

Special Interview

守るべき核と変えるべき殻 ——ファンケル上海が描く中国市場での成長モデル

芳珂（上海）貿易有限公司

藤原央介 董事・総経理

求人/求職者動向

回復ムードが一転 求人案件数が再びマイナス

AI×HR

AIリテラシーが人材を選択する基準に

Speeda China 中国経済トレンド

第 21回 In China for Global

産業のグローバル展開における中国の役割の再定義

連載

変化する時代の人材づくり

AI活用の「質」を生む組織と人材の条件

上海晶之道企业管理咨询有限公司

芳珂（上海）貿易有限公司

藤原央介

董事・総経理

守るべき核と変えるべき殻

——ファンケル上海が描く中国市場での成長モデル



中国で20年以上にわたり「無添加化粧品」を牽引してきたファンケルグループ。姉妹ブランド「アテニア」では現地消費者起点の機動的なアプローチにより新たな成功モデルを開拓中だ。現地化とブランド価値向上の両立、人材育成哲学、スピード重視のリーダーシップ——中国市場で勝ち抜く戦略を、ファンケル上海の藤原央介氏に聞いた。

——まず、御社の中国事業の現状をお聞かせください。

ファンケルグループは現在、中国において、ファンケルとアテニアという二つのブランドを展開しています。

まず、ファンケルブランドについては、20年以上にわたり「無添加化粧品」の先駆者として、安心・安全を何よりも重視するブランドポジションを確立してきました。これは当社の中国事業における重要な基盤であり、現在も多くのお客様からの信頼につながっています。

しかし、この20年の間に中国消費者の価値観やニーズが大きく変化し、また多くの競合ブランドが台頭してきたこともあり、当社は今年、ファンケルのビジネスモデルを刷新し、現代の中国のお客様が求める「外的な美容」と「内的な健康」を捉えた新たな価値提案へと舵を切っています。

具体的には、肌のケアだけでなく体の内側からの美容サポートまで含めたトータルソリューションを提供するブランドへと進化させることを、現在最も強く打ち出しています。これは、

従来の強みを維持しながら、次の成長ステージに向けて自ら変革を進める取り組みです。

一方、25年に中国市場に本格参入したばかりのアテニアはファンケルの姉妹ブランドであり、「一流ブランドの品質を3分の1の価格で提供する」という、化粧品業界の常識を覆すコンセプトを掲げています。

アテニアの展開では、現地消費者起点でマーケティング戦略を立案・実行するアプローチを徹底しており、消費者の生の声やトレンド変化を迅速に製品やコミュニケーションに反映することで、市場シェア拡大を継続的に実現しています。これは、ファンケルグループが中国で長年蓄積してきた知見を活かした、新たな成長モデルへの挑戦でもあります。

ファンケルとアテニアはいずれも「正義感を持って世の中の“不”を解消しよう」という

創業以来の理念を共有しながらも、ファンケルは「美と健康の統合価値へと進化する変革」の実現を、アテニアは「高品質を適正価格で提供しつづける挑戦と現地マーケティングの機動力による、日系ブランドの新たな成功モデルの開拓」の実現をそれぞれ目指しています。

——現地消費者起点のアプローチを徹底しているというお話ですが、製品開発も現地で行っているのでしょうか。

中国市場向けの製品開発は、処方やコアテクノロジーを日本本社が担当し、現地チームは市場の声を製品に反映するプロセスに積極的に関与しています。開発の中心は本社にあり、現地チームは中国市場の消費者ニーズやトレンドを本社と共有し、製品に活かすための橋渡しを担っています。

その過程で、日本本社との間で品質と現地トレンドをめぐる意見の相違が生じることがしばしばあります。これは決して否定的な事象ではなく、両者がそれぞれの立場から専門性を発揮するがゆえの自然な議論と捉えています。本社はブランドの歴史や品質基準を守る立場から一貫性を重視し、私たち現地法人は中国のスピード感や消費者ニーズの変化を最前線で体感する立場から機動性を求めます。

しかし、これらの意見の相違は対立に発展することなく、建設的な議論へと昇華されています。その背景には、定期的に本社へ中国市場のトレンド報告を実施し、日中間の情報格差をなくすための徹底した取り組みがあります。

具体的には、SNSやライブコマースで話題の成分動向、消費者が求めるテクスチャーや香りの変化、競合ブランドの新たな価値提案や販促手法に至るまで、生の市場データを視覚的・定量的に本社へ伝える仕組みを構築しています。

これにより、本社側も中国市場のリアルタイムな状況を肌で理解できるようになり、意見が生じた場合でも現地ニーズを考慮してもらえる方向へ議論が進みやすくなっています。

——中国事業を進める上で、「変えてはいけないこと」と「変えるべきこと」の境界線はどのように設定していますか。

当社は、感覚や経験則ではなく、徹底した外部環境分析と内部環境分析に基づいて、この境界線を設定しています。

まず、当社グループは創業以来、「美しくなるための化粧品が不必要な添加物によって肌をあれさせてはいけない」という確固たる信念を持ち続けてきました。その結果、ファンケルグループの安心・安全に関する基準は、業界のいかなる企業よりも高い水準にあり、私たちはそれを厳格に守り続けています。この「安心・安全に対する絶対的な基準」こそが、変えてはいけないことの根幹です。

二つ目は各ブランドが日本市場で築いてきた歴史や哲学、そしてモノづくりへのこだわりです。ファンケルであれば日本で培ってきた無添加への徹底したこだわりと技術、アテニアであれば誕生以来貫いてきた「真に良いものをより合理的な価格で」という哲学、これらは創業

時の想いやブランド誕生秘話とともに、決して変えてはならないアイデンティティです。

その上で、「変えるべきこと」として明確にしているのは、現地でのコミュニケーションやプロモーションの手法、販売チャネルの選定と運営、さらに商品展開や価格設定といったマーケティング戦略のSTP（セグメンテーション・ターゲティング・ポジショニング）に基づく4P（製品・価格・流通・プロモーション）の領域です。

これらの領域は、中国市場特有の消費者行動や購買習慣、デジタルエコシステムの進化状況、競合他社の動向などを勘案しながら、現地チームの判断とスピード感をもって柔軟に適応させるべきものです。

たとえば、日本では対面でのカウンセリング販売など、リアルでの使用体験や店頭での比較が重視される一方、中国ではライブコマースやソーシャルコマースが主流であり、それに合わせたプロモーション設計やチャネル戦略が求められます。

また価格設定についても、中国市場における価格帯の心理的許容範囲や競合製品との相対的なポジショニングを考慮し、日本での価格体系をそのまま持ち込むのではなく、現地の実態に即した最適化が必要です。

もっとも重要なのは、これらの境界線を固定的に捉えるのではなく、常に柔軟に再定義していく姿勢です。そのためには、外部環境分析による継続的な業界KSF（重要成功要因）の把握と、内部環境分析による自社の機会と課題の明確化を、両輪で回していくことが必要だと考えています。

——御社が人材に求める資質という点で、「変えられないこと」はありますか。

何よりもお客様志向で物事を判断できるマインドを持っていることです。

その上で、当社ファンケル上海は、厳しい市場環境でゼロから複数の事業を立ち上げるなど、決して容易ではない挑戦を続けてきたからこそ、人材に求める要素としてチャレンジ精神、チームワーク、そして主体性（リーダーシップ）を特に重視しています。

チャレンジ精神とは、既存の枠組みや過去の成功体験にとらわれず、新しい施策や未知の領域に自ら飛び込み、失敗のリスクがあっても前に進もうとする姿勢です。急速に変化する中国市場では欠かせない資質だと考えています。

チームワークは、各自の専門性や役割を尊重しながらも、ブランド全体の目標達成に向けて互いに知恵を出し合い、時には自分の担当を超えて貢献しようとする意識を指します。

主体性、すなわちリーダーシップは、指示を待つのではなく、自ら目的を掲げて考え行動し、周囲を巻き込みながら物事を前に進める力です。これは役職の有無にかかわらず、すべての社員に求められるものと捉えています。

また、新しい挑戦が多い組織である以上、問題の発生や部門間の意見対立は避けられませ

ん。大切なのは、問題が起きた際に原因を他責にせず、自責の念を持って「自分のどこを改善すればより良い結果を生み出せるか」と問い、そこから学びと成長を得られるかどうかです。

——御社では22年の事業立ち上げ以来、正社員の離職率が非常に低いと聞きました。採用での巧みな人選が理由の一つかと思いますが、人材の見極めはどのように行っているのでしょうか。

自分本位にならず、質問の意図を正確に捉え、わかりやすく伝えられる方が、組織にスムーズに溶け込み、活躍できると考えていますので、相手を尊重する傾聴姿勢と、論理的に説明できるコミュニケーション能力を特に重視しています。

