

カンボディア日本人材開発センター事前評価調査（第1回）

王立プノンペン大学面談メモ

日時： 2月12日（水）8：00－11：00

場所： 王立プノンペン大学

参加者： 王立プノンペン大学： PIT CHAMNAN, Rector,

MAO SOKAN, Director, Institute of Foreign Languages

調査団：梅崎団長、坂本、三浦

JICA 事務所：増田所員

前回の日本センターに関する議論を踏まえて、プノンペン大学側の日本センター事業に関する具体的な提案を聴取し、双方で協議をした。主な内容については以下のとおり。

<Steering Committee>

メンバーの中に文化芸術省も加えたい旨、学長より提案があり組織図案の中に入れることとした。

<Managing Committee>

Co-chairperson となることをプノンペン大学学長に確認・承認取り付け。メンバーとして想定されている国立経営大学・法律経済大学にもコース担当を派遣するよう協力依頼すると学長より説明あり。

<日本センター所長・各コース担当 Director>

プノンペン大学学長は、修士課程を修了し、日本語が話せる若い年齢層を日本センター所長候補として考えていたが、所長は各コースのマネージメント・総括を行う重要なポストであり、多くの経験を積んだ人材が所長として望ましい旨説明し、5月の第2回事前評価調査団の派遣までに候補者を提示するよう依頼した。

<Administration Staff について>

Accounting についてはプノンペン大学にはリソースがないので、他の大学から人材を確保する。

<日本センターのステイタス>

プノンペン大学の附属機関とする旨双方で合意した。

<プロジェクト実施に係るコストの負担>

- 技術協力プロジェクトの実施は2004年4月ごろになる予定。センターの活動費用については、経済財務省から提案のあったPAP及び Separate Legal Entity, Annex Budget System (2003 開始) の活用を検討する必要がある、NIMは既にSLEを活用していると経済財務省より情報を得た旨伝える。5月のミッションが来るまでに教育省とも連携して、これらの制度について本事業への適応が可能か確認することを先方に依頼。
- 予算の管理は Administration Staff が行う。プノンペン大学教員の給与に関しては大学会計で管理する。

<日本語学科と日本語コースの関係>

2002年7月に昭和女子大学教授にカリキュラム作成を依頼した。カンボディアには正規の日本語学科が存在せず、プノンペン大学の日本語学科を日本語教育の拠点としたい。今後は Non-Degree のコースを JOCV が担当し、Degree の与えられるコースを国際交流基金などの専門家が担当することを考えている。

<セキュリティ>

Police station も近くこれまで安全面での問題はなかった。センターが設置される際には、セキュリティに留意する必要がある。

<プノンペン大学と交流のある日本の大学>

東京外国語大学、創価大学、早稲田大学、名古屋大学

以上

カンボディア日本人材開発センター事前評価調査（第1回）

JOCV 日本語隊員面談メモ

日時： 2月12日（水）15：00－16：30
場所： 王立プノンペン大学
参加者： 王立プノンペン大学： 岡野 和枝、鎗内 美奈、永原 炎
法律経済大学： 福田 智彦
調査団： 梅崎団長、坂本、三浦
JICA 事務所： 増田所員

冒頭にカンボディア日本センターの基本コンセプト、目的、実施体制について日本側の案の説明を行い、JOCV 側のコメントを聴取した。

<新設予定の日本語学科との関係>

現在までのところ、プノンペン大学学長が日本語学科の機能をどの程度まで考えているのか不明である。日本の語学専門学校のようなものを想定しているのではないか。

<プライベートコースについて>

法律経済大学を含め、単位取得が出来る日本語コースを有している大学では、スカラシップコースとプライベートコースの2種類のコースが存在し、コースを受講するための試験を受け、合格した者が受講料無料のスカラシップコースに入り、試験に落ちた者はプライベートコースに入り受講料を支払う。2種類のコースを修了すれば、どちらも同等のし degree が与えられる。

<日本語のニーズ>

街中では初級レベルの日本語学校は乱立しているが、中級以上の学校はない。日本センターでは初級から中級レベルの学習者の橋渡しを出来ればよいと思う。また、日本語だけではなく、日本の文化の紹介も併せて出来るとよい。

シェムリアップでは日本語のガイド養成のための語学学校が存在し、全寮制で一日5時間程度日本語を学習している。卒業後の就職先も約束されている。

<交流事業について>

- 多目的ホールにて日本語スピーチコンテストが開催できるとよい。
- 一般的な日本人の生活をカンボディアの人が理解できるようなビデオ等があるとよい。
- スポーツ（場所・道具も含め）が出来る場所があるとよい。
- 和室（茶道・華道）があるとよい。

カンボディア日本人材開発センター事前評価調査（第1回）

フランスセンター面談メモ

日時： 2月13日（火）9:00-10:00
場所： French Cultural Center
参加者： French Cultural Center : Marie-Christine de NAVACELLE, Director
調査団：梅崎団長、坂本、三浦
JICA 事務所：増田所員

冒頭に梅崎団長からカンボディア日本センターの基本コンセプト、目的、実施体制について説明を行い、フランスセンターのコメントを聴取した。

日本センターの設置場所について

設置場所は大学の構内ではなく、独立した施設として設置すべきである。セキュリティの問題や夜間及び休日のコースが開講できなくなる等問題が発生する恐れがある。フランスセンターは Ministry of Culture から土地を借りて運営している。6,000人の生徒を抱えており、コンピューター等の特別科目も教えている。30%はフランスの資本を活用している。16歳以下の2,000人の児童に対しても授業を行っている。現在コンピューター教室は機会のメンテナンスのため一時休講にしている。ビジネスフランス語等も小規模であるが行っている。

語学コースの対象者について

Chamber of Commerce でもフランス語の研修を行っているが、Secretary level であり、Manager level に対して研修は行っていない。

予算について

予算の50%はセンターの収入で賄っている。後は劇・コンサート等からの収入が主要な収入源となっている。広告は特別なイベントがある時のみ行う。教員の給料は20ドル程度であり、480名のスタッフを抱えている。当初の予算は大使館から得ていた。

実施体制について

大使館が Director を務めていた。フランス語教育と文化交流の Co-Director 制をとっていた。

図書館

3,000人程のフランス人がカンボディアに在住しているが、それらのフランス人も図書館を

利用している。フランス語やフランスに関する特別な文献を周辺の図書館に寄贈している。図書だけでなく子ども向けのビデオブース等も設置している。また、車で移動する移動図書館等の活動も行っている。

映画

プノンペンだけでなくシェムリアップでも映画を上映している。フランス映画だけでなくクメール映画も上映する。10,000人の聴衆が来ることもある。

テレビ放送

TV5にてフランス語の放送をしている。編集作業はフランスセンターの一階のブースにおいて行っている。生きたフランス語が学べるので、センターで学んだフランス語の実践の機会になり、非常に効果的であると考えている。

以上

カンボディア日本人材開発センター事前評価調査（第1回）

国立経営大学面談メモ

日時： 2月13日（木）10：30－11：30
場所： 国立経営大学
参加者： 国立経営大学：IV THONG, Dean
調査団：梅崎団長、坂本、三浦
JICA 事務所：増田所員

冒頭に梅崎団長からカンボディア日本センターの基本コンセプト、目的、実施体制について日本側の案の説明を行い、国立経営大学側のコメントを聴取した。

<コンセプト・実施体制・運営体制・サイトについて>

- 国立経営大学でも日本センターが設立されることを望んでいたが、プノンペン大学になったことに関しては特に依存はない。

<ビジネスコース>

- NIM ではマーケティング、Human Resource に関する MBA コースを有している。学部には 10, 000 人の学生が在籍しており、学士取得のための学費は 2 年間で 1,500 ドルである。
- Private Company が主催する Special Course も開催しており、経営等を講義している。また人材を探している企業に対して学生の紹介もしている。
- ビジネスコースに関して USAID から講師の派遣があり、セミナーを開催した。また、ベルギーからも講師の派遣があり、Small Business Course を開催したことがある。これらセミナーに関する費用（交通費、設備等も含む）は先方が負担した。
- ビジネスコースに関する日本センターへの協力としては、短期プログラムに講師を派遣することが考えられる。
- アグロビジネスやツーリズムに関する研修が不足しているので、それらをターゲットにしてはどうか。
- 公務員向け研修としては、Public Administration, Electricity, Water Supply 等が考えられる。MOEF や MOC, National Bank において公務員研修が行われている。

<日本語コース>

2名の JOCV が課外授業として日本語コースを実施している。テストを受け合格した 20 名までは授業料は無料である。

<交流のある大学>

名古屋大学（法律関係）、大阪大学（Financial Banking）

以上

Inter-Ministry Meeting

日時： 2月14日（金）8：30～10：00

場所： CDC

出席者： NGY TAYI, Under-Secretary of MoEF

ROUS REN, Under-Secretary of MoT

HIM SUONG, National Television of TVK

SIENG LAPRESSE, Deputy General Director, Ministry of Foreign Affairs

THONG SAKUN, officer of Department, Education, Culture and Social Affair of CoM

BOU CHUM SEREY, Under-Secretary of MoEYS

MAO SOKAN, Director, Institute of Foreign Language, RUPP

CHET CHEALY, MoEYS

CHHIENG YANARA, Secretary General, CDC

PHUONG VANNAK, MoT

調査団：梅崎団長、坂本、三浦、カンボディア事務所：増田

冒頭、梅崎団長からこれまでの協議の結果を踏まえた日本センターの基本コンセプト、実施体制、運営体制、日カ支出負担、3つの活動の柱、無償、今後のスケジュールについて説明し、各関係者よりコメントを聴取した。CDC ヤンナラ氏の進行の下、双方今回の調査結果に関し、基本的な合意に達した。特記事項は以下のとおり。

