



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. 2/2021

ページ トピック

- 03 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」に選出
- 05 ニュープレースメント（外部による再就職支援サービス）が免税に
- 07 ボーナスに意味はあるか？変動報酬の意義を問い直す
- 11 Equal Pay Dayによせて 男女賃金格差を企業はどのように分析すべきか？
- 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



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」に選出

連続5回目。日本人材ニュース

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5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・発行する同社では、経営者や人事担当者の悩みに応えられるように、①健全なコンサルティング方針、②高いコンサルティング能力、③コンプライアンスの順守という基準で、人材マネジメントを十分にサポートできる「人材コンサルティング」と呼称するにふさわしい会社やサービスを人事関係者から推薦を受けて選定する。更に事業責任者へのインタビューによって、サービスの仕組み、強み、事業方針やコンサルティング能力、またサービスの機能、活用法、独自性などを紹介している。

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。

日本で数少ないリテナー型サーチファームとして、クライアントの代理人として候補者に接する

リテナー型サーチファームとしての責務を果たす。すなわち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26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。」

* 2020年時点



執筆

田沼久美子
キーンバウムジャパン

Kumiko Tanuma-Schlauss
Kienbaum Japan
japan@kienbaum.co.jp

Kienbaum Japan

<https://international.kienbaum.com/japan/>

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。

<https://jinzainews.online/>

ニュープレースメント（外部による再就職支援サービス）が免税に

円満離職の促進

アンドレアス・クノーベル（キーンバウム）と弁護士Dr.トビアス・ニーセン（フリック・ゴッケ・シャウムブルク）による記事

解雇契約への署名意欲を高めるために雇用者が外部の再就職支援サービスを提供するニュープレースメント（アウトプレースメント、外部による再就職支援サービス）の所得税の扱いについては、長い間論争が続いていた。

この問題は議会の決議により解決された。本法律は**2020年1月1日**から、つまり遡って有効となる。この日付以降に行われる（または既に行われた）すべてのニュープレースメントのコンサルテーションには、**所得税がかからない**。

論争の主なポイントは、コンサルテーションが主に雇用者の利益に基づくため非課税とするか、または従業員の利益が前面になっているか、という点であった。個々の判決では、雇用者側の利益の大部分を否定し、コンサルティングサービスを金銭的、したがって課税対象の利益と見なした。ただし従業員側では、納税申告の際に、本コンサルテーション費用を広告費または事業費として計上できなければならない。雇用者は所得税控除手続において事業者の広告費をそのまま計上でき

ないため、コンサルテーション費用を金銭的利益として、賃金税を支払わなければならなかった。

議会は当初、2019年に所得税法第3条 第19号（§ 3 Nr. 19 EStG）の免税に対応した。これによると、社会法典第3編第82条第1項および第2項（§ 82 Abs. 1 und 2 SGB III）に基づく措置である雇用者による職業訓練の提供、および従業員の雇用適性改善に役立つ雇用者による職業訓練の提供は**非課税**であった。しかし、これに**再就職支援に関するアドバイス**も含めるべきかどうかは依然として論争的であった。税務当局は、「将来の展望についてのアドバイス」、「転職市場への準備」、「自己PR/新たな立ち位置の確立」または「税法および社会保障法に関するアドバイス」に焦点を当てたサービスは上記とは区別され免税に該当しないという意見であった。議会は今回これに対応し、所得税法第3条第19号（§ 3 Nr. 19 EStG）に1文を追加した。

雇用者自身、または第三者への委託により提供される、雇用関係の終了時に職業上の方向転換を行うための専門家によるコンサルティングサービスも**非課税**となった。法律の理由から明らかとなっており、議会は、**ニュープレースメントサービスも非課税**であることを明確にしている。

