〈自由論文〉

ミャンマー企業におけるコア人材育成

―在ミャンマー日系企業・ベトナム企業との比較―

Core Personnel Development in Myanmar Companies

- Comparison of Core Personnel Development among Myanmar Companies, Japanese Multinational Companies in Myanmar and Vietnamese Companies -

鈴 木 岩 行
Iwayuki Suzuki

【Abstract】

This paper is a study on core personnel development of Myanmar companies and Japanese multinational companies in Myanmar and Vietnamese companies. A core personnel represents the particular person that is selected as a main stream management personnel at the early stage of his/her business carrier and promoted relatively faster than others. He/She is expected to play a role in a company in the future.

【キーワード】

コア人材育成，ミャンマー企業，キャリア形成，日系企業とベトナム企業との比較

1. はじめに：研究の目的

近年，ミャンマーが最後のフロンティアとして世界的に注目を集めている。ミャンマーは永年軍政下にあり，欧米諸国から経済制裁を受け，経済発展から取り残されてきた。しかし，2011 年軍政から民政に移管し，翌年アメリカが順次制裁を緩和したことにより，欧・米・日本企業が進出を始めた。ミャンマーの魅力は安価で豊富な労働力，手つかずの 5000 万人の市場，中国とインドに隣接し，タイからインドへのルートとなる地政学的位置にある。企業進出ブームと言われるほど注目を集めるミャンマーであるが，1 人当たり GDP は 824 ドル（2012 年）と経済は低開発水準にある。発展途上国にとっていかに人材を育成するかは経済発展の重要な課題である。しかし，ミャンマーで人材育成がどのように行われているかはあまり明らかになっていない。そこで，ミャンマー企業における人材育成について調査を行うこととした。特に，企業の発展にとって重要となるコア人材について調査した。コア人材とは，「将来中核を担うと目され，早期に選抜，登用される人材」のことである[1)]。このコア人材という考え方は，業績・成果主義的評価や処遇を望むアジア地域のホワイトカラーに適合すると考えられる[2)]。したがって，企業の行っている処遇管理がどの程度業績・成果を重視したものかを判断する指標の一つに，コア人材育成への対処がなると思われる。さらに，コア人材育成策の導入はホワイトカラーの定着率[3)]，外資系企業の現地化度にも影響を与えると考えられる。ミャンマー企業の人材育成を評価する指標として，ミャンマーにおける日系企業（以下，日系企業と略す）およびベトナム現地企業（以下，ベトナム企業と略す）の人材育成と比較することとした。日系企業と比較する理由は，

次のとおりである。日本企業は日本的 HRM を海外子会社へ適用しているため，幹部候補の早期選抜になじまず遅い昇進（非コア人材型育成）となり，キャリア志向の海外のホワイトカラーは昇進に対する不満を高め，日系企業に定着しないとされている[4]。すなわち日系企業と比較することにより，コア人材型育成となっているか否かの指標となろう。筆者は在ミャンマーの日系企業に対して 2014 年コア人材育成について調査を行った[5]。ベトナム企業と比較する理由は，軍政から民政に移行し海外からの投資ラッシュにあるミャンマー社会・経済の現状が，1986 年のドイモイ以後海外からの投資ブームとなったベトナム社会・経済の状況と類似しているためである[6]。筆者は 2008 年にベトナム現地企業のコア人材育成について調査を行った[7]。日系企業およびベトナム企業を比較することにより，ミャンマーにおける人材育成の現状を明らかにしたい。

2. アンケート調査に見るミャンマー現地企業・日系企業およびベトナム現地企業のコア人材育成の比較

ミャンマー企業にコア人材についてアンケートを送付し回答を得た。このアンケート調査に協力してくれた企業群の中から抽出した企業を対象にヒアリング調査を実施した。2014 年 11 月アンケートを送付し 20 社から回答を得，2015 年 2 月 6 社にヒアリング調査した[8]。ミャンマー企業と在ミャンマー日系企業およびベトナム企業のコア人材育成策の状況を比較し，あわせてミャンマーにおける人材育成の現状と問題点を見ていきたい。

まず，アンケート調査に回答したミャンマー企業および日系企業，ベトナム企業の状況は次のとおりである。

1. 業種

ミャンマー企業はサービス・飲食店業が 47.6％（うち旅行業が 33.3％），消費関連製造業が 23.8％，他に 10％を超えるものはない。日系企業は機械関連製造業が 25.0％，次いで消費関連製造業と卸売・小売業が 16.7％，他に 10％を超えるものはない。ベトナム企業は消費関連製造業と金融・保険業が 30.0％，素材関連製造業と建設・不動産業が 10.0％となっており，構成は 3 カ国とも異なっている（図 1）。

2. 企業の規模

ミャンマー企業と日系企業は 300 人未満の小規模なものが圧倒的に多い。300 人未満がミャンマーは 78.9％，日系は 91.7％である。ベトナム企業は 300 人以上の大規模なものが 60.0％である（図 2）。

3. 会社の設立年

設立してから 10 年以上がミャンマー企業とベトナム企業は過半数（70.5％と 55.5％）であるが，日系企業は 10 年未満のものが過半数（58.4％）で新しい企業が多い（図 3）。

4. 企業形態

ミャンマー企業は私営企業が 76.2％，外資系企業が 14.3％，その他（NPO）が 4.8％である。日系は単独出資が過半数（58.3％）で，その他が 25.0％（出張所と駐在員事務所）である。ベトナム企業は国営企業が 40.0％，私営企業が 60.0％である（図 4）。

次に，コア人材の状況を見ると以下のとおりである。

2.1. コア人材の採用・選抜要件・決定について

5. コア人材の充足度（10％以上不足を −2 点，5％以上不足を −1 点，十分であるを 0 点，5％以上余剰を 1 点，10％以上余剰を 2 点として計算）

ミャンマー企業 −1.06，日系企業 −1.83，ベトナム企業も −1.06 で 3 カ国とも不足と感じているが，中でも日系の不足感が最も強い。同じミャンマーにありながらミャンマー企業と日系企業との差が甚だしい（図 5）。

6. コア人材の採用方法（選択肢 8，全くないを 0 点，あまりないを 1 点，どちらかというと多いを 2 点，非常に多いを 3 点とし，回答企業の平均をとった）

