

在ベトナム日系企業の人事管理

柴田 弘捷

はじめに

本稿は、本年3月の社研のベトナム調査に参加し、いくつかの日系企業を訪問したことを契機に検討した、ベトナムに進出した日系企業の進出状況と日系企業の人事管理についてのレポートである。

ベトナムの経済発展は著しい。GDPを見ると、成長率は、最近こそは5%台(14年+5.6%)に低下しているものの、2000年代は7%台と高かったため、名目GDPは05年の576億US\$から10年には1,128億US\$、14年には1,860億US\$で05年の3.2倍となり、一人当たりの名目GNPも05年の700US\$から14年には2.9倍の2,053US\$にまで増加している。

他方、インフレも進行し、CPI上昇率(前年同月比)は、07年末には10%台に達し、08年春には20%を超え、秋には30%に近づいた。近年は5%台で落ち着いている。とは言え、消費者物価指数は05年比、13年は230で2.3倍にもなっている(以上、IMFデータ)。

この経済成長もたらしたのは、1986年のドイモイ(刷新)政策による市場経済の導入と積極的な外資導入政策であった。

GDPに占める外資系の割合は、95年に6.3%しかなかったものが、05年には15.2%に、12年には18.1%となった。また外資系企業数、その従業者数も大きく増加している。企業数は05年比で12年は2.43倍、従業者数は2.23倍(全企業数の24.5%)になっている*1。そしてこの外資の中で日本の占める位置は大きい。

1 日系企業のベトナム進出

日本のベトナム投資は、1995~97年、2005~08年、10~12年と3度のブームがあり(09年はリーマンショックの影響で大きく落ちこんだ)、13年やや落ち着いている。

日系企業の進出数を見ると、調査によって異なるが、その数は著しく増加している。いくつかのデータを見てみよう。

97年からデータの得られる経済通産省「海外事業活動基本調査」*2(以下、経産省調査)、によれば、97年の89社から2000年には128社、05年184社で、以降急増し、10年には390社、13年には687社となっている。東洋経済新報社の「海外進出企業総覧(国別編)」によれ

ば、14年は679社で、うち04年以前に進出していたのは225社で、67%が05年以降の進出である*3。なお、帝国データバンクの調査によれば2012年1月末現在で、1,542社に達している*4

また、05年からデータが得られる外務省「海外在留邦人数調査統計」（以下、外務省調査）によれば、日系企業の拠点数は、05年の616から14年には1,452となっている（表1）。もう一つ、ベトナムの日本商工会の会員数のデータを挙げておこう。ベトナムには三つの日本商工会がある。北部のベトナム（ハノイ日本商工会として1992年発足、当初会員26社）、南部のホーチミン（1993年末、「ホーチミン日本人友好倶楽部」として発足、1994年ホーチミン日本商工会に名称変更、94年会員69社）、中部のダナン（2008年発足、当初会員35社）である。その合計会員数は、2000年4月327社、05年441社、10年867社、12年に1,000社を超え、1年2か月後の14年6月には300社近く増え1,337社（ベトナム553、ホーチミン716、ダナン68）まで増加している。

進出企業数の正確なデータは得られないが、どの調査データでも、05年以降ベトナム進出企業が急増しており、日本企業のベトナム進出が本格化したといつてよい。

その進出形態は、05年段階では、日本企業の支店・駐在所等、独資企業の本・支店、合弁企業でほぼ3分されていたが、独資本・支店の増加が著しく、14年には全体の3分の2を占め、特に独資企業の支店は12年以降急増している。日系企業の進出形態は、日本企業の駐在所・支店という形態から、独資の現地法人（子会社）に、およびその支店等に移ってきたのである（表1参照）。

進出企業の産業別構成は、経産省調査によれば、97年段階では75%が製造業であったが、その後徐々に非製造業の進出が増加し、13年には4割近く（37.7%）を占めるに至っている。

表1 在ベトナム日経企業拠点数の推移

| 年 | 各年10月1日現在 単位:件 | | | | | | | | | | | 構成比(%) | |
|----------|----------------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|--------|-----|
| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2005 | 2014 | |
| | 日本企業支店 | 11 | 23 | 21 | 22 | 26 | 23 | 32 | 27 | 28 | 27 | 1.8 | 1.9 |
| 日本企業支店以外 | 201 | 235 | 238 | 274 | 271 | 240 | 253 | 203 | 214 | 228 | 32.6 | 15.7 | |
| 日系独資本店 | 201 | 274 | 349 | 393 | 357 | 395 | 442 | 460 | 542 | 626 | 32.6 | 43.1 | |
| 独資本店以外 | 74 | 61 | 55 | 62 | 59 | 77 | 86 | 280 | 259 | 277 | 12.0 | 19.1 | |
| 日系合弁企業 | 129 | 114 | 131 | 151 | 176 | 182 | 200 | 189 | 214 | 239 | 20.9 | 16.5 | |
| 日本人起業 | ... | 22 | 26 | 48 | 41 | 64 | 68 | 52 | 52 | 52 | ... | 3.6 | |
| 拠点数合計 | 616 | 730 | 820 | 950 | 948 | 981 | 1081 | 1,221 | 1,309 | 1,452 | 100.0 | 100.0 | |

注:日本人起業の2012,13,14年には、この数値に加えて不明数がある。

出所:「外務省「海外在留邦人数東経調査」各年版より作成

なお、先のデータバンクの調査によれば、進出企業数 1,542 社のうち製造業が 47%、卸小売業が 21%、サービス業が 15%で、製造業と卸売業の割合が高く、サービス業、小売業の割合が低い。

従業員規模別構成では、10~99 人、100~999 人規模がそれぞれ 35%を占めている。日本の分布と比較すると、10 人未満の割合が非常に低く、100~999 人と 1,000 人以上の割合が高い(表 2)。これは進出企業に製造業が多く、しかも日本本社は中小規模でもベトナムの工場は 1,000 人を超す従業員を抱えるような労働集約的企業もあり⁵⁾、他方零細な小売業の進出が少ないことの表れであろう。

日系企業の常時従業員数は、経産省調査によれば、97 年 13,200 人でしかなかったものが、2000 年 36,444 人、05 年には 10 万人超(102,637 人)、10 年に 20 万人超(226,303 人)、13 年には 35 万人超(353,360 人)と急増している。この調査の対象とその回答率を考慮に入れば、優に 50 万人を超える現地従業員が雇用されていると思われる。産業別にみると圧倒的に製造業の従業員(93.2%)で、中でも輸送用機械(30.0%)と情報通信機械(21.8%)が抜きん

でている。
日本企業の進出は、当初は安い人件費を求め、大手の加工輸出型の産業(繊維、自動車・バイク、電機・情報通信機器等)と進出企業を支援する銀行・商社の進出が中心であった。第二次ブーム期には中小の製造企業や運輸業、情報通信業、サービス業(経営コンサルタント・人材紹介業等)の進出も見られ、12 年以降にはベトナム国内を市場とする繊維・衣服、食料品(サッポロ、ハウス食品、麒麟、江崎グリコ、日本ハムなど)、電気機械・情報通信機器等の製造業と小売業(ファミリーマート、イオン)やサービス業の進出も活発になってきた。

表 2 在ベトナム日系企業の産業別・規模別構成

| 業種 | 社数 構成比 日本 | | | 従業員規模 | 社数 構成比 日本 | | |
|--------|-----------|-------|-------|--|-----------|-------|-------|
| | 社数 | 構成比 | 日本 | | 社数 | 構成比 | 日本 |
| 建設業 | 63 | 4.1 | 17.8 | 10人未満 | 189 | 12.3 | 75.4 |
| 製造業 | 725 | 47.0 | 16.1 | 10~99人 | 540 | 35.0 | 22.1 |
| 卸売業 | 319 | 20.7 | 10.5 | 100~999人 | 541 | 35.1 | 2.3 |
| 小売業 | 27 | 1.8 | 15.0 | 1000人以上 | 272 | 17.6 | 0.2 |
| 運輸・通信業 | 76 | 4.9 | 5.9 | 計 | 1542 | 100.0 | 100.0 |
| サービス業 | 236 | 15.3 | 22.5 | 出所:ベトナム-帝国データバンク「ベトナム進出 企業の実態調査」より作成(2012.1.31現在) 日本-:経済センサス活動調査(2012.2.1現在) | | | |
| 不動産業 | 14 | 1.0 | 1.0 | | | | |
| その他 | 81 | 5.3 | 11.2 | | | | |
| 計 | 1542 | 100.0 | 100.0 | | | | |

2 富士通ベトナムとブラザーサイゴン

今回訪問した 5 社のうち 2 社、Fujitsu Computer Products of Vietnam, INC と Brother Industries Saigon LTD について、聞き取りおよび提供資料、その他資料によって、その人事管理を中心に整理しておこう。

