



アジアの
「働く」を
解析する



Part3

転職が得になる国、 ならない国 34

3-1. 転職の実態

「ころころ転職」の本質は3年未満離職率の高さにあり 35

COLUMN アジア副業実情

—どのくらいの割合が従事し、いくら稼いでいるのか 37

3-2. 退職理由と転職手段

「賃金への不満」が圧倒的で、プル型転職が多い 38

3-3. 転職の影響

「日本の常識」は「アジアの非常識」か 40

より詳しく知りたい人のためのデータ集 III 44

Part4

世界を股にかける 「人と企業」の条件 46

4-1. グローバル勤務志向

日本人はみんな「内向き」なのか 47

COLUMN 英語レベルと年収の関係 49

4-2. 外資系企業への勤務志向

アメリカ企業が圧倒的人気、日本企業も善戦 50

4-3. 日本企業のイメージ

教育は熱心だが、キャリアパスが不透明 52

より詳しく知りたい人のためのデータ集 IV 54

むすびに代えて

脱日入亜のマネジメントは可能なのか 56

目次

はじめに

実感知から実態知へ 4

8カ国のプロフィール 6

Part1

アジアの「働く」を理解する基本情報 8

1-1. ベーシックデータ

“アジア型”雇用社会の現実 9

1-2. 仕事で重視すること

給料か、キャリアか、それとも人間関係か 12

1-3. 働くうえでの価値観

日本とインドが両極を構成 14

1-4. 昇進および所得の男女比較

男女平等はインドとベトナム、さて日本は..... 16

COLUMN 非雇用者はどう働いているのか 18

より詳しく知りたい人のためのデータ集 I 19

Part2

「学ぶ」と「働く」はどう接続しているか 21

2-1. 進路の決定時期

早くに決めるベトナム、卒業後のインド、マレーシア 22

COLUMN 進学率が規定する「大学の3段階」 25

2-2. 入職手段

民間顔負けの斡旋を行うインドの大学 26

2-3. 進路決定への影響要因

親が口出すのがスタンダード。例外は日本 28

2-4. 強み・評価ポイント

3パターンに分かれる、本人の強みと企業の着目点 30

より詳しく知りたい人のためのデータ集 II 32

はじめに

実感知から実態値へ

リクルートワークス研究所 研究員 萩原牧子

ア ジアの時代」といわれて久しい。その嚆矢となった時期はアジア NIEs（韓国、台湾、香港、シンガポール）の存在が喧伝された1980年代だ。

1990年代には中国が目覚ましい成長を遂げ、21世紀に入ると、その中国とともに、BRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国）という言葉で括られたインドの勃興に注目が集まる一方、経済危機を乗り越えて躍進する韓国の存在が輝きを増した。

そして今。TPP問題もからんで、新たな注目を集めているのが、堅調な経済成長が続く東南アジア諸国である。度重なる反日運動が起こり、進出先を中国に偏重してきたリスクも露呈するなか、豊富な労働力と分厚い中間層という魅力も兼ね備えたこの地域の国々に、ますます熱い視線が注がれている。

しかし、うまくいかない。現地の人材活用の話である。現地のビジネスを推進

していくには、現地をよく知る、地元の人材が貴重な経営資源となるはずだ。しかし、未だに多くの企業では経営陣を日本人が占め、現地の社員を責任ある立場に就かせることができていない。日本側の権限移譲が不十分だとよくいわれるが、実は、任せられるような人材を採用できていないという実情もある。「彼らはすぐに辞めてしまう」「管理職層が採用できない」など、日本企業の抱える悩みは共通している。では、どうすれば現地の優秀な人材を採用し、その定着率を高めることができるのだろうか。そもそも、彼らは、どのように就職し、どれくらい転職して、現在に至っているのか。こうした実態を人事施策に生かしたくても、これまでは、比較可能なデータが驚くほどなく、各国での実感知に頼らざるを得なかった。

そこで、現地での人材活用に欠かせない基本情報を収集すべく、多国間で調査を実施することにした。調査名は、グロ

ーバル・キャリア・サーベイである。対象としたのは、タイ、マレーシア、インドネシア、ベトナムの東南アジアの中核4カ国のほかに、中国、韓国、インド、そして日本を加えた合計8カ国で、調査の特徴は次の3点である。

1 働くことに関する基本的な情報を把握する

今どのように働いているのか、仕事で重視していることは何か、入職時期や手続、これまでの転職経験など、働くことに関する各国の基本的な情報を把握することを目的とする。

2 分析対象を20代、30代の都市部の大卒雇用者に限定する

たとえその国に統計値が存在していても、国の内情が多様性に富む場合は、その平均値が意味をなさないことがある。つまり、誰のことを語っているのか、焦

点を絞ることが重要となる。今回は、日本企業が管理職候補として採用しよう、大卒の20代、30代で、都市部で働いている人に調査を行った。さらに、この報告書では、分析対象を雇用されている者に限定している。もちろん、大卒者についても、各国の進学率の違いによって、その国における大卒者の価値はまったく異なることに留意していただきたい。

3 多国間比較で特徴を見る

こうした雇用データに関しては、これまで多国間で比較できるものがなく「日本と比べてどうか」という観点のみで比較するケースが多かったのではないだろうか。今回は違う。多国間比較により、特徴的な国はどこか、似ている国はどこかを、実態値をもとに相対的に探ることが出来る。2国間比較では日本と比べて対照的だと思えた国も、アジアのなかで見ると意外と日本に近い存在だった

調査概要

	中国	韓国	インド	タイ	マレーシア	インドネシア	ベトナム	アメリカ	日本
エリア	上海	ソウル	デリー+ムンバイ ※デリー優先	バンコク圏	クアラルンプール圏	ジャカルタ圏	ハノイ+ホーチミン	ニューヨーク+カリフォルニア州	東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県
調査言語	中国語(簡体字)	韓国語	英語	タイ語	マレーシア語+英語	インドネシア語+英語	ベトナム語	英語	日本語
対象年齢	男女20～39歳								男女18～59歳
その他条件	大卒以上(短大卒は含まない)かつ働いている人								雇用者と業務委託
割付	性×年齢(10歳刻み)で150サンプルずつ、計600								性×年齢(5歳刻み)×就業形態×エリアで母集団に合わせた割付
調査方法	インターネットモニター調査								
調査期間	2012年9月14～21日							同12月3～11日	同9月19～27日

※日本では、隔年で実施しているワーキングパーソン調査(2012)に比較用の設問を追加した形で調査を実施したため、調査対象者の条件や割付方法がほかと異なる
 ※本報告書の分析対象は大卒以上の男女20～39歳で雇用者に限定し、日本は条件に合う600サンプルを抜き出している

分析対象者のプロフィール(※数字は%)

	結婚している	子供がいる	親と同居している	一人暮らしである
中国	60.6	38.6	34.6	12.7
男性	60.7	39.3	28.7	16.2
女性	60.5	38.0	39.9	9.6
韓国	29.9	15.8	48.8	20.8
男性	30.6	18.3	46.8	21.6
女性	29.2	13.4	50.7	20.1
インド	53.4	38.9	51.1	10.1
男性	49.4	33.2	56.4	12.0
女性	57.4	44.6	45.9	8.3
タイ	23.8	13.0	42.5	26.5
男性	26.3	11.7	42.9	25.1
女性	21.3	14.2	42.1	28.0
マレーシア	44.2	31.0	42.5	26.5
男性	45.7	11.7	42.9	25.1
女性	42.5	14.2	42.1	28.0
インドネシア	51.3	34.6	33.2	32.2
男性	58.7	44.0	29.4	33.3
女性	43.3	24.5	37.3	30.9
ベトナム	45.0	33.5	35.5	26.0
男性	42.9	31.6	35.0	28.2
女性	47.0	35.3	36.0	24.0
アメリカ	42.3	28.0	15.3	28.4
男性	46.3	30.0	13.3	29.2
女性	38.7	26.2	17.2	27.7
日本	37.8	21.5	26.0	24.8
男性	37.7	24.0	26.3	37.7
女性	38.0	19.0	25.7	32.0

左の表に従い、各国の大卒20代、30代の雇用者のプロフィールを紹介しておく。既婚率は中国で6割強と最も高く、インド(53.4%)、インドネシア(51.3%)、ベトナム(45.0%)、マレーシア(44.2%)と続く。晩婚化が問題視される日本(37.8%)だが、韓国(29.9%)やタイ(23.8%)に比べると、既婚率は高い。次に、子供がいる割合は、既婚率の1位、2位が逆転して、インド(38.9%)が最も高く、中国(38.6%)、インドネシア(34.6%)、ベトナム(33.5%)、マレーシア(31.0%)と続く。

男女差を見ると、既婚率についてはほとんど差がないのが、中国、韓国、マレーシア、日本であり、そのうち、子供のいる割合では男性のほうが高くなるのが、中国、韓国、日本である。既婚率、子供の割合ともに、女性のほうが高いのが、インドとベトナムで、既婚率で男性のほうが高いのが、タイ、インドネシア、アメリカである。

親との同居率を見ると、インド(51.1%)が最も高く、韓国(48.8%)、タイ、マレーシア(42.5%)と続く。結婚している割合、子供がいる割合がともに高い国は、親との同居率が高い傾向が見られる。

と気づかされることもあるだろう。逆に、他国と比べると、われわれ日本が特異だったと気づかされることもあるかもしれない。なお、世界のなかでの位置づけを示すために、アジア間の比較に加え、アメリカでも同様の調査を実施し、参照データとして掲載した。

この報告書が、雇用のグローバル化を進めるうえで、日本の企業の人材の手引きとなれば、こんなに嬉しいことはない。では早速、彼らを、そして、私たちを見に行くことにしよう。

8カ国のプロフィール

大韓民国

- ①10万214平方キロ
- ②4898万9000人(2011年7月)
- ③ソウル
- ④仏教22.8%、プロテスタント18.3%、カトリック10.9%、無宗教46.9%(2005年)
- ⑤共和制。大統領が最高権力者
- ⑥3.6%(2011年)
- ⑦2万2424ドル(2011年)
- ⑧3.4%(2011年)
- ⑨103%(複数の学校に通う学生がカウントされている、2010年)

日本

- ①37万7954.84平方キロ
- ②1億2805万7352人(2010年)
- ③東京
- ④神道、仏教、キリスト教など
- ⑤議会制民主主義。首相が実質的権力者
- ⑥-0.8%(2011年)
- ⑦4万5870ドル(2011年)
- ⑧4.6%(2011年)
- ⑨60%(2010年)

ベトナム 社会主義共和国

- ①33万1212平方キロ
- ②8879万2000人(2011年)
- ③ハノイ
- ④仏教、南部にカオダイ教、ホアハオ教。カトリックは人口の約7%
- ⑤社会主義共和制。共産党一党支配
- ⑥5.9%(2011年)
- ⑦1374ドル(2011年)
- ⑧5.9%(2011年)
- ⑨22%(2010年)

マレーシア

- ①32万9847平方キロ
- ②2885万9000人(2011年)
- ③クアラルンプール
- ④国教はイスラム教。マレー系はイスラム教、中国系は仏教、インド系はヒンズー教
- ⑤立憲君主制。議院内閣制
- ⑥5.1%(2011年)
- ⑦1万85ドル(2011年)
- ⑧3.1%(2011年)
- ⑨40%(2009年)

- ①面積
- ②人口
- ③首都
- ④宗教
- ⑤政治体制
- ⑥GDP成長率(実質)
- ⑦1人当たりGDP(名目)
- ⑧失業率
- ⑨高等教育機関進学率

出典:『世界年鑑2012』共同通信社
JETROホームページ:<http://www.jetro.go.jp/world/search/compare/>
UNESCOホームページ:
http://stats.uis.unesco.org/unesco/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=3345&IF_Language=eng
『人間開発報告書2011』国連開発計画
http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2011_JP_Summary.pdf

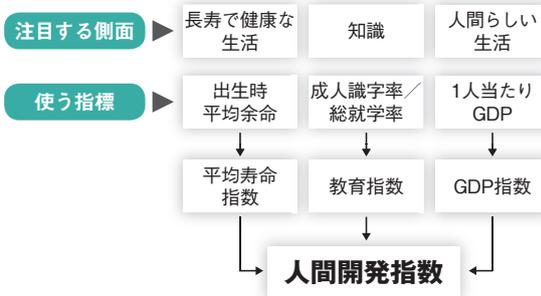
順位	国名	HDI 値
1	ノルウェー	0.943
2	オーストリア	0.929
3	オランダ	0.910
4	アメリカ	0.910
5	ニュージーランド	0.908
6	カナダ	0.908
7	アイルランド	0.908
8	リヒテンシュタイン	0.905
9	ドイツ	0.905
10	スウェーデン	0.904
11	スイス	0.903
12	日本	0.901
13	香港	0.898
14	アイスランド	0.898
15	韓国	0.897
16	デンマーク	0.895
17	イスラエル	0.888
57	メキシコ	0.770
58	パナマ	0.768
59	セルビア	0.766
60	アンティグア・バーブーダ	0.764
61	マレーシア	0.761
62	トリニダード・トバゴ	0.760
63	クウェート	0.760
64	リビア	0.760
98	ドミニカ共和国	0.689
99	サモア	0.688
100	フィジー	0.688
101	中国	0.687
102	トルクメニスタン	0.686
103	タイ	0.682
104	スリナム	0.680
105	エルサルバドル	0.674
121	ホンジュラス	0.625
122	キリバス	0.624
123	南アフリカ	0.619
124	インドネシア	0.617
125	バヌアツ	0.617
126	キルギス	0.615
127	タジキスタン	0.607
128	ベトナム	0.593
129	ニカラグア	0.589
130	モロッコ	0.582
131	グアテマラ	0.574
132	イラク	0.573
133	カーボヴェルデ	0.568
134	インド	0.547
135	ガーナ	0.541
136	赤道ギニア	0.537
137	コンゴ民主共和国	0.533

人間開発指数(HDI)の順位(2011年)

人間開発指数(HDI: Human Development Index)について

各国の人間が持つ選択肢の豊かさを示す経済社会指標で、国連開発計画 (UNDP) が毎年測定し、発表している。長く健康な生活を表す「平均寿命」、知識獲得機会の多さを表す「成人識字率と総就学率」、人間らしい生活水準の基準となる「1人当たりGDPの数値」を総合して算出される。最高は1で最低は0となる。1に近いほど、人間の開発が進んでいることになる。ここに掲載されているのは2011年の数値で、全187カ国。

人間開発指数(HDI)の算出法



中華人民共和国

- ①960万平方キロ
- ②13億4735万人(2011年)
- ③北京
- ④憲法で信教の自由を保障しているが実質的には規制
- ⑤共産党一党支配の社会主義国家
- ⑥9.3%(2011年)
- ⑦5417ドル(2011年)
- ⑧4.1%(2011年)
- ⑨26%(2010年)

インド

- ①328万7263平方キロ
- ②12億4149万人(2011年)
- ③ニューデリー
- ④ヒンズー教80.5%、イスラム教13.4%、キリスト教2.3%、シーク教1.9%、仏教0.8%、ジャイナ教0.4%など(2001年)
- ⑤連邦共和制。首相が実質的な権力者
- ⑥6.5%(2011年)
- ⑦1514ドル(2011年)
- ⑧9.4%(2011年)
- ⑨18%(2010年)

インドネシア共和国

- ①190万4569平方キロ
- ②2億4232万6000人(2011年)
- ③ジャカルタ
- ④イスラム教88%、プロテスタント6%、カトリック3%、ヒンズー教2%、仏教0.8%
- ⑤共和制。大統領が最高権力者
- ⑥6.5%(2011年)
- ⑦3512ドル(2011年)
- ⑧6.6%(2011年)
- ⑨23%(2010年)

タイ王国

- ①51万3115平方キロ
- ②6951万9000人(2011年)
- ③バンコク
- ④94%が仏教。イスラム教5%
- ⑤立憲君主制。議院内閣制
- ⑥0.1%(2011年)
- ⑦5395ドル(2011年)
- ⑧0.68%(2011年)
- ⑨46%(2010年)

仕事をするうえで、
あなたが特に大切だと
思うものは何ですか。

with regards

What do you think is the most important thing when working?

Apa yang anda fikir adalah yang paling penting dalam mempunyai kaitan dengan pekerjaan?

Apakah yang menurut Anda paling penting dalam bekerja?

คุณคิดว่าอะไรคือสิ่งสำคัญในการทำงาน?

您认为在工作时什么是非常重要的?

직장에서 가장 중요한 것은 무엇입니까?

Bạn nghĩ điều gì là quan trọng nhất trong công việc?

Part1

アジアの「働く」を理解する基本情報

ここでは、後に続く分析の基本となるデータを掲載している。仕事を始めた年齢、勤務時間、雇用形態、仕事上で重視していること、望ましいワークスタイル、昇進・昇給の男女差……アジアといっても決して一枚岩ではないことに驚かされるだろう。

1-1. ベーシックデータ

“アジア型”雇用社会の現実……………9

1-2. 仕事で重視すること

給料か、キャリアか、それとも人間関係か……………12

1-3. 働くうえでの価値観

日本とインドが両極を構成……………14

1-4. 昇進および所得の男女比較

男女平等はインドとベトナム、さて日本は……………16

COLUMN

非雇用者はどう働いているのか……………18

より詳しく知りたい人のためのデータ集 I……………19

アジア型雇用社会の現実

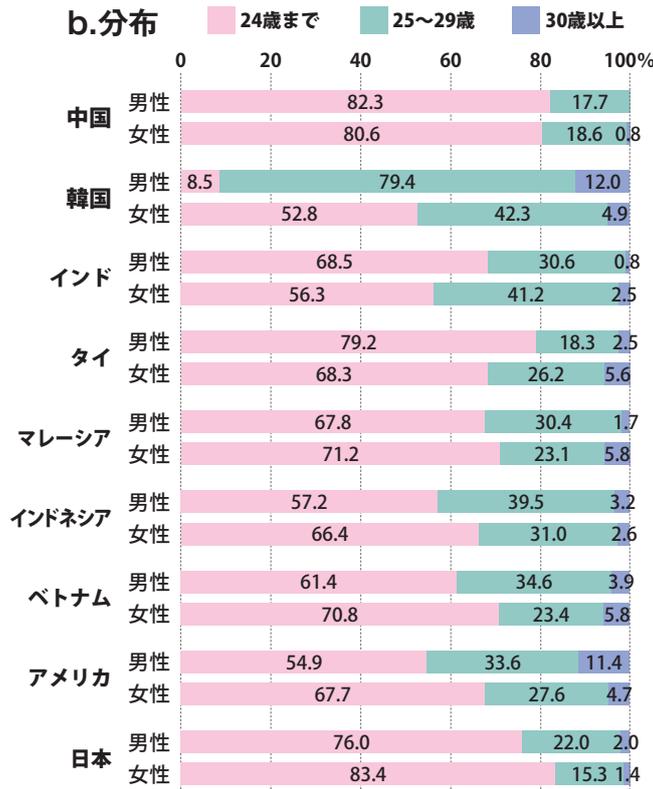
1-1-1

入社年齢(現在30代)

a.平均

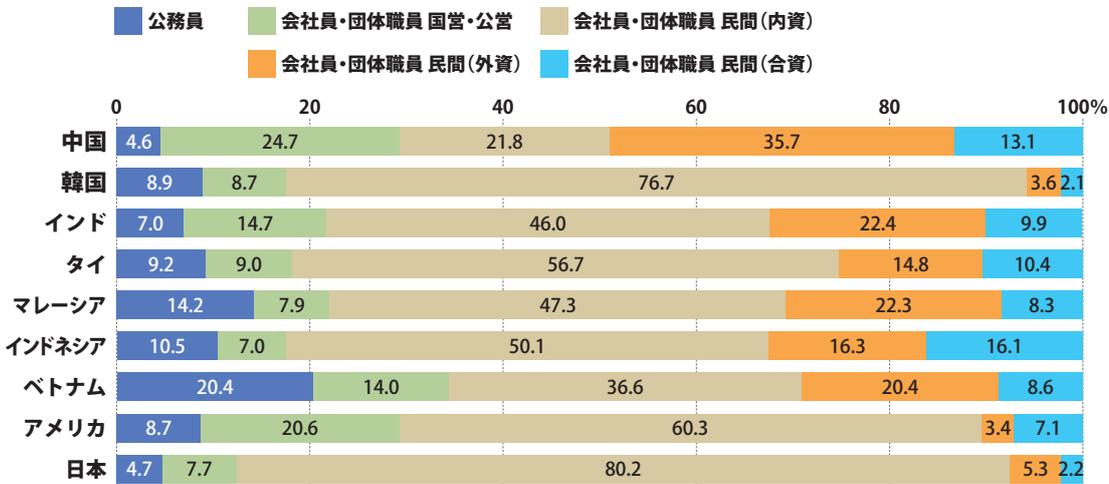
	(歳)		
	男女	男性	女性
中国	23.3	23.3	23.2
韓国	26.1	27.3	24.9
インド	23.7	23.7	23.7
タイ	23.5	23.3	23.6
マレーシア	24.0	23.9	24.0
インドネシア	24.2	24.3	24.0
ベトナム	24.2	24.4	24.1
アメリカ	24.1	24.6	23.6
日本	23.5	23.7	23.3

b.分布



1-1-2

勤務形態と勤務先の種類



内資系企業勤務者ばかりなのは、韓国、日本だけ

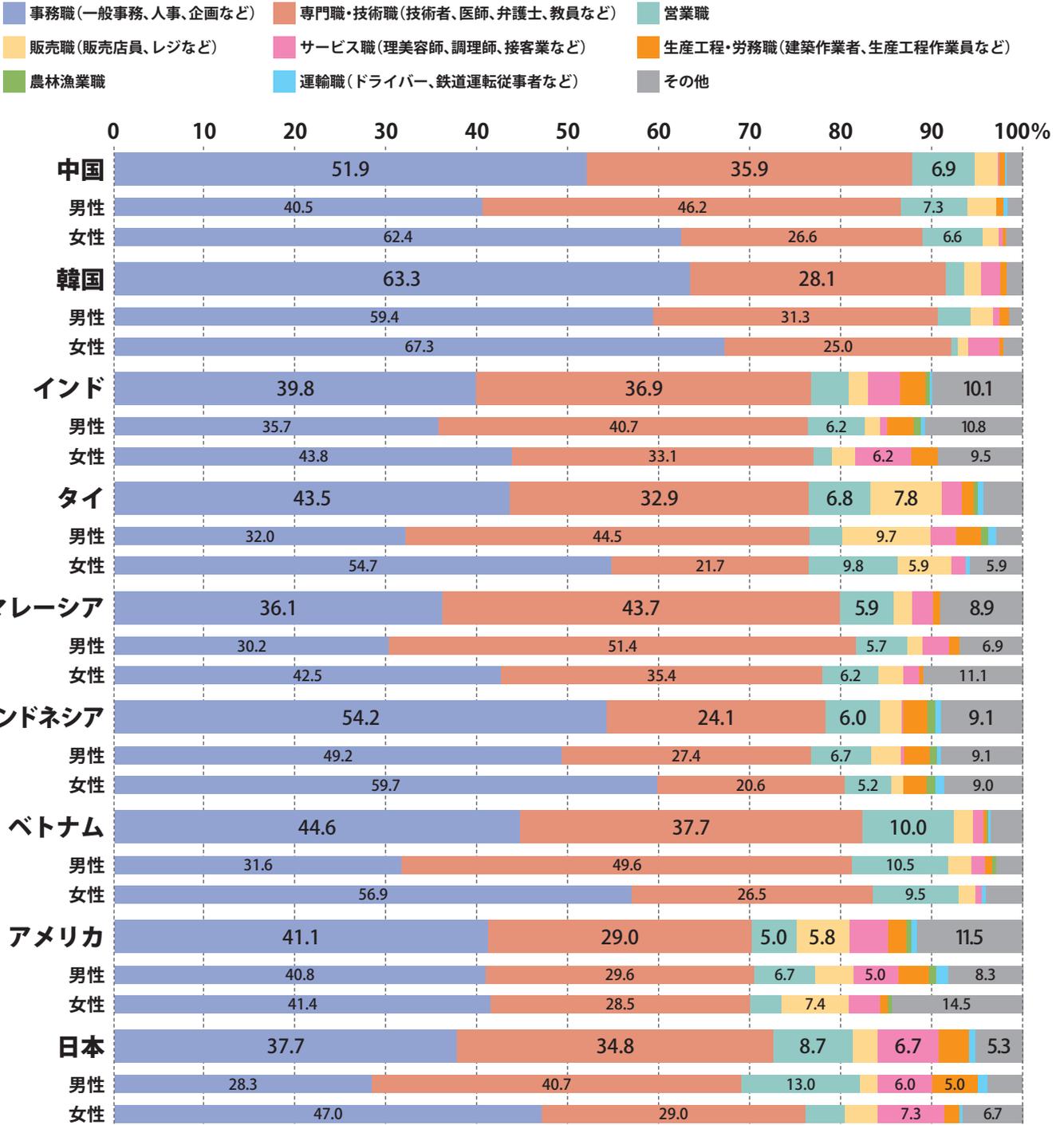
まず、大学を卒業した後、最初の勤務先に入った年齢を比較してみよう。国によっては大学卒業後の20代ですぐに就職しない人も多い。この調査は20代、30代、それぞれ同数の「働いている人」だけを対象にしているため、単純に入社年齢を計算すると、「まだ働いていない」人の存在を無視してしまうため、国の実態より値がずれてしまう可能性が高い。そこで、ほとんどの人が働いている30代のデータに限定して集計することにした。

図表1-1-1の男女平均を見ると、韓国が26・1歳と突出して高く、その他の国はいずれも23〜24歳台である。男女別に見ても、韓国が最高であることに変わりはないが、男性27・3歳、女性24・9歳と、男性のほうが高い。

もっと詳しく調べると、韓国男性の8割弱が20代後半に入職し、30代以降に入職する人も12・0%いた。入職年齢がなぜこれほど高いかというと、男性には徴兵制があり在学中に休学して兵役に就く場合が多いこと、男女ともに、厳しい就職競争を有利にするために、留学したり、一時、語学専門学校に通うために大学を休学するケースもあること、卒業後も望ましい就職先が見つかるまで就職浪人を続ける場合が少なくないことが理由としてあげられる。

次に勤務形態と勤務先を見てみよう(図表1-1-2)。公務員の割合に注目

1-1-3 現在の職種

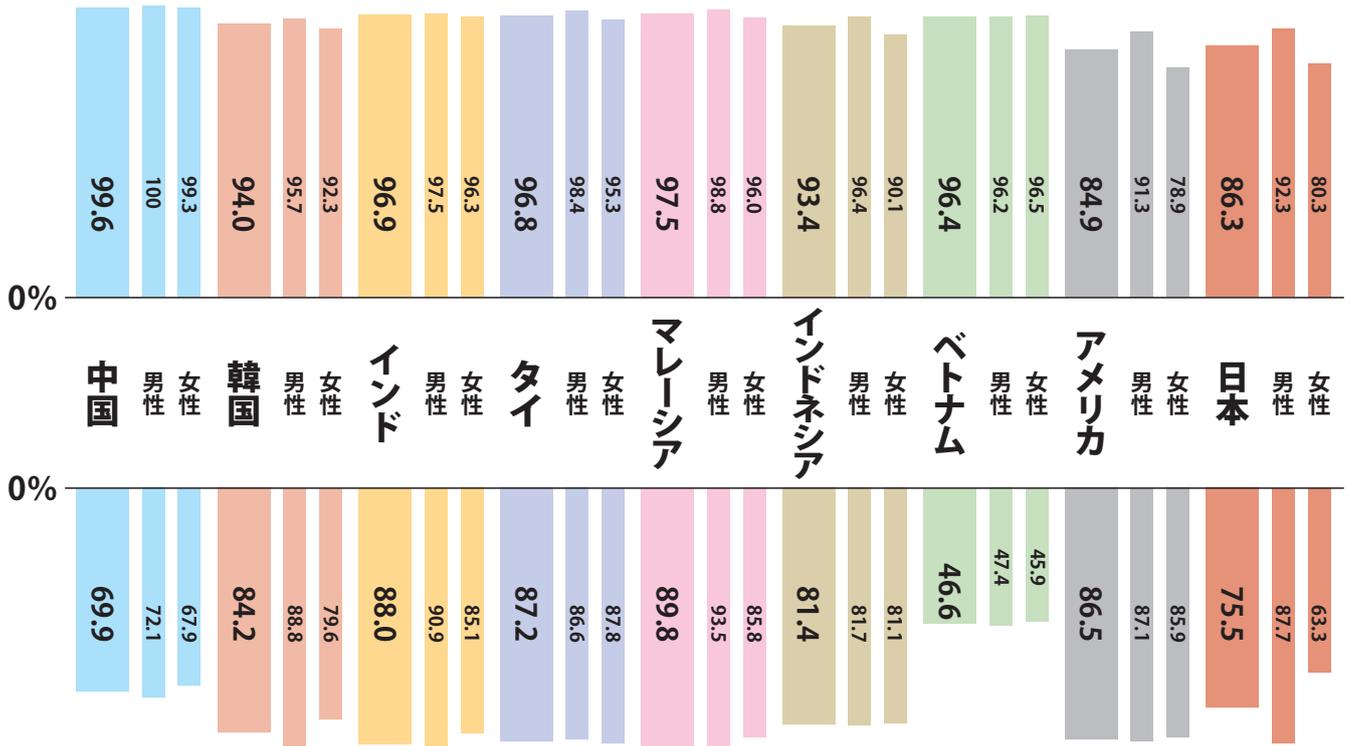


※ 5.0%未満の項目は数値の表記を省略した

すると、ベトナムで20・4%と最も高く、マレーシア(14・2%)、インドネシア(10・5%)と続く。一方で、中国(4・6%)と日本(4・7%)は5%に満たない。続いて、国営・公営企業勤務者の割合を見ると、高い順に、中国(24・7%)、アメリカ(20・6%)、インド(14・7%)、ベトナム(14・0%)となる。先ほどの公務員の数字と合わせると、パブリックな勤務先で働いている割合が最も高いのがベトナム(34・4%)であり、中国とアメリカ(29・3%)がそれに続く。ベトナム、中国は社会主義国だから当然といえるが、アメリカは意外に「大きな政府」ということだろう。

