

基調講演 2

Future-oriented Human Resource Strategies for Asia and Japan: The Singapore Experience

未来志向の人的資源戦略—アジアと日本のために、シンガポールの経験から



Neo Boon Siong/ Professor, Director,
Asia Competitiveness Institute,
Lee Kuan Yew School of Public Policy,
National University of Singapore

ネオ・ブーン・シオン

(シンガポール国立大学リー・クワンユー

公共政策大学院アジア競争力研究所所長)

※英文の日本語訳は、同時通訳者が訳した内容を、録音テープをもとにとりまとめたものです。

Future-oriented Human Resource
Strategies for Asia and Japan:
The Singapore Experience

Prof NEO Boon Siong
Director, Asia Competitiveness Institute
Lee Kuan Yew School of Public Policy
National University of Singapore
Email: spnbs@nus.edu.sg

Thank you very much for the honor and opportunity to be here to participate in the Shizuoka Asia-Pacific Forum. What I intend to do is to share with you some of the lessons that we have learned in managing talent and human capital in Singapore. Besides being an academic, I have also been working with both government institutions and private sector companies in how they develop people and also to build capabilities for the organization.

[訳]

光栄にも静岡アジア・太平洋学術フォーラムにお招きいただき、このような機会をいただきましたことに感謝申し上げます。この講演では、シンガポールが人材や人的資本を管理するうえでこれまでに学んできた幾つかの教訓を皆さんと共有したいと思います。私は学者ではありますが、一方で政府機関や民間企業における人材育成や組織の能力構築にも取り組んでおります。

Governance Challenges in a
Global Environment

- Rapid pace of technological innovations quickens obsolescence of past policies
- Evolving Citizenry who are more educated and with greater access to global developments
- Increasing complexity of policy issues
 - Requiring multiple perspectives and inter-agency cooperation
 - Unexpected consequences – uncertain cause-and-effect linkages

2009/03/18 © Prof NEO Boon Siong; Do not copy without permission 2

We need to manage a very fast changing environment. We all know by now, the global financial crisis has been going on for more than 18 months by now. The crisis did not just break out in September this year. In fact, the first sign of the crisis was in February of 2007, when HSBC Bank wrote off \$10 billion of US mortgage-related losses. At that time, the Federal Reserve came out and said that the US housing market is sound, there is no

problem - only to have it breakout in August 2007 and then progressively got worse. Even the

most sophisticated central bank in the world with the most up-to-date data, with the greatest concentration of expertise, with the most sophisticated models of the financial markets, do not know what is coming ahead and over the past year had to reverse and change many of their policies. We have to learn to adapt as we go.

The financial market is where it is today partly due to technological innovation. It has become so complex that many people do not quite understand the products that are available in the marketplace. More importantly, since we are talking about human resources and human capital, with the Internet and other communication technology, our people have access to developments around the world up to the very minute; oftentimes, even faster than the senior management of major companies, or the policymakers in government. How do you manage in an environment where your people know more about what is happening than you do? How do you develop them, how do you prepare the organization to face the unexpected, unpredictable future?

〔訳〕

まず、我々は非常に急速に変化する環境に対応していかなければなりません。ご存知の通り、世界金融危機は、すでに18ヶ月以上も続いております。今年の9月に危機が急に始まったわけではありません。実際には危機の最初の兆候は2007年の2月に香港上海銀行(HSBC)が米国住宅ローン関連の損失100億ドルを回収不能として帳簿から抹消したことでした。その際に米連邦準備制度理事会が声明を出しまして、米国の住宅市場は健全であり、問題はないと発表したわけです。それでどうなったかと言えば、2007年8月に深刻な危機が明らかになり、それ以来徐々に悪化の一途をたどっています。最新のデータを持ち世界に比肩するものもない優れた中央銀行が、その並外れた専門知識の集積をもってしても、その卓越した金融市場モデルをもってしても、何が始まろうとしているのか予測できず、過去1年以上にわたって政策の多くを翻し、あるいは変更せざるを得ない事態となりました。我々は危機に対応しながら適応する術を学ぶしかないのです。

金融市場が今日のような状況にあるのは、幾分かは技術革新の結果であります。金融市場は非常に複雑なものとなり、多くの人が市場であつかわれている商品について理解できていないありさまです。さらに重要なこととして、今日のテーマである人材と人的資本ということから言えば、インターネットやその他の通信技術のおかげで、人々は何であれ世界中で今まさに生じている事態にアクセスすることができ、しばしば、大企業の最高幹部や政府の政策決定者よりも先に情報を得ることさえあるのです。いま生じている事態について一般の人々のほうが自分自身よりよく知っているような環境において、どう対応していけばよいのでしょうか？予想も予測もできない将来に対して組織を準備するには、どう対策を講じればよいのでしょうか？

Dynamic Governance is the Key to Sustained Competitiveness

- Mere one-time adoption of good governance principles and practices is not enough
 - Practices may reflect past experience rather than future conditions
 - Even good practices can become outdated as circumstances change
- Dynamic governance is about reviewing and renewing policies
 - To meet future changing needs and requirements
 - To improve performance in the current changed circumstances
 - To incorporate new ideas and learning from others

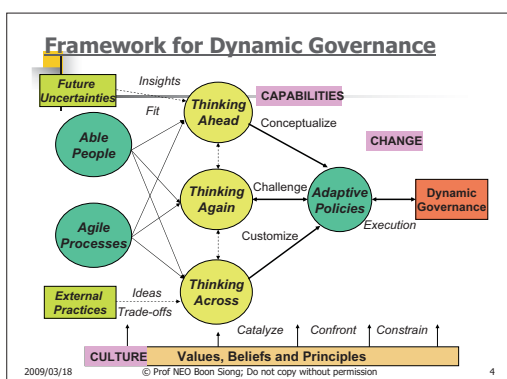
2009/03/18 © Prof NEO Boon Siong; Do not copy without permission 3

What is needed, as I suggested in a book which I just published about Singapore's experience, is governance that is dynamic, that can respond to changes quickly, and not just one-time responses to changes, but continually. We need to recognize that whatever policies and practices that we have in our organizations today really only reflect the past experiences, and our current policies toward human capital are likely to be outdated,

just as our policies towards financial markets have been outdated. It is about how we adapt by constantly reviewing and renewing our policies and our strategies so that we can meet changing circumstances as they occur, since we cannot predict them. Let me share the experience of Singapore as a nation and then talk about practices at the organizational or company level.

