

モンゴル企業における人材育成

—インドネシア、ベトナム企業との比較を中心に—

Core Personnel Development of Mongol Companies in Mongolia

鈴木 岩 行

Iwayuki Suzuki

の人材育成を見ていきたい。

1. はじめに

モンゴル国は1991年に社会主義経済から市場経済に移行し、経済的混乱が続いていたが、近年鉱物資源の輸出により、GDP成長率が2011年は17.5%に上り、2012年も10%以上が確実で、急速に経済成長している。しかし1人当たりのGDPは2011年2600ドルとまだ発展途上国の経済水準にある¹⁾。発展途上国の経済発展にとっていかに人材を育成するかは重要な問題である。したがって、本稿ではモンゴル企業はどのように人材育成を行っているかを調査により明らかにする。特に、今後モンゴル企業を担っていくコア人材がどのように育成されているかに焦点を当てる。筆者はこれまでアジア各国における日系企業のコア人材の育成について調査を行ってきた²⁾。コア人材制度とは「将来企業の中核を担うと目される人を、早期に選抜、登用する制度」である。筆者の調査によれば、このコア人材制度は、能力主義的評価や処遇を望むアジアのホワイトカラーに適合すると考えられる。したがって、コア人材制度がどのように行われているかを調査・検討することにより、現地企業の人材育成がどの程度のものかを判断する指標になると思われる。

また、筆者は経済成長の著しい国としてインドネシアとベトナムに注目し、現地企業の人材育成に関する調査を行った³⁾。モンゴルは天然資源が豊富な点はインドネシアと類似し、社会主義経済から市場経済に移行した点はベトナムと類似している。これらのことから前回調査したインドネシア・ベトナム企業と比較しながら、モンゴル企業

2. アンケート調査結果の概要

2.1. モンゴル企業の現状

1. 業種

モンゴル企業はアンケートに回答のあった21社のうち消費関連製造業が10社で最多(37%)、次いで建設・不動産業が5社(18.5%)、卸売・小売業の3社(11.1%)が次ぐ。前回調査を行ったインドネシア企業は、消費関連製造業、卸売・小売業、情報メディア業が各2社(13.3%)で最多、同様にベトナム企業は消費関連製造業と金融・保険業が各3社(30.0%)で最多となっており、構成比は3か国とも異なっている(図1)。

2. 企業規模(従業員数)

モンゴル企業は299人以下の企業が60.9%を占め、比較的小規模な企業が多い。インドネシア企業も同様に299人以下の企業が80.0%を占め、比較的小規模な企業が多い。逆に、ベトナム企業は300人以上の企業が60.0%を占め、比較的大規模な企業が多い(図2)。

3. 会社設立年

会社が設立された年は、モンゴル企業は15年以上前が最多(43.5%)で、5年以内と10年以上15年未満が次ぐ(21.7%)。これはベトナム企業と類似している(15年以上前が44.4%で最多、5年以内が22.2%で次ぐ)。15年以上前が53.8%で最多で、5年以内は15.4%で3番目となっていたインドネシア企業よりも、モンゴルの方が設立が新しい企業が多い(図3)。

図1 モンゴル、インドネシア、ベトナム3か国
現地企業（以下、現地企業と略す）の業種

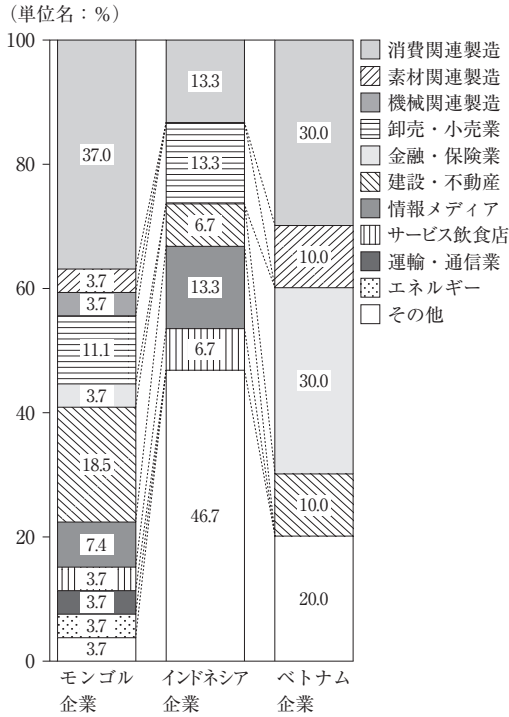


図2 現地企業の企業規模

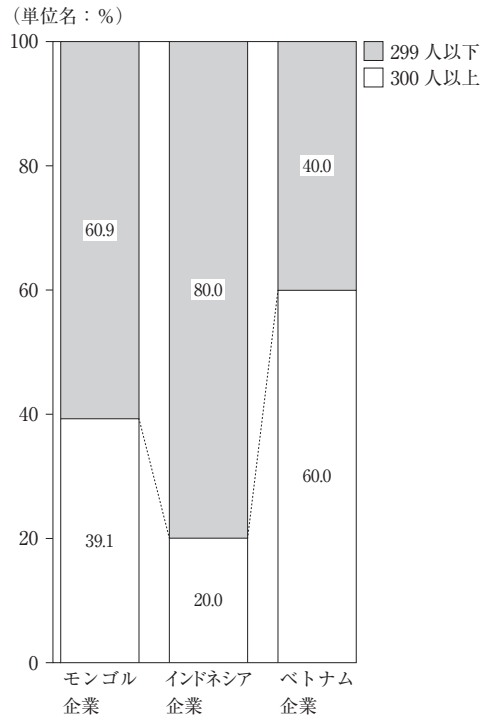


図3 現地企業の会社設立年

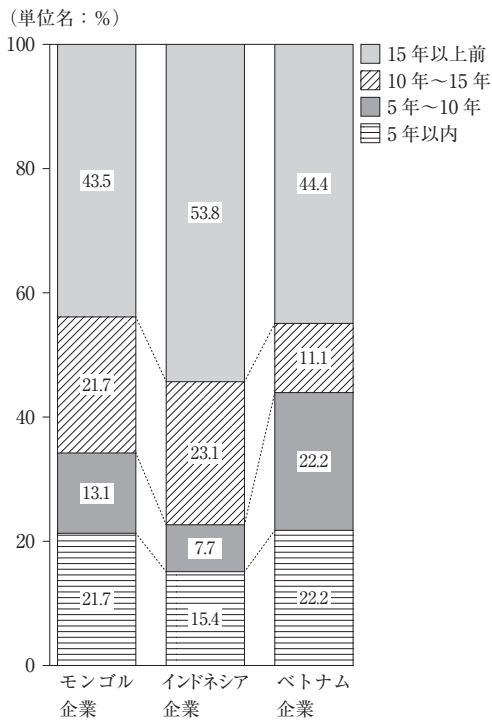
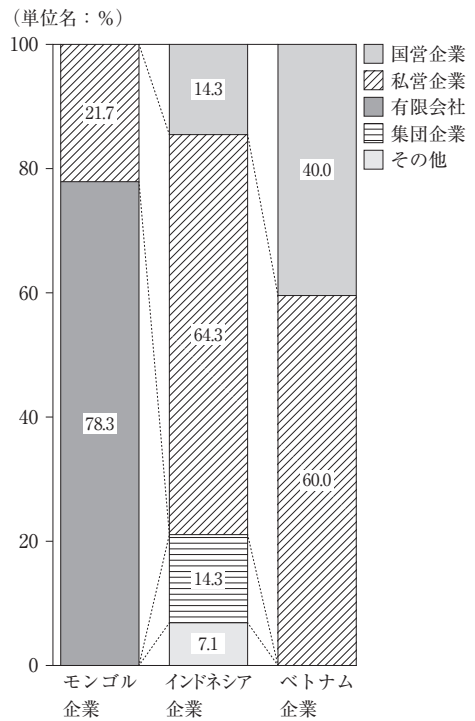


