
ベトナムでの日系企業・現地企業・ 欧米系企業に関するケース研究

丹 野 勲・原 田 仁 文

はじめに

本稿では、ベトナムで事業活動を行っている日系企業、欧米系企業、ベトナム現地企業の中から、人的資源管理に関して特に興味深い企業を選びケース研究を行う。

ケースで取り上げた企業は、1999年から2003年にかけて十数回にわたりベトナム全土（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まとめたものである。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）か人事部門の責任者の面会し、聞き取り調査を実施した。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、および工場視察を実施した。

第1節 日系企業のケース

（1）松下電器ベトナム社のケース

松下電器ベトナム社は、日本を代表する大手企業のベトナム進出例として興味深いケースである。

松下電器ベトナム社（Matsushita Electronic Vietnam Co., Ltd.）は、1996

年6月に合弁認可がおり設立された。本社、工場所在地はホーチミン市内のツードック区である。資本金は松下電器が60%、ベトナムの国営企業ビエトロニクス・ツードック社（VTD）が40%出資した。資本金は283万USドルであり、合弁期限は10年間である。2006年の合弁期限後の事業形態については、AFTAとの関連から、そのままの合弁形態によるか、独資の形にするか決める方針である。取締役は日本人4名、現地人3名である。会長は現地人、社長は日本人である。日本人出向者は、役員2名を含めて3名である。

事業内容は、主に国内向けのカラーテレビとオーディオの製造と販売である。販売高は、2002年は約3,000万USドルである。従業員数は約240名で、その内臨時工が55名である。正社員の内、男性が約55%、女性が約45%である。また正社員の中で生産現場の直接工が約56%、間接部門は約44%である。正社員の平均年齢は約33.8歳である。

松下電器ベトナム社の経営方針は以下である。

1. ベトナム国の発展とベトナム国民の生活文化の向上に貢献する。
2. 従業員の生活水準の向上と関連会社との共存共栄を図る。
3. ベトナムと日本の経済交流の成功例になる。

ベトナムでの松下電器の歴史についてみてみよう。ベトナム戦争前の1971年3月、旧南ベトナムに資本金100万USドルでベトナムナショナル社を設立した。1975年、ベトナム戦争悪化に伴い出向者を引き上げ、1977年ベトナムナショナル社は国営化された。1983年には、ビエトロニクス・ツードック社に社名変更した。

1994年5月、松下電器はベトナム駐在員事務所をホーチミン市に開設した。1995年1月に、ビエトロニクス・ツードック社に対してカラーテレビの委託生産を開始し、同年10月オーディオの委託生産を開始した。1996年3月、ビエトロニクス・ツードック社をパートナーとした松下電器ベトナム社という合弁会社設立に調印し、政府に申請し、同年6月政府により合弁会社設立が認可された。同年11月操業が開始し、同年12月より販売を開始した。

輸出義務としては、生産数量ベースで品目別に20%以上であるが、現実には10%の輸出のみである。輸出先は、シンガポール、ラオス、カンボジア等の東南アジア諸国である。2001年度の税引き後利益率は約5%である。工場の設備能力は、カラーテレビ年間20万台、オーディオ（主にカセットステレオ）が年間6万台である。将来の経営戦略上に関する最大の課題は、部品調達の問題である。現在の部品の現地調達率は、フラットテレビでは約10%、その他のテレビでは約50-60%程度、全体では30-40%といったところである。ベトナムで調達できない部品は、海外、特にマレーシアを中心とした東南アジアから輸入している。このように、現地調達率が低く海外に依存した部品調達は、コスト高、為替の不安定、関税、等の問題が生じている。将来的にはAFTAによる関税引き下げの予定もあることから、部品調達先をどうするかが重要な経営戦略上の課題となっている。現在の経営上の問題点は、外国為替、関税・税関、現地での部品原材料の調達、法律の頻繁な変更と解釈、等である。外国為替、関税・税関問題については、部品輸入に対する為替の変動、および高関税という問題がある。現地での部品原材料の調達については、前述したように、部品の現地調達率の低さと品質・コスト等に問題がある。法律の頻繁な変更と解釈については、官庁間の横のつながりがいないため規制・指導がばらばらなこと、北の中央政府の規制が南に伝わらず、末端まで伝わっていないことである。また、担当者により見解が違うこともあり、官庁規制・指導に一貫性がないことである。

つぎに人的資源管理についてみてみよう。大学の新卒者の定期一括採用は実施していない。必要がある場合のみ公募している。配置転換については、従業員を他職種をも含めて各職種とも定期的に行っていない。内部昇進については、現実には企業内での昇進が各職種とも行なわれている。ベトナム国営企業では、内部昇進が一般化しており、国営企業との合併である松下電器ベトナム社でも内部昇進を原則としている。社内の教育訓練プログラムとして、階層別就業教育訓練、英語等の社内教養講座、等を実施している。なお、日

本社への海外派遣研修は実施していないが、シンガポールへの派遣研修は実施している。正社員の離職率は非常に少なく、各職種とも定着率が高い。長期雇用については、原則として正社員を出来るだけ解雇せず、雇用を維持しようという方針である。近年、従業員をレイオフした経験はない。

