



Link and Motivation Group

東南アジア圏の 従業員エンゲージメントに関する 調査結果（2024年データ分析）

株式会社リンクアンドモチベーション

背景

近年、日本企業の東南アジア進出は増加傾向にあります。外務省が毎年実施している「海外進出日系企業拠点数調査（2023年）」によると、ASEAN加盟国に進出している日本企業の拠点数は約16,000社に上り、東南アジア圏への進出が顕著となっています。

その背景にはASEAN加盟国を中心とした東南アジア各国の経済成長率が堅調に推移していることなどが考えられます。

当社においても、従来は顧客企業の東南アジア現地法人への支援を行ってきましたが、さらなる体制強化を図るため、東南アジア4か国に子会社を設立し2025年より営業を開始しました。一方で、東南アジア各国の就労観はその国の文化によっても異なり、従業員エンゲージメントを高める要因も異なると考えられます。

今回、これまでに蓄積されたデータから**ベトナム、フィリピン、タイ、シンガポール、インドネシアの就労観や従業員エンゲージメントの傾向を定量的に分析いたしました。**

目的

東南アジア各国と日本の従業員エンゲージメントの傾向の違いを明らかにすることを目的に分析を行いました。

対象

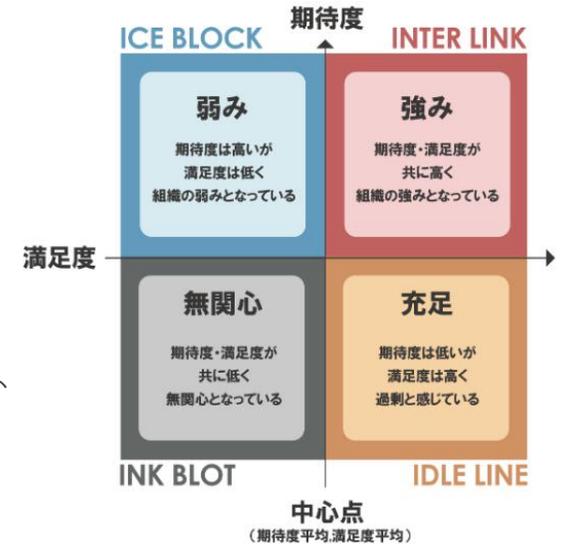
2024年8月までにリンクアンドモチベーショングループ（以下、当社）が提供する**従業員エンゲージメントサーベイを実施した企業の各国現地組織**を対象としました。各国現地組織数は数十から数千組織と国によって異なります。

分析方法

従業員エンゲージメントサーベイで測定している**16領域の「期待度」ならびに「満足度」の各国の傾向を分析しました。**

社会心理学を背景に人が組織に帰属する要因をエンゲージメントファクターとして16領域に分類し（※1）、従業員が会社に「何をどの程度期待しているのか（＝期待度）」「何をどの程度満足しているのか（＝満足度）」の2つの観点で質問を行っています。
回答者はそれぞれの期待度、満足度について5段階で回答を行います。また、総合満足度4項目（会社、仕事、上司、職場）についても回答をします。
縦軸に期待度、横軸に満足度を取り、それぞれのエンゲージメントファクターのスコア（期待度、満足度）をプロットして整理をしています。（※2）
プロットの中心点座標は全エンゲージメントファクターの平均値であり、中心線によりプロットを4象限に分割しています。
各エンゲージメントファクターがどの象限に出現するかによって、国ごとにどのような強み・弱みがあるのかを考察します。

（※2）4eyes®Windowsと各象限の意味



（※1）エンゲージメントファクターの一覧

会社に求める
エンゲージメントファクター

BIRD'S VIEW

会社	会社基盤	会社の顧客基盤や財務状況が安定している
	理念戦略	会社の理念や戦略目標が社内で共有されている
	事業内容	会社の営んでいる事業に社会的影響力や将来性がある
	仕事内容	仕事を通じて、貢献度や自己成長を感じられる
	組織風土	社内で連携や意思疎通が図れており、一体感が醸成されている
	人的資源	社内の人材が魅力的である
	施設環境	働く環境に適した施設設備やスペースがある
	制度待遇	評価・報酬の水準が妥当であり、多様な働き方が選択できる