図4 現地企業の企業形態



4. 企業形態

モンゴル企業の形態は全て私営企業であり（内株式会社が21.7%，有限会社が78.3%），国营企業から回答はなかった。当然インドネシア企業（64.3%）とベトナム企業（60%）よりも私営企業の比率が高い（図4）。

2.2. コア人材の育成について

ここからは回答企業がコア人材の育成にどのように取り組んでいるかを見る。

5. コア人材の充足度について（「かなり不足」を-2点，「やや不足」を-1点，「十分である」を0点，「やや余剰」を1点，「かなり余剰」を2点とし，回答企業の平均をとった）

モンゴル企業は-1.30でやや不足の-1を下回っている。インドネシア企業は-0.50，ベトナム企業は-1.06となっており，相対的に不足感が強いベトナム企業よりもモンゴル企業はコア人材が不足と感じている（図5）。

2.2.1 採用・選抜に関して

6. 採用方法について（「全くない」を0点，「あまりない」を1点，「どちらかという也多い」を2点，「非常に多い」を3点とし，回答企業の平均をとった）

コア人材の採用方法は，モンゴル企業では1位社員による紹介（1.95），2位インターネットによる採用（1.90），次に新規学卒者の定期採用と新

聞・求人雑誌等による採用が1.86で続く。8つの選択肢のうち中位数の1.5点を超えるものはこの4つである。インドネシア企業では社員による紹介（1.81）だけが1ポイントを超えている。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. コア人材の選抜要件（選択肢11，うち3つ回答）

モンゴル企業での選抜要件の上位は，1位実行力（20.9%），2位専門性（16.5%），3位人柄（13.7%），4位社内での実績（10.1%）であり，10%を超えるのはここまでである。インドネシア企業の上位は専門性，学歴，社内での実績，リーダーシップである。ベトナム企業の上位はリーダーシップ，学歴，問題解決力，洞察力である。モンゴル企業はインドネシア企業とは，専門性と社内での実績が共通であるが，ベトナム企業とは共通するものはない。アジアの日系企業で上位に入るリーダーシップがモンゴル企業にないことが特徴的である（図7）。

8. コア人材の最終決定者（選択肢4，うち1つ回答）

モンゴル企業でのコア人材の最終決定者は社長・役員が61.5%で圧倒的である。以下，直属上司（23.1%），人事部門（15.4%）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インドネシア企業（85.8%），ベトナム企業（50.1%）と同様な傾向である（図8）。

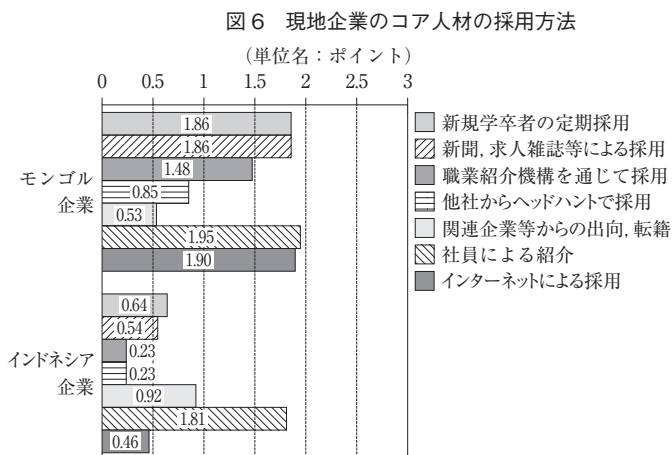
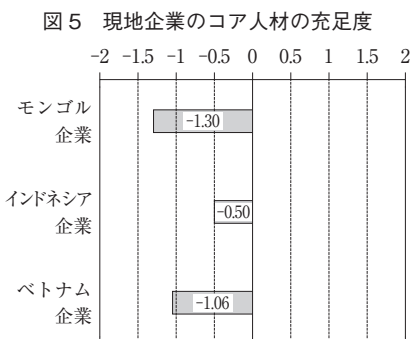


図7 現地企業のコア人材の選抜要件

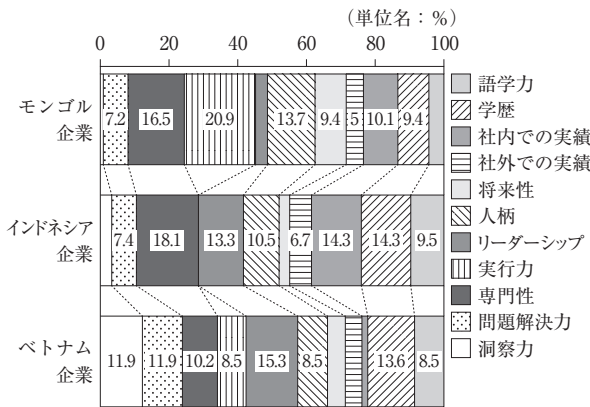


図8 現地企業のコア人材の最終決定者

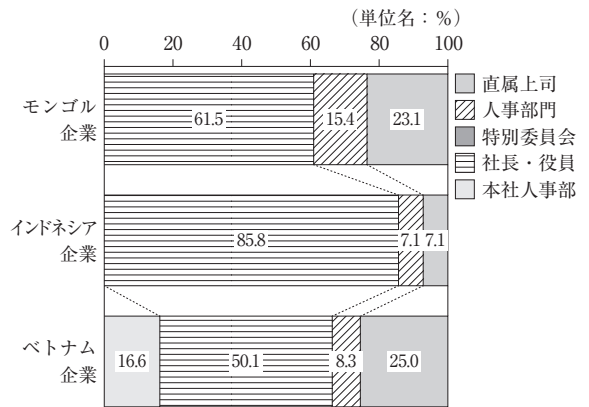


図9 現地企業のコア人材の選抜時期

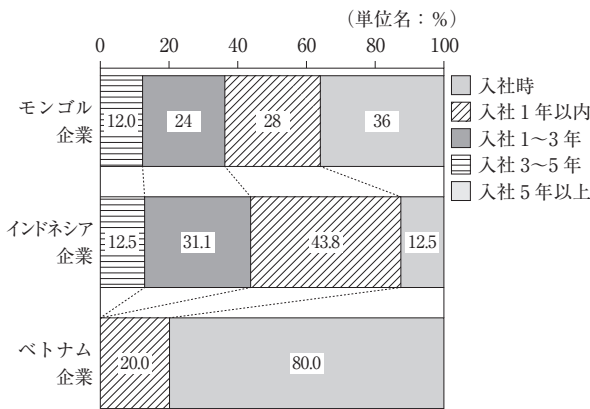
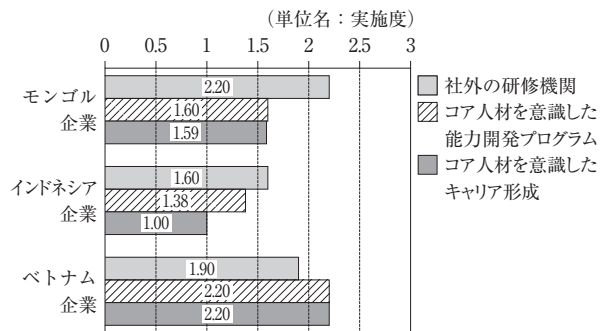


図10 現地企業のコア人材の育成施策



9. コア人材の決定時期（選択肢5，うち1つ回答）

モンゴル企業でのコア人材の決定時期は、最も多いのが入社時（36.0%）、次いで入社後1年以内（28.0%）でこの2つを合計すると64.0%である。以下、入社後1～3年（24.0%）、入社後3～5年（12.0%）である。したがって、60%以上の企業がコア人材を入社後1年以内で選抜している。過半数を入社後1年以内で選抜しているのはインドネシア企業（56.3%）、ベトナム企業（100%）と同様である。アジアに進出した日系企業の決定時期は3年以上が過半数であるので、モンゴル企業はアジアの日系企業よりかなり早く選抜している（図9）。