- 今回の調査で協議されたカンボディア日本センターの基本コンセプト、実施・運営体制に関しては基本的には同意している。予算に関しては教育省だけでは対応が困難な面もあるので、経済財務省に協力をお願いしたい。他の省庁の積極的な協力も望んでいる。（教育青年スポーツ省）
- 最初の3年は運営資金等の援助が必要であると思うが、後の2年でセンターが自前で運営できるようにすべきではないか。（経済財務省）
- MOTもステアリングコミッティのメンバーに入れて欲しい。（観光省）
- 経費を負担できるよう努力して欲しい。無償に係る経費は必ずカンボディア側に負担してもらわないと事業が進められない。MOTについては、まだ活動の詳細が決定していないので、約束は出来ないが、MOTの協力が必要なサブジェクトがあれば是非参加してもらいたい。次回の調査団が派遣される際には、教育省がステアリングコミッティを主催してくれることを期待している。（調査団）
- 基本給与以外の収入を得るための副業をカンボディア日本センター内で行うのか、外で行うのか考える必要がある。無償資金協力に係る経費については、MOEF マターであり、プノンペン大学としては特に意見はない。（プノンペン大学外国語研究所）

- 人件費や無償施設のメンテナンス費に関しては、既存の制度を利用して資金を捻出することはできる。(経済財務省)
- HRD コースに関しては、他の省庁との連携が必要である。(CDC)

以上

カンボディア日本人材開発センター事前評価調査1
ビジネスコースニーズ調査、日本語コース実施状況

報告書

2003年3月

財団法人国際開発センター 大久保信一

目次

0 はじめに	1
1 調査概要	2
2 市場経済の進捗と産業を取り巻く環境	3
3 日本センターを取り巻くカ国人材育成概況	8
4 ビジネスコースのニーズ（供給と需要の構造）	13
5 考えられる日本センタービジネスコース（第2回事前評価調査の参考として）	29
6 気付きの点	37
7 日本語コース実施状況（ローカルコンサルタント調査のまとめ及び考察）	39

資料編

資料1	訪問先一覧
資料2	面談概要
資料3	収集資料の一部
資料4	教育省認可の大学一覧
資料5	世銀高等教育プログラム概要
資料6	世銀作成高等教育法案とカンボディア政府修正提案
資料7	職業訓練校と高等教育の関係図
資料8	ベトナム AIT 校参考資料
資料9	MPDF 作成の教材
資料10	日本国内の MBA 校
資料11	商工会議所実施法改正セミナー資料
資料12	商業省による職員研修ニーズ
資料13	Priority Mission Group
資料14	商業省派遣専門家作成資料
資料15	保健科学大学設置法
資料16	日本語実施状況報告書

0 はじめに

カンボディア王国ではビジネス・マネジメントコースに対するニーズは膨大である。

但し個々人のニーズは収斂すれば“資格証明取得”が圧倒的である。より信頼される修了証を得る事で良い仕事の間を得たいという欲求が強い。修了証よりも学士の方が望まれる。学士よりも修士そして博士の取得により、圧倒的に好条件の職場、例えば国際機関や外資系企業に勤める事が都市に在住のカンボディア人の望むところである。より品質の高い勉強に対するニーズは顕在するが今は小さい。故に日本センターが、既存の大学等が行うビジネス・マネジメントコースを同じように実施・運営したとしても、最初の2、3年は差程の問題もなく集客は可能であり、施設も高い稼働率を誇る事ができる。民間企業にも従業員を研修等に派遣したいというニーズは潜在するが、既存教育機関の力量には未だ不安があるようだ。従ってテーマを絞り、国際標準の研修や講義が受けられる事をアピールした上で短期間のセミナーコースを日本センターで実施した場合にも、人は集まる。

経済のグローバル化の進展、ASEAN加盟、WTO加盟(予定)等により専門的な知識・技術に基づき経済・社会の各分野で国際的に活躍可能な人材育成が必要とされている。このような人材育成が大量に可能なのは教育省所管の大学によるビジネス・マネジメントコースである。しかし殆どの大学は、自立採算を求められており、収益確保を重視し過ぎるが故に提供するビジネス・マネジメントコースの品質維持及び向上という点では苦戦を強いられている。不安定な社会・経済情勢が続いた結果、講師の数も受講生の数に対し、十分では無い事も大きな課題である。

日本センタービジネス・コースと競合する他ドナー支援は本格化していない。世銀高等教育改革プログラムは日本センタービジネス・コースにとっては追い風となる可能性が高い。各機関へのヒアリングを通し、日本センターがビジネス・コースを実施するのならば、カンボディア王国の人材開発に長期的に裨益するような内容であるべき事への期待が大きい事が確認された。もちろん、個人や企業が直ぐにでも必要とする技能や知識を提供するコース設置への期待も大きい。しかしカンボディア人の人格の形成に影響するような、基本的知識や考え方を教授する事で真の競争力をカンボディア人の中に育む事が可能なコースへの期待も高いのである。つまり、短期及び長期の両方の視野の中で日本センタービジネス・コースが計画・実施される事が求められているのである。既存の大学等と同じ土俵で活動をするのではなく、公的機関であるが故に可能な事業を行う事への期待が強いのである。この点は日本語コースに対するニーズ調査でも同じ結果となっている。

周辺国から大きな遅れをとっているカンボディアでは、他国の日本センタービジネス・コースとは一味違うコース設定が可能である。実施可能と見られるコース数は幾つもある。海外情報へのアクセスの機会が近隣国と比べて少ないカンボディアでは、J-Netの効用も大きい。このように国交樹立50周年記念に十分耐えうる内容を有する案件とする事が可能なのがカンボディア王国における日本センターである。1998年に漸く訪れた安定を謳歌する、教育熱心なカンボディア人の期待に応えられ、他ドナーからも一目おかれる日本センタービジネス・コースの設置が、カンボディアでは可能である点を強調したい。

1 調査概要

本調査は 2003 年度中の R/D 署名が予定されているカンボディア日本人材開発センター（以後日本センター）第1回事前評価調査の一環として、カンボディア国（以後カ国）におけるビジネス・コースのニーズ及び日本語コースの実施状況把握を目的に実施した。

現地調査期間は 2003 年 2 月 15 日～3 月 11 日の 25 日間であった。図表 1 に示した大学、類似教育・研修機関及び企業等を中心に面談及び資料収集等を実施した。大学等については日本センターのカウンターパート（以後 C/P）となる予定の王立プノンペン大学（Royal University of Phnom Penh : 以後 RUPP）の他、既にビジネスやマネジメント関係のコースを運営中の大学を中心に廻った。また政府関係機関としては教育・青少年・スポーツ省（以後教育省）、商業省、経済財務省を訪問した。なお、国内作業期間中は、商業大臣アドバイザーとして 2 年前迄数年間カ国に赴任していた元専門家等からも意見聴取した。

日本語コースの実施状況把握はカンボディア事務所を通し備上した現地コンサルタントを通じ実施した。当該現地コンサルタントの調査 ToR 作成のため、国内作業期間中に他国日本センターで日本語コースを委託運営している国際交流基金関係者から意見聴取した。またカ国現地では、当該コンサルタントの調査に一部同行している。

図表 1 面談件数（2 月 18 日～3 月 7 日、日本語学校視察の 5 件及は除く）

大学等	類似教育・研修機関等	企業・団体	省庁等の政府機関（重複訪問含）	国際機関、NGO 等	その他（各種研究者、専門家等）	計
6	11	11	10	4	5	47

詳細日程、具体的な訪問先名等は資料 1 として、訪問時の面談概要は資料 2 として添付した。また現地で収集した資料の中で特に有用と思われるものは資料 3 として添付した。

2 市場経済の進捗と産業を取り巻く環境

2.1 減速気味の市場経済の進捗

1991年10月のパリ和平協定以後カ国は市場経済体制に本格的に移行しており、1996年以後のEU及び米国による最恵国待遇 (Most Favored Nation Status: MFN) 付与、1999年4月のASEAN加盟を経て、地域経済、世界経済の一部に組み込まれつつ、順調に経済成長を達成していた。しかし、2001年12月の中国WTO加盟により、繊維縫製業を中心とした華僑系資本等外国資本の国外流出が昨今懸念されている。

中・長期的にはタイ資本によるシアヌークビル等に設置が予定される輸出加工区 (Export Processing Zone: EPZ) への投資が新たな経済発展のきっかけとして期待されており、カ国とタイが共同で国境付近の開発調査を行うなど、着実な準備がなされてきた。しかし本年1月29日に起こったタイ大使館等焼き討ち事件はそのような動きの大きなブレーキとなったようである。

1993年9月に施行された「カンボディア王国法 (The constitution of the Kingdom of Cambodia)」には市場経済化を進めていることが明記されている。1994年8月には投資法 (Law on investment) が施行され、1997年前後をピークに新規事業所登録と外国投資は増えていた。図表2は工業分野における投資推移であるが、案件数では1997年、投資額では1995年をピークに以後減少傾向にある。

図表2 工業分野の認可投資推移

Year	Approved Project			Implemented Project	
	Number of Project	Capital	Num of Employee	Number of Project	Capital
		US\$ million (per project)	persons (per project)		US\$ million (per project)
1994	26	158.1 (-6.4)	13,261 (510)	10	219.1 (21.9)
1995	124	1,894.4 (15.3)	36,392 (293)	51	546.1 (10.7)
1996	189	483.5 (2.6)	70,265 (372)	70	257.3 (3.7)
1997	205	369.6 (1.8)	128,457 (627)	84	168.7 (2.0)
1998	143	417.2 (2.9)	116,235 (813)	89	387.9 (4.4)
1999	91	233.1 (2.6)	77,171 (848)	59	307.0 (5.2)
2000	62	103.9 (1.7)	33,112 (5349)	46	154.1 (3.4)
2001	39	128.9 (3.3)	16,408 (421)	39	197.7 (5.1)
Total	879	3,788.7 (4.3)	491,301 (559)	448	2,237.9 (5.0)

