

## 第5章 日系企業の採用と大卒者への評価—製造業3社の事例から—

### 第1節 はじめに

本章のねらいは、ベトナムにおける日系企業が、同国の大卒者の採用・育成をどの様に行い、また、どの様に大学・大卒者を評価しているかについて明らかにすることから、日本における大学教育と雇用との関係を捉えなおすことである。

我が国の大学教育の在り方については、近年、高い関心が集まっている。中でも労働市場との接続をめぐっては、大学において育成すべき能力として、社会人基礎力や就業基礎力、社会的・職業的な自立のために必要な能力などが議論され、また、職業教育に特化した高等教育機関の必要性の議論も行われてきた（中央教育審議会特別部会 2010）。最近では、生涯学び続ける力や主体的に考える力が大学教育において育成すべきものとされたが、この背後にも産業界の人材需要は意識されている（中央教育審議会 2012）。あるいは、大学生の就職活動を巡っては、その時期や方法についての議論も盛んである。

こうした大学と雇用の接点の在り方は、企業がどのような人材を求め、育成しようとしているのか、その雇用管理の考え方により強く規定される。新規学卒一括採用の慣行は、入社後の教育訓練や配置、ローテーションなど、長期的な雇用管理の在り方と深く関連して形作られてきた。

本章が試みるのは、日本企業が大学教育に対して求めるものを、他の文化の中での採用・育成をみることで鮮明にすることである。大学教育が、我が国とは全く異なる歴史的、文化的背景を持っていることで、日本企業の求めるものが、より鮮明に、また、意識化されていないものが改めて輪郭を持って、立ち現れるのではないかという期待に基づく検討である。それが鮮明になったとき、日本の大学教育が果たしてきた役割、果たして来なかった役割がみえてくるのではないか。それが、ここで大学教育と雇用との関係を捉えなおすという意味である。

以下では、ベトナムに進出した製造業の3つの企業の事例から、この点を考える。それぞれの企業が、ベトナムの大卒者をどう評価して採用し、何が不足していると感じているのか。人材育成において、何を付与したいと思っているのか。この国の学生の何が優れていると思っているのか。大学との連携で企業が得ようとしているもの、補おうとしているものはなにか。企業側には、日本の大卒との比較の視点が当然織り込まれているだろう。そこを拾い上げたい。

なお、各事例は、冒頭に企業の概要と従業員構成について概観したのち、採用と人材育成それぞれの実態や課題、大学への期待や連携について記述する形になっている。

## 第2節 A社の事例

### 【企業概要】

A社は金型製造を行なう従業員約140人の企業で、2004年に設立された。リーマンショック後一時仕事が減り、従業員数は100人前後まで落ち込んだが今は回復している。日本の本社は、プラスチック部品の金型製作、プラスチック製品の成型、塗装、印刷、組み立てまで行なっている。

同社では、営業、受注、設計、納品まで金型にかかわる一連の仕事を行っており、受注先は、ベトナムに進出している日系企業が95%で、残り5%を日本に輸出している。

### 【従業員構成】

従業員のうち日本人は社長を含めて6人で、残りはベトナム人社員である。スタッフ職は40～50名で、設計を行なうCAD・CAMグループが20名、生産管理や品質管理の製造部門のスタッフが15名、営業、経理、購買、総務の事務系スタッフが10名である。ワーカーは約90名である。ただし、ワーカーといっても金型づくりは単純作業ではなく、同社では専門学校以上（主にハノイ工業大学の2年制のコース）が主体となっている。高卒の一般ワーカーは倉庫管理や測定、磨きの仕事に携わっており、これは女性が主体で20名弱である。

日本人は、社長、営業責任者、設計責任者、製造責任者、専門の技術担当が2名である。ベトナム人社員の最高の職位は課長で6名いる。うち2人は創立以来在職しており9年目、1人が在職7年目、あとは2～4年の在職である。経理と総務の課長は中途採用だが、現場の課長は生え抜きが主体である。

### 【採用】

新卒の定期採用を中心に考えているが、離職率が高いため、中途採用もあわせて行なっている。

現場のワーカーの定期採用は、ハノイ工業大学から、インターンシップを通じておこなっている。具体的には、毎年20～30名に2カ月間インターンシップで来てもらい、その実習の中で、現場の指導者が実技を評価し、加えて勤務態度や基本知識についても評価して採用を決定する。昨年からはペーパーテストで理解度を測っている。A社の選抜結果を大学に連絡し、大学側は雇用条件を含めて学生に連絡する。本人が了解すれば、採用になる。採用決定は毎年9月中旬である。

*<インターンシップを通しての採用の利点は？>*事前の基礎の勉強をやらしてもらえば、正社員になってからの習得が早い。そういうメリットはあると思うし、我々が長い間、この人はまじめに仕事に来るのか、ちゃんと遅刻、早退しないで仕事ができるのかという、社会面としての基本的な姿勢みたいなのがよくチェックできるので、それは、わりと大きいと思うのです。…（中

略)・・・面接だけでは、なかなか実際のところまではわからないですけども、2カ月いていただくと、やっぱりその子が、いわゆる団体行動になじむ人なのか、個人的な個人プレーが好きなのかというのもあるし、そういうところは、ある期間仕事をしてみると非常によくわかるというメリットはあると思いますね。

インターンシップ生のうち、今年は12人、去年は17～18人を採用した。採用計画に対応した数を採るというのでなく、いい人がいたら採用することにしている。金型は育成に時間がかかり、独り立ちまでに1～2年の訓練が必要なことと、離職率を織り込んでのことである。

なお、インターンシップのプログラム作成については、企業に主導権があり、事前にプログラムを大学教員と相談して決定する。大卒の日程を社長が作り、導入教育を1～2週間行なう。現場の実習は、現場責任者が実行する。試験を実施し、結果は学校にフィードバックするようにしている。最後に発表会を企業で実施するが、これには大学教員も呼んでいる。

