

ベトナム日系現地企業の経営者と管理者の従業員の管理に対する意識 —ベトナムにおける企業調査の序論として—

飯田 謙一

1、はじめに

2014年度、専修大学社会科学研究所の春季合宿調査研究が、2015年3月11日（水曜日）より2015年3月17日（火曜日）の計7日間、ベトナムの南部ホーチミン市の日系企業とホーチミン市社会科学院、そして中部の都市フエ市の日系企業を訪問し、現地の最新情報を収集することを目的に実施された。

今年度の調査活動では、数社の日系企業とホーチミン市社会科学院を訪問することが出来た。訪問した各社において、現時点での企業活動状況や今後の予定や計画に関して、企業の皆さんから多岐にわたる貴重な説明を受け、同時に参加した研究所所員の質問にも懇切な説明を頂いた。また社会科学院ではホーチミン市と、その周辺地域の社会・経済・文化・民族問題などに関する講演を聞くことができ、大変有意義な調査活動を行うことが出来た。

この度の調査活動は、3月11日（水）午前成田を発ち、午後ホーチミン市に到着後、歴史的建造物であるサイゴン大教会と、ホーチミン市中央郵便局を訪れ、短時間であるが見学してからホテルに到着。今後の日程や行動計画に関する打ち合わせや確認を行った後、早速ホテル近くの市民の日常生活の市場である、ベントイン市場を訪れ、現地の人々が日常で消費する商品や、その価格などに関して、現地の人々の日常生活に関する予備知識を獲るための調査をしたが、人々の活気が満ち溢れ、現地の人々のたくましい生活力を実感することが出来た。ところでホーチミン市の市街地中心部には公園が多く、フランス支配時代に植樹され、現在は大木となった街路樹が多くあり、以前訪れたハノイ市同様に緑が多く、美しいベトナムを代表する大都市であることを改めて実感した。

3月12日（木）は、午前ホテルを出発して、最初に訪問した日系企業は、ホーチミン市郊外で日本からの企業が多数進出して、現在各社が活発に活動を続けている、ホーチミン市のAMATA工業団地内の、BROTHER INDUSTRIERS SAIGON LTD社を訪問して、工場長はじめ staff の皆さんから、現地におけるミシンの製品と生産状態、ベトナム工場生産したミシンの供給市場ならびに、従業員の雇用に関することや、近年の賃金動向などに関し詳細な説明を受けた。その後、工場現場で説明を受けながら、巨大な工場を見学させて頂いた。同日午後は同じ工業団地内のFUJITSU COMPUTER PRODUCTS OF VIETNAM社を訪問し

て、社長はじめ **staff** の方々から、企業の概要と現在の市場環境、ならびに最新の **computer** 技術開発の現状、それに対する同社の対応、ならびに従業員の雇用状況などに関して説明を受けた。その後工場内部で現在の生産状態や、従業員の勤務状態などに関して、現場を見学しながら様々な説明をして頂いた。

翌3月13日(金)は午前9時に、市内にあるホーチミン市社会科学院を訪問し、所長ならびに科学院の専門研究員の方から、特にベトナム南部の現在の社会・経済状況、ならびに最近の雇用や教育の現状、さらにはベトナムにおける、多民族の問題など広範囲にわたるテーマに関して、特に南部の経済・社会・教育、多民族国家における少数民族の問題などについて詳しい説明を受けた。ここでの詳細にわたる解説は、ベトナムの現状や現在抱える諸問題に関する知識を多く学ぶことができた。ベトナムに進出している日系企業の雇用関係、現地における問題点を調査し、解明することを研究の目的にしている筆者にとって、貴重な研究の足掛かりを得ることが出来た。^{注1)}

同日午後は、昨日と同じホーチミン市郊外の、**AMATA** 工業団地内の **LIBERTY LACE** 社を訪問し、社長、副社長、工場長から懇切な説明を受けた後、工場見学をさせて頂いた。同社はベトナム資本であるが、台湾の技術と最新の生産機械を導入しレースを生産して、日本や **Europe** などの大手の衣料品製造企業や、商社と取引を行っている企業であるが、優れた **Design** の開発に日々努力をしており、また優れた生産技術を駆使して、非常に活発な生産活動を行っている企業であった。この企業はベトナム現地の多数の企業の中でも、特に優良な企業であり、今後ベトナムの経済と、地場企業を積極的に導いていく存在になると考えた。