2-1 Fujitsu Computer Products of Vietnam, INC. (以下、富士通 V)

富士通 V は、ベトナムホーチミン市近郊ドンナイ省のビエンホア工業団地（ベトナム国際空港、ホーチミン市から車で約 1 時間）に 1995 年に設立された富士通(株)100%出資の生産子会社で、ベトナムに進出した日系大手製造業の草分け的存在である。主な製品は、プリント基板設計、回路基板 (PWB)、基板実装 (PCBA) の生産である。96 年に PCBA、98 年に PWB 生産、PCBA の出荷を開始している。製品はフィリピン、タイ、マレーシア、台湾、日本等に 100% 輸出している。

富士通 V のベトナム進出は、部品の調達・製品の納入上、既に進出していたタイ、フィリピンの工場、そして日本、香港、マレーシアも視野に入れた、「ロジスティック上最適」との判断と「ベトナム人の優秀性」が決め手となったという*6。もちろん、もう一つの大きな要因は他の東南アジア諸国に比べも格段の人件費の安さであった。

現在 (2014 年)、同一敷地内で、試作ステージで、基盤設計→基板製造→部品実装、量産ステージで基板製造→部品実装→組立等の流れで生産されている。生産工程は装置化・自動化されており、一定の IT 知識を必要とする装置運転作業が中心であるが、PCBA 部門の一部にはプリントヘッド・アマチュア挿入作業のように、ハイスキンを要する手作業部分もある。

工場では、トヨタ生産方式を導入し、ボトムアップ活動として、5 S 活動、改善・提案活動を実践、日本的ものづくり・工程での作りこみを行っている。近年、その限界も感じており、07 年から、トップダウン活動として、「生産革新」を開始し、「流し方」、特に PWB→PCBA→組立流れの中で、物の移動距離・時間の最小化を追求している。

工場は週 6 日 (日曜日休み)、3 交代 24H 操業である (女性も 3 交代で入っている)。

なお、営業及び先行技術開発は富士通インターコネクトテクノロジー(株) (本社：長野市) が担当している。

従業員数・構成は、我々がかつて訪れた 1997 年時は 1,294 人 (男 413・女 881、日本人駐在員 11 人、現地従業員 1,283 人<管理職 3、エンジニア、専門職 104、オペレーター 1,176) であった*7。その後、PCBA 工場の設置・操業もあって、増員を続け (98 年 2,492 人)、2000 年には 2,900 人となった。しかし、以降、必ずしも順調ではなく、500 人の退職推奨 (解雇 01

年10月) やストライキ (06年) も起きている*8。

2014年時点の従業員構成は、日本人の役員(社長と副社長)の2人を除いて、日本人日本人駐在員11人(管理職)、ベトナム人従業員2,283人(男970、女1,313、管理職22、係長級35、エンジニア、スタッフ322、オペレーター1,904)である*9。

97年時と比較すると、出向日本人の人数は変わらないが、1,000人ほど従業員が増加している(ただし、最大時の2000年に比べると600人ほど減少している)。増加数が最も多かったのは500人以上増えたオペレーターであるが、増加率からみると、管理職(3→22人)、エンジニア、スタッフ<含む係長>(104→322人)の増加が著しい。

組織構成は、事業管理部(147人、うち駐在員3人)、PCBA部(303人、うち駐在員1人)、PWB部(1,549人、うち駐在員7人)で、事業管理部長とPCBA部統括部長を社長が、PWB部統括部長を副社長が兼務している(富士通ベトナム提供資料)。ベトナム人管理職が大幅に増加したとはいえ、役員および事業部門のトップにはベトナム人は入っておらず、人材の現地化度はそれほど高いとは言えない。

ワーカーの採用は、設立当時は、ドンナイ省の労働局に申請し、登録されている人を推薦してもらい(高卒)、面接で決定していた。大卒のスタッフは新聞等で一般公募していた*10。

現在は、募集・採用が自由化されているので、ワーカーは貼り紙、従業員の紹介等で募集、大卒はHP、新聞、人材紹介会社等によっている。採用は、ワーカー、大卒スタッフとも、ペーパーテストはせず面接で決定している。採用・雇用形態は、試用→1年の期間契約→無期雇用契約である。基本的には長期雇用を考えている。しかし、ワーカーの離職率は年間10%弱である。

賃金は、消費者物価の変動と近隣の企業の賃金を考慮して、毎年見直している。賃金構成は、基本給+手当(交代勤務、労働付加、勤続等)で構成されている。役職手当はない。

職務等級制をとっており、ワーカーは、一般が9段階、その上に班長、職長とあり、スタッフとエンジニアは、それぞれスタッフ・エンジニア、シニアスタッフ・エンジニア、スーパーバイザー(係長級)、そして課長、部長の職務等級名称でとなっている。

技能習得訓練は、設立当初、操業開始前に24人のエンジニアと22人のオペレーターを15週間日本に派遣し訓練を受けさせている*11。その後も日本での実習は続けられている。技術者は、日本での実習に1年、ベトナムでの「On the job training」に1年かかり、ようやくにして、日本人の総合的な設計業務遂行スキルの6割程度まで教育できるという*12。スタッフの海外研修を実施している。近間のタイ、マレーシアの工場をはじめ、日本、アメリカにも出している。長い人では2年間日本に出したこともある。海外研修受講者の定着率は良い*13という。

ただ、日本本社と一体となった幹部教育・グローバル人材教育は行っていない。

福利厚生施設は、通勤手当、通勤バスの提供、3交代なので、食堂を自由実させている。大半が近在からの通勤者なので、寮は提供していない。また、住宅手当も出していない。

2-2 Brother Industries (Saigon) LTD (以下、ブラザーS)

ブラザーSは、ブラザー工業(株)が、ホーチミン市の北東約30Kmにあるドンナイ省ビエンホア市アマタ工業団地内に、家庭用ミシンの生産会社として2011年4月に設立したものである。同社は、生産開始時(12年4月)、従業員数約300人、月産約4万台で出発した。

ブラザーグループの家庭用ミシンは、それまで、中国珠海工場、台湾工場の2拠点で生産していた。新興国を中心とした家庭用ミシンの市場拡大が見込まれる中、同社は家庭用ミシンの生産強化を図るため、労働力やコスト面での優位性が高く、また現地調達環境が整っているベトナム南部に工場を新設し、グローバルに生産体制の強化・最適化を図るためとしている*14。つまり、台湾が高級機種、中国が中級、ベトナムが低価格機種という棲み分けである。と同時にチャイナ+1の実行でもあった。

13年8月に生産台数を8万台/月に増強、従業員を1,000人に増やし、中国・珠海工場で生産していた日本国内輸出用の低価格ミシンの生産を一部移管した。

15年2月末現在の従業員数は、日本人の社長、副社長を除き、1,630人(うち日本人出向者6人)で、その構成は、管理職18人(日本人6)、スタッフ141人、班長・副班長54人、ワーカー1,423人(そのほとんどが女性)である。平均年齢は24.5歳(男27.7、女24.3)で非常に若い。従業員はビエンホア周辺からの自宅通勤者が多い。

ブラザーSは、設計・開発に関しては台湾の会社がサポートしており、あり、生産職場は女性がブラーッと並んで配置され、手作業によるミシンの組立で、3日程度で習熟する単純繰り返し作業中心の労働集約型の生産工場である(ほとんどが女性であるワーカーの比率は、班長・副班長を含めて90%以上を占めている)。

会社組織は、日本人出向者役員2人(会長・社長)の下に、財務企画部、人事総務部、経理・生産事業部、製造部、経理・納品部、品質管理部の5部18課がある。

ローカルの管理職は、部長・副部長7ポスト中副部長2名、課長級19ポスト名中兼任者(多くは部長・副部長が兼任)を除いて8名である。

ワーカーの採用は、高卒以上を条件に、貼り紙で募集し、スタッフは、契約している人材紹介会社を通して募集し、ともに面接をして採用している。契約形態は、試用→1年契約→3年契約→無期雇用である。

勤務は9時間拘束の8時間労働で、休日は隔週土曜日と法定休日(10日)である。

ワーカーの離職率は月に2~3%であるが、テト後は1割前後に上昇する。

ワーカーの賃金はホーチミンの最低賃金+ α で、スタッフ系は、ホーチミン日本商工会から得られる日系企業の賃金水準、ベトナム銀行のそれを参考に決定している。ここ数年10~15%ずつ上昇している。

単純作業のワーカーは、入社後1日半の新人教育をした後、現場に配属、後はOJTで行っている。

福利厚生は、食堂（ケータリング業者が入っている）と医務室の設置、テト前に行う忘年会、全員が年休をとって参加する年1回の社員旅行、労働組合（管理職も含む全員参加組織）が行う、クリスマスパーティ、誕生日プレゼント交換会等がある。

