

## 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——

山 本 公 平\*

## 要 約

日本とベトナムは1973年に外交関係を樹立してから、まもなく45周年を迎える。ベトナムが1986年にドイモイ政策を採択してからは、日本からも多くの企業が進出し2017年3月末現在1,637社が進出している。近年は製造業だけでなく、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、来日する外国人技能実習生も、2015年現在49,267人中16,773人がベトナム出身であり、中国に次いで多い。日本への留学生数も東南アジアで一番多く、中国に次ぐ。

ベトナムに進出した日系企業への就職や、留学、技能実習生等での来日、アニメや漫画等の日本文化へのあこがれから、日本語学習者が増加する傾向にある。

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の経営の存続について、ホーチミン市のドンズー日本語学校を事例として考察するものである。

考察の結果、ドンズー日本語学校が経営理念を遂行するために、事業の効率化かつ便益の高い運営が求められることから、トップマネジメントレベルの意思決定プロセスを明確にし、事業運営の好循環を生む仕組みを構築することの重要性を明らかにすることができた。

## 目 次

1. はじめに
2. ベトナムにおける日本語教育の概況
  - 2.1 ベトナムの経済状況
  - 2.2 ベトナムにおける日本語教育
3. 先行研究
  - 3.1 日本語教育制度に関する研究
  - 3.2 日本語教育機関に関する研究
  - 3.3 まとめ
4. 事例研究
  - 4.1 ドンズー日本語学校の概要
  - 4.2 経営の存続に関する考察
  - 4.3 まとめ
5. 発見事実と課題

してから、まもなく45周年を迎える。ベトナムが1986年にドイモイ政策<sup>2)</sup>を採択してからは、日本からも多くの企業が進出し2017年3月末現在1,637社<sup>3)</sup>が進出している。近年は製造業だけでなく、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、来日する外国人技能実習生も、2015年現在49,267人中16,773人<sup>4)</sup>がベトナム出身であり、中国に次いで多い。日本への留学生数も東南アジアで一番多く<sup>5)</sup>、全世界でも中国に次ぐ。

すなわち、ベトナムに進出した日系企業への就職や、留学、技能実習生等での来日、アニメや漫画等の日本文化へのあこがれから、近年日本語学習者が増加する傾向にある。

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

## 1. はじめに

日本とベトナム<sup>1)</sup>は1973年に外交関係を樹立

\* 広島経済大学経済学部教授

家大学人文社会科学大学日本学部とで、ベトナムに進出した日系企業を対象に人的資源に関する共同研究（以下「本共同研究」と記述する。）が進められている。

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、日本語学校の経営の存続について、ホーチミン市のドンズー日本語学校を事例として考察するものである。

## 2. ベトナムにおける日本語教育の概況

### 2.1 ベトナムの経済状況

本節ではベトナムの日本語教育について整理する。最初に、日本語学習者が増加する要因となったベトナム経済について概説する。

ベトナムはインドシナ半島東側の北緯8度から23度に位置し、北は中国、西はラオス、カンボジアと接し、南北1,650 kmと細長い地形をしている。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し、国土の約80%が山岳地帯であり、平野部は北部のホン川デルタ及び南部のメコンデルタに広がっている。

首都ハノイのある北部は亜熱帯気候で四季があるものの、ホーチミンのある南部は熱帯モンスーン気候で四季はなく雨期（5月～10月）と乾季（11月～4月）に分けられる。

ジェトロ<sup>6)</sup>によると人口9,270万人（2016年）のうち、ハノイが721万人（2015年）、ホーチミンが814万人（2015年）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。

日本との関係は、1973年に日越国交を樹立してから政府開発援助（以下「ODA」と記述する。）<sup>7)</sup>を本格的に開始した。1973年に181億円の援助開始から1978年までの間、35億円以上の援助が続けられた。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援助額は減少したものの、1992年から援助を再開し、電力、運輸等の基本インフラ整備に加えて農業・農村

開発、教育、保健・医療、環境分野を重点的に支援している。1992年に474億円の援助額が1995年には1,401億円まで増加し、2000年代までは350億円を越える援助額で推移しており、2011年以降は1,000億円を越える援助が続いている。

ドイモイ政策以降の経済状況を整理する。先述したとおり、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移行した。坪井 [2008]<sup>8)</sup>によると、移行当初はベトナム戦争による運輸インフラの破壊によって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、商品広告が存在せず人から人への口コミによる情報伝達では市場経済制が機能しないことなどから、1986年に774%と大幅なインフレとなった。国際的な孤立を解決するためのカンボジア和平や、外国法人の投資を奨励する「外国投資法」を1988年から施行したことによって、日本のODAも再開され、1995年のインフレ率は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世紀になると表1のとおり物価上昇率は安定し、1人当たりのGDPは2005年に700ドルが、2015年には3倍以上の2,171ドルまで増加している。ベトナム国民がより豊かになっていると言えよう。

