

HITO REPORT

 パーソル 総合研究所
PERSOL

2019年10月号

Humanity, Intelligence and Talent for Organization
機関誌HITO特別号 HITO REPORT
vol. 6

APAC 就業実態・ 成長意識調査 2019

グローバル・リーダーの育成が
海外におけるビジネス成功のカギとなる

白木 三秀 氏

早稲田大学 政治経済学術院 教授
トランスナショナルHRM研究所 所長

調査結果① **労働条件・職場環境**

～どのような条件、職場環境で働いているのか～

調査結果② **仕事を通じた成長**

～働くことを通じた成長についてどう思っているのか～

調査結果③ **就業意識・転職意向**

～仕事に対してどのような考え方をしているのか～

調査結果④ **日本企業とグローバル就業**

～日本企業で働くことに対する意向・イメージ～

アジアはひとつの大きな経済圏へ
進出時はローカルの法制度理解が重要

栗田 哲郎 氏

弁護士法人One Asia 代表パートナー
シンガポール法・日本法・アメリカNY州法弁護士

はじめに

この半世紀間におけるアジアの躍進ぶりはめざましいものがある。1960年代から急速な経済成長を遂げ、今や世界経済を牽引する存在となった。昨今では、世界の生産拠点としてのみならず、マーケットとしての魅力の高まりから、外国企業によるアジア進出は依然として活発である。

反面、70年代以降アジア経済の成長を支えてきた人口ボーナス期も国・地域によって翳りが見え始め、少子高齢化に伴って人材獲得競争が激しさを増す国・地域も出始めている。外国企業からすれば、いかに現地の優秀な人材を採用し、持てる力を発揮してもらうかが重要となる。それには、各国・地域における労働慣行や働く人々の志向・特性を十分理解した上で、採用・育成戦略を練ることが必要だろう。

ところが、労働力人口や労働参加率、失業率、労働時間、賃金といった統計データは、ILOや各国政府による労働統計として数多く存在するものの、「なぜ働くのか」といった仕事観や、組織文化、上司のマネジメント等に関する実態を網羅した調査データは少なく、いわゆるソフト面の情報は、現地経験者の体験談や事例に頼らざるを得ないケースが多い。

そこで、パーソル総合研究所では、客観的・網羅的にアジアの国・地域の組織文化や就業実態・成長意識等について把握することを目的とし、アジア太平洋地域 (APAC) 14カ国・地域に対し、インターネット調査を企画した。当然ながら、調査法に伴う回答者の偏りや、回答者の居住地域による生活や学歴のレベル、宗教の違い等によって、同一国内であっても結果に差が出ることは否めない。しかし、APACの現地で今まさに奮闘している、またこれから現地へ赴こうとしているビジネスパーソンの方々にとって、何らかの参考になるような情報を提供できればと考え、調査結果をこの1冊にまとめた。

本誌では、研究員による調査結果の分析・報告に加え、APACで展開するパーソルグループ各社・拠点の現地駐在員、スタッフによるコメントやエピソードを収録したほか、長年アジアにおける人的資源管理を研究されてきた早稲田大学政治経済学術院の白木三秀教授、クロスボーダーのアジア法務全般についてアドバイスを提供する弁護士法人One Asiaの栗田哲郎弁護士にも、専門家のお立場からいただいたご意見を掲載している。

この一冊で皆様にお伝えできることは、APACの就業実態のほんの一部、それもある側面から切り取ったものに過ぎないかもしれない。それでも、皆様の明日からのAPACにおけるビジネスや現地業務等に少しでもお役に立てることがあれば、これ以上嬉しいことはない。

パーソル総合研究所

INDEX

03 グローバル・リーダーの育成が海外におけるビジネス成功のカギとなる

白木 三秀 氏

早稲田大学 政治経済学術院 教授
トランスナショナルHRM研究所 所長

06 APAC基礎情報

08 調査概要

10 調査結果① 労働条件・職場環境

～どのような条件、職場環境で働いているのか～
労働時間/組織文化/上司のマネジメント行動/仕事における満足度

18 調査結果② 仕事を通じた成長

～働くことを通じた成長についてどう思っているのか～
成長志向度・成長実感度/成長のイメージ/社外の学習・自己啓発

23 調査結果③ 就業意識・転職意向

～仕事に対してどのような考え方をしているのか～
仕事に対する考え方/転職・独立/転職理由/転職のイメージ/就労理由

34 調査結果④ 日本企業とグローバル就業

～日本企業で働くことに対する意向・イメージ～
日本企業への就労意向/日本企業への就労イメージ

38 アジアはひとつの大きな経済圏へ進出時はローカルの法制度理解が重要

栗田 哲郎 氏

弁護士法人One Asia 代表パートナー
シンガポール法・日本法・アメリカNY州法弁護士

40 労働法制・慣行のポイント

グローバル・リーダーの育成が海外におけるビジネス成功のカギとなる

白木 三秀 氏

早稲田大学 政治経済学術院 教授
トランスナショナルHRM研究所 所長

進出先の国の背景と制度を理解することが大前提

[問]APACでビジネスを拡大していくには、現地でのマネジメントがカギになります。それぞれの国で特徴や留意点は異なると思いますが、先生は各国における違いをどのようにご覧になっていますか。

ビジネスにおいて見られる相違点は、単に国による違いというだけでは説明ができないと私個人は考えています。同国内でもエリアや主要産業、企業による違いなどもあり、その国の人々がどのような歴史や背景を持っているかによっても大きな違いが生まれます。特にアジアにおいては歴史、民族、宗教、文化・風習が複雑に絡み合っているの

国の枠を超えてある程度俯瞰的に見たほうがよいでしょう。

例えばマレーシアには、大きく分けてマレー系、チャイニーズ系、インディアン系という3つの民族が住んでいます。彼らは宗教も違えば住むエリアも違いますが、先住民であるマレー系は、他の民族に比べて経済力が弱い傾向にあります。現在、マレーシアでは「プミプトラ政策」というマレー系を優遇する経済政策がとられていますが、それにはそうした民族間における経済格差を埋める目的があります。

フィリピンの場合、北部は大多数がキリスト教徒ですが、南部のミンダナオ島などはイスラム教徒が多く、独立を求めて長い間紛争状態が続いていますし、シンガポールは一言でいえば移民国家です。そのように、各国に複雑な歴史があり、それを背景に今の法制度や商習慣ができています。

そのため、海外企業がビジネスを行う際、特にAPAC地域では、まず進出先の国の歴史や文化、政策、諸制度について学び、その国のビジネスがどういう枠組みの中で動いているのかを理解してから進出することが大前提になると思います。



グローバル・マインドセットとパフォーマンス・マネジメントの重要性

【問】APAC進出において、現在多くの日本企業が直面している問題は何でしょうか。

「グローバル・リーダー」の育成という点ではないでしょうか。グローバル・リーダーとは、多様な文化や政治、制度などを背景とする個人やグループ、組織を束ねて活

用し、組織戦略のゴール達成を実現していく人材のことで、日本人か外国人かを問いません。

従来、海外に進出する日本企業の多くでは、現地で手腕を発揮し、ビジネスを動かしていける日本人の人材が不足しているという現実があります。それならば、将来を見据えて、外国人も含めた人材の確保と育成を考えていくべきです。ところが、最近私たちが、主に東南アジアで事業を展開している日本の多国籍企業に対して行った調査で、問題に感じる回答が返ってきました。

調査の内容はトップ・マネジメント、ミドル・マネジメント、エンジニアや経理などの専門職、そして入社して間もない大卒の人たちの4つの階層に対するトレーニング状況について「海外の子会社で働いているローカルの人材に対して、お金をかけてトレーニングを行っているか」と質問したもので、「将来的にお金をかける予定もない」という回答を含めて、半数の会社が「1円も使っていない」という状況だったのです。そして、4つの階層すべてに対してお金を使っていない理由は4つとも同じで、「対象となる人材がいない」でした。

この背景には、海外現地法人で「トレーニングに値する人材を採用できていない」、あるいは「採用できたとしても、育て上げる前に退職されてしまう」という、現地における人材マネジメントの実態があります。日本企業は早くこの問題点に気づいて、グローバル・リーダーの育成に力を注いでいくべきです。

グローバル・リーダーの育成には、まず「グローバル・マインドセット」の理解と獲得が必要になります。グローバルで活躍する人材が成果を挙げるための基礎として、グローバルに広く物事を相対化できる視点と知的で高い認知能力、そして積極的に楽観的な思考や態度が欠かせ

ません。その上に、ソーシャル・キャピタル(社会関係資本)、つまり、組織間の人間関係を構築し、考え方や概念を共有し、相手から信頼を得られるような能力も求められます。それがグローバル・マインドセットです。これが身につかなければ、グローバル・リーダーになることはできません。

【問】こうした問題を解決するために、日本企業が取り組むべきなのはどんなことでしょうか。

社員一人ひとりの能力やモチベーションを引き出しながら、組織の目標を達成していく、いわゆる「パフォーマンス・マネジメント」を行うことが重要だと思います。

私の友人が、シンガポール大学ジャパニーズ・スタディーズの卒業生のキャリアについて調べた結果は、顕著にそのことを示しています。大学で日本語や日本の文化を学んだ学生の多くは、卒業後、まずはシンガポールの日本企業を選び就職するものの、ほとんどが3年以内に辞めてしまっていました。そのような状況を打開するため、日本企業は次第にシンガポール人の学生の採用を、海外子会社採用から日本本国での本社採用に切り替えます。中小規模の海外子会社への採用よりも、本社採用のほうが魅力を感じて働き続けてくれるのではないかと考えたからです。しかし、それでもほとんどが数年内に辞め、外資系企業などに移ってしまっていることがわかりました。彼らが日本企業を辞める主な理由は何かというところ「役割が明確でないこと」、そして「与えられた仕事に魅力がなく、将来展望がないこと」でした。

優秀な人材をつなぎとめるには、やはり「役割」の明確化と「適材適所」の採用・配置、さらにやりがいのある仕事を提供してモチベーションを維持させるための労働環境や条件を用意することが何より重要なのです。これは、つまりパフォーマンス・マネジメントの重要性ともいえます。

パフォーマンス・マネジメントでは、従来の年次評価などとは違い、部下の行動や結果に対して客観的に評価した上でこまめなフィードバックを行うことで、今後の成長のための方向性を示し、モチベーションを維持させ、成果を引き出します。アメリカやヨーロッパの先進的な企業では、すでに1990年代からパフォーマンス・マネジメントを取り入れていました。一方、日本はまだまだ年功序列の企業が多数を占め、またホワイトカラーについて世界共通の評価制度を取り入れて実行している企業は多くありません。日本は欧米先進企業に比べて20年遅れているのです。優秀な人材を確保したいのであれば、その点について日本企業は正しい認識を持ち、すぐにでも改善する必要があると思います。



日本企業の強みを活かしグローバル・リーダーを育成する

【問】日本企業としては、今後何に力を入れていったらよいでしょうか。

海外において日本人ビジネスパーソンは、「責任感が強い」「コンプライアンスを守る」「他部門の悪口を言わない」という点で高く評価されています。これらの点は、日本人ビジネスパーソンのコンピテンシー(成果につながる行動特性)において大切な資産であり、今後も維持していく価値のあるものといえます。

ただ、トップ・マネジメントとミドル・マネジメントに共通して指摘されている欠点もあります。それは「現地の文化や商習慣に関心を持たない」「第二外国語を学ぼうとしない」という点で、結果として、ローカルに人脈がなく、語学力が不十分なため交渉力のない人物として低く評価されがちです。これは冒頭でお話した、進出先の国について学ぶという大前提が実践できていないことにほかなりません。この点は大いに改めていくべきでしょう。

近年、日本経済に元気がないと嘆く声が多く聞かれますが、表立って目立っていないだけで、素材産業をはじめ数々の企業が底力を発揮しています。また、システムやメンタリティにおいても日本には誇るべき点が多くあります。したがって、日本企業は自らが持つこうした「強み」を活かしつつ、今後より一層、実践的英語力を高めることを前提として、グローバル・マインドセットを身につけ、「世界を相手にしている」という意識を持って組織を動かせるグローバル・リーダーの育成に注力していくことが必要なのではないでしょうか。

白木 三秀氏 早稲田大学 政治経済学術院 教授
トランスナショナルHRM研究所 所長

1951年生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業後、同大学院経済学研究科博士後期課程修了。博士(経済学)。国士舘大学政経学部助教授・教授等を経て、1999年より早稲田大学政治経済学部教授。2005年より同大学政治経済学術院教授、2008年より同大学トランスナショナルHRM研究所所長。現在、日本労務学会常任理事(元会長)、国際ビジネス研究会会長等を兼任。専門は社会政策、人的資源管理。

▶ グローバル・マインドセットの基本的構成要素

| | |
|--|---|
| グローバル知的能力 (global intellectual capital) | グローバル・リーダーの知的・文化的能力のこと。以下のようなものを含む。 ・グローバルな産業についての知識 ・グローバルな価値連鎖についての知識 ・グローバルな組織についての知識 ・複合性の認知 ・文化的洞察力 |
| グローバル心理能力 (global psychological capital) | グローバル・リーダーの知識を良い用途に向かわせる心理的特性のこと。以下のようなものを含む。 ・積極的(楽観的)な心理特性 ・コスモポリタンの考え方 ・異文化との出会いを求める情熱 |
| グローバル・ソーシャル・キャピタル (global social capital) | 企業の内外における人間関係や結びつきの構築能力のこと。以下の3種類に分かれる。 ・構造的ソーシャル・キャピタル ・関係的ソーシャル・キャピタル ・認知的ソーシャル・キャピタル |

(出所) Beechler and Javidan(2007)P.159.

APAC 基礎情報



| | | 労働力人口 | 労働参加率 | 就業者数 | 就業率 | 失業率 | 労働時間 (週平均) | 賃金 (平均月収) ドル換算値 ^{*1} | GDP 成長率 ^{*2} |
|---|----------|--------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|-----------------|-------------------------------|-------------------------------|---|--------------------------|
| ① | 日本 | 68,300,000人 (2018) | 61.5% (2018) | 66,640,000人 (2018) | 60.0% (2018) | 2.4% (2018) | 39時間 (2017) | 304,300 JPY (2017) 2,811 USD | 0.8% |
| ② | 中国 | 806,860,000人 (2017) ^{*3} | 68.9% (2017) ^{*3} | 776,400,000人 (2017) | 67.9% (2017) | 3.9% (2017) | 46時間 (2016) | 5,631 CNY (2016) 815 USD | 6.6% |
| ③ | 香港 | 3,955,000人 (2017) | 61.1% (2017) ^{*4} | 3,833,000人 (2017) | 59.0% (2016) | 3.1% (2017) | 45時間 (2017) ^{*5} | 15,500 HKD (2017) ^{*5} 1,969 USD | 3.0% |
| ④ | 韓国 | 27,580,000人 (2017) | 63.0% (2017) | 26,552,000人 (2017) | 60.7% (2017) | 3.7% (2017) | 43時間 (2017) | 3,446,000 KRW (2017) 2,893 USD | 2.7% |
| ⑤ | 台湾 | 11,876,000人 (2018) | 59.0% (2018) | 11,435,000人 (2018) | 56.8% (2018) | 3.7% (2018) | 42時間 (2017) ^{*6} | 49,989 TWD (2017) ^{*7} 1,620 USD | 2.6% |
| ⑥ | インドネシア | 128,143,000人 (2017) | 67.0% (2017) | 122,781,000人 (2017) | 64.2% (2017) | 4.2% (2017) | 43時間 (2017) ^{*8} | 1,818,033 IDR (2015) 129 USD | 5.2% |
| ⑦ | マレーシア | 15,007,000人 (2017) | 68.0% (2017) | 14,496,000人 (2017) | 65.6% (2017) | 3.4% (2017) | 47時間 (2017) ^{*9} | 2,463 MYR (2016) 589 USD | 4.7% |
| ⑧ | フィリピン | 41,390,000人 (2017) | 59.1% (2017) | 40,334,000人 (2017) | 57.6% (2017) | 2.6% (2017) | 41時間 (2017) | 12,647 PHP (2017) 242 USD | 6.2% |
| ⑨ | シンガポール | 2,270,000人 (2017) | 67.7% (2017) | 2,175,000人 (2017) | 64.9% (2017) | 3.1% (2017) ^{*10} | 43時間 (2017) | 4,232 SGD (2017) 3,087 USD | 3.2% |
| ⑩ | タイ | 38,158,000人 (2017) ^{*11} | 68.1% (2017) ^{*11} | 37,545,000人 (2017) ^{*11} | 67.8% (2016) | 1.2% (2017) ^{*11} | 44時間 (2017) | 13,878 THB (2017) 443 USD | 4.1% |
| ⑪ | ベトナム | 54,829,000人 (2017) | 76.3% (2017) | 53,703,000人 (2017) | 74.7% (2017) | 2.1% (2017) | 40時間 (2017) | 5,371,754 VND (2017) 232 USD | 7.1% |
| ⑫ | インド | 393,818,000人 (2012) | 51.6% (2012) | 383,225,000人 (2012) | 50.2% (2012) | 2.7% (2012) | 46時間 (2010) ^{*12} | 6,742 INR (2012) ^{*13} 97 USD | 7.1% |
| ⑬ | オーストラリア | 13,288,000人 (2018) | 65.6% (2018) | 12,584,000人 (2018) | 62.2% (2018) | 5.3% (2018) | 33時間 (2017) | 5,006 AUD (2016) ^{*14} 7,205 USD | 2.8% |
| ⑭ | ニュージーランド | 2,754,000人 (2018) | 70.7% (2018) | 2,635,000人 (2018) | 67.7% (2018) | 4.3% (2018) | 33時間 (2017) | 4,760 NZD (2017) 7,230 USD | 3.0% |

出典 ILO, ILOSTAT Database, 2019年6月ダウンロード

以下は別出典を使用

*1 賃金のドル数字は、2019年6月時点の為替レートで換算したもの。

IMF Exchange Rate Archives by Month (国際通貨基金) を使用した。

ただし、台湾・香港・インドネシア・ベトナムについては「基準外国為替相場及び裁定外国為替相場」に基づいて算出した。

*2 GDP成長率は IMF DataMapper (Real GDP growth Annual percent change) の2018年数値

*3 National Bureau of China

*4 Social Analysis and Research Section, Census and Statistics Department

*5 Census and Statistics Department Quarterly Report on General Household Survey

*6 International Labor Statistics / 年間平均労働時間のデータを4週/月・12カ月で除して、週平均労働時間を算出

*7 Taiwan Statistical Data Book 2018

*8 LABOR FORCE SITUATION IN INDONESIA

*9 Department of Statistics Malaysia

*10 Labour Force Survey, Manpower Research & Statistics Department

*11 The Labor Force Survey Whole Kingdom

*12 Labour Bureau, Ministry of Labour and Employment, Government of India

「製造業工場労働者における週労働時間別就業者数」のデータに基づき、

製造業工場労働者の各年の週あたり平均労働時間を算出

*13 Statistical Year Book India

*14 Australian Bureau of Statistics / 年収データを12カ月で除して月収を算出

詳細情報はwebサイト「PERSOL HR DATA BANK in APAC」からご覧いただけます。

<https://rc.persol-group.co.jp/hr-data/>



調査概要

本調査は、アジア太平洋地域（APAC）における就業実態・成長意識をテーマに、調査モニターを対象としたインターネット定量調査である。APAC14カ国・地域の主要都市在住の就業者を対象とし、合計14,000サンプルの回答結果を集計・分析している。

こうした調査の結果を読み解く際、回答者のデモグラフィックを十分把握した上で見ていくことが重要である。特にインターネット調査は、条件等によって調査対象の国・地域の母集団のうち、一部の対象者を回答者として調査するため、回答者のデモグラフィックの影響を受ける部分がある。

このページでは、今回の調査回答者のプロフィールを紹介する。調査結果を読む前に、ぜひお目通しいただきたい。また、組織やマネジメントについての捉え方や意識などは、役職の違いによっても差が生じる可能性が考えられる。そこで、分析においては取締役以上を除く管理職だけを抽出した比較分析なども実施したが、全体の傾向との大きな差異は認められなかったため、本誌では全体結果を紹介することとしている。

| | | | |
|----------------|--|-------------|---------------|
| 調査名称 | パーソル総合研究所「APAC就業実態・成長意識調査（2019年）」 | | |
| 調査目的 | APAC14カ国・地域の主要都市の人々の働く実態や意識、仕事に対する意識、転職状況、働くことを通じた成長などを明らかにする。また、日本企業での就労イメージや働いてみたい国についても把握する。 | | |
| 調査手法 | 調査モニターを対象としたインターネット定量調査 | | |
| 調査期間 | 2019年2月6日～3月8日 | | |
| 調査対象エリア | APAC14カ国・地域（主要都市） 【東アジア】 中国（北京、上海、広州）、香港、韓国（ソウル）、台湾（台北）、日本（東京、大阪、愛知）※ 【東南アジア】 インドネシア（ジャカルタ）、マレーシア（クアラルンプール）、フィリピン（メトロマニラ）、シンガポール、タイ（バンコク）、ベトナム（ハノイ、ホーチミンシティ） 【南アジア】 インド（デリー、ムンバイ） 【オセアニア】 オーストラリア（シドニー、メルボルン）、ニュージーランド ※ 日本（東京、大阪、愛知） 別途実施した「働く1万人の就業・成長定点調査2019」（2019年2月実施/インターネット調査）から条件に合う1,000サンプルを抽出 | | |
| サンプル数 | 各国・地域1,000サンプル | 割付 | 性・年齢による均等割付 |
| 対象条件 | ・20～69歳男女 ・就業している人（休職中を除く） ・対象国・地域に3年以上在住 | 実施主体 | 株式会社パーソル総合研究所 |

▶ 回答者の年齢・性別構成

SS=サンプル数(回答者数)

| | | 20代(ss) | 30代(ss) | 40代(ss) | 50代(ss) | 60代(ss) | 平均年齢(歳) | 男性(ss) | 女性(ss) | 男性(%) | 女性(%) |
|-------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|-------|-------|
| 東アジア | 日本 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 44.4 | 500 | 500 | 50.0 | 50.0 |
| | 中国 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 44.1 | 500 | 500 | 50.0 | 50.0 |
| | 香港 | 233 | 241 | 248 | 217 | 61 | 40.6 | 512 | 488 | 51.2 | 48.8 |
| | 韓国 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 44.7 | 500 | 500 | 50.0 | 50.0 |
| | 台湾 | 236 | 237 | 241 | 232 | 54 | 40.6 | 500 | 500 | 50.0 | 50.0 |
| 東南アジア | インドネシア | 229 | 246 | 243 | 221 | 61 | 40.5 | 503 | 497 | 50.3 | 49.7 |
| | マレーシア | 254 | 244 | 235 | 226 | 41 | 39.8 | 491 | 509 | 49.1 | 50.9 |
| | フィリピン | 228 | 228 | 229 | 219 | 96 | 41.3 | 500 | 500 | 50.0 | 50.0 |
| | シンガポール | 200 | 219 | 218 | 206 | 157 | 43.5 | 527 | 473 | 52.7 | 47.3 |
| | タイ | 247 | 241 | 242 | 232 | 38 | 39.9 | 500 | 500 | 50.0 | 50.0 |
| ベトナム | 217 | 218 | 217 | 197 | 151 | 42.1 | 500 | 500 | 50.0 | 50.0 | |
| 南アジア | インド | 200 | 200 | 200 | 204 | 196 | 44.0 | 500 | 500 | 50.0 | 50.0 |
| オセアニア | オーストラリア | 210 | 209 | 209 | 205 | 167 | 43.5 | 510 | 490 | 51.0 | 49.0 |
| | ニュージーランド | 205 | 211 | 216 | 200 | 168 | 43.8 | 499 | 501 | 49.9 | 50.1 |

