

» ビジネス・ニュースレター

日系企業ビジネスグループ

記事／サーベイ／イベント

» 今月の記事

(1) ダイナミックなコンサルティングを提供：セバスティアン・シェーファー氏

「エグゼクティブサーチにおいて、コンサルタントには資格、専門家としてのコンペタンス、そして経験が必要である。すなわちプロジェクト成功の核になるのは、コンサルタントの人柄であり個人的な資質なのである」。こう明言するセバスティアン・シェーファー氏は、キーンバウム・デュッセルドルフオフィスでエグゼクティブサーチを担当する7人の主要コンサルタントの1人だ。同氏はこの信念をコンサルティングアプローチの中心に据えている。また、クライアントとの緊密な協力体制を維持して採用ニーズを先取りし、これを広範な市場知識と組み合わせてプロジェクトを展開することも、同氏のコンサルティングスタイルの特徴だ。特に今日の激動する経済環境にあって、こうした側面がプロジェクトを継続的に成功させるために最も重要であることを、同氏は疑わない。

シェーファー氏のチームは同氏のほかコンサルタント1名、ジュニアコンサルタント2名、アシスタント1名で編成されており、2007年以降ドイツ、ヨーロッパ、米国、ロシア、アジアなど各地のクライアントをサポートする中で同氏の理念を実践している。そのうち何人かは、シェーファー氏のキーンバウム参画以前に同氏と働いた実績があり、それぞれメーカー、自動車製造、一般消費財、先端技術など異なる分野を専門とする。中心業務は購買、開発、製造、業務、IT、財務、営業部門の上級管理職とスペシャリストの採用である（インターリムマネジャーを含む）。デュッセルドルフの日系企業グループとはオフィスが「廊下の先」の近さであるため、シェーファー氏のチームが日系企業のプロジェクトを担当し、これを短期間で成功させることも少なくない。

「彼のオフィスは文字通り私の隣なので、日系企業のプロジェクトに関していつでも直接話すことができる」と、日系企業グループ代表で、キーンバウム・ジャパン代表取締役でもある鈴木悦司氏はコメントする。「これにより意思の疎通が容易になり、プロセス全体のスピードアップが可能となる」。

セバスティアン・シェーファー氏
Kienbaum Executive Consultants GmbH パートナー



「ダイナミックで自信にあふれ、専門分野に精通している」。これがセバスティアン・シェーファー氏を表現する際に使われる形容詞だ。同氏が強いリーダーシップを発揮しながら、メンバーのひとりひとりが自分の責任を果たすために最大限の努力を惜しまないこともチームの強みだ。各コンサルタントはそれぞれの経歴と専門知識に応じて特定分野を割り当てられ、「自分が最善だと判断する形で」業務を遂行する自由を与えられている。これに加え、シェーファー氏が言うところの「流動的なアプローチ」が、チームの緊密な共同作業に競争力をプラスしている。これは、プロジェクトの性格に応じてメンバーが定期的に変更を、広範囲にわたって常に情報を交換するものだ。こうしてチームワークを重視する一方、シェーファー氏はチームが担当する全業界・全ポジションの「現在の候補者」のデータベースを常に更新しておくことも怠らない。候補者の最新プロフィールは日常業務やネットワークキングから、さ

らには「部外秘の情報源」から得られ、候補者と常時直接コンタクトすることによって確保できる。キーンバウムの標準的なダイレクトサーチの手続きを踏襲しながら、同氏のチームはこうした形でも、クライアントに対して既存の候補者プールからプロジェクトごとに適格な候補者プロフィールを迅速に選出することができる。

セバスティアン・シェーファー氏は、経営学を修めた後、中規模コンサルタント企業でキャリアを開始した。その後コンサルティング企業Michael Pageに転じ、英国とフランスで業務に従事した後、ドイツ全土を対象とした「エンジニアリング」のビジネスユニット開設の責任者を務める。2007年にキーンバウムに移り、2008年パートナーに就任。現在、自動車関連／製造業、一般消費材／先端技術の顧客部門を統率する。シェーファー氏のチームが遂行したプロジェクトは、以下企業のほか著名企業多数。



