



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. 5/2023

Kienbaum



www.kienbaum.jp

ページ トピック

03

2024年の給与動向 – 企業が給与に関して計画していること

07

「すぐに話し合っただけよかった」～人事評価面談に関する調査結果

13

これからの時代、どのように人材を惹きつけ、確保すれば良いのか？

15

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

16

お問い合わせ



2024年の給与動向 – 企業が給与に関して計画していること

キーンバウム給与動向予測調査

インフレと人員不足を背景に、最近の給与動向はダイナミックな動きを見せている。これにより、雇用主は適切な報酬を提供し、従業員を引き留めなければならないというプレッシャーが高まっている。予算編成が間近に迫る今、この傾向が続くのか、そして平均を上回る昇給が期待できるのかが注目されている。キーンバウムのサーベイ「キーンバウム給与発展予測2024年版」は、この点に関してさらに貴重な洞察を提供している。本調査は、規模・業種の異なる約800社のデータに基づいている。最も重要な調査結果を要約した。

この1年、多くの地域で給与水準が大幅に上昇した。明らかに顕著なインフレと増え続けるスペシャリスト不足が原因で、給与に関する雇用主へのプレッシャーはますます高まった。生活費の上昇を賃金の上昇で補うべきだという従業員の要求は非常に大きく、加えて、雇用主は従業員のより賃金の高い企業への転職を懸念していた。ますます激化する従業員獲得競争の中で、どの雇用主も市場に合わせた給与調整の圧力から逃れることはできなかったのである。

したがって、来年へ向けて、雇用主に対するプレッシャーが続くのか、そしてそれが再び平均を上回る給与動向に反映されるのか、ということが問題となる。

来年、従業員は多額の賃上げを期待できるのか？インフレ分を差し引いた後も、実質賃金の増加は従業員に残るのだろうか？

この問いに対する私たちの見解は「イエス」である。従業員は再び大幅な賃上げを期待できるだろう。昨年とは異なり、低下し続けるインフレ率のおかげで、実質賃上げはおそらく再びプラスになる可能性も見られる。

これらの予測やその他の情報は、最新のサーベイ「キーンバウム給与発展予測2024年」から得ることができる。この調査は、様々な規模や業種から参加した約800の企業により、年末の給与動向に関する概要を提供するものである。

調査結果の概要、注目すべき詳細

スイス: 平均給与の伸びは1.8%、インフレ予測は1.2%



ドイツ: 平均昇給率は4.7%だが、2024年のインフレ予測は3.0%

オーストリア: 予想インフレ率3.9%に対する実質給与の伸びは2.8%



インド: 4.9%の実質給与成長率、9.3%の平均給与成長率

ウクライナ: 8.5%の平均給与成長率、8.9%のインフレ予測



アルゼンチン: 欧州以外での平均給与の伸びは41.2%で最も高いが、予想インフレ率も88.3%と高い



トルコ: 平均給与成長率41.1%、40.8%の高インフレ予測



欧州の給与動向を左右する最大の要因は依然として価格動向

2024年を見据えた参加企業の予想給与増加率は、EU諸国では3.1%から9.8%の範囲である。最も平均昇給率が高いのはハンガリーで9.8%。ドイツは4.7%の名目給与増加で、中間に位置している。オーストリアは平均6.5%と、再びドイツを大きく上回る。

ヨーロッパでは、予想昇給率は職務レベルによって一部大きな違いが見られる。スペシャリストと熟練労働者については、多くの国で最も強い昇給が予想されている。

給与動向に影響を与える最大の要因は、国内の物価動向（66%）であり、次いで全体的な経済状況（55%）である。個人の業績（27%）などは、給与の動向を左右する原動力としてはそれほど強力ではない傾向にある。

EU圏外では、名目給与の平均上昇率はアルゼンチンの41.2%（トルコ：41.1%）が最も高く、インフレ率も88.3%（トルコ：40.8%）と極めて高い。最も低いのはスイスの1.8%である。

