

求人/求職者動向

外部環境の厳しさを反映
求人意欲が一段と低下

AI×HR

教材作成。
もっと楽にできます。

中智諮詢 HR Advice

中智コンサル
「2023年整体報酬調研」を発表

連載

SPEEDA China 中国経済トレンド
第9回 四川省と雲南省で水力発電の出力不足が発生
電力供給危機が再発も影響は限定的

連載

変化する時代の人材づくり
評価を通じて人材を育成する
上海晶之道企业管理咨询有限公司

外部環境の厳しさを反映 求人意欲が一段と低下

前年比32%の大幅な減少 第3四半期としては過去最少

23年第3四半期(7~9月)に当社が委託を受けた求人数は、前年同期比32%の大幅な減少。

減少幅は、上海のロックダウンがあった22年第2四半期にせまり、第3四半期の求人数としては、統計

開始以来、最少を記録した。

企業の求人意欲は、ここにきて著しく冷え込んでいる。採用要件や報酬条件の厳格化=採用の厳選化も顕著で、選考プロセスにかかる日数も長期化する傾向にある。

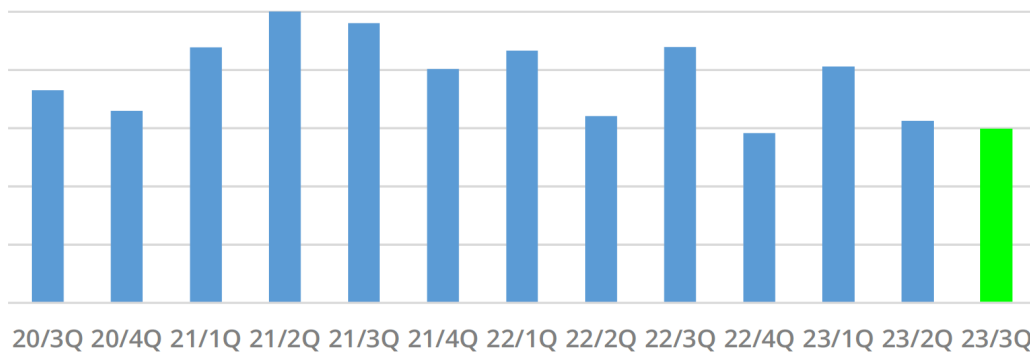
先ごろ中国日本商會が発表した「会員企業 景気・事業環境認識アンケート」の結果では、中国国内の

景況見通しについて、「悪化」「やや悪化」と回答した日系企業が約6割にのぼった。

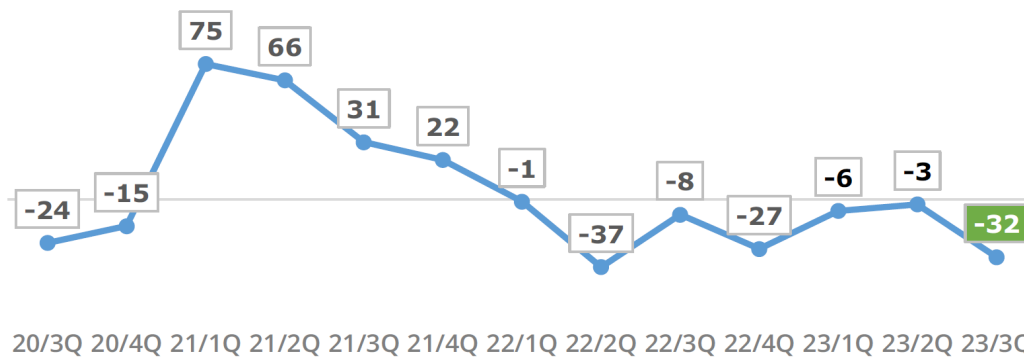
また、今年の投資額について、「今年は投資をしない」「前年より投資額を減らす」と回答した日系企業は約5割だった。先行きに対する懸念が、企業活動を大きく停滞させていることがみてとれる。マインド

中国大陸拠点 求人の動向

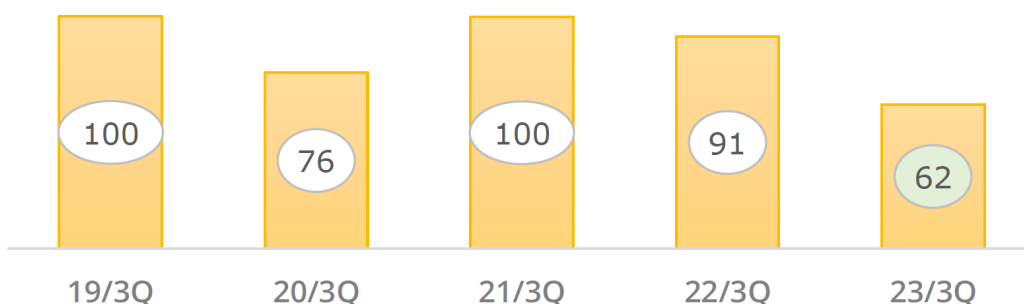
<四半期求人数の推移>



<前年同期比伸び率推移> ※単位=%



<コロナ前後比較> ※19年3Qの求人数=100



がこれだけ弱気になっている状況では、求人意欲が急減するのも決して不思議ではない。

加えて、大黒柱である自動車産業で構造転換が進み、日系メーカーの新車販売台数が伸び悩んでいることも、求人減の間接的な要因になっているものとみられる。

短期間での外部環境改善が期待薄なだけに、第4四半期も厳しい状況は続きそうだ。全国的なコロナ感染拡大で第4四半期と

しては過去最少の求人数だった昨年第4四半期を上回れるかどうか、一つのポイントになるだろう。仮に底を割るようであれば、人員需要の停滞が長引く可能性も高まってくる。

求職者の総応募数も異例の少なさに

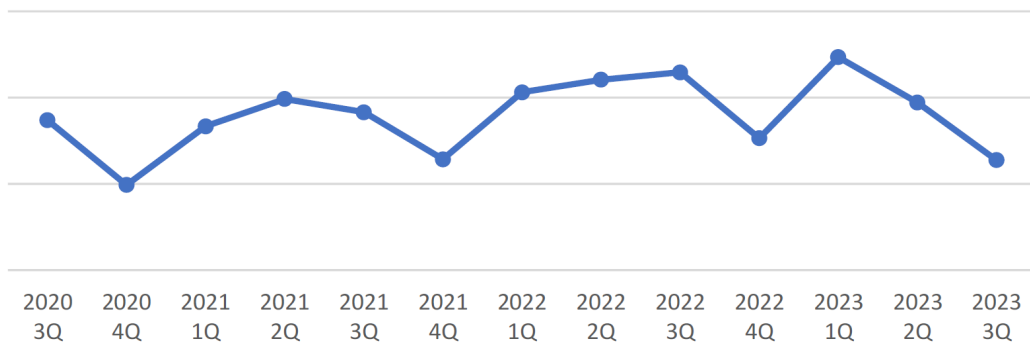
求職者側の動きも変調が続いている。募集中の求人に対する総応募数は、第3四半期としては

異例の少なさだった。これは募集中の求人が減少しているのも一因だろうが、同時に、求職者の転職に対する積極性が低下していることの裏付けとみられることもできる。

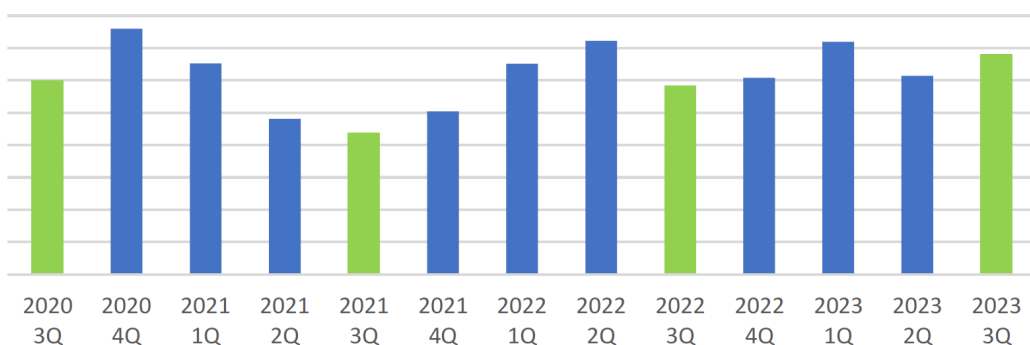
特に30代以降の求職者の動きが鈍く映る。過去と比較して、20代の求職者の内定者全体に占める割合が増えていることは、足下で30代以降の求職者の足が止まっていることの傍証といえるかもしれない。

