

ホーチミン都市圏における産業人材育成： 日本の支援による教育研究機関の取り組みを事例に

高橋 与志 *Yoshi Takahashi*

(一財)国際貿易投資研究所 客員研究員
広島大学 大学院国際協力研究科 准教授

要約

本稿では、ベトナムのホーチミン都市圏を事例として、産業人材育成の現状と課題について論じてきた。ベトナムはCLMV4カ国のなかで「ものづくり人材」が質量ともに最も高い水準にあり、教育研修機関による取り組みも成果を生み出しつつある。

具体的には、日本の官民による人的・資金的支援を受けたベトナム日本人材協力センター (VJCC) ・ホーチミンなど4つの事例を紹介する。これらの事例では、全社的品質管理やリーン生産方式に代表されるような日本のモノづくりの方法、さらにより広い日本的経営の方法を反映させる形で教育研修を提供している。

また、いずれも現地で一般的な研修より質の高い内容を志向しているか、従来現地で研修の対象とされてこなかった内容を実施している点で先進的な事例と評価できる。総じて言うと、こうした先進事例でも長期的な課題は残っているといえる。

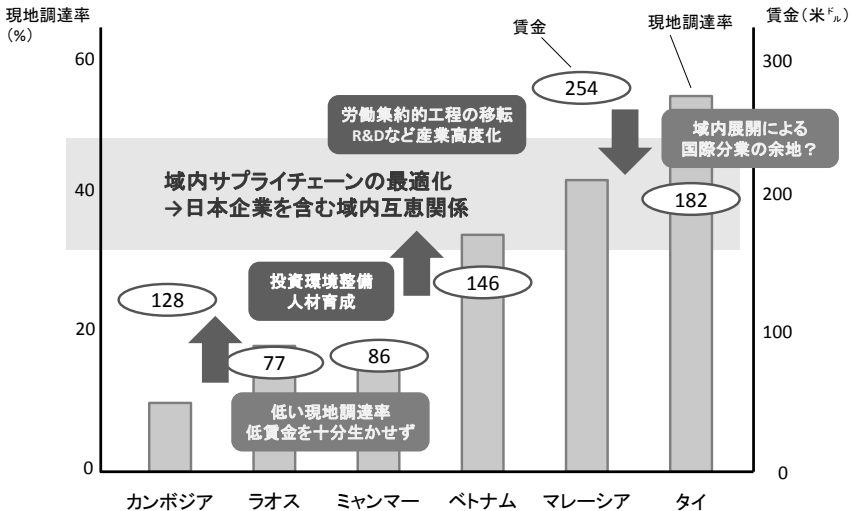
日系企業をはじめとする外資系企業と現地企業が国際競争力のあるサプライチェーンを構築するためには、公的支援と民間の自助努力のいずれにおいても、質量両面のさらなる産業人材育成への取り組みが求められる。

1. はじめに

メコン経済圏の後発国であるカンボジア、ラオス、ミャンマー、ベトナム（CLMV）の4カ国は、タイ+1、チャイナ+1の展開先として現実性を持った存在になりつつある。カンボジアやラオスのタイ国境近くの工場団地に見られるタイの生産拠点から労働集約的な工程を移す動きは、その象徴的な事例として挙げられるだろう。2015年末のASEAN経済共同体の発足

も契機となることが期待される。一方で、タイや中国南部を含めた経済圏レベルのサプライチェーンを構築し、域内各国の産業発展につなげていくための課題として、物流インフラ整備、政策・制度改革、民間セクター支援、外資誘致など多くの点が指摘されている。中でも、低賃金を前提とした「単純労働集約的」な生産に依存することの限界は、CLMV各国が克服すべき喫緊の課題となっている（各国の位置づけについては図1参照）。

図1 アジア各国の部品現地調達率と各国首都の法定最低賃金月額（2014年）



注：ラオスの現調率は2012年。ミャンマーの現調率は2010年、最低賃金は2015年9月施行で国内同一額3600チャット×30日を月給と規定。ベトナムのホーチミンはハノイと同額
出所：現地調達率はジェットロ「在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査」、法定最低賃金はジェットロ「アジア・オセアニア主要都市/地域の投資関連コスト調査」

