

■ 神奈川大学審査学位論文の要旨

ベトナムの人的資源管理について

—ベトナムでの日系、欧米系、現地企業の実証的比較研究とベトナム人意識調査を中心として—

Human Resources Management in Viet Nam

A Comparative Study of Japanese, Western and Vietnamese Companies, Addressing Questions of Consciousness of Vietnamese People

神奈川大学大学院 経営学研究科
国際経営専攻 博士後期課程

原 田 仁 文

Yoshifumi Harada

■ キーワード

3 企業グループ、ベトナム人意識

本論文の要旨

本論文の題名は、「ベトナムにおける人的資源管理について—ベトナムでの日系、欧米系、現地企業の実証的比較研究とベトナム人意識調査を中心として」である。ベトナムは、過去10年の間に海外からの直接投資が増大し、現在、国際的に認められた魅力溢れる国という評価を得ている。その最大の理由として、外国投資家にとってベトナムの未開発の天然資源と優秀な人的資源を低コストで利用することができるからである。そして、約8000万人というベトナムの人口規模は、東南アジアにおいて新しい市場として成り立つ可能性が非常に高いのである。

国際的にベトナムの人的資源が注目されているにもかかわらず、ベトナムの人的資源管理に関する経営学的アプローチによる体系的な実証的・理論的研究が極めて少ない。本研究の意義は、ベトナムの人的資源管理の特徴に関する先駆的研究を目指すものである。

本論文の研究目的は、ベトナムが将来優れた工業国になるために、高い潜在能力を有する人的資源を内在しているのかどうか、あらゆる角度から検証することである。あらゆる角度とは、企業経営環境システムにおける外部要因としての政治・経済・産業政策・社会・文化などであり、また内部要因としては企業内の人的資源管理システムである。これらの要因を基にベトナムの人的資源の内容を深めるために、文献研究と実証研究を通して国際比較経営の視点から検証することである。すなわち、本論文では、ベトナムの人的資源管理の特徴を解明するために、環境要因としてのドイモイ政策を中心とした経済、人口問題、貧困問題、教育制度、雇用構造の解明であり、また内部要因としての企業内における人的資源管理の解明である。

研究の方法としては、ベトナムにおいて活動している日系企業・欧米系企業・現地企業に対する質問紙調査と聞き取り調査、現地工場での参与観察、ベトナム人従業員に対する意識調査を中心と

した実証研究、および関連の文献研究であり、国際比較経営の視点から研究する。これらの調査結果から、3企業グループの人的資源管理を実証的、理論的に比較分析し、ケース研究をも行う。さらに、ベトナム従業員の仕事に対する労働意識や価値観も併せて分析して本論文の結論を導き出した。

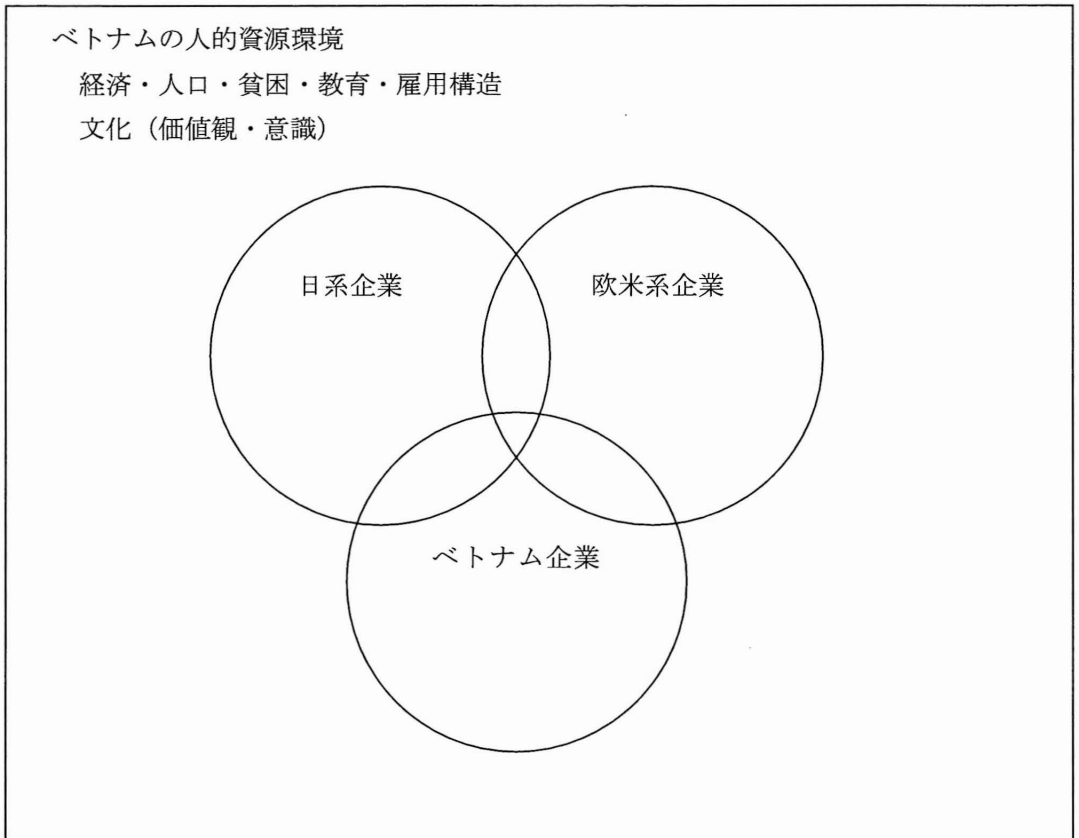
図表1は、本論文の研究フレームワークを表したものである。ベトナムの人的資源環境を取り巻く環境として、ベトナムの経済、人口、貧困、教育、雇用等を分析する。さらに、ベトナム人従業員を対象とした意識調査から、ベトナム人の価値構造をも明らかにする。また、ベトナム企業の人的資源管理に関する調査研究から、日系企業、欧米系企業、現地企業に対する実証的・理論的に比