インターンシップの2か月は採用後の2ヶ月の試用期間に算入される。受講者にとっては、すぐ正社員になれるというメリットがある。

スタッフ職では、設計技術者(CAD・CAM)と通訳について新規大卒の採用を行っている。設計についてはキーパーソンのような人を毎年1,2名はとりたいと、主にハノイ工科大学の先生にお願いしている。CAD・CAMの経験者は少なく、また、他の会社の仕組みになれているとかえって教えるににくいので、新卒を定期採用している。

CAD・CAMというのは、経験者もベトナムの中に少ない。それから、設備が違くとやり方も違うので、どっちかというと教えるのは入ってからが主体なので、途中で入ってきても、仕組みが違うとゼロから教えなければいけなくて、また逆によその会社の仕組みになれてしまうとよくないという面もある。その部分はなるべく定期的に新しい人をとっている。

毎年3月前後から大学訪問をして、懇意にしている教員の所に挨拶に行き紹介を頼む。大学によっては採用条件などを張り出した募集だったり、先生からの推薦だったりする。先生の推薦の場合には、欲しい人材の条件を示すと先生から学生に声をかけてくれ、学生を呼んでもらってそこで一次面接をする。複数候補を選んで、さらに会社で、2～3回面接をして採用を決定するといった手順である。

設計のスタッフの場合、CAD・CAM関係のコースを取っていて、また、日本文化に適応性のあることが条件となる。

設計のスタッフとしてはとりたいので、CAD・CAM関係のコースをとっている人ということの一つ条件でお願いして、あとは日系なので、いろいろ考え方とか何かがベトナムとは違うんだだけ

れども、一応日本の文化みたいなものに適用性があるような人が欲しいというようなことは言っています。それで給料も、うちは高いのを払えないから、あまり期待しないで。(笑) やっぱりものづくりとか、設計、そういう業務が好きな人を紹介してもらえないかと。

通訳の場合も大学を通じての採用である。この場合は、実習に来てもらうこともある。2～3月になると学生は暇になるようなので、その間、専門用語などを習得するために実習に来てもらう。以前は無給だったが、最近はアルバイト的になっている。

中途採用は、欠員補充のため行う。ワーカーの欠員補充は、求人広告を工業団地の掲示板に張ったり、インターネットに採用広告を出したり、自社の掲示板で従業員からの縁故関係の推薦をもらうという3つの方法をとっている。

### 【人材育成】

かなりの熟練が必要な技能が中核技能であることから、人材育成は重視しているが、問題は、離職率が年間約20%と高いことである。勤続3～4年の技能の蓄積のある人が辞めると大変な痛手である。また、この国の歴史から中間管理職は中途採用したくともいない。これも企業内で育てていくしかない。技能と管理職のキーパーソンを育て、また定着させていくことが現在の課題であり、そのためにも技能系と管理系の両方の評価制度を確立し、処遇に反映して、期待していることを伝えていくことが重要だと考えている。

現場で手を油で汚して金型をつくる、やっぱりすごいノウハウが要る。日本だと何10年というベテランの人は技術を確立しているけど、うちはまだ9年ですから、当然そういうレベルなんかに行ってなくて、これから徐々にそういう人ができてきて、育ててもらって、それで部下を指導してもらえるとという人をどんどんつくっていかないと、いつまでたっても日本人が減らないという問題がある。やっぱり技能評価をきちんとしないといけない。管理コースのほうも、全体の仕事をコントロールするということにステップアップしてもらいたい。両方の評価制度が大事ではないかなということ最近考えて、この一、二年でつくっていかねばいけない。

技能評価制度として、日本の本社でも取り組んできた能力マップによって能力レベルを可視化するとりくみを導入している。各従業員がどの工程の仕事がどの程度の水準でできるかを可視化し、目標を設定し、半年ごとに実力を確認してチェックするというものである。しかし、技能のランクの明確化、それを判定する評価者の育成など課題は多い。

その判定基準というのは、やっぱりこの国は平等主義で、誰が見ても評価が平等、客観的にやらないと、あの上長はえこひいきしているとか、すぐ嫉妬じゃないけども、こじれて。その仕組み自身が、なかなか定量的にできない面があるので、定性的な部分がどうしても残ってしまうん

ですね。その定性的なものは、人間の主観が入ってしまっていて、その人の主観でやると、どっちかというといえこひいきだと思われがちになるから、いかに客観的に定量的に評価できるかと、まずその仕組みもしっかりつくらなければいけないので、そこもつくる人が人材不足だというのはあるんですね。

賃金は、能力評価の部分と勤務態度への評価、さらに勤続年数が加味されている。現状では、査定による賃金の違いはあまりない。

CAD・CAMの技術者の育成においても、日本本社での育成の考え方を取り入れている。すなわち、今年ぐらいからマシンのプログラムを作るだけでなく、実際にマシンを動かす製造工程を経験させている。これによりプログラムの問題を自分で感じ、自分の設計改善に繋げて行く。一方、現場の技能工にも簡単なプログラムは自分で組むように変えている。技能工には、仕事が増えたからといって給料は増えないが、技能が上がるので昇進査定で配慮すると説明している。今後サブリーダーやリーダーになる条件にするつもりである。

それを理解してもらうことが重要である。以前は、CAMの仕事でこういう給料だと契約したのだから現場の仕事はできないという人がいたから、できなかった。これから採用する人には、はじめからそう説明している。はじめからよく説明すれば大丈夫だと思っている。

こういう例は幾つもうちの中ではあって、今までは生産管理だけだったけど、品質管理の仕事をやってくれと。そしたら、すぐに言うのは、じゃ、給料を上げてくださいと言うので、話が違ってしまふ。結局その人は、やってもらったりはしたんだけど、長続きしなかったですね。最終的には給料が不満だったと思うんですけど、辞めてしまった。でも、ちゃんと初めから自分のキャリアアップ、会社のキーポストにつく人としては、当然その部分だけの知識では務まらないから、こういうところまで経験しておくのは、後々自分のためになるということを理解させてやらせれば、それは大丈夫だと思うんです。それは、日本人とベトナム人とのコミュニケーションをしっかりとやればできるのではないかと。それが、なかなか言葉が通じないと、通訳さんを介してしまうと、うまく伝わってないと、なかなか理解されないという問題はあるんですけどね。

