

## 第 2 編 マネジメントに関する調査

### 目 次

A 船員志望者(ODA研修生)の職業教育	
1 ヒアリング調査	37
2 調査票調査	39
3 研修生調査のまとめ	40
B ベトナム現地調査	
1 船員育成とその背景	42
2 現地法人の運営	48
3 ベトナム調査のまとめ	50
第2編 まとめ	51

### A 船員志望者(ODA研修生)の職業教育

#### 1 ヒアリング調査

調査対象は、我が国が行うODAの船員研修プログラムに応募して選抜されたインドネシア、バングラデシュ、フィリピンの商船大学卒業後の各6名である。彼らは海技大学校での1カ月の座学と航海訓練所の乗船実習を半月間経験した。この間に実務教育の他、日本語教育や日本理解のためのパーティーや旅行が行われた。

ヒアリング調査は航海訓練所の練習船のミーティング室に国別に6名集合し、調査員との自由対談形式で進め、そのメモを話題別に整理した。

##### 1.1 インドネシア研修生

船員への動機は、船員に対する尊敬、船員である家族の海外渡航経験、お金をもらいながら海外渡航可能、海の冒険的仕事、いろいろな経験、船員経験を活かし陸上職得るなどである。実習訓練については世界を廻り、広く人に接触して多くの問題が分かる期待感

がある。

この研修では、最新式の設備に触れられることがうれしかったし、日本人は親切で友好的、賢いと感じた。日本語研修では、インドネシア語と似ているので覚えやすいし、挨拶やお礼など日本式ができるようになった。日本人は英語がうまくないが、海技大学校には英語が上手な教官がいた。食事はおいしいが辛さが少ない。

出身学校は国立大学であり、軍人や公務員になる学生も多い。船員としての就職先は、日本やヨーロッパの船会社は船も大きく給料も良く、よい管理をしていることがよく知られており、NYK、MO、K-ラインをNo1と思うが、オランダの小さい船会社も大学とのコネがあるので知っている。しかし日本の大手に就職する道を見つけるのが難しい。マンニング会社はあるが配乗できる船が少ない。職種も船長、機関長として雇わないと聞かすが、その理由が分からない。

##### 1.2 バングラデシュ研修生

動機は、収入で陸上の10倍の給料をもらいながら外国に行けるので希望する。日本船では給料がよく、国の平均収入が低いのでかなり高い給料になる。それに政治家や医者より高く評価されるステータスである。

入試は難しく4,000人受験して筆記試験と身体検査を経て60名(競争率約70倍)入学するが、教育は楽で全員卒業する。英語は高校と大学で習う。教育は軍に似て、軍人教育もあるが軍には行かない。国はあまり本学を重視しないが自分にとってはよいと思う。一部エ

エンジニア志望もいるが、大部分は船長か機関長志望である。コンピュータに力を入れており、外国でその方面の仕事に就きたいと思う。寮生活は4カ月、休暇1カ月の繰り返しである。

家族の収入は100ドル以下で叔父から2年間で2,500ドル借りており、卒業したら返す。親族が支援し合っている。寮から出られずアルバイトができない。奨学金として月100ドル(当初は遠慮がちに10ドルと言ったが)あればよい。国内の研修では支援がわずかなので、この研修は皆が希望する。各学期末試験の皆が研修を希望するので各科上位3名が研修できる。研修は長い程良く、海技大学校で2カ月、全部で6カ月ぐらいを望む。

来る前に日本について学んできたが、文化が同じでよい社会で、人は親切で優しい。よい心をもっている。日本でよく面倒みてもらい満足している。日本人は外国人を避けようとするが、それはただ英語を話せないためである。

祖国に船員は多いが外航船員は少なく、K-ライン、第一中央、東京マリンがほとんど80%を占め、100人以下である。一人だけ祖父が船乗りの以外、身内に船員はいない。地方会社への就職が多い。フィリピンで船員が多いことは彼らにとってラッキーだ。乗船する船の種類も乗組員の国籍も選ばないが、大きい船ほどよい。国内の船は古く敝しい。外航船会社に就職できたら時間がかかっても昇進を待つ気である。

### 1.3 フィリピン研修生

動機は、最新技術の経験、外国に行くこと、家族の勧め、英国船の船員としての父に対する尊敬、収入を教育に使える、家族が船員で

就職チャンスが多い機関科志望、マリンエンジニアで財産増やす、マリンエンジニアか地位が高い電気技師になることなどである。

出身は、ネグロス、イロイロ、ミンダナオ、セブなど各地の商船学校を出ている。経済負担が大きいため遠隔地に進学しなかった。それでも就学費用は1年2期の1期あたり300ドルかかる。奨学金を受けている人が多いが、成績によって10~50%の階級に選別され、全科目が85点以上が最高額になる。欧州のB社は生活費を含む全額を支援して、1年座学、2年トレーニー、3年座学で、終了したら3~5年就業の契約で返金は不要とした奨学金を支給している。西欧の会社から奨学金を得た人はそちらに就職する。西欧の奨学金がない全員が日本の研修を望むが、試験と面接と身体検査で選別され、結果がSECOJIと連携するマリタイムインダストリーオーソリティーの書類審査で決定する。

現地の教育はテキストのみで実習はできない。コンピュータは大学でだけ使えるので、Excelは使えるがVBAによるプログラムまでは知らない。卒業からこの研修まで半年間待機状態になるが、その間に同級生が就職し、自分たちは生活費が必要で負担に感じる。国家試験はやさしいがレビューセンターに通う必要があって、就職して貯金しなければならない。就職して家計を支える立場になると試験費用が捻出できなくなる。この研修に試験教育を入れて受験できればよいと思う。

外国船社はNYK、MO、Kライン、八馬、飯野、Jエナジーなどを知っているが、外国船社もマネージャーが勧誘に来る。昇進は魅力でそのために会社を移ることもあり得る。

## 2 調査票調査

### 2.1 調査の方法

ヒアリング調査を行った研修生に残りのフィリピン研修生24名を加えた全研修生42名を対象に、船員教育に至る背景や経緯、この研修の印象、就職や将来の生活に関する事項を選択肢とした質問紙調査を行った。ヒアリングの前に調査票を配布し、約1週間に全員から回収した。

