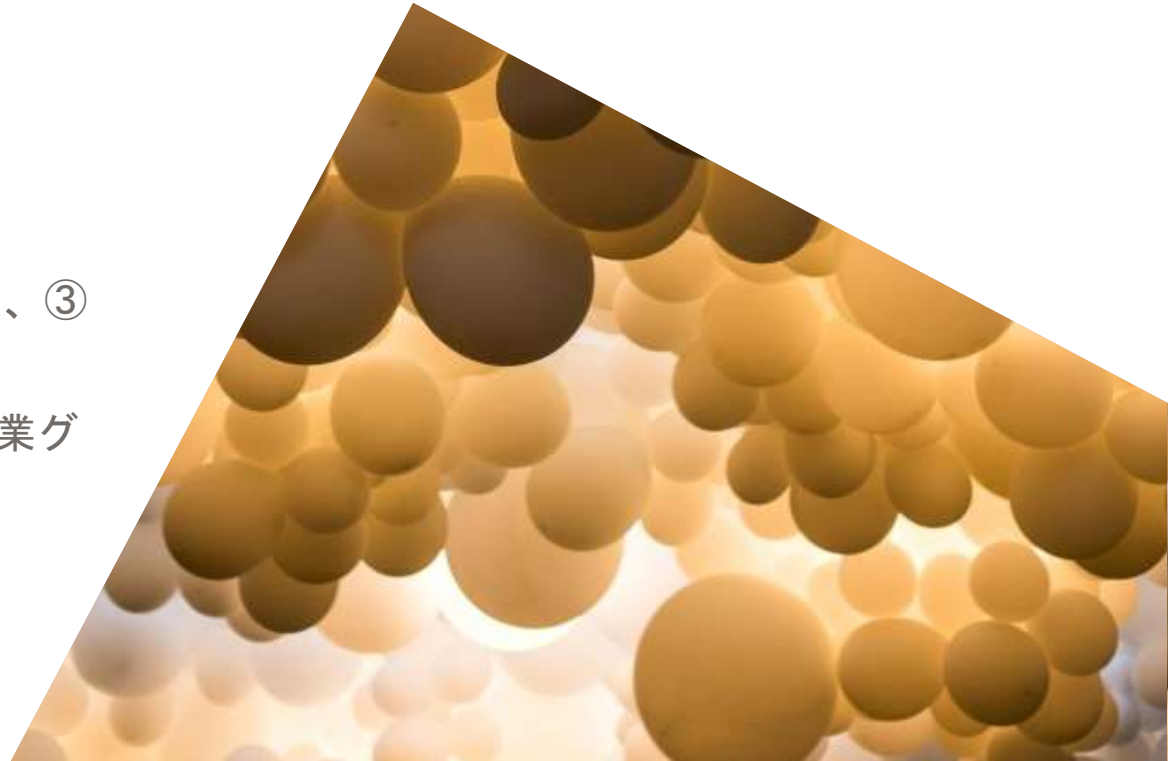
キーンバウム
日系企業グループ
ニュースレター

Japanese Corporate Business Newsletter

No. 2/2020

Kienbaum

ページ	トピック
03	人材コンサルティングの役割　―ドイツの労働市場2―
05	人事専門誌「日本人材ニュース」がキーンバウムジャパンを紹介。4年連続。
07	これからも「人」は成功のカギであり続ける
10	デジタルリーダーシップで危機の時代を生き残る
14	優れた給与データの3つの特徴は①完全性、②相対性、③信頼性
17	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
18	お問い合わせ



Kienbaum

人材コンサルティングの役割　―ドイツの労働市場2―

キーンバウムジャパンの金子周平による日本人材ニュースOnlineへの連載記事

前回、ドイツの労働市場は、職業社会によって支えられている点を指摘した。しかし、それだけではなく、ドイツでは産業レベルで締結される産別協約が、当該産業における労働条件を定立している点にも特徴を見出すことができる。ドイツでは伝統的に産業別に組織された使用者団体と労働組合が協約システムの中核的な役割を果たしてきたのである。

