



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. 6/2023

ページ トピック

03

2024年の給与上昇 - 企業は人件費上昇をどのように補う計画か

07

EU同一賃金指令 - 今、企業に求められること

10

コンサルティング企業がドイツの教育の先駆者に：キーンバウムが大手デジタル・ビジネススクールを買収

13

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

14

お問い合わせ



2024年の給与上昇 - 企業は人件費上昇をどのように補う計画か

キーンバウム給与動向予測 2024年

経済的な課題が絶え間なく発生する中、キーンバウムの2024年給与動向予測では、より大きな給与の増加が予測されている。これを補うため、企業は成長と生産性向上を計画している。こうしたアプローチはどの程度現実的なのか、また企業には他にどのような選択肢があるのだろうか。この記事では、調査結果と戦略を分析し、さらなる解決策を紹介する。

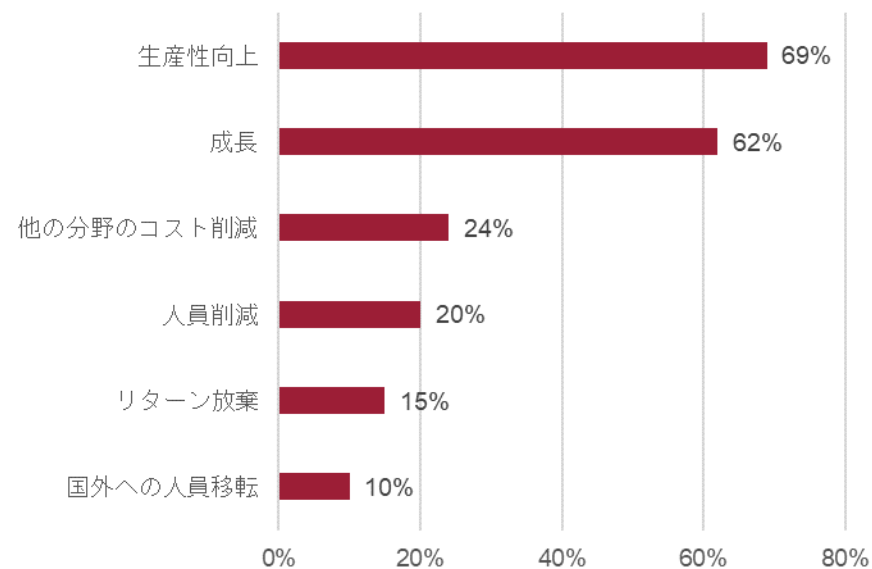
現在の経済情勢は、雇用主に課題を突きつけている。高いインフレーションと継続的なスペシャリスト不足が、昇給に一部でかなりの圧力をかけている。現在キーンバウムが発表している「給与動向予測2024」（約800社の調査結果に基づくもの）の結果（※1）によると、調査対象となった企業の約92%が、この圧力は中期的にも続くと予測している。つまりこれは、企業が持続的な人件費上昇をどのように補うつもりか、という重要な問題を提起しているのだ。

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

企業は主に成長と生産性向上に注力している

調査対象となった企業のほとんどは、人件費の上昇を補うために2つの戦略に依存している。それは成長と生産性向上である。これにより、賃金や給与への追加支出は、売上の増加や資源の効率的活用によって相殺されることが期待されている。調査対象企業の約3分の2が、この2つの補填戦略に注力している。