2.2.2 コア人材の育成施策・キャリア形成に関して

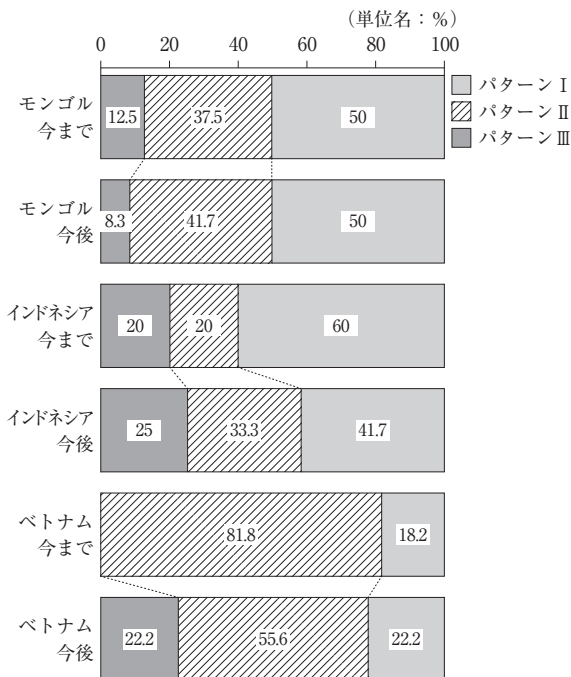
10. コア人材の育成施策（選択肢4，「全く実施していない」を0点，「あまり実施していない」を1点，「どちらかというと実施している」を2点，「大いに実施している」を3点とし，回答企業の平均をとった）

モンゴル企業では、1位社外の研修機関（大学を含む）への派遣（2.20）、2位コア人材を意識した能力開発プログラム（1.60）、3位コア人材を意識したキャリア形成（1.59）となり、実施率の最も低いものでも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、インドネシア企業より高く、それほど低いとは言えない（図10）。

図 11-1 現地企業のコア人材のキャリア形成パターン

キャリア形成の パターン	年齢 ↑ 職務	年齢 ↑ 職務	年齢 ↑ 職務
	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
これまで	1	2	3
今後	1	2	3

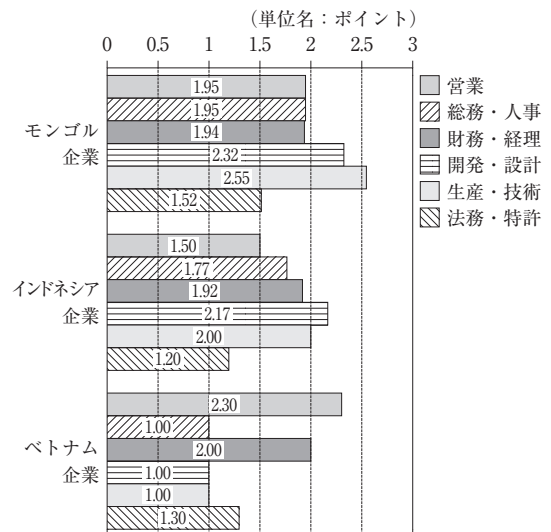
図 11-2 現地企業のコア人材のキャリアパターンの変化



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)

モンゴル企業は、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 (50.0%)、パターン2 (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) が続き (37.5%)、パターン3 (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) は非常に少

図 12 現地企業のコア人材に必要な職種

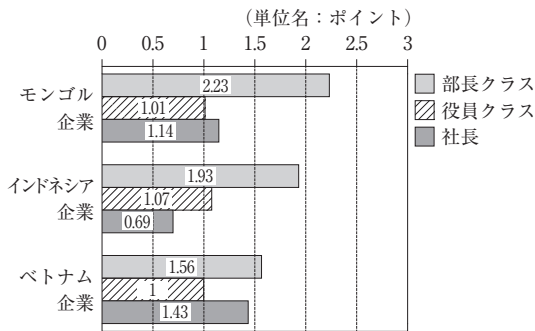


なかった (12.5%)。今後はパターン1は変わらず、パターン2がやや増加し (41.7%)、パターン3が減少する (8.3%)。これまでと今後で数字的にはほとんど変わらないが、これまでのパターン1の半数 (6社) は今後はパターン2に変わり、これまでのパターン2も半数以上 (5社) が今後はパターン1に変わっている。インドネシア企業やベトナム企業ではこれ程大きな変化は起きていない (図 11-2)。

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

図13 現地企業の昇進職位



しない」を1点, 「どちらかという必要とする」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)

モンゴル企業では, 1位生産・技術(2.55), 2位開発・設計(2.32), 3位営業と総務・人事(1.95), 5位財務・経理(1.94), 6位法務・特許(1.52)となり, 法務・特許でも中位数を超えており, 必要度は比較的高いと言えよう。生産・技術職の必要度がインドネシア企業(2.0)とベトナム企業(1.0)よりもかなり高いことが特徴的である(図12)。

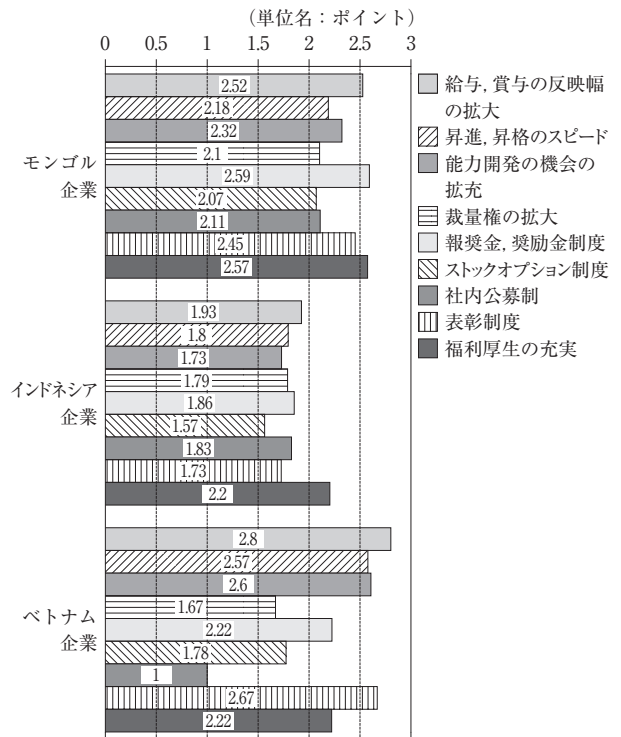
13. コア人材を昇進させる職位(選択肢4, 「全くない」を0点, 「あまりない」を1点, 「どちらかという和多い」を2点, 「非常に多い」を3点とし, 回答企業の平均をとった)

モンゴル企業では, 1位部長クラス(2.33), 2位社長(1.14), 3位役員クラス(1.01)という結果となった。インドネシア企業, ベトナム企業と比較すると, モンゴル企業は部長へ昇進させる比率が相対的に高いが, 社長への昇進はベトナム企業(1.43)より低い(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)

モンゴル企業で上位を見ると, 1位報奨金・奨励金制度(2.59), 2位福利厚生の充実(2.57), 3位給与・賞与の反映幅の拡大(2.52), 4位表彰制

図14 現地企業のコア人材定着策有効度



度(2.45), 5位能力開発の機会の拡充(2.32)である。外的報酬が1位~3位を占め, 内的報酬は4位~5位で, 外的報酬が内的報酬より有効性が高い。9つの選択肢すべてが「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。インドネシア企業は福利厚生の充実以外は2ポイントを超えるものはなく, ベトナム企業はモンゴル企業で2位の2.57ポイントを超える施策が4つある一方, 1ポイント台も3つあり, 有効と有効でない施策が分かれており, モンゴル企業は9つの施策全てが定着に有効性が高いと評価している(図14)。

