



キーンbaum 日系企業グループ ニュースレター

Japanese Corporate Business Newsletter

No. 3/2026

ページ トピック

- 03 解決策を急ぐ前に問題を見極めよ：トップチームに求められるリーダーシップの本質
- 10 戦略だけでは不十分 — Brave Leadershipはいかにして変革を真の成果へと結び付けるのか
- 16 2026年の賃金交渉：経済的な慎重さと競争力の狭間で
- 23 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
- 24 お問い合わせ

解決策を急ぐ前に問題を見極めよ：トップチームに求められるリーダーシップの本質

キーンバウムのCレベルガイド

経営陣レベルのトップマネジメントチームは、変革の局面において強い実行圧力にさらされる。そうした状況では、解決策に早々に飛びついてしまうことが少なくない。しかし、真に効果的なリーダーシップは、それ以前の段階から始まる。すなわち、問題に対する共通認識を形成し、優先順位を明確に定め、どのような成果やインパクトを実現すべきかを正しく理解することである。

変革が失敗する原因は、トップチームにアイデアが不足していることではない。むしろ多くの場合、その逆である。取り組むべきテーマが多すぎる。施策が多すぎる。期待もまた多すぎるのである。そのようなプレッシャーの下では、「迅速に意思決定し、施策を立ち上げ、進捗を示す」という反応が生まれやすい。行動力があるように見えるものの、それが必ずしも成果につながるとは限らない。

トップチームが、真に解決すべき課題について共通認識を持たないままでは、リーダーシップの発揮よりも先に施策のリストばかりが増えていく。活動量が明確さに取って代わり、スピードが方向性にとって代わる。組織は変化や動きを感じる一方で、どこへ向かうのかという確かな指針を見出せない。方向性の決定や解決策の検討に費やす時間は、その意思決定の重要性に見合ったものでなければならない。今後数年間にわたる事業領域の将来性が問われているのであれば、徹底した分析を行う価値は十分にある。

まさにここに、優れたトップチーム運営の要諦がある。現状を正確に分析し、優先順位を明確に定め、その施策がもたらす成果を常に見据えることである。そのプロセスは、「Reality（現実）」「Direction（方向性）」「Design（設計）」「Delivery（実行）」というシンプルな流れに沿って進む。まず、組織の前進を妨げている要因を把握する。

次に、進むべき方向を定める。そして、その方向性に基づいて解決策と具体的なアクションが導き出される。こうしてトップチームの活動は、単発のワークショップや会議にとどまるものではなく、組織を導くための共同のリーダーシップへと昇華していくのである。

解決策を急ぐのは自然な反応だが、危険でもある

Cレベルの経営幹部は、意思決定を下すために存在している。複雑な状況を整理し、方向性を示し、実行を可能にすることが求められる。しかし、変化の激しい変革局面では、その強みがかえって弱みとなることがある。問題に対する共通認識が十分に形成される前に、チームが解決策の議論へ進んでしまうからである。

その結果、症状と原因が混同される。各部門の視点が並列したままとなり、組織として共有すべき現実認識へと統合されない。経営幹部それぞれが同じ目標を掲げていたとしても、前提条件や時間軸、成功の定義が異なれば、実際には異なるものを思い描いていることも少なくない。



こうした事態を防ぐためには、まずチーム全体で「問題空間（Problem Space）」に立ち入り、直面している課題に対する共通理解を深めることが重要である。

本当に解決すべき問題は何か。それとも単なる症状に過ぎないのか。変えることのできない制約は何か。私たちの意思決定や行動に影響を与えている前提は何か。そして、慣れ親しんだ解決策に早々に飛びついてしまう危険はないか。

こうした問いに向き合うには時間を要する。しかし、たとえ困難であっても、この段階に十分な時間を投資すべきである。問題の本質に対する認識を揃えることで、その後の意思決定や実行段階で生じる摩擦を大幅に減らすことができるからである。

問題の明確化こそがアラインメントの基盤である

トップチームとの取り組みにおいて、アラインメントはしばしば「目標への合意」として理解されている。しかし、それだけでは十分では

ない。チームが目標に合意していたとしても、その根底にある課題認識が異なっていれば、結果として組織を異なる方向へ導いてしまう可能性がある。個々のメンバーの理解やコミュニケーションにおけるわずかなズレは、組織全体に広がる過程で増幅されていくのである。

