

Special Interview

「3年区切り」の人材戦略

——中国で奮闘する日産デザイン会社の決断

日産（上海）汽车设计有限公司

田子日出貴 設計總監

求人/求職者動向

底打ちの兆しも『厳選・長期化』の採用は継続へ

AI×HR

採用の質を揺るがすAI能力偽装

Speeda China 中国経済トレンド

第18回 日中「十五五計画建議」の解説

科学技術牽引、需給両面の協同、質の高い発展の再レベルアップ

連載

変化する時代の人材づくり

高ポテンシャル人材育成の新モデル

上海晶之道企业管理咨询有限公司

「3年区切り」の人材戦略

——中国で奮闘する日産デザイン会社の決断

日産（上海）汽车设计有限公司

田子日出貴

設計總監



「人材がすぐに辞めてしまう」——多くの日系企業が頭を悩ませるこの課題を、むしろ「前提」と捉え、組織を一変させたリーダーがいる。雇用の常識を覆し、中国で新たな人材マネジメントを実践する日産自動車の田子日出貴氏に、変化を恐れない組織づくりの核心を聞いた。

——まず、中国での持続可能な成長を実現するために、御社では「人材」をどう位置づけているかをお聞かせください。

事業は人がいなければ始まりません。当然、人材はもっとも重要な要素であると位置づけています。

ただ、日本と中国では、人材の捉え方には違いがあると感じています。日本では人材を会社が大切に抱え込み、会社の財産とする傾向がありますが、中国ではそうではありません。もちろん人材を大切にしますが、

いずれは会社から巣立っていくこともあらかじめ織り込まれています。

日産（上海）汽车设计有限公司は、2021年以降、後者の考え方に切り替えました。人材を囲い込むのではなく、「一緒に働く間は互いに最善の状態を築いていこう」というスタンスにしています。

——社員への期待の中に、長期勤続は含まれていないことでしょうか。

その通りです。期間としては

3年を一区切りとしています。3年時点で、その人の成果や仕事ぶり、現在の考えを確認し、互いの最適な関係はどんな形かをあらためて相談する、という視点でプランを立てています。

なぜ3年かというと、3年未満で退職されてしまうと、こちらとしてもコストがかかるだけになってしまうし、社員もこれからのキャリアを築く上で不利になってしまうからです。反対に、3年間に数々のプロジェクトがある中で、何か一つでも成果を出せば、本人の実績にもなりますし、会社としても十分なリターンが得られます。

ですから、初めの段階で「あなたが次のキャリアに移るにしても、3年間は互いにメリットのある関係を築こう」と話しあっています。

一方で、どうしても離れてほ

くない社員も当然います。彼らには海外赴任の機会を与えるなど、別途インセンティブを用意して対応しています。

——3年区切りというスタンスに、中国人の社員の方々も納得していらっしゃるのでしょうか？

そうですね。当社を選んで入社するデザイナーは、基本的に「グローバル企業でキャリアを積み、ステップアップをしたい」という目標を持つ人ばかりです。

私は、むしろ日本だけが終身雇用という点で特殊だと思っています。ヨーロッパでも、デザイナーは小さな部品メーカーからスタートして、実績を積みながら3~5年でより大きな会社へステップアップしていくのが当たり前です。中国の状況はヨーロッパに近いと思います。

——2021年に採用や人材との向き合い方を抜本的に変えたそうですが、なぜ変化が必要だったのでしょうか。

当時は中国市場が大きく変動していたタイミングで、当社がこれからも中国で競争力を維持していくためには、組織体制もこのままであってはいけないという強い危機感がありました。

それまでは社員の3年定着率の低さがずっと課題になっていた、「管理方法が悪いのか、組織体制が悪いのか、会社の風土が悪いのか」という議論が延々と繰り返されていました。

しかし、そもそも3年定着率

の低さは問題じゃない。社員が3年以内に辞めてしまうのはどの同業会社でも当たり前で、むしろ辞めない会社の方が珍しいくらいだというのが実情です。

だとすれば、社員が3年以内に退職し、人員が常に化する前提で、その時々にいるメンバーだけで常にベストを尽くさなければならない。計画を立てて「このビジョンを実現するためにはこういう組織、こういう人員が必要だ」と言っても、理想の人員が都合よく揃うことはありません。

まずは周囲にそういう共通認識を持ってもらった上で、私の赴任後、数か月で人と組織のあり方を一気に変えました。現在は、常に人が変わる前提で、常時採用を続けつつ、その時にいるメンバーで、答えをどう出すかを考えていくという形になっています。

——方針を一気に変えたことで、周囲の方も驚いたのでは？

私の場合、幸運だったのは、前任の方が同じ問題意識を抱えていて、背中を押してくださったことです。ですから、変化にともなう軋轢や衝突はありませんでした。

それに変わる時は徐々にではなく、短期間でガラッと変えるんです。中国で「徐々に」という選択肢はないと思います。決めたらガッと動いて、短期間でやり切るほうがいい。

——おっしゃる通りかもしれませんが、しかし、実際には変わり

たいけど変わらない、変えられない企業のほうが多いように見受けられます。

変化によって何らかのマイナス要素が発生することをものすごく怖がる人や会社が多いように思います。

その結果、採用であれば、「この人を採っても、すぐに辞めてしまうのではないか？」となるわけです。ですが、短期間で辞めてしまう前提で考えると、3年いれば御の字というスタンスになり、その時間に何を實現するかという考え方になる。その人が3年以上いてくれば「当たり」みたいな感覚になります。皆さんが当たり前と思っている価値観を少しシフトした方がいいですよ。

結局、何もしないことが一番のリスクなんです。何もしなかったら、緩やかに衰退するだけです。

今すぐ動いたところで、どうしても痛みがともなう、という場合もあるかもしれません。そのダメージがわかるからこそ、さらに動けなくなるという負のスパイラルに陥っている場合もあると思います。

しかし、痛みをともなっても今動いた方が、まだ将来に挽回できるチャンスはあります。

——常に新しい人材の採用を続けているというお話でしたが、採用で気を付けているポイントはありますか。

その人ならではの「テイスト」です。例えば漫画で言う

と、作者によって絵柄が違いますよね。デザインにも同じように個性があります。「この人はこういうテイストだな」というところを見て、現在の社員の中にいないタイプを確保するようにしています。

そうすると、提案できるデザインの幅が広がります。キューブのような可愛いデザインが必要な時はこの人が向いている、スポーツカーを作るならあの人に向いている、というように振り分けができます。

——御社の候補者との面接は1回のみで、しかも面接の時間がかなり短くお聞きしました。

候補者のスキルは作品集を提出してもらって事前に把握できています。そして面接では相手の第一印象を重視するようにしているので、あまり回数を重ねる必要がないんです。

その人のぱっと見た印象と実像は、意外と一致することが多いんです。特にデザインのような感性が求められる分野では、第一印象も大きな判断材料になるんですね。

それもあって、最近は面接時間が極端に短くなりました。10分以内で終わることがほとんどです。短い会話の中で、「この人なら大丈夫」という判断が、最近はかなり当たるように

なりました。

——1次面談、2次面談、場合によってはさらに管理層面接という長いプロセスを取る企業が多い中で、10分で合否を決めるといのはほとんど耳にしません。10分間という短い時間で、候補者のどの部分を見極めていらっしゃるのでしょうか。

一言で言うと、「地頭の良さ」です。もう少し具体的に言えば、「言語化能力の高さ」と「理解力の高さ」ですね。この二つが備わっていると、「この人は頭がいいな」と感じます。

こうした能力の有無は、質問に対して、意図を汲んだ返答が返ってくるかどうかで、たとえば一言二言の会話だとしても判断できるものなんです。

つまり、本質を見極められる人ですね。本質を見極められる人は、要点の把握も習熟も早く、非常に効率的に成果を出してくれます。

反対に、どんなに技術があっても本質を理解していない人だと、的外れな案が出てきたり、作業が進まず残業ばかりになるという悪循環に陥ってしまうんです。

——面接官経験の豊富な人でも、10分でその人を判断するには勇気がいると思います。田子さんはどのようにして人を見る目を養ったのでしょうか。

(常時採用で)場数を踏んできたというのが一番ですが、AIが鍛えてくれた面もあります。

最近は日常的にAIを使っているのですが、AIに相談や指示をしても最初は自分の求める回答が返ってきませんよね。そこで、あれこれ指示の仕方を変えるうちに、「自分が何を伝えたいか、きちんと言語化し、相手が理解できるレベルで説明しなければいけない」ということに気づきます。自分に非があることに気づき、指示に修正を重ねていくと、AIはどんどん正確に答えてくれるようになります。

