

# ベトナム進出日系企業の 人的資源問題

大阪大学大学院経済学研究科  
経営学系専攻 ビジネスコース

PHI THI HOA (フィ・ティ・ホア)

## <論文要旨>

海外進出の必要性に迫られている日系企業にとっては、海外事業の成功は企業の生き残りに関わる時代となりつつある。本稿は、そのような背景の中、近年日系企業の進出が激増しているベトナムに焦点を当て、日系企業の現地事業における人的資源管理の現状と課題を検討する。具体的にはベトナム進出中の4社日系企業の事例を分析することにより、当該企業の人的資源管理問題を考察する。本稿は、管理職人材の現地化、人材確保、人材育成、人事評価・処遇といった4視点を中心に人的資源問題を明らかにする。事例調査の結果、必要人材を採用することの困難さ、不十分な人材育成投資、不十分な女性活用、優秀な人材の引き止めの困難さなどの問題点が見られた。調査結果をふまえ、当該問題に対してどのような解決案を企業に提供できるかを考案した。

# 目次

1. 諸言 .....	4
1. 1. 研究背景と目的 .....	4
1. 2. 本稿の構成 .....	5
2. 先行研究 .....	6
小括 .....	8
3. 事例調査.....	9
事例 1：共英製鋼株式会社 .....	10
事例 2：タカコ株式会社 .....	13
事例 3：南海金属株式会社 .....	16
事例 4：永大産業株式会社 .....	18
4. 考察と問題解決案 .....	20
4. 1. 事例調査の考察 .....	20
4. 2. 問題解決案 .....	22
5. 結言.....	24
謝辞 .....	25
参考文献 .....	26

# 1. 緒言

## 1. 1. 研究背景と目的

製造業に限らず様々な業界の日本企業は、近年海外進出の必要性に直面している。日本企業にとって、海外市場の重要性が高まるとともに海外事業の成功は、今後の国内事業の発展と企業の生き残りに緊密に影響する時代になりつつある。日系企業の進出状況を見ると、チャイナ・リスクを強く懸念している中、中国一極集中進出を避ける目的で、進出先の分散が進んでいることがわかる。ここ数年、中国進出のリスクをヘッジするため、最も注目されるのが大親日国家のベトナムである。帝国データバンクが行った2014年「海外進出に関する企業の意識調査」の結果によると、ベトナムは、最重視された生産拠点であることが明らかとなった。

海外進出日系企業の課題を調べたところ、表1に示される2007年12月の(株)野村総合研究所「グローバル化における経営環境の実態に関するアンケート調査」結果では、海外進出企業が抱える経営課題の中で、企業にとって素材の現地調達や、現地の税制・法制度の変化などよりも、最も困難かつ最重要な課題は、現地の人的資源問題であることに着目した。

表1：日系企業の海外拠点における経営上の問題

海外拠点における経営上の問題点	大企業	中小企業
品質管理が困難	13.2%	29.6%
素材（原材料、部品等）の現地調達比率の引き上げが困難	6.6%	10.0%
<b>現地労働者の賃金コストが上昇</b>	<b>28.9%</b>	<b>30.4%</b>
<b>現地マネージャー層の不足</b>	<b>36.5%</b>	<b>30.8%</b>
現地従業員の労務管理が困難	12.0%	17.3%
現地向けに見込んでいた販売額の確保が困難	12.3%	12.7%
日本国内向けに見込んでいた販売額の確保が困難	3.4%	6.2%
自社のノウハウ・技術の流出	5.4%	6.2%
現地での競争激化による採算悪化	28.4%	13.8%
現地パートナーとの経営方針の相違	4.7%	3.8%
現地市場における更なる販路の拡大	40.9%	26.2%
現地企業からの売掛金回収が困難	5.1%	3.1%
為替相場の大幅な変動	14.7%	17.7%

現地の税制・法制度の変化	13.2%	19.2%
現地の子会社（関連会社）とのコミュニケーション不足	6.6%	6.5%
その他	2.5%	3.1%
問題点はない	2.7%	4.2%

このような背景の中で、本稿は、日系企業の進出先として注目されているベトナムを焦点に当て、ベトナム現地事業を成功させるための人的資源問題を検討したいと考える。本稿は、管理職の現地化、ベトナムの人材確保、人材育成、人事評価・処遇といった4点を中心にベトナムにおける日系企業の人的資源現状と課題を考察する。

本稿は、ベトナム進出日系企業に対して人的資源管理に関するインタビュー調査を行い、調査結果による情報を整理し、問題を見出す方法を用いる。見出した当該問題を分析したうえで、ベトナムにおける日系企業が取り組むべき打開策を考案し、企業に有益な提案ができることを本稿の目的とする。

## 1. 2. 本稿の構成

本稿の構成は、以下に示すとおりである。最初に先行研究の論点を説明してから、先行研究で明らかになったことをまとめる。次に事例調査を説明して、調査結果を纏める。さらに、事例調査の結果を考察し、企業が抱えている問題点を指摘するとともに、当該問題への解決案を提案する。最後に、結言を述べる。

## 2. 先行研究

原田仁文（2005）はベトナムの人的資源管理の特徴に関する先駆け研究を目指し、「ベトナムの人的資源管理について—ベトナムでの日系、欧米系、現地企業の実証的比較研究とベトナム人意識調査を中心として」という研究を行った。同研究の結論により、次のような3点が明確になった。