つまり、雇用者自身によるものでなく、**再就職支援の資格のあるコンサルタント**が提供する場合でも同様ということである。したがって、ニュープレースメントのコンサルタントに直接委託する場合、雇用者はその相談費用を従業員に開示する必要も、定額で税を支払う必要もない。**所得税法第3条第19号（§ 3 Nr. 19 EStG）に基づく免税は**、コンサルティングサービスが主に報酬の性質を持たない場合にのみ有効とされているが、これは大きな制約と捉えるべきではない。インセンティブ特性を備えたトレーニング（観光名所のホテルが会場となるなど）、または報酬を与える目的で候補者を選択する際などは、この制約は重要となる場合がある。

結論：

ニュープレースメントの免税は、公正に、かつ感謝の気持ちを込めて従業員の離職に取り組もうとする企業にとって非常な助けとなる。そして、特に離職する従業員にとって、職業的方向転換においてプロのコンサルタントによる専門的なサポートを受けるための決定的な理由となろう。

キーンバウムのニュープレースメントは企業、従業員、双方の問題の円満解決を支援します。お気軽にお問い合わせください。

執筆

Andreas Knodel

Executive Director/ Partner | Executive New Placement
Kienbaum Consultants International
Andreas.Knodel@kienbaum.de

Dr. Tobias Nießen

Rechtsanwalt, Partner
Flick Gocke Schaumburg
tobias.niessen@fgs.de

オリジナル記事（ドイツ語）：

<https://www.kienbaum.com/de/blog/steuerbefreiung-von-newplacement-leistungen/>

Executive NewPlacement & Career Consulting

<https://www.kienbaum.com/de/leistungen/executive-newplacement-beratung-career-consulting/>

ボーナスに意味はあるか？変動報酬の意義を問い直す

代替としてのスポットボーナス

変動報酬がここ数年関心を集めている。実際どのようなモチベーション喚起につながっているのか？意欲低下防止と変動報酬との関連性は？近年では、ボーナスは縮小化、全体化の傾向にある。しかし、固定費用を押し上げることなくトップパフォーマーに適切な報酬を与えるにはどのようにすれば良いのか？その際ターゲットごとの差異を考慮すべきか？

2020年、あらゆる企業に絶大な影響を及ぼしたコロナの1年は、変動報酬の制度に限界を示した。ここでは可能な代替案を提案したい。

キーンバウムのサーベイ「危機の時代の給与」

キーンバウムのクライアント企業の多くが、経済的に困難な状況にもかかわらず、多くの従業員がボーナス支給を期待していると語る。そしてこの期待にどのように対処できるか、また自社の報酬システムがこの問題に対して適切に設定されているかどうか、という問題に、担当人事マネジャーは頭を悩ませているという。

この問題を掘り下げるために、キーンバウムでは本サーベイ「**危機の時代の給与***」の一環として、約1,400名の従業員および雇用者約50名に対し、双方の意識を調査した。従業員に対しては給与に何を期待するかを、一方雇用者には2020年の変動報酬の支払い計画についてを尋ねたのである。この中で、危機の影響を受けた企業の従業員の約3分の2が、2020年も引き続き変動報酬が支払われることを期待していることが明らかになった。つまり、先述のクライアント企業が語る印象が本調査のデータに反映されているのである。ボーナスを期待する意識の中に自己のパフォーマンス評価という点が含まれていないのは、興味深い。

今回の調査によると、変動報酬の支給に対する従業員の期待は、変動報酬を喜んで支払う準備があるという雇用者の意識と一致する。従業員への不快なサプライズという危険は減る。

