

若手有能人材の獲得、育成、確保

- － アジア諸国の比較展望と
グローバル化時代における
戦略的 HRM／HRD の必要性－

ミャンマー商工会議所連合会(UMFCCI)

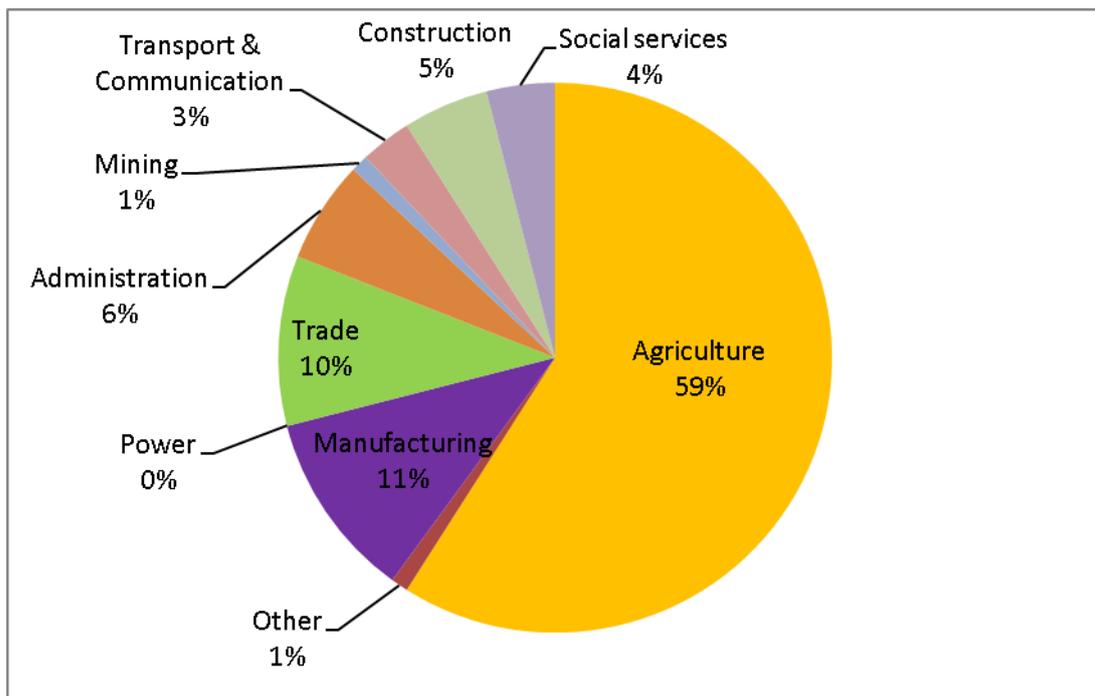
この報告書は 2012 年 12 月 4 日～6 日にベトナムのハノイで行われた HIDA
／アジア使用者団体共同研究ワークショップ 2012 のために作成された報告
を基に編集したものです。

第 I 部 労働市場の状況と人的資源管理(HRM)野の課題

(1) 労働市場の状況

ミャンマー連邦共和国は人口 6 千万人で農業に基盤を置いた国家である。農業部門で 2012 年の GDP の 36.4%、総輸出収入の 13%、労働人口の 60%を占めている¹。ミャンマーは国内の全耕作地のうち、約 60%が水田であり、強固な農業地盤を有している。1990 年／1991 年の労働人口は、1,653 万人であり、そのうち都市部が 370 万人(22.4 パーセント)、農村部で 1,283 万人(77.65 パーセント)であったが、1999 年／2000 年には 2,370 万人、2001 年／2002 年には 2,493 万人に増加した。全労働人口は 2005 年／2006 年には 2,775 万人、部門別では(CIA、2001 年)それぞれ、農業分野に従事する労働者は 70 パーセント、工業分野では 7 パーセント、サービス業では 23 パーセントであった。全被雇用者数は 2005 年／2006 年で 2,361 万人、そのうち農業は 60 パーセント、工業は 11 パーセント、サービス業が 29 パーセントであった。

ミャンマー：2005 年／2006 年の業種別労働者分布



出典：ADB、アジア・太平洋地域での成長と変革、重要指標、2001 年、2003 年；アジアの開発展望、2006 年；世界開発報告、2000 年／2001 年、貧困への取り組み；世界銀行「経済・社会評価」1999 年 8 月

