

<論文>

ベトナム日系中小企業の人的資源管理と現地従業員の認識
—現地従業員への質問紙調査からの考察—

Human resource management of Japanese SMEs
in Vietnam and recognition of local employees
—Insights from a Questionnaire Survey of Local Employees—

塗 茂 克 也

要旨

本稿の目的は、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、どのような人的資源管理（以下：HRM）を行うべきかを明らかにすることである。この目的に照らし合わせ、ベトナム・ハノイでの質問紙調査から考察した重要な点を3点確認する。1点目は、年功的処遇を好む者ほど、情緒的組織コミットメントを通じてリテンション意思は強まるということである。これを踏まえると、昨今、日本ではこのような年功的処遇を改めて、ジョブ型や成果型の人事制度を導入する動きがあるが、ベトナムにおいては現状、年功的処遇が有効な施策であるといえる。2点目は、現地従業員に配慮した施策だと考えられる、内部昇進、家族主義・平等な扱いは、情緒的OCおよびリテンション意思への効果は確認できなかったということである。3点目は、ジョブローテーションは、日本では作業員の多能工化という観点からよく実施される施策であるが、リテンション意思に負の直接効果を与え、現地従業員も望んでいない施策なので運用に注意が必要だということである。結局、作業者に対する年功的処遇という日本型HRM施策が、ベトナム経済成長により想定される日系大企業や多国籍企業との人材争奪戦において差別化となるのではないであろうか。

キーワード：ベトナム，中小企業，人的資源管理，組織コミットメント，
従業員の定着

Key Word：Vietnam, SMEs, human resource management,
organizational commitment, employee retention

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、どのような人的資源管理（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、現地法人の従業員数が300人以下の製造業2社の質問紙調査から、現地従業員の日本型HRMに関する認識、コミットメント、リテンション意識の関係を明らかにした結果を3～4節で述べる。なお、同質問紙調査からの分析は、塗茂（2021）においても階層的重回帰分析を主たる分析手法として行っているが、本稿は共分散構造分析を主たる分析手法として実施しており、後述する本研究で想定されるモデルに、より適切な分析を目指している。

帝国データバンク（2019）によると、直接・間接いずれかの形で海外進出している企業2,449社のうち生産拠点として最も重視する進出先は、1位中国23.8%、2位ベトナム11.5%、3位タイ7.1%、4位台湾3.2%である。販売先においては、1位中国25.9%、2位アメリカ8.9%、3位ベトナム7.8%、4位タイ7.3%である。また、大企業では5年前に海外進出し、現在も海外に進出している企業は3割近くにのぼるが、中小企業では17.5%にとどまっている。

このように中小企業の海外進出が必ずしも順調とはいえない理由を中小企業を対象とした調査から考えてみる。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中小企業がHRM上の問題・課題を抱えている。

先述のように生産・販売拠点の両面で重要視されている進出先は、中国、ベトナム、タイであるが、中国における現地従業員に関するHRM研究は多く存在している。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おり（経済産業省、2017）、日系企業の進出先としては今後も有望である。これらの問題意識から、本研究ではベトナム日系中小企業を取り上げることとした。

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。そこで、先行研究から各国の文化がHRMへ与える影響とはどのようなものかを検討していくことで、本研究を進めていく上での示唆を得ることとする。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、上記のような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。

本稿では、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両視点を踏まえ、文化や制度を「文化・社会的価値観」と定義することとした。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・社会的価値観を考慮しなければならず、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 HRMに影響を与えるベトナムの文化・社会的価値観とは

