

## 若手有能人材の獲得、育成、確保

### － アジア諸国の比較展望と

グローバル化時代における

戦略的 HRM／HRD の必要性－

## シンガポール経営者連盟(SNEF)

この報告書は 2012 年 12 月 4 日～6 日にベトナムのハノイで行われた HIDA  
／アジア使用者団体共同研究ワークショップ 2012 のために作成された報告  
を基に編集したものです。

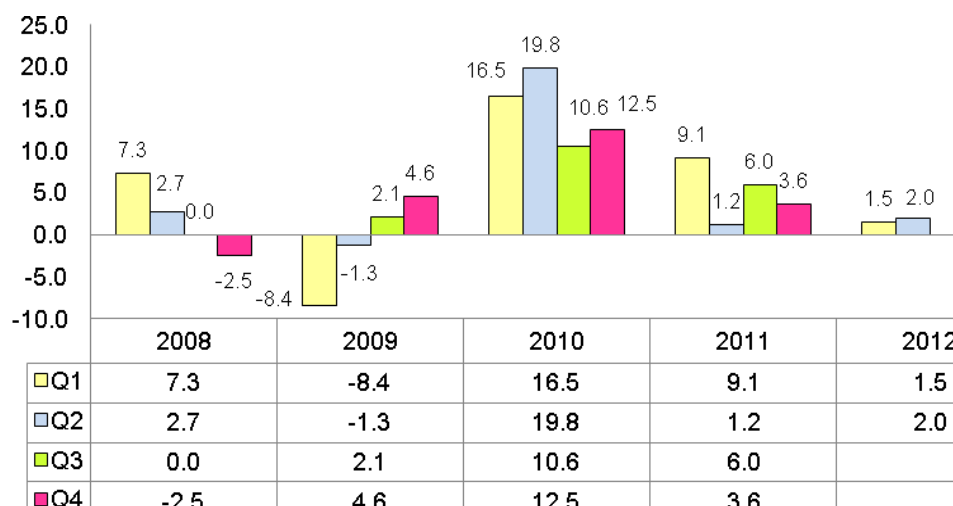
# 1 労働市場の状況と HRM 分野における課題

## 1.1 序論

2012 年第 2 四半期において、シンガポールの経済は 2.0%の成長を遂げた<sup>1</sup>。経済成長の最大の原動力となった製造部門は、経済成長の 1.2 パーセント・ポイントを占めた。これに次いで、ビジネス・サービス及び建設が、それぞれ経済成長の 0.3%と 0.2%に寄与した。

経済成長の速度は緩やかになると予測され、通商産業省 (MTI: Ministry of Trade and Industry) の見通しでは、本年の経済成長率は、2011 年の 4.9%に対して 1.5%~2.5%であろう。

第 1 章: GDP の成長 (%)



出所:シンガポール通商産業省

2012 年の前半に物価が 5.1%高騰した後、同年の 8 月には、インフレは 3.9%に収まった<sup>2</sup>。しかし、2012 年全体については、インフレは、2011 年の 5.2%に対して、4.5%を若干超えるものと予測された。

<sup>1</sup> 出典:シンガポールの経済調査、通商産業省 (MTI)

<sup>2</sup> 出典:シンガポールの経済調査、通商産業省 (MTI)

## 第2章:消費者物価指数

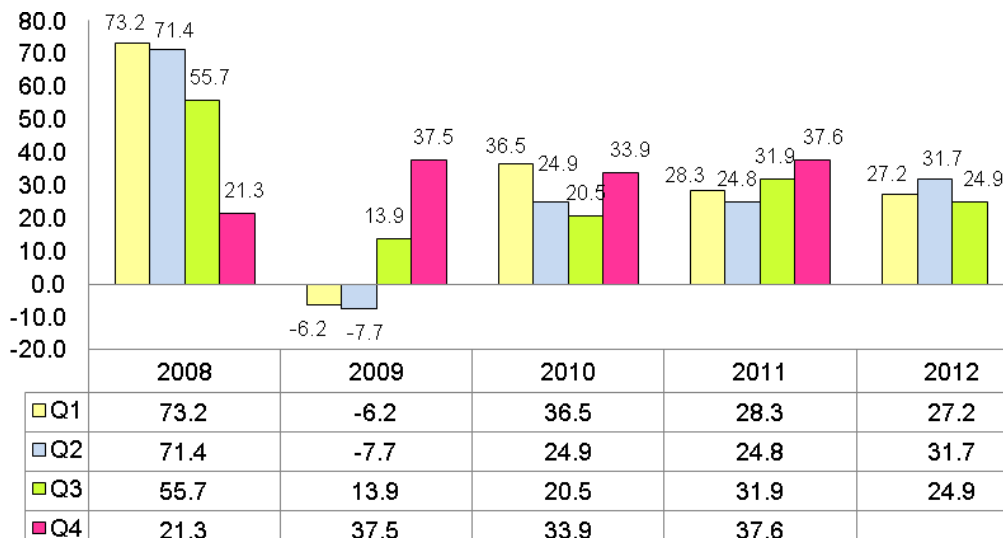


出所:シンガポール通商産業省

### 1.2 労働市場の状況

2008～2009年の景気後退以降、雇用量は350,000以上増大した。経済的に活動している居住者の総数は、2008年には193万人であったが、2011年には208万人に増大した<sup>3</sup>。労働市場に参入する居住者の増加にもかかわらず、シンガポールが人手不足危機に直面しているという状況に変わりはなかった。求人数1に対する求職者数は、不況時では3、2012年では1であった。