較研究を行う。

第1章では、ベトナムの人的資源を取り巻くマクロ環境として、ベトナムの経済、人口問題、貧困問題、教育制度、雇用構造についての分析である。ベトナムの経済については、ドイモイ（刷新）政策を中心として、社会主義体制におけるドイモイ政策以前の背景、つまりベトナム戦争終結後から現在に至るまでの経済政策とドイモイ政策による外資導入政策について、ベトナムの外国投資法とベトナムへの外国直接投資の推移と現状について言及する。

人口問題については、ベトナムの人口レベルとその推移とベトナム政府の人口移動政策と人口動態を中心に、移住政策と都市化、人口構成と世帯構造の変化、人口抑制政策について論じる。貧困

図表1： 本論文の研究フレームワーク



問題については、ベトナムでの貧困の現状から始まり、貧困率、所得分配の不平等、農村部と都市部との格差、地域間での格差を分析する。教育制度については、ベトナムでの入学者数の推移、入学者数による男女の割合、総入学者と適性入学者との割合、政府の教育政策に関して論じる。雇用構造については、ベトナムの産業別の就業構造と産業別にみた雇用の創出を中心に言及する。

第2章では、ベトナムにおける企業の人的資源管理に関する実証的研究として、ベトナム国内において、日系企業、欧米系企業、ベトナム企業（以下3企業グループ）の各々が従業員の生産性を向上させるために、どのように人的資源管理を実施しているのか、次の5つの分野について調査し、検証する。それらの分野は、1. 人的資源のフロー 2. 職務システム 3. 報酬システム 4. 労働組合と労使関係 5. 人的資源管理の方針である。本調査研究のフレームワークは、図表2-1である。

調査方法としては、日系企業・欧米系企業・ベトナム企業への質問紙調査、および訪問聞き取り調査を中心とし、現地での文献、資料収集による文献研究を行う。

本調査の研究目的は以下である。

第1は、ベトナムにある日系企業、欧米系企業、ベトナム企業の人的資源管理を比較することにより、国際比較の視点で各国進出企業の現地経営の特徴を実証的・理論的に解明する。

第2は、ベトナムに進出している日本企業の人的資源管理を重点的に考察することにより、日本企業のベトナム進出における人的資源管理の特徴とその問題点について実証的・理論的に解明する。

第3は、従来ほとんど研究されてこなかったフロンティア領域としてのベトナム現地企業の経営について、人的資源管理の視点を中心として解明する。

第4は、ベトナムでの人的資源管理の特徴について、他の東南アジア諸国や中国とも比較しながら、ベトナムの特徴について解明する。

第5は、ベトナムでの人的資源管理に関して、

法律的・制度的側面をも考慮して分析する。

調査の概要を述べてみると、ベトナムで事業活動を行っている日系企業、欧米系企業、ベトナム現地企業を対象とした質問紙調査、および訪問聞き取り調査の結果について分析することである。

質問紙調査は、2000年9月に実施した。調査対象は、ベトナムで事業活動を行っている、日系企業106社、欧米系企業200社、ベトナム現地企業300社に企業代表者宛にアンケートを郵送し、日系企業27社（回答率25%）、欧米系企業12社（回答率6%）、ベトナム現地企業23社（回答率7%）から回答を得た。日系企業へは日本語、欧米系企業は英語、ベトナム現地企業はベトナム語でアンケートを行った。また、アンケートに回答して頂いた企業を対象として、後日訪問し、聞き取り調査を実施する。

図表2-1：本調査のフレームワークからみてみよう。企業発展には、企業にとって適切な人材を採用し、その人材を適所に配置しなければならない。人的資源のフローとは、従業員が企業に採用されて退職していくまでのフローであり、またこの管理制度には、採用・配置・昇進・配置転換・退職・離職・解雇・教育訓練などがある。以下、これらの管理制度について述べてみよう。

