

## シンガポールのNon-PMET人材採用における課題と COVID-19の影響について

SMS24/7 PTE. LTD.  
CEO

奥村 真也

Director

加藤 順彦



奥村 真也



加藤 順彦

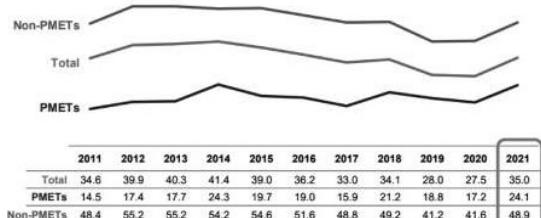
### 1. シンガポールのNon-PMET人材採用環境

当社は2011年にシンガポールで設立され、事業転換を経た後、テクノロジーを活用した人材採用支援事業を2014年より約8年間営んで参りました。支援対象企業は飲食業、小売業、運輸業など多岐に亘りますが、得意としているのはいわゆるNon-PMET（後述参照）層の採用となります。

本稿では読者の方々にシンガポールにおけるNon-PMET層の採用環境をご理解頂くとともに、採用におけるヒントを得て頂くことを目的として、当社がこれまで事業を通じて蓄積してきたノウハウやデータを基に解説して参りますので是非ご一読ください。

#### 1.1 Non-PMETとは？

まずは先ほどから述べている「Non-PMET」という言葉について説明します。PMETとはそれぞれ「Professionals」、「Managers」、「Executives」、「Technicians」の頭文字を取った言葉で専門職や管理職のことを表しています。つまり、Non-PMETとはそれら以外の職を指しており、例えば飲食業で



図表1 6か月以上欠員補充ができていない求人の比率<sup>1</sup>

はサービススタッフなど、小売業では販売員などがこれに含まれます。

#### 1.2 シンガポールのNon-PMET採用環境

図表1は、2022年4月にMOMが発表したレポートに掲載されたもので、6か月以上欠員補充の出来ていない職種の割合を表しています。直近の2021年を見てみるとNon-PMETでは実に48.9%という高い数値になっており、非常に多くの職種で採用が困難となっていることが読み取れます。PMETと比較してみても、2011年から10年の間、Non-PMETの採用環境は一貫して相対的に厳しいものとなっていることが分かります。

PMET	Non-PMET
1 Software, Web & Multimedia Developer	1 Construction Labourer
2 Audit Associate Professional	2 Cleaner
3 Registered Nurse & Other Nursing Professional	3 Shop Sales Assistant
4 Systems Analyst	4 Waiter
5 Commercial & Marketing Sales Executive	5 Heavy Truck & Lorry Driver

図表2 6か月以上欠員補充ができていない上位5職種<sup>2</sup>

図表2は、6か月以上欠員補充が出来ていない職種の上位5つを示しています。Non-PMETの項目を見てみると上位から建設作業員、清掃員、店舗販売員、ウェイター、ドライバーと幅広い業界に亘っていることが分かります。欠員補充が困難である理由としては休日出勤やシフト勤務が労働者から敬遠されることが挙げられていますが、飲食業や小売業にとってこれらの勤務条件はやむを得ないものであることが多い、非常に悩ましい問題と言えます。

Mid-Year	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Resident Labour Force ('000)	2,080.1	2,119.6	2,138.8	2,185.2	2,232.3	2,257.6	2,269.7	2,292.7	2,328.5	2,345.5	2,397.8
Educational Composition (%)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Below Secondary	21.5	20.7	19.8	19.2	18.2	18.2	17.6	15.9	15.1	14.3	13.0
Secondary	20.2	19.2	18.7	17.9	18.2	17.1	16.5	16.4	16.0	15.4	14.3
Post-Secondary (Non-Tertiary)	11.8	12.0	11.6	11.5	12.0	11.5	11.3	11.5	11.2	11.5	11.2
Diploma & Professional Qualification	18.2	18.7	18.4	19.5	19.3	19.4	18.9	19.5	20.1	19.8	20.2
Degree	28.3	29.4	31.5	32.0	32.2	33.7	35.7	36.7	37.5	39.1	41.3
Median Age (Years)	42.0	42.0	42.0	43.0	43.0	43.0	43.0	43.0	44.0	44.0	43.0
Labour Force Participation Rate (%)	66.1	66.6	66.7	67.0	68.3	68.0	67.7	67.7	68.0	68.1	70.5

