

第 8 回「中小企業の海外展開勉強会」議事録
「タイとベトナムの産業人材事情、日系中小企業の視点から」

日 時：2013 年 12 月 16 日（月） 18：30～20:30

場 所：政策研究大学院大学 1 階会議室 1A・B

スピーカー：森純一氏（元ハノイ工業大学技能者育成支援プロジェクト・JICA 専門家、現
APIR・GRIPS 共同研究プロジェクト研究員）

コメンテーター：池永美紀氏（海外産業人材育成協会(HIDA) HIDA 総合研究所 調査企画
グループ・コンサルタント）

参 加 者：民間企業・公的機関・研究者・学生 33 名、事務局 5 名 計 38 名

冒頭、大野泉より、本勉強会の趣旨について説明。昨年 4 月から本学で「中小企業の海外展開」につき勉強会を開催し、課題や実務的な取り組みの共有を積極的に行っている。昨年度は海外展開先としてベトナムに焦点を絞り、今年度はタイとベトナムの比較研究をしている。第 8 回となる今回の勉強会では、テーマを「タイとベトナムの産業人材事情、日系中小企業の視点から」とし、スピーカーとして人材育成の専門家である森純一氏、コメンテーターとして HIDA の池永美紀氏を迎えた。研究の一環として現地の企業へインタビューしていると、現場では毎日のオペレーションのために人材育成が必須であるとの切実な思いを感じる。両氏には、ワーカー、技能者、技術者、マネージャーという様々なレベルでの人材育成につきご紹介頂きたい。

基調講演：森純一氏「タイとベトナムの産業人材事情、日系中小企業の視点から」（資料 1 参照）

➤ 今まで政策研究大学院大学、国連工業開発機関、JICA 専門家の仕事を通じて、裾野産業の人材育成を長期に亘り研究してきた。本報告は、研究員として参加している APIR・GRIPS 共同研究プロジェクト「中小企業の東南アジア進出に関する実践的研究」にて、ベトナム、タイの産業人材事情につき調査した結果を纏めたものである。

● タイとベトナムにおける工業化の概要と研究課題

➤ タイとベトナムの工業化には類似点と相違点がある。類似している点は、①外国直接投資を活用した工業化戦略をとっていること、②市場規模と人口がある程度あること、②日系企業の存在感が大きいことである。一方、相違点は、①FDI 主導型工業化に取り組んだ時期の違い、②現在の経済・工業化・裾野産業発展の状況、③政治体制（社会主義と資本主義）である。また、タイは早い段階から FDI 受け入れが始まっており、実績・知見共にベトナムより遥かにストックが多い。日系企業の進出数も、タイで 1000 社を超えたのが 1995 年であるのに対し、ベトナムでは 2011 年。工業化の段階で見る

と（資料 P7 参照）、ベトナムは第一（初期の外資導入）段階、タイはマレーシアと同じ第二（部品の現地化）段階にある。

- 機械系製造工場における産業人材の構成を表したのが資料 P11 のピラミッド型の図である。この図は、上から製品・部品設計者、製造技術者、ライン長・技能者、生産ラインオペレーター・その他ワーカーとなっており、上にいくほどより高い知識と経験が必要となり、下に行くほど人数が必要となる。工業化においては、ワーカー、技能者、技術者の順に必要なになっていく。
- 資料 P13 は、産学連携発展の 6 ステップを図示している。横軸に教育訓練機関の競争激化等、縦軸に産業界の人材需要等がとられており、右上に行くほどステップが上がっていく。タイはステップ 5 の企業の従業員の能力向上をやっている一方、ベトナムは 1 の採用活動あたりで止まっている。ベトナム北部よりは南部の方が進んでいるようだ。タイで産業人材育成を促進する機関であるタイ日経済技術振興協会・タイ日工業大学は 1970 年代に設立されているのに対し、ベトナムハノイ工業大学が日本からの支援を受けて本格的に産業人材育成を開始するのは 2000 年代からである。
- ベトナムにおける産業人材育成の課題は、①企業が求める技能・知識を持った人材の不足、即ちスキル・ミスマッチである。人材の量は足りているが、質が十分でない。また、②職業訓練校への入学者数が減少しているという問題もある。これは、大学の入学枠の増加に加え、技能者の社会的地位・就職先における待遇が低いことが 1 つの理由である。