大幅な昇給を継続しなければならない、という雇用主へのプレッシャーは残る

調査対象企業の92%が、給与引き上げ圧力は中期的に続く予想している。一般的な経済予測は全体的な経済状況はむしろ緩和傾向にあるとしているが、それでも企業は、給与動向についてはそのような期待は持っていない。

2015年から2020年までの期間と比較すると、現在の給与動向予測は（国によって異なるが）約2ポイント高い水準にある。調査対象企業の回答によると、給与動向のこの水準の変化はあと数年続くと予想される。これはまた、企業がますます上昇する給与コストを賄う方法や解決策を見つけなければならないことを意味する。

給与が急上昇している環境では、予算の効果的な配分がこれまで以上に重要になる

このような市場環境では、企業にとって、予算を個々の部署に分配するための構造化されたプロセスが重要になる。熟練労働者不足の時代には、給与調整に的を絞った予算の使い方が非常に重要である。この文脈において、予算の分配において適切な根拠を示すために、パフォーマンスと人材開発のプロセスに重点を置くことが重要となる。⁵



本調査「[キーンバウム給与動向予測2024](https://shop.kienbaum.com/produkt/salary-development-forecast-2024/)」は、キーンバウム・ショップにて無料で入手可能（英語版）。

<https://shop.kienbaum.com/produkt/salary-development-forecast-2024/>



執筆

Timon Forrer

Director | Compensation & Performance Management

Timon.Forrer@kienbaum.com

Dr. Michael Kind

Director | Compensation & Performance Management

Michael.Kind@kienbaum.de

Alfred Berger

Director | Compensation & Performance Management

Alfred.Berger@kienbaum.de

Dr. Sebastian Pacher

Managing Director | Compensation & Performance Management

Sebastian.Pacher@kienbaum.de

オリジナル記事（ドイツ語）：

<https://www.kienbaum.com/de/blog/gehaltsentwicklung-2024-das-planen-unternehmen-bei-der-verguetung/>

「すぐに話し合っただけよかった」～人事評価面談に関する調査結果

キーンバウムのショートサーベイ「人事評価面談」

キーンbaumは2023年3月、353社を対象に、現在の人事評価面談の仕組みについて調査を行った。頻度や柔軟性などにおいて、希望と現実はまだ大きく異なるものの、「評価面談において最も重要なのは謝意を表すことである」という点では、調査対象企業の意見は非常に一致している。タスクや目標の管理、あるいは給与決定やキャリアステップに関する話し合いは、どちらかと言うとそれほど重視されていないようだ。このショートサーベイの検証結果は以下のとおりである。

感謝のフィードバックが中心

回答者の大多数にとって、人事評価面談の中心にあるのは、達成したこと（何を）とそれを達成した方法（どのように）に関する従業員への感謝のフィードバックである。加えて、能力開発に関する議論やそのための具体策の提示を充実させることで、バランスの取れた「感じのいい（feel goodな）」対話を目指しているようだ。人手不足の時代には、評価面談は一貫して、管理や給与についての話し合いの場とは

対照的に、定着とモチベーションに焦点を当てたものとなっている。OKR (Objectives and Key Results)やアジャイル・プロジェクトマネジメントのようなスピーディーな管理ロジックを背景に、柔軟なタスクや目標管理が日常業務の一部となっていることを考えれば、このことはよく理解できる。こうして、人事評価面談では、タスクや目標についてあまり語らず、協力やリーダーシップについての相互フィードバックに重点を置くことができるのだ。