中国大陸拠点 求職者の動向

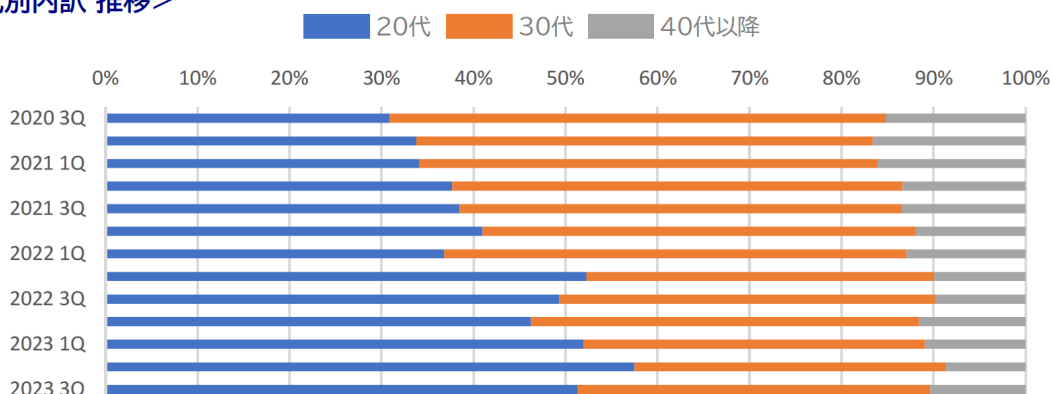
<募集中の求人に対する総応募数の推移>



<内定者が応募から内定までにかかった日数 平均の推移>



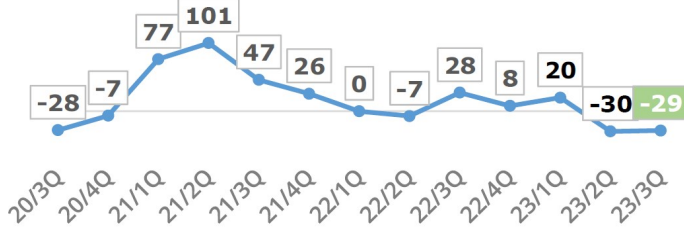
<内定者の年代別内訳 推移>





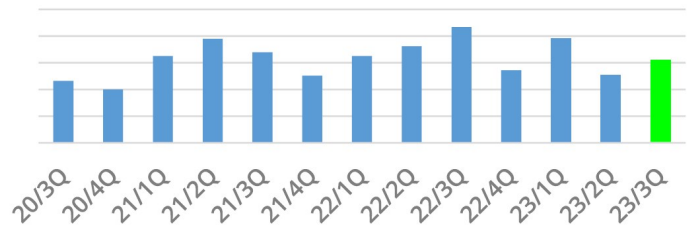
自動車/自動車部品

<前年同期比伸び率推移>

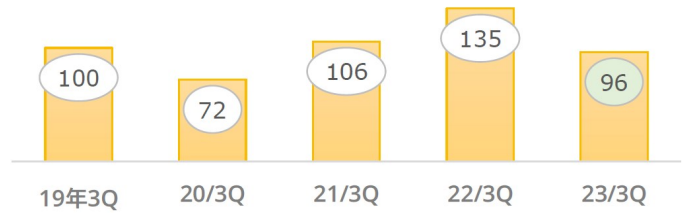


※単位=%

<四半期求人数の推移>



<コロナ前後比較>

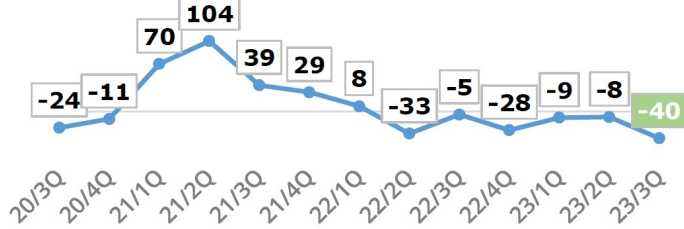


※19年3Qの求人数=100



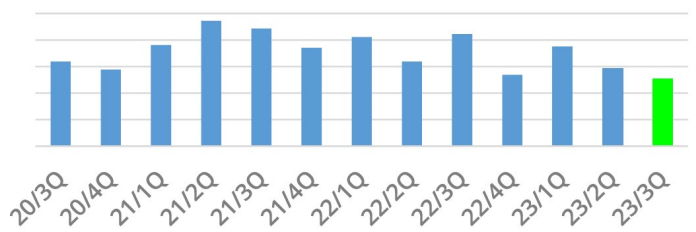
電機/電子部品

<前年同期比伸び率推移>

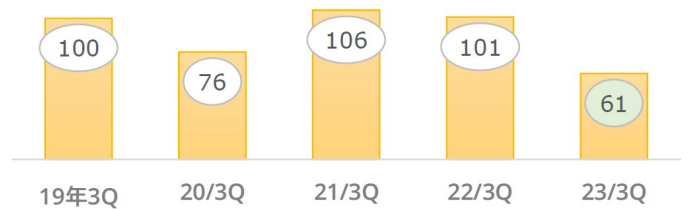


※単位=%

<四半期求人数の推移>



<コロナ前後比較>

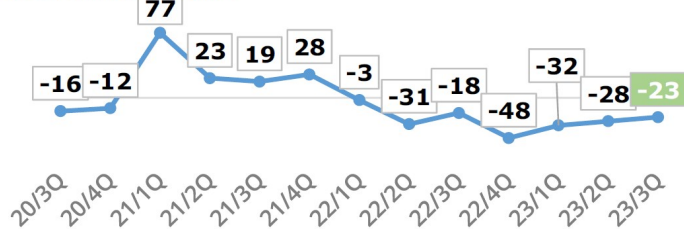


※19年3Qの求人数=100



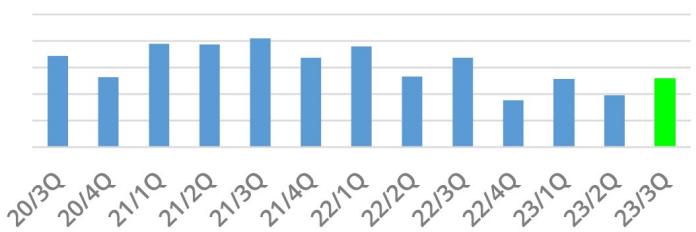
金属

<前年同期比伸び率推移>

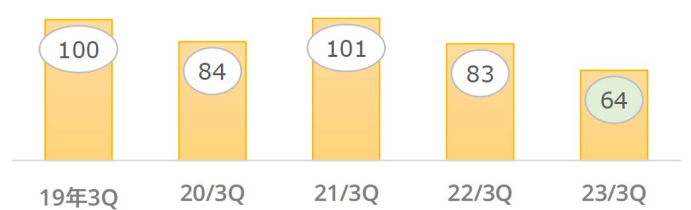


※単位=%

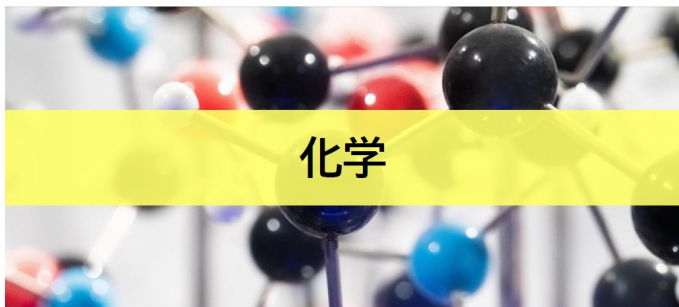
<四半期求人数の推移>



<コロナ前後比較>

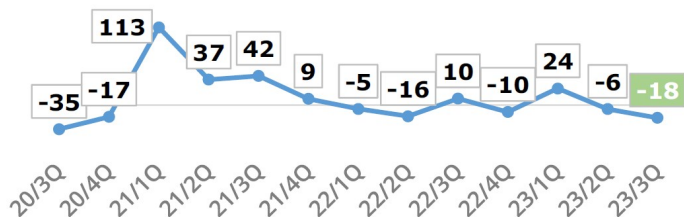


※19年3Qの求人数=100



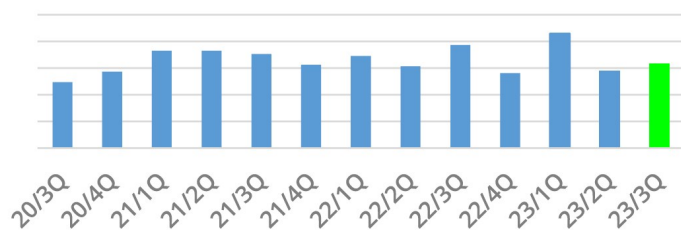
化学

<前年同期比伸び率推移>

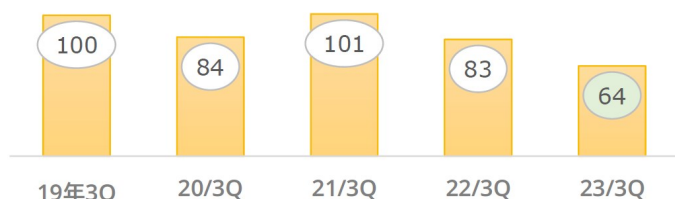


※単位=%

<四半期求人数の推移>



<コロナ前後比較>

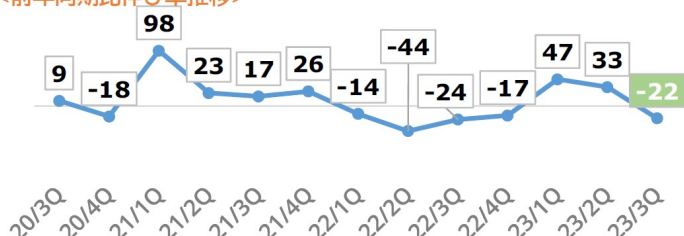


※19年3Qの求人数=100



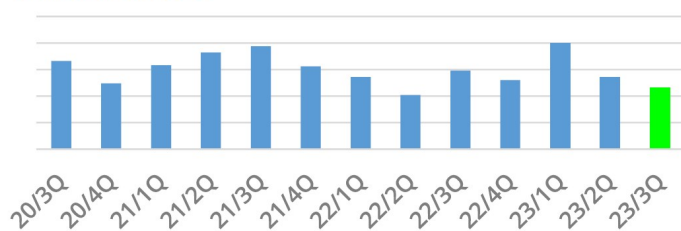
医薬/医療機器

<前年同期比伸び率推移>

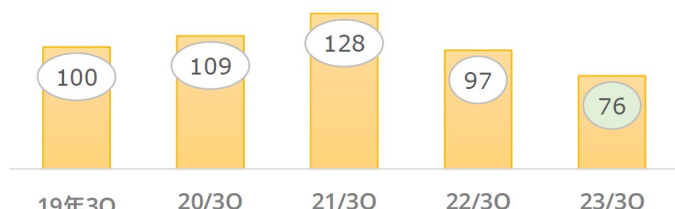


※単位=%

<四半期求人数の推移>



<コロナ前後比較>

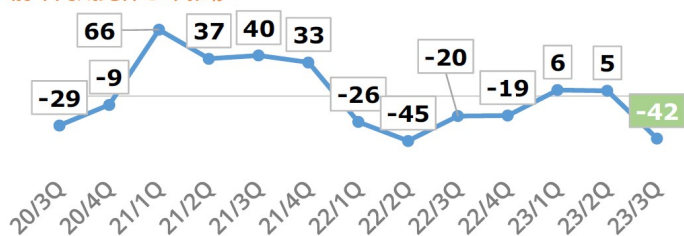


※19年3Qの求人数=100



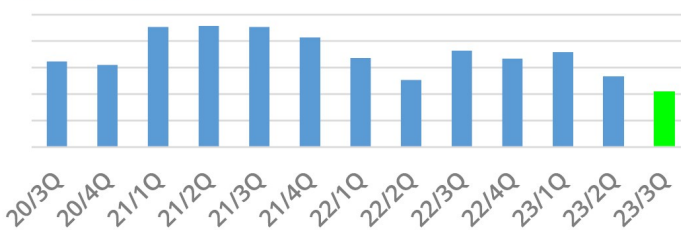
IT/通信

<前年同期比伸び率推移>

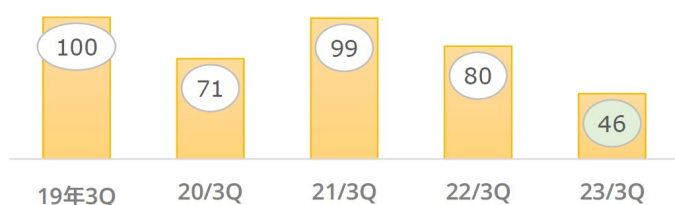


※単位=%

