

2022年3月31日

コンサルティングレポート

中国におけるZ世代の人材マネジメント～日本企業が留意すべきこと～

HR 第1部 マネージャー 平山 央

HR 第2部 コンサルタント 菊池 暁雄

1. はじめに

“中国のZ世代”と呼ばれる年代の若者が、各種メディアにおいて着目されるようになってきた。中国のZ世代はWindows95が登場した1995年以降に生まれ、日々の生活の中でデジタル技術を活用している世代¹である。人口は約2.6億人と推計²され、その旺盛な消費意欲により、新たなビジネスチャンスが拡大しているとされている。他方で、“国潮”と呼ばれる中国ブランドへの購買意欲の高まりや、“圏層”と呼ばれるSNS上で同じ趣味や趣向を持つ者同士のつながりの拡大³など、価値観の多様化や生活スタイルの変化も生まれている。これらはこれまで日本人が抱いていたステレオタイプな中国人像とは乖離しており、もはや日本ブランドの強みだけでは、中国のZ世代の心をつかむことは難しくなりつつあるとも言われている。

こうした中、現地日系企業は、中国現地の価値観や生活スタイルの変化に合わせた戦略策定を迅速かつ柔軟に決定し、実行に移していく必要がある。その中核として、現地市場の動きを敏感に感じ取り、企画・実行を担う優秀な中国人材、特にZ世代人材を確保することは有効な手段となるだろう。

しかしながら、中国人材の採用と定着に向けて、「仕事に対する若手の価値観の変化」を課題として挙げる日系企業も多い。今後、中国における人材マネジメントの高度化を考えるうえでは、世代により価値観が多様化していることを理解し、特にこれからの世代である中国のZ世代に対する理解を深めることが重要である。本稿では、中国のZ世代の価値観に関する示唆を各種データから読み取り、さらに、人材マネジメントにおける課題と方策を考察する。

2. 中国のZ世代の価値観を踏まえた人材マネジメント課題の再認識

各種調査・論文などから中国のZ世代の価値観の特徴を導き出したところ、(1)給与水準、(2)承認欲求、(3)ワーク・ライフ・バランスの3点から人材マネジメント上の課題を整理することができた。

(1) 給与水準を重視する

中国のZ世代は給与水準を重視する傾向にあるようだ。中国の人材紹介会社である「智聯招聘」が2021年に実施した調査「Z世代職場現状与趨勢調研報告」⁴において、「中国のビジネスパーソンが求職時に最も重視する要素【図表1】」を尋ねたところ、Z世代は「同年齢の平均以上の高収入、福利厚生が充実している」の項目が、最も高くなっている。また、他の世代⁵(1965年以降生まれ34.5%、1975年以降生まれ44.2%、1985年以降生まれ

¹ 日本貿易振興機構 2022年1月「これからの消費の牽引役—Z世代の攻略法を探る(中国)」
<https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/2022/ee67fb2ea2448399.html> (2022.1.19 アクセス)

² 企鵝智库「Z世代消費力白書2019」<https://tech.qq.com/a/20190829/006320.htm#p=6> (2022.3.1 アクセス)
 企鵝智库(テンセントテクノロジー傘下)が中国国家统计局の統計より、中国における1995年から2009年までの人口を合計して算出