また、日本商工会加盟企業数<sup>9)</sup>も2005年の441社が2015年には3倍以上の1,529社となり、それに伴うように在留邦人数も4,207人が14,695人と増加している。

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] を筆者が修正

加えて先述したとおり、来日する外国人技能実習生も、2015年現在49,267人中16,773人の約34%がベトナム出身であり、21,298人の中国に次いで多い。ベトナム国内における日系企業数及び在留邦人数の増加及び、来日する外国人技能実習生数の増加は、ベトナム人にとって日本語を活用する市場の拡大に繋がると推測される。

すなわち、1992年の日本によるODA再開以降のベトナム経済の発展に伴い、ベトナムに進出する日系企業及び在留邦人数が増加し、日本語を活用する市場も拡大していると言えよう。

## 2.2 ベトナムにおける日本語教育

続いて、ベトナムにおける日本語教育を整理していく。

表2は東南アジアにおける国別の日本語学習機関及び学習者を示している。ベトナムは64,863人とインドネシア、タイに続き3番目に学習者数が多く、世界8位でもある。学習者の増加率ではフィリピンについて2番目に多い。日本語能力試験は、北部のハノイ市、中部のダ

ナン市、南部のホーチミン市で年2回実施されているが、2015年の受験者は約4万7千人であり、東南アジアで最も多い。

ベトナムの日本語教育の特徴として、学校教育以外の教育機関での学習者の割合が53%と最も多い点が挙げられる。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。

ベトナムにおける日本語教育は高等教育機関から始まった。1961年にハノイ貿易大学で、1973年にハノイ外国語大学<sup>10)</sup>で始まり、ベトナム各地の大学にも広がっていった。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「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年には26の中学校と22の高等学校（以下「高校」と記述する。）で

表2 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] を筆者が修正

行われている。

表2では、初等教育の学習者は存在しないことを示しているが、2008年に始まった「2020年国家外国語プロジェクト」によって、2016年からハノイ市とホーチミン市の小学校で第一外国語として日本語教育が開始されている。

その他教育機関としては、日本政府の支援によって2002年にハノイ市とホーチミン市に「ベトナム日本人材協力センター」が開設され日本語教育を進めてきたが、2010年以降は国際交流基金ベトナム日本文化交流センターがその役割を担っている。また、ベトナム各地に多くの日本語学校が開校し、日系企業への就職や職場での昇給、外国人技能実習生への応募、日本文化への強い関心等を目的とした学生が日本語を学んでいる。

### 3. 先行研究

#### 3.1 日本語教育制度に関する研究

本節ではベトナムにおける日本語教育制度及び日本語教育機関に関する研究をレビューする。最初に日本語教育制度に関する研究について整理する。

Truong [2006]<sup>11)</sup> はベトナムにおける日本語教育制度を整理する中で、大学生の学習目的は①日本文化への関心、②就職、国際理解の順であり、日本語学校では①就職、②仕事で必要、③留学・日本文化への関心の順であると指摘する。

高瀬 [2013]<sup>12)</sup> はベトナムにおける日本語教育について、ハノイ市内の3大学及びハノイ市とホーチミン市の日本語学校3校の教育システムを考察する。環境面では高等教育機関及び日本人教員が少ない点を指摘し、教育面では非漢字学習者にとっての漢字学習の難しさを指摘する。本稿の研究対象であるドンズー日本語学校について、独自教材を活用した教育法と漢字教育の高い成果を指摘する。日本語学習者は、日本文化への高い関心を持つ者と日系企業で働き

技術を学びたいものに大別されると提唱する。

坂内 [2014]<sup>13)</sup> は日本への留学を志すベトナム人は、ベトナムの日本語学校で初級から中級レベルまでの日本語を学び、日本の日本語学校に留学して日本の大学等に向けてさらに日本語を学ぶ者が多いと指摘し、ハノイ市の一心日本語学校を事例として考察する。日本への留学及び技能実習生を目指す若者を対象とした日本語学校は、半年ほどの短期間で留学に必要な知識を学ぶために全寮制で制服があり規律正しい学生指導をする学校が多いと指摘する。

NGUYEN [2010] によるとベトナムにおける日本語教育について、北部はハノイ貿易大学等の高等教育機関を中心に進められたが、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と述べる。日本語教育の問題として、日本語教材の不足を指摘する。

