



CQI

Produced by AIMSOU

仕事観に関する意識調査レポート

Survey on "Attitudes Toward Work"

目次

1 調査内容

調査概要	4
調査背景	5
回答者の属性	6
調査方法	7
回答結果の読み方	8

2 調査結果

考察とまとめ	10
調査結果 1	11
調査結果 2	12
調査結果 3	13
調査結果 4	14
調査結果 5	15
調査員プロフィール	16

本調査は、株式会社エイムソウル「仕事観に関する意識調査」と出典元を開示すれば自由に引用や転載をすることができます。
詳しい引用や転載方法はお問い合わせください。

【問い合わせ先】

株式会社エイムソウル グローバル事業部 担当：上崎

Tel : 03-6451-8581

Mail : global@aimsoul.com



1 調査内容

調査概要

株式会社エイムソウル（本社：東京都品川区、代表取締役：稲垣隆司）は、「仕事観に関する意識調査」を2020年1～2月にかけて実施し、このほど結果を取りまとめましたので発表いたします。

本調査は、日本全体で外国人労働者の受け入れが増加する中で、多国籍な職場で生じる文化や価値観の違いを明らかにすることを目的に実施しました。

調査名称	「仕事観に関する意識調査」
調査目的	多国籍な職場で生じる文化や価値観の違いを明らかにする
調査期間	2020年1月15日～2月7日
調査方法	WEB入力フォームによる回収
調査回答形式	選択肢型 職場で生じる事象に関する10の設問に対して、以下7つの選択肢から1つを選択。 1) とても良いと思う 2) 良いと思う 3) まあ良いと思う 4) 普通 5) あまり良くないと思う 6) 悪いと思う 7) かなり悪いと思う
調査対象	日本もしくは母国に滞在している日本人、韓国人、中国人、インドネシア人、インド人、アメリカ人 ※母国語（日本語・韓国語・中国語・インドネシア語・英語）で回答
有効回答数	日本人：132名 韓国人：46名 中国人：56名 インドネシア人：53名 インド人：48名 アメリカ人：46名
実施主体	株式会社エイムソウル

調査背景

外国人労働者の増加

グローバル化の進展により、昨今、外国人が日本で働くことや、日本人が外国で働くことが一般的になりつつあります。また、少子化・国内労働人口の減少により、外国籍人材の雇用を進める日本企業が増えており、日本政府の統計データでは、日本で働く外国人労働者の数は、2014年の78.8万人から、2018年の146万人へと倍増しています。

受け入れをする上での課題

様々な国の人が働く職場では、「日本語での指示が伝わらない」「細かいニュアンスが理解されない」という言語の問題から、「メモをとらない」「報連相をしない」「遅刻しても連絡がない」といった文化・価値観の問題まで、想定外の事態への対応が求められます。しかし、これまで「外国籍人材と働く機会」が少なかった日本企業では、日本特有の仕事のやり方・働き方のまま外国籍人材の受け入れをすることで、早期離職や能力を生かしきれないなどの問題が発生しています。

社会規範の問題

上記の課題を解消するためには、日本人やその他様々な国の人が持つ「社会規範*」を可視化し、習慣や文化・価値観の違いが生じている理由を知る必要があります。規範とは、例えば「会議は5分前に集合するべき」「上司には意見をすべきではない」といった暗黙のルールであり、いわば目に見えない社会の決まりともいえます。特に、新しい社会や組織に人が加入した場合は、規範に従うことが円滑に適応する上での鍵となります。

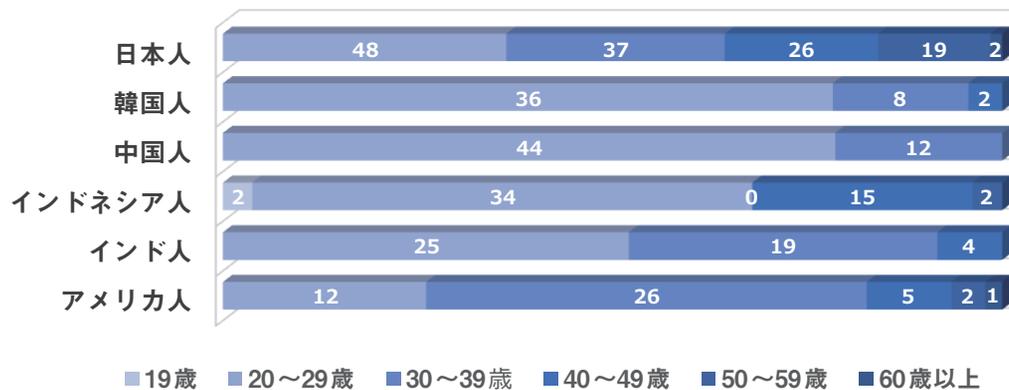
* 規範は、一般的に、「社会や集団のなかで、ある事項に関して成員に期待される意見、態度、行動の型」と定義されます。