<四半期求人数の推移>



<コロナ前後比較>

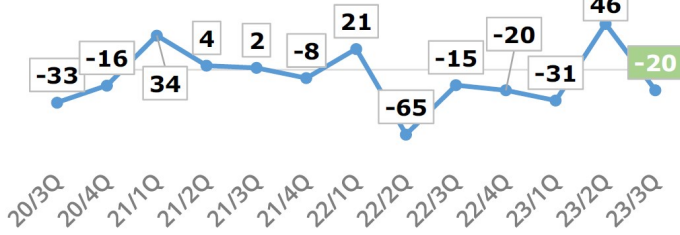


※19年3Qの求人数=100



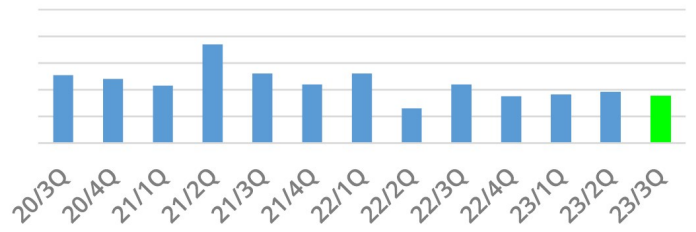
金融

<前年同期比伸び率推移>

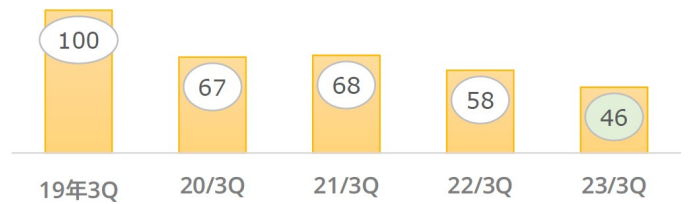


※単位=%

<四半期求人数の推移>



<コロナ前後比較>

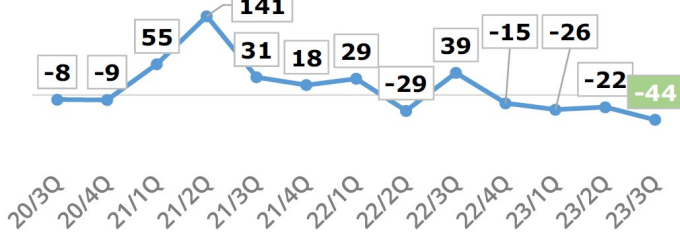


※19年3Qの求人数=100



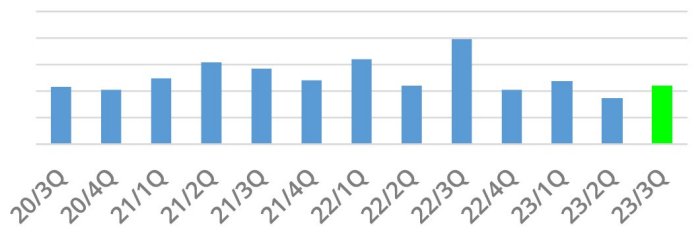
物流

<前年同期比伸び率推移>

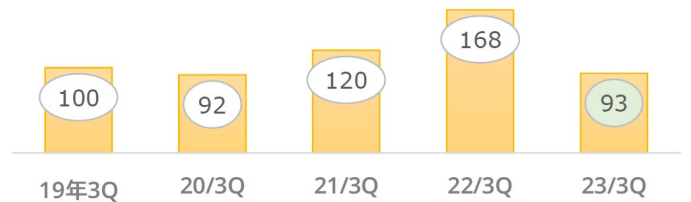


※単位=%

<四半期求人数の推移>



<コロナ前後比較>

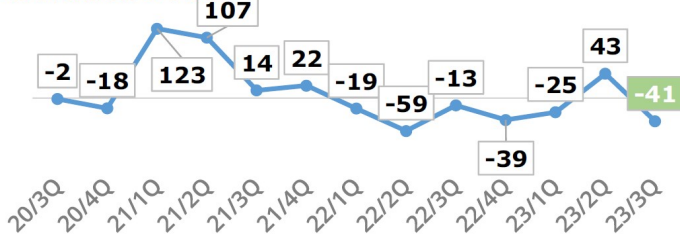


※19年3Qの求人数=100



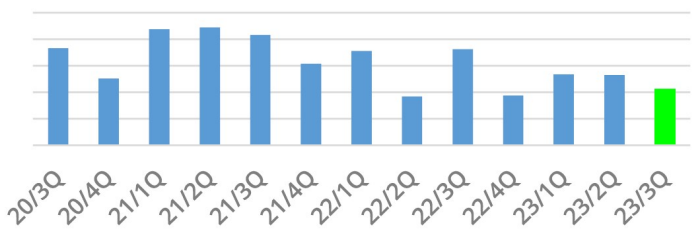
その他サービス

<前年同期比伸び率推移>

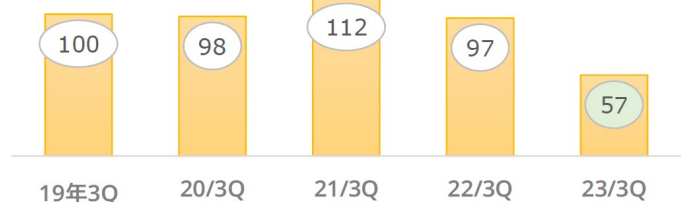


※単位=%

<四半期求人数の推移>



<コロナ前後比較>



※19年3Qの求人数=100



AI X HR

- CASE 1 -

教材作成。
もっと楽にできます。

新入社員のオンボーディングから管理職育成、新しい法律への対応指南まで、企業ではさまざまな研修が日常的に行われます。人材育成がミッションの一つである人事の場合、研修と関わる機会は多く、社員の知識・技術の向上を目的として、新しい研修を企画したり、各種の研修プログラムを適切に運用したりといった実務に携わるわけですが、研修にかかわる実務のうち、もっとも手間がかかる作業といえば.....そう、教材資料の作成です。

研修教材作成の面倒さは、「何を伝えるか」を過不足なくそろえなければならないだけでなく、「どうわかりやすく伝えるか」も考えなければならないところにあります。

一から作成するとなると、かなりの労力をともなう教材作成業務ですが、最近はAIベースのパワーポイント作成サービスを活用することで、ある程度、負担を軽減することができるようになってきました。

構成を任せて時間とコストを削減

AIベースのパワーポイント作成サービスを使うと、どこまで研修教材が作れるのでしょうか。結論からいえば、たたき台を作成するところまでが可能です。

残念ながら、現段階では、完成品をワンクリックで作成することまではできませんが、それでも、より少ない時間で「何を伝えるか」「どうわかりやすく伝えるか」を設定することができます。

作成方法は、2段階にわかれます。まずAIと壁打ちしながら、教材の内容構成を固めていくのが第1段階です。

