

Special Interview

「ツール導入＝成功」ではない ——サイボウズ中国に聞く、仕組み化の“その先”

才望子信息技术(上海)有限公司

増田導彦 総経理

求人/求職者動向

コロナ禍後の長期調整局面に転機か ——求人4年半ぶり増

AI×HR

AI代替を理由とした減給・解雇は違法 —杭州の判決

Speeda China 中国経済トレンド

第20回 中国経済「次の成長ロジック」とは

Speeda China 経済年鑑から読み解く 構造変化と戦略再設計

連載

変化する時代の人材づくり

AI活用で劇的に対話力向上 — EDIO AI対話型システムが「知る」を「使える」に変える

上海晶之道企业管理咨询有限公司

「ツール導入＝成功」ではない

——サイボウズ中国に聞く、仕組み化の“その先”

才望子信息技术(上海)有限公司

増田導彦

総経理



中国市場で厳しい競争が続く中、日系企業にとってデジタル技術を活用した業務効率化は待ったなしの課題だ。しかし、“仕組み化”の道半ばで足踏みしている企業も少なくない。2007年から企業の業務効率化支援を続けてきたサイボウズ中国の増田導彦氏に、デジタル活用の実情を聞いた。

——中国の日系企業において、デジタル技術を活用した業務効率化の取り組みは進んでいると言えるのでしょうか。

進んでいる会社は多くないと思います。というのも、日系企業では、駐在員の方が3～5年で交代するため、どうしても事業推進が最優先になりがちです。営業出身の駐在員が多く、IT基盤や仕組みをどう整えるかについては優先順位が下がり、結果として、業務が属人化していたり、紙や表計算ソフトを使う非効率な運用が残っていたりし

て、従業員の行動がブラックボックス化している会社がまだまだ少なくありません。

しかし昨今、市場環境が厳しさを増す中で、仕組み化＝プロセスやデータの可視化・標準化をきちんとやらないと勝ち筋が作れないという認識が強まっているのも確かです。

——サイボウズ中国は2007年から「kintone」を中心としたITツールによる業務効率化を支援してきたわけですが、その経験を踏まえてお聞かせください。ツールの導入がうまくいく企業

とそうではない企業の間にはどのような違いがあるとお考えですか。

多くの方が誤解されているのですが、ツールを入れたらすぐに成果が出る、制度を変えたらすぐに何かが変わる、というわけでは決してありません。

ツールの運用を定着させることは会社の風土を変えることと同義で、時間がかかりますし、それだけの覚悟をもって取り組む必要があります。

その前提で申し上げますと、トップが「会社をどうしたいか」というビジョンを明確に打ち出し、自分が実現したいことに共感してくれるメンバーを集め、彼らにある程度の裁量や権限を与えながら一緒に取り組んでいる企業、つまり、トップダウンとボトムアップが一体と

なって進められている企業では、ツールの運用/活用がスムーズに浸透します。

——デジタルでの業務改善を推進するための人材、いわゆるDX人材の不足も日系企業のデジタル活用がなかなか進まない理由の一つだと思いますが、その点はどうお考えでしょうか。

たしかにDX人材の不足はボトルネックですが、それはITスキルを備えた人材が少ないという意味ではありません。私は、DX人材にプログラミングなどのITスキルはそこまで必要ないと思っています。

DX人材に求められるのは、まず第一に現場をよく理解していること。次に、それをある程度仕組み化に落とし込めること。そして、周りを巻き込んで動かしていけること。この3つが揃っていれば、DXは進みます。しかし、そういう人材が中国では少ないのが実情です。

中国の職場はジョブ型、いわゆる縦割りの組織が多いため、例えば人事の方が自分の業務を改善するのは得意でも、人事と営業、さらに財務といった領域を横断する改善となると、「隣の部署の仕事は自分に関係ない」となりがちで、連携が進みません。その結果、自分の部門の効率化は進んでも、そこで頭打ちになってしまうことがしばしば起こります。

縦割り組織に横串を通せる人材——自分の業務を整理しツールを導入した上で、それを他のチームや部署に広げ、巻き込ん

でいける人材は、本当に貴重だと思います。

——そのような人材が社内にはないとすれば、企業はどのようにDXの取り組みを進めるべきなのでしょう。

私たちは「内製化」と言っているのですが、お客さま自身が自社でDX人材を育成し、業務改善を進めていきましょうという方法もご紹介しています。

具体的には、DXチームを作る際、IT部門だけを集めるのではなく、営業部門や人事部門など、各部門の現場を理解している人たちを集めます。

そのチームに弊社のツールを使ってもらい、まずはそれぞれの部署が自分たちの業務改善のために利活用を進めます。そうすると、やがて「部署間で連携を深めたら、もっと効率が上がるのでは？」という気づき生まれ、チームメンバーの視野が広がっていきます。

実際にこのような取り組みを実践し、生産性向上やコスト削減を実現した企業も出てきています。

——人事領域におけるDX推進についてお聞きます。サイボウズ中国ではどのような支援を行っていますか。

人事領域の支援としては、業務効率化から組織全体の人事枠組みのDX化まで、幅広くお手伝いしています。

勤怠管理や給与計算などを紙ベースで行っており、集計作業

に非常に時間がかかっているという企業に対しては、ワークフローから集計までをkintoneで一貫して行う自動化の提案をしていますし、さらに一段階進んだ企業に対しては、目標設定から評価の記録まで全てをkintoneに残す「人事評価パック」のような提案を最近始めています。

これにはAIの登場で業務が代替される部分が出てきたことや、市場環境の変化を踏まえて、評価軸を再構成しようとする企業が増えていることが背景にあります。

ですが、実は私たちの製品、特にkintoneがもっとも得意とするところは、社員のエンゲージメントの向上なんです。例えば「サンキューカード」のような誰かが何かをしてくれたらお礼の気持ちを送るというアプリも実現できますし、社員の良い仕事について社員同士が評価しあうようなアプリも作ることができます。

評価や勤怠管理、採用管理といった機能もちろん実現できるのですが、kintoneの本当の強みは社内コミュニケーションの活性化にあります。「チームワークを作るためのツール」というイメージですね。

どうしてもシステム寄りの考え方になると、機能面ばかりに目が行きがちですが、あくまでチームワークを作るための基盤である——そういう形でお客様に届けていけたら、理想的だなと思っています。

ただ、そうした使い方をしていただいている企業や人事の皆

さんはまだ少ないので、もっと活用していただきたいと常々思っています。

——社内コミュニケーションの中心にkintoneを据えるというのは、その運用をずっと続けて定着させなければならないという点で簡単ではないように思えますが。

そうですね。日系企業の場合、駐在員が3～5年で交代する人が多いので、現地スタッフとの信頼関係が構築しにくいという問題もあります。それが原因で、仕組みとして定着しない会社も少なくありません。

だからこそ私たちは、単にツールを提供するだけではなく、お客様がそれをどう理解し、どう活かすかというところに深く関わっています。一緒に伴走しながら、その力を伸ばしていく—そういう姿勢で取り組んでいます。

私たちの価値は、お客様の現場に入り込み、先ほど申し上げたツールを起点に、会社の風土、という言い過ぎかもしれませんが、組織のあり方を変えていくところにあると考えています。

——コミュニケーションの強化、そのための情報共有の在り方について、強いこだわりをお

持ちのように見えます。

日系企業の強みは何かといえば、おそらくそれは情報共有の文化であり、共有された情報を基盤に、多様な人がそれぞれの強み・弱みを理解した上でチームをつくる力です。

一人ひとりの個人が独力で素晴らしい実績を残せるような集団が理想なのかもしれませんが、そうでなくても、情報共有のプラットフォームを通じてチームとして機能できれば、他社に勝てる可能性があります。そして勝てる見込みを増やすのが、私たちの役目なのだと思います。

——人事領域でDXを進めるにあたって、もっとも重要なことは何でしょうか。

人事領域に限らないのですが、業務自体がきちんと整理されているかどうかが重要です。例えば給与計算でも、プロセスがしっかり見える化されていて、無駄が省かれている状態であれば、それをシステムに落とし込むのはとても簡単です。

