

理念と戦略に同期した人材開発

vol.  
2018 **22**

# (ELM BELIEF

アジア発  
ダイバーシティ・  
インクルージョン  
を実現させる人材マネジメント

Led by Asia  
Human Resources Management  
that Encourages  
**Diversity  
and Inclusion**



# アジア発 ダイバーシティ・インクルージョン を実現させる人材マネジメント

ダイバーシティ・インクルージョンとは、一人ひとりの違いを尊重したうえでそれぞれの良さをまとめて活かしあうことで、多様性を超えた一体感をつくり、各個人及び全体のパフォーマンスを引き上げることの意味しています。

グローバル化の深化や、イノベーションの必要性。そして特に日本においては、少子高齢化の進行が確実なことからも、ダイバーシティ・インクルージョンが組織・人事マネジメントの最重要テーマの1つとなっています。

多くの民族・国・文化を包含するアジアの現地法人は、この課題への対応の最前線でもあります。

そこで今号では、アジアの現地法人では、この問題をどのように捉え、取り組んでいるのかを知り、日系企業がグローバル化するために必要な、ダイバーシティ・インクルージョンの獲得について考えてみたいと思います。

## Led by Asia Human Resources Management that Encourages Diversity and Inclusion

“Diversity and inclusion” refers to our mutual respect for each other's differences as well as the combination of each individual's strengths to create a sense of unity that will ultimately improve the performance of individuals and organizations alike.

With the spread of globalization, an increasing need for innovation, and a rapidly aging population, “diversity and inclusion” is a topic of the utmost importance in organizational and HR management in Japan.

Local subsidiaries in Asia where many different ethnic groups, countries, and cultures co-exist, are at the forefront of solving these issues.

In this issue, I would like to consider how local subsidiaries in Asia view and address these problems, and how Japanese-owned companies can attain the diversity and inclusion that is necessary for their globalization in the future.



# CONTENTS

## Opinion

ダイバーシティ・インクルージョンを  
推進するアプローチとは

CELM ASIA Pte. Ltd. Managing Director 田口 佳子  
升勸銘企業管理諮詢(上海)有限公司 董事長

現地HRに聞きました

## Special Interview

「実行につぐ実行」がダイキンの競争力の源泉  
それができる人材を活躍させる人事施策でなければならない

ダイキン工業株式会社 常務執行役員 グローバル戦略本部長 峯野 義博氏

現地HRに聞きました

## Special Interview

Hondaのグローバル体制は、  
「自主自立」から「協調と連携」へ リーダーの育成が鍵

Boon Siew Honda Sdn. Bhd. Managing Director Chief Executive Officer 安田 啓一氏

現地HRに聞きました

## Close up

シンガポールにおけるHRトレンド

Resource Group co-founder エイドリアン・タン氏

参加報告: HR Summit & Expo Asia 2018

04

## Opinion

How do we approach  
the promotion of Diversity and Inclusion?

Yoshiko Taguchi Managing Director, CELM ASIA Pte. Ltd.  
升勸銘企業管理諮詢(上海)有限公司 董事長

09

Ask to local HR

10

## Special Interview

Action Leads to Further Action: The Source of Daikin's Competitive Strength  
To Enable Action, A Company Must First Cultivate Capable Human Resources

Yoshihiro Mineno Senior Executive Officer and Global Operations Division General Manager  
DAIKIN INDUSTRIES, LTD.

17

Ask to local HR

18

## Special Interview

Honda Shifts Focus from Autonomy and Independence to Harmony  
and Collaboration on a Global Scale Leadership Training as a Key Factor

Keiichi Yasuda Chief Executive Officer and Managing Director Boon Siew Honda Sdn. Bhd.

25

Ask to local HR

26

## Close up

HR Trends in Singapore

Adrian Tan co-founder Resource Group

30

Participation Report: HR Summit & Expo Asia 2018



## Maximizing the utilization of talent is the best management strategy

It has been around five years since we, CELM Asia, established our Asia Office in Singapore. Through various projects, we have helped Japanese-owned companies in many countries and regions in Asia and beyond solve their various HR and organizational issues. Japanese-owned companies are often said to respond slowly to change, but management at local subsidiaries are undergoing rapid changes themselves in terms of their approach to organizational and HR-related issues.

For example, in recent years, we have been providing an increasing amount of support to our clients in Asia in the following areas:

1. Talent management topics such as the visualization of talent across Asia and other regions and the identification of candidates for management positions
2. Innovative projects focused on local national staff (hereinafter referred to as “NS”)
3. Initiatives aimed at sharing the history, strengths, and fundamental principles of HQ's in Japan with NS, and creating a culture in which those principles can be incorporated and ingrained.

These topics themselves have existed for some time, but they did not have as much priority five years ago. Although revisions to processes such as evaluation and remuneration were underway, there was almost no work done on creating opportunities for HR cultivation.

However, business inevitably slowed down and remained so as talented personnel quit or were poached by competitors. The acquisition and retention of talent took on a sense of impending crisis as one of the most important management issues companies have to face. Thus, these organizational and HR-related initiatives were implemented with

## ダイバーシティ・ インクルージョンを 推進する アプローチとは

## How do we approach the promotion of diversity and inclusion?

CELM ASIA Pte.Ltd.  
Managing Director  
升励銘企業管理諮詢(上海)有限公司  
董事長  
田口 佳子 (Yoshiko Taguchi)





## 人材を活かすことが 最大の経営戦略

弊社、セルムアジアがシンガポールにアジア  
オフィスを開設してから約5年が経ちました。  
アジアを中心に各地域・各国の日系企業の組織・  
人材課題の解決をさまざまなプロジェクトを  
通じて支援してきました。日系企業は変化への  
対応スピードが遅いと言われますが、それでも  
現地法人（以下、「現法」）の経営陣の組織・人材  
課題の捉え方は、どんどん変わってきました。

例えば最近、アジアで私たちが支援するテ  
マでは、以下のようなものが増えていま  
す。

1. アジア、及び他地域共通の人材の見える  
化、幹部候補人材の把握等のタレントマネ  
ジメント

2. 現地ナショナルスタッフを中心にしたイ  
ノベーションプロジェクト

3. 日本本社との歴史や強み、理念をナショナル  
スタッフと共有し、理念浸透・融合文化の  
創造を目指す取り組み

これらのテーマ自体は以前から存在している  
ものですが、5年前はそれほど高いプライオリ  
ティではありませんでした。評価制度や報酬制  
度等の改定は進行中でしたが、人材の育成の  
機会や場づくりについては、ほとんど取り組ま  
れていなかったといつてよいでしょう。

しかし、優秀な人材が辞めてしまったり競合  
に引き抜かれてしまい、それによってビジネスの  
減速を余儀なくされるという状態が続いたため、  
優秀人材の確保とリテンションは、最も重要な  
経営課題であるという危機感を持つに至りまし  
た。そこで人材の確保とリテンションを目的に  
して、これらの組織・人材施策への取り組みが  
始まったのです。

その結果、離職率が下がった、優秀人材を活  
かしやすくなり、人材獲得もしやすくなったと  
いう効果の他に、新規事業が生まれやすくなり、  
チャネルの拡大が一気に進んだり、ビジネスの  
成果に直結する効果が生まれ始めました。そし  
て、人材の活用こそビジネスで勝つための戦略  
そのものだった、という認識に、確実に変わって  
きています。

## アジアは最高の実験場

そもそもアジアは、多くの民族・国・文化を包  
含する地域です。新しい取り組みを成功させる  
ために大切だといわれている、異なる能力・価値  
観が交じり合う多様性の高い地域であり、変化  
のスピードが速い地域でもあることから、あま  
り考えすぎずに「まずやってみよう」という風土  
があります。日本の外にあるので、日本本社に  
ありがちなステークホルダーの多さや組織の壁

の厚さなどの障害ありません。新しい組み  
みを試す、最高の実験場といえるのではないで  
しょうか。

例えばある日系産業材メーカーでは、複数の  
事業部が、伝統的にそれぞれで顧客をもつ体制  
でビジネスを行っていましたが、顧客からの要望  
をきっかけに現地では事業部をくくり直しまし  
た。また、商品開発は日本のR&D部門で進め  
るものだったのを、優秀なインド人技術者の「こ  
ちらでもできるし、スピードも速い」という意見  
をきっかけに独自のR&Dセンターも立ち上げ  
ました。そのインド人技術者を開発チーフとし  
て権限移譲したところ、スピードが速まったばか  
りではなく、現地顧客との共創が起きやすくな  
り、実際に売り上げもハイペースで伸びています。  
また、ある日系精密機器メーカーでは、アジ  
ア各国に事業開発担当者をおき、さらには本  
社のR&Dトップと連携して新ビジネスを審議  
する場を設けました。そしてその審査を通過し  
たプロジェクトには予算をつけ、本社の類似プ  
ロジェクトとの協働や外部パートナーとの共創  
ができる道筋をつくりました。その結果、各国  
からプロジェクトへの立候補の手が上がり、若手  
の抜擢の機会となったと共に多くの新規事業の  
ネタが提言され始めています。

このようにアジアでどんどん新しい取り組み  
を試して、日本やその他の地域に取り入れてい  
くことが、日本企業がグローバルを舞台にビジ

# Opinion

a focus on talent acquisition and retention.

These initiatives began to produce results that led directly to positive outcomes for business: the turnover rate dropped, it became easier to utilize and acquire talent, new businesses could be established, and local sales channels saw a spurt of growth. Moreover, there is a steadily growing recognition that the efficient utilization of talent is itself a strategy for success in business.

## Asia as the best testing ground

Asia is a melting pot of many different ethnic groups, countries, and cultures. In this part of the world, diversity in people's abilities and values is said to be one of the most important factors to ensuring that new initiatives succeed. It is also a region of rapid change, with a culture in which overthinking is deemphasized in favor of "just trying it out first." Moreover, because these Asian regions are located outside of Japan, there are no obstacles such as a large number of stakeholders and imposing organizational barriers that tend to plague the Japan head offices. In other words, Asia can definitely be called one of the best testing grounds for new initiatives.

For example, at a Japanese-owned industrial materials manufacturer, multiple business divisions traditionally had their own respective clients with whom they conducted business, but upon the request of their clients, they began to consolidate their business divisions at their local subsidiaries. Moreover, although they had always conducted product development at the R&D department in Japan, a talented Indian engineer suggested that they could do such work "locally and quickly," prompting the establishment of an independent local R&D center. After authority over R&D was transferred to this Indian engineer as the head of development, not only did the development

process become faster but joint development with local clients became easier to achieve as well, and even sales grew at a higher pace.

