

---

# ベトナム人従業員の仕事・価値観に 関する意識調査（２）

丹野 勲・原田 仁文

---

## 第７節 教育意識

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現われの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つの範囲を通して見てみよう。

### （１）技術習得

ベトナムの労働賃金が安価であることは、外国投資企業にとって魅力的なことであるが、長期的な投資を考えれば、やはり従業員の技術習得意識の程度が問題になってくるであろう。要するに、良質の製品やサービスを作り出すためには、技術習得意識の高い従業員が必要になってくるからである。よって、ベトナム従業員の技術習得意識の程度を調べるために「もし会社で新しいオートメーションやコンピューターシステムを導入したら、喜んで新しい技術を習得しますか」という設問に対する回答結果が図表4-7-1である。

図表 4-7-1 をみると、「全くそう思う」と回答した従業員が230人（75.4%）と最も多く、次に「ほぼそう思う」と回答した41人（13.4%）が続いており、合わせて271人（88.8%）がそう思うと回答した結果となっている。

以上の調査結果について考察してみよう。

最初に、ベトナム人の教育意識がどのようにして培われてきたのかを歴史的にみると、ベトナムは、紀元前111年から約1000年の間、中国の支配を受けたため、中国文化の影響によってベトナム人の教育意識が形成されていったようである。そのため、教育に必要な漢字は、紀元前には既にベトナムへ導入されていた。

言うまでもなく、ベトナムに孔子の説いた儒教が導入されたことや、ベトナム人が中国に留学して、帰国後ベトナム人としてはじめて長官に任命されたことがあったため、貴族や知識人たちがますます盛んに儒教の習得に励んだようである<sup>4</sup>。だからと言って、このような歴史的事実からベトナム人は向学心があるため、教育意識が高いとは短絡的には言えないであろう。

つまり、どのような国においても一部の人々の中には常に向学心が存在しており、それがその国の一般の人々に浸透しているかどうかということとは次元の違う話になるからである。そのためにもあくまで国民レベルで教育意識の程度を解明しなければ意味がないからである。例えば、近隣の東南アジアの国々において、一部のエリートと呼ばれる人々と大勢の教育意識の低い人々から成り立っている国が存在しているからである。

幸い、本調査結果よりベトナム従業員の技術習得意識が高いということが判明したので、ベトナム人の教育意識が高いと言えるであろう。それゆえ、技術習得意識が高いということを個人的な理由からみると、ベトナム人は、プライドが高く、人に負けたくないという意識が強いためであろう。その意識が強いため、自分自身の能力や技術を上達させていると考えられる。

例えば、2002年に開催されたアジア・ロボット・コンテストでベトナムの

工科大学生チームが優勝した例でも分かるように、ベトナム人は、他のアジアの学生チームに負けたくないという意識が強く働いているため、より研究することに惜しみない努力をしたようだ。現在、ベトナムでは新技術に関する研究が盛んに行われており、特に若いベトナムの教授や研究者の中には海外に留学して研究を続けて者もいる。近い将来、ベトナム独自の技術が開発される可能性があるかもしれない。

次に社会的状況からみると、依然としてベトナムでは失業率が高く、特にホワイトカラーの仕事に就職することは難しいようである。そのため、ベトナム人は、就職に有利となる外国語やコンピューターの修了証書などを履歴に記載している。また、企業に勤めている従業員も新しい技術を習得することをコミットしている。そのため、ほとんどの外国企業の経営者からベトナム従業員が優秀であると評価されている。

一般的にベトナム従業員は、新しい技術を習得したいという意識が強いのは向上心が強く働くためではあるが、やはり潜在的に人には負けたくないというプライドが駆り立てているというのが本心であろう。そして、そのような行動が勤勉に働くベトナム人の姿を現しているのであろう。また、ベトナム人自身も貧しい生活から抜け出す最良の方法であると確信しているからである。従って、ベトナム従業員は、そのプライドのため、自ら進んで新しい技術を習得する意識が高く、企業にとって技術教育を施すのに最適な人材であるようだ。近い将来、ベトナム従業員の技術レベルは、もっと高度になっていくことは間違いないと期待できる。

図表 4-7-1： 技術習得

もし会社で新しいオートメーションやコンピューターシステムを導入したら、喜んで新しい技術を習得しますか。

		男性	女性	合計
A	全 く そ う 思 う	119 ( 74.8%)	111 ( 76.0%)	230 ( 75.4%)
B	ほ ぼ そ う 思 う	20 ( 12.6%)	21 ( 14.4%)	41 ( 13.4%)
C	あまりそう思わない	11 ( 6.9%)	6 ( 4.1%)	17 ( 5.6%)
D	全くそう思わない	6 ( 3.8%)	3 ( 2.1%)	9 ( 3.0%)
E	分 か ら な い	3 ( 1.9%)	5 ( 3.4%)	8 ( 2.6%)
	合 計	159 (100.0%)	146 (100.0%)	305 (100.0%)

## (2) 教育

ベトナム人は、一般的に教育熱心だと言われているため、子供に対する教育についてどのように考えているのであろうか。別な言い方をすれば、将来のベトナム経済力を担うベトナム人の労働能力は、どのような理由で形成されているのかを探る手掛かりになるのではないだろうか。そういうわけで、ベトナム従業員に対して「自分の子は、親（自分）より高い教育を受けさせてあげたいと思いますか」と設問して、その程度を調べたのが図表 4-7-2 である。

図表 4-7-2 によると、「全くそう思う」と回答した従業員は、290人(93.2%)という非常に高い結果になっており、「ほぼそう思う」と回答した16人(5.1%)を含めると、そう思うと回答した従業員は、306人(98.3%)に達した。

以上の調査結果について考察してみよう。

ベトナム人の教育意識が非常に高いのは、ベトナムの歴史からも窺うことができるようだ。紀元前からベトナムが中国に支配された間については前項



のところで既に述べた通りである。そして、ベトナムが中国の支配から脱した後、1075年に孔子を祭った文廟（孔子廟）が建立され、1075年には、中国の高級官僚の採用試験である科挙制度を採用した。そのため、優秀な人材を募集する目的で、1076年にベトナムの最古の大学であるクオック・トゥ・ジアム（国子監）が文廟と同じ場所に建てられたのである<sup>1)</sup>。

15世紀になると、儒教は村落レベルまで浸透してベトナムの教育システムとなり、漢字や字喃文字（チュノム文字と呼ばれる漢字から造られたベトナム語の表記文字）を習得することが奨励された。また儒教は、特にベトナム人の若者への道德教育を教えるために重要な位置を占めたのである。従って儒教は、ベトナム人の伝統的価値や倫理規範を創造するために影響を与え、長い年月をかけてそれらを形成していったのであろう<sup>2)</sup>。

本調査結果から得られたベトナム人の教育意識の高さは、このような歴史的背景が存在したからこそ現れたといっても言い過ぎではないであろう。しかし、歴史的背景がどのようにかかわりあってベトナム人の教育意識の高さに影響を与えたのか、具体的に挙げてみる必要がある。それで、その原因になると思われる事柄を現在の社会状況と照らしあわせながらみてみよう。

第一は、ベトナムは昔から農業国で貧しかったため他の仕事がなく、その当時の親は、もし子供が科挙の合格者となって高級官僚になることができれば、家族が幸せに暮らせると思ったのであろう。現在のベトナムの親も同様に、子供が大学や専門学校に入学することを願っており、卒業した後、子供が収入の良い仕事に就いて、良い暮らしができることを望んでいるからだ。

第二は、大抵のベトナム人の親は、戦争で満足に教育を受けることができなかったため、厳しい社会状況の中で重労働を余儀なくさせられている者が多いのではないだろうか。そういうわけで、親の轍を踏まさないために、子供には十分な教育を与えてやりたいと考えているからだ。

第三は、教育には家庭教育・学校教育・社会教育があることを理解しており、特に学校教育を受けた程度によって、社会教育を受けたときの理解力に

影響を及ぼすこと知っているのではないだろうか。つまり、勉強せずに世の中で成功することがないように、もし勉強をしなかったら、社会的にもレベルの低い位置で苦勞することを既に知っているからである。特に、ある程度の学校教育を受けた親は、より程度の高い学校教育が子供に必要であると考えているからだ。

上述した理由によって、ベトナム人の親は、子供に対する教育意識が非常に高いのであるが、子供に対してこれほど教育熱心な国民は、東南アジアでは珍しいのではないだろうか。ベトナム人の教育に関する意識の高さは、代々ベトナムの親から子に受け継がれてきたものであり、ベトナムの人的資源を枯渇させないためにも大切なことである。それゆえ、次世代にベトナムをより発展させる可能性がある人的資源を保有するために、教育意識を常に高く維持していかなければならないであろう。

