

10月～12月

HR REPORT

by PERSOL Asia Pacific

- ・ 国・地域別求人動向
- ・ 人と組織を考えるコラム
- 『日系企業のアジア拠点の世代交代が進まない理由』

目次

国・地域別求人動向

シンガポール	03
マレーシア	04
タイ	05
インドネシア	06
ベトナム	07
フィリピン	08

人と組織を考えるコラム

『日系企業のアジア拠点の世代交代が進まない理由』	09
--------------------------	----

パーソルグループは、アジア・パシフィックにおいて13カ国・地域に事業展開し、お客さまの人と組織にまつわるご相談にお応えしています。本レポートでは、アジア・パシフィック地域のパーソルグループにご依頼いただく年間約10万件（※）の求人案件をもとに、各国の最新の求人動向をまとめております。本レポートがお客さまの人と組織の成長に少しでもお役に立てますと幸いです。

※アジア・パシフィック13カ国・地域における求人案件数。

Copyright(C) PERSOL Asia Pacific Ptd Ltd. All right reserved.
このレポートに掲載している情報のコピーおよび無断転載を禁じます。

国・地域別求人動向 (シンガポール)

GPD成長率(前年同期比)

5.7% 

求人数(前年同期比)

85.8% 

求人数(前期比)

108.2% 

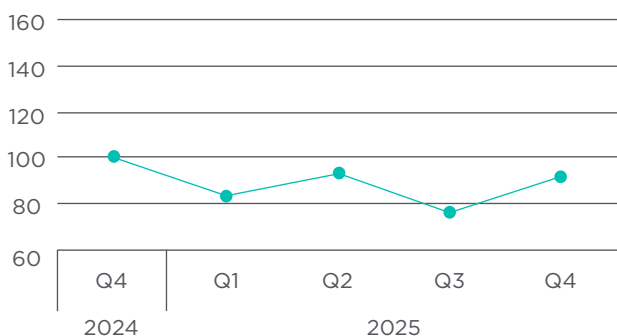
以下のグラフは、日系・非日系企業から弊社にご依頼をいただく新規採用求人数を示しており、1年前の同時期を100とした場合の推移を示しております。四半期ごとの通年推移を見ると同時に、前期比・昨年同期比から各国の求人増減の動向をご参照ください。

※これらの情報は、PERSOLの各海外現地法人および提携先企業の求人データを元に作成しています。各コメントは2025年12月末日現在の内容になります。最新の動向は、直接営業担当宛にご照会ください。

凡例: 昨年同期比

 急激に増加  安定増加  横ばい  やや減少  大幅に減少

求人数



執筆:

PERSOL Singapore Amily Yoong



① 経済・労働市場動向

- ・ **GPD成長率**: 2025年10-12月5.7%
- ・ リトレンチメント（人員削減）の増加、求人件数の減少、高齢化に伴う労働供給の低下（労働参加率68.2%）、賃金抑制や人員凍結の動きが進行し、2026年を見据え慎重な企業姿勢が広がっている
- ・ **失業率**: 2025年の失業率は全体で約2%、居住者でも3%未満



② 採用市場・企業動向

- ・ 2025年7-9月まで求人件数は減少傾向、レイオフ増加と並行
- ・ ただしテック関連求人は18か月連続で増加し、AI・デジタル人材需要は底堅い
- ・ 求職者は転職を控える「ジョブ・ハギング」傾向が強まり、流動性は低下
- ・ 転職時の昇給率は5-15%程度を維持
- ・ 若年層の転職意欲は高く、68%が転職に前向き
- ・ SkillsFuture (TalentTrack等) の利用企業が急増
- ・ シニア雇用支援（短時間・段階的就労）が2027年まで延長

国・地域別求人動向 (マレーシア)

GDP成長率(前年同期比)

5.7% 

求人数(前年同期比)

108.6% 

求人数(前期比)

