



ISSN 0385-0838

第 189 号

発行所

亜細亜大学アジア研究所  
東京都武蔵野市境5-8

題字：初代学長 太田耕造先生

## ベトナム人の勤勉さに対する評価を分けるもの

北 嶋 誠 士

ベトナムの投資環境の魅力の一つとして「ベトナム人は勤勉である」ということがよくいわれる。しかし、現地駐在員の話をついてみると、その評価は二分されるように思われる。肯定的な評価と否定的な評価を分ける要因は何かを考察したい。

### ベトナム人はどのような人々か

まずは、ベトナム人がどのような気質を持った人々なのかを著名な研究者の論考を基にみてゆく。古田元夫は、「ヴェトナム人は、あまり集団的にまとまるのが得意な国民であるとは思われない。逆に、一般的には、よく言えばきわめて個性的、悪く言えば個々人が勝手な方向を向いて走っているようなところがある」とし

ている。そして、故ホーチミン国家主席の有名な言葉「独立と自由ほど尊いものはない」を引き合いに出して、「ヴェトナム語の『自由』には、『勝手気まま』という意味もある。そのため、ホーチミンの言葉を『皆が独立心旺盛で、勝手気ままに動いている』と解釈すると、ヴェトナム人の気質をぴったり表現しているともいわれている」と述べている<sup>1</sup>。

高瀬泰郎・池部亮は、ベトナム人を「前向きなプラグマティスト」と評し、「総じてベトナム人は器用で作業スピードが速い。しかし、プラグマティストとしてのベトナム人の弱点は凝らないことにある。ありあわせの材料で、安く、早く、簡単に作ることに精を出し、その完成度に執着しない」としている<sup>2</sup>。

G・ホフステード他は、世界の文化の特徴を6つの指標でスコア化し、国際比較を可能としている。これによると、日本とベトナムの間で乖離が最も大きい指標は「不確実性の回避」である<sup>3</sup>。不確実性の回避は「ある文化の成員があいまいな状況や未知の状況に対して脅威を感じる程度」と定義される。日本のスコアは92(100が最大)で不確実性の回避が強い社会であるのに対し、ベトナムのスコアは30(0が最小)で不確実性の回避が弱い社会である<sup>4</sup>。日本人から見ると、ベトナム人は楽観的と言われることが多いが、まさにこの気質を反映しているように

### 目 次

- ベトナム人の勤勉さに対する評価を分けるもの  
…… 北嶋 誠士 … (1)
- 中国「ゼロコロナ」下でのITと「秩序ある低成長」への転換  
…… 新川 陸一 … (4)
- デジタル化が進む韓国での特殊詐欺  
…… 奥田 聡 … (6)
- 中国地方の中堅企業での外国人材の活躍  
－人材不足とエンジニアの活躍事例－  
…… 九門 大士 … (8)
- 変化する東アジア域内貿易  
日本主導から中国主導へ  
…… 大泉 啓一郎 … (10)
- 習主席の23人  
…… 遊川 和郎 … (12)

<sup>1</sup> 古田 (1995)p.131

<sup>2</sup> 高瀬・池部(1998)p.260

思える。

仕事の場面においては、不確実性の回避が強い社会では「時は金なり」、「正確さと形式が求められる」、「専門家や技術的解決が信用される」などの傾向が、逆に弱い社会では「絶対に必要な規則以外は必要ない」、「あいまいさと混沌への寛容さがある」などの傾向があるとされる<sup>5</sup>。

### ベトナム人気質と日本企業

先行研究からは、ベトナム人には日本企業で求められる気質が殆どみあたらない。チームワークを重視する日本企業で「勝手気まま」では浮いてしまう。リスクに慎重な日本企業と楽観的なベトナム人では真逆である。日本企業が得意とするカイゼンに「プラグマティスト」は

表 1：日系企業で働くベトナム人が見かける度合いも文化の相違を感じる度合いも高い日本人の行動

日本人の行動（注）	日本人の行動に文化の相違を感じる割合(%) (n=278)		
	時々	常に	合計
日本人上司は、良い結果だけでなく、良くない結果や問題が生じた場合も率直に報告することを求める	38.9	46.4	85.3
日本人はベトナム人部下に、仕事の納期を守るよう求める	32.5	51.8	84.3
日本人は、業務上の問題点があれば徹底的に追求し、必ず有効な解決方法を探しだす	39.4	43.4	82.8
日本人はベトナム人に、品質管理や事務管理は細かい側面についても徹底して行うことを求める	31.3	49.6	80.9
日本人はベトナム人部下に対し、仕事内容についてきちんとわかるまで尋ねるよう求める	36.1	44.7	80.8
日本人はベトナム人部下に対し、たとえ些細な事柄であっても、会社の規則に従うよう求める	31.3	48.4	79.7
日本人はベトナム人部下に対し、仕事の報告・連絡・相談を要求する	31.8	44.7	76.5
日本人はベトナム人に、仕事の始業時間や会議が始まる前には必ず到着することを求める	28.7	44.1	72.8
日本人はチームワークを重視する	30.9	40.2	71.1

（注）出典では「日系企業で働くベトナム人が見かける度合いも文化の相違を感じる度合いも高い日本人の行動」として14の行動が挙げられているが、ここでは、日本人の行動に文化の相違を「時々感じる」と「常に感じる」の合計が70%を超えるものを抜粋した。

