

» 日系企業グループ ニュースレター

2011年5月



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

記事

人事とITコンサルティングの役割 ソフトウェアをいかに選ぶか

こちらの記事に関するご質問やサービスの詳細につきましては日系企業グループまでお問い合わせください。
jcb.europe-d@kienbaum.de

今日、優れた機能をもつ IT システムなくしては、企業は経営目標を達成することができないだろう。このため IT 部門は、販売、購買、ロジスティックなど各部署に対し、プレッシャーの下で常にプロフェッショナルなサービス、必要な技術、それを運用するための最適サポートを提供している。各部署もそれぞれ戦略的な、または競合上の理由から効率アップを期待されているが、こうした場合にもやはり IT のサポートが必要である。高効率達成のカギは、業務プロセスをできるだけ自動化すること、また「付加価値の伴わない」管理業務に IT を最大限利用することの 2 つである。そうすれば、日常業務に戦略的に取り組み、クオリティの高い貢献を果たす余地も生まれる。

しかし問題は、各部署と IT 部門が、考え方や気質の点で往々にして衝突しやすいことである。この 2 つの「異質な」世界の相違点はあまりにも多い。目標設定、取り組むべきテーマ、優先順序、コミュニケーション方法、そして文化的な差異など、どの点においてもそれは明らかである。言うまでもなく、こうした差異は IT と人事の間で最も顕著である。

それでも、視点を変えて「向こう側」から状況を見ることができたら（この場合、人事を技術的な視点から見るとのことだが）、以下の状況で特に人事の IT に問題があることがわかるだろう。

- (1) 今日まで、IT は人事業務に最小限のサポートしか提供できなかった。人事業務の大部分はマニュアルで、紙に印刷した形で継続されており、担当者はせいぜいエクセルなど標準的なオフィスプログラムを使う程度である。
- (2) 人事関係のソフトウェアは 10 年も前にインストールされたもので、効率的で最新のサポートを提供するにはほど遠い。
- (3) 最近インストールしたソフトウェアは、機能としては効率的だが、人事プロセスが最新のものでなく、新しい IT システムとも調和していない。
- (4) 様々な理由から、IT と人事の協力体制が整っていない。

人事 IT コンサルティングは、まさにこのような状況において有益である。問題解決のためには、プロフェッショナリズムはもちろん、コンサルタントが両方の“世界”を理解し、両方の言葉を話すことが前提となる。

上記(1)を例に取ってみよう。この場合、明らかに新しい人事ソフトウェアを導入する必要がある。市場にソフトウェアがあふれていて選択が難しいことはもちろんだが、それ以前にまず以下の 2 点をクリアにしなければならない。

「新しい人事ソフトウェアは、正確にはどのような要請に応えるべきなのか？ どのようなプロセスの実装を担当者は望んでいるのか？」

「人事ソフトウェアを選ぶ際、どのようなメソドロジーを採用すべきか？」

こうした初期段階において既に、人事 IT コンサルタントは有用なアドバイスを提供することができる。彼らは市場で入手可能なソフトウェアに関する知識、的確なメソドロジー、そして経験をもとにして、ソフトウェアの正しい選択と効率的な利用をクライアントに保証することができるのだ。こうして IT と人事は、まず以下の問いへの解答を出すことができる。

» 人事上の要請を、ERP (Enterprise Resource Planning) システムによって満たすことができるか？ 換言すれば、SAP や Oracle のようなシステムを、人事を含む全部署に導入すべきなのか？

» あるいは、いわゆる「最善の組み合わせ」ソリューションを選択すべきなのか？

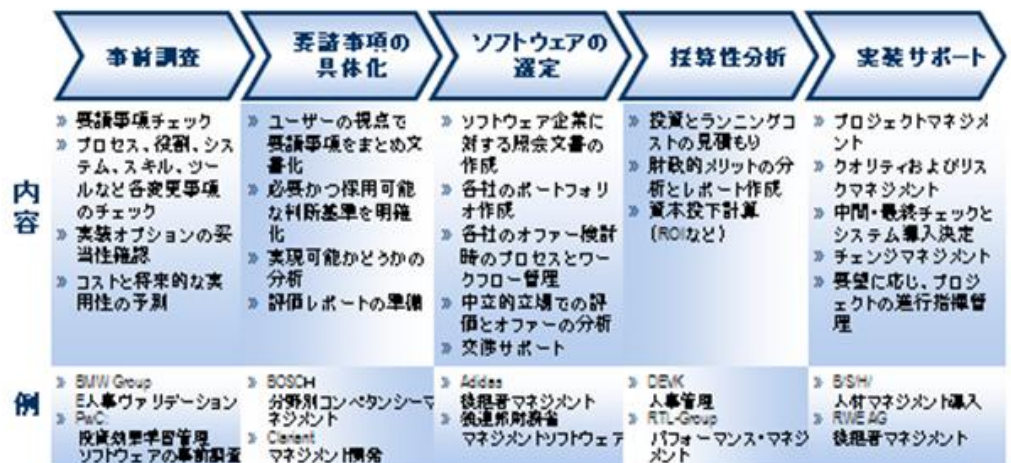
この場合には、分野ごとに個別の最適ソフトウェアが、インターフェースを通じてモジュールごとに連結されることになる。

