

# 日本経済大学 大学院紀要

## 第4巻

---

### 論文

- 資金収支分析に関する一考察(1)..... 石内孔治(1)
- 新生組織におけるイノベーションのマネジメントに関する研究(2)  
—資源蓄積パラドックス解消のための一考察—..... 中川 充(17)
- 創造的アイデアの履行における抑制および促進要因の分析  
—創造革新性パラドックスの克服に向けて—..... 古川久敬(31)
- 2000年代日本における内部統制をめぐる議論に対する一考察..... 金 靖(57)
- 日本海側における巨大地震と津波に関する研究..... 仲間妙子(77)
- 中小製造企業のアジア発展途上国進出におけるリスクマネジメント..... 高橋文行(91)
- 中国の経済発展における東北地域の役割—G T I 関連諸国との貿易を中心に..... 安田知絵(103)
- 韓国企業のミャンマー進出の現状と課題—人材育成に関する現地調査を踏まえて—... 黄 八洙(123)
- 技術の系統化とM E C Iによる技術革新過程の分析..... 永田宇征・鈴木浩(135)
- イノベーション創出における場の機能の研究..... 小松康俊・鈴木浩(163)

### 研究ノート

- メタエンジニアリングによる優れた文化の文明化プロセスの確立(その1)..... 勝又一郎(181)

---

2016(平成28)年2月

日本経済大学大学院

# 韓国企業のミャンマー進出の現状と課題 —人材育成に関する現地調査を踏まえて—

黄 八洙

## I はじめに

ミャンマーは、2011年3月の所謂「民政移管」で誕生したテイン・セイン政権による改革・開放が進み、従来の欧米諸国からの経済制裁の解除や緩和が行われ外国資本の投資が活発になっている。文民政権のもとで短期間に国際社会の関心と投資拡大などを追い風に、ミャンマーは2012年7.3%、2013年8.4%、2014年8.5%の高い経済成長率（IMF 統計<sup>1</sup>）を示している。

しかし、ミャンマーは長らく国際社会から締め出され外国からの支援を得られなかった後遺症で、タイなどの近隣諸国に比べて、インフラ整備が著しく遅れているという弱点も抱えており、法制度も古く、人材の育成も遅れているなど、外国からの投資を阻害しかねない深刻な問題も存在する<sup>2</sup>中で、人件費の安さは労働集約型産業にとって、競争力として作用しており、石油やガスなどの資源開発の投資も急増している。

韓国企業のミャンマー進出は縫製業が中心であるが、1990年代始め頃、大宇縫製社や世界物産社がミャンマー政府の傘下機関と合併形態で進出して以来、2003年米国の経済制裁前まで約40の工場で生産が行われていた。経済制裁処置の後には生産注文の確保が難しくなり、多くの工場が閉鎖したりラインの縮小や操業中断を経験したが、近年日本や韓国からの生産注文が確保され活路を見出すことができるようになった<sup>3</sup>。

ここでは、市場開放に伴って外国企業の進出が活発なミャンマーにおいて、韓国とミャンマーの経済関係を調べた上で、2015年2月と3月に行った現地進出の韓国企業の経営者を対象に人材育成を中心とした調査を基に、その現状や特徴などを考察していきたい。

## II 韓国の対ミャンマー貿易・投資の現状

### 1 韓国の対ミャンマー貿易動向

韓国貿易協会の統計によると、近年の韓国の対ミャンマー輸出は、2011年約6億7千万

1 IMF [2015], World Economic Outlook : Adjusting to Lower Commodity Prices, P172.

2 堀江正人「ミャンマー経済の現状と今後の展望」三菱UFJリサーチ&コンサルティング, 2015年6月1日, 1頁。

3 労使発展財団『ミャンマー進出企業の人事労務管理成功戦略』2014年9月, 127頁。(韓国語)