採用は、企業が成長していくために最初に行うことであり、最終的には企業文化に影響を及ぼすため、必要な能力や資質を持った人材を選ぶ必要がある。採用制度には、一般的にスペシャリスト的採用とジェネラリスト的採用があり、前者は、職務に対する能力や経験がある人材を採用する制度であり、後者は、入社後の教育訓練などを経て職務の適性を見た上で配置するために採用する制度である。また、採用に関連して配置は、人材の持つ教育の程度や仕事の経験によって適切な人材を適切な職務に割り当てることである。もし適切な人材を適切な職務に割り当てなければ、従業員の勤労意欲を駆り立てることができない。よって、採用と配置は、良い人的資源を確保するという意味で重要なことである。採用に関しては、定期採用、採用人数の調査項目とベトナムの労働契約の

図表2-1: 本調査のフレームワーク

1. 人的資源のフロー

- | | | |
|--------|------------|----------|
| (1) 採用 | (2) キャリア形成 | (3) 昇進 |
| (4) 離職 | (5) 解雇 | (6) 教育訓練 |

2. 職務システム

- | | | |
|-----------------|---------------|-----------|
| (1) 職務の割当 | (2) 職務の文書化 | (3) 職務の仕方 |
| (4) 社内コミュニケーション | (5) オフィスレイアウト | |

3. 報酬システム

- | | | | |
|--------|-------------|----------|--------|
| (1) 賃金 | (2) 賃金制度 | (3) 賃金決定 | (4) 賞与 |
| (5) 手当 | (6) インセンティブ | (7) 福利厚生 | |

4. 労働時間・休日制度

- | | |
|----------|-------------|
| (1) 労働時間 | (2) 休暇と休日制度 |
|----------|-------------|

5. 労働組合と労使関係

- | | |
|------------------|----------------|
| (1) 労働組合と労使関係の法規 | (2) 労働組合の形態と有無 |
| (3) ストライキの有無 | (4) 労使関係の問題点 |

6. 人的資源管理の方針

- | | | |
|-------------|---------------|----------|
| (1) 労働障壁の有無 | (2) 技術・技能の伝習 | (3) 多能工化 |
| (4) 雇用保障 | (5) 人事・労務の問題点 | |

法規を中心として考察する。

配置・配置転換に関しては、キャリア形成として従業員の入社後の人的資源開発に関係しているため、採用制度と同様にスペシャリストの形成とジェネラリストの形成に分けることができる。前者は、専門職の分野におけるスペシャリストを養成するため、同一の職種や職務に関連する配置・

配置転換を基にした制度であり、後者は、一般職において多様な職種を経験させるために配置・配置転換を考慮した制度である。それで、他部門への配置転換と現場ワーカーへの配置転換の調査項目について論じる。

昇進は、従業員の企業に対する貢献意欲を高めるが、反対に遅いと仕事への意欲が減退し、また

早すぎても仕事への責任と仕事からの要求によってストレスやプレッシャーなどを受けるのである。しかし、昇進した従業員は、職務経験を豊富にできるため企業へより貢献するのであるから、企業にとっても人材を育成するという面で重要である。

昇進制度には内部昇進を重視するかどうかというタイプがあり、また年功と業績について考慮するタイプがある。日本では、伝統的に業績だけではなく年功も重要な要因として昇進の決定に含まれるが、欧米では、業績のほうが年功より重視される傾向が強いようである。果たしてベトナムではどうであろうか。この項では、3企業グループの内部昇進、勤務評定・業績評価を調査する。

離職は、一般的に従業員が企業や仕事に対する興味が失われた時や問題が生じた時に発生するのであるから、従業員が抱いている企業イメージや仕事に対する期待を損なわないようにしなければならない。企業が発展するためには従業員の離職率が高いと達成することが難しいため、企業に従業員が定着できるように配慮するべきである。この項では、現場ワーカー・事務職・技術職・管理職の離職率を調査した。特に、欧米系企業とベトナム企業の技術職については、テクニシャンとエンジニアに分けて考察する。

解雇は、不適格な従業員や十分な成果を達成できない従業員に対して行うことと、企業が存続できない時に起こることである。一般的に企業が従業員を解雇する理由として、次のことが考えられる。少数の解雇の場合は、勤務態度や勤務成績などから汚職に至るまで他の従業員や会社が悪影響や多大な損害を与えた時である。また多数の解雇の場合は、赤字決算のため事業縮小や閉鎖のために多くの従業員を解雇しなければ倒産する時である。もちろん、企業は、従業員をできるだけ解雇せずに長期雇用を維持しようとする企業とそれにこだわらず解雇する企業も存在するため、長期雇用の関することは第5節人的資源管理の方針、第4項の雇用保障のところで述べることにする。この項では、解雇に関連する労働法規と解雇に関する調査結果を中心に論じる。

