

日本・中国・シンガポール・インドにおける就労意識の実態比較

「アジア4カ国の上司像と働き方に関する調査2012」より

リクルートマネジメントソリューションズ
組織行動研究所

研究員 荒井理江

はじめに

本特集では、企業が海外拠点で行っている現地拠点マネジメントの内容と課題について、特に中国・シンガポール・日本の拠点に着目して紹介してきたが、現地拠点マネジメントについて議論

する上では、各国で働く人々の就労意識にも触れておく必要があるだろう。

そこで本報告では、2012年に小研究所が行った「アジア4カ国の上司像と働き方に関する調査」のなかから、日本、中国、シンガポール、インドの現地企業で働

く社員が抱く就労意識について、一部を抜粋し、日本と他3カ国との相違に注目しながらご紹介したい。

調査概要

「アジア4カ国の上司像と働き方に関する調査2012」の調査概要は図表1のとおりである。今回は、このなかから特に回答者自身の就労意識に関する項目を取り上げる。

なお、今回の分析にあたっては、性別の偏りによる差異を統制するため、男性のデータのみを抽出して用いることとした（各国のn数は、中国122、インド281、シンガポール192、日本267）。

1 社に長く勤めたい 気持ちは4カ国共通

まず、キャリアパスに対する意識についてご紹介する。今回の

図表1 調査概要

調査目的	アジア4カ国の一般社員のもつ、上司のマネジメントの特徴に関する認知や、就業観・キャリア観を明らかにすることで、現地企業のマネジメント上の問題を検討する上での示唆を得ること
調査対象企業と回答者	日本・中国・シンガポール・インドの4カ国 従業員1000名以上の現地資本企業に3年以上勤務する平均年収以上の大学・大学院卒ホワイトカラー層一般社員（50歳以下、一般社員または係長相当） ※シンガポールのみ従業員500名以上、勤務年数2年以上
調査方法	インターネット調査
調査内容（例）	・上司に関する調査 －理想の上司像、現在の上司像、現在の上司への満足・信頼度 ・キャリアに関する調査 －就労意識、働く目的、希望するキャリアパス、キャリアで重視する価値観など ・現在の職場環境と日々の行動に関する調査 －現在の仕事と職場の特徴、会社・仕事・職場への満足度、職場での行動特徴
実施期間	2012年3月
有効回答数	各国300名（計1200名）

特集記事内でも取り上げられているとおり、海外現地拠点の機能強化においては、優秀な人材をいかに惹きつけ、リテンションを行うかということが非常に重要な論点の1つである。では、そもそも各国で働く人々は、実際はどのようなキャリアパスを望んでいるのだろうか。

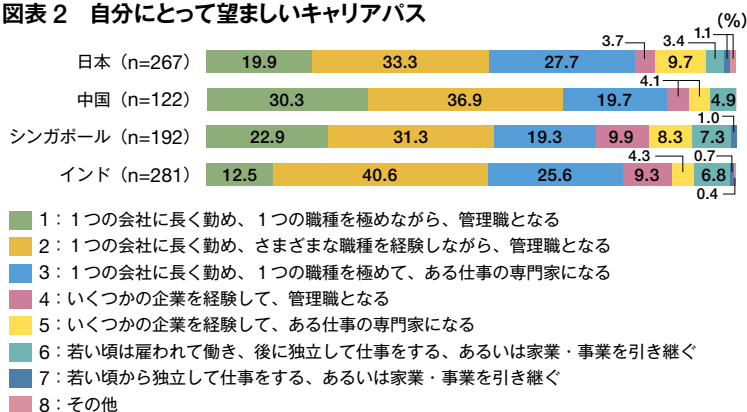
望ましいキャリアパスについての回答結果は、図表2のとおりであった。これは8種類のキャリアパスのなかで回答者が最も望むものを1つ選択した結果である。

まず着目したいこととして、選択肢1～3の選択率が4カ国ともに高く、4カ国とも「1社で長く勤める」ことを選ぶ割合が非常に高いことである。選択肢1～3の割合を合計すると、中国では実に86.9%、次いで日本80.9%、インド78.6%、シンガポール73.4%となった。

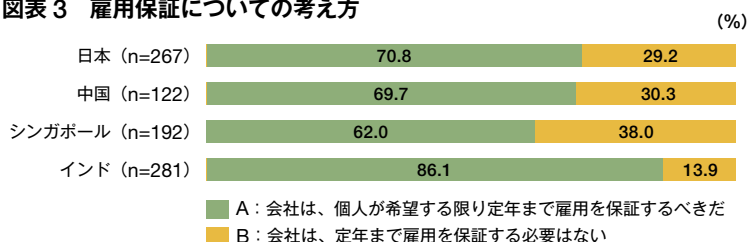
また関連した就労意識として、会社は「A：個人が望む限り定年まで雇用の保証をすべき」であるか、「B：定年までの雇用の保証は必要ない」という設問に対し、Aを選択した割合が4カ国ともに6割を超え、インドでは最も高く86.1%となった(図表3)。4カ国とも、1社で長く勤めることを望んでおり、かつ会社にも長期雇用の実現を期待していることが読み取れる。