▶ 回答者の属性サマリ

| | 平均年齢(歳) | 既婚率(%) | 子供がいる割合(%) | 最終学歴大卒以上の割合(%) | 最終学歴大卒(%) | 正社員比率(%) | フルタイム勤務者比率(%) | 管理職の割合(%) | 平均年収(USD*) | 最多業種 | 最多職種 | 従業員数千人以上規模の比率(%) | 自国の企業勤務比率(%) | 勤務先(平均)の設立年数(年) | 勤務先(平均)の従業員数(人) | 転職回数(平均) | 転職回数(平均)の割合(%) | 転職2回以上の割合(%) |
|----------|---------|--------|------------|----------------|-----------|----------|---------------|-----------|------------|------------|------|------------------|--------------|-----------------|-----------------|----------|----------------|--------------|
| 日本 | 44.4 | 55.1 | 46.4 | 55.1 | 47.3 | 94.3 | 26.1 | 42,527 | 製造業 | 専門・技術職 | 30.1 | 94.1 | 28.7 | 10.6 | 2.9 | 47.9 | | |
| 中国 | 44.1 | 82.2 | 79.3 | 73.8 | 57.4 | 96.5 | 62.3 | 30,905 | 製造業 | 間接部門 | 21.6 | 90.6 | 21.5 | 13.8 | 2.1 | 45.1 | | |
| 香港 | 40.6 | 60.6 | 49.0 | 60.2 | 73.2 | 97.7 | 40.3 | 55,252 | 卸売・小売業 | 事務職 | 30.8 | 66.5 | 25.0 | 8.4 | 3.1 | 72.6 | | |
| 韓国 | 44.7 | 67.0 | 63.1 | 77.6 | 59.0 | 95.1 | 43.1 | 54,262 | 製造業 | 事務職 | 16.2 | 91.6 | 19.9 | 8.2 | 2.5 | 53.7 | | |
| 台湾 | 40.6 | 60.2 | 55.1 | 71.8 | 71.2 | 97.3 | 39.7 | 29,732 | 製造業 | 間接部門 | 21.1 | 87.6 | 22.5 | 9.1 | 3.0 | 67.3 | | |
| インドネシア | 40.5 | 82.1 | 78.8 | 72.4 | 58.2 | 93.1 | 45.1 | 31,277 | 製造業 | 間接部門 | 13.0 | 77.0 | 19.4 | 9.4 | 2.5 | 62.8 | | |
| マレーシア | 39.8 | 72.7 | 68.9 | 64.6 | 66.7 | 97.0 | 56.2 | 21,242 | 製造業 | 間接部門 | 21.7 | 70.5 | 19.0 | 8.2 | 2.8 | 66.6 | | |
| フィリピン | 41.3 | 62.7 | 72.6 | 81.4 | 61.3 | 98.7 | 44.7 | 13,855 | サービス業 | 間接部門 | 28.1 | 61.1 | 17.7 | 7.5 | 2.8 | 68.8 | | |
| シンガポール | 43.5 | 64.8 | 56.8 | 60.3 | 75.5 | 98.8 | 49.8 | 55,692 | 製造業 | 間接部門 | 35.5 | 59.3 | 20.6 | 7.9 | 3.1 | 71.3 | | |
| タイ | 39.9 | 63.7 | 60.1 | 75.7 | 57.4 | 95.8 | 43.0 | 18,422 | 製造業 | 間接部門 | 18.0 | 81.8 | 20.9 | 8.6 | 2.6 | 59.9 | | |
| ベトナム | 42.1 | 81.2 | 79.8 | 74.8 | 52.7 | 97.2 | 58.1 | 14,457 | 製造業 | 事務職 | 13.8 | 70.3 | 16.3 | 7.9 | 2.1 | 48.7 | | |
| インド | 44.0 | 84.8 | 79.8 | 93.5 | 73.5 | 97.3 | 57.6 | 42,327 | 情報通信業 | 情報処理・通信技術職 | 40.9 | 73.0 | 16.1 | 8.1 | 2.4 | 59.4 | | |
| オーストラリア | 43.5 | 57.7 | 62.7 | 56.9 | 64.4 | 96.4 | 38.7 | 66,480 | サービス業 | 事務職 | 34.1 | 78.2 | 22.0 | 8.5 | 3.5 | 76.6 | | |
| ニュージーランド | 43.8 | 52.9 | 64.5 | 45.2 | 62.9 | 97.0 | 31.9 | 49,847 | 医療・福祉 | 専門・技術職 | 25.0 | 73.7 | 21.7 | 7.3 | 3.9 | 81.5 | | |

※ 2019年1月18日時点の為替レートで各国・地域現地通貨からUSDへ換算。

▶ 回答者の勤務先業種/就業職種

| | 農業、林業 | 漁業 | 砂利採取業 | 鉱業、採石業 | 建設業 | 製造業 | 熱供給・水道業 | 電気・ガス・熱供給・水道業 | 情報通信業 | 運輸業、郵便業 | 卸売業、小売業 | 金融業、保険業 | 物品賃貸業 | 不動産業、不動産賃貸業 | 専門・技術サービス業 | 宿泊業、飲食サービス業 | 学術研究 | 教育、学習支援業 | 医療、福祉 | 協同組合など | 郵便局 | (その他) | サービス業 | 国家公務員 | 地方公務員 | その他 |
|----------|-------|-----|-------|--------|------|-----|---------|---------------|-------|---------|---------|---------|-------|-------------|------------|-------------|------|----------|-------|--------|-----|-------|-------|-------|-------|-----|
| 日本 | 0.4 | 0.0 | 0.1 | 4.3 | 15.5 | 1.1 | 5.9 | 3.6 | 9.8 | 5.1 | 2.7 | 2.4 | 4.1 | 2.6 | 5.9 | 9.4 | 0.1 | 13.6 | 4.6 | 8.8 | | | | | | |
| 中国 | 1.6 | 0.6 | 1.2 | 6.6 | 21.2 | 3.6 | 6.2 | 3.3 | 5.6 | 6.3 | 2.9 | 5.6 | 1.4 | 2.6 | 6.9 | 4.0 | 0.5 | 2.6 | 3.3 | 14.0 | | | | | | |
| 香港 | 0.2 | 0.4 | 0.1 | 7.5 | 9.3 | 1.6 | 8.6 | 5.7 | 10.0 | 8.3 | 2.0 | 2.6 | 2.9 | 1.7 | 9.8 | 7.1 | 0.3 | 4.9 | 3.5 | 13.5 | | | | | | |
| 韓国 | 0.1 | 0.0 | 0.1 | 5.9 | 13.6 | 1.5 | 7.2 | 1.1 | 8.5 | 4.1 | 3.1 | 3.8 | 4.3 | 1.8 | 12.0 | 8.6 | 0.3 | 9.9 | 3.9 | 10.2 | | | | | | |
| 台湾 | 0.6 | 0.0 | 0.0 | 4.6 | 16.0 | 0.8 | 10.5 | 2.3 | 9.4 | 5.3 | 1.2 | 4.6 | 3.9 | 3.5 | 7.7 | 4.4 | 0.3 | 8.4 | 6.4 | 10.1 | | | | | | |
| インドネシア | 2.6 | 0.9 | 4.6 | 8.4 | 15.8 | 1.7 | 4.3 | 2.2 | 8.5 | 6.1 | 1.5 | 1.4 | 3.6 | 0.2 | 6.7 | 3.8 | 0.4 | 7.2 | 2.9 | 17.2 | | | | | | |
| マレーシア | 2.4 | 0.6 | 0.7 | 8.6 | 9.8 | 1.6 | 7.3 | 3.0 | 6.7 | 7.8 | 1.2 | 3.0 | 5.0 | 1.3 | 8.5 | 4.0 | 0.5 | 8.5 | 2.9 | 16.6 | | | | | | |
| フィリピン | 1.0 | 0.4 | 0.4 | 5.6 | 5.7 | 1.4 | 12.0 | 1.6 | 10.8 | 6.8 | 4.4 | 1.6 | 3.6 | 0.4 | 6.0 | 4.2 | 0.3 | 16.4 | 4.5 | 12.9 | | | | | | |
| シンガポール | 0.1 | 0.0 | 0.3 | 5.9 | 15.7 | 0.9 | 6.1 | 5.1 | 8.5 | 8.5 | 1.0 | 3.6 | 3.3 | 0.9 | 10.1 | 4.5 | 0.3 | 9.3 | 4.3 | 11.6 | | | | | | |
| タイ | 1.9 | 0.1 | 0.1 | 5.7 | 15.7 | 2.0 | 3.4 | 2.5 | 11.9 | 2.9 | 2.2 | 1.0 | 3.0 | 0.6 | 6.4 | 2.9 | 0.3 | 8.6 | 5.7 | 23.1 | | | | | | |
| ベトナム | 3.1 | 0.3 | 0.3 | 9.0 | 12.0 | 0.9 | 11.8 | 1.3 | 10.5 | 4.5 | 1.2 | 2.9 | 2.8 | 1.2 | 7.8 | 3.8 | 0.2 | 4.7 | 2.0 | 19.7 | | | | | | |
| インド | 0.7 | 0.3 | 0.2 | 3.5 | 14.8 | 0.8 | 28.7 | 1.4 | 4.5 | 10.5 | 0.8 | 1.6 | 1.7 | 0.1 | 7.6 | 2.4 | 0.1 | 4.6 | 1.9 | 13.8 | | | | | | |
| オーストラリア | 1.4 | 0.2 | 0.7 | 7.0 | 6.0 | 0.6 | 6.9 | 3.0 | 8.8 | 7.3 | 1.7 | 2.9 | 2.6 | 1.6 | 9.6 | 7.5 | 0.8 | 10.3 | 5.3 | 15.8 | | | | | | |
| ニュージーランド | 3.2 | 0.4 | 0.4 | 6.7 | 6.8 | 1.2 | 8.9 | 6.0 | 8.8 | 3.5 | 2.6 | 2.6 | 4.4 | 1.6 | 9.5 | 9.8 | 0.2 | 8.9 | 4.9 | 9.6 | | | | | | |

| | 間接部門(人事総務経理など) | 事務職(一般事務受付秘書など) | 営業職 | 販売職(販売店員レジなど) | サービス職(販売店員レジなど) | 生産工程・管理製造(生産作業員など) | 運輸・配送 | 情報処理・通信技術職 | 研究職 | 商品開発 | 専門・技術職(ITエンジニアなど) | 農林水産職 | その他 |
|----------|----------------|-----------------|------|---------------|-----------------|--------------------|-------|------------|-----|------|-------------------|-------|-----|
| 日本 | 17.3 | 16.6 | 7.3 | 6.0 | 9.8 | 5.5 | 2.6 | 5.5 | 3.0 | 19.0 | 0.1 | 7.3 | |
| 中国 | 27.5 | 13.5 | 3.1 | 3.1 | 2.9 | 9.5 | 2.9 | 10.9 | 5.0 | 19.3 | 0.9 | 1.4 | |
| 香港 | 23.5 | 26.3 | 3.1 | 3.3 | 6.6 | 4.5 | 2.8 | 7.1 | 2.5 | 16.1 | 0.5 | 3.7 | |
| 韓国 | 6.4 | 39.4 | 4.7 | 3.8 | 10.5 | 3.9 | 1.3 | 4.4 | 5.4 | 15.2 | 0.1 | 4.9 | |
| 台湾 | 20.0 | 14.1 | 6.1 | 6.2 | 8.7 | 7.8 | 2.2 | 9.2 | 6.2 | 12.6 | 0.7 | 6.2 | |
| インドネシア | 32.4 | 5.6 | 7.5 | 3.7 | 3.8 | 7.6 | 3.4 | 8.3 | 5.7 | 9.1 | 1.1 | 11.8 | |
| マレーシア | 20.1 | 13.6 | 7.3 | 3.0 | 7.9 | 4.9 | 3.3 | 8.4 | 3.9 | 17.2 | 1.6 | 8.8 | |
| フィリピン | 17.9 | 10.3 | 11.4 | 4.0 | 8.2 | 5.9 | 1.5 | 11.8 | 2.4 | 12.6 | 1.0 | 13.0 | |
| シンガポール | 18.9 | 11.0 | 8.0 | 1.5 | 8.3 | 5.8 | 5.1 | 6.8 | 4.8 | 17.7 | 0.1 | 12.0 | |
| タイ | 18.6 | 11.7 | 7.6 | 5.3 | 9.3 | 13.0 | 4.3 | 9.0 | 2.2 | 7.4 | 0.9 | 10.7 | |
| ベトナム | 16.3 | 21.8 | 15.6 | 4.3 | 2.8 | 5.8 | 1.4 | 4.1 | 3.5 | 19.5 | 1.4 | 3.5 | |
| インド | 17.6 | 7.0 | 6.0 | 1.7 | 5.9 | 14.3 | 2.7 | 23.8 | 5.6 | 7.9 | 0.8 | 6.7 | |
| オーストラリア | 12.8 | 16.9 | 4.9 | 4.8 | 9.8 | 7.1 | 3.6 | 8.5 | 2.0 | 14.2 | 0.7 | 14.7 | |
| ニュージーランド | 9.1 | 9.8 | 6.0 | 4.5 | 12.7 | 7.3 | 5.4 | 7.3 | 2.6 | 14.9 | 2.2 | 18.2 | |

現地からの声

それぞれの調査項目に関して、APACのパーソルグループ（パーソルグループのAPAC地域本社、中国、香港、韓国、台湾、マレーシア）のメンバーから、現地のエピソードや事例、調査結果の背景として想定できることなどをコメントとして集めて掲載しています。



調査結果①

労働条件・職場環境

～どのような条件、職場環境で働いているのか～

今回、調査では全体を「①労働条件・職場環境」「②仕事を通じた成長」「③就業意識・転職意向」「④日本企業とグローバル就業」の4つのパートに分け、APACにおける組織と働く人々の実態をまとめた。

最初の「①労働条件・職場環境」のパートは、各国・地域の週あたりの勤務日数や1日あたりの労働時間の状況、勤務先の組織文化や上司のマネジメントスタイルの傾向、そして仕事における満足度について調査・分析したものである。それぞれの項目においてエリアや国・地域の特徴が浮かび上がってきた。

では具体的なデータを見ていこう。

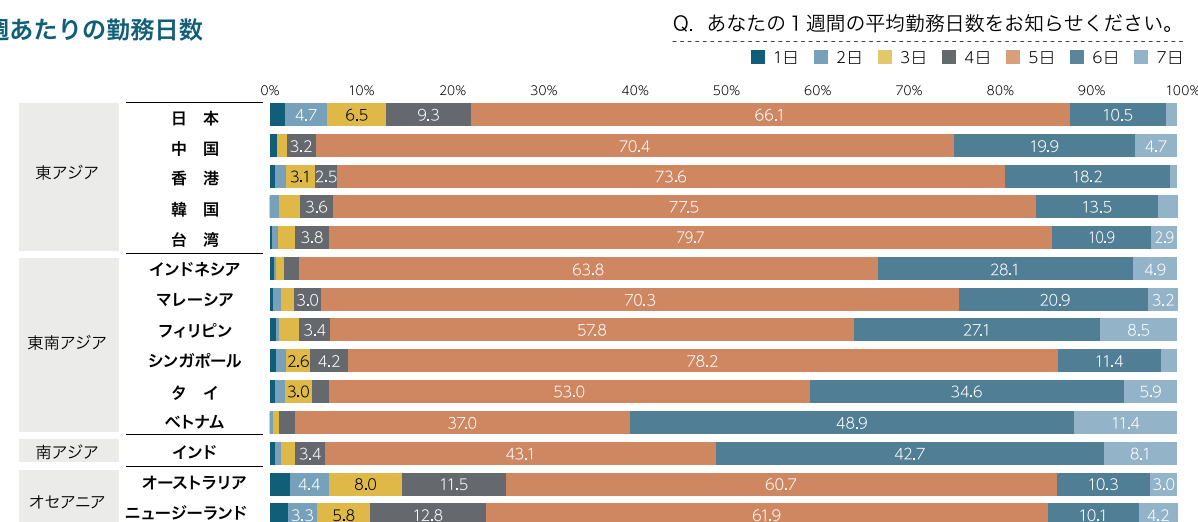
- 11 労働時間
週5日以上の勤務日数が多数派
 ～1日あたり8～9時間労働が主流～
- 12 組織文化
組織文化の特徴は？
 ～和を重視し、上に従い波風立てない傾向が強い東アジア
 チームワークを重視する東南アジア、南アジア、オセアニア～
- 14 上司のマネジメント行動
上司のマネジメントの特徴は？
 ～褒めて叱ってねぎらう傾向の東アジア
 信頼関係づくりを求められるオセアニア、シンガポール～
- 16 仕事における満足度
仕事内容への満足度7割以上が大半
 ～満足度が最も高い国はインド、最も低い国は日本～



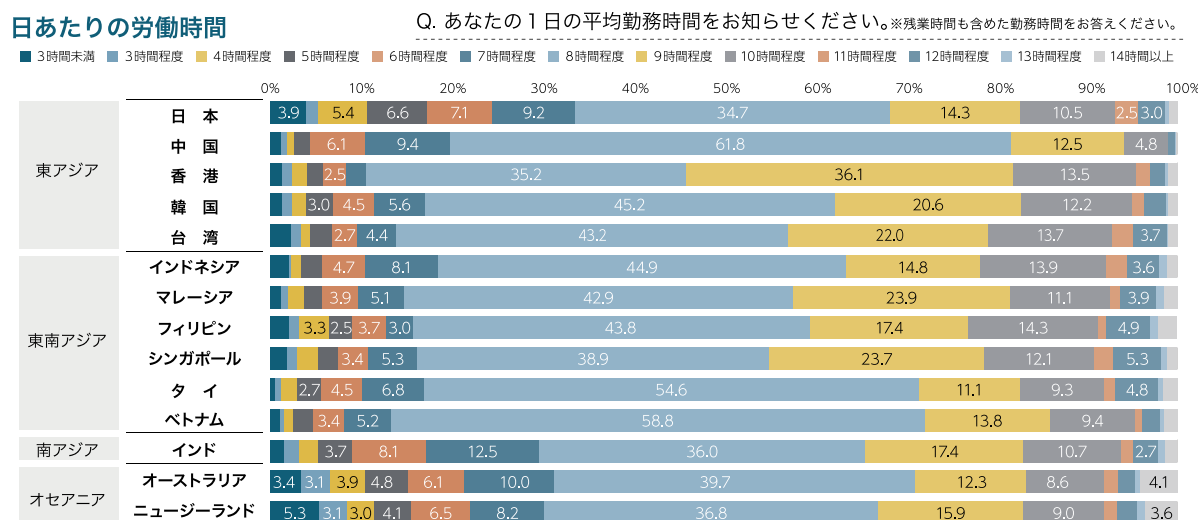
週5日以上の勤務日数が多数派

1日あたり8～9時間労働が主流

▶ 週あたりの勤務日数



▶ 1日あたりの労働時間



平均週45時間以上の国・地域は8つ 平均週45時間未満の国・地域は6つ

週あたりの勤務日数は週5日以上が多く、1日あたりの労働時間は「8時間程度」が主流。残業を含め週45時間程度が平均となる国・地域が多い。なお、40時間未満の国は日本、オーストラリア、ニュージーランドで、この3カ国の結果が近い背景には回答者のパート・アルバイト比率が2割程度と近いことが影響していると考えられる。

▶ 週あたりの労働時間

※ 1日あたりの労働時間と週あたりの勤務日数を掛け合わせて算出 (単位: 時間)

| 国・地域 | 全体 | | 男性 | | 女性 | |
|----------|------|---------|------|-------|------|-------|
| | 労働時間 | 回答者数 | 労働時間 | 回答者数 | 労働時間 | 回答者数 |
| 日本 | 39.0 | (1,000) | 44.2 | (500) | 33.8 | (500) |
| 中国 | 43.7 | (1,000) | 43.3 | (500) | 44.1 | (500) |
| 香港 | 45.3 | (1,000) | 46.6 | (512) | 43.9 | (488) |
| 韓国 | 44.4 | (1,000) | 45.6 | (500) | 43.2 | (500) |
| 台湾 | 45.1 | (1,000) | 46.3 | (500) | 43.9 | (500) |
| インドネシア | 46.3 | (1,000) | 46.7 | (503) | 45.8 | (497) |
| マレーシア | 45.9 | (1,000) | 46.2 | (491) | 45.5 | (509) |
| フィリピン | 46.3 | (1,000) | 47.6 | (500) | 44.9 | (500) |
| シンガポール | 44.7 | (1,000) | 46.2 | (527) | 43.0 | (473) |
| タイ | 45.6 | (1,000) | 46.1 | (500) | 45.1 | (500) |
| ベトナム | 47.2 | (1,000) | 47.5 | (500) | 47.0 | (500) |
| インド | 45.0 | (1,000) | 46.2 | (500) | 43.9 | (500) |
| オーストラリア | 39.3 | (1,000) | 42.9 | (510) | 35.6 | (490) |
| ニュージーランド | 39.9 | (1,000) | 43.6 | (499) | 36.3 | (501) |

組織文化の特徴は？

和を重視し、上に従い波風立てない傾向が強い東アジア
チームワークを重視する東南アジア、南アジア、オセアニア

▶ 組織文化 各国・地域ランキングTOP10

Q. あなたの職場にどの程度あてはまりますか。最もあてはまる選択肢をそれぞれ1つずつお選びください。(6段階尺度/項目数24)
合計24項目のうち、TOP10を掲載。スコアは「全くその通りだ」「かなりその通りだ」「ややその通りだ」の合算値。14カ国・地域全体のランキング ■ 1位の項目 ■ 2位の項目 ■ 3位の項目