教育訓練は、企業が従業員の能力や技能を開発するために行うことであり、結果的に従業員の貢献意欲と業績を上げることになる。つまり、教育訓練のチャンスを与えられた従業員は、企業に対して高い貢献意欲を示し、仕事の成果を上げるために努力するのである。それゆえ、企業は、教育訓練を重視しなければならない。

教育訓練は、各種に定められた企業内教育訓練を重視する企業のタイプと企業外教育訓練を重視する企業のタイプがある。日本の大企業は伝統的に企業内教育訓練を重視しており、欧米企業では外部の教育訓練機関が発達しているため、企業外教育訓練を重視している。

ベトナムの場合、まだ全般的に企業外教育訓練機関が発達していないようであるが、企業の教育訓練制度はどのようになっているのであろうか。ベトナムにおける3企業グループの教育訓練について調査する。

次に職務システムについてみてみよう。この項では、職務の割当、職務の文書化、仕事のやり方、社内コミュニケーション、オフィスレイアウト、について調べる。

職務の割当は、従業員に職務の範囲や責任を明確に割り当て規定する職務システムのタイプ、および職務の範囲、責任、権限を明確に割り当て規定するのではない職務システムのタイプがある。アングロサクソン諸国を中心にした欧米系企業は、前者のシステムを基にして個々人の従業員に職務限定的な割り当てをする職務設計システムの傾向がある。日本企業では、後者のシステムを基にして従業員チームや集団に職務を割り当て従業員の職務の範囲は状況に応じて行う職務設計システムの傾向がある。そのため、職務区分及び職務の範囲と分担について論じる。

職務の文書化については、職務・仕事の内容を、文書化・マニュアル化する形式知に重点をおく企業の類型、および、職務の文書化より集団構成員相互の組織学習による暗黙知を重点とする企業の類型がある。前者は、個々の職務内容、責任、資格等を職務記述書などで厳格に記述すること、仕

事のやり方等をマニュアル等で厳格に文書化することに重点を置く職務設計システムである。この形態は、主にアングロサクソン諸国を中心とした西欧企業に多く見られる職務システムである。後者は、個々の職務内容を必ずしも厳密に文書記述せず、マニュアル等の文書化も必要な場合にのみ行う職務設計システムであり、この形態は、主に日本企業に多く見られる職務システムである。

従って職務の文書化は、従業員に対して職務の内容を的確に伝えるために必要である。また、マニュアルは生産現場の効率を上げるためにも重要であろう。日系企業と欧米系企業の生産現場においてマニュアルがどの程度行き渡っているのかを調べる。ベトナム企業にはこの調査項目を実施しないが、ベトナム企業における職務の文書化ということで職務記述書を取り上げる。ベトナム企業における従業員の仕事が職務記述書により、職務の内容・責任・権限を明確に規定されているかを調査する。

仕事のやり方について、一般的に日系企業の従業員は、チームプレーを基にして働き、欧米系企業の従業員は、個人プレーを基にして働いているようである。そこで、ベトナム企業で働いている従業員の仕事のやり方を個人プレーなのか、それともチームプレーなのかという視点から調べる。

社内コミュニケーションに関しては、各種の社内コミュニケーションのための施策が、日系企業や欧米系企業ではよく行われているが、ベトナム企業においてはどの程度それが浸透しているかを調査する。

オフィスレイアウトに関して、日本では、一般的に大部屋式のオフィスのレイアウトが主流であるが、欧米においては、個室主義を基本とするオフィスのレイアウトになっていることが多い。大部屋式のオフィスの利点は、管理者と従業員のコミュニケーションが多くなり、階層間における身分の均一性が保たれ易くなることである。個室主義の利点は、管理者の地位を上げ、自立的職務の遂行がやり易くなることである。それゆえ、ベトナム国内における3企業グループのオフィスのレ

イアウトについて調べる。

次は報酬システムについてみてみよう。報酬システムは、企業が従業員に対して直接的なモチベーションを与えることができる1つの方法として重要である。企業は、報酬システムを上手く活用して従業員に最低限の納得できる金額を示さなければならないし、また将来において期待できるような制度を構築しなければ、従業員を確保することは難しい。

本調査では、報酬システムについて、以下の6つの領域について調査する。それらの領域は、1. 賃金 2. 賃金決定 3. 賞与 4. 手当 5. インセンティブ 6. 福利厚生である。以下、これらの領域に関して賃金からみてみよう。

この節では、ベトナム外国投資法による賃金規定及びベトナム労働法による賃金規定について論じた。賃金制度、平均賃金、賃上げ率に関しては、3企業グループの各職種レベル（現場ワーカー、事務職、技術職、管理職など）に分けて、詳しく調査し、考察する。

賃金決定について、日本の賃金決定要素は、伝統的に年功的な賃金制度の上に成り立っているため、日本の企業では従業員の能力や業績のみならず、年齢や勤続年数をもかなり考慮しながら賃金決定がされている。もちろん、近年において日本でも業績的な賃金制度に移行している企業が増加しているが、ベトナムにおいてはどうか。この項において次の3つの領域である定期昇給制度、業績評価、年功給と業績給について調べる。なお、業績評価及び年功給と業績給については、各職種レベルで調査する。