3月14日(土)は、午前中ホーチミン市の隣のビンズン市にある、ごく最近 **open** した、イオンモール・ビンズンキャナリー **shopping center** を訪問して、イオン社のベトナムにおける出店や、将来の店舗展開ならびに海外戦略、それにこの **shopping center** の現状や、立地地域の将来性などに関する事柄や、今後の計画に関する説明を、社長と担当者の方から頂いた。その後で店内見学を兼ねて、実際に買い物を体験することが出来た。イオン社はこの新しく **open** した **shopping center** の他に、現在ベトナムにホーチミン市などに3店舗で営業しているが、今回訪問した **shopping center** のすぐ近くには、すでに巨大な高層住宅が林立しており、今後さらに同様の住宅が建設される予定で、近い将来住民が確実に増加するのを先取りして、開設されたとのことであった。**shopping center** を訪れる途上、現在、地下鉄建設工事が急速に進行しており、将来は近くに大きな工場団地などが建設され、特に近い将来ベトナム経済を支える主力となる、若い世代の中間所得層人々がこの地域に多数居住し、この地域の居住人口が爆発的に増加すると見込まれるので、この地域の経済に大きな変化を確実にもたらし、**shopping center** はその地域の人々にとって大変役に立つと考えた。

3月15日(日)は、早朝ホーチミン市からベトナム中部に位置するフエ市に移動し、阮朝王宮と新旧の市街地と地場の大きな生活市場である、アンクー市場などを見学して、現地の人々に交じり買い物体験をしながら、現地の物価などを調査した。翌16日(月)は市の郊外にある、ベトナムで日本酒などを製造している HUE FOODS COMPANY LIMITED 社を訪問し、ベトナムにおける酒類の市場や販売状況、さらに会社の現状などに関する詳しい説明を受けることが出来た。この企業がベトナムで唯一日本酒を製造していること、その原材料となる米がベトナムで、最も適している生産地域がどこかを現在も探し求める努力をしていること、それに従業員管理などについて懇切な説明を受けたが、現地に根付く努力を真摯に行っており感銘を受けた。説明を受けた後、操業中の工場を見学させて頂いた。同社を訪問した折、日本語を勉強している研修中の女子学生に会う機会があったが、彼女たちが日本語をかなり流暢に使用していることに驚きを感じた。そして彼女たちから近年ベトナムでは日本語を真剣に学ぶ学生や、一般の人々も多数いることなどを聞かされたが、ハノイやホーチミンのようなベトナムの大都会ばかりでなく、中部のフエの大学や専門学校でも、日本語を真剣に学ぶ若者が増加していることを聴かされ、ベトナム人が将来を考え、より良い職業に就くため一生懸命に、語学習得の努力をしている実際の姿を見ることができた。

3月16日(月)夕刻、フエを発って首都ハノイに移動し、深夜成田に向けてベトナムを後にした。此度の調査合宿に参加し、企業はじめベトナムで多くの人々と、接触する機会を持つことが出来、多くの方々から多岐にわたる貴重な意見を拝聴する事ができた。また貴重な体験をすることが出来て、筆者は現在行っているベトナムの外国系企業、特に日系企業で働く現地ベトナム人従業員の企業や、働くことに関する意識調査を行っていくうえで、大変貴重な機会を得ることが出来たので、有意義であったと考えた。

ここに改めて、此度忙しい中、貴重な時間を取って対応して頂き、お世話になった多くの企業の皆さん、それにホーチミン市社会科学院の方々に衷心よりお礼を申し上げます。^{注2)}

さて今日ベトナム経済の急速な発展に伴って、海外各国からベトナムに進出する企業が急増しているが、我が国の企業も多数進出し、活発な活動を行っている。因みに2014年現在、ベトナムに進出して企業活動を行っている日本企業数は679社、進出日本企業数は574社に達し、^{注3)}ベトナムへの投資件数は、2013年度352件、金額で14億600万ドルに達して、同国への投資の国別では4位と多額に達している。なお拡張投資に関しては、日本が昨年到现在1位を占めている。因みに2012年度投資件数は317件、金額では43億7100万ドルと多額で1位であった。^{注4)}このようにベトナムに対する我が国の企業の投資と進出は、近年急速に拡大を続けており、今後も増加し続けることは確実であると考えられる。

さて企業が海外に進出した場合、現地で様々な問題に直面するが、特に現地人従業員を日々

活用して、企業活動を行っていく場合には、多種多様な摩擦や軋轢が存在することはよく知られている。現地企業で経営管理活動を行っている多数の経営者や管理者は、現地従業員の経営管理活動をどのように行っているのか、また日々どのような問題に直面し、その問題の解決を如何に図っているのかに関して、筆者は大変関心を持っている。

そこで筆者はこの点に着目して、現在までにタイ国、中国、台湾、韓国それにオーストラリアなど各国において、長年にわたり調査活動を実施してきた。また近年著しい経済発展をして、諸外国企業、特に我が国企業の進出と活動が著しいベトナムで、一部現地日系企業の協力を得て、同種の調査を開始している。

拙稿ではその調査で、日本人経営者・管理者から現地企業で管理をする際に、直面する諸問題に関して、現在までに得られた回答の中から、多く寄せられた事項を、まとめて簡略的に記述することにした。その内容の一部を以下に簡潔にまとめて述べてみたい。

