

第6章 タイとベトナムにおける産業人材育成の状況

——日系中小企業の振興の視点から

森 純一

1. はじめに

現在、政策的支援もあり、日本の中小企業の海外進出に注目が集まっている。その進出先の候補国としては、日系企業の進出に長い歴史をもつ東南アジア諸国、その中でもタイとベトナムの人気は高い。両国には、適度な人口、国内市場の規模、人材の質など、好印象を与える共通要素があることが一因であろう。一方で、外国直接投資 (Foreign Direct Investment: FDI) 誘導型の工業化の開始時期をみると、タイが対外開放政策を始めたのが 1970 年代であるのに対し、ベトナムは 1990 年代からと、約 20 年間の開きがある。この結果、FDI の集積と工業化の成熟度合いにも反映されている。たとえば、工業化を進展させ製造付加価値を上げるための重要な要素である裾野産業に関しては、タイの方がベトナムよりも発展している¹。

本章では、上記のような対外開放型工業化の歴史における長さの差が、両国の産業人材育成にどのような違いをもたらしているのかを、2013 年 9 月に実施したフィールド調査の結果を基に考察する。まず、次節では、タイにおける産業人材育成の状況を、労働市場の状況、日系企業の活動、教育訓練機関の活動に注目して分析する。第 3 節では、ベトナム南部における産業人材育成の現状と北部との相違を議論する。第 4 節では、ベトナムとタイの状況を比較しつつ、今後のベトナムにおける産業人材育成への示唆を考える。第 5 節はそれまでの議論をまとめ、今後のベトナムの産業人材育成についての示唆を議論する。なお、本稿においては、産業人材の中でも、日本の中小企業に特に比較優位がある機械系の製造業の技術者、技能者、ワーカーといった層に主に焦点を当てている²。

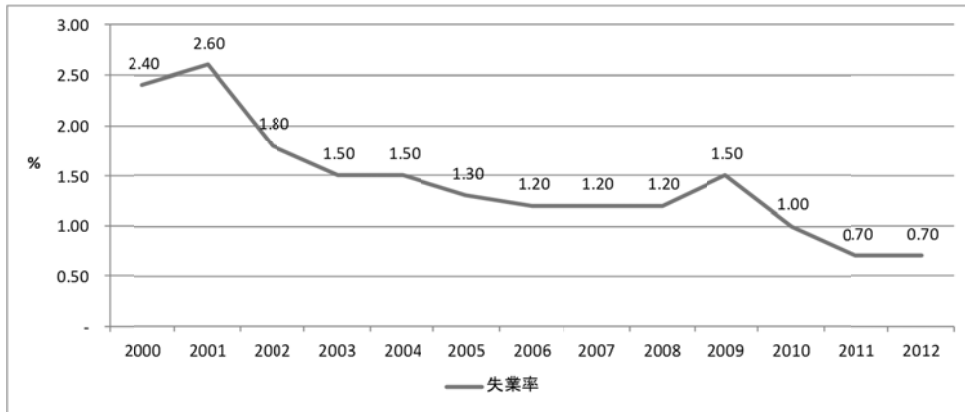
¹ JETRO の調査によると、タイにおける原材料・部品の現地調達率は 52.7% であるのに対して、ベトナムのそれは 32.2% である (JETRO 2013) 参照。

² 本稿では、「技術者」とは、製品設計もしくは量産品設計に携わるものを指す。また、「技能者」とはある程度の技術的な知識と技能が必要な現場業務に就く者、「ワーカー」は特に技術的式や技能が必要とされない現場作業者を指す。別の言い方をすれば、入社後 1~2 週間の研修のみで製造ラインで勤務できるのが「ワーカー」、予備知識もしくは長い経験がないと難しい職務を担うのが「技能者」である。しかし、企業によって、産業人材の分類もまちまちである。特に、技能評価制度が整っていない途上国では、技能者はワーカーの中に入ってしまう場合も多い。一方「技術者」は主に大卒資格など、学歴もしくはその専門的知識により比較的明確に区分されている。

2. タイにおける産業人材育成

(1) 産業人材市場と技能ニーズ

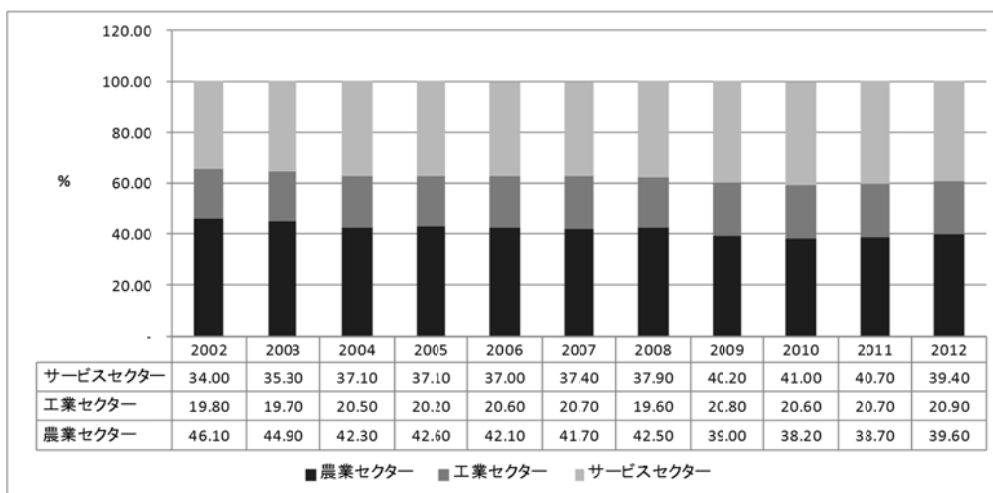
現在のタイにおける産業人材市場の特徴のひとつは、失業率が低いことであろう。2002年以降、失業率は2%を切る水準で推移しているが、2011年と2012年の失業率は0.7%と特に低い（図6-1参照）。



出所：World Data Bank より筆者作成。

図6-1 タイにおける失業率の推移

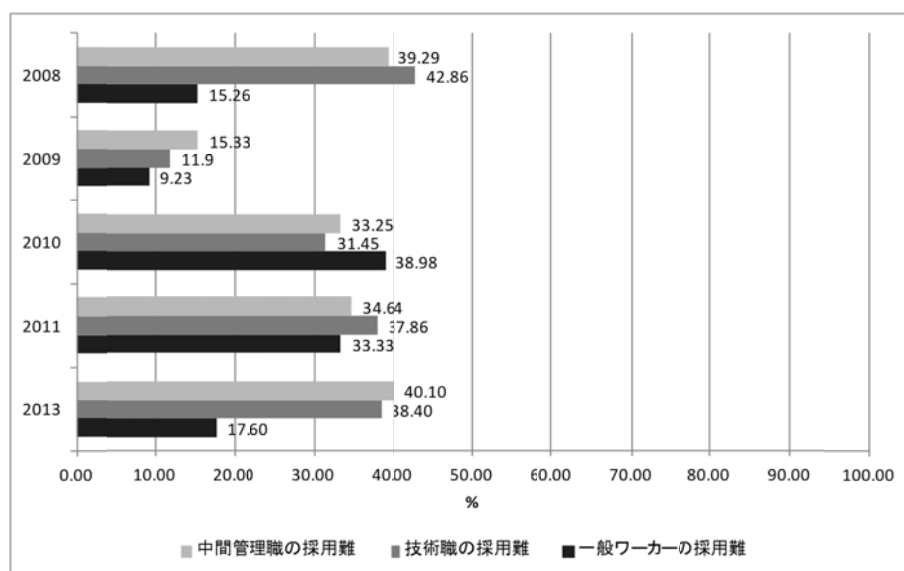
この背景には、景気が堅調なこと、そして政府により農業保護政策のため、農業から工業への労働人口の移動がなかなか進まないことがある。図6-2が示しているように、2009年以降、総雇用人口のうちの農業セクターの人口比はあまり減少していない。



出所：World Data Bank より筆者作成。

図6-2 タイにおけるセクター別雇用人口比の推移

このように、失業率が低く、工業への労働人口の移動が進まないため、売り手市場の状況になっていると考えられる。今回の聞き取り調査においても、企業側からは優秀な人材の獲得は困難であり、転職率も高いとの声が多かった。日本貿易振興機構（以下、JETRO）による調査結果からも、技術者・技能者の採用が難しいと回答する企業が増加傾向にあることがわかる（図6-3参照）³。



