

## 第2部 パネルディスカッション

モデレーター：

早稲田大学 政治経済学術院 教授 白木 三秀 氏

パネリスト：

ベトナム商工会議所 (VCCI)

会員登録・研修部門 事務局次長 Hoang Van Anh 氏

インディビジュアルシステムズ (株)

取締役 市川 太郎氏

日本貿易振興機構 (ジェトロ)

海外調査部アジア大洋州課 課長代理 小林 恵介氏

(株) グリーンハウス

グループ執行役員

海外事業本部 ベトナム・東南アジア営業部担当 開発担当部長 齋藤 修平氏

### <パネリスト講演>

市川氏：

皆様、こんにちは。ただ今ご紹介にあずかりました、市川太郎と申します。私はベトナムでインディビジュアルシステムズというシステムの会社をやっております。その辺りに触れながら、今回の趣旨であります人材に関して、少しご説明を差し上げようと思っております。

定量的なデータはこのあとジェトロの小林さんもお話しになりますし、白木教授も、先ほど Anh さんも、お話されました。私は実は現地にもう6年住んでいるのですけれども、現地に住んでいる者から見ても非常に有用なデータなので、そちらはあとで皆様に精読していただくこととして、私のほうはどちらかというと定性的な、感覚みたいなお話していこうと思っております。

この写真はわが社のマネジャーたちと飲んでいる写真でありますけれども、わが社はベトナム人が主体です。日本人が今10名、現地と日本側に在席しながら、コミュニケーションを取りながら進めているという会社です。この写真は全社員ではないのですが、オフィスに満杯になるぐらい社員を抱えている状況です。ITの企業においては比較的男性の比率が多いのですが、わが社は女性の比率も結構多くなっています。例えば皆様 Facebook 等をされていると分かると思うのですが、今日は、国際女性の日です。ベトナムは女性の日が実は2回あって、国際女性の日とベトナム女性の日という2回あります。そのときにはこの女性社員たちに対して男性社員、われわれのほうから感謝の気持ちとお花をあげるということが慣例になっていて、実はこの辺りのこともやっていかないと女性社員の定着率というのは非常に悪くなります。

弊社の概要ですが、弊社は、ベトナムのホーチミンで操業しています。2002年に実は操

業しているのですが、この資料では 2004 年としています。これは先ほどの Anh さんの資料にも少しありましたが、外国企業が優遇税制を受けることができます。それによる立て直しで、弊社の代表、浅井崇が、独資で立て直したのが 2004 年です。社員は今 250 名。拠点としてはホーチミンとカントー市です。第四の都市なのですが、そちらでも弊社の開発拠点を構えて、2 拠点でやっております。日本側の法人は 2004 年の翌年、2005 年に作っています。弊社は法人を二つ持っていますが、親子関係ではなくて兄弟会社のような形態での運営をしています。ですので、経験としては今ホーチミンにおいて 15 年の経験をしている会社になります。この長さで現地で操業している会社というのがほぼないので、これはわれわれのプレゼンスの一つになっていると思っております。

オフショアの開発、システムの開発なのですが、いわゆる製造業でもそうですが、安い所でプログラミングをして日本側でそれを使うというかたちになります。そのオフショアのケースだけで 334 社。ユーザー企業様 93 社と取り引きさせていただいています。開発ですが、IT の企業様がいらっしゃるかどうかわからないのですが、主にオープン言語と呼ばれているような Java、PHP、C#、NET 系の開発を弊社は手がけています。分野としては、業務のアプリケーションです。皆様が総務や営業管理や人材管理などのバックヤードで使うようなシステムを、弊社は主に開発をさせていただいています。お取引先としては、ここにあるような比較的大きめの企業様とタイアップしている状況です。

一方で、これも弊社のプレゼンスの一つなのですが、オフショアの開発だけでなく現地側でもサービスの展開をしています。これは先程のデータでもあるように日系企業が今 2,600 社、ベトナムに進出していますが、それらの企業様に対して弊社はシステムでバックアップし、サービスのご提供をしています。例えば HR です。人材管理や生産管理、在庫管理、販売管理等々です。弊社は独自でパッケージを持ってご提供しているので、ここも先程の 2,600 社に対して大体 10% ぐらいのお客様とお陰様でお取り引きさせていただいている状況です。併せて、弊社だけのパッケージじゃなくて日系企業様や、中小企業向けの生産管理のシステムや、皆様がお持ちのようなスマートフォンやノートパソコンのセキュリティー管理等のソフトウェアを販売されているお客様の代理店として、現地の展開をご支援させていただいております。