たとえば、「コンプライアンスに関する社内研修をする予定です。研修の構成を考えてください。」と入力して、AIに研修内容のアウトラインを作成してもらい

▼ AIが提案した内容構成

1. コンプライアンスの重要性と基礎知識
 - A) 法令遵守の意義とリスク
 - B) 倫理規範の役割と社内ルールの重要性
2. 法的な要件と規制
 - A) 主要な法令や規制の概要
 - B) 業界固有の法的要件
3. セキュリティと情報管理
 - A) セキュリティ対策の基本原則
 - B) 情報の取り扱いと保護
 - C) データプライバシーと個人情報保護
4. 利益相反と不正行為の予防
 - A) 利益相反の定義と回避策
 - B) 不正行為の兆候と報告手順
5. 外部関係者とのコンプライアンス
 - A) 取引先との契約と監視
 - B) リスク管理と第三者尽力の活用
6. 企業秘密の保護
 - A) 企業秘密と機密情報の定義
 - B) 情報漏洩対策と知的財産の保護
7. 報告義務と内部告発制度
 - A) 報告義務の重要性とメカニズム
 - B) 内部告発制度の運営と保護措置
8. Q&Aセッションとケーススタディ
 - A) 参加者からの質問に対する回答
 - B) 実際のケースを活用した問題解決の演習

ます。

すると、AIが左下の画像のような提案をしてくれますので、関係者との相談などを踏まえ、適宜調整しながら、必要な内容を固めていきます。

こうしてできあがったアウトラインをもとに、PPTのデザイン構成を作成してもらうのが第2段階です。

▼ AIが生成したPPTスライドの一部



ここから先の詳細な内容は、人が自分でスライドに盛り込んでいく必要がありますが、内容構成とデザイン構成をAIに任せるだけでも、かなりの時間とコストを削減できることがわかりいただけると思います。

なお、中国で利用できるAIベースのパワーポイント作成サービスは、「AiPPT」「boardmix」

「WPS AI」をはじめ、さまざまあります。トライアルを通じて、それぞれのサービスの精度や使い勝手、アウトライン作成機能の有無、多言語対応の有無などを確かめてみるといいかもしれません。

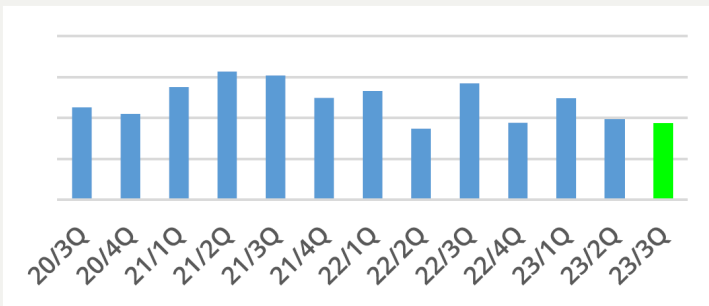
華東地区

Huadong

上 海および江蘇省・浙江省の求人数は、前年同期比34%の減少。採用よりも、むしろ要員・人件費の適正化が話題の中心になってしまうような状況にあっても、サービス業、非耐久消費財製造業の人員需要は、底堅さをみせている。

耐久消費財関連の製造業は、工場の稼働率が低くなって苦しんでいる企業も多く、求人ニーズが上向

▼ 華東地区の求人数推移



いてくるのは、先の話になりそうだ。

職種別にみると、前年同期比マイナスがらび、さながら「全面安」といった状況。特に、営業事務、一般事務などのアシスタント職種やバックオフィス系職種の減少が大きい。これは、既存人員の流動性が低くなっている(離職が減っている)ため、欠員補充ニーズが消えているのが原因だと思われる。その一方、営業とマーケティングの募集にはまだ力強さがある。



