
ベトナム人従業員の仕事・ 価値観に対する意識調査(1)

丹野 勲・原田 仁文

はじめに

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間形成されたかということ念頭に置いて、次に挙げた10の領域からベトナム人の意識や価値観について調査し、検証する。それらの領域は、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人従業員へのアンケート調査、およびベトナム人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1-1である。

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、ベトナム人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、ベトナム人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、ベトナム人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、ベトナム人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、ベトナム人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、合計9社のベトナム人従業員を対象とし、ベトナム語の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。

図表1-1： 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) 資金	(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

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。

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。

以下で、本調査の結果について考察する。

第1節 勤労意識

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。この節では、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についてみてみよう。

(1) 意欲

勤労意識を支えるためには、従業員の仕事に対する意欲が不可欠である。つまり、仕事への意欲の高さが勤労意識に反映するため、人的資源管理において従業員のモチベーションを効果的に高めるためには、その根底となる意欲を重要視しなければならない。それで、ベトナム従業員の仕事に対する意欲を調べたのが図表1-1-1である。

男女別と合計を表した図表1-1-1より「今の仕事に意欲を持って熱心に取り組んでいますか」という質問に対する合計結果は、「全くそう思う」に

回答した従業員207人（65.3%）が最も多かった。「ほぼそう思う」に回答した68人（21.5%）を含めると、そう思うと回答した従業員は、全体の86.8%に達するのである。この結果よりベトナム従業員の仕事に対する「意欲」が高いことが分かった。

以上の調査結果について考察してみよう。

ベトナム従業員の仕事に対する意欲が非常に高いという結果が出た理由は、ベトナムの文化・社会・経済などの背景が重なり合って影響を与えた結果、ベトナム人に勤労意識をもたらしたことについて異論はないであろう。特に、意欲という精神的な力をどのようにしてベトナム人が育てていったのか、一概には言えない。幸いベトナム従業員の意欲が高いことが回答結果より見出せたのであるが、その源泉を第1節から第10節までの設問を通して解明することによっておのずと導き出せるのではないだろうか。

全体的にベトナム従業員の仕事に対する意欲は、非常に高いということが本調査より見い出せた。従って、ベトナム従業員の意欲が高いということは、人的資源の中核を成すのに必要な要素を内在しているといえるようだ。

図表 1-1-1： 意欲

今の仕事に意欲を持って熱心に取り組んでいますか。

		男性	女性	合計
A	全くそう思う	106 (65.4%)	101 (65.2%)	207 (65.3%)
B	ほぼそう思う	37 (22.3%)	31 (20.0%)	68 (21.5%)
C	あまりそう思わない	13 (8.0%)	8 (5.2%)	21 (6.6%)
D	全くそう思わない	3 (1.9%)	3 (1.9%)	6 (1.9%)
E	分からない	3 (1.9%)	12 (7.7%)	15 (4.7%)
	合計	162 (100.0%)	155 (100.0%)	317 (100.0%)

(2) 仕事・家族

日本では、高度成長時代に家庭を顧みず、会社のために一生懸命に仕事をした従業員を賞賛したところがあった。ベトナムでは、仕事と家族の関係についてどのように考えられているのか興味深いところである。ベトナム従業員に「自分の家族を多少犠牲にしても、会社の仕事に全力を尽くすべきだと思いますか」という質問を設け、その質問に対する回答結果が図表1-1-2である。

図表1-1-2によって表された男女別と合計の結果より「全くそう思う」と回答した従業員が103人(32.3%)で、それに「ほぼそう思う」と回答した91人(28.5%)を加えると、そう思うと回答した従業員は194人(60.8%)になった。反対に「全くそう思わない」と「あまりそう思わない」に回答した従業員がそれぞれ25人(7.8%)と72人(22.6%)しかなく、合計しても97人(30.4%)の従業員がそう思わないと回答した結果となった。男女別にみても、そう思うと回答した男性は62.0%となっており、女性の回答した59.6%より若干高かった。

以上の調査結果を考察してみよう。

ベトナム人は、個人主義的傾向が強いため、日本の従業員のように家族を犠牲にしてまで会社の仕事に全力を尽くすのか疑問であった。しかし、日系企業や外資系企業からベトナム従業員は、勤勉であるという評価を得ているのは事実である。その上、本調査の質問に対してベトナム従業員の6割強はそう思うと回答しており、そう思わないと回答した割合が3割しかなかったため、家族より仕事を優先しているようだ。

その主な理由として挙げられるのは、やはり経済的な理由ではないだろうか。ベトナム経済は、ドイモイ政策後、特に1992年頃から外国投資の増加によって急速に発展してきたが、1997年の東南アジアの通貨危機後、外国投資が減少した。その後、外国投資は増加傾向を示しているため、ベトナム経済は回復しているように見えた。しかし、2003年に世界中に伝染した新型急性

肺炎がベトナムでも発見されたため、ベトナムのサービス業、特に観光業は多大な影響を受けたのである。

現在、ベトナムの経済状態が良い方向に向かっているというものの、まだまだ失業率の高いベトナムでは、厳しい生活状態が続いているのが現状である。そのため、ベトナム人は第一に家族の生活を守るということで、仕事に専念しなければならない。特に、既婚のベトナム男性が失業した場合、そのことが離婚の誘因になって家庭崩壊につながりかねないのがベトナムの現状である。実際、日本でも離婚率が上昇しているように、ベトナムの離婚率も増加傾向になっている。

次に、年齢別における男性の回答結果によると、男性は年齢層が上がるにつれて仕事を優先しており、特に31歳以上の年齢層では顕著である。一般的に31歳以上の年齢層では既婚者が多いため、一家の主人として家族の生活を維持するために仕事を優先しなければならないのであろう。

ベトナムの習慣によると、女性が直接的に家族の世話をすることになっており、男性より負担がかかるのは当然であろう。そのため、男性より会社の仕事に対して優先する程度が若干低い結果となった。しかしながら男女を含めて全体的には、やはりベトナム従業員は真剣に仕事をいうものを捉えており、そのため家族より会社の仕事を優先しているので勤労意識が高いようだ。

図表 1-1-2： 仕事・家族

自分の家族を多少犠牲にしても、会社の仕事に全力を尽くすべきだと思いますか。

		男性	女性	合計
A	全くそう思う	58 (35.6%)	45 (28.8%)	103 (32.3%)
B	ほぼそう思う	43 (26.4%)	48 (30.8%)	91 (28.5%)
C	あまりそう思わない	36 (22.1%)	36 (23.1%)	72 (22.6%)

D	全くそう思わない	14 (8.6%)	11 (7.1%)	25 (7.8%)
E	分からない	12 (7.4%)	16 (10.3%)	28 (8.8%)
	合計	163 (100.0%)	156 (100.0%)	319 (100.0%)

第2節 年功意識

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てみよう。

(1) 賃金

ベトナム従業員の賃金に対する年齢意識について調べたのが図表1-2-1である。「同じ仕事をしていても、年齢が高ければ高い賃金をもらうのは当然であると思いますか」という質問に対する回答をみると、男女別と合計を表した図表1-2-1より「全くそう思わない」と回答した従業員が179人(58.9%)となっており、過半数を占めた。そして、「あまりそう思わない」74人(24.3%)を含めると、そう思わないと回答した割合が253人(83.2%)に達している。男女別で比較すると、そう思わないと回答した男性は81.0%、女性では85.7%という高い結果になっている。

以上の調査結果について考察してみよう。

日本や欧米など先進国の人にとっても賃金は大切なものであるが、現在の一般的なベトナム人の生活と比べてみると多少の違いがある。既婚者の場合、

賃金を基本的に夫婦と子供のために使うのであるから、それほど使い方に違いはないであろう。しかし、未婚者の場合、自分自身のためだけではなく、両親や兄弟姉妹のために働いているベトナム人がほとんどで、そのため事情がかなり違うようだ。

ベトナムは発展途上国であり、生活状態が貧しいという理由が多々あるかもしれないが、現実問題として自分の稼いだ給料の大半を両親や兄弟姉妹のために渡しているベトナム人が非常に多いのが現実である。そういうわけで、ベトナム人は賃金に関して、よりシビアな考え方をしているのは当然であるといえよう。

ベトナム従業員にとって年齢と賃金についての相関関係が成り立ちにくいのは、文化的な背景と制度的な理由があるからではないだろうか。最初に、文化的な背景を挙げてみると、ベトナム人は、人間関係を築いていくのに年齢を大事にしているということである。ベトナム語で相手に話しかけるとき、自分の年齢を基準にして相手の年齢によって呼称¹⁾が違ってくるのはそのためである。

卑近な例を挙げてみよう。ベトナムのレストランでの話であるが、中年の女性がお客として入ったところ、レストランのウェーターは、そのベトナム女性に対して「バーオーイ」と言って注文を取ろうとした。注文を取り終わってそのウェーターが立ち去った後、その女性が不機嫌そうに不満を漏らした。その不満を聞いたところ、そのウェーターが「バーオーイ」と呼び掛けたことであった。

ベトナム語では、呼び掛ける相手によって呼称が変わるということは一般的に知られている。バーオーイとは、年輩の女性に呼び掛ける言葉であるから間違いではないようであるが、実は、年輩者だけではなく既婚者に使う言葉でもある。だから、その女性が言うには、私は独身であり、そのウェーターはお客のことを何も知らないのだから、この場合、「コーオーイ」と言うべきであるとの説明をしたのであった。

一般的に、「コーオーイ」は若い女性を呼ぶときに使われるのであるが、未婚者や独身者に対しても使う言葉である。また、若い女性や同輩の女性に対しては、「チーオーイ」と呼び、見るからに若い女性に対しては、「エムオーイ」と呼んでいる。通常、友達や親しい女性には名前の後に「オーイ」と付けて呼んでいる。もし、外国人の中年の女性に対して「パーオーイ」と言ってもさほど問題にはならなかっただろう。しかし、この場合、相手がベトナム女性であったため、そのウェーターがお客に対してもう少し心配りが必要だったことは間違いないようだ。

