

講演③ 「現地日系企業における人材戦略と課題」

今野 俊明氏 (TG グループ シンガポール本社事業部長補佐、東京支社人材サービス部長)

皆さん、こんにちは。TG グループの今野と申します。現状、16年シンガポールに住んでおまして、23歳のときに移住しているのですけれども、現地目線と人材紹介という業界にいる目線、二つの目線からお話しができればなと思っております。

パワーポイントを出す前に、皆さんの中でシンガポールにもう来られたことがある方、ご旅行でも行かれた方はいらっしゃいますか。結構いらっしゃいますね。ありがとうございます。では直近3年にいらした方はいらっしゃいますか。いらっしゃいます。もう5年以上前の方。結構いらっしゃいますね。10年以上前に行かれた方はいらっしゃいますか。はい。ありがとうございます。恐らく、当時の物価からするとかなり上がっているというのが第一印象かもしれないのですけれども、そのあたりも後ほどお話ししたいと思います。

私からは「シンガポール日系企業の人材戦略と課題」というところで、あまり堅苦しくない内容にしているつもりです。ですので、リラックスして聞いていただきたいと思います。

(以下、スライド併用)

#1

私について簡単に申し上げますと、16年間シンガポールに現在住んでいて、フラメンコをやっていて、人材業界にいるというのを今日は覚えていただけたらありがたいです。元々、JAC Recruitment という日系の企業に15年いまして、今年の3月からシンガポールに本社のあるローカルの人材紹介会社、ならびに人材派遣や雇用代行というような業務をやっているシンガポールの会社に入社しております。元々JACが、私が入ったときは700人ぐらいだったのが、もう今1000人以上にグループがなりまして、その看板が外れたときにどこまで自分自身にバリューがあるのだろうかというところを試したいという思いで、そんな中、今のCEOと出会うことがあって、ローカルの企業に入社しております。

#2

簡単に会社の説明をさせていただきたいと思います。人材紹介、派遣、雇用代行など、その他給与計算などのアウトソーシングなどを7カ国で展開しております。もしこれから新規進出をお考えであるとか、各国で何かしら新たなタレントをお探しの際には、お声掛けいただけたらと思います。

#3

今お話しさせていただいたとおり7カ国で展開しております。中国のパートナーが旧上海 FESCO というかなり大きな組織と一緒にパートナーを組ませていただいております。

#4-5

直近、シンガポールでは三つの賞を受賞させていただきました。中小企業向けに頂ける賞、人材業界ならではの賞や、中小企業、Enterprise 50 という KPMG が主催しているところでもちょうど先週に受賞いたしました。

#6

私からは三つのトピックについてお話をします。最初がシンガポールについて、二つ目が勤務するなら日系企業もしくは外資系企業なのか。三つ目が日系企業さまのリテンションの事例などを少しだけご紹介させていただきます。

#8

では、最初に、シンガポールについて、もうご存じの内容もあるかとは思いますが、エドウィンさんにもお話しいただいているので、四つ目に先ほどの定年というところがありますが、65 歳までです。これが 70 歳とかになるとそこまで働かないといけないのかなとちょっと思います。とはいえ、直近でも実は 68 歳の方を私たちが採用を決めていたり、インドネシアのバタムでもエンジニアの方で日本から来ていただいた 62 歳の方が決まっていたりと、本当に年齢層も幅広く活躍いただいているなというのが昨今です。

日系企業は 800 以上ですが、あくまで商工会議所などに登録している数なので、直近の中小企業やベンチャーを含めると、もっと、恐らく 1500 以上と聞いております。

#9

簡単な分布です。まず、一番右の辺りのチャンギ空港では航空や物流系、北や西の辺りは食品系の工場、ならびに製造系、建設系、少し中心部西辺りが医療、製薬や IT 系の企業が多く立ち並んでいます。

#10

シンガポールでビジネスをするメリットはとよく聞かれます。こちらで比べて頂きたいと思いますが、この中で特に見ていただきたいのはデメリットの部分です。もうご承知のとおり、賃料の水準がかなり上がりました。このパワーポイントを作ったのが先月なのですが、そのときは 1 シンガポールドルが 109 円でした。今日の新聞では 112 円になっていました。私、普段はシンガポールに住んでいるのですが、5 月から東京オフィスの再編プロジェクトというのがありまして、それにアサインされてこちらに半年間、来ています。当時来たときは 103 円だったのです。ですので、本当にシンガポールドルが強くなっているのを身に染みている感じです。

これから就職をされる、もしくは駐在員の方を送りだそうと思っているとか、現地で採用を考えていらっしゃる企業さまにとっては、特にその方々の家賃がどれぐらいかかるのだろうかというのがすごく気になる場所だと思います。