| 順位 | 東アジア | | | | | 東南アジア | | 南アジア | | オセアニア | | | | |
|-----|---|--|---|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | 日本 | 中国 | 香港 | 韓国 | 台湾 | インドネシア | マレーシア | フィリピン | シンガポール | タイ | ベトナム | インド | オーストラリア | ニュージーランド |
| 1位 | 上層部の決定にはとりあえず従うという雰囲気がある 80.2% | 自分勝手に仕事を進める人よりも、和を重視する人のほうが評価される 96.0% | 仕事のプロセスよりも、最終的な結果が重視される 90.2% | 社内では波風を立てないことが何よりも重要とされる 94.1% | 自分勝手に仕事を進める人よりも、和を重視する人のほうが評価される 90.1% | チームとしてひとつにまとまっている 96.5% | チームとしてひとつにまとまっている 91.5% | チームとしてひとつにまとまっている 96.2% | チームとしてひとつにまとまっている 85.1% | 社内では波風を立てないことが何よりも重要とされる 95.2% | 一致団結して目標に向かっていく雰囲気がある 97.1% | 一致団結して目標に向かっていく雰囲気がある 95.7% | チームとしてひとつにまとまっている 86.2% | チームとしてひとつにまとまっている 87.2% |
| 2位 | 自分勝手に仕事を進める人よりも、和を重視する人のほうが評価される 75.8% | チームとしてひとつにまとまっている 93.8% | 上層部の決定にはとりあえず従うという雰囲気がある 90.0% | 上層部の決定にはとりあえず従うという雰囲気がある 90.4% | 仕事のプロセスよりも、最終的な結果が重視される 89.2% | 自分勝手に仕事を進める人よりも、和を重視する人のほうが評価される 95.8% | 一致団結して目標に向かっていく雰囲気がある 90.4% | 一致団結して目標に向かっていく雰囲気がある 95.4% | 上層部の決定にはとりあえず従うという雰囲気がある 83.3% | 独自性・創造性に富んだ意見・考えを持つことが求められる 92.7% | 上の者に対して言いにくいと言える 96.2% | チームとしてひとつにまとまっている 95.4% | 一致団結して目標に向かっていく雰囲気がある 84.8% | 一致団結して目標に向かっていく雰囲気がある 82.4% |
| 3位 | 社内では波風を立てないことが何よりも重要とされる 71.5% | 上層部の決定にはとりあえず従うという雰囲気がある 93.6% | 社内では波風を立てないことが何よりも重要とされる 88.2% | 自分勝手に仕事を進める人よりも、和を重視する人のほうが評価される 88.3% | チームとしてひとつにまとまっている 86.2% | 独自性・創造性に富んだ意見・考えを持つことが求められる 95.4% | 独自性・創造性に富んだ意見・考えを持つことが求められる 88.6% | 過去の慣習・既存のルールにとらわれることなく、柔軟に考えることが推奨されている 93.3% | 一致団結して目標に向かっていく雰囲気がある 81.9% | チームとしてひとつにまとまっている 92.5% | チームとしてひとつにまとまっている 95.6% | 目先の成果よりも、長期的成果の追求を重視するところがある 94.5% | 職場では、いつも活発な意見交換が行われておりにぎやかだ 79.6% | 上司でも部下でも、分け隔てなく仲が良い 78.6% |
| 4位 | 仕事のプロセスよりも、最終的な結果が重視される 71.0% | メンバー間の競争に勝つことが、評価の対象になる 92.5% | 自分勝手に仕事を進める人よりも、和を重視する人のほうが評価される 86.7% | 仕事のプロセスよりも、最終的な結果が重視される 83.4% | 一致団結して目標に向かっていく雰囲気がある 85.4% | 一致団結して目標に向かっていく雰囲気がある 95.4% | 過去の慣習・既存のルールにとらわれることなく、柔軟に考えることが推奨されている 88.4% | 独自性・創造性に富んだ意見・考えを持つことが求められる 93.2% | 仕事のプロセスよりも、最終的な結果が重視される 81.8% | 一致団結して目標に向かっていく雰囲気がある 91.6% | 職場では、いつも活発な意見交換が行われておりにぎやかだ 94.6% | 職場では、いつも活発な意見交換が行われておりにぎやかだ 94.2% | 上司でも部下でも、分け隔てなく仲が良い 78.5% | 職場では、いつも活発な意見交換が行われておりにぎやかだ 76.6% |
| 5位 | 時間をかけて検討することよりも、タイミングやスピードが重視される 69.5% | 一致団結して目標に向かっていく雰囲気がある 92.5% | チームとしてひとつにまとまっている 84.5% | 一致団結して目標に向かっていく雰囲気がある 81.8% | 社内では波風を立てないことが何よりも重要とされる 83.7% | 社内では波風を立てないことが何よりも重要とされる 94.5% | 目先の業務に縛られず、長期的視点で考えていくことが奨励されている 88.0% | 目先の業務に縛られず、長期的視点で考えていくことが奨励されている 93.0% | 過去の慣習・既存のルールにとらわれることなく、柔軟に考えることが重視される 79.0% | 目先の成果よりも、長期的成果の追求を重視するところがある 91.3% | 自分勝手に仕事を進める人よりも、和を重視する人のほうが評価される 94.6% | 独自性・創造性に富んだ意見・考えを持つことが求められる 92.9% | 目先の業務に縛られず、長期的視点で考えていくことが奨励されている 76.3% | 過去の慣習・既存のルールにとらわれることなく、柔軟に考えることが推奨されている 76.4% |
| 6位 | 努力しても、結果を出せないと評価されない 68.0% | 利益と同じくらい「社会的責任」が重視されている 92.2% | 目先の成果よりも、長期的成果の追求を重視するところがある 82.6% | 努力しても、結果を出せないと評価されない 79.8% | 独自性・創造性に富んだ意見・考えを持つことが求められる 83.2% | 多少粗くても、迅速な意思決定が尊重される 94.5% | 自分勝手に仕事を進める人よりも、和を重視する人のほうが評価される 87.4% | 目先の成果よりも、長期的視点で考えていくことが奨励されている 92.3% | 時間をかけて検討することよりも、タイミングやスピードが重視される 78.9% | 目先の業務に縛られず、長期的視点で考えていくことが奨励されている 90.9% | 利益と同じくらい「社会的責任」が重視されている 94.5% | 過去の慣習・既存のルールにとらわれることなく、柔軟に考えることが推奨されている 92.0% | 目先の成果よりも、長期的成果の追求を重視するところがある 75.3% | 目先の業務に縛られず、長期的視点で考えていくことが奨励されている 75.3% |
| 7位 | 利益と同じくらい「社会的責任」が重視されている 67.7% | 過去の慣習・既存のルールにとらわれることなく、柔軟に考えることが推奨されている 91.7% | 時間をかけて検討することよりも、タイミングやスピードが重視される 82.6% | 時間をかけて検討することよりも、タイミングやスピードが重視される 75.8% | 目先の成果よりも、長期的成果の追求を重視するところがある 83.0% | 上の者に対して言いにくいと言える 94.4% | 利益と同じくらい「社会的責任」が重視されている 86.7% | 目先の成果よりも、長期的成果の追求を重視するところがある 92.2% | 目先の業務に縛られず、長期的視点で考えていくことが奨励されている 78.2% | 上司でも部下でも、分け隔てなく仲が良い 90.3% | 社内では波風を立てないことが何よりも重要とされる 93.5% | 過去の慣習・既存のルールにとらわれることなく、柔軟に考えることが推奨されている 91.6% | 独自性・創造性に富んだ意見・考えを持つことが求められる 75.3% | 目先の業務に縛られず、長期的視点で考えていくことが奨励されている 74.8% |
| 8位 | 上司でも部下でも、分け隔てなく仲が良い 67.6% | 多少粗くても、迅速な意思決定が尊重される 91.7% | 多少粗くても、迅速な意思決定が尊重される 80.5% | 利益と同じくらい「社会的責任」が重視されている 75.5% | 物事は、オープンな議論ではなく、事前の根回しによって決定される 82.6% | 目先の業務に縛られず、長期的視点で考えていくことが奨励されている 94.3% | 目先の成果よりも、長期的成果の追求を重視するところがある 86.6% | 上司でも部下でも、分け隔てなく仲が良い 91.3% | 目先の業務に縛られず、長期的成果の追求を重視するところがある 77.5% | 利益と同じくらい「社会的責任」が重視されている 90.0% | 過去の慣習・既存のルールにとらわれることなく、柔軟に考えることが推奨されている 93.5% | 時間をかけて検討することよりも、タイミングやスピードが重視される 91.4% | 目先の成果よりも、長期的成果の追求を重視するところがある 74.3% | 独自性・創造性に富んだ意見・考えを持つことが求められる 71.5% |
| 9位 | 定年まで雇用されることが前提になっている 65.0% | 目先の成果よりも、長期的成果の追求を重視するところがある 90.7% | まず行動をおこし、進めながら考えていくことが奨励される 80.4% | チームとしてひとつにまとまっている 74.7% | 時間をかけて検討することよりも、タイミングやスピードが重視される 82.3% | 他人に合わせるのではなく、自分の意思を明確に伝えることが歓迎されている 94.1% | 職場では、いつも活発な意見交換が行われておりにぎやかだ 86.2% | 利益と同じくらい「社会的責任」が重視されている 90.6% | 多少粗くても、迅速な意思決定が尊重される 76.4% | 多少粗くても、迅速な意思決定が尊重される 89.7% | 目先の業務に縛られず、長期的視点で考えていくことが奨励されている 93.2% | 上司でも部下でも、分け隔てなく仲が良い 91.2% | 他人に合わせるのではなく、自分の意思を明確に伝えることが歓迎されている 73.4% | 他人に合わせるのではなく、自分の意思を明確に伝えることが奨励されている 70.7% |
| 10位 | 年齢・勤続年数で給与・待遇が決まられている 62.2% | 独自性・創造性に富んだ意見・考えを持つことが求められる 90.7% | 一致団結して目標に向かっていく雰囲気がある 80.2% | 努力しても、結果を出せないと評価されない 80.2% | 年齢・勤続年数で給与・待遇が決まられている 73.6% | 職場では、いつも活発な意見交換が行われておりにぎやかだ 82.2% | 利益と同じくらい「社会的責任」が重視されている 93.8% | 自分勝手に仕事を進める人よりも、和を重視する人のほうが評価される 89.6% | 職場では、いつも活発な意見交換が行われておりにぎやかだ 75.7% | 特定分野のスペシャリストよりも、ジェネラリストを育てようとしている 88.6% | 利益と同じくらい「社会的責任」が重視されている 92.1% | 自分勝手に仕事を進める人よりも、和を重視する人のほうが評価される 90.6% | 多少粗くても、迅速な意思決定が尊重される 72.8% | 上層部の決定にはとりあえず従うという雰囲気がある 70.4% |

東アジアに特徴的な 和を重視し、上に従い波風立てない組織文化

職場について尋ねたところ、14カ国・地域全体では「チームとしてひとつにまとまっている」「一致団結して目標に向かっていく雰囲気がある」「自分勝手に仕事を進める人よりも、和を重視する人のほうが評価される」が上位3位に挙げられた。エリア別に見ると、東アジアでは「自分勝手に仕事を進める人よりも、和を重視する人のほうが評価される」「上層部の決定にはとりあえず従うという雰囲気がある」「社内では波風を立てないことが何よりも重要とされる」などが上位に入り、組織の秩序を重んじる傾向が見られた。中でも特に、日本と韓国でその傾向が強く見られる。また、日本では「定年まで雇用されることが前提になっている」が9位となり、他には見られない組織文化が浮かび上がる。

個の評価にも目が向く中国

中国では「メンバー間の競争に勝つことが、評価の対象になる」が4位となった。個の評価が重視される項目がランキングしたのは中国のみで、競争による評価を重視する組織文化が垣間見られる。台湾では「職場では、いつも活発な意見交換が行われておりにぎやかだ」がTOP10に入る一方、「物事は、オープンな議論ではなく、事前の根回しによって決定される」が8位に入っている。職場における日々のコミュニケーションは活発でオープンだが、物事の決定には根回しが必要となる組織文化があるようだ。

東アジア以外ではチーム・一致団結が上位 独自性・創造性を求められる東南アジア

東南アジア、南アジア、オセアニアでは「チームとしてひとつにまとまっている」「一致団結して目標に向かっていく

雰囲気がある」が上位に並んだ。

また、インドネシア、マレーシア、フィリピン、タイでは「独自性・創造性に富んだ意見・考えを持つことが求められる」、マレーシア、フィリピン、シンガポールでは「過去の慣習・

既存のルールにとらわれることなく、柔軟に考えることが推奨されている」が上位にランクイン。東南アジアでは、独自性を活かした柔軟な発想や創意工夫を求める傾向が強いようだ。

現地からの声

- ・東アジアと東南アジア、南アジアでの調査結果の差異は、実際のビジネス上でも感じられます。また、シンガポールで東アジアに近い傾向が出ることも、中華系が人口の大半を占める国であることを考えると、納得感があります。
- ・東南アジア、南アジア、オセアニアで「チームとしてひとつにまとまっている」「一致団結して目標に向かっていく雰囲気がある」が上位に挙がっていますが、その意味するところはアジア圏とオセアニアでは若干異なるように思います。東南アジアでは互助精神や大家族主義的な考えがベースにある一致団結を指し、オセアニアは西洋に近い個人主義の下での、いわゆるチームワークを指しているのではないのでしょうか。
- ・東南アジアでは、急速な経済成長の中、例えば先進IT技術等を一足飛びに導入・進展させてきた経緯からもわかるように、既存の慣習や常識にとらわれず、まずは受け入れて挑戦することで斬新なビジネスの創出が相次いでいます。こうした特徴が組織文化にも表れているといえるでしょう。
- ・韓国では、社内の規則や手続きが多少非効率的であっても、組織の雰囲気を維持するほうが重視される傾向にあります。特に男性の場合は兵役経験者が多いため、トップダウンの文化に慣れているのかもしれない。
- ・台湾では、社長（ラオバン）の意向が強く働く企業が多く、事前の根回しは重要です。

上司のマネジメントの特徴は？

褒めて叱ってねぎらう傾向の東アジア
信頼関係づくりを求められるオセアニア、シンガポール

▶ 上司のマネジメント行動 各国・地域ランキングTOP10

Q. あなたと現在の上司との関係について、最も近いと思うものを1つお選びください。(5段階尺度/項目数15)

合計15項目のうち、TOP10を掲載。スコアは「とてもあてはまる」「ややあてはまる」の合算値。 14カ国・地域全体のランキング ■ 1位の項目 ■ 2・3位の項目 (同率)

| 順位 | 東アジア | | | | | | | 東南アジア | | | | 南アジア | | オセアニア | |
|-----|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|--|
| | 日本 | 中国 | 香港 | 韓国 | 台湾 | インドネシア | マレーシア | フィリピン | シンガポール | タイ | ベトナム | インド | オーストラリア | ニュージーランド | |
| 1位 | メンバーに対する 平等な接し方 42.1% | 納得できる注意や 叱り方 86.7% | 納得できる注意や 叱り方 73.6% | 良い仕事に対する 称賛 74.8% | 部下の意見の 採用 74.0% | 職場全体の 目標の伝達・共有 85.3% | 責任ある役割の 付与・任命 83.7% | 責任ある役割の 付与・任命 90.9% | 責任ある役割の 付与・任命 77.1% | 責任ある役割の 付与・任命 90.7% | 良い仕事に対する 称賛 87.2% | ビジョンや方向性の 明示 90.6% | 責任ある役割の 付与・任命 77.2% | 仕事上の悩み・ 不満の傾聴 78.2% | |
| 2位 | ミス発生時の十分な フォロー 39.4% | 良い仕事に対する 称賛 86.7% | スムーズな 業務進捗への支援 70.9% | 部下の意見の 採用 63.9% | 職場全体の 目標の伝達・共有 69.9% | スキルや能力が 身につく仕事の 付与・任命 84.6% | ビジョンや 方向性の明示 80.3% | スムーズな 業務進捗への支援 89.1% | 仕事上の悩み・ 不満の傾聴 71.4% | 納得できる注意や 叱り方 90.1% | スキルや能力が 身につく仕事の 付与・任命 87.1% | スムーズな 業務進捗への支援 90.3% | 仕事上の悩み・ 不満の傾聴 76.5% | 責任ある役割の 付与・任命 77.6% | |
| 3位 | 責任ある役割の 付与・任命 39.1% | 部下の仕事ぶりに 見合った評価 84.1% | 良い仕事に対する 称賛 67.9% | 責任ある役割の 付与・任命 63.6% | スムーズな 業務進捗への支援 68.2% | 部下の意見の 採用 84.2% | 職場全体の 目標の伝達・共有 80.1% | スキルや能力が 身につく仕事の 付与・任命 88.4% | 部下の仕事ぶりに 見合った評価 69.8% | スムーズな 業務進捗への支援 87.6% | スムーズな 業務進捗への支援 85.9% | スキルや能力が 身につく仕事の 付与・任命 90.1% | 部下との共同による 個人の目標設定 73.3% | メンバーに対する 平等な接し方 75.5% | |
| 4位 | 良い仕事に対する称賛 38.2% | 職場全体の目標の 伝達・共有 83.3% | 部下の仕事ぶりに 見合った評価 67.6% | スムーズな 業務進捗への支援 63.6% | 部下の仕事ぶりに 見合った評価 67.0% | 責任ある役割の 付与・任命 82.9% | スムーズな 業務進捗への支援 79.9% | ビジョンや方向性の明示 88.2% | 部下の意見の 採用 69.5% | 職場全体の目標の 伝達・共有 85.1% | 職場全体の 目標の伝達・共有 85.8% | 責任ある役割の 付与・任命 90.0% | メンバーに対する 平等な接し方 73.1% | 良い仕事に対する称賛 75.4% | |
| 5位 | 部下の意見の 採用 37.4% | ビジョンや方向性の明示 83.3% | 部下の意見の 採用 65.7% | 職場全体の目標の 伝達・共有 63.5% | 納得できる注意や叱り方 66.2% | ビジョンや方向性の明示 82.8% | 部下の仕事ぶりに 見合った評価 79.6% | 職場全体の 目標の伝達・共有 88.1% | スムーズな 業務進捗への支援 68.9% | 部下の仕事ぶりに 見合った評価 85.0% | 部下の意見の 採用 84.7% | 部下の仕事ぶりに 見合った評価 89.3% | 部下の仕事ぶりに 見合った評価 72.9% | 部下の仕事ぶりに 見合った評価 72.4% | |
| 6位 | スムーズな業務進捗への 支援 35.2% | 責任ある役割の 付与・任命 82.9% | 日常的な感謝やねぎらい 65.5% | 部下の仕事ぶりに 見合った評価 62.1% | 良い仕事に対する称賛 65.4% | ミス発生時の 十分なフォロー 82.3% | スキルや能力が身につく 仕事の付与・任命 78.9% | メンバーに対する 平等な接し方 87.5% | メンバーに対する 平等な接し方 68.3% | 部下との共同による 個人の目標設定 84.9% | 部下の仕事ぶりに 見合った評価 84.6% | 良い仕事に対する称賛 89.2% | 職場全体の 目標の伝達・共有 72.7% | 部下の意見の 採用 71.5% | |
| 7位 | 日常的な感謝やねぎらい 34.7% | メンバーに対する 平等な接し方 82.8% | ミス発生時の十分な フォロー 64.0% | メンバーに対する 平等な接し方 59.0% | ビジョンや方向性の明示 65.3% | 部下の仕事ぶりに 見合った評価 81.2% | メンバーに対する 平等な接し方 78.4% | 部下の仕事ぶりに 見合った評価 87.2% | スキルや能力が身につく 仕事の付与・任命 67.6% | スキルや能力が身につく 仕事の付与・任命 84.9% | メンバーに対する 平等な接し方 83.4% | 職場全体の 目標の伝達・共有 89.0% | 部下の意見の 採用 72.6% | スムーズな 業務進捗への支援 71.1% | |
| 8位 | 職場全体の目標の 伝達・共有 34.5% | スムーズな 業務進捗への支援 81.0% | ビジョンや方向性の明示 63.3% | スキルや能力が身につく 仕事の付与・任命 58.4% | スキルや能力が身につく 仕事の付与・任命 62.8% | スムーズな 業務進捗への支援 81.2% | 部下との共同による 個人の目標設定 76.8% | 仕事上の悩み・ 不満の傾聴 87.0% | 職場全体の 目標の伝達・共有 66.3% | ミス発生時の 十分なフォロー 83.2% | 部下との共同による 個人の目標設定 82.4% | 仕事上の悩み・ 不満の傾聴 89.0% | スムーズな 業務進捗への支援 72.4% | ビジョンや方向性の明示 70.5% | |
| 9位 | スキルや能力が身につく 仕事の付与・任命 32.3% | 部下の意見の 採用 80.3% | スキルや能力が身につく 仕事の付与・任命 62.7% | 日常的な感謝やねぎらい 58.1% | 責任ある役割の 付与・任命 62.4% | 仕事上の悩み・ 不満の傾聴 80.9% | 納得できる注意や叱り方 76.5% | ミス発生時の 十分なフォロー 86.5% | ミス発生時の 十分なフォロー 65.8% | 良い仕事に対する称賛 83.2% | ビジョンや方向性の明示 81.8% | メンバーに対する 平等な接し方 88.4% | 良い仕事に対する称賛 70.8% | 職場全体の 目標の伝達・共有 70.4% | |
| 10位 | 部下の仕事ぶりに 見合った評価 32.0% | スキルや能力が身につく 仕事の付与・任命 79.8% | メンバーに対する 平等な接し方 61.5% | 納得できる注意や叱り方 56.5% | 日常的な感謝やねぎらい 62.1% | メンバーに対する 平等な接し方 80.6% | 良い仕事に対する称賛 76.3% | 部下の意見の 採用 86.0% | ビジョンや方向性の明示 65.2% | メンバーに対する 平等な接し方 82.8% | 責任ある役割の 付与・任命 80.8% | ミス発生時の 十分なフォロー 87.9% | ビジョンや方向性の明示 70.3% | 部下との共同による 個人の目標設定 70.4% | |

全体で共通するマネジメント行動は 仕事を任せると適正な評価

上司のマネジメント行動は部下にどのように映っているのか。

14カ国・地域全体でのランキングを見ると「責任ある役割の付与・任命」「良い仕事に対する称賛」「スムーズな業務進捗への支援」が上位3位を占めた。魅力ある仕事を与え、適切に業務支援を行い、良い仕事を適正に評価する。部下のパフォーマンスを引き出す上司の必須スキルともいえる3点が上位に挙げられた。

「仕事のマネジメント」を重視する東南アジア 情緒的配慮もする東アジア

エリア別に傾向を見てみると、東南アジア、南アジアでは「スキルや能力が身につく仕事の付与・任命」が10位以内にランクインしているほか、「ビジョンや方向性の明示」も上位に挙がる国・地域が多い。雇用の流動性が高いエリアでは、ビジョンとともに魅力ある仕事を提示し続けられなければ、人材が流出するリスクもあるのだろう。

一方、東アジアでは「良い仕事に対する称賛」「納得できる注意や叱り方」「日常的な感謝やねぎらい」が上位に入る点が特徴的だ。東アジアはメンツを重んじる傾向が強い文化であるがゆえに、褒め方や叱り方、ねぎらいに気を配るといった情緒面に配慮するマネジメント行動が多く見られる。

オセアニアとシンガポールでは「仕事上の悩み・不満の傾聴」がTOP2のいずれかに位置している。信頼関係を築きながら、部下育成を進める上司の姿が読み取れる。

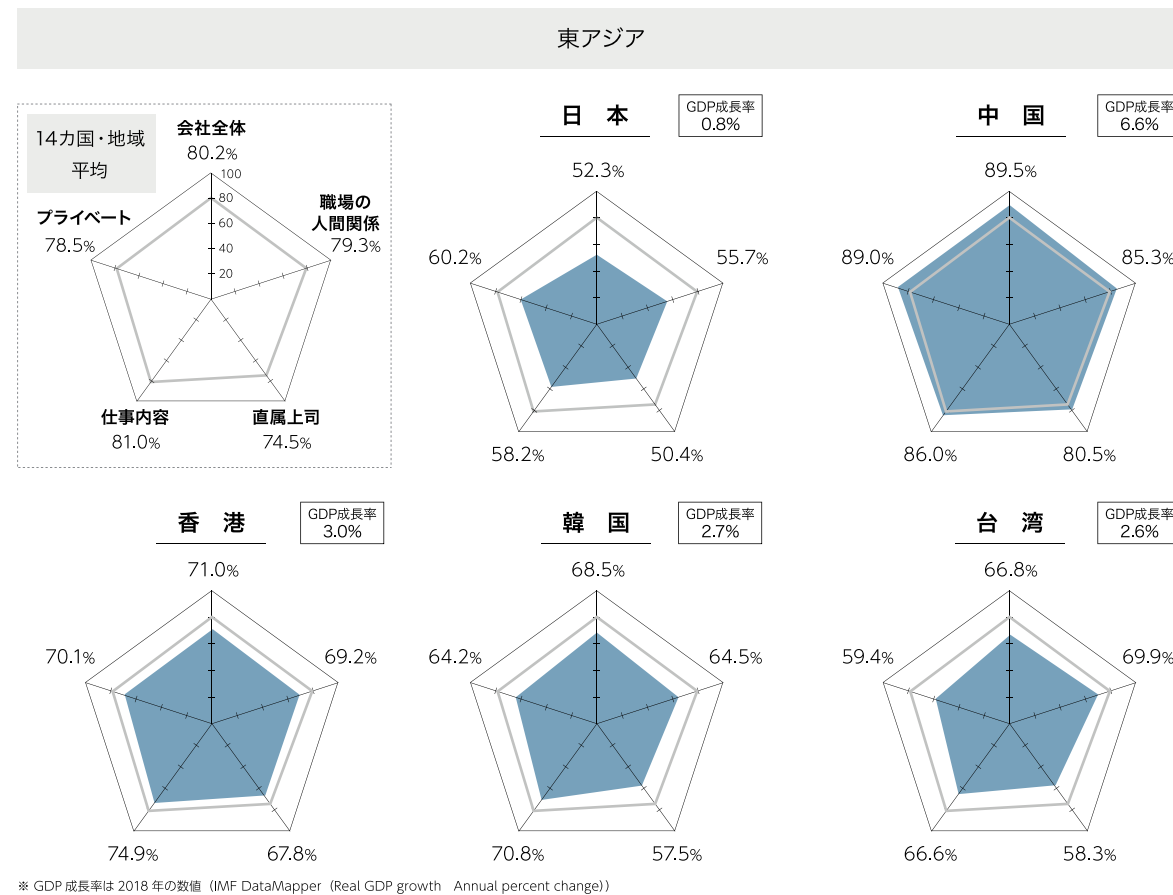
現地からの声

- ・日本では「問題を起ささない」点に意識が向くことに比べ、アジアでは「組織を使って事業を動かす」意識が強いといえるでしょう。そこで上司はビジョンや業務に対する期待値を明確に示すことが求められますが、日本人上司は意思決定の遅さや指示の曖昧さが目立ち、それに不満の声が挙がる場合があります。
- ・東南アジアでは、転職によってスキルや給与のアップを図ることが一般的であるため、個人の成長を会社や上司と一緒に考えるスタンスでなければ、優秀な人材はより魅力のある会社へすぐに転職してしまいます。個人のスキルアップや能力アップにつながる仕事を与えることは優秀な人材のリテンション策でもあるのです。
- ・日本では平等性がトップに位置するほど重視されていますが、海外では公平性(Fair)が求められます。部下に責任と役割を与え、成果に対してきちんと評価するスタイルがアジアの主流です。信賞必罰の考え方がスムーズに受け入れられます。
- ・韓国大手企業の多くは、職場内に称賛文化をつくるための様々な「褒め言葉キャンペーン」を進めています。部下が成果を上げたときに上司は積極的に褒め、それが部下のモチベーションを向上させることになるのです。
- ・台湾では、中国とアメリカの間でバランスを保ってきた背景から柔軟に新しいものを取り入れようというスタンスが強く、部下の意見を採用する上司のマネジメント行動も多く見られます。