しかし、「この人はこうやっている」「あの人はこうやっている」といった方法論が混在していると、システム化は非常に難しくなります。

また、職務権限が曖昧な会社も少なくありません。そのような場合、「誰に承認してもらえばいいのか」「こういうケースは誰が決めるのか」が不明確で、結局すべて総経理に決裁が集まってしまうことがあります。

す。例えば「この場合は課長で決めてよい」といった簡単なルールを設けるだけでも、業務は整理されるのですが、さまざまな関係者が入ってきて、イレギュラーなケースを次々に持ち出し、すべてをシステムに落とし込もうとすると非常に複雑になってしまいます。

システムに落とし込む際は、できるだけシンプルにすることが大事です。システムに落とさなくてもよいものは落とさない。無駄をいかに省いてシンプルにするかが、システム化を成功させる鍵になります。

——最近AIについての相談も増えているとお聞きしましたが、AIを実務で活用することの可能性についてはどうお考えでしょうか。

AIはDX実現への有力な手段の1つです。ある程度仕組みができあがっていれば、AIはより活用しやすくなります。

というのも、AIは基本的に、過去のデータを整理し、それを参考にするツールです。

一方、DXはどのように仕組み化していくかという領域ですから、AIの前に、まずデータをため込んでいくためのDXの実現が必要になってくるわけです。

逆に、仕組みがない状態でAIだけ先行利用しても、うまくいくかどうかは疑問です。個人で使う分には問題はあまりないのかもしれませんが、会社として使うとなると話は別です。

弊社としても、まだ自社の中でさえAI活用については試行錯誤

増田導彦(ますだ・みちひこ)

中国留学後、上海で百貨店のバイヤーを経験。北京での起業、英国留学を経て再び上海へ。その後、上海にてオフィス家具事業を立ち上げる。2007年にサイボウズの中国展開に参画。現在は総経理を勤め、中国歴は30年。



誤している段階です。お客様からもAIに関するご相談は増えていますが、どのデータをどのように入力すれば、どのように活用できるのか—そのポリシーがまだ決まっていないケースがほとんどです。データには極秘情報もあれば一般情報もあり、人事領域でいえば、給与データなどは特に慎重な扱いが必要です。そもそもデータ自体に適切なランク付けがされているのか、どのデータをどのAIに流すべきなのか、そのあたりがまだ詰められていない企業が多いのが実情です。

一方で、中国のスピード感に合わせるなら「とりあえず導入して、使いながら考えよう」という考え方もあります。

しかし、日系企業の場合、機密データの取り扱いに関しては、海外拠点ということもあり、より慎重にならざるを得ず中国はスピードが命だからといって、AIをただ闇雲に活用していくわけにはいきません。結局は、そのあたりのバランス感覚が重要だと考えています。

——最後にリーダーとして組織

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。

やはり、覚悟だと思います。市場環境としては、中国は日本よりもはるかに厳しい。さまざまなプレイヤーがこの市場を奪おうとしている中で、生き残っていくのは簡単なことではありません。何をやるにしても、覚

悟を決めて臨まなければなりません。

特に「人」に関する課題は、後回しにされがちです。事業推進の優先順位が高いのはもちろんなのですが、最終的に事業を作るのは人です。先ほどのDX人材の話もそうですが、人の部分に課題があるのであれば、制度もコミュニケーションも、早めにメスを入れて改革を進めることが重要だと思います。



**kintone Days
Global 2026
Time to Create**

日時 **2026.09.16** (水)
会場 **上海龙之梦万丽酒店**

kintone Day Shanghai 2026では、「Time to Create ～未来創造～」をテーマに、ノーコードを活用したDXの実践事例や、現場から生まれる新たな価値創造の取り組みをご紹介します。基調講演や対談セッションに加え、日本語・中国語それぞれのセッションを通じて、DX推進のリアルな課題や実践知、ユーザー企業による活用ノウハウを共有します。

人とテクノロジーの力で、新たな可能性を切り拓く一日をお届けします。

Time to Create——未来を創造する第一歩を、ともに踏み出しましょう。

詳細はこちら



コロナ禍後の長期調整局面に転機か——求人4年半ぶり増

求人案件数は4年半ぶりに 前年同期比増

26年第2四半期の求人案件数は、前年同期比11%増。四半期の求人案件数がプラスになったのは4年半ぶりとなった。また、上半期

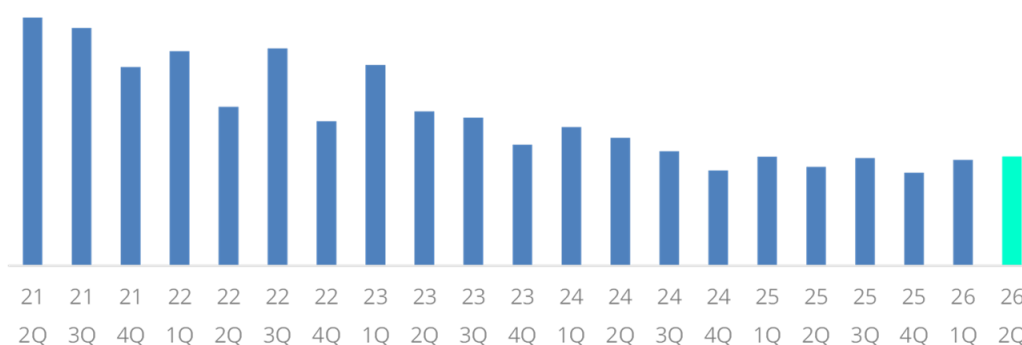
の求人案件数は、前年同期比4%増となり、こちらも21年上半期以来、5年ぶりのプラスとなった。

外部環境が好転したわけでもない中で、マイナス幅を少しずつ縮小し、プラス転化に至った直近4四半期の伸び率の推移は、コロナ禍以

降の長い調整局面がようやく転機を迎えたことを表しているのかもしれない。しかも、この間、二国間関係の緊張や中東情勢の悪化といった不測の事態があったにもかかわらず、それらが求人案件数を押し下げる要因にならなかったの

