



FIELD SKETCH

日本の経営ノウハウを伝授する「カンボジア日本人材開発センター」

激しい内戦の傷跡がようやく癒やされつつあるかのように見えるカンボジア。しかし、内戦の混乱の中で失われた人材の「穴」は、この国の将来を左右する深刻な課題だ。今後の自立を支える起業人材の育成を目指す「日本人材開発センター」が2月にオープンした。

文・写真 = 荒木 光弥 (月刊『国際開発ジャーナル』主幹)
text and photos by Araki Mitsuya



内戦が残した人材不足問題

カンボジアといえば、アンコール・ワットやアンコール・トムを知らない人はいない。カンボジア人の誇りだ。今では世界遺産として世界が注目し、あの壮大なアンコール遺跡群の修復に乗り出している。

しかし、この国は輝ける歴史の一方で、約30年前のポルポト共産主義政権による大量殺りくという暗い歴史を背負っている。特に政策の中でも約4年にわたる学校教育の廃止とその後の混乱は、30年後の今日、新しい国づくりの中核となるべき40歳世代に大きな穴をあけている。子どものころ、

十分な教育を受けられないままに成人した者が、これからの子どもたちを教育できるのか。現在、先生たちの教育者としての資格が問われている。これはカンボジアの将来を大きく左右する問題といっても過言でない。

ODA(技術協力)の実施機関JICAは、理数科分野の教員養成やカリキュラム・教材の改善のための支援を行ってきた。とにかく、「失われた教育」の中でも算数のレベルが極端に低い。今回、現場で悪戦苦闘する青年海外協力隊員、シニア海外ボランティア、各分野の専門家から商社マンまで会ったが、異口同音にいうことは「算数

の能力が低い」であった。ある時、20人の大学生に「 $1\frac{1}{3} + 1\frac{1}{4}$ 」の問題を出したところ、正解したのは3人しかいなかったという。この国にとつて、日本の得意とする理数科教員養成協力こそ最優先課題だといえる。

次は起業人材の話である。カンボジアはこれから自立していくために自助努力で経済を復興させなければならぬ。今ではかつての社会主義的経済から自由な市場経済へ移行しつつあるが、問題は新しい市場経済をビジネス面で担う人材(新たな企業人や起業人)が育っていないことだ。すでに日本政府は「ODA大綱」(援助実施の原則)にのっとり市場経済へ移行し



ている国々、例えばベトナム(ハノイとホーチミン)、ラオス、ミャンマー(準備中)、モングル、中央アジア3国のカザフスタン、ウズベキスタン、キルギス、そしてウクライ

ナで、主としてビジネスマン講座(ほかには日本語講座と交流事業)を設けた「日本センター」を開設し、JICAがその運営に当たっている。

観光客があふれる、アンコール・ワットからアンコール・トムのバイヨン寺院へと続く路上の南大門。四面塔の顔は長さ3メートルもある



中州先端から、メコン川とトンレサップ湖からのサップ川との合流地点を望見する。川ふちには漁民の浮家が密集していた

カンボジアなりのLook East

去る2月21日、「日本センター」最大といわれる「カンボジア日本人材開発センター」(CJCC)の開所式がフンセン首相出席の下で開催された。そのハイライトは、70年代にマレーシア経済発展を目指して「日本

に学べ」をコンセプトにした「Look East Policy (東方政策)」を打ち出したマハティ

チ・タイトルも「東方政策とカンボジア」これは日本の実践的経営経験を今のカンボジアの零細・中小企業向けに伝達しようとする「カンボジア日本人材開発センター」

の船出にふさわしい特別講演であった。式典には在フノンペン

の欧米、アジア各国大使館からも大使や公使が参席して「お手並み拝見」といわんばかりに高橋文明大使やフンセン首相のスピーチ、マハティール元首相の特別講演に耳を傾けていた。