私は今、中心部に住んでいて、オーチャードエリアですけれども、5 人で住んでいます。シェアハウスなのです。そのうちマスタールームというバス・トイレが付いているところで、何畳ぐらいでしょうか。10~12 畳ぐらいなのですけれども、そこで今 24 万円払っている

るのです。今年の1月までは16万円でした。今年の1月から突然シンガポールでは上がりまして、これは私のオーナーだけに限らず、実はもう国中で上がったというのが恐ろしかったなという出来事です。

一つの理由としていわれているのは、中国や香港、ドバイなどから富裕層の方々が移住されてきて、投資目的で物件を買われたともいわれています。

元々同じ部屋で16万円で住んでいたのです。それが最初、1月にはオーナーから「70%上げるから、よろしく」とチャットが来て、もう終わったなと思いながらいたのですけれども、幸い同じビル内で違うユニットが見つかって、それでも24万円なのです。私は今、四ッ谷3丁目に住んでいるのですが、そこが一人でワンルームで住めて16万円なのです。もう日本に戻ってこようかなというぐらいの感覚がありましたけれども、それでもシンガポールの永住権を持っていて、先ほどエドウィンさんからもお話がありましたが、年金、CPFというシステムをもうかれこれ10年以上払っています。このシステムは最高なのです。ですので、日本には帰ってきません。あちらに戻りたいなと思っています。

#11

1ユニットを全て借りる場合、元々この金額はこの1月ぐらいまでは4000ドルなので換算していただいて、40万円程度だったのが、もう60万円から100万円というところで恐ろしい金額だなと思っています。

#12

その次が、ビザ基準の厳格化です。

#13

主なビザについては、就労ビザです。もしこれから海外に来られる、採用を考えていらっしゃる企業さまであると、一番見ていただきたいところです。就労ビザ(Employment Pass)というのが今回キーになる部分になります。細かなところはあまり触れませんが、就労ビザについてはこの後スライドでもお話しさせていただきます。

#14-16

就労ビザを取るに当たってはこの掛け算が必要なのです。年齢×学歴＝審査通貨額がある程度算出できるシステムになっています。

#15-16

ものすごくシンプルなのですが、私は2007年にこのJACに入社したとき、まだその当時は永住権を持っていませんので、私自身のビザは2500ドル、25万円で下りていました。今の換算額です。当時は1ドル70円ぐらいでしたので、だいぶ差はありますけれども、私を例にとってみると、今、私は41歳なのです。日本人41歳、大学卒、さあ、いくらで下りるのでしょうかというのがクエスチョンマークです。さあ、私が就労ビザを取るためには企業が月に100万円払わないといけません。月額です。例えば駐在で来られる方の場合に、基本給と住居費手当という考え方もあると思うのです。いずれにせよ総額でこの金額であ

ることが一つです。

#17

これは私の例なので、少しレンジを見てみると、例えば一番下の 23 歳の方です。新卒で、実は今、三つの大学しかこの金額、5000 ドルで取れるところはありません。慶應、東大。大事なところを忘れてしまいました。ごめんなさい。三つ目を忘れてしまったのですが、当時早稲田も入っていたのかな。思い出しました。東京工業大学です。そこが、今、23 歳の新卒だとこの金額 50 万円で取れます。私は幕張にある神田外語大学を卒業なので、そこだと、私がもし新卒だった場合は 6500 ドル、65 万円必要なのです。

例えば、大卒、どこがいいでしょう。どこかの大学で、30 代でバリバリの営業マンを駐在に出したいというときには、少し金額を見ていただくと分かると思うのですが、恐らくもう 78 万円とか 80 万円以上かかってしまうのです。それプラス住居費で考えるのか、そのバランスは各企業さまにご検討いただく必要性はあるかと思います。

若手を送り出したい。でも、片やコストが思ったよりはかかってしまうとか。40 代をマネジャーで送りたい、もしくはマネージングダイレクター、社長としてとか、二番手で送りたいというときにも、思った以上に他の東南アジアと比べてもコストはものすごくかかります。ですけど、シンガポールとしてもやはりそれだけのスキルを持った人はぜひウエルカムして、シンガポールという国をとにかく盛り上げてもらいたいというのも一つ施策にあります。

#18

先ほどエドウィンさんから少しお話がありましたけれども、この 9 月にまた COMPASS というビザに関する新たな施策が始まりました。これまでは、年齢と学歴でしたが、その部分だけではなくて、今後は企業の国籍の多様性やどれだけローカルの雇用を促進しているかというところもポイント制となりました。

左側に Individual attributes とあります。そこが給与や資格であるのです。右側が企業側のポイントです。多様性、あとはローカルの雇用というところでは、実際に 40 ポイントあれば、ビザの下りる可能性が高くなりますよということです。確約ではないです。

