

ベトナムの日系企業と ソーシャル・キャピタル

新谷大輔 海外情報室研究員

日本の企業文化

日本の企業文化とは何か、と問われたときに、何と答えるべきなのだろうか。かつて、戦後の高度経済成長期には、日本企業といえば、企業と社員の関係はまるで家族であるかのようなつながりであり、制度上も就職すれば定年まで年功序列という仕組みの上で、安定した生活を送るということが、当たり前のように考えられてきた。

また、欧米的な意味での個人主義が発達していなかった日本においては、集団的に仕事を遂行しようとする傾向が強く、日本企業では個人よりも職場単位で仕事が行われることが多かった。日本企業で職場内での「仕事の融通」が頻繁に行われるのも、このためだとされる。年功序列という、個人の評価よりも年功が尊重されてきた仕組みにおいては、実は社員間に不満も起こりやすいはずであるが、日本では「人の和」を重んじ、調和を保っていくことで、集団での仕事を円滑に行うことが当たり前とされてきた。戦後の経済復興から、高度経済成長に至る過程においては、「所得倍增計画」(池田隼元首相)などに見られるように、国民全体の生活を底上げすることが重要とされていた。そのため、現在の中国の成長のような、格差を生むいびつな成長ではなく、国民のほとんどが中流という国家を生み出すこととなったことは言うまでもない。

しかし、バブル景気の到来と崩壊に伴い、勝ち組と負け組の差は明確となり、いまや、かつての終身雇用に基づく企業文化から欧米型の実力主義の世界へと日本社会もまた変貌を遂げつつある。採用体系も多様化し、大卒の新人を採用し、育てあげるのではなく、既に経験のある人材を中途採用することも当たり前になっている。当然に、かつてのような企業内での「和」を重んじる文化は鳴りを潜め、社内ですら競争原理が働くことが少なくない。かつては、日本企業の職場は家庭と同じように、「職場共同体」¹とも言えるような環境こそが特徴であったわけだが、その特徴は次第に薄れつつある。

ベトナムの^{いま}現在

さて、いま急速な経済成長の過程にあり、注目されている国の一つとして、ベトナムがある。ベトナムはアジア通貨危機が起こる以前の90年代前半、一度、日本企業などに



経済発展に伴い、交通渋滞も激しくなっているベトナム (写真はホーチミン市)

よる投資ブームに沸いたことがある。その当時に進出した企業のうち、いままも事業を継続している味の素やロート製薬などの企業もあるが、この時はベトナムの投資環境の未整備状態が災いし、タイなど周辺国での通貨危機も相まって、多くの企業が撤退するという事態に陥った。しかし、21世紀に入るや、ベトナムは投資に関する法制度や関連インフラなど、急速に整備しており、また昨年にはWTOへ加盟したことで、日本企業をはじめ世界中の企業の有望投資先として脚光を浴びている。

ベトナムは日本と同じように南北に長い国土を有し、東京と大阪のように、ハノイとホーチミンという二大都市を有する。また、中国や韓国ほどには儒教の影響が強くなく、仏教、キリスト教など様々な宗教を柔軟に受け入れる。家族のつながりは大変強く、テト(旧正月)の際には、店舗という店舗が休みとなり、人々は田舎へと帰省し、家族と共に過ごす。また、日本人と同じように、手先が器用で、応用力に優れていると言われ、ものづくりに向いた国民であるとされている。そうした特性に着目し、進出した外資企業も少なくない。

ベトナムの労働事情

さて、急速な発展を遂げるベトナムであるが、投資環境をめぐる課題の一つに労働問題がある。多くの外資企業が進出し、次々に工場を建設しているために、これまでは工場を建てた近隣の住民から雇用することが容易であったのが、ここに来て、ワーカーの確保が難しくなりつつある。農村から都市部にある工業団地などに働きに出てくる人々が増え、例えばハノイ近郊の工業団地の周囲には工業団地内で働く農村から出て