ここでは、HRMに影響を与えるベトナムの文化・社会的価値観を先行研究ではどのように捉えているのかをみることにする。まずベトナムの特徴として、政体が社会主義共和国で、党が指導し国家が管理し人民が主人となる体制であり、主要民族のキン人が人口の9割弱を占めている（今井編2014）という点がある。その影響もありベトナムの初等教育就学率は、東南アジアの中でも比較的高いといわれており、日系企業にとっては魅力的な人材供給源だといえる。一方、市場メカニズムを導入した1986年のドイモイ政策および2007年のWTO加盟により、諸外国（特に韓国）からの投資が盛んで、日系中小企業にとって労働力確保は重要な課題である。また労働組合の全国組織としてベトナム労働総同盟（VGCL）があり、労働法にストライキが規定されているが、集团的な業務停止やストライキの主な原因は、大部分が労働者の賃金や収入に関連している（国際労働財団、2021）。日系中小企業の限られた経営資源では、労働組合との紛争をなるべく避けて、現地従業員とのパイプ役としての機能を期待することが必要であろう。

次に、ベトナム人の仕事・価値観に関する意識を調査した丹野・原田（2005）ⁱでは、どのようなことが改善されたらもっと働くようになるかというモチベーションに対する質問がなされている。具体的な質問項目は、複数回答になっている10項目で、①賃金・ボーナス、②昇進、③権限委譲、④上司の態度、⑤同僚との人間関係、⑥付加給付、⑦職場環境、⑧職務内容、⑨上司とのコミュニケーション、⑩会社の方針、である。最も多くの従業員が挙げた項目は「賃金・ボーナス」で61.8%、以下、「同僚との人間関係」59.0%、「会社の方針」44.2%、「職場環境」42.6%、「上司の態度」39.4%という順である。金銭的報酬は当然としても、「同僚との人間関係」「上司の態度」など、コミュニケーションを重視する価値観が表れているようである。

また、東・東南・南・中央アジアを網羅するアジアにおける比較世論調査である井口編（2004）アジア・バロメーター 2004ⁱⁱでは、「生き方や生活環境のうち、

あなたにとって重要なもの」を5つまで答えさせる調査がなされている(表1)。表の数字は、回答者の中で、HRMに関係する項目を重要と答えた人数の割合(%)である。やはり、高い収入を得ることを重視しているのは丹野・原田(2005)と同様の結果だが、「他人との競争に勝つ」という意識がアジア諸国平均と比較して低いのがベトナムの特徴である。

これらの調査結果からは15年以上経過しており、若年者の意識には多少の変化がみられる可能性もあるが、両調査は現地人の認識を直接調査した貴重なデータであり、文化・社会的価値観は深く根ざしているものなので、現在においても参考になる資料だと考えられる。HRMに影響を与えるベトナム人の文化・社会的価値観として、金銭報酬に関する意識は強いが、人間関係を重視しており他人との競争を過度に煽るような施策は望ましくなさそうである。

2.3 組織コミットメントから導かれる本研究への示唆

1. で考察したように、日系企業のベトナム進出は生産・販売の両面で進んでいるが、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

表1 生き方や生活環境のうち重要なもの

%	高い収入を得る	他人との競争に勝つ	自分の個性や能力を発揮する	人間関係がうまくいっている
日本	6	0	13	45
ブルネイ	25	1	3	18
カンボジア	40	6	5	22
インドネシア	24	0	1	39
ラオス	31	0	3	14
マレーシア	26	1	3	24
ミャンマー	16	6	18	36
フィリピン	15	1	4	31
シンガポール	25	1	4	21
タイ	35	1	5	26
ベトナム	36	2	7	30
韓国	29	5	22	42
中国	32	4	13	38
全体	26	5	8	30

出所：アジア・パロメーター 2004 Q7調査結果から筆者作成

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、人材の定着と育成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で述べたように現地の文化・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。

2.4 日本企業の調査で確認された本研究のモデル

2.3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、組織の活性化や人材の職場定着について、ワークシチュエーションチェックリストおよびワークコミットメントの面から検討がなされている。同調査によると、ワークシチュエーションチェックリストとは、組織風土の概念を基にして仕事状況に関連した様々な要因に関する従業員の認知を測定するものである。また、ワークコミットメントとは、仕事に関わる対象に対する関与や思い入れをあらわし、その中には、OC、ジョブインボルブメント、キャリアコミットメントといった概念を含んでいる。

JILPT (2012) では、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。

2.3 および 2.4 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付くわけではない。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」ということだと考えた。