In another case, a Japanese-owned precision machinery manufacturer assigned business development staff to individual Asian countries, and furthermore created opportunities to review and evaluate new business ideas with the head of R&D at the head office. Projects that pass such reviews are given funding, creating a path to joint development with external partners and cooperation with similar projects at the head office. This has led to an increase in volunteers for participation in various projects from a variety of countries, served as an opportunity for young people to be selected for participation, and prompted a variety of proposals for new businesses.

In this way, successively trying out new initiatives in Asia and then adopting them in Japan and other regions is one method by which Japanese companies succeed in business on the global stage, and it is perhaps the fastest way of incorporating diversity and inclusion in a company as well.

## Three key strategies that Japanese companies should adopt

However, there are certain managerial behaviors and stances that must be adopted by Japanese companies, local Japanese-owned subsidiaries, and management personnel to achieve those ends.

### ■ Build competitive HR frameworks suited to each local region rather than one that's based on existing frameworks in Japan

Local NS in Asia believe that results and remuneration are directly correlated. Pay is not based on age but is rather bundled together with their position and responsibilities. Moreover,

ネスで勝つ手段であり、ダイバーシティ・インクルージョンを身につけていくための、最も早い方法なのではないでしょうか。

## 日本企業が身につけるべき 3つのポイント

しかし、そのために日本企業、現法日系企業やマネジメント層が身につけなければならないマネジメント行動、あるいはスタンスがあります。

### ■日本ベースではなく、その地域ごとに競争力のある人事制度を

アジア現地のスタッフは、成果と報酬は直結すると考えます。役割責任と報酬がセットであり、その成果が厳しく評価されます。したがって、日本企業にありがちな、あいまいな役割期待、年齢がベースの昇進・昇格の仕組みは、アジアの人にとっては違和感や不満につながります。日系企業がアジアで人気なくなっている大きな原因の一つです。現地の人材を活用するためには、日本本社をベースとした仕組みではなく、その市場・地域でいかに魅力的な人事制度やルールにするかを考えなければ、優秀人材は去っていきます。是非、今一度、現地の優秀人材の目線に立つて自社の制度やルールを確認していただきたいと思っています。

### ■「聞く」「教えてもらう」「やってもらう」

多様な民族や文化を包含するアジアでは、お互いに異なることが当然なので、一緒に仕事をする際には、お互いに「聞く」「確認する」ことを普通に行います。これをやらないと、自分が本当にわかっているのか、相手はきちんとわかってくれたのかがわからないからです。現法の日本人マネジャーは、多くの場合その配慮が足りていません。指導するのではなく、「聞く」「教えてもらう」「やってみてもらおう」ということを基本行動にすると、今までとは違う事実が見えてきます。また、聞いて、教えてもらうことを繰り返すことで、ビジネスを一緒に進めていける人材を見出すことができます。そして見出した人材を味方にし、権限移譲して育てていくのは日本人マネジャーの責務です。

### ■「答え」ではなく、「問い」を求める

「ナショナルスタッフに意見やアイデアを求めたが、大したアイデアはでなかった」という話をお聞きすることもあります。言語の問題もありますが、そんな時はきつと相手も、自分がいい意見やアイデアを出せないことに嫌になり、もう意見やアイデアを言いたくない、求められたくない、と思ってしまうかもしれません。いきなり相手に答えを求めるのではなく、議論したい課題に対する「質問」を出してもらうようにすると、議論が活性化しやすくなります。

この時、今までとは違う角度からの「問い」をたくさん出してもらうよう求めます。例えば、「この商品の拡大のためには、都市部からいくのか、地方からいくのか」という課題を議論したときに、直接的な意見を求めるより「そもそも拡大のためにはエリア戦略が本当にいいのか」「そもそもなぜ、それをしたいと思ったのか？」など、「この戦略に対して、なにか引つかかるところを出してほしい」と、これまでと異なる角度の「問い」を出すよう求めると、視点が広がります。でてきた問いに対して、既にこちらに考えがある場合でも、それで説得してしまいたいのを我慢し、問いを多く出してもらうことが大切です。彼らの発想や視点を取り込むことが可能になり、解決策につながる予想外の道筋が見つかることもあります。

グローバル市場で勝つために目指すべきなのは、必ずしもナショナルスタッフを登用しなければならない、ということだけではありません。最適な人材を最適なポジションにつけることです。ナショナルスタッフでも、日本人でも、どの国の人材でもよく、とにかく必要な役割をこなせる人材が、ふさわしいポジションにつくという状態の実現を目指すのです。そのための人材の厚みと柔軟性をもった企業が、グローバル市場で勝つのだと思います。私たちは、この変化をアジアから起こし、アジアで世界を変えていきたいと思います。

the results of their work are often more harshly evaluated. Thus, a typical Japanese system which tends to have vague job expectations and a pay/promotion structure based on age leads to dissatisfaction and discomfort for employees in Asia as a whole. This is one of the major reasons why Japanese companies have become less popular in Asia. If we do not consider creating HR strategies and rules that are attractive in the local market and region and continue to base frameworks on those of the head office, talented local personnel will simply leave. Please take this opportunity to take a look at your company's policies and rules from the perspective of talented local personnel.

#### ■ Listen, while others tell and do

In Asia, it is a commonly accepted fact that all individuals are different from one another, and as a result, people “ask” and “confirm” with one another on a regular basis when working together. Without doing this, there is no way to know whether you have really understood something, or whether the other party has really understood you. Japanese managers at local subsidiaries often lack this level of consideration.

When managers' basic approach is not to “direct” but rather to “listen” while having others tell and do, a new and different reality becomes apparent. By repeating the cycle of asking and listening while others tell, it should become possible to discover talent who can help improve the business. The duty of Japanese managers is to work closely together with the talent they have discovered, and cultivate their full potential in order to prepare them for succession in the future.

#### ■ Seek questions, not answers

Sometimes Japanese management would tell us: “I asked the NS for opinions and ideas, but they didn't offer anything useful.” Although there are certainly language barriers, it is possible that

the NS were also upset that they could not make any contributions, and in turn they might even have thought that they no longer want to give any opinions or ideas nor be asked for any.

Instead of suddenly asking the NS for answers, it is much easier to start a productive conversation by inviting the staff to ask questions about the topic you wish to discuss instead. In such cases, make sure the staff ask many questions from perspectives that are different from before. For example, if you wish to discuss whether to promote the expansion of a product from urban or local areas, make sure to have your staff consider the matter from a new perspective and they will hopefully come up with questions or concerns regarding an existing strategy such as: “Is an area-based strategy really the best way to promote the expansion of a product?” “How did you come up with such a strategy in the first place?” Seeking questions from staff like this will expand the scope of the topic. When questions do emerge, resist the urge to persuade them to believe your ideas even when you have already formed your own opinions, and try to draw questions from them instead. This way, it will become possible to incorporate others' ideas and perspectives, and you may discover unexpected solutions to many problems.

In order to succeed in the global market, the aim should not be restricted to the appointment of NS. The goal should be to put the right personnel in the right positions. Whether an employee is NS, Japanese, or from any other country, the priority should be for the most suitable personnel to be placed in the most appropriate position. A company that has the depth and flexibility to manage their talent efficiently will surely succeed in the global market.

We at CELM Asia wish to start this wave of change in Asia, and further change the world from Asia.



# Ask to local HR

## 現地HRに聞きました



What are the various kind of challenges you have encountered and what are the achievements that you are most proud of?

これまで、困難だった業務にはどんなものがありましたか。  
また、最も誇れる成果は何ですか？



### A Virendra Shelar

GM - Global HR Strategy  
OMRON ASIA PACIFIC PTE. LTD.  
... (Aと記載しています)



### B Wu May San

Vice President - Human Resource  
HR & General Affairs  
SUNTORY BEVERAGE & FOOD ASIA PTE. LTD.  
... (Bと記載しています)

The biggest challenge I'm facing currently is to make OMRON a truly global and diverse company. Our businesses is growing at a faster pace and we need capable and diverse talents and leaders to drive business growth.

At personal level, one the significant challenges I faced after coming to OMRON was to define the APAC HR strategy within the first month of joining and present it to our CEO. This was a unique challenge because I had to understand the whole company within a month and come up with a sound strategy that is acceptable to the top management. The two achievements that I'm proud of are:

1. Defining the APAC HR Strategy within the first month of joining OMRON that was accepted by the CEO and the business heads. This strategy was strongly aligned to our business and contributed to its grow. We successfully executed the strategy for 3 years and revised it again in 2017 to ensure we are still aligned to the business.
2. One of the strategic initiative was to start "Talent Management" across all business in Asia Pacific. This initiative was very successful that helped us to grow the talent pool & improve overall capability of the team. Looking at our success in APAC we worked closely with US & EU team to roll out the same process in their region and now it is being implemented globally across the OMRON Group.

現在取り組んでいる最大のチャレンジ課題は、オムロンを多様性を持った真のグローバル企業にすることです。当社の成長は加速しており、成長を推進するには優秀で多様な人材とリーダーが必要なのです。

個人的には、オムロンに入社した月に、アジア太平洋人事戦略を策定しCEOに提示したことが大きなチャレンジでした。会社全体を1ヶ月で理解し、経営層に受け入れられる戦略を打ち出す必要があり、特別な挑戦でした。私が誇りに思っている成果は、以下の2つです。

1. オムロンに入社した月にアジア太平洋人事戦略を策定し、それがCEOや経営陣に受け入れられたこと。この戦略は、我々の事業にしっかりと合わせたものであり、ビジネスの成長に貢献しました。3年間、この戦略を推進し、2017年には事業に合わせて改定して、現在も継続しています。
2. アジア太平洋地域の全事業において、「タレント・マネジメント」を開始したこと。この取り組みは大きな成功を収め、人材の確保を拡大し、チームの全体的な能力を改善することができました。アジア太平洋における成功を踏まえ、アメリカ及びEUチームとも綿密に協働して、各地域で同様のプロセスを展開しました。現在は、オムロングループ全体で世界的に実施されています。

Since 2011, we have entered into several joint ventures and global expansion – Suntory Garuda Beverages (2011), Suntory Pepsico Vietnam Beverage (2013), setting up SBF Malaysia, Singapore, Hong Kong Business (2015) and the latest joint venture with Suntory Pepsico Beverage Thailand (2018). We also made changes to our regional HQ organization structure to well position ourselves to support the business growth.

The challenges on the people front is really about getting the right structure and getting the right people into the roles, as well as getting our workforce ready for these changes. Looking back, something that I am most proud of is the successful integration of the various joint ventures into the Suntory family. We have implemented a variety of initiatives to make employees feel engaged as part of the Suntory group, providing various leadership development programs and cross geography assignments. We also do a lot of sharing of the Suntory corporate philosophy and founding spirits, to build a sense of unity as members of the Suntory Group. I believe we have built a very strong foundation to stay on the growth track and continue to deliver results in both short and long term.