私見であるが、もし私が「オーンオイ」と呼ばれたら問題がないが、「タンオーイ」と呼ばれたら怒るとか、相手に対してはっきり言うべきであると思っている。その理由は、通常「オーンオイ」は年輩者に使う言葉であるが、重要人物や尊敬している相手にも使う言葉であるからである。

例えばビジネスの場合など、仮にベトナム人の方が年長者で、仕事上の相手の方が年少者であったとしても、教養あるベトナム人として相手に敬意を表すということで「オーンオイ」と呼ばなければそのベトナム人の人格を疑うと親しいベトナム人の友人が話してくれた。加えて言うならば、「タンオーイ」は、自分より相手が劣っているとか、見下げた言い方であり、軽蔑した言い方だからである。

ベトナムの友人から聞いた話であるが、我が子を叱ったとき、10歳の息子が「タンオーイと呼ばないでください」と親に文句したとのことであった。つまり、「タンオーイ」とは、ベトナム人の子供でも嫌がる言葉である。可能性が少ないといえども、もし「タンオーイ」と呼ばれたら、はっきりと相手に言うつもりだ。

上述したように、ベトナム人は、人と接するとき自分を基準として相手の年齢に対して呼称を使い分けるだけではなく、相手も使われ方に対して自分自身がどのように扱われているのか模索しているのである。敷衍すれば、ベトナム人は、話し相手を見ながら相手の能力を探っており、相手が如何なる

人物であるか値踏みをしている。そのため、ベトナム人はしたたかであると言われる由縁であろう。

このような文化的背景を基にして生活しているベトナム人は、人によって程度の差があるにせよ、常に自分を基準にして相手の能力や人格を判断しているのだから、まして仕事に関係していることなら、なおさら相手をよく観察しているであろう。それゆえ、年齢と賃金との相関関係に対して否定的な回答結果が多かったのである。つまり、ベトナム人は年齢と賃金との関係よりも、能力と賃金との関係によって高い賃金を得ることを考えているからであろう。

次に、制度的な理由についてみてみよう。

ベトナムでは、現在、従業員に対して職務給を基にした賃金体系になっている。法律上、国営企業の労働者に対して最低労働賃金が定められているように、外資系企業で働く労働者の最低労働賃金も決められている。但し、外資系企業におけるハノイ市やホーチミン市の最低労働賃金とその他の地域では最低労働賃金が異なっているが、業種別賃金等級及び賃金表によって賃金体系が規定されている。

ある日系企業の聞き取り調査を例に取ってみると、その工場では、縫製に必要な多くの女性従業員を抱えており、入社時の賃金は基本的には同じであるが、入社して1年もすれば査定があり、個人差があるものの昇給が行われる。採用年齢にある程度の年齢制限を設けているが、多少の年齢が違っていても基本的には同じ賃金を支給している。つまり、新入社員とその前に入社した従業員との給料の差は昇給部分の違いがあるだけで、基本的には同等の賃金であるということであった。

法律上、外国企業は、ベトナム企業の業種別賃金等級及び賃金表を基にして自社の賃金体系を作成しなければならない。実際、日本の賃金体系も変化してきているので一概にはいえないが、それでも日本の従業員のように年齢が高くなれば若い従業員より賃金が高くて当然であるというような意識は、

ベトナム従業員には少ないということである。従って、年齢と賃金についての関係をそれほど重要に考えていないようだ。

図表 1-2-1： 賃金

同じ仕事をしていても、年齢が高ければ高い賃金をもらうのは当然であると思いますか。

		男性	女性	合計
A	全くそう思う	9 (5.7%)	3 (2.1%)	12 (3.9%)
B	ほぼそう思う	7 (4.4%)	7 (4.8%)	14 (4.6%)
C	あまりそう思わない	31 (19.6%)	43 (29.5%)	74 (24.3%)
D	全くそう思わない	97 (61.4%)	82 (56.2%)	179 (58.9%)
E	分からない	14 (8.9%)	11 (7.5%)	25 (8.2%)
	合計	158 (100.0%)	146 (100.0%)	304 (100.0%)

(2) 地位

ベトナム社会では、現在でも年功的序列が存在しており、また年齢に付随する経験も重要視されているため、年齢というものがまだまだ重んじられている。それゆえ、職場での年齢と地位の関係において、ベトナム従業員はどのように考えているのであろうか。その関係の程度を調べたのが図表 1-2-2 である。

男女別と合計を表している図表 4-2-2 より「仕事をする能力が同じでも、年齢が高ければ自分より高い地位にいても我慢できると思いますか」という質問に対する回答で、最も多かったのは「全くそう思わない」89人(29.1%)、以下、「あまりそう思わない」72人(23.5%)、「ほぼそう思う」70人(22.9%)、「全くそう思う」49人(16.0%)、「分からない」26人(8.5%)という順になっている。

それで、「全くそう思わない」と「あまりそう思わない」の合計の割合は

52.6%となり、そう思わないと回答した結果が過半数を少し上回った程度になった。反対に「全くそう思う」と「ほぼそう思う」に回答した合計の結果は38.9%のため、およそ4割近くを占めたことになる。また、男女別の回答結果と合計結果と比較したが、ほとんど同じような結果となっており差異がなかった。

以上の調査結果について考察してみよう。

仕事をする能力が同じ場合、年齢が高いというだけで高い地位を得ていることについて反対意識を持っているベトナム従業員が過半数を占めているが、予想した以上に低い回答結果であった。その結果を裏付けるように4割弱の従業員は、反対意識が弱いようである。特に、36歳から40歳までの年齢層と51歳以上の年齢層において、そう思うと回答した割合がそう思わないと回答した割合を上回っていた。

多分、36歳から40歳までの年齢層において、特に女性は、ベトナム戦争後、幼年期から十代前半を迎えた世代であるため、社会情勢の変化を最も強く影響を受けたのかもしれない。それゆえ、この年齢層は、現状に対してより忍耐強く肯定的であるのだろう。とにかく、一般的にベトナム従業員が年齢と職場の地位に対して抵抗意識が高くないのは、家族の中では家父長制を守り、また社会においては年功的序列があるように、文化的要素が今もなお受け継がれているためであろう。

また、51歳以上の年齢層の従業員では、肯定的意識が強いのは現実を受け止めることができる年齢に達したのではないだろうか。前項の賃金のところでも見られたように、この年齢層になると自分自身の地位に関して納得し、会社内における環境に順応することが定年まで勤め上げることを容易にさせることを理解しているのであろう。

ドイモイ政策後、海外からベトナムへの直接投資が盛んになり、近年ビジネス界では年配者より若いエグゼクティブが頭角を現している。現在、ベトナムにとって重要なことは、年齢より経験、つまりビジネス経験を含めた専

門的経営能力を備えた者が必要とされる時代を迎えているということである。しかし、ベトナム人の意識が社会の変化ほど急激に変われるものでもなく、また影響を受けたからといってすぐさま変化し難い環境にあるのかもしれない。

現実問題として、ベトナム従業員から能力がさほどなくても自分より高い地位に就いている上司がいる話を耳にしたことがある。そのため、ベトナム従業員は、絶えず能力と地位について考えているようだ。しかし、能力だけで高い地位に就くことは現実的には非常に難しい状況であり、現在、民間企業が増加しているというものの、まだまだベトナムでは実力で企業を起こしたり昇進したりするのが難しい社会的環境にあるようだ。

例えば、国営企業の会長・社長からのコネでその企業の高い地位に就いた幹部、また外国企業の合弁相手として、ベトナム企業側の代表として着任した取締役など種々様々である。まして民間企業の場合は、家族的経営意識が強いため家族の構成員が高い地位に就くのは当然のことである。

つまり、このような社会的環境を理解しているからこそベトナム従業員は、年齢と地位に対する抵抗意識が思ったほど高くないのであろう。だからといってこのような状態が続くわけでもなく、この移り変わりの激しいビジネス世界において、近い将来、従業員のこのような意識が必ず変化するのは間違いないであろう。そういうわけで、適切な人的資源管理がより重要視されるべきである。

結局、職場の地位を決定的にするのは、確かにある程度の経験や年齢を必要としていることには間違いないが、その地位に見合った職務能力を持たなければ職場の地位を維持することは難しいであろう。その上、国際的な大競争時代に企業として生き抜き、さらに発展していくためには、企業のトップとしての上司像を探ることも大切なことである。人的資源管理という立場からみると、ベトナム従業員がどのような上司を望んでいるのか、第9節の職場環境意識における上司像のところで述べてみよう。

図表 1-2-2 : 地位

仕事をする能力が同じでも、年齢が高ければ自分より高い地位にいても我慢できると思いますか。

		男性	女性	合計
A	全くそう思う	29 (18.2%)	20 (13.6%)	49 (16.0%)
B	ほぼそう思う	34 (21.4%)	36 (24.5%)	70 (22.9%)
C	あまりそう思わない	38 (23.9%)	34 (23.1%)	72 (23.5%)
D	全くそう思わない	47 (29.6%)	42 (28.6%)	89 (29.1%)
E	分からない	11 (6.9%)	15 (10.2%)	26 (8.5%)
	合計	159 (100.0%)	147 (100.0%)	306 (100.0%)

第3節 競争意識

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から調べてみよう。

(1) 昇給

従業員にとって嬉しいことは昇給であり、また人的資源管理において従業員の仕事に対するモチベーションを高める1つの管理方法が昇給である。それゆえ、昇給に対する従業員の反応は敏感であるため、「昇給に対して他の同僚と比べて公平に扱われていないと思ったら、上司にその理由を聞きますか」という質問を設けた。そして、その回答結果が図表 1-3-1 である。

図表1-3-1における男女別と合計の結果をみると、一番多かったのは「あまりそう思わない」と回答した114人(36.7%)、その次が「全くそう思う」81人(26.0%)となっており、前者に「全くそう思わない」54人(17.4%)を含めると、思わないと回答した割合が過半数の54.1%になる。そして、後者に「ほぼそう思う」43人(13.8%)を含めても39.8%という4割弱である。従って、積極的に上司にその理由を聞く従業員は、4割程度しかなく、過半数の従業員が消極的でその理由を上司に聞かない傾向があるようだ。

