

# 日本企業で働くベトナム人労働者に対する労務管理について

1160399 小島 和海

高知工科大学マネジメント学部

## 1. 概要

グローバル化が進む現代社会において、外国人労働者の流入により、労働環境は常に変化している。その中で、ベトナムへ海外展開している日本企業において、ベトナム人と日本人の労働価値観の違いによる雇用問題が生じているが、解決に至っていない。そこで、本研究では、ベトナム人労働者と日本人労働者を比較し、価値観の相違点を明らかにすることで、ベトナム人労働者に対する労務管理の手法を提案した。

## 2. 背景

現在、日本企業の海外展開が進む中で、高知県内の企業でもベトナム人労働者と日本人労働者の労働に対する価値観の違いが問題視されている。私は大学3年時に海外インターンシップ・プログラムに参加し、一ヶ月ほどベトナム・ホーチミン市に展開している高知の企業で研修したが、その際日本人労働者とベトナム人労働者で作業態度の違いが見られた。たとえば、私語厳禁・5分前行動が当たり前日本人に対し、ベトナム人はおしゃべりをしながら作業していること、始業チャイムが鳴ってやっと席に着く等といった違いが見られた。そのことから、私は同じ仕事でも日本人とベトナム人の労働態度が異なるということは、労働に対する考え方が異なるのではないかと考えた。そしてその考え方の違いとは何が起因して発生しているのか疑問に思い、本研究によってベトナム人労働者の労働に対する価値観を明らかにし、日本人とベトナム人とのより良いパートナーシップの構築につなげたいと考えた。

その視点で、既往研究の展開を見てみると、諸外国の価値観に関する研究においては『World Value Survey (世界価値観調査)』を用いた実証研究：労働・幸福・リスク』(土岐智賀子ら, 2009)において、日本人の社会観は世界的に見ても特殊であり、グローバル化を推進するには社会観やルールの共有が不可欠であることが分かった。また、海外労働者の労務管理に関する事例としては『中小企業の海外事業展開における労務管理の課題～在マレーシア日系射出成形部品製造工場の事例～』(義永忠一, 2014)において、マレーシアにて事業展開する際、各地で労務管理を標準化する必要があることが分かった。しかし、ベトナム人についての労働価値観について言及した労務管理についての論文はまだ存在しない。

ベトナム人労働者の労働価値観を研究することは、日本企業の海外事業展開の際ベトナム人とのパートナーシップ構築の面で期待されている。

## 3. 目的

本研究は、ベトナム人と日本人の労働価値観を比較した上で、ベトナムで日本企業が事業の成果を上げるにはどのような企業マネジメントをするべきかを明らかにし、日本人とベトナム人の良きパートナーシップの構築に貢献する

ことを目的とする。

なお、本研究ではベトナム人労働者の位置づけは、日本企業にて働く経営者層・管理者層・スタッフ層の中の「スタッフ層」におけるベトナム人労働者を対象とする。

## 4. 研究方法

本研究は、はじめに、海外インターンシップでの経験より、同じ仕事内容でも労働態度が異なることから、日本人とベトナム人の労働価値観が異なるのではないか、という仮説を立てる。同時に、『ベトナム進出企業の現状と問題点』(多湖孝文)等の既往文献より、日本企業がベトナムへ進出し経営していく上での問題点を整理する。次に、分析として、企業人事の役割について触れ、海外での人材育成の困難さについてインターン先の社長ご自身の体験に基づいて述べる。そして、日本企業で働くベトナム人労働者・日本人管理者を対象としてベトナム人の労働態度に関するヒアリング調査を実施する。最後に、ヒアリング調査から、日本人とベトナム人の労働価値観を比較した上で、日本企業で働くベトナム人労働者に対する労務管理の在り方について検討する。

## 5. ベトナム国の概要

### ① ベトナムの一般事情

本研究の対象としているベトナム国は、以前から中国との関係が深く、「越」国として中華文化に多大な影響を与えていた。しかし、1847年にフランスの植民地となり、西欧風の建物や思想が大量にベトナムに流入した。第二次世界大戦を経て南北ベトナムに分断されたが、1976年にベトナム社会主義共和国として統一され現在に至っている。ベトナムの人口は9,250万人(2014年時点)、面積は32万9,421平方キロメートルである。民族はキン族(越人)が86%、他に53の少数民族から成る。言語はベトナム語で、宗教は仏教、カトリック、カオダイ教などがある。

(外務省ホームページより

<http://www.mofa.go.jp/mofaj/area/vietnam/>)

### ② ベトナムの経済

ベトナム国の主要産業は農林水産業、鉱業、軽工業であり、2014年のGDPは約1878億米ドル、経済成長率は5.98%である。また、物価上昇率は4.09%であり、近年は物価が上昇傾向にある。

2015年の平均年収は、日本が409万円であるのに対し約30万円であり、比較すると日本との所得感が大きく感じられるが、実際ベトナムの物価は日本の約5分の1程度であり、経済格差が少ないのがベトナムの特徴である。

2012年の就業率は、日本が56.3%であるのに対し、ベトナムは75.7%であり、比較するとベトナムは日本よりも就業割合が高い。一方、ベトナムでは女性の社会進出が進んでおり、日本人女性の就業率が46.1%であるのに対し、

ベトナムでは71.2%となり、日本と比較すると非常に高い割合である。

(外務省ホームページより  
<http://www.mofa.go.jp/mofaj/area/vietnam/>)