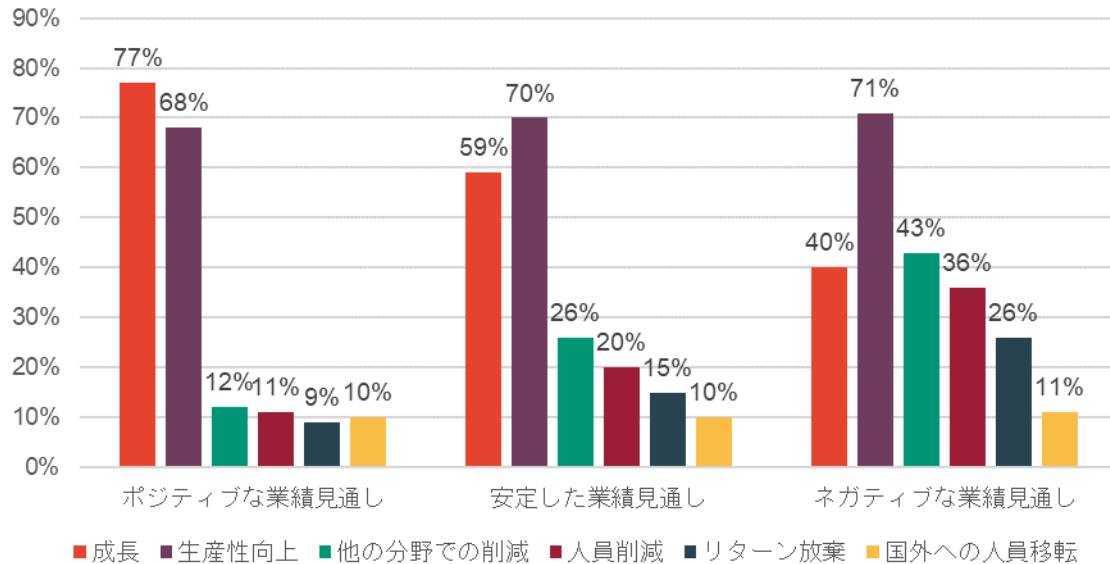
企業は人件費上昇の補填をどのように行う予定か？



人件費上昇を補う方策として、生産性向上が最も多く挙げられている

データをより詳細に分析すると、企業の収益見通しにかかわらず、生産性の向上が人件費上昇を補う主要な戦略のひとつであることがわかる。例えば、過去数年間のドイツ経済における労働生産性の上昇を見ると、これは非常に注目に値する。というのも、実際のところ、2015年から2022年にかけての労働生産性の上昇はわずか15%だったからである。

業績見通しに応じた報酬戦略



上昇する人件費を賄うための成長は、将来の展望が明るくない企業にとっても重要

生産性向上と同様に、頻繁に報酬戦略として言及されているのが、企業の成長である。調査対象企業の約3分の2がこれを挙げている。データをより詳細に分析すると、収益見通しがネガティブ（「どちらかといえば悪い」「悪い」）な調査対象企業のうち40%が、依然として報酬戦略として成長を重視していることがわかる。業績見通しが安定している企業やマイナスの企業では、他のコスト削減や人員削減といった施策が、業績見通しが明るい調査対象企業よりも比較的重要視されている。業績見通しが「悪い」企業の3社に1社が人員削減を計画している。

より有利な立地への従業員移転は大企業だけの選択肢

ここに示した分析によると、より有利な立地への人員移転という計画は比較的にまれなようだ。調査対象企業のうち、10社に1社が移転を計画しているにすぎない。しかし、より詳細な分析によると、特に大企業がこの選択肢をより頻繁に挙げていることがわかる。従業員500人以上の企業の6社に1社が、人件費の上昇を補うためにこの選択肢を

検討すると回答している。一方で、中小企業では、このオプションを検討すると回答するのは20社に1社である。したがって、この戦略は主に大企業が利用できるオプションのようだ。

人件費の高騰は、企業に対し、より大幅な成長と生産性向上を迫るのだろうか？- 経済拠点としての課題

調査対象企業は、人件費の上昇を成長と生産性向上で賄うとしている。これにより、企業はさらなるプレッシャーにさらされている。というのも、ドイツでは近年、高い成長率や生産性の大幅な向上が見られるわけではないためである。では、ここでより良いポジションを確保するために、企業ができることとは何だろうか？

変動報酬の再生か？成長と生産性向上のレバレッジとなり得る目標型変動報酬

このような課題に対処するため、企業は戦略との関連で変動報酬（※2）の構築を詳しく検討すべきであろう。企業の成長や生産性向上が

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

個々の従業員に還元されるような変動報酬の構築は、可能な手段の一つとなり得る。最近の傾向とは対照的に、企業が給与構成に占める変動報酬の割合を増やし、それを上記の目的に合致させることは、再び理にかなったものとなるかもしれない。成長と生産性向上が重要性を増す中で、企業全体の成功に対する個人報酬の強化は合理的だと思われる。ただし、こうした制度の構築は慎重に行わなければならない。過度なリスクを伴う変動報酬制度の復活は、何としても避けなければならない。

「キーンバウム給与動向予測2024」は、キーンバウム・ショップで入手可能（英語版、無料）。

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

執筆

Dr. Michael Kind

Director | Compensation & Performance Management

Michael.Kind@kienbaum.de

オリジナル記事（ドイツ語）：

<https://www.kienbaum.com/de/blog/gehaltssteigerungen-in-2024-so-planen-unternehmen-die-steigenden-lohnkosten-zu-kompensieren/>

キーンバウムのコンペンセーション&パフォーマンスマネジメント（ドイツ語）：

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

EU同一賃金指令 - 今、企業に求められること

賃金格差の把握、分析、解消に向けて

2023年6月、新しいEUの報酬透明性に関する指令が発効した。EU加盟国は2026年までにこれを実施しなければならない。多くの企業が新しい指令に不安を感じ、実施に関する情報を求めている。この記事では、指令が適用される対象と企業がすでにどのように対応できるかについて詳しく説明する。

