

# ベトナムにおける日本語学校経営に関する一考察\*

—KAIZEN 吉田スクールを中心に—

山 本 公 平\*\*

## 目 次

1. はじめに
2. ベトナム経済と日本語教育の概要
  - 2.1 ベトナム経済
  - 2.2 日本語教育
3. 先行研究
  - 3.1 日本語教育の運営
  - 3.2 日本語教育機関の経営
4. 事例研究
  - 4.1 KAIZEN 吉田スクールの概要
  - 4.2 学校経営に関する考察
  - 4.3 まとめ
5. 発見事実と課題

## 1. はじめに

日越<sup>1)</sup>交流は1973年の外交関係樹立後45周年を迎える。1986年のドイモイ政策<sup>2)</sup>の採択後からは、日本企業も2017年12月末現在で1,753社<sup>3)</sup>と数多く進出しており、2017年10月現在の在留邦人は17,266人<sup>4)</sup>に上る。近年ではキャノン、パナソニック、ホンダ、トヨタ等の製造業に加えて、イオンや高島屋、ファミリーマート等の小売業や、美容院、飲食店等のサービス業も多く進出している。

また、2016年の外国人技能実習生49,541人のうち20,855人<sup>5)</sup>がベトナムから来日しており、2015年まで最も多かった中国を抜いた。2017年の留学生数267,042人<sup>6)</sup>の中でもベトナムは中

国に次いで多く61,671人である。

日本への外国人技能実習生、留学生の増加に加えて、在ベトナム日系企業への就職や、アニメや漫画等の日本文化へのあこがれから、日本語学習者は増加する傾向にある。また、詳しくは後述するが、ベトナムにおける日本語教育の特徴として、大学等の正規教育機関ではなく日本語学校等「その他」教育機関で学ぶ者が半数を越えている。

これらの背景を踏まえて、2013年度から広島大学東南アジア人材開発プロジェクト研究センターに所属する広島ベトナム人材マネジメント研究会とホーチミン市国家大学人文社会科学大学日本学部とで、ベトナム進出の日系企業を対象とした共同研究（以下「本共同研究」と記述する。）が進められてきた。

本稿は、日本語学習者が増加する日本語教育機関の中でも日本語学校経営の優位性を獲得する仕組みについて、ホーチミン市のKAIZEN吉田スクールを事例として考察するものである。

## 2. ベトナム経済と日本語教育の概要

### 2.1 ベトナム経済

本章は、ベトナム経済と日本語教育に関する整理を目的としており、ベトナム経済から概説する。

ベトナムはインドシナ半島の東側に位置し、南北1,650 kmの細長い地形であり、面積は33万km<sup>2</sup>で日本から九州を除いた面積に相当する。2016年の人口9,270万人<sup>7)</sup>のうち、首都のハノイが733万人、南部のホーチミンが830万人

\* 本稿は株式会社にしき堂の研究費助成（平成27年度～平成29年度）による研究成果の一部である。

\*\* 広島経済大学経済学部教授

で、平均年齢が28才と若い世代が多く、仏教徒が80%を占める。

日越交流は、1973年の国交樹立後、政府開発援助（以下「ODA」と記述する。）が本格的に開始された。しかし、1978年のベトナム軍のカンボジア進行によって、1991年のカンボジア和平合意までは国際的な経済制裁もあり、日本からの援助額も減少する。

その中で、ベトナム政府は1986年のドイモイ政策によって、計画経済制度から市場経済制度への移行を図った。政策実施当初は<sup>8)</sup>、ベトナム戦争によって運輸インフラが破壊され市場流通が機能せず、商品を買いためすることによる品不足や、商品広告が存在しなかったことから人から人への口コミによる情報伝達では市場経済制がうまく機能しなかったために、1986年には774%と大幅なインフレとなった。

そこで、国際的な孤立を解決するためのカンボジアとの和平交渉の開始や、外国法人の投資を奨励する「外国投資法」を1988年から施行する。その結果、日本の ODA も再開され、1995年にはインフレ率は12.7%にまで落ち着き市場経済制度が機能するようになった。

21世紀になると物価上昇率は安定し、1人当たりの GDP をみると2005年の700ドルが2015年の2,171ドルまで大きく増加している。国民レベルで生活水準が向上していることが示唆される（表1参照）。