一方で、外資系企業勤務者の割合が高いのも中国(35・7%)であり、合資(13・1%)と合わせて、海外資本が入った企業の勤務者は48・8%にも達する。中国は1980年代から本格化した改革開放政策により、海外から直接投資を呼び込み、生産拠点としての地位を獲得した。一時、「世界の工場」といわれた中国も、今は「世界の市場」の役割も担い、海外から活発に資本を集めている。こうした海外資本が入った企業(外資と合資)の勤務者割合は、インドネシア(32・4%)、インド(32・3%)、マレーシア(30・6%)、タイ(25・2%)も3割前後と高く、中国に続く投資先としての地位を虎視眈々と狙っているかのようだ。それに比べて、内資系企業勤務者で全体の8割前後に達しているのが日本と韓国である。経済が発展すると国内

1-1-4 フルタイム(週労働時間35時間以上)の割合



1-1-5 無期雇用の割合

の民間企業が成長する。両国の勤務先の偏りは、その結果を表しているのと同時に、海外投資先としての魅力が小さいという証左かもしれない。

続いて、職種について見てみよう(図表1-1-1-3)。すべての国において、事務職と専門職・技術職の2つの割合が大きく、マレーシアを除くすべての国で、事務職が最も高い。男女別に見ると、アメリカを除くすべての国で男女差が目立つ。女性より男性のほうが専門職・技術職の割合が高く、女性のほうが事務職の割合が高い。差が最も大きいのがベトナムであり、事務職についての男女差は25・3ポイントである。その後に、タイ(22・7ポイント)、中国(21・9ポイント)、日本(18・7ポイント)、マレーシア(12・3ポイント)、インドネシア(10・5ポイント)と続く。

勤務時間はどうだろうか。フルタイム(週労働時間35時間以上)か否かを比較した(図表1-1-1-4)。アメリカと日本を除くすべての国で、フルタイムが9割以上を占め、中国では99・6%と、ほぼ全員がフルタイムで働いている。詳細を男女別に見ると、アメリカと日本では、女性の2割前後がパートタイムで働いているのに比べ、他の国では、ほとんどの女性が男性と同じくフルタイムで働いている。男性と女性に差があるとしても、インドネシアの6・3ポイントが最も大きく、次が韓国の3・4ポイントと、その差は小さい。

日本でいう正社員、つまり、無期雇

か否かも比較した。図表1-1-1-5を見ると、無期雇用の割合が8割を超える国がほとんどで、日本が75・5%、中国が69・9%と低め、ベトナムだけが46・6%と半数を切る。ベトナムでは、1年未満の有期雇用、1年以上3年未満の有期雇用、無期雇用という雇用区分があるが、1年以上3年未満の有期雇用には対象業務が制限されていないため多くの人がこの契約でスタートし、その後1回の契約更新を重ねて無期雇用に移行する。こうした事情が数値の背景にあるわけだ。

労働時間、雇用形態男女差が顕著なのは日本のみ

男女差については、日本の女性の無期雇用の割合が男性より24・4ポイントも少ないことが目立つ。日本以外は、韓国(9・2ポイント)、マレーシア(7・7ポイント)、インド(5・8ポイント)と、その差は大きくない。つまり、労働時間、雇用形態の双方で男女差が顕著なのは日本だけのようだ。分析対象者プロフィール(5ページ)で見たように、女性の既婚率や子供のいる割合は、韓国とタイ、マレーシアを除くすべての国で日本より高い。結婚や出産というライフイベントを経ても、働き方を変えるのではなく、女性が男性と同じように働くことのほうがアジアでは王道のようだ。

仕事で重視すること

給料か、キャリアか、 それとも人間関係か

仕事をしていくうえで重視しているものは何か。優秀な外国人を採用し、実力を発揮してもらうために、また、さまざまな国の出身者と、お互いに気持ちよく働くために、この問いに対するお国柄の違いを理解することはとても重要だ。

今回、10の選択肢のなかから最大3つまで選択できる形式で調べてみた。図表1-2-1は、各選択肢の選択率を示したものだ。

国ごとに選択率が最も高い項目の数字をピンク、2番目を黄色にした。まず、いちばん高い項目に注目すると、日本以外のすべての国で、「高い賃金・充実した福利厚生」となっている。日本ではベスト3にも入らない4番目である。アメリカも他の国と同様の結果だから、成熟して豊かになった日本人はお金に興味がなくなつたという理屈は成り立たない。

日本で最も高い選択率だったのは「良好な職場の人間関係」、2番目は「自分の希望する仕事内容」である。日本で1番

目の「良好な職場の人間関係」は、インドネシアで3番目に選択率が高いのを除けば、他の国では10設問中5番目以降という低い選択率である。日本企業は長期雇用を前提にした人事異動でジェネラリスト人材を育成する。雇用契約は職務（ジョブ）が仲立ちとまらない。ほかと比べ、人間関係という組織風土を重視する傾向が数値に強く出るのは当然ともいえる。

2番目に高い選択肢に注目すると2つのグループが浮かび上がる。「明確なキャリアパス」が重要な中国・インドネシアグループと、「雇用の安定性」が重要なインド・タイ・マレーシアグループである。一方、独自の特徴を示しているのが、「適切な勤務時間・休日」重視の韓国と、「教育研修の機会」重視のベトナムである。

昨今の韓国では労働時間の長さが問題になっている。ベトナムは、不幸な戦争の影響で平均年齢が20代後半という若い国であり、手本となる年長者が少なく、

で大切だと思うもの(3つまで選択可)選択率(※数字は%)

雇用の安定性	自分の希望する仕事内容	適切な勤務時間・休日	良好な職場の人間関係	明確なキャリアパス	自分の希望する勤務地	会社のステイタス	教育研修の機会	正当な評価
31.3	31.9	30.3	29.9	50.4	18.3	12.7	10.6	5.6
46.1	41.3	50.2	30.6	11.6	18.0	7.1	6.8	13.3
37.9	29.6	23.6	26.3	31.5	20.3	30.0	19.7	22.4
47.3	35.5	27.5	26.3	21.6	21.4	20.0	11.4	16.6
37.4	34.2	25.7	25.3	28.7	18.9	13.4	21.7	16.1
23.3	33.4	23.1	36.5	38.8	14.0	16.1	19.0	12.8
37.5	35.5	19.7	18.4	30.2	12.9	6.4	44.4	16.4
48.4	52.8	24.8	25.8	19.8	33.1	9.9	16.3	12.3
36.3	51.3	49.0	56.0	10.5	20.7	4.8	7.0	25.3

各国1位の選択率

各国2位の選択率

どのようにキャリアを積み上げよいかかわからない。そうした事情がそれぞれの背景にあるのではないか。

各国の位置関係をマッピングすると……

どの国とどの国が似ているのか、あるいは似ていないのか、回答傾向の位置関係を探るために、コレスポネンデンス分析という手法でマップを作成した(図表1-2-1)。その上には国と選択肢が同時にプロットされ、距離が近くにある国ほど、似た傾向にあることを示している。

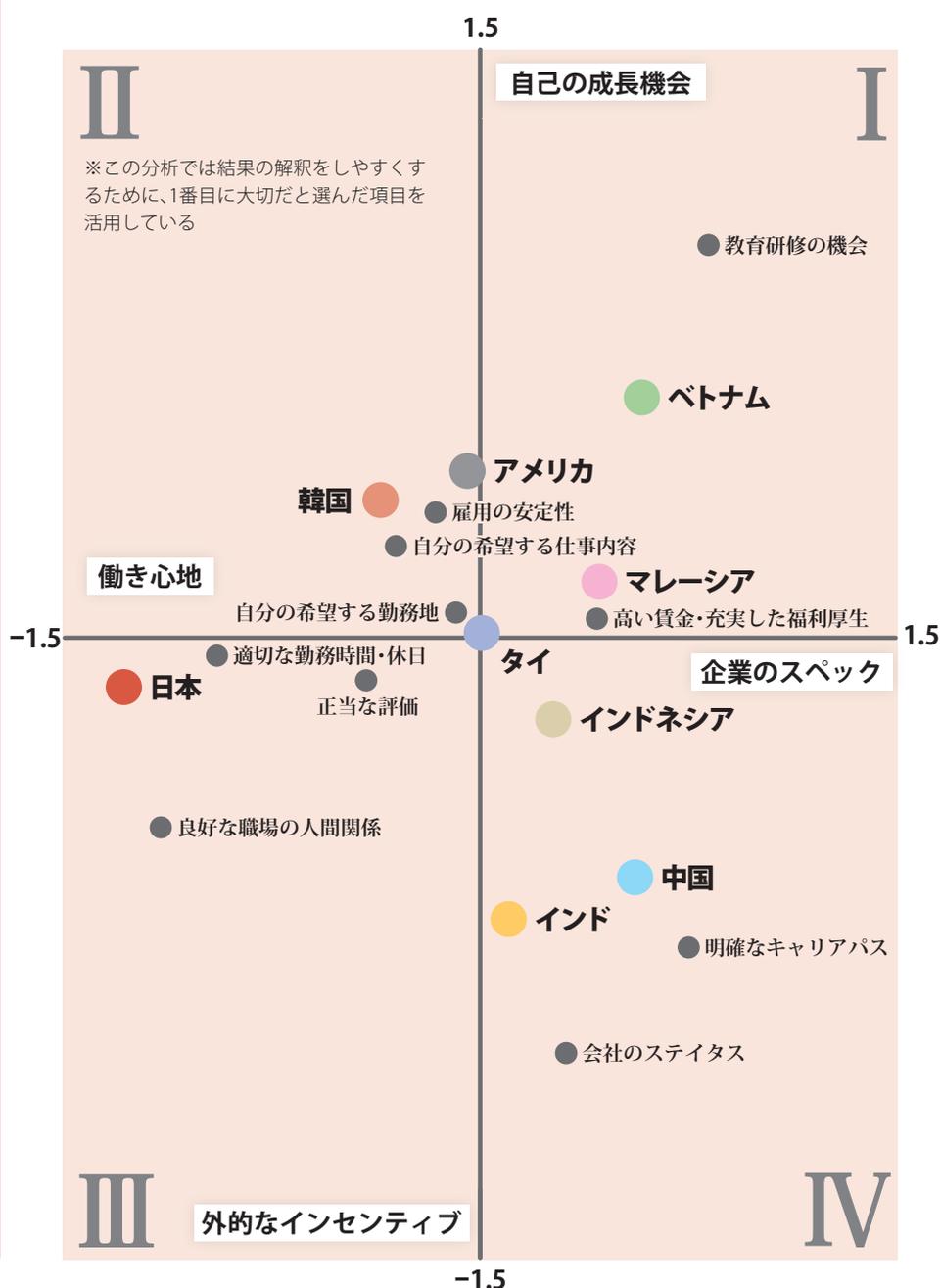
まず、選択肢の位置からマップの特徴を述べる。横軸ではプラス方向に、「明確なキャリアパス」「教育研修の機会」「高い賃金・充実した福利厚生」「会社のステイタス」といった「企業のスペック」に関する選択肢、マイナス方向に、「良好な職場の人間関係」「適切な勤務時間・休日」「自分の希望する勤務地」「雇用の安定性」「正当な評価」「自分の希望する仕事内容」といった「働き心地」に関する選択肢がある。一方の縦軸では、プラス方向に「教育研修の機会」といった「自己の成長機会」、マイナス方向に「企業のスペック」と「外的なインセンティブ」といった「外的なインセンティブ」に関する選択肢が確認できる。

象限ごとにプロットされた国を見ると、右上の第Ⅰ象限(「企業のスペック」と「自己の成長機会」重視)に、ベトナム、マレーシア、左上の第Ⅱ象限(「働き心地」と「自己の成長機会」重視)に、韓

国と参照国であるアメリカ、そして、右下の第Ⅲ象限(「働き心地」と「外的なインセンティブ」重視)に、ほかと大きく離れて日本があり、右下の第Ⅳ象限(「企業のスペック」と「外的なインセンティブ」重視)に、中国やインド、インドネシアが位置している。

日本の位置を再度、ご確認いただきたい。各国の特徴うんぬんの前に、われわれは自らの特異性を意識すべきだろう。

1-2-2 仕事をするうえで大切だと思うもの(1番目)



1-2-1 仕事をするうえ

国	高い賃金・充実した福利厚生
中国	79.0
韓国	75.1
インド	58.8
タイ	72.5
マレーシア	78.8
インドネシア	83.1
ベトナム	78.5
アメリカ	56.9
日本	39.0

働くうえでの価値観

日本とインドが 両極を構成

「彼らはまったく報告しない」「やりがいのある仕事を任せたのに辞められた」……。日本の価値観や仕事の進め方が前提のマネジメントだと外国人社員にうまく働いてもらうことが難しくなる。働くうえでの価値観、望ましい働き方は各国でどう異なるのか、ここではグローバル人材活用のイロハを探ってみる。

「望ましい働き方は、A、B、どちらに近いか」を10の設問によって尋ねた。設問が多すぎると、国ごとの比較が難しいので、因子分析という手法を使い、10の設問を3つの「価値軸」（類似した設問をまとめて表現する軸）にまとめた（図表1-3-1）。なお、10設問の回答の詳細については19ページのデータ集をご覧ください。

それぞれの価値軸の中身について説明しよう。第1価値軸は、「A…多くの人を巻き込む⇔B…一人で完結する」「A…仕事の進め方に明確な型⇔B…進め方は自分で」「A…幅広く人間関係を築く⇔B…特定の人と深い関係」の影響が強い

ので、「人間関係」に関するものだ。そして、第2価値軸は、「A…世界を股にかけて⇔B…地域に根差して」の影響が高いので、「グローバル志向」の強弱を、第3価値軸は、「A…競争社会を勝ち抜く⇔B…自分なりの幸せを目指す」「A…国や地域を発展させる⇔B…自分や家族を豊かに」の影響が強いので、「働く目的」の中身を、それぞれ表している。

人間関係、グローバル志向、働く目的の3つの価値軸を抽出

各国の差異を視覚化するため、3つの価値軸を組み合わせて2種類のワークパリティ・マップを作成した。中心から離れるほど、価値軸の影響が強いことを示している。

まず、図表1-3-2aは、横軸が「人間関係（多く⇔少なく）」で、縦軸が「グローバル志向（ローカル⇔グローバル）」だ。右上の第I象限（人間関係は少なく、ローカル志向）には、日本が抜きん出た形で位置づけられ、それにアメリカと韓

1-3-1

望ましい働き方についての因子分析結果

	第1価値軸	第2価値軸	第3価値軸	
A:世界を股にかけて	-0.090	0.724	-0.037	B:地域に根差して
A:大きな組織の一員	0.212	0.308	-0.086	B:小さな組織のリーダー
A:さまざまな分野の仕事を経験	0.211	0.387	-0.093	B:ひとつの分野を長く
A:多くの人を巻き込む	0.694	-0.105	0.065	B:一人で完結する
A:仕事の進め方に明確な型	0.501	-0.024	-0.013	B:進め方は自分で
A:幅広く人間関係を築く	0.483	0.196	-0.045	B:特定の人と深い関係
A:仕事よりプライベートを優先	0.008	0.258	-0.350	B:仕事を優先
A:高負荷だが成長できる	0.231	0.100	0.151	B:成長できないが低負荷
A:国や地域を発展させる	-0.041	0.224	0.523	B:自分や家族を豊かに
A:競争社会を勝ち抜く	0.053	0.007	0.724	B:自分なりの幸せを目指す
価値軸相関	第1価値軸	1	0.552	0.474
	第2価値軸	0.552	1	0.518
	第3価値軸	0.474	0.518	1

※主因子法・Promax回転による因子分析を行った。固有値1基準で3因子構造を得た。

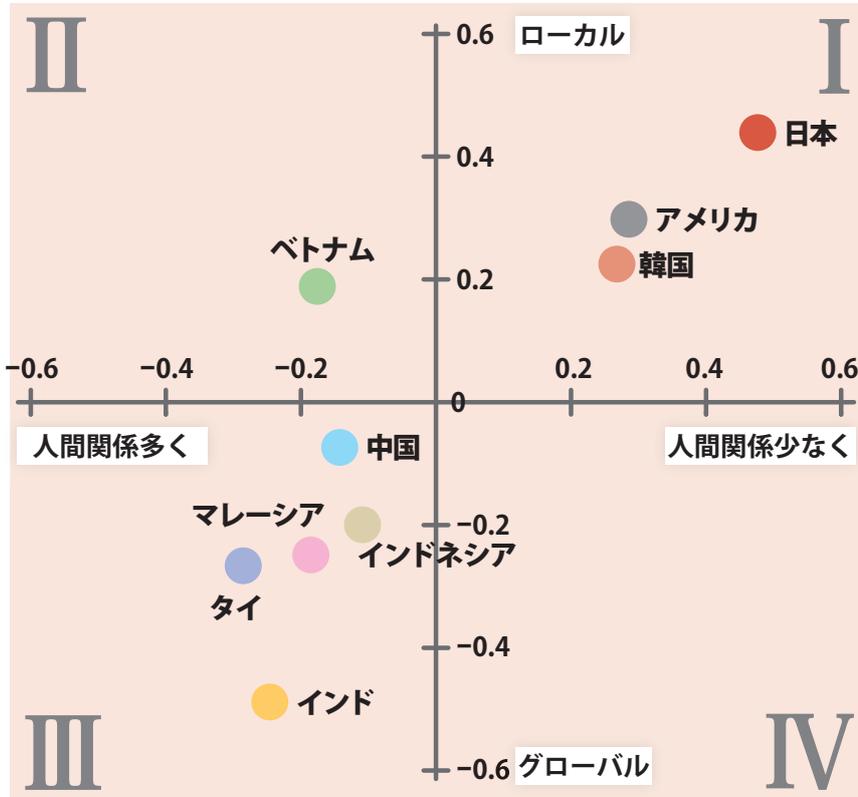
なお、回転前の3因子で、10項目の全分散を説明する割合は、31.2%であった

※因子負荷量±0.40以上に色付けをしている

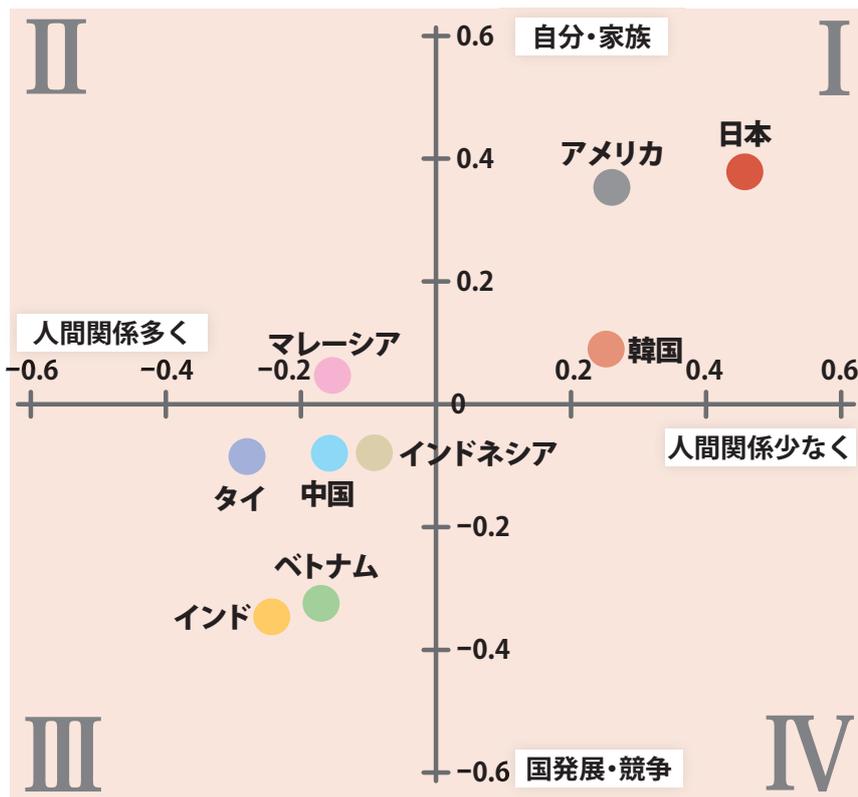
1-3-2

ワークバリュー・マップ

a.人間関係×グローバル志向



b.人間関係×働く目的



国が続く。逆の特徴を示す第Ⅲ象限（人間関係は多く、グローバル志向）にはインドが日本と同じく抜きん出た形で存在し、それに、タイ、マレーシア、インドネシア、中国が続いてプロットされている。つまり、人間関係とグローバル志向に対する価値観は、日本とインドではまったく対極の内容なのだ。さらに目を引くのが、ぼつんと第Ⅱ象限（人間関係は

多く、ローカル志向）に位置するベトナム。他の東南アジア諸国と比べて、ベトナムは「ローカル」志向が強いのである。ベトナムは社会主義国であり、情報が制限されていることなどが、視野が国外に広がらない要因として考えられる。今度は縦軸を「働く目的（自分・家族 vs 国発展・競争）」に入れ替えて作成したのが図表1-3-2bである。右上の

第Ⅰ象限（人間関係は少なく、自分・家族のために働く）には、日本とアメリカ、そして韓国がプロットされ、逆の特徴を示す第Ⅲ象限（人間関係は多く、国の発展・競争のために働く）に、インドとベトナム、少し離れて、タイ、中国、インドネシアが存在する。マレーシアは、縦軸（＝働く目的）が少し「自分・家族のため」に寄っており、第Ⅱ象限（人間関

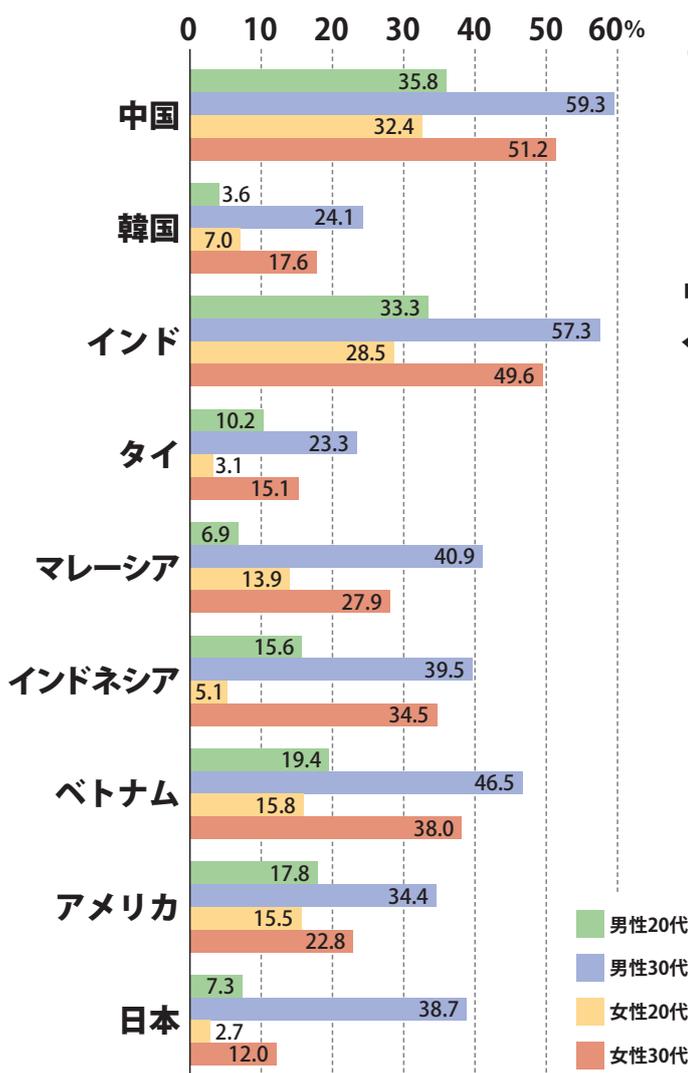
係は多く、自分・家族のために働く）にプロットされている。こちらのマップでも、日本とインドが対極の価値観を持っていることがわかる。価値観に正邪はなく、何よりお互いの差異を理解することが大切だ。ただ、改めて驚いたのは、他の国の人たちに比べ、日本人があまりにも内向きな働き方を望んでいることである。

昇進および所得の男女比較

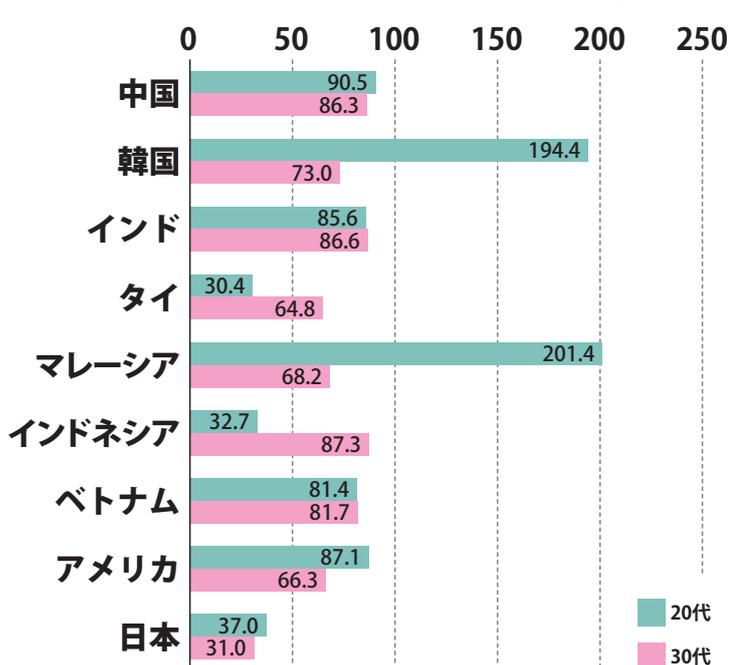
男女平等はインドとベトナム、 さて日本は……

1-4-1 管理職率

a. 管理職率



b. 男性を100とした場合の女性の管理職率



11ページで見たように、日本以外の国では、労働時間と雇用形態の男女差はほとんど見られなかった。ほかに男女差が存在する国をあえてあげると、韓国が該当するが、その差はわずかだった。ここでは、ポジションと所得についての男女差を探ってみよう。

まず管理職率を比較してみよう（図表

1-4-1 a）。上のグラフaが男女別で見た20代、30代での管理職率である。

男女比較を行う前に驚かされたのは、20代の管理職率が、中国とインド男性で既に3割を超え、30代で5割にも達していることである。一方で、20代の管理職率が低いだけでなく、30代になってもそれほど伸びないのが、韓国、タイ、日本であ

る。日本は遅い昇進が特徴といわれるが、30代の男性についていえば、日本（38.7%）より、タイ（23.3%）、韓国（7.0%）のほうがずっと遅い。（24.1%）のほうです。

女性の管理職率を男性と比較すると（図表1-4-1 b）、韓国とマレーシアの20代の場合、女性の管理職率が男性の2倍前後も高くなっている。韓国は男性

の入職年の遅さが影響しているのだろうが、マレーシアは今回の調査からは、その要因はわからない。ただ、同国が国家開発計画第6次（1991～1995年）を皮切りに、女性の雇用や教育などに関する環境整備を進め、近年は特に女性管理職率の増加に努めていることから、その成果が20代の女性に表れ始めている

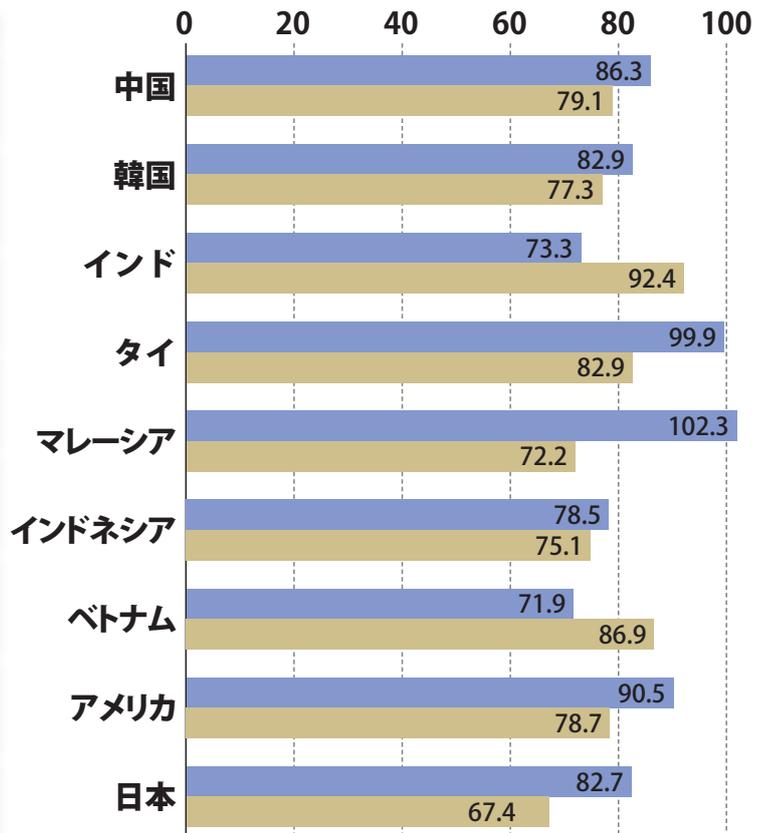
1-4-2 年収

a. 年収の平均値

		男性	女性
中国 (人民元)	20代	92,522	79,879
	30代	140,722	111,252
韓国 (ウォン)	20代	22,329,781	18,507,687
	30代	33,406,993	25,812,500
インド (ルピー)	20代	466,268	341,806
	30代	602,950	556,999
タイ (バーツ)	20代	158,245	158,111
	30代	230,837	191,378
マレーシア (リンギット)	20代	14,177	14,509
	30代	35,713	25,772
インドネシア (ルピア)	20代	35,769,891	28,082,163
	30代	59,164,029	44,456,985
ベトナム (ドン)	20代	91,827,737	66,047,594
	30代	118,606,383	103,010,791
アメリカ (ドル)	20代	45,439	41,116
	30代	80,746	63,580
日本 (円)	20代	345	285
	30代	511	344

