

求人/求職者動向

採用意欲と求職意欲  
ともに回復は見られず

中智諮詢 HR Advice

<変革と革新>  
在中日系企業の業務転換と人材管理のトレンド

AI×HR

話題のAI面接 可能性と限界

Speeda China 中国経済トレンド

第12回 【人口ピックス】  
人口移動傾向の洞察：中国新興都市の産業機会

連載

変化する時代の人材づくり  
階層別トレーニング設計で効果的にマネジメント力アップ  
上海晶之道企业管理咨询有限公司

## 採用意欲と求職意欲 ともに回復は見られず

### 第2四半期の求人数は17%減 マインドの冷え込み続く

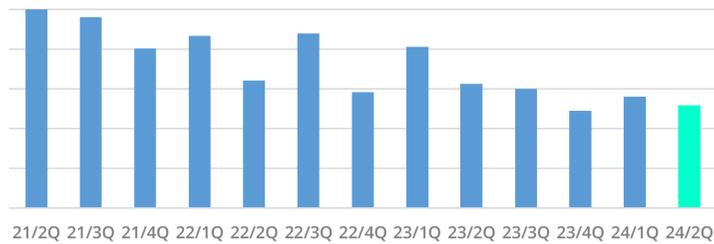
24年第2四半期(4~6月)に当社が委託を受けた求人数は、前年同期比17%の減少だった。採用に対するマインドの冷え込みは続い

ている。景気の停滞もともなう企業の投資意欲の低迷に、大黒柱である自動車産業で日系メーカーが苦戦しているという要因が加わり、人員需要がなかなか盛り返してこないという構図に変わりはない。

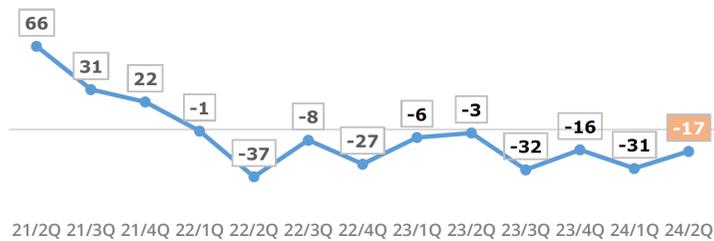
景気の停滞も日系メーカーの苦戦も、すぐに状況が変わると思えないこと、また求人数を押し上げるような他のプラス要因がなかなか見当たらないことを考えると、第3四半期以降も、求人数は伸び悩みそうな気配だ。

### 中国大陸拠点 求人の動向

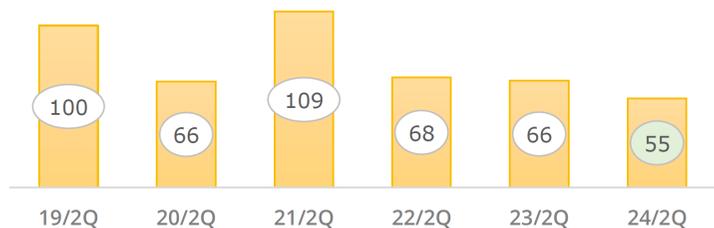
#### <四半期求人数の推移>



#### <前年同期比伸び率推移> ※単位=%



#### <コロナ前後比較> ※19年2Qの求人数=100



### 将来の雇用に対する不安で 求職者の足取り重く

求職者の転職に対するマインドも、第2四半期で反転とはならなかった。募集中の求人に対する総応募数は第1四半期を割り込み、第2四半期としては、直近5年でもっとも少なくなっている。総応募数は、中国人民銀行が発

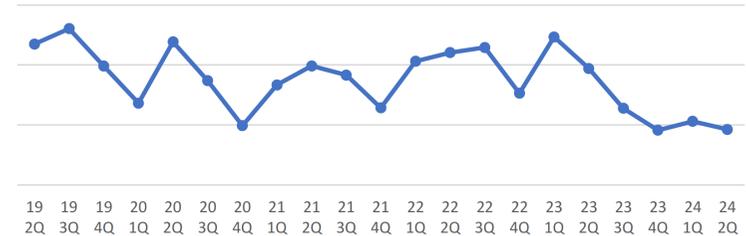
表している「就業預期指数(将来の雇用に対する住民の期待を反映した指数)」と、ある程度の相関があるようで、就業預期指数が高いと総応募数は多く、低いと総応募数は少なくなる傾向がある。

直近の就業預期指数の低迷=求職者が将来の雇用に不安を感じていることは、やはり昨年同期以降の総応募数減の原因の一つとみて

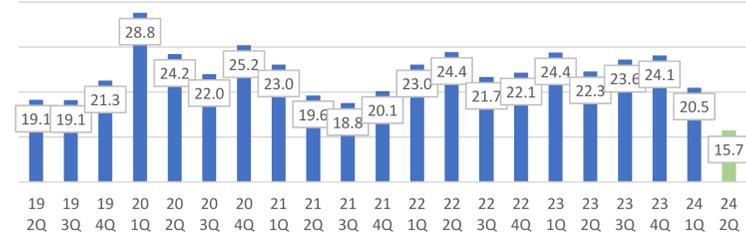
よさそうだ。このほか第2四半期は、応募から内定までにかかる時間が大幅に短期化。これは企業の行動が突然変化したわけではなく、オペレーション改善によるところが大きい。求人要件に沿う、より適切な人材を推薦することが可能になり、早期内定=選考期間の短縮が実現したものとみている。