出所：JETRO（2008，2009，2010，2011，2013）より筆者作成。

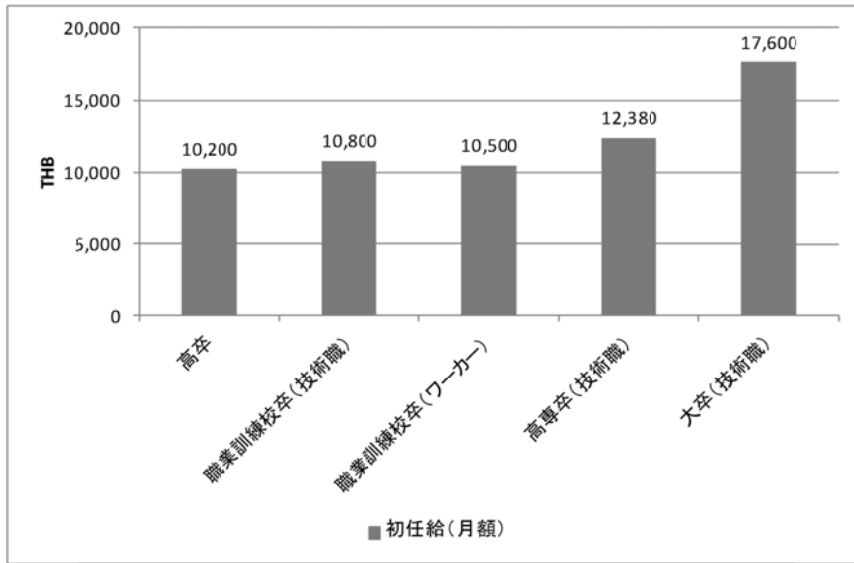
注：2012年度については集計表が公表されていない。

図6-3 タイにおける雇用・労働面での問題点

上述のように、全体的に産業人材について不足感があるが、とりわけ優秀な技術者の獲得は難しい。特にタイの有名大学の卒業生に関しては、日系の大手企業すら獲得は困難である⁴。加えて、技術者よりも通常、多く人員が必要となる、技能者の獲得も容易ではない。これには、失業率が低いということに加えて、技能者の供給先である職業技術教育訓練（Technical and Vocational Education and Training: TVET）プログラムの人気が若年層の間で低いことも一因と考えられる。その背景には、大卒の技術者と比べて、技能者の社会的・経済的地位が低いことがある。図6-4は日系企業における職種別の初任給をまとめたものであるが、高等専門学校（Technical College: 以下、高専）卒、職業訓練校卒および高卒の初任給を比べると、さほど初任給に差がないことがわかる。一方で、大卒の技術職とその他のグループの間には際立った差がみられる。この結果は、主に職業訓練校もしくは高専卒であるタイにおける技能者の社会的・経済的地位は、大学卒の技術者よりかなり低い一方で、ワーカーとはそれほど変わらない状況の一端を表している。このような状況では、若年層が技能者を目指すインセンティブは少ない。

³ ワーカーについても2011～12年は採用難を訴える企業が増加していたが、2013年には減少している。

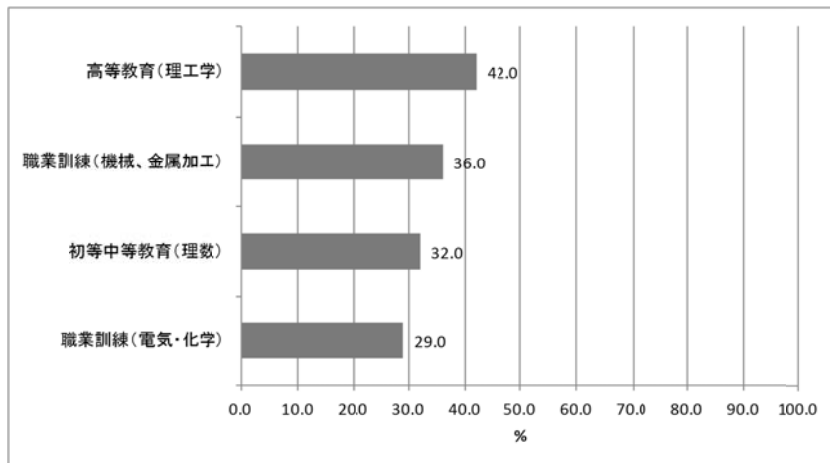
⁴ たとえば、超名門校であるチュラロンコン大学の卒業生は、日系企業よりも欧米系企業に多く就職する傾向がある。GRIPS 開発フォーラム（2013）参照。



出所：バンコク日本人商工会議所（2013a）

図6-4 在タイ日系企業における平均初任給

個別の技術・技能（以下、スキルと総称）に関しては、日系企業は機械・金属加工系の知識と技能に対するニーズが高い。バンコク日本人商工会議所の会員企業に対するアンケート調査の結果を参照すると、大学レベルでは理工系の高等教育、職業訓練レベルでは機械・金属加工技術の改善要求が比較的高い。これは、日系企業が新卒社員の理工系、特に機械・金属加工の知識と技能に満足していないことを表している（図6-5参照）。筆者による現地聞き取り調査においても、機械加工、電気制御、そして生産管理といった分野における産業人材のニーズは高かった。



出所：バンコク日本人商工会議所（2013b）

図6-5 タイの教育訓練機関が強化すべき分野

(2) 日系企業による人材獲得と育成

タイにおける日系中小企業の人材採用時期に特定のサイクルを見出すことは難しい。多くの日系中小企業は、新卒を定期的に募集するのではなく、欠員が出たときに適宜募集する形をとっている。ただし、大企業に関しては、新卒を定期的に採用するために大学や高専で募集活動を行う企業もある。筆者がチュラロンコン大学を訪問した際にも某日系大企業が学生に就職セミナーの案内を配っていた。

産業人材別の教育訓練資格要件については、企業の規模によって多少異なる。日系の大企業においては、技術者は大学から、技能者やラインリーダーレベルは高専から、そしてワーカーは職業訓練校や高校から採用している。それに対して、中小企業においては、大卒だけではなく高専卒の採用すら容易でない。筆者が訪問した高専や職業訓練校でさえも、大企業志向が見受けられた。そのため、中小企業では職種別の教育訓練資格については、ある程度柔軟に構え、大企業より一段階下げているように見受けられる（表6-1参照）。

表6-1 タイにおける日系企業の職種別教育訓練資格の要件

	日系大企業	日系中小企業
技術者	大卒	大卒・短大卒
技能者・ラインリーダー	短大卒、高卒	職業訓練校卒、高卒
ワーカー・ラインオペレーター	職業訓練校卒、高卒	職業訓練校卒、高卒

(3) 教育訓練機関の活動

タイにおける TVET および高等教育のシステムの特徴は、高専という5年間の産業人材育成プログラムがあること、そして職業訓練プログラムは比較的期間が短いことである（図6-6参照）。

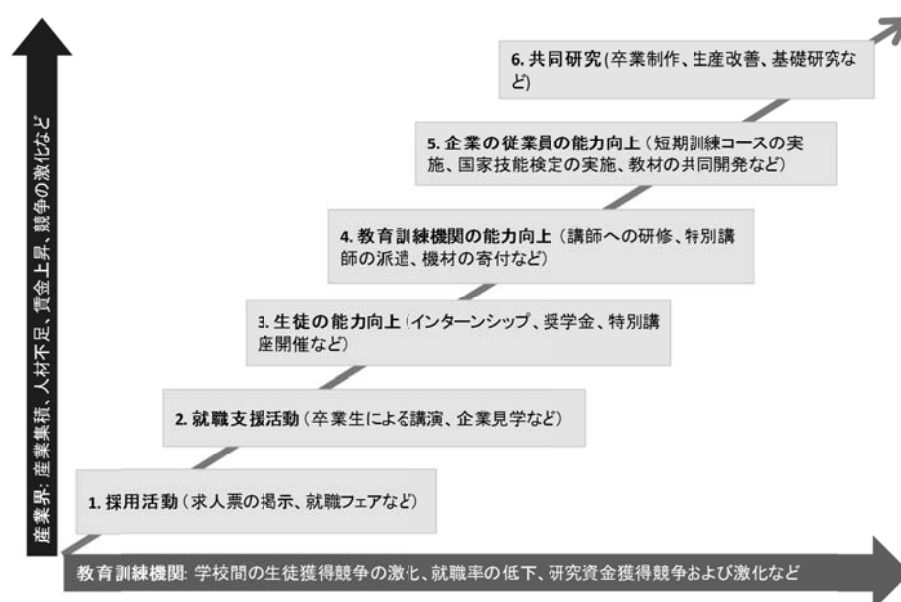
年齢	学年	教育訓練	
22	16	大学	大学
21	15		高専(学位課程)
20	14		高専(職業訓練課程)
19	13	上級中等学校	職業訓練コース
18	12		
17	11	中等学校(義務教育課程)	
16	10		
15	9		
14	8		
13	7		