ドル、2012年約13億3千万ドル、2013年約7億ドル、2014年約8億ドルに推移している。主な輸出品目は、産業機械、輸送機械、繊維製品、プラスチック製品、石油化学製品などである。2012年は新政権の開放政策による景気活性化で建設部門の好況に伴う鉄鋼製品の輸出が拡大し、大幅な輸出増加になったが、2013年には建設部門の需要の変化による調整や中国産製品との競争の激化などで輸出が大幅に減少した。

韓国貿易協会の統計によるミャンマーからの輸入は2011年約3億ドル、2012年約3億5千万ドル、2013年約4億9千万ドル、2014年約5億8千万ドルである。主な輸入品は繊維製品、林産物、農産物、水産物、生活雑貨などである。特にミャンマーの低賃金の労働力を活用した縫製業の投資急増に伴うミャンマーで生産された衣類の韓国への逆輸入が大幅に拡大している。また、非鉄金属製品、鉄鋼材容器、家具などの製品の輸入が増えており、農畜産物の輸入も増加傾向にある。

## 2 韓国企業の対ミャンマー投資動向

### (1) 概要<sup>4</sup>

ミャンマー統計庁の発表資料によると、2015年1月末基準で韓国の対ミャンマー投資（申告ベースの累積金額）は、37億9千万ドルであるが、2010年から本格的に投資された大宇 E&P 社のミャンマーガス田開発の投資金額が約27億ドルを占めている。

しかし、韓国輸出入銀行の対ミャンマー投資（申告ベースの累積金額、2014年12月末基準）は約46億ドルである。ミャンマー側の韓国の対ミャンマー投資額と韓国輸出入銀行の対ミャンマー投資額の違いの主な原因には、韓国をはじめ多くの外国企業がミャンマーの政治的不安、許認可の難しさ、外国人の土地所有が不可能などの理由でミャンマー現地人の名義で投資することが多いことが考えられる。

### (2) 企業の進出現況<sup>5</sup>

韓国企業のミャンマーへの投資の先駆けの事例としては1990年に大宇電子社が家電製品生産への投資を行ったことがあげられる。2000年頃からは履物製造企業の投資も行われるようになった。

縫製業は2003年の米国の経済制裁により対米輸出ができなくなり危機に直面して撤退する企業も多数現われた。しかし、経営を維持していた一部の企業ではその後ヨーロッパや日本からの発注の増加に伴って徐々に生産活動を回復することになり、現在、縫製業は83社が操業している。また、近年中国、ベトナム、インドネシアの賃金上昇や土地賃貸料の

4 大韓貿易投資振興公社（KOTRA）『ミャンマー』2015年8月、

[http://www.globalwindow.org/quasar\\_jsp/inc/gw\\_downloadpdf.html?fileName=/gw\\_files/NationPDF/101077/101077\\_405\\_5079611.pdf](http://www.globalwindow.org/quasar_jsp/inc/gw_downloadpdf.html?fileName=/gw_files/NationPDF/101077/101077_405_5079611.pdf) 参照（韓国語）。

5 KOTRA、前掲注。

増加などの原因でミャンマーへの工場移転を検討している企業も増えている。

最近では、金融、食品フランチャイズなどサービス分野の進出が顕著である。金融部門では、2015年6月基準で、7銀行が連絡事務所を開設している。食品フランチャイズのロッテリアは2015年6月現在8号店まで開店、BBQは4号店まで開店している。

縫製などの労働集約型に加えて、林業、水産業など現地の豊富な原料活用が可能な産業、穀物・バイオ作物などの農業、不動産への投資を検討・推進している企業が増えつつある。