³ 上記1と同じ

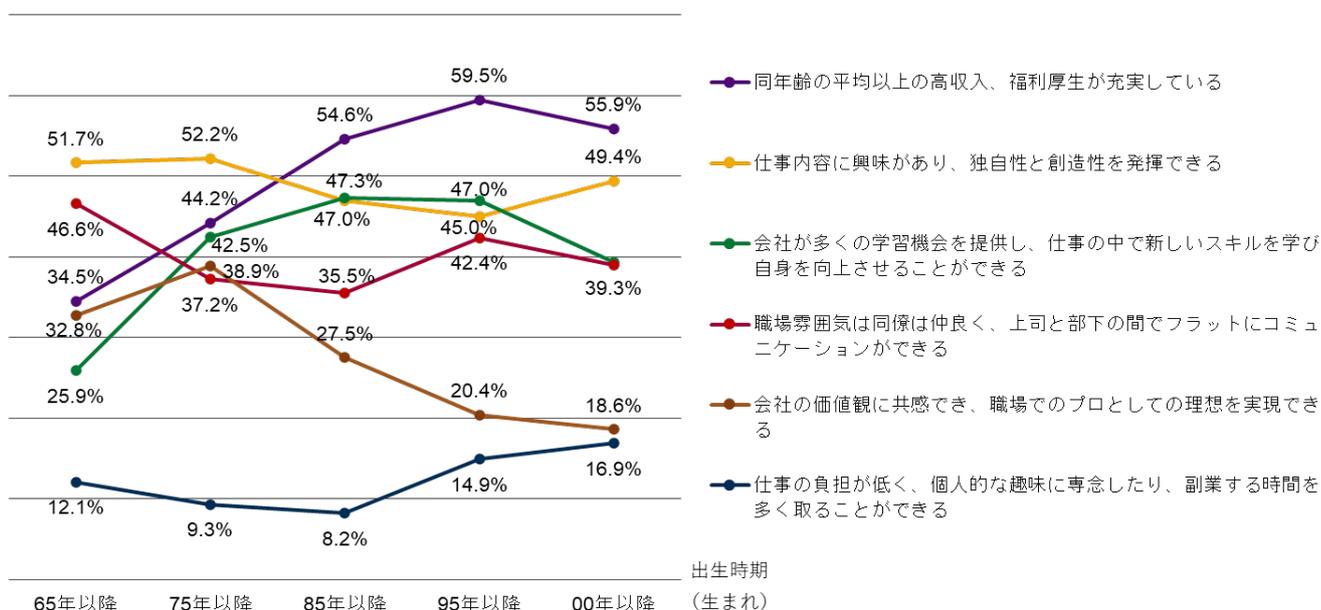
⁴ 智聯招聘 <https://www.zhaopin.com/>

⁵ 原文では世代の区分を「65後、75後、85後、95後、00後」と表現している。「〇後」という中国語の表現は日本語ではなじみがないため、当レポートでは「〇年以降生まれ」と読者の読みやすさを重視して翻訳した。

れ 54.6%)と比較しても、Z 世代は 1995 年以降生まれ 59.5%、2000 年以降生まれ 55.9%で、収入をより重視する傾向にある。

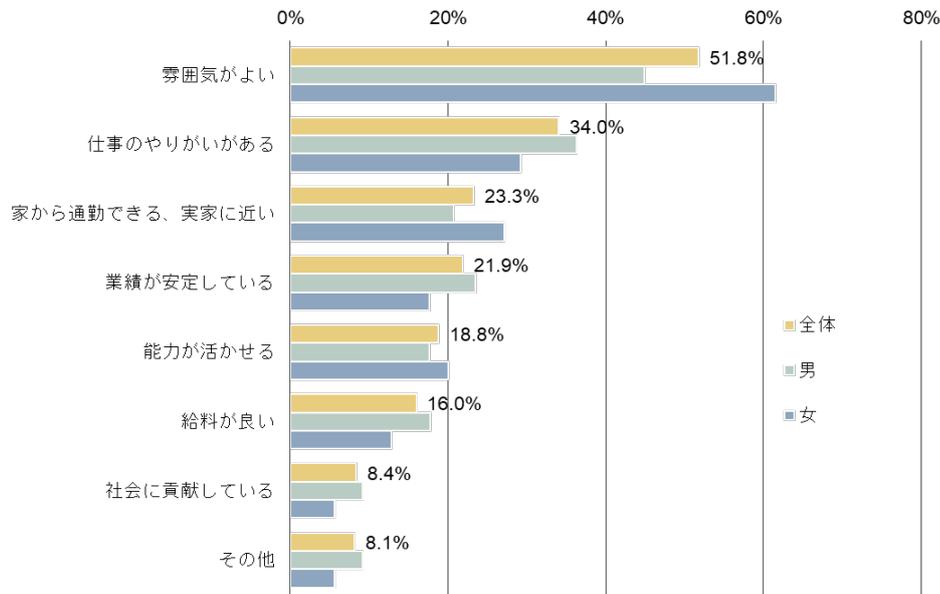
一方、日本の若年層は必ずしも収入だけにはとらわれない傾向がある。当社が実施した「新入社員意識調査」⁶において、新入社員が会社を選んだ基準は、「雰囲気が良い」「仕事のやりがいがある」といった項目が上位を占め、「給料が良い」は 16.0%にとどまった【図表 2】。これらの結果を比較すると、中国と日本の Z 世代の違いが明らかに見て取れる。「新卒一括採用」「総合職採用で、初任給に職務による大きな違いがない」という日本の慣習や価値観を前提に、日系企業が中国現地で若年層の中国人材の給与水準を決定しているとするれば、採用競争力の観点で自社を厳しい状況に追い込んでいる可能性がある。実際、日系企業の給与水準が欧米企業と比較して低いことは以前より指摘されていたことである。ここで改めて、日系企業でありながらも「中国での人材マネジメント」であることを前提として、採用・定着を意識した給与水準に切り替える必要がある。