## 第3章:雇用量の変化(単位:1,000人)

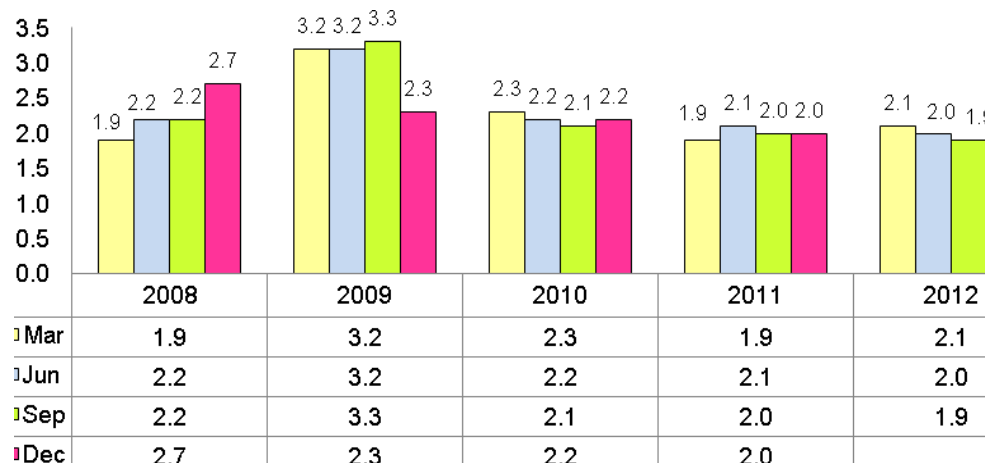


出典:労働省、雇用状況レポート、シンガポール 2012年第3四半期の数値は概算見積値である。

<sup>3</sup> 出典:マンパワー統計イヤーブック、労働省(MOM: Ministry of Manpower)

シンガポールでは、2010 年以來、全体的な失業率は 2.0%前後で大きな変化は見られない。一方、2012 年第 3 四半期の居住者の失業率は 2.8%と推定され、直前の四半期の数値(3.0%)よりも若干低い。

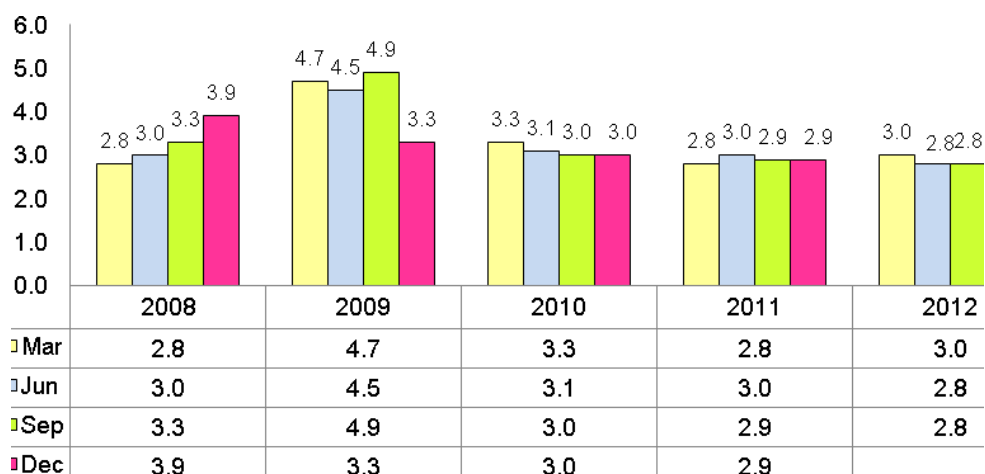
#### 第 4 章: 全体的な失業率(%)