使用者団体と労働組合における産業別労働協約は、企業横断的な広域条約として締結される。しかし、産業構造の変化やそれに伴うホワイトカラーの増加、非正規雇用の増加、労働者の個人主義化などの原因により、産業別協約適用率が著しく低下している。更にこれに並び、労働条件整備権限の産業レベルから事業所レベルへの分権化傾向が見られる。ドイツでは二元的労使関係と呼ばれるように、先の産業別労使関係のほか事業所レベルでも事業所委員会と個別使用者における労使関係が存在する。全労働者から選出された事業所委員会は、使用者と事業所協定を締結することにより、労働に関係する規範設定を可能とする共同決定権を有す。（※1）

※1　石塚史樹（2008）『現代ドイツ企業の管理職層員の形成と変容』明石書店.

ここで注目すべきは、企業経営幹部を除く企業のマネジメントを構成する管理職は、協約外の労働時間や労働報酬を受ける協約外職員であるという点である。管理職層は、協約外労働契約法（一般産業賃金基本協約で定められている最高俸給の水準を上回る労働報酬を定めたもの）を使用者との間で個人的に締結した職員であり、当該職員の個人的な能力と資格の高さが必要不可欠である。

戦後、ドイツでは市場変化に対応するため、アメリカのマネジメント手法の影響のもと、フラットな組織、企業内ヒエラルキーの簡素化、脱集権化が大企業を中心に実践された。これにより、管理職に求められる資質としては専門性より社会的能力、すなわち幅広い業務経験とキャリアを通じて養われた全企業組織レベルで思考し事態を見る能力、組織運営における直属の部下や上司とのコミュニケーション能力、紛争仲介能力、同意引出能力、が重視されるようになった。企業内で期待される管理職の重要な役割は、組織文化の体現者としてのそれである。つまり、経営陣が事業戦略を実現するうえで重要と位置付けた企業の運営目標と企業哲学を内外で実践し、これを円滑に企業の隅々まで浸透させることである。（※2）

※2　山本陽大（2014）「産業別労働協約システムの国際比較　―ドイツ・フランスの現状と日本の検討課題」『日本労働研究雑誌』労働政策研究・研修機構56（11）,74-84.

ドイツにおいて、職業別労働市場が社会的に確立されている中、管理層に関しては、グローバル化という名のアメリカ化によって、専門性より企業を横断的に見る力が求められていることが近年の傾向であることが明らかになった。こうした中、管理職が組織文化に意識を向けることの重要性が指摘されている。なぜなら、管理職に求められることは、従来の被用者層と使用者との間に仲介役の役割であるということではなく、使用者が意図する企業目標や理念を全従業員に認識させ実践させることを通じ企業を理想的な姿に近づけさせる、組織文化の体現者という役割に解釈しなおされたからだ。そのため、管理職層を含めた人材層にアプローチする、人材コンサルティングの役割を考察する場合は、組織文化の観点を含める必要がある。次回は引き続き人材コンサルティングの役割を考察する。

執筆

金子周平
キーンバウムジャパン　シニアアソシエイト
Shuhei Kaneko
Kienbaum Japan | Senior Associate

日本人材ニュース

人材採用と人材育成の人事専門誌。企業の人材採用、人材育成・研修、組織、人事に関する情報を届ける人事専門誌。人材マネジメントの最新動向や人材サービスの有効な活用方法の情報が揃っている。

http://jinzainews.net/

人事専門誌「日本人材ニュース」がキーンバウムジャパンを紹介。4年連続。

キーンバウムジャパンが「人材コンサルティング会社＆サービスガイド100選」に紹介される

キーンバウムジャパンはこのほど、「人材コンサルティング会社＆サービスガイド100選」に選出、紹介された。2017年より連続して4回目の紹介となる。

「人材コンサルティング会社＆サービスガイド100選」は、株式会社日本人材ニュース社が毎年発行するものである。1989年創刊の人事専門誌「日本人材ニュース」を編集・発行する同社は、人材マネジメントと人材コンサルティング会社への取材で蓄積されてきた知識を活かして、「経営者・人事担当者へのヒアリング」と「コンサルティング会社の経営者・事業責任者へのインタビュー」によって、コンサルティング会社を評価・選定し、サービス内容や事業方針を紹介する。