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ベトナム・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、2.4 で述べた本研究で想定されるモデルを踏まえ、「Q2 :

日本型HRMに関する認識ⁱⁱⁱ→「Q3：OC」→「リテンション意思」の関係を明らかにした。質問項目は、Q2：HRMに関する認識について、塗茂（2019）同様、日本型HRMの10特性、①長期雇用、②年次管理、③遅い昇進・選抜、④新卒一括採用、⑤内部人材育成、⑥一律的人材育成、⑦職能ベースの処遇、⑧家族主義、⑨人間関係重視、⑩集権的人事管理、を具体的にHRM施策に置き換えた16質問項目について、現地従業員への質問としては相応しくない「作業者の採用は通年でやっている」を除き、好ましいと考えるかどうかを把握した。Q3：OCについて、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。「リテンション意思」については、「私はずっとこの会社に居続けるつもりだ」「機会があれば他の会社に転職したい（逆転項目のため数値変換）」という2項目の平均値を使用した。

これらの質問項目を筆者が日本語で作成したのち、調査時点において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とリテンション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。

統計分析については、探索的因子分析（最尤法，プロマックス回転）にはSPSS (ver.29)，確認的因子分析および共分散構造分析にはAmos (ver.29) を用いた。なお，確認的因子分析および共分散構造分析における欠損値処理は，多くの欠損値があっても有用な手法で，リストワイズ削除を用いて処理可能な場合であっても用いるべきだ（豊田,2019）という指摘もある完全情報最尤推定法を用いた。

3.2 回答者の主な属性

- ①年齢は，平均29.38歳（標準偏差4.86，n=199）であった。
- ②男女数は，男性：73人，女性：88人（n=161）であった。
- ③現企業での勤続年数は，平均3.53年（標準偏差3.55，n=209）であった。
- ④学歴は，中学卒：42人，高校卒：116人，専門・短大卒：30人，大学卒：19人，その他：9人（n=216）であった。
- ⑤日本語検定能力は，不所持：148人，N5：15人，N4：13人，N3：1人，N2：3人，N1：1人（n=181）であった。
- ⑥転職経験は，あり：56人，なし：104人（n=160）であった。
- ⑦配偶者は，あり：174人，なし：34人（n=208）であった。
- ⑧子供は，あり：126人，なし：32人（n=158）であった。
- ⑨職種は，技術職：17人，専門職：17人，営業職：2人，作業職：173人（n=209）であった。
- ⑩職位は，一般：139人，班長・係長：11人，課長：11人，その他：33人（n=194）であった。

表2 日本型HRMへの認識

	変数名	有効N	平均値	中央値	標準偏差
1	同じ会社で長く働くことは、好ましい	235	4.43	5.00	0.84
2	勤続年数に応じて班長クラスに昇進することは、好ましい	228	3.90	4.00	1.13
3	勤続年数に応じて給料があがることは、好ましい	229	4.62	5.00	0.74
4	班長クラスへ皆同じペースで昇進していくことは、好ましい	220	3.70	4.00	1.15
5	会社の負担で人材育成が行われることは、好ましい	231	4.37	5.00	0.86
6	複数の職場を経験することは、好ましい	228	3.71	4.00	1.22
7	多能工を目指すことは、好ましい	228	3.93	4.00	1.05
8	マネージャークラスになるための育成が行われることは、好ましい	228	3.71	4.00	1.16
9	班長クラスへ作業者から昇進することは、好ましい	228	3.56	3.50	1.18
10	特別な選抜をせず全員一律的な育成が行われることは、好ましい	228	4.05	4.00	1.09
11	同じ仕事をしても、能力が向上すれば班長クラスへ昇進できることは、好ましい	229	3.88	4.00	1.04
12	同じ仕事をしても、能力が向上すれば給料があがることは、好ましい	232	4.45	5.00	0.79
13	家族手当・食事補助・社員旅行などの家族主義的な福利厚生施策があることは、好ましい	231	4.81	5.00	0.51
14	上司との人間関係に気がつかってくれることは、好ましい	228	4.14	4.00	0.96
15	採用および解雇は、現地のマネージャークラスに権限があることが好ましい	227	2.99	3.00	1.30