また、日本商工会加盟企業数<sup>9)</sup>も2005年の

441社から2015年の1,529社と大きく増加し、それに伴い在留邦人数も4,207人から14,695人に増えている。

増加の要因を明らかにするために、ジェトロが ASEAN 等の15カ国<sup>10)</sup>に進出した日系企業へ投資環境上のメリットを調査した結果をみると、上位5位までの理由の中でベトナムは、「安定した政治・社会情勢」、「人件費の安さ」、「駐在員の生活環境が優れている」の項目で、15カ国中5位以内に入っている（表2参照）。人件費の安さや、ドイモイ政策による安定した社会主義政権であることに加えて、米を主食としたベトナム料理や、仏教徒が多い国民性等からも生活環境がよいと認識されている。

加えて先述したとおり、来日する外国人技能実習生、留学生も多い。ベトナム国内において日系企業及び在留邦人が増えていき、来日する外国人技能実習生、留学生も増加傾向にあることは、ベトナム人の日本語市場の拡大に影響を与えていると推測される。

表1 主要経済指標

	2005年	2010年	2015年
消費者物価上昇率 (%)	8.3	9.2	0.6
実質 GDP 成長率 (%)	7.6	6.4	6.7
1人当たり GDP (ドル)	700	1,297	2,171
日本商工会加盟企業	441	867	1,529
在留邦人数	4,207	8,543	14,695

出所：ベトナム一般概況 [2016]

表2 投資環境上のメリット

回答項目	1位	2位	ベトナム
1位 市場規模・成長性	インド	インドネシア	6位
2位 安定した政治・社会情勢	オーストラリア	シンガポール	5位
3位 人件費の安さ	フィリピン	バングラデシュ	3位
4位 駐在員の生活環境が優れている	タイ	シンガポール	5位
5位 言語・コミュニケーション上の障害の少なさ	フィリピン	マレーシア	15位

出所：ベトナム一般概況 [2016] を筆者が修正

表3 東南アジアにおける機関数・学習者数

国・地域	2012年		2015年						
	機関数	学習者数	機関数	学習者数	10万人あたりの学習者数	教育段階ごとの学習者数			
						初等	中等	高等	その他
インドネシア	2,346	872,411	2,496	745,125	289	6,504	703,775	26,981	7,865
タイ	465	129,616	606	173,817	256	3,601	115,355	24,789	30,072
ベトナム	180	46,762	219	64,863	69	0	10,995	19,602	34,266
フィリピン	177	32,418	209	50,038	50	1,019	5,595	15,572	27,852
マレーシア	196	33,077	176	33,224	110	0	17,450	12,442	3,332
ミャンマー	44	3,297	132	11,301	21	0	0	762	10,539
シンガポール	20	10,515	30	10,798	193	18	1,336	3,947	5,497
カンボジア	25	3,881	29	4,009	26	15	648	583	2,763
ラオス	7	464	14	1,046	15	261	202	265	318
ブルネイ	2	260	2	216	51	0	0	155	61
東南アジア全体	3,462	1,132,701	3,913	1,094,437	173	11,418	855,356	105,098	122,565

出所：2015年度日本語教育機関調査結果 [2015]

## 2.2 日本語教育

本節ではベトナムにおける日本語教育を概説する。ベトナムの日本語学習者数は64,863人であり、東南アジアの中ではインドネシア、タイに続き3番目に多く、世界8位でもある（表3参照）。

ベトナムの日本語教育の特徴として、学校教育以外の「その他教育機関」での学習者が最も多いことがあげられる。本稿の対象である日本語学校もその他教育機関に該当する。

しかしながら、ベトナムにおける日本語教育は北部の高等教育機関が嚆矢となった。1961年にハノイ貿易大学で、1973年にハノイ外国語大学<sup>11)</sup>で始まり、ベトナム各地の大学に普及していった。1992年に日本語教育を開始したホーチミン市国家大学人文社会科学大学では、2016年に東洋学部日本学科から日本学部へ昇格した。

中等教育では、2003年から始まった「中等教育における日本語教育試行プロジェクト」によって、ハノイ市内の中学校で課外授業として日本語教育が開始された。2005年からはベトナム

各地の8中学校で第一外国語科目として日本語教育が実施されるようになり、2016年現在26の中学校と22の高校で行われている。

## 3. 先行研究

### 3.1 日本語教育の運営

本章では日本語教育の運営と日本語教育機関の経営に関するレビューを進める。

日本語教育の運営に関する既往研究は、高瀬 [2013]<sup>12)</sup>、NGUYEN [2010]<sup>13)</sup> 等によって整理されている。ベトナム北部ではハノイ貿易大学等の高等教育機関を中心に、南部はさくら、南学、ドンズーに代表される日本語学校が中心となって日本語需要を受け入れた。運営面では高等教育機関と日本人教員が不足しており、実践面では非漢字学習者であるベトナム人には漢字学習が難解であると指摘する。

