

日系中小企業のベトナムでの事業展開

雇用制度と技能修得

山田和代

Kazuyo Yamada

滋賀大学 経済学部 / 教授

弘中史子

Chikako Hironaka

滋賀大学 経済学部 / 教授

本稿は、ベトナムへ進出している日系中小企業へのインタビュー調査からみてきた雇用制度と技能修得に着目し、現地企業の課題について考察したものである。

ベトナムは、1986年のドイモイ(「刷新」)以降の国際経済統合を通じて、チャイナ・プラス・ワンとして2 ケタに迫る経済成長を遂げてきた。海外資本によるベトナムへの進出が相次ぎ、製造業やサービス産業での労働需要が増してきた。こうしたベトナムの経済発展は、研究対象としては第二次産業を中心に注目され、その背景には良好なマクロ的指標として地理的側面、資源保有の状況、若年層を中心とする人口構成などにおける比較優位性という恵まれた条件を備えているからである。

ベトナム労働市場は一般的に優秀な若年労働者が溢れているという見方がある一方で、産業構造の転換をむかえる中でも第一次産業の就業者は依然として約半数を占めている。ベトナムでは労働者の6 割以上が未熟練で、女性については7 割以上が未熟練という指摘もこれまでであった(海外職業訓練協会(OVTA)、2009)。日本でみられる長期雇用制度が未確立の社会であるとともに、企業内の技能修得といった視点は十分に育成・定着しておらず、職業教育の伝統は浅いといえよう。そのために、特に第二次産業では人材育成や技能労働者の確保は喫緊の課題である。

あわせて、安価な労働力を求める外資にとり、最低賃金の上昇傾向は費用対効果を考える場合に、懸念される材料となりかねない。最低賃金(エリア1: ハノイとホーチミン市内、月額)は2007年の870,000ドン(約54ドル)から2017年の3,750,000ドン(約165ドル)へと、現地通貨で見れば4倍以上も上昇している。安価な労働力への

期待は、ディーセントな雇用環境と合わせ、より一層生産性の高い労働力の確保と、そのための教育訓練を通じた技能修得、雇用制度の構築という課題をベトナムに進出した日系企業に突きつけているといえよう。

製造業を中心とした日本の中小企業のベトナム進出をみると、現地で求められる労働者は概して女性を中心に展開されているという特徴がみられる。インタビューでしばしば耳にするのは、ベトナムの女性労働者は男性に比べて「まじめ」で、「手先が器用」という経営者の声である。こうした労働力の編成はジェンダー研究からみて大変興味深い研究課題である。女性労働者の採用方法、労働条件、雇用機会の安定的確保、キャリア育成、さらには技能養成がどのように進められ企業利益を確保しているのかという関心をうむ。先行研究では、ベトナムの製造業については、産業構造や流通過程などの研究が進んでおり、例えば大野・川端（2003）、大野（2007）などがあげられるが、労働市場や企業内部のジェンダー視点からの分析に関しては途上にあるといえる。また、藤田（2015）によれば、企業部門の労働者に焦点をあてたベトナムの労働市場や雇用についての体系的な研究は少ないという状況である。よって、ジェンダー視点を含めた企業内部についての研究分析が求められている。

これから先、日系企業が引き続きベトナムで事業展開していく場合に、同時にベトナム経済が製造業によってけん引されていく場合に直面するであろう課題は、ベトナム人労働者をどのように処遇し、彼女・彼らの技能向上を達成しながら生産活動を行うのかという点である。本稿はこうした課題について、インタビュー調査の知見をまとめたものである。

なお、本稿では中小企業を事例として取り上げる。日本貿易振興機構ハノイ事務所(2016)によれば、ベトナムでは、現在、大企業の進出が一段落し、「500万ドル未満」の中小規模の進出案件が261件と9割弱を占有している。大企業は経営資源が豊富であり、労働者の雇用や教育も体系的に実施しやすく資金も投じやすい。しかし、中小企業は経営資源に制約があるため、課題への対応もよりチャレンジングな面が多いと考えられる。

とりあげる事例企業は、インタビュー調査(2017年9月19日-22日)を実施したベトナム・ホーチミンに進出した日系の製造業中小企業4社である。各社のベトナム進出年、規模(従業員数と資本金、日本とベトナム別)、製品分野、賃金、昇進、ワーカーの業務内容、工程の特徴などについては表にまとめた。

II 現地ベトナムの雇用制度

ここではベトナム雇用制度の先行研究での指摘を概観しながら、現地の日系中小企業でどのような雇用管理が行われているのかを観察、検討していく。労働力確保にかかわる定着の状況、賃金や昇進などの処遇制度、さらに出産・育児に関連する企業内制度や労働組合にもふれていく。

2-1. 既存研究にみるベトナムの労働市場と賃金制度

ベトナムの労働市場は労働力率が高く、人口ボーナスの恩恵で若年労働力が豊富にある。そして、日本に比して流動性が高く、ジョブホッピングを繰り返して定着しないことから、進出日系企業がしばしば従業員の定着をめぐる苦慮している話を耳にする。ベトナム社会の人的資源管理を実証的に分析した代表的研究の一つに、丹野・原田

(2005) がある。同書は、日系企業、欧米系企業、ベトナム現地企業への質問調査(2000年9月実施)の結果と詳細な分析により、多くの知見を提供している。その中で、ベトナムの現地企業のワー

カーの配置転換は、日系企業に比して頻繁におこなわれ、内部昇進が一般化している傾向がより高いことを指摘する。調査実施から時間がかなり経っているが、ベトナムの労働社会と日本の労働