出所：筆者作成

3.3 日本型HRMへの認識

Q2 日本型HRMへの認識に関する記述統計は表2のとおりである。注目したい点は、3 勤続年数に応じて給料が上がること、13家族主義的な福利厚生施策があることは、平均値が他と比べて非常に高く標準偏差も小さく、現地従業員は好んでいる。一方、15採用および解雇が現地のマネージャークラスに権限があることは平均値が他と比べて非常に低く標準偏差が大きいので、部門によっては、現地人マネージャーへの不信感が大きいと考えられる。本調査で見発できた重要な課題であり、日本本社は現地人マネージャーの任命にあたっては、教育も含めヒューマンスキルをより重視する必要があるであろう。

3.4 本研究で使用した質問項目と抽出された因子

Q2 日本型HRMに関する15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4因子とした。再度、確認的因子分析を行い、表3のように、「内部昇進」「年功的処遇」「家族主義・平等な扱い」「ジョブローテーション」

表3 Q1 HRMの因子分析

項目	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4
	内部昇進	年功的処遇	家族主義・平等な扱い	ジョブローテーション
Q2-9 班長クラスへ作業者から昇進することは、好ましい	.82	.04	-.20	.06
Q2-8 マネージャークラスになるための育成が行われることは、好ましい	.81	-.08	.07	-.02
Q2-11 同じ仕事をしても、能力が向上すれば班長クラスへ昇進できることは、好ましい	.75	.00	.12	-.11
Q2-2 勤続年数に応じて班長クラスに昇進することは、好ましい	.07	.83	-.14	-.04
Q2-4 班長クラスへ留同じベースで昇進していくことは、好ましい	.06	.72	.08	.14
Q2-3 勤続年数に応じて給料があがることは、好ましい	-.20	.52	.33	-.11
Q2-12 同じ仕事をしても、能力が向上すれば給料があがることは、好ましい	-.15	.00	.78	-.02
Q2-10 特別な選抜をせず全員一律的な育成が行われることは、好ましい	.17	.04	.56	-.09
Q2-13 家族手当・食事補助・社員旅行などの家族主義的な福利厚生施設があることは、好ましい	.06	.10	.54	.12
Q2-5 会社の負担で人材育成が行われることは、好ましい	.07	-.04	.38	.13
Q2-6 複数の職場を経験することは、好ましい	-.05	-.04	-.02	.77
Q2-7 多能工を目指すことは、好ましい	.00	.05	.09	.65

因子間相関		推定値
F3	<->	F1 0.53
F3	<->	F2 0.48
F4	<->	F2 0.27
F4	<->	F1 0.27
F1	<->	F2 0.54
F4	<->	F3 0.41

出所：筆者作成

と各因子を命名した。モデル適合度は、 $\chi^2=123.307$ (d.f.=48, $p<.001$), CFI = .93, RMSEA = .082であった。一般的に、CFIは1に近いほど望ましく0.9より大きいとよいモデル言われており、RMSEAは小さいほど望ましく0.05以下であればよく0.10以上であればよくないとされている。したがって、当該結果は許容される範囲であると判断し、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。再度、確認的因子分析を行い、表4のように、「愛着要素」「内在化要素」「功利的要素」と各因子を命名した。モデル適合度は、 $\chi^2=442.911$ (d.f.=149, $p<.001$), CFI = .086, RMSEA = .092と許容される範囲であると判断し、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。しかし、F1 愛着要素と F2 内在化要素の相関が.72と強く、両者を合わせると、Meyer & Allen (2001) が指摘している情緒的OCに近い概念だと判断し、両者の上位概念を想定した2次因子分析を行った。その結果、適合度指標の数値