坂内 [2014]<sup>14)</sup> はハノイ市の一心日本語学校を事例として、日本への留学を志すベトナム人の標準的な日本語学習工程を明らかにし、Truong [2006]<sup>15)</sup> は大学生と日本語学校の学

生の学習目的に違いがあることを示唆する。

### 3.2 日本語教育機関の経営

日本語教育機関の経営に関する既往研究として、水野 [2008]<sup>16)</sup> は日本語教育機関での聞き取り調査から次の4点の課題を明らかにした。①待遇等による日本人教師の不足、②記憶中心の学習プログラムから、話す、聞くが苦手な日本語学習者、③日本語教材と中級以上の日本語クラス数の不足、④日本語学習者、日本語教育機関の増加による競争の激化から、会話教育への注力や、翻訳、通訳、コンサルティング事業等への多角化。

税所 [2010]<sup>17)</sup> はハノイ市及びホーチミン市の日本語学校の事例研究から、日本語学習者が増加する中で新たに参入する企業に、教師の不足や教授法の問題、適切な教材不足、施設面の課題、学習到達点や授業料の基準が明示されない等、課題を持つ企業の存在を指摘する。

山本 [2017]<sup>18)</sup> は、ベトナム国内での日本語活用が目的の受講生と、日本への留学が目的の受講生への教育を行うドンズー日本語学校を事例として学校経営の意思決定プロセスについて考察し、高い経営理念の遂行のために、校長の意思決定を経営会議が補完する好循環なプロセスによって、効率的かつ便益の高い経営を実行していることを明らかにした。また、山本 [2018]<sup>19)</sup> は、ホーチミン市の日本語学校の事例から、日本語学校の運営方法を日本語学習者の学ぶ目的によって次の4つに類型化した。①日本の大学または日本語学校への留学が目的、②ベトナム国内での日本語活用が目的、③日本の企業で高度技術者として契約が目的、④日本の企業等での外国人技能実習が目的。そして、日本語学習者に求められる日本語能力と、日本語を学ぶ目的としての専門的な技術力の必要性の有無を2軸の分析枠組みとして、日本語学校の経営形態を4つに類型化している。

レビューの結果、日本語教育の運営に関する研究や、日本語学校の経営上の課題に関する研究はなされているが、外国人技能実習生を養成する日本語学校の経営に関する研究は管見の限りない。

本稿では、来日する技能実習生が最も多いベトナムにおいて、外国人技能実習生の養成を専門的に行う日本語学校の経営における優位性獲得の仕組みについて考察するものである。

## 4. 事例研究

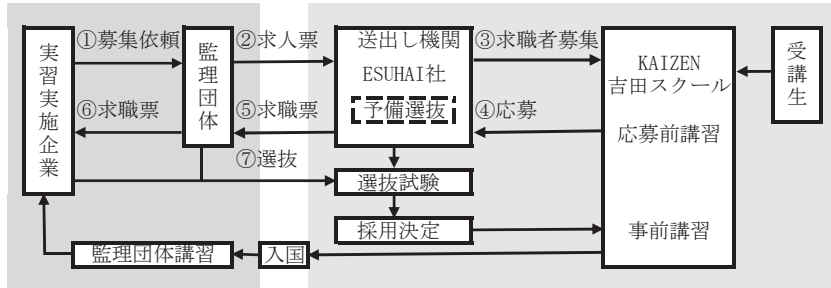
### 4.1 KAIZEN 吉田スクールの概要

#### 4.1.1 設立の経緯

本章では、ホーチミン市のKAIZEN 吉田スクール（以下「吉田スクール」と記述する。）を事例として、外国人技能実習生養成を主体とした日本語学校の経営について考察する。

吉田スクール<sup>20)</sup> は、日本へ技能実習生としての派遣を目的とした技能実習生人財育成コースと、日本の企業で高度技術者として働くことを目的とした幹部候補技術者人財育成コースを中心に学校運営を行っている。

代表取締役社長のレロンソン氏（以下「校長」と記述する。）は1997年から東京農工大学大学院で金型技術を学んだ後に、2000年から日本国内で外国人技能実習生制度の通訳として実習先現場を回った。自身が大学院で学んだこととは異なる日本の中小企業のスキルの高さ（技術と文化）に触れ、この制度を活用した技術移転がベトナムの将来に有効だと考えた。当時のベトナムに足りないものは「技術をきちんと学ぶための素地を作る教育」だと実感する。そして、技能実習生も金銭だけを目的とするのではなく、ベトナムから日本に行く目的を明らかにすること、すなわち、技術をきちんと学んで帰る意識を持たせることだと認識した。そのためには、日本語だけでなく「存分に学び働くことができるための意識・能力を育てる教育」<sup>21)</sup> が