1. ベトナム人は、日本 および近年経済成長著しい中国、韓国といった儒教文化圏と共通する価値観を持ち、仕事意欲も高く、識字率、高等教育等の教育水準も相対的に高いことから、人的資源としては潜在的に高い可能性を秘めているのである。
2. ベトナム従業員は、仕事意欲が高く、潜在的には優秀であると評価されるが、急激な経済成長に人的資源の育成が追いつかず、企業に適した人的資源が不足であり、人材育成は企業の最大な課題・役割である。
3. 日系企業は、欧米系、現地系企業と比べ、教育訓練が特に優れているとは言えないことから、一般従業員のみならず管理職を含めた教育訓練施策の一層の拡充と充実が必要である。

2006年日系リサーチ「在アジア日系企業における現地スタッフの給与と待遇に関する調査」の結果は、下記の表2に示された経営課題のうち、ベトナム進出日系企業の最も困難な問題が、必要とする人材の採用の困難さと優秀人材の引き止めの困難さ、給与水準の不満という3つの問題を指摘した。この3つの指摘点は、調査対象のほかの東南アジアの国よりも、ベトナムにおいての状況は特に深刻であることが説明される。

表 2: アジア諸国における日系企業の人的資源問題比較  
(数値の単位は%)

	給与水準 の情報不 十分	給与水準 の不满	人事評価 への不满	必要人材 の採用困 難	優秀人材 の引き止 め困難	モチベー ション向 上が困難	スタッフ 間の情報 共有困難	コミュニ ケーショ ン問題	その他	無回答	サンプル サイズ出
シンガポール	29.1	38.8	27.6	40.3	31.3	45.5	19.4	24.6	3.0	9.0	134
マレーシア	30.9	50.9	34.5	65.5	45.5	47.3	23.6	23.6	3.6	7.3	55
インドネシア	37.5	45.0	37.5	55.0	27.5	52.5	20.0	22.5	0.0	7.5	40
タイ	29.4	38.1	23.1	55.6	39.4	48.1	23.8	33.8	1.9	5.6	160
フィリピン	20.8	66.7	62.5	35.4	37.5	45.8	20.8	20.8	8.3	0.0	48
ベトナム	35.0	40.0	15.0	67.5	50.0	35.0	35.0	17.5	5.0	5.0	40
中国	40.4	38.7	21.9	57.6	36.4	38.7	19.9	23.2	0.7	8.4	297
香港	44.2	23.4	14.3	36.4	16.9	42.9	11.7	15.6	2.6	11.7	77
台湾	46.3	20.9	13.4	73.1	34.3	32.8	22.4	11.9	3.0	6.0	67
韓国	53.1	40.6	15.6	40.6	18.8	40.6	9.4	6.3	6.3	3.1	32
合計	36.2	38.6	24.6	53.3	34.6	42.5	20.5	22.8	2.4	7.3	950

塩尻出穂（ヘイ・コンサルティンググループ アセアン・南アジア 日系企業担当 アソシエイト・ダイレクター）は2007年10月29号、職場の心理学「181」の記事の中に、「ベトナム人のマネジメントの難しさは、賃金の高騰と、人の生かし方とのことを指摘した。

中村久人（2009）は、「ベトナムにおける直接投資環境と動向-日系企業の現地生産と人的資源管理を中心として-」という論文に次の2点を指摘している。

1. 現時点では欧米系企業の方がヒトの現地化では日系企業より遥かに進んでおり、日系企業は日本人しか信用していないと思われても仕方がないほどトップの現地化は進んでいない。
2. ベトナム人の特徴として、個人主義の考えが強く、チームワークが苦手である。また、日本企業は現場主義であるが、ベトナムの大卒者は現場に出たがらない傾向がある。
3. ベトナム人は終身雇用の考え方がなく、よく転職する。

丹野勲神奈川大学経営学部教授（2010）は「インドネシアとベトナムにおける人材育成の研究」の論文にベトナムにおいて日系企業はコア人材の

充足度が 東南アジアで低い方であり、コア人材を昇進させる職位は子会社部長クラスが最も多く、子会社役員クラスは少ない。現地経営人材の現地化が進展していないことは、日系企業にとっての国際化戦略の 課題であると指摘している。

西山茂早稲田大学大学院商学研究科教授（2013）は「日本企業のベトナム進出の現状と課題」という論文のベトナム進出の日本製造業の5社の事例調査の結果を通じて、人の採用の困難化や人件費の上昇といった労務関係の問題と、優遇措置の廃止といった政策に関する問題を指摘している。

## 小括

先行研究を通じて、ベトナム進出日系企業は、人的資源管理に関して以下のような問題を抱えていることが明らかになった。

- 必要とする優秀な人材を確保する困難さ
- 労働者賃金の上昇
- 経営者の現地化が進んでいないこと
- 不十分な人材育成
- ベトナム人は、個人主義が強く、チームワークが苦手なこと、家族との時間を大事にし、残業をしない傾向があること