(出所：首都圏・シアヌークビル成長回廊地域開発計画調査インテリムレポート、2002年11月)

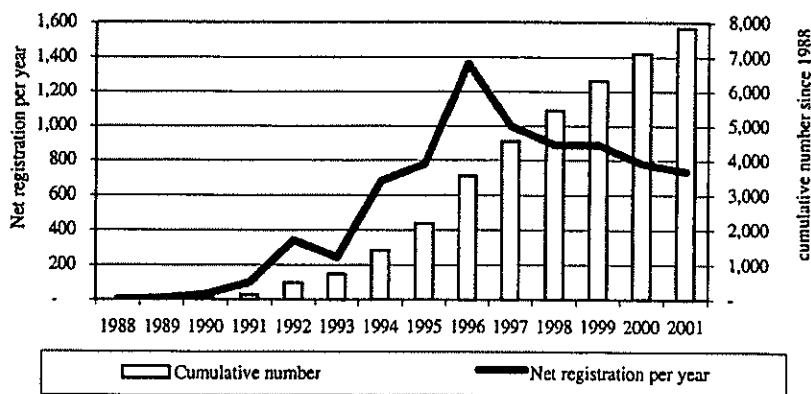
現地調査を進める中、業務縮小を決断した複数の外資系企業の存在を確認した。Standard Chartered Bankは1954年にカ国での営業を開始した商業銀行の老舗であるが2002年4月より駐在員事務所とした。従業員は18人いたが、現在では2名に縮小としている¹。但し業務を停止したのはリテール業務のみであり、銀行

¹現在カ国には商業銀行が20行、Micro-financeが60-100行存在するという (SEDPII)。

間取引きは今後も続ける方針である。Nestle は、カ国内での売り上げは順調に拡大しているものの、2002 年工場を閉鎖し、工場労働者を含めて 500 人弱いた従業員も 50 人にまで削減している。タイ工場への生産統合が主な理由だというものの、後述するような人的資源の問題も関係しているという言う。カ国でのインターネットサービスプロバイダーとしての草分けであった Bigpond はオーストラリア企業資本であったが、2002 年カ国資本への売却を行い事実上の撤退を果たした。

図表 3 から分かるように 1997 年には 1400 社近い新規事業所登録がなされたものの、以後 2001 年まではその登録数は落ち込む一方である。

図表 3 事業所登録数 (商業省)



備考 1 : 2001 年で 7800 社が登録。そのうち近代的企業組織の体を為すのは 1000 社あまりという (Cambodia Development Resource Institute : CDRI)。

備考 2 : 鉱工業エネルギー省統計では、製造業だけで 25,791 社存在し、そのうち 19,277 社が SME として登録していたという (Business & Investment handbook 2000、商業省)。

(出所 : Cambodia 's Annual Economic Review-2002, CDRI)

2.2 先行き不透明な繊維縫製産業

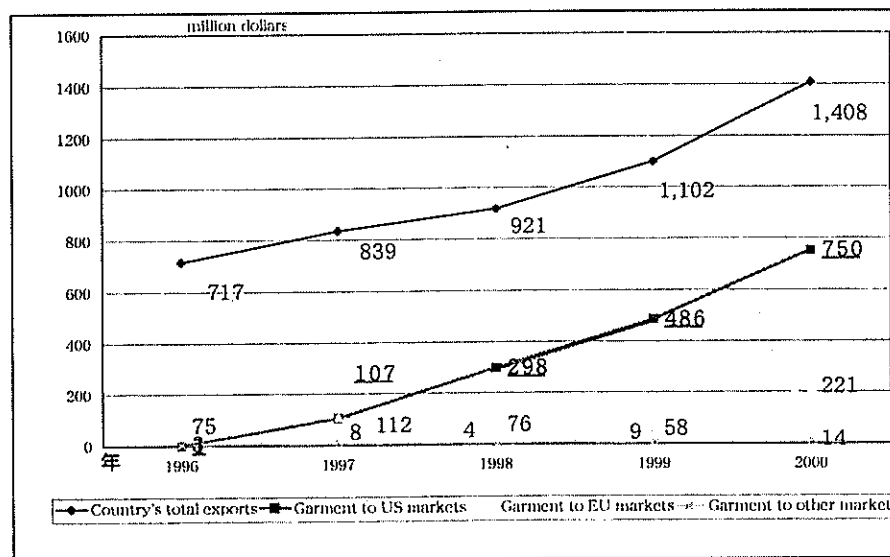
図表 4 が示すように繊維縫製産業の輸出額がカ国輸出額に占める割合は約 50% である。また前述の投資の多くは当該産業に向けられている。図表 5 から分かるように、1994 年から 1998 年の間、繊維縫製関係の工場数は倍々ゲーム的に増え、1999 年には 200 工場になっている。

特徴としては次ぎが挙げられる。

- ①カ国の主要外貨獲得源である繊維縫製産業の半分が米国向け輸出である事。
- ②工場の大半は ASEAN 華僑の出資による事。

1996 年に EU がまた 1997 年に米国がカ国に最恵国待遇 (Most Favoured Nation:MFN) 及び正常貿易関係待遇 (Normalized Trade Relationship : NTR) を与えた事が主たるきっかけでマレーシア (華僑) を中心に ASEAN からの投資が急増し、その多くが繊維縫製工場に向けられたと考えられる。また投資法による諸税免除も外国投資誘致の一助となったと見られる。

図表4 縫製輸出額と輸出先推移



(出所 : Cambodia 's Annual Economic Review-2001, CDRI)

図表5 繊維縫製産業及び靴産業における投資、企業（工場）数、雇用概況

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Number of project approved	108	120	144	48	83	45	51
Actual investment (million\$) a	6	12	13	33	64	52	17
Number of factories	7	20	35	72	143	201	220
Employment (000's)	44	51	60	84	133	178	200
The garment industry's share of the total labour force (%)	0.9%	1.1%	1.2%	2.6%	2.6%	3.4%	3.7%

Note: a Excluding cost of land and operating cash flows. Sources: Council for the Development of Cambodia (CDC) and CDRI interviews with factory owners

(出所 : Cambodia 's Annual Economic Review-2001, CDRI)

米国への輸出額が多い理由には米国によるカ国向けの繊維縫製品輸入枠の設定がある。この輸入枠はカ国と米国間の協定によるが、2004年12月31日で終了する予定である。従ってカ国は2005年以後は米国への繊維縫製品輸出主要国である中国²等と同じ土俵で輸出を余儀なくされる事から、関係者間では品質向上と価格面での競争力を付ける必要性が強く認識されている。

カ国繊維縫製品の品質向上には課題が多く、具体的な例としては対EU輸出枠を十分に使用できなかった経緯がある。EUはカ国に対して1999年4月より、輸出枠の緩和と関税の優遇措置を諮ったものの、EU向け輸出の1割しか適用を受ける事ができなかった。その主な理由には原産地割合を50%以上に引き上げる事が

² 実際には、中国に対する輸出制限は2008年以後でないと解除されないもので、本格的な脅威となるのはそれ以後である。

できなかった事、また品質面でEU規格を満たさなかった事があると言われている。

価格面では人件費割合が1割程度である事から人件費削減によるコストダウンの効果にも限界はあると考えられる。また長い経済・社会情勢の不安定な時期を主因に基礎教育を十分に受ける機会が無かった人材が多く、品質向上に必要な研修を施す上でも困難を感じる企業が多い。人件費水準が近いベトナム等隣国と比べても品質向上の鍵を握る人材のレベルは低く、飛躍的向上効果も期待は難しい。例えば JODC 支援による Garment Training Center(GTC)は数年前から繊維縫製工場カ国人中間管理職に対する技術指導を行っているが、ミャンマーやベトナム等での指導時間(2週間)の2倍を費やさないとカ国人には同様の指導内容が理解されないという。

繊維縫製業組合(GMAC)加盟企業は200社以上あるものの、前述GTCに対しては20社程度しか研修に派遣していない。企業規模により中間管理職を研修に振り向ける余裕が多く企業には無い事がGTCに派遣をする企業数が少ない主因のようだが、先述の米国への輸出枠消滅も要因としては大きいと見られる。つまり“どうせカ国向け輸出枠がなくなりカ国で操業するメリットが無いのだから近い将来工場を閉鎖する可能性もある。そうであるのならば、今さらカ国人を教育しても仕方が無い”という考えを持つ企業も少なくは無いと言われている。また繊維縫製業の多くが短期間での資本回収の傾向が強い華僑であるため、中長期的なカ国での事業継続に必須となるカ国人の育成にはそもそも熱心になる動機が生まれにくい、という面あるものと推察される。

2.3 踊り場にある国家の産業政策と人材育成政策

Second Five Year Socioeconomic Development Plan (SEDPII)には鉱工業(Manufacturing and Mining)及び貿易金融(Trade policy and Financial Sector)に係る中長期的な政策が記載されている。しかしカ国が中長期的に開発を進めるべき課題についての具体的な整理、検討、方向性の提示はなされていない。その原因はカ国が産業政策が決めかねているから、産業政策をきちんと作る能力が無いから³、という事よりも、克服すべき課題があまりに多いために産業政策を絞り込む事ができないという見方もある。

人材育成に関わる政策も同様で、量的に高等教育機関への就学数向上を目標設定するなどの記載はあるが、具体的にどのような高等教育の学部を充実させるべきなのか、どのような人材の育成が何故必要なのか、といった議論には至っていない。この背景にはカ国では克服すべき課題があまりに多いために必要な人材像を特定化できない面があると推測される。後述するように、必要な人材育成の指針が欠けている事もあって、現在の大学ではビジネス・マネジメント関係学科にカ国全大学生の半数が集中するという歪な高等教育体系が出来上がってしまっていると言える。

