

白木 三秀 氏

早稲田大学 政治経済学術院 教授

基調講演「ベトナムの労働事情と労使関係の特徴」

今ご紹介賜りました、早稲田大学、白木です。私の研究テーマでもあるベトナムの労働事情と人的資源管理ということで、本日はお話をさせていただきます。全般的なお話の後、ベトナムで強いコミットメントをされている企業の皆さま、政府関係であるジェトロの方、ベトナムからお見えになられましたベトナム商工会議所VCCIの方々と一緒に、パネルディスカッションでさらに内容を深めさせていただければと思っております。

私はイントロダクション的なオーバービューをさせていただきます。アジェンダとして、まず一つ目は、ベトナムからの熱い視線という観点から少しご紹介をしたいと思います。ご存じの通り、日本に來ている留学生の数あるいは技能実習生も、大体5年で10倍に増えるという急激な増加を示しています。留学生の数は中国からの留学生について2番目です。技能実習生は、国別ではナンバーワンになっています。そのようなベトナムから日本に來る方も多いですし、日本からも多くの方、企業が向かっているということで、熱い視線というタイトルにさせていただきました。

それからもう一つ申しあげておくことは、この10年、ベトナムへの熱意が日本企業にあるわけですが、実はこれは日本企業だけではありません。むしろ、後ほど申し上げますが、韓国の企業のほうがここ数年、急激な投資をしているという実情があります。

もちろん、このベトナムという国は政治的及び地政学的に中国との関係で非常に重要な位置にいます。けれども、今日は経済、経営のほうに焦点を絞って議論したいと考えています。その次は日本企業のベトナムへの直接投資の概況と、その課題につきまして、特に人材面に絞ってお話をさせていただきたいと思っております。それから、皆さま方から事前にいただいた質問の中にも多かったベトナムの労働市場について触れていきます。転職が多いとか、労使関係はどうなっているのか等についても少し触れたいと思っております。最後は、各企業が抱えるヒューマンリソースの問題です。人的資源の問題についてお話をさせていただきます。

まず、ベトナムへの熱い視線というところでお話を簡単にさせていただきます。ベトナムではご存じの通りドイモイ政策を採っております。これは1986年から始まったわけでありまして、既に32年たっています。海外からベトナムへの投資の波を非常にマクロ的に見ますと、現在のような波が3回ぐらいあったかなと見ています。ご存じの通り、90年代後半にアジアの通貨危機がありました。それまでに対ベトナム投資が増えてきたのが、そこでぐんと落ちて、危機の後にまた膨らみかけたわけではありますが、2009年のリーマン・ショックのときにまたぐんと落ちた。現在はその3番目の上昇にあたるわけでありまして、この波は非常に大きい波であります。投資の大きな波がこれまで3回あったということを確認しておきたいと思えますね。

それから韓国からの投資、これは非常に大きなものでありまして、FDI の認可による上位 20 カ国の数字を並べてみますと、ご存じの通り韓国がナンバーワンで、日本がナンバーツーです。もちろんシンガポールやほかの国から来ている資本のおおもとは実は日本だったりすることもあります。額面のデータではこうであるということですね。これによると、韓国は日本にかなり大きな差を示してナンバーワンになっているということが分かっていただけだと思います。どういう企業が進出しているのかは既にご存じかと思いますが、例えば、サムスン電子がベトナムに大投資を始めたのが 2009 年でありまして、リーマン・ショックの直後から投資をしています。第 1 工場が 25 億ドル、2014 年にも大きな投資をし、特にハノイの周りの省に投資をしているわけでありまして。私は現地で拝見したわけではありませんが、写真やあるいは行った人の話を聞きますと、グループで約 17 万人の雇用をしていると。バスの送り迎えが壮観のようですね。17 万人の皆さんが、オペレーターの方ですけど、送迎するとなったらバスは数百台必要になりますよ。数百台が一つの工場の近くに集結しているわけですよ。もちろんバイクで通勤する人もいますから、それぐらいとてつもない規模になっているということでありまして。さらに LG ディ스플레이も最近では北のほうに、ハイフォンのあたりに大きな投資をしているということでありまして。したがって、このような大規模なオペレーションが韓国（企業）によってなされ、日本企業もそれに部材を提供する企業も行っています。