出所：経済産業省（2012）を基に筆者作成

図1 外国人技能実習制度の流れ（団体監理型）

必要と考えた。

2005年、ホーチミン市に ANVINA 社（現 ESUHAI 社）を設立し、そのグループ企業として KAIZEN 吉田スクールを開校する。当時は技能実習生の派遣事業の送出し機関は、ベトナムの国営企業しか認められていなかったが、2007年1月の WTO 加盟後、民間企業にも窓口が開かれたことから、ESUHAI 社がベトナム第1号の民間企業となった。ESUHAI 社は、認定以前から教育事業を進めており、これがこれまでの送出し機関とは異なる点である。

#### 4.1.2 運営の仕組み

次に、吉田スクールとの ESUHAI 社関係を整理することで運営の仕組みを明らかにする。ESUHAI 社は、グループ企業も含めて次の5つの事業を運営する。

- ①ベトナム人材教育・研修：吉田スクールが担当
- ②ベトナム技能実習生派遣：技能実習生の送り出し機関
- ③ベトナム技術者育成・紹介：高度技術者を日本企業へ紹介
- ④ベトナム進出総合サポート：日本企業のベトナム進出をサポート
- ⑤ベトナム人財紹介：日本及びベトナムで働く人財を日本企業に紹介

このうち、吉田スクールは①ベトナム人材教育・研修を担い、技能実習生人財育成コース<sup>22)</sup>

（以下「技能実習生コース」と記述する。）、幹部候補技術者人財育成コース（以下「技術者育成コース」と記述する。）を中心に6コースを運営している。技能実習生コースの修了生は、②ベトナム技能実習生派遣事業によって、技術者育成コースの修了生は、③ベトナム技術者育成・紹介事業によって日本企業とのマッチングがなされた上で、高度技術者として派遣される仕組みを構築することで、範囲の経済を獲得している。

ここで、外国人技能実習制度について整理する。この制度は、開発途上国等の外国人を日本で一定期間（最長5年間）に限り受入れ、OJTを通じて技能を移転する制度であり、厚生労働省と入国管理局が所管する。日本企業等が海外の現地法人や取引先企業等と直接契約を結ぶ「企業単独型」と、日本企業が国内の監理団体に依頼し、海外の送出し機関との調整によって契約を結ぶ「団体監理型」が存在するが、その割合が高く吉田スクールも関与するのは「団体監理型」である（図1参照）。先述したとおり、吉田スクールで養成した人材を ESUHAI 社が送出し機関として、技能実習生を派遣する一連の仕組みが構築されていることが、特徴である。

#### 4.1.3 技能実習生コース

2017年現在の学生数は約3,000人で、その大半は技能実習生コースであり、技術者養成コースは20名程度と少数精鋭である。教師95名中10

表4 技能実習生人材育成コース

	1ヶ月目	2ヶ月目	3ヶ月目	4ヶ月目	5ヶ月目	6ヶ月目	7ヶ月目	8ヶ月目	9ヶ月目	10ヶ月目	11ヶ月目	12ヶ月目
日本語	<b>日本語入門</b> ひらがな 基本文法 基本語彙 カタカナ 毎日の日記・日誌作文 あいさつ 自己紹介内容を考えて練習			<b>N5</b> 挑戦			<b>実践日本語</b> 応用文法・語彙 聴解特訓 日本人講師の会話指導 反応トレーニング 毎日の日記 現場の日本語・専門用語			<b>N4</b> 挑戦		
マナー・マインド	<b>社会人の基本所作と意識</b> 校則説明・順守指導 挨拶、お礼、お詫び 「自学」の意識 義務と権利 Happyに仕事する			<b>社会における信頼構築</b> 5S 支持の受け方 報連相 確認 ミスを認め、改善すること 30分前出勤の精神 勤勉・忍耐			<b>日本での絆づくり</b> 感謝 礼儀と節度 共同生活と互いの尊重 日本での生活上の注意事項 法律とルールの順守					
キャリア・目的意識	<b>目標志向への手引き</b> なぜ日本に行くのか？ 学習目標設定 時は金なり 改善のメリット など			<b>目標意識の実践</b> 日本企業が実習生に求めることは「社会人」と「家族人」 など			<b>計画のブラッシュアップ</b> 会社内定後の目標と計画の設定 (出国前および日本実習中)					
	1ヶ月目	2ヶ月目	3ヶ月目	4ヶ月目	5ヶ月目	6ヶ月目	7ヶ月目	8ヶ月目	9ヶ月目	10ヶ月目	11ヶ月目	12ヶ月目
	(面接前基礎学習期間)					(合格前学習期間)			(合格後・出国前学習期間)			