※年収に大きな格差がある国では、一部の富裕層が年収平均値をつりあげてしまう可能性があるため、ここでは、各国の年収から上下2.5%のデータを除いて計算した

b. 男性を100とした場合の女性の年収



20代と30代における男女の出世差に着目し、3つのグループに分類

20代と30代における男女の出世差に着目すると、調査対象国を3つのグループに分けることができる。中国、インド、ベトナムのように、20代、30代ともに、女性管理職率が男性と比べ8割強という高い率を維持している「男女ともほぼ同じ速さで昇進する」グループ、タイ、インドネシアのように、30代になると女性管理職率が男性に近づく「タイミングは遅いが女性も昇進する」グループ、韓国やマレーシア、アメリカ、日本のように、30代になると女性管理職率が男性よりぐっと下がる「女性の昇進は難しい」グループである。

最後のグループに含めるとしても、日本は他と比べ異質であるのは間違いない。20代では女性のほうが管理職率が高かった韓国(19.4%)とマレーシア(20.1%)、20代の男女差はないアメリカ(87.1%)と比べ、日本は20代で37.0%、30代で31.0%と、男性と比べた女性の管理職率が著しく低い。

年収の平均値も比較してみた(図表1-4-2)。まずタイとマレーシアの20代で男女差がほとんどないのは、女性のほうが低いことがわかる。30代になると男性との差が広がる国が多く、その差は男性の67.4%と日本女性が最も大きい。一方で、差が縮まるのがインドとベトナムである。この2国は、先述したように、「男女ともほぼ同じ速さで昇進する」グループに属するから、当然の結果といえる。一方、同じグループに属しながら、年収の差が広がるのが中国だ。男女差が見られる職種の違いを考慮して集計したが、結果はさほど変わらなかった。だとすると、管理職のレベルの違いが存在するのかもしれない。

ここでも日本の異質性が露わになった。日本の対極が、昇進、所得の双方で男女差があまり見られないインドとベトナムである。女性が元気な国といえは、北欧をはじめとした欧米先進国に目が向きがちだが、案外、この2国からも学ぶべきことがあるのかもしれない。

非雇用者はどう働いているのか

この調査は大卒の働く人、20代、30代を対象に実施したので、「雇用者」以外のデータも存在する。「経営者・役員」ならびに「自営業・家族従業員」である。国によってはサンプル数が不十分であることを断ったうえで、彼ら非雇用者の世界を少しだけ紹介したい。

図表1-4-3に雇用者、経営者・役員、自営業・家族従業員のプロフィールを並べた。サンプル数は、韓国（経営者・役員）、タイ（経営者・役員）、インドネシア（経営者・役員）、中国（自営業・家族従業員）で20に満たず、以下の比較結果はあくまで参考値であることを重ねて確認しておきたい。

まず、年齢（平均）を見る。そもそも20代、30代に同数調査しているので、年齢には大きな差は生じないのだが、全体的に、雇用者に比べて、

経営者・役員、自営業・家族従業員の年齢が高めである。逆に韓国（経営者・役員）、インド（経営者・役員）、タイ（自営業・家族従業員）は、雇用者に比べて低い。転職回数（平均）を見ると、すべての国において、回数の多い順から、経営者・役員＞自営業・家族従業員＞雇用者であり、非雇用者が経験を重ねて、現在の地位に至っている様子がうかがえる。

進路はいつ決めたのか。中学・高校、大学前期を合わせた、早期決定の割合を見ると、高い順から、自営業・家族従業員＞経営者・役員＞雇用者という図式の国が多い。インドとマレーシアの経営者・役員と、ベトナムの自営業・家族従業員は、比較的遅い。

どれくらい稼げるのか。年収（平均）について、雇用者を100とした場合の、

それぞれの値を見ると、経営者・役員はおおむね高く、中国で158、タイで142、インドネシアで211、ベトナムで190と、差が大きい。マレーシアは93とほとんど変わらないが、韓国は42と大幅に低い。韓国の経営者・役員は年齢が低いことがひとつの要因だろうが、サンプル数が少ないのでこれ以上の言及はやめておく。

一方、自営業・家族従業員の年収には、雇用者と比べて、大きな差は見られない。最も差が大きい場合もタイが126だ。それにベトナム118、中国113、ほとんど変わらないインドネシア101、マレーシア96と続く。韓国78、インド85と、年収差が低い国もある。自営業・家族従業員は、そんなに儲からないといえそうである。

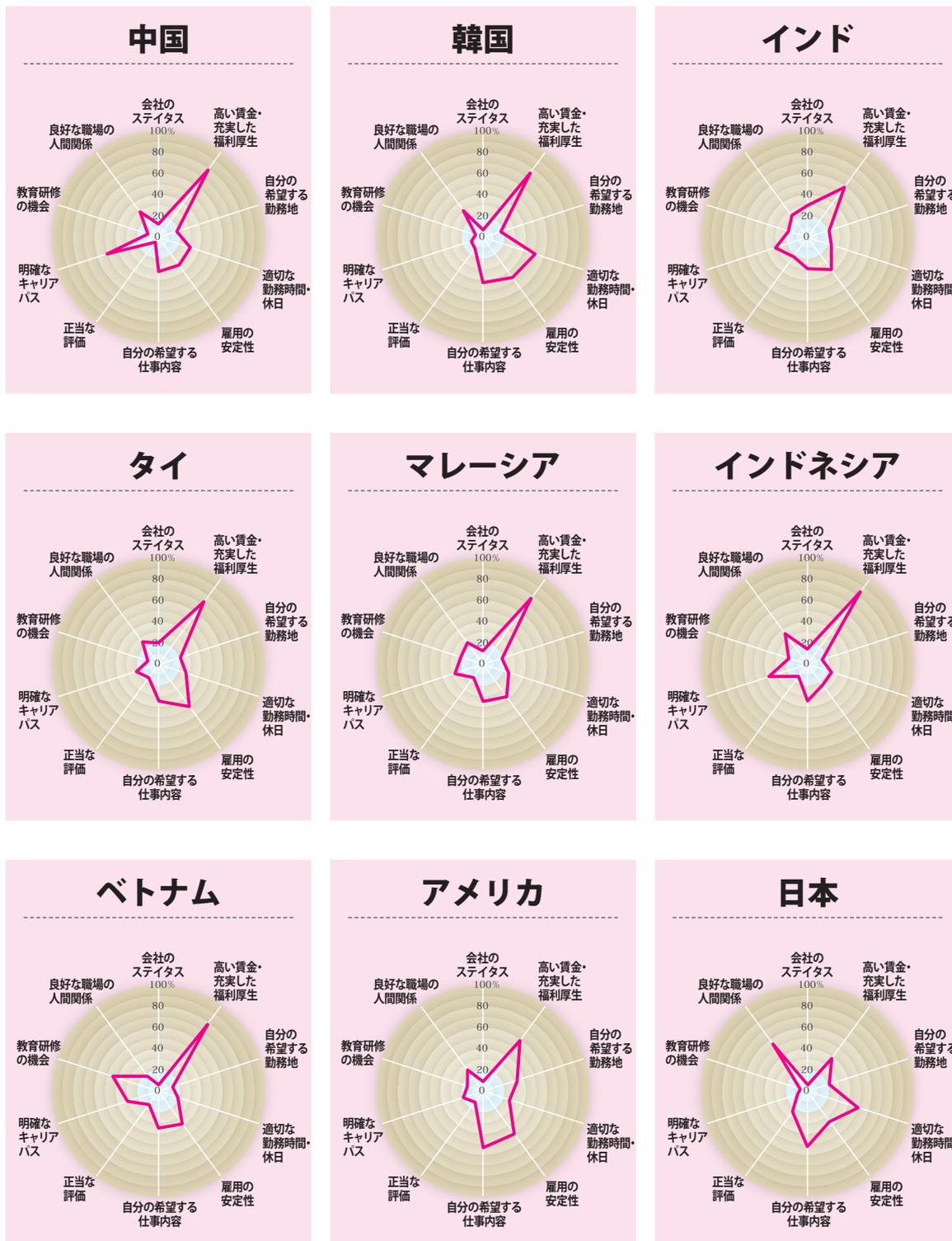
1-4-3

雇用者と比べた、経営者・役員、自営業・家族従業員のプロフィール

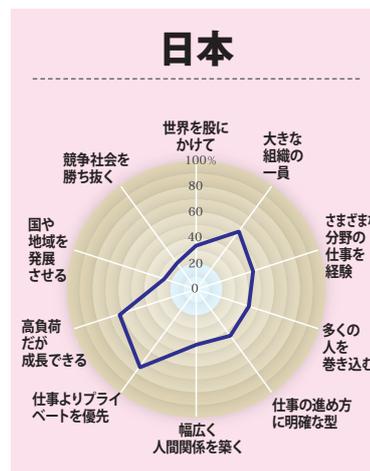
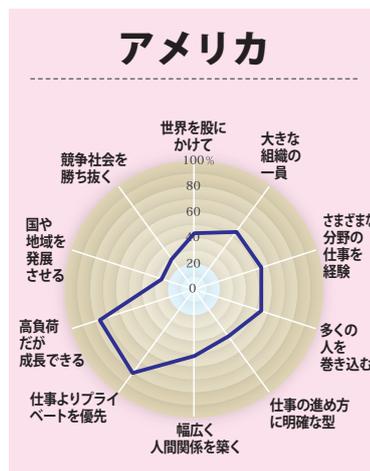
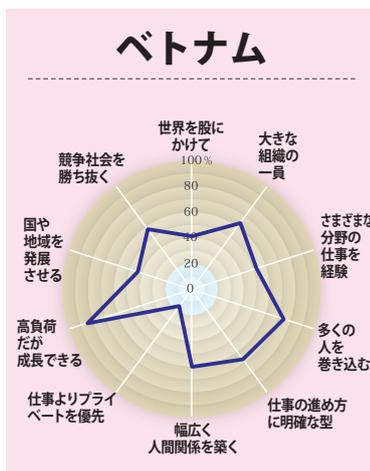
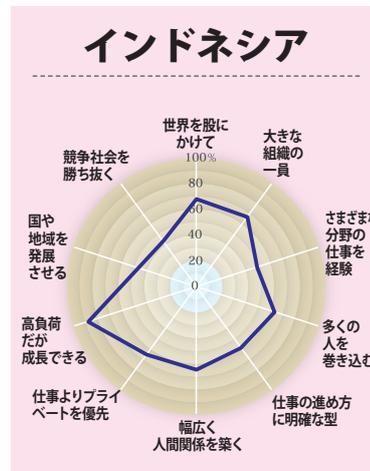
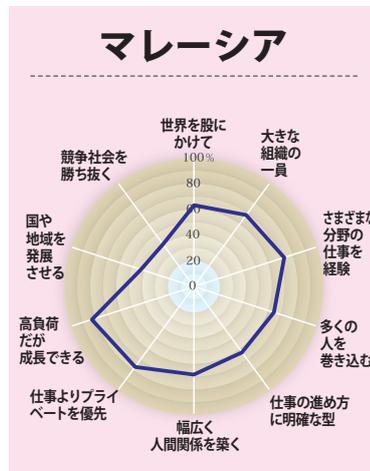
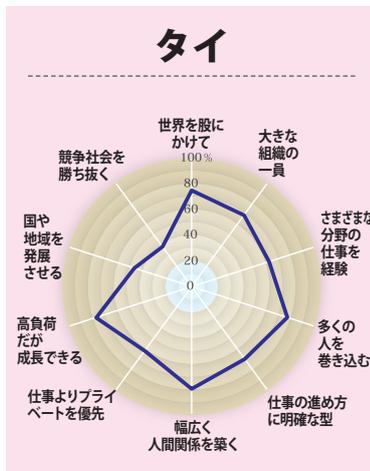
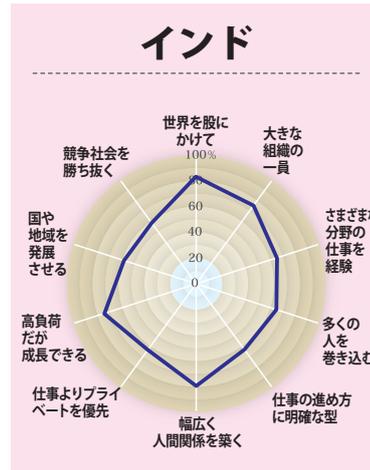
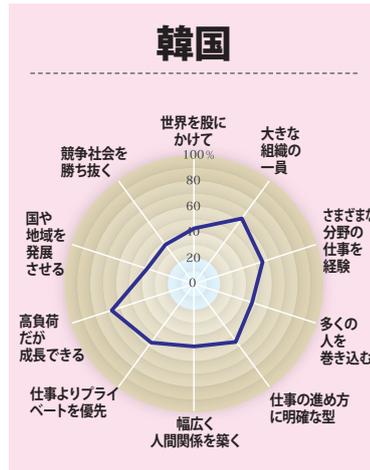
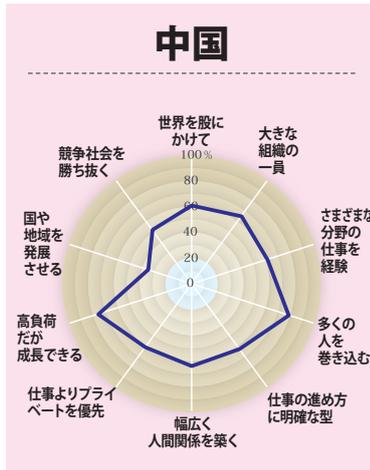
	サンプル数			年齢(平均)			転職回数(平均)			進路を大学前期までに決めた割合(%)			年収(平均)		
	雇用者	経営者・役員	自営業・家族従業員	雇用者	経営者・役員	自営業・家族従業員	雇用者	経営者・役員	自営業・家族従業員	雇用者	経営者・役員	自営業・家族従業員	雇用者	経営者・役員	自営業・家族従業員
中国	518	84	15	29.5	31.9	30.7	1.1	2.6	2.0	25.3	29.7	40.0	100	158	113
韓国	562	18	33	30.3	28.9	31.4	1.0	1.3	1.1	33.5	38.9	42.4	100	42	78
インド	483	65	62	29.3	29.2	30.4	1.2	1.8	1.7	29.6	27.7	45.1	100	109	85
タイ	501	16	89	29.6	32.1	29.5	1.5	2.3	1.6	32.6	50.0	38.2	100	142	126
マレーシア	471	86	53	29.5	31.0	30.0	1.6	2.0	1.7	34.2	31.4	49.0	100	93	96
インドネシア	485	17	103	29.6	31.5	29.6	1.6	3.3	1.8	20.3	29.4	43.7	100	211	101
ベトナム	549	30	35	29.2	31.4	30.7	1.2	2.4	1.9	56.0	56.7	48.6	100	190	118

※割合については、各国内で雇用者と比べて5%以上高い場合を太字、5%以上低い場合を斜体に入れている
 ※年収(平均)は、雇用者を100とした場合のそれぞれの値を計算している
 ※年収データは、各国年収データから上下2.5%のデータを除いたもので計算。年収に大きな格差のある国で、一部の富裕層が年収平均額を大きくつりあげる現象を解消するため

1.仕事をするうえで大切だと思うもの



2.望ましい働き方



大学卒業後の
進路はいつ
決めましたか。

When did you choose your college?

Bilakah anda memilih laluan kerjaya anda?

Kapan Anda memilih jalur karir Anda?

คุณเลือกเส้นทางอาชีพของคุณหลังจากจบการศึกษามัธยมปลายเมื่อไหร่?

您是在什么时候对自己大学毕业后选择什么职业做出决定的?

대학교졸업 후의 진로는 언제 정하셨습니까?

Bạn lựa chọn con đường sự nghiệp của mình sau khi tốt nghiệp đại học vào thời điểm nào?

Part2

「学ぶ」と「働く」はどう接続しているか

「働く」の前には「学ぶ」がある。両者が密接に関連している国もあれば、していない国もある。その違いは当然、後の職業生活に大きな影響を及ぼす。ここでは、学校から社会への“かけ橋”はどうなっているのか、そこでは何が行われているのかを見ていきたい。

2-1. 進路の決定時期

早くに決めるベトナム、卒業後のインド、マレーシア…22

COLUMN

進学率が規定する「大学の3段階」……………25

2-2. 入職手段

民間顔負けの斡旋を行うインドの大学……………26

2-3. 進路決定への影響要因

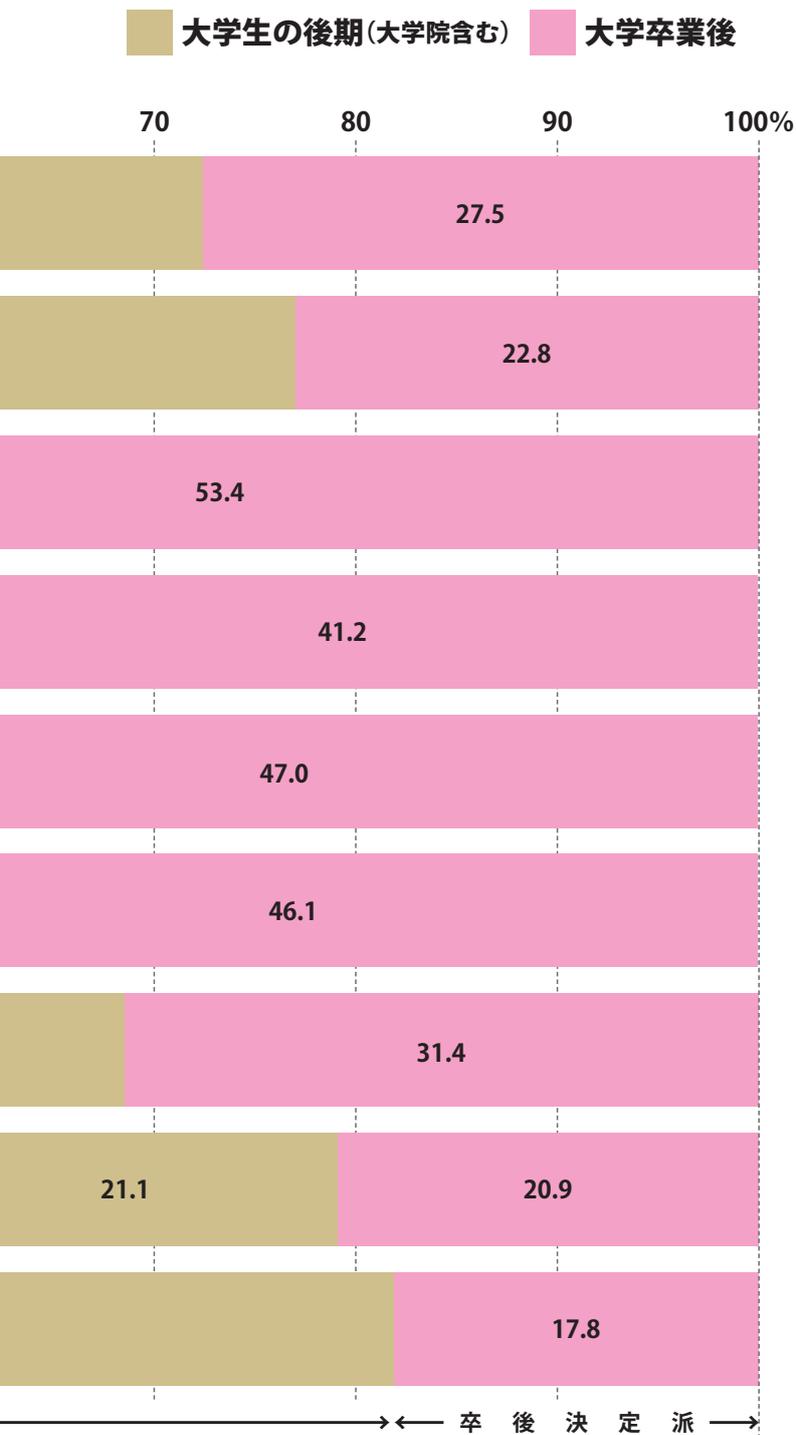
親が口出すのがスタンダード。例外は日本……………28

2-4. 強み・評価ポイント

3パターンに分かれる、本人の強みと企業の着目点……………30

より詳しく知りたい人のためのデータ集Ⅱ……………32

進路の決定時期

早くに決める
ベトナム、
卒業後のインド、
マレーシア

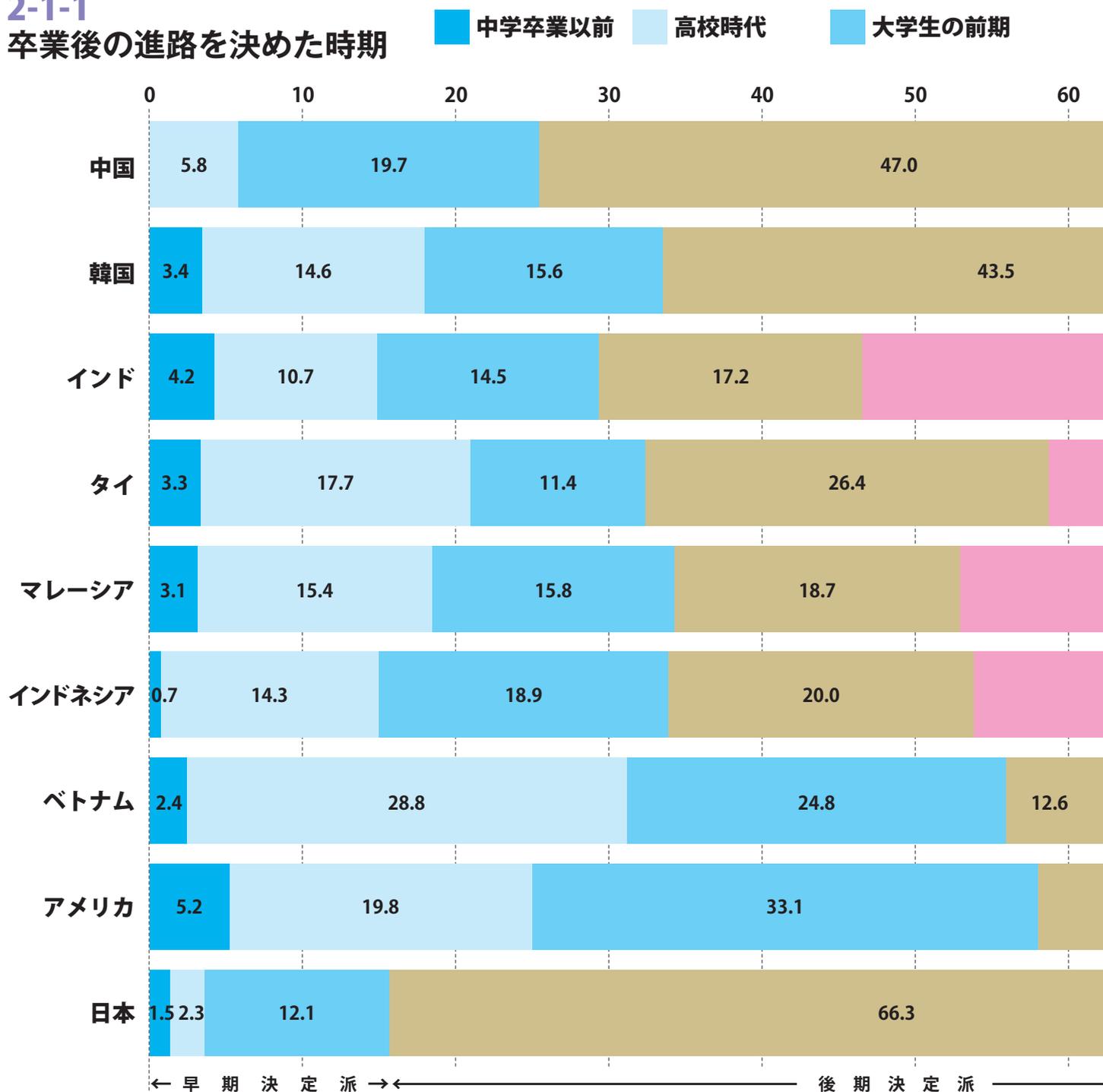
大学卒業後の進路を考え、実際に決めるのはいつ頃か。各国の特徴は、以下の3つの比率に注目することで浮かび上がる(図表2-1-1)。中学、高校といった中等教育の時点、あるいは、大学1、2年時の前期までに決める「早期決定派」、専門の学習が深まり、就職活動も始まる大学後期に決める「後期決定派」、大学を卒業してから決定する「卒業後決定派」、それぞれの比率である。早期決定派の比率は、親をはじめとする近親者からの影響度、高等学校以降の教育システム(高等学校のコース編成、大学進学率、入試倍率、受験制度など)によって変化するものだ。

ベトナムが突出して高く、高校卒業までに3割、大学前期までに5割以上の人が進路を決定している。欧米諸国の一例として掲載したアメリカの数値に匹敵する水準だ。中等教育時点において、職業に関する意識づけを行い、仮決定を促進する欧米では、総じて早期決定派が高いと考えられるが、ベトナムは、単科大学が多く、大学の専攻を決定する時点で自身の職業を決める傾向が強いことが要因だろう。

一方、日本はこの比率が極度に低い。職業について学んだり考えたりする機会が少ないこと、高等学校は普通科が主体で職業との接続が弱いこと、日本企業の人事制度の基本が職務ではなく職能になっっている影響で、特に文系では大学の専攻と後の職業の接続がこれまた弱いことがその要因と考えられる。こうした傾向を打破しようと、近年、キャリア教育が熱心に行われるようになったが、今回、同じ日本人で20代と30代を比較しても、早期決定派の比率の差はほとんど見られなかった。教育の効果は、現時点では限定的といえる。

後期決定派の比率は、全国一律の就職活動シーズンの存在に大きく左右される。日中韓の東アジア3国は、日本を筆頭としてこの比率が高い。各国ともに入学時期と卒業時期が統一されていることに加えて、全国の学生が一定時期に就職活動を行う慣行があることが、在学中における進路決定を強く促しているといえるだろう。なかでも、日本の高さは極端で

2-1-1 卒業後の進路を決めた時期



ある。大半の学生が、大学進学までキャリアについては何も考えていないものの、就職活動時期になると66・3%もの学生が一斉に自身の進路を決定していく、という画一的な行動パターンは、アジアのなかでも極めて特異である。

卒業決定派の比率は、インドの53・4%を筆頭に、マレーシア、インドネシア、タイと続く。各国ともに大学の入学時期、卒業時期が多様であり、卒業後に将来の進路を考えるのが一般的なためだ。

卒業決定率、内定率、即就職率の3つのデータで深掘りすると……

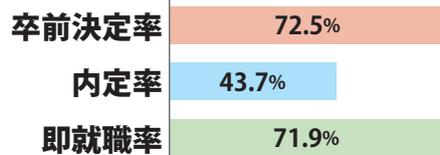
進路決定を、卒業決定率（大学卒業までに進路を決めた比率、つまり早期決定派、後期決定派比率の合計値）、内定率（大学卒業までに就職先を決定していた比率）、即就職率（大学卒業後、3カ月未満で働き始めた比率）という3つのデータから、より詳細に見ていこう（図表2-1-1-2）。

卒業決定率が高いのは、東アジア3国（日本82・2%、韓国77・1%、中国72・5%）で、アメリカと並ぶ高水準だ。卒業決定派が多いインド、マレーシア、インドネシア、タイは、必然的に数値が低くなっている。

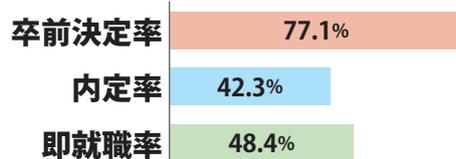
しかし、内定率になると、その序列は随分異なってくる。日本が81・4%と断トツであることには変わりはないが、それに大きく離れるものの、その後タイ（62・6%）、インド（50・0%）といった卒業決定率の低い国が続く。自身の進

