

求人/求職者動向

低調に推移した24年の求人市場。25年は？

中智諮詢 HR Advice

望遠鏡から顕微鏡へ
～企業戦略デコードの詳細解説と計画と実行の連携～

Speeda China 中国経済トレンド

第14回 トランプ再選で対外圧力強化
中国中央会議が経済安定策を示唆

連載

変化する時代の人材づくり

企業研修におけるスタイルチェンジ
—「講義型研修」から「テーマワークショップ」へ—

上海晶之道企业管理咨询有限公司

低調に推移した24年の求人市場。25年は？

人員需要が低迷を続けた24年。 今年は何を打つのか

第4四半期の求人数は、前年同期比21%の減少。日系企業の採用意欲の低迷は、23年第2四半期以降1年半続いているが、復調の兆しは

相変わらず見えない。

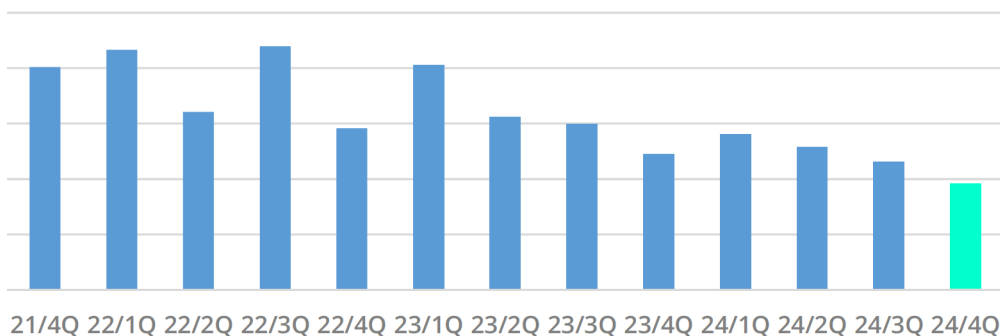
2024年通年の求人数をみると、23年に比べて24%の減少で、昨年より落ち込み幅が拡大している(23年は15%減)。これはおそらく、企業が24年中に人員採用を含めたコスト削減を強力に進めてき

たことを反映する結果だろう。

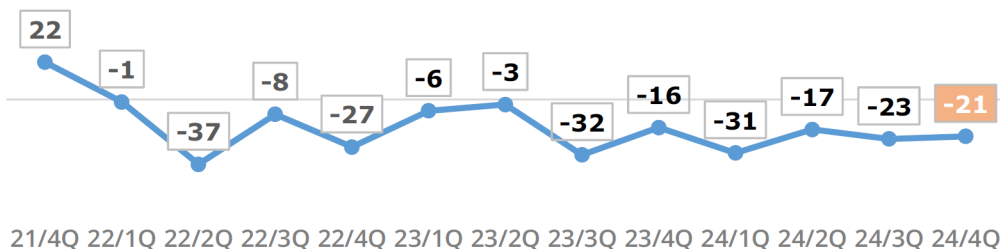
気になるのは、25年の求人数は底を打つのかということだが、企業のコスト削減が昨年中に一服したとするなら、底を打つ可能性は十分にある。少なくとも、一段と減少するようなことにはならないの

中国大陸拠点 求人の動向

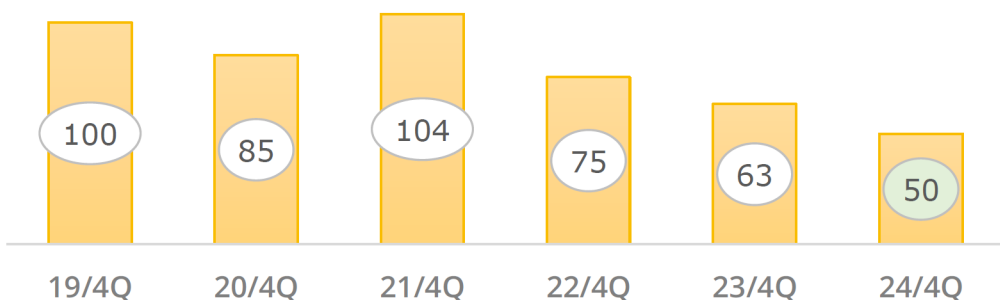
<四半期求人数の推移>



<前年同期比伸び率推移> ※単位=%



<コロナ前後比較> ※19年4Qの求人数=100



ではないか。

23年同様、第1半期をピークに右肩下がりに応募数が減少

求人数の減少の動きをなぞるように、募集中の求人に対する総応募数も、第4四半期は17%の減少で、24年通年では24%の減少だった。23年に続き、24年も第1

半期をピークに、右肩下がりに応募数が減少するという推移でグラフを形作っている。

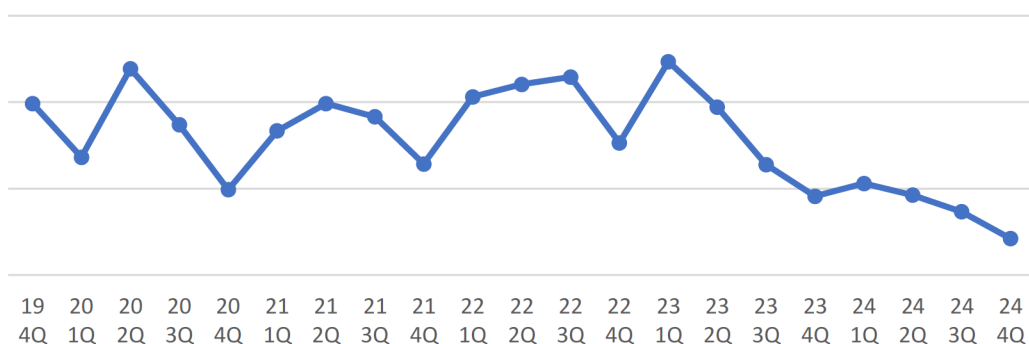
総応募数は、第1、第4四半期は少なく、第2、第3四半期は多いという山型の動き方をみせるのが常だったが、直近2年は通例を覆す動きとなっている。これは、(第2四半期と第3四半期の境目である)7月のボーナス時期前後に転職活動を

行う求職者(就業している人材)が、ここ2年は減少しているということの表れなのかもしれない。

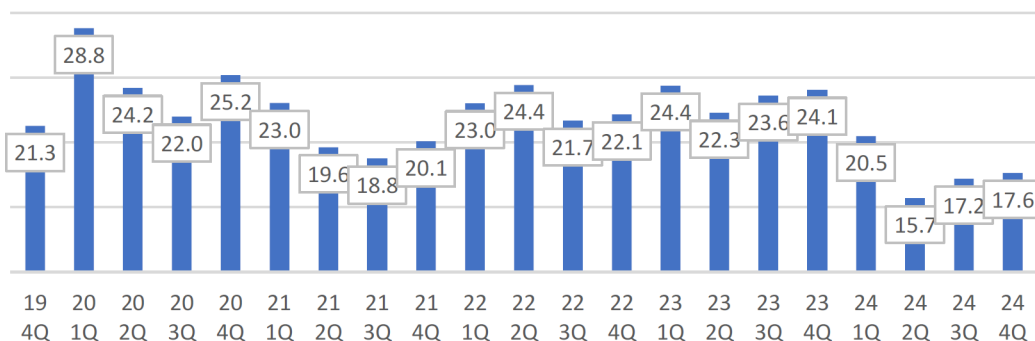
将来に対する不安が大きいことに加え、足下では、(一部の職種を除いて)転職で待遇の改善を実現するのが難しいこともあって、現在、就業している人材に関しては、積極的に転職活動をする動機が生まれにくい状況が続いている。

