



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（2025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、ASEAN加盟国を中心とした東南アジア各国の経済成長は目覚ましく、日本企業の進出拡大に伴い、現地組織の重要性は年々高まっています。

一方で、各国の労働市場は急速に成熟しており、従業員の就労観や従業員エンゲージメントを左右する要因も、経済発展とともに変化し続けています。

過去の成功法則が必ずしも通用しない中、企業が持続的に成長するためには「**現在の現地従業員が何を求めているのか**」という実態を捉えることが不可欠です。

こうした背景から、当社では蓄積しているデータをもとに、**2025年時点における東南アジア5か国（シンガポール、ベトナム、インドネシア、フィリピン、タイ）の従業員エンゲージメントの傾向を全体、階層、年代別で定量的に分析いたしました。**

## 目的

**東南アジア各国の従業員エンゲージメントの傾向を明らかにすることを目的に分析を行いました。**

## 対象

2025年1月から12月までにリンクアンドモチベーショングループが提供する**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。

## 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」における**各国の傾向を全体、階層（管理職/メンバー）、年代（20代～50代）という軸で分析**しました。  
何を重視しているのかという「**期待度**」および  
何に課題を感じているのかという「**期待度と満足度の差分**」の2つの観点で分析しました。

社会心理学に基づき、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）」「何に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。

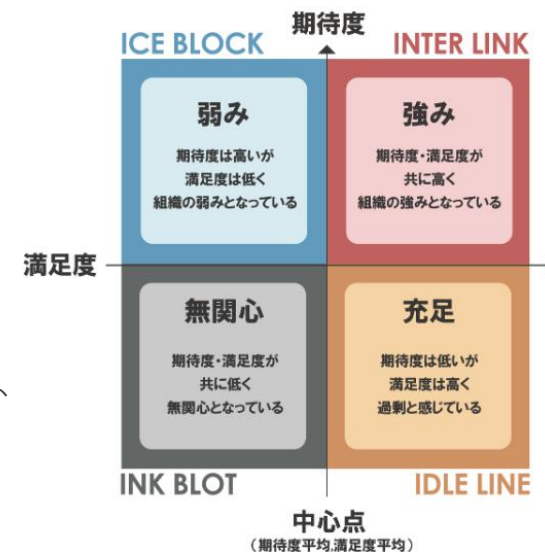
回答者はそれぞれの期待度、満足度について5段階で回答を行います。また、総合満足度4項目（会社、仕事、上司、職場）についても回答をします。

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）

プロットを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も共有されている
	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

調査  
結果

① シンガポール：合理性と判断の妥当性を重視する傾向

内部の連携（内部統合）に加え、判断や支援といったマネジメント・行動面の項目（支援行動、判断行動）に関する項目が高い期待度を示しており、業務遂行や意思決定に関わるマネジメントを重視する傾向が見られる。

② ベトナム：組織に属する安心感と成長基盤を求める傾向

組織のまとまり（内部統合、組織風土）や事業・基盤（事業内容、会社基盤）といった組織全体に関する項目が高い期待度を示しており、個別行動よりも組織の枠組みや安定性を重視する傾向が見られる。

③ インドネシア：組織全体との調和を重んじるバランス傾向

事業そのもの（事業内容）、組織の雰囲気（組織風土）、内部の連携（内部統合）がほぼ同水準で並んでおり、特定の一領域に偏らず、組織全体に対する期待が幅広く分布している傾向が見られる。

④ フィリピン：仕事を通じた貢献実感と関係性を重んじる傾向

組織内の連携（内部統合）に加え、日常業務の内容（仕事内容）や顧客との関わり（外部適応）に関する項目が高い期待度を示しており、業務そのものや行動面を重視する傾向が見られる。

⑤ タイ：安定した環境で無理なく働きたい傾向

内部のまとまり（内部統合）や上司からのサポート（支援行動）に加え、職場環境（会社基盤、施設環境）に関する項目が高い期待度を示しており、組織の安定性や働く基盤を重視する傾向が見られる。

