

間の関係強化と相互交流のために重要であることはもちろんですが、グローバル化の時代に新たな役割を担うことも可能だと思います。東方政策プログラムによって日本で学んで世界で活躍していくことも可能です。それによって日本とマレーシアとの双方の信頼関係がさらに深まるのであったら十分に意味があることです。

■ 日本で学び世界で活躍する人材の育成と 日本企業の国際化の遅れへの対応

もし日本の企業に行き能力を評価してもらえない、人材として十分に活用してもらえないと思ったら、日本語の能力を持ち、日本での留学体験や日本社会の理解を売り込みながら、そうした国際体験をテコにアメリカ系企業に就職してもいいし、ヨーロッパに行ってもいい。アジアのほかの国でもいい。どんな形でもいいので、グローバルに活躍できる場所を選択して行ってほしい。これは11月の在日マレーシア留学生会主催のルックイースト政策のシンポジウムでもマレーシア人留学生に強調したことです。

在日マレーシア留学会のシンポ準備実行委員からは、JENESYSの私のレクチャーで誤解されたのではないかと懸念した日系企業の評価について、ぜひグローバル化の中で状況は非常に厳しいのだとマレーシア人学生に言ってほしいと逆に言われました。ですから、そうした中で私が言ったことは、日本に学び世界で活躍するのでもいいのではないかと、ぜひ日本留学で存分に学んで力をつけてグローバル人材に育ててほしいと伝えました。

他方で、そうしたグローバル人材を十分に活用することができるように、日本企業の国際化、経営感覚のグローバル化などの対応も大きな課題になっていることも日本側は理解しなければならず、日本側での経済界も含めてグローバル化への対応が遅れていることを認識することも非常に重要だと考えています。

司会 吉村さんには東方政策プログラムの課題とこれからの役割といった観点から、特に日本への留学生の活躍の場が十分でないのではないかとこの点を中心にお話をいただきました。

次は穴沢眞さんです。穴沢さんは小樽商科大学教授で、マレーシアの日系企業の研究の第一人者です。日系企業の進出と人材育成という観点からのお話をお願いします。

報告4

穴沢 眞
小樽商科大学



日系企業の専門家というありがたいご紹介をいただいたのですが、それだけやっているわけではないということも一言言っておきたいと思います。今日は、日系企業の進出と人材育成というテーマをいただきましたので、そういったことについてご紹介をしたいと思っています。

マレーシアが貧しかった分、だいぶ豊かになってきたというお話が午前の部でもありましたが、私が最初に30年前にマレーシアに行ったとき、私は決してマレーシアが貧しいとは思いませんでした。むしろ、日本よりも豊かな国なんじゃないかとも思いました。実際、当時は1リングが100円の時代でした。私はロータリークラブの奨学金をもらって、月額6万円、600リングで暮らしていました。そのうちの300リングは寮費を食事込みで払わされていますから、1日10リングしか使えず、ある意味非常に貧しい生活をしていました。

これは私が貧しいかどうかという問題ではなく、マラヤ大学の大学院の授業に出ていますと、マラヤ大学の学生は政府からの奨学金として、1,300か1,400リングをもらっていました。当時の13、14万円、私の倍ももらっていたのです。私は外国人でありながら彼らの半分以下の奨学金でそこそこ暮らしていたということもありましたけれども、決して貧しいとは思いませんでした。

■ イギリスの植民地支配を破って日本が来た衝撃 ——マハティール元首相の自伝から

私は報告では最初に小ネタを一つずつ入れるようにしていて、前回のアジア政経学会ではマハティール首相がてんぶらが好きだとか温泉が好きだとかいった話をしました。今日の小ネタは、マハティールさんの自伝が出たのをご存知だと思いますが、そこにルックイーストのことを書いた章がありまして、それをちょっと読んできました。

それによりますと、最初は役所にもほかの閣僚にもルックイーストを全然理解してもらえなかったと書いてありました。「何故で日本？ ヨーロッパでいい

のでは？」と。一所懸命に説明して何とかわかってくれたようなことが書いてあったのですが、彼の個人的な提言として、日本がイギリスを駆逐したといいますが、イギリスに取って代わって入ってきたことにすごく衝撃を受けたと言います。イギリスの植民地支配はこのまま未来永劫続くと思っていたら実は日本人が入ってきたという、この衝撃がかなり長期間、彼の頭の中にあったのではないかと考えております。