面接では、「課題解決の思考プロセスとプレゼンテーションスキル」「仕事に対する価値観や優先順位の明確さ」「外部の適性検査の結果」の3点を総合的に評価しています。

——エンゲージメント(組織への愛着・貢献意欲)を高めるための取り組みは何か行っていますか。

当社では、ファンケルグループ全体として年1回、従業員エンゲージメント調査を実施しています。この調査では、定量データに加え、自由記述を通じて従業員の生の声を定性的に把握することができます。また、調査は単なるアンケート実施で終わらず、経営陣がデータを真摯に受け止め、組織課題の特定や改善策の検討に活用するというサイクルが確立されています。

日常的には、各マネジャーが定期的に1on1ミーティングを実施し、個々の社員のモチベーションやキャリアへの想い、職場環境への満足度や不安要素などをヒアリングしていて、きめ細かな実態把握に努めています。

さらに、チームビルディングを目的とした社員研修や半期ごとの達成会、毎月の朝礼、社員の誕生祝いや総経理メッセージなど、日常のさまざまなシーンでも工夫を凝らして、社員一人ひとりが組織に認められ、大切にされていると実感できる仕掛けを意図的に設計しています。

——このうち、離職防止にもっとも効果が高い施策はどれだとお考えですか。

現場の実感としては、チームビルディング研修、誕生祝い、達成会などのささやかな取り組みが、風通しの良い組織文化を生み出し、良い組織風土の中で戦略が実行されることで成果に繋がっていると感じています。厳しい市場環境の中でも自分たちの事業が成長し続けていることが、社員の達成感や充実感を生み、結果として高い定着率につながっているのではないかと考えています。

あえて一つ挙げるなら、経営陣が社員一人ひとりの貢献を可視化し、感謝を伝える機会を設けていることが、いい方向に作用していると感じています。

——人材育成にはどのような姿勢で臨んでいるのでしょうか？

中国では人材が一つの会社に長くとどまることは稀です。その現実を前提に、当社は「いかに長く留めてもらうか」ではなく、「いかに成長の場として価値ある会社であり続けるか」に重心を置いています。

私たちは、ファンケル上海で働くことが単なる「勤め先」ではなく、各メンバーにとっての「自己成長の場」として機能することを何より大切にしています。社員が当社での成果創出を通じて実力を身につけ、スキルや経験値、市場価値を高められる環境を提供し続けること、それが私たちの目指す姿です。

もし社員がより良い処遇やポジションで転職する機会を得たならば、私はその社員を快く送り出したいと考えています。それは当社が人材育成の場としてきちんと機能している証であり、また送り出した社員が新たな場所でさらに成長し、いつか別の形で当社や業界に貢献してくれる可能性にもつながると信じているからです。

——「すべての社員を公平に育てる底上げ型」と「早期にポテンシャルの高い人材を選抜し、集中投資するエリート育成型」、御社の人材育成はどちらですか？

「すべての社員を公平に育てる底上げ型」です。全従業員がそれぞれの役割でブランド育成に貢献するという意識の醸成を何より大切にしています。

ファンケル上海はまだ30名弱の組織であり、一人ひとりの貢献が事業全体に影響を与えるからこそ、特定の社員だけを特別に育成するよりも、全員のレベルを底上げし、それぞれが主体性を持って成長することが、組織の総合力を高めると考えています。

藤原央介(ふじわら・おうすけ)

2007年、株式会社資生堂入社。営業・事業管理を経て16年に上海赴任し、スキンケアブランドのリブランディングをマネージャーとして主導。21年に株式会社ファンケルへ転じ海外事業の戦略推進を担う。22年より再び上海で現地法人の立ち上げ、新規ブランドの越境ECローンチ、既存ブランドの一般貿易事業開始を主導。現在は董事・総経理として中国事業の成長を牽引する。



——リーダー育成の要所と課題については、どのようにお考えですか。

リーダー育成でもっとも大切なのは、急速な市場変化と厳しい競争の中で、消費者や社会が抱える「不」をいち早く察知する洞察力と、それを戦略に落とし込む能力を育てることです。

もっと具体的にいうと、現場のリアルな声と本社の方針を的確に繋ぎ、現地従業員が自ら熱意を持って働ける組織ビジョンを描けること。さらに、その戦略を実行に移すために、制度と組織風土の構築を同時に進める実行力が求められます。マーケティング、組織マネジメント、戦略立案、実行力といったマルチな総合力がリーダーには必須であるということですね。

その上で、もっとも課題に感じているのは、リーダーの発掘と、その育成をいかに計画的かつ継続的に行うかという点です。

私自身がまず中国市場における現地法人の責任者として成長し続けることが大前提なのですが、同時に、リーダー候補の人たちに対しては、スキル伝授ではなく、経営視点と当事者意識を持って自ら考え行動できるようになるための仕組みや機会をどう提供していくかが、今後の大きなテーマだと考えています。

——これまでのご自身の経験を踏まえてお聞かせください。中国市場で日系企業が持続的に成長するためには、どのようなリーダーシップが求められるとお考えですか？

まず何よりも、過去の成功体験を捨て去る覚悟を持ち、中国市場や消費者から自らが学ぶ謙虚な姿勢を貫くことです。日本で通用したやり方や過去の成功パターンは、中国ではむしろ足かせになることが多い。それに早く気づき、受け入れられるかどうかが最初の分岐点です。

もう一つ極めて重要なのは、「正しい判断」よりも「早い判断」を重視する姿勢です。中国市場は変化のスピードが圧倒的に速く、完璧な情報が揃うのを待っていたら、その時点ですでに遅れをとっています。不完全でもまずは決断し、実行に移しながら仮説検証を繰り返し、その都度アジャストしていく。このサイクルを恐れず回せるリーダーでなければ、今の中国市場では生き残れません。

学び続ける謙虚さと、スピードを最優先に行動する胆力。この二つを兼ね備えたリーダーシップこそが、日系企業が中国で持続的に成長するための必須条件であると確信しています。

回復ムードが一転 求人案件数が再びマイナス

求人案件数は前年同期比10%減
8月以降に急減

第3四半期の求人案件数は、前年同期比10%の減少。前期まで増勢が続いており、7月も前年同期比プラスだったことから、第3四半期は少なくとも横ばいをキープする

かと思われたが、8月以降に求人案件数が急減。予想を裏切り、伸び率は再びマイナスとなった。

自動車/自動車部品業界の求人が、前年同期比で大幅に減少したことがマイナスの主因。新車販売台数が去年を下回る状況で、中国系メーカーが概ね堅調な実績を見せ

ているのに対し、日系を含めた外資系完成車メーカーは軒並み苦戦を強いられていることが、求人減の理由とみられる。

ただ、第3四半期に入って急に大幅な減少になった理由は判然としない。過去にも大幅な減少になったかと思えば、翌四半期には伸び

率が反発したという動きはあるので、第4四半期には回復を期待したいところだ。

求職者心理は冷え込み
応募数は下げ止まらず

求人側の低調に引っ張られるように、求職者の動静も精彩を欠く状態が続いている。

募集中の求人に対する総応募数は、前年同期を下回り、第3四半期としてはこれまででもっとも低い数字となった。前期まで縮小傾向にあったマイナス幅も再び広がりを見せている。

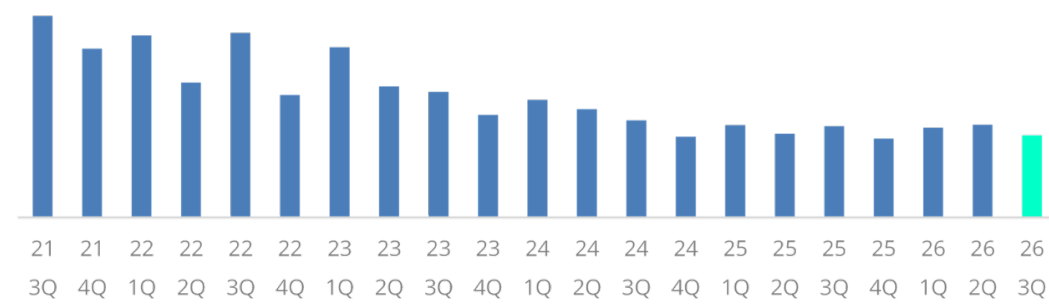
国家統計局が発表する消費者信頼感指数をみると、雇用状況や就業の見通しをどう感じるかを表す「就業信頼感指数」が、楽観・悲観