報酬透明性に関する新しいEU指令が2023年6月6日に発効した。これは、遅くとも2026年6月までにEU加盟国で国内法に組み込まなければならない。対象は100人以上の従業員を擁するすべての欧州企業である。この指令の目的は、同一労働または同一価値の労働に対する男女同一賃金を確保することである。

雇用主は、報酬の格差に関する報告プロセスを通じて、賃金の不平等を特定し、回避する義務がある。従業員や求職者は、関連情報を透明で分かりやすいものにしたり、（将来の）雇用主に照会できるようにしたりすることで、公正な賃金を要求できるよう支援される。従業員

100人以上の企業は、これから3年のうちに、定期的に社内の男女賃金格差を分析・公表する義務がある。5%以上の**賃金格差**があり、これを客観的で性別に中立的な基準に基づいて説明できない場合、企業は対策を講じなければならない。

同一賃金に関するEU指令の決定が不安を引き起こしている

欧州委員会による最初の発表以来、このテーマに関するキーンバウムへの問い合わせが目立って増えている。企業は新しい要件に備え、情報を求めている。同一賃金の分析には多大な労力を要すると懸念する企業もある。このような分析を行うために、人事部門にはどのような情報が必要となるのか。どのように実施するのが方法的に正しいのか？分析結果の社内外への公開方法は？

よく懸念されるのは、社内の実際の性別による賃金格差の大きさである。賃金格差を公表することで、どのような影響があるか？それが企業に良い影響を与え、雇用主としての魅力を高めることができるの



か？賃金格差が顕著な場合、企業は優秀な従業員の獲得（および維持）の際に不利になる可能性があるか？この指令はまた、企業にとって、将来の給与設定にどの程度の制限が予想されるかという問題を提起している。この指令は、個別の給与決定の終焉を意味するのか？将来の給与の設定や増額に関する規制はどのようなものになるのだろうか？

来るべき義務に備える企業が増えている

一部の企業は、現在すでに賃金格差を分析し、同一賃金に関する自社の立ち位置を把握している。そして、賃金格差がある場合は、積極的に具体的な措置を講じ、賃金格差を早期に是正するための対策を進めている。とりわけ、賃金格差の発生を持続的に防ぐ構造的対策（**明確な給与定型※1**やプロセスの導入など）が効果を発揮するまでには時間がかかるため、早期の対策が推奨される。現在すでにこの問題に取り組んでいる企業は、賃金格差が比較的小さい企業であることが多い。現在まだ行動を起こさず、賃金格差に気づいていない企業は、予期せぬ課題に直面する可能性がある。

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

同一賃金：キーンバウムの提言

従って、我々は今すぐ行動を起こすことを推奨する。つまり、賃金格差を定量化し、考えられる原因を特定し、的を絞った対策を導入することである。分析・公表の法的義務が迫っている。今こそこの義務に備え、優秀な人材の獲得競争に先手を打つ時である。この目的のために、キーンバウムでは、クライアント企業の賃金格差を把握し、必要な全行程をサポートする、無駄のない現実的なソリューションを開発し、提供している。

賃金格差の把握、分析、解消に向けたサポートはこちらをご覧ください。

<https://www.kienbaum.com/de/gender-pay-gap/>

執筆

Lea Holzemer

Associate Consultant | Compensation & Performance Management

Lea.Holzemer@kienbaum.de

Selina Gampe

Manager | Compensation & Performance Management

Selina.Gampe@kienbaum.com

Dr. Michael Kind

Director | Compensation & Performance Management

Michael.Kind@kienbaum.de

オリジナル記事（ドイツ語）：

<https://www.kienbaum.com/de/blog/eu-richtlinie-zur-entgeltgleichheit-was-auf-unternehmen-jetzt-zukommt/>



コンサルティング企業がドイツの教育の先駆者に：キーンバウムが大手デジタル・ビジネススクールを買収

プレスリリース 04.12.2023

人材不足、人口動態の変化、働き方の変革--キーンバウムは、こうした課題に対応するための新境地を切り開こうとしている。コンサルタント会社である同社は、ベルリンのDBUデジタルビジネス専門大学を引き継ぎ、企業、人材、教育機関の架け橋となることを目指している。DBUは国家公認の私立経済専門大学であり、職業と並行して、デジタル環境に対応するための人材を養成する。これは、生涯学習と持続的なアップスキリング・リススキリングを掲げるキーンバウムの哲学に合致する。同大学を引き継ぐことで、キーンバウム・コンサルタンツは、人材と企業をより効果的に結びつけ、ドイツの競争力強化に重要な貢献を果たすことができる。