各ソリューションのメリットとデメリットを、以下に示した。

	「組み合わせ」ソリューション	インテグレートされた ERP システム
メリット	<ul style="list-style-type: none"> + 運用機能レンジが広く、個別のアプリケーション分野に合わせた最適化が可能 + 通常、極めてユーザー固有 + 柔軟性、適応性に富む + 実装とメンテナンスコストが比較的安価 	<ul style="list-style-type: none"> + 常にデータが均一 + リアルタイムのアップデート + シンプルな汎用システム(すべてのモジュールとインテグレート) + ユーザーガイド・サポートが世界共通
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> - データのインテグリティ - システム環境、インターフェースが複雑 - 新システム導入に際し、ユーザー自身が異なる機能や入力メソッドを把握する必要がある 	<ul style="list-style-type: none"> - アプリケーション分野が小さくてもシステムが複雑(特に導入初期) - 中央処理系への依存度が高い - ユーザーの受容度が往々にして低い

キーンバウムのHR-ITプロジェクト

キーンバウムのHR-ITセクションでは、ITを通じたHRプロセスの最適化に際してクライアントをサポートします。コンサルタントは人事スペシャリストであると同時に、十分なITノウハウを備えており、特定のソフトウェアメーカーに偏ることなく、人事の要請とIT的側面とを無理なく調和させることをお約束します。



キーンバウム・マネジメント・コンサルタンツ社 HR-IT 部門は、ベルリン・ポツダム広場のオフィスを拠点とする。パトリック・バロン氏は 12 年間 IT コンサルティング企業に勤務し、人事と IT のインターフェースを重点項目に数多くのプロジェクトを遂行してきた。ソフトウェア実装に加え、情報技術分野の大手企業を対象とするグローバル・スペシャリスト・キャリアシステムの導入プロジェクト、組織側の視点での戦略的人事開発プログラムの策定などを統率。ヨハネス・キルヒ氏は 5 年前からキーンバウムに勤務し、民間企業、官庁など多様なクライアントに人事プロセスと人事組織の最適化、これに対応する IT アプリケーションの実装についてコンサルティングを提供している。



パトリック・バロン氏



ヨハネス・キルヒ氏

記事構成 : Kienbaum Management Consultants GmbH

ロシアと CIS の人材市場 危機後の新たな成長に向け、自信戻る

サーベイ“Remuneration in Eastern Europe 2011”は税別 1.500 ユーロで、日系企業グループにてお求めいただけます。

東欧諸国が経済危機から回復しつつあることは、様々な数字によって検証することができる。なかでも最も明らかなサインは、被用者と求職者の人材市場での動きである。経済回復の兆しは既に、2010 年末に表れた。要求できる給与額や、現職の安定より転職して新たなチャレンジを求める傾向など、求職者が楽観的になってきている。これは以下の表でも見られる通りだ。

例：人材市場での行動様式 / 前年比較（企業による把握、%）

サーベイ：ロシア 2009 年

	前年より かなり低い	前年より低い	変化なし	前年より高い	前年より かなり高い
候補者数	-	6	52	52	9
候補者の給与への期待度	1	47	49	3	-
被用者の離職率	11	27	53	9	-