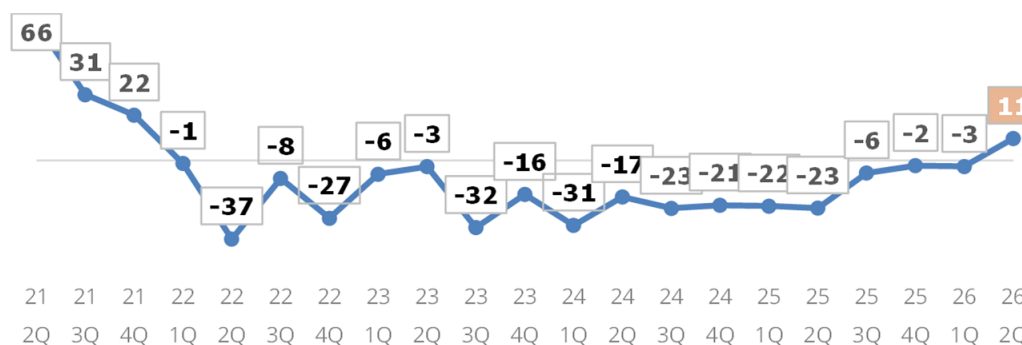
中国大陸拠点 求人の動向

<四半期求人数の推移>



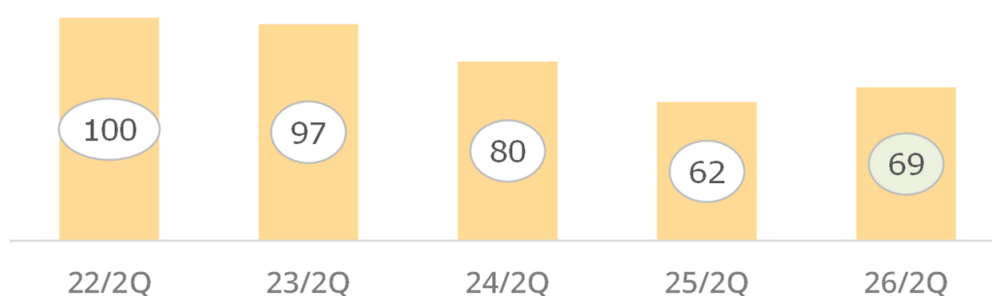
<前年同期>

※単位=%



<第2四半期比較>

※22年2Qの求人数=100



は注目に値する。

下半期については、昨下半期の求人案件数がかなりの低調だったことを踏まえると、マイナスになる可能性は高くなさそう。このまま緩やかな回復が続くものと予想している。

応募数は下げ止まり傾向も
底入れとはならず

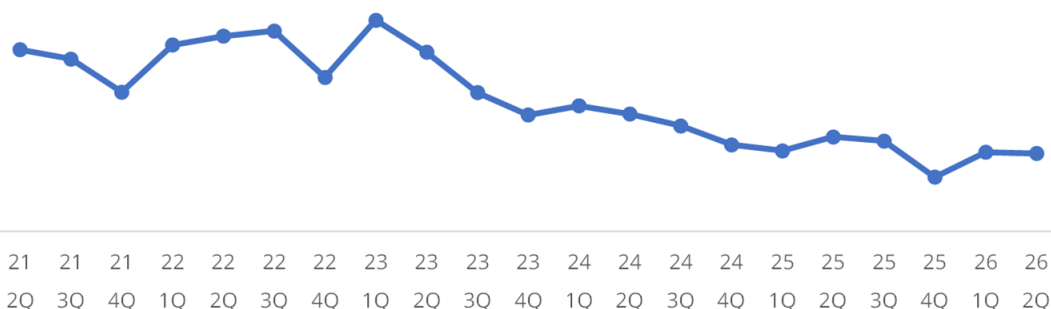
求人側に状況の変化があった一方、求職者の転職活動は活気がない状態が続いている。第2四半期における募集中の求人に対する総応募数は、13四半期連続で前年同期を割り込んだ。26年に入ってからマイナス幅は縮小傾向にあるので、下げ止まりに近づいているものと思われるが、底入れにはもう少し時間がかかりそう。

内定までにかかった日数は第2四半期に短縮した。これは、期間中に20代求職者の内定が増加したことに関係する(若手、マネージャー未満の採用は、内定までの期間が短いため)。