図6-6 タイの職業技術訓練システム

高専の入学対象者は主に中等学校 (Lower Secondary School) の卒業生である。入学後、学生は3年間の職業訓練プログラムを履修するが、その後2年間の学位 (Diploma) コースへと進学することができる。筆者が訪れたバンコク近郊のチョンブリ高専では、多くの学生は学位コースへ進むとのことであった。また、高専の学位課程の卒業生は、大学への編入

試験を受けることもできる。一方、職業訓練コースは、3ヶ月から1年間と、比較的短期間の訓練が多く、高専との教育期間の差は2年ある。職業訓練コースへの入学者の教育背景は多様だが、主に中等学校の卒業生が多い。参考までであるが、地場企業の技能者については、職業訓練コースにすら入らず、小学校や中学を卒業してから、徒弟制の中で技能を身に付けるケースも多いようである⁵。

タイにおける産学連携による人材育成については、想像していたよりも高度化していない様子である。一部の有名大学では企業との共同研究も行っているが、それほど目立ったものではなく、多く大学、高専、職業訓練校の産学連携活動は、図6-7のステップ1から3にあたる就職フェアや企業見学、インターンシップなどが主になる。タイ政府もこの状況は認識しており、各地域にサイエンスパークを設立するなど、教育機関と企業の共同研究を奨励する戦略を打ち立てている⁶。



出所：森 (2013)

図6-7 産学連携のステップ

ただし、各地域の公立職業訓練校の核である技能開発機関 (Institute of Skill Development) は図6-7のステップ5にあたる在職者訓練プログラムも提供している。また、その訓練施設もベトナムのそれと比べるとかなり整っていた。参加者の多くは、本人の意思と費用でコースに参加している場合が多く、企業からの派遣はまだ少ない。日系企業についても、技能者を外部の機関に送ってまで訓練をするまでには至っていない。その理由としては、①離職率が高く、従業員の能力向上への投資に積極的になれない、②職業訓練校のコースと内容のレベルが企業の求めるレベルに達していない、③良い職業訓練センターについての情報がない、などが考えられる。技能開発機関側もこのような状況はある程度認識して

⁵ 地場の技能者の経歴にかかる詳細は、森田 (2012) に詳細が記載されている。

⁶ GRIPS 開発フォーラム (2013) 参照。

いるが、日系企業と関係を強化する糸口を見つけられていない。彼らから見た日系企業と協力関係を築くにあたっての難しさは、①英語もしくはタイ語のできる日本人職員が少なく、文化的にも日本人で集まる傾向があるので、コミュニケーションをとることが難しい、②日系中小企業とも連携をしたいが、良い企業についての情報がない、といったことがある。

タイ政府もこの状況は認識しており、バンコク日本人商工会議所にも日系企業の技能および訓練ニーズについて相談をしている。タイ政府は大学などの高等教育に注目しすぎているという声もあるが、技能開発奨励政策も実施している。たとえば、技能開発促進法（Skill Development Promotion Act 2002）は、従業員の教育費用に対して法人税控除を適用している。また、技能開発機関も、少なくとも地域の拠点校レベルではそれなりの設備が導入されている。さらに、技能評価制度の構築も始まっている⁷。産学連携についても、中央政府レベルでは国家職業訓練調整委員会（National Vocational Training Coordination Committee: NVTCC）が産業界からの意見を得る場として設けられており、地方レベルでも県職業訓練調整委員会（Provincial Vocational Training Coordination Committee: PVTCC）が設置されている。その活動の実態は定かではないが、法的にはこのような枠組みが出来あがっている。一方で、中小企業を対象とした技能開発促進政策は、現在のところ見当たらない。

以上がタイにおける産業人材育成に関わる教育訓練システムの概要である。各レベルの教育訓練機関の活動については、下記に詳述する。

<第1 地域技能開発インスティテュート サムットプラカーン校（Institute of Skill Development Region 1 Samutprakarn）>

第1 地域技能開発インスティテュートサムットプラカーン校は、バンコク、ノンタブリー県（Nontabri）、サムットプラカーン県（Samutprakarn）、パトゥムターニー県（Patuntani）を管轄している比較的大きな地域の職業訓練センターで、設備も整っている。日本政府が支援する自動車人材育成プロジェクトの技能検定や各種訓練コースの会場にもなった。1年間の就職準備コース（pre-employment course）には、約140名の学生が在籍している（2012年末時点）。同コースの学生は主に中等学校卒であり、その80%は地元の出身である。各クラスは16名で行われ、2名の指導員が指導する。指導員のうち1名は現場で経験をもつ専門家で、授業料は無料である。学生は卒業後、タイ系、日系、韓国系、ドイツ系などの企業に就職する。学生は大企業志向が強く、残念ながら日系の中小企業にはあまり就職していない。

同校は在職者向けの技能向上訓練プログラムも多く実施しており、年間400～500社から約2,000名が在職者訓練を受講している。しかしながら、まだ多くの企業は在職者訓練に社員

⁷ 技能評価システムは、欧州型の Competency Based Training System に基づいて構築されてきた。ただし、近年では、日本政府の支援による自動車人材育成プロジェクト（Automotive Human Resource Development Project: AHRDP）による技能検定や、中央職業能力開発協会（Japan Vocational Ability Development Association: JAVADA）による技能検定普及事業の影響もあってか、日本型の技能検定システムへの興味もみられる。

を派遣することを躊躇する傾向にある。その他に、高専や大学の学生向け訓練も実施している。たとえば、モンクット王工科大学ラカバン校 (King Mongkut's Institute of Technology, Ladkrabang: KMITL)、モンクット王トンプリー工科大学 (King Mongkut's University of Technology Thonburi: KMUTT)、カセサート大学 (Kasetsart University) などは、実習の一環として学生をサムットプラカーン校に派遣している。

<第3 地域技能開発インスティテュート チョンブリ校 (Chonburi Institute for Skill Development Region 3) >

第3 地域技能開発インスティテュートチョンブリ校は、工業団地が多いチョンブリ県に立地する。同校は就職準備コースに年間 70 名の学生を受け入れているが、主な活動は、機械加工、CNC 機械加工、PLC、測定・校正、自動車、電気電子、建設などの分野における短期の在職者訓練である。コースの 8 割は週末に行い、機械系・電気のコースでは、年間約 600 名の受講生を受け入れている。受講生のうち、約 8 割はヘマラート (Hemaraj)、アマタ (Amata)、プラジンブリ (Prajinburi)、ラヨン (Rayong) など周辺の工業団地の日系企業から来ている。また、受講者のおよそ半数は企業からの派遣で、残りの半部は自費で受講していると推測される。企業派遣の訓練については、同校において訓練する場合と、企業の現場において訓練する場合と両方あり、大企業は企業での訓練の方を希望するが多い。

日系の中小企業との関係はまだ薄いですが、アマタナコーン (Amata Nakorn) 工業団地の飯田精密社のように、従業員を訓練に派遣してくる企業も時にはある。同社には、30 時間の CNC 機械加工基礎コースを行い、20 名が参加した。同校は、このような企業向けの訓練コースを増やすため、日系中小企業の訓練ニーズを把握したいと考えており、現在同校に派遣されている JICA シニアボランティアと共に今後の活動を検討している。また、同校は、中央職業能力開発協会 (Japan Vocational Ability Development Association: JAVADA) が実施する技能評価システム移転促進事業における、情報配線施工分野の技能検定評価員育成およびパイロット技能検定の会場ともなっている。

<タイドイツインスティテュート (Thai - German Institute: TGI) >

TGI はアマタナコーン工業団地内に立地する TVET 機関である。元来ドイツからの技術援助を受けて公的機関として設立されたが、現在ではドイツからの技術支援も終了し、タイ政府からの支援にも依存せず、財政的な自立を目指している。金型、IT、オートメーション、保全などの分野で、年間 200 以上の訓練コースを行っている。高専と比べると、実践的技術により力を入れており、職業訓練校に近い。訓練生は年間約 2,000 名で、その 60~70% は日系企業から来ている。現在の指導員数は 60 名で、うち 20 名は現場経験のある技能者である。

TGI は 1992 年に設立されたが、最初の 10 年間はタイ系の中小企業が主な顧客であった。最近では、日系を含む大企業との連携を強化しており、ダイキン社、デンソー社からも訓練生を受け入れている。特に、ダイキン社には、ラインオペレーターを対象とした 18 ヶ月の訓練コース、さらには技能者を技術者として再教育する 3~6 ヶ月のコースを行っている。

