

メコン地域のビジネス教育の現状と動向¹

生産問題分析チームリーダー 小林 守

1. はじめに

いまや世界的な「グローバル化」により、メコン地域（ベトナム、ラオス、カンボジア、タイ、ミャンマー）においても教育の「欧米化」が進んでいる。英語を駆使し、企業の経営管理を効率的に行うことのできる人材育成を目指して、そのカリキュラムは欧米の大学と類似している。経済発展が右肩上がりに進んでいるアジアでは富裕層は子女を欧米に留学させて、本場の欧米流ビジネス教育を受けさせるが、それに次ぐ上位の中間層は現地の大学が行う「欧米化」された教育を子女に受けさせている。こうした人材はメコン地域に進出する外資系企業の採用の対象になっている。東南アジアに進出する日系企業も多数に上り、その現地子会社の経営の歴史も長い。その経営において最も重要な留意点として挙げられるのが従業員の教育問題である。

しかし、日系企業、とりわけ中小企業の現地法人は製造拠点であるため、従業員教育の問題の中心的な課題は生産性や品質向上に関する教育ということになる。工場内での生産現場における作業的な規則を正確に理解し、作業技能をいかに向上させるかが教育の目的である。また、近年は現地法人の管理者の「現地化」に伴って、現地幹部が多く輩出されるようになってきたため、工場運営（「生産管理」、「品質管理」など）のみならず、「物流管理」、「財務管理」、「商品企画」などの知識、技能に関する教育の重要性も高まっている。現場の中間管理職に求められる知識である。

本稿は現在、メコン地域におけるビジネスに関する大学教育がどのような角度からなされているか、また日系企業内での教育がどのような考え方で行われているかについて、「現地高等教育機関のビジネス教育」、「日系現地法人におけるビジネス教育」、「ベトナム政府の企業内教育支援」の観点から、その現状を概観し、今後の動向を展望するものである。

2. 欧米型を志向する高等教育機関のビジネス教育

大学では管理者のための教育と称して、欧米ビジネススクール型の教育カリキュラムが盛んである。ベトナム国民経済大学、タイ商工会議所大学は欧米式のビジネス教育に中心が置かれている。他方、ラオス国立大学には日本研究センターが設立されており、日本的ビジネス教育も併せて行われている。

例えば、ベトナムで現地企業、外資系企業を問わず、企業が卒業生に最も高い評価を与える大学の一つがベトナム国民経済大学ビジネススクール（NEU：Business School, National Economics University, 以下 NEU と称する）である。2017 年で創立 20 周年を迎えるこの教育機関はベトナムで最も古いビジネススクールである。ただし、ビジネススクールといっても欧米や日本のように「経営

¹ 本稿は「第 2 章メコン地域におけるビジネス教育—現地大学と日系企業の教育の現状—」、内野明編著『メコン地域のビジネス教育』、専修大学商学研究所叢書 17、2018 年 3 月所収論文を短縮し、再構成したものである。

大学院」だけを指しているのではなく、学部の経営学部と大学院の経営学研究科をひとくくりにして連動させて、運営しているものである。ベトナム語による授業科目によって構成されるコースと英語による授業科目によって構成されるコース（E-BBA, E-MBA）がある。英語によるコースでは欧米から招聘された教授・講師陣が講義を担当し、周辺国からも多くの留学生・交換留学生（ラオス、カンボジア、中国、日本等）が大学寮生活をしながら学んでいる²⁾。NEU ビジネススクールは筆者が属する専修大学とも大学間協定を結んでおいるが、その NEU のプログラム責任者の研究科長からのヒアリングによると以下のとおりである³⁾。

「ベトナムの WTO 加盟後の政府における最も注目される中小企業支援は研修プログラムの開始(2007年1月開始)ではないかと思う。国有企業の株式化によって民間企業(joint stock company)になったものの、経営者には民間企業の運営に関して知識・ノウハウ、経験が不足している、これを中央政府が地方政府に予算を配分して各地方の企業経営者に関して実施することになったものである。SME 一般に対する研修というよりは、特に輸出促進の中小貿易会社への教育に焦点を当てている。具体的には大学教員や専門家を2つの方法で教育に当らせるものである。1つは教科書の執筆、もうひとつは現場での教育である。教育する科目は財務、会計、マーケティング、組織管理である」

「教育産業はベトナムで今最も重視される産業のひとつになっている。それは就職の機会と待遇に密接に関係してくるからである。ビジネス教育会社やコンサルタント会社、ソリューション会社が急速に増えている」

国有企業の再編によって、大手国有企業グループに属していた企業がスピンアウトしたり、民間企業家が企業を創設したりすることによって雨後の筍のように地場中小企業が増えてきたが、そうした企業の経営支援について教育の面で政府が重視している点は管理職の知識向上であるというのである。また、大学の教育もそうしたベトナムのビジネス社会の変化に伴い、変化を遂げているとし、それに伴って、以下の通り、大学のカリキュラムも大きく変化を遂げているという。

