

# ミャンマーにおける日本企業の「ヒトの現地化」に関する研究 —現地子会社5社に対するインタビュー調査を中心に—

## A Study on Localization of Human Resources in Japanese Firms in Myanmar: Interview Survey of Five Japanese Firms

堀間 洋平\*  
Yohei Horima

### Abstract

This paper is a study on localization of human resources in Japanese firms in Myanmar. Five Japanese companies are interviewed to consider localization of human resources in Japanese firms in Myanmar. According to the previous studies, localization of human resources in Japanese firms is considered gradually progressing from the lower to the top management class; however, this study confirms that local Japanese firms in Myanmar have appoint local human resources as managers immediately after they started the operations. The reason why Japanese firms in Myanmar hire the local human resources positively is conjectured that the local firms do not require high technology and administration knowledge; therefore, the transition cost of those skills and knowledge of the company's headquarter is low. On the other hand, it is confirmed that all interviewed firms appoint Japanese employee as the managing directors. Those Japanese expatriates are in charge of issues that require administration approval such as the human resources and finance. Also, Japanese expatriates in Myanmar's local companies help communications between the headquarters and the locals, and carry on business activities with Japanese managing directors of other local Japanese companies. The interviews support the idea that localization of human resources in Japanese firms should apply also to the middle management class in order to increase benefits. Finally, promoting localization of human resources in Japanese firms in Myanmar is also helpful to decrease human costs in comparison with China and other ASEAN countries.

### I 研究目的

日本企業の「ヒトの現地化」に関する研究は、これまで数多く研究がなされている。川井(2000)の研究によると、「ヒトの現地化」は「一般に海外子会社の経営者を本社の派遣人員から現地人に転換すること」とし、ここで論じている現地人とは「狭義では現地国籍の人材だけを指して

---

\* 山口大学大学院東アジア研究科 The Graduate School of East Asian Studies, Yamaguchi University  
E-mail: v506sn@yamaguchi-u.ac.jp

1 本稿において現地化とは「ヒトの現地化」をさす。

いるが、広義では現地国籍を有する者に限らず現地社会文化と一般的な関係をもっている人々も含める」と定義がなされている。また、別の研究では本国本社から出向する日本人社員を減らし、現地の従業員を管理職や経営者に多く登用することとし、その役職は社長だけではなく、部長や課長なども含まれるとされている（吉原,1992）。日本企業における海外子会社の現地化は「時間の経過とともに進行していく」（吉原,1996）とされ、「海外進出当初、現場レベルのテクニシャンやエンジニアや、要所のマネジメント・スタッフを多数現地に派遣するとともに、現地からも現場レベルの責任者候補を中心に現地人従業員を研修のため日本へ派遣する。そして、一定期間を経て日本人派遣者を徐々に引き上げ、現場レベルの従業員から段階的に上位階層へと現地化を進めるというのが一般的なパターン」とした。

近年、日本企業における経営環境は変化している。たとえば、日本国内の労働市場のひっ迫があげられる。日本企業の大半が人員不足とされ（日本商工会議所, 2015、経済産業省, 2016）、特に中小企業の人員不足が深刻であることが指摘されている（東京商工会議所, 2010）。この人員不足については、日本経済の景気回復と団塊世代の大量退職の2007年からだという研究（太田他, 2006）や、第二次安倍内閣の発足に伴うアベノミクスの始動と東京オリンピック開催が決定した2012～13年ごろからだとする研究がある（労働政策研究・研修機構, 2016）。

一方、中小企業の海外進出が活発化していることも変化のひとつだといえる。経済産業省（2014）によると、1994年度において海外子会社を保有する中小企業は6.6%だったのに対して、2011年度は13.4%に伸び、とりわけ製造業は18.9%と大きく伸びたとされている。この中小企業の海外進出については、2000年前後から活発化し、東日本大震災が中小企業の海外進出を後押ししたとされている（高慶, 2013）。しかし、日本国内の労働市場がひっ迫するなかでの日本企業の海外進出は、「海外進出後の立ち上げ時での実務人材の不足」や「海外進出後の現地での管理人材の不足」といった新しい課題を抱えることになったようである（内閣府, 2013）。これまでの研究で論じられてきたように、今もなお、日本企業が現地子会社の要所のマネジメント・スタッフとして本国本社の日本人社員を派遣し、時間の経過とともに現地化を進めているのであれば、どのようにこの人材の不足を克服しているのであろうか。本稿は、ミャンマーにおいて日本企業の現地化に関するインタビュー調査を行い、先行研究と比較・考察を行うことで、ミャンマーでの日本企業における人的資源の指針を提言するとともに、日本企業の現地化に関する現状の実態解明を行うことを目的とする。

## II 日本企業の海外子会社に関する「ヒトの現地化」研究

### 1 経営学の視点による研究から

本国本社から日本人社員を派遣する目的として、先行研究によると、「現地子会社で仕事をし、現地子会社の業績をあげること」や「子会社の統制、本社との調整、本社からの技術・経営ノウハウの移転、そして、本人ならびに後継者を育成すること」、「知識の移転と情報の伝達や共有すること」、「海外拠点の経営をコントロールすること」があげられている（吉原, 2015、白木, 2013、高瑞, 2015）。日本企業が現地化を進めることの長所と短所に関する研究もなされている。日本企業が現地化を進めることの長所については、「現地の方が外国人よりも現地社会と密接な関係があり、現地情報を獲得するうえで役に立つこと」や「人的関係をひろく利用でき、現地のヒト、モノ、カネの経営資源の調達において外国人よりもすぐれていること」、「従業員との間のコミュニケーションが円滑になること」、「現地と日本の間の所得水準に大きなギャッ

プがある場合は、人件費の抑制につながる」などがあげられている（川井，2000）。この他にも「最近では、日本人出向員へのビザの発給が厳しくなっており、自国の従業員でできる職種やポストについては、なかなかビザが発給されないようになっている」こと（吉原，1992）が明らかにされており、そのビザ発給の手間が省けることも長所としてあげられる（関口他，2016）。一方、短所については、「英語以外の現地語に対して日本人の理解は限られており、本社とのコミュニケーション、意思疎通が比較的難しいこと」や「本国本社の経営方針に対する理解および支持の度合いが相対的に低いこと」、「本国本社に対する忠誠心や帰属意識が比較的低いとみなされること」などが先行研究において明らかされている（川井，2000）。これに加え、アジアの労働市場は日本の2倍以上の離職率に達し、日本を除くアジアの主要国では流動的な労働市場が形成されている傾向がある（関口他，2016）とされており、現地人がいつ辞めるか不安があることも短所とされている（吉原，1996）。また、現地人は「現地で採用されるので国レベルでの結束力は高まるが、多国籍企業全体の結束力が弱まること」も短所として明らかにされている（関口他，2016）。

海外における日本企業の現地子会社において、どの部分を現地化すれば利益率に貢献するのかという視点での研究もなされている。しかし、これは「現地人社長のほうが利益率は高い」（吉原，1996）とされる研究と「中間管理職の層を厚くすることが、利益率の向上に貢献する」（白木，2006）とされる研究があり、統一的な結論は得られていないようである。