その周りで操業していた企業は人材面で非常に厳しい状況に置かれると聞いています。大体大きい所に流れるとか、条件が少しでも良ければ流れるというのは人間の当然の行動であるかもしれませんが、その辺で苦戦をしているというのを伺っています。さらにこの在ベトナム韓国人の方、別のデータでは 10 万人と見ていたのですが、先ほど伺いましたら 16 万になっているようですね。韓国の人は 16 万人、今ベトナムに滞在しています。日本人は 1 万 6,000 人ぐらいのようでありまして、韓国人の人が約 10 倍多いということです。

さらにもう少し先ほどいろいろ聞いてみますと、文化面でも相当大きなインパクトを韓国が与えていると。日本の若い芸能人も頑張ってもらわなきゃいかんですね。人気がないんですかね。それは冗談ですけども、それぐらい相当大きなプレゼンスを示しているというのが韓国であります。ただ別の資料を見ますと、2017 年はインフラ案件の投資が日本からかなりあって、例えば丸紅の火力発電所、あるいは住商の火力発電所等があってインフラ案件がものすごく大きいのがあったものですから、日本が、年によっては首位に立っているということもあります。いずれにしましてもこれまでの累計では韓国がダントツでありまして、日本も現地でいろいろやってきて、今インフラ関係でも伸びてきているという状況のようでありまして。また、このベトナムへの投資額はこのように動いているわけでありまして、ビジネスマンの熱い視線というのものすごいものでありまして、これはジェットロの方に伺って驚いたのですが、昨年ジェットロがベトナム向けの投資カンファレンスを東京で行ったところ、1,500 人が集まったとの事でした。ジェットロ始まって以来というのはちょっと極

端な表現かもしれませんが、ジェットロの方がいらっしゃいますから、聞いてみましょう。(ジェットロ小林氏からの同意の頷き)、そうですか、正しいそうです。ジェットロ始まって以来の、聴衆動員率であったと。それだけベトナムがものすごく注目を浴びているという、一つの証左かと思います。

この会場は今6、70人いらっしゃるようですが、1,500人ともなればどれぐらいの規模なのか。それが一堂に会して、ベトナムだけを議論するという場ですね。ものすごい熱意があるということかと思います。

リーマン・ショック後の日本の直接投資の流れを見ていただきますと、これは2001年から2016年までのマクロのデータですけれども、大きな投資があつたりしていろいろ変動があるものの、指数曲線的な増加をしているというのがここでも示されているところですね。中国はじゃあどうなんだってことになるわけですが、中国への投資は2000年代の初め、2000年頃から2005年頃までがピークでありまして、2005年ごろは日本のアジア全体への投資の中の半分以上を中国1カ国が占めるという状況でした。今、中国への投資額は実はこの2011年、2012年と比べて下がりつつあるというのが現状ですね。それに加えてベトナムを筆頭としてその他の国への関心、投資が伸びているということでもあります。ベトナムへの投資の特徴としては、投資額ではこれまで製造業、皆さま方も製造業をイメージされているかもしれませんが、実際、投資額では製造業は大きいですが、投資件数で見ますと実は流通、サービス、ITが4分の3を占めています。ですから、第三次産業に集中的に投資が行われているというのも、一つの大きな特徴かと思います。それからこの商工会議所に加盟する企業数をグラフでご覧いただきたいと思いますが、一番下がハノイの商工会議所、ここがホーチミン、ダナンですね。こういうかたちでグリーンと伸びていって、現在ここにありますように、2017年6月には、1,683の企業がベトナムの日本商工会議所に加盟している。この数は恐らく今年中にタイを抜いて、世界で2番目の大きな商工会議所になるという予測を聞いています。それぐらいこのベトナムに大きな注目が集まり、また日本の企業も進出しているというのが今の状況であります。