[訳]

必要なのは、シンガポールの経験について私が最近出版した本でも提案したとおり、ダイナミックで、変化に瞬時に対応し、しかも一度対応すればお仕舞いというのではなく、継続的に対応できるようなガバナンスにすることです。どの組織の既存の政策も慣行も、過去の経験をもとにしたものに過ぎないということ認識する必要があります。金融市場に対する政策が時代遅れだったのと同様に、我々の人的資本に関する政策もおそらく時代遅れであるということになるでしょう。状況変化を予測できないわけですから、政策や戦略を常に見直し更新し続けることで、起こりつつある状況の変化に合わせて対応してゆくにはどうしたらよいか、ということが問題となります。そこでまずシンガポールの国としての経験を皆さんと共有し、その後で機関や企業のレベルでの取り組みについてお話ししたいと思います。



In order to be able to manage in such a dynamic environment and have proper governance and strategy, we need to have policies and strategies that are adaptive. Adaptive in being able to change with the times and change with the circumstances, but also they have to be carefully and well executed.

Singapore's human resource policies have undergone many, many changes since the 1960s when Singapore first became independent. In the 1960s, when Singapore became independent, our biggest human resource problem was that we have too few jobs and too many people. So, the policy was geared toward creating jobs for people and then encouraging families to have fewer children. By the 1970s, the policy had to be changed because instead of having too few jobs, we have too few workers; we had labor shortage. And so began a 30-year policy to recruit workers from overseas to supplement the human resources that we have in Singapore. Wages went up so that people can have a better standard of living and also to incentivise companies to move up the value chain and continue to invest in training.

Since the 1990s, the goal has been to make Singapore an attractive global city, because we know that the key to a developed economy is no longer just with infrastructure, but to have human capital and talent who can create ideas and knowledge for new products and services that can compete with the best in the world. Therefore, the strategy has been geared towards making Singapore an attractive place to live, to learn, to work, and to play.

But as we do that, just as in Japan, we face an aging population. With the restructuring of the economy, new jobs were created in areas where there is a shortage of talent and expertise, but the unemployed workers available do not have the skill and knowledge and education to fill those new jobs that were being created. So in the last 10 years, government policies have encouraged investments in retraining workers so that they have new skills to perform new jobs.

Singapore is the first country in Asia to go into recession because we are so globally connected. While we cannot stimulate the economy by creating demand, we are investing in helping our workers learn new skills and adapt so that as the recession unfolds and we do not know how long and how deep this would be, they would have the new knowledge and skills for the jobs that will still be created in certain sectors of the economy.

At the same time, we have been trying to encourage our people to have more children because we are not even replacing ourselves. There have been many attempts to reverse the birth control policies implemented in the 1960s. Since the mid 1980s, the government has sought to make it easier for citizens to have more children, to have their children taken care of, to make sure that they have good education, and be able to have an environment where each and every child can reach his/her fullest potential.

Talent management, human capital management is very central to Singapore's economic development today. We have no natural resources. We are a very, very small country; those of you who have been to Singapore know that. You can travel from one end of the Island to the other end in 45 minutes and then you have nowhere else to go. We will only succeed, and we have succeeded and we can only succeed in the future if we invest in the development of people.

But where do these adaptive policies come from? It comes from ultimately capabilities within government institutions and business organizations. I will discuss three sets of capabilities:

First is the capability to continue to **think ahead** and conceptualize new strategies to adapt to a changing environment. We face an uncertain and unpredictable future. We will continue to pursue multinational companies to invest in Singapore to create jobs for our people, who have

the education and skills to compete globally. We also need to inculcate entrepreneurship in our people so that those with ideas and skills can venture out to create new and emerging businesses, new and emerging products, new and emerging services, both locally and abroad. Thinking ahead is going on even today as we face a very uncertain economic environment. The policy response has been to provide even more funds for worker retraining, shared with the private sector so that we can help our people can develop new skills for a very fast, unpredictable, and changing career market in a very uncertain economic environment.

Second is the capability to **think again** to challenge existing practices and policies. Many people including Singaporeans view foreign workers with some suspicion. It is common to feel that if we have foreign students, they are going to compete for school places with our children. If we have foreign workers, they will take jobs that locals can fill. That sentiment is very natural. Therefore, governments are very careful in opening up the entire job market to global talent. But Singapore has to challenge that notion and belief and to help our local people understand that when we have a global talent working in Singapore, he or she is not just taking up a job which can be filled by a local, but in the knowledge-based economy, a global talent can create several jobs for the locals. That notion is very difficult to understand and accept. But unless we challenge that belief, that fear, then we always will tend towards closing our doors, protecting our jobs, not realizing that in trying to protect our jobs, we may actually not create new jobs and therefore cause the economy to be less vibrant, less competitive.

Third, we need to be able to **think across** boundaries, across cultures, across organizations to learn from others. In a knowledge-based global environment, we do not have all the ideas of our own. Over the years Singapore has learned a lot from Japan. Even today when we are trying to learn to deal with an ageing population, we are learning from Japan's experience.

Among the developed countries, the Scandinavian countries have very high fertility rates along with very high income levels. So, we have been learning from countries like Denmark, Sweden, and Norway in terms of how policies can support families, so that families can have more children and yet be able to cope with successful careers. It is not about copying, but learning from others and adapting the ideas to the local context.

Ultimately, these capabilities must come from people, particularly the leaders. Only people can learn, only people can think, only people when faced with a set a circumstances can choose not to be determined by what has been happening in the past and choose a different direction; which means that if you really want to develop capabilities that will attract global talent and compete in a very new environment, we have to help our leaders develop the new mindset, and a new set of thinking, a new perspective. Only you and I can learn a new idea and make a different decision and actually go out and do something different today. That is the power of human

talent. Once our heart is touched and our mind is convinced, we can act and we can act very fast. But at the same time, we often do not invest adequately in helping our leaders at all levels develop new ways of thinking and new ways of looking at what the strategy should be.

But people alone cannot be effective unless the organizational and institutional processes support them. When you put good people in an inefficient bureaucratic system, good people get discouraged and demoralized, and even able people ultimately will give up. I am sure you have heard of how people are frustrated because they work in organization and companies that make it very difficult to do what they know they are able to do well. After a while, they will not spend so much time and effort to get something done when they can join another company in which with the same effort can create far better results and have greater impact. If you want to develop future-oriented human resource strategies, not only must we invest in helping our people develop new mindset and new ways of thinking, we need to make sure that our organizational systems and processes are able to support them.

