

「アセアン戦略の新局面－われわれの事業展開と人材戦略」

◆第1部 変貌するアセアンと今後の展望

株式会社現代経営技術研究所 上級主任研究員 大島和義

今、高速道路が大きな骨組みとして建設されてきて、物流構造が陸上に大きくシフトし始めた。ジャストインタイムが可能になってきて、アセアンが一体的な生産圏として結合され始めている。その象徴が自動車産業でありエレクトロニクス産業の集積である。

主役であるアセアンの一般市民にとって直接的なチャンス、それは、急増する渡航者である。国境が開くということは人が激しく移動することであり、それに伴ってビジネスが発生する。もう1つは、携帯電話やテレビなどのコミュニケーション媒体の急拡大。そこから新たな情報が入ってきてチャンス拡大。地域の熱気とエネルギーは爆発的だ。

遅れていた教育、福祉、教育の向上と、産業の高度化に必要な人材の育成を図るための諸制度、システムの整備、新しい機関が動き出している。日本企業の立場からは、国内での人材不足の現実をふまえて、外国人訓練生・外国人雇用の受け入れの拡充、現地での人材安定供給源の確保、さらに高度技術人材、マネジメント人材の育成を強力に推進する必要がある。

一方、地下資源、エネルギー資源をめぐる激しい争奪競争が起こっているが、その中にあって、アセアンの生産拠点としての地位拡大に伴って、原燃料産業の精製、加工、成型、ならびに供給基地としての更なる拡充が求められる。だが、この点に関しては、アセアンは依然として域外依存、域内未達成の状態が続く。各企業はこれをどう克服するのか、これからの重要なテーマである。

アセアンはこれまでの軍事対立から経済協力関係への移行中である。依然として政治トップ体勢の混乱、特定地域での民族・宗教間対立、少数民族の独立運動等、問題を抱えてはいるが、いずれも対応を誤れば政権の命取りになるという認識が中枢に働いている。

政治的には中国との関係をもっとも慎重に捉えていて、中国がリーダーシップの中心にある。だが、経済的には実質的にドル通貨体制にあり、最大の輸出先がアメリカという構造からもアメリカがアセアンの経済上のイニシアティブを握っている。この構造は続行すると思われる。

日本はどうか。アセアンへの投資、ならびに生産力の拡大と国際競争力を保証してくれているのは日本である。それに加えるとすれば、関係が深まりつつあるインドの存在である。インドが大きくなっていくと、インドと中国の中間に位置するアセアンがアジア全体のバランス軸をなす可能性も出てくるのではないか。その意味で、今、中国、アセアンと平行してインドに進出している日本産業の行動は、アジアの次の構造を作り上げているといえるかもしれない。

いま一度アセアンは本当に発展できるのか、問いかけてみたい。そもそも先進国か途上国か、その本質は、「現代社会はシステムレベルで規定される」ということにあると私は考えている。それは現代社会の基幹をなしているもの、産業システムの根本をなしているもの、あるいは仕事の仕方の基本を成しているもので、たとえば次のようなものである。

- 正確性、標準性、規格性、効率性、信頼性、連結ネットワーク性・・・
- 管理、計画、企画、情報連絡、準備、分業、協業、連携、統合・・・
- 約束、時間、コスト、ルール、公共倫理、マナー・・・思考力、設計力・・・

途上国ではこれらが未形成であり、未成熟である。たとえ先進国といわれていても、これらがばらばらに拡散した国家は混乱の極みである。

単純な労働力を期待していた時代は上記のようなことが不十分でもとにかくコスト主義で通し

てきた。だが、いよいよ指導管理層、エンジニア層、サービス技術職がキーマンになるべき段階になると、このような問題をきちんと扱える人材が要る。アセアンの人々はそれを克服していけるポテンシャルをもっていて、問題はわれわれの取り組み次第だと思う。

◆第2部 外国人活用の仕組みをどう作っていくか

NOP法人グローバル人材育成協会 専務理事 平木良一氏

中長期に見て、「日本の生産人口の減少→外国人労働者の参入→外国人労働者に対する教育の未整備→送り出す国の現状」という関係を考えた場合、どうしても何らかの新しい仕組みをつくって、手をうつていかねばならない。

そもそもは、私が長期間滞在したタイの例から見て次のように感じたからである。即ち、タイの日本企業の生産性アップのためには、その傘下にある現地企業のレベルアップが必要不可欠で、それにはタイ人を日本で教育する必要がある。それを日本国内で雇用してしまうのではなくて、現地へ送り返してタイ企業のレベルアップを図る。それをタイ政府と一緒に進めているのである。

現状の日本は、期間限定の外国人を受け入れてはいるが、彼らをどのように管理し、教育し、生活支援をするのか、一貫した政策が無い。また、彼らが母国に帰った時、就職できるかどうか、就職を支援するにはどうしたら良いかなど、現実には迫られている多くの問題がいつこうに解決されない。特に、高度な技術を身につけた人々が、それに見合った待遇で本当に就職できるか、今でも未解決である。

ところで、外国人たちは、日本人をどう見ているか。端的に言うと、「日本人ももっと勉強すべきである」という指摘である。たとえば、自分の担当する専門知識については非常に良く知っている。だが、そこからちょっと飛び出すと対応力が全く無い。また、個人としての人間的な魅力に欠け、現地の文化も知らないまま、「私は日本人だ」と壁を作っていて現地人と解け合わない。結局、そういうことが現地で人を指導したり、人を動かしていくことができない原因になっている。

外国人労働者をどう管理するかだが、今は事業組合制度下で管理している。管轄団体は JITCO（国際研修協力機構）である。ところが JITCO は認証団体であって実際の管理はしていない。そこで JITCO は民間会社に委託して身元引受人になってもらい、派遣期間が終了したら母国へつれて帰ってもらおうと企画している。

そうならば、日本での教育研修で、もっとも大事なことは日本の仕事の仕方をしっかり理解させることである。そのためにはコトバとコミュニケーションができる必要がある。そして、「日本」という経験を通してお互いの信頼関係をつくることである。訓練し、就業後の帰国を計画的システムで行うためにも、そこがしっかりできていることが前提である。今後の外国人雇用の広がりには製造業の技術職、設計開発職、IT受託技術者、建築監理等、多様であり高度になる。そうしないと日本の要求にこたえたことにならない。