## 2 コーポレート・ガバナンスの視点から

本国本社から日本人社員を派遣する目的のひとつとして、前述のとおり、現地子会社の経営コントロールがあるとされているが、これはコーポレート・ガバナンスを示唆しているといえる。コーポレート・ガバナンスの視点においても現地化に関する研究はなされている。毛利（2014）によると、コーポレート・ガバナンスは「国際的に完全に統一された定義、共通の具体的方法論は確立されていない」とされつつも、企業内で一部の経営者に権力が集中し、独断で誤った経営判断をすることによる企業価値の損失がないように「透明性」を高め、出資者がその会社の状況を適宜知ることができるよう「経営者をけん制・監視する仕組み」となされている。日本企業が多く進出するアジア地域での企業の株式所有構造は、大家族が究極的に所有・支配している場合が多く、ガバナンス上さまざまな問題が生じていることが先行研究により明らかにされている（市野，2006）。そのため、出資者である本国本社は、現地子会社のトップ・マネジメントとして日本人社員を指名し、経営方針どおりに経営されているか監視させているともいえるが、これだけでは本国本社が日本人社員を派遣する必要性を説明しきれないといえない。一方、アジア諸国では、社会慣行ともいえるほど贈収賄が常態化し、公務員への賄賂以外にも、企業内部で現地人社員が在庫や備品などの横領や窃盗、詐欺などの不正行為または社内の昇進の際にも、上司に対してお礼の金銭を渡すリスクがあること（寺本他，2013）が明らかにされており、これらのリスクを防ぐためには、リーダーシップを持ち、異・多文化を統治できる人材・システムが必要であるとの研究がなされている（高野，2011）。これらを踏まえると、あえて異文化である日本人社員を現地子会社のトップ・マネジメントとして指名し、監視させることは、前述のようなリスクを防ぐために効果的であるともいえる。しかし、先行研究ではトップ・マネジメントとして派遣された日本人社員に関する課題も明らかにされている。たとえば、派遣された途端に管理職の職務を任せられること（日本経済団体連合会，2004）や日本の親会社の時と比較して若くして経営者や管理者になること、現地子会社では、日本の親会社のときと比べて2ランクから3ランクほど昇進して派遣されていること（吉原，2015）である。さらに、日本人社員はマネジメントの

トレーニングがなされないまま現地へ派遣されていることや派遣された現地の文化に関して理解が不足していること（小平，2012）も課題となされている。

### 3 調査研究による視点

日本企業の現地子会社に関する調査研究も過去から活発に行われている。吉原（1996）の研究では、アメリカ、イギリス、ドイツ、シンガポール、台湾の5カ国の日本企業の子会社に対して調査を行い、現地子会社の日本人社長が78%であったことから日本企業は現地化の点で遅れていることが明らかにされた。1990年代に入ると、日本企業による中国への進出が活発化し、中国の日本企業に関する現地化の調査研究が盛んになる。この背景は、中国からの留学生や研究者が来日したことがあげられる。趙（2002）の研究では、中国に進出している日本企業7社に対して調査を行い、日本企業が独資で中国に進出した場合は、トップ・マネジメントである総経理、または各部門の部長は日本人がほとんど担当し、現地子会社の意思決定権も日本人によるものであったとされている。さらに、日本企業と中国企業との合弁であって日本企業の出資比率が50%以上の場合は、総経理と各部門の部長が日本人で副部長が中国人、一方、日本企業の出資比率が低い合弁企業ならば中国人が部長に就く傾向があることが明らかにされている。川井（2000）の調査では、中国北京、天津、大連における日本企業の1949社のうち、日本人社長が33.1%であったとして現地化が進展しているとされた。さらに、独資や合弁といった企業形態別でみると、日本企業側の出資比率が高い場合、社長が日本人である企業が半数以上で、現地企業側の出資比率が高い場合は現地人社長が76.7%であったことから、出資額の高い方が「本社の子会社人事に対する統制を通じて経営をコントロールする傾向が強く現れる」ことも明らかにされた。韓（2010）の調査では、日本企業8社に対して管理職の現地化率を調査したところ、部長クラスの現地化率は21%、課長クラスは56%であることが明らかにされ、現地化が進展しない理由は、全体的にまだ現地化できるほどに現地人が育成されておらず、「部または課全体を見る能力が足りないこと」などが理由にあげられている。

なお、中国の調査だけではなくアセアン（ASEAN）の調査もされている。白木（1999）による調査ではASEAN5（シンガポール、タイ、マレーシア、インドネシア、フィリピン）の日本企業の現地化を調査し、日本人社長は全体の78.7%、日本人の中間管理職は72.7%と現地化が進展していないことが明らかにされている。

近年、これまでの日本企業の現地化に関する研究結果とは異なる調査結果が得られたものもあるようである。たとえば、白木（2006）の調査では、日本人派遣者が多いことが現地法人の利益を圧迫していることとは成り立っていないことや現地法人が取り扱う製品・技術・サービスのレベルが高くなれば、日本本社からの技術ならびに経営管理ノウハウの移転が必要となり日本人派遣者比率も高まることが明らかにされている。また、大木（2016）によるタイに進出した日本企業24社に対する調査では、駐在員に権限を持たせることの方が高いパフォーマンスにつながるということが明らかにされている。本稿において調査対象国となるミャンマーに関する現地化の調査研究のなかで、日本企業の現地化率等を明らかにしたものは見当たらない。しかし、EBP政策基礎研究所（2013）の日本企業6社に対するインタビュー調査によると、ミャンマーにおける日本企業での日本人と現地人の従事する役職について、トップ・マネジメントは日本人が従事し、ミドル・マネジメントには日本人が一部従事する場合があるものの、大卒または海外での勤務経験がある現地人が従事し、ローワー・マネジメントは一般職から昇格した現地人が従事していることが明らかにされている。

### III ミャンマーにおける実態研究の意義

本稿において、日本企業の現地化に関する実態調査を行う国はミャンマーとする。この理由として、「日本企業が2011年以降に注目し、進出が活発になったこと」や「現地化に関する先行研究が限定されていること」、「進出した日本企業はミャンマーでの現地化に積極的な姿勢を見せていること」があげられる。日本企業の進出数について、外務省（2017）によると、日本企業数は2011年10月には68社だったのが、2015年10月には346社とわずか4年で5倍以上に伸びている（図1）。ただし、346社のうち現地法人数は174社とされ、大半は本国本社から派遣された日本人社員の駐在員事務所であるといえる。日本企業がミャンマーを注目するようになった2011年は、前述のとおり、日本国内の労働市場のひっ迫が議論され始めた時期と重なる。そのため、日本国内の労働市場がひっ迫しつつも、これまでの研究で論じられてきたように、本国本社を日本人社員を現地子会社の要所のマネジメント・スタッフとして派遣しているのかという点について、調査できることが期待される。一方、ミャンマーでの日本企業の現地化に関する研究は、これまで十分になされてこなかったことも理由としてあげられる。この点について、ミャンマーは長い間軍事政権下にあり、欧米諸国から経済制裁を受けていたことから日本企業の進出が困難な国であったことや、過去、学生による反政府運動を防止するためミャンマー政府が大学への入学を制限し<sup>2</sup>、一部の大学は大学としての機能が停止したことから研究が遅れたことも影響していると考えられ、「政治・経済の実態についての見方が定まっておらず、学者間でも論争がある」（熊田、2001）とされていることから、本調査においてミャンマーにおける日本企業の現地化の現状を明らかにすることは学術的にも新しい知見を与えることが期待される。

