

<論文>

## ベトナム日系中小企業の人材マネジメントとその影響

—現地従業員のHRM認識, コミットメント, 会社に  
居続ける意思の関係とは—

### Human resource management of Japanese SMEs in Vietnam and its impact

—What is the relationship between local employees'  
HRM awareness, commitment, and willingness  
to stay in the company? —

塗 茂 克 也

#### 要旨

本稿は、ベトナム・ハノイの日系中小製造業2社の現地従業員に対する質問紙調査から、人材マネジメント（以下HRM）に対する認識、コミットメント、会社に居続ける意思の関係を明らかにしたものである。

結論は、生活サポート・福利厚生 of 充実、適切な評価・報酬、仕事の自由度・達成感がコミットメントに正の影響を与えていた。ただし、日本型HRMと考えられる従業員を公平に扱うという施策は、コミットメントに負の影響を与えており、反発を招きかねないということである。また、会社に居続ける意思には、組織コミットメント（以下OC）の内在化要素および職務へのコミットメントが有意な正の影響を与えていた。意外にも愛着要素OCは会社に居続ける意思に有意な影響を与えていなかった。そして、ベトナム現地従業員のコミットメントを高めるには、経営層の従業員に対する信賞必罰な姿勢、リーダーークラスの任免が重要であり、中長期的な人材育成が求められる。

#### キーワード

ベトナム, 中小企業, 人材マネジメント, コミットメント, 従業員の定着

## 1. 目的と問題意識

本研究の目的は、今後ベトナムに進出する日系企業が現地従業員に対して、どのような人材マネジメント（以下：HRM）を行うべきかを明らかにすることである。日系企業には、①日本で大規模で、グローバルに展開している企業、②日本では大規模だが、現地では中小で独自の経営を行っている企業、③日本では中小だが、グローバルに展開している企業、④日本で中小で、現地でも中小で独自の経営を行っている企業という4分類が考えられる。本研究では、②④ともに研究対象として扱うこととし、日系中小企業とする。その理由は、日本本社の規模に関わらず、現地でのスタートアップから成長軌道に乗るまでが経営において重要な局面であると考えたからである。このような目的と研究対象を踏まえ、本稿では、現地法人の従業員数が300人以下の製造業2社を調査し、現地従業員のHRMに関連した様々な要素に対する認識、コミットメント、企業に居続ける意思の関係を明らかにする。

JETRO（2017）「2017年度 アジア・オセアニア進出日系企業実態調査」によると、企業の海外進出先20ヶ国の進出総数では大企業2,907社、中小企業1,723社であるが、ASEANだけを見ても大企業1,386社、中小企業1,133社と海外展開が進んでいる。しかし、多くの企業が「従業員の賃金上昇」、「品質管理の難しさ」、「従業員の質」などを海外現地経営上の問題点として取り上げている。また、日本政策金融公庫（2012）において海外直接投資先での問題点を見ると、「外国人の労務管理や教育の難しさ」を取り上げる企業数は製造業で37.0%と他の項目と比べ最も多く、非製造業では28.2%と2番目に多くなっている。中小企業基盤整備機構（2017）では、経営課題として回答企業が最も多かった項目は、「海外事業を推進できる人材の確保、育成」、次に「現地顧客の開拓」、「現地従業員の確保・定着化」、「現地従業員の賃金上昇」の順である。これら調査結果のように多くの日系企業がHRM上の問題・課題を抱えている。

なお、東南アジア内における一人当たりGDPは、タイ、マレーシアは既に5,000ドルを超え他国よりかなり大きく、インドネシア、フィリピン、ベトナム

の3カ国は2,000ドルを超えたあたりでさらに成長を続けている（経済産業省、2017）。文化や社会的価値観から考えると、インドネシアはイスラム、フィリピンはアメリカの影響が大きいと考えられる。これらのことから、本研究ではまずはベトナムを取り上げることにした。

## 2. 先行研究

### 2.1 国際経営におけるHRMの重要性

1では、企業の海外進出における問題や課題として、HRMを取り上げる企業が多いことが分かったが、国際経営におけるHRMはどのような方向性で研究されているのであろうか。先行研究の多くは、国による文化の違いに焦点をあてたカルチャーアプローチと、その弱点を補うことができる制度理論からのアプローチがある（須田、2010）。

まずは、カルチャーアプローチで、1で明らかになった海外進出している日系企業のHRMの問題や課題を解決する方向性として、HRMにおける文化を考慮することの重要性を確認する。異文化経営における重要な諸課題について理論と実践の両面から日本企業へのインプリケーションを提示している研究に馬越・桑名（2010）があり、その中で本研究において重要な指摘が2点ある。1点目は、国際経営には文化の及ぼす影響が極めて大きいにも関わらず、かつての国際ビジネスの分野では文化の重要性が十分に認識されておらず、大きな失敗を犯した企業は枚挙にいとまがない。2点目は、日本企業の異文化の活用度は変化が緩やかで、危機感も非常に薄いというのが実感だ、ということである。Hofstede（1984）やTrompenaars & Hampden-Turner（2004）の研究をみると、各国の文化は異なっており、海外進出する際は各国の文化に応じた組織モデルの構築やマネジメントが必要であることが分かる。また、Adler（1991）のようにアメリカの文化志向に近いのか、そうでないのかがマネジメントに大きな影響を及ぼすという指摘もある。