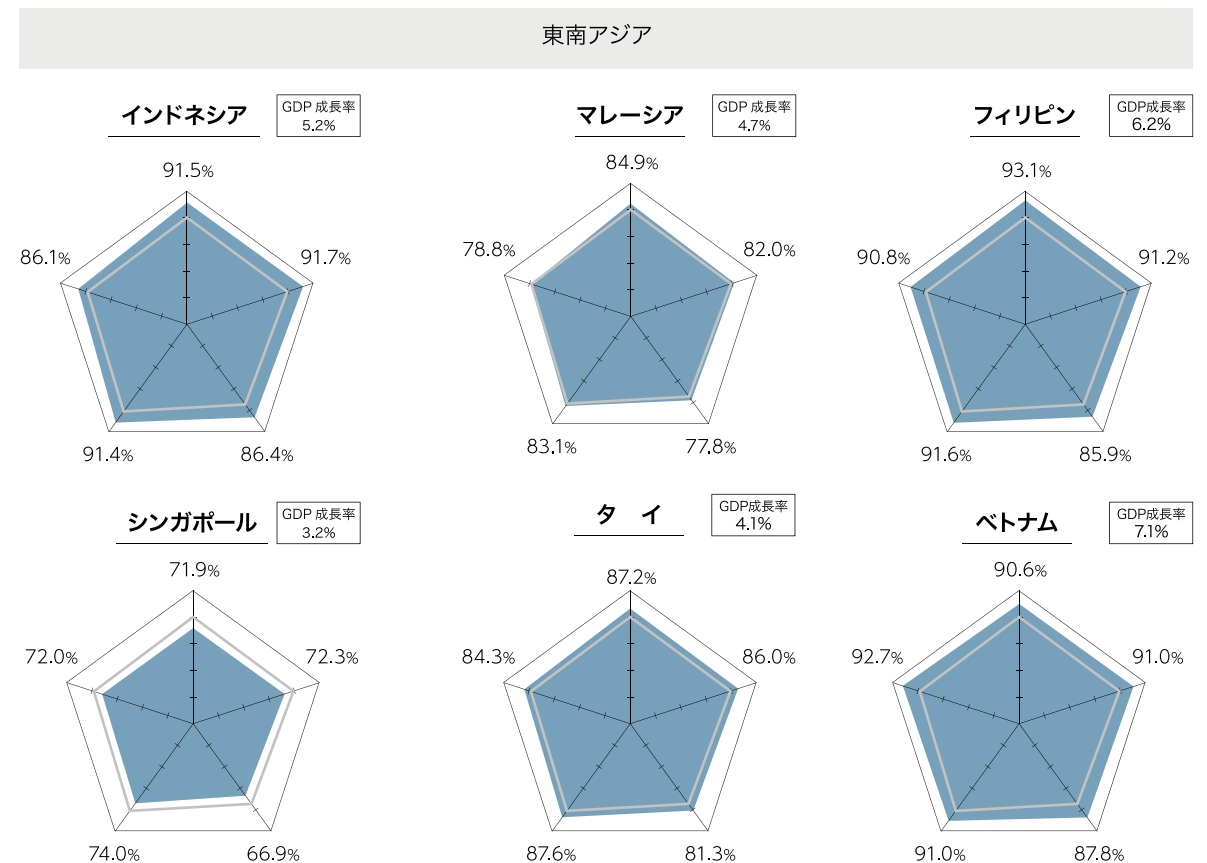
仕事内容への満足度7割以上が大半

満足度が最も高い国はインド、最も低い国は日本

▶ 仕事における満足度



Q. あなたの満足度についてお聞きします。最もあてはまる選択肢をそれぞれ1つ選んでお知らせください。(7段階尺度)
スコアは「非常に満足」「満足」「やや満足」の合算値。14カ国・地域の平均値をグレーの線で表し、各国・地域の平均値を青の面で示した。



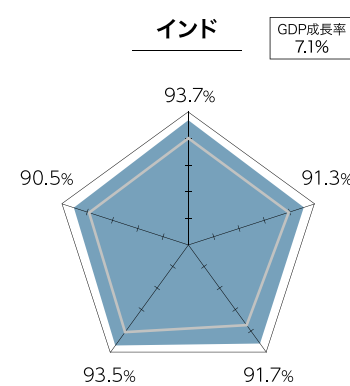
平均を下回る傾向の東アジア

「会社全体」「職場の人間関係」「直属上司」「仕事内容」「プライベート」について満足度を尋ねたところ、14カ国・地域平均では各項目とも70%以上、「会社全体」では80.2%、「仕事内容」では81.0%が満足している結果となった。この平均値と各国・地域の結果を比較したのが、各レーダーチャートだ。傾向を見ると、フィリピン、インドネシア、ベトナム、インドが5項目とも大きく平均を上回り、中国、タイ、マレーシアがそれに続く。中でも、インドはすべての数値が90%超で満足度が非常に高い。一方、中国以外の東アジアとシンガポールでは5項目がすべて14カ国・地域平均を下回り、また共通して「直属上司」の数値が5項目の中で最も低く出ている。なお、オーストラリアとニュージーランドでは、ほぼ平均的な満足度であった。

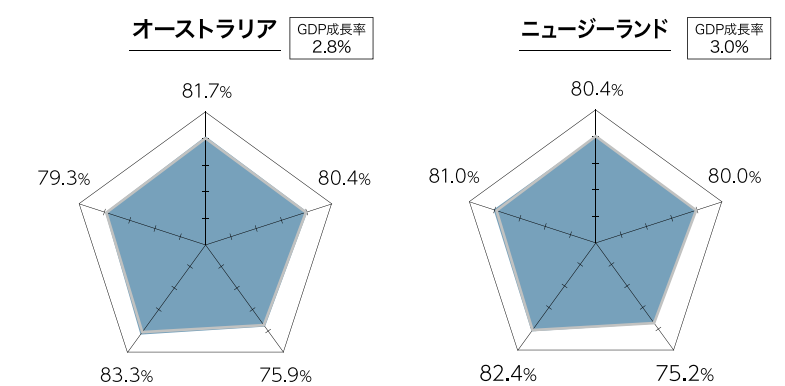
現地からの声

- ・成長余力のある国・地域は基本的にスコアが高く、先進国化した国・地域との「閉塞感の差」が感じられます。やればやるほど組織も成長し、収益も増え、生活の質も向上するという好循環があります。一方で、ASEANの一部の国・地域では、頑張るという価値観はあまり感じず、自己の満足がいくレベルで物事を収めようとする傾向も出てきます。
- ・韓国では、軍隊用語で「射手-副射手」(副射手は射手の射撃を手助けし、射手は副射手に自分のノウハウを伝授する)という概念がありますが、直属上司に対してはこうした考え方が影響している面もあります。
- ・台湾では「プライベート」や「直属上司」の満足度が低めですが、昨今、残業の多さが問題になり、週休2日制導入の法改正が実施されました。また、台湾系企業では社長(ラオパン)の意思が強く働くことが多い分、中間層のマネジメント力が課題となる企業も見られます。

南アジア



オセアニア



9割の人が働くことに成長を求める

志向度と実感度のギャップ上位は日本、韓国、シンガポール

調査結果②

仕事を通じた成長

～働くことを通じた成長についてどう思っているのか～

このパートでは、働くことを通じた成長の傾向についてまとめた。

例えば「仕事を通じた成長のイメージ」について「役職・等級が上がること」や「給与・報酬が上がること」を想起する人もいれば、「新しい知識や経験を得ること」を想起する人もいよう。こうした「仕事に対する考え方」や「イメージ」に関するデータを掲載している。

また、「働くことを通じた成長を重要だと考えているか」や「成長を実感できているか」について、さらに自身で行う学習や自己啓発活動の実態も調査した。成長志向は共通しているが、実感や具体的な行動になると違いが見られる。実際にデータを見ていこう。

- 19 成長志向度・成長実感度
9割の人が働くことに成長を求める
～志向度と実感度のギャップ上位は日本、韓国、シンガポール～
- 20 成長のイメージ
どのようなことに成長を感じるか
～「成長」のイメージは「報酬アップ」や「スキルアップ」～
- 22 社外の学習・自己啓発
自分の成長のために何をしているか
～自己研鑽に意欲的な東南アジア、インド～

▶ 働くことを通じた成長を重要だと考えている人の割合／成長を実感できている人の割合

Q. あなたにとって、「働くことを通じた成長」は、どのくらい重要だと感じますか。(7段階尺度)

Q. 過去1年間を振り返ったとき、あなたは仕事を通じた成長を実感しましたか。(7段階尺度)

成長志向度のスコアは「とても重要だ」「重要だ」「やや重要だ」の合算値。成長実感度のスコアは「とても実感した」「実感した」「やや実感した」の合算値。

| 国・地域 | 成長志向度 (%) | 成長実感度 (%) | 実感度－志向度 GAP (pt) |
|--------------|-----------|-----------|------------------|
| 1位 インドネシア | 99.9 | 94.4 | -5.5 |
| 2位 フィリピン | 99.9 | 92.8 | -7.1 |
| 3位 インド | 99.6 | 95.5 | -4.1 |
| 4位 ベトナム | 98.7 | 96.7 | -2.0 |
| 5位 タイ | 98.4 | 89.8 | -8.6 |
| 6位 マレーシア | 97.6 | 86.1 | -11.5 |
| 7位 韓国 | 96.3 | 76.7 | -19.6 |
| 8位 中国 | 95.9 | 89.8 | -6.1 |
| 9位 台湾 | 95.4 | 82.2 | -13.2 |
| 10位 シンガポール | 95.2 | 77.8 | -17.4 |
| 11位 オーストラリア | 93.6 | 78.7 | -14.9 |
| 12位 香港 | 93.0 | 81.7 | -11.3 |
| 13位 ニュージーランド | 92.5 | 77.4 | -15.1 |
| 14位 日本 | 85.5 | 60.2 | -25.3 |

成長志向度・成長実感度とも高い インドネシア、フィリピン、インド、ベトナム

働くことを通じた成長について、人々はどのように考えているのだろうか。働くことを通じた成長を重要と考える「成長志向度」は、14カ国・地域すべてで85%以上を占めている。中でもインドネシア、フィリピン、インドは、ほぼ全員が重視していることがわかる。また過去1年間を振り返り仕事を通じた成長を実感できているかを示した「成長実感度」は、日本以外で7割以上であった。

成長志向度>成長実感度

成長志向度と成長実感度を比較すると、全体的に成長実感度が下回っているものの、そのギャップが1割未満の6カ国（インドネシア、フィリピン、インド、ベトナム、タイ、中国）では成長実感度の数値も90%前後を示し、成長を実感できているといえる。最もギャップが大きいのは日本で25.3ポイント。次いで、韓国19.6ポイント、シンガポ

ル17.4ポイントと続く。特に日本は成長志向度、成長実感度ともに14カ国・地域中、最も低い。日本型雇用においてはある程度の年齢まで雇用は「保証」されるため、成長せずとも解雇される心配があまりないが、ジョブ型では自らを成長させないとキャリアアップも転職もできないといった事情も背景にあるだろう。

現地からの声

- ・発展目覚ましい新興国は、地下鉄が開通したり、新しいビルが次々に建ったりと、目に見える変化が成長実感を加速させる面もあると思います。目に見えて会社が成長していく状況の変化がわかるので、その分、成長実感も強いのではないのでしょうか。逆に先進国では、業務が細分化され毎日が通常業務の繰り返しになりがちなので、仕事を通じての成長実感を得にくいかもしれません。
- ・韓国では、「会社の成長のためにも、社員が会社を踏み台にキャリアを積み成長できるよう助けよう」という新しい経営トレンドが増えています。
- ・香港では、置かれた環境で頑張るといより、自分が輝ける環境に移る傾向があり、転職に対するハードルが低い分、成長実感度は相対的に高くなるように感じます。

どのようなことに成長を感じるか

「成長」のイメージは「報酬アップ」や「スキルアップ」

Q. あなたの考える「働くことを通じた成長」のイメージの中で、近いと思うもの上位3つまで順にお選びください。(選択肢31項目)

合計31項目から上位3項目を選択してもらい、次の加重スコア計算を行った上でTOP10を掲載した。(加重スコア: 1位×3、2位×2、3位×1と加重をかけ、項目ごとに合算) 14カ国・地域全体のランキング ■ 1位の項目 ■ 2位の項目 ■ 3位の項目

▶ 成長イメージ 各国・地域ランキングTOP10

| | 東アジア | | | | | | | 東南アジア | | | | 南アジア | | オセアニア | |
|-----|--|--|---|--|---|---|--|---|--|---|--|--|--|--|--|
| | 日本 | 中国 | 香港 | 韓国 | 台湾 | インドネシア | マレーシア | フィリピン | シンガポール | タイ | ベトナム | インド | オーストラリア | ニュージーランド | |
| 1位 | 給料・報酬が上がる こと 670.0pt | 給料・報酬が上がる こと 631.0pt | 給料・報酬が上がる こと 786.0pt | 給料・報酬が上がる こと 617.0pt | 給料・報酬が上がる こと 888.0pt | 給料・報酬が上がる こと 523.0pt | 給料・報酬が上がる こと 594.0pt | 給料・報酬が上がる こと 762.0pt | 給料・報酬が上がる こと 701.0pt | 給料・報酬が上がる こと 715.0pt | 給料・報酬が上がる こと 418.0pt | 給料・報酬が上がる こと 478.0pt | 給料・報酬が上がる こと 574.0pt | 新しい知識や経験を 得ること 673.0pt | |
| 2位 | 自分の判断で仕事を進 めることができるよう になること 376.0pt | より専門性の高い仕 事ができるようになる こと 341.0pt | トラブルに対応できる ようになること 454.0pt | より専門性の高い仕 事ができるようになる こと 609.0pt | トラブルに対応できる ようになること 458.0pt | どこでも通用するスキ ルや技術が身につくこ と 442.0pt | 新しい知識や経験を 得ること 503.0pt | 新しい知識や経験を 得ること 489.0pt | 新しい知識や経験を 得ること 538.0pt | 仕事の効率・スピー ドが上がる こと 380.0pt | どこでも通用するスキ ルや技術が身につくこ と 342.0pt | 仕事の効率・スピー ドが上がる こと 326.0pt | 新しい知識や経験を 得ること 557.0pt | 給料・報酬が上がる こと 672.0pt | |
| 3位 | より専門性の高い仕 事ができるようになる こと 366.0pt | より広い視野で仕 事ができるようになる こと 328.0pt | 新しい知識や経験を 得ること 415.0pt | より広い視野で仕 事ができるようになる こと 495.0pt | 新しい知識や経験を 得ること 442.0pt | 仕事の効率・スピー ドが上がる こと 406.0pt | どこでも通用するスキ ルや技術が身につくこ と 328.0pt | どこでも通用するスキ ルや技術が身につくこ と 446.0pt | どこでも通用するスキ ルや技術が身につくこ と 336.0pt | 役職・等級が上がる こと 360.0pt | より専門性の高い仕 事ができるようになる こと 316.0pt | 組織全体の業績に貢 献すること 290.0pt | どこでも通用するスキ ルや技術が身につくこ と 394.0pt | どこでも通用するスキ ルや技術が身につくこ と 372.0pt | |
| 4位 | どこでも通用するスキ ルや技術が身につくこ と 355.0pt | 仕事の効率・スピー ドが上がる こと 320.0pt | 仕事の効率・スピー ドが上がる こと 325.0pt | トラブルに対応できる ようになること 362.0pt | どこでも通用するスキ ルや技術が身につくこ と 324.0pt | 新しい知識や経験を 得ること 395.0pt | 仕事の効率・スピー ドが上がる こと 315.0pt | 組織全体の業績に貢 献すること 377.0pt | 仕事の効率・スピー ドが上がる こと 311.0pt | 新しい知識や経験を 得ること 333.0pt | 仕事の効率・スピー ドが上がる こと 316.0pt | どこでも通用するスキ ルや技術が身につくこ と 264.0pt | より幅広い仕事ので きるようになる こと 261.0pt | 仕事の効率・スピー ドが上がる こと 290.0pt | |
| 5位 | 新しい知識や経験を 得ること 345.0pt | 役職・等級が上がる こと 295.0pt | 役職・等級が上がる こと 311.0pt | 新しい知識や経験を 得ること 359.0pt | 役職・等級が上がる こと 261.0pt | 仕事仲間や他部門と うまく協力できるよう になること 304.0pt | トラブルに対応でき るようになる こと 301.0pt | 役職・等級が上がる こと 341.0pt | 役職・等級が上がる こと 292.0pt | トラブルに対応でき るようになる こと 306.0pt | より広い視野で仕 事ができるよう になる こと 282.0pt | 新しい知識や経験を 得ること 260.0pt | 仕事の効率・スピー ドが上がる こと 257.0pt | 組織全体の業績に貢 献すること 270.0pt | |
| 6位 | 仕事の効率・スピー ドが上がる こと 337.0pt | トラブルに対応でき るようになる こと 292.0pt | ストレスが強くなる こと 263.0pt | 役職・等級が上がる こと 321.0pt | ストレスが強くなる こと 245.0pt | トラブルに対応でき るようになる こと 260.0pt | 役職・等級が上がる こと 266.0pt | 仕事の効率・スピー ドが上がる こと 297.0pt | トラブルに対応でき るようになる こと 279.0pt | より広い視野で仕 事ができるよう になる こと 258.0pt | 新しい知識や経験を 得ること 281.0pt | 役職・等級が上がる こと 253.0pt | 組織全体の業績に貢 献すること 253.0pt | 役職・等級が上がる こと 221.0pt | |
| 7位 | より幅広い仕事ので きるようになる こと 292.0pt | 新しい知識や経験を 得ること 279.0pt | より広い視野で仕 事ができるよう になる こと 217.0pt | 自分の判断で仕事を 進めること ができるようになる こと 254.0pt | 自分の進みたいキャ リアが明確になる こと 240.0pt | 役職・等級が上がる こと 257.0pt | より広い視野で仕 事ができるよう になる こと 262.0pt | 自分の進みたいキャ リアが明確になる こと 224.0pt | 組織全体の業績に貢 献すること 220.0pt | どこでも通用するスキ ルや技術が身につくこ と 256.0pt | ストレスが強くなる こと 266.0pt | 仕事上のマナーが 身につく こと 238.0pt | 役職・等級が上がる こと 221.0pt | より専門性の高い仕 事ができるよう になる こと 204.0pt | |
| 8位 | トラブルに対応でき るようになる こと 292.0pt | どこでも通用するスキ ルや技術が身につくこ と 257.0pt | 自分の進みたいキャ リアが明確になる こと 217.0pt | より幅広い仕事ので きるようになる こと 251.0pt | 仕事の効率・スピー ドが上がる こと 227.0pt | より広い視野で仕 事ができるよう になる こと 247.0pt | より幅広い仕事ので きるようになる こと 227.0pt | より幅広い仕事ので きるようになる こと 201.0pt | より幅広い仕事ので きるようになる こと 207.0pt | 仕事を最後まで粘 り強く りきれる こと 243.0pt | 役職・等級が上がる こと 247.0pt | より専門性の高い仕 事ができるよう になる こと 219.0pt | 新しい仕事に前向き に取り 組みたい と思う こと 219.0pt | より幅広い仕事ので きるようになる こと 202.0pt | |
| 9位 | ミスや判断の違いが 減ること 208.0pt | 組織全体の業績に貢 献すること 206.0pt | ミスや判断の違いが 減ること 189.0pt | 仕事の効率・スピー ドが上がる こと 206.0pt | より広い視野で仕 事ができるよう になる こと 208.0pt | 組織全体の業績に貢 献すること 224.0pt | より専門性の高い仕 事ができ るようになる こと 203.0pt | より広い視野で仕 事ができ るようになる こと 200.0pt | より専門性の高い仕 事ができ るようになる こと 204.0pt | 自分の判断で仕事を 進めること ができるようになる こと 226.0pt | 社内外の人脈が広 がる こと 238.0pt | 社内外の人脈が広 がる こと 213.0pt | トラブルに対応でき るようになる こと 214.0pt | 自分の判断で仕事を 進めること ができるようになる こと 198.0pt | |
| 10位 | 役職・等級が上がる こと 193.0pt | 社内外の人脈が広 がる こと 200.0pt | 感情を抑えられる ようになる こと 176.0pt | 自分の進みたいキャ リアが 明確になる こと 198.0pt | 感情を抑えられる ようになる こと 157.0pt | 自分の進みたいキャ リアが 明確になる こと 219.0pt | 独立に向けた準備 ができる ようになる こと 203.0pt | 職場内で中のいい 友達 が できる こと 195.0pt | 独立に向けた準備 ができる ようになる こと 190.0pt | 仕事仲間や他部門 とうまく 協力 できる ようになる こと 220.0pt | 自分の進みたいキャ リアが 明確 になる こと 202.0pt | 新しい仕事に前向き に取り 組みたい と思う こと 211.0pt | 自分の判断で仕事を 進めること ができるようになる こと 188.0pt | 新しい仕事に前向き に取り 組みたい と思う こと 190.0pt | |

スキルアップの手ごたえが成長を感じる機会

働く人は、どのようなときに成長を実感するのだろうか。
「働くことを通じた成長」に関する全31の項目から「自分
にあてはまる」と思う上位3項目を選んでもらい、加重集
計を行った。そこで最多ポイントとなったのは「給料・報
酬が上がること」であった。次いで「新しい知識や経験を
得ること」や「どこでも通用するスキルや技術が身につく
こと」などの項目が多く、国・地域で上位に位置し、「成長
=スキルアップ」というイメージは共通している。基礎的な
スキルが身につくだけでなく、より幅広い仕事や他でも
通用するスキルといった応用的な力が身につくことが、成
長の手ごたえを感じる機会になっていることがうかがえる。

キャリアが明確になることも 成長イメージのひとつ

報酬やスキルアップ以外に「働くことを通じた成長」とし
て上位に挙がったものは、「自分の進みたいキャリアが明確
になること」で、香港、韓国、台湾、インドネシア、フィリピン、
ベトナムでランクインした。キャリアが明確になることで目
標が見え、成長に向けたステップを踏み出しやすくなること
が想定される。

現地からの声

- ・東南アジアは承認欲求が強く、給与アップへの要望とイコールで捉えられる傾向が強いといえます。つまり自身の成長を客観的に測る物差しが給与であり、とりわけ市場価値で測ろうとする傾向が強く、「高い給与=自己成長の結果」と認識されています。
- ・韓国のビジネスパーソンは、自身の専門性の強化こそが成長・発展につながるという信念を強く持っています。そのため、専門性を身につけられる方向でキャリアを選択する傾向があります。また、多くのビジネスパーソンが転職のために、現業とは関係なく、各種資格や語学試験を受験して資格証や点数を取得するなど個人学習にも努めています。一方、専門性を重視するあまり、自分の職務と関係ない業務は引き受けないという新入社員が増えて困っているという企業関係者の声も耳にします。
- ・台湾では給与アップへのこだわりは強く、経験・知識を得られることが成長・自己実現につながると考えている個人が多いです。また「メンツ」を大切にす文化を背景に、独り立ちできるようになることが重要と捉えられており、「トラブルに対応できるようになること」が重視されている点はその表れともいえます。
- ・香港ではキャリア開発の点でスペシャリスト志向の強さが感じられます。その証として、「トラブル対応」「新しい知識・経験」「仕事の効率・スピードが上がる」が上位に挙げられているとも読み取れます。自社でも客先でも、香港人スタッフが業務終了後に継続的に学校等に通っている姿を見かけます。また休日のカフェでも、少なくとも1組は、語学のプライベートレッスンを行っています。