しかし、困難な年にもこれほどの多数が変動報酬を期待し、更にその期待通りに支給がなされるのであれば、変動報酬というものの一体

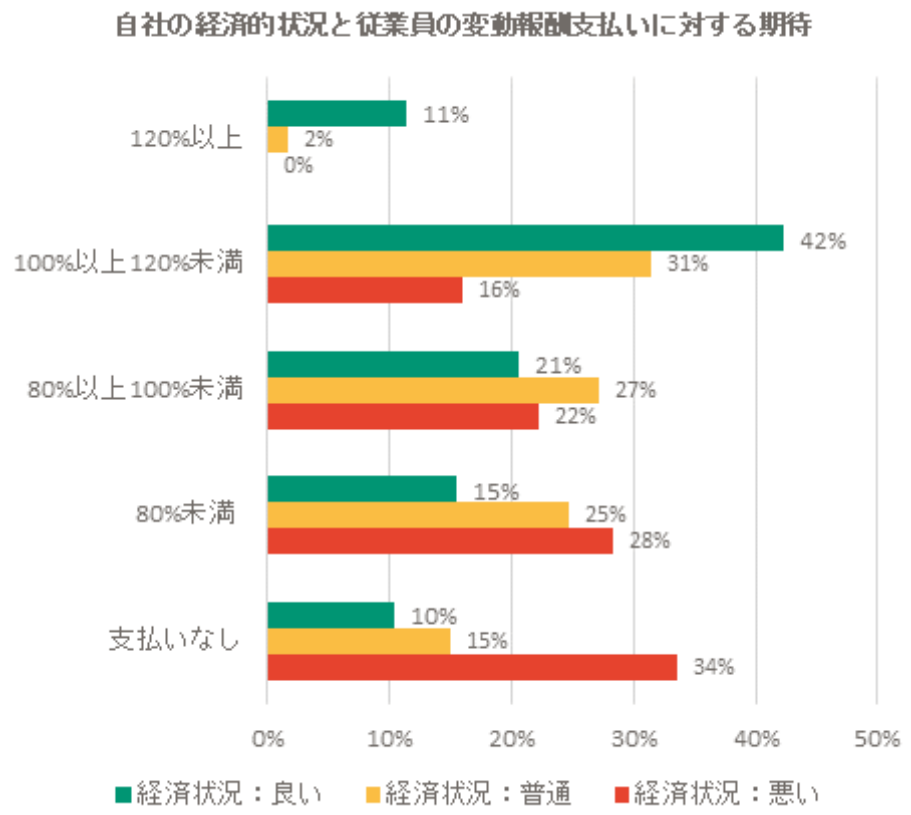
* <https://www.kienbaum.com/de/publikationen/variable-verguetung-in-zeiten-von-corona/>