筆者が実施してきた各国での調査内容や、今までの調査結果に関しては、すでに専修大学の論集などで公にしてあるが、ベトナムで実施している調査に関しては、今後調査がより進捗した時点で、改めて調査項目の全てに関して公にしたいと考えている。しかし小論では紙幅の関係で、調査に関して詳しく記述することが不可能なので、筆者が今まで実施してきた調査の項目の概要と、現在までに筆者が行った、ベトナム現地日本企業の日本人経営者や、管理者の協力を得て収集した、ベトナム人従業員に関する意見や、感想について概略的に紹介したいと思う。

筆者が行った調査の項目は、①現地企業で経営や管理を行っていくうえでの問題点。特に現地人従業員との間の問題や摩擦に関して。②その問題や摩擦をどのように解決したか。③現地人従業員の企業や仕事に対する態度や考え方の特徴。特に技術移転や仲間に対する行動特性。(情報伝達)④経営者や管理者に対する態度と評価に関する事柄。⑤転職に関すること。⑥現地人従業員の行動特性や、考え方の特質に関する事柄について。日常調査対象者が経験したことなどから、現地人をどのように考えるか等々、多岐にわたる質問を試みている。

また筆者は同時に、現地人従業員に対しても様々な質問を試みている。この場合、現在日本語や英語を理解できる人の協力を得て、①企業への就職動機。②仕事に対する満足度。③企業における給与や昇進などに対する待遇に対する満足度。④日本人上司に対する評価。⑤日本人上司とのコミュニケーションにて。⑥企業に対する希望。⑦転職とその理由。⑧将来特に望むこと等々に関する質問を試みている。さて拙稿ではベトナムにおける調査で、現在までに得られた結果に関して記述するが、これらの質問項目に関して、すべての事柄を記述することは不可能であるので、小論では、日本人経営者や管理者の回答の中で、特に指摘された事柄が多かった内容の一部についてのみ記述することにした。

2、日本人経営者・管理者の回答で、多く指摘された内容について

日本人経営者・管理者が、ベトナム現地人従業員を日常管理していく際に経験する事柄として、調査で回答が多かった事項は以下の通りである。その事柄について簡単に紹介することにした。指摘が多かった意見や回答に関してのみ記述する。

① 現地従業員の転職率が高い。

ベトナム人従業員の転職率がかなり高いとの指摘が多くあった。その理由はいろいろ考えられるが、その大きな理由の一つとして、近年政府により、たびたび最低賃金が急速に改定されるので、少しでも高い賃金を求めて従業員が安易に転職をしてしまう。この傾向は今後も続くと考えられる。これは近年ベトナムでは経済成長が著しく、その結果生活水準が高まっている。そのことで諸物価が急速に高騰している。そのため従業員たちは生活費を少しでも多く稼ぎたいと考えたり、少しでも良い生活をしたと考えて、給与や賃金が少しでも多く得られる企業へ、また少しでも待遇の良い企業へ、転職する結果であると指摘する意見が多かった。この近年の最低賃金の度重なる改定は、企業にとっては大きな負担となりつつあるとの指摘もあった。

転職率が高いことに関係しては、ベトナムは社会主義国家体制を維持していくための手段として、重化学工業などの産業を重視し、主要な産業は国営化していた。そのためにベトナム人の主な働く場所は、大規模または中堅規模の国営企業であった。しかしその国営で働くことができるのは、政府や共産党などに関係する人々や一部労働者であり、それら企業で働く従業員や労働者は特別な待遇を受けていた。しかしその機会は限られており、大半の国民が就労できた職場は、中小規模で主に零細な個人経営企業や個人商店か、個人で何かしら仕事を探して働くことが当たり前であった。このような環境の中で、大多数の一般庶民の雇用状況は大変不安定であり、長期の雇用機会は少なく、大多数の従業員の雇用状態は、解雇と転職がごく一般的であった。しかし 1986 年のドイモイなど様々な改革を通して、経済状態が安定し経済が発展してくると、外国からの企業投資や進出も多くなり、彼らに広く働く機会を提供するようになってきた。また政府の非効率な経営をする国営企業が民営化されるなどして、多種多様な企業が生まれて、今日では企業が多数存在するようになった。結果ベトナム人は大小さまざまな企業で働く機会が多く生まれ、転職する機会も急速に拡大した。その結果、彼らの雇用形態は大きく変化し、今日でも急速に変化し続けている。そして多数の人々が外資系を含めて様々な企業で働く機会が拡大したが、ベトナムでの雇用の現状は、地場の中小や零細企業で働く者が圧倒的多数である。とは言うものの今日彼らが働く職場が急速に増加してきて、転職する機会が容易になってきたので、それが転職率を高めているので

はないかとの指摘もあった。

その他の転職理由として、これは特に男性工場労働者や、単純作業をする従業員に多く当てはまることであるが、男性従業員（労働者階層）は飲酒や賭け事が好きで、そのことから欠勤率が高く、就業態度が悪いために、解雇退職や、転職につながることもあるとの指摘もあった。また男子従業員は南方享楽思想の影響が強く、克己する気持や、忍耐力が低いので、勤勉さを欠く、また仕事を安易に変わる面があり、安易に転職するとの指摘もあった。