表4 Q3 OCの因子分析

	項目	情緒的OC		功利的OC
		Factor1	Factor2	Factor3
		愛着要素	内在化要素	功利的要素
Q3-5	友人に、この会社がすばらしい働き場所であると言える	.80	-.09	.12
Q3-6	この会社が気に入っている	.83	.07	.00
Q3-2	もう一度就職するとすれば、同じ会社に入る	.71	-.01	-.07
Q3-4	この会社にいるのが楽しい	.85	.10	.03
Q3-1	他の会社ではなく、この会社を選んで本当によかったと思う	.67	-.01	-.10
Q3-20	この会社の人々に恩義を感じているので、今すぐにこの会社を辞めることはない	.62	.21	.27
Q3-10	会社のために力を尽くしていると実感したい	-.17	.77	-.01
Q3-11	いつもこの会社の人間であることを意識している	-.03	.73	-.03
Q3-9	この会社にとって重要なことは、私にとっても重要である	.06	.83	-.01
Q3-8	この会社の発展のためなら、人並み以上の努力を喜んで払うつもりだ	.16	.82	-.08
Q3-12	この会社の問題があたかも自分自身の問題であるかのように感じる	-.05	.65	.25
Q3-7	この会社に自分を捧げている	.25	.74	-.15
Q3-13	私は自分自身をこの会社の一部であると感じる	.16	.61	.15
Q3-24	この会社を離れたら、どうなるか不安である	.03	.03	.81
Q3-19	この会社を辞めたら、家族や親戚に会わせる顔がない	.28	-.23	.65
Q3-17	会社を辞めることは、世間体が悪いと思う	-.25	.04	.38
Q3-22	この会社にいるのは、他にいい働き場所がないからだ	-.12	-.02	.53
Q3-21	この会社で働き続ける理由の一つは、これを辞めることがかなりの損失を伴うからである	-.04	.14	.54

因子間相関		推定値
F2	<-> F1	0.716
F1	<-> F3	0.394
F2	<-> F3	0.209

出所：筆者作成

は変化せず、2次因子を想定したモデルが適切と判断し、当該因子を情緒的OCと命名した（因子係数は2要素の平均値）。

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功利的要素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の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。また、労働需要が旺盛で転職があたり前となっているベトナムにおいて、規範的要素はあまり持ち合わせていないのかもしれない。結局、OCを情緒的なコミットメントと功利的なコミットメントの2次元でとらえる、初期のOC研究に近い形となった。

4. 分析結果

4.1 使用変数間の関係

コントロール変数としては、受注生産型ダミー、年齢、女性ダミー、作業職ダミー、転職ありダミー、配偶者ありダミーを用いた。受注生産型ダミーを用いたのは、もう1社の量産型企業との特性の違いを考慮するためである。作業職ダミーを用いたのは、それ以外のいわゆるホワイトカラーとの特性の違いを考慮するためである。他のコントロール変数は、個人属性として影響が大きいと思われるものである。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5に示す。想定通り、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。

4.2 検証方法

3.1で述べた本調査項目である、「Q2:日本型HRMに関する認識」→「Q3:OC」→「リテンション意思」の関係を明らかにするために、モデル全体の妥当性を検証できる共分散構造分析を行った。その結果は、図1のパス図とおりである。各パスは、p値が5%未満のもののみ掲載しており、図の解釈しやすさを重視してコントロール変数および誤差変数に関わる相関関係は省略してある。表示されている係数は、すべての変数の分散を1に標準化させた標準化解となつて

