

講演①「ベトナム人と働くための心得」

Dao Duy An (ダオ・ユイ・アン) 氏 (COPRONA 株式会社 代表取締役社長)

(以下スライド併用)

#2

早速ですが、テーマは「ベトナム人と働くための心得」ということです。皆さんもご存じかと思いますが、ベトナムと日本との経済交流は昔からありました。有名な話でいうと、400年前の話ですが、朱印船がベトナムのホイアンに出入りしており、ホイアンには日本人の街もありました。今でも日本橋という橋もあります。また1990年代、ベトナムが経済制裁から解放されて、日本企業もベトナムに第一波として進出しました。これはベトナムの安い人材、労働力を狙った進出だったので、最近になってベトナム人人口も1億人に迫っています。ちなみにこの1億人というのは世界で15番目です。ですので、魅力的な市場として捉えられて、ベトナム市場をターゲットにした進出が最近、日本企業から多くなっています。

その経済交流の中で、よく日本企業から挙がっている話としては、人材の話が多いです。例えば、離職率が高い。ベトナムでベトナム人を採用したときに離職率が高い、あるいはジョブホッピングをしていろいろな仕事を点々と転職してしまう。そういったことで人がなかなか育たないという意見を日本企業からよく聞きます。それは間違っていないのですが、ただ、これはあくまで日本企業からの声で、ベトナム人はどう考えているのか、あるいは他の国の企業はどう考えているのかという、必ずしも同じことを言っていないのです。それを理解するためのヒントとして、今日はいろいろと皆さんに対してお話しできればと思います。

#3

この内容は独自で調べたりしてまとめたものです自分としては、これは新しいと思っています。皆さんが逆に「こういうことではないか」ということがあれば、ぜひ後で一緒に議論していただければと思います。

#4-7

これはお話しする前に少し自己紹介をしようと思ったのですが、25分しか頂いていないので、この辺は飛ばして、皆さんは資料がありますので見ていただきたいと思います。

ここでお話ししたいのは、自分自身は今、日本に来て25~26年目です。18歳でベトナムを出ていますので、日本に住んでいる時間の方が長くなっています。ということは、僕の視点は完全にベトナム人の視点ではないのです。もう日本で、ある程度日本化されているかもしれません。ただ、逆にいうと、ベトナムの情報も日本の情報も調べて話ができる立場にあります。そういうことでお話を聞いていただければと思います。時間があったらこの辺を少し詳しくお話ししたいと思います。

#8

今日の議題です。これだけ話をしようと思っています。

#9

まずは1番目です。日本人とベトナム人は共感できる部分が多いのではないかと考えています。その土台として何があるかというと、まず土着信仰、精神的な部分です。土着信仰というのは一神教ではなくて八百万の神様を信仰しているということです。これは多神教ではないのです。少し違いがありまして、多神教というと一つの宗教になっているのですが、ベトナムの土着宗教は一つの宗教になっておらず、経典だとかそういうものがあるわけではありません。

あとは、同じことという漢字文化圏というところですね。日本もベトナムも同じく中国から強く影響を受けています。それは何かというと、漢字だったり、儒教の考え方だったり、仏教に関しても北伝仏教ということで、インドから中国を経て日本と韓国とベトナムに流れていく仏教のことだと思います。南伝仏教はインドからミャンマー、タイ、ラオス、カンボジアというところで、少し違うんですね。そういった同じところがあります。あるいは、稲作です。日本もベトナムも盛んな地域ではあるのですが、この稲作が特徴としているのが、水路を作る必要があるということです。たくさん水を使いますので、その水を引っ張ってこないといけません。この工事には多くの人の協力が必要になりますので、要するに、共通の目的を達成するために人と協力してやるという素地があります。

そういうことで、日本人とベトナム人は考え方が比較的近いということを僕自身も感じていますが、そういう意味では共感できる部分が多いのではないかと考えています。

#10

これからベトナムの特徴を話していきます。まずベトナムは、その地理的な特徴から、絶えず外との交流があります。昔もそうですし、今もそうです。ベトナムはユーラシア大陸の南東端に位置しており、陸路でも水路でもアクセスできます。外と交流はできていて、そういう意味では、常に昔からそうですけれども、今でもベトナムの市場にはたくさんのプレーヤーが参加しています。日本だけではないということです。欧米、ASEAN、東アジアでいうと日本以外では韓国、台湾、中国など、いろいろな国がベトナム市場に入っています。

#11

この交流は変化をもたらします。ベトナム人はずっと絶えず交流している中で、その変化も受けているわけです。逆にいうと、この変化に強い体制を持っている。強いというのは、対抗するのではなくて適応するという能力があるのです。そしていろいろな価値観を受け入れることができます。ベトナム人は、むしろ多くの変化を好む傾向があります。

最近、Facebookなどで日本で働いているベトナム人の相談が上がっていることが多いのですが、その中で「今の仕事は変化がない。ずっと同じことをやっている。給料をちゃんともらっているのだけれども、自分がスキルアップできない。だから転職したい」という相談を結構見ます。日本で働いている方でもです。だから、同じことをするということに対して結構マイナスに見えてしまうことがあります。