次に、この各国の文化が重要だという主張を発展させた制度理論アプローチ

をみることにする。制度理論と経営戦略論から企業の人事戦略を研究している須田（2005）の中で、本研究において重要と思われる指摘が2点ある。1点目は、制度理論における制度には「公式に文書化された制度と公式の制度ではないが長い間社会に定着した社会習慣」の2つの側面があり、後者を重視し、社会習慣が組織・人の行動に与える影響を分析していくところに制度理論の特色がある。2点目は、カルチャーアプローチよりも組織外の環境要因として取り上げている範囲が広く、変化への対応も考慮しているということである。

カルチャーアプローチおよび制度理論からのアプローチのいずれの視点においても、本研究の目的である、ベトナムに進出する日系企業が現地従業員に対して、どのようなHRMを行うべきかを明らかにするには、ベトナムの文化や社会的価値観を考慮しなければならない、本研究によってその特性を明らかにする意義は大きいといえる。

## 2.2 組織コミットメントから導かれる本研究のモデル

1. で考察したように、日系企業の東南アジア進出は進んでいるが、多くの企業がHRM上の問題・課題に直面している。特に本研究対象である現地でのスタートアップから成長軌道に乗るまでにおいては、現地従業員に受け入れられるHRMを行うことによって、人材育成・定着を実現することが重要だと考えられる。現地の従業員がどのようなHRMを受け入れるのかについては、2.1のように現地の文化や社会的価値観を考慮する必要があるということが分かった。

そして、そのようなHRMを行った結果は現地従業員にどのように表れるのかという点で、組織コミットメント（以下：OC）の研究が多くの示唆を与えてくれる。Mathieu & Zajac（1990）は、OCの先行要因として、個人属性、役割、職務特性、リーダーとの関係、組織特性などHRMに関連する項目をとりあげており、有意な相関があると指摘している。OCの結果変数としては、退職意図や離転職をあげており、OCが強いほど離職の意思は弱くなり、実際の離職も少なくなると指摘している。さらに、出勤率や他者評定も結果変数として指

摘している。また、Meyer & Allen (2001) は、OCの先行要因と結果について、先行変数としては個人属性だけでなく組織的特性や仕事経験などのHRMをあげており、結果変数として離転職や生産的行動をとらえている。さらに、Batemen & Strasser (1984) やMorris & Sherman (1981) は、OCの高揚が組織成員のパフォーマンスや生産性の向上、欠勤や遅刻の減少と関係すると述べている。

これらの先行研究から、OCは従業員の離転職やパフォーマンスへの影響が大きいと考えられるので、1. で確認した多くの海外進出した企業が抱えている問題点である、従業員の質や確保・定着化を解決するための重要な概念だと判断した。従業員の賃金上昇も大きな問題であるが、その国の経済成長とともにやむを得ない面があり、ただ単にそれを抑えるようなHRMが現地経営の発展に結びつくわけではない。各種調査結果や先行研究を踏まえ、本研究で想定されるモデルは、「現地従業員に受容されるHRM→OCが高まる→従業員が定着する→従業員の質が向上する」ということだと考えた。

### 2.3 日本企業の調査から導出されたリサーチクエスション

2.2のようなHRMとOCの関係の日本における調査に、労働政策研究・研修機構（以下：JILPT）（2012）があり、コミットメントとワークシチュエーションの関係をみることにより、コミットメントを高めるためには、組織がどのような施策を導入すればよいのか検討している。ワークシチュエーションを用いる理由をワークシチュエーションはHRM施策と直接対応するようには作られていないが、処遇や報酬、能力開発、福利厚生等を含み、幅広く仕事環境に対する知覚をとらえたものであるため、施策や制度との関係をみるよりも、むしろ多くの知見が得られることが期待されると述べている。具体的な測定概念は、I. 職務、II. 上司やリーダー、III. 同僚や顧客との関係、IV. ビジョン・経営者、V. 処遇・報酬、VI. 能力開発・福利厚生・生活サポートという6領域で、計84項目が調査されている。

この6領域をみると、HRM全般を網羅していると判断し、本稿においてもHRMについてはJILPT（2012）のワークシチュエーションを採用し、以降はHRMに表現を統一することとした。ただし、本稿の調査対象であるベトナム現地従業員は、IV. ビジョン・経営者という概念はあまり認識していないであろうと考え、後述する質問紙調査ではその領域に含まれる12項目は除いた。さらにその他の領域の中でも現地従業員に理解されやすいであろうという項目に絞り、質問への回答負荷も考慮した結果、HRMに関する質問は計30項目とした。また、JILPT（2012）に準じ、OC以外のコミットメントも本研究では対象とすることとした。

同調査の趣旨や調査手法を先述の本研究で想定されるモデルに照らし合わせ、「ベトナムの日系中小企業におけるHRM、コミットメント、離職の意思の関係には何が起きているか」という探索的なリサーチクエスチョンを導出し、本稿の目的である、日系企業は現地従業員に対してどのようなHRMを行うべきかを考察することとする。以降、3～5において質問紙調査分析とモデル化、6においてインタビューから具体的HRMの考察と本稿の課題を述べることとする。

### 3. 質問紙調査概要

#### 3.1 調査手法

調査対象は、ベトナム・ハノイ近郊の工業団地に進出している製造業2社であり、受注生産方式A社と量産方式B社である。調査は、2019年8月末に行った。両社ともに現地従業員数は300人以下であり、現地法人設立から10年前後と、スタートアップから成長期を経験している。この2社を選んだ理由は、塗茂（2019）で行った日本本社を対象とした現地従業員の認識を問うアンケート調査において、事前または事後のインタビュー調査に応じてもらい信頼関係を築くことができた企業の中からハノイ近郊にある2社を選定したことによる。