さて、ではベトナムではどういう投資環境があつて、どういうメリット・デメリットがあるのだろうかということに関心がいくわけでありまして、それを少し考えてみたいと思います。まず、この投資環境についてのデータ、これは後ほどジェットロの方からもご紹介があるかもしれませんが、私もちょっとそれに関係したような表を使わせていただきたいと思います。これが15の国々がベトナムに投資環境上どういったメリットとリスクがあると考えているかということを調査した結果であります。ベトナムがどういうところに優位点を持っているかということ、市場規模とその成長性、安定した政治社会情勢、そして人件費の安さというこの三つの点が、メリットであると考えられていることがわかります。デメリットはないのだろうかといいますが、一つは駐在員の生活環境がまだ厳しい面があること。それから語学コミュニケーションで、日本人にとっては結構ベトナム語というのは難しいみたいで

すね。僕、学生のとときにタイ語勉強しようと思ったところ、タイ語は難しいからやめとけって言われたんですが、そのタイ語より難しいですね。ベトナム語は。いや、人によって違いますから、できる方もいらっしゃるから一概には言えませんが。ともかく日本人ではベトナム語を勉強している人というのは非常に少ないですよ。そういうこともあろうかと思うのでありますが、このコミュニケーション上で結構苦勞するというのが、投資環境上の指摘されているものであります。

それから最低賃金等は、非常に競争優位を示している点かと思います。これはデータを加工したものでありますが、最低賃金、アジア主要都市の最低賃金を月給にしてドル換算して並べ替えて、さらにこれを指数でホーチミンとハノイを 100 として見ますと、中国上海はもうホーチミンの 2 倍になっています。ミャンマーは半分ですけども。この全体の中から見ると優位性がある所にまだあるのかなというのが一つですね。それからこの一人当たり GDP もご覧いただきますと、シンガポールはダントツでありまして、日本はシンガポールよりはるかに低い所にありますね。見ていただきますとベトナムがここで、2,000 ドルクラスのところにありますね。ちなみに、中国はどの辺にあるのかというのでちょっと僕も調べてみますと、中国は 8,000 ドルぐらいありますから、マレーシアよりややちょっと低めの、この辺にあるわけですね。

失業率および労働市場については、たまたま手元が 2015 年までのデータだったものから、これで示しています。この表からいくつかのことが読み取れると思います。よく海外の失業率を見て、日本の失業率知らないで話している場合がありますね。これは駄目ですよ。実感が湧きません。日本では失業率は今何%かって学生相手なら聞くんですが、ここでは聞きません。お互いに恥をかかないような配慮をして。今、日本だったら 2.3%ですね。ベトナムも、ちょうど数字は同じぐらいなんですよ(スライドでは 2.33)。もっと新しいデータでは 2.3 ぐらいになっていると。じゃあ日本とほとんど同じぐらいの労働市場の状況かという短絡的に見る人もいるわけですが、これにはちょっと注意が必要です。ベトナムの失業率は年齢を労働力人口の一定の年齢の中で計算しています。これは中国と全く同じです。中国は失業率をさらに都市人口だけを計算していますから、もっと違いますよ。日本は 15 歳以上 100 歳まで、いや 100 歳以上でも入っています。ともかく、統計が違うものですから正確に比較はできません。このデータの中で強調したい点は、若い人たちの失業率が 3 倍ぐらいになっているということです。日本はどうなのか？日本はまた皆さんに聞きませんが、2 倍ぐらいなんです。ですから、若い人たちの雇用状況でいうとベトナムは日本よりも悲観的な面もあるのかなというのはデータから見るところですね。

さて、皆さまの質問の中にも多かった労使関係の状況につきまして簡単に整理をしました。一つは社会的バックグラウンドとして、ベトナムは社会主義国であるというのを忘れてはいけません。政府の統制があったり、ストライキについては、中国では認められてませんが、ベトナムでは認められているにも関わらず、かなりプロシージャー(手続き)が面倒でいろいろあるという点とかがあり、日本と同じ労使関係と考えてはいけません。