8 つの選択肢のうち上位をみると，ミャンマー企業では 1 位社員による紹介（2.21），2 位新規学

図１　業種

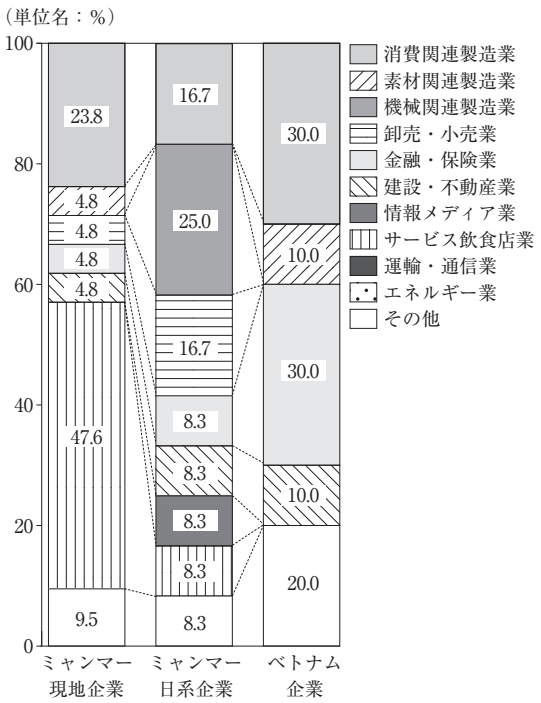


図２　企業規模

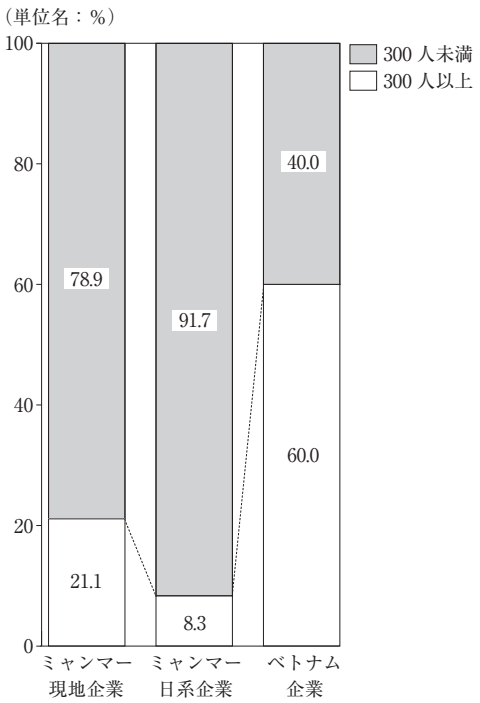


図３　会社設立年

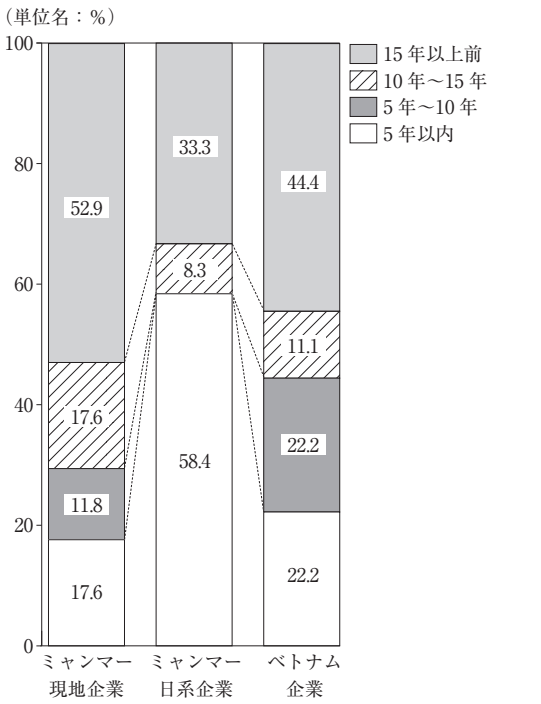


図４　企業形態

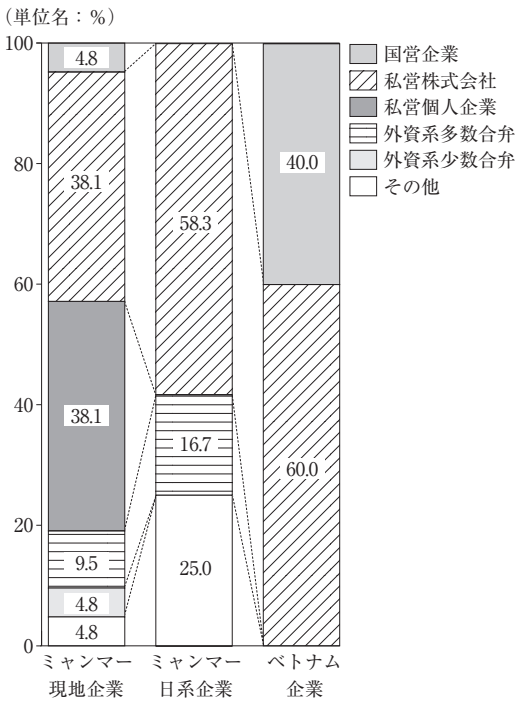


図 5　コア人材の充足度

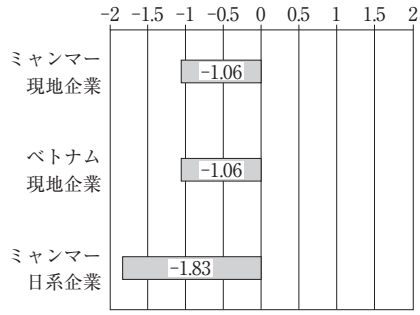
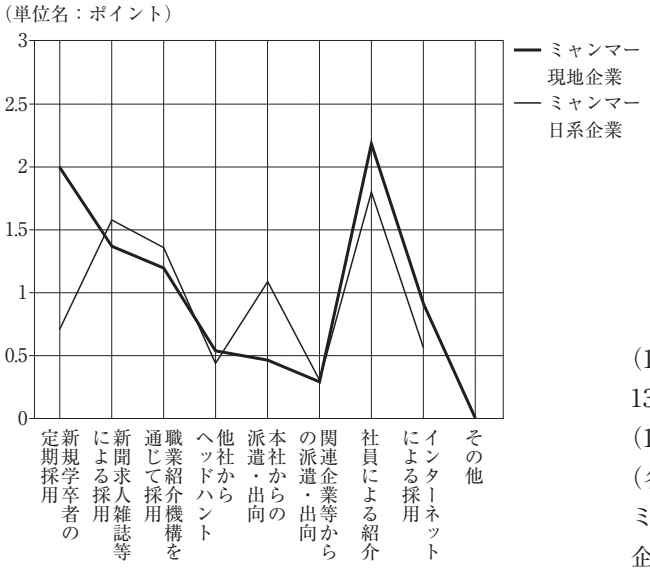


図 6　コア人材の採用方法

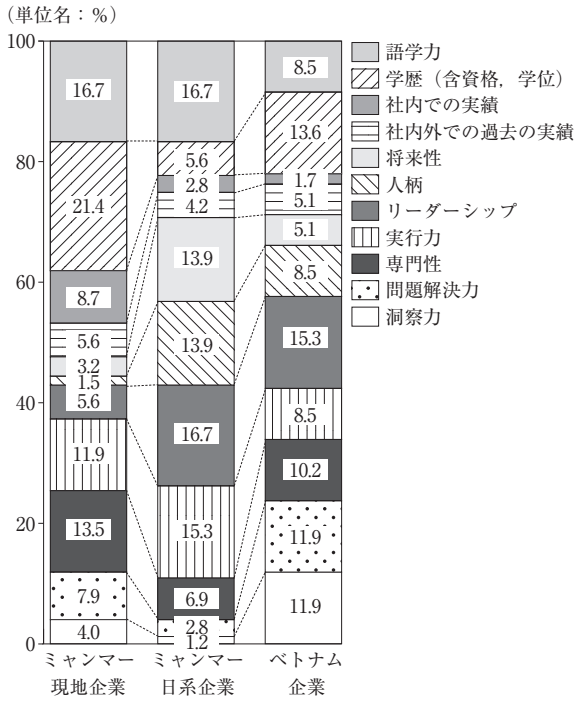


卒者の定期採用（2.00）で，中位数の 1.5 点を超えるものはこの 2 つだけである。日系企業は 1 位が社員による紹介（1.82），2 位が新聞・求人雑誌等による採用（1.58）で，ミャンマー企業と同様に中位数の 1.5 点を超えるものはこの 2 つだけである。ベトナム企業については質問方法が異なるため掲載していない（図 6）。

7.　コア人材選抜の要件（選択肢 11，うち 3 つ回答，1 位を 3 点，2 位を 2 点，3 位を 1 点として合計点を計算し，各項目の合計点に占める割合を算出した）

上位 10％以上を見ると，ミャンマー企業は学歴（21.4％），語学力（16.7％），専門性（13.5％），実行力（11.9％）。日系企業はリーダーシップ

図 7　コア人材の選抜要件



（16.7％），実行力（15.3％），将来性と人柄（各 13.9％）。ベトナム企業はリーダーシップ（15.3％），学歴（13.6％），問題解決力と洞察力（各 11.9％），専門性（10.2％）である。共通点は，ミャンマー企業と日系企業は実行力，ミャンマー企業とベトナム企業は学歴である（図 7）。