「大学も私立大学の増加によって、現在高校生の約半分が高等教育機関（高等専門学校、短大、大学）に進学するようになった。全国统一試験の30点満点のうち、19点以上が国立大学に進学できるが、最難関のひとつがNEUのファイナンス学科である。今年の例でいうと24.5点以上取れなければ合格しなかった。この理由は銀行、証券会社、保険会社の給与があまりにも他の産業に比べてよいからである。残念ながら、機械製造業等への就職の人気はそう高くないといえるであろう。」

²⁾ 日本からは毎年数名の学生が日本の大学から交換制度を利用して学んでいる。

³⁾ 専修大学とNEUは2015年から全学的な研究、教育交流協定を結んでいる。NEUの教育システムについてはそれ以来何度か本学でも講演していただいたが、この部分は2007年8月15日のインタビューに基づいている。Dr. Tran Thi Van Hoa, Vice Director, Head of Program for Director & Senior Management Development (DSMD) (当時)へのインタビュー。

以上については若者向けの通常の大学教育プログラムについてであるが、現役の経営幹部むけのプログラムも行っており、以下のように運営され、人気を博しているという。

「NEUでは企業経営者に対する3ヶ月のプログラム(DSMD)を行っている。これは週2回、夜の授業に参加して修了するもので、授業料はベトナム人には高価な400ドルであるが、非常に人気があり、すでに500人が修了した。SMEの経営者もいる。科目は、企業の目的、企業戦略、財務・金融、マーケティング、財務会計論、組織設計論など15科目である。財務会計論は会計士等の専門家になるための知識ではなく、経営者として財務諸表を読んで経営判断に生かせる能力をつけさせるためのものである。」

NEUのように海外機関と提携して国際的な経営知識を教育する大学プログラムは既に広く、一般化している。2016年より本学・専修大学社会知性開発研究センター/アジア産業研究センターと組織間協定を締結しているタイ商工会議所大学(University of Thai Chamber of Commerce: UTCC, 以下UTCCと表記する)も同様に英語によるプログラムで卒業できる制度があるほか、商工会議所加盟企業や政府機関からの受託研究により、広くタイ企業経営者と連携しながら教育を行っている。なお、このUTCCはその名称の通りタイ商工会議所が創設した社会科学系大学である。

UTCCは本学のみならず、日本の教育・訓練団体との提携も広く行っており、日系製造業が数多く進出するタイの日系企業からもその卒業生は高く評価されている。国際交流の機会を重視しており、英語で行われる海外大学との国際シンポジウムは学生に公開され、授業の一コマとして活用されている。このシンポジウムは専修大学とUTCCが共同で実施したタイ、ミャンマー、ベトナム、カンボジアの中小企業が直面するビジネス環境について調査した結果を報告したもので、授業の一環として多くの学生に聴講された。

タイ商工会議所大学は自国内でビジネス教育を行っているほかに隣国のミャンマーにおいても中部の都市、マンダレーにおいてビジネス教育を輸出している。すなわち、ミャンマーでNPO(Non Profit Organization)を設立し、そこから講師を現地の高等教育機関(大学、職業大学等)に派遣し、タイで行っているカリキュラムでMBAプログラムを提供している。2015年から発効しているASEAN加盟国間のAEC(アセアン経済共同体)によりサービス貿易の自由化が図られた⁴⁾。これにより、加盟している他国内で拠点を設けて教育サービス(講義)を提供すること、タイの教員を派遣して講義を行うこと、ミャンマーの学生をタイに招いてUTCC本校で講義を行うことも可能になった。マンダレーは内陸都市であり、伝統的にタイとは国境貿易が盛んであるため、講義では経営学全般の知識の中でも陸上国境をまたぐロジスティクスや貿易実務等の内容に重点がおかれているようだ⁵⁾。

東南アジアの多くの大学のビジネス教育は現地語と英語のプログラムを双方有していることが多く同大学にも欧米流のMBAコースがある。しかし、ラオス国立大学は現地語、英語に加えて日本語等

⁴ Cross-Border Supply(越境してサービスを提供)、Consumption Abroad(自然人が越境してサービスを受益)、Commercial Presence(越境して拠点を設立し、サービス提供)、Movement of Natural Persons(自然人が越境してサービスを提供)の4モードのサービスが自由化された。

⁵ Dr. Pussadee Polsaram, "Business Education, Case of UTCC MBA program in Myanmar" 専修大学商学研究所研究会, 2016年1月22日

他の主要なラオスへの直接投資国の言語（中国語、韓国語等）でビジネス教育を行うプログラムを有しているという。このうち、日本語に関わるプログラムを筆者は視察したことがある。日本の国際協力機構（JICA）の支援（受託）に基づいて開始された「ラオス日本センタープロジェクト」が実施されており、日本のパナソニックグループの関連経営コンサルティング企業が日本流のビジネス教育を運営している⁶⁾。