規範の国際比較の必要性

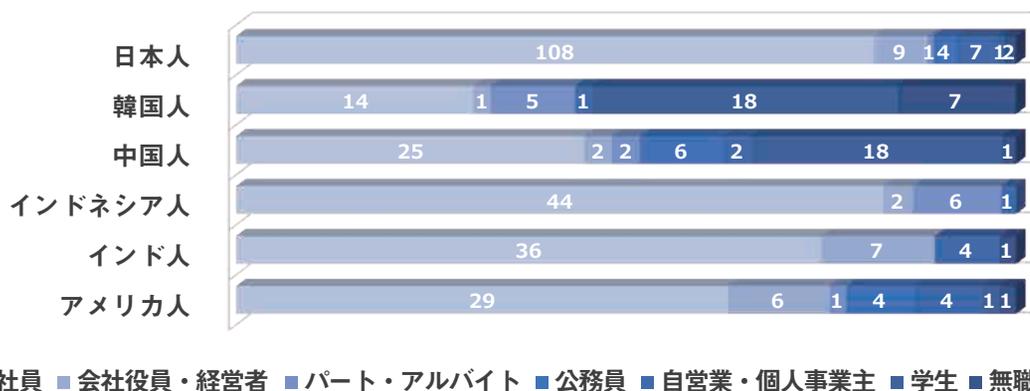
職場環境が多国籍になる中で、日本人・外国籍人材がお互いの国・地域の規範の違いを正確に把握できれば、ストレスなく一緒に働くことが可能となります。そのため、今回、主要国間で、「働く上での様々な規範」が異なるかどうか、またどのように異なるのかについて調査を実施しました。多国籍な職場で生じる文化や価値観の違いを明らかにし、日本企業の外国籍人材採用・育成・定着に役立てていただくことが狙いです。

回答者の属性

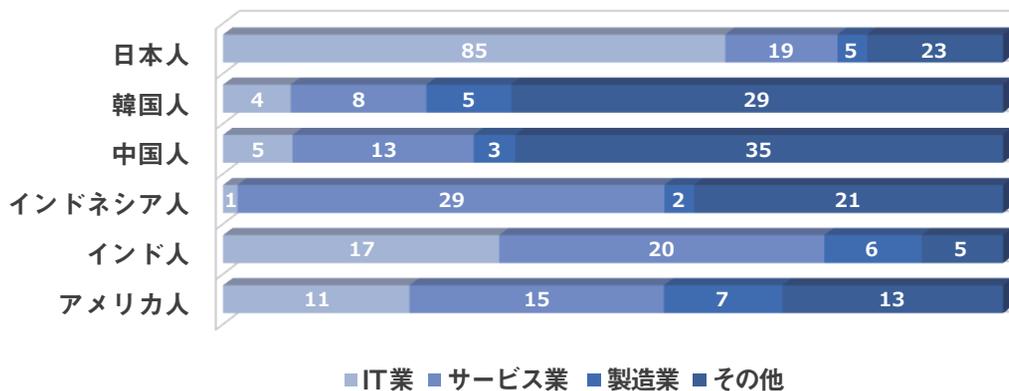
年齢別



職業別



業種別

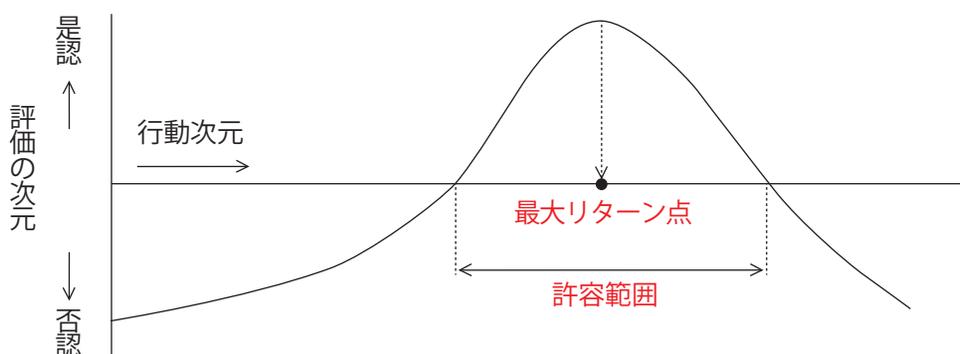


調査方法

本調査では、リターン・ポテンシャル・モデルという社会心理学の手法を用いて各国の社会規範を可視化しています。

リターン・ポテンシャル・モデル

集団や組織の暗黙のルールである規範を、定量的に測定する手法の一つ (Jackson, 1960)。「行動の程度」を横軸、「行動に対する評価の程度」を縦軸とする 2次元グラフを用いて、集団・組織でどの行動が是認 (ポジティブ評価)・否認 (ネガティブ評価) されるかを示しています。具体的には、ある状況における行動に対して、是認から否認する程度を 7 段階評価で回答してもらい、その結果を下図のようなリターン・ポテンシャル曲線として表現しています。



リターン・ポテンシャル・モデルの指標

最大リターン点	暗黙のルールの中で、最も評価・承認される行動の程度。
許容範囲	暗黙のルールの中で、容認される行動の範囲。
是否認比 (ポテンシャル・リターン差)	特定の場面である行動を取った時に、ポジティブに評価される割合が高いのか、ネガティブに評価される割合が高いのか、を表しています。 ・数字が正の場合：所属する集団・組織からポジティブに評価される ・数字が負の場合：所属する集団・組織からネガティブに評価される
規範の強度	数値が大きければ、暗黙のルールを意識する傾向が強いことを示します。