8.　コア人材選抜の最終決定者（選択肢 4，うち 1 つ回答）

ミャンマー企業でのコア人材選抜の最終決定者は社長・役員が 78.6％で圧倒的である。以下，人事部門（14.3％），直属上司（7.1％）と続き，特別委員会はゼロである。社長・役員が圧倒的であるのは日系企業（83.3％）とベトナム企業（50.1％）と同様な傾向である（図 8）

9.　コア人材選抜の決定時期（選択肢 5，うち 1 つ回答）

ミャンマー企業のコア人材選抜の決定時期は，最も多いのが入社後 1 ～ 3 年（42.9％），次いで入社後 1 年以内（38.1％）でこの 2 つを合計すると 81.0％である。3 位が入社後 5 年以上（19.0％）で，入社時と入社後 3 ～ 5 年はなかった。した

図８　コア人材の最終決定者

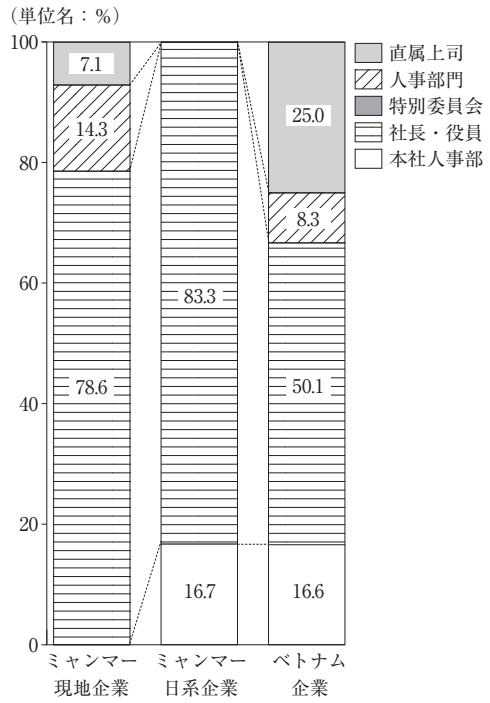


図９　コア人材の選抜時期

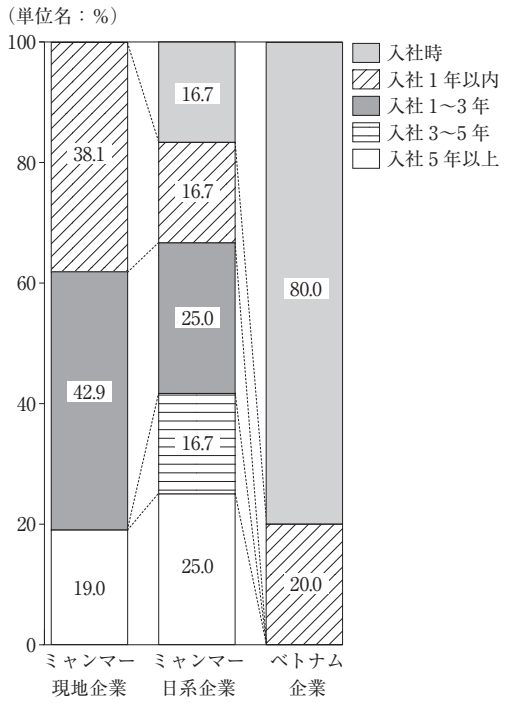
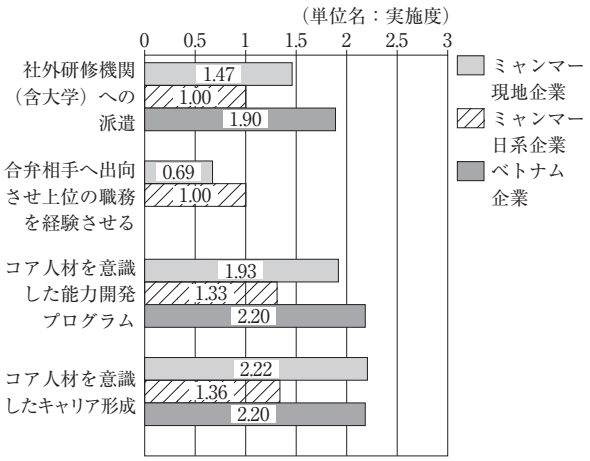


図 10　コア人材の育成施策



がって，80％以上の企業がコア人材を入社後３年以内で選抜している。日系企業の入社後３年以内で選抜している割合は 58.3％である。ベトナム企業は 100％を入社後１年以内で選抜している。ミャンマー企業のコア人材選抜の決定時期はベトナム企業よりは遅いが，日系企業よりは早い（図 9）。

2.2.　コア人材育成の施策・キャリア形成に関して

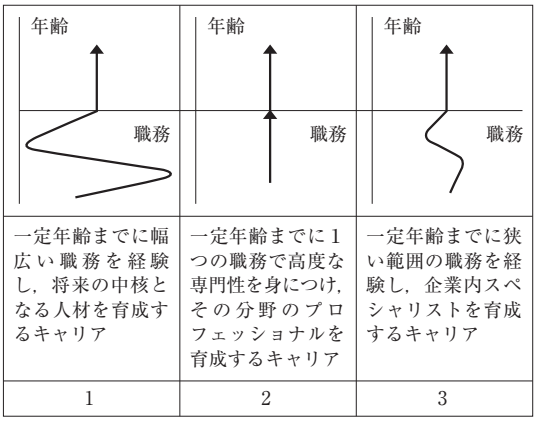
10.　コア人材育成の施策（選択肢 4,「全く実施していない」を 0 点,「あまり実施していない」を 1 点,「どちらかというと実施している」を 2 点,「大いに実施している」を 3 点とし，回答企業の平均をとった）

ミャンマー企業では，1 位コア人材を意識したキャリア形成（2.22），2 位コア人材を意識した能力開発プログラム（1.93），3 位社外の研修機関（大学を含む）への派遣（1.47）となり，実施率の最も低いものでもほぼ中位数に届いており，コア人材育成策の実施率はベトナム企業ほどではないが，日系企業より高く，それほど低いとは言えない（図 10）。

11.　コア人材の今後のキャリア形成パターン（図 11-1，選択肢 3，1 つ回答）

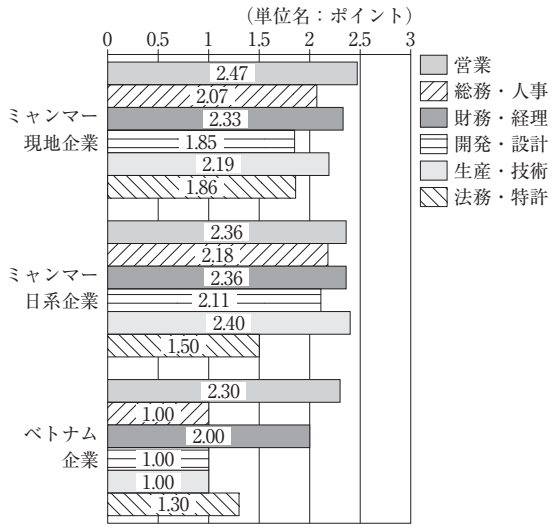
ミャンマー企業は，これまではパターン 1（一定年齢までに幅広い職務を経験し，将来の中核となる人材を育成するキャリア）が最も多く（42.1％），次いでパターン 3（一定年齢まで狭い

図 11-1　キャリア形成のパターン



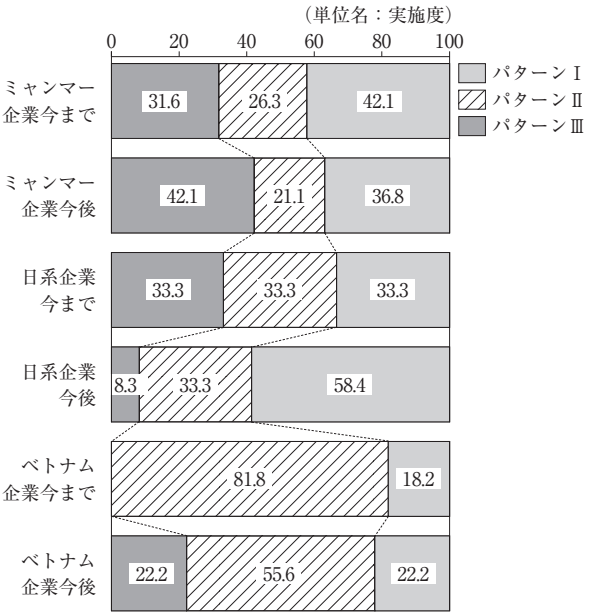
1	2	3
一定年齢までに幅広い職務を経験し，将来の中核となる人材を育成するキャリア	一定年齢までに 1 つの職務で高度な専門性を身につけ，その分野のプロフェッショナルを育成するキャリア	一定年齢までに狭い範囲の職務を経験し，企業内スペシャリストを育成するキャリア