中国大陸拠点 求職者の動向

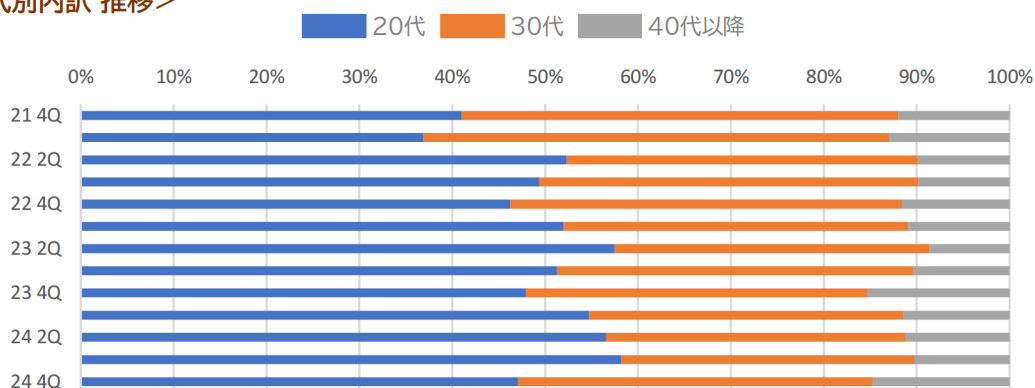
<募集中の求人に対する総応募数の推移>



<内定者が応募から内定までにかかった日数 平均の推移>

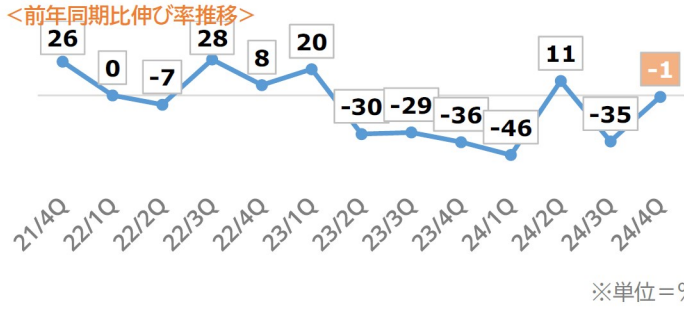


<内定者の年代別内訳 推移>

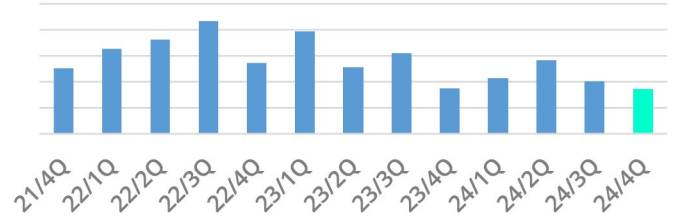




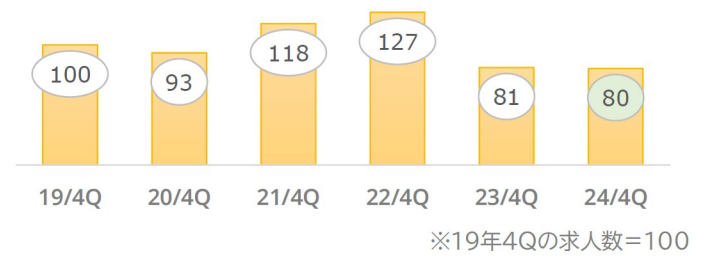
自動車/自動車部品



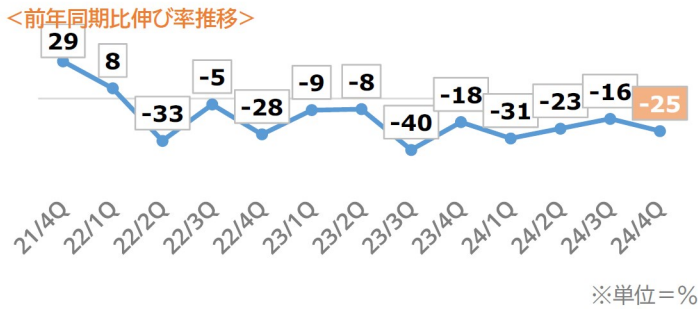
<四半期求人数の推移>



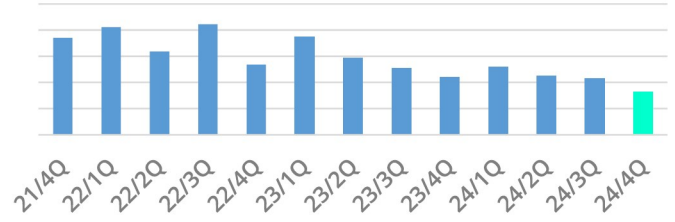
<コロナ前後比較>



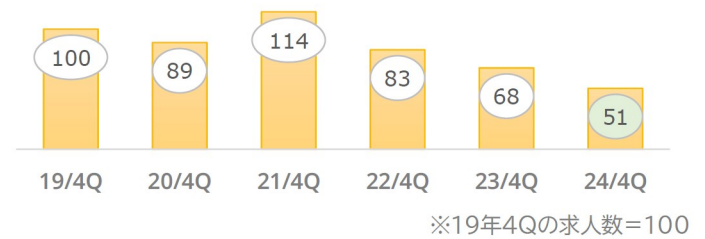
電機/電子部品



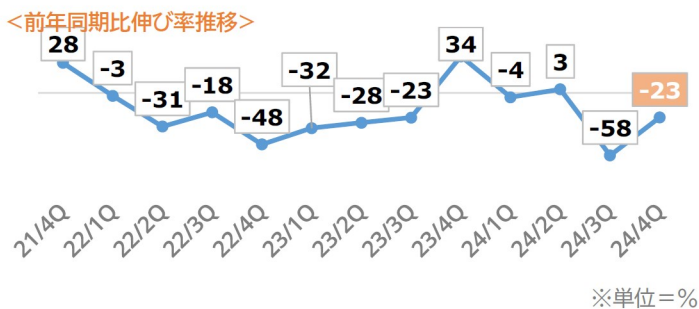
<四半期求人数の推移>



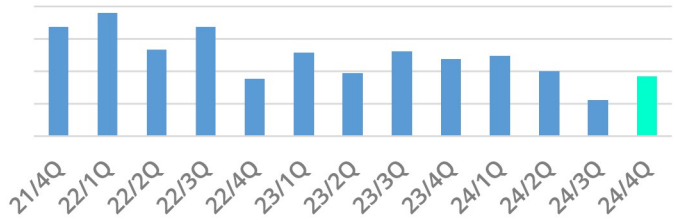
<コロナ前後比較>



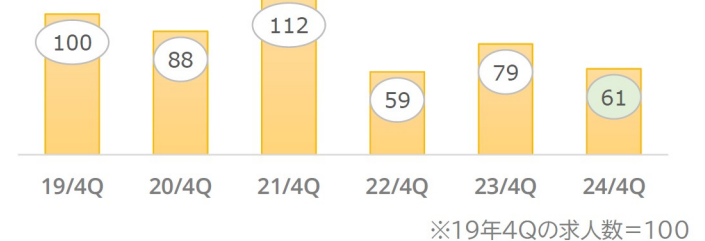
金属



<四半期求人数の推移>



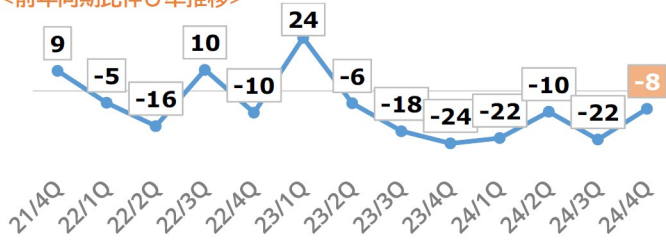
<コロナ前後比較>





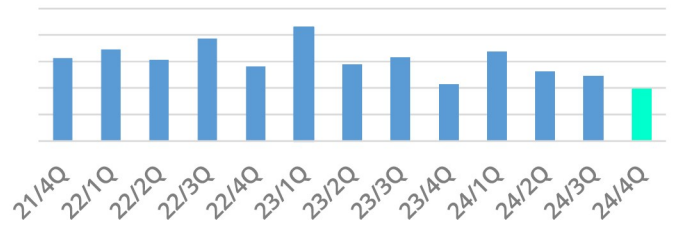
化学

<前年同期比伸び率推移>

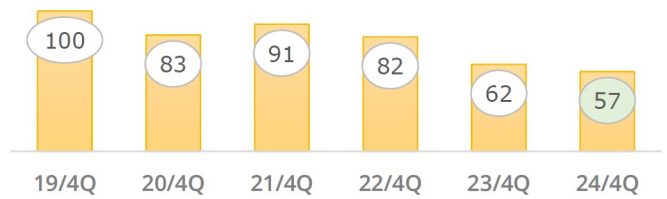


※単位=%

<四半期求人数の推移>



<コロナ前後比較>

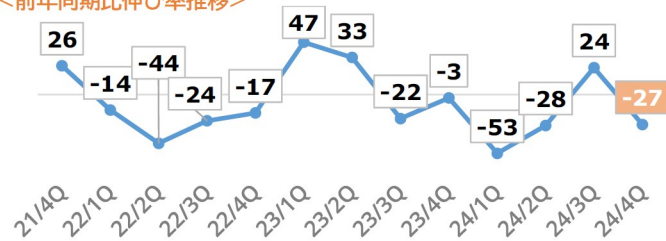


※19年4Qの求人数=100



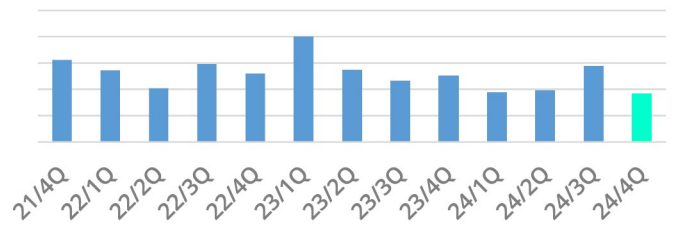
医薬/医療機器

<前年同期比伸び率推移>

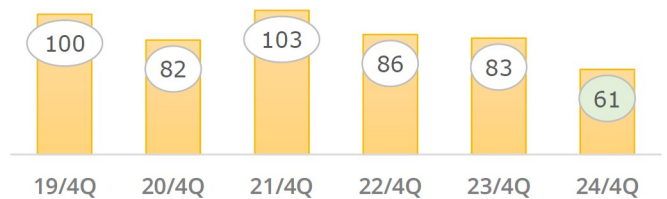


※単位=%

<四半期求人数の推移>



<コロナ前後比較>

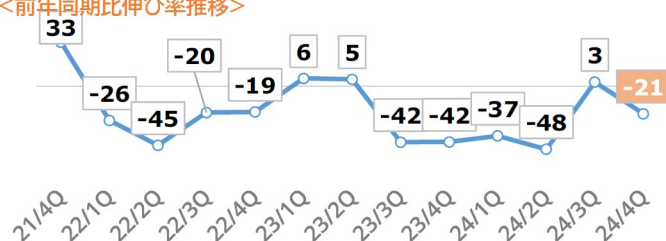


※19年4Qの求人数=100



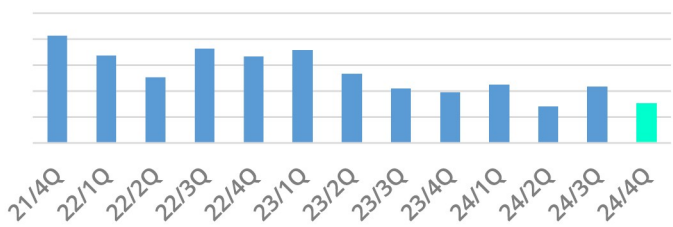
IT/通信

<前年同期比伸び率推移>