共通の問題認識は、それとは異なる質のアラインメントを生み出す。それは、現実を政治的な思惑や部門最適の視点から捉えるのではなく、リーダーシップによって対処可能なものとして捉えることを促す。異なる視点を無理に均一化するのではなく、一つの共通した現実認識へと統合していくのである。その過程では議論や摩擦も生じるが、目標間の衝突や依存関係、組織としての限界が早い段階で明らかになるため、実行段階での摩擦を大幅に減らすことができる。

一見すると些細なことに思えるかもしれない。しかし、例えば次のような比喻を考えてみたい。こうした比喻的なストーリーは、成果がすぐには見えにくい困難な取り組みに向き合うための力を引き出すうえでも有効である。8,000メートル級の山への登頂を成功させるために

必要なのは、勇気だけではない。まず求められるのは、現実に対する冷静な診断である。ルートを選定、天候と行動可能な時間帯、酸素の確保、荷重、そしてリスク。こうした制約条件を無視した登頂計画は、単なる空想に過ぎない。

トップチームにとっても同様である。障害や困難な課題と向き合うことは、建設的な行動計画を策定することと同じくらい重要である。変革には確かに高い志とスピードが求められる。しかしその前提として、何が組織の前進を妨げているのかについて共通認識を持たなければならない。そうして初めて、アラインメントは優先順位を判断するための確かな基盤となるのである。

優先付けそのものがリーダーシップ

優先順位付けは、しばしばリソース配分の問題として捉えられる。どの施策に予算や人員、経営陣の関心を振り向けるのかという議論である。これは確かに重要な視点だが、それだけでは不十分だ。

Cレベルの経営層にとって、優先順位付けはリーダーシップそのものである。優先順位を定めることは、組織に対して明確なメッセージを発することだからだ。本当に重要なものは何か。意図的に取り組まないものは何か。どの目標間のトレードオフについて経営として判断を下し、現場に委ねないのか。そして、どの領域に組織の焦点を集中させるのか。トップチームには、こうした意思決定に責任を持つことが求められる。

経営陣や取締役会に対するコンサルティングの現場でも、この点は繰り返し確認される。特に変革の局面において、組織はトップマネジメントが単に新たな要求を積み上げているだけなのか、それとも組織が進むべき方向を明確に示しているのかを注意深く見ている。

すべてが優先事項になれば、実質的な優先順位付けは下位のマネジメント層へと委ねられてしまう。その結果、組織には過度な負荷が生じる。複数のプロジェクトが同じリソースを奪い合い、管理職はそれぞれ異なる解釈で指示を受け止め、現場のチームは矛盾した期待に直面

することになる。

そのため、優先順位付けは決して抽象的な議論にとどまってはならない。問題認識を共有した後には、その内容を具体的な行動へ落とし込む必要がある。スケジュール、リソースの妥当性確認、成功指標、そして共通のリーダーシップ・ロードマップなどを含む実践的な整理が求められる。

ここで重要なのは、優先順位は単に定めるだけでは意味を持たないということである。優先順位が意思決定、責任の所在、リソース配分、そして実行のリズムへと具体的に反映されて初めて、組織において実効性を持つのである。

さらに、優先順位付けには「何かをあきらめる」という決断も伴う。優れたアイデアであっても、すべてを直ちに実行できるわけではない。すべての課題を同時に解決することも不可能である。効果的なトップチームは、組織が過剰な施策や要求に振り回されることを防ぐため、明確な焦点を定め、その焦点を継続して示し続けるのである。

インパクトとは、施策の実行そのものではない

多くの変革プログラムでは、進捗が活動量によって測定されている。ワークストリームを立ち上げたか、施策を定義したか、ロードマップを承認したか、といった指標である。こうした指標はオペレーション上は有用であるものの、それだけでは実際にどのような成果や変化が生まれたのかを十分に示すことはできない。

真のインパクトは、リーダーシップによる行動によって組織の有効性が明らかに高まったときに生まれる。意思決定がより明確になる。リソースが重要課題へ優先的に投入される。部門間の依存関係や課題が早い段階で解消される。経営層の発信するメッセージには一貫性が生まれる。そして、チームは何をもって成功とするのかを理解できるようになる。

