



仕事に何を求めるのか： 日本と欧米・アジア諸国の比較

日本貿易振興機構 アジア経済研究所 副主任調査研究員
(一財) 国際貿易投資研究所 客員研究員

明日山 陽子

2025年7月

一般財団法人 国際貿易投資研究所(ITI)
INSTITUTE FOR INTERNATIONAL TRADE AND INVESTMENT

仕事に何を求めるのか：日本と欧米・アジア諸国の比較

日本貿易振興機構 アジア経済研究所 副主任調査研究員

(一財) 国際貿易投資研究所 客員研究員

明日山 陽子

要約

本稿では、様々な国際比較調査のデータを用いて、労働者（特に主要都市の従業員）が仕事に何を求めているのか、日本と欧米・アジア諸国の違いを明らかにする。複数のデータから見られた特徴は次の7点である：1) 多くの国の従業員が、収入や雇用の安定といった仕事の「実利的意味」、職場の「人間関係」「興味関心のマッチ」を特に重要視している、2) 日本は「人間関係」や「ワーク・ライフ・バランス

(WLB)」を重視するが仕事の「自律性」や昇進の重要度は低い、3) 「有能感」（スキルの向上や発揮）の重視度は、日本以外のアジア（特に中国、インド、インドネシア、ベトナム）で高く、日本や欧米・オーストラリアで低い、4) 「自律性」重視度はドイツやスウェーデンで高い、5) 「人間関係」重視度は日本、インドネシア、ドイツで高い、6) 中国は「社会的意義」重視度が高い、7) 「実利的意味」の数値は日本やドイツ、スウェーデンが低い。また、i) 個人主義的な文化の国ほど「自律性」や「興味関心のマッチ」を重視する、ii) 関係流動性が高く、仕事で主体性を発揮できる国ほど「人間関係」を重視しない、iii) 一般の従業員と比べて管理職の収入が多い国ほど

「有能感」を重視する、といった傾向が確かめられた。従業員のモチベーションや生産性を押し上げ、離職を抑制し優秀な人材を惹きつけるには、各国の従業員が仕事に何を求めているのか把握し、適切な人的資源管理施策をとる必要がある。本稿の分析結果からは、アジア諸国ではスキルアップの機会とそのスキルを活用できるキャリアアップの機会を日本以上に提供する、ドイツやスウェーデンなど欧米では日本よりも自律的に働けるよう働き方を工夫するといった対策が示唆される。

目次

はじめに.....	1
第1章 仕事に求める要素.....	2
第2章 仕事に何を求めるのか？：日本・欧米・アジア主要都市の従業員の比較.....	3
第1節 「パーソル総研調査 2022」について.....	3
第2節 仕事を選ぶ上で重視すること.....	3
第3節 転職理由から見る仕事に求める要素.....	6
第4節 クラスタ分析：仕事に求めるものが日本に近い国・遠い国.....	8
第3章 別データからのチェック.....	10
第1節 パーソル総研の 2019 年調査、2018-2022 年日本調査.....	10
第2節 NHK の「日本人の意識」調査 1973-2018 年.....	11
第3節 リクルートワークス研究所の 2024, 2012 年調査.....	12
第4節 ISSP の 2015 年調査.....	14
第4章 仕事に求める要素が満たされれば仕事満足度は高まるのか？.....	14
第5章 仕事に対する価値観の背景にある文化的価値観・労働市場の特徴.....	16
おわりに.....	20
付表.....	22
参考文献.....	27
注.....	29

仕事に何を求めるのか：日本と欧米・アジア諸国の比較

日本貿易振興機構 アジア経済研究所 副主任調査研究員

(一財) 国際貿易投資研究所 客員研究員

明日山 陽子

はじめに

2020 年代に入り「人的資本経営」に注目が集まり、日本企業の間で人材の確保や育成・活用の重要性が再認識されつつある^(注1)。日本企業の海外売上高比率は上昇傾向が続き、日本国内だけでなく海外拠点での「人的資本経営」も求められている^(注2)。しかし、海外拠点での「人的資本経営」は国内以上に難しい。国際協力銀行が 2024 年に日本の海外進出製造業企業を対象に行った調査（国際協力銀行 2024）によると、近年、労働コストの上昇や人材確保の難しさが多くの国で主要な課題として挙げられている。現地人材の採用・雇用における課題としては、「他企業との人材獲得競争」「高い離職率」「魅力的な報酬水準を提示できない」「言語・文化の違い」が主な課題として指摘されている。

海外で現地の人を雇用するにはまず、日本とは異なる現地の賃金水準や労働関連規制を把握することが必要だろう。しかし、優秀な人材を確保し定着させるには、現地の人々が仕事に何を求めているのか知ることが重要である。それはしばしば、日本人が仕事に求めるものとは異なるが、それを理解し適切な人的資源管理施策をとることで、従業員のモチベーションや生産性の向上、離職率の低下、優秀な人材の採用へとつながっていく。

そこで本稿では、様々な国際比較調査のデータを用いて、労働者が仕事に何を求めているのか、日本と欧米・アジア諸国の労働者（主に主要都市の従業員）を比較する。第 1 章では仕事に求める主な要素を 7 つに分類する。第 2 章では日本、欧米、アジア諸国の主要都市の従業員データを用いて、国・地域によって仕事に求める要素に平均的にどのような違いがあるのか明らかにする。第 3 章では前章で見られた特徴が、別の国際比較調査からも確認できるかをチェックする。第 4 章は、仕事に求める要素が満たされれば、実際に労働者の仕事満足度が高まるのか否かを確認する。第 5 章は、なぜ国・地域によって、仕事に求める要素が異なるのか、その背景にある文化的価値観や労働市場・働き方の特徴について考察する。

本稿の分析は、労働者の価値観について、国・地域が持つ平均的な傾向を分析するものである。同じ国・地域内でも、労働者の価値観にはかなりのヴァリエーションがある。この点を常に認識し、労働者を国・地域でもってステレオタイプ化しないよう留意されたい。また、質問紙に基づく国際比較調査には、国・地域によって質問内容が同じよう

に認識されるとは限らない、極端または中間的な選択肢を回答しやすい国・地域があるといった課題がある。このため、厳密な国際比較は難しいという点も心に留めておく必要がある。

第1章 仕事に求める要素

本稿では、筆者が以前に執筆した論文 (Asuyama 2021; 和訳は明日山 2024) に基づき、労働者が仕事に求める主な要素を 7 つに分類する。この 7 要素は心理学の研究に基づき、仕事の面白さの決定要因として抽出されたものであるが、仕事満足度の決定要因としても機能しうること、仕事の側面をかなり網羅的にカバーしていることから、本稿でも以下の 7 要素に注目する。なお、最初の 3 つの要素（有能感、自律性、関係性）は、「自己決定理論 (self-determination theory: SDT)」という著名な心理学の理論において、人間のモチベーションを高める重要な心理的欲求である (Ryan and Deci 2018)。

【仕事に求める 7 要素】^(注 3)

- **有能感**：自分の能力や才能が効果的に発揮され、有能だと感じられること。また教育・訓練・研修などを通じて、自身のスキルを向上させる機会があること。
- **自律性**：自らの自由な意思で自律的に働くことができること。具体的には、仕事における裁量の余地が大きいこと。また、ひとりでできる仕事であるほど自分で判断する場面が多くなり、自律性は高まると考えられる。
- **人間関係（関係性）**：他者とのつながりを感じ、互いに気に掛け合っていること、つまり、職場の人間関係が良好なこと。
- **社会的意義**：社会貢献や人助けにつながるような仕事であること。
- **実利的意味**：高収入であること、失業する可能性が低いこと、昇進可能性が高いことなど、主に金銭面で魅力的な仕事であること。また本稿では、会社の知名度やステータスが高いといった、高い「地位（ステータス）」が得られる仕事も本要素に含めている。
- **ワーク・ライフ・バランス（以下、WLB）、制約・プレッシャーの少なさ**：仕事とプライベートのバランスがとれること、仕事やプライベートに制約やプレッシャーを与えるような仕事でないこと。例えば、納期やノルマが厳しい、残業や休日勤務が多い、通勤時間が長いといった状況は、WLB がとりにくい仕事だと言えるだろう。
- **興味関心のマッチ**：自分の興味・関心と実際の仕事の属性や内容が一致していること。例えば、研究開発の仕事に関心があるのに営業の仕事をしている場合や、高収入の仕事に関心があるのに低収入の場合、興味・関心と実際の仕事がマッチしているとは言えない。

第2章 仕事に何を求めるのか？：日本・欧米・アジア主要都市の従業員の比較

第1節 「パーソル総研調査 2022」について

本章では、日本、欧米、アジアの労働者が仕事に何を求めているのか、パーソル総合研究所が2022年に実施した「グローバル就業実態・成長意識調査（2022年）」（以下、「パーソル総研調査 2022」）のデータから分析する^(注4)。なお本稿の分析では、日本企業が雇用する状況を想定して可能な限り、組織に雇用される従業員（employees）を対象とし、自営業を分析対象から除いている。「パーソル総研調査 2022」は日本、韓国、中国、台湾、香港、シンガポール、マレーシア、タイ、インドネシア、フィリピン、ベトナム、インド、オーストラリア、米国、英国、ドイツ、フランス、スウェーデンの18か国・地域の主要都市の労働者を対象とした調査である。具体的な対象都市は付表2-1を参照いただきたいが、例えば日本は東京都、大阪府、愛知県、中国は北京、上海、広州、米国はニューヨーク、ワシントン、ロサンゼルスが対象である。

調査対象が主要都市に限定されること、性別・年齢階層がどの国・地域も同じになるよう調査していること（かつ収入階層もある程度揃えられている）、インターネットモニター調査であることから、本調査の結果が各国・地域の全労働者を代表するものではないことに注意が必要である。ただ、性別・年齢階層が揃えられているということは、各国・地域の性別や年齢構成の違いが価値観に与える影響をほとんど無視できるということでもある。また、「パーソル総研調査 2022」は、カバーする国・地域が多いことに加え、前章で整理した主要7要素を全て網羅しているため、メインの分析で使用した。

第2節 仕事を選ぶ上で重視すること

最も注目する調査項目は「仕事を選ぶ上で重視すること」（Q19）であり、回答者は全26項目について重視する上位1～5位の項目を選択する。全26項目の内容と筆者による7要素への分類については付表2-2を参照されたい。まず、従業員が仕事を選ぶ上でどの要素を重視するのか、各国・地域ごとに重視する要素順に並べたのが表2-1である。表2-1の各要素の数値は、全26項目についてまず、各国・地域で5位以内に選ばれた割合を計算し、各要素を構成する質問項目の同割合の平均値をとったものである。なお、「やりがい」は抽象的な概念で7要素には分類できないものの、多くの国で重視される上位要素であるため、表2-1に含めている。

全体の傾向：まず18か国・地域全体の傾向を見ると、「やりがい」「人間関係」「実利的意味」を重視する従業員が多く、次に「WLB」と「興味関心のマッチ」の重要度が高い。それらに比べると「自律性」「社会的意義」「有能感」の重要性は相対的に低い。ただし、「有能感」は含まれる詳細項目の内容が重複している可能性が高く、詳細項目の回答の平均値をとった「有能感」の値は他の要素に比べて過小評価されている可能性がある。全26の詳細項目別では重要度の高い順に、「希望する収入が得られる」（37.9%が

表 2-1. 仕事を選ぶ上で重視すること（各国・地域別：重視する要素順）

	日本 (N=882)		韓国 (N=793)		中国 (N=768)		台湾 (N=907)		香港 (N=934)		シンガポール (N=901)	
1	人間関係(1)	0.446	人間関係(1)	0.286	実利的意味(5)	0.241	実利的意味(5)	0.231	実利的意味(5)	0.250	やりがい(1)	0.294
2	やりがい(1)	0.346	やりがい(1)	0.265	やりがい(1)	0.208	やりがい(1)	0.230	人間関係(1)	0.247	人間関係(1)	0.256
3	WLB(5)	0.288	実利的意味(5)	0.259	興味マッチ(2)	0.194	興味マッチ(2)	0.209	WLB(5)	0.227	実利的意味(5)	0.223
4	実利的意味(5)	0.211	WLB(5)	0.199	社会的意義(1)	0.178	人間関係(1)	0.185	興味マッチ(2)	0.217	WLB(5)	0.201
5	興味マッチ(2)	0.200	興味マッチ(2)	0.193	有能感(7)	0.166	WLB(5)	0.175	やりがい(1)	0.209	興味マッチ(2)	0.197
6	社会的意義(1)	0.120	有能感(7)	0.148	人間関係(1)	0.156	自律性(4)	0.162	自律性(4)	0.162	自律性(4)	0.157
7	自律性(4)	0.113	自律性(4)	0.120	WLB(5)	0.151	社会的意義(1)	0.158	有能感(7)	0.122	有能感(7)	0.131
8	有能感(7)	0.097	社会的意義(1)	0.111	自律性(4)	0.136	有能感(7)	0.157	社会的意義(1)	0.093	社会的意義(1)	0.118

