

ミャンマー進出韓国縫製企業における 現地人材育成の現状

黄 八洙 東京国際大学非常勤講師

—— はじめに

市場開放とともに豊かな資源や低賃金労働力の活用などの側面により投資進出先として注目を集めているミャンマーは、近年外国からの直接投資許可額が2012年14億ドル、2013年41億ドル、2014年80億ドルと大幅に増加している。

ミャンマーは、韓国企業においても縫製業のような労働集約型製造業の生産拠点の一つとして高い関心が寄せられている。しかし、法制度の未整備、不十分なインフラ及び製造基盤、政治的なリスクなど構造的な脆弱性を抱えている。世界銀行が毎年発表しているビジネス環境ランキングでもミャンマーは189カ国・地域の中で167位（「ビジネス環境の現状2016：質と効率の評価（Doing Business 2016: Measuring Quality and Efficiency）」、2015年10月27日発表）¹⁾であり、依然としてビジネス環境は厳しいミャンマーだが、新たな生産拠点の魅力に加えて、人口5,141万人（2014年9月、ミャンマー政府発表）の内需市場の魅力もある。また同国は中国、インド、バングラデシュ、タイ、ラオスなどと国境を接しており、地理的にも東南アジアと西南アジアを結ぶ物流の要衝地としても、その役割と効果が期待されている。

本稿では、上記のような環境のなかで、韓国企業の主な進出業種である縫製業のミャンマー進出について概観した上で、2015年2月と3月に行った韓国企業5社への現地調査の内の縫製業3社の現地における人材育成の現状や特徴などを分析する。

1) <http://www.doingbusiness.org/rankings>、前年のミャンマーのビジネス環境ランキングは177位である。

1 —— 韓国縫製企業のミャンマー進出の動向

1. 韓国繊維・衣類産業の海外進出

先進国の貿易障壁を回避するため、1970年代末にホンジュラスにジャケットやブラウスの生産工場を設立することで始まった韓国の繊維・衣類産業の海外進出は、1980年代後半の国内外の産業環境の変化とともに本格化した²⁾。このような本格的な海外進出は、後発開発途上国との価格競争力の弱化や地域別経済ブロック化などの外的要素と国内の人件費の上昇、技能人材の不足及び高金利などの内的環境変化によって行われた³⁾。

ムン・ナムチョル (2003) によると、韓国の繊維・衣類産業の海外進出は進出推移、進出動機や進出業種をもって時期的に3段階に類型化することができる。第1段階の繊維・衣類産業の海外進出導入期 (1970年代末～1980年代半ば) は、主に先進国の貿易障壁を回避するための消極的な投資がほとんどであり、投資件数も1988年末まで計59件に過ぎない。投資品目も単純縫製中心の初歩的段階に留まる。第2段階の繊維・衣類産業の海外進出成長期 (1980年代末～1994年) は、国内産業の高賃金趨勢の拡散及び先進国の輸入規制の強化、地域保護主義の強化など対内外的に厳しい生産環境の克服のための手段として海外進出が本格化した。その結果、海外進出は1990年54件、1992年92件、1994年299件と大幅に増加した。投資業種も衣類縫製だけではなく、織物、原料・原糸、染色加工までに拡大した。第3段階の繊維・衣類産業の海外進出成熟期 (1995～) は、国内の繊維・衣類産業の景気低迷とともに海外進出は年間150～190件に低迷している。

ソ・チュヨン (2008) によると、1997年のアジア通貨危機の発生を受けて韓国の多くの縫製企業も倒産に追い込まれることになった。その影響で韓国国内では縫製業の熟練工の業種転換の動きに伴い縫製工場の海外進出が本格的になり、2000年代に入り、中国への縫製企業の進出が加速化して、中国現地では650～700の韓国企業の縫製工場が設立されたと推定している⁴⁾。しかし、2000年代後半に入り韓国国内の景気低迷による売上不振で中国進出企業の採算性の急激な悪化とともに中国の人件費が25%以上に増加することで中国進出縫製企業は減少傾向になった⁵⁾。このような環境の変化で縫製業は、より低賃金の生産基地を求めて中国からベトナムやミャンマーなどへ移転や新規進出の動きを示すことになる。

