

2018年3月22日

## ミャンマーICT 業界でのキャパシティ・ビルディング（雑感）

アジア事業開発グループ

シニアコンサルタント 清水 充郎

民政移管による国際社会への復帰等を背景に、アジアのラストフロンティアとして、日本から官民挙げての進出ブームに沸いたミャンマー。なかでも ICT 業界では、急激な賃金上昇や政治的リスクの回避等を理由に、アウトソーシング先としての中国から“チャイナ・プラス・ワン”へと、他のアウトソースの有望国のひとつとして企業を発掘する流れが活発化してきた。民政移管初期の 2011 年から既に 5 年以上が経過しているが、この間に筆者が ICT 業界、特に ICT 関連キャパシティ・ビルディングのプロジェクトに携わった経験から見てきた事情（雑感）を以下でいくつか紹介しよう。

## 1. ICT への接触について

大学で専門的にコンピュータを学んだ学生は、ほとんどがテキストによる座学で知識を習得する。そうした学習を实践で役立たせるのは容易でないが、ここ数年は日本など外国からの援助によるパソコンやサーバーを実際に設置して、実機での学習ができるような環境が整ってきている。ところが困ったことに、教員レベルでは、せっかく援助で設置した機械の故障をおそれるあまり、実機を使用することに躊躇している現状が少なからずある。そのため、本格的に技術を身に付けるには、大学卒業後に再び ICT 関係の専門学校で基礎的な技術を学び直して企業に就職する学生も多い。

最近は特に、ミャンマーで ICT を教える際に気を付けることとして、ICT に対する接触開始ファーストタッチが後進国においては“スマートフォン（スマホ）から”ということを感じてならない。日本人は、大型のホストコンピュータからパソコン、あるいは携帯からスマホの時代へ、という流れを経験しているが、ミャンマー人には、今さらホストコンピュータの知識は必要なく、ICT への入り口はパソコンでもなく、スマホであるということだ。とある案件で経験したが、「スマホから、ある荷物の配送状況を確認できる」などといった機能を要件として初めから備えていれば、ミャンマー人が ICT に興味を持ち易く、技術習得に対するモチベーションも高め易いのではないか。セキュリティ面をそれほど重視しないシステムであれば、何もコンピュータ専用ルームでの運用保守やアプリの動作テストを行うなどは必ずしも必要としない方法を考えた方が有益と思われる。

---

## 2. 技術者の受講姿勢と効果的な研修との乖離

ミャンマーで ICT 教育を座学あるいは OJT 形式で行う場合、受講者は熱心にノートを取り（ミャンマー語でのノート記載は、ノートを斜めにして行うようだ）、講師の言葉を真剣な眼差しで聞き入る姿を目にすることになる。質疑応答の時間を設けても、特に違和感ない質問を受け、回答に対して首肯する姿からは理解が進んでいるように見受けられる。ところが、長期に亘る研修や OJT が終了し、次の機会に受講者に確認すると、“前回の内容は覚えていない”等の返答が当たり前のようにかえってくる。研修・OJT がひととおり終わった段階でラップアップの会議を開催して、やっと、“テキストが難しい”“講義内容のレベルが高い”といった具体的な改善に関する意見が出てくる経験を重ねることとなる。

筆者が数年間に亘って研修・OJT を行った結果、ミャンマー人とのコミュニケーションは信頼を得るのに非常に時間がかかることを実感した（1年半ぐらいでやっと信頼関係を築いた実感を得た）。また、ミャンマーの教育機関で行われている授業が、推測だが、教師から生徒へ上意下達の一方通行で行われる傾向が強く、生徒（受講者）の理解の程度を随時確認しながら進めないと、せつかくの研修・OJT が無駄になってしまうことが少なくない。民政移管前のミャンマーにおける教育方法一般から影響を受けている可能性があり、日本で一般的な ICT の研修・OJT を実施するに際しては、こうした事情を十分に調査して入念な準備が必要になってくる。