③ 日本企業のベトナム進出の歴史

『日系進出企業のベトナム労使問題と対策』（会川アジアビジネス研究所）によると、ベトナムは1986年のドイモイ政策を起点に社会主義市場経済化とともに西欧諸国との関係改善を目指し、1991年にはカンボジア侵攻終結のためのパリ和平協定の締結に至った。これを機に1993年頃から日本企業の事業進出が開始され、1995年頃には第一次ベトナムブームと云われる日本企業のベトナム進出が最初のピークを迎えた。背景として、日本企業の中国からの撤退があり、高度経済成長による物価高騰・人件費の高騰に加え、各地での反日デモ等の要因が「脱中国化」を加速させたのだ。中国から撤退した日本企業の多くがベトナムを次の投資先として選んでいる。その理由は人件費が安いことのほか、交通などのインフラ整備が以前より格段に進んでいるためである。

『ベトナム最新事情』 <http://gagr.co.jp/vnm/economy/471.html>

④ 日本企業のベトナム進出の現状

表1 ベトナムに進出している日系企業数の推移



参考：日本貿易振興機構「最近の日系企業の動向と投資環境」

表1はベトナムに進出している日系企業数の推移である。表1の通り、ベトナムに進出する日本企業は2006年に僅かながら510社だったが、2007年は604社、2008年は705社、2009年は839社、2010年は898社、2011年は949社と、年々順調に増加し続け、2012年は1052社と、6年間で二倍以上に増加した。

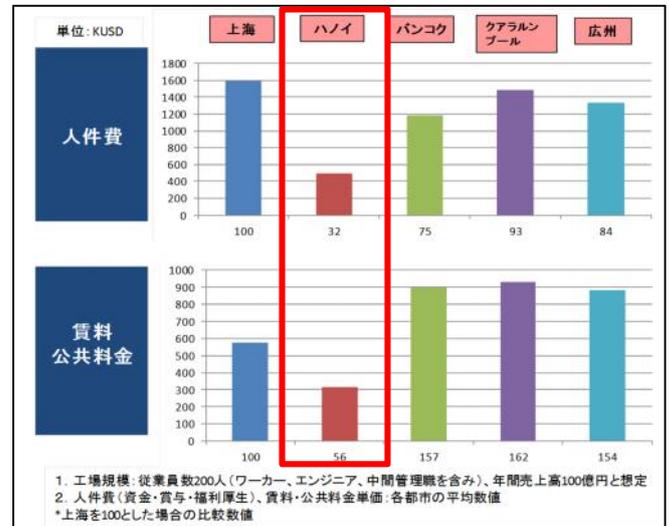
表2 海外投資国ランキング

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1位	中国	中国	中国	中国	中国	中国	タイ	シンガポール
2位	タイ	インド	インド	シンガポール	タイ	韓国	中国	中国
3位	シンガポール	韓国	シンガポール	インド	シンガポール	インドネシア	インドネシア	タイ
4位	インド	タイ	タイ	タイ	インドネシア	インド	シンガポール	インドネシア
5位	台湾	香港	香港	香港	韓国	ベトナム	韓国	韓国
6位	韓国	ベトナム	韓国	韓国	インド	香港	ベトナム	香港
7位	香港	シンガポール	フィリピン	マレーシア	ベトナム	シンガポール	インド	インド
8位	フィリピン	台湾	マレーシア	ベトナム	香港	マレーシア	香港	ベトナム
9位	インドネシア	インドネシア	ベトナム	フィリピン	マレーシア	フィリピン	マレーシア	マレーシア
10位	ベトナム	フィリピン	インドネシア	インドネシア	フィリピン	タイ	フィリピン	フィリピン
11位	マレーシア	マレーシア	台湾	台湾	台湾	台湾	台湾	台湾

参考：JETRO

表2は日本のアジア直接投資ランキングであるが、2007年以降、親日国である台湾を抑えてベトナムが3位に浮上している。投資額は、2007年は4億7500万ドル、2008年は10億9800万ドル、2009年は5億6300万ドル、2010年は7億4800万ドル、2011年は18億5900万ドル、2012年は25億7千万ドル、2013年は32億9600万ドル、2014年は13億4800万ドル。2007年と比較すると、2014年は三倍以上の投資額と順調な伸びを見せ、ランキング表を見て分かるようにアジアの中で日本にとって主要なマーケットの一つになってきている。

表3 周辺諸国との比較



参考：クロスフェイス

表3は周辺諸国との人件費・賃料公共料金の比較表であり、上海を100とした場合の比較数値を示している。上海、バンコク、クアラルンプール、広州と比較すると、人件費・賃料公共料金ともにハノイは圧倒的に低コストであることが分かる。ハノイの人件費は上海の4分の1程度に収まる。賃料公共料金はクアラルンプールの3分の1程度であることから、アジアでの事業展開においてベトナムでは低コストで事業できることが言える。