このようなかたちで弊社は古くからやらせていただき、実はこの社員数 200 名というのは、IT の企業では当時最大規模でした。現在は後発の企業様にどんどん抜かれているような状況ではありますが、人の数をたくさん抱えるメリットと共にクオリティを重視しています。弊社は計画的に増やしますが、それほど大きく増やす考えが今のところはありません。大手の企業様、日系企業様とのお取引をさせていただいている企業ですので、セキュリティーの面もご安心いただいております。簡単ですが、弊社の説明は以上になります。

では私はベトナムに 6 年間住んで、200 名強のエンジニアの管理もやっておりました。どういった人材の教育をしていくかというところです。

主に大きく分けて三つありますが、採用の前、採用後、そして就業時必要に応じて、であ

ります。IT の人材ですが、大学から卒業して就業の経験がないかということ、そうでもありません。いわゆるインターンシップで、自分が勤める企業を選ぶためにインターンシップをたくさん活用しています。これがベトナムの現状です。ですので、企業がどういう活動をして何をしなければいけないのかということは大体、皆さん把握はしています。実際に特定の企業においてどういうことが必要かということ、いわゆる、スキルです。あとはセキュリティーです。その点において特に日系企業はどのような考えを持っているかを採用後には重点的に教育をしています。そのうえで就業を始めます。弊社は、先程ご説明したように独資でやっている企業ですから、それほどコストを潤沢に持っていません。ですから、OJT を中心にプロジェクトの進め方や、日本の企業様とのやり取りの仕方を教えています。

福利厚生に関しては、下の二つです。日本語クラスの開設と社内の各種勉強会を開きながらやっております。最後は必要に応じて、外部の機関での研修ですが、これはいわゆる特殊なスキルを学ぶためです。プログラミング言語は一般的には勉強しやすいもので、企業様がお使いの所もたくさんあると思うのですが、例えば SAP や ERP のパッケージという製品がたくさんあります。それを基板にしているプログラムの基となっているような考え方というのは時々において勉強してかなければできないので、それはやりながらスキルアップを図っています。これが福利厚生につながっています。

あとは日本語教育ですが、実はこれは私自身が教えているのですが、日本語教育と併せて、日本人の考え方についても教えています。ベトナム人は日本語は話せますが日本人が何を考えているか分かりませんという方が多いです。それは理由としては、語学学校では日本の歴史を勉強しないからです。それは当然だと思います。日本人はこういう感じですよ、というところは触りますが、では社会に出てどういう考えを持っているのか、そもそも日本人はどのような考えを持って企業運営したり営業活動しているかということとは分かっているないので、私はまずそこから勉強させなければいけないと思い、ここに挙げたような、例えば「わび・さび」とか、「恥」、「義理人情」などを教えています。このような部分はコミュニケーションを取るうえで非常に大事になるので、特にプロジェクトリーダーと呼ばれる上位層、管理層の者には教えています。それをベースにしながら、仕事のやり方、報連相、時間を守るとはということなのかというような、基本的なところをフォローしていきます。例えば、「大体って何パーセント？」という点ですが、これも非常に大きく日本人と、ベトナム人の感覚が違うので、その一つ一つ、われわれが使っているような言葉の定義づけというのをきちんと認識させてあげることが非常に大事な部分であると思っています。あとは手前勝手にやっている部分ではありますが、国民性のマッピングです。先ほど Anh さんの資料の中で最後のほうにもコミュニケーションの部分でできましたが、どういった国民性なのかという分析をして、それに併せて教え方や、仕事の組み方、タスクの与え方を気にしながらやっている状況ではございます。

以上になります。ありがとうございます。

小林氏：

よろしく申し上げます。私はジェットロから参っております。ジェットロをご存じない方もいらっしゃるかもしれませんが、簡単にまずはジェットロのお話をさせていただきます。

私どもは政府機関でございます。大まかに言えば経済産業省が考える施策のうち、国際的な施策の部分の実行部隊とイメージしていただければいいかと思えます。事務所は国内 45 事務所、海外が 74 事務所です。職員約 2,000 名の組織です。何をやっているかというところ、重点事業は、4 つです。最初に外国企業に日本へ来てもらい、投資をしていただく。2 番目、3 番目、重複する部分もあるのですが、輸出のお手伝い、もしくは企業様の海外展開のお手伝いをする事です。最後 4 つ目です。私の担当している業務ですけれども情報提供や、海外にいる日本企業様の声を伺って、それを現地政府もしくは日本の政府に情報共有をして、政策提言につなげるということをやっております。あと輸出や海外進出、どうやって促進しているかというところですが、例えば輸出については現地、海外で商談会を開いて、日本企業様と外国企業のビジネスマッチングの場を作る。あとは、定期的に海外進出については日本企業様と一緒に海外に行って現地の投資環境を見る。もう少し言いますと工業団地を見たり、あとは実際に進出している日本企業様の所に行ってお話を聞いたりしています。最近では製造業だけでなく非製造業の方々の進出も増えていますので、例えば現地のレストランやショッピングモールを見に行くような現地視察ミッションを企画しています。私がいるこの 4 番目の部分で言いますと、こういったセミナーで講演させていただいたり、外部の原稿を執筆させていただいたりしています。