定年制は存在し、定年年齢は男性60歳、女性55歳である。退職金制度は存在している。従業員の人件費は、会社負担の社会保険料等を含めたトータルな金額で1人当たり、現場ワーカーが約160ドル程度、事務員は220ドル程度、技術職は300ドル程度、管理職は500ドル程度である。賞与は、毎年若干の変動があるが、年1回1.5-2.0ヶ月程度支給している。勤務評価は実施しており、A、B、Cの3段階で評価している。評価による賞与の個人格差は約40%ほどである。手当は、勤続手当が少額あるのみである。その他の手当はない。正社員の賃金制度は、各職種とも月給を基本としている。

賃金構造は、仕事別（職種別）を基準としている。現場従業員の賃金構造は、仕事の職種で7つに分類し、各々のレベルにおいて1号から7号までの技術スキルを分類した職能資格給である。また、間接部門は、職種を4つに分類し、かつ各々のスキルを1号から7号に分類した職能資格給である。なお、課長職は、4つの職種の最高位にランクされる。

勤務時間は、午前7:30より午後4:00まで（休憩時間65分、昼食時間含む）で、第1、第3土曜日は休日である。ただし、9月以降の繁忙期には土曜出勤である。オフィスのレイアウトは、日本的な大部屋主義を採用し、個室を持っているのは社長クラスのみである。福利厚生に関する施策として、ユニホームの支給、昼食の完全支給、通勤バスの運行等を行っている。なお、通勤バスを運行している。

労働組合は企業別組合として存在している。最近数年間、ストライキはない。労使関係で特に大きな問題はない。人事管理の重要な問題点としては、優秀な管理職の不足、特に営業の人材不足がある。その他は特に大きな問題はない。

次に、工場等の生産を中心とした人的資源管理についてみてみよう。現在、生産管理、工場管理上での重要な問題点は、現地での調達部品の品質、および部品・原材料の現地調達困難である。カラーテレビの基幹部品であるブラウン管については、フラット型はマレーシアから、一般型は大字との合弁会社である現地企業から調達している。部品の現地調達率は、フラット型カラーテレビで約10%、一般カラーテレビで約50-60%であり、全体とすると約30-40%程度である。現地調達部品のうち、現地の日系企業からの調達は約30%程度である。海外から調達する部品は100%東南アジアからで、日本からの調達はない。現地資本の部品・原材料のサプライヤーと長期取引を行っている。現地人従業員の技術・技能については、東南アジアでは上のレベルではないか。特に、忍耐力では優れている。ただし、現場の従業員は、自分が取得した技術・技能は他人・同僚に教えたがらない傾向がある。

現場の従業員の職務区分は7つ存在する。賃金構造もこの職務区分が中心となっている。現場の従業員の多能工化は、単一の職種という範囲で多能工化を行っている。現場の従業員の配置転換は、原則として同一の職種の中でのみ実施している。現場での生産機械のトラブルに備えてメンテナンス、修理、保全・保守の部門として生産技術部門が存在する。一般組立部門とメンテナンス・保全部門とは明確に分離している。現地工場の生産機械は、最新鋭の技術レベルの機械から比べると旧式で、一部はマレーシア工場から中古機械を導入している。ほとんどの生産機械は、パナソニック製である。生産方式は、ベルトコンベアー方式がまだ多いが、近年セル方式に転換しつつある。テレビ生産は、労働集約作業が多いが、ベトナム人の作業者は優秀なので、効率は悪くない。QCサークル等の小集団活動は現在実施していない。ベトナム人従業員は、人の前で発言しない等、小集団活動は成果を上げられなかった。生産現場のマニュアルの数や量は、ほぼ日本の工場と同じくらいである。生産現場のマニュアルは、日本のマニュアル等を多く翻訳して、整備している。最近、特にISO9000、ISO14000関連のマニュアルを整備して

いる。大卒のエンジニアは、60名程度いる。大卒のエンジニアは、生産現場に抵抗なく入り、現場従業員とよく交流しており、また現場の生産設備の維持、管理、補修等の業務も行っている。

製品開発と製品の基本設計は、マレーシアで行われている。ベトナムでは、現地の事情に合わせて設計変更や技術支援を行なう、10名程度の人員の技術部門が存在する。現地で独自に設計・製作した生産機械はない。工場は、クーラーがなく、作業環境としては良好ではないようだ。最終検査工程については、最新鋭の検査機械を使い世界標準のレベルで実施している。

(2) 日本電産コパルベトナム社のケース

日本電産コパルベトナム社は、1999年1月に創業され、日本資本100%で出資された会社である。資本金は600万米ドル、株主は日本電産コパル社が51%、および日本電産社が49%であり、日本電産グループのベトナム子会社である。本社と工場は、タントゥアン輸出加工区にある。日本電産グループは、タントゥアン輸出加工区にこの企業のほかに、日本電産ベトナム社と日本電産トソクベトナム社を持っている。日本電産コパル社は、ベトナムのほかに、マレーシアのクアラルンプール、タイのサハラソン、フィリピンのマニラ、中国の上海の5箇所に海外工場を設置している。2002年末現在の従業員数は、約1500名である。生産しているのは、携帯電話用の小型振動モーターのみで、2002年度は約4,200万個の小型振動モーターを生産し、製品は100%輸出している。工場の生産設備は、日本から購入した機械が約50%、東南アジアから購入した機械が約50%である。2000年にISO9002を取得し、2002年にはヨーロッパへの輸出がらみで環境規定であるISO14001を取得した。