その他にも転職理由として考えられることは、ベトナム人は器用で技術の習得も早く優秀であるとの評価がある。しかし一方で仕事に慣れると飽きてしまい、別の仕事に就きたがる傾向がある。その大きな理由として、特にベトナム人の特色として独立志向が強いことである。企業の職場で習得した技術を利用して独立する傾向が強く、そのため一般的に企業に長期にわたり、就業するとは言えないとの指摘がある。特にこれらのことは男子従業員に多く見られ、知識や技術を早く習得し、独立する機会を見つけて、独り立ちする。そしてこの事はベトナムの伝統的な考えであるとも言われている。ベトナム人はいつ迄も他人の下で働き続けるつもりはなく、いつかは独立したいとの考えが強く、現代の若者の考えの中にもその傾向が強くあるとの指摘があった。そのことも上で述べた転職や、離職率が高いとの指摘の背後にあると考えられている。

次に、②このことは上に述べたことと深く関係して考えられるが、ベトナム人の帰属意識に関する指摘である。すなわち現地人従業員の企業に対する関係、すなわち彼らの所属意識に関することである。ベトナム人の組織に対する帰属意識に関しては、一般的に言ってベトナム人従業員は、企業との帰属関係について個人差は多少あるが、彼らの企業への帰属意識は、直接的には自分が置かれている仕事環境、社内の自分を取り囲む利害関係に左右されることが、大きく影響しているとの事である。すなわち彼らの企業への帰属意識は自分の利害関係と、大きく係りあっていると考えられるとの指摘がある。すなわち従業員の帰属意識には個人差があるが、概して企業に対する帰属意識は低いとのことである。これは彼らが営む、ベトナム社会の特性を反映しているとの指摘があった。彼らの帰属意識の根底には、伝統的な村落意識や、親密な関係のある家族や、友人との結びつきと強く関連した帰属関係を、優先する考えが強く残っている。そのために企業内での仕事仲間や、出身が同じという関係などが、彼らの帰属意識の根底にあるとの指摘があった。彼らの転職意識には、この帰属意識がどこに強いのかに関係しているのではないかとの意見があった。

次に、③ベトナム人は手先が器用で細かな仕事をするのに適している。勤勉で技術や知識の習得が早いとの意見も多くあった。この理由はいくつかあげられるが、ベトナムでは伝統的に、様々な工芸品や必要とされる道具を手作りすることが当たり前であった。彼らは得意

とする技術で生活必需品の多くを作りだしたり、交換したりして、生活に必要とする手工芸品を使用する生活を送ってきた。そのため多くのベトナム人は手先が器用で、細かな仕事にも、忍耐強く辛抱して働く特性を持っていた。現在でも女性従業員に関して言えば、一般的に手先が器用である。そのために繊細な技術を生かした多種多様な製品を生み出す産業が多数存在しており、その製品は多く海外に輸出されていると言われている。このことは工場現場を訪れると、女性従業員たちが、細かな作業を黙々と行い、繊細なデザインの仕事をこなしている作業工場が多数存在している。多くの男子従業員と異なり、彼女達の細かな作業を黙々とこなす忍耐と勤勉さは、日本人は太刀打ちできないとの意見も多くあった。

手先が器用で勤勉であることに関しては、特に女性従業員について手先が器用で、忍耐強くかなり繊細な仕事も一生懸命にこなしてくれる。転職率も男性と比較して低くて良く働く。芯も強く担当する仕事をきちんと成し遂げるなどの、ベトナム女性は大変しっかりしていて、責任感もしっかり持っているとの指摘が多くあった。その理由はベトナムの女性は特に視力が優れ、手先が器用で忍耐強いとのことである。このほかに女性従業員は責任感も強く、信頼できるとの回答があった。その理由として考えられることは、ベトナムでは多くの場合、女性が家計の中心となって、全てを切り回していることが多いので、その結果性格がしっかりしている者が多く、金銭感覚にも鋭く厳しい。そのために仕事に対しても、男性よりもはるかに勤勉で、能力が優れていると評価されている。このようなことから女性は信頼できる。しかし反面、性格的にきついところがあり、細かくて扱いにくい面もあるとの指摘も多くあった。一般的に女性は仕事に関しても責任感が強いとの指摘を多く聞いた。

また一方では、彼らは創造性が低いとの意見もあった。上に述べた肯定的意見とは異なりベトナム人従業員は、創造性が低く、指示待ちの態度が強いとの意見があった。一般的にベトナム人は仕事の理解が早く、器用で技術の習得も早く優秀であるとの評価もあるが、反面、ベトナム人は仕事に対する創造性が必ずしも高いとは言えず、上からの指示・命令待ちの消極的姿勢が強いとの指摘も多くあった。