【図表 1】中国のビジネスパーソンが求職時に最も重視する要素



(出所)「2021 Z 世代職場現状与趨勢調研報告」を当社にて翻訳

⁶ 三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング 2019 年 5 月「2019(平成 31/令和元)年度 新入社員意識調査アンケート結果～「多様性」を大切にする令和の新入社員たち～」https://www.murc.jp/report/economy/analysis/research/report_190517/ (2022/3/1 アクセス)

【図表 2】日本の新入社員が会社を選んだ基準


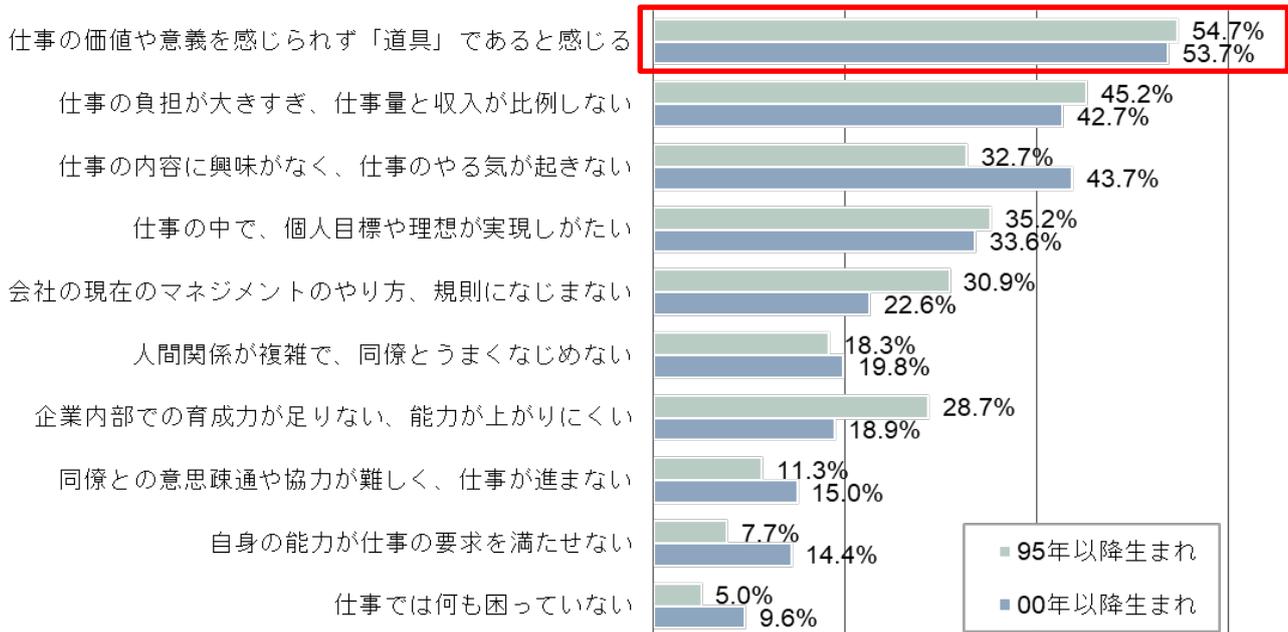
(出所) 当社「2019(平成 31/令和元)年度 新入社員意識調査アンケート」より

(2) 承認欲求が強い

中国の Z 世代の傾向として、承認欲求の強さが複数のデータから見て取れる。まず、仕事に対する価値観については、前述の調査から、自身が従事する仕事に価値や意義を感じたいと考えている様子が見えてくる。「中国の Z 世代が直面する職場の悩み【図表 3】」という設問に対する回答を見ると、「仕事の価値と意義を見いだせず、自身が『道具』になったような感覚になる」が、95 年以降生まれで 54.7%、00 年以降生まれで 53.7%と、他の回答とくらべて最も高くなっている。

