

「ベトナム・ハノイの日系企業と現地企業における 人的資源管理慣行に関する調査」報告

H R M Practices in Hanoi, Vietnam

ファム チュン タイン

Pham Trung Thanh

経営学研究科（2009年度博士前期課程修了生）

makoto.2611@gmail.com

加藤里美

KATO Satomi

経営学科

satomi@alice.asahi-u.ac.jp

要旨

本稿は、ベトナム・ハノイにおける日系企業と現地企業における人的資源管理慣行に関する調査報告である。マネジャーへの半構造化面接を基に、日系企業と現地企業はどのような人的資源管理慣行を行っているのかを明らかにした。また、マネジャーによる人的資源管理慣行の重要度についても示した。

キーワード：ハノイ ベトナム 人的資源管理 日系企業 ベトナム企業

1. はじめに¹⁾

2003年の日越共同イニシアティブ合意以降、日本企業のベトナムへの投資は増加の一途を辿っている²⁾。ベトナムに進出した日系企業の成功の鍵は、全ての資源と密接な関係をもつ人的資源にあると言っても過言ではない。従って、その企業の人的資源管理（Human Resource Management, 以下ではHRMとする）の優劣が、多国籍企業（Multinational Corporations, 以下ではMNCとする）の成功にとって重要な意味をもつことになる。

MNCが進出国でどのようなHRMを行っているのかは、HRM研究における重要なテーマの一つである³⁾。1990年以降の中国を含めた東南アジア地域の著しい発展により、日本人研究者の現地調

査によるHRM慣行の事例研究は増えていった。しかしながら、量的にはまだまだ少ない国も多い。ここ数年目覚ましい躍進を続け、日本にとって多方面で重要な意味を持つベトナム日系企業のHRM研究も現段階では多いとは言えない状況である。

本稿は、ベトナム・ハノイにおける日系企業と現地企業のHRM慣行に関する調査報告である。日系企業のHRM慣行を見ていく上では、現地企業のHRM慣行についても明らかにしておく必要

1 本稿は朝日大学経営学研究科のファム チュン タイン（2007年10月～2009年9月）の修士論文「ベトナムにおける人的資源管理－ハノイの日系企業と現地企業の比較研究－」における調査結果の一部を指導教員の加藤（経営学研究科准教授）がまとめたものである。

2 詳細はファム・加藤（2010a）を参照。

3 詳細はファム・加藤（2010b）を参照。

がある。MNCの海外子会社におけるHRM慣行は、企業内部の一貫性への圧力と現地制度適応への圧力との相反する作用により形作られるからである⁴⁾。また、先行研究におけるハノイにおけるHRM研究は少なく⁵⁾、多くの事例を示すことは、今後のHRM研究への礎になると考えられる。

2. 在ベトナム日系企業と現地企業

ベトナムにおける日系企業と現地企業の状況について簡単にみていく。最初に、日系企業であるが、東洋経済『(国別編) 海外進出企業要覧』

表1 ベトナムの現地法人・358社の内訳

現地法人の業種	数	現地法人の業種	数
全産業	358	総合卸売	2
農林水産	7	繊維・衣料卸売	—
鉱業	1	食料品卸売	1
建設	13	化学卸売	1
		医療品卸売	—
製造業	236	石油・燃料卸売	1
食料品	8	ガラス・土石卸売	—
繊維・衣類	15	鉄鋼・金属卸売	—
パルプ・紙	4	機械卸売	5
化学	29	電気機器卸売	4
医薬品	3	輸送用機器卸売	3
石油石炭	1	精密機器卸売	1
ゴム製品	8	他卸売	1
ガラス・土石	7	百貨店	—
鉄鋼	9	スーパー	—
非鉄金属	6	専門店	1
金属製品	17	自動車販売	1
機械	16	他小売	1
電気機器	59	飲食・外食	—
輸送機器	29	銀行	1
精密機器	12	信託銀行	—
他製造業	13	証券	—
電力・ガス	2	投資・投資顧問	—
鉄道・バス	—	商品先物	—
貨物運送	7	貸金・信販・カード	—
海運	2	リース	—
航空	—	投資業等	—
倉庫・物流関連	15	他金融	—
通信・放送	2	生命保険	1
新聞・出版	—	損害保険	1
映像・音楽	—	不動産	3
情報・システム・ソフト	19	旅行	1
		レジャー・娯楽	—
		コンサルティング	1
		建設設計	—
		人材派遣・業務請負	—
		建物管理・警備	1
		機械等修理	1
		他サービス	12
		統括会社・他	1