賞与について、日本では年収における賞与の割合が高いようであるが、欧米では従業員の職務に対する業績であるため、従業員個人の成果による分配である。また、日本では一般従業員と管理職、階層間などで大きな較差がないようであるが、アングロサクソン諸国を中心とする西欧諸国では各階層間や職種間でかなり格差があるようである。この項では、3企業グループにおける従業員の平均賞与・賞与回数・賞与格差を調査する。

手当について、手当の有無とその割合を調べるために、手当に関する項目、管理職役職手当・資格手当・家族手当・住宅手当・食事手当・通勤手当・精皆勤手当・勤続手当・生産性手当などを挙げた上で考察する。

インセンティブについては、従業員の勤労意欲を駆り立て、企業への貢献度を増加させるためにインセンティブを与えているかどうかを調べるために、従業員持株制、会社利益の一定割合の配分、能力給・業績給の導入、従業員の独立支援などの制度を導入しているかどうか調査する。

福利厚生について、社会保険に関する法的制度と福利厚生に関する調査結果に関して論じる。調査については、福利厚生施策として、通勤バス、昼食の完全支給、独身寮、社員住宅、ユニホームの支給、保養所、貸付金制度、慶弔金規定、懇親旅行などの項目を挙げている。

労働時間・休日制度についてみると、ベトナムの法定労働時間は、労働法によると、原則として1日8時間、週48時間以内とされている（ベトナム労働法第68条第1項）。重労働、有害な労働、危険な労働およびその他の労働・傷病兵・社会問題省が発行しているリストに記載されている作業については、1日の労働時間が1、2時間短縮されている（同労働法第68条第2項）。ただし、公務員、国営企業の従業員については、1999年の9月30日に出された第188号決定1条により週40時間労働制が施行された。この決定により行政機関、会社などで働く公務員や労働者は、1週間の労働時間が40時間に短縮された。この決定は、公務員や国営会社で働く幹部や従業員に対して適用し、それ以外の所で働く者、例えば外資系企業の労働者などにも適用するように奨励した。そのため、低賃金のためベトナムに進出した外資系企業から反発を招いた。

時間外労働については、企業と労働者の合意によるが、1日4時間を超えず、1年で200時間を超えないものとして規定されている（同労働法第69条）。また、休憩時間としては、8時間労働の場合、少なくとも勤務時間と見なす30分間の休

憩を与えなければならない（同労働法第71条第1項）。深夜勤務の休憩時間については、少なくとも45分間与えなければならないとしている（同労働法第71条第2項）。

休日については、労働法では、各週の休日を日曜日または他の固定日1日とすることが出来るとされている（ベトナム労働法第72条第1項・第2項）。また、ベトナムの年5回ある祝祭日は、休日となる。なお、祝祭日が毎週の休日と重なる場合は、祝祭日の翌日に振り替える（同労働法第73条）。

有給休暇は、労働法によると、初年度から発生し、1年以上勤務した場合は年間12日であるが、労働条件が過酷であれば、つまり重労働・危険労働・僻地勤務などその条件に応じて14日、または16日になる（同労働法第74条）。また同一企業に5年勤務すれば、1日有給休暇が増える（同労働法第75条）。従業員が有給休暇を取れなかった場合は、その日数分に応じて賃金が払われる（同労働法第76条第3項）。勤務期間が1年に満たなかった従業員は、勤務期間に比例して有給休暇を取ることができる（同労働法第77条第2項）。例えば、1年12日の有給休暇であるので半年勤務の場合は、6日となる。さらに、本人の結婚では3日、従業員の子息に関する結婚の場合は1日、従業員および配偶者の両親および家族の死亡の場合は3日、有給休暇を取得することが出来る（同労働法第78条）。このような法的環境の中で、3企業グループの労働時間及び休暇と休日制度の実態を調査する。

労働組合と労使関係について、労働組合は、従業員の公平な労働条件・報酬・待遇などを求めて、従業員の意見を代表して企業に発言する組織である。ベトナムの人的資源管理を研究する上で、ベトナムの労働組合と労使関係は重要な領域である。従って、労働組合と労使関係として、1. 労働組合と労使関係の法規、2. 労働組合の有無と構造 3. ストライキの有無 4. 労使関係の問題点、について調査結果を中心に考察する。

人的資源管理の方針について、企業は、職場に

おける従業員の行動や考え方に基づいて人的資源管理の方針を決めなければならない。そこで、従業員の身分や待遇の面などで均一性を重視する制度を行うか、それとも反対に格差を設けた制度を行うか、いずれにしても企業に適した人的資源管理の方針を選択しなければならない。

現在、日本では一般的に従業員の身分や待遇などに格差がない均一的な人的資源管理制度を実施している。欧米では、伝統的に格差を設けた人的資源管理制度を基本に置いているが、近年、アメリカのハイテク企業などで身分の均一性を重要に位置付けた制度を方針としている企業が増えているようである。