## 3. 希薄な当事者意識と知識共有の重要性

担当したプロジェクトで、大きく困ったことに受講者の当事者意識が低いという問題がある。例えば、研修・OJT の初期段階において、ICT 部門のスタッフ全員が、毎回全てのカリキュラムに参加するという事態が見受けられた。限定された人数で可能な限り全ての技術を身に付けたいというニーズがあるのかもしれないが、ICT の初中級レベルでも専門分野は多岐に亘っており、受講者の担当分野やスキル・技術レベルを考慮せずに研修・OJT を進めることは著しく非効率を招く。当然ながら、各クラスにおいて受講者絞り込みをする、そのために受講者それぞれに専門または担当分野を割り振る必要があるのだが、受講者当人たちに担当を割り振るチームアップやチームリーダーを決めさせようとしても、当事者意識が低いためか全く効果的な担当決めをすることができない。背景には、業務の遂行は上部の責任者からの上意下達に黙って従うのみ、といった組織に根付いたカルチャーがあるとみられ、自ら責任を持って行動する意識が希薄なことが多い。

対応策としては、経営層など実際に権限を持ち具体的な指示を行う上層部に対して、詳細な研修・OJT 内容までを説明し、理解してもらった上で実際に詳細な指示を出すよう取り計らってもらわなければならない。十分な ICT 知識を持たない上層部に対して、そうした働きかけを行うことは非常に骨の折れる作業になるが、粘り強く理解を得て実際に指示を出させるよう努めることが肝要だ。もちろん、特定の履修に対してサーティフィケートを発行するなど信賞必罰を取り入れることも当事者意識を持たせるのに有効な対策である。

また、ミャンマーでは、組織内の要員間で知識を共有することや他者の知識を学ぶという意

---

識が希薄な場面に数多く出くわす覚悟が必要だ。筆者が経験した例として、優秀な受講者に“Windows サーバー基礎”の講師役を依頼し、研修を他の要員に対して行い、内部で知識共有・伝達が可能となる仕組みを作ろうと何度も試みた。ただし、その後、組織内でそうした活動が継続的に行われている形跡は見受けられず、大変残念ながら知識共有を前提とした自発的なキャパシティ・ビルディングの仕組みがうまく回り出すまでには大変な時間と労力が必要となることを痛感したのみだった。

何度も指摘せざるを得ないが、こうした事情はミャンマーの歴史とそれに基づくカルチャーに起因するところが大きく、今後も時間をかけて解決していかざるを得ない課題だと思われる。今後もミャンマーでのキャパシティ・ビルディング、人材育成に関するプロジェクトは増加していくと思われるが、当事者意識が希薄、上意下達が大前提というカルチャーをうまく利用した、効果的なやり方を入念に検討した上での実施が望まれるところだ。

#### 4. 技術者の外部流出リスク

最後にミャンマーにおける ICT 技術者の流動性が非常に高い点を指摘せねばなるまい。民間企業・公務員を問わず、若年層の転職意欲は極めて旺盛だし、我々が通常イメージする以上に当然の行動と考えられている。特に近年、外資系企業が人材を集めるために、特定分野の技術者をターゲットに高額なサラリーを提示するケースが増えている。国内 ICT 産業が未熟な状態での外資系企業の参入は、当然ながらこれまで以上にローカル ICT 企業からの人材流出に歯止めが利かない状況を招く。

ミャンマー企業が ICT 要員を雇用する場合、ICT 技術者と 1 年毎に雇用契約を結び、毎年度末までに新たな契約を更新することを毎年続けるという方法が主流のようである。契約締結・更新において重要なポイントは当然ながらサラリーの額であり、次にタイトルが重要な意味を持つ。どうやら、技術者がタイトルに拘るのは次の転職活動で交渉を優位にすることが主目的のようだから、こうした点からも ICT 技術者が如何に転職することを前提に行動を取っているかが分かるというものだ。ただ、ミャンマーでは“先生と生徒”のような特有の人間関係というのを大事にする側面もあるようだから、ICT 技術者の行動様式の理解や雇用・採用政策を考える上でこうした関係を活用できる可能性はある。因みにミャンマーでは、自分のサラリー金額を他人に漏らすことに全く躊躇しない風潮があるので、理由なく特別扱いを個別に実施するなどの対応は却って不信感を招く結果になる可能性があるため、その点には留意が必要だ。

ミャンマーでは今後も経済発展に伴って ICT 業界の成長も大きく期待される。現地での ICT 要員確保には様々な困難やリスクが伴うが、上記雑感を何らかアクションを起こす際の参考としてもらえれば幸いである。

— (本文) 以上 —