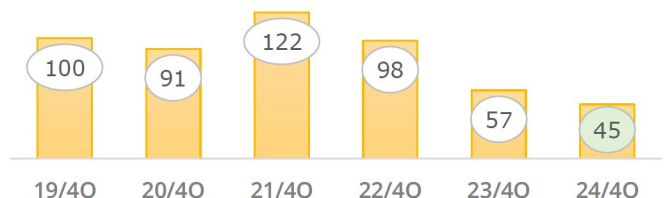


※単位=%

<四半期求人数の推移>



<コロナ前後比較>

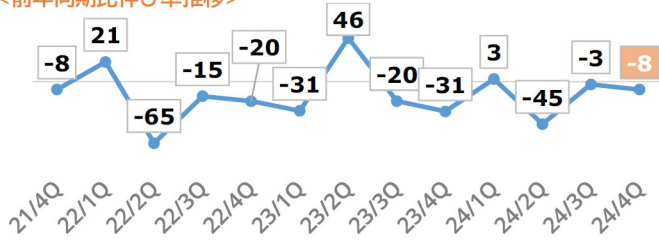


※19年4Qの求人数=100



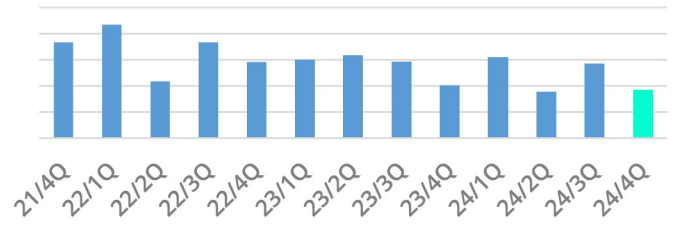
金融

<前年同期比伸び率推移>

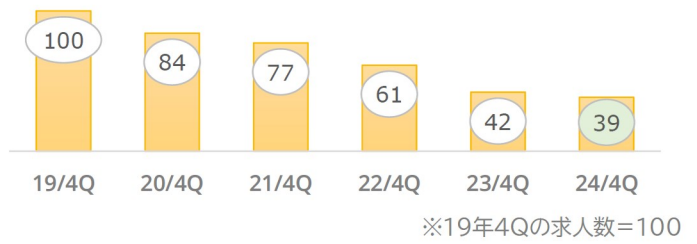


※単位=%

<四半期求人数の推移>

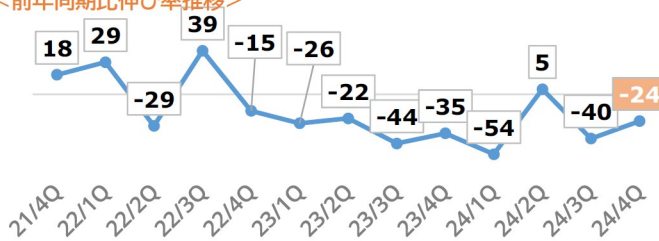


<コロナ前後比較>



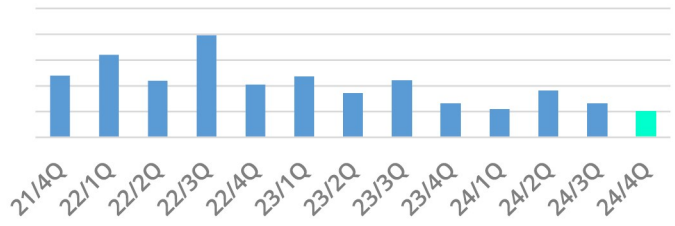
物流

<前年同期比伸び率推移>

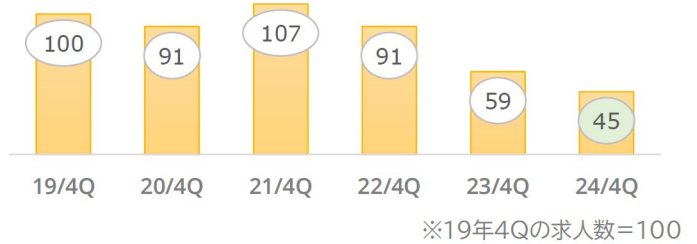


※単位=%

<四半期求人数の推移>

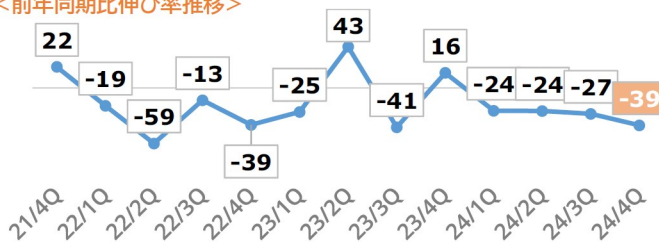


<コロナ前後比較>



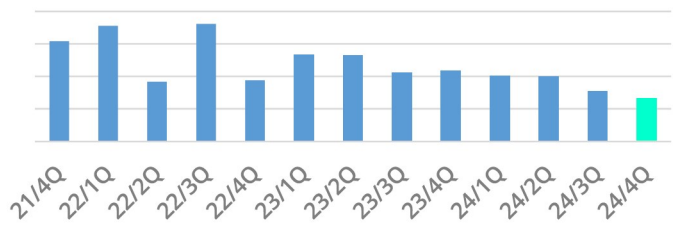
その他サービス

<前年同期比伸び率推移>

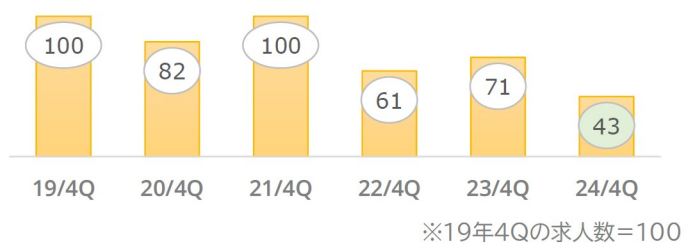


※単位=%

<四半期求人数の推移>



<コロナ前後比較>



見ておくといい… かもしれない動画

2024.10~2024.12

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？

題名 重新定义“技能”：人才测评数据为企业
缔造战略优势

URL <https://www.bilibili.com/video/BV1sNDmYkEtG/>

発表元 SHL人才管理



題名 人才盘点到底怎么盘？素质潜质/业绩贡献
和人才九宫格是什么关系？

URL <https://www.bilibili.com/video/BV1gk2QY9E1i/>

発表元 倪铭老师-HR私享课



題名 工伤认定各种情形及认定要点、难点解析

URL <https://www.bilibili.com/video/BV1EXCnYgEAC/>

発表元 法律名家讲堂



題名 揭秘九宫格人才盘点工具

URL <https://www.bilibili.com/video/BV1Y5CDYmEvh/>

発表元 HR咸鱼小姐



題名 数字化时代“AI讲师来袭”