翌日の現地紙「レスマイカンボジア」は、「カンボジア首相は「Look East Policy」への決意表明」と題してこう述べていた。「マハティール氏は早く正しく国を発展させた国づくりの経験を紹介したが、「Look East Policy」は日本を国家目標のモデルにしたものであった。アジア地域の歴史を振り返ると、マレーシアがLook East Policyを採用する前から東アジア地域の人々は「東」を目指していた。明治以降の日本的近代化はアジアの国々にとってモデルになった。

フンセン首相は、マレーシアの経験は無視できないが、それがカンボジアにとってどこまで有益かよく吟味しなければならぬ。しかし、経済大国の経験をカンボジアの教訓として理解する必要はある。文脈を読むと、日本の経験は学ばなければならぬが、カンボジアにはカンボジアなりの進む道があり、その中で日本の経験を生かしていきたい、といっているように聞こえた。

職場を發展させる経営手法

日本の経営コースは、欧米の座学的なMBA(経営学修士号)と異なり、工場を中心とした生産管理経営の整理整頓などを掲げた現場的な「5S運動」や、改善運動の



「魚醤」メーカーの工場内。作業工程が雑然としている。日本センターはこうした工場の生産管理経営を改善し、生産性を上げるための手法を伝える場となる

レベルであり、生産性を上げ、良いモノを創るという「モノづくり」を目指した産業発展の草の根的な職業訓練といえる。モンゴルでは「日本センター」で「5S運動」を学んだ青年経営者たちが自ら「モンゴル5S協会」を立ち上げて、各地で講演してその普及に努めている。また、日本に感謝して新潟県中越地震の被災民に寄付した製パン・菓子メーカーの若き社長はこう語っていた。「従業員20人から始めて、今では10倍の2000人の会社になりま



カンボジア王立大学外国語学院の敷地内に建設されたカンボジア日本人材開発センター前に、開所式典用のテントが設置された。学生たちも参席した

した。こんなに多くの人が働く場所になるとは思っていなかった。これも経営が軌道に乗ったからですが、まず日本に感謝したい。彼は今、世界の援助潮流となっている「貧困削減」を知るのはずもないが、彼が実行している雇用の拡大は、「食べられる職業に就く」という意味で、まさに「貧困削減」そのものである。多くの人々に食べられる職場を

つくる。「日本センター」はその職場を發展させる経営手法を伝授していることになる。カンボジアの日本センター(CJCC)でもモンゴルと同じ意味を持っている。市場経済というやけに難しく感じるが、現場的には、「いちばけいざい」であって、分かりやすいという日本センターは、「いちばけいざい」レベルでの成功の秘訣を教える所でもある。しかし、いずれ「いちばけいざい」が本格的な市場経済へ發展すると、日本センターの経営コースも段階を追ってレベルアップしなければならぬ。相手の發展段階にマッチさせる形で経営者、起業人を育成するカリキュラムづくりが日本センターの重要な課題になっている。これはJICAにとって新しい研修の地平を拓くものとなる。

FIELD SKETCH

NOTE

経営コースに応募するNGOたち

CJCCの初めての総合経営コースと起業家育成コース(有料)を受講したうちの約30%はNGOグループだった。これは、この国特有の現象だといわれる。NGO参加者たちはなんらかの形で、外国NGOで働いている。その点、欧米の自由経済を最初に体験したグループだともいえる。給料もカンボジアで一番高いという。

そこで、義肢、車いすを製造しているNGO「ベテラン・インターナショナル・カンボジア」支配人のケオ・リティ氏に会い、総合経営コース受講の理由を聞いてみた。彼は「1992年にUSAID(米国国際開発庁)の支援で設立し、今でも60~70%の資金援助を受けていますが、2007年でその支援が打ち切られます。そこで、思い切ってNGOから株式会社へ転身して、新しい地平を拓きたいと思って日本の経営講座に参加しました。もう一人の起業家育成コース受講のNGO職員は「国際NGOで働いて貯金がたまったので、何か事業を起こそうと思って参加しました」と述べていた。



ベテラン・インターナショナル・カンボジアの工場では義肢や車いすを製造している。左がケオ・リティ氏



車いすを作る目の不自由な職人