### 中国大陸拠点 求職者の動向

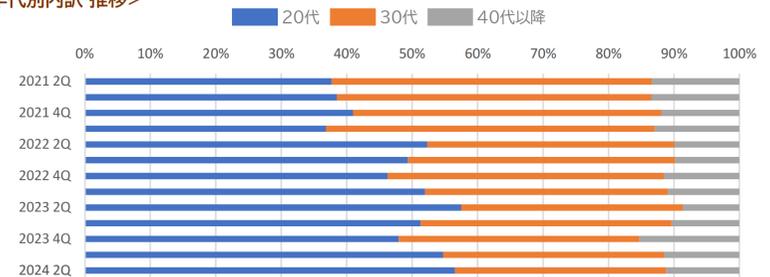
#### <募集中の求人に対する総応募数の推移>



#### <内定者が応募から内定までにかかった日数 平均の推移>



#### <内定者の年代別内訳 推移>



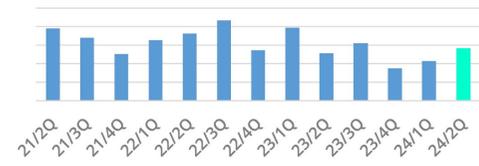


自動車/自動車部品

<前年同期伸び率推移>



<四半期求人数の推移>

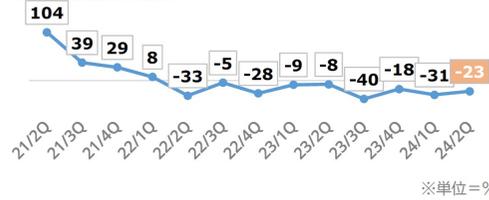


<コロナ前後比較>

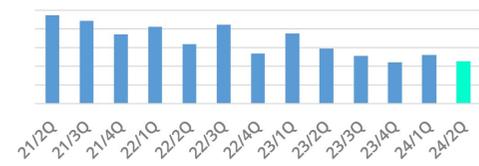


電機/電子部品

<前年同期伸び率推移>



<四半期求人数の推移>

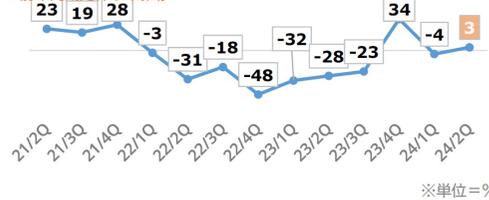


<コロナ前後比較>

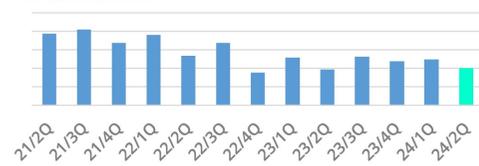


金属

<前年同期伸び率推移>



<四半期求人数の推移>



<コロナ前後比較>

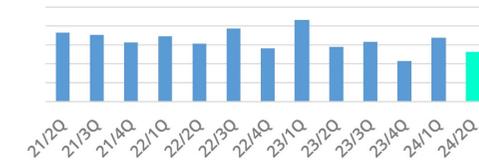


化学

<前年同期伸び率推移>



<四半期求人数の推移>

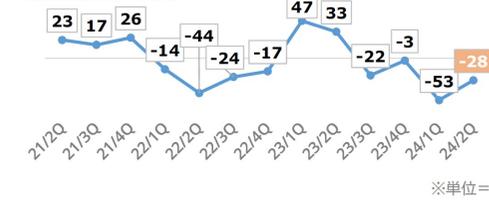


<コロナ前後比較>

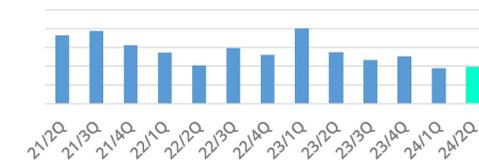


医薬/医療機器

<前年同期伸び率推移>



<四半期求人数の推移>



<コロナ前後比較>

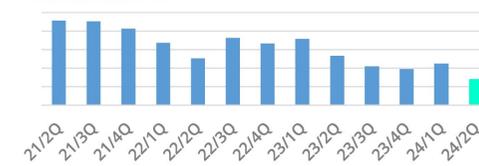


IT/通信

<前年同期伸び率推移>



<四半期求人数の推移>



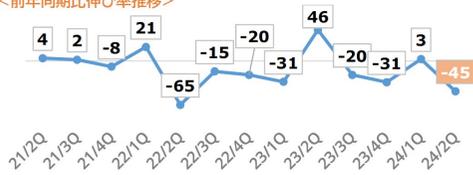
<コロナ前後比較>





金融

<前年同期伸び率推移>



※単位=%



物流

<前年同期伸び率推移>



※単位=%



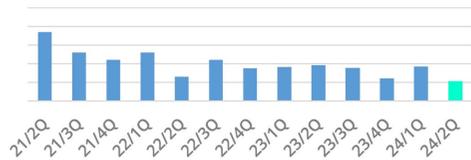
その他サービス

<前年同期伸び率推移>



※単位=%

<四半期求人数の推移>

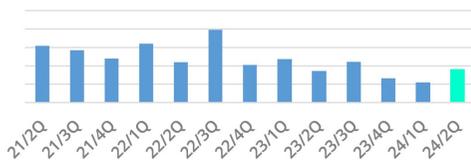


※19年2Qの求人数=100

<コロナ前後比較>



<四半期求人数の推移>

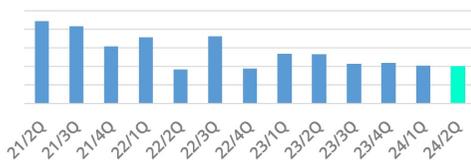


※19年2Qの求人数=100

<コロナ前後比較>



<四半期求人数の推移>



※19年2Qの求人数=100

<コロナ前後比較>



# AI×HR

CASE 3  
話題のAI面接  
可能性と限界

今年の中国の新卒採用では、多くの企業がAI面接を本格的に導入し、さまざまなメディアがこれを取り上げた（※17ページの「Pick up HR News」を参照）こともあって話題となりました。かたや学生の面接対応力を向上させるための「AI模擬面接アプリ」も登場したようで、AI面接は急速に身近になっているようです。

AI面接に対峙する学生たちの間では、「とても新鮮」「アンケートを取るような感じ」「人間の面接官と比べると、AIに向かって質問に答えるのは冷たい感じがする」など、賛否両論あると報じられていますが、実のところ、中国の人たちは、面接を含めたAIによ

