

» 日系企業グループ ニュースレター

2012年1月



- » [記事](#)
- » [サーベイ](#)
- » [イベント](#)
- » [コンタクト](#)

記事

タレント獲得競争

ドイツの人材市場では雇用期間を定めた雇用契約が浸透しつつあるために、被用者の企業に対する忠誠心が失われる傾向にある。これは、ギャラップ社による「ドイツのエンゲージメント指標」、およびキーンバウムが2つの組織と共同で実施した企業文化に関するサーベイの両方で明らかになったものだ（2組織は Institut für Entwicklung zukunftsfähiger Organisationen、Harvard Business Manager 2011）。

それによると、企業との精神的な結びつきを強く感じているのは回答者の13%に過ぎず、66%は「あまり結びつきを感じない」、21%は「まったく感じない」と回答している。従業員と管理職の全体で、企業と自分を同一化している回答者は46%にとどまっている。特にいわゆる「ジェネレーション Y」「ミレニアルス」と呼ばれる世代への対応が、企業にとって新たな課題となっている。これはほとんどが30歳以下、高学歴で最新のメディア機器に通じているグループだが、IAB（人材市場・職業研究所）の調査によると、彼らがひとつの企業にとどまる期間は2年以下である。

IABによると、今日ではフルタイム就業者の2人に1人が雇用期間を定めた契約を交わしている。従来存在していた雇用者・被用者相互の期待と信頼関係という「心理的契約」の崩壊は、特に景気のよい業界に属する有能な人材に発想の転換をもたらしている。「景気動向や企業内部での組織再編、オーナー変更などにより自分のポジションも危うくなる可能性があれば、雇用期間を定めていない被用者でも『片足を人材市場にキープする』傾向があります」と、Kienbaum Executive Consultants 取締役のティーモ・クラハト氏は昨秋『ツァイト』紙上で発言している。こうした状況にあって、ハイポテンシャルや有能な管理職はネットワークを強化しており、ヘッドハンターにとっては最適のコンタクト先となっている。転職・転居も活発化している。

有能な人材を獲得、リテインするため、大企業では従来以上の、または従来になかった新しいタイプの付加的給付規定が設けるところが出てきた。

「タレント獲得競争」という概念は1990年代の終わりに登場したが、当時はむしろノウハウを維持するための競争、つまり従業員を長期勤続させるためのインセンティブ充実を意味していた。Kienbaum Executive Consultants 執行役員のゼルゲ・ドロステン氏が『シュピーゲル』誌に語ったところでは、今日では特にエンジニアや優秀な経営学修了者をリテインするための競争を意味する。大企業はスペシャリストをリテインするため、社用車や企業年金以上のインセンティブづくりに躍起だ。社員に対する法的、財政的サポートと並んで、人材市場と社員ニーズの変化に対応するべく、クリエイティブな措置も生まれつつある。

バーンアウト症候群が蔓延する中、企業主導の健康管理とワーク・ライフ・バランスは興味深いインセンティブである。社員に対する定期的な健康診断、エルゴノミー重視のオフィス家具やホームオフィスの導入だけでなく、法人としてのフィットネスクラブ入会や研修制度が好んで導入されている。従業員高齢化への取り組み、企業の社会的責任、社員の再インテグレーションと精神的負担軽減といった要素が重要であることは、ドイツ企業保健支援ネットワーク（DNBGF）も認めるところだ。

こうした措置を実施する際には、就業スタイルの柔軟化が必要となる。在宅や社外での業務、ジョブシェアリング、ジョブローテーション、資格取得や能力開発への援助に加え、勤務時間の柔軟化、財政面・社会面でのサポートが重要視されている。勤務時間の柔軟化（フレックスタイム、パートタイム、労働時間口座、長期有給休暇制度など）は、従業員の家族生活を支援する点でも意義深い。この点において、社内保育所は従業員の負担を大幅に軽減する効果を発揮する。コンラート・アデナウアー財団による調査では、社内保育所の30%が18時以降も、88%が学校の長期休暇中も開所している。

こうした措置は、有能な人材を獲得し長期的にリテインする以外に、従業員の満足感とモチベーションを高め、健康と福利を増進し、欠勤を減らし、企業イメージを高めるという効果もある。長期的に見れば、企業はコストを節減することができるわけだ。後継者と目された人材の採用がなぜ失敗したかを分析するキーンバウムの「ハイポテンシャル」サーベイによると、企業イメージは少なからぬ影響力を持つ。ネガティブな企業イメージは、「キャリアアップの展望が十分でない」に次いで、採用失敗の第2の理由となっている。企業を判断する際、給与は3番目の基準にすぎない。企業が国内外で自らのブランドを戦略的に構築する「雇用者ブランディング」が、高給与以上の意味を持つのである。