2-1-2 進路決定の3つの指標

中国



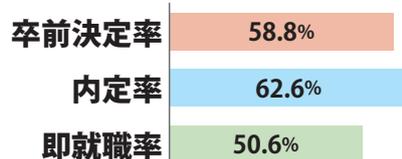
韓国



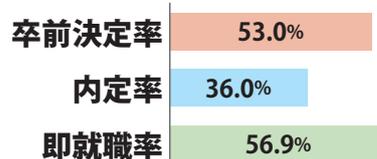
インド



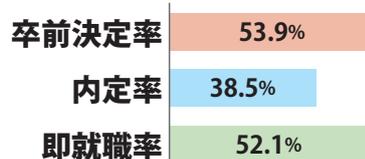
タイ



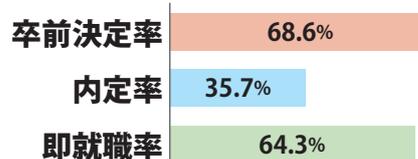
マレーシア



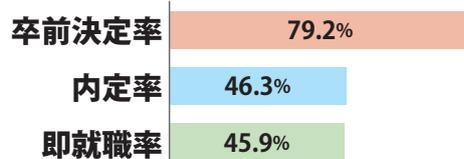
インドネシア



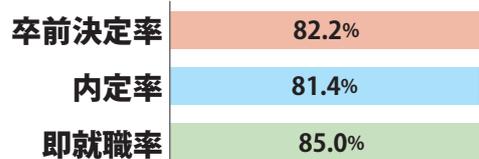
ベトナム



アメリカ



日本



路を大学卒業までに決める人の比率は低いが、その人たちの大半は、卒業前に就職先を確定しているということだ。
 日本、タイ、インドを除く他の国はすべて50%を割り込んでいる。中国、韓国といった、一律の就職活動シーズンがあり、卒前決定率の高い国では、内定率は30ポイント前後の大幅なダウンを見せている。進路を決定し、就職活動をしている、在学中には就職先を決められない人たちが3割前後いるのだ。日本では、近年、「未内定者＝学卒未就業者」の増加が問題視されているが、中国、韓国の実態に比べれば、取るに足りない状況であることが理解できるだろう。
 この落差は、ベトナム、あるいはアメリカでも同様に見られるが、これらの国には、全国一律の就職活動シーズンはなく、卒業後に就職活動を始める人が多数いることによる結果であり、中国、韓国の落差とは意味が異なる。
 また、その他の国を含め、少なくとも3割以上の学生が、卒業前に就職先を決めている。いずれの国においても、上位大学の優秀な学生は、在学中に就職先を決めていることの表れと思われる。日本のような大卒者全員を対象とした新卒一括採用とは異なるが、優秀な大卒を在学中に採用する市場がいずれの国においても存在している。
 これが、即就職率となると、状況はさらに異なる。日本のトップ（85・0%）は変わらないが、中国（71・9%）、ベトナム（64・3%）といった卒前決定率

※タイとインドで卒前決定率より内定率が高いのは論理的には不整合だが、これは、両国の30代の人たちに顕著な傾向であって、高校などを卒業し、一度就職したのちに大学に入り直した人たち、つまりその時点で仕事を持っている人たちの存在が影響していると推定される

進学率が規定する「大学の3段階」

大学とひとくちに言っても、その中身は国ごとに異なる。日本においては、大学は4年制であるが、旧宗主国、英国のシステムに準じるインドにおいては、大学は3年制。また、専攻などの違いによって3年制、4年制が混在している国もある。日本の専門学校と同じような位置づけの教育機関を大学として認定している国もある。

制度や教育水準ばかりではない。大学という高等教育機関の位置づけ自体が、国の経済発展状況などの影響を受け、各国ごとに大きく異なる。それを顕著に表すのが、大学への進学率だ。

日本の大学進学率は、2010年時点で51%。今や若者の過半数が大学に進学している。しかし、1960年代の数字は10%台であったし、70年代後半から80年代にかけては、25%前後の時代が続いていた。

アメリカの社会学者、マーチン・トロウは、こうした進学率（量）の上昇が、大学という高等教育機関の質の変容をもたらす、と喝破した。

彼は、進学率が15%までを、エリートや支配階級の精神や性格の涵養を目的とした「エリート段階」、15~50%を専門化したエリートおよび社会のリーダーの育成を目指す「マス段階」、50%を超えた状況を、産業社会に適応しうる全国民の教育機関としての「ユニバーサル段階」と位置づけている。

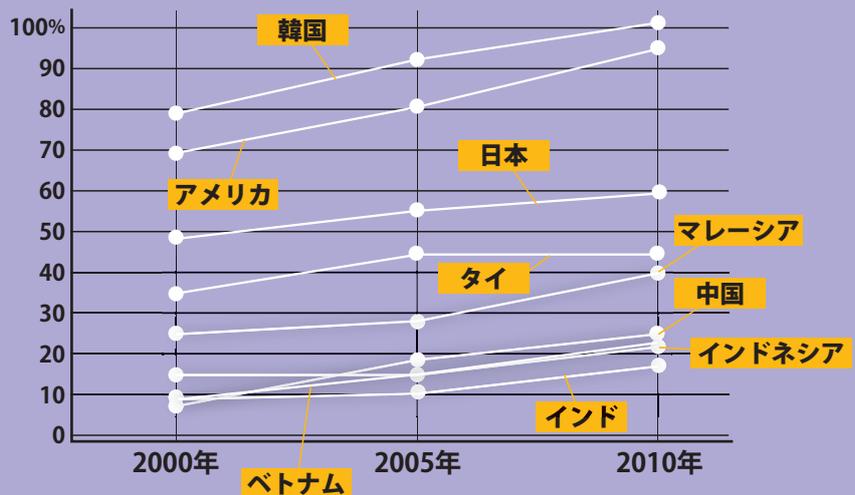
この図式を、今回の調査対象の国に当てはめると、韓国はユニバーサル段階真っ只中、日本はユニバーサル段階に突入したところ、タイは、マス段階の末期、中国、インドネシアはマス段階に入り始めたところ、インドは、データが不確かながら、未だエリート段階と位置づけることができるようだ。

しかし、近年の世界の大学進学率の上昇は目覚ましく、特に21世紀に入って以降、各国の高等教育進学率は大きく上昇している（図表2-1-3）。

この流れを受け、アジア各国の近年の大学進学率の上昇も凄まじいものがある。経済、産業の発展を期待し、発展の原動力となる人材を輩出するために、多くの国が大学の数および定員を増やしているからだ。それが粗製乱造につながり、大卒資格を持ちながら、就職できない人が急増している。日本や韓国のように成長スピードが鈍化した国だけではなく、中国や東南アジア諸国のように高成長を続けている国においても、そのような傾向が顕著なのだ。各国の労働市場を深く知るには、各国の高等教育政策と、それに伴う大学の実態変化を理解することが肝要である。

2-1-3

高等教育機関への進学率*



出典：UNESCO Institute for Statistics

*大学以外の教育機関も含まれているため、大学進学率よりも高い数値となっている

アジアスタンダードから外れる日本と韓国

しかし、そのスタイルから大きく逸脱している国がある。韓国だ。卒前決定率は日本に次いで高いものの、内定率で大きく落ち込み、即就職率も5割を割っている。同国では、進学、就職競争の過熱による勝者・敗者の二極化が問題となっており、その熾烈な実態をこの数値からもうかがうことができる。韓国とアメリカの数値は傾向が似ているが、一律的な就職活動シーズンがある韓国と、それが無いアメリカでは、数字が意味するものが異なる。アメリカでは、卒業後すぐに就職しない5割強の大卒者に、「負け組」のレッテルを張ることはない。

の高い国が上位に浮上してくる。また、他の国も含めて、即就職率と卒前決定率は、かなり近い数値となっている。在学中に自身のキャリアを決定した人は、在学中に就職先が決まらなかったとしても、卒業後3カ月未満で就職先を見つけ、社会人としてデビューする。それが、アジアのスタンダードといえそうだ。

それにしても日本の数値は、あまりにも特異だ。8割強が在学中に進路を決め、就職活動によって内定先を確保し、卒業後すぐに働く、という画一的な行動をとる。見事にコントロールされたメカニズムがあるかのようだ。しかし、これだけ成熟した国において、社会に出て行く若者の進路決定に多様性が見られないのは、果たして「よいこと」なのだろうか？

入職手段

民間顔負けの
斡旋を行う
インドの大学

就職先を、どのように見つけているのか。鍵となるのは、大学、民間サービス、人による紹介という3つのチャネルだ（図表2-12）。

大学が、学生の就職支援に果たしている役割や影響力は、国によって大きく異なる。就職先探索に最も機能しているのは、インド（34・0％）であり、それに中国（32・9％）が続く。

インドのスタイルは強烈で、大学のキャリアセンターが、学生と企業の出合いの場を完全に仕切っている。募集する企業を見極め、学生にふさわしくないと判断した企業には門戸を開放しない。エントリーから内定まで、ほぼ一日で終了す

るので、学生には複数応募を許さない。企業ごとに学内面接日を個別設定し、実施後はその日中に学生に意思決定させる。こうした民間顔負けの斡旋行為に対して、企業から手数料を徴収する大学もある。

日本の高卒就職システムにも似たこのスタイル、大学によってそのレギュレーションは異なり、ここまで実施しているのは一部のトップ大学に限られるが、それでも同国の大学生にとっては、極めて重要な就職先決定手段となっている。

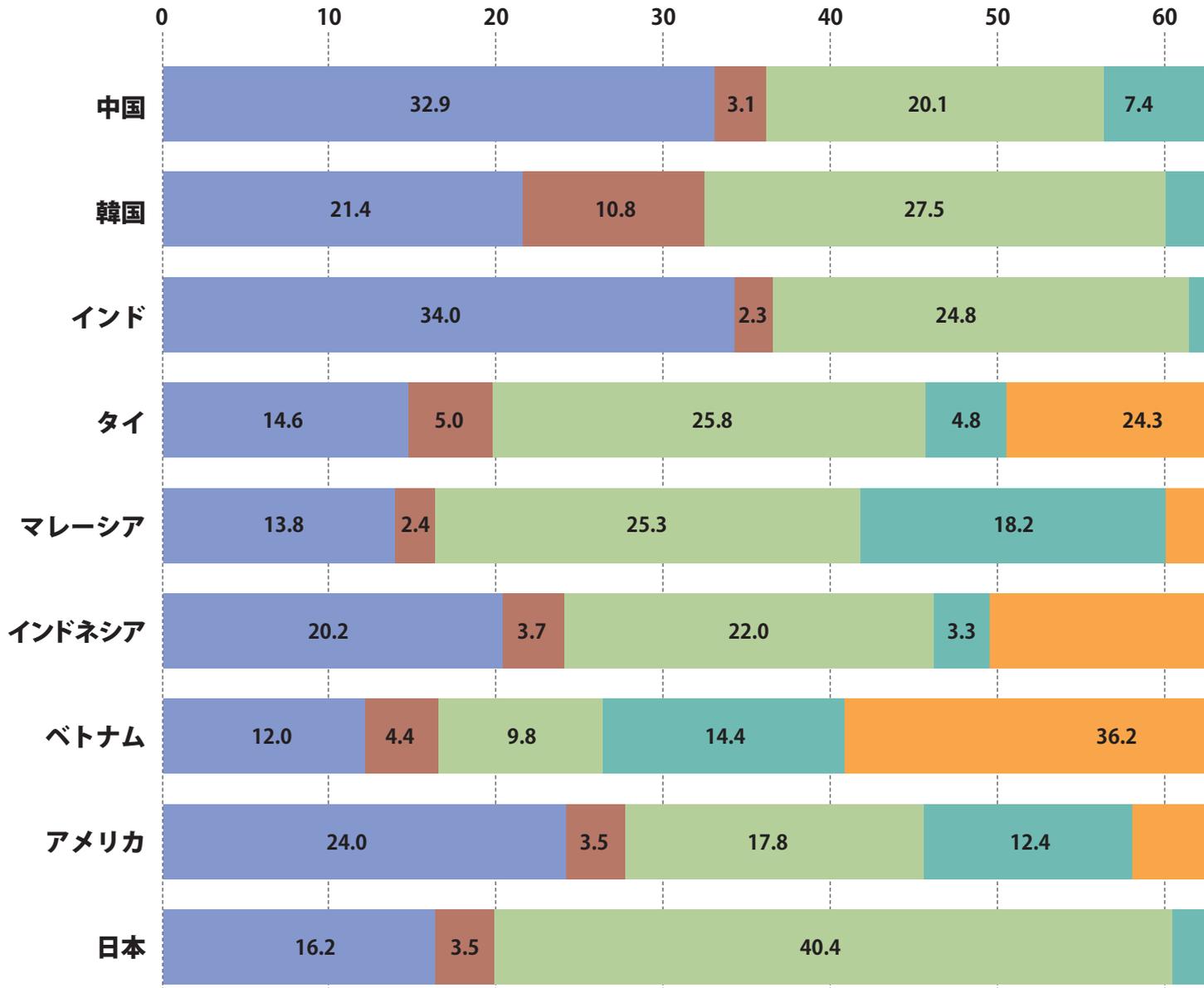
中国においては、そのような大学による囲い込みは行われていないが、各大学に寄せられる企業からの採用情報、インターンシップ募集情報などが学内イントラネットのBBS（掲示板）に掲示されるのが普通で、学生にとって貴重な情報源となっている。

韓国のように、大学教員の存在が大きい国もある。特に工学系の教員と企業は、共同研究開発などを通して強固な関係を構築している。一方、東南アジア諸国の大学は就職支援という点では十分な機能を持ち合わせてはいないようだ。

経済発展とともに「紹介」は低下していく

日本での就職先探索のメインルートは、リクナビ、マイナビなどのインターネットサイトであり、これらの民間サービスが40・4％と圧倒的なシェアを獲得している。ベトナムを除く他のアジア諸国においても、2割以上が民間サービスをメインルートと回答している。日本同様、

2-2 就職先企業を見つけた手段



インターネットが主流になっている国が多いが、人材紹介会社が影響力を持っているインドのような例もある。

また、インド、中国のように、大学が有力な手段になっている国においては、優秀な学生は大学を主な手段とし、その他のチャネルによる情報を補完的に活用する傾向があるようだが、各国での人材ビジネスのサービス品質は年々向上しているのも事実だ。それとともに、学生が新たな選択肢を得られるようになり、就職活動のスタイルが変質し始めている国もあるようだ。

ベトナム、インドネシアにおいては、家族や知人などの紹介が最も重要な手段である。ただし、この状況も変わりつつある。たとえば、ベトナムにおいては、30代の41・2%が紹介によって職を見つけたと回答しているが、20代になると、この数値は31・7%と10ポイント近く低下する。タイでは、30代の33・6%が20代になると15・4%と激減している。国が発展し、大学や民間、あるいは公的なサービスの質が向上し職業選択の機会や内容が多様化することで、人による紹介の比率は下がっていくものと考えられる。

しかし、紹介というルートが衰退し、就職先は、ネットや大学で見つける、という規範が出来上がってしまうのは考えものだ。顔見知りから紹介された、安心できる職場で働きたい。そういう人にも優しい多様性が社会には必要ではないだろうか。

進路決定への影響要因

親が口出すのが
スタンダード。
例外は日本

将来の進路決定に影響を及ぼす筆頭は、日本を除くすべての国において「親」である。中国の62・4%からタイの40・5%まで、数値にばらつきはあるが、参考値であるアメリカを含め、親の意向が最も影響が強い（図表2-13）。

2位、3位は、「友人」と「就職活動」がそれぞれ二分している。マレーシア、インドネシア、ベトナムは「就職活動」が2位につけ、中国、韓国、インドでは「友人」が2位を占める。いずれにせよ、親友人という「強い紐帯（ストロング・

タイ）」が、社会へのデビューに際しては、大きな影響を与えている。しかし、日本だけがそうした傾向を示さない。親が2位、友人が3位と、影響は少なからずあるが、他国の数値に比べ大きく見劣りする。日本でも、「理系に進め」「医者になれ」と命令に近い指導をするなど、親が子供の進路に対して絶対的な存在であった時代があった。最近では、特に母親が子供の就職先決定に口を出すケースが増えているが、往時からの影響力低下は否めない。

マレーシア、インドネシア、ベトナムでは、各人が自発的に就職活動を行うのに対し、中国、韓国およびインドの一部では、就職活動が社会的に制度化されていることが、「就職活動」の影響度の違いを生む要因として考えられるが、日本においては、より強く制度化されている「就職活動」が1位の地位を占める。日本の「就活」は、それほどの一大イベントだということが改めて確認できるデータだ。

アジアにも根づいている
欧米型インターンシップ

「親」「友人」「就職活動」といった3大要素以外に目を転じると、いくつかの特徴が浮かび上がる。

1つは「ビジネス経験、インターンシップなどの職業経験」だ。タイにおいては2位を占め、中国では4位ながら5割を超える人が影響を受けたと回答している。その他の国においても、2割、3割

1位 2位 3位 4位 5位

	書籍	学外での社会活動・スポーツ活動	ビジネス経験、インターンシップなどの職業経験	就職活動	大学・学校の部活動、クラブ・サークル活動
	20.3	19.9	53.2	54.6	18.1
	9.9	11.7	23.2	26.6	11.2
	8.2	9.7	17.4	35.3	16.6
	6.0	5.6	33.9	15.2	6.2
	11.0	6.6	23.1	38.0	7.5
	16.3	9.6	30.4	42.2	10.0
	28.5	10.9	26.4	42.0	8.9
	3.3	5.8	21.3	26.2	9.9
	5.4	4.7	5.4	35.7	5.2

2-3

卒業後の進路決定の影響要因(※数字は%)

	親	兄弟・親戚	大学・学校の先生	友人	大学受験	大学・学校の講義・授業	海外留学・海外生活
中国	62.4	17.7	39.2	55.8	6.8	27.1	5.5
韓国	45.1	15.8	30.4	32.0	9.5	19.6	7.0
インド	55.0	23.3	35.7	48.1	18.5	17.0	11.1
タイ	40.5	15.4	13.7	24.3	20.8	8.1	3.1
マレーシア	42.9	20.4	25.3	36.9	5.3	15.8	4.0
インドネシア	47.4	26.1	17.8	38.5	8.7	24.6	6.5
ベトナム	49.9	22.7	17.0	32.9	17.2	11.6	2.4
アメリカ	36.2	13.2	26.2	26.2	8.3	15.1	6.4
日本	29.1	7.0	9.4	21.3	1.0	8.9	3.0

程度の支持がある。アジア諸国ともに、欧米型の長期インターンシップが根づいていることがわかる。

「大学・学校の先生」のスコアの高さも見逃せない。インドでは35・7%で3位につけ、中国、韓国でも3割台、マレーシアでも2割台の支持を得ている。26ページでも指摘したとおり、主に工学系の大学と企業のつながりの深さに起因するものだろうが、そのような紹介だけではなく、大学での学びの機会が就職先につながることもよるだろう。「大学・学校の講義・授業」の回答結果を併せて概観すると、中国、韓国、インド、マレーシア、インドネシア、そして参考値のアメリカには、そうした傾向が読み取れる。タイ、ベトナムは、そうした傾向が弱い。両国ともに大学受験の影響は強く、どの大学、学部に進学するかは進路に影響するが、教育の本身と実社会とのつながりは弱いと思われる。タイではインターンシップ、ベトナムでは書籍閲覧などがそれを代替していると考えられる。同様に、大学での学びの機会と進路との接続が弱い日本だが、タイ、ベトナムのように入れ替わる影響要因は見当たらない。「就活」の影響の大きさはわかりが、ここでも浮き彫りになってくる。

強み・評価ポイント

3パターンに分かれる、 本人の強みと企業の着目点

面接において、あるいは提出書類の記述内容において、自分のどのような面を強みと認識し、セールスポイントとして打ち出しているかを国別に探ってみよう。逆から見れば、各国の企業が、どんな点を重視して選考しているかが読み取れるデータでもある(図表2-4)。

選択項目は、大きく4つに大別される。「人間関係能力」「自己統制能力」「問題発見・解決能力」「論理的思考能力」といった汎用性の高い「基礎能力」の側面、「達成意欲」「自信」といった「態度」の側面、「大学名」「大学での専攻」「専門的知識・技術」といった大学での「学び」に関わる側面、「就業経験」「職業資格」「ITスキル」「語学力」といった職業に直結する「スキル」に関する側面。各国の回答結果からは、大きく3つの類型が抽出できる。

パターンⅠは、「基礎能力」「態度」が全般的に高い、人間としての基本的な枠組みを重視するグループだ。タイ、マレ

ーシアがこれにあたる。面接では、リーダーシップ経験、難解な課題解決の経験などを中心に、包括的な人間性の高さをアピールしていることが推測される。大学での専攻と職業の接続が進んでいるといわれるアメリカも、このカテゴリに分類できる。この場合、専攻や専門性は、応募をするための必要条件であり、採用の成否は、人物重視になるのだろうか。

専門的知識を重視するか 人間関係能力が鍵を握るか

パターンⅡは、大学での学びのなかでも「専門的知識・技術」のスコアが高いグループだ。中国、インドネシア、ベトナムがこれにあたる。大学で何を学び、どのような知識・技術を身につけているのかを軸とするパターンだ。

このパターンの潮流が、「専門的知識・技術」「ITスキル」「語学力」がほぼ拮抗しているインドだ。ITのオフショアリングを中心に世界各国のビジネスアウ

トソースの中心地である同国においては、ITスキルも語学力も、市場に求められる専門的知識・技術なのだ。

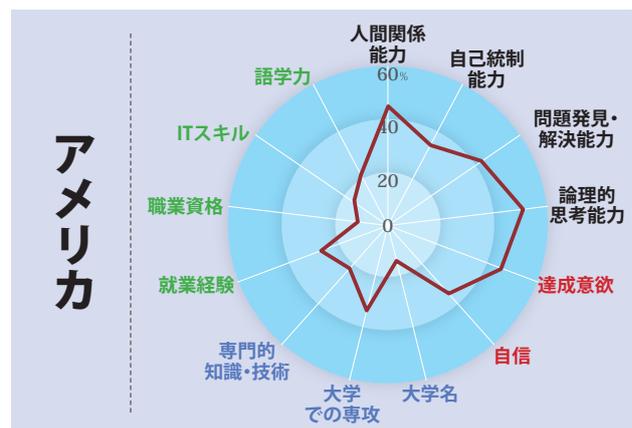
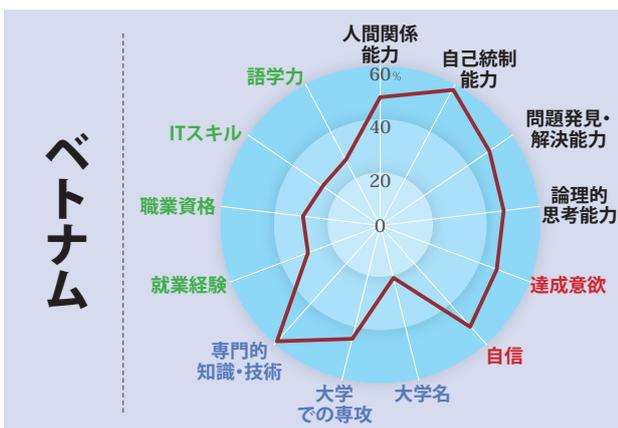
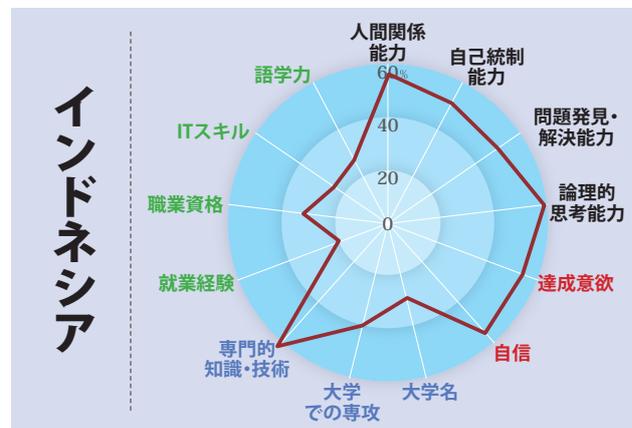
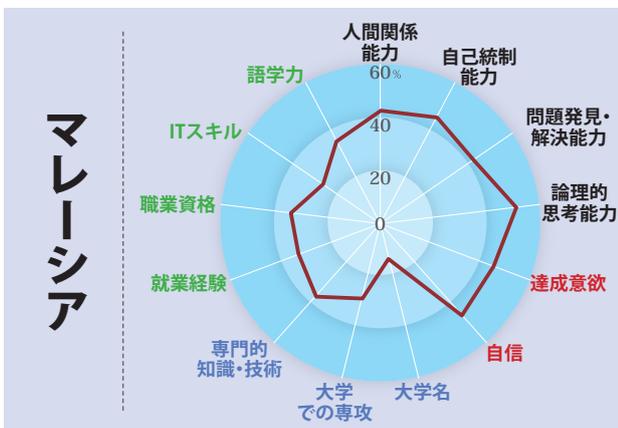
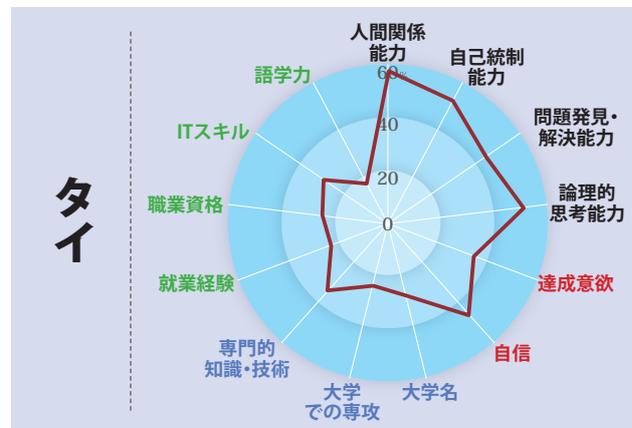
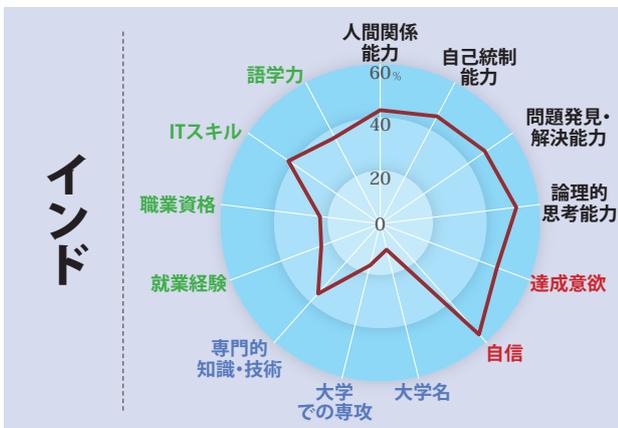
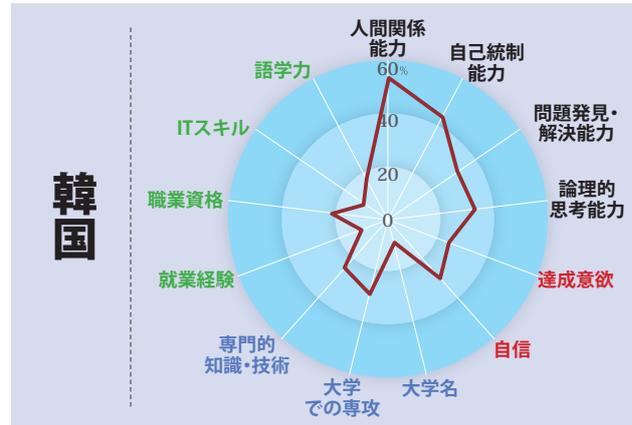
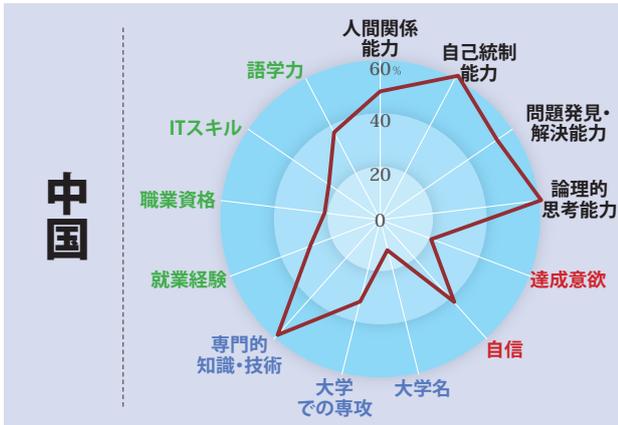
パターンⅢは、基礎能力だけが高く、中でも「人間関係能力」が突出しているパターンだ。リーダーとしての経験、適性をアピールするスタイルであり、韓国、日本が該当する。日本に限れば、大学での学びを通した専門性が評価されないことが、こうした傾向を強めているといえるだろう。

能力評価の基準は、「リーダーシップ」と「専門性」の2軸に集約されるという見解がある。その枠組みに当てはめれば、パターンⅠは、専門性を必要条件、リーダーシップを十分条件とした選考基準への対応として、パターンⅡは、リーダーシップと専門性の双方を問う選考基準への対応として、そして、パターンⅢは、専門性は重視せず、リーダーシップを強く重視する選考基準への対応として形成されていると読み取ることができる。

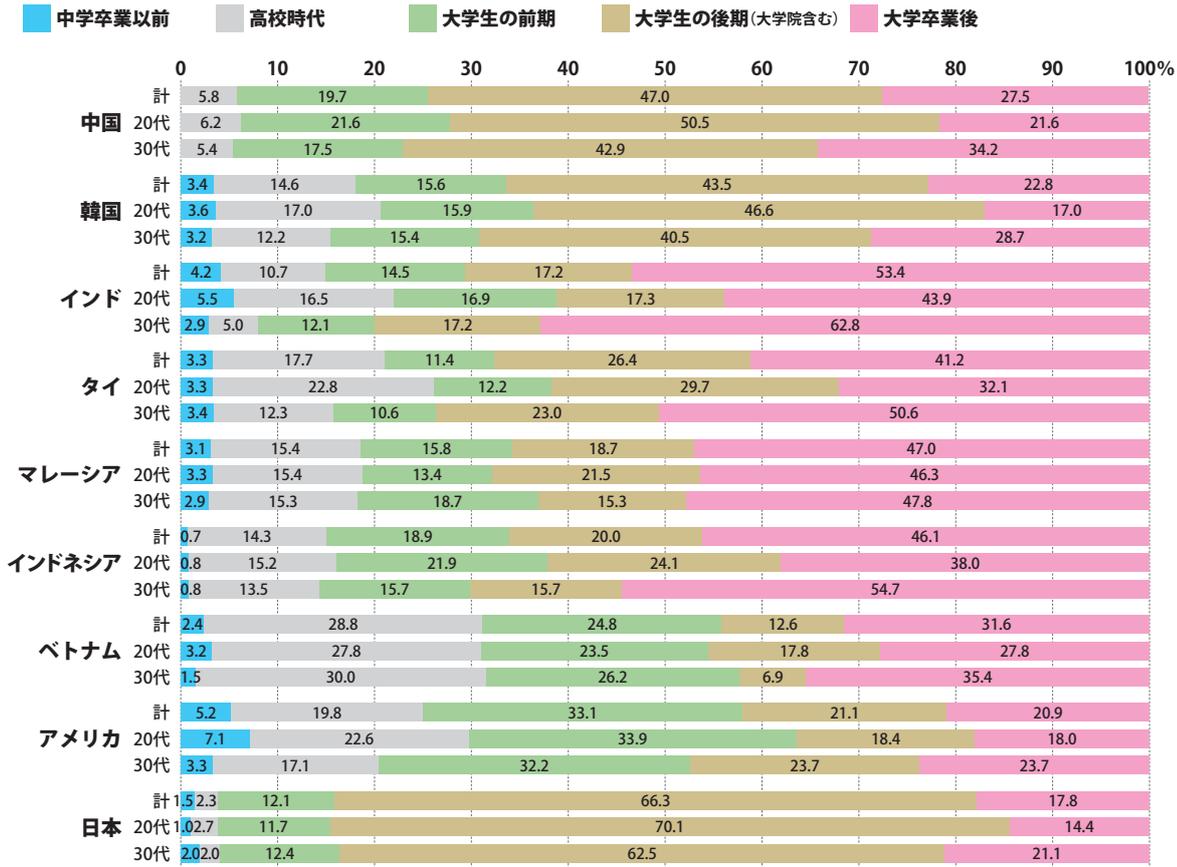
企業が学生の専門性を問うことは、彼らの勉強意欲を高めることにつながる。教育機関と産業との良好な関係をもたらす要因ともなるだろう。日本と韓国が該当する専門性が軽視されたパターンⅢからは、大学と企業の関係の歪みが垣間見える。