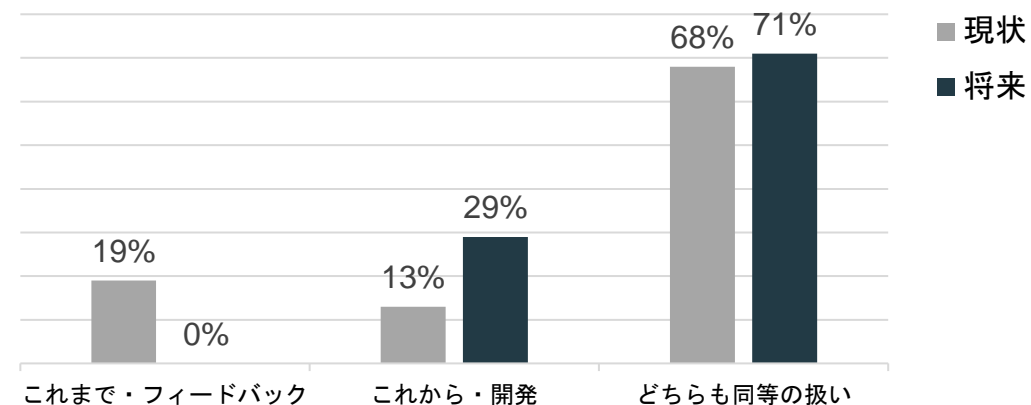
業績管理は随時の柔軟な形式に移行

人事評価面談の頻度に関しては、希望と現実の間に明確なギャップがある。現在、面談は「まだ」主に年1回行われている（調査対象企業の71%）が、将来も引き続きこの方法で実施したいと考える企業は38%と少ない。多くの企業が、頻度や内容だけでなく、面談方法の設計や実施に関しても、より柔軟な対応の必要性を感じている。ここでは、年に一度という期間に縛られず、短い期間での定期的または随時の面談や報告と言ったマネジメント方法で評価する形式が、特に

効果的であろう。これにより、コントロールとパフォーマンスフィードバックの両方が得られるわけだ。実際の面談は、より短く、未来志向で、よりリラックスしたものとなる。このようにして、システムに柔軟性がもたらされる。本調査参加者の理想像や実際の実務で、人事評価面談は、トピックごとに的を絞ったいくつかの形式に分散して実行可能であることが次第に明らかになってきている。

短時間、高頻度形式の利点は、年1回の正式な評価面談という堅苦しい枠組みを回避し、それを日常業務に統合することである。定例会議や定期的なチェックインによって、公式な場にとらわれず効果的なマネジメントが可能になる。また、即時のインパルスフィードバックの人気もますます高まっている。これは、同僚がアプリを通じて直接デジタルフィードバックを提供できるもので、年1回の全体的な業績評価の代替として利用できる。このアプローチは、人事評価面談の古典的な内容を打破し、年間を通じて臨機応変に対応することを目的としたもので、効果が期待できる。