詳細  
データ

シンガポール			ベトナム			インドネシア			フィリピン			タイ		
順位	領域	期待度	順位	領域	期待度	順位	領域	期待度	順位	領域	期待度	順位	領域	期待度
1	N.内部統合	4.29	1	N.内部統合	3.85	1	C.事業内容	4.24	1	N.内部統合	4.31	1	N.内部統合	3.79
2	L.支援行動	4.27	2	C.事業内容	3.83	2	E.組織風土	4.23	2	D.仕事内容	4.29	2	L.支援行動	3.77
3	K.判断行動	4.21	3	A.会社基盤	3.82	3	N.内部統合	4.23	3	M.外部適応	4.26	3	A.会社基盤	3.77
4	E.組織風土	4.20	4	G.施設環境	3.82	4	A.会社基盤	4.19	4	L.支援行動	4.26	4	G.施設環境	3.77
5	I.情報提供	4.19	5	E.組織風土	3.81	5	L.支援行動	4.19	5	K.判断行動	4.26	5	E.組織風土	3.74
6	J.情報収集	4.18	6	L.支援行動	3.79	6	O.変革活動	4.17	6	O.変革活動	4.24	6	M.外部適応	3.73
7	D.仕事内容	4.14	7	H.制度待遇	3.78	7	M.外部適応	4.17	7	J.情報収集	4.21	7	I.情報提供	3.72
8	M.外部適応	4.14	8	K.判断行動	3.77	8	D.仕事内容	4.17	8	E.組織風土	4.21	8	H.制度待遇	3.72
9	O.変革活動	4.13	9	D.仕事内容	3.77	9	G.施設環境	4.15	9	B.理念戦略	4.20	9	O.変革活動	3.72
10	H.制度待遇	4.12	10	M.外部適応	3.77	10	I.情報提供	4.14	10	I.情報提供	4.19	10	K.判断行動	3.71
11	G.施設環境	4.10	11	O.変革活動	3.76	11	F.人的資源	4.14	11	C.事業内容	4.19	11	J.情報収集	3.71
12	C.事業内容	4.09	12	F.人的資源	3.76	12	K.判断行動	4.13	12	F.人的資源	4.19	12	F.人的資源	3.67
13	A.会社基盤	4.08	13	B.理念戦略	3.75	13	H.制度待遇	4.12	13	G.施設環境	4.17	13	C.事業内容	3.67
14	B.理念戦略	4.07	14	J.情報収集	3.75	14	J.情報収集	4.11	14	P.継承活動	4.15	14	B.理念戦略	3.66
15	F.人的資源	4.07	15	I.情報提供	3.74	15	B.理念戦略	4.11	15	A.会社基盤	4.14	15	D.仕事内容	3.66
16	P.継承活動	4.04	16	P.継承活動	3.72	16	P.継承活動	4.10	16	H.制度待遇	4.11	16	P.継承活動	3.63

調査  
結果

① シンガポール：組織全体に対し高い水準を求める厳格な傾向

待遇面（制度待遇）だけでなく、上司の牽引的なマネジメント（判断行動、情報提供）などで期待度が満足度よりも高く、組織としての一体感（組織風土、内部統合）について期待度が満足度よりも高い大きい傾向が見られる。