一方で、先行研究では、企業が抱えている問題点への打開策を論じられないことが先行研究の限界であると考えられる。

本研究は、先行研究の指摘した問題点を考察しながら、企業と直接にインタビューした事例調査を通じて、ベトナムにおける日系企業が直面している問題を具体的に表明していきたい。また、先行研究の限界を超えて、本研究は、当該問題に対する打開策を考案していき、企業に有益な解決案が提供できることを最大な目的である。



### 3. 事例調査

次の4調査は、2013年の間で実施されたものである。2、3年前に、ベトナム進出日系企業のセミナーで知り合ったベトナム進出中の企業の社長に直接に調査を依頼した。それぞれの企業それぞれの4社を2回訪問し、各社のベトナム事業担当者、人事部長、社長を対象に2時間程度のインタビューを行った。できるだけ自由な発言・考え方を述べてもらうために、管理職人材の現地化、人材確保、人材育成、人事評価・処遇という問題に関する質問をしたが、基本的には企業の管理者と自由な会話が取れる形で、インタビューを実施した。調査内容を以下のようにまとめた。

## 事例1：共英製鋼株式会社

### 会社概要

昭和22年に設立され、大阪に本社を置く、鉄鋼製造の高い技術を所有する会社である。会社の主な事業は、各種鋼材、鉄鋼製品の製造・加工・販売、鉄筋・ねじ鉄筋加工と組立工事、鉄鋼製造プラントの設計および鉄鋼製造技術の販売である。社員数：712名、2014年度の売れ上げ高：1,747億円である。

### ベトナム進出状況

ベトナムに早い段階からパイオニアとして進出しており、ベトナム進出成功事例として挙げられている。現在、ベトナムの南部と北部にそれぞれ2社の子会社を持ち、2社の子会社の詳細は以下のとおりである。

#### 南部に設立されたビナ共英合弁子会社：

1994年1月ベトナムの南部地域に位置するバリアウンタウ省の工業団地に進出し、同社45%ベトナムスチールという現地企業40%、日本の大手商社2社15%（日本側計60%）という割合で鉄材の製造・販売のビナ共英スチールという社名の合弁会社を設立した。1996年営業を開始した。合弁契約の下で、最初の10年間においては、合弁会社には日本人社長（共英製鋼社から派遣）が就き、次の年においては、ベトナム人社長と日本人社長が交代で2年ごとに合弁会社を運営する2年任期制を設けられた。社員数：約250名。そのうち、日本人約20名駐在。

#### 北部に設立された共英スチールベトナム日系出資100%子会社：

2011年9月に日本の共英製鋼がベトナム南部のビナ共英スチール社に引き続き、ベトナム北部の市場に鉄材・鉄鋼製品を提供する目的をし、ベトナム北部のニンビン省の工業団地に新たに設立された会社である。日系企業の出資割合は、日本共英製鋼60%、日本商社2社メタルワンと伊藤忠丸紅鉄鋼40%である。社員数240名である。

### 調査結果

表3：共英製鋼（株）の調査内容のまとめ

	要点
管理職人材の現状	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 会社の役員： ビナ共英スチール社は役員4人（日本人社長1名、日本人技術副社長1名、日本人営業・購買副社長1名、ベトナム人副社長1名）ベトナム現地企業との合弁であるため、ベトナム人の社長が会社を運営した時期があったが、ベトナム人社長の下での2年間では、日本人の役員が働きにくく、会社の業績が伸びず、結局、合弁パートナーとの交渉で、日本人の社長がずっと会社を運営することになっている。</li></ul>

地 化	<p>ベトナム北部の共英スチールベトナム社は役員 5 人（日本人のみ）。会社の役員はベトナムに駐在。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 中間管理職の社員： <p>合計 14 名、ベトナム人の中間管理職を可能なかぎり使用する方針であるが、会社の業績に絡結する重要なポジションは日本人を信用する。</p> <p>中間管理職のベトナム人社員のうち、日本語できる社員は 3、4 人程度で、そのほかの社員は英語でコミュニケーションをとる。</p> </li> </ul>
人 材 確 保	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 人材採用： <p>ホワイトワーカー・中間管理職候補に関して</p> <p>会社設立直後 30 大人新卒採用した。その半分が、会社に残り、40 歳ごろまで管理職として務めていた。中間管理職を中途採用で人を雇いたが、新卒でその人材が取れないことから余儀なくされた。日本本社で実施している方針と同じく社員の忠誠心を育つことを重視し、基本的に、優秀な新卒人材を数多く採用する傾向にある。</p> <p>中間管理職の社員に辞められる際には、代わりの社員を市場から調達しようとするが退職した元の中間管理職社員に払った給料より、高い給料を要求する人がほとんどであるため、中間管理職を中途採用する都度賃金コストが上昇する。</p> <p>採用の際に学歴を重視する。</p> <p>日本語ができる人材が不足であり、特に日本語ができる中間管理職が大変不足である。</p> <p>管理の仕事ができる 40 歳代の中間管理職の調達が非常に困難である。</p> <p>工場で働くブルーワーカーに関しては、工場の近くに住んでいる人たちを採用。特に困難なし</p> </li> <li>▪ 離職について： <p>当社で経験を積んでからより給料の高い日系企業（商社や銀行など）に転職する人が出てきたが、そういった理由で転職する人数が少ない。このことはある程度回避できないと会社が認識している。</p> <p>ベトナム人は向上心が高いので会社の将来性を見極め、昇進の可能性が少ない場合は、転職する人が多いというが、当社での離職の主な理由は、家族の事情（工場には通えない距離や、都会部に住んでいる優秀な社員は田舎にある工場に通えたくないなど）</p> <p>中国人従業員より会社への忠誠心があると評価する。</p> </li> <li>▪ 人材保持： <p>当社は、製造業であるため、日系の銀行や商社の給料よりもやや低い水準の給料を払う。ベトナム人部長月給例：1700 米ドル。給料</p> </li> </ul>