取締役は6名いるが、全員日本人で現地人はいない。会長は日本の親会社役員の非常勤であり、社長は常勤である。他の取締役4人の内、ベトナムに滞在している常勤役員は技術と経理を担当する1名のみで、他の3名は非常勤役員である。現在まで、日本電産コパルベトナム社の業績は順調で、日本

電産コパル社グループの海外5工場で、利益率が最も高く、コスト面でも中国を含めた他の海外工場より優れていると評価されている。

人的資源管理について工場を中心としてみてみよう。工場は、24時間稼働で、3シフト制を採っている。第1シフトは、6:00-14:00、第2シフトは14:00-22:00、第3シフトは22:00-6:00である。なお、3交代シフトは、1週間ごとにシフトグループが交代するようになっている。工場従業員の大半は、ベルトコンベアーでのアセンブリーであり、労働集約的工程が多い。アセンブリーの従業員のほとんどは、女性である。製品は、全数、完成後検査を実施し、品質チェックをしている。工場の作業環境としては、ISO14001の規格により、環境問題に神経を払っており、ハンダ付け作業者の机には個別に排煙のために煙突を設置して配慮している。

マニュアルの整備には、重点を置いている。マニュアルとしての作業指示プレートは、デジカメを使用してカラー写真を多用し、不良のクレームの例を写真にしたものを多く使用している。視覚的に作業者に分かりやすく伝えることを目指している。QCサークルは、ブロックごとに8グループ程度ある。QCサークルは、不良品の改善や生産の拡大のために活動を行っている。作業グループで大きな不良が起きた場合、工場掲示板に、そのグループのリーダー、および不良の内容を公表して、従業員に注意を喚起することを行っている。在庫は、常時0.3ヶ月分、約10日間の部品、原材料の在庫を保有している。

採用は、高卒程度が中心である。採用活動は、毎月行っている。作業工（オペレーター）は、原則的には輸出加工区に存在する公的職業斡旋機関を通して採用している。これは、輸出加工区にある外国企業の採用に関する共通のルールである。スタッフクラスの採用は、輸出加工区の公的斡旋機関を通じた採用が半数程度、残りの半数程度は、従業員の紹介、口コミ等による採用である。マネージャークラスの採用は、原則として新聞に求人広告を出して、その中の応募者から選考して採用している。大卒者の採用は、あまり

多くはない。事務スタッフや現場作業工は、採用後、原則として1年契約の従業員である。採用後に、出勤率が悪い、グループの和を乱す等の従業員は、1年後に再契約しないで辞めてもらっている。人員が多く必要な場合は、輸出加工区にある他の日本電産グループの会社に派遣応援してもらうを行っている。

オペレーターの賃金構造についてみてみよう。オペレーターの職位を最下位のグレードであるOP1から最上位のOP5まで分けて、各々のグレードに基本給を設けている。なお、工場のオペレーターのうち、OP1のグレードの従業員が約1,250名、OP2からOP5のグレードの従業員は約150名である。各グレードの基本給は、同じグループの人は同一で、OP1が770,000ドン、OP2が840,000ドン、OP3が910,000ドン、OP4が980,000ドン、OP5が1,050,000ドンである。この基本給のほかに、各種の手当てを支給している。残業手当は、労働法に基づく額を支給している。ちなみに、残業手当は労働法に基づく額は、通常の日を超過勤務に対しては150%増し、休日や祭日の超過勤務に対しては200%増しで支払っている。その他の手当としては、ハンダ付け作業員に対しては25,000－50,000ドンの作業手当、洗浄作業員に対しては50,000ドンの作業手当を支払っている。ラインリーダーには、職位のレベルでOP2からのレベルから存在している。その他、勤務手当として、通勤のためのバイクのガソリン代を支給している。その他の手当はない。なお、従業員に対して5,000ドン程度の弁当を昼食として無償支給している。賞与として、年1回テトの時期に、1ヶ月程度の額を支給している。

労働組合は、設立後約2年経った2001年に結成された。労働組合は、輸出加工区の上部団体としてのTTCが指導している。

ベトナムの工場従業員は、一時的な仕事だと思って会社に勤めている人が多く、会社に対する帰属意識は少ないように思う。ただし、例外の人もいるようで、そのような人をどう働く意欲を持たせ向上させ、上に引き上げるかがポイントのようである。工場従業員の女性は、ホーチミン出身が1割程度

で、残りの9割は地方出身の従業員である。賃金のかなりの割合を、親に送りしている女性従業員も多い。

(3) マブチモーターベトナム社のケース

マブチモーターベトナム社は、1996年2月に創業され、日本のマブチモーター社が100%出資したベトナム子会社である。資本金は1,800万米ドルである。本社と工場は、ビエンホア第2工場団地にある。マブチモーター社は、ベトナムのほかに、マレーシア、台湾、香港、中国に海外生産拠点としての海外子会社を持っている。2002年末現在の従業員数は、約3,000名である。生産しているのは各種の小型モーターである。常勤取締役を含めた、日本人駐在員は15名である。

製造に関する特徴は、部品内製化が高いという事である。部品内製化が高いのが、製造上の優位性である。原材料として鉄とプラスチックさえあればモーターの生産ができるという。自社にプラスチック成型や金型などの部品加工工場を持っているためである。部品・原材料はほとんど現地調達している。製品のほとんど100%近くは、輸出している。工場の設備・機械は、中国等の他のアジア工場と同じである。マニュアルについては積極的に整備している。カラー写真を多用した工程別の作業標準書を多く掲示している。