出所：ESUHAI 会社案内〔2017〕を基に筆者作成

名が日本人であり、本校と分校を合わせると8校になる。

技能実習生コースは日本の企業等で技能実習生として勤務する人材を養成する。ESUHAI社<sup>23)</sup>は「現場で通用する日本語力を習得し、信頼を勝ち得るマインドとマナー」を学ばせると提示する。これはすなわち、上司の指示を聞いて動き報告できるレベルを目指すことを示し、1年間で「挨拶、あいづち、メモをとる」等の日本社会の慣習を中心に学ぶ。ベトナムには、話を聞く際にメモを取る習慣がない。また、受講生の多くは農村部出身が多く「時間厳守、清掃、整列」等のビジネスマナー教育によって、企業への定着を早める(表4参照)。日本の製造現場でのミーティングなどに慣れるため、椅子がなく立ったままで授業を受ける教室も用意されており、ローテーションで使用する(図2参照)。

日本語能力としては、工場現場で必要とされる語彙(工場現場用語：工具名、品質監理、安全対策等)を中心に、日本人社員と会話によるコミュニケーションが可能なレベルの初級文法を学習し、修了時に日本語能力検定<sup>24)</sup>でN4取得を目標としている。

吉田スクールの特徴として、校長の方針から



図2 立ったまま授業を受ける教室

キャリア意識教育にも力を入れている。日本で技能実習生として外貨を得るだけではなく、ベトナム帰国後のキャリアプランも考えさせる教育を実践する。受講生の平均年齢は28歳と若いことから、技能実習生コースの1年間に加えて派遣期間が3年間又は5年であり、長期の目標を持つことの重要性を学ばせる授業となっている。

授業は、午前(7時~11時30分)、午後(13時30分~18時)、夜間の3部制をとっており本校だけで1,000人の受講生が在籍し、成績上位の半数が日本企業との選抜試験に合格している。ベトナムでも大学入学率が20%を超えるようになり、大卒の希望者も増加している。

表5 幹部候補技術者人材育成コース

	1ヶ月目	2ヶ月目	3ヶ月目	4ヶ月目	5ヶ月目	6ヶ月目	7ヶ月目	8ヶ月目	9ヶ月目	10ヶ月目	11ヶ月目	12ヶ月目	13ヶ月目	14ヶ月目	15ヶ月目	
日本語	<b>初級日本語・技術日本語入門</b> 初級文法・語彙・漢字・読解・作文・聴解・会話 毎日の日記・日誌作文基礎技術専門用語（技術者としての自己紹介練習）				<b>中級日本語・技術日本語・ビジネス日本語実践</b> 中級文法・語彙 ニュースの読解・聴解 ビジネス用語 技術専門語彙 自分の専門（卒論等）の全日本語化 プレゼンテーション練習				中上級日本語 ビジネス・技術テーマでの作文と ディスカッション				N4 到達	N3 到達	N2 到達	
マナー・ マインド	<b>社会人意識と幹部候補の自覚</b> 校則説明・順守指導 挨拶 義務と権利 信頼とは何か ベトナム技術者として求められること 成長力は唯一の武器				<b>成功の原則</b> 若いころの苦労は生涯の財産 「他人」比較せず、「昨日の自分」と比較する 自覚志向 Win-Winの考え方 ビジスマナー入門											
キャリア・ 目的意識	<b>目標意識の実践</b> 自己分析と目的・目的意識 将来なりたい自分とは、 そのためには何をするのか など				<b>「成幸」と、信頼・絆あるキャリア</b> お金のしくみ、給料のしくみ 日本の雇い主と自分との関係 自分が会社に貢献できることは 自分の人生の成功とは何なのか 日本に行く目的の熟慮 5年後・10年後の目標と計画											
日本 製造業の 基礎知識					5S-日本企業の 成功要因の一つ 品質管理の基本				QC七つ道具の基礎知識と使い方				日本語専門書籍読 受入企業からの課題			
					生産管理とは 生産性を向上させる技術				ISO 9001 品質マネジメントシステム							
	1ヶ月目	2ヶ月目	3ヶ月目	4ヶ月目	5ヶ月目	6ヶ月目	7ヶ月目	8ヶ月目	9ヶ月目	10ヶ月目	11ヶ月目	12ヶ月目	13ヶ月目	14ヶ月目	15ヶ月目	

出所：ESUHAI 会社案内 [2017] を基に筆者作成

学費は、送出し機関である ESUHAI から管理費<sup>25)</sup>として徴収しており、受講生からは意識付けとして、毎月40万ドン（2,000円）程度の費用を徴収している。受講生は、授業のない時間帯のアルバイトや、親からの仕送りや入学前の貯金を取り崩したりして生計を立てている。