■ 政策を超えて「人」の模倣まで踏み込んだ 東方政策の特徴

まず東方政策について簡単にお話をします。1980年代、東方政策が始まったときはいったいどんな時代だったかということですが、世界の工業の中心が欧米から、特にアメリカから日本に移っていく、そういう時代だったと僕は思います。

日本的経営というのが世界的に非常に注目された時期が1980年代のはじめだったわけです。いろいろな中身がありまして、集団主義とか企業への忠誠ということです。終身雇用、企業内組合、年功序列というのが、アベグレンというアメリカの経営学者が日本的経営の三種の神器として取り上げたものです。これが日本の企業の特徴で、このような日本の企業がなぜ世界中でこんなに強くなったのかを欧米の研究者も盛んに研究していたのがこの時代だったと思います。

1980年代、この時期にマハティール首相が重工業化を始めます。それまでにも工業化はもちろんしていたわけですが、基本的には外資系の企業がやってきて場所と人を使って彼らがやるという時代から、本格的な工業化を始めたのがこの時代だと思えます。従って、それを支える人たちが必要であるということがルックイーストの背景にあったのではないかと思います。

その意味で、政策的なものの模倣はマレーシアだけではありません、韓国も台湾もタイもインドネシアもいろいろな形で日本がこれまでやってきた政策をまねしていたわけです。それに比べると、マレーシアのルックイーストは、それプラス人まで一緒に育てまようと、ハードではなくソフトの部分でもう一段踏み込んだというのが一つの特徴ではないかと思います。

■ ルックイーストは 日本からの投資に貢献したのか

次に、ルックイーストをしたからといって日本の企業は本当に来たのかという話をしてみたいのですが、私はルックイーストをやったから日本の企業がやってきたとは思っていません。

まず、1985年の円高になる前に、先ほど言いましたように、本格的に工業化を始めます。重工業部門——自動車、オートバイ、製鉄などです。私もプロトンの車にも乗りましたし、いろんな目に遭ったということもありますが、その辺の話はJAMSの会報の巻頭に書きましたので読んでおいてください。

マハティール首相が通産大臣だった頃にハイコム(HICOM)という会社を作りました。それが1980年です。この会社を中心にして工業化を進めました。確かにハイコムという会社は三菱と組んでプロトンを作りました。それから、オートバイ関係も全てハイコムがからんでいる。あとは新日鉄のプルワジャプロジェクトで、すごいお金を投資していました。

このような初期の重工業化の投資はマハティールさんが引っ張ってきたところもあると思いますので、ルックイーストの影響も確かにあったとは思いますが、ただし、よく見てみますと、こういった会社はみんなマレーシアの国内の市場だけを狙って来ていて、国内に供給するというパターンになっています。そのあたりが現在ちょっと苦境におちいつているところでもあるのかなと思います。

1986年以降、本当にルックイーストが日本からの投資に貢献したかといいますと、だいたい1980年代の終わりぐらい、1988年、1989年ぐらいが日本からの投資のピークになっています。そのあとはけっこう波打って行くのですが、傾向的にはこのあとは少しずつ減少傾向だったというところはあります。

■ 企業が海外進出を決めるのは、インセンティブ 競合他社の状況などの総合判断

なぜ投資をするかというときに我々が考えるのはプッシュ要因とプル要因で、円高というのはプッシュなのです。日本から企業を外に出させる要因が非常に強かった。ルックイーストはプル要因で、引っ張り込む側の要因です。ルックイースト自体がそんなに引っ張り込んだのかと言いますと、おそらく影響はあったのですが、それだけで進出を決めるほど日本の企業や外資は短絡的な決定をしていないところがあります。

会社はどのようなところに注目するかという話ですが、私はいろいろな会社を回ったり、アンケートをしたりしたのですが、基本的には、特に発展途上国にいく場合には政治的な安定がかなり上位に入ります。その意味では親日的な環境を作りあげたルックイースト政策がプラスに作用したとは言えると思いますが、どれだけプラスだったかは測ることができないと