ところが人間は、二言三言で十二分に理解できる人から言葉を尽くしてもほとんど理解ができない人まで差があります。

こうしてAIとのやり取りを繰り返しながら、一方で人間との会話も重ねて比較しているうちに、その人が「地頭の良さ=本質を見極める力」をもっているかどうかは、自信をもって判断できるようになりました。

——AIのお話が出たのでお聞きします。昨今、あらゆる業務でAIの利用が進みつつありますが、AI登場の前と後で人材に対する認識に変化はありますか。

AIの導入は最近始まったばかりで、現時点ではAIによって劇的に変わったと言える段階には至っていません。

ただ、確実に変化は訪れつつあります。その速度はおそらくこの1~2年で急速に加速していくと思っています。

比較的汎用的な業務では、すでにAIが導入されています。身近な例では、議事録の作成です。AIは発言の記録はもとよ

田子日出貴(たご・ひでき)

2004年、日産自動車株式会社に入社。20年にわたり、エクステリア、インテリア、CMF、HMI、UX/UIなど、自動車デザインの全領域を担当。16～20年にはEV「アリア」の先行開発から量産までを主導。21年に上海に赴任し、現職。インテリア、HMI、UX/UI部門を統括。



り、議論の要点をまとめてくれますし、次に決めるべきポイントの提示までしてくれます。

こうなると、汎用的な業務をこなすだけの人材は、確実にAIに代替されてしまいます。人は何か一点でも突出した強みを持っていないと厳しい時代になっていくのではないかと思います。

——デザイナーの業務がAIに代替される可能性についてはどうお考えでしょうか。

AIは、平均的な汎用業務を効率化していくのは非常に得意ですが、独自性を生み出すことは難しく、人間に頼っている状態です。

特にデザインのような感性が求められる領域では、「感情が含まれているかどうか」の差が、アウトプットの品質に大きく影響してきます。パッと見て「きれいだ」「かっこいい」と感じる部分は人の感性が生み出すところで、この部分はまだAIで補うには早い。結局、感情がある人間の方が良いアウトプットを生むんですね。

そういう背景もあって、採用面接では、候補者の人となりやそこから生まれる情熱、独自性といった部分により強く注目するようになっていきます。AIを使いこなすセンスは重視しますが、AIで代替可能なスキルは評価対象外に変えました。

——リーダーとして組織の変化を牽引されてきた経験を踏まえてお聞かせください。リーダーに求められる能力とは何だとお考えでしょうか。

「決断力」と「実行力」に尽きます。中国で働いているか、日本で働いているかは関係なく、日本人のリーダーに広く言えますが、決断力と実行力がない人があまりにも多すぎるのではないかと思います。「会して議せず」といいますが、会議で決めるべきことを決めず、選択肢を増やしたり仕事を増やしたりするのは、リーダーとしての職務放棄以外の何物でもありません。

決断に結果がともなうのがベストですが、ともなわなくても、きちんと決めて、すぐに動

けるリーダーは、特に中国では信頼されます。逆に結果が出ていても、決断ができず、実行が遅いリーダーは、まったくといっていいほど部下から信頼されません。

こちらでは日本よりフランクにコミュニケーションが取れるし、思ったことははっきり言えます。日本は「ダメだ」と直接的に否定するとパワハラと受け取られかねない時代なので、まず良いところを褒めて、「より良くするならこうしよう」となりますが、中国でそんな言い方をしようものなら、相手は絶対に意見を変えてくれません。

「悪くないのに何を変えなくてはいけないのか？」となるからです。

なので、私はダメだと思ったときは、「そんな考えは捨てろ」とはっきり伝えるようにしています。そこまで言われれば、相手も「これは変えないといけないのだ」という認識で受け取ってくれます。

「ちゃんと決めて、ちゃんと動き、はっきりものを言う」ことは意識したほうがいいと思いますね。

底打ちの兆しも『厳選・長期化』の採用は継続へ

企業・求職者双方に慎重さ

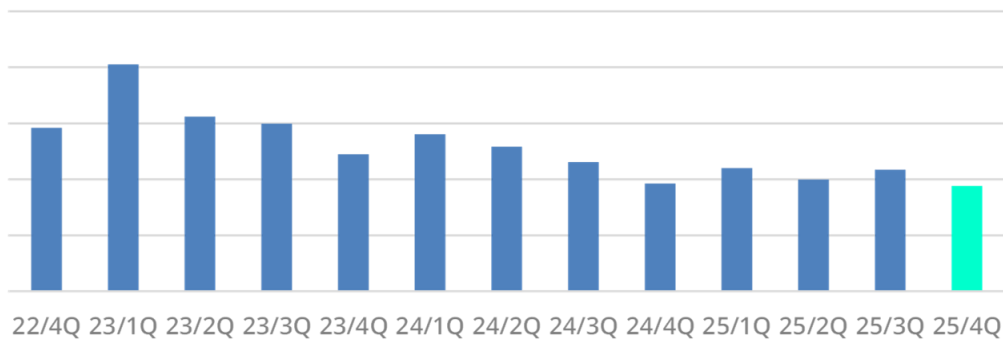
25年第4四半期の求人案件数は、前年同期比2%の微減となったが、華東地区、華北地区ではそれぞれ下げ止まりがみられるなど、量的な側面でみれば、ようやく底が見え

そうな雰囲気が出てきたといえる。一方で、採用活動の中身を見ていくと、より厳しく、保守的になった四半期だった。採用プロセスが大幅に長期化(36.7日)しており、企業の採用に対する慎重さが一気に増している。

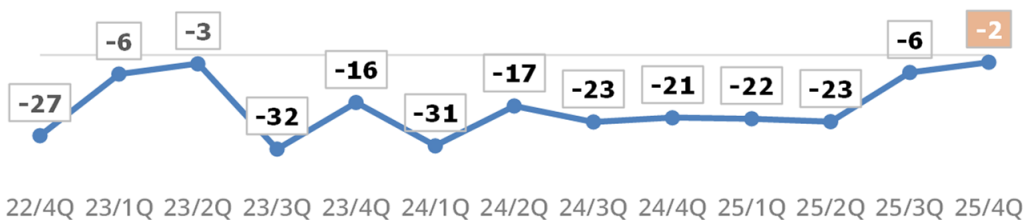
これは中国事業に対する「守り」の投資姿勢が続いている中で、個々の求人案件の難易度が上がっていることが背景にある。また、日本人求職者の内定までの日数が長期化したのも要因。二国間関係が急変した影響もあって、

中国大陸拠点 求人の動向

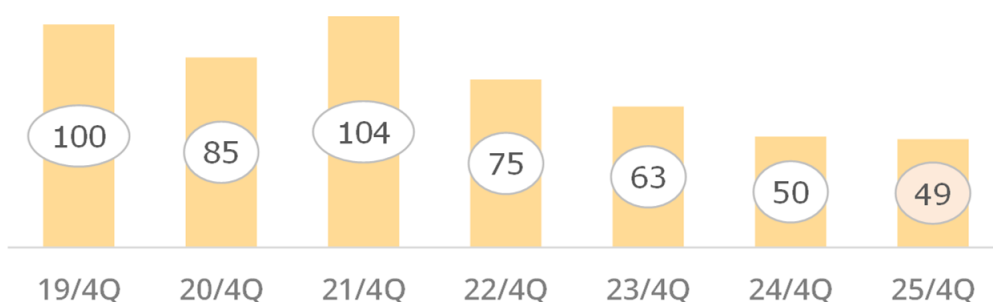
<四半期求人数の推移>



<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



中国で働くことについて、求職者が意思決定に時間を要するケースが増えている。

厳選採用傾向は26年も継続か

25年通年の求人案件数は、前年同期比14%減。25年は、企業が中国市場で生き残るための「選択と集中」を進めるなかで、採用計画

が抑制的になり、人材に求める要件が厳格化した1年だったといえる。その結果、求人に対する総応募数は伸び悩みが続くことになった。

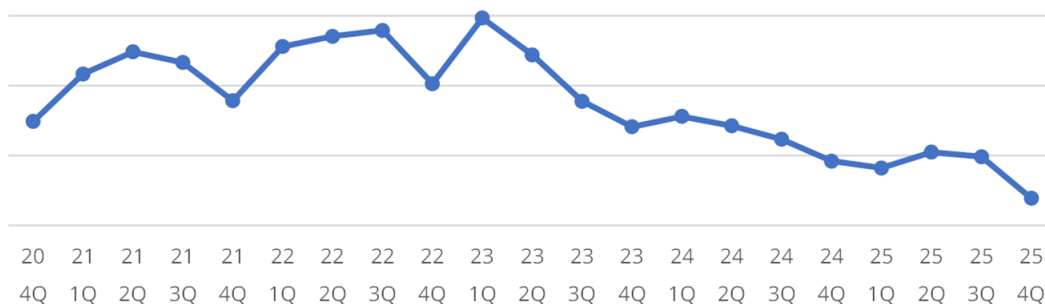
また、限られた採用枠で確実に成果を出せる人材を選びたいという企業の心理を反映して、応募から内定までにかかった日数は24年よりも長期化。本来、採用プロセスを伸ばすのは内定承諾率の悪化に