上司・職場に求める
エンゲージメントファクター

INSECT'S VIEW

上司	情報提供	上司が自社目標や市場ニーズなどの情報を提供している
	情報収集	上司がメンバーやその業務に関する情報を収集している
	判断行動	上司がメンバーの評価・育成に対して公平である
	支援行動	上司がメンバーの業務や成長の支援を行っている
職場	外部適応	職場に対する顧客や関連部署のニーズを把握し、適切に対応している
	内部統合	職場で目標・計画が共有され、一体感が醸成されている
	変革活動	職場をとりまく環境の変化を捉え、未来のための取組みをしている
	継承活動	職場に内在する知恵・ナレッジの活用や継承を心がけている

職場の環境や業務内容には満足しているが、労働時間や給与、働き方などには課題がある

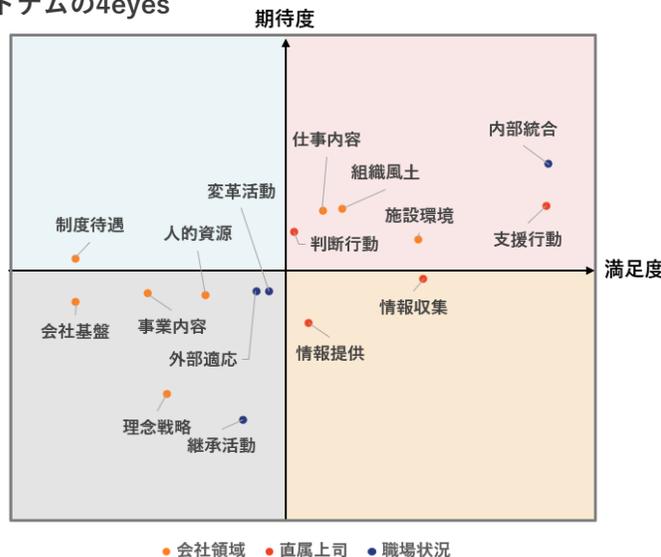
- ・ 右肩上がりの波形であり、期待度が高い領域の満足度が高い傾向がみられる。
- ・ L.支援行動とN.内部統合が強みとなっていることから、上司の寄り添うマネジメントで職場が束なっている。
- ・ E.組織風土、G.施設環境が強みとなっていることから、風土、環境両面で働きやすいと感じている。
- ・ D.仕事内容が強みとなっていることから、意欲的に仕事に取り組んでいる。
- ・ H.制度待遇が弱みとなっていることから、労働時間や給与、働き方などに対しては課題意識を持っている。

会社の安定性、事業戦略、経緯や事例、ナレッジの共有への期待は低い

- ・ A.会社基盤、B.理念戦略、C.事業内容の期待度が低いことから、会社の安定性や事業戦略などは重要視していない傾向がみられる。
- ・ P.継承活動の期待度が低いことから、経緯や事例、ナレッジの共有は重要視していない傾向がみられる。

※ ただし、期待の最も高い領域と最も低い領域の差が0.19であり、期待の差は小さいものと考えられる。

ベトナムの4eyes



項目ごとの詳細データ

期待度		
順位	領域	平均値
1	N.内部統合	3.96
2	L.支援行動	3.93
3	E.組織風土	3.92
4	D.仕事内容	3.92
5	K.判断行動	3.91
6	G.施設環境	3.90
7	H.制度待遇	3.89
8	J.情報収集	3.87
9	O.変革活動	3.87
10	M.外部適応	3.87
11	C.事業内容	3.86
12	F.人的資源	3.86
13	A.会社基盤	3.86
14	I.情報提供	3.84
15	B.理念戦略	3.79
16	P.継承活動	3.77

満足度		
順位	領域	平均値
1	N.内部統合	3.98
2	L.支援行動	3.97
3	J.情報収集	3.91
4	G.施設環境	3.91
5	E.組織風土	3.87
6	D.仕事内容	3.86
7	I.情報提供	3.85
8	K.判断行動	3.85
9	O.変革活動	3.83
10	M.外部適応	3.83
11	P.継承活動	3.82
12	F.人的資源	3.80
13	B.理念戦略	3.78
14	C.事業内容	3.77
15	A.会社基盤	3.73
16	H.制度待遇	3.73