自分の成長のために何をしているか

自己研鑽に意欲的な東南アジア、インド

▶ 社外での学習や自己啓発に取り組んでいる状況

Q. あなたが自分の成長を目的として行っている勤務先以外での学習や自己啓発活動についてお知らせください。(複数回答/選択肢11項目)

14カ国・地域全体の上位3項目 ■ 1位 ■ 2位 ■ 3位 (%)

| | 読書 | 研修・セミナー、勉強会等への参加 | 資格取得のための学習 | 語学学習 | 通信教育、eラーニング | 副業・兼業 | NPOやボランティア等の社会活動への参加 | 大学・大学院・専門学校 | 勉強会等の主催・運営 | その他 | 特に何も行っていない |
|-----------|------|------------------|------------|------|-------------|-------|----------------------|-------------|------------|-----|------------|
| 14カ国・地域全体 | 42.3 | 36.9 | 26.5 | 24.5 | 23.1 | 19.6 | 17.9 | 15.2 | 13.1 | 2.9 | 13.3 |
| 日本 | 27.4 | 13.6 | 13.6 | 10.2 | 7.7 | 7.6 | 4.4 | 4.6 | 2.7 | 4.5 | 46.3 |
| 中国 | 32.3 | 33.4 | 35.9 | 23.1 | 32.7 | 13.9 | 16.6 | 13.6 | 22.4 | 1.1 | 6.3 |
| 香港 | 38.8 | 24.4 | 20.1 | 24.6 | 14.4 | 16.7 | 8.9 | 14.3 | 6.8 | 1.8 | 18.3 |
| 韓国 | 40.6 | 30.3 | 29.4 | 31.7 | 22.7 | 10.4 | 7.5 | 12.9 | 7.9 | 2.9 | 12.3 |
| 台湾 | 34.8 | 31.0 | 25.9 | 30.5 | 25.7 | 16.2 | 8.9 | 14.3 | 13.1 | 2.1 | 13.0 |
| インドネシア | 45.1 | 53.4 | 50.7 | 32.2 | 23.2 | 24.6 | 37.3 | 22.6 | 15.8 | 3.3 | 2.3 |
| マレーシア | 51.4 | 52.0 | 24.8 | 24.4 | 29.6 | 26.6 | 22.8 | 17.4 | 16.2 | 3.1 | 7.4 |
| フィリピン | 51.5 | 55.1 | 30.0 | 20.1 | 29.7 | 32.0 | 25.5 | 20.6 | 12.3 | 3.6 | 6.4 |
| シンガポール | 36.9 | 37.0 | 19.2 | 12.5 | 17.7 | 11.0 | 13.9 | 10.3 | 7.0 | 2.0 | 18.3 |
| タイ | 44.0 | 43.6 | 31.9 | 42.2 | 31.4 | 41.5 | 24.0 | 19.2 | 17.2 | 2.0 | 5.7 |
| ベトナム | 53.7 | 44.2 | 25.3 | 46.3 | 26.9 | 21.6 | 23.8 | 15.2 | 25.1 | 1.6 | 2.0 |
| インド | 40.9 | 45.8 | 31.3 | 23.4 | 29.0 | 23.9 | 27.6 | 22.5 | 22.3 | 2.2 | 4.9 |
| オーストラリア | 45.7 | 27.4 | 16.7 | 12.0 | 16.3 | 15.0 | 14.2 | 14.4 | 7.4 | 4.4 | 21.5 |
| ニュージーランド | 48.4 | 25.7 | 15.8 | 9.1 | 16.4 | 13.1 | 15.2 | 10.9 | 6.5 | 6.5 | 22.1 |

全体に共通する「読書」や「研修・セミナー」を通じた自己啓発活動

自分の成長に向けて、自主的に学習や自己啓発活動を行っている割合が高いのは、インドネシア、マレーシア、フィリピン、タイ、ベトナム、インドだ。具体的な内容としては「読書」や「研修・セミナー、勉強会等への参加」が多いが、インドネシアや中国など「資格取得のための学習」が重視されている国もある。スキルアップが成長につながり、仕事機会をつくるという意識が高いほど、自己投資を惜しまず学習・自己啓発活動に取り組む傾向が強いと推察される。

一方、「特に何も行っていない」層に注目すると、日本は46.3%と突出し、オセアニアや香港、シンガポールでも1~2割程度存在する。

PICK UP! 自己研鑽に取り組んでいる数(平均個数*)

* 平均個数=上段階の選択個数

| | | | |
|--------|------|----------|------|
| インドネシア | 3.08 | 台湾 | 2.03 |
| タイ | 2.97 | 韓国 | 1.96 |
| ベトナム | 2.84 | オーストラリア | 1.74 |
| フィリピン | 2.80 | 香港 | 1.71 |
| インド | 2.69 | ニュージーランド | 1.68 |
| マレーシア | 2.68 | シンガポール | 1.68 |
| 中国 | 2.25 | 日本 | 0.96 |

現地からの声

- ・アジアのビジネスパーソンは、自分の関心の高い分野で活躍している人や、自身の知見を高めてくれそうな人をSNS上で見つけると、知らない人であってもSNSを介して積極的にアプローチするなど、ネットワーキングに積極的です。
- ・韓国では、500人のビジネスパーソンのうち70%以上が就業後にも資格試験や語学学習などを行っているという調査結果も発表されています。
- ・台湾では語学学習に熱心ですが、政治的に不安定かつ海外に出やすい環境が影響していると考えられます。

調査結果③

就業意識・転職意向

～仕事に対してどのような考え方をしているのか～

このパートでは、就業意識や勤続・転職意向などに関連するデータをまとめた。

ここで扱う大きなトピックは、「働くこと」そのものをどのように捉えているか、そして同じ会社で働き続ける意向にはどのような傾向があるかという点だ。特に転職の実態については、勤続年数、転職回数、転職理由、転職イメージなど、多角的な問いで実態に迫った。また、「なぜ働くのか」という働くことへの根源的な問いとして「就労理由」も聴取。各国・地域で共通するもの、異なるものが見えてきた。

- 24 仕事に対する考え方
仕事成果や多様性の捉え方
～発展がめざましい国・地域に顕著な上昇志向～
- 26 転職・独立
継続勤務か、転職か、独立か
～現在の勤務先で経験を積みつつ、2回以上の転職が平均的～
- 28 転職理由
転職理由の二大要因は「給料」と「成長」
～給料への不満は多くの国・地域でランクイン
東南アジアでは、転職がキャリアを広げるための機会に～
- 30 転職のイメージ
ポジティブなイメージの「転職」
～収入は? キャリアは? 市場価値は?～
- 32 就労理由
働き続けたい理由とは?
～「収入」と「健康」の維持が共通する就労理由～

仕事成果や多様性の捉え方

発展がめざましい国・地域に顕著な上昇志向

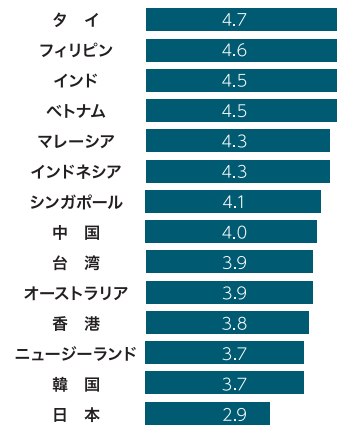
▶ 個人の仕事に対する考え方

Q.仕事に関する意識としてあなたの考えに最も近いものを1つお選びください。(5段階尺度)

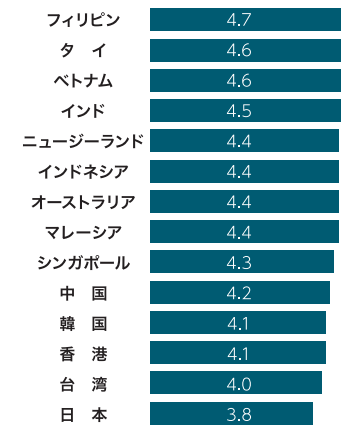
設問補足：各項目について、5段階尺度から1つ選択。スコアは5段階尺度の平均値。

① 昇進・評価について

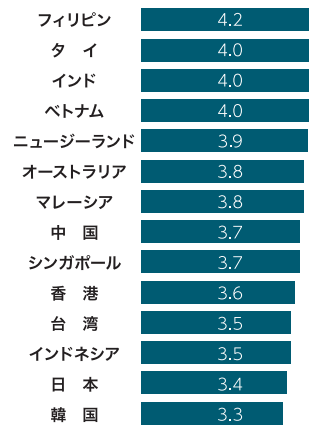
■ 会社で出世したい



■ 仕事の成果によって評価してほしいと思う

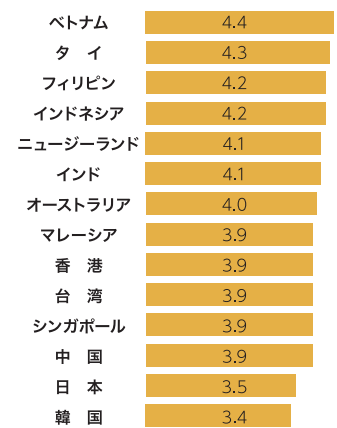


■ 仕事を選ぶときに会社の規模や知名度は関係ない

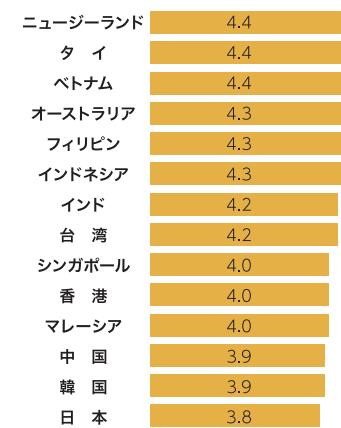


② 上司・同僚について

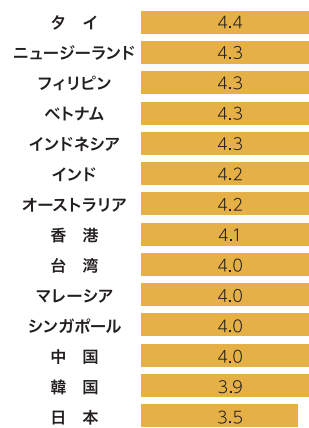
■ 年下の上司のもとで働くことに抵抗はない



■ 女性の上司のもとで働くことに抵抗はない



■ 外国人と一緒に働くことに抵抗はない



上昇志向が強い

タイ、フィリピン、ベトナム、インド

仕事に対する考え方や職場環境に関連した問いを投げかけ、自分の考えに近いかどうかを回答してもらった結果がこれらのグラフだ。

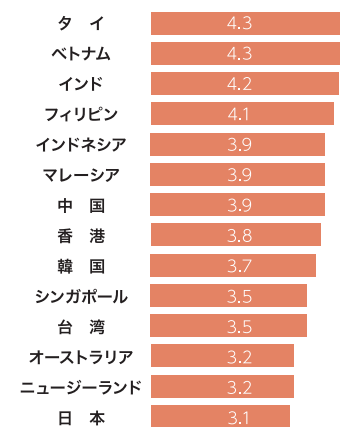
タイ、フィリピン、ベトナムを筆頭とする東南アジアや

インドでは「会社で出世したい」「仕事の成果によって評価してほしいと思う」を重視する傾向が高く、発展めざましい国・地域では上昇志向が強い様子が見えてくる。東アジアやオセアニアは、東南アジアに比べると上昇志向は低く、日本の出世意欲は14カ国・地域中最も低い結果となった。

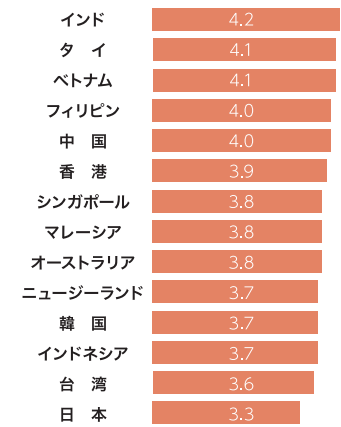
また、東南アジアやオセアニアは「仕事を選ぶときに会社の規模や知名度は関係ない」と考える割合が、東アジア

③ 働き方について

■ 固定席ではなく、オフィスのフリースペースや社外などの好きな場所で働きたい



■ 毎日決められた時間ではなく、好きな時間に働きたい



現地からの声

・東南アジアの上昇志向、インドの個人主義志向は実感されます。東南アジアは世界で最も成長している地域のひとつですから、そこで働く人々も成長を意識するのでしょう。一方、インドでは優れた数学教育を背景にIT業界の進化がめざましく、個人主義の強さがさらに人気を後押ししています。

・ASEAN諸国では、ゆるやかな経済共同体体制が進んでいる背景をはじめ、伝統的に「働き者の女性」が多く、海外で教育を受ける若者も増加傾向にあるため、多様性への柔軟性は高いです。

・韓国は年功序列意識が高く、年下の上司に抵抗を感じやすいといえます。

・台湾では伝統的な働き方を好み、自分のデスクを持ちたがる様子が見られます。

に比べると高い。メンツや他者との比較を重視しがちな東アジアの文化に比して、これらの地域では会社の規模や知名度にこだわらずに経験を積み、自分の評価を上げようという思いがあると考えられる。

多様性への受容度が高い 東南アジア、インド、オセアニア

依然としてマイノリティである「年下」や「女性」の上司のもとで働くこと、また「外国人」と働くことなどといった多様性への受容度の傾向を見てみると、ベトナム、タイ、フィリピン、ニュージーランドは3項目とも上位に位置していた。多様な人種、宗教、価値観を持つ人々が暮らす国では、職場においても多様性への受容度が高いと考えられる。一方、韓国、日本は全体的に順位が低い。年功序列や男性中心の社会であることなどが影響している可能性が高い。

働き方に柔軟さを求める傾向が強い 東南アジアとインド

働く場所については、「固定席ではなく、オフィスのフリースペースや社外などの好きな場所で働きたい」への要望が高かったのはタイ、ベトナム、インド、フィリピンとなった。また、働く時間の自由さを望む声は、インド、タイ、ベトナム、フィリピン、中国で高い。東南アジアやインドでは慢性的な交通渋滞が社会問題になっているため、柔軟な働き方を望む声が多く挙げられる。

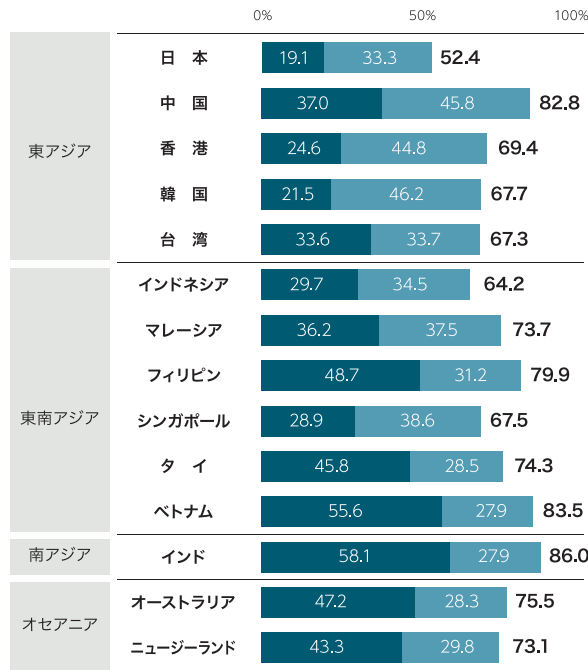
継続勤務か、転職か、独立か

現在の勤務先で経験を積みつつ、2回以上の転職が平均的

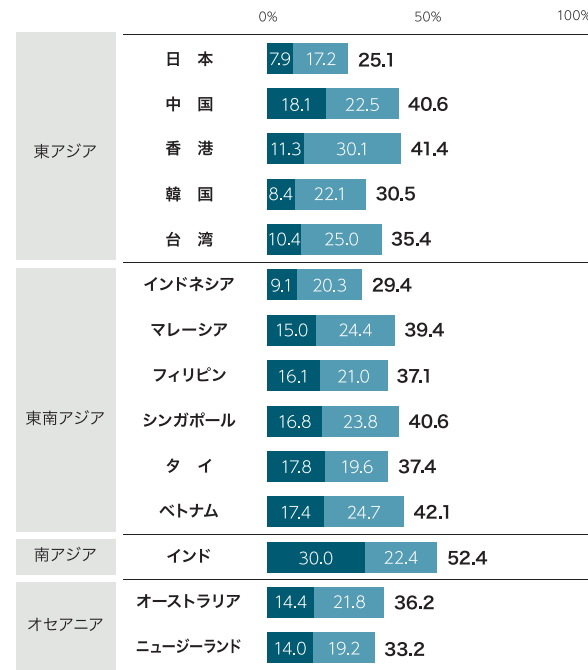
Q. あなたの今後の勤務に関する意向をお知らせください。(5段階評価)

■ とてもそう思う ■ ややそう思う ■ 肯定計

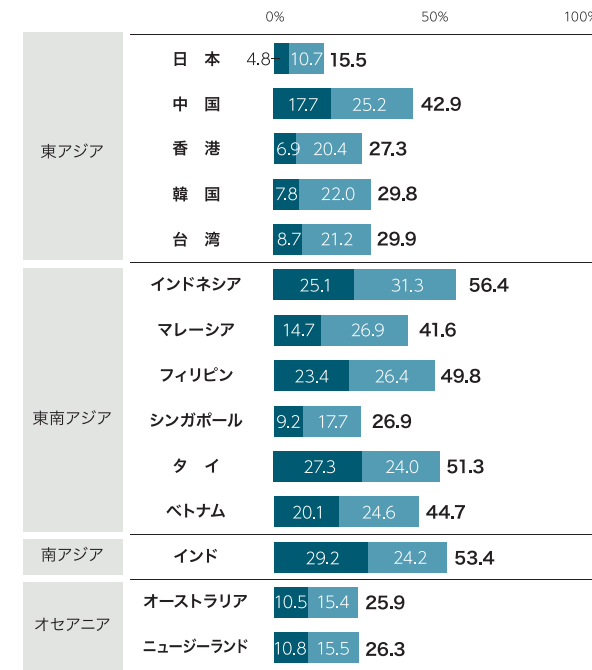
▶ 現在の勤務先で継続して働きたい



▶ 他の会社に転職したい

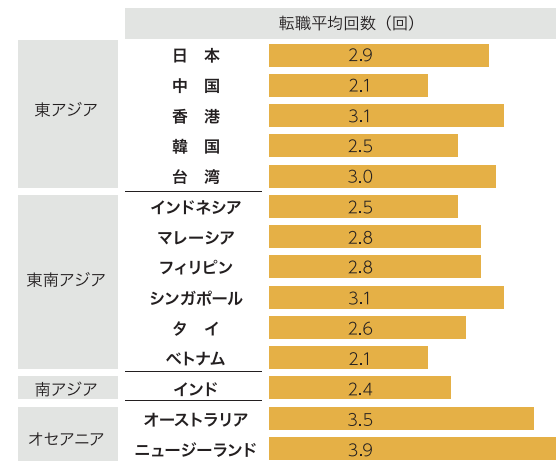


▶ 会社を辞めて独立・起業したい



▶ 転職平均回数

Q. あなたの転職回数をお知らせください。



現在の勤務先を肯定する人が多数派

今の勤務先で働き続けたいか、あるいは転職や独立・起業をどう考えているかを尋ねたところ、現在の勤務先にはある程度満足しつつも、次の機会に対してアンテナを張り続けている人の姿が浮かび上がった。特にその傾向が強いのが中国とインドだ。「現在の勤務先で働きたいか」という問いに「そう思う」と答えた割合が8割以上を占める一方、「他の会社に転職したい」と答える人が、インドでは52.4%、中国では40.6%にのぼる。

実際の転職回数はいずれの国・地域でも平均2回を上回り、中でもオセアニアは平均3.5回以上と高水準で、人材の流動性の高さがうかがえる。

転職や独立・起業意向が高い東南アジア

今後の転職意向が高いのはインドで52.4%、次いでベトナム、香港、中国、シンガポールが4割以上で続く。最も低いのは日本で25.1%であった。なおここでは紹介していないが、年代別に詳細分析すると、各国・地域とも若い年代の転職意向が高く、インドとベトナムでは50代以上でも転職意向が4割を超える。

また、シンガポールを除く東南アジアとインド、中国では、独立・起業を志向する割合が4割を超える。こちらも年代別に詳細分析をすると、年代が若いほど独立・起業志向は高い傾向が見られるが、中国、インドネシア、フィリピン、タイ、ベトナム、インドでは50代以上でも4割強が志向している。転職平均回数を見ると、オセアニアや香港、台湾、シンガポールで3回を超える。転職平均回数が3回に迫る日本については、回答者にパート・アルバイト比率が高いことや近年のリストラなどが影響していると思われる。

現地からの声

- ・東南アジアでは転職によって給与と職位を上げるのが一般的で、30歳頃までに1~2回転職していなければ、キャリアに消極的と見られがちです。また、独立・起業意向が高い点は、成長過程にある経済市場を背景に、チャレンジしてアジアンドリームをつかみたいという思いの表れでしょう。以前、インドネシアでアウトプレースメントを手掛けた際の経験をお伝えすると、再就職支援を希望する人が2割、退職金で独立・開業を希望する人が8割という状況でした。
- ・韓国では大手企業と中小企業の給与差が大きく、キャリアを積んで年俸の高い大手企業へ転職を志向する人が増えています。また、ひとつの職場で勤め上げ、定年退職することが期待しにくく、50代で職場を離れる人も多いです。そのため、特定の会社に対する忠誠心よりも、機会があれば他の会社に移って昇進を狙いたいという考え方が強まっています。
- ・台湾では、新卒を含めた若年層の離職率が高く、全体的な転職回数の底上げ要因になっています。企業側も、若年層の高い離職率を懸念して新卒を採用したくない傾向があり、そうした傾向がさらに若年層の失業率を高めているようです。なお、台湾では給与の上昇率が決して高くないため、転職のタイミングで給与を上げたいという求職者が多く存在します。
- ・香港では、転職は自身のキャリアアップにつながるという意識が強いため、3~4年での転職は一般的です。労働市場も流動的で、企業側も転職者に対してネガティブに捉えることは少ないです。一方、香港は生活コストが高く、特に家賃が高騰しているため、希望する給与に満たない場合は転職により自分の賃金を上げようとしがちです。解雇の制約がゆるく雇用の保証が薄いことも、転職志向を高めているでしょう。目安として同一社内のみならず5%程度の昇給率であるのに対し、転職時には10%以上昇給できる傾向にあります。