出典: 労働省、雇用状況レポート、シンガポール

2012 年第 3 四半期の数値は概算見積値である。

#### 第 5 章: 居住者の失業率(%)



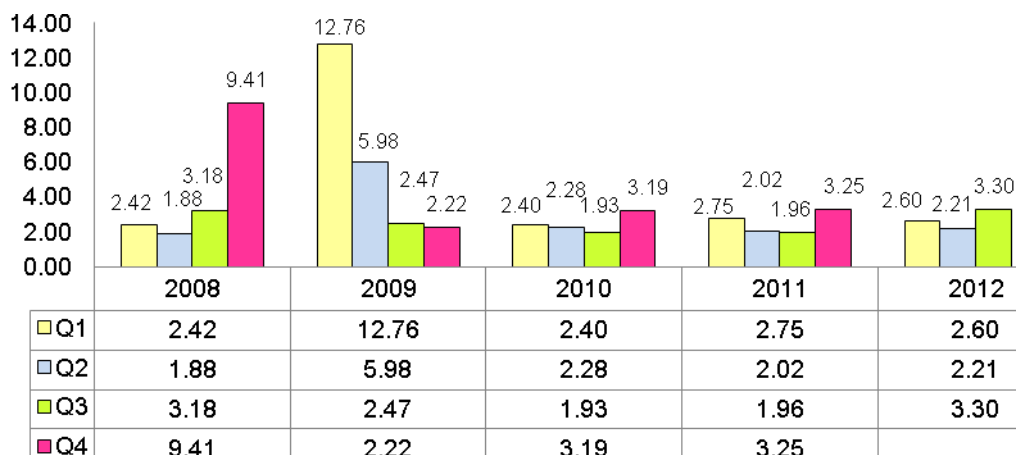
出典: 労働省、雇用状況レポート、シンガポール

2012 年第 3 四半期の数値は概算見積値である。

人員削減又は契約の早期解除により余剰となった被雇用者の推定数は、ピーク時の 2009 年第 1 四半期の 12,760 人に対して、2012 年第 3 四半期には 3,300 人に減少した。ただし、

2012年第3四半期の推定余剰レベルは、直前の四半期の2,210人よりも多い。これは経済改革の結果であると考えられる。

### 第6章:余剰人員(単位:1,000人)

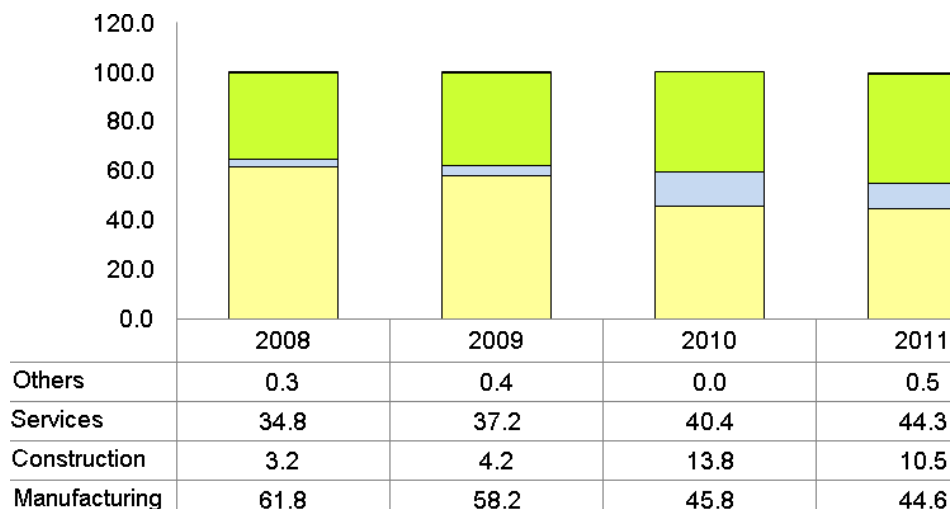


出典:労働省、雇用状況レポート、シンガポール

Q1:第1四半期 Q2:第2四半期 Q3:第3四半期 Q4:第4四半期

2012年第3四半期の数値は概算見積値である。

### 第7章:部門別余剰人員の割合(%)



出典:労働省、労働市場レポート、シンガポール

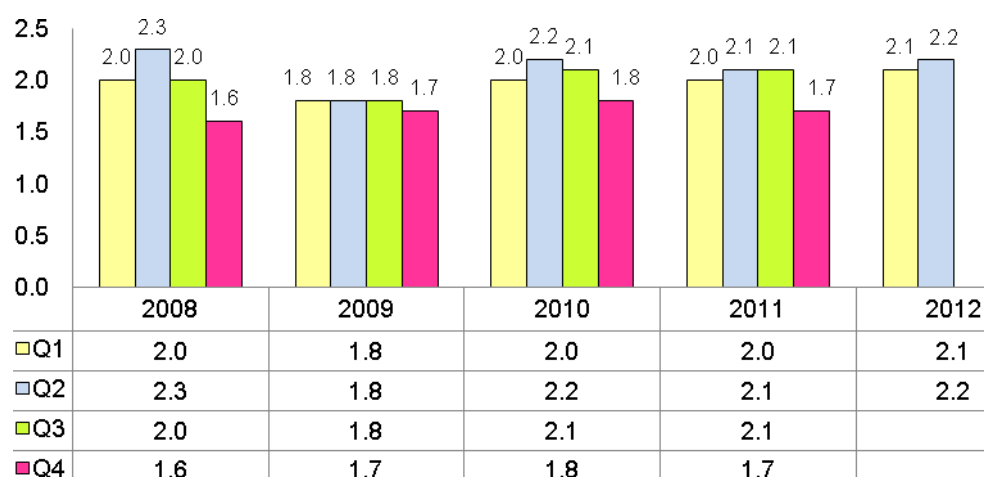
2012 年第 2 四半期における月間の採用率と退職率の平均値は、それぞれ 2.9%と 2.2%であり、2008 年の年間の平均値 (2.8%と 2.0%) よりも若干高い。