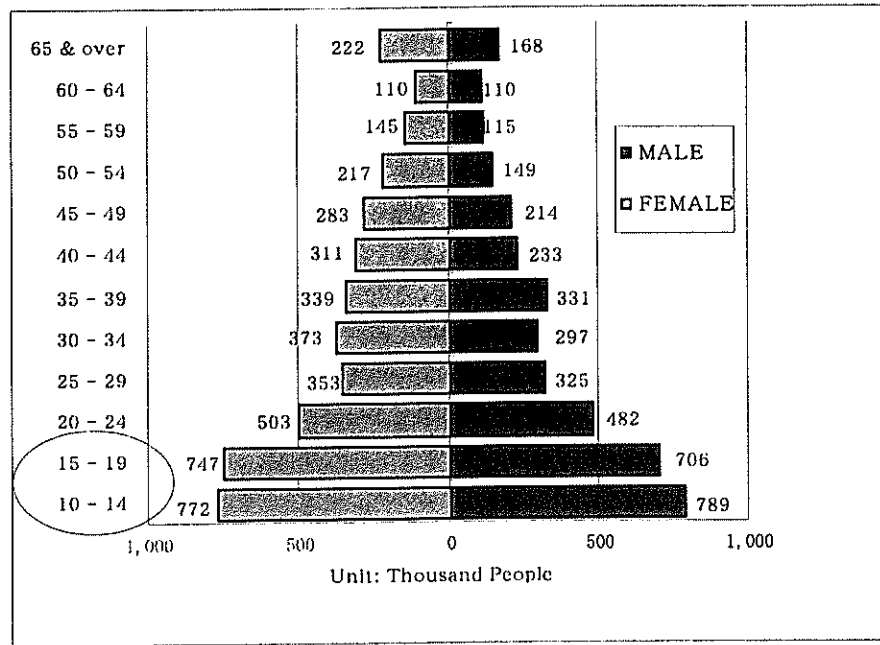
現在のカ国は1997年以後継続発展した繊維縫製産業を今後更に伸ばしていくのか、また第二の有力な外貨獲得源である観光業等のサービス産業をどのように充実させていくのか、上昇基調にあった二つの産業によって拡大してきたカ国経済が、踊り場に到達し次ぎのステップを模索している状況であるのだと言える。

明確な人材育成政策を打ち出せない間にも、年々人口は増え、労働力人口も漸増傾向にある。図表6にはカ国の人口ピラミッドを示した。人口増加率は2.5%(1995-99年平均)であり、労働力人口は今後年平均で30

³ 鉱工業エネルギー省、商業省にはJICA 専門家がアドバイザーとして勤務しているが、幹部職員に対し、政策策定や戦略策定のための技術指導を実施されている。しかし成果が出る(職員自身が有効な政策策定ができるようになる)までには相当の時間がかかると言う。その原因は後述する基礎教育の欠落に因るのだと専門家は分析している。

万人近く増えていくものと見られる。増加する労働力の多くは農村に留まるものと推察されるが、貨幣経済の浸透と共にプノンペン等都市部への人口流入は増え、雇用創出のための政策及びその基となる産業政策と人材育成政策にはより具体的な内容が求められるようになるを見る。

図表6 カンボディアの人口ピラミッド



(出所 : Cambodia Statistical YearBook2001 , National Institute of Statistics, Ministry of Planning)

3 日本センターを取り巻くカ国人材育成概況

3.1 高等教育の足枷となっている初等教育の欠落

20 年以上に及ぶ不安定な政治・社会情勢の中、継続的にまた十分な量の初等教育を受ける事ができたカ国人の数は限られる。教育分野の専門家によれば、カ国で教育システムが復活したのは実質 1998 年以後だと言う。換言すれば、1970 年のロン・ノルによるクーデター以後 30 年の間に初等教育を受けるべき年代を持った人々は十分な初等教育を受ける機会を有さなかった事になる。

1970 年に 6~8 才の範囲、つまり小学校低学年であった人は 2003 年の現在 39~41 才の範囲である。また 1998 年に 12 才、つまり中学 1 年生であった人は現在 17 才である。つまり現時点で 17~41 才の人材は、“十分な初等教育を受ける機会を得られなかった人材層である”、という仮説が成り立つ。

教育分野の専門家によれば、不十分な初等教育は基礎学力の欠落という事になり、複雑な社会の変化に対応するための応用力の欠如にも繋がるのだと言う。この事は高等教育機関における人材育成のあり方及び民間企業で活躍が可能な人材育成のあり方という観点から関係者からは問題視されている。以下にその問題の深刻さを表す事例を示す。

①通常の 2 倍の時間がかかる研修

GTC にて JODC は数年前から繊維縫製工場のカ国人中間管理職に対する技術指導を行っており、一回のコースは 4 週間で修了するように設計されている。ところがミャンマーやベトナム等での指導時間は同じ内容であるにも関わらず 2 週間で修了すると言う。つまり 2 倍の時間を費やさないとカ国人には同様の指導内容が理解されないという事になる（研修概要等⁴は資料 3）。

②マーケティングを教えられない

カ国省庁配属の専門家は、C/P 職員に対し貿易政策や産業政策策定のための方法論や考え方の指導を行う事もある。ところが、政策を策定する上で必要となる統計に関する概念が欠如しているため、限られた時間内に政策策定に関する技術指導が進まない場合があるという。またその根本原因が、省庁職員が数学をあまり知らない事にあるのかもしれない、という意見もあった。貿易政策を考える上で、他の ASEAN がどのような輸出を行っているのかを分析するためにマーケティングの概念を導入しようとしたところ、その基礎となる統計の考えを C/P に伝える事が難しく、そのために貿易政策策定等に関する技術移転を予定した時間で修了させる事が困難であったと言う。

③中国の場所を間違える

Faculty of Economic and Law におけるフランス政府支援のビジネス・マネジメント修士コースは、既に運営を開始したが、定員割れであるという。その主な理由として、基礎学力を十分に有するカ国人応募者数が定員数に達しなかった、とコース長のフランス人教授は説明している⁴。同教授によれば、コース入学者の選考面接試験を通し、あまりの基礎学力の無さに唖然としたという。例えば“中国とカンボディアの位置関係はどうなっている”と聞いたところ、“中国はカンボディア北部と国境を隣接している”という回答が複数の

⁴ 筆者は、①広報が十分でなかった事、②授業の大半がフランス語で実施される可能性があった事、の 2 点が同コース応募者数がそれ程に大きく無く、結果として定員を満たすだけの入学者を得る事ができなかった事の別の理由だと推察する。

学生からあったと言う。

④中学生並みの基礎学力である大学の教官

現地調査中理数科教育改善計画プロジェクト専門家からカ国人の基礎学力に関する見解を得る機会があり、初等教育の欠落が現在の高等教育にも重大な影響を及ぼしている点が確認された。専門家が RUPP のある学部の教員と学生の基礎学力検査をしたところ、平均値が日本の中学生並みであり、また教員の平均値よりも学生の平均値の方が高かったという⁵。

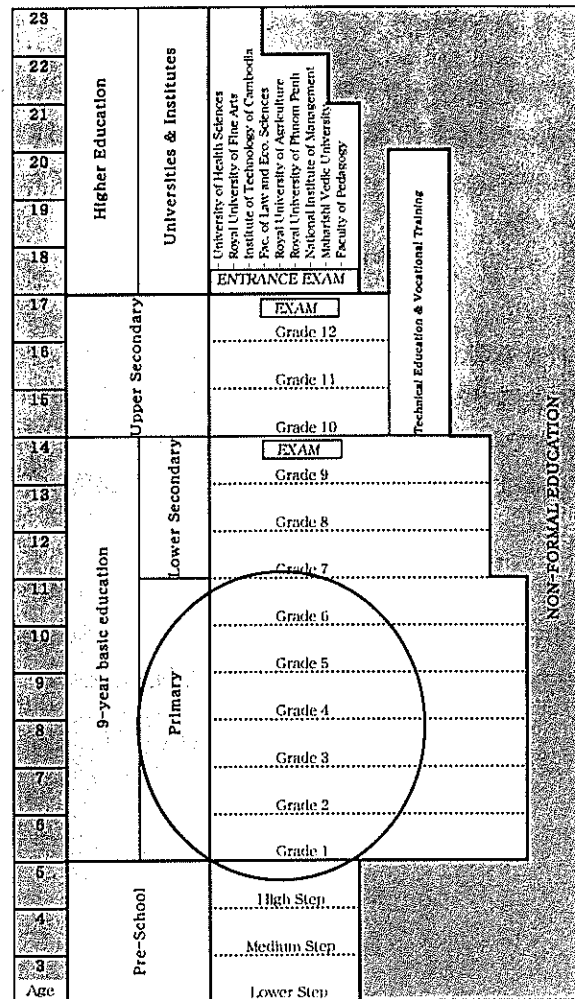
後述のように、既存高等教育機関に対する民間企業の見方は厳しい。但し多くがそのような高等教育の足枷となっているのが初等教育の欠落であり、その主因が長年に亘る不安定な政治・社会情勢である事も理解している。その結果、「現在小学生であるカ国人が成人する頃にならなければ、相応の基礎学力を有した人材を大量に供給される事に期待する事はできない」という点がカ国人を知る複数の専門家、外資系企業人等外国人の共通した認識である。

図表7には1996年以後のカ国の教育システムを示した。制度的には国際標準に見合った形式となっているが、カ国が国際競争力を有する人材が十分に輩出可能となるのは、上述が事実だとすれば早くとも現在12才である小学6年生が中学を卒業する今から3年後であると考えられる事もできる⁶。

⁵ 参考情報：「...教育大学教官に共通する最大の問題として、予想以上の基礎学力の低さ、『教』に対する感覚の欠如、生活の中から自然に身につけるべき自然科学に対する基礎知識の欠損等が明らかとなった... (出所：平成14年1月17日社協資料)」

⁶ 重要なのは、このような分析をカ国にて既に活動するカ国企業が行っている可能性があるだけでなく、東南アジアにおいて投資先を検討する投資家も、このようなカ国の人材供給の傾向を投資判断の材料としている点である事に強調したい。