の節目となる100を大きく下回る状況が長引いている。

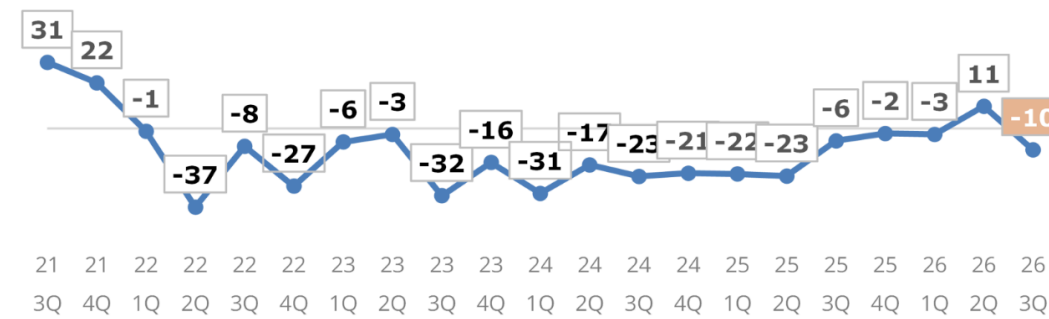
不動産市場の低迷やそれにとともなう消費の低迷、消費の低迷がもたらす価格競争の激化と賃金伸び悩みに対する懸念、急速に進化し、仕事の在り様を変えていくAI/AIエージェントなど、さまざまな要因が重なって、雇用に対する不安はなかなか払拭される気配がない。