出所：東洋経済 (2009b, 1676頁) よりファミンが作成

4 Rosenzweig・Singh (1991), Rosenzweig・Nohria (1993).

5 詳細はファミン・加藤 (2010b) を参照。

(2009b)によれば、ベトナムに進出した日本企業は333社で、現地法人は358社である。表1には、ベトナムにおける現地法人・358社の業種の内訳を示した。

表1からは、ベトナムの現地法人・358社のうち製造業が236社と全体の66%を占め、その他は、情報・システム・ソフトが19社(5.3%)と続いていることがわかる。情報・システム・ソフトの19社というのは、タイ、シンガポール、マレーシア、インドよりも進出数が多く、その割合も高いのが特徴と言える(東洋経済, 2009b, 1676頁)。

次に、ベトナムの現地企業の状況であるが、表2にベトナムの国営・民間企業数と外資系企業数を示した。

表2 ベトナム国営・民間企業数と外資系企業数

	2000年	2002年	2004年	2006年	2008年
国営企業	5,759	5,363	4,597	3,706	3,287
民間企業	35,004	55,237	84,003	123,392	196,776
外資企業	1,525	2,308	3,156	4,220	5,626

出所：ベトナム統計局のHPより作成

表2からは、2000年以降における民間企業数の伸びが著しいことがわかる。民間企業数は、2000年から2008年にかけて5.6倍になった。外資系企

業数も伸びており、2008年には2000年の約3.7倍になった。その一方で、国営企業は、2008年は2000年の約57%にまでに減少した。このように民間企業数の伸びが著しいため、2000年時点において民間企業数は全体の82.8%であったが、2008年時点では、民間企業数が全体の95.7%を占めるほどになった。

3. 調査概略

本稿の調査は、2008年12月から2009年1月の約1ヶ月にわたって行われた。調査対象企業は、表1と表2に示したような数ある日系企業と現地企業の中で、快く半構造化面接に応じてくれたマネジャーの企業である。TOYO-ink、VietComBank、Petrolimex、Traphaco、North Asia Bankの5社で、表3に、マネジャーへの調査ができた企業として表した。5社のうちに、TOYO-ink、Petrolimex、TraphacoとN.A Bankへは、社長への質問紙調査を行ったが、VietCombankの方は直接副理事とあって、半構造化面接を行った。以下では、マネジャーとは社長と副理事を意味する。

表3 マネジャーへの調査ができた企業

	TOYO-ink	VietComBank	Petrolimex	Traphaco	North Asia Bank
国籍	日系	ベトナム	ベトナム	ベトナム	ベトナム
回答者	社長	副理事	社長	社長	社長
業種	製造業(化学)	銀行	製造業(石油)	製菓	銀行
創立年	2006年	1963年	1994年	1999年	1994年
資本金	590万米ドル	658兆米ドル	950万米ドル	400万米ドル	6千万米ドル
従業員数	172人	8850人	570人	564人	700人
2007業績	赤字	ほぼ黒字	ほぼ黒字	ほぼ黒字	ほぼ黒字
業績見込	好調	変化なし	好調	好調	好調

注)「業績見込」は、「今後5年程度の業績見込」の意味である。

日系企業としてケース研究を行うTOYO-inkは、日本の東洋インキ製造(株)の100%出資の完全所有子会社で、2006年1月26日に設立された。法定資本金は590万米ドルで、従業員は172名、男女別で見ると男性が80%である。東洋インキ製造(株)は、

2008年の段階で、製造と販売を含めて、ベトナム以外に韓国、中国本土、香港、台湾、タイ、シンガポール、マレーシア、フィリピン、インドネシア、イギリス、ベルギー、フランス、アメリカ、オーストラリアに進出している(東洋経