¹ 2012 年 6 月 20 日、The Mirror。

労働人口は、2010年のミャンマー全体で27,961,870人であった。過去20年間でこの指標の最高値は2010年の27,961,870人、最低値は1990年²の18,996,900人であった。このうち、2010年時点でのミャンマーの女性の労働人口は全労働人口の48.92%であった。

ミャンマーの明らかな長所は、豊富で安価、かつ比較的良い教育を受けた労働力を活用できる点である。また、ミャンマー連邦共和国の外国人投資法では外国人専門家や技術者を雇用することが認められている。人的リソースは労働事務所を通じて募集することができる。民間部門では通常使用者と被雇用者の間の相互取り決めで賃金を決定する。

5人以上の労働者を雇用する民間企業は1954年に制定された社会保障法の対象となる。この制度に対する負担は被保険者の賃金の約4パーセントで、拠出の負担割合は使用者2.5:被雇用者1.5である。この法律による保険の対象となる労働者は、無料で医療が受けられ、病気、出産、障害の際の現金給付、葬儀の助成、遺族年金を受ける権利が与えられる。

(2) 人的資源管理(HRM)分野の課題

教育に対する投資の不足と過去10年間の公立大学の長期閉鎖により、人的資源の質と労働力に甚大な悪影響が出た。ミャンマー総雇用数は1997年/1998年には1,834万人であった。1990年の労働人口の推定によると、失業率は1990年/1991年に4.8パーセントだったのに対して、1995年/1996年では6.3パーセント、1999年/2000年では7パーセント、2001年は5.1パーセント、2005年には5パーセントであった。中央統計局(CSO)がユニセフ(UNICEF)の資金援助を受けて実施した1997年の世帯収入と支出の調査によると、ミャンマー連邦の平均世帯人数は、5.25人(都市部5.22人、農村部5.32人)、1世帯内の被雇用者数の平均は2.38人(都市部2.01人、農村部2.54人)であった。つまり、ミャンマーではほとんどすべての世帯で最低2人の被雇用者がいる。

地域が発展していくだけでなく経済が流動的であることから、広範囲の問題についてHRに影響を及ぼす様々な変化が発生している。

² World Bank Report, 2012.

また、人的資源を戦略的に雇用する組織は他の競合組織と競争することになるため、人材を引き付けたり、雇用を維持したりすることに重きを置いていない組織が厳しい状況に置かれる場合もある。

地域や国際社会において競争が増すにつれ、組織が成功するためには、より順応しやすく、高い回復力を持ち、活力があり、顧客を重視した組織にしていかなければならない。このような環境変化の中では、HR の専門家が組織内の戦略的パートナー、使用者のスポンサー及び支援者、並びに変革の指導者へと、徐々に成長していかなければならない。成功するためには、HR が組織の全体像を完全に理解した上でビジネス主導の機能となる必要があり、主要な意思決定や方針に影響を及ぼすものでなければならぬ。一般に、今日のHR 管理者は戦略的な人材の人材確保と人材育成に重点を置いている。HR の専門家は、コーチであり、カウンセラーであり、指導者であり、かつ継続的な計画立案者となり、組織の一員のやる気を起こさせ、忠誠心を高めさせなければならない。HR 管理者は組織内、特に職場の多様性の管理をする上での価値、道義、信念、精神性も奨励しなければならない。

HR 管理者は職場の多様な難問に対処することができ、人的資源の適切な計画、調整、指導、管理を行い、成果分配や経営情報システムなどを用いて被雇用者に動機付けを持たせる方法を有する必要がある。

ミャンマー内の労働参加率(15歳以上)