中国大陸拠点 求人の動向

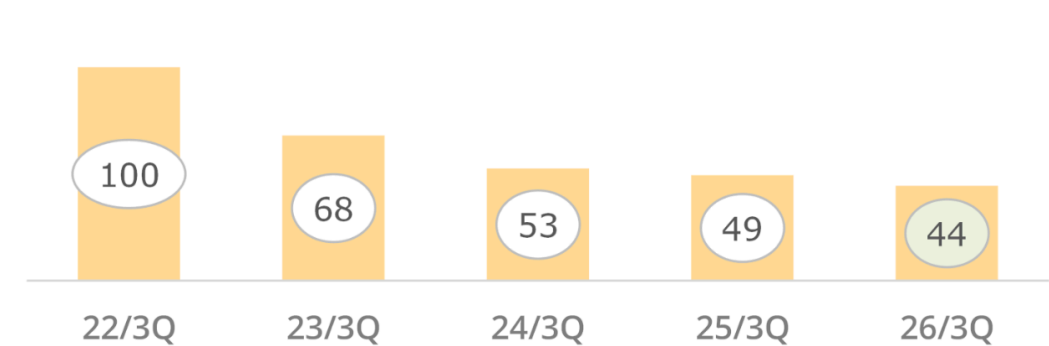
<四半期求人数の推移>



<前年同期比伸び率推移> ※単位=%

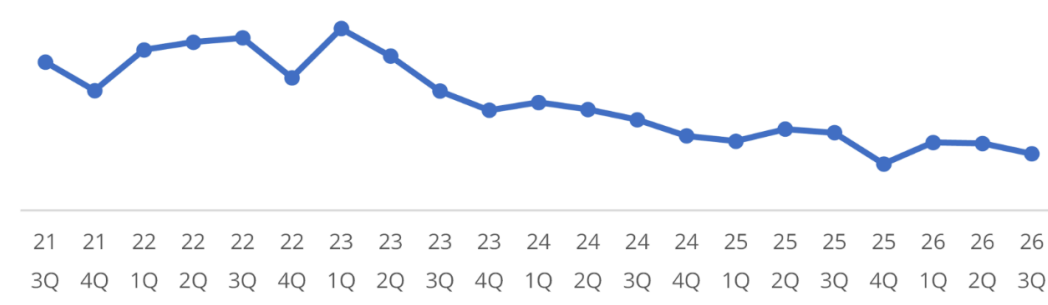


<第3四半期比較> ※22年3Qの求人数=100

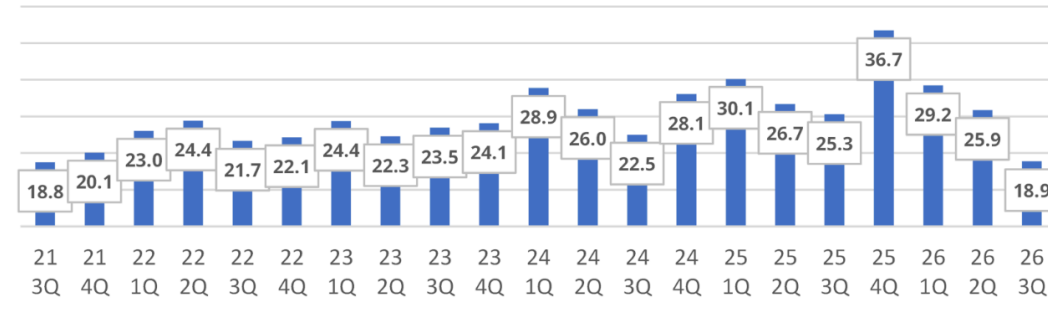


中国大陸拠点 求職者の動向

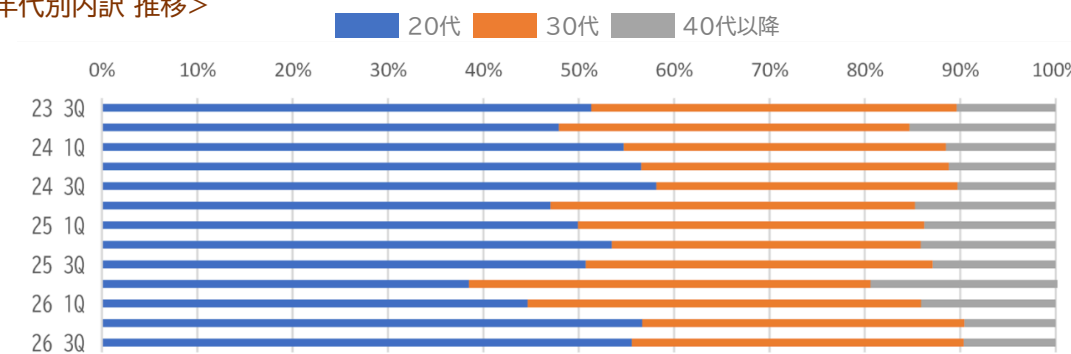
<募集中の求人に対する総応募数の推移>



<内定者が応募から内定までにかかった日数 平均の推移>



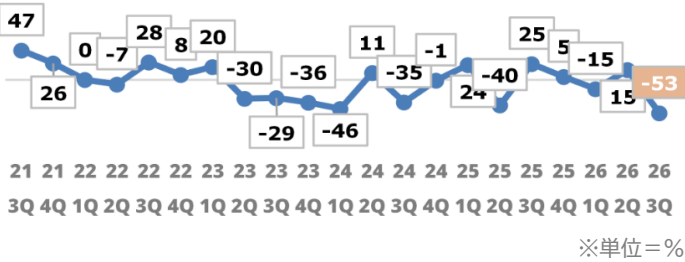
<内定者の年代別内訳 推移>



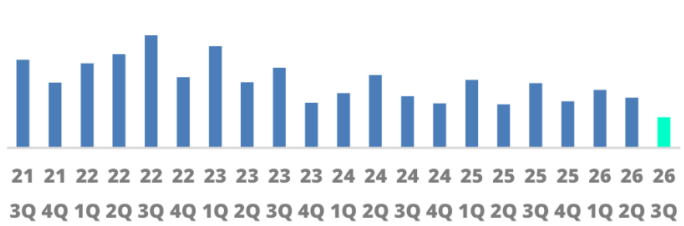


自動車/自動車部品

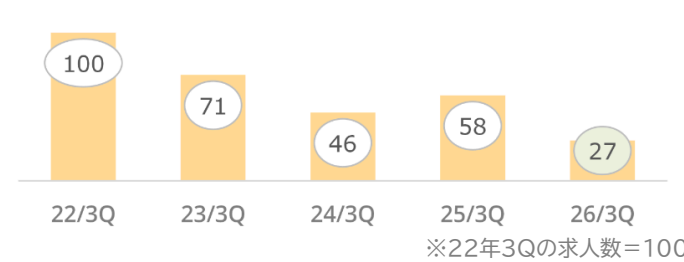
<前年同期伸び率推移>



<四半期求人数の推移>

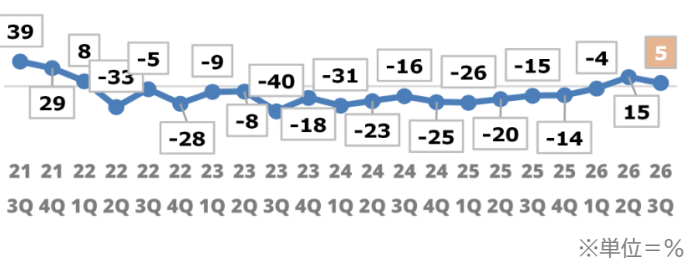


<第3四半期比較>

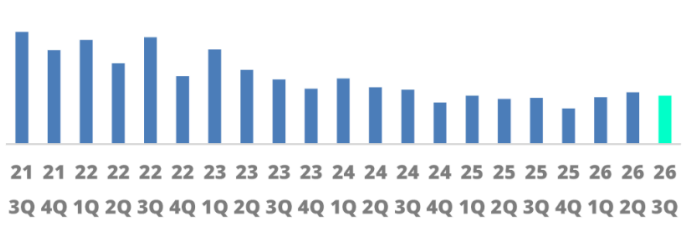


電機/電子部品

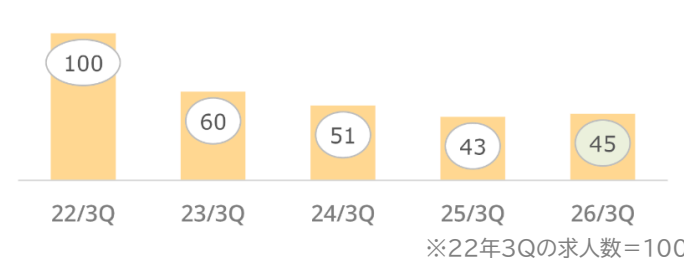
<前年同期伸び率推移>



<四半期求人数の推移>

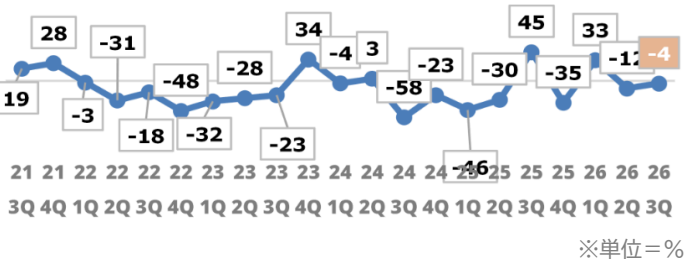


<第3四半期比較>

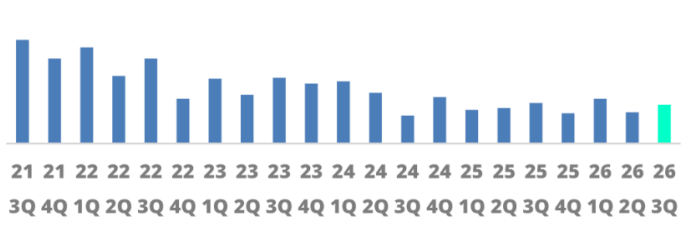


金属

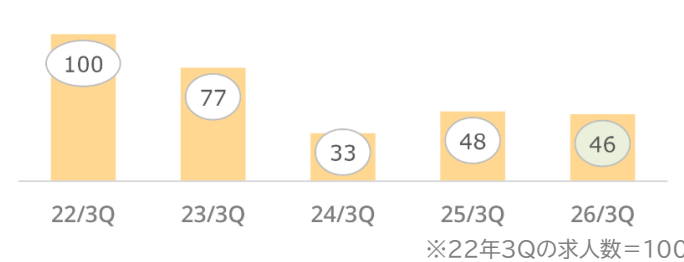
<前年同期伸び率推移>



<四半期求人数の推移>

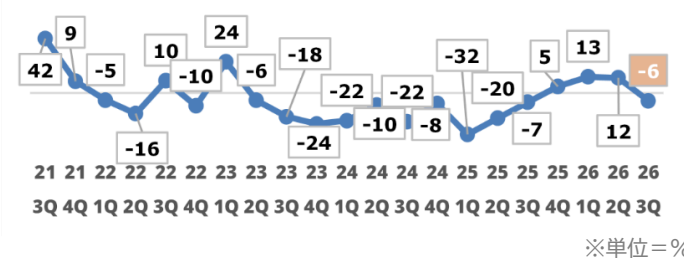


<第3四半期比較>

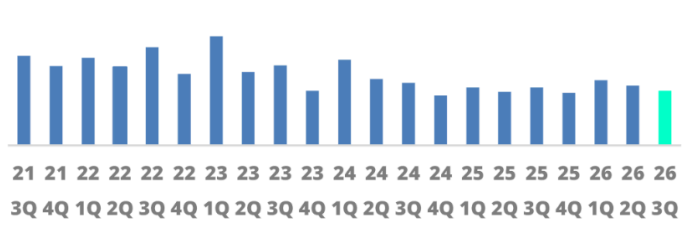


化学

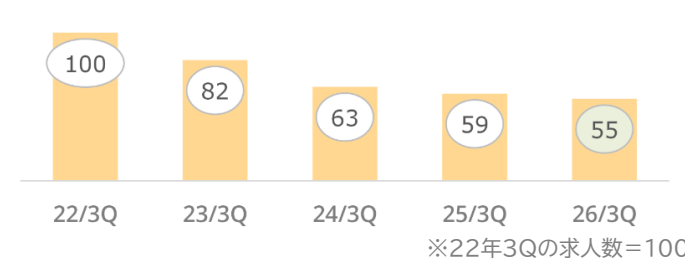
<前年同期伸び率推移>



<四半期求人数の推移>

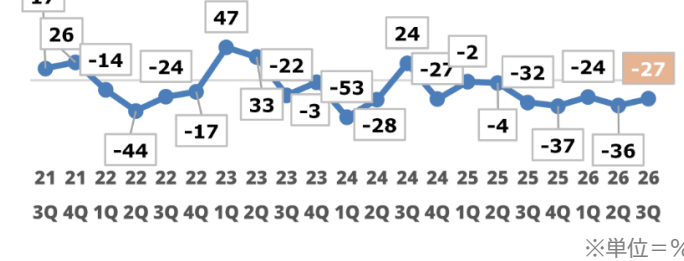


<第3四半期比較>

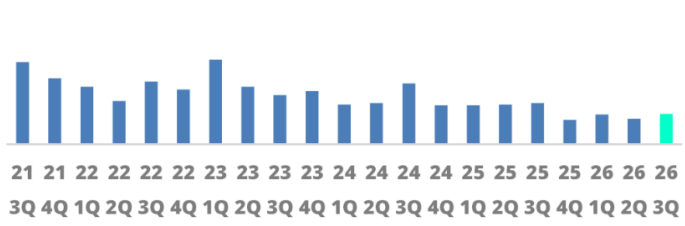


医薬/医療機器

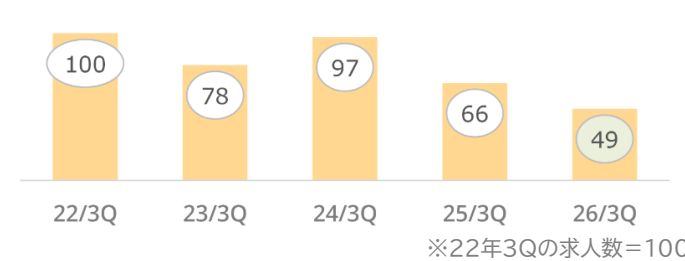
<前年同期伸び率推移>



<四半期求人数の推移>

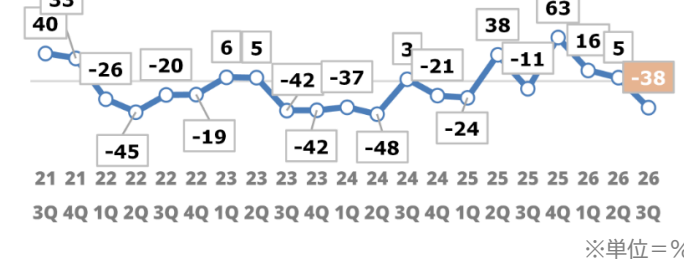


<第3四半期比較>

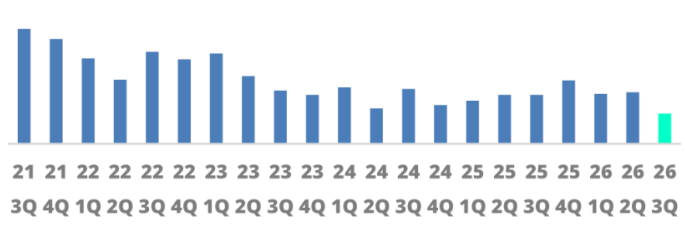


IT/通信

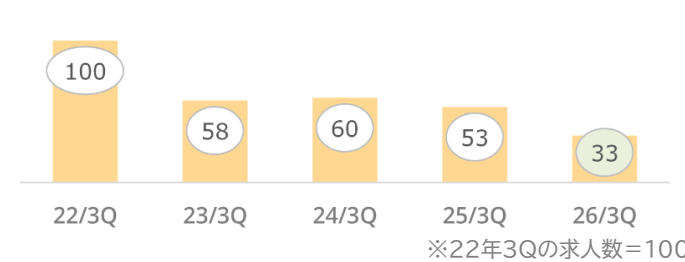
<前年同期伸び率推移>



<四半期求人数の推移>



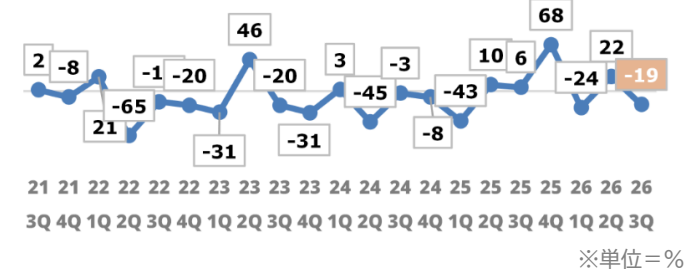