#### 3.2 日本語教育機関に関する研究

続いて、日本語教育機関に関する研究を整理する。水野 [2008]<sup>14)</sup> はホーチミン市及びハノイ市の大学及び日本語学校等の日本語教育機関で聞き取り調査を行い、次の4点の課題を指摘する。①待遇の悪さや人材不足等による日本人教師の不足、②記憶中心の学習から話す、聞くが苦手な日本語学習者、③日本語教材の不足と中級以上の日本語クラスが少ない、④日本企業の進出、日本人観光客の増加等から日本語学習者、日本語教育機関が増加し競争が激化。競争の激化から、民間の日本語教育機関は経営存続のために、会話教育への注力や、翻訳、通訳、コンサルティング事業への多角化等の独自色を出す工夫を重ねていると述べる。

税所 [2010]<sup>15)</sup> は日系ビジネスで働く人材を育成する教育機関として、ハノイ市及びホーチミン市の日本語学校4校を事例として考察する。日本語学習者が増加する中で、新たに参入する

企業には、教師の不足や教授法の問題、適切な教材の不足、施設面での課題、学習到達点や授業料の基準が明示されない等を抱える企業も存在することを指摘する。ビジネススキルを学ぶ日本語学校として、①日本の生活・文化、②日本語のコミュニケーション、③日本語能力の3点が主要な学習目的であると述べている。

### 3.3 まとめ

レビューの結果、北部は高等教育機関を中心に、南部は日本語学校を中心に日本語教育が進められたことが明らかとなり、ドンズー日本語学校の漢字を中心とした教育システムについても考察が行われた。また、日本人教員の不足や、日本語教材の不足、中級レベル以上のクラスが少ない等の日本語学校における教育上の課題についても整理がなされていた。日本語教育機関が増加する中で、不適切な経営姿勢をとる企業や、多角化等の特色を出すことで経営の存続を図る現状が明らかとなった。

しかし、日本語学校の類型化や経営に関する研究は、多くは見られない。本稿は、ベトナムにおける日本語学校の類型化を行い、ドンズー日本語学校を事例に経営上の意思決定プロセスを視座として、経営の存続について考察を進めるものである。

## 4. 事例研究

### 4.1 ドンズー日本語学校の概要

#### 4.1.1 設立の経緯

本節では、ベトナム最大の学生数であるホーチミン市のドンズー日本語学校を事例として、日本語学校の経営について考察する。

ドンズー日本語学校は、グエン ドク ホエ校長（以下「ホエ」と記述する。）が1991年4月にホーチミン市内の建物の一室を借りて開校した。1995年には日本人支援者の協力によってホーチミン市内に6階建ての本校を建設した。

現在はホーチミン市内に4校、ダナン市に1校<sup>16)</sup>の分校があり、数十名だった学生も今では約6,000名に達している。

貧しい家庭に育ちながらも学業に秀でていたホエ氏 [2011]<sup>17)</sup> は、1959年に日本政府の奨学金を得て、京都大学理学部へ留学した。「将来は学者になってベトナムのために尽くそう」と考えていたホエ氏は、京都大学卒業後の1964年に東京大学大学院へ進学した。東京に移ったホエ氏は、日本語を習得できずに挫折してギャングブルに明け暮れるベトナム人留学生達がいることを知り驚く。

そこで1964年5月に私塾を開設し、昼間は大学院で研究をしながら夕方からボランティアで彼らに日本語や必要な科目を教えた。私塾には多くのベトナム人留学生が集まるようになり、1967年に留学生寮として「東遊（ドンズー）学舎」を設立し共同生活を始める。

「東遊運動」とは「東に学ぶ」、すなわち「日本に学ぶ」と言う意味を持つ。20世紀初頭にフランスの植民地であったベトナムの民族独立のために、日露戦争に刺激されたファン ポイチャウ達が、民衆から集めた資金で優れた青年達を日本に留学させて人材育成を進めた活動が「東遊運動」と呼ばれ、この運動を引き継ぎたいとの思いから、のちにドンズー日本語学校と名付けた。

多いときには30名を越えた東遊学舎から、1973年に第1期生が卒業することとなった。ホエ氏は1期生達に、将来自分がベトナムに帰った後の後継者となるよう依頼したが、予想に反して全員が逃げ出してしまった。これにショックを受けたホエ氏だったが、良い人材を選ぶことの重要性を痛感し、1974年に一度ベトナムに帰国することとした。

ホエ氏はベトナムに帰国後公務員となったが、ベトナム戦争終結後の混乱で紆余曲折を経ることになる。1990年に南北統一後、初めて日本の



支援者と連絡を取った。1991年に日本の支援者達に招かれて再来日したホエ氏は、ベトナム帰国後に日本で学ぶ多くの中国人留学生について報告したところ、報告会に参加していた文部大臣の耳に留まり、ドンズー日本語学校の設立許可へと結びついた。