自己紹介ですが、北海道の鹿追町という、十勝に所在する町の出身です。東京に来まして、私どもの熊本事務所に行きまして、ハノイに 4 年間おりました。戻ってきて 2015 年から今の部署におります。専門はベトナムと今、主担当はカンボジアを担当しております。実は先週もベトナムとカンボジアに出張してまいりまして、主に製造業、あと縫製関係を今回は回りましたが、日本の企業様にどのような投資環境でしょうかということなどお話を伺って、どういった支援が必要かというようなお話もさせていただいております。執筆活動もさせていただいております。

今回のテーマの労務についてなんですけれども、日本企業の皆様、海外にいる日本企業様に、何がお困りですかと聞きますと、大体労務関係が上位に来ます。特に東南アジアでは、労務関係の項目が課題として挙がってまいります。このスライドは何かといいますと、ジェットロが毎年、海外にいる日本企業様にアンケートをとっておりまして、その結果です。今挙げているのはメコン 5 カ国です。メコン川流域の 5 カ国の、現地の日本企業様が抱える課題の上位 5 項目です。基本的に一番上に来るのは賃金の上昇です。これは新興国ですので、ベトナムに限った話ではないと思えます。毎年アンケート対象国の課題の上位には、この賃金の上昇というのが大体挙がってきます。ほかを見ますと、ベトナムで言うと従業員の質というのが 17 年は 4 番目に来ます。この品質管理の難しさ、これも一部スタッフやワーカーの生産性に関わる部分ですので、私はこの 3 と 4 は大体同じような課題かと考えております。他の

国を見ましても、やはり従業員の質というのが上位にきています。タイもそうですし、カンボジアも4番目です。ラオスも2番目。ミャンマーは労働者の質はないですけども、賃金の上昇で労務関係が必ず上位にきます。ですから、今回のテーマは非常に重要だということが分かると思います。

スライド移りまして、今現地、ベトナムにいる日本企業様が抱えてらっしゃる労務関係の問題を列挙しています。また後程、お時間あるときにご覧いただければと思います。左側に法令関係の概要が書いてありまして、根拠法があります。一番右が現地企業様、このテーマについてどう思っているか、どういうふうに対処しているかということが書いておりますので、後程ご覧いただければと思います。このスライドで一つだけ言うと、この残業時間です。時間外労働、1年間に200時間までしか認められないというのが、法令上の指定になっています。実は先進国より厳しいものだと思います。二つ目のスライドで言うと、労働組合についての関連法令について挙げています。ここで言うと、真ん中辺りに、企業は労働組合費として社会保険の支払根拠となる賃金の2%を上部労働組合などに払うとされています。これは何かというと、ざっくり言えば給料ですね。給料の2%を労働組合費として回収しなければいけない。そして、それを企業内組合と上部労働組合、先程少し出てきました労働総同盟、日本で言うと連合みたいな所ですが、その支部に、払わなければいけないということになっています。あとストライキについても、先程白木先生のお話にもありましたが手順があってこそそのストライキであって、この手順を踏まないのはいわゆる山猫ストライキであるとか違法ストライキと呼ばれるものになります。私が聞いている限りこの手順を踏んでいるストライキというのはないと思います。

最後のスライドで言いますと、労働許可書です。現地で働く場合、外国人は労働許可書を取らなくてはいけないのですが、これも審査が最近厳しくなっているなというのが日本企業様から聞かれていることです。要は、日本で働いていた内容もしくは学歴と、ベトナムでやろうとしている役職が本当に合っているかが見られ始めています。ですので、法令で言いますと、新卒相当の方がいきなり日本で採用されてベトナムに来て労働許可書を取るのは、できないことになっています。ただ難しいところですが、地域によっては新卒相当の方が労働許可書を取れたりしています。その辺が分かりにくいところです。理由は分からないのですが、取れている例は見られています。

あとは人材の育成方法と活用の方法です。こちらもまとめてありますので後程ご覧いただければと思うのですが、技能実習生、今、多くなっているという話がありました。実際に、今まで海外拠点を持っていなかった企業が、技能実習生がベトナムに帰るタイミングで現地法人を作ろうかということで、実際に作って、技能実習生の経験者を現地法人のリーダーにするような事例は少なくありません。あとはAOTSのスキームを使って人材育成を行う。これも、本格稼働の前に日本側で研修を受けさせて、現地法人が本格稼働するときにそういった方々をリーダーにして、本格稼働をスムーズにするという事例はあります。あと現地の