表1 ミャンマー進出の主な韓国企業の現況<sup>6</sup>

会社名	業種（取扱製品等）	進出形態	進出年度	従業員数	親企業名
世界物産	製造業（衣類縫製）	合弁	1990	800	SGWICUS
大字縫製	製造業（衣類縫製）	合弁	1991	2700	大字インターナショナル
大字木材	製造業（合板）	合弁	1992	800	大字インターナショナル
大字貿易	貿易業（一般商品）	支社	1995	50	大字インターナショナル
暁星	貿易業（鉄鋼・化学製品）	支店	1995	7	暁星
UPI	製造業（プラスチック製品）	合弁	1995	80	
Jewoo	製造業（衣類縫製）	独資	1996	1300	Stylus
POSCO	製造業（亜鉛メッキ鋼板）	合弁	1997	124	POSCO
Haewae	製造業（衣類縫製）	独資	1998	750	Haewae
Mercury Rays	製造業（PVC ホース）	独資	1999	130	
太平洋物産	製造業（衣類縫製）	独資	1999	840	太平洋物産
Golden Midas	建設業	独資	2000	79	
Esquire	製造業（履物）	独資	2000	500	Esquire
Myanstar	製造業（衣類縫製）	独資	2001	3200	Myanstar
大字 E&P	資源開発	支店	2002	50	大字インターナショナル
The One Rattan	製造業（藤家具）	独資	2002	110	The One
SSTS	製造業（衣類縫製）	独資	2011	6160	新星通商
E-Land	製造業（衣類縫製）	独資	2011	3000	E-Land
Myanmar Ayeyarwaddy Mfg	製造業（衣類縫製）	独資	2013	960	Hansae 実業

6 労使発展財団『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。

### Ⅲ 在ミャンマー韓国企業の人材育成の現状

会社独自の事業戦略にすばやく柔軟な対応をするためには、会社自体が人材の育成に積極的にのりだすことこそ合理的なのである<sup>7</sup>。このような観点から人材育成の中で特に、企業の発展にとって重要視されるコア人材について調査することにした。

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。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<sup>8</sup>。コア人材の育成には、産業の特性、各社の戦略や組織文化にあわせて、試行錯誤しながら幹部候補の選抜とその育成についての最適経路を探らなければならない<sup>9</sup>。また、コア人材を自社で積極的に育成を行っている場合は勤務継続意向が強い傾向がみられ、コア人材を育成するための取り組みがコア人材に認知されている場合には、企業に対するロイヤリティが高い傾向があるとみることができる研究結果などもある<sup>10</sup>。

ここでは、コア人材の育成の観点からミャンマーのヤンゴン地域の韓国企業に対するアンケート調査及びヒアリング調査について述べる。

#### 1 韓国企業に対するミャンマー現地におけるアンケート調査・ヒアリング調査の結果

今回の調査は5社の経営者を対象に行われた。このうちの1社は、2015年1月～2月に大韓貿易投資振興公社（KOTRA）ヤンゴン貿易館の現地進出企業情報に登録されている企業リスト148社の中から製造業を中心に30社を選び e-mail でアンケート調査を依頼し、回答をくれた会社であり、当該会社に対して3月にヒアリングを行った。残りの4社は2015年2月にヤンゴンのミャンマー韓人会（Korean Association in Myanmar）に依頼し、紹介を受けた製造業3社と人材の教育・訓練を行うコンサルティング会社1社である。これら4社については、2月に現地でアンケートに回答してもらい、ヒアリングを行った。

#### （1）A社

##### ①企業概要

・業種・事業内容：建材の卸・小売及び製造

7 佐藤博樹・玄田有史編 [2003]『成長と人材—伸びる企業の人材戦略—』勁草書房、135頁。

8 中国人とインドネシア人ホワイトカラーを調査した結果、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。中国人に関しては、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』38巻3号、2006年。インドネシア人に関しては鈴木岩行「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』41巻2・3号、2009年参照。

9 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』労働政策研究・研修機構、No. 597, 2010年4月、64頁。