その他に、チョンブリ高専（Chonburi Technical College）など国内の教育訓練機関や、他のASEAN 諸国からも訓練生を受け入れている。実習設備に関しては、3D プリンター、フレキシブルスキャナー、超小型射出成型機など、企業と連携しながら新たな機械を導入し、産業ニーズに合う訓練コースを提供できるように努力している。

<チョンブリ高専（Chonburi Technical College）>

チョンブリ高専は、自動車、電機、生産技術、機械加工、電子、溶接、建設、建築、メカトロニクス、産業技術などの分野で5年間のコースを提供している。指導員は約130名、在校生は約2,500名であり、そのほとんどはチョンブリ近辺の中等学校卒業生である。学生の人気の高いのは、自動車、電機、生産技術などのコースである。

同校のコースは、3年間の職業訓練（Vocational Certificate）コースと2年間の学位（Diploma）コースから構成されているが、ほぼ100%の学生が学位コースへ進む。学位コースの卒業生は、大学への編入が可能で、2年間で学士号を取得し卒業できる。職業コースの修了者はラインオペレーターや初級レベルの技能者として、学位コースの修了者は技能者として、アマタ工業団地やヘマラート工業団地などの工場に就職している。

現在のところ、企業との連携の主な手段はインターンシップである。大企業で働けば企業の仕組みやビジネスマナーが身に付くという校長の意向もあり、インターンシップ受け入れ先の多くは大企業である。日系中小企業にも興味はあるのだが、どのような企業があるのかあまり情報がなく、特定の企業と協力関係を構築できていないとのことである。

<泰日工業大学（Thai - Nichi Institute of Technology: TNI）>

TNIは、34年に及ぶ泰日経済技術振興協会（Technology Promotion Association: TPA）の活動を礎に、現場・実践重視のものづくり教育を目標として2007年に開校した。学長を含めた大学執行役員のお多くは、海外産業人材育成協会（The Overseas Human Resources and Industry Development Association: HIDA）もしくは他の手段による日本留学経験者である。TNIは、その設立にあたって、機材の寄付や奨学金の供与など、バンコク日本人商工会議所を通じて日系企業から多大な協力を得ている。

TNIは、工学部、情報学部、経営学部をもつ。工学部には自動車工学、生産工学、コンピューター工学の3コースがあり、経営学部には工業管理学、経営管理学の2コースに分かれている。2013年度の卒業生490名の就職率は96%であり、その50%が日系企業に、40%が製造業に就職している。多くの学生は大企業志向であるが、あえて中小企業に行く学生もいる。バンコク日本人商工会議所からは、中小企業に就職した学生の実績を示してほしいとの依頼を受けており、現在対応を検討しているとのことである。また、TNIはインターンシップ・就職サポートセンターをもっており、学生へのキャリアセミナーや、インターンシップ準備セミナー、企業文化コースなどを行っている。就職フェアは年に1度開催しており、100社ほどが集まる。

3. ベトナム南部における産業人材育成

(1) 産業人材市場と技能ニーズ

ベトナムにおいては、2008年のリーマンショック以前の一時期にはワーカーさえも獲得が困難な兆候が見受けられたが、現在では景気の後退もあり、人材の採用は量的にはそれほど困難な状況ではない。ベトナム最大の都市であるホーチミン市では、サービス業も拡大しているものの、人材が製造業から大きくシフトするという事態にまでは至っていない。ホーチミン市、ドンナイ（Dong Nai）省、ビンズオン（Binh Duong）省など南部地域においては、各省政府も製造業を基幹産業としてみなしている。また、南部においてはホーチミン市とその周辺部が人材のハブとして機能している。ホーチミン市周辺部には、メコンデルタなど南部の他の省に加えて、中部や北部からも人材が移動している。教育を受けるために移動し、そのまま企業に就職するケースもあれば、就職のためのみに移動してくるケースもあり、これも人材の量的な確保を可能にする一因である。対照的に、南部から北部への教育訓練もしくは就職のための移動は、比較的少ないと言われている。

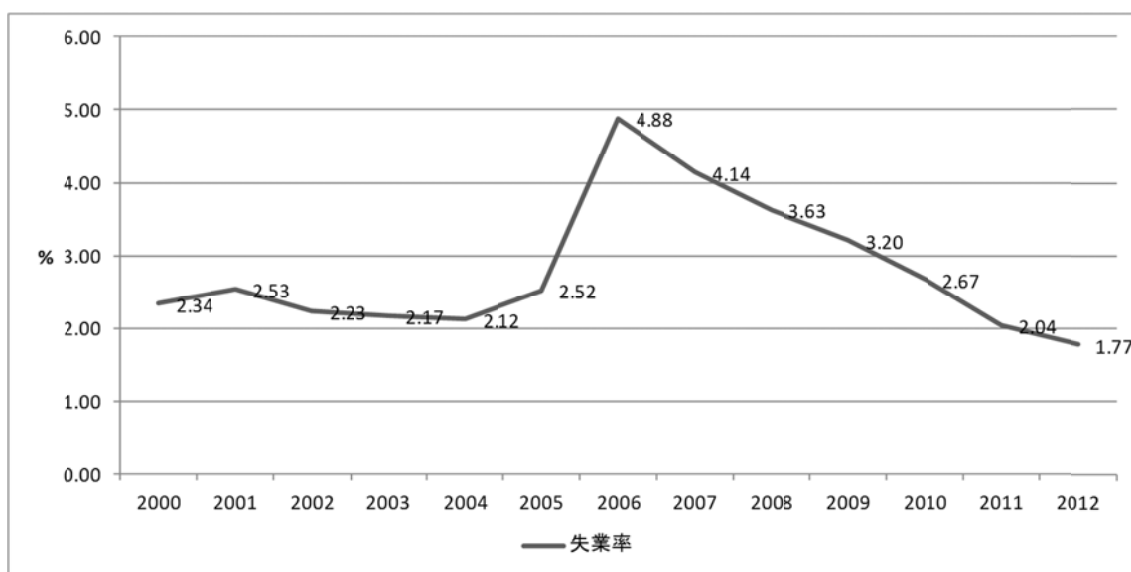
しかし、産業人材の質的な確保、つまり、優秀な技術者・技能者の採用は依然として容易ではない。筆者による現地での聞き取り調査によると、産業人材については一般的に機械系・電気系の優秀な技術者と技能者には不足感がある。具体的なスキルニーズについては、北部と大きな違いはなさそうである。職業に対する意識が低く、勤務態度があまりよくないことや、機械製図に関する基礎知識の不足、精度に関する意識が低いことなどが指摘されている（表6-2参照）。これらは南部に限ったことではなく、ベトナムの産業人材に関する全国的な課題といえよう。

表6-2 ベトナム南部の日系企業の勤務態度および技能に関する主なコメント

態度・技能	詳細
職業に対する意識と勤務態度	<ul style="list-style-type: none">- 学校で学んだこと、もしくは自分のキャリア目標を考えただけで就業しているという若者は、残念ながらあまり見かけない。そのため、給料ばかりに目が行き、他の会社の給与が少し良いとそれにひかれて辞めてしまうケースが多い。- 地道に技能を高めていくという意識に欠ける。おそらくは、長年の努力を積み重ねて、相応の社会的・経済的地位に就いた技能者のロールモデル（実在の人物）があまりいないからではないであろうか。- 時間を守らず、休暇を当日に申請するなど、基本的なプロフェッショナルとしての意識に欠ける。
機械加工	<ul style="list-style-type: none">- ベトナムの学校は第1角法で教えているため、第3角法の図面を読めない。- 基礎的な製図記号が読めない。- 平面図から立体図、その逆のイメージをできない。- 精度に関する意識が薄い。ミクロン単位の精度に触れたことがない人が多い。

また、転職率は依然として高い。その要因のひとつとしては、図6-8のように、全国の失業率が2006年以降、低下傾向にあるため、一定のスキルを修得した人材は比較的転職先

が見つけやすいことが考えられる。さらには、多くの途上国が同じ状況かもしれないが、転職がキャリアアップの手段とみなされているため、労働市場の状況に多少は左右されるとしても、ある程度の転職は構造的に発生する状況にある。その一方で、今回聞き取り調査を行った企業では、創業期に採用した従業員が10年以上残って今では基幹人材となっているというケースも多いので、すべての人材が短期で転職するという訳でもない。また、従来の日系企業は、一度他社に転職した人は、いかなる理由があるにせよ復職することは許さないという傾向が強かった。しかし、今回の調査では、理由と状況によっては受け入れると回答した企業がみられた。