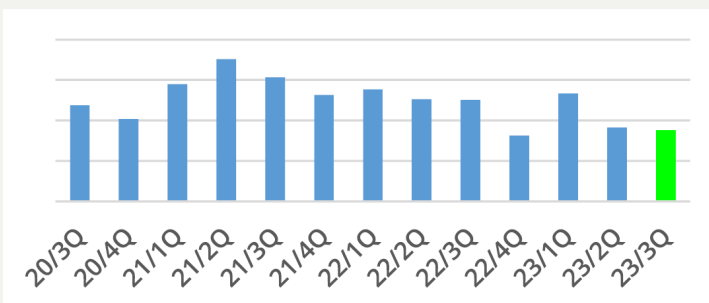
華東地区總監
陳 雅楠

華南地区

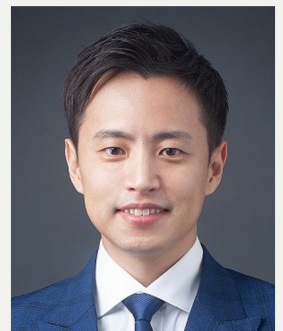
Huanan

第 三四半期における華南地区の求人数は、前年比3割減。特に製造業企業の採用意欲が不振で、募集中の求人を停止する動きも少なからず見られた。採用に限らず、なるべく費用を節減しようとする姿勢の企業が増えていることもあり、本格的な需要の回復には、まだ時間がかかるだろうという印象を強くせざるを得ない。

▼ 華南地区の求人数推移



景気後退時にみられがちな募集要件や報酬条件の厳格化も進んでいる。経験を十分に備えた求職者の流動性は高くないことを考えると、現状は必ずしも買い手市場とはいえないのだが、企業のほうにも制約が多く、要件や条件が厳しくならざるを得ないという状況だ。ただ、あまり厳しくしすぎると、採用がいつまでも実現せず、時間を無駄にしてしまうことにもなりかねない。バランスをとった対応が求められる。



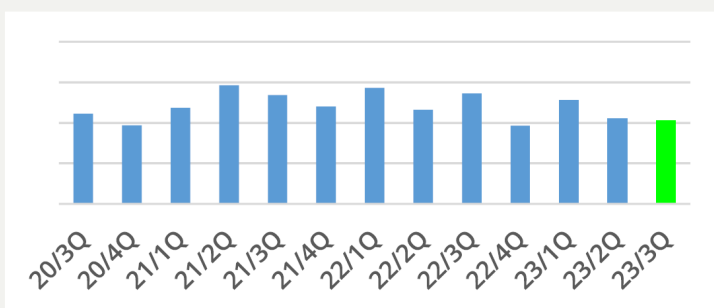
事業部執行總裁
華南地区總監
森 大尚

華北地区

Huabei

足下の景気停滞に加え、求職者の転職意欲が低下し、企業の採用も慎重姿勢が強まるという三重苦は、自動車製造が盛んな天津において、より色濃い。日系新車販売台数の伸び悩みが影響しているのは言うまでもないだろう。先行き不安が払拭しにくい状況を反映してか、求職者が北京や上海のような大都市での就職を選ぶ、というケースも散見さ

▼ 華北地区の求人数推移



れるようになってきた。

天津では、欠員補充求人が減少している。第3四半期における天津の欠員補充求人はわずか25%。一部の企業では、欠員が発生しても補充を見送るという例がみられた。

それと比べると北京は、新たに法人を設立し、積極的に採用を進める企業もみられるなど、市場に底堅さが感じられる。



華北地区總監
劉 振宇

日本人求職者

Japanese Jobseekers

日本人を募集する求人は、全体の傾向とは対照的に、第3四半期に前年同期比約20%の増加をみせた。これは主に中国系企業の日本人採用ニーズが拡大したためで、日本人募集の求人数全体に占める非日系企業の求人数の割合は、第3四半期にとうとう日系企業のそれを上回った。

日系企業による日本人募集はというと、新規募集は減少しており、稼働中だった求人も募集の停止が相次いでいるのが現状だ。

中国系企業が日本人スタッフの採用を積極的に進めている背景は、前号でも説明した通りで、半導体、およびその周辺産業で日本人技術者に対する強いニーズが続いていること、日本市場への進出や進出後のビジネスチャンス開拓を狙っていることがあげられる。

第3四半期は原発関連であわただしい動きがあったが、求職者は想定以上に落ち着いていた。もちろん、中国での就業を見直すなどの影響がまったくなかったということとはできないが、きわめて限定的だったといえる。

報道がすべてではなく、中国の社会がどちらかといえばこの問題を落ち着いて受け止めていることが、時間の経過とともに明らかになってきたからだと思われる。



ジャパンデスク責任者/總監
陳 惠芬

中智コンサル「2023年整体報酬調研」を公表

中智コンサルは2023-2024年度の総合報酬調査結果を正式に発表しました。中智コンサル人力資本公式アカウントでもさまざまな業界の人力資本調査データを順次公開する。

1. 2023年の企業昇給計画

昇給するかしないか？ 23年の調査によると、72%の調査対象企業が昇給を選択。昇給計画は市場の変化と従業員の期待を総合して考慮する必要。

調査結果によれば、72%の調査対象企業が23年に昇給計画を持っており、これは前年比6ポイント減少だった。タイミングとしては、45%の企業が上半期に昇給し、27%の企業が下半期に昇給。28%の企業は、今年は昇給しないと回答した。

中智コンサル調査
2023年昇給を実施する企業の割合



企業が昇給するかどうかは、一般的に業績状況や予算管理などの要素と関連する。業績が芳しくないか、コストの圧力が大きい企業は、昇給を延期したり凍結したりする可能性がある。

多くの企業にとって、昇給は通例のイベントであり、従業員の多くが昇給計画に期待を抱いている。突然昇給計画をキャンセルすると、従業員のモチベーションや積極性の低下、さらには離職につながる可能性がある。

中智コンサルは、企業が昇給計画を策定する際には、業績の低下が一時的な外的要因の影響か、経営や事

業戦略の問題かを含め、多角的な評価を行うことを提案している。もし一時的な要因である場合、従業員の将来に対する信頼を維持するため、完全にキャンセルするのではなく、昇給計画を延期することを検討するべきだろう。

調査結果によると、23年に昇給計画のある企業のうち、半数以上(53%)の企業が市場環境の影響を受けており、そのうち30%の企業が昇給予算を減少、13%の企業が昇給計画を延期または後回しにすると回答した。また、10%の企業が昇給計画をキャンセルしている。昇給予算が減少した企業では、減額幅は主に1~3%の範囲に集中している。

どのように調整するのか？ 23年において、6割以上の企業が成績に基づいた昇給を行い、全員一律の昇給を行う企業は2割にとどまる。

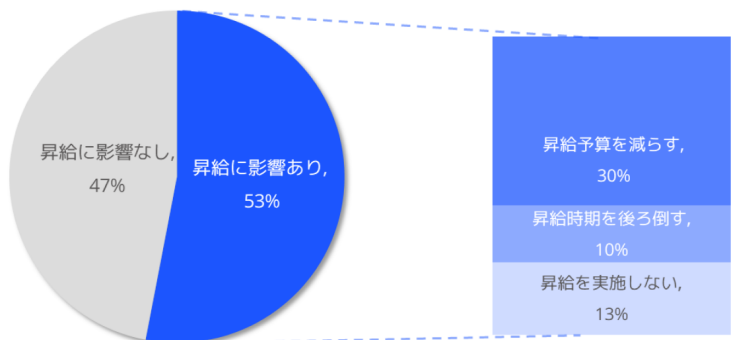
昇給方法を見ると、23年において6割以上の企業が成績に基づいた差別化昇給を行うことを示している。成績に応じた差別化昇給は従業員のパフォーマンスと貢献に合致し、従業員の意欲を引き出し、優れた人材を確保するのに役立つといえる。