表5 使用変数の平均、標準偏差、相関

		平均値	標準偏差	受注生産型ダミー	年齢	女ダミー	作業職ダミー	転職ありダミー	配偶者ありダミー	配内昇進	配年功的処遇	配ジョブローション	配家族主義平等な扱い	情報的OC	功利的OC	リテンション
	受注生産型ダミー	0.204	0.404	1												
コントロール変数	年齢	29.380	4.861	-.264**	1											
	女ダミー	0.550	0.499	-.220**	-0.051	1										
	作業職ダミー	0.830	0.379	-.435**	-.283**	.180*	1									
	転職ありダミー	0.350	0.478	0.071	.230**	0.029	-.211**	1								
	配偶者ありダミー	0.837	0.371	0.079	.360**	.240**	0.013	0.123	1							
HRM	配内昇進	3.716	0.983	.237**	0.131	-0.010	-.339**	.177*	0.071	1						
	配年功的処遇	4.430	0.566	-.173*	0.038	0.045	0.016	0.047	-0.038	-.425**	1					
	配ジョブローテーション	4.088	0.818	-.182**	-0.002	-0.066	-.154*	0.127	0.036	.204**	-.190**	1				
	配家族主義、平等な扱い	3.833	0.984	.217**	0.050	.205*	-0.014	-0.014	0.103	.381**	.444**	.326**	1			
OC	情報的OC	4.122	0.671	-.186*	.268**	0.081	-.324**	.258**	0.133	.360**	.295**	0.131	.217**	1		
	功利的OC	2.832	0.804	.213**	-.186*	-.165*	-0.138	0.120	0.031	.266**	.191**	-0.010	0.124	.317**	1	
	リテンション	3.546	1.061	-0.047	.329**	0.042	-0.137	0.060	-0.023	0.038	0.078	-.175*	-0.022	.468**	.302**	1

*、相関係数は1%水準で有意(両側)です。
 *、相関係数は5%水準で有意(両側)です。

出所：筆者作成

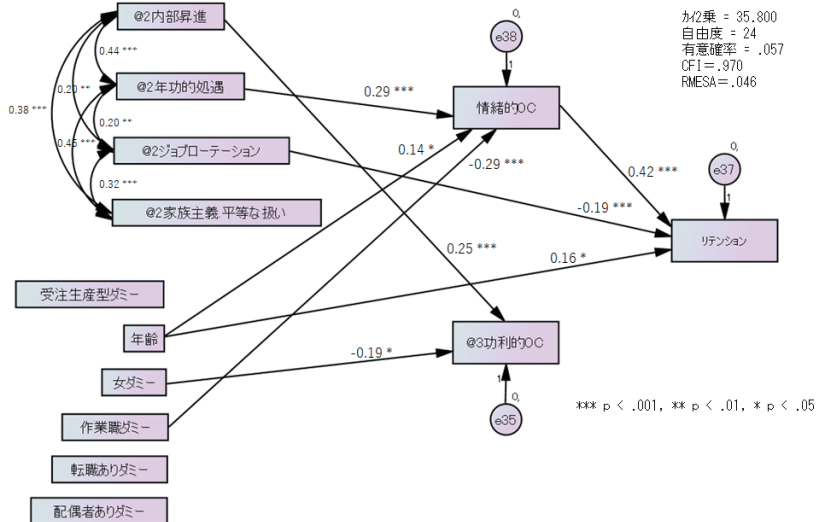
いるので、各変数からの影響の大きさを読み取ることができる。

複数のモデルで、分析と適合度を改善するための修正を繰り返した結果、図1のモデル適合度は、 $\chi^2=40.27$ (d.f.=26, $p<.05$) ,CFI=.98, RMSEA=.048となった。CFIは1に近いほど望ましく0.9より大きいとよいモデル言われており、RMSEAは小さいほど望ましく0.05以下であればよく0.10以上であればよくないとされている。したがって、本モデルの適合度は十分であると判断した。

4.3 モデルの解釈

本研究の目的変数であるリテンション意思には、OCのうち情緒的OCのみが有意な正の標準化直接効果を与えており ($\beta=.42, P<.001$)、功利的OCの影響は確認されなかった。その情緒的OCには、日本型HRMのうち年功的処遇 ($\beta=.29, P<.001$) のみが有意な正の標準化直接効果を与えている。内部昇進、ジョブローテーション、家族主義・平等な扱い、は有意な影響を与えていない。ま

図1 共分散構造分析 (図の数値は標準化解)