出所：ADB Statistical Database System より筆者作成。

図6-8 ベトナムにおける失業率の推移

産業人材の量と質の確保は、FDI が地方に拡散するにつれて、南部の工業化を促進するためにますます重要な要素となるであろう。従来、日系企業の投資は、ホーチミン市と、ドンナイ省とビンズオン省のホーチミン市隣接部が中心となっていたイメージがある。しかし、近年はドンナイ省とビンズオン省の遠隔部や、さらにはロンアン (Long An) 省・ベンチェ (Ben Tre) 省・ティエンザン (Tien Gian) 省など、メコンデルタの他省へも拡大しつつある傾向が見受けられた。今回の調査では、筆者もドンナイ省のヌンチャック (Nhon Trach) 工業団地、2014年9月に開所し日系中小企業の誘致を積極的に行うロンドゥック (Long Duc) 工業団地、ビンズオン省のアセンダス (Ascendas) 工業団地とミーフック (My Phuc) 工業団地などを訪問した。これらの工業団地は、ホーチミン市隣接部よりもさらに奥に立地する。こうした地方へのFDI 拡散の理由としては、①人件費が安くワーカーを集めやすい、②優秀な人材がしばしば家族と共に地方に戻る傾向がある、などが挙げられる。

さらに特筆すべきは、遠隔部へは大手企業だけではなく、日系の中小企業も進出を始めていることである。ヌンチャック3工業団地では、先行して進出しているソルテック社の関連会社が代理店となり、中小企業の進出支援サービスを行っている。ロンドゥック工業団

地では、関西の中小企業が共同で設立した「ザ・サポート」という、進出支援やレンタル工場の共同使用などを仲介する支援組織が活動を開始しており、今後も関西方面を中心に多くの中小企業の進出が期待される。これら新規開拓地域では、ホーチミン市から人材を確保するのは距離的に難しいことから、地方における人材供給がより重要になってくると予想される。

(2) 日系企業による人材獲得と育成

ベトナム南部の日系企業は、いくつかの経路で産業人材を確保している。まず、技術者については、人材派遣会社を通じて間接的に募集するか、ウェブサイトなどの広告を通じて直接募集するのが主な手段である。技術者候補は工場から多少距離のあるホーチミン市に多いことが、人材派遣会社を通じて募集する一因であろう。日系中小企業に関しては、人材派遣会社を通じた方がより多くの候補者を得ることができる一方、コストが高く、最終的には間接的な採用では本当に欲しい人材を確保するのは難しいと感じている企業もあるようだ。そのため、操業年数が長くなるにつれて、従業員のネットワークなどを駆使して、教育訓練機関へ直接アクセスすることが補完的な採用手段となっている。技能者およびワーカーについては、地元から採用が可能なおかげで、工業団地や工場の前の掲示板や、求人用ウェブサイトを活用して直接募集するケースが多い。また、多くの企業は定期採用ではなく、欠員が出た際に人材を募集するため、結果として経験者の中途採用が多い。ただし、10年以上操業している企業については、社風を理解した基幹人材を育成する目的で、あえて新卒を採用する企業も見受けられる。そして、これらの企業は、概して教育訓練機関との連携にも比較的積極的な傾向がある。

日本での技能実習生経験者も、特に進出後歴史が浅い日系中小企業においては、重要な人材としてとらえられている。日本の本社においてベトナムからの技能実習生を受け入れたことで、ベトナム人の産業人材としての資質に魅力を感じ、さらには帰国した技能実習生が基幹人材となることを期待して、ベトナム進出を決めた日系中小企業も多々ある。しかしながら、進出後の技能実習生経験者の評価は常に芳しいものではなく、彼らの採用が期待通りの成果を出しているとは必ずしもいえない。その難しさの理由は、①ベトナム帰国後も日本と同レベルの給与を求めることが多い、②給与の要求に反して、その技能は現地採用の社員と比べて突出したものではない、などがある。

日系企業が産業人材の各層に必要とする教育訓練資格の概要は表6-3の通りであり、これについては南部と北部で特に相違は見られない。技術者はホーチミン市の大学もしくは短大(Professional College)卒が多い。技能者は主に職業訓練校(Vocational College, Vocational Secondary School)卒もしくは高卒であり、多くは地元から採用されるが、ホーチミン市の教育訓練機関の卒業生もいる。

表6-3 ベトナム南部における産業人材の教育訓練資格

	日系大企業	日系中小企業
技術者	大卒	大卒・短大卒
技能者・ラインリーダー	短大卒、高卒	職業訓練校卒、高卒
ワーカー・ラインオペレーター	職業訓練校卒、高卒	職業訓練校卒、高卒

日系の中小企業は、タイの場合と同様に、教育訓練資格を大企業より柔軟にとらえ、時に大企業よりも、一段低い教育訓練資格をもつ人材を採用して育てている。そのため、教育を施した人材の定着率が生産性向上の重要なカギとなる。現在ベトナム南部で操業している中小企業は定着率を上げるために、表6-4のようなさまざまな努力を行っている。

表6-4 日本人経営者にとっての定着率向上のための対策

項目	詳細
国や文化に対する経営者の態度	ベトナムの良いところを見つけるように努力すること。さまざまな事象の裏にある文化的・歴史的背景を理解しようとする。
待遇面	職務、権限、責任を明確にし、それに見合った待遇を与えること。その他に、技能検定や日本語検定などを活用し、努力と能力に見合う手当を与えること。
キャリアプラン	将来的に目指す職務やポジションと、それに必要な知識・技能・人間性を随時社員に説明すること。
技能・知識向上	必要に応じて社内外での教育訓練の機会を提供すること。努力と実績を示したものには、日本での短期研修の機会を与えること。
福利厚生	昼食、職場環境、トイレなどの質を改善すること。社内旅行、スポーツ大会、誕生日などのイベントを、目的に応じて開催すること。
離職の原因の把握	社員の離職の原因を把握すること。そのために、全体を把握できるローカルスタッフを育成し、活用すること。

第1に、経営者が国や文化を理解しようという態度を示している。これは多分に感覚的なものかもしれないが、想像以上に会社の雰囲気や左右し、現地人スタッフに活気を与える重要な要素である。第2に、給与を含む適切な待遇を与えることである。高い給与を払えばよいというものではなく、まずは職務、権限、責任を明確にし、それに見合った処遇をするように努力している。一般に、日系の企業は、職務内容の枠は、よく言えば柔軟に、悪く言えば緩くなっている場合が多い。しかし、ベトナムに限らず東南アジア諸国では、職務が明確にならなければ、従業員の給与水準に対する理解が定まらなくなる傾向がある。第3に、キャリアプランの説明である。発展著しい国では、個人の上昇志向も強い。今後自分の進むべき道が見えない場合、新たな技能や知識を身に付けるために転職に踏み切るのはむしろ自然なことと理解したほうがよさそうである。第4に、福利厚生の改善である。ただし、もちろん職場環境の改善は重要なのであるが、活気のある会社は福利厚生を改善する際にも、生産性向上、コミュニケーションの改善、チームワークの強化等、明確な達成目標を組み込んでいるように見受けられる。最後に、離職の原因の把握である。これは

日本人だけでは難しく、いかに社員の離職の原因を正確に把握できるローカルのキーマンを育てることができるかも重要な点である。

中小企業には上記の対策を実行する人的・財的能力がないとの意見もあるかもしれないが、順調に事業を行っている中小企業は、大企業のように洗練された形ではないかもしれないが、上記の項目を工夫しながら実行しているように見受けられる。たとえば、キャリアプランについては、日常の会話の中にそうした情報をちりばめようとしている企業もある。技能や知識の向上については、社内のリソースだけでは難しい場合、外部の機関の活用にも積極的な企業もある。要するに、たしかにベトナム人の給与額に対する意識は日本人のそれよりも高いが、従業員が会社に留まるかどうかを左右するのは他の要素も大きいことを理解し、対策を打っている企業は、良い人材が定着する傾向にある。

(3) 教育訓練機関の活動

ベトナムにおける産業人材育成のシステム自体は、北部も南部も基本的には同様である。産学連携に関する状況と課題も、南部と北部で大きく変わるということはない⁸。しかし、教育訓練の実施手法と産業界との連携について、南部の方が進んでいる面が多少見受けられる。たとえば、実習機材を積極的に自作しようという気風が強い。教育訓練設備の導入に関する予算の確保は課題のひとつであろうが、後述するホーチミン工業大学は、学生の卒業制作を利用して教材を自作し、多くの学生が実習時に教材を十分に使用できるように努力している。さらに、在職者向け訓練に目を向ける TVET 機関が徐々に現れている。後述するフンボン職業訓練学校では、すでに在職者向けの訓練コースが主な活動となっている。このような公立の職業訓練校は北部では見られない。つまり、南部特有の独立心と企業家精神もあってか、産業界とのパイプ作りには南部の教育訓練機関の方がやや積極的な傾向がみられる。また、南部の教育訓練機関の職員と学生は、南部に大企業が少ないためか、企業の規模やブランド名に関するこだわりはやや薄いことも、協力企業の選択肢を増やしているのかもしれない。