2) ムン・ナムチョル「韓国の繊維・衣類産業の海外生産立地の動態性」『国土地理学会誌』第37巻4号、2003年12月、414頁。(韓国語)

3) ヨン・ユジン『韓国衣類企業の海外ソーシング現況と海外ソーシング決定動機、パートナーシップ、海外ソーシング成果に関する研究』建国大学校修士論文、2009年、13頁。(韓国語)

4) キム・ヨンジュ、ユ・ヘキョン、キム・ヒョンスク「韓国繊維ファッション産業の海外進出に関する研究」『韓国衣類学会誌』第34巻第9号 (2010年9月)、1548頁。(韓国語)

5) 前掲注。

2. 韓国縫製企業のミャンマー進出

縫製業における韓国企業のミャンマー進出（表1）は、1990年に世界物産社が当時のミャンマー政府傘下のUMEHL (Union of Myanmar Economics Holdings Limited) 社との合併で男女衣類製品の縫製工場を立ち上げたのが最も古い（東亜日報、1990年3月21日付）。大宇縫製社もUMEHL社との合併で設立した縫製工場を1991年12月から本格的に稼働させている（毎日経済新聞、1991年12月2日付）。

2003年米国の対ミャンマー経済制裁措置⁶⁾でミャンマーの縫製産業は大きな打撃を受けた。「メード・イン・ミャンマー」製品の米国輸入が一切禁じられたことは、製品の半分近くを米国市場に輸出していたミャンマー縫製産業にとって大きな痛手となった。1990年から2002年の間、ミャンマー縫製産業の規模は55倍にまで発展し、1990年代末から2001年までの最盛期において、企業数約400社、雇用者数約30万人以上を擁したといわれている⁷⁾。しかし、このような米国の経済制裁措置の動きを受けて、2005年6月基準でミャンマーの縫製企業は約200社に減少した⁸⁾。

ミャンマー現地の韓国企業も米国の対ミャンマー経済制裁措置を受けて混乱に直面した。ミャンマー現地の韓国縫製業協議会によると、2003年8月末時点で衣類関連素材業者12社を含めた計49社の内11社が生産を中断し、33社が生産量を縮小したことで、正常に稼働したのは5社に過ぎない⁹⁾。

表1 ミャンマー進出の主な韓国の縫製企業

会社名	進出形態	進出年度	従業員数	親企業名
世界物産	合併	1990	800	SGWICUS
大宇縫製	合併	1991	2,700	大宇インターナショナル
Jewoo	独資	1996	1,300	Stylus
Haewae	独資	1998	750	Haewae
太平洋物産	独資	1999	840	太平洋物産
Myanstar	独資	2001	3,200	Myanstar
SSTS	独資	2011	6,160	新星通商
E-Land	独資	2011	3,000	E-Land
Myanmar Ayeyarwaddy Mfg	独資	2013	960	Hansae実業

（出所）労務発展財団「ミャンマー進出企業の人事労務管理成功戦略」2014年9月、118頁・128頁をもとに作成。

6) 2003年5月のアウン・サン・スー・チー氏の拘束を受けて、同年7月に米国が対ミャンマー経済制裁法を新たに制定した。これにより米国はミャンマーからの輸入を禁止し、ミャンマー向けの送金も停止した。

7) 工藤年博「米国経済制裁によるミャンマー縫製産業への影響—苦しむのは誰か?—」アジア経済研究所、2006年9月28日、2頁。

8) KOTRA 海外市場情報「ミャンマー縫製産業、ヨーロッパや日本市場開発に注力」、2006年3月23日。（韓国語）

9) KOTRA 海外市場情報「ミャンマー内の韓国縫製企業の撤退」、2003年9月5日。（韓国語）

韓国の縫製企業は米国の経済制裁の影響で打撃を受けたが、2006年頃から韓国や日本からの注文が増えるにつれ生産は回復していった。一方、中国の外国人投資企業に対する規制の強化によって中国に替わる生産基地としてのミャンマーへの関心が高まっている¹⁰⁾。また、中国、ベトナム、インドネシアの賃金や土地賃貸料の上昇などを背景にミャンマーへの工場移転が増加しており、2012年以降の米国のミャンマー産輸入禁止の緩和措置でミャンマー産繊維・縫製製品の輸出が可能になり、既存の工場の拡大や新規進出の増加が見込まれている¹¹⁾。現在ミャンマー縫製業協会(MGMA)の登録会員社数(2013年)は273社であり、韓国企業は約60社と推定されており、80%がWoven縫製、20%がKnitted縫製及び関連素材企業である¹²⁾。