<第3四半期比較>



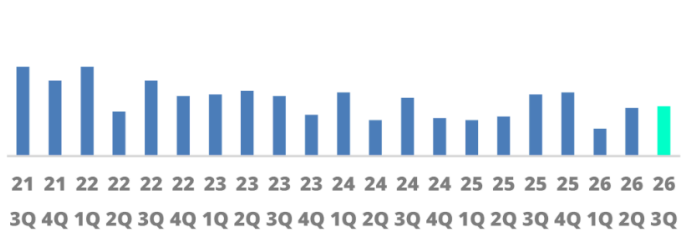


金融

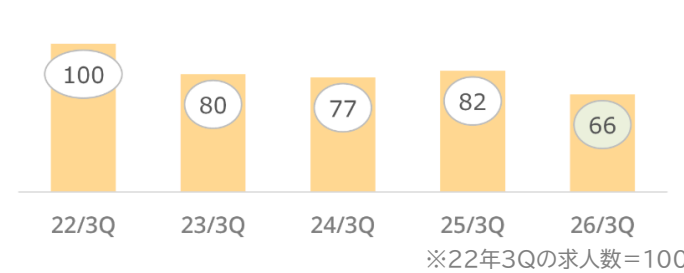
<前年同期比伸び率推移>



<四半期求人数の推移>

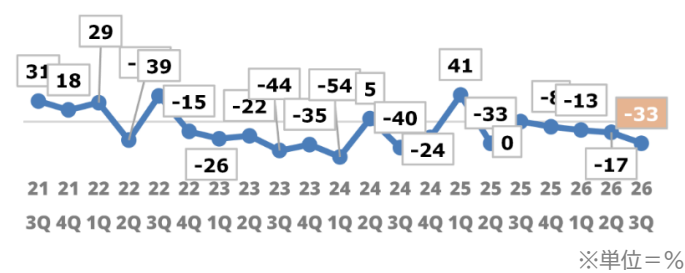


<第3四半期比較>

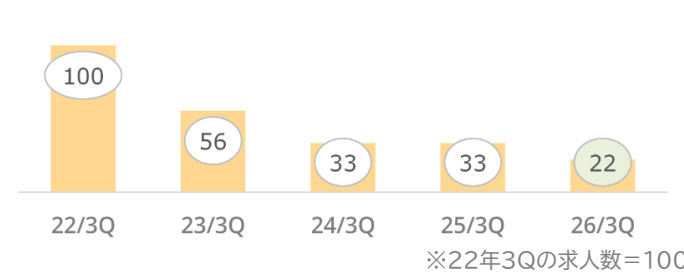


物流

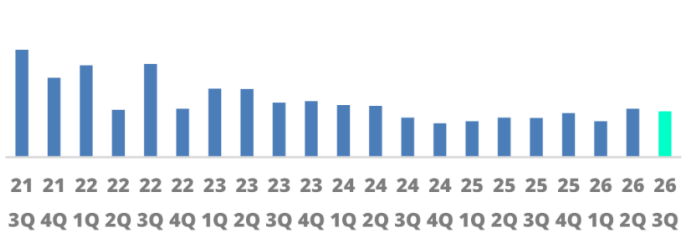
<前年同期比伸び率推移>



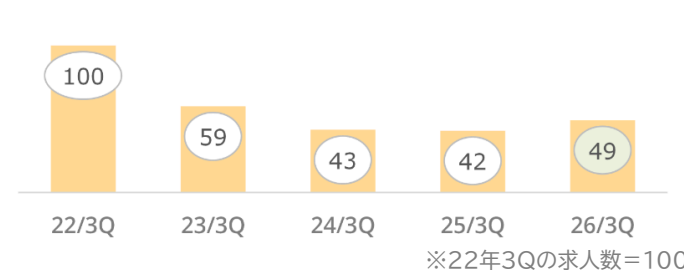
<第3四半期比較>



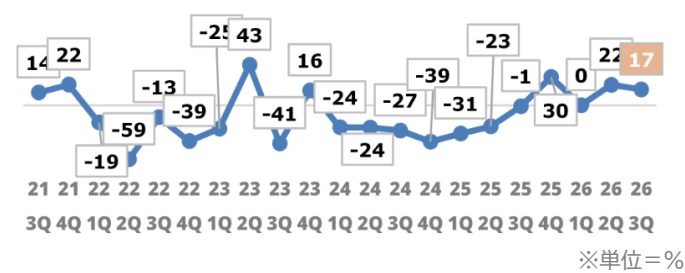
<四半期求人数の推移>



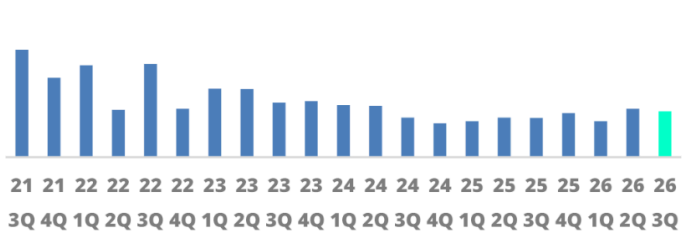
<第3四半期比較>



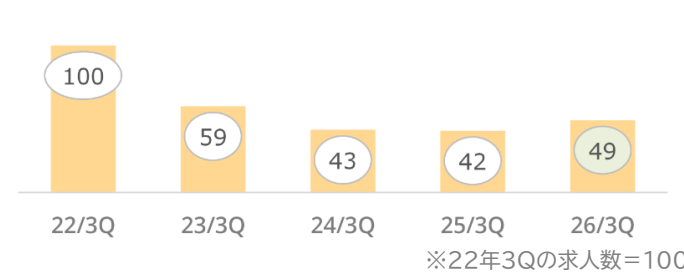
<前年同期比伸び率推移>



<四半期求人数の推移>



<第3四半期比較>



HR REPORT

2026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。

「日中の過度な眠気」の経済インパクト

【発表元】 野村総合研究所
【言語】 日本語

勤務中(日勤)の眠気に焦点を当てたレポート。日本においては就業者の約31%が「日中の過度な眠気(EDS)」を抱え、その経済損失はなんと約19.8兆円。EDS集団は、単純ミスや作業効率低下が眠気なし集団の10倍以上に達し、ヒヤリハット経験率も3倍以上になるとしています。企業は体調管理を個人任せにせず、経営課題として捉える必要があると本レポートは提言しています。

キーワード EDS 人的資本価値 プレゼンティズム ヒヤリハット



AI時代HR領域 100个反常识观点

【発表元】 HRflag
【言語】 中国語

キーワード AIと協働 採用 タスクの境界



AIで生み出す時間をどう使うか

【発表元】 三菱総合研究所
【言語】 日本語

キーワード 時間再配分 仕事再設計 職の共通言語



Global Employment Trends for Youth 2026

【発表元】 ILO
【言語】 英語

キーワード 若年失業率 経験インフレ 非正規雇用



岗位数从减法到重排：AI时代真实岗位地图的重绘

【発表元】 HRflag
【言語】 中国語

キーワード 任務組合せ 人間の最終責任 労働力計画

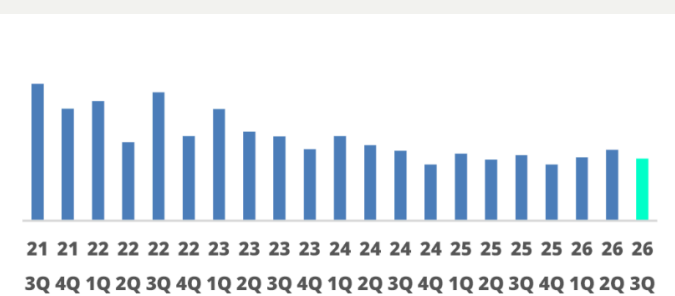


華東地区

Huadong

上海を中心とした華東地区における第3四半期の委託案件数は、前年同期比で5%減となった。業界別に動向を見ると、電気・電子・機械業界の委託ニーズはおおむね横ばいで推移している。一方、減少幅が大きかったのは化学、総合商社、ITの3業界。例外的に半導体業界は拡大基調を維持しており、底堅い需要が続いている。