表4 ベトナムの有望理由

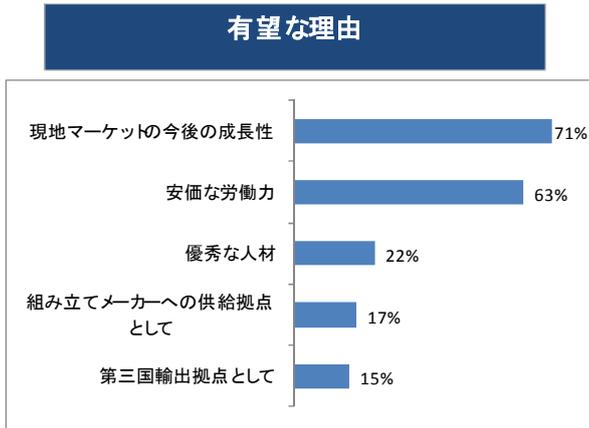
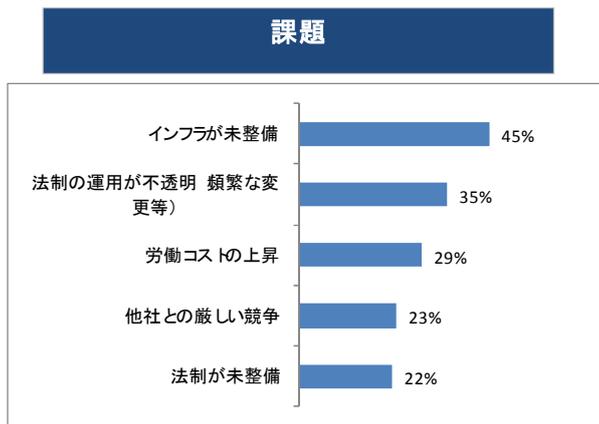


表4から分かる有望な理由は、現地マーケットの今後の成長性が71%、安価な労働力が63%、優秀な人材が22%、組み立てメーカーへの供給拠点が17%、第三国輸出拠点が15%となっている。現地マーケットの今後の成長性という意見が最も高く、ベトナムに期待する日系企業が多いことが分かる。また、安価な労働力も二番目に高く、低コストで人を雇うことができるのもベトナム人気の理由である。

表5 ベトナム進出の課題



出典：国際協力銀行「わが国製造企業の海外事業展開に関する調査報告」（2011年版）より三菱UFJリサーチコンサルティング作成

表5から分かる課題は、インフラの未整備は45%、法制の運用が不透明（頻繁な変更など）が35%、労働コストの上昇が29%、他社との厳しい競争が23%、法制の未整備が22%だった。最も割合が高かった課題はインフラの未整備であり、他国と比較すると道路交通や施設などのインフラ設備を整備することが今後必要になってくる。また、法制の運用が不透明であり頻繁な変更が見られる。法制を整備しルールの順守を徹底する必要がある。

### ③ベトナム進出における課題

ここで、ベトナム人労働者に縁の深い、株式会社VNGK取締役兼ハティン省特命大使である多湖孝文氏の著書『ベトナム進出企業の現状と問題点』より、ベトナム国への企

業進出における課題を抽出した。

課題は、以下の3点が示されている。

- (1) 企業間競争が激しい
- (2) 採算が取れない
- (3) 人材育成ができていない

企業間競争が激しいこと理由として、労務費の高騰で価格競争に負ける、作業者の定着が悪く技術が定着せず品質が不安定という二点があげられる。また、採算が取れない原因としては、量産品は付加価値が少なく価格競争に負ける、現場管理能力が低く標準化されていないという二点である。人材育成ができていない要因として、リーダーが育っておらず臨機応変に対応できない、優秀な人材が確保できないという二点あげられる。

本研究ではベトナム人労働者という人材を円滑にマネジメントするか考える労務管理についての研究であることから、(3)人材育成ができていない点に焦点を当てる。この課題を解決するために、本研究では「ベトナム文化とベトナム人の慣習・所得・気質・性格を理解すること」を課題とし、課題の解決によってベトナム人の労働に関する価値観を明らかにし、ベトナム人労働者との良きパートナーシップを構築することに貢献したいと考える。

## 6. 日本企業の労務管理について

### 6.1 企業人事の役割・ミッション

ここで、『あなたができる人か否かを決めるのは、人事部です。』（三富圭, 2012）より、企業人事の役割について抽出した。三富氏によれば、すべての人には、やりたいこと・できること・やらなければならないことの三つの“こと”が存在し、人事の仕事はこの三つの“こと”の重なりを最大化することである。この重なりが大きいほど社員は満足し、重なりが大きいほど生産性が向上し、会社が成長し、社員は幸せになっていく。そしてこの重なりを最大化するには、社員を業務にコミットさせる必要があり、それが企業人事のミッションである。社員を業務にコミットさせるには、就労環境を整える、トレーニングを行う（人材育成）、給与を含めた福利厚生を整えるという三点が必要である。

### 6.2 日本企業における人事マネジメント

日本企業における人事マネジメントについては、『日本の人事管理の課題とこれからの人事の役割』（松浦民恵, 2015）によると、はじめに、日本の人事管理スタイルは、“詳細ルール型人事管理”が一般的で、詳細なルールと権限を持つ人事部による綿密な人事管理がなされている。その背景としては、価値観の同一性が前提とされており、暗黙知や社員観の横並びの重視が存在する。また、意思決定方法は人事部門依存型である。制度・運用としては、新卒一括採用が中心であり、賃金は職能資格に基づく年功賃金が根強く残っている。また、日本企業における人事部は強い権限を持っており、運営は「横並びで顔を見る」型によって公平性実現を重視している。仕事のスタイルは「ほかの部門もこうやっているので従ってください」といった