その結果、**変革を成功に導く**トップチームでは、「私たちは何をするのか」という問いから、「その結果として何を変えなければならない

のか」という問いへと焦点が移っていくのである。

Cレベルのトップチームにとって、まさにこの問いこそが決定的に重要である。インパクトは施策が終了した後に評価するものではない。優先事項を選定し、その内容を具体化する段階からすでに意識されていないなければならない。

どの意思決定をより良いものにするのか。どのような変化や好循環を生み出したいのか。どのボトルネックを解消するのか。そして、自分たちが正しい方向へ進んでいることを、どのような指標によって早期に確認するのか。

こうした問いに一貫して向き合うことで、トップチームは共通の「成果創出のロジック」を築くことができる。重要なのは、個々の部門が成果を上げることだけではない。組織全体として、意思決定力、実行力、そして戦略的な明確さを高められているかどうかなのである。

効果的なトップチームのための3つのリーダーシップの指針

トップチームの活動は、単に調整の機会を増やすことで価値を生み出すものではない。リーダーシップの質を高め、組織全体の成果を向上させてこそ、その真価が発揮されるのである。

そのためには、次の3つの原則を徹底する必要がある。

1. 解決策の設計よりも先に問題を明確にする

トップチームは、より迅速かつ的確な実行を実現するために、あえて立ち上がりの段階で十分な時間をかけるべきである。まず問題を正しく理解し、共有することが、その後の成果を左右する。

2. 一貫性を持って優先順位を定める

リーダーシップとは、重要なことを示すだけではない。重要度の低いものを意識的に後回しにすることでもある。何に集中し、何を見送る

のかを明確にすることで、組織は初めて適切な方向へ進むことができる。

3. 実行前にインパクトを定義する

施策の価値は、その実施自体ではなく、組織にもたらす変化によって決まる。意思決定、リソース配分、協働のあり方、そして実行力にどのような影響を与えるのかを、あらかじめ明確にしておく必要がある。

多くの活動と真の前進を分けるのは、まさにこの点である。効果的なトップチームは、単にアラインメントを実現するだけではない。組織として共有された現実認識を築き、明確な優先順位を示し、その成果を検証可能な形で生み出していくのである。

執筆

Dr. Stefanie Plassmeier

Executive Director, Partner | Leadership & Transformation

Mag. Mathias Dockner

Director | Leadership & Transformation

オリジナル記事（ドイツ語）：

<https://www.kienbaum.com/blog/problemklarheit-fuehrung-top-teams/>

キーンバウム Cレベル・ガイド

CEO、CFO、CTO——企業のCレベルには、大きな裁量権と重い責任が伴います。そこへ到達することをキャリアの目標とする人も少なくありません。しかし現実には、多くの経営幹部が極めて複雑な課題や難しい問いに直面しています。そして、その状況はかつてないほど厳しさを増していると言えるでしょう。

「キーンバウム Cレベル・ガイド」は、トップリーダーシップをテーマとしたシリーズです。本シリーズでは、経営幹部や経営チームが直面する重要な課題に焦点を当てるとともに、CEOを目指す方々のキャリアの歩みにも注目します。

Cレベルへの昇格に向けて、どのような準備が求められるのでしょうか。就任後100日間を成功へ導くためには何が必要なのでしょうか。変革への強いプレッシャーと多様な課題が同時に押し寄せるなかで、エグゼクティブとして優れたリーダーシップを発揮するにはどうすればよいのでしょうか。そして、従業員のモチベーションを維持しながら困難な変革を成し遂げるには、何が求められるのでしょうか。

本シリーズでは、こうした問いに向き合いながら、トップリーダーに求められる考え方と実践のあり方をご紹介します。



戦略だけでは不十分 — Brave Leadershipはいかにして変革を真の成果へと結び付けるのか

Brave Leadership Session

Brave Leadershipシリーズの最新セッションでは、「なぜ多くの組織が、優れた戦略を有しながらも、期待する成果を実現できないのか」という問いを掘り下げた。「なぜ戦略だけでは不十分なのか — リーダーはいかにして変革を成果へと転換するのか」をテーマに、Erlanger Stadtwerke AG（エアランゲン市公益事業会社）のCFOであるEva Weiglを迎え、KienbaumのCompensation & Performance Management部門のManaging Director & PartnerであるNils Prüfer、およびLeadership & Change部門のManagerであるAntonia Müllerとともに、変革の現場において真に機能するリーダーシップとは何かについて議論を交わした。

