

求人/求職者動向

## 複数の要因が重なり 人材投資が慎重化した23年

中智諮詢 HR Advice

## 在中日系企業の人材戦略とトレンド

「人材の活力」を引き出し  
「人材の能力」を引き上げ  
「人員の効率」を向上させる

連載

SPEEDA China 中国経済トレンド

第10回 2024年の中国経済とビジネスチャンスの展望

連載

変化する時代の人材づくり

組織の「定期健診」－組織診断

上海晶之道企业管理咨询有限公司

## 複数の要因が重なり、人材投資が慎重化した23年

第4四半期の求人数は16%減  
通年では15%減

23年第4四半期(10~12月)に当社が委託を受けた求人数は、前年同期比16%の減少。足下の中国経済のキーワードとなっている「需要不足」は、日系企業の人員需要にも及んでいる。

興味深いのは、給与が高額になるスキルや経験が豊富な人材の募集は堅調なことだ。外部環境の良し悪しにかかわらず、求人数はそれほど上下せず、一定のニーズが生まれつつけている。

なお、23年通年の求人数は、前年同期比15%減。春先にはコロナ禍からの景気復調が強く期待され

ており、求人数も景気と足並みをそろえて、21年程度に回復するものと見込んでいたが、ふたを開けてみれば、予想とは大きくかけ離れた結果に。

中国経済の先行きが不透明なこと、先端分野を中心にデリスキングが意識されやすいことなど、複数の理由が重なって、この1年、日系

企業の投資意欲は低迷を続けた。人材への投資にも消極的な企業が多かったことが、求人減の主な要因となっている。

投資意欲は今のところ浮上のきっかけがみえないが、厳しい環境でも、多くの企業が引き続き中国市場を重視しているのは変わらないことから、24年の状況が23年を大幅に下回るとも考えにくい。

求職者の動きに目を移すと、23年は、これまではあまり見ら

れなかった動きが続いた1年だった。

際立っていたのが、募集中の求人に対する総応募数の推移だ。例年、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が、23年は第1四半期をピークに右肩下がりに。第2四半期を境に、求職者の転職に対する意欲が急速にしぶんだようにもみえる結果だ。

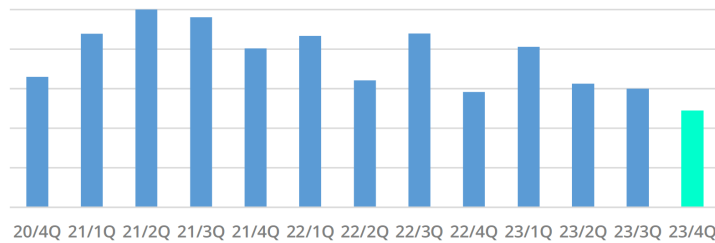
たしかに、転職をしても(多くの

求職者にとっての)目的である待遇改善が実現しづらい環境なので、求職者の足が硬直化しているという現実はある。ただ、総応募数の落ち込みは、企業側の求人要件が厳しくなったことにも原因を求めることができよう。

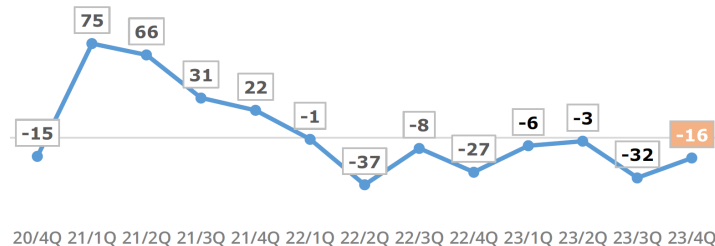
その中で、新卒、第2新卒人材に関しては、他の年代にくらべて積極的に求職活動を行っているため、多くの選択肢の中から将来性ある人材を採用できる状況になっている。