調査人数が少ないので調査結果はそれぞれの国や学生の全体を示すものではなく、今回の研修生の事例として理解する必要があり、顕著な部分や例外的に感じられる部分を明らかにする。調査結果は以下の通りである。

### 2.2 調査結果

#### ① 研修生の背景と船員への動機

研修生は農村部の出身者が23名で、農村部からの流出が多いと言われる状況は研修生にも見られる。その内、家業が農業であるのは12名で、自営業9名と教員8名であり、農村部の農業以外の家業からも流出している。兄弟は極端に多いとは限らず、自分を含めて3名が15名で、3～5名までが28名である。国別に大きな違いはないが、インドネシアでやや多い。出身高校は、同期の卒業生が350人までが大半で、100名未満が9名いる。それらの学校の高等教育への志向は高く、進学率は80%以上が18名おり、それ以下は分散している。インドネシアの研修生の学校は進学率が高いケースが多く、バングラデシュの研修生は低いケースが多く、フィリピンは分散している。得意科目と不得意科目を3科目、順位をつ

けて指摘した結果を、順位の逆順に重みをつけて平均値(以下、平均値)を求めた(全員が1位にした場合は3.0、誰も3位まで指摘しなかった場合は0.0)。数学を第1位の得意科目としたのは半数の21名で平均値は2.0、英語は15名が第2位として平均値が1.1であった。不得意科目は生理学、化学、歴史、社会、歴史、文学が平均値が1.0前後であった。国別にはバングラデシュの研修生で英語の平均値が他に比べて低かった他は大差ない。ただし、この得手、不得手はその国での相対比較の側面があることに留意する必要がある。

船員職業への動機で最も指摘が多かったのは収入で33名、次いで海外渡航が27名、船が好きが14名と続く。指摘が少なかったのは、知人の影響3名、海への憧れと人に認められる5名、家族の勧め6名であった。ただしバングラデシュ研修生では6名中4名が人に認められることを指摘していた。この研修へのきっかけは公募情報が24名で、先生の指導が14名であった。

奨学金の受給金額の間に対して13名が回答し、月8ドル～150ドル/月の間に広く分散していた。学資に自分の働きによる部分があるのは4名だけで、家族による送金の回答は29名で月50～74ドルが13名、インドネシア研修生はやや多く月100ドル程度が大半である。

#### ② 研修に対する感想

研修で生活上の難しさを感じたのは会話が最も多く26名、食事が12名。研修についての指摘は全般に少なく、フィリピン研修生に高度な技能であることが5名ある程度であった。研修で改善を望むこととして教育方法と説明を8名が指摘していた。

日本人の性向を7段階で評価した平均値は、6前後の高いレベルであるが、中で、理解しやすいと、開放的については他に比べて低く、平均値は4.0と4.4であり、特にインドネシアとバングラデシュの研修生で低かった。研修期間でこの評価が低下したものはほとんどなく、10名以上が上昇しており、特に理解しやすいが19名、心が温かいが18名、開放的と謙虚は10名であった。

### ③ 職業生活

就職のために望む情報について第4位まで指摘したものを、順位と逆の重み付けした得点の平均値を求めた結果、船会社の情報を半数が第1位とし平均値は2.7であった。次いで労働条件が1.9、所属船員の情報が1.6、プロモーションの状況が1.5であった。船種や船舶の情報の指摘は少なかった。

職業選択で重視する事項と就職したい船会社の国籍(第4位まで)についても同様に平均値を求めると、重視事項で最も高いのは船会社で2.6、次いで賃金2.0、船種とプロモーションが1.5であった。船員の国籍やマンニング会社の平均値は低い。希望する船会社の国籍は、日本が3.6で群を抜いており、米国が1.9、ノルウェーが1.5であり、ドイツはインドネシア研修生に限って高く2.0であった。低いのは韓国、中国、ギリシャの順で、希望する研修生が皆無かわずかであった。

就職後の生活で重視する事項の平均値を求めると、最も高いのは家庭生活と仕事で2.1と2.0、次いで親の扶養1.7、子供教育1.5、収入1.4であった。地位と休暇はほとんど指摘されなかった。国別にみると子供の教育と収入に違いがみられ、インドネシア研修生は前

者が高く後者が低い。バングラデシュはそれが逆であった。

船員職業を続けたい年齢は45才から49才までが約1/3強の15名であるが、35才までとするのが半数近くの18名、25才までとするのが7名もいる。その後の職業(複数回答)は船員教育者が約半数の22名、次いで商業の自営が13名でフィリピン研修生に多い。

### 3 研修生調査のまとめ

#### 3.1 インドネシア研修生のまとめ

船員の家族が1/3おり、他に比べて兄弟姉妹が多く4名以上が2/3を占めている。厳しい選抜試験を経て唯一の国立商船大学に入学し、しかもトップクラスで卒業してこの研修に来ることができた。得意科目は他と同様だが不得意科目に化学が多いのはフィリピンに似ている。家族の支援が100ドル程度ある。

来日前の日本人のイメージは開放的ではないとするのがバングラデシュ同様に多く、他に比べて温かい心でないとするのが多かったが、来日後はこれらのイメージは全て改善している。

コメントでは、練習船の研修と訓練は易しいが最新設備に触れられる経験を貴重に思っている。今後も続け拡大してもらいたいこと、航海時間が少なすぎる、気候が厳しいなどが指摘された。大手会社を目指している。

#### 3.2 バングラディシュ研修生のまとめ

兄弟・姉妹数は少なく大半が3名である。受験倍率が約60倍の難関を通過して大学に入学しており、得意科目は他と同じく半数が数学であるが生理学や文学など他に見られないものもい

る。動機で特異なのは人に認められるが2/3いることである。ヒヤリングで船員が医者や政治家よりステータスが高いと言ったことを反映している。奨学金は2名が受給しているが少額で家族からの支援は月60ドルで学資は他に比べてかなり少ない。国民生活の経済レベルは低く、高収入で医者や政治家よりステータスが高い船員になる将来性に期待して、親族が投資するサポートなどを受ける者も多い。