For example, if you are an investor in Singapore and you want to bring talent from Japan to Singapore to help to solve a very important problem, and if it is very difficult to get a Visa or very difficult to get a professional work pass and it takes a long time, then even well-intentioned HR policies will be defeated. That is why Singapore gives priority to making sure that processes execute policies efficiently. You can go to land in Singapore Changi Airport and be in your hotel within half an hour. If you want to bring a good talent into your company to solve an important problem, you can get the Visa or the permit almost immediately. Highly talented people studying or working in Singapore can get permanent residence within two years. To make it effective, the alignment between your policy and your people and the processes must be closely knit; otherwise, your human resource policies for the future will not work.

But we also need to recognize that our culture, which is our values, beliefs, and principles, can either be a catalyst or a constraint the change. As I mentioned earlier, to become a global hub for talent, we have to overcome very strong beliefs that foreigners will take away our jobs; that foreigners will make it more difficult for the locals to compete; it is very emotional and it is based on a set of beliefs that are deep seated. We have to deal with the realities of culture. Japan has a very long and very rich culture. The closely knit society may resist attempts to try out new talent approaches. Professor Ye has discussed how even the distance between China and Japan which is supposed to be very close, and in fact are culturally further apart than between China and America. That is very interesting. That depicts the kind of culture challenges that you will have to face.

[訳]

このようにダイナミックな環境に対応し、適切なガバナンスと戦略を持つためには、順応性のある政策

や戦略を用意する必要があります。ただ、政策や戦略が順応性（つまり時と状況に応じて変更可能であるということ）を有するだけでなく、慎重かつ十分に実施することも必要です。

シンガポールは1960年代に独立して以来、人材政策において非常に多くの変化を経験してきました。独立した当初の60年代には、人材面での最大の問題は働き口があまりに少ない一方で人口が多すぎるということでした。ですから、政策も雇用創出を目的とし、他方で家庭に対しては少子化を奨励するというものでした。その政策も70年代には変更する必要が生じました。なぜなら仕事が少なすぎるのではなく、労働者が少なすぎるのが問題となってきたからです。つまり人手不足です。そこで海外から労働者を募りシンガポール国内の人的資本を補うという30年政策をはじめたわけです。賃金の上昇により、人々がよりよい生活水準を享受し、企業のバリュー・チェーン上昇を奨励し、職業訓練への投資を継続しています。

90年代以降、シンガポールを魅力あるグローバル都市にすることが目標とされてきました。というのも先進経済国になるための鍵は、もはや単にインフラを整備するだけではなく、新しい製品やサービスを生み出し、世界のトップと競争することのできるアイデアや知識を提供してくれる人的資本と人材を持つことであるとわかったからです。したがって、我々の戦略は生活し、学び、働き、余暇を過ごすうえでシンガポールを魅力ある国にすることへ注力してきました。

しかしその一方で、日本と同様に、人口の高齢化に直面しています。経済の再編により、人材や専門家が不足している分野であらたな雇用が創出されましたが、失業者は、あらたに生み出されているその仕事に必要とされる技術、知識および教育が欠如しています。そのため過去10年にわたり、政府は政策として労働者を再教育するために投資を促し、労働者があらたな仕事を遂行するための新しいスキルを身につけられるようになってきました。

シンガポールはアジアで最初に景気後退が始まる国ではありますが、これはわが国のグローバルな結びつきが強いからです。需要を生み出すことによって経済を刺激することはできませんが、我々は労働者があらたな技術を学び順応するための支援に投資を行い、景気後退の広がりやその期間、深刻さの程度がわからない場合でも、わが国の経済で雇用が創出されている部門において必要とされるあらたな知識や技術を労働者が身につけられるようにしています。

同時に、シンガポールでは国民に対し子供をもっと多く持つよう奨励してきましたが、これは現状では人口補充にさえないためです。60年代に実施された産児制限政策を転換するために、多くの計画が実施されてきました。そして80年代中ごろから、国民がより多くの子供を持ちやすく、育児サービスと良い教育を受けやすくなるように、また全ての子供がその潜在能力を最大限開花できる環境を得られるように政府は模索してきました。

人材マネジメント、人的資本マネジメントは、今日のシンガポール経済の発展にとってまさに要だといえます。シンガポールには天然資源など全くありません。また非常に非常に小さな国であり、その点はわが国を訪問したことのある方ならご存知でしょう。この島の端から端まで移動するのに45分しかかかりませんし、他に行く場所もないのです。わが国の成功は、これまでの成功と同様に将来にわたっても人材開発への投資なくしてはありえないのです。

それにしても、こうした順応性のある政策はどうして可能だったのでしょうか？これは結局は政府機関内部の、また企業組織内部の能力によって可能になったといえます。ここで三つの能力についてお話ししたいと思います。

まず初めに常に**将来に先駆けて考え**、変化する環境に順応するようなあらたな戦略を構想する能力です。我々は見通しが効かず、予測不能な未来と対峙しています。我々はグローバルな競争をしていくことがで

きる教育やスキルをもつ我が国の国民のために雇用を創出するよう多国籍企業にシンガポールへの投資を引き続き促していきます。また我々は国民に起業家精神を浸透させ、アイデアとスキルを持った人材があらたに台頭するビジネス、製品およびサービスを国内外で創出することに乗り出せるようにする必要があります。将来に先駆けて考えるというシンガポールの姿勢は、我々が非常に不確実な経済環境に直面している今日も継続しています。政策対応としては、労働者の再教育のために資金をより多く提供することです。これは民間部門にも共有されておりまして、今日の大変不確かな経済環境のもと、非常にめまぐるしく変化する見通しの効かないキャリア市場において、人々があらたなスキルをのばすことができるように支援しています。