### 中国大陸拠点 求人の動向

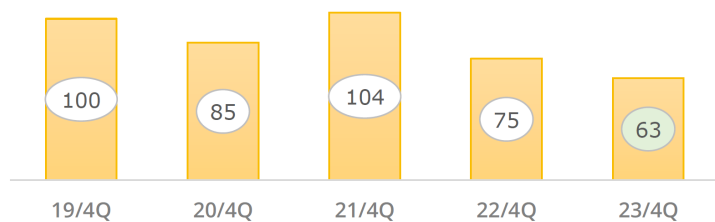
<四半期求人数の推移>



<前年同期比伸び率推移> ※単位=%



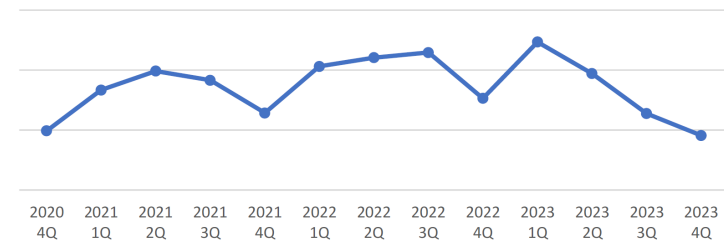
<コロナ前後比較> ※19年4Qの求人数=100



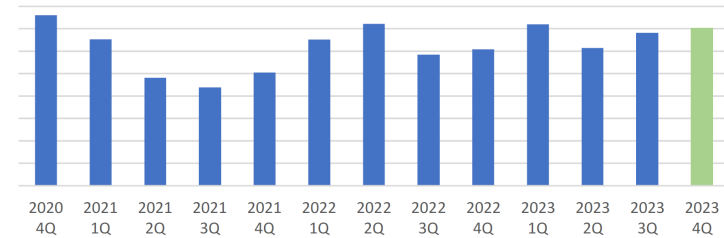
中国大陸拠点=当社上海、北京、天津、蘇州、広州、深圳拠点

### 中国大陸拠点 求職者の動向

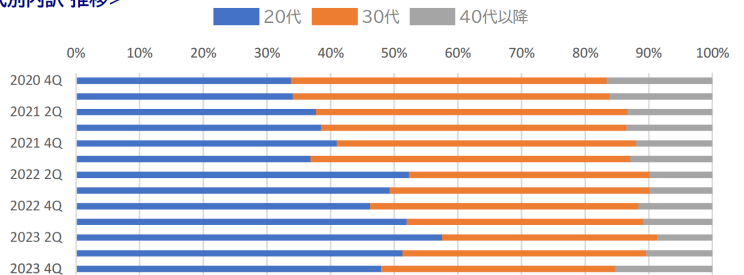
<募集中の求人に対する総応募数の推移>



<内定者が応募から内定までにかかった日数 平均の推移>



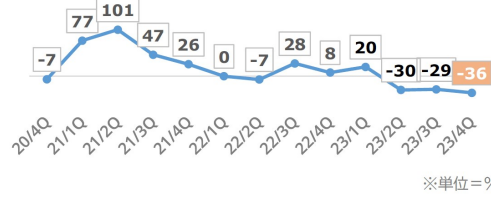
<内定者の年代別内訳 推移>



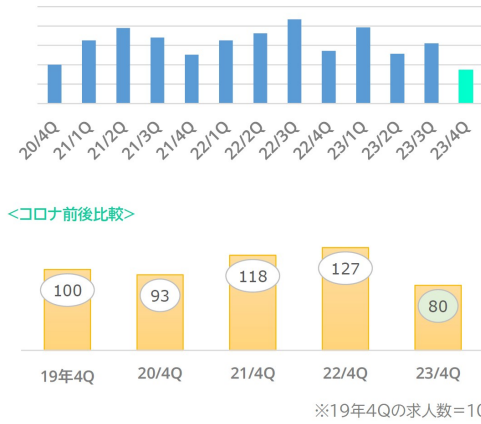


自動車/自動車部品

<前年同期比伸び率推移>

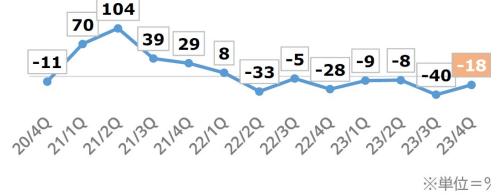


<四半期求人数の推移>

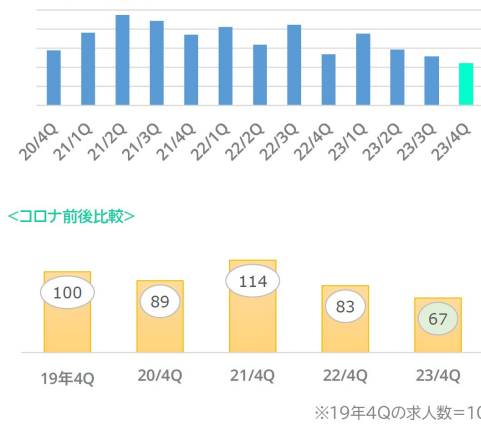


電機/電子部品

<前年同期比伸び率推移>

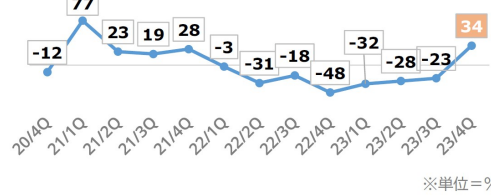


<四半期求人数の推移>

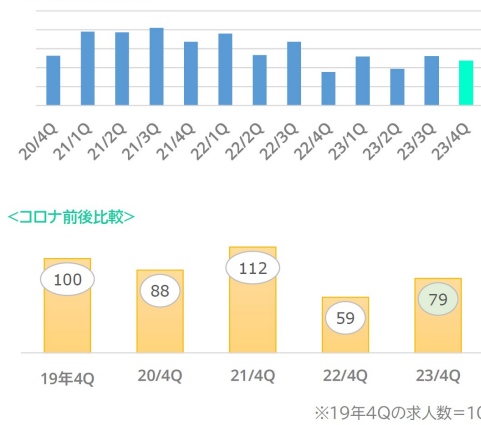


金属

<前年同期比伸び率推移>

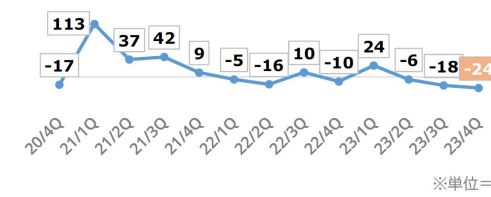


<四半期求人数の推移>

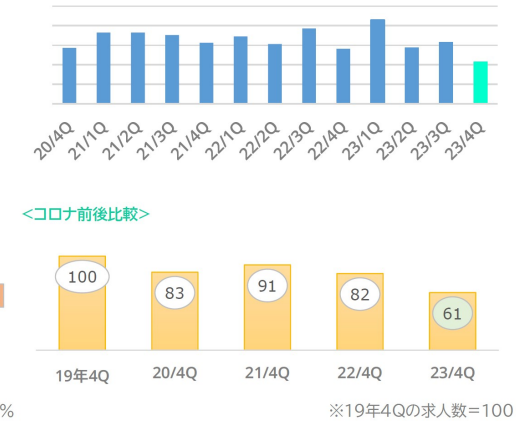


化学

<前年同期比伸び率推移>

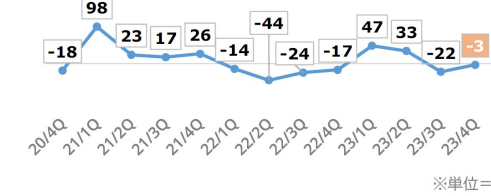


<四半期求人数の推移>

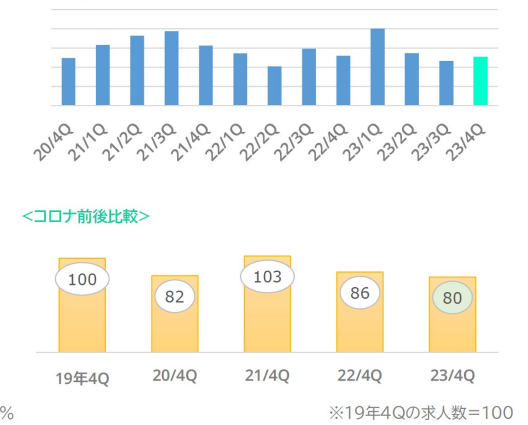


医薬/医療機器

<前年同期比伸び率推移>

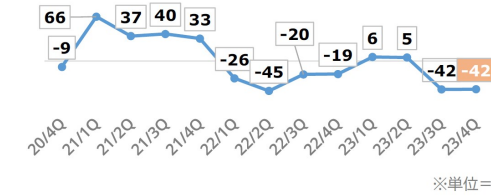


<四半期求人数の推移>

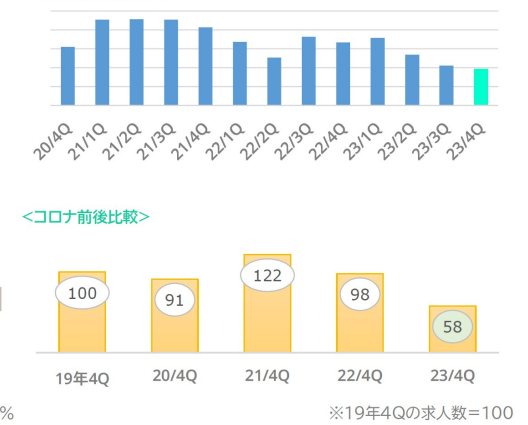


IT/通信

<前年同期比伸び率推移>



<四半期求人数の推移>





金融

<前年同期比伸び率推移>

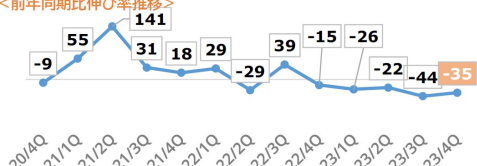


※単位=%



物流

<前年同期比伸び率推移>



※単位=%



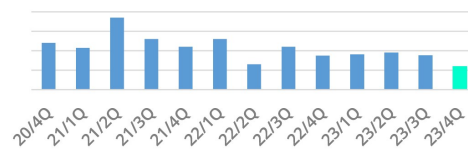
その他サービス

<前年同期比伸び率推移>