人材育成の問題も含めて、人事管理の最大の課題は、定着率の低さである。離職理由はほとんど給料で、より高い給料のところがあると移ってしまう。まず、会社を好きになってもらい、ものづくりを好きになってもらわないと、技能もあがらない。ベトナムの人の会社への考え方は、日本とは異なる。会社のために仕事をするという考えは薄く、家族優先で、行事を大切にする。企業としての効率を高め、離職率を低くするためには、企業を家族だと思って仕事をしてもらうようにする必要があり、そのためには福利厚生を手厚くすることが重要だと考えている。

(社員は)会社のほうを向いてない人がいろいろなところから集まってきている。ばらばらのままではやっぱり会社は機能しないから、その中に組織力というかチームワークというのを大切にしていかなないと、お客さんの納期が守れないとかいうことになる。やはり我々の会社の風土を理解して、それになれていってもらわないと、いつまでも文化の違う人が集まって仕事をしているのでは、なかなか生産効率というのは上がらない。ベトナム人は家族を大切にするので、我々中小企業は、この企業は家族だと思って、会社の仕事に協力してもらおうというような人になってもらいたいといつも言っている。…(中略)…福利厚生関係の手当というか、そういうものが非常に重要視されていて、社員旅行は必ずやらなければいけない。

福利厚生としては、慰安旅行のほか、昼食のボリュームと質に気を配り、環境手当(職場によって職場環境が異なる場合)、住宅手当、婦人デーのプレゼント、祝日の餅代など、さまざまな配慮をしている。

#### 【大学との関係】

日本政府とベトナム政府が共同して課題に取り組む日越共同イニシアティブにおける裾野産業育成事業の中に、最近、金型産業が選ばれ、大学でも金型のコースを作っていこうという動きが出ている。また、機械加工の技能認定制度が国家試験となり、今後、有用な人材が増えるのではないかと期待している。しかし、即戦力とは違うと思っている。

すぐ実務には、すぐあしたからやれと言ったら、ちょっと難しいんじゃないかと思うんですね。企業さん企業さんで、つくり方のノウハウが違うところがありますから。でも、それは基礎を勉強した人としらない人では全然違うと思いますし、学校でやっていたというのは、それなりに好きでやってきたから、好きで入りたいという人も出てくると思うので、そういうところでのメリットというのは非常に大きくなるんじゃないかなと思っています。

大学教育への期待としては、専門教育の質の向上とともに、社会人としての考え方やマナーについても指導してほしい。

<大学に期待されることはありますか?> 学校の内容、学科の内容というんですか、それはいろいろ検討されてよくなってくると思うんですね。

もう一つは、少し社会人としての考え方が、やっぱり会社に入ってくると時間をちゃんと守らなければいけないという基本になることがありますよね。我々企業から見ると、時間に対する考え方や、お互いの協力体制とか、社会人としてのマナーみたいなものも、少しは勉強の中に、人としての教育もあったほうがいいんじゃないかと。これは日本の考え方とベトナムは全然違うから、そういう感じになっちゃうのかもしれませんが。

(対応者：A社 社長、2012年12月12日)

### 第3節 B社の事例

#### 【企業概要】

B社は、輸送用機器製造業に属し、従業員は約1700人である。2000年代初頭の設立で、2008年のリーマンショック時に一時停滞したが、全体として、事業は拡大基調にある。

日本の本社は大手自動車メーカーの子会社で、設計エンジニアリング会社である。B社は自動車メーカーの孫会社にあたる。自動車の開発工程のうち、B社の業務の範囲は、市場調査（製品の分解・分析調査）、車体、内外装、電子・電装、シャシー、パワートレイン等のCAD、CAE、設計・製図である。CADからスタートし、徐々に業容を拡大してきた。

組織はアドミニストレーション部門とエンジニアリング部門に分かれ、エンジニアリング部門は、前述の機能別に分かれて、夫々200～300人が配置されている。製造工程はなく、従業員の殆どはエンジニアである。

#### 【従業員構成】

従業員の平均年齢は26歳で、勤続6年以下が多い。うち4割は女性。大卒と短大卒が、半々程度である。CADモデリング業務には、短大卒が多い<sup>1</sup>。大卒の出身校は、ハノイ工科大学が300人程度と最多で、ハノイ工業大学が100名程度、交通大学が60名程度、その他、農業大学など多様な大学から採用している。

#### 【採用】

新規一括採用ではなく、年間4回程度に分割採用している。採用対象は大卒、短卒者で、近年は年間400人程度の採用である。分割することで、受入側の育成負荷を平準化している。

募集・採用には2つの教育機関と連携した採用システムを構築している。機械系はD校、電子系はE校が、それぞれ初期教育と採用のエージェントの役割を果たしている。B社は両校に年間の採用予定数を伝え、両校はそれを受けてB社への入社を前提とした採用前教育のコースを立ち上げる。このコースの周知や学生の選抜は教育機関側に任されている。約400人の採用に対して、コース開始時には、応募者は600人程で、書類選考で500人程度に絞られる。大学の専攻は、機械工学、自動車工学、電子工学、情報工学などである。教育機関側は、仕事への適性や人間性なども見て受講生を選抜している。

両校での教育期間は8ヶ月で6ヶ月の日本語教育と2ヶ月のCADの教育である。CADのハード・ソフトと教材、訓練カリキュラムはB社が提供し、講師も派遣している。日本語のプログラムは学校側が提供する。訓練経費はすべてB社が持ち、学生の負担はなく、優秀者にはスカラシップを提供している。コースの中での検定により、受講生は更に絞られるので、卒業時の最終試験で落ちるものは、殆どいない。卒業時の試験は、日本語、CADに加え、基