現在、南部における産業人材育成には、ホーチミン市がハブとしての主な役割を果たしている。同市の教育訓練機関は、南部の他省のみならず中部や北部からの学生も受け入れ、労働市場に輩出している。しかしながら、上述のように、今後 FDI が地方に拡大していくと、現在の形で地方にまで産業人材を供給していくのは難しい。そのため、今後は地元の教育訓練機関の更なる能力向上が求められる（図 6-9 の点線矢印を参照）。

⁸ 北部における産学連携の状況と事例の詳細は、森（2013）を参照してほしい。

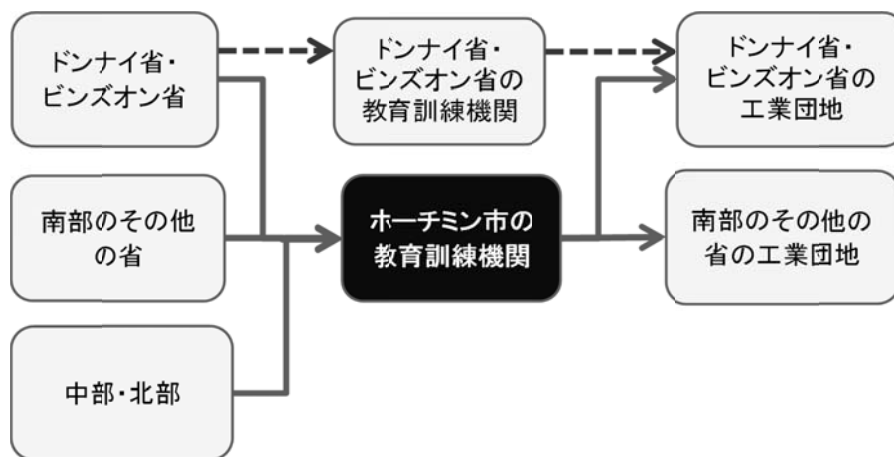


図6-9 ベトナム南部の産業人材育成・就職のフロー

以下に、筆者が今回訪問もしくは情報を得たベトナム教育訓練機関の例を記載する。

< ドンナイ機械・灌漑職業訓練短大 (Dong Nai Mechanics and Irrigation Vocational College) >

ドンナイ機械・灌漑職業訓練短大は、ビエンホア (Bien Hoa) 市、ホーナイ (Ho Nai) 3 工業団地近くに位置する、農業農村開発省 (Ministry of Agriculture and Rural Development: MARD) 傘下の職業訓練校である。1976 年に設立され、2008 年に職業訓練短大に昇格した。在校生は約 2,000 名で、教員は 139 名である。電気制御科、機械加工科、自動車整備科、溶接科、情報通信科、ビジネス科などをもち、2 年間の中等職業訓練専門コース (Vocational Secondary Course) と 3 年間の職業訓練短大コースを提供する。電気制御科、機械加工科、自動車整備科に入学希望者が多い。一方で、溶接科は、就職先はあるが学生の確保は難しい。学生の約 30% はドンナイ省から、20% は他の南部の省から、残りの 50% は北部の省から来ている。全体的にはそれほど入学者集めには苦労していないものの、高校訪問などを行い入学者の確保を図っている。

多くの学生が卒業後 6 ヶ月以内に何らかの職を得ており、特に自動車整備科、電気制御科、機械加工科の学生には求人が多い。卒業生の多くは、ホーナイ 3、ソンマイ (Song May)、バオセオ (Bau Xeo)、ビエンホア II、ロンタイン (Long Thanh)、ヌンチャックなどの工業団地の中国系や韓国系の企業で働いている。また、学生を企業にインターンとして派遣しており、そのまま就職に至るケースが多い。韓国系、台湾系の企業からは、採用を前提とした学生向けの特別訓練コースも委託している。

残念ながら、日系企業にはあまり卒業生が就職していない。最近、卒業生経由でマブチモーター社の人事部とコンタクトを始めたそうだが、これが唯一のケースである。同校の校長によると、日系企業にも学生を送りたいと思うのだが、どのような企業があるか情報もなく、先方からもコンタクトがない。しかし、企業の規模にはこだわらず、日系中小企業とも良い関係を築きたいとのことであった。

<ロンタイン=ヌンチャック職業訓練短大 (Long Thanh - Nhun Trach Vocational Training College) >

ロンタイン=ヌンチャック職業訓練短大は、ロンドゥック工業団地からも比較的近い、ロンタイン地区に位置する、ドンナイ省人民委員会傘下の職業訓練学校である。1993年に職業訓練センターとして設立され、2012年に職業訓練短大に昇格し、現在のキャンパスが完成した。在校生は約3,000名で、およそ3分の1が職業訓練短大コース、3分の2が中等職業訓練コースに在籍している。学生の多くは学校近隣の出身であるが、約200名は他の省から来ている。また、最近ラオスからも学生を20名受け入れている。文系の学部もあることもあり、全学生の半数は女性である。ベトナムでは一般的に職業訓練コースの人気は下降気味だが、同校は今のところ定員に対して130%の応募者がある。

電気・電子科には350名、機械科には50名、自動車整備科には150名の学生が在籍している。その他多くの学生は、観光科・IT科・ビジネス科などで学んでいる。自動車整備科の訓練プログラムには、トヨタ・ビエンホア社から、指導員の訓練、カリキュラムの改善、インターンの受け入れなどの支援を受けている。

卒業生は就職先にはさほど困っておらず、特に、電気・電子科、自動車整備科、観光科を卒業した学生は職を得やすい。卒業生の多くは、ベトナム系・台湾系の企業に就職している。現在のところ、日系企業への就職は多くないが、ロンドゥック工業団地に近いこともあり、今後関係が深まることを期待しているとのことである。2013年1月には、ロンドゥック工業団地管理会社による手配で、日系企業12社が同校を見学した。

教育訓練プログラムの恒常的な改善に関する活動も積極的に行っている様子である。たとえば、授業内容の改善のため、定期的に学生の満足度調査を行っている。また、教育訓練内容改善のため、企業からの代表者を含めたアドバイザー委員会を、自動車整備科および観光科において開催している。さらに、2010年には、ベトナム商工会議所 (Vietnam Chamber of Commerce and Industry: VCCI) の支援を受け、関連企業を招いて「カスタマー会議」を開き、企業側の意見聴取を行った。

同校としては、今後は、勤務態度、外国語能力を含むコミュニケーション能力など学生のソフトスキルの改善を目指したいとのことである。また、工業排水管理や、板金溶接、機械加工などの分野にも人材需要があると思われ、コースの新設もしくは改善を行いたいと考えている。工業排水管理については、職業訓練総局 (General Department of Vocational Training: GDVT) にすでに提案しており、近々、環境技術科が新設される予定である。

<ホーチミン市職業訓練短大 (Ho Chi Minh City Vocational College) >

ホーチミン市職業訓練短大は、1999年に設立された、ホーチミン市人民委員会管轄の学校である。機械加工、自動車、電機、電子など、12のコースがある。現在主な実習施設をト

ウドック (Thu Duc) 地区へ移転中である。学生は約 3,000 名おり、70%が職業訓練短大コース、30%が中等職業訓練コースに在籍している。学生の 60%はホーチミン市出身、40%は他の省から来ている。

機械加工コースに関しては、JICA の草の根技術協力事業として、川崎市から訓練プログラム改善についての技術支援を 2013 年から受けている。同コースには、日系企業への人材供給を目標に、4 ヶ月の日本語教育もカリキュラムに入れる予定である。また、年間 2 回の就職フェアを開催しており、2013 年には富士インパルス社など 3 社の日系企業が就職フェアに参加した。卒業後半年以内に多くの学生が就職している。また、ホーチミン市師範大学 (Ho Chi Minh University of Technical Education) へ進学する卒業生もいる。

<ベトナム・シンガポール職業訓練短大 (Vietnam - Singapore Vocational College) >

ベトナム・シンガポール職業訓練短大は、1997 年にシンガポール政府の技術支援によって訓練センターとして設立され、2008 年にビンズオン省管轄の職業訓練短大に昇格した。在校生は約 2,500 名で、その 60%は職業訓練短大コースに、40%は中等職業訓練コースに在学している。学生の 30%がビンズオン省出身、50%は南部の他省から、20%は中部や北部から来ている。