#19

少し日本語でも書いていますけれども、C1、C2、C3、C4 がメインのところ、その他 C5 や C6 です。例えば C5 になるとエンジニアの方や、あとは意外とシンガポールは飲食の方、おすし屋さんなどもスキルといわれていたりもするので、その方々は大体大卒ではない方が多いとは思うのですが、先ほどの掛け算でいうと、年齢と学歴で、大卒ではない方はどうなのかとお話しすると、40 代とか関係なく、例えば中卒、高卒、専門卒の方だと、もうおのずと月に 100 万円以上必要です。

#20

人材採用が難しいとされている職種はこちらです。ご参考までに見ていただきたいと思っています。

#21

そういった方々に対してどのような戦略が必要なのでしょうか。やはりシンガポールも国民の雇用を確保して、より機会をつくっていきたいというところが、このビザの規制をかけてきた理由の一つでもありますので、ローカルの人材をより採用して、外国人の場合にはそこに多様性を含める。

というのは、例えばシンガポリアンと日本人だけの組織にしないというのが今回の国としての狙いでもあります。シンガポリアンと日本人だけだったところを、ではその20%を韓国の人を入れよう、インドネシアの人を入れようとか、マレーシアの人を入れようというのが一つの施策です。

#22

その他、経験、スキル、あとは現地社員のリテンション。現地社員というのはそもそも就労ビザを持って働いている社員のリテンションのことです。給料の引き上げを考えないといけないのかとか、在宅勤務とか、最近のリモートワークとか、そういったものを入れるのかなどです。

一つ、ここ最近いわれるのはリテンションです。常にある課題だと思うのですが、ここは、ビザをキープするためにローカル社員が必要というふうに記載しています。なぜかという、就労ビザの二つ目に、先ほど Employment Pass というところと、S Pass というビザが外国人に対してあるのです。

この S Pass というビザを取るためにはシンガポリアンないしは永住権を持った者が大体 10 名いることで、外国人向けの S Pass が 1 枠取れます。ですので、例えば年齢は 30 歳で、学歴として大卒であるけれども、本来だったら、では 80 万円ぐらいかかるスタッフにそこまで予算はないというときに、この S Pass というビザを使います。その際には、シンガポリアンないしは永住権を持った者が 10 名いることで 1 名です。最初の Employment Pass というビザに関しては、何名という規則は特にはないです。そこが違いです。

#23

少しトピックが変わりますが、実際、ローカルのスタッフ、シンガポリアンのスタッフは、日系企業での勤務をどう思っているのか。

その本題に行く前に、御社でもし、もう既にシンガポールにオフィスがあるとか、今後考えている場合にこういったところを気にしてほしいというところを挙げています。そもそも組織内のローカルの割合はどうですか。駐在員が、例えば 80%を占めています。ローカルの人 20%です。では、赴任するサイクルは実はもう 2 年ごとに、もしくは 1 年ごとに駐在員が替わっていませんかとか。あとはキーになるチームリーダーにローカルのスタッフがいるのか。あうんの呼吸、まさに日系企業ならではの、韓国や中国もそうだと思うのですが、やはり白黒ではないグレーのところも分かってよみたい文化はやはり根付いてはいると思うのですが、シンガポールはあまりそういうのではないと思うのです。

森さん、マレーシアはどうですか。白黒、グレーもありますか。

(森) 中華系はグレーはあまりないです。● (01:19:35) 意外とグレーが●。

(今野) ああ、そうですか。ちょっと面白いですね。インド系はどうですか。

(森) インド系は中華系に近いので、白黒はつきりしないと。

(今野) そうですね。ありがとうございます。

Is it true? Edwin さん。今、ちょうどその話をしていました。

先ほど3人で話しているときも少しだけこういうトピックがありました。では、本題に戻ります。

#25

日系企業のイメージです。魅力と不満というふうに記載しておりますので、少し目を通していただきたいなと思います。

#26

外資系です。日経と外資の魅力を見るだけでも、少し違いがありますし、不満を見ていただいても、そうですね。少しびっくりしたのは、日経で意外と給与が不満のところがあるのですね。実はまさになのですけども。これが一番の理由がよく聞かれますね。私たち、人材紹介をやっている者として、転職を考えていらっしゃる方と面談させていただいたときに、大体の理由がお給料を上げたいと思っていますとか、もしくは年功序列で、先ほど森さんもおっしゃっていましたが、ガラスの天井であるとか、そういうのが一つの課題です。

#27

どんなときに転職を考えますかということのランキングです。日本人が左手、ローカルというのはシンガポールの方々にアンケートを取っています。ここもお給料のところが1位に上がってきています。