10 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、5頁。



- ・ 設立年度：2000年
  - ・ 出資形態：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
  - ・ 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）
  - ・ 役員数：1人（韓国人）
  - ・ 現地法人の権限：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。
- ②コア人材の定義：当社では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をコア人材としてみなしている。
- ③コア人材の充足度とコア人材の職種：スペシャリストがかなり不足しており、営業と開発・設計部門の人材が非常に必要である。財務・経理部門の人材はある程度必要である。
- ④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。また、新聞・求人雑誌による採用や職業紹介機構を通じた採用が多い。
- ⑤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. 実行力等を重視している。
- ⑥コア人材の最終決定者と決定時期：現地会社の社長・役員が決定している。決定時期は入社後1-3年であり、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年が適当であると考えている。
- ⑦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。
- ⑧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。
- ⑨求める能力：部下に仕事を任せる能力が絶対的に必要である。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、ビジョンを作成する能力、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。
- ⑩評価・活用：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。
- ⑪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。
- ⑫コア人材に対する考え方<sup>11</sup>：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。

11 この項目に関する5社の回答は、当該会社に関するもの、ミャンマー全体に関するものなどまちまちであった。今後、質問をより明確にすべきだということを明記しておきたい。

## （２）Ｂ社

### ①企業概要

- ・業種・事業内容：消費材製造業（靴下）
- ・設立年度：2012年
- ・企業形態：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
- ・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）
- ・役員数：２人（韓国人）
- ・現地法人の権限：現地法人がほとんどの権限を有しているが，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。

②コア人材の定義：当社は専門技術者や生産工程を上手く管理できる人材をコア人材としてみなしている。

③コア人材の充足度とコア人材の職種：役員クラスはやや不足と感じており，それ以外は全てのクラスでかなり不足感を感じる。特に経験豊かなマネージャークラスが必要である。また，生産・技術部門の人材が非常に必要であり，総務・人事，財務・経理部門の人材がある程度必要である。

④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。

⑤選抜要件：１．人柄（信頼性，誠実さ），２．語学力（韓国語・英語），３．専門性等を重視している。

⑥コア人材の最終決定者と決定時期：現地会社の社長・役員が決定しており，決定時期は入社１年以内である。

⑦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。

⑧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。コア人材は基本的には現場のマネージャーとしての役割が重要であると考えている。

⑨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，専門に関する深い知識，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。

⑩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。

⑪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。

⑫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。過去の長年に渡る

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。

### （３）Ｃ社

#### ①企業概要

- ・業種・事業内容：コンサルティング（教育・訓練）
- ・設立年度：2012年
- ・企業形態：単独出資
- ・進出目的：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：10人（内ホワイトカラー・ワーカー10人）
- ・役員数：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。

②コア人材の定義：当社は企画力と人的ネットワーキング能力がある人材をコア人材としてみなしている。

③コア人材の充足度とコア人材の職種：一般職員クラスがやや不足しており，その他の全てのクラスでかなり不足を感じている。営業，総務・人事，財務・経理部門等の人材が非常に必要である。

④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，インターネットによる採用等が多い。

⑤選抜要件：１．問題解決力，２．実行力，３．社内での過去の実績等を重視している。

⑥コア人材の最終決定者と決定時期：現地会社の社長・役員が決定しており，決定時期は入社１～２ヵ月の短期間である。

⑦コア人材の育成：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。

⑧キャリア形成：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。

⑨求める能力：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。

⑩評価・活用：現地の人材については，将来は部長クラスまでの昇進を考えている。

⑪コア人材の定着：給与・賞与の反映幅の拡大が非常に有効であり，表彰制度，福利厚生の実施等が有効である。

⑫コア人材に対する考え方：コア人材の考え方は今のところあまり受け入れられない。ミャンマーの現状ではコア人材はオーナーの家族・親族になる場合が多い。



#### (4) D社

##### ①企業概要

- ・業種・事業内容：衣類製造業（男性服）
- ・設立年月：2001年
- ・企業形態：単独出資
- ・進出目的：1. 安価な労働力, 2. 第三国への輸出, 3. 逆輸入等
- ・従業員数：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）
- ・役員数：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。

②コア人材の定義：当社は製造業であるため製造部門の技術者がコア人材であると考えている。

③コア人材の充足度とコア人材の職種：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, 営業部門の人材がある程度必要である。