以上のことから、各国では「技能・技術集約度」の高い生産を担うことのできる人材の育成が求められている。本稿では、製造業で求められる人材全般、技能系・技術系人材だけでなく経営管理層人材も対象に、教育研修機関による育成の現状と課題について論じる。とりわけ、4 ヶ国のなかでは「ものづくり人材」が質量ともに最も高い水準にあると考えられ、教育研修機関による取り組みも成果を生み出しつつあるベトナムのホーチミン都市圏に焦点を絞りたい。具体的には、日本の官民による人的・資金的支援を受けた取り組みである4つの先進的な事例を紹介する。

2. 教育研修機関における産業人材育成の取り組み

本節で紹介する教育研修機関については、競輪補助事業として2015年度に国際貿易投資研究所が実施した「アジア新興市場への調達生産網展開支援ニーズ調査研究補助事業」の現地調査に参加した際、関係者へのインタビューや研修実施状況など

の視察の機会を得た。4つの機関とも日本の官民による人的・資金的な支援を受けていることから、各分野の固有技術・技能だけでなく、全社的な品質管理やリーン生産方式に代表されるような日本のモノづくりの方法、さらにより広い日本的経営の方法を反映させる形で教育研修を提供している。また、いずれも現地で一般的な研修より質の高い内容を志向しているか、あるいは従来現地で研修の対象とされてこなかった内容を実施している点でも先進的な事例と評価できる。

2.1 ベトナム日本人材協力センター (VJCC)・ホーチミン¹

国際協力機構 (JICA) が CLMV をはじめ後発途上国で支援してきた「日本センター」の1つで、ビジネスコースのほか、日本語コース、相互理解促進事業を行っている。2000年に活動を開始した。

ビジネスコースの2015年度の計画によると、24コースを実施予定である。設立以来、製造業に重点を置いてきたが、近年は日系企業の進出

動向を反映してサービス業からの受講生も増えている。階層別でいうと主な対象は中間管理層で、研修期間は1日6時間×2～3日が一般的である。その他にも、工業団地に出向くなどして、個別企業への講義・指導を行っている。受講料はベトナムの公的機関による講義と同じレベルに設定している。

講師は日本人が多く、いずれも JICA の短期専門家として派遣されている。ベトナム人講師の確保が難しいので、日本人を招聘せざるを得ない状況である。ベトナム人講師は企業での職務経験のあることを条件にしている。現在大学で教えている例も多いが、特に生産に関わる講義をできる人の確保が難しい。ベトナムはまだ近代工業の歴史が15～20年と浅く、教えられる能力を持った人は現在現場で活躍中である。現場での経験が必要だから、自前で講師を育てることも難しい。一方日本人なら、退職者が専任の形で教材を用意できるし講義もできる。もし JICA の協力がなければ日本人講師を呼ぶことは不可能な状況である。

5S や報連相のコースが最も人気

がある。受講生の4割くらいは日系企業からの派遣で、製造業は半分くらいを占める。数十人規模の中小企業からも参加者があるので、企業数でいうと中小企業と大企業は同じくらいになっている。

日本企業の進出はここ数年でも増えていてプレゼンスが大きいので、ローカルの企業にとっても何をすれば日本の企業と付き合っていけるかが大きな課題になっている。中間管理層の育成方法にもこうした点が反映されている。研修内容に関してこれが日本式という意識は強くないが、結果的にそうなっているのではないかという。日本人講師が教える講義が多いこと、取引先となる日本企業が求めている内容に合わせたいという傾向が強いことから、日本発の改善、無駄取り、トヨタ生産方式、QCサークルといった内容が中心になっている。こうしたことから、ローカル企業では日本人が教えることには価値があると考えられているようだ。

中間管理職だけでなく、経営者向けの経営塾も実施している。2015年度が6期目になるが、10か月にわたり毎月1週間ずつの講義を実施して

いる。研修期間の最後には、全員が日本への研修旅行に参加する。中心は日本企業の訪問で、若干講義も含まれている。ベトナム企業の経営者がほとんどで、日系企業のベトナム人経営者はこれまで数名に限られる。経営塾の参加者の中にはサラリーマン社長、オーナー社長もいれば、経営者の二世も少なくない。若いながら会社の No.2 になっているような事例で、親としては早いうちに教育した方がいいという考えのようだ。