大学生と日本人、日本企業をつなぐビジネスをされている日本企業様も出てきています。

あと問題になってくるのは離職率をどう抑えるかとか、社内不正にどう対応するかです。これはベトナム人の従業員に対しての課題です。また、よくあるのは日本人の人材についてです。現地法人を作ったけれども、行ってくれる人がいないというのはよく聞く話です。これについて日本人で行ってくれる人をどう育てるか、どこから連れてくるかという課題です。よくあるのは日本本社の社長のお子さんを現地法人の社長にさせるとか、私が聞いた例だと奥さんを現地法人の社長にするとか、そんな事例もあります。このような件は中小企業様でよく課題になるところです。

ここでちょうど 10 分たちましたので、私の話は以上とさせていただきます。スライドの後半は、参考資料を付けていますので、後程ご覧ください。ご清聴、ありがとうございました。

齋藤氏：

グリーンハウスの齋藤と申します。よろしくお願ひいたします。最初に、簡単に会社の説明をさせていただきます。

私どもは昨年で 70 周年を迎えた飲食業で、とんかつの「さぼてん」を日本国内で展開をしている会社でございます。給食事業におきましては、お客様のニーズに合わせてカスタマイズしていくようなかたちで日々、約 1 日 50 万食の提供を国内でさせていただいております。

次に海外事業でございます。先程述べましたとんかつの「さぼてん」を中心に、東南アジア中心にはなりますけど世界約 10 カ国、レストランで 130 店舗、給食で約 40 店舗の展開をさせていただいております。

こちらが、私が担当しております海外の給食事業になります。今、中国とベトナムに進出をしております、5 法人で約 1 日 4 万食の提供をさせていただいております。

こちらのスライドは中国・ベトナムの食事風景になるのですが、中国・ベトナムともについて最近まではおなかをいっぱいにするばい、というような食事提供から、少しずつ食に対する安全や健康、ただ食べるだけではない食を通した満足ということが今後、進出される企業様にも重要になってくるというところにアプローチし、我々企業展開をさせていただいております。

私が今現在こちらの仕事を担当しております、会社の設立、合弁交渉ですとか、また合弁の解消というものもやりまして、この 12 年間で 6 法人の立ち上げ、2 合弁会社の解消交渉というのを担当してまいりました。今回はその経験も踏まえ、ケーススタディーというかたちで、今後ベトナムに進出を検討する日系企業様の視点から、少しお話させていただきたいと思ひます。

まず、海外に進出する企業様というのは、同業他社の進出状況ですとか、その市場の中で

「どうやって勝っていくのか」ということを模索されるかと思います。これをしっかりやらないまま「チャイナ・プラスワン」ですとか、「日本市場がシュリンクしていくので海外だ」というように曖昧なまま、海外進出されて、苦勞をされるというケースを多々、現地で見いております。

会社の進出の目的を整理しながら、「こういったビジョン/スケジュールでやっていく」と決まったとしても、その中で「誰が何を管理していき、どうやっていくのか？また、その責務」が明確でないまま進みますと、こちらもまた混乱をしてしまいます。よく現地で聞きますのが、「海外の仕事だから海外現地でやっている駐在員が頑張ればいだろう」として、本部は特にやらないというような会社を散見しています。

こちらでもケーススタディーというかたちで、ベトナムに出る企業様毎、業種業態によってかなり制約はあると思うのですが大きく分けて合弁、独資で出られると思います。合弁でよくあるパターンとしましては、合弁はパートナーを選ぶ時に自社の弱み、自社のないところを助けて頂く為にローカルの企業等と合弁をするというところがありますが、ややもすると合弁パートナーの言いなりになってしまうということがあります。また逆に独資で展開をしていく際に、最初に採用した総務部長/社長秘書、こういった方々の意見を、やはりどうしましても優秀な方だということでご経験も含めて「うのみ」にしてしまうと、今度は現地採用の幹部の方の言いなりになってしまう、これもよく聞くケースです。

こういったときに、私自身もそうなのですが、やはり経験してない人間が一人で判断するというのは非常に危険ですので、冷静に自社のことを判断していただける第三者機関、例えば銀行や商社・大手メーカーといった進出実績のある経験者に自分から歩み寄って自社のケースをしっかりと開示をすることによって、自分の今の状況を冷静に把握していくということが非常に重要なことだというふうに思っております。

また、こちらでもよくあることですが、頑張っって会社を作ることばかり集中しすぎて、どうしても「負」の部分を見ず（見落とし）に前のめりになっている会社というのもよく散見します。やはり海外というのは日本と違ったリスクがありますし、法律/トレンドというところもありますので、今後、会社を作られるときには常に最悪のケースを前提に物事を見ていただき、もし進出した自社の継続が困難になったときに合弁の場合は「どうやったら合弁を解消できるのか」等、会社の設立時から必ずリスク管理をしていくということが重要になってきます。