済, 2009a, 245-248頁)。

東洋インキ製造(株)は、1986年(明治29年)創業、1907年(明治40年)に設立された。資本金は、31,733,496,860円で東証1部に上場している。従業員数は、単体で2,123人、連結で6,860人、営業品目は、オフセットインキ、新聞インキ、UVインキ、グラビアインキ、グラフィックアーツ材料、グラフィックアーツ機器、缶用塗料、樹脂、接着剤、ワックス、ラミネート接着剤、塗工材料、顔料、加工顔料、プラスチック接着剤、メディア材料、天然材料である⁶⁾。

現地企業は4社で、内訳は銀行が2社(VietComBank・North Asia Bank)、製薬会社が1社(Traphaco)と石油会社が1社(Petrolimex)となっている。このうちVietComBankとPetrolimexは国営企業である。

VietComBankは元々ベトナム政府の銀行で1963年に設立された。銀行業界では資本金規模が最大で、ベトナムにおける輸出入活動を補助しており、信頼性が一番高い銀行である。それに対して、設立してからわずか15年であるNorth Asia Bankは、ベトナムにおける株式会社のランキング1位の基準を持っている企業と評価されている。Traphacoは製薬業界の中で企業規模が一番大きいため、製薬会社の代表としてあげられる。Traphacoは元々ベトナムの交通輸送省の国営企業であったが、1999年に株式化された。Petrolimexは国営企業として、ベトナムで石油開拓・石油生産を従事している唯一の企業である。1994年に設立され、毎年ベトナムの石油市場6割を占めるトップシェアの企業である。

表4 マネジャー調査におけるフレームワーク

(1) 人的資源のフロー	①人的資源確保	②新卒一括採用	③教育訓練	④解雇
(2) 人材採用	①採用方法	②人材募集の難易度	③選抜方法・基準	
(3) 職務システム	①ジョブ・ローテーション	②内部昇進	③仕事のやり方	④社内コミュニケーション
(4) 報酬システム	①昇給	②インセンティブ	③福利厚生	④労働時間
(5) 労働組合と労使関係	①労働組合の有無・形態	②ストライキ	③労使関係の問題点	
(6) 人的資源管理における重要度				

調査項目は、表4マネジャー調査におけるフレームワークに示した⁷⁾。表4に表したように、マネジャーへの調査の質問紙は、人的資源のフロー、人材採用、職務システム、報酬システム、労働組合と労使関係と人的資源管理における重要度の6つの分野に分けられる。

4. 調査結果

マネジャーへの半構面面接による企業の人的資源管理慣行を表5に示した。以下では、表4で示したフレームワーク(1)~(5)に従って調査内容を説明していく。

(1)人的資源のフロー

人材確保の方針は、ほとんどの企業は人材育成の政策をとっている。TOYO-inkは日本の親会社と同様に、人材育成の政策を採っている。現地企業では、VietComBankは他の3社と比較すると資本規模が大きく、歴史が長いので、人材育成の政策をとることができるが、他の3社は歴史が短い若い企業であることから、人材育成政策を基本としながらも、経験を持っている即戦力の人材も採用している。

6 東洋インキ製造(株)の内容に関しては、東洋インキのHPを参照した。

7 フレームワークは、丹野・原田(2005a)を参照した。

このようにどの企業も人材育成の政策をとっているため、教育・訓練を導入している。プログラムは色々あるが、主としてOJT、新入社員への教育・訓練、管理者層の研修である。また、現地企業では、夜間学校に通っている従業員には、企業から補助がでている。銀行業務に従事している従業員は海外研修を受けるチャンスもある。

日系企業も現地企業も大学新卒一括採用を導入している。ベトナム人は勉強に対しての意識が高く、現地企業もできるだけ大学レベルの従業員を採用したいと考えている。そのために現地企業では、大学新卒一括採用の慣行が伝統的に存在している。

現地企業のTraphacoにおける2007年の大学新卒一括採用者の割合は、採用者全体の90%であった。TOYO-inkにおける2007年度採用者のうち67%が大学新卒者で、全員がオフィスで働く従業員であった。TOYO-inkは、2006年にハノイに進出した製造業であるため、これまでは高いレベルの知識を持っている大学新卒者より、中学校卒・高等学校卒のレベル、また専門学校・短期大学までの単純作業ができるキャリア人材を求めている傾向にあった。しかし製造の方が軌道にのったため、営業も含むオフィスで働く従業員のための大学新卒一括採用を行ったのではないかと考えられる。