② ベトナム：現状への納得感が高くギャップが表れにくい傾向

満足度の方が高い項目が多数を占め、特に上司に関する項目（情報提供、支援行動、情報収集）では顕著な傾向が見られる。

③ インドネシア：組織や環境への改善期待が全体に分散する傾向

待遇面（制度待遇）、会社の安定性（会社基盤）、働く環境（施設環境）だけでなく、組織としての一体感（組織風土）についても期待度が満足度よりも高い傾向が見られる。

④ フィリピン：会社や上司への改善期待が強く表出する傾向

待遇面（制度待遇）に加え、上司の牽引的なマネジメント（判断行動、情報提供）で期待度が満足度よりも高い傾向が見られる。

⑤ タイ：安定を求めつつギャップは小さい傾向

待遇面（制度待遇）のほか、会社の安定性（会社基盤）や働く環境（施設環境）などで期待度が満足度よりも高い傾向が見られる。

⑥ 5か国の比較

待遇面（制度待遇）が最も差分の大きい項目であることは共通傾向として見られる。

ベトナムでは期待度よりも満足度が高い傾向が見られ、ギャップが表出しにくい傾向が見られる。

タイ、インドネシアは期待度が満足度を上回るが、そのギャップは大きくない傾向が見られる。

フィリピン、シンガポールでは期待度が満足度を大きく上回り、現状に対する期待の水準が高い傾向が見られる。

詳細  
データ

シンガポール			ベトナム			インドネシア			フィリピン			タイ		
順位	領域	差分	順位	領域	差分	順位	領域	差分	順位	領域	差分	順位	領域	差分
1	H.制度待遇	0.47	1	H.制度待遇	0.13	1	H.制度待遇	0.35	1	H.制度待遇	0.64	1	H.制度待遇	0.23
2	I.情報提供	0.42	2	E.組織風土	0.01	2	A.会社基盤	0.30	2	K.判断行動	0.60	2	A.会社基盤	0.21
3	K.判断行動	0.40	3	A.会社基盤	-0.01	3	E.組織風土	0.29	3	I.情報提供	0.56	3	K.判断行動	0.19
4	E.組織風土	0.34	4	C.事業内容	-0.04	4	C.事業内容	0.29	4	C.事業内容	0.54	4	G.施設環境	0.18
5	C.事業内容	0.34	5	M.外部適応	-0.04	5	G.施設環境	0.28	5	B.理念戦略	0.52	5	C.事業内容	0.16
6	N.内部統合	0.34	6	F.人的資源	-0.07	6	L.支援行動	0.28	6	A.会社基盤	0.51	6	E.組織風土	0.16
7	O.変革活動	0.33	7	K.判断行動	-0.07	7	K.判断行動	0.27	7	L.支援行動	0.50	7	I.情報提供	0.15
8	J.情報収集	0.32	8	O.変革活動	-0.08	8	F.人的資源	0.25	8	G.施設環境	0.47	8	F.人的資源	0.15
9	P.継承活動	0.31	9	G.施設環境	-0.08	9	M.外部適応	0.25	9	J.情報収集	0.47	9	L.支援行動	0.14
10	B.理念戦略	0.31	10	N.内部統合	-0.09	10	J.情報収集	0.24	10	F.人的資源	0.43	10	J.情報収集	0.14
11	A.会社基盤	0.30	11	D.仕事内容	-0.09	11	N.内部統合	0.22	11	E.組織風土	0.41	11	M.外部適応	0.12
12	M.外部適応	0.30	12	B.理念戦略	-0.12	12	O.変革活動	0.22	12	D.仕事内容	0.40	12	B.理念戦略	0.11
13	F.人的資源	0.27	13	J.情報収集	-0.12	13	I.情報提供	0.21	13	M.外部適応	0.39	13	O.変革活動	0.10
14	D.仕事内容	0.27	14	L.支援行動	-0.12	14	B.理念戦略	0.19	14	P.継承活動	0.38	14	D.仕事内容	0.09
15	L.支援行動	0.27	15	P.継承活動	-0.14	15	P.継承活動	0.18	15	O.変革活動	0.38	15	N.内部統合	0.09
16	G.施設環境	0.22	16	I.情報提供	-0.15	16	D.仕事内容	0.17	16	N.内部統合	0.33	16	P.継承活動	0.07

調査  
結果

管理職は顧客志向や未来志向を重視する傾向が見られるが、メンバーの期待度順位は低い傾向がある。  
管理職は外部適応や変革活動などの顧客志向や未来志向の期待度順位が高いが、メンバーは低い傾向が見られる。

20代は自身の待遇を重視する個人志向が強いが、年代を重ねるごとに徐々に弱まる傾向がある。  
40代までは上司の牽引するマネジメントを重視するが、50代では重視しなくなる傾向がある。  
40代までは顧客志向の期待度順位は低い、50代では期待度順位が高くなる傾向がある。  
20代では制度待遇の期待度順位が最も高いが、徐々に低下し、50代では相対的に低くなる傾向が見られる。  
20代30代40代では判断行動の期待度順位が高いが、50代では相対的に低くなる傾向が見られる。  
20代30代40代では外部適応の期待度順位は低い、50代では相対的に高くなる傾向が見られる。

詳細  
データ  
(階層)

管理職		
順位	領域	期待度
1	N.内部統合	4.29
2	L.支援行動	4.17
3	E.組織風土	4.16
4	K.判断行動	4.14
5	M.外部適応	4.09
6	O.変革活動	4.08
7	I.情報提供	4.07
8	G.施設環境	4.06
9	J.情報収集	4.04
10	B.理念戦略	4.03
11	H.制度待遇	4.01
12	D.仕事内容	4.01
13	C.事業内容	4.00
14	A.会社基盤	3.97
15	F.人的資源	3.97
16	P.継承活動	3.92

メンバー		
順位	領域	期待度
1	L.支援行動	4.34
2	K.判断行動	4.28
3	N.内部統合	4.28
4	J.情報収集	4.24
5	H.制度待遇	4.24
6	I.情報提供	4.23
7	E.組織風土	4.22
8	D.仕事内容	4.18
9	G.施設環境	4.16
10	O.変革活動	4.14
11	A.会社基盤	4.14
12	F.人的資源	4.12
13	M.外部適応	4.12
14	B.理念戦略	4.09
15	C.事業内容	4.08
16	P.継承活動	4.06