2011年の民政移管の後、改革・開放が進められ国際社会の対ミャンマー制裁も緩和されつつあるなか、低賃金の豊かな労働力は労働集約型製造業の最も有利な条件であるため今後も韓国の衣類縫製企業の進出が拡大されるだろう。

2 — ミャンマー進出韓国企業の現地調査の概要

今までの外国からミャンマーへの直接投資(実行累計金額)を国・地域別にみると(ミャンマー投資委員会(MIC)統計、2015年3月31日基準)、中国(33.2%)、シンガポール(19.21%)、香港(15.93%)、イギリス(7.81%)、韓国(7.45%)、タイ(7.12%)、マレーシア(2.39%)、ベトナム(1.56%)、フランス(1.22%)、インド(1.14%)、オランダ(0.72%)、日本(0.70%)の順である。韓国は現在のところミャンマーへの直接投資上位国であり、今後も衣類縫製業など労働集約型産業に進出する韓国企業の増加が見込まれる。そこで、既存の現地進出の韓国企業の人材育成の現状や課題を調査・考察することは有意義なことであると考ええる。

ここでは、ミャンマー進出韓国企業の経営者を対象に行ったコア人材の育成についての調査データを分析し、その特徴や課題などをまとめることにする。

1. ミャンマー現地韓国企業のアンケートとヒアリング調査の結果

今回、2015年2月と3月に2回の現地調査(ヤンゴン地域)を行い5社の経営者から人材育成についてのアンケートとヒアリングを実施した。調査の概要は表2と表3のとおりであるが、ここでは表2の縫製業3社(A・B・C社)の人材育成について、その現状をまとめる。

企業の設立は3社全てが2000年以降の設立であり、出資形態は単独出資であ

10) 「ミャンマー繊維産業動向」KOTITI 試験研究院、2014年12月、8頁。(韓国語)

11) 前掲注、8頁。

12) 前掲注、5頁。ミャンマーの政治的不安、許認可の複雑さ、外国人の土地所有禁止などを背景に一部の韓国企業では現地人の名義で会社を登録する場合があるため、企業数は推定したものである。

る。主な進出目的は1番目に安価な労働力、2番目に第三国への輸出という点も共通している。また2社が3番目に法律上・税制などの優遇措置を挙げている。現地法人の権限については、3社ともに経営拠点が現地になっており、ほとんどの権限が現地に与えられている。

コア人材としては、2社は製造業ならではの現場の専門技術者や現場の管理者を、1社はゼネラルマネージャーをコア人材として考えている。

コア人材の充足度と職種については、A社は役員クラス以外に全てのクラスで不足感があり、特にマネージャークラスや生産・技術部門の人材を非常に必要としている。B社はコア人材の職種に関しては、生産・技術部門の人材を非常に必要としている。C社は一般職員クラスはやや不足であり、全ての部門でコア人材を非常に必要としている。

コア人材の採用方法としては、A社は新聞・求人雑誌による採用、職業紹介機構を通じた採用、社員による紹介等が多い。B社は会社や工場周辺に募集広告を掲示して採用することが多い。C社は関連企業等からの出向・転籍や社員による紹介が多い。このように採用は多様な形で行われている。

選抜要件として重視しているものは、A社は人柄（信頼性・誠実さ）、語学力（韓国語・英語）、専門性などである。B社は語学力（日本語・韓国語・英語）、実行力、問題解決力である。C社は語学力（英語・日本語）、学歴、リーダーシップ等を重視している。このように語学力を2社が一番目に挙げており、1社が二番目に挙げている。日本語は日本との取引が多いことがその背景にある。

コア人材の最終決定は3社全てが現地会社の社長・役員が行っている。決定時期はA社は入社1年以内、B社は会社に対する理解が深まり発展の方向の模索が可能であるとして入社後3～5年を考えている。C社は職種が決まっているので入社時の決定が可能であるとしている。