図 12　コア人材の必要な職種



範囲の職務を経験し，企業内スペシャリストを育成するキャリア）が 31.6％，パターン 2（一定年齢までに一つの職務で専門性を身につけ，その分野のプロフェッショナルを育成するキャリア）が続いていた（26.3％）。今後はパターン 3 が大きく増加し（42.1％），パターン 1 はやや減少し（36.8％），パターン 2 もやや減少する（21.1％）。日系企業のこれまでと今後を比較すると，パターン 1 は大幅に増加し（33.3％→ 58.4％），パターン 2 に変わらず，パターン 3 は大きく減少する（33.3％→ 8.3％）。ベトナム企業はパターン 2 が大幅に減少するが，それでも過半数を占めている。

図 11-2　コア人材のキャリアパターン



ミャンマー企業ではベトナム企業のようにプロフェッショナルを育成する方法はあまり取られていない（図 11-2）。

2.3.　コア人材の活用・定着に関して

12.　コア人材を必要とする職種（選択肢 6,「全く必要としない」を 0 点,「あまり必要としない」を 1 点,「どちらかというと必要とする」を 2 点,「非常に必要とする」を 3 点とし，回答企業の平均をとった）

ミャンマー企業では，1 位営業（2.47），2 位財務・経理（2.33），3 位生産・技術（2.19），4 位総務・人事（2.07），5 位法務・特許（1.86）で，最下位の開発・設計（1.85）も中位数を超えており，必要度は比較的高いと言えよう。2 点を超えるものが日系企業も法務・特許を除く 5 つあり，2 点を超えるものが営業と財務・経理 2 つしかないベトナム企業と対照的である（図 12）。

13.　コア人材を昇進させる職位（選択肢 4,「全くない」を 0 点,「あまりない」を 1 点,「どちらかというと多い」を 2 点,「非常に多い」を 3 点とし，回答企業の平均をとった）

図 13　昇進職位

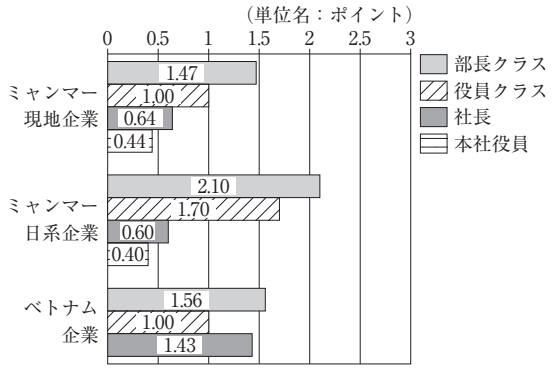
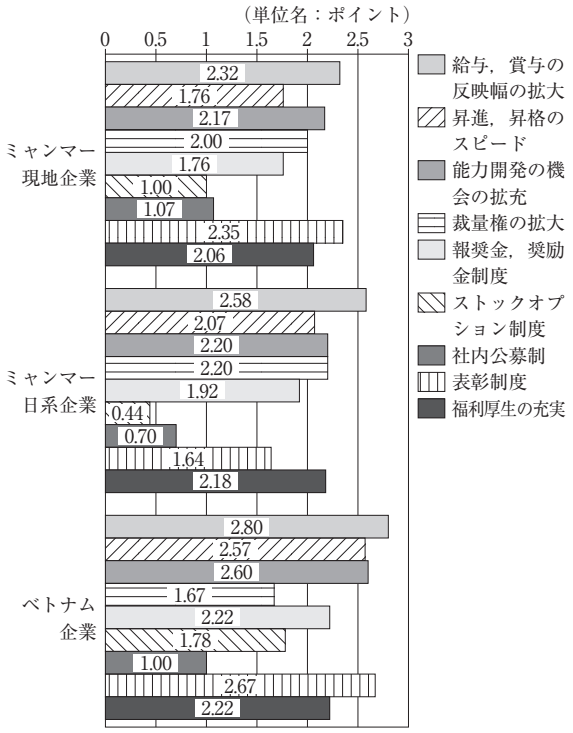


図 14　コア人材定着策有効度



ミャンマー企業では，1 位部長（GM）クラス（1.47），2 位役員クラス（1.00），3 位社長（0.64）という結果となった。日系企業の部長クラス（2.10），役員クラス（1.70）に昇進する比率に比べてかなり低く，ベトナム企業よりも低い（部長クラスで 1.56）。後のヒアリング調査の記録によれば，ミャンマー企業で部長クラスへの昇進の比率が低いのは，事務部門が小規模なため部長ポストが限られていることと同族企業のため非同族は部長以上になれないことが考えられる（図 13）。

14.　コア人材を定着させるための施策（選択肢 9,「全く有効でない」を 0 点,「あまり有効でない」を 1 点,「どちらかというと有効である」を 2 点,「非常に有効である」を 3 点とし，回答企業の平均をとった）

ミャンマー企業で上位を見ると，1 位表彰制度（2.35），2 位給与・賞与の反映幅の拡大（2.32），3 位能力開発の機会の拡充（2.17），4 位福利厚生の充実（2.06），5 位裁量権の拡大（2.00）である。ここまでが「どちらかというと有効である」の 2 ポイントを超えている。金銭的インセンティブ等の外的報酬よりも表彰制度のような内的報酬の方が上位に来ている。そこで後述のヒアリングで見るように，外的報酬と内的報酬のどちらがより有効かたずねたところ，外的報酬との回答であった。日系企業は，給与・賞与の反映幅の拡大，能力開発の機会の拡充，裁量権の拡充，福利厚生の充実，昇進・昇格のスピードで 2 点を超えており，ミャンマー企業と同様にストックオプション（0.44）と社内公募制（0.70）で有効性が低くなっている。ベトナム企業は，給与・賞与の反映幅の拡大，表彰制度，能力開発の機会の拡充，昇進・昇格のスピード，報奨金・奨励金制度，福利厚生の充実で 2 点を超えており，社内公募制（1.00）を除いて全てが中位数の 1.5 ポイント超えている（図 14）。

2.4.　コア人材制度についてどのように評価しているか

15.　コア人材制度の評価（選択肢 11,「違う」を 0 点,「やや違う」を 1 点,「まあそうだ」を 2 点,「そのとおり」を 3 点とし，回答企業の平均をとった）

選択肢の 1 番～ 5 番まではプラス評価に関するもので，6 番～ 11 番まではマイナス評価のものなので両者を分けて述べる。

プラス評価に関して，ミャンマー企業では，1 位が限られた資源を有効に活用するシステムである（2.21），2 位が世の中の変化に対応できるシステムである（2.18），3 位が人材が流動化する中で