る採用の可否判断について、どちらかといえば肯定的だといっているでしょう。

先般、リクルートとIndeedが発表した「グローバル転職実態調査2023」報告書によれば、AIが求職者を評価し、可否判断にまで至ってしまう仕組みに対しては悪い印象を持っている国が多いなかで、中国はインドに次いで、よい印象を持っていることが示されています。採用側は、候補者体験（Candidate Experience=採用CX）の毀損をあまり気にすることなく、AI面接の導入を検討することができそうです。

採用担当者との対話は  
求職者にとって不可欠

求職者はコンピュータ、あるいは携帯電話で、いつでもインタビューを受けることができ、面接官であるところのAIは、疲労や感情の変化なく、ほぼ無制限に働きつづけることが可能。そんなAI面接は、多数の応募者に対応しなければならない採用や事前選考の回数が多い職種の採用、応募者のスキルや知識に対する要件が明確であるITエンジニア、データ関連職、財務などの採用では、特に力を発揮するといわれています。

採用側には、面接効率の大幅な向上、コスト（主に人的コスト）

の削減、人的要因による偏りやエラーの回避（より客観的かつ公正な求職者の評価）といったメリットが期待されています。

ただ、AI面接がいかに革新的な技術であっても、現時点ですべての面接行程をAIに任せてしまうことは非現実的です。AI面接は、技術的な成熟度や信頼性がまだはつきりしない段階にあるからです。

実際、AI面接には、人材もっている独創的な考えやチームワーク能力など、特定の資質や潜在能力を把握することができない、などの欠陥もあります。

また、面接は求職者が企業を見きわめる場でもあります。応募した会社の理解を深め、そこが自分になじむ場所なのかどうかを求職者自身が判断するためには、人間である採用担当者との対話が欠かせません。

もちろん、これから技術がさらに進歩すれば、もしかしたら人間の面接官が必要なくなる時が来るのかもしれませんが、それはおそらく10年以内を実現する話ではないはずです。当面は面接における人間の役割はなくならないでしょう。

一方で、AIがサポートする部分が少しずつ広がるのも確実です。今後は、人間とAIが手を携えて面接業務を分担する運用が主流になっていきそうです。

▼ AIによる書類選考等の可否判断  
に対する印象－国際比較

※数字が高いほど良い印象

全体	3.21
インド	3.86
<b>中国</b>	<b>3.82</b>
アメリカ	3.17
韓国	3.17
ドイツ	3.13
フランス	2.97
カナダ	2.93
イギリス	2.85
オーストラリア	2.82
日本	2.75
スウェーデン	2.67

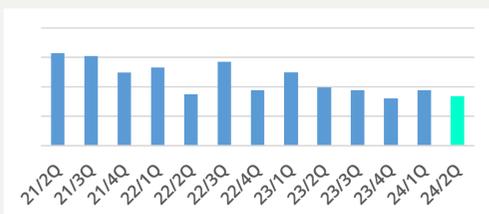
出所：リクルート/Indeed  
「グローバル転職実態調査2023」報告書

## 華東地区

Huadong

**第**2四半期の華東地区(上海および江蘇省・浙江省)の求人数は、前年同期比15%の減少。減少幅こそ第1四半期(前年同期比24%減)より縮まったが、企業の採用意欲に火がつかず、求職者も経験年数に比例して転職意欲が沈滞するという状況に変化は見られなかった。足下でも似たような状況が続いているだけに、第3四半期の求人数も苦戦が

### ▼ 華東地区の求人数推移



華東地区総監  
陳 雅楠



予想される。その中でも相対的に採用ニーズが大きかった分野は、自動車関連の研究開発人材、半導体設備/原材料の営業・FAE人材。注目点としては、消費財や家電周辺業界でハイクラス人材の需要が高まっているようにみえることだ。これは消費財/家電の買い替え促進政策が打ち出されたことと関係があるのかもしれない。

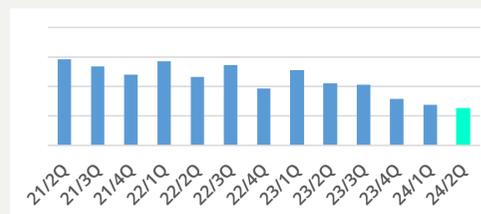
## 華北地区

Huabei

**華**北地区の求人数は前年同期比40%のマイナス。大幅な求人数の減少が続いている。ただ、北京についていえば、欠員補充を停止する会社もみられるといった状況には至っておらず、人員需要の底堅さは感じられる。

一方、天津はなかなか新規求人が出てきにくい。中国系EVメーカーとの激しい競争の影響を受け、日系

### ▼ 華北地区の求人数推移



華北地区責任者  
薛 強



自動車メーカーの販売量が伸び悩んでおり、自動車関連企業の求人需要が減少するという状態が続いている。

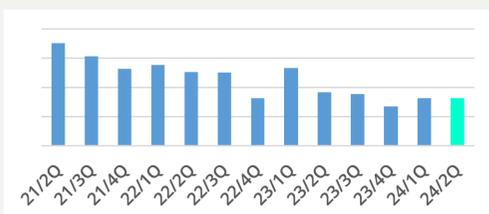
天津の日本語人材は、日系企業への転職がしづらい状況となっており、中国系企業や他の外資系企業への転職を目指したり、天津以外の地域で日系企業への募集を探したりする動きがみられるようになって

## 華南地区

Huinan

**華**南地区の第2四半期求人数は前年同期比10%減。前期比でも求人数が減少した華東地区、華北地区とは異なり、華南地区は前期比ほぼ横ばいだった。自動車を中心に製造業で不調感が払拭されないことに加え、非製造業でも第2四半期からマーケットの先行きに対する見方が厳しくなってきたなかで、底割れしないように何とか踏ん