#### 4.1.4 技術者育成コース

このコースは、技術者として3年間日本の企業で働く人材を養成する。日本で技術者ビザを取得するので、しっかりとした技術と N2 レベルの日本語が求められる反面、入国段階で日本の従業員と同レベルの給料をもらい即戦力として働くことになる。ベトナム国内での大卒技術者の初任給は300ドル～400ドルであり、その差は大きい。また、ビザには期間の制限がないために、日本企業との3年間の期間終了後の長期契約も可能である。

そのため、受講生全員が大学工学部を卒業しており、機械、電気、電子等の技術者であり、日本で高度技術者として働くために9ヶ月間で日本語検定 N2 レベルを目指して1日8時間学ぶ（表5参照）。ベトナム国内の多くの大学と提携しており、当校で選抜試験を行う。学生からの応募は多くあるが、吉田スクールの受入体制から20名程度の少人数体制としている。

また、受講生全員を対象に、日本での勤務開始後に返済を開始する奨学金制度を設けていることも、人気が高い要因となっている。

2014年11月調査時に7期生9名が受講しており、うち6名が日本企業の内定を得ていた。3年後に日本から帰国後には、ESUHAI 社がベトナム国内の日系企業等へ管理技術者として派遣先を紹介する制度を構築している。

## 4.2 学校経営に関する考察

### 4.2.1 学校経営の優位性

本節では、来日する技能実習生が最も多いベトナムにおいて、外国人技能実習生の養成を専門的に行う吉田スクールの経営における優位性獲得の仕組みについて考察を行う。

前述したとおり、吉田スクールのカリキュラムの特徴としてキャリア意識教育にあると言える。技能実習生コース、技術者育成コース共に5年後、10年後の自分の目標とそのため計画を考える意識を持つことに注力している。

中でも、校長自身が講師となる「お伝」授業がある。多種多様な性格や背景を持った受講生が集まった吉田スクールで、日本料理の「おでん」のように、それぞれの味を最大限に活かすダシが芯まで染みていくことで、すべての受講

生が輝けるようにとの思いによる必修授業となっている。「日本に行くのは大きな魚を捕まえていくことが目的ではなく、釣り竿を探しに行くこと」等の校長自身の経験を踏まえた長期的な視点を持つことの重要性を提起する。

この背景として、校長が大学院修了後に日本国内で技能実習生制度の通訳として実習先を回る中で、中小企業の高いスキルをベトナムに技術移転することがベトナムの発展に貢献できるのでは、との知見を得たことが大きい。そのため、技術をきちんと学ぶための素地を作る教育が必要と認識し、技能実習生に対しても存分に学び働くことができるための意識・能力を育てる教育を実践してきた。

吉田スクールを傘下に持つ ESUHAI 社の経営理念は、「個人の成長」と「企業の成長」を結びつけ、「社会の発展」につなげる」であり、近江商人の三方よしへとつながる。技能実習生コースの受講生に、現場で通用する日本語能力に加えて、社員の信頼を勝ち得るマインドとビジネスマナーをしっかりと学ばせることによって、受講生自身の成長となり、派遣先の企業の成長にもつながり、そして帰国後のベトナム社会の発展にも寄与するという好循環が生まれた。

このサイクルが、技能実習生を希望する若者や、派遣先の企業から吉田スクールへの高評価を生む要因となっていると推測される。実際に技能実習生を希望する若者が日本語学校を選択する方法は、地域の日系企業で働く技能実習生から帰った若者からの口コミの影響が大きく、吉田スクールは受講生3,000人を超える大規模な学校へと成長した。

#### 4.2.2 経営の意思決定プロセス

ここでは、吉田スクールへの高評価を生む要因を作り出すことを可能とした経営の意思決定プロセスについて考察を進める。

吉田スクールは ESUHAI の傘下にあり、最高意思決定機関は社長兼校長と日本人の社長補

佐兼副校長で構成される。また、先述したとおり、ESUHAI には5つの事業の柱があり範囲の経済を獲得しているが、それぞれの事業は独立していない。日本人スタッフ20名のうち教員が10名である。「お伝」授業の講師を校長が定期的に続けている点からも、校長の教育への熱意と関与の深さが推察される。5つの事業のリーダーが経営に関する提案を上げるボトムアップ型ではなく、トップダウン型の意思決定が遂行されているのではないだろうか。