ブラザーSは創業後間もないせいか、また大半が若い単純労働に就く女性のせいか、新入社員教育、配属先でのOJT程度で、教育・訓練制度は確立されていないようである。ただ、12年段階では、スタッフ・技術者には、グループ内（本社、他工場）から担当者呼んで講義を受けさせていた。また、工場現場で中国人マネージャーが指導することはあったようだ。技術者の海外実習は、12年段階では行っていなかったが、日本と台湾の工場で行う予定であった^{*15}。

なお、希望者に勤務終了後1時間程度で日本語教育の場を提供している。参加率は10%程度という。

グローバル人材育成では、ブラザー工業には、「従業員の多様性を重視し」、「採用・評価・昇進などにおいて民族・国籍・市遊興・思想・性差・学歴・年齢・障害の有無など、あらゆる差別を排除する」とし、「意欲・能力・成果を公平・公正に評価して処遇に反映する」との「グローバル憲章」があり、グループ会社全てに周知・全従業員の共有を目指している。また、「トレーニー制度」^{*16}を導入し、日本本社、各国のグループ会社との人事交流をはかり、グローバル人材の育成を目指しているが、ブラザーSでは、これの対象者になったものはまだいない。

3 ベトナム日系企業の人事管理

ベトナムの日系企業の人事管理上の問題・課題は多様である。ジェトロの「在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査」（2014年度）^{*17}によると、ベトナムの日系企業が「雇用・労働面の問題点」として挙げた上位項目は、従業員の賃金上昇（74.4%）、従業員の質（49.0%）、中間管理職の採用難（41.1%）、管理職・現場責任者の現地化の困難（29.2%）、従業員の定着率（26.7%）、技術者の採用難（20.5%）、スタッフ・事務員の採用難（17.5%）等である。また、現地化を進めるにあたっての現地サイドの問題点として挙げられた上位項目は、現地人材の能力・意識（58.7%）、幹部候補人材の採用難（45.7%）、現地人材の語学力（日本語、英語）（29.5%）等である（表3）。

表 3-1 雇用・労働面での問題点 (M. A)

| 賃金の上昇 | 一般スタッフ・事務員の採用難 | 中間管理職の採用難 | 一般ワーカーの採用難 | 技術者の採用難 | 従業員の定着率 | 従業員の質 | 解雇・人員削減に対する規制 | 管理職・現場責任者の現地化が困難 |
|-------|----------------|-----------|------------|---------|---------|-------|---------------|------------------|
| 71.4 | 17.5 | 41.2 | 6.8 | 20.5 | 26.7 | 49.0 | 18.7 | 29.2 |

表 3-2 現地化を進めるにあたっての現地サイドの問題点 (M. A)

| 幹部候補人材の採用難 | 幹部候補人材の離職率の高さ | 現地人材の語学力 (日本語・英語) | 現地人材の能力・意識 | 現地の企画・マーケティング力 | 現地の製品・サービス開発力 |
|------------|---------------|-------------------|------------|----------------|---------------|
| 45.7 | 19.3 | 29.5 | 58.7 | 22.7 | 17.2 |

注:一部項目を省略した

出所:JETRO「アジア・オセアニア日系企業活動実態調査(2014年)より作成

つまり、主要には賃金、採用難、そしてベトナム人材の質・能力の問題である。
以下、上記問題点を考慮しながら、日系企業の人事管理を見ていこう。

3-1 従業員の募集・雇用管理

募集・採用

ベトナムの従業員募集は、ワーカー、スタッフ共に、企業側に需要が生じたとき（新規設立、事業拡大、欠員発生）に行われるのが一般的で、日本のように学卒新規一括採用の習慣はなく、即戦力の中途採用が一般的である。

ワーカーの募集方法は多様である。多く場合は工業団地や工場の門前に募集ビラを貼り出す方法で行われる。また、従業員の親類縁者、友人、同郷など人的つながりも利用される。近年、職長クラスはインターネット、人材紹介会社も利用される。大量に採用する場合は、地元行政機関との連携も取られるようである。

スタッフ、幹部候補人材の場合は、ワーカーと異なり、会社のウェブサイト、人材紹介会社が多用される。そこでは、職位、仕事内容、賃金等の労働条件が明示されている。

ブラザーSでは、ワーカーは貼り紙で、スタッフは契約している人材紹介会社を通して募集していた。

人材紹介会社を通した日系機械メーカーの募集広告の一例*18を示しておこう。

- 募集職種：セールス・エンジニア（機械や金属加工部品の営業・技術職）
- 雇用形態：正社員
- 仕事内容：

◎金属製品、樹脂製品、ゴム製品、電気部品等の仕入・外注先との交渉、材料管理

◎当社製造・販売製品の品質管理、コスト、納期管理等

□経験・スキル：

- ・ホーチミン工科大学、師範大学等卒以上で、機械・金属等工学を専攻された方を希望
- ・明朗活発で、真面目で健康状態に問題がなく、協調性の高い方。ドンナイ省近隣にお住まいで、通勤が容易な方
- ・日本企業または日系企業に勤務経験があり、日本のビジネスマナー等に精通されている方は優遇

□給与：450～700US\$（試用期間中は85%給与）

試用契約2か月、その後1年期間付雇用、その後1年期間付雇用、その後期限無し雇用契約。

□賞与：1ヶ月あり

□勤務地：Nhon Track District, Dong Nai Province, Vietnam

□勤務時間：8:00～17:00（昼休憩1時間）

この募集広告には、技術者、幹部候補生クラスの募集の一般的な形とは異なるものも含まれている。

経験・スキルの項は、一般的には、学歴、その職務の経験年数、場合によると日本あるいは日系企業の勤務経験等が記される。本事例のように、大学を指定しているものは珍しい。これは、特定の大学を除いてベトナムの大学、特に理工系の水準が低いと認識されていることに理由があると思われる。

なお、本事例では明記されていないが、日本語ないし英語能力を要求しているところが多い。日本語能力の要求は、日本からの駐在員の多くはベトナム語ができないこと、また日本本社とのやり取り、現地日系企業との交渉等の都合が理由である。日本語人材の少ないベトナムでは日本語ができることは日系企業に勤める場合優位に働く。

また、日本での研修（1～3年程度）を売りにしている企業も比較的多くみられる。

給与に大きな幅があるが、これは後に見るように、同一企業内でも能力評価で同じ職種・地位でも差があるのが一般的である。

日本企業、日系企業勤務経験者を優遇するのも一般的なようである。

契約のあり方とその期間の明記も一般的である。というのは、雇用契約のあり方がベトナム労働法で規定されているからである。

労働法では、1回の試用契約と2回までの有期雇用契約が可能で、その後は無期雇用契約に

するとされている。つまり、試用→有期契約→有期契約→無期契約という形である。

試用期間は、業務の専門性で異なり、短大卒以上程度の専門技術を要する職位の業務は 60 日以内、職業訓練学校、専門学校卒以上、または技術、経験を持つスタッフ、ワーカーの職位の業務は 30 日以内、その他業務に就く者は 6 営業日以内となっている。2 回の有期契約の期間はともに最長 3 年である。なお、試用期間中の賃金は、同種の業務の給与の 85%程度でなければならない。

つまり、雇用主側は無期契約にするまでに最大 3 回、最長 6 年数か月間、被雇用者の能力判断で契約終了にするチャンスがある。

もちろんこれは上限規定で、期間の短縮、有期契約回数の減数もできる。有期契約 1 回で無期雇用にする/なることも可能である。本事例のように、2 回の有期契約の期間がそれぞれ 1 年間で明記されているは意味がある。つまり無期雇用になるまでに 2 年半で済むのである。これは労働者にとって有利な条件なのである。

ブラザー S は、試用→1 年→3 年→無期雇用、富士通は、試用→無期雇用とのことであった。

採用は基本的には面接で決定する。日本のようなペーパーテストはしていない。

なお、ベトナムでは採用難が問題となっているが、事実、高級人材（中間管理職、技術者、幹部候補者）の採用難が問題点として挙げる企業が多い（中間幹部 41.1%<雇用労働面での問題点>、幹部候補人材 45.7%<現地化の問題点>）が、ワーカー、スタッフ・事務員の採用難を挙げる企業は、それぞれ 6.7%、17.5%でそれほど多くはなかった。ワーカーの募集をすると、かつては非常に多くの応募があったが、現在はそれほどでなく、数倍程度であるという。事実富士通 V でもブラザー S でも、ワーカーの採用難は聞かれなかった。

経済発展の著しい発展途上国ではどこでも高級人材の需要が多く、採用競争が激しいのは当然である。加えて、ベトナム戦争による人材喪失の影響と大学進学率（含・短大）の低さ（2000 年 9.2%、2010 年 22.4%、2013 年 24.6%）による大卒人材の不足にその要因がある。つまり、高級人材が絶対数が需要に比べて不足しているのである。あるデータによると、2013 年時点での労働者の教育水準別構成は、専門・技術なし 82.1%、職業訓練学校 5.3%、専門中学（高校）3.7%、短大 2.0%、大学以上 6.9%であった^{*19}。