	マレーシア (N=756)		タイ (N=718)		インドネシア (N=672)		フィリピン (N=663)		ベトナム (N=805)		インド (N=933)	
1	やりがい(1)	0.237	実利的意味(5)	0.232	人間関係(1)	0.327	人間関係(1)	0.309	人間関係(1)	0.221	人間関係(1)	0.198
2	実利的意味(5)	0.234	WLB(5)	0.189	やりがい(1)	0.266	やりがい(1)	0.237	実利的意味(5)	0.220	実利的意味(5)	0.195
3	WLB(5)	0.213	やりがい(1)	0.182	実利的意味(5)	0.226	実利的意味(5)	0.227	有能感(7)	0.196	WLB(5)	0.185
4	人間関係(1)	0.210	人間関係(1)	0.181	WLB(5)	0.200	興味マッチ(2)	0.225	社会的意義(1)	0.188	興味マッチ(2)	0.185
5	社会的意義(1)	0.179	興味マッチ(2)	0.175	有能感(7)	0.191	WLB(5)	0.185	WLB(5)	0.187	やりがい(1)	0.181
6	興味マッチ(2)	0.166	有能感(7)	0.160	興味マッチ(2)	0.148	有能感(7)	0.159	興味マッチ(2)	0.153	自律性(4)	0.181
7	有能感(7)	0.153	自律性(4)	0.138	社会的意義(1)	0.132	社会的意義(1)	0.149	やりがい(1)	0.143	有能感(7)	0.164
8	自律性(4)	0.146	社会的意義(1)	0.136	自律性(4)	0.085	自律性(4)	0.134	自律性(4)	0.135	社会的意義(1)	0.151

	オーストラリア (N=814)		米国 (N=828)		英国 (N=854)		ドイツ (N=836)		フランス (N=877)		スウェーデン (N=898)		18か国・地域計 (N=14839)	
1	やりがい(1)	0.295	やりがい(1)	0.287	やりがい(1)	0.293	人間関係(1)	0.268	やりがい(1)	0.308	やりがい(1)	0.233	やりがい(1)	0.247
2	WLB(5)	0.218	実利的意味(5)	0.227	興味マッチ(2)	0.248	やりがい(1)	0.228	人間関係(1)	0.270	人間関係(1)	0.227	人間関係(1)	0.243
3	実利的意味(5)	0.215	興味マッチ(2)	0.204	実利的意味(5)	0.230	興味マッチ(2)	0.214	実利的意味(5)	0.234	WLB(5)	0.208	実利的意味(5)	0.224
4	興味マッチ(2)	0.208	人間関係(1)	0.202	WLB(5)	0.195	実利的意味(5)	0.207	興味マッチ(2)	0.223	自律性(4)	0.206	WLB(5)	0.199
5	人間関係(1)	0.204	WLB(5)	0.195	人間関係(1)	0.192	自律性(4)	0.205	自律性(4)	0.179	興味マッチ(2)	0.194	興味マッチ(2)	0.198
6	自律性(4)	0.193	自律性(4)	0.185	社会的意義(1)	0.165	WLB(5)	0.188	WLB(5)	0.166	実利的意味(5)	0.180	自律性(4)	0.157
7	社会的意義(1)	0.131	社会的意義(1)	0.157	自律性(4)	0.163	社会的意義(1)	0.156	社会的意義(1)	0.139	社会的意義(1)	0.168	社会的意義(1)	0.146
8	有能感(7)	0.118	有能感(7)	0.128	有能感(7)	0.130	有能感(7)	0.137	有能感(7)	0.131	有能感(7)	0.140	有能感(7)	0.145

注. 主要都市の従業員対象。各要素の数値は、元の詳細な質問項目について、重視する上位 5 項目として各国・地域で選ばれた比率を計算し、各要素を構成する全質問項目（付表 2-2 参照）の単純平均値をとったもの。要素名の後のカッコ内は同要素を構成する質問項目の数、国・地域名の後のカッコ内は標本数（回答者数）を示す。

出所：パーソル総合研究所「グローバル就業実態・成長意識調査（2022 年）」個票データより筆者作成

5位までに選択)、「仕事とプライベートのバランスがとれる」(33.7%)、「雇用が安定している」(31.9%)、「自分のやりたい仕事である」(27.3%)、「やりがいを感じられる」(24.7%)、「職場の人間関係がよい」(24.3%)、「通勤の便がよい」(23.9%)、「自分の能力や個性が生かせる」(20.4%)となる^(注5)。

人間関係：次に7つの要素別に傾向を見ていく。まず、全体2位の「人間関係」については、日本、韓国、インドネシア、フィリピン、ベトナム、インド、ドイツで重要度が1位となっている。一方、「人間関係」の優先順位が低い国・地域は中国(6位)、オーストラリア、英国(5位)、台湾、マレーシア、タイ、米国(4位)である(表2-1)。要素別の数値の高い順に国を並べた付表2-3を見ると、日本の数値が顕著に高いこと、ベトナムやインドの数値自体はそれほど高くないことが分かる。

実利的意味：全体3位の「実利的意味」については、中国、台湾、香港、タイで重要度が1位、マレーシア、ベトナム、インド、米国で2位となっている。重要度が低いのはスウェーデン(6位)、日本およびドイツ(4位)である(表2-1)。ほとんどの国・地域で、会社の知名度や社会的成功といった地位に関連する項目より、収入や雇用の安定、会社の将来性といった金銭面の魅力につながる項目の重要度が高い。国・地域間で数値の高低を比べると、「実利的意味」を重視する国ほど数値も高くなる傾向が見られる。しかし例外的に、韓国の数値は高く、ベトナムやインドの数値はそれほど高くない(付表2-3)。

WLB：全体4位の「WLB」については、タイ、オーストラリアで2位、日本、香港、マレーシア、インド、スウェーデンで3位であった。重要度が低いのは、中国(7位)、ドイツ(6位)、台湾、フィリピン、ベトナム、米国(5位)である(表2-1)。日本の数値は18か国・地域中、最も高い(付表2-3)。詳細項目別で日本は、特に「仕事とプライベートのバランスがとれる」「休みが取れる/取りやすい」「通勤の便がよい」を重視している。

興味関心のマッチ：全体5位の「興味関心のマッチ」については、英国で2位、中国、台湾、米国、ドイツで3位となった(表2-1)。付表2-3でもそれらの国・地域の数値は高めで、全体的に欧米・オーストラリアの方がアジアより数値が高い傾向にある。

自律性：全体6位の「自律性」については、スウェーデンで4位、ドイツ、フランスで5位となった。一方、重要度が低い国は中国、マレーシア、インドネシア、フィリピン、ベトナム(8位)、日本、韓国、タイ、英国(7位)である(表2-1)。国・地域の数値を比較すると欧米・オーストラリアとインドの数値が他のアジア諸国と比べ高いことが分かる(付表2-3)。

社会的意義：全体7位の「社会的意義」については、中国やベトナムで4位、マレーシアで5位であり(表2-1)、付表2-3でも同3か国の数値は高い。

有能感：全体8位の「有能感」については、ベトナムで3位、中国とインドネシアで5位、韓国、タイ、フィリピンで6位、香港、シンガポール、マレーシア、インドで7

位と、日本以外のアジアで重視される傾向にある（表 2-1）。日本の「有能感」の数値は 18 か国・地域の中で最も低い（付表 2-3）。

第 3 節 転職理由から見る仕事に求める要素

「仕事を選ぶ上で重視すること」（以下、「仕事重視項目」）が満たされないと、労働者は転職してしまうだろうか？この点、同じ「パーソル総研調査 2022」では「今の勤務先への転職理由」（転職経験者のみ回答、全 29 項目からあてはまるもの全て選択）を尋ねている。自律性や社会的意義に該当する詳細項目はないが（付表 2-2 参照）、「仕事重視項目」と同様、各国・地域について転職理由として多い順に要素を並べたのが表 2-2 である。

まず、18 か国・地域全体の傾向を確認しよう。各要素を構成する項目が異なるため「仕事重視項目」の結果と厳密に比較はできないが、「仕事重視項目」と比べると転職理由における「興味関心のマッチ」や「有能感」の重要度は相対的に増している。特に「有能感」は仕事重視項目としては最も重要度が低かったが（表 2-1）、離職を防ぐには無視できない要素であると言える。収入など「実利的意味」は、「仕事重視項目」でも重要な要素であったが、転職理由でも最大の要因である。

詳細項目別では、「給与に不満がある」が転職理由として最も多く（転職経験者の 24.2%が指摘）、次に「幅広い経験・知識を積みたい」（18.5%）、「和気あいあいとした雰囲気のある会社で働きたい」（17.5%）、「昇進が望めない」（16.8%）、「評価されても給料が足りない」（15.4%）と続く^(注 6)。

次に要素別に「仕事重視項目」との共通点、相違点を見ていきたい。「実利的意味」はアジア諸国では最大の転職理由、欧米・オーストラリアでは 2 番目に多い転職理由であり、転職理由としても多くの国で重視されていることに変わりはない。「仕事重視項目」としての重視度が低かったスウェーデンでさえ、「実利的意味」は転職理由の 2 番目にランクインしている。なお、「昇進が望めない」は転職理由として全 29 の詳細項目中、中国と英国で 2 位、香港、シンガポール、オーストラリア、米国、フランスで 3 位にランクインするなど、多くの国で重視されている。一方、日本では 16 位である。この昇進を重視しない日本の傾向は、「会社で出世したい」か尋ねた「パーソル総研調査 2022」の別の質問でも顕著に見られる^(注 7)。

「興味関心のマッチ」は欧米・オーストラリアにおいて最大の転職理由であり、それらの国がアジアに比べて数値が高い傾向にある点は「仕事重視項目」の結果と同様である（表 2-2、付表 2-4）。「有能感」についても、日本以外のアジアで「有能感」がより重視される傾向は「仕事重視項目」の結果と変わらず、それら地域では転職理由の 2 番目が「有能感」（幅広い経験・知識を積みたい、専門知識・技術力を習得したい、会社の評価方法に不満があるなど）である（表 2-2、付表 2-4）。なお、「パーソル総研調査 2022」

表 2-2. 転職理由（各国・地域別：選択割合の多い要素順）

	日本 (N=605)		韓国 (N=600)		中国 (N=467)		台湾 (N=616)		香港 (N=789)		シンガポール (N=757)	
1	実利的意味(5)	0.126	実利的意味(5)	0.163	実利的意味(5)	0.173	実利的意味(5)	0.156	実利的意味(5)	0.194	実利的意味(5)	0.158
2	人間関係(4)	0.092	有能感(4)	0.114	有能感(4)	0.116	有能感(4)	0.144	有能感(4)	0.130	有能感(4)	0.134
3	有能感(4)	0.089	人間関係(4)	0.106	WLB(7)	0.085	興味マッチ(1)	0.115	興味マッチ(1)	0.127	興味マッチ(1)	0.123
4	興味マッチ(1)	0.079	その他(8)	0.075	人間関係(4)	0.076	人間関係(4)	0.114	人間関係(4)	0.115	人間関係(4)	0.120
5	その他(8)	0.074	WLB(7)	0.071	興味マッチ(1)	0.075	WLB(7)	0.091	WLB(7)	0.071	WLB(7)	0.075
6	WLB(7)	0.061	興味マッチ(1)	0.067	その他(8)	0.050	その他(8)	0.053	その他(8)	0.052	その他(8)	0.072
転職経験率(%)		67.4			74.8		60.3		67.8		84.3	