図表7 1996年以後のカンボディアの教育システム



(出所：教育省)

3.2 急速に増える高等教育機関

カ国ではこの数年の間に教育省が認可した大学の数が2倍以上と急増している(2000年末14校、2001年末15、2002年末30。資料4には2002年末における教育省認定大学一覧を添付した)。現地調査での面談中、今後少なくとも2大学は認可予定と確認している。また職業訓練校も地方に増設予定である⁷。これらの背景には Education Strategic Plan (ESP、2001年3月14日版)があり、そこには“2005年までの高等教育機関入学者数を倍増し、増加分の85%はNGO、私学等が吸収する事が目標”とされている。下表にESPの関係記載箇所を示す。

⁷職業訓練校修了者の大学進学やその逆に大学卒業生が技術訓練を受けるための職業訓練校への再入学のための制度整備が進められているが、同法案の成立により、当該制度整備も加速化すると考えられる(資料7として職業訓練と通常教育連携の図を添付した)。具体的には職業訓練校在籍者や卒業者の中で、技術的な勉強だけでなく、理論面の学習を更に進めたいと考える人材に対し、持てる能力を高めるためのきっかけになるものと考えられ、カ国の人材育成において重要な貢献をする事になると推測される。

Policy Priorities and Targets: Post Basic Education

For post basic education, the Ministry's priority is to enable more equitable access to upper secondary Grades 10-12 and higher education and TVET provision by 2005. An associated priority is to improve the equality and relevance of post basic education programs. The main targets up to 2005 are:

- increased enrollment in Grades 10-12, alongside improved gender, socio-economic and urban/rural balance. *Target: 0.3 million students, net enrollment of 20%, 10% from the poorest and 60% share from rural areas and 40% for girls*
- increased enrollment in public and private higher education, alongside a growing private share. *Target: 100% increase in total public and private enrollment, with 85% private sector share*
- increased enrollment in public and private, formal and quality non-formal TVET training programs, alongside a growing non-Government share (private, NGO etc.). *Target: 100% increase in total public and other enrollment, with 85% non Government share*
- increased enrollment in public higher education and TVET institutions from students from poor families and non-urban areas. *Target: 10% share from poor families and 30% share from non urban areas*
- improved relevance and standards of Grade 10-12 and poor secondary student performance. *Target: to be determined by Grade 9 and Grade 12 examinations and post training tests of standards by 2003 and employer satisfaction surveys*

3.3 注視が必要な世銀の高等教育改革プログラム

世界銀行（以後世銀）は高等教育改革プログラムの実施と融資を企図しており、高等教育法案を作成しカ国政府に提示している。同法案を基に実施される主たるプログラムのポイントは下記の通りである（原資料は資料5として添付した）。

Accreditation and Quality Assurance	: 大学認定のための認定基準を導入し、独立機関が認定と必要基準の維持のモニタリングを行う。
Categorization of High Education Institutes	: 高等教育機関が発行可能な学位や修了証を定義する。
Broadening of Bachelor's Degree Programs	: 1年の教養課程を導入する。
Admissions and Credit Transfer	: 大学の単位交換が行えるようにする。
Governance	: 各高等教育機関は経営に関し独立性を持つ。

同法案はカ国政府による若干の修正が加えられた後、国会審議にかかれる予定にある旨現地調査期間中確認している。資料6として世銀作成の法案及びそれに対するカ国政府提示の修正箇所を添付しているが、世銀はカ国政府の修正案において「Accreditation Committee: (大学) 認定委員会」のメンバーとして Council of Ministers が入る点に関して特に難色を示し修正の撤回を申し入れていた。世銀の主張は、「Accreditation Committee」は独立性を有するべきである、というものであり、Council of Ministers がメンバーとなれば、カ国高等教育の誘導役とも言える同組織が、政治の影響を強く受ける事の危険性を憂慮している。

同法案が（カ国側の修正案通りか否かに関係無く）国会を通る事により、既存のカ国大学は影響を受ける。例えば特定のカリキュラムを持たなければ“University”という名称が使用できない可能性が出てくる。また法律が整備される事で海外の大学もカ国に直接進出する可能性も出てくる。同法案成立後、ベトナムにて分

校を展開するオーストラリア等の大学が本格的に参入する可能性があるという情報も得ている。以上は大学経営という観点から既存大学、特に私立大学は脅威として捉えているものと考えられる。

現在のカ国の大学では、当該大学で取得した単位は、他大学の単位としては認められない。つまり大学入学後、他大学への編入の道は全く閉ざされている。また同じ大学の中でも他学部の単位が取得できない。例えば、RUPP の英語学科に入学すると、極論すれば4年間英語の勉強しかできない。世銀プログラムの柱の一つである教養課程の大学への導入は、後述のように基礎学力が十分に出来ない高校卒業者が大学入学後直ぐに専門課程に進む状況を問題視していると同時に学生がより自由に幅広く学問を追求できる状態をカ国に実現する事を眼目としているものと考えられる。従って、他方で大学間での単位の相互認定制度が確立する方向性も生まれるかもしれない。単位の大学間、学部間の相互認定は、世銀の懸念の解消に直結する新たな動きであると考えられる。

3.4 人材育成の役割を有してきた NGO

1980年代のカ国は政情が極めて不安で且つ国際社会から孤立していたため、幾つかの大手 NGO が援助機関に先立ち人道援助を中心に活動をしている。活動の分野は地方の保健・教育・給水など伝統的に NGO が強い分野に加えて地雷対策（教育、災害者支援等）、グッド・ガバナンス（選挙監視、森林伐採等）と拡がり、政治性の高い分野においても大手援助機関に劣らない活動を示してきている⁸。

NGO は長年の活動の中で多くの優秀なカ国人を養成してきたが、その養成内容が以前と違ってきているという。以前はカ国人をプロジェクトが円滑に進むためのスタッフという位置付けで必要な研修等に派遣していた。例えばプロジェクトの概念、国際情勢というように基礎的知識の取得から経理業務や英会話能力というような実務で必要となる知識の取得をカ国人に求めていた。しかし最近では、リーダーシップや問題解決、という面に関する研修ニーズも高まっているという。これは（特に国際）NGO がカ国人を単なるプロジェクトスタッフとしてではなく、プロジェクトリーダー／マネジャーとして活用する方向にあるからだと推察される。

カ国には NGO 向けの研修を行う NGO が数団体あると言われており、研修需要は、上述のようにその内容においては変化が表れてはいるものの、未だ旺盛であるという。カ国 NGO の活躍の歴史は既存の多くの大学よりも長い。また援助機関や海外の教育・研修機関のノウハウや情報を活用する事が可能だ。従って人材育成のノウハウという点では、ある特定の分野においては既存の高等教育機関よりも高いものがあると考えられる。

現在カ国では、国際 NGO が 136 団体、カ国 NGO が 262 団体が活動している事から相当数の優秀なカ国人が NGO 内で働いていると推測される。⁹ また多くの優秀なカ国人が、その給与水準の高さから NGO で働く事を好むと言われている。後述するカ国におけるビジネス・マネジメント関係コースの人気の高まりは、外資系企業、国際機関への就職の他、NGO への就職を目指している事、という指摘もある。

⁸ カンボディア国別援助研究会報告書（2001年10月）参考。

⁹ 出所：Agency Listing, April 2002, Cooperation Committee for Cambodia

4 ビジネスコースのニーズ（供給と需要の構造）

4.1 供給側の概要：既存ビジネスコース、その他関係するコースについて

資料4にあるように、現在カ国には教育省によって認可されている高等教育機関が30あり、そのうちビジネス・マネジメント関係のコースを実施している機関は13ある¹⁰。現地調査ではこれらの中から6機関を調査した。また高等教育機関としてカ国政府に認可されていないものの、提供するコース内容等から参考になると思われた機関を8件調査した¹¹。各機関の概要は図表8及び図表9にまとめたが、その他のポイント等を以下にまとめた。

