

若手有能人材の獲得、育成、確保

- ー アジア諸国の比較展望と
グローバル化時代における
戦略的 HRM／HRD の必要性ー

ベトナム商工会議所 (VCCI)

この報告書は 2012 年 12 月 4 日～6 日にベトナムのハノイで行われた HIDA
／アジア使用者団体共同研究ワークショップ 2012 のために作成された報告
を基に編集したものです。

I. ベトナムにおける人的資源育成の概要

1. 一般情報

発展途上国として、ベトナムは、技術開発、経済機構の改革、公式な法制度の制定、熟練労働力の育成、環境保護などを主な課題とし、経済の近代化に邁進している。門戸開放政策を実施して 25 年以上が経った現在、ベトナム経済は大きな成果を達成している。中でも、人々の生活水準の向上、高い GDP 成長率の維持、農業生産中心の経済から工業生産・サービス中心の経済への移行、グローバル経済へのさらなる参入などが、ベトナムが遂げた最も重要な成果となっている。

自国の開発ニーズを考慮し、ベトナムは、熟練労働力の育成に特別な注意を払っている。その目的は、経済発展の過程における新たな課題に対応すること、さらに多くの外国直接投資(FDI)をひきつけること、そして国際貿易に成功裏に参入することである。人口 8,784 万人のうち、農村関連の職業に従事する人々は 6,100 万人強、工業地帯で働く人々は 1,000 万人強(海外労働者を含む)である。70%超が農村地域に従事しており、労働力人口の重要な部分を占めるこの 5,100 万人超をどう生かすかが、今後取り組むべき困難な課題として残っている。工業地帯の開発が進んでいるため、農村型生産のための土地およびスペースは、過去数年間で少しずつ減少している。労働者が農村地帯から工業プラントへと移動して働く場合には、非常に多くの訓練が必要となる。農村地帯の労働者の大部分は、就労前に訓練を受けたことがまったくない。こうした労働者は、主に両親または隣人から学んだ経験を基に仕事を始める。一部の者は、農場で働くのであれば基本的な訓練を受けることができる。工業生産地帯の労働者について 2010 年末の統計によると、426 校の職業高等学校および 810 の職業訓練センターがあり、1,000 のセンターが職業訓練活動をしている。大学および高等学校の数は 600 校を超える。外国に留学する学生の数は、過去数年間で大幅に増加している。その背景には、学生のニーズに加え、ベトナムが国際貿易にさらに参加してゆくためには新しい技術およびスキルが必要ということもある。

法的な枠組については、ベトナムは最近、2013 年 5 月 1 日の施行を予定して改正労働法を公布した。また、2011 年 4 月 19 日付の首相決定第 579 号/QD-TTg では、2011 年から 2020 年にかけてベトナムの人的資源を育成する戦略が規定されている。同決定では、熟練労働者の割合を 2010 年の 40%から 2015 年には 55%に、2020 年には 70%に引き上げることが達成すべき主な目標とされている。

ベトナムにおける人的資源の実際の状況は、以下のいくつかの特徴が見られる。

- ・ ベトナムは豊富な労働力を有しながらも、適切な訓練活動の計画・実行には十分な配慮を払っていない。労働者の大部分は訓練を受ける機会に恵まれていない。
- ・ 熟練労働者の質の高さは、計画を下回っている。
- ・ 様々な組織、業界、行政機関において、単純労働者と熟練労働者を組み合わせて使用することが十分にできていない。

2. ベトナムの労働市場

上述のとおり、ベトナムの労働力人口は 5,100 万人を超える。2000 年から 2009 年にかけて、ベトナムの労働力人口は、年間平均約 106 万人ずつ増加している。増加率は年間約 2.5%、または総人口増加率の約 2 倍ということになる。

ベトナムの労働力人口は依然非常に若く、急速に増加する若年人口が労働力人口に属していることは、重要な国家的優先事項である。労働力人口における 15~24 歳の若年者の数は、2000 年から 2007 年までで 860 万人から 990 万人へと 15%増加した。この傾向は、若年者人口全体の増加率である 18.1%(1,520 万人から 1,800 万人)に匹敵する。

いくらかの進歩はあるものの、技術的・職業的な教育・訓練を受けたことがない者の割合が 2009 年には 65.3%であったことから、労働力のほとんどは依然としてスキルを有していない。ベトナムでは、経済成長率が堅調であるのに較べて雇用の創出はやや弱いままとなっている。2004 年から 2008 年までの GDP 総額に対する雇用全体の弾力性は、わずか 0.28 であった。