質問紙調査では、「Q1:HRMに関する認識」→「Q3:各コミットメント」<sup>i</sup>→「会社に居続ける意思」の関係を明らかにすることを目的とした。質問項目は、Q1:

HRMに関する認識について、JILPT (2012) の6因子84項目から、ビジョン・経営者を除く5因子内で因子負荷量が高くベトナム現地従業員に理解されやすいと筆者が判断した30項目を抽出した。Q3:OCについては、日本的とされる独自の意識構造にも配慮しつつ、できる限り広範囲の項目を取り込んでいる高木・石田・益田(1997)によるOC質問項目から抽出した。OCについてJILPT(2012)から抽出しなかった理由は、塗茂(2019)における日本法人の認識との違いを今後の研究において明らかにしたいという筆者の研究課題との整合性を考慮してのことである。Q3:キャリアコミットメントとジョブインボルブメントについてJILPT(2012)から抽出した。「会社に居続ける意思」については、「私はずっとこの会社に居続けるつもりだ」という項目を使用した。先行研究に見られる「離職の意思」を採用しなかった理由は、本調査が対象会社で実施されており、「辞めるつもり、転職したい」などのネガティブ項目に対する答えにはバイアスがより多く含まれているのではないかと判断したからである。

これらの質問項目を筆者が日本語で作成したのち、新潟経営大学ベトナム人留学生(N1保持者)が翻訳し、調査対象企業の現地法人に確認の上で使用した。各質問項目は、1(No)、2(ややNo)、3(どちらでもない)、4(ややYes)、5(Yes)の5件法によって点数化した。具体的な実施方法および回収状況は下記の通りである。

A社:集合調査法 調査対象会社の1室に対象者を集め、調査員が対象者に調査意図を日本語で説明したのちに現地人マネージャーが通訳した。その後、調査員が質問紙を配布し、調査員が回収した。回収率100.0%(質問紙配布48部、回収48部)。

B社:留置法 調査対象会社の経営層が事前に対象従業員に調査意図を説明したのちに質問紙を配布し、調査員が1週間後に回収した。回収率96.4%(質問紙配布194部、回収187部)。合計回収部数235部。

予測されるコモンメソッドバイアスに対しては、日本語のニュアンスがベト

ナム語に適切に翻訳され現地従業員が理解したかという尺度の曖昧性に関して、当方で翻訳したものを現地法人にも確認することで対応した。調査対象会社で回収を行ったため望ましい回答をしてしまうという社会的望ましさに関しては、調査員が直接回収し匿名性を保つことで対応した。OCと会社に居続ける意思を同一人物に問うているので、一貫性を維持しようという動機が含まれているという課題は残されている。統計ソフトには、HAD16を用いた。

### 3.2 回答者の主な属性

- ①年 齢 平均29.38歳 (標準偏差4.86, n199)
- ②男 女 男性:73人, 女性:88人 (n161)
- ③現企業での勤続年数 平均3.53年 (標準偏差3.55, n209)
- ④学歴 中学卒:42, 高校卒:116, 専門・短大卒:30, 大学卒:19, その他:9 (n216)
- ⑤日本語検定能力 不所持:148, N5:15, N4:13, N3:1, N2:3, N1:1 (n181)
- ⑥転職経験 あり:56, なし:104 (n160)
- ⑦配偶者 あり:174 なし:34 (n208)
- ⑧子 供 あり:126 なし:32 (n158)
- ⑨職 種 技術職:17, 専門職:17, 営業職:2, 作業職:173 (n209)
- ⑩職 位 一般:139, 班長・係長:11, 課長:11, その他:33 (n194)

### 3.3 本研究で使用した質問項目と抽出された因子

Q1HRMに関する30質問項目に対して探索的因子分析(最尤法, プロマックス回転)を行った。因子数はスクリープロットの結果および因子の解釈の可能性を考慮して7因子とした。さらに因子負荷量が.35以下の2項目を削除し再度因子分析を行い、「上司への信頼がある ( $\alpha=.88$ )」「同僚と公平に扱われている ( $\alpha=.87$ )」「適切な評価・報酬である ( $\alpha=.81$ )」「仕事にやりがいがある ( $\alpha=.76$ )」「仕事の自由度・達成感がある ( $\alpha=.75$ )」「生活サポート・福利厚生が充実している ( $\alpha=.80$ )」「十分なキャリア支援がある ( $\alpha=.74$ )」と各因子を

命名した。 $\alpha$ 係数は最も低い因子でも.74で問題ないと判断し、因子内に含まれる項目の平均値を算出し因子係数とした。

Q3 OCに関する24質問項目に対して探索的因子分析（最尤法，プロマックス回転）を行った。因子数はスクリープロットの結果および因子の解釈の可能性を考慮して3因子とした。さらに因子負荷量が.35以下の4項目を削除し再度因子分析を行い、先行研究にならい「愛着要素( $\alpha=.86$ )」「内在化要素( $\alpha=.90$ )」「存続的・規範的要素( $\alpha=.75$ )」と命名した。 $\alpha$ 係数は最も低い因子でも.75と問題ないと判断し、因子内に含まれる項目の平均値を算出し因子係数とした。

このOCの因子分析で興味深いのは、高木・石田・益田（1997）やJILPT（2012）では、存続的要素（辞めることに伴うコストに基づいた意識）と規範的要素（周囲の目が気になる、会社を辞めるべきではないという意識）の2因子に分かれていた項目が1因子として抽出されたことである。これは、組織構成員が組織で培ってきた人間関係や世間的評価など本来の目的とは関係のない利益の蓄積によって組織から離脱できなくなるという、サイドベット理論（Becker, 1960）に近い考え方であろう。

