

シンガポール日系企業の人材戦略と課題





今野 俊明 / Toshi Konno

Assistant Business Director @Singapore Global HQ
Recruitment Services Director @Tokyo Branch

- 神田外語大学卒業後、2007年にシンガポールへ渡航。
シンガポール永住権保持者。
趣味：フラメンコ（シンガポール首相・大統領前や現地国立劇場などでのパフォーマンス経験あり）

JAC Recruitment (Singapore Office) / 2007~

- 日本人部門：コンサルタント、マネージャー
- 外資チーム：マネージャー
- シンガポールローカルチーム：シニアマネージャー

⇒社内オペレーション改善、コンサルタントトレーニング、クロスボーダーポジションにおける社内窓口、
社外アライアンスパートナーや商工会・各省庁との折衝業務、セミナー講師

TG Singapore (Global HQ) / 2023~

- リージョナル（外資・日系）お客様対応、社内オペレーション改善、ビジネスプラン構築。
兼任で、東京オフィスの Recruitment Services Director。
事業戦略・オペレーション改善・採用など全般に従事。





人材派遣



雇用代行

Global Employer of Record(EOR)



人材紹介



Recruitment Process Outsourcing
(RPO)



Business Process Outsourcing
(BPO)



給与計算アウトソーシング



TG Groupについて

2011年に設立されたTG Groupは、

シンガポール、マレーシア、中国、日本、香港、マカオ、台湾、タイの7か国にて展開。

人材サービス会社を所有・運営する中国のFSGグループ(旧上海FESCO)の一員でもあります。

*FSG(Foreign Shanghai Group)



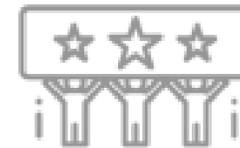
2011年設立、20名の社員



主な顧客業界：シンガポール政府、IT、エンジニアリング



600人の給与アウトソーシング受託



Employment Agency License & ISO 9001 on service standards



営業利益は、10億円



2002年から始まったシンガポールの地場企業における活躍を称賛する
Singapore Prestige Brand Award (SPBA)にて、
人材業界では、唯一の「**Regional Brand Award 2023**」を受賞致しました。



2023年11月には、シンガポール及びアジア全域の人事プロフェッショナルを対象に、HRに関する専門誌・情報の提供をするhrm asia社による「hrm asia – Readers Choice 2023 Award」において金賞を受賞致しました。



1**シンガポールについて（基本情報・雇用関連）****2****勤務するなら⇒日系 OR 外資系？****3****日系企業のリテンション事例・施策紹介**

1**シンガポールについて（基本情報・雇用関連）****2****勤務するなら⇒日系 OR 外資系？****3****日系企業のリテンション事例・施策紹介**

シンガポールについて（基本情報）

- **総人口数**：545万人
2万5千人（日本人居住者）
- **労働人口**：340万人（外国人労働者：120万人）
⇒88% フルタイム / 12% 契約・パート
- **失業率**：2.7%(23'), 2.1%(22'), 2.7%(21')
- **定年**：63歳 ⇒65歳(2030年までに)
- **兵役制度**：18歳～2年間（兵役後10年間、年に数週間参加）
- **日系企業数**：800+



食品

製造
建設

医療・製薬
IT

航空・物流

金融・IT・船舶
物流・リテール etc



■ シンガポールでビジネスをする**メリット**

- ・言語・コミュニケーションの容易さ
- ・政治安定、治安安定
- ・生活環境
- ・法制度、税制優遇

■ シンガポールでビジネスをする**デメリット**

- ・人件費高騰
- ・賃料の水準
- ・ビザ基準の厳格化
- ・雇用の難しさ



■ シンガポールでビジネスをする **メリット**

- ・言語・コミュニケーションの容易さ
- ・政治安定、治安安定
- ・生活環境
- ・法制度、税制優遇

■ シンガポールでビジネスをする **デメリット**

- ・人件費高騰
- ・**賃料の水準**
- ・ビザ基準の厳格化
- ・雇用の難しさ

● **家賃** *物価（1SGD = 109 yen）

1ユニット = 1 x マスタールーム(バストイレ付)
 2 x コモンルーム(バストイレシェア)