### 第 8 章: 月間採用率の平均値 (%)



出典: 労働省、労働市場レポート、シンガポール

### 第 9 章: 月間退職率の平均値 (%)



出典: 労働省、労働市場レポート、シンガポール

## 1.3 HRM 分野の課題

### 1.3.1 シンガポールにおける極めて重要な HRM の課題

#### 労働人口の高齢化と縮小に起因する組織再生

シンガポールは現在、労働人口の高齢化と縮小という難題に直面している。居住者労働人口の平均年齢は、2001 年には 38 歳であったが、2011 年には 42 歳に上昇した<sup>4</sup>。50 歳以上の被雇用者が居住者労働人口に占める割合は、10 年前の 18.1%に対して、2011 年 6 月現在では 30.1%であった。全体的な出産率は 2012 年 6 月現在で 1.20 であった<sup>5</sup>。MTI の推定によると、シンガポールでは、高齢化の状況が続く限り、労働人口から外れる国民 10 人に対して、労働人口に加わる国民の数は、2030 年までにわずか 7 人になる<sup>6</sup>。そのため、使用者は将来、人材プールの縮小に伴い、組織再生の課題に直面することになる。

労働人口の高齢化の課題を克服するために、シンガポールの使用者は、高齢の従業員を雇用し続けるよう奨励されてきた。62 歳を超える労働者を雇用するよう使用者を促すために、退職者再雇用法が制定され、2012 年 1 月 1 日に発効した。制定法を補完するために、高齢被雇用者の再雇用に関する一連の三者間ガイドラインも公表された。再雇用法は、必ずしも同じではない職種や労働条件で被雇用者が働き続けることを可能にする法律である。したがって、これは企業が貴重な技能や経験を保有する助けとなり、また、経営刷新におけるいくらかの柔軟性を企業に提供する。

2011 年に公表されたレポートによると<sup>7</sup>、管理職及び重役の地位にある従業員が 62 歳を過ぎても働くことができるようにするための措置を実施した事業所の割合は 77.6%であった（2009 年の 59.9%から上昇）。同じレポートに、再雇用ポリシーを有する事業所の過半数（69%）がその従業員の同一又は異なる職種での再雇用を可能にしていることも記されている。

#### 高学歴の労働人口の就業チャンス

労働人口に含まれる居住者の教育プロフィールは向上の一途をたどり、2011 年の労働人口における居住者については、10 人中 3 人（28%）が学位所有者である（2001 年の 17%か

<sup>4</sup> 出典：労働力に関するレポート、シンガポール労働省

<sup>5</sup> 出所：シンガポール統計局

<sup>6</sup> 出典：Today Article—歩譲ろう、ワーク・ライフ・バランスの実践

<sup>7</sup> 出典：退職及び再雇用の実際 2011 年、シンガポール労働省

ら上昇)<sup>8</sup>。ディプロマ及び職業資格の所有者を含めると、2011 年の上記の割合は、2001 年の 30%に対して 47%であった。それ故に、労働人口の高学歴化が進むに伴い、地方の専門家、管理者及び経営幹部 (PME: Professionals, Managers and Executives) の割合は、さらに上昇すると予測される。

労働人口の変化に適応するためには、経済がより高度な技術を要する仕事を生み出すことが不可避である。シンガポールの使用者は、シンガポール人を労働力の中核として育成し、同時に外国人を雇用してシンガポール人の労働力を補完する必要がある。

さらに、大学卒業者が雇用可能であることを確実にするためには、技能が求められている職業大学校において関連するプログラムを開発することにより、技能のマッチングの向上を図ることが肝要である。継続的な教育・研修制度を開発して、さまざまな産業の技能需要の変化に対応する必要もある。

### 1.3.2 若い人材の採用と確保に関する問題

SNEF とブランド管理コンサルティング企業 StrategiCom が 2010 年に実施した、使用者としての SME のブランディングに関する相関研究によると、35 歳未満の若い人材が求める上位 4 つの要素は、給与及び福利厚生、長期的キャリアアップの機会、従業員の勤労に対する認識と評価、並びに雇用確保である。HR の能力と資源に限りがある中で、シンガポールの SME は、自社の人材リソースの引き付け、動機付け及び人材確保に関して、大企業よりも大きな課題に直面している。