なお、Q3のジョブインボルブメント2項目とキャリアコミットメント2項目の計4項目に対して探索的因子分析（最尤法，プロマックス回転）を行ったところ1因子が抽出され、「職務へのコミットメント」と命名した。最も低い項目の因子負荷量が.37で、 $\alpha$ 係数は.76と問題ないと判断し、そのまま1因子として因子内に含まれる項目の平均値を算出し因子係数とした。

結果、HRMへの認識は、①上司への信頼がある、②同僚と公平に扱われている、③適切な評価・報酬である、④仕事にやりがいがある、⑤仕事の自由度・達成感がある、⑥生活サポート・福利厚生が充実している、⑦十分なキャリア支援がある、の7因子となった。また、コミットメントは、①愛着要素OC、②内在化要素OC、③存続的・規範的要素OC、④職務へのコミットメント、の4因子となった。

## 4. Q1HRMのQ3コミットメントへの影響

### 4.1 使用変数間の関係と重回帰分析手法

まず、因子分析の結果、本研究で使用することとした変数間の平均、標準偏差および相関行列を表1に示す。想定通り、Q1HRMとQ3OCのいくつかの項目には統計的有意な相関がみられた。また、変数間の相関は一様に高くはなくばらつきがみられたが、いくつかの変数間で.7以上の強い相関が確認されたので、以降の階層的重回帰分析において、分析後の決定係数が高くなるべく高くなることを考慮したうえで一方の変数を削除することとした。

表2のように階層的重回帰分析を用いて、4つのコミットメントを従属変数とし、Step1でコントロール変数である個人特性のみ投入し、Step2で説明変数であるHRMの6因子を投入した。多重共線性に関しては、先述のように高い相関がある変数の一方を削除したが、VIFも確認し最も高い値でも4.45と、一般的な上限値として推奨される10を下回っているため、問題ないと判断した。

### 4.2 愛着要素OCへの影響

コントロール変数である個人属性によって31%が説明され ( $p < .05$ )、企業での勤続年数が長くなると愛着要素OCが低くなる ( $\beta = -.40, P < .05$ ) という興味深い結果となった。HRM別にみると、生活サポート・福利厚生を充実させることが、愛着要素OCを最も高めることになる ( $\beta = .35, p < .05$ )。ベトナム

表1 使用変数の平均、標準偏差、相関

	平均値	標準偏差	Q1F1	Q1F2	Q1F3	Q1F4	Q1F5	Q1F6	Q1F7	Q3F1	Q3F2	Q3F3	Q3F4	Q3-25
Q1F1	4.31	0.71	1.00											
Q1F2	3.91	0.90	0.70**	1.00										
Q1F3	3.67	0.94	0.57**	0.63**	1.00									
Q1F4	3.72	0.87	0.52**	0.48**	0.46**	1.00								
Q1F5	3.70	0.82	0.31**	0.32**	0.29**	0.54**	1.00							
Q1F6	4.08	0.70	0.41**	0.44**	0.55**	0.41**	0.42**	1.00						
Q1F7	3.44	1.00	0.39**	0.42**	0.40**	0.50**	0.61**	0.40**	1.00					
Q3F1	3.62	0.58	0.49**	0.46**	0.51**	0.52**	0.52**	0.58**	0.54**	1.00				
Q3F2	4.30	0.67	0.28**	0.28**	0.27**	0.40**	0.36**	0.38**	0.30**	0.64**	1.00			
Q3F3	2.86	0.82	0.13*	0.03	0.22**	0.29**	0.24**	0.21**	0.28**	0.39**	0.24**	1.00		
Q3F4	3.68	0.84	0.41**	0.29**	0.42**	0.49**	0.48**	0.58**	0.55**	0.61**	0.45**	0.45**	1.00	
Q3-25	4.07	1.10	0.41**	0.33**	0.35**	0.38**	0.23**	0.45**	0.35**	0.53**	0.47**	0.32**	0.62**	1.00

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ , \*  $p < .10$

出所：筆者作成

現地従業員にとっては、福利厚生や生活サポートの充実は、愛着を高める重要な要素であると考えられる。また10%有意水準ではあるが、仕事の自由度・達成感があることが正の影響を与え ( $\beta=.24, p<.10$ )、同僚と公平に扱われているが負の影響を与える ( $\beta=-.33, p<.10$ ) という結果となった。同僚と公平に扱うことは注意が必要だと考えられ、ベトナム人は自己アピールがすごい (塗茂, 2019, p87) という結果とも整合する。

### 4.3 内在化要素OCへの影響

コントロール変数である個人属性によって30%が説明され ( $p<.05$ )、10%有意水準ではあるが学歴が高いほど内在化要素OCが弱まる ( $\beta=-.33, p<.10$ )。塗茂 (2019, p121) において、ある日本法人社長へのインタビューで、「昔の日本の製造業のように、高卒でまじめな優秀な人材を確保するのが良いかもしれない。大卒者は採用が難しいし、他社へ転職する確率も高い」という発言を裏付ける結果となった。HRM別にみると、生活サポート・福利厚生を充実させることが、内在化要素を最も高めることになる ( $\beta=.35, p<.05$ )。また10%有意水準ではあるが、同僚と公平に扱うことが、内在化要素OCにも負の影響を与える ( $\beta=-.44, p<.10$ ) という結果となった。

表2 HRMのコミットメントへの影響 (表の数値は標準化係数)

