

# 調査概要

## ■ 調査目的

- ▶ アジア4カ国の一般社員の持つ、上司のマネジメントの特徴に対する認知を国別に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

## ■ 調査内容

- ▶ 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度・信頼度
- ▶ キャリアに対する意識
  - 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
  - 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

## ■ 調査対象

- ▶ 中国、インド、シンガポール、日本の4カ国
- ▶ 従業員1,000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）

## ■ 調査方法

- ▶ インターネット調査

## ■ 調査期間

- ▶ 2012年3月～4月

## ■ 有効回答数

- ▶ 1,200名（各国300名ずつ）

## ■ 備考

- ▶ 調査対象については、以下のような調整を行った
  - 現在の上司の部下となって半年未満の回答者を除いた
  - 勤務先企業の業種は各国それぞれメーカーと非メーカーが1:1となるように割り付けた
  - 年収については、各国の平均年収などを元に各国ごとに以下のスクリーニング基準を設定した
    - 中国：50,000元以上
    - インド：200,000Rs以上
    - シンガポール：20,000SGD以上
    - 日本：4,000,000円以上
  - 中国とインドについては勤務地域でスクリーニングを行った
    - 中国：上海地区
    - インド：マハーラーシュトラ地区（ムンバイ市を含む）
  - シンガポールのみ勤務先の従業員500名以上、勤務年数2年以上をスクリーニング基準とした

## ■ 回答者の内訳

### 【性別】

	中国		インド		シンガポール		日本	
男性	122	40.7%	281	93.7%	192	64.0%	267	89.0%
女性	178	59.3%	19	6.3%	107	35.7%	33	11.0%
該当しない	0	0.0%	0	0.0%	1	0.3%	0	0.0%
計	300	100.0%	300	100.0%	300	100.0%	300	100.0%

### 【年齢】

	中国		インド		シンガポール		日本	
20歳未満	0	0.0%	0	0.0%	2	0.7%	0	0.0%
20歳～29歳	61	20.3%	24	8.0%	85	28.3%	13	4.3%
30歳～39歳	144	48.0%	140	46.7%	150	50.0%	123	41.0%
40歳～49歳	94	31.3%	136	45.3%	62	20.7%	164	54.7%
50歳～	1	0.3%	0	0.0%	1	0.3%	0	0.0%
計	300	100.0%	300	100.0%	300	100.0%	300	100.0%
平均年齢	34.8歳		37.2歳		33.5歳		39.9歳	

### 【役職】

	中国		インド		シンガポール		日本	
一般社員	196	65.3%	190	63.3%	223	74.3%	152	50.7%
係長クラス	104	34.7%	110	36.7%	77	25.7%	148	49.3%
それ以上	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	300	100.0%	300	100.0%	300	100.0%	300	100.0%

### 【職種】

	中国		インド		シンガポール		日本	
営業・販売・サービス	25	8.3%	11	3.7%	22	7.3%	87	29.0%
マーケティング・営業企画	10	3.3%	44	14.7%	58	19.3%	9	3.0%
経営企画・事業企画・事業開発	13	4.3%	46	15.3%	36	12.0%	12	4.0%
総務・法務・広報	3	1.0%	20	6.7%	19	6.3%	8	2.7%
人事・労務	36	12.0%	12	4.0%	12	4.0%	6	2.0%
財務・経理	40	13.3%	20	6.7%	25	8.3%	7	2.3%
購買・物流	55	18.3%	48	16.0%	15	5.0%	11	3.7%
製造・生産管理	62	20.7%	82	27.3%	32	10.7%	18	6.0%
研究開発・技術・設計	51	17.0%	7	2.3%	34	11.3%	102	34.0%
システム企画・管理	5	1.7%	5	1.7%	20	6.7%	25	8.3%
その他	0	0.0%	5	1.7%	27	9.0%	15	5.0%
計	300	100.0%	300	100.0%	300	100.0%	300	100.0%