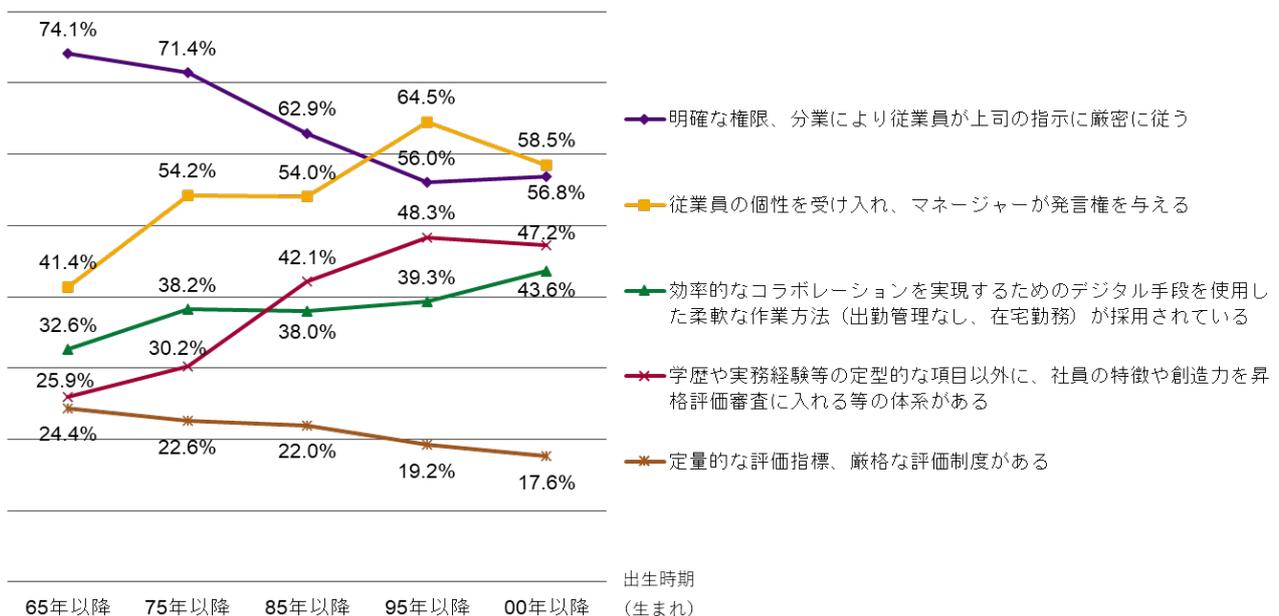
さらに、中国の Z 世代は自分の個性を尊重し、意見を聞いてもらえる職場かどうかを重視している。「中国のビジネスパーソンが支持するマネジメント方式【図表 4】」という設問では、「従業員の個性を受け入れ、マネージャーが発言権を与える」が、中国の Z 世代では最も高く、自分の個性を理解し意見を聞いてもらいたいと考えていることが分かる。世代別で比較しても、他の世代(65 年以降生まれ 41.4%、75 年以降生まれ 54.2%、85 年以降生まれ 54.0%)に対し、95 年以降生まれ 64.5%、00 年以降生まれ 58.5%と、Z 世代の方が高い傾向にある。加えて「学歴や実務経験等の定型的な項目を除き、社員の特徴や創造力を昇格評価査定に入れる等の体系がある」の項目についても、世代別で比較すると、他の世代(65 年以降生まれ 25.9%、75 年以降生まれ 30.2%、85 年以降生まれ 42.1%)に対し、95 年以降生まれ 48.3%、00 年以降生まれ 47.2%と高くなっており、中国の Z 世代は、自分の創造性・アイデアを受け入れてもらいたい気持ちが高いと考えられる。前出の当社の調査によると、日本においても新入社員が求めるリーダーとして、「情に流されやすい面もあるが、寛容で忍耐強い人格者」タイプが好まれる傾向にあるという調査結果があり、中国においても若年層の話に耳を傾け、適切な関係性を築くことが鍵になると考えられる。

【図表 3】中国の Z 世代が直面する職場の悩み



(出所)「2021 Z 世代職場現状与趨勢調研報告」を当社にて翻訳

【図表 4】中国のビジネスパーソンが支持するマネジメント方式



(出所)「2021 Z 世代職場現状与趨勢調研報告」を当社にて翻訳

(3) ワーク・ライフ・バランスを重視する

ワーク・ライフ・バランスを実現するためには、残業の少なさや職場環境が重要な要素となる。中国の Z 世代は他の世代と比較して、労働時間や職場環境に対する注目度が高い。「中国のビジネスパーソンが求職時に注目する