この中でキーンバウムジャパンの代表取締役社長である鈴木悦司は、キーンバウムジャパンの強み・仕組み・方針について、次のように説明する。

人事・人材のスペシャリストとして、グローバル人材を発掘

キーンバウムジャパンは人事・人材のスペシャリストとして、クロスボーダー案件を数多くこなすコンサルティング会社であり、エグゼクティブ案件を多く扱う。グローバル人材のサーチに強く、外資系企業のカントリーマネジャー等のマネジメント職をはじめ、採用が困難なアプリケーションエンジニア、セールスエンジニア等の技術職、日本企業の海外支社長候補など、企業のグローバル事業の即戦力となる経験豊富な人材を探し出す。

人材採用を通じて日本企業の海外ビジネスをグローバルにサポート

クライアントは外資系企業が主だが、最近の傾向として、海外市場への進出や事業を強化したいと考える日本の日本の中堅・中小メーカーからの案件が増えており、このような企業に対する人材面でのサポートを今後一層強化していく考えである。

クライアントの代理人として候補者に接する

クライアントの代理としての自覚を持ち、企業文化と言った目に見えないものも説明できるよう努力を怠らない。これにより履歴書だけでは判断できないコンサルティングの付加価値の提供が可能になる。

日本人材ニュース編集部の評価

日本人材ニュース編集部はキーンバウムジャパンを下記のように評価する。

「欧州系のエグゼクティブ・サーチ会社で、ドイツ企業と日本企業を中心としたコンサルティングで実績を積んでいる。ドイツ・日本はもちろん、上海・タイ・シンガポールなど世界4大陸計27の都市*で事業を展開し、欧米、中国、東南アジア、そして日本において活躍できるグローバル人材の発掘を得意としている。グローバルネットワークによる大規模な候補者データベースを構築して独自の候補者リサーチを行っており、経験豊富な人材を見つけ出すことができる。」

*2019年12月時点

日本人材ニュース

人材採用と人材育成の人事専門誌。企業の人材採用、人材育成・研修、組織、人事に関する情報を届ける人事専門誌。人材マネジメントの最新動向や人材サービスの有効な活用方法の情報が揃っている。

ガイドブック「人材コンサルティング会社ガイド100選」は2020年3月発行。オンライン版リンクは下記の通り。
http://hrguide.jinzainews.net/articles/Zkgyo

100社の一覧はこちら。
http://hrguide.jp/consulting

これからも「人」は成功のカギであり続ける

危機の時代でも変わらないこと

「この危機から何を学ぶか」から、むしろフィクションに近い将来のビジョンに至るまで、我々は日々増加し続ける無数の予測に直面しているが、嵐が本当に過ぎ去るまでは何が変わるのかを断言するのは時期尚早と言えるだろう。尤も、この暗黒の時期がいつかは終わることを忘れさせない、という意味では、将来に視野を向ける傾向が増すのは良い兆候である。事実、生産規模が再び徐々に拡大し、ロックダウン解除や学校の再開など、アジアからの最新のニュースは希望を呼び覚ます。危機の終わりを示す似たような波は東から西へと移動するであろう。これは安堵をもたらすものだ。これが完全に「通常の状態に戻った」状態につながるかどうかは不明だが、明白なのは、2020年の経済的、社会学的、環境的、政治的影響はこれから徐々に表れるということである。