回答結果の読み方

【カテゴリー / テーマ】

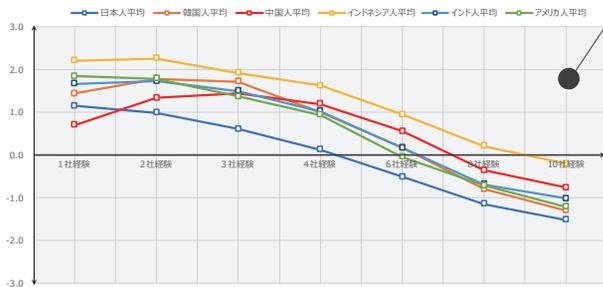
- 上部：質問が仕事観のどのカテゴリーに該当するかを示しています。
- 下部：質問がどの規範（暗黙のルール）をテーマとしているかを示しています。

調査結果 3 キャリアへの認識 転職履歴に対する評価

【質問】

あなたは採用担当者として応募者との面接をします。応募者の過去 20 年のキャリア・転職履歴が以下の場合、あなたの国の人は、一般的にどう感じると感じますか？

【各国回答結果】



	1社経験	2社経験	3社経験	4社経験	6社経験	8社経験	10社経験	平均	強度
日本人平均	1.2	1.0	0.6	0.1	-0.5	-1.2	-1.5	0.6	6.0
韓国人平均	1.4	1.8	1.7	1.0	0.2	-0.8	-1.3	4.0	8.2
中国人平均	0.7	1.3	1.4	1.2	0.6	-0.4	-0.8	4.1	6.4
インドネシア人平均	2.2	2.3	1.9	1.6	0.9	0.2	-0.2	9.0	9.4
インド人平均	1.7	1.7	1.5	1.0	0.2	-0.7	-1.0	4.4	7.8
アメリカ人平均	1.8	1.8	1.4	0.9	0.0	-0.7	-1.2	4.0	7.9

※最大リターン点の値も、赤字で示しています。
※是否認比と強度の詳細は、P7「調査方法」の解説をご参照ください。

【分析コメント】

日本人以外は複数社での業務経験をポジティブに評価

転職という行為を、日本人が最もネガティブに受け止めることが判明。日本以外の国では、「2～4社経験」への評価が高く、中国とインドネシアでは「6～8社経験」も許容される。一方、日本は転職回数の増加とともに評価が下がり続ける傾向にあり、未だ転職に対する抵抗感がみられた。

1. 共通点

明確な共通点がない。

2. 日本の特徴

1社経験が望ましく、経験企業数が増えるほどネガティブ評価に振れていく。また、許容範囲が最も狭く、4社までしか許容されないが、転職回数が多さ・少なさで強く拒否されるわけではない。そこまで強い暗黙のルールではない。

3. 国別の特徴

韓国・中国 インド	「2～3社経験」を最もポジティブに評価する傾向。
インドネシア	「2～3社経験」を最もポジティブに評価する傾向。かつ転職に対して最も寛容で、ネガティブな評価を受けにくい。
アメリカ	日本と同じく「1社経験」を最もポジティブに評価する傾向。ただし、日本と異なり、転職経験が多い場合でも、ポジティブに受け止められる。

【分析コメント】

- リターンポテンシャルモデルにおける主要な指標（最大リターン点、許容範囲、是否認比、規範の強度）の数値を分析したコメントを記載しています。
- コメントは、サマリー、共通点、日本の特徴、国別の特徴に分かれています。

【質問文】

- 実際に回答者に出題された設問を表示しています。
- 各国の暗黙のルールを明らかにするため、「一般的にどう評価されるか」という観点で、質問文を設定しています。
- 各国の回答者は、母国語に翻訳された設問に対して回答をしています。

【リターン・ポテンシャル曲線】

- 調査対象 6 カ国のリターン・ポテンシャル曲線を示しています。
- 縦軸が行動に対する「評価の高さ・低さ」、横軸が行動に対する「許容度」を表しています。
- 評価は、「とても良いと思う」の 3.0 から、「とても悪いと思う」の -3.0 までの 7 段階で判定しています。
- 7 段階評価の設定は以下の通りです。
 - 3.0 点：とても良いと思う
 - 2.0 点：良いと思う
 - 1.0 点：まあ良いと思う
 - 0.0 点：普通
 - 1.0 点：あまり良くないと思う
 - 2.0 点：悪いと思う
 - 3.0 点：とても悪いと思う

【強度】

- 左側の 7 つの平均値を、絶対値で合計して、強度の値を算出しています。
- 数値が大きければ、暗黙のルールを意識する傾向が強いことを示します。

【是否認比】

- 左側の 7 つの平均値を合計して、是否認比の値を算出しています。
- 正の値の場合はポジティブに評価される傾向、負の値の場合はネガティブに評価される傾向を示します。