	マレーシア (N=584)		タイ (N=545)		インドネシア (N=531)		フィリピン (N=538)		ベトナム (N=565)		インド (N=735)	
1	実利的意味(5)	0.207	実利的意味(5)	0.176	実利的意味(5)	0.216	実利的意味(5)	0.196	実利的意味(5)	0.177	実利的意味(5)	0.183
2	有能感(4)	0.197	有能感(4)	0.176	有能感(4)	0.211	有能感(4)	0.174	有能感(4)	0.167	有能感(4)	0.175
3	興味マッチ(1)	0.158	人間関係(4)	0.167	人間関係(4)	0.170	興味マッチ(1)	0.171	興味マッチ(1)	0.150	人間関係(4)	0.162
4	人間関係(4)	0.149	興味マッチ(1)	0.143	興味マッチ(1)	0.126	人間関係(4)	0.131	人間関係(4)	0.148	興味マッチ(1)	0.139
5	WLB(7)	0.110	WLB(7)	0.106	WLB(7)	0.102	WLB(7)	0.100	WLB(7)	0.100	WLB(7)	0.123
6	その他(8)	0.089	その他(8)	0.087	その他(8)	0.066	その他(8)	0.090	その他(8)	0.059	その他(8)	0.105
転職経験率(%)		76.8			75.5		78.8		80.8		70.2	

	オーストラリア (N=696)		米国 (N=677)		英国 (N=714)		ドイツ (N=701)		フランス (N=744)		スウェーデン (N=709)		18か国・地域計 (N=11573)	
1	興味マッチ(1)	0.152	興味マッチ(1)	0.142	興味マッチ(1)	0.157	興味マッチ(1)	0.217	興味マッチ(1)	0.218	興味マッチ(1)	0.205	実利的意味(5)	0.161
2	実利的意味(5)	0.136	実利的意味(5)	0.139	実利的意味(5)	0.147	実利的意味(5)	0.141	実利的意味(5)	0.129	実利的意味(5)	0.116	興味マッチ(1)	0.145
3	人間関係(4)	0.121	人間関係(4)	0.115	人間関係(4)	0.109	人間関係(4)	0.141	人間関係(4)	0.117	有能感(4)	0.104	有能感(4)	0.132
4	有能感(4)	0.091	有能感(4)	0.090	有能感(4)	0.103	有能感(4)	0.102	有能感(4)	0.107	人間関係(4)	0.102	人間関係(4)	0.125
5	その他(8)	0.071	その他(8)	0.082	その他(8)	0.081	その他(8)	0.083	その他(8)	0.070	WLB(7)	0.076	WLB(7)	0.083
6	WLB(7)	0.058	WLB(7)	0.077	WLB(7)	0.068	WLB(7)	0.078	WLB(7)	0.065	その他(8)	0.067	その他(8)	0.074
転職経験率(%)		84.3			80.9		83.2		82.1		83.7		78.4	

注. 主要都市の従業員で転職経験者対象（従業員に占める転職経験者割合は「転職経験率」参照）。各要素の数値は、元の詳細な質問項目について、各国・地域で転職理由として選ばれた比率を計算し、各要素を構成する全質問項目（付表 2-2 参照）の単純平均値をとったもの。自律性、社会的意義に対応する質問項目なし。要素名の後のカッコ内は同要素を構成する質問項目の数、国・地域名の後のカッコ内は標本数（回答者数）を示す。

出所：パーソル総合研究所「グローバル就業実態・成長意識調査（2022 年）」個票データより筆者作成

は、「働くことを通じた成長」の重要性についての7段階評価（1: まったく重要でない～7: とても重要だ）も尋ねているが、その各国・地域の回答平均値を見ると、インドや東南アジア諸国の数値が高い傾向にある一方、日本は18か国・地域中最も数値が低い。

「人間関係」は、日本、韓国、インドネシア、インド、ドイツで、「転職理由」として「仕事重視項目」と同様、比較的重要視されている（表2-2）。ただ、日本は「人間関係」に限らずどの要素も転職理由として選択した人が少なく（付表2-4）、「仕事重視項目」の結果とは異なり数値自体は低水準である。最近まで転職市場が小さく転職後に賃金が低下することが珍しくなかった日本では、よほどの不満や理由がない限り転職はしないということかもしれない^(注8)。職場の人間関係は、日本の大企業であれば転職せずとも、部署異動によって改善される可能性もある。また、3章1節で後述するように、2019年の同様の調査では、転職理由として「人間関係」を挙げた日本の従業員の比率はもっと高かったため、新型コロナウイルス感染症（Covid-19）による直近の転職が何かしら影響をもたらしている可能性もある。

「WLB」は詳細項目に「結婚・出産・育児」「介護」「女性が働きにくい環境」といった一部の人にしか関係しない項目が入っているため、平均値をとった要素の重要度はほとんどの国・地域において低下しているが、「残業が多い／休日が少ない」は全29の転職理由中、香港で4位、日本と中国で5位、「土日祝祭日に休みたい」はタイで4位にランクインしており、「仕事重視項目」でタイや日本、香港がWLBを重視していたことと整合的である。

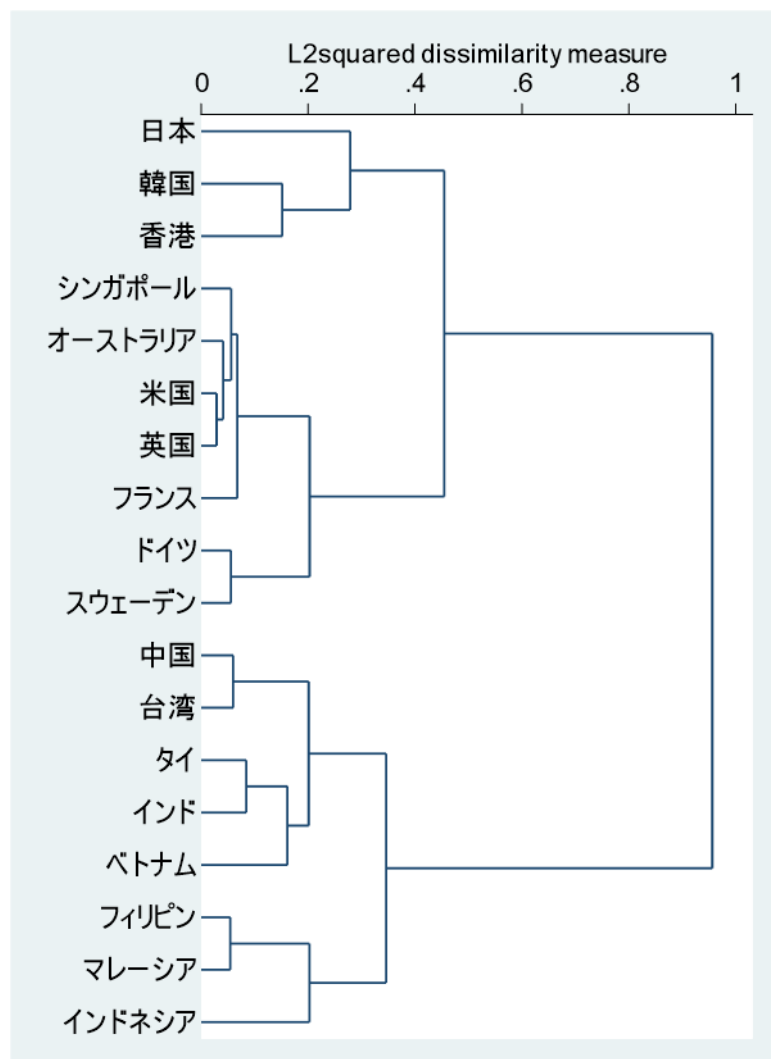
第4節 クラスター分析：仕事に求めるものが日本に近い国・遠い国

各国・地域の「仕事重視項目」26項目と「転職理由」21項目（全29項目からその他8項目を除いたもの）の回答平均値をもとに、従業員が仕事に求めるものが似ている国同士をクラスター分析という手法によってグルーピングしたのが図2-1である^(注9)。まず18か国・地域は、日本からスウェーデンまでの10か国・地域と、中国からインドネシアまでの8か国・地域に大きく分かれる。その後、グループ分けを細かくしていくと、全体が5グループに分かれるところで、日本のみが一つのグループになる（第1グループ）。日本と最も仕事に求めるものが似ている第2グループが韓国と香港、次に似ている第3グループはシンガポール、オーストラリアと欧米5か国となる。そして、日本と仕事に求めるものがあまり似ていないのが第4グループ（中国、台湾、タイ、インド、ベトナム）と第5グループ（フィリピン、マレーシア、インドネシア）である。

表2-3は「仕事重視項目」と「転職理由」の各要素の各クラスター（グループ）の平均値を比較したものである。まず、第2グループ（韓国、香港）は日本と似たような傾向を示しているが、日本より実利的意味の重視度が高い一方、やりがいの重視度が低いことが分かる。第3グループ（シンガポール、オーストラリア、欧米）は、日本より自

律性や興味関心のマッチ、社会的意義を重視する一方、人間関係や WLB の重視度は日本より低い。第 4 グループ（中国、台湾、タイ、インド、ベトナム）と第 5 グループ（フィリピン、マレーシア、インドネシア）はどちらも、日本より有能感、社会的意義、実利的意味を重視する一方、やりがいの重要度は低い。第 4 グループと第 5 グループでは、第 5 グループの方が有能感、実利的意味の重視度が高い。また、第 5 グループは、日本と同様、人間関係や WLB の重視度も高いという特徴が見られる。

図 2-1. クラスター分析に基づく樹形図（仕事重視項目と転職理由計 47 項目に基づく）



注. 仕事を選ぶ上で重視すること 26 項目と転職理由 21 項目（付表 2-2 参照、その他の 8 項目は除く）の各国・地域の回答平均値についてウォード法によるクラスター分析を行った。横軸はユークリッド平方距離で測った非類似度尺度。

出所：パーソル総合研究所「グローバル就業実態・成長意識調査（2022 年）」個票データより筆者作成

表 2-3. 5つのクラスター（グループ）の要素平均値

グループ	有能感		自律性	人間関係		社会的意義	実利的意味		WLB		興味マッチ		やりがい
	重視度	転職理由	重視度	重視度	転職理由	重視度	重視度	転職理由	重視度	転職理由	重視度	転職理由	重視度
1: 日本	0.097	0.089	0.113	0.446	0.092	0.120	0.211	0.126	0.288	0.061	0.200	0.079	0.346
2: 韓国、香港	0.135	0.122	0.141	0.267	0.111	0.102	0.254	0.179	0.213	0.071	0.205	0.097	0.237
3: シンガポール、オーストラリア、米国、欧州4か国	0.131	0.104	0.184	0.231	0.118	0.148	0.217	0.138	0.196	0.071	0.212	0.173	0.277
4: 中国、台湾、タイ、インド、ベトナム	0.169	0.155	0.150	0.188	0.133	0.162	0.224	0.173	0.177	0.101	0.183	0.125	0.189
5: フィリピン、マレーシア、インドネシア	0.168	0.194	0.122	0.282	0.150	0.153	0.229	0.206	0.199	0.104	0.180	0.152	0.247
18か国・地域平均	0.146	0.135	0.156	0.244	0.125	0.146	0.225	0.163	0.198	0.084	0.197	0.142	0.247

注. 18 か国・地域平均より数値が高いセルを黄色でハイライトしている。「重視度」は「仕事を選ぶ上で重視すること」の回答結果。

出所：パーソル総合研究所「グローバル就業実態・成長意識調査（2022 年）」個票データより筆者作成

第3章 別データからのチェック

本章では、前章の「パーソル総研調査 2022」から見られた特徴が、他のデータでも見られるかチェックする。結論を先取りすると、「パーソル総研調査 2022」で見られた次の7つの特徴が他のデータからも確認できた：1) 多くの国が収入や雇用の安定といった「実利的意味」「人間関係」「興味関心のマッチ」を重視する、2) 日本は「人間関係」や「WLB」を重視するが「自律性」や昇進の重要度は低い、3) 日本以外のアジア（特に中国、インド、インドネシア、ベトナム）に比べ、日本や欧米・オーストラリアの「有能感」重視度が低い、4) ドイツやスウェーデンの「自律性」重視度が高い、5) 日本に加え、インドネシア、ドイツが「人間関係」を重視する、6) 中国の「社会的意義」重視度が高い、7) 「実利的意味」の数値は日本やドイツ、スウェーデンが低い。

第1節 パーソル総研の 2019 年調査、2018-2022 年日本調査

「パーソル総研調査 2022」の調査時期は 2022 年 2-3 月である。WHO（世界保健機関）が Covid-19 の緊急事態宣言を終了したのは 2023 年 5 月であり、「パーソル総研調査 2022」には Covid-19 による雇用環境の悪化やリモートワークの増加など働き方の変化が強く反映されている可能性がある。そこで、パーソル総合研究所が 2019 年に実施した同様の調査「APAC 就業実態・成長意識調査」でも同じような傾向が見られるかチェックした^(注 10)。欧米は調査対象外であるため、アジアおよびオーストラリアについてのみであるが、概ね前章で見られた傾向は 2019 年調査でも見られる^(注 11)。