コア人材の育成はA社とB社は現在のところ特別な施策を行っていない。C社は社外の研修機関への派遣やミャンマー国内のMBA課程への修学を実施している。

キャリア形成については、A社はこれまでも今後も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パターンを考えている。B社はこれまでも今後も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パターンを考えている。C社はこれまで一定年齢までに1つの職務で高度な専門性を身に付け、その分野のプロフェッショナルを育成するキャリアパターンだったが、今後は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パターンを考えている。

コア人材に求める能力は全体的に、取引先と上手くやっていく能力、リーダーシップ、情報機器を使いこなす能力、コミュニケーション能力、交渉を上手くやる能力、部下を育成する能力などが挙げられている。

コア人材の評価・活用においては、A社は現地コア人材の昇進は今のところ役員クラスまでを考えている。B社は現在1人の現地人部長がいるが、今後役員クラスへの昇進を考えている。C社は現在役員クラスまで昇進させており、将来は社長クラスまでを考えている。

コア人材の定着策としては、A社は給与・賞与の反映幅の拡大、昇進・昇格のスピード、能力開発機会の拡充、報奨金・奨励金制度、社内公募制、表彰制度、福利厚生の実施等が有効である。B社は能力開発の機会の拡充、表彰制度、福利厚生の実施等が非常に有効であり、給与・賞与の反映幅の拡大、昇進・昇格スピード、

表2 ミャンマー進出韓国縫製企業のアンケートとヒアリング調査の概要

質問事項	A社	B社	C社
企業概要			
業種・事業内容	消費材製造業（靴下製造）	衣類製造業（男性服）	衣類製造業（男性服）
設立年月	2012年6月	2001年11月	2000年4月
企業形態・出資形態	単独出資	単独出資	単独出資
進出目的	1. 安価な労働力 2. 第三国への輸出 3. 法律上・税制等の優遇措置（5年間の法人税免除等）等	1. 安価な労働力 2. 第三国への輸出 3. 逆輸入等	1. 安価な労働力 2. 第三国への輸出 3. 法律上・税制等の優遇措置等
従業員数	400人（ホワイトカラー・ワーカー17人）、管理職7人（韓国人5人）	3,200人（内ホワイトカラー・ワーカー50人）、管理職10人（韓国人5人）	32,00人（内ホワイトカラー・ワーカー50人）、管理職74人（韓国人2人）
役員数	2人（韓国人）	2人（韓国人）	4人（韓国人3人）
現地法人権限	現地法人がほとんどの権限を有しており、人件費・生産販売量の決定、固定資産の購入・処分、新事業の企業化、現地広報活動等は実施している方である。	経営拠点が現地になっており、ほとんどの権限が現地に与えられている。	経営拠点が現地になっており、ほとんどの権限が現地に与えられている。
コア人材の定義	専門技術者や生産工程を上手く管理できる人材である。コア人材は基本的には現場マネージャーとしての役割が重要である。	製造業であるため製造部門の技術者がコア人材である。	ゼネラルマネージャー
コア人材の充足度	役員クラスはやや不足、それ以外は全てのクラスでかなり不足。特に経験豊かなマネージャークラスが必要である。生産・技術部門の人材が非常に必要。	現状は全体的には十分であると考えているが、生産・技術部門の人材が非常に必要であり、営業部門の人材が必要な方である。	一般職員クラスはやや不足であり、その他のクラスはかなり不足している。全ての部門でコア人材を非常に必要としている。
コア人材の採用方法	新聞・求人雑誌による採用、職業紹介機構を通じた採用、社員による紹介等が多い方である。	会社や工場周辺に募集広告を掲示して採用することが多い。	関連企業等からの出向・転籍や社員による紹介が多い。
選抜要件	1. 人柄（信頼性・誠実さ）、2. 語学力（韓国語・英語）、3. 専門性等を重視	1. 語学力（日本語（日本企業との取引が多い）・韓国語・英語）、2. 実行力、3. 問題解決力等を重視	1. 語学力（英語・日本語（日本企業との取引が多い））、2. 学歴、3. リーダーシップ等を重視
コア人材最終決定者	現地会社の社長・役員	現地会社の社長・役員	現地会社の社長・役員
決定時期	入社1年以内	入社後3～5年：この時期は会社に対する理解が深まり発展の方向の模索が可能である。	入社時：職種が決まっているので入社時の決定が可能である。