【各国の回答平均値】

- 調査対象 6 カ国の回答平均値です。
- 設定された 7 つの状況に対する評価の平均値を表示しています。
- 最も高く評価される最大リターン点の値を赤字で示しています。



2 調査結果

考察とまとめ

調査から明らかになったこと

調査結果 1

「今日中に」と言われた場合は、20 時まで完了報告

日本人は、「今日中に」と伝えた場合、20 時まで完了してもらえることを期待することがわかった。一方で、中国・韓国は、24 時までの完了でも許容される結果であった。

外国籍人材の採用・マネジメントに役立つポイント

仕事を依頼する際には、納期を「具体的な時間」と「提出方法」で合意する。また、阿吽の呼吸で動ける日本人とは異なるため、可能な限り早めに仕事を依頼する。

調査結果 2

日本以外は月に 3 回までの遅刻が許容されるが、日本は特別に他国より厳しい

就業時間に対する遅刻に対して、日本人だけが特別厳しい評価をすることがわかった。調査対象の 5 カ国はいずれも、月に「3 回」以上の遅刻は許容範囲であるのに対して、日本人は「1 回」を越えるとネガティブな評価に転じてしまう。

勤怠の指導をする際は、ネガティブに評価される遅刻の「回数」と「時間」を伝えることが効果的。他国では「時間を守るのは偉いこと」だが、日本では「時間を守るのは当たり前」なため、考え方の違いがあることも共有しておくが良い。

調査結果 3

日本人以外は複数社での業務経験をポジティブに評価

日本人だけが転職経験をネガティブに評価することがわかった。日本人が「1 社経験」を最も高く評価するのにに対して、日本以外の国では、「2～4 社経験」への評価が高い結果となった。

外国籍人材を選考する際は、応募者のキャリアの考え方と母国の転職市場を理解したうえで、面接に臨む。特に、転職の「理由」と「経緯」を、日本人以上に深掘して、自社を志望する理由を特定した上で合否を下せると良い。

調査結果 4

アジア圏は、フィードバック依頼への許容範囲が広い

アジア圏の 5 カ国は、許容範囲が広く、フィードバックの依頼をしやすかった。日本人に関しては、「こうあるべき」という暗黙のルールはあまりないことが示された。

外国籍の部下を持った場合は、求めるフィードバックの「量」「質」「頻度」を確認する。配属時には小まめにフィードバックの機会を設定し、業務に慣れてからは、頻度を減らすという方法もある。

調査結果 5

仕事の飲み会は月 1 がベスト

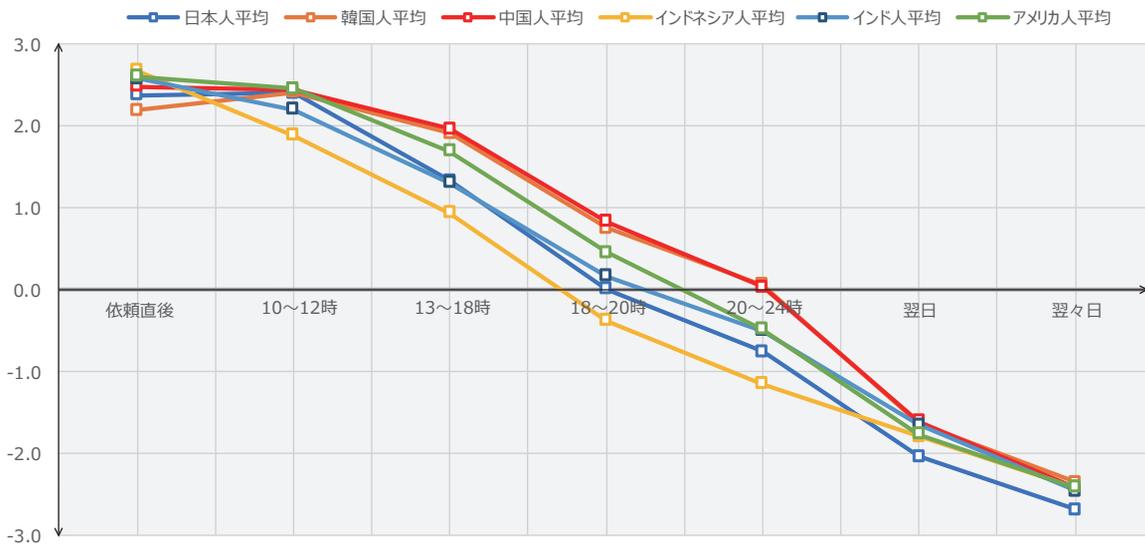
仕事の飲み会は、どの国でも月に 1 回程度が歓迎されることがわかった。また、日本・韓国・中国・アメリカでは、週 1 回を越える頻繁な飲み会は好まれないという結果も示された。

歓迎会や得意先との懇親会などは、外国籍人材が前向きに参加したいと感じる頻度で設定する。また、納涼会・忘年会など、日本独特の慣習で参加必須の場合には、納得してもらえるよう説明することが重要。

質問

職場の部下が、朝 9:00 に出勤してすぐ、「この仕事を今日中にお願いします」と上司から言われました。実際にその部下が仕事を完了させたタイミングが以下の場合、あなたの国の人は、一般的にどう感じるとおもいますか？