なお、第2四半期は20代求職者の内定が増加する傾向があるが、これは6月が中国の卒業月で新卒の内定が増加するためだ。

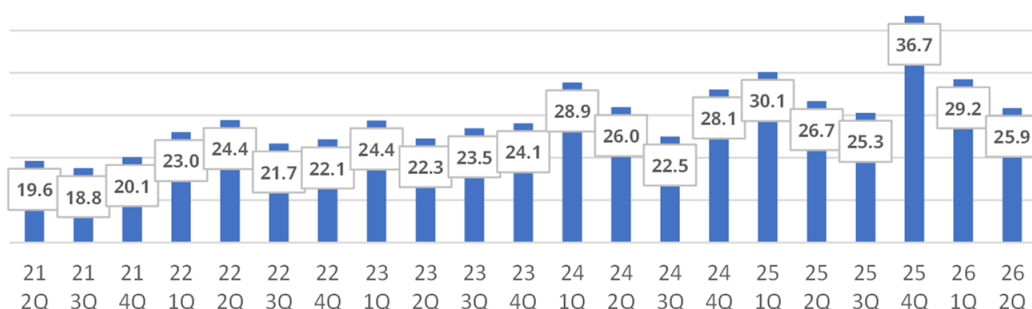
中国大陸拠点 求職者の動向

<募集中の求人に対する総応募数の推移>

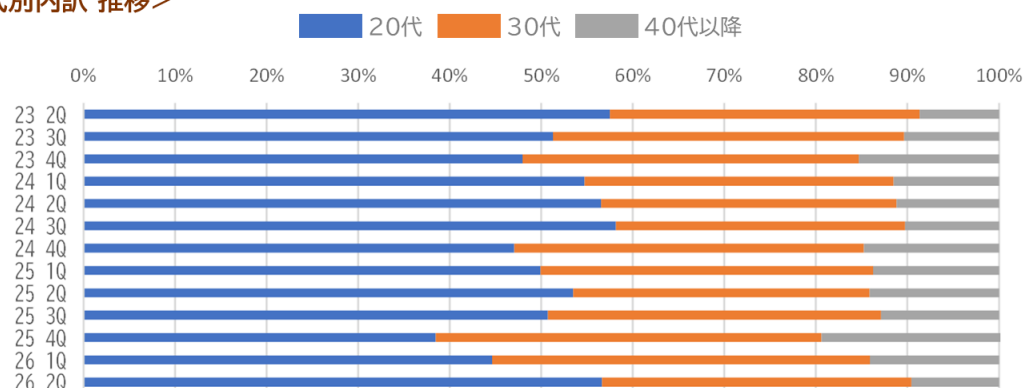


<内定者が応募から内定までにかかった日数 平均の推移>

※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。

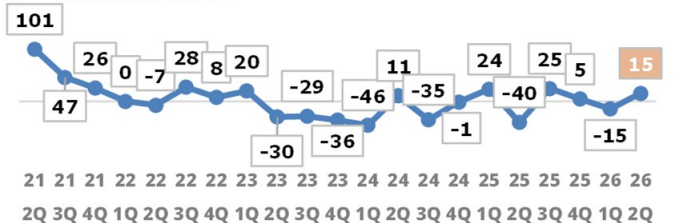


<内定者の年代別内訳 推移>



自動車/自動車部品

<前年同期伸び率推移>

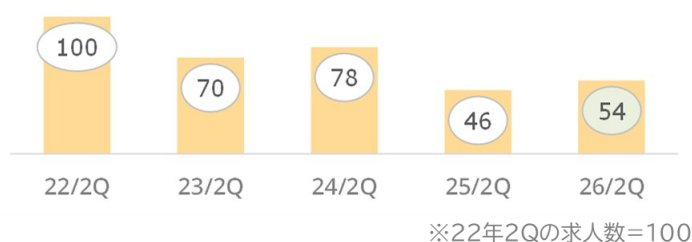


※単位=%

<四半期求人数の推移>

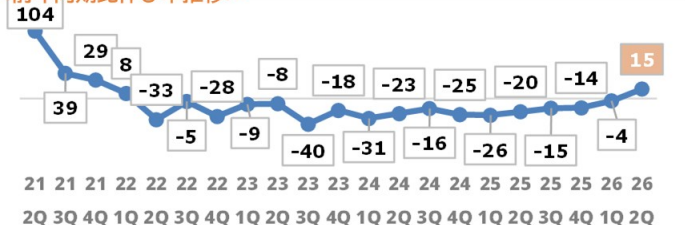


<第2四半期比較>



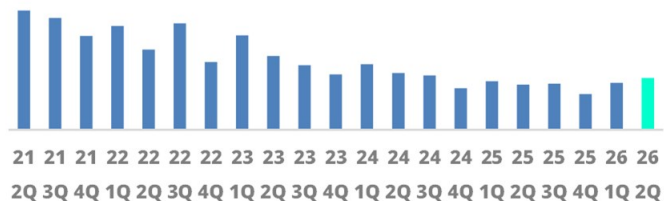
電機/電子部品

<前年同期伸び率推移>

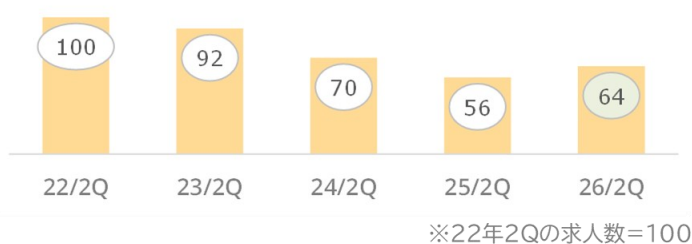


※単位=%

<四半期求人数の推移>

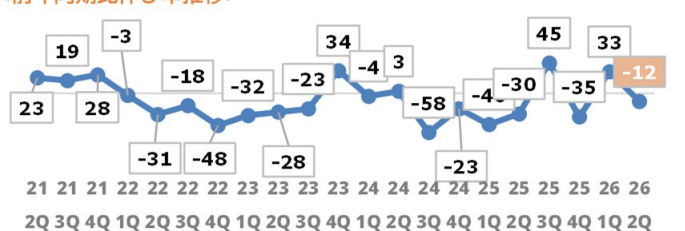


<第2四半期比較>



金属

<前年同期伸び率推移>

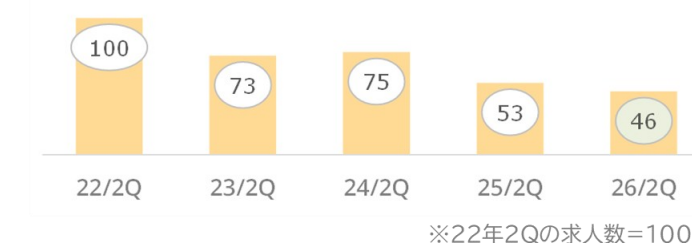


※単位=%

<四半期求人数の推移>

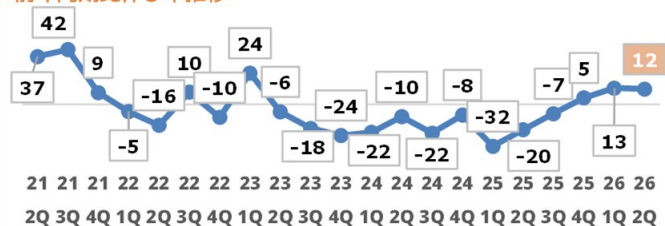


<第2四半期比較>



化学

<前年同期比伸び率推移>

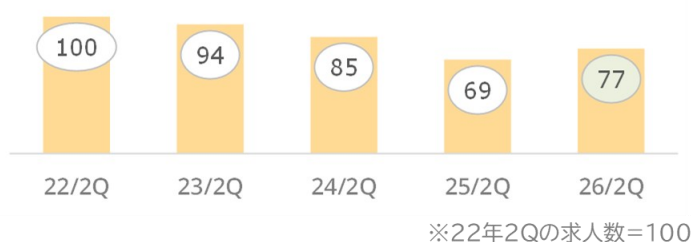


※単位=%

<四半期求人数の推移>

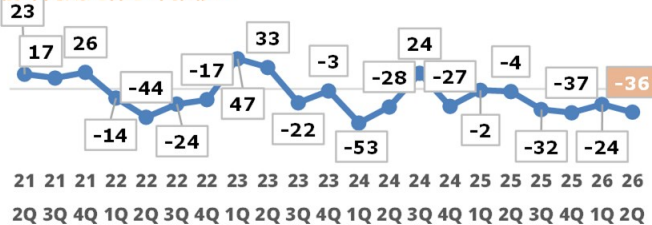


<第2四半期比較>



医薬/医療機器

<前年同期比伸び率推移>

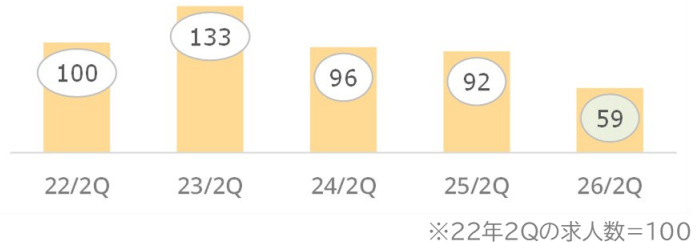


※単位=%

<四半期求人数の推移>

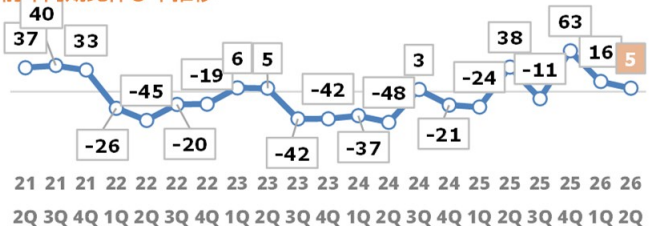


<第2四半期比較>



IT/通信

<前年同期比伸び率推移>

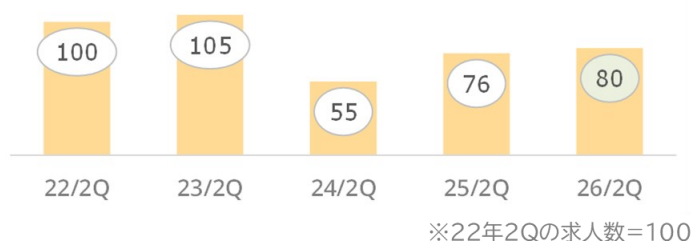


※単位=%

<四半期求人数の推移>



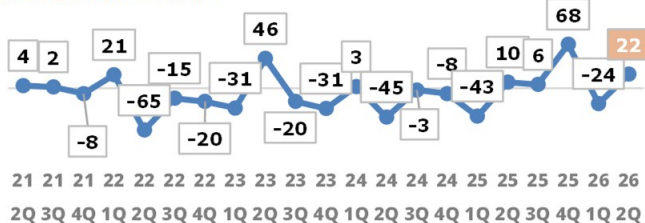
<第2四半期比較>





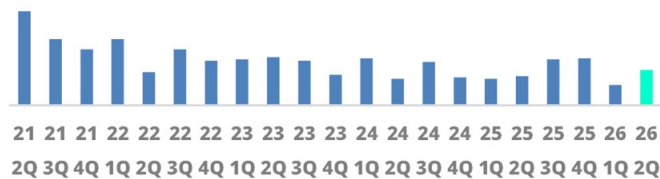
金融

<前年同期伸び率推移>

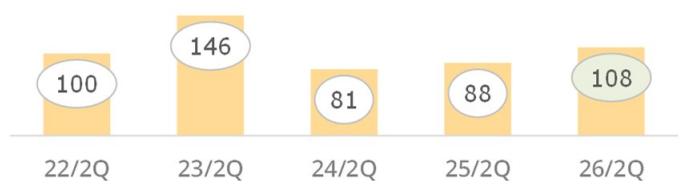


※単位=%

<四半期求人数の推移>



<第2四半期比較>

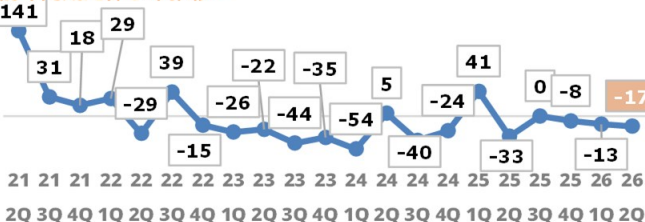


※22年2Qの求人数=100



物流

<前年同期伸び率推移>

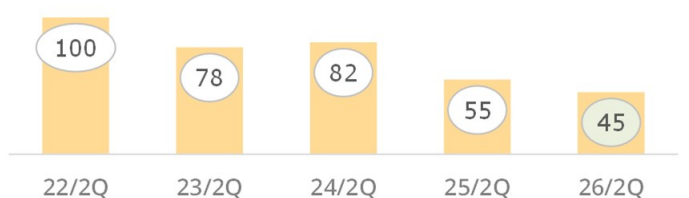


※単位=%

<四半期求人数の推移>



<第2四半期比較>

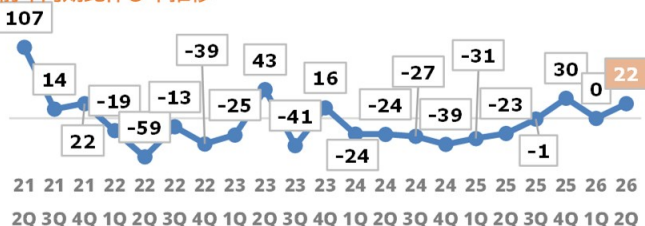


※22年2Qの求人数=100



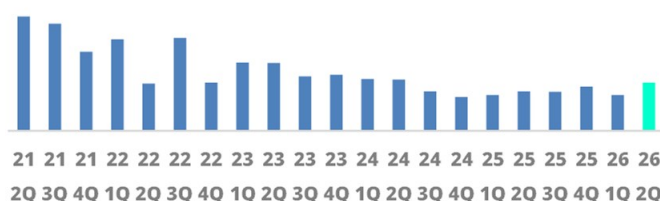
その他サービス

<前年同期伸び率推移>



※単位=%

<四半期求人数の推移>



<第2四半期比較>



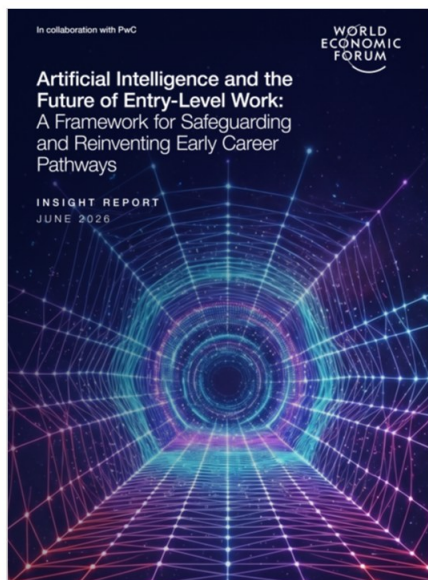
※22年2Qの求人数=100



HR REPORT

2026年第2四半期

第2四半期に、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。



Artificial Intelligence and the Future of Entry-Level Work

【発表元】 World Economic Forum
【言語】 英語

AIは、組織の人材採用・育成・昇進の在り方を変革しており、特にエントリーレベルの仕事でその影響が顕著です。本レポートは、AIがエントリーレベルの仕事に与える影響を分析。人材の初期キャリアパスを保護し、再構築するための優先事項を提案しています。具体的には、「雇用機会」「職務設計」「人材パイプライン」「教育システムとの連携」の4つの軸で、どんな行動が必要なのかを提示しています。