使用者は一般的に、若い人材が高い志を持ち、より短期間でのキャリアアップを望んでいると感じてきた。そのため、使用者は、これらの若い人材を管理し確保するために、新たなアプローチを採用して彼らを引き付け、彼らの仕事に対する満足感を高める必要がある。

熟練した若い人材が不足している職種もある。2001 年に 10,192 人であった工学系職業大学校の卒業者数は 2011 年には 11,206 人に増加した<sup>9</sup>。それにもかかわらず、エンジニア及びテクニシャンは、アジア太平洋地域の他の諸国と同様、シンガポールでもいまだに埋めるのが最も難しい 2 つの職位である。これは、強力な雇用創出と、工学系大卒者が非工学関連のキャリア・パスを求めることの結果であるとも考えられる。

---

<sup>8</sup> 出典：労働力に関するレポート、シンガポール労働省

<sup>9</sup> 出典：2012 年マンパワー統計イヤーブック、シンガポール労働省



### 1.3.3 従業員の確保と動機付けのために取られる措置

#### オープンなコミュニケーションとフィードバック

若い従業員は一般に、指図された仕事の背景を知りたがり、それ故に彼らはオープンなコミュニケーションを高く評価する。使用者は、コミュニケーション不足が生産性を妨げる恐れがあり、あるいは人材の離職を促す可能性さえあることを懸念して、従業員からのフィードバックを絶えず求めている。若い労働人口は一般に、定期的に自身の仕事のフィードバックを求め、上司がそれに真摯に耳が傾けると自身の仕事のモチベーションが向上すると認めている。そのため、オープンなコミュニケーションの確保は、使用者が従業員確保する措置の 1 つでもある。したがって、両方向のコミュニケーションは、一方向のコミュニケーションよりも高く評価される。一方向のコミュニケーションでは、従業員は会社の業務に参加していることを実感しない。

「企業の業務タスクチームは、そこで行われている業務の理由と、それが大局とどのように対応しているのかを知れば、仕事はよりやりがいのあるものになる。」と、Global Logistic Properties 社の副会長、Jeffrey Schwartz 氏は述べている<sup>10</sup>。

Global Logistic Properties 社と同様に、監査企業 Ernst and Young Singapore も職場におけるオープンなコミュニケーションの必要性を確信している。同社の全従業員の声に耳を傾け、これを尊重することを確実にすることは、包括的な職場環境を築く上で助けとなり、このような職場環境は、最良の人材を引き付け、確保する上で助けとなる、と同社は確信している。

#### 人材開発

人材開発は、シンガポールの使用者が絶えず細心の注意を払ってきたもう 1 つの分野である。国際競争の激化に直面する中で、若い人材が学び成長するための新たな機会が絶えず提供されることは、従業員が現在の勤務先に留まるか否かについての判断を下す際に考慮する肝要な要素の 1 つである。そうした状況の下、多数の企業が、自社の人材開発プログラムを強化して、人材の定着率の向上を図ってきた。

HP Singapore社の副社長兼MDを務めるKelly Tan氏は、次のように述べている。「我社は、従業員が我社の成功の一部であること、すなわち、我社と共に成長し成功を得ることを求めている。我社の目標は、お客様、イノベーション及びチーム育成に注力する強力なリーダーを育成することで人材の利点を生み出すことである。これを実現するために、我社はグローバルな人材管理プログラムを用意している。このプログラムは、全社の人材に目的

---

<sup>10</sup> 出典：The Business Times の記事、「将来への見通しが利かない時代における人材の管理」

を達成するための適切な機会を提供することにより、全社的に人材を識別し、養成し、成長させることに特化したものである。<sup>11)</sup>

## ワーク・ライフ・バランス

仕事と私生活をうまく両立させることを目指す若い人材が増えている。シンガポールの使用者は、それを鑑み、柔軟性のある就労形態や他の従業員支援制度の提供を通じて、従業員を支援してきた。

労働省から公表されたレポートによると<sup>12)</sup>、シンガポールの事業所の 35%が、ひとり又は複数の仕事と生活を両立させるための制度を従業員に提供している。この数値は、従業員の私用を処理するための計画外の休暇を提供している企業を含まない。それも両立に向けたイニシアチブの 1 形態であると捉えるならば、仕事と生活を両立させるための制度を有する事業所の割合は、2010 年現在で 47%に上る。シンガポールの使用者が提供する、仕事と生活を両立させるための制度として、パートタイム勤務、時差出勤オプション、フレックスタイム、在宅勤務、ジョブ・シェアリング等がある。

人材の確保と動機付けのために仕事の柔軟性を提供する企業は多数あり、Equinix Singapore 社もその 1 つである。同社のマネージング・ダイレクターを務める Clement Goh 氏は次のように述べている。「我社は、子供のいる従業員向けのフレックスタイム制や、我々の人材プールの専門化を推し進める職場環境の構築等、その他の福利も提供している<sup>12)</sup>。」