採用については、現場ワーカーや一般事務職レベル従業員の採用については、会社があるドンナン省の公的職業斡旋センターを通して採用している。専門職や大卒程度の人材の採用については、新聞広告等で募集し採用している。現場ワーカーの定着率は悪くない。現場ワーカーや一般事務職レベル従業員は、1年契約の期限付労働契約が原則である。管理職や一部の専門職は、契約期間の限定のない無期限労働契約の従業員である。なお、2003年度に労働法が改正され、2年間期限付労働契約により勤務すれば、その後は無期限労働契約従業員になるという改正案が実施予定である。

現場ワーカーは、単一の職種が中心であり、他の部署に変わることは少な

い。アセンブリーラインは女性従業員が中心で、ラインが1つのグループになっている。ライングループは、帽子の色により赤帽子がリーダー、青帽子がサブリーダーとなっている。ライングループ内では、すべてのライングループ員がライン内の各種の作業が出来るようにさせている。特に、リーダーやサブリーダーは、グループ内に欠員が出た場合の応援、グループ員に対する指導教育等、重要な仕事を担っている。機械・設備のメンテナンス部門として、製造技術部を設置している。そのため、組立部門とメンテナンス部門は明確に分離している。

賃金については、職能資格給が基本となっている。職能資格として1等級から8等級まであり、また同一等級内で1号俸から27号俸存在するという、等級・号俸を基準とする賃金構造となっている。3等級は高卒程度、4等級は専門学校卒程度、5等級は大卒程度が基準となる。平均的な勤務評定の場合は、1年で3号俸程度アップし昇給する。なお、勤務評定の成績により号俸アップの程度は相違する。基本給として、1等級1号俸は85,500ドン程度、3等級1号俸では120,000ドン程度である。手当としては、住宅手当として、3等級以下の従業員には月10万ドン、3等級以上の従業員には15万ドン支給している。その他の手当は原則としてない。なお、昼食は提供している。賞与は、1か月分、プラス会社業績と個人業績による配分であり、2002年度の平均支給額は、1.89ヶ月分であった。

人事考課は実施しており、勤務評定ランクとしてAからEまでの5段階がある。A段階は約5%、E段階は約5%となるように調整している。人事考課は、直属の上司とその上の上司による評価という2段階の勤務評定を行っている。

教育訓練については、社内で各種の職業訓練のほか日本語講座を設けている。福利厚生施策として、社員旅行に対して1人あたり15万ドンの援助、社内サッカー大会の開催、通勤バス等を行っている。

工場は、アセンブリー以外の部門では24時間稼働し、3交代シフト勤務で

ある、6-14時が第1シフト、14-22時が第2シフト、22時から6時が第3シフトである。アセンブリー部門は、2交代制勤務で、6-14時が第1シフト、14-22時までが第2シフトである。

所定内労働時間は48時間、週6日労働である。なお、休日以外に月に1回休みを取れるようにしている。

労働組合は2000年に設立された。企業内労働組合であるが、工場団地内にある上部団体により指導されているようである。現在のところ、労使関係に関して特に問題はない。

解雇については、原則として難しい。本人の解雇理由が重大で、かつ本人が解雇に同意しない限り出来ないようだ。なお、勤務状況に問題のある人に対しては警告書等を出したり、必要があれば本人から始末書等の文書を提出させている。

第2節 欧米系企業のケース—コカコーラベトナム社のケース

コカコーラベトナムベトナム社は、アメリカを代表する多国籍企業のベトナム進出例として興味深いケースである。

コカコーラベトナム社（Coca Cola Beverages Vietnam Co., Ltd.）は、1995年に合弁認可がおり設立された。本社、工場所在地はホーチミン市内のトゥードック区である。当初は合弁形態の企業であったが、最近、コカコーラ100%出資の完全所有子会社となった。取締役7名全員コカコーラ社からのアメリカ人である。事業内容は、主に国内向けの清涼飲料水の製造と販売である。従業員数は2,247名である。

将来の経営戦略上に関する最大の課題は、人の現地化、現地への権限委譲、生産コストの削減、品質の向上、現地市場での拡販等である。特に、トップマネジメントを含めたベトナム人による経営が将来の目標である。現在の経営上の問題点は、徴税、法律の頻繁な変更と解釈、他社との競争激化等である。特に、ベトナムでは、外国人派遣者に対する所得税が高く、負担となっ

ている。

つぎに人的資源管理についてみてみよう。大学の新卒者の定期一括採用は実施していない。必要がある場合のみ公募している。配置転換については、現場ワーカー、事務職、管理職については定期的に行っているが、テクニシャンと技術職については定期的に行っていない。内部昇進については、現実企業内での昇進が各職種とも行なわれている。勤務評定・業績評価については、各職種とも実施している。社内の教育訓練プログラムとして、新入社員集合研修、アメリカ本社への海外派遣研修、階層別集合教育訓練、社内職業訓練プログラム、通信教育・夜間学校等への金銭的補助、社内教養講座、新任管理職研修、制度的OJTプログラム等、かなり充実した形で実施している。なお、アメリカ本社への海外派遣研修はまだ極めて少人数である。正社員の1年間の離職率は、現場ワーカーで16%程度、事務職で3%程度、テクニシャンと技術職で1%程度、管理職で12%程度である。長期雇用については、原則として正社員を出来るだけ解雇せず、雇用を維持しようという方針は特に採っていない。必要がある場合、解雇している。1999年、約200名の従業員をレイオフした。

