

# シンガポールの外部労働市場の現状

## ——人材サービス業の役割と特徴——

村田 弘美 リクルート ワークス研究所・主任研究員

国際的な人材獲得競争へと企業の関心が高まり、地域ごとに人材の活用戦略を掲げる企業が増えつつある。本レポートでは、アジアの拠点で企業が現地人材をどのように獲得しているのか、現地の人材サービス会社が提供するサービスに焦点を当て、シンガポールの地域特性、サードパーティの特徴などの事例を紹介するとともに、日本との違いに注目した。

**キーワード：** 外部労働市場、シンガポール、グローバル人材、現地採用

目次

- I. はじめに
- II. 外部労働市場の特徴
  - II-1.採用経路
  - II-2.人材サービス業
- III. 考察

### I. はじめに

シンガポール共和国は、東南アジアのほぼ中心にあり、シンガポール島と 63 の島々の面積は約 697 平方kmと東京都の 23 区よりもやや大きい規模である。シンガポール居住者は約 361 万人。うち、マレー系が 13.8%、中国系が 76.2%、インド系が 8.3%、その他 1.7%と多民族国家かつ多言語で構成されている。天然資源に乏しく隣接するマレーシアから水の供給を受けているほどである一方、産業政策とともに人材開発を国家戦略として位置づけ、人材資源を有効に活用することが産業高度化の原動力であるとしてそこに注力している。

シンガポールの外部労働市場はどうなっているのか、近年は環境変化も大きく、現状を映した文献はほとんどないため、以下では、シンガポールの外部労働市場の外観についてはインターネットによるリサーチを中心に、人材サービスの種別に

ついてまとめ、また、採用方法や人材サービスの機能については、現地の事業者にヒアリング調査を行い、特徴をまとめた。

### II. 外部労働市場の特徴

#### II-1.採用経路

シンガポールでは 2006 年から 07 年にかけて、外国人を含む雇用数が増加した。シンガポール人材開発省 (MOM) の『労働力統計 2007<sup>1</sup>』では、欠員率及び空きポストが増加しており、欠員率は、航空業界 5.2%、陸運業 4.6%、法律・会計・マネジメント 4.0%と、労働力の需要が増加した。また、職種別では、マネジャーや専門職・技術職の欠員が最も多く、特にマネジャーの不足は深刻化していた。

次に求職者の就職活動はどうか。労働力白書<sup>2</sup>『Report on Labour Force in Singapore, 2007』によると、2007 年の失業者全体の求職方法で最も多い行動は、「求人広告に応募／企業への問い合わせ」で 65.2%、次に「友人や親戚の縁故」で 54.8%である。近年では「インターネット」の利用が増えており、求職者の 34.6%が求職活動でネットを利用している。2001 年と比較すると 5 年間で倍増となった (図表 1)。

さらに学歴別にみると、高学歴者の求職手段の特徴が明らかになる。高学歴者の行動で最も多いのは、求人広告への直接応募・企業への問い合わせで71.1%、次いでインターネットの求人広告となり、全体と比較すると、高学歴ほどインターネットの利用が高いことを鮮明に表した（図表2）。

図表1 失業者の求職手段

(%)

	職業紹介所に登録	求人広告に応募/企業への問い合わせ	縁故(友人または親戚)	インターネット(求人)	開業の準備	その他
2001年	25.3		49.4	14.9	2.2	5.7
2002年	22.5	76.1	52.6	21.5	4.7	4.4
2003年	29.8	77.4	61.0	27.8	5.1	3.4
2004年	26.1	73.3	54.2	27.9	5.6	5.6
2006年	27.2	65.0	51.1	33.0	6.3	6.1
2007年	27.0	65.2	54.8	34.6	6.5	4.7

出典：Report on Labour Force in Singapore, 2007

注) 複数回答

- ・2005年は、貿易産業省の統計局が General Household Survey を実施、June Labour Force Survey は実施せず。
- ・職業紹介所 (employment service or agency) とは、公共の職業紹介所または民間の人材紹介を指す

図表2 失業者の求職手段・学歴別

(%)

	職業紹介所に登録	求人広告に応募/企業への問い合わせ	縁故(友人または親戚)	インターネット(求人)	開業の準備	その他
合計	27.0	65.2	54.8	34.6	6.5	4.7
中等教育以下	17.4	60.2	66.3	8.0	3.1	3.3
中等教育	29.8	65.9	53.7	29.1	6.7	5.4
後期中等教育	34.4	64.5	56.0	47.2	5.3	5.1
技術専門学校 のディプロマ	29.9	67.3	43.7	53.4	8.6	4.1
学位	32.0	71.1	44.1	64.2	11.1	5.8