前例と調整に基づく行動をとる。

まとめると、日本企業での人事マネジメントは強い人事部にてルールを順守させ、年功による賃金アップを約束し、長い年月をかけて人材を育てる点が特徴的であった。

### 6.3 ベトナム進出企業における労務管理の事例

海外インターン先でお世話になった、株式会社土佐電子・社長の体験を基に、海外での人材育成の困難さについて調査した。辻氏によれば、まず日本人とベトナム人は日常生活の上で感覚が異なる。たとえば、一つの寮に日本人が14人住むとする。それぞれが自炊する場合、炊飯器は大きいものを2～3台ほど買い、効率よく米を炊く集団行動を取るのが一般的である。しかし、実際にベトナム人が一つの寮に14人住んだ際、炊飯器は13台あり、ほぼ一人一台炊飯器を備えていたとのことである。以上の事例は日本人の集団主義的な考え方とベトナム人のもつ個人主義的な考え方といった、両者間の感覚の違いを顕著に表している。

以上を踏まえた上で、辻氏が行った人事マネジメントとは、まず彼らと生活を共にすることであった。生活を共にし、ベトナム人の感覚を理解した上で日本人の感覚を教育する。「その地に住み、その地の人々の文化・風習を理解して初めて信頼関係は生まれる。仕事をする上で最も大切なのは信頼関係」と辻氏は語った。

### 6.4 日本とベトナムの労務管理の相違点

ここで、ベトナム進出企業の日本とベトナムの人事マネジメントの相違点について把握したい。はじめに、日本では6.2節でも述べた通り、暗黙知が存在し価値観の同一性が前提とされているため、企業人事は日本人労働者に対してルールを提示する。しかし、ベトナム人労働者にも同様のマネジメントを行うべきかと言うと、そうではないのである。理由として、ベトナム人にはベトナム人の文化・気質・考え方があり、日本人と同じように暗黙の了解を求めることはできないからである。そのため、ベトナム人にはベトナム人の為の人事マネジメントが必要になる。6.3節で述べたように、土佐電子・社長は両者間の感覚の違いを肌で感じ、ベトナム人労働者はどのように感じ、どのように行動するのかを観察し、彼らの考え方を理解した上でマネジメントに努めた。よって、ベトナム人労働者にはベトナム人労働者のための新たな労務管理が必要である。

## 7. 結果

### 7.1 調査対象者について

ヒアリング対象者は「経営者層」における日本人管理者を対象とし、VNGK多湖氏、土佐電子・弘光氏、池川木材・大原氏、とまとの村・野村氏にヒアリング調査を行った。VNGKとは、ベトナムと日本を結ぶことをテーマに発足した日本とベトナムの企業間提携サポートやベトナム人への就職紹介等を行う企業である。代表取締役の多湖氏はベトナム・ハティン省の特命大使を務めており、ベトナムに縁の深い人物である。株式会社土佐電子は電子部品の

製造・販売をする電子メーカーで、日本とベトナムに工場を持っている。弘光氏は専務として日本工場・ベトナム工場の管理を行っている。池川木材工業有限会社は木材の製造・販売を業務としており、日本とベトナムに工場を持っておりベトナム人スタッフを雇用している。その中で大原氏は代表取締役を務められている。とまとの村はトマトの生産・販売をしており、出稼ぎ労働者としてベトナム人を雇用している。野村氏は代表取締役として生産管理など業務全般を取り仕切っている。

### 7.2 ベトナム人の労働価値観に関するヒアリング調査

2015年1月、VNGK取締役多湖氏に電子メールにてヒアリングを行った。調査内容は“ベトナム人を管理する立場から見たベトナム人労働者と日本人労働者との価値観・作業態度の差異および現状課題を明らかにすること”である。ヒアリング時の項目として『現代の労働価値観、働くこと“を再考するーストレス反応、ライフ・エンゲイジメントを中心としてー』（松尾哲朗、森下高治、2014）を参考文献とした。その結果、働くことが勤労者としてだけでなく“生活者”としての充実感を向上させることが分かり、労働価値観の形成には、余暇の過ごし方・宗教観・家族観等といった要因が相関している可能性が高いことが分かった。文献を参考に、本ヒアリングのポイントとして、①家族観、②余暇の過ごし方、③賃金、④業務態度の4項目に焦点を当てて調査を行った。

### 7.3 ベトナム人の労働価値観に関するヒアリング調査・調査結果

#### ① 家族観

【質問】ベトナム人労働者の家族観に関して何か特徴は見られますか？

日本人は家族行事よりも仕事を優先する傾向にあるのに対し、ベトナム人は仕事よりも家族行事を優先する傾向にある。家族のイベントごとは重要であり、仕事をさせられない状況である。

#### ⑤ 余暇の過ごし方

【質問】ベトナム人はどのように休日を過ごしていますか？

日本では一般的に、土日祝日は友人・恋人・家族で過ごすのに対し、ベトナムでは故郷に一日だけでも帰省するなど家族との、特に両親との時間を大切にしている人が多い。

#### ⑥ 賃金

【質問】ベトナム人と日本人では、賃金に対する意識はどのように異なると思いますか？

年功序列の日本に対し、ベトナム人はスキルにあった賃金を求める傾向にある。また、時給が10円でも高いとすぐにそちらへ転職する等、転職に対するフットワークの軽さは欧米的。また、正月後の離職率は10%程あり、帰省後に出社しない人がいることが問題視されている。そのため、正月休みの前には一か月分の給与をボーナスで支給し田舎のお父さん・お母さんにお土産を買っていくように指導すると、両親が良い会社として転職を辞めさせる指導してくれる。