## 給与及び報酬

魅力的な給与と福利厚生が従業員の誘引、動機付け及び人材確保を可能にする有力な要素であることは明らかである。しかし、シンガポールの使用者は、金銭的報酬とは別に、非金銭的又は「無形」の報酬の提供を力説する。これらの「無形」の報酬には、従業員への関心の表明、激励の言葉、彼らの働きを認めること、従業員が会社の中で認められ尊重されていると感じることができるようにするなどがある。実際のところ、若い世代が「無形」の報酬を高く評価するという事実を鑑みれば、これらの報酬は、将来より一般的になる可能性がある。

Volvoグループの社長、Eberhard Wedekind氏は次のように述べている。「我々は、従業員の貢献を認めるために毎年「最優秀従業員賞」を授与している。また、定期的に従業員に

---

<sup>11)</sup> 出典：The Business Times の記事：人材の追求

<sup>12)</sup> 出典：2010 年雇用の状況、シンガポール労働省

彼らとのコミュニケーションや会合に参加させ、グループ・ワークショップを重視している<sup>14</sup>。」

## キャリアアップ

若い高学歴の従業員が仕事にたいして大きな希望を抱いていることを鑑み、使用者は、長期的なキャリアアップを促進し、職の保障を提供する職場環境を提供するよう努力して、自社の若い人材の定着率の向上を図っている。

Deloitte Singapore社は、従業員のキャリアアップに非常に力を入れている組織である。同社の最高経営責任者を務める Philip Yuen氏は、次のように説明している。「キャリアアップのチャンスは、就職先を探す際に考慮される最も重要な要素である。Deloitteでは、やりがいがあり、かつ、明確な昇進経路とかみ合った雇用を提供するよう努力している<sup>13</sup>。」

## 使用者ブランディング

効果的な使用者ブランディングは、報酬がやる気を起こさせる最大の要因にならない可能性がある場合に、シンガポールの使用者が自社の従業員の動機付けと確保のために取るもう一つの措置である。自らのブランドを戦略的に構築する企業は、競争を勝ち抜き、競合他社に優る当然の利点を獲得すると予想される。シンガポールの使用者は、約束した雇用価値の提案(EVP: Employment Value Proposition)を実現する企業の方が、従業員の勤労意欲や、会社と共に成長しようという意欲が強いと確信している。

最も魅力的な使用者であるという理由でランドスタッド・アワードを最近受賞したシンガポール航空社は、使用者ブランディングを開発した企業の1つである。

### 1.3.4 若い人材を育成するための措置

使用者は、自社の人材プールを確保するために、さまざまな形の開発プログラムを整備して、自社の若い人材の多様な開発ニーズに答えている。シンガポール航空社の人材担当上席副社長、Christopher Cheng Kian Hai氏は、次のように説明している。「従業員は、めまぐるしく動き、能力が試される航空業界に関わり続けることを求めている。それ故に、我社は、機上向けの総合訓練・育成プログラムから、海外支社を含め、ジョブ・ローテーション

---

<sup>13</sup> 出典 : [http://www.deloitte.com/view/en\\_SG/sg/press-room/sg-pressreleases-en/df9ff435be287310VgnVCM3000001c56f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/en_SG/sg/press-room/sg-pressreleases-en/df9ff435be287310VgnVCM3000001c56f00aRCRD.htm)

を通じたやりがいのある任務割り当てに及ぶさまざまな人材開発プログラムへの投資を継続的に行っている。<sup>14</sup>」

シンガポールの若い人材を育成するための措置には、以下のものが含まれる。

## 研修

社内研修、社外の専門講座及び実地の職業経験の提供は、シンガポールの使用者が自社の人材を育成するために取る最も一般的な措置の 1 つである。MOM が 2010 年に公表したレポートによると<sup>15</sup>、自社従業員の全部又は一部に体系的な研修を提供している企業の割合は 71%である(2008 年の 68%から増)。

## 出向／配置

シンガポールの使用者の一部は、人材開発プログラムの一環として、自社の若い人材に出向、すなわち外国又は子会社への配置転換の機会も提供している。これを通じて、従業員は異なる職場環境で新しい同僚と交流することになる。また、そのような職場環境には、彼らが自己の視野を広げ、その他の自己啓発やネットワーク構築から利益を得る機会が存在する。

## 企業の優先順位の割り当て

使用者の中には、若い人材の自信と指導能力を築き上げるために、会社が高く尊重する、又は管理の可視性の高い主要プロジェクトをこれらの人材が運営する機会を提供することの価値を確信している者もいる。企業は、これらのプロジェクトを引き受けることを通じて、他のソフト面の技能の育成を図っている。

## 指導

適切な指導体制の立ち上げは、企業が潜在的従業員を育成するために取ってきたもう 1 つの措置である。指導を通じて、ポテンシャルのある従業員は、先輩から伝授された経験から利益を得るようになる。指導者は、通常社内又は他社の上級管理職であり、そのため、人材を将来より重要な役割を担うように育成する助けとなる。