- 1ユニット全て借りる場合 > \$6,000~10,000 = 60~100万円
- シェアで借りる場合 > \$2,000~3,000(マスタールーム)、\$1,000~2,400(コモンルーム)



■ シンガポールでビジネスをする**メリット**

- ・言語・コミュニケーションの容易さ
- ・政治安定、治安安定
- ・生活環境
- ・法制度、税制優遇

■ シンガポールでビジネスをする**デメリット**

- ・**人件費高騰**
- ・賃料の水準
- ・**ビザ基準の厳格化**
- ・雇用の難しさ



■ 主なビザについて

	Visa	Visa		
		Min Salary	Education	Others
就労ビザ	Employment Pass	S\$5,000~	Have criteria	Depends on Age/Education/Company Points(Compass)
	S Pass	S\$3,000~	Have criteria	Depends on the number of Singaporean and PR holder
扶養家族ビザ	Dependent's Pass WP	No Min	---	Need to apply WP
永住権	Permanent Residence	No Min	---	Required to pass certain criteria



■ 主なビザについて

Visa	Visa		
	Min Salary	Education	Others
Employment Pass	S\$5,000~	Have criteria	Depends on Age/Education/Company Points(Compass)

年齢 x 学歴 = 審査通過額



■ 主なビザについて

Visa	Visa		
	Min Salary	Education	Others
Employment Pass	S\$5,000~	Have criteria	Depends on Age/Education/Company Points(Compass)

年齢 x 学歴 = 審査通過額

今野例>

日本人、40代、大学卒

⇒SGD ???



■ 主なビザについて

Visa	Visa		
	Min Salary	Education	Others
Employment Pass	S\$5,000~	Have criteria	Depends on Age/Education/Company Points(Compass)

年齢 x 学歴 = 審査通過額

今野例>

日本人、40代、大学卒

⇒SGD10,000~(110万円)



■ 主なビザについて

Visa	Visa		
	Min Salary	Education	Others
Employment Pass	S\$5,000~	Have criteria	Depends on Age/Education/Company Points(Compass)

Age	Salary range
45~	\$10,500
40~	\$9,250~10,000+
35~	\$8,000~8,700
30~	\$6,750~7,800
25~	\$5,500~6,900
23~	\$5,000~6,500

今野例>
日本人、40代、大学卒
 ⇒SGD10,000~(110万円)



ビザについて



Individual attributes



Firm-related attributes

Foundational Criteria

Earn up to 20 points per criterion



C1. Salary

Relative to local PMET salary norms for sector



C3. Diversity

Whether candidate improves nationality diversity in firm



C2. Qualifications

Based on candidate's qualifications



C4. Support for Local Employment

Based on local PMET share relative to industry peers

40 points
required
to pass
COMPASS

Bonus Criteria

Earn up to 20 points



C5. Skills Bonus

For candidate in job where skills shortages exist

Earn up to 10 points



C6. Strategic Economic Priorities Bonus

For partnership with Government on ambitious investment, innovation, internationalisation, or company and workforce transformation activities

2023年9月より開始

(年齢 × 学歴) + (企業の国籍多様性 + ローカル雇用促進)

*これまで、(年齢 × 学歴)



	個人	企業
基礎基準	<u>C1：給与</u> 同年代のローカル人材と 給与分布で上位	<u>C3:国籍多様性</u> 組織内で、国籍の希少性が高い
	<u>C2：学歴</u> 政府が定めるカテゴリー内で上位	<u>C4：ローカル雇用の促進</u> 企業のローカル人口比率が高い
ボーナス基準	<u>C5：スキルボーナス</u> 人材不足の職種に該当すること	<u>C6：戦略的経済優先ボーナス</u> イノベーションまたは国際化活動について 政府から認定されていること

⇒合計40ポイント必要



採用が難しいとされる職種

- 製造系・工場のラインワーカー
- 専門職種（法務・経理など）
- IT系プログラマー、システムエンジニア
- 経験のある中級幹部層
- 一般事務層



採用が難しいとされる職種

- 製造系・工場のラインワーカー
- 専門職種（法務・経理など）
- IT系プログラマー、システムエンジニア
- 経験のある中級幹部層
- 一般事務層

どのような戦略が求められる？

1. ローカル人材採用
2. ローカル人材採用 + 外国人採用の場合、多様性
3. 経験・スキルを重視した採用
4. 現社員のリテンション（外国人採用枠）
5. 給与引き上げ
6. 在宅勤務、社内スペースUP
7. 社員研修・Team Bonding取り入れ など