華東地区の求人数推移



職種別では、バックオフィス職種の採用が大きく縮小している。もともとバックオフィスの募集は離職にともなう補充が中心だ。景気悪化を背景に従業員の離職率が低下したことで、人材の流動性が一段と鈍化し、補充需要が萎んでいる。

給与水準別では月収1万5000円以上の求人数が横ばいなのに対し、1万5000円未満の需要が落ち込んでいる。なかでも月収1万円未満の案件は大きく縮小した。

華東地区責任者
劉 陶



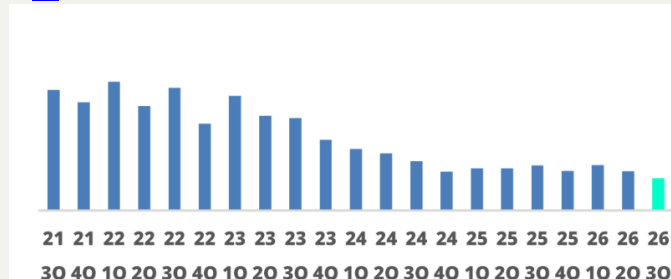
華北地区

Huabei

北地区における第3四半期の求人数は前年同期比28%の減少。北京地区の求人数は前年同期比横ばいだったが、天津およびその他の地区の求人減少が響いた。

業種別では、電気・電子・機械、消費財・消費者向けサービス、医療業界の募集が中心で、募集ポジションは営業、営業アシスタント、商品企画、営業企画、マー

華北地区の求人数推移



華北地区責任者
薛 強



ケティングが目立った。また、これは全国的な傾向、あるいは世界的な傾向かもしれないが、求人は即戦力人材を求めるものが多い。AIやAIエージェントの実用化が背景の一つといえそう。

求職者の動向に目を向けると、活発とは言えない状況が続いている。経験不問の求人や要件が限定的な求人が少なくなっていることで、応募数が伸びにくいことも要因とみられる。

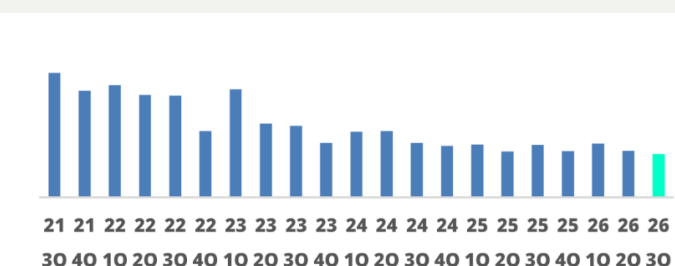
華南地区

Huanan

華南エリアの求人数は前年同期比17%減となった。第2四半期には前年同期比2%増と回復の兆しが見られたものの、再び減少に転じ、採用市場の先行きに不透明感が強まっている。

業界別では、自動車や家電・OA関連では減少が続いている。消費財関連ではアパレルを除き、比較的堅調な動き。日用品、食品業界では求人が増加した。

華南地区の求人数推移



華南地区責任者
田 栄幸



職種別では、営業職の求人減少が続く一方、セールスエンジニアは増加傾向を維持。求人需要が縮小するなかでも、技術や専門性を備え、営業活動も担える人材への需要は比較的底堅い。

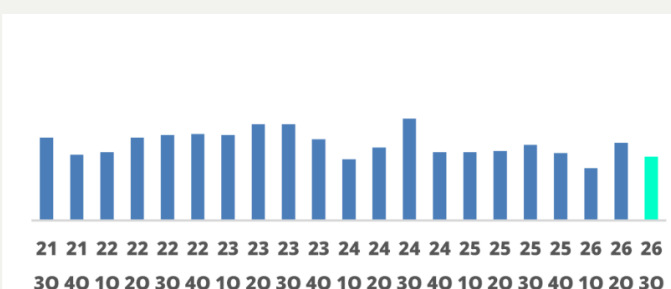
人材要件別では、日本語人材の求人が減少した一方、日本語能力を必須としない求人が増加。これは経営現の現地化進展にともなう長期トレンドだが、華南では足下でその勢いが強まっている印象だ。

日本人求職者

Japanese Jobseekers

第3四半期の日本人材採用は、前期の増加から一転して、前年同期比で減少。募集企業別にみると、日系企業と中国系企業の求人数はほぼ拮抗している。日系企業の採用意欲が縮小傾向である一方、中国系企業の採用意欲は堅調。日本市場開拓・海外展開意向が主な要因となって、日本人材の需要を下支えしている。

日本人募集求人の求人数推移



第4四半期の求人数は、前年同期比横ばいから小幅増を予想。日本人採用に限れば、第3四半期の求人減は、緩やかな回復過程の中での短期的な調整と捉えている。

求職者の中国就業に対するマインドについては、昨年のこの時期に二国間関係の隙間が開いてから1年がたち、時間の経過とともに確実に前向きになってきている。

ジャパンデスク責任者/総監
陳 恵芬



AI活用の「質」を生む
組織と人材の条件

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

AIツールを導入したが、業務現場で成果が見えない——そう嘆く企業が増えている。

しかし、この問題を単なるIT投資の失敗と捉えるのは本質を外している。AI活用の質を左右するのはツールではなく、それを扱う人材と組織の成熟度である。

変化する時代の人材づくりとは、AIを使いこなす個人を育て、その知を組織の資産へと変えていく営みにほかならない。

本稿では、人材育成と組織開発の視点から、AIが現場で成果や価値を生むための条件を整理したい。

1. なぜAI投資は人材・組織の壁にぶつかるのか

多くの企業は、AIを導入すれば自動的に「降本增效(コスト削減・収益向上)」が得られると考えている。しかし、ツールはあくまで手段に過ぎず、業務の文脈に埋め込まれなければ価値は生まれない。

見落とされがちなのは、人材と組織の側の準備である。優れたAIを導入しても、使いこなす人材がいなければ、そして個々の知見が組織に蓄積されなければ、本質的な成功を収めることはできない。

AI投資が空振りに終わるのは、コスト削減と意思決定の質向上という二つの価値を、人材育成と組織開発の文脈に落とし込めていないからである。

AIの質の問題は、結局のところ人材育成と組織学習の問題なのである。

2. AIが生む二つの価値と

「スキル」という実行単位

AIが生む二つの価値。その一つは業務自動化によるコスト削減である。高頻度かつ重要な業務シーンを抽出し、定型的・反復的な作業をAIに任せる。これにより人的リソースと時間が解放され、人材は付加価値の高い業務へシフトする。人員削減ではなく、能力開発と再配置の機会と捉えるべきである。

もう一つは、高質な意思決定による収益向上である。重要な判断に必要な要素と基準を整理し、AIを補助的に使う。勘や経験に頼っていた判断が、データと根拠に基づくものへと変わる。方向性の精度が上がり、試行錯誤が減る。この価値は、業務自動化よりも大きい。

そして、この二つは「スキル」という実行可能な【認知単位】に落とし込まれる。

業務シーンから抽出された手順や意思決定の要点はスキルとなり、暗黙知を再現可能なAI能力へと変換される。

スキルは人材育成の教材であり組織学習の単位でもある。個人がスキルを習得すれば、それはそのまま組織の能力となる。

3. スキルを軸にした人材育成と組織開発

では、具体的にどう進めるか。以下4つのステップを推奨する。

①業務の棚卸しと人材要件の明確化

業務を「頻度」と「重要度」の二軸でマッピングし、高頻度・高重

要度の領域から着手する。同時に、その業務を担う人材に求められる能力を定義し、AIで置き換える業務と補助すべき意思決定を分ける。

②スキルの抽出と言語化、教材化

現場の暗黙知を聞き取り、手順・判断基準・例外処理を明文化する。AIが再現できる形式に落とし込むと同時に、OJTや研修の教材として活用できる形にする。

③スキルの実装と反復、そして人材の成長支援

抽出したスキルをAIに組み込み、実際の業務で運用する。完璧を目指さず、粗いスキルでも運用しながら改善していく。この反復プロセス自体が、組織の学習能力を高め、人材の判断力を鍛える。

④効果測定と横展開、そして組織文化への定着。

コスト削減では工数削減・処理時間短縮を、収益向上では意思決定の精度・スピード・再現性を測定する。成功したスキルは他部門へ横展開し、共有と改善を続ける文化を醸成する。