つながるため避けるべきなのだが、買い手市場であることがこれを可能にしている。

26年通年の求人案件数は、25年比横ばいを予想。景況感や消費者信頼感がなかなか浮揚しないところをみると、状況の劇的な改善は期待しにくい。なお、二国間関係の緊張は求人への増減にそれほど影響しないとみている。

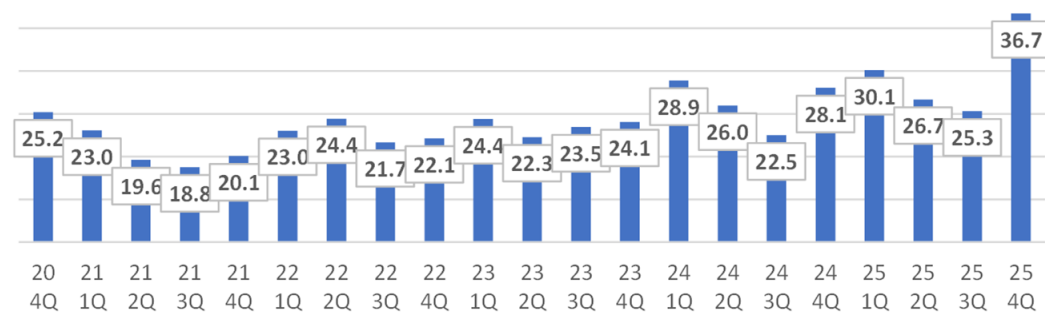
中国大陸拠点 求職者の動向

<募集中の求人に対する総応募数の推移>

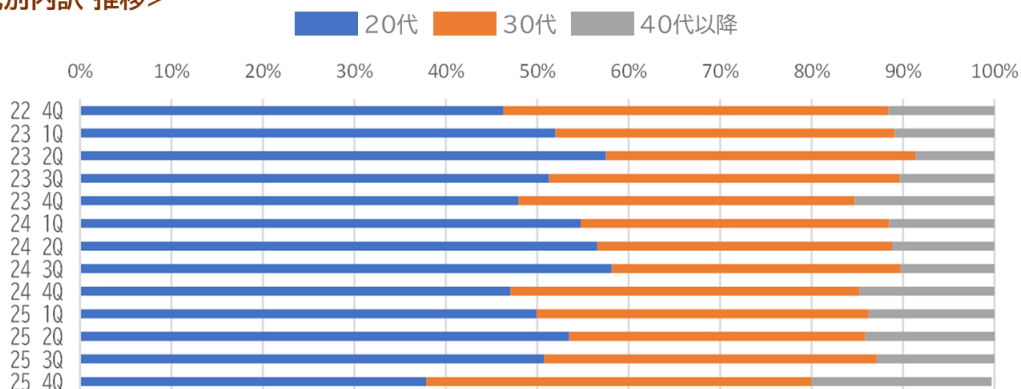


<内定者が応募から内定までにかかった日数 平均の推移>

※社外報16号～19号に掲載した24年1Q～25年1Qのデータに誤りがございました。お詫びして訂正いたします。



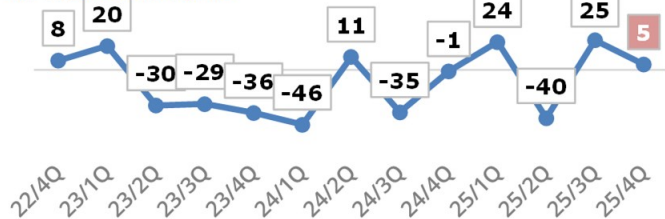
<内定者の年代別内訳 推移>





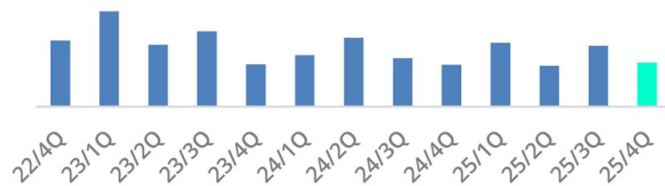
自動車/自動車部品

<前年同期比伸び率推移>

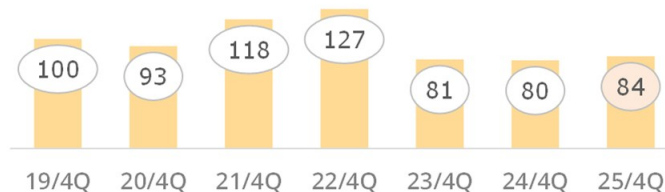


※単位=%

<四半期求人数の推移>



<コロナ前後比較>

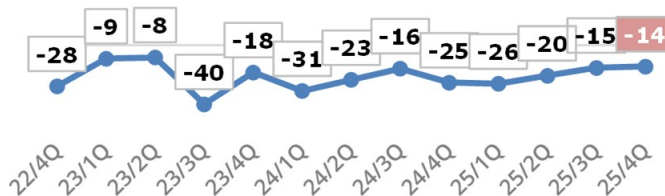


※19年4Qの求人数=100



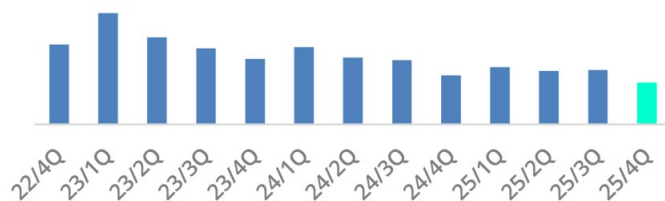
電機/電子部品

<前年同期比伸び率推移>

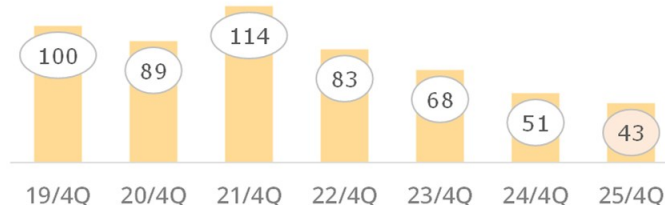


※単位=%

<四半期求人数の推移>



<コロナ前後比較>

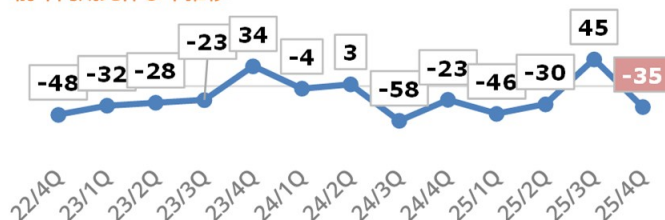


※19年4Qの求人数=100



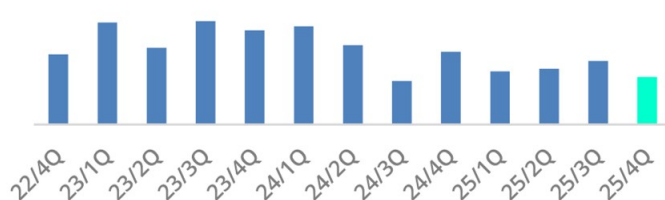
金属

<前年同期比伸び率推移>

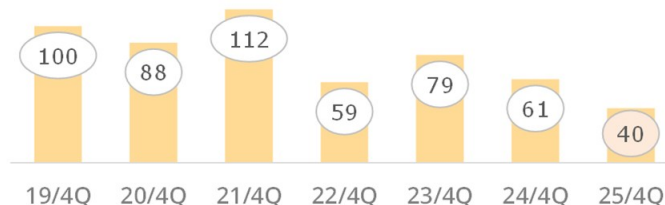


※単位=%

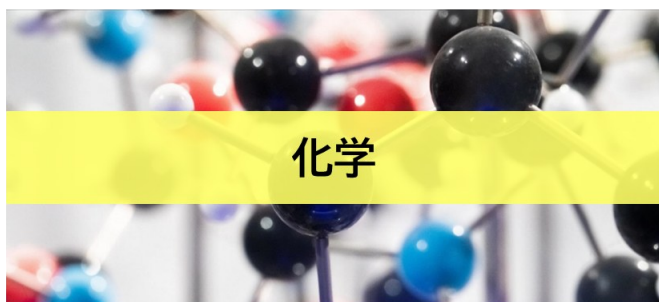
<四半期求人数の推移>



<コロナ前後比較>

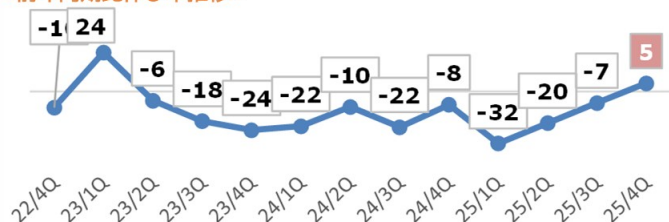


※19年4Qの求人数=100



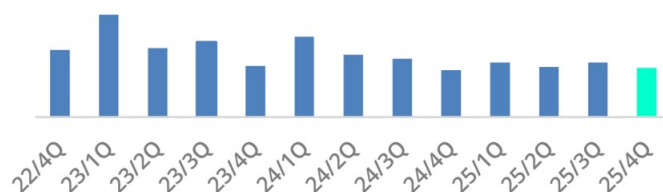
化学

<前年同期比伸び率推移>

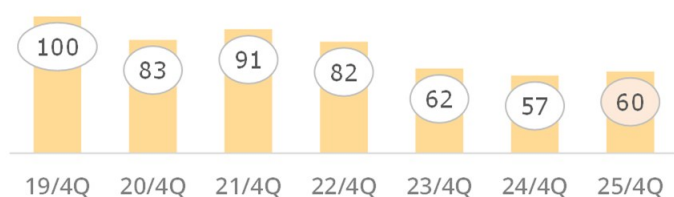


※単位=%

<四半期求人数の推移>



<コロナ前後比較>

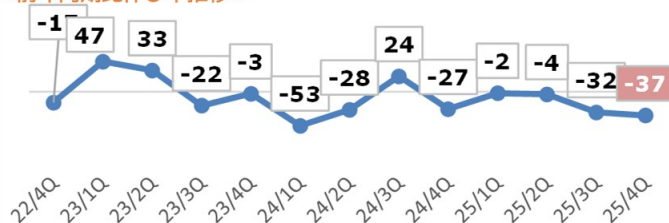


※19年4Qの求人数=100



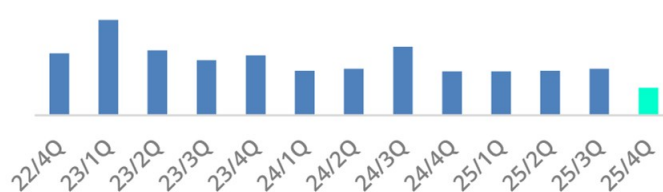
医薬/医療機器

<前年同期比伸び率推移>

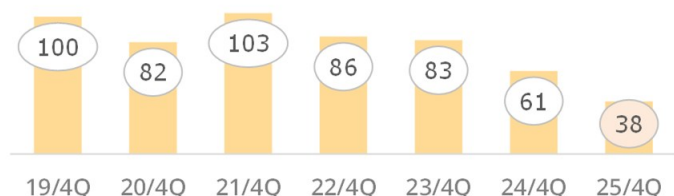


※単位=%

<四半期求人数の推移>



<コロナ前後比較>

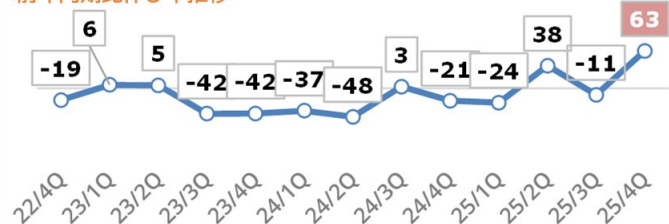


※19年4Qの求人数=100



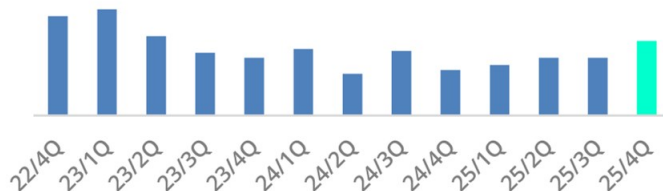
IT/通信

<前年同期比伸び率推移>