キーワード

エントリーレベル

初期キャリアパス



AIをマネジメントする 新たなホワイトカラー職の 開発と育成

【発表元】 野村総合研究所
【言語】 日本語

キーワード

AI部下

ホワイトカラー

エントリーレベル



AI时代人力资源发展报告

【発表元】 深圳市人力资源管理协会
【言語】 中国語

キーワード

人機協働

AIガバナンス

能力データ化



AI原生组织: OpenClaw 推动组织形态重塑

【発表元】 甲子光年
【言語】 中国語

キーワード

OpenClaw

デジタル従業員

AIネイティブ組織



2026校招人才整体素质洞察 AI时代的校招战略升级

【発表元】 51job
【言語】 中国語

キーワード

帰属意識

AI共有世代

心理成熟度測定

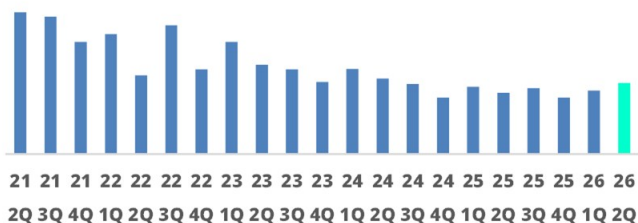
華東地区

Huadong

26年第2四半期における華東地区の新規求人案件数は、前年同期比16%の増加。華東地区の新規求人案件数が前年同期比プラスになるのは、23年第2四半期以来、3年ぶりだ。

業界別では、電気・電子・機械業界の求人案件数が、もっとも高い伸び率だった。中国における工作機械、産業設備需要の高まりが求人案件数の増加に

▼ 華東地区の求人数推移



寄与している可能性が高い。

言語要件別では、日本語必須の求人案件が減少する一方で、日本語不要の求人案件は増加しており、経営現地化の進展が顕著に表れている。

給与帯別では、月収12,000元以下の求人案件が前期比・同期比ともに減少し、もっとも伸び率が高かったのは月収12,000～20,000円の求人案件だった。一定程度以上の経験とスキルを持つ人材に需要が集中していることがわかる。

華東地区責任者
劉 陶



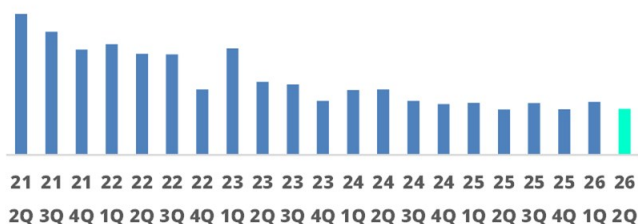
華南地区

Huanan

華南地区における第2四半期の新規求人案件数は、前年同期比2%増。第1四半期に続き、市場回復の兆しが見られる結果となった。

業界別では、華南の採用を牽引する電気・電子分野が伸び、中でも半導体関連の採用ニーズは引き続き高水準を維持している。一方、自動車関連は底打ち後、横ばいで推移しており、化学・原料分野では減

▼ 華南地区の求人数推移



少が見られた。

職種別では営業職の求人減少が続く一方、開発職やセールスエンジニアなどの技術系ポジションは堅調に推移している。ただ、技術的な知見や業界経験を兼ね備えた人材は依然として不足しており、採用期間の長期化や採用基準の見直しを余儀なくされる企業も少なくない。競争力のある待遇設定と迅速な選考・意思決定が、これまでに以上に重要になると考えられる。

華南地区責任者
田 栄幸



華北地区

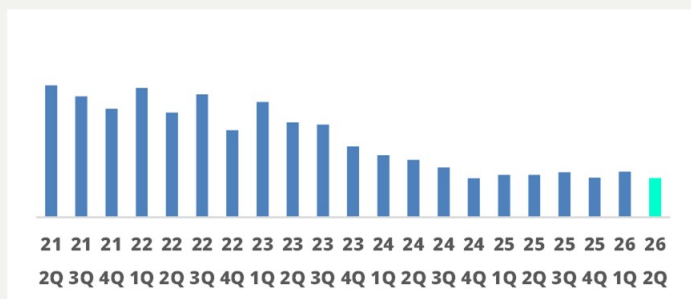
Huabei

華北地域の第2四半期求人案件数は、前年同期比7%減。3四半期ぶりのマイナスとなった。

求人全体の傾向をみると、即戦力人材の採用が中心で、応募条件のハードルが相対的に高いことから採用難易度が大幅に上昇している。

業種別では、電気・電子・機械業界の求人が微増。人材ニーズが最も高い業界となっている。募集職種

▼ 華北地区の求人数推移



は営業、企画、営業事務関連に集中している。

自動車分野においては、外資系企業が国内資本企業の競争圧力を受け、厳しい状況にあり、特に天津エリアの自動車関連企業が大きな影響を被っている状況が続く。

消費財業界・消費者サービス業は求人案件数が増加。営業職の増員募集が中心で、今後も一定の求人ニーズが継続すると見込まれる。



華北地区責任者
薛 強

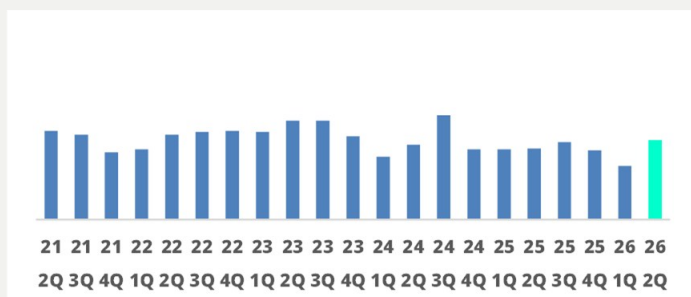
日本人求職者

Japanese Jobseekers

第2四半期に入り、中国の日本人材採用市場は前期の低迷から反転して回復。第1四半期は求人が集まりにくく、第2四半期になると増加するという例年通りの動きだった。

この季節性の背景には、多くの日系企業が4月に新年度を迎え、採用計画が本格的に動き出すことがある。加えて、新エネルギー等の分野で海外展開を

▼ 日本人募集求人の求人数推移



進める中国企業による日本人材の募集や、日系自動車メーカーが中国国内でEV開発投資を加速させていることにともなう技術人材需要が、求人案件数増加の牽引役となった。自動車業界では今後も継続的に技術人材需要が出てくる見通し。