図表3 労働人口および学歴構成の推移<sup>3</sup>

### 1.3 Non-PMET労働者のパイが少ないシンガポール

Non-PMETの職種では慢性的に人出不足となっていることが分かりましたが、ではこの要因は何でしょうか？その一つとして考えられるのが労働者の不足です。

図表3は、シンガポールにおける労働人口とその学歴構成を示しています。労働人口は2011年からの10年間に全体で30万人以上増加しています。一方で、Non-PMETの職種で採用のメインターゲットになると考えられるいわゆる高卒またはそれ以下の学歴（日本と教育制度が異なるため一概には言えませんが）に相当する「Secondary」、「Below Secondary」の比率はそれぞれ5.9%、8.5%減少しており、これを労働人口に換算すると合計で約21万人減少したことになります。

では、足りない労働力を海外から補うことはできるでしょうか？

周知の通り、シンガポール政府は海外からの労働者受け入れに対して非常に慎重な方針を取っています。ここでは詳細の解説は割愛しますが、シンガポールではQuota（クオータ）と呼ばれる外国人採用枠が明確に定められており、これはローカル従業員数に基づいて算出される仕組みであり、外国人を採用するにしてもまずはシンガポール人などの採用

が不可欠である、という状況があります。

つまりシンガポールはNon-PMETの職種で就労する層が減少しており、また外国人労働者の採用も厳しく制限されている、非常に厳しいNon-PMET採用環境であるということが言えます。

### 2. 人材採用における課題とその対応

とはいっても、企業活動を継続し事業を成長させていく為に労働者の獲得は不可欠となります。DXや機械化により必要な労働者数を減らす取り組みも今後益々重要になると考えられますが、実際には引き続き人材獲得が必要となる企業が多いかと思います。従って採用競争はこれからも厳しいものになると考えられ、いかに戦略的に採用活動を行うかが重要になります。そこで、以下では多くの企業が採用活動で直面する課題をご紹介し、その対応策について説明していきます。

なお、人材採用の方法としては、自社で広告などを利用し直接求職者に働きかけて採用する直接採用の他に、採用要件に沿った人材を紹介する人材紹介業者を利用する方法、必要な人材を必要なタイミングだけ派遣する人材派遣業者を利用する方法などがあります。ここでは、相対的に廉価な方法と言える

直接採用を前提として解説します。実務においては、状況に応じて各方法を使い分けることが想定されます。

## 2.1 応募が集まらない

採用プロセスにおいて最初に直面し、かつ最も多くの企業が悩む課題がこちらです。この要因は大きく二つに分けられると考えます。

### 2.1.1 候補者を惹き付けられていない

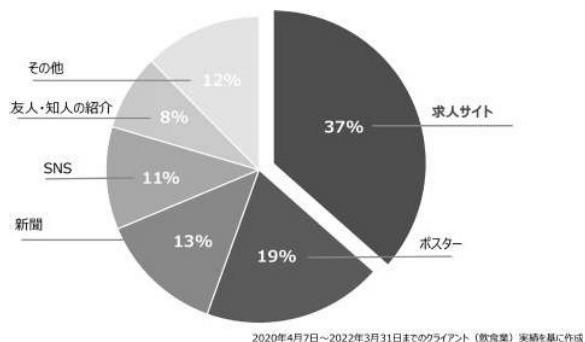
あなたの求人は求職者にとって魅力的でしょうか？まずはあなたの採用ターゲットとなる求職者はどういった人たちで、他にどういう企業の求人を見ているのかについて整理しましょう。その上で、そのターゲット層をどのように惹き付けるか、また競合となる企業との優位性をいかにしてアピールするか、について考え方によって魅力的な求人情報として届けることが必要です。因みに、近年では興味深いことに飲食業からフードデリバリーの配達員に転職するなどの動きも見られます。つまり同じ業界の企業だけが競合になるわけではありません。

例えば、フードデリバリーの配達員は決められたシフトがなく自ら裁量をもって働けて、給与の支払も早く（日払いのケースもあるようです）、月に4,000ドルを超える収入を得ている事例もある、といった求職者にとって魅力的な条件が揃っています。一方で、ギグワーカーであるフードデリバリーの配達員には雇用契約により守られた権利やCPFもありませんし、仕事を通じたキャリアアップも示すことができないでしょう。このように競合を分析し、自社の優位性について整理することが非常に重要です。