詳細  
データ  
(年代)

20代		
順位	領域	期待度
1	H.制度待遇	4.25
2	K.判断行動	4.19
3	O.変革活動	4.18
4	L.支援行動	4.15
5	E.組織風土	4.14
6	I.情報提供	4.13
7	N.内部統合	4.12
8	J.情報収集	4.11
9	D.仕事内容	4.08
10	G.施設環境	4.07
11	F.人的資源	4.06
12	M.外部適応	4.03
13	P.継承活動	3.99
14	B.理念戦略	3.95
15	A.会社基盤	3.93
16	C.事業内容	3.90

30代		
順位	領域	期待度
1	N.内部統合	4.20
2	L.支援行動	4.19
3	H.制度待遇	4.18
4	E.組織風土	4.17
5	K.判断行動	4.14
6	J.情報収集	4.10
7	I.情報提供	4.10
8	D.仕事内容	4.06
9	G.施設環境	4.05
10	F.人的資源	4.04
11	O.変革活動	4.02
12	B.理念戦略	4.01
13	M.外部適応	3.99
14	A.会社基盤	3.91
15	P.継承活動	3.91
16	C.事業内容	3.90

40代		
順位	領域	期待度
1	N.内部統合	3.95
2	L.支援行動	3.94
3	K.判断行動	3.92
4	E.組織風土	3.91
5	H.制度待遇	3.90
6	G.施設環境	3.90
7	O.変革活動	3.87
8	F.人的資源	3.86
9	D.仕事内容	3.85
10	J.情報収集	3.82
11	A.会社基盤	3.82
12	I.情報提供	3.79
13	M.外部適応	3.78
14	B.理念戦略	3.78
15	C.事業内容	3.77
16	P.継承活動	3.75

50代		
順位	領域	期待度
1	N.内部統合	4.12
2	E.組織風土	4.01
3	M.外部適応	4.00
4	L.支援行動	3.98
5	A.会社基盤	3.97
6	B.理念戦略	3.96
7	O.変革活動	3.94
8	I.情報提供	3.93
9	G.施設環境	3.92
10	C.事業内容	3.90
11	D.仕事内容	3.89
12	J.情報収集	3.89
13	P.継承活動	3.89
14	K.判断行動	3.88
15	H.制度待遇	3.85
16	F.人的資源	3.83

調査  
結果

管理職は未来に向けた会社の戦略といった全社視点を重視するが、  
メンバーは施設環境や制度待遇といった個人視点を重視する傾向が見られる。

管理職は施設環境や制度待遇などの期待度順位が低い、メンバーは高い傾向が見られる。

管理職は変革活動や理念戦略などの期待度順位が高い、メンバーは低い傾向が見られる。

若手は会社の安定性などを重視するが、

徐々に未来に向けた取り組みなどの全社視点が育まれ、事業の将来性などを重視する傾向が見られる。

20代～40代では会社基盤の期待度順位が高い、50代では相対的に低くなる傾向が見られる。

20代では変革活動の期待度順位が低い、徐々に相対的な重要度が増し、50代では高くなる傾向が見られる。

30代以降では、事業内容の期待度順位が最も高くなる傾向が見られる。

詳細  
データ  
(階層)

管理職		
順位	領域	期待度
1	N.内部統合	3.88
2	E.組織風土	3.84
3	C.事業内容	3.81
4	A.会社基盤	3.79
5	L.支援行動	3.77
6	O.変革活動	3.77
7	M.外部適応	3.76
8	B.理念戦略	3.76
9	I.情報提供	3.76
10	G.施設環境	3.76
11	F.人的資源	3.74
12	K.判断行動	3.74
13	D.仕事内容	3.73
14	J.情報収集	3.71
15	P.継承活動	3.71
16	H.制度待遇	3.70

メンバー		
順位	領域	期待度
1	N.内部統合	3.92
2	A.会社基盤	3.90
3	G.施設環境	3.90
4	E.組織風土	3.88
5	L.支援行動	3.88
6	H.制度待遇	3.88
7	C.事業内容	3.88
8	D.仕事内容	3.86
9	K.判断行動	3.85
10	J.情報収集	3.83
11	M.外部適応	3.82
12	O.変革活動	3.81
13	I.情報提供	3.81
14	F.人的資源	3.81
15	B.理念戦略	3.80
16	P.継承活動	3.76

詳細  
データ  
(年代)