以下の記事ではこの危機がグローバル人材の市場へ与える影響について述べる。何が変わるかという仮説を示すのではなく、むしろ変わらないことに焦点を当てたい。

危機の時代、企業には何をすべきかを知り、必要な措置を勇気を持って講じることのできる人材の存在が必要不可欠である

現在の経済的影響の大部分は、グローバルサプライチェーンの脆弱性から生じている。そのもろさはすでに米中間で始まった貿易戦争で示された通りである。生産過程がグローバル展開する場合、損傷もグローバルに広がることを、今回のパンデミックは明らかにした。グローバル製造ラインの多くがスタンバイ状態となり、国境が閉鎖され移動が不自由となっている現在、何十年もかけて確立されたグローバルサプライチェーンの撤回、更には停止の可能性を示す予想がある。今回の危機の影響からすれば尤もな意見かもしれない。しかしこの問題をよく見れば、このシナリオはむしろ非現実的ではないか。というのも、現在は停止モードであっても、再稼働が可能であるからだ。引き続き製造設備は存在し、プロセスは構築済みであり、訓練された人員が存在する。いわゆる「巻き戻し」は不均衡な投資を産み、殊に危機を乗り越えた後に誰も負担できないようなコスト高（と消費者にとってはそれに伴う価格上昇）を引き起こす。

にもかかわらず現在のシステムはこのような現象に対する「抗体」を持ち合わせていないようだ。企業が将来特に注目すべき要素はいわゆる事業継続計画（BCP、ビジネスコンティニュイティープラン）および現地における責任者の選択である。

組織が新しい、実現可能なBCPを持つことは、長い間仮説的な課題であった。供給不足、自然災害、外部からの攻撃や、もちろんパンデミックなどの際にどうすれば良いかという問いは、定期的に熟考されアップデートされなければならない。従業員の避難方法、各部署の移転、製造確保、それに伴うビジネスの維持について、企業は最低でも理論上の心得がなくてはならない。これは財政的には、予期せず長期にわたる危機の際にも余裕を確保するための流動性バッファーの準備を意味する。

特にグローバル展開する組織の場合、危機の際には中央集権的なトップダウンの組織は弱点が露呈する。本部からの確固たるガイドラインが不在となり、当該地域の現地組織の管理の質が問われることとなる。これが意味することは、世界中のそれぞれの地域に正しい人材が必要となるということである。これは一つには、遠隔地で拠点を確立するのに十分な活力、且つ豊かな知識・経験を持つマネージャーの獲得、ということであるが、並行して、危機に際し更なる責任と緊急の「防火」役を引き受ける準備がある人材でなければならない。本部とのつながりが（一時的に）断たれ、予測不能の事態に直面する際、独自であっても勇気ある決断で対処できる人材の確保は必要不可欠である。ここでは現地の市場や文化に対する深い信頼、そして問題が発生した際に誰に相談すべきかという知識が、「通常」の時代よりもより重要となる。このような独立性資は時間と源の節約になるのみでなく、市場の様々なシナリオに対応できる多様性を可能にする。アジアでの事態が僅かに好転を見せている現在、グローバル企業は現地の支部から（製造面だけでなく営業面からも）利点を受け、それにより欧州や米国の現在の影響を抑制することができる。

出張の制限で現地管理職の採用は更に重要に

世界のGDPのおよそ10%を占める観光・旅行業は経済界の重要な柱となる業界である。この業界が過去数十年間で遂げた拡大は正に息を飲む勢いという表現がふさわしい。コロナ危機の後に以前と同様に多数のクルーズ船をベネチアで目にすることになるか、そしてライアンエアーで€4,99のフライトを購入することができるか、先行きは不透明である。それでも公私いずれの目的にしても、人の波、そして移動の欲求は依然として変わらないであろう。

ビジネス面から捉えると、今回の危機は「リモートワーク」が機能することを明らかにした。会議一つのために半日のフライトに時間を費やす必要がないこと、必ずしも物理的にそこにいることが必要ではないこと、Skype for BusinessやZoom、Microsoft Teamsのようなサービスが補填すること、などである。