URL <https://www.bilibili.com/video/BV14eqPYoE6W/>

発表元 易迪思



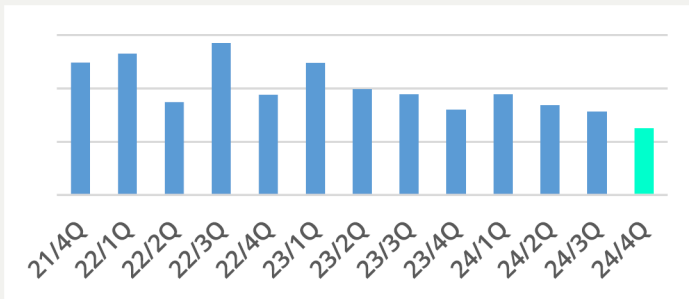
華東地区

Huadong

上海および江蘇省・浙江省の求人数は、前年同期比22%の減少。第2四半期、第3四半期と減少幅がいくぶんやわらいだところだったが、第4四半期にふたたび減速の勢が強まった。

主に不動産産業に由来する景気の低迷、自動車産業で進むパラダイムシフトなどを理由に、日系企業の投資意欲が盛り上がらなかった24年だが、25年は

▼ 華東地区の求人数推移



ここに米中関係がどう推移するかという要素が加わる。貿易の制限を含め、両国の摩擦が今よりも大きくなった場合、はたしてどのような影響がでてくるのか、見当をつけるのは難しい。

先行き不透明感は昨年より増しているが、日本の不況期に身に付けた事業ノウハウを発揮している企業は、この状況でも比較的元気である、など、希望ももちろんある。その意味で、25年の求人数の先行きをそれほど悲観視はしていない。



中国大陸地区總監
陳 雅楠

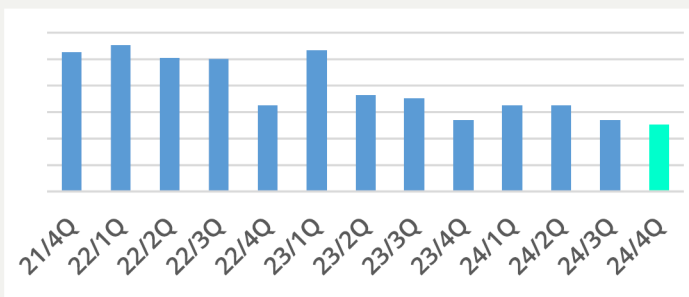
華南地区

Huanan

広州、深圳、およびその他広東省都市を含めた華南地区の第4四半期求人数は、前年同期比6%減と、他の地区と比較して健闘をみせた。ただ2024年通年では、前年同期比約20%の求人減となっており、なかなか市場が好転しない状況となっている。

広東省には日系自動車メーカーの工場が複数ある

▼ 華南地区の求人数推移



ため自動車関連の進出企業が多く、求人数の動向はどうしても自動車メーカーの好不調に連動しやすい。その前提に立つと、華南地区における25年の求人需要は、激しい競争が続く市場で、日系メーカーがどれだけ販売台数を伸ばせるかがキーポイントになる。今年は新エネルギー車の新車種がいくつか登場しそうなので、期待は高い。



華南地区責任者
田 榮幸

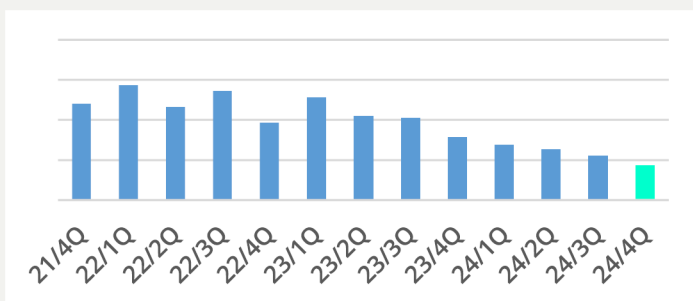
華北地区

Huabei

華北地区の求人数は前年同期比45%のマイナスで、マイナス幅は第三四半期とほぼ変わらず。厳しい冷え込みが続いている。

2024年は全体として企業の求人意欲が低調だったが、華北地区はとりわけ大きく求人数が減少した。求人に占めるホワイトカラー職の割合が高い北京では、離職率の低下で欠員募集の求人が減少。また、

▼ 華北地区の求人数推移



自動車関連企業の求人が大半を占める天津では、日系完成車メーカーの販売苦戦が企業の人員削減や撤退につながり、求人数の減少に大きく影響した。

25年も厳しい状況は続きそうだが、24年中に事業の再構築が一段落した企業も多いところからみて、人員需要も一部では戻ってくる可能性があり、求人数は少なくとも24年比横ばい程度で推移するのではないかとみている。



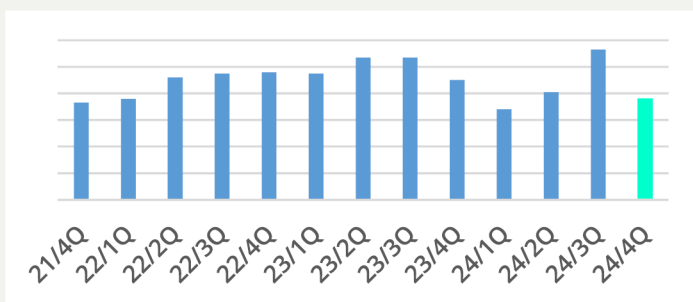
華北地区責任者
薛強

日本人求職者

Japanese Jobseekers

日本人募集求人(日系企業と非日系企業の日本人募集求人の合計)は、前期から一転して、前年同期比16%の減少となった。24年通年の求人数は、日系企業の募集が20年以降ではもっとも少なかったことが影響して、約15%の減少だった。なお、非日系企業による日本人募集は昨年とほぼ同数で、需要は堅調だった。

▼ 日本人募集求人の求人数推移



第4四半期の重要な動きとしては、日本人の中国渡航に対し、ようやくビザが免除されるようになったことがあげられる。

ビザ免除措置が二国間の往来増加につながり、日系企業の中国事業が活発化することを期待している。そして、二国間の往来増加が、より多くの日本人求職者が転職先として中国を選択するきっかけになってくれることを期待したい。



ジャパンデスク責任者/総監
陳惠芬

望遠鏡から顕微鏡へ

～企業戦略デコードの詳細解説と計画と実行の連携～

企業のパフォーマンス管理における典型的な課題

現代企業の経営において、パフォーマンス管理は戦略目標を達成するための重要なプロセスです。しかし、多くの企業がこのプロセスを実行する際に、以下のような困難や課題に直面しています。

- ・ パフォーマンス指標の出所が不明瞭で、焦点が定まらず、企業全体の戦略的方向性から逸れている。
- ・ パフォーマンス目標が「交渉の対象」となり、繰り返し駆け引きが行われることで、企業全体の目標に合致せず支援ににくい。
- ・ パフォーマンス目標が主に短期的な業績結果に依存しており、企業の長期的な競争力向上が軽視される。
- ・ 企業全体のパフォーマンスと部門別パフォーマンスが連携せず、部門ごとの評価は高いにもかかわらず、全体目標は達成できない。
- ・ 個人のパフォーマンス評価内容が、社員が価値を創出するプロセスと乖離しており、努力や成果が評価されない。
- ・ 働くほどミスが増え、成果を出す社員が不当に負担を強いられる結果、パフォーマンスが意欲を削ぐ要因になっている。
- ・ 指標が年々増え、目標が段階的に高くなる一方で、達成できず、社員が評価に「麻痺」し、パフォーマンスツールが機能不全に陥る。

- ・ パフォーマンスが評価基準と見なされ、結果だけが重視され、プロセスや定期的な振り返りが軽視されることで悪循環が生じる。
- ・ 数値化が難しい業務に対する合理的な評価方法がなく、一部の業務では無理に数値化を行おうとする。