定年制は存在し、定年年齢は男性60歳、女性55歳である。退職金制度は現在ない。従業員の1ヶ月の賃金は、現場ワーカーが100-200ドル程度、事務員が200ドル程度、テクニシャンが200-300ドル程度、技術職が400ドル程度、管理職が600ドル程度である。賞与は、毎年若干の変動があるが、企業業績により年2回支給している。企業業績が良くない場合（1999年がそうであった）は支給しないこともある。手当としては、食事手当、勤続手当等がある。正社員の賃金制度は、各職種とも月給を基本としている。従業員へのインセンティブとして、従業員持ち株制と会社利益の一定割合の配分を実施している。ただし、このインセンティブを享受できるのは、あるレベル以上の階層の従業員である。

所定内労働時間は、週48時間で、週5日勤務制である。オフィスのレイア

ウトは、欧米的な個室主義的で、マネージャークラスから個室を持っている。福利厚生に関する施策として、ユニホームの支給、保養所、慶弔金規定等を行っている。なお、労働組合は企業別組合として存在している。最近数年間、ストライキはない。労使交渉で問題となるのは、福利厚生に関する点である。人事管理の重要な問題点としては、優秀な従業員採用の困難性、優秀な管理職の不足（特にマーケティング職の人材不足）がある。その他は特に問題はない。

次に、工場等の生産を中心とした人的資源管理についてみてみよう。現在、生産管理・工場管理上での重要な問題点は、現地人従業員の技術・技能水準である。コカコーラ社では、世界のすべての工場で同一に品質基準を要求しており、現地従業員の技術・技能レベルは高い水準が求められる。原材料・部品の現地調達率は、約90%である。現地資本の原材料・部品のサプライヤーと長期取引を行っている。現場の従業員の職務区分は14存在する。賃金構造もこの職務区分が中心となっている。現場の従業員の多能工化は、単一の職種という範囲で多能工化を行っている。現場の従業員の配置転換は、原則として同一の職種の中でのみ実施している。現場での生産機械のトラブルに備えてメンテナンス、修理、保全・保守の部門として生産技術部門が存在する。一般組立部門とメンテナンス・保全部門とは明確に分離している。現地工場の生産機械は、アメリカ工場と同一の技術レベルの生産設備も多いが、一部にアメリカより技術レベル自動化のレベルの劣る生産機械もある。ベトナム工場の不良率は、本社工場とあまり変わらない。QCサークル等の小集団活動は実施して、成果を上げている。生産現場のマニュアルの数や量は、アメリカの工場と比較するとまだ少ない。生産プロセスのマニュアル、経営方針、人的資源管理、販売等のマニュアルの整備には特に重点を置いている。大卒のエンジニアは、約20名程度いる。大卒のエンジニアは、生産現場に抵抗なく入り、現場従業員とよく交流しており、また現場の生産設備の維持、管理、補修等の業務も行っている。

第3節 ベトナムの現地企業のケース

(1) VIET VUONG社のケース

VIET VUONG社は、1994年に設立された、民間資本100%の私営企業である。本社、工場所在地はホーチミン市内である。当初の1996年から99年までは、韓国資本との合弁形態の企業であったが、2000年からベトナム資本100%の企業となった。韓国資本との合弁を解消したのは、主に経営に関する意見の対立からである。資本金は200億ベトナムドンである。事業内容は、主にスポーツウェア、ジャケット等の縫製で、製品の多くは委託加工契約により海外へ輸出している。年間に40-50万着程度生産している。輸出市場は、ドイツ、ポーランド、フランス等のヨーロッパ諸国である。従業員数は約730名である。工場では、9つの生産ラインを持ち、1ライン当たり約52のミシンと約65人の作業員がいる。

取締役は3名で、会長と社長は資本出資者の大株主が就任している。短・中期的にみた戦略・組織上の経営課題は、能力・業績主義的処遇の推進、生産コストの削減、品質の向上、輸出の拡大等である。現在の経営上の問題点は、人事管理と品質管理である。人事管理に関しては、特に優秀な従業員の採用が課題である。また、品質管理に関しては、主にヨーロッパ企業向けのブランド製品の委託加工が中心のため、品質が最も重要な要因であると考えている。ベトナムでの現地経営で、国際的な競争優位という視点で優れていると考えている点は、人的資源の優秀性、インフラの整備、政治の安定性であると考えている。

つぎに人的資源管理についてみてみよう。大学の新卒者の定期一括採用は実施している。2000年には、大学新卒者を8名採用し、その内訳は文系4名、理科系4名である。従業員の他部門を含めた定期的な配置転換については、現場ワーカー、事務職、技術職、管理職とも実施していない。内部昇進については、現実に企業内での昇進が現場ワーカーの職種では行なわれている。勤務評定・業績評価については、各職種とも実施している。社内の教育訓練