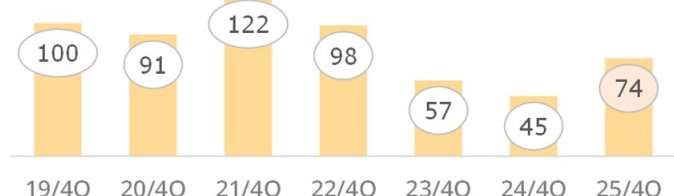


※単位=%

<四半期求人数の推移>



<コロナ前後比較>

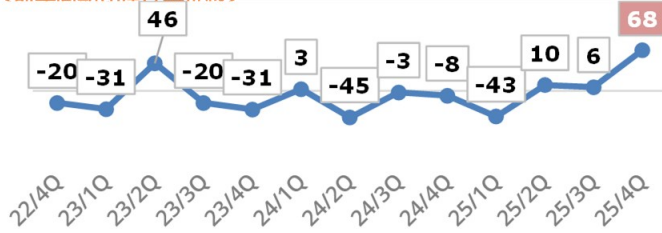


※19年4Qの求人数=100



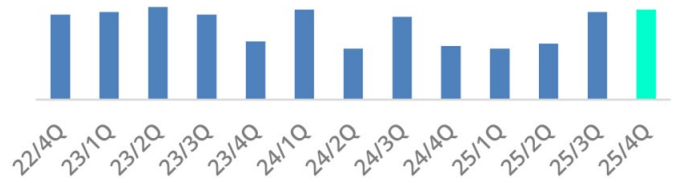
金融

<前年同期比伸び率推移>

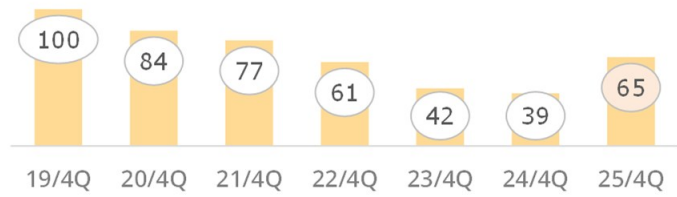


※単位=%

<四半期求人数の推移>



<コロナ前後比較>



※19年4Qの求人数=100



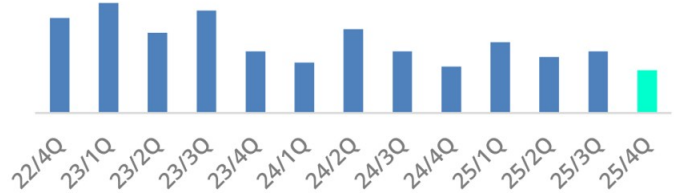
物流

<前年同期比伸び率推移>

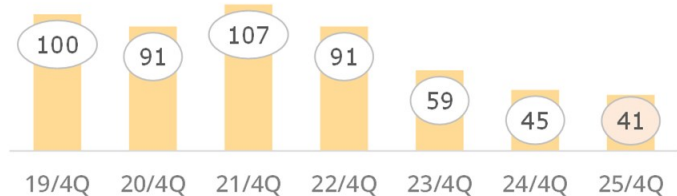


※単位=%

<四半期求人数の推移>



<コロナ前後比較>



※19年4Qの求人数=100



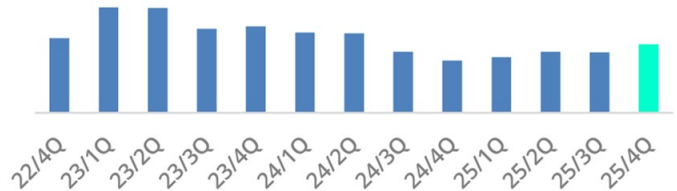
その他サービス

<前年同期比伸び率推移>

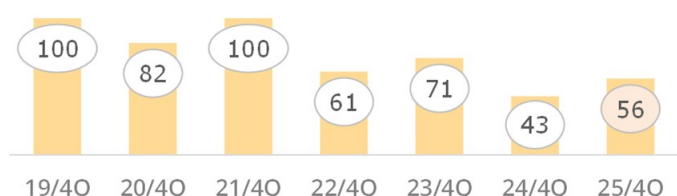


※単位=%

<四半期求人数の推移>



<コロナ前後比較>



※19年4Qの求人数=100



HR REPORT

2025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。



次の10年 雇用の未来を描く

【発表元】 リクルートワークス研究所
【言語】 日本語

リクルートグループのワークス研究所が発行する機関誌「Works」。本号では特集で、生成AIの普及により「指示待ち・定型業務中心」のホワイトカラーが不要化されるリスクを指摘しています。あわせて、企業は単なるコスト削減ではなく、ジョブ型人事制度の導入やDXによる業務再設計を通じて、社員一人ひとりの役割と価値を明確にしなおす必要があると提言しています。

キーワード

余剰ホワイトカラー

現場回帰

価値創出型人材



AI時代の知的労働は「脳」から「身体」へ

【発表元】 第一生命経済研究所
【言語】 日本語

キーワード

身体性回帰

数理×社会性

編集者



中国中层管理者领导力 数据洞察白皮书

【発表元】 智鼎优源
【言語】 中国語

キーワード

中間管理職

人を動かす力

マネジメント



当前五大人力资源趋势及 HR 行动指南

【発表元】 SAP
【言語】 中国語

キーワード

AI実装

エンゲージメント

DEI&B



アトラクト (応募者の惹きつけ) における面接官の重要性

【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

面接官

アトラクトスキル

傾聴・共感

採用CX

華東地区

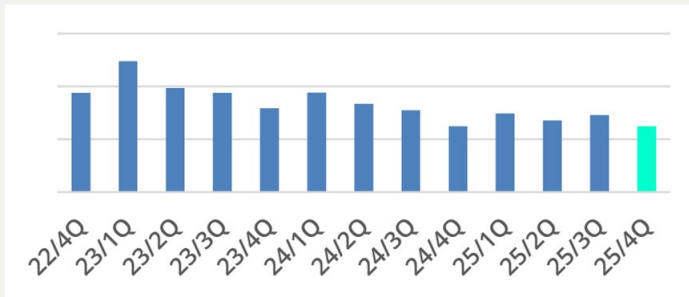
Huadong

25年第4四半期における華東地区の新規求人案件数は、前年同期比横ばい。伸び率は、10四半期ぶりに前年同期比マイナスから抜け出した。

地域別では、上海の求人数は安定している一方、江蘇省・浙江省の求人数は製造業の苦戦を反映して減少が続いている。

職種別では、AIの実務利用進展が要因と思われる

▼ 華東地区の求人数推移



が、事務や企画などのホワイトカラーニーズが低下を続けている。