2011年以降、私たちはいくつかのジョイントベンチャーを立ち上げ、海外進出を果たしました。Suntory Garuda Beverages(2011年)、Suntory Pepsico Vietnam Beverage(2013年)、マレーシア、シンガポール、香港でのサントリー食品の事業展開(2015年)、そして直近のジョイントベンチャーとしては、Suntory Pepsico Beverage Thailand(2018年)があります。その他にも、事業拡大に向けたサポート体制の改善を目的とした地域本部の組織変更も行いました。

その際の人事面での課題は、組織を適正に保つこと、人材を適所に配置すること、それに、社員がこうした変更を常に受け入れられるようにしておくことです。これまでの取り組みの中で、私が最も誇りに思うことは、各種ジョイントベンチャーをサントリーグループの一員として、うまく統合できたことです。私たちは社員がサントリーグループの一員として当事者意識を持てるよう、各種のリーダーシップ育成プログラムを行ったり、地域を超えて任務を割り振るなど、さまざまな取り組みを行ってきました。また、サントリーグループとしての結束を生むために、サントリーの企業理念や創業時の精神を共有するということも行っています。成長路線を維持し、長期的にも短期的にも結果を出し続けていくための土台は作ることができていると確信しています。

# 「実行につぐ実行」が ダイキンの競争力の源泉 それができる人材を活躍させる 人事施策でなければならない

## Action Leads to Further Action: The Source of Daikin's Competitive Strength To Enable Action, A Company Must First Cultivate Capable Human Resources

グローバルNo.1空調企業であるダイキン工業。

世界を5極(日本、アメリカ、中国、欧州、アジア・オセアニア)に分けてグローバル戦略を推進しているが、近年、大きく存在感を増しているのがアジア・オセアニア(アジオセ)地域だ。

これは、単に時流にうまく乗ったということではなく、市場そのものをつくりだしてきた結果だという。

ダイキンのグローバル戦略全体を統括するグローバル戦略本部長 常務執行役員であり、

「やらないと何も起こらない。そういう風にしか勝つことができない」と語る峯野義博氏に、

アジオセで行った戦略と、戦略を動かす人材の活かし方について、お話を伺った。

Daikin Industries is the world's top air conditioning company. Their global strategy focuses on five regional operations—Japan, the United States, China, Europe, and Asia—Oceania—and in recent years, they have bolstered their presence significantly in the Asian—Oceanian area. In addition to the company's ability to accurately predict and respond to the changing times, their successes can be attributed to Daikin's efforts to create a new market in said region.

Daikin's Senior Executive Officer Yoshihiro Mineno, who serves as General Manager of the Global Operations Division, took some time to talk with us. "If you don't act, nothing will change. Taking action is really the only way to achieve success," says Mineno, explaining the strategy Daikin applied in Asia—Oceania as well as ways to motivate the employees who actually implement this strategy.



## 峯野 義博氏 Yoshihiro Mineno

常務執行役員 グローバル戦略本部長  
ダイキン工業株式会社  
Senior Executive Officer  
Global Operations Division General Manager  
DAIKIN INDUSTRIES, LTD.

**事前に判る正解なんてない  
だから、まずはやってみる**

**田口** 弊社セルムアジアがシンガポールで活動を開始したのは2014年。アジアにエアコンがどんどん広まり、ダイキン様の存在感がどんどん大きくなっていくことを目の当たりにしてまいりました。本日は、その際に行われてきた取り組みについて伺えますか。

**峯野** 私の仕事人生の半分以上は海外勤務で、本社に戻る直前にはシンガポール、マレーシアの現地法人にいました。2010年に本社に戻り、最初に取り組んだのがアジオセに特化したリージョンの立ち上げで、ここが近年の変化のスタートでした。

今、「アジオセに特化した」という言い方をしましたが、「特化した」というより、大きくなった中国市場と欧州市場をグローバル戦略本部から独立させてCEOの直轄とし、結果的にグローバル戦略本部はアジオセに集中したという言い方のほうがあつていて、200名以上いたグローバル戦略本部の人員が70名程度になり、売り上げ規模も最も小さなリージョンの担当になりました。その分、組織として動きやすくなって、再出発したのです。

当時、当社の成功は欧州、中国で成功したハイエンド市場攻略によるものでした。しかしアジオセはハイエンド市場が小さいため、70〜80%を占めるボリュームゾーンのルームエアコン市場にフォーカスして取り組んでいくことにしたのです。

アジア市場に特化した冷房専用のインバータを



## Nobody knows the answer at the outset—that's why it's best to just take action

**Yoshiko Taguchi (CELM ASIA):** Here at CELM ASIA, we began operations in Singapore in 2014. We noticed that, as air conditioning became more widespread throughout mainland Asia, Daikin Industries' presence grew bigger and bigger. I'd like to talk about that time of growth for your company in Asia.

**Yoshihiro Mineno (Daikin Industries):** I've spent more than half of my career outside of Japan, and just before coming back here I was working at subsidiaries in Singapore and Malaysia. After returning to work at the head office in 2010, the first thing I did was to establish an independent region of operations for Asia–Oceania, and as a result many changes have been taking place there in recent years.

When I say that we established an "independent region" for Asia–Oceania, what I mean is that we separated our larger-scale operations in the Chinese and European markets from Global Operations Division, and were put them under direct control of the CEO instead. As a result, what remained of the Global Operations Division came to focus mostly on Asia–Oceania, with Division employee numbers dropping from around 200 to 70. I was now in-charge of Asia–Oceania, which was Daikin's smallest-scale business region in terms of sales, however, being smaller in size actually made it easier to handle and we have been able to get a fresh start on business in this region.

At the time of these changes, company operations centered primarily on China and Europe, where a strategic focus on high-end markets had led to organization-wide success. However, the scale of high-end products in Asia–Oceania market was much smaller, so we directed most of our efforts there toward volume zone residential air conditioners, which accounted for 70% to 80% of the total market. We achieved lower price points by developing Asia-oriented cooling-only type Inverter products, and worked to raise awareness regarding energy efficiency and air conditioning products in

general while adding new high-quality products to our regional lineup, all of which helped boost sales volume. And as numbers of units sold continued to rise, we were able to continue reducing our manufacturing cost—even for lower-end models—and raked in increasing profits.

After securing market leader position in the Asia–Oceania market, we were able to take the lead in terms of establishing regulations related to energy savings while also maintaining our lead in pricing, thus remaining just ahead of our competitors—way ahead of them in some cases, actually. And as the popularity of our residential AC grew, we also began meeting with increasing demand from corporate and government organizations for commercial AC products for larger commercial buildings and offices. In other words, we saw a synergetic effect, and today we devote a lot of efforts toward commercial products as well.

**Taguchi :** It sounds like you built an entirely new market. Was this approach your idea?

**Mineno :** No, I can't take credit for that. We all came up with the idea together, through discussions.







作って低価格化を実現したり、省エネや冷房に対する認識を高めると共に品質の高い商品をどんどん市場に投入したりして、販売量を拡大させていきました。量が拡大すれば低価格の商品でもコストダウンが進み、大きな利益が出るようになります。そして市場のリーダーになれば、省エネ等の規制値の制定の面でも、価格の面でもリーダーシップをとることができ、それによつて競合メーカーの半歩先、一歩先を行くことができます。

個人向けのルームエアコンの伸びと共に、法人・官公庁向けの公共施設やビル・オフィスなどの商談も増えてきます。相乗効果があるのですね。今は業務用にも力をいれています。

田口 市場を1つ作り出したようなものなのでですね。これは峯野様のアイデアでしょうか。

**峯野** 私がつくったわけではありません。皆でアイデアを出し合いました。考えていても新しいことへの知恵なんか出てきませんから、まずは一度やつてみる。それによつて、いろいろな人から意見が出て、知恵が湧いてきます。事前にそれが正解だとわかる方法などないのです。やるタイミングによつても、それをどうやるかによつても結果は違わずです。だから早くやつてみるしかありません。このやり方が勝ちパターンだとわかってきたのも、最近のことです。最初からわかっていただけではありません。

### 一誰に任せるかが重要

田口 「まずやつてみる」ためには、それを行う人材が必要になります。峯野様はよく「You know

better than me」という言葉を使われます。現地の人材にも度々おっしゃっていますね。優秀な人材を見出す、そして育成するためには何がポイントだとお考えですか。

**峯野** やる気があるかどうかについては、この会社に賭けたいと思っているか。もつとキャリアをあげたいとか、もつと稼ぎたいとかでもいいです。野心を持つていて、それを隠さない方がいいですね。そんな言葉でわかります。

優秀かどうかについては、やはり働いていたら見えてきます。日本人の方が、こちらの意をくみ取ってくれるので働きやすいという話もあるようですが、そんなものは優秀さではありません。合理的に判断するのが一番です。向上心があつて、好奇心がある人をどんどん使っていきたいですね。優秀な人材は1人でも多い方がいいですし、しっかりした人にビジネスを任せたら、それだけでビジネスの勢いや結果が全く変わります。

武道や禅の言葉1つに「無心」というものがあります。心の中に事前に何も持っていない方が、新しいものを吸収しやすいし、対応もしやすいという意味です。ビジネスにおいても似たようなものだと思います。方向性は必要ですが、緻密な戦略立案より、誰がどんなアクションを早くやるかのほうが、よほど大事です。ビジネスは本当に、人次第です。

### 経験させること 力を発揮させる環境をつくること

**峯野** しかし、優秀な人を育成するというのは、

When it comes to truly new ideas, nobody possesses the experience and knowledge needed right from the outset, so the best thing to do is just take action. By doing that, everyone involved can contribute a range of different opinions, and that leads to accumulation of a new knowledge.

Nobody knows from the get-go whether something is going to succeed, and timing also plays a big role in determining the outcome—that's why it's best to act quickly. I've only recently come to understand the merits of this approach; it's not as if I've had the answers all along.

## I Assigning responsibility is key

**Taguchi :** It seems to me that, in order to "take action," as you say, the first step is to have the right employees act. Mr. Mineno, I notice that you often use the phrase "you know better than me" when talking to local staff at overseas subsidiaries. What factors do you think are important when trying to foster capable human resources?

**Mineno :** I try to see if they are willing to take risks for the company, which tells me whether or not they have the motivation to succeed. I'm happy even if they're just driven to further their career, or to make more money. If someone is ambitious about a goal, it's best not to hide it. I can tell what kind of employee a person is from content of our conversation.



In my view, talented individuals take decisions rationally. I always look forward to utilize individuals who are ambitious and curious. It's best to have as many talented individuals as possible, and if I can leave business operations in the hands of such people, then the strength of the company and overall business results will change dramatically.

