

### 講演③「現地日系企業における人材戦略と課題」

Le Thuy Dieu Uyen (レー・チウ・ユー・ウェン) 氏 (アノン・コンサルティング・トレーディング・サービス社代表)

皆さん、こんにちは。ウェンです。よろしくお願ひします。眠いですか。大丈夫ですか。私のテーマは熱いので、もっともっと暑くなりますから、どうぞ起きてください。

初めに、本日は時間を割いてセミナーにお越しいただき、誠にありがとうございます。私たち全員にとって非常に有益で必要な講演を企画して下さった主催者の皆さまに感謝いたします。私の知識と実際の経験を共有する機会を与えてくださり、心より感謝申し上げます。先ほどのアンさんのプレゼンテーションでは、ベトナムの経済と労働状況についても概観しました。その流れに沿って私の方では、全てのビジネスにおいて最も重要な要素である人材について、さらに詳しくお話しさせていただきます。私たちはみんなそれぞれの考えを持っていると思いますが、お互いをよりよく理解し合って、協力しやすいように、ベトナム人の考え方などについてももっと探ってまいりたいと思います。

日本とベトナムはどちらも非常に長い伝統と文化を持ち、同じアジアではありますが、背景やビジョンが大きく異なります。そして、これはビジネスにおいてはさらに顕著です。ですので、採用コンサルティングでの20年近くの経験で、1000社以上の企業と話し合っテサポートし、3000人以上の候補者と面談したり、コンサルティングを行ったりしてまいりました。事業の悩みや困難、従業員の期待や不満などを要約して、このプレゼンテーションに含めました。それでは、これから両国間の絡まっている糸をほどいていきたいと思ひます。

(以下、スライド併用)

#2

本日の内容は四つに分かれます。1番は対象、2番は問題点、3番は解決策、4番は事例です、これらについてお話ししたいと思ひます。

#3

本日のプレゼンテーションでは、まず誰をターゲットにするのかを明確にしておきます。ベトナム人労働者について話すときに、日本に住んでいる、日本で働いているエンジニアや留学生、資格のある専門家、研修生などのことを思い浮かべる傾向があります。しかし、今日、私が話したい対象は、ベトナムの日系企業で働くベトナム人です。

#4

ご覧のとおり、組織の規模の大小にかかわらず、テクノロジーは多かれ少なかれ、どんなに自動化されても、全ての部門が人によって管理され決定されますが、それ以上に人は組織の人材であり、資産です。

#5

1番の問題点についてお話しします。まず人材周りの問題ですけれども、採用、福利厚生、総務関係、研修・育成制度など、人材に関する問題に焦点を当てていきたいと思ひます。ここでは問題の性質をより深く理解するために、各機能に発生する問題について説明します。

#6

まず採用面では、いろいろな意見が出ていますし、私は実感としては、次のような感じですか。

採用については、やり方が古いです。次に、給与が高くない。業務側の要求が多い。プロセスが複雑である。日本語が求められている。要は採用プロセスが古くて、候補者アプローチも古いです。

雇用主は候補者を引き付けるために独自の魅力を生み出す必要があります。日系企業は依然として候補者を選ぶのは自分たちであると考えていますが、現在のように市場が発達していると、ワーカークラスではなく、特にマネジメント層の候補者は多くの機会と巡り合っています。従って、日系企業は採用に対する見方を変え、市場を参考にして採用スタイルを更新する必要があります。例えば、候補者へのアプローチや面接の招待なども柔軟に対応して、面接プロセスをよりオープンにする必要があります。

さらに、ベトナムの日系企業は職務要件に見合わない給与を払っているというレッテルが貼られています。給与が見合わないのに多くの要求を求めている。報告書も多過ぎる。業務プロセスが複雑である。これは従業員の心理に影響を及ぼします。専門性がない無名の雑務がすごく多くて、従業員の専門知識に影響を与えています。候補者が日本語ができるという要件もベトナムにおける日系企業のグローバル化の障壁になっていて、組織の優秀な人材の採用も制限されることにつながっています。

#7

2番の問題点としては福利厚生制度についてです。ここでは、不明瞭な規制や、賞与・昇給率が低い、昇給のチャンスが少ない、福利厚生制度が少ない。同規模の企業と比較した場合、日系企業は賞与や給与、福利厚生の点では欧米系や一部のベトナムの企業に比べてもまだ劣っています。私のプレゼンの後半には、その事例をご紹介します。

#8

3番目、総務のところですが、レポートラインが多い、決断まで時間がかかる、保守的というところを取り上げられます。この点については、日本企業では年功序列が強くて、社内の管理層と下位の社員はかなり距離があるように感じます。