重視するのは過去（これまで）、それとも未来（これから）？



「何を」よりも「どのように」のフィードバック

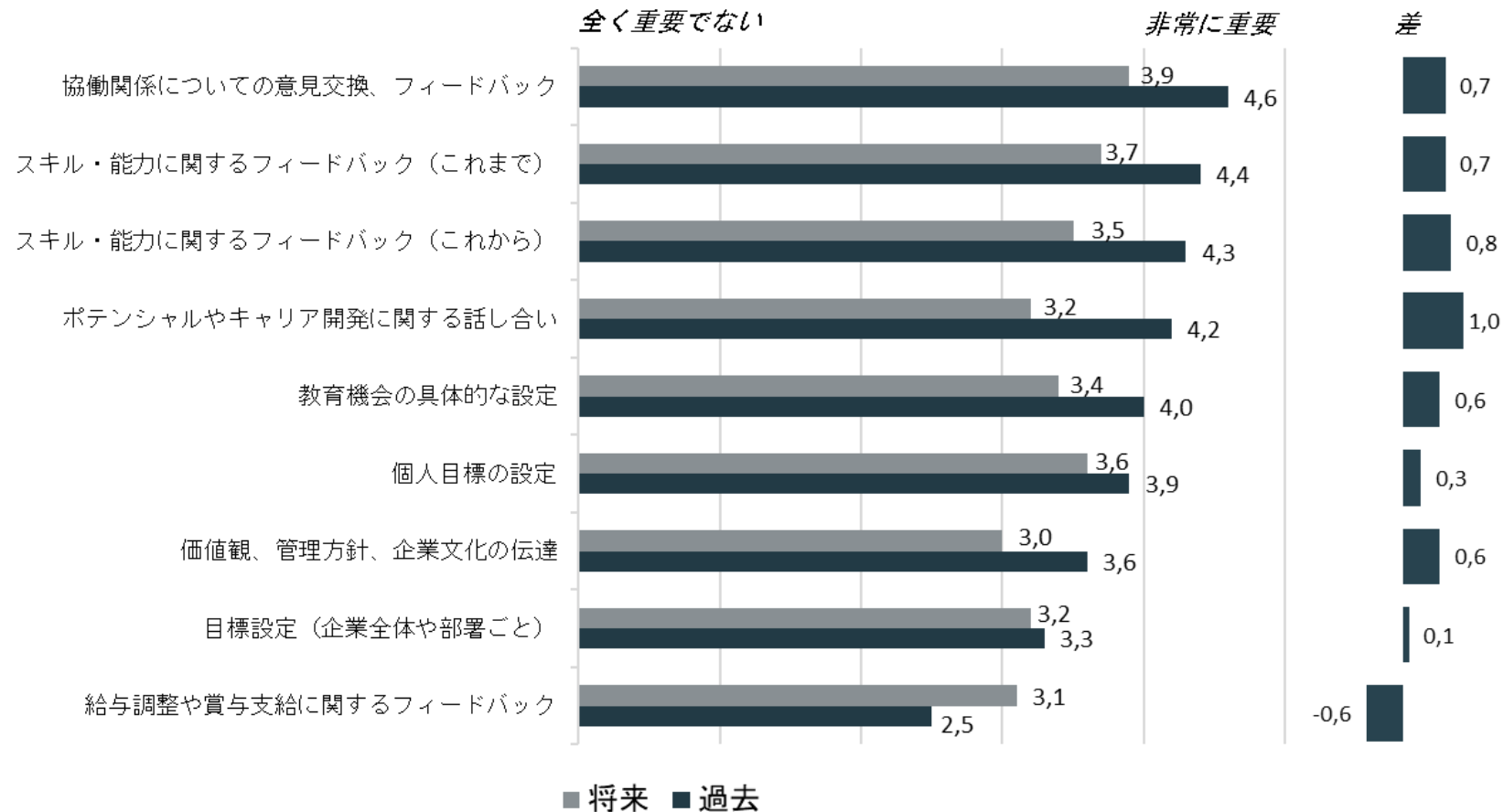
KPI、成果、目標の達成の3点は、依然としてパフォーマンスマネジメントにおける業績、フィードバック、給与やキャリアの決定に不可欠な要素であるだろう。しかし、重要性をますます高めているのは、期待される能力とスキルの達成である。これらはパフォーマンスとモチベーションを持続的に構築する不可欠な要素であるためである。したがって、人事評価面談において、これらの内容を通して能力開発や



モチベーション向上を促進したいという意向が高まっているのは納得できる。人事評価面談では、協力やフィードバックについての議論を深めたり、キャリア開発について話し合ったりしたいという願望が

はるかに顕著である。かつては評価面談のメインテーマであった目標設定や給与調整と言った側面は、別の場所で扱われ、評価面談におけるこれらの重要性は奪われた形となっている。