ここでは日本の製造業企業が強みとする現場教育を正規学生および政府職員・企業経営者に行う取り組みが行われている。例えば、日本企業の「経営理念」や「人材育成」の考え方、日本企業が世界に誇る「品質管理」や「5S」の考え方が講義およびインターンシップなどで伝授されている。本プロジェクトでは2008年からラオス国立大学経済経営学部と連携し、日本的経営のMBAコースのMBA選択科目7講座を担当し、日本から講師を派遣したり、TV会議システムを利用して日本から遠隔講義を実施したり支援を行っている、という。

また、ミャンマーのヤンゴン経済大学の社会人向けビジネス教育（修士課程）には通常のコースのほかにエグゼクティブコース（Executive Master of Public Administration, Executive Master of Business Administration）があり、入学のためには5年間のビジネス経験が必要となっている⁷⁾。また、ミャンマー日本社会経済発展協会やJICAによるミャンマージャパンセンターでは産業中核人材の育成を目的として日本語、英語、コンピュータ講座、オフィス管理講座、ボランティア活動講座などがビジネスコース、企業家育成コース、グローバル人材育成コースの中で教えられているという⁸⁾。

NEUやUTCCのような首都に立地する大学に限らず、地方大学においてもメコン地域では英語によるビジネス教育が本格的に行われている。これは教科書に米国のビジネススクール用のものを使用する教員が多いためであり、教員も英語で講義をするほうが効率的と考えているようである。結果として、学生は米国流のビジネス知識を「スタンダード」として受け入れることになる。こうして、卒業生のビジネス界での行動様式はますます米国流に染まってゆくと考えるのは筆者だけであろうか。

もちろん、メコン地域では日系企業の進出も目覚ましく、そこへの就職や取引を目指して日本語学校も多く設立されている。日本語学校では日系企業のビジネスマナーも教えられ、なかには将来ITソフトウェア開発会社への就職を目指す学生のために必要なIT用語を教える日本語学校もある。日本企業のビジネスマナーは日本企業の業務現場の立ち振る舞いを反映したものも多いため、いわゆる「日本的経営」の文化的側面が、ある程度教育されることになるが、日本企業固有の現場を重視した知識（特に製造業現場の知識）が本格的に教えられるわけではない。

こうした事情により、結局メコン地域に進出した日系企業は企業内で「日本的経営」の知識やノウハウを教育する必要に迫られるのである。次節では日系企業内での教育についてインタビュー取材に基づき、論じることとする。

⁶⁾ 2000年に、ラオス国立大学内に開設されたビジネス人材育成機関で、ラオスにおけるビジネス人材育成とラオス-日本企業のネットワーク構築を支援。同プロジェクトホームページより。リロ・パナソニック エクセルインターナショナル株式会社（<http://www.rpei.co.jp/newinfo/2015/14.html>）（2017年12月2日閲覧）

⁷⁾ エイチャンブン「ミャンマーにおけるビジネス教育について」、専修大学商学研究所「メコン地域におけるビジネス教育の実態調査プロジェクト研究会」、2017年2月15日

⁸⁾ 同上

3. 日系現地法人におけるビジネス教育

日系企業がアジアで生産拠点を設立する場合、工場の生産現場での生産性向上のため、生産管理や品質管理のための企業内教育が行われる。この文脈で日系企業はOJTを重要視し、大学などの座学で得た知識よりも仕事の現場にあわせた教育を入社後行うことに熱心である。ある自動車メーカーはライン生産を導入する前にバッチ生産で従業員を教育し、従業員が切り分けされた工程だけに関する知識に固執せず、全体の流れに関する知識をあえて習得させるようにOJTを行っている企業もある⁹⁾。ラインにせず、あえて手作業で構造を習得させる。なお、日系企業の社内教育の特徴は知識にとどまらず、「態度」、すなわち少量多品種生産に効率よく対応できる態勢の構築、連絡報告の徹底である。日本企業の社内教育は人事労務の問題と深く結びついている。すなわち、生産性や品質の向上の基礎となる勤務へのモチベーションと、会社への定着意識の醸成である。

日本企業がこれまで多くの生産拠点を設立してきたタイや中国の生産子会社での社内教育の例をみる。

(1) 日系企業内教育のモデル

日系製造業のアジアにおける企業内教育は日本国内で開発・適用されたシステムに、早い時期に進出したタイや多くの企業が製造拠点を移した中国の現地法人で成功してきた知見で修正を加えたモデルが適用されていると考えてよいであろう。

そのモデルの一例として、中国に進出した日系工場の社内教育の事例を見よう。その概要は以下のとおりである¹⁰⁾。

まず、生産現場である生産管理部の教育システムは以下の通りとなっている。社内資格認定制度を確立し、それに合格させることを社内教育の目標としているものである。

図表1：中国の日系製造業企業の生産現場向け教育システム

<p>教育方針、教育目標</p> <ul style="list-style-type: none">● 教育方針<ul style="list-style-type: none">✓ 多段階、多技能、効率化を目指し、教育訓練と資格認定体系を継続的に充実させる。● 教育目標<ul style="list-style-type: none">✓ 多品種少量生産システムに適合する教育訓練計画の策定✓ 充実した教育訓練計画の徹底。✓ 理論と実践を結び付ける教育。✓ 最大限の教育効果の実現を目指す。● 具体的目標<ul style="list-style-type: none">✓ 社内資格試験における新社員教育合格率90%を達成する。✓ 社内管理教育プログラムへの管理人員教育出席率90%を達成する。● 行動計画<ul style="list-style-type: none">✓ 新社員教育計画および目標、実施方法の作成を行う。✓ 管理人員教育計画及び目標、実施方法の作成を行う。● 成果目標管理<ul style="list-style-type: none">○ 半期および年度末に目標管理と評価を実施する。