2つ目の能力は、既存の慣行や政策に挑んでいく、**考え直す**という能力です。シンガポール人も含め、多くの人々は外国人労働者に多少疑惑のこもった目を向けるものです。外国人留学生を受け入れれば、教育の場で自分の子供と競うことになると感じるのも普通のことです。もし外国人労働者を受け入れれば、現地の人材が就くべき仕事に彼らが就くことになる。これはいたって自然な感じ方でしょう。したがって、どの政府もグローバルな人材に対して雇用市場を完全に開放することには、いたって慎重です。しかし、わが国はこうした考えや信念に挑戦し、シンガポールで働くグローバルな人材を招き入れると、それによってシンガポール人が就くことのできる仕事に外国人が就くことにはなるけれども、知識集約型となった現在の経済においては、このグローバルな人材が同時にあらたな雇用を生み出してくれるのだということを国民が納得できるようにする必要があります。このような考えは非常に理解しにくく、受け入れがたいものです。しかしながらこうした信念、こうした恐れに挑戦しない限り、我々はいつも門戸を閉ざして自国民の雇用を守ろうとし、その結果かえってあらたな雇用の創出ができず、経済活力と競争力を失う恐れがあるということに気付かなくなってしまう。

3つ目の能力として、我々は外部から学ぶため文化や組織の枠を超え、**横断的に考える**必要があります。今日の知識集約型の世界環境において、我々は全てのアイデアを自前で持っているわけではありません。長年にわたってシンガポールは日本から多くを学んでいます。今日でも、人口の高齢化に対処するために我々は日本の経験から学ぼうとしております。

先進国の中で、スカンジナビア諸国は所得が非常に高いとともに出生率が非常に高いわけです。そこでわが国では、家庭が子供の数を増やすとともにキャリアの面でも成功するために、政策で家庭をどう支援すべきなのか、デンマーク、スウェーデンおよびノルウェーなどのスカンジナビア諸国から学んできました。他国の模倣をするというわけではありませんが、他国から学び、自国の実情に合わせてアイデアを作り替えていくのです。

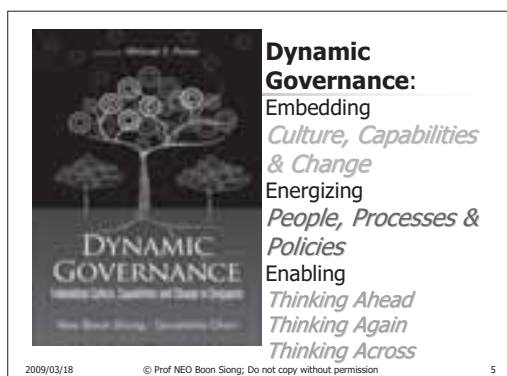
こうした能力は究極的には人、とりわけリーダーたちが発揮すべきものであります。ただ人のみが学び、考え、ある状況に直面した際に、これまでとられてきた政策などにはとらわれずに選択をし、あらたな方向性を選ぶことができるのです。これはつまり、グローバルな人材を惹きつけ、全く新しい環境において競争する能力を育てたいと本当にのぞむなら、リーダーたちがあらたな発想と考え方、そしてあらたな見通しを発展させられるよう助ける必要があるわけです。

今日、他ならぬ皆さんや私こそがあらたなアイデアを学び、これまでとは異なる決定をなし、いつもと違うことをすることができるのです。それが人間の才能が持つ力なのです。いったん心が動かされ理性が納得すれば、我々は行動することができる、それもとてと迅速に行動できるのです。しかし同時にまた、リーダーたちがあらたな考え方やあらたな戦略構想を身につけるための投資が、どのレベルにおいても不足しているということがしばしばあります。

組織的な、また制度的なプロセスで人を支えることなくして、彼らの力だけで有効な取組みをすることはできません。非効率な官僚体制に優秀な人材を投入する場合、優れた人材であっても意気消沈し、やる気をなくし、能力のある人材でさえ最終的にはあきらめてしまうということもあるのです。自分が働いている機関や企業のせいで、本来なら自分にはうまくできるとわかっている仕事がとてもやりにくくなってしまふことにはいかに人々が憤りを感じるかを、皆さんは勿論ご存知でしょう。彼らは、同じだけの努力でずっと良い結果を生み出せるばかりか、ずっと大きな影響力をもつこともできる他の企業に入れば、何か事をなすのにそれほどの時間や努力を費やさなくてもよいのです。未来志向型の人材戦略を構築したいのならば、人々があらたな思考様式や考え方を身につけるのを助けるために投資するだけでなく、組織のシステムとプロセスが確実に彼らを支えるものであるようにする必要があります。

例えば、皆さんがシンガポールに投資しており、非常に重要な問題を解決するために日本からシンガポールに人材を送ろうという場合、ビザを取るのも大変だし、専門家就労許可証を得るのも難しいとなると、良かれと思ってなした人材政策でさえ頓挫することになります。ですから我が国は、プロセスが政策を効果的に実行するのを確実にすることを重視しています。シンガポールのチャンギ空港に着陸後、30分もあればホテルに到着します。現地の会社に優秀な人材を送って重要な問題を解決しようという場合、ほぼ即時にビザがあり、あるいは許可がでます。シンガポールで研究や仕事をしている高い才能をもつ人材は、2年以内に永住権を取得できます。この政策を有効なものとするためには、政策と人材の連携およびプロセスが緊密に結び付けられていなければならない。そうでなければ、将来のための人材政策も機能しないでしょう。

しかし我々は、自国の文化、つまり我々の価値観、信念、および原則というものがあって、それは変化の触媒にもなりうる反面制約にもなりうるのだということを認識する必要があります。グローバルな人材の拠点になろうとするなら、先ほど申し上げたように、外国人は自分たちの仕事を奪ってしまうとか、外国人のせいで自分たちにとって競争がより困難になるといった強固な信念を克服する必要があります。こうした考えというのは非常に感情的なものであり、深く根差した一連の信念のうえに成り立っています。我々は自国文化のこの現実に対処しなくてはなりません。日本は非常に長く豊かな文化をもつ国です。閉鎖的な社会は、あらたな人材アプローチを試みる計画に抵抗するかもしれません。葉教授がお話の中で、中国と日本はとても近いと考えられているけれど、実はこの両国の文化的な距離は、中国とアメリカの間の距離よりもさらに離れているのだと論じられました。非常に興味深いご指摘です。これは日本が直面せざるをえない文化的な課題を示すものであります。



I am not going to go through more details. I have written a book titled, Dynamic Governance, which discusses these principles in more detail. I have given a copy to your Governor and also to your Chairman.

