



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. 2/2026

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」に選出される
- 06 イコールペイ実現への道：活動は活発化する一方、問いも増えている
- 11 HRは依然として人員集約的 — 生産性が規模拡大の鍵に
- 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



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」に選出される

連続10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10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

当社は1945年にドイツで誕生した人事・人材コンサルティング会社です。ドイツ・ケルンに本社を置き、現在は世界4大陸22の都市に拠点を展開しています。長年にわたり蓄積してきたノウハウと情報に基づく人材サーチは高い評価を受けており、ドイツでは2016年以降、コンサルティング業界レポートにおいてHRコンサルティング会社No.1にランクされています。

近年の転職市場は、経済のグローバル化や事業環境の変化を背景に、人材の流動性が高まる一方で、マネジメント人材や高度な専門性を

有する人材の採用は企業規模や国籍を問わず年々難易度を増しています。現時点で当社のクライアントの多くは外資系企業ですが、最近では、海外ビジネス経験が豊富なグローバル人材を求める日本企業からの相談も着実に増加しています。国内市場の成熟・縮小を見据えた海外展開の必要性に加え、日本企業の優れた製品や技術を取り込もうとする外国企業の動きなど、日本企業を取り巻く環境の変化もその背景にあると考えています。

サーチ依頼が多いポジションは、外資系企業は「カンントリーマネジャー」などのマネジメント職に加え「アプリケーションエンジニア」「セールスエンジニア」など採用難易度の高い技術職です。これらの職務は、日本市場特有の高い品質要求や顧客ニーズを、本社マネジメント層や技術部門に的確に伝える高度な異文化コミュニケーション能力や調整・交渉力が求められます。

日本企業でも「海外ビジネスデベロップメントマネジャー」駐在前提の「海外拠点責任者候補」案件を多く手掛けています。これらの職務

も、多様な文化や価値観を理解した上で組織を率いるリーダーシップや実行力が不可欠です。キーンバウムジャパンは、こうした企業の要請に対し、長年のグローバルビジネス経験から培われた知見を活かし、即戦力として活躍できる経験豊富な人材の発掘を通じて応えています。

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

近年は海外市場進出や事業基盤強化を目指す日本の中堅・中小メーカーからの採用案件が増えており、今後はこうした企業への人材面でのサポートを一層強化していきたいと考えています。優れた製品や技術を有しながらも人材面の不安から海外展開に踏み切れない日本企業も少なくありません。

当社はその出自から日欧間のクロスボーダー案件を多く手掛けてきましたが、欧米進出のための人材サーチにとどまらず、欧州企業の中国・東南アジア進出の支援も豊富に経験してきました。プロジェクトを通じて欧州のみならずアジア市場に関する知見も深めており、日本企業のグローバル事業を多面的にサポートすることが可能です。

クライアントの代理人として候補者に接する

当社は、リテナーフィーやエクスクルーシブ契約を基本としたサーチ型ファームとして、クライアントの代理人という立場で候補者と向き合っています。事業内容や戦略を正しく伝えるだけでなく、文化や組織風土など定量化しにくい面も丁寧に説明することで、候補者が企業を全体として理解した上で判断できるよう努めています。

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

「キーンバウムは、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大陸22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。」