以上の調査結果について考察してみよう。

現実にベトナム人の競争心が発揮されるのは、例えば、空港の国内線カウンターで順番を待たず、我先に割り込んで他の人より早くチェックインしようとするベトナム人を見かけた時などである。ベトナムの経済がもっと豊かになれば、このような光景も少なくなるのが自然であり、実際に10年前と今ではこのような競争心は随分減ってきている。

もちろん、ベトナム人が企業の中で競争意識を強く持っているのかどうかは別問題であるが、人的資源管理において従業員の競争意識を探ることが、結果的には最適な管理方法を見出すことにつながることに間違いはないであろう。それで、ベトナム従業員が昇給に関してどのような行動を取るのかみてみよう。

ある合弁会社で毎年行われている従業員の査定をしたとき、出勤時間に度々遅刻して許容範囲を超えた者、決められた昼食時間内に会社へ戻らず、かなり遅れて戻る常習者など、問題ありと思われる従業員の給料アップ率を他の従業員のアップ率より低くしたということがあった。それで、その対象者となった女性従業員数名は、低率アップの決定に不満をもっていたため、一時的に無言であったそうだが、最終的には上司にその理由を聞き、その後で自己弁護したそうだ。結局、会社の決定に従わざるを得なかったが、しばらくの間、気に留めていたとのことである。

一般的に、ベトナム従業員は、昇給に対して他の同僚と比較して公平に扱

われていないと感じても、よほどのことがない限り上司に対してその理由を聞いたがらない傾向が強いということになる。まじめで働き者の多いベトナムでは、従業員が昇給のことについて上司に聞くことをはばかるのかもしれない。つまり、思慮深く誇り高いベトナム人にとってそのようなことを聞くのが難しいのではないだろうか。そんなシャイな性格があるゆえに、昇給に関してこのような回答結果が表れたようだ。

但し、ある日系企業において、昇給後、会社の幹部が特定の幹部と比べて自分の方が能力的に勝っており、たとえ地位の違いが存在していても過去の賃金の格差に比べれば、現在の格差は妥当ではないと主張する幹部がいたとのことであった。確かにこのようなことはまれであるが、如何にベトナム人が仕事に関する能力に対して競争意識があるかということを表した例である。この会社の幹部は女性であったようだ。

図表 1-3-1： 昇給

昇給に対して他の同僚と比べて公平に扱われていないと思ったら、上司にその理由を聞きますか。

		男性	女性	合計
A	全くそう思う	35 (22.0%)	46 (30.3%)	81 (26.0%)
B	ほぼそう思う	21 (13.2%)	22 (14.5%)	43 (13.8%)
C	あまりそう思わない	63 (39.6%)	51 (33.6%)	114 (36.7%)
D	全くそう思わない	32 (20.1%)	22 (14.5%)	54 (17.4%)
E	分からない	8 (5.0%)	11 (7.2%)	19 (6.1%)
	合計	159 (100.0%)	152 (100.0%)	311 (100.0%)

(2) 昇進

ベトナム従業員に限らず、世の中のほとんどの従業員は、昇進したいという意識を持ち合わせており、その意識の強さが競争意識を生み出すのではな

いだろうか。従業員が昇進して高い給料を得たいという願望が強ければ強いほど、会社を成長させる原動力になるであろう。会社が発展すればその会社の関連産業も発展できることは明白であり、逆に言うと、会社が発展するためには従業員の競争意識が重要である。

昇進に対するベトナム従業員の競争意識を調べたのが図表1-3-2である。質問項目である「昇進に対して他の同僚より後れてしまったら、努力して追いつこうと思いますか」という回答結果について、男女別と合計を示している図表1-3-2についてみてみよう。「全くそう思う」と回答した従業員が172人(55.8%)、「ほぼそう思う」に回答した従業員が66人(21.4%)となっており、そう思うと回答した従業員の合計が238人(77.2%)であった。

反対に、「全くそう思わない」と「ほぼそう思わない」に回答した従業員を合わせても56人(18.2%)しかなく、およそ8割近い従業員は、昇進に対して高い競争意識を持っていることが分かった。男女別の回答結果でも、そう思うと回答した男性が76.6%、女性が78.0%を占めており、男女間にはほとんど差がなく、ベトナム従業員の昇進に対する意識の高さが表れたのである。

以上の調査結果について考察してみよう。

先述した昇給の項では、過半数のベトナム従業員がそう思わないと回答したため、競争意識が高いとはいえないようであった。しかし実際には、ベトナム従業員が金銭に対して控え目で、はにかみやすい気質を有するため、あのような結果をもたらしたのである。しかし、この項における昇進の回答結果からベトナム人の競争意識が高いことが解明されたようである。

ベトナム従業員の男女を含めた回答結果で77.2%という高い数値を示したように、ベトナム従業員は、昇進に関して同僚に遅れないよう努力して追いつこうとする競争意識を常日頃から持ち合わせて仕事をしているようだ。従って、自然と競争意識というものが身につけており、結果的には会社の発展に必要な人的資源の要素を内在しているということになる。もっと具体的に言えば、この項の質問事項にあるように同僚に遅れないよう努力するという意

識が、ベトナム人の向学心に刺激を与えている。会社の同僚に遅れないように努力するということは、ひいてはベトナム社会における新しい時代に後れないようにしているとも受け取れる。

実際、ベトナム従業員は、仕事が終わってから夜間大学へ行く者、語学学校に行く者、またはパソコン講座に行く者など、若い世代の人に混じって勉強している従業員も多いのである。特に、若い世代の従業員は、専門知識や語学力を高めて昇進の機会を確実にしたいとか、転職するときに有利な条件にしたいとか、将来のことを考えて自分の知識を広げ能力を開花させるために勉強しているようだ。

余談であるが、ある会社で新入社員が必要なとき、新聞などに募集するほどのことでもないのに、会社の幹部が上述したような学校に行って、自分の習っているクラスの中から優秀な学生に目を付けて自分の働いている会社に就職させた例があった。そのため一時、ベトナムでは良い人材をこのようにして見つけ出して採用するといった方法がささやかれたこともあった。

とにかくベトナム人は向学心が高いということから、近年、アメリカ、イギリス、オーストラリアなどの大学がベトナムへ進出して、例えばMBAコースなどを開設して、修了後、学位を授けている。このようなコースは、受講生が履修しやすいように、夜間とか週末に集中して講義を行っており、特に受講生には会社の幹部が非常に多いという特徴がある。たぶん、キャリア形成のために学んでいることは間違いないであろう。

このようにして、個人差があるものの仕事を終えた後、自分の将来のために勉強をしているベトナム人が多いということである。さらに、彼らの上昇志向が強いということが見出せたので、昇進してもっと高い賃金を得て豊かになりたいという意識も垣間見ることができた。そのため、人的資源管理においてベトナム従業員は、企業を発展させるべき要素を保有しているといっても過言ではないだろう。

図表 1-3-2 : 昇進

昇進に対して他の同僚より後れてしまったら、努力して追い付こうと思いませんか。

		男性	女性	合計
A	全くそう思う	87 (55.1%)	85 (56.7%)	172 (55.8%)
B	ほぼそう思う	34 (21.5%)	32 (21.3%)	66 (21.4%)
C	あまりそう思わない	17 (10.8%)	20 (13.3%)	37 (12.0%)
D	全くそう思わない	12 (7.6%)	7 (4.7%)	19 (6.2%)
E	分からない	8 (5.1%)	6 (4.0%)	14 (4.5%)
	合計	158 (100.0%)	150 (100.0%)	308 (100.0%)

(3) 個室

一般的に欧米では、個室主義的なオフィス・レイアウトになっており、日本では、大部屋主義的なオフィス・レイアウトになっている。しかし、日本でもある程度規模のある企業になれば、重役以上に個室を与えている。ベトナム企業については、日本企業より個室的で、欧米系企業より大部屋式という中間的な立場をとっており、管理職のステイタス保持として個室を重要視しているようである。

それゆえ、ベトナム従業員の競争意識が高くなれば、個室主義的傾向も高くなると考えられるので、個室に対してどのくらい興味があるのか調べることにした。それで「地位が上がって偉くなると、自分の個室で仕事がしたいと思いませんか」という質問に対する回答結果が図表 1-3-3 である。

図表 1-3-3 の男女別と合計結果をみると、「全くそう思う」に回答した従業員は、53 人 (17.2%) しかなく、「ほぼそう思う」 29 人 (9.4%) を含めても、そう思うと回答した割合は 82 人 (26.6%) という結果になっている。反対に「全くそう思わない」に回答した従業員が 79 人 (25.6%) おり、さらに「ほぼそう思わない」 131 人 (42.5%) を加えると、そう思わ

ないと回答した従業員は210人（67.1%）に達したのである。

したがって7割近い従業員は、会社での地位が上がっても自分の個室で仕事がしたいとは思っていないようだ。また、男女別の回答結果においても、そう思わないと回答した男性は70.5%を占めており、同様に女性の回答も65.8%となっているため、男女共個室を好まない傾向が高いようである。

以上の調査結果について考察してみよう。

欧米企業で個室主義的なオフィス・レイアウトになっているのは、個人主義にその起源がある。つまり、欧米企業で大部屋式オフィス・レイアウトが採用されないのは、従業員がお互いに仕事をしている姿を監視されているような気がして、落ち着いて仕事に集中できないためである²⁾。欧米人は、他の従業員と区別したいというか、個人の仕事は、個人のペースでした方が能率的にも上がると考えられている。

例えば、アメリカ人が個室を好むのは、ブルーカラーやホワイトカラーの従業員に限らず、家にある部屋の配置からも理解できる。家族で共有するリビング・ルームと夫婦と子供のベット・ルームは別々であるように、家族の中でさえ、個人的なことについては区別されている。それゆえ、ブルーカラーの従業員が仕事場で個室を持つことはないが、ホワイトカラーの従業員が個室を好むのは当然で、まして大企業のトップになれば、それ以上の環境を望んでいるように見える。実際、大企業のトップ・クラスになれば、スイート・ルームと呼ばれる部屋で仕事をしており、もちろん、秘書や応接間とは別にした広い個室を所有している。