	<p>以外の要素で、昇進のチャンスを与えることや、仕事のやりがいを感じさせることなどの工夫で、社員の忠誠心を育つ方針をとる。</p>
人材育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 日本工場での自社研修： <p>会社設立直後には、日本人20名の技術者は日本人からベトナムに派遣され、ベトナム人社員に教える研修。</p> <p>毎年半年の期間で、30人程度を日本に派遣し、日本の工場で研修を受けさせる。研修を受けたベトナム人の社員は、研修期間において最も学べるのが日本人の働き方、個人主義の強いベトナムの環境で体験しにくい組織での集団活動と目標達成の意味を実感することであると指摘している。</p> <p>ベトナム人は向上心が高く、費用自己負担で仕事の後夜間の学校に通い、日本語の勉強など、キャリアアップのスキルを自ら積極的に学習する傾向が強い。会社はその分の学習において費用負担なし。</p> </li> <li>▪ 外部に委託する語学研修： <p>日本語できる社員は日本人のマインドや日本企業の良さをより理解できるという考えから、日本産業省の財団法人であるHIDA人材育成機関に日本語の研修として、半年30名の社員を送る（上記の技術研修と同行）</p> </li> </ul>
人事評価と処遇	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 人材の気質： <p>個人主義が強い、向上心が高い、勤勉である。家族と過ごす時間を大事にする人が多く、ほとんどの人が残業をしたくない傾向が強い。</p> </li> <li>▪ 評価・処遇： <p>ベトナムの事情に合わせて基本的に成果主義を取っているが、年功序列というマインドもまだ残っている。</p> <p>当社の社員は、個人のことをきちんと見て評価してほしい、達成した目標に対し明確な待遇（ボーナス、フィードバック）がほしいと指摘している。</p> <p>社員とコミュニケーションをとり、社員の家族のことを配慮する方針をとる。</p> </li> </ul>

## 事例 2 : タカコ株式会社

### 会社概要

1973年に京都に本社を置く会社である。会社の主な事業内容は、アキシアルピストンポンプ内蔵部品およびユニット製品、ソレノイドバルブの設計・製造・販売である。油圧ポンプのシェアは世界の80%のシェアを占めており、高い技術を持つ裾野産業の企業の一つである。売り上げ高グループ連続：107億円（2014年）。社員数：（タカコ単体）236名／（タカコグループ連結）1,342名。海外拠点：アメリカ子会社1990年、ベトナム子会社2003年を設立した。

### ベトナム進出状況

2003年2月に南部にある工業団地に進出して、100%出資でタカコベトナムという子会社を設立された。現在、2工場を持っており、油圧ポンプ・モータの部品加工・組立の製造と販売の事業を運営する。社員数：1000名程度。タカコベトナムはベトナム進出成功事例として評価されている。

### 調査結果

表 4 : タカコ（株）の調査内容のまとめ

	要点
管理職人材の現地化	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 会社の役員：           <p>役員合計4名のうち、会長、社長、役員メンバーの3人は日本人、副社長は日本留学経験のある40歳代のベトナム人の女性である。</p> </li> <li>▪ 中間管理職・マネージャーの社員：           <p>合計20名のうち、部長7名、課長クラス10名（部長7名のうち、3人新卒から採用され、昇進した人、半分は中途採用） 技術部長、次長の2名は日本人、それ以外はベトナム人である。</p> <p>チームリーダーは約400名で、ベトナムである。</p> </li> </ul>
人材確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 人材採用：           <p>ホワイトワーカー・中間管理職候補に関して</p> <p>現地法人設立直後には 50名新卒半分、名中途採用半分を雇っていた。新卒学生を採用する際に、ホーチミン工科大学を訪れ、大学で採用活動を行った。中途採用は、人材紹介会社を通じて採用した。</p> <p>現在まではベトナム南部で会社は、人気が高く、採用活動を行うと募集人数の5倍の応募者が応募してくるため、人材の量の面においては、困難なし。</p> <p>採用人材のうち、75%高卒で、25%大卒程度である。 学歴は重視しない。</p> </li> </ul>