出典：Report on Labour Force in Singapore, 2007

シンガポールでは転職も多く行われており、短期間で適切な人材・企業を紹介されるということ企業・個人ともに人材紹介会社の利用が多い。ホワイトカラー層を中心に日本のそれよりも気軽に利用しているようである。一方、企業の採用にかかるコストも重要視されてきており、時間や手間はかかるが低コストで採用するには募集広告や自社での直接採用を行っている。採用する人材要件に応じた人材サービス業の使い分けがされている。

また、CEOレベルの採用ではエグゼクティブサーチを利用し、管理職は人材紹介会社を利用するのが一般的である<sup>3)</sup>。

## II-2.人材サービス業

シンガポールにおける人材サービス業は、人材紹介・人材募集(広告)・人材派遣というビジネスモデルで構成されている(図表3)。英語圏であるため、欧米のサービス領域とほとんど同じ欧米型であるが、多国籍・他民族・多言語であり、さらにニッチな専門領域に細かく分類されているのが特徴といえる。

### ① 人材紹介会社

シンガポール人材開発省(MOM)からライセンスを取得した人材紹介会社(Employment Agencies)の一覧によると、2008年9月時点で外資系企業を含め2,067社が紹介の許可を受けている。許可には制限が設けられ、たとえば、月収が1,800シンガポールドル以下を対象とした労働許可(work permit)保持者の紹介業では、シンガポール・ポリテクニクが発行するCertificate of Employment Agenciesの取得が必要となる。さらに、2002年以降、メイドなど外国人家内労働者(FDW)の紹介業を行うにはAccreditation Certificate(4年間有効)の取得が義務付けられている。

MOMおよびシンガポール経済開発庁(EDB)がグローバル人材(国外に住むシンガポール人を含む)を同国に集め、就職や投資を促進するために2008年4月に開設した求人・生活情報サイトコンタクト・シンガポール<sup>4)</sup>によると、シンガポールには、現在、職業紹介所、外資系人材紹介会社、シンガポール系エグゼクティブサーチ会社が1,100社以上存在する。また、地元の人材ビジネス会社が加盟するAssociation of Employment Agencies(2002年設立)の加盟企業数は、約440社である。

人材紹介は、欧米と同じくエグゼクティブサーチ(リテイナー)とコンティンジェンシーのビジネスモデルに分かれるが、人材紹介各社の求人情報を集めた専門のフリーペーパー<sup>5)</sup>が駅のスタンド

に置かれるなど、日本における人材紹介の認知よりも高く、一般に浸透しているようである。また、図表3にみるように、欧米にあるほとんどの大手の外資系人材サービス企業がシンガポールに進出し、本国と同様の人材サービスを行っている。

現地の人材紹介会社によると、欧米企業は欧米系サービスを利用している。日系企業はリテイナー型サービスを使い慣れていない<sup>16</sup>といい、グローバル企業と言いつつも、国による縦割りの構造が見え隠れする。

シンガポールの企業の採用方法の多くは、CEO

レベルはエグゼクティブサーチを利用し、他は現地で職業紹介会社を利用する。属性は募集条件に関係なく、完全に実力主義である。それに準じて、日系企業の採用方法も変化しているという。

## ② インターネットによる求人広告

前述のとおり、ジョブサイトは学位取得者など高学歴者の利用率が高い。シンガポールには世界規模のMonsterなども進出しているが、利用の上位を占めるのは、欧米系ではなくアジア系のジョブサイトである（図表4）。