In martial arts, there is a phrase called *mushin*, which means freeing one's mind from unnecessary things or, in simpler terms, emptying one's mind. By making your mind a blank canvas from the start, it is easier to absorb and respond to new things. I think the same concept can be applied to business: although a general sense of direction is important, the ability to act and react quickly is more effective than merely a complex series of intricate strategies. Business is, in the end, powered by the people behind it.

## The importance of experiences: creating an environment that brings out people's strengths

**Mineno :** It's really challenging to cultivate potential talent. The only way to really do it is to have them gain as much experience as possible.

Every year, the Global Operations Division in Japan sends out a certain number of people to other parts of the world to work. In the lively and dynamic work environment outside of Japan, people are able to learn a lot of new things—for example, just imagine what an employee could learn if they were assigned to an overseas sales company on a mission to boost its size to the greatest extent possible. Whether the employee is from Japan or other countries, I expect them to fully immerse themselves in learning and personal growth. If everyone does this, we will eventually acquire the right talent to take on key roles in the company.

It's important for employees to distinguish themselves at their actual workplace. No matter how clever or knowledgeable they may be, they can't contribute to company operations as a whole if they don't have ground-level market knowledge. If a worker distinguishes themselves, they may earn



本当に難しい。これと思った人に経験を積ませるしかありません。

日本のグローバル戦略本部では、毎年一定数の人数を、どんな世界中の現場に配属しています。海外のダイナミックな現場で、例えば現地の販社を大きくする等のミッションに取り組むほうが勉強になるでしょう。そこで日本人、外国人を問わず、切磋琢磨して欲しい。そんな中から、事業を背負う人材が出てくるのではないかと思います。実務の中から頭角を現す人材でないといけません。いくら頭がよくても、現場を理解していないと、仕事を全体的に動かすことができません。

そして、支店長を任せてみるとか、販社を一度任せてみるとか、どんな挑戦させてみる。人材の育成は、その繰り返しだと思います。

先日30代の現地人材に事業を任せ、彼が動きやすいように、他の人材を異動させたところ、大いに活躍して成果を上げています。この時なぜ彼に任せようと思ったかというと、周囲の誰に聞いても、「彼はやる気があり、動きが早い」と言ったのです。だったら事業を任せてみるべきだと考えたのです。もしも上手くいかなかったら、別のチャンスを与えればいいのです。厳しいかもしれませんが。

**田口** ダイキン様の現地の人材に聞くと「ダイキンはよく人をみている会社」といいます。厳しい面があっても、人に冷たいという印象はありません。

**峯野** たしかに、一律な基準に当てはめて人を処遇することとはしてないかもしれませんが、私自身、入社1週間前に肋膜炎になり、入社を

半年待つてもらいましたし、入社してからもしばらくは本社に配属されて、体調を気にかけてもらいました。そんなことがあっても、海外で仕事をしたいという希望も叶えてもらいました。私も自分をよく見てもらったという思いがあります。

抜擢した人材が関わる会議には、なるべく現地に行つて出席し、私の想いをぶつけてディスカッションしています。自分のデスクにいても、何も動かないのですから。

## ダイキンは空調しかない ——ここで負けたら終わり

**峯野** 私は、ダイキンは規模が大きくなっただけで、中身は中小企業のままだ、という感覚を持っています。井上会長というスーパースターがいて、ここまで引つ張ってもらいましたが、我々自身は何の苦労もしてこなかったのではないかと反省しております。このままで新しい変革が起これるのか、という危機感をもっています。今が順調に行き過ぎているのであって、安心してしまつたら終わりです。

ダイキンは空調の会社です。他の何かはできないのです。空調の分野で負けたら終わりです。だからこの分野で勝たないといけないし、そのために色々なアイディアを出すのが楽しいですし、そのアイディアを具体化できれば、更に楽しい。ダイキンはそんな会社なのだと思います。

これは私の夢ですが、いつか人間が火星に進出したら、その基地には空気が必要でしょう。それをダイキンが担いたい。空気のない世界で、貴重で快適な空気をつくり、管理する。そして建物の



一角には、いつ書いているのです「Air by Daikin」。「Air by Daikin」のことと思いませんか。

**田口** とてもパワフルなお話で、私のエネルギーも上がるような気持ちがありました。本日はありがとうございました。



a higher position such as branch manager or move on to run one of our sales companies, where they will find new challenges. Repeating this process over and over results in good human resources.

Recently, I assigned an overseas employee in his thirties to take over certain business operations. I later sent some other staff to assist him, and his results continued to improve. The reason why I chose this man was that, when I asked others what they thought of him, they responded by telling me things like "he seems really motivated" and "he always gets the job done quickly." That's why I decided it was worth investing in him and see what he could do. If an employee like this fails to succeed in their new position, I can always re-assign them to a more suitable role. This may sound harsh, but it makes sense when you think about it.

**Taguchi :** When I talk to employees at your company's overseas locations, they often tell me Daikin is a company that really focuses on its people. They say that, even if the company can be strict at times, they are never impersonal or uncaring.

**Mineno :** Now that you mention it, Daikin does do a good job in taking care of every one of our employees individually. In my case, just a week before joining the company, I was struck down with pleurisy, a type of inflammation in the lining around the lungs. Because they were concerned about my health, company gave me extra six months for joining, and I was assigned to a role in head office for a while after I joined. Despite a rough start, company still

allowed me to go on to work overseas in order to fulfill my dream. That was when I felt that Daikin really cared about me as an individual.

Nowadays, when we have meetings with employees I have selected, I always try to travel to the meeting site and participate in discussions in person. If I simply stayed at my desk in Japan, nothing new would happen.

### Daikin only does air conditioning: if we lose in this field, we lose as a company.

**Mineno :** Despite how big Daikin has become, I feel that, at its core, it still has the characteristics of an SME [small and medium-sized enterprise]. Chairman Inoue is a real super star and the company has come a long way under his leadership, and looking back, I feel that the rest of us have probably not put in enough effort. Today, we're worried about whether or not we will be able to continue to make new, innovative changes essential for success in the future. Our business has been going almost too smoothly up until now, and if we simply take the safe route and remain comfortable in our position, things will not end well.

Daikin is an air conditioning company; it doesn't do anything else. So if we lose in the air conditioning market, we are done as a company. We have to succeed in our specialized field, and in order to do that we need to come up with a lot of new ideas, which is actually really fun—even more fun when those ideas lead to tangible products and results. That's the kind of company Daikin is.

If human beings ever succeed in colonizing Mars, people living there will need air to breathe. It's just a dream of mine, but I hope that Daikin will be the company to supply that vital air, and "Air by Daikin" will be etched onto every building on the planet. That has a nice ring to it, don't you think?

**Taguchi :** Mr. Mineno, your ideas are inspiring. They make me feel like I can accomplish more in my own life. Thank you for taking the time to talk with me today.



# Ask to local HR

## 現地HRに聞きました



**What do you hope to accomplish professionally with your company in the next 3 to 5 years ?**

自社での業務において、今後3～5年間でどのようなことを成し遂げたいと思っていますか。



### A Virendra Shelar

GM - Global HR Strategy  
OMRON ASIA PACIFIC PTE. LTD.  
... (Aと記載しています)



### B Wu May San

Vice President - Human Resource  
HR & General Affairs  
SUNTORY BEVERAGE & FOOD ASIA PTE. LTD.  
... (Bと記載しています)

OMRON is on a growth path and to support the business we need to make the company truly global with diverse and capable leaders. I would like to achieve three important things in the next 3 to 5 years.

1. Identify and develop future leaders for OMRON who will become successors of our key positions globally.
2. Acquire diverse pool of talents who will drive the technology innovation and business innovation to improve lives and contribute to a better society
3. Achieve strong alignment of Global HR initiatives with the business. This is to ensure we focus and drive HR initiatives that support business growth and stop the ones that don't.

オムロンは成長軌道に乗っており、その事業を支援するためには、当社を多様性と優秀な人材に溢れる真のグローバル企業にする必要があります。そのために、今後3～5年は、以下の3つの重点ポイントに取り組んでいきたいと考えています。

1. 当社のグローバルキーポジションの後継者となる、オムロンの将来のリーダーを見出し育てること。
2. よりよい社会づくりに貢献するため、技術と事業でイノベーションを推進する多様なタレントプールを確保すること。
3. グローバル人事の取り組みと事業の歩調がしっかりと合うように、事業の成長を支援するような人事の取り組みに集中し、そうでないものは取り止めること。



I am very passionate on the talent agenda. In the next 3-5 years, I would like to continue our present attempts to build high performing and diverse talent globally, with a strong emphasis on providing development through creating more global experience.

Currently in SBFA, we have built a structured leadership development program. We leverage on the global leadership programs from Suntory University. We also created programs to address the specific needs of the growing region and are partnering with local universities to create customized program. However, I think we can do more in providing a global career that is more long term that goes beyond geographical boundaries.

As businesses today are increasingly affected by disruptive technology in an increasingly volatile environment, I would also like to focus more in helping organization to leverage on automation and make use of human capital analytics to obtain deep insights from data to optimize employee productivity and increased level of engagement.

私はタレントの発掘・育成にうちこんでいます。今後3年から5年の間は、現在も取り組んでいることでもありますが、これまで以上にグローバルな経験の機会を設けることを通じて、世界中の多様でハイパフォーマーなタレント育成を続けていきたいと思っています。

SBFA (Suntory Beverage & Food Asia) では現在、体系的なリーダーシッププログラムを開発済みです。サントリー大学のグローバル・リーダーシップ・プログラムも利用しています。また、発展途上の地域特有のニーズに合わせたプログラムの開発も行い、現在は各国の大学と提携してその地域に合わせたプログラムを開発中です。しかし、より長期的展望に立ち、地理的な国境を越えたグローバルなキャリアを提供するという点では、まだまだ他にもできることはあるはずです。

現在のビジネス環境はますます不確実性が増し、破壊的・革新的なテクノロジーの影響を受けるようになっていきます。そんな中、私は自動化や、ピープルアナリティクスを活用して社員のデータから深く洞察し、従業員の生産性を高め、エンゲージメントレベルを向上させることに取り組んでいきたいと思っています。

# Hondaのグローバル体制は、 「自主自立」から「協調と連携」へ リーダーの育成が鍵

## Honda Shifts Focus from Autonomy and Independence to Harmony and Collaboration on a Global Scale Leadership Training as a Key Factor

電動化や自動運転の登場など、大きな変化が起ころつつあるモビリティ業界。この変化は世界中に影響を及ぼさざるを得ない。今、市場が成長している最中であるアジア現地では、この変化をどうとらえ、対応しようとしているのか。また現地の戦略とグローバル戦略の中で、人材育成の課題をどのようにとらえているのか。

本社人事としてグローバル人材戦略を主導し、タイ現地法人に人事として赴任。その後マレーシア現地法人にManaging Directorとして赴任された安田啓一氏に、お話を伺った。

With the emergence of electric vehicles, autonomous cars and other such innovations, big changes are taking place in the field of mobility - changes that are sure to have a great impact on the world. But how will Asia, whose markets are currently in the midst of major growth, view and respond to such changes at home? And how will companies in Asia view human resources development (HRD) issues from the perspective of both domestic and global strategy?