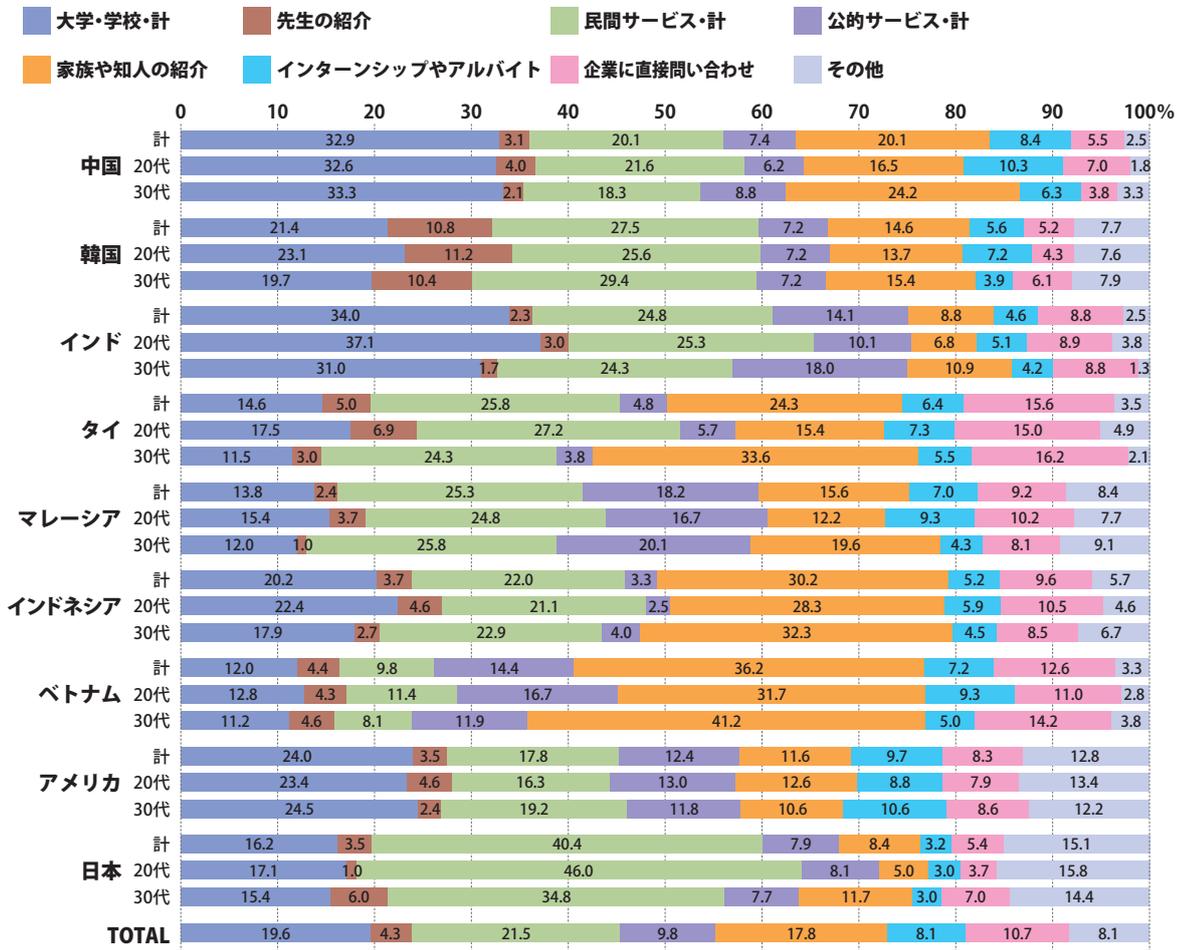
2-4 就職活動時の自分の強み



1.卒業後の進路を決めた時期(国・年代別)

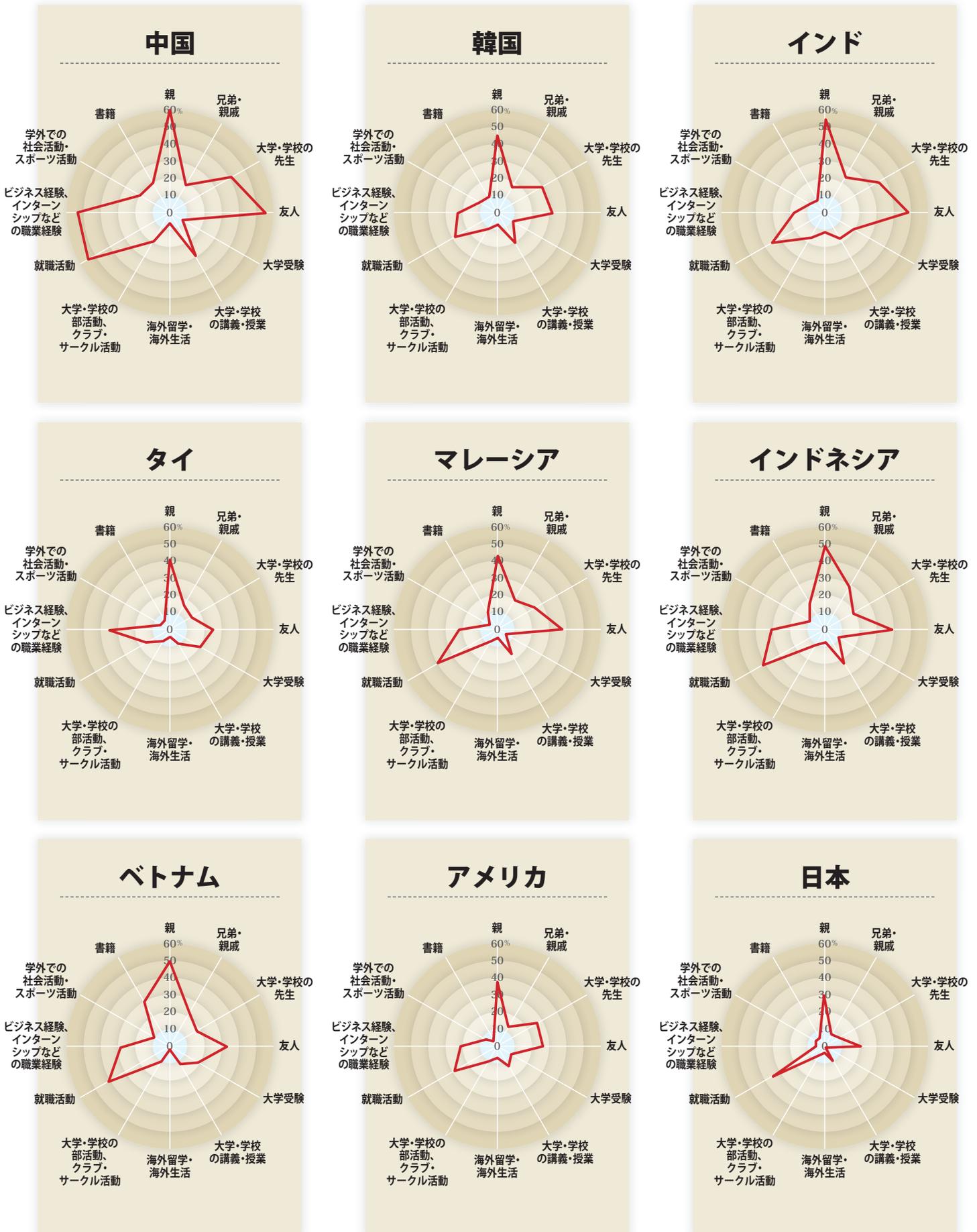


2.就職先企業を見つけた手段(国・年代別)



※不明・無回答の値は集計から除いたため、合計が100%にならない項目がある

3.卒業後の進路を決めるうえで影響を与えたもの



現在の勤務先を
どのようにして
見つけましたか。

How did you find your
current employer?

Bagaimana anda mencari
tempat kerja?

Bagaimana Anda menemukan
tempat kerja?

คุณหาสถานที่ทำงานปัจจุบันคุณอย่างไร?

您是如何找到
目前的工作的?

현재 직장은
어떻게 찾았습니까?

Làm thế nào
để tìm được công việc hiện tại?

Part3

転職が 得になる国、 ならない国

実行するかはともかく、働く人なら誰でも一度は考えるのが転職である。転職のきっかけ、転職手段、転職後の雇用形態、年収や昇進への影響、それらの男女差……日本の常識は通用せず、これまたお国柄がくっきりと表れている。

3-1. 転職の実態

「こころ転職」の本質は3年未満離職率の高さにあり…35

COLUMN

アジア副業実情——どのくらいの割合が従事し、いくら稼いでいるのか……37

3-2. 退職理由と転職手段

「賃金への不満」が圧倒的で、プル型転職が多い……38

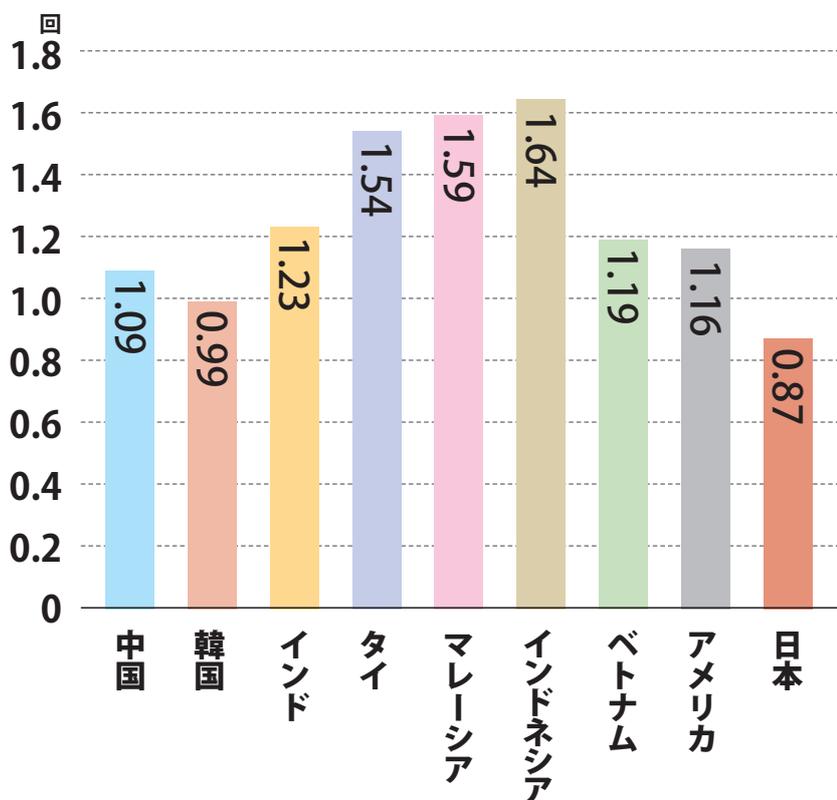
3-3. 転職の影響

「日本の常識」は「アジアの非常識」か……40

より詳しく知りたい人のためのデータ集Ⅲ……44

「いろいろいろいろ転職」の本質は 3年未満離職率の 高さにある

3-1-1 転職回数(平均)



「彼らはころころ転職する」——外国人社員のリテンションに頭を悩ます日本企業は多い。現地法人においては、日本と同じ雇用システム（長期雇用を前提に採用し育成する）は通用しないのでは。そんな議論も重ねられている。各国の転職実態を見ていきたい。

まず図表3-1-1に転職回数の平均値を示した。これまでも雇用の流動性を示す指標として活用され、先進国と比べて日本が低いといった特徴が語られてきた数値だが、今回のデータにおいても、日本が最も低い。逆に高めなのがインドネシア、マレーシア、タイで、日本はインドネシアの約半分しかない。ただし、冷静に見るといずれも1回前後とさほど大きな違いは見られないデータでもある。

転職経験者の割合が最も高いのは日本の女性

詳細を見るために、20代と30代とに分け、男女別に転職回数の分布を見てみよう

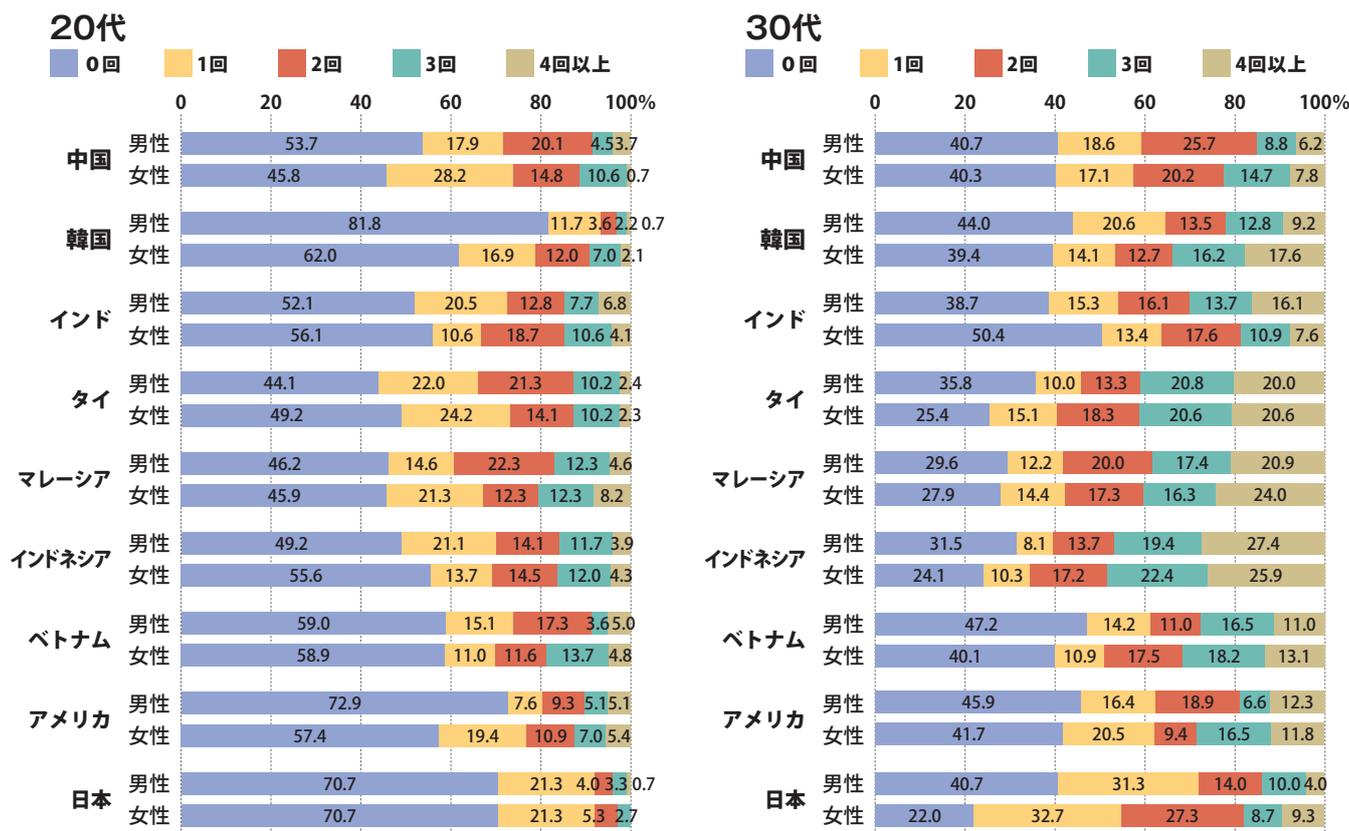
（図表3-1-2）。まず20代を見ると、転職未経験者の割合は、日本だけでなく、韓国男性（81・8%）やアメリカ男性（72・9%）でも高いことがわかる。韓国男性については、先述のとおり、入社年齢がそもそも高いことが影響しているのだろう。

次に30代を見ると、インドネシア、マレーシア、タイでは4回以上も転職している人が2割を超えている。インドネシアにおいては、3回転職組も含めると5割近くにもなる。ただし、注意したいのが、同時に転職未経験者も3割前後いるということだ。皆が転職を繰り返しているわけではないのだ。

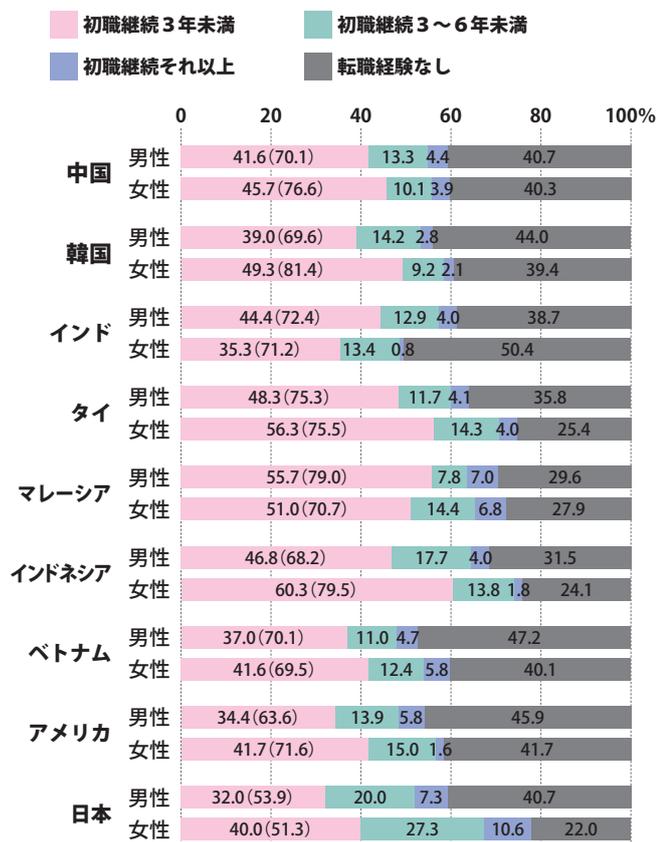
また、20代で転職未経験者が多かった日本、韓国男性、アメリカ男性の数値が、30代になると随分他国のそれに近づいている。転職未経験者の割合で見ると、男性は高い順に「ベトナムVアメリカV韓国V中国・日本VインドVタイVインドネシアVマレーシア」、女性では「インドVアメリカV中国VベトナムV韓国VマレーシアVタイVインドネシアV日本」と並ぶ。なんと、日本の女性が男女合わせたなかで最も転職経験者の割合が高いのである。

このようにして詳細を見ると、日本人の転職経験率は30代では決して低くないことがわかる。ただし、転職経験者の転職回数が少ないことに特徴があり、これが、先ほど見た「転職回数の平均」指標で、日本人があまり転職しないように見える要因となっている。

3-1-2 転職回数分布



3-1-3 初職継続期間(現在30代)



※()の数字は、転職経験者中に占める割合である

**日本人には少ない
初職で3年以内に辞める人**

採用からどれくらい経つと辞めてしまうのか。初職における就業継続期間を比較してみたい。長期的な結果を得るために、以下、20代は除外し、30代のデータに限定する。図表3-1-3を見ると、多くの国において、転職経験者のうちのほとんどが3年未満に転職している。次に、()に示した、転職経験者に占める3年未満転職者の割合と比較すると、日本が5割強であるのに比べ、韓国(女性)、インドネシア(女性)とマレーシア(男性)では8割前後、他の国について

ても7割弱から7割半ほど高い。一方、その日本では、3年以上勤務してから辞める人の割合がほかと比べて高いのである。アジアの他の国では、辞める人はすぐ辞める。転職を繰り返す人もいる。転職未経験者の割合は大きく変わらなくても、これらの違いが、「彼らはここから転職する」という印象を強めている。正しくは、「彼らはすぐ転職する、そして、『一部が』ここから転職する」ではないか。ただし、この「一部」の割合が、インドネシア、マレーシア、タイでは比較的多いということは、揺るぎない事実である。

アジア副業実情——どのくらいの割合が従事し、いくら稼いでいるのか

日本では考えにくいことだが、他のアジアでは、勤め人であろうと、副業に従事するのが当たり前だとよく耳にする。今回の調査では、現在の主な仕事からの収入とは別に、「他の仕事からの収入額」も聞いている。ここに記入した人を「副業者」ととらえ、その割合を比較してみた（残念ながら、日本人を対象にした調査ではこの設問はない）。

その数値は、ベトナムの57.9%

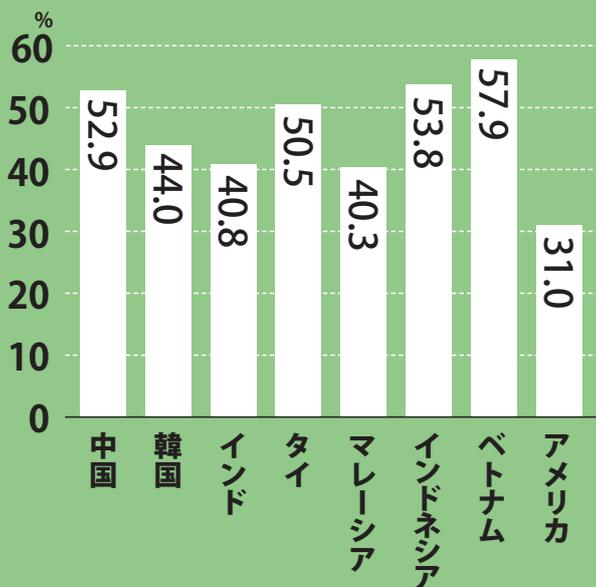
を筆頭に、インドネシア（53.8%）、中国（52.9%）、タイ（50.5%）と続き、他の国でも4割を超える。アメリカは3割である（図表3-1-4）。

さらに驚くのは副業で稼ぐ額である（図表3-1-5）。本業収入を100とした場合、50以上という割合が、マレーシア49.2%、アメリカ40.9%、インド38.7%、インドネシア36.2%、ベトナム33.8%と

なった。100を超える割合もマレーシアでは2割を超える。調査対象者が、本業においてフルタイムで働く人がほとんどであることを考慮すると、不動産収入などの不労所得が含まれている可能性もあるが、副業が失業に対するリスク管理になっていることは間違いない。雇用不安が高まる日本人にとっては何ともうらやましい話である。

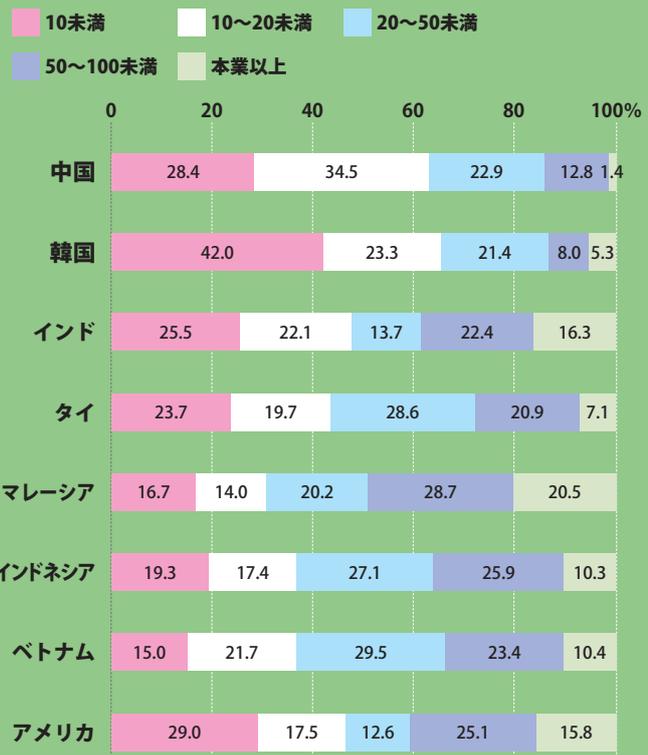
3-1-4

副業収入あり

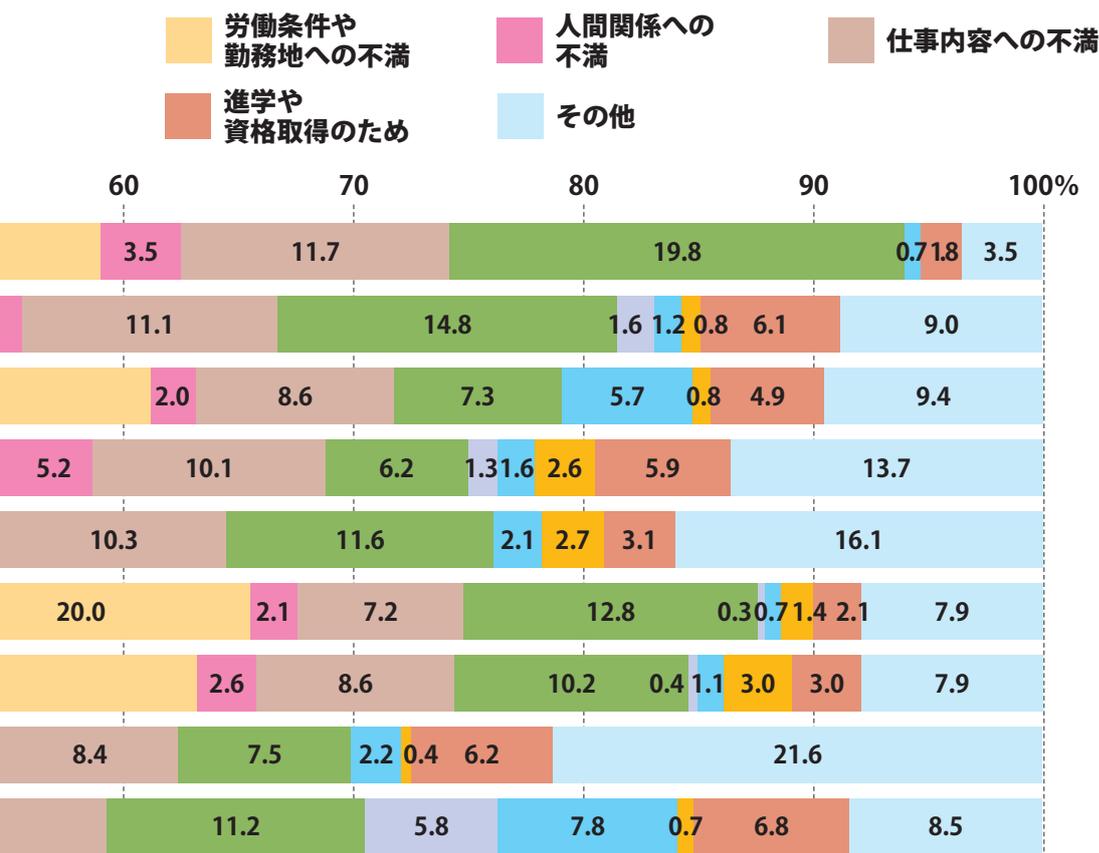


3-1-5

本業を100とした場合の副業収入額



退職理由と転職手段

「賃金への不満」が圧倒的で、
プル型転職が多い

転職の実態が明らかになったところで、転職のきっかけとなる退職理由、なかでも初職のそれについて見てみよう（図表3-2-1）。日本と韓国を除くすべての国で、最も数値が高いのが「賃金への不満」、次が「労働条件や勤務地への不満」（中国のみ「会社の将来性や雇用安定性への不安」が来る。アメリカは「契約期間の満了」も同率2番目）と共通している。韓国も1番目と2番目の順序が逆になっているだけで、選択項目は変わらない（ただし、「会社の将来性や雇用安定性への不安」も同率2番目）。一方、日本で「賃金への不満」があつて退職した人は、たった5・1%、退職理由順位は9番目という低さである。

選択項目の集中度にも特徴がある。1番目と2番目の選択率を足すと、中国50・9%、インド53・4%、タイ46・9%、マレーシア45・2%、インドネシア51・7%、ベトナム53・0%と、半数前後にもなる。一方で、回答が分散しているのがアメリカ、韓国、日本である。これら3カ国では、離職理由が多様化しているということだ。