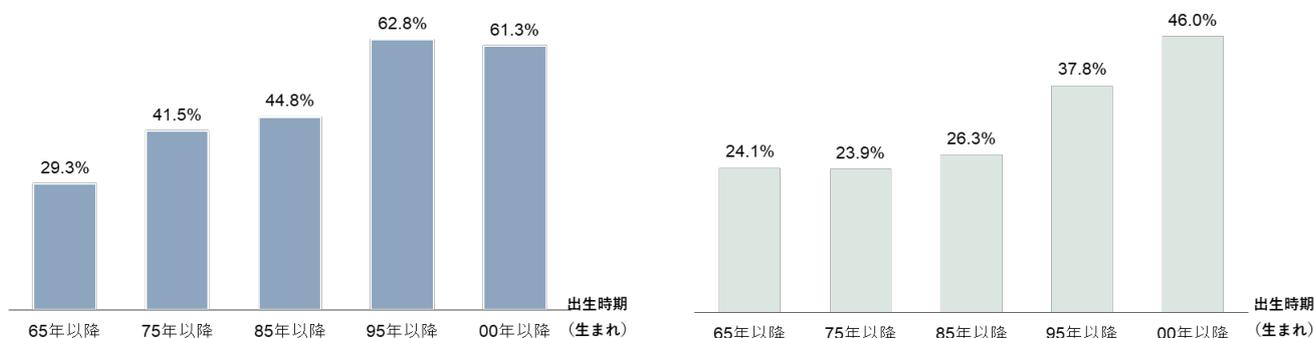
ポイント【図表 5】を見ると、「仕事の負担、残業時間」に注目する割合が、95 年以降生まれ 62.8%、00 年以降生まれ 61.3%であり、他の世代(65 年以降生まれ 29.3%、75 年以降生まれ 41.5%、85 年以降生まれ 44.8%)とくらべ、高くなっている。また、職場環境に注目する割合も、95 年以降生まれ 37.8%、00 年以降生まれ 46.0%であり、他の世代(65 年以降生まれ 24.1%、75 年以降生まれ 23.9%、85 年以降生まれ 26.3%)を上回っている。

また、前掲の「中国のビジネスパーソンが支持するマネジメント方式【図表 4】」によれば、「効率的なコラボレーションを実現するためのデジタル手段を使用した柔軟な作業方法(出勤管理なし、在宅勤務)」を求める声も、他の世代(65 年以降生まれ 32.6%、75 年以降生まれ 38.2%、85 年以降生まれ 38.0%)とくらべ、95 年以降生まれ 39.3%、00 年以降生まれ 43.6%と高くなっている。雇用側は、高まるワーク・ライフ・バランスへのニーズにいかに対応していくかを考える必要があるといえるだろう。

【図表 5】中国のビジネスパーソンが求職時に注目するポイント

【仕事の負担、残業時間】

【職場環境】



(出所)「2021 Z 世代職場現状与趨勢調研報告」を当社にて翻訳

3. 中国日系企業に求められる人材マネジメント施策

ここまで、中国の Z 世代の価値観の特徴を、(1)給与水準、(2)承認欲求、(3)ワーク・ライフ・バランスの 3 つにまとめた。本章では中国進出する日系企業に求められる施策を、価値観の特徴として挙げた 3 つに沿って整理する。

(1) 自社の給与と現地市場データを比較し、妥当な水準設定を行う

適正な給与水準の設定は、日系企業にとってよくある悩みとなっている。これについては、現地の相場に基づき、自社の給与水準を客観的に見直す必要がある。見直しにあたり、調査レポートやデータベースは無料のもの、有料のものがあるので、用途に応じて使い分けたい。無料のものは人材紹介会社等のインターネットサイトにおいて公表されており、容易に検索でき、水準検討の参考となるが、自社に合った調査区分(地域、業種、規模、職種、職務)で集計されているとは限らないため注意が必要だ。中国は、いわゆる「ジョブ型」の賃金体系が多く採用されており、職務に応じて賃金水準の相場は大きく異なる。たとえば、日本だと大きく「総合職」でくっってしまう職務でも、「事務職」「営業職」「技術職」で給与水準には違いがある。一方、有料のものは現地ないし国内の調査会社が保有していて、より詳細なデータが入手可能だ。調査会社ごとにデータのばらつきがあることを想定し、複数社を比較して、自社で募集をかける職務内容にあった比較対象が掲載されている調査を活用することが必要だ。

また、給与水準を是正した後も、中国の賃金水準は毎年上昇しているため、定期的な水準確認が必要となる。中国の賃上げ動向については、中国の主要都市政府から「賃上げガイドライン」が毎年公表されている。たとえば、北京市政府からは 2021 年 12 月 15 日付で賃上げガイドラインが公表されており、賃上げの基準ラインは 8.5%、最

低ラインは4%とされた⁷。当ガイドラインには強制力はなく、あくまで企業における労使交渉の目安として位置づけられている。そのため、別に定められている最低賃金を下回っていないか、念のため確認しておくのがよいだろう。北京市以外にも天津市・吉林省・湖南省・遼寧省等の多数の直轄市・省・自治区から同様のガイドラインが発表されている。上海市・江蘇省・広東省は最近ではガイドラインが示されていないため、公表状況を上海市等の人力資源和社会保障局のホームページで適宜チェックするとともに、現地での情報収集も必要になるだろう。ちなみに、中国における日系企業の賃上げ動向については、日本貿易振興機構(JETRO)が「海外進出日系企業実態調査(中国版)⁸」を発表している。