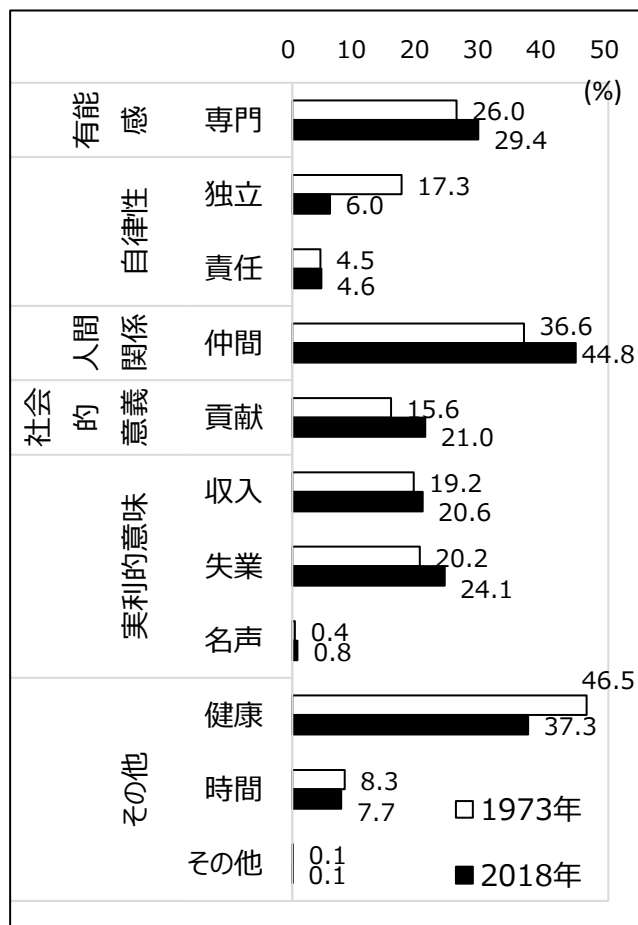
次に、「パーソル総研調査 2022」の日本は、東京都、大阪府、愛知県の労働者が対象だが、日本全国に対象を広げ、かつ性年齢構成も日本の就業者全体の構成に合わせると

どうなるだろうか。この点、パーソル総合研究所が 2017 年以降毎年実施している「働く 1 万人の就業・成長定点調査」の 2022 年調査、2018-2022 年調査から確認した。その結果、日本全国の従業員を代表するサンプルを用いると、人間関係や WLB を重視するが有能感、自律性、社会的意義、昇進の重要度は低いという日本の特徴は多少マイルドにはなるものの、引き続き日本の特徴として現れることが分かった。また、転職理由の数値はどの要素も選択割合が高くなった。

第 2 節 NHK の「日本人の意識」調査 1973-2018 年

次に日本の特徴について、NHK 放送文化研究所が 1973～2018 年にかけて 5 年ごとに実施した「日本人の意識」調査から確認する。同調査は、1 番目および 2 番目に理想的だと思う仕事の属性を尋ねており、図 3-1 は各属性が 1 番目または 2 番目に選択された割合を示している。同調査の対象は日本全国の 16 歳以上の国民（毎回 5,400 人程度）で、NHK がウェブサイトで公開しているデータからは就業者や従業員に限定した回答結果を見ることはできないため、本節でも全国民の回答平均値を確認する。図 3-1 を見ると、2018 年に「仲間と楽しく働ける仕事」（仲間）が選択された割合は 44.8%と最も多い一方、「独立して、人に気がねなくやれる仕事」（独立）や「責任者として、さいはいが振るえる仕事」（責任）の選択割合は低い（それぞれ 6.0%と 4.6%）。つまり、日本の労働者の「人間関係」の重視度が高く、「自律性」の重視度が低い傾向が NHK の調査からも見てとれる。さらに、「仲間」の選択比率は 1973 年と比べて上昇した一方、「独立」の選択比率は低下しており、「人間関係重視、自律性軽視」の傾向は、1973 年から 2018 年にかけてより強まっている^(注 12)。一方、NHK の調査では「専門知識や特技が生かせる仕事」（専門、「有能感」に分類）の選択割合は 29.4%、「世の中のためになる仕事」（貢献、「社会的意義」に分類）は同 21.0%で、「高い収入が得られる仕事」（収入、20.6%）や「失業の心配がない仕事」（失業、24.1%）といった「実利的意味」と同じくらい重視されており、「パーソル総研調査 2022」より「有能感」や「社会的意義」が重要視されていると言えよう。

図 3-1. 日本人の理想の仕事（NHK 放送文化研究所調査）



注. 数値は理想的だと思う仕事（1 番目および 2 番目に理想的な仕事 2 つを選択）として選択された割合。全国 16 歳以上の日本国民が対象。各項目の具体的内容は次のとおり：「専門」：専門知識や特技が生かせる仕事；「独立」：独立して、人に気がねなくやれる仕事；「責任」：責任者として、さいはいが振るえる仕事；「仲間」：仲間と楽しく働ける仕事；「貢献」：世の中のためになる仕事；「収入」：高い収入が得られる仕事；「失業」：失業の心配がない仕事；「名声」：世間からもてはやされる仕事；「健康」：健康をそこなう心配がない仕事；「時間」：働く時間が短い仕事。各属性の要素への分類は筆者による。標本数（回答者数）は 1973 年が 4,243 人、2018 年が 2,751 人。

出所：NHK 放送文化研究所「日本人の意識」調査 1973-2018 より筆者作成

第 3 節 リクルートワークス研究所の 2024, 2012 年調査

パーソル総合研究所と同様、人や組織に関する民間シンクタンクであるリクルートワークス研究所も、アジアや欧米の主要都市で 2012 年、2024 年に Global Career Survey というインターネットモニター調査を行っている（詳細は付表 2-1、2-2 参照）。2012 年は 20・30 代、2024 年は 30・40 代の大卒以上の若手中堅就業者が調査対象である。同調査は回答者に、10 項目の選択肢から「仕事をする上で大切だと思うもの」上位 3 つを選択させている。「自律性」や「社会的意義」に該当する選択肢はない。各国従業員につ

いて、選択割合の高かった項目から順に順位付けをしたのが表 3-1 である。

表 3-1. 仕事をする上で大切だと思うもの：各国内項目順位（リクルートワークス研究所調査）

		標本数	有能感			人間関係	実利的意味			WLB	興味マッチ	その他
			正当な評価	明確なキャリアパス	教育研修の機会	良好な職場の人間関係	高い賃金・充実した福利厚生	雇用の安定性	会社のステイタス	適切な勤務時間・休日	自分の希望する仕事内容	自分の希望する勤務地
2024年	日本	3,638	7	9	10	1	3	6	8	2	4	5
	中国	701	9	6	10	2	1	8	7	4	3	5
	米国	580	8	9	10	3	1	4	6	5	2	6
	英国	593	9	8	10	2	1	6	5	4	3	7
	ドイツ	583	8	9	10	3	1	6	7	4	2	5
	フランス	589	9	8	10	2	1	7	6	5	3	4
	スウェーデン	558	7	9	10	2	1	8	6	5	3	4
2012年	日本	600	6	8	9	1	4	5	10	3	2	7
	韓国	562	7	8	10	5	1	3	9	2	4	6
	中国	518	10	2	9	6	1	4	8	5	3	7
	マレーシア	471	9	4	7	6	1	2	10	5	3	8
	タイ	501	9	6	10	5	1	2	8	4	3	7
	インドネシア	485	10	2	7	3	1	5	8	6	4	9
	ベトナム	549	8	5	2	7	1	3	10	6	4	9
	インド	483	8	3	10	6	1	2	4	7	5	9
	オーストラリア	514	9	7	8	5	1	3	10	4	2	6
	米国	496	9	7	8	5	1	3	10	6	2	4
	ドイツ	535	8	9	7	2	1	3	10	5	4	6
参考数値												
日本（2024年）		3,638	15.5	4.7	1.8	59.3	52.6	23.7	7.2	57.1	50.8	27.2
日本（2012年）		600	25.3	10.5	7.0	56.0	39.0	36.3	4.8	49.0	51.3	20.7

注. 各国、上位 3 位までに選ばれた比率の項目順位。原則、主要都市の大卒以上若手・中堅従業員対象。2024 年（30・40 代）と 2012 年（20・30 代）で調査対象年齢が異なることに注意（付表 2-1 参照）。上位 3 位を黄色で、下位 3 位を青色でハイライト。自律性、社会的意義に対応する質問項目なし。台湾、香港、シンガポール、フィリピンは調査対象外。

出所：リクルートワークス研究所「Global Career Survey [基本報告書]」（2013 年）、「Global Career Survey 2024 データ集」（2024 年）より筆者作成

多くの国が収入や雇用の安定といった「実利的意味」「人間関係」「興味関心のマッチ」を重視する点、日本が「人間関係」や「WLB」、収入を重視する一方、「有能感」の重視度が高くない点は「パーソル総研調査 2022」と同様である。そのほか、「パーソル総研調査 2022」と共通する点は次のとおりである：1) 有能感：2012 年の中国、インド、インドネシア、ベトナムが「明確なキャリアパス」または「教育研修の機会」を重視し、日本や欧米、オーストラリアの重視度が低い、2) 人間関係：日本、インドネシア、ドイツで両年とも重要度が高い、3) 実利的意味：どの国も「会社のステイタス」の重要性は低く、国間で回答比率の高低を比較すると、日本やドイツ、スウェーデンの「実利的意味」項目の数値が低めである。

第4節 ISSP の 2015 年調査

最後に、世界各国の調査機関が参加する国際比較調査団体、International Social Survey Programme (ISSP) が主に 2015 年に実施した Work Orientations（職務意識）をテーマとした調査結果を確認する（詳細は付表 2-1、2-2 参照）。ISSP の調査は、調査方法が国や年によって異なるという問題点があるが、各国、全国民を代表するように調査が行われている点、国際比較が可能となるよう各国が協調している点にメリットがある。

ISSP の 2015 年調査は、9 項目について仕事をする上でどの程度重要だと考えるか 5 段階尺度（1: まったく重要ではない～5: 非常に重要である）を用いて尋ねている^(注 13)。各国・地域ごとに各項目の従業員の回答平均値を順位付けしたのが表 3-2 である。有能感や人間関係、WLB、興味関心のマッチに対応する項目はない。

「パーソル総研調査 2022」と共通しているのは、日本の「自律性」や「昇進」の重視度合いが低いこと（回答数値自体も他の国と比べて格段に低い）、ドイツやスウェーデンの「自律性」重視度が高いこと、中国の「社会的意義」重視度が高いこと、回答数値を比較すると「実利的意味」の日本、スウェーデン、ドイツの数値が低いことである。

表 3-2. 仕事をする上での重要度：各国・地域内項目順位（ISSP 2015 年調査）

	標本数	自律性		社会的意義		実利的意味			その他	
		ひとりでできる	日時決められる	人助けできる	社会の役に立つ	収入が多い	失業の心配がない	昇進可能性が高い	おもしろい	人と接する機会ある
日本	788	9	7	6	4	2	1	8	3	5
中国	520	8	9	6	3	2	1	5	4	7
台湾	1,012	9	8	4	3	5	1	7	2	6
フィリピン	361	5	9	7	6	3	1	2	4	8
インド	226	8	7	6	5	1	2	4	3	9
オーストラリア	568	6	9	4	3	7	1	5	2	8
米国	790	7	9	5	4	6	1	3	2	8
英国	787	6	9	5	4	7	1	3	2	8
ドイツ	882	3	9	7	5	6	1	8	2	4
フランス	585	8	9	7	6	4	2	5	1	3
スウェーデン	643	3	6	5	8	7	2	9	1	4
参考数値：										
日本	788	2.821	3.381	3.529	3.696	3.994	4.199	2.881	3.901	3.548

注. 従業員対象。各項目の重要度についての、1-5 の 5 段階評価の各国平均値の順位。上位 3 位を黄色で、下位 3 位を青色でハイライト。有能感、人間関係、WLB、興味マッチに対応する質問項目なし。韓国、香港、シンガポール、マレーシア、タイ、インドネシア、ベトナムは調査対象外。標本数は項目により多少異なるが、本表には「ひとりでできる」の回答者数を掲載している。

