

業界別求人需要動向

コロナ感染者数再拡大で
第1四半期求人数は低調に推移

人事業務効率化

SharePointリストで作る
モダン社員名簿

連載

SPEEDA China 中国経済トレンド
第3回 「穏中求進」の中国経済

連載

コーチング型マネジメントのススメ
Vol.1 「なぜ今、コーチング型マネジメントなのか？」

高起企业管理咨询（上海）有限公司

連載

製造業が抱えるワーカー採用の現状と課題
第1回 ワーカー採用難の背景にある要因とは？

中基纵合（上海）人力资源服务有限公司

コロナ感染者数再拡大で、第1四半期求人数は低調に推移

日系進出都市で移動制限 第2四半期は2ケタ減も

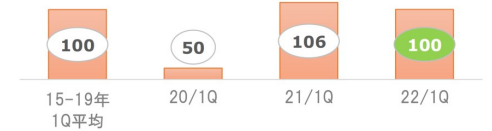
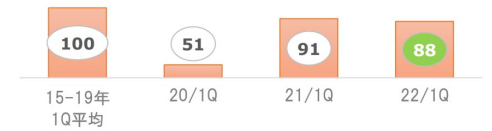
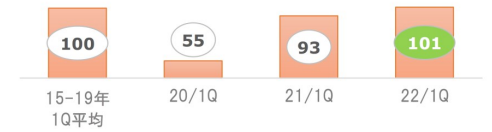
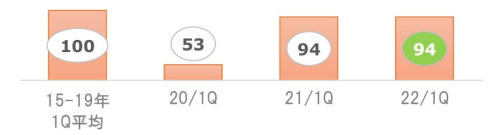
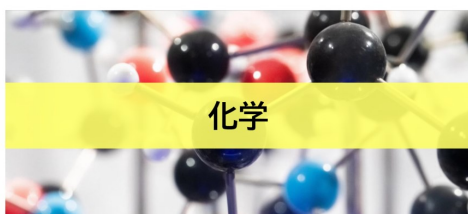
22年第1四半期の求人数は、前四半期までの増勢から一転、前年同期をやや下回った。中国におけるコロナ感染者数の再拡大が主要因。

第1四半期は、天津、東莞、深圳、蘇州、昆山、上海など、日系企業が

数多く進出する都市でコロナ対策として移動制限措置がとられ、一部では事業活動が滞った企業もみられた。現時点では、今期の採用計画の修正にまで踏み込む企業は多くないものの、事業活動の制限が長引く企業では、採用人数を減らしたり、採用を停止したりする動きが出てくる可能性もある。

第2四半期の求人数は、上海のロックダウンの影響が避けられないこと、また封鎖が解除となっても経済の正常化までに一定の時間がかかることとみられることから、マイナス基調で推移する見込み。前年第2四半期の求人数が好調だった反動を織り込むと、2ケタ減となる可能性が高い。↙

▼ 業界別求人推移（15年～19年の1Q平均求人数＝100、単位＝%）



ロックダウンが 店舗系サービス業に影響

業界別には、サービス業の求人減

が目立った。なかでも移動制限の影響を大きく受ける店舗運営系のサービス企業（流通業界、外食業界）の求人数は減少幅が大きい。足下

で封鎖が続く上海に進出している店舗運営系サービス企業が他都市に比べて多いことも、求人減に拍車をかけている。



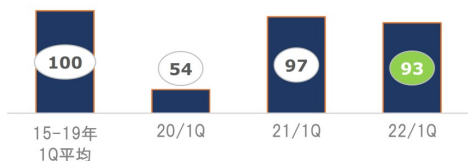
華東地区

Huadong

1月、2月は前年同期を上回るペースで求人数が積みあがっていたが、3月に入ると、上海の移動制限が厳しくなったことを引き金に、求人数が急減。この結果、華東地区の第1四半期求人数は、前年同期を下回ることになった。なお、蘇州を含めた江蘇省の求人数は、前年同期比ほぼ横ばいだった。