④コア人材の採用方法：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。

⑤選抜要件：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している。

⑥コア人材の最終決定者と決定時期：現地会社の社長・役員が決定している。決定時期は入社後3-5年であり, 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と考えている。

⑦コア人材の育成：現在のところ特別に実施しているプログラムはない。

⑧キャリア形成：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。

⑨求める能力：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。

⑩評価・活用：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。

⑪コア人材の定着：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である。

⑫コア人材に対する考え方：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育成することが必要である。

## （５）E社

### ①企業概要

- ・業種・事業内容：衣類製造業（男性服）
- ・設立年度：2000年
- ・企業形態：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・税制等の優遇措置等
- ・従業員数：3,200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：役員は4人（韓国人3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。

②コア人材の定義：当社は **General Manager** をコア人材であると考えている。

③コア人材の充足度とコア人材の職種：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が非常に必要としている。

④コア人材の採用方法：関連企業等からの出向・転籍や社員による紹介が多い。

⑤選抜要件：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している。

⑥コア人材の最終決定者と決定時期：現地会社の社長・役員が決定している。決定時期は入社時であり，職種が決まっているので入社時の決定が可能である。

⑦コア人材の育成：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が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。

⑧キャリア形成：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。

⑨求める能力：リーダーシップ，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，情報機器を使いこなす能力，他人にアピールする能力，専門に関する深い知識，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，部下に仕事をまかせる能力，ビジョンを作成する能力，利益志向，部下を育成する能力，国際感覚等が非常に必要である。

⑩評価・活用：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。

⑪コア人材の定着：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である。

⑫コア人材に対する考え方：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。

## 2 分析と考察

韓国企業5社に対するアンケート調査とヒアリング調査の結果は以下のとおりである。

出資形態は5社全てが単独出資であり、主な進出目的は5社の内4社が安価な労働力と第三国への輸出（1社は人材派遣）を最も重要な進出の要因として挙げている。

現地法人の権限については、5社全てにおいて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。韓国では1-3名のスタッフを置く連絡事務所の形で運営している場合が多い。

コア人材の定義については、製造業では専門技術者や General Manager, コンサルティング業では企画力と人的ネットワーキング能力がある人材をコア人材として考えているように、業種・企業規模・組織構造によっての違いが窺える。

コア人材の充足度とコア人材の職種に関しては、企業によって様々であり全体的な特徴は見当たらない。

コア人材の採用方法としては、社員による紹介、新聞・求人雑誌による採用、職業紹介機構を通じた採用など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、問題解決力、語学力（韓国語・英語・日本語）、実行力、専門性などである。

コア人材の最終決定者は、5社全てが現地会社の社長・役員が決定している。決定時期は入社時、入社1-2ヵ月、入社1年以内、入社後1-3年、入社後3-5年など各社それぞれに違いがある。

コア人材の育成は、現在のところ人材育成を意識したプログラムは実施していない企業が5社の内3社である。一方、語学講座や会計・CADなどを外部教育機関で学ばせている企業やミャンマー国内のMBA課程への修学を実施している企業もある。

キャリア形成パターンについては、2社が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。1社が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。2社はこれまでのパターンの問題点改善のために今後はパターンの変更を考えている。

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、交渉を上手くや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、部長クラスまでの昇進が2社、役員クラスまでの昇進が2社、社長クラスまでの昇進を考えている企業が1社である。

コア人材の定着策としては、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」が2社、「あまり受け入れられない」が2社、「大いに受け入れられる」が1社である。

#### Ⅳ おわりに

近年、世界中から企業の投資・進出先として注目されているミャンマーにおいて、同国に進出している韓国企業を対象にコア人材の育成について調査を行った。今回、調査対象とした企業は、主に現地の安価な労働力を活用し、製品を第三国に輸出することを目的とした企業が多い中、コア人材の必要性は認識しながらも、社内のプログラムなどはあまり整備されていないことが明らかになった。しかし、プログラムの実施の有無と従業員の定着率との関連性などは明らかになっていないが、全体として言えることは、企業はコア人材制度の受け入れにあまり積極的でないということである。その要因についてはさらなる検討が必要であろう。加えて、本稿では、先行研究の考察がほとんど行われていないことを問題点として指摘しておきたい。