トピックの5段階評価

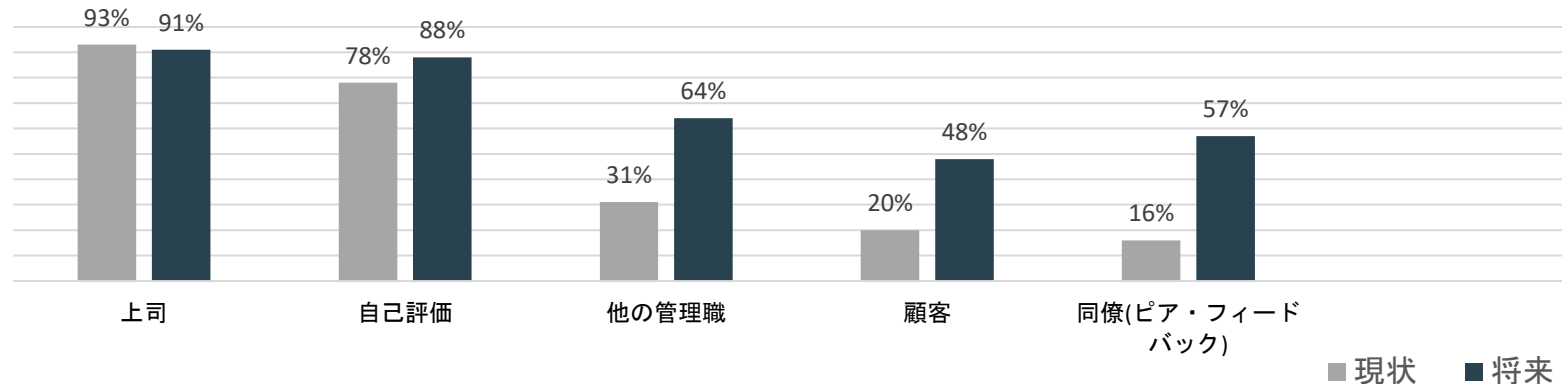


包括的なフィードバックが望まれる

これまで、人事評価面談は主にマネジャーの視点と従業員の自己評価に基づいて行われてきた。しかし、今回の調査では、より広い範囲でのフィードバックが強く望まれていることが明らかになった。これは、特にプロジェクトチームやアジャイル組織で多くの業務が行われている企業で顕著である。これにより、的確なフィードバックを行うためには、対象の従業員と十分な接触があるさまざまなグループ

をフィードバックプロセスに統合することが重要となる。このような形式によるフィードバックを公正で有意義なものとするために、企業は、プロセスの管理、頻度、求められる内容、異なるグループからもたらされるフィードバックから予測される結果について、事前に熟考する必要がある。

どの情報を基にフィードバックを行うか？（複数回答可）



人事評価面談：アナログとデジタル、どちらでも問題ない？

現在、人事評価面談の約半数はアナログ形式で実施され（45%）、残りの半数はデジタル形式で行われている。22%の企業が確立されたデジタル・ソリューションを使用し、6%が独自のデジタル・ソリューションを使用、更に28%がフォームのデジタル提供など、プロセスの少なくとも一部をデジタル化している。最終的に、人事評価面談の成功を左右するのはプラットフォームではなく、面談の内容、焦点、プロセス、管理である。デジタル・ソリューションは、面談を効果的にサポートし、さまざまなプロセスを効率的につなげ、対話が望ましい付加価値を提供し正しく実施されるよう支援することができるが、必須というわけではない。

結論

このショートサーベイは、人事評価面談が従業員とのコミュニケーションを促進し、フィードバックを提供し、能力開発の機会を示す不可欠なツールであることを示している。一方では、年次評価からの切り離しと、より焦点を絞った特定のアプローチへのニーズが存在し、また他方では、パフォーマンス評価を複数の担当者に分散させる

必要性もある。同時に、給与調整のような関連トピックが体系的に議論されるようにしなければならない。効果的なパフォーマンスマネジメントには、パフォーマンスと従業員の視点を効果的に統合するための関連構造、ツール、プロセスを確立することが必要である。このプロセスにおいて、人事部は、ビジネスのイネーブラー兼コーチとして重要な役割を果たし、人事評価面談のプロセスを成功させ、効果的なものにすることができる。