裁量権の拡大、報奨金・奨励金制度等が有効な方法である。C社は給与・賞与の反映幅の拡大、昇進・昇格スピード、能力開発機会の拡充、裁量権の拡大、報奨金・奨励金制度、社内公募制、表彰制度、福利厚生の実施が有効な方法であるとしている。

コア人材制度という考え方に対して、A社が「少し受け入れられる」、B社が「大いに受け入れられる」、C社は「あまり受け入れられない」という。A社は少し受け入れられることを示しながら、過去の長期にわたる教育機会の不在で有能な人材の採用が困難な状況であり、近年の門戸開放による賃金急騰の課題も浮上

質問事項	A社	B社	C社
コア人材の育成	現在のところ特別な施策を行っていないが、将来は各種研修を実施したい。	現在のところ特別に実施しているプログラムはない。	社外の研修機関への派遣、コア人材を意識した能力開発プログラム、コア人材を意識したキャリア形成等ある程度実施している。ミャンマー国内のMBA課程への修学も実施している。
キャリア形成	これまでも今後も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パターンを考えている。	これまでも今後も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パターンを考えている。	これまで一定年齢までに1つの職務で高度な専門性を身に付け、その分野のプロフェッショナルを育成するキャリアパターンだったが、今後は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パターンを考えている。
求める能力	リーダーシップ、情報機器を使いこなす能力、他人へのアピール能力、専門知識、コミュニケーション能力、交渉力、部下に仕事を任せる能力、利益志向、部下を育成する能力、会社への忠誠度等がある程度必要である。	取引先と上手くやっていく能力、情報機器を使いこなす能力、コミュニケーション能力、交渉を上手くやる能力、利益志向、部下を育成する能力等が非常に必要である。	リーダーシップ、取引先と上手くやっていく能力、情報機器を使いこなす能力、専門知識、幅広い視野、コミュニケーション能力、交渉を上手くやる能力、部下を育成する能力等が非常に必要である。
評価・活用	現地コア人材の昇進は今のところ役員クラスまでを考えている。	現在1人の部長がいるが、今後役員クラスの昇進を考えている。	現在役員クラスまで昇進させており、長期的将来は社長クラスまでを考えている。
コア人材の定着	給与・賞与の反映幅の拡大、昇進・昇格のスピード、能力開発機会の拡充、報奨金・奨励金制度、社内公募制、表彰制度、福利厚生の実施等が有効である。	能力開発の機会の拡充、表彰制度、福利厚生の実施等が非常に有効である。給与・賞与の反映幅の拡大、昇進・昇格スピード、裁量権の拡大、報奨金・奨励金制度等が有効な方法である。	給与・賞与の反映幅の拡大、昇進・昇格スピード、能力開発機会の拡充、裁量権の拡大、報奨金・奨励金制度、社内公募制、表彰制度、福利厚生の実施が有効な方法である。
コア人材に対する考え方	コア人材の考え方は少し受け入れられる。過去の長期にわたる教育機会の不在で有能な人材の採用が困難な状況であり、近年の門戸開放による賃金急騰の課題も浮上している。	大いに受け入れられる。ミャンマーの国全体としては人材が不足しており、コア人材の確保が難しい。外部での育成システムがまだ整備されていないので社内での育成が必要である。	あまり受け入れられない。現状ではミャンマー国内の教育にあまり期待できない。同業界では日本で教育を受けた人の中で有能な人材が多い。

している点に言及している。B 社は大いに受け入れられるとしながらもミャンマーの国全体としては人材が不足しており、コア人材の確保が難しいことを示した。また外部での育成システムがまだ整備されていないので社内でのコア人材育成の必要性も示した。C 社はあまり受け入れられないとし、現状ではミャンマー国内の教育にあまり期待できないことを示した。同業界では日本で教育を受けた人の中で有能な人材が多い点に言及した。

2. ミャンマー現地韓国縫製企業の人材育成の特徴

上記 3 社の出資形態は単独出資であり企業経営の拠点も現地になっている。主な進出目的は安価な労働力と第三国への輸出である。この進出目的からミャンマーが縫製産業において安価な労働力を活用した生産基地としての役割を果たしていることが浮き彫りになった。