特に企業においては、これらがいかにコスト削減につながるかを認知するに至った。世界中で出張費が（ほぼ）完全にストップしたこの事態は、これまでのグローバル危機にはなかったものである。あるいは出張という行為はこれまで単に過大評価されてきたのかもしれない。

ここでも管理職のローカル化というテーマが重要になる。本部からの出張の減少に伴い、現地での独自運営、独立化、実行能力、企業的思考が重要な意味を持つことになる。バーチャルコミュニケーションツールの活用も同様である。現地についての豊富な専門知識とフライトマイルに阻まれることのないグローバルなマインドセットを持ち合わせていれば、プロフィールは完全となる。これは駐在員世代に典型である従来型「使節団モデル」と比較すると、かなりの変化である。ここでも再び最適な人材の発掘が決定的な要素となる。

我々がこの危機から何を学ぶにしろ、本国、国外を問わずビジネスを成功に導くために何が普遍的で最重要なのかは明白だ。それは「人」である。

執筆

Felix Bischoff
Head of International Office | Kienbaum Consultants International
felix.bischoff@kienbaum.com

Kienbaum worldwide

AtlantaからZurichまで、キーンバウムは世界14カ国に計26の拠点を持ち、「人」と「組織」に関わるコンサルティングサービスを提供する。
https://international.kienbaum.com/

デジタルリーダーシップで危機の時代を生き残る

デジタル・リーダーシップ

- **効果的なデジタルワークは構造や技術のノウハウだけでは不足**
- **リモート時代のリーダーシップは管理の分散から始まる**
- **ベストプラクティスの3つのポイントは①いかに信頼関係を構築するか、②リモート環境での可視化の実現するか、③社員の育成（Enabling）**

新型コロナウィルスはアジアから欧州へ、そして今や北アメリカへと広がっている。ウィルスの瞬時の蔓延を阻止するため、社会、経済への決定的な措置は不可欠である。

これらの措置の経済的影響は現在でもすでにはっきりと感じ取ることができる。多くの企業は従業員の健康への責任から断固とした決断を行い、できる限りホームオフィスを導入している。しかし現時点で、すべての組織で全社員の在宅勤務が可能となっているわけではない。企業は予測不能な危機の時代にもビジネスを進めるために、技術的な武装を余儀なくされている。つまり、企業は巨大なチャレンジに直面しているのである。

しかし、バーチャルなデジタルワークへの転換は構造的、技術的な問題だけでなく、特に管理の問題でもある。デジタル・リーダーシップは、組織を遠距離から効果的に管理するために、現在避けて通れない問題である。キーンバウムはすでに以前からこの課題に集中的に取り組んできたため、デジタル・リーダーシップへの深い理解を確立している。

デジタル・リーダーシップの三和音

デジタル・リーダーシップは3つの要素から成る。すなわち、バーチャルリーダーシップ、分割リーダーシップ、デジタル能力の3点である（Fastenroth, Knappstein, & Jochmann, 2019）。

バーチャルリーダーシップとは、リーダーが与える社会的影響の過程がデジタルコミュニケーション技術を中心に行われなければならないことを表す。このタイプのリーダーシップを実践するにはデジタル能力、すなわちデジタル技術に精通し且つそれに肯定的な姿勢、つまりデジタル・マインドセットを持ち合わせることが不可避である。

Fastenroth, L. M., Knappstein, M., & Jochmann, W. (2019). Digitale Führungskompetenz – eine neue Kurzskala hilft bei der Messung. Wirtschaftspsychologie Aktuell, 4, 48-52.