2.2 カイゼン吉田スクール（エスハイ社）ⁱⁱ

100%ベトナム資本の企業が運営する技能実習生等の送り出し機関で、日本留学経験のあるベトナム人経営者が創業した。送り出し先は日本のみで、渡日前の研修に1年をかける。国内には他に200校近い送り出し機関があり、日本、台湾、中国、韓国、マレーシア、中東などに労働者を派遣している。中には送り出し前の研修期間が3カ月の機関もあり、同校の研修期間は一番長いという。日本の技能実習生制度は、途上国の実習

生が3年間日本で学び、帰国後に習得技能を利用して活躍してもらうことを目的としているが、実際には出稼ぎの感覚で来日する例が多いとされる。経営者は、それでも仕組みづくりを工夫すれば理念に近い形で運営できるのではないかと考えたという。

2006年の創業時には規制があり、国営企業の実習生送り出し事業の教育部門を請け負っていたが、2008年に規制が撤廃されホーチミン市の民間の免許第1号として自前の送り出し事業をはじめた。国営企業をサポートしていた時期を含めると、3000人近くの送り出し実績がある。学生数を増やしたので、3年後からは年間1000人ずつが帰国することになる見込みである。技能実習生だけでなく技術者の送り出しも行っている。2011年にはJICAの海外投融資事業によって、ベトナムの商業銀行経由で2億円の融資を受けている。

技能実習生の在校生は1200人。施設が限られているので、午前、午後、夜間の3部制で授業している。1年の研修期間中に、月曜から金曜まで1日当たり3時間の授業を受ける。

アルバイトで学費や生活費を稼ぎながら勉強している生徒が多い。ベトナム側の制度としては中卒以上が要件になっているが、同校の場合は高卒以上に設定して、専門学校卒や大卒も珍しくない。職業経験のある人は少なく、アルバイトの経験がある程度だという。

技術者育成コースの場合は、実習生とは異なり「技術国際高度人材」枠の就労ビザで渡日する。理系大卒者が対象で、日本人と同等の給料をもらう幹部候補生となる。通常は2～3年かけて日本語学校で教える内容を1年で済ませるのでハードなコースといえる。加えて技術者として働かないといけないので、技術や生産管理についての授業も取る必要がある。9期生が7月に入学したところで、毎年当初は60人程度から始まるが、終了できるのは20～30名に限られる。大半は日本語の試験についていけないことが原因になっている。途中から技能実習生クラスに移る場合もある。

技能実習生と技術者のいずれも「働くための日本語」を学ばせるため、聞く、話すに重点を置いている。

マナー、マインド、社会人教育もカリキュラムに含めている。キャリア目標を意識させることも重視している。日本での実習期間は貴重な3年間なので、その後のキャリアの中でどう生かすかまで、出発までに考えさせる。

入学して6か月後くらいから企業との面接が始まる。面接合格後は産業界別、企業別に即した内容も入れるようにしている。実習生、技術者とも送り出し先は製造業が100%で、食品、総菜製造にも送り出せるようになり、製造業の中でも幅が広がっている。

技能実習生の学生が負担する授業料は月額50万ドン(約2,600円)で、1日3時間の授業以外はアルバイトもできるので、それで授業料を工面している学生も多い。技術者コースは倍の月額100万ドンで、フルタイムで学ぶのでアルバイトをすることは難しい。授業料は他の日本語学校と比べると割安に設定している。

帰国者は、同じ分野に就職することが多いが、他分野への就職も見られる。実習した企業の現地法人と同じ企業に働いている例も少なくない。

技能実習生の1期生の中には、日系企業の生産マネージャーに加え、ベトナム現地法人の代表になったケースも出ている。

Ho Chi Minh City Vocational College (HCMVC) ⁱⁱⁱ

2001年設立の職業訓練大学で、2020年までの国家プログラムで指定を受けた45大学の1つ。機械工学、自動車、経済学、情報工学など9学部を持つ。学生数は3500人近くに上る。自動車学部は求人が多くなってきたため2010年以降定員を増やして500人となり、講師数も増加して現在最大の学部である。卒業生は製造業や自動車整備業に就職している。機械工学学部も出願者が増えているが、その背景には就職の見通しが明るいことに加えて、日本からの支援によって授業料が下がったことがある。

日本からの支援とは、機械工学分野を対象としたJICAと川崎市が実施しているプロジェクトのことを指す。このプロジェクトは2013年に始まったが、派遣された日本人講師は