137.6% 

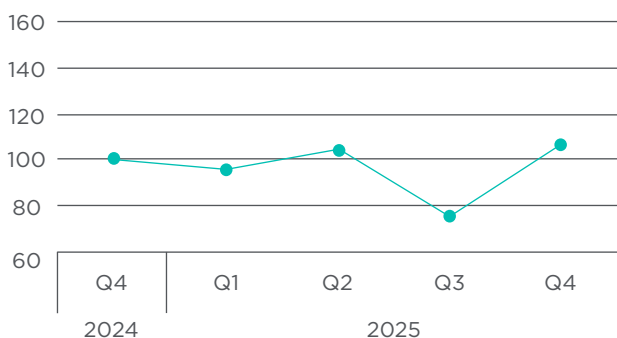
以下のグラフは、日系・非日系企業から弊社にご依頼をいただく新規採用求人数を示しており、1年前の同時期を100とした場合の推移を示しております。四半期ごとの通年推移を見ると同時に、前期比・昨年同期比から各国の求人増減の動向をご参照ください。

※これらの情報は、PERSOLの各海外現地法人および提携先企業の求人データを元に作成しています。各コメントは2025年12月末日現在の内容になります。最新の動向は、直接営業担当宛にご照会ください。

凡例: 昨年同期比

 急激に増加  安定増加  横ばい  やや減少  大幅に減少

求人数



執筆:

PERSOL Malaysia 北阪涼子

① 経済・労働市場動向

- ・ **GDP成長率**: 2025年10-12月は前年同期比で5.7%となり、第3四半期の5.2%から加速
- ・ **要因**: 国内の堅調な個人消費、低い失業率、政府施策（GEAR-uPなど）が、世界的な不確実性の影響を吸収
- ・ **失業率**: 2025年10月3.0%、11月は2.9%と2025年度で最小値

② 採用市場・企業動向

- ・ **求人数**: 2025年10-12月の求人数は263件、前年同時期比161%
- ・ 大型BPO案件が大きく起因
- ・ 日本人求人は前年同時期とほぼ同等日本人求職者動向: 海外拠点を経験している55歳以上の転職希望者が増加。日本での定年・早期退職を前に、知識と経験を東南アジア諸国の発展に役立てたいという動機
- ・ コロナ後主流になったオンライン面談だが、直接弊社オフィスへ足を運び対面で話したいという候補者が増えている

国・地域別求人動向(タイ)

GDP成長率(前年同期比)

約2.0~2.3% ↗

求人数(前年同期比)

107.6% →

求人数(前期比)

112.8% ↗

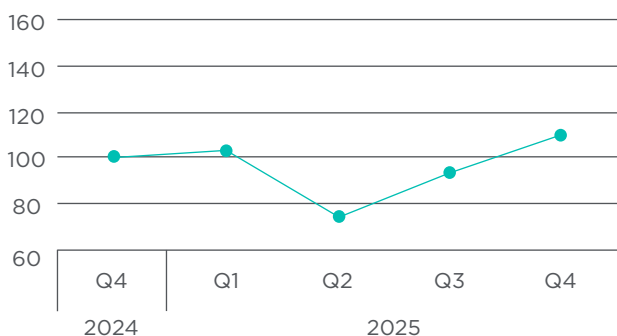
以下のグラフは、日系・非日系企業から弊社にご依頼をいただく新規採用求人数を示しており、1年前の同時期を100とした場合の推移を示しております。四半期ごとの通年推移を見ると同時に、前期比・昨年同期比から各国の求人増減の動向をご参照ください。

※これらの情報は、PERSOLの各海外現地法人および提携先企業の求人データを元に作成しています。各コメントは2025年12月末日現在の内容になります。最新の動向は、直接営業担当宛にご照会ください。

凡例: 昨年同期比

↗ 急激に増加 ↘ 安定増加 → 横ばい ↘ やや減少 ↓ 大幅に減少

求人数



執筆:

PERSOL Thailand 大塚有子

① 経済・労働市場動向

- ・ **GDP成長率**: 2025年10-12月は約2.0-2.3%の市場予測
- ・ **プラス要因 (支え)**: 金を除く輸出が拡大、電子製品が牽引。サービス業の持ち直し
- ・ **マイナス要因 (逆風)**: 輸出の伸び鈍化リスク (前倒し需要の反動)。観光の弱さ。家計の制約 (高い家計債務など)
- ・ **失業率**: 前四半期の0.88%から2025年第3四半期に0.76%に低下し、2四半期連続で緩和

② 採用市場・企業動向

- ・ **求人数**: 日系・非日系の合計では、前年同期比107%。日系だけに限ると前年同期比120%と大きく伸長
- ・ **求職者動向**: 先行きが不透明な中で、例年よりも早い10月後半より12月の賞与を待つような動きがみられた。賞与のみならず、広く候補者も転職に対しての慎重な姿勢がみられた
- ・ 新規求人は一定あるものの、採用オファーに対して企業側からも求職者側からも慎重な姿勢
- ・ 日系ではローカルの幹部候補ポジションが徐々に増加傾向

国・地域別求人動向 (インドネシア)

GDP成長率(前年同期比)

約5.3~5.6% 

求人数(前年同期比)

100.0% 

求人数(前期比)

122.5% 

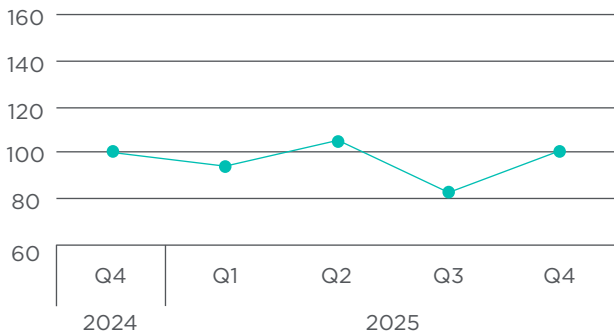
以下のグラフは、日系・非日系企業から弊社にご依頼をいただく新規採用求人数を示しており、1年前の同時期を100とした場合の推移を示しております。四半期ごとの通年推移を見ると同時に、前期比・前年同期比から各国の求人増減の動向をご参照ください。

※これらの情報は、PERSOLの各海外現地法人および提携先企業の求人データを元に作成しています。各コメントは2025年12月末日現在の内容になります。最新の動向は、直接営業担当宛にご照会ください。

凡例: 前年同期比

 急激に増加  安定増加  横ばい  やや減少  大幅に減少

求人数



執筆:

PERSOL Indonesia 梶由伸



① 経済・労働市場動向

- ・ **GDP成長率:**
2025年7-9月期の実質GDP成長率は5.04% (前期5.12%から微減)
2025年10-12月期は5.3~5.6%の市場予測
- ・ **要因:** 政府支出の拡大、純輸出の改善、民間消費の回復
- ・ **失業率:**
2025年8月の失業率: 4.85% (2021年以降、改善基調)
若年層 (15-24歳)、特に大卒者の失業が深刻



② 採用市場・企業動向

- ・ **2025年Q4の新規求人:** 前四半期比: 106%、前年同期比: 93.5% (微減)
- ・ 日本人の現地採用ニーズは引き続き拡大 (主な職種: 営業/CS、技術エンジニア)
- ・ 現地人材求人 (営業職が最多、次いで技術エンジニア職)
- ・ 現地人材の日系企業志向は依然として強く、外資系からの回帰傾向
- ・ 日本の深刻な人手不足を背景に、技人国ビザによるインドネシア人材採用が拡大

国・地域別求人動向 (ベトナム)

GDP成長率(前年同期比)

8.64% 

求人数(前年同期比)

105.7% 

求人数(前期比)