④このことに関係した指摘では、ベトナム人は指示を待ち、命令されたこと以外の事はしない。待ちの姿勢が強いとする意見もかなり多くあった。この指摘が意味することは、ベトナム人は指示を受けなかった仕事をするのは、仕事を遂行する上で、命令指示違反になると考えるからではないかとの意見もある。彼らは命令や指示を受けたことは、その範囲で遂行するが、それ以上は指示や命令がない限り、分かっているも行わない。また積極的にそのように行動する気持ちを持たない。ベトナム人は管理者とは仕事に関し、必要な指示や命令を的確に出す。仕事に対する明確な指図書を出すのが仕事であるから、そのように実行してほしいと考えているからではないかとの回答もあった。我が国の場合、近年は若者を中心に、

だいが事情が変化していると言われているが、以心伝心とか、自主性や創造性を発揮して全て細かな指示を与えなくても、必要と考えられることは、自ら理解して職務を遂行するという考え方や、方式が一般化している。この方式に慣れてきた日本人管理者の場合、現場にこの意識を持ち込む事が多いのではないかとの意見もあった。現地人従業員は日本人管理者が交代すれば、やり方が変わるので、それを見抜いて指示されるまでは、理解していても行動しないのではないかとの指摘もあった。すなわち日本人管理者と現地人従業員の仕事に対する考え方や、立場の違いからこのようなことが惹起するのではないかとの指摘もあった。^{注5)}

次に、⑤ベトナム人は同僚に仕事や技術を教える事を嫌がるとの意見があった。職務や技術の伝達に関する指摘について上でも述べたが、ベトナム人は仕事に対して理解力が高く、技術や仕事の習得が早い面がある。一方でベトナム人従業員は、他の従業員や仲間に知識や技術を知っていても安易に教えない、または消極的な態度を執るとの指摘や意見も多くあった。彼らは同僚や部下に職務知識や、技術の伝達を嫌がることが多いと言われている。その理由としては上でもふれたが、彼らの雇用関係が長く大変不安定であったので、仲間に教えると自分の仕事を奪われるとの考えや、意識が背後にあるのではないかとの指摘があった。また強い仲間意識があり、ごく親密な仲間だけでそれを守るといった意識が影響しているのではないかとの指摘もあった。すなわちベトナム人は歴史的に多民族で、各々運命共同体を形成しその結束を固めて生活してきた。そのために運命共同体としての纏りが良く、自分にごく近い身内や仲間に対して協力するとか、互いに助け合うことが多く、その結束は堅固であると言われている。そのために身内やごく親しいものに対してはよく面倒を見たり、助け合ったりする傾向が強い、しかしその反面、他の運命共同体間との横の連携では全く纏まりが悪いと言われている。このごく親しい仲間内だけで協力するとか、助け合う点ではかなり堅固である反面、自分と同じ出身地や共同体に属さない人々に対しては、協力や助力などの行動を大変嫌う。すなわち横の連携がすこぶる悪いとの指摘があった。そのことが、ごく親密な仲間でない、同僚にも全く他人扱いで、仕事や技術を知っていても教えないことになる。職場の同僚や仲間に、日本人上司から仕事や技術を指導するように指示されると、それを嫌がるとの指摘があった。これは、上で述べた帰属意識とも関係していると考えられる。

⑥コミュニケーションの問題に関しても指摘が多くあった。日系企業の管理者を悩ます問題の一つとして、海外現地日系企業が共通して抱える、現地で使用する言語の問題があった。ベトナムでは特に、ベトナム語という言語の壁が明らかに存在するという指摘がある。近年ベトナムでもかなり環境は変化をしてきているようであるが、ベトナム語は特に音声による使い分けが沢山あり、現地人や長期滞在者でない、と正確に使用することが困難であると言われている。ベトナム語は言語学的に中国語の影響を受けているところもあり、漢字の音から判断できるも

のもあるが、大半のベトナム語は音声の異なる言葉を、主にヨーロッパ人宣教師がローマ字表記を用いて表現した、ベトナム語を使用していることである。現在街中でも英語で表記された看板や表示は今日でも少ない。近年ベトナム人は外国語の習得に対する関心が高く、最近日本語を理解できる人が増加していると言われているが、現状ではまだ大学や、高等専門学校などで日本語を学習し、習得する若者が増加したとしても、まだその数は限られた現地人管理者とか、通訳やガイドなどの専門職や、語学習得を目標としている大学や、専門学校生に限られていて、その数はそれほど多くはないと言われている。日本人管理者もベトナム語を正確に使用できる人は少ない。特に仕事の伝達や指示を、正確な現地の言葉を使用して行うことは大変難しい。工場などの現場で働く従業員にとって、外資系企業で働いていても、外国語を使用し理解ができるのは、ごく限られた一部の人間だけであり、日本語に関しては、我が国に留学したとか、日本に滞在した経験のある、ごく限られた人数の人しか日本語を十分に理解はできない。日本人管理者と現地人従業員との十分な意思疎通や伝達には、根本から問題を含んでいる。ベトナム人はベトナム語を日常使用して生活しており、日本人駐在員は、現地のベトナム語を理解するために、学習する努力を日々しているようであるが、発音が複雑であることから、かなり長期にわたって居住したり、現地の人と結婚するなど特殊な環境にある人でないと、ベトナム現地語は現地人と同じように使いこなすことができない。ベトナム語を流暢に使用できる日本人管理者の数もごく限られている。したがって、この言語が障害となって発生していると考えられる問題が、かなり存在し、言語が問題の原因になっていることも多いとの指摘がある。かなり確認をしないと齟齬が生じる可能性が高い。言語問題は、海外日系企業の経営者や管理者が共通して直面する問題であり、ベトナムだけの問題ではないようであるが、言語の問題は多くの人にとり深刻な問題であると言える。