Talent as the Driving Force for Dynamic Governance and National Competitiveness

- Only people has innate capacity for learning and change
 - Not bound or determined by history or existing circumstances - can respond creatively rather than be enslaved to past imprints
 - Freedom to reframe and reinterpret situation to support different actions
 - Capacity to sense, feel, think, and rethink
 - Imagine new ideas, invent new tools and innovate new practices
 - Learn, adapt and change as situations evolve
 - Have the will to make independent decisions and choices
- Leaders are the source of organizational dynamism or its lack
 - Values and beliefs are ultimately held by people
 - Rules and structures are set up by leaders
 - Leaders can inspire behaviors by their own example
 - Culture is built through what leaders pay attention to

2009/03/18 © Prof NEO Boon Siong; Do not copy without permission 6

〔訳〕

このスライドについては詳しく説明しません。これらの原則については私の著書「ダイナミック・ガバナンス」のなかでもっと詳しく触れております。この著書を知事と委員長に一冊ずつ差し上げております。

Human Capital is Central for Dynamic Governance

- People are the real source of dynamism – only people have innate capacity to think, learn, adapt, and redefine what is required
- Processes – become agile (to support, spur and sustain the practice of organizational capabilities) because of the choices made by and the commitment of leaders
- Policies – become adaptive because leaders perceive the need to change and incorporate new ideas into their approach to solving problems

2009/03/18 © Prof NEO Boon Siong; Do not copy without permission 7

Ultimately if you want to have future-oriented human resource strategy, you must believe that talent is indeed the driving force for Japan's national competitiveness in the future; that only people have the unique capacity for learning and change. They are not bound by history or existing circumstances. They have a freedom to reframe, to reinterpret situations, and to act differently. They have the capacity to sense, to feel, to think, and to

rethink. They can imagine new ideas, invent new tools, and innovate new practices. They do not have to be stuck to the past or to the current. Only people can learn, adapt and change as situations evolve. And only you and I have the independent will to make difficult choices and not just go with the flow. And ultimately, these are embodied in your leaders.

〔訳〕

突き詰めて言えば、皆さんが未来志向型の人材戦略を持とうというなら、人材こそが将来にわたって日本の国としての競争力を高めてくれる力であるということ、ただ人こそが学び、ものごとを変える類ない能力を持つのだということ、この点を信じる必要があります。人は歴史や既存の状況に縛られません。人は状況をとらえなおし、解釈しなおし、これまでと異なる行動を取る自由をもつのです。また気付き、感じ、考え、さらに考え直す能力をもっています。あらたなアイデアを着想し、あらたな道具を発明し、新しいやり方へと刷新することができます。過去や現在にとらわれる必要などありません。ただ人だけが展開する状況に合わせて学び、適応し、変えることができます。皆さんや私だけが独立した意志をもち、困難な選択をし、既存の流れに身を任すのをやめることができます。そしてこうした能力は最終的には皆さんのリーダーにおいて具体化することになります。

History of Flawed People Management Practices

- Carried at zero value in the balance sheet – value of investments uncertain
- Treated as costs/expenses – to be minimized where possible
- Assumed to be lazy and needed to be pushed to work (Theory X)
- Adopted a very limited view of employee contributions: common terms used
 - Hands and legs – to do simple manual and logistical works
 - Eyes and ears – to spy and report on others
 - Brains – to do mental and analytical work
 - Heart – to show care and compassion
- Managed people with tools used for physical resources
- When will organization learn to manage people holistically as human beings?

2009/03/18 © Prof NEO Boon Siong; Do not copy without permission 8

But at the same time, what I have just said is very difficult to do. It is very difficult to do because we have a long history not only in Singapore, Japan, and China, but almost universally, of significantly flawed people management practices.

Today in the midst of falling asset prices the balance sheet becomes more important. If you have a building, it is called asset, the accountant calls it an asset. It has a value on the balance sheet. If you have a group of highly talented people, what is the value on your balance sheet? It is zero. It is not even recognized as an asset. Because of that and driven by financial markets, senior managers oftentimes do not pay enough attention to and invest in the people. Even worse, if I go to the other financial statement, the profit and loss statement, where the people come in, in your P&L? They come in as an expense. And what do you do of expenses? You try to minimize them. Because of the pressures of the financial markets and the bottom line, our approach to managing human resources has almost taken a similar approach.

In the midst of the crisis we are facing today, western management's first instinct is to fire people, to retrench and lay off people to save expenses. When you begin to do that, do you think your people believe you when you say that humans are the most important resource that you have? Senior Managers in good times tell their people that they are the most important resource. But when a problem comes, the first thing they do is retrench people. Then where is the commitment to the human resource development and capital? In fact, in a crisis like this, we need human talent even more than before because you need the best talent available to solve the emerging problems. If you do not have good quality talent in a crisis, the company is at risk. When the problems are not anything like what you have faced in the past, you need good people to innovate, to be able to have creativity in their thinking and approaches. And yet, if they do not feel secure and they know that their job is at stake, when their heart is not there, when there is fear, they do not do their best work. You may be doing important work, but if the heart is not there, your mind cannot do the best work. Your best talent cannot do their best work if they know that they may be next in line to go. They will not put their best ability to help the company solve problems that are even more urgent today.

Our own language, particularly the English language for human capital, betrays our flawed thinking. In the industrial age, we call human beings 'hands and legs'. We call them factory 'hands' suggesting that what we want from a person is just a pair of hands to do the work. We do not care about anything else. In fact, in a typical manufacturing situation, we do not even want the worker to think. We just want the worker to follow procedures as prescribed. We just want hands. Then when accounting, finance, and HR functions become dominant, we

call them 'ears and eyes' of management. They become policemen. They watch over other people to make sure they comply with the procedures. And we are interested in highly qualified people because they can monitor and control others. That is what we are interested in and nothing else. Today, sometimes we think that we pay people a compliment what we call them 'brains', but even that is a flawed way of thinking. Your brains cannot work if your heart is not there.

How senior managers in our companies work at winning the hearts of our people? Global talent, even if they are very smart, even if they are very capable, cannot perform at their best if their heart is not there. And yet, the more senior we are as leaders and managers, the more we take for granted that people are there because of economic incentives and we do not take the time to win the hearts of our people. And even if we look at the heart alone, it is incomplete. We do not know how to manage human talent as people, as whole human beings. Therefore, we do not get the maximum value that they can contribute and want to contribute.