離職・転職

ベトナムでは離職・転職が多いといわれる。そして、日系企業でも、雇用・労働面での問題点とし従業員の定着率を挙げる企業が 05 年には半数に達していた。その後減少してきたが、14 年調査でも 3 割弱あった。また現地化推進時の問題点として幹部人材の離職率を挙げる企業が 2 割程度あった。

転職率は、企業形態で異なっている。やや古いが、米人材会社マーサー・ヒューマン・リソー

ス・コンサルティングと同社子会社の地場タレントネットが実施した調査によると 10 年の外資系企業の離職率が 12.2%で、地場大手の 17.1%を大きく下回っている*20。しかし日系企業の中には、25～30%にもなる企業もある*21。

また、ベトナムの事務職・ワーカーの年間の離職率は、ある調査*22によると、内資企業が最も高く、離職者率 10%未満企業は 35%で、10%～19%が 25%、20%以上が 40%に達し、50%以上が 14%もある。国営・公営企業は、10%未満が 59%（うち 0%が 15%）で、10～19%が 15%、20%以上は 26%と最も低く、外資企業はその中間で、10%未満が 42%、10～19%が 31%、20%以上が 27%である。オフィス系と現業系ではあまり変わらず 10%未満が 4 割程度である。富士通 V は 10%程度の離職率、ブラザー S は 2～3%程度であるが、テト後には 1 割程度になるという。一般に離職はテト後に多い。テト休暇で郷里に帰り、そのまま郷里近くの企業に就職してしまうからである。

ビジネスパーソンの転職回数を見ると、当然のことながら年齢が高くなるほど回数が多くなり（22～25 歳 1.04 回、26～30 歳 1.90 回、31～35 歳 2.82 回、36～40 歳 3.00 回、41～45 歳（N=5）で 5.40 回）また、高学歴になればなるほど、転職回数が増える傾向がみられる（大学院卒 2.39 回、大学卒 2.01 回、短大卒 1.64 回、専門学校卒 1.56 回）。職種別では、平均転職回数が多いのは 1 位から順に、金融業務（3.67 回）、オペレーター（3.33 回）、会計・経理（2.75 回）、少ないのは 1 位から順に、製造（0.80 回）、品質管理・品質保証・ISO（1.33 回）、デザイン・編集（1.50 回）である。職位別に見ると、役員職の平均転職回数は 3.00 回、課長職は 3.04 回、係長職は 2.05 回、スタッフ職は 1.48 回と職位が高いほど転職回数が多い*23。

ベトナム人個人の転職回数は必ずしも高いとは思われないが、企業の離職・転職率が高いのは、前述の雇用契約のあり方も関係していると思われる。つまり、働く側は、無期雇用になるまで契約終了にされる機会が 3 回あり、契約終了となった場合は新しい職場を探さなければならない（転職）。また、有期雇用期間中は、その会社での将来（キャリア展開）や処遇を判断する機会ともなる（離職・転職）からである。経済発展途上は、どこでも、有能なものほど、転職のチャンスは多い。

転職の理由は、必ずしも一つではない（転職動機を複数回答で聞いている調査では、1 人当たりの転職動機は 2.35 個あった*24）。また、年齢によっても異なる。やや古いのが 2010 年調査では、30 歳未満では、1 位—他社と比べて不公正な給与水準、2 位—社内の給与水準が不公正、3 位—キャリア開発の機会が限られている、30、40 歳代は、1 位—成長の機会が限られている、2 位—他社に比べて不公正な給与水準、3 位—評価管理が非効率、51 歳以上は 1 位—成長の機会が限られている、2 位—正当な評価を受けない、3 位—評価管理が非効率であった*25。若い層は給与、中年層は成長のチャンスと評価管理への不満が主になっている。なお、アイコッ

クの調査では、圧倒的に能力活用とスキル・キャリアアップであった（回答者 100 人中、自分の能力や適正をより活かしたい 79 人）、スキルアップ・キャリアアップしたい 68 人で、給与への不満は 19 人にすぎなかった）。

ある日系企業（工作機械の設計・製造）ではモチベーションの向上と離職率の低下を目的に、新人研修で、「最初の給与は決して高くないが、将来的にはどの程度上昇していくか（生涯賃金の推移）」について説明としている*26。

なお、ベトナム人スタッフの多くは、夜間に大学や専門学校などに通っているものが多く、「大学に通いたいから会社を退職する又は大学を卒業したから会社を退職するといった、Before 学校、After 学校による、入退社が多い状態」との証言もある*27。

賃金

従業員の賃金の上昇を問題点として挙げる企業が多かった。確かに賃金水準は急激に上昇している。以下で、ベトナムの賃金水準を見ておこう。

・最低賃金

ベトナム政府は、2000 年以降 6 年間、法定最低賃金（月額基本給）の引き上げを行わず、外資導入を図ってきたが、06 年 1 月に 45% 引き上げ（62.5→87 万ドン）、その後も 08 年、11 年（1 月と 10 月の 2 回）、13 年以降は毎年引き上げ、15 年 1 月のそれは 310 万ドンで 00 年の 5 倍弱、11 年の 2 倍となっている（ハノイ、ホーチミン地域）*28

この最低賃金の上昇が賃金アップにつながり、日系企業が経営上の問題点として「従業員の賃金上昇」を第 1 位とする要因となっている。

賃金水準は上昇し続けている。その背景は、ベトナム経済の発展、労働力需要の拡大、消費物価（CPI）の上昇、そして法定最低賃金の上昇である。表 4 に見られるように、ベトナムの賃金は、当たり前であるが、職種・地位によって賃金水準は異なる。表 5 は日系企業の職層別の賃金の推移である。2015 年の日系企業の賃金水準は 10 年に比べ、基本給額では 1.14 倍から 1.64 倍、企業の年間負担額は 1.20 倍から 1.63 倍に増加している。特に作業員の増加は著し

表 4 ベトナム人の初任給・職層別賃金の推移

| | | 単位:US\$ | | | | |
|-----------|-----------|---------|------|------|-------|-------|
| 年次 | | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| 初任給 | 大卒初任給 | 205 | 250 | 288 | 284 | 300 |
| | BC雇入れ時の給与 | 92 | 119 | 140 | 150 | 171 |
| 職層別 賃金 | 管理職 | 697 | 813 | 1000 | 1,100 | 1,283 |
| | WC非管理職 | 308 | 350 | 435 | 431 | 460 |
| | BC | 133 | 160 | 168 | 208 | 250 |

出所:ICONIC「在ベトナム日系企業における給与・昇給率調査」より

表5 日系企業の賃金水準の推移

| 年度 | | | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 対10 年比 | 2014年 中国 | 対中 国比 |
|-------------|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------|-------------|----------|
| 基本給 (月額) | 製造業 | 作業員 | 101 | 107 | 123 | 145 | 162 | 176 | 1.64 | 403 | 0.44 |
| | | エンジニア | 287 | 268 | 290 | 315 | 344 | 372 | 1.39 | 673 | 0.55 |
| | | マネージャー | 736 | 636 | 704 | 719 | 782 | 810 | 1.27 | 1,234 | 0.66 |
| | 非製造業 | スタッフ | 344 | 371 | 344 | 425 | 448 | 451 | 1.22 | 665 | 0.68 |
| | | マネージャー | 848 | 968 | 989 | 1,110 | 1,073 | 1,103 | 1.14 | 1,991 | 0.55 |
| 年間実 負担額 | 製造業 | 作業員 | 1,903 | 1,834 | 2,196 | 2,602 | 3,000 | 2,989 | 1.63 | 8,204 | 0.36 |
| | | エンジニア | 4,520 | 4,849 | 4,793 | 5,441 | 5,749 | 5,800 | 1.20 | 13,045 | 0.44 |
| | | マネージャー | 11,500 | 10,184 | 11,526 | 12,245 | 13,326 | 13,499 | 1.33 | 22,921 | 0.59 |
| | 非製造業 | スタッフ | 5,584 | 5,678 | 5,199 | 6,755 | 7,619 | 7,848 | 1.38 | 15,441 | 0.51 |
| | | マネージャー | 13,646 | 15,158 | 14,977 | 16,422 | 15,933 | 18,452 | 1.22 | 35,786 | 0.52 |

注:基本給=諸手当を除いた給与月額、年間実負担額=社員一人当たり負担額(基本給、残業手当、賞与、諸手当、社会保険費などの年間負担額)