 調査概要

【業種】

	中国		インド		シンガポール		日本	
建設・設備	36	12.0%	29	9.7%	17	5.7%	1	0.3%
機械・電機機器	29	9.7%	51	17.0%	12	4.0%	5	1.7%
食品	13	4.3%	32	10.7%	7	2.3%	60	20.0%
医薬品	18	6.0%	6	2.0%	13	4.3%	3	1.0%
その他製造	54	18.0%	32	10.7%	95	31.7%	81	27.0%
運輸・倉庫・物流	9	3.0%	71	23.7%	12	4.0%	21	7.0%
商社	11	3.7%	27	9.0%	3	1.0%	26	8.7%
百貨店・スーパー・コンビニエンスストア	8	2.7%	2	0.7%	4	1.3%	3	1.0%
その他小売	10	3.3%	0	0.0%	3	1.0%	46	15.3%
金融・保険	27	9.0%	19	6.3%	22	7.3%	12	4.0%
不動産	5	1.7%	2	0.7%	8	2.7%	8	2.7%
通信	12	4.0%	8	2.7%	11	3.7%	16	5.3%
情報処理・ソフトウェア	59	19.7%	11	3.7%	22	7.3%	7	2.3%
その他サービス	7	2.3%	4	1.3%	39	13.0%	5	1.7%
その他	2	0.7%	6	2.0%	32	10.7%	6	2.0%
計	300	100.0%	300	100.0%	300	100.0%	300	100.0%

【企業の従業員規模】

	中国		インド		シンガポール		日本	
500名未満	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
500名以上1,000名未満	0	0.0%	0	0.0%	81	27.0%	0	0.0%
1,000名以上3,000名未満	110	36.7%	72	24.0%	140	46.7%	129	43.0%
3,000名以上5,000名未満	47	15.7%	64	21.3%	28	9.3%	64	21.3%
5,000名以上10,000名未満	52	17.3%	51	17.0%	34	11.3%	5	1.7%
10,000名以上	91	30.3%	113	37.7%	17	5.7%	102	34.0%
計	300	100.0%	300	100.0%	300	100.0%	300	100.0%



## 要旨

### I部 上司像に関する調査(部下からみた上司の特徴)

#### 第1章 理想の上司像

P13~

##### 【管理職にとって大切なこと】

##### ■ 「判断力が優れていること」は4カ国共通の要素

- ▶ 中国は「優れたバランス感覚があること」の選択率が1位、「判断力が優れていること」が2位
- ▶ インドは「年功を積んでいること」「判断力が優れていること」が僅差の1位と2位
- ▶ シンガポールは「判断力が優れていること」「常に前向きな態度であること」が僅差の1位と2位
- ▶ 日本は「判断力が優れていること」が2位以下を大きく引き離して1位

##### 【理想の上司像】

##### ■ 中国は「思慮深い」「部下のやる気を引き出す」

- ▶ 「魅力的なビジョンを語り、部下のモチベーションを高める」上司を理想と回答したのは82.7%
- ▶ 評価対象について、中国と日本で違いが見られた。  
中国は「個人目標の達成のみを評価する」を55.0%が選択し、  
日本では「周囲への支援の有無も評価する」を70.0%が選択

##### ■ インドは「計画通りに仕事を進める」「部下のやる気を引き出す」

- ▶ 「着実な成果が期待できるような、リスクの低い目標を立てる」上司を理想と回答したのは81.4%
- ▶ 評価対象について、インドと日本で違いが見られた。  
インドでは「個人目標の達成のみを評価する」を67.0%が選択し、  
日本では「周囲への支援の有無も評価する」を70.0%が選択

##### ■ シンガポールは「思慮深い」「部下の納得性を大事にする」

- ▶ 「部下と話し合いながら、職場の目標を設定する」上司を理想と回答したのは80.0%
- ▶ 計画立案と遂行のスタイルについて、シンガポールと日本で違いが見られた。  
シンガポールでは「詳細な計画を立て、その通りに仕事を進める」を70.3%が選択し、  
日本では「おおまかな計画を立て、状況に応じて柔軟に仕事を進める」を56.7%が選択

#### 第2章 現在の上司像

P27~

##### ■ 中国は「魅力的なビジョンで部下を動機付ける」

- ▶ 現在の上司について「魅力的なビジョンを語り、部下のモチベーションを高める」と回答したのは75.4%
- ▶ 部下に対する上司の確認ポイントについて中国と日本で違いが見られた。  
中国では「部下のモチベーション」と65.7%が回答し、日本では「部下の仕事の進捗」と53.3%が回答

##### ■ インドは「着実に成果が見込める目標を立てる」

- ▶ 現在の上司について「着実な成果が期待できるような、リスクの低い目標を立てる」と回答したのは81.3%
- ▶ 部下同士の関係性についてインドと日本で違いが見られた。インドでは「部下同士が競争しあうような職場風土を作る」と70.0%が回答し、日本では「部下同士が協力しあうような職場風土を作る」と54.3%が回答