● タイにおける産業人材の現状と課題

- タイの日系企業の採用慣行を見てみると、定期採用ではなく、欠員募集の中途採用である。一方、大きい企業では新卒採用も始めているところもあると聞く。職業訓練校、高専卒でも学生の大企業志向が高く、中小企業としては大企業よりワンランク低い資格者を取らざる得ない状況にある。
- タイの職業技術教育訓練の特徴としては、高専卒業後、大学進学への道があるため、学生が高専に進みやすいということがある。
- タイの産学連携の現状としては、就職フェア、インターンシップ、奨学金等、産学連携ステップの 1-3 に該当する活動に加え、一部、教育機関の能力向上（ステップ 4）、企業の従業員の能力向上（ステップ 5）、共同研究（ステップ 6）等を実施しているところもある。また、職業訓練センターによる在職者訓練コース（ステップ 5）も行っている。なお、インラック首相より、職業訓練センターを活用してもらうため、バンコク日本商工会に対して、日系企業のスキルニーズを教えてほしいとの依頼があったとのこと。
- 技能者レベルの産学連携に関する課題としては、日系（中小）企業側の課題として、①離職率が高く、従業員能力向上に投資する気になれない、②職業訓練センターのコ

ース内容とレベルが求めるものと違う、③良い職業訓練センターについて情報が無い、という点がある。一方、教育訓練機関側の課題としては、日系企業の日本人は語学があまりできず日本人だけで集まりコミュニケーションが難しい、②日系中小企業の情報が無い、という点がある。

- タイ政府の技能開発政策は、①従業員教育費用の法人税控除、②職業訓練校の能力向上、③技能評価システムの構築等がある。
- タイの職業訓練校として、①Institute of Skill Development Region 1 Samutprakarn、②Chonburi Institute for Skill Development Region 3、③Thai-German Institute(TGI)、④Chonburi Technical College、⑤泰日工業大学を紹介。

●ベトナム南部における産業人材の現状と課題

- ベトナム南部の産業人材市場の概要は、①景気後退で、以前より量的な人材確保は容易になっている一方、質の確保は依然として困難。②高い転職率（ジョブホッピング）が課題となっている。③ドンナイ、ビンズン省等の遠隔部にも特に中小企業の投資が拡大しており地方での人材供給が重要になってきている。④ホーチミン市には南部、北部、西部から人材が集まっており、これは北部（ハノイ）とは異なる点である。
- 南部の産業人材教育訓練・就職状況をみると、各地方からホーチミン市の教育訓練機関に学生が集まり、卒業後、また各地に戻っていくというフローになっており、ホーチミン市の教育訓練機関が人材供給拠点の中心的役割を果たしている（特に技術者、技能者）。今後は、いかに地方の教育訓練機関を強化していくかが課題である。
- 前述したベトナムにおけるスキル・ミスマッチの例を挙げると、①職業意識・就労意識の欠如、②勤務態度が悪い、③機械製図知識の欠如、④精度に関する意識の低さ等がある。
- ベトナム南部における日系中小企業の採用慣行としては、採用方法は人材派遣会社経由または直接であり、基本は欠員募集である。また、日本での技能実習経験者を採用しているケースもあるが、待遇等で難しい場合もあるようだ。やはり、中小企業の方が教育訓練資格のレベルを落とした採用を行っている。
- ベトナムにおいて、職員の定着率を上げる工夫は以下の通り。①経営者とその国を好きになること、②離職率が高い原因をしっかりと把握すること（情報収集にはローカルのキー人材が重要）、③適切な給与と待遇、④キャリアプランの提示、⑤技能・知識向上の機会を与える、⑥福利厚生（昼食の質や家族主義への理解等）。
- ベトナム南部の産学連携の現状として、一般的には就職フェア、インターンシップの段階であるが、企業へのアクセスは北部より積極的な印象がある。また、南部の方が北部に比べて大企業志向が薄いようだ。ただし、日系中小企業と教育訓練機関は、お互いに十分な情報をもっていない。また、教育訓練機関の訓練設備は十分でない。
- ベトナム南部の職業訓練校として、①Dong Nai Mechanics and Irrigation College、②

Long Thanh-Nhung Trach Vocational College、③HCMC Vocational College、④Vietnam Singapore Vocational College、⑤Huong Vuong Technology Vocational Secondary School、⑥Industry University of HCMC、⑦Lac Hong University を紹介。