We sat down to talk with Keiichi Yasuda of Honda Motor Co., Ltd., who has played a leading role in the development of global HR strategies at the company. After working in Japan, Yasuda was assigned to Asian Honda Motor in Thailand to handle local personnel operations, and later relocated again to serve as the managing director in Malaysia.



# HONDA

## 安田 啓一氏 Keiichi Yasuda

Chief Executive Officer and Managing Director  
Boon Siew Honda Sdn. Bhd.

**日本人が現地人材か、  
本社が現地法人か、ではなく  
グローバルでの「協調と連携」**

田口 モビリティ業界では「CASE (Connected, Autonomous, Shared, Electric)」というキーワードが登場しています。このキーワードの意味を知るだけでも、業界全体が大きな変化を迎えつつあることがわかります。安田様はアジアで、どのような変化を感じていらっしゃいますか。

安田 CASEに代表されるような先進技術を搭載した四輪や二輪が走り回る、あるいは部品などのサプライヤー構造が急激に変化するといった大きな波は、アジアではまだ先の話というのが実感です。今、本格的なモータリゼーションを迎えたアジアでは、廉価で高品質な商品であることが重要です。これまで同様、そうした商売の基本をしっかりとやっていくことが大切、という状況です。

しかし一方で、アジアでも複数の国の政府が自動車の電動化に向けて動き始めているのも事実です。目の前に広がる光景を見ると「本当か？」と思ってしまうのですが、手をこまねいているわけにはいきません。やがて来る電動車やコネクテッド車、自動運転車の普及に備えて、政府に働きかけ、一緒にあるべき規制やインフラ作りをしていくということが、今の業界全体の課題です。

では、それをどうやって進めていくか。かつては、それぞれの国において現地人材が主導して進めるのが効果的であり自然であると考え、国ごと、あるいはリージョンごとに「自主自立」した体制を



## Shifting focus toward global harmony and collaboration rather than differentiating between headquarters and subsidiary staff

**Yoshiko Taguchi (CELM ASIA):** The mobility field has come to focus in recent years on elements of CASE, which stands for "Connected, Autonomous, Shared, Electric". The existence of this word alone tells us that huge transformations are now taking place throughout the industry. Mr. Yasuda, what changes have you personally witnessed in the Asian market?

**Keiichi Yasuda (Honda):** The truth is, we have yet to see a significant number of four- and two-wheeled vehicles utilizing CASE-related, cutting edge technologies in mainland Asia. It's also a bit too early to expect any major, transformative impacts on supplier organization in terms of parts and so forth.

Wider Asia, outside of countries like Japan and China, has been undergoing full-fledged motorization in recent years, with much emphasis on offering high-quality products at low prices, and I feel it is important to continue pursuing commercial operations, as we have up until now, based on this ideal. However, several nations in Asia have already started their transition toward the use of electric vehicles. This may be a bit hard to believe considering the current states of these markets, but that doesn't mean one should just stand by idly and watch while everything changes. The big challenge facing our entire industry today is how to work with governments on drafting relevant industry standards, building infrastructure and taking other steps necessary to prepare for the upcoming popularization of electric vehicles, connected vehicles and the like.

So where do we start? Traditionally, we had adopted an approach centered on autonomy and independence, focusing on each country or region separately. This stems from the common way of thinking that it's effective, and just plain natural, for local personnel in each country to take the lead in initiatives for their own country. However, as large-scale innovations and changes such as the introduction of electric cars begin to occur on



a wider scale, it's becoming necessary to pursue international collaborations. This might require, for example, having nations who have made the most advances in the field take the lead, or perhaps provide support and assistance for the other nations.

When it comes to the matter of developing leading-edge technologies, individual overseas subsidiaries don't have the ability to do this on their own, and such an approach would be highly inefficient. It might be best to leave advanced manufacturing operations to Japan, and have engineers from around the world come to Japan in order to bring back relevant technologies, techniques and knowledge to their own countries. With the way things are today, it's important to move past distinctions between headquarters and subsidiary employees, and instead widen our perspective to enable a more global approach focused on harmony and collaboration.

## I Prioritizing local conditions

**Yosuke Sato (CELM ASIA):** Have you noticed any gaps between the approaches of your HR strategies developed while working at Honda headquarters in Japan, and actual conditions and results



目指していましたが、電動化のような大きな話になればなる程、実は他国との連携、例えば一日の長がある国が主導、あるいは後方支援するといったことが必要になります。

また、先進技術の開発という部分については、それぞれの現地法人（以下、「現法」）で独自に対応できるパワーはありませんし、そもそも非効率です。そのため、例えば先進のモノづくりであれば日本で行います。ただし、そこには世界中から技術者を集めます。そして、その技術者たちがそれぞれの国に技術やノウハウを持ち帰るのです。

現在は、日本人がやるか現地人材がやるか、本社なのか現法なのかという捉え方ではなく、それができる体制、つまり、グローバルで「協調と連携」して前に進んでいくことを目指しています。

## 一現状からどう動き出すかが大切

**佐藤** 安田様が日本の本社でグローバル人事戦略担当として考えていたことと、実際に現地に赴任してGapを感じたことはありましたか。

**安田** 考えていたことが違っていたという認識はありません。ですが、ありたき姿と現状の間の想像以上のGapを目の当たりにして、最初に取り組むべき事柄やスピード感については、少し以前の考えとは変わりました。

例えば、以前はすぐに幹部に登用できる現地人材は相応にいて、その人材を活かしていないことが課題だと考えていました。ですから現地人材の登用を阻む日本語の壁や、日本人ネットワークの

壁などに風穴をあけるような施策をつくれれば、すぐに現地人材を登用できると考えていたのですが、実態はやや違いました。

単純化した言い方をすれば、これまで重要な施策や案件は日本人ネットワークの中で検討・決定し、現地の人材には実行する部分だけ指示してきており、その結果としてHow to doには長けていても、What to doやWhyに弱い人材が育成されていた、という実態がありました。目上の人には逆らわない、嫌になったら辞めればいい、といった現地の文化的背景も影響していると思います。

ありたき姿を描くことは重要ですが、一気に飛躍を目指すのではなく、現状からどう動き出すかのほうがさらに重要です。少し事を急いでいたかもしれないと思っています。



## 「貢献度の高い仕事を目指す」ことを動機付ける 「コミュニケーションの質と量をあげる」

**安田** 私事ですが、今、経営の立場になったことで、物事を今までは異なる角度で捉えられるようになったと感じます。もともと早くこのような経験をしたかった。人材育成に関しても同じことを思います。人を成長させるには、異質な経験やストレッチが必須です。

今や、現法が自国マーケットだけを見て事業を展開することはできません。そんな環境下で、より貢献度の高い仕事（＝影響力の大きな仕事）をするためには、様々なリソースの活用が必要となります。そして、そのためには、視点をあげて横串でモノを考えられることが必要になります。これは様々な経験をしていないと難しいことでしょう。企画やスタッフ業務だけでなく、実業の経験もないといけません。自分の専門領域だけでなく、異領域を直接経験することも必要です。このことは、私も人事領域に長年従事してきた人間として十分に認識していたつもりでしたが、今はもともと痛感しています。

しかし海外では、優秀と見込んだ現地人材に、ある日突然「君もグローバルHondaの一員だから、海外に赴任してほしい」といつても、「は？」といった感じになるのが普通です。地元の優良企業に入社したつもりの人材が、グループ内とはいえ別の法人に移り、かつ異国で苦勞をする理由はないということでしょう。それでも、「もともと貢献度が高い仕事をするためにはそれが必要なんだ」「それが君のキャリア

experienced at overseas subsidiaries in Asia?

**Yasuda :** I don't believe the HR strategies themselves were flawed, but I did notice some unexpectedly large disparities between what I had hoped for and the reality onsite in Asia. As a result, I have slightly changed my way of thinking regarding the areas which require the most attention, the pace at which changes need to be implemented and so forth.

For example, I was originally under the impression that there were already many employees who had the skills necessary to move up the corporate ladder right away and become part of the executive staff, thus the fact that we were not fully utilizing these human resources was the main problem. I figured that by simply eliminating barriers such as their inability to speak Japanese and lack of business connections in Japan, they would be able to move up right away, but things didn't go so smoothly in reality.

In simple terms, our way of doing things up until now has entailed leaving the creation and decision-making for important policies, plans and proposals to our network of human resources in Japan, after which personnel based in other countries are tasked with implementation alone. However, even if these local staff understood how to carry out their assigned tasks, I found that they were seldom able to fully understand what to do specifically or why they were doing it. Many refused to ever stand up to their bosses and would simply quit if assignments became too troublesome - these behaviors seem to be influenced by local cultural upbringing in many cases.

While it's important to have an overall vision of what you hope to achieve, it's vital to take the initial steps toward your goal based on actual onsite conditions rather than just plowing ahead without thinking of the people involved. In this regard, I may have rushed things a bit at the start.

## **Work that makes a real difference: communicating well and often to motivate others**

**Yasuda :** Personally, I have started to see things in new ways since I began working in management

here, and I wish I'd made some of these discoveries sooner! It's a similar situation with HR development: in order for people to grow, they must experience things in new ways and expand their perspective.

In today's world, subsidiaries in other countries cannot be expected to grow and expand by merely looking at their own market and never beyond. They must make full use of varied resources in order to do work that really makes a difference. Toward this end, it is necessary to widen one's perspective and see things in new ways, which is only possible by gaining experience in a diverse array of areas. Actual hands-on experience is just as important as planning abilities, staffing skills and the like. One must master their own specialized field while also working on gaining experiences in others. As someone who has spent much of his career in the HR field, you'd think I would have realized this well enough already, but the importance of it has really hit home for me only in recent years.

On many occasions, I have gone up to employees at Honda subsidiaries outside of Japan and told them, quite suddenly, that because they are a member of Honda's global team, they should go work overseas. Most of them were more than a little surprised, as they failed to see any good reason for leaving the locally-based company they had joined and planned to stay long-term at and instead work at another corporation—even one within the Honda Group—in an entirely different country. However, I would tell them time and time again that transferring overseas is absolutely necessary for them to do work that they find to be truly meaningful, and that it would help them develop their career further. In many cases, they took my words to heart in the end.