少子高齢化とブレン流出の時代にあって、ドイツの大企業が有能な従業員を獲得するには、以上のような措置をもって国内外のライバル企業と競争するしか道はないだろう。

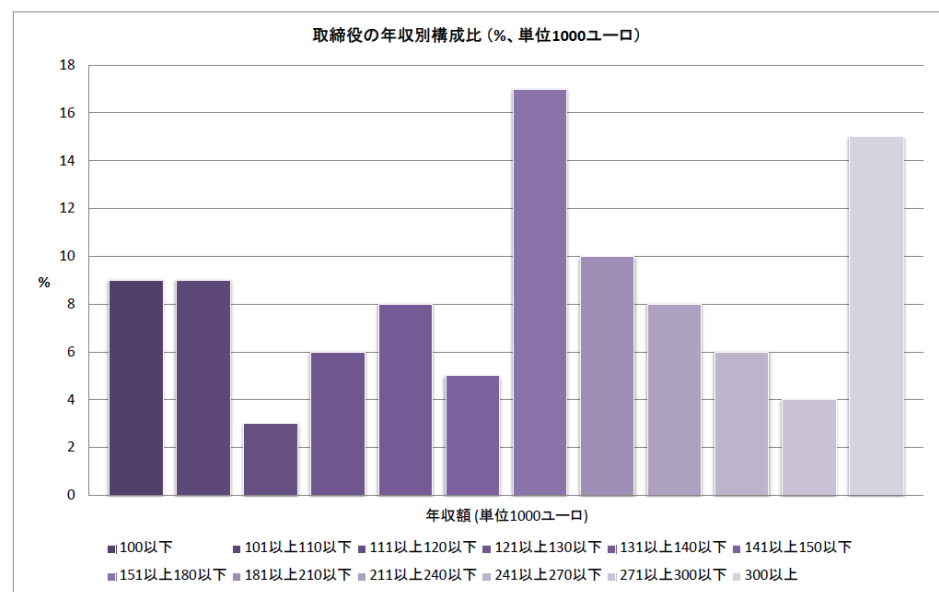
サーベイ

この報酬レポートはドイツ語版を税別 750 ユーロでお求めいただけます。お問い合わせは日系企業グループで承ります。

報酬サーベイ： IT 業界の管理職とスペシャリスト 2011/12

2011年、IT業界の管理職とスペシャリストの基本給は平均4.5%アップしたことが、キーンバウム最新の報酬サーベイ「IT業界の管理職とスペシャリスト 2011/12」で明らかになった。これは254社3577のポジションからの回答を集計評価したものだ。昇給の理由としては景気回復と人材不足が挙げられている。IT企業の半数が昨年の利益を「平均的」とする一方で、31%は「平均以上」と回答している。キーンバウム報酬エキスパートのクリスティアン・ネーザー氏によると、現在の人材市場では有能なIT専門職に対する需要が非常に高く、結果的に企業はこうした人材に対し、魅力ある付加的給付と高給与を提供することになる。

最も恩恵に浴しているのはIT企業の代表取締役で、このグループの平均給与は314,000ユーロである。ネットワークマネジャー、キアアカウントマネジャーでも昇給が見られ、前年比5.8%と大幅アップを果たしている。これに対し、単独で企業の代表を務めるポジションでの昇給率はわずか3%だった。



従業員の大部分に変動給支給

IT企業では変動給が浸透しているが、その額にはポジションによって差がある。取締役の95%がボーナスを得ており、その平均額は72,800ユーロ、管理職では同88%でボーナス平均額は23,200ユーロである。スペシャリストでは78%がボーナスを得るが、こちらは比較的少額で年間9,300ユーロとなっている。