### 2.1.2 候補者に求人情報が届いていない

通常、応募を獲得する為にまず多くの企業が取り組むのが求人サイトへの掲載かと思います。シンガポールでは政府が運営するMyCareersFutureを始め、FastJobsやJobStreetなど、いくつかの有名な求人サイトが存在します。当社のクライアント企業の多くから聞かれる悩みが、求人サイトに掲載したものの、期待通りに応募が獲得できない、というこ

とです。



図表4 求人応募獲得経路別比率

図表4は、当社クライアントの実績を基に作成したCOVID-19以降（20年4月7日以降）の応募者の獲得経路を示すグラフです。注目すべきは、求人サイトが一番大きな比率を占めているものの、63%がそれ以外の媒体から流入していることです。つまり、求人サイトに掲載しただけではリーチできていない層がかなり存在するということになります。

では求人サイト以外の媒体も全て活用すればよいのか？というとそれほど単純ではありません。求人サイトでは応募者管理をシステム上で効率的に行えるのに対し、例えば店舗に掲示する求人ポスターを利用する場合には、求職者が応募する導線の設計や、応募受付から面接設定を行うなどの業務フロー整備も必要となり、一般的には業務工数が増えることになります。さらに、媒体によって応募獲得効率（投下コストに対して獲得できる応募数）が大きく違ってきており、業種や職種によって適した媒体が異なることなども考慮する必要があります。

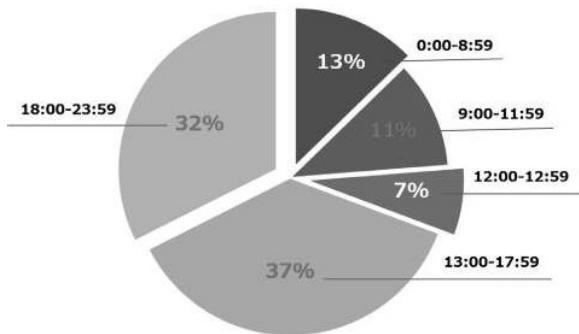
## 2.2 低い歩留まり

なんとか応募を獲得しても選考の過程で候補者が離脱してしまうケースが多く見受けられます。ここにも大きく二つの要因があると考えられます。

### 2.2.1 応募者とのやり取りに時間が掛かっている

求職者の多くはいくつかの仕事に並行して応募しています。全ての選考結果が出るまで待つ人もいれば、早く決まった仕事で決めてしまう人もいるでしょう。また、選考プロセスの中で心変わりし、転

職そのものを止めてしまうこともあるかもしれません。いずれにせよ、企業側がすべきことは、応募受付、書類選考、面接日程調整、面接実施、といった選考プロセスを出来る限り迅速に進めることです。



図表5 求職者の応募時間別比率

図表5は、当社クライアントの実績を基に作成した、求職者から応募のあった時間を示すグラフです。過半数の応募が営業時間外にあったことが分かります。営業時間外の応募については対応が翌営業日になりますし、場合によってはそこから複数のやり取りが発生することもあり、更に時間を要することになります。そういうしている間にも競合での選考は進んでいるかもしれません。

## 2.2.2 面接でのノーショウ

面接日程調整が完了してもまだ気は抜けません。面接のスケジュールが確定したにもかかわらず、当日面接会場に現れない、いわゆるノーショウにより離脱するケースも非常に多く発生します。理由は他社のオファーを受けた、給与などの条件が合わない、など様々なもののが存在するようですが、中には単に忘れた、面倒になった、なども（信じられないことに）あるようです。これについて企業側で出来ることとしては、面接当日にリマインダーのメールを送付したり、電話を掛けることが考えられます。また、オンライン面接のオプションを提示することもノーショウでの離脱を防ぐには有効です。

## 2.3 その他

採用とは直接関係がないものの、労働力の確保という点で重要なものを説明しておきます。

### 2.3.1 リテンションの向上

リテンションとは「維持」「保持」といった意味で、人事で使われる場合には「人材の確保」といった意味合いで使用され、従業員が離職せずに組織に定着する状態を指します。シンガポールにおける人材の採用が非常に難しいことはこれまで説明してきた通りですが、せっかく採用に至っても直ぐにやめてしまってはまた同じことの繰り返しになります。ここではリテンションの向上を目的として導入されている取り組みの事例を紹介します。

#### 2.3.1.1 プロモーションの仕組み

離職の理由として挙げられるものに「給与条件」があります。これについては、社内で職位や給与が上がっていく仕組みを導入することが有効です。経験を積むことでプロモーションの可能性が上がるすれば、それだけ長くその会社に居続けるインセンティブになります。また、一定期間勤務を継続することに対するボーナスの支給も同じ理由で有効と言えます。