標準化係数	組織コミットメント		組織コミットメント		組織コミットメント		職務コミットメント	
	愛着要素	Step2	内在化要素	Step2	規範的要素	Step2	Step1	Step2
個人属性								
年齢	.22	.08	.05	-.07	.02	-.05	.21	.11
Q4-1女ダミー	.03	-.07	.06	.01	-.12	-.13	.18	.10
現在の企業での勤続年数	-.40*	-.47*	.07	-.07	.26	.02	.13	.16
学歴	-.20	-.16	-.33*	-.37*	-.17	-.19	-.28	-.22
あなたの日本語能力検定のレベル	-.06	-.07	.01	.01	-.23	-.29	-.01	-.02
Q4-専任ありダミー	.10	-.17	.13	-.14	.14	-.01	.23	-.07
Q4-配属者ありダミー	.10	.10	.11	.16	-.04	-.03	-.03	-.04
Q4-事務ダミー	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
Q4-対技術ダミー	.45**	.25+	.23+	.16	-.05	-.01	.22	.03
Q4-9職門ダミー	.39*	.31	.50*	.58*	.19	.30	.03	-.02
Q4-9管販ダミー	.18	.11	.21+	.20	.17	.22	.16	.06
職位	.23+	.15	.04	-.03	.09	.14	.09	.00
Q1同僚と公平に扱われている		-.33+		-.44+		-.49+		-.32
Q1適切な評価・報酬である		.11		.05		.11		.38*
Q1仕事にやりがいがある		.15		.03		.33+		-.05
Q1仕事の自由度・達成感がある		.24+		.11		.12		.19
Q1生活サポート・福利厚生が充実		.35*		.35*		.10		.33*
Q1十分なキャリア支援がある		.22		.24		-.07		.22
R <sup>2</sup>	.31*	.55**	.30*	.41*	.10	.23	.24	.53***
ΔR <sup>2</sup>	.24**		.12		.13			.29***

\*\*\*p<.001, \*\*p<.01, \*p<.05, +p<.10

出所：筆者作成

#### 4.4 存続的・規範的OCへの影響

コントロール変数である個人属性によって10%が説明され (ns.)、統計的に有意な影響のある項目は確認できなかった。HRM別でも決定係数をみると(ns.)、統計的に有意な影響は確認できなかった。表1のように、本調査では存続的・規範的要素の平均値は2.86とかなり低く、ベトナムでは旺盛な労働需要によりこのような意識をあまり現地従業員は持ち合わせていないと考えられる。

#### 4.5 職務コミットメントへの影響

コントロール変数である個人属性によって24%が説明され (ns.)、統計的に有意な影響のある項目は確認できなかった。HRM別にみると、適切な評価・報酬を行うことが、職務へのコミットメントを最も高めることになる ( $\beta=.38$ ,  $p<.05$ )。また、生活サポート・福利厚生を充実させることが正の影響を与える ( $\beta=.33$ ,  $p<.05$ )。やはり、ベトナムでは職務そのものよりも、評価・報酬や生活サポート・福利厚生の影響が大きいという結果となった。

### 5. 質問紙調査のまとめ

#### 5.1 本研究モデルと媒介効果の確認手法

4において、ベトナムの現地従業員の特性を探るべく、個人属性およびHRMへの認識が各コミットメントに与える影響を考察してきた。本節では、2.2で述べた、「現地従業員に受容されるHRM→コミットメントが高まる→従業員が定着する」という本研究で想定されるモデルを実証するため、コミットメントの媒介効果を確認する。なお媒介変数を含む仮説の検証は、Baron & Kenny (1986) が指摘している4つの条件を満たすことが必要だとされている。条件1は説明変数と従属変数とに有意な関係があること、条件2は説明変数と媒介変数とに有意な関係があること、条件3は媒介変数と従属変数とに有意な関係があること、条件4は従属変数を説明変数および媒介変数の両方を用いて検証する場合、説明変数による従属変数の予測力が有意でなくなるという完全

媒介になるか、弱くなるという部分媒介になることである。以下にその結果を記述する。

条件1に関しては、確認できなかったが媒介変数を介した説明変数と従属変数との関係は弱くなりうるので、Cole, Walter & Bruch (2008) が指摘しているように、必要ではないと判断した。条件2に関しては、いくつかの項目が表2で確認できている。条件3は、表2と同様の個人属性をコントロール変数として、OCの3要素を説明変数、会社に居続ける意思を従属変数として階層的重回帰分析を行った結果、ステップ2で説明変数を投入したことによる説明力の上昇は有意 ( $R^2=0.18 \rightarrow 0.59$ ,  $p < .001$ ) であった。項目別では、内在化要素 ( $\beta = .40$ ,  $p < .01$ ) および、職務へのコミットメント ( $\beta = .36$ ,  $p < .01$ ) が高まることによって、会社に居続ける意思が高まる結果となった。よって、条件3は一部が確認された。条件4に関しては、各コミットメントの媒介効果について、ブートストラッピング法 (標本数2000) によるバイアス修正済み95%信頼区間推定によって、媒介関係の検証を行った。