労働者の移動については、ベトナムでは増加しており、国際的に移動する労働者がベトナムの雇用戦略に占める部分は大きくなりつつある。2007 年、ベトナムから国外に移動した労働者の数は 7 万 9,000 人であった。2010 年には最大約 10 万人の労働者の移動が計画されている。国外に移動する労働者の主な労働先は、マレーシア、台湾(中国)、韓国などである。さらに、労働者による送金も、2001 年には 20 億米ドル(GDP の 6.1%)であったところ 2008 年には 72 億米ドル(GDP の 7.9%)となり、大幅に増加している。

ベトナムにおける失業は、2000 年から 2007 年まで低い水準が続いた。その主な理由は、労働市場のメカニズムが弱いことと、労働者の大半は失業したままでは単に暮らしていけなくなってしまうことである。この期間、完全失業率(general unemployemt rate)は 2.1%から 2.8%で推移していた。失業は、主に若年者の間で問題となっている。2007 年には、失業人口の半分超(52.5%)が 15~24 歳の若年者だった。

ベトナムでは完全失業は多くないが、不完全雇用のほうが大きな懸念課題となっている。2007 年の不完全雇用率(雇用全体に占める割合)は、2001 年の 14.4%から低下したものの、約 5%だった。不完全雇用されている者の大半は農村の労働者で、2007 年には不完全雇用人口の 89%超を占めていた。

過去数年間で、国は、貧困者、若年者、農村地域の労働者、余剰労働者、失業者、ならびに非公式な経済分野の労働者が社会的・経済的改革の影響(土地を失うこと、平等化、経済危機など)に対応できるよう、彼らに向けた就職支援・機会創出に関する政策を数多く発表・展開してきた。雇用の創出に対し貸付を行うインセンティブ政策、職業教育の支援、各地の労働市場開発に関する情報提供などにより、貧しい労働者などが技術的・職業的なスキルを向上して生計を維持できるようになったほか、さらなる雇用が創出され、労働者の所得も増加した。

熟練労働者を引き留め、定着させ、奨励するために ― ベトナム企業の視点

1. ベトナム実業界の動向に関する概要情報

ベトナムには現在、64 万社を超える企業が登記されているが、実際に営業している企業数は 47 万社にとどまっている。ベトナムで企業法の公布以降に倒産、合併、解散した企業の総数は 20 万社を超える。ベトナムの実業界は現在、国内経済の困難のためにさらに厳しい課題に直面し続けている。年初には、インフレ率の低下や貿易黒字など、ベトナム経済にはよい兆候がいくつか見られた。しかし、不良債権の増加、財源の縮小、貸出の伸び悩みなど、多くの問題が深刻化している。マクロ経済環境の安定を保つため、ベトナム政府は、金利の制限、公共投資・支出の削減など、いくつかの戦略的措置を実施している。これらの措置によってインフレ率を 1 桁台にまで低下させることができたが、実業界からは、いくつかの問題が提出された。金融機関から十分な貸出を受けられないこと、また、一部の分野では現金化して他の経済活動に使うことができない資本(不動産など)が残ってしまっていることなどである。輸出向けの生産も、他の新興市場との競争の激化および世界的な財務的問題のため、困難に直面している。

こうした背景から、これらの課題に対応するため、ベトナム企業はいくつかの戦略的措置を検討せざるを得なくなっている。ベトナム企業の多くは、自社の活動および組織の再編成を検討している。他方、存続・成長を確保するため、主要かつ直接の市場に集中する企業もある。いずれにしても、企業の活動が刷新・変更されれば、人件費が削減されるか労働者所得が減少することになる。一部の社会福祉基金は確保されなくなり、生産コスト削減のために変更が必要となる。

2. ベトナム企業が優れた人材とスキルのある労働者を定着させるために実践していること

ベトナム企業のリーダーたちが通常の生産・商取引活動を確保するにあたり、優秀でスキルのある労働者・従業員の離職は、依然として困難な課題となっている。こうした離職の現象は、靴、衣類、繊維などの一部の工業生産工場には、特に旧正月などの伝統的な祝日の後によく起こりうる。いくつかの企業および事業者団体に話を聞いたところ、どの企業もこうした問題を認識しており、対応するために以下のような措置を取っているとのことであった。

- ・ 自社の優先株式を購入する優先権の付与
- ・ 給与・賃金の引上げ
- ・ 労働者・従業員の業務をより魅力的にする
- ・ 企業文化の育成
- ・ 労働者への住居の提供
- ・ 労働者およびその家族に向けた訓練・教育サービスの確保