### ▼ 華南地区の求人数推移



事業部執行総裁  
華南地区総監  
森 大尚



張っているという見方もできるかもしれない。内訳をみると、広州では前年同期比で求人数が微増した一方、深圳は求人数が少ないという状況だった。

企業が採用予算を削減していることもあり、高給求人が減少傾向。その余波なのか、条件と要件のバランスがとれていないようにみえる求人(結果として、応募数の低迷に苦しむ求人)を目にする機会も増えてきた。

## 日本人求職者

Japanese Jobseekers

**日**系企業と非日系企業の募集を合計した第2四半期全体の求人数は、第1四半期よりも減少したが、日本人募集求人については、逆行する形で第1四半期よりも増加した。これは非日系企業、とりわけ中国系企業の日本人募集が増えたことが直接の原因だ。

中国系企業が日本人人材を求めるのには、大きく二つの理由がある。一つは製品品質の改善だ。競争が一段と激しくなっている国内市場で優位性を確保するためにも、国外市場をさらに開拓するためにも、製品品質の担保は重要性を増している。それにともない、品質管理や設計開発の日本人エンジニアを採用しようとするメーカーが増えているようだ。(募集企業の)業種は電機から食品まで幅広い。もう一つは、日本マーケットや日系企業マーケット

へのアクセスだ。マーケットに新規参入したり、参入済みのマーケットでシェアを高めるための日本人材、具体的にはセールス人材やマーケティング人材のニーズが高まっている。

中国系企業が日本を含め海外に市場を求める動きは今後も強まっていくはずなので、関連の日本人材に対する需要もしばらくは堅調に推移していくのではないかと考えている。

ジャパンデスク責任者/総監  
陳 惠芬



## < 変革と革新 > 在中日系企業の業務転換と人材管理のトレンド

マクロ環境の不確実性が増す中、在中日系企業が直面する業務の課題と経営プレッシャーも増加しています。

中智コンサルティングは長年にわたり日系企業に深く関わってきました。近年、日系企業は中国でのビジネス展開を加速させ、業務転換という「必勝の戦い」を戦うために、企業の組織能力に対する新しい要求が出てきています。

この背景のもとで、どのように組織と人材体系の強化を図り、組織能力を向上させ、ビジネスの発展を支えるべきか。これは在中日系企業の経営者と人材管理者が直視しなければならない問題です。

### ビジネスの未来はどこにあるのか？

多くの日系企業は、人口ボーナスの時代に、コストセンターの移転のために中国市場へと進出しました。しかし、中国の市場が急激に成長するにつれ、日系企業の中国での位置づけは変化しました。

2023年に中智コンサルティングが実施した「企业经营布局 and 人才发展调研」の結果によると、日系企業における中国の位置づけは、生産コストセンターから市場利益センター/研究開発センターへと変化しています。これは企業が市場チャネル

ル、アフターサービス、デザイン開発、ブランドなどの面で自身の優位性を構築する必要があることを意味します。

一方、中国市場は熾烈な競争に満ちています。多くの業界では、日系企業の魅力は薄れています。

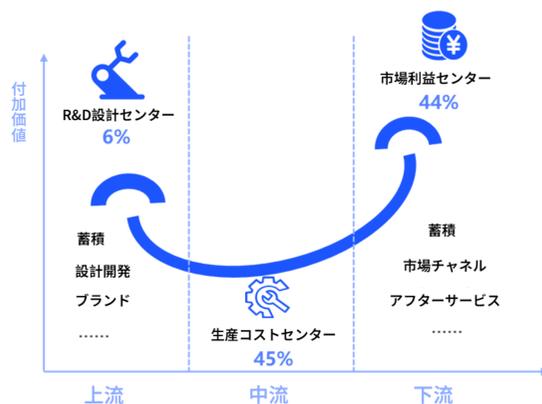
そんな今、企業が必要とするのは、未来のビジネスに対する「洞察」能力です。この重荷は日本本社に背負わせるだけのものではありません。実際、日本本社は中国市場の情報収集、方向性の判断、機会の捉え方に遅れをとる傾向があります。むしろ、現地の従業員が主体性を十分に発揮することが必要です。

毎年、私たちは多くの日系企業にコンサルティングサービスを提供し、多くの日本人および中国人の

経営管理者と深いコミュニケーションを交わしてきました。彼らは皆、「会社の従業員、特に中高層管理者が主体性を欠いている」と口を揃えます。これは過去と現在、主観と客観のさまざまな要素が組み合わさった結果かもしれませんが、ここでは触れません。

未来のビジネス発展の視点に立った時、間違いなくいえるのは、組織の全員がより積極的に行動し、問題を発見して、創造的に解決することが企業には必要だということです。そうしなければ、企業のビジネスは持続的に発展しませんし、企業の転換は成功しません。

### 組織能力向上への道はどう進むか？



備考：“その他”（5%）には包括的な管理などの回答が含まれる。  
出所：『中智咨询 2023年企业经营布局 and 人才发展调研』

## 従業員の能力に対する要求の変化

2020年	2023年
慎重さ（ミスを防ぐこと）	問題発見能力
責任感	創造性
誠実さ	情報収集能力
粘り強さ	論理思考
速さ	計画・組織能力

実行力 → 能力

中智咨询「2023年人力资本管理趋势」調査結果 738社の企業回答統計結果  
中智咨询「2020年人力资源管理趋势」調査結果

組織能力の向上の過程では、「方向性の明確化」、「意欲の強化」、「継続的なエンパワメント」のいずれも欠かせません。

「方向性の明確化」は、企業の戦略目標を部門や個々の従業員に正確に分解し、それぞれの仕事の目標を企業の戦略目標と一致させることです。

しかし、目標の分解は日系企業にとって弱点であることが多いのです。この過程では、中高層管理者が戦略目標を理解し、達成のための道筋を明確にし、仕事のタスクを分解し、組織のパフォーマンスと従業員のパフォーマンスの重要な指標を形成することが求められます。