ドイツのみならず世界全体において、エネルギー供給は地政学的な対立や社会・経済構造の変革を背景に、継続的な重要課題となっている。とりわけ地域公共インフラを担うシュタットヴェルケ（地域公益事業会社）は、現在の変革環境を象徴する存在である。エネルギー転換の推進、供給安定性の確保、多額の投資の実行、規制要件への対応、そして収益性の維持という複数の課題に同時に向き合わなければならないからである。こうした状況の中、多くの組織では必要な戦略や計画はすでに策定されている。しかし、戦略を描くだけで成果が自動的に生まれるわけではない。では、なぜ成果につながらないのか。

パフォーマンスは「プレッシャー」の問題ではなく、「リーダーシップ」の問題である

セッションの冒頭では、Nils Prüferがパフォーマンスマネジメントについて明確な見解を示した。真のハイパフォーマンスとは、従業員に

さらなるプレッシャーをかけたり、野心的なKPIを展開したり、あるいは変動報酬だけで組織を統制したりすることによって実現されるものではない。むしろ、戦略を確実に成果へと結び付けることによって初めて生み出されるものである。そして、それを実現するためには複数の要素が有機的に連携する必要がある。すなわち、戦略の明確性、勇気あるリーダーシップ、エンド・ツー・エンドのプロセスにおける明確な役割定義、適切なスキルと能力、十分な組織リソース、そして組織全体で共有されるパフォーマンス文化である。

さらにPrüferは、Kienbaumの「Performance Management Study」(※1)の結果にも言及した。いわゆるハイパフォーミング組織(High-Performing Organizations)は、戦略、事業モデル、そして組織文化を基盤として、より一貫性のあるマネジメントを実践している。また、平均的な組織と比較して約25%高い水準の目標を設定していることが明らかになっている。

“戦略から導き出された共通の成果基準と、それに基づく期待値が
組織全体に明確に展開されていなければ、
持続的かつ実効性のあるパフォーマンスは実現しない。”

—Nils Prüfer

多くの企業や組織において、本質的な課題は戦略そのものにあるのではない。むしろ、その戦略を現場の成果へとつなぐプロセスにこそ問題が潜んでいるのである。例えば、組織としての優先事項が現場レベルまで十分に落とし込まれていない、意思決定が複数のマネジメント階層の間で滞留してしまう、新たな方針や施策が日々の業務の中で実践されない——こうした状況は決して珍しくない。セッションでは、印象的な比喻を用いて紹介された。すなわち、戦略という大量の水が組織に注ぎ込まれたとしても、その流れは組織という粘土層の中で吸収され、次第に勢いを失ってしまう。そして最終的に現場へ届く頃には、わずかな雫しか残っていない、という状況である。

※1 <https://shop.kienbaum.com/produkt/performance-management-studie-2024/>



変革期に求められるのは、相反する課題を同時に乗り越える力

Eva Weiklは、Erlanger Stadtwerkeのみならず業界全体が直面する現状について、「複数の課題の同時進行」にあると説明した。既存事業の安定運営を維持しながら変革を推進すること。大規模な投資を実行しながら収益性を確保すること。公共インフラとしての責任を果たしながら、変化への対応スピードを高めること——。こうした相反する要求への同時対応が、現在の組織に大きな負荷をもたらしているという。

しかし、本当の課題は、こうした挑戦そのものへの認識が不足していることではない。問題はむしろ、それらの具体的な実行段階に存在するとWeiklは指摘する。共通の目標像の欠如、責任の所在が曖昧、あるいは組織構造やプロセスの連携が機能していない場合、期待される成果は生まれない。多くの業務が依然として「これまでもそうしてきたから」という理由で継続されている。まさにそこに、

不要な業務や慣習を体系的にそぎ落としていく重要な余地があるのである。Weiklは、変革とは新しいことを始めるだけではなく、「あえてやらないことを決めること」でもあると強調した。