ベトナムの場合、単なる社会主義国ではなく、ベトナムの文化的伝統を規範にしたホーチミン思想を強調している社会主義国であるため、社会的に身分の均一性や平等性を重視している。そのため、企業内でも同様にそれらを重要視した人的資源管理が実施されているという仮説を立ててみたい。

ベトナムにおける3企業グループの人的資源管理の方針は、どのように決定されているのか、本調査では次の5つの領域について調べる。それらの領域とは、1. 労働障壁の有無 2. 技術・技能の伝習 3. 多能工化 4. 雇用保障 5. 人事・労務の問題点、である。特に、人事・労務の問題点として次の項目を挙げた。労働組合問題、賃金上昇、高い離職率、優秀な大卒者採用の困難性、優秀な現場従業員採用の困難性、住宅政策、労働時間・休日問題、女性雇用問題、優秀な管理者の不足、優秀な技術者の不足、人種による雇用問題、現地人従業員の仕事能力、問題点なし、である。

第3章では、人的資源管理に関して、ベトナムで事業活動を行っている日系企業8社、欧米系企業2社、現地企業5社のケース研究を行う。ケースで取り上げた企業は、1999年から2002年にかけて十数回に渡りベトナム全土（ホーチミン、ハノイ、フエ、ダナン等を中心とした地域）での現地調査を行い、現地企業、欧米系企業、日系企業を約40社程度、企業訪問して聞き取り調査を実施し、

社内資料などを収集して、その中から興味深い企業をケース研究として分析するものである。

なお、企業訪問には、原則としてベトナムに滞在・勤務している企業の代表（社長等）または人事部門の責任者に面会し、聞き取り調査を実施する。また、工場調査が可能な企業については、生産部門の責任者への聞き取り調査及び工場視察を実施する。

ケース研究の結果から、ベトナムへの国際経営移転に関して日系企業・欧米系企業・現地企業の特質を解明する。

ケース研究で扱った企業は下記の通りである。

日系企業のケース

1. 日越肥料会社
2. ベトナム・ワコール社
3. 松下電器ベトナム社
4. 田中株式会社
5. 日本電産コパルベトナム社
6. マブチモーターベトナム社
7. 富士通ベトナム社
8. ビクターベトナム社

欧米系企業のケース

1. Morning Star Cement社
2. Coca Cola Beverages Vietnam社

現地企業のケース

1. PHARMEDIC社
2. VIET VUONG社
3. VINAPRO社
4. VIPESCO社
5. OPE - WATSON社

第4章では、ベトナム従業員の仕事や価値観に対する意識調査を取り扱う。つまり、ベトナムでの人的資源管理を効果的に実施するためには、ベトナム従業員の仕事に対する意識や価値観などを理解しなければならない。そのためには、ベトナム人がどのようにして人格形成されたかということ念頭に置いて、ベトナム語で質問票を作成し、調査した結果を分析する。

ベトナム人の意識や価値観について調査し、検証するために下記の領域を選んだのである。それ

らの領域とは、1. 勤労意識 2. 年齢意識 3. 競争意識 4. 所属意識 5. 家族意識 6. 生活意識 7. 教育意識 8. 起業意識 9. 職場環境意識 10. 人生観である。

調査方法としては、日系企業・外資系企業・ベトナム企業で働いているベトナム従業員へのアンケート調査、およびベトナム従業員からの聞き取り調査を中心とし、またベトナム人について論じられている文献研究をも行った。

本調査のフレームワークは、図表4-1である。

また、本調査の研究目的は以下である。

第1は、ベトナムにおける人的資源管理を最適に行うためには、ベトナム従業員の仕事に対する意識や価値観を理解することが必要であり、そのために彼らの特性を見出して実証的に解明する。

第2は、ベトナム従業員の仕事に対する意識や価値観という面から考察することによって、企業発展にとって重要視しているベトナムの人的資源の適合性とその問題点を実証的に解明する。

第3は、ベトナム従業員の仕事に対する意識や価値観に関して、これまであまり研究されてこなかった分野であるが、ベトナムの経済発展にとって必要な人的資源の重要性を中心として解明する。

第4は、ベトナム従業員の仕事に対する意識や価値観の特徴について、日本人を含めて他の東南アジア人・中国人・西洋人などとも比較しながら、ベトナムの人的資源の特徴について解明する。

第5は、ベトナム従業員の仕事に対する意識や価値観に関して、歴史的・文化的・社会的などの側面をも考慮して、特に現在の目まぐるしく変化するベトナムの社会的状況を鑑みて分析する。

本調査は、日系企業・外資系企業・ベトナム企業の協力を得て、2001年9月にホーチミン市で実施した。調査対象は、3企業の計9社の一般従業員を対象にし、調査票に返信用の封筒を添えて、郵送してもらった。合計530の調査票に対して、405の回答数を得ることができた。回答率は76.4%であったが、回答数405の内、84の回答には性別や年齢が明記されていないもの、さらに白紙の回答数が23もあった。従って、分析可能な