4月に入ってから、上海では全市での移動制限が

▼ 華東地区の求人数推移
(15年～19年の1Q平均求人数=100、単位=%)



華東地区總監
陳 雅楠



実施された。全面的な制限解除は早くとも5月になる模様だ。企業活動に対する制約も大きく、人材採用の進捗が滞っている企業も多いことから、第2四半期の求人数は大幅に落ち込むことが予想される。

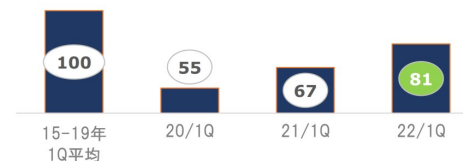
求職者の動きも、3月中旬以降、大きく停滞している。在職中の求職者を中心に、先行き不安から転職活動をストップするというケースが増加。求職者の様子見ムードは、状況がある程度落ち着いた後も、しばらく続きそうだ。

華北地区

Huabei

北京の求人数はほぼ横ばいだったが、天津の求人数が大幅に伸びた結果、華北地区の求人数は、前年同期を大きく上回った。第1四半期にコロナ禍の影響をあまり受けなかった北京は、求人の5割が増員募集で、企業の人材採用意欲は昨年と比べても力強い印象。第2四半期の求人数も堅調に推移しそうだ。

▼ 華北地区の求人数推移
(15年～19年の1Q平均求人数=100、単位=%)



華北地区總監
劉 振宇



天津では、1月および3月に一部で移動制限や企業の稼働制限があったものの、第1四半期の求人数はコロナ前(19年第1四半期)と並ぶ水準で着地。特に、商社・貿易会社の求人数が増加した。新規顧客開拓向けの営業職の増員ニーズが目立つ。

このほかの傾向としては、理系人材の採用に苦戦している企業が多い。採用の競合となる中国系企業の求心力が高いことから、人員確保の難易度が一段と高まっている。

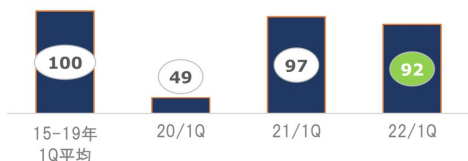
華南地区

Huinan

第1四半期の華南地区の求人は前年同期をやや下回った。深圳をはじめコロナ対策による規制が一部地域で発生し、経済に先行き不透明な部分もあるため、企業の採用意欲、また求職者の転職活動に対するマインドには依然、慎重さが見られる。

第2四半期に入り、中国各地のコロナ再拡大により、原材料や部品の供給不足が発生。その影響で華

▼ 華南地区の求人数推移
(15年～19年の1Q平均求人数=100、単位=%)



華南地区總監
森 大尚



南の製造業でも一部で生産/販売活動が停滞している状況にある。求人需要も下落傾向にあり、この状況はしばらく続く見込みだ。

一方で、最近のコロナの突発的な再拡大に対し、深圳や広州などでは行政が効率的かつ手堅い感染対策を実施しているため、企業活動や市民生活の利便性を最大限確保できていると見受けられる。結果、中長期的には、華南地区の資本投資先、あるいは優秀な人材の就職先としての優位性は高まっていくのではないかとみている。

日本人求職者

Japanese Jobseekers

底堅さが目立っていた企業の日本人人材需要だが、中国におけるコロナ感染者数再拡大が影響して、短期的には減少となる見込み。もともと、感染再拡大によって需要そのものが消えることは考えにくく、感染者数の減少と移動制限の解除が進むにつれて、求人数も回復していくものとみられる。

特に中国系企業、なかでも半導体業界や産業設備業界の企業が日本人技術者を求める動きは引き続き活発で、中長期的にはさらに増加していくのではないかとみている。また、日本市場を開拓する目的で日本人人材を採用する動きも、今後さらに拡大していきそうだ。