#### ⑦ 業務態度

【質問】日本人とベトナム人の業務態度の違いは何ですか？また、ベトナム人の作業態度を見て労働に対してどの

ような気持ちで働いていると考えますか？

ベトナム人はスキルの的に仕事を考えるため、自分の仕事をはっきりさせる傾向があり。日本人のように労働者もこなし管理者もこなし人材は少ない。よく仕事をする労働者を管理者にする日本的な出世コースは、考えない方がベターであり、あくまで管理能力・労働能力に分けて人材を扱う必要がある。

元植民地では、自分から進んで労働を行わないことが多いといわれている。説明指導されたことを黙々とこなし傾向にあり、経営者側が労働者をよく見ていないと、労働者同士の不満につながる。また、日本では一般的に私語厳禁・五分前行動が当たり前であるのに対し、ベトナムでは私語が認可されており、始業チャイムが鳴ってから着席していた。ただし、日本国内にて多くの日本人と共に作業しているベトナム人労働者は周囲と同様に私語厳禁かつ五分前行動をしていた。

<ヒアリング結果まとめ>

		
<b>家族観</b>	仕事>家族行事	家族行事>仕事
<b>余暇の過ごし方</b>	友人or恋人or家族	家族(休日になると帰省)
<b>賃金</b>	年功序列・長年勤務	スキルに見合う賃金・転職
<b>業務態度</b>	一人が業務全般をこなす	個人の仕事を明確化

ヒアリング結果をまとめると、以下の点が明らかとなった。

- ・家族観において日本人は家族行事よりも仕事を優先する傾向がある一方、ベトナム人は仕事よりも家族行事を優先する傾向にある。
- ・余暇の過ごし方については、友人や恋人と過ごす日本人に対し、家族と過ごす為多くのベトナム人は休日には帰省する。
- ・賃金面では、年功序列・長年勤務の日本に対し、ベトナム人はスキルにあった賃金を求め、転職にも前向きな傾向だ。
- ・業務態度は、一人が業務全般をこなす日本人に対し、ベトナム人は自ら率先して仕事をせず個々の仕事を明確化する傾向にある。

#### 7.4 ベトナム人労働者に対する労務管理に関するヒアリング調査

2015年12月に、ベトナム人労働者を雇用している4社(VNGK、土佐電子、池川木材、とまとの村)に対しアンケート調査を行った。調査内容は

- 人事評価基準におけるベトナム人労働者の人事評価について、
- 作業態度の違いの要因について、
- 企業人事のミッション(就労環境・トレーニング・福利厚生)について”である。

Aは『人事戦略研究所』によると、企業は人事管理を行

う際人事評価基準を設けており、その評価は職能別に作成される。今回は技術職・スタッフ職に対する人事評価基準の例を参考に、“時間・品質の正確さ、企業への忠誠心、残業管理、労働意欲”の5つに焦点を当て、ベトナム人労働者について、「非常に当てはまる～まったく当てはまらない」の5段階評価にて評価して頂いた。労働意欲においては、「彼らはどのような気持ちで働いているか？」という質問において労働意欲について多くの意見が出た故、当質問の回答を引用する。



Bは、まず日本人とベトナム人を比較して作業態度の違いがあるかどうかを確認した後、その違いはどのような要因で生じているかを質問した。

Cは、第6章で触れた企業人事のミッションに関し、社員を業務にコミットさせるための福利厚生について質問した。

#### 7.5 ベトナム人労働者に対する労務管理に関するヒアリング調査・調査結果

##### ① 人事評価基準におけるベトナム人労働者の人事評価について

「まったく当てはまらない・あまり当てはまらない・まあまあ当てはまる・どちらともいえない・まあまあ当てはまる・非常に当てはまる」の5段階で評価した。また、「まあまあ当てはまる・非常に当てはまる」の肯定的な意見をピンク色にてハイライトしている。

<時間の正確さ・品質の正確さ・会社への忠誠心>

	時間の正確さ	品質の正確さ	会社への忠誠心
土佐電子	まあまあ当てはまる	あまり当てはまらない	どちらともいえない
VNGK	非常に当てはまる	まあまあ当てはまる	まったく当てはまらない
とまとの村	まあまあ当てはまる	どちらともいえない	まあまあ当てはまる
池川木材	どちらともいえない	どちらともいえない	まあまあ当てはまる

【時間の正確さ】非常に当てはまる：1、まあまあ当てはまる：2、どちらともいえない：1

【品質の正確さ】まあまあ当てはまる：1、どちらともいえない：2、あまり当てはまらない：1

【会社への忠誠心】まあまあ当てはまる：2、どちらとも

いけない：1、まったく当てはまらない：1

＜残業への前向きさ・残業してでもきりの良いところまで作業を終わらせる・仕事よりも家族を優先＞

	残業への前向きさ	残業してでもきりの良いところまで作業を終わらせる	仕事よりも家族を優先
土佐電子	どちらともいえない	どちらともいえない	まあまあ当てはまる
VNGK	どちらともいえない	あまり当てはまらない	非常に当てはまる
とまとのむら	まあまあ当てはまる	まあまあ当てはまる	どちらともいえない
池川木材	まあまあ当てはまる	あまり当てはまらない	どちらともいえない