昇進者や中核メンバーに対しての昇給を選択する企業の割合も約半数で、全員一律

の昇給を選択する企業の割合は最も低い21%となっている。

近年、全員一律の昇給を実施する企業の割合は減少傾向にあり、コスト削減と効率化のトレンドの中で、限られた報酬リソースを優秀な従業員や中核メンバーにより多く投資し、精密な昇給によって人材のモチベーションを向上させている。

中智コンサル：2023年市場環境と企業の昇給率計画



データ出典：中智コンサル『2023半年度人的資源重要指標調査レポート』

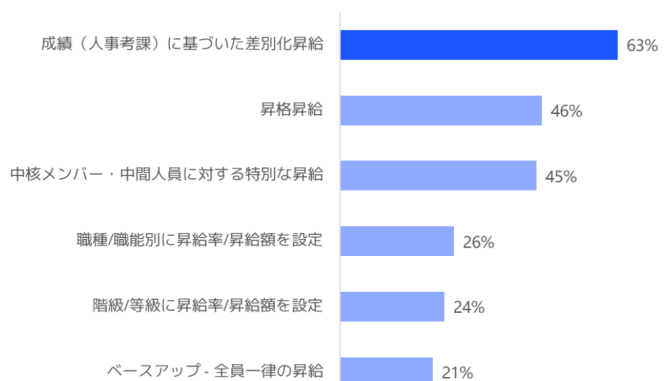
2. 2023-2024年の昇給率

全体の昇給率：23年の市場全体の昇給率は5.6%であり、24年は5.5%の昇給率が予測される。

近年、中国経済が高速成長から安定成長へ移行する中で、国内総生産の成長率は緩やかになっている。10年前の7~8%の成長率から、近年では5~6%の範囲に減速している。企業は経営の課題やコスト圧力が増大しており、市場全体の昇給率は緩やかな傾向を示している。

GDP以外にも、市場全体の昇給率は、業界の発展状況、労働力の需給関係、企業の人材戦略とインセンティ

中智コンサル：2023年企業昇給方法－差別化昇給



注）上記の昇給率は昇給計画がある企業のデータで集計、昇給停止及び減給のデータが含まれていない。
データ出典：中智コンサル『2023半年度人的資源重要指標調査レポート』

中智コンサル
2023年給与調査の結果

5.6%

2023年昇給率

5.5%

2024年昇給率(予測)

ブの方向性など、さまざまな要素が総合的に影響を与えている。

業界別の昇給率：23年、医薬品/医療業界の昇給率が他の業界をリードし、次いで高技術およびエネルギー・化学業界が続く。

業界別にみると、23年において各業界の昇給率は前年よりも低下している。具体的には、医薬品/医療業界の昇給率が6.5%で各業界をリードし、ハイテク業界とエネルギー・化学業界がこれに続く。それぞれの昇給率は6.2%および6.1%だ。

昇給率が高い業界をみると、業界の急速な発展が明らかな影響を与えている。たとえば、医薬品/医療業界ではバイオ医薬品や高度な医療機器などのホットな分野が急速に成長している。ハイテク業界では人工知能、クラウドコンピューティング、ビッグデータなどの新興分野による牽引があり、エネルギー・化学業界は新エネルギー分野の急速な発展によって牽引されている。

これらの新興分野の急速な発展にともない、人材需要も相応に増加している。企業は優れたインセンティブを提供して人材を引きつけ、保持する必要がある。特に重要なポジションや中核人材については、企業の競争力を高めるためにより良い報酬措置を提供する必要があるだろう。

昇給率の変化をみると、不動産業

界がもっとも大きく下落し、前年比で1.6ポイント減少した。近年、不動産業界の昇給率は持続的に低下。これは市場需要の変化にともない、不動産業界が業績の低下や利益の減少に直面し、結果として業界の昇給空間が縮小したためと考えられる。

人員の昇給率：重要人員の昇給率は一般的な昇給水準の2倍であり、研究開発技術者の昇給率が各階層の人員の中でもっとも高い。

01 23年における昇進者および中核/優秀従業員の昇給率は約10%であり、一般的な昇給水準の約2倍。

昇進者や中核/優秀従業員は通常、企業内で重要な役割を果たし、高い価値と能力を持っている。彼ら

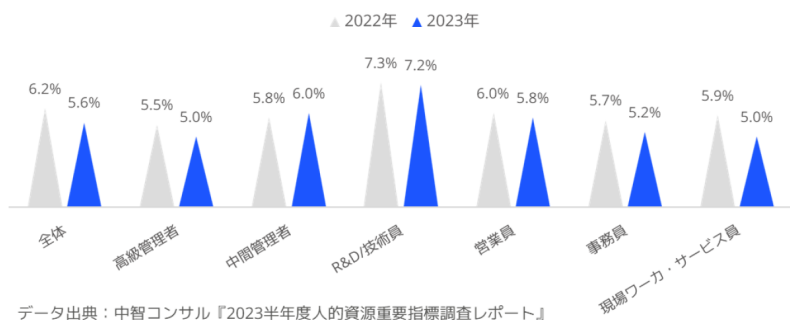
約2倍である。

一方で、昨年と比較して、全体の昇給率は低下している。これは市場の昇給率が全体的に下がっている背景下、各種人員の昇給空間が縮小されたためだ。ただし、重要な人員に対する昇給水準は依然として一般的な昇給比率よりも高くなっている。

02 中堅管理職の昇給率が上昇。研究開発技術者の昇給率が高水準。

異なる階層の従業員の昇給率は、企業が異なるグループをどのように奮起させるかを反映している。調査によれば、23年において、ほとんどの階層の従業員の昇給率は低下。中堅管理職のみがわずかな上昇を示している。中堅管理職は企業の戦略実行と組織における重要な力であり、

中智コンサル：階級別の昇給率



中智コンサル：対象者別の昇給率



中智コンサル調査結果発表	2023年昇給率	2024年昇給率	今後のデータ発表時間
自動車	5.0%	5.0%	10月18日
製造業	5.5%	5.4%	10月25日
エネルギー/化学	6.1%	6.0%	10月31日
ハイテク	6.2%	6.0%	11月
医療/医療	6.5%	6.4%	11月
金融	5.8%	5.8%	11月
建築	4.8%	4.7%	11月
不動産	3.6%	3.5%	11月

に対して差別化された昇給を行うことで、彼らが自身の長所をより良く発揮し、パフォーマンスを向上させ、より大きなビジネス価値を生み出すように刺激することができる。調査結果によれば、23年における昇進者と中核/優秀従業員の昇給率はそれぞれ10.0%と9.6%であり、両者は一般的な昇給水準の

昇給率の上昇はこのタイプの人材を奮起させ、企業の成長と経営目標の達成を支援するのに役立つ。

また、23年の研究開発技術者の昇給率は7.2%であり、他の階層の従業員よりも高い。これは技術革新が発展を牽引する状況で、企業が製品開発と技術のアップグレードに重点を置いているためであり、同時にこのタイプの従業員の獲得、奮起、および定着に対してより重点を置いているためだ。

第9回 四川省と雲南省で水力発電の出力不足が発生 電力供給危機が再発も影響は限定的

今年の夏、中国の多くの地域は異常気象に見舞われ、四川省と雲南省では高温と降雨不足のために水力発電量が前年比で減少した。四川省は6月に46.9%減少し、過去3年間で最低の水準となった。雲南省は4月と5月に2ヶ月連続で40%以上減少した。

今年の水力発電量の減少時期は前年よりも早かった。2022年、四川省と雲南省は6月からしか発電量の減少が見られなかったが、今年は4月から始まった。

中国のエネルギー構造では、火力発電のほかに水力発電がもっとも重要な電力源となっており、

そのうち、四川省と雲南省は中国で水資源がもっとも豊富な地域である。2022年、この2地域の水力発電量と設備容量はそれぞれ全国の42.7%と51.2%を占めた。

2022年夏、四川省と雲南省での水力発電量が不足し、全国的な電力供給の逼迫を招き、一部の地元工業企業や住民の電力消費に影響を与えた。2023年も、2022年と同じような状況になるのではないかと懸念されている。