2.2.4 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

図 15-1 現地企業のコア人材制度のプラス評価

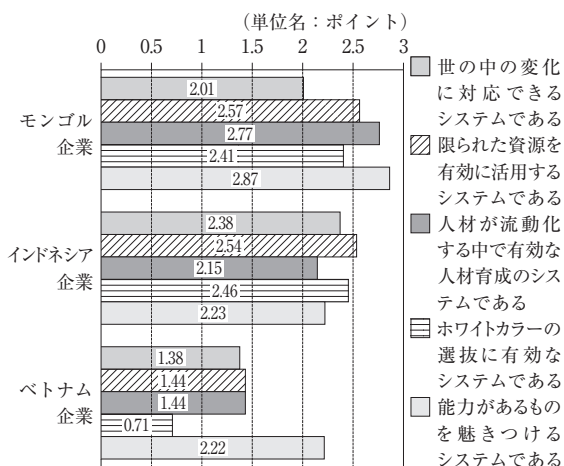


図 15-2 現地企業のコア人材制度のマイナス評価

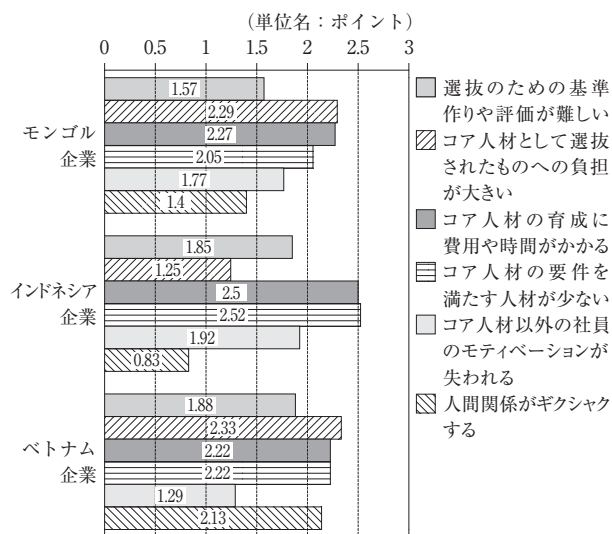
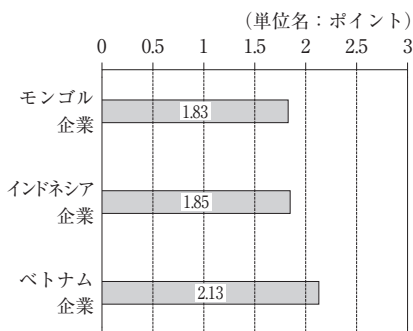


図 16 現地企業のコア人材制度の受け入れ度



もので、6番～11番まではマイナス評価のもので両者を分けて述べる。

プラス評価に関して、モンゴル企業では、1位能力のあるものを魅きつけるシステムである(2.87)、2位人材が流動化する中で有効な人材育成のシステムである(2.77)、3位限られた資源を有効に活用するシステムである(2.57)、4位ホワイトカラーの選抜に有効なシステムである(2.41)、5位世の中の変化に対応できるシステムである(2.01)となっている。全てが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していると考えられる。ベトナム企業には全5項目で上回り、インドネシア企業と比較しても、5位の世の中の変化に対応できるシステムを除き、4項目で上回っている。インドネシア企業、ベトナム企業と比較して、モンゴル企業はコア人材制度について有効であると評価している(図

15-1)。

マイナス評価に関して、モンゴル企業では、1位がコア人材として選抜されたものへの負担が大きい(2.29)、2位コア人材の育成に費用や時間がかかる(2.27)、3位コア人材の要件を満たす人材が少ない(2.15)、4位コア人材以外の社員のモチベーションが失われる(1.77)、5位選抜のための基準作りや評価が難しい(1.57)。ここまでが1.5点以上である。6位人間関係がギクシャクする(1.40)は比較的少ない。インドネシア企業と比較すると6項目中4項目、ベトナム企業とも4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)。

したがって、コア人材制度については有効であると評価しつつ、その一方で、コア人材として選抜されたものへの負担が大きく、またコア人材の育成に費用や時間がかかり、コア人材の要件を満たす人材が少ないと考えているが、相対的にはプラスに評価している。

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、「どちらかというを受け入れられる」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、モンゴル企業はインドネシア企業、ベトナム企業よりプラス評価が多いにもかかわらず1.83で、ベトナム企業の2.10はもとより、インドネシア企業の1.85よりも低い。モンゴル企業の受け入れ度は高いとはいえない(図16)。

3. ヒアリング調査結果の概要

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の中から抽出した6社を対象に、2013年8月5日～9日にウランバートルで実施した。調査結果の概要は表1、2のとおりである。なお、ヒアリング調査の詳細は資料〔ヒアリング調査の記録〕を参照されたい。業種は消費関連製造業2社、卸小売業、建設業、金融業、情報メディア業各1社で、企業規模は299人以下の比較的小規模な企業が4社、300人以上の比較的大規模な企業が2社である。また、個人経営企業が1社、同族経営企業が2社で、半数が個人経営か同族経営であった。個人経営と同族経営の比率はアンケート調査では不明であるが、回答企業の中に比較的小規模な企業が多いことから、アンケートに回答した企業でも、その比率が高いことが予想される。

3.1. コア人材の定義と充足度

1. コア人材の定義

ヒアリングの最初にコア人材の定義を各社に尋ねたところ、部長クラス2社、課長以上2社、技術者、マネジメントができる人、(現場で)時間どおりに仕事のできる技術者、やる気・能力のある人(複数回答)という結果となった。現場の技術者はもちろん、部課長クラスでも、シニア・コンサルタント、工場長、売り場主任など現場で実際に仕事をしている人をイメージしていた。

2. コア人材の充足度

ヒアリングした6社のコア人材の充足度は、かなり不足2社、やや不足1社で、アンケート調査と同様に計算すると-1.33である。アンケート調査の-1.30とほぼ同じでやはり不足感が強かった。

3.2. コア人材の採用・選抜

3. コア人材の採用

コア人材の採用は新規学卒者の採用3社、新聞・雑誌・広告等2社、(社員、知り合いによる)紹介2社、ヘッドハント、人材斡旋組織各1社となった(複数回答)。ヒアリング調査によれば(社員、知り合いによる)紹介で採用するのは、時間どおりに仕事のできる技術者や誠実な人を求めるためである(C社)。

4. コア人材の選抜要件

コア人材の選抜要件の上位は、社内外の過去の実績(30.6%)、実行力(19.4%)、人柄(16.7%)、将来性(13.9%)、専門性(8.3%)となった。アンケート調査の上位4つから専門性が抜け、将来性が入っている。残り3つは順位は異なるが同じ項目である。ヒアリング調査によれば実行力とは、言われたとおりにできることであり、人柄とは悪習(過度の飲酒・喫煙)に染まっていない人、コミュニケーションの取れる人(B社)、マナー・ルールを守れる人(D社)ということであった。リーダーシップが上位に来ないのは、個人企業や同族企業では経営者がリーダーシップを保持していればよいので、経営者個人やその同族以外には、コア人材と言えどもリーダーシップは不要だと考えられているのではないだろうか。

5. コア人材の最終決定者

コア人材の最終決定者は(会長を含む)社長・役員が6社中5社の83.3%で、アンケート調査より比率が高く、圧倒的である。小規模企業の比率が高いこともその理由と思われるが、従業員3000人超の大企業でも最終決定者は社長・役員である(F社)。残り1社は現場の製造技術者の直属上司が最終決定者である(E社)。

6. コア人材の選抜の時期

コア人材の選抜の時期は、入社時2社、1年以内1社、入社後1～3年2社、3～5年1社であった。半分の企業が入社後1年以内でコア人材を選抜している。アンケート調査と同様にモンゴル企業はアジアの日系企業よりかなり早く選抜している。