転職理由の二大要因は「給料」と「成長」

給料への不満は多くの国・地域でランクイン
東南アジアでは、転職がキャリアを広げるための機会に

▶ 転職理由 各国・地域ランキングTOP10

Q. 1つ前の勤務先から今の勤務先に転職した理由は何ですか。(複数回答/選択肢29項目)
合計29項目のうち、TOP10を掲載。国・地域名下のカッコは転職経験者の人数。14カ国・地域全体のランキング ■ 1位の項目 ■ 2位の項目 ■ 3位の項目

| | 東アジア | | | | | | | 東南アジア | | | | 南アジア | | オセアニア | |
|-----|---------------------------|------------------------------|---------------------------|---------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|--|
| | 日本 (681) | 中国 (710) | 香港 (891) | 韓国 (742) | 台湾 (852) | インドネシア (853) | マレーシア (830) | フィリピン (825) | シンガポール (866) | タイ (802) | ベトナム (764) | インド (815) | オーストラリア (901) | ニュージーランド (904) | |
| 1位 | 給料に不満がある 22.2% | 給料に不満がある 25.9% | 給料に不満がある 35.8% | 会社の将来性が不安 24.1% | 給料に不満がある 28.9% | 幅広い経験・知識を積みたい 37.6% | 幅広い経験・知識を積みたい 33.9% | 給料に不満がある 28.7% | 給料に不満がある 21.1% | 給料に不満がある 33.2% | 幅広い経験・知識を積みたい 27.7% | 幅広い経験・知識を積みたい 24.9% | 和気あいあいとした雰囲気の中で働きたい 16.2% | 和気あいあいとした雰囲気の中で働きたい 17.6% | |
| 2位 | 人間関係が上手くいかない 21.4% | 昇進が望めない 23.8% | 昇進が望めない 20.9% | 給料に不満がある 21.8% | 会社の将来性が不安 22.4% | 給料に不満がある 30.4% | 給料に不満がある 27.2% | 幅広い経験・知識を積みたい 24.8% | 昇進が望めない 20.7% | 幅広い経験・知識を積みたい 30.3% | 専門知識・技術力を習得したい 25.4% | 雇用形態を変えたい 24.5% | ほかにやりたい仕事がある 15.8% | 昇進が望めない 16.7% | |
| 3位 | 会社の将来性が不安 19.7% | 幅広い経験・知識を積みたい 21.8% | 幅広い経験・知識を積みたい 18.5% | 幅広い経験・知識を積みたい 16.3% | 幅広い経験・知識を積みたい 20.4% | 和気あいあいとした雰囲気の中で働きたい 25.3% | 専門知識・技術力を習得したい 21.7% | 和気あいあいとした雰囲気の中で働きたい 23.3% | 和気あいあいとした雰囲気の中で働きたい 18.0% | 和気あいあいとした雰囲気の中で働きたい 26.4% | 評価されても給料があげられない 19.6% | 和気あいあいとした雰囲気の中で働きたい 23.4% | 風通しが悪い(意見が言いにくい) 15.4% | 給料に不満がある 16.7% | |
| 4位 | 肉体的につらい 18.9% | 専門知識・技術力を習得したい 21.3% | 残業が多い/休日が少ない 16.2% | 肉体的につらい 16.2% | ほかにやりたい仕事がある 18.0% | 評価されても給料があげられない 23.4% | 和気あいあいとした雰囲気の中で働きたい 21.6% | 評価されても給料があげられない 22.7% | 幅広い経験・知識を積みたい 17.6% | 会社の将来性が不安 18.7% | 昇進が望めない 19.4% | 専門知識・技術力を習得したい 21.1% | 昇進が望めない 15.1% | ほかにやりたい仕事がある 16.5% | |
| 5位 | 会社の評価方法に不満がある 18.8% | 評価されても給料があげられない 18.0% | 会社の将来性が不安 15.7% | 残業が多い/休日が少ない 14.0% | 昇進が望めない 17.0% | 会社の将来性が不安 21.1% | 評価されても給料があげられない 21.2% | 昇進が望めない 19.3% | 会社の将来性が不安 16.3% | ほかにやりたい仕事がある 18.3% | 和気あいあいとした雰囲気の中で働きたい 18.6% | 給料に不満がある 20.0% | 雇用形態を変えたい 15.1% | 風通しが悪い(意見が言いにくい) 13.6% | |
| 6位 | 評価されても給料があげられない 18.6% | 会社の将来性が不安 17.2% | ほかにやりたい仕事がある 15.0% | 風通しが悪い(意見が言いにくい) 13.7% | 専門知識・技術力を習得したい 16.2% | 会社の評価方法に不満がある 20.8% | ほかにやりたい仕事がある 19.9% | ほかにやりたい仕事がある 18.3% | 風通しが悪い(意見が言いにくい) 14.8% | 昇進が望めない 17.5% | 給料に不満がある 17.8% | 評価されても給料があげられない 20.0% | 給料に不満がある 14.0% | 雇用形態を変えたい 13.4% | |
| 7位 | 尊敬できる人がいない 18.4% | 業界の先行き不安 16.3% | 専門知識・技術力を習得したい 12.6% | 土日祝祭日に休みたい 13.6% | 風通しが悪い(意見が言いにくい) 15.4% | 昇進が望めない 20.5% | 昇進が望めない 19.6% | 専門知識・技術力を習得したい 17.5% | 社員を育てる環境がない 14.0% | 風通しが悪い(意見が言いにくい) 17.2% | ほかにやりたい仕事がある 17.0% | 昇進が望めない 16.1% | 評価されても給料があげられない 12.1% | 評価されても給料があげられない 12.6% | |
| 8位 | 風通しが悪い(意見が言いにくい) 18.1% | 和気あいあいとした雰囲気の中で働きたい 16.2% | 評価されても給料があげられない 12.1% | 専門知識・技術力を習得したい 12.8% | 社員を育てる環境がない 14.9% | 人間関係が上手くいかない 20.4% | 雇用形態を変えたい 18.9% | 雇用形態を変えたい 17.2% | ほかにやりたい仕事がある 13.4% | 土日祝祭日に休みたい 16.6% | 人間関係が上手くいかない 13.5% | 残業が多い/休日が少ない 15.3% | 幅広い経験・知識を積みたい 12.0% | 幅広い経験・知識を積みたい 11.2% | |
| 9位 | 社員を育てる環境がない 17.9% | 残業が多い/休日が少ない 15.8% | 風通しが悪い(意見が言いにくい) 11.8% | 雇用形態を変えたい 12.3% | 和気あいあいとした雰囲気の中で働きたい 13.6% | 専門知識・技術力を習得したい 16.8% | 会社の将来性が不安 18.6% | 土日祝祭日に休みたい 15.0% | 評価されても給料があげられない 13.3% | 専門知識・技術力を習得したい 16.3% | 風通しが悪い(意見が言いにくい) 13.2% | 風通しが悪い(意見が言いにくい) 10.9% | 社員を育てる環境がない 10.6% | 人間関係が上手くいかない 10.6% | |
| 10位 | 残業が多い/休日が少ない 17.6% | 社員を育てる環境がない 15.4% | 土日祝祭日に休みたい 11.3% | 人間関係が上手くいかない 11.5% | 土日祝祭日に休みたい 13.3% | 土日祝祭日に休みたい 15.7% | 土日祝祭日に休みたい 15.9% | 会社の評価方法に不満がある 13.9% | 専門知識・技術力を習得したい 13.2% | 社員を育てる環境がない 16.1% | 雇用形態を変えたい 16.1% | 会社の将来性が不安 11.4% | 人間関係が上手くいかない 13.9% | 専門知識・技術力を習得したい 10.7% | |

東南アジアとインドで多い、成長目的の転職

転職を経験したことがある人に転職理由を尋ねたところ、どの国・地域でも共通している理由のひとつが「給料に不満がある」だ。また「昇進が望めない」「評価されても給料があげられない」といった処遇に関する不満が転職理由となっている国・地域も多く、中国、香港、シンガポール、ベトナム、ニュージーランドでは上位に入っている。より良い条件は転職の大きな理由であることがうかがえる。

一方、インドネシア、マレーシア、ベトナム、インドでは「幅広い経験・知識を積みたい」が1位で、フィリピンとタイでも2位となっている。

終身雇用が前提ではない国や地域では、どこで働いていたかよりも何をしていたかということが、転職やキャリア形成に重要であることが多いため、転職による収入増や処遇向上を狙い、次の転職にも役立つ経験や知識を今の仕事で身につけたいという意識があるといえる。また「和気あいあいとした雰囲気の中で働きたい」も上位に入る国・地域が多く、職場の雰囲気を重視している様子もうかがえる。

会社や業界への不安が転職理由に挙がる東アジア

日本、韓国、台湾では、「会社の将来性が不安」がTOP3に入り、会社や業界の先行きへの不安が垣間見られる。また、日本では「人間関係が上手くいかない」と「肉体的につらい」がTOP5に入り、精神的または体力的なストレスを理由に転職を選ぶ傾向が見られる。

オーストラリア、ニュージーランドは、突出する項目はなく「和気あいあいとした雰囲気の中で働きたい」が1位となっている。

現地からの声

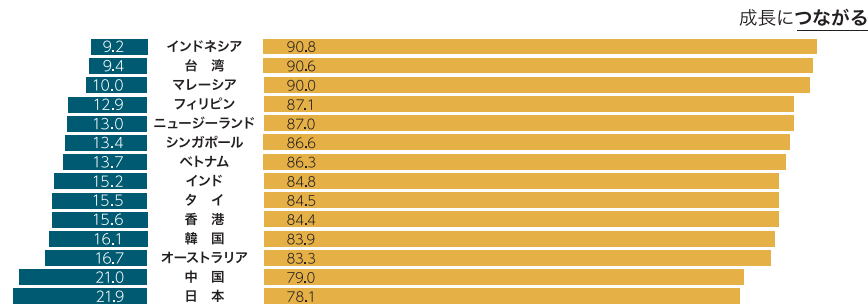
- ・アジアでは全体的に、「転職＝キャリア形成のひとつの手段」と認識されることが多く、チャレンジしてより成長につなげたいという視点から前向きな転職理由が多く見られます。
- ・特に中国で感じたことは、今以上にチャレンジングな仕事だから転職したい、逆にチャレンジできない仕事はつまらない、やらないという考え方が主流になっていることです。チャレンジングな仕事になれば、給与アップも連動します。
- ・台湾では基幹産業のIT・半導体業界が外資系大企業の影響を受けやすく、また中国経済の影響を受けやすいことから、会社の将来性が見えづらいと捉えられがちです。他方、一部の企業では高年齢のローパーフォーマーが居座り、組織の新陳代謝が課題となっているという話も聞きます。

ポジティブなイメージの「転職」

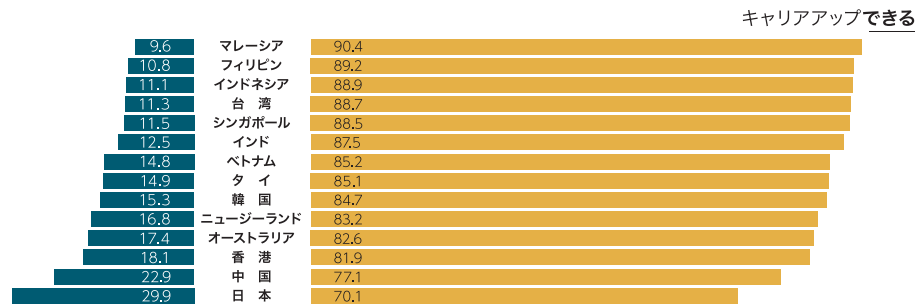
収入は？ キャリアは？ 市場価値は？

▶ 転職のイメージ

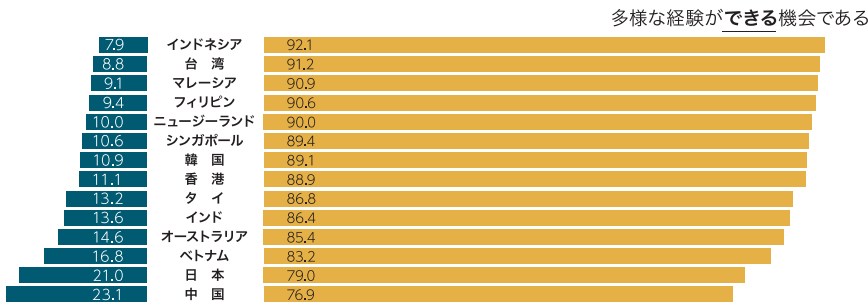
成長につながらない



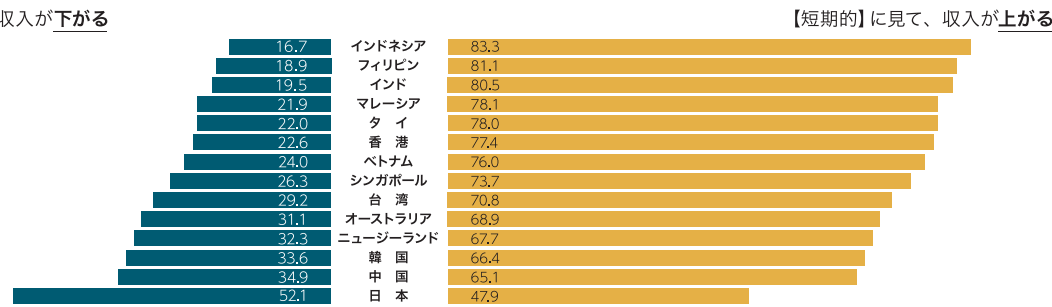
キャリアアップできない



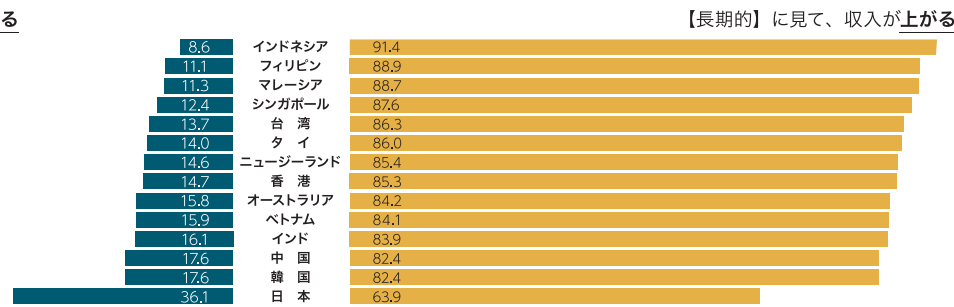
経験を積み重ねることができない



【短期的】に見て、収入が下がる

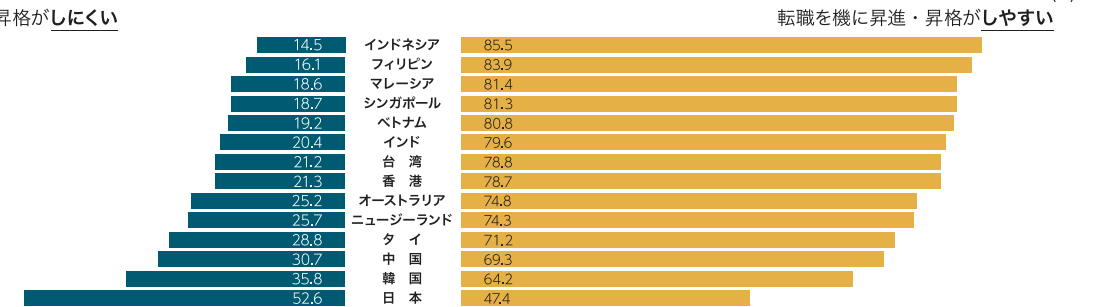


【長期的】に見て、収入が下がる

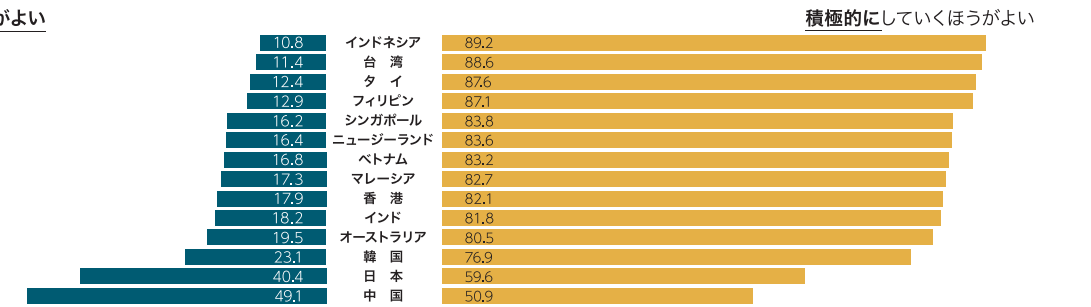


Q. あなたの転職に対するイメージはどちらに近いですか。

転職を機に昇進・昇格がしにくい



できれば避けたほうがよい



転職をポジティブに捉える背景には「成長」「キャリアアップ」などの意識

転職に対するイメージについて二者択一の質問形式で尋ねてみると「成長につながる」「キャリアアップできる」といった項目が7割以上となり、転職にポジティブなイメージを持っていることがわかる。他方「収入」や「昇進・昇格」に関する項目は、肯定・否定のばらつきが大きかった。

特徴的な国・地域を見てみよう。インドネシアを筆頭に東南アジアでは「転職は積極的にしていくほうがよい」が8割を超える。収入、成長、キャリアアップにおいて、ポジティブなイメージを持ち、転職することは自身の市場価値が上がる良い機会と捉えている様子が見えてくる。

オセアニアでは、成長機会、キャリアアップの機会と捉えられているが、短期的な収入面ではやや不利と捉えている人も3割近くにのぼる。

転職慎重層も見られる中国・日本

中国では「できれば避けたほうがよい」と捉える人が約5割で、積極派と慎重派が半々。

日本では8割近くが転職を成長につながる機会と捉えているが、「できれば避けたほうがよい」も約4割。「転職を機に昇進・昇格がしにくい」と考える人が5割を超え、新卒一括採用に依存した、終身雇用傾向が強く、流動性が低い日本型雇用の影響も透けて見える。

現地からの声

- ・ASEAN諸国では基本的に、転職をキャリアアップの手段と捉えているので、基本的にネガティブイメージはありません。一方、転職観の違いから、日本企業のアジア進出後の採用に際しては、応募者の転職回数をネガティブに評価してしまうこともあります。
- ・日本はまだまだ内向き志向、保守的傾向が強いです。
- ・韓国は転職に否定的で、「転職回数が多い候補者をネガティブに捉える人事担当者が9割以上」という調査結果もあるほどです。
- ・台湾では転職を、自分のスキル・経験を高く買ってもらえる機会としてポジティブに捉えられています。

働き続けたい理由とは？

「収入」と「健康」の維持が共通する就労理由

▶ 就労の理由 各国・地域ランキングTOP10

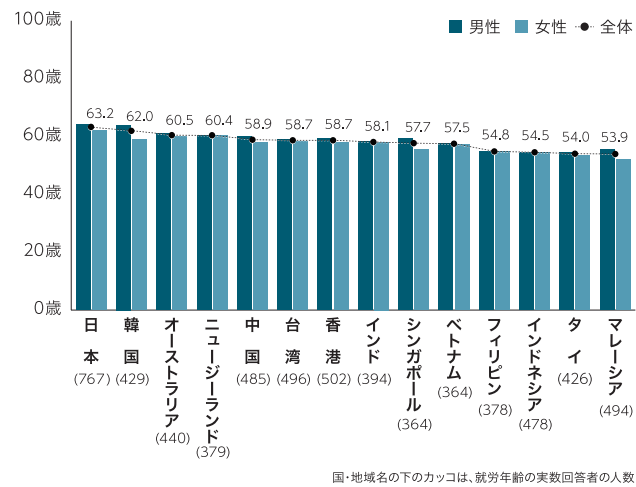
| 順位 | 東アジア | | | | | | | 東南アジア | | | | 南アジア | オセアニア | |
|-----|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| | 日本 | 中国 | 香港 | 韓国 | 台湾 | インドネシア | マレーシア | フィリピン | シンガポール | タイ | ベトナム | インド | オーストラリア | ニュージーランド |
| 1位 | 生活を維持するために収入が必要だから 69.7% | 生活を維持するために収入が必要だから 43.2% | 生活を維持するために収入が必要だから 54.4% | 生活を維持するために収入が必要だから 60.1% | 生活を維持するために収入が必要だから 59.5% | 働くことで健康を維持したいから 52.0% | 生活を維持するために収入が必要だから 54.4% | 叶えたい夢や目標があるから 59.8% | 働くことで健康を維持したいから 55.5% | 仕事を通してやりがいを得たいから 50.8% | 働くことで社会に貢献したいから 43.3% | 働くことで健康を維持したいから 53.5% | 生活を維持するために収入が必要だから 53.0% | 働くことで健康を維持したいから 53.7% |
| 2位 | 働くことで健康を維持したいから 38.5% | 働くことで健康を維持したいから 37.4% | 働かないと時間をもてあましてしまうから 37.0% | 働くことで健康を維持したいから 44.7% | 仕事を通してやりがいを得たいから 39.1% | 叶えたい夢や目標があるから 47.0% | 働くことで健康を維持したいから 49.3% | 生活を維持するために収入が必要だから 57.5% | 生活を維持するために収入が必要だから 51.6% | 生活を維持するために収入が必要だから 46.5% | 生活を維持するために収入が必要だから 41.9% | 生活を維持するために収入が必要だから 46.4% | 働くことで健康を維持したいから 47.1% | 生活を維持するために収入が必要だから 52.8% |
| 3位 | 趣味などに充てる資金を得たいから 33.5% | 仕事を通してやりがいを得たいから 33.9% | 働くことで健康を維持したいから 36.7% | 仕事を通してやりがいを得たいから 44.5% | 仕事を通じて成長していきたいから 38.8% | 生活を維持するために収入が必要だから 45.2% | 叶えたい夢や目標があるから 45.3% | 働くことで健康を維持したいから 56.3% | 働かないと時間をもてあましてしまうから 34.8% | 働くことが一般的な年齢だから 42.4% | 趣味などに充てる資金を得たいから 39.7% | 仕事を通じて成長していきたいから 42.9% | 仕事を通してやりがいを得たいから 33.1% | 趣味などに充てる資金を得たいから 39.0% |
| 4位 | 働かないと時間をもてあましてしまうから 26.9% | 働くことで社会に貢献したいから 31.9% | 仕事を通してやりがいを得たいから 29.5% | 趣味などに充てる資金を得たいから 30.5% | 仕事を通じて友人や仲間とすることができるから 32.1% | 仕事を通じて成長していきたいから 45.0% | 子育て・子供の養育費がかかるから 39.0% | 仕事を通じて成長していきたいから 43.1% | 仕事を通してやりがいを得たいから 31.7% | 叶えたい夢や目標があるから 34.7% | 働くことが一般的な年齢だから 37.3% | 叶えたい夢や目標があるから 42.4% | 趣味などに充てる資金を得たいから 30.9% | 仕事を通してやりがいを得たいから 35.2% |
| 5位 | 仕事を通してやりがいを得たいから 26.7% | 仕事を通じて成長していきたいから 30.9% | 趣味などに充てる資金を得たいから 29.3% | 仕事を通じて成長していきたいから 26.1% | 叶えたい夢や目標があるから 30.3% | 子育て・子供の養育費がかかるから 40.3% | 働くことで社会に貢献したいから 35.2% | 自分の持っている知識・スキルを後進に継承したいから 42.5% | 趣味などに充てる資金を得たいから 27.1% | 趣味などに充てる資金を得たいから 33.7% | 叶えたい夢や目標があるから 37.0% | 自分の持っている知識・スキルを後進に継承したいから 38.6% | 叶えたい夢や目標があるから 30.4% | 働くことで社会に貢献したいから 31.5% |
| 6位 | 働くことで社会に貢献したいから 20.5% | 働かないと時間をもてあましてしまうから 29.7% | 働くことが一般的な年齢だから 27.1% | 働かないと時間をもてあましてしまうから 25.7% | 趣味などに充てる資金を得たいから 29.7% | 自分の持っている知識・スキルを後進に継承したいから 36.6% | 働かないと時間をもてあましてしまうから 34.1% | 仕事を通してやりがいを得たいから 41.6% | 仕事を通じて友人や仲間とすることができるから 26.4% | 子育て・子供の養育費がかかるから 32.2% | 働くことで健康を維持したいから 35.2% | 仕事を通してやりがいを得たいから 37.4% | 働くことで社会に貢献したいから 27.8% | 叶えたい夢や目標があるから 30.8% |
| 7位 | 体力的に限界の年齢だと思うから 20.3% | 仕事を通じて友人や仲間とすることができるから 29.3% | リタイア後の生活のための蓄えが十分あるから 23.7% | 働くことが一般的な年齢だから 24.1% | 働くことで健康を維持したいから 28.7% | 働くことで社会に貢献したいから 34.7% | 仕事を通じて成長していきたいから 33.3% | 子育て・子供の養育費がかかるから 40.5% | 働くことで社会に貢献したいから 25.5% | 自分の持っている知識・スキルを後進に継承したいから 32.2% | 子育て・子供の養育費がかかるから 35.1% | 働くことで社会に貢献したいから 35.2% | 仕事を通じて成長していきたいから 26.8% | 働かないと時間をもてあましてしまうから 29.3% |
| 8位 | 仕事を通じて友人や仲間とすることができるから 18.9% | 趣味などに充てる資金を得たいから 27.7% | 仕事を通じて成長していきたいから 23.4% | 叶えたい夢や目標があるから 21.2% | 子育て・子供の養育費がかかるから 25.5% | 働くことが一般的な年齢だから 31.4% | 自分の持っている知識・スキルを後進に継承したいから 32.4% | 働くことで社会に貢献したいから 40.0% | 仕事を通じて成長していきたいから 23.6% | 仕事を通じて成長していきたいから 31.8% | 自分の持っている知識・スキルを後進に継承したいから 35.0% | 趣味などに充てる資金を得たいから 33.5% | 働くことが一般的な年齢だから 25.1% | 仕事を通じて友人や仲間とすることができるから 27.3% |
| 9位 | 子育て・子供の養育費がかかるから 17.9% | 叶えたい夢や目標があるから 26.4% | 仕事を通じて友人や仲間とすることができるから 20.3% | 働くことで社会に貢献したいから 20.7% | 働くことが一般的な年齢だから 24.9% | 趣味などに充てる資金を得たいから 30.4% | 仕事を通じて友人や仲間とすることができるから 31.2% | 趣味などに充てる資金を得たいから 34.6% | 子育て・子供の養育費がかかるから 23.0% | リタイア後の生活のための蓄えが十分あるから 31.1% | 仕事を通じて成長していきたいから 30.9% | 子育て・子供の養育費がかかるから 29.2% | 仕事を通じて友人や仲間とすることができるから 24.5% | 働くことが一般的な年齢だから 26.5% |
| 10位 | 仕事を通じて成長していきたいから 17.8% | 子育て・子供の養育費がかかるから 25.2% | 叶えたい夢や目標があるから 19.2% | 仕事を通じて友人や仲間とすることができるから 20.5% | 働くことで社会に貢献したいから 24.7% | 仕事を通じて友人や仲間とすることができるから 28.0% | 仕事を通してやりがいを得たいから 31.3% | 仕事を通じて友人や仲間とすることができるから 33.6% | 働くことが一般的な年齢だから 21.1% | 働くことで社会に貢献したいから 30.4% | 仕事を通じて友人や仲間とすることができるから 29.4% | 仕事を通じて友人や仲間とすることができるから 28.8% | 働かないと時間をもてあましてしまうから 23.8% | 仕事を通じて成長していきたいから 25.8% |