作業員=正規雇用の一般工職で実務経験3年程度の場合。請負労働者、試用期間中の作業員を除く

エンジニア=正規雇用の中堅技術者で専門学校以上、かつ実務経験5年程度の場合

製造業マネージャー=正規雇用の営業担当課長クラスで大卒以上、かつ実務経験5年程度の場合

スタッフ=正規雇用の一般職で実務経験3年程度の場合。ただし派遣社員及び試用期間中の社員を除く

非製造業マネージャー=正規雇用の営業担当課長クラスで大卒以上、かつ実務経験10年程度の場合

出所:ジェトロ「在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査」各年より作成

い。

また、職種・地位による格差は、やや縮小してきたとはいえ、著しい。製造業の作業員に比べマネージャーは4.6倍、月収で634米ドルの差、非製造業のスタッフに比べマネージャーの賃金は2.45倍、金額で652米ドルの差がある。そして製造業のマネージャーより非製造業のマネージャーの賃金の方が相当高いようである。なお、ボーナスは1.5～1.8か月であるが、これも地位が高い方が多い。

日系企業の初任給の上昇も著しい。ICONICの調査*29によれば、日系企業の大卒初任給は2010年に205米ドルであったものが、14年には300米ドルと50%近くアップしている。またブルーカラーの雇入れ時の給与は92年の92米ドルから14年には171米ドルと8割以上上昇している。しかし、同じ職種であっても、経験、資格、語学能力等によって差が出るようである。RGF HR Agent Vietnam Co. Ltd. (リクルートベトナム法人)の拠点長・辻貴秀*30によると、ベトナム人の給与(月給)の相場は、次の通りである。

- ・工場勤務のワーカー：100USD～150USD（地域によって最低賃金が異なるのでワーカーの賃金は地域によって最低賃金+α程度の差が出る(柴田)）
- ・大卒初任給：月給300USD～ ※日本語堪能、英語堪能：400USD～
- ・中途採用：日本語能力ビジネスレベルで社会人経験2年以上：600USD～

例1) 総務・秘書：(日本語検定N1、日本留学経験、日系勤務5年、30歳)800USD～

例2) 生産管理マネージャー（英語ビジネス、日本語日常会話、ISO 知識、経験7年、32歳）1,500USD～

やはり、日本語、英語がそれなりに出来れば、賃金も高くなるようである。

やや古い調査（2010年）であるが、日系企業96社の管理職スタッフ職の賃金分布の調査^{*31}によると（ワーカーの賃金は対象となっていない）、管理職、スタッフ職ともに、年齢、従業員数規模、勤続年数との相関は見られなかった。ただ、スタッフ職のみ30歳代前半までは年齢とともに上昇する傾向がみられた。業種と職種による差が大きく、金融・証券・保険の金融業務が最も高く、次いでITエンジニアであった。

つまり、賃金の決定要素は業務内容と能力ということになるようである。つまり、賃金制度は、職務等級給（富士通Vには細分化された職務等級があった）ないし職務職能給であるようだ。

なお、ベトナム労働法では、管理職、技術職、専門職、一般職に従事する労働者に対する賃金表、等級別賃金表を設定すること、上下等級間の賃金の差は最低5%とすること、賃金表及び等級別賃金表を設定する場合、企業は、企業内の労働団体の代表組織より意見を聴取し、実施前に企業内で公開し、企業の生産拠点が所在する県レベルの労働管理機関へ送付しなければならない、職業訓練を受けた労働者は最低賃金の7%以上高くしなければならない、等の賃金に関する規定がある^{*32}。

賃金水準を中国と比較すると、基本給で5割前後でしかなく（製造業のマネージャーは7割近く）、ボーナスでは0.3か月程度少なく、企業の年間実負担額（従業員一人当たり）は作業員で4割、製造業のマネージャーでも6割弱でしかない（表5参照）。この人件費の安さが、ベトナムをチャイナ+1の国にしている大きな要因である。

その他の処遇

ベトナムでは労働者の労働条件の最低基準は労働法によって決められている。募集・雇用の項で述べた雇用契約のあり方（試用→期間雇用→期間雇用→無期雇用）もそうである。その労働法は12年に改定され（13年施行）、より労働者保護の側面が強化された。以下で、処遇にかかわる点についていくつか見ておこう。

・労働時間・休日・残業規制・割増賃金

労働時間—1日8時間、週48時間（日本は40時間）

残業時間—1日通常勤務時間の50%（4時間）、月30時間、年200時間以内

休日 —一週1日以上プラス祝日（年間10日、うちテト休暇5日）

有給休暇—勤続1年以上12日、勤続年数5年毎に1日プラス

慶弔関係（結婚—本人3日、子1日、死亡（父母・配偶者・子）3日

産休（女性）一出産前後 6 か月

深夜・時間外労働割増率（基本給 100）

深夜労働（20 時～翌日 6 時）130%

通常勤務日 150%、休日 200%、祝日・有給休日日 300%

平日深夜 200%、休日深夜 270%、祝日深夜 390%

日本と比較すると、週労働時間は長く、有給の休日は少ない。ただし、産休は長い。

残業時間規制は日本より厳しく、残業割増賃金率は日本より相当高い。

・社会保険（社会保険法）

ベトナムには、企業が加入させなければ/被雇用者が加入しなければならない強制社会保険が、社会保険、健康保険、失業保険の 3 種ある。その他に任意加入の労災保険がある。保険料は、企業と労働者が納入しなければならない。

強制保険の料率は、社会保険—企業 18%、労働者 8%、健康保険—同 3%と 1.5%、失業保険—双方 1%である。つまり、強制保険の負担料率は、基本給の、企業は 22%、労働者は 10.5%となる。強制保険であるにもかかわらず、拠出企業の割合は、2011 年で、国有企業 97.1%、非国有 29.1%、外資系 87.9%で、平均では、非国有企業の数が圧倒的に多いため、31.3%でしかない。ただし、非国有企業 10 年には 72.0%であり、11 年は経済停滞による経営難があったためと思われる*33。「ベトナムのローカル企業では、9 割近くが手当・・・という話も聞きますが、日系企業では基本給：手当の割合は、8:2 もしくは 7:3 が相場です。このこともベトナム人スタッフにとって日系企業を志望する理由のひとつとなっているようです」*34。

保険料率は、一切の手当てが除外された基本給に対してであるので、保険料支払いの負担を減らすために、基本給を下げ、手当の額で調整するという方法も可能である。これは労働者側にも、手取り所得を減らさないため、手当割合を増やして保険料を減らしたいという場合もないではない。

・福利厚生

ベトナムでは福利厚生も雇用管理の面（採用・離職対策、人間関係・コミュニケーション）から見て重要な位置を占めている。求職者が知りたい企業情報のうち、福利厚生情報との回答は 61%あった*35。

しかし、この福利厚生の内容は多様である。富士通 V やブラザー S でみたように、食堂の設置や食事手当の支給、社員旅行や一種のパーティ等は多くの企業でやられているようである。休暇前の少額のもち代（追加給与）の付与、食堂の設置による美味しい食事の無償提供やクラブ活動・社員旅行・忘年会による人間関係構築の機会の提供などを行っている（貝印ベトナム）。その他、通勤手当ないし通勤バスの提供、住宅手当を出している企業もある。バイク保険金の

会社負担、カフェスペースの設置、託児所（有料）の設置をおこなっている企業もある。

旅行機会の少ないベトナムの労働者にとっては、社員旅行は歓迎されるようである。

3-2 労働者の質・能力・意識と従業員教育・訓練

多くの日系企業日本流のモノづくりとマネジメントを導入しようとしている。そのための教育訓練が重要となっている。そこで問題となるのが、労働者の質・能力・意識である。

質・能力・意識

ジェトロ調査では、ベトナム人労働者の「質」が問題とする企業が半数程度ある（10年 52.8%、13年 40.0%、14年 49.0%）。また、現地化を進めるうえで現地人材の「能力・意識」が問題とする企業は6割もある（10年 58.7%、13年 60.9%、14年 58.9%）。

この「質」とか「能力・意識」と言ったときにその具体的内容は不明であるが、日本の企業・工場運営から見て要求される従業員の「質」「能力・意識」なのであろう。

いくつかの報告を見ても、特に進出初期のワーカークラス、スタッフクラスには、当初はどこの企業でも、工場内で唾を吐く者、ごみを捨てる者、オフィスでも、机の上が乱雑なまま、書類のありかが判らないようなものが多いと、と言われている。2010年時点でも、一般ワーカー—工場内で唾を吐く者、ごみを捨てる者が多くいた（プラスチックメーカー）。

また、「デリケートな工業製品に不慣れで製品や設備をだめにしたり、数の文字は書けるけど判別がむづかしい人や、数が正確に数えられない人も紛れ込んでいます。また、何度も教えたのに目を離すとその通りにやられていない」^{*36}という事態もある。