101.7% 

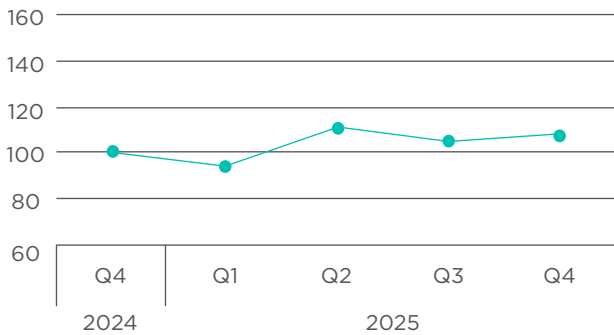
以下のグラフは、日系・非日系企業から弊社にご依頼をいただく新規採用求人数を示しており、1年前の同時期を100とした場合の推移を示しております。四半期ごとの通年推移を見ると同時に、前期比・昨年同期比から各国の求人増減の動向をご参照ください。

※これらの情報は、PERSOLの各海外現地法人および提携先企業の求人データを元に作成しています。各コメントは2025年12月末日現在の内容になります。最新の動向は、直接営業担当宛にご照会ください。

凡例: 昨年同期比

 急激に増加  安定増加  横ばい  やや減少  大幅に減少

求人数



執筆:

PERSOL Vietnam 石川堅登

① 経済・労働市場動向

- ・ **GDP成長率**: 2025年10-12月期は前年同期比8.46%の伸び
- ・ 四半期ごとに成長率が高まる推移が続き、10-12月期としては2011-2025年で最も高い伸び
- ・ **要因**: 工業・建設業とサービス業が引き続き成長をけん引。堅調な国内消費や金融環境の改善に加え、半導体などのハイテク分野の輸出が人工知能(AI)関連需要の恩恵を受けている
- ・ **失業率**: 10-12月における労働力人口の失業率は前年同期と同じく2.22%

② 採用市場・企業動向

- ・ **求人数**: 2025年の10-12月は日系企業様からの求人件数は昨年同期比で84%に減少（ホーチミン拠点、ハノイ拠点）
- ・ 旧正月（テト）が近づくにつれて、テトボーナス(※)を待って辞める予定の求職者が増えるため10-12月は求職者が少ない時期

※テトボーナス…旧正月（テト）に支給されるボーナスで、通常月給1ヶ月分以上が慣習

国・地域別求人動向 (フィリピン)

GPD成長率(前年同期比)

約4.0~4.6% ↗

求人数(前年同期比)

116.0% ↗

求人数(前期比)

106.4% →

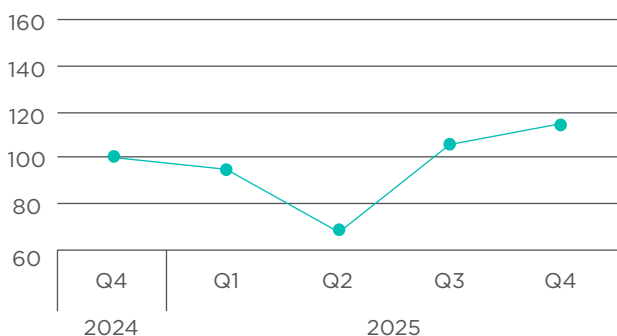
以下のグラフは、日系・非日系企業から弊社にご依頼をいただく新規採用求人数を示しており、1年前の同時期を100とした場合の推移を示しております。四半期ごとの通年推移を見ると同時に、前期比・昨年同期比から各国の求人増減の動向をご参照ください。

※これらの情報は、PERSOLの各海外現地法人および提携先企業の求人データを元に作成しています。各コメントは2025年12月末日現在の内容になります。最新の動向は、直接営業担当宛にご照会ください。

凡例: 昨年同期比

↑ 急激に増加 ↗ 安定増加 → 横ばい ↘ やや減少 ↓ 大幅に減少

求人数



執筆:


PERSOL Philippines 高山彩仁

① 経済・労働市場動向

- ・ 2025年10-12月期 (推計) GDP成長率: 約4.0% (前年同期比)、前四半期より鈍化
- ・ 要因: 公共インフラ投資遅延、民間消費伸び悩み、世界経済減速、天候要因による農業・物流影響
- ・ 失業率: 10月5.0% → 11月4.4%へ改善 (都市部高め、サービス業中心)
- ・ 労働力人口増加により、就業者数は増加傾向も、失業者・不完全雇用者は依然高水準

② 採用市場・企業動向

- ・ 求人数の統計はPSAでは未公表だが、労働力増加に対し雇用吸収は限定的
- ・ 特徴: 年末繁忙期の雇用増は例年より弱め、サービス・小売・卸売業が中心
- ・ 若年層・新規就業者は就職先探しが長期化、安定雇用・条件重視
- ・ 日本企業にとっては、採用ブランディングや条件明確化でミスマッチ防止・人材確保が戦略的に重要



人と組織を考えるコラム

日系企業のアジア拠点の世代交代が進まない理由

「管理職の後継者がいない」という現実

日系企業のアジア現地法人において、「管理職の後任が社内に見当たらない」という課題が表面化しています。進出から15年から30年が経過し、立上げ当初から現地で活躍し管理職を務める層が一斉に定年退職に近づく中、そのポストを継ぐべき次世代の人材が育っていない、あるいは既に去ってしまっているケースを多くお見受けしています。本コラムでは、この「世代交代不全」がなぜ起こるのか、その背景を深掘りしていきます。

背景：環境変化が生み出す「人材ギャップ」

この問題が顕在化している背景には、大きく二つの要因があると考えます。

第一に、時間的な要因です。多くのアジア現地法人は進出から15～30年を経ており、現地採用の中核管理職層が、ほぼ同時期に引退の年齢を迎えています。彼らは現地法人の立上げや成長期を支えた礎であり、その経験とネットワークは一朝一夕で補えるものではありません。しかし、その引退が近づくにつれて、後継者不在という課題が浮き彫りになっています。

第二に、環境変化による役割変容です。従来、アジア

拠点は主に「生産・貿易の拠点」として位置づけられ、その役割は日本本社で企画・開発された製品を、決められたルールと高い効率性をもって生産・流通させることにありました。管理職に求められた役割も、ルールを徹底し、安定したオペレーションを回すことでした。これを「ジグソーパズル型」の組織運営と喩えることができるでしょう。パズルのピース（仕事）は既に決まっており、いかに正確・効率的にはめ込んで大きな絵を大量生産するかが重要でした。時折起こるトラブルに対処するために、日本人駐在員がリーダー、意思決定者として、存在する構図が成り立ちました。

しかし、現在のアジア市場は様変わりしています。市場の重心は現地に移り、現地企業や消費者との直接取引が増加。さらに、現地競合企業の台頭により、競争は激化の一途を辿っています。現地組織に求められるのは、多品種少量生産への対応、移ろいやすい市場トレンドへの対応、新規顧客の開拓、供給網の現地完結等、柔軟性と創造性です。組織運営は「レゴ型」へとシフトを余儀なくされています。レゴのように、与えられたブロック（リソース）を組み合わせて、自ら新しい形（ビジネス）を創造していく能力が、特に現地管理職層には強く求められるようになりました。

この変化に対応できる、すなわち「レゴ型」のマネジメントができる人材が、現職の管理職層にも、その下の層にも不足している。これが、世代交代を困難にしている根本的な構造問題です。

後継候補はなぜ去るのか： 「魅力なきポスト」の実像

では、将来の管理職候補となりえた優秀な若手・中堅社員がいなかったというところではないでしょう。彼らが組織に居続けようとせず、退職してしまったのはなぜでしょうか。ここには、日系企業特有の人材マネジメントが関わっていると考えます。