現場の専門技術者や現場管理者をコア人材としてみなしている傾向があり、全体的に生産・技術部門の人材を非常に必要としているのが現状である。

コア人材の採用方法は多様であり、選抜要件として語学力を重視しているのが特徴である。語学力以外に重視しているのは人柄、専門性、実行力、問題解決力、学歴、リーダーシップなど多様である。

コア人材の最終決定は現地会社の社長・役員が行っており、入社時・入社 1 年以内・入社後 3-5 年など決定時期は各社に違いが窺える。

コア人材の育成策について 2 社は特別な施策を行っていない状況である。キャリア形成パターンは各社異なったパターンで行っている。

コア人材に求める能力は、取引先と上手くやっていく能力、リーダーシップ、情報機器を使いこなす能力、コミュニケーション能力、交渉を上手くやる能力、部下を育成する能力などを挙げている。

コア人材の評価・活用は、2 社が今後役員クラスへの昇進を考えており、1 社は現在役員クラスまで昇進させており、長期的には社長クラスまでを考えている。

コア人材の定着策は、全体的に給与・賞与の反映幅の拡大、昇進・昇格スピード、裁量権の拡大、能力開発機会の拡充、報奨金・奨励金制度、表彰制度などが有効である。

コア人材制度に対する考え方は、「少し受け入れられる」「大いに受け入れられる」「あまり受け入れられない」とそれぞれ異なったものである。各社はコア人材の必要性を認識しながらも、その受け入れについては大きな違いを示している。

—— おわりに

本稿では韓国縫製企業のミャンマー進出の動向を考察し、現地進出縫製企業 3 社のコア人材育成に関する調査データを報告した。その結果、同国への進出は安

表3 参考：縫製業以外のアンケートとヒアリング調査の概要

質問事項	D 社	E 社
企業概要		
業種・事業内容	建材の卸・小売及び製造	コンサルティング（教育・訓練）
設立年月	2000 年 10 月	2012 年
企業形態・出資形態	単独出資	単独出資
進出目的	1. 逆輸入 2. 現地市場 3. 第三国への輸出等	1. 安価な労働力 2. 第三国へ人材派遣 3. 関連企業との関係等
従業員数	300 人（内ホワイトカラー・ワーカー 15 人）、管理職 7 人（韓国人 0 人）	10 人（ホワイトカラー・ワーカー 10 人）
役員数	1 人（韓国人）	2 人（韓国人）
現地法人権限	経営拠点が現地になっており、ほとんどの権限が現地に与えられている。	経営拠点が現地になっており、ほとんどの権限が現地に与えられている。
コア人材の定義	経営者を強力にサポートできることや的確な意思決定の能力を有する人材である。	企画力と人的ネットワーク能力がある人材である。
コア人材の充足度	スペシャリストがかなり不足。	一般職員クラスがやや不足、その他の全てのクラスでかなり不足。営業、総務・人事、財務・経理部門等
コア人材の職種	営業と開発・設計部門の人材が非常に必要。財務・経理部門の人材がある程度必要。	の人材が非常に必要。
コア人材の採用方法	専門の人材斡旋業者が少ない中、社員による紹介が非常に多い。新聞・求人雑誌による採用や職業紹介機構を通じた採用も多い。	新聞・求人雑誌による採用、職業紹介機構を通じた採用、インターネットによる採用等が多い。
選抜要件	1. 問題解決力（指示待ちのみではなく自ら考えて動く能力）、2. 専門性、3. 実行力等を重視	1. 問題解決力、2. 実行力、3. 社内での過去の実績等を重視
コア人材最終決定者	現地会社の社長・役員	現地会社の社長・役員
決定時期	入社後 1－3 年：現地では一般的に会社への忠誠度や帰属意識も低い中、離職率も高いので 1－3 年が適当である。	入社 1 年以内：入社 1－2 ヶ月
コア人材の育成	民間教育機関（塾）で語学（英語・韓国語）、会計、CAD などを学ばせている。	現在のところ実施しているプログラムはない。まずは組織の中で必要な基本的教養教育が必要である。
キャリア形成	今までは、一定年齢までは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パターンであったが、学習能力が低く効果が小さかったため今後は、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パターンを考えている。	これまでも今後も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パターンを考えている。
求める能力	部下に仕事を任せる能力が絶対的に必要。リーダーシップ、情報機器を使いこなす能力、他人へのアピール能力、専門に関する深い知識、幅広い視野、交渉力、ビジョン作成能力、部下を育成する能力、国際感覚が非常に必要である。公私区別の能力も必要である。	取引先と上手くやっていく能力、仕事につながる社外の人脈を作る能力、交渉を上手くやる能力等が非常に必要である。
評価・活用	学習能力が高くないので学習能力向上のための工夫が必要である。コア人材は部長クラスまで昇進させている。	将来は部長クラスまでの昇進を考えている。
コア人材の定着	給与・賞与の反映幅の拡大、裁量権の拡大、報奨金・奨励金制度が非常に有効である。	給与・賞与の反映幅の拡大が非常に有効であり、表彰制度、福利厚生の実施等も有効である。
コア人材に対する考え方	コア人材の考え方は少し受け入れられる。制度の必要性は感じているが現状では実行が難しい。	コア人材の考え方はあまり受け入れられない。マンマーの現状ではコア人材とはオーナーの家族・親族になる場合が多い。