日系企業による日本人人材需要も、一定の水準を維持しながら推移すると予想している。足下の感染再拡大が収束しても、外国人就労ビザの新規発給が

コロナ前の状況に戻るまでには、まだまだ時間がかかる見込み。駐在員の増員や切り替えが簡単にはできないことから、中国在住の日本人人材を採用して対応する動きが当分は出てくるだろう。中国在住の日本人求職者で積極的に転職活動を行う人材の数は限られているため、採用を検討する企業は、早め早めの行動が成功のカギとなる。

ジャパンデスク・マネージャー
陳 惠芬



SharePointリストで作る

モダン社員名簿



従業員管理の基礎となる社員名簿。昨年11月の個人情報保護法の施行で、従業員情報にも厳重な管理が求められるようになり、社員名簿の運用も、特に機密性の面でこれまで以上の気配りをする必要が出てきました。

皆さんは社員名簿をどのように作成し、管理しているでしょうか。グループウェアで作成しているという企業が多い一方で、エクセルで作成と管理をしている企業も少なくないというのが筆者の印象です。

どの方法にも一長一短ありますが、今回はマイクロソフトのグループウェア様式サービス「SharePoint」のリストを使って運用する方法をご紹介します。

います。

社員名簿をSharePointリストで運用するメリットは、大きく3つあります。

1. 閲覧制限が簡単

SharePointで作ったリストやページ、ドキュメントフォルダは、原則的に社外の人が閲覧できないのはもちろん、社内の人員でも作成者が権限を設定しない限り、閲覧することができません（社内のMicrosoft 365管理者は除く）。「人事部門の社員だけが見られる」といった限定されたスペースを簡単に作成できるので、社員名簿だけでなく、採用情報や

その他の人事データ、部外秘情報/データファイルを一元管理するのも役に立ちます。

2. データファイルをリストの中に格納できる

もし社員名簿をエクセルで作成、運用している場合、リストの中にPDFなどのデータファイルを格納することはできません。一方、SharePointリストでは、他のグループウェアと同じく、リストの中にデータファイルを格納することができます。

たとえば労働契約のPDFスキャンファイルなど、各社員に関する文書/画像/動画ファイルをリストの中にしま込むことが可能です。画像についてはリストの列にすることもできるので、顔写真付きの社員名簿も作成できます。※データファイルは、ドキュメントフォルダをSharePointの中に作成して管理することも可能です。

3. (Power Automateの併用で) 業務自動化との相性がよい

SharePointリストで社員名簿を



運用するもっとも大きなメリットは、業務自動化との相性がよいということです。同じくマイクロソフトのワークフロー自動化サービス「Power Automate」を利用すると、いろいろな業務の自動化を実現することが可能になります。

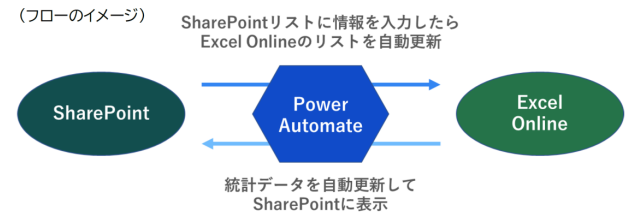
あくまで一例ですが、「社員の労働契約終了日の●日前に、人事部門全員と社員の上司に自動でアラームを送り、Outlookの予定表に関係者のタスク（契約更新するかどうかの確認、新しい労働契約の作成など）を自動で設定する」「SharePointリストに新入社員の情報が追加されたら、生年月日や身分証番号などのセンシティブな個人情報を取り除いたエクセルの社員一覧表を自動作成し、そのエクセルを添付したメールを管理職社員に自動送信する」などといったこともできるようになります。

ちなみに、Power Automateはプログラミングのスキルがあまり必要ないので、人事部門の社員がDIYで自動化フローを作りやすいのも便利なところでは、

今回作成したデモサイトでは、

顔写真付きの社員名簿。画像を列にすることも可能。また、エクセルと同じ関数を列に設定することもできます。たとえば、年齢の列にDATEDIF関数を組んでおけば、生年月日から自動的に値が返されます。