僕はこの間ベトナムに行って、車に乗って運転手さんとしゃべっていたのです。まだ若い20代の方ですが、「この仕事はどれぐらいやっていますか」「もう長いですよ」「もう長いというと、どれぐらいですかね」と聞いたら「1年です」と。「1年やっていますから、もう長いよ」と。この感覚は、ベトナム人にはあるけれど、日本人の皆さんには多分ないはず。「石の上にも3年」という方々には、1年というのはまだまだ足りないぞということではないかと思うのですが、ベトナム人はそういう感覚が違います。

#12

話がどんどん変わってきます。次にベトナムの歴史の話です。ご存じの方が多いかと思いますが、ベトナムは戦乱の歴史だということがいわれています。戦乱というのは外との戦争も内戦も含めてですけれども、そういう状況の中で、将来のこと、5年先、10年先のことを考えられないのです。まず今日生き延びることを先に考えないといけないという場面が多々あったはずで、そういうことがベトナム人の遺伝子の中に刻まれているということを理解していただければと思います。

そういう背景もあって、ベトナム人の方は、僕は今、あくまで抽象的な、一般的な話をしていますが、皆さんが知っているベトナム人を当てはめてみると、違うぞという話は随分あると思います。これはあくまで一般的な話ですけれども、そういうところで、目の前の実利を重視する傾向があるというのがベトナム人にはあります。

これは現にベトナムのビジネス界もそうです。いろいろな理由はあるのですが、まず、世のためにするというのももちろんどこかにあるかもしれませんが、その先に利益を出して熟させないといけないという思いが強いのです。

あとは、時間に少しせっかちなベトナム人が多いです。「待てないベトナム人」と僕は言っていますが、例えば信号を待っていて、あと1秒で青になるとときにはもう発進してしまいます。見切り発進です。また、行列に並びたがりません。日本ではおいしいラーメン屋さんがあるとみんな並びます。ベトナム人はあまり並びません。道路に並べる場所もないというところもあるのですが。

それから、赤字で書いたのですが、よく日本企業と一緒にベトナムに行って商談をするのですが、相手の条件を聞いて、日本人の方が「持ち帰って検討させてください」と言います。でも、ベトナム人は待てないのです。検討はご自由ですけれども、待てないのです。ですので、本当に商機はあるのでしょうかというところがあります。

#13

次に、ベトナムには「王の法よりも村の掟」という特徴があります。これは、ベトナムの社会は村社会というところがあって、王さまの法律はもちろんありますけれども、その法律よりも、村人がその村の掟の方を重視する。逆にいうと、村の掟の方が大きく生活の中に影響するという状況が長く続いています。そういうところでベトナム人の中で一つ傾向としてあるのは、法律はあるけれども、特例は結構あります。その他に、法律を基本的には尊重するのですが、抜け道があれば遠慮なく抜け道を選ぶという傾向があります。みんなそうするわけではありませんが。それから、ルールなどを都合良く理解する、解釈するシーンも結構あります。時間の問題があるので飛ばしますが、これは後で、もし聞きたい方は質問してください。

#14

次に、科挙が絡む問題もあります。ベトナムも学歴社会で、科挙を導入しました。そうすると、試験に合格すれば人生が変わる、出世するという社会通念が生まれているのです。まして今、留学というチャンスも多くなっていて、勉強ができて、奨学金をもらって留学して、大きな会社に勤めて、優雅な生活を送っているというストーリーがいっぱい語られて、ますます学歴社会、学歴信仰を煽っているという現象があります。

あとは、ベトナム人の親が結構教育熱心といわれているのですが、その熱心というのは、

まさにこの心理です。子どもにはとにかく勉強してもらって、勉強ができれば今はいろいろなチャンスがある、いい会社に入れる。だから親は投資するわけです。親の中には「教育＝学歴」という考え方があるからそのようにしますし、逆にいうと、学歴があるほど手足の現場の仕事はやりたがらないという傾向があります。ベトナムの失業率が高いのは、大学生に仕事がないわけではなくて、大学生が仕事を選んでいるからです。自分がやりたくない仕事はやらないという一面もあります。掃除のことは清掃員の人がやっているということで、自分はそういう身分ではないというか、きちんと勉強しているからそういうことをしなのだと考える人はいます。

#15

ベトナムは過去、中国、フランス、アメリカなど、いろいろな国に戦争で勝ってきました。そういうベトナムの歴史教育があり、そういう歴史観を持っているベトナム人なので、とにかくプライドが高いわけです。ただ、このプライドの高さは傷つきやすい面がありまして、注意しないとイケないということです。

本当に時間がないですね。まだ半分しか行ってないのですが、時間をオーバーしています。

#16

ベトナム人には年長者を敬うという文化があります。これはいいことではあるのですが、ただ、注目しないとイケないのは、日本では後輩・先輩の文化があります。これは、ある組織に先に入った人は先輩、後の人は後輩です。けれどもベトナム人は年齢です。後に入っても、年齢が上だったら敬語を使わないといけません。そこは日本のシステムと違います。一番厄介なのは、後輩のベトナム人が年長者である場合の扱い方です。