〔訳〕

しかし同時に、今私が申し上げたことを行うのは非常に困難です。なぜならシンガポール、日本そして中国だけでなく、ほぼ全ての国々において、非常に欠陥のある人材マネジメントの慣行が長く続いてきたからです。

今日、資産価格が落ち込む最中において貸借対照表の重要性は増しています。建物をもっていればこれは資産と呼ばれる、つまり会計士はこれを資産と呼ぶわけでありまして、貸借対照表上で価値を有するわけです。しかし非常に優秀な人材をもつ場合、貸借対照表上の価値はどの程度でしょうか？全くのゼロです。資産として認識すらされていません。この事実と金融市場の影響もあり、最高幹部たちは人材に十分な注意を払わず十分な投資もしないということがよくあるわけです。さらに悪いことに、もう一つの財務諸表、つまり損益計算書について考えますと、損益計算書では人材が関係する項目はどの項目でしょうか？費用です。費用はどうしますか？最小化しようとするね。金融市場と最終損益がプレッシャーとなり、人材マネジメントに対する我々のアプローチもこれとほぼ同様のものとなっています。

今日直面している危機の最中において、西洋式経営管理で最初に行われるのがくび切りであり、経費を減らすための人員の削減であり解雇です。しかし人材を解雇し始めるなら、皆さんが人材こそわが社で最も重要な資源だと言ったところで、従業員に信じてもらえると思いますか？最高幹部は景気のよい時には、従業員に皆さん以上に大切な資源はないのだと言います。しかし問題が生じると、何よりも先に従業員を削減する。だとすれば人材開発や人的資本に対するコミットメントなど、どこにあると言えるのでしょうか？実際、現在のような危機下では、この表面化している問題を解決するために手に入りうる最高の人材が必要ですから、人材は以前にもまして必要といえるでしょう。危機において質の高い人材がいなければ、会社は危機に瀕します。問題が過去に直面した、いかなるものとも異なる場合、刷新するために、また考え方やアプローチにおいて創造性を発揮するために、良い人材が必要です。しかし彼らが安心して自分のくびも危ういと感じているなら、心ここにあらずで不安に苛まれているなら、最高の仕事などできはしません。皆さんは重要な仕事をなさっているかもしれませんが、心ここにあらずでは最高の仕事をなすことはできないでしょう。皆さんの優秀な人材も、次にくびを切られるのは自分かもしれないと思っ

ていたら、最善の仕事などできないでしょう。今は以前にもまして問題の緊急性が高いのに、会社の問題解決を助けるために自分の最大の能力を使おうともしないでしょう。

我々の使う言葉、とりわけ人的資本に対して使う英語表現が、我々の欠陥ある考え方を露呈させていると思います。工業化の時代においては、我々は人を「手足」と呼びます。我々は彼らを「ファクトリー・ハンド(職工)」と呼びますが、これはつまりその人物に求めているのは作業をする両方の手だけであることを意味しています。それ以外のことは気にも留めないわけです。実際、典型的な製造の現場では、我々は労働者が考えることさえ望んでいません。ただ指示された手順に従ってくれればよいというわけです。必要なのは手だけなのです。そして経理、財務および人材部門などが主要な機能になると、こんどは彼らを経営の「耳や目」と呼ぶようになります。つまり警察官のような存在と見なされ、他の従業員を監視して手順に則っていることを確認するわけです。我々が高い資質をもつ人々に関心をしめすのは、彼らが他の従業員を監視して管理することができるからです。我々が関心をもつのはこの能力であり、他の面には興味がありません。今日では、我々はしばしば従業員を「ブレン (脳)」と呼んで褒め言葉を言ったつもりになっていますが、この表現さえ欠陥のある考え方なのです。心を伴わねば脳も機能しません。

企業の経営幹部は、どの程度従業員の心をつかもうとしているでしょう？グローバルな人材は、非常に賢く能力があるといっても、心ここにあらずでは最高の仕事はできないのです。ところがリーダーやマネージャーとしてその地位が上がれば上がるほど、従業員は経済的誘因があるからこそ会社に来ているのだと当然のごとく考えてしまう傾向があり、時間を割いて従業員達の心をつかもうなどとはしないのです。もちろん彼らの心だけに注目するなら、それも不十分でしょう。つまり我々はどのように人材を人として、全人的人間として管理するのか分かっていないわけです。だから彼らが貢献できる、そして貢献することを望んでいる最大の価値を手に入れていないのです。

**Talent Management Mindset @
Singapore Public Service**

- Recognizing the strategic importance and crucial role of talent and leadership for good governance
- Reinforcing meritocracy and performance as the basis for leadership selection, promotion and retention
- Requiring leaders to be people of honesty and integrity

2009/03/18 © Prof NEO Boon Siong; Do not copy without permission 9

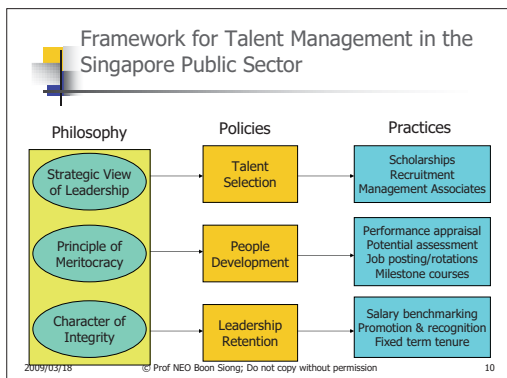
I am not saying that the Singapore Public Service has done all this well. They are still struggling, but there are some lessons I think we can learn from the Singapore Public Service. Because we only have human talent as our only resource since independence in 1965, Singapore has recognized the strategic importance and the crucial role of talented leadership for good government and for achieving significant outcomes.

At the same time, we created a culture that is based on meritocracy and performance as a basis for selection, for promotion, and for retention; not seniority, not Guanxi, not family relationships, not connections, but meritocracy. As a result, Singapore probably has one of the highest rate of social mobility in the world. Our founding Prime Minister was deeply committed to honesty and integrity, and therefore has an absolute requirement for leaders to be clean; no matter how capable a person is, if he is corrupt, he is gone. The combination of a strategic view of leadership, a culture of meritocracy and performance, and a strong commitment to integrity and honesty, especially among leaders, provides the undergirding philosophy for a future-oriented human resource strategy.