ESUHAI は技能実習生の育成と派遣事業がメイン事業であり、中でも教育事業がメインとなっている。経営理念にもあるように、校長は日本からベトナムへの技術移転によるベトナム社会の発展が最大の目的である。そのためには、高度な技術を持つ技術者育成コースの拡充を図ることが求められるものの、日本語能力が初級レベルの若者を1年間でN2レベルまで教育するための日本人教員等の経営資源が十分でない点や、技能実習生コースと比較して運営コストが高いことから、困難な状況にあるといえよう。

#### 4.3 まとめ

本章では、吉田スクールを事例として、技能実習生養成を主体とした日本語学校経営の優位性の源泉について考察した。

考察の結果、吉田スクールを傘下に持つ近江商人の三方よしを経営理念とした ESUHAI の、技能実習生コースの受講生への特徴的な取組みが好循環を生み、そのサイクルが高評価を生む源泉となっていることが判明した。

また、吉田スクールを傘下に置く ESUHAI の最高意思決定機関は社長兼校長と日本人の社長補佐兼副校長で構成されており、ESUHAI の5つの事業が教育事業を中心に範囲の経済を獲得しているが、事業間は未分離の状態であることが明らかとなった。加えて、校長の教育への熱意と関与の深さから、当社がトップダウン型の



意思決定であると推測された。

経営理念にあるように、日本からベトナムへの技術移転によるベトナム社会の発展が最大の目的であり、高度な技術を持つ技術者育成コースの拡充が望まれる。しかしながら、日本人教員等の経営資源が十分でない点や、運営コストが高いことから、困難な状況にある。

そこで、技能実習生コースを拡充することで好循環のサイクルを回し、企業力を高めることによって、技術者養成コースの拡充に必要とされる経営資源の獲得を進める方針を採用しているものと推測される。

## 5. 発見事実と課題

本稿は、日本語学習者が増加する日本語教育機関の中でも日本語学校経営の優位性を獲得する仕組みについて、ホーチミン市で技能実習生コースを中心に運営する吉田スクールを事例として考察を進めた。

考察の結果、吉田スクールを傘下に持つ近江商人の三方よしを経営理念とした ESUHAI として、日本企業のニーズを把握し、技能実習生コースの受講生に対して現場で通用する日本語能力に加えて、社員の信頼を勝ち得るマインドとビジネスマナーをしっかりと学ばせるという特徴的な取組みが好循環を生み、そのサイクルが吉田スクールを含む ESUHAI への高評価を生む源泉となっていることが判明した。

また、吉田スクールを傘下に置く ESUHAI の最高意思決定機関は社長兼校長と日本人の社長補佐兼副校長で構成されており、当社がトップダウン型の意思決定であると推測された。

経営理念にあるように、日本からベトナムへの技術移転によるベトナム社会の発展が最大の目的であり、高度な技術を持つ技術者育成コースの拡充が望まれる。しかしながら、日本人教員等の経営資源が十分でない点や、運営コストが高いことから、困難な状況にある。

そこで、技能実習生コースを拡充することで好循環のサイクルを回し、企業力を高めることによって、技術者養成コースの拡充に必要とされる経営資源の獲得を進める方針を採用しているものと推測された。

山本 [2017] は、ベトナム国内での日本語活用が目的の受講生と、日本への留学が目的の受講生への教育を行うドンズー日本語学校を事例として学校経営の意思決定プロセスについて考察し、高い経営理念の遂行のために、校長の意思決定を経営会議が補完する好循環なプロセスによって、効率的かつ便益の高い経営を実行していることを明らかにした。

本稿でのタイプの異なる日本語学校経営においても、高い経営理念の遂行のために、校長のトップダウン型の意思決定を好循環なサイクルを回すことで、効率的かつ便益の高い経営を実行していることが明らかとなったことは新たな知見と言えよう。

今後は、山本 [2018] が4つに類型化した日本語学校の経営上の関係性について、考察を進めていきたい。

謝辞：本稿は株式会社にしき堂の研究費助成（平成27年度～平成29年度）を受けて進めた、広島大学東南アジア人材開発プロジェクト研究センターとホーチミン市国家大学人文社会科学大学日本学部との共同研究の成果の一部である。にしき堂及びビヒアリング調査、アンケート調査へ協力いただいた方へ厚く感謝するものである。

## 注

- 1) 正式名称をベトナム社会主義共和国 (Socialist Republic of Vietnam)。
- 2) 市場経済の導入、海外からの投資導入等の対外開放政策。
- 3) 日本貿易振興機構 (ジェトロ) 2018年9月27日現在、[https://www.jetro.go.jp/world/asia/vn/basic\\_01.html](https://www.jetro.go.jp/world/asia/vn/basic_01.html)
- 4) 外務省「海外在留邦人数調査統計（平成30年要約版）」
- 5) 公益財団法人国際研修協力機構「JITCO 支援技能実習生・研修生（暦年）」
- 6) 独立行政法人日本学生支援機構「平成29年度外