20代		
順位	領域	期待度
1	N.内部統合	3.81
2	E.組織風土	3.79
3	A.会社基盤	3.79
4	L.支援行動	3.79
5	H.制度待遇	3.78
6	G.施設環境	3.78
7	K.判断行動	3.77
8	C.事業内容	3.76
9	J.情報収集	3.76
10	D.仕事内容	3.76
11	F.人的資源	3.72
12	I.情報提供	3.72
13	O.変革活動	3.71
14	M.外部適応	3.70
15	P.継承活動	3.67
16	B.理念戦略	3.67

30代		
順位	領域	期待度
1	C.事業内容	3.79
2	A.会社基盤	3.76
3	N.内部統合	3.74
4	G.施設環境	3.72
5	L.支援行動	3.70
6	E.組織風土	3.68
7	D.仕事内容	3.68
8	K.判断行動	3.68
9	H.制度待遇	3.66
10	O.変革活動	3.66
11	B.理念戦略	3.66
12	M.外部適応	3.65
13	I.情報提供	3.65
14	F.人的資源	3.65
15	J.情報収集	3.65
16	P.継承活動	3.63

40代		
順位	領域	期待度
1	C.事業内容	3.87
2	A.会社基盤	3.84
3	G.施設環境	3.80
4	N.内部統合	3.79
5	B.理念戦略	3.78
6	I.情報提供	3.73
7	E.組織風土	3.72
8	M.外部適応	3.71
9	O.変革活動	3.71
10	L.支援行動	3.71
11	P.継承活動	3.71
12	D.仕事内容	3.70
13	K.判断行動	3.67
14	F.人的資源	3.66
15	J.情報収集	3.66
16	H.制度待遇	3.60

50代		
順位	領域	期待度
1	C.事業内容	3.92
2	N.内部統合	3.90
3	O.変革活動	3.85
4	E.組織風土	3.83
5	B.理念戦略	3.80
6	M.外部適応	3.79
7	F.人的資源	3.79
8	A.会社基盤	3.79
9	I.情報提供	3.77
10	D.仕事内容	3.73
11	G.施設環境	3.73
12	P.継承活動	3.70
13	L.支援行動	3.64
14	J.情報収集	3.64
15	H.制度待遇	3.64
16	K.判断行動	3.60

調査  
結果

管理職は仕事のやりがいや責任感を重視するが、  
メンバーの相対的な優先順位は低い傾向が見られる。

管理職は仕事内容の期待度順位が高いが、メンバーは低い傾向が見られる。

年代を問わず、事業の将来性を重視し、仕事のやりがいを重視する傾向が見られる。

若手は上司の牽引するマネジメントやサポートを重視するが、40代以降では相対的な重要度が低下し自立する傾向が見られる。

いずれの年代でも事業内容や仕事内容の期待度順位が高い傾向が見られる。

20代30代では判断行動や支援行動の期待度が高く、40代50代では相対的に低くなる傾向が見られる。

詳細  
データ  
(階層)

管理職		
順位	領域	期待度
1	N.内部統合	4.14
2	D.仕事内容	4.11
3	E.組織風土	4.11
4	O.変革活動	4.11
5	C.事業内容	4.10
6	A.会社基盤	4.06
7	L.支援行動	4.06
8	K.判断行動	4.05
9	G.施設環境	4.05
10	B.理念戦略	4.04
11	I.情報提供	4.04
12	J.情報収集	4.04
13	M.外部適応	4.04
14	F.人的資源	3.99
15	H.制度待遇	3.97
16	P.継承活動	3.96

メンバー		
順位	領域	期待度
1	C.事業内容	4.25
2	E.組織風土	4.25
3	N.内部統合	4.25
4	L.支援行動	4.23
5	A.会社基盤	4.21
6	G.施設環境	4.19
7	O.変革活動	4.18
8	M.外部適応	4.17
9	F.人的資源	4.15
10	H.制度待遇	4.15
11	D.仕事内容	4.15
12	I.情報提供	4.15
13	K.判断行動	4.13
14	J.情報収集	4.13
15	B.理念戦略	4.11
16	P.継承活動	4.10

詳細  
データ  
(年代)

20代		
順位	領域	期待度
1	N.内部統合	4.24
2	E.組織風土	4.22
3	L.支援行動	4.22
4	C.事業内容	4.21
5	O.変革活動	4.20
6	M.外部適応	4.20
7	K.判断行動	4.19
8	D.仕事内容	4.19
9	I.情報提供	4.17
10	P.継承活動	4.16
11	A.会社基盤	4.16
12	H.制度待遇	4.15
13	G.施設環境	4.15
14	F.人的資源	4.14
15	J.情報収集	4.13
16	B.理念戦略	4.12