Power AutomateとExcel Onlineを使って、「SharePointリストで社員情報の新規入力/更新をしたら、Excel Onlineでも情報をリスト化し、統計データを自動集計して、更新された結果をSharePointに表示する」というフローを組みました。



このフローを使うと、最初情報入力をするだけで、採用業務でも利用する場面が多い「従業員数」「年齢構成」「平均年齢」「男女比」「平均勤続年数」「離

職率」などの従業員データの出力ができます。簡単なダッシュボードで、最新の状況を自動反映させることもできます。

この例をはじめ、工夫次第では（社員名簿を起点とした）他の人事業務の自動化/効率化にも可能性は広がります。



SPEEDA China 中国経済トレンド

第3回 「稳中求進」の中国経済

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。

中国の経済運営方針はこの数年で大きく様変わりしました。一言で表すとそれは「量」から「質」への転換です。2015年5月に発表された産業政策「中国製造2025」では、製造業のイノベーション能力を高めることで「製造大国」から「製造強国」へと転換を図る目標が掲げられましたが、これは言い換えれば「量」から「質」への転換を目指す動きでもあります。第14次5か年計画(2021-25年)ではこうした基調が製造業だけでなく、社会全体の発展においても重視されることが鮮明となりました。

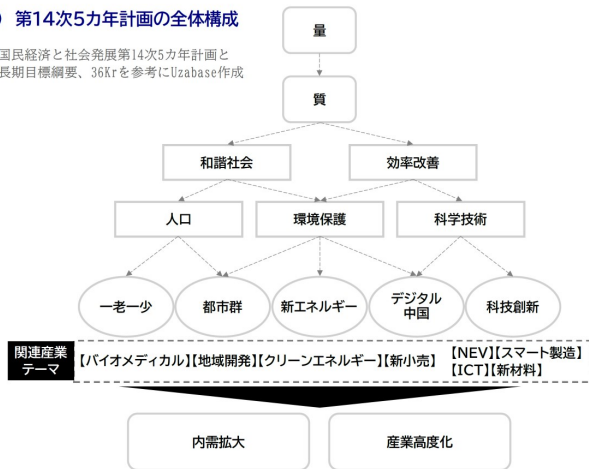
翌年の経済運営方針を決める「中央経済工作会议」の2021年12月の回でも、「稳中求進(安定の中で前進を求めよう)」という言葉が繰り返されました。そして22年3月5日に始まった全国人民代表大会(全人代)の「政府活動報告」では、2022年の経済成長目標を「5.5%前後」に設定しました。21年実質経済成長率の8.1%(目標は6%以上)から大幅な引き下げで、不確実性が高まる内外の情勢を考慮し、慎重な姿勢を堅持したと言えます。

中国は現在、経済のかじ取りにおいて、世界の主要経済体に比べて比較的、安定性を維持しているように見えます。国家発展改革委員会の幹部は

3月7日の記者会見で、「2021年以來の世界的な新型コロナウイルスの流行、世界的な過剰流動性、供給ひっ迫などの影響により、石油、天然ガス、石炭、鉄鉱石など国際商品の価格が大幅に上昇し、世界的にインフレ水準が高まっている」と指摘した

(図表) 第14次5か年計画の全体構成

出所：国民経済と社会発展第14次5か年計画と2035年長期目標概要、36Krを参考にUzabase作成



思必达 SPEEDA China

SPEEDA Chinaは「中国でのビジネスを共に創る」をミッションに、中国事業拡大に必要な経済情報が一目でわかる経済情報プラットフォームと、個別調査サービス、イベントを提供しています。