プログラムとして、新入社員集合研修、通信教育・夜間学校等への金銭的補助、制度的OJTプログラム等を実施している。従業員の年間の離職率は、現場ワーカーで5%程度、事務職で0%程度、テクニシャンで5%程度、技術職で0%程度、管理職で0%程度である。長期雇用については、原則として正社員を出来るだけ解雇せず、雇用を維持しようという方針を採っている。従業員をレイオフした経験はない。

定年制は存在し、定年年齢は労働法に基づいている。退職金制度は、設立して新しい会社のため現状ではない。ただし、退職者に関しては、労働法に基づく規定を準拠している。企業内部の技能養成を目的とした企業内学校は持っていない。現場ワーカーの賃金は、出来高給制度を採っている。テクニシャンとエンジニアの賃金は、基本的には業績と能力に基づいて個別に決定している。全体的に見ると、従業員の1ヶ月の賃金は、現場ワーカーが90万ドン程度、一般事務職が150万ドン程度、テクニシャンが150万ドン、工場現場監督職が250万ドン程度、マネージャー職が250万ドン程度、上級管理職が450万ドン程度である。賞与は、1ヶ月程度の額を年3回支給している。企業業績が良くない場合（1999年がそうであった）は支給しないこともある。手当としては、管理職役職手当、精皆勤手当、勤続手当がある。正社員の賃金制度は、各職種とも月給を基本としている。勤務評定、査定等の業績評価を、各職種とも実施している。従業員の基本給決定において、仕事成果を重視した業績給的側面を重視するが、年齢、勤務年数等のセニオリティーをも考慮している。従業員へのインセンティブとして、能力給・業績給の導入、従業員の独立への支援等を実施している。

所定内労働時間は、週48時間で、週6日勤務制である。オフィスのレイアウトは、取締役、社長クラスでは個室を持っているが、それ以下の階層は大部屋式である。人事・労務管理上に大きな問題は存在していない。福利厚生に関する施策として、昼食の完全支給を実施しているが、これ以外は特に行っていない。

労働組合は、新しい会社のため、現在存在していない。労働組合がない状況でも、従業員の不満や要求は人事部門で前向きに対応している。かつて韓国との合併当時、低賃金への不満からストライキがあった。現在、労使交渉で主に問題となるのは、賃金に関する点である。社内コミュニケーションを円滑にするために、大部屋主義・ワンフロアのオフィスレイアウト、共通の制服の着用、掲示板等による社内情報の積極的開示、幹部・一般従業員が共通に利用する食堂の設置等を実施している。職務に関しては、従業員の個々の仕事内容が明確に文書化されており、また個々の職務の範囲も厳密に規定されている傾向にある。

次に、工場等の生産を中心とした人的資源管理についてみてみよう。現在、生産管理、工場管理上での重要な問題点は、品質管理である。現場の従業員の職務区分は厳密に存在する。現場の従業員の多能工化は、単一の職種のみならず多様な職種を経験させる多能工化を行っている。現場の従業員の配置転換は、あまり実施していない。現場での生産機械のトラブルに備えてメンテナンス、修理、保全・保守の部門として生産技術部門が存在する。一般組立部門とメンテナンス・保全部門とは明確に分離している。QCサークル等の品質管理に関する小集団活動を実施している。原材料・部品の海外からの調達率は、約90%である。主に韓国、香港、台湾等から調達している。大卒のエンジニアは、約20名程度いる。大卒のエンジニアは、生産現場に抵抗なく入り、現場従業員とよく交流しているが、現場の生産設備の維持、管理、補修等の業務は行っていない。

(3) VINAPRO社のケース

VINAPRO (Cong Ty Che Tao Dong Co) 社は、1969年に当時の南ベトナムで設立された。当初は、日本のヤンマー社が12.5%、ニチメン社が12.5%出資していた。1975年のベトナム戦争終結後国有化され、国営企業となった。現在も、国が100%の資本を所有し、産業省の管轄下にある国営企業である。

民営化については、将来の検討課題であるが、現状では民営化の予定はない。本社はホーチミン市内にあるが、工場はホーチミン近郊のビエンホア工業団地にある。事業内容は、船舶エンジン、産業用エンジン、農機具、耕作機等の製造・販売である。日本のヤンマー社から技術供与を受けている。従業員数は約480名である。

会長と社長とも、内部昇進による生え抜きの専門経営者である。国営企業であるVINAPO社の経営自主権については、投資決定と利益処分については原則として政府が関与しない形で独自で決定している。高級幹部の人事、予算、製品価格、生産量、基本経営戦略、従業員の賃金決定等については、監督官庁の産業省による関与を受けており、独自には決定できない。ただし、企業経営については、独立採算性を採っている。

短・中期的にみた戦略・組織上の経営課題は、研究開発の強化、ASEAN地域での部品調達の拡大、輸出の拡大、部品の現地調達率の拡大等である。ベトナムでの現地経営で、国際的な競争優位という視点で優れていると考えている点は、人的資源の優秀性、技術力であると考えている。