(2)人材採用

ベトナムでの従業員の採用方法において、外資系企業はかつてベトナム人従業員を採用する場合、公的労働者斡旋機関を通して採用しなければならなかった。しかし1994年に労働法が制定され、1995年の政府議定72号によって職業斡旋機関は雇用サービスセンターに改められ、雇用方法も改善された。それによると、雇用サービスセンターから紹介された従業員の能力が要求にあわなかった場合、外資系企業は直接募集して採用できるようになった。このことは、労働法21条2項に明記されている。ただし、直接採用されたベトナム人従業員は、採用後雇用サービスセンターに登録義務がある。

TOYO-inkは上述の直接採用を導入し、イン

ターネットを通じて従業員を採用している。現地企業の場合は、一般的によく読まれている新聞に募集広告を載せている。

大学新卒一括採用を実施している企業は、各大学の掲示板に募集広告を貼り、公募している。また、企業が募集していることを内部の従業員が知ると、その従業員の親類、また友達などに知らせ、会社に推薦してくる。企業によっては、筆記試験や面接などを行って選抜する。

人材確保の難易度は、今回の調査における日系企業と現地企業のどちらも高いレベルの人材は確保しにくい。監督者、中間管理職及び役員以上の人材確保の難易度は困難となっている。高いレベルの人材を確保しにくいこともあり、人材育成の方針をとっている。ただ国営企業であるVietCom-Bankでは、中間管理職にはマネジャーの血縁・姻戚関係が関わっている。

どの企業においても、選抜基準には能力と協調性を重視している。ブルーカラーである作業工の選抜には、勤勉さが求められ、健康診断も行われている。ただし、現地企業では血縁・姻戚関係も重要な選抜基準となっている。

選抜基準に能力を重視しているので、従業員に求める能力のミスマッチがある時、解雇となっている場合が多い。また、会社規則に違反すると解雇になった場合もあった。

(3)職務システム

どの企業でもジョブ・ローテーション（配置転換）を行っているが、TOYO-inkと現地企業には多少違いがある。TOYO-inkでは、将来の幹部候補者のみを対象として行われているが、現地企業では中間管理職を対象に行われている企業が1社あるだけである。他の現地企業に関しては、具体的にはわからない。ただTOYO-inkは将来的には幹部候補者のみではなく、もっと増やしたいという希望をもっている。

どの企業も人材育成方針をとっていることから、内部昇進を重視している。TOYO-inkでは、優秀なスキルを持った管理職が不足している状況にあるため、優秀な管理職候補人材を採用し、企業内

部で育成し、昇進させていく。現地企業においては、長い間の社会主義体制の中で、国営企業が大多数を占めていたという環境で、人的資源の流動性が低い閉鎖的な環境であった。従って、内部昇進が一般化されてきた。また、現在のベトナムは発展途上国であるために、高度人材に対する外部労働市場が発達していない。さらに、高いレベルの人材確保が困難な状況であることから、内部昇進は重要になっている。

社内公募制は導入されているが、VietComBankでは導入していない。中間管理職に、マネジャーの血縁や姻戚関係が昇進にも影響しているためなのかもしれない。

仕事のやり方は、どの企業もグループを中心としており、オープン・ドアー・ポリシーをとっている企業がほとんどである。意思決定に関しては、トップダウンが中心であるが、TOYO-inkとNorth Asia Bankにおいて、一部合議制をとっている。オフィスのレイアウトは、全ての企業において、日本と同様の大部屋方式がとられている。日系企業のTOYO-inkは社長のみ個室であるが、現地企業は重役以上、North Asia Bankにおいては、部長以上となっている。

(4)報酬システム

全ての企業において毎年の昇給制度があり、インセンティブには利益の一部をボーナスとして支給することと業績給がとられている。Traphacoでは、株の所有権を付けている。