一方、日本貿易振興機構（2016a）の調査では、ミャンマーに進出した日本企業は現地化に積極的な姿勢を示していることが明らかにされている。これによると、今後、従業員のうち「現

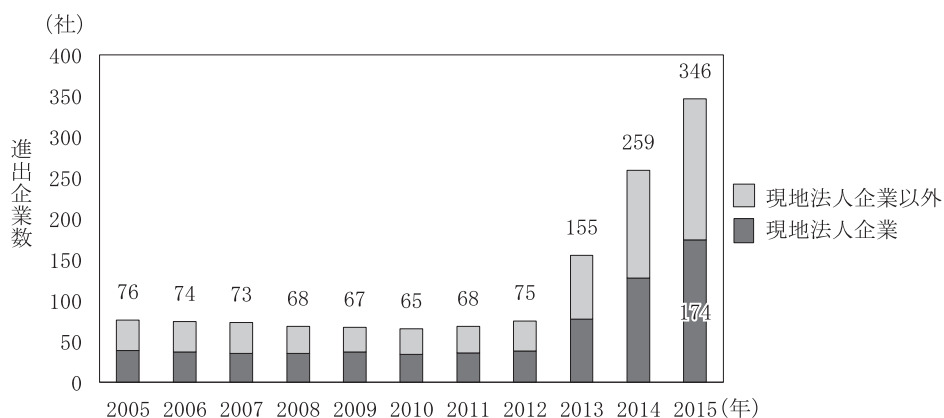


図1 ミャンマー進出した日本企業数の推移

出典：外務省在留邦人調査統計に基づき筆者作成

注記：統計値は当該年の10月1日現在

<sup>2</sup> ミャンマーの軍事政権下における教育政策に関する研究は、増田（2010）と上別府（2014）らによりなされている。



地人を増加させる」と回答した日本企業は69.6%、「日本人は横ばい」と回答した企業は69.6%であることが明らかにされている。さらに、「コスト上昇に対する対応策」として、日本企業の43.3%が「人材の現地化の推進、人件費削減」をあげていることも明らかにされている。これらを踏まえると、ミャンマーにおいて日本企業の現地化を調査し、その実態を明らかにすることは、ミャンマーに進出する日本企業の人的資源の指針となるとともに、ミャンマー政府においても日本企業の進出を誘致するうえで大きな貢献をすることが期待される。

## IV 調査の内容

日本貿易振興機構<sup>3</sup>によると、2016年3月末現在、284社の進出が確認されているものの、前述のとおり、ミャンマーへ進出して間もない企業が多く、その大半の企業が事業展開に向けた準備段階や本国本社から派遣された日本人社員の駐在員事務所であるとされる。これらの現地法人や駐在員事務所を除き、実際に生産やサービスの提供、販売という営業活動がなされているのは50社程度だとされる。そこでこれら営業活動を行っている日本企業に対して現地化に関する調査を行う。ミャンマーにおける日本企業の現地化に関する先行研究が限定的であったことを踏まえ、まずは現地子会社の現状を明らかにすることを目的に、本稿ではインタビュー調査を行う。調査対象となる企業は、製造業と非製造業といった業種、独資と合弁といった進出形態、進出年数の視点で既に営業活動を現地にて行っている5社とする。この5社へのインタビュー調査の結果を考察したうえで、調査対象の企業数を広げ、ミャンマーにおける日本企業の現地化に関する実態を明らかにする。

本稿では、インタビュー調査から得られた結果と中国での現地化に関する調査結果を比較する。中国と比較する理由は、中国へ進出する日本企業が多いことがあげられるが、ミャンマーと中国は歴史面や経済面でのつながりが深く、日本企業の進出分野にも類似点がみられるからである。政治面についても、ミャンマーと中国のつながりは深い。そのつながりの深さを両国は血を分けた兄弟を意味する胞波（パウッポー）と表現していることや、1988年にミャンマーで軍事クーデターが発生すると、これに欧米諸国は大きく反発して同国に対して制裁を課す一方で、中国はミャンマーに対して貿易・投資・援助の三位一体による支援をし続けたことがあげられる（中西，2014、中西，2015）。また、今日のミャンマーの経済成長は、中国がたどった経済成長の過程の初期段階に類似していることがWorld Bank（2015）により明らかにされている。日本企業の進出分野については、1980年代から1990年代に中国へ進出した企業は非製造業が中心で、主な製造業は繊維や食品加工に限られていた（林，2011）のに対し、ミャンマーに進出している日本企業は製造業が全体の14.2%で、非製造業が中心であることが明らかにされている（外務省，2017）。加えて、日本貿易振興機構<sup>4</sup>によると、ミャンマーに進出している製造業は縫製関連や簡易な電子部品の組立てとされ、ここにも類似点がみられる。また、国際協力銀行（2017）による2015年度、2016年度の「海外事業展開調査（海外直接投資アンケート調査）」では、ミャンマーへの日本企業の進出理由は「安価な労働力」や「現地マーケットの今後の成長性」が主な理由とされ、同じく2001年度、2002年度の調査結果での中国への日本企業の進出理由も「マーケットの今後の成長性」や「安価な労働力」とされていることも類似点といえる。

なお、ミャンマーはASEANに属していることから、ASEAN諸国での日本企業の現地化に関す

<sup>3</sup> インタビュー日：2016年4月4日。

<sup>4</sup> インタビュー日：2016年4月4日。

る比較も必要である。しかし、前述のとおり、近年、タイでは日本人社員に権限を持たせる方が高いパフォーマンスにつながるといった新しい調査結果も得られていることを踏まえると、タイの現地法人が取り扱う製品・技術・サービスのレベルが高まりつつあることが考えられる。つまり、ASEAN諸国における日本企業の現地化政策は国ごとに大きく変化していることが考えられ、各国における最新の実態調査が必要であるといえる。しかしながら、ASEAN5において日本企業の現地化率に関する調査がなされていることを踏まえ、本稿ではこのASEAN5における調査結果と比較し、ASEAN諸国における日本企業の最新の現地化に関する実態調査は今後の課題とする。