ミャンマーでは、2011年の民主化後初めて法定最低賃金の日給が3600チャット(約340円)に決まり、2015年9月1日から国内全産業に適用されることになったが、同国では民主化後の経済成長で人件費が上昇し、賃上げを求めるストライキも頻発している(『日本経済新聞』2015年8月29日、電子版)。従って、人材育成とともに健全な労使関係の構築を通じたストライキなどの防止は安定的な企業経営に不可欠となるため、経営側のさらなる対策と努力が求められる。

今後、ますます増加する外国企業の進出とともに、ミャンマー国内企業の成長に伴う人材確保の競争が一層激しくなると予想される。企業は、コア人材の育成とともに、コア人材の定着のための施策が重要な課題になるだろう。

今回の調査研究の問題点などを踏まえて、ミャンマーにおける韓国企業のコア人材育成についてのさらなる研究を進めると同時に、韓国以外の外国企業のコア人材育成についての調査研究を行い、両者の共通点や相違点、特徴・課題などについて考察していくことを今後の研究課題としたい。

#### 参考文献

張英莉 [2014] 「在モンゴル中国企業の人材育成」『東西南北2014』和光大学総合文化研究所年報, 90-92頁。

大韓貿易投資振興公社 (KOTRA) : <http://www.kotra.or.kr/> (韓国語)

金井壽宏 [2010] 「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, 62-64頁。

韓国貿易協会 : <http://www.kita.net/> (韓国語)

みずほ総合研究所 [2013] 『全解説 ミャンマー経済』日本経済新聞出版社, 21-53頁。

鈴木岩行 [2015] 「ミャンマーにおける日系企業のコア人材育成—11カ国日系企業との比

較を中心に—」『和光経済』第47巻第2号，46頁。

鈴木岩行・黄八洙 [2015]「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，40-43頁。

鈴木岩行・谷内篤博編 [2010]『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，199-207頁。

労使発展財団 [2014]『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，103-133頁。（韓国語）



# JAPAN UNIVERSITY OF ECONOMICS

## The Bulletin of the Graduate School of Business

---

Vol. 4

February 2016

---

### Articles

- A Study on the Analysis of Funds Flow ..... KOJI ISHIUCHI (1)
- Innovation Management of New Organization for Overcoming the Problem of the Resource Accumulation Paradox.  
..... MITSURU NAKAGAWA (17)
- Inhibitory and Promotive Social Factors for the Successful Implementation of Creative Ideas in Work Organizations  
..... HISATAKA FURUKAWA (31)
- A Study on Internal Control in Japan during the 2000's ..... JING JIN (57)
- A Study on the Huge Earthquake and Huge Tsunami in the Japan Sea Side ..... TAEKO NAKAMA (77)
- Risk Management Strategies Adopted among Small and Medium Sized Japanese Manufacturing Companies to Expand  
Business in Asian Developing Countries ..... FUMIYUKI TAKAHASHI (91)
- The Role of the Dongbei Region in China's Economic Development: From the Viewpoint of Trade with GTI-related  
Countries ..... TOMOE YASUDA (103)
- A Study on the Present Conditions and Future Challenges of Korean Companies Operating in Myanmar: Based on  
a Field Study Focusing on the Development of Human Resources ..... PALSU HWANG (123)
- Systematization of Technologies and an Analysis on Various Innovation Processes Using MECI Method  
..... TAKAYUKI NAGATA & HIROSHI SUZUKI (135)
- Research on the "Ba" and its Mechanism for Innovation ..... YASUTOSHI KOMATSU & HIROSHI SUZUKI (163)

### Note

- Establishment of a Process to Create New Civilization from Excellent Local Cultures Using Meta-Engineering (1)  
..... ICHIRO KATSUMATA (181)