Q. 働き続けたい年齢の理由について、あてはまるものをすべてお選びください。(就労年齢非回答は除く、複数回答/選択肢18項目)
合計18項目のうち、TOP10を掲載。14カ国・地域全体のランキング ■ 1位の項目 ■ 2位の項目 ■ 3位の項目

▶ 希望する就労年齢

Q. あなたは人生で何歳まで働きたいと思いますか。

希望する年齢をお知らせください。(実数回答 単位：歳)



どの国・地域よりも高齢まで働きたい日本

「働き続けたい年齢」は、日本が63.2歳で最も高く、次いで韓国、オーストラリア、ニュージーランドが60歳超となった。東南アジアはいずれも希望年齢が58歳未満で、中でもフィリピン、インドネシア、タイ、マレーシアは55歳未満。国・地域による差は、それぞれの平均寿命とも関連している。なお、グラフでの紹介はないが年代別で詳しく見ると、日本の60代は70.5歳まで働き続けたいと回答しており、就労を意識する年齢の高さが特徴的であった。

「生活を維持するため」は共通して3位内に

働く理由は国・地域を問わず「生活」と「健康」の維持が共通して上位。上位項目には、他に「仕事を通してやりがいを得たい」「仕事を通じて成長していきたい」「働くことで社会に貢献したい」といったポジティブな項目が多く見られる。さらにインドネシアやマレーシア、フィリピンなどでは「叶えたい夢や目標がある」という項目も上位に入った。

他方「時間をもてあますから」という消極的な理由も見られる。

また香港とタイでは「リタイア後の生活のための蓄えが十分あるから」もランクインし、生活資金面の必要性がなければ働かないとする考えの人も一定数存在することがわかる。

現地からの声

- ・東南アジアの国は平均寿命がまだ短く、定年55歳前後が一般的です。先進国ほど「仕事=生活」の傾向が強く、長く働かないと生活できないという不安もあるでしょう。アジアのナショナルスタッフと話していると、新興国の方が仕事を通じて夢や目標を持っている人々が多いと感じます。
- ・台湾は生活維持のために、高齢まで共働きで働く傾向があります。また、仕事仲間を家族や友人同様と考える人も多く、週末を同僚と過ごす人も多いです。社員旅行は人気の福利厚生となっています。
- ・香港の定年は60～65歳が一般的ですが、生活維持のため、あるいは働かないと時間をもてあますために定年後も働くという例を見聞します。
- ・マレーシアで、マイノリティな例かもしれませんが、50代で早期リタイアしたものの、家にも暇なためGrabの運転手をしているという例がありました。



調査結果④

日本企業とグローバル就業

～日本企業で働くことに対する意向・イメージ～

調査結果④のパートは「日本企業で働く」ことに関するテーマだ。

自国企業や他国企業の中で「どの企業で働きたいと思いますか」という問いでは「日本企業」での就労意向は東南アジアで高い傾向が見られる。また、自国にある「日本企業のイメージ」は、雇用の安定性やスキル習得ができるといった項目が上位に挙がっている。ここでは「日本企業」での就労意向が特に高かったタイ、フィリピン、インドネシア、ベトナムにクローズアップし、グラフも掲載した。



35 日本企業への就労意向
日本企業での就労意向は
東南アジアで高い傾向
～タイ、フィリピン、インドネシア、ベトナムでは5割以上～

36 日本企業への就労イメージ
「**待遇が良く、福利厚生が充実**」という
イメージを持たれる日本企業
～「日本語が話せないと評価されない」など
ネガティブイメージも～



日本企業での就労意向は 東南アジアで高い傾向

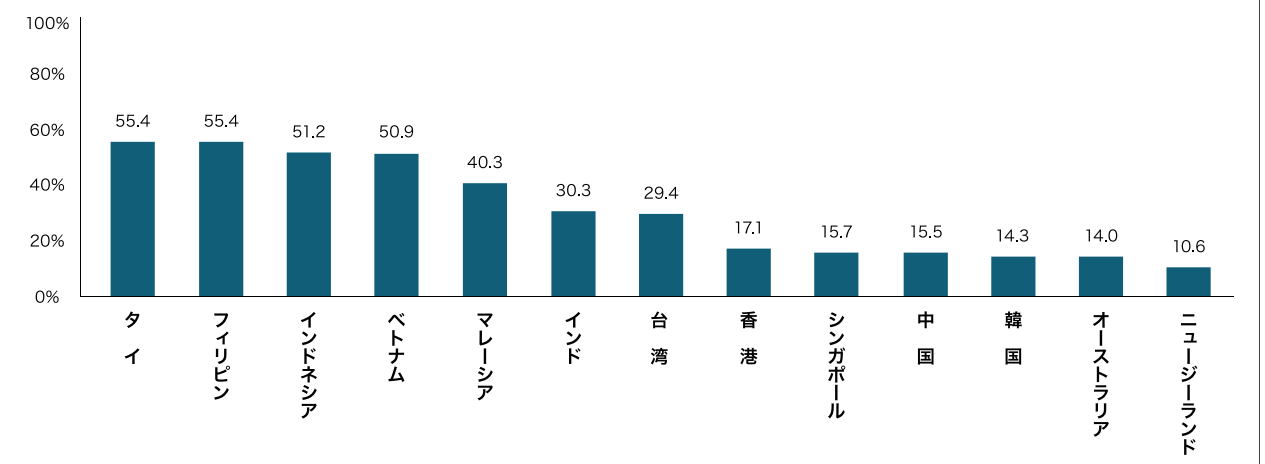
タイ、フィリピン、インドネシア、ベトナムでは5割以上

▶ どの企業で働きたいか

Q.以下のどの企業で働きたいと思いますか。(複数回答/選択肢9項目)
選択肢9項目から複数回答を選択。13カ国・地域全体の上位3項目 ■ 1位 ■ 2位 ■ 3位 (%)

| | 自国の企業 | アメリカ企業 | 日本企業 | EU企業 | 中国企業 | 台湾企業 | 韓国企業 | その他の 外資系企業 | わからない | |
|------------------|----------|--------|------|------|------|------|------|---------------|-------|------|
| 13カ国・地域全体 | 65.3 | 37.9 | 30.8 | 25.2 | 12.8 | 10.4 | 14.9 | 7.0 | 6.5 | |
| 東アジア | 中国 | 79.0 | 25.2 | 15.5 | 22.2 | - | 5.8 | 6.1 | 3.1 | 1.9 |
| | 香港 | 53.7 | 33.6 | 17.1 | 28.3 | 11.6 | 8.8 | 4.1 | 6.3 | 10.2 |
| | 韓国 | 75.9 | 33.4 | 14.3 | 17.7 | 2.0 | 1.6 | - | 3.7 | 4.6 |
| | 台湾 | 70.4 | 43.1 | 29.4 | 14.1 | 14.3 | - | 5.1 | 11.1 | 7.0 |
| 東南アジア | インドネシア | 72.8 | 39.8 | 51.2 | 33.3 | 6.2 | 6.5 | 16.3 | 10.1 | 1.2 |
| | マレーシア | 61.4 | 44.3 | 40.3 | 30.1 | 12.9 | 8.2 | 19.2 | 10.4 | 4.5 |
| | フィリピン | 60.2 | 62.2 | 55.4 | 32.9 | 5.9 | 5.6 | 20.4 | 11.4 | 1.7 |
| | シンガポール | 41.8 | 51.6 | 15.7 | 32.8 | 7.9 | 5.8 | 5.1 | 9.0 | 11.7 |
| | タイ | 72.6 | 43.6 | 55.4 | 35.5 | 8.0 | 6.9 | 7.9 | 3.7 | 2.0 |
| ベトナム | 47.1 | 27.5 | 50.9 | 23.6 | 2.8 | 2.8 | 14.0 | 4.5 | 1.3 | |
| 南アジア | インド | 72.5 | 45.2 | 30.3 | 20.3 | 5.6 | 5.1 | 8.8 | 4.8 | 1.9 |
| オセアニア | オーストラリア | 71.8 | 23.5 | 14.0 | 20.0 | 5.6 | 4.1 | 6.3 | 5.8 | 16.8 |
| | ニュージーランド | 69.7 | 19.3 | 10.6 | 17.0 | 5.1 | 3.5 | 5.0 | 6.8 | 19.9 |

▶ 日本企業への就労意向が高い国



ベトナムでは日本企業が一番人気に

どの国・地域の企業で働きたいかを尋ねたところ、13カ国・地域全体では「自国の企業」を希望する割合がもっとも高く、2位がアメリカ企業、3位が日本企業という結果となった。なお、ほとんどの国で「自国の企業」が1位の中、フィリピンとシンガポールは「アメリカ企業」、ベトナムは「日

本企業」が1位となっている。

また「日本企業」への関心度に注目すると、シンガポールを除く東南アジアで全体的に高く、特にタイ、フィリピン、インドネシア、ベトナムが5割以上のスコアとなった。

「待遇が良く、福利厚生が充実」というイメージを持たれる日本企業

「日本語が話せないと評価されない」などネガティブイメージも

▶ 日本企業で働くことのイメージ

Q.あなたの国・地域にある日本企業で働くことのイメージについて、あてはまるものをすべてお選びください。(複数回答/選択肢19項目)

選択肢からあてはまるものをすべて選択。13カ国・地域全体の上位5項目 (1位 2位 3位 4位 5位) (%)

| | | 給与・待遇が良い | 福利厚生が充実している | 求められる成果の水準が高い | 雇用が安定している | 専門性の高いスキルが身につけられる | 残業が多い | 職場環境・オフィスが快適 | 教育・研修が充実している | 勤めた経験が今後のキャリアアップにつながる | 日本語が話せないと評価されない | 日本人でないと出世できなそう |
|-------|-----------|----------|-------------|---------------|-----------|-------------------|-------|--------------|--------------|-----------------------|-----------------|----------------|
| | 13カ国・地域全体 | 37.4 | 34.9 | 34.6 | 31.6 | 28.7 | 25.0 | 24.9 | 24.8 | 22.9 | 21.2 | 18.2 |
| 東アジア | 中国 | 32.1 | 31.1 | 19.7 | 23.4 | 24.2 | 20.7 | 25.6 | 21.1 | 17.9 | 13.8 | 15.1 |
| | 香港 | 27.7 | 27.6 | 24.0 | 22.9 | 10.7 | 23.9 | 19.5 | 13.2 | 9.6 | 34.5 | 29.8 |
| | 韓国 | 28.9 | 23.8 | 16.2 | 19.5 | 18.2 | 9.9 | 15.8 | 11.9 | 16.0 | 39.2 | 26.9 |
| | 台湾 | 35.7 | 31.6 | 27.3 | 28.2 | 20.7 | 31.1 | 19.6 | 16.9 | 15.3 | 31.0 | 19.9 |
| 東南アジア | インドネシア | 51.9 | 46.0 | 47.1 | 41.0 | 39.0 | 27.9 | 38.3 | 41.7 | 43.5 | 8.8 | 8.0 |
| | マレーシア | 38.5 | 36.5 | 39.2 | 36.6 | 40.4 | 32.2 | 34.2 | 31.5 | 29.4 | 17.1 | 16.2 |
| | フィリピン | 52.7 | 59.3 | 48.8 | 49.4 | 47.3 | 19.5 | 38.8 | 36.2 | 40.1 | 18.5 | 13.0 |
| | シンガポール | 21.4 | 20.3 | 38.6 | 28.0 | 18.9 | 42.4 | 16.3 | 12.6 | 12.8 | 29.8 | 33.8 |
| | タイ | 55.6 | 49.1 | 42.7 | 43.9 | 34.2 | 23.9 | 31.6 | 32.5 | 21.7 | 16.7 | 14.8 |
| ベトナム | 58.3 | 49.7 | 43.8 | 43.6 | 44.3 | 20.7 | 29.7 | 46.2 | 35.3 | 21.2 | 7.9 | |
| 南アジア | インド | 43.6 | 42.9 | 38.4 | 31.0 | 33.5 | 22.6 | 29.1 | 25.8 | 27.7 | 12.9 | 15.6 |
| オセアニア | オーストラリア | 22.4 | 20.6 | 35.8 | 22.9 | 23.7 | 26.9 | 14.5 | 18.6 | 15.9 | 17.7 | 19.4 |
| | ニュージーランド | 17.0 | 15.0 | 28.5 | 20.2 | 17.7 | 23.5 | 10.3 | 14.2 | 12.1 | 14.0 | 16.8 |

東アジアとシンガポールでは評価や出世の面でネガティブなイメージも

13カ国・地域全体では、「給与・待遇が良い」「福利厚生が充実している」が高くなった。

東南アジア、南アジア、オセアニアでは「求められる成果の水準が高い」や「専門性の高いスキルが身につけられる」が上位に。また「雇用が安定している」イメージは、インドネシア、フィリピン、タイ、ベトナムで4割強、中国、韓国、台湾でも上位に入る。

一方、シンガポールでは「残業が多い」というネガティブなイメージが1位になっているほか、香港、韓国、台湾、シンガポールでは「日本語が話せないと評価されない」や「日本人でないと出世できなそう」がTOP5に入っている。

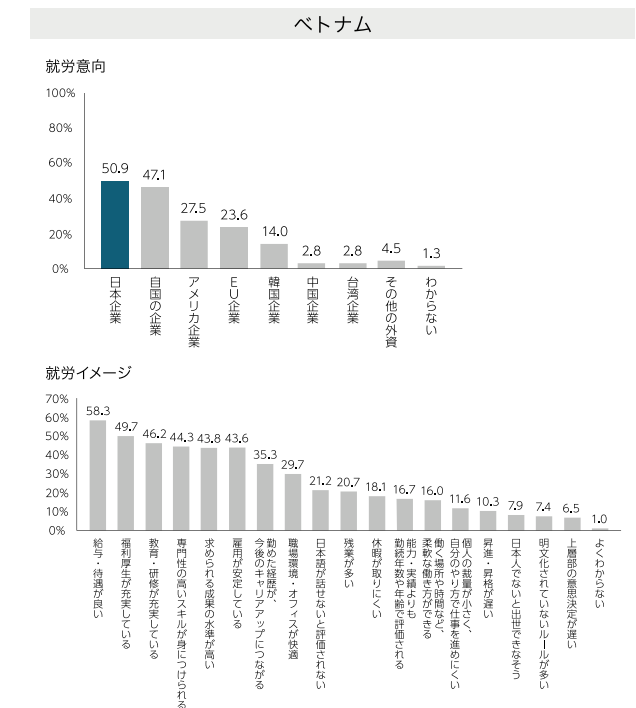
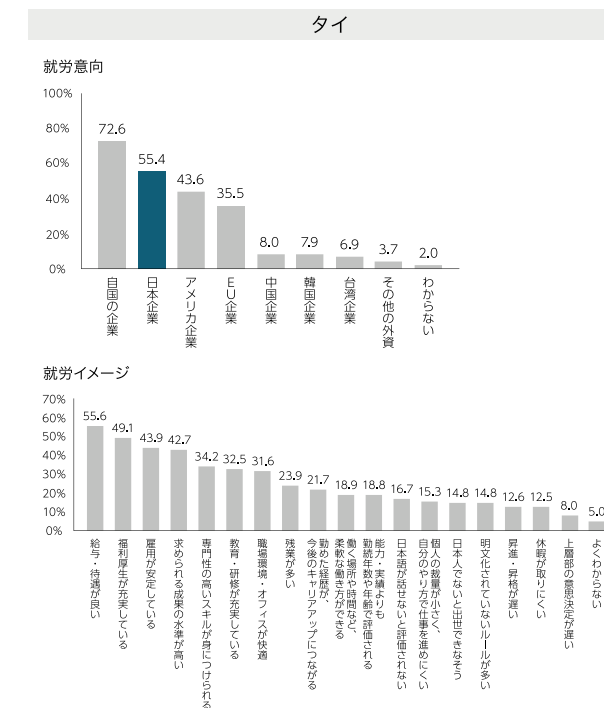
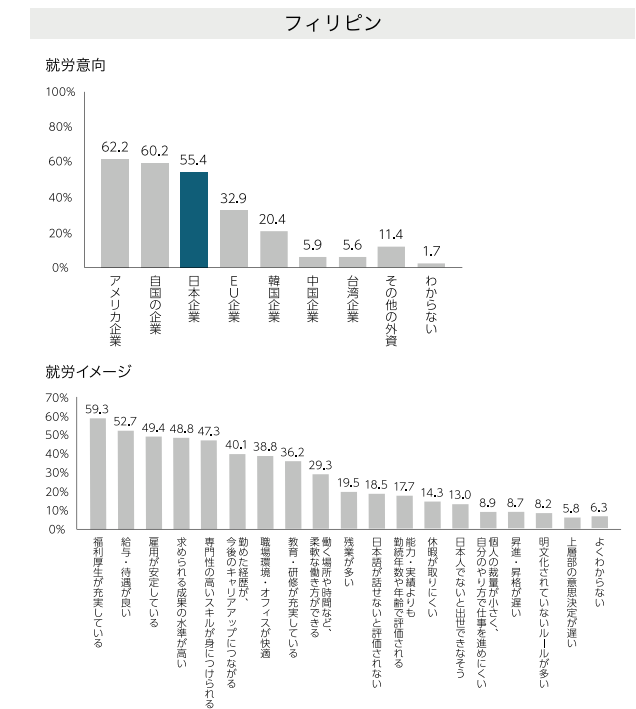
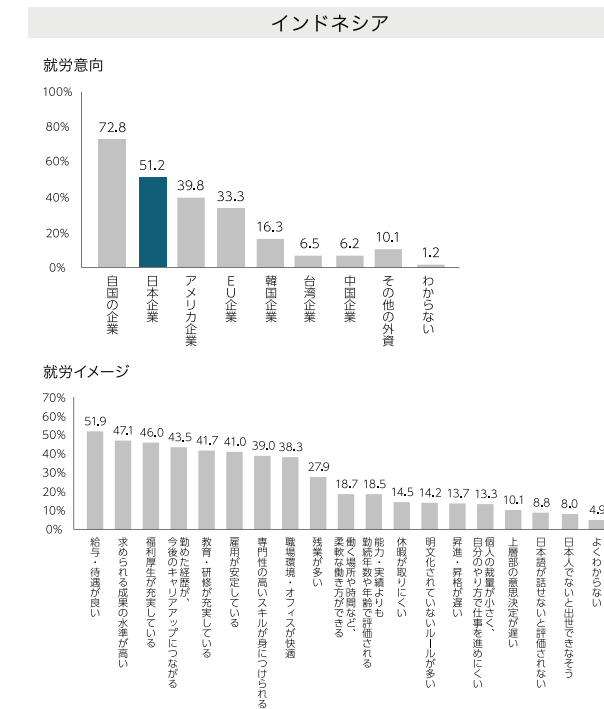
現地からの声

- ・日本企業は、教育やスキル習得の機会が豊富であると認知されています。また「解雇されない」「日本人上司が優しい、怒らない」というイメージも定着しています。逆に、成果主義を重視する人は日本企業を敬遠しがちです。
- ・中国においては、厳しい社内競争システムを持つ国内企業や成果志向の欧米企業と比較すると、日本企業はコンプライアンスと安定性の印象が強いです。かつては残業が多い印象もありましたが、中国IT企業の「996」(午前9時～午後9時、週6日勤務)に比べれば日本企業の残業は深刻ではありません。
- ・韓国の若者には、日本の「ポテンシャル採用」が好印象を与えています。しかし、実際には日本語能力が評価に影響することも実感されています。
- ・台湾では、日本企業は安定性や教育システムが良いと見られる一方、給与が上がらず、仕事をしてもしなくても変わらないとマイナスに見られることもあります。ただし、日本企業から欧米企業に転職したものの、高いストレス環境より安定性の良さを選び、再度日本企業に戻る例もあります。
- ・マレーシアでは、国内企業が1位ですが、学ぶ機会が多く報酬が良い、規律的な働き方を身につけられる等の理由で日本企業への関心も比較的高いです。

▶ 日本企業への就労意向・就労イメージ

Q.以下のどの企業で働きたいと思いますか。(複数回答/選択肢9項目)

Q.あなたの国にある日本企業で働くことのイメージについて、あてはまるものをすべてお選びください。(複数回答/選択肢19項目)



アジアはひとつの大きな経済圏へ 進出時はローカルの法制度理解が重要

栗田 哲郎 氏

弁護士法人One Asia 代表パートナー
シンガポール法・日本法・アメリカNY州法弁護士

シンガポールから周辺国へ移行の動き 日本企業のコンプライアンス意識の向上

私は現在、弁護士法人One Asiaにおいて、主に日本企業に対し、M&Aや国際商事仲裁の紛争解決など、シンガポールを中心にクロスボーダーのアジア法務全般の案件を取り扱っています。

仕事柄、シンガポールにすることが多いのですが、10年近く日本企業の相談を受けてきた中で、最近のトレンドとしてふたつの傾向があるように感じています。

ひとつは、活動拠点をシンガポール以外の国へ移す動きです。これまでは、アジアの統括拠点という位置づけで、シンガポールへ進出するための相談が多かったのですが、最近ではシンガポールでの整理解雇等の相談が増えてきました。これは単純な事業撤退ということではなく、インドネシアやベトナム、ミャンマーといった周辺国に進出したいという理由によるものと思われます。コスト面の問題もありますが、それらの周辺国は経済成長が著しく、マーケットとしても育ってきているので、そちらに人員やオペレーションを集中させたいという企業の思惑があるのでしょうか。

もうひとつの大きな傾向としては、コンプライアンスに関わる労働法の相談が増えてきたことです。日本での「働き方改革」の影響もあると思いますが、日本企業のコン

プライアンス意識が強くなってきた関係で、従業員の横領やキックバックの問題、内部通報制度の導入の検討、あるいはパワハラやセクハラに関するセミナーの開催など、日本国内におけるコンプライアンス対応と同じような相談が多くなってきています。

海外拠点において訴訟や問題が発生すれば、当然日本のお本社にとってもコンプライアンス上の問題になってしまうので、コンプライアンス関係の相談が増えているのは、そうした意識の表れなのではないかと思います。

アジアでビジネスを円滑に進めるためには 法制度の違いを理解することが大切

近年、日本企業の法務部やコンプライアンス部の方が多数シンガポールを訪れていることから、企業のコンプライアンスに対する意識の高まりが感じられます。ただ、そのように法務部やコンプライアンス部の人員を派遣できるのは、いわゆるグローバル企業とされる規模の企業がほとんどで、中小規模の企業ではなかなか同様の派遣はできません。

また、海外経験者や日本で海外関連業務に従事している人が派遣される場合は、現地に来て比較的小スムーズに対応できますが、それまで営業の現場担当をしていた

方が、突然海外の子会社の社長として派遣されるというケースもままあります。日本では従業員という立場だったのに、いきなり経営陣としてローカルの子会社を仕切ることになるわけですから、本社からのサポートがあるとはいえ、皆さん大変な苦勞をされています。

そこでひとつ知っておくと助けになるのが、根本となる法制度の違いです。日本はシビル・ロー（大陸法）の国ですが、シンガポールをはじめ、アジアの多くの国はコモン・ロー（英国法）の流れを受けています。両者の大きな違いのひとつは「民法があるかどうか」という点です。

シビル・ローは制定された法律に基づく「制定法主義」です。例えば日本では、契約書にない範囲は民法が適用されます。売買を例にすると、仮に買い手から1年間支払いがなければ、契約書に特に記載がなくても、売り手は民法に基づいて遅延利息損害金を請求することができます。

一方のコモン・ローは判例が拘束力を持つ「判例法主義」で、民法のような成文化された法典はありません。シンガポールの場合、先に例に挙げた買い手が代金を支払わないケースでは、契約書に遅延利息損害金について記載がなければ、支払いの義務は発生しません。つまり、コモン・ローの国で契約書を作る際には、細部まで取り決めをしなければならないのです。