各国回答結果



	依頼直後	10~12時	13~18時	18~20時	20~24時	翌日	翌々日	是否認比	強度
日本人平均	2.4	2.4	1.3	0.0	-0.8	-2.0	-2.7	0.7	11.6
韓国人平均	2.2	2.4	1.9	0.8	0.1	-1.6	-2.3	3.4	11.3
中国人平均	2.5	2.4	2.0	0.8	0.0	-1.6	-2.4	3.8	11.8
インドネシア人平均	2.7	1.9	0.9	-0.4	-1.2	-1.8	-2.4	-0.2	11.2
インド人平均	2.6	2.2	1.3	0.2	-0.5	-1.6	-2.5	1.7	10.9
アメリカ人平均	2.6	2.5	1.7	0.5	-0.5	-1.8	-2.4	2.6	11.9

※最大リターン点の値を、赤字で示しています。
 ※是否認比と強度の詳細は、P.7「調査方法」の解説をご参照ください。

分析コメント

「今日中に」と言われた場合は、20時までに完了報告

どの国でも午前中までに完了させるとポジティブに評価されることが判明。許容範囲については、「就業時間内の完了」と「24時までの完了」、どちらを期待するかは国別に差がみられた。

1. 共通点

各国ともに、依頼直後から午前中に仕事を完了すると、高い評価が得られる。

2. 日本の特徴

20時までに返事をするのが期待される。「勤務時間中」を「今日中」と捉える傾向がある。

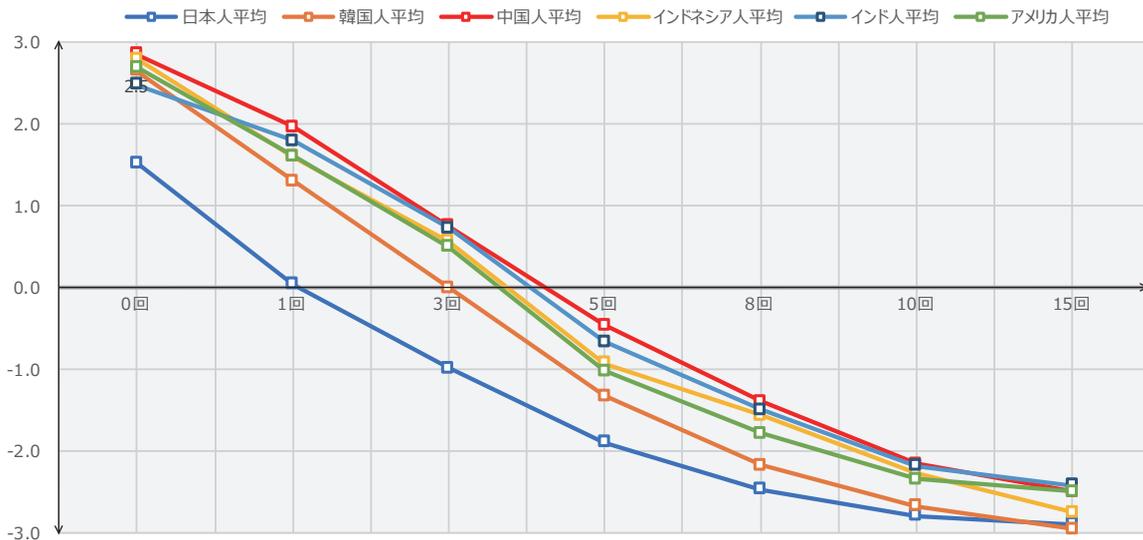
3. 国別の特徴

韓国・中国	許容範囲が最も広く、「今日中」（24時まで）に完了すれば良い。 時間を守った時にポジティブ評価を得やすく、締切直前でもそこまでネガティブに評価されない。
インドネシア	時間を守る時のポジティブ評価、守れない場合のネガティブ評価の振れ幅が大きい。 許容範囲が最も狭く、「18時」を過ぎるとネガティブな評価を受ける。
インド・アメリカ	時間を守るとポジティブに評価されるが、許容範囲は「20時」まで。

質問

会社の就業時間は9時に設定されています。職場の部下が、1カ月の間で就業時間に遅れて出社する回数が以下の場合、あなたの国の人は、一般的にどう感じるとおもいますか？

各国回答結果



	0回	1回	3回	5回	8回	10回	15回	是否認比	強度
日本人平均	1.5	0.0	-1.0	-1.9	-2.5	-2.8	-2.9	-9.5	12.6
韓国人平均	2.7	1.3	0.0	-1.3	-2.2	-2.7	-3.0	-5.2	13.1
中国人平均	2.9	2.0	0.8	-0.5	-1.4	-2.2	-2.5	-0.9	12.1
インドネシア人平均	2.8	1.6	0.6	-0.9	-1.6	-2.3	-2.8	-2.5	12.5
インド人平均	2.5	1.8	0.7	-0.7	-1.5	-2.2	-2.4	-1.8	11.8
アメリカ人平均	2.7	1.6	0.5	-1.0	-1.8	-2.3	-2.5	-2.8	12.5