#### 2.3.1.2 リファラル採用

リファラル採用とは自社の従業員から友人や知人などを紹介してもらい採用する制度です。実際に働いている人からの紹介なので仕事や職場とマッチする可能性も高く、それにより離職の可能性も低くなることが期待されます。紹介する従業員へのインセンティブとして、採用が決まった場合には報奨金を支給することも多いようです。

### 2.3.2 パートタイマーの活用

募集を行う際、より長い時間（期間）のコミットを期待してフルタイマーの採用を希望される企業が多いかと思います。しかしながら同じように考える企業が多いため、結果としてフルタイマーの採用はパートタイマーよりも難しくなるのが一般的です。例えば発想を切り替え、パートタイマーによるオペレーションを前提とした業務の設計を行えば、人材採用における選択肢は大きく広がる可能性があります。

### 3. COVID-19の影響

COVID-19以降、クライアントから「最近応募が全然来なくなった」ということをよく聞くようになりました。また、あるクライアントのデータを分析したところ、1件当たりの応募獲得コストはCOVID-19以降約68%上昇しており、コスト効率が大幅に悪化していることが分かりました。

この、COVID-19以降応募が来ない、応募獲得コスト効率が悪化した、ことに関連する求職者の動向の変化について2点ご紹介します。

#### 3. 1 就業希望地の変化

図表6は、シンガポールを5地域（中心部、東部、西部、北部、北東部）に区分した上で、求職者がそれぞれどの地域での勤務を希望するかを調査した結果を、希望する地域数の割合で表したものです。

COVID-19以前には3地域以上の勤務地を希望する候補者が12%いたのに対して、以降は9%に減少しています。理由としては、COVID-19の感染リスクを下げるために遠出を避ける候補者が増え、以前よりも居住地の近くで仕事を探す傾向、いわゆる職住近接志向が高まったためと推察できます。これにより相対的に住宅地と近接する郊外エリアでは応募が獲得しやすくなり、逆に中心地では難しくなったと考えています。

#### 3. 2 人材の流動性の低下

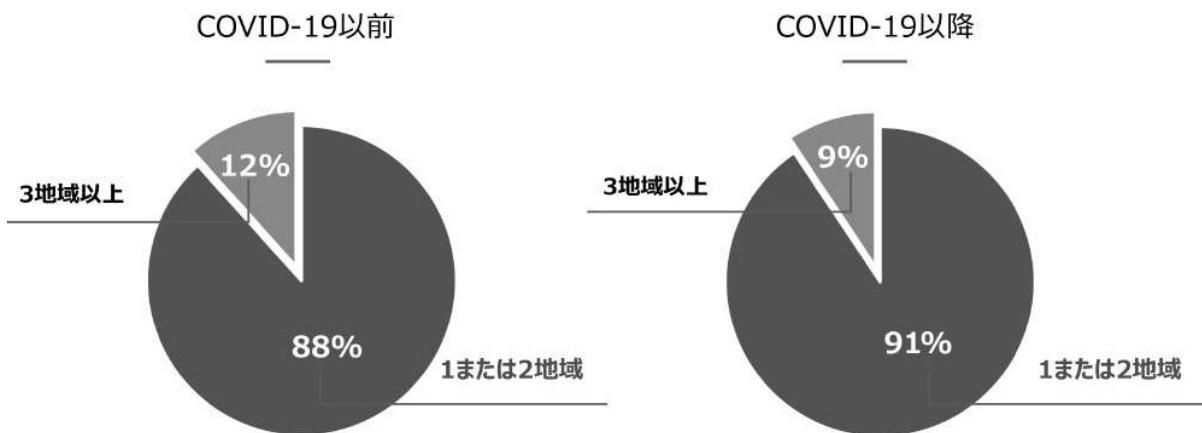
図表7は、採用率と退職率を示したものです。これらの指標は求人が多いときは、両者ともに高くなる傾向があり、労働者が職を転々とすることを反映しており、逆に、不況期には低くなる傾向があるとされています。

COVID-19以降となる2020年2Qに両方の数値が大きく低下していることが分かります。つまり、COVID-19以降、人材の流動性が大きく下がったということが言えます。

### 4. さいごに

労働者（Non-PMET）の採用が非常に難しいと言われるシンガポールですが、その背景には採用環境という構造上の問題やCOVID-19の影響が存在することがご理解頂けたかと思います。残念ながらこれらについては個々の努力で変えられるものではないため、企業としてはそれを踏まえた上でどのように戦略を立てるかということが重要になるかと思います。戦略を立てる上でのポイントについては、ここではごく一部のご紹介となりましたが、一つでも読者の皆さまのヒントとなる内容がありましたら幸甚に存じます。