あるいは、報告する際に階級やラインごとに報告しないと行けないので、従業員は抑制されて疑念を感じるようになります。

小さくもない、大きくもないことなのに、その責任への恐れや頑固さがあるって、決断や解決にはすごく時間がかかってしまって、ときどき忘れられてしまう。結局ベトナム人は自分たちで解決して、徐々にビジネスに悪い影響を与えて、知らないうちに暗黙のルールが形成されてしまいます。さらに、日本の企業は厳格で厳粛で保守的であることも非常に有名ですから、全てのルールがまたルールに従って、ルールがルールに重なってしまいます。そういう感覚です。

#9

ですので、4番については研修・育成制度についてはあまり利用されていません。トレンドにも合わない。中小企業にはあまりこのような制度は設けられていないという印象があります。

#10

5番の問題点については企業文化と社風です。疑う心理、タスクを委任するが権限を与えず、小さいことを管理し過ぎるところ。あとはプロセスの透明性と公開性に欠けている。あまり情報共有をしないという声もあります。

全体を眺めますと、日本企業は仕事を任せる相手に疑問を抱いて、完全に信頼していないことが多いように見えます。または、従業員に全権限を与えず、仕事を割り当てることも多いです。これは従業員の作業プロセスをすごく頻繁に妨げたり、細か過ぎるレポートに時間がかかったりすることに反映されます。さらにマニュアルがあまり徹底されていないです。従業員は、尋ねられるまで分からない、または何かが起こって初めて分かる、知らなかったということがよくあります。企業によっては、人事部門がまだ弱くて、従業員への説明や意思疎通などが十分できていないこと、もう一つは仕事を割り当てることへの不安や言葉の問題で情報共有を怠けてしまいます。

#11

以上、ベトナムの日系企業が抱えている問題点を分析してきましたが、以下、それぞれの立場の見方や視点をまとめたいと思います。

まず、日本企業から見るベトナム人従業員です。まだまだありますけれども、このぐらいの要素を私の方でまとめました。まず、努力や貢献よりも損得に重きを置く。次に、勤務時間中に私用を済ませようとする。プライドが高くてあまり謙遜しない。妥協しやすい、ブレやすいところがある。家庭と仕事の釣り合いが取れていない。ミスコミュニケーションが多い。会社に帰属意識が薄くて責任を恐れている。日系から見ると、ベトナム人はこういう特徴があります。

#12

では、逆にベトナム人から見て日系はどんな感じですかと聞かれたときに、これも結構日本も好きですけども、でも、率直にいうと、こういうことがいえます。報酬は高くないが、高いレベルを求めている。半信半疑で仕事を依頼する。融通が利かない。レポートが多過ぎる。毎日、毎週、毎月、毎四半期、毎年とか、結構レポート、レポート、毎日レポートです。業務が多過ぎてプロセスが複雑である。日本語ができないと何となく不利がある。これはそう感じます。日本語ができないと、ちょっとうまく行かないよということです。それから、日系企業で働くことはもう最優先ではなくなっている。こういった感じです。

#13

日本から見るベトナム人、ベトナム人から見る日本企業は、その結果、相互理解が欠如し、信頼関係も欠如して、人材の定着率も低下してしまっていて、多様性とグローバル化の遅延につながる。そうしたらどうなるかという、ベトナム人従業員の心理としては、受け身で、指示を待って言われるまでやらない。責任の押し付け合いをする。会社への愛情もどんどん薄くなる。そうしたら日本とベトナムの距離はどんどん遠くなっていくといえます。企業が持続的に成長・発展することは困難になります。ちょっと暗いですね。

#14

では、解決策としてはどうしたらいいでしょうか。いろいろ見て、まず信頼関係をどこまで

構築できるか。そこはポイントです。あとはパフォーマンス管理、リスク管理を重視していきましょうということ。あまり細かいところは見ないで、彼らの結果や、それによって彼らのやっていることは労働リスクが起こってくるから、それに注目した方がいいと思います。

それから、ベトナム人に対するマインドセットです。偏見があるかもしれないけれども、この辺は認めようとか、この辺は修正した方がいいとか、いろいろな考え方も柔軟に直した方がいいかもしれません。

そして、グローバル市場から学ぶ姿勢です。

それから、ここは皆さまもあまり好まないかもしれないですけど、もし現地に行ったら、英語もしくはベトナム語を少し身に付けたら、よりローカルの人たちとうまくコミュニケーションができ、仕事もうまく行くのではないかと感じています。