以上、日本人管理者の指摘が多い問題点だけに関して記述してきた。次にベトナム人の特性に関して指摘も多くあったので、そのことについてごく簡単にまとめて述べる事にしたい。ベトナム人の特性として以下のようなことが指摘された。

3、現地日本人経営者や管理者が考えているベトナム人の特性

ベトナム人の特性①

特性として指摘が多くあったのは、ベトナム人は大変プライドが高く、面子を大変大事にする面がある。すなわちベトナム人は自分のマイナスの面を指摘されるとよい顔をしない。したがって一般的に注意されるとか、他人から短所を指摘されることを好まない。逆に相手が気にする短所なども極力指摘することが無いと言われている。例えば、一般的にベトナム

人は手先が器用であるとか、技術の覚え込みが早いと言われて褒められることがあるが、反面、彼らは仕事で細かな技術指導や、些細な間違いを指摘すると、プライドを傷つけられたと考え嫌がる。短所を指摘されたりすると不快な態度をとったり、不快な表情を露骨に出すとか、極端な場合には退職まですることがある。そのために指導や間違いの指摘をする場合は、彼らのプライドを傷つけないようにしなくてはならない。特に人前で注意をしたりすると、このことをかなり強く根に持ち、逆恨みをすることがあるので、気を付けなくてはならないとの指摘があった。

そのために、ベトナム人は彼ら自身も、下手に口を出すと相手の面子を傷つけることになるので、お互いに何も言わない。間違いを指摘する場合も、よほどの事でないとしなないという傾向がある。そのためにミスや事故などが発生した場合でも報告しない。事故よりも友人関係や、対人関係を大事にする行動をすることが多い。^{注6)}

特性の②

ベトナム人は上昇志向の気持ちがかかなり強く、そのためには積極的に努力するとか、想像力を発揮して、自分の能力を認知してもらいたいと、行動する傾向が強くととの指摘があった。ベトナム人は一生涯他人に使用され働きたくないとの考えが強くととの指摘があった。このことを裏付ける事として、国内でうまくいかないなら海外で成功しようと考え、国外へ出ていく。ベトナム人は歴史的にも、成功や出世を求めて海外に躊躇なく出国して、そこで一旗揚げるとの考えを持っている。この傾向は今日でも顕著に見られる。

特性の③

ベトナム人は情報提供に関して、警戒心が強い面があるとの指摘があった。従業員の福利厚生などの改善を図りたいと考え、少しでも生活の現状や家族の状況などに関して尋ねても、いつもあいまいな回答しかしない。何を希望しているのか尋ねても、明確な回答が返ってこない。また彼らは生活上の不満などがあっても、公の場ではめったに口にしない。また同僚が問題を抱えて困っていても、知らないふりをすることが多いとの指摘があった。また社会全般に関する考えや意見を持ったり、現状で不満を持っていたとしても安易に口に出さない。知人や友人が社会の現状に対し不満を持ったり、そのことを口にしていることを、知っていても知らないとの態度をとることが多い。このことに関しては個人や年齢層で差異はあるが、ベトナム人は情報開示に対するアレルギーを、現在でも全体的に強く持っているのではないかとの指摘があった。この特性は長期にわたる外国との戦争や、内戦が続いていたので、スパイなどの情報収集活動が活発に行われてきた経緯があり、ベトナムでは思想や考え方式に対する統制が長く続き、今日でも軽々しく意見を口にするとか自分の主張を強く言うとか、

また思い付きでやたらなことを言うと、詳しくはわからないが、それは情報統制にかかるという、側面があるからではないかとの指摘があった。すなわちごく最近まで情報統制が存在し、めったな事とかやたらなことを話すと、身に危険を及ぼす状態が長く続いていたので、それが原因ではないかとの指摘があった。近年若年層を中心にかなり情報に関して、神経質でなくなり、比較的自由に意見を表明すると言われているが、まだ中高年層を中心に自分のことや、知っている情報を気軽に口にするのに、躊躇があるようであるとの指摘があった。