また、未来のビジネス発展の方向に基づき、異なる職位、異なるレベルの従業員に対する職務資格要件を明確にする必要もあります。これらの要件は従業員のキャリア発展の基準として、タレントレビューや人

材育成などにも活用できます。「意欲の強化」とは、従業員が変革を理解し、受け入れ、先導することを指します。

過去の成長期において、中国の日系企業は基本的に人員規模の拡大と安定経営の確保を管理の重点としており、組織および人材資源管理システムもそれを目的にしていました。そのため、縦割りの機能部門による直線管理の構造となり、従業員は各自の職務を果たし、ボーナスや昇給、昇進のリソースを均等に分配し、長期勤務を奨励するために各種リソースと勤務年数を連動させる傾向がありました。忠実な従業員は当然、より多くの機会を得ました。

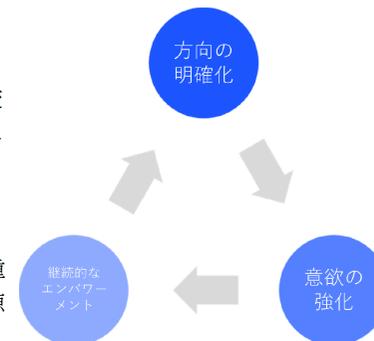
しかし現在、転換期にある日系企業は、過去の価値観を変え、組織と人材資源管理システムをビジネスと一体化させながら、企業が奨励したい人材を奨励する方向に変化する

必要があります。

「継続的なエンパワメント」は、企業の業務転換の過程で、一定のリソースを投じて従業員を継続的に支援することを意味します。

継続的なエンパワメントの方法は多岐にわたり、伝統的なトレーニングや知識の講義だけでなく、ケーススタディやロールプレイングなどのシナリオシミュレーションも含まれます。

また、従業員を実践プロジェクトに参加させ、第三者による伴走型のコーチングを導入するなど、従業員が学んだ理論や方法を仕事の中で応用し、自己研磨させることで、企業の業務転換を促進させることも可能です。



### まとめ

アメリカの作家スペンサー・ジョンソンは、「唯一変わらないのは変化そのものだ」という言葉を残しています。これはまさしく現在のBANI時代にふさわしい言葉だといえるでしょう。

私たちは心から、中国の日系企業が積極的に挑戦し、変革と革新を推進して、中国市場での業績向上と持続可能な発展を実現することを願っています。

思必达 Speeda

市場分析や企業データ等、中国の事業拡大に必須な経済情報プラットフォーム「思必达 (SPEEDA)」を展開するSPEEDA Chinaが、第14次5か年計画の重点投資分野から在中国日系企業様に特に関心の高いテーマを取り上げ、最新動向を解説します。

第12回 【人口ピックス】  
人口移動傾向の洞察：中国新興都市の産業機会

はじめに

中国の各地域における経済・ビジネスチャンスを分析する際に、中国市場の主な特徴の一つである「人口移動」に注目することは避けられない。

近年、経済発展が東南部の沿岸部から中部・西部へと徐々に拡大し、多くの新一線都市と新二線都市が一線都市(北京市、上海市、広東省広州市、深セン市)に追いつく経済成長を遂げるにつれて、若者たちは前者の方がより多くの雇用機会とより快適な生活環境を提供していることに気づき、その結果、人口移動の新たなトレンドが生まれている。

1. 中国の人口移動傾向  
全国地域の大半で人口がマイナス成長、人口は北から南へ集中

中国の総人口は2022年に初のマイナス成長を示したが、2020年の時点で人口の自然増加数(出生数から死亡数を差し引いたもの)はすでにほとんどの地域でプラスからマイナスに転じた。人口のマイナス成長は東北部で最も顕著で、西南部の重慶市と四川省、東部の上海市がこれに続いた。

しかし、人口の自然増加数は現地の人口動態の基本を反映するデータの一つに過ぎない。

そのため、本レポートはさらに「純人口流入」という概念を導入した。ある地域の常住人口(半年以上その地域に定住している人口)の増加数から自然増加数を差し引くことで、その地域の実際の人口動態の変化をより正確に観察することができる。

図表1に示すように、2021~2023年には東北部、北部、西北部は基本的に人口の純流出を示したが、中部と南部の一部の省・市は大量の人口を吸収した。すなわち、北から南への人口集中が現在の中

国の人口流動の主な傾向となっている。

省別では、江蘇省、浙江省、湖北省、四川省の4省は純流入人口が非常に多い。4省に大量の人口が流入している理由については、後で詳しく分析する。

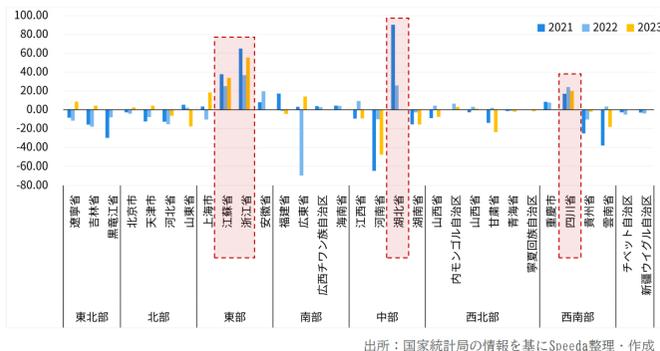
ここで注目すべきは、長年にわたって中国最大の経済規模を誇る広東省が2022年に70万人の人口純流出が発生したことである。省内の地級市別都市人口の推移を見ると、主に東莞市、仏山市、広州市、深圳市

(図表1)省・市別純流入人口(万人)