図 15-1　コア人材制度のプラス評価

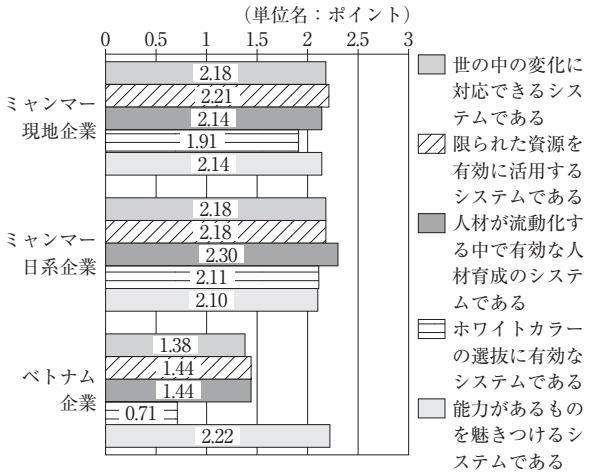


図 15-2　コア人材制度のマイナス評価

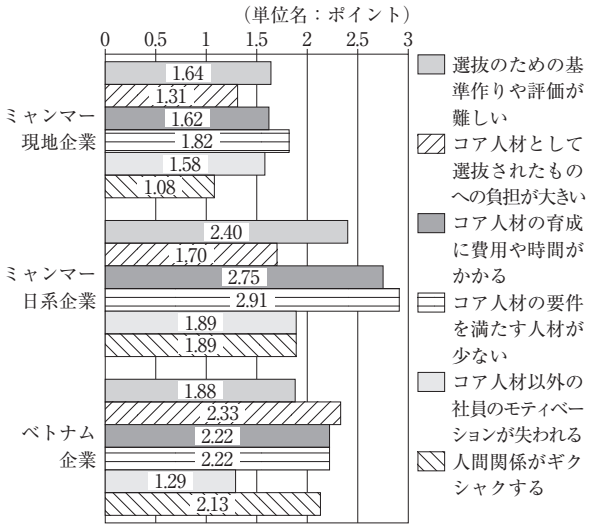
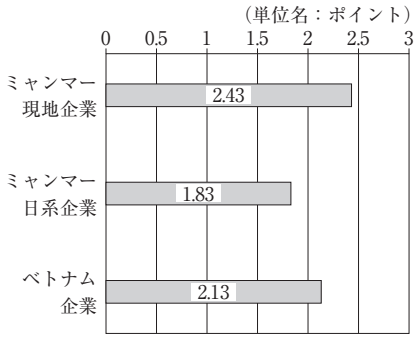


図 16　コア人材制度の受け入れ度



有効な人材育成のシステムであると能力のあるものを魅きつけるシステムである（各 2.14）。5 位のホワイトカラーの選抜に有効なシステムである（1.91）を除き，2 点を超えており，コア人材制度について有効であると評価する比率が高いと考えられる。ベトナム企業に対しては能力のあるものを魅きつけるシステムであるを除いて 4 項目で上回っている。日系企業も全 5 項目で 2 点を超えている（図 15-1）。

マイナス評価に関して，ミャンマー企業では，1 位のコア人材の要件を満たす人材が少ない（1.82）でも 2 点を下回っている。日系企業と比較すると 6 項目中 5 項目，ベトナム企業とも 5 項目で下回り，両国企業よりマイナスに評価していないといえよう（図 15-2）。

16.　コア人材の受け入れについて（「全く受け入れられない」を 0 点，「あまり受け入れられない」を 1 点，「どちらかというと受け入れられる」を 2 点，「大いに受け入れられる」を 3 点とし，回答企業の平均をとった）

コア人材という考え方について，ミャンマー企業は日系企業，ベトナム企業よりプラス評価が多く，マイナス評価が少ないため 2.43 で，日系企業の 1.83 はもとよりベトナム企業の 2.13 よりも高く，受け入れ度がかなり高い（図 16）。

3.　ミャンマー企業へのヒアリング調査から導き出された特筆すべき重要事項

ヒアリング調査は，アンケート調査に協力してくれた企業 6 社に，2015 年 2 月 16 日～ 19 日にヤンゴンで実施した。調査結果の詳細は資料「ヒアリング調査の記録」を参照されたい。

1.　業種はサービス・飲食店業 3 社（A 社カフェ，B，C 社旅行業），NGO 1 社（D 社），製造業 2 社（消費関連 E 社，機械関連 F 社）で，企業規模は 300 人未満の比較的小規模な企業 4 社（A，B，C，D 社），300 人以上の企業が 2 社（E，F 社）である。

2.　設立年は，A 社が 5 年未満，D 社が 5 年以

上～10年で，それ以外の4社は20年以上前である。

3. 企業形態は，A，B，E社が個人企業，C社とF社は株式会社，D社はNGOである。A社は同族経営である。経営者はA社がインド系，B，C，E，F社が華人系である。

ミャンマーにおける6社の現地企業に対して行ったヒアリング調査を通して判明した重要事項をまとめると，以下のとおりである。

1. コア人材の定義は，経営が分かるために大学卒業者（A社），経営を引き継げる人（B社），部下に仕事を教えられる人（C社），語学教師はネイティブ，運営はスタッフ（D社），現場はスーパーバイザー，事務はマネージャー（E社），会社のキーパーソンになれる人（F社）と各社各様である。

2. コア人材の充足度は，やや不足が4社，かなり不足と充足しているが各1社で，アンケートと同様に計算すると−1.17となり，アンケート調査−1.06よりは低いが，不足感は強くない。

3. コア人材の採用は，社員および知り合いによる紹介，インターネットによる採用各2社，関連企業からの転籍，職業紹介機構からの採用，新卒の定期採用，ジョブフェアでの採用各1社で，アンケートと同様に社員（および知り合い）による紹介が1位である。

4. コア人材の選抜要件で重視されるものは，1位学歴（21.4％），2位語学力（16.7％），3位社内外での過去の実績（13.2％），4位実行力，リーダーシップ，問題解決力（各10.5％），7位専門性（7.9％），8位将来性と洞察力（5.3％）である。1位学歴と2位語学力はアンケートと共通である。

5. コア人材の最終決定は，6社とも社長と役員である。

6. コア人材選抜の時期は，入社時1社（E社のスタッフ，アンケートではスーパーバイザーのみ回答していたので，アンケートでは入社時は0となっている），入社1年以内1社，入社後1～3年3社，5年以上2社である。アンケート結果よりは低いが，ヒアリング調査でも入社から3年以内で71.4％が選抜されていた。

7. コア人材育成の施策は，コア人材を意識したキャリア形成3社，社外の研修機関への派遣2社，技術修得1社である。アンケート調査で2番目に多かったコア人材を意識した能力開発プログラムの実施率は低い。ヒアリングした6社とも何らかの施策は行っていた。

8. コア人材のキャリア形成は，「一定年齢までに幅広い職務を経験し，将来の中核となる人材を育成するキャリア」であるパターン1が4社，「一定年齢までに1つの職務で専門性を身につけ，その分野のプロフェッショナルを育成するキャリア」であるパターン2が2社，「一定年齢まで狭い範囲の職務を経験し，企業内スペシャリストを育成するキャリア」であるパターン3が1社である（E社がスーパーバイザーとスタッフの両方を答えているため計7社となる）。

9. コア人材を必要とする職種は，営業職5社，財務・経理職4社，生産・技術職3社，開発。設計職2社，総務・人事職と法務・特許職各1社である。営業職と財務経理職の必要度が高いのはアンケートと同様である。

10. コア人材の昇進の可能性を見ると，役員以上が3社（B，D，F社），部長（GM）クラスまでが1社（C社），課長（マネージャー）クラスまでが2社（A，E社）である。課長クラスまでの理由は，A社はGM以上は社長の同族しかなれないためであり，E社は事務部門は少人数でGM職は1つなので，現GMが退職しない限りなれないとのことであった。

11. コア人材の定着に非常に有効な施策を見ると，給与・賞与の反映幅の拡大4社，報奨金・奨励金制度1社，表彰制度，能力開発の機会の拡充各3社である。外的報酬（給与・賞与の反映幅の拡大）と内的報酬（表彰制度）のみ両方を非常に有効と回答した4社に最も有効な施策はどちらかと尋ねたところ，4社全て外的報酬という回答であった[9)]。

12. コア人材制度の受け入れについては，大いに受け入れられる4社，どちらかというと受け入れられる2社で，受け入れ度は2.67となり，アンケート調査の2.43よりも高くなった。ヒア