表 1 モンゴル現地企業ヒアリング調査結果の概要

質問事項	A社 (情報メディア業)	B社 (消費関連製造業)	C社 (建設・不動産業)
企業概要 事業内容 設立年月 企業形態 役員数 従業員数	基幹系コンサルティングシステム 開発 2010年5月 株式会社 1人(社長) 実質的に個人企業 15人(全員ホワイトカラー)	乳製品製造 2008年3月 株式会社 4人 50人(内ホワイトカラー15人) ウランバートルだけでは20人	アパート, 病院, 学校等の建築 1999年3月 株式会社 4人 同族会社(社長の妻が副社長) 50人(内ホワイトカラー10人) 季節労働者を入れると300~500人
コア人材の定義 充足度 コア人材の採用方法 選抜要件 コア人材の最終決定者 決定時期	シニア・コンサルタント(部長クラス) やや不足 大学新卒を採用 社内外での過去の実績, 将来性, 実行力, 学力とともに学びたいという姿勢が重要 社長 入社後1年以内	部長クラス かなり不足している 知り合いを通じて採用 人柄(悪習に染まっていない, コミュニケーション取れる人), 実行力, 将来性 会長(人事を担当) 入社後1~3年	時間どおり仕事のできる人, 誠実な人 やや不足 社員による紹介で採用 専門性(建築の専門技術のある人), 社内での実績, 実行力 社長・役員 紹介で入る人はコア人材として入社
コア人材の育成 キャリア形成	社外での研修とコア人材を意識したキャリア形成策をOJTで行っている コンサルタントとして育てるため まずプロフェッショナルを育成する方法を取りマネージャーになってからは, 幅広い職務を経験させる方法を取る	コア人材の育成策として, 乳製品セミナーへ派遣 キャリア形成は幅広い職務を経験させる方法を取る。従業員が少ないため, 休んだ人の代わりをできるようにするためでもある	コア人材の育成策として, 社外の研修機関へ派遣(建設省の建設開発コース) キャリア形成は狭い職務を経験させる方法をとる。建築の仕事は同じ職種で複数の人が配置されるので他の人の仕事を分かることが必要である
コア人材の職種 評価・活用	基幹系システム開発は経理が分かる人が必要のため財務・経理とシステム開発のため生産・技術が必要 昇進の可能性は, IT技術者を束ねているシニア・コンサルタント(部長相当)まではと考えている	コア人材の職種は営業と生産・技術が必要。生産・技術は工場長が退職したためである コア人材の昇進の可能性は, すでに役員クラスがいるので社長まで可能と考えている	コア人材の職種は財務・経理, 生産・技術, 法務・特許が必要。建築現場での生産・技術が最も必要 会社は社長と副社長で運営しているので, 昇進の可能性として, 現在は部長も考えられない
コア人材の定着 コア人材を早期に選抜・登用する人事制度に対する考え方	コア人材の定着策として昇進・昇格のスピードと能力開発の拡充が非常に有効。給与賞与の反映幅の拡大では鉱業や銀行に競争できない コア人材という考え方は選抜のための基準作りや評価が難しいが, 有効な人材育成システムで受け入れられる	コア人材の定着策として能力開発機会の拡充, 報奨金・奨励金制度, 表彰制度, 福利厚生の実効が有効。精神的満足感が大事だと考えている コア人材制度は選抜されたものへの負担は大きいに限られた資源を有効に活用し, 能力があるものを魅きつけるシステムで大いに受け入れられる	コア人材の定着策として給与・給与・賞与の反映幅の拡大, 能力開発の拡充, 表彰制度, 福利厚生の充実が有効。無料でアパートを提供したり, 海外旅行に連れて行ったりしている コア人材という考え方は選抜のための基準作りや評価が難しく, 育成に費用や時間がかかるが, 能力があるものを魅きつけるシステムで, どちらかという受け入れられる

3.3. コア人材育成の施策・キャリア形成に関して

7. コア人材育成の施策

コア人材を育成する施策は, 社外の研修機関への派遣が5社, コア人材を意識した能力開発プログラムとコア人材を意識したキャリア形成が各1

社, コア人材を育成する施策が制度的にない企業が1社である(F社)。コア人材を意識した能力開発プログラムの実態は, 外国企業に派遣し, 先端技術を吸収して戻ることであり, それがコア人材を意識した能力開発プログラムといえるか疑問である。

表2 モンゴル現地企業ヒアリング調査結果の概要

質問事項	D社（卸売・小売業）	E社（消費関連製造業）	F社（金融業）
企業概要 事業内容	スーパーマーケット（店内で販売する食品も製造）	洋菓子製造・販売	銀行業
設立年月 企業形態	1995年12月 有限会社 社長の夫が経営する企業グループ傘下の1社	1998年 有限会社 同族会社（社長の息子が専務、息子の妻が支店長）	1940年 株式会社だったが、2013年7月に経営上の問題で国営銀行の傘下に入ったばかりである
従業員数	従業員数160人（内ホワイトカラー40人、ブルーカラー＝販売員等120人）	300人（内ホワイトカラー70人、ブルーカラー＝洋菓子製造者230人）	3300人（全員ホワイトカラー）
コア人材の定義	将来会社を発展させてくれる人、具体的には店舗内の売り場主任、製造技術者、内勤では課長以上	洋菓子工場のみときは洋菓子製造技術者だったが経営拡大後はマネジメントできる人材もコア人材と考えるようになった	入社時のテストや面接で知的能力の高い人・やる気のある人と理解している。具体的には本店の課長以上、地方支店の支店長である。窓口の融資担当者も専門技能をもっていればコア人材と考える
コア人材の充足度	専門技術者を中心にかなり不足	マネジメント人材不足のためコア人材はやや不足	やや不足している
コア人材の採用方法	マスメディアに広告を出して募集し採用／人材斡旋組織も利用	洋菓子製造技術者は専門学校から新卒を採用／マネジメント人材は新聞・雑誌で募集し採用	窓口の融資担当者は新規学卒者を定期採用している／管理職以上は他社からヘッドハンテで採用されることが多い
選抜要件	人柄、将来性、実行力（面接で教育の基礎、マナー・ルール守れるか、以前の仕事を見る）	洋菓子製造技術者は社内での実績、実行力、専門性	社内外での過去の実績、問題解決力、リーダーシップ（実績を上げれば若くても昇格する）
コア人材の最終決定者	社長・役員	洋菓子製造技術者は現場の直属上司が決定	人事部が推薦し、社長・役員が最終的に決定する
決定時期	コア人材としてやっていけるかを見極めるには入社後3～5年必要	マネジメント人材は入社時にコア人材として採用／なれるかどうかは3カ月の試用期間で判断	決定時期は入社後1～3年である
コア人材の育成	社外の研修機関へ派遣とコア人材を意識した能力開発プログラムとして、独仏企業へ研修に派遣	洋菓子製造技術者は社外の研修機関へ派遣（かつては外国へ派遣、現在は国内で研修）	コア人材育成の施策は制度的にはまだない。コア人材を意識した能力開発プログラムを策定したいと考えている。
キャリア形成	キャリア形成は広い職務を経験させる方法をとらざるをえなかったが、今後は専門性が必要なためプロフェッショナルを育成する方法を取る予定	マネジメント人材のキャリア形成は狭い職務を経験させる方法を取っていたが、様々な経験をした方がいいので、広い職務を経験させる方法にする予定	コア人材のキャリア形成は方針として行われていないが、幅広い職務を経験させる方法が有効だと考えている
コア人材の職種	自社製造のため生産・技術、コンビニ展開の予定があり営業と開発・設計	コア人材の職種は洋菓子製造技術者は生産・技術と開発・設計。マネジメント人材は人事管理のために総務・人事が必要である	コア人材の職種として営業と開発・設計職が必要
評価・活用	昇進の可能性は、現在すでに役員クラスに昇進しており、今後も役員クラスの可能性はある	洋菓子製造技術者は工場のマスター（部長クラス）に約10年で昇進できる	昇進の可能性は、部長クラスが多く、役員以上も可能と考えている
コア人材の定着	コア人材の定着策として能力開発の機会の拡充、報奨金・奨励金制度、社内公募制が有効である。販売員からマネージャーや、清掃員から売り場主任になった例がある	コア人材の定着策は給与・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、福利厚生の充実が有効である。能力が向上したと判定されれば給与増となるため能力開発に関心がある	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、裁量権の拡大、報奨金・奨励金制度、ストックオプション制度、社内公募制が有効である
コア人材を早期に選抜・登用する人事制度に対する考え方	コア人材という考え方はコア人材としての要件を満たす人材が少ないが、人材が流動化する中で有効な人材育成システムでどちらかという受け入れられる。モンゴルではコア人材の重要性の認識は高まりつつあるが、制度としては確立していない	コア人材という考え方は能力があるものを魅きつけるシステムであるが、選抜されたものへの負担が間が大きい。モンゴルではコア人材制度についての概念が確立していないので、受け入れるとも受け入れられないとも判断できない	コア人材という考え方は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、コア人材制度は有効なシステムであるので、どちらかという受け入れられる。モンゴル企業はコア人材とは若手社員を対象と考えている企業が多い