つぎに人的資源管理についてみてみよう。大学の新卒者の定期一括採用に関して、毎年は実施していないが、2000年には、大学新卒者を20名採用し、その内訳は文系5名、理科系15名である。従業員の他部門を含めた定期的な配置転換については、現場ワーカーについては実施しているが、事務職、テクニシャン、エンジニア、管理職では実施していない。内部昇進については、現実に企業内での昇進が事務職、エンジニア、管理職では行われている傾向にあるが、現場ワーカー、テクニシャンといったブルーカラーに近い職種では行われていない傾向にある。勤務評定・業績評価については、各職種とも実施している。社内の教育訓練プログラムとして、主に日本への海外派遣研修、通信教育・夜間学校等への金銭的補助等を実施している。従業員の年間の離職率は、現場ワーカーで5%程度、事務職で2%程度、テクニシャンで5%程度、技術職で3%程度、管理職で0%程度である。近年、従業員を

レイオフした経験はない。定年制は存在し、定年年齢は労働法に基づいている。

退職金制度は現状ではないが、退職者に関しては、労働法に基づく規定を準拠している。企業内部の技能養成を目的とした企業内学校は持っていない。従業員の1ヶ月の賃金は、現場ワーカーが120万ドン程度、一般事務職が100万ドン程度、テクニシャンが100万ドン程度、工場現場監督職が180万ドン程度、マネージャー職が180万ドン程度、上級管理職が250万ドン程度である。賞与は、年2回支給し、1回目は平均で300万ドン程度、2回目は平均60万ドン程度支給している。賞与支払額の内、査定による個人格差は、10%程度である。手当としては、管理職役職手当、精皆勤手当、生産性手当がある。正社員の賃金制度は、現場ワーカー、事務職、テクニシャン、エンジニアが月給を基本としている。管理職については、年俸制を基本としている。勤務評定、査定等の業績評価を、各職種とも実施している。従業員の基本給決定において、仕事成果を重視した業績給的側面を重視するが、年齢、勤務年数等のセニオリティーをも考慮している。なお、基本給決定においては学歴を基本とした構造になっている。

従業員へのインセンティブとして、能力給・業績給の導入、従業員の独立への支援等を実施している。所定内労働時間は、週48時間で、週6日勤務制である。オフィスのレイアウトは、取締役、社長クラスでは個室を持っているが、それ以下の階層は大部屋式である。

人事・労務管理上の重要な問題点として、優秀な大卒者採用の困難性、優秀な管理職の不足等がある。福利厚生に関する施策として、通勤バス、昼食の完全支給、ユニホームの支給、慶弔金規定、親睦旅行等を実施している。

労働組合は存在しており、最近3年間ストライキはない。社内コミュニケーションを円滑にするために、社内電子メールシステム等を実施している。

職務に関しては、従業員の個々の仕事内容が職務記述書で明確に文書化されている。

次に、工場等の生産を中心とした人的資源管理についてみてみよう。現在、生産管理・工場管理上での重要な問題点は、機械の老朽化である。現場の従業員の多能工化は、単一の職種という範囲の中で多能工化を行っている。現場の従業員の配置転換については、現場の他職種への配置転換を行っている。現場での生産機械のトラブルに備えてメンテナンス、修理、保全・保守の部門として生産技術部門が存在する。メンテナンス部門の人数は8名である。QCサークル等の品質管理に関する小集団活動を実施している。部品の海外からの調達率は、約60%である。海外調達の内、ASEAN諸国からの部品調達は約50%である。大卒のエンジニアは、約20名程度いる。大卒のエンジニアは、現場の生産設備の維持、管理、補修等の業務をも行っている。一部の製品のみ、日本のヤンマー社から全面的に製品開発・生産に関する技術導入をしているが、そのほかの製品については製品開発と製品の基本設計は独自で行っている。製品に関して、使用している部品の自社の内製化率は約20%程度である。

(4) VIPESCO社のケース

VIPESCO (Viet Nam Pesticide Company) 社は、1976年に設立された。国が100%の資本を所有している国営企業である。民営化については、VIPESCO社企業グループの1企業がすでに民営化が行われているが、VIPESCO社の民営化については将来の検討課題である。

本社はホーチミン市内にある。事業内容は、殺虫剤、除草剤を中心とした化学製品の製造・販売で、主にベトナム市場向けに販売している。従業員数は約900名である。国際化戦略として、外国企業との合弁会社の設立、外国企業から全面的に技術援助を受けた製品の契約生産、および特許・ノウハウ等の技術導入を実施している。

会長と社長とも、内部昇進による生え抜きの専門経営者である。国営企業であるVIPESCO社の経営自主権については、10-20万ドル以上の金額と投資

決定については、国による関与を受けており、独自には決定できないという問題がある。その他の意思決定、利益処分、高級幹部人事、予算、価格・生産量決定等については、必要があれば国と協議するが、基本的にはVIPESCO社が独自で決定している。企業経営については、独立採算性を採っている。