対面型でなく遠隔の、場合により時差も伴う共同作業においては、リーダーの管理、コントロール機能は減少する。ゆえにリーダーは責任を次第に部下に引き渡さざるを得なくなる。リーダーがコーチとして機能する状態を分割リーダーシップと呼ぶ。共通の目標に向けて、部下により多くの責任を課し、モティベーションとチームのパフォーマンスを長く維持するために積極的に決定プロセスへの参加を促すことである。数々の調査結果が、分割リーダーシップは、創造的結果を求められる場合、また複雑な課題や、達成のために部署内で高い相互依存性を必要とする課題において、パフォーマンスにポジティブに作用することを示している。

バーチャルチームのリーダーシップにおけるベストプラクティス

デジタル・リーダーシップへの理解に加えて、リーダーが実践でチームを成功に導く際、気を付けるべき点は何であろうか。Malhortra, Majchrzak, Rosenの分析（2007）より、下記にベストプラクティスを紹介しよう。

Malhotra, A., Majchrzak, A., & Rosen, B. (2007). Leading Virtual Teams. Academy of Management Perspectives, 21(1), 60-70.

1. 信頼の構築、維持

信頼とサポートの環境は、バーチャルチームのチームワークに必要不可欠である。部署における定期的なバーチャル会合の開催によって信頼関係を構築しよう。例えば毎週月曜日と金曜日にチームミーティングを開き、その週の目標や達成度について話し合う。ここではいわゆる「平等な痛み」の原則が適用される。つまり、ミーティングの開催される日時には全員がこのミーティングを他のタスクより優先させるべきであり、あるいは一部の出席が難しい（時差勤務を行っている場合や、子供のケア等の理由で）場合、開催日時を変更し、全員が同じ程度有利に、または「不利」になるよう配慮する。更に、バーチャル会合をチーム内のルール、方法、チームメイトの規律の構築に役立て、各自がチームとしてどう行動するか、その枠組みを形成すべきである。

2. 生産性の管理

デジタル技術を駆使して生産性を高めよう。特にバーチャル（定期）ミーティングの効果的な計画と実行の方法がこれに相当する。例えばメールやデジタルコラボレーション、プロジェクトマネジメントツール等、非同期のコミュニケーションツールをミーティングの準備に使うことなどである。プロジェクトの進捗等の情報をこれらを使って収

集し、同期型コミュニケーションであるバーチャルミーティング内でそれについて掘り下げた議論を行う。

3. 多様性共有の促進

ダイバーシティは色々な側面を持つ。コロナ危機は特に文化的多様性をチーム内にもたらしたわけではないであろうが、ダイバーシティの他の側面がここで重要な役割を持つ。理想的なチームとは、様々な専門的背景を持った異なる能力を持つ人々が集まって問題解決や課題をこなすことである。対面的コミュニケーションを伴わないと、誰がどのような有用なスキルを持ち合わせているのかを知らない状態に陥りやすい。それゆえ、チームリーダーは個々のチームメイトの能力をリスト化しチーム内で共有すべきである。デジタル・チャットなど、非同期型通信メディアを使うことで、多様な意見や提案、トピックをチーム内で討論することが可能となる。

4. 目標達成度を測るコミュニケーション

バーチャルチームにおいても、進捗や目標達成度の確認は大切である。非同期の通信メディアを使えば、パフォーマンスの確認に多くの方法を用いることができる。ただし、ここで気を付けなければならないことは、余りに厳しい制約と監視はミクロマネジメントに陥り、結果として過小コントロールと同じく生産性やモティベーションの著しい低下につながる、ということである。分割リーダーシップは管理の欠如ではないのであるから、コントロールは適度にすべきである（レッセ・フェール管理）。

5. 可視化を高める

バーチャルチームでは、特定のメンバーのチーム外での認知度が制限されるという危険が生じる。バーチャルワークに移行する際に注意すべきは、例えば部署を超えたハイレベルのマネジャーとの会議などは、従来チームリーダーとチームメイトが同席し対面型の会議を行うところだが、こうしたミーティングもバーチャルで行われるという点だ。全員がバーチャルで参加という手段もあり得る。あるいは、各チームからリーダー1名のみが参加する形式ともなろう。後者の場合、自分の部下の成果や貢献が認識されるよう、特に注意を計るべきである。そうでなければ、部下の貢献をチーム外の人が認識する機会がなくなり、長期的にはモティベーション低下につながる危険がある。