出所：井関稔編「中国進出企業の工場管理実務・事例集」日本能率協会マネジメントセンター、2005年より抜粋

⁹⁾ 筆者等がベトナム（ハノイ）の日系工場で行った2007年8月のインタビューによる。

¹⁰⁾ 井関稔編「中国進出企業の工場管理実務・事例集」日本能率協会マネジメントセンター、2005年より抜粋

次に生産管理者に対する教育システムは以下の通りとなっている。社内教育の講師を現地スタッフから昇進した課長以上の管理職員に担わせることによって、管理職のリーダーとしての権威（知識をもとにした権威）を高めるとともに、社内の職場の考え方（いわゆる「イズム」）の浸透を図っているものになっている。

図表2：中国の日系製造業企業の生産管理者向け教育システム

● 教育対象
✓ 班長, 主任, 高級主任
● 担当講師
✓ 全て現地人員の課長以上
● 教育工程
✓ 1回2時間, 月1回の定められた日に実施, 12か月間
● 教育内容
✓ 現場管理実践 (22時間), および他社現場管理経験学習 (状況次第の時間数)
● ペナルティ等
✓ 欠席の場合は事前許可必要。参加を断る者は降格

出所：図表1に同じ

(2) 日系製造業子会社の事例

こうしたタイや中国の既存工場で日本流を修正した教育は成功しているように見える。実際に筆者はこうした知識を習得し、技術管理者をチャイナプラスワンやタイプラスワンとして日系企業に位置づけられているカンボジアやラオスなどに派遣する工場を視察したことがある¹¹⁾。

次に日本企業がこれまで多くの生産拠点を設立してきたタイや中国の生産子会社での社内教育を、それに関わる背景と対応とともに筆者へのインタビューへの回答の形で見てみる。

日系ベトナム SA 社（自動車部品加工：エンジンカバー製造）¹²⁾ の事例

「増産のために今まで中古であった工作機械に加えて新品の工作機械 10 台を日本から輸入し、また、日本でもやっていない鋳造作業を加えて、日本のオートバイメーカーの新機種向け納品に備えていた。また、中国製二輪車との熾烈な競争から日系納入先からのコストダウン要求が厳しくなっている。既存製品に対しては年二回 5 % 程度のコストダウン要求がくるという状況でもあった。進出している工作機械メーカーとタイアップしてそれらのスペアパーツ（メンテナンス）を供給するというビジネスモデルで営業していくことも構想されていた。こうしたなか、現地の製造現場のスタッフの教育が急務であった。加工精度については厳しい水準が必要。現在、設計は日本で行い、ベトナム工場では旋盤加工をしているが、これからはベトナム工場でも設計を行っていく計画である。このための人材育成（本社への研修生派遣）も始めている。」（下線は筆者）

¹¹⁾ 2014年9月に実施したカンボジア（プノンペン）の日系工場（子供用品製造）の訪問インタビューによる。

¹²⁾ 2007年8月に実施したベトナム（ハノイ市タンロン工業団地）の工場訪問インタビューによる。

「製造現場の人材であるが、2交代制で操業するためのワーカークラスの募集は容易であり、人件費は日本の20分の1であり、8割方の人員は採取の一年は試用期間で2年目から本採用である。これらの多くは高校卒業レベルである。また、短大卒の技術者は15名ほどである。教育を受けた人材をできるだけ確保するために、女子社員の結婚・出産による退職を思いとどまってもらうための仕組みに意を用いている。生産現場の指導と管理部門に2名の日本人が派遣されている。管理部門の人材教育は未だ本格化しておらず、経理など重要な現地法人の管理事務については日本人が担当。その他、毎月本社経理担当者と部長クラスが出張してきている。他に適宜技術人員等が来越する。3～4年でワーカークラスはかなりできるようになる。責任感とやる気の醸成が課題である。能力給、勤務状況による昇給によりこの課題に対応している。喫緊の課題である品質向上のためにモチベーションを維持して会社で働き続けてくれるための人材の訓練・育成が必要である。」(下線は筆者)

日系ベトナム TO 社 (光学機器製造)¹³⁾ の事例

「従業員は120名。うち、100名はワーカー。平均年齢は22歳と若い。即戦力となる優秀なエンジニアや日本語の分かる人材を必要としている。管理スタッフや技術者をワーカーレベルの給与の3倍程度にして採用したいが、需要が供給を上回っており、なかなか見つからなく、採用できてなかなか定着しない。引き止め策は研修と給与と考えているが、給与の相場は日系企業の進出拡大により上昇中であり、対応には限界がある。生産ラインの技術エンジニアには男性社員、細かい手作業の生産ラインには女性社員が多い。また、事務、管理にも女性が多い。大家族制に支えられて、女性は出産後仕事に復帰するのが普通である。課題は通訳を通して行う現地従業員とのコミュニケーション。「報告、連絡、相談」があり、そうした仕事上でのコミュニケーション能力の向上を図るための訓練や指導が重要になっている。また、問題発見とそれを解決する提案力も育成していく必要があると考えている。」(下線は筆者)