リング企業の中には，コア人材制度はミャンマー人に適合しているとの回答もあり，ミャンマーにコア人材制度はあまり受け入れられないという日系企業（アンケート 1.83，ヒアリング 1.67）はミャンマー人の性格をよく理解していない可能性がある。

4. 終わりに

アンケート調査とヒアリング調査を総合すると，ミャンマー現地企業のコア人材育成については以下のとおりである。

1. コア人材の不足感はベトナム企業と同程度で強くない。同じミャンマーにありながら不足感が日系企業とは大きな乖離がある。

2. コア人材の選抜要件は，学歴を最も重視するが，これはベトナム企業と同様である。インドネシア企業も学歴を選抜要件の第 2 位としており[10]，発展途上国では学歴がコア人材として信頼する指標になっている可能性が高い。

3. コア人材の決定時期は，ベトナム企業よりは遅いが，日系企業よりは早い。

4. しかし，コア人材を昇進させる職位は，子会社部長クラスが最も多い（1.47）が，日系企業よりも低く（2.10），中位数の 1.5 点を超えていない。アンケート回答企業に小規模な企業が多いことにより，事務部門が少人数なため部長ポストが限られていることや同族企業のため非同族は部長以上になれないことが考えられる。

5. コア人材への育成施策の実施率はベトナム企業よりは低いが，日系企業よりは高い。

6. コア人材のキャリア形成パターンは，一定年齢までに幅広い職務を経験し，将来の中核となる人材を育成するキャリアであるパターン 1 と一定年齢まで狭い範囲の職務を経験し，企業内スペシャリストを育成するキャリアであるパターン 3 が多い。ベトナム企業に多い一定年齢までに 1 つの職務で専門性を身につけ，その分野のプロフェッショナルを育成するキャリアであるパターン 2 は少ない。

7. コア人材制度の受け入れ度は，アンケート（2.43），ヒアリング（2.67）とも非常に高く，日系企業（アンケート 1.83，ヒアリング 1.67）はもとより，ベトナム企業（アンケート 2.13）よりも高い[11]。日系企業の受け入れ度が低いのはミャンマー人の性格の理解不足の可能性があるが，今回の調査だけでは不明である。今後の検討課題としたい。

【注】

1）「企業の将来を背負って立つコア（中核となる）人材に対しては，より体系的かつ加速化して，育成していきたいという期待がある。また，…経営幹部についてはより若い時点からの選抜や選抜をふまえた研修と配属が注目されつつある。…米国では EIMP（Early Identification of Management Potential）ともよばれる」金井壽宏，2010 年。

2）中国とインドネシアでホワイトカラーに調査した結果，仕事に有益と考えている施策として「将来中核を担うと目される人物を早期に選抜・登用する制度」が上位であった。中国に関しては，鈴木岩行・張英莉，2006 年。インドネシアに関しては鈴木岩行，2009 年参照。

3）「コア人材およびコア人材候補者の確保・育成のための取り組みが行われている度合いが高ければ，勤務継続意向も高い傾向にあることがはっきりわかる」新井祥子，2007 年。

4）笠原民子，2013 年。

5）鈴木岩行，2014 年。

6）鈴木岩行・谷内篤博編著，2010 年。

7）みずほ総合研究所，2013 年，第 5 章「教訓―経済開放先行者ベトナムの蹉跌」。

8）調査は以下のように行った。日本に 10 年以上在住し，民政移行後帰国したミャンマー人 U 氏にアンケート調査を委託した。アンケートに回答した企業の中の 6 社に U 氏の通訳のもとヒアリングを行った。

9）「ミャンマー，カンボジア，ラオスの 3 カ国の消費者を対象に仕事観などを調査したところ，仕事を選ぶのにカンボジアとラオスは給与水準を重視するが，ミャンマーではやりがい重視の傾向が強かった」という調査結果もある。日経リサーチ「新しい消費者の胎動ミャンマー，カンボジア，ラオス消費者の暮らし調査結果リポート 2015」。

10）前掲，鈴木岩行・谷内篤博編著。

11）コア人材制度の受け入れ度の現地企業と日系企業の乖離は，インドネシアで 0.05 点（インドネシア企業 1.85 と日系企業 1.80），ベトナムで 0.52 点（ベトナム企業 2.13 と日系企業 1.61）であるので，ミャンマーの 0.60 点はベトナムを上回っている（前掲，鈴木岩行・谷内篤博編著）。

【参考文献】

［1］岡本康雄編『日系企業 in 東アジア』有斐閣，1998 年。

［2］石田英夫『国際経営とホワイトカラー』中央経済社，1999 年。

［3］鈴木滋『アジアにおける日系企業の経営』税務経理協会，2000 年。
［4］鈴木岩行他『東南アジアにおける日系企業の経営に関する調査研究』和光大学総合文化研究所，2000 年。
［5］鈴木岩行 a「アジアにおける日系企業の人事管理とその課題」日本経営教育学会編『経営教育 4―経営の新課題と人材育成』学文社，2001 年。
［6］鈴木岩行 b「ASEAN 5 カ国における日系企業の経営管理―人材開発を中心に―」日本経営学会編『経営学論集』第 71 集，2001 年。
［7］鈴木岩行 c「アジアにおける日系企業の人的資源管理」アジア経営学会編『アジア経営研究』2001 年。
［8］小池和男・猪木武徳編著『ホワイトカラーの人材形成』東洋経済新報社，2002 年。
［9］和光大学グローバル・マネジメント研究会編『アジア日系企業の人材育成』，2002 年。
［10］鈴木岩行「インドにおける日系企業の人材育成と経営管理―コア人材を中心に」『和光経済』第 37 巻第 2 号，2005 年。
［11］鈴木岩行・張喬森・黄八沫・尤艶輝「中国における外資系企業のコア人材育成」『和光経済』第 37 巻第 3 号，2005 年。
［12］鈴木岩行・張英莉「在中国日系企業における中国人ホワイトカラーの人的資源管理」『和光経済』第 38 巻第 3 号，2006 年。
［13］鈴木岩行 a「香港・台湾・韓国における日系企業のコア人材育成―在中国日系企業との比較を中心に―」『和光経済』第 39 巻第 3 号，2007 年。
［14］鈴木岩行 b「中国における日系企業の人的資源管理」日本貿易学会編『日本貿易学会年報』44 号，2007 年。
［15］新井祥子「コア人材の確保・定着のための戦略―コア人材の視点から―」『NRI パブリックマネジメントレビュー』野村総合研究所，Vol. 48，2007 年 7 月。
［16］福谷正信編著『アジア企業の人材開発』学文社，2008 年。
［17］鈴木岩行「ベトナム・フィリピン・インドネシアにおける日系企業のコア人材育成―在中国日系企業との比較を中心に―」『和光経済』第 40 巻第 2・3 号，2008 年。
［18］鈴木岩行「在インドネシア日系企業におけるインドネシア人ホワイトカラーの人的資源管理」『和光経済』第 41 巻 2・3 号，2009 年。
［19］鈴木岩行・谷内篤博編著『インドネシアとベトナムにおける人材育成の研究』八千代出版，2010 年。
［20］丹野勲『アジアフロンティア地域の制度と国際経営』文眞堂，2010 年。
［21］金井壽宏「日本企業のコア人材のキャリア形成」『日本労働研究雑誌』労働政策・研修機構，No. 597，2010 年 4 月。
［22］鈴木岩行「アジア日系企業における人材育成―アジア 11 カ国調査に基づいて―」和光大学社会経済研究所編『地球環境時代の経済と経営』白桃書房，2011 年。
［23］川田敦相『メコン広域経済圏インフラ整備で一体開発』勁草書房，2011 年。
［24］みずほ総合研究所『全解説ミャンマー経済』日本経済新聞出版社，2013 年。
［25］鈴木岩行「中国における日系企業のコア人材育成―2002 年調査との比較を中心に―」『和光経済』第 45 巻第 3 号，2013 年。
［26］笠原民子「日本企業における経営現地化の諸課題―HRM システム改革の重要性」『アジア経営研究』No. 19，2013 年。
［27］ブレインワークス（代表上条詩郎）『ミャンマー成長企業 50 社』カナリア書房，2013 年。
［28］ジェトロ編『アジア新興国のビジネス環境比較―カンボジア，ラオス，ミャンマー，バングラデシュ，パキスタン，スリランカ編』ジェトロ，2013 年。
［29］鈴木岩行「ミャンマーにおける日系企業のコア人材育成―11 カ国日系企業調査との比較を中心に―」『和光経済』第 47 巻第 2 号，2014 年。
［30］鈴木岩行・黄八沫「モンゴルにおけるコア人材育成―現地・日系・中国系・韓国系企業の比較―」『和光経済』第 47 巻第 3 号，2015 年。