現状の市場は、緩やかではあるものの回復傾向にある。今後もゆっくりとではあるが、腰折れせず回復基調で推移するのではないかとみている。



ジャパンデスク責任者/総監
陳 惠芬

第20回

中国経済「次の成長ロジック」とは Speeda China 経済年鑑から読み解く 構造変化と戦略再設計

(1) 中国市場の構造変化を読み解く

マクロは堅調、ミクロは分化

2025年の中国の実質GDP成長率は前年比5.0%と2024年並みを維持し、政府目標も達成した。G20ではインドに次ぐ高水準で、米国・ユーロ圏・日本を上回る。

一方で成長構造は「輸出主導・内需低迷」の色彩が濃い。輸出額は3.8兆ドル（前年比+5.5%）、純輸出は1.2兆ドル（同+19.8%）、GDP成長への寄与率は32.7%と1997年以来の高値を記録した。

同時に圧力も無視できない。GDPデフレーターは3年連続のマイナス（2025年 -1.0%）、PPIも前年比-2.6%と低水準が続く。消費は相対的に低調で、不動産市場は依然として調整局面にある。

FDIは減少、しかし外資の新規設立は増加

対中FDIは3年連続で減少する一方、外資系の新設企業数は2年連続で増加し、2025年は7.0万社（前年比+19.1%）に達した。

FDIは金利差・為替・利益送還など短期の資本移動を映す指標であるのに対し、新設企業数は中長期の参入意欲と戦略判断を示す。両者の乖離は、中国市場の構造的優位性そのものは維持されていることを意味する。

投資継続の論理：3つの方向性

外資の対中戦略は、①In China, for China（巨大な消費市場と厚みのある需要への対応）、②In China, for World（サプライチェーン統合とグローバル調達）、③In China, for Innovation（研究開発の前線化。生産拠点からR&Dハブへ）—の3方向に整理できる。

(2) 【内需】の底上げ — 構造的回復の中で確かな成長機会を捉える

なぜ内需の底上げが必要なのか

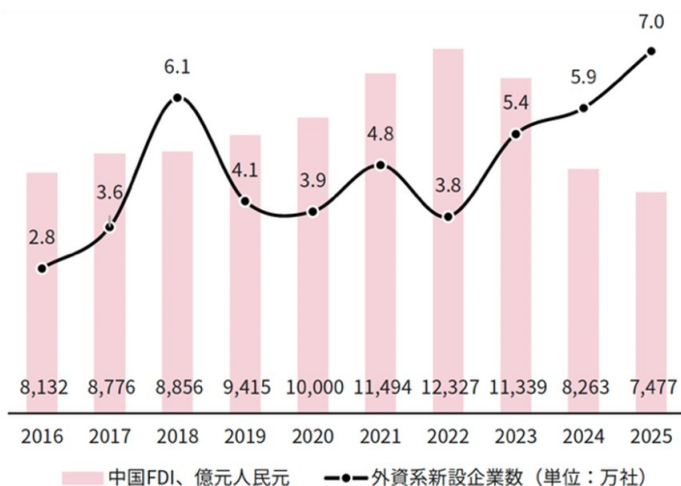
中国は14億人超の人口と世界最大の中間所得層を抱える世界第2位の消費市場であり、経済の重心は「外需主導」から「内需主導」へと移りつつある。「第15次5カ年計画策定に関する提言」でも、内需拡大が戦略

の中心に据えられた。

一方で、中国の消費市場は「有効需要不足」に直面している。家計消費比率は依然として日米を大きく下回り、「以旧换新」など補助金中心の短期刺激策の効果は、徐々に鈍化している。

- ◇ 段階的要因：所得格差の拡大と収入見通しの弱体化（不動産調整に伴う資産効果の低下を含む）が消費意欲を抑制
- ◇ 制度的制約：サービス消費などでの市場参入・規制整備の遅れ、投資環境の不透明感。民間固定資産投資の伸び率は -0.4%（2023年）→ -0.1%（2024年）→ -6.4%（2025年）と連続低下
- ◇ 各観点からの裏付け：可処分所得と消費支出の伸び率の差は拡大傾向（予備的貯

(図表) 中国の対内直接投資(FDI) 額と外資系新規設立企業数(2016 ~2025年)



出所：公表資料を基にSPEEDA作成

蓄の志向)。CPIは35カ月連続前年比+1%未満であり、PPIは40カ月連続で低水準

それでも消費者マインドは相対的に堅調

世界的に消費マインドが慎重化するなか、中国の回答者の約41%が「家計状況が改善した」と答え、世界平均(30%)を大きく上回った。

これは短期的な政策刺激による一時的な押し上げではなく、中長期の経済成長見通しへの信頼に支えられたものである。消費の政策依存度は相対的に高くはなく、底堅さと回復ポテンシャルを備えていると考えられる。

政策の方向性:消費と投資の好循環

消費側: 買い替え促進、育児補助・金融支援による所得下支え／サービス消費・新型消費(首発経済、シルバーエコノミー、「AI+消費」、低空経済)

投資側: 主要交通・水利・都市地下インフラなど大型プロジェクト／人工知能・商業宇宙・ハイエンド製造など戦略的新興分野

消費と投資は代替関係ではなく、相互に促進し合う関係にある。企業は政策実行の担い手であると同時に、内需拡大の直接的な受益者でもある。

「構造的機会」への転換

2025年の社会消費品小売総額は前年比+3.7%と回復基調を維持したが、品目別・チャネル別・都市階層別の成長格差＝「分化」はこれまで以上に鮮明になった。景気循環に伴う一時的な需要回復よりも、政策・消費行動・チャネル革新から生まれる構造的な成長機会のほうが確実性が高い。競争もまた「規模拡大型」から「需要をいち早く捉える洞察力と、迅速に事業へ反映する実行力」を競う段階へ移行している。

機会① サービス消費 — 政策の重点分野

中国のサービス消費比率は約50%にとどまり、米国(約70%)・日本(約65%)を下回る。医療・介護・保育・家事・観光・スポーツ・エンタメへの支援が継続的に強化されている。2020～25年の家計一人当たりサービス消費支出は年平均+8.5%、消費支出に占める割合も+3.5pt上昇。単なる商品販売から「商品+サービス+体験」のソリューション型モデルへの転換が鍵となる。

機会② 下位都市市場(下沉市場) — カバレッジ拡大の優先方向

三線以下の都市は人口の6割超を占め、2025年第1～3四半期のFMCG市場拡大分の約8割に貢献した。平均販売価格は比較的稳定し、景気変動への耐性が

強い。政府も「コア区域／成長区域／基礎区域」の3類型に分けた施策を推進する。

機会③ 自己充足消費(悦己消費) — 感情と価値観の共鳴

消費者ニーズは機能的価値から、楽しさ・癒やし・自己表現といった精神的価値へと広がり、ペット、二次元、ゲーム、エンタメが急成長している。lululemonは「Super Girls」を軸としたコミュニティ型マーケティング(ヨガインストラクター提携、KOL協業、WeChatミニプログラム)で「需要-購買-体験-リピート」のクローズドループを構築。中国地域の収益CAGRは37.8%(2022→2025年度)、収益シェアは8%→12%へ拡大した。

内需振興は政策の中核にあり、その目標達成に貢献できる企業には絶好の市場機会がもたらされる。上記3つの構造的機会に加え、政策文書や産業計画を体系的に読み解けば、重点支援を受ける細分化セグメントをさらに特定できる。高齢者向け製品、スマートコネクテッドカー、コンシューマーエレクトロニクスは2027年までに兆元規模へ成長する見込みであり、乳幼児・子ども用品、スマートウェアラブル、化粧品、ペット関連、トレンドトイなども千億元規模のホットスポットとなっている。

政策の方向性を深く読み解くことこそが、内需振興の潮流のなかで先手を打つための重要な道標となる。

CHINA Seminar

中国経済 「次の成長ロジック」 とは

Speeda China 経済年鑑から読み解く
構造変化と戦略再設計

8.4 TUE 11:00 (CN) ONLINE

思 必 込
SPEEDA

▼年鑑の内容を詳しく解説するセミナーを開催
中国ビジネスの構造変化と成長機会を、担当アナリストが解説します
お申込み・詳細はこちら:



▼レポート全編を無料公開中
ダウンロードはこちら:



Speeda Chinaが毎年発行する『思必込中国年鑑 2025-2026』。今年の年鑑のテーマは「分化と共生が織りなす新時代」：中国を単独市場としてではなく、アジア全体のビジネスエコシステムの「起点」として捉え、サプライチェーン・技術・市場戦略の潮流をデータと現場視点で解説しています。