図表 4-7-2-(a)： 教育

自分の子は、親（自分）より高い教育を受けさせてあげたいと思いますか。

		男性	女性	合計
A	全 く そ う 思 う	147 ( 92.5%)	143 ( 94.1%)	290 ( 93.2%)
B	ほ ぼ そ う 思 う	11 ( 6.9%)	5 ( 3.3%)	16 ( 5.1%)
C	あまりそう思わない	0 ( 0.0%)	1 ( 0.7%)	1 ( 0.3%)
D	全くそう思わない	1 ( 0.6%)	1 ( 0.7%)	2 ( 0.6%)
E	分 か ら な い	0 ( 0.0%)	2 ( 1.3%)	2 ( 0.6%)
	合 計	159 (100.0%)	152 (100.0%)	311 (100.0%)

### (3) 勉学

ベトナム人は、子供に対して教育熱心であるという姿が前項の回答結果から浮かび上がったが、ベトナム人自身の人生において、教育というものをど

うように理解しているのか調べてみる必要がある。そうしなければ、勉強というものは、親から子へのただの押し付けになってしまうかもしれないからである。ベトナム人の勉学に対する意識を調べるために、「人間は、死ぬまで勉強しなければならないという考え方についてどう思いますか」という質問を設け、ベトナム従業員に回答してもらった結果が図表4-7-3である。

図表4-7-3によると、最も多いのは「全くそう思う」と回答した191人(61.4%)で、全体の6割強を占めた。その回答結果に「ほぼそう思う」と回答した51人(16.4%)を加えると、そう思うと回答した従業員は、242人(77.8%)という結果になる。

以上の調査結果について考察してみよう。

ベトナム人の勉学意識が高いのは、前項の教育のところで見られたように、子供のときに親から勉強することの大切さを教えられているからである。もしベトナム人の子供が親から勉強の大切さを教えてもらわなかったら、その子が親になったとき、自分の子供に勉強の大切さを教えることは難しいであろう。ベトナムの場合、親から子へとそのことを代々伝えているということは、そのような社会環境で生活していることが挙げられる。

ベトナムの社会環境を含めながら、ベトナム人の気質について述べてみよう。ベトナム人は、中国に支配された間、中国文化をよく吸収したように、フランスに支配されたときも、フランスの文化を吸収したようだ。つまり、ベトナム人は、海外の文化を吸収したいというか、優れたものに興味を持ち、それを同化させるための向上心が旺盛であるということではないだろうか。もちろん、経済的にも厳しい社会環境が働いたことは事実であるが、それよりもベトナム人が新知識に対する不屈の向上心を有していることに注目したい。

仮に中国から導入された儒教がベトナム人に影響を与えたのは事実でも、ベトナム人にとっては、必要な教育が儒教によってもたらされたと考えているのではないだろうか。その証拠に、中国から独立した後も、中国の文化を

よく受け入れており、例えば、高級官僚になるための科举制度を1075年から1918年まで採用したことからも分かる。

それから19世紀の後半、ベトナム人は、フランスに支配されてから西洋文化の重要性に気が付き、20世紀に入るとフランス文化を導入した。そして、フランスから独立した後も、例えば教育システムからビジネスに関する諸々のことまでフランス制度を基にしている。特に、カソリックの宣教師が開発した「クオックグー」と呼ばれるベトナム語の表音文字は、フランス植民地時代よりフランスから独立後にはベトナムの国語として広く普及したのである<sup>3)</sup>。

結局、ベトナム語の表記はすべて「クオックグー」を使用するようになってから、ベトナム人の文盲を減少させることに貢献した。また、近代化に必要なことに関してはフランスだけではなくアメリカなどの西洋文化を多く取り入れたのである。要するに、ベトナム人は、その時代に合った必要な知識や技術を習得するために奮励努力することができたのは、進取の気質に富んで国民性だからであろう。

しかし、ベトナムの社会的環境が変化しているため、ベトナム人の意識も変化せざるを得ないというものの、ベトナム人の伝統的価値観や倫理的行動は、ほとんど今でも同じように受け継がれているようである。例えば、現在でも大勢のベトナム人は厳しい生活環境で暮らしており、そこから抜け出してより良い生活を送るためには、勉強しなければならないという考え方が身についている。昔、農村のベトナム人が科举の合格者となって高級官僚になれば、より良い生活ができたように、現在の多くの若者は、大学受験に合格するために猛勉強している。

一般的に若い人ほど物欲的で、西洋的な生活にあこがれているため、収入の高い仕事を見つけないのは当然のことである。そのため、大学を卒業することや資格を取得することが必要であると考えられているため、若いベトナム従業員の中には、退社後、夜間の大学に通う者や英語などの語学学校に行

く者、コンピューターを習う者など様々である。それゆえ、若いベトナム人の勉学意識は低くならないようだ。

そして、全体的に数は少ないが、中年の従業員でも学校に通って勉強している者がいるということだ。例えば、仕事上、英語の必要性に迫られて語学学校で英語を勉強するとか、既に企業である程度の地位に就いている者が、さらに専門的な知識を学ぶために、ベトナムで外国の大学が開講しているMBAコースを受講したりしている。また、ベトナムでは、企業の経理部長などの役職に就くためには、大学で会計や財務の専門的知識を修得していなければならないと規定されているため、大学に通っている者もいるのである。

このような例からも分かるように、勉強することによって昇進や昇給のチャンスを得ることを可能にするだけでなく、その人の教育水準も上げて、ひいては社会的地位までも上げることができるのである。ベトナム人は、儒教によって勉学意識を育まれ、伝統的価値観や道德意識が培われたと言っても言い過ぎではないであろう。そして、最も大切なことは、ベトナム人が教養あるベトナム人になるためには、勉学意識が高くなくてはならないということである。

つまり、勉学意識が高いという結果が指摘しているのは、本調査の質問事項である「人間は死ぬまで勉強しなければならないという考え方」が大抵のベトナム人の中に根付いていることを表しているからである。逆説的に考えると、そのような考え方が根付いていないことを知っているからこそ、死ぬまで勉強しなければならないと考えているということになるのである。

例えば、ベトナム人が聡明であると評価されるのは、ベトナム人の価値観や倫理的行動にその原因があることには間違いのないであろう。しかし、倫理的行動を取るということはそう簡単なことではないことを、ベトナム人も熟知しているわけである。だから、倫理的規範に合わないときには直接的に注意するよりも間接的に注意する方が効果的であることも知っているのである。そのためベトナム人が人を注意するとき、教養ある人は人前で怒ったり、大

きな声を上げたりしないとか、そのような行動を取ってはならないとか、相手の立場を考慮して婉曲的な言い方をすることがよくある。そういうわけで、大抵のベトナム人は、教育を重要視しており、自分自身に言い聞かせる意味で死ぬまで勉強しなければならないと考えているのであろう。よって、ベトナム人の教育意識が高いという結果になったのは、当然の結果であるようだ。

**図表 4-7-3： 勉学**

人間は、死ぬまで勉強しなければならないという考え方についてどう思いますか。

		男性	女性	合計
A	全 く そ う 思 う	97 ( 61.0%)	94 ( 61.8%)	191 ( 61.4%)
B	ほ ぼ そ う 思 う	28 ( 17.6%)	23 ( 15.1%)	51 ( 16.4%)
C	あまりそう思わない	22 ( 13.8%)	21 ( 13.8%)	43 ( 13.8%)
D	全くそう思わない	8 ( 5.0%)	7 ( 4.6%)	15 ( 4.8%)
E	分 か ら な い	4 ( 2.5%)	7 ( 4.6%)	11 ( 3.5%)
	合 計	159 (100.0%)	152 (100.0%)	311 ( 99.9%)

## 第 8 節 起業意識

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。よってこの節では、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てみよう。



## (1) 独立

ベトナム従業員に「将来、機会があれば独立して、商売や企業を起こしたいと思いますか」という質問をして、彼らの独立意識を調べた結果が図表4-8-1である。図表4-8-1によると、「全くそう思う」と回答した従業員は、210人（68.0%）、以下、「ほぼそう思う」46人（14.9%）、「あまりそう思わない」31人（10.0%）、「全くそう思わない」12人（3.9%）、「分からない」10人（3.2%）となっている。この結果からそう思うと回答した従業員は256人（82.9%）となり、8割強の従業員が独立して、商売や企業を起こしたいという傾向が非常に強いことが窺える。