日系ベトナム SU 社 (自動車部品・照明製造)¹⁴⁾ の事例

「知識よりも愚直にがんばる『人間力』を評価するという方針である。従って短期的な業績悪化で評価し、強制力で仕事の目標を押し付けるなどはしない。また短期的なパフォーマンスの結果をもって、リストラはしないのが会社の方針である。結果として従業員の信頼を勝ち得、定着率を高めている、と感じている。いわゆる、知識よりも仕事に対する姿勢や意識付け等の「イズム」の教育が重要である。こうしたイズムが定着するまで丸3年かかった。現在では日常の問題解決は現地スタッフに任せられる。自分は最後の裁定に専念している。」(下線は筆者)

¹³⁾ 2007年8月に実施したベトナム(ハノイ)の工場訪問インタビューによる。

¹⁴⁾ 2007年8月に実施したベトナム(ハノイ郊外)の工場訪問インタビューによる。

日系ベトナム PEN 社（光学機械製造）¹⁵⁾ の事例

「人材の採用は急拡大している。管理人員は大卒、技術人員は短大卒を採用してきた。大卒（新卒）は一般に大学での習得知識を過大評価していて、要求が多い割には実務能力がない。実務は入社してから勉強します、という割にはあまり努力していないと思っている。そのわりには高い給与水準、高いポストなどを要求してくるので、最近では大学の新卒は取らないことにした。社内教育（生産管理、品質管理、経理、連絡報告、生産技術等）また、連絡報告をシステマティックにできないためコミュニケーション訓練も必要である¹⁶⁾。これらは OJT で注力している。即戦力かもしれないが、多くの転職経験のある人もとらない。定着率が悪いからである。この結果、だいぶ定着率は高くなり、現在は 95% 前後の定着率である。しかし、まだ、人材育成と組織整備が追いつかず、不良品率が一時的に上昇している。特にオーダー製品は熟練が必要で一朝一夕にはできないところが品質向上の難しいところである。」（下線は筆者）

日系カンボジア・MI 社（精密機械部品製造）¹⁷⁾ の事例

「ワーカーレベルには作業指示を理解して正確に作業するため基礎的な読み書きと作業工程の教育を専用の時間と教室を社内に設定し、定期的に行っている。この点は長く続いたかつてのカンボジア内戦で教師が不足し、基礎教育が出来ていない社員が多いため、カンボジア工場独自のものである、という。技術管理職はタイ工場で経験を積んだメンバーをカンボジアに派遣している。タイでの当社の「モノづくり」方式を学んで、カンボジアに移転するということである。」（下線は筆者）

日系カンボジア・KO 社（児童用品製造）¹⁸⁾ の事例

「生産管理は中国人スタッフ、総務・経理・人事管理は日本人スタッフを配置している。中国人スタッフは同社中国法人の技術職員で日本本社流の生産管理、技術教育・訓練を十分に身に着けた人材をカンボジア法人へ技術管理職待遇でカンボジアに派遣しているものである。」（下線は筆者）

以上の事例のように日系企業（製造業）は基本的に日本で開発された工場内教育を踏襲しながら、現地の事情に合わせて修正を加えている。この場合、特に考慮されるのが離職率をいかに抑えるか、ということになっている。そのために離職率の高い地域で先行工場が成功したモデルを活用している。

¹⁵⁾ 2007年8月、ベトナム（ハノイ）における現地法人社長へのインタビューによる。

¹⁶⁾ 少量多品種生産につきものの変化に対する対応にエネルギーがとられ、数量報告のシステムの確立まで至っていないという。また、生産台数も毎日の業務終了後、自動的に現場から報告されるということではなく、自分が次の朝、聞いて把握するなどということがよくある、という。

¹⁷⁾ 2014年9月、カンボジア（プノンベン経済特別区）の同社工場訪問インタビューによる。

¹⁸⁾ 2014年9月、カンボジア（プノンベン経済特別区）の同社工場訪問インタビューによる。

日本から人員を派遣すると大幅なコスト増になるということもあろうが、いわゆるこうした「修正モデル」が成功した教育を体現した人材として、中国やタイの管理者をカンボジアに派遣しているとみることができる。

(3) 日系流通子会社の事例

以上は製造業の事例であるが、次にサービス業の日系企業の社内教育を報道や企業ごとの広報情報をもとに見てみる。サービス業は商品もさりながら、何といても接客やマーチャンダイジングが競争力のポイントである。この分野で最も進んでいるチェーン小売業を事例に、社内教育のあらましを概観する。