	<p>工場で働くブルーワーカーに関しては、工場の近くに住んでいる人たちを採用。特に困難なし</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 離職について</li> </ul> <p>離職率：10%で他者と比べて低い水準である。</p> <p>離職理由：日本での研修を受けた10%程度の人は、自分の価値を高められた証として研修済みの証明書を目当てに研修後に、より給料の高い会社に転職する。このことは、当社で認められる離職水準である。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 人材保持の考え方は社長と会社の魅力を高めること。</li> </ul> <p>当社の会長は、日本とベトナムにおいて講演をやっていたり、ベトナムのテレビに出たりすることで有名な人である。</p> <p>会社の認知度・魅力アップをすることで離職率の減少につながると考えられる。また、大量な人材を毎年日本に研修させることで、当社に入社すれば日本に行けるといいう魅力を与える。</p>
人材育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 日本工場での技術研修：</li> </ul> <p>ものづくりをするにはまず人をひとつ作り出すことという人材育成の考えをもち、多額な費用（8年で約3億6千万円のコスト）を人材育成に投資する。中途採用の人材に関しても市場から調達する人材は、最初には使えなく、一から育成することである。</p> <p>当社の製品は、精密な製品であるため、ベトナムで教育された技術レベルの社員にとっては技術力が高すぎて、仕事ができなかった。そこで、20人をチームに組んで、チーム研修で、日本に派遣する制度を設けるようになった。日本の滋賀県の工場で、3ヶ月OJTのトレーニングを受けさせる。年に4回（4チーム）計80人を日本に送ることを8年間続けており、今まで30回をその研修制度を実施した。その結果、600人の熟練技術者が育った。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 幹部の研修：</li> </ul> <p>土日の短期間研修をベトナムのリゾート地で1泊2日の形式で実施する。一回の幹部の研修は50人、40人のチームリーダー、係長と課長10人程度。研修内容は、人事管理の教育、または、部長、工場長、副社長のような上司との相互理解を深める目的としたコミュニケーション促進である。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 外部に委託する語学研修：なし</li> </ul>
人事評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 人材の気質：</li> </ul> <p>当社の会長は、ベトナム人人材が優秀とは思わなく、一から研修することが大事である。</p> <p>ベトナム人は、真面目であるが、他の国の人比べて、特別に真面目</p>

と 処 遇	<p>ではないとの評価である。ただし、ベトナム人は、明るくて、素直なところがあるので、やりとりしやすい。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ 評価・待遇： 技術力と日本語能力、管理の能力において、S-A-B-C という評価点数があり、その評価をもとに給料・ボーナスを決める。</li></ul> <p>ボーナスを入れた給料の例：ワーカー：月250-300米ドル、チームリーダー：月350-400米ドル、係長：月400-500米ドル、課長：月500-700米ドルと月800-1000米ドルの二段階給料制。部長：月1400-1600米ドルである。副社長の給料は、業績に応じ、未公開である。</p>
-------------	--

## 事例 3 : 南海金属株式会社

### 会社概要

昭和 28 年大阪東に設立されており、農業機械板金加工部品の製造・設計および開発の事業を営む会社である。主な取引先はクボタ株式会社、三菱農機などである。社員数：110 名

### ベトナム進出状況

アジアは世界の成長舞台として 2012 年に、ベトナム進出に決定した。2012 年 5 月にベトナム南部のドンナイ省のニョンチャック工業団に工場操業の準備を進め、2013 年 7 月においてベトナム工場を完成させた。現在ベトナム法人の社員数：約 25 名であり、社員を徐々に増やす方針である。

### 調査結果

表 5 : 南海金属 (株) の調査内容のまとめ

	要点
管理職人材の現地化	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 会社の役員：1 名日本人の社長はベトナムで駐在中である。日本本社の社長は、月一回出張ベースでベトナム法人を指導する。</li> <li>▪ 中間管理職社員：中間管理職はベトナム人の 4 名、男性と女性それぞれ 2 人。</li> <li>▪ 社長の考え方としては、できるだけベトナム人の役員と中間管理職を使用することである。</li> </ul>
人材確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 人材採用： ホワイトワーカー・中間管理職候補に関して 人材紹介サービスと、HIDA 機関の人材紹介サービスを利用し、現在の社員は全て中途採用社員である。 現在、当社の求める優秀な人材が不足しており、必要とする人材の半分しか取れない状況にある。 工場で働くブルーワーカーに関しては、特に苦労なし 当社は、適切な人材の確保方法としては、実習生制度を利用し、日本で 2、3 年の実習期間がおえた後、ベトナムでその実習生を雇う。その実習生は、日本で働く経験があり、日本人の仕事のやり方や、考え方を理解している上に日本語ができる人が多いので、この人材確保方法を活用している。2015 年に、12 人の労働者がベトナムの工場働くことになっている。</li> </ul>
人材育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 日本工場での技術研修： 現在、研修プログラムは計画中であるが、3 ヶ月期間の溶接技術の研修プログラムを行う予定である。</li> </ul>



成	<p>日本語の研修はなし。ベトナム人の社員は自己負担で日本語学校に通い、日本語を勉強するからである。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 外部に委託する語学研修：なし</li> </ul>
人事 評価 と 処遇	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 人材の気質： ベトナム人は努力家で、優秀である。 ベトナム人の管理育成のシステムはまだ整備されていない理由により、市場にある中間管理職はまだスキル不足である。</li> <li>評価・待遇：基本的に日本の本社と同様である。</li> </ul>

## 事例4：永大産業株式会社

### 会社概要

1946年に設立され、大阪に本社拠会社である。会社の主な事業は、住宅資材及び木質ボード、住宅設備機器（システムキッチン、洗面台等）の開発・製造・販売の事業を営む会社である。会社の連結売り上げ高は317億円（2014年9月期）社員数：1174連結、866単体である。