図表3 主なシンガポールの人材サービス会社

企業の類型	エグゼクティブサーチ	紹介	スタッフィング	求人求職サイト	新聞 (クラシファイド)
欧米系 (総合)	コーン・フェリー ハイドリック&ストラグルズ スペンサー・スチュアート エゴン・ゼンダー ラッセル・レイノルズ レイ&ベルンソン CTパートナーズ シグニウム・インターナショナル BTIコンサルタンツ(K) ポイデン・エグゼクティブ・サーチ ATカーニー ハドソン・グローバル・リソーシズ アムロップ・ヒーバー ドレーク・インターナショナル Hays Recruitment	ロバート・ウォルターズ ロバート・ハーフ・インターナショナル マ・フォイ・マネジメント・コンサルタンツ(R) マイケル・ペイジ ホワイトヘッドマン・パートナーシップ(英国系) Horton Hudson Ross Human Directions (豪州系) Salzer Group (豪州系) Sanford Rose Associates (米国系) Sterling Human Resources (米国系) Garner International RSA Singapore	アデコ・パーソネル・シンガポール マンパワー ケリー・サービス Pサーブ(K) ケリー・エンジニアリング・リソース(K)	モンスター-sg ベストジョブズシンガポール	
欧米系 (ニッチ)		エイクエント(マーケティング、コミュニケーション、クリエイティブ、派遣&紹介) モーガン・マッキンリー(金融) ヒューズ・キャステル(法律)(R) グレイソーン(IT) WH マークス・サティン(グレイソーン子会社、金融) ジャッド・ファリス(不動産) チャーターハウス(会計、金融、営業、マーケティング、技術)	エイクエント(派遣&紹介) クレイトン・フォード・リクルートメント(会計・金融・銀行)(R) クリニカル・ワン(医療)(R) セレクト・ビジネス・サービス(事務・人事・マーケティング・広報・PR・営業&カスタマー)(R)		
ネット系		フューチャーステップ			ST701.com
日系 もしくは 日本人 専門部門		グッドジョブクリエイションズ J/パワーコンサルタンシー アージュリクルートメント JACシンガポール セールスブリッジ 東京エグゼクティブリクルートメント YNキャリアコンサルタント テクニス・インターナショナル(アジア9カ国)	パソナ・シンガポール スタッフサービス・シンガポール テンブスタッフ アデコ・シンガポール(ジャバニース部門) ビーブルサーチ(日本人紹介部門)		
ローカル 系		HRネットワン(アジア8カ国) ビーブルサーチ(HRネットワン系列) アチーブ・キャリア・コンサルタント クリス・アレン・サーチ ガーナー・インターナショナル ユーロフィア・コンサルティング マンキャノ&アソシエイツ サーチワークス TBC HRコンサルティング ホワイトストーン・コンサルティング トムネイ・ノーブル ケリー・コンサルティング マッケナ・ジェイムス		ジョブセントラル.com.sg リクルートアジア.com ジョブサイクロン.com シンガポール・ジョブズ・オンライン.com ジョブシーク.com.sg ジョブシーカー・シンガポール ジョブスーパーマート.com	ストレイツタイムス
その他 アジア系		プロフィールサーチ&セレクション(アジアの金融、コマース、人事におけるシニアレベルの紹介に特化) アンビション(オーストラリア系、会計&財務、オペレーション、営業&マーケティング) ロス・ヒューマン・ディレクションズ(豪州系)		ジョブストリート(マレーシア) ジョブズDB(香港) リクルートネット(香港) シンガポールITジョブズ(インド)	

出典：各団体のウェブサイト、アンニュアルレポート、Asiavax (2008) をもとに作成 注 (R) =ランスタッド (K) =ケリー・サービス系列

最も利用者が多いといわれる JobsDB, JobStreet は、ASEAN を軸にしたアジア最大級のジョブサイトである。以下では、JobsDB, JobStreet の 2 つのサイトからシンガポールにおける一般的な求職の手法としてその内容を一部紹介しつつ、シンガポールの特徴をみる。

図表 4 ジョブサイトランキング (ユーザー数)

順位	サイト名
1	JobsDB.com
2	JobStreet.com Singapore
3	ST701
4	Job Street
5	Ministry of Manpower
6	JobStreet.com Singapore - SiVA
7	JobsCentral
8	ST701 Jobs
9	JobStreet Malaysia
10	Monster - Singapore

出典：hitwise<sup>7</sup>

### 1. JobsDBからみるジョブサイトの特徴

JobsDB<sup>8</sup>は、香港に本社、オーストラリア、中国、インド、インドネシア、韓国、マレーシア、フィリピン、台湾、タイ、米国、シンガポールに拠点を置く企業であり、アジア地域において10年間で約8億人の求職者、14万の顧客企業を持つジョブサイトである。

求職者向けのサービスとして、フルタイム、パートタイム、派遣、契約社員、インターンシップ、フリーランス、新卒、Contract-to-Perm, Temp-to-Perm, までと幅広い層の求人を扱う。

求職者向けのサービスとしては業種、職種、職位、場所、経験年数、学歴、資格、希望する給与などのきめ細かな求人検索や、レジュメ(履歴書)の登録、キャリア相談などがあるが、キャリアアドバイザーはQuint Careerと連動し、きめ細かなサービスを行っている。