<sup>1</sup> 大卒か短大卒かによって処遇体系が変わるわけではないが、最初の職位は短大のほうが低いところから始まる。これは日本本社も同じ。

礎的な工学系の試験（電子系は IT 系の試験）と面接（一部、英語）で採用を決定する。

この採用方法は、2000 年代当初ハノイ進出のフィージビリティを行っていた時に、後に D 校を立ち上げる F 氏と出会い、人材育成とビジネス展開の双方の理念が一致した結果、出来上がったものである。他の日系企業では、採用してから戦力化するのに時間がかかることが課題であった為、D 校との連携で進めることが効果的であると判断した。E 校との関係は、この後で、2006 年頃からである。

<D 校と連携するようになったのは、いい大卒者をとれなかったからですか？> そうではありません。日本語と CAD のスキルを採用前に教えたかったからです。一般的な日系企業は、大学から直接採っています。しかし、彼らが一番困っているのは、戦力化にするのに時間がかかることです。自分の会社に入ってから、当然、教育しなければいけない。我々はそれを前もって、やりたかった。

アドミニストレーション系の人材は中途採用している。主に、エージェントの活用であるが、ベトナム特有の個人のネットワークによる紹介で採用することもある。

#### 【人材育成】

第 1 の柱は、前述の採用前教育である。第 2 の柱は、採用後の教育で、日本語レベルアップ教育、車に関する基礎講座、社会人基礎講座である。車に関する基礎講座は、ベトナム人社員の入社動機が、「車が好きだから」というものではないことから、まず車を知ってもらうことを狙いに行っている。

（車に関する基礎講座の背景にあるのは）ベトナム人の入社動機は、日本に行くチャンスがあるということ、他社に比べ、相対的に処遇が良いこと、工場勤務ではなく、オフィススタッフであること。そういうことでうちを選んでいる。仕事の内容は第一優先ではない。…（中略）…日本の新人は違います。日本では自動車の仕事をやりたいと思ってわが社を選ぶ。そこが多分根本的に違うので、（ベトナム人の新人に）自動車を知ってもらうことが第一です。

社会人基礎講座もベトナム独自の講座である。

社会人としての最低のマナーですね。時間を守ること、ルールを守ることなど、ベトナム人というのは、そういう道德観念を学校や家庭でもあまりやっていないような感じを受けるので、そのぐらいはやろうということをやっています。

第 3 の柱は、日本の親会社である自動車メーカー本体の教育システムを受講すること。業



界別に分かれて全体で数百のプログラムがあり、日本で受講、ベトナムで受講、外部のプロジェクトへの参加など、様々な形で行われている。

### 【業務分担・OJT】

仕事は、標準化された定型業務と難度の高い非定型業務と大きく分類される。標準化された仕事は、日本から殆どベトナムに移管されているが、それだけでは仕事量が限られるので、ベトナムで担当できる非定型業務を増やす工夫をしている。日本人とベトナム人でチームを作り、一つの塊仕事を共同で遂行する方式である。日越の両方にチームがあり、日本のチームで仕事を覚えたベトナム人がベトナムに戻って、ベトナムのチームのリーダーになって指導するというフォーメーションを行っている。ベトナム人の能力開発を進めることでベトナムでの仕事を増やしている。

日越のチーム間でのコミュニケーションも重要で、サイバー・カンファレンス・システムの常時接続により、日越間で、あたかも隣に日本もしくはベトナムのオフィスがあるような環境を作っている。

能力開発を重視することは、結果的には離職対策にもつながると考えている。

人材の定着の為に一番大切なのは、仕事だと思っています。やりがいのある仕事をベトナム人にやらせてもらうこと。会社を始めたときには、CADのオペレーションからスタートしたわけですが、これは数年やっていけば覚えてしまう。我々が採用している学生は、ハノイでもトップクラスといわれている大学の出身ですので、すぐ仕事に飽きてしまいます。頭を使う非定型の仕事をどんどん増やして、彼らにやらせないと定着率は上がらないと思います。二番目は処遇です。エンジニアリング企業で最先端の仕事をしていることと、それに見合う処遇があるということで、自分たちに自信が持てる環境を作り上げることが会社への定着やロイヤリティーにつながると思います。この2つ、仕事と処遇というのはセットだと思います。

### 【賃金制度、昇進】

賃金・評価制度は基本的に日本本社のものを入れている。給与体系の違いは、ベトナムでは年齢給を入れず、成績給と仕事給だけにしていること。マネジメント層への昇進は、日本より早い。ベトナムでは、大卒30歳ぐらいでマネージャーになるのは当たり前なので、それに沿って、ポストを設定している。現在、ベトナム人マネージャーは10人程度（入社8年ぐらい）、その下の職階であるチーフが25、26人（入社6、7年）いる。

所属部門を変える異動は少ない。最低4、5年ぐらいは異動させず、その分野でプロフェッショナルとして育成する。そのあとは出向など、色々と経験させるが、部門は変わらない。たとえば車体設計部だったなら、日本の車体設計部に出向するということである。

### 【大卒者への評価】

B 社では、ベトナム人大卒者のポテンシャルは高いと評価している。

（日本人学生との違いについて）ハノイでトップクラスの学生を数百人レベルで採っているので、ポテンシャルの高い人が、日本に比べて相対的に多いと思います。日本では、採用数が少ないし、競合も多い。

一方で、ベトナム人の仕事への意識についての懸念がある。長期的な視野で自分の将来を考えているように感じられない点が、見受けられる。

自分の仕事への心構えの様なものが、希薄な部分がとてもあります。長期的な視野に立って、自分の仕事を選択することに目覚めてほしい。退職する理由がよくわからないんですね。田舎に帰って、両親と一緒に事業をやるというの也有ります。日本語や CAD を覚えたのに、何で田舎に帰るのか。本音は、日本の派遣会社の誘いにのって、日本で派遣の仕事を選ぶ人もいます。…（中略）…エンジニアとして、自分の技量を磨くことが、長い目でみてよい結果に結びつくということに気づいてもらいたいのですが、・・・。