練習船生活ではインドネシア人と同様、食事と会話が問題視されている。練習船の訓練内容では4名が「楽」と特記している。来日前の日本人感はインドネシアと同じく開放的でないとするのは多いが、温かい心でないとするのはインドネシアと異なり、いない。来日後は改善されている。

海上の職務は35～40歳と45～50歳まで続け、その後は他と同様にマンニングやエンジニアなど経験を活かした陸上の仕事を志している。希望する居住地は大半が大都市である。生活上で重要視する事項は家族、収入、両親の面倒をみることで、大半が親との同居を望むことが特異である。

ヒヤリングとコメントでは、わずかな奨学金があれば会社とつながりたいとし、船員になるルートが乏しく、豊富なフィリピンをうらやましがっている。就職できれば時間がかかっても上級職を目指している。他と同様練習船での訓練を非常に感謝している。長期の雇用契約を期待していることは他になかった特徴である。

### 3. 3 フィリピン研修生のまとめ

各地の出身で農村部が多く、親の職業は他に比べて農業が多く半数を占め、次いで教員が1/3近くいることが他と違う特徴である。居住地近くの大学出が多いが、その理由は遠隔地で学

ぶ学資がないためである。得意科目は他と同様であるが、不得意科目に化学が多いのはインドネシアと似ている。

船員になる動機は、求職が厳しく就職の可能性が高いエンジニアを志向する者や他の進路より割安に専門職に就けるとする者など、先の2カ国の研修生と違うことも指摘される。奨学金を受けている実習生が半数おり、金額は成績によって異なるためにばらついているが、ODA研修生は学期試験が平均85点以上の最高額が多い。家族の支援は月60ドル前後が多く、学資の総額は月120ドル前後である。

他の2カ国の研修生より船員や船会社の情報を知っており、欧州の船会社の奨学金制度も知っているが、それを受けていない者で成績がよい者がこの研修を希望している。研修へのきっかけは機関科で教員の勧めが多いことが他と異なる。練習船での生活上の困難は会話がほとんどで、次に多い1/2近くに見られた食事を圧倒している。来日前の日本人感は他の2カ国よりよい。研修時期を早めて卒業から研修まで半年の空白をなくすことや、海技試験講習所で費用がかかるため研修の中で受験できることを望んでいる。

船員として就労する場合の重視事項に乗組員の国籍、船長の管理方法、マンニング会社などをあげているものが見られる点は他と異なる。船員は35歳までと50歳までに2分し、その後は、大半が船員の教育者を希望するものが多い。希望する居住地は地方都市がほとんどである。生活の重要なことに子供の教育をあげるのことが多いことが他と異なる。

(執筆・要約:村山義夫)

## B ベトナム現地調査

### 1 船員育成とその背景

#### 1.1 背景

日本企業は'80年代の急激な円高で東南アジア諸国への進出を行ったが、特にベトナムに対しては天然資源が豊富であること、人口が多く将来の市場の可能性、勤勉で低廉な労働力の宝庫という観点で熱いものがあった。実際に経営上の問題は少なく、安定性や労働の質は高く評価されてきた(ジェットロ、2002)。

'86年からの15年間で貿易量は3倍になっているが自国船団による港湾荷役量は全体の21%(1999年)に過ぎなかったことや、自国や中国の貿易拡大と、中国とASEAN諸国の中間に位置する長い沿岸を有する地理的条件は、海運に対する期待を強くしている。2010年には自国船による輸送量を30~40%に増大することを目標に、造船では2万総トン以上の船舶建造が可能なドックヤードの建設や、造船を含む海事産業教育の定員増加を進めてきた。

最近のベトナムのを紹介する文献(現代ベトナムを識るための60章)からベトナムの現況は以下のようなものである。

人口は約8千万人で、34歳以下が65%を占め、人口の半数が就労人口であり、その7割が農林水産業、1割が工業で、農村部から都市部への人口移動が激しく、都市部では建設ラッシュが起こっている。このような経済発達に伴って人口も増加し、15歳未満が約34%を占め、都市部の18、19歳の短大・大学就学

率も16.6%(但し農村は1.5%で、大きな格差がある)になっている。儒教的精神は知識に対する欲求が強く、親の扶養や親族の互助を基本としており、子供の将来のために農村部の家族収入を超える学資(50万ドン、約4千円)を与えて教育し、外資系企業への就職(月収50~100ドル、工業全体の平均収入は23ドル)を願う。一方、都市部の失業率は5.8%まで改善したといわれるが、農村部や住民票を持たない不法な都市住民などが多く潜在的失業率は3割といわれる。したがって、外資系企業は、多くの労働者を惹きつける要因(プル要因)と、農村部などに多くの失業者があることと就学児童が多いという要因(プッシュ要因)があつて、将来に渡って、質の良い豊富な労働力を得やすい状況にある。

我が国の海運の人的資源として考えた場合、ベトナムとの交流は乏しく、これまで頼ってきたフィリピン人との差異が不明瞭であり、彼らを十分に理解しておく必要がある。その一つとして海事大学と日本の現地企業調査を計画した。以下はその結果である。

#### 1.2 ベトナム海事大学(VIMARU)

ベトナムの船員教育体制は、運輸省直轄の1つの海事大学による職員養成と、運輸省直轄の海運総局の管轄にある2つの海員学校による部員養成からなる。海事大学は造船、港湾を規模が大きい造船学部と小さい商船学部などで構成され、ハノイから100kmほどの海岸にある都市ハイフォンにある。他に海員学校が海運総局の元にハイフォンと南部のホーチミン市にある。

海事大学の内容を学校案内資料から紹介する。まず学生数は、近年大幅な増加を果

たし、全体で1万1千人以上、船員教育コースが2千人以上となっている。

図表10 海事大学の学生数 (2001-2002) (VIMARU, 2003)

VIMARU		Navigation	Marine Engineering
Total Number of Students:	11,405	1,194	1,004
Bachelor degree:	6,422	979	828
Diploma degree:	1,318	215	176
Upgrading degree:	165		
Inservice degree:	3,500		