エントリーレベル求人の割合が減少しているのも注目点。背景には、日系企業が即戦力となる経験豊富な人材を求め、育成に時間のかかる新卒やジュニア人材の採用を抑制していることがある。加えて、AIによってエントリーレベルの業務が少しずつ代替されている可能性も指摘できそうだ。



華東地区責任者
劉 陶

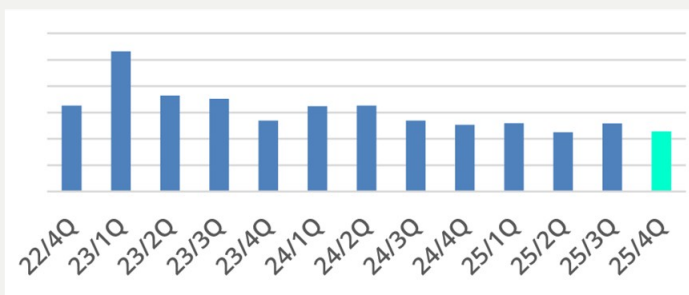
華南地区

Huanan

華南地区の新規求人案件数は、前年同期比で約1割の減少。第4四半期としては、過去最低の求人数となった。要因を一つに絞るのは難しいが、足下の景況感、経済の先行きの不確実性、日系新車販売の苦戦といった複数の事柄が、日系企業の採用慎重化につながっているものと思われる。

25年通年の求人数は、前年同期比で17%の減少

▼ 華南地区の求人数推移



だった。26年は底打ちの年になることを願うが、厳しい環境はなお続きそうだ。

求職者側では、第4四半期の新規登録数はやや減少。求職者側の動きも決して活発とは言えないが、それでも現在在職中の求職者が賞与受領後の転職を検討する動きはある。すでに採用計画が固まっている企業は、春節後に市場がピーク入りする前に、人材との接触を開始しておくことを勧めたい。



華南地区責任者
田 栄幸

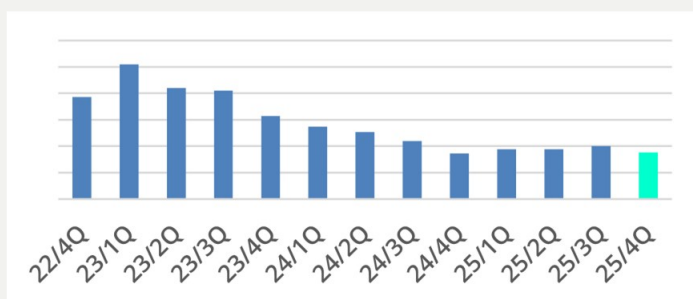
華北地区

Huabei

華北地域の第4四半期求人案件数は、前年同期比微増となった。増加となったのは、13四半期ぶり。

北京の求人案件数は、電子・電気分野および医薬・医療機器分野における採用が堅調で前年同期比増となったが、天津は前年同期比減少した。天津は自動車および部品製造業の集積地として、新エネル

▼ 華北地区の求人数推移



ギー車市場拡大の大きな影響を受けており、現状維持に努める企業が多いほか、一部の企業では生産規模の縮小や人員整理が進む。採用市場全体が低迷している。

26年は、AI、自動運転、ビッグデータ分析などの高度専門職に対する需要が持続的に拡大することが見込まれ、今後、優秀な人材の獲得をめぐる競争はさらに激化すると推測される。



華北地区責任者
薛強

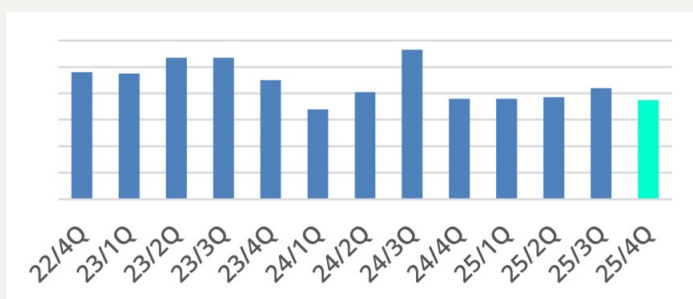
日本人求職者

Japanese Jobseekers

第4四半期における日本人人材採用は、安定した動き。前年同期と比較すると、求人案件数はほぼ横ばいだった。

求人要件は、専門性と即戦力を求める傾向が鮮明。同一業界での実務経験を有し、即座に貢献できる人材が強く求められ、ある程度の中国語能力はほぼ必須条件となっている。採用ハードルは全体的に

▼ 日本人募集求人の求人数推移



上昇しているといえよう。

人材側は、円安と物価上昇にともなう生活圧力で海外転職への関心を高めているが、地政学的な不確実性が一部求職者の躊躇を招き、勤務先が中国の場合、意思決定に時間を要するケースが目立つ。

求人企業と求職者双方の慎重な姿勢で、採用プロセスは間延びしており、求人への応募から内定までの期間は長期化している。



ジャパンデスク責任者/総監
陳惠芬

「十五五計画建議」の解説

第18回

科学技術牽引、需給両面の協同、質の高い発展の再レベルアップ

第15次5か年計画（十五五）は、全体的な方向性において第14次5か年計画期間の「質の高い発展」というアプローチを継承しつつも、発展目標がさらに引き上げられ、「段階的成果の重視」から「顕著な成果と体系的な進歩の強調」へと転換した。