日本について見ると、1番目が「労働条件や勤務地への不満（16・7%）」で、あとは「仕事内容への不満（12・9%）」

「会社の将来性や雇用安定性への不安（11・2%）」「人間関係への不満（10・2%）」とわずかな差で続いている。

♪ 退職が多いのは日本とインドだけ

男女別に見た離職理由の特徴にも触れておく。多くの国で男女別に見ても傾向は大きく変わらない。女性にとって大きな理由となりうる「結婚・出産・育児・介護のため」で退職するのは、インド女性（11・5%、3番目に高い理由）と日本女性（14・3%、1番目の理由）で、他の国では選択率が非常に低い。ただし、この調査は現在働いている人を対象としているため、退職し働いていない人は対象外であることに留意する必要がある。

次に転職のきっかけについて見てみたい。図表3-2-2は、現在の仕事に転職したきっかけが、「転職活動はしていなかったが、勧誘された」というプル型転職の割合を示している。なんとマレーシア（57・9%）やタイ（50・8%）は過半数の数値となっており、ほかにもインド（45・3%）、韓国（42・6%）、中国（41・7%）、インドネシア（40・0%）が高い。逆に低いのは、日本（16・0%）とベトナム（22・2%）である。この2国以外では、転職を本人が希望していても、引き抜かれてしまう可能性が高いので、注意が必要だ。

最後に、転職先をどのように見つけるのか、転職手段についても触れておこう。なお、この設問は日本人を対象にした調

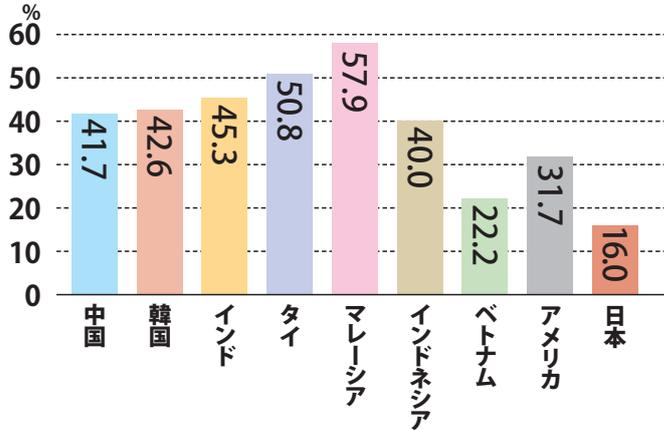
3-2-1

なぜ退職したのか(初職退職理由)



3-2-2

プル型転職の割合



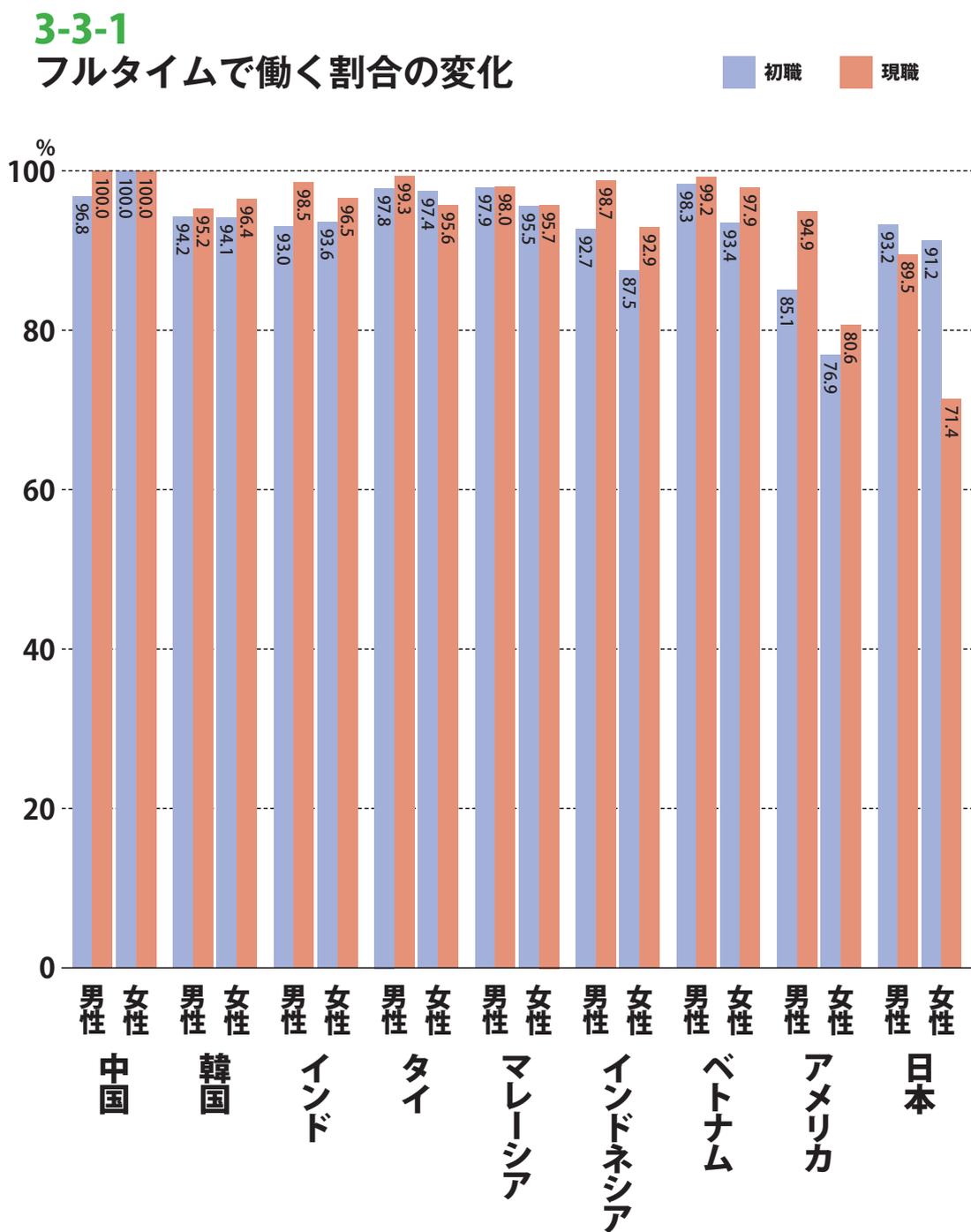
査には入れなかったため、それ以外の国での比較になる(図表3-2-13)。先述した新卒時の就職手段に比べると、大学の役割はほぼなくなり、民間サービス、人による紹介という2つの手段に大別される。民間サービスの中身はほとんどが就職サイトや就職情報誌といったメディアであり、人材紹介会社は少ない。つまり、先ほどのプル型転職は、家族や知人による引き抜きだといえる。その他、2つの手段の各国の違いは、新卒時とほぼ変わらない。

3-2-3

転職手段



「日本の常識」は「アジアの非常識」か



転職によって、待遇も含めた働き方はどう変化するのか。まず、転職経験者の初職と現職におけるフルタイム勤務者（週労働時間35時間以上）の割合を、男女別で比較してみたい（図表3-3-1）。ほとんどの国で男女とも、現職のほうがフルタイムの割合が増えている。タイは女性だけ減少しているが、その割合は1・8%とわずかである。一方で、男女ともに減っているのが日本である。日本男性は3・7%とわずかではあるが、日本女性は19・8%も減少している。

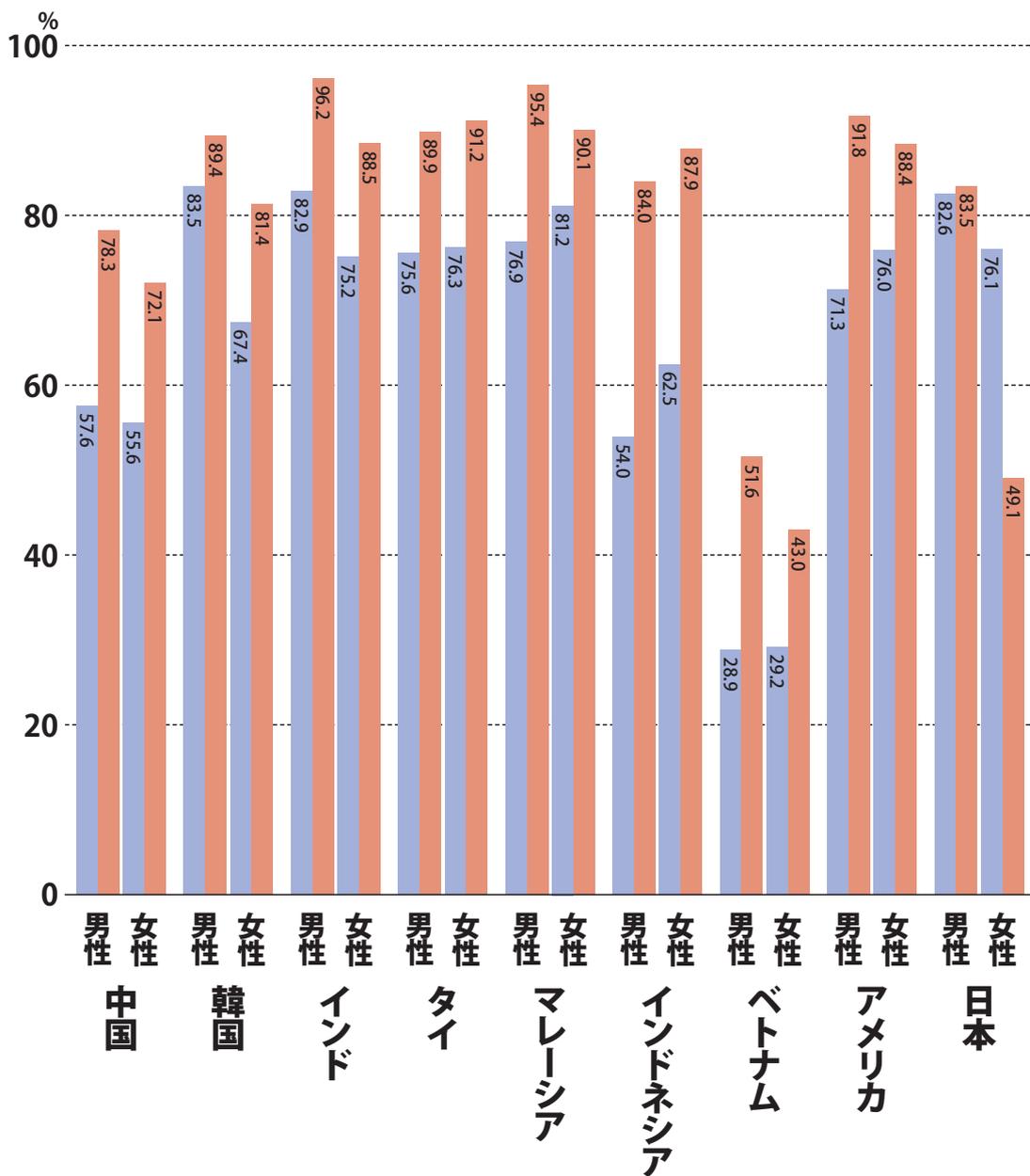
続いて、無期雇用の割合も同じように比較してみると（図表3-3-2）、日本女性だけが数値を減らしている。それも27・0%という大幅減である。他国は逆に、男女とも無期雇用の数値が大幅に増えている。

先に触れたように、日本女性の最も高い退職理由が「結婚・出産・育児・介護のため」であることを考慮すると、転職によって、正社員でも時間に融通がきくパートタイム（週労働時間35時間未満）、もしくは有期雇用に変えた（もしくは変えざるを得なかった）と解釈できる。一方で、インド女性の場合も、同退職理由の選択率が3番目に高い11・5%だったが、こちらは転職によって働き方が変わ

3-3-2

Permanent(無期雇用)で働く割合の変化

■ 初職 ■ 現職



った様子はない。つまり、変わらず、フルタイムの無期雇用で働く割合が高い。ほかに注目すべきは、日本以外の国で大幅に無期雇用が増えていることだ。これは、社会人になって間もない頃は有期雇用で働き、時間が経過するにつれて無期雇用に移行するという各国の労働慣行を表しているだけかもしれないが、その流れが転職によっても阻害されない傾向が見られることは非常に興味深い。

アジアの常識その1 転職すれば出世する

転職、そして、それを繰り返すことは、昇進にどんな影響を与えるのだろうか。転職回数の違いにより、現在管理職である確率が違うのかを比較することで、それを検証したい。具体的には、転職1回経験者、2回、3回以上経験者の管理職である確率が、転職未経験者と比べて違うのか分析を行った(図表3-3-3)。

有意差(統計的差異が認められる)がある場合のみ、その違いを表す数字(「オッズ比」)を表示した。この数字が1よりも大きくなる場合は管理職である確率が増え、逆に1より小さいほど減る。

まず、転職回数による明らかな違いが出ているのが日本である。男女ともに、すべて有意差がある。オッズ比は1より小さく、しかも転職回数を増すごとに減少していく。つまり、日本では転職するほど管理職になりにくい。

一方で、他の国で有意差がある場合のオッズ比は、すべて1より大きい。これ

3-3-3

転職すると管理職である確率はどうなるか

	男性			女性		
	1回	2回	3回以上	1回	2回	3回以上
中国		1.77	3.41			
韓国					2.35	
インド		2.33	2.13			
タイ		2.55	2.57			
マレーシア			2.01		3.30	
インドネシア						
ベトナム	1.98				2.42	2.44
アメリカ	2.33	2.29	1.99			
日本	0.65	0.48	0.20	0.31	0.24	0.13

※転職なしと比べて、10%以上有意に差がある場合のみオッズ比を掲載

※管理職である場合を1、ない場合を0としたロジット分析

※上記の転職回数ダミーのほか、年齢を説明変数に入れコントロールしている

は転職経験者の管理職である確率が転職未経験者に比べて高いことを示している。詳細を見ると、中国（男性）、タイ（男性）は、転職未経験者より2回転職者のほうが管理職である確率が高く、3回以上の人はさらにその数値が上がる。インド（男性）も、転職未経験者より、2回、3回以上転職している人の管理職である確率が高いが、3回以上になると、2回の人より少しだけ確率が低くなる。アメリカ（男性）は、転職未経験者に比べて、転職経験者の管理職である確率が高いが、最も高いのが1回転職者である。ベトナム（男性）は、転職未経験者に比べて、1回転職者の管理職である確率だけが高くなる。

女性については、ベトナム（女性）で転職未経験者より、2回の人の方が管理職である確率が高く、3回以上になるとさらに上がる。韓国（女性）、マレーシア（女性）は、転職未経験者より2回転職者の管理職である確率が高い。

一方で、オッズ比を表示していない（有意差がない）ところの意味も重要である。つまり、転職経験、転職回数が管理職である確率に関係ないことを示しているからである。たとえば、インドネシアでは、男女ともすべての転職回数で、有意差がないが、これは、インドネシアにおいて、転職を重ねても、重ねなくても、管理職である確率には関係がないということである。日本では、中途入社者は、生え抜き組に比べて昇進が不利だといわれる。だが、これはこの8カ国に限

ると日本だけの話のようだ。

アジアの常識その2

転職すれば年収が上がる

次に転職を繰り返すことが年収の増減に影響を与えるのかを調べてみた。現在の勤務先への転職により、年収が「増えた」「ほとんど変わらなかった」「減った」の3つの選択肢を用意した。図表3-3-3-4は、転職回数ごとに、「増えた」「減った」の割合を集計したものである。なお、日本人を対象にした調査では、この設問は存在しないので、代わりに、転職前と1年後の年収を実数で尋ねた設問を活用し、「10%以上増えた場合」「10%以上減った場合」の割合を集計している。

転職回数での比較を行う前に、まず「転職あり計」の数値を見てほしい。転職によって年収が減る国はほとんどなく、増えるのが普通なのだ。「増えた」割合が最も高いのは、中国（男性82・9%、女性84・4%）で、インドネシア（男性80・7%、女性75・7%）、インド（男性78・0%、女性73・5%）、マレーシア（男性68・2%、女性75・2%）、アメリカ（男性65・3%、女性65・1%）と高い水準で続く。ベトナム（男性55・6%、女性57・7%）、韓国（男性53・8%、女性53・6%）でも過半数を占める。

「減った」割合は、男性では韓国（9・6%）が最も高い。女性では韓国（15・0%）、アメリカ（11・6%）、タイ（10・7%）と続くが、割合は少ない。転職回数で見ると、年収増減に明らか

3-3-4

転職前後の年収の変化 (※数字は%)

※転職前後の年収の変化を「1. 増えた、2. ほとんど変わらなかった、3. 減った」の3つの選択肢で聞いている

日本調査のみ、転職前と1年後の年収を実数で聞いたものを、10%以上増、10%以上減で集計した割合であるため、ほかとの比較に注意が必要である

		男性				女性			
		転職あり計	1回	2回	3回以上	転職あり計	1回	2回	3回以上
中国	増えた	82.9	82.2	82.1	85.7	84.4	83.9	91.5	77.8
	減った	3.1	2.2	1.8	7.1	3.9	3.2	2.1	6.7
韓国	増えた	53.8	55.6	62.5	45.7	53.6	47.7	60.0	54.1
	減った	9.6	8.9	0.0	17.1	15.0	18.2	17.1	11.5
インド	増えた	78.0	74.4	85.7	75.9	73.5	65.5	86.4	65.0
	減った	3.0	4.7	0.0	3.7	6.2	10.3	2.3	7.5
タイ	増えた	57.4	62.5	53.5	56.9	62.3	60.0	78.0	54.4
	減った	4.7	5.0	7.0	3.1	10.7	16.0	2.4	11.8
マレーシア	増えた	68.2	72.7	61.5	71.2	75.2	80.5	84.8	67.2
	減った	2.6	0.0	5.8	1.5	5.0	2.4	0.0	9.0
インドネシア	増えた	80.7	86.5	77.1	79.5	75.7	64.3	73.0	81.3
	減った	1.3	2.7	0.0	1.3	7.1	17.9	2.7	5.3
ベトナム	増えた	55.6	61.5	50.0	55.3	57.7	71.0	43.9	60.0
	減った	8.1	12.8	5.3	6.4	3.5	3.2	7.3	1.4
アメリカ	増えた	65.3	58.6	76.5	60.0	65.1	68.6	69.2	59.6
	減った	6.1	17.2	0.0	2.9	11.6	15.7	11.5	7.7
日本	増えた	40.6	45.3	26.9	40.7	28.3	34.7	19.1	26.7
	減った	25.0	30.7	23.1	11.1	41.4	33.3	51.1	46.7

日本の特異性が明らかに 転職で年収が下がるケースも

そうしたなか、転職が年収にもたらす影響が特異な国がある。日本である。増減の定義がほかとは違うので、日本だけの数値の違いに注目すると、年収への影響は男女差が大きいこと、男女ともに年

な違いは見られない。つまり、転職を重ねても、年収が増える人がやはり多いのだ。

取が減る人が少なくないこと、女性については転職により年収が減る人が多いことがわかる。

詳細を見ると、「10%以上増えた人」が男性の40・6%に比べ、女性は28・3%と差が大きい。「10%以上減った人」が男性で25・0%と少なくなく、女性では41・4%と、「10%増」よりも高い。つまり、日本では転職によって年収が増える人も減る人もいる。女性の場合は年収が下がる人のほうが多い。

この結果は、先に見た転職理由と合わせると整合的である。日本以外の国の退職理由は「賃金への不満」の割合が高かった。転職先は、当然、賃金を考慮して決めるだろう。一方で、日本の退職理由は多様であり、賃金だけではない。転職先は、それぞれの理由に応じて決める。結婚や出産といったライフイベントを期に退職した女性は、賃金よりも働き方を重視して転職先を決めるはずだ。

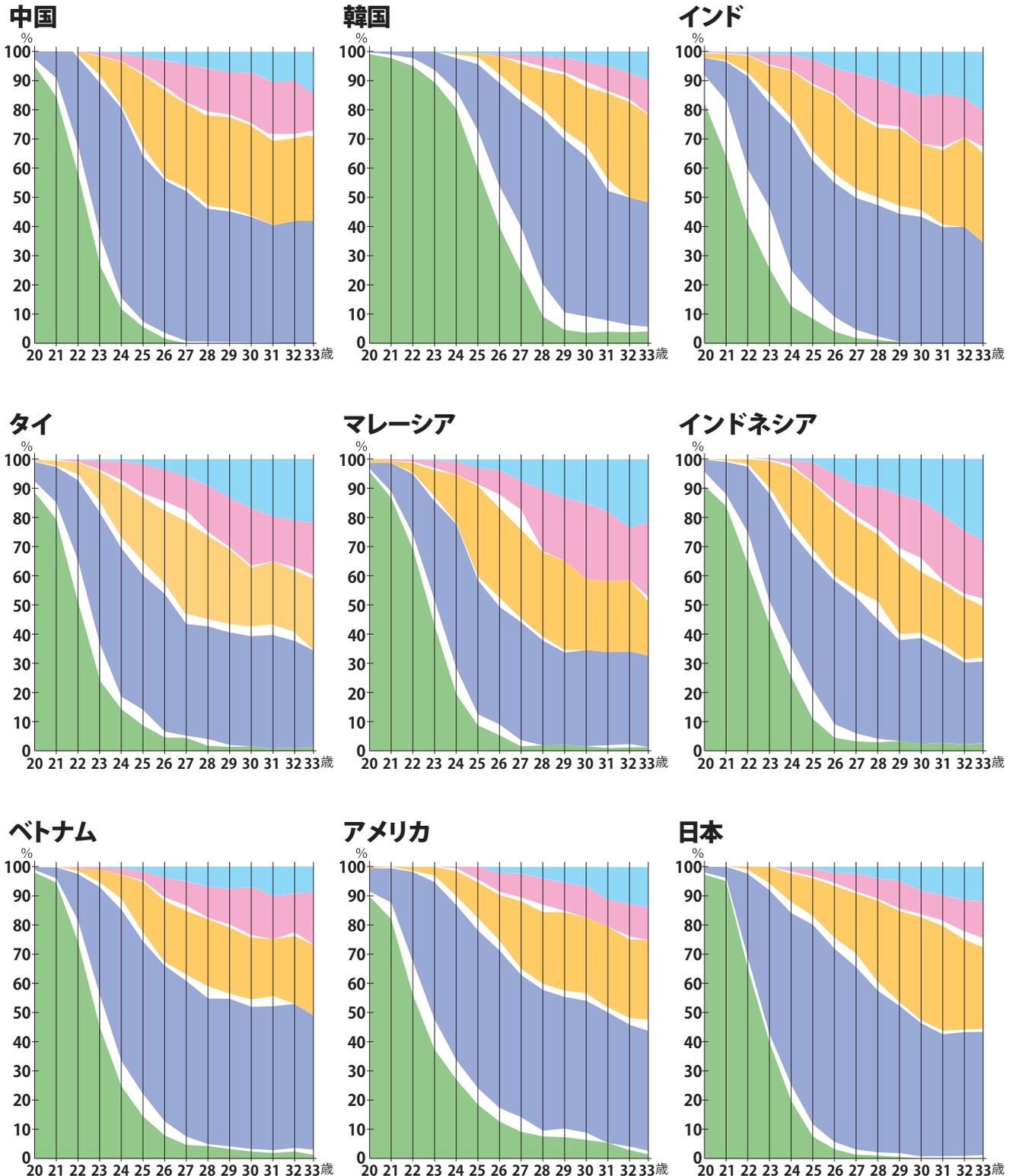
より詳しく知りたい人のためのデータ集Ⅲ

年齢を重ねると仕事経験数の分布はどう変化するのか

※仕事と仕事の間は、仕事をしていない状態(ブランク)を示している

男性

■ 在学习中 ■ 1つ目の仕事 ■ 2つ目の仕事 ■ 3つ目の仕事 ■ それ以上



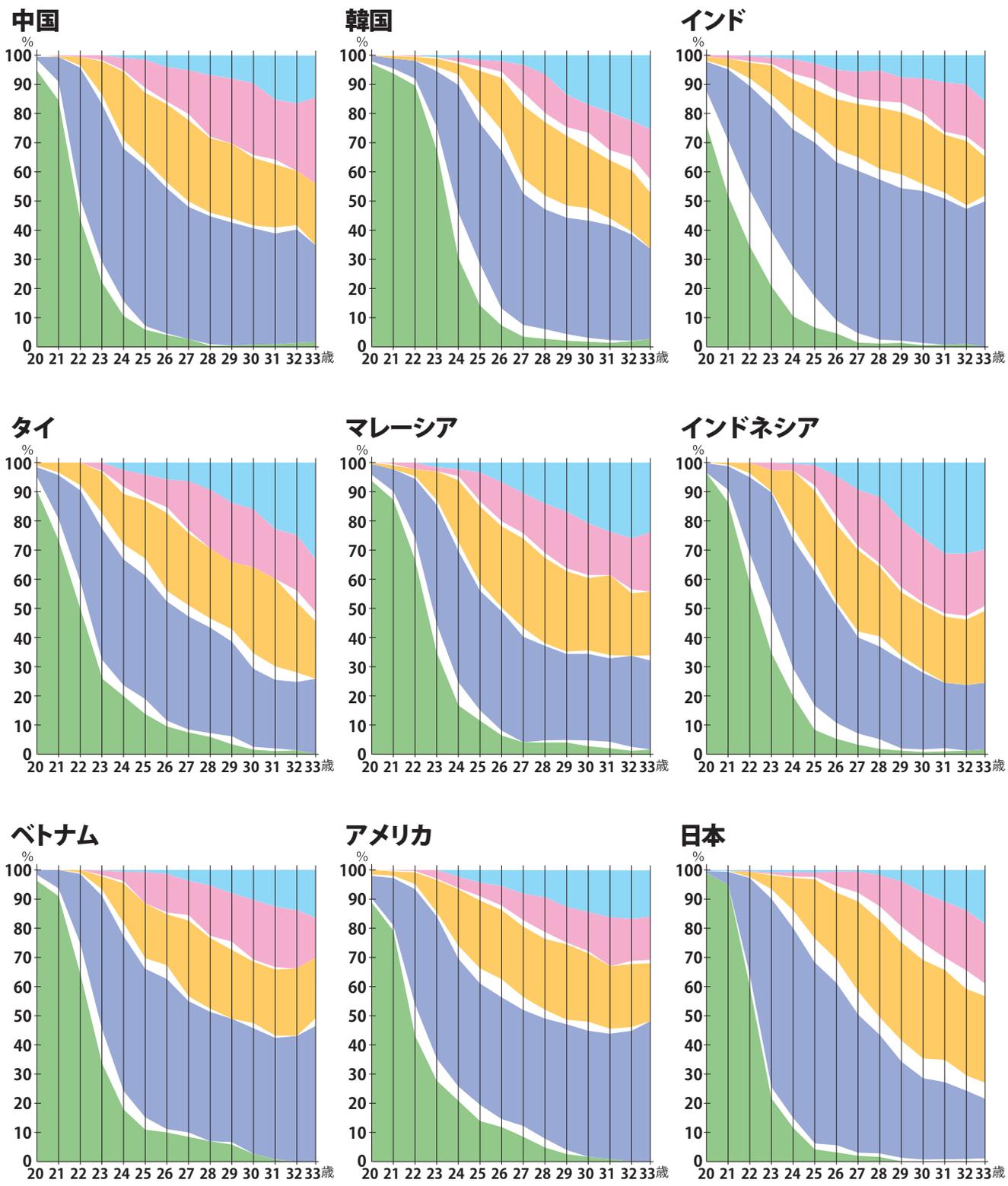
※大学を卒業してから現在までの仕事の履歴についての設問(入社年月、退職年月)から、各年齢での就業状態(いくつ目の仕事か、もしくはブランクか)を割り出して集計

仕事の履歴についての設問では、初職と現職以外は、3カ月以上継続したもののみ記述してもらう形式のため、3カ月未満の仕事は集計に含まれていない
本報告書の3-1-1の「転職回数(転職回数を聞いた設問を活用)」と、この集計は、別の設問なので注意が必要である

年齢が上がると集計対象者(その年齢を経験した人)の数が減る。すべての国で集計対象者数が50を上回る33歳までの集計とした

女性

■ 在学中
 ■ 1つ目の仕事
 ■ 2つ目の仕事
 ■ 3つ目の仕事
 ■ それ以上



次の外資系
企業で働いて
みたいですか。

To what extent do you wish to work in
countries/regions?

Sejauh manakah anda ingin
asing yang terafiliasi/berasosiasi?

Kapan Anda memilih jalur karir Anda selanjutnya?

คุณต้องการทำงานในบริษัทต่างประเทศที่มีสาขาในภูมิภาคใดบ้าง?

您希望在以下的外资企业工作吗？

다음의 국가/지역과 관련된 외국
기업에서 일하고 싶은가요?

Bạn mong muốn làm việc
ngoài ghi dưới đây ở mức độ nào?