すなわち、ベトナム最大の学生数を誇るドンズー日本語学校は、ホエ氏の情熱が日本留学時代のベトナム人留学生支援開始から、25年を経てベトナムの地に誕生したのである。

#### 4.1.2 運営の仕組み

次にドンズー日本語学校（以下「ドンズー」と記述する。）の運営の仕組みについて概説する。

日本語学校の運営方法は、日本語学習者の学ぶ目的によって次の4つに大別される。①ベトナム国内での日本語活用が目的（以下「国内活用」と記述する。）、②日本の大学または日本語学校への留学を目的（以下「留学」と記述する。）、③日本の企業等での技能実習を目的（以下「技能実習」と記述する。）<sup>18)</sup>、④日本の企業で技術者として契約が目的である。

日本への外国人技能実習生数の増加から、③の技能実習タイプの日本語学校も増加傾向にあるが、①の国内活用タイプが一般的な日本語学校である。

ドンズー<sup>19)</sup>は①の国内活用と②の日本への留学を目的とした日本語学習者のための学校運

営を行っている。表3のとおり、学習者のニーズに応じたコースを設定しており、学生数約6,000人のうち、留学生コースは約250人である。ホーチミン市内の4分校のうち1校が留学生育成センターで、留学生コースの学生が寮生活を送りながら、留学に向けて朝から夜まで集中して学ぶ仕組みを構築している。

学生の選考方法は、毎年留学生育成センターの担当がベトナム各地の高校等に向向いて説明会を開催し、家計は豊かではないものの優秀で学習意欲が高く大きな夢を持つ高校または大学の卒業者からの応募を促す。応募者は青葉奨学会<sup>20)</sup>による一次選考を受け、合格した者は数学、物理、化学等の学科試験とホエ校長との面接によって決定する仕組みである。

家計が豊かではない学生が多いことから、2016年度までは6ヶ月間留学生コースで学び、朝日新聞奨学生制度を活用して留学する制度があったが、2017年度からはこれを廃止し、1年・1年半・2年の間に日本語能力試験<sup>21)</sup>のN3以上を合格した者に留学を認める形へ改正した。制度が厳しくなったことから、留学希望者は100人程度に減少している。

国内活用タイプは3ヶ月（12週）を1期間として授業を構成し、1コマ90分の授業を午前（8時～11時30分）及び午後（13時30分～17時）、夜間（17時30分～21時）と2コマずつの計6コマで時間割を構成している。3つのコースに分

表3 コース別一覧表

コース名	授業時間数	授業日	授業時間	授業レベル	備考
急速コース	4コマ×6日×12週=288コマ	月～土	午前及び午後 (8時～17時)	N2 レベルまで	
一般コース	2コマ×6日×12週=144コマ	月～土	午前または午後 または夜間	N2 レベルまで	夜間のみ開講の分校 では夜間
夜間コース	2コマ×3日×12週=72コマ	月水金 または 火木土	夜間 (17時30 分～21時)	N4 レベルまで	
留学生コース	8コマ×6日×(1年・1年 半・2年)	月～土	8時～21時	数学、英語、物 理、化学	N3以上の合格者の 留学を認める

出所：ドンズー日本語学校資料を筆者が修正

かれており、急速コースは留学や通訳、翻訳、日系企業への就職を目的とし、時間的な余裕がある学生が、午前と午後4コマの授業を受けるコースである。

一般コースは日系企業等に勤務する従業員の昇進や、第2外国語として日本語を学びたい大学生が、午前または午後2コマの授業を受けるコースである。企業従業員が仕事終了後に密度の濃い授業を受けたい場合に対応して、夜間のみ開講する分校では夜間に一般コースを実施している。

夜間コースは企業従業員が仕事終了後に、大学生が授業終了後に授業を受けるコースである。週に3日間の授業で余裕のある時間割を設定している。

夜間開講のコースは社会人が多く、昼間開講のコースは大学生が大学で学びながら受講するダブルスクールの形が多い。留学を希望する一般の大学生はこちらのコースに入学する。

学生の都合に応じた柔軟なプログラム設定をしており、市街地に近い分校2校は夜間開校の授業割合を増やす措置や、夜間コースであっても夏休みには昼間のコースの授業を受講できる仕組みとした。

学生は期末試験に合格して上のレベルのクラスに移動する制度を採用している。急速コースであれば、6ヶ月(576コマ)で初級が修了する。そのまま熱心に勉強すれば1年(1,152コマ)でN3に合格し、その後の3ヶ月(1,440コマ)でN2合格も可能である。およその目安として、初級クラスに40人が入学して1年後にN3を学ぶクラスに上がることができるのが10人程度である。