In order to help workers overcome the obstacles and limitations posed by factors such as differing levels of experience and language skills, I believe that it is important for someone in a position such as mine to focus on communicating well and often. This is one quality that members of overseas subsidiaries expect from their leaders.

In addition, it strikes me as problematic that, even though transferring overseas has become very common in Japanese companies today, there



アを開くことにもなる」と伝え続けられ、それに反  
応してくれる人材が確かにいることも経験しました。  
経験や言葉の壁を乗り越えるためには、コミュニ  
ケーションの質と量をあげることがとても重要  
です。これは現法の駐在員に求められるリーダー  
シップの1つです。

また、海外で働くことは既に特別なことでは  
なくなっているのに、ダイバーシティの仕組みがま  
だまだ足りていないことにも課題を感じます。そ  
して、「日本人のグローバル化」も必須です。

**田口** その「日本人のグローバル化」という言葉  
の中に、色々な想いが込められているように感じ  
ます。言葉や経験の壁を乗り越える力や、柔軟性、  
任せて育てるリーダーシップなどでしょうか。

**安田** やはり人間誰しも、自分自身で考えたこ  
とでないと自分のものにはなりませんし、成長も  
ありません。指示すればそれに従ってやってくれ  
るというのは楽なのですが、そこを我慢して、しつ  
かり考えさせていくことが大事です。

## Hondaメンソンの 働き方は共有すべき

**安田** そのためにも、働く上での価値観の共有が  
ベースにないといけないと思います。少なくとも  
キーマンは価値観を共有していないと、企業の総  
合力も上がらないはずです。決まった通りに物事  
が進んでいるうちにはいいのですが、予期しないこと  
が起きたり、何らかの難しい判断が迫られる場面

では、許容できない行動の差が出てしまうのでは  
ないでしょうか。

これは、海外拠点だからということではなく、  
Hondaという同じグループの中で仕事をする上で  
必要なことだと捉えています。

ただ、日本以外で、「人間尊重」「三つの喜び」  
などのHondaフィロソフィーを紹介した際に「こ  
れが会社の方針なのか」「つまり何をしろといっ  
ているのか」という質問をうけたこともあります。  
日本でHondaメンとして育った私たちにとつては、  
そこまでは必要ないと感じることもありません  
が、現地の人材にはもう少し具体的にかみ砕いて  
伝えなければなりません。

そこで、アジアの選抜されたリーダーを集めた  
研修の中で、Hondaフィロソフィーを具体的な行動  
に落とし込むセッションを行いました。すると、10年  
以上Hondaで働いている社員からも「初めて聞いた」  
という声がありました。まだまだ共有するための  
働きかけが、充分ではなかったのかもしれない。  
もつともつとコミュニケーションの質と量をあげ  
ることが現法の人材育成の課題です。他にも多く  
の業務を抱える中で、時間のかかるコミュニケー  
ションの質と量をあげるといことはチャレンジ  
でもあります。私自身、やり切れていないかもしれ  
ません。ですが、やるべきことであることには  
間違いありません。

**佐藤** できる限りお手伝いをさせていただければ  
と思います。

**田口** 本日はありがとうございました。





are still so few frameworks that promote greater diversity. This is something that Japan needs to work on in order to become truly globalized.

**Taguchi :** When you say that Japan needs to become globalized, I feel there are some complex implications behind your words. Perhaps this "globalization" includes the abilities needed to, as you said, overcome the obstacles inherent in differing levels of languages skills and experience, as well as things like flexibility and encouraging employees to think for themselves...?

**Yasuda :** In the end, it's hard for a person to truly understand something and make it their own unless they have come to the conclusion themselves, and often that is the only way to grow. While it's much easier in a position like mine to simply give orders and have them followed without question, it's better to hold oneself back from doing so and instead encourage employees to think on their own, and to come up with their own answers.

### **Clear communication of what it means to work as an employee of Honda**

**Yasuda :** Toward these ends, I believe it's essential for all leaders in the organization to share their values and outlook with fellow workers, otherwise it will not be possible to increase the overall strength of the company. Of course, this usually doesn't become an issue when things are moving according to plans laid out in advance, but when something unexpected happens or a tough decision has to be made, failure to share the same values and outlook may result in unacceptable and damaging outcome.

This applies not just to overseas subsidiaries, but to everyone throughout the Honda Group as a whole.

However, when I explain concepts such as "Respect for the Individual" and the "Three Joys" which are key parts of the Honda Philosophy, some overseas staff respond by saying things like "are these supposed to be corporate policies?" or "sit doesn't tell me at all what to do in my actual jobs" As someone whose career has always been rooted in Honda in Japan and its approaches, no further explanation is needed, but for employees in other countries, it may be necessary to expand upon the reasons behind our way of thinking in clearer terms.

That's why we gathered together select leaders from throughout Asia for a training session, during which we gave specific, action-based examples of the various parts of the Honda Philosophy. In some cases, even employees who had worked with the Group for 10 years or longer said it was the first time they had heard about the approaches described in the Philosophy. It became apparent that we had not put enough effort into clearly communicating our corporate values and vision with our employees.

Better and more frequent communication is an issue that needs to be addressed through HR development at overseas subsidiaries. This will prove to be a time-consuming and challenging task, and one that I personally have not pursued with enough dedication thus far. However, I know it's something that needs to be done.

**Sato :** I hope we'll be able to do whatever we can to help.

**Taguchi :** Mr. Yasuda, thank you very much for your time today.



# Ask to local HR

## 現地HRに聞きました



Please share your thoughts on the challenges that Japanese companies are facing at the moment in Asia.

アジアで日系企業が直面している課題について、どのようにお考えですか。



### A Virendra Shelar

GM - Global HR Strategy  
OMRON ASIA PACIFIC PTE. LTD.  
... (Aと記載しています)



### B Wu May San

Vice President - Human Resource  
HR & General Affairs  
SUNTORY BEVERAGE & FOOD ASIA PTE. LTD.  
... (Bと記載しています)

There are multiple challenges that Japanese companies are facing today. Here are the top 5 challenges according to my experience working for Japanese companies for last 10 years.

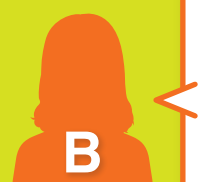
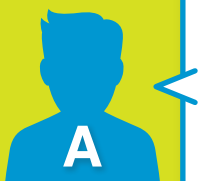
1. Culture : Some Japanese companies try to reinforce the same working culture (as in Japan) to other countries in Asia. We have multiple cultures in Asia and it is difficult for the Japanese leaders to adapt to these cultures. This becomes an issue to retain global talents.
2. Decision Making : Japanese companies are slow in their decision making process. The markets in Asia are moving faster than before and quick decision making is key to capture opportunities. Needless to say with slow decision making significant opportunities are lost to competitors.
3. Detailed Oriented : Japanese companies are detail oriented in their working style and some of these details are necessary for deeper analysis. However being detailed oriented in all area can be perceived as micro management. We must learn to be more efficient and effective when dealing with details at work.
4. Communication : Language is a challenge when working in Japanese Companies. The main goal is to avoid conflict and usually non-direct and non-confrontational style is used when communicating with members in Asia. This could lead to confusion and slow progress when executing projects.
5. Procedural / Hierarchical : Japanese companies follow strong process, protocol and hierarchy. To get things done we must follow the right process steps and if the steps are missed it could lead to project delays increasing cost and time.

日系企業が直面している課題はいくつかあります。私が10年間、日系企業で勤務してきた経験から、以下の5点が最大の課題だと考えています。

1. 文化：アジアの国々で、日本と同じ職場の文化を浸透させようとする日系企業があります。アジアには多くの文化がありますが、日本のリーダーたちは、これらの文化に適応することが難しいようです。このことは、現地の優秀人材のリテンションを阻害する課題となっています。
2. 意思決定：日本企業では、意思決定のプロセスに時間がかかります。アジアの市場の動きは早く、しかも以前より加速しており、迅速な意思決定が機会をつかみとる鍵です。言うまでもなく、意思決定が遅ければ、重要な機会が競合に奪われてしまいます。
3. 細部重視：日本企業は、仕事のやり方の細部を重視します。それが不可欠な場合もあります。しかし、全てにおいて細部を重視すると、マイクロマネジメントと感じられてしまう可能性があります。私たちは、仕事の細部においても、より効率よく効果的になることを学ばなければなりません。
4. コミュニケーション：日本企業で働く際、言葉はチャレンジングな課題となります。衝突を避けるために、アジアでは社員とコミュニケーションをとる際に、間接的で対立しないようにコミュニケーションをとることがよくあります。しかしこれによって、プロジェクトを実施する際に混乱が生じたり、進展が遅くなったりすることがあります。
5. 手続き型・序列型：日本企業は、しっかりとした手順、手続き、序列に従います。物事を終わらせるために適切な手順に従わなければならない、その手順がもれると、プロジェクトの遅延につながり、費やす時間とコストがかさむことがあります。

I think the challenges that Japanese companies are facing are no different to other global MNCs - talent attraction, motivation and retain the best talents. Particularly in Asia where there are strong growth and huge demands for talents, the talent war is getting more acute.