### 【大学との連携】

これまで大学との直接の連携はあまりなかった。今年、ハノイ工業大学のジョブフェアに始めて参加した。数年前にハノイ工科大学で講演をしたことはあるが単発であった。今後はジョブフェアには毎年参加し、大学との関係を作っていくことを考えている。

これまで、採用に関しては、前述の協力関係にある教育機関と連携したので、大学との直接的なコネクションは、希薄だった。これまでの教育機関との連携を大切にしながら、大学側とも協力して、良い採用活動を展開してゆきたいと考えている。

一方で、B 社ではインターンシップの学生は受け入れていない。既に多くの新卒を採用している為、インターンシップによる企業側の目的や狙いが設定しにくい環境にある。

（対応者：B 社 社長、2012 年 12 月 12 日）

## 第 4 節 C 社の事例

### 【企業概要】

C 社は電気機械器具製造業に属し、従業員数は約 3300 人である。C 社および統括会社を含む数社で、ベトナム国内で企業グループを形成している。2000 年代半ばの設立で、生産はこ

れまで順調に拡大してきた。

同社は製造工程を担う会社であるため、研究・開発部門は日本の親会社にあり、社内にはない。生産体制は24時間3交替制、製品は多品種で、かつ多様なバリエーションがある。

### 【従業員構成】

従業員のうち日本人は社長、副社長、マネージャーで、併せて10数名である。現地採用の従業員は、女性が90%で平均24歳、現地従業員のトップであるアシスタント・ゼネラル・マネージャーは7人いて、32～34歳。現地化を進めており、将来的には工場長や社長も現地従業員を当てる予定である。

現地従業員の学歴構成は、①高卒(1770人;当初の職階は‘ワーカー’)、②専門学校 vocational college 卒(950人:同‘スキルドワーカー’)、③カレッジ college 卒(195人:同‘リーダー／クラーク’)、④大学 university 卒(320人:同‘オフィサー’)、⑤修士卒(2人)となっている。専門学校卒には、高卒で入社後、働きながら学校に通って卒業資格を得た人が多い。

③～⑤がスタッフ職で全体の15%を占める。うち、人事・経理・総務の事務系は50～60人。調達部門が70～80人だが、その多くは技術系人材であり、残りは工場技術者である。大学別内訳は、ハノイ工業大学85人、ハノイ国家大学72人、ハノイ工科大学68人、その他の大学292人となっている。

### 【採用】

大卒者の採用は、部門からの要請に応じての随時採用であり、定期採用はおこなっていない<sup>2</sup>。調達部門とか工場技術部門というくくりでの職種別の採用である。新卒か、中途かは問わない。面接に残っている人を見ると、新卒と中途が半々ぐらいである。中途といっても経験1～2年の20歳代の人が多く、30歳代はほとんどいない。採用時の賃金格付けは、新卒の場合は一律であるが、経験者の場合は経験を加味するので、ネゴシエーションで決める。

募集の経路は、インターネットの就職情報会社や新聞を使つての求人広告の他、大学でのジョブフェアやグループ企業の合同説明会などに参加することもある。大学での募集は人手が足りない時期は積極的だったが、今は行っていない。

求人は、需要のある部門からの要求によって行う。募集職種、業務内容を明示するが、大学や専攻については指定しない。まず、応募書類上で、求人内容に対応した専門性や経歴であるかを確認して、一次面接の対象者を絞る。技術職では、この段階で基本的な技術水準を問うレベルのペーパーテストを行い、これも参照される。その後、二次面接、最終面接で採用者を決める。最近の例では、5人の募集に対して、150人ぐらいの応募があり、第一次面接には約100人来てもらい、ここで10人ぐらいに絞られた。

<sup>2</sup> 高卒も随時採用である。ワーカーは離職率が現在でも月2%、70～80人が辞める。また、これまで生産規模を拡張してきたため、毎月100人から多い時で200～300人の採用をしてきた。

書類審査から一次面接は、当該部門のローカルスタッフがを行い、二次面接はその部門責任者の日本人が加わり、最終面接は社長、副社長、工場長が行う。

採用基準は、基本的には採用をかけた部門のマネージャーが設定しており、必要な技術水準などを満たしているか具体的な質問で確認する。就く職務が明確であるため、必要な技術水準の確認はしやすい。最終面接では次のような質問をする。

元気がいいとか、スポーツをやった経験があるとか、あとは性格が明るいとか、いろいろなこと、ちょっと意地悪な質問もしながら、その人の性格を見ていますね。うちの会社で務まるかどうかとかですね。そこではめったに落とさないですけども、スキルはそこで、その段階までオーケーだと思っているので、性格とか、この会社に合うとか、そういうのは見えています。

最終面接の質問には、ポテンシャルを確認する意味がある。同社が求める人材はまず即戦力であるが、現状ではそれでは十分な採用ができないため、ポテンシャル重視の採用も行わざるを得ないと認識している。

ほんとうは我々は経験者が欲しいわけですけども、それはある程度諦めている部分があるんですね。そんなら、それに近いポテンシャルを持った人を雇って育てようという2つのやり方で人材育成をやっているというか、仕事に適した人を育ててということですね。…(中略)…工業化の歴史が浅いというのもあって。ですから、それは育てるより仕方がないんですね。

(現地のスタッフの最初の面接でも、ポテンシャルは) 見ていると思います。我々は1次面接、2次面接の結果はもらっているので、とりあえずそこで評価は見ているんですね。どういうところを評価しているよというのはわかりますので、ある程度見た上でその最終面接は行っていますよね。だから、当然、5人採用するのだったら10人残してくれるので、その中から我々は選びますから、ある程度選択の幅はある。

しかし、採用結果については、実務能力もポテンシャルについても、満足しているわけではない。

大卒の人でもなかなか実践能力というか、そういうスキルがないのに加えてチームワークとか、マナーとか、そういうのができていない。あるいは英語ができない人も多い。日本語ではなくても、とりあえず英語は求めていますけれども、それもなかなか。