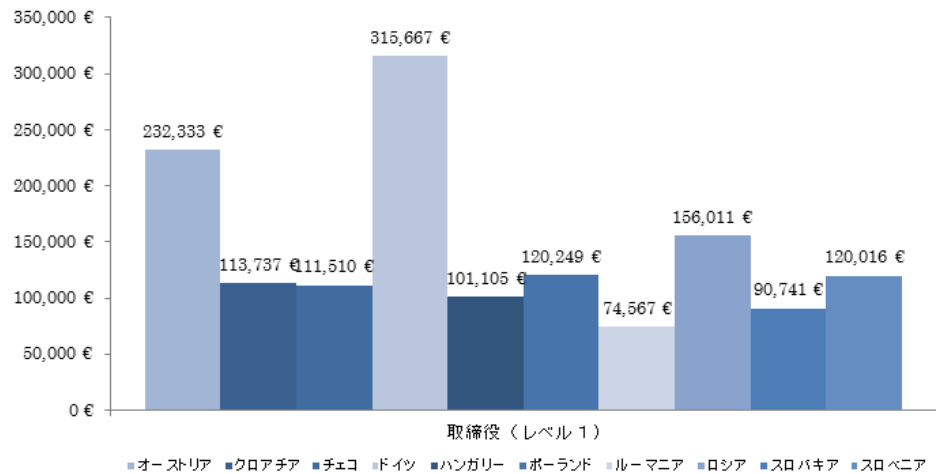
サーベイ：ロシア 2010 年

	前年より かなり低い	前年より低い	変化なし	前年より高い	前年より かなり高い
候補者数	4	25	38	32	1
候補者の給与への期待度	-	14	34	45	7
被用者の離職率	5	13	55	26	-

上記のような傾向は認められるものの、これは危機前の状況と比べるとまだ希薄である。この傾向が急激に変わる可能性はあるが、過去 2 年間で多くの企業が人員を削減する必要があったために、安定した職場を維持することの重要性が増した。これは危機前にはなかった状況で、ロシアの被用者は当時、ボーナスその他のベネフィットなど短期的インセンティブを最も重視していた。一般的に言えば、彼らはおもに金銭面で有利なオファーがあれば、今でもためらいなく現職と引き換えに新しい職場でのチャレンジを選ぶだろう。ただ、経済危機は「安定した職場」を優先させるという変化をもたらし、会社への忠誠が雇用者と被用者の双方にとって有益であることを認識させたと言える。

中東欧各国との比較では、ロシア（モスクワと大モスクワ圏）がトップで、これにスロベニアとポーランドが続いている。クロアチア、チェコ、ハンガリー、スロバキアでの給与水準はさらに低く、最も低いのはルーマニアである。ドイツ、オーストリアと比較すると、サーベイ対象 8 国間で程度の差はあるものの、給与待遇面で西欧に遅れをとっている点では共通している。

次のグラフは、中東欧とドイツ、オーストリアの経営トップ（レベル1にあたるCEO、取締役、部門長、経営戦略部長など）の平均年収比較である。

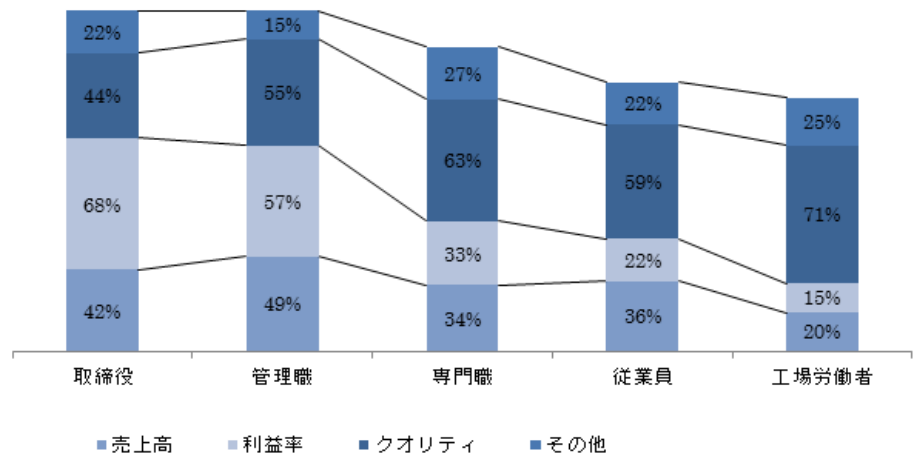


(出所: “Remuneration in Eastern Europe 2011”)

中東欧全域で 2010 年に基本給が上昇する一方(前年より上昇率はかなり小さいが)、変動給支給額は 2 年連続で 30%~50%減少している。これは、ボーナス支給が企業の業績と密に連動しており、社内序列で上のポジションにあるほど、業績とボーナスの相関度も大きいことを示している。変動給支給は雇用契約書で事前に規定されており、これに基づいて額が決定される。

取締役クラスのボーナス額は達成利益と売上高によって決まる。業務現場の管理職では、管理スタイルと顧客の満足度も考慮される。スペシャリスト、専門職、熟練工については主に仕事のクオリティが基準となる(営業職では例外的に売上額が最重要)。任意の会社株所有や、いわゆる「リテンション・フィー」は、従業員のリテンションを促したり、短期間の業績達成を評価したりする目的で策定された変動給形態である。