続きまして、人材採用と人の考えについてお話をさせていただきたいと思います。大きく分けて二つの種類の方が、現地の法人にはいると思います。これは日本からの採用の出向幹部、また現地で採用した幹部になると思います。当然、現地に日本から出向で行った幹部（＝現法社長）はどうしても、日本法人の上司の話をもっと優先する。ただし、現地で採用した幹部の方々というのは、どうしても自分の目の前にいる上司（＝現法社長）、こちらの方に判断を仰ぎますし、この方の一挙手一投足を見て自分の立ち位置や将来性というの

を見定めていきます。部下から何か質問されると（その方自身も駐在初めてですとか経験がないという場合）「ちょっと日本法人に聞いてみるよ、確認してから答える」となることがあります。この方は完全に足元を見られてしまい、次の日から「この人に言ってもどうせ判断できないな」と、冷たくあしらわれるというようなケースもよく見ますので、この辺も十分お気を付けいただきながら進めていただいたほうが良いと思います。

続きまして人材の離職というところですが、私も中国・ベトナムで通算12年やっておりますが、企業の成長スピードと個人の希望する変革のスピードは全てが同じ時間軸ではないと思います。離職というのはある意味、今、急成長している東南アジアでは仕方がないことと私は、現地の感覚/経験を通じ認識しております。企業の成長とその方が求めるスペックや持っているスペックというのは必ずしも一致しませんので、その場合は退職もやむを得ないと思います。ただ、「辞められた時にどうするか」というところを考えながら人材を採用していくことが、最も重要なワーストケース管理になってくるかというふうに思います。

人材採用の面接の際に、現地の方もかなりお考えを深く持ってらっしゃって、一度も聞いたことの無いような質問を皆さん聞いてらっしゃいます。そこで「日本法人に聞いてみます」、「日本本社はこういうふうに考えています」といった回答ですと、やはりこれも足元を見られますので、自分の持っている事業のミッションに対するイメージを正確に伝えて、（就業したら）あなたには何を任せたい、いつまでに何をやってほしいということを伝えながら、期待感を見せていったほうが良いと思います。ただし、そうは言っても先ほど述べました通りで離職というのはやむを得ないシチュエーションとしてありますので、その方が辞めても大丈夫だということをリスク管理していくことが最重要かと思えます。

また、よくあるのが、幹部を採用する際に「海外現法で採用する幹部」というふうに日本本社の方が考えているのですが、決して海外現法ではなく、雇われる側からすれば自分は「ハノイの外資系企業に入る」という感覚を持っています。全く意識が違います。その意識をもって、ハノイの外資系企業としての会社としての規定、規律、会社の人事掌握ということができておりませんと、この方は入社を判断しかねます。最終決定は本社に持ち帰って…などとやっていけばいい人材はどんどん流れていきます。最初のアプローチから2週間以内に内定を出さないかぎり、有能な人材は流れていくという話を聞きます。この辺は今後現地にいく幹部の方が採用決定権というのを持っていくということが重要になってくるかと思えます。

続きまして、今度は日本採用の現地幹部の方です。結果的に現場にいる日本人が決められない企業、これは非常に厳しいです。それを「決める権限を会社として与えて現地へ行かせるか」この最初の業務仕訳というのが非常に重要になってきますので、こちらを入念に準備し会社を作って行かれたほうが良いかと思えます。また、何を聞いても、日本ではよくある、「大丈夫だよね」、「分かるよね」というような曖昧に済ませるのではなく、「駄目なものは



駄目、評価するものは評価する」ということを明確な言葉で伝えることによって、その方も次のステップにも進めるかと思えます。

最後になりますが、やはり重要なのは自分たちの判断だけでなく第三者の意見を常に真摯に聞き入れながら、かつ一人の意見をうのみにすることなく判断していくということが最重要かと思えます。

日本法人と現地法人がいつの間にか敵になっていることがあります。同じベクトルに向かっただけで、「OKY、OKO」という言葉を駐在者の中で口にするのですが、「お前来てやってみろ」、「お前、ここ、おったやろ」と、なってしまうケースがよくありますので、そうならないように、まずは最初に申しましたとおり、「会社をなぜ作るのか、どういう方向/スケジュールで…」というところを再確認/認識しながら、意見をぶつけ合い成長/前進していくことが重要になるかと思えます。