321の回答を基にしてこの調査の分析をした。

321の回答の内訳は、男性165、女性156である。年齢別グループでは、15-20歳が9名、21-25歳が94名、26-30歳が90名、31-35歳が51名、36-40歳が41名、41-50歳が30名、51歳以上が6名である。なお、51歳以上となっている年齢層は、実際、51歳から55歳までの年齢層である。

つまり、56歳から60歳までの回答者がなかったため、その年齢層のサンプルを収集できなかった。その主な理由は、ベトナムの労働力は若い世代の人々が中心となっているため、会社で働く41歳以上の従業員は比較的に少なく、日本の労働力とは対照的である。それゆえ、40代以降の従業員の意識については詳細に見ることが難しいようであるが、その代わり20代前半と後半の男女の従業員からの回答は多く、全体の57.8%を占めることになった。

図表4-1：ベトナム従業員の仕事や価値観に関する意識調査のフレームワークからみてみよう。勤労意識について、ベトナムで操業している日系企業や欧米系企業の社長及び人事担当者などから、ベトナム従業員の勤勉さを企業訪問して行ったインタビューでよく耳にした。この項では、ベトナム従業員の勤労意識を調べるために、仕事に対する意欲、また仕事と家族の関係を考察する。

年齢意識について、ベトナムでは、人間関係を構築するために年齢というものが重要視されており、特に年輩者に対して敬意を表し、なおかつ年輩者を大切に扱っている社会である。そのため、年輩者にとっては住み心地の良い国のようだ。しかし、このような話は一般社会や家族という利害関係のない場合であって、実際に会社内で年輩者が優位に立たせてもらえるのだろうか、疑問に思う。この節では、賃金と地位に関してベトナム従業員の年齢意識がどのように働いているのか調べる。

競争意識について、ベトナムでの企業訪問において、日系企業・欧米系企業・ベトナム企業の社長や管理者よりベトナム従業員は優秀であるという話を良く聞かされた。ところが、ベトナム従業員は他の従業員に対して、仕事に関する競争心が

図表4-1: ベトナム従業員の仕事や価値観に関する意識調査のフレームワーク

1. 勤労意識	(1) 意欲	(2) 仕事・家族
2. 年齢意識	(1) 賃金	(2) 地位
3. 競争意識	(1) 昇給	(2) 昇進 (3) 個室
4. 所属意識	(1) 会社	(2) 辞職 (3) 団体責任
5. 家族意識	(1) 継承	(2) 社員構成 (3) 孝行
6. 生活意識	(1) 貯蓄	(2) 残業 (3) 生活向上
7. 教育意識	(1) 技術習得	(2) 教育 (3) 勉学
8. 企業意識	(1) 独立	(2) 仕事
9. 職場環境意識	(1) 上司像	(2) モティベーション (3) 会社観
10. 人生観		

高いという話を聞いたことがない。それゆえこの節では、ベトナム従業員の競争意識を解明するために、昇給・昇進・個室についての質問事項を調査する。

所属意識について、ベトナム人に所属意識が強く働く理由の1つとして、歴史的に稲作農業に従事しており、収穫を得るためには協力しなければならないという共同体意識から自然に身についてたのであろう。特に、家族や地域社会への所属意識は高いようであるが、果たして会社への所属意識は高いのであろうか。この項では、会社・辞職・団体責任に関して論じる。

家族意識について、ベトナム人は、家族を中心に生活しているため家族意識というもの非常に強いと言われている。その理由として、中国から伝えられた儒教がベトナム人に影響を与えた事実が歴史的に残っており、そのためベトナムでは、親を大切に年長者を敬うなどという考え方がいまだに強く残っているようだ。もちろん、近年ベトナム人の価値観も変化しているので一概には言えないが、それでもこのような事実がベトナム人の性格形成の基になっていることについて異論

はないであろう。この項では、ベトナム人の家族意識を調べるために、会社の継承、社員構成、両親などに対する孝行について考察する。

生活意識について、近年、ベトナムは貧しさから脱却しており、ベトナム人の生活は豊かになってきている。そのため、ベトナム人の生活意識に多大な影響を与えていると思われる意識を3つ選んでみた。それらの意識は、将来のために金銭を蓄える貯蓄意識、収入を増やすための残業意識、そして将来への生活向上意識である。この項では、粘り強さに長けたベトナム人の実生活を通して、これらの意識が高いのか低いのかその程度を調べる。

教育意識について、ベトナムでは儒教の教えが今でも受け継がれており、そのためベトナム人は、目上や年長者を敬い、親への孝行を行い、そして礼儀正しい態度で人に接することなど道徳的な意識を忘れていないようである。また、世界開発報告1999/2000によると、1997年のベトナム人の識字率は、男性95%、女性89%という開発途上国としては高い数値であることもその表れの1つである。この節では、ベトナム人の教育意識に関して、