いう気がします。

それ以外にどのような要因が絡むかと言いますと、税金を免除してもらうインセンティブがあります。これ以外でも、工業用地を提供してくれたとか、インフラ関係が入ってきますが、その点、インセンティブはけっこう効いています。これはルックイーストに関係なしにマレーシアがずっとやってきたものです。

次に考えられるのはバンドワゴン効果というものです。パレードの先頭を走っている楽隊が乗った車のことをバンドワゴンと呼びます。その後にぞろぞろと行列がついていくわけです。それを模倣した言い方ですが、誰かが出て行くとくっついて出て行く、もしくはつられて出て行く、そういったことです。

マレーシアの場合ですと、一番大きかったのは、私は個人的には松下がかなり早い段階で出て行ったことだと思います。1970年代にかなり大きな工場を二つ、三つ作っています。85年以降に円高になったときに、マレーシアに松下がさらに工場を作るわけです。松下が出て行くと何が起こるかといいますと、「松下が行くぐらいだったら多分大丈夫だろう」と思って、シャープも日立もソニーもと、なんとなく集まってくる。それが起こったあとには、松下が行ってしまったのだから、松下の下請けも追いかけて行かねばと、また彼らが行くということで、芋づる式に会社がどんどん来てくれたというのが実態だったと思います。

その意味では、来やすい状況を作っていたというルックイースト政策がプラスに作用したことはあると思うのですが、やはりこれがどの程度作用したかは把握できないと思います。ただ、企業が海外進出を決めるときは全部見た上で決めます。ですから、最後に悩んで悩んでタイにしようかマレーシアにしようかといったときに、「マレーシアにはルックイーストがあるから行こうかな」というのはあったと思いますが、普通はそれ以外の要因で決まってしまうと考えていただいたほうがいいと思います。

■ 国家としてエンジニアの育成については大きな効果を発揮したのではないか

続いて人材育成の話です。先ほど言いましたように、マレーシアとしては、工業化を支える人は育成したかった。マレーシア国内でももちろん育成はできるのですが、皆さんご存知のとおりマレーシアの大学はどちらかというと文科系の学部が強く、理科系の学部が少し弱いところがあったと思います。そういった中で大量にエンジニアを育てることが国内でできたかと

いうと、やはり少し難しかった面はあるのではないかと。その意味では、海外留学で人を育てる、しかも製造業で成功していた国に送るということは、方向性としては正しかったと思います。

それから、人を育てることは、我々大学で教える側としましてもすごく時間がかかることで、簡単にできることではないと思います。ですから、マレーシアは当初からずっと欧米に大量に人を送ってきたわけですが、そういった中で、欧米留学組が非常に大きな力を持っていたけれど、人材育成という意味ではかなり大きな効果があったのではないかと思います。そういった観点で見ますと、やはり日本に長期に送り続けるということも、政策という意味では有効なものであるという捉え方ができると思います。

■ 明確な数値目標が存在しない 東方政策のユニークさ

ルックイーストで特徴的なことと言いますと、文化的なところまで踏み込んで行ったという点は、マハティールさんも個人的な思い入れがあったと思いますが、非常にユニークな政策だと言えます。ただし、ユニークさという点でいくと、明確な数値目標がない点も非常にユニークだと思います。

マレーシアの新経済政策でさえ、かなり明確な数字を入れて20年間のことを語っていたわけですが、それに対し、ルックイースト政策というのは30年たちましたけれども、結果的に多くの人たちを輩出したと言いつつも、当初いつまでやってどれぐらいの人を育てるのかという話が全くなかったという意味では、これも非常にユニークであったと言えると思います。

■ 企業レベルの人材育成に見る コストとトレーニング方法の問題

国としての人材育成もありますが、企業レベルで、日系企業でどのように人を育てたかという話をします。まず、人材育成は短期的に言うとコストなのです。人を育てるにはかなりお金がかかります。日本の企業の方とお話をしても、日本で1人学生さんを採用すると3年間は居てもらわないと元が取れないとおっしゃいます。いろいろな意味で研修を含めて人を1人採用した場合には何百万単位のお金がかかっているということなのです。日本の場合、当然マレーシアに進出してさまざまな研修を行いますから、これはかなり大きなコストになっていたと言えます。