反対に、日本では一般的に大部屋式のオフィス・レイアウトを採用している。その理由は、長い間、日本人の家族が寄り添って生活してきた習慣があるからだろう。家族が寄り添って生活してきたという意味で、そのことを顕著に表した卑近な例があるのでの述べてみよう。

この話は、家族をタイのバンコクに残して、ベトナムに単身赴任した日本人駐在員から聞いた話である。初めて奥さんと2人の子供を連れてタイのバ

ンコクに赴任したとき、タイでは一般的にコンドミニウムと呼ばれている高級マンションを会社がその駐在員と家族のために借りたのであった。確か、ベッドルームが4つか5つある大きなところで、最初どのようにして部屋を使えばよいのか分からず、結局、日本で暮らしていたように1つの部屋に家族全員が集まって生活したとのことだった。

言うまでもなく、その後は子供たちに部屋を与えたのであるが、とにかく日本人が寄り添って生活してきたことは事実であり、その伝統が企業のなかでも反映されたようだ。大部屋において、机を向き合わせかつ隣り合わせに並べる配置は一般的である。もちろん、大企業のトップ・クラスになれば、個室を与えられるが、それでもアメリカのトップ・クラスとは比較にならないし、ましてヒラの取締役であれば個室を与えられていないところもあるようだ。

私見であるが、東南アジアの中では比較的ビジネス環境が発達しているタイのバンコクで、日系自動車メーカーとビジネスをしている現地企業の副社長を訪問したとき、その個室の広さに驚いた。応接用のソファから副社長のデスクまでの距離がかなりあったため驚かされたのである。

ベトナム人は、個人主義的傾向が強いといわれながら調査結果では個室主義的傾向が低かった理由は、ベトナム文化の特徴である家族主義的影響が強いためであろう。一般のベトナム人の家は、家族の人数に比べて狭く、十分な部屋数もないのが現実である。そのため、家族との連帯意識が強くなり、共同で生活することが習慣になったことが、企業内の従業員にも反映したのである。よって、ベトナム従業員が共に働くということで連帯意識が強く働いているためではないだろうか。

ある合弁企業で働くベトナム人幹部から聞いた話であるが、その幹部は、会計部長という役職に就いているが、個室で仕事をすることを好まないということであった。その理由は、部下の管理が徹底できないことと、仕事上、部下とのコミュニケーションを取る場合、個室であると直ぐに連絡が取れず、

大部屋で仕事をした方が仕事の効率がよいとのことであった。確かに、大部屋式のオフィス・レイアウトにもメリットがあるといえるだろう。

しかし、ベトナム従業員の20歳以下の年齢層では、過半数の従業員が個室で仕事がしたい傾向が強いため、他の年齢層とは意識のギャップが存在しているようだ。たぶん、この若い年齢層は、テレビやインターネットから最新の情報を敏感にキャッチして西洋風のビジネス・スタイルを望んでいるのかもしれない。10年後か20年後にはベトナム従業員の個室に対する意識も変化するのではないだろうか。

図表 1-3-3： 個室

地位が上がって偉くなると、自分の個室で仕事がしたいと思いませんか。

		男性	女性	合計
A	全くそう思う	29 (18.2%)	24 (16.1%)	53 (17.2%)
B	ほぼそう思う	12 (7.5%)	17 (11.4%)	29 (9.4%)
C	あまりそう思わない	68 (42.8%)	63 (42.3%)	131 (42.5%)
D	全くそう思わない	44 (27.7%)	35 (23.5%)	79 (25.6%)
E	分からない	6 (3.8%)	10 (6.7%)	16 (5.2%)
	合計	159 (100.0%)	149 (100.0%)	308 (100.0%)

第4節 所属意識

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。この節では、会社・辞職・団体責任について調査し、ベトナム従業員の所属意識に

ついて調べてみよう。

(1) 会社

ベトナム従業員は、会社に対して所属意識が高いのか低いのか、その程度を調べるために以下の質問を設けた。「所属している会社に対して、誇り、愛社精神、一体感を持っていますか」という質問に対する回答結果が図表 1-4-1 である。

男女別と合計比率を示している図表 1-4-1 をみてみよう。「全くそう思う」に回答した従業員が過半数以上の 189 人 (59.4%) を占めており、それに「ほぼそう思う」と回答した 69 人 (21.7%) の数値を加えると、合計 258 人 (81.1%) に達した。さらに、男女別に比べてみると、そう思うと回答した男性は 78.4%、女性は 84.0% も占めており、女性の方が男性より少しだけ所属意識が高いようである。

以上の調査結果について考察してみよう。

所属意識が人的資源管理に影響を及ぼす 1 つの要因であることに疑う余地はないであろう。なぜならば日系企業に限らず、欧米系企業でもそこで働く従業員の所属意識の高さが企業への誇り、愛社精神、一体感などを育て、企業発展に寄与しているからである。よって、所属意識の高い従業員を雇用することが、企業を発展させるために欠くことのできない人的資源における獲得要因の 1 つに考えられるであろう。

反対に従業員の所属意識が低いということは、企業に対する誇りもなく、愛社精神もなく、一体感なども持ち合わせていないということになる。もし従業員の所属意識が低ければ、個人プレーで仕事をしていてもチーム・ワークで仕事をしていても生産性の高い結果を望むことはできないであろう。要するに、所属意識の低い従業員は、外部の人々の評価を気にすることもなく、まして内部の人間である上司・同僚・部下など、他の従業員に対しても責任感のある態度や行動などを示す可能性が低いためである。

幸いベトナム従業員の所属意識が81.1%という高い結果が出たので、その結果を如実に表した例があるので述べてみよう。

ある日系合弁会社において、従業員のために忘年会を催したとき、記念品として会社のロゴの入ったウィンドブレーカーを渡したところ大変な反響で、中にはお金を払っても余分にそのウィンドブレーカーを買いたいという従業員が多かったことである。もちろん、その会社では内勤以外の従業員、例えばドライバーなどに会社のロゴの入ったシャツをユニホームとして配っており、従業員は喜んで着ているということである。その理由として経済的な負担を除いて考えられることは、他の会社の従業員と識別したいというか、自分の所属している会社に一体感を感じているからであろう。

実際、ベトナムでは依然として失業率は高く、潜在的失業率を含めるともっと高くなる。そのため、企業で働くベトナム従業員の数はまだまだ少ないようであるが、ベトナム人の所属意識が高いということは本調査より解明された。それゆえに、会社を発展させる原動力としてベトナム従業員の所属意識の高さが重要になるわけであるから、ベトナム従業員の所属意識を低下させないために、その企業に合った企業文化を構築できるような人的資源管理を実施することが必要である。

図表 1-4-1： 会社

所属している会社に対して、誇り、愛社精神、一体感を持っていますか。

		男性	女性	合計
A	全くそう思う	95 (58.6%)	94 (60.3%)	189 (59.4%)
B	ほぼそう思う	32 (19.8%)	37 (23.7%)	69 (21.7%)
C	あまりそう思わない	23 (14.2%)	11 (7.1%)	34 (10.7%)
D	全くそう思わない	7 (4.3%)	3 (1.9%)	10 (3.1%)
E	分からない	5 (3.1%)	11 (7.1%)	16 (5.0%)

	合 計	162 (100.0%)	156 (100.0%)	318 (100.0%)
--	-----	-----------------	-----------------	-----------------

(2) 辞職

前項において、ベトナム従業員は、会社に対して所属意識が高いということが解明された。だからといって、日本の従業員に見られるような会社に対する忠誠心まで高いといえるだろうか。現実問題として、特にドイモイ政策後、ベトナムでは市場経済が浸透しており、必要とする商品が市場に溢れている現在、金銭感覚の発達しているベトナム人にとってより多くの収入を得たいと願うのは当然のことである。まして他社で働く労働条件の方が良ければ、従業員が流動的になりやすいのは自然ではないだろうか。

近い将来、ベトナムにおいてもっと盛んに外国投資が行われるであろうと考えられている環境だけに、ベトナム従業員が辞職についてどのように考えているのか興味深いところである。それで、ベトナム従業員に対して「他社からいい話があれば、現在の会社を辞めることに全く抵抗がないと思いますか」という質問について調べた回答結果が、図表 1-4-2 である。

図表 1-4-2 の男女別と合計比率の回答結果をみると、最も多い回答は「あまりそう思わない」117人 (38.4%) となっており、次に多かったのが「全くそう思わない」と回答した75人 (24.6%) であった。従って、そう思わないと回答したベトナム従業員の割合は、全体の63.0%を占めたことになる。また、男女別の回答結果でもそう思わないと回答した男性は63.6%を占めており、同様に女性の回答結果も62.3%となっているため、男女間による差がほとんどなかった。よって、6割強のベトナム従業員は、他社からいい話があっても、そう簡単には現在働いている会社を辞めるようなことはないといえるだろう。

以上の調査結果について考察してみよう。

ベトナム従業員の離職率の低さという結果からも窺えるように、第一に挙げられることは、経済的理由でベトナム従業員がそう簡単に会社を辞める気にならないということである。実際にベトナム従業員から聞いた話であるが、月給が高い

からといって他の外資系企業に移った後、その企業が閉鎖することになってしまい職を失った友人が困っているとのことであった。

重ねて、南部にあるベトナム国営会社の幹部より聞いた話では、近々、社長が退職することになっているので、その後継者をどのようにして選ぶかということではなかなか話がまとまらないということであった。結果的にベトナムの首都ハノイから着任する人を好まず、会社内部の副社長が昇格したのであった。その主な理由は、新社長についてほとんど知らないというような人を受け入れるより、お互いに良く知っている人を選んだ方がその会社にいる幹部や従業員にとってリスクが少ないということであった。

日系企業への聞き取り調査においては、同業者間でお互いの従業員を定着させるという目的で、賃金や労働時間などの労働条件に格差が出ないように努めているとのことであった。日系企業に限らず、外資系企業やベトナム企業でも同業者間で従業員に対する労働条件の格差が出ないように努力していることがベトナム従業員の定着率に影響を与えているようだ。