Kienbaum



全インタビューは下記をご参照ください。

<https://jinzaiguide.net/jinzaiguide/kienbaum/>

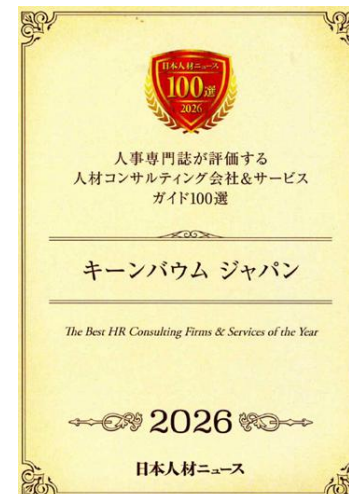
ガイドブック電子版はこちら：

<https://my.ebook5.net/jinzainews/jinzaiguide/>

日本人材ニュース

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。

<https://jinzaiguide.net/>



執筆

キーンバウムジャパン

イコールペイ実現への道：活動は活発化する一方、問いも増えている

最新の分析

EU賃金透明性指令（EU-Entgelttransparenzrichtlinie）は、もはや抽象的なコンプライアンステーマではなく、具体的な業務課題として、主要な論点の一つとなっている。このことは、現在HRに携わる者であれば、誰もがはっきりと感じているはずである。同指令を国内法へ転換する期限は2026年6月7日と明確に定められている。そして、仮にドイツにおいてその時点までに国内法が成立していなかったとしても、多くの企業にとって行動可能な時間が着実に短くなっていることは明白だ。今回、私たちは「キーンバウム・イコールペイ・レディネス・チェック）」のデータを改めて分析し、組織ごとに取り組み状況がいかにより異なっているか、そして、今なお様子見を続けることがなぜリスクとなり得るのかを確認した。

この動きは、主に二つの側面に表れている。第一に、コンサルティングに関する問い合わせの件数および内容の深さが明確に増加している点である。EU賃金透明性指令は、すでにHRの日常業務の中に入り込んでいる。第二に、キーンバウムの「イコールペイ・レディネス・チェック（※1）」の利用が継続的に増えている点である。このツールは、企業は自社の現状を初期診断するために開発されたものである。

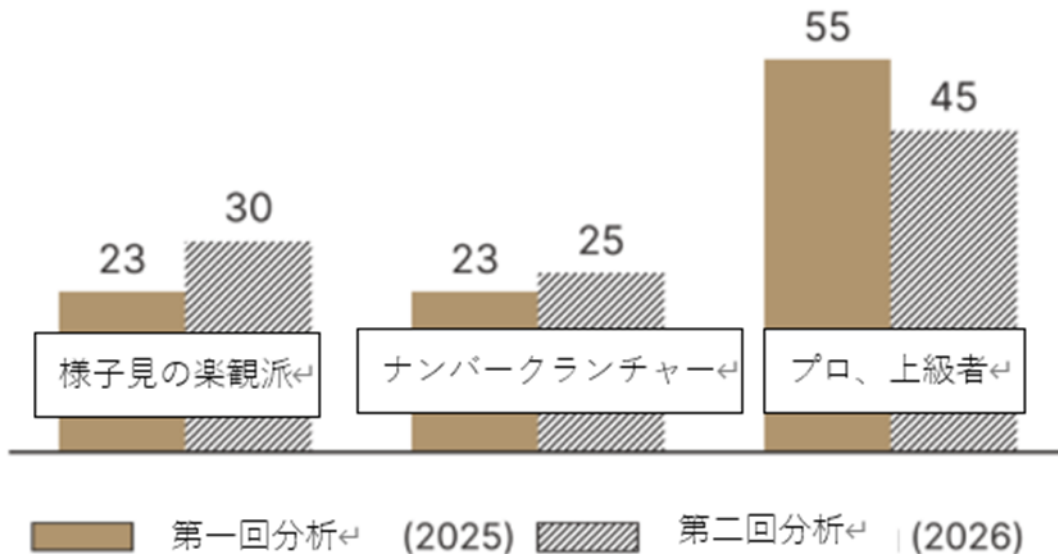
2025年9月に行った最初の分析以降、データ基盤は大きく拡大し、現在では約900社分に達している。引き続き、EU賃金透明性指令への対応状況に応じて、「様子見の楽観派」「ナンバーランチャー」「プロ／上級者」という3つの典型的な企業グループが確認できるものの、その構成比は変化しつつある。

※1 <https://www.kienbaum.com/equal-pay-readiness-check/>

企業のイコールペイ成熟度の変化

注目すべきは、企業グループの分布における明確なシフトだ。特に、イコールペイに対応するプロセス構築の初期段階にある企業が大幅に増加している点が特徴的である。多くの組織が、ようやくこのテーマを本格的に経営・人事アジェンダに載せ始めた段階にある。