#28

現職にとどまりたいと思うポイントはどこですか。ここはものすごく日系企業の方のプラスのポイント、魅力だと思います。やはりこの企業のプロダクトが好きとか、元々日系のカルチャーに精通していたので日系企業で働きたいという方は、日系企業への就職をしたい、もしくは現職にとどまりたいと思われていると思います。

#29

満足している取り組みはというところですか。一番大きいのは Team building をよくやってくれているとか、Awarding、賞みたいなのが設けられたりして、月間賞とか、クォーター賞みたいなの、そういうところに満足していますといったところです。

#30

続いて、最後の章です。日系企業のリテンションの事例です。

#31

ここでは、4社にインタビューして直接お話を聞いております。かなり省略して記載しているので、もう少し詳細をとということであれば後ほど聞いていただければと思います。

一つ目は、日系の食品系企業さん。定着率が低くて、競合への転職が多いという悩みをお持ちでした。実際に行ったのが矢印の部分で、マーケットリサーチ、給与制度の見直し、期待値の共有をしたという中で、社内キャリアパスの掲示が新たなアクションで、ローカルスタッフを中心とした採用へシフトしている。

この企業さんは一つ、駐在員の方もそんなに割合としては多くなかったのですけれども、大体3~5年周期で3~4人常にいらっしゃるところを、コロナを機に少しコストの面も見直しをして、かつローカルの方でより長くいらっしゃる方にチャンスをとということで、より会社を引っ張っていただきたいという思いから、こういった新たな社内キャリアパスとローカル中心の採用へシフトしています。

#32

続いて、日系の消費財系の企業です。この企業さんは駐在員ばかりで、驚いたことに50名いる中で22名の駐在員がいるというような企業さまでした。かなり老舗の会社さんではあるのですけれども、ものすごく駐在員が多い。ローカルスタッフマネジメントが2割弱というところで、実はまだまだ変わり切れていない、変わらない。シンガポリアンの人事のヘッドの方とお話をしましたが、行ったアクションとしては、一番上は変えられないかもしれないけれども、チームリーダーやキーになるような部門にはローカルの社員や現地採用の外国人を置かれているということでした。

#33

三つ目は日系の製造系企業です。社内のエンゲージメントサーベイの結果が芳しくない。もう6~7年同じようなサーベイをやっているけれども、ほとんどもう変わらない結果であると人事コンサルタントの方からも言われたと聞いています。

ここでは、すごく良い結果が出たと聞いているのですが、このバディシステムやナナメンターというのを取り入れたことで、かなり定着率も上がったし、実際に、特にマネジメントの方々が、この会社、このポジションは面白いなというふうに感じられるような部分がすごくサーベイの中でも表れたというようなことを聞いています。

#34

日系の物流系企業さんです。文化がない。会社としてのボンディングが薄いというところ。マネ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のミーティングや、その他、マネジメントと話す時間を作られたというのが一つのアクションです。

#36

次のページであるのですが、アクティビティの事例、アンケートでも頂いていた質問にもつながると思うのですが、こういった事例があります。実は私の前職でもこういったものがあったり、現在の企業でもこういったものを取り入れるようにしています。

例えば CSR 活動を全拠点でポイント制にして少し競わせるようなところ、CSR というのは元々競ってやるものではないと思うのですが、そこをボンディングと絡めて一緒に 1 支店ではなく会社全体でやるみたいな動きをやっていらっしゃるところもありました。グループ間プロジェクトチームの発足というのが結構キーになっているところで、先ほどの物流系の企業さまも同じで、各部署から一人なり二人でマネジャーはあまり入らずに、年間計画を立ててもらって、こういうことをやっていこうとか、メンタルヘルスデーとか、そういったものを社内から企画してもらって、運営してもらおうというようなお話です。

#37

まとめです。人材の採用に当たって、こういった今のお話を含めて、やはりローカルの方を採用して、少し日系企業さんのカルチャーも変えつつ、あうんの呼吸とか、独特のカルチャーを持っていくのではなくて、私たち日本人とか、日系企業が現地でビジネスをしているというマインドセットに少し切り換えていく必要があるのかなと思っています。特に他にはというところに書きましたが、シンガポールは多国籍ですので、中華系、マレー系、インド系の他に、いろいろな国から働きに来ていますので、そのあたりもいろいろな文化をマネジメントの方々は捉えつつ検討していく必要があるのかなと思います。

#38

最後に、もし人材でお困りの際は、7 カ国で展開しておりますので、ぜひぜひお声掛けいただけたらと思います。右にいる木下は、私のバディで同じ仕事をしております。本日はありがとうございました。

以上