※最大リターン点の値を、赤字で示しています。
※是否認比と強度の詳細は、P.7「調査方法」の解説をご参照ください。

分析コメント

日本以外は月に3回までの遅刻が許容されるが、日本は特別に他国より厳しい

就業時間に遅れての出社は、日本人だけが特別厳しく、1回までしか許容されないことが判明。日本以外の国では、3回以上の遅刻が許容されており、勤務態度に対して日本人が厳格な基準を持っていることが示された。

1. 共通点

「遅刻をネガティブに評価する」という考え方は共通している。

2. 日本の特徴

遅刻はしないことが当たり前で、許容範囲は「1回」。遅刻ゼロでも高い評価は受けず、「1回」を越えると、ネガティブ評価に振れる。遅刻に対する日本人の考え方は厳しいといえる。

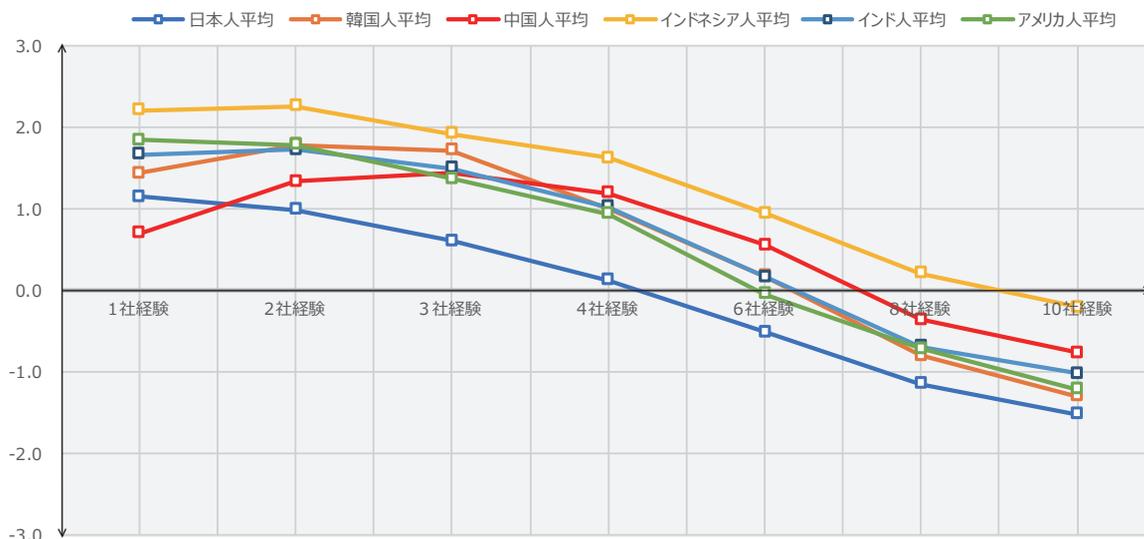
3. 国別の特徴

韓国	日本に次いでネガティブな反応が強い。しかし、「3回」の遅刻も許容範囲内であり、日本よりは寛容な傾向にある。
中国・インドネシア インド・アメリカ	「3回」までの遅刻が、明確に許容される。かつ、日本よりも「遅刻しない人がポジティブに評価される」傾向にある。

質問

あなたは採用担当者として応募者との面接をします。応募者の過去 20 年のキャリア・転職履歴が以下の場合、あなたの国の人は、一般的にどう感じるとおもいますか？

各国回答結果



	1社経験	2社経験	3社経験	4社経験	6社経験	8社経験	10社経験	是否認比	強度
日本人平均	1.2	1.0	0.6	0.1	-0.5	-1.2	-1.5	-0.3	6.1
韓国人平均	1.4	1.8	1.7	1.0	0.2	-0.8	-1.3	4.0	8.2
中国人平均	0.7	1.3	1.4	1.2	0.6	-0.4	-0.8	4.1	6.4
インドネシア人平均	2.2	2.3	1.9	1.6	0.9	0.2	-0.2	9.0	9.4
インド人平均	1.7	1.7	1.5	1.0	0.2	-0.7	-1.0	4.4	7.8
アメリカ人平均	1.8	1.8	1.4	0.9	0.0	-0.7	-1.2	4.0	7.9

※最大リターン点の値を、赤字で示しています。
※是否認比と強度の詳細は、P.7「調査方法」の解説をご参照ください。

分析コメント

日本人以外は複数社での業務経験をポジティブに評価

転職という行為を、日本人が最もネガティブに受け止めることが判明。日本以外の国では、「2～4社経験」への評価が高く、中国とインドネシアでは「6～8社経験」も許容される。一方、日本は転職回数の増加とともに評価が下がり続ける傾向にあり、未だ転職に対する抵抗感がみられた。

1. 共通点

明確な共通点がない。

2. 日本の特徴

1社経験が望ましく、経験企業数が増えるほどネガティブ評価に振れていく。また、許容範囲が最も狭く、4社までしか許容されないが、転職回数の多さ・少なさで強く拒否されるわけではない。そこまで強い暗黙のルールではない。