●まとめ

- タイとベトナムで課題は似ているが、産業人材の質の全体的なレベルは産業集積の歴史のあるタイの方が高く、政策的な支援もタイの方が進んでいる。スキル・ミスマッチへの対応も、職業訓練校の設備、法人税控除といった企業内訓練を振興するインセンティブ・仕組み、商工会・企業によるサポート等、タイの方がより戦略的といえる。一方、タイでは人材層の格差は拡大しているようだ。有名大学の卒業生は国際レベルであるが、高専や職業訓練校は未だ途上国レベル。こうした傾向は、タイ政府の知識集約産業・高付加価値産業へのシフトで更に加速するのかもしれない。また、日系中小企業による人材獲得・育成については、タイでは、中途採用から新人採用へ徐々にシフトしているものの、産学連携の仕組みはさほど変わらないようだ。ただ、タイの方がやや上のレベルであり、ハブとなる機関も発達している。
- ベトナムへの示唆としては、以下の通り。①技能向上訓練振興への政策の整備、②商工会・工業団地管理会社等、ハブとなる組織を活用しての産学連携の促進、③産業人材の各層の過大な格差拡大を是正するための技能者の社会的地位の向上。タイは職業訓練→大学の道あるがベトナムではまだない。また、中小企業の良さを紹介していく必要もある。

コメンテーター：池永美紀氏「中小企業の成長戦略としての海外進出と現地人材の育成」(資料2参照)

- 冒頭、HIDA の概要を紹介 (資料 P4)。
- HIDA の現地人材育成支援事業のうち、中小製造業に活用いただける事業は3つに大別され、①新興市場開拓人材育成支援事業、②中小企業海外高度人材育成確保支援事業、③自主事業がある。
- 新興市場開拓人材育成支援事業は、国庫補助事業である。同事業は研修事業と専門家派遣事業に分かれる。研修事業の技術研修は、HIDA 研修センターでの日本語、日本文化に関する研修(9日間、6週間、13週間)と企業での実地研修(1ヵ月間から1年間)で構成されている。管理研修は中間管理のマネージャー向けであり、HIDA 研修センターにおいて品質管理、生産管理等の研修(2~4週間)を受ける。本事業を活用するメリットは、①「**研修**」資格で入国ができる、②計画立案・実施体制整備から実地研修中の問題解決までトータルでサポート、③ODA 予算による補助金交付、④日本・日本語理解、実地研修円滑化、⑤HIDA 研修センターで健康・安全・安心な環境の提供、⑥

研修生自身がやる気・誇りを持てる、等がある。

- 専門家派遣事業は、国内の専門家を開発途上国に送り、現地への技術移転・人材育成を支援するものである。本事業も ODA 予算で補助金が交付される。
- また、日本企業の現地人材確保・育成の需要に対応し、中小企業海外高度人材育成確保支援事業（経産省委託事業）を行っている。これは、現地へ進出した日系中小企業の新卒生の確保と育成のため、現地高等教育機関（大学等）で日本企業文化講座の開設や日本企業紹介・ジョブフェア等を実施するものである。
- 海外進出に関する課題についての企業へのアンケート結果（出所：帝国データバンク）によると、11%の企業が現地人材の育成を課題ととらえていることが分かる。また、従業員規模別比較調査（出所：商工中金調査部）では、中小企業の中でも比較的規模の大きい企業は現地人材の育成による戦力化を中心としている一方、零細企業は経験者の即戦力採用を求めている傾向があり、企業規模や業種により必要とされる研修ニーズが変わってくることが分かった。
- HIDA による現地人材育成の効果としては、制度利用企業及び研修生から、行動能力の向上等、様々なプラスの効果につき回答を得ているほか、同窓生を中心とした泰日工業大学の設立のような大きな動きにつながった事例もある。
- 現地人材育成のポイントとしては、①日本のものづくり文化を現地で実現、②日本本社と現地工場の橋渡し役人材の育成、③自ら問題解決ができる自律的な人材の育成が挙げられる。
- このほか、自主事業として HIDA 総合研究所が提供している **Global Interface Japan** 事業がある。HIDA には海外技術者研修協会(AOTS)から引き継いでいる研修生の同窓会ネットワークがあり、これを活用して企業の新興国展開支援サービスを実施している。具体的には、情報配信サービス、海外調査サービス、ビジネス交流サービスを行っている。