この4つのステップを実践する好例が、中国で太陽光発電事業を展開するTCL光伏科技だ。

同社はまず、業務を「発生頻度」と「重要度」の軸で見極め、AI導入の対象を「易しくて価値が高い」領域に絞り込んだ。

次に、過去のデータと専門家の判断をAIに覚えさせ、人が異常案件だけを確認する形に落とし込むと同時に、人より精度が低ければ使わないという基準を徹底した。

例えば設備の故障対応では、伝言役をなくしてデータ収集器を設置し、AIが異常を検知すると自動で起票・手配し、復旧を確認して完了とする仕組みを運用しながら改善した。

その結果、1日処理件数は過去7倍に、正確率は98%、修理時間も1日から4時間以内に短縮された。

さらに、小さな地域で成功してから全国へ展開した。そして社内の評価体系を再構築し、各部署が毎月、再利用可能なスキルをどれだけ蓄積したか、実務で使えるAgentをどれだけ開発したか、実際の業務価値をどれだけ生んだかを報告する仕組みを作った。

これにより、AIは選べる道具から、会社のルールそのものへと変わった。

AIの質はツールの性能ではなく、それを扱う人材と、知を蓄積する組織の成熟度で決まる。

変化する時代の人材づくりにおいて、経営者と人事に求められるのは、目先の効率化ではなく、人材と組織の学習能力を高める長期的な視点である。

現場が価値を実感し、人が成長を実感する日は、そのとき初めて訪れる。AIは人と組織の可能性を広げるものであるが、その可能性を現実にするのは、人材づくりへの不断の投資なのである。

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6回 会社が思わず求職者に見せたくなる求人票の作り方 ―6―

ほとんど白紙。だからこそ差別化を！

RGF採用テクニカルサポートVol.1でも少し触れましたが、中国では、⑩休日・休暇や、⑪福利・社会保険について、空白のままの求人票が多く見受けられます。

(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

しかし、「公開してはいけない」と決まっている内容以外、両項目とも明記したほうがよいでしょう。もちろん、求人票の訴求力アップのために、なるべく漏れなく記載したほうがベターです。他の多くの求人票に⑩休日・休暇や、⑪福利・社会保険についての言及がない中で、自社の求人票に詳細が載っていれば、求職者にとって非常に魅力的になります。

詳細は、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)社会保険について、補充医療保険や補充意外保険は、厳密には福利にカテゴライズされるが、社会保険とセットで記載するとわかりやすい。

(2)福利(非現金報酬)と手当(現金報酬)は、整理して別々に記載するとわかりやすい。

(3)毎月支払われる手当(役職手当、職務手当、資格手当など)がある場合は、⑦給与に記載。

※RGF採用テクニカルサポートVol.5をご参照ください。毎月支払われる手当が基本給に含まれる場合は、その旨を説明しておく。

▼ 記載例

【休日・休暇】	・法定休暇 ・法定有給休暇 ・福利有給休暇 ※初年度0日。勤続1年につき1日付与。最大10日/年。 ―その他休暇制度― ◇夏季休暇 ◇傷病休暇 ◇出産休暇/出産介護休暇 ◇慶弔休暇
---------	--

【社会保険】	入社後即五険一金納付 試用期間終了後、別途、 ◇補充医療保険(対象は社員および社員の子女) ◇補充意外保険 を付保。
【福利】	・社員旅行(年1回) ・健康診断(年1回) ・商品券配布(春節、中秋節) ・忘年会 ・誕生日にギフト贈呈 ・運動会(年1回) ・海外への報奨旅行(業績による)
【手当】	・通勤手当(オフィスまでの通勤費全額負担) ・交通手当(社用での移動費全額負担) ・通信手当(携帯電話通話費全額負担) ・食事手当 ・高温手当 ・出張手当 ・皆勤手当 ・永年勤続手当 ・資格合格報奨金

ここまで6回にわたって、求人票の作成についてお話してきましたが、いかがでしたでしょうか。求人票は、求職者の共感や信頼を獲得し、より多くの応募につなげるための道具です。人事にとって、求人票は求職者に対するブランディングツールであり、求人票の作成は労働市場に対するマーケティング活動である、と言いかえてもいいかもしれません。

求職者と信頼関係を築くきっかけという視点を持って、これまでの記載を少し工夫・改善すれば、さらに魅力的な求人票になっているはずです。



AI×HR

— CASE 10 —

AIリテラシーが
人材を選択する基準に

AIの急速な普及にともない、企業の人材選考、人材配置の基準が大きく変わりつつあります。

誰もが業務の中でAIを活用できる時代が訪れるとともに、AIツールを使いこなす能力、すなわち「AIリテラシー」が、人材を選択する過程において決定的な要素になりつつあります。

採用現場で始まった変化
AI活用能力を問う

ある化粧品会社では、新卒採用の自己紹介欄に「AIツールを活用して限界を克服した経験」を問う項目を設けました。これは、AIを使うこと自体ではなく、AIを手段として課題をどう乗り越えたかという思考と行動のプロセスを評価しようとするものです。

また、あるファッション関連会社は、AIツールの自由使用を認めた「AIネイティブ」試験を実施。曖昧な要件を与えて情報が不完全な状況を意図的に作り、候補者が問題をどう定義し解決するかを観察しました。答えが一つに定まる課題では測れない、問題発見力や判断の根拠を説明する力を重視した設計だと言えます。

実際、この試験では制限時間の半分以上を要件の洗い出しと判断根拠の言語化に費やした候補者が合格しており、実装スキルより思考プロセスが評価された点が特徴的です。

こうした採用が出てきている背景には、AIを前提に仕事を再

設計できる人材とそうでない人材との間で、生産性や価値創出に大きな差が生まれはじめていることがあります。

企業が求める
3つのAIリテラシーとは

では、企業が求めるAIリテラシーとは具体的に何でしょうか。それは少なくとも三つに整理することができます。

一つ目は、生成AIが得意なこと・不得意なことに対する理解、ハルシネーション（事実に基づかない情報をもっともらしく生成してしまう現象）を見抜く力、情報漏洩リスクの認識、プロンプトの工夫、アウトプットを鵜呑みにしない姿勢です。これは今後、全社員が等しく身につけるべき基礎リテラシーになっていくでしょう。

二つ目は、自分の業務をAIでどう変革し成果につなげるかというAI活用実践力、そして三つ目は、AIを利用しながら組織の再設計やガバナンス構築までを実現するAI変革推進力です。なお、この三つは職層や役割に応じて求められる度合いが異なる点に注意が必要です。

問うべきは
経験の質と潜在力

これらの能力を正確に評価するのは容易ではありません。というのも、「AIを使った経験がある」という候補者の言葉だけでは、AIを本当に理解している人材と、ただ使っているだけの

人材を区別することはできないからです。面接において、ただ「AIを使った経験」を候補者に聞くだけでは不十分であり、「どのような課題に対してAIをどう使い、どんな結果を生み出したか」を見きわめる必要が出てきます。

これには例えば、「最近AIで改善した仕事は何か」「AIの回答が間違っていた経験はあるか」「あなたの仕事はAIでどこまで代替可能だと思うか」といった問いが有効とされます。

こうした問いは、ツールの操作スキルではなく、AIの限界を理解し検証する姿勢や、業務への組み込み方を可視化してくれます。とりわけ「間違っていた経験」を問うことは、失敗を認めて検証する誠実さや、アウトプットを疑う習慣の有無を確認める上で有効です。

人事に求められる
採用基準の再定義と階層別育成

AIリテラシーはもはや一部の企業だけにかかわる話題ではありません。業種や規模を問わず、すべての組織にとって重要な要素となりつつあります。

その中で、今、人事には採用基準の再定義と同時に、階層別の育成設計（全社員に共通して求められる基礎リテラシー、業務変革を担う実践力、そして組織全体のAI活用を推進する推進力というように、職層や役割に応じた段階的育成プログラムを整えること）が求められているといえそうです。

本レポートはSpeeda Chinaが2026年9月1日に公開したレポート「In China for Global：産業のグローバル展開における中国の役割の再定義」から、主要なポイントと先進事例を抜粋した要約版です。

第21回

In China for Global
産業のグローバル展開における
中国の役割の再定義

1. レポートのポイント
(Executive Summary)

投資額が縮小する一方、
事業展開は続く

利上げや地政学的要因を背景に、世界の対外投資額は減少に転じ、中国の外資誘致も少なからず影響を受けています。しかし、中国における外資系企業の新規設立企業数は3年連続で増加しています。新規投資は研究開発、販売、調達といった拠点へシフトする

傾向にあり、中国の役割は「現地需要の充足」から、サプライチェーンと産業競争力を基盤にグローバル事業を支える役割へと移行しつつあります。

企業が中国に残るのは、
市場だけが理由ではない

事例は大きく二つに分けられる。一つは投資を継続的に増やすケース、もう一つは資本を削減または再配分するケースです。いずれも中国の生産供給力、需要環境、サプライチェーン連携、競争環境は依然として必要となります。需要はさらなる拡大の前提条件であり、サプライチェーン連携は国が世界市場と比較して独自の価値を持つ強みです。