表 企業訪問調査の4事例

	A 社	B 社	C 社	D 社
従業員数(日本)	345 人	280 人	235 人	25 人
資本金(日本)	9,900 万円	5,000 万円	4 億 8,800 万円	2,400 万円
従業員数(ベトナム)	187 人	200 人	1,000 人	328 人
ベトナム進出年	2003 年	2003 年	2003 年	1995 年
製品分野	防災用品	電子・光学部品	油圧機器	樹脂成形部品等
生産工程のタイプ	組立	組立	加工・組立	加工
採用・募集条件	現地ハローワークの利用、高卒(普通高校)、新卒、女性	紹介、工場前ポスターなどの利用、高卒(一部中卒)、転職者も可、製品特性に対応した特性判断あり(視力、重量物の荷下ろしなど)	工場門の掲示板的利用、高卒(普通科でよい)、年齢制限あり(33 歳位まで)	工業団地管理局(HEPZA)の掲示板的利用、「ワーカーは高卒以上、エンジニアは専門学校卒以上」「性別を指定(男○人、女○人)」「年齢は 18 歳～35 歳」、手先の器用さ重視
賃金	基本給、評価給、ボーナス(1 回)、工場長手当、副工場長手当、部門長手当、工程リーダー手当、工程サブリーダー手当	基本給、評価手当、技能手当、役職手当、皆勤手当、食事手当、ボーナス(1 回)	基本給(評価給)、技能給、住宅手当、皆勤手当、通勤手当、ボーナス(2 回)	基本給+7%、皆勤手当、家賃・ガソリン、ボーナス(1 回)
ワーカーからの昇格	あり	あり	あり	あり
女性ワーカーの配置・昇格・昇給	工場長は設立時から働く女性ワーカーが就任	班長はほとんど女性	品質保証部門の全 3 リーダーはすべて女性	仕上げと検査部門のリーダーはほとんど女性
労働時間	7 時 40 分～17 時(昼休み 11 時 50 分～12 時 50 分)、1 直定時制、残業少ない、需要期は残業・休日出勤で対応	8 時～17 時(昼休み 1 時間)	6 時～14 時、14 時～22 時、22 時～6 時	3 交代勤務(6 時～、14 時～、22 時～)と通常勤務(7 時 30 分～16 時 30 分)
出産・育児	法定	法定	法定	法定
定着(月間離職率)	良好	約 5%	良好、約 1.5%(なお、工場団地の他社の離職率約 3%)	約 1.5%(その大部分は 1 年未満の新入社員)
その他		繁忙期は人員採用ではなく残業・休日出勤で対応	テト後のワーカー確保としてボーナスを 2 回支給(テト前と 5 月)	離職率は近年低下傾向にある

慣行との違いをみることができる。

また、ベトナムの賃金については、丹野・原田(2004:151-155)によれば、ベトナムの労働者にとっては年齢と賃金との関係よりも能力と賃金との関係により高賃金の獲得を想定していること、職務給に基づいた賃金体系が実施され、さらに年齢に基づいた賃金上昇を当然とする意識が少ないことが指摘されている。翻って、日本についてみれば、JILPT(2010)が示す、日本の製造業の賃金決定では、「職能重視型」の割合がもっとも高いものの、次いで個人属性重視型(年齢・勤続・学歴等個人の属性を重視)を採用する企業の割合が他産業に比べて比較的高いのが特徴的である。こうした日本の製造業企業の賃金制度の特質をもってベトナム社会でいかに対応させるのかという課題が浮上しよう。

同書(2010)の調査結果によれば、賃金制度を見直した企業ではデメリットが生じた場合があったと指摘する。それらは、「人事評価・考課のための作業が煩雑化した」「組織的な一体感や職場の規律が保ちにくくなった」「賃金についての納得感が低下し、苦情が増えた」というものであった。進出日系企業が現地で賃金制度の整備を進める場合に、こうしたデメリットの発生を想定するならば、考課の煩雑さや職場一体感の喪失などのコストをどのように補填し、制度整備をメリットへとつなげていくのだろうか。さらに現地の労働法典では、職位・職務等に応じた賃金水準を設定した賃金テーブルの作成と届け出が義務づけられていることから(JILPT 2017)、賃金制度の再編はいっそう避けられないといえる。

このように、日系企業は労働力の確保・定着策、賃金制度の整備という、日本とは異なる外部・内部労働市場の条件下で事業展開を進めている。

2-2. 企業内雇用制度の具体例

事例企業の雇用制度について、採用・配置・定着、賃金の決め方、出産・育児休暇の取得、労働組合の活動について詳しくみていきたい。

1) 採用・配置・定着

ベトナム進出をした日系中小企業でのワーカー採用は、日本社会では一般的な新卒一括採用では必ずしもなく、製品製造に求められる資質に注目し、応募者を選別する傾向にある。

事例企業の採用方法をみると、地域のハローワーク、工場前の募集掲示、友人・家族の紹介などと様々であった。友人・家族の紹介がもっとも多いといいきる企業もあり、その理由は応募者に信頼がおけ、友人や家族を通じて仕事内容やその難易度を理解したうえでの応募となっているからだという。企業としても採用には紹介を重視していた(B社)。ワーカーの募集条件は学歴では高卒が多く、一部中卒を含めていた企業もあった(B社)。

各社のワーカーは女性の割合が比較的高い。4社のインタビュー調査では、A社、B社、D社では生産現場のワーカーの過半数は女性であった。特に製品の仕上げ工程と検査工程では女性が多く配置され、彼女たちの「勤勉さ」「目が良い」「まじめさ」「器用さ」などの評価が生産現場での女性労働力の編成理由となっていた。生産現場における女性ワーカーの多さは、その採用条件を「女性限定」と提示することが影響していることもある(A社)。なお、スタッフ従業員でも女性の方が比較的多い状況であった。女性比率が最も高いB社では、ワーカーの85%が女性であり、その要因にあがったのは高付加価値製品の製造に求められる「視力」や「細かい作業」、作業遂行での「辛抱強さ」を女性ワーカーが兼ね備えているというものであった。こうした特性に経営者が大きく期待し、製品製造を進められていることがわかった。また、こうした特