下のグラフは、ロシア企業の取締役、管理職、専門職、従業員と工場労働者の短期インセンティブ査定要素を示すパラメーターである。



(出所: “Salary Survey in the Russian Federation 2010/2011”)

変動給を給与体系に組み込んだ企業は、そうでない企業より柔軟に対応することが可能になった。不況の間、一部の従業員を自動的に解雇する必要がなく、ボーナス支給額を減らすことにより、労働コストを企業業績と連動させて流動的に保つことができるからだ。



マリア・スミート氏（プロジェクトマネジャー） Kienbaum Management Consultants ウィーンオフィスの「中東欧報酬コンペタンスセンター」代表を務めるほか、ポーランド、チェコ、ハンガリー、クロアチア、スロバキア、スロベニア、ロシア、ルーマニア、ブルガリア、オーストリアなど中欧、東欧の報酬統計編集、評価、出版の責任者を務める。

スミート氏は日本学とアメリカ学を専攻後、財政学のMBAと米国公認会計士資格を取得。2006年からキーンバウム・ウィーンオフィスに勤務。報酬統計のプロジェクトリーダーだけでなく、全報酬システムの策定と実行、オーストリアと東欧各国企業のベンチマーク開発と導入にも関与している。ドイツ、日本、米国でのプロジェクト経験がある。

記事構成: マリア・スミート氏

卒業予定者の雇用者選択 上場企業より家族企業を好む

サーベイ“Attraktivität von Familienunternehmen”はドイツ語版を無料で日系企業グループでお渡ししています。

家族経営企業は、雇用者として大企業より魅力的である。学生の60%が、家族経営企業のメリットを評価しており、卒業後はこうした企業で働きたいと考えている。特に、社内序列がそれほど厳格でない、自分で仕事の進め方を決められる、アットホームな対人関係、ワーク・ライフ・バランスがとれている、などがその理由だ。回答者は、大企業では給与が高く、国際的な仕事ができ、キャリアの展望は開けていると考えるが、それでもネガティブな評価のほうが先行する。上場している大企業のイメージは、全社的な業績達成のプレッシャーが大きい、社員ひとりひとりの存在感が薄い、能力を生かす可能性が限られている、といった評価と直結している。

以上は経済専攻の学生286人を対象にキーンバウムとFranz Haniel & Cie.社が共同で行ったサーベイの結果である。「中小企業と大企業の良い面を取り入れて調和させるのに成功しているのは、ごく小数の企業だけです」というのは、ハニエル社代表取締役のユルゲン・クルーゲ氏だ。

キャリア展望と社風が決定要素として最重要

72%の新卒者が、雇用者を選ぶ際に最も重要なのは「キャリア開発の可能性」と「快適な職場環境」と回答した。56%は「仕事上の自己責任」と「裁量の自由」を重視し、これと同程度の53%が「ワーク・ライフ・バランス」を求めている。これに対し、「企業イメージ」と「経営トップのカリスマ性」は二次的な役割しか果たしていない。「家族経営企業は、学生たちが求める要素を備えています」と言うのは、キーンバウム・コミュニケーション社代表で同サーベイの責任者であるエリック・ベトケンハーゲン氏だ。「家族経営企業は大企業より保守的かもしれませんが、新卒者が家族的な雰囲気の中で働くことができ、それぞれの能力を開花する機会を与えます」。

人気ナンバーワンは家族経営のポッシュ社

伝統的な家族経営企業としてリストアップされた 13 社のうち、学生たちが第1位に選んだのは、ロベルト・ポッシュ社だ。48%が同社を最も魅力ある雇用者と回答している。2位はヘンケル、3位はベルテルスマンである。この13社はまた、「企業イメージ」「キャリアアップの機会」「堅実さ」「企業責任」という項目で評価されたが、ここでもポッシュ社が圧倒的支持を得て1位となった。これに対し、テンゲルマン、リードルは、ネガティブな企業イメージとキャリア展望の欠如で不人気に終わった。「非常に堅実」と評価されたのは、ポッシュと並んでアルディとドクター・エトカー、逆に「堅実性に欠ける」と評価されたのは、シェフラーとテンゲルマンだった。

コミュニケーション改善が必要

多くの学生たちが、家族経営企業での国際的なキャリアアップや給与に先入観を抱いていることも、サーベイでは明らかになった。ハニエル社などの企業では、いかに新卒者のキャリアを支援できるかといった点について、今後社外に向けてより積極的にコミュニケーションを図ることが必要だろう。

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 >

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: 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>