特性の④

ベトナム人は面子を傷つけられたとき以外、比較的表情や態度を露骨に出さないで、ベトナム人の表現は複雑であるとの指摘があった。日本人管理者が指摘する中に、ベトナム人は平素では感情表現をあまり出さないとのことである。激高したときは別として、平素は喜怒哀楽の表情を強く出さないで、彼らが何を考えているのか、彼らの真意が把握しにくいと指摘する。特にベトナム人は物事に対して、喜びや怒りの気持ちを明確に示さないとか、あらわしても非常に少ないとの指摘があった。このことは特別に個人的に何かをしても、嬉しいとか感謝をはっきり表現しないので、どうしてなのか日本人は何か複雑な気持ちになるとの指摘があった。このことに関しては同じように感謝を感じたとしても、ベトナムにはベトナム人特有の感謝の方法や、表現方法があり、彼らはその場で素直に感謝を表現しないとの指摘もあった。またこのことに関しては地域差があり、感謝の表現をあまり出さないのは北部の人に見られる行動で、南の地方の人は素直に表現することが一般的であるとの指摘もある。

特性の⑤

上のことに関連するが、ベトナム人は表情が乏しい。挨拶が少ない国民であるとも言われている。この指摘は、例えば職場で顔を合わせたり、廊下ですれ違ったりしたときでも、挨拶をしないとか、仕事の指示を与えた場合など、それに応えるはっきりした返事や、反応がないことが多い。そのために何を考えているのか、指示を理解できたのか否か把握しにくいとの指摘があった。これには個人差があるとも考えられる。

特性の⑥

ベトナム人にとり信頼関係は、特に重要事項である。多くの日本人管理者が指摘する事柄に、ベトナム人は明確な信頼関係がないと本心を言わない。自分の考えていることを他の人に話さないで、本心をつかめないと言う。よほど信頼した人でないと、自分の本心を伝えないという考えを、持っているからではないかと言われている。

特性の⑦

上の章でも述べたが、上昇志向が強いのが、ベトナム人の特徴との指摘が多くあった。現

地人従業員に将来の希望や思いを聞いてみると、独立して経営者になりたいとの回答が多い。またかなり多数の者が出世して、勤務している会社の経営者になりたいとか、上級管理者になりたいと回答する者が多くいるとのことであった。この指摘からも理解できるように、一般的に彼らは上昇志向が強く、大多数の人々がこの意識を、本能的に持っていると言われていることを、裏付けていると考えられる。

以上、日本人管理者が調査の回答で指摘した管理上の問題点と、彼らが考えているベトナム人の特質に関して指摘が多くあった項目について、その要点をまとめて記述を試みたものである。この種の調査は現在も継続して実施しているので、小論の記述は現時点までのまとめである。今後、調査が進捗した時点で、全体の調査結果に関して詳しく公にしたいと考えている。

4、結び

ベトナムにおける調査は、東南アジア各国に生産拠点を構えて、活動を行っていく日系企業が今後も増加する傾向があり、ベトナムはこの周辺地域の、カンボディア、ラオス、ミャンマやその他の周辺国における雛型になるのではないかと考え、筆者は近年ベトナムにおいて、現地日系企業における意識調査を、オーストラリア、タイ国、台湾、中国、韓国で実施してきた調査と同様の調査をベトナムで開始した。調査は開始したばかりなので今後時間をかけて、幅広く継続して実施しなくてはならないと考えている。此度のベトナム訪問は今後度々現地を訪れ、調査研究活動をより活発に行う予定の筆者にとり、有益であったと考えている。そのため此度のベトナム訪問で、多数の企業の皆さんや、ベトナムの方々から多方面にわたる説明と、質問に対する懇切な回答を頂き、大変有意義であった。また社会科学院での多岐、詳細にわたる説明はベトナム社会や、政治・経済そして少数民族に関する説明であり、ベトナムでの調査を行っている筆者にとり、大変有意義であった。最後になったが此度の調査活動でお世話になった企業の皆さんに、衷心より感謝申し上げます。筆者は今後も広く深く調査を継続して実施し、後日、より詳しい調査結果を公にしたいと考えている。

注

注1) ここでの報告はベトナム語で行われたが、報告内容は、三進ベトナム株式会社の社長新妻東一氏の通訳と解説により、内容を十分に理解する事ができた。

注2) 此度の合宿調査研究において、現地での様々な調整、それに解説・通訳の労を取られた新妻東一氏にもお礼を申し上げます。

注3) 2014年版、海外企業進出総覧（国別編）週刊東洋経済臨時増刊。2014年4月。

注4) 2014年度版、JETRO投資白書参照

注 5) この明確な指示の必要性は、ベトナムばかりでなく、日本以外の言語の異なる国々、特にアジアなどの中進国などでは、近年欧米各国の企業が積極的に進出しているので、指示書に従って職務や作業をする方法が一般化してきている。欧米系企業や中国、韓国系企業でもマニュアルを積極的に使用していると言われている。我が国企業の場合、仕事を man to man で教え込むとの方式を、現在でも多くに企業が採用しており、海外現地でも同じ方式を採用しているケースがごく一般的であると言われている。

注 6) このベトナム人の面子や気づかひの特性について、参考になると考えられるのは、小高泰氏の指摘である。氏はこのことを以下のように記述している。“ベトナム人は直接自分の考えや、欲望を出さずに周囲や他人がそれを察して代言し、やってくれることを待っているところがある。”また“この特性に関しては北と南では格差があり、北部でこのような人間関係がみられる傾向が強く、南部の人々はもっとおおらかであるとも指摘している。”(注)『ベトナム検定 メコン社。2010年12月。』p153.