6. 部下のサポート

最後になるが、上記5と並行して、継続的且つ適度なチームメイトの育成・支援（Enabling）が挙げられる。バーチャル集会で部下の功績を称賛しよう。その人物は成果が評価されたと感じ、他の社員から認識される。この方法により、仕事場所の距離感を超えて、チームの団結とモティベーションが高まる。

以上、これらのベストプラクティスが（新しい）仕事の日常に少しでも役立てば幸甚である。Stay healthy!

執筆

Prof. Dr. Walter Jochmann
Geschäftsführer | Kienbaum Consultants International

Lukas Maximilian Fastenroth
Research Fellow & Consultant | Kienbaum Institute @ ISM for Leadership & Transformation GmbH

キーンバウム・インスティトゥート@ISM
Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation

企業における人事問題の解決のために設立された革新的な研究センターおよびシンクタンクである。ISM（International School of Management）の科学的コンピテンスとノウハウと、国際的コンサルティング会社であるキーンバウムの豊かな経験とを結びつけ、特にリーダーシップ、トランスフォーメーション、チェンジマネジメント、デモグラフィック、といったテーマにおける問題解決策、また人事開発促進のための方法を提案する。
https://www.kienbaum.com/en/company/participations/
https://institut.kienbaum.com/

優れた給与データの3つの特徴は①完全性、②相対性、③信頼性

コンペンセーションデータ・エクセレンス

- **被雇用者対象の調査では全給与のうち一部の回答しか得られないことが多い**
- **給与の自己申告は社会的要素の影響を受けやすい**
- **最適な給与の究明には雇用者データを利用する方が明らかに有利**

キーンバウムは創立以来75年、給与コンサルティングの分野で主流のコンサルティング会社としての地位を確立している。有効な市場の概要を顧客に提供するため、キーンバウムでは雇用者から給与データを収集している。これを標準化し、匿名化し、統合する。この方法で、市場で有効な給与データ、給与システムの概要を示すデータが形成される。

しかしここ数年で、個人の給与データを集め、一部無料でデータを提供するウェブサイトがますます多く市場に出回るようになった。

この動きについてはいくつか疑問が生じる。これらのデータの質はどのようなものか？匿名のインターネットユーザーに直接給与を聞き、それを集計したデータと、雇用者から提供される情報では、どちらがより信頼できるものだろうか？そもそも異なる集計方法からなるこれらのデータに差異はあるのだろうか？

匿名の被雇用者から集計する際に生じる問題

匿名のインターネットユーザーから集計する給与データに関しては、下記のように主に3点の問題がある。

1. 完全性
2. 相対性
3. 信頼性

1. 個人にその人の収入を尋ねる場合、その回答から給与全体を構成する重要な要素が単に忘れられていることが少なくない。故に、ボーナス、各種手当、残業代、申告に有利となる昼食費、企業年金、等を考慮せず、単にネット月給のみに着目する回答者が多い。他の要素は単に与えられたものとして認識され、給与を構成する要素として捉えられていない。結果として、（故意ではないにしても）これらの回答はしばしば完全性に欠ける。

2. 上記に対し、相対性、という観点においては、単に個人のスキル不足に起因する。例えば、ボーナスをどのように比較すべきか？実際に支払われた額（ドイツ語でIst-Bonus）で比較するのか、もしくは目標達成率100%の場合に雇用者から支払われる額（ドイツ語でいわゆるZiel-Bonus）を基とするのか？また、クリスマス手当や休暇手当などの他の要素も、ユーザーによっては基本給としてインプットしたり、しなかったりする。このような差が個人のデータの統一化を妨げている。これはこの分野における当社独自の分析・研究結果が明らかにしている。