調査結果

理念や戦略を重視し、顧客志向で変化に対する意識が強く、業務内容には満足しているが、働き方をはじめとした待遇には不満を抱いている

- ・ 右肩上がりの波形であり、期待度が高い領域の満足度が高い傾向がみられる。
- ・ L.支援行動とN.内部統合が強みとなっていることから、上司の寄り添うマネジメントで職場が束なっている。
- ・ B.理念戦略、M.外部適応、O.変革活動が強みとなっており、理念や戦略を重視し、顧客志向で、変化に対する意識が強い傾向がある。
- ・ D.仕事内容が強みとなっていることから、意欲的に仕事に取り組んでいる。
- ・ H.制度待遇が突出して満足度が低いことから、労働時間や給与、働き方などに対して不満を持っている。

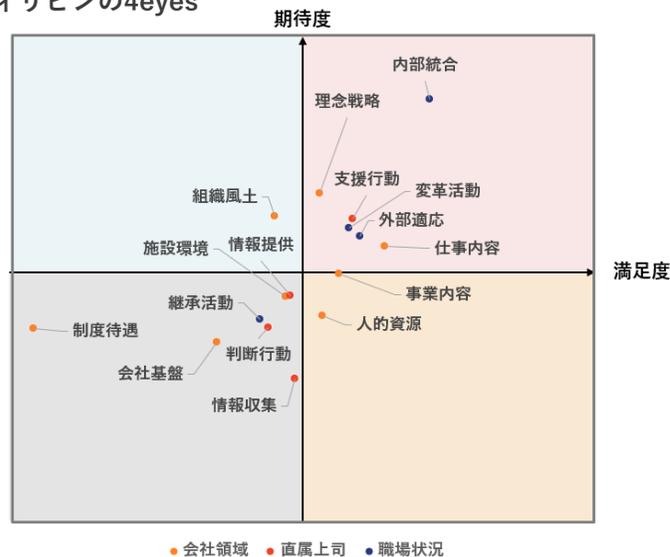
会社の安定性、労働時間や給与、働き方、上司のマネジメントへの期待は低い

- ・ A.会社基盤、H.制度待遇の期待度が低いことから、会社の影響力や労働時間や給与、働き方などはあまり重要視していない傾向がみられる。
- ・ J.情報収集、K.判断行動の期待度が低く、上司が情報を元に判断する機能は重要視していない傾向がみられる。

※ ただし、期待の最も高い領域と最も低い領域の差が0.20であり、期待の差は小さいものと考えられる。

詳細データ

フィリピンの4eyes



中心点：期待度4.08、満足度3.80

項目ごとの詳細データ

期待度		
順位	領域	平均値
1	N.内部統合	4.20
2	B.理念戦略	4.14
3	E.組織風土	4.12
4	L.支援行動	4.12
5	O.変革活動	4.11
6	M.外部適応	4.11
7	D.仕事内容	4.10
8	C.事業内容	4.08
9	I.情報提供	4.06
10	G.施設環境	4.06
11	F.人的資源	4.05
12	P.継承活動	4.05
13	K.判断行動	4.04
14	H.制度待遇	4.04
15	A.会社基盤	4.03
16	J.情報収集	4.00

満足度		
順位	領域	平均値
1	N.内部統合	3.93
2	D.仕事内容	3.88
3	M.外部適応	3.86
4	L.支援行動	3.85
5	O.変革活動	3.85
6	C.事業内容	3.84
7	F.人的資源	3.82
8	B.理念戦略	3.82
9	J.情報収集	3.79
10	I.情報提供	3.79
11	G.施設環境	3.78
12	E.組織風土	3.77
13	K.判断行動	3.76
14	P.継承活動	3.76
15	A.会社基盤	3.71
16	H.制度待遇	3.52