過去と現在の分析比較から読み解く、3つの対応類型



Equal Pay Readinessタイプ別比較

一方で、数か月前には「十分に準備ができている」と自己評価していた企業が、現在ではより慎重かつ多角的に自社の状況を捉えるようになり、**不確実性の高まり**を感じていることも明らかになっている。具体的な実装段階に踏み出すことで、結果を信頼性のある形で報告し、説明し、必要に応じて正当化できるようになるまでには、想像以上に多くの細かな意思決定が求められることが明らかになっている。

その結果、一見すると逆説的な状況が生まれている。すなわち、**賃金透明性に真剣に取り組めば取り組むほど、論点は複雑化する**のである。これに加え、ドイツにおける国内法化の具体像がなお不透明であり、「官僚主義を抑えつつ、EU法に適合する制度設計」が求められている点も不確実性を高めている。特別に設置された専門家委員会の報告書※も、残念ながら十分な明確性を提供するには至っていない。

※ニュースレターNo.6/2025内記事「『待つこと』、そして指針への期待」参照
https://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2025/12/Newsletter_No_6_2025_JP.pdf

楽観派は「明確化」を待っている

今回の分析によれば、「様子見の楽観派」の割合は増加している。これらの企業は、基礎的な準備がまだ整っておらず、全体として対応が進んでいない層である。EU賃金透明性指令の期限が迫っていることを考えると、一見すると意外に思われるかもしれない。しかし、詳しく見ていくと、この動きは十分に理解できるものである。これらの企業の一部は、これまで優先順位やリソース上の制約を理由に、要件に踏み込んだ検討を行ってこなかったが、現在になって初めて体系的にこのテーマへ取り組み始めている。また別の企業は、国内法がいまだ制定されていない状況を受けて、様子見姿勢を取ることが妥当であると判断しているのだ。

「ナンバーワンランチャー」を巡る多様な実態

「ナンバーワンランチャー」は、すでに信頼性のあるデータ基盤を

整備しており、初期的な分析を実施できる段階にある。しかし、ここでも状況は一様ではない。これらの企業の一部は、ここ数か月を有効に活用し、すでに高度なレベルで取り組みを進めている。一方で、データだけでは十分ではないことに気づく企業も少なくない。同一価値労働の定義、情報開示請求への対応、さらには多様なステークホルダーをどのように巻き込むかといった課題は、当初想定していた以上に難易度が高いことが明らかになっている。こうした認識は、当事者にとっては「後退した」という感覚を伴いがちであるが、実際にはそれ自体がこの課題に対する専門的かつ真摯な向き合いの表れであると言える。

「プロ」から「上級者」へ

昨年「イコールペイ・プロ」と分類していた企業の割合は、減少しているように見える。これらの企業は、すでに構造的な対応を進めてきた。すなわち、ロードマップの策定、役割分担の明確化、

プロジェクトチームの構築、分析の実施および施策の導出までを一通り行っている。同時に、コミュニケーション、ガバナンス、従業員参画（共同決定）といった領域において、未解決の課題が残っていることも明確に認識している。つまり、評価の基準そのものが変化しているといえるのだ。実装段階が近づくにつれ、実際の運用に耐えうる「実行成熟度」に対する基準そのものが引き上げられている。そのため、現在ではより正確な表現として、これらの企業を「イコールペイ・上級者」と表現している。

これはHR責任者にとって何を意味するのか

「すでに手遅れなのではないか」と不安を抱く人事責任者に対して、明確に伝えられるメッセージがある。現在、状況は大きく動いており、企業ごとに出発点は大きく異なっているということである。ドイツにおけるEU賃金透明性指令の期限内実装は、現時点では遅延する可能性が高いと見られている。その結果、必要となる構造面およびプロセス面の重要な整備を、より計画的かつ的確に進めるための新たな余地

が生まれている。そして、ドイツの立法府がいまだ十分な詳細を提示していないからこそ、制度の有無にかかわらず不可欠な要素を前に進めることが重要である。具体的には以下が挙げられる。