本ショートサーベイは、ドイツ、オーストリア、スイスのキーンバウムが協働で行ったものである。

Alfred Berger | オーストリア

Alfred.Berger@kienbaum.com | +43 1 533 51 88-21

Timon Forrer | スイス

Timon.Forrer@kienbaum.com | +41 443064248

すべての調査結果はこちらから :

<https://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2023/08/2023-Kurzbefragung-Mitarbeiterinnen-Gespraech.pdf>

キーンバウムではこのトピックについてのワークショップやウェビナーを開催しています。

次回のウェビナー「Praxis Performance Management」は2023年11月15日午前9時より開催です。(ドイツ語)。お申し込みはこちらから。

<https://www.kienbaum.com/de/leistungen/compensation-performance-management/performance-management/>

執筆

Lina Hovestaedt
Associate Consultant
Lina.Hovestaedt@kienbaum.de

Hans-Carl von Hülsen
Senior Manager | Compensation & Performance Management
Hans-Carl.vonHuelsen@kienbaum.de

オリジナル記事 (ドイツ語) :
<https://www.kienbaum.com/de/blog/gut-dass-wir-sofort-darueber-gesprochen-haben-umfrageergebnisse-zum-mitarbeiterinnen-gespraech/>

Kienbaum Kurzumfrage

Mitarbeiter:innen Gespräch



Kienbaum

これからの時代、どのように人材を惹きつけ、確保すれば良いのか？

第22回キーンバウム・ピープルコンベンション「THE FUTURE OF」のレビュー



今年5月に開催されたキーンバウム・ピープルコンベンションのテーマは「THE FUTURE OF」であった。未来を切り開くのは私たち全員の責務だ。気候変動、パンデミック、ヨーロッパにおける戦争など、今日の課題はかつてないほど難しいものとなっている。だからこそ、2023年5月11日に開催された第22回キーンバウム・ピープルコンベンションでは、「未来」と「ピープルマネジメント」という2つの標準テーマにのみ焦点を当てた。危機と大きな変化の時代においては、「人」こそが変革の成功要因となり、企業全体の関心の焦点となるためである。

これからの時代、どのように人材を惹きつけ、どのように人材を確保するのか。リーダーシップ、文化の形成、チェンジマネジメントを長期的に成功させるコンセプトとはどのようなものであるべきだろうか。将来に必要なスキルは何であり、どのように育成すれば良いのだろうか。価値貢献とカスタマーエクスペリエンスという視点から、「人材」という機能はどのように配置されるべきなのだろうか。「THE FUTURE OF」というテーマのもと、トップクラスのスピーカーと共に、こうした疑問やその他の問題の真相に迫った。

今回のピープルコンベンションの概要をまとめたカタログはキーンバウムウェブサイトより無料でダウンロード可能（英語版、ドイツ語版）。「THE FUTURE OF」をテーマに、企業、学界、公共部門からの講演者が人事業務における将来の重要課題について議論した内容を紹介する。今回は3500名もの人事関係者が参加し、計11のキーノートと講演が行われた。さらに、コンベンションに先がけ、数か月間にわたり計8回のライブセッションが行われた。



キーンバウムのピープルコンベンションは毎年1回行われるHRに特化したイベントで、今年で22回目を迎えた。人事担当者を対象にした本イベントは、ドイツ語圏では最大級の規模を誇る。

次回の開催は**2024年6月13日**を予定している。コンベンションは主にドイツ語で行われるが、いくつかの英語の講演・セッションも開催予定。申し込みはこちらから。

<https://www.kienbaum.com/de/veranstaltungen/people-convention-2023/#2024>

2023年ピープルコンベンションのカタログ（英語版）のダウンロードはこちらから。

https://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2023/07/Kienbaum-People-Convention-2023_English-version.pdf





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 59 487
Mobile: +49 (0) 151 18 83 77 48

www.kienbaum.jp | www.kienbaum.com | japan@kienbaum.co.jp