## V インタビュー調査の実施

### 1 非製造業A社<sup>5</sup>

非製造業A社の親会社は、大企業の多国籍企業である。A社はミャンマーに進出して5年以内、現地企業との合弁会社である。A社の資本比率は日本企業側の方が現地企業よりも高い。A社の社員数は26人である。このうち、本国本社から派遣された日本人社員は社長1人と営業兼経理部長1人で、このほか現地で現地人と同一条件で雇用された日本人1人がいる。また合弁相手先からA社へ社員は派遣されていない。A社の取引先は、ミャンマーに進出した日本企業だけでなく、現地企業もある。日本人社員の役割は、A社での支出等の経理事項の最終承認や本国本社にA社の経営状況を報告すること、さらには本国本社から日本人幹部が現地に訪問した際の対応、本国本社の要請に基づく現地の日本企業への営業活動ならびに現地人の採用などである。A社によると、「現地における日本企業への営業活動は、本国本社からの要請によるものが多く、過去からの取引の経緯を踏まえると本国本社から派遣された日本人社員が従事した方が効率的である」という。その理由として、A社からは「言語が同じこと」や、「本国本社から要請された営業先は、ミャンマーだけではなく本国や他国においてもすでに取引関係にあり、これらの経緯で事前に本国本社から営業先のニーズが伝えられていること、また営業先の視点においてはミャンマーという商習慣が異なる国において、事前にニーズを理解した日本人社員が営業活動に来ることは、そのニーズの詳細を説明する手間が省け、安心してもらえること」があげられた。このほか、A社では営業とサービスの責任者として課長の職位がある。この中間管理職である課長の職務には全て現地人が従事している。ここでいう、営業とは、本国本社からの要請に基づく営業ではなく、A社が自主的に取り組む営業活動である。A社における課長の選抜方法について、社内から現地人を昇進させる方法とその職務に適した現地人を社外から個別で雇用する方法があるという。人事は本国本社から派遣された日本人部長で進められ、最終的に日本人社長が承認することで決定される。A社の現地人中間管理職の役割は、本国本社から派遣された日本人社長または部長の意思を現地人の社員に伝え、A社の経営方針を理解させること、現地人社員の営業活動を管理することがあげられる。A社によると、「現地人社員はA社の経営方針をまず理解することが重要だ」という。これはA社が顧客に対してサービスを提供するうえで、現地政府や行政機関、または現地企業と交渉することが求められることがあるが、その交渉の場へ日本人社員が参加することが拒否され、現地人社員だけで交渉することがしばしばあるからだという。そのため、A社からは「現地人社員が、原則、現地政府や行政機関、または現地企業へ行き、必要に応じて現地人課長も同行する」という。A社では、受託した一部の業務を現地企業へ委託している。これも、現地人社員が委託

<sup>5</sup> A社は仮称である。インタビュー 2015年12月7日、2016年4月5日

先に対して業務が適切に顧客へ提供されているか定期的に訪問し、委託先を監視するとともに、業務が適切に提供されていない場合は、上司である現地人課長が委託先へクレームするという。

## 2 製造業B社<sup>6</sup>

製造業B社の親会社は、中小企業縫製関連の多国籍企業である。B社は、ミャンマーに進出して5年以内、日本企業独資による会社である。B社の社員数は400人で、そのうち本国本社から派遣された日本人社員は社長1人である。その他社員は全て現地人である。B社の中間管理職について、マネジャーの職務は6人、生産ラインのグループリーダーの職務は20人である。B社によると、中間管理職の選抜方法は、社内からの昇進を基本とし、社内において候補者がいなければ社外から個別に雇用するという。またそのプロセスについて、たとえば、グループリーダーを選抜するならば、まずはマネジャー間でグループリーダーの昇進候補者が何人か選抜され、さらにマネジャー間で候補者を1人に絞る人事調整が行われる。その後、1人に絞られた候補者を最終人事案として日本人社長へ上申し、社長が承認したうえ人事が決定される。つまり、B社における人事調整は現地人で行われていることになる。B社の支出等の経理事項の最終承認も社長が行う。B社の取引先はB社の本国本社のみで、製品の生産において必要となる資材は本国本社から調達している。そのため、B社は資材の調達を含め、営業活動を行っていない。B社によると、本国本社に要請する資材の調達量は、在庫状況を管理する現地人マネジャーと生産量を管理する現地人マネジャーが定期的に協議し、必要となる資材の調達量が決まると、在庫状況を管理する現地人マネジャーが日本人社長に対して立案がなされる。日本人社長は本国本社から与えられた生産計画と現状の生産量や生産体制、資材の在庫量やB社の経営状況を鑑みたくえて、立案を承認し、資材の調達量が決定されるという。これらを踏まえると、B社における日本人社員の役割は、人事の最終決定や支出等の経理事項の監視、本国本社から指定された製品が納期どおりに生産され、納入できるかの生産管理といえる。一方、本国本社から派遣された日本人社長は技術者ではない。B社で生産される製品の規格は、本国本社が決め、B社へ伝えられる。このような場合、本国社は技術者を現地に長期出張させ、直接、技術者から製品の生産を担う現地人マネジャーやグループリーダーへ技術移転がなされる。しかし、生産が軌道にのると技術者は帰国し、製品の生産を担う現地人マネジャーやグループリーダーが中心になって製品の生産がおこなわれるという。

## 3 製造業C社<sup>7</sup>

製造業C社の親会社は、大企業電子部品関連の多国籍企業である。C社は、ミャンマーへ進出して5年以内、現地企業との合弁会社である。C社の資本比率は、日本企業側の方が現地企業よりも大きい。C社の社員数は1000人で、そのうち本国本社から派遣された日本人社員は社長1人と経理部長1人である。C社において部長の職務に従事する社員は5人で、日本人社員以外の部長は合弁相手先から派遣された現地人が従事している。主な取引先は東南アジアにあるグループ会社である。社長の役割は、本国本社からの経営方針を現地子会社へ伝えることや、現地子会社の経営状況を本国本社へ報告すること、取引先であるグループ会社と生産量や納期の調整を行うことである。製品の生産に必要な資材はグループ会社から調達している。経理部長の職務に従事する日本人社員は、C社における支出等の経理事項や資材の調達量ならびに在庫量を監視している。工場のスーパーバイザーやグループリーダーといった職務に従事する中間管理職は30

<sup>6</sup> B社は仮称である。インタビュー日：2015年12月8日、2016年4月6日

<sup>7</sup> C社は仮称である。インタビュー日：2016年5月5日



人いるが全て現地人である。そのため、中間管理職の「ヒトの現地化」率は97.1%といえる。C社ではグループリーダーに昇進するための候補者が従事するアシスタントリーダーという職務がある。ただし、アシスタントリーダーは管理職ではない。アシスタントリーダーという職務を設けた理由について、C社は、現地人社員のなかには昇進を打診すると、「自分はグループリーダーに向いていない」と断られることがあることや、現地人社員の大半が管理職としての職務を十分に理解しておらず、まずはグループリーダーを補佐する立場で、実際に会社が管理職に対して何を求めているのかなどを知るきっかけを作り、管理職に向けた意識付けをさせる必要があったからだという。人事については、本国本社から派遣された日本人社長を含め関与しておらず、合弁の相手先から派遣された社員が中心となって行われているという。このため、C社の社長からは「人事の決定プロセスが不透明で、昇進する社員が本当にその職務に適切なのか、何に基づき決定されているのかがよく分からないことが課題」とされ、「今後、合弁相手先に対して本国本社から派遣された日本人社員も人事の決定プロセスに加わることを打診する」という。この他に、C社での製品の生産に対する技術的な支援として、定期的に本国本社から技術者が長期の出張者として派遣されることがあるものの、一般的には現地人スーパーバイザーやグループリーダーが中心となって生産管理されているという。