1. **同一価値労働を定義するための信頼性のあるロジック**: 多くの場合、職務体系（ジョブアーキテクチャ）、グレーディング、そして透明性と一貫性のある評価基準を基盤とする。
2. **整合性の取れたデータ基盤**: 単発の分析ではなく、報酬の各構成要素を一貫して反映できる、繰り返し可能なプロセスとして整備されたもの。
3. **意思決定を明確に文書化し、説明・共有できるガバナンス体制**

まとめ

EU賃金透明性指令に積極的に向き合う企業は着実に増えている。しかし、問われている内容は変化してきている。もはや「対応義務が

あるのか」「いつから適用されるのか」ではなく、**比較グループの設計や文書化といった、極めて具体的な実装上の意思決定が中心**となっている。一方で、ドイツの立法府が最終的な明確性を提示するまで、規制面の不確実性は依然として残る。企業はすでに動き始めている。今後求められるのは、この動きを適切に方向づける明確な法的枠組みである。それによってこそ、HRは単に迅速に対応するだけでなく、より**確実で、根拠に基づいた対応を行うことが可能**となる。

キエンバウムのイコールペイ・レディネス・アップデート2026

EU賃金透明性指令をめぐり、企業の対応は新たな局面を迎えています。Kienbaumの2026年版「Equal Pay Readiness Check」最新分析では、施行時期が迫る中で企業の取り組みがどのように進展しているのか、その実態を明らかにしています。調査結果は、イコールペイ対応の成熟度を多角的に可視化するとともに、今まさに求められる具体的なアクションと課題領域を示しています。制度対応に向けて、どこから着手すべきかを考えるHR・経営層にとって、実践的な示唆を提供する内容です。

<https://www.kienbaum.com/publikationen/equal-pay-readiness-update-2026/>

執筆

Dr. Vera Bannas

Manager | Compensation & Performance Management

Dr. Michael Kind

Director, Partner | Compensation & Performance Management

オリジナル記事（ドイツ語）：

<https://www.kienbaum.com/blog/equal-pay-auswertung-studie-mehr-aktivitaet-mehr-fragen/>

HRは依然として人員集約的 — 生産性が規模拡大の鍵に

Press Release

経済的に厳しい状況下で、HRコストはどのように推移するのか？最大のコスト要因はどこにあり、生産性、テクノロジー、組織はどのような役割を果たすのか？これらの問いに対する答えは、ドイツ人事管理協会（Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. : DGFP）と人事・マネジメントコンサルティング会社キーンbaum（Kienbaum）が共同で発表した「2025年HRコスト調査」が明らかにしている。本調査結果は、人事部門における最新の支出パターンと効率化の可能性について、貴重な洞察を提供している。

本調査の目的は、ドイツ企業におけるHR機能のコスト構造と推移の概要を示すことである。調査結果は、約200の参加組織からの回答に基づいており、主に2024年および2025年の状況、ならびに2026年の計画に関する見通しを対象としている。



主な調査結果の概要

HRコストは安定を維持

企業全体のコストに占めるHRコストの割合は、継続的なコスト圧力があるにもかかわらず、おおむね横ばいで推移している。トランスフォーメーションによるコスト抑制効果は、現時点ではほとんど確認されていない。

HRは引き続き人員集約的な機能

HRコストの大部分は、依然として人件費（総人件費）によって占められている。生産性は、構造的な効率化の手段というよりは、主として追加的な人員によって確保されている。

トランスフォーメーションは業務プロセスを変えるが、必ずしもコストを削減するものではない

プロセス最適化、集約化、テクノロジー導入は業務の進め方を改善するものの、HRコストの顕著な削減につながることは稀である。

日常的なHR業務がコストの中核を占める

日常的なHR業務が、最大のコストブロックとなっている。一方、ワークフォース・プランニングや組織開発といった設計的・戦略的テーマへの投資規模は、比較的限定的である。

HR-ITは運用を支えるが、AIは十分に活用されていない

HRテクノロジーへの投資は、主としてトランザクション型の基幹プロセスに集中している。生産性向上に向けたAI活用のポテンシャルは、現時点では部分的にしか引き出されていない。