例えば、大手流通小売業のイオンは「現場は現地流、管理手法は日本流（グローバルスタンダード）」を謳い、日本で開発された手法を持ち込みつつ、現場での対応には現地流で修正を加えている。現地の管理人員に対しては具体的な知識項目としては「売り場運営」、「商品仕入れ（調達）」、「物流・配送」、「スタッフの採用・人材育成」に関する知識が教育されている。海外に出店している百貨店の伊勢丹の現地店も日本で確立されえた知識である「数量的販売情報の徹底」、「市場調査の徹底とその結果を仮説と検証を通じて洞察し、その情報を売り場の社員が共有することが出来るように「売り場運営」、「単品管理」などの知識を現地店舗で教育している、という。

この業界でも単なる「知識」よりも、それを実際に業務に活かすための「イズム」を徹底するための教育がより重視されているようである。例えば、流通大手のイトーヨーカドーは中国を中心に総合スーパー（GMS）を展開しており、現地店舗の管理人員の現地化を推進しているが、そこで幹部になったスタッフはこうしたイズムを理解し、経営に生かすことが出来る人材となっている。イトーヨーカドーのアジア店舗で最も成功した例の一つと言われる中国四川省・成都市の現地法人社長を務める金曉蘇氏（成都イトーヨーカ堂総経理）は以下のように述べている¹⁹⁾。

「私は、1998年に成都イトーヨーカ堂1号店出店の際に通訳として入社しました。最初は管理本部長の通訳を務めましたが、現場との橋渡しをする中で感じたことなどを積極的に提案しました。それが認められて業務担当となり、その後も次々と責任ある仕事を任せられるようになりました。私が日本人幹部から学んだことは、誠実に仕事をするということ。そして、誠実に仕事に取り組めば、それを認めてくれる会社であることを、私も周囲の人たちも実感しています。成都イトーヨーカ堂は、中国人社員・日本人社員の隔てなく、誰もが自由に発言し、話し合っています。社員たちは積極的に提案し、会社の方針も自分のこととして受け止めて実行できます。これがチームワークと徹底力の基盤だと思います。今後は総経理として、先輩たちが築いてきたこの社風を受け継ぎ、社員がやりがいを持って働ける企業として発展させていきたいと考えています。」

¹⁹⁾ 株式会社セブン&アイ HLDGS ホームページ、「成都イトーヨーカドー社長インタビュー」、『セブン&アイの挑戦』（2014年10月号掲載）<https://www.7andi.com/company/challenge/1522/1.html>（2017年12月3日閲覧）

また、ベトナム（ホーチミン市）で2014年に店舗を開業したイオンの「イズム」の浸透の成功例についても、日本のメディアから次のように評価されている（東洋経済オンライン報道「現地採用従業員と目指す『アジアシフト』」²⁰⁾）。

「この大掛かりなプロジェクトは、戦略を構築する経営層だけの力によるものではない。実際に現場で働く従業員の奮起によるところも大きい。ベトナム人は非常に優秀だという。決められた仕事については一度教えればすぐに吸収し、責任感強く取り組む。人によっては業務時間内に仕事が終わらなければ徹夜してでもやるという、日本人並みの粘り強さも兼ね備える。特に女性の仕事に対する意欲が高いことが特徴だ。家庭も大事にする一方で、生活における仕事のウエイトが大きい。子どもを産む直前まで働き、生んだらまたすぐに働きに出る母親も多い。夫よりも妻が稼いでいるという家庭も少なくないそうだ。」

ここでは、ベトナム人の職業に対する固有の姿勢を評価し、日本企業の（特に高度成長期の）「イズム」と親和性があり、通用しやすかったことが挙げられ、それがゆえに店舗開業という困難なプロジェクトの業務遂行における成功に大きく寄与したと分析されている。この上で、現地スタッフがもつ弱点については次のようにイオンの日本流の流儀を指導するとされている。

「初めは自分に与えられた仕事のみをしていけばそれでよいが、事業が進んでいくといろいろな問題が起こる。その問題が、複数の部署にまたがったものであると解決力が小さくなるという。彼ら（ベトナム人現地スタッフ）は自分のジョブディスクリプションを明確にしたうえで仕事をするからだ。そうしたときには日本人が現場にまで入り込んでいかななくてはならない。」

ここには明確な業務範囲の設定（ジョブディスクリプション）が部門横断的で複雑な問題への解決を妨げているため、そのような場合は全体観をもって解決のアクションを起こすための「イズム」が浸透しにくい難しさが現れている。

「小売業はスタッフという人的要素が顧客の前面に出るケースが多いため、人材教育は極めて重要であるが、その為の「教育スタッフ」の教育が追いついていない、ということが日系小売業の問題である」、という声も聞かれた。（タイ・FA社（コンビニエンスストア本社）²¹⁾）。「店舗管理などの教育をするリーダー社員を育成するのが難しい」ということである。企業内教育の成功のキーファクターは「イズム」を理解する現地リーダー社員の育成が成功するか否かにかかっているようである。