State, Region and Union	2010							2005 Total
	Poverty Status		Strata		Gender		Total	
	Poor	Non poor	Urban	Rural	Male	Female		
Kachin	64.4 (2.0)	64.5 (1.7)	58.9 (4.0)	66.8 (2.3)	78.4 (3.2)	52.0 (3.1)	64.5 (1.6)	63.0 (1.5)
Kayah	71.9 (6.9)	72.9 (2.3)	68.7 (1.1)	75.4 (3.1)	83.7 (3.7)	61.9 (1.4)	72.8 (2.8)	66.9 (2.8)
Kayin	72.5 (4.1)	68.9 (1.1)	66.5 (2.7)	70.3 (0.4)	84.0 (2.1)	56.7 (1.4)	69.6 (0.2)	64.8 (2.3)
Chin	75.2 (1.3)	68.9 (5.4)	61.2 (0.6)	78.0 (0.6)	83.9 (2.1)	63.5 (2.8)	73.5 (2.3)	64.8 (4.0)
Sagaing	74.2 (1.0)	70.0 (0.9)	64.0 (1.3)	71.7 (0.8)	82.6 (0.6)	60.1 (1.2)	70.6 (0.9)	65.9 (1.3)
Tanintharyi	66.0 (1.5)	65.3 (2.1)	61.1 (0.9)	66.9 (0.8)	82.4 (1.8)	50.6 (1.3)	65.5 (1.0)	61.2 (1.1)
Bago	70.6 (2.4)	68.3 (1.6)	61.6 (0.9)	69.8 (1.7)	85.5 (0.9)	53.9 (2.8)	68.7 (1.6)	66.4 (1.8)
- Bago (E)	70.1 (0.7)	66.2 (0.5)	62.2 (1.4)	67.9 (0.2)	84.4 (1.6)	52.0 (0.6)	67.0 (0.5)	65.9 (1.1)
- Bago (W)	71.3 (7.3)	70.6 (2.8)	60.6 (0.6)	71.9 (3.5)	86.9 (0.9)	56.3 (6.7)	70.7 (3.4)	67.1 (4.7)
Magwe	74.9 (0.6)	73.3 (0.5)	62.2 (1.9)	75.1 (0.5)	84.4 (0.4)	64.9 (0.8)	73.7 (0.2)	69.1 (1.3)
Mandalay	73.2 (1.5)	67.2 (1.5)	61.4 (1.5)	71.9 (0.9)	82.6 (0.9)	57.1 (2.0)	68.8 (1.3)	65.5 (0.8)
Mon	65.0 (2.4)	64.5 (2.2)	63.2 (1.0)	64.9 (2.7)	81.7 (1.0)	48.6 (4.2)	64.6 (2.2)	59.7 (0.8)
Rakhine	58.5 (1.6)	58.4 (1.3)	57.1 (0.4)	58.9 (1.3)	79.3 (0.9)	40.0 (1.4)	58.4 (1.2)	57.2 (0.5)
Yangon	61.1 (2.1)	57.3 (1.2)	56.3 (1.3)	63.1 (2.4)	73.5 (1.4)	44.4 (1.2)	57.9 (1.3)	55.1 (1.8)
Shan	79.2 (1.3)	76.1 (0.9)	68.1 (1.3)	80.3 (1.1)	85.9 (1.1)	68.7 (1.2)	77.1 (0.9)	73.8 (1.2)
- Shan (S)	81.1 (1.8)	76.6 (0.4)	69.6 (0.5)	81.2 (2.5)	86.5 (2.2)	69.0 (1.6)	77.6 (0.6)	72.2 (1.7)
- Shan (N)	78.7 (1.9)	75.2 (2.0)	65.0 (2.6)	79.8 (1.3)	84.7 (2.2)	69.1 (2.2)	76.6 (2.2)	75.1 (2.2)
- Shan (E)	77.5 (3.7)	77.2 (3.8)	71.3 (3.3)	79.5 (2.7)	87.9 (3.5)	66.6 (2.9)	77.3 (3.6)	74.5 (2.8)
Ayeyarwaddy	67.8 (1.0)	64.8 (1.5)	61.1 (1.4)	66.7 (1.4)	84.7 (0.7)	48.6 (1.9)	65.8 (1.2)	64.6 (1.2)
Union 2005	67.1 (0.5)	62.7 (0.6)	56.4 (0.8)	67.0 (0.5)	79.6 (0.4)	50.1 (0.7)	64.1 (0.5)	
2010 Age 15-24	72.2 (0.9)	62.1 (1.0)	48.4 (1.3)	70.1 (0.8)	73.0 (0.9)	57.4 (1.1)	65.1 (0.9)	
2010 Age 25-59	75.5 (0.7)	76.1 (0.6)	72.4 (0.7)	77.5 (0.5)	94.2 (0.3)	60.4 (0.8)	76.0 (0.5)	