何が変動するのかという疑問は当然生じる。変動報酬は当初の意義を失っているのではないかな？ そもそもこのような状況下で変動報酬を支払うことに意味はあるのだろうか？

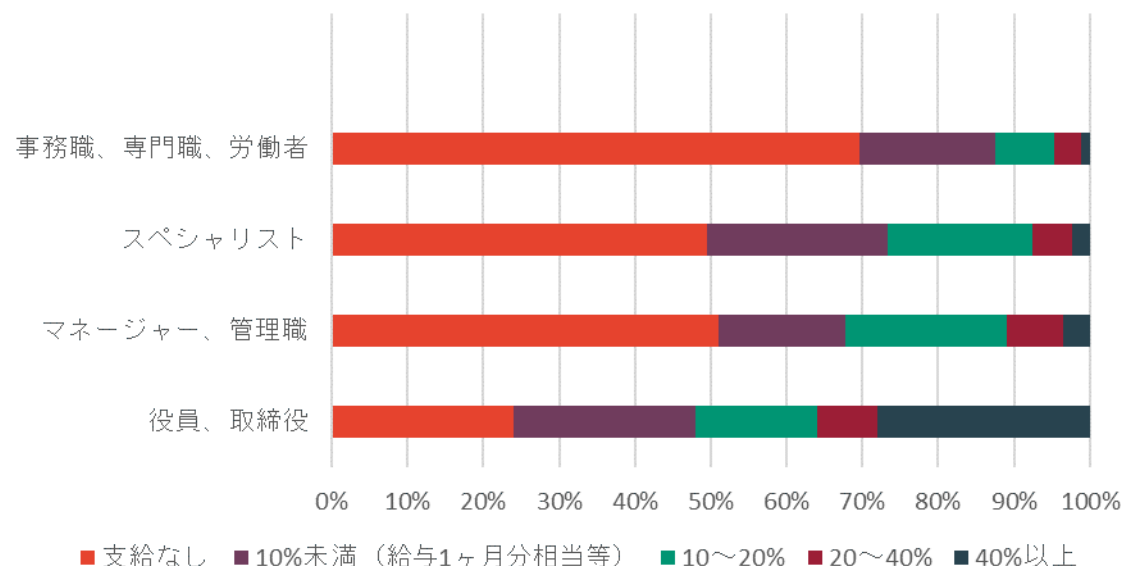
コロナで変動報酬は危機に陥っている？

理論的には、変動報酬の要素は、企業の業績に即した人件費調整の役割を果たす。このため実際には、変動報酬というシステムは依然として非常に好まれる。「良い年」には従業員が企業の成功を共有し、「悪い年」には企業のコストが削減される。さらに、個別の変動報酬要素がある場合、トップパーフォーマーは平均以上の報酬を受け取ることができる。しかし、本調査結果が明らかにするように、この「変動」性は、理論的には意図されているものの、従業員の期待には非常に限られた範囲でしか反映されていないようだ。

さらに、少なくとも専門家および事務員/熟練労働者レベルにおいては、とりわけ変動要素がそれほど高くないため、大多数の従業員の実際の金銭的変動は低いように見られる。本調査対象のうち変動報酬を受け取る従業員の半数にとって、これは報酬総額の10パーセント未満である。期待（雇用者にとっては計画）通りの支払いレベルに基づくと、多数の従業員の変動報酬の変動は最大でも半月の給与相当分である。この額は、変動報酬が予想よりも低いことが判明した場合の労力と意欲低下のリスクに見合うほどの価値を持つだろうか？



変動報酬受給の内訳（ポジションレベル別）



真に意欲向上を引き起こすインセンティブとは

だが、従来の変動報酬システムと純粋な固定報酬以外に、どのような選択肢があるだろうか？優れた業績に対する報酬、チームワークの促進やそれに対する褒賞を、従業員に対してどのように行うべきだろうか？

考えられる1つの選択肢は、スポットボーナスである。これは、キーンバウムのクライアント企業の間でも重要性を増している。キーンバウムのサーベイ「**パフォーマンス管理の再検討****」によると、調査対象の半数の企業がこのソリューションの導入を検討しているか、すでに導入済みとのことである。この手段により、企業は、1年というスパンにとらわれず、また多大な管理労力なしに、卓越した業績を示した個人またはチームに対し褒賞を与えることができる。スポットボーナスは、変動報酬の固定報酬化や全体化による制御不能を補うものとなる。また、直接的であり、フィードバック期間が短いことから、個人またはチームのどのパフォーマンスに対する報酬なのか、その関連性もより明確になる。

一部の企業ではスポットボーナスを意図的に金銭的報酬でないものに設定している。金銭でなく感謝の気持ちを前面に出すためである。適切なインセンティブを選択することで、成果の認識に加えて、チームの結束（チームイベントなど）や、雇用者から従業員へのロイヤリティ（施設・設備の定期利用や定期購読などの長期契約）が強化される。このようなインセンティブは、社内で広く認知されるうえ、おそらく税控除対象にもなる。その効果が金銭による少額の報酬よりも大きくなることは、すぐに明らかになるであろう。このような非定期的で臨機応変なフィードバック形式は、モチベーションの向上とパフォーマンス管理において最も効果的であり、このことは今回の

** <https://www.kienbaum.com/de/publikationen/performance-management-revisited/>

サーベイ参加者も認めている。スポットボーナスの根底にあるのは突発的な（したがって予期しない）報酬であるため、たとえば危機の年に支給がなかったとしても、意欲低下へのリスクは変動報酬の場合と同じにはならない。

事実、変動報酬システムは特定の部署においては効果的である。例えば営業部門や経営幹部など、報酬全体における変動報酬の占める割合が高い部門がこれに相当する。他の分野においては、報酬システムが本当にフェアであるかを批判的な目で捉えるべきである。現在の変動報酬は本当に「変動」可能なのだろうか？現行の支給体制は固定報酬とほぼ変わらず、意欲低下を避けるために敢えて変動させない。この体制自体が実は高い期待をかき立てているのではないだろうか？このような場合、臨機応変なスポットボーナスを固定報酬と組み合わせるのは、真の代替手段となり得る。