²⁰ 東洋経済オンライン <http://toyokeizai.net/articles/-/32639?page=4>（2017年12月4日閲覧）

²¹ コンビニ現地本社幹部へのインタビュー、2017年9月2日実施。

4. ベトナム政府の企業内教育支援

他の ASEAN 諸国に目を転じると、社内教育の余力の乏しい中小企業に対しては各国政府が支援を行っている。意欲的な中小企業はそうした教育機会を活用している。例えば、フィリピン、マレーシア、インドネシアでは輸出主体のビジネスを行っている中小企業がそれぞれの政府主催のセミナーや企業教育に企業幹部を派遣し、その幹部がそれを従業員に「伝道」している例がある²²⁾。筆者はこうしたセミナー現場を 2005 年に視察したことがあるが、その内容は商品パッケージの「デザイン」、「品質管理」、「在庫管理」、「輸出手続き」、「衛生管理」、「包装技術」など日系企業が社内教育で行っているメニューと近いものであった。

そのうちの一つの例として、フィリピンにおいて金属、プラスチック製品の製造企業で日系企業にその製品を部品として納入している現地企業の例を挙げたい。この企業では日本の AOTS、オランダ CBI、ドイツ GTZ、カナダ CIDA といった先進各国が有する援助機関主催のプログラムに参加した社長がそのノウハウを社員に教育している。GTZ の支援でハノーヴァーの見本市に GTZ の支援で過去 3 回ほど参加し、製品開発やマーケティングの知識を得た。そして、製品開発、設計（3次元 CAD 等）の技術を従業員に教えた、という。見本市などに社長が参加し、国際市場の要求水準や海外の同業者の製品や技術レベルにふれて、自ら勉強し、従業員に伝えて、社内の製品開発や製造の効率化に役立てたということである²³⁾。

ベトナムでも類似のことが行われていると推察される。実際に EU の支援を受けて設立し、中小の食品加工のスタートアップ企業を入居させて支援する「ハノイ食品加工ビジネスインキュベーター」という機関が存在する。このインキュベーション支援機関の教育メニューは先のフィリピンの例と同様に経営者に対するビジネス教育となっているが、極めて实际的であり、日々の事業運営に即したものである。鹿住（2016）が、その教育メニューを以下のように紹介している（図表 3）。

図表 3：ハノイ食品加工ビジネスインキュベーターの教育メニューと実績（2005 年～ 2009 年）

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">・ トレーニングコースの数：34 コース・ 受講者数：680 名・ 経営者向け教育訓練実施：66 回・ 経営者向けセミナー開催：14 回・ 教育知識分野：商品開発、品質検査、衛生管理、製造管理、コストおよび価格、財務会計、財務管理、株式売買、会計 |
|---|

出所：鹿住倫世編著「アジアにおける産業・企業経営—ベトナムを中心として—」白桃書房（2016）pp.115-117

このインキュベーション機関では食品加工ビジネスのスタートアップ企業の経営者に必要な知識と技能を伝授する目的で教育が行われていることがわかる。特徴的なのはベンチャー経営者向けに「株式

²² そのような政府主導のセミナーや企業教育の中には先進国の援助や共催によって行われているものもある。

²³ 広島大学・三菱総合研究所「特定テーマ評価『経済連携』—貿易分野における社会的能力の形成とその支援のあり方—」独立行政法人国際協力機構 2006 年 3 月

売買」の科目があることである。ベンチャー企業を本格的企業に拡大するためには投資家（エンジェル）を必要とするが、非上場の株式をもって投資を要請するため、その法的な手続きやノウハウも不可欠とされているのであり、そうした知識もメニューに加えられているのである。



写真：ハノイ食品加工ビジネスインキュベーターの教育設備とスタッフ
(筆者撮影)

5. まとめ

メコン地域諸国は AEC の成立を受けて、アジアにおける大きな経済共同体としてその発展が期待されている。世界中から直接投資を受けるとともに ASEAN を構成する 10 カ国間の人の移動も活発になっている。これに伴って、言語は英語が重視されてきていることは言うまでもない。こうした状況の帰結として、大学で行われているビジネス教育のカリキュラムのベースは欧米流のビジネス教育となっている。すなわち、「人的資源管理」、「ファイナンス」、「マーケティング」、「経営戦略」、「国際経営」、「貿易」、「企業統治」等の科目、すなわち企業経営者のための知識を中心とした座学やケーススタディである。これらを身に着けた学生はその学歴を武器に自分を少しでも待遇の良い企業に「売り込む」ことを目指している。また、大学も学生を企業に売り込むための「付加価値」をつけることを目標としている。学生の「付加価値の拡大」志向は入社後も続き、最初の企業で身に着けた「ノウハウ」、「経験」はさらなる付加価値として売り込めるものでなくてはならない、と考えている。従って、企業で得る「ノウハウ」や「経験」はそれぞれ、できるだけ「人に優越する高度な知識・技能」、「人に優越する立場での華やかな経験」でなければならず、そうした「ノウハウ」、「経験」を与えてくれない企業は「踏み台」にされ、より待遇のよい（この場合、安定的な待遇よりも短期的で見栄えの良い待遇）を提示してくれる企業に転職することが理想とされるのである。