Part4

世界を股に かける 「人と企業」 の条件

交通網、情報網の発達で地球がますます狭くなり、物や観光客だけではなく、働く人も国境を超え、自由に行き来する時代となった。アジアでは、どんな志向を持った人が世界を股にかけて働きたいと思っているのだろうか。併せて彼らが抱いている日本企業のイメージも探ってみた。

4-1. グローバル勤務志向

日本人はみんな「内向き」なのか……………47

COLUMN

英語レベルと年収の関係……………49

4-2. 外資系企業への勤務志向

アメリカ企業が圧倒的人気、日本企業も善戦……………50

4-3. 日本企業のイメージ

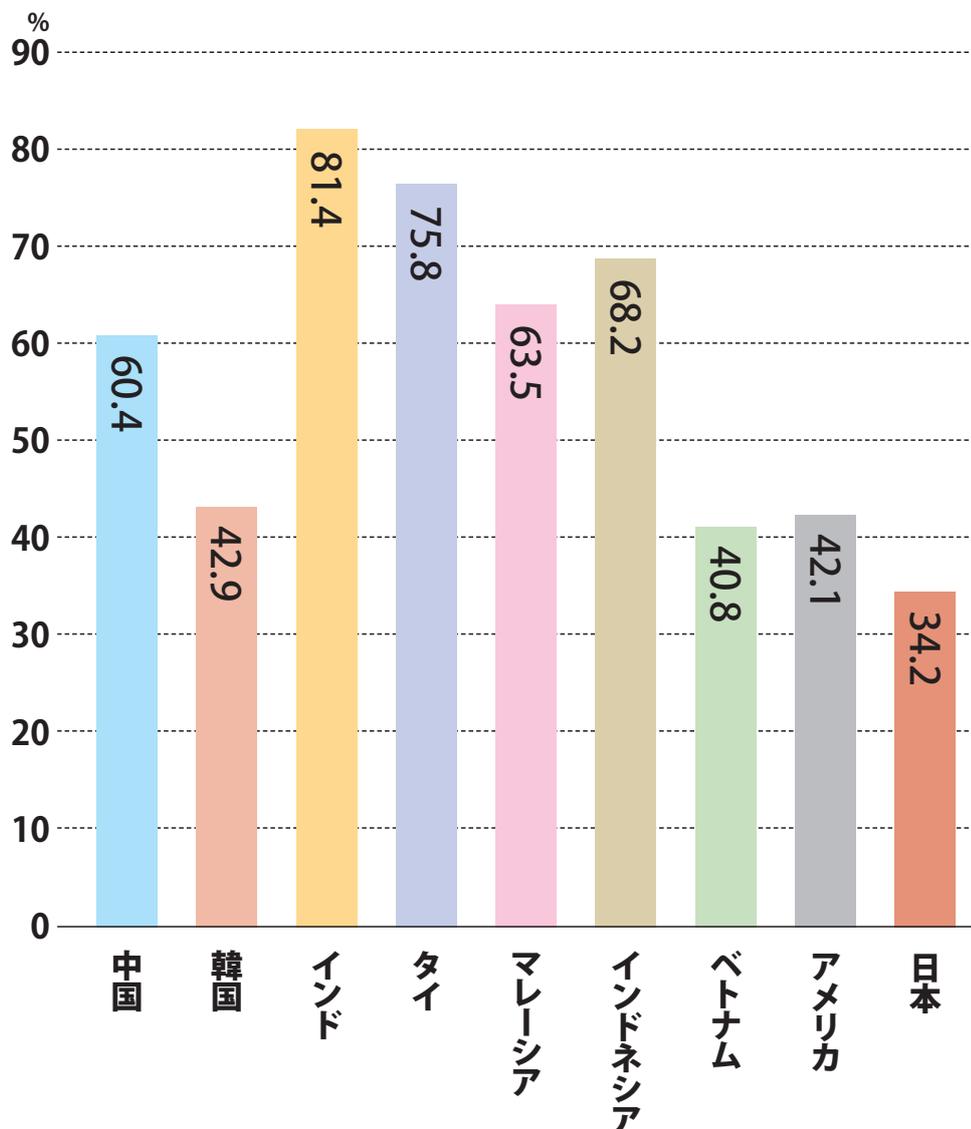
教育は熱心だが、キャリアパスが不透明……………52

より詳しく知りたい人のためのデータ集Ⅳ……………54

日本人はみんな「内向き」なのか

4-1-1

グローバルに働きたいと思う人の割合

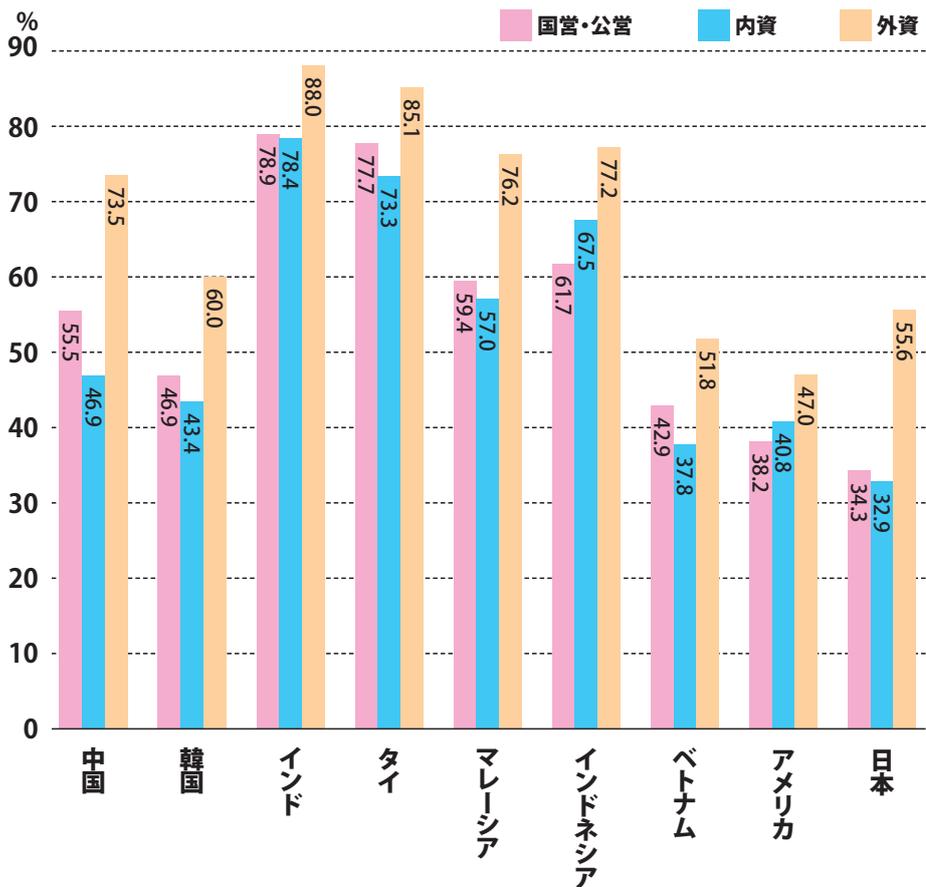


※グローバルに働きたいと思う人は、望ましいと思う働き方に関する質問で、世界を股にかける働き方が「近い」「どちらかという」と回答した雇用者

自国外で働きたいというグローバル志向者の割合を見ると、インドの81.4%を筆頭に、タイ75.8%、インドネシア68.2%と軒並み高い数字となっている（図表4-1-1）。逆に低さが目立つのがベトナムで、40.8%である。ベトナム人は元来内向きの性格で知られ、しかも社会主義国家であるため、国民の出国を政府が厳しく管理しており、海外旅行に行くのにも煩雑な審査がある。そんな事情が背景にありそうだ。これについてはPart 1の15ページでも触れた。韓国42.9%、アメリカ42.1%、日本34.2%も同じように低い水準といえる。これらの国は経済的に成熟しているため、あえて世界を股にかけなくても、満足して働ける環境が国内に存在するのだろう。では、そうしたグローバル志向者はどんな人なのか。以下、2つの切り口で見たい。1つは「勤務先の種類」であり、もう1つは「仕事をするうえで大切だと思うもの」である。後者に関しては、Part 1の12〜13ページに詳しい解説があるので、そちらも併せてお読みいただきたい。

図表4-1-1-2は勤務先を国営・公営、内資、外資に分けた場合のグローバル志

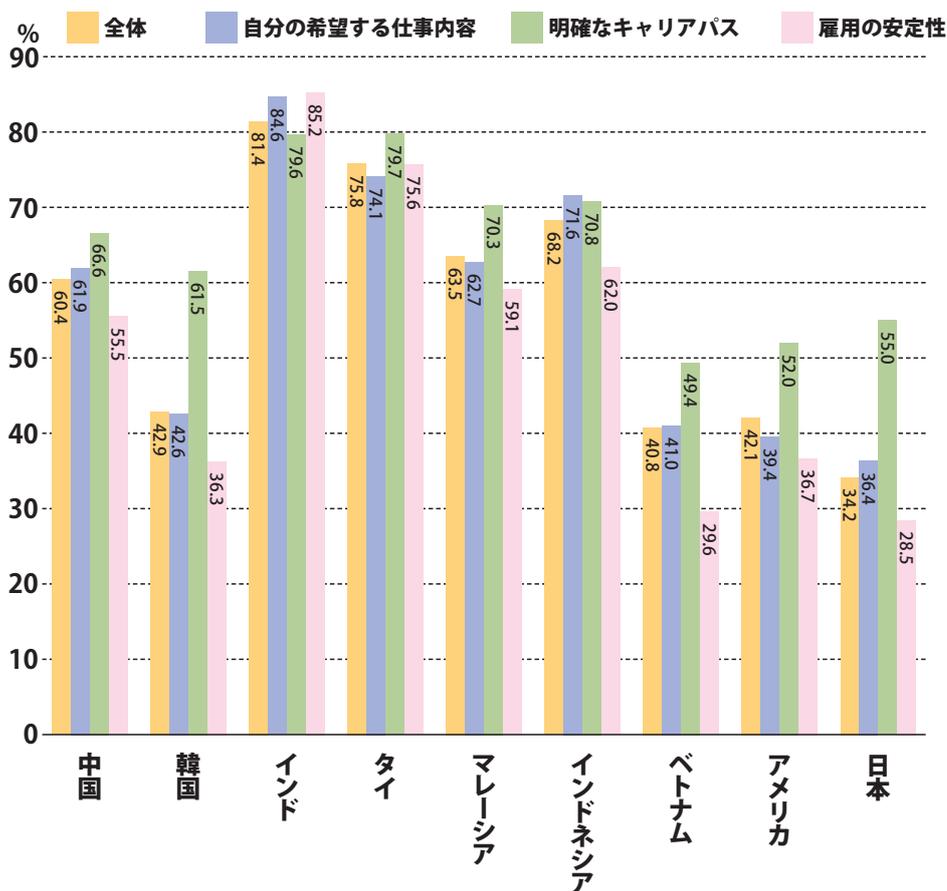
4-1-2 グローバルに働きたいと思う人の割合(勤務先の種類別)



向者の割合である。どの国でも、グローバル志向者は外資系企業勤務者に多い。外資系企業に勤務すればビジネスの範囲が国際的になるので、グローバル志向者の割合が高いのは、ある意味当たり前だが、外資系企業勤務者と内資系企業勤務者の差に注目してみると興味深い。

日本においては、グローバル志向者の割合は、内資系企業勤務者では30%強であるのに対して、外資系企業勤務者では55・6%となっており、大きく差が出ている。昨今の日本人は非常に内向きだと

4-1-3 グローバルに働きたいと思う人の割合(仕事をするうえで大切だと思うもの別)



いわれるが、外資系企業勤務者についていえばそうともいえない。ただし、内資系企業勤務者に限れば、グローバル志向者の割合は世評どおり、9カ国中、最低となっている。

いった国では、確かに外資系企業勤務者のうち、グローバル志向者の割合は、国営・公営および内資系企業勤務者よりも数値が高いが、両者の差は大きくない。これらの国においては、国営や公営、そして内資系企業においても、海外勤務や

英語レベルと年収の関係

国際ビジネスには英語が必須である。国ごとの英語レベルの違いと、それによる年収差を調べてみた。

図表4-1-4は国ごとに英語のスキル（回答者本人の自己評価）を表したものである。ビジネス上のプレゼンテーション、交渉力がある上級レベルにあたる人は、英語が公用語であるインドでは4割強、マレーシアでは3割弱と高い水準となっている。一方、日本は2.6%、韓国は5.2%といずれも低い水準で、その後タイ、ベトナムと続く。上級レベルと中級レベルを合わせると、英語がそれなりにできる人の割合は、東南アジアの場合、軒並み4割を超

えているのに対し、日本は1割程度、韓国は3割強にすぎない状況だ。

では、英語のレベルによってどれだけ年収は異なるのだろうか。図表4-1-5を見ると、日本と東南アジア諸国の違いがわかる。東南アジア諸国では初級レベル以下に対して上級レベルでは年収が平均して5割以上多くなっており、タイとマレーシアは2倍以上となっている。中級レベルについても程度の差はあるが、初級レベル以下と比較してほぼ2割以上多くなっている。

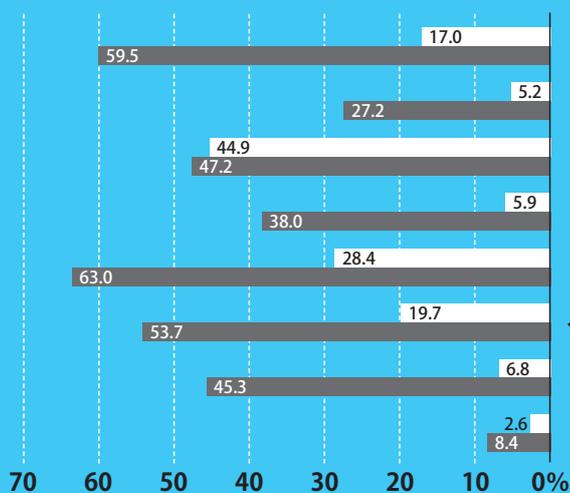
このなかで特異であるのはインドと日本であり、英語のレベルによる年収の違いがあまり見られない。イ

ンドの場合、英語は公用語なので、できて当たり前であり、英語のレベルによって年収が変わることはないのが当然だ。では日本でなぜ年収差が見られないかといえば、理由は2つ考えられる。1つは、本人が英語ができなくても、通訳や翻訳などのサービスが利用できるからである。もう1つの理由は、他国と異なり、英語を必要としない収入の高い仕事国内に多く存在するからだろう。

いずれにせよ、英語の出来不出来にかかわらず、収入があまり変わらない日本はアジアでは珍しい国だといえる。

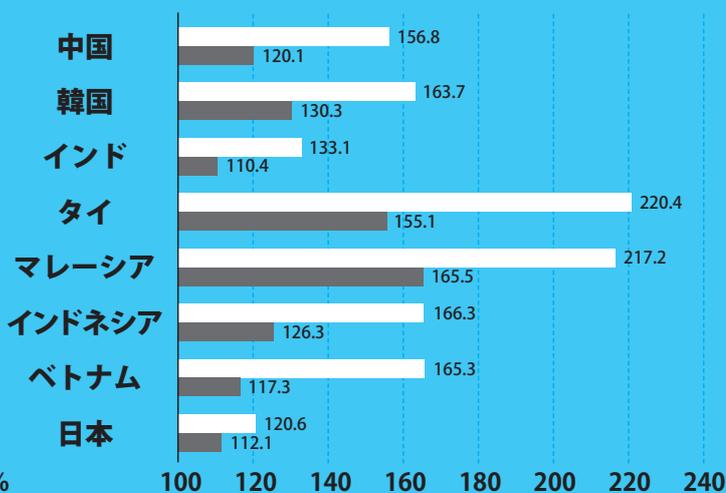
4-1-4

英語の語学レベルの割合



4-1-5

英語の語学レベルごとの平均年収 (初級レベル以下=100とした場合)



海外との取引がさかんなため、グローバル志向が高くなってきている可能性がある。

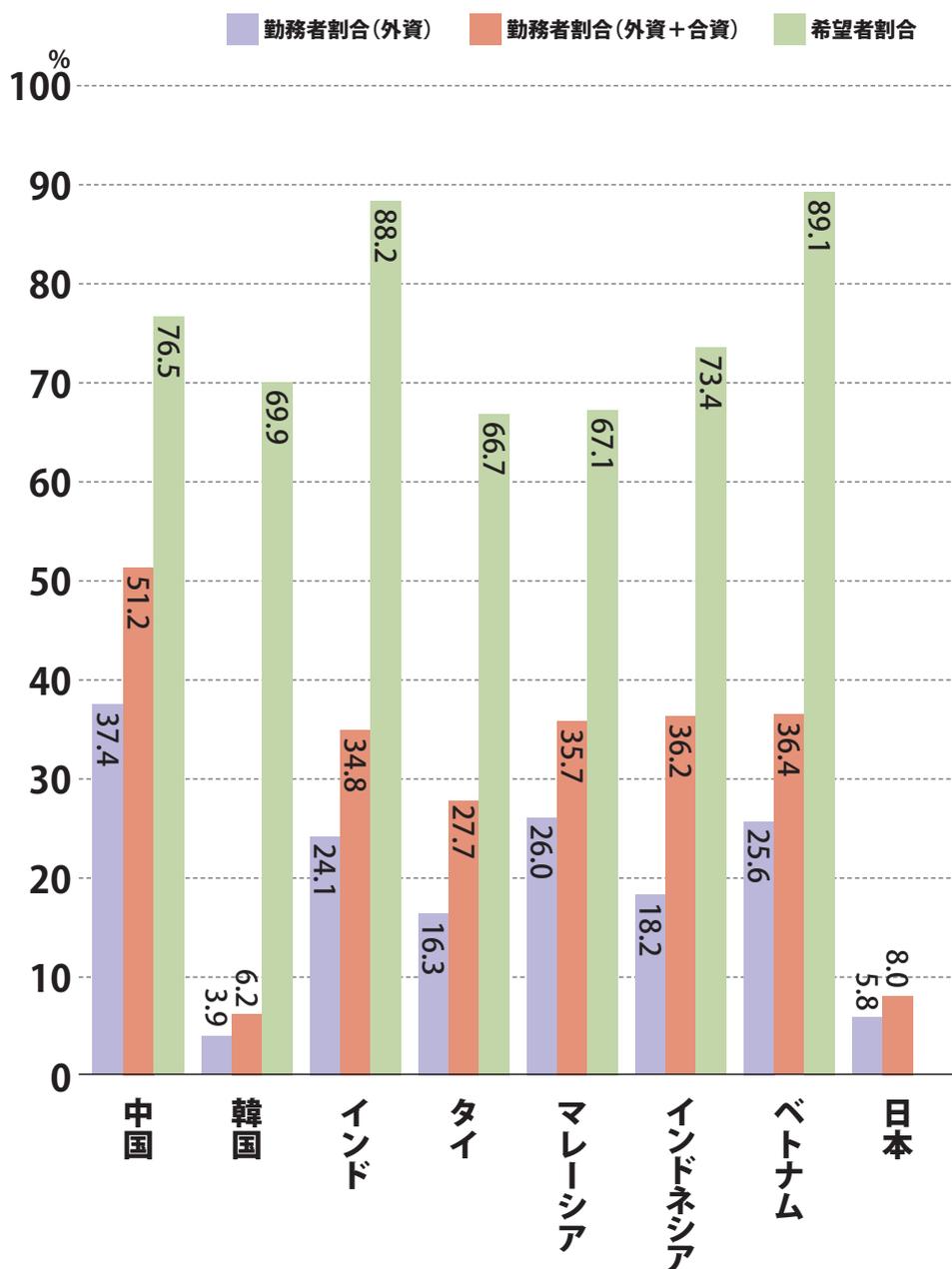
韓国、日本では、キャリアパスが鍵を握る

「仕事をするうえで大切だと思うもの」とグローバル志向との関連も見ていく。今回は、そのなかでも顕著な差が表れた「自分の希望する仕事内容」「明確なキャリアパス」「雇用の安定性」に注目したい（詳細は54ページを参照のこと）。

データ（図表4-1-3）を見て明らかなのは、韓国と日本において、「明確なキャリアパス」が仕事をするうえで大切なことと考えている人は、それ以外の人に比べて、グローバル志向者が多いということだ。具体的には、韓国ではそういう人が61・5%（全体42・9%）、日本では55・0%（全体34・2%）を占めている。日本と韓国は内部労働市場が発達しているため、キャリアは企業主導という例が多い。にもかかわらず、明確なキャリアパスを意識して努力する人は、キャリア形成の一環として自国外で働くことを真剣に考えているのではないか。

一方、インド、タイ、マレーシア、インドネシアにおいては、「仕事をするうえで大切だと思うもの」とグローバル志向の間に強い関連は見られない。これら各国では大卒者は一握りのエリートであり、世界で活躍することが当然だという風潮があるのではないか。

アメリカ企業が圧倒的人気、日本企業も善戦



※希望者割合は、米・欧・日・韓・中の外資系企業に対して、少なくとも1つの国資本の外資系企業で「進んで働きたい」と回答した雇用の割合。日本については、外資系企業勤務の希望に関する質問は行っていない

東南アジアの国々を中心にグローバルに働きたいと考える人が多いことがわかったが、外資系企業への勤務志向も同じように高いのだろうか。外資系企業勤務志向の実態を見ていきたい。

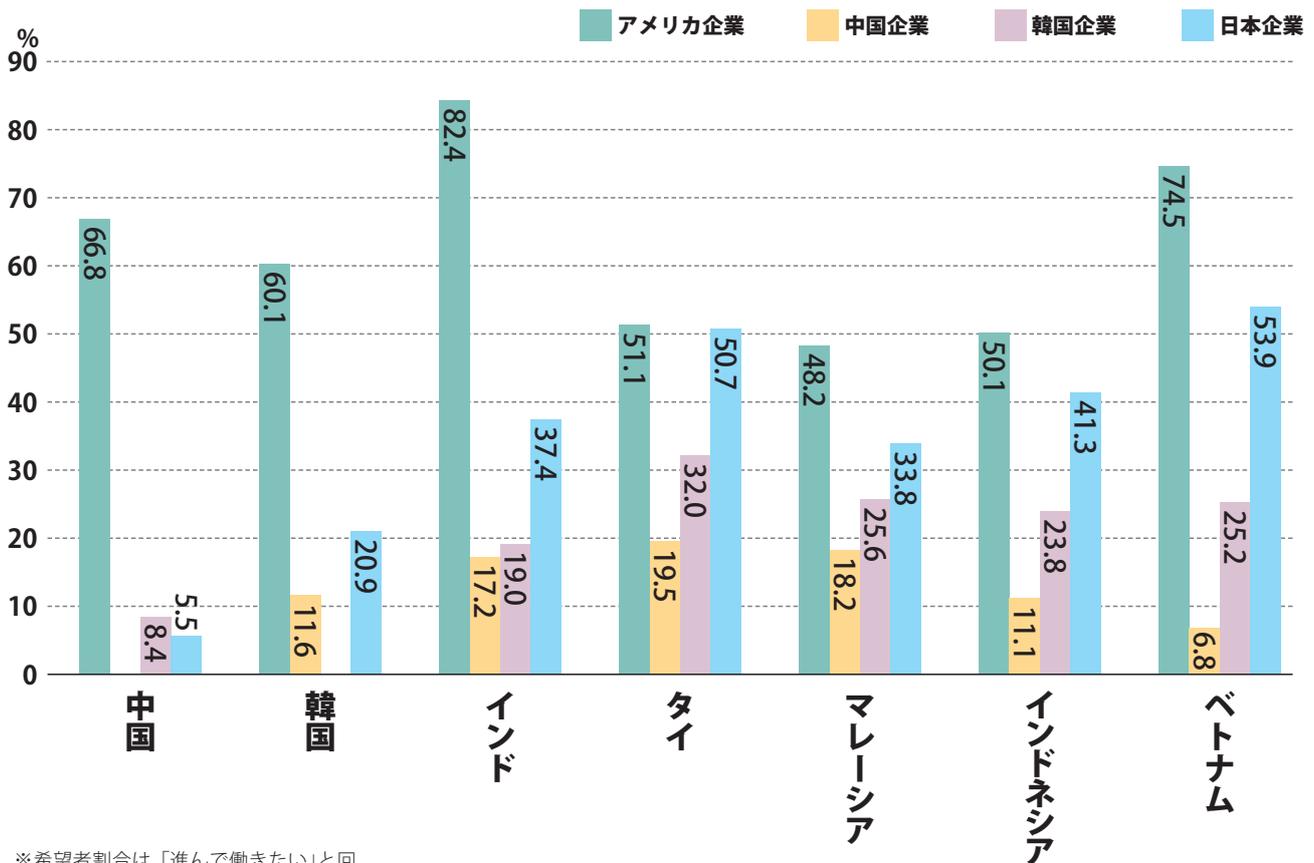
まずは外資系企業で働いている人の割合とグローバル勤務志向の割合を調べてみた。実際に外資系企業で働いている人の割合は、特に中国で37・4%と高いが、東南アジア諸国は1〜2割にとどまる。

一方、韓国は3・9%、日本は5・8%と低い。外資と合資企業の割合を足し合わせても（グラフにおける、外資+合資）、ほぼ同じような傾向が見られる。次に、「外資系企業で働きたい」と思う人の割合を見ると、ベトナム、インド、中国、インドネシアといった国々で、その数値が非常に高い。ベトナム89・1%、インド88・2%を筆頭に、極めて外資系企業志向が高いといえる（図表4-2-1）。

47ページで見たように、グローバル志向者の割合が高いインド、タイ、インドネシアにおいては、「外資系企業で働きたい」と考える人が多いのは当然といえる。しかし、韓国やベトナムのように、グローバル志向者の割合がそれほど高くなく、グローバル志向者が少ないにもかかわらず、「外資系企業で働きたい」と思っている人が多い国もある。

4-2-2

外資系企業の勤務希望者割合(各国資本別)



※希望者割合は、「進んで働きたい」と回答した雇用者の割合。中国において、中国系企業は外資系企業とはいえないので、中国系企業の勤務希望調査はしていない。韓国についても同様

これはなぜだろうか。
韓国においては、グローバル志向の高い人は既に海外で働いていることと、内資系企業の代表である財閥に入るのには非常に狭き門であり、そこに就職できない人がよりよい待遇を求め、外資系企業を志向しているという図式ではないだろうか。一方のベトナムでは、そもそも経済社会が発展途上であり、働きたいと思う国内企業がありません。そこで、よりよい条件を求めて、外資を志向する人が多いからではないだろうか。

中国、韓国企業と比べると日本企業の人気は高い

どの国の企業で働きたいか、についても見ていこう(図表4-2-2)。
データを見る限り、どの国においても圧倒的人気なのはアメリカ企業である。インドでは8割強、ベトナムは7割、中

国、韓国では6割を超える人がアメリカ企業を希望している。

日本企業については、東南アジアを中心に勤務意向が高い。特にタイやベトナムでは半数を超える人が日本企業での勤務意向を持ち、特にタイではその数値がアメリカ企業と拮抗している。これらの国では日本に対するイメージが良好なことが奏功していると思われる。また、インド、マレーシア、インドネシアにおいても、3〜4割の人が日本企業での勤務意向を持っている。逆に中国や韓国ではその割合が低く、中国では1割に満たず、韓国では2割にとどまる。

日本企業への勤務意向は、中国企業、韓国企業と比較すると、その特徴が顕著となる。中国企業への勤務意向はタイで2割近い数字となっているが、他の国は軒並みそれより低い数値だ。韓国についても、中国ほどの低さではないが2〜3割にとどまる。こうした人気の低さは、経済の躍進ぶりが伝えられる両国だが、華々しいグローバル展開を果たしている企業は一握り、という事情によるのではないか。さらにいえば、戦後1960年代からこの地に進出しているという日本企業の歴史の長さも忘れるわけにはいかない。

BRICs(ブラジル、ロシア、インド、中国)の成長に翳りが出てきた今、新たに注目される勃興市場が東南アジアだ。そこでの日本企業に対するイメージは良好だ。このことを確認しておきたい。

日本企業のイメージ

教育は熱心だが、
キャリアパスが
不透明

51ページで見たように、東南アジア諸国を中心に日本企業への勤務を志向する人材が一定数以上いることがわかった。

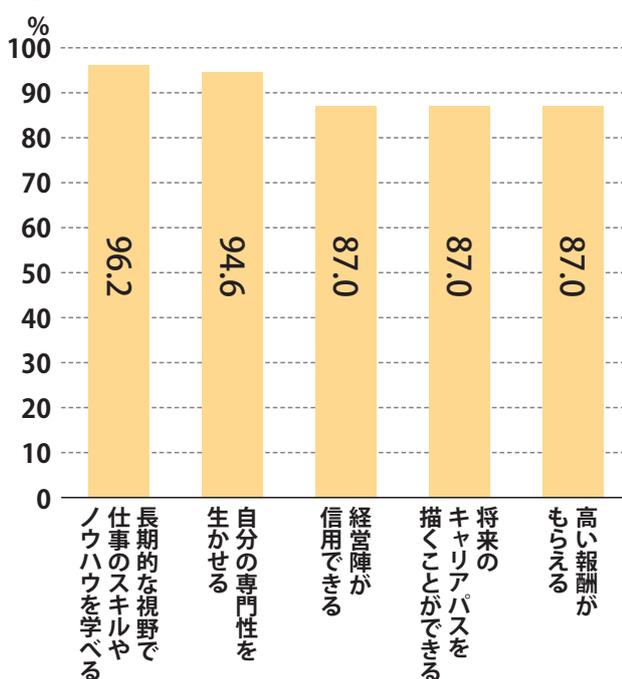
では、彼らの目に日本企業はどのように映っているのだろうか。以下、日本企業に対するイメージとして、働き方やキャリア、経営者の印象など「働く」に関係する5項目を国別に比較してみる。アジア各国の人材を活用する際に日本企業が強みとしてアピールできること、逆に留意すべきことを考えていきたい。

いずれも日本企業への勤務志向が強い東南アジア各国と韓国の計6カ国で比較してみよう（図表4-3）。共通点が2つある。

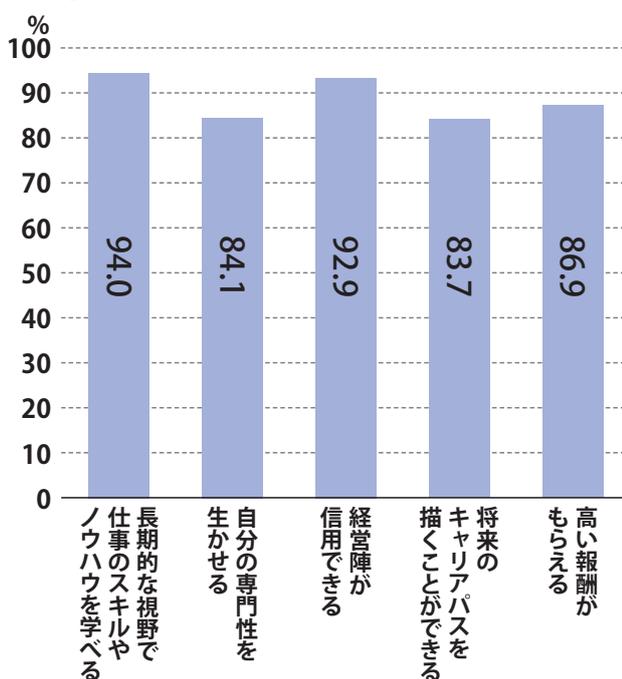
1つは、どの国においても「長期的な視野で仕事のスキルやノウハウを学べる」の割合がほかと比較して高いことだ。日本企業が教育熱心で長期的な人材育成を行っていることは日本でもよく知られているが、これらの国でも同じイ