出所：ISSP 2015, Work Orientations 個票データより筆者作成

第4章 仕事に求める要素が満たされれば仕事満足度は高まるのか？

従業員の高い仕事満足度は、従業員の幸せや生産性の向上につながる（Krekel 他

2019)。仕事に求める要素が満たされれば、仕事満足度は上昇すると考えられるが、本当にそうか ISSP の従業員データを用いて確認するのが本章である。使用するのは、前章 4 節と同様、Work Orientations（職務意識）調査であるが、標本数（分析対象従業員数）を増やすため 2005 年に加えて 2015 年の調査も併せて使用する。ただし、中国とインドは 2015 年のみ、韓国は 2005 年のみの調査で、分析に使用した標本数が少ない点に注意が必要である。

ISSP 調査は、本稿で注目する 7 要素に該当する実際の仕事の状況（詳細は付表 2-2 参照）や仕事満足度（1: まったく不満である～7: 完全に満足している、の 7 段階）を尋ねている。各国・地域の従業員について、各要素が仕事満足度の違いをどれくらい説明するのか、シャプレー分解という手法を用いて推定した結果が表 4-1 である。推定手法の詳細は表の注を参照されたい（注 14）。表の数値の見方であるが、例えば、日本では 7 要素全体が日本の従業員の仕事満足度のヴァリエーションの 38.1%を説明し（「説明力計」参照。残りの 6 割強は個人属性や調査手法、調査年、そしてこれら観察できる要因では説明できない全ての要因が説明する）、その 7 要素全体の説明力 38.1%を 100%とした場合に、人間関係の説明力は 57.6%となる。職場の人間関係が良いことが従業員の仕事満足度の違いの 57.6%を説明するという意味ではないので注意されたい。各要素の数値はあくまで、他要素と比べた際の相対的重要性を表している（注 15）。

表 4-1 を見ると、ほとんどの国で、実利的意味、人間関係、興味関心のマッチの説明力が高い一方、社会的意義や自律性、有能感の説明力が相対的に低い。「パーソル総研調査 2022」の「仕事重視項目」で上位に挙げた要素（WLB は除く）は仕事満足度の説明力も高い、つまり仕事に求める要素が満たされるほど仕事満足度も高いという傾向が実際にあるようだ。その他、「パーソル総研調査 2022」の「仕事重視項目」の上位要素ほど仕事満足度の説明力も高いケースとして次の 4 点が挙げられる：1) 日本：人間関係の説明力が圧倒的に大きく、自律性や有能感、昇進可能性（実利的意味の一項目）の説明力が小さい、2) 有能感：中国やインドで説明力が高く、先進国の説明力が低い、3) 自律性：インドや欧州で説明力が高い、4) 実利的意味：中国や韓国で説明力が高い。

表 4-1. 仕事満足度に対する 7 要素の相対的説明力（2005, 2015 年）

(単位：%)

	日本		韓国2005		中国2015		台湾		フィリピン		インド2015	
1	人間関係	57.6	実利的意味	30.4	実利的意味	34.4	人間関係	46.1	実利的意味	32.7	自律性	28.9
2	実利的意味	11.2	人間関係	19.8	人間関係	21.8	実利的意味	18.7	興味マッチ	18.6	有能感	24.5
3	興味マッチ	9.3	興味マッチ	15.0	興味マッチ	15.1	興味マッチ	10.5	人間関係	16.9	実利的意味	16.5
4	社会的意義	7.5	自律性	13.4	有能感	13.3	WLB	10.4	社会的意義	16.8	人間関係	8.9
5	WLB	5.7	社会的意義	9.1	社会的意義	5.9	自律性	5.4	自律性	6.3	興味マッチ	7.9
6	自律性	4.8	WLB	7.6	自律性	5.5	社会的意義	5.3	WLB	5.1	WLB	6.8
7	有能感	3.9	有能感	4.6	WLB	4.1	有能感	3.7	有能感	3.6	社会的意義	6.5
	説明力計	38.1	説明力計	26.1	説明力計	25.2	説明力計	28.8	説明力計	13.5	説明力計	23.5
	標本数	738	標本数	458	標本数	343	標本数	1,730	標本数	518	標本数	156

	オーストラリア		米国		英国		ドイツ		フランス		スウェーデン	
1	人間関係	46.4	人間関係	40.2	人間関係	46.3	人間関係	36.5	人間関係	38.9	人間関係	37.9
2	実利的意味	15.2	実利的意味	21.2	実利的意味	15.4	自律性	19.3	興味マッチ	14.2	興味マッチ	14.8
3	興味マッチ	13.6	興味マッチ	15.8	興味マッチ	12.1	実利的意味	17.5	実利的意味	13.9	実利的意味	14.5
4	社会的意義	9.8	社会的意義	9.2	自律性	9.4	WLB	10.2	自律性	13.1	自律性	12.2
5	自律性	6.4	WLB	7.7	社会的意義	6.8	興味マッチ	7.6	有能感	7.5	有能感	8.0
6	WLB	5.6	自律性	3.8	有能感	6.6	社会的意義	5.9	社会的意義	7.5	社会的意義	7.4
7	有能感	3.0	有能感	2.2	WLB	3.4	有能感	3.1	WLB	4.8	WLB	5.2
	説明力計	44.7	説明力計	35.8	説明力計	42.8	説明力計	32.3	説明力計	45.3	説明力計	42.8
	標本数	1,244	標本数	1,546	標本数	981	標本数	1,214	標本数	1,135	標本数	1,124

注. 従業員対象。各国・地域ごとに、仕事満足度（7段階）を7要素を構成する各質問項目（付表2-2参照）、個人属性（女性ダミー、年齢と同二乗、教育年数、労働時間、職業ダミー）、調査手法ダミー、調査ウェブダミーに回帰し、仕事満足度のヴァリエーションに対する各要素の説明力を計算したものの、Florian Wendelspiess Chavez Juarez によって開発された Stata の shapley2 コマンドを使用し、シャプレー（Shapley）分解を行った。表内の各要素の数値は、各要素の説明力の合計（「説明力計」＝決定係数×100－[個人属性、調査手法、調査ウェブの説明力]）が100%となるように再計算したもの。韓国は2005年調査のみ、中国とインドは2015年調査のみ、残りの国は2005、2015の両年調査のデータ使用。香港、シンガポール、マレーシア、タイ、インドネシア、ベトナムは調査対象外。

出所：ISSP 2005, 2015, Work Orientations 個票データより筆者作成

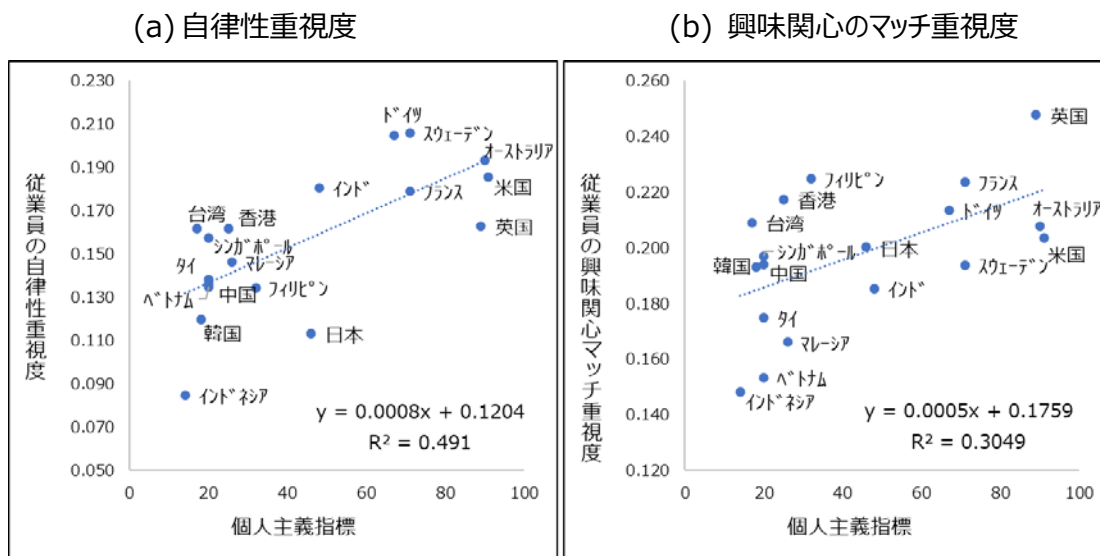
第5章 仕事に対する価値観の背景にある文化的価値観・労働市場の特徴

これまで見てきたとおり、仕事に何を求めるのかという価値観は、国・地域によって傾向が異なる。なぜ、そのような違いが生じるのだろうか？本章では、国・地域間の違いがある程度明確な「自律性」（および「興味関心のマッチ」）「人間関係」「有能感」に注目し、国・地域間の違いの背景にあると考えられる文化的価値観や労働市場・働き方の特徴について考察する。

各国の文化（国民に共有された価値観や信念）を表す指標については、オランダの社会心理学者ヘールト・ホフステード（Geert Hofstede）が調査・作成した文化の6次元の指標、中でも「個人主義/集団主義」の指標が、心理学や経済学など様々な分野で広く使用されている。「個人主義」文化の社会は、「個人と個人の結びつきはゆるやかで」「個人の利害が集団の利害よりも優先される」。一方「集団主義」文化の社会では、「人は生まれたときからメンバー同士の結びつきの強い内集団に統合され」「集団の利害が個人の利害よりも優先される」（ホフステード他 2013: 82-83 ページ）。個人主義的な文化では、他者からの独立や自立が奨励され（同 86, 97, 102 ページ）、自己実現が究極の目的である（同 115-116 ページ）。これらを踏まえると、欧米など個人主義的な文化の国の労働者ほど、仕事においても「自律性」や「興味関心のマッチ」を重視すると予想できる。

ホフステードの各国の個人主義指標と、「パーソル総研調査 2022」の「仕事重視項目」における「自律性」と「興味関心のマッチ」の各国・地域の従業員回答平均値をプロットした図 5-1 を見ると、予想通り、両者には正の相関（かつ相関係数は a が 0.70、b が 0.55 と強い相関）が見てとれる（注 16）。

図 5-1：各国・地域の個人主義指標との相関関係



注．縦軸の(a)自律性重視度、(b)興味関心のマッチ重視度は、パーソル総合研究所調査の「仕事を選ぶ上で重視すること」における「自律性」と「興味関心のマッチ」要素の各国・地域の従業員回答平均値。

横軸のホフステードの個人主義指標は数値が高いほど個人主義、低いほど集団主義であることを示す。

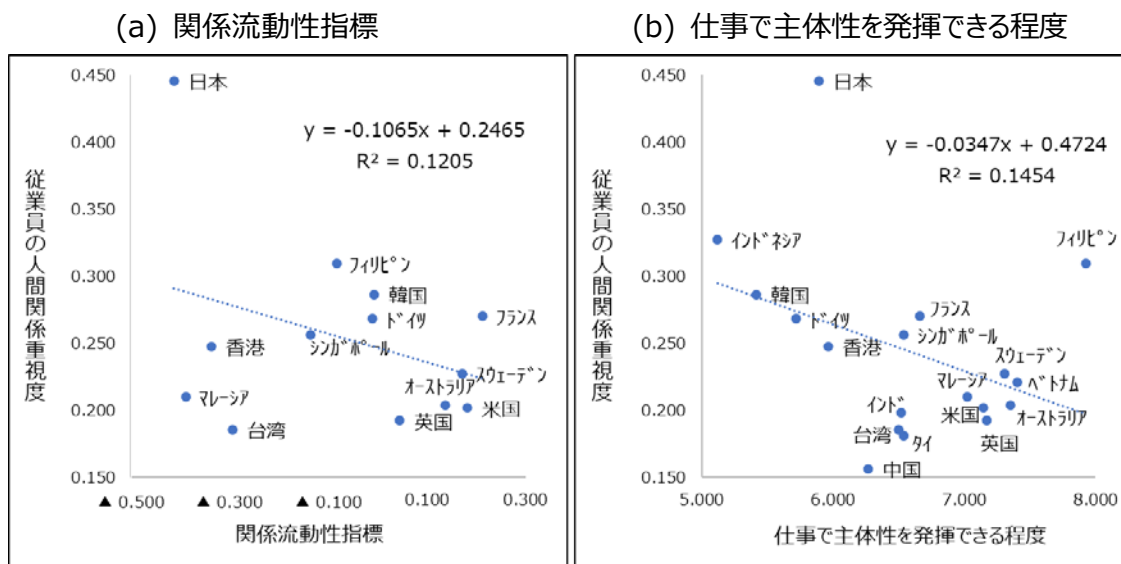
出所：パーソル総合研究所「グローバル就業実態・成長意識調査（2022 年）」個票データ、Hofstede データより筆者作成