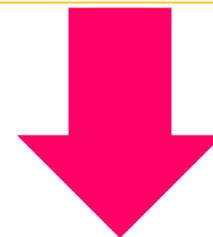


採用が難しいとされる職種

- 製造系・工場のラインワーカー
- 専門職種（法務・経理など）
- IT系プログラマー、システムエンジニア
- 経験のある中級幹部層
- 一般事務層

どのような戦略が求められる？

1. ローカル人材採用
2. ローカル人材採用 + 外国人採用の場合、多様性
3. 経験・スキルを重視した採用
4. **現社員のリテンション**（外国人採用枠）
5. 給与引き上げ
6. 在宅勤務、社内スペースUP
7. 社員研修・Team Bonding取り入れ など



リテンションは常にある課題。
ビザをキープするためにもローカル社員が必要、、、
実際、ローカルスタッフは、日系企業での勤務をどう思っている？



ヘルスチェック

- 組織内のローカル割合は？
- 駐在員の数は？
- 駐在員が赴任するサイクルは？
- HQとの会議には、ローカルスタッフ参加している？
- マネージメントにローカルスタッフは何人？
- チームリーダーにローカルスタッフはいる？
- キーになる現地スタッフはいる？
- ローカルスタッフと1on1やレビューで話したのはいつ？
- 阿吽の呼吸を期待？
- 本社ではこうだからと話してない？
- 権限移譲できる体制？



1**シンガポールについて（基本情報・雇用関連）****2****勤務するなら⇒日系 OR 外資系？****3****日系企業のリテンション事例・施策紹介**

日系・外資系へのイメージ

*候補者60名の声（外資・日系勤務）

日系

魅力	不満
1. サービス・商品	1. 給与
2. 会社の方向性・成長性	2. キャリアアップ
3. ブランドイメージ、ネームバリュー	3. 年功序列
4. 規律	4. トレーニング
5. 日本語を使える	5. 駐在員とのギャップ



日系・外資系へのイメージ

*候補者60名の声（外資・日系勤務）

日系

魅力	不満
1. サービス・商品	1. 給与
2. 会社の方向性・成長性	2. キャリアアップ
3. ブランドイメージ、ネームバリュー	3. 年功序列
4. 規律	4. トレーニング
5. 日本語を使える	5. 駐在員とのギャップ

外資系

魅力	不満
1. 働き方の柔軟性	1. 短期間でのリストラ
2. リコグニション	2. 業務量
3. キャリアアップ	3. チームの流動性
4. 成果主義	4. 撤退の可能性
5. 給与	5. ドライな関係性



どんな時に転職を考える？

	日本人	Local
No.1	昇給幅が狭い	競合と比べて給与が低い
No.2	不明瞭な方向性	不明瞭な方向性
No.3	信頼感を失ったとき	プロモーションが見込めない
No.4	競合と比べて給与が低い	ライフワークバランスの悪さ
No.5	リコグニションがない	リコグニションがない
Others	女性マネジメントが少ない	マネジメントの怠惰、駐在員とのギャップ
	成長が見込めない	フェアでない決定
	現地でのマネジメントになりにくい	トレーニングがない
	ライフワークバランスの悪さ	残業量が多い



現職に留まりたいと思うポイントは？

	日本人・ローカル
No.1	企業の方向性に共感
No.2	給与
No.3	多様性・柔軟性
No.4	公平な評価・リコグニション
No.5	優秀なマネージメント
Others	女性のロールモデル
	新しい提案・業務にチャレンジできる
	現地マネージメントに入れる
	安定企業