#### 4 非製造業D社<sup>8</sup>

非製造業D社の親会社は、中小企業コンサルティング関連の多国籍企業である。D社は、ミャンマーに進出して20年以上、日本企業独資の会社である。D社の社長が実質的な株主である。D社の社員数は94人で、そのうち日本人は7人である。マネジャーという職務に従事する社員は17人で、そのうち4人が日本人である。D社の社長以外の日本人は現地で雇用された社員である。現地国籍を有する者に限らず現地社会文化と一般的な関係をもっている人々も現地化における現地人として含めるという広義な視点で見れば、社長以外は全て現地人として捉えることができる。D社の主な取引先は日本企業であり、取引に関する問い合わせもその大半が日本から直接あるという。そのため、日本から問い合わせを受けると、まず、日本人社員が日本語で対応するという。しかし、顧客との信頼関係が構築され、取引に関わる契約事項など詳細部分の調整段階に入る頃には、現地人マネジャーや現地人一般職社員が日本語で直接顧客と交渉し、顧客との契約書の作成も現地人社員により行われるという。このことから、D社は現地人を社員として雇用する条件として高い日本語レベルを求めている。人事は、社長とマネジャーで相談しながら進められる。D社からマネジャーという職務を現地人が従事することについて「社員教育を重点的に行っており、その社員教育の厳しさから大半が辞めてしまう。しかし、その厳しさのなかで辞めずに社員として従事し続ける現地人社員の質は十分高く、今後、あえて日本人をマネジャーとして雇う必要性は感じられない」という。そのため、D社のマネジャーの選定方法は、原則、社内からの現地人の内部昇進であるという。

#### 5 製造業E社<sup>9</sup>

製造業E社の親会社は、中小企業電子部品組み立て関連の多国籍企業である。E社はミャンマーに進出してまだ1年を経過したばかりの日本企業独資の会社である。E社の社員数は60人であり、そのうち日本人社員は社長1人と経理マネジャー1人である。E社においてマネジャーという職務に従事する社員は4人である。E社の取引先は東南アジアにあるグループ会社1社のみである。

<sup>8</sup> D社は仮称である。インタビュー日：2015年12月10日、2016年4月5日

<sup>9</sup> E社は仮称である。インタビュー日：2016年6月9日

そのため、E社は営業活動を行っていない。製品を生産するために必要となる資材は、原則、このグループ会社からE社に支給される。日本人社員が従事する経理マネジャーの職務は、E社における支出等の経理事項や資材の在庫量ならびに生産量の監視である。また、E社がグループ会社と行う資材に関する調整は日本人社員である社長が行う。E社は、進出して間もないため、生産規模が小さくマネジャーの下に置かれるグループリーダーといった管理職はまだないという。人事の決定については、マネジャー間で昇進候補者を選び、それを社長が承認することで決定されるという。社内において昇進候補者がいない場合には、社外から個別で雇用することも可能であるが、これまでE社では、社外からマネジャーを雇用したことがないという。E社は、製品を生産する過程において技術的支援を必要とする際は本国本社から技術者を長期で出張させることで対応しているものの、E社では簡易な電子部品の組み立てが主な業務であることから、現状においてその技術支援の必要性は感じていないという。

## VI 中国とミャンマーにおける法的現地人の雇用義務の比較

### 1 中国における法的現地人雇用義務

東南アジアの政府のなかには、人種構成比率に応じて現地人を採用することを日系企業に対して義務付けているところもある（中村，2005）ことから、本調査の結果と中国における先行研究を比較する前に、まずは現地人の雇用について両国に法的な義務付けがあるかを検証する。

中国について、法律上、現地人の雇用の義務付けがされているわけではないものの、就業管理規定では、外国人の雇用は特別な必要性があり、中国国内では当面適切な人材が不足しており、かつ国の関連規定に違反しない職務でなければならないと規定がなされている（日本貿易振興機構，2016b）。また、雇用者数（比率）に対する規制も、中国では明確な法律規定はないものの、実務では原則として特殊技能を要しない単純労働については現地人を雇用しなければならないと解されているようである（日本貿易振興機構，2016b）。この要件を満たせば、管理職は全員外国人であっても問題ないといえる。現地人の雇用方法は、「新聞広告を通じて募集するなど、独自で行うことができるが、労働管理部門への登録が必要で、一般には公認の職業紹介センターを通して採用する。他の省から採用する場合は、労働部門の仲介で行う」となされている（日本貿易振興機構，2016b）。

### 2 ミャンマーにおける法的現地人雇用義務

ミャンマーでは会社設立に関わる基本法令は「会社法」であるが、これにおいて現地人の雇用義務は中国と同様に規定されていない。しかし、ミャンマーに進出した外国企業に対して税などの恩典を与えていることを規定している「外国投資法」ならびに「経済特区法」において一定の雇用義務が課せられており、これらの法律に基づく進出企業であれば、事業開始から2年で25%以上、次の2年（事業開始から4年）で50%以上、更に次の2年（事業開始から6年）で75%以上の「熟練技術」を有する現地人の雇用が義務付けられ（日本貿易振興機構，2016c）、企業はこの数値目標を達成するために雇用した現地人を訓練・教育することが義務付けられているようである（日本貿易振興機構，2015）。また、企業において「熟練技術」を必要としない職務に対して外国人は就労することができず、現地人のみを雇用し就労させなければならないとされている

(DICA, 2016)<sup>10</sup>。しかし、両法において「熟練技術」とは何かということについては、明確に規定されていないようである。両法の英語訳においても「熟練技術」は”skill”と訳されており、技術に特化したものではないと推測される。この要件を満たせば、ミャンマーでは管理職は全て外国人であっても問題はないといえるであろう。

現地人の雇用方法は、原則として労働事務所に雇用条件を通知し、労働事務所から入手した応募者リストを基に決定しなくてはならないとされているが、多人数を募集する場合は労働省に相談する必要があるものの、新聞広告や人材紹介業を通じて自ら募集することも可能で、現地においてはこの方法が一般的だとされている（日本貿易振興機構，2016c）。

### 3 法的雇用義務の比較

両国の法的雇用義務の比較（表1）において、基本法令では両国は現地人を雇用する義務がないことや採用方法にも大きな差はないことが確認された。また、他の法令や規定において単純労働として現地人を雇用することを義務付けているものが確認されたが、これらの規定は具体的な役職に対する義務付けではなく、現地化において大きな法的制限があるとは考えられない。