学内組織は、事務局、教育訓練、海員学校、学内と広報のワークショップ、業務センター、ジョイントベンチャー企業からなり、それぞれに学部、学科、部門がある。船員関係は航海と機関、船舶関係は電気と造船、その他海運経営、港湾建設、情報に分けられ、基礎科目領域として哲学、数学、物理、化学、製図、体育、外国語、安全がある。各領域が相当のスタッフを配し、個別的にも横断的にも担当できるようになっている。

センターと称する実務関連領域があり、ハイフォンとホーチミンの船員教育訓練、職業と訓練のサービス、船員上級訓練 (VINIC)、海事コンサル、造船コンサル、船用機器調査、海洋環境技術コンサル、マンニング (VICMAC)、外国語、教育継続、建設・開発コンサルがある。ジョイントベンチャー企業はイースタン・ドラゴン海運、フライト・ドラゴン海運がある。

小学が6~10歳の5年間(就学率90%)、中学が11~14歳の4年間(同61%)、

高校が15~17歳の3年間(同49%)の後、数学と物理と化学の試験を受けて入学する。大学5年のコースは、2年間の基礎教育、6カ月の乗船実習、1年半の専門教育、6カ月の乗船実習、6カ月の海技試験教育を受けて学位が得られる。

第1種免状(3,000総トン以上、3,000kw以上)は5年制を卒業して、1年の職員実務研修または3年の部員実務、3週間の訓練センターの研修、海技試験で三等航海士・機関士、1年の実務で二等航海士・機関士、1年の実務と4カ月の上級訓練センター研修と海技試験で一等航海士・機関士、2年の実務で船長・機関長になる。第2種免状(500~2,999総トン、750~2,999kw)は3年制を卒業して、同様の課程で船長・機関長になる。3年制卒業の場合は、三等航海士・機関士の後に学位取得コース2年に進んだ後に第1種の三等航海士・機関士になってから、5年制卒業と同様の課程で第1種の船長・機関長になることができる。

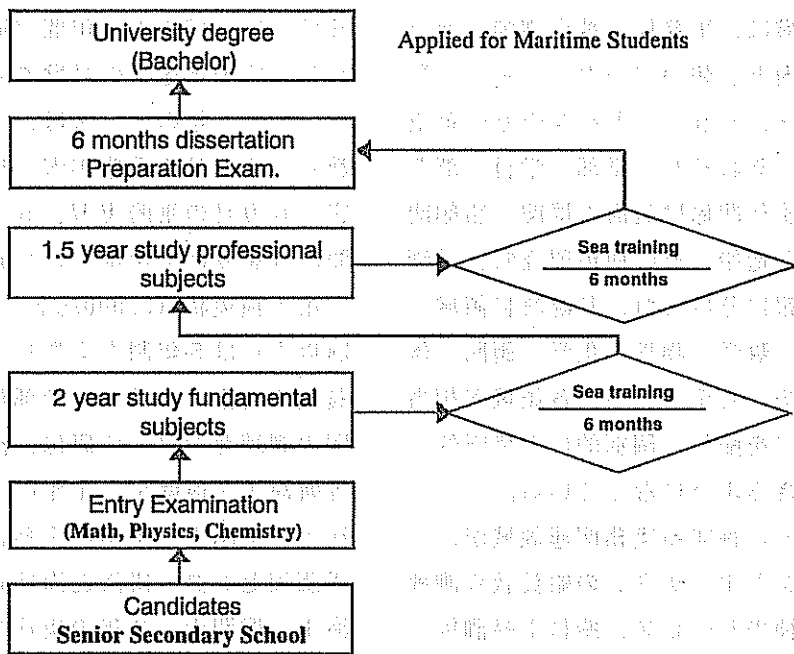
卒業した船員は'99年から増え始め、2

000年時点で第1種の船長は50名、機関長は66名、一等航海士は42名、一等機関士は57名、二等航海士は190名、二等機関士は127名、三等航海士は190名、三等機関士は127名である。第1種の'99年から1年間の増加人数は船長が17名、機関長が

46名、三等航海士が94名、三等機関士が42名である。彼らは新しい教育体制になった初期の学生であり、当時の卒業生の大半が船員になっている。その後も学生数を増やして約2倍に達しており、就職口さえあれば一層増加するであろう。