出所：筆者作成

た、ジョブローテーションはリテンション意思に負の標準化直接効果を与えている($\beta = -.19, P < .001$)。

この結果を表2の現地従業員の日本型HRMに対する認識と照らし合わせてみると興味深いことがみえてくる。年功的処遇、の観測変数である2, 3, 4のうち、「3勤続年数に応じて給料があがること」は平均値4.62と現地従業員に相当程度支持され、「2勤続年数に応じて班長クラスに昇進すること」および「4班長クラスへ皆同じペースで昇進すること」は共に平均値4.0未満とさほど好まれているわけではないが、情緒的OCを通じてリテンションへの効果が期待できる。一方、家族主義・平等な扱い、の観測変数である5, 10, 12, 13は平均値がすべて4.0以上で現地従業員に好まれ、かつ現地従業員に配慮した施策であると思われるが、情緒的OCやリテンションへの効果は期待できない。

また、情緒的OCにはコントロール変数のうち、年齢が有意な正の標準化直接効果を与えており、作業職ダミーは負の効果を与えている。作業職はホワイトカラーに比べて情緒的OCが低いということは、これを放置すれば現場作業者の離職が進み、スキルが向上せず品質にも影響しかねないことが予測され、重大な問題が本調査で明らかになったといえる。本調査をさらに進めて、作業職の情緒的OCを高める具体的なHRM施策とは何かを明らかにすることが必要である。

なお、リテンション意思に対する日本型HRMの標準化間接効果を確認すると、年功的処遇は.12の係数であった。同様に、リテンション意思に対する個人属性の標準化間接効果は、年齢.06、作業職ダミー -.12の係数であった。

4.4 質問紙調査のまとめと含意

本稿では、2.4で述べた「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」という本研究で想定したモデルに対する考察を行ってきた。本調査の結論を簡潔にまとめると、年功的処遇を好む者ほど、情緒的OCを通じてリテンション意思が強まる。これを踏まえると、昨今、日本ではこのよう

な年功的処遇を改めて、ジョブ型や成果型の人事制度を導入する動きがあるが、ベトナムにおいては現状、年功的処遇が有効な施策であるといえる。また、現地従業員に配慮した施策だと考えられる、内部昇進、家族主義・平等な扱いは、情緒的OCおよびリテンション意思への効果は確認できなかった。さらに、ジョブローテーションは、日本では作業員の多能工化という観点からよく実施される施策であるが、リテンション意思に負の直接効果を与え、現地従業員も望んでいない施策なので運用に注意が必要である。

また、作業職の情緒的OCがホワイトカラーに比べて低いことが本研究で明らかになった。豊富な若年労働力の供給があり、作業者の採用には困らない現状があったとしても、ベトナムの経済成長につれて今後日系大企業および他国籍企業との人材争奪競争が起きることが想定される。作業職の情緒的OCを高めて、定着を図ることは日系中小企業にとって重要な課題になるであろう。その解決策としては、日系大企業および多国籍企業がジョブ型や成果型の処遇を進めていくことが予想されるなか、総額人件費を考慮しつつも日本型HRMの中でも年功的処遇をあえて進めていくことが1つの指針となるのではないであろうか。

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、日本型HRM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。先行研究では、OC（2要素であれ3要素であれ）が、離職意思に負の影響を与えるという結果が一般的であるが、ベトナムにおいては功利的要素はリテンション意思に影響を与えていないというのは、本研究の重要ポイントであるHRMに影響をおよぼすベトナムの文化・社会的価値観であると考えられる。また、内部昇進、家族主義・平等な扱い、の情緒的OCへの影響が確認できなかったことも、HRMに影響をおよぼすベトナムの文化・社会的価値観の発見である。特に表2で内部昇進の観測変数8,9,11をみると、「マネジャーになるための育成」「作業者からの昇進」「能力による昇進・昇格」などの競争的要素が入っており、2.2で述べた、ベトナム人は金銭報酬に關す