SPEEDAとは？

中国における企業、業界、トレンド、最新動向、統計、M&Aなど、中国事業拡大に必要な経済情報が一目でわかるクラウド型経済情報プラットフォームです。

毎月中国ビジネスセミナー開催中

2022年全人代から見る中国における日系企業の発展とこれから

【その他、議長とのセミナーレポート・講演動画配信中！】

上で、「共産党中央委員会と國務院は商品の供給確保と価格安定化を非常に重視している」と述べました。

中国では、ウクライナ危機の高まりが中国経済に対して直接的に及ぼす影響について、あまり悲観的な見方はなされていません。ただし、商品価格の高騰、サプライチェーンの制限、外需の減退といった外部要因が、徐々に中国経済にマイナス影響を及ぼす可能性には強い懸念を示しており、国内の成長目標を低めてでも、「安定」を堅持する方針を示しています。2022年は5年ぶりとなる党大会が秋に開催されます。

さまざまな点でこれまで以上に注目度の高い重要会議を控え、中国では今後、さらに慎重な経済運営が求められます。



COACH A Co., Ltd.

コーチング型マネジメントのススメ

Vol.1 「なぜ今、コーチング型マネジメントなのか？」

この問いへの答えは、マネージャーに期待される役割が変化、多様化していることに直結します。

急激にビジネス環境や社会構造が変化する中、組織において、従来の指示命令型とは違うマネジメントでは対応できない状況が生まれてきています。

多くの企業では、未だに、現場におけるパフォーマンスの高さによって、マネージャー職を任命しています。指示命令型マネジメントにおいては、マネージャー自身の実績や経験は強力なリソースとなりました。しかし、急速に変化するビジネス環境において、過去の経験に基づいて先を見通すことはますます難しくなり、また、年功序列や終身雇用の終わりとともに「権威主義」も力を失ってきています。経験や実績に基づく指示命令を中心にしたマネジメントでは、チームを率いていくことが難しくなっているのです。

そのような中、マネージャーに求められるようになってきたのが、「管理を超えた関わり」です。

- ◆ 部下の価値観と企業のゴールをリンクさせる
- ◆ 部下の自発性を促す
- ◆ 現場や部下からの提案やアイデアを引き出す
- ◆ 部下一人ひとりの強みを引き出し、発揮させる
- ◆ 部下やチームの成長を加速させる

これらを実現する一歩踏み込んだコミュニケーション力。その強化こそが、マネジメント、そして組織を成功させる鍵となってきています。

部下との関わりを重視し、部下の能力を最大限に引き出すことに

焦点を当てた新たなマネジメントスタイルが、「コーチング型マネジメント」です。

コーチング型マネジメントとは？

コーチング型マネジメントとは、「コーチングスキルを身につけ、それを活かしてマネジメントすること」です。コーチング型マネジメントにおいては、業績に対する責任と、部下やチームのスキルアップや成長、能力開発についての責任は同じレベルで扱います。

コーチング型マネジメントとは、「マネジメントの全てをコーチングにする」ということではありません。コーチングは万能ではありませんし、マネジメントには、指示命令もティーチングも必要です。

ポイントは、今までのマネジメントに「コーチングをプラスすること。このコーチングの「取り入れ方」が重要になります。指示命令型マネジメントと大きく異なる点が、「教える」というよりは「考えさせる」、「やらせる」というよりは「相手の自発性」に働きかけるというスタンスです。

その違いをつくり出すには、従来のマネジメントとは異なる視点、異なる方法、異なるタイミングで、部下と関わる必要があります。

今後の流れ

次のようなテーマを通して、コーチング型マネジメントならではの「視点」「方法」「タイミング」について、4回にわたって紹介していきます。

〈次回以降の具体的なテーマ〉

- ・ コーチング型マネジメントとはどのような手法なのか
- ・ コーチングが有効な場面、対象の見分け方
- ・ 具体的にどのような取り組み、関わりをするのか
- ・ 組織においてどのような形で活用・導入できるのか