ただ、去年の経験を踏まえ、今年のエネルギー需要・供給側の現状からみると、2023年は電力

供給の逼迫が起こったとしても、その影響は昨年より少ないと予想される。

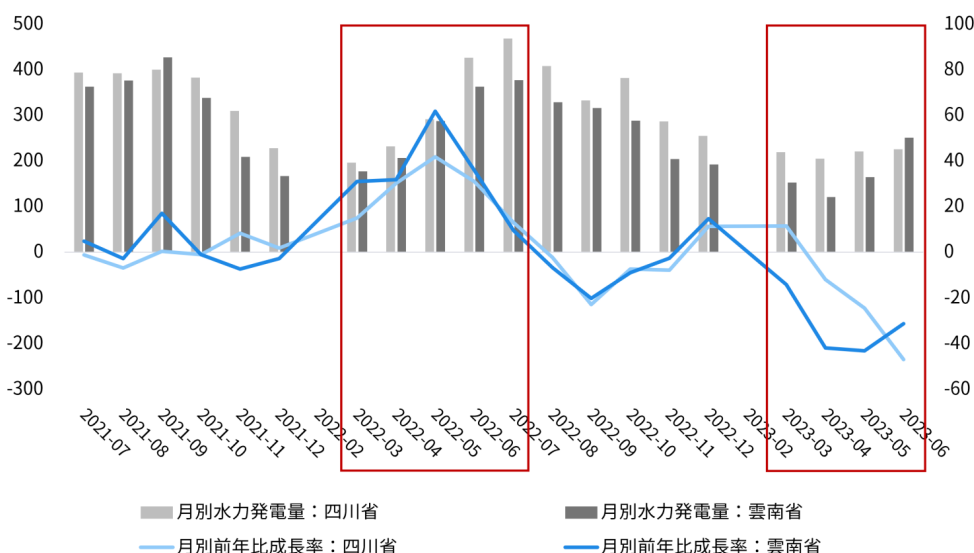
需要側では、国家統計局が発表した製造業PMIによると、4～7月には4ヶ月連続で基準値を下回り、製造業が低調だったため、今年の第二次産業(製造業、鉱業、建設業、電気・ガス・水の生産・供給業を含む)全体の電力需要は例年より弱かった。

供給側では、今夏には火力発電の回復力が強く、水力発電を補完する調整的役割を果たすのに役立った。

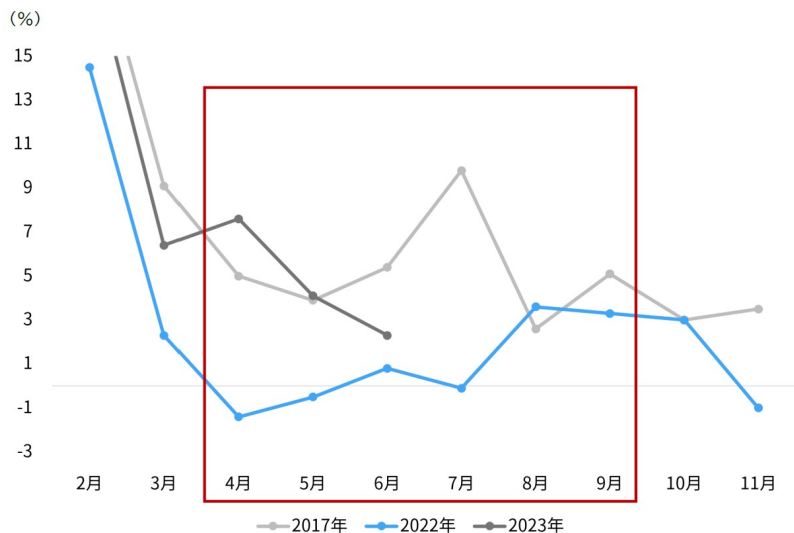
今年3月、生態環境部は炭素排

(図表1)四川省と雲南省の月別水力発電量と前年比成長率

(出所) CEIdata
注：1月と2月のデータは未公開



(図表2)2017年、2022年、2023年の第二次産業電力消費量 月別前年比成長率



出所：CEIdataを基にUzabase作成
注：1月のデータは未公開

出枠に関する新たな計画を発表し、排出枠を前年より5億トン減らした。同時に、政府は排出枠を超過した発電企業に対し、翌年から排出枠の50%まで前倒しできるようにする文書も発行した。

つまり、化石エネルギーの使用を抑制することは今年の政府活動計画の一部であることには変わりはないが、経済発展の方がより重要であるため、水力発電量の不足分を補う目的で化石エネルギーの使用を認めるということである。

しかし、電力供給の逼迫は今後しばらく続くかもしれない。新エネ

ルギー発電量と設備容量が大幅に増加する中、新エネルギー発電の不安定性と不確実性は電力系統にとって大きな課題である。エネルギー貯蔵の拡大や、バーチャルパワープラントのようなインテリジェントな手段を通じて、電力系統は徐々に新エネルギーに適応していくと予想される。

地域間送電モデルの下で、電力負荷側の地域は地元のエネルギー構造をより強靱にし、経済発展を守るために、エネルギー貯蔵やバーチャルグリッドなどの技術や産業の発展を促進することに特に意欲的である。

応募者増加支援サービス

RGF PLUS



少ない労力で
最大の効果！

1

オンライン企業説明会
開催・運営サポート

2

当社メディア総動員で
企業/求人魅力をPR

3

企業紹介動画の作成

4

キーマンインタビュー
動画/記事の作成

充実のサービスパッケージで

♪ 応募者数 UP!

♪ 内定承諾率 UP!

♪ 採用成功率 UP!

RGF Plusは無料のサービスです。
詳細のお問い合わせは下記まで

RGF Plusサービス係
prg@rgf-hragent.com.cn

思必達
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。



SPEEDAに関する詳細・資料請求はこちら

毎週中国ビジネスレポートを配信!

生態環境部はCCER管理弁法を発表、
CCER取引は年内再開の見通し

無料ダウンロードは
こちらから ⇒



評価を通じて
人材を育成する

AKMT
Management Consulting



お問い合わせ

明樂 (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

多くの企業が人事評価を行っていますが、その目的はいまだ公正な処遇や適切な配置に止まっています。

しかしマネジメントサイクルの一環としての人事評価の高次な目的は、業務や能力開発の課題を見つけて改善し、メンバーのモチベーションや能力を高めることによって、より大きな組織成果に結びつけることにあります。

では、人材育成につながる評価を行うために、大切なことは何なのでしょう？

1.適切な目標設定

適切な目標は人事評価の「出発点」となります。

適切な目標を設定することで本人のモチベーションを上げながら、さらに能力を伸ばすことが大事です。

適切な目標を設定するには、以下の3点を意識することが大事になります。

- 目標の連鎖

目標はすべて上位目標の達成に貢献しなければなりません。マネージャーが、まず上位組織の目標を理解した上で自組織の目標を設定し、さらにメンバーの個人目標にブレークダウンすることが基本です。

- SMART原則

設定された目標は、具体的

(Specific)、数値などで測定可能 (Measurable)、達成可能 (Achievable)、上位組織の目標に連鎖している

(Relevant)、期限が明確に設定されている (Time-bound) が必要です。

- 目標の難易度

個人の目標は、当人の役割 (資格・等級) に照らして、適度に挑戦的な難易度で設定すべきです。

「頑張っても達成できない目標」も「頑張らなくても達成できる目標」も、本人のモチベーション低下につながりやすく、個人の成長を得られにくくなってしまいます。



2.評価項目を明確に

評価者は、評価期間の最初から「評価項目」を意識して明確にする必要があります。

被評価者の職務に即し、今後とるべき行動を「どんな場面で、どんな行動を期待するのか」といっ

た具体的なレベルに落とし込み、被評価者とあらかじめ共有しておくことが大事です。

3.行動事実を把握する

評価のためだけでなくマネジメントの一環として、日頃から被評価者の行動を観察し、行動事実を把握することが重要です。

「できているから良い」とか「できていないから悪い」という観点だけでなく、「なぜできるのか、なぜできていないのか」の原因（背景）に注意を払い、日頃から被評価者の指導を意識した関わりをすることを心がけたいところです。