## 5.2 質問紙調査のまとめ

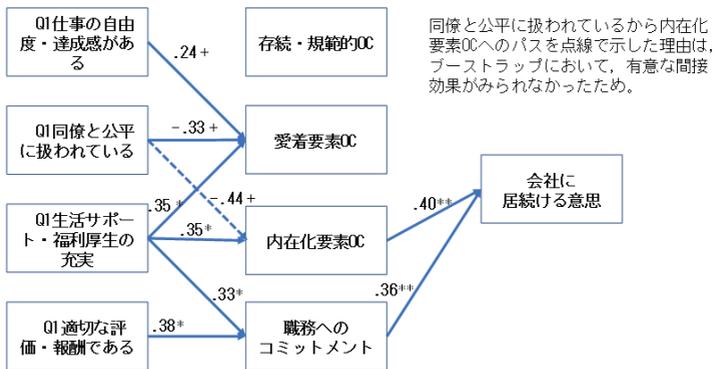
本稿では、2.3で述べた「ベトナムの日系中小企業におけるHRM, コミットメント, 会社に居続ける意思の関係には何がおきているか」という探索的なリサーチクエスチョンに対する考察を行ってきた。具体的には、ベトナム・ハノイの製造業2社において、Q1HRMへの認識がQ3各コミットメントにどう影響を与えるのかを報告した。本調査に特徴的な内容を簡潔にまとめると、生活サポート・福利厚生の実施は、愛着要素OC, 内在化要素OC, 職務へのコミットメントと複数のコミットメントに正の影響を与え、現地従業員に受け入れられている。さらに、仕事の自由度・達成感があることは、愛着要素OCに正の影響を与え、適切な評価・報酬は、職務へのコミットメントに正の影響を与えている。ただし、従業員を公平に扱うという姿勢は、愛着要素OC, 内在化要素OCに負の影響を与えており、現地従業員からの反発を招きかねないと考え

られる。また、OCの存続的要素と規範的要素が1因子として抽出され、平均値が他の要素と比較してかなり低いのもベトナム現地従業員の特性である。

さらに、Q3-25会社に居続ける意思へのQ3コミットメントの影響およびQ3コミットメントがQ1HRMとQ3-25会社に居続ける意思を媒介する可能性を検証した。Q3-25会社に居続ける意思には、内在化要素OCと職務へのコミットメントが有意な影響を与えていた。意外にも愛着要素OCは会社に居続ける意思に有意な影響を与えていなかった。ベトナムの経済発展に伴う旺盛な労働力需要により、いつでも転職が可能だという意識がこのような結果となったのではないかと考えられるが今後考察を深める必要がある。Q3コミットメントの媒介効果に関しては、図1のようにいくつかのQ1HRMとQ3-25会社に居続ける意思を完全媒介していた。同僚と公平に扱われているから内在化要素OCへのパスを点線で示した理由は、ブーストラップにおいて、95%信頼区間に0を含み有意な間接効果がみられなかったためである。

これらを踏まえ本研究の理論上の含意としては、日系中小企業におけるベトナムの現地中小企業において、職場環境が現地従業員に与える影響を図1のようにモデル化できたことである。また、実務上の含意としては、生活サポート・

図1 媒介効果 (図の数値は標準化係数)



\*\*\*p < .001, \*\*p < .01, \*p < .05, +p < .10

出所：筆者作成

福利厚生の実質が内在化要素OCおよび職務へのコミットメントを介して、会社に居続ける意思に有意な正の影響を与えていることを示すことができた。さらに、適切な評価・報酬が職務へのコミットメントを介して会社に居続ける意思に有意な正の影響を与えていることを示すことができた。ただし、同僚を公平に扱うことは、複数のコミットメントに対して負の影響を与えている。塗茂(2019)においてもベトナム人はアピールがすごいというインタビュー結果が出ており、日本型HRMの特徴ともいわれている公平な処遇には留意が必要である。一方家族主義的な福利厚生は、先行研究と同様に、従業員の定着には重要な施策であることが確認できた。

なお、同僚と公平に扱われるという認識が各コミットメントに負の影響を与えることに関しては、表1では正の相関があり係数矛盾現象がみられるので解釈に注意が必要で、现阶段の筆者の考察は以下のとおりである。同僚と公平に扱われるは、他のQ1HRMと正の相関がみられ、これら他のQ1HRMは有意ではない項目もあるが、各コミットメントへ正の影響がみられる。したがって、同僚と公平に扱われると各コミットメントに正の相関がみられたのは、他のQ1HRMによる疑似相関であって、重回帰分析によって他のQ1HRM項目による影響が統制されると、同僚と公平に扱うことは、各コミットメントに負の影響を与える結果となったのではないかと考えられるが、今後も考察を深める必要がある。

次に6で、質問調査において残った課題として、具体的にはどのようなHRMを行えばよいのかということについて、当該2社へのインタビュー内容から考察することとする。

## 6. インタビューによる具体的HRM考察

### 6.1 受注生産型製造業A社

インタビューは質問紙調査と同日(2019年8月27日)に、経営層として現地法人社長および副社長に対して、2回にわたり合計2時間程度実施した。また、

現地人マネジャー4人に対して、1時間程度のグループインタビューを実施した。以下はその要約と筆者の考察であり、当該社には後日報告書という形で内容の確認を行っている。

本事例の特徴としては、受注生産型の製造業で手作業部分が多く、現場作業員にある程度の熟練が要求されるということである。そこで、定着率を重視し、近隣住民を採用するという点は、マネジャー層も当該企業で続けて働いている理由に挙げており、効果的な手法であろう。しかしながら、近くに日系の工業団地ができるなど、人材争奪が起こった場合は、優位性を維持するのが難しい面もある。

また、中・長期的人材育成策として有効だと経営層が判断している施策に、10年ほど経験を積んだのち、1年間日本本社で勤務できるという施策がある。これは日本に行けるという楽しみ、他の従業員とは違うというプライド、金銭的報酬という、内発的・外発的動機付け両面において有効なようである。マネジャーの発言からも、他の会社からの2～3倍の給与提示を断った理由に、日本人に技術を教えてもらったり、学校に行かせてもらったということを挙げている。