本記事では、中智コンサルティングの「戦略から実行へ（DSTE）」のフレームワークを基に、企業の戦略目標を具体的な年間業務目標や計画に落とし込むための具体的なツールと方法を共有します。

「戦略から実行へ」のDSTEフレームワーク

DSTE (Develop Strategy To Execution) は、戦略の有効な実行とパフォーマンス管理の継続的な最適化を保障するエンドツーエンドの戦略管理フレームワークです。このフレームワークは、以下の4つの主要な段階で構成されています。

1. 戦略策定

戦略策定の段階では、企業は戦略的な機会や市場価値の変化を特定し、中長期的な発展計画（SP）を策定します。この段階では市場洞察を深く分析し、企業のビジョンや戦略目標を明確にするとともに、業務、組織、人材、変革に関する戦略を立てます。

2. 戦略デコード

戦略デコードは、戦略目標を具体的に実行可能なアクションプランに変換するプロセスです。この段階では、年間の事業計画や予算（BP）を策定します。具体的には、製品およびソリューションの年間計画、プラットフォームと技術計画、市場と販売計画、受注予測と予算、組織計画などが含まれます。戦略デコードを通じて、企業は全社員が共通の目標に集中し、それぞれが戦略実施における役割と責任を明確にします。この段階の質は戦略実行の効果に直接影響を与えるため、本記事ではこの部分を重点的に紹介します。

3. 戦略実行と監視

戦略実行段階では、戦略目標を具体的な行動に移すプロセスが進められます。この段階では、結果志向が強調され、詳細なアクションプランを立て、業務発展を推進し、プロセスを最適化して戦略のスムーズな実施を保証します。同時に、モニタリング段階では、戦略パフォーマンスの監視と評価を通じて、戦略の実施を適時に調整および最適化します。

4. 戦略評価

戦略評価段階では、戦略実行の効果を包括的に見直し、反省します。企業はアジャイルな反復プロセスと改善を行い、管理システムの評価と構築を重視します。評価を通じて、企業は戦略実行における問題や不足点を特定し、次の戦略策定および実行のフィードバックと改善方向を提供します。

DSTEフレームワークは単なる管理プロセスではなく、管理システムです。

企業全体と事業単位の中長期的な戦略目標、年間計画、リソース予算、ローリングプラン

の一貫性を確保します。DSTEを活用することで、企業は戦略策定と実行を統合し、各事業単位の調和を促進します。

戦略デコード:マクロなビジョンから具体的なアクションへ

戦略デコードとは、戦略計画を具体的な行動に変換し、段階的に焦点を絞るプロセスです。このプロセスは次の4つのステップに分かれます。

1. ビジョンと使命、戦略目標の明確化(望遠鏡のプロセス)

戦略デコードの出発点は、企業のビジョンと使命を明確にすることです。企業は、自身の存在意義や長期的な目標について深く考える必要があります。たとえば、「世界をリードするスマートデバイス製造企業になる」というように設定します。

ビジョンと使命を設定する際には、業界の発展動向、市場ニーズ、企業のリソースや能力を組み合わせ、先見性、刺激性、実現可能性を備えたものにする必要があります。

このビジョンと使命を基に、企業は5年、3年、そして1年単位の戦略目標を設定します。

例えば、2025年までに以下の目標を設定するとします。「年間売上高を30%増加させる」「業界トップレベルの20%の純利益率を達成する」「新興市場での市場占有率を15%に引き上げる」「独自の知的財産を持つ革新的な製品を3つ発売する」「顧客満

足度を90%以上にする」。

これらの目標は定量的かつ測定可能である必要があり、その後の追跡や評価を容易にします。この段階では、ビジネスモデルキャンパス、SWOT分析、事業ポートフォリオ分析、事業機会分析といったツールを活用し、外部環境や企業の強みと弱みを包括的に把握します。

2. 重要な戦略的勝利の特定(拡大鏡のプロセス)

戦略目標を明確にした後は、目標達成を支える鍵となる重要な戦略的勝利(「勝つべき戦い」)を特定します。これらは、企業が資源を集中させ、全力を注ぐべき重要な課題であり、戦略目標の達成に決定的な影響を及ぼします。

例えば、新興市場への進出が戦略目標の1つであれば、「東南アジア市場への成功裏の進出と安定した販売チャネルの確立」や「ヨーロッパ市場における影響力のある模範プロジェクトの創出」が「勝つべき戦い」となります。

この特定にあたり、市場環境、競争状況、企業の強みと弱みを詳しく分析します。

具体的には、以下のような問いに答える必要があります。

「どの市場や顧客層が最も成長の可能性を持っているか？」

「競合他社の配置や戦略はどうなっているか？」「技術、製品、ブランド、チームなど、企業が持つ独自の強みをどのように活用できるか？」

これらの分析を通じて、企業に最大の価値をもたらす、戦略的に意義のある勝利を正確に特定します。

3. 具体的な行動計画の策定(顕微鏡のプロセス)

「勝つべき戦い」を特定した後、各戦いに対して詳細な行動計画を策定します。このステッ

プでは、戦略目標を実行可能な具体的なアクションに細分化します。

例えば、「東南アジア市場への進出と安定した販売チャネルの確立」を目指す場合、行動計画には以下のような内容が含まれます。「東南アジア市場の調査分析(市場特性、消費者ニーズ、文化、法規制)」「現地市場特性と消費者嗜好に合わせた製品のローカライズ適応」「地元のディストリビューター、代理店、Eコマースプラットフォームとの提携」「現地市場に詳しく、異文化コミュニケーション能力を持つチームの構築」

これらの計画は、実現可能性と効果を考慮して策定されるべきです。

4. 双方向のパフォーマンス契約と責任の確定

最後に、企業は従業員と双方向のパフォーマンス契約を交わし、パフォーマンス責任書を締結します。このステップは、戦略デコードの成果を実現する鍵となります。

企業は各部門、チーム、従業員の責任と目標を明確化し、上下が一致して協調的に戦略実行を推進する体制を整えます。

パフォーマンス責任書には、以下が詳細に記載されます。

「各部門、チーム、従業員の具体的なタスク」「達成目標と期限」「パフォーマンス評価指標」

さらに、パフォーマンス評価結果を給与、昇進、報酬などと連動させるインセンティブ制度を設けることで、従業員の意欲と創造性を高め、戦略目標の達成を確実にします。

これら4つのステップを通じて、企業は年間戦略デコードプロセスを完了し、年間目標と重要な施策を明確にし、これらを部門ごとに分解します。しかし、戦略デコード会議の意義は



単なる計画策定を超えたものです。



戦略デコードの多面的な意義

戦略デコードは、企業の発展において極めて重要な役割を果たします。複数の成長可能性や発展ルートの中から、企業の特徴と成功の鍵となる要素を活かし、コアマネジメントチームが事業目標や行動戦略について合意を形成します。

このプロセスは戦略の重点を明確にし、チームの結束力を高め、高いパフォーマンス文化を築くための堅実な基盤を提供します。

1. 企業の特徴と成功の鍵となる要素を結びつけ、的確な施策を講じる

企業にはそれぞれ独自の特性や「遺伝子」が存在します。戦略デコードはこれらの特徴を掘り下げ、それを成功の鍵となる要素と組み合わせて、業績目標と行動戦略を企業に合わせてカスタマイズします。

例えば、ブランド力を強みとするアパレル企業が新市場に進出する際、戦略デコードではブランド効果を活用して迅速に市場を開拓する方法を重視します。この場合、低価格を追求するのではなく、プロモーションを中心に据えた業績目標やマーケティング戦略を策定します。

さらに、コア人材の育成と採用や、重要な技術開発への投資など、成功の鍵となる要素にも

注力します。これにより、業績目標の達成とともに、企業の長期的発展を支える基盤を強化します。

2. コアマネジメントチームの合意形成と戦略の重点の明確化

戦略デコードは、コアマネジメントチームが深く関与し、徹底的にコミュニケーションを取るプロセスでもあります。

この過程で、チームメンバーは戦略目標を分析し、行動計画を検討し、企業の業務目標と行動戦略について高いレベルで合意します。この合意が形成されることで、チームメンバーが戦略を実行する際に同じ方向に向かって努力できるようになり、目標が不明確であったり、解釈が一致しなかったりすることによるリソースの浪費や内耗を回避できます。