あろうかと思えます。それから日本の連合に匹敵する VGGL というナショナルセンターが一つありまして、これが非常に古い設立でありまして、現在、公称約 1,000 万人の組合員が傘下にあり、20 の産業別組織を有しているとのこと。実際、組合費はここにいくわけですよ。日本の労働組合の組合費は、まずは企業別組合が財政を持っています。普通、財政握った所がやっぱり強いじゃないですか。家庭内もそうですね。それから、労働組合の主な活動でありますけれども、活動内容を見るかぎりでは、レクリエーションと慶弔関係を中心に活動しているというのが実態のようであります。じゃあストライキはどうか見てみますと、ストライキは、労働法上は 1994 年の法律で認められている。しかしながら、これはいろんなプロシージャをパスして初めて正規のストライキと認められるわけですし、実際には 2003 年以降、毎年 3 桁、200 から 300 のストライキが起こっています。しかし、全てが違法であるという意味では山猫スト、Wildcat strike に匹敵すると考えられます。これまでの累計では 6000 件のストがあつて、それらが全て違法であるということです。どういう所で起こっているかですが、私の見たデータの中では外資系企業でのストが 7 割のことです。これは後ほどまた VCCI の Anh さんからもご報告あるかもしれません。もちろん日系企業でも起こっていますが、特に韓国系、台湾系で非常に多いようであります。データで見るかぎりですね。ただし、労働組合があるってことはネガティブに捉える必要はないわけでありまして、コミュニケーションツールとして労働組合の機能は非常に重要なものです。そういうことを考えたうえで組合とうまくやってくというのが重要じゃないかと考えています。

さて、経営上の課題について、アジア全体の状況とベトナムの状況をちょっと比較してみましょう。

アジア全体では賃金上昇が課題として大きいと認識されています。それに続いて、品質管理上の問題、競争相手がある、従業員の質的な問題がある、現地調達率が問題、と認識されているわけですが、ベトナムではどうかといいますと、ベトナムで最も高い項目は、従業員の賃金上昇、次に原材料・部品の調達の難しさです。ある事例では、現地で調達したいと思っても、全体の 2、3 割しか調達できなくて全て輸入に頼っているということがあるようです。早く現地調達をしたいという事例もありましたので、現地調達が非常に課題を抱えているのかと思います。

経営上の諸課題というのを少し整理したいと思います。経済成長率、ベトナムでは 6% 前後の成長率が過去 15 年間続いているんですよ。6% の成長率が 15 年間続くというのは、要するに高度成長がずっと続いているということです。日本も 1950 年代の終わりから 70 年代の初めにかけて、15 年間ぐらいの間高度経済成長を経験しました。そのとき日本社会がものすごく変わったわけですね。私は子どもでしたけれども、変わりましたよ。発展途上国から先進国に仲間入りしていくというプロセスを、ここにいらっしゃる半分ぐらいの方は経験されているかもしれませんね。50 年代から 70 年初め。それをベトナムは今経験して

いるわけでありまして。そういう中で外国企業がどんどん参入してくる社会を想定しますと、ここであげられている課題と言うのは必ずしも驚くべきことではありません。離職率が高いというのが経営上の諸課題として上げられていますが、日本でもそうなんです。経済成長率高くなりますと日本の離職率も高くなります。景気が悪いと離職率は下がります。行くところ無いて辞めないですよ、皆さん。なかには強気になる人いるかもしれないですけど、状況を見てみんな決めているところありますね。この風潮は世界各国同じです。そういうことから言うと、離職率とかいろいろ高そうだというのが想定されることです。実際よく指摘される離職率の高さ。企業さんによっては30%ありますが、これは確かに高いですね。30%、40%というのは確かに高い。