図 5-1 は 18 개국・地域という限られたサンプルについての相関関係を示すものである。しかし、筆者が以前執筆した論文（Asuyama 2021; 和訳は明日山 2024）でも、個人主義文化の国の労働者ほど、自律性の高い仕事でより仕事を面白く感じるという関係が見出されている。また例えば、個人主義のスコアが最も高い米国では、家庭での子育てや小学校教育の段階から、個人の自立を前提とした、自己主張や自己顕示の能力が求められ培われるといい（恒吉 1992; 東 1994）、自身の興味関心を追求し自律的に行動するという生き方は幼い頃から習慣になっていると思われる^(注 17)。これらの点を考慮すると、個人主義文化の国ほど、仕事において自律性や興味関心のマッチを重視するという関係には説得力がある。

4 章までの分析から、日本やインドネシア、ドイツの従業員が特に職場の「人間関係」を重視することが浮かびあがってきた。本章では「人間関係」重視を説明しうる要因として、「関係流動性」文化と「仕事で主体性を発揮できる程度」という働き方に注目する（図 5-2）。「関係流動性」は、対人関係を選択・解消する自由や機会が社会にどれだけ存在するかについて、その社会の人々がどのように認識しているかを測る文化的指標である（Thomson 他 2018）。人々が対人関係を選択・解消する自由や機会が多いと考えているほど、関係流動性の高い社会であると言える。関係流動性が高ければ、職場の人間関係が悪化しても、転職などを通じて悪化した関係から逃れ、新しい人間関係を構築できる。一方、関係流動性の低い社会では、人間関係が悪化してもそこから逃れること

が難しいと人々が認識しているため、既存の人間関係の重要度が増すと予想できる。この予想どおり、図 5-2 (a)からは、関係流動性の高い国・地域ほど、人間関係の重視度が低いという相関が見てとれる（相関係数は -0.35 ）。

図 5-2. 各国・地域の従業員の人間関係重視度との相関関係

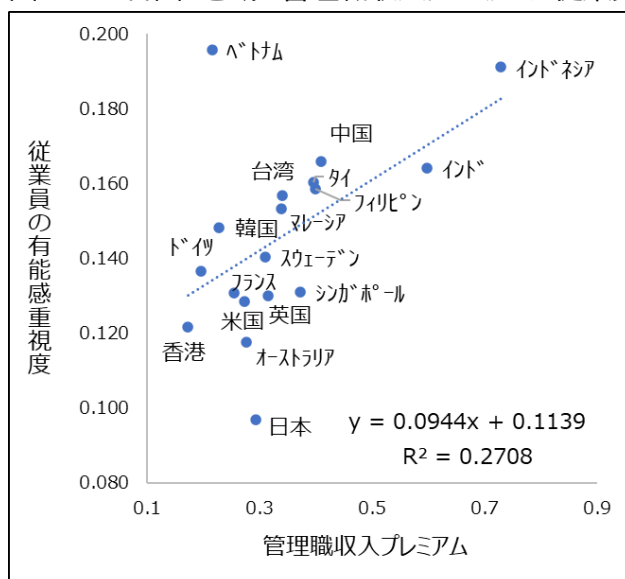


注. 縦軸の人間関係重視度は、パーソル総合研究所調査の「仕事を選ぶ上で重視すること」における「人間関係」要素の各国・地域の従業員回答平均値。横軸の(a)関係流動性指標は対人関係を選択・解消する自由や機会が社会にどれだけ存在するかについての個人の認識を測るもので、Thomson 他 (2018) が 2013-2016 年に調査した国・地域の平均値データ。中国、タイ、インドネシア、ベトナム、インドの関係流動性データはなし。(b)主体性指標は仕事で主体性（independence）を発揮できる程度（1：全く主体性はない～10：完全に主体的の10段階）についての各国の従業員平均値。原則 Wave 6 (2010-16) から作成、Wave 6 データがないインドネシア、ベトナム、英国、フランスは Wave 5 (2004-09) データ。

出所：パーソル総合研究所「グローバル就業実態・成長意識調査（2022 年）」個票データ, Thomson 他 (2018), World Values Survey および European Values Study (WVS-EVS; Inglehart 他 2018; European Values Study Foundation 2015) Wave 5, 6 より筆者作成

Asuyama (2021; 和訳は明日山 2024) では、ひとりで働くことができず自律性が低い、つまり上司・同僚など他人と関わる機会が多い仕事ほど、仕事の面白さに対する職場の人間関係の重要度が増すという結果が得られた。ここから、自律的に働けるほど、職場の人と関わる機会が少なくなり、人間関係の重要度が低下すると予想できる。この点、仕事で主体性（英語版では independence）を発揮できる程度と人間関係重視度の各国従業員の回答平均値をプロットした図 5-2 (b)で確かめられる（相関係数は -0.38 ）（注 18）。

図 5-3：各国・地域の管理職収入プレミアムと従業員の有能感重視度



注．縦軸の有能感重視度は、パーソル総合研究所調査の「仕事を選ぶ上で重視すること」における「有能感」要素の各国・地域の従業員回答平均値。管理職収入プレミアムは、各国・地域ごとに収入（年収または月収の対数値）を管理職ダミー、取締役相当ダミー、代表取締役・社長相当ダミー（リファレンスカテゴリは一般社員・従業員）および様々な個人属性（性別、年齢と同二乗、勤続年数と同二乗、労働時間、雇用形態ダミー[正社員など 5 分類]、職業ダミー、企業の従業員規模、外国資本ダミー、産業ダミー、都市ダミー）に回帰した際の管理職ダミーの係数推定値。管理職になると一般社員・従業員と比べておよそ、[数値×100]%収入がアップすることを表す。

出所：パーソル総合研究所「グローバル就業実態・成長意識調査（2022 年）」個票データより筆者作成

最後に、なぜ日本以外のアジア（特に中国、インド、インドネシア、ベトナム）の「有能感」重視度が、日本や欧米・オーストラリアに比べて高いのか考察したい。一つの要因として考えられるのが、スキルアップをすることで、昇進などを通じて格段に高い給料を得られる社会では、「有能感」（スキルの向上や発揮）が重視される可能性である。この点、「管理職収入プレミアム」が高いほど「有能感」重視度も高い（相関係数 0.52）ことを示した図 5-3 で確かめられる。「管理職収入プレミアム」は一般の従業員と比べて管理職の収入がどれだけ多いかを表す指標で、様々な個人属性の違いをコントロールした上で各国・地域ごとに推定された数値である。なお、「パーソル総研調査 2022」の「仕事重視項目」における「実利的意味」には昇進に関する項目が含まれていないが、離職理由として「昇進が望めない」を選択した割合と「管理職収入プレミアム」をプロットすると、多少相関関係は弱まるものの、図 5-3 と似たような図が描ける（相関係数 0.31）。つまり、「有能感」に含まれるスキルアップと「実利的意味」に含まれる昇進、高収入が密接にリンクしているのである。

なお、図 5-2 においては日本が、図 5-3 においてはベトナム（および日本）が外れ値となっている。日本は関係流動性や、仕事での主体性発揮程度から予測できる以上に、

人間関係を重視している。ベトナムは管理職収入プレミアムから予想できる以上に有能感を重視する一方、日本は有能感重視度が予想を多少下回っている。これらの要因については現状判明しておらず、今後の課題としたい。

おわりに

本稿では、様々な国際比較調査のデータを用いて、労働者（特に主要都市の従業員）が仕事に何を求めているのか国際比較し、日本と欧米・アジア諸国の違いを明らかにしてきた。複数のデータで見られた特徴は以下の7点である（2-3章）：

- 1) **全体の傾向**：多くの国が「実利的意味」（特に収入や雇用の安定）、「人間関係」「興味関心のマッチ」を重視する
- 2) **日本**：日本は「人間関係」や「WLB」（仕事とプライベートのバランスがとれる、休みが取れる、通勤の便がよいなど）を重視するが「自律性」や「実利的意味」中、「昇進」の重要度は低い
- 3) **有能感**：日本以外のアジア（特に中国、インド、インドネシア、ベトナム）の「有能感」重視度は高く、日本や欧米・オーストラリアの「有能感」重視度は低い
- 4) **自律性**：ドイツやスウェーデンの「自律性」重視度が高い（「パーソル総研調査 2022」からは欧米、オーストラリアとインドの重視度が高く、その他アジアの重視度が低い傾向が見てとれた）
- 5) **人間関係**：日本、インドネシア、ドイツの「人間関係」重視度が高い
- 6) **社会的意義**：中国の「社会的意義」重視度が高い
- 7) **実利的意味**：「実利的意味」の数値は日本やドイツ、スウェーデンが低い

仕事に求める要素が満たされているほど従業員の仕事満足度も高いという傾向も見られた（4章）。また、「パーソル総研調査 2022」の「仕事重視項目」の回答ベースではあるが、1) 個人主義的な文化の国ほど「自律性」や「興味関心のマッチ」を重視する傾向にあること、2) 関係流動性が高く、仕事で主体性（independence）を発揮できる国ほど「人間関係」を重視しない傾向にあること、3) 一般の従業員と比べて管理職の収入が多い国ほど「有能感」を重視する傾向にあることが確かめられた（5章）。

特に本稿の分析から、「人間関係」や「WLB」を重視するが、「自律性」や昇進をあまり重視しない日本の従業員の特徴がくっきりと浮かび上がった。この傾向は、主要都市の従業員に限定されず、日本の従業員全体を代表するサンプルからも見られた。2章4節のクラスター分析で見たように、この日本の特徴は韓国や香港とは多少似ているものの、他のアジア諸国や欧米諸国とはかなり異なる。つまり、日本人従業員が求める仕事の要素を優先的に充実させる人事関連施策は、日本人従業員のモチベーション・生産性向上や離職の抑止にはつながるかもしれないが、海外子会社にそのまま導入しても日本で得られたような効果は得られないことが予想できる。例えば、日本人従業員は仕事の

「自律性」をそれほど重視していないが、ドイツやスウェーデン、またおそらくその他の欧米諸国においては、日本よりも「ほうれんそう」（報告・連絡・相談）の回数を減らしてより自律的に働いてもらう必要があるかもしれない。また、アジア諸国、特に中国やインド、インドネシア、ベトナムの都市部では、スキルアップの機会を提供し、そのスキルがきちんと社内のキャリアアップにつながるよう、日本以上に留意する必要があるだろう。

「はじめに」で述べたように、今回の分析はあくまで国・地域（かつ主に主要都市）の従業員の平均的傾向を比較したものであり、実際には、どの国・地域においても仕事に何を求めるのかは労働者によって様々である。文化や労働市場の在りよう、発展段階などによって、国・地域ごとに一定の傾向が生まれうることは理解しつつも、実際に人事施策を考えるにあたっては国内外問わず、自社の従業員が仕事に何を求めているのか、個々人のニーズをしっかりと把握し、施策をカスタマイズしていくことが重要だろう。

付表

付表 2-1. 仕事に対する価値観について使用する国際比較調査データの概要

調査名 略称	パーソル総研調査2022	リクルートワークス研調査	ISSP 2015	ISSP 2005, 2015
調査名	パーソル総合研究所「グローバル就業実態・成長意識調査 (2022年)」	リクルートワークス研究所, Global Career Survey, 2012; Global Career Survey, 2024	International Social Survey Programme (ISSP), Work Orientations IV - ISSP 2015	ISSP, Work Orientations III, IV - ISSP 2005, 2015
調査時期	2022年2-3月	2024年2-3月, 2012年9月(アジア)、12月(アジア以外)	2015年調査は大半が2015, 2016 (一部2017) 2005年調査は2005, 2006	
対象国 ・地域	18か国・地域：日本(東京、大阪、愛知)、韓国(ソウル)、中国(北京、 上海、広州)、台湾(台北)、香港、シンガポール、マレーシア(クアラルン プール)、タイ(グレートバンコク)、インドネシア(グレートジャカルタ)、フィリ ピン(メトロマニラ)、ベトナム(ハノイ、ホーチミン)、インド(デリー、ムンバイ)、 オーストラリア(シドニー、メルボルン、キャンベラ)、米国(ニューヨーク、ワシント ン、ロサンゼルス)、英国(ロンドン)、ドイツ(ベルリン、ミュンヘン、ハンブルグ)、フ ランス(パリ)、スウェーデン(ストックホルム)	2024年：日本(東京、神奈川、千葉、埼玉)、中国 (北京、上海)、米国(ニューヨーク、カリフォルニア)、英国(ロ ンドン)、ドイツ、フランス(パリ)、スウェーデン 2012年：日本(東京、神奈川、千葉、埼玉)、韓国(ソ ウル)、中国(上海)、マレーシア(クアラルンプール圏)、タ イ(バンコク圏)、インドネシア(ジャカルタ圏)、ベトナム(ハ ノイ、ホーチミン)、インド(デリー、ムンバイ)、オーストラリア (シドニー、メルボルン中心)、米国(ニューヨーク、カリフォルニ ア)、ドイツ (2012年はブラジル、ロシアも調査)	2015年調査は全36か国・地域対象：パーソル総研2022調査の対象国・地域 では、日本、中国、台湾、フィリピン、インド、オーストラリア、米国、英国、ドイツ、フ ランス、スウェーデンをカバー 2005年調査は全32か国・地域対象：パーソル総研2022調査の対象国・地域 では、日本、韓国、台湾、フィリピン、オーストラリア、米国、英国、ドイツ、フランス、 スウェーデンをカバー	
調査対象	対象国・地域に3年以上在住している 20-69歳の就業者 性・年齢層別の均等割付 (収入も緩やかな割付)	大卒以上の就業者 (報告書は企業などに雇用されている人が対象) 2024年は30・40代、2012年は20・30代 性・年齢層別の均等割付 (2024年の日本、フランス、 米国は更に全国の雇用形態分布に合わせて割付)	各国、全国民を代表するように無作為抽出による調査	
調査手法	インターネットモニター調査	インターネットモニター調査	対面、配布回収法など国によって異なる	