企業向けのサービスとしてはインターネットや求人誌など異なるリソースから応募してきた候補者を一本化したデータベースに取り込むによりレ

ジュメの検索が容易となる。また、候補者を自動選別する機能によりスクリーニングの手間が短縮される。また企業向けに採用に至るまでを詳細にまとめたマネジメントレポートの作成をする。

他には、ツイッターやLinkedIn, Facebook, をはじめとしたSNSや動画サイトのYoutubeなども連動している。

### 2. JobStreetからみるジョブサイトの特徴

JobStreet<sup>9</sup>は、アジア地域におけるリーダー的な存在といえるジョブサイトで、多くの求職者が活動に活用している。同サイトは、アジア企業のみならず国際企業からも注目されている。シンガポールは多言語で、4つの公用語があるが、JobStreetはあえて英語表示に絞ることで一次スクリーニングの役割を果たしているようだ。

求職者向けのサービスとして、中途採用、新卒・インターン、人材紹介会社からの募集、契約社員、短期雇用などの募集形態を扱っている。職種別、職位別、求人倍率の低い仕事、海外勤務の4つの項目から求人検索が可能で、海外勤務ではオーストラリア、バングラデシュ、中国、香港、インド、インドネシア、日本、マレーシア、フィリピン、タイ、ベトナム、とアジアの多くの国をカバーしている。iPhoneのアプリからの求人検索にも対応している。求人検索以外には、レジュメの登録・掲示も可能で、掲示にあたっては個人の氏名・連絡先の公開・非公開を指定できる。日本ではレジュメ登録は一般的ではないが、欧米と同じようなサービスを提供している。また、求職者登録を済ませたあとに、希望の仕事と近い求人があった場合、Lina(リナ)という自動通知サービスや、月間5万件以上の求人情報から自動検索を行い個人に連絡してくれる便利な機能が付加されている。求職者が求人に応募した際にもその進捗状況をオンライン上で即時にチェックすることができる。また、応募した職種についての給与情報(サラリー・レポート)も無料で提供する。レポートでは、たとえば4年制大学卒のエンジニア学位で中程度の求人に応募した場合に、給与相場は下位、中位、上位でいくらくらい支

払われるかその金額を示している。また、求職者向けのキャリアサービスでは、有料による適職判断(キャリア・プロフィール)や、他の候補者に抜きんでるためのアドバイスをするプライオリティ・アプリケーションがある。プライオリティ・アプリケーションでは、他の求職者よりも優先的に自分の情報が表示される。

a)企業がレジюмеを検索した際に求職者のリストの最上位に表示される。b)企業がレジюмеを見た(検索に合致した)場合に通知される。金額は約12ドルから50ドル。このほか、仕事の情報を携帯電話に通知するサービスや、JobStreetラーニングによるキャリアアップのための各種プログラム、セミナーの検索も可能である。

このように、企業の求人情報を集めた求人情報サイトと併せて、個人のレジюмеを登録する求職サイト、キャリアサイトとの複合サイトの機能を持っており、欧米の一般的なジョブサイトと同じスタンダード構造を持つため、自国のみならず国際企業にとっても利用しやすいサイトであるといえる。

### III. 考察

外部労働市場は国毎に独自の顔を持っている。シンガポールの人材サービスの特徴は、アジアに在りながら、最も欧米スタイルに近い外部労働市場サービスであり、市場に違和感なく浸透している。その理由は言語によるものが大きい。日本、中国(香港を除く)が独自のスタイルを持つ中では人材サービスの基本型に近いといえるだろう。世界の視点でみたアジアの外部労働市場は、ローカライズされすぎて使いにくいといわれるが、シンガポールにおいてはそのような懸念はない。日本はこのローカライズがグローバル市場との隔たりを作っており、グローバル人材を排除する仕組みにもなりかねない。グローバルのルールを受け入れるなど市場の構造を見直す時期にきているのではないだろうか。

人材サービス会社に国の諸制度や慣習に合わせたカスタマイズやサービスの変更が望まれている一方で、人材サービス会社の各機能には、欧米を

はじめとした世界での実績や経験が含まれている。世界で共有できる人材の評価軸を人材サービスが保有しているといえるだろう。この能力や可能性をうまく引き出し、最大限活用することが、競争力を高める要素になる。たとえば前述したジョブサイトにおいても、日本の場合は個人情報をオープンにすることを怖がる国民性から企業の求人情報中心のものとなっている。この場合、一時の需給に大きく左右され、求職の機会を逃すこともある。レジюме求職サイトを併設する場合には、一定期間はニーズに合う企業からのオファーを待つことも可能である。