価な労働力を活用した生産拠点とする目的が明らかになった。また現場の専門技術者や現場管理者をコア人材としてみなしている傾向があり、生産・技術部門の人材を非常に必要としているのが特徴である。しかし、このような現状にもかかわらずコア人材の育成策については3社の内2社が特別な施策を行っていない状況であり、またコア人材制度の受け入れについて「少し受け入れられる」「大いに受け入れられる」「あまり受け入れられない」という大きく異なった見解を示している。このような点に関しては今後さらなる研究分析の必要がある。

外国企業のミャンマー進出においてインフラの未整備、工場用地など不動産価格の急激な上昇や賃金の上昇が大きな妨げになっている。また政治的不安を抱えていることも否定できない問題である。しかし、アジアのラスト・フロンティアという言葉が象徴するように今後は内需市場をも狙った企業の進出を含めて、外国企業の進出はますます増加すると見込まれる。従って今後はさらなる人材確保競争が繰り広げられることが予測されるなか、どのように優秀な人材を確保しコア人材として育成・定着・活用するかが重要な経営課題である。今後このような課題について研究を深めていきたい。

《参考文献》

- ムン・ナムチョル「韓国の繊維・衣類産業の海外生産立地の動態性」『国土地理学会誌』第37巻4号、2003年12月。(韓国語)
- ヨン・ユジン『韓国衣類企業の海外ソーシング現況と海外ソーシング決定動機、パートナーシップ、海外ソーシング成果に関する研究』建国大学校修士論文、2009年。(韓国語)
- キム・ヨンジュ、ユ・ヘキョン、キム・ヒョンスク「韓国繊維ファッション産業の海外進出に関する研究」『韓国衣類学会誌』第34巻第9号(2010年9月)。(韓国語)
- ソ・チュヨン「韓国縫製産業の海外進出現況」『ファッションと技術』韓国衣類学会、5巻0号、2008年。(韓国語)
- 『ミャンマー進出企業の人事労務管理成功戦略』労使発展財団、2014年。(韓国語)
- チョン・ソンフン、クォン・オユン「ミャンマー通商環境の変化と韓国企業の投資及び進出に関する示唆点」『通商情報研究』第13巻4号(2011年12月)。(韓国語)
- 「中小企業のミャンマー市場開拓方案研究」韓国輸出入銀行海外経済研究所、2013年8月。(韓国語)
- 工藤年博「米国経済制裁によるミャンマー縫製産業への影響——苦しむのは誰か？」アジア経済研究所、2006年9月28日。
- 堀江正人「ミャンマー経済の現状と今後の展望——動き出したアジアのラスト・フロンティア」三菱UFJリサーチ&コンサルティング、2015年6月1日。
- 鈴木岩行・谷内篤博編『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。
- 韓国貿易協会：<http://www.kita.net/>
- 大韓貿易投資振興公社(KOTRA)：<http://www.kotra.or.kr/>

[HWANG Palsu]