[訳]

シンガポール公共サービス局が、こうしたことを全てうまくやってきたなどと言うつもりはありません。いまだに苦勞しているわけですが、しかし幾つかシンガポール公共サービス局から学ぶべき教訓はあると思います。我々の唯一の資源は1965年の独立当初からずっと人材でありましたから、わが国では、良い政府をもつうえでの、また意義のある成果を達成するうえでの、才能あるリーダーの戦略的重要性とその決定的な役割を認識しております。

また同時に人材の選抜、昇進、および在職期間を決める際の根拠として、実力や実績を土台とする文化を創り出してきました。年功制度や縁故、親戚関係、コネなどではなく実力主義によるわけです。その結果、シンガポールの社会的流動性の割合はおそらく世界でも最も高くなっています。建国当時のわが国の首相の正直さと誠実さに対する深いコミットメントにより、リーダーはクリーンであることが絶対条件となっています。その人個人の能力がどれほどのものであれ、腐敗した人物は去ることになります。リーダーシップに関する戦略的な考え方と、実力主義と実績重視の文化、特にリーダーたちの誠実さと正直さに対する強いコミットメントという組合せは、未来志向型の人材戦略を支える哲学となっているわけです。

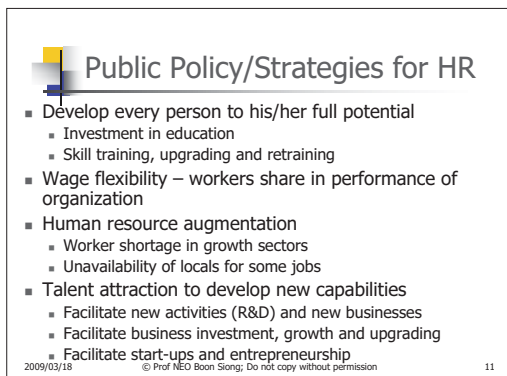


With this as a guiding philosophy, you can then develop policies that relate to talent selection, people development, and leadership retention. And you can develop practices that are specific to your company or to your country. The boxes on the right are unique practices. They are practiced by the Singapore Public Service. They may or may not apply to you. You can develop practices that are suitable for you. For example, in recruitment, the

Singapore Government continues to use scholarships to attract some of the very best to work in government.

[訳]

これを指針として、人材の選抜や開発、さらにはリーダーの在職期間に関する政策を構築することができます。皆さんは企業や国独自のやり方を構築することができるわけです。スライドの右側の四角の中には、我々の特徴的な慣行が記載されています。シンガポール公共サービス局が実施している内容です。皆さんの組織に当てはまるかどうかは分かりません。皆さんは皆さんに合うものを作り上げればよいわけです。例えば採用に関しては、トップレベルの人材を惹きつけ政府で働いてもらうために、シンガポール政府は奨学金を提供してきました。



Public Policy/Strategies for HR

- Develop every person to his/her full potential
 - Investment in education
 - Skill training, upgrading and retraining
- Wage flexibility – workers share in performance of organization
- Human resource augmentation
 - Worker shortage in growth sectors
 - Unavailability of locals for some jobs
- Talent attraction to develop new capabilities
 - Facilitate new activities (R&D) and new businesses
 - Facilitate business investment, growth and upgrading
 - Facilitate start-ups and entrepreneurship

2009/03/18 © Prof NEO Boon Siong; Do not copy without permission 11

In people development, we learn from the private sector and evaluate peoples' performance as well as potential and provide jobs and posting that reflect both their performance and potential. We develop and retain leaders by paying them market-based salaries. Our public sector leaders are paid very well. We do not expect them to create an environment for businesses to succeed and then be very poor for it; that will not work.

That is controversial and may be politically difficult to implement, even in Singapore, but it is something we believe to be important for Singapore.

Fixed-term tenure is about having a maximum period of service for senior leaders. When you reach a certain level of leadership, you only have 5 years or a maximum of 10 years, after that you must leave. This approach ensures that good young capable people have the opportunity to have bigger responsibilities and scope of work. It provides for the upward mobility for your best talent. We wanted a system that can flow, that is dynamic, where good people through their performance and potential can continue to be given opportunities at all levels, even the most senior and highest levels of the organization.

Many of these practices are not just unique to the public service, but have also been widely implemented in a private sector among businesses in Singapore. In talent management and in human resource strategy, oftentimes the public sector takes the lead, sets the example, and then provides incentive for the business sector to also follow in an appropriate manner. That in essence is really what a future-oriented human resource strategy is about. It is undergirded by a strong philosophy based on a strategic view of leadership, principle of meritocracy and deep commitment to integrity. Policies and practices may be developed to suit your culture, and be relevant to the stage of development of your country.

〔訳〕

人材開発においては、民間部門から学び、人々の実績と潜在能力を評価し、その実績や潜在能力に見合った仕事を与え、また配置を行っています。またリーダーを育成し、市場ベースで給与を支払うことでその維持に努めています。わが国の公共部門のリーダーたちはかなりよい給与を得ています。彼ら自身の暮らしは非常に貧しいのに、企業が成功するための環境を創り出してくれるなどとは期待できないわけで、それではうまくいかないでしょう。これについては賛否の分かれるところで、シンガポールでさえそうでしたが、政治的に実施するのは難しいかもしれません。しかし、我が国にとっては重要であると考えます。

fixed-term tenure (固定期間の在職権) は、上級リーダーが最大期間までしかその地位に在職することができない仕組みです。一定レベルのリーダーの地位に就くと5年、あるいは最長10年しかその地位にとどまらず、その後は地位を去らなければなりません。このアプローチにより、若くて能力のある良い人

材がより大きな責任を持ち、またより広範囲の仕事をする機会を得ることを保証するのです。こうして最も優秀な人材に上方流動性を与えることになります。我々としては、優秀な人材がその実績と潜在能力によりあらゆるレベルで常にチャンスを与えられるような、流動性のあるダイナミックなシステムを欲していたわけであり、組織のトップ、最高責任者のレベルについても同じことです。

こうした慣行というのは公共サービスだけのものではなく、シンガポールの民間企業の間でも広く実施されています。人材マネジメントと人材戦略においては、しばしば公共部門が先導し、模範を示し、その後に民間部門が適切なやり方でこれを取り入れるようにインセンティブを与えるわけです。以上が未来志向型の人材戦略の本質といえるでしょう。それはリーダーシップについての戦略的な考え方と、実力主義の原理、そして誠実さに対する深いコミットメントに基づく哲学に支えられています。そして政策と慣行は、自国の文化に合わせて構築され、自国の発展段階に適切であるべきなのです。

(Q1)

Thank you for your speech and it is very impressive and I have a personal question. I am from China but I am working in a Japanese company. So, sometimes I feel it is not so comfortable to work here because of cultural problems, so could you give me some advice that let me work more smoothly or be successful here. Thank you very much.