ただし、人材の場合はほかのものと違って、長期的に見るとかなり企業にプラスの面が出てくる可能性

があるのです。要するに人は成長するわけです。よく例えるのですが、三色ボールペンはどんなにがんばっても万年筆に変わることはありませんが、人は変わるのです。

ですから、長期的に見ますと、人材の育成は企業の成長に大きく貢献する可能性があると言えます。ルックイーストの学生を採用することは、短期的な観点から見ますと、ある程度日本のことを知っている人を雇うわけですから、全面的なコスト削減にはなりません、多少のコストの軽減にはなると言えます。

それと、日本の企業の場合、トレーニングの仕方として、いわゆるOJT、現場で育てるということが中心になっています。これをやりますと、学校で勉強してきたルックイーストの学生さんでも、やっぱりちゃんと現場に行って全てを最初からやってもらわなければいけないということになると思います。そうすると何が起るかと言うと、これは実は日本の学生もそうですが、「大学を出て会社に入って、なぜ最初にそんなことをするのですか?」と嫌気が差してやめる人もたくさんいるということです。

かくいう私も、会社に少しいましたので、嫌になってやめたわけではないですが、そういった仕組みに疑問を持ったことは確かにあります。ですから、日本企業の育て方はマレーシアの人からするとちょっと勝手が違っているという部分はあったのではないかと思います。

■ 研修方法、QCサークルなど 日系企業の良さを残してマレーシアに適應する

もう少し日本の企業の話を進めさせていただきますが、日本の場合、マレーシアで研修をしますが、最初よくやっていたのは日本に行つての研修です。実は最近これは少し減っています。というのは、シンガポールとか近場でトレーニング用の会社を作っている大手の会社がたくさんありますから、わざわざ日本に送らない。日本に行つて日本語を勉強してもらっているのではちょっと時間がかかりすぎると言うことで最近減っていますが、かつては日本に行つてちゃんと勉強してもらい、かなり長期的に人を育てるということが日本の企業のいいところではあります。

ただし、この場合、前提となるのは、ちゃんと長期的に会社で働いてくれるということです。この前提自体はマレーシアでも、そして最近の日本でも崩れてしまっているというところが一つ問題だと思います。

日本的企業についてはいろいろ言われていますが、

いいところはいくつかあります。QCサークルとか従業員が参加するというかたちの労働スタイルですね。これは欧米ではなかったものです。これをマレーシアに持ち込んだ、もしくはそういったものの考え方、提案制度などといった従業員が参加するというパターンの人材育成の仕方は、日本のやり方も実はいいものがあつたのではないかと思います。

それから、最近では組織能力という、会社の力というのは個人の力ではなくて組織としての力だとよく言われるのですが、その意味でも参加型の企業は強いということになると思います。こうした日本的な良さを残してマレーシアで適應することが日本企業に求められます。

■ 人材育成レベルを変更する必要性と 東方政策留学生が活躍できる余地

最後に一言だけ、今後のことを付け加えてさせていただきます。私はルックイーストの学生の第1期生と同じ寮に住んでいましたので、彼らのことはよく知っています。さらに、うちの大学にもルックイーストの学生が、社会科学系ですが来ていましたし、最近に来ていないですが、そういった学生を見てまいりました。だいたい学部の話だったのですが、実は大学院レベルでも私はマレーシアからの学生を4、5人引き受けています。マレー人、華人系、インド系、ユーラシアンも含めて、いろいろな人種の人を全員指導した経験もあります。大学院では英語で授業をしていますので、日本語ができなくてもかまわないのです。そういった人材育成のレベルを学部教育からも大学院のレベルへ上げていくことを考える必要があるのではないかと思います。

それから、今日の午前中のお話で技術移転の話がいくつか出ていたと思いますが、日本の側からすると一番問題なのは、マレーシアが「欲しい」と言い、日本側から「あげてもいいです」と言いますが、では何をあげればいいのか、マレーシアは「一番いいものをくれ」と言います。しかし、それを出したときに本当にそれが理解できて、自分たちの身に付くものであるのかどうか。それは受け手のレベルの問題でもあります。そういう意味では、受け手側のレベルアップもまだまだ必要ではないか、その意味ではルックイーストの学生さんも卒業生の活躍の余地はあると思います。