表1 ミャンマーと中国の現地人の雇用義務に関する法の比較

ミャンマー	中国
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 基本法令である「会社法」では、現地人の雇用の義務付けはない</li> <li>・ 外国投資法または経済特区法に一定の雇用義務がある <ul style="list-style-type: none"> <li>— 外国人の就労は熟練技術を必要とする事業が前提（熟練技術を必要としない職種は現地人のみ雇用可能）</li> <li>— 事業開始から2年で25%以上、次の2年（事業開始から4年）で50%以上 更に次の2年（事業開始から6年）で75%以上の熟練技術を有した現地人の雇用の義務がある</li> <li>— 雇用した現地人への訓練・教育の義務がある</li> </ul> </li> <li>・ 労働者の雇用は、原則として労働事務所に雇用条件を通知し、労働事務所から入手した応募者リストを基に決定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 法律上、現地人の雇用の義務付けはない</li> <li>・ 「外国人の中国における就業管理規定」において、外国人の雇用を禁止する業種はないが、特別な必要性があり、中国国内では当面適切な人材が不足しており、かつ国の関連規定に違反しない職務でなければならない」との一定の制限はある</li> <li>・ 法律上、雇用者数（比率）に対する規制はない（実務では、原則として特殊技能を要しない単純労働は現地人のみ雇用可）</li> <li>・ 現地人の雇用は、新聞広告を通じて募集するなど、独自で行うことが可能だが、労働管理部門への登録が必要で、一般には公認の職業紹介センターを通して採用。他の省から採用する場合は、労働部門の仲介で採用</li> </ul>

出典：日本貿易振興機構（2016b）や日本貿易振興機構（2016c）に基づき筆者作成

<sup>10</sup> DICAとはミャンマー国計画財務省・投資企業管理局のことでDirectorate of Investment and Company Administrationの略である。

## VII 先行研究との比較

韓（2010）の中国における現地化の調査結果によると、中国で日本企業の現地子会社の現地化が進展しない理由は「日本人に代わるまでには育成されていないこと」、「現地子会社には積極的に現地人を育てようというポリシーと日本人による経営を維持しようとする現地化に対して消極的なポリシーといった2種類のポリシーがあり、特に取引先が日本語に堪能な日本人の方がよいと考え、あえて「ヒトの現地化」はしないことがあるということ」、「現地化の度合いは企業の形態や販売先の国籍などに影響されること」があげられている。まずは、これらの要因が本調査結果にも当てはまるかを比較したい。

「日本人に代わるまでには育成されていないこと」は、現地子会社のマネジメントがローワーからトップ・マネジメントへ、日本人社員から現地人へ現地化していく過程において、現地人が日本人に代わるまでには育成されていないと解される。しかし、ミャンマーにおける日本企業の経営上の課題としては、「従業員の質」が65.8%とされているものの（日本貿易振興機構、2016a）、中間管理職の現地化は先行研究と比較して進展していることが明らかにされた。また、「現地化に対して消極的なポリシーがあり、あえて現地化しないことがある」という点について、本調査対象の5社すべてにおいて、このようなポリシーがあることは確認できず、むしろ現地人を積極的に登用していることが明らかにされた。ただし、社長といったトップ・マネジメントの職務は、依然として本国本社の日本人社員が指名されていることから、日本企業において暗黙的なポリシーがあることが示唆される。「現地化は企業の形態や販売先の国籍などに影響されること」については、本調査対象の5社における企業の形態や販売先の国籍は異なるものの、現地化の状況について違いを確認することはできない。また、本調査対象の5社における日本人社員と現地人が従事する職務について、EBP政策基礎研究所（2013）の調査と比較すると、社長といった職務は日本人社員が従事し、ローワーからミドル・マネジメントの職務には現地人が従事しているという点で類似していることが確認された。

次に本調査結果と先行研究で得られた中国ならびにASEAN5の現地化率を比較する（表2）。中国における調査では日本企業の平均進出期間が10年である日本企業が対象で、その中間管理職の現地化率は56%であるとされている。また、ASEAN5における調査では平均進出期間が11.8年である日本企業が対象で、その中間管理職の現地化率は72.7%であるとされている。この点を踏まえると、本インタビュー調査で対象となった企業は、中国の調査結果よりも短期間で現地化を進め、ASEAN5と比較してもA社以外の企業は短期間で現地化を進めていることが明らかにされた。

表2 中国・ASEAN5での先行研究との比較

	中国	ASEAN5	A社	B社	C社	D社	E社
中間管理職比率	56%	72.7%	66.6%	100%	97.1%	76.5%	75.0%
企業形態	独資：4社 合弁：4社	N/A	合弁	独資	合弁	独資	独資
進出年数	10年	11.8年	5年以内	5年以内	5年以内	20年以上	2年以内

出典：韓（2010）と白木（1999）に基づき筆者作成



## VIII 本実態調査結果の考察

ミャンマーに進出した日本企業が中国やASEAN5の実態調査よりも早い段階で現地化に取り組んでいる結果が得られたことについて考察する。先行研究では、現地法人が取り扱う製品・技術・サービスのレベルが高くなればなるほど本国本社からの技術ならびに経営ノウハウの移転が必要となり日本人派遣者比率も高まることが明らかされている（白木, 2006）。本調査の対象となった製造業は労働集約的な縫製関連や電子部品の組立てであったことを踏まえると、本国本社から現地子会社へ高いレベルの技術ならびに経営ノウハウの移転をそれほど必要とされていないといえる。事実、製造業B社からは「生産の初期段階は本国本社から技術者を長期出張させ、技術移転を行うものの、生産が軌道にのると、出張者は帰国する」といったことやE社からは「本国本社からの技術支援の必要性はない」との発言も得られ、技術移転の期間は相対的に短いといえる。このことは本実態調査で対象となった非製造業にもいえることから、中国やASEAN5の先行調査と比較して進出年数が小さくてもその現地化率が高い結果となったといえる。

また、ミャンマーに進出した日本企業のコスト上昇に対する対策として「人材の現地化の推進、人件費削減」をあげる企業が43.3%と高い比率であった（日本貿易振興機構, 2016a）。ここでいう人件費については、具体的に何を意味しているかは明らかにされていないものの、現地化の長所のひとつとして「現地と日本の間の所得水準に大きなギャップがある場合は、人件費の抑制につながる」とされていることから、本稿では本国本社から派遣される日本人社員の海外給与に着目する。日本企業が日本人社員を外国へ派遣した場合に社員へ支払う海外給与について、一般的に「海外基本給」のほかに「ハードシブ手当」や「海外住宅手当」があるとされ、ハードシブ手当とは生活環境が悪い地域や紛争地域に赴任する者への慰労を目的として支払われる給与手当であり、海外住宅手当は現地の住居費に充てるための給与手当であるとされている（吉住, 2014）。まずミャンマーにおけるハードシブ手当について、Willis Towers Watson（2011）が行った世界各国の生活環境の調査によると、ミャンマーは140カ国中132位と中国やその他の東南アジアの国々と比較し、生活環境が大きく下回っていることが明らかにされている。つまり、日本企業が本国本社からミャンマーに日本人社員を派遣する場合は、中国やミャンマー以外の東南アジアの国々と比較して、高いハードシブ手当を支払う必要性があるといえる。次に海外住宅手当について、日本貿易振興機構（2016d）によると、ミャンマーで日本企業の進出が盛んであるとされるヤンゴンの駐在員の居住費は1カ月あたり5400ドルであった。これはタイ・バンコクの1カ月あたり1629ドル、中国・上海の1688ドル、中国・北京の3529ドルと比較しても突出して高い。そのため、海外住宅手当についてもミャンマーに日本人社員を派遣した場合は、中国やミャンマー以外の東南アジア諸国と比較した場合でも高い海外住宅手当を支払わなければならないといえる。これら手当は、派遣された日本人社員に対して支払われるものであるから、日本企業がミャンマーにて現地人を雇用すれば高い手当を支払う必要性はなくなる。日本貿易振興機構（2016a）によると、ミャンマーにおける製造業のマネジャーは1カ月あたり694ドル、非製造業のマネジャーは1069ドルとされ、「ハードシブ手当」と「海外住宅手当」の合計だけでも日本人と現地人の所得に大きなギャップがあることから、現地子会社において現地化を進めることは人件費の抑制に大きな効果が得られることが期待される。