[訳]

お話をありがとうございました。大変感銘を受けました。一つ個人的な質問があります。私は中国出身で、日本企業で働いております。ときに文化的な問題が生じ、ここで仕事をするのは居心地が良くないと感じる場合がありますが、この国でよりスムーズに仕事をし成功するためのアドバイスなどありましたら、いただけますでしょうか。ありがとうございます。

(Dr. Neo)

This is an example of the kind of problem I talk about. If I were to advice you, I will say the problem is yours. As an individual, you cannot blame the system; you have to adapt. You are here in Japan, the opportunity is given to you, you must adapt, be sensitive to the culture, be sensitive to the system, contribute as much as you can so that you are accepted and the opportunities and the doors are opened to you. That is what I will say to you.

But if I meet your bosses, I will tell them a different message. If I know your bosses, I will say you need to open and make it easy for the best people to come and work in this organization. If you have a closed culture, if there are certain things that cannot be done if you are a foreigner, then good foreigners will not come. The question is whether you believe that you need the best talent in the world to be part of your future success. As business and government leaders, you must set the tone and open up your culture and make it easy for outsiders to come, then they can contribute, then their heart will be here. They are not here just to earn money. They are here because they are part of your society. They must feel that they belong. If you make them feel that way, they will do their very best, that is what the

leaders have to do.

But you cannot go and tell your bosses you must do that; that is their job. The key is that both sides must play their roles. The bosses must concentrate on creating an environment that is conducive for global talent to work. But as an individual professional, you have to be sensitive, to understand the norm and to contribute within the opportunities given to you. That's how you build credibility. When both sides do that, then I think you have really a dynamic organization. The problem is when the bosses tell the workers you must adapt, and then when the workers tell the bosses you must change; everybody is just blaming each other and not paying attention to their own responsibilities, then it will not work.

〔訳〕

私が話している問題のまさに一つの例だと思います。私からのアドバイスは、この問題はあなたの問題だということです。個人として、あなたはシステムのせいにはできません。あなたが順応しなければならぬのです。あなたは日本にいて、チャンスを与えられたのであり、順応しないとイケません。文化に配慮し、システムに配慮し、自分が受け入れられるようにできる限りの貢献をすれば、さらなる機会の扉が開かれるでしょう。

私からあなたへのアドバイスは以上です。

しかしあなたの上司に会う機会があれば、これとは異なるメッセージを伝えるでしょう。あなたの上司には、ぜひ門戸を開いて、最高の人材が支障なく入社して働くことができるようにしてあげてくださいと伝えるでしょう。閉鎖的な文化では、つまり外国人にはできないことがあるような文化では、優秀な外国人は入社してくれません。問題は会社の将来の成功にとって、世界で最も優れた人材が必要だとリーダー自身が思っているかどうかです。ビジネスリーダーとして、また政府のリーダーとして、リーダー自身が音頭を取って自分たちの文化を開放的なものとし、外国人が入りやすいようにしなければなりません。そうすれば彼らも貢献することができ、心から安心してここにいられるでしょう。ただ単にお金を稼ぐためではなく、この社会の一部だからこそ、ここにいるというようになるわけです。そして彼らが自分はこのに帰属しているというように感じてくれれば、彼らも最高の仕事をするでしょう。これを可能にすることがリーダーの役目なのです。

しかしあなたが自分で上司に、こうしなければいけない、これがあなた方の仕事でしょう、と言うわけにはいきません。ここで重要なのは、両者がそれぞれの役割を演じなければいけないということです。上司はグローバル人材が仕事をしやすい環境を創り出すことに専念しなければなりません。しかし一人の職業人として、あなたも気を配る必要があるでしょう。つまり規範を理解し、与えられた機会の範囲内で貢献をする。そうやって信頼を築きあげるのです。両者がその役割を果たせば、非常にダイナミックな組織になると思います。問題は上司が従業員に対して順応するように求め、一方で従業員が上司にあなたが変わらなければいけないと注文する場合です。その場合、皆がお互いを非難しあうことになり、それぞれの責務に注意を払わなくなり、これではうまくいかないわけです。

(Q2)

貴重なお話をどうもありがとうございます。シンガポールにおける公的部分の人材登用、雇用について

ですけれども、人材の能力を見て、外国人の登用、いわゆるシンガポール以外の国の方の登用をすることはあるのでしょうか。あるとしたら、法的に、制度的にそれは一体どのような形でやっておられるのかをご説明いただければと思います。

[translation]

Thank you very much for your informative speech. Now, my question is about how decisions on appointments or employment are made in the public sector in Singapore. Are there cases in which public institutions in Singapore appoint foreign nationals if the institutions find them talented? If so, can you explain us what kind of legal and institutional arrangements you have to make that happen?

(Dr. Neo)

You are very sharp. At certain levels of government, you will not allow foreigners. For example, you will not allow a foreigner to be a Prime Minister of your country. In the Singapore public sector, we have foreigners at very senior level in specialized jobs. We can have foreigners running our agencies which are very specialized, like information technology. But at the highest level of policy formulation, what we call the Administrative Service, the Permanent Secretary, at least for now, it is only for the locals. You have to be a citizen before you can qualify. The thinking is that if you are deciding the future of the country, you must at least have a stake in it. But in a specialized area, they can be very senior, they can even be paid higher than the locals. Some of our specialized foreign talent in the government services are paid higher than their bosses.

[訳]

非常に鋭いご質問です。シンガポール政府では、地位によっては外国人を登用しません。例えば、日本の首相に外国人がなれないのと同様です。シンガポールの公共部門では、専門職については外国人が非常に高い地位についております。例えば情報技術など非常に専門的な機関を外国人が動かすことが可能です。しかし政策立案に関するトップの地位、つまり行政職、事務次官と呼ばれる地位ですが、これに就くことができるのは、少なくとも今のところはシンガポール国民だけです。市民権がなければ、この地位に就く資格はないのです。理由は、こうした地位が国の将来の決定を行うか、少なくともその決定にかかわる地位であるからです。しかし専門分野においては、外国人も非常に高い地位に就くことができますし、シンガポール人より高い給与を得ることも可能です。政府の業務に携わっている専門職の外国人のなかには、上司より高い報酬を得ている人材もおります。