戦略の重点が明確化されると、コアマネジメントチームは資源を合理的に配分し、重要な業務やプロジェクトを優先して進めることが可能になります。

例えば、あるテクノロジー企業が戦略デコードを行う際、技術革新を中心とした戦略の重点を明確にしたとします。

この合意の後、チームは技術開発、人材採用、知的財産保護の各分野で協力して取り組み、技術的なボトルネックを迅速に突破し、飛躍的な業績向上を実現しました。

3. チームの協力を強化し、上下の連携を促進する

戦略デコードは、コアマネジメントチーム間の合意形成にとどまらず、戦略目標を階層ごとに分解し、各部門、チーム、個人にまで浸透させることで、組織全体の協力を促進します。

全従業員が自分の仕事が企業の戦略目標にどのように結びついているかを明確に理解することで、仕事への積極性と自主性

が大幅に向上します。また、部門間やチーム間の協力も一層強化されます。

例えば、ある大手チェーンレストラン企業が戦略デコードを実施した際には、総本部から地域支社、店舗スタッフに至るまで、すべての従業員が顧客満足度の向上と市場シェア拡大という戦略目標における役割と責任を明確に理解し、全員参加型の業績向上への協力体制を構築しました。

4. 高パフォーマンス文化を築く基盤を形成する

戦略デコードを通じて、目標や施策の重点を明確化し、企業の特徴や成功の鍵となる要素と結びつけ、合意形成を促進し、チームの協力を強化する一連のプロセスが、積極的で卓越性を追求する雰囲気醸成を促します。

このような雰囲気の中で、従業員は自分の努力が企業の業績に直接結びついていることを実感し、企業が高パフォーマンスを重視し、奨励していることを感じ取ります。その結果、個人およびチームとしての高パフォーマンスをより積極的に追求するようになります。

また、企業は戦略デコードを通じて、戦略目標と行動計画を継続的に最適化し、高パフォーマンス文化の持続的な発展と深化を確保できます。

まとめ

戦略デコードは、激しい市場競争の中で企業が着実に前進し、長期的な業績向上と持続可能な発展を実現するための必須ツールです。

これは、重要な戦略的課題や進むべき道筋を明確にするだけでなく、認識を一致させ、合意を形成し、組織内の個々の活力を引き出し、結束力を生み出して、共通の目標に向けて努力するプロセスです。



HR REPORT

2024年第4四半期

第4四半期に、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。



エンゲージメントを 高めるオフィス

【発表元】 CBRE
【言語】 日本語

従業員の会社に対するエンゲージメント(愛着心)を向上させるオフィスの在り方を分析した、大手不動産会社制作のレポートです。コロナ禍以降、リモートワークという要素も加わった中で、「どのようなオフィスが企業にとって有益なのか」というテーマの重要性は増しているように思えます。キーワードがエンゲージメント向上ですので、人事の皆さんにとって一読の価値がありそうです。

キーワード

オフィス

エンゲージメント



2024 生成式 AI 賦能 人力资源管理研究報告

【発表元】 上海外服ほか
【言語】 中国語

キーワード

AIの活用

AIの影響



人的資本経営と 従業員エンゲージメント

【発表元】 大和総研
【言語】 日本語

キーワード

人的資本経営

エンゲージメント

人事データ



AIエージェントが変革する 未来の働き方

【発表元】 デロイト トーマツ
【言語】 日本語

キーワード

AIエージェント



发挥 HR 重要作用 释放企业增长潜能

【発表元】 SAP
【言語】 中国語

キーワード

規模化

人材管理

HRの課題

第14回 トランプ再選で対外圧力強化 中国中央会議が経済安定策を示唆

1. 事件背景:トランプ氏再選と中国の集中的な政策発表

2024年11月、共和党が議会下院で過半数の議席を獲得した。トランプ氏の初当選とは異なり、今回の選挙はトランプ氏と共和党が司法権、立法権、行政権を完全に掌握し、政治面で圧勝した。この状況はトランプ氏の政策実行に非常に有利で、より強硬な外交政策を推進するための土台を作っている。

こうした背景から、中国への外部圧力は著しく高まっており、今後も米国の関税障壁の上昇やハイテク輸出規

制の厳格化が予想される。

一方、国内景気回復の不振、物価デフレの長期化、企業収益の低迷、消費意欲の欠如など、マクロ経済面では厳しい状況が続いている。市場は中央政府がこうした課題に対処するためにより強力な政策ミックスを導入するかどうか注目している。

内外の圧力を受け、中国政府は12月第2週に中央政治局会議と中央経済工作会議を連続して開催した。短い間隔で開催された2回の中央会議は重要な内容を発表し、市場に強力な政策支援を提供したため、信頼感の向上と期待の安定化に貢献した。

本レポートでは、トランプ氏の再選が中国の貿易・ハイテク分野に与える影響と、中国の直近2回の中央会議が発表した政策内容に焦点を当てる。

2. トランプ氏再選で中国の貿易・ハイテク分野の課題が深刻化

(1) 1期目のトランプ政権の政策: 関税とハイテク規制の影響

1期目のトランプ政権(2017~2020年)の期間中、米国は3,700億米ドル以上相当の中国製品に対する累計4回の関税引き上げを開始し、関税率は2018年の最恵国待遇(MFN)関税率3.1%を大幅に上回る平均21%まで上昇した(図表2.1)。また、先端技術や米国の投資資源への中国企業のアクセスを制限するために、米国は多くの対中ハイテク規制を課した。

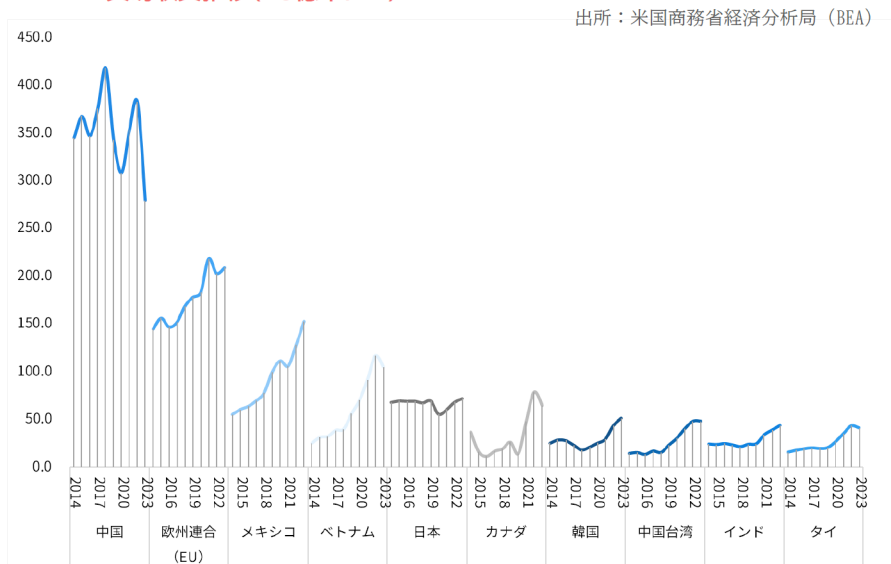
これらの措置は中国の対米輸出能力を大幅に弱めた(図表2参照)。2018年をピークに、中国の対米輸出は2年連続で減少し、2023年には過去10年間の最低水準となる4,269億米ドルまで低下した。一方、対米輸出ランキングでは、中国は欧州連合(EU)とメキシコに次いで3

(図表1)1期目のトランプ政権の主な対中関税・制裁措置一覧

タイプ	発表日	政策	具体的な措置
関税関連	2018/3/1	1974年通商法301条に基づく対中追加関税(301条関税)に関する報告書を発表、第1弾の関税引き上げ	約500億米ドルの中国製品に追加関税を課した。第1弾の500億米ドルは2回に分けられ、340億米ドルを7月に、160億米ドルを8月に実施した。
	2018/9/1	第2弾の関税引き上げ	2,000億米ドル相当の中国製品に10%の追加関税を課した。
	2019/5/9	第3弾の関税引き上げ	上記2,000億米ドル相当の中国製品への追加関税率を10%から25%に引き上げた。
	2019/9/1	第4弾の関税引き上げ	3,000億米ドル相当の中国製品に15%の追加関税を課した。新たな追加関税の対象品目には、電子時計、スマートウェアラブル・プレスレット、コンピューターモニター、デジタルカメラ、リチウムイオン電池を含む520億米ドル相当の民生用電子機器が含まれた。
	2020/1/1	第1段階の経済・貿易協定に署名	米国は上記3,000億米ドル相当の中国製品への追加関税率を15%から7.5%に引き下げた。中国が協定発効から2年間かけて追加で2,000億米ドルの物品や農産品、エネルギー資源、サービスを購入・輸入すると約束した。
ハイテク関連	2018/4/1	中興通訊(ZTE)への制裁措置	米国企業からZTEへのチップと技術の輸出を禁止した(この禁止は後に罰金と是正措置によって一時的に解除された)。
	2018/8/1	外国投資リスク審査現代化法(FIRRMA)に署名	米国の主要な技術やインフラに対する中国の投資を制限した。
	2019/5/1	ファーウェイ(Huawei)をエンティティ・リストに追加	ファーウェイとその関連会社68社に対し、米国の技術や製品の購入を禁止し、米国のサプライヤーとの取引を制限した。
	2020/8/1	TikTokやWeChatの利用を禁止する大統領令を発出	バイトダンス(ByteDance)にTikTokの米国事業の売却を要求し、米国でWeChatのダウンロードと使用を制限した。
	2020/12/1	米国防権限法に基づく規制リストの拡大	エンティティ・リストの範囲を拡大し、より多くの中国企業の米国技術へのアクセスを制限し、軍事関連企業をさらに制限した。