また、多くの組織に共通する興味深い傾向についても言及した。意思決定能力や部門間の協働、あるいは既存の業務プロセスについて、「自分たちは十分に機能している」と考えているからこそ、かえってその在り方が長期間見直されないのである。良好な同僚関係や協力的な組織風土は確かに大きな強みである。しかしWeiklによれば、それだけで組織を前進させることはできない。実効性のある変革には、部門横断で一貫したマネジメントを行うこと、そして必要な対立や困難な議論から逃げずに向き合うことが不可欠なのである。

キーンバウムのAcceleratorプログラムがもたらした変化と成果

具体的な取り組みとして紹介されたのが、Erlanger Stadtwerkeにおける変革推進のアプローチである。同社はKienbaumが提供する2日間の

「**Accelerator**」プログラム（※2）を活用し、経営陣やマネジメント層に加え、組織内のキーパーソン約50名を集め、6つの戦略テーマについて集中的な議論を行った。対象となったのは、コア事業、マネジメントの仕組み、デジタル化、企業文化、不要な業務や慣習の見直し、そしてイノベーションプロセスである。Eva Weiklは、この段階において経営陣がプロセスをより厳格に管理するという選択肢も十分にあり得たと振り返る。しかし、経営陣はあえて逆の道を選んだ。明確な方向性と基本方針を示し、各テーマの責任者を定めたうえで、その先は組織を信頼して任せたのである。これはリーダーシップを弱めることを意味するのではない。むしろ、従来とは異なる形のリーダーシップの実践である。すなわち、細部まで統制するのではなく、自律的な推進を促すための環境を整えることに重点を置いたのである。

Weiklは、組織のパフォーマンス向上の鍵を握る3つの要素として、次の点を挙げた。

- 組織の進むべき方向に関する明確かつ共有された理解
- 戦略・目標・責任の一貫した明確化
- 組織全体が持つ力と知見の積極的な活用

重要なのは、一部のリーダーだけを動かすことではなく、組織全体に責任と当事者意識を広げていくことである。しかし同時に、「**Leaders First**（まずリーダーから）」という考え方も欠かせない。変革は、リーダー自身が模範を示し、その後に組織全体を巻き込んでこそ実現できるからである。

議論の中で繰り返し取り上げられたもう一つのテーマは、「トレードオフへの向き合い方」であった。収益性の向上、安定供給の確保、そしてサステナビリティの推進——これらはいずれも重要である一方、しばしば相反する要求を伴う。参加者たちは、この緊張関係を完全に解消することはできないという認識で一致した。こうした状況において**Brave Leadership**（※3）に求められるのは、対立や葛藤を

※2 <https://www.kienbaum.com/expertisen/kienbaum-accelerator/>



※3 <https://www.kienbaum.com/brave-leadership/>

見えなくすることではない。むしろ、それを正面から認識し、可視化し、組織全体で議論を重ねながら判断していくことである。そして時には、不人気であっても必要な意思決定を下す勇気を持つことが重要なのである。

「活動」イコール「成果」ではない

Eva Weiklは、もう一つの重要な論点として、「活動」と「成果」は同義ではないと指摘した。多くの組織はまず、目に見えやすく、測定しやすいものに注力しがちである。例えば、各種プログラムの立ち上げ、プロジェクトの推進、戦略文書の策定などである。これらは組織に前進しているという実感をもたらし、経営陣にも一定の安心感を与える。しかし、真の成果が生まれるのは別の次元である。それは人々の行動、意思決定の質、そして協働の在り方といった領域である。ところが、こうした変化の実現にはずっと長い時間を要する。まさにここに、「活動していること」と「成果を生み出していること」の混同が生まれてしまうのだ。

このギャップは調査結果にも明確に表れている。調査によれば、企業の84%が「どれほど優れた戦略であっても、適切なリーダーシップが伴わなければ成果には結び付かない」と認識している。一方で、共通のパフォーマンス基準について管理職を体系的に育成したり、その実践を支える適切なツールを提供したりしている企業は3分の1にも満たない。理想と現実の間には、依然として大きな隔たりが存在している。