卒業後 3 ヶ月以内には多くの卒業生が就職している。企業からの求人が特に多いのは、機械加工、電気、電子を学んだ学生である。毎年 500~700 名の卒業生を輩出しており、そのうち約 200 名は同校からの紹介で仕事を得ている。卒業生のおよそ 10~15%は、近接するベトナム・シンガポール工業団地 (Vietnam - Singapore Industrial Park, VSIP) に入居する日系企業に就職している。特に、矢崎社、ロート社、日東電工社など約 20 社とは特に良好な関係をもっている。企業のブランドや規模にはこだわらず、日系中小企業とも連携を強化したいと考えており、どのような人材・技能ニーズがあるか詳しく知りたいとのことであった。要望があれば、学生の卒業前に、その企業向けの特別コースを開設することも可能とのことである。また、他の職業訓練校への技術移転にも協力的で、2013 年 8 月には、GDVT からの要請により、就職支援システムについてのセミナー開催し、南部からおよそ 40 校が参加したそうである。

<フンブオン技術職業学校 (Huong Vuong Technology Vocational Secondary School) >

フンブオン技術職業訓練学校は、1985 年に職業訓練センター (Vocational Training Center) として設立され、2002 年に職業訓練学校 (Vocational School) に、2007 年に中等職業訓練学校 (Vocational Secondary School) となった。機械加工、電気、電子、自動車、IT などのコースがある。在校生は 1,000 名で、425 名が中等職業訓練コース、575 名が職業訓練短大コースに在籍している。住友電工社、キンデン社などの日系企業にも卒業生を輩出している。

技能競技会にも積極的に参加し、ASEAN 技能競技会ではメカトロニクス分野で銀メダルを獲得した。2012 年にロンドンで開催された世界技能競技会にも学生を派遣している。デンソー社は、ブラジルで 2016 年に行われる世界技能競技会の CNC フライス盤加工分野の選手候補者としてベトナム全国から 4 名を選抜して採用したが、うち 1 名は同校の学生である。

同校は、企業への在職者訓練にかなり力を入れている様子である。現在では、年間約 8,000 名の訓練生を、CNC 機械加工や PLC などの短期コースに受け入れており、シーメンス社、サイゴンビール社、ユニリーバ社などを含めた約 250 社の企業と協力関係がある。今後はぜひ日系企業にも在職者訓練を提供したいとのことである。

<ホーチミン市工業大学 (Industry University of Ho Chi Minh City) >

ホーチミン市工業大学は、2004 年に短大から大学に昇格した。現在は、合計約 8 万名の学生が、修士、学士、短大、職業訓練短大、中等専門 (Professional Secondary)、中等職業訓練の各課程に在籍している。学内でも学生が多いのは、機械工学部、化学学部、電機学部である。職員は 3,000 名であり、2,700 名が教員、300 名が事務系スタッフである。

同大学は、産業界との連携にも比較的積極的に取り組んでいる様子である。たとえば、インテル社からは、メカトロニクスシミュレーターの供与など電子工学部の実習室改善やカリキュラムの改善、さらには指導法の改善に関する支援を受けている。機械加工学部では、日系企業からも、機械加工部品製造の受注を受けている。企業との連携に関しては、今後も引き続き①インターンシップ、②卒業制作に関する連携、を強化したいと考えている。

また、同校の実習機材は他校と比べて充実している。講師と学生が協力して、卒業制作などを利用しつつ、多くの実習機材を自作してからであろう。たとえば、電子系の実習室はメカトロニクスや PLC 関係のシミュレーターも多く、機械工学部には油圧制御のシミュレーターもある。

<ラックホン大学 (Lac Hong University) >

ラックホン大学は、ビエンホア市にある私立大学であり、特に電気・電子・メカトロニクスの分野に力を入れている。国内ロボットコンテストで 2013 年まで 4 年連続優勝を果たし、アジア太平洋ロボットコンテストでも 3 回準優勝している。

メカトロニクス、電気、自動化コースの在校生は 857 名であり、多くの学生を企業での 5 ヶ月のインターンシップに送っている。インターンシップがきっかけとなり就職するケースも多い。同大学の卒業生は、サンコーモールド社やムトー社などのロンビン工業団地 (Long Binh Techno Park、通称、LOTECO)、及びアマタナコーン工業団地に入居する日系企業にも多数勤務している。また、HIDA による産業人材育成事業の一環として、2013 年より同大学においても日本の企業文化講座が開講している。

4. タイとベトナムにおける産業人材育成の共通点と相違点

タイとベトナムの両国において、日系の中小企業は、操業開始時には主に中途採用で経験者を雇用し、生産安定期に入り、社内でスキル向上の指導ができるスタッフが育ちはじめると、徐々に新卒採用もはじめる傾向にある（図6-10参照）。中途採用のメリットは、短い訓練機関で生産ラインに投入できることであろう。一方、デメリットは、態度と技能にこれまでの経験からの癖がついているため、社風に染めることが難しいことである。それに対して、新卒を採用するメリットは、採用する企業の求める態度や技能を比較的早く吸収する柔軟性があることであろう。その反面、訓練期間は長く、内部の訓練コストも大きくなっていく。このようにどちらもメリット・デメリットがあるが、生産が安定して、先輩社員が育ってくれば、新卒を採用するメリットが次第に大きくなる。多くの中小企業が教育訓練機関に接触しはじめるのはこのタイミングであろう。

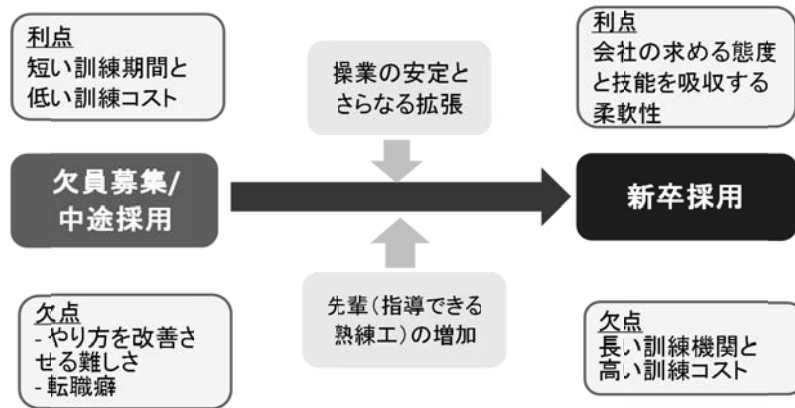


図6-10 技能者の採用方法の変化

また、教育訓練資格を柔軟にとらえていること、もしくは大企業よりも1段階下げた教育訓練資格で技術者、技能者を採用している点も、タイとベトナムの日系中小企業に共通している。もっとも、中小企業は、日本においても予備知識のない高卒を採用して鍛えていくことが多いのだから、このような状況にも慣れているのではという見解もある。しかし、特に現地進出時には、日本人社員も少なく社内での先輩技能者も育っていない状況で、日本の高卒よりも基礎学力が低く、さらに異なる言語と文化で育った若者たちを鍛え上げるのは容易ではない。内部で対応しきれなくなった場合に活用できる外部の教育訓練機関のリソースはタイの方が多くは、前述の技能開発機構の例からも推測できる。

技能者育成政策に関しては、工業化の歴史の蓄積を反映してか、タイの方がやや進んでいる。上述のように、企業の教育訓練費用に対する法人税控除も機能している⁹。また、地域の核となる技能開発機構の訓練設備がある程度整っていることは、政府が相応の予算を割

⁹ ただし、現地での聞き取り調査によると、日系中小企業はこの政策をあまり認識していない。

り当てている現れであろう。ベトナムにおいては企業に教育訓練をするインセンティブ政策は見受けられず、実習設備が十分に整っていない TVET 機関が多い。

一方、技能者の社会的地位が低い点は、タイもベトナムと同様である。大卒の技術者と技能者との格差という意味では、むしろタイの方が大きいという印象がある。タイでは、有名大学の卒業生は、もはや日系の大手メーカーにすら就職せずに、欧米系の企業へ流れているという状況も耳にする。ベトナムにおいては、エリート校であっても、日系の大企業は魅力的な就職先となっている。もっとも、ベトナムでも、将来的に技術者と技能者の格差が拡大しないという保証はない。

さらに、タイでは、産業界と教育訓練機関とのハブとなる組織がそれなりに機能している。たとえば、TNI は奨学金集めなどについて日本商工会からの協力を得ている。その他にも、タイ自動車機関 (Thailand Automotive Institute: TAI) や、タイ金型工業会 (Thai Tool and Die Association: TDIA) などの業種別の団体も存在する。これらの組織の能力は、日本の経済協力機関から見れば、まだ不十分であろうが、それなりに業界を代表できるレベルにある。ベトナムでは、少なくとも機械工業の分野においては、商工会議所や業界団体が産業界と教育機関の橋渡しを行うという段階までは至っておらず、産学連携は個別の企業と教育訓練機関の自助努力に依存している状況である¹⁰。