¹⁰ 名称より推察する分も含め、筆者の推計である。

¹¹ 1件は資料収集のみ。

図表8 ビジネス・マネジメントコースを有する大学等

組織名 (設立年等)	主な研修・教育内容・特徴/活動	研修等の単価等	授業等の実施時間帯	日本センターとの取組の可能性と留重点等
①Build Bright University (2000年にFaculty of Management & Lawとして設立後、2002年大学として認定)	<ul style="list-style-type: none"> ●ビジネス・観光マネジメント、科学技術、法律・社会科学、人文科学、教育・言語の5つの学部からなり、学生総数は7000人。分校も地方に有する。修士には600人在籍し、MBAは200人。 ●講師の殆どが海外の教育機関で修士以上を取得している。MBA講師15人あり、ほぼ全員が外国人(インド、フィリピン、シンガポール、マレーシア等)。但し、10人はパートタイムの講師(数人の講師はNational Institute of Management or Nortonでも講師をしている)。 ●シミュリアップにホテルを建設し、ビジネス・観光マネジメント学科生の訓練の場として、雇用先もしている。 	<ul style="list-style-type: none"> ●修士コースは2年で修了。年間750ドル ●学部は年間300ドル前後 	<ul style="list-style-type: none"> ●学部は昼間帯 ●MBAは17:30~21:00 	<ul style="list-style-type: none"> ●日本センター・ビジネス・コースが学位を出す事になれば、組会はする。 ●日本センター・ビジネス・コースがカ国内で講師の派遣を行うとすると、講師確保の点から組合する。 ●学費は34才、 ●私立大学
②Economic and Finance Institute (1997年世銀の支援/ローンで設立)	<ul style="list-style-type: none"> ●経済財務省職員だけでなく、他省庁の職員に対する経済・財務管理に関わる研修を行っており、これまで8000人に対し研修を実施済み。 ●最近では税務、予算に関わる短期研修を公務員対象に主に実施、またIT関係の1年コースを他省庁職員に対して実施。 ●今後は政策策定、意思決定に関わる研修の充実をすすめる予定。 ●2000年よりオーストラリアの大学でMBAがとれる提携関係を確立。これは公務員だけでなく一般にも開放。現在100人在籍しており、公務員、民間企業、国際機関出身者ほぼ同じ割合で参加している。遠隔授業で実施し、オーストラリア講師が柔軟化するスクーリングは年間20時間程度。学生からの質問に対応できるよう外国籍カ人を配置している(開始40ドルで雇用)。元々建物等の維持管理費用捻出のため、世銀コンサルタントより提案を受け、実施した。 ●最近世銀がWTO関係セミナーを、当施設を使い実施している。ワシントンと複数途上国を衛星にて結び、同時通訳を使い、テレビ会議方式で行った(衛星を使うテレビ会議の部分は世銀事務所を使用)。 ●ADB、IMFからの協力も受けている。 	<ul style="list-style-type: none"> ●公務員研修コースは無料。 ●MBAは年間2250ドル(2年で4500ドル) ●3000ドルは仲介を行うマレーシア組織に手数料として支払うため、収益は上がっていない。 	<ul style="list-style-type: none"> ●遠隔授業方式なので決まった講義時間は設定されていない。但しカ国内にてスクーリングを実施する2週間程度の時間を、実施時間帯は昼間時間帯に設置される(MBAコースのみ実施中) 	<ul style="list-style-type: none"> ●日本センター・ビジネス・コースが学位を出す事になれば、組会はする。 ●国際金融情報センター(JCIF)と既に連携関係有する。 ●学費はロシアで経済学博士号取得、40才前後 ●経済財務省所管
③Faculty of Law and Economics (ビジネス・マネジメント関係は1992年より本格稼働と推察)	<ul style="list-style-type: none"> ●学生総数は4000人で半分が法学生。 ●1992年よりフランスのリヨンII大学が支援をしており、2002年10月にMaster in Management (MM) を設立。15人在籍しており、成績優秀な場合には、AITベトナム分校、またはフランスへの留学が可能。留学により学位取得の場合は、帰国後数年間同校で教鞭を取る必要がある。 ●MM授業の半分はフランス語で実施される。 ●MM講師はAIT及びフランスから年30時間程度来カするが、それ以外の時間はカ人が代行する予定。 	<ul style="list-style-type: none"> ●年400ドル ●AITベトナム校、フランスの大学への留学は奨学生として派遣される。 	<ul style="list-style-type: none"> ●昼間時間帯 	<ul style="list-style-type: none"> ●MMの半分の授業はフランス語実施されるため、組会の可能性は少ない。 ●同プログラムはフランス外務省支援。学部長はりヨンII大学教授でフランス人。
④Institute of Technology and Management (1999年設立)	<ul style="list-style-type: none"> ●ビジネス、ホテル・観光、経済、コンピュータ、ビジネス法律の4学部1300人の学生が在籍。ビジネス学部で会計、マーケティングの人数が高い。コンピュータ専門学科も併設。 ●授業料は韓国他校より高いが、授業時間がより長く保つ事、また教養科目も多少導入する事で質の向上を図る事で差別化を試みている。 ●講師の4割は常勤で、15時間/週の講義をした後は研究に時間を費やようように指示している。全講師の常勤化は10年後には実現を狙う。講師の半分は旧東欧諸国で学位を取得している。 ●講師の給料は学位で決まる：修士で550ドル/月、修士で450ドル/月、学士で350ドル/月 	<ul style="list-style-type: none"> ●年間450ドル 	<ul style="list-style-type: none"> ●学部は昼間帯 ●MBAは現在運営していない 	<ul style="list-style-type: none"> ●講師を日本センター・ビジネス・コースに吸収される事を心配している。 ●学費はロシアでMBA取得、39才、Norton大学の設立に深く関与(コース設計を担当)。

組織名 (設立年等)	主な研修・教育内容・特徴/活動	研修等の単価等	授業等の実施時間帯	日本センターとの観合の可能性と留意点等
<p>⑤National Institute of Management (1980年代より本格稼働と推察)</p>	<p>●学部はマネジメント、商業と会計、観光、IT、社会開発の4つ、修士はMBA、MSc、Master of Public Managementの3つがある。学生総数は8000人でMBAは400人前後、Bat DambangにMBAの分校を設け済み。 ●1991年以後ベトナム、フランス、米國、日本 (名古屋大学、大阪大学)、マレーシア等の大学と授業実施や学位授与の面で協力を得てきたが、今後は協力でやっゆく方向にある。 ●MBAはマレーシアとの提携で英語主体の授業を行ってきたが、今後はクメール語主体の授業として、クメール語の教材開発も行う。また銀行業務や財務管理に特化したMBAも設置する予定。 ●講師は60名の常勤と40名の非常勤で構成。但し給料は時給制で、MBAで25ドル/時間、学部で13-18ドル/時間。講師の殆どが修士を有し、同校卒業生も多い。社会主義國で学位をとった講師も10人程いるが、無き方向にある。 ●NGOや企業向けの短期 (3-6ヵ月) 研修コースを実施していたが、廉価な隣合他校に顧客を取られつつある。コースとしては、ホテルマネジメント、簿記、SME経営、起業家育成等、SME経営コースはUSAIDの支援があった (参加者を集めるのに日当を支給していた)。 ●学部は人文科学、工学・建築・コンピュータ、ビジネス・法、社会科学の3つからなり、修士も3コースあるが、実施されているのは2001年に開始したMBAだけである (他修士コースは定員に達しなかった)。 ●学生は7000人程度で、MBAには200人程中。 ●講師の殆どが非常勤。MBAの学部長はフィリピンのアテネオ大学講師を起用。</p>	<p>●英語主体のMBAは年間2250ドル、クメール語は年間750ドル程度。 ●学部は年間400ドル、但し授業料無料の奨学生は300人程中。 ●短期研修コースは120-180時間で、1時間35ドル。</p>	<p>●学部は昼間帯 ●MBAは17:30~21:00、近い将来昼間時間帯も設置の予定</p>	<p>●Legal State Entityとして高い独立性を有する模様。 ●講師を日本センター・ビジネス・コースに吸収される事を懸念の模様。</p>
<p>⑥Norton University (1996年設立。前身はBanana Center)</p>	<p>●学部は人文科学、工学・建築・コンピュータ、ビジネス・法、社会科学の3つからなり、修士も3コースあるが、実施されているのは2001年に開始したMBAだけである (他修士コースは定員に達しなかった)。 ●学生は7000人程度で、MBAには200人程中。 ●講師の殆どが非常勤。MBAの学部長はフィリピンのアテネオ大学講師を起用。</p>	<p>●学部は年間480ドル ●MBAは年間850ドル</p>	<p>●学部は昼間帯 ●MBAは17:30~21:00</p>	<p>●日本センター・ビジネス・コースが修士学位を出す事になれば、観合はする。 ●IFCから融資を受けるという情報あり。 ●学長の年齢は30台前半。 ●私立ビジネス系大学の先駆け</p>
<p>⑦Regent School of Business (カンボジアでは1994年設立)</p>	<p>●秘書養成コース、LCI (英國商工会議所) 簿記・会計検定試験対策コースといった短期コースの他、マレーシアの大学の遠隔授業によるBA (経営学士) コース、2002年より開始したオーストラリアの大学の遠隔授業によるMBAコースを設置。それぞれに100人、90人、70人、25人在籍中。 ●BA、MBA取得した単位は海外の大学にて認定される事もあり、途中で退学し、海外に留学するケースも多々あり。 ●BAの学生は30才前後が平均年齢だが、MBAでは40才前後となり、民間企業やNGOの要職に付いている受講生もいる。なお、秘書コースと簿記検定コースの学生の4割は高校生。 ●MBA講師はオーストラリア人、フィリピン人、フランス人で皆非常勤 (日中は他業務に従事している)。</p>	<p>●秘書コース：修了まで550-900ドル ●簿記検定コース：修了まで2200-4500ドル ●BA：年間1700ドル ●MBA：年間3300ドル (卒業まで6480ドル、修了には12モジュールが必要で一つ540ドル)</p>	<p>●学部は昼間帯 ●MBAは17:30以後</p>	<p>●日本センター・ビジネス・コースが修士学位を出す事になれば、観合はする。</p>
<p>⑧Thames Business College (1987年シンガポールで設立)</p>	<p>●英語教育から海外提携大学修士取得が可能。 ●今後は観光及びコンピュータコース開催の予定。</p>	<p>●英語教育で数百ドル、修士取得まで1300ドル。</p>	<p>— (現在休止中)</p>	<p>●カンボジア現地法人の経営者が替わったため、現在戦略を再検討中であり、本格的には稼働していない。</p>
<p>⑨Centre for Banking Studies (1995年設立)</p>	<p>●カンボジア国立銀行付属機関として1995年に設立。当初は国立銀行職員教育を題目としていたが、漸次外部からの受講生割合を増やす。これまで国立銀行職員250名、外部受講生500人が卒業している。 ●50人枠に300人応募する。卒業後就職が容易に決まる事が要因。 ●卒業をするとDiplomaを取得し、NIMやFELといった国立系大学に購入が可能。 ●講師は殆どが国立銀行員。時給で修士が7.0ドル、学士が6.0ドル、10人程の講師は他校でも教鞭をとる。 ●前米国立銀行からは独立した機関になる構想がある。</p>	<p>●外部受講生は年間250ドル (卒業までの2年間で500ドルかかる)</p>	<p>●昼間時間帯</p>	<p>●ADBより技術協力で講師育成を指導されるが、総時間60時間と短かかったため不満を持つ。 ●国際金融情報センター (IJCF) と既に連携関係を有する。</p>