地域	省・市	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
東北部	遼寧省	-18.17	-10.22	-13.10	-16.70	-10.57	-6.88	-8.36	-11.50	8.59
	吉林省	-29.89	-45.87	-41.66	-42.90	-33.90	-41.57	-15.79	-18.07	4.35
	黒龍江省	-76.86	-64.29	-62.59	-69.68	-68.68	-69.70	-29.82	-8.11	
北部	北京市	10.64	-1.93	-9.25	-8.53	-7.36	-4.73	-2.81	-4.19	2.59
	天津市	9.67	1.36	-36.71	-28.75	0.02	1.74	-12.56	-7.70	4.50
	河北省	-18.48	-14.81	-14.64	-18.97	-14.84	10.27	-12.63	-15.29	-6.26
東部	山東省	0.16	-0.53	-41.43	-17.13	-14.09	45.23	5.28	2.25	-17.71
	上海市	-15.03	-0.85	-7.91	4.55	2.28	8.61	3.50	-10.43	18.45
	江蘇省	17.24	43.21	19.48	3.68	5.41	6.90	37.65	25.00	34.01
南部	浙江省	65.19	52.64	59.07	69.16	70.44	89.64	65.20	36.74	55.68
	安徽省	-27.91	-20.52	-25.39	-20.13	-20.44	3.67	7.93	19.69	
	福建省	8.08	-1.20	13.44	10.41	4.98	12.12	17.30	-1.30	-4.41
中部	広東省	110.23	142.26	122.86	106.11	40.86	64.55	3.19	-69.39	14.20
	広西チワン族自治区	3.16	7.96	6.45	-0.20	-0.60	12.22	3.80	2.79	
	海南省	1.87	3.84	5.61	2.70	6.11	12.54	4.33	4.06	
西北部	江西省	-26.20	-21.74	-19.72	-31.25	-26.62	-9.52	-9.42	9.45	-9.17
	河南省	1.35	17.10	-7.62	-13.44	-4.31	19.43	-64.51	-10.21	-47.75
	湖北省	5.36	5.25	-13.95	-13.83	-15.29	-185.73	90.25	25.74	
西南部	湖南省	-40.44	-33.43	-33.03	-31.90	-15.64	1.25	-15.67	-2.72	-15.72
	山西省	-24.57	-21.77	-23.70	-23.11	-16.44	-10.94	-9.00	4.28	-7.54
	内モンゴル自治区	-14.87	-12.14	-12.08	-16.83	-13.22	-11.96	0.27	6.57	3.03
新南西部	四川省	4.34	10.98	11.06	9.65	-3.81	3.42	-2.71	3.11	1.18
	雲南省	-23.69	-18.13	-13.18	-18.13	-15.67	-15.10	-14.03	2.08	-23.75
	貴州省	-3.90	0.08	-0.21	-3.90	-1.34	-0.48	-1.35	-1.00	-2.00
新疆ウイグル自治区	寧夏回族自治区	-0.03	4.87	4.39	-1.04	1.66	-0.11	0.07	-0.20	-1.50
	重慶市	14.74	25.94	21.32	8.66	15.46	21.81	8.50	7.69	
	四川省	29.56	26.30	3.02	-1.55	-0.09	27.06	17.12	24.19	20.12
チベット自治区	貴州省	9.58	25.74	18.16	-7.88	0.31	-15.30	-25.06	-10.30	-2.12
	雲南省	-19.81	-16.87	-16.09	-22.28	-19.28	-6.12	-38.01	3.33	-18.18
	チベット自治区	2.11	6.13	5.39	0.81	3.31	1.70	-2.76	-5.20	
新疆ウイグル自治区	33.91	16.34	24.02	24.68	29.63	27.68	-2.94	-3.99		

出所：国家統計局の情報を基にSpeeda整理・作成  
注1：純流入人口=常住人口の増加数-自然増加数  
注2：一部の省・市は2023年のデータを発表していない

(図表2)2021~2023年の省別純流入人口(万人)



出所：国家統計局の情報を基にSpeeda整理・作成

など、経済的に発展した都市から人口が流出したことが分かる。

その背景には、新型コロナウイルス感染拡大(以下、コロナ)の影響で2022年に多くの企業や工場が通常通り操業できず、外需の低迷が輸出主導型の現地生産活動に打撃を与え、その結果、これらの都市から大量の労働者が流出したと推測される。

コロナ禍の収束と外需の回復に伴い、広東省は2023年に人口流入が回復した。広東省の人口動態は、人口移動がその地域の経済パフォーマンスを側面から反映できることを示している。

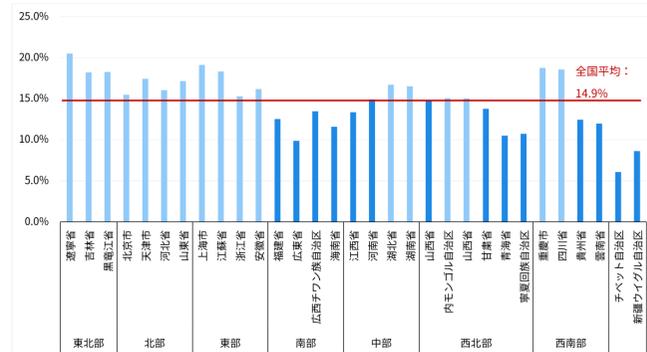
2. 今後の展望：  
地域的人口集中地区の増加を予想

中国は現在、過去10~20年とは異なる人口移動の傾向を示してい

る。4つの超一線都市の代わりに、人々は超一線都市に匹敵する雇用機会とより快適な生活環境(より低い住宅価格など)を提供し、超一線都市の周辺で急速に台頭している新一線都市と新二線都市に注目している。

江蘇省と浙江省の8都市は上海市

(図表3)2022年の省・市別65歳以上人口の高齢化率



出所：国家統計局の情報を基にSpeeda整理・作成

お知らせ

先般ご案内した「Speeda China Yearbook 2023 (中国年鑑 2023)」の日本語翻訳版が発行されました。画像内のQRコードからお申込みいただくと、同レポートの完全版のダウンロードリンクをメールにてご案内します。