### ベトナム進出状況

2011年にベトナムの北部にあるハナム省の工業団地に進出し、転倒時の安全性に配慮した衝撃吸収フローリング「セーフケアダイレクト」を発売する目的で、ベトナム人進出した。現在、ベトナムで自社製品の製造を行い、完成品を日本に送り、販売する。近い将来、ベトナムのマーケットに提供する製品も生産する狙いである。ベトナム進出の約10年前、ブラジルに進出していたが、原料調達不可能なことで、数年後ブラジルの事業が撤退した。ベトナム法人の社員数：約300名

### 調査結果

#### 永大産業（株）の調査内容のまとめ

	要点
管理 職人 材の 現地 化	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 会社の役員： 役員3名であり、日本人社長、日本人製造部、日本人管理部長の3人がベトナムで駐在している。</li> <li>▪ 中間管理職社員 マネジメント経験のある人で、日本語・英語可の基準で現地で採用する。具体的に、工場の中の重要なリーダー（加工ライン、シートフォローライン、塗装ライン）の3人のリーダーはベトナム人中途採用30歳前後の人を採用した。</li> </ul>
人 材 確 保	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 人材採用： ホワイトワーカー・中間管理職候補に関して 優秀な人材を採用したいものの、課長・部長クラスの間管理職は非常に不足である。人材不足の要因は、ベトナムに進出する日系企業が急激に増えるに従い、人材需要が急激に増えて、現在の人材供給は需要を下回ると指摘している。ゆえに、現在のベトナムにおいて、日系企業の間で、中間管理職を取り合う状況にある。</li> </ul> <p>中間管理職の人材確保の考え方：ベトナムに進出する数年前に日本留学のベトナム人を本社で採用し、その人材を育成してからベトナムの法人に派遣することが最適な方法であると主張する。当社の場合、人材確保の準備が整っていない状況でベトナム進出に決定したため、</p>

	<p>必要とする人材採用が困難である。</p> <p>工場で働くブルーワーカーの人材採用は特に問題なし。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 離職について</li> </ul> <p>今までのケースからみると、会社を辞める理由のほとんどが家族の事情である。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 人材保持：日本よりベトナム人の人に対する福利厚生や手当が厚い。具体的に、祝日の手当、入社1年記念、イベント開催の際に、テレビ、洗濯機の抽選なども実施し、会社への愛着心・忠誠心を育つ方針をとる。</li> </ul>
人材育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 日本工場での技術研修： 3ヶ月日本研修プログラムを実施すると同時に日本人技術者が日本からベトナムに派遣される。</li> <li>▪ 語学の研修は特になし</li> </ul>
人事評価と処遇	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 人材の気質： ベトナム人のリーダーや上司は部下に教える事が苦手であり、性格的には他人に教えたくない傾向が見られる。その理由は、自分の技術を人に教えないことで、自分の価値だけを高めようとする個人主義・競争心の強い特徴を持っているからである。</li> </ul> <p>家族・プライベートに使う時間を大切に、仕事の後の会社の飲み会などのイベントに積極的に参加しない人が多い。</p> <p>女性社員をより積極的に活用すべきであると指摘している。ベトナム人の女性は男性よりもよく働き、結婚・子育てをしながらも仕事を続ける。また、女性の社員の方が、会社への忠誠心をもつとのことである。当社採用事例をみると最初に男性6割、女性を4割を採用していたが、男性が仕事を辞め、自然に現在の男女割合は逆転しており、男性4割、女性6割となっている。当社の班長クラスの方は40%女性であり、リーダー（部長クラス）も女性です。（3名）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 評価・待遇： 社員の評価制度は、成果主義である。それ以外の点においては、日本本社と同様。</li> </ul>

## 4. 考察と問題解決案

### 4. 1. 事例調査の考察

4社の事例を分析した結果、管理職人材の現地化、人材確保、人材育成、人事評価・待遇という面からベトナム進出日系企業の人的資源問題を次のように考察する。

#### (1) 管理職人材の現地化について

- 日系企業において、管理職人材の現地化が進んでいないと言えよう。調査対象の4社とも現地法人の役員は日本人のみ、あるいは、大半日本人であることから、日系企業のローカル化の力がまだ弱いと思われる。(参考7) 2006年10月の独立行政法人労働政策研究・研修機構「第4回 日系グローバル企業の人材マネジメント調査結果」では、日系企業の海外現地法人における日本人取締役の比率は、78.9%を占めるのに対して、欧州企業では本国出身者は約5割、北米企業では約3割程度であると指摘している。この調査結果は、本稿の事例調査から考察した結果と合致している。
- 日系企業は、現地法人のトップと重要なポジションにはベトナム人を使用するケースがほとんどなく、日本人は日本人を信用する傾向が強い。