出所: 公開情報を基にSpeedaが整理

(図表2)過去10年間(2014~2023年)の対米貿易黒字上位10カ国の貿易収支推移(10億米ドル)



位に転落し、4位のカナダとの差はわずかに83億米ドルにとどまった。

米中貿易収支は変動しながら減少傾向を維持したが、中国が依然として米国最大の貿易赤字国であった。一方、EU、メキシコ、カナダ、韓国の対米貿易収支は引き続き拡大し、日本の対米輸出総額と貿易収支は概ね横ばいであった。

(2) 2期目のトランプ政権の政策予測: タカ派内閣と米国の最新の取り組み

トランプ氏は2024年の選挙戦で、中国製品に最大60%の関税を課し、世界全体で10~20%の幅広い追加関税を課するなど、より保護主義的な政策を次々と打ち出した(図表3参照)。

同時に、減税、規制緩和、人工知能(AI)や軍事技術への支援を通じて米国の競争力を高めることも強調した。全体的に、これらの政策案は米中対立の継続と深化を示している。同時に、トランプ氏の「アメリカ・ファースト」構想の中で、米国はNATO加盟国の国防予算の増額を

主張し、韓国に軍事駐留経費の負担を要求し、カナダとメキシコへの課税を主張するなど、従来の同盟国の間でも自国の利益を最大化しようとしている。

現在の経済関連閣僚候補を見ると、新内閣の大半がエスタブリッシュメント(既存の支配層)ではなく、政策スタンスの統一性が高く、「アメリカ・ファースト」戦略を明確に支持している。また、タカ派的な強硬姿勢、政策の一貫性と実行力の大幅な向上、迅速な立法と政策実行による新措置の実施加速という特徴を示している。

こうしたことから、米中貿易摩擦が沈静化する可能性は低く、中国は潜在的な影響を緩和するために対応措置の導入を加速させる必要があることが推測される。

注目すべきは、バイデン政権時代の関税政策と「小さな庭に高い柵を立てる(small yard, high fence)」戦略(安全保障上脅威のある分野に限定して厳しい規制措置をとる)の継続が、米中貿易関係に高い緊張感をもたらしたことである。

9月の中国国家テレビ局(CCTV)ニュースによると、米国通商代表部(USTR)が、9月27日以降、電気自動車、リチウムイオン電池、太陽電池、主要鉱物など、多くの中国製品に追加関税を課す声明を発表した(図表4参照)。

2期目のトランプ政権の政策枠組みは対中技術禁輸をさらに強化し、関税の適用範囲を拡大することが予想される。こうした背景から、中国は2期目のトランプ政権の政策実行の進展を注視するとともに、外部圧力を緩和し、安定した経済成長の目標を達成するために、効果的な対応措置の策定を加速させる必要がある。

(図表3)トランプ氏の主要政策一覧

トランプの主な政策案	
貿易政策	世界全体で10%の追加関税、中国には60%の追加関税を課す
税制政策	「減税・雇用法」の恒久化、法人税の6%引き下げ、チップ課税の廃止
産業政策	AI規制の緩和、AI開発の支援
移民政策	不法移民の大量強制送還、1期目政権の国境政策の強化
規制政策	エネルギー、金融、AI、暗号通貨、住宅などの規制政策の緩和
国防政策	軍事予算の増額、防衛力の強化

出所：公開情報を基にSpeedaが整理

(3) Speeda分析:中国の対応政策、企業の対応措置と外資系企業の新動向

中国と米国の貿易摩擦が激化する中、Speedaは中国が包括的な対応体制の構築(図表5参照)、産業構造高度化の推進と国際ルールとの整合性強化という2つの主要戦略を採用している。

対応体制の構築については、中国は立法を通じて、法的根拠から細則まで対応措置全体を徐々に改善している。例えば、2024年12月、中国は米国商務省の半導体輸出規制に対応し、最終用途とユーザーに重点を置いた主要鉱物と両用品目(ガリウム、ゲルマニウム、超硬材料など)の輸出審査の強化を発表した。対応体制の改善により、今後、より迅速かつ包括的な対応措置を実施するための基礎を築くことができる。

産業構造高度化の促進については、11月に発表された輸出税還付調整計画は過剰生産能力のさらなる削減を目的に、高付加価値製品(太陽光発電、バッテリーなど)に対する税還付を引き下げ、一部のエネルギー多消費産業(アルミニウム、銅など)に対する税還付を廃止することで、企業がハイテク・高付加価値化の方向へ転換するよう指導した。こうした取り組みは財政的な圧力の緩和や、

(図表4)2024年下半年以降の米国の対中関税政策

番号	発効日	品目	関税措置
1	2024年9月27日	鉄・非合金鋼塊、ステンレス鋼、アルミ合金などの鉄鋼・アルミニウム製品	0~7.5%から25%へ引き上げ
2	2024年9月27日	電気自動車	25%から100%へ引き上げ
3	2024年9月27日	岸壁ガントリークレーン	0%から25%へ引き上げ
4	2024年9月27日	太陽電池(モジュールへの組み立ての有無を問わない)	25%から50%へ引き上げ
5	2024年9月27日	N95マスク、非使い捨て繊維製マスク、非N95レスピレーター	0~7.5%から25%へ引き上げ
6	2024年9月27日	リチウムイオン電気自動車用バッテリー	7.5%から25%へ引き上げ
7	2024年9月27日	コバルト、アルミニウム、亜鉛、クロム、タングステン精鉱、鉄ニッケル合金などの主要鉱物	0%から25%へ引き上げ
8	2024年9月27日	注射器と注射針	0%から50%へ引き上げ
9	2025年1月1日	半導体製品	25%から50%へ引き上げ
10	2025年1月1日	リチウムイオン非電気自動車用バッテリー	7.5%から25%へ引き上げ

出所:公開情報を基にSpeedaが整理

潜在的な貿易摩擦のリスク軽減にもつながる。国際ルールとの整合性強化については、今年4月の新関税法で、越境電子商取引(越境EC)関連事業者の関税源泉徴収義務が明確化された。近年、EUと日本がECプ

ラットフォームの源泉徴収義務を明確化した影響を受け、新関税法のこの規定も国際的な高水準の経済貿易ルールとの整合性強化を加速させ、貿易摩擦を減らすことを意図している。

(図表5)中国対応体制

番号	発表日(最終改訂時)	政策名	主な内容
1	2024年9月	中華人民共和国両用品目輸出管理条例	管理政策、管理リスト、輸出許可など、両用品目の輸出管理の法的枠組みを確立する。2024年12月1日に施行された。
2	2024年4月	中華人民共和国関税法	ECの発展傾向に合わせ、越境EC関連事業者の関税源泉徴収義務を明確化する。懲罰的措置を伴う商品の原産地が不明な場合の関税率の適用に関する規定を改善する。
3	2023年12月	中国輸出禁止・制限技術目録	関連技術項目の削除または縮小解釈はインターネット/人工知能、太陽光発電/新エネルギー、生物医学、自動運転などの分野の企業の海外事業に有利であるが、高性能ドローンなど、軍事的な属性を含む可能性のある技術分野の企業にとっては、関連輸出規制の強化がもたらし得るマイナスの影響に注意する必要がある。
4	2023年6月	中華人民共和国対外関係法	対外関係の基本原則、対外関係における権益保護、対外関係の法律規範を規定する。2023年7月1日に施行された。
5	2021年6月	中華人民共和国反外国制裁法	中国が法に従って外国の差別的制限措置に対抗するための法的根拠と法的保障を提供する。
6	2021年1月	外国法律・措置の不当な域外適用の阻止に関する規則	外国の法律や措置が中国に及ぼす不適切な域外への影響を阻止し、国家主権、安全保障、発展の利益を守り、外国の法律や措置の不適切な域外適用によって影響を受ける国民や企業に救済手段を提供する。
7	2020年10月	中華人民共和国輸出管理法	輸出管理の範囲、管理リスト、臨時管理などを規定し、中国の輸出管理制度の立法レベルを全面的に向上させる。
8	2020年9月	信頼できないエンティティリストに関する規定	信頼できないエンティティリスト制度を確立し、国際貿易・経済と関連活動における外国エンティティの不適切な行動に対する措置を導入する。

出所:公開情報を基にSpeedaが整理

CHINA Seminar
2.19 ONLINE WED 14:00CN
KPMGに聞く
「転換期」の中国経済2025
-内需刺激から不動産安定化まで-
KPMG 思必达 Speeda
KPMG 経済研究院長 張慶 (Gary Cai) 氏
KPMG 経済研究センター長 曹麗 (Yuan Zou) 氏
1のQRコードをクリックしてお申込みください

2/19 新春セミナーのご案内

激動の世界情勢の中、中国経済はどこへ向かうのか?