性を求められることに自身が向かないと考えるワーカーは職場を去っていくという。

女性ワーカーはおおむね工程全般に配置はされているものの、既述のように仕上げ工程や検査工程においてきわめて多い。C社の場合、生産部門の約850人のうち約35%が女性であるが、検査工程には多く女性を配置していた。その理由は、「(検査部門は) 女性が得意とする分野と考えている」や、「検査部門でいい加減な仕事をやらない女性を配置している」というものだった。一方で、重量のある部品・製品を扱う部門には男性が多く配置されていた。

次に、生産現場の女性たちの昇進についてみると、職位の末端で採用されていても昇進は可能であった。例えばA社では、グループのリーダー、副工場長、工場長という経路をたどる者もいれば、ワーカーから生産管理の役職や、経理スタッフへと配属されて昇進するケースもあった。また、B社の場合には、ワーカーから班長に昇進する仕組みがあり、この場合の賃金の変化は昇給ではなく役職手当を受け取っていた。現在、B社の生産現場の班長は全10人おり、そのほとんどが女性である。ただし、職位がさらに上となる課長の全5人は女性2人、男性3人となっていた。

一般に、ベトナムの労働市場は流動性が高く、定着率が悪いとしばしば聞かれ、事例企業でも同様の話を聞いた。例えばD社では、加工メインの職場ということも影響して約330人の従業員(ワーカー(高卒)9割、スタッフ(大卒)1割、2017年9月現在)のうち、過去5年間の退職者は、2012年には年間300人以上、2013年と2014年には150人以上、2015年と2016年には60人前後で推移していた。月間職率の推計は、高い場合で約8%、直近の2016年では約1.5%であった。離職率の変動はあるものの、10%に近い数値をみると、離職傾

向が否めない。ただ、経年の退職者数の減少もみられ、その原因はベトナムの景気後退が影響して転職が抑えられているのではないかという。他方で、離職の傾向はスタッフ従業員よりも生産現場のワーカーにみられることもあった。例えば、C社では、スタッフの年間離職率は1%であるが、ワーカーのそれは18%である。

正社員の解雇が難しいベトナムでは、離職については雇用者の自然減と捉えて、それをメリットと位置づけていた(C社)。それでも、テト(ベトナムの旧正月)後に大量のワーカーが職場に戻らないという事態を回避するために、C社ではボーナスの支払い時期を見直し、テト前と5月支給との2回に分割してテト後の労働力を確保した。

一方で、ワーカーの定着が良いというのはA社であった。その理由は、インタビューによれば、A社の社風(職場雰囲気)や従業員のモチベーションにあるという。製品の性質上、生産量の季節的変動がほとんどないため、生産量に対応して人員を増減する必要がなく、あわせて働く上で問題や障害があれば諸工程の改善によって対応し、解決を促していた。さらに同社では、設立当初には残業がなく、高卒のワーカーが一日の就業後に夜間の大学に通うことができたことで、取得した学位を活かして他の部門への配転・異動を可能にした。このように、生産量の変動があまりない製品特性や残業時間の有無が定着率の高低を左右していたこともわかった。

2) 賃金の決め方

生産現場のワーカーの賃金については、大きくは二つの方向性があった。一つは「年功的」な基本給を採用している企業と、もう一つは技能評価の仕組みを導入してその改定を試みている企業である。それぞれの賃金制度に共通してみられたのは、ワーカー個人の働きぶりについての評価によ

て決まる賃金項目が設定され、それは評価給として支払われる場合もあればボーナス額に反映される場合もあった。

まず、「年功的」な基本給を採用している企業はD社であった。D社の場合、「年功的」という意味は最低賃金の毎年の上昇分が賃金に反映されることによるもので、よって「年」を重ねるごとに賃金曲線が右肩上がりになる。D社では個人評価に基づく賃金部分もあるが、それは「ボーナス」に反映された。その評価査定には4ランクが設定され、Aランクはボーナス額は月額8%アップとなり、次いでBランクは同7%アップ、Cランクは同6%アップ、Dランクは同5%アップとなっている。労働者の約50%がAランクで評価されている。この「査定」は詳細な評価項目に照らしての決定ではなく、「出勤率」と「注意書」の発券回数によって自動的に決まる。法定では賃金テーブルに基づいて職種別に賃金差額を5%以上つける必要があるが、D社の賃金テーブルでは基本給+ a と設定し、この a 分を7%以上で対応している。また、ボーナスには上記の評価部分のほかに、利益がでた場合に労働者への配分をここで還元する。D社では賃金体系にいわゆる技能給や能力給が含まれていない。こうした賃金決定となっている理由は、「工場長は能力評価が難しくできない」という事情があった。「人を評価」するのが苦手であり、そのために同社では職種別あるいはランク別の賃金決定を採用していないという。

次に、技能評価に基づく賃金は、A社、B社、C社でみられた。

A社の場合、賃金は基本給、評価給、諸手当、ボーナスから構成される。まず、基本給は最低賃金+ a であり、現状では定期昇給的な推移をしている。評価給はその評価を年1回、12月に実施し、評価者は生産現場であればリーダーが行い、次の

で工場長が、最終的に社長と副社長がくだす。評価の際には、工場長の評価を基本的に尊重するが、最終段階で評価への疑問が生じた場合は工場長にその理由を確認するよう工夫している。また、評価に対しワーカーからの不満が生じた場合、総務の従業員が個人面談を実施して対応する体制をとっている。その他、手当については、工程リーダーやサブリーダー、部門長や工場長へと昇格していけばそれぞれに見合った手当が支払われる。これらの手当制度はワーカーから高い職位への底上げと上司・部下の間での切磋琢磨を目的としている。また、テト前に、「13ヶ月目の給与」と呼ばれるボーナスを支給している。その額は通常の月給よりも多く、月給の評価とは別途にABCDEの5段階で考課をする。ワーカー間のボーナスは場合によっては20%から30%くらいの差額がつくという。