3. 更なるポイントは、個人が給与の自己申告をする際、そもそもそのデータをどの程度信頼できるか、という点である。いわゆる社会的欲求バイアス（social desirability bias）と言われるこの現象は、個人が自己の給与等のセンシブルなテーマに関する質問に答える際、社会的ガードレールに沿ってしまう、というものである。これにより、給与の低い人は実際よりも高い額をインプットすることが多く、また高給の人は「規範」から外れないよう、むしろ実際の給与より低く回答する傾向があることが、科学的サーベイ（※1）により実証された。更に、男女同賃金に関する最新の研究結果（※2）によれば、給与の差は、被雇用者からの回答データに基づく場合、雇用者のデータよりも9～13%も高くなることが判明している。これにより、誰から得たデータかによって、実際に大きな差異があることは明らかである。

有効なデータベースの利点

雇用者側からの情報による給与データを信頼すれば、上記に示したような歪みは明らかに小さくなる。例えばキーンバウムでは、顧客企業のHRシステムからのデータを直接扱う。これらのデータは顧客企業とキーンバウム、双方の専門家と洗練されたアルゴリズムにより精査され何度も検証されているものである。これらのデータは雇用者側か

※1　Hariri, J. G. and D. D. Lassen (2017). “Income and outcomes: Social desirability bias distorts measurements of the relationship between income and political behavior.” Public Opinion Quarterly 81 (2), 564–576.
※2　Anja Roth & Michaela Slotwinski (2018). “Gender Norms and Income Misreporting within Households,” CESifo Working Paper Series 7298, CESifo Group Munich.

ら支払われている実際の給与額を証明しているものであり、法律的見地からしても正しいものでなければならない。

キーンバウムの顧客はこれらの洗練されたデータを用いて、例えば優秀な社員のリテンションや優秀な候補者のリクルートを行う。提示する給与額が低すぎれば、優秀なブレインの獲得や長期的雇用のための交渉はすぐに難航する。逆に支払う給与が高すぎれば、企業にとっては他に投資すべき費用が不必要に人件費に流れてしまうことになる。一つ決定を誤るだけで、持続可能な企業の成長を妨げるリアルな問題となり得る。この折り合いをつけるバランス自体が十分に難しいため、構造的に歪んでしまっているデータを持って解決することはほぼ不可能と言える。

ゆえに次のことを推奨する。すなわち、現在使用中の給与データの質には常に気を付けるように、ということだ。最適なデータベースのみが企業の長期的成功へのカギとなる。

執筆

Dr. Michael Kind
Senior Manager | Department Head Data Science and Data Management

キーンバウムのコンペンセーション・ポータル

キーンバウムのコンペンセーション・ポータルは、TÜV認証を受けているHR担当者、マネジャー限定のオンライン給与データベースである。欧州10カ国の給与データを含み、豊富で詳細な選択肢から高品質のデータへのピンポイントのアクセスを可能にする。更に給与増額のシミュレーションやトップエグゼクティブクラスの給与の明確化も可能。数十年に渡り、様々な業種のクライアントと共に調査・分析を繰り返してきた結果、キーンバウムは広範囲、高品質な独自のデータベースを構築してきた。
https://compensationportal.kienbaum.com/en/

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

Hafenspitze | Speditionstraße 21 | 40221 Düsseldorf
GERMANY

Kienbaum Japan / K.J. Consultants K.K.

2-4-6 Shin-Yokohama, Kouhoku-ku, Yokohama, Kanagawa 222-0033
JAPAN

Etsuji Suzuki

etsuji.suzuki@kienbaum.co.jp

Phone: +81 (0) 45 548 5508
Mobile: +81 (0) 80 4296 1705

Hayato Kamijo

hayato.kamijo-external@kienbaum.com

Phone: +49 (0) 211 96 59 306
Mobile: +49 (0) 151 18 83 77 48

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

Kienbaum