目標は、発展の質、構造最適化、民生改善をより重視し、重点が規模拡大から「効率向上」へ、基本的公共サービスの整備から「生活の質の向上」へ、段階的な生態環境管理から「持続可能なグリーン転換（GX）」へと移行している。

今後5年間における中国の経済・社会発展の主要目標は、以下の7つの分野に設定されている。すなわち、①質の高い発展、②科学技術の自立自強、③改革の全

面的深化、④社会文明の向上、⑤人民生活の質的向上、⑥美しい中国の建設、および⑦国家安全保障能力の強化である。

科学技術が中心的な役割に

最も重要な変化は、科学技術の自立自強が独立した目標分野として明確に位置づけられたことにある。これは、科学技術イノベーションが「重要な支え」から「中核的戦略的原動力」へと格上げされ、経済の回復力強化、産業の高度化、国家の長期的競争力形成において中心的役割を担うことを示している。

全体として、十五五計画は戦略的連続性を維持しつつ、イノベーション駆動、品質向上、持続可能な発展をより強く打ち出し、経済

が「近代化と高水準の自立自強」という新段階へ移行する趨勢を示している。

もう一つの顕著な変化は、「対外開放」と「民生保障」というテーマの優先順位が引き上げられたことである。

対外開放が目標分野の上位5つに入ったことは、複雑化する外部環境の下で制度型開放を拡大し、開放の水準と安全保障能力を高める重要性を示しており、高水準の開放を通じて国際協力・競争における新たな優位性を形成することを強調している。

同様に、民生保障テーマの順位引き上げは、共同富裕と生活の質的向上の戦略的重要性がさらに高まり、政策の重点が基本的な保障から「公共サービスの質向上や所得分配の改善など、より広範

（図表1）十五五は十四五のテーマと方向を継承するものの、目標と要求が明らかに高まる。科学技術の自立自強が新規目標

「十五五」期中国の経済・社会発展の主要目標及び「十四五」期との対比		
「十四五」	「十五五」	変化についての解説
1 経済発展が新たな成果を収める	1 質の高い発展において著しい成果を上げる	「新規増加の発展」から「質の発展」へ移行する
	2 科学技術の自立自強のレベルを大幅に向上させる	新たな科学技術戦略目標を追加し、自主的なイノベーションを強調する
2 改革開放が新たな一方を踏み出す	3 改革のいっそうの全面的深化において新たなブレークスルーを実現させる	改革の広がり深化し、制度型の開放がより顕著になる
3 社会の文明度が新たに向上する	4 社会全体の文明度を著しく向上させる	文明建設の目標が向上し、文化への自信がより強調される
4 生態文明建設が新たな進歩を実現する	5 人民の生活の質を絶えず向上させる	民生保障から品質向上へ進行する
5 民生福祉が新たな水準に達する	6 「美しい中国」の建設に新たな重要な進展を遂げる	生態目標のアップグレードを遂げ、より一層体系的な構築を強調する
6 国家統治の効果が新たに高まる	7 国家安全保障壁をさらにうち固める	新たな安全指針を追加し、リスク防止とレジリエンスを強化する

な領域」へと拡大していることを示している。

これらの調整は、今後5年間に於いて、「質の高い開放」と「高水準の民生建設」がさらに推進されることを意味している。

三大重点任務の進化

十五五期間においても、産業発展、科学技術イノベーション、国内市場の育成が依然として三大重点任務として位置づけられているが、その表現は調整されている。全体として、任務の記述は十四五計画の内容をレベルアップおよび継続・発展させたものと

なっている。

産業発展の面では、「現代的産業体系の発展を加速」(十四五)から「現代的産業体系を構築」(十五五)へと表現が格上げされ、「発展」から「構築」へと重点が転換した。

また、「経済体系の最適化・高度化を推進」から「実体経済の基盤を強化・拡大する」へと変更され、先進製造業を中核とした現代的産業体系の構築に力点が置かれている。

科学技術イノベーションの面では、「革新を堅持し発展の基盤を築く」(十四五)から、「高水準の科学技術自立自強を加速し、新

質生産力の発展をリードする」(十五五)へと格上げされた。

十五五の任務は「十四五」の成果を踏まえつつ、科学技術の自主権をさらに強化し、「ボトルネック技術」による発展制約を回避するとともに、科学技術イノベーションと産業の融合の重要性を強調している。

国内市場については、強力な国内市場の「形成」(十四五)から「構築」(十五五)へと表現が変わった。「十四五」で築かれた基盤をさらに発展・強化することを意味している。テーマは一貫しているが、任務の要求水準は明確に引き上げられている。

(図表2)「十五五計画建議」。12の戦略的任務の中で、産業発展、対外開放、民生保障が優先順位高い

「十五五計画建議」にある12の戦略的任務及び「十四五」との対比		
「十五五」の戦略的任務	「十五五」の中核的任務	「十四五」の中核的任務
①産業発展	現代的産業体系を構築し、実体経済の基盤を強化・拡大する	現代的産業体系の発展を加速させ、経済体系の最適化・高度化を推進する
②科学技術イノベーション	ハイレベルの科学技術の自立自強を加速し、新質生産力の発展をリードする	革新駆動型発展を堅持し、発展の新たな優位性を全面的に築く
③国内市場	強大な国内市場を整備し、新たな発展の形の構築を加速させる	強大な国内市場を形成し、新たな発展の形を構築する
④経済体制	ハイレベルの社会主義市場経済体制の構築を加速し、質の高い発展の原動力を強化する	改革を全面的に深化させ、ハイレベルな社会主義市場経済体制を構築する
⑤対外開放	ハイレベルの対外開放を拡大し、協力・ウィンウィンの新たな局面を切り開く	ハイレベルの対外開放を実行し、協力・ウィンウィンの新局面を切り開く
⑥農村振興戦略	農業・農村の現代化を加速し、農村の全面的振興を着実に推進する	農業・農村の優先発展を堅持し、農村振興を全面的に推し進める
⑦地域の発展	地域的経済配置を最適化し、地域間の調和発展を促進する	国土空間の配置を最適化し、地域間の調和発展と新型の都市化を推進する
⑧文化建設	全民族の文化革新・創造の活力を引き出し、社会主義文化を繁栄・発展させる	文化事業と文化産業を繁栄・発展させ、国の文化的ソフトパワーを高める
⑨民生保障	民生の保障・改善にいっそう注力し、全人民の共同富裕を着実に推進する	人民のクオリティ・オブ・ライフを改善し、社会建設の水準を高める
⑩グリーン発展	経済・社会発展の全面的グリーン化を加速し、「美しい中国」を建設する	グリーン発展を推進し、人と自然の調和共生を促進する
⑪安全発展	国家安全保障体系・能力の現代化を推し進め、より高い水準の「平安中国」を建設する	発展と安全を統一的に考慮し、より高水準の「平安中国」を建設する
⑫国防建設	中国人民解放軍創立100周年の奮闘目標を期限どおりに達成し、国防・軍隊の現代化を質高く推進する	国防・軍隊の現代化を加速させ、富国と強軍の統一を実現する

セミナー開催のお知らせ

本セミナー「中国経済展望2026」マクロ経済研究会では、中国CEOの実際の戦略的意思決定とマクロ経済の構造的トレンドという2つの視点から、2026年および中期における中国経済の中核的な変数と確かな方向性を体系的に分析し、投資機関および企業の意思決定層に向けて、先見性があり実務に活かせる示唆を提供します。