B社の場合では、賃金は基本給、評価手当、技能手当、その他の諸手当(皆勤手当、食事手当、役職手当)、ボーナス(テト前に1回)である。基本給は最低賃金水準に依拠した賃金額である。評価手当は仕事への取り組み姿勢、会社ルールや指示の順守、欠勤率で決められる。技能手当は社内で評価認定された技能に応じ、支給される。さらに2017年5月からはベトナム法人の独自策として、各ワーカーが生産した製品の数量や品質を評価して賃金額に反映させる「数量品質管理」を取り入れた。例えば、技能レベルは同じでも生産量が異なるワーカーは同等に処遇せず、生産数量も考慮した「技能手当」を支給する。この制度の導入の結果、「ワーカーの働きぶりが変わり、頑張るようになったり、残業が減った」という。そして生産性も上昇したという。B社でのワーカーの賃金項目の構成比率については、一番難しい技能を修得しているワーカーの場合、例えば基本給が400で、技能手当が400くらいになり、そうでない人であれば基

本給が400、技能手当が100という比率になるという。このことから、技能修得による技能手当の効果は小さくないといえよう。

C社の場合では、賃金全体は基本給と諸手当で構成されている。この基本給は評価給（50%）と技能給（50%）で構成され、諸手当は住宅手当（全員一定額、管理職へは支払いなし）、皆勤手当、通勤手当（距離比例、上限あり、ガソリン代）、ボーナスが支給される。ボーナスは、年に2回支給され、その一つは「13ヶ月目の給与」といわれるテト前のボーナスと5月に支給されるものである。ボーナスは業績に応じたもので、1ヵ月分から1.5ヶ月分の賃金額くらいの支払いとなっている。5月のボーナス支給分は既述したが、かつてはテト前のボーナス1回の支給であったが、10日間のテト休暇後に職場に戻らないワーカーがいたために、それを防止するためにボーナス支払いを2回に分割し、設けられた。技能評価については年に1回、筆記試験と実技によって実施される。ただし、こうした技能評価による昇給は人件費コストが増すことでもあり、外的要因としてベトナムでは降格、解雇、給与カットが法律上ほとんど不可能なので、正規従業員でもあるワーカーの昇給・昇進については慎重に判断するという。

3) 出産・育児休暇の取得

女性ワーカーの出産をめぐるのは、ベトナムの法制度の遵守（出産休暇は産前産後あわせて最大6ヶ月（180日））とあわせ、女性ワーカーが出産休暇をとっても就業継続がおおむね可能になっている職場環境がインタビューからうかがえた。またこうした制度内容を彼女たちがよく理解しているという話を聞いた。あるケースでは、6ヶ月間の休暇をフルに取得せずに仮に4ヶ月で職場復帰した場合、残す2か月分の給付と就労による賃金を取得するワーカーもいるという。

女性ワーカーの休暇期間中の代替要員は必ずしも用意されているわけではないが、各職場グループ内での助け合いによって補完しているというB社では、常時5名くらいが産休をとっており、現場ではその他のワーカーでカバーする体制ができているという。彼女たちの間では、「私は子どもがほしいから、次は産休をとりたい」などと、ある程度ワーカー間で休暇取得の順を調整しているという。

ただ、4社のインタビューの中で、生産部門の女性比率が約35%であったC社では常時20名くらいの女性が出産休暇を取得している状態にあり、生産計画が狂うという理由から、生産現場の男性上司が女性ワーカーの配置を嫌がり男性ワーカーを好むという指摘もあった。けれども、同社社長はこうした状況をワーカーの多能工化によってカバーできると考えていた。このことは、技能面での多能工化とはまた異なった代替可能性の側面を提起していた。

4) 労働組合の活動

労働組合の主要な役割は労働条件の向上・改善を団体交渉を通じて実現していくことである。進出した日系中小企業では、主要な労働条件となる賃金交渉にどのように対応しているのだろうか。厚生労働省（2017）によれば、労使対話の際に日系企業がきめ細やかな対応を取るには負担が大きいという懸念が指摘されている。

まず、A社の場合、労働組合からは年1回のボーナスの配分の仕方について議論の要望があるという。ベトナムの労働組合は日本の一般的な場合と異なり、管理職も組合員資格を有しており、A社では日本人の計2名を除いてベトナム人の全従業員が加入している。そのために、組合が組合メンバーである経理の管理職を通して関連情報を取得、判断し、その上で要求作りをしているので、団交では組合の要求が経営側にもある程度妥結できる合

理的な内容となっているという。また逆に、団交での交渉案を經理から経営者に提案してくることもあり、労使の各案を交渉の場で初めて目にするという状況にない。このことから、交渉決裂のリスクはあまり高くないのではないかと推測する。

次に、労使間での情報交換の仕組みについてみると、2013年の労働法改正によって労使間の相互理解を深める目的で「労使間の対話」の規定がおかれ、最低3ヵ月に1回の労使代表の定期対話と、1年1回の労働者全員との職場集会在が義務付けられた(厚生労働省、2017: 490)。D社では、職場対話では労働組合役員6名が出席し、職場集会(「労働者会議」)には、企業規模に準じて62名以上の従業員が出席する。対話内容は多岐にわたるため使用者の負担感が懸念されるとの指摘があるが(前掲、2017)が、D社の場合でみると、対話での話題は社員旅行の内容やボーナスのランク発表日の問い合わせが主なものであるという。