また、明るいニュースも出てきています。3.2でご紹介した人材の流動性に関しては図表7内に示されているように、直近の2021年4Qでは過去の水準に近いところまで数値が戻ってきており、COVID-19



図表6 求職者の就業希望地域数別比率

Year	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Recruitment Rate (%)</b>											
Annual Average	2.7	2.8	2.7	2.6	2.4	2.2	2.1	2.3	2.2	1.6	2.1
Seasonally Adjusted as at											
1st Qtr	2.7	2.8	2.8	2.6	2.4	2.4	2.1	2.3	2.3	2.0	1.9
2nd Qtr	2.7	2.7	2.8	2.6	2.4	2.2	2.0	2.3	2.2	1.1	1.9
3rd Qtr	2.8	2.6	2.7	2.7	2.4	2.1	2.1	2.2	2.3	1.5	1.9
4th Qtr	2.8	2.8	2.6	2.5	2.4	2.1	2.3	2.3	2.2	1.7	2.5
<b>Resignation Rate (%)</b>											
Annual Average	2.0	2.1	2.0	2.0	1.9	1.8	1.8	1.8	1.8	1.5	1.7
Seasonally Adjusted as at	2.0	2.0	2.0	2.1	1.9	1.8	1.8	1.8	1.8	1.7	1.6
1st Qtr	2.0	2.0	2.0	2.1	1.9	1.8	1.8	1.8	1.8	1.7	1.6
2nd Qtr	2.0	2.0	2.0	2.0	1.9	1.8	1.7	1.8	1.8	1.2	1.6
3rd Qtr	2.0	2.1	2.0	2.1	1.9	1.8	1.8	1.7	1.8	1.6	1.7
4th Qtr	2.0	2.1	2.0	1.9	1.9	1.8	1.9	1.7	1.6	1.6	1.7

図表7 採用率および退職率の推移<sup>4</sup>

直後に比べて大きく回復してきていることが読み取れます。更に、4月26日にはCOVID-19関連規制の大幅な緩和が行われました。これにより、(一部にまだ規制が残っているものの)ほぼ日常が戻ってきましたので、これから人材の流動性の更なる回復も期待できるのではないかと考えています。

最後になりましたが、読者の皆さまの人材採用が成功し、更なる事業の発展に繋がることを祈念するとともに、ここまでお読みいただいたことに深く御礼を申し上げます。

## &lt;訳注&gt;

1.2 Job Vacancies 2021

Manpower Research and Statistics Department Singapore  
[https://stats.mom.gov.sg/iMAS\\_PdfLibrary/mrsd\\_JV2021.pdf](https://stats.mom.gov.sg/iMAS_PdfLibrary/mrsd_JV2021.pdf)

3 Summary Table: Labour Force

Manpower Research and Statistics Department Singapore  
<https://stats.mom.gov.sg/Pages/Labour-Force-Summary-Table.aspx>

4 Summary Table: Labour Turnover

Manpower Research and Statistics Department Singapore  
<https://stats.mom.gov.sg/Pages/Labour-Turnover-Summary-Table.aspx>

## 執筆者氏名

奥村 真也 (おくむら しんや)

## 経歴

2008年京都大学経済学部卒業後、伊藤忠商事株式会社に入社。財務経理、経営企画を担当し、全社横断案件やグループ連結決算の開示業務に携わる。在職中に2年間のバンコク駐在を経験。2017年に同社を退職後、シンガポールのNTUにてMBAを取得し、2018年9月から2020年12月まで一般社団法人ベンチャー型事業承継事務局長を務めた。2021年4月にSMS24/7のDirectorに就任、ローカル、日系を問わずシンガポール企業の採用支援を行う。2022年6月より現職。

## 執筆者氏名

加藤 順彦 (かとう よりひこ)

## 経歴

1991年、関西学院大学商学部卒。1992年、有限会社日広（現GMO NIKKO株式会社）創業。2003年、LENS MODE PTE.LTD.設立。2008年、シンガポール移住。2010年、シンガポール永住権取得。2014年、SMS247 Director。2017年、ToGEAR Director。著書『シンガポールと香港のことがマンガで3時間でわかる本』（明日香出版社）等。2009年より関西学院大学商学部非常勤講師