学生に教えながら、カウンターパートである学内の講師にも技術移転を進めている。学生は専門分野の技術だけでなく、日系企業でのインターンシップのために日本語も学ぶ。インターンシップは、学内でのコース履修を終えた後、3か月程度の期間で実施する。3割程度の学生が日系企業への就職しており、着実に成果が上がっている。

講義は各クラス15名程度で実施していて、座学と実習コースに分かれている。座学コースでは機械工学の理論的な内容だけでなく、5SやQC7つ道具といった生産管理の基本的な手法についても習得する。実習コースでは、手作業を重視することを通じて金属加工を身体で覚えることを基礎に位置付けている。見学した際には、ちょうど糸鋸を使った実習を行っていた。学生各自がデザインした形状を薄目の鉄板に糸鋸をかけて再現していく作業で、曲線を含んだ比較的複雑な形状を作らせる。レーザー加工機を使えば数秒で完了するような内容だが、前述のようにあえて手を使って身体で覚えることを重視にしている。日本人講師によ

ると「日本の若者と遜色ないくらいの器用さがあるので、教え甲斐がある」。JICA の協力で設備は一通り揃えられたが、日本の学校や生産現場のような余裕のあるレイアウトはできなかったという。実際、隣とぶつかるくらいの間隔で作業をせざるを得ない状況であった。手作業による金属加工を習得した後、機械を使った実習へと移っていく。新しい機械を導入しているので、学生が進んだ技術を身に付けられることはメリットと言える。ただし、実際に企業に就職するともっと古い機械を使わないといけないので、かなり条件は異なっているかもしれない。この辺りの技術水準の設定は一長一短になり容易ではない。

日本からの協力としては、他に長崎市が支援する溶接分野のプロジェクトがあった。特徴的だったのは講師の養成に焦点を絞ったコースで、3年の期間中に毎年1ヵ月間実施した。日本以外では2007～2013年、テキサス州の大学との共同でローンスタープロジェクトを実施した。米国と同じ水準の教育を受けられるので質は高いが、学生の英語力と授業料の高

さが問題となり、思うような形で学生を集めることができなかったという。

2.4 日本生産性本部グローバル・マネジメント・センター^{iv}

ベトナム人マネージャー育成プログラムと日本人管理者向けのマネジメント力強化セミナーを行ってきた。ホーチミン市の日系ビジネス支援企業と業務委託契約を結び、研修の実施を委託する形で実施している。

特に、日本人管理者向けの研修は非常に珍しいという。例えば、日本では課長でも、現地では部長、社長のポジションにつく。日本でマネジメント経験がない人も管理者になる。異国なのに一段高いマネジメントを求められるので、日本人駐在員にとってマネジメントのスキルを学ぶことは非常に重要と言える。

こうした背景があって2015年、日本人向けマネジメント力強化セミナーを始めることにした。8月と10月に3日間ずつ、海外勤務管理者基礎コースとして実施した。いずれも二部構成のプログラムで毎日前半はマネ

ジメントの基礎論。後半はベトナム人からの回答と位置付けている。後半は、日系企業の動向にも詳しいベトナム生産性本部（Vietnam National Productivity Institute, VNPI）のホーチミン事務所長に依頼して、ベトナム人の考え方について説明を受ける。費用は 300 万ドン。8 月は管理者の役割、コミュニケーション、リーダーシップについて講義した。10 月はオペレーション改善、戦略計画、モチベーションをテーマに設定している。各テーマの前半では改善アプローチとステップの基本、戦略計画策定の基本ステップといった基本的な考え方、進め方についての講義が行われる。一方、後半の実践学習では職務記述書と標準作業に対する認識の違い、ベトナム人マネージャーに 1 年先のビジョンを考えさせる方法といった内容で、受講者の身近な困りごとや素朴な疑問を共有することになっている。双方向で進める必要があるため、人数は 6 名程度に限定した。参加者からは、今まで疑問に思っていたことがはっきりしたといった評価も得ている。