---

<sup>14</sup> 出典：2012 年ランドスタッド・アワードに関するメディア・リリース、  
[http://www.randstad.com.sg/documents/Media%20release\\_Singapore%20Airlines%20awarded%20title%20of%20Singapore's%20most%20attractive%20employer.pdf](http://www.randstad.com.sg/documents/Media%20release_Singapore%20Airlines%20awarded%20title%20of%20Singapore's%20most%20attractive%20employer.pdf)

<sup>15</sup> 出典：使用者が支援するトレーニング、シンガポール労働省

## ジョブ・ローテーション

シンガポールのさまざまな企業が、人材開発の 1 形態として、ジョブ・ローテーションも実施している。従業員が社内で各種の役職を担うことができるようにすることで、従業員は、自己のキャリアアップに有益な、広範な技能と知識を身に付けることができる。

### 1.3.5 採用チャネル

SNEF が昨年実施した調査<sup>16</sup>に基づき、大多数の企業が各種部門の志願者を引き付けるために自社の採用戦略を個別修正していることが認められる。企業が上級管理職の採用のために好んで使用する採用チャネルの上位 3 つは、引き抜き、人材派遣会社及び従業員紹介であった。管理職の採用の際に好まれるのは、引き抜き、人材派遣会社及び印刷した求人広告であった。経営幹部や専門職の採用の場合に好まれる上位 3 つのチャネルは、オンライン広告、人材派遣会社及び従業員紹介であった。新入社員向けの職種の場合、オンラインの求人広告、印刷した求人広告及び従業員紹介が、好まれる上位 3 つのチャネルとして選択される。

数年にわたって、インターネットを通じて職を探す求職者が増加傾向にある。そうした状況の下、採用のためにオンライン・プラットフォームを使用する企業数は、増加すると予測される。

---

<sup>16</sup> 出典：人材管理戦略に関する SNEF 調査

## 2 SNEF の役割と方針

### 2.1 若い人材の動機付けと確保において企業を支援するための現在の方針と施策

SNEF は、長年にわたり、使用者をその雇用慣行において卓越の域に達するように支援する上で積極的な役割を担ってきた。SNEF は、その三者間パートナーである労働省(MOM: Ministry of Manpower)及び全国労働組合会議(NTUC: National Trades Union Congress)と共に、企業による従業員の動機付けと確保の支援において役割を果たすさまざまなイニシアチブや体制を公表してきた。

#### 助言・相談サービスの提供

SNEF は、十分に開発された HR(人的資源)システムが人材の誘引、動機付け及び確保の鍵となることを認め、2008年に企業開発機関、SPRING Singapore と共に HR Capability Toolkit を共同開発した。このツールキットは、HR のギャップに対処し優良な HR 慣行を促進することで SME の人的資源管理能力の向上と強化を図るものである。2008年の立ち上げ以来、このツールキットをダウンロードした利用者は 36,000 人を超える。このツールキットは、本年 9 月に、2 つの新しいモジュール(Employee Relations(従業員関連)並びに Talent Management & Succession Planning(人材管理・継承計画))の追加により、さらに機能が強化された。

さらに、SNEF は無料の HR 助言及び相談サービスをシンガポールの SME に提供しており、今日までに 3,800 を超える SME がこれらのサービスから便益を得ている。さらに、180 の企業が HR 能力開発プロジェクトを実施しており、それらのプロジェクトの下で、各社の現在の HR システムに適切な改善を行うための指導と研修をコンサルタントから受けている。

SME 以外に、SNEF の加入者である企業も、HR に関連する問題について、各社に割り当てられた労使関係コンサルタントからの専門的な支援を求めることができる。

#### 給与、福利及び雇用に関する情報の提供

競争力のある給与と福利の提供において使用者を支援するために、SNEF は、給与調査レポートと福利調査レポートを定期的に公表して、使用者が自社の給与と福利を基準に照らして評価し見直すことができるようにしている。公表されたレポートは、使用者を、自社の人材を誘引し、動機付け、確保するための競争力のある給与と福利厚生を策定する上で助けとなる。

レポートの公表以外に、SNEF は雇用問題に関する調査と研究も実施している。情報は、最新の労働市場の動向と優良な HR 慣行に従業員に知らせる目的で、しばしばセミナーや情報共有会で共有される。

## 公正な雇用と、使用者が自社の従業員をより十分に従事させる助けとなるプログラムの促進

### (a) 公正な雇用慣行のための三者間提携 (TAFEP: Tripartite Alliance for Fair Employment Practices)

公正な雇用慣行を採用していない企業は、採用している企業よりも離職率が高くなる可能性が高い。2006 年 5 月に結成された三者間パートナーは、公正で責任を果たし得る、能力ベースの雇用慣行を促進している。シンガポールの使用者は、能力に基づく雇用を行い、従業員に研修及び昇進の均等な機会を提供するよう奨励されている。また、シンガポール人を労働人口の中核として育成する目的で、公正な雇用慣行に関する三者間ガイドラインも充実化された。充実化したガイドラインは、シンガポール人にキャリアの開発と育成の公正な機会を提供するよう使用者を奨励するために、2011 年 10 月に公表された。