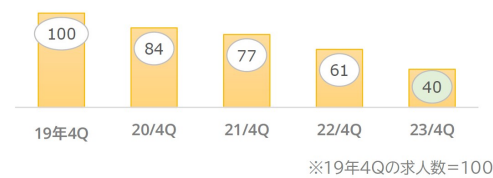


※単位=%

<四半期求人数の推移>

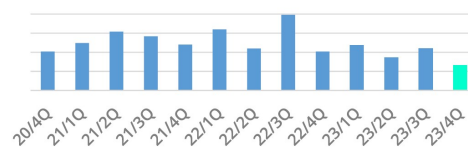


<コロナ前後比較>

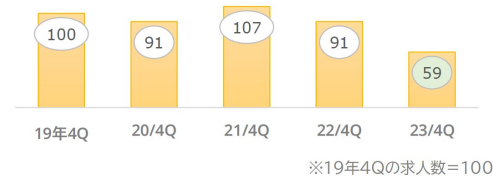


※19年4Qの求人数=100

<四半期求人数の推移>

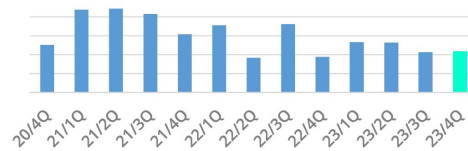


<コロナ前後比較>

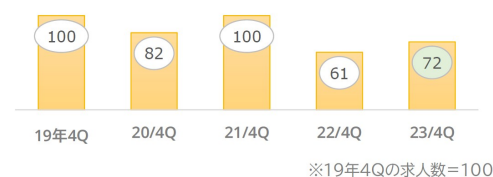


※19年4Qの求人数=100

<四半期求人数の推移>



<コロナ前後比較>



※19年4Qの求人数=100



# HR REPORT

## 2023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。

### AI在企业人力资源中的应用白皮书

【発表元】 易路  
【言語】 中国語



人事でのAI利用は、他の職能部門よりもはやく進んでいる印象がありますが、実際のところ、企業はAIをどのようにHR業務に活用しているのかが気になるところです。本レポートでは、化粧品会社「完美日記」によるAIを利用した募集人材の要件・条件最適化の事例、シーメンス社のAI面接事例、テンセント社のAIによる従業員福利の最適化事例など、主に中・大型企業のAI活用事例が多数紹介されています。

キーワード

- 生成AI
- 活用例
- 薪酬管理
- 績效堤昇

### 2024年薪酬の潜力 全球薪酬管理调研

【発表元】 ADP  
【言語】 中国語

キーワード

- 平衡薪酬
- 成本効率
- 員工體驗



### 今こそ企業が向き合おうべき 「若者の孤独」

【発表元】 野村総研  
【言語】 日本語

キーワード

- 孤独対策
- 自己有用感



### 2023年度雇用政策研究会 中間整理「新たなテクノロジーが雇用に与える影響について」

【発表元】 厚生労働省  
【言語】 日本語

キーワード

- 生成AI
- 自動化



### 採用サイトのコンテンツ開発・リニューアルを考える

【発表元】 日経BPコンサルティング  
【言語】 日本語

キーワード

- 採用サイト
- コンテンツ

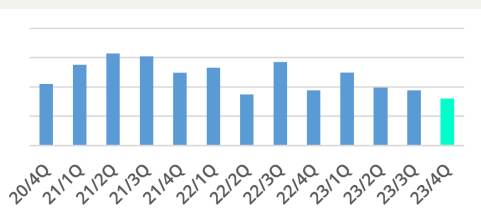


## 華東地区

Huadong

**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。景気に明るさが戻らないなかで、企業の採用意欲の冷え込みは続いた。この半期(23年第3四半期、第4四半期)をあらためて振り返ってみると、企業がここまで採用に慎重になるのは、リーマンショック以来初めてといえるかもしれない。