30代		
順位	領域	期待度
1	C.事業内容	4.14
2	N.内部統合	4.13
3	E.組織風土	4.10
4	L.支援行動	4.10
5	M.外部適応	4.09
6	D.仕事内容	4.07
7	A.会社基盤	4.06
8	K.判断行動	4.05
9	O.変革活動	4.05
10	I.情報提供	4.04
11	G.施設環境	4.03
12	B.理念戦略	4.02
13	P.継承活動	4.02
14	J.情報収集	4.01
15	F.人的資源	3.99
16	H.制度待遇	3.92

40代		
順位	領域	期待度
1	C.事業内容	4.16
2	N.内部統合	4.16
3	D.仕事内容	4.16
4	E.組織風土	4.12
5	O.変革活動	4.10
6	A.会社基盤	4.10
7	G.施設環境	4.09
8	M.外部適応	4.09
9	F.人的資源	4.06
10	B.理念戦略	4.06
11	L.支援行動	4.05
12	P.継承活動	4.05
13	I.情報提供	4.04
14	J.情報収集	4.03
15	K.判断行動	4.02
16	H.制度待遇	3.99

50代		
順位	領域	期待度
1	D.仕事内容	4.15
2	C.事業内容	4.15
3	N.内部統合	4.15
4	A.会社基盤	4.09
5	M.外部適応	4.09
6	E.組織風土	4.08
7	O.変革活動	4.06
8	B.理念戦略	4.05
9	F.人的資源	4.05
10	G.施設環境	4.04
11	L.支援行動	4.04
12	I.情報提供	4.03
13	K.判断行動	4.02
14	P.継承活動	4.01
15	J.情報収集	4.00
16	H.制度待遇	3.95

調査  
結果

管理職とメンバーの間で重視するものに大きな差は見られない。  
管理職とメンバーで期待度順位の傾向が概ね変わらない傾向が見られる。

年代では、仕事のやりがいの期待度順位は20代では中位だが、30代以降で上位となり維持される傾向が見られる。  
若手のうちは理念戦略の期待度順位が低い、年代を重ねるごとに徐々に高くなる傾向が見られる。  
若手は上司の牽引するマネジメントやサポートを重視するが、40代以降では相対的な期待度順位が低下する傾向が見られる。  
20代では仕事内容の期待度が相対的に低い、30代以降で高くなる傾向が見られる。  
20代から徐々に理念戦略の相対的な期待度順位が高くなる傾向が見られる。  
20代30代では判断行動や支援行動の期待度順位が高い、40代50代では相対的に低くなる傾向が見られる。

詳細  
データ  
(階層)

管理職		
順位	領域	期待度
1	N.内部統合	4.34
2	M.外部適応	4.33
3	D.仕事内容	4.27
4	E.組織風土	4.26
5	L.支援行動	4.26
6	K.判断行動	4.24
7	F.人的資源	4.24
8	I.情報提供	4.23
9	O.変革活動	4.19
10	B.理念戦略	4.19
11	G.施設環境	4.16
12	P.継承活動	4.16
13	J.情報収集	4.16
14	C.事業内容	4.15
15	H.制度待遇	4.05
16	A.会社基盤	4.03

メンバー		
順位	領域	期待度
1	N.内部統合	4.31
2	D.仕事内容	4.29
3	L.支援行動	4.28
4	M.外部適応	4.27
5	K.判断行動	4.26
6	O.変革活動	4.25
7	E.組織風土	4.23
8	J.情報収集	4.22
9	B.理念戦略	4.19
10	C.事業内容	4.19
11	F.人的資源	4.19
12	I.情報提供	4.19
13	G.施設環境	4.17
14	A.会社基盤	4.16
15	P.継承活動	4.13
16	H.制度待遇	4.11

詳細  
データ  
(年代)

20代		
順位	領域	期待度
1	N.内部統合	4.26
2	M.外部適応	4.24
3	L.支援行動	4.24
4	O.変革活動	4.22
5	K.判断行動	4.21
6	A.会社基盤	4.20
7	J.情報収集	4.19
8	D.仕事内容	4.19
9	G.施設環境	4.18
10	C.事業内容	4.15
11	E.組織風土	4.15
12	I.情報提供	4.11
13	F.人的資源	4.10
14	H.制度待遇	4.07
15	P.継承活動	4.07
16	B.理念戦略	4.06