（資料）西田（編著）(2016) pp.233-238から筆者作成。

合わないであろう。

実際、西田ひろこ（編著）は、日系企業で働くベトナム人・日本人を対象に異文化間コミュニケーションに関する調査を行い、日系企業で働くベトナム人が、表1に示すような日本人の行動をよく見かけ、かつ文化の相違を感じているという結果を示している。

### 独自の企業文化が未成熟のベトナム

日本とベトナムでは文化が明らかに異なり、日系企業で働くベトナム人は文化の相違を感じている。日本人とベトナム人は一緒に仕事をするには相性が悪いとさえ思ってしまう状況である。しかし、ここで注目したい点は、ベトナム人にとって、純粋に利益を追求

する民間企業で働くことは新しい体験であるという事実である。

ベトナムでは、民間企業の設立が認可制から登録制となり、実質的に自由化されたのは2000年からのことである。即ち、民間企業の歴史が浅いベトナム社会では、民間企業で働く際に、「何を重視して、どのように行動すべきか」といった、企業文化や仕事に対する価値観が形成途上にあるといえる。

そこに、2007年のWTO加盟を契機に、突如として多くの外資系企業が雪崩込み、ベトナム人は各国の企業文化に相對することになった。確固たる企業文化を持たないベトナム人は、「プラグマティスト」の気質をいかんなく発揮し、よい点があればそれを学んで取り入れることで、「勤勉」であるという評価を得たのではないかと考える。西田（編著）の調査でも、表2に示した日本人の行動に対して、一定数のベトナム人が文化の相違を感じながらも「見習う点あり」としている。

<sup>3</sup> G・ホフステード他(2013)を参照。このほかの指標は、「権力格差」、「個人主義」、「男性らしさ」、「長期志向」、「放縦-抑制」である。なお、上田(2022)は、日系企業にアンケート調査を行い、指標から示されるベトナムの文化の特徴と、日系企業が感じているベトナム人の特徴が、多くの点で似通っていることを示している。

<sup>4</sup> G・ホフステード他(2013) pp.177-179

<sup>5</sup> 同上

表 2：ベトナム人が「見習う点あり」と回答した日本人の企業行動

日本人の企業行動	回答割合(%) n=143 (注2)
問題追及の姿勢	42.7
品質・事務管理全般	40.6
チームワークの重視 (注1)	39.9
仕事の途中における、報告・連絡・相談・情報共有	34.3

(注1) 出典では「チームワークvs.個人主義」だが、ここでは意味内容から「チームワークの重視」とした。

(注2) 出典では10の行動が挙げられているが、ここでは回答割合が3割以上のものを抜粋した。

(資料) 西田(編著)(2016) p.333から筆者作成。

### 日本式への理解と定着が重要

このように考えると、日系企業で働く日本人は、ベトナム人に日本企業の仕事のやり方やその背景にある価値観をしっかりと理解して貫くことが重要となる。しかし、素のベトナム人と日本の企業文化には開きがあるため、一度やり方を教えても、放っておくと、相談もなく自己流でやってしまうのはよくある失敗パターンである。教えっ放しではなく、定着するまでのアフターケアが肝要である。この日本では不要のルーティーンを、日本人が根気強く実行できているか否かが、冒頭の問いに対する答えである。

能塚洋一は、ハノイで日系サービスアパートの経営に長年携わり、日本の常識が通じないベトナム人従業員に悪戦苦闘した経験を踏まえて次のように述べている。

ベトナム人に関する「手先が器用で勤勉で」というキャッチコピーは、それ自体が真っ赤な嘘で誇大広告的なものだというわけではない。／ただ、このキャッチコピーには「但し書き」が付く。「ベトナム人をよく理解し、ベトナム人に合った教育をし、なおかつ根気よく監理すれば(ここでは「管理」ではなく、あえて「監理」という言葉を使わせていただく)という但し書きである<sup>6</sup>。

慧眼である。

(きたしま さとし・アジア研究所講師)

### 参考文献

- 上田和勇(2022),「異文化のリスクマネジメントに関する理論と実際－Hofstede モデルとベトナム日系企業の実態調査に関する比較研究を中心に－」『専修ビジネス・レビュー(2022) Vol.17 No.1 : 15-26』専修大学商学研究所。
- 高瀬泰郎、池部亮(1998),「等身大のベトナム」江橋正彦編著『21世紀のベトナム－離陸への条件』日本貿易振興会
- 西田ひろ子編著(2016),『中国、ベトナム進出日系企業における異文化間コミュニケーション考察』風間書房。
- 能塚洋一(2020),「ベトナム人像をめぐるキャッチコピーの誤解」坂場三男、守部裕行、那須明,『ハノイの熱い日々』カナリアコミュニケーションズ。
- 古田元夫(1995),「ヴェトナム共産党の体質」坪井善明編『暮らしがわかる アジア読本 ヴェトナム』河出書房新社。
- G・ホフステード、G・J・ホフステード、M・ミンコフ(岩井八郎、岩井紀子訳)(2013),『多文化世界【原書第3版】』有斐閣。

<sup>6</sup> 能塚(2020)p.128