またベトナム人は個人主義だとも言われている。97年に筆者らが富士通Vを訪れた時にも、同様な見解が富士通の担当者（日本人）から言われた。個人主義的でチームとして考えるのが苦手だというのである。褒賞金制度を設けても、チームへの褒賞ではなく、「個人を表彰してほしい」と言われる、と語っていたのが印象的であった。つまり、「私の努力、私の貢献を認めて欲しい」ということである。富士通Vの立ち上げから関わってきた元社長の川嶋修三氏は、経験から「独立心の強い社会での従業員間、事務所と現場、部門間のコミュニケーションは、チームワークで仕事をする日本のようにはいかない。特に他部門との調整などは苦手」と述べている^{*37}。

つまり、5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）と「ほう・れん・そう（報告・連絡・相談）」の習慣が身につけていない、チーム作業が苦手であることが、日系の企業・工場運営から見てマイナスの「質」、ということであろう。

他方、ベトナム人は勤勉かつ手先が器用で従順だと評価されている。このような人材の存在が、日系の製造業がベトナムに進出した一つの理由でもあった。それは企業経営から見て、ベ

トナム人の「質」の高さを意味している。しかし、同時に、技術水準が低いという意見も見られた。「職業訓練学校修了生の技術は、自社の OJT で学ぶ 1 か月程度のレベルでしかない」という報告もある*38。

なお、ベトナム人スタッフや管理職の業務遂行に関わる「社会人基礎力」に関して、日系企業の日本人管理職が評価した調査*39がある。

社会人基礎力として、「主体性」=物事に進んで取り組む力、「実行力」=目的を設定し、確実に行動する力、「課題発見力」=現状を分析し、目的や課題を明らかにする力、「創造力」=新しい価値を生み出す力、「発信力」=自分の意見をわかりやすく伝える力、「状況把握力」=自分と周囲の人々や物事との関連性を理解する力、「規律性」=社会のルールや人との約束を守る力、の 7 つの能力をそれぞれ 4 点満点で、評価したものである。

それによると（表 6）、平均で 3 点（それなりの能力が認められる）以上は、規律性（3.1）のみで、他の能力は 3 点未満で、特に「創造力」は 2.4 点しかなかった。その「規律性」においても「基本的に責任感が希薄」「家族、親族の行事が最優先であり、仕事は二の次」「プライベートと仕事の区分けができず、公私混同が目立つ」等の厳しいコメントもある。

いずれの能力においても、平均点では性別の差はほとんどないが、「創造力」については、女性は 4 点（非常に高い能力がある）と評価する者は、224 人中わずか 14 人（5.7%）と少ないのが目立つ（男は 8.2%）。全ての社会人基礎力で管理職の点数がスタッフ職より上回っている。特に勤続 4 年以上の管理職は創造力を除いて、他の項目は 3 点以上であった。職種別では、営業・企画系の業務に従事する人材の能力評価が高かった。それでも創造力は 2.5 でしかない。IT 系（エンジニア）は、全体的に評価が低く「創造力」は 2.2 でしかない。

全体として評価は厳しく、これが、「質・能力に問題」という判断につながっているであろう。

表 6 ベトナム人の社会的基礎力平均点

| | | 主体性 | 実行力 | 課題発見力 | 創造力 | 発信力 | 状況把握力 | 規律性 |
|----|----------|-----|-----|-------|-----|-----|-------|-----|
| 計 | | 2.9 | 2.9 | 2.7 | 2.4 | 2.8 | 2.9 | 3.1 |
| 職位 | 管理職 | 3.2 | 3.2 | 2.9 | 2.6 | 3.1 | 3.1 | 3.3 |
| | スタッフ職 | 2.8 | 2.7 | 2.6 | 2.3 | 2.7 | 2.8 | 3.0 |
| 職種 | 技術職 | 2.9 | 2.9 | 2.8 | 2.4 | 2.8 | 2.9 | 3.1 |
| | 会計・経理 | 3.1 | 2.9 | 2.8 | 2.5 | 2.7 | 2.9 | 3.1 |
| | IT | 2.7 | 2.8 | 2.6 | 2.2 | 2.8 | 2.8 | 3.1 |
| | 総務・人事・事務 | 2.9 | 2.7 | 2.6 | 2.3 | 2.8 | 2.9 | 3.1 |
| | 営業・企画 | 3.1 | 3.0 | 2.8 | 2.5 | 2.9 | 3.1 | 3.3 |

注:点数は、4点満点(1点=まったく能力がない、2点=あまり能力が認められない、3点=それなりの能力が認められる、4点=非常に高い能力がある)で評価した平均スコア

出所:ジェトロ「ベトナム人材力調査・社会人基礎力調査」2010年

もちろん、「非常に高い能力がある」（４点）と評価される者も、項目によってばらつきはあるが、創造力（7.8%）を除いて、２割から３割はいる。

教育・訓練

こういう状態の中での人材育成（教育・訓練）はいくつかのレベルがある。

・ 5 Sと「ほう・れん・そう」教育

仕事を教える以前に、仕事に対する考え方や意識などの教育である。

整理・整頓・清掃・清潔・躰の習慣を身に付けさせる5 S教育については、改めて言うまでもないであろうが、日系企業にとって、特に工場ワーカーに対しては最初に必要な教育であった。筆者が今回訪れた2社でも行われていたし、日系企業ではどこでも行われていると言ってよい。

もう一つは「ほう・れん・そう」教育、つまり、仕事に関わることについて、上司・部下・同僚・関連部署への報告と連絡と相談を密に行うことである。特にスタッフ部門で重要視される。

それと、それぞれの会社のルール（ここには、5 S、報・連・相も含まれるが）の教育である。その会社での5 Sの実行の仕方、報・連・相のやり方、会社の規則等々の教育である。

これらは、新入社員教育時に座学でその意味と必要性を教えるとともに、朝礼で繰り返し言い、作業中にも常に点検・注意をしている。「注意深く監視していないと、ワーカーたちは5 Sや会社のルールなどを破ってしまう（電子部品・光学機械加工メーカー）というような問題も出ている。

以上の教育は、会社にとって望ましい従業員に育てる人間教育で、非常に日本的なのである。

・ 技能・技術教育訓練（製造業）

製造業の技能・技術教育訓練はその製品、製造プロセス（作業内容）等によって異なり、多様である。

単純・繰返作業の場合、ブラザー工業で見たように、入社時数日の新人教育で、現場に出し、後はOJTで習熟させていくだけというところもある。ある自動車用組電線メーカーもワーカーは基礎的研修（5 S、KAIZEN、安全管理など）で十分としている*40。

しかし、熟練を要する職場（金型製造、精密機械製造等）や科学的・技術的知識を要する職場（電子部品製造等）では、一定の計画的な訓練と教育が必要となる。

ジェトロのベトナムに「進出した日系企業の人材ニーズ及び育成事例」*41 からいくつか見てみよう。

① 工作機械設計・製造A社

終身雇用を前提として採用し、理念として「全員に平等にチャンスを与える」こ

とを掲げ、約3年働いた社員全員に日本での実務研修を経験する機会を与えている。

② 自動車用組電線（ワイヤーハーネス）メーカーB社

優秀な社員を選抜して幹部候補生として日本のマザー工場で2週間の研修を行う（修了証授与）。日本の研修制度は「日本に行ける。日本で学んだ後に修了証を授与してもらえる」ということで高く評価されている。帰国後、ライン長・指導教官としてワーカーの指導およびマネジメントを行う（40～50人を管理）。

専門学校のような一般化された内容では、研修プログラムとして導入する必要性は感じない。むしろ、現場を踏まえて、それに対する実践的な改善内容（カスタムメイドの内容）でなければ意味を持たない。

③ プラスチック精密部品メーカーD社

1995年に進出し、職業訓練所などで募集し、200人の応募者に2D図から3D図（立体）に描くテストを行い、合格した40人を採用した。そして技術学校を開設してこの40名を徹底して養成した。この養成学校は97年から4年間開設し、4年間で100名の技術者を育成した。この養成した技術者を日本に研修生として送り（半年間程度）、ベトナムで作った制度の低い金型を日本に送り、日本にいる研修生に調整させるという訓練を行った。この研修生がベトナムに戻り金型を作る。「日越両国でベトナム人同士の金型調整」で技能・技術を高めるプロセスをとっている。ただ、一般的な技術的内容であれば、自社の研修・OJTで十分であるという。

④ 電子部品、電子カメラ関連の電子部品、光学機器組立加工メーカーE社

新規案件の場合は、本社かメーカーから技術者を2～3か月間派遣してもらう。優秀なワーカーを海外産業人材育成協会の制度を利用して日本国内で研修をさせている。12年は3人3年間の期間で派遣の予定。