調査結果

顧客志向で、変化に対する意識が強く、風通しは良いと感じているが、会社の安定性や環境要因には課題意識を持っている

- ・ 右肩上がりの波形であり、期待度が高い領域の満足度が高い傾向がみられる。
- ・ L.支援行動とN.内部統合が強みとなっていることから、上司の寄り添うマネジメントで職場が束なっている。
- ・ M.外部適応、O.変革活動が強みとなっており、顧客志向で、変化に対する意識が強い傾向がある。
- ・ E.組織風土が強みとなっていることから、風通しの良さも強みとなっている。
- ・ A.会社基盤、G.施設環境、H.制度待遇が弱みとなっていることから会社の安定性や環境要因に課題意識がある。

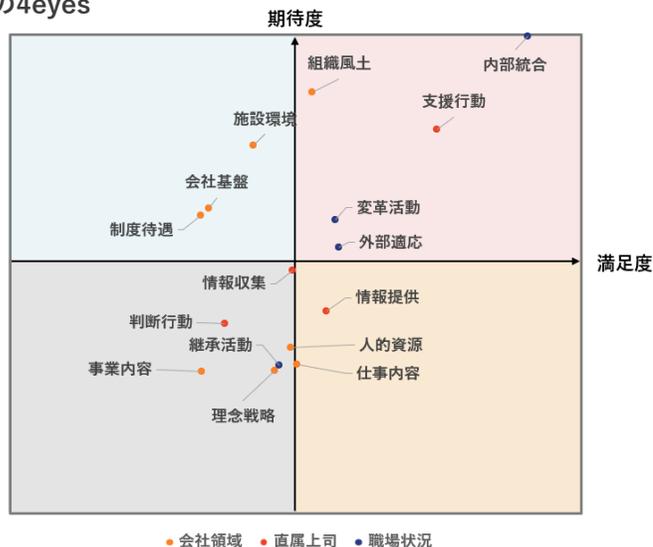
会社の事業戦略や業務内容、経緯や事例、ナレッジの共有への期待は低い

- ・ B.理念戦略、C.事業内容の期待度が低いことから、会社が大切にしていることや事業内容はそれほど重要視していない傾向がみられる。
- ・ D.仕事内容、P.継承活動の期待度が低いことから、業務内容や、経緯や事例、ナレッジの共有は重要視していない傾向がみられる。

※ ただし、期待の最も高い領域と最も低い領域の差が0.21であり、期待の差は小さいものと考えられる。

詳細データ

タイの4eyes



中心点：期待度3.76、満足度3.70

項目ごとの詳細データ

期待度		
順位	領域	平均値
1	N.内部統合	3.90
2	E.組織風土	3.86
3	L.支援行動	3.84
4	G.施設環境	3.83
5	A.会社基盤	3.79
6	H.制度待遇	3.79
7	O.変革活動	3.78
8	M.外部適応	3.77
9	J.情報収集	3.75
10	I.情報提供	3.73
11	K.判断行動	3.72
12	F.人的資源	3.70
13	D.仕事内容	3.69
14	P.継承活動	3.69
15	B.理念戦略	3.69
16	C.事業内容	3.69

満足度		
順位	領域	平均値
1	N.内部統合	3.86
2	L.支援行動	3.80
3	M.外部適応	3.73
4	O.変革活動	3.73
5	I.情報提供	3.72
6	E.組織風土	3.71
7	D.仕事内容	3.70
8	J.情報収集	3.70
9	F.人的資源	3.70
10	P.継承活動	3.69
11	B.理念戦略	3.69
12	G.施設環境	3.67
13	K.判断行動	3.65
14	A.会社基盤	3.64
15	C.事業内容	3.63
16	H.制度待遇	3.63