【残業への前向きさ】まあまあ当てはまる：2、どちらともいえない：2

【残業してでもきりの良いところまで作業する】まあまあ当てはまる：1、どちらともいえない：1、あまり当てはまらない：2

【仕事よりも家族を優先する】非常に当てはまる：1、まあまあ当てはまる：1、どちらともいえない：2

＜彼らはどのような気持ちで働いているか？（労働意欲）＞

	彼らはどのような気持ちで働いているか？
土佐電子	<ul style="list-style-type: none"> <li>勤労世代の年代が若く将来への意欲がある</li> <li>高学歴の社員は物質的な豊かさや生活様式の近代化への達成意欲が強い</li> <li>海外志向が強く資格取得を心掛けている社員が多い</li> </ul>
VNGK	<ul style="list-style-type: none"> <li>言い訳が上手い</li> <li>人の能力を見抜く力があり自分の位置も把握できる</li> <li>動けても下手に動いて怒られるより動かないで怒られる</li> <li>仕事に見合った給料を要求</li> </ul>
とまとのむら	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本人経営者に対してとても忠実</li> <li>コミュニケーションを大切にしている</li> </ul>
池川木材	<ul style="list-style-type: none"> <li>基本的に家族を十分に養えることが一番の目的で、日本人のように趣味や娯楽のために働くようなことはしない</li> </ul>

【労働意欲】「彼らはどのような気持ちで働いているか？」  
＜労働意欲が強い＞

勤労世代の年代が著しく将来への意欲がある、高学歴の社員は物質的な豊かさや生活様式の近代化への達成意欲が強い。海外志向が強く資格取得を心掛けている社員が多い。

＜労働意欲があまり強くない＞  
言い訳が上手く、人の能力を見抜く力があり自分の位置も把握できる。動けても下手に動いて怒られるよりも動かないで怒られる。

基本的に家族を十分に養えるかどうか働く一番の目的であり、日本人のように趣味や娯楽のために働くようなことはしない。

＜＜①まとめ＞＞

人事評価基準におけるベトナム人労働者の人事評価をま

とめると、時間には比較的正確であるが、日本人と比較して品質の正確さに欠けるという意見が多い。また、残業にはどちらかという前向きだが、作業が中途半端な状況でも終業時刻には帰宅する傾向にある。労働意欲は、平均年齢が若いもあり将来への意欲が強い一方、家族を養うために働く人が多く日本人のように趣味や娯楽のために働くことは珍しく、仕事＝お金を稼ぐ手段と考える人も少ない。

② 作業態度の違いの要因

＜作業態度の違いの要因＞

	作業態度の違いの要因
土佐電子	個人主義的な考え方
VNGK	植民地支配下での単純労働の歴史
とまとのむら	違いをあまり感じたことは無い
池川木材	社会的自立心

【作業態度の違いの要因】

- ・個人主義的な考え方
- ・植民地支配下での単純労働の歴史
- ・社会的自立心

＜＜②のまとめ＞＞

違いの要因として、個人主義的な考え方を持っているため、植民地支配下での単純労働の歴史、社会的自立心が高い為、といった意見が挙げられた。また、違いを感じたことはなく日本人労働者とほとんど変わらないという意見もあった。

③ 企業人事のミッション（就労環境・トレーニング・福利厚生）

＜就労環境・トレーニングに関するその他意見＞

	その他意見
土佐電子	<ul style="list-style-type: none"> <li>・発展途上国では差別的な態度や見方をとってしまう場合がある</li> <li>・日本人に対して遠慮があり率直な意見が出にくい為、上から目線の言葉遣いには気を付けたい</li> </ul>
VNGK	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一から十まで指導しないと最初は動かない</li> </ul>
とまとのむら	<ul style="list-style-type: none"> <li>・家族のために出稼ぎに来ていて感心する</li> </ul>
池川木材	<ul style="list-style-type: none"> <li>・会社への忠誠心は自分の立場を守ることであり、安定した収入を得るために使命を果たすこと</li> </ul>

【就労環境】

長く従事してもらう為、労働者の家族へのフォローを含めた人事管理が大切である。発展途上国では差別的な態度や見方をとってしまう場合がある。日本人に対して遠慮があり率直な意見が出にくい為、上から目線の言葉遣いには気を付けたい。

【トレーニング（人材育成）】

最初は一から十まで指導しないと動かない。自ら率先し

て仕事をせず個々の仕事を明確にする傾向にあるベトナム人のため、日本のように一人で作業全般をこなす人材像になるべく指導が必要。

<福利厚生>

	福利厚生
土佐電子	<ul style="list-style-type: none"> <li>公平な扱いが重要</li> <li>スポーツ費用負担や社内旅行への補助金負担等レジャー関連の資金援助を求められることが多い</li> </ul>
VNGK	<ul style="list-style-type: none"> <li>正月前の家族へのお年玉の配慮</li> <li>会社の旅行は家族同伴など会社も家族を大事にしているイメージ作り</li> </ul>
とまとのむら	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本人労働者と同じ</li> </ul>
池川木材	<ul style="list-style-type: none"> <li>休憩室の整備や昼食の支援など社内におけるの支援</li> </ul>