福利厚生には制服やランチの支給が多く、VietComBankには社内病院があり、TOYO-inkは送迎バスをつけている。労働時間は様々であるが、時間的に一番長いのがTOYO-inkである。

(5)労働組合と労使関係⁸⁾

ベトナムでは、法律で労働組合設立を義務づけられている。しかし、ベトナムの労働組合は日系企業の労働組合とは種類が異なっている。日系企業は企業別労働組合であるが、現地企業は職業別労働組合である。

労使関係に関しては、現地企業では、労働組合と経営者層の間で時々闘争がある。原因は、報酬

と福利厚生 of 改善要求のためである。ストライキに関しては、日系企業でも現地企業でも過去3年間の間にはなかった。ベトナムにおけるストライキが少ないという点は、日系企業の投資環境として優れた側面と言えるであろう。

8 ベトナムにおける労働組合と労使関係に関する詳細は、ファム・加藤 (2010a) を参照。

表5 マネジャーへの半構造化面接による人的資源管理慣行

	TOYO-ink	VietComBank	Petrolimex	Traphaco	North Asia Bank
人材確保に対する方針	人材育成の政策	人材育成	人材育成と即戦力の人材採用	人材育成と即戦力の人材採用	人材育成と即戦力の人材採用
大学新卒一括採用制度と昨年度の割合	導入しており、昨年は67% (オプティスのみ)	導入しており、昨年は10%	導入しており、昨年は72%	導入しており、昨年は90%	導入している
募集方法	インタナーネット	新聞・雑誌に掲載掲載	新聞・雑誌に掲載掲載 各大学の掲示板に掲載掲載	応募者が自分で推薦	新聞・雑誌に掲載掲載 各大学の掲示板に掲載掲載
人材確保の難易度	困難 困難 困難 多少困難 多少困難 容易	困難 多少困難 容易	容易 容易 多少困難 容易 容易	容易 容易 容易 容易 容易	困難 多少困難 容易
選抜方法	ホワイトカラー フルーカラー	筆記試験・面接	筆記試験・書類審査・面接 書類審査・面接	面接	筆記試験・書類審査・面接
選抜基準	役員以上 中間管理職 監督者 エンジニア 事務職 作業工	能力と協調性 能力と協調性 能力と協調性 能力と協調性 能力と協調性 能力と協調性と勤めさ	能力と協調性 能力とマネジャーとの血縁・姻戚関係と協調性 能力とマネジャーとの血縁・姻戚関係 能力とマネジャーとの血縁・姻戚関係 能力と健康診断 能力と健康診断 能力と健康診断	能力 能力 能力 能力 能力	能力と協調性 能力と協調性 能力とマネジャーとの血縁・姻戚関係と協調性
ジョブ・ローテーションの有無と部門	現在は幹部候補のみで行っているが、それを増やしたい	中間管理職と事務職	中間管理職から	あり	あり
正社員の内部昇進に重視しているか	重視している	重視している	重視している	重視している	重視している
社内公募制の存在 ある場合：評価基準	ある 業績	なし	あり 業績・協調性・勤めさ	あり 業績・勤めさ	あり 業績・協調性・勤めさ
内部昇進率と離職	役員以上 中間管理職 監督者 エンジニア 事務職 作業工	問題ない 問題ない 多少問題 多少問題 問題ない 問題ない	多少問題 多少問題 多少問題 問題ない	大変問題 問題 多少問題 問題ない	問題ない 問題ない 問題ない
従業員解雇の有無 (ある場合の人数)	解雇有 (6人・生産部のみで、正確には自主退職扱い)	解雇有 (50人)	解雇有	解雇有 (10人)	解雇有
解雇理由	自主退職理由は、会社規則の違反と能力不足	規則違反・会社の業績悪化	規則違反・仕事に対する意識がよくない	規則違反・能力不足	能力不足・仕事に対する意識がよくない
従業員の教育・研修プログラムの有無と種類	導入している 新入社員への教育・訓練、OJT、社内・社外の研修プログラム参加可能	導入している 新入社員への教育、海外研修、OJT、管理者層研修、夜間学校	導入している 新入社員への教育、OJT、管理者層研修、夜間学校	導入している 新入社員への教育、海外研修、OJT、管理者層研修	導入している 海外研修、夜間学校