5. おわりに —— 今後のベトナムにおける産業人材育成への示唆

本章では、タイとベトナム南部における産業人材育成の最近の状況を、現地調査で得た情報を基に分析した。労働市場の状況はやや異なるものの、両国ともに進出している日系企業は、人材の質的確保、つまり優秀な技術者や技能者の採用には苦労している。特に、日系の中小企業は、大企業より一段階下げた教育訓練資格で技術者、技能者を採用して育てざるを得ない場合が多く、人材育成にかかる人的・財的投資は会社の規模を考えると小さなものではない。この投資のリターンを十分に享受するには優秀な人材ができるだけ長く定着することが必要となるため、日系中小企業は、その能力と業績を公正に評価し、さらには将来のキャリアアップへの希望をもたせるため、さまざまな対策を試行錯誤しながら実施している。また、ベトナム南部においては、さらに遠隔部に FDI が拡散している傾向がみられ、ホーチミン市に依存するのではなく、地方での人材確保がより重要になっていくことが予想される。

最後に、今回の調査から得たベトナムにおける産業人材育成への示唆を、教育訓練の制度および日系中小企業の活動の視点から整理したい。

¹⁰ ベトナム日本商工会 (Japan Business Association Vietnam: JBAV) は人材特別委員会を 2013 年に立ち上げ、日越共同イニチアチブ第 5 フェーズなどを通じて、政府への提言などを行いはじめており、今後の活動が注目される (JBAV ホームページ参照)。

教育訓練制度面の強化に関しては、第1に、企業による技能向上訓練振興の政策の整備が必要であろう。企業による従業員の教育訓練費用の法人税控除や、マレーシアが実施している人的資源開発基金のように、企業側に一定金額を教育訓練費用としてプールすることを促す仕組みも選択肢となりうる¹¹。

第2に、技術者と技能者の過大な格差拡大を避けるために、技能者の社会的地位の向上が必要である。そのためには、全国的な技能評価制度の整備や、職業訓練短大卒業生が大学へ編入試験を受けられる制度などを整備していくことが必要となる。

第3に、FDIの地方への拡散が進む今、地元ベースでの産業人材育成の促進が必要だろう。地方の教育訓練機関の能力が向上すれば、地元が企業を支え、企業が雇用を創出するという形で地元へ還元するような、地場の産業発展と人材育成の良い循環を作り出すことができる（図6-11参照）。また、南部においては、地方での人材供給のため、ホーチミン市から各省へのUターン就職の促進も、最初のステップとなりうる。

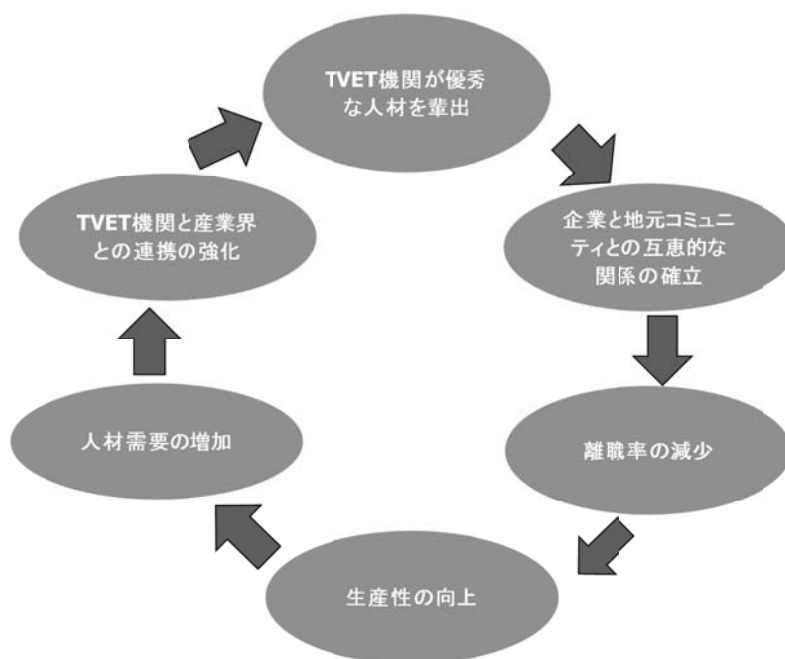


図6-11 地元ベースの産業発展と人材育成の理想的な循環

第4に、公的な職業訓練機関の役割の移行も視野に入れていくべきであろう。教育訓練の仕組みが異なるタイの状況をそのままベトナムにあてはめることはできないが、職業訓練校への高卒入学者が徐々に減少する傾向がある一方、質の良い在職者訓練についてのニーズは増加していくと推測する。これに対応するためには、訓練プロセス管理などを導入し¹²、企業のニーズに応じた短期コースを形成する体制を整えなければならない。また、タイの

¹¹ マレーシアの人的資源開発基金の詳細については、森（2013）を参照。

¹² 訓練プロセス管理の詳細については、森（2013）を参照。

技能開発機構が実施しているように、大学や短大の実習授業の改善に職業訓練校が力を貸すというのもひとつの手段かもしれない¹³。

一方、日系中小企業がベトナムにおいて優秀な産業人材を確保するために考慮すべきことは、第1に定着率向上のための施策の実施である。大企業のまねはできないとしても、経営陣と従業員との日常的なコミュニケーションなど、人数の少ない中小企業であればこそその親密で風通しの良い体制作りは可能である。

第2に、教育訓練機関とのパイプ作りである。学校見学、就職フェア参加、インターンの受け入れ、卒業生のセミナー、会社見学受け入れなど、中小企業でも実施可能な手段は多い。そして、名の知られていない中小企業であればこそ、さまざまな機会を利用して教育訓練機関とのパイプを作ることが必要であろう。単独での実施が難しい場合、数社でグループになってこれらの活動を行うことも選択肢となりうる¹⁴。

第3に、従業員の能力向上の機会を設けることである。もし社内にリソースが不足しているのであれば、必要に応じて外部機関による技能向上訓練コースを活用するのも一案である。

ベトナムとタイの両国において、日系中小企業が優秀な人材を確保するための課題は多い。しかしその一方で、現地の従業員が活躍している中小企業も見受けられる。そうした企業は、課題から目をそむけずに実施可能な対策を求めて試行錯誤をしている。こうした姿勢をもつ日系中小企業が増え、一方で教育訓練機関が日系中小企業と協力するメリットへの認識を強めることにより、投資の受け入れ国である途上国の工業基盤の強化と、日系中小企業のビジネスチャンスの拡大といった長期的な互恵的関係の構築が進むことを今後期待したい。

参考文献

海外職業訓練協会（OVTA）（2009）、「職業能力開発の政策とその実施状況」、OVTA。

政策研究大学院大学（GRIPS）開発フォーラム（2013）、『APIR 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」タイ現地調査報告』GRIPS 開発フォーラム、2013年9月30日。

¹³ 筆者が勤務したハノイ工業大学では、大学と短大課程の一部の学生は、職業訓練課程の設備においてその指導員から実習の授業を受けていた。

¹⁴ 今回の調査において、日系中小企業が、合同でホーチミン工科大学の学生に奨学金を供与したという例を聞いた。その学生の一人は、現在某企業のトップまで上り詰めている。

日本貿易振興機構（JETRO）（2009、2010、2011、2012、2013）、『在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査』JETRO 海外調査部。

バンコク日本人商工会議所（2013a）、「2013 年度 賃金労務実態調査」。

バンコク日本人商工会議所（2013b）、「2013 年度上期 日系企業景気動向調査」。

森純一（2013）、「ベトナムにおける産学連携の現状と課題—ハノイ工業大学技能者育成支援プロジェクトの経験から—」『日本型ものづくりのアジア展開—ベトナムを事例とする戦略と提言—』アジア太平洋研究所。

森田敦郎（2012）、『野生のエンジニアリング：タイ中小工業における人とモノの人類学』世界思想社。

Division of Skill Development Promotion (2012), *Skill Development Promotion Act 2012*, Division of Skill Development Promotion, Department of Skill Development, Ministry of Labour and Social Affairs.

ウェブサイト

ベトナム日本人商工会（Japan Business Association Vietnam）
<http://jbav.vn/index.php/jbav-committees1/jbav-human-resources-development>（2014 年 2 月 22 日閲覧）

Asian Development Bank, ADB Statistical Database System, <https://sdfs.adb.org/sdfs/index.jsp>
（2014 年 2 月 20 日閲覧）

World Bank, World Data Bank, <http://databank.worldbank.org/>（2014 年 2 月 18 日閲覧）