一方、本調査においてA社やB社、D社、E社は日本人社員が現地子会社の人事に関する最終決定をしていることや、A社、B社、C社、E社は支出といった経理事項の監視をしていたことを踏まえると、本国本社は日本人社員を通して現地子会社に対して内部けん制をしていることが示唆され、トップ・マネジメントを含めた現地化はコーポレート・ガバナンスという観点で、

困難なようである。このほかにも、本国本社と現地子会社の調整や、A社やD社のように日本人社員が他の現地子会社にトップ・マネジメントの職務として従事する日本人社員へ営業活動をするなど日本人社員が従事した方が効率的であるとされる業務も担っており、これがトップ・マネジメントの現地化が進展していない理由であるといえる。

また、本調査は、トップ・マネジメントの職務は本国本社から派遣された日本人社員が従事し、ローワーからミドル・マネジメントクラスの職務は現地人が従事するというEBP政策基礎研究所(2013)と同様の結果が得られた。このことは、統一的な見解が出ていない現地化を進めるべき階層について、ミャンマーの日本企業では中間管理職の層を現地化する方がよいとする考えを支持しているといえる。

これらの考察結果の妥当性を検証するため、調査対象となる日本企業数を増やす必要がある。そこで、調査対象となる日本企業数を47社<sup>11</sup>へ拡大し、さらに本調査では明らかにされていない独資・合併といった進出形態や、本国本社である親会社が大企業・中小企業といった会社規模、製造業・非製造業といった業態、同国への進出期間の違いによる日本企業の現地化に関しても実態調査し、考察した(堀間, 2017)。この47社に対する調査結果によると、トップ・マネジメントの職務に対する現地化率は、第三人・現地人が社長であるのが6.4%であり、現地で雇われた日本人も現地人として含めるという広義な現地化において10.6%であることが明らかにされた。つまり、ミャンマーにおける日本企業のトップ・マネジメントという職務は本調査結果と同様に日本人社員が従事し、現地化が進展していないことが明らかにされた。また、中間管理職の現地化率は89.6%で、前述の中国やASEAN5よりも現地化率は高いことが明らかにされ、本インタビュー調査に対する考察を支持しているといえる。

最後に、ミャンマーにおいて日本企業が現地化を進めることの長所について考察する。日本貿易振興機構(2016a)の調査によると、ミャンマーにおける日本企業の経営上の課題として「従業員の質」をあげる企業は65.8%、「人材(中間管理職)の採用難」をあげる企業は60.3%にもなることが明らかにされている。この点からも、ミャンマーにおいて産業を支える人材の不足は深刻な状況であるといえる。しかし、このような状況下においても、日本企業がミャンマーにおいて現地化を進めているということは、日本企業は現地人を日本人社員に代わるレベルに達する前にマネジメントの職務に指名していると考えられる。そうであれば、日本企業は業務を遂行するためにこれらマネジメントの職務に指名した現地人を一日でも早く日本人に代わるレベルにまで人材育成しなくてはならない。つまり、ミャンマーという国からみれば、日本企業が国民の人材育成の一部を担っていると受け止めることができる。この点は、前述のとおり「熟練技術」を有する現地人の雇用比率をあげるために、企業に対して現地人の訓練や教育を義務付けている点と一致しているといえる。また、本来ならば「人材の質」に課題があるため、マネジメントの職務に従事できない現地人であっても、マネジメントの職務に従事するということは、本来、日本企業から支払われるべき給与よりも高い給与が支払われていると解される。つまり、ミャンマーという国において、現地化が進展することは国民の所得が増えることを意味しており、この点においてもミャンマー国に対する長所といえる。

---

<sup>11</sup> 本稿でインタビュー調査した5社を含む。

## IX 結論と今後の課題

本稿では、ミャンマーに進出した日本企業5社に対してインタビューによる実態調査を行った。これまで日本企業の現地化については、ローワーからトップ・マネジメントに向かって、時間の経過とともに進行すると論じられてきたが、これとは異なり、早い段階で中間管理職を中心に現地化を進めていることが明らかにされた。これは、ミャンマーに進出した日本企業は、まだ本国本社から高い技術ならびに経営ノウハウの移転を必要とした製品・技術・サービスの提供を行っていないことが背景のひとつとしてあげられる。一方、社長といったトップ・マネジメントという職務は本国本社から派遣された日本人社員が依然として従事していることも明らかにされた。これら日本人社員は、現地人が行う現地子会社の人事の最終決定や支出といった経理事項の監視が中心で、内部けん制としての役割を担っているといえる。このほかにも日本人社員は本国本社との調整や、現地に派遣された他の日本企業の日本人社員への営業活動といったような現地人が従事するよりも日本人社員が従事した方が効率的といえる業務を担っていた。本実態調査の結果から、ミャンマーにおける日本企業のトップ・マネジメントという職務は本国本社から派遣された日本人社員が従事し、中間管理職は現地人を積極的に雇用し、現地化を進めていることが明らかにされた。この点を踏まえると、ミャンマーの日本企業は現地化を進めるべき階層について「中間管理職の層を厚くすることが、利益率の向上に貢献する」ことを支持しているといえる。

ミャンマーに進出した日本企業において現地化を進める長所として、人件費の削減があげられる。ミャンマーに派遣される日本人社員の所得は、ハードシップ手当や海外住宅手当の面で中国やミャンマー以外の東南アジアの国々と比較し高く、現地人との所得水準のギャップも大きいことが明らかにされた。そのため、ミャンマーに進出する日本企業は、中国やミャンマー以外の東南アジアの国々と比べ、現地化を進めることに大きな利点があるといえる。一方、ミャンマーという国の視点においても、日本企業が現地化を進展させることは、日本企業が国民の人材育成の一部を担っていると受け止めることができ、また現地化が進むことにより国民の所得が増えることが長所としてあげられる。本稿で得られた調査結果は、ミャンマーへ日本企業の進出が活発であるなかで、日本企業の現地子会社における人的資源の指針となるとともに、ミャンマーという国においても日本企業を誘致するうえで、大きく貢献することが期待される。

最後に、日本企業の現地化は「時間の経過とともに進行していく」とされているのに対し、現地子会社において高い製品・技術・サービスを必要とするところには日本人派遣者比率が高まるといった研究や日本人社員に権限を持たせる方が高いパフォーマンスにつながるという研究もなされている。ミャンマーでは中間管理職の現地化が短期間で進展していることを踏まえると、日本国内の労働市場がひっ迫するなかで、日本企業は「現地子会社において高い製品・技術・サービスを必要とする国・地域には日本人社員を重点的に派遣し、そうではない国・地域には現地化を積極的に進める」という新しい仮説が得られる。この仮説を検証するために、まずはミャンマーにおける日本企業の現地化に関する詳細な実態を明らかにするとともに、中国やASEAN諸国、さらにはインド、欧米といった他の国・地域でも日本企業における最新の現地化に関する実態を明らかにする必要があるが、これらについては次の研究課題とする。