さらに、新聞やテレビなどのニュースで報じられている外国企業の撤退、外資系企業の事業縮小、そしてベトナム国営企業の倒産など、実際にベトナム人の身近でこのようなことが起きているというのがベトナムの現実である。そういうわけで、ベトナム人がリスクを取ることを好まず、保守的な行動を取っているようだ。

ベトナム人は、長い間、耐乏生活に耐えてきたため忍耐強く、考え方は現実的である。例えば、ベトナム人は、1割や2割程度の給料アップでは他の会社に移るようなことを考えておらず、現在働いている会社の上司・同僚・部下などと強い絆を持っているため、どうしても新しい会社の環境に対して猜疑心が先に出てしまうのであろう。つまり、明確でないことに対してリスクを取りたがらない気質ゆえに、安易に会社を移るようなことをしないため、ベトナム従業員の会社に対する所属意識が高いという結果につながるようだ。

但し、31歳から35歳までの女性の年齢層の回答だけが45.8%という5割に満たない回答結果であったため、この年齢層の女性には何か別のものに所属意

識を働かせているのかもしれない。例えば、既婚者は子供とか家庭に所属意識を強く見出し、また未婚者は結婚生活など自分の夢に所属意識を求めているということになるかもしれない。

図表 1-4-2： 辞職

他社からいい話があれば、現在の会社を辞めることに全く抵抗がないと思いますか。

		男性	女性	合計
A	全くそう思う	26 (16.4%)	16 (11.0%)	42 (13.8%)
B	ほぼそう思う	16 (10.1%)	13 (8.9%)	29 (9.5%)
C	あまりそう思わない	64 (40.3%)	53 (36.3%)	117 (38.4%)
D	全くそう思わない	37 (23.3%)	38 (26.0%)	75 (24.6%)
E	分からない	16 (10.1%)	26 (17.8%)	42 (13.8%)
	合計	159 (100.0%)	146 (100.0%)	305 (100.0%)

(3) 団体責任

ベトナム従業員の所属意識の程度を別の面から見るために、ベトナム従業員が団体責任についてどのように考えているのか調べてみた。それで、ベトナム従業員に「少人数のグループで仕事をしている時、ミスが発生したため、団体責任を取らされることになりました。素直に従うことができますか」という質問に対する回答結果が図表 1-4-3 である。

男女別と合計を示している図表 1-4-3 をみると、「全くそう思う」と回答した117人 (38.4%) が最も多く、次に多かった回答は「ほぼそう思う」81人 (26.6%) となっている。これらの回答を合わせると198人 (65.0%) の従業員がそう思うと回答したことになる。また、男女別の回答結果からもそれぞれ63.5%と66.4%となっており、6割強の割合で男女共そう思うと回答しているのである。

以上の調査結果について考察してみよう。

団体責任に関する回答結果より6割強のベトナム従業員は、団体責任を素直に受け入れることが分かったのであるが、そのことについて卑近な例があるので挙げてみよう。日系の合弁旅行会社での話であるが、その会社で働いているベトナム従業員が日本人旅行者の泊まるホテルの手配ミスをしていたのに気が付かず、当日旅行者がホテルへチェックインした際に分かった。結局、確認ミスということが明白であるため、その部署の担当者数名が手配ミスしたホテルへ支払う1泊分の責任を負うことになった。この例のように、ミスがはっきりしている場合は、担当者が如何に言い訳しようとしてもできないため、言うに及ばず、その後の仕事にミスが無くなったということである。

また、日系の工場を訪問したときのことであるが、工場の掲示板に従業員の写真などが張り出されていたので、最初は表彰された従業員だと思っていたが、話を聞いたところ各生産ラインのノルマや目標にしている生産量に達していない生産ラインで働いている従業員のリーダーの写真と生産ライン名を一般従業員に良く見えるように掲示板に張り出していたのである。いくら団体責任といっても生産ラインの名前やましてそのラインのリーダーの写真まで張り出されたのでは面子というか立場がないように見えたのである。

もちろん、団体責任を与えることでミスが減り、ノルマや目標を達成できるようになることは人的資源管理において大切なことである。さらに、従業員の協力体制が強くなればなるほど、労働力の効率性や生産性を高めることが可能となり、それ以上にグループで同じ仕事をしている従業員の結束が固くなっていくようである。

但し、女性従業員の41歳から50歳までの年齢層だけは、他の年齢層よりも団体責任に関する意識が少し低い傾向が出ている。しかし、その意識の差は問題点として取り扱うほどのことではないが、仮に個人的に責任が及ぶようなことになれば、かなりの抵抗があることをベトナムでの人的資源管理

を行う際に考えておくべきであろう。

そのことについて好例があるので述べてみよう。ある日系企業を訪問したとき、日本人の社長よりベトナム従業員の仕事に対する責任感についての話を聞いた。その内容は、会社の生産ラインが止まりその原因を調べてみると、製品の材料がうまく受け渡しされていなかったためであることが分かった。それで、現場従業員にそのことを指摘すると、「それは、自分の責任ではない」とか「それは、他の部署の責任である」などと言いつけて、「生産が止まったのは、決して自分の責任ではない」と主張したとのことであった。日本では弁解の余地がないようなことをベトナム従業員は一生懸命に弁明するというのであった。

この例からも分かるように、日系企業では職務区分が欧米系企業やベトナム企業ほど明確にされていないということに原因がありそうだ。そのため、言いわけしやすい状況を作り出すのかもしれないが、ベトナム人は、責任を一人で負うことや自分のミスを認めることを嫌う傾向があるということが分かった。

その理由として、第一に、自分一人で責任を負うことに対する恐れがあること。第二に、責任を認めることは自分の面子がつぶれること。第三に、ベトナム人自身のプライドが許さないこと、などが挙げられる。よって、ベトナム従業員がそのような状態に身を置くことを嫌うのは当然の結果のようである。

とは言うものの、ベトナム従業員は、個人的な責任を回避しようと懸命に言いわけする傾向があるようだが、弁明できないように職務記述書に明記すれば弁解の余地がなくなるであろう。その1例として、上述した合弁旅行会社についてももう1度みてみよう。

この会社では、従業員のガイドにガイドの仕事について理解させて、責任範囲を明確にしている。例えば、お客を迎えに空港へ行く時間に遅れて、お客より会社や緊急連絡先に電話が入った場合は、後日ガイドに注意が与えら

れ、それでも同じ間違いを再度したときは、そのガイドを停職させるという規定になっている。また、時間に遅れなくてもガイドが空港でお客を探すことができず、お客がタクシーでホテルへ行ってしまった場合など、とにかく、お客の支払ったタクシー代はガイドがお客に返すことになっている。

さらに、ガイドが勝手にお客の日程を変更したりして、後でトラブルが発生した場合など、注意や停職した後で問題を起こした場合は、解雇するといったように段階を経て処分しているとのことである。過失を認めざるを得ない状態では、いくら言い訳したくてもできないシステムにしている。

とにかくベトナム従業員は、個人的な責任について言い訳をしたい傾向が強いようである。しかし、団体責任に関しては連帯意識というか仲間意識が働くため、団体責任を取ることに對して抵抗が少なく、受け入れる割合が高いということが解明できた。

図表 1-4-3 : 団体責任

少人数のグループで仕事をしている時、ミスが発生したため団体責任を取らされることになりました。素直に従うことができますか。

		男性	女性	合計
A	全くそう思う	65 (41.7%)	52 (34.9%)	117 (38.4%)
B	ほぼそう思う	34 (21.8%)	47 (31.5%)	81 (26.6%)
C	あまりそう思わない	19 (12.2%)	22 (14.8%)	41 (13.4%)
D	全くそう思わない	32 (20.5%)	20 (13.4%)	52 (17.0%)
E	分からない	6 (3.8%)	8 (5.4%)	14 (4.6%)
	合計	156 (100.0%)	149 (100.0%)	305 (100.0%)

第5節 家族意識

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が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。この節では、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みてみよう。

(1) 継承

会社の継承についてベトナム人がどのように考えているのかを調べるために以下の設問をした。「もしあなたが自分の会社を所有しているとして、あなたは自分の会社を自分の子に継がせるのは当然であると思いますか」という質問に対する回答結果が図表1-5-1である。

男女別と合計の結果を示した図表1-5-1についてみてみると、「全くそう思う」と回答した従業員は109人(35.3%)で、「ほぼそう思う」と回答した53人(17.2%)を含めて、そう思うと回答した従業員が162人(52.5%)という若干過半数を上回った程度の結果となっている。また男女別の回答結果でも、そう思うと回答した男性は52.5%、女性が52.3%となっており、男女間の差はほとんどなかったようだ。そのため、自分の会社を子供に継がせたいという継承意識は、若干過半数を上回る程度である。

以上の調査結果について考察してみよう。

一般的にベトナム人は家族意識が高いと言われているが、会社に対する継承意識が高いという結果には至らなかったようだ。それでも全体の5割を少し上回った程度のベトナム人は、自分の子に会社を継がせたいという意識がある

ようだ。しかし、男女を含めた51歳以上の年齢層では、圧倒的に自分の会社を子供に継がせようとする考え方は低くなっており、特に女性の年齢層では、41歳以上の年齢層からそのような傾向が見られている。反対に、41歳から50歳までの男性の年齢層ではまだ子供に継がせたいという意識の方が継がせなくてもよいという意識を上回っている。

いずれにしても、41歳以上の女性からこのような結果が出た背景には、生活習慣の中で常に女性である母親が子供の面倒を見ているため、子供の適性というものを男性である父親よりもいち早く見抜いているのではないだろうか。とにかく年齢層が高くなればなるほど、ベトナム人は、会社の継承という問題について子供ではなく、適任者に継がせるという考え方を持っているようだ。それから、ベトナム人の女性経営者より会社の継承問題についてインタビューすることができたので簡単に述べてみよう。