出所： 各調査の報告書、質問票をもとに筆者作成

付表 2-2. 各調査について使用する質問項目とその要素分類

調査名 略称	パースル総研調査2022		リクルートワークス研調査	ISSP 2015	ISSP 2005, 2015
質問項目 要素	Q19 仕事を選ぶ上で重視すること（優先度の高い上位5位選択）	Q22 今の勤務先への転職理由（転職経験者のみ回答、あてはまるもの全て選択）	仕事をする上で大切だと思うもの（上位3つ選択）	仕事をする上でどの程度重要だと考えるか（5段階評価）	実際の仕事の状況
有能感	自分の能力や個性が活かせる				「技能役立ち度」：これまでの仕事で得た経験・身につけた技能が現在の仕事にどれくらい役立っているか（4段階）
	キャリアを活かせる				
	入社後の研修や教育が充実している	社員を育てる環境がない	教育研修の機会		「教育・訓練・研修」：この1年間に、職場やそれ以外の場所で、仕事の技能を高めるための教育・訓練・研修を受けたことがあるか（0/1変数）
	様々な仕事を経験できる	幅広い経験・知識を積みたい			
	色々な知識やスキルが得られる				
	資格や免許の取得に繋がる	専門知識・技術力を習得したい			
	入社後のキャリアコースが明確に示されている		明確なキャリアパス		
		会社の評価方法に不満がある	正当な評価		
自律性	自律的に自分の判断で仕事を進められる				「裁量：仕事の進め方」：毎日の仕事をどう進めるかを、1：自分で決めることはできない、2：ある程度、自分で決められる、3：自分で自由に決められる
	働く時間を選択できる			自分で働く日や時間を決められること	「裁量：勤務時間」：勤務時間はどのように決まっているかについて、1：はじめと終わりの時刻が決められており、勝手に変えられない、2：一定の枠内であればはじめと終わりの時刻を自分で変えることができる、3：はじめと終わりの時刻を好きなようにきめることができる
	働く場所を選択できる				
	大きな責任のある仕事が任される				
				自分ひとりでできること	「自分ひとりでできる」仕事だと思うか（5段階）＊

(付表 2-2 つづき)

調査名 略称	パーソル総研調査2022		リクルートワークス研調査	ISSP 2015	ISSP 2005, 2015
質問項目 要素	Q19 仕事を選ぶ上で重視すること（優先度の高い上位5位選択）	Q22 今の勤務先への転職理由（転職経験者のみ回答、あてはまるもの全て選択）	仕事をする上で大切だと思うもの（上位3つ選択）	仕事をする上でどの程度重要だと考えるか（5段階評価）	実際の仕事の状況
人間関係	職場の人間関係がよい	人間関係が上手いかない	良好な職場の人間関係		「経営者と従業員の関係」はうまくいっているか（5段階）
		風通しが悪い（意見が言いにくい）			「職場の同僚どうしの関係」はうまくいっているか（5段階）
		和気あいあいとした雰囲気の中で働きたい			
		尊敬できる人がいない			
社会的 意義	社会に貢献できる			社会の役に立つこと	「社会の役に立つ」仕事だと思うか（5段階）＊
				人助けができること	「人助けができる」仕事だと思うか（5段階）＊
実利的 意味 （地位の 欲求も含む）	希望する収入が得られる	給料に不満がある	高い賃金・充実した福利厚生	収入が多いこと	「収入が多い」仕事だと思うか（5段階）＊
		評価されても給料があがらない			
	雇用が安定している		雇用の安定性	失業の心配がないこと	「失業の心配がない」仕事だと思うか（5段階）＊
		昇進が望めない		昇進の可能性が高いこと	「昇進可能性が高い」仕事だと思うか（5段階）＊
	会社に将来性がある	会社の将来性が不安			
		業界の先行きが不安			
	会社の知名度が高い		会社のステイタス		
	社会的な成功が得られる				

(付表 2-2 つづき)

調査名 略称	パースル総研調査2022		リクルートワークス研調査	ISSP 2015	ISSP 2005, 2015
質問項目 要素	Q19 仕事を選ぶ上で重視すること（優先度の高い上位5位選択）	Q22 今の勤務先への転職理由（転職経験者のみ回答、あてはまるもの全て選択）	仕事をする上で大切だと思うもの（上位3つ選択）	仕事をする上でどの程度重要だと考えるか（5段階評価）	実際の仕事の状況
ワーク・ライフ・バランス（WLB）/ 制約・プレッシャー	仕事とプライベートのバランスがとれる	結婚・出産・育児のため			WLC（ワーク・ライフ・コンフリクト・インデックス）：「仕事、家庭生活の妨げになること」と「家庭生活、仕事の妨げになること」を感じる頻度（5段階）をそれぞれ標準化し、その平均をとった指標
	仕事と育児や介護のバランスがとれる	介護のため			
	休みが取れる／取りやすい	残業が多い／休日が少ない	適切な勤務時間・休日		
	通勤の便がよい	土日祝祭日に休みたい			
	副業・兼業ができる	不規則な勤務が不満			
		女性が働きにくい環境であることが不満			
		ノルマが厳しい			
興味関心のマッチ	自分のやりたい仕事である	ほかにやりたい仕事がある	自分の希望する仕事内容		上の*のついた仕事の6側面について計算した、重要度と実際の仕事の状況の負のユークリッド距離。この数値が大きいほど興味関心（と実際の仕事の）のマッチ度が高いことを示す。
	企業の理念、ビジョンに共感できる				
その他	やりがいを感じられる		自分の希望する勤務地	おもしろいこと	「おもしろい」仕事だと思うか（5段階）
		その他、肉体的につらい、倒産/リストラ/契約期間満了など8項目		人と接する機会があること	きつい肉体労働の頻度

注．筆者が質問項目内容から判断して要素に分類した

出所：各調査の質問票、明日山（2024）より筆者作成

付表 2-3. 仕事を選ぶ上で重視すること（要素別：重視度の高い国・地域順）

	有能感(7)		自律性(4)		人間関係(1)		社会的意義(1)	
1	ベトナム	0.196	スウェーデン	0.206	日本	0.446	ベトナム	0.188
2	インドネシア	0.191	ドイツ	0.205	インドネシア	0.327	マレーシア	0.179
3	中国	0.166	オーストラリア	0.193	フィリピン	0.309	中国	0.178
4	インド	0.164	米国	0.185	韓国	0.286	スウェーデン	0.168
5	タイ	0.160	インド	0.181	フランス	0.270	英国	0.165
6	フィリピン	0.159	フランス	0.179	ドイツ	0.268	台湾	0.158
7	台湾	0.157	英国	0.163	シンガポール	0.256	米国	0.157
8	マレーシア	0.153	香港	0.162	香港	0.247	ドイツ	0.156
9	韓国	0.148	台湾	0.162	スウェーデン	0.227	インド	0.151
10	スウェーデン	0.140	シンガポール	0.157	ベトナム	0.221	フィリピン	0.149
11	ドイツ	0.137	マレーシア	0.146	マレーシア	0.210	フランス	0.139
12	シンガポール	0.131	タイ	0.138	オーストラリア	0.204	タイ	0.136
13	フランス	0.131	中国	0.136	米国	0.202	インドネシア	0.132
14	英国	0.130	ベトナム	0.135	インド	0.198	オーストラリア	0.131
15	米国	0.128	フィリピン	0.134	英国	0.192	日本	0.120
16	香港	0.122	韓国	0.120	台湾	0.185	シンガポール	0.118
17	オーストラリア	0.118	日本	0.113	タイ	0.181	韓国	0.111
18	日本	0.097	インドネシア	0.085	中国	0.156	香港	0.093
	全体	0.145	全体	0.157	全体	0.243	全体	0.146
	実利的意味(5)		WLB(5)		興味マッチ(2)		やりがい(1)	
1	韓国	0.259	日本	0.288	英国	0.248	日本	0.346
2	香港	0.250	香港	0.227	フィリピン	0.225	フランス	0.308
3	中国	0.241	オーストラリア	0.218	フランス	0.223	オーストラリア	0.295
4	マレーシア	0.234	マレーシア	0.213	香港	0.217	シンガポール	0.294
5	フランス	0.234	スウェーデン	0.208	ドイツ	0.214	英国	0.293
6	タイ	0.232	シンガポール	0.201	台湾	0.209	米国	0.287
7	台湾	0.231	インドネシア	0.200	オーストラリア	0.208	インドネシア	0.266
8	英国	0.230	韓国	0.199	米国	0.204	韓国	0.265
9	米国	0.227	英国	0.195	日本	0.200	フィリピン	0.237
10	フィリピン	0.227	米国	0.195	シンガポール	0.197	マレーシア	0.237
11	インドネシア	0.226	タイ	0.189	中国	0.194	スウェーデン	0.233
12	シンガポール	0.223	ドイツ	0.188	スウェーデン	0.194	台湾	0.230
13	ベトナム	0.220	ベトナム	0.187	韓国	0.193	ドイツ	0.228
14	オーストラリア	0.215	インド	0.185	インド	0.185	香港	0.209
15	日本	0.211	フィリピン	0.185	タイ	0.175	中国	0.208
16	ドイツ	0.207	台湾	0.175	マレーシア	0.166	タイ	0.182
17	インド	0.195	フランス	0.166	ベトナム	0.153	インド	0.181
18	スウェーデン	0.180	中国	0.151	インドネシア	0.148	ベトナム	0.143
	全体	0.224	全体	0.199	全体	0.198	全体	0.247

注. 主要都市の従業員対象。各要素の数値は、元の詳細な質問項目について、重視する上位 5 項目として各国・地域で選ばれた比率を計算し、各要素を構成する全質問項目（付表 2-2 参照）の単純平均値をとったもの。要素名の後のカッコ内は同要素を構成する質問項目の数を表す。