以上となります。ありがとうございました。

#### <パネルディスカッション>

##### 1) (Anh 氏への質問) VCCI と日本商工会議所の関係・交流について教えてほしい。

Anh 氏：VCCI は国家機関の位置づけであり、VCCI が投資及び貿易促進の機能も持っている。貿易・投資促進の機能を持っているため、日本商工会議所や経団連との交流もある。AOTS のような組織とも交流し、国内企業の人材育成をサポートしてもらった。日本との交流をますます強化したい。

白木氏：日本語に訳すと商工会議所だが、VCCI は経団連も含めたもっと大きな役割の組織の様子である。

##### 2) (市川氏への質問) 日本人スタッフがあまりいない様子だが、どうして日本の文化を教えるのか。

市川氏：当社は日本人がホーチミンで設立した。ベトナム企業に対して仕事をするならいいが、仕事の約 90%が日本企業（日系企業）と接する。顧客が日本企業なので、日本語も含めて、日本文化を知る必要があると考えている。

##### 3) 日本では IT 企業の社員を幅広いバックグラウンドで採用しているが、ベトナムでは？

市川氏：ベトナム政府が大学における IT 人材の創出を支援している。ベトナムでは IT 学科を卒業している学生を優先して採用している。

##### 4) (小林氏への質問) 過去 10 年でベトナムを含むメコン地域に起こったダイナミックな変化について教えてほしい。

小林氏：(労務には関係ないが) 一人当たり GDP はそれほど高くなっていないようだが、よく言われる一足飛びの経済がどの国でもみられる。都市部ではスマートフォンが使用され、(アプリやウェブを利用した配車サービスである) Uber や Grab も大きく普及している。製造業に関しては、国際分業 (ASEAN 域内での部材調達) の流れがみられるようになってきた。

白木氏：サムソン、LG 等は世界の Value Chain を考えてベトナムに進出している。ダイナミックな変化が起きている。

**5) (齋藤氏への質問) 海外派遣者の仕事が円滑にいくためには、派遣者の従前キャリア、ステップアップ、経験をどのように考えるべきか。**

齋藤氏：個人の経験からだが…言葉はそんなに簡単に習得できないので言葉は現地で習得するしかない。現地の国の成り立ちや歴史等を事前に学んでおき、ベトナム人とのコミュニケーションは、その国で仕事をさせてもらうという気持ちをもって臨むことが大事。

**6) 海外派遣者がベトナムで十分な仕事を行うためには、どういうマインドセットで行くべきか。**

齋藤氏：職位が上だから上という態度でなく、丁寧なコミュニケーション、「同じ釜の飯を食べる」という心意気、一緒に働いてこの企業を良くするという感覚をもって接する。また、海外展開の出口戦略までを見据えて、展開することが大事。

**7) (Anh 氏への質問) ローカルから見た派遣者がうまくいくためのヒント、だめな点を教えてほしい。**

Anh 氏：投資家の立場、顧問、コンサルタント等いろいろな立場があると思うが、ベトナム人はとても情を重んじる。日本人に似ているところと言えば、対人関係の中では、相手との関係を悪くしないように努める。全体的にみると、ベトナム人はオープンでフレンドリーだが、条件によっては恥ずかしがりになることがある。ベトナム人は日本に対して特別な思い (憧れ) を持っているので、日本人は歓迎されると思う。最初から親近感を作れるように努力してもらえれば、今後のビジネスの成功につながると思う。プライベートの関係を作ってもらえれば、ビジネスにも活用できる。プライベートの機会からビジネスの話ができる。ベトナムにも時代にあわなくなった規制があるが、国・時代の変化に合わせて変更していきたい。

**8) 日本人から見た派遣者がうまくいくためのノウハウを教えてほしい。**

市川氏：親近感をつくることがとても重要。人口構造が日本の高度成長期とほぼ同じ。マインドセットはたしかにベトナム人と日本人は似ている。日本の高度成長期でもそうであっ

たが、コミュニケーションが本当に大切。国や人種は関係ないと感じる。信頼関係の醸成が一番大事。お酒が飲めないから飲みに行かないとか、仕事があるからパーティには行かない、等では信頼関係を築けない。むしろ信頼ができない、ということに繋がる。飲みに行ってもいいと思う。

白木氏：飲めない人はどうしたらいいのか

市川氏：ベトナム人の女性は飲まない。そういう場に行き、お茶を飲んでいる。とにかくその場に行く、バーベキューもよくやるのでバーベキューに行くということが重要。飲める人は飲んで下さい。ベトナム人は飲んでいる席で愚痴らない。乾杯は満面の笑み。会社で喧嘩をして直後に同じメンバーと飲みに行っても、飲んでいる場所ではとにかく笑顔。そういった面を学ぶためにも、飲みに行っても交流してほしい。信用の基盤になる。