DELPHI



NOKIA
Connecting People



carcoustics

シェーファー氏のチーム・スタッフ



ニーナ・ピアヴルト
ジュニアコンサルタント
先端技術企業担当



ティロ・カートヘーヴェーアー
ジュニアコンサルタント
製造企業担当



サメール・ハーノウン
コンサルタント
自動車関連企業担当



シュテファニー・
ケスラー
アシスタント

(出所：日系企業グループ)

(2) 「メディア・ハーバー・ポイント」に移転するデュッセルドルフオフィス

2010年12月、キーンバウムはデュッセルドルフのメディア・ハーバー・ポイント（“Hafenspitze”）地区にある高層ビル最上階の4フロアに、同社の2つの部門を移転する。これはKienbaum Executive Consultantsと Kienbaum Management Consultantsの2部門で、現在2カ所に分かれているオフィスを移転により1カ所にまとめることになる。新ビルはツインタワー形式の高層建築で、一棟はオフィスビルとなって延べ床面積16000平方メートルのスペースに著名な国際企業が多数入居する予定である。他の一棟は5つ星のハイアット・リージェンシー・ホテルとなり303室を提供する。採用とマネジメントコンサルティングに携わるキーンバウムの社員170名（日系企業グループの4名を含む）が、通称「活気あふれる商業メトロポリス」デュッセルドルフの中でも最もプレステージが高く将来性のある地区に集結することになる。

キーンバウム代表取締役であり、創業者の息子であるヨヘン・キーンバウム氏は、

「このように素晴らしい景観の一流のオフィスビルをキーンバウムグループの拠点にできることは喜ばしい。新オフィスは当社の国内・国際ビジネスの中心拠点として機能し、国内13カ所のネットワークのハイライトとなるであろう」と話している。

キーンバウムはドイツ国内ではデュッセルドルフのほか、ベルリン、ドレスデン、フランクフルト、フライブルク、グンマーズバッハ（本部）、ハンブルク、ハノーヴァー、カールスルーエ、ケルン、ミュンヘン、ロストック、シュトゥットガルトにオフィスを展開している。



壮観な建設風景：デュッセルドルフのメディア・ハーバー・ポイント

(出所：Kienbaum Consultants International GmbH)

» サ ー ベ イ

(1) 危機にあっても昇給は堅調：中欧、東欧企業

金融危機、経済危機は中欧と東欧の人材市場にも影を落としているが、それでも基本給は上昇を続けている。ただ、昇給率は平均4.5%で過去数年と比較すると小さく、とりわけ変動給が減少しているのが特徴だ。国別ランキングで見ると、管理職の給与はロシアが最高で、ポーランド、チェコ、クロアチアが僅差でこれに続く。従業員数500人以上の企業では、ロシアの取締役は平均189,250ユーロの年収を得ているが、ルーマニアの取締役の平均年収は57,322ユーロで、ロシアの3分の1にも満たない。ただ、オーストリア企業では同じポジションの年収が305,000ユーロ、ドイツ企業では同328,000ユーロであるのと比較すると、総じて中欧・東欧企業の給与レベルはまだかなり低い。

以上の数字は、キーンバウムの最新サーベイ「東欧の給与2010」の結果の一部である。同サーベイでは446社、計52,150のポジションからの回答を集計した。参加国はクロアチア、チェコ、ハンガリー、ポーランド、ルーマニア、ロシア、スロバキアの7国である。

ロシアとポーランドの企業で最高給：ポジション別、企業規模別などを総合して、最も給与レベルが高いのはロシアとポーランドの企業である。これにチェコ、クロアチア、ハンガリー、スロバキアの順で続く。給与レベルが最も低いのはルーマニア企業である。従業員数100人以上500人以下のポーランド企業では、営業部長の年収は84,180ユーロ、クロアチアで同64,837ユーロ、ルーマニアで同21,322ユーロとなっている。部門別では、レベル1の管理職（取締役会のすぐ下の階層）を例にとると、一般的に財務・営業部門で給与が高く、人事、製造部門ではこれより低くなる。たとえば従業員数100人以上500人以下のチェコ企業では財務部長の年収は75,896ユーロ、ロシア企業では同88,698ユーロだが、人事部長ではそれぞれ47,412ユーロ、48,109ユーロである。