画像内のQRコードからお申し込みください。



中国経済展望 2026

CEOの視点、マクロトレンドの変化と産業機会

2026年2月4日, 14:00-15:00
オンラインセミナー | 中国語



曾遠 (Yuan Zeng) 氏
シニアエコノミスト
KPMG経済研究院



蔡偉 (Gary Cai) 氏
院長
KPMG経済研究院

お申し込み
Speeda Official Account

連載

人材づくり

変化
化する
時代の

— 今回のテーマ —

高ポテンシャル人材育成
の新モデル

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

現在、デジタル化が加速する中国市場において、日系企業が競争優位を築くためには、次世代リーダーの源泉となる「高ポテンシャル人材」の育成が急務です。

では、日系企業の「長期育成」の強みと、中国市場が求める「スピード」をどう融合すればよいのか。ここでは、その実践的なアプローチを探ります。

高ポテンシャル人材とは？

高ポテンシャル人材は、以下の三要素を兼ね備えています。

潜在能力(Potential): より高い役割に対応できる可能性と学習適応性。

職業的野心(Aspiration): 自らのキャリアを主体的に設計し成長を追求する意欲。

エンゲージメント(Engagement): 組織の価値観に共鳴し、深く関与する持続的姿勢。

これに日本的な視点である「心・技・体」を統合すると、より具体的な像が浮かびます。

心: 組織への帰属意識、責任感、困難に立ち向かう覚悟。

体: 迅速な意思決定力、確かな実行力、逆境からの回復力(レジリエンス)。

技: 専門的知識、課題解決スキル、実践的応用力。

つまり、単に業務ができるだけでなく、企業文化に共鳴し、困難にもくじけず、自ら考えて速く動き、成長し続ける意欲を持つ人材が、真の「高ポテンシャル」と言えます。

高ポテンシャル人材を いかに育成するか？

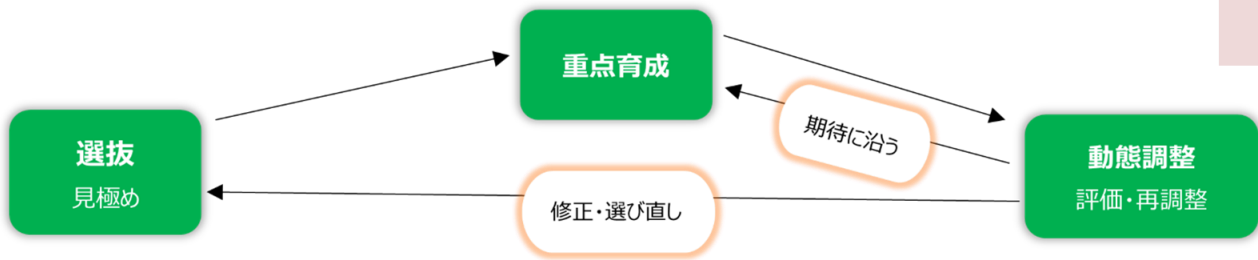
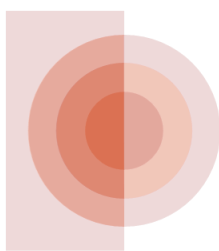
効果的な育成には、右図のような循環的アプローチが求められます。的確な見極め(選抜)を出発点とし、実践を通じた育成を行った後、一定期間で成果を評価し、必要に応じて期待や配置をフレキシブルに調整します。このプロセスを継続的に回すことが肝要です。

具体的な実践ポイント

1) ストレッチアサインメントによる挑戦の設計

高ポテンシャル人材の成長には、現状の能力より20~30%高い挑戦的な任務が最も効果的です。日常業務の延長ではなく、「跳べば届く」レベルの拡張的任務を与えることで、真の潜在能力を引き出します。効果的な任務として、他部門横断プロジェクト、新事業立ち上げ、シャドーイング(上司や役員の影と

(図表)高ポテンシャル人材の育成における循環的アプローチ



なって行動を学ぶ)などが挙げられ、会社の戦略的方向性を示す「核心的な戦い」に関連づけることがポイントです。

ファウウェイの「戦略予備隊」は、優秀な人材を選抜し、トレーニングと実戦(困難な市場やプロジェクトへの投入)を組み合わせることで鍛え上げられています。

2)デュアルメンター制度 (二重指導者制度)

高ポテンシャル人材の成長には、多角的な視点から指導を行うデュアルメンター制度が有効です。

カルチャーメンターは、日系企業の文化や価値観を深く理解する中堅・ベテラン社員が務め、組織の暗黙知や長期的視点、さらには「当事者意識」の醸成を支援します。

一方、ビジネスメンターは、直属の上司や経験豊富な管理者が担当し、具体的な業務判断、プロジェクト推進の実践ノウハウ、および必要なリソースの提供を通じて、実務能力の向上を促します。この文化的適応力と業務能力向上を同時に

図る仕組みは、マイクロソフトの「マネージャー+キャリアアドバイザー」制度等が代表例となります。

3)高頻度なフィードバックと改善

日系企業のPDCA精神を礎としつつ、中国市場のスピードに合わせたフィードバックが求められます。フィードバックの頻度を週次・月次で向上させながらも、日本式の配慮を込めた伝え方で改善点を明確に示していきます。

重要なのは、フィードバックを事後評価ではなく、成長プロセスにおける「軌道修正」の機会と位置付けることで継続的な学習を促進し、人材の自律的な成長をしっかりと支えていきます。

持続可能な育成を支える 組織的土壌

個別施策を定着させるには、それを支える組織的仕組みが不可欠です。具体的には、

ライン管理者の育成責任の強化

人材育成を人事部門だけのプロジェクトにせず、各部門のラインマネージャーの重要な責務とします。

育成実績をKPIや昇格要件に組み込むことで、業務の第一線で日常的に育成が行われる組織文化を形成させていくことが重要です。

「能上能下」(昇格も降格も ありうる)のフレキシブル評価

高ポテンシャル人材リストは「終身保証」ではなく、定期的に見直しを行い、成長が期待に沿わない場合はリストから外す一方で、新たに可能性のある人材を追加する柔軟な仕組みが必要です。

激動の中国市場で持続的成長を実現するには、日系企業の「長期的視点」と中国の「スピード感」を融合した人材育成モデルが不可欠です。

選抜と育成を循環させ、現場に即した実践を重ねることで、初めて次世代リーダーは育ち、企業と人材が共に未来を拓く基盤が築かれるでしょう。

採用テクニカルサポート

優秀な人材を逃さないために。採用テクニカルサポートでは、採用プロセスで見落とされがちなポイントを取りあげ、皆さんの採用活動の改善を目指します。

第3回

人材会社が思わず求職者に見せたいくなる 求人票の作り方 —3—

「働き方をどれだけ理解してもらえるかが勝負

今回は、求人票の主役部分「仕事内容」についてです。仕事内容をうまく書くことができると、求職者の「チャレンジしてみたい」という意欲を刺激できるだけでなく、企業の意向に合致した経験やスキルを持つ求職者からの応募(精度の高い応募)を増やすことにもつながります。

勝負の分かれ道は、求職者が「この会社に入社したら、どういうふうに働くのか」を明確にイメージできる

▼ 記載例① (実際にあったEHS管理の求人票から)

△ 改善の余地あり

- 完善社内体系。
- 负责社内監督、指導。
- 確保各项安全环保问题及时对应。
- 正确汇报各类相关政策信息。
- 组织定期教育训练。

※任せたい業務を一つひとつ書き出して、漏れないように記載する。

※最後に、「その他上司の指示する業務」を忘れずに記載。

◎ GOOD

- 及时发现安全隐患并进行排除改善；对工厂进行安全检查并公布检查结果、落实各项安全措施及装置
- 根据国家、公司的要求作成，修改安全制度，并负责实施
- 应对相关政府，机构的审核工作
- 社内员工安全教育，安全活动的企划和实施
- 管理好安全/环境器材和设备，定期进行维护保养，确保器材、设施设备的正常运转和使用
- 参与制定、执行公司年度EHS管理目标
- 上级交办其他任务

かどうかです。これまでその仕事をしたことがない人でも、働き方がはっきりと想像できるレベルの仕上がりを目指しましょう。

仕事内容に「その他上司の指示する業務」を追加すると、入社後にしばしば発生する「求人票に書いてあることと、実際の仕事内容が違った→試用期間内退職」というトラブル回避の一助にもなりますので、忘れずに記載しておきましょう。

さらに1日(あるいは1か月)の業務スケジュールや、取り組み事例と実績、社員(同じ業務を担当している社員が◎)のコメントなどの付帯情報の提示があると、求職者は働き方をよりイメージしやすくなります。

ここまでできれば、御社の求人票は非常に大きな訴求力を備えることになります。

▼ 記載例② 付帯情報の例

—業務スケジュール—

【ある日のスケジュール】

- 9：00／出社 社内で商談準備、電話アプローチ
- 12：00／ランチ
- 13：00／企業訪問 (担当顧客を数社訪問)
- 16：00／カフェで一息しながら提案資料準備
- 17：00／企業訪問 (既契約の顧客への提案) ・直帰
- 18：30／自宅到着