従業員一人ひとりの職務区分が明らかになっているか	明らかになっている	明らかになっている	明らかになっている	明らかになっている	明らかになっている	明らかになっている
従業員はグループで仕事をしているか個人でしているか	グループ	グループ	グループ	グループ	グループ	グループ
個室の所有者	社長のみ	重役以上	重役以上	重役以上	重役以上	部長以上
大部屋方式の導入	導入している	導入している	導入している	導入している	導入している	導入している
オープン・ドア・ポリシー導入	導入している	導入している	導入している	導入している	導入している	導入している
毎年の昇給制度の有無(昇給率)	有(2007年は、13%プラス評価)	有	有(30%)	有(10%)	有	有
従業員を動機付ける方法	利益の一部をボーナスにする、業績給	株の所有権を付ける・利益の一分をボーナスにする	利益の一分をボーナスにする・業績給・企業支援	利益の一分をボーナスにする・株の所有権を付ける・利益の一分をボーナスにする・業績給	利益の一分をボーナスにする・業績給	利益の一分をボーナスにする・業績給
福利厚生	制服(工場のみ)支給、送迎バス、ランチ支給、有給休暇、研修旅行	制服支給・ランチ支給・有給休暇・社内病院	制服支給・ランチ支給・有給休暇・研修旅行	制服支給・カフェテリア・ランチ支給・有給休暇・研修旅行	制服支給・カフェテリア・ランチ支給・有給休暇・研修旅行	制服支給・ランチ支給・有給休暇・研修旅行
一週間の勤務時間と勤務日数	44時間と5.5日	35時間と5日	40時間と5日	40時間と5日	32時間と6.5日	40時間と5日
労働組合の有無と種類	有 企業別労働組合	有 職業別労働組合	有 職業別労働組合	有 職業別労働組合	有 職業別労働組合	有 職業別労働組合
過去3年間のストライキの有無	ストライキはなし	ストライキはなし	ストライキはなし	ストライキはなし	ストライキはなし	ストライキはなし
労働組合と経営者との間に矛盾があるとき一番注目されるのは	報酬と福利厚生	報酬 待遇差別、福利厚生		報酬		
従業員の同僚間の協力	弱い	良い	強い	強い	強い	強い
従業員に長年勤務して欲しいか	欲しい	欲しい	欲しい	欲しい	欲しい	欲しい
意思決定スタイル	トップダウンを中心に一部合議制	トップダウンを中心に	トップダウン	トップダウン	トップダウン	合議制

次に、マネジャーによるHRM慣行の重要度について表6に示した。表5は、回答をしてくれたマネジャーのみの結果である。重要度は、HRM

慣行に関する10項目に重要な順に番号を付けてもらった。

表6 マネジャーによる人的資源管理慣行における重要度

	TOYO-ink	VietComBank	Petrolimex	North Asia Bank
労働組合	4	8	9	8
給料・ボーナス	3	1	1	1
昇進・昇格	2	2	5	2
離職率	5	9	10	10
勤務時間と休日	9	10	2	7
従業員の採用	10	7	4	6
管理者の採用	1	3	8	4
従業員の能力	7	4	3	5
福利厚生の改善	8	5	7	9
教育訓練や研修プログラム	6	6	6	3

表5に示した調査結果からは、TOYO-inkでは、HRMにおける問題点は管理者の採用であることが示されたが、表6からもTOYO-inkでは管理者の採用が一番重要であることが明らかになった。現地企業のVietComBankとNorth Asia Bankの2銀行でも、管理者の採用は3番目と4番目に重要視されている。

現地企業では3社に共通して、給料・ボーナスが一番重要な問題となっているが、TOYO-inkでは3番目にきている。TOYO-inkとVietComBank、North Asia Bankの2銀行では、2番目に重要

度が高いのは昇進・昇格である。TOYO-inkの特徴としては、労働組合と離職率が重要な問題となっているが、現地企業ではこれらの重要度が低い。

表7には、表6で示されたマネジャーのHRM慣行における重要度の順位相関を示した。ここからは、VietComBankとNorth Asia Bankの順位相関が有意で高いことがわかる。サンプル数の少なさが問題ではあるが、HRM慣行の重要度には業種の影響が大きいことを示唆している。