この事例では、先の「懸念」をもたすまでの使用者の負担とはみうけられない故に、使用者の負担感は別の内容や状況からもたらされているのではなかろうか。懸念される負担が他にあるとするならば、その解消のために労使間ではどのような場においてコミュニケーションや意思疎通をしているのかという新たな関心が浮かぶ。

III 技能修得のための取り組み

ここでは、ベトナムにおける技能修得に関わる既存研究を整理した上で、事例の日系中小企業においてどのような取り組みがなされているのかを、観察・検討していく。

3-1. 既存研究にみるベトナムでの技能修得

大野(2015)は、世界銀行のWorld Development

Indicatorsの2013年のデータを観察し、精密加工を競争力の源泉とする中小企業にとっては、技能者の需要が増加しており、その供給が十分ではないと述べている。また、ベトナムではドイモイ後に5-10年を経て企業の生産が安定したものの、高まる需要に対して技能労働者の供給が追いつかずに賃金・離職率ともに上昇したということも指摘されている(岡田他2008)。

こうした状況の中で、産学で協力して技能者を訓練する仕組みについての研究が蓄積されてきた。岡田他(2008)は社会階層という視座にたった分析の中で、貧困層が企業内訓練のプログラムが整備されている大企業に就業する機会は極めて稀であり、多くの場合、彼らの技能形成は、公的または民間団体やNGOが提供するTVET(Technical and Vocational Education and Training)か、教育制度外で行われる訓練に限られるとしている。しかしながら、こうした公的な仕組みは、まだ機能するにはいくつかの課題があることも同時に指摘している。なぜならTVETプログラムを終了することで生産現場の改善が進んだという声が聞こえてこないため、TVET修了者が企業が求める基礎知識を十分に修得していないのではないかと示唆している。

森(2015)は、ベトナムで技能を向上させるためには、産学が協力する必要があるとし、JICAがハノイ工業大学(短期大学部)で実施した技能者育成支援プロジェクトを考察している。そこでは、技能検定(マシニングセンター)の試験的实施や、就職活動支援体制の改善(インターンシップ等)、日系中小企業との連携が試みられていた。中小企業との連携に着目すると、中小企業は大企業と比較して企業の受入等の意思決定が早いいため、プログラムをより実践的ニーズに近づけたものにできるというメリットがある。一方で、中小企業は採用人数

が少人数であるために、就職実績をつくりたい学校側に、とりくみの意欲がわからないというデメリットがあることも示している。

荒神編 (2016) はベトナムでの職種別の就業人口構成を作成しているが、それによればベトナムでは全労働者のうち単純労働者が40%程度をしめるという。つまり本研究が対象としているワーカーは、ベトナムの労働人口で大きなシェアを占めていることになる。こうした労働者が大企業に就職して教育訓練を受ける機会は少ないのであれば、公的機関が教育訓練の役割を果たすことがのぞまれるが、先行研究によればうまく機能しているとはいえないようである。だとするならば、ベトナム全体の技能を底上げしていくためには、中小企業が果たす役割が大きいと考えられる。中小企業はヒト・モノ・カネといった経営資源の制約があることから、大企業に比して教育訓練に金銭的にも時間的にも投資しにくいのも現実である。こうした状況の中で、ベトナムに進出した日本の中小企業は、自らの力でどのように労働者の技能取得・向上に取り組んでいるのだろうか。

3-2. 技能修得に向けた取り組み

以下では事例企業の技能修得に向けた取り組みを、ベトナム法人特有の経営環境、技能向上のための方向性、モチベーションと意識づけ、技能の明確化に分けて整理する。

1). 技能修得に影響を与える現地ベトナムの経営環境

まず、日系企業におけるベトナムでの経営環境について、技能に影響する部分について整理・確認しておきたい。

第一は、人件費の高騰が技能修得の必要性を増加させている可能性があるという点である。現在、ベトナムはまだ他のアジア各国と比較して人

件費が低廉といえるが、進出時と比較して人件費が高騰し、利益を圧迫している可能性が高い。JETRO (2016) によれば、2015年度における進出企業に向けたアンケート調査で、回答企業の77.9%が人件費の高騰を最も大きな課題としてとりあげている。これは2014年と比較すると3.5ポイントも上昇している。このような背景があり、ワーカーにより高い技能を修得させることで生産性の向上やコストダウン、付加価値の増加を実現し、人件費高騰の影響を軽減しようとする企業行動が生まれるのである。

たとえばD社では日本本社が、ベトナムの工場の生産性向上による利益体質改革を長期的な方針として掲げているという。技能を向上させたり、改善をすすめたりすることで、もっとコストを低減できる可能性があるというのである。その際に、技能のある従業員を新たに採用するよりも、現在の人員を教育していく方針だという。なぜならベトナムでは転職が多いため新たに採用しても定着しない可能性があり、すでに同社に定着している人材を教育したほうが効果的だと考えているのである。

第二に、日本での生産の経験を、直接ベトナムの生産現場に応用できるわけではないという点である。たとえばB社の場合、日本では手がけていない製品分野をベトナムの工場で生産しており、それがベトナム法人の主力分野の一つとなっているという。

A社の場合、日本とベトナムで同じ製品を生産する場合には、ラインの構成は同じだという。しかしながら、たとえば日本では1人がプレス機3台を操作しているのに対して、ベトナムでは1人1台というように状況が異なる。また機械の自動化のレベルも日本とベトナムでは異なる。人件費をさくことができない日本は機械の自動化がすすんでいるのである。C社の場合も、日本と同様の製品を生産

しているラインがあるが、使用している機械設計のコンセプトがことなるという。日本では熟練した作業者が機械を操作することを前提としているが、ベトナムでは生活水準が高くなく、したがって機械にあまり触れたことのない若い従業員が生産する。必然的に日本と同じ機械は操作できないということになり、同社ではベトナム法人自らが機械の内製に取り組んでいる。