一方で夜間クラスでは初級の修了までに2年間かかってしまう。早期の留学を希望する学生は昼間のコース選択が望ましい。

ベトナム人教師50人、日本人教師8人体制で運営するが、6,000人以上の入校希望があり一

部は断る状況にある。また、N1レベルに該当する学生も15人に満たないことから、現時点で上級クラスは開講していない。

#### 4.1.3 教育上の特徴

ホーチミン市内の二大日本語学校を紹介する例えとして「漢字のドンズー、会話のさくら」と言われるほど、漢字を読む力を重視した教育を実践している。漢字に関連した語彙力も高めることで、早期に日本語の文章を読めるようになると提唱する。

ドンズーでは独自の漢字学習法として、漢字をベトナム語の発音に置き換えて教えている。この方法によって漢字の意味を早期に理解することで、日本語で書かれた文章が読めなくても、漢字から文章の意味を推測することができるようになり、文法の定着率が高まる。この学習法はベトナム人教師にしかできない指導法でもあり、日本人教師は会話指導において、日本語の発音等に注力することができる。

ドンズーに勤務する教師の指導指針は「日本語がやさしい・たのしい・わかりやすい」であり、難しく敬遠されがちな日本語の学習を学生が継続するように工夫をしていくことが求められている。初級の文法テキストは教科書作成グループによって、独自のテキストが定期的に作成される。近年のテキストでは漢字重視は変わらないものの、文法よりも語彙や日常会話を重視した内容へ改訂された。

また、学生が期末試験の結果、上のレベルのクラスに移ることができず再度初級クラスを受講することもある。ベトナム人は同じ内容を何度も学ぶことを嫌うことから、期間ごとにすべての授業の内容を変更するようにしている。

留学生コースの学生は日本留学試験<sup>22)</sup>対策として、日本語以外に数学、英語、物理、化学も学ぶ。さらに留学時に体力的・精神的なストレスを乗り越えるための精神面の訓練も行う。

ホエ校長は「日本から学びベトナムへ伝える

こと」を留学生コースの目的としている。自らも理系学部で学んだことから、ものづくり関連の学部への進学に向けたカリキュラムとなっているが、最近では社会科学系学部への進学実績もある。

直接日本の大学を受験して、入学する大学の奨学金制度を活用する学生も存在するが、多くは日本の日本語学校に留学して学び、私費留学期間で国立大学を受験する形を指導している。

## 4.2 経営の存続に関する考察

### 4.2.1 学校経営の優位性

本節では、ドンズー副校長グエン ティーユエン氏<sup>23)</sup>（以下「ユエン」と記述する。）及び、前校長秘書の伊藤晴彦氏<sup>24)</sup>（以下「伊藤」と記述する。）へのヒアリングから、経営の存続に関する考察を行う。最初にドンズーの経営の優位性について整理する。

現在6,000名を越える学生数になった背景に、ユエン氏及び伊藤氏が共に2011年の東日本大震災（以下「大震災」と記述する。）を転換点として指摘する。大震災の直後に放射能被害を心配して大きく減少し2011年3月時点で2,400人だった学生数が、数ヶ月後から男性を中心に入学者が再び増加し始め、2011年12月時点で2,700

人となった。

彼らは大震災後の秩序正しい日本人の行動をテレビ等で観て、日本から学ばなければならないと思い行動した。それまで1対9だった男女比は、3対7となり現在も続いている。大震災への日本人の対応が、ベトナム全体の日本関連市場の拡大に大きな影響を与えているのだ。

また、ドンズー独自の優位性として、3点挙げられる。1点目は優秀な学生が集まり、中級レベルになっても退学しない点である。本共同研究では表4のとおり、日本語学習者対象に意識調査<sup>25)</sup>を実施した。

表5のとおり、ドンズーで学ぶ学生のN3以上の割合が46%を占めており、大学の夜間部や外国語センターより高い数値を示している。また、日本語の学習時間については、表6のとおり、2時間以上の学習時間の割合が50%となり最も多い。伊藤氏によると、ドンズー以外の日本語学校では、初級段階者の割合が60%を占めると推測され、ドンズーのレベルの高さが伺える。

先述したとおり、ドンズーに勤務する教師の指導指針は「日本語がやさしい・たのしい・わかりやすい」であり、難しく敬遠されがちな日本語の学習を学生が継続するように工夫をして