しかし一方で、「今の会社で」定年まで勤めたいと回答してい

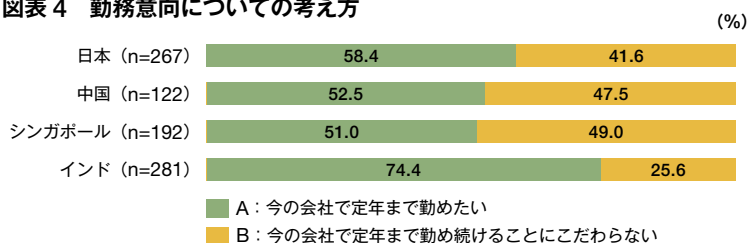
図表2 自分にとって望ましいキャリアパス



図表3 雇用保証についての考え方



図表4 勤務意向についての考え方



※図表3～7は、雇用観や雇用慣習に関する意識について、「あなたが働く上で重視する考えに近いのはA、Bどちらですか」という問いへの回答結果

※Aは、「どちらかといえばAに近い」「Aに近い」「非常にAに近い」の選択割合の合計

※Bは、「どちらかといえばBに近い」「Bに近い」「非常にBに近い」の選択割合の合計

る割合は、中国・シンガポールでそれぞれ52.5%、51.0%、日本でも58.4%にとどまった(図表4)。実際、中国・シンガポールでは雇用も流動的であるように、できることなら1社に長く勤めたいと思っているものの、それが現在勤めている会社かという、話は別のようである。ただ、インドのみ74.4%と高い割合となった。その理由は一概には言えないが、

インドでは経済・雇用環境が他3カ国よりも未整備で不安定であることが影響している可能性があるだろう。

では、魅力的な就労環境に近づくにはどうすればよいのだろうか。特に本特集内でも多く論点として挙げられていたもののなかに評価の仕組み・運用と、組織づくりがある。以降は、回答者の就労意識のうち、評価のあり方と

組織と個人の関係に対する考え方について見てみることにする。

個人の實力を長期的に評価することを望む日本

1つ目の評価については、特に、個人の實力と年功序列、または短期成果と長期成果、どちらに基づいて評価すべきかという観点を取り上げ、日本と3カ国との比較を行った。

まず図表5は、昇格・昇給が「A：實力や成果」に依るべきか、「B：年齢や勤続年数」に依るべきかについての回答結果であるが、日本では「A：實力や成果」の方を6割弱が選択した。次に図表6は、報酬の見直しを「A：短

期的な成果」と「B：長期的な成果」の、どちらに基づいて行うのがよいかを確認した結果であるが、日本では「B：長期的な成果」を63.7%が選択する結果となった。これらの結果から、個々人の實力を長期的なスパンで評価し、報酬や昇格を決めていくことを望んでいることがうかがえる。

これらの特徴は、その時々々の職務によって評価が変動する職務型よりは、決して一朝一夕では高めていくことができない個々人の能力を、長期的な視点でじっくりと評価し昇格・昇給を決定していく、職能的な人事制度の思想にフィットしやすいとも考えら

れるのではないだろうか。

一方、他3カ国は少し異なる傾向を示している。まず中国は、「B：年齢や勤続年数」よりも「A：實力や成果」の方を、日本よりもさらに高い7割弱の回答者が選択した。しかし図表6の「A：短期的な成果」か「B：長期的な成果」かについては、半々であった。個々人の成果で評価されたいという實力主義の意識が強いようだが、必ずしも短期業績志向というわけではないようだ。

シンガポールは、図表5は日本と同程度の約6割が「A：實力や成果」を選んだ一方で、図表6は日本とは逆に「A：短期的な成果」を約6割が選択した。シンガポールでは、個々人が短期的な成果で評価と報酬を得ながら、キャリアを積み上げていきたいという意識が、日本よりも強いということの証左であろう。

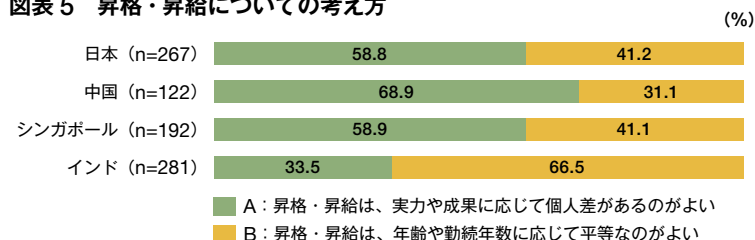
インドは、昇格・昇給は4カ国で唯一「B：年齢や勤続年数」を重視する割合の方が高い結果となった。インドは図表3に関する考察でも触れたとおり、雇用保証や労働者保護の必要性が特に強く求められていることが影響している可能性が考えられる。