営業部長の平均給与（ユーロ）

	小規模企業 (従業員数100人以下)	中規模企業 (従業員数100人以上500人以下)	大規模企業 (従業員数500人以上)
国	給与総額	給与総額	給与総額
オーストリア	107,000	130,000	147,000
クロアチア	56,759	64,837	75,421
チェコ	54,724	70,528	77,992
ドイツ	107,000	140,000	183,000
ハンガリー	50,299	55,412	72,816
ポーランド	66,698	84,180	105,266
ルーマニア	15,333	21,322	28,852
ロシア	74,135	93,710	121,317
スロバキア	36,163	46,459	56,458
平均	63,123	78,494	96,458

変動給比率が減少：ロシアとルーマニアの企業では過去数年間、平均20%の昇給率を達成した年もあったが、昨年は10%程度の昇給しか実現しなかった。内訳を見ると、固定給がインフレ率に連動して上昇したのに対し、変動給はむしろ減少している。

たとえばポーランド企業では2009年の給与総額に占める変動給の割合は平均24%だったが、2010年では17%である。「変動給を組み込んだ報酬モデルは不況時には特にメリットを発揮する。企業はこれにより、解雇という措置をとらずに人件費を削減できる」と、キーンバウム・ウィーンオフィスの報酬エキスパート、マリア・スミート氏は言う。

付加的給付が重要な構成要素に：危機にあっても、東欧企業は従業員リテンションと有能な人材採用のために付加的給付を継続している。ただ、国により付加的給付の種類と範囲は異なる。チェコ、スロバキア、ハンガリーでは企業年金が浸透しており、役職に応じて従業員の33%~76%が企業年金に加入しているのに対し、ロシアとルーマニアではこの形態での付加的給付は存在しない。上級管理職に供与される社用車は、国際ビジネスを展開する企業ではどの国でも一般的だ。取締役の90%以上が、35,000~40,000ユーロの価格帯の社用車を供与されている。中級管理職では財務・営業部門を中心に社用車が供与され、価格帯は20,000~25,000ユーロとなる。このほか研修、プライベート健康保険、社内融資などが付加的給付として適用されている。

人材獲得は容易に：2008年の時点では全業種、全ポジションにわたり人材を確保するのが困難だったが、不況を経て人材獲得はずっと容易になりつつある。昨年に比べ、2010年は企業への求職者も大幅に増えている。ハンガリーではサーベイ参加企業の3分の2、ロシア企業では52%で応募者数が増加している。しかし、有資格の人材が常に求められる点は変わっていない。有能な従業員のリテンションも企業にとって重要なテーマである。「不況時には被用者にとって職場確保が大きな意味をもつため、企業側では従業員リテンションがやや容易になったといえる。ロシアとルーマニアではこれまで国際平均と比較して離職率が非常に高かったが、従業員の考え方に変化が生じたことにより、将来的に離職率が低下し雇用者への忠誠心が高まるかもしれない」とスミート氏はコメントしている。

(出所：オーストリア・ウィーンのKienbaum Vergütungsberatungenによる給与サーベイ“Remuneration in Eastern Europe 2010”は、英語版またはサーベイ参加国の各言語のものを税別1,500ユーロで、日系グループにてお求めいただけます)

(2) 景気回復の兆しでも人員削減傾向は変わらず：「人事傾向インデックス」

ドイツ企業の2社に1社は2010年に業績回復を見込んでいるが、それにもかかわらず3社に1社は人員削減を計画している。これはドイツ、オーストリア、スイスの233社が参加したキーンバウムの最新サーベイ「人事傾向インデックス2010」で明らかになったものだ。オーストリアとスイスではむしろ逆の傾向にあり、オーストリアでは4社に1社が今年業績回復を見込み、3社に1社は増員を予定している。スイスでは、業績回復を期待しているのは9社に1社のみだが、それでも回答企業の40%が増員を計画している。「全体的な人員削減傾向はしばらく続くであろう。ドイツでは業績が回復しても採用は当分控える企業が多いのが現状である。これは労働時間短縮の結果のひとつである」と、キーンバウム・サーベイ統括責任者のパウル・ケッター氏は説明する。