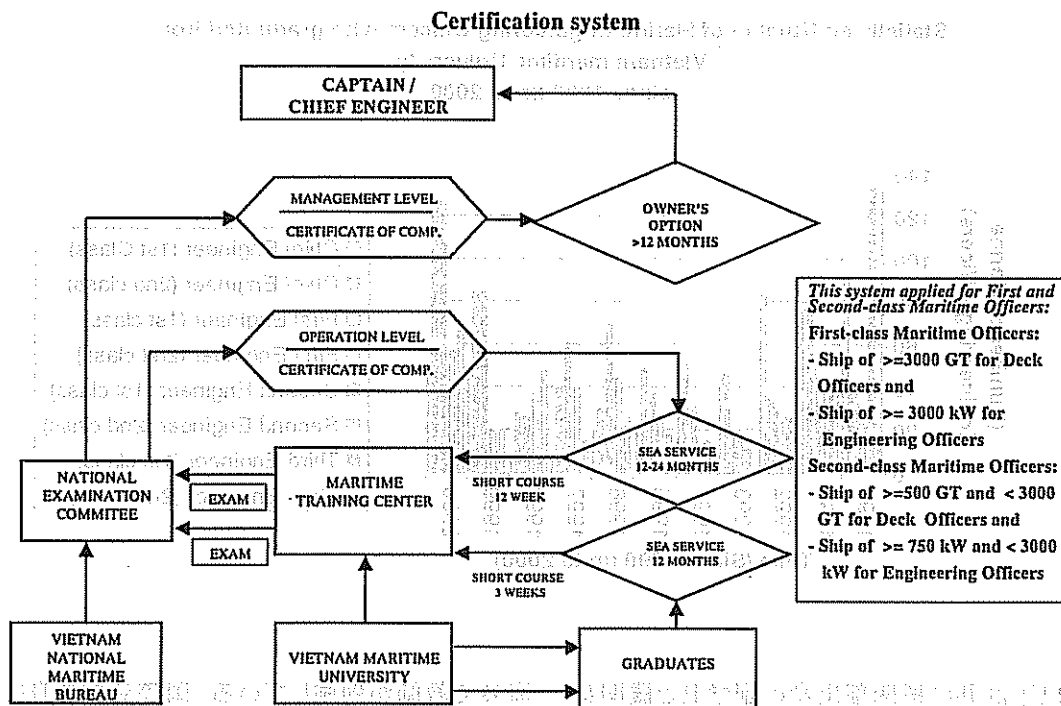
図表11 VIMARUの課程（5年履修コース）（VIMARU、2003）

Education system at VIMARU



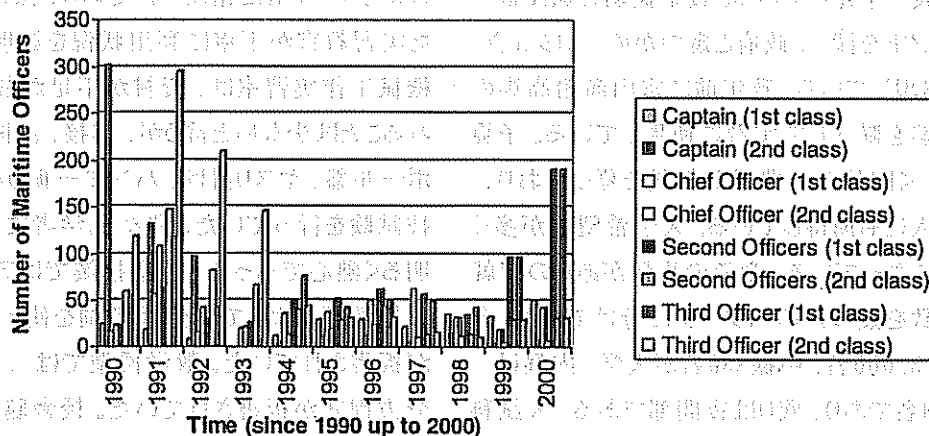


図表10 海技資格取得の仕組み (VIMARU、2003)



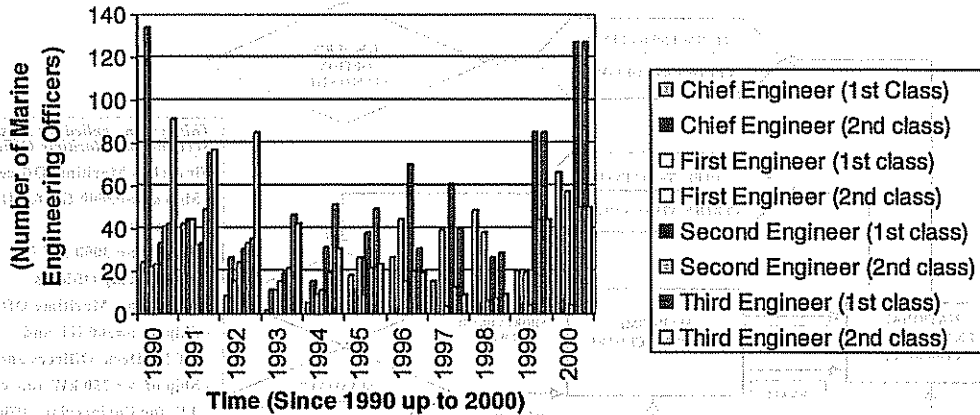
図表11 VIMARU卒業生の航海職員数の推移 (VIMARU、2003)

**Statistic on Number of Maritime Officers who graduated from Vietnam Maritime University since 1990 up to 2000**



図表12 VIMARU卒業生の機関職員数の推移 (VIMARU、2003)

Statistic on Number of Marine Engineering Officers who graduated from Vietnam maritime University since 1990 up to 2000



以下は共に機関部出身の副学長と機関科  
長でマンニングベンチャー企業経営する教官  
のヒヤリングである。

産業振興で造船が重視され、1万トン級ド  
ックが建設されており、造船と船員教育の定  
員を増やした。10km離れた場所に教育施設  
の建設を予定している。資金援助を願えるプ  
ロジェクトを探し、政府と幾つかのプロジェク  
トが実現している。数年前に富山商船高専の  
練習船を購入して実習に使用している。予算  
が乏しく国外の自費派遣教員を募っており、  
日本人にも期待している。入学希望者が多く  
難関になっている。学資の事情があるので就  
業年数を幾つかのパターンに分けている。全  
体で13,000名、甲機850名が入学、内昼は  
9,000名であり、残りは夜間部である。入試科  
目は数学、物理、化学の理数3科目のみ。教  
育システムはSTCWに沿って教科が生まれ、

海外で教師が勉強している。国際感覚を身に  
つけるパーティーなどを催すが、特にオース  
トラリアの教師が活躍してくれた。

施設見学の影響は以下の通りである。日本  
のODAによる機関シミュレータ、レーダARP  
Aシミュレータ、発電機シミュレータなどは、比  
較的広い教室に据えられており、操作に慣れ  
た実習教官が丁寧に利用状況を説明した。  
機械工作実習室は、資材が不足がちで使わ  
れることは少ないと言うが、溶接、溶断、旋盤、  
ボール盤、ヤスリ掛け、ハンマー振りなどの実  
技試験を行っていた。我々見学者に挨拶し、  
明るく熱心であった。英語授業ではアメリカ人  
女性教師によって関係代名詞を使った短文  
が板書されていた。数学授業では二次の微  
分方程式が板書されていた。校舎脇の鉄筋  
の寄宿寮には洗濯物がにぎやかに干してあ  
り、日本と変わらぬ光景である。

### 1.3 ベトナム船員研修所 (VINIC)

海事大学の校舎内の一角にレーダARPAシミュレータ室とGMDSSシミュレータ室があり、専属のベトナム人教官が2名ほどで実技講習を行っている。以下に日本人マネージャーと先の海事大学の科長のヒヤリング内容を示す。

'95年のSTCW改正に対応するため船員研修所はベトナム海事大学が日鉄海運出資で運営するベンチャー企業の研修所で、STCWのGMDSSやレーダー研修などを行っている。ベトナム海事大学のSTCW対応の訓練を引き受けられるように、大学の中の2実習室にレーダーシミュレータとGMDSSシミュレータをもつ。現地で採用した教官が数名ずつの学生の実習を指導する。高い講習費用を徴収できず赤字経営である。