### ▼ 華東地区の求人数推移



華東地区總監  
陳 雅楠



厳しい状況は第1四半期も変わらないとみられるが、それでも一部の人材に対するニーズは強い。なかでも、「国潮」トレンドの後押しもあって、中国系企業がさまざまな業界でプレゼンスを高めていることから、中国系企業との関係性を強化できる人材や、中国系企業と競うための施策企画力を備えた人材の引き合いは、これまで以上に強くなっている。

このようなスキルの有無は、求職者がより良い転職を実現できるかどうかのポイントともなっている。

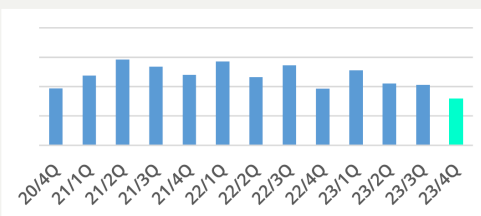
## 華北地区

Huabei

**北**京の第4四半期求人数は、前年同期比ほぼ横ばい。電機業界、サービス業の求人増加がIT、医療などの業界の求人落ち込みをカバーする形となった。北京では23年通年でも、ほぼ22年と同じだけの求人委託を受けることができている。

一方、天津の求人数は、昨年1年を通して低調に推移した。求人に対する求職者の応募数もなかなか伸

### ▼ 華北地区の求人数推移



華北地区總監  
劉 振宇



びない。企業にとっても、求職者にとっても、「現状維持」が、今の天津を表すキーワードになってしまっている。

北京と異なり、天津には日系のサービス業企業の拠点や製造業の販社機能がありなく、反対に製造業の生産拠点多い。この分布の問題に、前号でも言及した日系新車販売台数の伸び悩みという要因が加わって、2都市の間に温度差が生まれているようだ。

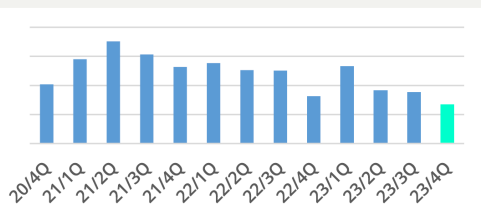
## 華南地区

Huinan

**人**的費用をなるべく抑制しようとする企業が多い状況は、第2四半期から変わっておらず、華南地区の第4四半期求人数は、前年同期比17%の減少となった。

当社は、第4四半期に、人事・採用に関する企業向けアンケート調査を実施した。特に注目したいのは2023年の離職率についての結果で、回答企業の半

### ▼ 華南地区の求人数推移



事業部執行總裁  
華南地区總監  
森 大尚



数以上が「離職率が3%以下」と答えている。過去の調査と比較しても、足下で離職率が低下しているのは明らかだ。年が明けても24年上半期の採用計画がはっきりしない企業が少なくないのは、離職率の低下も一因となっている可能性が高い。

今四半期も欠員補充需要は縮小し、増員募集は勢いを欠く形で推移するとみられる。潮目が変わるまでには、もう少しの時間が必要になりそうだ。

## 日本人求職者

Japanese Jobseekers

**昨**年は、年初に入国時の隔離義務撤廃など水際措置の緩和があった直後、日本人に対するビザ発給停止があり、それが短期間で解除されたかと思えば、コロナ禍以前のようなノービザでの短期滞在は再開されずと、人の往来の面で状況が二転三転した1年だった。ノービザでの短期滞在は、ビジネスの利便性向上はもちろんのこと、企業の日本人採用の円滑化にもつながるため、一刻も早い再開が期待される。

ボトルネックは残ったものの、両国間の往来がしやすくなったことの影響は大きかったようだ。23年通年の日本人募集求人数は、20年以降ではもっとも多かった。第4四半期だけを見ると、求人数が前年同期比でほぼ横ばいになっているのが気かりではあるものの、ここまでのところ、日本人需要は景気の

停滞に逆行するような形で、推移が続いている。一時は減少した日系企業による日本人募集も、第3四半期以降、増加に転じた。

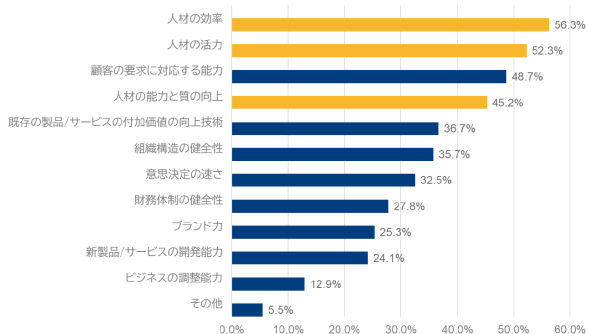
第4四半期の求人俯瞰してみると、キーワードとして浮かび上がってくるのは、「生産性向上」「省人化」「スマート化」か。研究開発や生産管理、生産技術といった技術職人材に対するニーズが強い。

ジャパンデスク責任者/總監  
陳 惠芬



「人材の活力」を引き出し  
「人材の能力」を引き上げ  
「人員の効率」を向上させる

企業の競争力向上のために強化が必要な内容



中智コンサルティングでは、中国に進出している526社の日系企業を対象に、「中国市場への展開と人材戦略に関する調査」を実施しました。調査結果によると、約6割の企業が中国市場を重視し、中国での事業展開に積極的な姿勢を示しています。企業は、中国事業が成長し、成熟するにつれて、ビジネス活動における人材の価値が高まっていると考えており、人材の重要性が特に強調されています。その中でも、「人員の効率性」「人材の活力」「人材の能力と資質」の向上は、企業の総合競争力を引き上げるために重点的に強化すべき内容として捉えられています。

### 1. 人員の効率向上

経営学の大家ピーター・ドラッカーは、「経営の核心は効率を高めることではなく、効果を向上させることである」と述べています。環境が変化しつづける中で、多くの企業は、従業員がビジネスで本当に重要なことを認識し、リソースを集中させるように支

力、さらには効果向上を担保するための適切な評価メカニズムと報酬制度が必要であることを示しています。

人員の効率向上のため、企業は改善策を多角的に取ることがあります。調査結果によると、36%の企業が5つ以上の側面から人員の効率向上を図っています。具体的なアプローチとしては、6割以上の企業が、まず「報酬や評価の仕組みを最適化して、自発性を引き出す(64%)」、「人員配置提供することでチームの能力を向上させる(60%)」という改善策を優先して選択しています。