以上の調査結果について考察してみよう。

ベトナムの会社法と個人企業法が採択されたのが1990年の12月で、それらの効力が発生したのは91年の4月半ばからである。そのため、それまではベトナムの民間企業の活動が非常に乏しく、民間企業に関する法的基盤が整えられ、現実的には92年頃から民間企業の設立が増加し、その活動範囲が拡張していったのである。

もちろん、現在でも許認可の申請に煩雑な手続きが困難を生じさせ、さらに経営上の様々な規制が課せられているため、官僚的弊害がまだまだベトナムには存在しているのは事実である。たぶん、ベトナム人はこのような環境から鬱積した不満があるかもしれないが、それでも本調査の回答結果が示すように、ベトナム従業員の独立意識は高い結果が出たのである。

特に2000年から会社法の施行において、民間企業設立手続きを簡素化し、84業種の許認可制度を廃止した。そのため、2000年の1月から5月までの5ヶ月間で新規設立件数が約5000社も増加したのである。経済危機の97年からまだ本格的にベトナムの経済は回復していないが、近年、ベトナム人に企業熱が盛んになってきているのは事実である<sup>9</sup>。

男女を含む年齢層でみると、若い年齢層ほど独立意識が高く、反対に年齢層が高くなるに連れて独立してまで商売や企業を起こす意識が低い傾向にあ



る。それでも41歳から50歳までの年齢層の回答結果によると、その年齢層のちょうど3分の2に当たる66.7%の従業員は独立したいと思っているようだ。そして、51歳以上の年齢層だけが33.3%と極端に低くなっているが、全体的に平均8割強のベトナム従業員は、独立して生計を立てていきたいという意識がかなり高いということが言えるであろう。

ベトナム従業員からの聞き取り調査によると、特にホワイトカラーのベトナム従業員は、ベトナム人の下で働きたくないという意識が強いことが分かった。だから、独立したいということになるのかもしれない。ベトナムでは長い間、国営企業が基幹産業を占めているため、国営企業における幹部の人材不足という理由があるかもしれないが、従業員と上手くコミュニケーションを取れない幹部が多く、それに加えて従業員に対して官僚的であるということも指摘できるのではないだろうか。

すなわち、そのような環境で聡明なベトナム人が我慢できるはずもなく、まして民間企業に対する法的な整備がなされれば、独立したくなるのは当然であろう。大抵のベトナム人は、耐乏生活を経験しており、独立するチャンスを窺っているようである。特に、若い世代の人ほど一般的に物欲的であると言われているが、独立して自分の人生において成功して金持ちになりたいという願望が強く働くためであろう。

図表 4-8-1： 独立

将来、機会があれば独立して、商売や企業を起こしたいと思いますか。

		男性	女性	合計
A	全 く そ う 思 う	119 ( 75.3%)	91 ( 60.3%)	210 ( 68.0%)
B	ほ ぼ そ う 思 う	19 ( 12.0%)	27 ( 17.9%)	46 ( 14.9%)
C	あ ま り そ う 思 わ な い	14 ( 8.9%)	17 ( 11.3%)	31 ( 10.0%)
D	全 く そ う 思 わ な い	5 ( 3.2%)	7 ( 4.6%)	12 ( 3.9%)

E	分  か ら  な い	1 ( 0.6%)	9 ( 6.0%)	10 ( 3.2%)
	合  計	158 (100.0%)	151 (100.0%)	309 (100.0%)

## (2) 仕事

前項の回答結果よりベトナム従業員は、独立意識が高く、独立して商売や企業を起こしたい人が多いということが判明した。それではどのような環境でベトナム従業員が仕事を望んでいるのか解明することが必要になる。そういうわけで「将来どのようにして仕事をしたいですか」と設問した回答結果が図表4-8-2である。

図表4-8-2によると、最も多かった回答は「個人で独立してできる仕事」135人(44.3%)、以下、「組織の中で自分を生かせる仕事」123人(40.3%)、「友人と共同してできる仕事」31人(10.2%)、「何でもよい」12人(3.9%)、「分からない」4人(1.3%)という順となっている。この回答結果より大抵のベトナム人は、個人で独立してできる仕事を選ぶか、それとも組織の中で自分を生かせる仕事を選ぶか、ということになる。男女別の回答結果では、男性の回答で1番目に多かったのは「個人で独立してできる仕事」が50.3%を占めており、次に「組織の中で自分を生かせる仕事」で30.8%だった。それに対して、女性では「組織の中で自分を生かせる仕事」と回答した割合が50.7%で最も多く、その次に「個人で独立してできる仕事」37.7%であった。よって、男性は個人で独立してできる仕事を選ぶ傾向があり、それに反して女性では、組織の中で自分を生かせる仕事を選ぶ傾向があるということが判明した。

以上の調査結果について考察してみよう。

第一は、これらの回答結果から判断すると、仕事の経験を積んだ26歳から35歳までの年齢層において「個人で独立してできる仕事」を選んだ割合が多いのは当然のようだ。つまり、15歳から25歳の年齢層では、個人で独立できるほど仕事に対する経験や自信があるわけでもなく、また逆に41歳以上の年

年齢層では、保守的になりやすく、慣れた仕事を選ぶ傾向が強くなるため「組織の中で自分を生かせる仕事」を選ぶ人の割合が多くなったようだ。

第二は、男性の方が女性と比較して「個人で独立してできる仕事」を強く望んでいる傾向があるということは、歴史的に家父長制の影響が男性に働いているのであろう。反対に、女性に「組織の中で自分を生かせる仕事」を選ぶ年齢層が多いというのもその反作用から来るのかもしれないようだ。従って、女性の方が男性より柔軟性のある考え方をしているのであろう。

第三は、ベトナム人は、「友人と共同してできる仕事」を好まないということである。日本やアメリカでも友人と一緒に立ち上げたベンチャービジネスの話はよく耳にすることである。しかし、ベトナム人がそうではないということは、やはりベトナム人にとって個人的に意見がまとまらないことを既に知っているからであろう。

そのことについて、興味深い話があるので述べてみよう。10人のベトナム人に質問すると12の答が返ってくるという話である。12という数字は少しオーバーではあるが、それくらいベトナム人の答えというか考え方がバラバラだということを物語っているのである。何事にも平均的に答える日本人なら2, 3通りの答が常識的であろう。

さらに、ベトナム人が他人と共同することを好まなかったことは、南北統一後の農業政策の失敗に見られるように、農民の集団化ができなかったことからでも理解できるのである。第5節の家族意識のところでも前述したとおり、ベトナム人は家族に対して強い意識を有しているが、他人に対してはその意識がないからであろう。

別な見方をすると、ベトナム人は、他人やまして友人の責任を取りたくないということが挙げられる。つまり、ベトナム人が家族のために犠牲になっていることは枚挙に遑がないほどあるがゆえに、それが反面教師となって他人の犯した責任まで取れないということになるのであろう。それゆえ、ベトナム人の行動は、個人個人バラバラで共同を好まず、独立してやっていくた

いようだ。この点は後述するが、人的資源管理において考慮すべき点である。

図表 4-8-2： 仕事

将来どのようにして仕事をしたいですか。

		男性	女性	合計
A	個人で独立してできる仕事	80 ( 50.3%)	55 ( 37.7%)	135 ( 44.3%)
B	友人と共同してできる仕事	21 ( 13.2%)	10 ( 6.8%)	31 ( 10.2%)
C	組織の中で自分を生かせる仕事	49 ( 30.8%)	74 ( 50.7%)	123 ( 40.3%)
D	何  で も よ い	7 ( 4.4%)	5 ( 3.4%)	12 ( 3.9%)
E	分  か ら な い	2 ( 1.3%)	2 ( 1.4%)	4 ( 1.3%)
	合  計	159 (100.0%)	146 (100.0%)	305 (100.0%)

## 第 9 節 職場環境意識

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つの範囲から調べてみよう。

### （1）上司像

ベトナム従業員は、上司についてどのような上司像を描いているのであろうか。それを探るために、参加的・温情的・専制的・放任的・業績的という質問項目の中から回答してもらった。この回答結果からベトナムでの上司として、言い換えればリーダーとしての必要な要素が見出されるだろう。ベトナム従業員の上司像を調べたのが図表 4-9-1 である。当初の予定では、当