マンニングを行うベンチャー企業(VICMAC)とタイアップしている。VICMACの実務のトップはベトナム海事大学教官である。ベトナム海事大学卒業生の就職を引き受ける格好で船会社へ派遣する。STCWに沿った船員養成を日鉄海運の船員に加え他社船員も養成することで開始した。創業以来、船員の就職斡旋を続け、配乗は伸び続け全乗のバルカーが増えている。日鉄海運のバルク船を中心に韓国の大型船にも多く就職し、ヨーロッパの船社の大型船にも乗船し始めた。これらのうち幾つかは乗組員全部がベトナム船員である。'97年の開始から順調に増えて、'03年に10隻・350人に達している。1,500人採用を目指している。タンカーへの進出や、中国への沿海航路の発達を期待している。もっと広く船員

を供給したいが、船会社は給料として支払った内からかなりの部分が税金として徴収されるのを嫌っており、求人拡大の上で障害になっている。

短期雇用ではなく、日本的の終身雇用が基本である。日鉄海運は、フィリピン人船員の短期雇用配乗も経験したがベトナム人の態度に惚れ込んで配乗を決めた。職務評価は日鉄海運方式を適用しており、乗船した船の管理者が対象者の下船時に基本的な項目に5段階評価をし、3段階の総合評価にコメントを加える。これをデータとして蓄積して再教育のミーティングの材料や、複数の評価をプロモートの資料にする。船長と機関長になるには最低6カ月の研修が必要である。船内でのコミュニケーションは英語を採用しているが、得意でないという状況は日本人と同じである。技術的には英語を使うがやや文法能力が低い。生活は大まかでよいが健康や態度に敏感で、大声を嫌う。

ベトナム人は日本人と似ていて、上司がよく部下を教育する。部下の指導もプロモートとサラリーアップの材料とする日鉄海運方式も奏功している。これはマンニングスタッフに対してもそうであり、プロモートのチャンスを多くしている。プロモートは短期雇用でないために社内教育で長期間かけて行えるのでよい。ただし日本ほど長期に段階的に身につける状況ではないので、機関故障などの場合に間接的問題を考えずに、すぐに直接的な問題に対処しようとする傾向がある。

クルーがうまくいくよう楽しむことも促している。日本人に対してもそうであり、尊敬される振る舞いを期待している。ベトナム人は家庭

を大事にするので、船員を長く継続させるために船員の家族との連絡を密にしている。

雇用条件はITFベースで他国と似ている。収入がよいとかなり税金が高くなるので、これが問題である。毎週月曜日にクルーの集まりに説明などして同じ会社で一緒に似た待遇であることなどを話す。大学で斡旋した会社では船員がよく定着しているが、他のルートของบริษัทでは定着が悪い会社もあると聞いている。マンニング会社も政府も定着するよう船員生活を支援している。

## 2. 現地法人の運営

### 2.1 ベトナム N 電機

日本企業の工業団地への電力供給のために'96年に操業した電力会社の日本人マネージャー2名にヒヤリングした。彼らはディーゼル発電機メーカーの技術者で経営担当と技術担当者である。

据え付け時は日本人指導者が多いとき14人で、通常8人であったが、現在は2、3人である。126区画の企業に400kw供給を予定したが、進出企業がまだ5社しかなく、ディーゼル発電機9台のうち2台を交互に運転し、最大出力の3割運転である。採用はオフィシャルに求人した内から面接をして決め、2カ月の研修期間に本採用にする。途上国では大学卒が現場仕事を厭う傾向があるがこの国も同様であり、高卒の方がよいという日本人が多いが、研修期間に見抜く。しかし海事大卒は別で、現場仕事が好きで油まみれで仕事する。現地人は当初は若すぎる感じの海事大学出(現在8人)の技術者を

中心に採用し、6~7年経った今は丁度良い技術者に育っている。この中の2名をマネージャーにしている。その後、若い人を追加採用してきたのでバランス良い構成になっている。辞めた技術者もいたが大変良い従業員が残った。あたりが良かったと思っている。仕事は日本的に行っており、工具も日本式であるが覚えるのは早い。

給料はマネージャー(44、40才)で220ドル、エンジニアで180ドル、メカニックで150ドルで、これに夜間手当が追加される。一般の日本企業では60ドルであるので、日本人の社長会で技術職の違いとして了解してもらっている。1~3年間の雇用義務があり、2年間隔で契約更新している。2、3人整理したことがあったが、本人が辞めると言ってくれたために円満退社になった。創立以来7年間勤続者4名を表彰した。停年は60才で、退職金制度があり、契約終了時に勤務1年につき半月給与分、途中打ち切り時には1カ月分支給することになっている。

日本人の指導で運転と整備のほとんどを任せられるようになった。最近、運転状況のトレンドを確認するグラフをパソコンで表示するシステムを彼らが自主的に作成し、将来の予測に役立てている。5感を働かせて機械を扱う技能もかなりできており、日本人が見つからないような異常を感知したケースもあった。重要なメンテナンスには全員集めて全員に教えて、できるだけ皆でやるように気をつけた。あるときマネージャーに向かって説明したとき、マネージャーが後で、皆に向かって説明してくれるよう注意してくれた経験があって、うれしく感じたためである。彼らがやるときに別の

方法が提案された場合には任せてやらせている。他の会社では大声で怒鳴って注意することがあることを聞くが、ワーカーとの格差を感じる。ただし、時間にルーズで作業は遅い。日本語研修していないので、ミーティングのときに日本での研修を望む声があった。日本で研修したら、戻って3年の拘束がある。専門用語は彼らが英語に置き換える場合もあるが、実際にできないものもある。

球面メタルのやり方の段取りが不十分なとき、作業を中断してきつく注意したことがある。安全については身振りで伝える。確実に伝えるため作業を止める場合もある。危ないことをしたらかなり厳しくしかるが、他は任せて、分からないことには丁寧に教えてやる。当初は工具を準備していなかったりしたが、今では段取り八分の日本的作業になれてきている。彼らの中で役割分担が自然にできてきている。

