

人材育成はシンガポールで（その 1） ～ グローバル企業の人材育成拠点が集積 ～

シンガポール事務所

シンガポール政府はリー・シェンロン首相が 2009 年に発表した人材育成ハブ化構想に基づいて、世界中から企業のリーダー研修機能、ビジネススクールをシンガポールに結集させつつあります。日系企業でもソニーが本年 1 月に企業内大学を設置し、住友化学、横河電機もリーダー育成研修をシンガポールで行っています。P&G、ユニリーバなどのグローバル企業も研修機能をシンガポールに設置しています。今、世界中から注目されているシンガポールの人材育成ハブ化構想について情報収集を行いましたので、概要を報告します。

1. 経済開発庁（EDB）の考える 4 つの大きな流れ

経済開発庁（EDB：Economic Development Board）は、将来に向けて 4 つの大きな流れがあると考えています。

（1）西から東への経済力のシフト

ヨーロッパ、アメリカからインド、中国へ経済力が移動

（2）アジアにおける中間層の増大

経済的成長とともにアジア各国で中間層が増大し、大きな市場を形成

（3）急速な都市化

住民の多くが都市部へ集中しつつあり、ニーズが変化

（4）高齢化

各国とも経済的な成長、医療の発展が進むにつれ、急速な高齢化の進展

これらの大きな流れによって、グローバル企業はアジアへの拡大、アジア企業は世界的規模への拡大に目を向けることになりました。

2. グローバル企業の課題

これらの大きな流れの中で、グローバル企業の人材面における課題も明らかになってきました。

（1）世界的な人材獲得競争

優秀な人材ほど国から国、企業から企業と渡り歩くこととなり、優秀な人材を確保することが難しくなっています。

（2）アジア市場を熟知している人材の不足

発展しているアジア各国の市場の特性、課題などについて熟知している人材は不

足しています。

(3) 多様な従業員を管理できる人材の不足

言語、文化、慣習、宗教などが異なる多様な従業員を理解し、管理できる人材は不足しています。

そこで、シンガポール政府は、シンガポールをアジアと全世界に向け、ビジネスと技術革新を推進する世界的な才能を結びつけるような場所にするのを考えました。具体的にはシンガポールに人材を集め (attract) て、能力を開発 (develop) し、管理 (manage) して、解決策を見出していく (find solutions) 「人材育成ハブ」形成することを目指しています。

3. シンガポール政府の戦略

このような状況の下で、シンガポール政府はビジネスリーダーシップを密接に結び付けることを目的として、次のような政策を実行してきました。

(1) ビジネススクール等の誘致・連携

企業のさまざまなニーズを満たすため、レベルの高い様々な大学院等を誘致するとともに、連携しています。

- ・シンガポールにキャンパスを設置した教育機関

INSEAD¹、シカゴ大学、デューク大学、ESSEC²、ネバダ大学 等

- ・シンガポールの大学と連携している大学

ペンシルベニア大学ウォートン校、MIT、ジョンズ・ホプキンス大学、上海交通大学、早稲田大学、ニューヨーク大学法学部 等

※INSEAD¹ …フオンテンブロー(仏)を発祥の地とする、世界トップクラスの経営大学院。世界 80 カ国、900 名の学生が在籍。

※ESSEC² …パリに本拠を置く私立大学。世界トップクラスの経営大学院。

(2) 人事関係コンサルティングの誘致

人事評価、組織構築、研修、リーダーシップ開発、ヘッドハンティングなど人事に関する多様な機関を誘致しています。

Hay Group、Heidrick & Struggles、Adeco、Right Management、Manpower、GALLUP、プライス・ウォーターハウス・コーパーズ など

(3) シンクタンクの設置

アジアの入門コースを超えたハイレベルな知識の集積に努めています。

- ・シンガポール政府が設置した機関

シンガポール国際問題研究所、リークアンユー公共政策大学院、

東南アジア研究所・東アジア研究所 (シンガポール国立大学) など

(4) 人材開発機関の設置

アジアに進出するグローバル企業の人材育成を支援する「人材リーダーシップ機関 (HCLI : Human Capital Leadership Institute)」をシンガポール西部のネパール・ヒルに設置しました。