短・中期的にみた戦略・組織上の経営課題は、能力主義・業績主義的人事処遇の推進、品質の向上、研究開発の強化、輸出の増大、製品開発力の強化、現地市場での拡販である。

現在の経営上の重要な問題点は、経済不況、品質管理、他社との競争激化、現地での販売、外国企業との関係である。

ベトナムでの現地経営で、国際的な競争優位という視点で優れていると考えている点は、低廉な人件費、インフラの整備、現地市場の将来性、政治の安定性であると考えている。

つぎに人的資源管理についてみてみよう。大学の新卒者の定期一括採用に関しては、実施している。2000年には、大学新卒者を5名採用し、その内訳は文系0名、理科系5名である。従業員の他部門を含めた定期的な配置転換については、現場ワーカー、事務職、テクニシャンについては実施していないが、エンジニア、管理職では実施している。内部昇進については、現実に企業内での昇進が現場ワーカー、テクニシャンといったブルーカラーに近い職種、および事務職、エンジニア、管理職といったホワイトカラー職種とも行われている傾向にある。勤務評定・業績評価については、現場ワーカー、テクニシャン、事務職、エンジニア、管理職の各職種とも実施している。社内の教育訓練プログラムとして、新入社員集合教育、海外派遣研修、階層別集合教育研修、社内職業訓練プログラム、新任管理職集合研修等を実施している。海外派遣研修に関しては、日本、シンガポールがあり、日本への派遣研修は約1―2ヶ月の期間、技術提携している日本企業に派遣している。従業員の年間の離職者は、各職種とも非常に少なく、定着率は非常に高い。こ

の理由は、国営企業であるために、待遇・身分とも安定しているためであろう。

長期雇用については、原則として正社員を解雇せず、長期間の雇用を維持しようとする方針を採っている。定年制は存在し、定年年齢は男性60歳、女性55歳である。退職金制度は存在している。退職金額最高限度は20ヶ月分程度である。企業内部の技能養成を目的とした企業内学校は持っていない。

従業員の1ヶ月の賃金は、現場ワーカーが120万ドン程度、一般事務職が120万ドン程度、テクニシャンが130万ドン程度、工場現場監督職が150万ドン程度、マネージャー職が200万ドン程度、上級管理職が300万ドン程度である。VIPESCO社は国営企業であるので、賃金額においても国営企業の賃金システムに依拠している。賞与は、年4回支給し、平均年間900万ドン程度支給している。手当としては、管理職役職手当のみである。正社員の賃金制度は、現場ワーカーが時給を基本、事務職、テクニシャン、エンジニア、管理職が月給を基本としている。現場ワーカーについては、時給をベースとして月に2回賃金を支給している。勤務評定、査定等の業績評価を、各職種とも実施している。従業員の基本給決定において、仕事成果を重視した業績給的側面を重視するが、年齢、勤務年数等のセニオリティーをも考慮している。

従業員へのインセンティブとして、会社利益の一定割合の配分、能力給・業績給の導入、従業員の独立への支援等を実施している。所定内労働時間は、国営企業の労働時間短縮政策に従って週40時間で、週5日勤務制である。オフィスのレイアウトは、取締役、社長クラスでは個室を持っているが、それ以下の階層は大部屋式である。

人事・労務管理上の重要な問題点として、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、優秀な技術者の不足といった人的資源の質に関することが多く、また共産党企業委員会の関与の問題がある。共産党企業委員会は、従業員や経営者に大きな影響力を持っているのが現実である。共

産党企業委員会のメンバーは、企業の中で高い地位を占めている場合もあり、例えば、工場長や取締役等の経営幹部であるケースもある。ただし、取締役の中で、共産党党員会のメンバーは一部のみである。福利厚生に関する施策として、昼食の完全支給、貸付金制度、慶弔金規定、親睦旅行等を実施している。

労働組合は存在しており、最近3年間ストライキはない。労使交渉においても、大きな問題はない。従業員が賃金、労働条件等に不満がある場合、まず労働組合に相談し、労働組合がその問題を取締役と協議し、その後会社から従業員に説明するという形で解決している。そのため、ストライキに到ることはまずない。

社内コミュニケーションを円滑にするために、社内報の発行、社内電子メールシステム、社内旅行の実施、掲示板等による社内情報の積極的開示等を実施している。

職務に関しては、従業員の個々の仕事内容が職務記述書で明確に文書化されている傾向にある。また、従業員の個々の職務範囲が厳密に規定されており、職務分担が個々人に明確に割り当てられている傾向にある。従業員の仕事のやり方は、どちらかという個人プレーではなく、チームプレーで行っている。

次に、工場等の生産を中心とした人的資源管理についてみてみよう。現在、生産管理、工場管理上での重要な問題点は、従業員の技術・技能水準、品質管理問題、現地調達原材料・部品の品質、工場廃棄物の処理等である。現場ワーカーにおいて、職務区分が厳密に存在している。現場の従業員の多能工化については、単一の職種という範囲の中で多能工化を行っている。現場の従業員の配置転換については、現場の他職種への配置転換を行っている場合と、現場の同一の職種のみ配置転換を行っている場合がある。現場での生産機械のトラブルに備えてメンテナンス、修理、保全・保守の部門として生産技術部門が存在する。また、現場従業員の中に、一般作業工とメインテ

ナンス工（テクニシャン）の2週類の職種が明確に存在する。QCサークル等の品質管理に関する小集団活動を実施している。

原材料の海外からの調達率は、約80%である。アメリカ、中国、日本、一部のヨーロッパ諸国から輸入している。現地資本の原材料サプライヤーとの間で長期継続的取引を行っている。大卒のエンジニアは、約150名程度いる。大卒のエンジニアは、現場に抵抗なく入り、現場従業員とよく交流し、また現場の生産設備の維持、管理、補修等の業務をも行っている。現場従業員は、自分の習得した技術・技能を他人・同僚に教えたがらないという傾向はない。海外企業から製品開発・生産に関する技術導入をしているが、VIPESCO社においても独自に製品開発をも行っている。製品に関して、使用している原材料の自社の内製化率は約20%程度である。