図表9 関係機関概要一覧

組織名 (設立年等)	主な研修・教育内容・特徴/活動	研修等の単価	日本センターとの協会の可能性と留意点等
Banana Center	<ul style="list-style-type: none"> ●英語、簿記・会計、コンピューター研修機関 ●中国標準語、日本語、ドイツ語コース有り。 ●授業は毎日1-2時間行われ、3ヵ月で修了が標準コース (30-40時間)。 	<ul style="list-style-type: none"> ●英語：50-140ドル ●中国標準語、日本語、ドイツ語：30-50ドル ●コンピューター：40-140ドル ●簿記・会計：50ドル 	<ul style="list-style-type: none"> ●Norton大学の前身。同大学に隣接する。
Cambodia Garment Training Centre (1997年設立)	<ul style="list-style-type: none"> ●ブノンペン商工会議所の建物を縫製メーカー協会が借り上げ、日本の商社寄付金を基にマシン等を導入して研修所を設置。日本人専門家2名がJODDCより派遣され、教材はAOTS資金を補助金として作成している。 ●縫製工場から派遣された外国人スパーバイザー候補者に対し4週間の期間中生産管理を指導する。 ●1回40名募集し、これまで800名以上の修了生を輩出。なお、200以上ある縫製工場のうち20社程度しか人材派遣していない。 ●既参加者対象にリフレッシュ研修 (2週間コース) を試みている。 	<ul style="list-style-type: none"> ●1回112ドル、12ドルは教材費で、100ドルは研修所の維持・管理費に充当し、不足分は縫製メーカー協会が負担。 	<ul style="list-style-type: none"> ●橋本首相 (当時) のカ国政府との約束を基に「カンボジア人材育成センター」として発足。
Mekong Project Development Facility	<ul style="list-style-type: none"> ●Flexible Learning Programで、英国機関作成の企業経営問題のケースをカ国語に翻訳、出版する事業を行う。[Teach Yourself Business Management] というタイトルでマーケティングから価格戦略まで6冊を作成発行済み。英語とクメール語双方を作成している。1冊1.5-2.0ドルにて、普通の書店に印刷、流通、販売を委託。 ●起業家育成コースを準備中。既存大学に資金提供をし、上記テキストを活用しつつ起業家育成を依頼予定。MPDFは委託大学教員の研修を行う計画。コース修了生には英国機関から修了証を出す事も検討中。3日コースを定。2003年9月より開始予定。 	<ul style="list-style-type: none"> ●起業家育成コースは当面は無料とする。 	<ul style="list-style-type: none"> ●縫製訓練局がGTZの支援を受けつつ実施しているSME支援と類似。 ●担当のカ国人はFEL経由でフランスに留学している。帰国後ビジネスコースを自ら立ち上げるが失敗。
Royal Academy of Cambodia (設立は1965年。稼動は1999年)	<ul style="list-style-type: none"> ●最大の目的はカ人研究者等に修士及び博士を与える事。 ●分野は人文科学、社会科学、生物・医学・農業、科学技術、クメール語の5つ。 ●2000年より3期、それぞれ160人前後の受講生を受け入れる。一昨年よりPublic Management コースを加え、更に充実させる予定。 ●使用言語はクメール語。但し教材は英語とフランス語の双方を使用。 	<ul style="list-style-type: none"> ●受講料は無料。但し修了後一定年数同校に勤める必要がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ●Council of Ministers所管 ●フランス政府支援により毎年4-5人が2-3週間の期間で講義にくる。 ●王立ブノンペン大学に近く、敷地内に同大学の建物を有する。
VBANK (1997年設立)	<ul style="list-style-type: none"> ●NGOスタッフの研修を目的に英国人女性により設立。 ●NGOスタッフを原則対象としていたが、近年は公務員も対象とする (但し受講料はNGOや国際機関が負担)。 ●研修コースとカスマイズ研修が中核。期間は5日~1月と幅がある。 ●地方の小企業を対象とした研修も検討中。但し受講料はNGO等から得る。 ●コース内容は以前は一般的な経営学であったが、最近ではプロジェクトマネジメントが多い。コース例：[manager's development programme]、[introductory manager's development programme]、[women's leadership programme] ●カスマイズコースは5日間だが、連続せず、2-3月に一度の割合で行う。 ●講師はカ国人だが1日だけ外国人による研修も含める。 	<ul style="list-style-type: none"> ●5日：280ドル ●1月：825ドル 	<ul style="list-style-type: none"> ●40人のスタッフの殆どがカ人。平均月給は400ドル以上と推測。

(出所：筆者作成)

4.1.1 概況

①私立大学を中心に広がるカ国大学のビジネス・マネジメント関係コース

ビジネス・マネジメント関係のコースを実施している高等教育機関の中で国公立大学であるのは、National Institute of Management (NIM) 及び Faculty of Law and Economics (FLE) である。但し、FLE の学生の大半は法学部生であり、また後述のようにビジネス・マネジメントコースはフランス政府の援助によって実質 100%企画・運営されているため、国公立系でビジネス・マネジメント関係のコースを持つ機関は NIM のみであると言っても過言ではない。同大学は 1980 年代よりベトナム等社会主義国の支援を基にマネジメント関係の学科を強化しており、その後 1990 年代半ばからは欧米系大学と提携しつつコース内容の改善を行ってきた。2000 年前後からはマレーシア等 ASEAN の大学との提携を通じた学士及び修士レベルのビジネス・マネジメントコースを実施しつつ、近年は独自でのコース企画、運営を始めている。それまで英語の教材のみで講義していたが、今後はクメール語教材の導入を進める事でより幅広い層のカ国人へのビジネス・マネジメントコースの提供を目指している¹²。

他の高等教育レベルのビジネス・マネジメントコースは全て私立大学によって運営されている事になるが、1996 年に設立された Norton University が草分け的存在である。同校は図表 9 にもある Banana 専門学校を前身としており、オーナー社長でもある学長はまだ 30 台前半の若さである¹³。以後ビジネス・マネジメント関係コースを有する私立大学が次々と設立されている。各大学とも数千人の学生を有しており、各校とも校舎、教室がかなり手狭な状況になっている。特に急成長を遂げているのが Build Bright University であり、設立後僅か 3 年足らずの間に総学生数は 7000 人にまで拡大している¹⁴。同大学は地方の需要に応えようとしており、アンコールワット遺跡観光の基地となっているシェムリアップや開発調査の対象であったシアヌークヴィルに分校を設立しており、それらではビジネス・マネジメントコースを中心に運営を開始している。

2003 年中に少なくとも 2 校が高等教育機関として教育省に認可される事を現地調査中確認した。両大学とも総合大学の形態で申請しており、学部レベルでのビジネス・マネジメントコースの設置を予定しているという¹⁵。

②漸次進むドナー等の支援によるビジネス・マネジメント関係コースの拡充

先述のように FLE はフランス政府の支援によりビジネス・マネジメントコースの運営を開始した。2 年の学習で取得できる学位は Master in Management であり、その単位と学位はフランスの大学が認定する事になる。成績優秀な学生は奨学金を得てタイの Asian Institute of Technology のベトナム分校¹⁶への留学が 2 年目から可能である。また更に優秀と認められる学生はフランスの大学に転入し、Ph.d への進学の間も開かれている。

経済財務省は傘下の研修機関である Economic and Finance Institute にてオーストラリアの大学の MBA が取得可能なコースを運営している。同機関はそもそもは公務員研修を眼目に設立され、施設や機材は世銀融

¹² 同校は 8000 人近い学生数を有するが、国立機関であるために、学費を不要とする学生も数百名いる点が私立大学と大きく違う点である。

¹³ 訪問した他私立大学の学長もその殆どが 30 才代であった。

¹⁴ ビジネス・マネジメントコース以外も含む。

¹⁵ 1 校に関しては次期学長（兼オーナー）に面談する事ができた。次期学長の構想では、米国の大学の標準に見合う授業体系・内容とし、研究機能や図書館の充実を重視するという。建設場所は Preah Norodom 通りという政府機関が並ぶ道路に面する好立地である。

¹⁶ Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC) の支援が入っている（資料 8 参照）。

資で建設、購入している。その施設維持費検出の一環として MBA コースの運営を開始しているが、同機関とオーストラリアの大学を仲介するマレーシア企業に多大な手数料を支払っているため、収益性は高くないという¹⁷。

International Finance Corporation (IFC) が設立した組織である Mekon Program Development Facility (MPDF) は、中小企業 (SME) 及び起業家向けのビジネス・マネジメントコースを準備中であり、2003 年 9 月の開講を目指している。同コースで使用予定の教材は既に開発しており、クメール語と英語それぞれの言語で作成している点が特徴である (テキストのサンプルは資料 9 として添付した)。MPDF は同様の事業をベトナムにて先行実施しており、好評であったという¹⁸。

興味深いのは GTZ 及び ADB による職業訓練校卒業生への起業支援である。起業する職業訓練校に対して卒業生に対して数万円から数十万円程度の融資を、ADB のツーステップローンを基に行うというものである。融資の回収率は高く、その理由として「技術を持った者が行う事業にだけ融資をする」、「融資後は GTZ の支援により、事業者として必要な経営知識を移転する」からであると教育省職業訓練局長は述べていた¹⁹。なお、同局長は ESP の枠組みの中で職業訓練校事業の急速な拡充を求められているものの、十分な数の講師がいない点を課題と認識している。また既存講師の能力向上にも強い関心を有している。従って日本センタービジネス・コースにて職業訓練校講師に対応するコースを設置する事も一案と考える²⁰。直ぐに訓練したい講師数は約 20 名だという。