執筆

Annika Krienbühl

Manager | Compensation & Performance Management

Annika.Krienbuehl@kienbaum.com

Selina Gampe

Consultant | Compensation & Performance Management

Selina.Gampe@kienbaum.com

Janis Dotschkis

Senior Data Scientist | Compensation & Performance Management

Janis.Dotschkis@kienbaum.de

オリジナル記事（ドイツ語）：

<https://www.kienbaum.com/de/blog/variable-verguetung-sinn-oder-unsinn/>

Compensation & Performance Management

<https://www.kienbaum.com/en/services/compensation-performance-management/>

Equal Pay Dayによせて 男女賃金格差を企業はどのように分析すべきか？

プレスリリース

2021年3月10日。今年はこの日がイコール・ペイ・デイに当たる。男性と女性の間の賃金格差（ジェンダー・ペイ・ギャップ）については、特にイコール・ペイ・デイの前後に多くの議論が交わされるが、今年も例外ではない。統計的に調整されていない（平均時給の男女間格差）場合、ギャップは**19%**だが、調整後（同等の職務レベル・内容・業種における平均時給の男女間格差）でも**6%**を示す。人事および経営コンサルタントのKienbaumは、男女の賃金格差是正を目指す企業向けに、このテーマに関し各種の資料を作成している。

男女賃金格差はどのように分析されるのか？

「基本的に、企業はまず給与分配の現状を把握することから始めるべきである。この段階で最低限必要な情報は性別と給与額の2点である。このデータを元に、同種のカテゴリーに属する男性と女性を比較するマッチングが行われ、いわゆる『統計的双子』が検出される。」Kienbaumのデータサイエンス部門の責任者であるミヒャエル・キントはこのように説明し、更にこう補足する。「年齢、学歴・職歴、ポジションレベルなどの追加情報が詳細であるほど、調整後の賃金格差

をより正確に判断できる。」この初期段階の調査は、人事マネージャーがまず社内の現状を把握するために、重要となる。

男女賃金格差はなぜ起こるのか？

「賃金の不平等の理由を**100%**説明することはでききない。」賃金の透明性を専門とする報酬部門のコンサルタントであるカロリン・カツツェラはこのように述べる。「未調整の賃金格差の大部分は、低い職務レベルに就く女性が多く、一歩男性のポジションレベルは女性より高いことが多いという事実によって説明される。男性の賃金が女性より高いのは、ほとんどの場合、この事実と密接に関連しているのである。平等な待遇を前面に打ち出している企業であっても、この問題はほぼ必ず見られる。」

企業自身がギャップを埋めるべきだと主張する根拠は何か？

「コンサルタントが多くの組織から受ける相談は次の2点である。つまり、未来へ向けて自社をどのように位置づけるべきか、そして才能

ある優秀な人材の発掘とリテンションのためにどのような対策を講じるべきか、である。政治的措置がなされる前に、このテーマに関して十分な準備ができている企業は、現在および将来の従業員に、雇用者として非常に魅力的に映る。」カロリン・カッツェラは自身の実務経験からこう述べる。つまり、賃金格差を埋めることは、すべての企業にとって、差別のない行動を実践するための未来志向の一步だと言える。

男女賃金格差の分析についての詳細は、記事「女性：高性能、高収入？パフォーマンス相当の報酬を受けているか？」を参照されたい（ドイツ語）。リンクは下記の通り。

<https://www.kienbaum.com/de/blog/frauen-leistungstark-aber-auch-leistungsgerecht-verguetet/>

執筆者チームとのミーティングをご希望の方はお気軽にお問合せください。

出典

キーンバウム・コンサルタンツ・インターナショナル プレスリリース

Kienbaum Consultants International

Kerstin Wandt

Edmund-Rumpler-Straße 5 | 51149 Köln

presse@kienbaum.de | +49 221 801 72-689

ViSdP: Fabian Kienbaum

オリジナル記事（ドイツ語）：

<https://www.kienbaum.com/de/presse/equal-pay-day-wie-koennen-unternehmen-den-gender-pay-gap-analysieren/>





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