今後の課題として、業績がやや伸び悩む中、4人のマネジャーが若い(30歳代～40歳代)ということもあり、ポスト不足になることが予想される。そうすると、せっかく10年勤めて、日本で1年間の修行をしたとしても、マネジャーまで昇進をすることが難しいであろう。複線型の昇進について、管理者に向かない作業スキル上達者に報いるためとしているが、より積極的な運用で、報酬面においても考えていく必要があるであろう。その際、業績と人件費のバランスということを考えると、ベトナム現地のライバル製造業者にはできない付加価値の高い仕事を獲得していくことが必要で、マーケティング人材の採用を考えていく必要があるのではないだろうか。

## 6.2 量産型製造業B社

インタビューは質問紙調査と同日（2019年8月29日）に、経営層として現地法人社長および工場長に対して、2回にわたり合計3時間半程度実施した。また、現地人マネジャー4人に対して1時間半程度のグループインタビューを実施した。さらに工場では、1時間半程度、複数ラインの作業者の仕事ぶりリーダー（班長）、スタッフ（係長）マネジャー（課長）とのかかわりを観察することができた。以下はその要約と筆者の考察であり、当該社には後日報告書という形で内容の確認を行っている。

本事例で感じたことは、各階層間の信頼関係の厚さである。経営層とマネジャー層は、同じ事務所にて和やかな雰囲気ながらも常に経営上の問題・課題について議論している。またマネジャー層は積極的に現場に入って、品質改善のためのアイデアを考え、実践し、修正するというPDCAサイクルを回している。さらに、班長クラスや品質チェック担当者は、作業者に厳しく指導をしながらも、作業者はいやな顔を見せることはない。

このよい組織風土の背景には、「厳しくても暖かい」という当該企業の昇進・昇格基準及び作業者への指導方針がある。言うべきことはきちんと伝えるが、暖かく部下を見守るという意味だが、ベトナム人は仲間をかばう意識が強く告げ口をしないという姿勢を危惧してのことであろう。このようなかばい合う姿勢は心地よい反面、品質やモラルへの悪影響も懸念される。そこで、リーダークラス（班長）以上に昇進させる人物には、作業者への「厳しくても暖かい」指導ができるかどうかを見極めている。具体的には、イエローカードおよびレッドカードを適切に運用していくということであろう。また、ベトナム人は他人に教えない傾向があるとする日本人経営者もいるが、丁寧に教えることは暖かく指導できるということである。

この傾向は、工場の観察においても確認することができた。ある製品を縫製するラインを観察していると、次々に完成されてくる製品を品質管理担当者が厳しくチェックしていた。少しでも基準を下回ると製品に付属している番号で

担当者が分かるので、すぐに呼び出し、指導するとともに、作り直しを命じていた。そのラインは、出来高によって支払われるインセンティブがあるので、やり直しの時間だけでなく、やり直しのために呼び出されて指導を受ける時間も、作業者にとっては賃金ダウンにつながるわけだが、しっかり行われていた。そのことによって、経験を積んでも品質が上がらなければ、インセンティブも上がらないので、先述のイエローカードおよびレッドカードの運用同様、淘汰されていくという流れができるのである。

次に幹部候補生の採用に関する当該社の工夫をみると、ベトナム人の留学生をうまく活用していることがあげられる。日本の大学で学ぶベトナム人をインターンシップで積極的に迎え入れ、自社のことを理解してもらうとともに、その学生の能力・姿勢などを見極め、卒業後の進路として提示し、本社勤務によって日本の品質管理を学ぶ。その後ベトナム現地法人採用ではなく日本本社採用という形で、日本人と同様の待遇でベトナム現地法人への出向という形をとる。現在の日本とベトナムの賃金差を考えれば、かなり魅力的な待遇となるはずである。このような人物が日本本社と現地従業員との懸け橋になっている点が大きなポイントである。次年度も同様の留学生を採用予定であり、今後の活躍が期待されている。このような特別な待遇を現地人に実行できるのも現地中堅・中小企業の強みである。現地法人の中に数人程度が在職していればよいので、このような特別待遇が可能であり、大学との連携をしっかりと行うことで、候補者を探すことが可能になっているのである。技能実習生を迎え入れて、そのあと現地法人の幹部候補として採用する例はよく耳にするし、当該企業でも行っているが、留学生を育ててマネジャー（課長）候補にする企業はまだ少ないのではないだろうか。

また、日本ではよく問題になっている作業者の離職率に関しても、低ければよいということではないと考えさせられる事例である。当該社では、業績の伸びに従って大量に採用した関係もあり、離職率は40%近くと、ベトナムの平均を上回っている。しかし、ルールを守らない作業者に対して、信賞必罰のマネ

ジメントを行うことで、組織風土が醸成され、品質の維持・向上につながっている。留意点は、今後ベトナムの経済的発展に伴い、日系企業およびその他の国籍企業の進出が進むにつれ、労働者確保競争も予想されるので、作業者の採用・教育・定着にも工夫が求められるということであろう。

一方、キーマンであるリーダー（班長）やスタッフ（係長）の育成に力を入れ、マネジャー（課長）には、日本への留学生を採用後に日本本社で品質管理を学ばせ抜擢し、日本人並みの給与という厚遇で迎えるという人事戦略は、日系中小企業にとっても示唆に富むものである。

また、積極的な投資や新製品開発を行って、会社が成長していることを実感させるのも有効である。さらに、従業員の結婚式に日本人幹部が出席することで親族からもよい会社だと思われる。

