kienbaum.com/blog/brave-leadership-transformation-hans-martin-hellebrand/>





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