これまでに、2,059 件の使用者(うち 917 件が SNEF の加入者)が、公正な雇用慣行を採用することを誓約している。

### (b) ワーク・ライフ・バランス

ワーク・ライフ・バランスの実現を求める従業員が増加する中で、SNEF は、他の政府機関と連携して、仕事と生活の調和を実践して人材の動機付けと確保を図るよう使用者を熱心に奨励している。ワーク・ライフ・バランスの提供において我が国の使用者を支援するための主要プログラム及びイニシアチブには以下のものが含まれる。

#### 使用者連盟

SNEF と地方自治開発省 (MCYS: Ministry of Community Development, Youth and Sports) により 2001 年に共同設立された使用者連盟 (EA: Employer Alliance) は、仕事と生活の一体化を強化するための効果的な職場環境の構築に熱心に取り組む企業のネットワークである。EA はさらに、仕事と生活の一体化を強化するための使用者間の実行性のある措置に対する認識を高め、これらの措置の採用を促進するための取り組

みにおいて、すべての使用者が無償でアクセスできる Work-Life Toolkit を開発した。EA の活動及びサービスから継続的に便益を得ている使用者の数は 1,100 件に上る。

#### Flexi-Works!基金

Flexi-Works! は、企業が新規労働者をパートタイム制又はフレックスタイム制で雇用する支援を行うために、シンガポール労働力開発庁 (WDA: Workforce Development Agency) が NTUC 及び SNEF と連携して 2008 年に立ち上げた基金である。フレックスタイム制の実施において企業を支援するために、この基金は最高 100,000 ドルの補助金を提供する。補助金は、職務再設計、相談、採用、研修、休業者への給与支払い及び設備、又はパートタイム制若しくはフレックスタイム制の導入のために使用できる。2008 年の立ち上げ以来、SNEF は、シンガポールの経済的に活動していない人々を対象として、フレックスタイム制の新規就職口を合計 3,460 件獲得してきた。

### **(c) 職場衛生の促進**

SNEF 職場衛生促進 (WHP: Workplace Health Promotion) チームは、健康増進委員会 (HPB: Health Promotion Board) と緊密に連携して、職場衛生促進プログラム (WHPP: Workplace Health Promotion Programme) を実施するよう使用者を奨励している。同プログラムの目的は、成人労働者の健康状態を改善し、その上で生産的かつより健全な労働力を生み出すことである。WHP 活動を通じて、使用者は従業員の従事を向上させることもできる。

特に SNEF 加入者は、我が国の WHP チームから提供される労働衛生関連問題に関する一連のプログラムとサービスを通じて便益を得ている。カンファレンス、セミナー及び健康談議も企画されている。すべての組織がこれらを利用でき、利用可能な健康イニシアチブや活用すべき補助金の継続的な周知を図っている。これまでに、450 を超える企業が、体系化された WHP プログラムの実施にあたっての SNEF の支援から便益を得ている。

### **(d) 企業の社会的責任 (CSR: Corporate Social Responsibility)**

若い人材はますます、社会的責任のある企業に勤めることを望んでいる。それ故に、大多数の企業が明確な CSR に取り組んでおり、社会事業をするとともに人材を引き付け社内に定着させている。SNEF 加入者間の CSR を促進するために、SNEF は、Singapore Compact と緊密に連携して加入者向けの CSR 関連活動を企画することで、加入者の CSR の採用と実施を支援している。



## **2.2 若い人材の動機付けと確保において企業を支援するための使用者団体の役割及び方針についての考え方**

### **若い人材のニーズについての理解を深めるための研究**

若い新入社員が増加する中で、使用者団体は、使用者が若い人材のニーズについての理解を深め、そこから彼らを誘引し、動機付け、確保するための戦略を開発する上で助けとなる研究を実施できるであろう。

### **ベスト・プラクティスの共有**

人材を誘引し確保するために、企業は絶えず革新している。これらのベスト・プラクティスのいくつかは、他の企業での採用のために共有することができる。これらのベスト・プラクティスは、ケース・スタディにおいて文書化し、ウェブサイトやセミナー等の適切なプラットフォームで共有することができるであろう。

### **人材・業績管理に関する管理者の訓練**

管理者及び監督者は、従業員を引き付け動機付けるための最前線にいる。管理者は、有能であるために、それを実現する関連技能を身に付けている必要がある。したがって、使用者団体は、人材・業績管理について非 HR 管理者を訓練するためのトレーニング・プログラムを提供できるであろう。