また、現地水準と比較する前に、各社での募集ポジションの職務内容や職務遂行に必要な能力を明確にすることが、見直しを効率よく行うことにつながる。デジタル・研究開発等の専門人材であれば、希少性を加味した将来への投資として世間の水準よりも高めに設定する方が、会社の競争力を高める場合もある。一方で、軽易な業務をこなす職務であれば、近隣他社とくらべて遜色ない中央値程度に設定することで、人材流出の抑制が期待できるだろう。各社の職務ごとの重要性は事業戦略やビジネスモデルによっても異なるため、各社各様で世間の水準をとらえ、水準の妥当性を検討することになる。

(2) 管理職と中国人材の双方向のコミュニケーションの促進

大前提として、承認欲求の定義について触れておく。奥村・上林・平野(2010)は、「自分という存在を他人からきちんと評価してもらいたいという欲求」と解釈し、「他人から指示をされるよりも自分自身の考えに基づいて行動したいという欲求と言える⁹」と表現している。つまり、中国人材が自ら考えたことに基づき行動し、それが評価された時、彼らの承認欲求は満たされると考えられる。

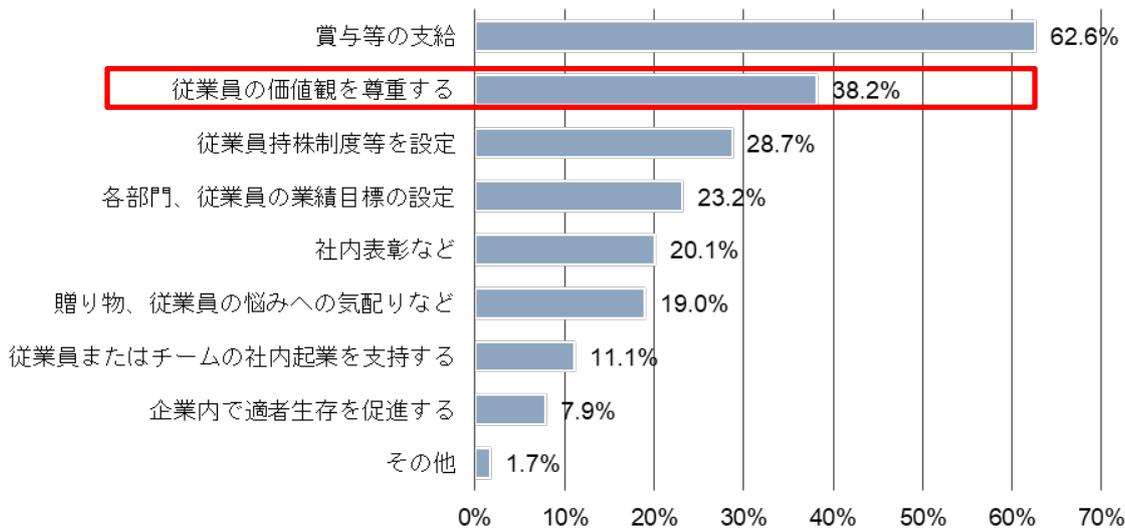
そのため、管理職(中国人材だけでなく、日本からの赴任者を含む)は一方向的な指示や価値観の押し付けに終始するのではなく、中国人材の個性・行動・成果について聴く頻度を増やし、丁寧に相談・フィードバックすることで人間関係を築くことが重要となる。そのようなマネジメントを求める傾向が強くなっており、そうしたことから動機付けられる中国人材も多数存在する【図表6】。中国人材に自身の強みや創造性をこの会社で発揮できると思ってもらえれば、職場がいわゆる「発展空間¹⁰」となることも可能となるだろう。

⁷ 北京市人力資源和社会保障局「關於發布北京市2021年企業工資指導線有關問題的通知」京人社勞發41号
http://rsj.beijing.gov.cn/xxqk/tzqg/202112/t20211217_2563494.html (2022.3.2 アクセス)

⁸ 日本貿易振興機構(2021)「2020年度 海外進出日系企業実態調査—在中国日系企業の景況感は過去最低、新型コロナからの早期回復に期待—」
<https://www.jetro.go.jp/world/reports/2020/01/b5dea9948c30e474.html> (2022.1.19 アクセス)