8. コア人材のキャリア形成

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3社、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であるパターン2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、および会社の方針としては行われていない（F社）が各1社である。パターン1をとる企業のうちの1社は、将来の中核となる人材を育成するためではなく、従業員が少ないので、休んだ人の代わりができるようにすることをパターン1を選んだ理由としてあげている（B社）。また、パターン1からパターン2へ変更する企業は、パターン1をとっていた理由に従業員不足のため他の職務を兼任（すなわち幅広い職務を行う）させざるをえなかったことをあげている。コア人材を育成するためのキャリア形成の方法とを考えて行っていたとは解釈できない。

3.4. コア人材の活用・定着

9. コア人材を必要とする職種

コア人材を必要とする職種としては、生産・技術職が銀行を除く5社、営業職が3社、開発・設計職が2社、財務・経理職と総務・人事職が各1社である。生産・技術職が多いのは、前述のようにコア人材を現場で実際に仕事をしている人をイメージしているからではなかろうか。

10. コア人材を昇進させる職位

コア人材を昇進させる職位は役員以上3社、部長までが2社で、アンケート調査より役員以上の比率が高いのであるが、同族企業の1社は部長までも考えられないとしている（C社）。アンケート調査で社長への昇進がモンゴル企業はベトナム企業より比率が低いのは、モンゴル企業に個人・同族企業が多いことと関係する可能性がある。

11. コア人材を定着させる施策

コア人材を定着させる施策として有効性が高いと考えられている施策は、能力開発の機会の拡充が6社、報奨金・奨励金制度が4社、福利厚生

充実、給与・賞与の反映幅の拡大、昇進・昇格のスピードが各3社、表彰制度が2社となっている。給与・賞与の反映幅の拡大がさほど多くないのは、モンゴルでは現在鉱業の給与が高いため、それ以外の業種では給与面で競争できないからである（A社、D社）。能力開発の機会の拡充と表彰制度は内的報酬で、それ以外の3つは外的報酬とみなされるが、モンゴル企業では能力開発によりランクが上がると給与が増えるため、能力開発の機会の拡充も外的報酬と結び付いていると考えられる。

3.5. コア人材制度についてどのように評価しているか

12. コア人材制度の受け入れ度

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が1社、どちらかという受け入れられるが4社、コア人材制度の概念が確立していないので判断できないが1社であった（E社）。アンケート調査と同様に計算すると、2.20点となり、アンケート調査よりも受け入れ度は高くなる。しかし、どちらかという受け入れられると回答した企業の中にも「コア人材制度は重要性の認識は高まりつつあるが、制度として確立していない」（D社）や「コア人材制度は普及するのに時間がかかる」（A社）という意見があった。以上のことから、モンゴルではコア人材制度は取り入れられ始めた段階で認知度が低いいため、アンケート調査で受け入れ度が低くなったと思われる。コア人材制度の概念が広まるには時間がかかるであろうが、重要性や必要性は理解されており、モンゴル企業で人事制度が整備されるにつれ、導入される可能性は高まると思われる。

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、モンゴル企業については以下のとおりである。

1. コア人材の不足感はインドネシア、ベトナム企業と比べて強い。

2. コア人材の採用は社員の紹介が多い。選抜要件の上位は実行力、専門性、人柄、社内外の過

去の実績である。ヒアリングによると、その実行力の内容は言われたとおりにやれる人（こと）であり、専門性は現場（建築、洋菓子製造）での技術であり、人柄の内容は時間どおりに仕事のできる人、悪習に染まっていない人である。コア人材の選抜水準として高くない。

3. コア人材の育成施策は社外の研修機関への派遣が多く、コア人材を意識した能力開発プログラムやキャリア形成はまだほとんど行われていない。キャリアを形成するためのパターンも定まっていない企業が多い。

4. コア人材の職種は、生産・技術が最も必要とされているが、これは現場の技術者をコア人材と考える企業が多いためであろう。職位は社長への昇進がベトナム企業よりも低いのは同族企業（個人企業を含む）が多いことと関係する可能性がある。

5. コア人材を定着させるための施策は多くが外的報酬である。内的報酬である「能力開発機会の拡充」も能力が向上すれば給与増となるので、外的報酬と結び付いている。

6. コア人材制度自体は高く評価しているが、受け入れ度は高くない。コア人材制度がモンゴルでまだ確立されておらず、普及もしていないことが要因と考えられる。しかし、コア人材制度の重要性や必要性は理解されており、モンゴル企業で人事制度が整備されるにつれ、導入される可能性は高まると思われる。

【注】

- 1) 岩田伸人編著、2013年、14-15頁。
- 2) 鈴木岩行、2013年。
- 3) 鈴木岩行・谷内篤博編著、2010年。

【参考文献】

- [1] 鈴木岩行他『中国進出日本企業の経営に関する調査研究』和光大学総合文化研究所、1998年。
- [2] 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。
- [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 a 「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『アジア経営研究』第7号、2001年。

- [5] 鈴木岩行 b 「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 c 「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「台湾・香港・韓国における日系企業の経営管理」『和光経済』第34巻第1号、2002年。
- [8] 関満博・西澤正樹編著『モンゴル市場経済下の企業改革』新評論、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』、和光大学総合文化研究所、2003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・黄八洙・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] 福谷正信編著『アジア企業の人材開発』学文社、2008年。
- [16] 中川涼司・高久保豊編著『東アジアの企業経営—多様化するビジネスモデル—』ミネルヴァ書房、2009年。
- [17] 丹野勲『アジアフロンティア地域の制度と国際経営』文真堂、2010年。
- [18] 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。
- [19] 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。
- [20] 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。
- [21] 岩田伸人編著『日本・モンゴルEPAの研究—鉱物資源大国モンゴルの現状と課題—』文真堂、2013年。

今回の調査に関して、モンゴル企業の方々に大変お世話になった。ここに記して感謝を表したい。また、モンゴル企業の紹介、アンケートのモンゴル語への翻訳およびヒアリング時の通訳においてバヤスガラン・オユンツェツェグ氏（通称オユナ氏、現モラロジー研究所研究員）に多大なご協力をいただいた。併せて感謝を表したい。

資料 ヒアリング調査の記録 モンゴルにおける現地企業（全てウランバートル）

事例 1 情報メディア業A社

1. 会社概要

業種：基幹系コンサルティングシステム開発

設立年月：2010年5月

企業形態：株式会社

従業員数：従業員数15人（全員ホワイトカラー）

役員数：1人（社長）

同社長は日本に16年（1994～2010年）滞在し、日本で大学卒業、大学院を修了し、日本の大手システム開発会社に勤務していた。モンゴルに帰国後すぐ起業した。ヒアリングは日本語で行われた。