以前にインドのムンバイの企業に行ったことありまして、グループディスカッションさせていただいたときのことで、日本の大企業さんが抱えている企業の中には、その時は五大商社も含めて大きな企業でしたが、離職率50%の企業がありました。それから見れば30%というのは、まだまだ理解できる範囲ですね。日本の離職率どれぐらいかって、皆さん、ご存じですか。皆さんのなかで大企業にいらっしゃる方は日本の離職率は1、2%だろうと思われていますね。したがって、海外行くとびっくりするんですよ。ですが、日本の離職率は15%なんです。ですから、日本のように成長率が1~2%の国で15%も離職率があるのであれば、成長率高いベトナムのような国で20%というのはリーズナブルなんです。僕の感触では30%はちょっと高いかなという気がしますが、そんなに驚くべき数字ではないと考えています。もちろん現場にいらっしゃる方は大変ですよ、3割も辞められたら。「どうなってんだ」ということになります。そして勘違いをしてベトナム人は辞めるぞって考える人が出てくるわけです。それは違います。世界共通です。中国もそうでした、高度成長のときはそれが普通なんです。また賃金アップもあります。成長率高いんですから賃金アップがあって、そうすると人材の引き抜き合戦が起こる。特に韓国企業が、特にハノイの近くであんな大きく出てきて人を引っ張っていったら、周囲の企業は影響を受けているでしょう。そうすると労働市場のミスマッチが拡大する。これは経済が成長すると特に大きくなります。ミスマッチって何かといいますと、欲しい人材と提供できる人材のギャップがあることです。職務内容が、条件が自分に合わない。あるいは希望する勤務地で働けないということです。例えばハノイで仕事があるからといってホーチミンからすぐ行って明日から働くかって、そうはいかないですよ、これがミスマッチなんです。

職種もそうですよ。ITが伸びているからといって中学を出て農業やっている人がすぐITが出来るのかっていったら、できません。これがミスマッチです。また、情報も足りない場合もあるかもしれませんね。それからマクロ的にベトナム政府が感じるのは、日本から中小企業に来てもらって技術移転してもらって裾野産業を広げ、そして現地調達率を上げたいというのは当然、考えることだと思いますね。それも実際起こっていますね。

先ほど言いましたそのミスマッチを防ぐには、一部としては人材紹介サービス業も重要でしょう。だから日本の企業も出ていっていますよ。それからもう一つ、人材問題で特に具

体化したいのは、この二つの点ですね。HRM 上の対応策として、定着率を向上させるのはどうしたらいいんだろうと。HRM 上の対応策のもう一つはモチベーションを維持、向上させるにはどうしたらいいんだと。これは、こういう課題は実はベトナムだけではありません。万国共通です。ここにいらっしゃる皆さま方も会社に戻ったら部下のモチベーションどうやって上げるかとか、悩まれているんじゃないですか。ベトナムでも同じことなんですね。では、その辺のポイントは何だろうと。

日本企業が例えばベトナムといった海外に行った場合に何がポイントかということ、ちょっと乱暴に整理します。

一つ目は、進出して最初のオペレーションを開始するとき最も重要な HRM 上の課題は、コアとなる人材をどのようにキープするかなんです。現場のリーダーとなるような人、あるいはマネジャーをやってくれる人ですね。そういうことが出来る人、いい人材を採る。どういう人がいい人材かという、これは二つの要素がありますね。一つは、やはり日本のことを知っている人です。日本について少しでも知っている人。日本企業に勤めたことあるか、あるいは日本に留学したことあるか。極端に言えば日本で、技能実習で行ったことあってもいいんです。そういう人はやはり日本のことが少し分かっていますよ。もう一つは専門的な仕事の経験を持っているかです。この二つある人が理想ですね。そういう人を探ってキーマンに据える。この人たちを採れるかどうかが一番重要な点なんですね。それがなかなかできないから、どこも悩んでいるわけです。

それから二つ目。このホワイトカラー、ブルーカラー双方に関係しますが、採用力を上げて定着率を向上させるにはどうしたらいいんだろうということです。基本中の基本は、競争力ある労働条件を提示することです。競争力のある賃金をだすというのは当たり前のことです。でも、これができないから悩んでいるわけです。ほかの企業よりもいい条件を提示できれば問題ありませんよというのは当たり前のことであって、できないから悩んでいるわけですね。ほかの会社と同じぐらいの給与しか出せない。あるいは若干少ないというときにどうしたらいいかという悩みですね。その場合に重要なのは、ここに書いてある労働環境を良くしてやる。労働環境が大事です。