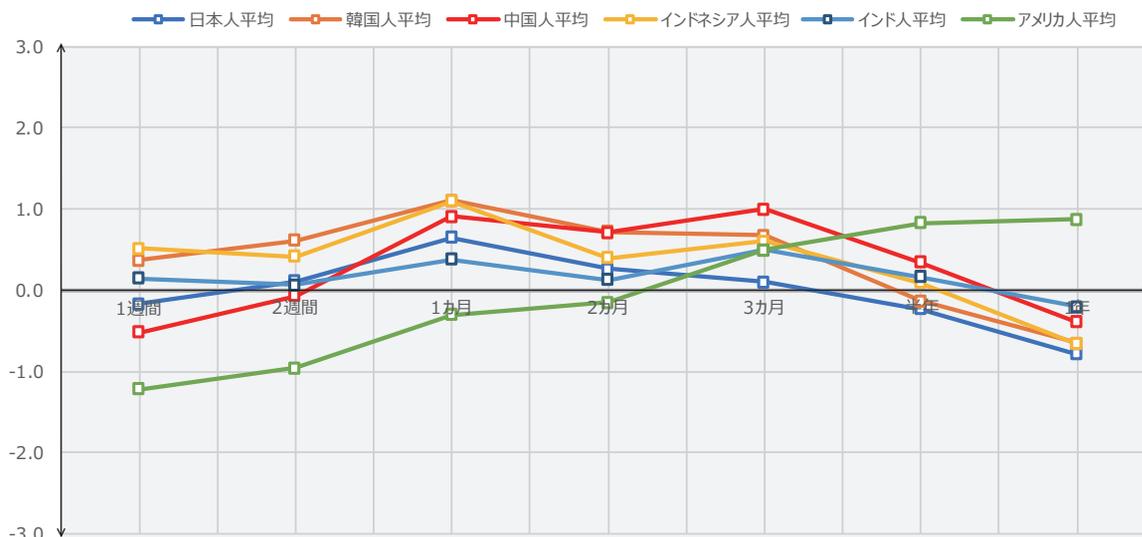
3. 国別の特徴

韓国・中国 インド	「2～3社経験」を最もポジティブに評価する傾向。
インドネシア	「2～3社経験」を最もポジティブに評価する傾向。かつ転職に対して最も寛容で、ネガティブな評価を受けにくい。
アメリカ	日本と同じく「1社経験」を最もポジティブに評価する傾向。 ただし、日本と異なり、転職経験が多い場合でも、ポジティブに受け止められる。

質問

職場の部下が「定期的な上司から評価・フィードバックをしてほしい」と要望を出してきました。要求されたミーティングを以下の間隔で実施する場合、あなたの国の人は、一般的にどう感じると思いますか？

各国回答結果



	1週間	2週間	1か月	2か月	3か月	半年	1年	是否認比	強度
日本人平均	-0.2	0.1	0.7	0.3	0.1	-0.2	-0.8	-0.1	2.3
韓国人平均	0.4	0.6	1.1	0.7	0.7	-0.1	-0.7	2.7	4.3
中国人平均	-0.5	-0.1	0.9	0.7	1.0	0.3	-0.4	2.0	3.9
インドネシア人平均	0.5	0.4	1.1	0.4	0.6	0.1	-0.7	2.5	3.8
インド人平均	0.1	0.1	0.4	0.1	0.5	0.2	-0.2	1.2	1.6
アメリカ人平均	-1.2	-1.0	-0.3	-0.2	0.5	0.8	0.9	-0.4	4.8

※最大リターン点の値を、赤字で示しています。
 ※是否認比と強度の詳細は、P.7「調査方法」の解説をご参照ください。

分析コメント

アジア圏は、フィードバック依頼への許容範囲が広い

部下からの定期的なフィードバック要請に関して、アジア圏の5カ国は、「普通」「まあ良い」と捉えることがわかった。一方、アメリカ人だけは頻りに依頼されることをネガティブに捉えるという結果がみられた。