2. コア人材の定義・充足度

コンサルタント会社では、一般にビジネスアナリスト、コンサルタント、シニア・コンサルタント、マネージャー、パートナーというランクがあり、シニア・コンサルタント（後述のように部長に相当）以上をコア人材と考えている。コア人材の充足度について、モンゴルでは基幹系コンサルティングシステムの必要性がまだあまり理解されておらず、開発に従事した経験者も少ないので、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

大学に求人広告を出して、新規学卒者を採用している。コンサルティングは海外での実務経験が重要だと考えている。したがって、実務経験がなければ、モンゴル国内の大卒と外国の大卒は実力的には同等だと理解している。コア人材の選抜要件は、実務経験が重要なので第一に社内外での過去の実績で、第二に将来性、第三に実行力である。学力とともに学びたいという姿勢が大切だと考えている。コア人材を最終的に決定するのは、会社が小さいこともあり社長である。社長と従業員が直接やり取りできるため、コア人材になれるかど

うかは入社後1年以内でわかる。

4. コア人材の育成・キャリア形成

育成施策として、社外で2～3週間研修を受けさせることとコア人材を意識したキャリア形成をOJTで行っている。キャリア形成に関しては、コンサルティングはモジュールごとに専門家を育てる必要があるため、まず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をとるが、将来マネージャー以上になれば広い範囲の職務を経験させるキャリア・パターンにする必要があると考えている。

5. コア人材の職種と評価・活用

基幹系システム開発には経理がわかる人が必要なため、コア人材として財務・経理職が非常に必要であり、またシステム開発のためには生産・技術職が必要である。2人のシニア・コンサルタントが社内のIT技術者を束ねるという一般の会社で部長相当の仕事をしている。コア人材はシニア・コンサルタントまで昇進させたいと考えている。

6. コア人材の定着策

昇進・昇格のスピードと能力開発の機会の拡充が定着に非常に有効と考えている。鉱業や銀行の給与が非常によいため、給与・賞与の反映幅の拡大では競争できないが、それでもコンサルタントとして成長したい人は残る。

7. コア人材に対する考え方

コア人材制度は、選抜のための基準作りや評価が難しいが、有効な人材育成の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理解している。しかし、モンゴルではコア人材制度が普及するには時間がかかると考えている。

事例2 消費関連製造業B社

1. 会社概要

業種：乳製品製造業

設立年月：2008年3月

企業形態：株式会社

従業員数：従業員数50人（内ホワイトカラー15人、エルデネットの工場と合計した人数である。

ウランバートルだけでは従業員は20人）

株主数：4人

会長にヒアリングをした。会長は貿易業やカメラマンなどをした後、1998年から個人でアイスクリームを作り冷凍車で移動販売を始めた。非常によく売れて、年30%成長したため、投資家を募り、2008年から株式会社とした。

2. コア人材の定義・充足度

コア人材は部長相当職以上と理解している。同社の部長相当職は営業部長、経理部長、工場長である。ただし、経理部長は会長が兼務していることからコア人材はかなり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を通じて採用することが多い。

コア人材の選抜要件は、第一に人柄である。過度に飲酒・喫煙しないなど悪習に染まっていない人、コミュニケーションが取れる人、言われたとおりにやれる人である。第二に実行力、第三に将来性である。

コア人材を最終的に決定する者は、人事を担当している会長である。

コア人材を最終的に決定する時期は、入社後1～3年である。

4. コア人材の育成・キャリア形成

育成施策として、日本モンゴルセンター主催の乳製品セミナーへ派遣し研修を行っている。

コア人材のキャリア形成は、幅広い職務を経験させる方法を取っている。エルデネットの経理部長を副社長にしたいと思っているが、経理だけでなく、生産管理もできるようになってほしいと考えている。また、同社は従業員数が少ないため、誰かが休んだとき他の人がその人の仕事をできるようにするためにも幅広い職務を経験する必要がある。

5. コア人材の職種と評価・活用

コア人材の職種としては、営業と生産・技術で必要としている。生産・技術は工場長が退職したためである。

コア人材は部長クラスにすでに昇進しているものがおり、前述のようにエルデネットでは役員クラス（副社長）に近い人がいる。将来は社長まで昇進可能と考えている。

6. コア人材の定着策

能力開発の機会の拡充、報奨金・奨励金制度、ストックオプション制度、表彰制度、福利厚生の実践が非常に有効である。福利厚生の充実ではアパートの頭金を会社が負担する（返済不要）制度などがある。また、精神的満足感が大事で社内の雰囲気は自由で柔軟なものにしている。例えば、9時の出勤時刻を朝が苦手な人には9時半にするなどしている。

7. コア人材に対する考え方

コア人材制度は、選抜されたものへの負担は大きいですが、限られた資源を有効に活用し、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 建設・不動産業C社

1. 会社概要

業種：建築業（アパート、病院、学校等を建設）

設立年月：1999年3月

企業形態：株式会社

従業員数：従業員数50人（常勤のみ、ホワイトカラー＝内勤10人、ブルーカラー＝技能職40人）。

季節労働者を入れると300～500人以上になる。

役員数：4人（他の3人は社長の友人）

ヒアリングは副社長（社長の妻）に対して行った。社長は元々建築士で、保有していたアパートを売った資金で2004年同社の株式を購入し、社長に就任した。

2. コア人材の定義・充足度

コア人材は時間どおり仕事できる人、誠実な人と理解している。

コア人材は技術者が不足しているため、やや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、社員による紹介が多い。友人の友人などで性格がわかっている人を採用している。

コア人材の選抜要件は第一に専門性、第二に社内での実績、第三に実行力である。履歴書を見て、建築の専門技術のある人を選ぶ。最終決定は社長・役員で行う。紹介で入る人はどういう人物がよくわかっているので、コア人材として入社する。

4. コア人材の育成・キャリア形成

コア人材の育成施策として、社外の研修機関（建設省の建設開発コース）へ仕事の合間や冬の建築ができない期間に派遣している。

キャリア形成に関しては、狭い職務を経験させる方法を取っている。建築の仕事は専門性が高い

が、例えば電気系統でも複数の人が配置されるため、他の電気職の仕事がある程度わかっているから狭い職務を経験する必要がある。

5. コア人材の職種と評価・活用

コア人材の職種として、財務・経理、生産・技術、法務・特許が必要としている。最も必要としているのは建築現場の生産・技術である。

会社は社長と副社長（人事担当）で運営しているので、コア人材の昇進の可能性としては、現在は部長でも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、給与・賞与の反映幅の拡大、能力開発機会の拡充、報奨金・奨励金制度、表彰制度、福利厚生の実施が有効だと考えている。能力開発機会を拡充させれば、従業員のモチベーションが高まり、建築の品質が向上し、会社の評判が上がる。表彰制度では、条件を満たしている人を建設省に推薦すると賞状がもらえ、建築ができない冬の時期にクリスマスパーティを兼ねて表彰式を行う。福利厚生の実施では5～10年の労働契約を結んだ人にアパートを無料で進呈している。元々ゲルに住んでいた人には好評である。また、従業員全員を年1回海外旅行に連れて行っている。今までタイ、香港・マカオ、ソウル、海南島（中国）に行った。福利厚生が充実していることもあり、同社では自主退職した人は現在まで1人だけである。

7. コア人材に対する考え方

コア人材制度は、コア人材を選抜する基準作りや評価が難しく、育成に費用や時間がかかるが、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もあるため、どちらかというと受け入れられると考えている。