表4 調査機関及び回答者数一覧表

教育機関名	略称	特徴・調査対象者	回答者数
ベトナム国家大学ホーチミン市校 人文社会科学大学日本学部（昼間部）	JPSA	ホーチミンで最高レベルの日本語を専攻する学部。3年生と4年生を対象に調査を実施。	189
ベトナム国家大学ホーチミン市校 人文社会科学大学日本学部（夜間部）	JPSB	働きながら日本語を学ぶ他領域での学位取得者（学士）。全学年を対象に調査を実施。	127
ベトナム国家大学ホーチミン市校 人文社会科学大学外国語センター	CFL	人文社会科学大学の学生（日本学部以外）や一般人を対象に外国語教育を提供。初級と中級のクラスを開講。受講者の年齢制限はない。大部分が日本語の初学者で占められている。	106
ドンズー日本語学校	JS	1年以上の日本語学習経験のある中級以上のクラスで調査を実施。	321

出所：広島ベトナム人材マネジメント研究会



表5 調査機関及び能力別一覧表

レベル	JPSA	JPSB	CFL	JS	全体
N2 以上	42 (22.2%)	5 ( 3.9%)	1 ( 0.9%)	32 (10.0%)	80 (10.8%)
N3	86 (45.5)	19 (15.0)	2 ( 1.9)	117 (36.4)	224 (30.1)
N4	50 (26.5)	48 (37.8)	6 ( 5.7)	90 (28.0)	194 (26.1)
N5 以下	10 ( 5.3)	55 (43.3)	95 (89.6)	79 (24.6)	239 (32.2)
無回答	1 ( 0.5)	0 ( 0 )	2 ( 1.9)	3 ( 0.9)	6 ( 0.8)

出所：広島ベトナム人材マネジメント研究会

表6 日本語の学習時間

	JPSA	JPSB	CFL	JS	全体
0～1時間	38 (20.1%)	39 (30.7%)	40 (37.7%)	57 (17.8%)	174 (23.4%)
1～2時間	79 (41.8)	56 (44.1)	47 (44.3)	104 (32.4)	286 (38.5)
2～4時間	56 (29.6)	28 (22.0)	14 (13.2)	98 (30.5)	196 (26.4)
4～6時間	14 ( 7.4)	4 ( 3.1)	4 ( 3.8)	62 (19.3)	84 (11.3)
無回答	2 ( 1.1)	0 ( 0.0)	1 ( 0.9)	0 ( 0.0)	3 ( 0.4)

出所：広島ベトナム人材マネジメント研究会

いくことが求められる。教科書作成グループが独自のテキストを定期的を作成し、ホエ校長の指示で授業内容も毎回変えることで授業のマンネリ化を防いでいる。

大学生は日本語以外にも学ぶ科目があることは否めないものの、留学目的のダブルスクールの大学生や昇進目的の企業の従業員は、明確な目的をもって来校し、教師もそのニーズに応える努力を日々続けていることは大きい。

2点目は「漢字のドンズー」と言われながらも、「書く、読む、聞く、話す」の4技能の教育が実施できている点である。10年余り勤務した伊藤氏は、10年前と比較してベトナム人教師の日本語能力が高まったと指摘する。10年前のベトナム人教師の話す日本語は、日本人が聞き取ることが困難な状況だったが、現在のベトナム人教師のほとんどが日本へ留学しており、日本人が聞いても問題なく理解できるレベルであると言う。

3点目は低価格な授業料である。他の日本語

学校が45分当たり 25,000～28,000 UND<sup>26)</sup> が相場であるところを、19,000 UND 前後で運営している。他の日本語学校が20人クラスで運営するところを、40名以上のクラスで運営することで収益を出している。学生数が多くても満足度の高い授業が提供できていることが推測できる。

以上3点の優位性を持った結果、学生数は6,000人を超えたので広告を中止したにも関わらず、3ヶ月ごとの新学期には多くの入学希望者が殺到し、一部を断っている状態となっている。

#### 4.2.2 経営の意思決定プロセス

ドンズーの優位性を生み出すための意思決定のプロセスを考察する。

企業の取締役会に相当する機関として、ホエ校長及び2人の副校長、事務局長の4人による経営会議でトップマネジメント事項に関する意思決定を実行している。カリキュラム作成等の教務運営は、ユエン氏と事務局長の所管であり、学校経営はホエ校長ともう1人の副校長の所管である。

ユエン氏によると「日本から学びベトナムへ伝える」を学校設立の理念として、現在まで先頭に立って学校を運営してきたホエ校長のリーダーシップが、学校経営の意思決定に最も大きな影響力を持つ。同様に、ホエ校長のリーダーシップによる意思決定を補完する仕組みとして経営会議も重要な役割を担っている。