なお、スタッフレベルでの縁故採用はない。新たな部門を立ち上げる時などに、人材のス

ペックを切って人材会社に紹介を依頼することはあるが、個人の知り合いだからといって採用することはない。

### 【人材育成】

初任研修については、まず1週間の入社前日本語研修があり、これは新任のワーカーと一緒に行う。スタッフの場合は、その後は社内規則などについての3日間の研修を受けて各部門に配属される。以降は配属先での研修となる<sup>3</sup>。

配属部門では、技術者の場合は、1～2週間ほど日本の親企業で研修させることが多い。また法務部門ならアジア地域にあるグループ企業の教育施設に行かせるなど、グループ企業の資源を活用することも多い。

日本の親企業での研修では、技術の基本を学ぶ。C社は、日本で開発設計されたものを生産することに特化している会社であるため、同社には日本人の技術者はごくわずかしかなかった、また、生産の流れの面からも日本での研修を行っている。

初任時研修のほか、日本語や英語の語学研修、リーダー研修、マネージャー研修等の階層別研修など多様な研修を行っており、また、多能工化を図るための資格認定制度も設けている。

ベトナムの大学卒について同社ではそれほど高くは評価していない。現在、日本の親会社からは、現地化を進めることが求められており、まず基本モデルは日本で開発設計するものの、各国向けのバリエーションはこちらで設計できるようにすることを求められている。さらに、生産設備をC社でつくることや、日本での工程数を減らしてC社の役割を増やすことなども求められている。そのためには、ベトナム人技術者に設計段階を担うだけの能力が必要になってくる。

＜ベトナムの学生にもっとスキルの高い仕事をしたいという希望は？＞ あるでしょうけどね。しかし、実力と乖離しているところがある。＜大学のレベルは日本の工学部ほどではない？＞と僕は思いますけども。

さらに、問題は、大学以前の基礎教育にあるとグループ統括会社の教育部門長は指摘する。勤勉さは評価しているが、基礎的教育段階での、ロジカルにももの考える力を伸ばす算数や理科の教育、共同で仕事をしていくときに必要なチームワークやハーモニーをつくる体育や音楽などの教育が不足しており、この影響が大きいのではないかという。

<sup>3</sup> ワーカーの場合、①最初の1週間は入社前日本語研修（田舎から出てくる高卒が多いため、日本語だけでなく、挨拶や集団行動などの基本的訓練を含む）、②次の1週は、導入基礎教育、プラモデルとか折り紙などを使い、決められたことを決められた手順で行う訓練を行う。③次の1週は、ラインの流れを覚え、ハンダ付けやビス締めなどの製造工程作業の基礎を習得する。この後、製造現場に配属する。

大学というか、むしろ、そのもっと前の小中の問題が一番大きいのと違うかな。勉強する教科、科目は結構あるんですけども、物によっては非常に勉強する時間が少ない。例えば音楽とか、体育とか、一見要らんようなものなんですけれども、チームワークづくりとか、リズム感とか、そういうふうなところがうまくいなくて、なかなかハーモニーという感じが非常に難しいんですよね。…(中略)…あと、中学校ぐらいになってくると勉強の時間が短いんですね。大体7時半ごろから始まって11時とか、それぐらいに終わってしまう。午後は何か自習みたいな形になるみたいですね。そんなことがあってあんまり勉強していない。大学も入試が3教科だけなので、みんな優秀になると思っているけど、そうでもないなという感じですね。だから、そういうところのファンダメンタルなところが弱い。だから、ロジカルに考えることが全般的に苦手や。仕事ってアドミニでもそうやと思うんですけども、やっぱりそういうロジカルな展開があって初めて仕事のストーリーが成り立つと思うんですけども、それがうまく考えられない。

### 【キャリアパス】

大卒の場合は、オフィサーで入り、次の職階がスーパーバイザーである。昇進は年功的ではなく、昇進のためには、職務内容と過去2年間の人事評価をもとにした上長からの推薦を受けた上で半年制度の研修を受け、さらにペーパーテストとプレゼンテーションテストに合格する必要がある。給与にも年功的な要素はない。また、部門間異動も基本的になく、定期的なジョブローテーションの中で職種をまたぐ異動は行っていない。

ただし、職種別採用だから職種間異動がないというより、まだ若い会社であることから異動の必要がないという理由のほうが大きい。

(日本の親会社では)技術とか、結構つぶしがきくので購買に行ったり、営業に行ったりはありますけどね。まあ、技術は悪い言い方をすれば旬が過ぎると、その人の技術があんまり使い物にならない。そうなるとちょっとほかのところで雇わなあかんということになる。<C社では、会社が若いからそういう異動はないんですね?>そうですね。まだ6年ですから、多分、そこまで、そのうちに何か出てくる。とりあえず、今、現地化がどこもみんな課題なんですよ。現地化できる十分な能力までに、キャパビリティまでに至っていない。そこができてからですね、そういう話が、いろいろ回したりできるのは。そこがまずできないというのは。

キャリアとしては、大卒とそれ以外との差は大きく、高卒ワーカーが専門学校で資格を取ってスキルドワーカーになることは少なくないが、カレッジ卒の資格を取った者は今のところ少ない。制度的には、学位取得でスタッフ職に乗り換えられるが、交替制勤務であり学位の取得は難しい。

## 【大学への期待】

大学に対しては、やはり専門知識の基礎をしっかりと習得させることの重要性が指摘された。

＜大学教育への期待はありますか？＞専門知識の中でも幅広く基礎のしっかりした勉強をしてほしい。そうすると会社に入って、会社の中の、今度は当然、それは分野が狭くなるわけですけども、そこから深掘りがずっとやっていけるようになると思うんですね。その辺のところをしっかりと勉強をさせるということがまず必要だと思うんですね。だから、電気やったら、例えば電気理論とか、そういうところをしっかりとほんとうにびっちりわかるという人が欲しいなと思います。

(対応者：C社 副社長、グループ統括会社 教育部門長、2012年12月12日)

## 第5節 まとめ：日本の大学と企業の関係へのフィードバック

3つの事例において、企業側がベトナムの大卒者をどう評価し、大学に何を期待しているのか、日本での採用・育成との比較の視点から検討する。そのうえで、それが日本における大学の企業との関係の在り方について示唆するものを考える。