調査結果

会社の影響力や労働環境には満足しているが、業務内容や働き方をはじめとした待遇には課題意識を持っている

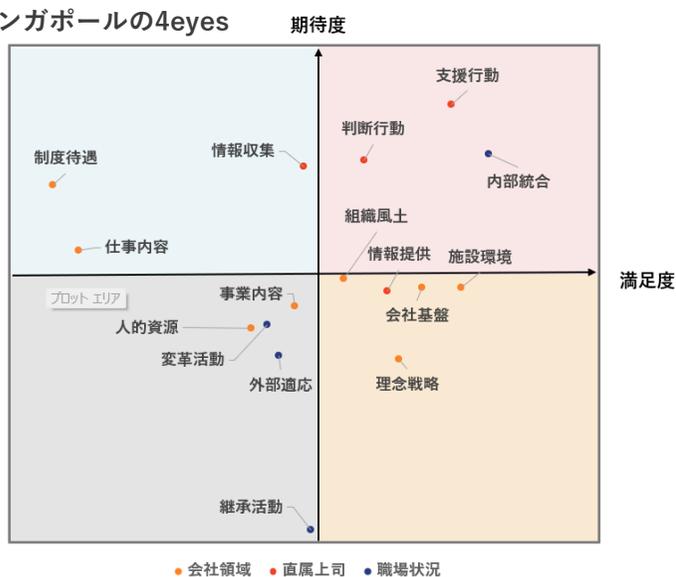
- ・ 期待度と満足度が全体的に一致しておらず、会社が提供するものと従業員が求めるものに乖離がある。
- ・ L.支援行動とN.内部統合が強みとなっていることから、上司の寄り添うマネジメントで職場が束なっている。
- ・ A.会社基盤やG.施設環境の満足度が高く、会社の安定感や働く環境には満足している。
- ・ D.仕事内容が突出して弱みとなっていることから、業務内容に対して課題意識を持っている。
- ・ H.制度待遇が突出して弱みとなっていることから、労働時間や給与、働き方などに課題意識を持っている。

内向きで変化に対して前向きではなく、経緯や事例、ナレッジの共有を重要視していない

- ・ 全体的に期待度は高く出ているが、相対的にB.理念戦略、M.外部適応、O.変革活動の期待度が低いことから、会社としての方針や戦略を重要視しておらず、内向きで変化していくことに前向きでない様子もみられる。
- ・ 中でもP.継承活動の期待度が最も低く、経緯や事例、ナレッジの共有を重要視していない傾向がみられる。

詳細データ

シンガポールの4eyes



中心点：期待度4.47、満足度3.92

項目ごとの詳細データ

期待度		
順位	領域	平均値
1	L.支援行動	4.64
2	N.内部統合	4.59
3	K.判断行動	4.58
4	J.情報収集	4.58
5	H.制度待遇	4.56
6	D.仕事内容	4.49
7	E.組織風土	4.47
8	A.会社基盤	4.46
9	G.施設環境	4.46
10	I.情報提供	4.45
11	C.事業内容	4.44
12	O.変革活動	4.42
13	F.人的資源	4.42
14	M.外部適応	4.39
15	B.理念戦略	4.38
16	P.継承活動	4.21

満足度		
順位	領域	平均値
1	N.内部統合	4.15
2	G.施設環境	4.11
3	L.支援行動	4.10
4	A.会社基盤	4.06
5	B.理念戦略	4.03
6	I.情報提供	4.01
7	K.判断行動	3.98
8	E.組織風土	3.95
9	P.継承活動	3.91
10	J.情報収集	3.90
11	C.事業内容	3.89
12	M.外部適応	3.87
13	O.変革活動	3.85
14	F.人的資源	3.83
15	D.仕事内容	3.59
16	H.制度待遇	3.56

調査結果

職場の環境や業務内容には満足しているが、会社の安定性などには課題意識を持っている

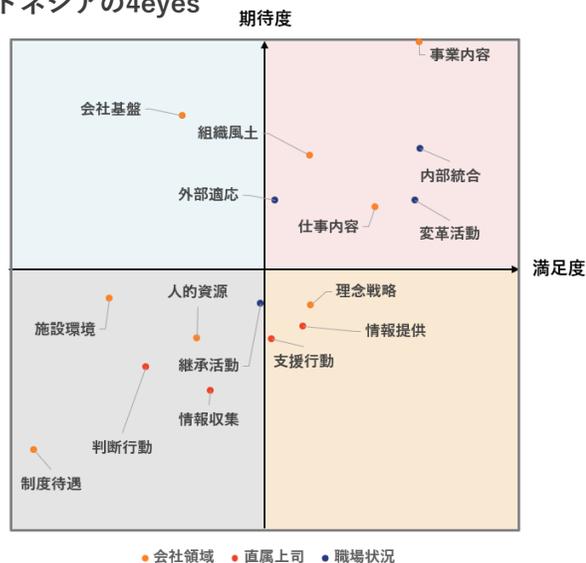
- ・ 右肩上がりの波形であり、期待度が高い領域の満足度が高い傾向がみられる。
- ・ E.組織風土、N.内部統合が強みとなっていることから、職場の内外で連携しやすい風通しの良さが強みとなっている。
- ・ M.外部適応、O.変革活動が強みとなっており、顧客志向で変化への対応意識が強い傾向がある。
- ・ C.事業内容、D.仕事内容が強みとなっていることから、仕事に対する充足感が強みとなっている。
- ・ A.会社基盤が弱みとなっていることから、会社の安定性などに対しては課題意識を持っている。