#17

それから、ベトナム人には家族を優先する文化があるということです。戦乱の歴史や、ずっと外からの交流や変化を受けているというところで、これは僕の言葉ではあるのですが、ベトナム人の「命をつなぐこと(生きること)」への本能や執念は並々ならぬものがあると思っています。

特に人間関係を大切にされていて、第一は家族です。次は血縁、恩人です。その次は地縁関係、ビジネス・利害関係です。だから、まず仕事を選ぶときは、家族に近いところで仕事をしたい。転職はあまりしたくないです。単身赴任は嫌います。家族の行事があったら、仕事を休んでも行くということがあります。

#18

次に、働くことが稼ぐ手段ということです。これはベトナム人ではないのですが、やはり働くことを稼ぐ手段として考える人が多いです。ですので、仕事のやりがいや社会的な意味を感じて就職するという人がまだ少ないのです。そういうことで、ベトナム人はニュースを見て、早期リタイアする欧米人の話を聞くと、「そうになりたいな、おれも」みたいな話をするのですが、生涯現役で社会貢献をしたいという日本人のニュースを見ると、「なんでこんな苦勞をしないといけないの？」と少し不思議に思うところがあるわけです。

#19

ここでベトナムの国営会社と民間会社を紹介しています。ここには例えば国営会社と民間会社

の違いなどが書いてあります。

#20

その次にそれぞれの社員の違いを書いています。時間の関係で詳しくは話せませんが、言いたいことは何かというと、同じベトナム人でも、置かれる環境が違ったら考え方も違ってくるのです。対応も全く違ってきます。いえることは、ベトナム人は環境に適用する能力はすごく高いということです。

#21

先ほど日本の会社の人材問題の話があったのですけれども、その人材問題は、ベトナムはそうなっているし、他の韓国の会社やアメリカの会社だって同じことなのです。ただ、違いは何かというと、他の国の会社の対応です。多くの場合は現状を受けて、「そういうものだ」ということで、だったら、それに適応できるように会社のやり方を変えていくのです。人がすぐ辞めてしまうかもしれない、ジョブホッピングをするということを前提に、「だったら、こういうふうには制度を変えましょう」という会社が多い。逆に積極的にアプローチして、ではこの現状を改善しましょう、そうしたらこのように手を打ちましょうという会社も、少ないですが、あります。

言いたいことは何かというと、変わらないといけないのは会社の方だということです。ベトナム人がどうのこうのと言ったって、変わらない。そこなのです。

#22

もう一つお話ししたいのは、このようにベトナム人と日本人は元々考え方など共感できる部分は多いかもしれないけれども、歴史や環境などで違う部分も少なくはない。ただ、日本人もよく言いますけれども、「郷に入っては郷に従え」という話で、これはぴったりベトナムの進出の話に当てはまるのではないかと思います。

ベトナムでうまくやるには、現地化することが必要ではないかと思います。まず視点の現地化です。要は会社を出した、けれども現地の日本人のマネージャークラスの方々の考え方だけで本社で判断するというのではなくて、そこにいるベトナム人たちの意見もぜひくみ上げて、一緒に良くしようという渦にする。日本人だけで何とか良くしようとしていると、これはあまり効果がないのではないかと思います。

それからプロセスの現地化、要は現地の状況に適応したプロセスに変更していく。

そして、品質の現地化です。これは、日本の製品はいい製品ですけれども、白物家電もそうですが、ベトナムでは売れていない。なぜかというと現地のニーズに合わせていない、現地化していないからです。日本の品質のまま持っていったからです。いいものはあるけれども、「こんなに立派なもの、要らないよ」という、現地では要らないものがいっぱいあるのです。逆にいうと「こんなにお金がないから」ということもあるのですが、現地のニーズに合わせて物を出さないとうまく行かない可能性はあります。

あとは人材の現地化です。多くの会社は日本人の方をトップに据えてやっているかもしれないけれども、これも現地化していく努力は必要かと思います。

#23

最後です。先ほどから 12 の項目を話しましたが、全てこれは一般化というか、抽象化した

レベルの話で、もしかしたらおのおのの個人的なプライベートな話に当てはめると、合わなかったりすることがあるかもしれません。ただ、もしベトナムにこれから進出したり、ベトナムでビジネス展開するというのであれば、「ああ、こんなもんだ」と頭の中に入れてもらって、そこで縁のあったベトナム人の方には公平に接して、その人のいいところに注目してもらいたいと思います。例えば僕が書いたように、待てない、せっかちだというので、「ああ、この人はせっかちな」と思って接してしまうと駄目です。その腹づもりはあるかもしれないけれども、どの程度かというのは確認していかないといけないということだと思います。

先ほども説明したように、この内容は僕が調べたり、自分でまとめた内容ではあるのですが、何かご意見があったら、ぜひ指摘していただきたいと思います。

今回、AOTS にはこの貴重な機会を頂きまして本当にありがとうございます。私の話は以上です。ありがとうございます。だいぶオーバーしてしまったのですが。

以上