日系企業が直面している課題は、グローバル展開している他の多国籍企業が直面している課題と何も変わらないと思います。人材の確保、モチベーション、優れた人材の維持、といったことです。特に成長が目覚ましく、人材に対する需要の大きいアジアでは、人材の取り合いはますます激しくなっています。



# シンガポールにおける HRトレンド

## HR Trends in Singapore

Close up

Resource Group co-founder Adrian Tan (エイドリアン・タン)

人事の歴史は長くこれまでも常に変化してきましたが、現在、新しいテクノロジーの登場とグローバル化の深化という変化に直面して、自身の役割を再考する必要に迫られています。

歴史を振り返ってみると、シンガポールで人事の領域の中にテクノロジーが登場しはじめたのは1970年代から1980年代です。当時は人事情報を記録するシステムの構築に集中していました。そして、企業の基幹システム（ERPシステム）との統合が進んでいきました。その後、採用、教育、業績管理やタレントマネジメントの機能が開発され、追加されていきます。2010年頃からは、古いコアシステムからクラウドシステムへの移行が行われました。そして現在は、従業員が使用したいときに使用できる、オンデマンド型・セルフサービス型のエンゲージメントシステムも登場し始めています。

### 2020年の人事に求められるもの

2020年に向けて、人事にどのような変化が起こるのかを推測するために、現在進行している3つのトレンドに注意を払う必要があります。

**1. 組織の変化** – 伝統的なピラミッド型の組織構造が、フラットな組織に移行しています。1日24時間という時間は変わらないのに、マネジャーの管理範囲は広がり、より多くの従業員の指揮を執る必要があります。これを可能にするためにテクノロジーが使われ始めています。

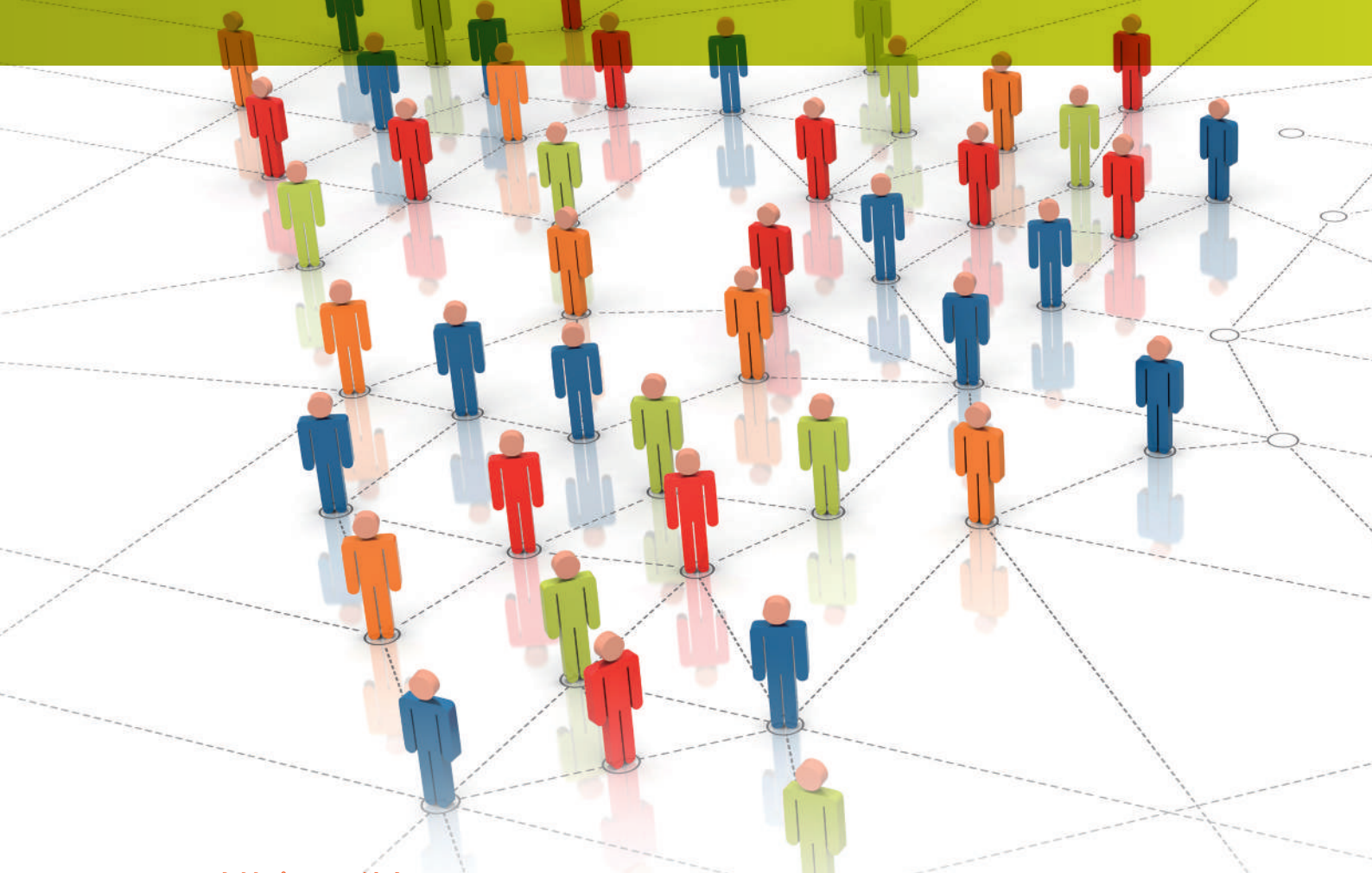
While the history of HR is long and varied, changes in technology and globalization have forced organizations to rethink how they function in the new business environment.

If we were to trace back the history, HR Tech came about in the 1970s and 1980s. Back then HR software vendors were focussed on building system of record. Integration into other enterprise resource planning (ERP) systems came into play. Following which, the subsequent decade saw a period of capabilities development to support recruiting, training, performance management and talent management. Around 2010, companies began their journey to the cloud and replaced their old core system of record. Systems of engagement started to appear which permits employees on-demand self-servicing.

### Demands on HR in 2020:

As we attempt to make an educated guess on how things might pan out as we move into 2020, it is worth noticing the current trends that would play a part in crafting the future.

**1. Organisations are changing** – traditional tall organisation structure are giving way to flat organisation. With wider span of control, managers would have to handle more employees within the same 24 hours a day. Technology would play a part to make this possible.



**2. 人材プールの縮小** – ギグエコノミー(インターネットを通じて単発の仕事を受注する働き方や、それによって成り立つ経済形態)の拡大と人口の減少に伴い、企業が必要とする人材の数は急速に減少しています。マンパワーグループの調査によると、ギグエコノミーのような新しい働き方を好むミレニアル世代は、2020年までに労働力の35%を占めるようになります<sup>(※1)</sup>。テクノロジーはその際のギャップを補うことが可能です。

**3. AIの普及** – アリババ社は、スタンフォード大学の読解力のテストで人間よりも高得点をとるAIを開発しました<sup>(※2)</sup>。アメリカでは、SMACC社がAIを使用して経理処理を自動化しています<sup>(※3)</sup>。あと数年もすれば、これらのイノベティブな技術の精度はもっと高まり、コストは低下するでしょう。

### シンガポールにおけるHRテクノロジーの現状:

シンガポールのHRテクノロジープロバイダーは、未来の可能性を最大化するために、既に舵をきっています。

117以上あるシンガポールのHRテクノロジープロバイダーの中には、企業のニーズに対応して急成長したプロバイダーも登場し始めました。例えば、ギャラップ社の元経営陣によって設立された EngageRocket社は45万シンガポールドルを調達し、人事に高度な分析手法を応用するというアイデアに対して資金を調達した東南アジア地域で初めてのスタートアップ企業となりました<sup>(※4)</sup>。それよりも早い段階で市場に参入していた

**2. Talent pool is shrinking** – With the growth of the gig economy and the fall in population, the quantity of talents is dropping fast. According to the research done by ManpowerGroup, millennials will make up 35% of the workforce by 2020<sup>(※1)</sup>. Technology could compensate for the difference.

**3. Proliferation of AI** – Alibaba has developed an AI model that scored better than humans in a Stanford University reading and comprehension test<sup>(※2)</sup>. Over in America, SMACC is using AI to automate your accounting<sup>(※3)</sup>. Given a couple more years, the accuracy of these innovations would improve and their costs would come down.

### Singapore HR Tech landscape:

The HR Tech providers in Singapore appears geared for this possible future.

Out of the 117+ HR Techs, there is a growing segment that target such interventions with obvious demand from companies. Founded by former Gallup management EngageRocket raised S\$450k, making it the first startup in Southeast Asia to receive funding for using advanced analytical techniques in HR<sup>(※4)</sup>. An earlier entrant to the market, Evie.ai is another adopter of AI. Instead of HR analytics, their AI specialises on scheduling meetings and appointments that can be a time-consuming affair, due to conflicting schedules, changes in plans or when



Evie.ai 社も、AIを採用しています。彼らのAIは人材情報の分析ではなく、ミーティングやアポイントメントのスケジュール調整に特化し、予定の食い違い、計画変更、時差の考慮等、時間のかかる作業を引き受けています。AIは、人ではなかなか見つけられない情報を発掘・収集して、作業手順に落とし込んで生産性を高めます。

テクノロジーは学習の分野においても新しい市場をつくりだしています。学習分野のスタートアップ企業であるGnowbe社は、170万ドルの開業資金を調達しました<sup>(※5)</sup>。同社が提供するモバイルファーストアプリは、「いつでも、どこでも学べる」文化を促進するものです。マイクロラーニング、ソーシャルラーニング、ゲーミフィケーション等を活用して、利用者の積極的な関与を引き出します。

### シンガポール政府からの支援:

シンガポール政府も、このような流れを支援しています。エンタープライズ・シンガポール(シンガポール企業庁。シンガポール企業の成長を支援する政府機関)は企業がHR Techツールに親しみ、こうしたテクノロジーを活用できるよう支援しています<sup>(※6)</sup>。企業は、Employee Engagement(従業員のエンゲージメント)、Compensation & Benefits(福利厚生)、Learning & Development(学習と能力開発)、Recruitment & Selection(採用と人選)等の9つのソリューションを1年間トライアル利用することができます。トライアルへの参加企業は、費用の最大50%まで支援を受けることができます。

### 3つの重要なインパクト:

こうしたさまざまな出来事すべてが関連しあって、3つの重要なインパクトを生んでいます。

**職場ではテクノロジーの活用が今後ますます広まり、**従業員は組織の境界にとらわれずに効果的に協力して働けるようになり、アイデアを社内だけでなく外部とも共有できるようになります。将来の人事チームは、顧客に効果的にコミュニケーションする戦略を構築するために、大幅に自動化されたツールを使用して、今の従業員とこれから入社してくる従業員からデータを収集、保管、分析し、その意味を理解する必要があります。ギャラップ社の調査によると、エンゲージメントの低い労働者がもたらす生産性の低下によってシンガポールの経済が被る損失は、年間で49億ドルから67億ドルに上ると見積もられています<sup>(※7)</sup>。

**従業員の幸福の追求**は経済的に意味があります。この姿勢が優秀な人材を魅了して定着を促し、チームワークを推奨し、顧客満足を維持する役割を果たすのです。

taking time zones into consideration. AI is playing a big part to unearth findings that wasn't humanly possible to collect and to interpret them into actionable steps to gain more productivity.

Outside of AI, the learning space is also gaining a new wave of traction. Edtech start-up Gnowbe raises US\$1.7M seed funding to facilitate 'anytime, anywhere learn' culture among professionals via their mobile-first app that leverages micro-learning, social learning, and gamification to encourage active engagement<sup>(※5)</sup>.

### Support from the Singapore government:

The Singapore government is also on the supporting the bandwagon. Enterprise Singapore (the agency that is responsible in helping Singapore companies to grow) is running a one-year HR Tech pilot to help companies familiarise themselves with HR Tech tools and to make better use of such technology<sup>(※6)</sup>. Companies will have access to nine pre-scoped and ready-to-go solutions that covers Employee Engagement, Compensation & Benefits, Learning & Development and Recruitment & Selection. Those participating in the trials can enjoy funding for up to 50 per cent of the project costs.