中国拠点の位置付けの再定義が
鍵となる

成功事例の共通点は、①中国に対し、その産業上の強みに見あった役割、例えば研究開発、調達または輸出拠点を担わせること、②中国のサプライチェーンと技術面の強みを、海外市場向けの製品・機能に転換すること、③本部が役割分担、境界線、権限委譲について明確なルールを定めていること、以上3点です。

2. 先進事例から読み解く
「In China for Global」

以下では、レポートから4つの図表を抜粋します。いずれもSpeedaが作成したものです。

(図表1) 「In China for Global」戦略における事例のポジショニング

縦軸は資金投入の方向(拡張型／再構築型)、横軸は注力市場(中国市場／グローバル市場)を示しています。サプライチェーン連携は中国の最も顕著な強みであり、中国を起点にグローバル展開する企業が共通して重視する要素です。

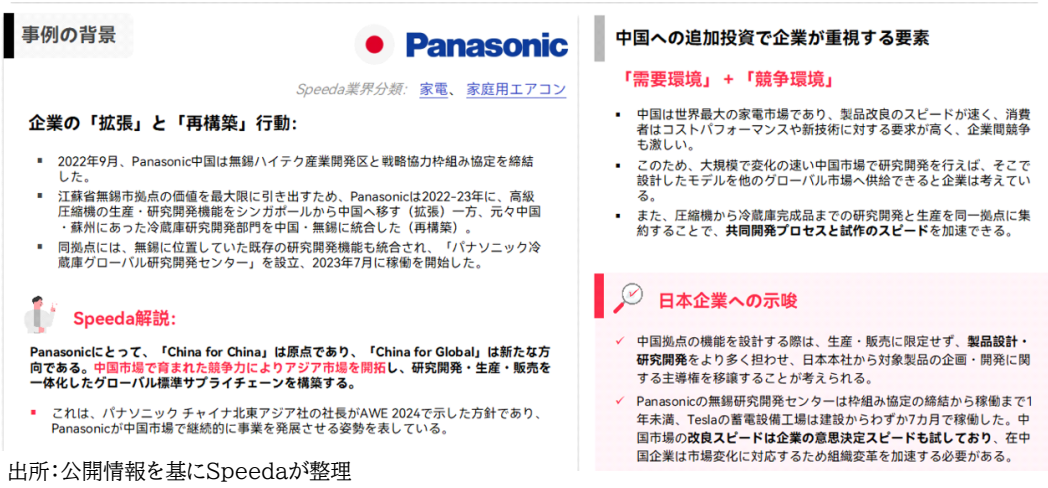
需要はさらなる拡張の必要条件であり、サプライチェーン連携は世界市場に対しても独自の価値を持つ優位性



出所:公開情報を基にSpeedaが整理

(図表2)Panasonic(日本):拡張と再構築により、中国を製造拠点からグローバル研究開発・製造プラットフォームへ高度化

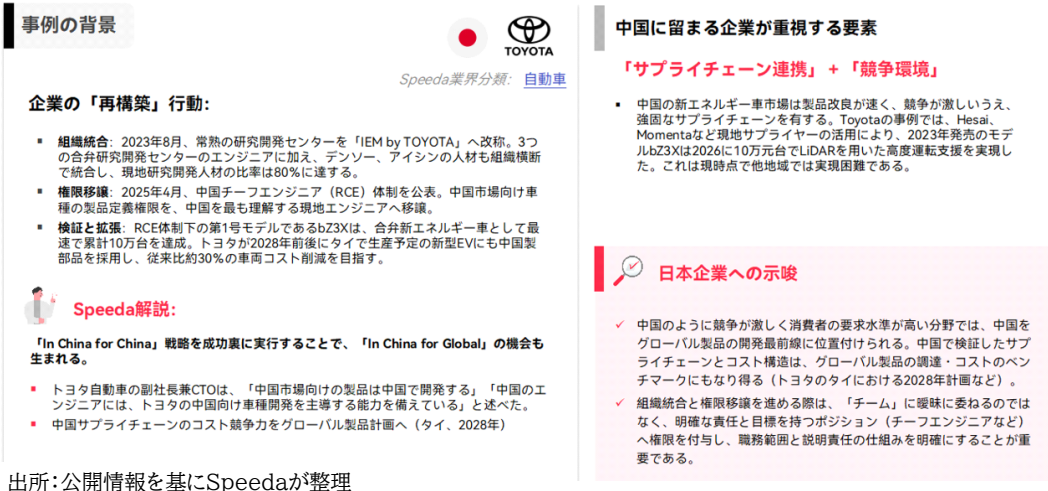
Panasonicにとって「China for China」は原点であり、「China for Global」は新たな方向です。中国市場で育まれた競争力によってアジア市場を開拓し、グローバル標準のサプライチェーンを構築しています。



出所:公開情報を基にSpeedaが整理

(図表3)Toyota(日本):組織再編と権限移譲により中国EV市場で基盤を固め、部品のコスト優位性をタイ拠点へ展開する計画

In China for China」戦略を成功裏に実行することで、「In China for Global」の機会も生まれます。



出所:公開情報を基にSpeedaが整理

(図表4)Tesla(米国):完成車、蓄電池、ロボットの3事業で中国をサプライチェーンの中核に位置付け

Teslaは中国のサプライチェーンの強みを熟知しており、上海のギガファクトリーの成功後、中国での生産能力とサプライチェーン関係をさらに拡大し、世界各地への製品輸出に活用しています。



出所:公開情報を基にSpeedaが整理

▶

見ておくといい…
かもしれない動画

2026.7~2026.9

◀▶

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？

题名

我把人才盘点工作做成了双击即用的工具
还开源了！

URL

<https://www.bilibili.com/video/BV1wfM26ZEHf/>

発表元

玛雅姐姐AI



题名

对谈60亿外企HR总监

URL

<https://www.bilibili.com/video/BV1DLb6LEi9/>

発表元

万物聲



题名

对话吕红：顶尖HR的取舍之道

URL

<https://www.bilibili.com/video/BV1G2uo66EGH/>

発表元

郭姐姐的医药圈

题名

AI办公“三足鼎立”：WorkBuddy×
千问办公×豆包工作，三家横评谁更强？

URL

<https://www.bilibili.com/video/BV1ZhhV67E86/>

発表元

湖森堡AI_hooosberg



题名

176分钟人力资源管理各模块管理体系
梳理清晰

URL

<https://www.bilibili.com/video/BV1gUhi6NE2z/>

発表元

UPHR-刘鑫



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7日	别只做“定岗定编”了，HR要转向“能力规划”	前程无忧
7月9日	五个问题看出人力总监的真实水平	猎聘人才官
7月9日	上海新质产业平均招聘月薪16910元！	劳动报
7月10日	新员工入职第一个月，你的公司正在劝退最好的人	前程无忧
7月14日	公司擅用离职员工声音训练AI配音 法院判定：构成人格权侵权	中国青年报
7月15日	遏制过度背调，守护职场公平正义	新华每日电讯
7月17日	智联招聘发布2026年人工智能产业人才发展报告	经济网
7月23日	HR托举自己的10个小习惯	猎聘人才官
7月30日	社保折现进工资“你情我愿”也不行	人民日报
8月8日	一大批中层，即将消失	猎聘人才官
8月10日	观察丨《上海市企业工资支付办法》更新，这两条合规主线务必厘清	劳动报
8月15日	张一鸣：为什么我不赞同控制人力成本？	猎聘人才官
8月18日	HR怎么用好WorkBuddy？	AIHR数智引擎
8月19日	来看！80、90、00后退休时间一览表！	Hroot
8月19日	高潜员工，是选出来的还是“试”出来的？	前程无忧
8月20日	为什么招聘越急，HR越不能马上开始搜简历？	猎聘人才官
8月25日	北森正式发布《中国企业HR AI应用成熟度报告》	人力资源经理网
8月26日	2027届校招AI人才市场洞察：供需认知分化与能力重塑趋势	经济观察网
9月1日	企业AI前沿：人才培养与产业并购双向赋能企业智能化战略跃迁	人力资源经理网
9月4日	实测豆包工作任务：狠狠折腾一遍后，它真把HR的苦活接走了	环球人力资源智库
9月7日	聚焦丨《上海市劳动合同条例》新规解读	劳动报
9月8日	AI将如何重构人才招聘职能？一场招聘团队的结构性重构	Hrflag
9月12日	多家银行启用AI面试官开展校招初筛	证券日报
9月17日	做招聘的HR，怎么判断自己有没有在成长？	猎聘人才官
9月17日	AI面试官上岗，选人会更公平吗？	前程无忧
9月17日	AI能力正进入招聘门槛、薪资定价和组织管理	光明网

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号中泰国际広場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

本誌掲載の写真・図・文の無断転載・複製を禁止します。