その経営者によると、子供が会社を継承すれば問題は生じないのであるが、現実的に将来のことについてはまだ分からないので、取り敢えず2つの解決方法を考えているとのことであった。第一は、経営者を雇って会社の経営をしてもらうというやり方である。このようなやり方は、日本でも昔から行われてきており、例えば、江戸時代の商家に見られたように、番頭という専門的経営能力の高い者に店に関する経営を任せるといった経営方法である。

第二は、会社を売却するという方法である。この方法は、日本ではあまり見られない方法であるが、アメリカでは、親の築いた事業を売却して、それによって得た金銭をその子が新しい事業の資金として活用するといったことは実際に行われていることである。現実問題として、そこまでその経営者が考えていることに感心させられた。

重ねて言うならば、親には親の人生があり、子には子の人生があって、親が子供を強制的に継がせるようにできるものではないということである。何処の親でも考えることは大同小異であるが、その経営者を含めてベトナム人は、子供に会社を継いでほしいという度合がそれほど高くないということだ。従っ

て、その点に関して、ベトナム人は、順応性に長けた考え方をしていることが窺えるのである。

図表 1-5-1： 継承

もし自分の会社を所有しているとして、自分の会社を自分の子に継がせるのは当然であると思いますか。

		男性	女性	合計
A	全くそう思う	62 (39.2%)	47 (31.1%)	109 (35.3%)
B	ほぼそう思う	21 (13.3%)	32 (21.2%)	53 (17.2%)
C	あまりそう思わない	44 (27.8%)	36 (23.8%)	80 (25.9%)
D	全くそう思わない	24 (15.2%)	24 (15.9%)	48 (15.5%)
E	分からない	7 (4.4%)	12 (7.9%)	19 (6.1%)
	合計	158 (100.0%)	151 (100.0%)	309 (100.0%)

(2) 社員構成

「自分の会社の社員を家族や親族で占めるのは当然であると思いますか」という質問を設けて、会社内における家族意識を調べたのが図表 1-5-2 である。男女別と合計を示した図表 1-5-2 をみてみると、最も多かった回答は「全くそう思わない」118人 (38.1%) となっており、以下、「あまりそう思わない」109人 (35.2%)、「全くそう思う」39人 (12.6%)、「ほぼそう思う」26人 (8.4%)、「分からない」18人 (5.8%) という順であった。

それゆえ、これらの回答結果からそう思わないと回答した割合は、73.3%ということになり、反対にそう思うと回答した割合が21.0%になった。また、男女別の回答からもほとんど同様な結果になっているため、7割強のベトナム従業員は、自分の会社の社員を家族や親族で占めることに対して賛成しないようである。

以上の調査結果について考察してみよう。

ベトナム人は、自分の会社の社員を家族や親族で占めるということに対して同意しないという意識が強いようである。よって、ベトナムでの会社経営において家族経営というものが、現今の情勢には適応しないことをベトナム人は察知しているのではないだろうか。進取の気質に富むベトナム人は、大競争時代の流れに適応させるために、もはや家族と会社は切り離して考えているようである。

日系企業で働く、ベトナム人の会社幹部より興味深いコメントを得ることができたので述べてみよう。この会社幹部によると、会社設立当時において、どうしても会社にとって必要な部署に人材がいないため、その幹部の親戚関係に当たる人や家族や親族に頼まれた人を採用したことがあったそうだ。その当時の理由として、そのような人を会社に採用した方が会社にとってメリットになるというか、会社の利益に貢献するだろうと思ったそうである。しかし、実際にはそのようにならず、思惑が外れたのでその原因を述べてみよう。

第一に、特に兄弟の場合は、会社内でとにかく扱いにくいということである。その上、採用されたことについても有難く思わず、当然であるという態度になるそうだ。第二に、社内の規律違反を犯した場合は、解雇することが難しいということである。つまり、解雇したくても家族や親族などから色々な横槍が入ってできなくなるそうだ。第三に、解雇した後は恨むというのである。ベトナム人にとって他人に恨まれるのは問題ないようであるが、兄弟や親戚に恨まれるのは我慢できないとのことである。

そういうわけで、兄弟や親戚関係の人は採用しないということであった。もちろん、知人などに頼まれた場合でも採用しないということであった。簡潔に言えば、社内において他人の方が命令しやすいということになるのであろう。また、特に兄弟姉妹の場合、その性格をよく知っているので採用すれば、後で問題が起こることが予測できるのかもしれない。とにかく、この会社幹部は、たとえ兄弟や親戚から冷たいと言われてもそのような人を採用しないということであった。

従業員の採用ということを考えれば、このような苦い経験をすることは、大切なことかもしれない。ベトナム人は、自分の会社において重要な部署を家族や親族で占めることについては同意しない割合が高いようであるが、自分の働いている会社に親戚などを勧誘する傾向が高いからである。笑い話としていわれることは、日本人の人事担当者が最初何も分からないので部下のベトナム人と相談して新しい従業員を採用したら、後でその部下の兄弟であったという話や気が付けばその会社に兄弟のみならず、その親戚の者が多く入社して働いていたという話である。

要するに、このようなことをするのは、ベトナムでは失業率が高く職がないため、自然と家族や親戚を助けるためにするのであろう。しかし、大抵のベトナム人は、自分の会社を家族や親族で占めようとは考えていないということである。従って、ベトナム人がしたたかな性格を有しているのが垣間見られたようである。

図表 1-5-2 : 社員構成

自分の会社の社員を家族や親族で占めるのは当然であると思いませんか。

		男性	女性	合計
A	全くそう思う	21 (13.2%)	18 (11.9%)	39 (12.6%)
B	ほぼそう思う	12 (7.5%)	14 (9.3%)	26 (8.4%)
C	あまりそう思わない	53 (33.3%)	56 (37.1%)	109 (35.2%)
D	全くそう思わない	66 (41.5%)	52 (34.4%)	118 (38.1%)
E	分からない	7 (4.4%)	11 (7.3%)	18 (5.8%)
	合計	159 (100.0%)	151 (100.0%)	310 (100.0%)

(3) 孝行

ベトナム人の家族意識の中で最も大切なこととして考えられている孝行に関する意識を調べたのが図表 1-5-3 である。最初に、男女別と合計の回答

結果を表している図表1-5-3をみてみよう。「育ててくれた両親や世話になった兄や姉のために、将来の面倒を見ると思いますか」という質問に対して1番多かった回答結果は「全くそう思う」256人(83.1%)となっており、次に多かった回答が「ほぼそう思う」36人(11.7%)であったため、そう思うと回答した割合は94.8%に達した。さらにベトナム人の孝行意識は、すべての年齢層において非常に高い結果であった。

以上の調査結果について考察してみよう。

一般的にベトナム人は、育ててくれた両親、または親代わりとして世話になった兄や姉のために、将来の面倒を見るという非常に高い孝行意識を持っているということが分かった。従って、孝行を尽くすことがベトナム人にとって義務であり、そうすることによって家族の強い結束が構築されていくのではないだろうか。

実際に、ベトナム従業員が親のために稼いだ給料から仕送りするとか、または給料のほとんどを手渡しているとかの話はよく耳にする。さらに、父親が亡くなったため、父親代わりとして弟妹の学費や生活費などを含めてその他諸々のことまで面倒を見ている人も多いのが現実である。特に女性の従業員は、取り敢えず稼いだ給料を一旦母親に預けるという形を取って、必要に応じて母親からもらっている者もいるのである。このような例は、威厳のない親に威厳を子が与えているようなものである。

このような社会状況と相まって、ベトナムで大好評だったのが、1997年にテレビ放送されたNHKのドラマである「おしん」という番組であった。主人公である「おしん」のあのひたむきな態度がベトナム人の行動とダブって描かれたようにベトナム人の目に映ったのであろう。ベトナム人は、あの「おしん」という日本の番組をテレビで見ることを楽しみにしていたし、その番組を見ることによってベトナム人は共鳴していたのではないだろうか。

この番組の放送後、「おしん」という親孝行の娘がベトナム人の間で非常に親しまれたことについて以下のエピソードがある。ベトナム人の家庭には

お手伝い（女中）を雇っているところもあり、お手伝いさんのことを「おしん」と呼んでいるのである。つまり、うちの「おしん」は良く働いているとか、うちの「おしん」は大して働かないとか、とベトナム人の間で話しているようだ。

このようにして、「おしん」という言葉は、お手伝いという意味でベトナムでは使われ、ベトナム語化したようである。現在でもベトナム人の孝行意識が高いのは、伝統的価値をその中に求めているからであろう。この伝統的価値が形成された背景には、ベトナム人の儒教精神が根付いていたためであり、ベトナム人の家族意識の中で保持されてきたからであろう。そのため、ベトナム人の家族意識は、一段と家族の絆を強めるために働いているようだ。

最後に、ベトナム人の孝行意識が非常に高いということは分かったのであるが、ベトナムの友人より得難い意見というか、現実味を帯びた意見があったので紹介してみよう。確かに、ベトナム人の友人もベトナム人の孝行意識が高いことについては同意するのであるが、「言うこととやることは別である」という指摘をしたのである。要するに、ベトナムという社会環境ではベトナム人がそのように答えるのは習慣となっているため、実際にやっているかどうかは別なことのようだ。

日本では、特に体裁を整えるために本来なら「はい」と答えなければならないところを「いいえ」と答え、またその逆もよくあることである。ベトナムでは日本ほどではないにしろ多少はあるようである。ベトナム人の友人は、自分の兄弟の例を含めながら、「たぶん20%ぐらいのベトナム人は実際にはやっていないのではないかと指摘した。もちろん、親などの面倒を見たくても経済的にできないような人もいるわけで、その場合はその分、兄弟の方へ負担がかかるのかもしれない。

ともかく、意外と指摘された数字が低かったので問題にするほどのことでもないようだが、多少このような指摘があった方が現実的であり、ベトナム人を過大評価しないためにも考慮するべき点である。とは言うものの、ベト

ナム人の孝行意識が高いことには変わりがないようである。ベトナム人は、外国人からよく指摘されるように、勤勉で忍耐強い国民であるといわれるが、逆に勤勉で忍耐強い国民性を有しているからこそ、孝行意識が高いといえるようだ。