白木氏：それは、日本人派遣者の弱い点は Pessimistic (物事を悲観的に考える傾向がある) であると現地の人から評価される点にあることと符合する。

**9) ジョブホッピング率が高いベトナムにおいて、賃上げだけでは解決しない。離職率を下げる方策をみなさんいろいろ持っているのではないかと。手をご披露していただきたい。もしくはこの辺気を付けないと誰でもやめますよといったことがあれば。**

齋藤氏：辞める人は会社のスピードと本人のスピードが違う。割り切らなければいけないことがあると思う。ただ、ベトナム人は本当に家族を大切にする。星野監督のエピソードで選手のお父さんの誕生日にバースデーカードを贈るといったことがあったと思うが、働いているあなたも大切だがそれを支えている家族も大切にしているということを見せること（小さなプレゼント、手紙等）も重要。従業員の食事や健康を気にして声をかける、発音が悪くてもファーストネームで呼びかけるなど、家族経営的な声かけが必要。

小林氏：家族に自分からなる、セップ (sep:上司) ではなくボー (bo:お父さん) と呼ばれるくらい仲良くなれないといけなと言っている人がいる。ベトナム語でも郷に入りては郷に従えといったような言葉があるが、ベトナム語の場合、郷ではなく「家」という表現になっており、家族にならないといけな。自分も下戸だが、ベトナムでは飲んでた。吐いたりして、毎回辛かったが飲んで、今でも良好な関係を築いている。

離職率を下げるために、評価を公開しているという企業もある。誰がいくらもらっているという情報はみんな共有しているので、あえて評価を公開しているという企業がある。こうだから、この金額という説明も重要。

白木氏：評価を公平にする、ということを示すべきことは万国共通。

市川氏：創業以来、給料を3倍、ポジションをものすごく上げる等ありとあらゆることをしたが、(ジョブホッピングは) なくなる。なくなると思った方がいい。他方で、企業はコスト削減が必要。ベトナムのIT業界の給料上昇率は年7%。全員をキープしたらコストはどうなるのか。白木先生の話にあったようにコアの人材をキープすることが大切。ある面においては意図的に人材の流動性を高めている。中心となる人物を確保することが大切。人材の流動性から、個人ではなくチームで仕事をしている。チームのパフォーマンスを上げることが大事。誰がやっても同じ結果が残せるようにノウハウを共有する、ジョブ設計をするということが必要。ただし、これも企業のフェーズによる。立ち上げ期では流動性よりも全員に残ってもらうような方針・対策が必要。

また、評価を定性で行っている。家族主義のベトナムで大切なのは、上司が好きかどうか。好きになってもらうような上司になれ、部下の立場からは好きな上司を選べとなる。人の配置には好き嫌いも考慮する。評価制度にも人の好き嫌いが一部加味されている。

白木氏：離職率はゼロにすればいいというものではない。インドではブルーカラーは離職率ほぼゼロ。行く場所がないから。その意味で辞めないということがいいことではない。ある程度の離職率は健全。いい人に辞められたり、あまりにも離職率が高い場合は対応が必要だが、ある程度の離職率は必要。

#### 10) ベトナム人の平均年齢は30歳と若い人が多い。若い人たちむきのモチベーション対策等、何かいい方策がないか。

Anh氏：とても難しい質問。家庭・企業(事業者)・政策策定者にとっても難しい。ベトナムの若者がよく歌っている歌で「国が我々のために何をやってくれるのかではなく、我々が国のために何ができるか」(ケネディ大統領)がある。彼らの能力を伸ばす、意見を聞くということを意識する必要がある。青年のための組織もありいろいろな活動を行っているが、私から見るとこれがいいという活動は思い浮かばない。民族性が難しい問題。個人的な意見だが、ベトナム人は競争がある職場環境で働きたいという意識を持っている人が多い。なぜなら、そういう環境であれば自分のスキルを向上させることができる、最先端の知識を得ることができると思っている。ベトナム全土ではホワイトカラーで働きたいという人が多く、そのために学問を選んでいる。結果、技能を持つ技術者があまりいないことがベトナムとしての課題。

毎年250万人が新卒として企業に入っていくが、現場に入る人が足りない。先生があふれていて余っているが職人がいない、という言い方をしている。職業訓練局と意見交換をしたところ、いろいろな企業と連携をとって職業訓練をしたいが、難しいと言っていた。外資企業がベトナムの市場に参入・雇用活動を行った場合、人材は不足している。企業が教育を負担する必要が出てくる。