現職で満足している取り組みは？

Good training scheme Short meeting

Easy to talk to management **Awarding Employee** Incentive trip

Team building Fair Evaluation System

Off-site Meeting Flexible Working Hours

日本人

Team Building Family Day

Remote Work **Company trip** Events for Employee

Free Foods **Awarding Employee** Bonuses

Flexible Working Hours

ローカル



1**シンガポールについて（基本情報・雇用関連）****2****勤務するなら⇒日系 OR 外資系？****3****日系企業のリテンション事例・施策紹介**

日系・食品

定着率が低い、競合への転職が多い

⇒マーケットリサーチ、給与制度の見直し、期待値の共有

★ 新たな社内キャリアパスの揭示、ローカルスタッフを中心とした採用へシフト



日系・食品

定着率が低い、競合への転職が多い

⇒マーケットリサーチ、給与制度の見直し、期待値の共有

★ 新たな社内キャリアパスの揭示、ローカルスタッフを中心とした採用へシフト

日系・消費財

駐在員が多い、ローカルスタッフマネジメントが2割弱

⇒駐在員コスト・ポスト、Org Chartの見直し

★ 現在チームリーダーのローカル・現地採用外国人を、マネージメントに。

一つのチームは、完全にローカルだけで構成



日系・食品

定着率が低い、競合への転職が多い

⇒マーケットリサーチ、給与制度の見直し、期待値の共有

★ 新たな社内キャリアパスの揭示、ローカルスタッフを中心とした採用へシフト

日系・消費財

駐在員が多い、ローカルスタッフマネジメントが2割弱

⇒駐在員コスト・ポスト、Org Chartの見直し

★ 現在チームリーダーのローカル・現地採用外国人を、マネージメントに。

一つのチームは、完全にローカルだけで構成

日系・製造

社内エンゲージメントサーベイの結果（会社サポート部分）が芳しくない

⇒オペレーション、現在のリーダーの見直し

★ バディーシステム、ナナメンターを取り入れ、サポート体制を強化



日系・食品

定着率が低い、競合への転職が多い

⇒マーケットリサーチ、給与制度の見直し、期待値の共有

★ **新たな社内キャリアパスの揭示、ローカルスタッフを中心とした採用**へシフト

日系・消費財

駐在員が多い、ローカルスタッフマネジメントが2割弱

⇒駐在員コスト・ポスト、Org Chartの見直し

★ 現在チームリーダーの**ローカル・現地採用外国人を、マネージメントに。**

一つのチームは、完全にローカルだけで構成

日系・製造

社内エンゲージメントサーベイの結果（会社サポート部分）が芳しくない

⇒オペレーション、現在のリーダーの見直し

★ **バディーシステム、ナナメンター**を取り入れ、サポート体制を強化

日系・物流

文化がない、会社としてのボンディングが薄い

⇒各部署1～2名から構成されるカルチャーチームを発足

★ **マネージメントからではない、スタッフで計画・実施される**オフサイトミーティング、
全社でのコミュニケーションタイム・リラックスタイム、マネージメントと話す時間



日系・食品

★ 新たな社内キャリアパスの揭示、ローカルスタッフを中心とした採用へシフト

日系・消費財

★ 現在チームリーダーのローカル・現地採用外国人を、マネージメントに。
一つのチームは、完全にローカルだけで構成

日系・製造

★ バディーシステム、ナナメンターを取り入れ、サポート体制を強化

日系・物流

★ マネージメントからではない、スタッフで計画・実施されるオフサイトミーティング、
全社でのコミュニケーションタイム・リラックスタイム、マネージメントと話す時間



その他例

- Happy Hour導入
- 全社タウンホールをランチ時間 + 提供開催
- 全社CSR活動（ポイント制）
- 全社マーケティング（ポイント制）
- グループ内モビリティスキーム
- グループ間プロジェクトチーム発足
- リーダーシップ向けトレーニング
- Google Review活用
- エンゲージメントイベント
- 定期 1on1
- Diversity & Inclusion
- 退職者への配慮



まとめ：人材採用にあたって

どのような戦略が求められる？

1. ローカル人材採用
2. ローカル人材採用 + 外国人採用の場合、多様性
3. 経験・スキルを重視した採用
4. 現社員のリテンション（外国人採用枠）
5. 給与引き上げ
6. 在宅勤務、社内スペース向上
7. 社員研修・Team Bonding取り入れ など

他には、

- ・シンガポールは多国籍なので、**各宗教・カルチャー・習慣への理解も必要**
- ・コストによっては、近隣の東南アジアへ**機能を移動させる傾向も**(社内IT、マーケティング、HRなど)



御社の現在の状況・その他人材関連でお困りの際は、ご相談くださいませ

TG Group – Japan Desk

FSG | TG



今野 俊明

 Toshi Konno



木下 毅

 Tsuyoshi Kinoshita