##### ■ シンガポールは「仕事の成果を重視」

- ▶ 現在の上司について「職場の人間関係よりも、仕事の完遂にこだわる」と回答したのは63.0%

#### 第3章 理想と現状の差

P37~

##### ■ 中国、シンガポール、日本は「部下と話し合う」ことを望むも、現状の評価は低い

- ▶ 中国は「部下の納得性を重視して、部下と相談しながら業務の調整を行う」上司を理想としながらも(84.0%が選択)、  
現状の上司に対する回答は63.9%にとどまる(-20.1ポイント)
- ▶ シンガポールは「部下と話し合いながら、職場の目標を設定する」上司を理想としながらも(80.0%が選択)、  
現状の上司に対する回答は52.9%にとどまる(-27.1ポイント)
- ▶ 日本でも「部下と話し合いながら、職場の目標を設定する」上司を理想としながらも(79.0%が選択)、  
現状の上司に対する回答は54.0%にとどまる(-25.0ポイント)



要旨

## Ⅱ部 | 働き方に関する調査 (就労観や仕事・職場の状況など)

### 第4章 満足・信頼との関係

P51~

#### 【上司・同僚・職場に対する満足・信頼】

##### ■ 上司に対する満足・信頼、同僚に対する信頼は、中国が1位

- ▶ 中国の上司満足に対する肯定的回答は89.3%
- ▶ 上司信頼に対する肯定的回答は93.4%
- ▶ 同僚信頼に対する肯定的回答は94.6%

##### ■ 職場に対する満足、仕事に対する満足は、インドが1位

- ▶ インドの職場満足に対する肯定的回答は90.9%
- ▶ 仕事満足に対する肯定的回答は94.3%

#### 【満足・信頼される上司像】

##### ■ 中国は「部下の意見、主体性を尊重する上司」

- ▶ 「部下と話し合いながら、職場の目標を設定する」上司は、「上位方針に基づき、独断で職場の目標を設定する」上司より、満足・信頼されている

##### ■ インドは「過去の成功や失敗に学ぶ上司」

- ▶ 「過去の成功や失敗からの学びを大切にし、一つ一つのチャレンジの質を高める」上司は、「過去の成功や失敗にとらわれることなく、どんどん新しいことにチャレンジする」上司より、満足・信頼されている

##### ■ シンガポールは「部下の納得性に配慮する上司」

- ▶ 「部下の納得性を重視して、部下と相談しながら業務の調整を行う」上司は、「仕事のスピードを重視して、独断で業務の調整を行う」上司より、満足・信頼されている

##### ■ 日本は「部下を総合的に評価する上司」

- ▶ 「部下を人間性も含めて評価する」上司は、「部下を仕事の成果のみで評価する」上司より、満足・信頼されている

### 第1章 キャリア

P67~

#### ■ 働く目的は、中国が「才能発揮」、シンガポールと日本は「収入を得ること」

- ▶ 中国は「自分の才能や能力を発揮するため」を選択した割合が64.7%と最も高い
- ▶ インドは「お金を得るため」を選択した割合が48.7%で最も高く、次に「社会の一員として務めを果たすため」が46.3%
- ▶ シンガポールは「お金を得るため」を選択した割合が83.3%、日本は69.7%

#### ■ 働く上で重視することは、インドが「高い地位に就くこと」、中国、シンガポールは「専門知識・技能を磨くこと」

- ▶ 中国は「専門知識・技能を磨いていくこと」を選択した割合が85.0%、シンガポールは59.3%
- ▶ シンガポールは「仕事とプライベートのバランスが保たれていること」も高く、59.4%
- ▶ インドは「会社の中で高い地位に昇りつめること」を選択した割合が72.7%と最も高い
- ▶ 日本は「多くの報酬を得て、経済的に豊かな生活を実現すること」を選択した割合が48.7%と最も高い

#### ■ 雇用慣習で重視することは、インドが「雇用保証」

- ▶ インドは「会社は、個人が希望する限り定年まで雇用を保証するべきだ」が84.9%、「今の会社で定年まで勤めたい」が72.1%

### 第2章 仕事・職場と行動

P79~

#### ■ 仕事と職場の特徴は、中国が「トップダウンによる意思決定」、インドは「単一業務を独立して推進」

- ▶ 中国は「意思決定は、経営層で行われ、各組織に伝達される」が60.0%
- ▶ インドは「担当する業務は単一である」が79.0%、「一人で独立して仕事を進めることが多い」が74.3%

#### ■ 職場における行動特徴について、インドでは「反対意見があっても気にせず主張する」

- ▶ インドは「反対意見があっても気にせず主張する」が62.3%、日本は15.3%