コーチング型マネジメントを取り入れるためのミニワーク

何を実現したいのか？
リーダーとしてのテーマを明確にする

コーチング型マネジメントは、成果や成長に向けて、チームやメンバーの力を引き出すのに有効な手法です。そして、目的や目標ははっきりしているときにこそ、その力を最も発揮します。

まずは、あなたのテーマ、つまり、「あなたが今、リーダーとして何を実現したいのか」「何を変化させたいのか」「チームや部下にどのようなインパクトをもたらしたいか」を改めて考えてみてください(できれば箇条書きで、できる限り具体的に書き出すことをおすすめします)。

そして、ぜひ、その「あなたのテーマ」にコーチング型マネジメントをどのように活用できそうかを検討しながら、次回以降を読み進めてみてください。

株式会社コーチ・エイとは

20年以上コーチングを提供してきた100名以上のプロフェッショナルコーチが在籍するグローバルコーチングファームです。41カ国のリーダーにサービス提供実績があります(2019年実績)。

高起企业管理咨询(上海)有限公司 株式会社コーチ・エイ

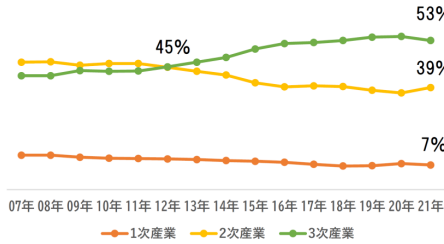
Tel : 021-6241-0122
Mail : yingying.wei@coacha.com

ここ数年、製造企業を苦しめているワーカー採用難。今回は、その背景にある要因を3つにわけてお伝えしたいと思います。

1つ目は、「第3次産業の発展」です。中国のGDPに占める産業構成比率は、2013年に第3次産業が第2次産業を逆転して以降、21年には第3次産業GDP割合が約53%まで成長。それともない、第3次産業の就業人口も急増しています。

2つ目は、「労働機会の多様化」です。第3次産業の勤労形態や給与形態は多様化してきています。例をあげると10年前まではごくわずかな市場規模だった「外売サービス」。「外売

(図表1) 中国GDP産業別構成比率推移



(出所) 国家統計局

配達員」と呼ばれる就業者の数は今では270万人ともいわれます。同じように10年代後半には快速配達員、20年代には微信や抖音などのサービスを活用した職業が登場し、就業者にとっての労働機会は大幅に増え

ました。こういった職業では、学歴や経験は不問。やる気さえあれば高収入が得られる可能性も魅力の1つです。

労働機会の多様化は決して都市部だけで起こっている現象ではありません。以前はより多くの収入を求める地方就

業者は沿岸部大都市へ出稼ぎするか選択肢がありませんでした。しかし、2014年以降、農村部を中心に進められてきた新型城镇化もあって、今では近隣中小都市でも第3次産業での就業ができますし、地元にな

年々、厳しさを増している製造現場のワーカー採用。製造業の人員確保をサポートする中基縦合(上海)人力资源服务有限公司(SMS)がワーカー採用の「今」を伝えます。

製造業が抱えるワーカー採用の現状と課題

からITサービスを活用し収入を得ることもできます。労働機会は中小都市や農村部でも比較的平等に得られるようになってきています。

では、なぜ学歴経験不問という条件が同じワーカー採用現場では、採用難と離職という負の連鎖が続くのでしょうか？ それは、3つ目の「労働力の変化」に原因を求めることができます。

まず教育水準の変化があります。高等教育以上(※1)進学率は00年の12.5%に対し、19年は51.6%(※2)

に伸びました。一方、ストレス耐性は若年層ほど低下しており、「お金は欲しいが、過度な時間外労働はしたくない」という考え方が若い世代で顕著になっています。そのスタイルを比較的实现しやすい第3次産業へ労働力が吸収される傾向がみられます。