雇用契約も同様で、日本では労働法や労働判例でカバーされるような内容でも、コモン・ローの国で雇用契約を結ぶ際には、事細かに雇用条件を取り決める必要があります。当事務所にいただく労働法の相談の半分以上は解雇に関する内容ですが、シンガポールは法的に比較的解雇が容易であるのに比べて、インドネシアやベトナムなどは解雇が難しいなど、その国の雇用事情も知っておくことが大切です。このように、契約や雇用という観点からも、国による法制度の違いを理解することは非常に重要でしょう。

ローカルの法令改正の情報なども常にウォッチしておきたいところですが、現実的には難しいことだと思います。ASEANだけでも10カ国ありますが、各国の法律を追うのは、専門家の私たちでも大変な作業です。それでも、政治や経済の動きに敏感であることは大切だと思います。

例えば最近の動向から、フィリピンの法制度はこれから大きく変化していくのではないかと感じています。フィリピンは法律が複雑で会社法もわかりにくく、外貨規制も厳しいのですが、個性の強いドゥテルテ大統領になってから、外貨をオープンにして、会社法も使いやすい形にしようという動きがあります。それに応じて労働法も変わっていくかもしれません。労働法制というのは経済法制のひとつですから、その国が目指す経済の形を実現するために、労働法も変化していくわけです。そのような視点で、海外の動向を追ってみるのもひとつの手段ではないでしょうか。

「大きなひとつのアジア」時代を見据えて 的確に“リスクを踏む”判断力を養う

これから海外に進出する日本企業において、一番求められているのは、各国の現場の組織をマネジメントできる人材だと思います。日本も徐々に変わってきているとはいえ、厳しい規律や根性論といった、必ずしもワールズスタンダードではない風習を根強く残している企業は多くあります。そうした独特な風習は取り払って、ローカルの文化や人々を尊重し、ローカルの人々に気持ちよく働いてもらう。そしてもちろん企業としても儲けを出して、それによりローカルの生活も向上して、というような好循環を作っていくとよいですね。

法律家という立場からもうひとつお伝えするなら、上手に“リスクを踏む”ことが重要ということです。どういうことかという、海外へはビジネスを展開しに行くわけですから、やはりきちんと儲けなければ意味がありません。せっかく海外へ進出したのに全く儲けられず、結局お金を使っただけで撤退した、ということでは意味がないわけです。そうならないためには、一定のリスクを踏む必要があると思うのです。そして、リスクを踏む際に欠かせないのが、法制度の理解です。相手国の法律や商習慣、契約内容を理解した上で、あえてリスクを踏むという判断をする局面は必ずあります。ただ、日本国内でなら、許容される範囲や問題になる可能性について経験則からある程度判断できるようなことも、文化や習慣の異なる海外では、その国ならではのリスクの踏み方があるため、ローカルの法制度を理解する努力は欠かせません。

日本では人口減少が叫ばれて久しいですが、アジアはまだ人口が増加し、労働面でも、消費・経済の面でも魅力的なマーケットです。日本のすぐそばにそのような優れたマーケットがあるのですから、目を向けない手はありません。チャンスを逃さず、日本もその成長を取り込んで、ひとつの大きな経済圏になっていくとよいのではないのでしょうか。そういう意味で、当事務所の名前ではないですが「One Asia=大きなひとつのアジア」になっていくような気がしています。

栗田 哲郎 氏 弁護士法人One Asia 代表パートナー
シンガポール法・日本法・アメリカNY州法弁護士

2003年東京大学法学部卒業。2004年に司法試験合格。森・濱田法律事務所に勤務後、シンガポールのRajah & Tann法律事務所にパートナー弁護士として勤務。その後、Baker & McKenzie法律事務所のアジアフォーカスチームのヘッドを務める。2016年にOne Asiaグループを創設し、シンガポールを中心にクロスボーダーのアジア法務全般（M&A、国際商事仲裁、労働法等の紛争解決等）についてアドバイスを提供している。

労働法制・慣行のポイント

各国・地域で事業を進めるにあたって、労働管理関係で押さえるべきポイントをまとめました。

＜監修＞ 栗田 哲郎 氏　－　弁護士法人One Asia　代表パートナー / シンガポール法・日本法・アメリカNY州法弁護士

| | |
|---|---|
| <p>労働法制の詳細版を公開中</p> <p>この「労働法制・慣行のポイント」は、Webサイトで公開中のデータからの抜粋版となります。詳しいデータは、以下のURLあるいは右のQRコードよりアクセスし、ダウンロードしていただけます。URL：https://rc.persol-group.co.jp/hr-data/files/labor-laws-list.pdf</p> |  |
|---|---|

▶ 中国

中国においては労働者に対する保護が一定程度厚いものとなっている。解雇理由が限定されていることや、会社に対する経済補償金（退職金）の支払い義務、年次有給休暇の買い取り義務などである。近年は最低賃金の上昇圧力も強く、留意が必要である。

[POINT]

- 基本事項**: 労使関係の基本的な事項は、労働法、労働契約法で網羅されている。
- 就業規則**: 会社が労働規則制度を確立・完全化し、労働者の権利保障を行うべき義務を負う。
- 賃 金**: 一般に、基本賃金、賞与、手当、残業代及びその他が含まれる。賃金水準は地方ごとの格差が大きい。
- 解 雇**: 労働契約の解除は、労使間の合意他、一定の法定事由の存在を前提に、会社あるいは従業員による「事前通知による解除」又は「即時解除」が認められている。
- ビ ザ**: 日本人は14日間以内であればノービザでの滞在が可能。ただし商用目的でノービザでの短期滞在を繰り返す場合には、Mビザの取得を求められるケースもある。

▶ 香 港

域内の経済発展を指向する政府の基本的方針のもと、雇用主である会社の経済活動の便宜に比較的重点を置いている傾向にある。

[POINT]

- 基本事項**: 雇用条例で、雇用契約の内容、賃金、休暇、手当、出産・育児保障、年末手当、雇用契約の終了(解除)等の基本的事項が定められている。
- 就業規則**: 労働者数の如何を問わず、作成及び届出は義務づけられていない。
- 賃 金**: 残業代も賃金の概念に含まれ、場合によって賃金未払いに基づき、雇用者側が刑事責任を負う可能性もあるため注意が必要。
- 解 雇**: 労働契約の解除は、事前通知又は通知に代わる金銭の支払いによる解除、即時解雇及び整理解雇の種類が存在する。
- ビ ザ**: 外国人が就業する場合、その外国人が、香港にとって利益をもたらし、香港にはない特別な技術や知識、又は経験を有しているか、もしくは香港経済に実質的に貢献できることが求められる。

▶ 韓 国

最低賃金の引き上げ及び非正規雇用から正規職への移行を促す政策を加速させている。

[POINT]

- 基本事項**: 労働者は勤労基準法等により労働最低基準の保障を受ける。会社は正当な理由なく労働者を解雇することができず、要求される正当性の基準も高い。
- 就業規則**: 常時10名以上の労働者を使用する会社に対し、作成義務及び雇用労働部長官への申告義務が存在する。
- 賃 金**: 最低賃金は、1名以上の労働者を使用するすべての事業・事業場に原則として適用される。
- 解 雇**: 普通解雇は正当な理由に基づき行うことが求められる。契約を維持することができないほどの責任が労働者にあり、それらにつき規定がある場合、それが勤基法に違反することなく合理性が認められる解雇ならば正当とみなされる。
- ビ ザ**: 日本人は観光、単純訪問等の目的で90日を超えない滞在なら不要だが、90日を超えない場合でも、収益を目的とする短期間就業活動又は営利活動を目的に入国する場合は短期就業(C-4)等のビザ取得が必要なことがある。

▶ 台 湾

2017年及び2018年において、労働基準法が相次いで改正され、休息日の残業代の引き上げ、有給休暇の支給日数の増加及び有給休暇の買い取りの義務化、労働検査の強化及び違反過料の引き上げ等が行われた。

[POINT]

- 基本事項**: 労務関連の基本的事項は、労働基準法に定められている。
- 就業規則**: 30名以上の労働者を採用する会社は就業規則を作成し、30日以内に主務官庁に届け出、事業場所内に公告、印刷して各労働者に配布しなければならない。
- 賃 金**: 最低賃金制度を採用しており、2018年1月1日から、月額22,000台湾元、1時間あたり140台湾元である。
- 解 雇**: 解雇事由は制限されており、「予告解雇」と「即時解雇」の2種類がある。
- ビ ザ**: 外国人の雇用は、労働力発展署に就労許可を申請しなければならない。

▶ インドネシア

労働者に対し手厚い保護を行っている国であるため、インドネシアに進出する会社にとって事業を展開していく上で種々の配慮が必要となる（解雇の制限等）。宗教的な配慮も求められる。

[POINT]

- 基本事項**: 労働法及び民法に、労働契約に関する規定が設けられている。
- 就業規則**: 会社は10名以上の労働者を雇用するとき、労働協約を有している場合を除き就業規則を作成し、労働移住大臣又は大臣に代わる者の承認を受けなければならない(外国企業の場合は人数に関係なく必須)。
- 賃 金**: 退職金には、①退職手当、②勤続慰労金、③権利損失補償金及び④解雇金がある。算定方法は労働法に記載されており、具体的な各手当の支払倍率等は、更に解雇原因ごとに労働法上の定めが置かれている。
- 解 雇**: 労働者に対し、極めて有利に設計されている。
- ビ ザ**: 就労にあたっては、必ず就労ビザ(312)を取得しなければならない。

▶ マレーシア

最低賃金命令が2019年1月1日より改正されており、近時労働関連法の改正（雇用法が適用される「労働者」の範囲の拡大、週労働時間、深夜労働、休暇の範囲の変更、労働組合の設立条件の変更等）が予定されている。

[POINT]

- 基本事項**: 雇用法は一部の労働者に対し適用され、労働条件の最低水準が定められている。
- 就業規則**: 法令上作成は要求されておらず、就業規則についての定義・規定は存在していない。

- 賃 金**: 雇用法が適用される従業員には、法の規定に従って残業代を支払う必要がある。
- 解 雇**: 正当理由が必要とされ、不当解雇が後日争われることもあるため、トラブル予防のためには事前の客観的な証拠保全が重要となる。
- ビ ザ**: 就業する場合は雇用バスの取得が一般的で、給与・雇用契約期間に応じて主に3つのカテゴリーに分かれる。

▶ フィリピン

労働法はすべての労働者に適用され、労働者に対し手厚い法制が敷かれている。例えば解雇事由は法定されているものに限られる。

[POINT]

- 基本事項**: 1974年に制定された労働法は、採用、休息、賃金、社会保障、ストライキ、雇用の終了等、雇用に関する事項全般について定められ、労働者保護に厚い内容である。
- 就業規則**: 作成の法的義務はなく、会社は労働者の活動管理のために必要に応じて作成しているに過ぎない。
- 賃 金**: 最低賃金は、各地域及び業種（農業・非農業）ごとに定められ、首都圏と地方では2倍近くの差があるなど地域でばらつきがある。
- 解 雇**: 解雇法制のひとつの特徴は、労働者側の理由である正当事由（Just Cause）及び、会社側の理由である承認事由（Authorized Cause）が分離されて労働法上に記載されており、これらについてそれぞれ別途の解雇手続が規定されている点である。
- ビ ザ**: 主に14種類あるが、ビジネス上重要なのは、雇用ビザ及び労働局が発行する外国人雇用許可証（AEP）である。

▶ シンガポール

2019年4月1日に大幅な労働法の改正がなされ、すべての従業員が雇用法の対象となることになったため留意が必要である。

[POINT]

- 基本事項**: 圧倒的に会社に有利な労働法制が設定されており、特に解雇に正当事由が要求されないこと、その際に多額の退職金も要求されないこと、最低賃金の定めもないことなどが特徴的である。
- 就業規則**: 作成の法的義務はない。
- 賃 金**: 基本賃金が4,500シンガポールドル/月額を超えるWorkman、2,600シンガポールドル/月額を超えるWorkman以外の労働者には、残業代の支払い義務がない。
- 解 雇**: 一般的には正当事由なく従業員を普通解雇できるのが特徴的であり、雇用契約の定め以上の退職金を支払う義務も存しない。
- ビ ザ**: 日本人駐在員はEmployment Passを申請することが一般的である。

▶ タ イ

転職率が高いことから、解雇に関するハードルも低いと誤解する日本企業が多いが、解雇は法定手続きの遵守に加えて正当事由を必要とし、ハードルは決して低くない。

[POINT]

- 基本事項**: 労働時間や休暇等の基本的ルールは、労働者保護法で定められている。
- 就業規則**: 10名以上の労働者を雇うる使用者は、タイ語で作成する義務を負う。
- 賃 金**: 退職金とは若干異なるが、解雇に伴い、解雇補償金を支払う義務が生じる。
- 解 雇**: 普通解雇には、1賃金支払日前の事前通知や解雇補償金の支払いに加えて、正当事由が必要とされている。
- ビ ザ**: 国内就労目的の場合にはビジネス(B)ビザを取得し、加えて労働許可証を取得しなければならない。

▶ ベトナム

社会主義国であり労働者保護が手厚く、解雇原因は限定されており、紛争も労働者有利に判断されることが多い。

[POINT]

- 基本事項**: 2012年労働法を基本とするが、下位の細則も多いため、労働者に不利な処分を行う場合には新たな細則が出ていないか確認すべきである。
- 就業規則**: 10名以上の使用者は書面での作成が義務付けられており、就業規則の公告後10日以内に、労働組合と協議を持ったことを示す議事録、懲戒事由等について定めた書面等と併せて現地の省レベル労働当局に提出が必要。

- 賃 金**: 地域別最低賃金を下回らない、一定の等級差をつける等のルールに従い、職能別の賃金表を定めなければならない。
- 解 雇**: 極めて限定された場合にしか許されておらず、解雇したとしても後日の労働紛争において労働者に有利な判断がなされることが多いため、会社側は細心の注意を払い解雇手続を行う必要がある。
- ビ ザ**: 外国人雇用はベトナム人では対応できない職種が対象で、就労には「ビザ」「労働許可証」の取得が必要。

▶ インド

インド連邦法と各州が制定する州法が存在し、その双方を順守する必要がある点が重要である。

[POINT]

- 基本事項**: 労働法体系は非常に複雑。連邦法上、非管理監督者(Workman)には労働時間、解雇制限、残業休日手当等の保護があり、管理監督者(Non-Workman)には原則ない点が特徴的である。
- 就業規則**: 作成は原則としては不要であるが、労働者に共通する雇用条件(出勤、退社、休暇、懲戒事由等)を服務規程として策定し、個別契約上「その他の勤務条件は服務規程に従う」旨を明記するのが一般的である。

- 賃 金**: 賃金、賞与、残業代、Workmanの最低賃金は州ごとに異なり、毎年更新されるが、政府主導で最低賃金法、賃金支払法、賞与支払法、均等報酬法をはじめとする主だった法の統合・再構成も試みられている。

- 解 雇**: 連邦法上Workmanの保護を強化しており、解雇を行う際は、法定の手続きを履践するとともに、法定の補償金を支払う義務を課している。
- ビ ザ**: 外国人が居住し就労する場合は、就労ビザを取得する必要がある。

▶ オーストラリア

各州独自の州法と国全体の連邦法（フェアワーク法）の両方が労使関係にも適用されるため両方の遵守が必要である。

[POINT]

- 基本事項**: フェアワーク法が労働法の主軸で、従わなかった場合には厳罰等がある。
- 就業規則**: 作成する必要はあるが、関係政府機関への申請は求められていない。
- 賃 金**: 最低賃金は、年齢、雇用形態、資格の有無や責任の重さなどにより決定される。
- 解 雇**: 全国雇用基準では、雇用の終了時に最低限必要な通知期間を規定している。
- ビ ザ**: 大改訂により、最も汎用性が高い就労ビザ(457)が完全廃止され、新たな就労ビザ(TSS)に置き換わることとなった。

▶ ニューージーランド

制定法及びコモン・ローの結合によるフレキシブルな労働法制を有し、時にオーストラリアや英国の連邦裁判所判例法が重要となる点に注意が必要である。

[POINT]

- 基本事項**: 雇用法がすべての個人又は共同あるいは期間の定めの有無を問わず、標準的な雇用関係について定めている。
- 就業規則**: 法令上、作成は要求されていない。
- 賃 金**: 毎年見直されるため注意が必要である。
- 解 雇**: 正当理由及び事前の通知が必要である。
- ビ ザ**: 就労を希望する場合には、就労ビザを取得する必要がある。



木下 毅
PERSOLKELLY Consulting
Director, Japan Desk - Asia Pacific

株式会社NTTデータに海外採用一期生として入社後、海外子会社の経営支援等に従事。1997年マレーシア支店立ち上げに伴い、クアラルンプールに赴任。2001年帰国後、ヘイコンサルティンググループ(現コーンフェリー)に参画。ジャパンデスク立ち上げに伴い、2006年に中国上海へ赴任し、日系企業に対する幅広い人事コンサルティングを担当。2010年、エーオンヒューリックチャイナに参画。2016年、IWNC中国にて経営を担当し、2018年11月より現職。



谷中 洋治
PERSOLKELLY PTE. LTD.
Regional Sales Director

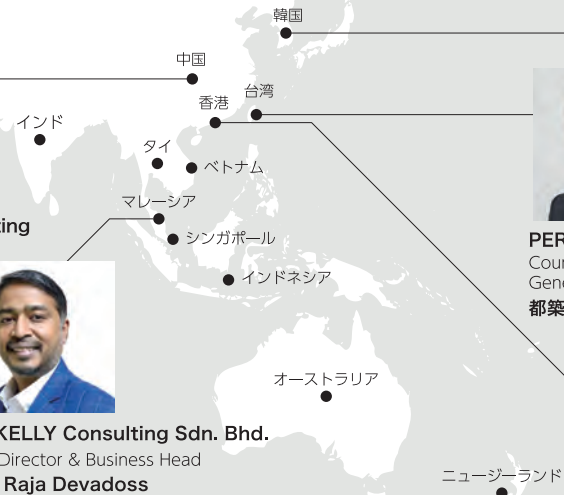
1997年新卒で大手生命保険会社入社。2000年テンプスタッフ株式会社(現パーソルテンプスタッフ株式会社)入社。2004年から営業マネージャーとして都内複数の拠点で勤務後、2012年からPT. Tempstaff Indonesia(現PT. Intelligence HR Solutions Indonesia)の副社長としてジャカルタに赴任。2014年から同社社長。2016年より、パーソルグループのAPAC地域本社であるPERSOLKELLY PTE. LTD.(シンガポール)に移り、Regional Sales Directorとして、APAC13の国・地域の営業統括としてグローバル企業の人事採用業務の支援に取り組む。



Intelligence Anchor Consulting / 英創安众
副総経理 須藤 洋介



PERSOLKELLY Consulting Sdn. Bhd.
Managing Director & Business Head
Anthony Raja Devadoss



PERSOL TAIWAN
Country head & General manager
都築 徹



PERSOLKELLY Consulting KOREA



PERSOLKELLY Consulting Limited (Hong Kong)

日本はアジアの「オワコン」なのか

編集長 櫻井 功

「21世紀はアジアの時代~アジアこそが世界の人口増加や生産、技術革新、消費の中心になる」と言われて久しい。確かにその間のアジアの成長はめざましく、現在、アジアには約44億人、世界人口の約60%の人々が住んでいる。だが、どうも「アジアの時代」というときの「アジア」には、残念ながら誰の視点においても、日本は含まれていないようである。長年、日本は「科学技術立国」として世界経済を牽引してきたが、今や日本の科学技術開発力については、国際的な地位の低下が指摘されている。一方、例えば中国では豊富な資金力を背景に、政府の重点政策により莫大な資金が研究につきこまれ、科学技術は急速に進歩している。文部科学省の統計データによれば、2016年の中国の研究開発費は45兆円余りであり、日本のおよそ2.5倍、1位のアメリカ(51兆円)にも迫る勢いだ。

アジア経済が急成長したこの20年間、私は日本の金融機関を経て外資系企業で人事を担当していた。当初は日本のマーケット規模の大きさから、外資系企業の多くでは、日本は日本を除くアジ

アからは独立した「リージョン」を形成していた。しかし、アジア経済圏の拡大に伴う日本の相対的地位の低下とともに、日本でのビジネスが次々とシンガポールや香港の地域統括本社の傘下に組み込まれていったのが、まさにこの時代だった。

では日本は今後もアジアの中で没落していく一方なのだろうか。私は決してそうは思わない。高度成長期に発揮されたような労働に対する真面目さ、勤勉さ、そして改善意欲はそう短期間ではなくなり、簡単には他国に真似できない。今回の調査データでは、日本の就業者の成長意欲や学習習慣がアジアの中で極めて低い数値であると報告されたが、問題は個人ではなく日本的経営にあると見るのが正しい。個人が、年齢に関係なく自らのキャリアを自律的に設計し、その実現のために自ら努力し、結果が報われる社会にさえなれば、国民が持つポテンシャルからまだまだ日本は成長できると、私は信じている。

また、アジアは日本より速いスピードで高齢化社会を迎えようとしているが、日本は他国・地域に約40年先行して、すでに少子高齢化問題に直面している。もし日本が、高齢化や労働力不足の課題を一足先に乗り越えた国としてアジアに対し知見を提供し、リーダーシップを発揮できれば、今後も続く「アジアの時代」において日本が再び輝く国になることができるのではないだろうか。

パーソル総合研究所では、APAC労働市場に関する各種情報をWEBでも展開しています



PERSOL HR DATA BANK in APAC

<https://rc.persol-group.co.jp/hr-data/jp/>

アジア太平洋地域(APAC)13カ国・地域*について、基礎統計情報や賃金データ、労働法制に関する情報、就業実態・成長意識の調査結果など、APACの労働市場に関する情報がワンストップで分かるWEBサイトです。人口や面積などの基礎情報をはじめ、労働力人口や労働時間、賃金などといった労働市場関連のデータ、各国・地域における労働法の特徴、近年の労働政策の状況、労働管理における留意点などの労働法制をまとめているほか、日本を加えた14カ国・地域に対し、パーソル総合研究所が独自に実施した「APAC就業実態・成長意識調査」の結果を掲載しています。

*中国、香港、韓国、台湾、インドネシア、マレーシア、フィリピン、シンガポール、タイ、ベトナム、インド、オーストラリア、ニュージーランド

機関誌HITO特別号

HITO REPORT vol.6

2019年 10月号

発行人 渋谷 和久
編集長 櫻井 功
研究調査 高月 和子
編集 井上 史実子、杉山 德里子、高橋 美鈴
株式会社 masterpeace
執筆 長沼 明子、出口 富士子
写真 大橋 さゆり
デザイン 今井 梨津子、株式会社マイティ・マイティ
印刷 日経印刷株式会社
発行日 2019年 10月 18日

発行 株式会社パーソル総合研究所
〒107-0062 東京都港区南青山1丁目15-5
パーソル南青山ビル

パーソル総合研究所

<https://rc.persol-group.co.jp>

メルマガ / Facebook ページのご案内

パーソル総合研究所では、雇用や労働市場、人材マネジメント、キャリアなどに関する調査研究結果のレポートや、研究員・コンサルタントのコラムなどの情報を、メルマガ / Facebook で随時お届けしています。

メルマガ(無料)登録はこちらから

<https://rc.persol-group.co.jp/mail/>

Facebook ページ

<https://www.facebook.com/rc.persol/>

(注意) 本誌掲載記事の無断転載を禁じます
無断模写・複製は著作権法上の例外を除き、禁じられています

201910-01

はたらいて、笑おう。

パーソルグループはアジア・パシフィック12カ国・地域の182拠点において、
お客さまの各国・地域での課題解決に貢献します。



※2019年1月時点 ※■は国名ではなく地域を指しています

提供サービス

| | | | |
|--------------|--------|------------|-------------|
| 人材紹介 | 人材派遣 | アウトソーシング | 海外進出 企業支援 |
| 人事労務コンサルティング | 研修サービス | アウトプレースメント | 設備・施設メンテナンス |

KELLY

Capita

PERSOL

FirstAlliances
vietnam's leading HR specialist

P-SERV

BTIE Executive Search

PERSOL KELLY
CONSULTING

PROGRAMMED



海外サービスへのお問い合わせはこちら global@persol.co.jp