またベトナム法人の方が日本よりも技能レベルが高い場合もありうる。4社において共通していたのは、手で行う繊細な作業や良好な視力が必要な緻密な作業は、ベトナムの方が得意であるという見解だった。

このようなベトナムの経営環境をふまえた上で、技能を修得していかなければならないことになる。

2). ベトナムで求められる技能の方向性

今回の調査では、ベトナム法人で求められる技能には2つの方向性があることがわかった。第一は「多能工化」である。日本では、多能工になることが、技能向上をする上で当然だと捉えられている。しかしながら、ベトナムではむしろ単純な作業を長時間続けることを好むワーカーもいることから、多能工育成には困難が伴うという。

たとえば、A社では、なぜ多能工に取り組まなければならないのかについて、ワーカーの理解を得て、納得してもらうことに時間をかけて注力したという。会社が利益体質を改善しなければならないこと、そのためには多能工が必要であること、会社が成長しなければ今後昇給は難しいといったことを丁寧に説明した。ベトナムでは最低賃金が毎年更新されており、近年は賃金が増額している。しかし今後、賃金は自然に上昇するとは限らず、多能工になるという努力が必要になることを説いているのである。また多能工のワーカーは会社が大事にすることも伝えているという。

第二が「生産性」である。前述のように、これまでベトナムの人件費が比較的低かったこともあり、各社ともワーカーに生産性向上を強く要求してはこなかったともいえる。どの会社もベトナム人の能力は高いと考えており、生産性を高められる余地が十分にあると考えている。そのため、前述のようにB社では生産性によって評価が変わる仕組みを導入した。これは日本法人にはない仕組みだという。D社でも、経験に応じて生産量の目標を変化させる仕組みを導入したという。

3). 技能修得のためのモチベーションと意識向上

技能の修得を効率的にすすめていくためには、ワーカーが意識を高め、モチベーションを持つことが肝要となる。

D社では、ワーカーの意識改革に取り組むために、2017年より日本からカイゼンの専門家を招いて講義形式の研修を導入している。トヨタ生産システムの歴史からはじまって、カイゼンの概念や必要性について、丁寧に説明して理解を促進している。カイゼン活動に取り組みはじめた当初は、ワーカーはカイゼン点を指摘するというよりも、自らの希望や要望を出していた。またカイゼンに必要な情報を、ラインの担当者が生産管理部門に提供しないという状況であった。こうしたことから、ワーカーの意識を改革しなければ、活動を習慣化することはできないと考えている。

さらに事例企業では、技能修得のモチベーションを向上させるために、前述のように人事評価にとりいれたり手当に結びつけたりする仕組みも実施されていた。たとえばC社では、モチベーションを上げるために、カイゼンを評価項目として取り入れている。現在は4Sや安全といった基礎的な項目が中心になっているが、将来はさらに高度な技能を求める可能性がある。B社では、修得した技能を

細かく評価して、それを技能手当に結びつける試みを行っている。

また事例企業4社とも、ワーカーからリーダーやスーパーバイザーに昇進が可能であり、これも技能修得の一つの動機づけになっていると考えられる。A社の場合には、工場長もワーカーから昇進していた。管理監督者には技能だけでなくマネジメント能力も求められるため、すべてのワーカーが該当するわけではない。それでも、ワーカーから昇進した上司はよいロールモデルとなり、ひいては部下にとってのモチベーション向上にも役立つと考えられる。

4). 必要になる技能の明確化

ワーカーに技能を修得してもらうためには、どのような技能が必要なのかを明確化しなければならない。事例企業では、取り組む作業内容で示す場合と、作業とは切り離して必要な技能を示す場合の双方が実施されていた。

第一の作業内容に準じた技能の明示は、対外的なものとして社内での取り組みにさらに分類できる。体外的なものは、顧客からの要請によるものである。たとえばB社では、顧客が指定した作業手順と技能レベルを必要とする工程がある。そうした工程では「認定を受けた作業員」のみしか生産できないため、定期的に試験を実施して担当できるワーカーを増やしているという。特に難しい技能になると、一度試験に合格した後も、その技能を維持しているかどうかを確認するために1年後に再試験を実施するという。他方、社内的な技能の明示は、ISOの認証取得時や、社内独自に設定した標準作業書であり、そこに作業手順と求められる品質が明示されている。

第二のタイプは、実施している作業とは切り離れた形で、社内に必要な技能を明示するというものである。

B社では、必要な技能はマッピングされており、さらにそのレベルを1) できない、2) 1回やった、3) 何回もやった、4) 1人でできる、5) 指導できる、というレベルで評価している。A社では、サブリーダーには製品・工程に関する知識のペーパーテストを実施することで必要な技能を修得しているかをチェックする。このペーパーテストは、ベトナム法人のために独自に開発されたものだという。

C社では技能修得のために、「ものづくり道場」という教育訓練の機会を設けている。1級から最高で6級という社内等級を設け、さらに級に応じて技能手当を出している。3年くらい勤務すると、たとえばハンドリング・段取り替えができるような技能を修得することをめざしており、それを3級レベルと想定している。4級は多能工を本格的にめざすレベルとなる。6級取得者はまだ生まれていないが、図面をみてプログラミングし加工までできるような高度なレベルを想定しているという。毎年、実技試験を実施し、ワーカーの作業にかかった時間や品質などをベースに、他部署のリーダーやスーパーバイザーが到達度をチェックする。

C社がこうした取り組みを導入した背景には、OJTへの依存に限界を感じたためである。同社は設立以来、生産品目や生産量が増えており、現在は3交代で操業しているため、OJTに時間をかけて教育することは難しい。またOJTで教育する場合、リーダーやスーパーバイザーによって、教えたレベルが異なってしまうという弊害も起こる。そこで5年かかりで、ものづくり道場と技能の級の仕組みを整備していったという。