まとめ：明確さ、リーダーシップ、そして一貫した実行力

参加者の間で共通認識となったのは、Brave Leadershipを実践するうえで鍵となるのは、「明確さ」「リーダーシップ」「一貫した実行力」の3つであるという点であった。まず求められるのは、組織が何に取り組むべきか、成果とは何を意味するのか、そして誰がどの責任を担うのかについての明確な共通認識である。次に重要なのがリーダーシップである。リーダーには、その明確な方向性を自ら体現しながら、組織に指針を示し、必要な裁量と自由度を与えると同時に、確実な実行を求める姿勢が求められる。そして最後に欠かせないのが、

一度決定した事項を着実に実行し続ける一貫性である。合意した取り組みや方針が日常業務の中で埋没してしまえば、変革は前進しない。そうでなければ、Eva Weikelが言うように、「一度決定したことが日常業務の中で立ち消えになってしまえば、組織には『結局、本気ではなかったのだ』という印象だけが残」ってしまうのだ。

執筆

Kienbaum編集部

オリジナル記事（ドイツ語）：

<https://www.kienbaum.com/blog/brave-leadership-eva-weikel-stadtwerke-strategie-transformation-performance/>

キーンバウムの「Brave Leadership」シリーズ

Brave LeadershipシリーズKienbaumが主催する「Brave Leadership」シリーズでは、価値観に根ざしたリーダーシップをテーマに、さまざまな業界の実践事例や最新の知見を定期的にご紹介しています。日々のリーダーシップに活かせる具体的なヒントや、新たな視点を得られる機会としてご活用ください。

次回のBrave Leadershipセッションで、皆さまをお迎えできることを楽しみにしております。ぜひご登録のうえ、ご参加ください。参加登録は無料です。

<https://www.kienbaum.com/brave-leadership/>

また、**組織変革やトランスフォーメーションの推進**においてお困りのことがございましたら、Kienbaumのエキスパートが戦略策定から実行・定着まで一貫してご支援いたします。お気軽にご相談ください。

<https://www.kienbaum.com/expertise/transformation/>

2026年の賃金交渉：経済的な慎重さと競争力の狭間で

ファクトチェック：給与動向

2026年の給与改定幅は、多くの企業が予測していたよりも小幅にとどまる見通しだ。これは、キーンバウム（Kienbaum）が発表した最新の給与動向に関するファクトチェックで明らかになったものである。経済的な慎重さ、市場の実情への適合性、競争力という3点を、報酬体系においてどのように両立させるべきか。本記事では、特に影響を受ける業界と、なぜ今、信頼性の高い報酬データが不可欠なのかについて解説する。

ドイツにおける賃金交渉の結果が、2025年秋時点で多くの企業が予想していたよりも低水準にとどまったことは、人事（HR）、報酬・福利厚生（Compensation & Benefits）、および経営陣にとって重要なシグナルである。企業は、数ヶ月前まで想定されていたよりも、経済情勢に対して慎重な姿勢で対応している。

したがって、2026年の給与動向に関する今回のファクトチェック（※1）は、多くの報酬担当者が社内の議論を通じてすでに把握しているであろう動向を裏付けるものとなっている。

給与予算は、2025年秋の時点ですでに策定されていた。しかし、実際の給与改定の実施段階では、当初計画よりも保守的な姿勢が見られた。企業は裁量の余地をより限定的に捉え、リスクを重視し、多くの場合、当初の計画よりも少ない配分にとどめた。

業界別の給与動向

2026年には、保険業界と医療・ヘルスケア業界で最も高い給与上昇率が見込まれる。両セクターはそれぞれ異なる事情を抱えながらも、いずれもHRマネジメント上の厳しい課題に直面している。

※1 <https://shop.kienbaum.com/produkt/faktencheck-gehaltsentwicklung-2026/>

保険業界の多くは、比較的安定した事業環境にある一方で、専門職やスペシャリスト人材をめぐる激しい競争に直面している。対して、医療・ヘルスケア業界は長年にわたり、構造的な人材需要と人材不足に悩まされてきた。おそらくそのため、経済全体の不確実性にもかかわらず、これらの分野の企業は比較的大きな投資を行ってきたと思われる。