### Three key areas of impact:

The amalgamation of all these different events points to three key areas of impact. **Technology in the workplace will become more and more prevalent,** enabling employees across the organisation to work better virtually, collaborate efficiently and share ideas not only among themselves but with outsiders as well. The future HR teams will need to make use of heavily automated tools to collect, store, interpret and understand data from their existing and prospective employees, and build strategies that will communicate effectively to present and future clients. Gallup estimates that the lower productivity of actively disengaged workers penalizes Singapore's economic performance, costing between \$4.9 and \$6.7 billion annually<sup>(※7)</sup>.

**The pursuit of happy employees** makes good economic sense and that would lead to focus on employee experience that plays in attracting and retaining top talent, encouraging teamwork, and upholding customer satisfaction. In the past, HR only handles employee administration and payroll. HR department has since

これまで、人事は従業員の事務手続きと給与支払い手続きのみを扱っていましたが、今や人事部はビジネスパートナーとしての役割を持つように変化し、企業や経営者のブランディング、エンプロイー・エクスペリエンス、人材確保、従業員のエンゲージメントなど、新しい機能を引き受けるようになりました。しかし、人事チームが今後大きくなっていくというわけではありません。新しいテクノロジーの出現に伴い、人事部に新しい機能を追加されても、**より小規模な社内部門**になっていく可能性が高いでしょう。

## 結論:

テクノロジーが向上し、消費者教育が採用されるようになった今、人事は非常にエキサイティングなフェーズにあります。アマゾンやアリババのようなEコマースの巨人の台頭によって店舗販売業界が大きな影響を受けたように、人事にも重大な混乱が生じる可能性が十分にあります。これまで人事はコストセンターと言われ続けてきましたが、今後はテクノロジーを活用していくことで財務的にも影響を及ぼすことができるようになるかもしれません。



### エイドリアン・タン

中小企業向けコンサルタントおよびHRに特化した、ブティック型HRコンサルティング企業であるResource Group社、及び人材派遣会社であるRecruitPlus社の共同設立者。人材分野での起業家として15年以上の経験を持つ。RecruitPlus社はシンガポールの人事担当者によって選ばれる「HR Vendors of the Year」を2年連続(2013, 2014年度)で受賞。彼自身も2013年には、シンガポールHR協会がHR起業家の功績を称える「HR Entrepreneur of the Year」を受賞。既婚者であり4人の子供を持つ。彼のブログ(URL: adrian.tan.com.sg)では、HR-Techに関する情報を日々発信している。

morphed into a business partner role and taking on new functions that includes employer branding, employee experience, talent acquisition, employee engagement, and more. But don't expect the HR team to grow bigger. With the emergence of new technologies, it's likely that future companies will shift to **smaller in-house HR departments** despite the new functional additions.

## Conclusion:

HR is looking at a very exciting phase as technology improves and consumers education becomes adoption. Just like how entire brick-and-mortar businesses are affected by the invasion of ecommerce giants like Amazon and Alibaba, HR is primed for a major disruption. And given the predominant cost-centre tag that it carries, the push factor is significant to drive the motivation for them to embrace and experiment with technologies that carries a larger indirect impact to the financials of the companies.

### Adrian Tan

Adrian is the co-founder of The Resource Group, a boutique HR consulting agency that specializes in HR and grant consultancy for SMEs. He has over 15 years of entrepreneur experience in the HR space, starting with his award-winning recruitment agency RecruitPlus. It won 2 consecutive years of HR Vendors of the Year (2013, 2014), which is awarded based on votes by HR practitioners in Singapore. Adrian is also the recipient of HR Entrepreneur of the Year in 2013, an award by Singapore HR Institute that recognizes achievements of HR entrepreneurs. He is married with four kids and enjoys blogging about HR Tech via adrian.tan.com.sg.

- ※ 1 「ミレニアル世代にむけたキャリア2020年にむけたビジョン」マンパワーグループ  
[https://www.manpowergroup.jp/company/r\\_center/w\\_paper/pdf/Millennial\\_Careers\\_2020\\_Vision.pdf](https://www.manpowergroup.jp/company/r_center/w_paper/pdf/Millennial_Careers_2020_Vision.pdf)
- ※ 2 <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-01-15/alibaba-s-ai-outgunned-humans-in-key-stanford-reading-test>
- ※ 3 <https://www.smacc.io/en/>
- ※ 4 <http://www.humanresourcesonline.net/singapore-based-hr-tech-startup-engagerocket-raises-s450k/>
- ※ 5 <https://e27.co/edtech-startup-gnowbe-raises-funding-500-startups-coent-poem-20170529/>
- ※ 6 <http://theresourcegroup.asia/enterprise-singapore-hr-technology-initiative/>
- ※ 7 <https://news.gallup.com/businessjournal/1207/disengaged-employees-cost-singapore-49-billion.aspx>



# 参加報告 / Participation Report: HR Summit & Expo Asia 2018



Day1	C-Suite Symposium	Transform & Redesign
	Engage & Experience	Develop & Perform
	Grow & Thrive Day	SME Day

Day2	C-Suite Symposium	Transform & Redesign
	Engage & Experience	Develop & Perform
	Start-Up Day	HR Millennials Day

HR Summit & Expo Asia 2018 は人事管理、リーダーシップ、そして HR のベストプラクティスをテーマとした地域最大の HR イベントです。2018 年は 5 月 9-10 日の 2 日間にわたりシンガポールで開催され、4,000 人以上の来場者がありました。このイベントでは、リンダ・グラットン氏、ジェーソン・ジェニングス氏をはじめ、110 人を超える専門家が講演を行いました。

C-Suite シンポジウム、Transform & Redesign、Engage & Experience、Develop & Perform、Grow & Thrive Day、SME Day、Start-Up Day、HR Millennials Day の 8 つの分野に講演が分けられ、来場者たちは関心のある分野を選択して聴講する仕組みです。例えばリンダ・グラットン氏は、C-Suite シンポジウムにおいて、今日の HR 業界の関心事である、これからの働き方について講演を行いました。

講演の他、会場には 70 社を超える HR ソリューション企業が出展をしていました。個人的に印象に残った企業をいくつか以下に挙げてみます。

- ・携帯電話を使い、簡単な操作で学習を提供するマイクロラーニングソリューション企業
- ・従業員自身で学習文書のデザイン、ゲーム化(システム)を提供するゲーミフィケーション企業
- ・VR上の学習環境をデザインできる企業

このような HR イベントは、シンガポールを中心に多くあり、人事担当者たちの情報交換やネットワーク構築の貴重な機会となっています。

HR Summit & Expo Asia is the region's largest event focusing on workforce management, leadership, and HR best practices. In 2018, it was held in Singapore for 2 days from May 9 to 10 May, and there were over 4,000 attendees.

There were over 110 speakers giving talks during the event and among them are Lynda Gratton, Jason Jennings and many others. In this event, it is being segregated into 8 different focus areas; C-Suite Symposium, Transform & Redesign, Engage & Experience, Develop & Perform, Grow & Thrive Day, SME Day, Start-Up Day, and HR Millennials Day.

Attendees of this event could go to any of the above 8 areas and listen to talks which they are interested in. Lynda Gratton gave a talk about the future of work which is currently the trending topic within the HR industry in the C-Suite Symposium.

Beside the speakers, there were also over 70 HR solution providers attending this event. Of these solution providers, there were a few which I find it impressive.

- A micro-learning solution company which made it really easy for people to learn through their mobile
- A gamification company whom is able to design and gamify existing documents for employees to learn and lastly
- A VR company which is able to design a new learning environment in the world of VR

There are many such HR events mainly in Singapore, and was a good opportunity to meet and network with fellow HR practitioners in this event.

( CELM ASIA Pte.Ltd. )  
( Xie Wenhao Daniel )

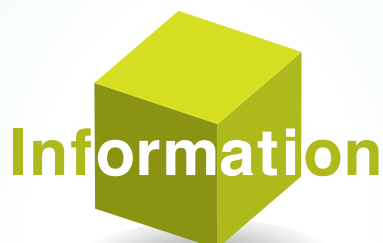


## 「マネジメントサーベイ」 「チームサーベイ」にマレー語が追加。 7か国語対応可能になりました

自己評価と周囲の評価の差異が見える化し(360度評価)、リーダー個人の行動の課題を見つけ出す「マネジメントサーベイ」。職場のチーム力を評価して、職場活性化のための取り組み課題を特定する「チームサーベイ」。

この2種類のアセスメントにマレー語対応ができるようになりました。日本語、英語、中国語(簡体字・繁体字)、ベトナム語、タイ語、インドネシア語、マレー語の7か国語対応が可能です。

グローバル共通のサーベイを行うことによって、各拠点の傾向を把握することができます。カスタマイズした質問紙を使用することで、個社固有の課題に絞ったリサーチや、理念の浸透度合いの把握などに、ご利用いただいています。



## 好評！ 経営意思決定シミュレーションゲーム 「Income | Outcome」

人材を雇い入れる、原材料を購入する、工場設備を増設して生産能力をあげる、融資を受け返済する等、経営には様々な意思決定が必要とされます。「Income Outcome」は、そんな意思決定を行うベースとなる計数管理の知識と、経営者の意思決定が業績に及ぼす影響を疑似体験できる経営意思決定シミュレーションゲームです。

「ゲーム盤上で資金の流れが見える化されるため、わかりやすい」  
「チーム対抗で成績を競い合うので、ゲームが進むほどのめりこむ」  
「経営の意思決定をリアルに体感できる」

リーダー育成やチームビルディング、経営知識の獲得などの目的で行われますが、毎回このような感想をいただきます。

経営感覚や計数感覚は世界共通のものです。このゲームは日本語・英語対応が可能です。シンガポールでも5/30に体験会を実施し、ナショナルスタッフの方たちにも好評をいただきました。



ご意見・ご感想をお寄せください  
皆さまのご意見やご感想、また本誌で取り上げてほしい  
テーマなどを、下記メールアドレスまでお寄せください。  
皆さまの声を弊社一同、お待ちしております。  
agent@celm.co.jp

発行 2018年10月29日  
発行人 加島 禎二  
企画・進行 植松 真理子  
制作協力 (有)ブレインカフェ  
イラスト 田中英樹

発行所 株式会社 セルム  
〒150-0013 東京都渋谷区恵比寿1-19-19 恵比寿ビジネスタワー7F  
Tel.03-3440-2003(代表) Fax.03-3440-2007  
http://www.celm.co.jp/  
無断転載及び複製は固くこれをお断り申し上げます

CEL M, Inc.

<http://www.celm.co.jp>