### 1) 採用段階

まず、各社が採用段階で評価していたものを整理してみよう。

新卒の定期採用をしているA社では、インターンシップを通じて専門学校卒レベルのワーカーを採用していたが、そこでは時間をかけてみているものは基礎知識と勤務態度、すなわち「遅刻、早退しないで仕事ができるのか、団体行動になじむか」であった。また、大卒の設計技術者については、関連コースで基礎的な知識を獲得していることに加えて、「仕組みが違くとゼロから教えなければいけなくて、また逆によその会社の仕組みになれてしまうとよくないという面もある」と白地性を求めており、また同時に「日本文化への適応性」を求めていた。

B社は新卒者を現地の教育機関と独自の連携スタイルを構築して採用している。この形を取ったのは、先に進出していた日系企業で、採用した大卒を「戦力化にするのに時間がかかる」ことが課題となっていたためである。採用の前段階を担当する教育機関では、大学での専攻という専門性ととともに、「人間性」も選抜要件としている。

一方C社は随時採用で、新卒と中途を区別していないが、結果として半数が新卒で、中途の場合も経験1～2年の20代が多いという。採用の前段では、職種に対応した専門性・技術水準を配属部門のマネージャー（ベトナム人）がペーパーテストや面接で確認するが、最終面接（日本人の社長・副社長・工場長による）では、（スキルは前段階で確認されているので）「元気がいいかとか、スポーツをやった経験があるとか、あとは性格が明るいとか」「性格とか、この会社に合うか」をみる。「ほんとうは経験者が欲しいが、（そうした人材がないから）、それに近

いポテンシャルを持った人を雇って育てよう」という意図である。

基礎レベルの専門性に加えて、人間性とか性格といった要件が挙げられたところは共通する。いずれの企業にも、若い大卒者は一定の時間をかけて育てる必要があるという認識がある。A社は最善の策、C社は次善の策、B社では他の教育機関との連携の中で、という違いはあるが、育てることが当然視されている。この点は日本での大卒採用でも同様だろう。むしろ日本において、大卒新入社員を教育して育ててきたことに成功感を持っているから、ベトナムの大卒も同じように育てようとしているといえるだろう。

## 2) 人材育成

採用後の教育訓練段階では、日本の新人教育ではやっていない研修をしていたり、日本での育成と同じようには行かず試行錯誤している面もみられた。

B社の入社後の教育には日本では行っていない研修が2つあった。その一つが、社会人基礎講座である。「社会人としての最低のマナーですね。時間を守ること、ルールを守ることなど」。家庭や学校でこうした面の教育があまりおこなわれていないと感じているという。

C社でも、「大卒の人でもなかなか実践能力というか、そういうスキルがないのに加えてチームワークとか、マナーとか、そういうのができていない」と厳しい見方を示す。C社の研修では、合唱を取り入れることもあるという。共同で仕事をしていくときに必要なチームワークやハーモニーをつくる体育や音楽などの教育が小中学校段階で不足しているからだと指摘する。「ものによっては非常に勉強する時間が少ない。例えば音楽とか、体育とか、一見要らんようなものなんですけれども、チームワークづくりとか、リズム感とか、そういうふうなところがうまくいなくて、なかなかハーモニーという感じが非常に難しいんですね。」また、ロジカルにものを考える力を伸ばす算数や理科の教育の学習時間が少ないことも課題だという。

これが、日本との比較で、新人に不足するものとして感じられていることの第一である。A社が採用段階で指摘していた「集団行動になじむ」というのも、ほぼ同じ点をいっているであろう。このような面での不足感が強いのは、おそらく日系企業の職場での仕事の進め方に関係があると思われる。共同で仕事をする、チームで相互の仕事の進み具合を確認したり、途中での摺合せを図ったりという仕事の仕方が要求するものかもしれない。「ばらばらのままではやっぱり会社は機能しないから、その中に組織力というかチームワークというのを大切にしていけないと、お客さんの納期が守れないとかいうことになる。やはり我々の会社の風土を理解して、それになれていってもらわないと」(A社)という風土だろう。

この点は、ハノイ工科大学のHEDSPIプログラムで、当初に運動会を企画したり、また、日本語教育の一環のプロジェクト型学習で学生に共同作業を行わせたりしていた(第4章)ことと通じるものである。

いずれの企業も日本においては大卒者にここまでの教育はしていない。すなわち、日本では初中等教育から大学までの教育段階、あるいは家庭教育のなかで習得されてきているもの



があるから、改めて教育する必要は感じてこなかったということであろう。

さて、B社がベトナムだから行っている研修のもう一つは、車に関する基礎講座である。この教育の背景にあるのは、「ベトナム人の入社動機は…仕事の内容は第一優先ではない。」「日本では自動車の仕事をやりたいと思ってわが社を選ぶ。そこが多分根本的に違う。」だから、車を知って好きになってもらうための講座が必要だということである。

定着対策としても、B社は仕事の内容を重視する。「人材の定着の為に一番大切なのは、仕事だと思っています。やりがいのある仕事をベトナム人にやってもらうこと。…頭を使う非定型の仕事をどんどん増やして、彼らにやらせないと定着率は上がらないと思います。」仕事内容をよく理解し、製品を好きになってもらい、仕事にやりがいを感じられるようにすることが重要だという認識がある。

A社では仕事の幅を広げることで、より技術・技能をたかめるという、日本本社での育成の考え方を取り入れている。すなわち、CAD・CAMの技術者にはマシンのプログラムを作るだけでなく、実際にマシンを動かす製造工程を経験させ、これによりプログラムの問題を自分で感じ、自分の設計改善に繋げさせようとしている。また、現場の技能工には簡単なプログラムは自分で組むように変えた。これを通じて技能を向上させ、それを今後はサブリーダーやリーダーになる条件にするつもりだという。