第一に、「報酬分配のいびつさ」です。多くの非日系企業では、責任と成果に応じて上層部に厚く報酬が分配され、キャリアアップのインセンティブが明確です。一方、多くの日系現地法人では、日本的な年功序列と平等分配の思想が色濃く残っているケースが見受けられます。その結果、一般層の社員に対する年功的な報酬上昇が比較的維持される一方で、現地管理職の報酬水準がマーケット比で低く抑えられています。「管理職になっても、報酬面での魅力が乏しい」という実態を抱える企業は多いのではないのでしょうか。

第二に、「仕事の魅力（レベルの低さ）」です。従来の「ジグソーパズル型」運営下では、現地管理職の役割は決められたオペレーションを確実に実行することに偏りがちでした。（報酬水準を低く抑え、権限が限定的でも成立しました。）一方で、事業戦略の策定や新規市場開拓といった、マネジメントとしての本質的で高度な仕事に携わる機会は限られていました。報酬が低く、かつ仕事の権限・裁量ややりがいがないのでは、高

い野心を持つ人材にとって、そのポストに魅力を感じるのは難しいでしょう。

第三に、「キャリアパスの不透明さとポスト不足」です。日本本社では、新卒一括採用を前提とした「成長型マネジメント」が機能し、定年退職による定期的なポストの空きが玉突き式の昇進を生み出してきました。しかし、中途採用が中心のアジア拠点は、本社に比較すると小規模で、年齢バランスによほど気を配らない限り、上位ポストが良いタイミングで空きません。昇進のために長期間待たなければならない状況下で、良い人材程、外部からより良い条件で引き抜かれていきます。組織は、自ら有望な人材を学校のように育て上げながら、その卒業生を他社に送り出してしまう人材流出ループに陥っています。

いずれも、アジア拠点の環境変化を受けて、日本型の人材マネジメントが通用しにくくなっていると言えるでしょう。

後継候補はなぜ育たないのか： 「困り込み」と「育成機会の欠如」

では、将来の管理職候補となりえた優秀な若手・中堅社員がいなかったというところではないでしょう。彼らが組織に居続けようとせず。

まず、「現職管理職による仕事の困り込み」が挙げられ



ます。ジョブ型に近い現地法人では、上のポストが詰まっていれば、自分のポジションを守るということが生じてしまいます。また、数年ごとに交替する日本人駐在員トップは、大過なく事業を運営するため、特に間接業務では、業務を熟知した現職の現地管理職に業務運営の多くを依存してしまうのが実態でしょう。結果、業務ノウハウやネットワークが特定の個人に「ブラックボックス化」され、後継者への引継ぎが計画的になされていないケースが散見されます。現地管理職の定年が近づいて初めて引継ぎの必要性が認識されるケースも少なくないように感じます。

次に、「環境変化に対応した育成機会の不在」です。前述したように、求められる管理職像は「ルールの番人」から「創造型のリーダー」へとシフトしています。しかし、人材育成の重点は依然として場当たりの対応に偏りがちです。定期的な研修の実施やMBA派遣等を行いながらも、効果が得られない、日々の実践に活かされないことが多いのではないのでしょうか。現在の環境下で必要なのは、マクロ経済の理解、現地マーケットの洞察、異文化チームの巻き込みなど、座学だけでは身につかない総合力です。この実践的育成を計画的・意図的に行えていないことが、将来の管理職人材の成長を阻んでいるのではないかと考えます。

結論：「育て、任せ、魅力ある場に変える」という中長期の覚悟

では、この難局を打開する道はあるのでしょうか。必要なのは、「中長期的な視野に立った、計画的・意図的な人材育成の実践」です。

第一に、「報酬と権限の見直し」を通じて、管理職ポストそのものの魅力を高めなければなりません。市場水準を参照し、責任の大きさに見合った報酬体系を構築するとともに、事業戦略の策定や予算執行など、実質的な権限を現地管理職に付与する。徐々に実行に移した方が良いでしょう。ポストに魅力を持たせることで、管理職ポストを優秀な人材が挑戦したい舞台に変える必要があります。