儒教の影響を考慮しながら会社の仕事における技術習得、子供に対する教育、人生における勉学という3つの範囲を通して調査する。

起業意識について、現在、世界中でベンチャービジネスが盛んになっており、ベトナムでもインターネットカフェなどのニュービジネスがどんどん現れて話題を呼んでいる。ベトナム人もニュービジネスというかベンチャービジネスに対する起業意識を持ち合わせているのは事実のようである。だが長い間、特にベトナムの南北統一後、民間企業の経済活動が許可されなかったため、ベトナム人の起業意識に影響を及ぼしたかもしれないのである。よってこの項では、ベトナム人の起業意識に関して独立と仕事についてどの程度の意識を持っているのか調べる。

職場環境意識について、ドイモイ（刷新）政策が採択されて以来、特に1992年以降、ベトナムへの外資系企業の進出は増加し、それに伴ってベトナムの民間企業の設立も認められた。そのためベトナムの企業形態は多種多様となり、職場環境も著しく改善されてきている。この節では、ベトナム従業員の職場環境意識を探るために、上司像・モチベーション・会社観という3つの範囲から論じる。

最後に人生観について、勤労意識から職場環境意識までに出てきた様々な意識も考慮しながら、ベトナム従業員の人生観を調べる。そのために10項目の回答を前もって準備し、ベトナム従業員の人生にとって大切と考えられている項目から順番に回答してもらうことにした。それらの10項目を列記すると、A. 社会的地位 B. 勉強 C. 宗教 D. 金銭・財産 E. 親・家族 F. 親戚 G. 友達・人間関係 H. 愛 I. 会社・仕事 J. 趣味である。

第5章では結論として、日系企業、欧米系企業、現地企業における人的資源管理に関する国際経営移転やベトナム現地企業の特質について、各章で分析した、特に第2章での実証研究を中心にして考察する。日系企業・欧米系企業・現地企業において考察する項目を簡潔に列記すれば、下記の通

りである。

1. 配置転換・キャリア形成。
2. 昇進・昇格
3. 業績評価・勤務評定
4. 長期雇用・レイオフ
5. 教育訓練
6. 職務
7. 職務の文書化
8. オフィスレイアウト
9. 賃金制度
10. 賞与制度
11. 手当・フレンジベネフィット
12. 福利厚生
13. 労働時間・休日
14. 労働組合・労使関係

従って、本論文の結論として重要視する点を簡潔に論述するならば、次の通りである。

(1) ベトナムで運営している日系企業と欧米系企業は、互いに本国の人的資源管理をベトナムに経営移転する際に、ベトナムにおける環境要因から影響を受け、ある程度変容しているところが存在していることである。

(2) ベトナム現地企業は、ドイモイ政策により、人的資源管理のあり方に大きな変化が見られことである。

(3) ベトナムにおける人的資源管理の最大の問題は、ベトナムの人的資源は優秀で意欲が高いとされるが、企業に適した人的資源が不足していることである。ベトナムの人材育成には、日系企業を含めた外資系企業の役割が重要である。

最後に、ベトナムの人的資源管理の課題と展望について、ベトナム従業員の仕事に対する意識や価値観に関する本調査結果から、ベトナム従業員は、「親・家族」、「教育・勉強」を特に重視していること、また仕事意欲が高いことが分かった。ベトナム人の価値観の根源には、儒教の影響が色濃く見られることを指摘した。以上の結果は、ベトナムは、日本および近年経済成長著しい中国、韓国といった儒教文化圏と共通する価値観を持ち、仕事意欲も高く、識字率、高等教育等の教育水準

も相対的に高いことから、人的資源としては潜在的に高い可能性を秘めていることが分かる。

しかしながら、ベトナムの人的資源に関する最大の問題は、人的資源のマクロとミクロの乖離、すなわちマクロ的には潜在的には優秀であると評価できる人的資源が、企業人材というミクロのレベルでの人材育成となると、かなり遅れているという点である。本調査結果では、ベトナムの人的資源管理の問題点として、日系企業、欧米系企業、現地企業ともに、優秀な管理者・技術者・現場従業員の採用といった優れた人的資源の確保という点で一致していた。ベトナムの人的資源は、本論文でも実証したように意欲もあり潜在的には優秀であると評価されているが、急速な経済成長に人的資源の育成が追いつかず、企業に適した人的資源が不足している。それを改善するためには、学校教育の質的、量的な充実のみならず、企業内外を問わず人的資源を開発するための教育訓練の充実が不可欠である。

日系企業は、本調査結果から、欧米系、現地系企業と比較すると教育訓練が特に優れているとは言えなかったため、一般従業員のみならず管理職を含めた教育訓練施策の一層の拡充と充実が必要であろう。日系企業のベトナムでの現地経営においては、人材の単なる活用から、本当の意味での人的資源の育成が肝要であろう。