てはまるものを1つ選んでもらう積もりであったが、複数回答した割合が意外に多かったため、複数回答という結果になった。

図表4-9-1によると、「どのような上司が好きですか」という質問に対して最も多かったのは、「参加的」と回答した133人（43.3%）であった。以下、多い順に並べてみると、「業績的」108人（35.2%）、「温情的」106人（34.5%）、「放任的」39人（12.7%）、「専制的」4人（1.3%）という結果になっている。以上の男女を含めた合計の回答結果からベトナム従業員は、放任的な上司や専制的な上司を好まない傾向があるようだ。また、男性の回答結果を多い順にその割合をみてみると、「参加的」43.7%、「業績的」（35.4%）、「温情的」（27.8%）、「放任的」（12.7%）、「専制的」（1.3%）という結果であった。同様にして女性の回答結果では、「参加的」（43.0%）、「温情的」（41.3%）、「業績的」（34.9%）、「放任的」（12.8%）、「専制的」（1.3%）という順になっている。上述したように男女別の回答結果からも放任的な上司と専制的な上司は好まれないことが判明した。そして、男女共1番目に参加的な上司を好むことが分かったのであるが、女性従業員は、男性従業員と違って2番目に温情的な上司を挙げており、3番目に業績的な上司ということで男性の回答結果と逆であった。

ベトナムでは専制的な上司や放任的な上司が好まれないことが明白であるのでその理由からみてみよう。ベトナムの歴史によると、中国の支配から脱した後、最初の長期王朝が李朝であった。この李朝を築いたのが李公蘊（李太祖）であるが、その統治は、恩恵と威光によるもので、そのうえ民衆の心を掌握していたとのことであった。このことから分かるように、専制君主では長期に統治できないということを物語っているのである<sup>4)</sup>。

また、ベトナムの現代史に大きな功績を残したホーチミンも専制的ではなかったもので、ベトナムのリーダーとして指導することができたのであろう。そういうわけで、ベトナムの人々は、専制的な人を決して好まないということである。このことについて、日系企業で働くベトナム人の会社幹部から指

摘があったので述べてみよう。

結論から先に言うと、部下に対してよく怒るような上司は好まれないということである。特に仕事のことを何も教えないで、部下や従業員に対して怒るような上司がおれば、上司として尊敬されないことは間違いないようである。例えば、上司が専制的に仕事を行った場合、部下との間にトラブルが生じて、結局、部下に対して怒るというようなことが起こりやすい状況に陥るからであろう。

今から10年ほど前には、一部の韓国系企業で労働争議があり、その中には韓国人の上司がベトナム従業員を叩いたような話もあったようだ。とにかく、シャイで控え目な態度で人に接するベトナム人は、企業で働く外国人の上司を苛立たせることがあるかもしれないが、ベトナム従業員を怒鳴りつけるようなことをしてはならない。第7節の教育意識にある(3)勉学のところで述べたように、ベトナムでは教養ある人、つまり上司のような指導的立場にある人が、怒りを即座に現わすとは考えられていないようだ。そのため、そのようなことが起これば、ベトナム従業員はその上司を忌み嫌うことは間違はなく、程度によっては労働争議にまで発展する。

とは言うものの、私見ではあるが、10年前では、よく路上で中年の女性が喧嘩している光景を見たことがある。大きな声を上げて、中には物を持っていたりするオバサンもいたが、近年、そのような光景が減ったようである。もしかしたら、経済発展と関係しているのかもしれないが、今でもベトナムの女性は、怒ると怖いと言われていることには変わりがないようだ。

しかし、このような光景は極端な話であり、ベトナム人でも度を越せば怒りが爆発することがあるのは事実である。例えば、日本人の上司から度々注意を受けていたベトナムの女性従業員が、最後に「ウン」とか「フン」とか何かを言って上司のところから立ち去ったという話を聞いたことがある。このような例は、まれに起こったことであるが、一般的にベトナム従業員は仕事に関して辛抱強いようである。



次に、放任的な上司がベトナム従業員に好まれない理由を述べてみよう。第7節の教育意識にある(1)技術習得と(2)教育のところで述べたように、儒教がベトナム人に与えた影響は大きく、ベトナム人の性格形成の基礎となり、ベトナム人の倫理観を育んだのである。そういうわけで、ベトナム人は、子供のときから親によって厳しく育てられているため、子が親になったときも同様に自分の子を厳しく育てているようだ。言い換えれば、ベトナム人は放任的な育て方をされていないため、ベトナム従業員にとって放任的な上司では上手く信頼関係が構築することが難しいのであろう。

ベトナム従業員にとって放任的な上司とは、感情のない冷たい人間に見えるのかもしれない。一般的に従業員は、上司から目をかけてもらいたいのであるから、従業員を放任するような態度で接するべきではないといえよう。例えば、仕事に関する問題が生じて何の解決策を示さないとか、効率的かつ生産的な仕事の方法を教えないとかである。

とにかく、ベトナム人は目上や年長者を敬うように、上司に対しても尊敬の念を抱いているのであるから、上司もその期待に沿うように従業員に接することがベトナムでの人的資源管理を有効に働かせることができるのではないだろうか。

要するに、ベトナム従業員があまり好まない専制的上司と放任的な上司の反対側に位置しているのが、参加的上司であり、業績的上司であり、また温情的上司であると言える。そのため、最も回答結果の高かった参加的上司からみてみよう。ベトナム従業員が参加的上司を第一に好む理由は、第4節や第5節で述べた所属意識や家族意識の高さに関係しているためであろう。上司が参加的であるということは、ベトナム従業員にとって仕事に対する連帯意識が強くなり、お互いコミットしながら仕事をするということにつながり、またそのことを求めているからであろう。

次に回答結果の高かった業績的上司について考えてみると、現実的な考え方をするベトナム人にとっては当然のようである。業績的上司ということは、



仕事に関する成果を上げている上司ということであり、拡大解釈すれば、将来性のある上司ということになるであろう。そのような上司の下で働きたいと思うのは、当然と言えば当然のようである。

最後に、温情的上司についてみてみよう。温情的上司に関する回答結果は、業績的上司の回答結果と比較してもほとんど差がなかったようだ。そのため、業績的上司と同様にベトナム従業員に好まれているのが温情的上司ということになる。一般的にベトナム従業員は、会社の同僚や上司が病気になったとき、代わる代わる見舞いに行くのが当たり前のようだ。そのため、同僚が見舞いに来てくれれば嬉しく、まして上司が見舞いに来てくれれば感激するのである。さらに従業員が死亡したときなど、必ず同僚が社内でカンパしており、上司がより多くの金銭を出すのが常識であり、また従業員の結婚祝いなども同様である。そういうわけで、上司は、常にベトナム従業員から温情的な上司かどうかを見られているようだ。

結局、ベトナム従業員の上司像として結論から先に言うと、参加的な上司であることを第一に考えなければならないが、それに伴って、業績的な上司と温情的な上司の性格を兼ね備えたバランスの取れた上司像ということになるのであろう。それゆえにベトナム従業員の職場環境意識を高めるためには、このような上司の下で仕事ができる環境が必要であるということだ。但し女性従業員は、男性従業員より温情的上司を好む傾向が強いため、女性従業員に対してはもっと温情的上司である面を見せた方がより効率的になるのではないだろうか。

また、年齢層からベトナムの上司像を探てみると、若い年齢層ほど業績的な上司を望んでいるようであるが、20代後半の年齢層からは、参加的な上司を好む傾向が強くなっている。そして、従業員の年齢層が高くなればなるほど、温情的な上司を好む傾向が明白に表れている。

さらに、男女別に年齢層で比較してみると、男性従業員の26歳から50歳までの年齢層では参加的な上司を好む傾向が強く、15歳から20歳までと51歳以

上の年齢層では参加的な上司を好み、21歳から25歳までの年齢層では業績的な上司を好んでいる。女性従業員の41歳以上の年齢層では、温情的な上司が好まれているのが歴然としているが、40歳までの年齢層において、26歳から30歳までの年齢層を除けば、業績的な上司を好む傾向が男性従業員の年齢層に比べて高く、また温情的な上司を好む傾向もある。従って、ベトナム従業員は、参加的な上司に加えて業績的で温情的なバランスの取れた上司を望んでいるということになるようだ。

図表 4-9-1： 上司像

どのような上司が好きですか。

		男性	女性	合計
A	参 加 的	69 ( 43.7%)	64 ( 43.0%)	133 ( 43.3%)
B	温 情 的	44 ( 27.8%)	62 ( 41.6%)	106 ( 34.5%)
C	専 制 的	2 ( 1.3%)	2 ( 1.3%)	4 ( 1.3%)
D	放 任 的	20 ( 12.7%)	19 ( 12.8%)	39 ( 12.7%)
E	業 績 的	56 ( 35.4%)	52 ( 34.9%)	108 ( 35.2%)
	回 答 人 数	158	149	307