③変化するその他のビジネス・マネジメントコース

1980 年台から流入した大量の NGO やその後力国にきた国際機関等に勤める際、力国人は自らの教育レベルや能力を示すための「証明」の取得に躍起になった頃があったという。具体的には「英語、簿記・会計、パソコンがある程度できる」という事項が履歴書に記載可能となる修了証の獲得の事を指す。写真 1、2 は道路に面した英会話学校の様子と各種コースの案内であるが、一本の道路沿いに 10 件近い学校があり、どの学校も昼間から大変な賑わいを見せている。講師は小さなスピーカーを通しひたすら講義を行っていた²¹。このようにノンフォーマルな教育・研修機関の受講は未だに大きな人気を有している。受講生は大学進学資金が得られなかった者、または現役の高校生である場合が多いという。図表 8 にも記載されているように、大学の 1 年間の授業料は 500 ドル前後であり、そのような資金を工面できる力国人は未だに限られた層であると考えられる²²。高校生である場合には、比較的裕福な家庭から来ているものと想像され、大学進学のための予習校のような位置付けと推察される。なお、更に裕福な家庭出身の高校生の場合には、後述のようなかなり高額な専門学校に通う事により、可能な限り完璧な英語力を得ようとする。またそもそもの目標が海外の大学への進学にあるものと推察されるので、次に紹介する更に高額な学校に行くものとする。

¹⁷ 講師に対する謝金代も平均 40 ドル/時間と他校と比べ高く、収益性が低い別な理由であると考えられる。

¹⁸ 当該プロジェクトを担当する力国人はフランスで修士を取得後、自らビジネス・マネジメントコースを有する学校を興した経験を有する。現在 30 才代半ばである。日本センターでも中核スタッフとして、このようなこのような若く、優秀な人材が確保できる事が望ましい。面談を通し、このような人材は給与水準の設定にも敏感だが、キャリア形成を重視する傾向も強い事が感じられた。

¹⁹ 当該プロジェクトは次回事前評価調査において詳細把握を行う事を薦める。また局長は職業訓練局教員側の質・量の拡充が急務と述べており、日本センタービジネス・コースでの研修も検討に値する。

²⁰ 職業訓練局は RUPP における日本センターの敷地と隣接している。

²¹ 道路と教室を隔てるドアや窓ガラスはなく、講師の声が受講生には鮮明には聞こえないのではないかとされた。

²² 一般的に、公務員の平均月給は 30 ドル、民間企業等でも 80 ドル前後だと言われている。

写真1 街中の英語会話学校



写真2 様々な授業の案内



教育省に認可されている高等教育機関ではないが、それ以上の付加価値のある学位等を提供する事ができる外資系ビジネス・マネジメント校の動向には注意が必要だ。何故ならば、カ国の中でもかなりの資金力を有しまた平均的なカ国人と比べてより高い基礎教育を受けている人材が集まっているものと推察され、日本センタービジネス・コースでもマーケティングという観点から、受講対象生の動向やニーズを検討していく上で観察を続ける価値がある層と考えるからである。訪問した Regent School of Business には秘書コースから海外の大学の MBA コースが設置されているが、前者の秘書コースは年間授業料が 500 ドル以上するにも関わらず、受講生の大半は現役の高校生であると言う。

なお、かなりの資金的な余裕を有する家庭の出身である場合には、高校卒業後直ぐにでも海外の大学に行くものと推察されるため、ここで述べてきたような教育・研修機関には最初から通わないものと考えられる。

4.1.2 問題点

①判断が難しい既存ビジネス・マネジメントコースの是非

大学等教育研修機関の善し悪しを、受講生個人が判断する事は現在のところ難しい。何故ならば、既述のように民間企業の活動が拡大していないため、就職口そのものがそれほど増えておらず、どの大学を出る事がどの程度就職の際に有利に働くのか、つまり「〇×大学のビジネス・マネジメントコースに行けば仕事が見つかり易い」という判断が今の段階ではなかなか付かないのである。モデルとなるような先輩が未だ多くは出現していない事が主因の一つとして挙げられよう。

世銀が進める高等教育プログラムの影響も踏まえれば、中立的な機関による高等教育機関の評価や情報提供が進むと考えられる。従って近い将来各機関のビジネス・マネジメントコースに対する受講生側によるランキングが容易になるものと考えられる。ランキングが進めば、大学側も各々のビジネス・マネジメントコースの受講料においても、格差を付けざるを得ないであろう。

このような動きは市場経済の中では教育機関間の競争という事で健全な現象と捉えるべきだが、公的資金を原資に運営する日本センタービジネス・コースはこのような競争には巻き込まれる事の無いように、その位置付けや目的、対象とする受講生層の特定には留意が必要となる。

②不足する講師

カ国の MBA コースを教えている講師のうち、特に有能と言われる講師の顔ぶれは決まっていると言われている。約 20 名の講師は、複数の大学の MBA コースで教鞭をとっており、そのため大学間での授業にあまり違いが無いと推察される。このような講師の多くは日中は外資系企業、国際機関等に勤めていると言う。既存の MBA コースの多くは英語で行われており、そのため MBA 講師の殆どが外国人²³である。

従って日本センタービジネス・コースでは、“英語による”ビジネス・マネジメントコースの講義が可能な講師をカ国で調達する事は容易ではない、という前提で事業計画は立てる必要がある点を強調したい。講師の多くは時給で働いているため、仮に英語でのビジネス・マネジメントコースの講義が可能な人材の調達に成功したとしても、高額な時給を設定しなければ他機関のビジネス・マネジメントコースに容易に転向するものと考えられる。

既存大学の学部でのビジネス・マネジメントコースでは、クメール語による授業が主体であるので、講師には主としてカ国人を起用しているようである。NIM では卒業生を講師として採用しており、外国人主体の MBA コースと比べ、講師の確保は問題としては小さいと考えられる。しかしクメール語にてビジネス・マネジメントコースを、国際レベルにて十分に講義可能な講師はそれ程に多くは存在しないと推測する。

③質の低い学習環境

私立大学の多くは旧式オフィスビルを校舎に転用している。現地調査中に MBA コースを二つ視察した。部屋は最大でも 30 人程度が入れば一杯になるものが多く、またスクール形式でしか机を配置できない広さと形をしている部屋が多い。ビジネス・マネジメントコースでは有効な教授法であるケーススタディで重視される全体議論を行い易い環境では無いと言えよう。

車輦が頻繁に通る音が聞こえるために講師の声、また受講生の意見が良く聞こえない教室もあった。

MBA の教室は学部の教室よりも若干良い。Build Bright University の MBA コースの教室は、大きさとしては学部コースと同じであるものの、エアコンが設置され、絨毯が敷かれるなど明らかな差別化を施されている。ビジネス・マネジメントコースと比べて学費が高い事、受講生の多くが勤人である事を差別化の理由として学部長は挙げている。

4.1.3 考察：MBA は最上の英会話教室？

前述の MBA 講師数の不足は MBA コースの質的低下をもたらしているものと考えられる。現調査中に得られた指摘には、例えば「授業のための準備に十分な時間を割く事ができないのではなかろうか」、という点がある。既述のように MBA 講師は日中は所属先で本来の勤務に従事しており、17:30 以後数時間に亘り MBA で教鞭をとっている。人気講師になれば数コース掛け持ちのため、毎晩授業で時間はとられる。このような状況では授業のための準備が不十分にならざるを得ないと言っても過言ではないであろう。学部のビジネス・マネジメントコース講師においても MBA 程ではないにしても、類似した問題があるものと推察される。面談した Institute of Technology and Management²⁴は現在は学部のビジネス・マネジメントコースしか有さないが、講師の 4 割を常勤とし、授業時間も 1 週間 15 時間以内という上限を設定している。授業時間以外は研究や授業準備の時間とするように指示をしているという。また他校での講義も禁止している。これらの理由としては、授業の質の維持を挙げている。

「MBA コースはプノンペン市内での最上の英会話教室」という意見が何度か面談中に得られた。現地調査中 2 つの MBA コースを見学したが、いずれも経営問題や特定テーマの議論というのではなく、講師の講義

²³ 英・米、オーストラリア、インド、フィリピン等

²⁴ 学長は Norton 大学設立時にカリキュラムを担当していた。Norton University 等一部の大学が、講師の外注化比率の高い事が授業の質の低下に繋がっているという現状に対して懸念を表していた。しかし同大学は教育省より土地・建物を無料で賃借しており、そのコスト負担が無い分経営は容易であると推測される。

を一方向的に聴く形態か、授業で使われた英語単語の解釈を確認する程度の授業内容であった²⁵。

4.2 需要側の概要

ここでは現地調査を通して得られた需要側に関わる調査・分析を行う。ビジネス・マネジメントコースの需要側と主としては「受講生」及びそれらコースを修了した受講生を採用する、またはコースに研修として派遣する「民間企業」の二者を想定した²⁶。

4.2.1 受講生の分析

30年近く政治・社会情勢が不安定であった事などから、人々の基礎学力が著しく低下している事は既述の通りである。この点を最も良く理解しているのはカ国人本人であり、その事も教育熱は高いのだと推察される。1980年代のNGOの進出と共に活発化した英会話学校、簿記・会計学校、パソコン学校等が、また1996年以後急増したビジネス・マネジメントコースが未だ盛況であるのも過去の不幸の反動としての高い教育熱に因るものだと考えられる。

他方で高い給料を得るための就職に有用となる「資格証明証」を得る事も大きな目的であるとも考えられる。図表8及び図表9からは、コースを修了するまでに必要となる学費及び取得可能な修了証のレベルにはある傾向が見られる。具体的には、「海外で通用する学位や修了証、また海外の大学への編入や入学時に認められる単位」が得られる機関の学費は高く、反対に「カ国内では通用するが、海外での就職や進学では殆ど有効では無い修了証等」が得られるだけの機関の学費は安い、という関係である。

次に、現地調査での面談結果を踏まえ、資格証明書から多少切り離れた面での受講生の教育熱の動機を、以下のように3分類した。また各々における必要となる資格証明書等の位置付けの定義も行った。

²⁵ マーケティングの授業では定性調査と定量調査がテーマであったが、授業時間の大半は「Quality & Quantity」の意味の違いについての議論に始終していた。

²⁶ 国際機関やNGOも民間企業と同様の見解を有すると考えられる。