業種によっても人事施策と企業業績の相関関係は異なる。金融業界では60%が業績回復を期待しながら、増員を予定しているのは4分の1にすぎない。これに対し、サービス業では業績と人員数の反比例は最も少ない。回答企業の60%は業績回復を期待しており、40%は増員を計画している。

危機の「勝者」と「敗者」で違う優先順位：今年度の人事業務の内容に関して、経済危機で業績が低下した「敗者」企業と、逆に恩恵を受ける「勝者」企業では明らかに違いがある。敗者では勝者の6倍の頻度で「解雇」が優先課題に挙げられている。これに対し、危機により市場シェアを拡大した企業は、「敗者」企業の3～5倍の頻度で「タレントマネジメント」「報酬・報奨システム」「雇用者の魅力向上」といった分野を人事業務の中心に据えている。「敗者が危機の損失回復に尽力する一方で、勝者は将来に向けて競争力を強化し、業界のベスト企業に目標を定めて努力を続ける。勝者と敗者の格差はこれによりさらに大きくなる恐れがある。敗者企業では高価値の従業員が離職する可能性が高くなる」と、キーンバウム・サーベイプロジェクト責任者のシュテファン・シュミート氏は説明する。

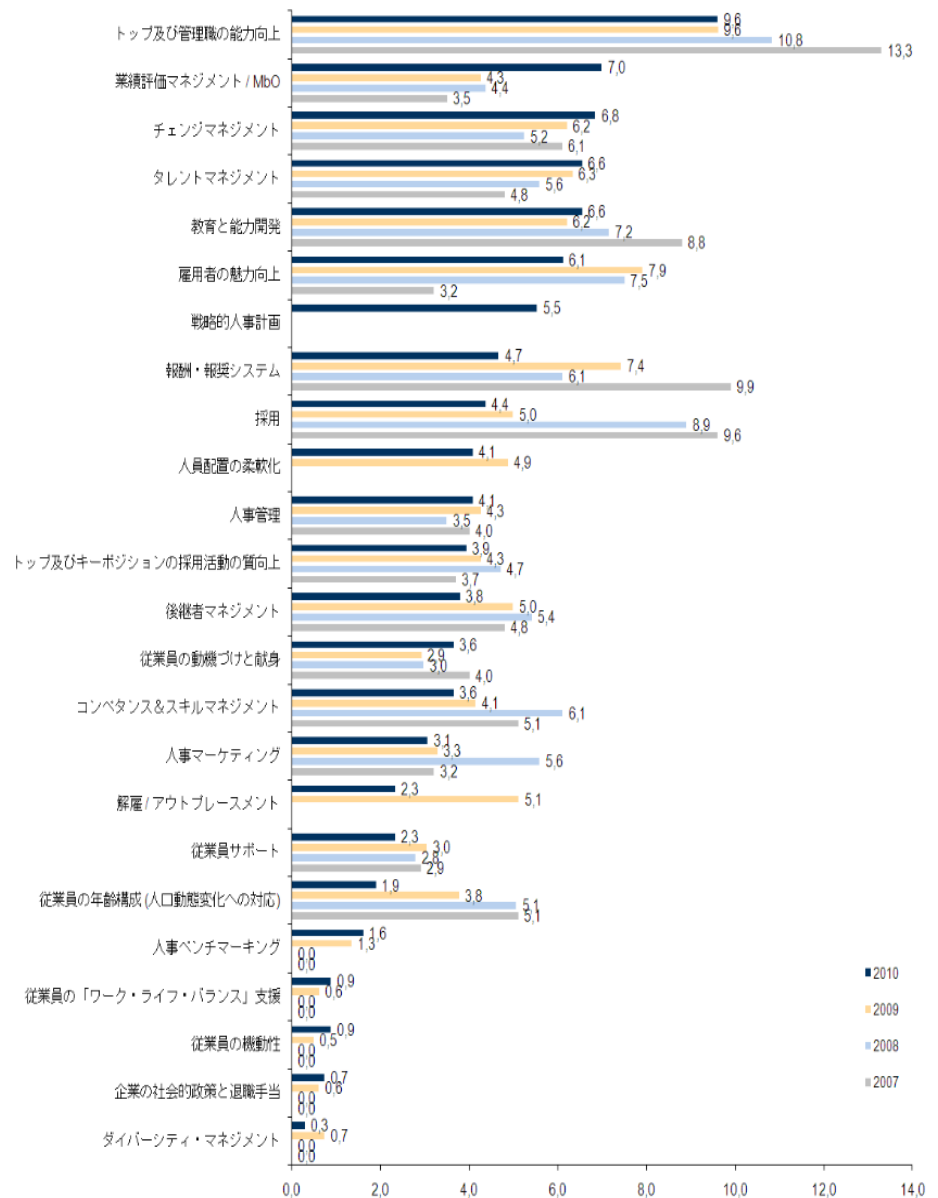
人事は危機から学ぶ：参加企業の80%は過去の経済危機の経験を生かして現在の課題に対処しており、90%は今回の経験を通じて将来の危機への心構えが整ったと感じている。危機を経て人事の優先課題が変わった企業も少なくない。「業績評価マネジメント」が優先順位11位から2位に急上昇、これに僅差で「チェンジマネジメント」が3位、「タレントマネジメント」が4位で続いている。1位は依然として「トップ及び管理職の能力向上」である。「従業員リテンションにしても解雇にしても、人事担当者は選択的かつ目標を明確にした措置を講じる。戦略的人事計画もその重要性を高めている」とシュミート氏は言う。