情報共有を積極的に行うこともすごく大事です。この情報共有はよくいわれますけれども、イメージとしては、日本人はよくミーティングをします。そしてベトナム人に指示します。日本へ出張に行ってきました。では、結果的に何があったのかなど、下は分からないです。それをどんどん毎回繰り返したら、本当にその日本人は何を言っているのか分からなくなってしまう。信頼関係も影響されます。だから、できれば、より共有できることをどんどんみんなに発信した方が、より会社を信じて、自分のボスも信頼できて、もっと頑張ろうという気持ちになってきます。

また、自ら有言実行ということ。困ったときに「相談しにきました」「分かった」と。でも直接やらず、その後、相談されたことを違うベトナム人に振ったりして、結果的に相談事も解決されず、本当に自分のことを大事にしないという話にも消極的につながってしまいますので、言ったら解決法をきちんと最後までやってあげましょう。

社員からの相談事にも真剣に取り組む。これも言ったのですけれども、どこまで関与するか。会社によってレポートなどにもよりますけれども、その姿勢を見せることが大事です。

あとは、福利厚生制度の改善と向上も大切です。

## #15

私は、今も日系のことを眺めてきて問題と解決策をお話ししましたが、これからご紹介する事例は非日系、いわゆる日系企業以外の企業です。例えば欧米系など、日本企業以外のところは何をやっているのかということをお見せします。参考にさせていただければと思います。皆さん、例えば「こんなのはできない」など、あるかもしれないですけども、参考までに、そういう会社もあるということで見ただけであればいいです。

まず1番は、給与、手当、勤務時間です。非日系の方は、もうざっと見ると金銭面ではかなりシビアですね。はっきりしています。能力による給与、責任による給与、成果による給与、国内外での出張手当、3年以上勤務の女性従業員には毎日8時間勤務よりも1時間減らして、給与はそのままですけれども勤務時間は減らす。あとは、住宅、電話、課外活動の手当、資格の手当、残業手当。それから、ベトナムは元々休みが少ないので、工夫としては本社と合わせて休みを長めに設定する会社もよく見られます。ベトナムは祝日が元々12日しかないので、もう少しプラスポイントして、自分のセールスポイントとしては、「うちの会社は休みがちよっと多めです」というところは強調できます。

それから、休暇の取得促進です。ここはもう非日系の方はよく見かけますけれども、みんな1週間とか普通にホリデーを取って休みます。しかし、日系ではなかなか取得できません。そ

こもネックです。

#16

2番は賞与です。場合によっては半年分の賞与とか、建国記念日、解放記念日なども売り上げの10%相当のものをみんなに配ったりしています。あとはプロジェクトごとや、リファラー、例えば社員を紹介するときに、新しい人を紹介してくれた社員に採用の報酬を払ったりします。また、社員の表彰制度なども設けています。勤続年数5年、10年、15年、20年の特別手当や表彰もあります。例えば建設系などの大きなところだと、プロジェクトの報酬、契約が結べたら、案件を持ってこられたら、その契約総額の何%を払うということです。

#17

3番は保険およびヘルスケアです。非日系は何をしているかという点、もちろんよく知られているのは民間保険、医療保険です。差別化としては定期健康診断や人間ドック、特に女性にはもう少し、産婦人科の検査、がん、甲状腺などの特殊な検査も払っています。3歳以下に育児手当を払ったり、3歳未満の子どもたちに予防接種の手当を払ったりします。出産、結婚、葬式など家族の行事に手当を払っています。国内出張の損害保険や海外出張の海外旅行保険にも加入しています。

#18

4番は研修と昇給についてです。特にこの辺も結構注目されています。研修制度には非日系の方は結構力を入れています。語学もそうですし、技術系は、より高い技術の研修にも行かせたりしています。もう一ついえるのは、国籍、ジェンダーとも不問で、実力に伴う昇給です。これは一番、日系と差別しているポイントです。逆に非日系の方のマネジメント層は女性が多いです。

#19

5番は福利厚生および社風についてです。例えばこれをざっと見ると、社員の周りの活動、社員の会社以外の活動についての支援がメインです。だから、自分のことをよく見てくれる、世話をしてくれるのだということを感じさせるような制度が見られます。

#20

こういう時代もありますけれども、「本当に日系は変える必要があるの？」と聞かれるかもしれない。ベトナム人の性格や考え方の違いと非日系の企業の事例をご紹介しましたが、変える必要があるのでしょうかということになります。日々変化するマーケット、市場に適応するための変化、もしくはより多くの人材とつながるための変化、または持続可能な発展のための変化ということをご検討いただければと思います。

#21

変化を起こしてチャンスと一緒につくっていきましょう。以上が私のプレゼンです。ありがとうございました。シンカモン。

以上