ベトナムの都市と農村部の格差が大きい。多くの企業が都市部にある。農村の労働者が企

業にアクセスするにはとても費用がかかる。仕事を始めたばかりの人に対してモチベーションを高めるには、待遇をしっかりとる、彼らが学べる・スキルを向上できる機会の提供、彼らの能力を発揮できる仕事・機会を与えてあげることが大切。ベトナム人は家族志向なので、イベント（旧正月等）は家族と過ごしたいと思うので、それを理解し、家族と過ごせるように環境を用意してあげる。そうでないと無断欠勤し、家族のところに行くというところにつながる。我々もいろいろな試行錯誤をしているが、いい結果を見つけれられていない。

市川氏：向上心がすごくあるのでその機会を与えてあげるだけでなく、ちゃんと粘り強く教えてあげる必要がある。一回二回教えたからできるという日本人の教育をベースにしてはだめ。できないからこそ粘り強く教えてあげることで、モチベーションと同時にコアメンバーになっていく。

小林氏：リクルートの調査だったと思うが、ベトナム含めた ASEAN 諸国の仕事に対する思いは、自己成長の機会と企業ブランドを重視するということがある。

齋藤氏：若い人は自分がここまで頑張っていると線を引く傾向がある。今あなたは10点だから15点になるためにこうしたらいいよ、と気づいてないことを気づかせてあげる・教えてあげることが大切。

11) 技能実習生に対する質問が多い。技能実習制度は本来若い人に日本で学んでいただき、本国に帰って学んだことを生かしてもらって、本国の産業を発展させてもらうということが本来の目的であり実現しているかが大切。中国の技能実習生の追跡調査を見るとネガティブな調査結果が多い。ベトナムの場合は何か事例や補足情報があるか。

小林氏：業種は覚えていないが、機械加工のメーカーで、海外進出を想定していて技能実習生を受け入れていて、実習生が帰るタイミングで進出と実習生の帰国後の働き口として機械加工のメーカーが進出したというケースがあり、同様の話は少なくない。

Anh 氏：基本的には、在日ベトナム人の技能実習生は自分たちを労働力の輸出（出稼ぎ）と思っている。私たちが知っているのは、原発の知識を日本に研修に行った研修生の事例は知っている。それと別の事例では、単純労働者として実習生が日本に行っている。単純労働者は日本で3年間を受けて、ある程度の技術を身に付けてまた節約してある程度の資金をためて、零細・中小・家族経営の規模で起業していることもある。どちらかと言えば多くの技能実習生が日本で3年間学んだあとベトナムに戻っても、学んだことを忘れてしまう、別の仕事に就く、また別の方法で日本に行っていることが多い。多くの技能実習生は農村出身者が多く、帰国後、農村に戻っても、技能も日本語も忘れてしまう。目先の生活もあるので、学んだことを生かす仕事もないのでなんらかの仕組みが必要。

1 2) 現地に進出している日本の企業では比較的労使紛争が少ないといえる。が、起こっている場合は感情のもつれがあるという。一緒に働くというスタンスが必要だと考える。労使の関係で言うと、ベトナムも結社の自由がすすんでいくのではないか。その場合、現在のベトナムの労働側組織は VGCL 一つだが、それ以外の団体が生まれる可能性があるのか。Anh 氏：近い将来にはないと思う。現時点では各地域レベルで様々な促進活動を行う組織が VGCL にある。しかしながら、組織を自由に設立できるということにしているので、将来的には VGCL 以外の組織化もあるかもしれない。

#### 白木氏：学んだこと 6 点

- ① ベトナム経済・社会は世界のビジネス・動きの中の一つとしてダイナミックに動いている（バリューチェーンの一環。韓国・インフラ企業・サービス産業の動向）
- ② 日本人海外派遣者がベトナムに行き気をつけるべきこと：ベトナムの歴史や社会に興味を持ち、敬意をもって接する
- ③ ジョブホッピング対策：コアとなる人材（日本のこともわかり専門知識も持ってる）をつかまえる。ベトナムのメンタリティをよく理解して働く。上司を親・兄弟と思ってもらえるよう働く。家族・情を大切に福利厚生を提供。
- ④ 若い人材を育成するには、直属の上司がキーマンとなり部下の課題やどういう課題を与えるとその人が伸びるのかをよく見て仕事を与える。ストレッチのある、やや難しい仕事をあげてプロセスをきちっと教える
- ⑤ 技能実習生はベトナムでは出稼ぎと思われているようだが、本来の日本側の政策としては skill development の一環の政策。海外に出ようとしている企業に使ってもらうのがいいのではないか。帰国後何人か集まって会社を立ち上げられるようにするのは win-win の関係である良い事例ではないか。技能実習生も留学生も同様に活用できると良い。最近留学生も増えている。
- ⑥ 労使関係、労使紛争を起こさない肝は相手の感情をよく考えることが必要。お互いを尊重し、経営側も労働組合は従業員の代表であり従業員の意見を伝えてくれる貴重で有用な機関だという認識を持つ必要がある。

以上