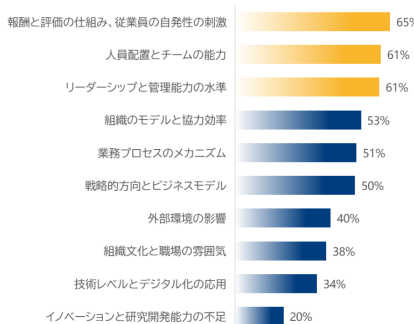
### 2. 人材の活力向上

日系企業の事業の高度化と転換にともない、企業が注目している人材に関する課題は、「個人やチームのモチベーションを引き出す」「問題解決

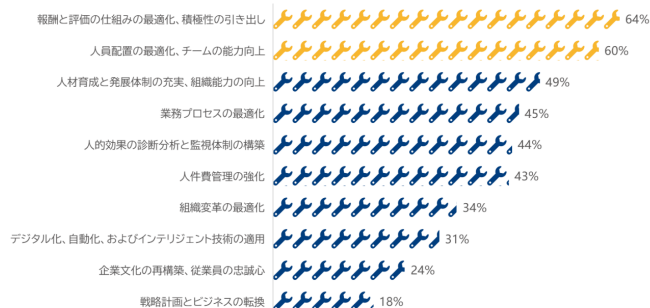
援する必要があると認識しています。

調査によると、人員の効率に影響を与える要因の中で、上位3項目は「報酬や評価の仕組み」「人員配置とチームの能力」「リーダーシップとマネジメントの能力水準」でした。これは、効果を向上させるためには適切な役割分担、従業員自身の能力と管理者のマネジメント能

企業の人員効率に影響する要素



企業が人員効率向上で着手する項目



と目標達成への情熱を従業員にもたせる「企業の変革とイノベーションを推進する」ことです。

調査によると、企業は人材の活力向上において、従業員の成長とモチベーションに重点を置き、企業文化の構築や組織プロセスの合理性をあまりかえりみない傾向があります。開放的で包容力のある企業文化は、従業員の安心感につながり、イノベーションにチャレンジしようとする土壌になります。同時に、企業のバリューチェーンにもとづく科学的かつ合理的な組織プロセスは、情報の円滑な共有につながるため、従業員が作業の進捗状況をよりよく把握し、不要な消耗を減らし、リソースを最適化するのに役立ちます。

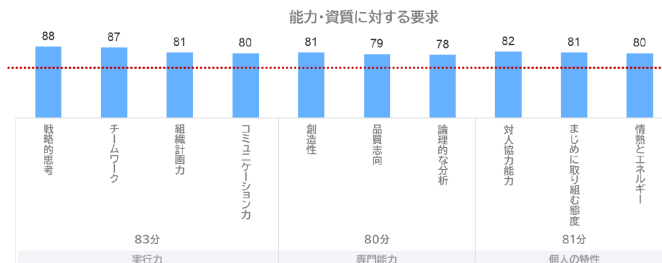
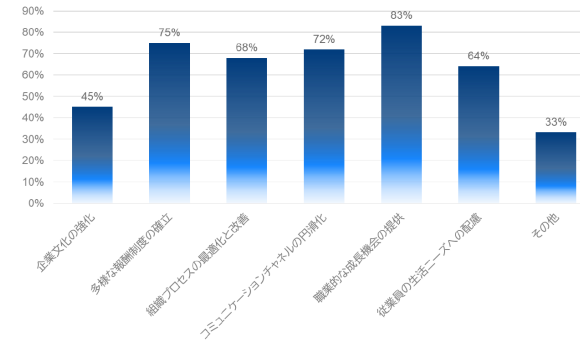
### 3. 人材の能力と資質

本調査では、企業が考える「今後3年でもっとも欲しい人材に必要な10の能力と資質」についても質問をしました。

結果をみると、企業は従業員に対して「実行力」「専門能力」「個人の特性」の3つの側面が高い水準を要求しています。特に実行力の中の「戦略的思考」と「チームワーク」に対する要求は非常に高く、どちらも85ポイントを上回っています。

市場環境が常に変化する状況では、全体的な視点で内外の要因やリソースを総合的に考慮しながら、最適な配置を行い、目標達成の戦略を考えることが、機会と課題をとらえるための非常に重要なポイントとなります。そして、それはチームメンバーの共同作業、協調、相互サポートなしには実現できません。

専門的な資質に関しては、もともと品質志向が高い日系企業が、創造性と革新を重視しはじめていることがわかります。日系企業は差別化を図るために、持続的な改善と革新が



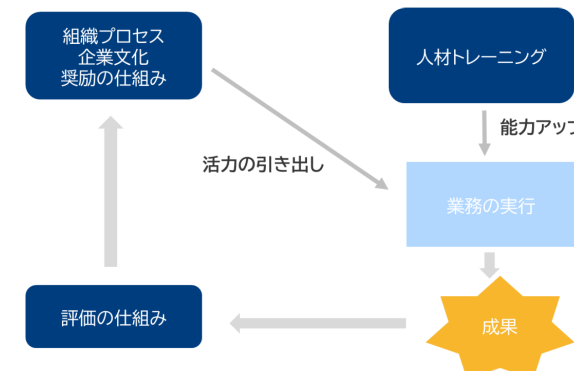
重要であると考えています。

### 総括

「人員の効率性」「人材の活力」「人材の能力と資質」の向上は、企業の総合競争力の拡大につながります。これらの要素はたがいに影響しながら、たがいを補完しあうものです。企業は効率的かつ合理的な組織プロセスの確立、開放的かつ包括的な企業文化の構築、報酬および評価メカニズムの最適化によって「人材の活力」を引き出すことができます。ま

た、トレーニング、昇進、配置などの手段を通じて「人材の能力と資質」の向上を支援すれば、業務の実行力や業績の生産性を向上させ、結果として「人員の効率性」を全体的に向上させることができます。