【福利厚生】

公平な扱いが重要であり、スポーツ費用負担や社内旅行への補助金負担等レジャー関連の資金援助を求められることが多い。また、正月前の家族へのお年玉の配慮、社内旅行は家族同伴など会社も家族を大事にしているイメージ作りや、休憩室の整備や昼食の支援など社内における支援も必要である。

<<③のまとめ>>

企業人事のミッション（就労環境・トレーニング・福利厚生）をまとめると、ベトナムでは家族を大事にする会社＝良い会社というイメージが浸透しており、ベトナム人労働者を業務にコミットさせるには、家族へのフォローが鍵である。また、海外志向が強くスキルに見合った賃金を要求する傾向にあるが、家族を養う目的で働くベトナム人が大半である。

7.6 ベトナム人労働者の気質

ここで、ヒアリング調査より明らかとなったベトナム人労働者の気質は、時間には正確である一方、品質の正確さには比較的欠ける傾向にある。会社への忠誠心はあるが、時給が10円でも高いとそちらへ転職するという合理性を持ち合わせている。残業に対してはどちらかという前向きであるが、残業してでもきりの良いところまで作業するかというそうではなく、中途半端な状況でも終業時刻には帰宅する傾向にある。また、仕事よりも家族を優先し、ホーチミン等の都会に出てきて働くベトナム人が多く休日には両親に会いに故郷へ帰る人が多い。また、正月後に離職率が上がるため、企業は正月前にボーナスを払い家族思いの会社のイメージを与えることで転職を防止する。また、植民地支配下での単純労働の歴史もあり、言われたことのみをする働き方の労働者が多い。多くのベトナム人は働くことはお金を稼ぐ手段として考えており、日本のように働く＝生きがいという考え方を持つ人は少ない、といった気質が見られた。

7.7 ベトナム人に対する労務管理の現状課題

ベトナム人に対する労務管理において、ヒアリング結果から明らかとなった現状課題は以下の三点があげられる。

- ① 品質の正確さに欠けるということ
- ② 作業が中途半端な状況でも終業時刻には帰宅する傾向

向にあること

- ③ 働く目的が生きるため・お金を稼ぐのが目的であること

品質の正確さは、手先の器用なベトナム人であるが日本人と比較すると品質に対する意識がまだまだという意見があった。海外にて製品の品質を一定に保つことは難しいとのことである。また、作業が中途半端な状況でも終業時刻には帰ってしまうという傾向は、始業時にチャイムが鳴ってようやく持ち場につくことと似ている。確かに開始時刻も終業時刻も守っていて間違っているとは言えないが、5分前から準備を始め、きりの良いところまで作業する日本人と比較すると、感覚のずれを感じてしまう。そして、働く目的がお金を稼ぐためというベトナム人労働者が殆どで、日本人のように働くことを生きがいと考える人は少ない。そのため10円でも時給が高い方へ転職し、優秀な人材が他社へ流れてしまう。

8. 対策と提案

○課題1

品質の正確さに欠ける

(対策1)

この課題を解決するにあたり、スキルに見合った賃金を要求する傾向にあるベトナム人のため、仕事の出来によって報酬を設定することが有効だと考える。また、インターン先では精密機器を扱う為ダブルチェックを欠かさず行っていた。作業員だけでなく第三者の目を通すことで品質の悪化を防ぎ、製品の品質を保つという努力がなされていた。そのため、仕事の出来によって報酬を設定するだけでなく、ダブルチェックを取り入れ第三者の目を通すことで品質の標準化と向上に貢献できると考える。

○課題2

作業が中途半端な状況でも終業時刻には帰宅する傾向にある

(対策2)

残業してでもきりの良いところまで作業するベトナム人は少ないという結果になったが、この課題を解決するにあたり、ベトナム人と日本人を3:7の割合でグルーピングし周囲に日本人労働者がいる環境に身を置くことで働き方を共有すること、また、終業時刻の20分前には作業をすべて終わらせ、残り20分をミーティングに充ててより生産性を高めるべく改善点を話し合うことが有効だと考える。また、実際インターン先では日本人的な働き方を教えるべく、日本工場にて研修させ、数年後帰国し今度は自国スタッフに指導させるというやり方をしていた。そういった研修制度等を用い日本人スタッフと共に働くことが日本のやり方をいち早く理解できると考える。

○課題3

生きるため・お金を稼ぐために働く人がほとんどである

(対策3)

お金を稼ぐため・家族を養うために働くベトナム人が多いという課題に対して、植民地支配下での単純労働に見られる言われたことをするだけという働き方ではなく、自分

で考えて判断する働き方をするべく指導することが大切である。そして働く＝お金を稼ぐのみでなく、働く＝生きがいという考え方を持つべく仕事の楽しさを見出させることがポイントである。

## 9. 本研究のまとめ

### ・ベトナム人の労働価値観

→スキルに見合った賃金を要求する

→個人の仕事を明確にする

→働く目的は生きるため・お金を稼ぐため

ベトナム人労働者の労働価値観とは、スキルに見合った賃金を要求する、個人の仕事を明確にする、働く目的は生きるため・お金を稼ぐためである、といった特徴があることが分かった。年功序列賃金の根強い日本に対し、ベトナム人は仕事の出来高に見合う賃金を要求する傾向にある。作業全般を一人でこなす日本人に対し、ベトナム人は言われたことのみ仕事し個人の仕事を明確に線引きしがちである。生きるため、家族を養うために働くベトナム人が大半であり、日本人のように趣味や娯楽のために働くといった働き方はしない。