事例4 卸売・小売業D社

1. 会社概要

業種：スーパーマーケット（店内で販売するパン、総菜なども生産）

設立年月：1995年12月

企業形態：有限会社

従業員数：従業員数160人（内ホワイトカラー40人、ブルーカラー＝販売員等120人）

社長にヒアリングをした。同社は同社長の夫が経営する企業グループの1社である。

2. コア人材の定義・充足度

コア人材は将来会社を発展させてくれる人材と理解している。具体的には店舗内に10ある売り場（ユニット）の主任と内勤では課長以上の管理職と考えている。現在、日本の技術を導入して店内にベーカリーをオープンする予定であるが、専門技術者が不足しており、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

採用はマスメディアに広告を出しての募集が主で、人材の斡旋組織も使っている。モンゴルでは鉱業が高給のため、スーパーなどは人材不足である。

コア人材の選抜要件として第一に人柄、第二に将来性、第三に実行力である。面接で教育の基礎ができているか、マナー・ルールを守れるかを見る。また、以前どんな仕事をしていたかも調べる。コア人材となるかの決定は社長・役員が行っているが、管理職として採用した人がコア人材としてやっていけるかを見極めるには入社後3年～5年は必要である。

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社外の研修機関（JICAの人材開発センター）への派遣や独仏製

品の直営店となっているため、独仏企業へ研修に行くとは昇格するコア人材を意識した能力開発プログラムを行っている。キャリアの形成は、今までは店舗マネージャー（部長相当）が会計（レジ）と倉庫を兼任せざるを得ず、広い職務を経験させる方法であった。今後は専門性が必要となるので、1つの職務で高度な専門性を身につけるプロフェッショナルを育成する方法を取る予定である。

5. コア人材の職種と評価・活用

同社では、スーパーとしての基礎はできたので、これからは自社で食品（肉・ベーカリー）製造を始める予定であり、生産・技術職でコア人材を非常に必要としている。また、コンビニを展開する計画もあり、自社ブランド製品を置きたいと考えているので、営業と開発・設計職も非常に必要である。昇進は、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昇進の可能性はある。

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、社内公募制が非常に有効である。社内公募制により自分で自らのキャリアを形成することができる。この制度により、販売員からマネージャー（部長）になった人や清掃員からユニット・マネージャー（売り場主任＝課長相当）になった例がある。同社の暖かい組織文化の現れだと考えている。

7. コア人材に対する考え方

コア人材の育成に費用と時間がかかり、コア人材の要件を満たす人材が少ないが、人材が流動化する中で有効なシステムであり、能力があるものをひきつけるシステムであるため、コア人材という考え方はどちらかという受け入れられると考える。モンゴルではコア人材の重要性の認識は高まりつつあるが、制度としてはまだ確立していない。

事例5 消費関連製造業E社

1. 会社概要

業種：洋菓子製造・販売業

設立年月：1998年

企業形態：有限会社

従業員数：従業員数300人（内ホワイトカラー70人、ブルーカラー230人）。この数字はウランバートル以外の2つの支店の従業員も入れたものである。

ウランバートル支店長にヒアリングを行った。同氏は2001年に同社に販売職として就職し、2008年に人事部長、2010年から支店長を務めている。なお、同氏の夫は同社の専務である（夫の父が社長）。

2. コア人材の定義・過不足感

コア人材はケーキ工場しかないときはケーキ技術者と考えていたが、現在は経営が拡大したため経営ノウハウを持ち、マネジメントできる人材と考えている。マネジメントできる人材が不足しており、コア人材はやや不足と感じている。

3. コア人材の採用・選抜

採用に関しては、マネジメントできる人材は新聞・雑誌等で採用し、ケーキ技術者は洋菓子専門学校から新卒者を採用することが多い。

ケーキ技術者をコア人材として選抜する要件の第一は社内での実績、第二は実行力、第三は専門性である。コア人材として最終的に決定するのは、ケーキ製造現場の直属上司である。マネジメントできる人材は履歴書を見て、入社時にコア人材として採用する。コア人材になれるかどうかは3カ月の試用期間で判断できる。

4. コア人材の育成・キャリア形成

ケーキ技術者のコア人材育成施策として、欧州

からパティシエを呼んで研修を受けさせたり、中国へ研修に行かせていた。今はモンゴル国内で研修させている。

マネジメントできる人材のキャリア形成は、今までは狭い職務を経験させる方法だったが、マネージャーは様々な経験をしたほうがよいので、今後は広い職務を経験させて育成する方法にする予定である。

5. コア人材の職種と評価・活用

ケーキ技術者のコア人材の職種としては、生産・技術職と開発・設計職が非常に必要である。マネジメント人材の職種としては人事管理のために人事職が必要である。

ケーキ技術者は、工場のマスター（部長クラス）に約10年で昇進できる。

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、福利厚生の実施が非常に有効である。同社の給与は基本給+能力給で構成されている。また、同社では能力テストを実施し、能力が向上したと判定されれば能力給が増えるため、従業員（特に若手）は能力開発に関心が高い。

7. コア人材に対する考え方

コア人材制度は、人材育成やホワイトカラーの選抜に有効で、能力あるものをひきつけるシステムであるが、工場ではコア人材が指導しなければならず、管理職からも期待され、オーバーワークとなるなど、コア人材として選抜されたものへの負担が大きいかも考えられる。モンゴルではコア人材制度についての確立した概念がないので、受け入れられるとも受け入れられないとも判断できない。同社には部が8つあるので、コア人材が最低2人必要だと考えている（なお、同社の部長以上は全員経営者の親族だとのことである）。

事例6 金融業F社

1. 会社概要

業種：銀行業

設立年月：1940年

企業形態：国営企業（ヒアリングの内容は株式会社当時のものである）

従業員数：従業員数3300人（全員ホワイトカラー）

同行の人事部長に対して2013年8月8日にヒアリングを行った。同行は貸付金が資本金を上回ったため解散し、7月23日国営銀行の傘下に入り、営業することになった。人事部長も今年（2013年）1月、日系の銀行からヘッドハントされ、移ってきたばかりであった。

2. コア人材の定義・充足度

コア人材とは、入社時のテストや面接で知的能力の高い人、やる気のある人と理解しており、具体的には本店では課長以上、地方の支店では支店長である。銀行の窓口の担当者も融資の専門的スキルを持っていればコア人材と考えている。やや不足していると感じている。

3. コア人材の採用・選抜

コア人材は、窓口の融資担当者は新規卒者を定期採用している。管理職以上は他社からのヘッドハントで採用されることが多い。モンゴルが資本主義化して20数年経ち、金融は飛躍的に発展したが、商業銀行のやり方に年配者は適応できないため、幹部社員の7～8割は30歳代が占めている。

コア人材の選抜要件は、第一に社内外での過去の実績（実績を上げれば若くとも昇格する、現副社長はヘッドハントされ移ってきてから実績を上げたため3年で副社長に昇格した）、第二に問題解決力、第三にリーダーシップである。

人事部の推薦した人を社長・役員が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制度的にはまだない。コア人材を意識した能力開発プログラムを策定したいと考えている。

コア人材となる人のキャリア形成は、方針として行われている訳ではないが、幅広い職務を経験させ、将来の中核となる人材を育成する方法が有効だと考えている。

5. コア人材の職種と評価・活用

コア人材を必要としているのは、営業と開発・設計職である。

コア人材の昇進可能性は、部長クラスが非常に多く、役員以上も可能と考えている。

6. コア人材の定着策

コア人材の定着策として、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、裁量権の拡大、報奨金・奨励金制度、ストックオプション制度、社内公募制が非常に有効と考えている。

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、コア人材制度は有効なシステムであるので、どちらかという受け入れられるとしている。

モンゴル企業は近年コア人材の重要性を認識するようになり、コア人材を適切に評価し、好業績者には有利な待遇を与える傾向が増えつつある。モンゴル企業が考えているコア人材とは若手社員を対象とすることが多い。

（2013年9月28日 受稿）
（2013年10月4日 受理）