工夫することが得意で、材料を要求して自分たちで丁寧に作成する。磁石で吸い付く目盛りなどのアイデアがつぎつぎ出る。しかも仕事が丁寧に美しさまで追求する。まったく嘘はつかないし、知らないことははっきりいつてくる。まじめで一生懸命である。年令が親子ぐらいのせいかしたってくれている。たまにアフター5も一緒に行く。年上を敬い、礼儀正しく、ベトナムでは年上に対しての挨拶が違う。これまで赤道付近のほとんどの国々で仕事をしたきたが、仕事も生活も一番やりやすいと感じている。

ヒヤリングの後に仕事を視察した。広い屋内にディーゼル発電機9台が並列に配置され、それを見渡せる2階に制御室がある。制御室

には3交代制のマネージャーとエンジニアがエンジンモニターの監視と整備計画のチェックなどを行っていた。別の区画ではメカニックが吸・排気弁の摺り合わせを黙々と行っていた。我々見学者に丁寧に挨拶していた。彼らの発案によって造られた資材庫出入り口は、台車がスムーズに通る円弧のスロープにして彩色を施し、ドアの取っ手には旋盤で飾りまで付けている。

## 2. 2 ベトナムM製作所

ハードディスクなどのボールベアリング製造の中企業で、人件費抑止のために海外工場を立ち上げた会社の日本人スタッフ2名にヒヤリングした。彼らは技術者と航空機整備士教育を経験した技術者である。

国内人件費が高いので東南アジア進出を決め、各国を視察したが、精神的に日本人に近く協働しやすいとみてベトナムにした。'02年5月に許可を受け、半年工事、1月から準備し6月に操業した。従業員150人予定であるが、当初は約30名に対して日本研修可能な最大人数として経理兼通訳と電気技師が各1名、ワーカーが5名を本社研修に派遣した。日本では寮1室に4名寄宿で、1日の給与2,000円と米と調味料を支給したが、うまく切り盛りして1年後には貯金を持ち帰っている。本社は島にある町で、土地柄や日本になじみやすく、親近感をもって戻ってくる。研修期間は長い方がよいようである。日本企業で働くこと、さらには日本に研修に行くことは誇りで、日本に研修に立つときには親族の壮行会があったというほどである。最近、第二陣6名を送り、順次増やしていく。

作業方法や勤務予定などほとんどが日本

と同じで、名前も全てカタカナで書いて行っている。7:30分に出社して、7:45分に朝礼とラジオ体操を日本人が指揮する。仕事の用語は日本語で掲示物はカタカナで標記する。指導の2名が日本人で、軸を旋盤で制作するスタッフ6名、検査スタッフ20名、事務スタッフ2名が現地人。当初の日本で研修した7名に1.5倍の給与を与えてリーダーを努めてもらう。リーダーは教えて楽をする姿勢も見られ、慣れるほどサボる場合もあるので、サボったら怒り、リーダーの座が危ういことを告げる。仕事に対する姿勢で技量に差がついてくる。少々失敗しても任せて仕事をやらせる。まじめで技術を身につけるのが早い。いまの検査の段階は「明らかな不良」、「疑わしい」に分けて最終検査を日本でしているが、ほとんどの確で、まもなく全て現地で可能になる。彼らの目と勘の良さや一生懸命さを評価していた。一生懸命な理由には、日本企業で働くことのステータスが高いということがある。

ヒヤリングの後に工場見学をした。広い工場内に金属丸棒資材を切断する設備と表面仕上げをする設備が2台ずつあり、3交代制で運転していた。高精度の精密機械であるために失敗による部品の破損は大きな損失に結びつく気の抜けない作業である。別の区画は検査室で、2グループがお盆に乗せた多数の金属球を丹念に黙々と検査していた。かなり単調な作業であるが厳しい品質管理があるために、かすかな傷も見抜かなければならない丁寧さと根気のいる作業である。

### 3 ベトナム調査のまとめ

#### ①船員教育

ベトナム海事大学はハノイから100kmほどの海岸にある都市ハイフォンにある国立大学で規模が大きい造船学部と小さい商船学部などがある唯一の国立海事総合大学である。国は最近これらに力を入れ定員を増やしているが予算は厳しく外国の援助を期待している。

船員研修所はベトナム海事大学が日鉄海運出資で運営する研修とマンニングのベンチャー企業で、STCWのGMDSSやレーダー研修などを行っている。創業以来、船員就職は伸び続け全乗のバルカーが増えており、タンカーへの拡張を目指している。ただし研修自体は受講者費用負担が現地人にとっては重く採算ベースに乗っていない。

#### ②日本企業

N電機は日本企業の工業団地に供給する電力会社を日本人2名と現地人で運営している。日本人は現場で親身に指導し、現地人のまじめさと創意工夫を評価している。その背景には日本企業での技術者としての高いステータス評価がある。

M製作所は精密なベアリング玉工場で、日本人2名の管理と日本に研修に送ったリーダーの先導で運営されている。根気のいる仕事を丹念にする姿勢を評価しており、近いうちに日本と同じ品質管理レベルになれる。日本の研修がステータスを高め、研修期間が長いことが日本的運営を可能にしている。

### ③その他

現地の事情は、開放政策と中国の好況による経済発展がみられ日本の60年頃を思わせるが、一方で官僚主義的な手続きの煩雑さや遅さ、累進性による過重な課税が自由な経済活動を阻害している。

仕事に恵まれない多くの国民の存在という社会的背景を持つ発展途上国の若者にとって、船員は専門職としての資格と高給が得られること、そして外国に行くことが出来る魅力的な職業であるが、船員職業生活へのスタンスは国によって、また同国でも人によって微妙な違いがある。ODA研修生になる競争を克服した彼らでさえも、生活の基盤を造ることで満足するものが少なくない。このことは、キャリア開発の仕組みが彼らの姿勢とどのような関係なのか考えさせられる。1編D章のアジア的メンタリティー、E章のキャリアーコンピテンシーの具体的な方策が望まれるところである。

ベトナムは急成長して船員養成意欲が豊富であるが、1編D章に見た日本企業による現地人の向上見通しは低く、中国は高く日本人を教える技術者も出ているようである。一方、彼らのメンタリティーは日本方式へ適応し易く、日本人も馴染みやすいという面がある。各地の特質をよく理解し、それを活かした共生と棲み分けが大事なようである。