2010年の人事予算は据え置き：経済危機により、2009年度には人事業務の重要性が明らかに高まった。回答企業のおよそ半数がこれを認めている。しかし同時に、人事部門の規模縮小は続く見込みだ。回答企業の過半数が「昨年と比べて安定する」ことを期待しながらも、全体として人事部門は予算、人員ともに縮小傾向にあると回答している。「ここでも危機の影響が尾を引いている」とケッター氏は言う。「人事分野の最適化」の項目では、過去4年間と同様今回も「人事プロセスの最適化」が優先課題の1位で、「人事担当者のコンペタンス開発」がこれに続く。シェアード・サービス、特に人事のアウトソーシングの優先度は依然低い。

より効果的な人事施策へ：サーベイによると、2010年には人事政策に2つのトレンドが見られる。「ひとつは人事を継続的な効果をもつものへと発展させていくことである。長い目で見た競争面でのメリットは、短期的なコスト削減効果より重要になりつつある。もうひとつは、従業員のポートフォリオ管理の細分化である。ポテンシャルと業績評価の両分野において、上と下の両極を従来以上に注意深く見極めることが

必要になる」とシュミート氏は説明する。危機に賢く対処することは、組織の長期的なポテンシャルを脅かさないため、人事にとってはむしろ大きなチャンスであるとケッター氏を見る。「企業が人事をビジネスパートナーとして受け入れる傾向はやや後退しているが、危機に際して人事が企業に貢献できれば、次回のサーベイの結果が改善されるであろう」。

2010年度 人事の優先課題



(出所：Kienbaum Management Consultants GmbHによるサーベイ“HR Klima Index 2010”。ドイツ語版を無料で日系企業グループにてお渡しできます)。

*各記事の出所になっている資料の入手、サーベイ購入などのご希望・ご質問は下記までお願いいたします。

<欧州>

Kienbaum Consultants International GmbH
Japanese Corporate Business Group
Stadttor 1, 40219 Düsseldorf, Germany
Tel.: +49(0)211-30089-430 / 483
Fax: +49(0)211-30089-400
E-mail: jcb.europe-d@kienbaum.de

<日本, アジア>

キーンバウム ジャパン株式会社
〒105-0001東京都港区虎ノ門3-8-25
T3 GATES 5F
Tel.: +81 (0)3 5733 2088
Fax: +81 (0)3 3432 7517
E-mail: jcb.asia-t@kienbaum.co.jp

<ホームページ>

日本語 <http://www.kienbaum.jp>
英語 <http://www.kienbaum.com>
ドイツ語 <http://www.kienbaum.de>