A社でも定着が課題になっている。離職理由はほとんど給料で、より高い給料のところがあると移ってしまう。まず、会社を好きになってもらい、ものづくりを好きになってもらわないと、技能もあがらないという。

こうした対応から、日系企業には、より難しい仕事、幅を広げる仕事を経験させることで、仕事のおもしろさを感じ、やりがいを感じてもらい、それが定着につながるという考え方が共通していると思われる。日本での若手の育成にあたっては、同じ考え方があるだろう。そして、日本の大卒の多くは、B社が指摘するように、自動車が好きなどの仕事の内容に価値を置き、やりがいを重視するという日系企業と共通した価値観を持つ。それが賃金とは別の、仕事への動機づけとして機能しているのだろう。

仕事内容を深く、広くするという育成の方法は、ベトナムの大卒者に理解されているのだろうか。そのあたりはまだ手探りの感がある。

A社では、「今までは生産管理だけだったけど、品質管理の仕事をやってくれと。そしたら、すぐに言うのは、じゃ、給料を上げてくださいと言うので、話が違ってしまふ。結局その人は、やってもらったりはしたんだけど、長続きしなかったですね。」「ちゃんと初めから自分のキャリアアップ、会社のキーポストにつく人としては、当然その部分だけの知識では務まらないから、こういうところまで経験しておくのは、後々自分のためになるということを理解させてやらせれば、それは大丈夫だと思うんです。」

B社でも、ベトナムの大卒者には長期的な視野で自分の将来を考えていないように映る。「退職する理由がよくわからないんですね。田舎に帰って、両親と一緒に事業をやるいうのもありま

す。日本語や CAD を覚えたのに、何で田舎に帰るのか。本音は、日本の派遣会社の誘いによって、日本で派遣の仕事を選ぶ人もいます。…(中略)…エンジニアとして、自分の技量を磨くことが、長い目でみてよい結果に結びつくということに気づいてもらいたいのですが。」

日本の教育が培ってきたもののひとつは、そうした仕事内容ややりがいを重視する価値観ではないかと思われる。

### 3) 大学と企業との連携の在り方への示唆

日系企業がベトナムの大学に期待しているものは、即戦力育成ではない。A 社では専門教育と社会人としての考え方やマナーをあげるが、専門教育のレベルは基礎的のものである。本当は即戦力が欲しいという C 社でも、大学に期待するのは、専門知識の基礎をしっかりと習得させることである。「専門知識の中でも幅広く基礎のしっかりした勉強をしておいてほしい。…電気やったら、例えば電気理論とか、そういうところをしっかりとほんとうにびっちりわかるという人が欲しい。」

日本においても、これらの企業は大学に即戦力養成は求めていないだろう。専門性の基礎は必須だが、入社後の教育訓練、OJT を通して人材育成をする社内の体制は揺らいでいないと思われる。加えて、組織で仕事をしていくための基本としての一定の対人能力や行動様式、また、ものづくりへの関心、仕事内容への興味、やりがいを重視する姿勢は評価されるだろう。企業内で育てるだけに、定着する人材であることも重要である。

ベトナムでの日系企業が大学に求めるものから類推される日本が大学生に求めるものは、これまで言われてきたものと変わっていないのではないか。昨今、企業側からの大学への要請が強まったように言われるが、むしろ、日本の大学生の側が変化し、ベトナムの学生ほどの異文化性はないものの、当然視してきた、組織で仕事をしていくための基本としての対人能力や行動様式に違和感があるのではないか。それがコミュニケーション能力の要請といった形で現われているのであろう。

組織で仕事をするという日本企業の特徴が、そこに色濃く現われているのは確かで、ベトナムで進められている産学連携のプロセスで、まず運動会が企画されたり、初等中等教育での音楽や体育の充実が求められるのは組織的な仕事の仕方をする日本企業だからこそであろう。日本での採用場面での企業からのコミュニケーション能力への要請は、日本企業の仕事の仕方が特に高いそれを求めるからであり、また一方で、日本の若者の育ち方が変化してきたからであろう。

人材育成のために、仕事の難しさや幅を広げるという育成方法もまた、日本企業の特徴であろう。徐々に難しさや範囲を広げるという方法自体は技能習得の一般的な方法だが、その深さや幅があらかじめ設定されたものでなく、個人に応じて、状況に応じて変容するところが日本企業の特徴ではないだろうか。

本人のためになると仕事の幅を広げようとする企業側と、違う仕事を追加するならその分

の追加賃金を求めるベトナム人従業員との考え方の齟齬は、容易に埋まらないように思える。あらかじめ仕事内容を決めての雇用契約という考え方と、仕事の幅を広げて企業内キャリアを展開していくことが従業員にとっても望ましいことだという前提に立つものとの差は大きい。A社の言うように、採用段階で（雇用契約として）きちんと説明して、理解しあうことが何より重要であろう。

現在わが国で議論されている、限定正社員とは、あらかじめ仕事内容や勤務地域を限定しての雇用契約ということであろう。ベトナム人従業員の考える雇用に近いものと理解される。日本でも医師とか教員などの専門職の領域では普通に受け止められるだろうが、あらかじめ雇用契約で職務の範囲を限定するという考え方、雇用契約のあり方はこれまでの雇用の考え方に転換を迫るものである。雇用契約を結ぶに当たって、相互に十分な話し合いが必要だし、雇用契約の文面にも明示する必要があるだろう。

改めて大学の役割を考えると、日本型雇用の世界とどの程度の距離をもった人材を育てるのかで対応が異なるのではないかと思われる。集団的な仕事の仕方で、企業内キャリアを展開する卒業者が多い大学なら、これまで以上に組織で仕事をしていくためのコミュニケーション能力をはじめとするコンピテンシー型の能力を意識した教育が求められるであろうし、限定正社員型の職務が前面に出る働き方を求める卒業生が多いなら、その専門性を高める役割が大きい。あるいは日本企業の枠をこえたキャリアを求める学生にたいしては、日本企業を相対化する視点も提供すべきだろう。

それぞれの学生と向き合った、現実と向き合った対応が求められていることはどの大学も同じであろう。