あわせて、年鑑を執筆した現地アナリストによる解説セミナーを開催。「外資は本当に中国から撤退しているのか」を出発点に、事業の選別・再配置の実態、日系企業の中国の位置づけ、内需の構造要因と消費喚起策から見える事業機会を解説します。来期以降の中国戦略を考える視点を得たい方におすすめです。

連載

人材づくり

変化する時代の

— 今回のテーマ —

AI活用で劇的に対話力向上

— EDIO AI対話型システムが
「知る」を「使える」に変える

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

多くの企業で、営業力向上、
1on1コーチング、コンフリクト解消
に至るまで、対話スキルの習熟は
人材育成の重要テーマである。

しかし従来の「座学+ロールプレ
イニング+フィードバック」型研修は、
知識を「知る」段階で止まり、実践
で「使える」ようになるまで至りにく
いという課題を抱えてきた。

EDIOとは何か——研修を ハイブリッド化するAI実践ツール

本文で紹介する「EDIO AI対話
型システム」は、これまでの研修を
ハイブリッド化するAI実践ツール
である。

AIがリアルタイムの対話相手とな
り、営業面談やコーチングシーンを
繰り返し練習できる環境を提供す
る。発話内容を即時評価し弱点を
可視化し、ファインマン学習法に基
づく逆質問で能動的復習を促し、
行き詰まった場合には人間講師へ
円滑に引き継ぐ——この一連の流
れをシステム化したものであり、研
修の効果を最大化するエンジンと
して機能する。

なぜハイブリッドなのか——従来 研修の三つの構造的課題

第一に、知識と実践の分断という
問題である。座学でフレームワーク
を学んでも、実際の顧客対応や部

下面談で即座に適用できる者はま
れだ。「知っている」と「できる」の間
には大きなギャップがあり、相手の
反応に応じて軌道修正する即興力
の訓練が不足している。

第二に、フィードバックの遅延と
個別最適化の困難である。ロール
プレイング後の講師コメントはタイ
ムラグが大きく、発話の細かなニュ
アンスまで拾い上げるのは難しい。
弱点は人により異なるが、一律プ
ログラムでは非効率であり、マン
ツーマン指導はコスト面で拡大が
難しい。

第三に、学習モチベーションの減
衰がある。反復練習は退屈で自己
評価も曖昧なため継続率が低く、
失敗体験がその後の学習意欲を
損なうリスクが大きい。

これらの課題に対し、AIは練習
の限界費用をほぼゼロにし、個人
の弱点にフォーカスしたトレーニン
グを低コストで実現できる。

どう機能するか——EDIOの 4段階クローズドループ

EDIOが単なるチャットボットと異
なるのは、学習科学に基づいた4
段階のクローズドループを構築し、
「習得→実践→復習→指導」の循
環を自動化している点である。

ステップ1:双方向対話で理解を 掘り下げる「没入型授業」

AI講師が対話理論(例:SPIN質問法やGROWモデル)を説明しながら、随時受講者に質問を投げかけ理解を確認する。受講者が「なぜこのタイミングでオープンクエスチョンを使うのか」と問いかければ、AIは実例を交えて即座に解説する。この双方向性により、文脈に埋め込まれた理解が形成される。

ステップ2:実践を即座に評価し可視化する「リアルタイム実践シミュレーション」

理論学習後、AIは商談や1on1シーンを再現した対話演習を開始する。学習者はAI相手にクロージングトークやフィードバックを実践し、「有効な質問ができたか」「共感応答が含まれているか」「合意形成に導く力ほどの程度か」などを即時に評価するレポートが生成される。

データは個人ダッシュボードに蓄積・共有され、組織の人材育成の可視化という経営管理的な価値も生む。

ステップ3:逆質問が思考を深化「ファインマン式能動的復習」

評価で基準に達しなかった場合、AIは「あなた自身の言葉で説明してください」「もし相手が予算がないと言ったら、どう切り返しますか？」など、学習者に逆質問をす

る。問いに対し、学習者は自らの考えを言語化せざるを得ない。この「受動的聞き直し」を「能動的アウトプット」に変換するプロセスは、長期記憶への転移と応用力向上に著しい効果があると認められている。

ステップ4:難局では人間講師が介入する「人機協働エスカレーション」

学習者が3回以上同じエラーを繰り返す、あるいは明らかな停滞を示した場合、システムは自動的に人間講師にアラートを送る。

講師はAIが記録した全対話ログと評価データを参照し、その学習者に集中した指導を行う。これにより標準的な訓練はAIが担い、困難なケースに人的リソースを集中させる最適配分が実現する。

このサイクルにより、属人的だった対話力向上が、システムとして再現性と拡張性を獲得できる。

「話す」「聞く」「問う」「折衝する」——これらの対話行為に対して、EDIOのようなAIシステムでデータ化して従来の研修が届かなかった「練習と内化」のフェーズを補完している。

対話スキルを曖昧な能力から、再現性を持って高められる経営資源へと変貌するという劇的な変革は、すでに現実のものとなっている。

RGF社外公表資料

社外報



成功招聘Navi (中国語)



予測昇給率資料



給与相場資料



招聘求職指数 (中国語)



薪酬觀察 (中国語/英語)



亞洲人才報告 (中国語/英語)



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5回

人材会社が思わず求職者に見せたくなる 求人票の作り方 —5—

知りたいのにわからない給与

今回は、求職者の関心が高いにもかかわらず、中国では書き方がさっぱりしている＝もっとも情報需給ギャップが大きいのが、⑦給与です。例えば「給与:1万～2.5万/月」以上終了、の求人票が中国では非常に多く見られます。

(求人票に記載したい12項目)

①募集職種	⑦給与
②所属部門	⑧勤務地・交通手段
③採用人数	⑨勤務時間
④募集背景	⑩休日・休暇
⑤仕事内容	⑪福利・社会保険
⑥応募資格	⑫選考の流れ

それが良いか悪いかはともかく、もっと内容を充実させれば、(他の求人票と比較した時、企業の姿勢に対する求職者の印象が良くなることから)求人票の訴求力がさらに高まるだけでなく、賃金に関する求職者の誤

▼ (参考) 面接を受けるとき、面接官に必ず説明してほしいことはどれですか。

給与	16%	※求職者に上記の質問をし
福利	15%	たところ、「給与」という回答
会社の強み/良いところ	14%	が1位になりました。求人票
会社の弱み/悪いところ	13%	で給与についての説明が不
残業の有無	12%	足していることが、この結果
社会保険・住宅積立金	12%	の一因になっているとみられ
仕事のつらさ	10%	ます。
仕事のおもしろみ	9%	(出所)当社実施の求職者アンケート

解を招くことが少なくなって、面接以降の工程でのトラブル低減や説明時間削減につながることはたしかです。

開示できる情報はすべて開示するほうが、求人側にとってのメリットは大きいといえます。

何を記載すれば求職者に伝わりやすくなるかについては、以下の記載例をご参考いただければと思います。

【ポイント】

①【月給】について、基本給の幅はなるべく狭くする。幅が広すぎると、求職者は自分の月収がいくらになるか想像がつきにくい。目安は上限下限の幅50%以下(例:10,000～15,000RMB)。また、試用期間中の給与についても、忘れずに説明をつけておく。

②【賞与】が業績によって変動する場合は、その旨の説明をしておく。

③【月給】とは別に、毎月支払われる手当がある場合は、【その他固定収入】に記載。

※皆勤手当や高温手当など、支払いが毎月ではない手当は、⑪福利・社会保険に記載する。

※毎月支払われる手当が基本給に含まれる場合は、その旨を【月給】欄で説明しておく。

▼ 記載例

【月給】	基本給10,000～12,000RMB(税込) + 歩合給 ※基本給は能力・実績により決定 ※歩合給は個人実績(当社設定のKPIベース)により変動 ※試用期間<2か月>中の基本給は8,000RMB(税込)
【賞与】	業績により、支給回数(最大2回)、支給額に変動あり 一前年度支給回数— 2回(1月/7月) 一前年度支給額— 計 3.0ヵ月分
【その他 固定収入】	技能手当 ●●●RMB/月 役職手当 ●●●～●●●RMB/月 職務手当 ●●●RMB/月
【昇給】	年1回(4月) 一前年度昇給実績— 役職により、●～●%
【年収例】	入社3年目 税込23万RMB(基本給+歩合給+賞与+諸手当) 入社5年目 税込38万RMB(基本給+歩合給+賞与+諸手当)