(5) 企業の研修施設 (コーポレートユニバーシティ) の誘致

ユニリーバー、P&G、ソニーなどのグローバル企業のビジネスリーダーを対象とする研修施設をシンガポールに誘致しています。

4. 人材リーダーシップ機関 (HCLI) の設置

2010 年 1 月、シンガポール政府はグローバル企業の人材育成機関 HCLI を設置しました。HCLI の設置は人材開発省とシンガポール経営大学が共同で進めてきました。経営者を対象としたマネジメントコース (SBLP : Singapore Business Leaders Program) を実施するほか、人材育成関連イベントへの参加や企業経営者円卓会議、ネットワークセッションを通じた業界内の交流推進など、企業の人材育成を支援しています。

EDB は HCLI があるネパール・ヒルで、リーダーシップイニシアチブ (Leadership Initiative)、ネットワーク (Networks)、知識 (Knowledge)、を総合的に推進するプロジェクト「LINK@Nepal Hill」に取り組んでおり、バイオポリス、フュージョノポリス、シンガポール国立大学に隣接するこの地域を知識クラスター拠点にしようとしています。



ネパール・ヒルの風景 (EDB の HP から引用)

5. 企業研修施設の具体的な事例

(1) ユニリーバー (英)

アジアなどの新興市場で事業を推進するため、ユニリーバーはシンガポールにグローバルリーダーシップセンターを設置しました。ユニリーバーは既にロンドンに同様の研修施設を所有していました。研修施設は、その広さから社内で「4エーカー」(約 16,000 m²) と呼ばれていました。シンガポールのセンターはこの愛称を受継ぎ、「4エーカー in Singapore」と呼ばれています。この新しい施設で毎年 900

人のビジネスリーダーが研修を受けています。

(2) P&G (米)

P&G はアジア太平洋地域の統括本部をシンガポールに置いており、1600 人の従業員が働いています。2013 年、ワンノースにオープンする新しい施設の中にアジア・リーダーシップ開発センターを併設する予定です。そのセンターでは、年間 500 人のビジネスリーダーが研修し、新しい戦略を考えていきます。

(3) ソニー (日)

ソニーは次世代リーダー育成機関ソニーユニバーシティの分校をシンガポールに設置しました。初めての海外キャンパスとなります。グローバルおよびアジアパシフィック地域のリーダーシップ開発を担っています。(ソニーユニバーシティは実際に訪問しましたので、別に報告します。)

この他、日本の住友化学、横河電機、三菱重工などもシンガポールに人材育成施設を設置する予定です。

6. おわりに

世界経済の原動力としてアジアの存在感が高まってきました。しかし、成長の過程にあるアジアは文化・慣習・宗教などから生ずる複雑かつ多様な問題があり、対応できる人材が不足しています。特に文化的摩擦による労務問題は労働争議などに発展し、進出した工場を閉鎖せざるを得ない可能性もあります。その点、シンガポールは既に多文化知識を持った国際色豊かな人材が集まっていることから、新興地域におけるビジネスリーダーの研修を行うには最も相応しい場所だと思えます。

また、シンガポール政府の誘致策により、ビジネススクールや企業の研修所などが集積し、優秀な人材が集まりつつあります。優秀な人材のうち、シンガポールが気に入って、定住する人も出てくると考えられます。多くのグローバル企業がシンガポールにアジア拠点を置いていることから、就職先もあります。ビジネススクールなどで学ぶ優秀な人材がいるからグローバル企業が拠点を置き、グローバル企業が拠点を置くから優秀な人材が集まってきます。まさにシンガポールグローバル企業の誘致政策と人材育成ハブ化構想は車の両輪のように回転し、シンガポール経済発展の原動力の一つとなっているように思えます。

(長濱調査役 埼玉県派遣)