SPEEDA CHINA YEARBOOK 2023

思必达中国年鑑 2023

無料お取り寄せはこちら↓





お問い合わせ  
明楽 (Ming Le)  
※日本語可

上海晶之道企业管理咨询有限公司

Tel 150-0181-8203

Mail mingle@akmt-mc.com

多くの日系企業において、人事部門はマネージャーたちが直面する問題をきちんと理解し、研修などで彼らの管理能力向上を支援したいと考えています。

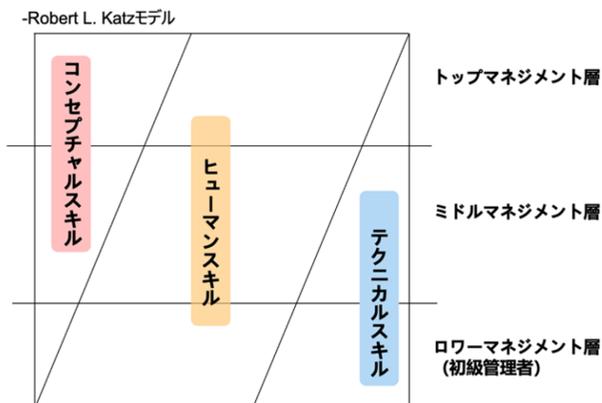
しかしながら、現在の厳しい経営環境下では、限られた研修リソースを効率的に活用し、最高のコストパフォーマンスを実現することが大きな課題となっています。

その課題に対しては、ロバート・カッツ (Robert Katz) のモデルを参照することが有効です。このモデルは管理職に求められる能力要件を明確に示しています。これを土台に、各階層のマネージャーに焦点をあてて研修内容をデザインすることで、精度の高い能力向上を実現でき

ます。ロバート・カッツのモデルによると、優秀なマネージャーはテクニカルスキル、ヒューマンスキル及びコンセプチャルスキルを兼ね備えていなければなりません。各階層によりこれらのスキルに対するニーズの重点は異なります。そのため、各階層のマネージャーに対し、以下のように重点を設定します。

**初級管理職：**

このレベルでは、「テクニカルスキル」と「ヒューマンスキル」の育成が極めて重要です。チームが設定された目標を達成し、業務で具体的な成果を上げるためには、テクニカルスキルを強化することが不可欠で



す。具体的には、SMART目標の設定、業務進行管理、評価、そして部下を指導する能力を身につける必要があります。

また、チームビルディングも欠かせない要素で、初級マネージャーはチームメンバーのモチベーション、自立性、創意工夫を引き出す方法を学ぶ必要があります。

そのため、適切な人材を選抜するための面接技術、自身のアイデアと意見を伝えるプレゼンテーションスキル、信頼関係を築くためのコミュニケーションスキルを磨く必要があります。

**中級管理職：**

このレベルでは、ヒューマンスキルの育成に引き続ききを置きつつ、コンセプチャルスキルの強化に特に注力することが求められます。

中級マネージャーは組織の問題を発見し、改善する能力を必要とします。具体的には、チームメンバーと効果的にコミュニケーションをとりつつ、コンセ

プチャルスキルを用いて、意識的な振り返りと分析を行える必要があります。

また、組織の雰囲気に対する感性を持つことも重要で、最適化を達成するために迅速に対応する必要があります。

そのため、中級マネージャーはテクニカルスキル、ヒューマンスキル、コンセプチャルスキルを総合的に活用し、問題を特定し、根本原因を突き止め、解決策を立案する能力を磨かなければなりません。

また、より高い視点から問題を見つめ、部門間の効果的な協力と連携を実現する能力を身につける必要があります。

**高級管理職：**

このレベルにおいては、特にコンセプチャルスキルの育成が重要です。

不確実なビジネス環境の中で、ビジネスと組織に明確なビジョンを設定し、方針と戦略を定めることが上級マネージャーの重要な役割です。

これには、市場の動向を洞察し、長期的な戦略を策定し、組織の変革をリードする決断力が求められます。

また、企業の持続的な発展のためには、優秀な人材を識別し、昇進させることが求められます。健全な組織文化と価値観を形成するためには、各階層の従業員の実情と戦闘力を深く理解し、企業の理想、使命、価値観を効果的に伝える能力が必要です。

この過程では、さまざまな戦略を用いて良好な組織環境を創り出すとともに、人間関係スキルの活用が重要となります。

各階層のマネージャーの核心的能力を明確にし、それらの能力に焦点をあてた人材育成と研修設計を行えば、より高いコストパフォーマンスの教育プログラムを実現することが可能となります。

同時に、経営層や部門管理職から理解と支援を得やすくなるでしょう。



# HR REPORT

## 2024年第2四半期

第2四半期に、シンクタンクや行政機関などから発表されたHR関連レポートをご紹介します。ご紹介するレポートは、すべて無料で閲覧可能です。



RECRUIT indeed

### グローバル転職実態調査 2023

【発表元】 リクルート/Indeed

【言語】 日本語

リクルートと国際的なエコノミックリサーチ機関であるIndeed Hiring Labは、世界11カ国の転職者を対象に、リスキリング、キャリアの自律意識、転職行動などに対する各国の実態や国間の差異を明らかにすることを目的とした調査を実施し、その結果を報告書にまとめました。報告書には転職者の志向や希望が鮮明に映し出されており、採用の参考にもしていただけたと思います。