第二に、「意図的な経験の付与（ストレッチアサインメント）」です。将来的な管理職候補には、現状の能力を少し超える挑戦的な経験を早期から積み、失敗を許容する中で実践力を養わせる。日本人駐在員は彼らに伴走し、成長を信じて支える。これを、「計画的・意図的」に組織として進めることが重要です。

第三に、「レゴ型組織に対応したリーダーシップの開発」に焦点を当てます。明確な答えのない状況で、方針を示し、多様な人材を巻き込み、試行錯誤を恐れずに

前に進むことができるリーダーを育てる。そのためには、経験を積ませるだけではなく、創造性、学び続ける力、他者を巻き込む力を人材選抜要件に据えることも不可欠でしょう。

世代交代の問題は、単なる人事の問題ではなく、組織が環境変化に適應できるかどうかを試す経営課題です。アジアの現地法人を、オペレーションの一部ではなく、自律的に考え、行動する独立した経営主体に育て上げる。そのための人材への投資と覚悟が、今、日系企業に求められているものだと考えます。



Hiroaki Ide

PERSOL Consulting 組織開発ダイレクター

東京大学教養学部卒業後、国家公務員、ディスプレイ業界大手・人事リーダー、みずほ総合研究所・シニアコンサルタントを経て、2017年PERSOL Consultingに入社、2021年より上海拠点へ移籍。日本、中華圏、ASEAN、オセアニアにおける人材マネジメントのコンサルティング経験を有する。様々な業界における人事制度の策定に10年以上携わる。また、上場企業でインハウスの人事担当者として、人事制度構築、人材選抜プラン等、戦略人事の経験あり。金融業界誌で人事関連コラムを複数執筆。





パーソルシンガポール

PERSOL Singapore Pte Ltd.

50 RAFFLES PLACE, #07-01 SINGAPORE LAND TOWER,
SINGAPORE 048623

お問合せ先: +65-6709-3388

info.sg-jpdesk@persolapac.com

パーソルマレーシア

Agensi Pekerjaan PERSOL Malaysia Sdn Bhd.

Level 19, Menara AIA Sentral, N o. 3 0 Jalan Sultan Ismail,
50250 Kuala Lumpur

お問合せ先: +603-2203-0808

info.my-jpdesk@persolapac.com

パーソルタイ

PERSOL HR Services Recruitment (Thailand) Co., Ltd .

21st Floor, Bangkok City Tower, Unit 2 101-02, 179 South
Sathorn Road, Thungmahamek,Sathorn, B angkok 1 0120,
Thailand

お問合せ先: +(662)-670-0505

info.th-jpdesk@persolapac.com

パーソルインドネシア

PT PERSOL Recruitment Indonesia

Mayapada Tower 1, 6th Floor, Suite 06-01, Jl. Jend. Sudirman
Kav 28, Jakarta 12920

お問合せ先: +(62)-21-521-1873

info.id-jp@persolapac.com

パーソルベトナム

PERSOL Vietnam Co., Ltd.

18th floor, SONATUS, 15 Le Thanh Ton Street, District 1, Ho Chi
Minh City, Vietnam

お問合せ先: +84-(0)28-73039100

info.vn-jpdesk@persolapac.com

パーソルフィリピン

JOHNCLEMENTS. RECRUITMENT, INC. - Japan Desk |

PERSOL PHILIPPINE S

14F LKG Tower, 6801 Ayala Ave., Bel-Air, Makati City, Metro
Manila Philippines 1209

お問合せ先: +(632) 8884-1227/8991-1400

persol@johnclements.com