出典: IHLAC 調査 2004 年～2005 年、並びに 2009 年～2010 年

ミャンマー内の失業率(15歳以上)

State, Region and Union	2010							2005 Total
	Poverty Status		Strata		Gender		Total	
	Poor	Non poor	Urban	Rural	Male	Female		
Kachin	1.9 (0.6)	2.5 (0.7)	3.2 (1.3)	2.0 (0.4)	2.5 (0.6)	2.0 (0.4)	2.3 (0.5)	1.7 (0.3)
Kayah	0.0 (0.0)	0.6 (0.2)	0.7 (0.0)	0.4 (0.2)	0.6 (0.3)	0.4 (0.0)	0.5 (0.2)	0.0 (0.0)
Kayin	0.9 (0.8)	1.2 (1.0)	1.9 (1.9)	1.0 (0.7)	1.5 (1.2)	0.6 (0.6)	1.1 (0.9)	1.4 (0.9)
Chin	1.0 (0.6)	0.8 (0.5)	2.3 (0.4)	0.6 (0.5)	0.7 (0.2)	1.4 (1.2)	1.0 (0.6)	5.2 (2.5)
Sagaing	0.2 (0.1)	0.6 (0.2)	1.7 (0.4)	0.4 (0.1)	0.4 (0.1)	0.7 (0.2)	0.6 (0.2)	1.5 (0.5)
Tanintharyi	3.9 (2.7)	1.7 (0.6)	2.7 (1.1)	2.4 (1.4)	1.7 (0.6)	3.5 (2.0)	2.4 (1.2)	1.6 (0.4)
Bago	0.8 (0.6)	0.9 (0.4)	1.5 (0.3)	0.8 (0.5)	0.8 (0.4)	1.1 (0.4)	0.9 (0.4)	1.3 (0.2)
- Bago (E)	1.3 (1.0)	1.6 (0.6)	1.8 (0.5)	1.5 (0.8)	1.3 (0.7)	1.8 (0.6)	1.5 (0.7)	1.6 (0.1)
- Bago (W)	0.0 (0.0)	0.2 (0.0)	1.0 (0.3)	0.1 (0.0)	0.1 (0.1)	0.2 (0.0)	0.2 (0.0)	1.0 (0.5)
Magwe	0.5 (0.3)	0.6 (0.2)	3.1 (0.7)	0.3 (0.1)	0.5 (0.2)	0.7 (0.3)	0.6 (0.2)	1.1 (0.1)
Mandalay	1.1 (0.2)	1.0 (0.2)	2.1 (0.2)	0.6 (0.2)	0.8 (0.1)	1.2 (0.2)	1.0 (0.1)	1.4 (0.2)
Mon	2.2 (0.6)	1.6 (0.3)	2.4 (0.4)	1.6 (0.3)	1.0 (0.1)	2.8 (0.7)	1.7 (0.2)	2.4 (0.3)
Rakhine	10.6 (0.9)	3.8 (1.2)	7.2 (0.3)	6.5 (2.2)	5.1 (1.2)	9.5 (2.3)	6.7 (1.6)	5.7 (1.1)
Yangon	7.4 (2.8)	3.9 (0.5)	5.3 (0.7)	2.1 (0.6)	4.5 (0.9)	4.4 (0.8)	4.4 (0.7)	4.9 (1.1)
Shan	0.9 (0.5)	1.0 (0.4)	2.7 (0.7)	0.5 (0.1)	1.0 (0.2)	1.0 (0.3)	1.0 (0.3)	1.1 (0.3)
- Shan (S)	1.7 (0.6)	1.3 (1.0)	3.5 (0.9)	0.6 (0.3)	1.1 (0.5)	1.7 (0.5)	1.4 (0.5)	1.0 (0.7)
- Shan (N)	0.3 (0.2)	0.9 (0.2)	2.0 (0.1)	0.4 (0.1)	0.8 (0.1)	0.4 (0.2)	0.6 (0.1)	1.2 (0.5)
- Shan (E)	0.9 (0.5)	0.7 (0.2)	1.5 (0.4)	0.6 (0.1)	0.8 (0.4)	0.9 (0.1)	0.8 (0.2)	1.4 (0.6)
Ayeyarwaddy	0.9 (0.3)	0.5 (0.1)	1.5 (0.7)	0.4 (0.1)	0.5 (0.1)	0.8 (0.3)	0.6 (0.2)	1.0 (0.1)
Union 2010	2.4 (0.3)	1.4 (0.1)	3.5 (0.4)	1.1 (0.2)	1.5 (0.2)	1.9 (0.2)	1.7 (0.2)	2.0 (0.2)
Union 2005	2.3 (0.3)	1.9 (0.2)	4.5 (0.6)	1.2 (0.1)	2.1 (0.2)	2.0 (0.2)	2.0 (0.2)	
2010 Age 15-24	4.0 (0.5)	3.4 (0.4)	9.8 (1.3)	2.4 (0.4)	3.3 (0.4)	4.1 (0.5)	3.6 (0.4)	
2010 Age 25-59	1.7 (0.3)	0.9 (0.1)	2.3 (0.3)	0.6 (0.1)	1.0 (0.1)	1.1 (0.2)	1.0 (0.1)	