上司のマネジメントや労働環境、労働条件などの環境要因への期待は低い

- ・ I.情報提供、J.情報収集、K.判断行動、L.支援行動の期待度が低いことから、上司のマネジメントを重要視していない傾向がみられる。
- ・ G.施設環境やH.制度待遇の期待度が低いことから、環境要因を重要視していない傾向がみられる。

詳細データ

インドネシアの4eyes



項目ごとの詳細データ

期待度		
順位	領域	平均値
1	C.事業内容	4.20
2	A.会社基盤	4.15
3	N.内部統合	4.13
4	E.組織風土	4.13
5	M.外部適応	4.10
6	O.変革活動	4.10
7	D.仕事内容	4.10
8	G.施設環境	4.04
9	P.継承活動	4.04
10	B.理念戦略	4.04
11	I.情報提供	4.03
12	F.人的資源	4.02
13	L.支援行動	4.02
14	K.判断行動	4.00
15	J.情報収集	3.99
16	H.制度待遇	3.95

満足度		
順位	領域	平均値
1	N.内部統合	4.02
2	C.事業内容	4.02
3	O.変革活動	4.02
4	D.仕事内容	3.99
5	B.理念戦略	3.94
6	E.組織風土	3.94
7	I.情報提供	3.93
8	M.外部適応	3.91
9	L.支援行動	3.91
10	P.継承活動	3.90
11	J.情報収集	3.86
12	F.人的資源	3.85
13	A.会社基盤	3.84
14	K.判断行動	3.81
15	G.施設環境	3.78
16	H.制度待遇	3.72

調査結果

職場の一体感が強みであり、上司のマネジメントには満足しているが、労働環境や労働条件などの環境要因や、組織としての風通しの良さなどには課題を抱えている。

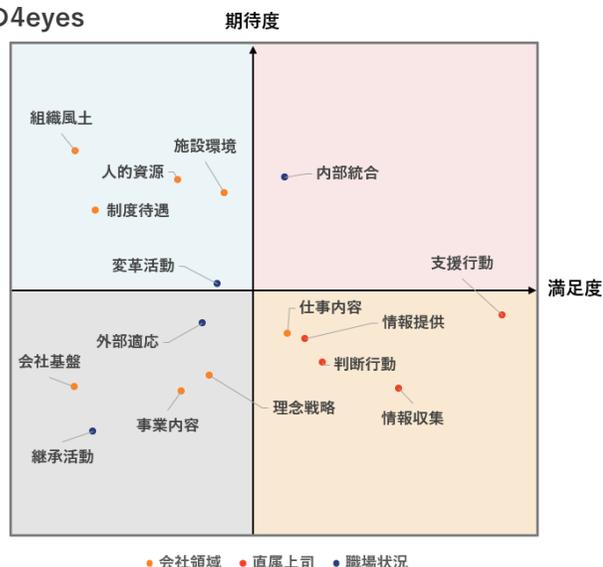
- ・ N.内部統合が強みとなっていることから職場の一体感で束ねられている。
- ・ I.情報提供、J.情報収集、K.判断行動、L.支援行動の満足度が高いことから上司のマネジメントに満足している。
- ・ E.組織風土、F.人的資源が弱みとなっていることから、風通しの良さや人的充足には課題意識を持っている。
- ・ G.施設環境、H.制度待遇が弱みとなっていることから、労働環境など環境要因に課題意識を持っている。