## 参考文献

- 市野初芳 2006年「マレーシアにおけるコーポレート・ガバナンスに関する問題点」『地域分析』第44巻 第2号：55-81.
- 大木清弘 2016年「海外子会社のパフォーマンスと本社、駐在員、現地従業員の権限 タイの日系販売子会社への質問票調査」『国際ビジネス研究』第8巻 第1号：59-72.
- 太田智之, 大和香織 2006年「雇用 団塊世代の退職とその影響：団塊世代の就業動向次第では労働需給が逼迫する可能性も」みずほリサーチ.
- 上別府隆男 2014年「ミャンマーの高等教育——「民政」下の改革」『日本学生支援機構』第44巻：25-31.
- 川井伸一 2000年「日系企業経営人材の現地化課題——最近の中国調査事例から」『経営総合科学』第74号：99-117.
- 韓敏恒 2010年「在中国日系製造業における現地管理職人材の育成に関する研究——中国天津における日系製造業の事例を踏まえて」『産業経営』第46・47号：71-100.
- 熊田徹 2001年「ミャンマーの民主化と国民統合問題における外生要因——米国公式記録に見る史実を中心として」『アジア研究』第47巻 第3号：1-27.
- 経済産業省 2014年「中小企業白書」経済産業省.
- 2016年「製造業をめぐる現状と課題への対応」経済産業省.
- 高瑞紅 2015年「海外駐在員の役割と課題 ——先行研究の検討」『経済理論』第381巻：1-20.
- 高慶元 2013年「中小企業のグローバル化に関する考察 関西の中小企業の海外進出を中心に」『環日本海研究年報』第20号：65-90.
- 小平達也 2012年「駐在員に求められるマネジメント能力とは」『賃金事情』第2641号：44-49.
- 白木三秀 1999年『アジアの国際人的資源管理』東京：社会経済生産性本部生産性労働情報センター.
- 2006年『国際人的資源管理の比較分析：「多国籍内部労働市場」の視点から』東京：有斐閣.
- 2013年「国際人的資源管理」吉原英樹, 白木三秀, 新宅純二郎, 浅川和宏（編）『ケースに学ぶ国際経営』第6章 東京：有斐閣.
- 関口倫紀, 竹内規彦, 井口知栄 2016年「国際人的資源管理」東京：中央経済社.
- 高野仁一 2011年「グローバル企業のガバナンスとリスクマネジメントの方向性」『専修ビジネス・レビュー』第6巻 第1号：75-92.
- 趙曉霞 2002年「中国における日系企業の人的資源管理についての分析」東京都：白桃書房.
- 寺本義也, 廣田泰夫, 高井透 2013年「東南アジアにおける日系企業の現地法人マネジメント」東京：中央経済社.
- 東京商工会議所 2010年「中小企業の人材確保・育成10カ条——企業成長の源泉は人材にあり」東京商工会議所.
- 内閣府 2013年「平成25年度 年次経済財政報告」内閣府.
- 中西嘉宏 2014年「パリア国家の自己改革——ミャンマーの外交「正常化」と米国、中国との関係」『国際政治』第177号：84-97.
- 2015年「戦略的依存からバランス志向へ——ミャンマー外交と対中国関係の現在」『国際問題』第643号：38-47.
- 中村志保 2005年「日系海外子会社の現地化に関する研究 (1) 本社の人的資源管理施策の視点



- より)『高松大学紀要』第43巻:37-63.
- 日本経済団体連合会 2004年「日本人社員の海外派遣をめぐる戦略的アプローチ——海外派遣成功サイクルの構築に向けて」日本経済団体連合会.
- 日本商工会議所 2015年「「人手不足への対応に関する調査」集計結果」日本商工会議所.
- 日本貿易振興機構 2015年「ミャンマー労務ガイドブック 2015年10月」日本貿易振興機構.
- 2016a年「2016年度アジア・オセアニア進出日系企業実態調査」日本貿易振興機構.
- 2016d年「第26回 アジア・オセアニア主要都市・地域の投資関連コスト比較」日本貿易振興機構.
- 堀間洋平 2017年「ミャンマーにおける日本企業の「ヒトの現地化」調査に関する一考察」AIBSジャーナル(投稿中).
- 増田知子 2010年「ミャンマー軍事政権の教育政策」工藤年博,伊野憲治,ゾウ・ウー,土佐桂子,増田知子(編)『ミャンマー軍事政権の行方』第5章 日本貿易振興機構アジア研究所.
- 毛利正人 2014年「日本企業のグローバル化と海外子会社に対するガバナンスのあり方について」『日本監査役協会』:1-14.
- 吉住幸延 2014年「海外赴任者の給与や処遇の設定方法——海外赴任規程の作成」『みずほ海外ニュース』第71巻:12-13.
- 吉原英樹 1992年『日本企業の国際経営』東京:同文館.
- 1996年『未熟な国際経営』東京:白桃書房.
- 2015年『国際経営』東京:有斐閣.
- 林峰 2011年「日本企業の対中国投資に関する一考察」『東アジア評論』第3巻:227-237.
- 労働政策研究・研修機構 2016年「人材不足企業の7割超が深刻化や慢性的な継続を予想」『ビジネス・レーパー・トレンド』2016年7月号:2-11.
- EBP政策基礎研究所 2013年「ミャンマーにおける技術系産業人材育成事業実施計画構築に係る調査報告書」経済産業省.
- World Bank. 2015. “Myanmar Economic Monitor.” World Bank, October.

## 参考Webサイト

- 外務省 “海外在留邦人数調査統計 統計表一覧” 外務省 [http://www.mofa.go.jp/mofaj/toko/page22\\_000043.html](http://www.mofa.go.jp/mofaj/toko/page22_000043.html) (2017年1月7日)
- 国際協力銀行 “海外事業展開調査(海外直接投資アンケート調査)” 国際協力銀行 <https://www.jbic.go.jp/ja/information/research> (2017年1月7日)
- 日本貿易振興機構 “外国人就業規制・在留許可、現地人の雇用” 日本貿易振興機構 [https://www.jetro.go.jp/world/asia/cn/invest\\_05.html](https://www.jetro.go.jp/world/asia/cn/invest_05.html) (2016年6月17日)
- “外国人就業規制・在留許可、現地人の雇用” 日本貿易振興機構 [https://www.jetro.go.jp/world/asia/mm/invest\\_05.html](https://www.jetro.go.jp/world/asia/mm/invest_05.html) (2016年3月9日)
- DICA “Labor” Directorate of Investment and Company Administration <http://www.dica.gov.mm/en/labor> (2016年3月11日)
- Willis Towers Watson “最新版世界生計費調査・ハードシップ調査ランキング” Willis Towers Watson <https://www.towerswatson.com/ja-JP/Insights/Newsletters/Asia-Pacific/japan-newsletter/2011/4982> (2017年5月13日)