出典: IHLAC 調査 2004 年~2005 年、並びに 2009 年~2010 年

ミャンマーでは失業が非常に大きな現象として表れてきているが、明らかに季節限定の現象であり、2005年から2010年の間に増加したと見られている。

第Ⅱ部 使用者団体の役割と方針

被雇用者の獲得、育成、人材確保は、ミャンマーでのビジネスにおいて現在直面している課題の1つである。ミャンマーの大半は、政治的にも経済的にもまだ発展の初期段階にある。

ミャンマー商工会議所連合会(UMFCCI)

UMFCCIは90年の歴史を持ち、英国の植民地時代の1919年に設立された。

独立後、UMFCCIはビルマ商工会議所になった。しかし、1962年から1988年までの社会主義政権の時代に機能しなくなった。市場志向経済が採用された後、この組織はミャンマー商工会議所(UMCCI)として1989年に再構成された。

さらに1999年にはミャンマー商工会議所連合会(UMFCCI)に格上げされ、傘下に2万5,000社以上の加盟企業と61の系列事業者団体、地域や州の商工会議所、国境貿易の商工会議所を有している。

UMFCCIは民間企業部門を代表してその頂点に立つ、全国的な組織であり、その目的の1つは、経済発展を加速させることにある。UMFCCIはこの課題を取り上げ、人的資源育成において加盟事業組織を支援し、国際ビジネスの分野での競争に参加できるように援助する義務がある。

UMFCCIと人的資源の育成

2000年にUMFCCI(前のUMCCI(ミャンマー商工会議所))は、職業教育運営委員会を立ち上げ、加盟企業を支援して、労働力の増強を行い、同時に新入社員がもっと速やかに新しいキャリアに参加できるような育成のチャンスを設定している。そのため、若年者が仕事に関係のある訓練を受けられるように訓練センターを設立した。この訓練センターでは、事務管理、会計、国際取引、知的財産に関するコース、英語コース、日本語コースなど、仕事に関わる様々な分野において訓練を実施しており、2008年末までに5,500人を超える訓練生を教育した。

HRD 及び 2009 年以降

2009 年に、この勢いを加速し、ミャンマー国内の人的資源育成推進をより適切に支援するため、UMFCCI の職業教育運営委員会を人的資源育成委員会として改革し、この訓練センターを HRD 委員会の監督のもとで UMFCCI 研修所に変更した。発足時から、2012 年 11 月までに UMFCCI 研修所において、地域の指導者が約 4,000 人の研修員を訓練した。その上、海外のリソース・パーソンの支援により、1,775 人の研修員が様々なテーマの訓練も受けている。このような海外からの支援は日本の JODC、JETRO、JICA、HIDA からだけでなく、タイ、マレーシア、国連機関、さらに最近では EU などからも受けている。このようにして、これまで訓練を受けた研修員の総数は 5,700 人を超え、現在も研修を受けている人が多数いる。

UMFCCI 研修所とその研修プログラム

被雇用者を必要な研修コースに派遣する使用者と、自身の知識をさらに向上させたい被雇用者の両方を奨励するため、UMFCCI 研修所が地元の研修員に実施する研修コースでは週末だけに研修を実施している。このようにすると当該企業は生産を行う作業時間や生産のロスを心配しなくて済む。