業務戦略、人材戦略、および中国の従業員の成長・発展を組みあわせながら、管理制度を最適化し改善すれば、おのずと従業員の活力を引き出し、その能力を向上させ、企業のコア競争力を向上させることができるはずです。



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10回 2024年の中国経済とビジネスチャンスの展望

### はじめに

2023年末、SPEEDAは上海・陸家嘴で「第四回SPEEDAビジネスサミット」を開催。「2024年の中国経済はどうなっているのか？企業にとってどのようなビジネスチャンスがあるのか？」というテーマで、中国経済における各業界のプロフェッショナルをご招待し、上記のテーマについてともに議論しました。

本レポートは、サミットで共有された皆さまのご意見をベースに、最新の情報やデータを加えて編集したものです。

### 1. 投資環境

～外資企業の投資スタイルが変化、新技術・新製品の初投入市場として急速に発展～

外資企業の中国への投資スタイルは過去10年で大きく変化しました。2015年～2016年以前は外資主導の自動車メーカーが中国市場に投資する主な目的は、1)販売チャネルの獲得、2)低コストの製造拠点の構築、3)中低価格帯の製品ラインの補完、という三点が挙げられました。

しかし2015年以降、世界の主要な自動車メーカーが相次いで中国にデザインセンターを開設。多くの外資系部品メーカーも新製品の主

要工場を中国に設け、コスト競争力を高めるだけではなく、新製品を最速で市場に投入するサイクルを確立しました。昨今の目まぐるしく競争の激しい市場環境において、業界トップ企業がグローバルで主導的な地位を維持するうえで極めて重要であるため、2024年、外資系自動車メーカーの対中国投資は更に拡大の傾向が続くと思われます。

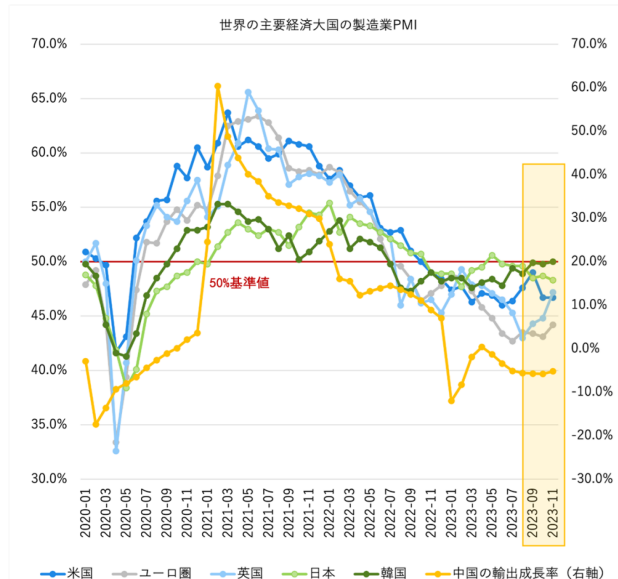
### 2. 米中デカップリングの影響と対外貿易の見通し

(1) 中国の外商政策は米中デカップリングの悪影響を受けず、最先端技術の応用範囲は広い

最先端技術分野における中国の展望について、SPEEDAは「中国は技術面ではまだキャッチアップの段階にあるが、中国の優位性は幅広い応用シーンと積極的で適応力のある技術主導型企業にある」と考えています。

生成AI分野では、ChatGPTの2022年11月発表からわずか1年

(図表)世界主要経済圏の製造業PMIと中国の輸出成長率の比較



(出所) 税関総署、Datayes  
注：中国の輸出成長率は当年度の米ドル建て輸出額の前年比増加率を指す。

で、中国における独自のAI大規模言語モデル製品を発表する企業が続き、各分野での商業利用が急速に進みました。

(2) 中国の輸出は2024年に回復する見込み、「一帯一路」諸国との貿易が深化する

図表に示すように、中国の輸出成長トレンドは主要な経済圏のPMI指数と強い正の相関関係があります。2023年8月から9月にかけて、ユーロ圏、英国、韓国のPMI指数が回復。これは現地の製造業景気の向上を示し、これにより中国の輸出規模の回復に好影響を与えることが予測されます。

中国の輸出回復を支えるもう一つの重要な要因は、「一帯一路」構想が地域協力を持続的に促進していることです。國務院新聞弁公室によると、中国「一帯一路」沿線諸国との輸出規模は持続的に拡大、2013年から2022年までの平均年間成長率は6.4%となりました。「一帯一路」構想は、今後中国が成熟した生産能力を海外に輸出するための重要な手段となります。この中には、従来の鉄道・橋梁建設プロジェクトだけでなく、より多くの新エネルギープロジェクトも含まれます。

### 3. 消費回復の見通し

(1) サービス消費の増加は継続、国内観光が観光市場をけん引

全体的なマクロデータから見て、現在、中国の居住者の消費行動は所得期待の影響を強く受けています。雇用状況の不安定性と不動産のリスク要因が組み合わさり、一般的な市民はより合理的に消費する傾向にあります。

しかし、長期的には、現在の不動産

業界で新たな発展モデルに向けた変革が進み、2024年のサービス消費は引き続き高い成長を続ける可能性が高いと考えられます。

また、2023年11月末、中国は6か国に対し一方的なビザ免除政策を発表。来年のインバウンド観光市場をけん引し、サービス産業の加速的発展を促進する狙いがあると見られます。

(2) 市場セグメントに焦点を当て、パーソナライゼーションが消費高度化のトレンドをリードする

多くの消費財分野で、個々の製品に対する顧客の「パーソナライゼーション」志向が見られます。

SPEEDAでは、11月末発表の「2023年『ダブル11』」分析報告書においても、製品の品質やデザインにパーソナライゼーションが反映されると同時に、マーケティング・コンテンツに対する消費者の嗜好の違いに対応するため、マーケティングチャネルにも多様性が反映されている、との見解を示しています。

### 4. 展望：2024年に安定の中で前進を求める

12月8日、中国共産党中央委員会政治局は2024年の経済作業についての会議を開催しました。来年はまず、「稳中求進(安定の中で前進を

求める)」ことを堅持すると提案しました。これは今年3月の两会(全国人民代表大会、全国政治協商会議)で打ち出された一般的な基調を引き継ぐものです。ただし、この基盤の上で、今回の会議では「先立後破(先行して新しいかたちを作り、その後に古いものをなくす)」と計画がさらに打ち出され、「積極的な財政政策を適度に強化し、質と効率を高める」ことが明確にされました。