次に、シンガポール特有なものとして、多人種向けのニッチな領域が細分化されていることである。図表3にみるように、グローバルに展開する大手人材サービス業に加えて、欧州系、米国系、豪州系、中国・日本を含むアジア諸国から小規模の人材紹介会社やジョブサイトが多数進出し、多人種・多言語の求人に対応しているなど、いくつかの属性へと分化傾向がみられる。

たとえば、シンガポールにある日系紹介会社のケースでは、シンガポールに拠点を置く日本企業、シンガポールに在住する日本人向けの求人求職に加えて、労働に関する情報サポートや生活情報を含むコミュニティ機能も担っている。初めて海外で就業する人材にきめ細かなサポートも行うことからニッチはリピーターも多い。また、ニッチ領域のサービスを利用する求職者は他国を知る留学経験や海外勤務経験者などの「ブレンド人材」として引く手あまたであるという。シンガポールでグローバルビジネスを学び、自国に帰国してアジアや世界のビジネスを知るリーダーとして自国の企業や市場をけん引する者も多い。中国企業では他国を知る貴重な人材源として、シンガポールの人材サービスを利用し、自国でのプロフェッショナル人材や管理職の募集をするケースもあるという。海外の企業が日本の人材サービスを利用して、自社への人材供給源として利用することは稀有であり、この点においても日本がシンガポールを見習うべき点は多いにある。

長期的な視点として、日本においても他国を知る「ブレンド人材」の質的、量的確保、それに合った採用や育成方針が必要となるだろう。シンガポールでは、世界各国から積極的に高等教育機関を誘致し、有能な人材の創出に力を入れている。1990年代後半より、経済開発庁（EDB）が始めた「世界一流大学プログラム」によって、欧米の有名大学を誘致した。1999年にはマサチューセッツ工科大学、ジョージア工科大学、ジョンズ・ホプキンス大学、そしてペンシルバニア大学ウォートン校、フランスのビジネススクールであるINSEAD、日本では早稲田大学なども進出し、有能な人材の獲得がしやすい環境づくりをしている。日本においても真のアジアのハブとなるためには、世界で活躍できる人材をつくる必要がある。そのためにはシンガポールのように世界でもトップレベルの高等教育機関と提携や、企業は従業員が若手のうちから海外でのビジネス経験を積ませる機会をつくるなど、それぞれの立場や段階において、有能なブレンド人材を創り出すための施策が必要になるだろう。

---

## 注

- <sup>1</sup> Ministry of Manpower (MOM) が 2008 年 6 月 4 日に発表した『MANPOWER STATISTICS IN BRIEF, SINGAPORE 2008』による 2007 年の欠員状況 (欠員率) は、全体では 2.4%であった。
- <sup>2</sup> シンガポール人材開発省 (MOM) が 2008 年 1 月に発表した労働力白書『Report on Labour Force in Singapore, 2007』によると、入職方法のうち、学位取得者の 3 人に 2 人が求職にインターネットを活用しており、低学歴者は縁故もしくは求人広告を利用している。2007 年調査でのインターネットの利用は中等教育卒で 29.1%、学位取得者は 64.2%と 2 倍を超えており、学歴による求職手段の違いが明らかになっている。
- <sup>3</sup> 2008.8 東京エグゼクティブリクルートメント (TEXSEAR) 代表取締役 荒屋隆社長へのヒアリングによる。
- <sup>4</sup> 詳細は [www.contactsingapore.sg](http://www.contactsingapore.sg) を参照。
- <sup>5</sup> 詳細は [www.headhunt.com.sg](http://www.headhunt.com.sg) を参照。
- <sup>6</sup> 2008.8 東京エグゼクティブリクルートメント (TEXSEAR) 代表取締役社長荒屋隆氏へのヒアリングによる。
- <sup>7</sup> 詳細は [www.hitwise.com/news/sg200801.html](http://www.hitwise.com/news/sg200801.html) を参照。
- <sup>8</sup> 詳細は [www.jobsdb.com.sg](http://www.jobsdb.com.sg) を参照。
- <sup>9</sup> 詳細は <http://sg.jobstreet.com/> を参照。