—取り組み事例と実績—

【プロジェクト実績例】

■某企業向けインフラ基盤構築

【環境】Windows Server、UNIX/Linux (RH、Cent OS、Ubuntu)、kubernetes

【担当業務】サーバ構築、運用設計

■某企業の物流拠点ネットワーク構築

【環境】Windows10、Cisco機器、Outlook、Microsoft Teams、iPhoneX

【担当業務】PM業務 (年間約15拠点を構築)

■某企業向けグローバルネットワーク設計・構築

【環境】Cisco、Windows10、Office製品、Salesforce

【担当業務】PM業務 (調整、進捗管理)、SE業務 (基本設計、詳細設計)

■企業向けネットワーク設計構築

【環境】Network機器 (Catalyst・Nexusシリーズ)、ファイアウォール機器、帯域制御機器

【担当業務】提案～保守フェーズにおけるPM業務 (手順検討、見積作成、現地作業、検証準備、障害対応、調査)

—社員のコメント—

◎先輩社員から

「頑張ればがんばった分だけ、技術が身につく仕事です！」
「若手の意見が採用されやすい会社です。積極的に意見を言ってみてください」
「異職種から転職して活躍している社員も多いです！」



AI × HR

- CASE 7 -

採用の質を
揺るがす
AI能力偽装

過去1年間で、AIは採用業務効率化に飛躍的な進歩をもたらしました。求人票の作成から応募書類のスクリーニング、AI面接まで、あらゆるプロセスが最適化され、採用担当者の業務負担軽減と候補者体験の向上に貢献しています。

しかし、その陰で、採用の在り方を揺るがす深刻な問題も浮かび上がっています。それがAIによる能力偽装の蔓延とそれともなう「逆選択」問題です。

ある最新の研究は、AIツールを利用して応募書類や面接回答を作成・最適化した候補者について、「低パフォーマンス層の候補者の採用確率が約20%上昇」する一方で、「高パフォーマンス層の候補者の採用確率は約20%低下」という「逆選択」の現象が見られたと報告し、話題になりました。

本来であればふるい落とされるべき候補者がAIの助力によって選考を突破する一方で、有能でありながら自己表現が不得意な候補者が不採用になってしまうという事態に、私たちはどのように対処すればいいのでしょうか。

伝統的な採用プロセスの脆弱性

《面接で完璧とも言える回答を繰り出した候補者が実際に入社した後、3か月間で成果ゼロ、プロジェクトへの貢献もなく、チーム

の足を引っ張る存在となった》、《AIによって精巧に作成された履歴書を持つ候補者が、実際には基礎的なスキルさえ不足していることが判明し、早期退職に至った》。

これらの事例は、AIが生成する表面的な能力と、実務で発揮される真の能力の間に、深刻な乖離が生じていることを示しています。

同時にこの問題は、私たちが伝統的な採用プロセスにおいて、履歴書や学歴、短時間の面接での受け答えといった指標に過度に依存してきたことも示しています。現在は、AIがこのような指標を突破するための模倣/最適化手段を誰にでも低コストで提供するようになった結果、伝統的な採用プロセスが一気に脆弱化した状態と捉えることができるでしょう。

その文脈で言えば、問題の原因はAIそのものではなく、伝統的な採用プロセスがそもそも抱えている歪さなのかもしれません。

偽装できない情報に焦点を当てる

私たちは今、AIによって矛盾が指摘されている伝統的な採用プロセスを根本から再構築する必要に迫られています。将来の採用では、AIでは容易に偽装できない一次情報、つまり候補者が実際に行ったことや、その場で発揮でき

る能力に焦点を当てる必要があるでしょう。

具体的には、以下のような評価方法が有効になるはずです。

- ①実践的タスク/ワーク課題：実際の業務に近い課題を解かせ、そのプロセスと成果を評価する。
- ②状況シミュレーション：職場で起こり得る困難な状況を再現し、その対応力を測る。
- ③チーム協働テスト：他の候補者や社員と短時間のグループワークを行い、コミュニケーション力や協調性を観察する。
- ④対面式面接の復権：非言語コミュニケーションやその場の思考プロセスを重視したバーチャルではない対話の場を設ける。
- ⑤評価基準の統一と複数人によるクロスチェック：評価基準を統一し、複数の評価者が判断することでバイアスを低減する。

AI時代に重要な人間の判断力

AIによって引き起こされた現在の「採用危機」は、人材の本質的価値を見極めるとはどういうことなのかについて、根源的な問い直しを迫っています。

答えは、アルゴリズムの中にはありません。AI時代だからこそ、人材の能力を誠実に評価しようとする「人間の判断力」が再評価されるべきなのです。

見ておくといい… かもしれない動画

2025.10~2025.12

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、視聴してみてもは？

題名 企业计算工资必知的6个关键问题
企业调岗、待岗、轮岗实操注意事项

URL <https://www.bilibili.com/video/BV1o1qhBkE8B/>

発表元 法律名家讲堂



題名 职场纠纷解码：专业HR的劳动争议调解

URL <https://www.bilibili.com/video/BV1wx1gBLEbv/>

発表元 清晖在线学堂Kimi老师



題名 HR各模块工作核心重点

URL <https://www.bilibili.com/video/BV1DZB5BWEdf/>

発表元 UPHR



題名 AI+课程开发与内训师队伍建设 1-9

URL <https://www.bilibili.com/video/BV1QSiubqEJ4/>

発表元 易迪思



題名 展望人工智能与未来职场：
人力资源引领技能变革

URL <https://www.bilibili.com/video/BV1Em4yzVE2p/>

発表元 SHL人才管理



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
10月17日	别等人走了才想起交接：成熟企业的“离职”管理，其实每天都在发生	前程无忧
10月20日	背调到底怎么做？高情商HR都在用的破局三板斧	前程无忧
11月1日	辞职信写明“30天后走”，公司第8天就让走人，违法吗？高院判了！	猎聘
11月3日	数字员工”让制造业更具“创新力”	江苏工人报
11月4日	从JD到Offer，好公司都这样宣传价值观	前程无忧
11月5日	1分钟看懂《劳动争议司法解释二》21条新规重点	猎聘
11月7日	【说案】离职员工不移交工作微信账号，侵权！	工人日报
11月8日	AI浪潮催生职场保卫战	中国经济网
11月14日	“AI数字员工”上岗，带来哪些变化？	人民日报海外版
11月14日	如何成为高价值的HR？	猎聘
11月17日	北京发布人力资源市场薪酬数据报告	工人日报
11月18日	补充商业保险或将激发9成员工积极性	央广网
11月26日	领导越聪明，越难带团队？知识诅咒正在反噬专业人士	前程无忧
11月28日	调查显示新生代员工对“工作与生活的平衡”关注度随工作年限升高	工人日报
11月28日	企业最贵的成本，不是人	前程无忧
12月1日	当60后遇到00后：企业内部代际融合的破解之道	前程无忧
12月4日	这部新规聚焦老年职场规范化 为银发劳动者保驾护航	浙江日报
12月5日	企业倒查半年考勤辞退员工合理吗？	工人日报
12月6日	2025年12月1日起，生育津贴执行新规！	猎聘
12月13日	报告显示招聘市场逐渐回暖，AI岗位量爆发式增长	工人日报
12月17日	2026年，HR最危险的5个信号	猎聘
12月19日	AI重塑雇佣关系形态，《2025雇佣关系趋势报告》揭示职场新趋势	中国网
12月20日	2026年1月1日起，经济补偿标准变了	猎聘
12月22日	最高法发布典型案例倡导职场文明 用人单位发出录用通知后反悔被判违约	工人日报
12月22日	AI素养，大企业招聘重要标准	解放日报
12月23日	调查：8成职场人会因内卷跳槽，8%企业已试点“强制下班”	第一财经

上海艾杰飞人才管理咨询有限公司

RGF Talent Solutions China Co.,Ltd.

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	北京市朝陽区向軍南里二巷甲5号雨霖大厦12層1208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

本誌に関するご質問、採用に関するお問合せは下記までご連絡ください。
電話番号からWechatも追加可能です。

<日本語窓口> 豊原 toyohara.momoe@rgf-hragent.com.cn 13636500355

<中国語窓口> 袁 yuanyongli@rgf-hragent.com.cn 17521751774

発行年月/2026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。