■ 日本企業とマレーシア企業が組んでインドに ——新たな海外進出のパターンの萌芽

最後ですが、最近マレーシア企業の海外進出の研究

をしていて、気になった例の一つが、日本の企業と組んでマレーシアの会社が海外へ出る、日本の企業と組んでインドに行きましょうというケースが出ているのです。ご存知のように、マレーシアというのは華人系もいれば、インド系もいます。イスラム圏とも関係が深いということで、マレーシアへの進出が一つの次のステップになるということ、マレーシアも考えるでしょうし、日本の企業もそれを考える時代になるのかなと思います。

これは前例がありまして、日本の企業が中国に出てけっこう失敗した会社が多いのですが、割とうまくいった会社は実は台湾の企業と組んで中国に行っているのです。そうであれば、マレーシアの会社と日本の会社が組んで、インドに行く、中国に行ってもいいですし、もしくはイスラム圏に出て行く。そういった新しい海外進出のパターンが今後も出て来るのではないかなと思います。

司会 穴沢さんには、東方政策が日系企業の進出に果たした役割について、あまり過大評価にならないようにということと、とはいいながらマレーシアでの人材育成、特に理系人材育成においては効果的だったということを中心に東方政策の評価についてお話しいただきました。

最後に川端隆史さんです。今日は、かつて外務省にいらして、マレーシアの大使館にも勤務したことなども踏まえて、政策提言の視角からという点でお話しいただきます。



私の発表タイトルは「東方政策の再ブランド化と政策当局への提言と研究者の担うべきアカデミックソーシャルレスポンスビリティ」です。コーポレートソーシャルレスポンスビリティという言葉がありますが、JAMSがしている社会連携活動を学術団体のソーシャルレスポンスビリティと考えることができ

ると思います。例えば、地域研究コンソーシアムの活動で、日本の震災のときにアチェの震災の経験を使って復興に協力するとかいった面では、すでに学術団体による社会貢献活動は実社会に役に立っていると考えていいと思います。政策当局の提言も、私は外務省から民間企業に移ったので政策当局にいればそのまま実行できたかもしれないという意見もあるでしょうが、むしろ、政策当局の外に出て学術団体に軸足を置くことで違うことができるのではないかなという気持ちがあります。

今日は、その政策提言をどのように効果的にしていくかについて考えたいと思います。東方政策は何をしてきたかについては、今日、さまざまな立場の方が話していますので、細かいことについて私はタッチしません。

■ 30年をへて劇的に変貌した 日本とマレーシアを取り巻く経済環境

日本大使館のデータで延べ1万5千人が日本に来ているのですが、学部留学が24%で、ほかには青年研修や実務研修などの研修系が半分以上を占めています。大学院留学は13%です。

次にマレーシアの経済力を見ます。購買力平価でGDPを見てみると、日本は「失われた20年」と言われつつも、その間に購買力平価は実は2倍以上になっています。本当に「失われた20年」だったのかとも思いますが、それは日本経済の専門家に任せたいと思います。

現在のマレーシアの購買力平価を見ると、だいたい今のマレーシアの購買力平価で見て1人あたり1万5千ドルですので、ちょうど日本の1980年とか88年とかぐらいになります。中身を見るとアクマルさんのような違った視点の話が出てくると思いますが、数字だけを見るとだいたいこのような状況です。

いずれにしても日本とマレーシアの経済環境は東方政策の30年間で非常に変わっています。これを、大きく変貌する環境の中で、東方政策だけを見るのではなく、東方政策の再ブランド化が必要になってくるのかなと思います。今日のアクマルさんの話はそういうことだったかと思っています。

IMF傘下のシンクタンクが出している「ドゥーイング・ビジネス」というランキングがあります。これはなかなか面白いデータです。マレーシアの総合順位は12位、日本が24位です。このランキングはビジネスのやりやすさを示しています。項目別で見ると、日本とマレーシアがそれぞれどの分野で優れているか