- 国人留学生在籍状況調査結果」。我が国の大学（大学院を含む。）、短期大学、高等専門学校、専修学校（専門課程）、我が国の大学に入学するための準備教育課程を設置する教育施設及び日本語教育機関における外国人留学生在籍状況（平成29年5月1日現在）。
- 7) 日本貿易振興機構, 2018年9月27日現在, [https://www.jetro.go.jp/world/asia/vn/basic\\_01.html](https://www.jetro.go.jp/world/asia/vn/basic_01.html)
- 8) 坪井 義 [2008] pp. 45-55
- 9) ベトナム日本商工会（ハノイ市, ハイフォン市などの北部地域）、ホーチミン日本商工会（ホーチミン市, ビンズオン省などの南部地域）、ダナン日本商工会（ダナン市, クアンナム省などの中部地域）の3商工会。
- 10) ASEAN（タイ, ベトナム, シンガポール, マレーシア, インドネシア, フィリピン, カンボジア, ラオス, ミャンマー）、南西アジア（インド, バングラディシュ, スリランカ, パキスタン）、オセアニア（オーストラリア, ニュージーランド）15カ国への複数回答。
- 11) 現在のハノイ大学。
- 12) 高瀬 [2013] pp. 66-72
- 13) NGUYEN [2010] pp. 61-70
- 14) 坂内 [2014] pp. 1-8
- 15) Truong [2006] pp. 125-128
- 16) 水野 [2008] pp. 213-216
- 17) 税所 [2010] pp. 16-31
- 18) 山本 [2017] pp. 29-40
- 19) 山本 [2018] pp. 1-24
- 20) 2014年11月21日に KAIZEN 吉田スクールチーフコンサルタント内海野花氏から、2018年3月17日に ESUHAI 社顧客開拓サポート担当コンサルタント高橋聖人氏から聴取。
- 21) EDSUHAI 会社案内2017。
- 22) ESUHAI（前掲書）には、「高いモチベーション・技能・技術を持つ「人財」を育てる」。
- 23) ESUHAI（前掲書）
- 24) 国際交流基金と日本国際教育支援協会が共催で実施し、N1からN5までを認定する。ドンズー日本語学校では初級修了を N4 取得レベルと位置づける。
- 25) ベトナム労働・傷病兵・社会省通達 [2016] : 技能実習生は約520時間の日本語教育に対して、事前教育費として送出し機関に590万ドン以下を支払う。

## 参 考 文 献

- ESUHAI [2017]『会社案内』
- NGUYEN Vu Quynh Nhu [2010]「ベトナム南部における日本文化浸透から日本語普及へ」立命館言語文化研究21巻3号
- 経済産業省 [2012]『平成23年度中小企業の海外展開における外国人技能実習生制度の活用事例集』
- 国際交流基金 [2017]『海外の日本語教育の現状 2015年度日本語教育機関調査より』
- 坂内 正 [2014]「ベトナム留学生とハノイの日本語学校」intelligence & investigation 情報と調査 NO: 96。
- ジェトロ・ハノイ [2016]『ベトナム一般概況～数字で見るベトナム経済～』
- 税所哲郎 [2010]「ベトナムにおける日本語教育と日系ビジネスの人材育成に関する考察」経済経営研究所年報, 第32集, 関東学院大学
- 高瀬利恵子 [2013]「ベトナムにおける日本語教育の概観」中日本自動車短期大学第43号
- チュウオン トゥイ ラン [2006]「ベトナムにおける日本語教育・日本文化教育」比較日本学研究中心研究年報第2号, お茶の水女子大学
- 坪井義明 [2008]『ヴェトナム新時代』岩波新書
- 広島ベトナム人材マネジメント研究会編 [2014]『広島県内中小製造業のベトナム進出に関する調査研究報告書』広島大学東南アジア人材開発プロジェクト研究センター
- 水野かほる [2008]「ベトナムにおける日本語教育の現状と課題—ホーチミン市とハノイ市における聞き取り調査を通して—」国際関係・比較文化研究, 静岡県立大学
- 山本公平 [2017]「ベトナムにおける日本語学校の経営存続に関する一考察—ドンズー日本語学校を中心に—」広島経済大学経済研究論集第40巻2・3号
- 山本公平 [2018]「ベトナムにおける日本語学校の類型化に関する一考察」日本経営診断学会2018年度第4回九州部会報告資料