### 6.3 質問紙調査とインタビューの関連

本稿では、2.3で述べた「ベトナムの日系中小企業におけるHRM、コミットメント、会社に居続ける意思の関係には何がおきているか」という探索的なリサーチクエスチョンに対し、質問紙調査の分析を中心に行ってきた。そして、質問紙調査と同日に実施したインタビューから具体的なHRMにはどのような工夫があるのかを考察した。

質問紙調査とインタビューを合わせて考えると、生活サポート・福利厚生充実というのは、単に金銭的なことではなく、従業員やその家族への心身共にに対する配慮であろう。また、適切な評価・報酬というのは、職場のルール違反には毅然とした態度で臨み、リーダークラスの任免は仕事基準だけではなく、その人間性にも考慮することだといえる。そして、単に同僚と公平に扱うだけではなく、マネジャー層に相応しい人物を留学生なども活用しながら見出していくが考えられる。これらのような従業員を大切に扱う中長期的な人材育成こそが他国との人材争奪戦になった場合に、日系企業が競争優位を發揮できる強みとなる。

#### 6.4 本稿の限界

最後に、本稿の限界としてはハノイ近郊の2社の製造業からベトナム現地従業員の特性を論じたことである。今後、ベトナム中部、南部や業種を広げていくことが必要である。また、ベトナム現地での調査であったため、質問紙調査と同日に経営層およびマネジャー層にインタビューを行ったことにより、インタビュー内容がやや網羅的になり、具体的なHRM施策の効果など深い考察に及ばない点があった。そして、塗茂（2019）で行った日本法人とベトナム現地従業員の認識の違いを考察することが必要である。

---

#### 【注釈】

<sup>i</sup> Q2において塗茂（2019）と比較するためのHRM関連の項目を調査しているが、本稿とは関係がないため記述を省略している。

#### 【参考文献】

- 経済産業省（2017）『通商白書2017』PDF版  
白木三秀（2008）『国際人的資源管理の比較分析』有斐閣。  
清水裕士・荘島宏二郎（2017）「社会心理学のための統計学－心理尺度の構成と分析」誠信書房。  
須田敏子（2010）『戦略人事論』東洋経済新報社。  
高木浩人・石田正浩・益田圭（1997）「実証的研究－会社人間をめぐる要因構造」第7章『会社人間の研究』田尾雅夫（編）（1997）京都大学出版会,pp.265-296。  
中小企業基盤整備機構（2017）「平成28年度中小企業海外事業 活動実態調査報告書」  
日本政策金融公庫（2012）「中小企業の海外進出に関する調査結果（2012年5月）」  
日本貿易振興機構 JETRO（2017）「2017年度 アジア・オセアニア進出日系企業実態調査」。  
塗茂克也（2019）「東南アジアにおける日系中小企業の人的資源管理－どのような日本型HRMが現地従業員に受容されるのか－」専修大学博士学位論文  
馬越恵美子（2000）『異文化経営論の展開』学文社。

- 馬越恵美子 (2010) 「異文化経営とその社会的使命」第1章
- 馬越恵美子, 桑名義晴 (編) (2010) 『異文化経営の世界—その理論と実践—』白桃書房.
- 労働政策研究・研修機構 (2012) 「中小企業における人材の採用と定着—一人が集まる求人, 生きいきとした職場/アイトラッキング, HRMチェックリスト他から—」『労働政策研究報告書』
- Adler, Nancy J. (1991), *Internatinal Dimensions of Organizational Behavior*, PWS-KENT Publishing Company. (江夏健一, 桑名義晴監訳 (1996) 『異文化組織のマネジメント』セントラル・プレス).
- Becker, H. S. (1960), “Notes on the concept of commitment,” *American Journal of Sociology*, 66, pp.32-40.
- Batemen, T.S. & Strasser, S. (1984), “A longitudinal analysis of the antecedents of organization commitment,” *Academy of Management Journal*, 27(1), pp.95-112
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986), “The moderator mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, & statistical considerations,” *Journal of Personality & Social Psychology*, 51, pp.1173-1182.
- Cole, M. S., Walter, F., & Bruch, H. (2008) “Affective mechanisms linking dysfunctional behavior to performance in work teams: A moderated mediation study.” *Journal of Applied Psychological*, 93, pp.945-958.
- Hofstede, Geert (1984) *Cultures Consequences*, SAGE publications. (万成博, 安藤文四郎監訳 (1984) 『経営文化の国際比較』産業能率大学出版).
- Hofstede, Geert (1991), *Cultures & Organizations*, McGraw-Hill.
- Mathieu, Jhon E. & Zajac, Dennis M. (1990), “A Review & Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, & Consequences of Organizational Commitment,” *American Psychological Association*, 2, pp.171-194.
- Meyer, Jhon P. & Allen, Natalie J. (2001), “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment,” *Human Resource Management Review*, 1, pp.61-89.
- Meyer, Jhon P., Stanley, David J., Herscovitch, Lynne & Topolnytsky, Laryssa (2002), “Affective Continuance & Normative Commitment to

the Organization,” *Journal of Vocational Behavior*, 61, pp.20-52.

Morris & Sherman (1981), J. & Sherman, J.D. (1981), “Generalizability of an organizational commitment model,” *Academy of Management journal*, 24, pp.512-526.

Trompenaars, Fons & Hampden-Turner, Charles (2004), *Managing People Across Cultures*, Capstone Publishing. (古谷紀人監訳 (2013) 『異文化間のグローバル人材戦略』 白桃書房).