図表 1-5-3 : 孝行

育ててくれた両親や世話になった兄や姉のために、将来の面倒を見ると思っていますか。

		男性	女性	合計
A	全くそう思う	128 (81.0%)	128 (85.3%)	256 (83.1%)
B	ほぼそう思う	22 (13.9%)	14 (9.3%)	36 (11.7%)
C	あまりそう思わない	3 (1.9%)	3 (2.0%)	6 (1.9%)
D	全くそう思わない	3 (1.9%)	2 (1.3%)	5 (1.6%)
E	分からない	2 (1.3%)	3 (2.0%)	5 (1.6%)
	合計	158 (100.0%)	150 (100.0%)	308 (100.0%)

第6節 生活意識

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ようだ。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。この節では、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てみよう。

(1) 貯蓄

北部ベトナム人は、南北統一以前から長い耐乏生活を経験しており、中部ベトナム人も歴史的に貧しい地域で生活しており、南部ベトナム人も南北統一後、耐乏生活を余儀なくされた。近年、ベトナム人の生活は徐々に改善されているが、それでも世界における最貧国の1つとして挙げられている。それゆえ、ベトナム人の貯蓄意識を調べるために「現在の生活水準を多少犠牲にしても、将来のために多く貯蓄をしたいと思いませんか」という質問をして、その回答結果が図表1-6-1である。

男女別と合計を示した図表1-6-1についてしてみると、「全くそう思う」と回答した従業員は181人(56.9%)となっており、既に過半数を占めた。次に多かった回答である「ほぼそう思う」66人(20.8%)を含むと、全体の77.7%がそう思うと回答したことになる。また、男性のみの回答結果からそう思うと回答した割合が76.5%、女性のみの回答では78.9%となっている。これらの結果よりベトナム人は、貯蓄に対する意識が高いといえるであろう。

以上の調査について考察してみよう。

経済活動という立場でベトナム人をみてみると、ベトナム人の貯蓄率が低いことが指摘されるであろう。だからといって、ベトナム人の貯蓄意識が低いということにはならないことを本調査からの回答結果で判明できたのではないだろうか。但し貯蓄率が低いことについては社会的不安が存在していたので、まずそのことから簡潔に述べてみよう。

端的に言うならば、つい最近までベトナム人は銀行を信用していなかったということである。その主な理由を挙げてみると、南北統一後、ベトナム政府は銀行の預金封鎖政策を実施したため、銀行に預金していたベトナム人が預金を自由に引き出せない状態に陥ったことである。そして、ベトナムの国家銀行は財政赤字を紙幣発行で資金を調達したため、1980年代半ばから91年頃まではインフレを引き起こし、特に86年から89年までは高インフレとなった。さらに、80年代後半から高利息を謳い文句にして設立された金融機関が

80年代の終わりに相次いで倒産したため、預金していた数多くのベトナム人が損害を被ったということである。

その後、銀行などの金融機関の信用も回復したため、現在、大抵のベトナム人は銀行に預金しているのが普通になっている。しかし、現在でも預金するほど十分な収入を得ているベトナム人が少ないため、民間の貯蓄率が低いということがあるかもしれないが、他方ではベトナムにはタンス預金と呼ばれている資金が眠っていることもよく指摘されている。よって、そのことからベトナム人の貯蓄意識が高いことが窺えるのである。

本調査結果から女性の方が男性より貯蓄意識が若干高かったようである。そういうわけでもないが、ベトナムには「タイ・ホム・チア・コア」という諺がある。直訳すれば「トランクの鍵の保持者」となるが、日本的に訳すと「家の金庫番」ということになるのではないだろうか。ベトナム人は、昔から衣類などを収納するために木でできたトランクを使用しており、その中に現金や貴金属なども入れて保管する習慣がある。そして、この諺の意味するところは、家庭においてトランクの鍵を所持している者がお金に関するすべてのことを決める権限を持っているということ、それが妻である女性ということになっている。

そのことを象徴しているのが、町のレストランなどでよく見かける光景である。つまり、ベトナム人の家族が食事を終えた後、お金を支払っているのがいつも女性だということである。女性の言い分としては、「男性が余分なお金を持つと遊んでろくなことがない」ということであつた。それいうわけで、ベトナムの女性の方が男性より貯蓄意識が高いのかもしれない。

参考までに、結婚前のカップルでもまた単なる友達同士でもレストランなどで男性が支払うことが今でもベトナムでは習慣となっており、割り勘という考え方はない。昔と違って今のベトナムでは、夫婦共働きが普通である。妻の稼いだお金はもちろん妻のもの、夫の稼いだお金も妻のもの、決してそのお金は夫へ戻らないようになっている。よって、ますますベトナムの女性

は「家の金庫番」として強くなっていくようである。

さらに、家庭で強くなった妻を如実に表した冗談があるので紹介してみよう。携帯電話が鳴ったとき、男性の友達に誰から連絡があったのかと尋ねると「私のボスから」と答えることである。また、ベトナムの男性は、知り合いや友達に自分の妻を紹介する時、「私のボスです」とユーモアたっぷりに言うのである。それから言い過ぎるかもしれないが、ベトナム人の中には「家には虎がいる」という男性もいるくらいで、妻を恐れている恐妻家が多いのも事実である。しかし、このような冗談がベトナムではまかり通るのもベトナム人が明朗だからであろう。

なお、男女別の年齢層の結果から15歳から30歳までの年齢層における男性の方が女性より貯蓄意識が低い結果になったのは、上述したように男女間で割り勘の意識がないため、特に独身男性にとって負担は大きく、またそれ以外にも消費しやすい環境にいるので貯蓄意識が下がるのは当然のようである。そして、31歳から50歳までの年齢層では男性の方が女性より貯蓄意識が高くなるのは、家族のために働いているという責任を男性が自覚しているからではないだろうか。それから、51歳以上の年齢層になると男性の貯蓄意識が下がるのは、たぶん上述したように「男性が余分なお金を持つと遊んでろくなことがない」という指摘が当たっているのかもしれない。

とにかく、歴史的に長い戦争経験をして、耐乏生活までしたベトナム人にとって、貯蓄に対する意識が高いことについて異論がないであろう。聡明で忍耐強いベトナム人は、日本における戦後の経済発展、さらに東アジア、中国、東南アジアなどの経済成長を熟知しており、ベトナムも近い将来、経済発展して生活が豊かになると確信しているのだろう。それゆえ、ベトナム人の貯蓄意識が高いということは、ベトナム人の生活を向上させる原動力になり、ベトナム人を勤勉に働かせているようである。

図表 1-6-1： 貯蓄

現在の生活水準を多少犠牲にしても、将来のために多く貯蓄をしたいと思いませんか。

		男性	女性	合計
A	全くそう思う	94 (58.0%)	87 (55.8%)	181 (56.9%)
B	ほぼそう思う	30 (18.5%)	36 (23.1%)	66 (20.8%)
C	あまりそう思わない	27 (16.7%)	19 (12.2%)	46 (14.5%)
D	全くそう思わない	9 (5.6%)	10 (6.4%)	19 (6.0%)
E	分からない	2 (1.2%)	4 (2.6%)	6 (1.9%)
	合計	162 (100.0%)	156 (100.0%)	318 (100.0%)

(2) 残業

ベトナムでは、労働法によって残業に関する手当が明確に規定されているので、人的資源管理における従業員の人件費と関連して考慮しなければならない事柄である。そのため、従業員を効率的かつ生産的に管理するためには、ベトナム従業員の残業意識について調べてみる必要がある。また、従業員にしてみれば、残業することによって余分な収入を得るチャンスになるのではないだろうか。それゆえ、従業員が残業に対してどう考えているのかを調べた結果が図表 1-6-2 である。

「もっと収入を得るために喜んで残業をしたいですか」という質問に対する回答を男女別と合計の結果を表している図表 1-6-2 についてみてみよう。「全くそう思う」と回答した従業員は189人 (61.6%) の過半数を占めており、「ほぼそう思う」と回答した60人 (19.5%) を合わせると、249人 (81.1%) がそう思うと回答したことになる。よって、ベトナム従業員の残業意識は高いようである。また男性のみの回答結果では、そう思うと回答した割合が84.8%、同様に女性のみの回答でも77.2%となっているため、女性は男性と比べて残業意識が少し低いようだ。

以上の調査結果について考察してみよう。

全体的には、8割強のベトナム従業員は残業を好むという結果になっており、男性従業員と比較して女性従業員の方が若干残業を嫌がる傾向があるようだ。その理由を探してみると、未婚者であれ既婚者であれ、伝統的にベトナムの女性が家族の面倒をみている。例えば、未婚者であれば弟妹の世話をしなければならず、既婚者であれば、母親として子供や家事など家庭内の雑務もこなさなければならない。そのため、女性は男性と比べて残業に関して少し消極的であるように見えるが、それでも77.2%という回答結果は残業を好む割合が高いと言えるであろう。

また、女性の年齢別の回答結果において、年齢層が上がるに連れて残業意識が下がる傾向になるのは、若い世代の女性ほどもっと豊かな生活をしたいと願っているため残業を好み、年齢層が上がれば上がるほど残業することについて時間的に余裕がなくなるためではないだろうか。

さらに、ベトナム従業員が残業を好む傾向があるということ聞き取り調査から裏付けられたので述べてみよう。タントゥアン輸出加工区で操業している100%出資の日系企業の副社長より「うちの従業員は100%残業を好む」という回答であった。その理由は、製品を納期に間に合わせるため、2週間も3週間も残業が続くので臨時の従業員を会社に入れるかどうかを従業員側と話をした。会議後、従業員一同、残業したいということになり、臨時従業員を雇わなかったということであった。

但し私見ではあるが、10年前ではこのような結果にはならなかったのではないだろうか。その当時、ほとんどのベトナム従業員は、仕事が終わればさっさと退社していた。その理由は、夜間大学や語学学校などに通うためであるとか、退社後、副業があるためとか、様々である。とにかくベトナム従業員は時間を無駄に過ごさず、特にプライベートの時間を大切に活用している。これらの理由は、現在でもあまり変化しておらず、逆に多様化しているので後で述べることにする。