学校案内には、設立目的として次の3点を掲げている。①日系企業向け、日本語ができる人材の育成、②日本の文化・技術をベトナムに導入、③日本への留学生派遣。

先述したとおり、自らが「国のために学び、国のために尽くす」と強い志を持って、奨学金で日本に留学したホエ校長は、家計は豊かではないものの優秀で学習意欲が高く大きな夢を持つ若者を日本に留学させて、最先端技術を学び、文化交流をして、帰国後はベトナムの発展に貢献する人材を育成する留学生コースの運営を最重要課題として位置づけている。留学生コースの学生には全寮生活を提供し、毎日12時間の授業と精神面での訓練を与える充実した内容でありながら、学費は国内活用タイプと同額である。

対談<sup>27)</sup>でホエ校長は、自分の性格を「妥協はしない。自分が正しいと思ったら最後までやる。それから一生をかけてやる」と述べている。学校内では「本校と分校の収入は留学生コースに充当する。留学生コースは赤字であっても続ける」と発言している。

すなわち、ドンズーの3点の設立目的の中でも「日本へ留学生を派遣してベトナムの発展に貢献する人材を育成する」ことを最重要課題として位置づけ、この事業を存続させるために、その他の事業の効率的かつ便益の高い運営の実行に向けた意思決定を先述した4人で行っていると言えよう。

先述したとおり、学校経営の優位性の一つとして、熱心に学習する優秀な学生が集まっている点を指摘した。この状態を存続するためには、

次の2点が機能していることが重要となる。

1点目は、教師の指導指針「日本語がやさしい・たのしい・わかりやすい」であり、日本語の学習を学生が継続するための環境づくりを続けている点である。初級クラスでは教科書作成グループが独自のテキストを定期的に作成し、授業内容も初級クラス及び中級クラスごとに毎日検討して変更し、期末試験の結果、同じ授業を再び受講する学生にも飽きさせない環境づくりを継続している。全ての教室に動画カメラが設置されており、ホエ校長自らが定期的に授業の状態を確認することで、各種変更案に具体的な指示を与えている。他の日本語学校はアンケート調査等で学生の要望を聞き授業内容等を変更するが、ドンズーはホエ校長のリーダーシップによって決定される。

2点目は、他校と比較して低価格の授業料で運営している点である。先述したとおり、日本語学校はその他学校に位置づけられており、行政からの資金的な支援はなく授業料だけで運営している。ホエ校長は多くの学生に日本語を学んでほしいとの思いから、高い授業料とはしていない。ベトナム人教師50人（うち常勤20名）及び日本人教師8人の給料も、他校と比較して高くはないが、ホエ校長と個々の教師が直接話し合う場を設定しており、ホエ校長の理念に共鳴して雇用関係が継続している。

以上の2点が機能することで、学生にとって楽しくわかりやすい日本語を学ぶ環境が維持され、優秀な学生が集まり、学校の高い評価へと繋がり新たな学生も応募してくる好循環を形成していると推測される。

#### 4.3 まとめ

本節では、ベトナムにおける一般的な日本語学校の運営を行い、ベトナム最大の学生数で、優秀かつ学習熱心な学生を持つドンズーを事例として、日本語学校の経営の存続について考察

した。

日系企業のベトナム進出や、外国人技能実習制度、アニメやマンガ等の日本文化、東日本大震災での日本人の秩序のある行動等が相まって、近年の日本語ブームとなっている中で、新規の日本語学校も設立が続いている。

ドンズーは、創設者でもあるホエ校長の持つ「家計は豊かではないものの優秀で学習意欲が高く大きな夢を持つ若者を日本へ留学させて、最先端技術を学ばせ、ベトナムの発展に貢献する人材を育成する」ことを経営理念として設立された。経営理念の実践を進める留学生コースの運営を遂行するために、国内活用タイプ事業の効率的かつ便益の高い運営が重要であり、熱心に学習する優秀な学生が集まる仕組みを経営上の優位性として構築することが求められた。

そこで、ドンズーの経営理念に共鳴した教師達が、指導指針「日本語がやさしい・たのしい・わかりやすい」に則って、学生が日本語学習を前向きに続けられる環境整備のための様々な仕組みづくりを進めていった。仕組みづくりを実行するためのトップマネジメント上の意思決定は、ホエ校長、2人の副校長、事務局長の4人による経営会議によって諮られるというプロセスを構築している。ホエ校長のリーダーシップによる意思決定を経営会議が補完する仕組みがうまく機能することによって、学生にとって楽しくわかりやすい日本語を学ぶ環境が整備され、優秀な学生が集まり、学校の高い評価へと繋がり新たな学生も応募してくる好循環を形成しているのではないだろうか。