資料　ヒアリング調査の記録　ミャンマーにおける現地企業（全てヤンゴン）

事例 1　サービス・飲食店業 A 社

1. 会 社 概 要

業種：カフェ（2 店舗）
設立年月：2010 年 3 月
企業形態：私営個人企業
従業員数：40 人（ホワイトカラー 7 人，ブルーカラー 33 人）
役員数：3 人（インド系社長とその息子 2 人）

同カフェはインド料理レストランとそこへの食材を製造する工場を経営する企業の 1 部門である。カフェを統括するマネージャー（課長クラス）にヒアリングを行った。同マネージャーはかつてホテルで働いており，知人の紹介で同店のマネージャーとなった。同店で人事は任せられているが，経理面やメニューの変更等は本部の指示や許可が必要である。

2. コア人材の定義・充足度

コア人材は現場の仕事だけでなく，経営が分からなければならないため大卒の学歴が必要である。コア人材はやや不足と感じている。

3. コア人材の採用・選抜

コア人材は同じ企業内のインド料理レストランから転籍してくることが多い。コア人材の選抜要件は，経験上から第一に大卒の学歴が必要で，第二に将来性，第三に洞察力である。コア人材はマネージャーが推薦し，最終的に社長が決定する。将来性と洞察力で判断し，コア人材になれるかどうかは入社後 1 年以内で分かる。

4. コア人材の育成・キャリア形成

育成施策はコア人材を意識したキャリア形成として，1 年以内に店全体の仕事を教えている。キャリア形成パターンは，1 つの職務で高度な専門性を身につけ，プロフェッショナルを育成する方法である。コア人材のキャリア形成パターンはミャンマーではこの方法が一般的と考えている。

5. コア人材の職種と評価・活用

企業や個人宅へ宣伝する人が必要なため営業職が，また財務・経理職も非常に必要である。同族企業のため，同族以外のディレクター（役員）以上への昇進は今のところ考えられない。ジェネラル・マネージャー（GM，部長クラス）も社長の息子のディレクター 2 人が兼任しているので，昇進は少ない。

6. コア人材の定着策

コア人材の定着には給与・賞与の反映幅の拡大が最も有効である。年に 1 回または 2 回売上に応じて賞与が支給される。給与総額ではコア人材とそうでない人では 2 倍の差ができる。表彰制度も非常に有効である。

7. コア人材に対する考え方

コア人材制度は，限られた人材を有効に活用し，能力のある人に魅力的な人材育成のシステムである。高学歴者向きで，ミャンマー人にあっており，どちらかというと受け入れられると考えている。

事例２　旅行業Ｂ社

1. 会 社 概 要

業種：旅行業
設立年月：1994 年 4 月
企業形態：私営個人企業
従業員数：15 人（内ホワイトカラー 12 人）
役員数：5 人（社長と社内役員 1 人以外の 3 人は社外役員）

華僑系の社長にヒアリングをした。社長は政府の技術系公務員であったが，1994 年のミャンマー観光年を契機に旅行業を始めた。

2. コア人材の定義・充足度

コア人材とは自分がいなくなったとき引き継げる人である。コア人材はやや不足していると考えている。

3. コア人材の採用・選抜

コア人材は知り合いや社員を通じて採用することが多い。信用できるからである。

コア人材の選抜要件は，第一に実行力と問題解決力が重要である。旅行中に客の具合が悪くなったときや旅程を変更せざるを得なくなったときなど，自分で問題を解決し実行する必要があるためである。三番目が語学力である。

コア人材を最終的に決定するのは，社長を含めた役員会である。

コア人材を最終的に決定する時期は，その人が多面的に問題解決力があるか見極めるためには入社後 5 年以上である。

4. コア人材の育成・キャリア形成

育成施策として，コア人材を意識したキャリア形成を行っている。コア人材には書類上の勉強以外に，旅行現場へガイドと同行し，今後どうすべきかを経験させる。コア人材には普通の観光ツアーではなく，重要な会議やイベントが組み込まれたような特別なアレンジの必要なツアーに参加させる。

コア人材のキャリア形成の方法は，一定年齢までに幅広い職務を経験させる方法を取っている。基本的に全部の仕事をさせるが，どういうことが本人に適しているかが分かった時点でその仕事をやらせることにしている。

5. コア人材の職種と評価・活用

コア人材の職種としては，営業と財務・経理で非常に必要としている。

コア人材は部長クラスはすでに昇進しているものがおり，部長が業績を上げれば役員クラスまで昇進可能である。

6. コア人材の定着策

コア人材の定着策として給与・賞与の反映幅の拡大，能力開発の機会の拡充，表彰制度，福利厚生の充実等が非常に有効である。中でも給与・賞与の反映幅の拡大が最も有効で，コア人材とそうでない人の給与差は 2 倍ほどになる。

7. コア人材に対する考え方

コア人材制度は，人間関係がギクシャクすることはあるが，能力のあるものを魅きつけるシステムであり，大いに受け入れられるとしている。

事例３　旅行業Ｃ社

1. 会社概要

業種：旅行業
設立年月：1994 年 6 月
企業形態：株式会社
従業員数：18 人（常勤のみ，ホワイトカラー 16 人）。
役員数：2 人（社長と女性ディレクター）

ヒアリングは社長（華僑系）とディレクターに対して行った。社長は元々歯医者で，実際の経営は同社に 22 年勤めているディレクターに任せている。

2. コア人材の定義・充足度

コア人材は仕事をきちんと教えられる人と理解している。

コア人材はかなり不足していると感じている。

3. コア人材の採用・選抜

コア人材の採用は，職業紹介機構を通じてとインターネット（ジョブサイト）による採用が多い。

コア人材の選抜要件は専門性，語学力，リーダーシップで，3 つとも均等に必要と考えている。最終決定はディレクターが推薦した人について，社長とディレクターが相談して決める。人は成長するので，コア人材として最終決定するまでには入社後 5 年以上必要である。

4. コア人材の育成・キャリア形成

コア人材の育成施策はコア人材を意識したキャリア形成で，ディレクターの仕事の一部を経験させている。

キャリア形成の方法は，幅広い職務を経験させる方法を取っている。様々な業務を経験させた後，本人の得意な分野に配属する。得意な分野が分かるのは，国内業務で 1 年から 1 年半，海外業務では 4 年から 5 年かかる。

5. コア人材の職種と評価・活用

コア人材の職種として，営業，開発・設計，生産・技術，法務・特許で必要としている。最も必要としているのは営業である。

コア人材の昇進の可能性としては，部長クラスはかなりあるが，役員クラスはあまりないと考えている。

6. コア人材の定着策

コア人材の定着策としては，能力開発機会の拡充，裁量権の拡大が非常に有効である。給与を上げても 3 カ月から 1 年しか効果はない。報奨金・奨励金制度や福利厚生の充実も有効である。

7. コア人材に対する考え方

コア人材制度は，コア人材として選抜されたものへの負担が大きく，育成に費用や時間がかかるが，世の中の変化に対応できるシステムであるため，大いに受け入れられる。ミャンマーでは能力ある人材を育成する必要があると考えている。