30代		
順位	領域	期待度
1	N.内部統合	4.27
2	D.仕事内容	4.22
3	L.支援行動	4.21
4	K.判断行動	4.21
5	M.外部適応	4.20
6	O.変革活動	4.20
7	J.情報収集	4.16
8	E.組織風土	4.16
9	B.理念戦略	4.15
10	G.施設環境	4.15
11	I.情報提供	4.15
12	F.人的資源	4.12
13	P.継承活動	4.12
14	C.事業内容	4.10
15	A.会社基盤	4.07
16	H.制度待遇	4.07

40代		
順位	領域	期待度
1	N.内部統合	4.25
2	D.仕事内容	4.25
3	E.組織風土	4.21
4	O.変革活動	4.20
5	B.理念戦略	4.19
6	G.施設環境	4.19
7	M.外部適応	4.19
8	L.支援行動	4.19
9	F.人的資源	4.17
10	K.判断行動	4.17
11	I.情報提供	4.16
12	J.情報収集	4.15
13	C.事業内容	4.15
14	P.継承活動	4.13
15	A.会社基盤	4.12
16	H.制度待遇	4.11

50代		
順位	領域	期待度
1	N.内部統合	4.09
2	M.外部適応	4.08
3	D.仕事内容	4.07
4	B.理念戦略	4.05
5	C.事業内容	4.03
6	I.情報提供	4.00
7	A.会社基盤	3.99
8	O.変革活動	3.99
9	K.判断行動	3.99
10	E.組織風土	3.98
11	L.支援行動	3.97
12	F.人的資源	3.94
13	P.継承活動	3.91
14	G.施設環境	3.90
15	J.情報収集	3.84
16	H.制度待遇	3.77

調査  
結果

管理職は上司の牽引するマネジメントを重視するが、  
メンバーの上司の牽引するマネジメントへの相対的な期待度順位は低い傾向が見られる。  
管理職は情報提供や判断行動などの上司の牽引するマネジメントの期待度順位が高いが、メンバーは低い傾向が見られる。

若手は上司のサポートなどを重視するが、年代を重ねるごとに徐々に低下する傾向が見られる。  
40代以降では会社の安定性や将来性などを重視する傾向が見られる。  
20代30代では情報収集や支援行動の期待度順位が高いが、40代50代では相対的に低くなる傾向が見られる。  
20代30代では事業内容の期待度順位が低いが、40代50代では相対的に高くなる傾向が見られる。  
40代以降では会社基盤の期待度順位が最も高くなる傾向が見られる。

詳細  
データ  
(階層)

管理職		
順位	領域	期待度
1	G.施設環境	3.91
2	N.内部統合	3.91
3	I.情報提供	3.86
4	A.会社基盤	3.86
5	L.支援行動	3.86
6	M.外部適応	3.85
7	O.変革活動	3.84
8	E.組織風土	3.83
9	K.判断行動	3.82
10	B.理念戦略	3.80
11	J.情報収集	3.79
12	H.制度待遇	3.77
13	D.仕事内容	3.75
14	C.事業内容	3.74
15	F.人的資源	3.74
16	P.継承活動	3.72

メンバー		
順位	領域	期待度
1	A.会社基盤	3.73
2	G.施設環境	3.68
3	L.支援行動	3.67
4	N.内部統合	3.67
5	M.外部適応	3.66
6	O.変革活動	3.63
7	H.制度待遇	3.63
8	E.組織風土	3.62
9	C.事業内容	3.62
10	I.情報提供	3.61
11	J.情報収集	3.61
12	K.判断行動	3.60
13	B.理念戦略	3.59
14	F.人的資源	3.59
15	D.仕事内容	3.57
16	P.継承活動	3.54

詳細  
データ  
(年代)

20代		
順位	領域	期待度
1	L.支援行動	3.88
2	N.内部統合	3.83
3	K.判断行動	3.83
4	G.施設環境	3.83
5	J.情報収集	3.82
6	E.組織風土	3.81
7	A.会社基盤	3.79
8	I.情報提供	3.78
9	O.変革活動	3.78
10	M.外部適応	3.77
11	H.制度待遇	3.77
12	F.人的資源	3.73
13	P.継承活動	3.72
14	B.理念戦略	3.69
15	D.仕事内容	3.68
16	C.事業内容	3.67