## 5. 発見事実と課題

本稿は、社会主義国家であるベトナムにおける日本語学校の経営の存続について、ドンズーを事例として意思決定プロセスから考察を進めた。

東南アジア各国において日本語学習者が増加

する中でも、ベトナムの増加率は高い。また、ベトナムの特徴として、正規の教育機関ではなく日本語学校等のその他教育機関での学習者の割合が高いことが挙げられる。

創設者でもあるホエ校長の持つ「家計は豊かではないものの優秀で学習意欲が高く大きな夢を持つ若者を日本へ留学生させて、最先端技術を学ばせ、ベトナムの発展に貢献する人材を育成する」ことを経営理念として設立されたドンズーは、ベトナム最大の学生数で、優秀かつ学習熱心な学生が多い。経営理念を実践するための留学生コースを存続させるために、国内活用タイプ事業の効率的かつ便益の高い運営が最重要課題であり、熱心に学習する優秀な学生が集まる仕組みを経営上の優位性として構築することが求められた。

ホエ校長、2人の副校長、事務局長の4人による経営会議によって諮られるという意思決定プロセスを構築し、ホエ校長のリーダーシップによる意思決定を経営会議が補完する仕組みを機能させることで、教師達が、指導指針「日本語がやさしい・たのしい・わかりやすい」に則って、学生が日本語学習を前向きに続けられる環境整備のための様々な活動を進めた。この活動がうまく機能することによって、学生にとって楽しくわかりやすい日本語を学ぶ環境が整備され、優秀な学生が集まり、学校の高い評価へと繋がり新たな学生も応募してくる好循環を形成することが判明した。

すなわち、経営理念を遂行するために、事業の効率的かつ便益の高い運営が求められることから、トップマネジメントレベルの意思決定プロセスを明確にし、事業運営の好循環を生む仕組みを構築することの重要性を明らかにすることができた。

残された課題として、トップマネジメントレベルの意思決定と事業運営の好循環における知識創造のモデル化が考えられる。

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語部との共同研究の成果の一部である。にしき堂及びヒアリング調査，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）2017年10月1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) 公益財団法人国際研修協力機構「都道府県別国籍別統計（2015）」
- 5) 国際交流基金「日本語教育 国・地域別情報ベトナム」2017年10月1日現在 <https://www.jpfi.go.jp/j/project/japanese/survey/area/country/2016/vietnam.html>
- 6) 前掲
- 7) 開発途上地域の開発を主たる目的とする政府及び政府関係機関による国際協力活動のための公的資金 (Official Development Assistance)
- 8) 坪井義明 [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) 現在のハノイ大学
- 11) Truong [2006] pp. 125-128
- 12) 高瀬 [2013] pp. 66-72
- 13) 坂内 [2014] pp. 1-8
- 14) 水野 [2008] pp. 213-216
- 15) 税所 [2010] pp. 16-31
- 16) ダナン校は系列校であり直接経営には関与していないため，本稿の考察対象から外す。
- 17) ホエ [2011] pp. 3-6
- 18) 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聴取。吉田スクールでは③と④のタイプを運営。
- 19) 2014年11月21日及び2017年5月13日にドンズー副ホエ校長グエン ティー ユエン氏から聴取。
- 20) ホエ校長が中心となって，1992年にベトナムの未来を担う子供達に，より多くの教育機会を提供するための活動団体として設立し，ベトナム各地で活動が行われている。
- 21) 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 取得レベルとし，初中級修了を N3 取得レベル，中級修了 N2 取得レベルと位置づけている。
- 22) 独立行政法人日本学生支援機構が実施する日本

の大学等に入学を希望する外国人留学生に対して日本語及び基礎学力の評価を行う試験

- 23) 2017年9月16日に広島ベトナム人材マネジメント研究会宮脇が聴取
- 24) 2017年9月15日に広島ベトナム人材マネジメント研究会宮脇が聴取
- 25) 2016年12月～2017年1月に，日本語からベトナム語に翻訳した調査票を，各関係機関に配布・回収を依頼し743名分を回収した。
- 26) 2017年10月1日現在で1円が約200UND（ドン）である。
- 27) ホエ [2010] p. 7

## 参考文献

- 外務省 ODA（政府開発援助）<http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/index.html>
- 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
- グエン ドク ホエ [2010]「燃え尽きぬ建国への思いと，あの頃」月刊アジアの友第491号，財団法人アジア学生文化協会
- グエン ドク ホエ [2011]「ドンズー日本語学校設立まで」月刊アジアの友第491号，財団法人アジア学生文化協会
- グエン ティー ゴック フーン [2011]「ドンズー留学プログラムの道程」月刊アジアの友第491号，財団法人アジア学生文化協会
- 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
- 町田恵子 [2011]「ドンズー日本語学校訪問記」月刊アジアの友第491号，財団法人アジア学生文化協会
- 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