事例４　社会的企業Ｄ社

1. 会 社 概 要

業種：教育関連の NGO
設立年月：2008 年
企業形態：NGO
従業員数：48 人（内ホワイトカラー 46 人）
役員数：4 人（代表役員 1 人，財務担当 1 人，プログラム担当 2 人）

財務担当役員にヒアリングをした。同 NGO はミャンマーの少数民族を対象に授業料・寮費・食費無料で 1 年間授業を受けさせ，学位を授与し，希望者には留学の紹介もしている。同 NGO の母体は 2002 年にミャンマーとの国境近くのタイで開設された。同 NGO はヤンゴンに 2008 年に設立された。運営資金の 87％はアメリカの財団からの寄付で，残りの 13％は一般人を対象（主として大学教員への英語教育）とした授業料である。

2. コア人材の定義・充足度

コア人材は，教育に関してはネイティブの英語教員である。ネイティブの教員がいるかいないかで資金の集まりが変わってくるためである。NGO の運営ではスタッフがコア人材である。コア人材はやや不足していると感じている。

3. コア人材の採用・選抜

採用は教員。運営スタッフとも名門大学の新規学卒者の定期採用とインターネットによって採用している。面接は役員が行う。

コア人材の選抜要件として第一に学歴，第二に社内外での過去の実績，第三に語学力である。選抜要件も教員・運営スタッフ共通である。

最終決定は代表役員を含めた役員 4 人で行う。コア人材として最終決定するのに，教員は 1 セメスター（3 カ月）を 2 回勤めれば分かる。運営スタッフは 1 年の実績で評価するため，入社後 1 ～ 3 年必要である。

4. コア人材の育成施策・キャリア形成の方法

コア人材の育成施策として運営スタッフを海外の研修機関（NGO や大学）へ 1 カ月ほど派遣しているが，かなり効果がある。

キャリアの形成は，運営面でプログラム管理と財務・経理の両方を担当するなど，狭い職務を経験させる方法である（授業は担当しない）。

5. コア人材の職種と評価・活用

同 NGO では，運営を主として担当する総務・人事，資金管理を担当する財務・経理，カリキュラム作成を担当する開発・設計でコア人材を非常に必要としている。

昇進は，アメリカの財団とそのタイ支部の指名により決定するが，役員クラスに昇進した人がすでにおり，役員クラスは今後も可能である。

6. コア人材の定着策

コア人材の定着策としては，能力開発の機会の拡充，報奨金・奨励金制度，福利厚生の充実が非常に有効であるが，中でも報奨金・奨励金制度が最も有効である。ドナーを獲得した分を給与への上乗せ，交通費・通信費として配分している。

7. コア人材に対する考え方

コア人材の要件を満たす人材が少ないが，限られた資源を有効に活用するシステムであり，能力があるものを魅きつけるシステムであるため，コア人材という考え方は大いに受け入れられると考える。ミャンマーでは人的資源に関する研究・教育がまだ進んでいないので，今後人材教育を広く行うべきであると考える。

事例５　消費関連製造業Ｅ社

1. 会 社 概 要

業種：縫製業
設立年月：1994 年 3 月
企業形態：私営個人企業
従業員数：300 人（内ホワイトカラー 15 人，ブルーカラー＝縫製工 285 人）。

社長は華僑系でオーナーでもある。勤続 18 年の女性 GM にヒアリングをした。同社の組織は，社長の下に GM（1 人）がいて，その下にマネージャー（1 人）が事務管理部門を取り仕切っている。工場現場は 12 の部門があり，それを各部門のスーパーバイザーが取り仕切り，全体を 1 人のスーパーバイザーが統括している。

2. コア人材の定義・充足度

コア人材はマネージャーとスーパーバイザーと考えている。マネジメントできる人材が不足しており，コア人材はかなり不足と感じている。

3. コア人材の採用・選抜

採用に関しては，社員による紹介が多い。信用でき，長続きするからである。

コア人材として選抜する要件は，リーダーシップ，問題解決力，洞察力が同等に必要である。スーパーバイザーにはリーダーシップが必要で，企業がどうすれば効率的に発展するかを考えるには問題解決力と洞察力が必要である。スーパーバイザーとしてコア人材の最終的決定は，直属上司が推薦し，社長が決定する。コア人材になれるかどうかの判断には入社後 1 ～ 3 年かかる。マネージャーは学歴が必要で，外部からマネージャー（コア人材）として採用している。

4. コア人材の育成・キャリア形成

現場では縫製技術を向上させる訓練をし，技術を修得したものがスーパーバイザーとなる。キャリア形成は，現場は 1 つの職務で高度な専門性を身につけるパターンである。事務管理部門は様々な経験をしたほうがよいので，幅広い職務を経験させて育成する方法である。

5. コア人材の職種と評価・活用

工場現場の職種としては，生産・技術職が非常に必要である。12 人の部門スーパーバイザーから統括スーパーバイザーになれるのは 1 人か 2 人である。事務管理部門の職種としては営業職が必要である。

昇進については，GM 職が 1 人，役員は社長 1 人なので，マネージャーがそれ以上昇格するのは難しい。

6. コア人材の定着策

コア人材の定着策としては，給与・賞与の反映幅の拡大，昇進・昇格のスピード，能力開発の機会の拡充，表彰制度等が有効であるが，中でも給与・賞与の反映幅の拡大が最も有効と考えている。

7. コア人材に対する考え方

コア人材制度は，人間関係がギクシャクし，コア人材の要件を満たす人材が少ないが，限られた資源を有効に活用するシステムであり，能力あるものを魅きつけるシステムであるため，どちらかというと受け入れられると考えている。

事例６　機械関連製造業Ｆ社

1. 会社概要

業種：自動車用バッテリー製造業
設立年月：1996 年 9 月
企業形態：株式会社
従業員数：638 人（ホワイトカラー 150 人，ブルーカラー 488 人）
役員数：3 人（役員は株式所有）

同社は機械関連製造業グループ内の 1 社である。総務部長（GM）に対してヒアリングを行った。

2. コア人材の定義・充足度

コア人材とは，誠実で信頼でき，能力のある人と理解しており，具体的には課長（マネージャー）以下でもキーパーソンとなれる人である。同社ではコア人材は充足していると感じている。

3. コア人材の採用・選抜

コア人材は，新規学卒者の定期採用，社員による紹介等でも採用しているが，最も多いのはジョブフェアでの採用である。5 分ほど面接し，合格したらパソコン・英語・簿記等の試験を行う。

コア人材の選抜要件は，会社に貢献しているかが重要なので，第一に社内外での過去の実績，第二に学歴，第三に実行力である。

在籍部署の部長と人事部の推薦した人を社長・役員が基準に基づいてコア人材とするか最終的に決定する。

決定時期は入社後 1 ～ 3 年である。

4. コア人材の育成・キャリア形成

コア人材育成の施策は社外の研修機関への派遣を行っている。各部長が推薦し，会社のニーズと本人の考えが一致した場合派遣する。

コア人材となる人のキャリア形成パターンは，課長になるまでは 1 つの職務で高度な専門性を身につける方法で，課長（マネージャー）昇進後は幅広い職務を経験させ，幅広い職務をこなせたら部長（GM）へ昇進可能であると考えている。

5. コア人材の職種と評価・活用

日本の企業と技術提携している開発・設計以外の職種は全て，コア人材を必要としているが，中でも営業職が最も必要である。

コア人材の昇進可能性は，部長クラスは非常に多く，役員以上も株を所有していれば可能である。創業者社長が健在な限り，社長に昇格するのは難しい。

6. コア人材の定着策

コア人材の定着策として，給与・賞与の反映幅の拡大，裁量権の拡大，社内公募制，表彰制度が非常に有効であるが，中でも給与・賞与の反映幅の拡大が最も重要と考えている。

7. コア人材に対する考え方

コア人材の育成に費用や時間がかかり，要件を満たす人材も少ないが，コア人材制度は世の中の変化に対応できるシステムであるので，大いに受け入れられるとしている。

（2015 年 8 月 2 日　受稿
2015 年 8 月 10 日　受理）