2026年の見通し：効率化は期待されるが、コストへの影響は依然不透明

多くの企業が、HRコストの横ばいまたは増加を見込んでいる。効率化は主にプロセス、HRテクノロジー、自動化によって実現されると期待されているが、人員削減については明確に言及されていない。

効率化の余地

HR部門には、従業員的能力開発や定着に必要な投資を損なうことなく、効率性を高める大きな余地がある。

分析結果と提言

本調査結果を踏まえ、DGFPとキーンバウムは具体的な行動提言を提示している。これらは、HRコストの管理と可視化、プロセスの合理化によるリソースの解放、さらにはHRテクノロジーを活用した自動化の推進を目的としている。

DGFPの会員・提携担当責任者であるKai H. Helfritzは次のように述べている。「本調査は、現在、HR部門が特に追加リソースによって規模を拡大していることを明らかにしている。それでもなお、HR-IT、AI、その他の自動化への投資は、効率性と品質の向上につながるため、十分に意義がある。」

これに対し、キーンバウムのマネージング・ディレクター兼パートナーであるProf. Dr. Walter Jochmannは、次のように強調する。「代替を伴わないトランスフォーメーションがコスト削減につながることは稀である。生産性向上は測定可能でなければならず、かつコスト構造にも反映されなければならない。そうでなければ、その効果は限定的なものにとどまる。」

展望：コストマネジメントは戦略的な人事課題となる

キーンバウムのHR&組織トランスフォーメーション担当ディレクターであるJulian Siméeは、次のように補足する。「特にデジタル化やAIを背景に、価値貢献度に基づく明確な優先順位付けが不可欠だ。HRは、どの業務が戦略的に不可欠であるかを見極めると同時に、どこで標準化と自動化を徹底的に活用すべきかを判断しなければならない。」

2025年HRコスト調査の無料ダウンロードはこちらから：

<https://www.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2026/02/2025-HR-Kostenstudie-Kienbaum-DGFP.pdf>

DGFPについて

ドイツ人事管理協会（DGFP）は、1952年の設立以来、人事プロフェッショナルのための専門知識とキャリア形成のネットワークとして活動し、そのネットワークには、DAX上場企業から中小企業、著名な学術機関やコンサルティング会社、そして人事管理分野の有識者らが参加している。当協会は、会員やパートナーと共に、政界や社会に対して人事管理の代弁者としての役割を果たす。ドイツ全土に約100ある経験共有グループや、多様な形式のイベントを通じて、人事担当者同士が直接経験を共有することが、当協会の活動の中心である。詳細は

www.dgfp.de 参照。

執筆

Kienbaum編集部

オリジナル記事（ドイツ語）：

<https://www.kienbaum.com/presse/pressemitteilung-hr-kosten-2025/>





Kienbaum - Leading by #WePowerment

キーンバウム・コンサルタンツ・インターナショナルと日系企業グループ

1945年にドイツで創業された欧州発のHR専門コンサルティング会社です。世界4大陸・22都市に拠点を持ち、グローバルな人材・組織支援を展開しています。「人と組織に未来を」という理念のもと、エグゼクティブ・サーチ、リーダーシップ&マネジメント・コンサルティング、報酬・人事制度設計、キャリア支援など、HR領域全般にわたる総合的なサービスを提供しています。日系企業の欧州進出支援にも注力しており、異文化統合や現地人材の活用に定評があります。国際経験豊富なコンサルタントが、言語・文化の壁を越えた支援を行います。

キーンバウム ジャパン

2006年に設立された日本法人で、グローバル人材に特化したエグゼクティブ・サーチを中心にサービスを展開しています。また、報酬制度設計やパフォーマンスマネジメントなど、コンペンセーション領域のコンサルティングも提供し、企業の人材戦略を多面的に支援しています。外資系企業やグローバル展開を目指す日本企業を対象に、経営層や専門職の採用支援を実施。異文化理解や海外経験を重視した人材の発掘に強みがあり、欧州・アジア市場への進出支援においても高い専門性と実績に定評があります。リタイナー型のサーチを基本とし、採用後も継続的なパートナーとしてクライアント企業をサポートいたします。



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