以上のように各社は求める技能を明確化することにとめているが、一度明確化しても、技能そのものが年々変化したり、求められるレベルが向上していったりするという点も留意する必要がある。

たとえばB社は、創業時から受注内容・製品分野が変化しているため、必要になる技能も変化している。A社も同様である。C社は、5年前には6級レベル相当としていた技能が、現在は3級レベルになっており、求められる技能が向上しているという。

IV 結論

ベトナム進出の日系中小企業の雇用制度と技能修得について、事例企業でのインタビュー調査からわかったことは次のことである。

まず、雇用制度についてみていくと第一に、労働力確保については、ワーカー採用では日本社会で一般的な新卒一括採用をとらず、製品生産に要する「器用さ」「視力の良さ」「辛抱強さ」などを重視し、応募者を選別していた。生産現場では女性が多く採用され、特に仕上げ工程や検査工程において多く配置されていた。ワーカーの離職問題は事例企業でもみられたが、その一方で定着が進んでいる企業もあった。その理由には社風や昇進可能な仕組みの存在があった。離職抑制や定着促進には労働環境や昇格制度の工夫が必要であることが示唆されていた。

第二に、賃金は最低賃金をベースにしたいわゆる基本給と、技能評価により決定される技能給(技能手当)、さらに個人の働きぶりが評価される評価給(ボーナスに反映の場合もあり)が主なもので、その他に諸手当やボーナスで構成される。基本給は最低賃金(+ α)の水準で、毎年の最賃上昇にそって上昇する。ただしベトナムの最賃水準は生活保障に足るものではないという指摘や、相対的にみれば他のワーカーとの賃金格差が開くものではないので、こうした決め方の基本給はワーカーのインセンティブとして働かないかもしれない。

その一方で、技能給はA社、B社、C社で積極的に検討され、導入されていた。A社では女性ワーカーの昇進パスのさいに技能が評価されていたし、B社では生産量と品質向上につながり、C社においては技能の評価の見直しという挑戦の課題(背景には技能の高度化やジェンダー化された技能内容の見直し)を浮き彫りにもさせた。

第三に、出産・育児の休暇取得については、日本の職場でマタニティ・ハラスメントが問題視されているのとは対照的に、事例企業では当然の権利として取得できる職場環境にあった。また、経営者の法遵守の姿もうかがえた。

次に、技能についてわかったことは以下のとおりである。第一に各社は多能工化と生産性の向上を意識し、それにそって技能修得の取り組みを進めている。ワーカーの意識を高めて技能向上の必要性を理解・納得させたり、評価と結びつけたりしてモチベーションを向上させようとしていた。

第二に技能を明確化する取り組みも熱心に行われていた。こうした技能修得に向けた取り組みは、いわゆる日々の作業でのOJTだけではなく、講義や訓練の時間を別途設けるOffJT形式も取り入れられていた。

日本の中小企業にとっての大きなチャレンジは、技能を細かに明文化し、評価と結びつける仕組みづくりにあると考えられる。日本の中小企業の生産現場ではISOや顧客の認証、標準作業書などは整備されているが、各自が修得すべき能力について社内で事細かに文書化するといったことは、一般に行われてはいない。また若手の未熟練のワーカーたちに対して、明確に評価で差をつけるということも稀であろう。しかもベトナムでは1人あたりの労働者が担当する業務が、日本よりも細分化されていることから、技能を明確にする作業は緻

密なものとなり、かなりの時間を要すると考えられる。

さらにいうならば、言語的な壁もある。日本貿易振興機構(2015)の調査によれば、日本企業にとってベトナムは、アジア・オセアニアで、最も言語・コミュニケーション上の障害が大きいという。つまり言語やコミュニケーションの障害がある中で技能を明確化するということになり、各社にとって大きな負担であると考えられる。

最後に、今後私たちが研究を進めていく上での課題をいくつか示しておきたい。

事例企業のいくつかではすでに賃金決定に技能評価を取り入れていた。こうした賃金制度をワーカーの定着手段や生産性向上の手段としてさらに編成していくならば、その決定基準となる技能内容をどのように規定していくかが注目される。その際には生産現場の技能を把握するリーダーや工場長などの中間管理職の役割が欠かせないだろう。製造設備の高度化に対応する技能内容の更新、技能レベルにみあった賃金水準の設定、さらにはワーカーへの理解促進や調整にも、中間管理職の関与が少なくないと想定されるからである。

また、キャリア形成について、女性ワーカーが中間管理職や生産現場から異動してスタッフへと昇進・配置転換していたケースをみると、ベトナムにおいて女性ワーカーの多い日系製造業企業では、日本国内の製造業企業と比した場合に、女性キャリア形成という点で異なる内部労働市場を形成しているのではないかという関心が生まれた。その場合、正規・非正規という雇用形態の区分をもつ日本の労働市場とそうでない場合という、労働市場をめぐる慣行や制度のインパクトも十分に検討していく必要がある。

そして団体交渉に関連しては、職場で進められている技能評価の賃金決定について労使間で議

論されていたという話は今回のインタビューでは聞くことがなかった。その点で、経営者が例えば賃金をめぐってワーカーのニーズをどのように把握し、何に反映させ、調整しているのかというような労使間のインフォーマルなやり取りについても一つの機能としてみていく必要があるだろう。

技能に関しては、ワーカーの技能修得に向けたモチベーションをどのように向上させていくか、人事考課や評価とどのようにリンクさせていくのが望ましいのかを精緻化し、ベトナムにあった制度を検討していく必要がある。

また、企業が技能修得に取り組むだけでは限界がある可能性も考慮しなければならない。国のワーカー全体の技能レベルを向上させるために、ベトナム政府がどのような政策的サポートを実施すべきかについても示唆していきたいと考える。その際には、ワーカーに女性が多い現状をふまえて、家庭での役割や学校教育なども広く視野にいれなければならないであろう。