行動事実の把握では、以下4点に気をつけましょう。

- 行動の「結果」は取り上げない・・・成果とプロセス（行動）は切り離して考える
- 事実でないことは取り上げない・・・噂、憶測、印象などは排除する
- 評価期間外のことは取り上げない・・・過去の行動や評価を引きずらない
- 評価期間全体の事実を取り上げる・・・直近の行動や特定の事実に偏らないようにする

4.フィードバック面談を活用

被評価者が評価結果を知らない・納得しないと、本人のモチベーション向上も成長も果たせません。

評価結果とその根拠を本人に伝えるフィードバック面談の必要性は言うまでもありませんが、本人の能力開発につながるよう、個々人の特性（強み・弱み）、その原因や、どうすればさらに成長するのかを考えた上で、フィードバック面談を被評価者と次の能力開発のポイントを話しあう場にとより効果的です。

面談の際の留意点は以下の通りです。

- 事前にシナリオを作って、伝えるべきポイントを明確にする
- 落ち着いて自由に話せる環境を整える
- 評価者は良い聞き手となる
- 事実に基づいた具体的な指導をする
- 「正解」や「勝負」に拘らない

5.日常のコミュニケーションを意識的に

フィードバック面談の場だけでなく、日頃意識的に部下と話す時



間を確保しておくこと、部下との信頼関係が築きやすくなります。

業務連絡の際に別の気になっていることを尋ねたり、休憩時間のちょっとしたやり取りからメンバーの状態に気を配ったり、日常の機会をとらえてメンバーにかかわりましょう。

短くても質の高い会話をするには、“視点”を持って投げかけや応答をすることが有効です。

マネジメントにおいては以下の3つの視点を意識しましょう。

- 業務に関する視点
- 気持ちに働きかける視点
- その人自身が考えを深めるよう働きかける（内省を促す）視点

毎年せつかく時間やパワーを費やして人事評価を行っているわけですから、ぜひ「人材育成や社員モチベーションの向上」も視野に入れながら、「人事評価」というツールを最大限に活用していきましょう。



HR REPORT

2023年 第3 四半 期

第3 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。

BCG

How Generative AI Will Transform HR

AUGUST 2023

The impact of GenAI on HR | A fundamental transformation into a more strategic, value-added, insight-driven HR organization

Today: Self-service platforms, Automated processes, Transactions and operations, Strategy and analysis.

Future: Self-service platforms, Automated processes, Transactions and operations, Strategy and analysis, Enterprise partner.

Transformation enabled by: Dramatically increased self-service, Productivity and experience enhancements across line-of-service processes, Truly personalized and always-on delivery of HR services, A comprehensive data-driven talent ecosystem to power people decisions and workforce transformation.

Outcome: Increase in strategic roles supporting the business, including a specific role in transforming the enterprise.

Source: BCG analysis. Note: This graphic is for general purposes and does not represent the findings of any specific study.

How Generative AI Will Transform HR

【発表元】 BCG
【言語】 英語

最近、HR関連のレポートを探していると、生成AIをテーマにしたものがとみに増えていることを実感します。本レポートもそのうちの一つで、生成AIが人事業務の生産性を最大30%高める潜在力をもっているという説明がなされています。「生成AI変革を促進するための人事の役割」、「人事責任者が今できること」など、興味深い内容もありますので、目を通してみてはいかがでしょうか。

キーワード

生成AI

研修

MercerMarsh Benefits 招聘

美世仕员工福利(MMB)

2023年中国企業 福利全景调研报告

Business of World Relations

目录

01 福利设计

02 福利ROI

03 人才吸引力

04 福利趋势

05 福利挑战

06 福利展望

2023年中国企業 福利全景调研报告

【発表元】 Mercer Marsh Benefits ほか
【言語】 中国語

キーワード

福利設計

人材吸引力

福利ROI

BCG BOSTON CONSULTING GROUP

デジタル/生成AI時代に求められる人材育成のあり方

デジタル/生成AI時代に求められる人材育成のあり方

本日のプレゼンター

中川 正洋
Managing Director & Partner
生産性向上/デジタル/生成AI/HR/組織開発/人材育成

折茂 美保
Managing Director & Partner
組織・人材戦略/HR/組織開発/人材育成/デジタル/生成AI

デジタル/生成AI時代に求められる人材育成のあり方

【発表元】 経済産業省
【言語】 日本語

キーワード

生成AI

スキル要件

「使われる」タレマネシステム導入アプローチ ~効果的な活用のための「3つの視点」と「5つの経路」~

中川 正洋
Managing Director & Partner
生産性向上/デジタル/生成AI/HR/組織開発/人材育成

折茂 美保
Managing Director & Partner
組織・人材戦略/HR/組織開発/人材育成/デジタル/生成AI

「使われる」タレマネシステム 導入アプローチ

【発表元】 アクセンチュア
【言語】 日本語

キーワード

タレマネ

自律学習

拉勾招聘

2023年招聘市場 HR群体洞察報告

2023年8月

拉勾招聘大数洞察研究院

2023年招聘市場 HR群体洞察報告

【発表元】 拉勾招聘
【言語】 中国語

キーワード

招聘需求

技術人材

PICKUP

HR News

HRメディアを中心に
中国メディアが第3四半期に報じた
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
7月5日	2023年上半年新颁布和修改的劳动法律法规	HR价值网
7月13日	员工在公司厕所内吸烟遭开除获赔偿	HR案例网
7月17日	智联招聘发布二季度人才报告：招聘市场持续回升	经济日报
7月19日	前程无忧调研：2023高校毕业生工作机会多来自这些岗位	中国经济网
7月28日	产假期间无绩效工资？法律应为职场女性撑腰	中国青年报
8月10日	因受公司刁难无奈离职，职工有权索要经济补偿	中工网
8月18日	中国主要城市平均通勤时耗36分钟，职场新人通勤距离更长	澎湃新闻
8月22日	数字经济助全职妈妈“重返职场”	中国青年报
8月27日	试用期上班多次迟到被公司解雇 法院判公司无须赔偿	HR案例网
8月31日	急于开具离职证明，公司赔偿员工经济损失3.5万元	HR案例网
9月1日	Y公司的绩效管理案例分析	HR案例网
9月4日	一家小企业的绩效管理案例问题分析	HR案例网
9月6日	零零后职场新现象：如何看、怎么办	中国青年报
9月7日	关于无固定期限劳动合同，这个案例说清楚了	中工网
9月8日	发生劳动争议，微信截图成为关键证据	工人日报
9月9日	智联招聘报告：新型灵活就业职位工资更高 社保覆盖率下滑至19%	经济观察报
9月11日	案例告诉你劳动合同中的工作地点该如何约定	HR案例网
9月11日	报告：新能源汽车领域招聘需求快速上升	经济参考网
9月13日	报到上班、离职下班、回家哺乳这几类途中受伤，能否认定为工伤？	中国妇女报
9月17日	2023年最新社保缴费基数，定了！	HR价值网
9月20日	劳动者与用人单位双方均不能举证离职原因 法院如何判？	中工网
9月21日	给职场背景调查划出法治边界	劳动午报
9月21日	员工利用公司资源“干私活” 离职索要销售提成未果	工人日报
9月27日	没签劳动合同可以要求公司缴纳社保吗？	HR案例网
9月27日	激活新动能，共赴新职场：我的“新工作”	中国网科技
9月27日	脉脉高聘发布职场人中秋福利调查	中国青年网

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
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/2023年10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