(執筆・要約：村山義夫)

## 第2編 まとめ

### ①ODA研修生調査

研修生は農村部の出身者が多く半数以上を占め、農業、自営業、教員などが比較的多く、船員は少ない。フィリピン研修生は親の職業は他に比べて農業が多く半数を占め、教員が1/3近くいる。兄弟・姉妹数は、インドネシア研修生が他に比べて多く、他は3名程度である。フィリピンは各地に船員教育機関があり学資節約のため居住地近くの大学出が多い。全般に出身高校の高等教育への志向は高く、船員教育期間を望む者も多く、特にバングラデシュは受験倍率が約60倍の難関である。得意科目は数学と英語が1位と2位を分け、不得意科目は英語以外の文系科目や化学が多い。

船員職業への動機は収入と海外渡航が大半を占め、船が好きが続く。指摘が少なかったのは、知人の影響、海への憧れ、人に認められる、家族の勧めであった。人に認められるという動機はバングラデシュの4名にあることが特異である。ヒヤリングで船員が医者や政治家よりステータスと述べられたことを反映している。フィリピン研修生は他の2カ国と違って船員になること以外の動機もある。

奨学金はフィリピン研修生の半数が受給し、8ドル～150ドルに広く分散し、家族による送金は月50～100ドル程度であるが、バングラデシュ研修生は他に比べてかなり少ない。学資が家族の収入を超えるため

に船員の将来性に親族が投資する場合もある。

研修へのきっかけは公募情報が半数以上で残りはフィリピンにある教員の勧めである。欧州の船会社の奨学金制度を受けていない者はこの研修を望み、トップクラスが選抜される。

研修で生活上の難しさは会話が最も多く2/3、次いで食事が1/3であり、研修についての指摘は全般に少ない。改善を望むこととは、教育方法と説明で1/5が指摘していた。

日本人評価はよいが、開放的、温かい心、理解しやすいが他に比べてやや低い。研修期間でほとんどの項目の評価が上昇した。

就職のために望む情報は、船会社についてが半数、労働条件、所属船員の情報、プロモーションの状況が続き、船種や船舶の情報の指摘は少なかった。職業選択で重視する事項は船会社が最も多く、賃金、船種、プロモーションが続き、船員の国籍やマンニング会社あまりないが、フィリピン研修生は他に乗組員の国籍、船長の管理方法、マンニング会社などあげていた。希望する船会社の国籍は、ほとんどが日本が第1位、第2位以下に米国、ノルウェー、英国が続き、韓国、中国、ギリシャはほとんどない。

就職後の生活上の重視事項は、家庭生活と仕事が最も多く、次いで親の扶養と子供教育と収入であり、地位と休暇はほとんど指摘されなかった。バングラデシュ研修生は親との同居希望が大半であること、フィリピン研修生は子供の教育をあげるの

が多いことが他と異なる。

船員職業を続けたい年齢は、35才までと45歳以上が半々近くで、25才までとするのがフィリピンに多く7名もいた。その後の職業は、航海科ではマンニング、機関科ではエンジニアが多く、フィリピン研修生は船員教育者と商業の自営が多い。希望する居住地はバングラデシュ研修生は大半が大都市で、フィリピン研修生は地方都市がほとんどである。

自由記述では、インドネシア研修生は練習船の最新設備に触れられる経験を貴重に思っているが、航海時間が少なすぎること、気候が厳しいなどが指摘している。バングラデシュ研修生は、わずかな奨学金があれば会社とつながりたいとし、就職できれば時間がかかっても上級職を目指しており、長期の雇用契約を期待している。しかし船員になるルートが乏しく、豊富なフィリピンをうらやましがっている。フィリピン研修生は、研修時期を早めて卒業から研修まで半年の空白をなくすことや、海技試験講習所で費用がかかるため研修の中で受験できることを望んでいる。

## ②ベトナム現地調査

ベトナム海事大学は国策によって定員を増やしているが予算は厳しく外国の援助を期待している。船員研修所はベトナム海事大学が日鉄海運出資で運営する研修とマンニングのベンチャー企業で、STCWのGMDSSやレーダー研修などをしている。創業以来、船員就職は伸び続け全乗のバルカーが増えており、タンカーへの拡張を目指している。ただし研修自体は受講者費用



負担が現地人にとっては重く採算ベースに乗っていない。

日本の電力会社では日本人が現場で親身に指導し、現地人のまじめさと創意工夫を評価している。その背景には日本企業での技術者としての高いステータス評価がある。精密なベアリング工場では日本に研修に送ったリーダーを中心に根気のいる仕事を丹念に行っている姿勢を評価しており、近いうちに日本と同じ品質管理レベルになれる。日本の研修がステータスを高め、研修期間が長いことが日本的運営を可能にしている。その他現地の事情は、開放政策と中国の好況による経済発展がみられ日本の60年頃を思わせるが、一方で官僚主義的な手続きの煩雑さや遅さ、累進性による過重な課税が自由な経済活動を阻害している。

### ③おわりに

仕事に恵まれない多くの国民の存在という社会的背景を持つ発展途上国の若者にとって、船員は専門職としての資格と高給が得られること、そして外国に行くことが出来る魅力的な職業であるが、船員職業生活へのスタンスは国によって、ま

た同国でも人によって微妙な違いがある。ODA研修生になる競争を克服した彼らでさえも、生活の基盤を造ることで満足するものが少なくない。このことは、キャリア開発の仕組みが彼らの姿勢とどのような関係なのか考えさせられる。I編D章のアジア的メンタリティー、E章のキャリアコンピテンシーの具体的な方策が望まれるところである。

ベトナムは急成長して船員養成意欲が豊富であるが、I編D章に見た日本企業による現地人の向上見通しは低く、中国は高く日本人を教える技術者も出ているようである。一方、彼らのメンタリティーは日本方式へ適応し易く、日本人も馴染みやすいという面がある。各地の特質をよく理解し、それを活かした共生と棲み分けが大事なようである。

(執筆・要約担当：村山義夫)

「外国人船員の職業的能力とマネジメントに関する調査研究(第2年度)」研究担当:村山義夫の要約である。執筆と要約担当は各章末に記す。