### ・労働価値観の要因

→植民地支配下での単純労働の歴史

→社会的自立心の高さ

→個人主義的な考え方 など

また、そういった労働価値観の要因は、植民地支配下での単純労働といった歴史的背景、社会的自立心の高さ、日本人の集団主義とは反対に個人主義的な考え方を持っていること等様々な要因が考えられる。

### ・労務管理のカギ

→正月前のボーナス・社内旅行に家族同伴などの家族へのフォロー

→一人で業務全般をこなす人材像への指導

→働く＝生きがいという考え方を持ってもらう

そして、ベトナム人労働者の労務管理の三つの鍵は、家族へのフォロー、一人で作業全般をこなす人材像への指導、働く＝生きがいという考え方を持たせる、の3点がある。まず、家族へのフォローであるが、ベトナムは正月後の離職率が高くなるため、離職を防止するために正月前にボーナスを払い、帰省先の家族に“家族を大切にできる会社”というイメージを持ってもらうことが有効である。あるいは、社内旅行へ家族同伴で参加できるようにする等仕事以外のケアが長く勤めてもらうには重要なのである。次に、ベトナム人は個々の仕事を明確にし、言われたことのみやる傾向にあるため、一人で作業全般をこなす人材像へ指導することが必要だ。そのためには一から十まで教えるのではなく、あくまで自分で考えて判断し行動を起こす働き方をする指導が必要である。そして、ベトナム人は主に生きるためお金を稼ぐ手段として働くのが大半であり、日本人のように趣味や娯楽のために働くことはしない。そのため少しでも時給が高ければそちらの方に行ってしまうが、優秀な人材の流出を防止するには、働く＝生きがいという考え方を持ってもらわなければならない。それには、前述のとおり家族へのフォローをすることで家族からの信頼を得、自分で考えて判断させ期待アウトプットに応えることができた場合は褒めワンランク上の課題を与える、外部からも内部からも信

頼関係を築く労務管理を施すのが有効だと考える。

そして、労務管理とは、適材適所に人を配置しグルーピングし「人材を最大限に活かす」仕事をするべきだと考える。私も社員を業務に最大限に活かすことのできるよう労働に対する価値観の理解に努め尽力していきたいと考える。

## 10. 今後の課題

本研究をより高度、精度の高いものにしていくために、以下二点の課題を取り上げる。

### ・環境特性を変えて調査

本研究はベトナムに進出している日本企業の日本国内にベトナム人労働者が日本人労働者の多くいる環境で働く場合に目を向けているが、本研究の精度をより高めるには、ベトナム国内の日本企業で、働いている人がほとんどベトナム人の場合を調査し、比較する。

### ・企業の規模ごとに調査

同じベトナム進出企業でも企業の規模によって特徴・特性などは異なっているため、企業の規模ごとに本研究の労務管理アプローチが有効であるか調査する。

## 11. 謝辞

本研究を進めるにあたり、お忙しい中ヒアリング調査やアンケート調査にご協力いただいたVNGK・多湖様、土佐電子・辻社長および弘光様、池川木材・大原様、とまとの村・野村様、そして本研究の生まれる契機となった海外インターンシップへと導いてくださった就職支援課および国際交流部の皆様には、心より厚く御礼申し上げます。

また、テーマの決定、研究の進め方、方法、まとめ方など全てにおいて、長期にわたり厳しくも熱意のあるお指導、ご鞭撻をいただいた、馬淵泰教授に感謝申し上げます。そして、ともに協力し合い多くの知識や示唆をいただいた馬淵研究室の皆さまに感謝します。

その他、助けていただいた多くの皆様に心から感謝しております。

最後に、経済的・精神的にも支えてくれた家族に感謝の意を申し上げます。本当にありがとうございました。

## 12. 引用文献

- 『World Value Survey (世界価値観調査) を用いた実証研究：労働・幸福・リスク (土岐智賀子ら, 2009)』
- 『中小企業の海外事業展開における労務管理の課題～在マレーシア日系射出成形部品製造工場の事例～』 (義永忠一, 2014)
- 語源から読む日・米・仏の職業観  
➤ <http://blogos.com/article/52519/>
- 『あなたができる人か否かを決めるのは、人事部です。』 三富圭 氏
- 『現代の労働価値観，“働くこと”を再考するーースト

レス反応, ライフ・エンゲイジメントを中心としてー』  
(帝塚山大学心理学部紀要 = Tezukayama  
Univerisity bulletin of psychology (3), 43-55,  
2014) 松尾 哲朗, 森下 高治氏

- ベトカラ  
➤ <http://vietkara.net/knowledge/history/>
- 『ベトナム進出企業の現状と問題点』 多湖 孝文氏
- 『人事戦略研究所』 (<http://jinji.jp/faq/post-8.php>)
- 出典：サーチファーム・ジャパン(株)
- 出典：JBIC「海外直接投資アンケート」
- 出典：クロスフェイス
- 出典：国際協力銀行「わが国製造企業の海外事業展開に関する調査報告」(2011年版)より三菱UFJリサーチコンサルティング作成
- 『日本の人事管理の課題とこれからの人事の役割』  
(松浦民恵, 2015)