出所：パーソル総合研究所「グローバル就業実態・成長意識調査（2022 年）」個票データより筆者作成

付表 2-4. 転職理由（要素別：選択割合の多い国・地域順）

	有能感(4)	人間関係(4)	実利的意味(5)	WLB(7)	興味マツチ(1)	その他(8)
1	インドネシア 0.211	インドネシア 0.170	インドネシア 0.216	インド 0.123	フランス 0.218	インド 0.105
2	マレーシア 0.197	タイ 0.167	マレーシア 0.207	マレーシア 0.110	ドイツ 0.217	フィリピン 0.090
3	タイ 0.176	インド 0.162	フィリピン 0.196	タイ 0.106	スウェーデン 0.205	マレーシア 0.089
4	インド 0.175	マレーシア 0.149	香港 0.194	インドネシア 0.102	フィリピン 0.171	タイ 0.087
5	フィリピン 0.174	ベトナム 0.148	インド 0.183	ベトナム 0.100	マレーシア 0.158	ドイツ 0.083
6	ベトナム 0.167	ドイツ 0.141	ベトナム 0.177	フィリピン 0.100	英国 0.157	米国 0.082
7	台湾 0.144	フィリピン 0.131	タイ 0.176	台湾 0.091	オーストラリア 0.152	英国 0.081
8	シンガポール 0.134	オーストラリア 0.121	中国 0.173	中国 0.085	ベトナム 0.150	韓国 0.075
9	香港 0.130	シンガポール 0.120	韓国 0.163	ドイツ 0.078	タイ 0.143	日本 0.074
10	中国 0.116	フランス 0.117	シンガポール 0.158	米国 0.077	米国 0.142	シンガポール 0.072
11	韓国 0.114	香港 0.115	台湾 0.156	スウェーデン 0.076	インド 0.139	オーストラリア 0.071
12	フランス 0.107	米国 0.115	英国 0.147	シンガポール 0.075	香港 0.127	フランス 0.070
13	スウェーデン 0.104	台湾 0.114	ドイツ 0.141	韓国 0.071	インドネシア 0.126	スウェーデン 0.067
14	英国 0.103	英国 0.109	米国 0.139	香港 0.071	シンガポール 0.123	インドネシア 0.066
15	ドイツ 0.102	韓国 0.106	オーストラリア 0.136	英国 0.068	台湾 0.115	ベトナム 0.059
16	オーストラリア 0.091	スウェーデン 0.102	フランス 0.129	フランス 0.065	日本 0.079	台湾 0.053
17	米国 0.090	日本 0.092	日本 0.126	日本 0.061	中国 0.075	香港 0.052
18	日本 0.089	中国 0.076	スウェーデン 0.116	オーストラリア 0.058	韓国 0.067	中国 0.050
	全体 0.132	全体 0.125	全体 0.161	全体 0.083	全体 0.145	全体 0.074

注. 主要都市の従業員で転職経験者対象。各要素の数値は、元の詳細な質問項目について、各国・地域で転職理由として選ばれた比率を計算し、各要素を構成する全質問項目（付表 2-2 参照）の単純平均値をとったもの。自律性、社会的意義に対応する質問項目なし。要素名の後のカッコ内は同要素を構成する質問項目の数を表す。

出所：パーソル総合研究所「グローバル就業実態・成長意識調査（2022 年）」個票データより筆者作成

参考文献

明日山陽子（2023）「国際比較から見える日本のジョブの特徴」日本労働研究雑誌, 2023 年 6 月号(No.755): 58-97.

(<https://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2023/06/pdf/058-067.pdf>)

明日山陽子（2024）「仕事の面白さの決定要因：日本とその他高所得国の比較」社会科学研究, 75: 103-140. （Asuyama [2021]の和訳）

(https://jww.iss.u-tokyo.ac.jp/jss/75/jss75_103140.html)

東洋（1994）『日本人のしつけと教育-発達の日米比較にもとづいて』東京大学出版会
NHK 放送文化研究所「日本人の意識」調査 1973-2018.

(<https://www.nhk.or.jp/bunken/yoron-isiki/nihonzin/>)

国際協力銀行（2024）「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告－2024 年度
海外直接投資アンケート結果（第 36 回）」

(<https://www.jbic.go.jp/ja/information/press/press-2024/image/000009460.pdf>)

恒吉僚子（1992）『人間形成の日米比較：かくれたカリキュラム』中央公論新社.

パーソル総合研究所（2019）「APAC 就業実態・成長意識調査（2019 年）」2019 年 8 月.

(https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/apac_2019.html)

パーソル総合研究所（2022）「グローバル就業実態・成長意識調査（2022 年）」2022 年 11 月.

- (<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/global-2022.html>)
 パーソル総合研究所「働く 10,000 人の就業・成長定点調査」2017～2025 年.
 (<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/pgstop/pgs/>)
 ホフステード, ヘルルト, ヘルルト・ヤン・ホフステード, マイケル・ミンコフ 著、岩井
 八郎, 岩井紀子 訳 (2013)『多文化世界 [原著第 3 版] ー違いを学び未来への道を探る』有斐閣.
 リクルートワークス研究所 (2013)「アジアの『働く』を解析する」.
 (https://www.works-i.com/surveys/item/s_000242.pdf)
 リクルートワークス研究所 (2013)「Global Career Survey [基本報告書]」2013 年 3 月.
 (https://www.works-i.com/surveys/item/140501_glo.pdf)
 リクルートワークス研究所 (2024)「Global Career Survey 2024 データ集」2024 年 8 月.
 (https://www.works-i.com/research/report/gcs2024_data.html)
- Asuyama, Yoko (2021) “Determinants of Job Interestingness: Comparison of Japan and Other High-income Countries.” *Labour Economics*, Volume 73, 102082.
<https://doi.org/10.1016/j.labeco.2021.102082>
- European Values Study Foundation (2015) European Values Study 1981-2008, Longitudinal Data File. GESIS Data Archive, Cologne, Germany, ZA4804 Data File Version 3.0.0 (2015-10-30), <https://doi.org/10.4232/1.12253>
- Inglehart, Ronald, Christian Haerpfer, Aandro Moreno, Christian Welzel, Ksenia Kizilova, Juan Diez-Medrano, Marta Lagos, Pippa Norris, Eduard Ponarin, and Bi Puranen et al. eds. (2018) World Values Survey: All Rounds – Country-Pooled Datafile. Madrid, Spain & Vienna, Austria: JD Systems Institute & WWSA Secretariat [Version: v20180912]
- Israeli, Osnat (2007) “A Shapley-based Decomposition of the R-square of a Linear Regression.” *Journal of Economic Inequality*, 5(2): 199-212. <https://doi.org/10.1007/s10888-006-9036-6>
- ISSP Research Group (2013) International Social Survey Programme: Work Orientation III - ISSP 2005. GESIS Data Archive, Cologne. ZA4350 Data file Version 2.0.0, <https://doi.org/10.4232/1.11648>
- ISSP Research Group (2017) International Social Survey Programme: Work Orientations IV - ISSP 2015. GESIS Data Archive, Cologne. ZA6770 Data file Version 2.1.0, <https://doi.org/10.4232/1.12848>
- Krekel, Christian, George Ward, and Jan-Emmanuel De Neve (2019) Employee Wellbeing, Productivity, and Firm Performance. Saïd Business School WP 2019-04, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3356581>
- Ryan, R.M., Deci, E.L. (2018) *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. Guilford Press, New York.

- Shorrocks, Anthony F. (2013) “Decomposition Procedures for Distributional Analysis: A Unified Framework Based on the Shapley Value.” *Journal of Economic Inequality*, 11(1): 99-126.
<https://doi.org/10.1007/s10888-011-9214-z>
- Thomson, R., Yuki, M., Talhelm, T., Schug, J., Kito, M., Ayanian, A., Becker, J., Becker, M., Chiu, C. Y., Choi, H., Ferreira, C. M., Fülöp, M., Gul, P., Houghton-Illera, A. M., Jaosoo, M., Jong, J., Kavanagh, C., Khutkyy, D., Manzi, C., Marcinkowska, U. M., Milfont, T. L., Neto, F., von Oertzen, T., Pliskin, R., San Martin, A., Singh, P., Visserman, M. L. (2018). “Relational Mobility Predicts Social Behaviors in 39 Countries and Is Tied to Historical Farming and Threat.” *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 115(29): 7521-7526.
<https://doi.org/10.1073/pnas.1713191115>

注

- 1 「人的資本経営」とは、[経済産業省のウェブサイト](#)によると「人材を『資本』として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方」である。
- 2 経済産業省の「海外事業活動基本調査」と財務省の「法人企業統計調査」から国内全法人ベースの海外売上高比率（＝海外現地法人の売上高／（海外現地法人の売上高＋国内法人の売上高）×100%）を計算すると、全産業（金融・保険、不動産は除く）の海外売上高比率は、2000 年度に 8.4%であったのがその後上昇が続き、2023 年度には 19.2%となっている。製造業は 11.8%（2000 年）から 27.2%（2023 年）へ、非製造業（金融・保険、不動産除く）は 6.9%（2000 年）から 15.5%（2023 年）へ上昇した。
- 3 7 要素の説明は明日山（2024）や Ryan and Deci (2018) に基づく。
- 4 本報告書のメインの分析に当たっては、東京大学社会科学研究所附属社会調査・データアーカイブ研究センターSSJ データアーカイブ（SSJDA）から「グローバル就業実態・成長意識調査（18 か国・地域データ）, 2022」（パーソル総合研究所）の個票データの提供を受けた。また、メインの結果を補強するために使用した「APAC 就業実態・成長意識調査（APAC14 か国・地域データ）, 2019」「働く 1 万人の就業・成長定点調査, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022」（パーソル総合研究所）についても、SSJDA から個票データの提供を受けたものである。データの使用を許可くださったパーソル総合研究所と東京大学社会科学研究所に厚く御礼申し上げる。なお、本分析は同データ申請時の研究計画中、日本のジョブの特徴についての国際比較分析の一環として行ったものである。
- 5 各要素を構成する個別項目の重要度はパーソル総合研究所の報告書（パーソル総合研究所 2022：52-54 ページ）と大きく変わらないため、詳細は同報告書を参照いただきたい。なお、同報告書では自営業者も含めた労働者が分析対象である点、重要度 1 位に 5 点、2 位に 4 点、...5 位に 1 点と点数化した加重スコアを計算している点、詳細項目をそのまま分析し要素などに分類していない点が、本稿の分析との違いである。
- 6 「仕事重視項目」と同様、各要素を構成する個別の転職理由の結果はパーソル総合研究所の報告書（パーソル総合研究所 2022：97-99 ページ）と大きく変わらないため、同報告書を参照いただきたい。
- 7 「1: まったくそう思わない」から「5: とてもそう思う」の 5 段階尺度の従業員平均値をとると、18 か国・地域平均が 3.961 に対し、日本は 2.746 と最も低い値をとる（次に低いのが韓国の 3.599 で数値にだいぶ差がある）。

-
- 8 例えば厚生労働省の「令和 5 年 雇用動向調査結果の概況」によると、2023 年時点で転職により賃金が増加したのが 37.2%、減少したのが 32.4%で、日本では賃金減少者も決して少なくない。一方、リクルートワークス研究所の 2012 年の調査 (Global Career Survey) によると、アジアや米国の主要都市の従業員では転職によって賃金が増えた人の方が圧倒的に多い (リクルートワークス研究所 2013)。
 - 9 最も一般的な手法の一つであるウォード法という、各クラスター (グループ) 内の分散を最小化するようにクラスターとしてまとめていく方法を用いた。
 - 10 調査の詳細と結果についてはパーソル総合研究所の報告書 (パーソル総合研究所 2019) 参照。
 - 11 2019 年から 2022 年にかけて、中国、台湾、タイで、人間関係の重視度が低下し、やりがいの重視度が相対的に上昇した。フィリピンのやりがいの重視度も上昇した。また 2019 年は人間関係や WLB を転職理由として挙げた割合は日本が最も高く (ただし欧米は調査対象外)、日本の「仕事重視項目」における人間関係、WLB 重視の傾向とより整合的な結果であった。
 - 12 図 3-1 には 1973 年と 2018 年の数値しか載せていないが、その間の調査結果の棒グラフを加えても時系列の傾向はほとんど変わらない。
 - 13 本節および次の 4 章で用いた ISSP のデータは、ISSP (2013, 2017) である。
 - 14 シャプレー分解については Israeli (2007) や Shorrocks (2013) 参照。
 - 15 なお、ここでいう「説明力」はあくまで各要素と仕事満足度の相関関係に基づくもので、職場の人間関係が良くなれば仕事満足度が高まるといった因果関係のみに基づくものではないことに留意されたい。
 - 16 ホフステードの国民文化のデータ (National Culture dataset (version 2015 12 08)) は次のサイトからダウンロードした : <https://geerthofstede.com/research-and-vsm/dimension-data-matrix/>
 - 17 一方、個人主義スコアが欧米に比べて低い日本では、家庭や教育現場で幼い頃から他人との協調を前提として、相手の気持ちを察する能力や集団における自身の役割を遂行する能力が養われる (恒吉 1992; 東 1994)。
 - 18 日本については他のデータからも国際的に見て、ひとりでできる仕事が多く同僚らと一緒に働く機会が多いことが明らかになっている (明日山 2023)。

〔禁無断転載〕

仕事に何を求めるのか：日本と欧米・アジア諸国の比較

発行日 2025 年 7 月

編集発行 一般財団法人国際貿易投資研究所（ITI）

〒104-0045 東京都中央区築地 1 丁目 4 番 5 号

第 37 興和ビル 3 階

TEL：(03) 5148-2601 FAX：(03) 5148-2677

Home Page： <https://iti.or.jp/>