AI×HR

— CASE 9 —

AI代替を理由とした
減給・解雇は違法
— 杭州の判決

AIめぐる労働紛争 初の司法判断

杭州で発生したAIをめぐる労働紛争が波紋を広げています。あるテクノロジー企業が「AIのコストがより低い」ことを理由に、従業員の月給を引き下げ、従業員が拒否した後に解雇しました。裁判所はこれを「違法な労働契約解除」と認定し、企業に賠償金の支払いを命じました。

この判決は、AIによる代替が企業の人員削減の理由となり得るかについて、中国の司法が初めて明確な判断を示した点で重要な意味を持つと言われています。

事件の概要と裁判所の判断

従業員のA氏は、AI大規模言語モデルによって生成された回答の正確性を審査・品質判断することを業務としていました。これは、AIの訓練における重要な工程の一つです。

その後、雇用企業は「AI技術の影響、プロジェクトの最適化調整、AI代替によるコスト優位性」を理由に、A氏と配置転換を協議し、月給を25000元から15000元に引き下げる案を提示。減額幅は40%に上りました。A氏がこれを拒否したため、同社は一方的に労働契約を解除しました。

労働仲裁を経て裁判所の審理に

移行した本件で、裁判所は企業の行為を「違法な労働契約解除」と認定し、賠償金26万元以上の支払いを命じました。

本件の最大の争点は、「AIによる代替」が労働契約法第40条第3項に定める「客観的事実の重大な変更」に該当するか否かでしたが、杭州裁判所は以下のように明確に判断しました。

1. AI技術の導入は「客観的事実の重大な変更」には該当しない

企業によるAI技術の導入は、主体的に行われる技術アップグレード及び経営最適化行為に属するものの、これは労働契約法上の「客観的事実の重大な変更」には該当せず、労働契約が履行不能となったことを意味するものではない。

2. 企業が提示した新ポジションは合理的な協議案とは認められない

会社が従業員に提示した新しいポジションは元のポジションと比較して待遇が明らかに低下しているため、企業が合理的な協議案を提供したとは認められない。

判決が示すAI時代の人事の役割

多くの企業はデジタル化やAIへの移行を実施する際に、「技術による代替」を組織最適化の当然の理由と見なす傾向があります。しかし、杭州裁判所は今回、企業が

AI技術の恩恵を享受する一方で、労働者の雇用保護も果たすべきであるという立場を示しました。

また裁判所は、企業がAIの導入により業務調整を必要とする場合、単純な代替ではなく、「研修とポジションの高度化」を検討すべきであるとしています。

この判決を踏まえ、人事はどのような対応をとるべきなのか。少なくとも以下の3点はマストになると思われます。

①AI導入時の影響評価

AI導入による雇用への影響を事前に評価し、AIに代替される可能性のあるポジションについて、十全に把握しておく。

②リスクリングプログラムの整備

AIに代替される可能性のあるポジションの従業員に対して、新たなスキルを習得するための研修プログラムを用意する。また計画的に習得を実施に移す。

③配置職位変更プロセスの適正化

配置や職位の調整が避けられない場合においては、複数回の協議、複数の選択肢の提示、段階的な待遇調整など、丁寧なプロセスを徹底する。

企業が合法的、かつ持続可能な形でAIへの移行を完了するために、人事が担う役割は大きいと言えます。

見ておくといい… かもしれない動画

2026.4~2026.6

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、視聴してみては？

題名 人才蒸馏技术：人才管理新范式

URL <https://www.bilibili.com/video/BV1VAjm6eEPJ/>

発表元 北京博思咨询



題名 152分钟掌握基础财务知识
HR必需要掌握的财务知识

URL <https://www.bilibili.com/video/BV1nBEr6PEBq/>

発表元 UPHR-刘鑫



題名 workbuddy人力资源应用指南

URL <https://www.bilibili.com/video/BV1nrVd6fE4A/>

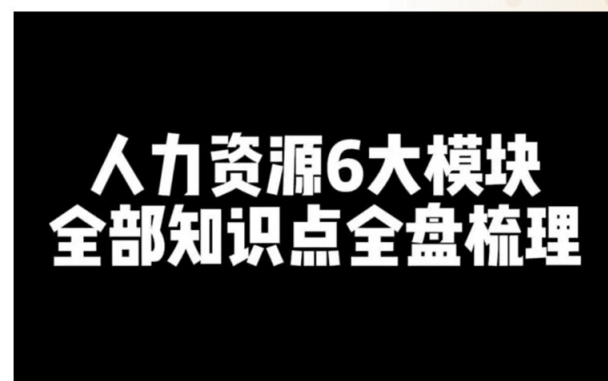
発表元 王佩军hr数字化



題名 人力资源6大模块全部知识点全盘梳理

URL <https://www.bilibili.com/video/BV1peV96dEJK/>

発表元 HR老鹿的实操教学



題名 超龄用工政策解读及
实操指引&超龄员工用工政策指南

URL <https://www.bilibili.com/video/BV1nNVU63E8T/>

発表元 法律名家讲堂





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
4月1日	多地密集出台举措 落实员工带薪错峰休假制度	工人日报
4月2日	职工拒接离职同事工作被解雇	工人日报
4月2日	智联招聘报告：近3成职场人开始探索OpenClaw	网易
4月3日	通知：社保“第六险”来了！	HRoot
4月3日	AI Agent：HR是“增强”还是“取代”？	HRflag
4月5日	广州市总工会发布《26年广州市主要行业职工薪酬福利集体协商参考信息》	工人日报
4月5日	婚假延长！《全国婚育假一览表》更新！	猎聘人才官
4月10日	薪酬堪比大厂，调查显示“隐形大厂”成人才择业新方向	工人日报
4月23日	2026人力资源管理趋势报告：超两成企业核心业务流程嵌入AI	新京报
4月24日	从简历筛选到员工问答，AI正在重写HR的价值坐标	HRflag
4月30日	超九成受访职场人有“AI工作搭子”	中国青年报
5月8日	招不到人？别怀疑市场，也许……	前程无忧
5月12日	职场数字监管不能变成脱缰野马	北京青年报
5月19日	2025年城镇单位就业人员工资平稳增长	光明日报
5月19日	《2026校招人才素质白皮书》发布，揭示AI时代企业选才新逻辑	中国青年报
5月19日	你发布的职位，怪不得没人投	前程无忧
5月21日	职场考勤打卡，如何“管人”而不“伤人”？	工人日报
5月23日	2026年起，陪产假变了	猎聘人才官
5月26日	五部门联合出台《超龄劳动者基本权益保障暂行规定》	中国经济网
6月3日	前程无忧发布2026年度大学生喜爱的雇主品牌榜单：技术人才需求升温	上观新闻
6月4日	员工建的客户群，离职时该交接吗？	工人日报
6月8日	员工为什么宁愿问 AI，也不愿找HR聊？	HRflag
6月9日	职场经验被AI“复制”，员工数字权益如何保护	中国青年报
6月10日	前程无忧发布《2026企业招聘行情与用人趋势洞察》	前程无忧
6月10日	最怕的不是员工离职，是越来越多人开始装忙	猎聘人才官
6月16日	焦虑、倦怠、失去热情：为什么员工心理健康正在成为企业的新竞争力？	前程无忧

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 電話	上海市黄浦区淮海中路98号金鐘広場17楼1701AB室 (+86) 21-5331-8000
北京	住所 電話	北京市朝陽区向軍南里二巷甲5号雨霖大厦12層1208室 (+86) 10-8591-7900
深圳	住所 電話	深圳市羅湖区紅宝路139号蔡屋圍金龍大厦905室 (+86) 755-8237-5208
広州	住所 電話	広州市天河区林和西路161号中泰国際広場A1306 (+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7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。