一方、運輸、旅行、観光の各分野では、給与の伸びが鈍化している。ここにも、各業界が置かれた経済的な現実が反映されている。

利益率が圧迫され、ビジネスモデルが外部ショックに対して脆弱であり、危機的な年を経ての回復もすべての地域で等しく堅調に進んでいるわけではない。このような状況下では、給与予算はより慎重に運用される。

ここで注目すべきは、実際の昇給率が低いことだけでなく、当初の予測との著しい乖離である。運輸、旅行、観光、および不動産業界で

は、実際の給与動向が、秋に予想されていた数値を約2ポイント下回っている。

業界	給与上昇率予測	実績(ファクトチェック)	乖離
自動車	2.5%	2.3%	-0.2%
銀行／金融	2.9%	2.3%	-0.6%
コンサルティング	3.5%	2.8%	-0.7%
化学	2.5%	1.7%	-0.8%
コンピュータハード・ソフトウェア	3.4%	2.2%	-1.2%
小売・卸売	3.1%	2.1%	-1.0%
エネルギー、公益事業、石油・ガス	3.4%	2.1%	-1.3%
医療	3.1%	3.0%	-0.1%
不動産	3.7%	2.1%	-1.6%
消費財	3.3%	2.2%	-1.1%
機械・プラントエンジニアリング、産業財	2.7%	2.5%	-0.2%
メディア・エンターテインメント	2.8%	2.2%	-0.6%
医療技術	3.2%	2.5%	-0.7%
金属・鉱業	2.8%	1.8%	-1.0%
公共セクター	2.9%	2.3%	-0.6%
製薬・バイオテクノロジー	2.5%	2.7%	+0.2%
輸送・旅行・観光	3.6%	1.4%	-2.2%

こうした乖離は、予測が根本的に楽観的すぎたわけではなく、特定の業界において最終的な結果が特に大きく下方修正されたことを示唆している。

不動産業界はその典型的な例である。資金調達コストの上昇、市場の低迷、そして厳しい投資環境により、多くの企業はより慎重なコスト管理を余儀なくされた。こうした状況下では、計画されていた給与引き上げが、固定費の増加を抑制するための手段として即座に利用され得る。

一方、製薬・バイオテクノロジー業界や医療業界の状況は異なる。これらの業界では、実際の給与動向は予測とほぼ同水準にある。これは、これらの業界では業績や人材需要の見通しが比較的安定しているか、事後的な給与抑制圧力が限定的だったことを示唆している。

人事担当者にとっては、まさにこの比較が重要である。賃金動向を

説明するのは、経済全体の状況だけではない。業界や企業固有の要因との相互作用こそが重要なのである。

企業の規模が給与交渉にほとんど影響を与えない理由

ここで示されたデータが明らかにしていない点も興味深い。実際の給与動向において、企業の規模による違いはほとんど影響していない。つまり、ファクトチェックの結果によれば、大企業は中小企業よりも給与の引き上げ幅を大きくしているわけではなく、中小企業が必ずしも大きく取り残されているわけでもない。

その代わりに、統計的により重要な要因として、前年度の業績評価が挙げられる。前年度が好調だった企業は、より高い賃金調整を行う傾向にある。対照的に、当年度の業績は二次的な役割しか果たしていない。

もちろん、給与決定を直近の経済動向と結びつけることは理にかなっている。前年度は具体的で測定可能であり、人々の記憶にも鮮明に残っているからだ。同時に、昇給は固定費ベースの恒久的な増加を意味する。その影響は今年だけでなく、翌年以降にも及ぶのである。

優れた報酬管理とは、過去だけでなく未来を見据えるものである

そのため、給与改定は、前年度に可能だった水準を基準とするのではなく、企業が将来的に経済的に負担できる範囲を基準に行うことを推奨する。

多くの企業は、将来を見据えるよりも、過去の実績に基づいて給与改定を行っているように見える。しかし、これは戦略的に必ずしも最適とは言えない。前年度が好調だったからといって、将来の見通しが不透明であるにもかかわらず大幅な昇給を行えば、今後数年にわたってコスト負担を積み上げるリスクがある。一方、前年度が不振だったからといって、将来の見通しが安定しているにもかかわらず昇給を過度