ベトナム人マネージャー育成プロ

グラムは、5S、報連相などが主要なテーマで、3 か月周期で実施している。こちらも少数精鋭で、4~5 人の参加者を想定している。隔週土曜日に 1 日研修を 5 回実施する。毎回講義の中でアクションプランも作成し、次回までに実際に行動してその結果についても報告できるようにする。日本人上司によるフォローや評価も逐次行っていく。全日程終了後に能力評価を行い強み・弱みを把握して今後のマネジメントに生かせるようにすることを狙っている。費用は 1290 万ドン。

研修対象者は自分では直接モノづくりに携わっているわけではないため、ソフトスキルに焦点を絞った構成にしている。具体的には人を中心とした生産性向上の意義、リーダーシップ、部下のやる気を引き出す手法といった項目が含まれる。毎回、評価・認定をフィードバックしたり、ミニテストも行っている。セルフアセスメントも実施し、講師や上司の評価とのギャップについても認識できるようにする。アクションプラン作成後には上司と一回は相談することにしていて、コミュニケーション

を促す。報連相なら、どういう場合にはどんな報告をすべきかの共通認識を作り、それに従って行動できるようになるという変化を期待している。

3. 考察

以上の4つの事例では、現地資本企業の管理者・経営者研修(VJCC)、日本企業の技術実習生及び技術者送り出し前研修(エスハイ吉田スクール)、大学における技術者養成(HCMCVC)、駐在日本人管理者及び日系企業ベトナム人管理者(日本生産性本部)といった具合に、研修対象者はそれぞれ異なっている。一方で、研修が「日本的ものづくり」や「日本的経営」を意識した内容になっている点は共通していた。もちろん、現地の実情との適合性を考えることは必要であるし、事例でもこうした点は十分に認識されていたと思われる。ただし、既に日本以外の国々も様々な形で産業人材育成に取り組んできていることを考えると、現地への適用をはじめから意識しすぎるのではなく、日本の得意とする

内容を強調しつつ他国と比較した場合に競争優位があるかどうかを見極め、必要に応じて修正していくという姿勢が妥当性を持つのではないだろうか。

より実践的な課題としては、ベトナム人講師の養成に集約されるといっている。この長期的な課題の解決には、研修教材の整備、講師育成カリキュラムの構築、講師キャリアの確立といった広範な底上げに加えて、企業内講師育成への経営側の理解も必要であり、最終的には **trainer's trainer** の養成が目標となる。

産業人材育成への努力は、もとより研修機関だけが負うべきものでなく、企業がその帰結を含めて当事者として引き受けることである。長期的に人材育成が重要であることは、産業レベルでも、日系をはじめとする外資系か現地資本系かを問わず個別の企業レベルでも共通認識と言って差し支えないだろう。日系企業は多くが進出後に一定の時間を経ただけでなく、人件費が上昇していることもあって、人の現地化を進めようとしている。ベトナム人マネージャー、技術者、技能者を育成するため

に、育成を担う日本人も含めた包括的な取り組みが求められる。

ただ、日系企業の現実の経営の中で、多くの場合、人材育成のプライオリティは高いとは言えない。日本に比べると利益額が少なく、そもそもコストダウンが目的で進出しているケースが多いので、ある意味合理的判断だろう。離職率が高い中で育成しても意味がないという意識は根強い。日本人でも、現地採用ならマネージャークラスでベトナム人と同等の賃金で雇用が可能で、人の現地化を進めるインセンティブは働きにくい。長期的な視点からは人材育成への投資が望ましいが現状では不十分であり、公的支援が一定の役割を果たす余地がある。

4. おわりに

本稿では、ベトナムのホーチミン都市圏を事例として、産業人材育成の現状と課題について論じてきた。限られた先進的な事例に基づく議論

であるため一般化は躊躇せざるを得ないが、総じて言うと先進事例でも長期的な課題は残っているといえる。日系企業をはじめとする外資系企業と現地企業が国際競争力のあるサプライチェーンを構築するためには、公的支援と民間の自助努力のいずれにおいても、質量両面のさらなる産業人材育成への取り組みが求められる。

注

本稿は、(公財) JKA の助成を受けて実施したホーチミン市でのインタビュー調査(2015年9月23日～25日)の成果をとりまとめたものである。

- i 2015年9月23日に実施したインタビュー及び視察に基づく。
- ii 2015年9月24日に実施したインタビュー及び視察に基づく。
- iii 2015年9月25日に実施したインタビュー及び視察に基づく。
- iv 2015年9月25日に実施したインタビューに基づく。