「労働環境は急速に変化しており、企業、人材、教育機関はより迅速かつ効率的に連携する必要がある。DBUを引き継ぐことで、私たちはまさにこの新しい、緊急かつ不可欠なアプローチを取っている。この急速に変化する労働環境で社会および経済の拠点として生き残るためには、これまでとは異なるスピードが必要であり、私たちが先導して

いるのはそのためである。政治家の行動を待たず、自ら進んでいかなければならない」と、共同最高経営責任者（CEO）ファビアン・キーンバウムは述べる。

新たな人材の登用、専門家や管理職のデジタル教育

ベルリンのビジネススクールの買収によって、キーンバウムは新たな採用形態を確立したいだけでなく、既存の従業員にもDBUのスマートな学習・トレーニング形式を提供したいと考えている。「新しい人材を見つけるだけでなく、既存の従業員を会社に引き留めることも重要だ。スペシャリストや管理職は、個人的にも内容的にも成長できなければならない。生涯学習は企業文化の一部となる必要がある。DBUは、まさにこれを可能にする革新的な形式や学習プログラムを提供している。このオファーを私たちのクライアントや他の企業にも提供したいと考えている」とファビアン・キーンバウムは言う。



ベルリン発のビジネス人材センターとしてのDBU

DBUは、そのユニークな位置づけにより、実践的で職業に並行した学習の組み合わせを提供している。設立以来、個人や企業の继续教育市場の力強い成長に貢献してきた。キーンバウムによる買収により、このプロファイルは人事・経営コンサルタントのポートフォリオの一部となり、適性診断や事業開発に関する新たな可能性を開拓している。

「DBUの学術的な教育・リスキリングのモジュールから成る総合的かつ終身の学習サービスを、スペシャリストの供給・育成のためのフルサービス提供へと発展・拡大させるために、キーンバウムは理想的なパートナーである」と、DBU創設者のアヒム・ヘッカー教授は語る。ヘッカー氏は引き続きDBUのマネージング・ディレクターとして留まる。11月1日からキーンバウム・グループのシニア・アドバイザーを務めるホルガー・ビングマン博士も、教育分野へのつながりを保持する。

今回の買収により、キーンバウムはまったく新しい事業分野を開拓するだけでなく、他の企業の模範となることを望んでいる。ドイツ経済研究所（Institut der deutschen Wirtschaft Koeln, IW Köln）の最新の調査によれば、ドイツでは2040年までに最大420万人のスペシャリストが不足する可能性があるという。専門家不足は、多くの業界で既存の人材に負担を強いるだけではない。公共サービスや将来の成長機会にも悪影響を及ぼす。さらに、ドイツは急速な高齢化の局面にある。それに伴う人口動態の課題には、現地の労働市場に革新的なアプローチが必要である。

キーンバウム

1945年に設立されたキーンバウムは、ドイツ初のコンサルタント会社であり、ヨーロッパ発祥の唯一の人事・経営コンサルタント会社である。世界4大陸に22のオフィスを構え、グローバルに展開している。600人以上の従業員を擁する家族経営企業として、キーンバウムは人と組織が可能性を進歩に変え、未来に向けた堅固なポジションの構築を支援する。

www.kienbaum.com

DBUデジタル・ビジネススクール (DBU Digital Business University of Applied Sciences)

DBUデジタル・ビジネススクールは、デジタル時代のビジネススクールであり、ベルリンを拠点とする国家公認の大学として、デジタル時代のビジネスニーズに内容・構想が合致する革新的な学士・修士課程、および継続教育コースを提供する。コース内容はデジタルで提供されるため、学生は時間や場所の制約を受けずに柔軟に学ぶことができる。学位プログラムは職業と並行して受講することも可能。オプションとして選択できる対面セッションは、ベルリンのクロイツベルク地区にあるDBUキャンパス、または地域の企業で行われ、最高水準の実践的指導を保証する。DBUの継続教育プログラムは、科学的専門知識と高度な実践志向を兼ね備えており、必要に応じて各企業の個別要件に直接適合させることができる。DBUの幅広いサービスは、デジタル時代への進化の中で、企業の理想的な教育パートナーとなる十分な要素を持っている。

www.dbuas.de

執筆

Lucilla Schönauer
Communication Specialist
press@kienbaum.de

オリジナル記事（ドイツ語）：

<https://www.kienbaum.com/de/presse/kienbaum-als-bildungspionier-in-deutschland-uebernimmt-dbu/>



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