る意識が強いが、人間関係を重視しており他人との競争は回避する傾向にあるという考察を裏付ける結果となった。

また、実務上の含意としては、年功的処遇という日本では見直しが進むHRMが、情緒的OCを通じてリテンション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。先述のように、日系大企業および他国籍企業が、ベトナム現地法人においてもジョブ型や成果型の給与体系を導入することが予測されるなか、日系中小企業として現場作業者に年功的処遇を行うことは、差別化につながりリテンションを促すことが期待されるということである。年功的処遇は、2.2で述べた日系中小企業がベトナムの労働組合と良好な関係を築き、ストライキを回避することの一助にもなるであろう。もちろん人件費が業績を圧迫しないよう、賞与や福利厚生も含む報酬全体が業績連動となるような工夫は欠かせないし、ホワイトカラーや管理職に年功的処遇は相応しくないであろう。他にも、3.3で述べた現地人マネジャーに採用や解雇などの権限があることを現地従業員が望んでいないという発見も重要な課題である。評価のしやすさや公平性などからテクニカルスキルがある者をマネジャーとして任命することがあると思われるが、ヒューマンスキルをより重視して、教育および任命することが欠かせない。

さらに、今後のさらなる検証が必要であるが、内部昇進、家族主義・平等な扱いという日本型HRMは情緒的OCやリテンション意思に効果がない。これらは一定程度の費用が発生する施策であるので、次節で考察する日本本社が実施している施策の中身を見直し、年功的処遇の原資にあてることが必要だと考えられる。また、ジョブローテーションはリテンション意思に有意な負の直接効果があり、一部のマネジャー候補育成のために実施するなどその目的をはっきりと従業員に示すことが必要であろう。なお、本調査は作業職ダミーをコントロール変数として用いているが、3.2で確認したように作業職の全体に占める割合が高い(173人, n=209,82.8%)ことに留意が必要である。

4.5 今後の課題

最後に本稿の課題として、3点述べることにする。1点目は、ハノイ製造業2社の分析からベトナム現地従業員の認識を分析したことであり、今後対象を広げていく必要がある。2点目は、3.1で指摘したコモンメソッドバイアスが残っている可能性である。3点目は、本研究では年功的処遇が情緒的OCを通じてリテンション意思に正の影響を与えることができたが、情緒的OCへの直接効果係数は.29と決して高いものとはいえない。特にこの3点目に関しては、今後の調査を通じて、現地従業員の情緒的OCを高めるための具体的施策とは何なのかを明らかにしたいと考えている。

【注釈】

- ⁱ 本調査は、日系企業、外資系企業、ベトナム企業合計9社のベトナム人従業員を調査対象とし、郵送により合計530の調査票に対して、405の回答数を得ている。
- ⁱⁱ 本調査は、東アジア、東南アジア13ヵ国を対象地域とし、調査対象は20歳～59歳の男女、標本抽出は多段階化無作為抽出法、サンプル数は各国800程度、調査方法は調査員による面接聴取法である。
- ⁱⁱⁱ Q1においてJILPT（2012）と比較するための仕事・職場環境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】

- 猪口孝（編）（2004）「アジア・バロメーター」
<https://www.asiabarometer.org/ja/surveys>（2022/10/12）。
- 今井昭夫（編）（2014）『東南アジアを知るための50章』明石書店。
- 経済産業省（2017）『通商白書2017』PDF版。
- 国際労働財団（2021）「2021ベトナムの労度事情」
https://www.jilaf.or.jp/rodojijyo/asia/southeast_asia/vietnam2021.html（2022/11/23）。
- 白木三秀（2008）『国際人的資源管理の比較分析』有斐閣。
- 須田敏子（2005）「日本における長期雇用の制度化プロセス：制度理論からの

- 仮説の提示」『京都産業大学論集』社会科学系列第22号,pp.41-96.
- 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」.
- 帝国データバンク (2019)「海外進出に関する企業の意識調査 (2019年)」.
- 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査」.
- 塗茂克也(2021)「ベトナム日系中小企業の人的資源管理と現地従業員の認識—」『千葉経済大学千葉経済論叢』, 第65号, pp55-pp76.
- 丹野勲・原田仁文 (2005)「ベトナム人従業員の仕事・価値観に関する意識調査 (2)」『国際経営論集』, No.29, pp213-250.
- 豊田秀樹 (2019)『共分散構造分析 [Amos編]』東京図書.
- 馬越恵美子 (2000)『異文化経営論の展開』学文社.
- 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.
- 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.
- 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).

(ぬしも かつや 本学教授)