4-3
日本企業に対する
イメージの
各国比較

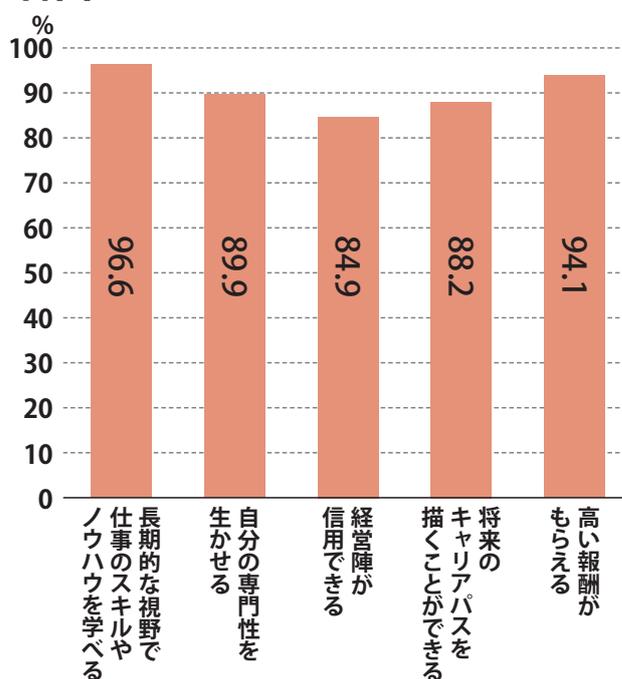
インド



タイ



韓国



メッセージが共有されているということだ。
また、著者がインドの日本企業のインド
人社員に現地でのヒアリングを行った時、
「将来のキャリアを見ずして、学ぶべき
ことを学べる環境があるがたい。日本企
業で働いてよかった」という声が複数あ
ったことも付け加えておく。

2つ目は、「将来のキャリアパスを描
くことができる」の割合が共通して低い
ことだ。日本企業は社員にキャリアパス
を示さないと、これも日本ではよくいわ
れることだが、同じことが各国の人たち
にも認識されているのだ。

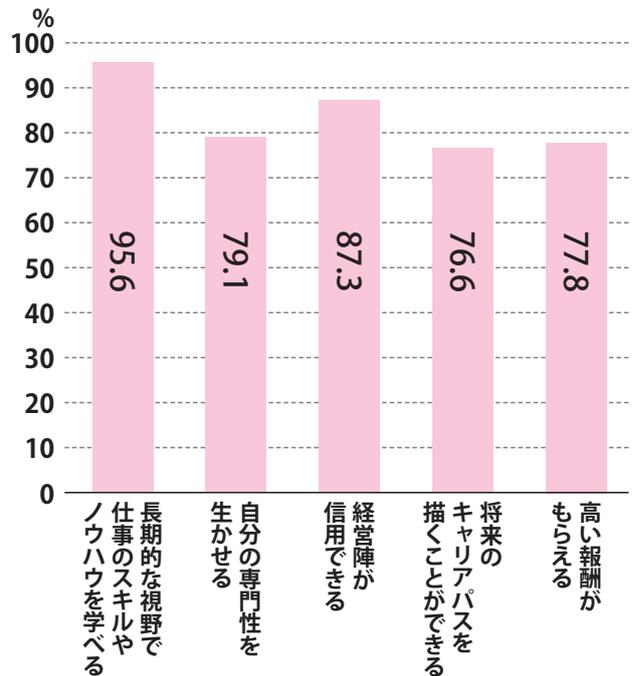
以上を踏まえると、日本企業は海外に
展開する際に、その国の文化や商慣習に
合わせようとするものの、現地法人では、
日本で培ってきた自社の特徴や強みをあ
る程度維持しているといえる。日本企業
に魅力を感じている人の多くは、仕事の
スキルやノウハウを学びたいといった人た
ちだ。仕事のスキルやノウハウを学び成長
できる環境が用意されている点は、日本
企業の強みであり、今後この点をアピ
ールしていくことが肝要といえるだろう。
人材育成とキャリアの尊重は対立しな
い。今後は、教育機会を十分に提供しつ
つも、自らのキャリアを意識させ、尊重
するマネジメントが重要になるだろう。

日本企業の経営陣に 厳しい目を向ける韓国人

最後に各国ごとに見られる違いについ
て触れておきたい。

「経営陣が信用できる」という項目につ

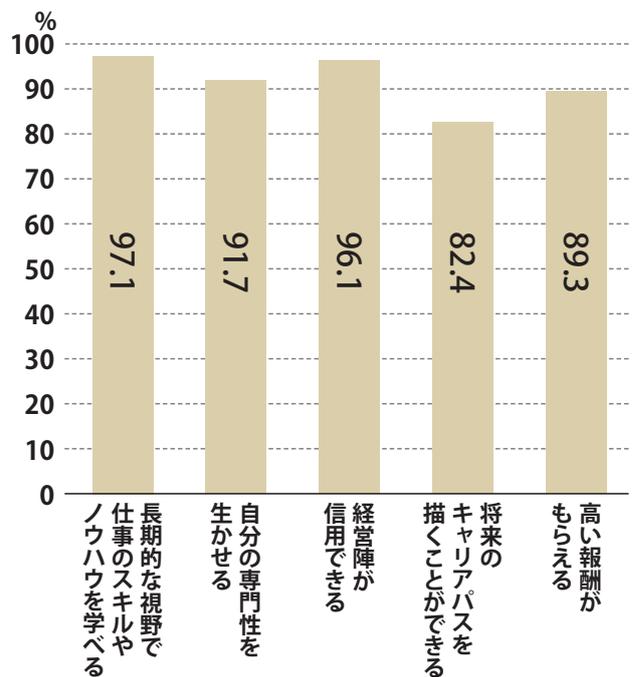
マレーシア



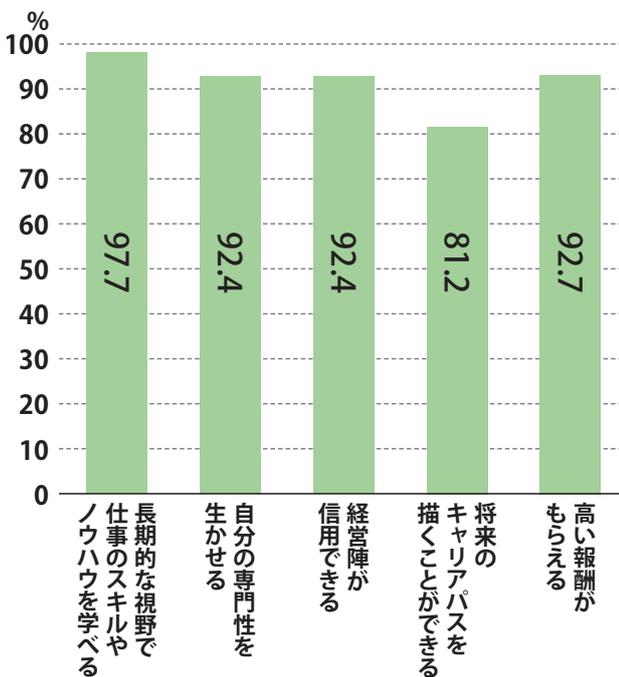
いて、韓国では84・9%と、他の項目よ
り低い水準となっている。韓国では、現
にそうなのだが、財閥が経済を動かして
いるというイメージがあり、企業のトッ
プには国民が厳しい目を向けがちである。
そうした視線が日本の経営者にも向けら
れている可能性がある。

一方、タイやインドネシアでは逆に、
「経営陣が信用できる」が比較的高い数
値を示している。両国では汚職が蔓延し、
企業トップに対する信頼度が低い。にも
かわらず、日本の経営陣の信用度が高
いのは、両国がそもそも親日であること
が大きな要因ではないだろうか。

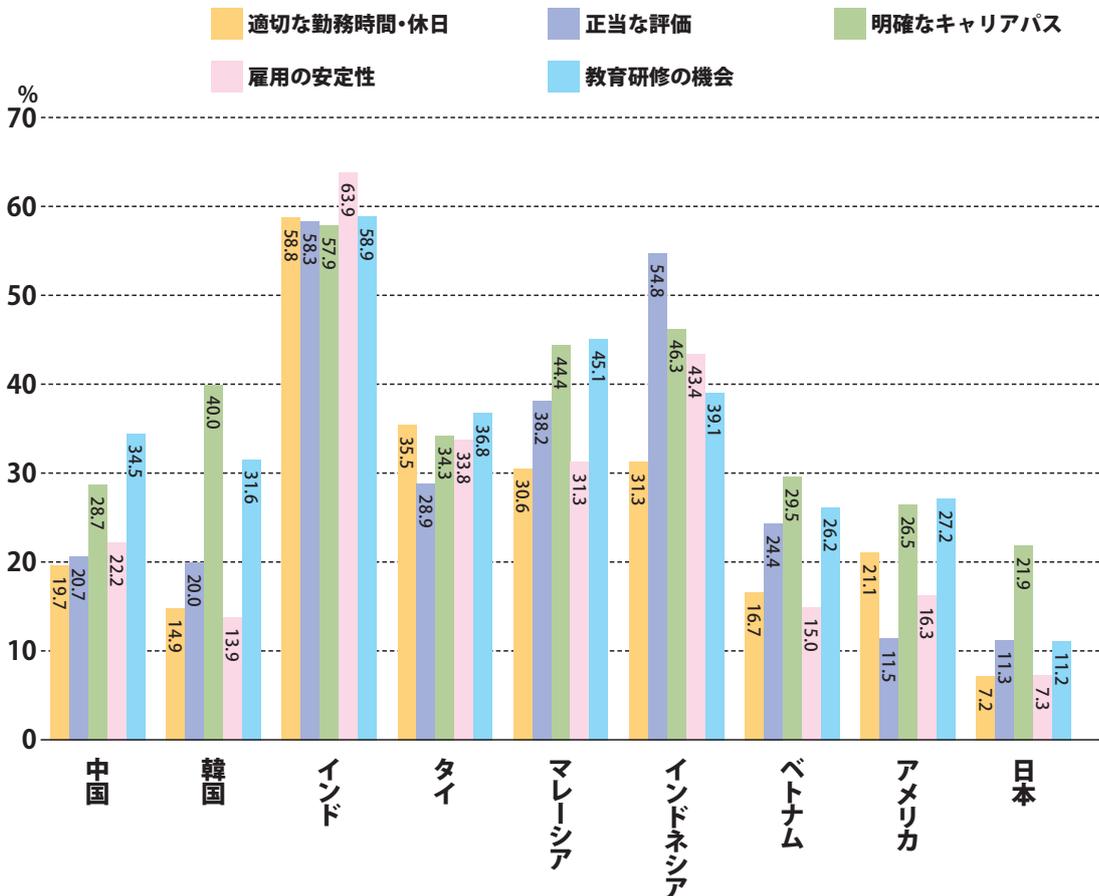
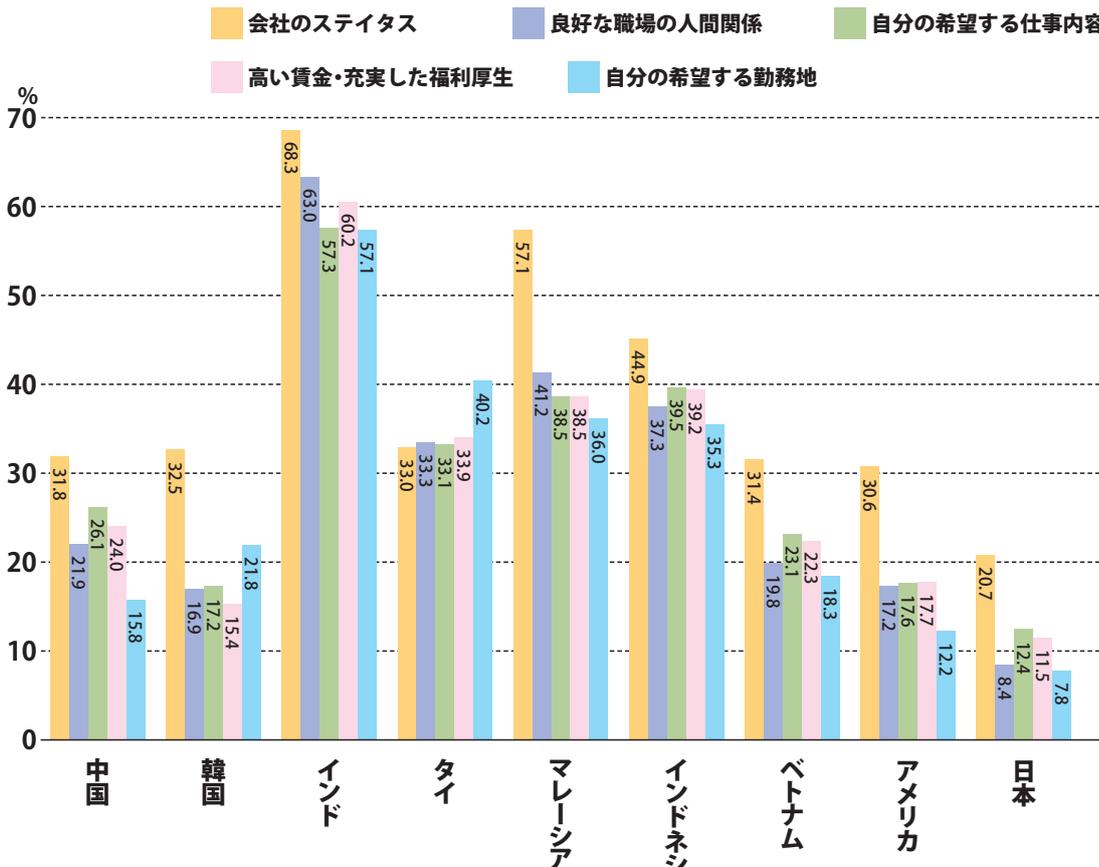
インドネシア



ベトナム



1.仕事をするうえで大切だと思うもの別 グローバル勤務志向者の割合



より詳しく知りたい人のためのデータ集Ⅳ

2.外資系企業勤務意向の国籍別クロス表(※数字は%)

日本企業への勤務意向	サンプル	アメリカ企業への勤務意向			ヨーロッパ企業への勤務意向			中国企業への勤務意向			韓国企業への勤務意向		
		進んで働きたい	働いてもよい	働きたくない	進んで働きたい	働いてもよい	働きたくない	進んで働きたい	働いてもよい	働きたくない	進んで働きたい	働いてもよい	働きたくない
中国全体	518	66.8	31.5	1.7	69.3	29.3	1.4				6.9	45.8	47.3
進んで働きたい	19	78.9	21.1	0.0	94.7	5.3	0.0				63.2	26.3	10.5
働いてもよい	183	71.6	27.9	0.5	72.1	26.8	1.1				6.6	73.2	20.2
働きたくない	316	63.3	34.2	2.5	66.1	32.3	1.6				3.8	31.0	65.2
韓国全体	562	60.1	33.3	6.6	59.4	32.2	8.4	11.9	35.8	52.3			
進んで働きたい	119	91.6	7.6	0.8	83.2	14.3	2.5	44.5	31.9	23.5			
働いてもよい	262	54.6	42.7	2.7	57.6	39.3	3.1	3.1	53.1	43.9			
働きたくない	181	47.5	36.5	16.0	46.4	33.7	19.9	3.3	13.3	83.4			
インド全体	483	82.4	11.8	5.8	61.1	30.6	8.3	18.2	40.4	41.4	20.1	44.1	35.8
進んで働きたい	184	92.4	6.5	1.1	73.4	26.1	0.5	35.9	37.5	26.6	40.8	39.7	19.6
働いてもよい	187	79.7	19.3	1.1	61.0	35.3	3.7	9.6	52.4	38.0	10.2	62.6	27.3
働きたくない	112	70.5	8.0	21.4	41.1	30.4	28.6	3.6	25.0	71.4	2.7	20.5	76.8
タイ全体	501	51.1	32.1	16.8	49.1	33.1	17.8	19.6	41.7	38.7	32.7	44.5	22.8
進んで働きたい	252	75.8	21.8	2.4	74.6	21.8	3.6	34.9	41.7	23.4	61.5	31.3	7.1
働いてもよい	175	30.9	52.6	16.6	30.3	54.9	14.9	4.6	55.4	40.0	4.0	80.6	15.4
働きたくない	74	14.9	18.9	66.2	6.8	20.3	73.0	2.7	9.5	87.8	2.7	4.1	93.2
マレーシア全体	471	48.2	39.1	12.7	55.2	35.2	9.6	18.0	42.5	39.5	25.9	48.6	25.5
進んで働きたい	158	70.3	26.6	3.2	79.1	18.4	2.5	39.9	41.1	19.0	67.1	25.3	7.6
働いてもよい	228	39.0	50.4	10.5	46.9	47.8	5.3	7.5	50.9	41.7	7.0	78.5	14.5
働きたくない	85	31.8	31.8	36.5	32.9	32.9	34.1	5.9	22.4	71.8	0.0	11.8	88.2
インドネシア全体	485	50.1	37.3	12.6	56.1	34.6	9.3	9.9	46.0	44.1	24.3	53.4	22.3
進んで働きたい	205	62.4	31.7	5.9	70.2	25.9	3.9	20.5	50.2	29.3	47.3	45.4	7.3
働いてもよい	207	45.9	40.6	13.5	51.7	40.6	7.7	2.4	54.1	43.5	9.2	73.4	17.4
働きたくない	73	27.4	43.8	28.8	28.8	42.5	28.8	1.4	11.0	87.7	2.7	19.2	78.1
ベトナム全体	549	74.5	19.5	6.0	68.3	24.0	7.7	7.3	18.9	73.8	25.0	46.1	29.0
進んで働きたい	303	81.5	15.5	3.0	77.9	18.2	4.0	8.9	18.8	72.3	38.0	44.9	17.2
働いてもよい	181	71.3	25.4	3.3	63.0	33.7	3.3	5.0	21.5	73.5	9.9	60.8	29.3
働きたくない	65	50.8	21.5	27.7	38.5	24.6	36.9	6.2	12.3	81.5	6.2	10.8	83.1

※雇用者に限定



豊田義博
リクルートワークス研究所
主幹研究員

Part2の分析・執筆を担当



むすびに代えて

脱日入亜の マネジメントは 可能なのか

調査の分析と本書の執筆を担当した
3人の研究員に、
既にアジアに進出しているか、
今後、進出を考えている日本企業の
人事ならびに現地マネジャーに向けて、
本書の読みどころと
今後の人事のあり方を語ってもらった。

萩原（以下、萩） 結論からいうと、日本の特異性が際立った結果でしたね。

豊田（以下、豊） 会社を選ぶ基準の1位は、日本以外は、給料の高さだったけれど、日本だけがよい人間関係を重視していた。

萩 そのせいか、転職したら、他の国では給料が上がるのが常識なのに、日本だけが違いました。

豊 給料が上がらないと転職しないというの、お金そのものに執着心が強いというより、自尊心を満たし、社会的地位を確認するための手段として給料が位置づけられている気がするね。

萩 そうかもしれません。日本では考えられませんが、他の国では自分の年収を聞かれたら平気で他人に明かすみたいですからね。

豊 つい先日、東京と上海で、現地のトップランクの大学生を相手にグループイ

ンタビューをして会社を選ぶ基準を聞いたんだけど、東大生の多くはやはり人間関係を筆頭にあげ、一方の復旦大学の学生は何より明確なキャリアパスが重要だと。

戸田（以下、戸） 現地に行つて調査すると、インド人もキャリアパスを非常に重視するようです。たとえばエンジニアの典型的キャリアは、大学を出て2、3年、企業で働いた後、退職してMBAを取り、コンサルタントやアドバイザーといった年収の高い仕事に就く、あるいは実家の商売を継ぐ。こんな感じで、1社に長く勤める感覚が非常に希薄です。

萩 転職率も意外でしたね。流動性が高いといわれるアジアの実態を把握しようとしたわけですけど、日本人の女性が最も転職していた。実態は結婚や出産による離職が影響しているのですが。

豊 日本はインドなどに比べたら、ジェ

ンダー意識は強いほうだと思っていたんだけど、働く場面ではまったく違うと。結婚や出産が、これだけ女性のキャリアに影響を及ぼす国というのは世界でも珍しいんだらうなあ。

戸 インドは家族のなかでは男女平等ではないのですが、働く場面では男女を区別する発想が希薄です。日本は逆で家族内での男女差別は消えかかっていますが、企業内では残滓が色濃くあるようです。

「企業に入社」ではない 「企業と契約」する中国大学生

豊 中国の学生の話で面白かったのが「企業に入社する」ではなく、「企業と契約する」と表現するんだ。そういう感覚が少なくともインドや中国では普通なんだろう。

萩 そういう学生は日本企業には入りた



萩原牧子

リクルートワークス研究所 研究員

本調査の設計とPart1、Part3の分析・執筆を担当

がらないでしょうね。

戸 そう思います。私の分析でまさにそうでしたが、日本企業は明確なキャリアパスを提示するのが不得意です。日本の感覚でキャリアパスというと、10年、20年のイメージがあると思いますが、もっと短くていいと思います。たとえば、5年のキャリアパスを提示して働いてもらう。企業もその人に投資したものを5年で回収できたら損はしないでしょう。

萩 中国とインドが日本と対極的なのはデータ上でも如実に表れています。東南アジア諸国ではベトナムが、日本はもちろん、中国やインドとも違う。キャリアアに対する興味は強いけど、自分でキャリアを描くという感覚は薄い。企業を選ぶ際に、教育研修の機会が豊富にあるかを非常に重視するのですが、それがどのようなキャリアにつながるかはわかっていない。とにかく、研修機会という場を求めているのだと聞きます。

豊 中国と韓国に調査に行った時、発展可能性とか、発展空間という同じ意味の言葉をどちらでも耳にしたんだけど、研修機会を求めるベトナムも含め、アジアの人たちは発展したい、成長したいんだと思う。発展もしくは成長した結果が、お金であったり、地位であったりするわけで、だからこそ、転職する際には給料が上がる会社を選ぶんだ。自分の発展度合いが目に見えてわかるからね。そういう環境で日本企業はどんな人を採用し、どうマネジメントしていくか、悩みどころだ。

戸 雇用の流動性が高いわけですから、人材を抱え込むリスクは低くなります。大量に採用して、そのなかからよい人材だけを辞めさせないという発想が大切になると思います。

豊 日本企業はそれには抵抗がある。一度、身内になった人間が早く辞めていくのは、一人前の人間に育てられなかったこちらが悪いという意識が強いから。日本においては、解雇が、企業の横暴による非情なものであるという社会的意識も根強いし、日本国内ではブラック企業と批判を浴びかねない施策でもある。

萩 インドネシアのある日系企業で聞いたんですが、大量採用、大量解雇がインドネシアでうまくやるコツなんだと。解雇してもその人にはもっと向いている仕事が見つかるので、お互い後腐れない状態だそうです。

OJTや情報共有、ホウレンソウ 日本的な事は手間がかかる

萩 一方でこうも思うんです。日本人の働き方、日本企業の働き方がほかと比べて違うのがよくわかりました。だったら、その違いを逆に強みにして、現地で日本型の人事管理をすればいいのではなにかと。長期雇用で安定していて、給料も年々上がっていくんだから、こんな嬉しいことはないと思うんです。

豊 それは一理あるね。でもそれを本気でやるなら、OJTや情報共有、ホウレンソウ（報告・連絡・相談）をしっかりと

やるといったプロセス重視のマネジメントを今よりもっと徹底させる必要があると思う。

戸 それをやるには、今以上に、そして他の国の企業以上に、現場のマネジャーや上司の力量が必要条件になると思います。そこまでの余力が日本企業にあるのかどうか。

豊 賃金交渉は一対一で全員とやらなければならぬという話はよくある。その交渉は極めてタフであるため、現地人材のマネジメントは日本人では無理で、現地にすべて任せようという声もよく聞く。でも別の見方をすると、給料の額を決めること自体が大切なコミュニケーションツールにもなり得るといふことだと思ふ。辞めてほしい人は昇給させなければいいのだから。

戸 アジアに詳しいコンサルタントから、毎期、上司と目標をすり合わせて、業績の悪い人に対しては、ここまで達成できなかったら降格か場合によっては解雇するということまではっきり言ったほうがいい、という話を聞きました。

豊 日本企業はそういう出口管理は国内でも不得意だからね。

戸 本社と現地法人の間のコミュニケーションがうまく取れていないという問題もあると思います。本社から発せられる指示が、現地の実情に合わない、とちんかんなものであったり、現地の判断に



戸田淳仁

リクルートワークス研究所 研究員

Part4の分析・執筆を担当



必要以上に介入してきたり、といったことが起こっていると聞きます。

豊 中国で聞いた話だけど、中国に出て何をしたのか、何年後にどういう状態になっていたのかという目標がないまま、とりあえず、他社が行くから自分も行くという日本企業が多いそう。そんな状態だったら、駐在員も自分の頭で考えることをせず、本当はもっと現地化が必要な人事制度の中身まで、いちいち本社にお伺いを立ててしまうのは当たり前だね。

萩 そういった問題はあるにせよ、キャリアの提示や評価方法に工夫さえすれば、長期雇用が前提の日本のマネジメンは世界でも通用すると思うんですけれど。

豊 その長期雇用の前提として、「初期キャリアは雑巾がけの修業期間」という感覚が日本企業には濃厚にある。それがキャリアの提示がうまくいかないことにも関係してくる。これが世界の若者に受け入れられるか、だね。アジアの他の国では、自分なりのキャリアのイメージが既にあって、雑巾がけはゴメンだと思っんじゃないかな。

キャリアの選択権をもっと個人に移譲すべき

萩 そうだとすると、日本に特異の新卒一括採用、しかも大学の後半に進路を決め、即、就職するという仕組みから考え直さないといけないのかもしれない。そうかもしれない。これはアジアの



話ではないけれど、スウェーデンでは小学校に入る時期も、5歳から8歳までの間で選択できるそうだ。正確には親が選択するんだらうけど。自分が人生の主人公で、何事も主体的に選んでいく。これが欧米流だけど、少なくとも日本以外のアジアもそうなんじゃないか。日本は学校に入る時期も就職する時期もみんな一緒、自分を見つめるというよりは正解を探す教育をずっと受けてきて、最後、主体的に仕事を選ぶべき場面でもそうはずに、就活という場に自分を委ねてしまう。そこが日本的雇用システムの原点だからね。

萩 キャリアの選択権が個人ではなく企業にあるのが日本。各国の優秀な人材ほど、そこに引っかかるんじゃないかな。

豊 それは日本国内の問題でもあるんだけど、グローバルで戦う場合、その部分は変えなくてはいけないと思うね。

戸 日本企業の社員にキャリア意識が希薄だったのは、企業が定年まで面倒を見てくれた時期が長かったからだと思います。でも、海外に行ったら話は別です。海外の人からいえば、この日本企業が未来永劫、自分の国にいつけるかもまったくわからないわけです。あと、修業期間といっても、もっと仕事を現地の人に任せてもいい。多少失敗しても経済が成長している環境ならすぐに取り戻せます。

インドの有名なIT企業では、入社直後の研修により一人前にさせるまでの期間がたった半年です。業種にもよるとは思います。新人を即戦力に育てる力を日本企業は磨く必要があると思います。

萩 そろそろ、まとめの話に入りましょうか。アジアで頑張っている日本企業の人事やマネジャーの方へ向けたメッセージで締めましょう。

豊 キャリアの問題もそうなんだけれど、その人たちの背後にある価値観や思考にもっと思いを馳せる必要がある。日本人同士ならあうんの呼吸で伝わるようなことでも、もっと明確な言葉で説明したほうがいい場合がたくさんあると思う。人材だけではなく、コミュニケーションもダイバーシティ化させないと。

戸 そのことにも関連しますが、日本人とは何か、日本はどんな国か、という自分たちのアイデンティティをもっと明らかにする必要があると思います。自分が何者であるかがわからなければ、相手も理解できない。このことを強調したいと思いますね。

萩 こういう調査をしておきながら、こんなことを言うのは、ある意味、矛盾しているんですが、「ベトナム人はこうだ」「インドネシア人はこうだ」という先入観にとらわれすぎずに、目の前にいるベトナム人、インドネシア人に真剣に向かい合うことが大切かと思えます。互いの違いを認めつつ、同じ人間として理解し合う。本書がそのための一助となることを願っています。



Global Career Survey アジアの「働く」を解析する

2013年3月発行

発行者・著者 リクルートワークス研究所

Global Career Survey解析プロジェクト

萩原牧子(プロジェクトリーダー) 豊田義博 戸田淳仁

編集 荻野進介 阪口祐子

デザイン 中井辰也(中井デザインオフィス)

写真 勝尾 仁

校正 ディクシオン株式会社(相澤若葉・仁上 舞)

印刷 株式会社ダイヤモンド・グラフィック社(向笠英雄・江崎宏之)

Works Report 2013

Global Career Survey

アジアの「働く」を解析する

リクルートワークス研究所

〒100-6640 東京都千代田区丸の内1-9-2 グラントウキョウサウスタワー

株式会社 リクルートホールディングス

TEL. 03-6835-9200

<http://www.works-i.com>