ベトナムの場合、私が労働環境という場合には、実はもう少し質的なものが入っています。ベトナムではこの労働条件、労働環境という場合に、家族というのはとても重要らしいということを知りました。日本もかつて家族って重要だったんですが、今もう希薄になってるんじゃないでしょうか。私の周りを見るかぎり、そして私も含めてですが。ベトナムは従業員を定着させるためには運動会を開き、社員旅行をし、家族を巻き込んで何かイベントをする、これがものすごくインパクトあるようですね。そうすると例えば従業員ご本人が「俺、会社辞めたいんだ」と言ったときに、周りの親類縁者が、「何言ってるんだ。お前、あんないい会社辞めてどうするんだ」と、言って定着を間接的にサポートしてくれる社会があるようです。そういうのを含めてのこの労働条件、労働環境なんですよ。もちろん賃金とか労働条件良くするのは当たり前のことであって、それができないからいろいろ工夫してるわけです。

ね。労働条件を簡単に良くできる会社の方は、今日こういうところにきて悩まないでしょう。

それから、ホワイトカラーのモチベーションは、またこれ、別の要素が絡んできます。これについては今日、お話しする時間はありません。次の2枚のスライドに、英語で書いた文章ありますが、あとでよく帰ってから読んでいただきたいと思います。でも今、一言だけ説明します。これは、覚えていただければ100万円ぐらい価値ありますよ。

ホワイトカラーのモチベーション上げる方法を研究した **Herzberg** という有名な研究者がいます。彼が1960年前後に行った研究で、すでに50年、60年前の研究です。しかしアイデアはすごくいいと思って、私は今も使っています。ホワイトカラーは、どういうことでモチベーション感じるのか、そしてどういうことでモチベーション下がるのかと。まず彼が言ったのは二つ、**Motivation factor** と **Hygiene factors** というものです。**Motivation factor** についてですが、ホワイトカラーがモチベーションを感じるのは、三つの要素があるということです。まず仕事が面白くないと駄目です。面白い仕事をあてがってやらないと、モチベーションはあがりません。二つ目はその面白い仕事を頑張ったことによって、認めてやらないといけません。そして、それによってその人の能力を上げてやらないといけません、そういう環境を準備できるかです。三つ目、それによってその人のキャリアがぐっと上に上がっていくという見通し **Prospect** を与えてやらないといけません。これがないと、特にホワイトカラーの方のモチベーションは上がりません。極端に言えば、面白くない仕事だったら、給料がいくら良くて辞めますよ。

しかし、もう一つ難しい要素があるんです。これが **Herzberg** のアイデアの面白いところなんです、**Hygiene factors** というのがあります。衛生要因と日本語で訳しています。これは恐ろしい要素なんです。これがないと先ほど説明した **Motivation Factor** をいくら充実しても、従業員は辞めてしまいます。そして、この **Hygiene factors** が満たされても、モチベーション上がらない。上がらないくせにこれがないとモチベーション無限大に下がるって、恐ろしい変数なんです。

どの様な要素があるかと言うと、第一に会社の方針と自分の生き方が合っていること。第二に、人間関係がいいこと、それから労働環境がいいこと、それから競争力があるフェアな給料が払われているということ。一つだけ例を挙げます。**Satisfactory workplace environment** と言う要素。これは例えば社員食堂。社員食堂の飯もこれ、労働環境の一つなんです。社員研修の飯がうまいとします。うまいからモチベーション上がるかという、上がりません。食べ過ぎて眠くなる。しかし、社員食堂の飯がまずいと、もうその会社が嫌になる。会社員の皆さん、毎日会社には飯食いにしているわけじゃないでしょう？しかし労働環境の満足が重要なんです。社員食堂に毎日食いにいったら、毎日まずい。なんでこんなまずいんだと。そんな風に言っているうちに、社員が辞めますと。いくら給料良くて社員が辞めてしまう。もちろんこれは極端な例です。ですが、人間関係も同じです。人間関係いいというのは普通のことなんです。人間関係が悪いと、いくらほかの条件良くて辞めますとなります。そういうのが **Hygiene factors** です。ですからこの **Hygiene factors** を当然キ

ープしながら、先ほど言いました **Motivating factors** 準備してやる。面白い仕事をさせてやるというのが、若い人には最も重要な点ですね。

以上で時間が来ましたので、終わらせていただきます。どうもご清聴、ありがとうございました。