本オンラインセミナーではKPMG経済研究院をお招きし、GDP成長率予測や内需拡大策等、第14次5カ年計画の集大成となる2025年の中国経済を多角的に分析します。ご視聴は画像内のQRコードからお申込みください。(2月18日午前11時締め切り)

PICKUP

HR News

HRメディアを中心に
中国メディアが第4四半期に報じた
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
10月14日	启德教育、前程无忧联合发布《2024海归就业力调查报告》	中国日报网
10月16日	退休后再就业，如何保护“银发上班族”的合法劳动权益	中国法院网
10月18日	北京发布三季度薪酬状况报告 数字经济等产业收入走高	中国新闻网
10月23日	未签竞业协议，离职员工也需保守商业秘密	中工网
11月1日	AI面试也需兼顾效率与温度	北京青年报
11月5日	在变革中穿越市场发展周期，前程无忧揭晓2024中国典范雇主榜单	中国日报网
11月6日	距离退休不足1年的失业人员，养老保险有新政策	新华网
11月11日	“液态职场”时代到来了吗	劳动报
11月21日	从劳动争议典型案例中汲取维权的经验教训	中工网
11月25日	超越自动化：“未来就绪型员工”职场新指南	Hrflag
12月2日	数据驱动人才管理：人力资源分析的关键要点	HRTechChina
12月6日	洞察未来：人力资源的数据驱动策略	HRTechChina
12月9日	前程无忧调查：近7成受访职场人未休完年假，主动放弃者增多	财报网
12月10日	财政部发布的《企业可持续披露准则》强势推进中国企业DEI信息披露进程！	Hrflag
12月10日	报告显示：2024年企业招聘进一步向数智人才倾斜	中国经济网
12月12日	《工作幸福感手册》：构建幸福工作环境的12个关键因素	Hrflag
12月16日	81%的HR领导者正在探索GenAI：如何避免招聘中的偏见？	Hrflag
12月16日	全国各省、自治区、直辖市最低工资标准情况（截至2024.12.1）	HR价值网
12月16日	AI面试风起 银行应聘者开启“魔法对轰”	北京商报
12月17日	全国各省市2023年社会平均工资（2024年社保缴费基数标准）	HR价值网
12月17日	HR 2025：适应性、AI与员工未来	HRTechChina
12月17日	北京市发布2024年度十大劳动人事争议仲裁典型案例	中国新闻网
12月23日	低温津贴为何年年呼吁仍年年“遇冷”？	工人日报
12月23日	中工网评 AI面试：效率是有了，质量呢？	中工网
12月23日	最高年薪税后84万！50种新职业，冷门但高薪	中工网
12月24日	今年以来十余个省份上调标准 最低工资标准如何确定和调整	人民日报

連載

人材づくり

変化する時代の

— 今回のテーマ —

企業研修における
スタイルチェンジ
— 「講義型研修」から
「テーマワークショップ」へ —

AKMT
Management Consulting



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

経済の低迷に伴い、企業はコスト削減と効率向上のプレッシャーに直面しており、社員研修における「実効性」への追求がますます強まっています。

従来の「講義型研修」スタイルは、参加者の学習意欲と実践能力を高める上で限界が見え始めており、多くの日系企業が新たな学習スタイルである「テーマワークショップ」の導入を試みています。これは単なる研修形式の変化ではなく、企業の教育ニーズと受講者の学習スタイルの変化も反映しています。

本文では、従来の「講義型研修」と「テーマワークショップ」の違いを明確にし、それぞれの適用シーンを探り、企業研修における活用方法を提案します。

1. 効果目標

従来の講義型研修は、知識の体系的な伝授に重点を置き、受講者が具体的な問題に直面した際に「知っているだけでなく、その理由も理解している」状態を築くことを目的としています。

例えば、マネジメントに関する研修では、マネジメントの方法やテクニックを教えるだけでなく、その背後にある考え方や

原則も理解させる必要があります。しかし、企業が受講者の「即戦力」を重視し、学習後すぐに職場で直面する具体的な問題に対応できることを期待する場合、「行動変容」のスピードが遅いとしばしば指摘されます。

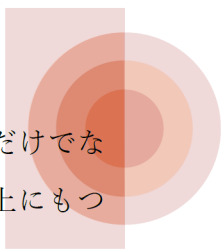
一方、ワークショップは、組織内の現実的な課題や実際のケースに直接焦点を当て、受講者を「共創型」の思考と討議に導くことで、迅速に問題を解決し、その場で直接的な成果を得ることに長けています。

2. 学習スタイル

若い世代の社員の学習嗜好は大きく変わっており、一方通行的な情報受信ではなく、インタラクティブで参加型の学習方法を好むようになりました。

従来の講義型研修では、講師が「主役」であり、受講者は受動的な状態にあります。対して、ワークショップは「受講者が主役、講師が助役」であることを強調し、参加者に意見や経験を共有させ、即興で演じ、活動形式を変えるなどの方法で、受講者の参加意欲やコミットメント度を効果的に高めます。

3. コンテンツや運営の弾力性



講義型研修のコンテンツは講師によって事前に設定されているため、研修現場で受講者の状態やニーズにギャップがあっても、変更や調整の幅が限られます。これに対して、ワークショップはより柔軟性を持ち、企業のニーズに応じて「100%カスタマイズ」の設計が可能であり、現場で受講者の反応やフィードバックに応じて柔軟に運営する余地も大きいです。

4. 効果測定の形式

従来の講義型研修では、学習効果がなかなか可視化されにくく、人事担当者にとって課題となっています。この点で、ワークショップは「即時即場フィードバック」の特徴を持っています。参加者は各セッションや全体の終了時に相当な「アウトプット」を得ることができ、予想された目標が達成されているかどうか一目瞭然です。

このようなタイムリーでリアルな現場での「成果物可視化」は、学習効果の検証だけでなく、参加者の自信を高め、次の学習と実践への積極的な取り組みを促します。

5. 相互学習

講義型研修におけるやり取りの主な形式は「講師と受講者」の間であり、受講者同士の相互学習機会は限られています。

ワークショップでは、受講者間に「流動チーム」を繰り返し発足させ、受講者間の「共創型」問題解決を促進し、相互に刺激し合い学習を深めます。

例えば、部門間の協力強化をテーマにしたワークショップでは、異なる部門からの受講者が「タスクプロジェクト」を共同で完成させることで、互いの業務プロセスや課題を理解し、実際の職場での協力ポイントを体感することができます。これは

タスクの完了に役立つだけでなく、組織全体の能力向上にもつながります。

もちろん、ワークショップで期待される効果を得るためには、以下の点に留意することが重要です。まず、担当講師が企業の業務やニーズを深く理解し、それに基づいてワークショップを設計する意欲と能力があるかどうか、成功の基盤となります。また、ワークショップではプロセスやツールに加えて、「アウトプット」の質を最大限に向上させることが、効果を高める鍵となります。最後に、講師が現場でファシリテーションスキルを効果的に活用し、受講者の思考を深め、創造力を引き出すことが欠かせません。

ここ数年、我々は企業での実践経験に基づき、最も推奨される施策として、自社の教育目標と学習段階に応じて、「講義型研修」と「テーマワークショップ」を組み合わせ、補完させる「組み合わせ戦略」を提唱しています。これにより、包括的な学習体験を提供し、受講者が知識と実践の間に架ける橋を最大限にサポートし、個人と組織の成長と発展を促進することができます。

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	北京市朝阳区東東三環中路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号中泰国際広場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／2025年1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

本誌掲載の写真・図・文の無断転載・複製を禁止します。