⑤ プラスチックOA機器メーカーF社

日本の金型会社からベトナムに来てもらい（出向）技術者に研修してもらう。日本に研修に出すのは難しい。その代り、中国に3か月から1年間金型実習として派遣。

西山の報告^{*42}からも見てみよう。

- ・久光・ベトナム製薬—表彰制度を導入している。
- ・コクヨベトナム—管理体制は、日本の仕組みをベースにベトナムの事情を反映したものを採用。営業担当者のインセンティブとして、金銭での褒賞を重視。
- ・テルモ・ベトナム—ローカルの幹部育成と生産性向上のため、マネージャー候補を日本へ派遣。新製品の製造移管に合わせて、技術者は1～2年程度、生産は3ヵ月、品質は6ヵ月な

ど、それぞれ期間を決めて日本に派遣し、業務を理解し実行できるように教育の機会も設けている

- ・カイ（貝印）・ベトナム一人材の確保と育成を重視し、勤続年数を伸ばし教育をしっかり行うことが重要だと考えている。また、長期に勤務してもらうために、ある程度の賃金水準やボーナス水準を確保、加えて、休暇前の少額のもち代（追加給与）の付与、食堂の設置による美味しい食事の無償提供、クラブ活動・社員旅行・忘年会による人間関係構築の機会の提供など。また、日本での研修も行っている。
- ・オギノ・ベトナム（オギノ工業—自動手部品、精密機器関連部品製造）—現場のリーダーの育成が重要と考えており、OJTによる教育を継続して行っている。2008年の創業メンバーはかなり残っており、当時のワーカーの中からリーダーになるものも出てくるなど、大卒、短大卒のリーダーとともに管理職がある程度育ってきている。ただ、リーダーが長期間勤務しているためその下の層が育たないという問題もある。

以上のように、教育訓練、特に技術者、熟練工養成の教育訓練は日本本社・工場で行っている会社が多い。これは、技能・技術、マネジメント能力の向上だけでなく、同時に、「選ばれた存在」「認められた存在」として彼らの自負心を高め、モチベーションを高め、を離職対策にもなっている。同時に、日本語の教育の役目も果たしている。

もちろん、日本に派遣する余裕がなく、日本から、中国、台湾等の先進グループ企業からの技術者企業の出張等によるし教育訓練も見られる。

・日本語教育

いくつかの企業では、就業後、スタッフ、管理職等に日本語教育をおこなっている。在ベトナム企業で、人数の少ない日本人スタッフのベトナム語教育ではなく、ベトナム人従業員の日本語教育というのはいささか逆転しているが、日本からの出向者（経営者、管理職）のほとんどはベトナム語ができないため、日本人スタッフとベトナム人従業員とのコミュニケーションの円滑化、日本本社、取引のある在ベトナムの日系企業とのコミュニケーションのために、日本語を必要とされるからである。なお、英語が社内の公用語になっている会社も出てきている。

むすびに代えて

これまで見てきた、日系企業のベトナム進出とその人事管理について、改めて整理しておこう。

ベトナムへの日系企業の進出は急増していた。当初は低価格の輸出用繊維・衣服、自動車・バイク、電気・情報機器を生産する労働力集約型の製造業中心であった。近年は、一億人近く

の人口と国民所得の上昇を背景として、現地向けの消費財製造業や小売り、サービス業の進出も見られるようになった。ただし、研究開発型の企業はほとんど進出していない。また、一点集中のリスク回避としてチャイナ+1としてベトナムを選択する傾向がみられた。

人事管理の面から見ると、日系の製造業企業の多くは、日本流のマネージメント（物づくりと人づくり）をおこなっているようである。管理体制は、日本の仕組みをベースにベトナムの事情を反映したものを採用している。

そこには幾つかの問題・課題がある。以下、製造業のそれを中心に整理しておこう。

一つは人件費・賃金の急上昇である。

低賃金労働者を使つての低価格の輸出用製品を生産することを目的としていた労働集約型の製造業にとっては、賃金の急上昇は確かに悩みの種であろう。とは言え、ベトナムの日系製造業の賃金水準は、中国のそれと比べれば、まだまだ低い。就業者の大半を占めるワーカーの基本給月額が4割強で、企業の年間実負担額は4割にも満たなかった。

他方、増加しつつある原地向け消費材生産企業や小売業、サービス業にとっては、賃金の上昇は、ベトナム人の所得水準の上昇、消費の拡大につながり、歓迎すべきことでもある。

国の経済発展は賃金上昇を招くことは当然であり、それは国民にとって歓迎すべきことである。賃金上昇は今後も続くであろう。だからと言って低賃金労働者を求めて、上昇した賃金上昇国からは撤退し、低賃金国へ移転する（韓国→中国→ベトナム→より低い賃金国）というような企業行動は、かつて韓国で生じたように、現地国からの非難を免れないであろう。

賃金管理は、職務等級給で、年功賃金ではないようである。ただし、ワーカーの賃金は30歳代までは年齢とともにいくらか増加する傾向は見られた。

もう一つの問題は現地人材の問題である。

現地人材の採用難がいわれるようになってきているが、まだ、ワーカークラスの採用難はそれほど大きな問題とはなっていない。しかし、中国流に言えば、高級人材の採用難問題はある。

ベトナムの労働市場は、現在のところ、日本のように新規学卒を採用して、育てていくという方式ではなく、需要が生じた時に即戦力を随時採用する方式、つまり大半が中途採用である。特に進出後の操業期間が浅い企業にとってそうならざるを得ない。

ところが、ベトナムでは、技術水準が低く、大学進学率もまだ低く、高級人材（熟練工、技術者、幹部候補者、管理職）は不足している。当然、高級人材争奪をめぐっての企業間競争（待遇の良い国営・外資等、あるいは日系企業間）も激しくなり、それは同時にベトナムの高級人材の発展空間（より高い賃金、より良いステータス）を求めた転職行動を招くこととなる。

ベトナム人労働者の離職・転職は、高級人材に限らず、ワーカーレベルでも多い。特にテト（旧正月）休暇後その率は高まる。

離職・転職は、ベトナムの2回までの期間付雇用契約認めるという雇用契約のあり方にも起因している。

日系企業は、可能な限り長期雇用を前提として雇用しているが、単純労働者は離職・転職を前提とした短期雇用もやむないとしている。ワーカーの退職があってもいいように、手順書をしっかりと作り、それを見れば入社直後でもすぐ同じことができるような体制を整えている企業もあつた。

課題となるのは、熟練工やスタッフ・技術者の採用・定着・離職対策である。これは、ある意味で一つのことと言ってよい。つまり、より良い処遇を提供することである。

賃金アップはもちろん他の処遇面、主に福利厚生面の充実である。日系企業では、強制保険の加入は当然で、その他に食堂の設置・内容改善、通勤バスの運行、通勤手当、住宅手当等、中には、バイク保険金の会社負担、カフェスペースの設置、託児所（有料）の設置をおこなっている企業もある。また、旅行機会の少ないベトナム人にとって親睦も兼ねた、社員旅行は好評なようである。また、日本での研修は離職対策という意味でも効果があるようである。

また、賃金をおおっぴらに見せ合うベトナムの労働者にとっては、公正な人事評価は必須である。評価への不満は即離職につながると言ってもよい。

スタッフ層にとっては、教育訓練による能力向上とキャリアアップの見通し（発展空間）＝人材の現地化のレベルを明示することも重要な要素である。そのため、新人研修時に「モチベーションの向上・離職率の低下を目的」として「生涯賃金の推移（上昇）」について説明する企業もあつた。

発展空間の提供は、単に採用・定着・離職対策を意味することではなく、企業運営にとっても重要な意味を持っている。つまり、人材育成（教育・訓練）である。以下、ベトナムの教育訓練についてまとめておこう。

ベトナムの日系企業には、まだ日本の大企業に見られるような階層別の教育体系が導入されているようには思えない。それは、多くは単純労働の労働集約的大量生産工場企業が中心であるからであろう。

単純繰り返し作業職場では技能訓練は大した問題ではない。入社後、数日間の基礎的研修（5S、安全管理など）をし、後は現場に出し、OJTで習熟させていくことで十分としている。5S教育は、朝礼の度に強調し、職場でも常に点検するのが一般的である「ほう・れん・そう」教育、改善（KAIZEN）運動（QC活動や提案制度）の導入もおこなっている。これらはすべて日本発生の手法である。つまり、日本的経営（工場運営）の基本である。

熟練を要する作業や現地企業運営を担う幹部候補生に対しては技能訓練・技術教育、人材育成が重要な課題である。しかし、ベトナムの日系製造業の多くは、研究開発・技術開発は日本

本先に頼っている段階である。経営者・幹部従業員は日本からの出向者によって占められており、現地人材への経営者教育・マネジメント教育は進んでいない模様である。とはいえ、早晩、現地化のための経営者教育・マネジメント教育は必要になる。