## (2) モティベーション

ベトナム従業員に関する職務達成意識を探るために、従業員のモティベーションについて調べることにした。その方法は、複数回答になっている10項目—①賃金・ボーナス、②昇進、③権限委譲、④上司の態度、⑤同僚との人間関係、⑥付加給付、⑦職場環境、⑧職務内容、⑨上司とのコミュニケーション、⑩会社の方針から従業員がどの項目から刺激を受けてもっと働くようになるのか、それぞれの項目における程度をみてみよう。

ベトナム従業員に「以下のことが改善されたら、喜んでもっと働くように

なると思いませんか」という質問に対する回答結果が図表4-9-2である。図表4-9-2によると、最も多くの従業員が挙げた項目は、「賃金・ボーナス」で196人（61.8%）、以下、「同僚との人間関係」187人（59.0%）、「会社の方針」140人（44.2%）、「職場環境」135人（42.6%）、「上司の態度」125人（39.4%）という順になっている。

従業員の選んだ項目で1番高い数値が「賃金・ボーナス」の61.8%であったということは、予想していた数値よりも若干低いように思えるが、経済発展途上国であるベトナムの経済状態を考えると「賃金・ボーナス」という収入に関する項目が1番に挙がるのは当然なことであろう。2番目に「同僚との人間関係」と回答した従業員が6割近く占めたのも、人間関係の調和に重点を置くベトナム人の性格から来ているようだ。3番目に「会社の方針」が挙げられているが、将来を見据えて働いているベトナム人にとって自分の将来と同様に、会社の将来を左右する方針というものを重要だと考えているためであろう。

反対に、ベトナム従業員の回答が低かった項目をみると、「権限委譲」が44人（13.9%）、以下、「上司とのコミュニケーション」47人（14.8%）、「付加給付」74人（23.3%）、「昇進」77人（24.3%）、「職務内容」100人（31.5%）という順であった。従って、ベトナム従業員は、「権限委譲」や「上司とのコミュニケーション」などが改善されても喜んでもっと働く従業員が少ないようである。

次に、男性従業員が挙げた項目で上位3項目は、合計結果の順と同様になっており、4番目に多かったのは「上司の態度」62人（38.0%）、5番目に「職場環境」60人（36.8%）となり、合計結果と逆になっただけである。反対に回答結果の割合が少なかった順位は、合計結果と全く同じであった。

女性従業員の回答結果では、上位2項目は男性と同じであったが、3番目に「職場環境」75人（48.7%）、5番目「会社の方針」71人（46.1%）、6番目「上司の態度」63人（40.9%）、となっており、回答結果の少ない項目の順

位は、男性の回答結果と全く同じであった。

それゆえ、上位2項目の「賃金・ボーナス」と「同僚との人間関係」について、男女含めた年齢別の回答結果を示している図表4-9-2-(b)からみてみよう。最も効果的に従業員にモチベーションを与えている項目は、15歳から25歳までの年齢層では、「同僚との人間関係」であるが、26歳から30歳までの年齢層と36歳から40歳までの年齢層では「賃金・ボーナス」となり、31歳から35歳までの年齢層だけが「賃金・ボーナス」と「同僚との人間関係」の両方より労働意欲を刺激されているようだ。そして、41歳以上の年齢層になると、「会社の方針」の方が「賃金・ボーナス」と「同僚との人間関係」よりモチベーションを高めている。

以上の調査結果について考察してみよう。

ベトナム従業員に対して効果的にモチベーションを与えることができるのは、「賃金・ボーナス」と「同僚との人間関係」ということになる。これら2つの項目を改善することによって、ベトナム従業員が喜んでもっと働くようになるであろう。特に男性従業員の場合は、3番目に挙がっている「会社の方針」も大切な項目であり、女性従業員の場合には、「職場環境」という項目が3番目に挙がっていることも見逃せない。

年齢別に比較してみても「賃金・ボーナス」と「同僚との人間関係」が効果的に職務達成意識を高める項目であることは間違いないようだ。そして15歳から25歳までの年齢層では「同僚との人間関係」、26歳から40歳までの年齢層では「賃金・ボーナス」、41歳以上の年齢層では「会社の方針」が第一に考えられているため、このようなことを考慮してそれぞれの年齢層にあった改善策も必要になってくるであろう。

最後に、回答された項目の中で最も低い順に挙げた項目は、社歴の長さに比例して考えるべきであろう。例えば、回答結果の割合が低かった「権限委譲」や「上司とのコミュニケーション」などを一般従業員に対して改善しても効果的ではないというより、改善できないと言った方が適切である。それ

ゆえに回答結果の数値が低い項目は、社歴の長い従業員に対して実施した方が彼らのモチベーションを上げて職務達成意識をさらに高めるであろう。

**図表 4-9-2： モチベーション**

以下のことが改善されたら、喜んでもっと働くようになると思いますか。  
当てはまるものをいくつでも選んで下さい。

		男性	女性	合計
A	賃金・ボーナス	97 ( 59.5%)	99 ( 64.3%)	196 ( 61.8%)
B	昇 進	33 ( 20.2%)	44 ( 28.6%)	77 ( 24.3%)
C	権 限 委 譲	19 ( 11.7%)	25 ( 16.2%)	44 ( 13.9%)
D	上 司 の 態 度	62 ( 38.0%)	63 ( 40.9%)	125 ( 39.4%)
E	同僚との人間関係	90 ( 55.2%)	97 ( 63.0%)	187 ( 59.0%)
F	付 加 給 付	32 ( 19.6%)	42 ( 27.3%)	74 ( 23.3%)
G	職 場 環 境	60 ( 36.8%)	75 ( 48.7%)	135 ( 42.6%)
H	職 務 内 容	46 ( 28.2%)	54 ( 35.1%)	100 ( 31.5%)
I	上司とのコミュニケーション	21 ( 12.9%)	26 ( 16.9%)	47 ( 14.8%)
J	会 社 の 方 針	69 ( 42.3%)	71 ( 46.1%)	140 ( 44.2%)
	回 答 人 数	163	154	317

### (3) 会社観

ベトナム従業員の職務達成意識が何に関連しているのかを見出すために、彼らの会社観について調べることが必要である。それゆえ、従業員が会社に対してどのような事柄を重要に考えているのか、複数回答でその程度を探し出すために次の10項目を挙げた。その項目とは、①社会的評価、②賃金・ボーナス、③職場環境、④昇進制度、⑤職場の人間関係、⑥付加給付制度、⑦教育訓練制度、⑧労働組合、⑨社会的貢献、⑩会社の方針となっており、ベトナム従業員がどの程度重要視しているのかをみてみよう。

「会社に対して何が大切だと思いますか」という質問をベトナム従業員に実施して、その回答結果を調べたのが図表4-9-3である。図表4-9-3によると、最も多くの従業員が挙げた項目は、「職場の人間関係」で183人（58.1%）、以下、「会社の方針」166人（52.7%）、「賃金・ボーナス」137人（43.5%）、「職場環境」137人（43.5%）、「教育訓練制度」133人（42.2%）という順となった。

従って、ベトナム従業員は、第一に「職場の人間関係」を重要視しており、また過半数の従業員が「会社の方針」も重要に考えている。さらに、4割以上の従業員が回答した「賃金・ボーナス」、「職場環境」、「教育訓練制度」などの項目も会社に対して大切な事柄であると考えているようだ。

反対に、ベトナム従業員が回答した項目で少なかった順に挙げると、「付加給付制度」56人（17.8%）が最も低く、以下、「社会的貢献」57人（18.1%）、「昇進制度」83人（26.3%）、「労働組合」95人（30.2%）、「社会的評価」102人（32.4%）であった。そのためベトナム従業員は、「付加給付制度」や「社会的貢献」を会社に対して重要な位置付けに考えておらず、その上「昇進制度」、「労働組合」、「社会的評価」などについても回答結果が低かったため、これらの項目についてもそれほど重要であるとは考えていないようだ。

以上の調査結果について考察してみよう。

男性従業員は、すべての年齢層で一番に「職場の人間関係」を挙げており、その次にほとんどの年齢層で「会社の方針」となっている。そして、3番目に多かった回答に関して目に付いたところは、21歳から30歳までの年齢層では「教育訓練制度」に関心が高く、31歳から35歳の年齢層では「賃金・ボーナス」に関心が高かった。36歳から40歳の年齢層では「職場環境」を挙げており、40歳から50歳までの年齢層では「賃金・ボーナス」と「教育訓練制度」であった。