30代		
順位	領域	期待度
1	N.内部統合	3.75
2	G.施設環境	3.73
3	L.支援行動	3.70
4	E.組織風土	3.70
5	M.外部適応	3.70
6	A.会社基盤	3.67
7	O.変革活動	3.67
8	J.情報収集	3.67
9	K.判断行動	3.66
10	I.情報提供	3.65
11	H.制度待遇	3.65
12	B.理念戦略	3.61
13	D.仕事内容	3.61
14	F.人的資源	3.61
15	P.継承活動	3.60
16	C.事業内容	3.59

40代		
順位	領域	期待度
1	A.会社基盤	3.79
2	C.事業内容	3.70
3	N.内部統合	3.69
4	G.施設環境	3.69
5	M.外部適応	3.68
6	B.理念戦略	3.66
7	O.変革活動	3.64
8	I.情報提供	3.64
9	E.組織風土	3.60
10	L.支援行動	3.60
11	D.仕事内容	3.59
12	H.制度待遇	3.58
13	K.判断行動	3.57
14	F.人的資源	3.57
15	P.継承活動	3.55
16	J.情報収集	3.54

50代		
順位	領域	期待度
1	A.会社基盤	3.77
2	N.内部統合	3.76
3	C.事業内容	3.74
4	M.外部適応	3.72
5	I.情報提供	3.69
6	G.施設環境	3.69
7	B.理念戦略	3.66
8	E.組織風土	3.64
9	O.変革活動	3.63
10	F.人的資源	3.63
11	D.仕事内容	3.61
12	L.支援行動	3.60
13	K.判断行動	3.58
14	J.情報収集	3.58
15	P.継承活動	3.57
16	H.制度待遇	3.52

結果

本調査では、シンガポール、ベトナム、インドネシア、フィリピン、タイの5か国での従業員エンゲージメント調査結果を分析しました。**5か国に共通して、日常業務の円滑さや職場内の関係性、組織の一体感といった「日々の働きやすさ」に関わる領域が、従業員エンゲージメントの土台**となっています。一方で、期待度ならびに期待度と満足度とのギャップには国ごとの違いが見られました。

＜シンガポール＞

業務遂行やマネジメントといった意思決定に直結する領域への期待が高い傾向が見られました。

＜ベトナムおよびインドネシア＞

事業内容や会社基盤、組織風土といった組織全体に関わる領域への期待が相対的に高い傾向が見られました。

＜フィリピンおよびタイ＞

内部の連携や上司からの支援、職場環境といった身近な要素への期待が高い点で共通していますが、フィリピンでは仕事内容や行動面への期待がより強く、タイでは安定して働ける職場基盤がより重視される傾向が見られました。

＜階層別＞

ベトナムやインドネシアでは、管理職は「事業戦略や変革」などの全社視点がメンバーよりも高く、メンバーは「待遇や環境」などの個人視点が管理職より高い傾向があり、視界のズレが見受けられます。一方、フィリピンやシンガポールでは階層間の視界のズレは比較的小さい傾向にあります。

＜年代別＞

5か国共通して、若年層では日常業務や職場環境への関心が高い一方、中堅層以降（30代・40代）で意識の変化が見られます。シンガポールでは、年代とともに「待遇」から「実務・支援」へと関心がシフトする傾向が見られます。フィリピン・ベトナムでは30代前後で「仕事のやりがい」や「事業の将来性」への関心が高まり、早期に視座が高まる傾向があります。タイ・インドネシアでは、年代による変化は緩やかで、安定志向が継続する傾向が見られます。

考察

5か国共通で従業員エンゲージメントの土台となるのは「現場の安定（日常の働きやすさ）」です。その上で、国ごとに従業員エンゲージメントを高めるドライバーは異なります。

＜シンガポール＞

「業務遂行・判断の合理性」を重視

＜ベトナム・インドネシア＞

「組織の枠組み・安定性」を重視

＜フィリピン・タイ＞

「身近な連携・支援・環境」を重視

各国とも「現場の安定」と「重視していることへの納得感」があって初めて、変革や挑戦への行動が生まれるものと考えられます。

今後の課題

今回の結果からは「阿吽の呼吸」ではなく「文脈の翻訳」の重要性が浮き彫りとなりました。海外拠点においては、「まずは挑戦する」「走りながら考える」といったアプローチが必ずしも肯定的に受け取られるとは限りません。求められるのは、単なる施策の翻訳ではなく、「なぜその施策が必要なのか」という背景・文脈を言語化し、各国の従業員が重視する価値観（安定性、関係性、合理性など）に合わせて翻訳して伝えることではないでしょうか。この「意味の橋渡し」こそが、現地組織の納得感を醸成し、従業員エンゲージメントを高めるポイントになると考えられます。



## 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