- ・ 通常の社会的活動と社会福祉基金の維持
- ・ 労使間の対話の強化

3. 優秀な労働者・従業員の定着に関する経験：銀行業における例

優秀な役職員を定着させ、その離職・転職を防止するために企業・組織が何をどのように行っているか理解しようとすれば、いくつかの答えが簡単に見つかる。しかし、それらは同時に労働者離職の重要かつ最大の理由ともなっている。すなわち、給与の引上げまたは待遇の改善である。一部には、単に別の挑戦や新しい労働環境を求めたいという異なる動機で転職する者もいるかもしれない。

ベトナムの銀行業には過去数年間で、大手・国営銀行に加えて数多くの新しい商業銀行が設立された。大手・国営銀行としてはベトナム外商銀行(Vietcombank)、ベトナム技術商業銀行(Techcombank)、ベトナム工商銀行(Vietinbank)、ベトナム投資開発銀行(BIDV)、ベトナム農業農村開発銀行(Agribank)などがあるが、中でもベトナム外商銀行は、既存従業員の多くが新設の商業銀行の職を求めて離職・退職するという深刻な現象に悩まされた。ベトナム外商銀行の職員によると、同行は従業員に訓練を施して飛び立たせる巣のようなもので、銀行業の人材にとっては腰掛けのようなものであるかもしれないとのことだった。数年後、同行はこの問題を認識し、以下のような解決策をいくつか見出した。

- ・ 従業員が直面している問題および課題を理解するため、定期的かつ良好な方法で従業員のニーズおよび行動を調査。いくつかのケースでは、銀行のリーダーと従業員による直接の話し合いにより、従業員が離職を決意する隠れた理由をさらに理解することができた。
- ・ 透明性があり、かつ建設的な方法で従業員を評価・区分する。
- ・ 快適な職場環境を創出し、ストレスを最小化する。
- ・ 従業員の定着および雇用推進に向けた適切な措置・戦略を提案するため、労働市場なども含めた市場調査を定期的を実施する。
- ・ 役職員に向けた福利厚生を充実させるとともにサービスを多様化し、従業員のみならずその家族も対象とする。
- ・ スキルと倫理の両面で優れた管理者およびリーダーを育成する。

II. 使用者団体の役割

ベトナムでは、人的資源育成の推進に使用者団体が重要な役割を果たしている。使用者団体のシステムは、対象とする活動および規模によって様々なレベルに分けることができる。最大の組織が、ベトナム商工会議所(VCCI)とベトナム協同組合連盟である。これらは、国内の実業界と協同組合の全体をそれぞれ代表している。地方レベル・業種レベルでは、全国に 300 を超える事業者団体がある。これらはすべて、加盟企業に向けた様々な活動・サービスを通じて重要な役割を果たすとともに、法律・規則の策定プロセスにも関与し、人的資源育成の効率的な推進を目指している。

1. ベトナム商工会議所 – ベトナムの中心的な使用者団体

1963 年、ベトナム商工会議所(VCCI)がハノイに設立された。法人格を持つ、独立採算の独立した非営利団体である。VCCIには以下の機能がある。

- ・ ベトナムの実業界、事業者団体、ならびに使用者を代表し、国内および国際的な関係において彼らの利益を推進・保護すること
- ・ ベトナム国内および外国での商取引・投資・事業活動を推進・支援すること

さらに、VCCI は企業間の情報・アイデア交換の場として機能しており、ベトナムの経済活動および事業環境に関する事項について管轄機関と交換を行っている。

VCCI は過去数年間、商取引および投資の推進という中心的な活動に加え、トレーニングコース、求人・労働者選定のネットワーク構築、雇用者のためのネットワーク構築などの様々な活動を通じて人的資源育成の推進にも積極的かつ重要な役割を果たしている。VCCI は、ベトナムの三者機構(政府・労働組合・使用者団体)のひとつと公式に認められている。VCCI は、ベトナム実業界の労使関係を規定する法的文書を作成・公布するプロセス、ならびにベトナム実業界と他国の実業界の関係を強化するプロセスにも関与している。また、VCCI は、ベトナム事業者団体協議会(Council of Vietnam business associations)の設立も行った。その目的は、事業者団体をこれらのプロセスにより積極的な参加させることを通じて実業界とのつながりを強化するとともに、実業界への支援を広めていくことである。

2. ベトナムにおける事業者団体のネットワーク

ベトナムには、地域または業界を代表する事業者団体が 300 超ある。それらのほとんどが VCCI の登録会員であり、会員の振興・保護に関する重要な催しのほとんどに関与している。