それで、3番目に回答された項目の理由を年齢別に考えてみると、21歳から30歳までの若い年齢層の人は、教育訓練を受けることが技術や技能を伸ば



して将来の自分自身を向上させ、ひいては昇進の一助になると考えているようだ。そのため、もっと学びたいという意識の方がこの年齢層が4番目に回答した「賃金・ボーナス」に関する意識より少し高いのであろう。31歳から40歳の年齢層では「教育訓練制度」より「賃金・ボーナス」や「職場環境」に関心が強くなるのは、生活において収入が重要な位置を占め、そのために働いている職場環境の良し悪しに影響がでるためであろう。41歳から50歳までの年齢層では「賃金・ボーナス」と同様に「教育訓練制度」の大切さが見直されたようであるが、それは、日々の生活に欠かせない収入である賃金やボーナス、また収入を増やすための教育訓練制度を重要に考えているからであろう。

同様にして、女性の回答結果から最も多かった項目は「職場の人間関係」で、2番目に「会社の方針」、3番目に「職場環境」となっている。小差で「賃金・ボーナス」の項目が4番目になったが、31歳以上の年齢層では「賃金・ボーナス」の方が「職場環境」の回答を上回っていた。但し41歳から50歳以上の年齢層では「賃金・ボーナス」と「職場環境」の回答の割合が同値であった。しかし、15歳から30歳までの年齢層においては「職場環境」が「賃金・ボーナス」を上回っており、特に若い年齢層では、日々の仕事に密着した「職場環境」の方が、「賃金・ボーナス」より重要に考えているようである。

とにかく、男女共、1番目に「職場の人間関係」という項目を回答したように、ベトナム人の会社観において職場の人間関係が第一に優先されるということである。そのため、会社内で人間関係が円滑に行われないと上手く仕事はかどらないということになる。そういう意味で人的資源管理において従業員の人間関係に問題が起きないように注意しなければならない。

その次は、「会社の方針」について関心が高いということであるから、会社の将来性について具体的な目標や事業計画などを従業員に示さなければならないということである。別な言い方をすれば、会社の方針が見えないよう



な会社では、ベトナム従業員が会社の将来に対して不安を抱くようになり、安心して働けないようである。

だから、これら2つの項目は、男女やその年齢層に関係なく、すべての従業員が会社に対して大切な事柄として考えているのであるから、車に例えるならば左右の車輪みたいなものである。だから、人的資源管理を効率的に改善するためには、この質問で回答結果の低かった項目を改めるのではなく、「職場の人間関係」と「会社の方針」を最初に改善するということを考慮しなければならないであろう。

図表 4-9-3： 会社観

会社に対して何が大切だと思いますか。当てはまるものをいくつでも選んで下さい。

		男性	女性	合計
A	社会的評価	39 (24.2%)	63 (40.9%)	102 (32.4%)
B	賃金・ボーナス	69 (42.9%)	68 (44.2%)	137 (43.5%)
C	職場環境	66 (41.0%)	71 (46.1%)	137 (43.5%)
D	昇進制度	39 (24.2%)	44 (28.6%)	83 (26.3%)
E	職場の人間関係	91 (56.5%)	92 (59.7%)	183 (58.1%)
F	付加給付制度	28 (17.4%)	28 (18.2%)	56 (17.8%)
G	教育訓練制度	69 (42.9%)	64 (41.6%)	133 (42.2%)
H	労働組合	45 (28.0%)	50 (32.5%)	95 (30.2%)
I	社会的貢献	26 (16.1%)	31 (20.1%)	57 (18.1%)
J	会社の方針	79 (49.1%)	87 (56.5%)	166 (52.7%)
	回答人数	161	154	315

## おわりにーベトナム人の人生観

第1節の勤労意識から第9節の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について考察してみよう。

ベトナム従業員の人生観について調べた回答結果が図表4-10である。図表4-10-1によると、ベトナム従業員は、第1位に「親・家族」を挙げており、男性別の回答結果でも同様に第1位となっており、また女性のみ回答結果でも第1位になっている。第2位に「勉強」を挙げている。第3位にも「勉強」が挙がっているので第2位ということにして間違いはないであろう。第3位に「金銭・財産」ということになるであろう。その理由は、「勉強」が既に第2位に挙がっているにも関わらず、第3位にも挙がっており、その次の項目が「金銭・財産」となっているため、第3位に「金・財産」ということになる。

次に、第10位の項目を先にみてみよう。第10位に「宗教」が挙げられており、男女別にみても同様に第10位になっている。そして、第9位に「趣味」が挙がっている。男性のみの回答結果でも第9位に挙がっているが、女性のみ回答結果では第7位になっている。とにかく、男女を含めた合計結果では第9位ということである。第8位に「親戚」が挙がっており、男女別の回答結果でも第8位に挙がっているので第8位とすることに問題はないであろう。

ところで、第4位から第7位までの項目に関しては、簡単に順位を付けることは難しいようである。「社会的地位」、「友達・人間関係」、「愛」、「会社・仕事」については、どの項目が第4位で、どの項目が第5位であるということよりも、これら4つの項目が第4位から第7位であると回答できれば十分であろう。

ベトナム従業員の人生観について、この節の質問事項である10項目を使ってA・B・Cという3グループに分けてモデル化したのが図表4-10-2である。

以上の調査結果について考察してみよう。

ベトナム従業員の人生観に関して、第1位に挙げている項目は「親・家族」である。その理由は、本調査における第5節の家族意識や第6節の生活意識で述べたように、親や家族に対する意識は大変強いものがある。まさにベトナム人は、親を大切に家族を中心に生活を送っているというか、人生を送っていると言った方が適切ではないだろうか。ベトナムの習慣では、親の面倒をみるのが子としての義務であり、誇りである。もし、そのようなことを怠れば、近所や周りの人に対して面目が立たない上に、子として恥に思うようである。もちろん、その根源に儒教の道徳的かつ倫理的教育の影響があることは否めないことである。

第2位に「教育」が挙げられているが、ベトナム人にとって「勉強」を重要視している理由は、第7節の教育意識のところで述べたように、勉強が人生を変えると信じているのである。つまり、勉強することによってより良い生活ができるのだと考えており、昇進して出世するには勉強が非常に大切であると常に意識しているためであろう。まして勉強しないで成功した者がいないとベトナムの母親が子供に教えているように、ベトナム人は、勉強することが人生にとって必要なことであり、また好奇心や進取の気質に富んだベトナム人にとって勉強することが好きなのかもしれないということである。

第3位に「金銭・財産」が挙げられているが、ベトナムの経済状態が年々良くなっているとは言え、まだまだ世界的には最貧国の中に含まれていることから分かるように、現在でも厳しき生活環境に身を置いて生活していることには変わらないのである。そのため、ベトナム人にとって「金銭・財産」が如何に大切なものであることは暗黙の了解であると言ったところのようである。

第4位から第7位の項目に関しては、図表10-4-1にあるBグループに含まれており、「社会的地位」，「友達・人間関係」，「愛」，「会社・仕事」のどの項目が何番目であるというようなことを問題にしておらず、これらの4

項目は、ベトナム人にとって順位が付けにくい状態にある項目である。もちろん、年齢層によってこれらの項目の順位は変動しやすく、例えば若い年齢層であれば「友達・人間関係」や「愛」の項目は4位や5位になるであろう。逆に年齢層が高くなれば「社会的地位」や「会社・仕事」の項目が4位や5位になるのではないだろうか。そういう意味でこれら4つの項目は4位から7位の間において何位に入ってもそれほど影響があるとは思えないのである。

第8位は、「親戚」となっているため、ベトナム人がさほど重要に考えていないように思ったのである。そういう意味で現在の日本人の人生観における「親戚」という位置があまり変わらないのではないかと感じたのである。しかし、現実的には、その程度に違いがあるようなので述べてみよう。ベトナム人は、親戚関係を大切にしているため、遠い親戚であっても遠い親戚とは感じさせないというか、近い親戚のように接するのが習慣になっているのではないだろうか。ベトナムの場合、ほんの少しの関係があるだけで親戚のようになるようなことがある。そのため、親戚の面倒を見るベトナム人が日本人やアメリカ人と比べて多いようである。例えば、経済的な余裕があまりなくても親戚の子供が都会で勉強したいときには面倒を見ている人が意外と多いようだ。

第9位は、「趣味」となっており、ベトナム人にとって趣味の占める位置が低く、人生観においてまだまだ趣味を楽しんでいるような状態ではないようだ。ベトナムでは、10年前と比べると経済が目覚しく発展し、人々の生活状態が改善されてきているが、それでもいまだに失業率は高く、生活が苦しい人々が大半を占めているのが事実である。そのため、多くのベトナム人は、仕事をするか、勉強するかというような状態で、趣味に関して考えられないのではないだろうか。だが、将来的には必ず趣味がベトナム人の人生観にとって大切なものになり、上位に上がってくるであろう。聡明で勤勉なベトナム人が趣味について無関心とは考えられないからだ。