質疑応答

(Q) ベトナムでは、中小企業においてワーカー以上のクラスの技術レベルが低すぎると感じている。JICA や HIDA も現地人材育成を支援しているが、ベトナムの大学生は現場力がなく、日系中小企業が必要なのは職業訓練校卒業生ではないかと感じている。現在、JICA のプロジェクトで川崎市の中小企業の技術力の高い専門家がホーチミンの職業訓練校に呼ばれた。また、横浜市がダナンで産業人材育成を支援している。こういった動きにつき、もう少し国のお金で支援して欲しい。

(→森氏)

- ・ まず、ハノイ工業大学でのプロジェクトで支援したのは主に職業訓練コースであることをご理解いただきたい。川崎市によるホーチミンでの活動は存じており、発表資料にて紹介している HCMC Vocational College での JICA の草の根無償スキームによる金

型人材育成コース立ち上げのことであろう。興味深い取り組みで、どうなるか注意深く追っていきたい。ベトナムでは、カリキュラムを簡単に変えられないので、新しい科目を導入する場合、正規のカリキュラムの外で行わざるを得ない場合が多いが、今回の活動ではその点をどのように扱うかが気になる。また、川崎市の中小企業の方々は高い技術・技能を持っているだろうが、短い活動の中で、それをどれだけ現地の先生たちに伝わるかが鍵となろう。

(→大野泉)

- ・ タイ側の人材育成を担うタイ日経済技術振興協会には長い歴史がある。そういった機関が支援し現地で育っている人材を活用していくのも大事であろう。国の支援については、ベトナムでは日系工業団地のみならず、ローカル工業団地も中小企業向けレンタル工場の設置に熱心で、JICA がそのための F/S 調査に支援をしている例もある。

(Q) 日本語教師をしている。ベトナム留学生は私費留学が多いが、去年に比べて人数が 5 倍になった。18 歳ぐらいの大学入学前の年齢層が多い。日本語を学んだ後、日本企業を目指しているようだ。このようなトレンドになった理由如何。

(→大野健一)

- ・ 詳細は分からないが、前の在越日本大使が日本語人材を増やそうとしていたのは事実。色々な大学で日本語が必修になったと聞いている。

(→森氏)

- ・ 同じく詳細は分からないが、日本語、日本に対し良い印象が育っているということはあるのだろう。

(コメント) 先ほど **Case Study** としてご紹介のあったベトナム **Lac Hong** 大学で教えていた当事者。日本語を学びたい人は学校・地域により差があり、ホーチミン市とそれ以外は違う。ホーチミンの学生はちやほやされているが、**Lac Hong** のような地方大学の学生は扱いが違う。人材派遣会社、コンサルタント分野にも日系企業が入り込んでいる。一般的に、日本語学科の人は 4 年間日本語を勉強するとだんだんおとなしくなってしまう。日本文化は良く知っている。300 人分の 130 名が日系企業でインターンをして、企業から誘いがあるが、学生側が断っている状況である。この背景には、ベトナムでは卒業時点で就職先を決めている人は少ないこともあるのだろう。卒業してから探すのが一般的。

(Q) 中小企業と教育訓練機関の交流の補助が必要ということに賛同。**Chonburi Institute for Skill Development Region 3** の例で、日系企業の訓練ニーズが分からないとのことだが、どういう支援が有効に活用できるのか。

(→森氏)

- ・ 政府機関による日系企業に対するニーズ調査報告書があればよいが、タイもベトナム

もそういうものがない。より多くの卒業生を受け入れている企業に卒業生の評価を聞き、訓練ニーズを把握していくのが現実的であろう。その後、企業内で研修できるのか、外部でやる必要があるのかを確認していく。大きい学校と小さい学校が一緒になってヒアリングしていくのも一案。また、商工会がハブになるという手もある。

(Q) ハブとなる機関として考えられるのはどこか。商工会、JETRO、HIDA 等色々あるが。

(→森氏)

- ・ ベトナムでは工業団地の管理会社に助けられた。同会社から日常的に人材不足の情報が入ってきた。タイではバンコク商工会がハブの機能をもっているが、具体的なニーズの把握は難しいようだ。

(→池永氏)

- ・ ハブ機関としては、AOTS の同窓生が作った組織を候補とする構想もある。
- ・ (中小企業と教育訓練機関の交流については) タイである職業訓練校を訪問した際に、「タイにも日本の技能検定と同様の試験があり、労働省が日本と協力しているが、日本の検定はレベルが高すぎる」との指摘があった。日系企業が現地職業訓練校を活用するには、まだレベルのギャップがあることが窺え、連携の難しさを感じる。

(→大野泉)