ベトナムでは、1992年頃から本格的に外国企業の投資が始まり90年代半ば過ぎまではそのピークであった。つまり、97年にタイで起こった東南アジアの通貨危機を経験するまでは、ベトナム人にとっても意識革命が起きる前の過渡期であったのではないだろうか。要するに、ベトナム人が残業嫌いであると結論付けた調査結果があるので触れてみよう。

その調査とは、日本貿易振興会（ジェトロ）のハノイ駐在員事務所が95年3月に首都ハノイとホーチミン市で実施したアンケート調査である。この回答結果からハノイの男性は夜9時過ぎまでの残業を好まない割合が58%もあることが判明し、同様にホーチミンの男性は45%であったと報告している。この調査では、残業時間を夜の9時過ぎと限定していたので一概には言えないが、残業を好まないベトナム従業員の割合が高かったことは事実のようである。また、ハノイとホーチミンの女性の回答結果も残業を好まない割合がそれぞれの男性の回答結果より高く、特にハノイの女性は、ホーチミンの女性より残業を好まない傾向が高いようであった³⁾。

確かに、当時のベトナム従業員は、残業を嫌う傾向が強かったことは次の例からも窺うことができるであろう。ある日系の駐在事務所のドライバーは、いつもその事務所の所長の帰宅が遅いため、声には出さないが浮かぬ顔をしていたのである。要するに、毎日残業代が付くといっても、毎晩、夕食を終えた所長を自宅まで送ればそれだけでも遅くなるのであるが、たびたび接待や付き合いなどがあるため、仕事が終わるのがかなり遅くなったからである。

通常、ドライバーの仕事は、仕事柄遅くまで仕事をするようになっているが、当時のベトナム人ドライバーには、仕事に適応できるようになるまで大変だったのではないだろうか。その点タイのドライバーは、逆に早く帰宅したくないということなので参考までに述べてみよう。

タイでは、外資系企業や現地企業の歴史が長いため、社長や会社幹部のドライバーという仕事の内容もよく理解されており、問題がないということである。要するに、上述したようなドライバーは、残業代やチップが収入とし

て稼ぐことができるので、ドライバー自身も期待しているからである。97年にタイで通貨危機が起きた後、接待や付き合いなどが激減したため、ドライバーの収入が減って大変であるということを知った。

近年、ベトナムへの海外投資が再び増加しているようであるが、まだまだ経済状態は厳しいため、ベトナム人の残業意識も変化したと言えるであろう。つまり、退社後、早く家に帰ってもお金になるわけでもなく、それなら残業して通常の賃金の150%アップになる残業手当をもらった方がいいと考えるのが、現実的なベトナム人ではないだろうか。

現在、ベトナム従業員の退社後の過ごし方が多様化してきているのでそれについてみてみよう。特に、若い世代の従業員は、キャリア・アップのために夜間大学や語学学校に通っており、また、資格を取って別の仕事を探すときに役立てたいと考えているようだ。しかし、すべての若い従業員がそう考えて行動しているわけでもなく、勉強に精を出しているのは一部の人々である。大抵の若い人は、退社後、友達と食事に行くことや遊びに行くことなど、時間を楽しく過ごすことを考えているのが普通である。

また、健康管理ということで、スポーツセンターに通って運動している中高年の人が増加しており、特に、テニスやスイミングなどに人気があるとのことである。少し前なら中高年の人がそのようなところに行くとは考えられなかったことであるが、生活の質という意味で状況は変化しているようだ。このように、退社後のベトナム人の行動が多様化すればするほど、経費もかさむのであるから、本調査結果が示す通り、全体的にはベトナム従業員が残業をしたいと思う割合が高くなるのは当然のようである。従って、ベトナム人は、経済状態の厳しい現実を見詰めながらもっと豊かな生活をするために残業を必要と考えているため、残業を好む働き者であるといえるであろう。

図表 1-6-2-(a)： 残業

もっと収入を得るために喜んで残業をしたいですか。

		男性	女性	合計
A	全くそう思う	101 (63.9%)	88 (59.1%)	189 (61.6%)
B	ほぼそう思う	33 (20.9%)	27 (18.1%)	60 (19.5%)
C	あまりそう思わない	16 (10.1%)	24 (16.1%)	40 (13.0%)
D	全くそう思わない	8 (5.1%)	9 (6.0%)	17 (5.5%)
E	分からない	0 (0.0%)	1 (0.7%)	1 (0.3%)
	合計	158 (100.0%)	149 (100.0%)	307 (99.9%)

(3) 生活向上

ベトナムの歴史は、中国の侵略戦争から始まりベトナム戦争まで戦乱の歴史であったと言っても過言ではないだろう。そして、祖国統一後もベトナム人は、貧困生活に苦しみ耐え抜いて生きてきたため、その歴史的経験がベトナム人を辛抱強い人間に育てたようである。そのため、ベトナム人は、絶えず幸福な生活を送ることを考えながら懸命に働いているようだ。そういうわけで、ベトナム人の生活向上意識の程度を調べたのが図表1-6-3である。

「自分の将来は、今以上に生活や地位がもっと良くなると確信していますか」という設問に対する回答を男女別と合計の結果を表した図表1-6-3についてみてみよう。「全くそう思う」と「ほぼそう思う」に回答したベトナム従業員は、それぞれ193人(62.7%)と51人(16.6%)となっているため、合計するとそう思うと回答した従業員は244人(79.3%)に達した。反対に「全くそう思わない」と「あまりそう思わない」に回答した従業員は、それぞれ4人(1.3%)と29人(9.4%)で、計33人(10.7%)しかなかった。この結果より8割弱のベトナム人は、前向きに考えており、生活向上意識が高いと言えるであろう。

次に、そう思うと回答した男性は135人(84.9%)、その回答に対して女性は109人(73.1%)という結果になっているので、男性の方が女性より生活向上意識が高いようだ。だが、そう思わないと回答した男性の割合は8.2%

で、女性の13.5%より低い結果となっているので、もしかしたら男性は女性より将来を楽観的に考えているのかもしれないということになる。

以上の調査結果について考察してみよう。

近年、ベトナムの経済発展と共にベトナム人の生活も向上しているので、ベトナム人の生活向上意識の結果が高くても問題はないであろう。実際に、幸せな暮らしを営む人々が増加していることは事実である。このような事実を裏付けるのは、勤勉で上昇志向の強いベトナム人が毎日仕事に励んでいるからである。

確かに、ベトナムの女性は働き者であると言っても言い過ぎではないだろう。実際、ベトナムのオフィスで働いている従業員のほとんどが女性であり、また工場の従業員も女性が多いと言えるのではないだろうか。例えば、工場での精密部品の組み立て作業や縫製業など業種によってはほとんど女性の従業員で占められている。

また卑近な例では、ベトナムの市場で商いをしているのは、今でもほとんど女性である。反対に男性と言えば、よく道端に置かれた小さな椅子に座ってコーヒーを飲んでいる姿をよく見かける。そういうことが重なって、どうしてもベトナムの女性の方がよく働いているように見えるのである。

そのことは、ベトナムの友人から聞いた冗談からも窺うことができるので紹介してみよう。ベトナムの女性は、ベトナムの男性のことを「たくさんタバコを吸い、たくさんお酒を飲み、少しだけ働く」となじるのである。また、ベトナムの男性も負けずに「ベトナムの女性は、たくさん嫉妬し、たくさん文句を言い、少ししか愛さない」と言い返すのである。この冗談は、事実に基づいているのでベトナムの女性の方が現実的な意識を持っているようだ。

上述したように、ベトナムの男性の方が女性より生活向上意識が高かったという結果については、たぶん将来の生活に対して男性の方が楽観視しているおり、女性は常に現実的に物事を凝視しているのではないだろうか。

特に、31歳から35歳までの年齢層の女性は、現実的というより悲観的

な回答結果であった。つまり、設問に対してそう思わないと回答した割合の方がそう思うと回答した割合より本の少しだけ上回ったからである。そして「分からない」と回答した割合も他の年齢層よりも高かったという結果であった。それで、この年齢層だけが非常に悲観的に回答しているので、ベトナム戦争後、貧困生活の影響を最も受けた年齢層ではないだろうか。

ベトナムの習慣で、貧困者の家族でさえ、真っ先に被害を受けるのが女性や女子である。例えば、現在でも食べ物から学校教育まで男子の方が女子より優遇されているといっても過言にはならないであろう。とにかく、一般的にベトナム人は、自分の将来において今以上に生活や地位が向上すると信じている人が圧倒的に多いということである。

図表 1-6-3： 生活向上

自分の将来は、今以上に生活や地位がもっと良くなると確信していますか。

		男性	女性	合計
A	全くそう思う	107 (67.3%)	86 (57.7%)	193 (62.7%)
B	ほぼそう思う	28 (17.6%)	23 (15.4%)	51 (16.6%)
C	あまりそう思わない	10 (6.3%)	19 (12.8%)	29 (9.4%)
D	全くそう思わない	3 (1.9%)	1 (0.7%)	4 (1.3%)
E	分からない	11 (6.9%)	20 (13.4%)	31 (10.1%)
	合計	159 (100.0%)	149 (100.0%)	308 (100.1%)

(注)

1) 呼称に関しては、Ellis, Claire (1995), "Culture Shock! Vietnam", Singapore.

(増永豪男訳「ヴェトナム」河出書房新社, 1998年, 150 - 151ページ。)と

富田健次 (1999)「ベトナム語基本単語2000」語研, 30 - 33ページを参照。

2) 山田雄一 (1982)「企業のなかでどう生きるか」講談社, 60ページ。な

お、アメリカ人とイギリス人の違いについて、アメリカ人, はオフィス・

アワーの時間帯は部屋のドアを開けていないとイライラして落ち着いて仕事ができないということである。逆にイギリス人は、ドアが開いていると休み時間のように感じて落ち着いて仕事ができないという両者の指摘は興味深い。65ページ参照。

- 3) 高渕泰郎・池部亮「等身大のベトナム」江橋正彦編（1998）「21世紀のベトナム—離陸への条件」日本貿易振興会（ジェトロ）, 267 - 268ページ。