第10位は、「宗教」となっており、ベトナム人が人生観において、宗教に興

味がないということが窺えるのである。そういう点では日本人と似ているのかもしれないようだ。但しベトナムで信仰の自由が認められるようになったのは最近のようで、1981年に公布された憲法で信仰の自由は保障されたが、現実問題としてドイモイ政策が国会で採択された86年頃までは信仰に対する色々な制限があったようである。

ベトナム人の人生観は、図表4-10-1で示しているように、大きく分けて3つのグループから成り立っているように考えられる。将来的にはこれら3つのグループ内に存在している項目に変化が生じて、別のグループに移動するかもしれないが、そのようなことが起きる前に、まずベトナム人の意識や価値観に変化が生じてこなければならず、一朝一夕にはできないことである。それゆえに、グループ内の項目が移動するにはかなりの年月が掛かるであろう。

図表4-10： 人生観

人生にとって何が大切ですか。大切なものから順番を付けて下さい。

		男性	女性	合計
A	社 会 的 地 位	——	——	——
B	勉 強	2位, 3位, 5位	2位, 3位	2位, 3位
C	宗 教	10位	10位	10位
D	金 銭 ・ 財 産	4位	4位	4位, 5位
E	親 ・ 家 族	1位	1位	1位
F	親 戚	8位	8位, 9位	8位
G	友 達 ・ 人 間 関 係	7位	4位, 6位, 7位	6位, 7位
H	愛	——	——	——
I	会 社 ・ 仕 事	——	5位	——
J	趣 味	6位, 9位	7位	9位

図表 4 -10- 2 : ベトナム従業員的人生観

<u>Aグループ</u> 「親・家族」 「勉強」 「金・財産」
<u>Bグループ</u> 「社会的地位」 「友達・人間関係」 「愛」 「会社・仕事」
<u>Cグループ</u> 「親戚」 「趣味」 「宗教」

注)

- 1) 小倉貞男 (1997) 「物語ヴェトナムの歴史」 中公新書, 108ページ。
- 2) 松本信弘 (1969) 「ベトナム民族小史」 岩波書店, 86-89ページ。
- 3) 松本, 前掲書, 118ページ。
- 4) 松本, 前掲書, 58ページ。

## TÌM HIỂU VỀ TIÊU CHUẨN ỨNG XỬ TRONG CUỘC SỐNG VÀ CÔNG VIỆC LÀM CỦA NGƯỜI VIỆT NAM

Mục đích của bản câu hỏi này là tìm hiểu rõ về các tiêu chuẩn ứng xử của người Việt Nam trong cuộc sống và công việc làm của mình. Các câu trả lời của quý bạn chỉ được dùng làm cơ sở dữ liệu về thống kê nên đề nghị không ghi tên của quý bạn hoặc của công ty vào đây.

Sau khi trả lời xong các câu hỏi dưới đây, xin bạn vui lòng cho vào phong bì có dán sẵn tem và địa chỉ đính kèm theo đây để gửi lại cho chúng tôi theo đường Bưu điện.

Chúng tôi rất biết ơn sự hợp tác của quý bạn để hoàn thành bản câu hỏi này. Xin chân thành cảm ơn.

Kính chào.

Xin đánh dấu X vào ô thích hợp với bạn:

Giới tính                      Nam (     )                      Nữ (     )

Tuổi tác     15-20 (     )     21-25 (     )     26-30 (     )     31-35 (     )     36-40 (     )

                    41-45 (     )     46-50 (     )     51-55 (     )     56-60 (     )

1/ Bạn có cho là bạn đang làm việc rất tận tình trong công việc hiện nay của bạn không? Bạn hãy đánh dấu X vào câu mà bạn chọn:

- a/ Tôi luôn luôn nghĩ như thế (     )
- b/ Tôi hầu như nghĩ như thế (     )
- c/ Tôi không nghĩ về điều này lắm (     )
- d/ Tôi hoàn toàn không nghĩ về điều này (     )
- e/ Tôi không biết (     )

2/ Bạn có nghĩ rằng bạn cần cố gắng hết sức vào công việc của công ty dù bạn phải hy sinh ít nhiều cuộc sống gia đình của mình không? Bạn hãy đánh dấu X vào câu mà bạn chọn:

- a/ Tôi luôn luôn nghĩ như thế (     )
- b/ Tôi hầu như nghĩ như thế (     )
- c/ Tôi không nghĩ về điều này lắm (     )
- d/ Tôi hoàn toàn không nghĩ về điều này (     )



c/ Tôi không biết ( )

3/ Nếu hai người cùng làm một công việc giống nhau, nhưng ai lớn tuổi hơn sẽ được hưởng lương cao hơn, bạn có cho rằng đó là chuyện hợp lý không? Bạn hãy đánh dấu X vào câu mà bạn chọn:

- a/ Tôi luôn luôn nghĩ như thế ( )
- b/ Tôi hầu như nghĩ như thế ( )
- c/ Tôi không nghĩ về điều này lắm ( )
- d/ Tôi hoàn toàn không nghĩ về điều này ( )
- e/ Tôi không biết ( )

4/ Khi bạn và đồng nghiệp có cùng một khả năng, nhưng nếu đồng nghiệp của bạn lớn tuổi hơn bạn, bạn có chấp nhận cho họ có vị trí cao hơn bạn không? Bạn hãy đánh dấu X vào câu mà bạn chọn:

- a/ Tôi luôn luôn nghĩ như thế ( )
- b/ Tôi hầu như nghĩ như thế ( )
- c/ Tôi không nghĩ về điều này lắm ( )
- d/ Tôi hoàn toàn không nghĩ về điều này ( )
- e/ Tôi không biết ( )

5/ Khi so sánh mức lương tăng của bạn với các đồng nghiệp khác, bạn thấy rằng bạn bị đối xử không công bằng,, bạn có nghĩ rằng bạn cần hỏi ngay xếp của bạn lý do tại sao không? Bạn hãy đánh dấu X vào câu mà bạn chọn:

- a/ Tôi luôn luôn nghĩ như thế ( )
- b/ Tôi hầu như nghĩ như thế ( )
- c/ Tôi không nghĩ về điều này lắm ( )
- d/ Tôi hoàn toàn không nghĩ về điều này ( )
- e/ Tôi không biết ( )

6/ Khi việc đề bạt đến với bạn chậm trễ hơn so với các đồng nghiệp khác, bạn sẽ cố gắng làm việc tích cực hơn nữa để mau được đề bạt không? Bạn hãy đánh dấu X vào câu mà bạn chọn:

- a/ Tôi luôn luôn nghĩ như thế ( )
- b/ Tôi hầu như nghĩ như thế ( )
- c/ Tôi không nghĩ về điều này lắm ( )
- d/ Tôi hoàn toàn không nghĩ về điều này ( )
- e/ Tôi không biết ( )

7/ Nếu bạn được đề bạt và trở thành người quan trọng trong công ty, bạn có muốn làm việc trong một phòng dành riêng cho mình không? Bạn hãy đánh dấu X vào câu mà bạn chọn:

- a/ Tôi luôn luôn nghĩ như thế (      )
- b/ Tôi hầu như nghĩ như thế (      )
- c/ Tôi không nghĩ về điều này lắm (      )
- d/ Tôi hoàn toàn không nghĩ về điều này (      )
- e/ Tôi không biết (      )

8/ Bạn có niềm tự hào, sự gắn bó và chung sức với công ty mà bạn đang làm việc không? Bạn hãy đánh dấu X vào câu mà bạn chọn:

- a/ Tôi luôn luôn nghĩ như thế (      )
- b/ Tôi hầu như nghĩ như thế (      )
- c/ Tôi không nghĩ về điều này lắm (      )
- d/ Tôi hoàn toàn không nghĩ về điều này (      )
- e/ Tôi không biết (      )

9/ Nếu bạn nhận được một lời mời cộng tác rất hấp dẫn từ một công ty khác, bạn có sẵn sàng thôi việc ở công ty mà bạn hiện đang làm không? Bạn hãy đánh dấu X vào câu mà bạn chọn:

- a/ Tôi luôn luôn nghĩ như thế (      )
- b/ Tôi hầu như nghĩ như thế (      )
- c/ Tôi không nghĩ về điều này lắm (      )
- d/ Tôi hoàn toàn không nghĩ về điều này (      )
- e/ Tôi không biết (      )

10/ Khi làm việc chung với một nhóm ít người, có một sự cố xảy ra do lỗi của một người trong nhóm. Những thành viên khác trong nhóm muốn cả nhóm phải chịu trách nhiệm chung. Bạn có đồng ý như vậy không? Bạn hãy đánh dấu X vào câu mà bạn chọn:

- a/ Tôi luôn luôn nghĩ như thế (      )
- b/ Tôi hầu như nghĩ như thế (      )
- c/ Tôi không nghĩ về điều này lắm (      )
- d/ Tôi hoàn toàn không nghĩ về điều này (      )
- e/ Tôi không biết (      )

**11/** Giả sử bạn có một công ty riêng, bạn có nghĩ rằng các con bạn sẽ thừa kế công ty này và đó là điều dĩ nhiên không? Bạn hãy đánh dấu X vào câu mà bạn chọn:

- a/ Tôi luôn luôn nghĩ như thế (       )
- b/ Tôi hầu như nghĩ như thế (       )
- c/ Tôi không nghĩ về điều này lắm (       )
- d/ Tôi hoàn toàn không nghĩ về điều này (       )
- e/ Tôi không biết (       )

**12/** Ngoài ra, bạn có nghĩ rằng việc đem thân nhân trong gia đình hoặc bà con vào làm việc ở công ty của mình là chuyện đương nhiên không? Bạn hãy đánh dấu X vào câu mà bạn chọn:

- a/ Tôi luôn luôn nghĩ như thế (       )
- b/ Tôi hầu như nghĩ như thế (       )
- c/ Tôi không nghĩ về điều này lắm (       )
- d/ Tôi hoàn toàn không nghĩ về điều này (       )
- e/ Tôi không biết (       )

**13/** Trong trường hợp cần thiết, bạn sẽ phụng dưỡng chăm sóc cha mẹ, hay anh chị em của mình là những người đã nuôi nấng, giúp đỡ bạn không? Bạn hãy đánh dấu X vào câu mà bạn chọn:

- a/ Tôi luôn luôn nghĩ như thế (       )
- b/ Tôi hầu như nghĩ như thế (       )
- c/ Tôi không nghĩ về điều này lắm (       )
- d/ Tôi hoàn toàn không nghĩ về điều này (       )
- e/ Tôi không biết (       )

**14/** Bạn có nghĩ rằng bạn sẽ dành dụm tiền cho tương lai của mình dù phải hy sinh ít nhiều về mức sống hiện nay của bạn không? Bạn hãy đánh dấu X vào câu mà bạn chọn:

- a/ Tôi luôn luôn nghĩ như thế (       )
- b/ Tôi hầu như nghĩ như thế (       )
- c/ Tôi không nghĩ về điều này lắm (       )
- d/ Tôi hoàn toàn không nghĩ về điều này (       )
- e/ Tôi không biết (       )

**15/** Để có thêm thu nhập, bạn có chấp nhận làm thêm giờ phụ trội không? Bạn hãy đánh dấu X vào câu mà bạn chọn:

- a/ Tôi luôn luôn nghĩ như thế (      )
- b/ Tôi hầu như nghĩ như thế (      )
- c/ Tôi không nghĩ về điều này lắm (      )
- d/ Tôi hoàn toàn không nghĩ về điều này (      )
- e/ Tôi không biết (      )

**16/** Bạn có chắc chắn tin rằng địa vị và điều kiện sống của bạn trong tương lai sẽ trở nên tốt đẹp hơn là hiện nay không? Bạn hãy đánh dấu X vào câu mà bạn chọn:

- a/ Tôi luôn luôn nghĩ như thế (      )
- b/ Tôi hầu như nghĩ như thế (      )
- c/ Tôi không nghĩ về điều này lắm (      )
- d/ Tôi hoàn toàn không nghĩ về điều này (      )
- e/ Tôi không biết (      )

**17/** Nếu công ty bạn có trang bị hệ thống tự động hoá và vi tính, bạn có muốn học hỏi thêm về các kỹ thuật mới để sử dụng các thiết bị này không? Bạn hãy đánh dấu X vào câu mà bạn chọn:

- a/ Tôi luôn luôn nghĩ như thế (      )
- b/ Tôi hầu như nghĩ như thế (      )
- c/ Tôi không nghĩ về điều này lắm (      )
- d/ Tôi hoàn toàn không nghĩ về điều này (      )
- e/ Tôi không biết (      )

**18/** Bạn có muốn con cái bạn có một trình độ học vấn cao hơn bố mẹ của chúng không? Bạn hãy đánh dấu X vào câu mà bạn chọn:

- a/ Tôi luôn luôn nghĩ như thế (      )
- b/ Tôi hầu như nghĩ như thế (      )
- c/ Tôi không nghĩ về điều này lắm (      )
- d/ Tôi hoàn toàn không nghĩ về điều này (      )
- e/ Tôi không biết (      )

**19/** Bạn nghĩ thế nào về suy nghĩ cho rằng con người cần phải học tập cho đến khi chết? Bạn hãy đánh dấu X vào câu mà bạn chọn:

- a/ Tôi luôn luôn nghĩ như thế (      )
- b/ Tôi hầu như nghĩ như thế (      )
- c/ Tôi không nghĩ về điều này lắm (      )

- d/ Tôi hoàn toàn không nghĩ về điều này ( )  
e/ Tôi không biết ( )

20/ Nếu trong tương lai bạn có cơ hội được độc lập, bạn có muốn làm ăn kinh doanh riêng cho mình không? Bạn hãy đánh dấu X vào câu mà bạn chọn:

- a/ Tôi luôn luôn nghĩ như thế ( )  
b/ Tôi hầu như nghĩ như thế ( )  
c/ Tôi không nghĩ về điều này lắm ( )  
d/ Tôi hoàn toàn không nghĩ về điều này ( )  
e/ Tôi không biết ( )

21/ Trong tương lai, bạn muốn làm một công việc như thế nào? Bạn hãy đánh dấu X vào một trong các câu trả lời sau:

- a/ Công việc độc lập riêng của mình ( )  
b/ Công việc làm chung với bạn bè ( )  
c/ Công việc do khả năng của mình trong công ty ( )  
d/ Như thế nào cũng được ( )  
e/ Tôi không biết ( )

22/ Bạn muốn được làm việc với xếp của bạn là người như thế nào? Bạn hãy đánh dấu X vào mục mà bạn chọn:

- a/ Thân thiện ( )  
b/ Tử tế ( )  
c/ Độc đoán ( )  
d/ Phóng khoáng ( )  
e/ Thành đạt ( )

23/ Nếu các yếu tố sau đây được cải thiện tốt, bạn sẽ vui sướng làm việc tích cực hơn cho công ty không? Bạn hãy đánh dấu X vào **những** mục nào bạn chọn:

- a/ Tiền lương-Tiền thưởng ( )  
b/ Đề bạt ( )  
c/ Quyền hành trong công việc ( )  
d/ Thái độ của cấp trên ( )  
e/ Quan hệ về con người giữa các đồng nghiệp với nhau ( )  
f/ Các khoản phụ cấp ( )  
g/ Môi trường làm việc ( )  
h/ Nội dung, tính chất công việc làm ( )

- i/ Giao tiếp với cấp trên ( )  
j/ Chính sách của công ty ( )

24/ Theo bạn, những yếu tố nào sau đây được xem là quan trọng đối với công ty? Bạn hãy đánh dấu X vào **những** mục nào bạn chọn:

- a/ Đánh giá của xã hội ( )  
b/ Tiền lương - Tiền thưởng ( )  
c/ Môi trường nơi làm việc ( )  
d/ Chế độ thăng thưởng ( )  
e/ Quan hệ giữa con người với nhau ở nơi làm việc ( )  
f/ Chế độ về các khoản phụ cấp ( )  
g/ Chế độ về đào tạo và giáo dục ( )  
h/ Tổ chức công đoàn ( )  
i/ Các đóng góp về mặt xã hội ( )  
j/ Chính sách của công ty ( )

25/ Theo bạn, những yếu tố sau đây quan trọng như thế nào trong cuộc sống của bạn? Hãy đánh số theo thứ tự quan trọng (1, 2, 3, ...) với số "1" là quan trọng nhất và số "10" là ít quan trọng nhất.

- a/ Địa vị trong xã hội ( )  
b/ Việc học hành ( )  
c/ Tôn giáo ( )  
d/ Tiền bạc - Tài sản ( )  
e/ Cha mẹ - Gia đình ( )  
f/ Bà con họ hàng ( )  
g/ Quan hệ với bạn bè và với những người xung quanh ( )  
h/ Người yêu (tình yêu) ( )  
i/ Công ty - Công việc ( )  
j/ Sở thích ( )

-----oOo-----

⊙⊙⊙⊙⊙⊙⊙⊙