そこに込められたシグナルについては、来年はまずカーボンニュートラル、新エネルギー車、工業デジタル化など、すでに一定規模が形成される新興分野への政策支援を継続し、経済成長の柱を形成する(進めることで安定を促す)こと、その後、不動産など供給側にリスクのある分野を対象に管理する(先行して新しいかたちを作り、その後に古いものをなくす)ことが考えられます。

財政資金と支援政策は、研究開発活力のある民間企業や外資系企業を優遇し、産業構造の高度化につながる事業への投資を削減する可能性が高い(質と効率を高める)見通しです。

SPEEDAは今後もこうした市場動向を追跡し、中国に進出している外資系企業に対し、中国ビジネスに関する深い洞察を、詳細かつタイムリーにご提供してまいります。

ON DEMAND RECORDING

思必达  
SPEEDA

日本のグローバル企業はどのようなリサーチを通じて変化の早い中国市場に対応しているのか

「実例紹介」丸紅中国が年間約300本のレポート・情報提供を行っている秘訣とは

Update!

Our Business Development Way

鈴木 貴元 氏

丸紅(中国)有限公司  
経済研究チーム長



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

人は定期的な健康診断を通じて、健康であるかどうか、どこに問題があるかを把握することができます。同じように、組織の健康度を定期的に知るための手段として、「組織診断」があります。

### 1. なぜ組織診断は必要なのか？

企業として、漠然とした問題意識があっても、具体的にどこに手を付ければ改善できるかわからない場合も多いでしょう。

例えば、

- エンゲージメントを高めたい
- 理念や方針を浸透させたい
- 縦割り組織を打破したい
- 世代間ギャップを解消したい
- 離職率を減らしたい

こんな時は、組織診断の出番です。組織診断とは、構造化された設問により組織コンディションをはかり、組織状況を数値などで可視化し、問題箇所を特定して改善サイクルを回す施策です。

### 2. 組織診断はどのように実施されるのか

以下5つのステップで、組織の「状況把握」から「改善」までのサイクルを回していきます。

#### 1) 設計・準備

社員のエンゲージメントを「満足度」「誇り度」「推奨度」にてスコアリングし、影響する要素を

「仕事」「協働」「上司」「制度」「経営」5つの観点から18の категория (図表1) で構造的に分析ができる設問を用意します。

#### 2) アンケート回答

社員へ説明を実施後、ユニークURLを発行し、アンケートを取ります。アンケートにはオープン形式とクローズ形式があります。

#### 3) 診断結果報告

診断実施側がレポートを提出し、企画者向けの報告会を実施します。レポートには、全体・集計値・属性別・回答RAWデータが含まれており、これらの内容に基づいた分析結果が報告され、改善すべき箇所が特定されます。

#### 4) 改善取り組みを決める

報告会の後、社内にて経営管理層向けの共有会やワークショップを実施し、改善について「共有と対話」の場を設け、参加者の見解を共有し、課題認識の共有化と改善計画をまとめます。

#### 5) 報告及び追跡

ワークショップで合意した内容を社内でも共有し、改善の取り組みをスタートします。

この後、四半期ごとにパルスサーベイ、もしくは個人の行動を観察する360度サーベイなど、組織診断と連動したサーベイを実施すると、経過観察ができます。

このようなフローで、組織の課題を特定して改善のサイクルを回していきます。

(図表1) エンゲージメントスコア 18のカテゴリ

エンゲージメントスコア (3設問: 満足度、誇り度、推奨度)				
仕事	協働	上司	制度	経営
① 理解しやすい目標	⑤ 規律ある仲間	⑩ リードする上司	⑫ 良好な執務環境	⑮ 会社や仕事の将来性
② 主体性の発揮	⑥ 力を合わせる仲間	⑪ フォローする上司	⑬ 納得感のある人事	⑯ 会社の理念
③ 適度なストレス	⑦ 共に成長する仲間	⑫ 育成する上司	⑭ 業務プロセス	⑰ 会社ビジョン
④ 成長実感	⑧ 風通し			⑱ 経営者への信頼

### 3. 組織診断実施する際のポイント

#### 1) 組織の課題を把握しやすい「属性」及び「設問」設計

企業の状況とニーズに合わせて、部署・地域・階級などによる「認識の差」が生まれている境界について仮説を構築して、属性の項目設定、構造化された設問設定をすると、組織の課題が特定されやすくなります。一言で言えば、「手軽ながら本格的なシステム」が大事です。

#### 2) 共有と対話の場を活用

組織診断の目的は、低い点が見つけた組織や人を探す「犯人捜し」ではなく、診断結果で特定した問

題を関係部門へ展開し、改善していくことです。

ただし、診断レポートの理解や認識の違いがある場合、どうしても責任の押しつけあいになる場合があります。その場合、診断実施側が第三者の立場で「会話の場」に参加し、参加者たちが当事者意識を持って課題を捉えられるような「視点転換」(図表2)のサポートが有効な手段となります。

#### 3) 組織診断を軸に改善サイクルを構造化する

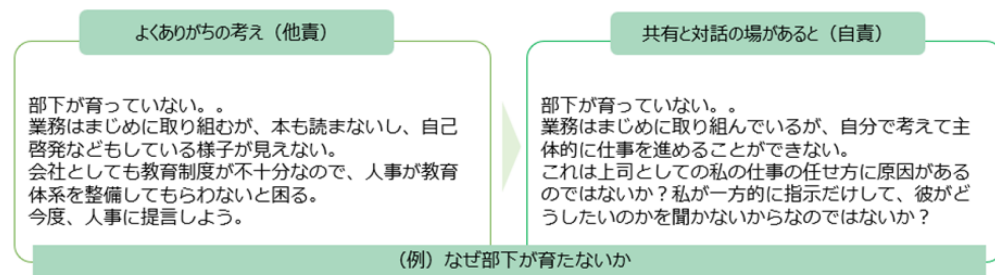
組織診断を一過性のものにせず、これを軸に、課題発見から打ち手の特定と効果検証までを構造化し、持続的に改善サイクルを回すことが「真の組織改善」につな