⁹ 奥村康司、上林憲雄、平野光俊(2010)『入門人的資源管理(第2版)』中央経済社

¹⁰ 将来に展望を持つことができる空間・場所というような意味。仕事やキャリア構築の文脈で発展空間という場合は、狭義にはスキルの向上やポジションの獲得、賃金の上昇など、広義には人生そのものの将来性を指して使われることが多い。
 Diamond online「中国人がこだわる「発展空間」とは？日本人と中国人のキャリア観が大きく異なる理由」
<https://diamond.jp/articles/-/41570> (2022.3.23 アクセス)

【図表 6】中国のビジネスパーソンが期待する動機付けの仕組み


(出所)「2021 員工激励機制調研報告」を当社にて翻訳

このような双方向のコミュニケーションを定着させるためには、会社からの支援が必要となる。会社からの支援は、制度的なアプローチと管理職育成アプローチがある。制度的なアプローチでは、管理職が活用できる客観的な階層・評価基準の整備、「1on1」に代表される上司と部下の定期的なコミュニケーション機会の創出などが挙げられる。階層・評価基準が整備されていない組織(あるいは、階層・評価基準が有名無実化している組織)では、上司の期待値が変動し、部下からの納得が得られないケースがよく見られる。たとえば、優秀な部下が出来栄の良い仕事を続けるうちに、段々と上司の期待値が高まってそれが当たり前となり、コミュニケーションの行き違いが発生してしまうことがある。本来は、階層・評価基準に基づく期待値を上司と部下の間で事前にすり合わせしておくことで、行き違いは避けられるはずである。仕組みに基づいた評価が賞与・昇進等に反映されることで、承認欲求が満たされると考える。

こうした制度を円滑に運用するためには、管理職育成アプローチも重要となる。「マネジメント研修」や「コミュニケーションスキル研修」などの機会を設け、部下に対する傾聴力を高め、意識づけることや、「360度フィードバック制度」「エンゲージメント調査」等により、定期的に管理職に気づきを与えるといったことが重要となってくる。

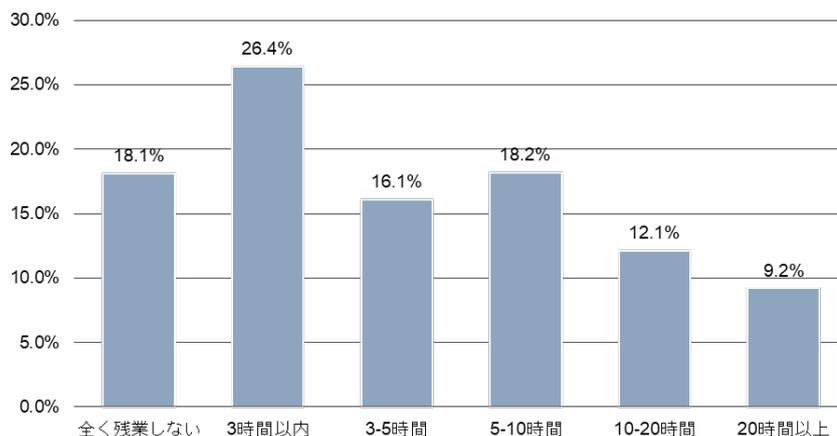
日本の組織は同質性が高く、人材マネジメントにおいて「全てを言わなくても伝わる」ことも多いため、このような取り組みが後回しになっている日系企業もあるかもしれない。しかし、価値観の変化が見込まれる中国においては、人事制度を深く理解し、多様な志向性を持つ部下と丁々発止で議論できる管理職の育成が重要となるだろう。

(3) 自社人材に合った労働時間や働き方を検討する

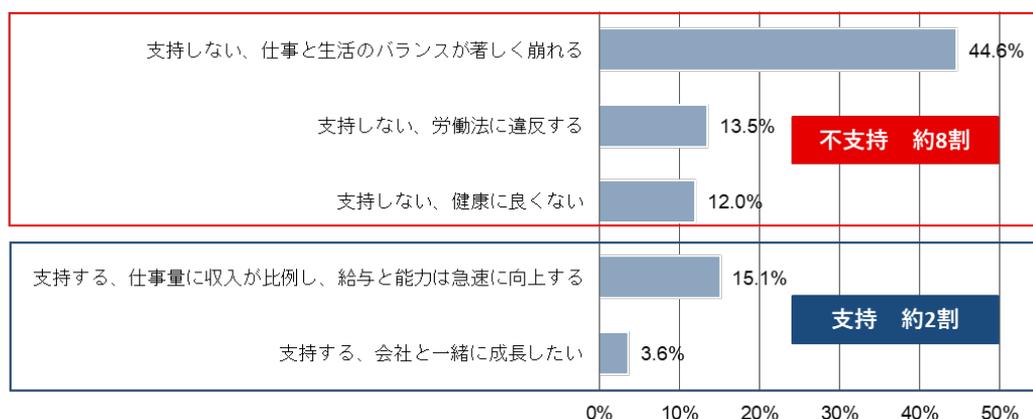
価値観の多様化を踏まえ、ワーク・ライフ・バランスの整った働きやすい職場環境を整備する「働き方改革」が求められている。その際、労働時間と働き方の2つのポイントを踏まえて、施策を検討しなければならない。