それに加えて、研修プログラムにおいて、研修生は学者から理論を学ぶだけでなく、成功している企業の幹部から業務経験を共有してもらい演習、さらにグループ・ワーク、勝利チームには様々な褒賞が与えられるブレイン・ストーミングなどを実施している。関連する作業現場の訪問を行うことも研修プログラムの重要な部分である。現場訪問を行うと、研修生は作業現場を訪問するというチャンスが得られるだけでなく、自身が興味を持った部分について当該の官庁や人に質問をする貴重なチャンスも得られる。

UMFCCI: 民間企業部門を代表する国全体の頂点に立つ組織

UMFCCI は民間企業部門の頂点に立つ全国的な NGO として、これらのすべてを実施することができる。なぜなら、UMFCCI は国有企業部門と民間部門の両方との間に非常に有益かつ良好な仕事上の関係を築いており、そのほとんどが UMFCCI 会員であることから、実際の職場環境を見学したり、研修を実施してくれる企業の手配をうまく調整することができるからである。

UMFCCI 会員や企業と被雇用者の両方の需要があるため、より多くの研修やもっと多角的なテーマに関する他の研修を要望に応じて計画している。

民間部門のニーズを満たす UMFCCI

何らかの理由で経営に関して学問的な研究を行う機会がなかったり、自身のキャリアを高めたいと希望したりする上級管理者や中間管理者のニーズを満たすため、UMFCCI 研修所はこのほど、タイ商業会議所大学(UTCC)と共同で外国での経営管理学修士号(MBA)取得プログラムを開始した。このカリキュラムと国際的な客員講師などを含む専任講師による講義は、UTCC キャンパスで実施している UTCC の MBA プログラムと同等であることから、この UMFCCI のプログラムでは企業部門からの上級管理者を多数含む 48 名の生徒を受け入れている。週末にヤンゴンの中心部にあるオフィス棟で、なるべく多くの授業を実施している。UMFCCI は既存の教育コースを補完する他の教育コースを実施するために、シンガポール、マレーシア、オーストラリア、英国などの外国の他の機関との協議も行っている。

民間企業の育成と FDI 活動の支援

ミャンマーの民主化により新政府が発足し、企業を優遇した経済政策をとっているため、ミャンマーで事業を行おうと考える外国人ビジネスマンや投資家がアジアだけでなく EU 諸国や米国からも続々とやって来ることから、地場企業は現状において有能な人材の雇用を維持する上で大きな課題に直面している。また、ミャンマーに積極的に投資し、事業を行おうとする外国からの直接投資を支援する必要性がある。

このような状況下において、国民がより多くの職や働く機会を創り出すことのできるよう、より多くの FDI をミャンマーに呼び込もうという政府の政策を支援するため、UMFCCI は様々な人的資源育成プログラムで、外国の組織や国内の組織とともに力を合わせて努力している。

有能な若年者の支援・育成・人材確保のためのプログラム

最近、UMFCCI は UMFCCI のオフィス棟に HRD のためのミャンマー・日本センターを設立するという JICA との覚書に署名した。このセンターが HRD 活動にとって大きな新資産となることを期待している。

HIDA が支援を行い、UMFCCI は「生産管理(1)期、(2)期」「経営のための生産管理及び品質管理システム」「監督のための生産管理及び品質管理システム」などの研修コースのカリキュラムを作成した。これらの研修コースと計画中の今後の研修コースは、研修コースの参加者や企業を支援するだけでなくミャンマーでの事業実施や投資を計画している外国の企

業を支援及び誘引するというUMFCCIの計画を行う上で役立つことは間違いないであろう。

上述のHRDプログラムを用いて、UMFCCIは加盟企業と若年人材の人材確保を発展させていくため、地場企業と外国の企業も合わせたすべての企業に対して支援を行っており、今後も支援を行う予定である。

現在のところミャンマーではより良い職や働く機会が数多くあり、国有企業部門や、UMFCCIなどの民間部門の組織や機関が実施する能力育成プログラムなどが実施されていることから、若年者にとっては自身のキャリアの段階を上げる良いチャンスを得られる状況にある。企業にとっては若年人材をリクルート、育成、動機付けすることで、彼ら自身のキャリアや会社のために働く人材となりえる。このようにしてミャンマーは、自国のために働き、自国の発展に貢献する若年者の雇用を維持する方向である。