

中国最新事情

～日中企業間の競争激化時代における日本企業の中国人事戦略

中国シリーズ講演会 2026 年度第 1 回目は、講師に畑伴子氏を迎え開催。日系企業のこれからの人事戦略とは。劉新宇弁護士がモデレーターを務めた。

(7 月 13 日開催、「中国シリーズ講演会」から抜粋)

構造転換期にある中国



モデレーター

金杜法律事務所 中国弁護士

劉 新宇 氏

(りゅう・しんう、Liu Xinyu)

中国・上海復旦大学法学部卒業、早稲田大学大学院修士(法学)、丸紅(株)法務部中国法顧問を経て現職。中国国際経済貿易仲裁委員会仲裁人、日本商事仲裁協会仲裁人、最高人民法院民事行政案件諮問専門家、全国弁護士協会涉外法律サービス委員会副委員長等も務める。『中国進出企業 再編・撤退の実務』(監修)等の著作がある。

中国企業と競争・協働するための人事改革



講師

可馳企業管理諮詢(上海)有限公司 総経理

(株)コチ コンサルティング 代表取締役

畑 伴子 氏

(はた・ともこ)

パソナグループ中国法人責任者、(株)パソナグローバル代表取締役などを経て、2008 年(株)コチコンサルティングを設立。上海市対外服務有限公司との業務提携により、日系企業の人事労務管理支援に従事。2012 年に日系企業の人事業務を総合的に支援する可馳企業管理諮詢(上海)有限公司を設立。在中国日系企業人事支援暦約 30 年。

増加する労働紛争

労働紛争が増加傾向にある。背景にあるのは、人件費上昇、コスト削減圧力、景気停滞、AI・デジタル化による業務再編、成果主義・業績連動報酬への移行、長期勤続者の増加・高齢化など。

近時多発する紛争パターンには、労働報酬に関するもの、労働契約の解除・終了に関するもの、社会保険・住宅積立金の未納付に関するものなどがある。

内容の複雑化・類型の多様化もあって、結果的に調停が困難になるケースも多い。

労働契約変更・解除のリスク

典型的な紛争リスクとして挙げられるのは、労働契約の変更・解除に伴うリスク。必要性和合理性を説明できないと裁判で不利になる。

紛争解決に向けた基本的なポイントは、構造転換期にある中国社会への理解、日中間の文化的相違への配慮など。「訴訟社会化する中国」という認識も欠かせない。関係政府機関との意思疎通ルートや専門家などの活用も、今後ますます重要となってくる。

効率性が低い日本企業

日系企業の中国事業は転換点にある。従来は主に中国国内販売向け製造拠点や中国市場への製品販売、サービス提供だった。今後は人材の集積と優れたサプライチェーンを活かした中国国内調達品の中国外への輸出拠点(国際商社機能)や、グローバル向け調達拠点といった役割を志向する動きが強まるだろう。

中国民営企業と日系企業の人事制度・組織は対極にある。中国企業はトップダウン、機敏、フラット。これに対して、日系企業は合議制、慎重、多階層。昇進・昇格はおおむね遅い。

意思決定を早く組織を活性化

中国企業と競合・協働するためには、人事制度改革が不可欠になる。中国民営企業のとてつもないスピードについていくには、意思決定の俊敏性を高める組織、成果を引き出す評価制度への変革が避けて通れない。不適任人材を入れ替え、組織活性化を図る仕組みの構築が求められる。意思決定を早めるために、役職階層を整