家族的につながることを好む中国・シンガポール

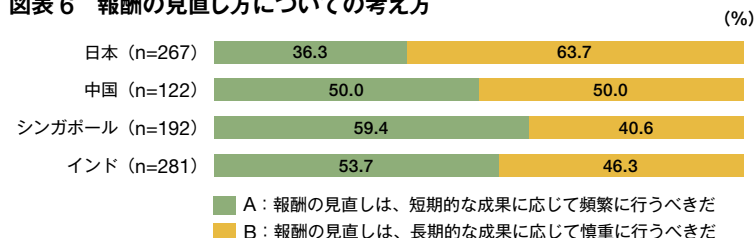
最後に、個人と企業との関係に対する意識には、どのような違いがあるのだろうか。

個人と企業組織との関係につ

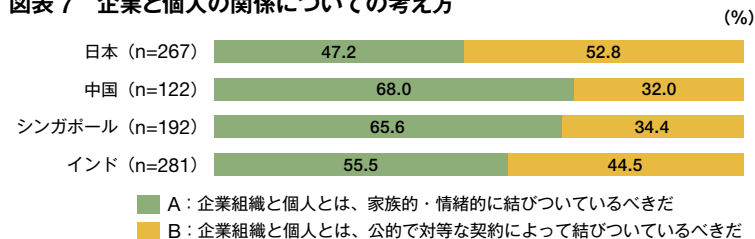
図表5 昇格・昇給についての考え方



図表6 報酬の見直し方についての考え方



図表7 企業と個人の関係についての考え方



いて、「A:家族的・情緒的」であるべきか、「B:公的で対等な契約によって結びついている」べきかという問いに対して、日本を除く3カ国では「A:家族的・情緒的」を選んだ割合の方が高く、中国とシンガポールでは特にその傾向が強かった(図表7、中国68.0%、シンガポール65.6%)。仕事の進め方という観点では、日本と比較して個々人の仕事の線引きが明確であるなど、しばしば個人主義的なイメージで語られることが多いが、企業組織との関係という点で言えば、決してそうとは言いきれないようだ。また、今回の特集でご紹介した企業事例のなかでも、中国、シンガポール拠点での組織活性化施策として、社内イベントの取り組み例が紹介されているが、今回の結果から言えば、中国、シンガポールでそういった取り組みを通じた情緒的なつながりの強化が歓迎されるのもうなずけるだろう。

一方、日本では「家族的・情緒的」の選択率は47.2%と5割を切る結果であった。日本では、「家族的・情緒的」であることがとりわけ強く望まれているわけではないようである。しかし、そのままの認識でいると、中国、シンガポールで働く人々の認識と食い違うことも起こり得るのではないだろうか。

おわりに

海外拠点強化において、優秀な人材のリテンションは最重要課題の1つであるが、調査を行った4カ国で働く人々は、決してジョブホッピング自体を望んでいるわけではなく、できれば長く働き続けたいと考えているようだ。そのため周知のとおり、魅力的な職場づくりや人事制度の整備が重要となる。

それらを行う上で、今回の調査からいくつか見逃せない観点が示唆された。例えば、必ずしも個々人が自分の短期成果ばかりに着目しているわけではなく、中国では半数の回答者が長期的に評価を積み上げていくことを重視していたことや、中国・シンガポール・インドともに組織と契約的な関係よりも、情緒的な関係を重視している割合が高いといった傾向などである。アジア圏は、そもそも集団を重んじる文化的価値観を有することは、多くの研究が明らかにしていることである。雇用が流動化していくなかで、個々人が働き先を変えてでもキャリアアップをしたいと思うことと、一方、現在所属している組織と情緒的に結束しながら働いたり、組織から長期的な視点で認められていきたいと思うことは別物であり、双方重視されるべきものではないだろうか。そう考えれば、単に個々

人のキャリアアップのための短期的な評価体系でリテンションをすることだけではなく、同時に長期的な視界で、組織のなかでの評価や信頼感が着実に積み上がっていることを明示したり、集団として団結し心理的なつながりをはっきりと感じられるような組織を作ること、重視すべき要素となるはずである。

ただし、就労観は経済システムやその発展度合い、雇用情勢などに影響を受け得るものであるため、今後も定期的に情報をアップデートしながら、各地で働く人々が何を望んでいるのかを、先入観にとらわれることなく注目し続けていくことが求められるだろう。

今回触れた就労意識は、人材マネジメント施策を検討していく上で必要な情報のうちのごく一部であるものの、これらの情報が、海外拠点機能強化のための検討の一助となれば幸いである。

※本稿で取り上げた調査内容の詳細につきましては、2012年11月に『RMS Research アジア4カ国の上司像と働き方に関する調査2012』として発行しています。ご興味のある方は、message@recruit-ms.co.jpまでご連絡ください。