きたワーカーが8畳ほどの部屋に5～6人で住まうという状況で、あまり良い住環境であるとは言えないようである。労働者ができるだけ働きやすい環境を求めるのは、全世界共通であり、日系企業も寮の整備など、今後直面する課題に頭を悩ませていると聞く。

また、管理職、技術職となると、さらに人材の確保は困難を極め、欧米系、台湾・韓国系、そして日系の間で、引き抜き合戦が過熱化している。特に欧米系の企業が、日系企業で1年間ほど研修を受けた優秀な人材を、高い賃金を提示し、引き抜いていく事態が後を絶たない。日系企業は長期雇用を目指し、しっかりとした研修を受けさせるため、欧米系企業としては、研修にかかるコストを省くことができる分を、給与に上乘せし、倍額といった高額の賃金で引き抜いているのが実情のようだ。

あるベトナム人マネージャーの話

さて、こうした状況にあるベトナムの労働事情であるが、日本企業らしさを知る逸話を紹介したい。ある日系製造業のベトナム人マネージャーの話である。そのマネージャーは、日本で働いていた経験を持つため、日本語に堪能、日本の企業文化への造詣も深いため、100人を超えるワーカーを部下として抱えながら、日本人の経営陣との密なコミュニケーションを欠かさない。ワーカーの意見を経営陣に伝え、できるだけ環境改善を努めているという。日本の経営陣からの信頼も当然に厚い。

さて、このマネージャーも、これだけのスキルがあれば、当然に引き抜きの話は数多のようで、給与面での優遇提示はもちろんのこと、休日も自由にドライバー付きの車を使ってもよい、というような待遇提示までであるという。誰もが車を持つことができる国ではないだけに、さすがに休日に車が自由に使えるという条件にはかなり惹かれたようだが、最終的にはすべて断っているという。

それは日系企業で働くということへの誇りということもあるのだろう。しかし、彼にとって、この日系企業で働き続ける大きな理由の一つに、部下との信頼関係があるという。引き抜きが日常的なベトナムにおいては、ワーカーとしては、上司のマネージャーがすぐに変わってしまうこと

は珍しいことではない。しかし、彼は100人を超える部下から、「マネージャーが辞めたら、私達も全員辞めます」と、懇願されているという。終身雇用という考えが元々ないベトナムにおいては、自身のスキルアップのために職を変えることは評価さえされるため、ワーカーの人々もそれを理解していないわけではないだろうが、それだけの信頼を得ている理由はどこにあるのだろうか。

日系企業の投資の成功のポイント

おそらく、それは日系企業で働く人間として、経営陣とワーカーの間のコミュニケーションを介する役割を彼自身が担っていることを、ワーカーの人たちが理解し、積み重ねてきた信頼関係がそこに醸成されているということではないだろうか。

さて、日本企業の組織的特徴として、かつては次の3点が挙げられていた²。

職務範囲のあいまい性 = チーム（集団）ベースの職務遂行

職務横断的コミュニケーション

管理者と労働者との間のコミュニケーション

こうした点は競争を生み出しにくくするマイナス面もある一方、日本企業の成長を支えてきた文化であり、信頼関係をベースとしたつながり、まさにソーシャル・キャピタルを活かした組織運営である。上述したベトナム人マネージャーの話はまさにこうした特徴を反映しているのではないだろうか。集団でのチームワーク、管理者と労働者の密なコミュニケーション。そうした日本企業らしさを受け継ぐベトナム人マネージャーの存在は、その日系企業の成功を陰で支えているのではないだろうか。

最近、ある日本企業では毎年ベトナム人留学生を採用しているという。長期的な戦略の上で採用しているのかどうかはわからないが、ベトナムへの投資を考える上で、日本企業を知る人材を確保しておくことで、上述したようなベトナム人マネージャーが育ち、結果として、投資の成功へとつながるのかもしれない。

1 津田真澄『日本的経営の擁護』東洋経済新報社 1976年

2 植村省三『日本的経営組織』文真堂 1993年