※1：高級中学以上の学歴

※2：(出所) 中華人民共和国教育部

こうした労働力の変化に対応した職場環境や報酬施策が整っていない企業は、残念ながらワーカー採用及び

定着で苦戦が続くといわざるをえません。

日系企業の中国進出全盛期と現在では、就業層も就業機会もまったく変化しています。皆さんもご存じのように、安価で勤勉な労働力はすでに中国では消えつつあり、製造企業はその変化を受け入れ、生き残るための改善をしていく必要があります。ワーカー採用においては、その競争相手が他社の工場から第3次産業に変わってきていることを前提に、人員確保の取り組みを進めることが求められています。

中基縦合(上海)人力资源服务有限公司

Tel 021-6233-7850

Mail s.mitsui@n-ms.co.jp

(図表2) 労働力世代別比較

(出所) 当社実施アンケートをベースに作成

世代	70後	80後	90後	00後
労働市場参入時期	1991~2000	2001~2009	2010~2020	2021~
教育水準	低	低~中	高	高
年少期の生活水準	低	低~中	高	高
ストレス耐性	高	中	低	低



HR REPORT

2022年第1四半期

第1四半期に、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、すべて無料でダウンロード可能です。

HR JLL
サービス (目的別) | サービス (種類別) | 最新傾向レポート | 情報別

ハイブリッドワークに寄与する仮想オフィス・ツールとは？

JLLのグローバル調査によると、リモートワークによる従業員の心理的負担が増しているという。コミュニケーションが低下する傾向にある中で、仮想オフィス・ツールはハイブリッドワークを実現する上で有効な手段がいくつかある。

リモートワークでコミュニケーションが低下する傾向にある中で、仮想オフィス・ツールはハイブリッドワークを実現する上で有効な手段がいくつかある。仮想オフィス・ツールは、コミュニケーションが低下する傾向にある中で、仮想オフィス・ツールはハイブリッドワークを実現する上で有効な手段がいくつかある。

ハイブリッドワークに寄与する仮想オフィス・ツールとは？

【発表元】 Jones Lang LaSalle
【言語】 日本語

総合不動産サービス会社による仮想オフィスシステムについてのレポート。3月以降、上海や深圳、東莞などで在宅勤務を余儀なくされた方々も多いと思います。在宅勤務には在宅勤務の利点があるものたしかですが、社員間のコミュニケーションが少なくなり、特に一人暮らしの社員にはメンタル面の負担がのしかかりがち。仮想オフィスは、社員の負担を緩和する選択肢の一つになるのかもしれない。

キーワード リモートワーク メンタルヘルス 仮想オフィス

ISO30414とは 人的資本の開示がもたらす人事部門のトランスフォーメーション

【発表元】 三菱UFJリサーチ&コンサルティング
【言語】 日本語

キーワード 人的資本 人事情報 貢献度可視化

2022年人才市場洞察及薪酬指南

【発表元】 科锐国际
【言語】 中国語

キーワード 給与相場

2022年薪酬白皮书

【発表元】 HRoot/薪智
【言語】 中国語

キーワード 給与相場 昇給率 給与トレンド

人材流動化時代の企業戦略 第3回 実践的な人事施策に繋がるHR-Tech活用

【発表元】 三菱総合研究所
【言語】 日本語

キーワード HRテック 成長支援 最適配置

上海艾杰飞人力资源有限公司

RGF Human Resource Consulting Shanghai 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
大連	住所	大連市高新技术産業園区黄浦路537号1707-1708室
	電話	(+86) 411-8445-7095
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
蘇州	住所	蘇州市蘇州大道西1号世紀金融大厦1615室
	電話	(+86) 512-6262-3595
天津	住所	天津市和平区南京路189号津匯広場一号楼1106室
	電話	(+86) 22-2331-1169
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	香港灣仔皇后大道東213號胡忠大厦22樓2206室
	電話	(+852) 2537-2557

発行年月/2022年4月

発行/ RGF Human Resource Consulting Shanghai Co., Ltd.

上海市黄浦区淮海中路98号金鐘広場5楼0525单元

TEL. (+86) 21 5331 8000