#### (2) 人材確保について

- 工場で働くブルーワーカーの人材確保は困難していない一方、中間管理職・マネージャークラスの人材確保は大変困難であることが調査事例を通じて明らかにされた。ベトナム進出日系企業が必要とするマネージャーである30歳後半以降の人材は極めて少ない歴史的背景がある。ベトナムは、1975年に戦争が終わって独立して以来、約40年間の平和しか歩んでいないので、日本語教育、高度な専門性の教育を受けることができる人材は少ないわけである。ゆえに、経理や管理の知識のあるかつ日本語堪能な40歳代の人材はほとんどないことは理解できないことはない。この考察は、先行研究の主張と一致しており、予想される結果であると考えられるが、本稿の調査結果は先行研究の知見に大いに支えられているだろう。
- 離職と優秀な人材の引き止め問題は困難であると考えられる。ベトナムは日本と異なり、企業外育成の風習がある。一括大量な人材を採用し、社内の様々な部門で経験させ、人材を育成していく日系企業の典型的な企業内育成手法であると知られている。一方で、ベトナム企業は、アメリカ企業と同様で、人材採用の時点から、仕事の明細や社員

に求めるスキルを明確にする風習を持っている。ゆえに、ベトナムにおいて労働者は、企業に採用されるべく、募集ポジションに必要とする専門性を自ら色んな会社で蓄積する方法をとる傾向が高い。上記の理由から、ベトナム人は、必ずしも長期雇用の考え方を持つとは限らず、むしろ数多くの会社で仕事の経験をし、専門性をつけ、自分の価値を高めようとする傾向が強いとみられる。

- ベトナム人は会社への忠誠心を持っており、家族の事情で会社を辞めるのがほとんどという見解が言えるだろう。この結果から、企業は、給料以外の面で優秀な人材を引き止めるには社員と社員の家族の事情も配慮する必要であると考えられる。

### (3) 人材育成について

- ベトナムの人材は勤勉で優秀であると評価されているが、企業に適した人材、つまり企業が直ちに活用できる人材は少ないため、人材の活用の前、人材育成は最も重要な課題である。この結果は、先行研究と同様な結果である。
- 人材育成方法は日本での研修が有効的であると考えられる。この方法を実施するのは、企業は、日本から技術者を派遣する方法よりも多額なコストを負担する可能性があるが、日本人の働き方への理解の向上、会社への忠誠心の向上、チームワークの体験による組織の力への理解の向上といった大きなメリットをもたらすと考えられる。

### (4) 人事評価・待遇

- ベトナムに相応しい人事評価制度は成果主義であろう。日系企業は、現地の状況に合わせ、年功序列の考え方を適用しないことがよいであろう。
- ベトナム人は、個人主義を持つ人が多く、個人能力が高い傾向が見られる。従って、ベトナム人の評価する際に、集団の実績と個人の実績を明確に分ける必要がある。日系企業はベトナム人社員の個人一人一人に対して注意を払って評価することが望まれる。その反面、ベトナム人はチームプレー（チームワーク）のスキルが不足しがちであるため、企業の研修プログラムにチームワークの活動を設け、チームワークの意味と重要性を社員に実感させてもらうことも大事である。
- ベトナム人の女性の労働力は大きいと言える。ベトナム人女性の労働者は、全体の労働者の48.5%を占めており、ベトナムにおいて男性労働者と変わりなく重要な人的資源である。ベトナム人女性は、男性より勤勉であり、家事や子育てをしながらも仕事を続ける女性はほとんどであり、この特徴は、日本人女性とは大きな違いがあることを理解する必要である。

## 4. 2. 問題解決案

上記の考察に指摘した問題点に対して、ベトナム進出日系企業が現地で成功するため、現地の人的資源管理を実施するにあたり、次のような施策を導入することを考案できる。

(1) 進出前の人材確保の準備が不可欠である。ベトナムで現地法人を設立する前の段階から日本のことを理解する日本留学の人材を採用し、幹部候補として日本で3年程度教育してから、ベトナム現地法人設立後にこの人材をベトナムに派遣する準備を行う必要である。

(2) 現地での優秀な新卒人材確保に関しては、現地の大学や専門学校を訪問し、それぞれの機関と組んで積極的に採用活動を行う。大学内の口コミネットワークや、若者に多用されているソーシャルネットワークを活かして、会社の魅力を学生に十分アピールする。

(3) 現地での優秀な中途採用人材（管理職）確保に関しては、企業の求める条件を改める必要である。先行研究と事例調査の結果によると、日本語のできる、マネジメント経験、専門性のある中間管理職は現在のベトナムにおいて極めて少ない。それゆえに、企業側は中間管理職を日本留学の学生を育成していくか、現在の市場の人材に求めるレベルを下げるかの方法にはかかないと考えられる。例えば、日本語できる人材を中間に使う、日本語できないマネジメントの力のある人や専門性の高い人材とコミュニケーションをとり、会社を運営する形として挙げられる。

(4) 管理職をより現地化する大胆なことにチャレンジする必要がある。日本人は、日本人を信用する考え方が強くあるが、日本人の管理職を使用することにより、結果的にベトナム人の優秀な人材に昇進のチャンスを減らすことになる。ベトナム人は向上心が高く、昇進の可能性を見極めるので、昇進の可能性の低い会社を辞める傾向があることから、現地の人材にマネジメントの仕事も任すのは離職の減少、優秀な人材の確保につながると考えられる。