他方、メコン地域に直接投資を行っている外資系企業には製造業や小売業が多く、その教育は、本調査による日系企業を対象としてみる限りでは「品質管理」、「スケジュール管理」、「接客」、「マーチャライジング」などの現場管理技術に関するものが中心となっている。また、日系企業の場合、特に「整理整頓」、「報告・連絡・相談」、「Plan-Do-Check-Action」などのいわゆる「イズム」の定着に関わる教育も非常に重視されている。このような教育を身に着けた現地社員が将来管理職になり、部下に

その知識やイズムを「伝播」するという役割を担う。そこにはその企業固有のノウハウや文化も含まれている。従って、それを社内教育で「血肉化」した社員は長期にわたり、その企業にとどまり、その企業を支える立場になることが前提として期待されているのである。「イズム」やその「イズム」の部下への移転はメコン地域の大学教育を受けてきた新卒社員、常に転職の度にキャリアアップしようとする社員にはかえって邪魔になるであろう。

このような現地大学のビジネス教育が目指すものと現地に進出している日系企業が目指すものは明確に異なっている。この異なるベクトルが今後交差して何らかの「解」を見出すのか、あるいは永久に平行線のまま進んでいくのかについては今後のメコン地域の経済動向とそれに影響される企業の発展の状況にも左右されるであろう。

大学の「大衆化」が指摘されて久しい日本では企業が大学に「役に立つ教育」を期待しないのが常態化している。日本では大卒者は「ノンエリート」の一般従業員として扱われる²⁴⁾。他方、メコン地域の大学で学ぶ学生たちはまだ、裕福な家庭に育った少数派の「エリート」であろう。日系企業が日本の大卒者に求めるものをメコン地域の大卒者に求めるのは現時点では無理があるのかもしれない。首都だけでなく、地方の大学もこうした傾向が極めて顕著である。筆者が取材したベトナム第3の都市に立地するダナン経済大学では経営戦略の授業が普通の商学部の授業で英語を用いて教えられていた。筆者も飛び入りで講義させてもらったが学生は積極的に質問を行い、その内容は日本の学生を凌駕していた。

外資系企業を誘致し、それを起爆剤にして「輸出主導型工業化」を通じて経済発展を図る経済発展モデルがうまく進んでいるうちはよい。メコン諸国の各国も今はそのプロセスにある。しかし、アジアには既に経済発展のピークを越え、日本と同様に低成長時代と少子高齢化の局面に入ってきた韓国や中国などの国もある。それらの国では学生はむしろ「安定的で長期的な職場」を望む傾向も見えつつある。低成長期に求められるのは大企業を渡り歩いて高給を獲得する経営幹部になる人材ではなく、新陳代謝の激しいビジネス界でビジネスを起こし、安定させていく人材である。このような局面では現場の経営知識を着実に組織内で定着させ、他社とは異なる価値を顧客に継続的に提供し続けることが必要になる。そこでは日系企業が行う堅実な「現場知識」とその定着、伝道を重んずる「イズム」の意義が見直されるのではないだろうか。メコン地域諸国も長期的には中国や韓国と同じようなマクロ経済的推移を取る可能性は高く、その時にはメコン地域の大学教育と日系的な企業内教育の内容は近づいていくのではないかと考える。

²⁴⁾ 長い不況を経験し、社員教育にコストをかつてほどかけられなくなった企業や国際競争力強化を目指す政府は大学に「即戦力」、「グローバル市場で戦えるグローバル人材」のための教育を求めるようになったが、既に日本の多くの大学は少子高齢化による志願者減で入学者の質が低下しており、そのような要求に応えるのはむしろ難しいとの指摘もある。

参考文献

- 井関稔編「中国進出企業の工場管理実務・実例集」日本能率協会マネジメントセンター，2005年
- 鹿住倫世「ベトナムにおける女性起業家の現状と支援」，鹿住倫世編著「アジアにおける産業・企業経営―ベトナムを中心として―」白桃書房，2016年 第6章所収
- 小林守 「メコン地域諸国の進出日系企業の動向」，鹿住倫世編著「アジアにおける産業・企業経営―ベトナムを中心として―」白桃書房，2016年 第2章所収
- 広島大学・三菱総合研究所「特定テーマ評価『経済連携』－貿易分野における社会的能力の形成とその支援のあり方－」独立行政法人国際協力機構 2006年3月
- Dr. Pussadee Polsaram, “Business Education, Case of UTCC MBA program in Myanmar” 専修大学商学研究所研究会報告，2016年1月22日

参考 URL

株式会社セブン&アイ HLDGS ホームページ、「成都イトーヨーカドー社長インタビュー」、『セブン&アイの挑戦』（2014年10月掲載）

<https://www.7andi.com/company/challenge/1522/1.html>（2017年12月3日閲覧）

東洋経済オンライン報道記事

<http://toyokeizai.net/articles/-/32639?page=4>（2017年12月4日閲覧）

リロ・パナソニック エクセルインターナショナル株式会社ホームページ

<http://www.rpei.co.jp/newinfo/2015/14.html>（2017年12月2日閲覧）