こうした課題に今後取り組んでいきたいと考える。

【付記】

本稿は、「平成28年度 陵水学術後援会学術調査・研究助成」「平成29年度 滋賀大学経済学部学術後援基金」による研究成果の一部である。ここに記して感謝したい。

参考文献

- ◎ 荒神衣美編(2016)『2000年代ベトナムにおける新たな社会階層の台頭』ジェトロ・アジア経済研究所
- ◎ 大野昭彦(2007)『アジアにおける工場労働力の形成』日本経済評論社
- ◎ 大野建一・川端望(2003)『ベトナムの工業化戦略』日本評論社

- ◎岡田亜弥・山田肖子・吉田和浩(2008)『産業スキルディベ
ロップメント』日本評論社
- ◎小田野純丸・山田和代(2012)「ベトナム経済が直面するビ
ジネス環境とリスク要因の研究」(共著)、滋賀大学経済学
部附属リスク研究センター/CRR Discussion Papers』J-32
- ◎海外職業訓練協会(OVTA)(2009)「ベトナム」(調査大項
目2:雇用労働事情)
([http://www.ovta.or.jp/info/asia/vietnam/06labor.
html#61](http://www.ovta.or.jp/info/asia/vietnam/06labor.html#61), 2017/11/20アクセス)。
- ◎厚生労働省(2017)「2016年海外情勢報告」(ベトナム社会
主義共和国)
([http://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/kaigai/17/dl/t5-
13.pdf](http://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/kaigai/17/dl/t5-13.pdf), 2017/11/20 アクセス)
- ◎ゴ・キュン・アン、山田和代、ゴク・マイ・ラン(2014)「ベトナ
ム経済発展にともなう労働の現状とジェンダー課題」『日本
フェミニスト経済学会2014年度大会 予稿集』(日本フェミニ
スト経済学会)
- ◎JILPT(2010)「今後の企業経営と賃金のあり方に関する調
査」(調査シリーズNo.65)
- ◎JILPT(2017)「国別基礎情報 ベトナム」
([http://www.jil.go.jp/foreign/basic_infor
mation/
vietnam/2017/vietnam_20170519.pdf](http://www.jil.go.jp/foreign/basic_information/vietnam/2017/vietnam_20170519.pdf), 2017/11/20ア
クセス)
- ◎商工中金調査部(2016)「中小企業の賃金動向に関する調
査」(調査結果の要旨)
- ◎鈴木岩行・谷内篤博編(2010)『インドネシアとベトナムにお
ける人材育成の研究』八千代出版
- ◎丹野勲・原田仁文(2004)「ベトナム人従業員の仕事・価値
観に対する意識調査(1)」『国際経営論集』(神奈川大学)
no.28
- ◎丹生勲・原田仁文(2005)『ベトナム現地化の国際経営比
較』文真堂
- ◎寺澤朝子・弘中史子(2016)「中小企業のグローバル化と組
織的対応 ―マレーシアでの海外生産を事例として―」『経
営学論集』第87巻
- ◎トラン・ヴァン・トゥ(2010)『ベトナム経済発展論』勁草書房
- ◎日本貿易振興機構(2015)「在アジア・オセアニア日系企業
活動実態調査」
- ◎日本貿易振興機構ハノイ事務所(2016)「ベトナム経済情勢
と進出日系企業動向」
- ◎藤田麻衣(2015)「ベトナムの労働市場と企業雇用」坂田正
三編『ベトナムの労働市場と雇用問題―統計と先行研究の
レビュー』(2014-C-15) 日本貿易振興機構・アジア経済研
究所調査研究報告書
([http://www.ide.go.jp/Japanese/Publish/Download/
Report/2014/2014_C15.html](http://www.ide.go.jp/Japanese/Publish/Download/Report/2014/2014_C15.html))
- ◎ベトナム統計総局
(General Statistics Office of Vietnam) サイト([http://
www.gso.gov.vn/Default_en.aspx?tabid=491](http://www.gso.gov.vn/Default_en.aspx?tabid=491))
- ◎前田啓一・池部 亮(2016)『ベトナム工業化と日本企業』同
友館
- ◎森純一(2015)「ベトナムにおける工業人材育成の現状-日
系中小企業と教育訓練機関の連携の可能性」大野和泉編
著『ベトナムにおける工業人材育成の現状-日系中小企業と
教育訓練機関の連携の可能性』中央経済社

Japanese Small and Medium Sized Manufacturers in Vietnam

Focusing on the Employment System and Skill Acquisition

Kazuyo Yamada
Chikako Hironaka

This study examines how Japanese Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) do business in Vietnam. We especially focus on points of the employment system and skill acquisition.

Since Doi Moi economic reform in 1986, the entry of Japanese and foreign enterprises into the Vietnamese market, has been active. On the other hand, the minimum wage in Vietnam has been increasing annually. Under these circumstances, Japanese SMEs in Vietnam face the challenges for their businesses to be profitable. Additionally, Japanese companies also need to adapt to the local employment environment. One of the characteristics of production sites in Vietnam is that the number of female workers outweighs male ones, as they are preferred by the companies on our research. It is the difference between Japanese and Vietnamese labor markets, so that Japanese companies need to pursue how to develop and maximize female workers' productivity.

Therefore, we highlight these issues from the points of inner labor market, wage system and skill acquisition. By promoting a better employment system and motivating employees to upgrade their skills, Japanese SMEs will be more productive and profitable, that will lead to their brighter future.

In this paper, we introduce four Japanese SME manufacturers in Vietnam and analyze them through face-to-face interviews. Regarding the employment system, we elaborated hiring, retention rate, wage system, maternity leave and the trade unions. In terms of skill improvement, we classified types of skills, clarified skill development policy and incentives for employees. We also showed further limitations.