会社の安定性、事業戦略、経緯や事例、ナレッジ共有への期待は低い

- ・ A.会社基盤、B.理念戦略、C.事業内容の期待度が低いことから、会社の安定性や事業戦略などを重要視していない傾向がみられる。
- ・ I.情報提供、J.情報収集、K.判断行動の期待度が低いことから、上司のマネジメントをそれほど重要視していない傾向がみられる。
- ・ P.継承活動の期待度が低いことから、経緯や事例、ナレッジの共有は重要視していない傾向がみられる。

詳細データ

日本の4eyes



中心点：期待度3.74、満足度3.31

項目ごとの詳細データ

期待度		
順位	領域	平均値
1	E.組織風土	3.89
2	N.内部統合	3.86
3	F.人的資源	3.86
4	G.施設環境	3.85
5	H.制度待遇	3.83
6	O.変革活動	3.76
7	L.支援行動	3.72
8	M.外部適応	3.72
9	D.仕事内容	3.71
10	I.情報提供	3.70
11	K.判断行動	3.68
12	B.理念戦略	3.66
13	A.会社基盤	3.65
14	J.情報収集	3.65
15	C.事業内容	3.65
16	P.継承活動	3.61

満足度		
順位	領域	平均値
1	L.支援行動	3.57
2	J.情報収集	3.47
3	K.判断行動	3.40
4	I.情報提供	3.38
5	D.仕事内容	3.36
6	N.内部統合	3.36
7	G.施設環境	3.30
8	O.変革活動	3.30
9	B.理念戦略	3.29
10	M.外部適応	3.28
11	C.事業内容	3.26
12	F.人的資源	3.26
13	H.制度待遇	3.18
14	P.継承活動	3.18
15	E.組織風土	3.16
16	A.会社基盤	3.16

結果

- ・ベトナムは、職場環境や業務に満足しているものの待遇面に課題意識を持ち、会社の安定性や事業戦略、ナレッジ共有への期待が低い。
- ・フィリピンは、顧客志向で変化に対する意識が強いが、待遇面に不満を持ち、会社の安定性や上司のマネジメントへの期待が低い。
- ・タイは、顧客志向で変化に対する意識が強く風通しは良いが、会社の安定性や環境要因に課題意識を持ち、事業戦略や業務内容やナレッジ共有への期待が低い。
- ・シンガポールは、会社の影響力や労働環境には満足しているが、業務や待遇面に課題意識を持ち、ナレッジ共有への期待が低い。
- ・インドネシアは、職場環境や業務に満足しているものの、会社の安定性に課題意識を持ち、上司のマネジメントや環境要因への期待が低い。
- ・日本は、職場の一体感や上司のマネジメントには満足しているが、環境要因や風通しの良さに課題意識を持ち、会社の安定性や事業戦略、ナレッジ共有への期待が低い。

考察

全体的に、**内部統合や組織風土といった職場の内外の風通しの良さの期待度が高い**という共通の傾向が見受けられました。一方で、期待度は国ごとに異なることから、基本的なことではありますが、**従業員が何を求めているのかをまず把握することが重要**だということが示唆されています。また、**日本におけるエンゲージメント向上の成功事例をそのまま各国で実施することは得策ではない**とも言えるでしょう。

今後の課題

今回の調査では、東南アジア各国のエンゲージメントの傾向について定量的な示唆が得られました。日本企業のグローバル展開が加速する中、文化や商習慣の違いに起因する課題が顕在化するケースも少なくありません。今回の調査でも**各国のエンゲージメント要因が日本と異なる傾向**がみられたことから、**その国その企業のエンゲージメント状態を把握した上で、適した施策を展開し、効果検証を続けていくことが重要である**と言えるのではないのでしょうか。

今回の調査では各国現地組織数は数十から数千組織と国によって異なりますが、**今後はデータ数が増える見込みであり、継続して調査を進める予定**です。



株式会社リンクアンドモチベーション モチベーションエンジニアリング研究所

所在地 〒104-0061 東京都中央区銀座4丁目12-15 歌舞伎座タワー 15階

WEBサイト <https://www.lmi.ne.jp/>

発行責任者 大島 崇

問合せ先 TEL : 03-6853-8111 FAX : 03-6859-9050 E-mail : me-lab@lmi.ne.jp