まず、自社の人材に合った労働時間のあり方を模索する必要があるだろう。日本と同様に、中国でも長時間労働が発生しており【図表 7】、この長時間労働に対する見解は中国人の間でも分かれている。数年前に「996」と呼ばれる働き方(午前9時から午後9時まで、週6日出勤)の是非が社会的に議論されたが、その中でも賛否は分かっていた。統計によると、「996」を「支持しない」と回答した労働者が8割程度で大勢を占める一方で、成長できて収入が得られるなら「支持する」という労働者も2割程度存在する【図表 8】。会社と中国人材の求める労働時間の

考え方が一致しなければ、人材流出やそれによる業務不効率が生じる。このような事態を未然に防ぐためには、たとえば、時間外労働を原則させないという意思を会社から明確に示し、採用する際にあらかじめ情報提供しておくことなどが考えられる。

【図表 7】中国のホワイトカラーの週あたり平均残業時間


(出所) 智聯招聘「2019年白領 996 工作制專題調研報告」を当社にて翻訳

【図表 8】中国のホワイトカラーの 996/995 に対する見解


(出所) 智聯招聘「2019年白領 996 工作制專題調研報告」を当社にて翻訳

また、働き方改革を進める際は、中国人材のスケジュールリング(計画策定や計画達成プロセス)に対する考え方の違いを押さえておく必要がある。スケジュールリングについて、中国人材は「素早く決断し、計画は頻繁かつ簡単に変更し、計画に固執するより柔軟性や順応性に重き¹¹⁾」を置いているが、一方で、日本人は「慎重に計画を立て、過程に重きを置き、行動する」文化とされ、考え方が大きく異なる。時間外労働を例にとると、計画通りに行動して時間外労働を削減したい日本人管理職は、成果が出るなら細かい過程にこだわらない中国人材とのカルチャーギャップに戸惑うことなどが考えられる。この考え方の違いを踏まえて中国人材と意思疎通を図り、どの程度任せていくべきかという点は、現地の人材マネジメントを高度化するうえでの重要なテーマであるといえる。

¹¹⁾ エリン・メイヤー(2015) 田岡恵監訳・樋口武志訳『異文化理解力 相手と自分の真意がわかるビジネスパーソン必須の教養』英治出版 P300

上記 2 つのポイントを押さえたいうえで、自社にあった時間外労働削減の取り組みや、柔軟に働ける制度構築を検討すべきだろう。具体的には、長時間労働にならない工夫、柔軟に働ける在宅勤務・テレワークへの配慮が挙げられる。テレワークについては、新型コロナウイルスの感染拡大により導入する日系企業も多くなってきている。また、昨今では「両棲青年(ダブルワーク青年)」という言葉が表す通り、副業・兼業も増えてきている。優秀な人材に職場を魅力的に感じてもらうため、こうした新しい施策も検討してみてもいいだろうか。

4. おわりに

中国の Z 世代の価値観や特徴に関する示唆を各種データから読み取り、中国の人材マネジメントにおける課題と取るべき施策を考察してきた。

中国の Z 世代とその他の世代との違いは、必ずしもきれいに分かれた断層的なものではなく、傾向として読み取れる相対的なものである。他の世代であっても、中国の Z 世代と同様の価値観を少なからず持っていることは、各種統計からも読み取れる。一方で、中国の Z 世代の中にも他の世代に近い考え方を持つ者も少なからずいるだろう。そのため、現地経営者・駐在員および人事担当者が施策を検討する際には、「この世代の中国人材に対してはこの方法」と硬直的に決めつけるのではなく、世代別の傾向として抑えながらも、個別社員の特徴¹²に合わせた人材マネジメントを柔軟に行っていくべきと考える。

— ご利用に際して —

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所:三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要です。当社までご連絡ください。

¹² 個別社員の特徴を考えるうえでは、世代の差に限らず、地域差、業界差、経歴差等も、中国人材の価値観に影響を与えると考えられる。