(5) 日本企業文化、日本人の働き方、マネジメントを教育する研修プログラムの導入は必要である。日系企業は今まで技術の研修を重視する傾向があるが、ベトナム人人材の生産性を向上させるために、日本人と同じマインドを持てるように日本企業文化、日本人の働き方を教える研修プログラムも設ける必要がある。そのうえ、外部委託など（HIDAのような機関）を通じて、管理職に対するマネジメントの力を育成するプログラムも導入する必要がある。特に、日系企業はベトナム人の優秀な人材資源を活用するまでは、欧米企業や現地企業に負けない人材育成・教育訓練プログラムを充実させる必要性を意識してほしい。ベトナム進出日系企業は、単なるベトナム人の人材活用から、本当の意味での人材育成が肝心であることを改める必要である。

(6) 人材の定着や離職率の低減に関しては、給料以外の要素で福利厚生を充実させるべきである。例えば、昇進のチャンスを増やすこと、社員の家族事情を配慮すること、社員とのコミュニケーションを促進するイベント（宿泊旅行など）を開催することなどを例として挙げられる。

(7) ベトナム人の女性労働者を積極的に活用すべきである。女性社員を積極的に採用し、男性社員と平等に昇進チャンスを与えることが望まれる。

(8) 個人の力を明確に評価でき、実績の向上につなげるインセンティブを与える平等かつ具体性の高い評価制度を構築すべきである。

(9) 家族に使う時間を大切にする文化の中、ベトナム人社員は残業をしない傾向があるので、日系企業によくあるサービス残業などのことが通用しない。社員に残業をやらせるよりも生産性を向上する対策が必要である。

## 5. 結言

本稿では、ベトナム進出日系企業の人的資源問題を管理職人材の現地化、人材確保、人材育成、人事評価・処遇という4側面から検討してきた。現在のベトナムにおいて、日系企業は必要中間管理職を採用することの困難さ、不十分な人材育成投資、不十分な女性活用、優秀な人材の引き止めの困難さなどといった問題を抱えている。

本稿の事例調査企業の4社は製造業であるため、製造業に偏った情報のもとで、ベトナム進出日系企業その他業界の人的資源問題の調査が行われないことから、必ずしも十分な結論ができているとは言い難いが、本稿は、日系製造業において具体的な事例調査を通じて、明確な人的資源問題点を指摘したことで貢献していると考えられる。

本稿は、現地の人的資源の当該問題に対する問題解決案を考案したが、限られた時間の中で、問題解決案の具体性が欠ける部分もあるという点が本稿の限界の一つである。ベトナムに進出する日系企業が増えていく中で、今後ベトナムにおける日系企業の人的資源管理の重要性を意識され、本稿よりマクロ的な範囲で同じ種類の研究が行われるのを願う。



## 謝辞

本研究を遂行するにあたり、多大なご配慮とご熱心なご指導を賜りました大阪大学大学院経済学研究科の関口倫紀教授に心より深く感謝申し上げます。また、貴重な時間を割って、インタビュー調査にご協力頂き、有益な情報提供を頂いた共英製鋼株式会社、タカコ株式会社、南海金属株式会社、永大産業株式会社の経営者、人事担当者の皆様に感謝の気持ちと御礼を申し上げたく、謝辞にかえさせていただきます。

## 参考文献

- (1) 帝国データバンクが行った2014年「海外進出に関する企業の意識調査」の結果 <http://news.mynavi.jp/news/2014/10/16/122/>
- (2) 原田仁文 2005年 ベトナムの人的資源管理について—ベトナムでの日系、欧米系、現地企業の実証的比較研究とベトナム人意識調査を中心として—
- (3) 職場の心理学 [181]  
<http://www.president.co.jp/pre/backnumber/2007/20071029/3137/1302/>
- (4) 中村久人(2009)は、「ベトナムにおける直接投資環境と動向—日系企業の現地生産と人的資源管理を中心として—」  
<https://www.toyo.ac.jp/uploaded/attachment/3010.pdf>
- (5) 丹野勲神奈川大学経営学部教授(2010)「インドネシアとベトナムにおける人材育成の研究」研究論文
- (6) 西山茂早稲田大学大学院商学研究科教授(2013)は「日本企業のベトナム進出の現状と課題」論文
- (7) 独立行政法人労働政策研究・研修機構 第4回 日系グローバル企業の人材マネジメント調査結果  
<http://www.jil.go.jp/institute/research/2006/024.htm>
- (8) 佐野陽子(嘉悦大学名誉学長)著 2007年 初めての人的資源マネジメント
- (9) 白木光秀(早稲田大学 政治経済学部教授)2006年 「東アジアにおける日系企業のHRMと人材育成上の諸課題」小論
- (10) 鈴木岩行(2013)「モンゴル企業における人材育成—インドネシア、ベトナム企業との比較を中心に—」論文
- (11) 丹野勲(2009)「ベトナムの労働法と人的資源管理」研究論文  
<http://klibredb.lib.kanagawa-u.ac.jp/dspace/handle/10487/5222>
- (12) 丹野勲、原田仁文(2004)「ベトナムの人的資源を取り巻くマクロ環境」—経済・人口・貧困・教育・雇用を中心として—」論文
- (13) 島森俊央、吉岡利之(著)「2014アジアへ進出する中堅・中小企業の“失敗しない”人材活用術: 発展ステージの異なるベトナム・タイ・中国の事例から」書籍