表7 マネジャーの人的資源管理慣行における重要度の順位相関

** 1%水準で有意

	TOYO-ink	VietComBank	North Asia Bank	Petrolimex
TOYO-ink	1.000	0.588	0.467	-0.297
VietComBank	0.588	1.000	0.770**	0.309
North Asia Bank	-0.297	0.309	1.000	0.564
Petrolimex	0.467	0.770**	0.564	1.000

4. 今後の研究課題

以上の調査結果は、ベトナム・ハノイにおける日系企業と現地企業のHRM研究を行う上で、示唆に富む貴重な情報になったことは論ずるまでも

ない。特に、ベトナムのHRMに関する先行研究では、先に工業が発展したホーチミンにおける企業が対象となっていることが多く、ハノイにおける企業の情報の提供は、今後の研究の礎になる。

本調査では日系企業は1社のみであるが、現地

企業4社の情報が公開された意義は大きい。ベトナムにおけるHRM研究の先駆者である丹野・原田(2004b)は、日系7社、米国1社、現地3社の10社の事例をあげているが、業種は製造業が中心となっている。従って、本調査において、国営企業のVietComBank銀行とベトナムにおける株式会社ランキング1位の基準を持っている企業と評価されているNorth Asia BankのHRM慣行が示された価値は高いと言える。特に、マネジャーによるHRM慣行の重要度において、業種の影響が示唆されたことは、業種別に括ることへの興味を抱かせた。

MNCにおけるHRM研究は、本社の経営戦略が在外子会社のHRM戦略を規定するという点で、経営戦略論を念頭においた研究の重要性が唱えられてきた⁹⁾。ベトナム・ハノイにおける日系企業と現地企業の実態を踏まえて、日系企業はどのようなHRMを行っていけばいいのかについて、現地での戦略とMNC全体としての戦略を絡める必要がある。以上のような理論的な視点からの研究を試みるのが今後の研究課題である。

さらに、個々の企業のケースにおいて、どのようなHRMが社員のモチベーション向上や組織コミットメントにつながるのかを明らかにすることも必要であろう。

<参考文献>

(和文文献)

- [1] 丹野勲・原田仁文「ベトナム人従業員の仕事・価値観に関する意識調査(1)」[国際経営論集]145-193頁, 2004年。
- [2] 丹野勲・原田仁文著『ベトナム現地化の国際経営比較』文眞堂, 2005a年。
- [3] 丹野勲・原田仁文「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]213-250頁, 2005b年。
- [4] 東洋経済[「会社別編」海外進出企業総覧2009]東洋経済新報社, 2009a年。
- [5] 東洋経済[「国別編」海外進出企業総覧2009]東洋経済新報社, 2009b年。
- [6] ファム チュン タイン・加藤里美「マクロ要因でみたベトナム」[朝日大学大学院紀要]11号, 1-31頁, 2010a年。
- [7] ファム チュン タイン・加藤里美「海外日系企業の人的資源管理-在ベトナム日系企業における人的資源管理研究の展開-」[朝日大学大学院経営学研究科紀要]11号, 33-54頁, 2010b年。

(欧文文献)

- [1] Rosenzweig, P. & Singh, J. "Organizational Environment and the Multinational Enterprise", *Academy of Management Review*, 16, pp.340-361, 1991.
- [2] Rosenzweig, P. & Nohria, N. "Influence on Human Resource Management Practice in Multinational Corporation", *Journal of International Business Studies*, pp.229-251, 1993.

(その他の資料)

- [1] 東洋インキ製造㈱のHP
http://www.toyoink.co.jp/company/index.html
(2009年7月14日アクセス)
- [2] 日経BP社「中国・インド・ベトナム・・・世界人材争奪戦 このままでは頭脳も買い負ける」[日経ビジネス]26-33頁, 1月21日号, 2008年。
- [3] ベトナム統計局のHP
http://www.gso.gov.vn/default.aspx?tabid=512&idmid=5&ItemID=9774
(2010年9月28日アクセス)

9 詳細はファム・加藤(2010b)を参照。