に抑制すれば、重要な人材を失うリスクがある。したがって、優れた報酬管理には、経済的な慎重さと競争力の両立が求められる。

市場水準を下回るか、上回るか？なぜ初期条件が重要なのか

この考え方は、すでに市場水準を下回る報酬を支払っている企業にとって特に重要である。現在、市場水準に沿った給与の支払いに苦慮している企業は、平均を下回る昇給を実施することで、既存の格差をさらに広げてしまうリスクがある。

その結果は必ずしも即座に現れるわけではない。しかし時間の経過とともに、従業員の転職意欲の高まり、採用難、そして重要ポストの人材確保に対するプレッシャーの増大という形で顕在化する。このような場合、慎重な賃上げは短期的には財務負担を軽減するかもしれないが、長期的にはコスト増につながる可能性がある。

すでに市場水準を上回る報酬水準にある企業の場合、状況は異なる。

この場合、社内の公平性が保たれ、重要な役割に対して引き続き競争力のある報酬が支払われる限り、給与上昇のペースをやや緩めることには十分な合理性がある。

だからこそ、「正しい」昇給率を一律に論じることには限界がある。重要なのは、企業が1%、3%、あるいは5%昇給させるかどうかだけではない。重要なのは、給与改定前の自社の市場ポジション、特に重要ポストの報酬水準、そして人材市場と比較した給与体系の変化である。

今回の賃金交渉は、何よりもまず一つのことを示している。今日の真の課題は、企業が以前よりも慎重に報酬を決定しているかどうかという点にあるのではない。より大きな課題は、経済的な慎重さ、競争力、そして社内での公平性を同時に両立させることにある。

なぜなら、控えめな賃金交渉が必ず問題となるわけではないからだ。問題となるのは、企業に関連する人材市場との接点を失ったり、意図せずして既存の報酬の不均衡を助長したりする場合である。

結論：2026年の給与改定には、より戦略的な管理が必要

人事部門および報酬・福利厚生部門には、給与改定を予算面だけでなく、戦略的な観点からも評価することが求められる。

自社の給与改定内容を最新の市場データと比較することで、報酬方針が人材戦略と整合しているかどうかを早期に把握できる。ここで重要なのは、市場の動向に自動的に追随するのではなく、意識的に判断を下すことである。

信頼性の高い比較データに基づく専門的な報酬管理（※2）が必要

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

とされる理由は多い。企業は、自社の給与水準が市場平均を下回っているのか、同水準なのか、あるいは上回っているのかを把握する必要がある。また、給与改定幅を抑制する場合も拡大する場合も、それが市場における自社の報酬ポジションにどのような変化をもたらすのかを、事前に把握できる体制が求められる。こうした透明性が欠如すれば、給与決定は予算上の制約、直感、社内の交渉力といった要素が混在したまま行われる危険性がある。

まさにここで有効となるのは、**Kienbaum Compensation Portal**（※3）、**報酬調査**（※4）、クラブサーベイ、企業に最適化した個別ベンチマークといったソリューションである。企業が自社の位置づけを客観的に把握し、外部の市場データと給与決定を結びつけるうえで、これらは役に立つ。特に、予算が逼迫する一方で、特定のスキルを持つ人材をめぐる競争が激化している環境において、こうしたデータ基盤は極めて有用である。

※3 <https://compensationportal.kienbaum.com/>

※4 <https://shop.kienbaum.com/produkt-kategorie/verguetungsstudie/>

給与体系を策定する際には、自社の報酬政策の将来性を視野に入れるべきである。重要なのは、「昨年と同様の配分が可能か」や「同業他社はどのようにしているか」といった問いではない。むしろ、

**「今後も競争力を維持するためには、
どのような給与の推移が必要か」**

という問いこそが、はるかに重要なのである。

キーンバウムの**2026年給与動向・ファクトチェック**は無料でダウンロード可能です。

<https://shop.kienbaum.com/produkt/faktencheck-gehaltsentwicklung-2026/>

執筆

Dr. Michael Kind

Director, Partner | Compensation & Performance Management

オリジナル記事（ドイツ語）：

<https://www.kienbaum.com/blog/gehaltsrunde-2026-wirtschaftlicher-vorsicht-wettbewerbsfaehigkeit/>

Kienbaum





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baum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