参考文献

- 2014「東洋経済臨時創刊」『海外進出企業総覧』(国別編) 東洋経済新報社。2014年4月。
- 2014年版 『ジェトロ世界貿易投資報告』 日本貿易振興機構。2014年。
- 今井明夫、岩井美佐紀編著「現代ベトナムを知るための60章」第2版。株式会社 明石書店。
2012年11月。
- ASEAN 検定シリーズ 「ベトナム検定」。株式会社めこん。2010年12月。
- Michael Maclean “VIETNAM THE TEN THOUSAND DAY WAR” Thames Mandarin, 1981。
- 飯田謙一「在オーストラリア日系企業の経営者、管理者の経営と管理に関する意識」専修商学
論集第67号。専修大学学会。1998年12月。
- 拙稿「企業における従業員の情報に対する満足度と企業に対する忠誠心・一体感について」専
修商学論集第68号。専修大学学会。1999年2月。
- 拙稿「台湾の日系企業における従業員の情報に対する満足度と、企業に対する忠誠心、一体感
について」専修商学論集第69号。専修大学学会。1999年9月。
- 拙稿「我が国企業における、従業員の情報に対する満足度と、企業に対する忠誠心、一体感に
ついて—オーストラリア、台湾における従業員との比較を通して—」専修商学論集第70
号。専修大学学会。2000年1月。
- K, Iida “A Study on International Business Communication: Japanese Company off-shore
—How to solve the Communication trouble and Friction between Japanese Manager
and Australian Local Employee of the Japan-Australia Joint-Venture Corporations in
Australia—” 専修商学論集第70号。専修大学学会。2000年1月。
- 拙稿「タイ国日系企業の現地従業員の情報に関する満足度と組織忠誠心、一体感について」専
修商学論集第71号。専修大学学会。2000年7月。
- 拙稿「タイ国における日系現地法人の日本人経営者、管理者の経営と管理に関する意識、—オ

- ーオーストラリアにおける調査との比較を通してー」専修商学論集第 71 号。専修大学学会。2000 年 7 月。
- 拙稿「タイ国日系企業の現地従業員の情報に関する満足度と組織忠誠心、一体感について」専修商学論集第 72 号。専修大学学会。2001 年 1 月。
- 拙稿「タイ国日系企業の現地従業員の情報に関する満足度と組織忠誠心、一体感についてー現地法人における日本人トップマネジメントの情報の取り扱いに関してー」専修商学論集第 73 号。専修大学学会。2001 年 7 月。
- 拙稿「タイ国における日系現地法人の日本人経営者、管理者の経営と管理に関する意識ーオーストラリアにおける調査との比較を通してー」専修商学論集第 74 号。専修大学学会。2002 年 1 月。
- 拙稿「タイ国日系企業の現地従業員の情報に関する満足度と組織忠誠心、一体感についてー情報満足度と組織忠誠心、一体感との関連性に関する調査回答結果の分析と考察ー」専修商学論集第 75 号。専修大学学会。2002 年 7 月。
- 拙稿「タイ日系企業の現地人従業員の情報満足と組織忠誠心、一体感についてートップマネジメントの情報に対する態度と組織忠誠心、一体感の関係ー」専修商学論集第 76 号。専修大学学会。2003 年 1 月。
- 拙稿「海外日系企業における日本人経営者、管理者の経営と管理に対する意識ータイ国日系企業の現地人従業員の企業や職務に関する意識、責任感に関してー」専修商学論集第 77 号。専修大学学会。2003 年 7 月。
- 拙稿「企業における従業員の情報に対する満足度と、企業に対する忠誠心、一体感についてー台湾地場企業と現地日系企業の従業員の調査結果の比較と分析に関してー」専修商学論集第 78 号。専修大学学会。2004 年 1 月。
- 拙稿「中国における日系現地法人の日本人経営者、管理者の経営と管理に関する意識ー特に北京、天津地域に進出している企業とその他の組織についてー」専修商学論集第 80 号。専修大学学会。2005 年 1 月。
- 拙稿「在中国日系現地法人の日本人経営者や管理者の経営と管理に関する意識ー特に北京、天津地域に進出している企業とその他の組織についてー」専修商学論集第 81 号。専修大学学会。2005 年 10 月。