1. 共通点

アジア圏の5カ国は、許容範囲が広い。

2. 日本の特徴

「1カ月に1回」が最も評価されるが、全体的に得点が0に近い。

つまり、フィードバックの頻度に関して「こうあるべき」という暗黙のルールはあまりないといえる。

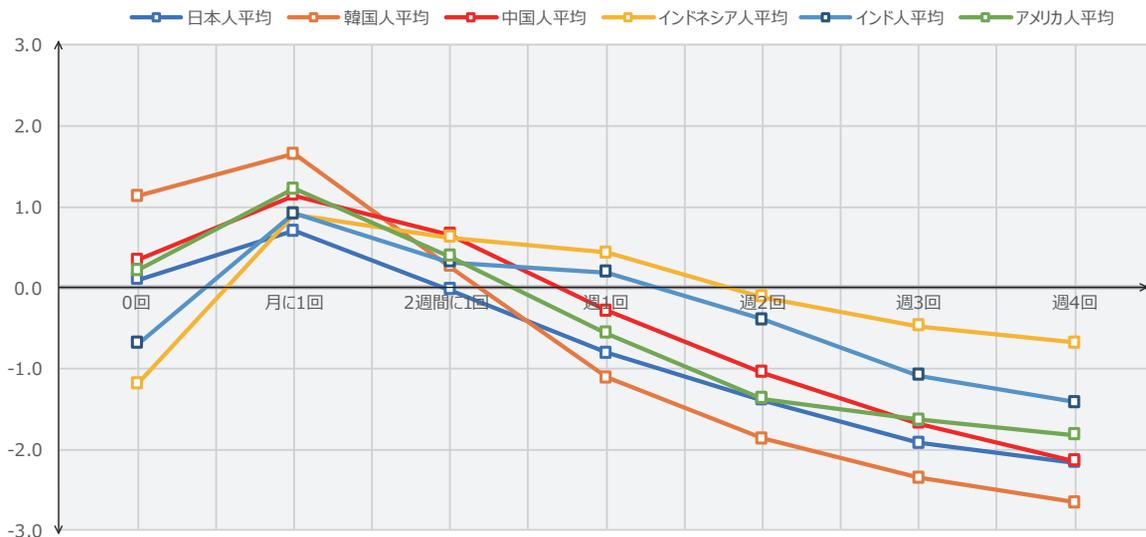
3. 国別の特徴

韓国・インドネシア インド	許容範囲が広く、日本に近い傾向。
中国	許容範囲が明確。1カ月～半年の範囲が望ましく、短すぎても、長すぎても評価されない。
アメリカ	他国と大きく異なる傾向。「1年に1回」が最も評価され、許容範囲は「3カ月～1年」。特に短期間のフィードバック依頼はネガティブに評価されるが、フィードバックの周期が長くなるほど、ポジティブな評価に転じる。

質問

職場の同僚や取引先との会食・飲み会が、毎月以下の回数開かれる場合、あなたの国の人は、一般的にどう感じるとお考えですか？

各国回答結果



	0回	月に1回	2週間に1回	週1回	週2回	週3回	週4回	是否認比	強度
日本人平均	0.1	0.7	0.0	-0.8	-1.4	-1.9	-2.2	-5.5	7.1
韓国人平均	1.1	1.7	0.3	-1.1	-1.9	-2.3	-2.7	-4.9	11.0
中国人平均	0.3	1.1	0.7	-0.3	-1.1	-1.7	-2.1	-3.0	7.3
インドネシア人平均	-1.2	0.9	0.6	0.4	-0.1	-0.5	-0.7	-0.5	4.4
インド人平均	-0.7	0.9	0.3	0.2	-0.4	-1.1	-1.4	-2.2	5.0
アメリカ人平均	0.2	1.2	0.4	-0.6	-1.4	-1.6	-1.8	-3.6	7.2

※最大リターン点の値を、赤字で示しています。
※是否認比と強度の詳細は、P.7「調査方法」の解説をご参照ください。

分析コメント

仕事の飲み会は月1がベスト

仕事の飲み会は、どの国でも月に1回は歓迎されることが判明。また、許容されるのは2週間に1回までで、週1回以上を越えるとネガティブに感じるという点も共通点としてみられた。

1. 共通点

どの国も共通で「月に1回」が最も望ましい。

2. 日本の特徴

頻繁な飲み会を好まない傾向。頻度が増えるほど、ネガティブに捉えやすい。

3. 国別の特徴

韓国	飲み会が少ない時のポジティブな反応、多い場合のネガティブな反応の振れ幅が大きい。特に、頻度が増えることに対して、ネガティブな反応が強い。
中国・アメリカ	日本と同じく頻繁な飲み会は好まないが、ネガティブに捉える程度は、日本人よりも弱い。
インドネシア インド	「0回」は悪いという回答（0回の場合の平均点がマイナス）。職場における希薄・ドライな関係は好まれない。

調査員プロフィール

本調査の分析を行った調査員のプロフィールをご紹介します。



正木 郁太郎

東京大学大学院（博士（社会心理学）） 卒
東京大学大学院人文社会系研究科研究員、成蹊大学・横浜国立大学非常勤講師
株式会社エイムソウル顧問

2017年東京大学大学院人文社会系研究科博士後期課程修了。博士（社会心理学）。2017年～2019年まで、東京大学大学総合教育研究センター特任研究員。人事・組織に関する研究やHR Techの領域で、民間企業からの業務委託や、アドバイザーなどを複数兼務。組織のダイバーシティに関する研究を中心として、社会心理学や産業・組織心理学を主たる研究領域としており、企業現場の問題関心と学術研究の橋渡しとなることを目指している。著書に『職場における性別ダイバーシティの心理的影響』（東京大学出版会）がある。



上崎 大輔

上智大学（学士）
早稲田大学（修士）

2011年三井化学株式会社入社。人事部門にて、新卒採用・人材開発を担当。2016年にケンブリッジテクノロジーパートナーズに転職。大手製造業向けの業務・組織変革コンサルティングに従事。その後、旅行系ベンチャーで海外インバウンド事業の立ち上げに参画。海外1500社の旅行代理店への営業、受注案件の管理・実行を担当。2019年に退社/独立後、株式会社エイムソウル 参画。



CQI produced by AIMSOU

global@aimsoul.com
<https://hr-cqi.net>