キーワード

リスキリング

キャリア自律

転職



### 2023幸福企業白皮書

【発表元】 FESCO ほか

【言語】 中国語

キーワード

幸福な企業

従業員満足度



### RMS Message vol.74

「オーバーマネジメント  
—管理しすぎを考える」

【発表元】 リクルート マネジメント  
ソリューションズ

【言語】 日本語

キーワード

過剰管理

過組織症候群

中堅社員の成長



### これからの人事部の役割 -人材戦略と経営戦略の運動から考える-

【発表元】 産業能率大学

【言語】 日本語

キーワード

人的資本経営

人材戦略



### 2024年職場学習報告

【発表元】 LinkedIn

【言語】 中国語

キーワード

スキル開発

学習文化

AIスキル

# PICKUP

## HR News

HRメディアを中心に  
中国メディアが第2四半期に報じた  
人事関連の注目記事をピックアップ

発表日	タイトル	発表元
4月7日	報告：65%受访职场人已使用过AI类工具	中国经济网
4月9日	大学生求职受挫，面试官暖心回复：“你很优秀，不该被别人定义”	九派新闻
4月16日	毕业生与AI面试官“狭路相逢”	东南早报
4月19日	“AI面试官”伴毕业生走好求职路	中国教育新闻网
4月25日	AI面试能不能取代真人？	中国青年报
4月27日	找工作遇到的第一个面试官，是AI	中国青年报
4月27日	“00后”整顿职场：盲目任性还是智慧表达	中国妇女报
4月27日	职业趋势报告：AI能力正成为职场关键竞争力	科技日报
4月28日	前程无忧《2024职场人理想休假调查》：多数受访者表示调休日工作效率低	千龙网
4月29日	十个劳动争议典型案例值得好好看	劳动报
5月1日	最高法发布劳动争议典型案例	新华网
5月7日	迎战“AI面试官”，只有“题库”还不够	中国青年报
5月7日	调查显示中国内地小微企业招聘意愿创2020年来最高	中国新闻网
5月8日	不只是求职者要“过关”，AI面试官也要“闯关”	中国青年报
5月11日	“AI面试”的不只是求职者	科技日报
5月11日	让职工拥有幸福的职场环境	中工网
5月22日	职场需要人情味 冷漠管理已过时	江苏工人报
5月25日	我的面试官不是人	中国新闻周刊
5月27日	人工智能面试需加强规范	经济日报
5月27日	强制执行带薪年假假期不行？	法治日报
6月2日	未如实申报劳动者离职原因致其无法领取失业金，是否应赔偿？	中工网
6月10日	“多给一天陪考假，还是带薪的”	中工网
6月11日	“霸总”发言遭吐槽 对职场年轻人多些体谅	中国青年报
6月15日	离职证明不是劳动者放弃权利的协议	工人日报
6月18日	性格测试不应成为企业招聘“硬杠杠”	中国经济网
6月21日	实习期间劳动关系认定与补偿：两案例解析实习生的权益保障	央广网

▶ 見ておくといい…  
かもしれない動画  
◀◀ ▶▶

2024.04-2024.06

みなさんの仕事やスキルアップにきっと役立つ…かもしれないし、全然役立たないかもしれない動画を探してみました。時間と興味があれば、視聴してみてもいいのでは？

**題名** “除购交易型”受贿典型案例解析  
**URL** <https://www.bilibili.com/video/BV1ei421S7w/>  
**発表元** 法律名家讲堂



**題名** HR必备的Excel实操  
**URL** <https://www.bilibili.com/video/BV1Ff421S72q/>  
**発表元** HR咸鱼小姐



**題名** 绩效管理之绩效管理中的考核及评分方法 (第一集)  
**URL** <https://www.bilibili.com/video/BV15K421h7f5/>  
**発表元** UPHR



**題名** 如何快速搭建胜任力模型  
**URL** <https://www.bilibili.com/video/BV1cn4y1d7mf/>  
**発表元** HRBP喵教官



**題名** 企业解除劳动合同成本控制及员工离职管理  
**URL** <https://www.bilibili.com/video/BV1hA4m1F7en/>  
**発表元** 法律名家讲堂



企業見学イベントを開催！  
学生たちがプロテリアル中国へ

6月27日、博迈立铖投资（中国）有限公司（プロテリアル中国）とRGFは、オフィスオープンイベントを共同で開催。上海师范大学外国语学院/信息与机电工程学院の学生たちをプロテリアル中国のオフィスに招き、企業見学をしてもらいました。

プロテリアル中国が同社事業についての説明、CEOとの交流、オフィス案内を行ったあと、RGFが学生たちに対し、面接対策指南や模擬集団面接を実施。学生たちからは、「今までは知らなかったが、この会社をよく知ることができた」「就職市場の理解が深まった」といった感想が出るなど、企業と学生の双方にとって意義深い時間となりました。弊社は人材紹介にとどまらず、企業の人事部門をサポートするためにさまざまな試みを行っています。お客様とともに成長し、お客さまからもっとも信頼されるパートナーとなるため、RGFは今後も新たなチャレンジを続けてまいります。



**免费招募实习生**

**internship**

上海のお客様限定のサービスとなります。  
本年度は、9月よりサービス開始の予定です。

[prg@rgf-hragent.com.cn](mailto:prg@rgf-hragent.com.cn)

实习生招聘覆盖各大高校日语、机械、电子、电气、化学、材料、IT等专业学生。实习生招聘不收取介绍费用。

## 上海艾杰飞人才管理咨询有限公司

RGF Talent Solutions China Co.,Ltd.

私たちはリクルートグループ中国法人です。

### RGF HR Agent

<https://www.rgf-hragent.asia/>

<https://www.rgf-hragent.com.cn/>

上海	住所	上海市黄浦区淮海中路98号金鐘広場17楼1701AB室
	電話	(+86) 21-5331-8000
北京	住所	北京市朝陽区東東三環中路9号富尔大厦1506室
	電話	(+86) 10-8591-7900
深圳	住所	深圳市羅湖区紅宝路139号蔡屋圍金龍大厦905室
	電話	(+86) 755-8237-5208
広州	住所	広州市天河区林和西路161号中泰国际広場A1306
	電話	(+86) 20-8527-4585
香港地区	住所	香港尖沙咀廣東道30號新港中心2座9樓903室
	電話	(+852) 2537-2557

発行年月/2024年7月

発行/ RGF Talent Solutions China Co., Ltd.

上海市黄浦区淮海中路98号金鐘広場17楼1701AB室

TEL. (+86) 21 5331 8000