- ・ 工業団地の管理会社はハブ機関となる可能性が出てくるのではないか。

(→森氏)

- ・ 工業団地の管理会社と協力して、入居企業を対象に学校の紹介セミナーをさせてもらって、訓練ニーズを聞いたことがある。地元の職業訓練短大とセミナーを共催したこともある。2校いれば、お互い競争意識も出て、発表も熱のこもったものになる。ただ、あまり参加者が集まらないこともあった。それでも、参加企業数が多ければよいというものでもなく、数社でもよい議論ができれば十分であると主張し、学校の経営陣もそれを了承してセミナーを開催していた。

(Q) 海外進出して事業を行うには経営戦略、マーケティング、マネジメント等が重要だが、日系企業はこれまであまり力を入れてこなかった。日系企業も技術の専門家ばかりを現地派遣している状況。現地で裾野産業が育たないのは、そういう力を持った人が育たないからではないか。経営戦略等の人材育成についてどう考えるか。

(→池永氏)

- ・ タイでも同様の意見を聞いた。日本人の駐在員の方にも経営力、英語を含めた語学力等の研修を考える時期に来ているとのこと。HIDA は、現地マネジメント層が直接の対象ではないものの、インターンシップ事業(経産省委託)の中で 20-35 歳の日本人の方を現地に派遣し、現地の働き方を学んでもらっている。将来的にはこういった人々がマネジメントを担っていけるのではないか。

(森氏)

- ・ ベトナム日本人材協力センター (VJCC)が、「経営塾」というベトナム企業の経営者への日本式ものづくり経営手法に関する研修をしている。大阪の某企業では、日本語を話すベトナム人社長を活用している。中小企業では、経営者の方も語学力が十分でなく海外が初めての方もいると思われる。ベトナム操業している日系企業の経営者の方には、若くて海外慣れしている創業者 2 世方々もいるのですべての企業層であるとは言えないが、一般的にはおっしゃるとおりであろう。

(コメント) 現地に行く中小企業は十分に調査する必要がある。HIDA の意識調査では、すぐについても難しいとのことであった。現地で働ける人々を探していくことが必要。

(Q) 2010 年に JICA 事業として、メキシコで産官学連携支援をやっていた。メキシコの経済状況が変化中、継続していくにはメキシコ政府の関与が必要であった。ベトナム、タイで同様の問題はありますか？

(→森氏)

- ・ 現在では、ベトナム政府はあまり頼りにならないが、将来的に政策支援が必要になってくるのは間違いないであろう。上位レベルの人材・技能ニーズ調査などを政府機関が行い、参考資料として関係者に公開することも必要であろう。

(→池永氏)

- ・ タイでは、職業訓練校や高専において、在学期間の半分以上を企業での実務経験に充てるデュアルシステムという教育省管轄の人材育成制度がある。

(Q) スキル・ミスマッチという言葉が出ていたが、チュラロンコン大学の卒業生は国際企業に行ってしまうとのこと。これはスキルというより分野のミスマッチではないか。そもそも、優秀な学生は製造業ではなく金融やヘルスセクター等の分野に行ってしまうのではないか。

(→池永氏)

- ・ 然り。日系製造業に入社すると、幹部候補生もまずは作業服を着て現場経験をさせられるイメージがあり、現地の学生はそれを嫌がると聞く。空調の効いたオフィスで、スーツで仕事するのがステータスであるため。欧米系企業と比較して賃金が低い、昇進が遅くない等も優秀な学生の就職を妨げている。

(→森氏)

- ・ マレーシア駐在時に、アメリカ企業では現地スタッフも社長になれるが日本企業では無理なので意欲がわからない、日本人は取締役会でもすぐに日本語で話し出すので疎外感がある、ということをししばしばマレーシア人から言われた。実際、マレーシアでは、現地スタッフがインテル、シーメンスなどの社長になっている。ただ、実際彼らにどれだけ権限を委譲しているかは疑問だが、欧米企業は見せ方が上手。

総括：大野泉

中小企業の海外進出は昨今、新しい時代に突入した。以前のように大企業に付随してではなく、中小企業単体で生き残っていかねばならない状況になっている。また、現地進出した結果、規模拡大した場合、今までやったことない組織のマネジメントをしなければならない。経営を現地風アレンジしつつ日本の品質を維持しながら企業を育てていくには、企業、職業訓練機関双方への情報提供が必要。日本のものづくりを活かしていく、良さを分かってもらうこともより重要となってくるのであろう。

以 上