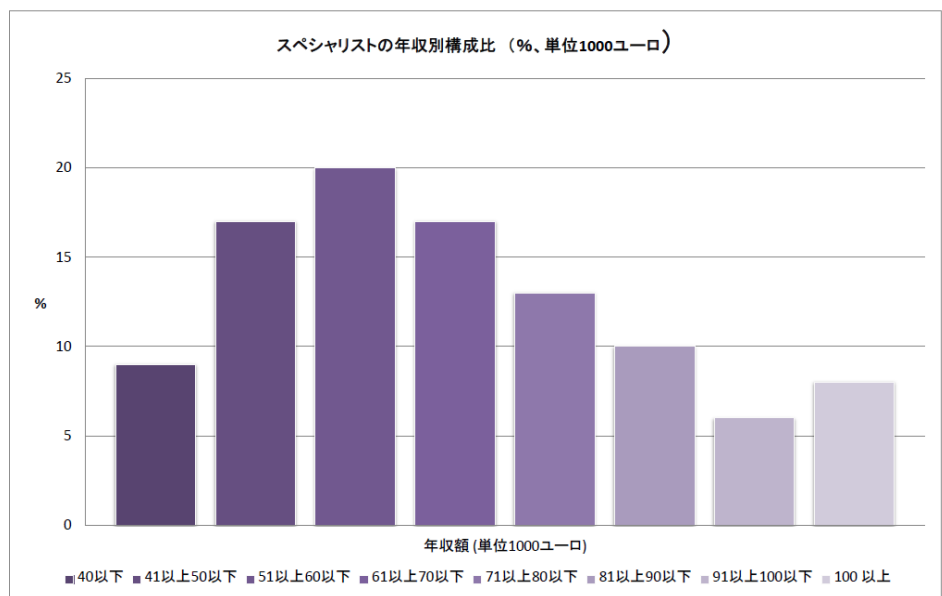
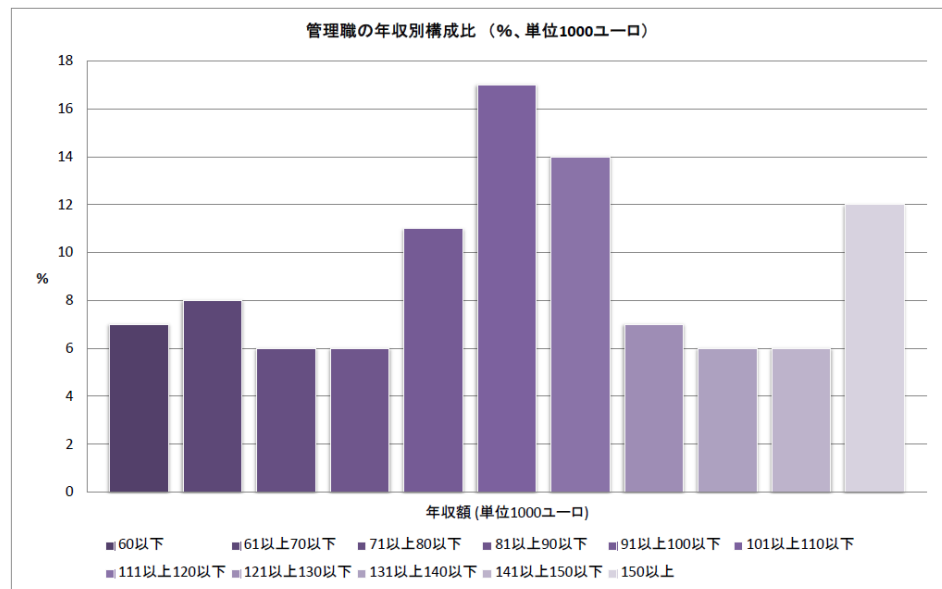
キャリアアップには高学歴が必要

サーベイ回答者の約70%は大卒以上の学歴を持っている。クリスティアン・ネーザー氏は、IT業界では高学歴が望まれる傾向が顕著だと分析する。給与も学歴によって決定される。基幹学校、実科学校を最終学歴とする取締役

役と比較して、博士号を取得した取締役の給与は、年間平均 50,000 ユーロも高い。

企業年金

サーベイでは、企業年金の重要性が増していることも明らかになった。回答者の 76%、つまり 3 分の 2 以上が企業年金に加入しており、このうち 30% では掛金が給与額と連動している。掛金は企業から年金保険会社に直接か、または年金基金に支払われる。



➤ （出所：Kienbaum Management Consultants GmbH）

イベント

“Go West – and East” 雇用者ブランディングと採用の国際セミナー

昨年 11 月 21 日、フランクフルトのメリディアン・パークホテルで、雇用者ブランディングに関するセミナーが開催されました。その基盤となったのは「雇用者ブランディング国際サーベイ 2011」です。これは OneAgent-Netzwerk 社が 26 人の人事部長と雇用者ブランディング担当者を対象に、各社の国際企業としてのブランド展開について実施した調査です。同サーベイの中核は、世界各国を拠点とする各社の雇用者ブランディングプロセスの実施とその結論、戦略の実効評価となっています。もうひとつのテーマは中国における人材市場の変化と、その結果発生した人事分野の課題でした。司会者のマーク・ボールドウィンとヤーラ・シラーがテーマを提起した後、公開ディスカッションと質疑応答が行われ、セミナーの最後には参加者全員による情報交換フォーラムが催されました。

コンタクト

Kienbaum Consultants International GmbH

* 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 >

Japanese Corporate Business Group
Hafenspitze
Speditionstr. 21, 40221 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 >

Kienbaum Japan K. K.
14F Kamiyacho MT Bldg
4-3-20, Toranomon, Minato-ku
Tokyo 105-0001 Japan
Tel.: +81 (0)3 5404 3806
E-mail: tokyo@kienbaum.com

< 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>