グローバル人材育成の育成政策はほとんど進んでいないように思われる。大企業の多くは日本本社を中心に、グローバル人材育成の態勢（教育・訓練制度）は形成されているが、それがベトナムの子会社を巻き込むまでは及んでいない。それは、何度も言うようだが、ベトナムの子会社は量産工場が中心で、ベトナムでは製品開発は行われず、グループ企業の研究技術開発型会社、販売拐取そして企業や地域統括会社の進出が少ないためと思われる。研究技術開発は日本でなされ（富士通は長野の子会社）、技術指導も日本本社・工場湯多くの日系企業の技術者、管理者の育成は日本本社・工場や先発の中国や台湾のグループ企業（ブラザーは中国、台湾であった）に頼っているのが現状である。

地域統括会社は未発達である。それは、製品開発・生産・流通・販売をグループとして展開するような進出形態にはなっておらず、また、アジアに進出している日系企業の地域統括会社の多くは香港を含む中国におかれている。それゆえ、ベトナムに地域統括会社を設置する必要性を持たないのであろう。

検討事例も少なく、一般化には不安であるが、管理体制や従業員の労務管理は日本の仕組みをベースにベトナムの事情を加味したものにしてしようとしているようであるが、賃金体系の構築や教育訓練体制はまだ未成熟のようである。なお、企業の安定的な運営・安定的な雇用人事管理にとって、最も重要となるであろう、従業員評価のシステムについては検討することができなかった。またの機会を期したい。

注

- *1 GDPはジェトロ「2014年ベトナム一般概況」、企業数は厚生労働省「2014年海外事業報告」、従業者数は藤田麻衣「ベトナム労働市場と企業雇用」（坂田正三編『ベトナムの労働市場と雇用問題—統計と先行研究のレビュー—』（ジェトロ アジア経済研究所 2015年）所収による）。元資料はすべてベトナム統計総局（GSO）の統計データである。
- *2 本調査は、海外に子会社・孫会社を持つ日本企業本社を対象（金融・保険業、不動産業を除く）に、その海外法人の状況を調査したものである。調査は毎年行われており、回収率はおおむね70%前後である。それゆえ、企業数、従業員数は実態より少ない数値となっている。
- *3 平賀富一「ASEANの経済統合と日系企業の動向（第2回）」（一般社団法人貿易研修センター「e-Magazine」2014年5月30日配信）より。
- *4 帝国データバンク「ベトナム進出企業の実態調査」（2012.2.1現在）
- *5 例えば、愛媛県今治市に本社を置くタオルメーカーの一広欄の従業員数は155人であるが、ベトナムの子会社一広ベトナム欄は1,100人である。
- *6 関満博「ベトナム南部に進出する日本企業」P.34～35（独法経済産業研究所 RIETI Discussion Paper

Series 04-J-038 2004年

- *7 大西勝明「ベトナムの外資法とFCVの概要」『専修大学社会科学研究所月報』No.410 (1997.8.参照)
- *8 06年、テト前に南部ドンナイ省を中心に日系企業十数社でストライキが発生している。08年には、ベトナム全土に日系企業を含めてストライキが広がった(会川清司「日系進出企業のベトナム労使問題と対策」一般社団法人海外産業人材育成協会 2013.01.02 参照)。
- *9 Fujitsu Computer Products of Vietnam, INC HP (2015/03/04 取得)
- *10 川嶋修三「ベトナム等海外工場での人づくり」(海外所業訓練協会『グローバル人づくり』187号 2005年1月)
- *11 前掲、大西論文
- *12 前掲、川嶋論文
- *13 前掲、関論文
- *14 ブラザー工業発表(11年2月28日)
- *15 中国人が指導することは、中国工場からベトナム工場に生産移管しているため、中国人マネージャーの感情、ベトナム人の反中感情の問題もあって、「最新の注意を払っているが、難しいと考えている」と言う。「進出日系企業の人材ニーズと育成事例(ベトナム)」ジェトロ「ASEANの産業人材育成ビジネスに関わる進出日系企業の人材ニーズと人材育成事例」(2013.7) 所収。
- *16 「グローバルグループグローバル憲章」「トレーニー制度」については(「ブラザー工業 CSRの取り組み<2,014年>」参照)
- *17 ジェトロが毎年行っているアンケート調査
- *18 ベトナム・ハノイ/ホーチミンに特化した日系の人材紹介・人材会社ベトナム works [ベトナムワークス]に出ている日系機械メーカーの技術者求人の一つである。(vietnam.ci-asia.com 6/12 取得)
- *19 前掲、藤田論文
- *20 中小機構「中小企業国際化レポート」(2012年2月)(原資料:米国の人材コンサルティング会社 Hay Group が、2010年の調査に基づいて発表したレポート「Rewarding Vietnam: Getting of the talent-go-around<ベトナムの人材にいかにかに報いるか:人材のメリーゴーラウンドから降りるために>)
- *21 リクルートワークス研究所「ASEAN4カ国(タイ、インドネシア、フィリピン、ベトナム)の職場実態に関する調査」(2014年)
- *22 西山茂「日本企業のベトナム進出の現状と課題」早稲田大が WBS 研究センター「早稲田国際経営研究」No.44 (2013)
- *23 ICONIC「ベトナム人の転職動向」(2011年7月実施。調査対象者—ICONICに面接に来た22歳〜45歳までの正社員として就業している191人のベトナム人ビジネスパーソン。出所:ICONIC「人材通信」第13号(2011年07月06日水))
- *24 アイコニック「ベトナム人の労働意識調査」(調査対象:アイコニックに登録している就職・転職候補者100名、20代から40代の男性58人、女性42人) ICONIC 人材通信 第5号(2009年11月17日) <http://www.iconic-intl.com/>)
- *25 前掲、中小機構「中小企業国際化レポート」
- *26 ジェトロ「ASEANの産業人材育成ビジネスにかかわる進出日系企業のニーズと人材育成事例」ベトナム①(2013.7)
- *27 安倉「ベトナム人労働意識調査 後編」(「ICONIC 人材通信」第6号 2010年1月18日)
- *28 ベトナムの法定最低賃金は地域によって異なる。地域は、4地域に分かれており、第1地域<ハノイ、ホーチミン地区>が最も高く(15年310万ドン)、第4地域が最も低い(215万ドン)。
- *29 ICONIC「在ベトナム日系企業における給与・昇給率調査」(<http://www.ICONIC-intl.com/about-pay-raise-report.php>)。本調査は毎年、在ベトナム日系企業170社前後の対象に行われている。
- *30 日本企業の海外進出支援サイト ヤップango 号 www.yappango.com/faq/rgf-01.html (2015.7.12 取得)
- *31 ジェトロ「ベトナム人材力調査・給与調査」2010年
- *32 「改正労働法施行細則」政令49号(賃金)2013年6月(出所:ジェトロ「ベトナムの各種制度に関する情報」)より(一部省略)
- *33 前掲、藤田論文

- *34 www.iconic-intl.com/insurance.php (2015/07/13 取得)
- *35 前掲、ICONIC「ベトナム人の労働意識調査」
- *36 前掲、川嶋論文
- *37 前掲、川嶋論文
- *38 プラスチックメーカーF社（ジェトロ「ASEAN の産業人材育成ビジネスに関わる進出日系企業の人材ニーズと人材育成事例」(2013.7)
- *39 ジェトロ「ベトナム人材力調査・社会人基礎力調査」(2010年)。なお、社会人基礎力については、経済産業省「社会人基礎力研究会」の定義を参照。
- *40 前掲、ジェトロ「ASEAN の産業人材育成・・・」
- *41 前掲、ジェトロ「ASEAN の産業人材育成・・・」
- *42 前掲、西山論文

参考文献・資料

- 大西勝明「ベトナムの外資法とFCVの概要」(『専修大学社会科学研究所月報』No.410(1997.8))
- 川嶋修三「ベトナム等海外工場での人づくり」(海外所業訓練協会『グローバル人づくり』187号 2005年1月)
- 関満博「ベトナム南部に進出する日本企業」(独法経済産業研究所 RIETI Discussion Paper Series 04-J-038 2004年)
- 西山茂「日本企業のベトナム進出の現状と課題」(早稲田大がWBS研究センター「早稲田国際経営研究」No.44 (2013))
- 平賀富一「ASEANの経済統合と日系企業の動向(第1～4回)」(一般社団法人貿易研修センター「e-Magazine」2014年)
- 藤田麻衣「ベトナム労働市場と企業雇用」(坂田正三編『ベトナムの労働市場と雇用問題—統計と先行研究のレビュー—』(ジェトロ アジア経済研究所 2015年)
- 厚生労働省「2014年海外情勢報告」(各年)
- 経済産業省「海外事業活動基本調査」(各年)
- 外務省「海外在留邦人数調査統計」(各年)
- その他、ジェトロの諸調査データ・報告、在ベトナム日系人材紹介業等の調査報告 等々