がります。

例えば組織診断の結果を活かして、上司の行動を360度サーベイで特定し人材開発の課題を明確にする、モデル行動を特定して一般化し他の管理職へ横展開する、回答者負担をへらしたパルスサーベイを四半期ごとを実施し、効果検証を実施する、などの活用が考えられます。

組織診断は、組織の現状を評価し、問題や課題を特定・改善するための有効なツールです。定期的な組織診断と持続的な改善サイクルを通じて、組織の健全な成長と持続的な成功を実現していきましょう。

(図表2) 当事者意識を持って課題を捉える「視点転換」





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9日	从“上岸”到“入门”职场新人如何顺利度过试用期	中国青年报
10月16日	如何激发团队动力，打造积极高效的团队？	Hrflag
10月16日	绩效考核不合格可以解除劳动合同吗？	HR案例网
10月16日	职场社交让内向人备受困扰，有必要改变吗？	工人日报
10月18日	劳动合同过期了十五天，有企业为此赔了6万元！	HR案例网
10月23日	“撸猫福利”成职场新风尚 折射企业文化与时俱进	东方网
10月24日	Nike大中华区将实行四天工作制，且薪酬不受影响引发热议	Hrflag
10月26日	“AI面试官”解锁求职新体验：打破时空限制 缓解“社恐”焦虑	消费日报
10月27日	智联招聘报告：最佳雇主企业更重视企业数字化转型	中国发展网
10月30日	员工辞职很任性马上走人 造成的损失要赔偿	HR案例网
11月13日	字节高薪聘请人力数据分析师，HR决策的未来是否就藏在数据洪流中？	Hrflag
11月13日	全球CHRO面对生成式AI的不确定性的挑战与机遇	Hrflag
11月15日	专家：员工试用期企业也不能随意“炒鱿鱼”	法治日报
11月16日	94.7%受访应届生希望企业招聘内容尽量客观具体	中国青年报
11月18日	员工离职前可以删除电脑资料吗？专家解读	中国经济网
12月1日	远程代考为何成为线上招聘“隐秘的角落”	中国青年报
12月2日	五成职场人有兼职，下班回家做副业行不行？	中工网
12月5日	如果职场人来解读“2023年十大流行语”	工人日报
12月12日	丰田的组织韧性与苹果的组织创新	Hrflag
12月19日	职场成“训练场”80%企业将“再培训”排HR工作首位 员工直呼“懂我”	中国网科技
12月20日	2023年新颁布和修改的劳动法律法规	HR价值网
12月22日	一项调查显示超九成受访职场人士对工作有倦怠感，该如何缓解？	工人日报
12月27日	“懂AI”也是职场竞争力	南方日报
12月28日	下雪天交通拥堵致上班迟到 员工被扣工资合法吗？	中工网
12月28日	工事工评   企业“花样”考查员工，为何不可取？	中工网
12月28日	2023 职场人最关心的权益	工人日报

### RGF中国とPwC中国 共催セミナーを実施

12月20日、「人的資源の活性化と労働生産性向上の考え方」と題したセミナーが、RGF中国とプライス・ウォーターハウス・クーパーズ（PwC）中国・日本企業部との共催で開催されました。

幅広い業界から参加者が集まったこのセミナーでは、RGF中国・事業執行総裁の森大尚が「中国人材市場の動向と日系企業が抱える人材課題」と題して、足下の労働市場の傾向についての説明を行い、PwC中国からは、企業が中国事業の発展にともない新たに直面している課題、およびその対応策についての解説と、人事分野における労働生産性向上のアプローチについての解説が行われました。

RGF中国では、今後もさまざまな形でお客様に有用な情報をお届けしてまいります。



### 人材コンサル会社AKMTが 上半期の公開研修を発表

本誌に「変化する時代の人材づくり」を連載中の人材マネジメントコンサルティング会社AKMT（上海晶之道企業管理諮詢有限公司）が、24年度上半期の公開研修コースを発表しまし

た。一般社員、人事、営業、そして管理者向けに幅広いコースをラインアップ。お申込み、お問い合わせは、明楽（kensyu-toiawase@akmt-mc.com）まで。

番号	研修名	対象層	日程
①	<b>有効な目標設定と管理</b> 新年早々、目標設定のテクニックと目標管理のノウハウをタイミングよく学ぼう！	管理職全階層	3月15日(金)
②	<b>MEC (Management Effectiveness Course)</b> 定番のマネジメントコース！プレイヤーからマネジャーへ、しっかりと意識転換を！	初中級管理職	3月22日(金)
③	<b>効果的な人材育成活動</b> 人材育成について、仕組みからHow-Toまで教えます！	HR関係者 管理職	3月29日(金)
④	<b>思考力を駆使して創造的に問題解決</b> 思考力を鍛えて問題を革新的に解決する力を磨く、この変化の時代にこそ！	社員全階層	4月12日(金)
⑤	<b>エリート営業にステップアップ</b> ——業界思考で販売戦略を最適化し、業績突破を実現する 業界思考を身に着け、エリート営業にレベルアップしましょう！	営業職全階層	4月19日(金)
⑥	<b>原動力を引き出して自己突破</b> 自ら「動機」の源泉を発見し、自己成長の「壁破り」をしましょう！	社員全階層	5月10日(金)
⑦	<b>プロ意識と行動を磨く</b> プロとしての力を磨き、一社会人としての「個人ブランド」を確立していきましょう！	社員全階層	5月17日(金)
⑧	<b>ロジカルシンキングを活かして効果的にプレゼン</b> 聞き手を引き付けるプレゼンテーションの仕方を「裏」から「表」を訓練します！	社員全階層	6月7日(金)
⑨	<b>昇進昇格者アセスメント研修</b> 思考力・対人力・素養の3次元から人材の特徴を把握し、昇進昇格の「精度」をぐっと上げます！	中級管理職 HR	6月13-14日(木/金)

## 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
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/2024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