



連載

フィールド・アイ

Field Eye

ベトナムから——①

神戸大学 服部 泰宏

Yasuhiro Hattori

日本人研究者がみたベトナム

2024年、筆者は、大学の在外研究制度を利用して、ベトナム・ハノイにある Foreign Trade University に滞在する機会を得た。ベトナムを調査フィールドと定めている文化人類学者や社会学者であればともかく、経営学者の中で、この国を在外研究先を選ぶ人はあまり多くないのかもしれない。それまでに共同研究者との打ち合わせのために5度ほど、学会発表のために2、3度、ベトナムを訪れたことがあったが、その段階で、この国を自分自身の在外研究先として考えていたわけではなかった。事実、ある時期まで私は、アメリカの某大学に滞在する予定で準備を進めており、先方からの滞在許可までいただいていた。が、1つは家庭の事情、もう1つは、「稀少な時間をどの国で過ごしたいのか」「本当のところ、自分は何をしたのか」という自問自答の結果として、最終的にはこの国を選ぶことになった。結果としてベトナムでの滞在は、私の研究観と人生観を揺さぶるほど素晴らしいものとなった。

本連載では、ベトナム企業が直面する経営・人事課題とその対応について紹介していく予定であるが、ここでまず、その理解の土台となる歴史文化的背景を概観しておきたい。

ベトナムの国家と文化を形成するものの中で、最も古く、そして深く根を張っているのが中国の国家制度であり儒教文化である。かつて司馬遼太郎は、中国型の国家モデルの特徴を、インド型の固定的身分制度ではなく、科举制度を通じた流動的な人材登用制度に求めた。この仕組みによって、各地に偏在する秀才たち

の政治参加が可能となり、人民の能力や活力を国家目的のもとに統合することができる、とも述べている。興味深いことに、(中国型とインド型という)2つの国家モデルのうち、インドシナ半島の多くの国々(たとえばカンボジアやタイ、ラオスなど)が、インド型を採用してきた。それぞれが王を頂点とした階層的な社会構造を持ち、上座部仏教やヒンドゥーの影響を受けた宗教体系が存在していた。一方ベトナムは、この地域においてほぼ唯一、中国型の統治原理を導入した国家であった(こうした2種の国家が併存しているからこそ、この地域は Indo-China と呼ばれるのである)。ベトナムにおいて中国の影響を最も強く体现したのが、1802年に歴史上初めて国土を統一した阮(グエン)朝である。阮朝は、儒教的価値観を国家運営の中核に据え、「徳による支配」や上下関係の礼節、家父長的な秩序を重視するとともに、科举制度によって有能な官僚を全国から登用した。

ベトナムが中国文化を単に模倣したのではなく、それを自らの生活文化や社会構造に適合させる形で独自のものへと改変した、という点に注意が必要である。たとえばベトナムは、上記のような中国型国家の制度を取り入れつつも、社会生活の実践レベルにおいては、村落共同体や家族共同体を(場合によっては国以上に)重視するなど、東南アジア特有の農業社会的伝統をしっかりと残存させてきた。「国王ですら、農村の垣根を越えることはできない」とは、ベトナム人のある経営者から教わった言葉である。こうした社会構造は、2025年現在においてもなお、ベトナム社会の各所で観察することができる。

ベトナム社会の在り方は、しかし、19世紀後半のフランス統治によって大きく変化することになる。1884年、ベトナムの一部がフランスの保護国、一部が植民地となり、阮朝は実質的な独立性を失う。フランスは自らを「文明の担い手」、儒教的な制度と価値観を「遅れた文化」と位置付け、社会制度の欧米化を図っていった。科举制度は廃止され、漢文教育に代わってフランス語教育が導入され、使用言語においてクオック・グー(ローマ字によるベトナム語表記)が奨励された。ただし、制度レベルで「中国的なもの」が否定される一方で、社会統治の実践レベルにおいてはこれが積極的に活用された、という点を見逃してはならない。地方行政においては儒教的教養を有するエリート層が間接統治の要として登用され、村落レベル

において長老支配や家父長制が維持されるといった具合に、フランスの統治は、「西洋的なもの」と「中国的なもの」とを微妙な形で折衷したものであった。今日、ハノイ市内を歩けば、フレンチ・コロニアル様式の建物の隣に、風水に基づいて設計された三世代同居の伝統家屋が並ぶ、といった風景に出くわすことが多いが、筆者の目にはこうした風景が、「西洋的なもの」と「中国的なもの」とが共存・折衷したベトナム文化の特徴を象徴しているように思えてならない。

ただし、この共存・折衷の構図にも、重大な揺さぶりがかけられることになる。その契機となったのが1975年に終結したベトナム戦争とその後に起こった「アメリカ的なもの」の流入である。戦時中は南部において、戦後になると北部南部ともに、アメリカの文化や経営思想が急速に流入し、1990年代以降のドイモイ政策を機に、社会主義体制のもとで市場経済が導入された。これにより、企業経営の現場に、KPI（重要業績評価指標）に基づく業績管理や、成果ベースでの昇進・報酬制度、従業員の個別貢献を重視する人事評価制度といったものが導入されていった。これらは紛れもなく、家族主義や関係主義といった従来のベトナム社会の編成原理とは対照的に、個人の成果や専門性を重視する欧米型の制度であった。こうした「アメリカ的なもの」の流入に、MBAを含むビジネス教育が果たした役割も見逃すことができない。

「アメリカ的なもの」の流入は、ベトナム経済の発展を後押しする一方で、職場内の連帯感の喪失や、社員間の信頼関係の希薄化といった副作用をももたらした。より近年になると、成果をあげた者に特別な待遇を与える各種の「特別扱いの仕組み」、幹部候補生に対する高速昇進制度といった、いわゆるネオリベリズム的な経営手法の導入も行われており、これらは組

織内の公平性に関わるさまざまな問題をもたらし始めている（筆者の研究上の関心は、まさにここにある）。筆者がインタビューを行ったベトナム企業のある従業員は、「KPI導入や特別扱いの実施によって、良くも悪くも社員が互いに業績を競い合う環境が形成され、短期的な成果を追求する圧力が増大した」と述べていた。こうした事態を受けて、近年一部の企業において、「家族的な職場文化」や「長期的視点からの人材育成」に代表される日本型経営や、「徳による統治」や「人間関係の調和」「善く生きる」といった儒教的思想への再注目がなされている。

少し前置きが長すぎたかもしれない。ここで確認したかったのは、ベトナム社会の根底には「中国的なもの」と「西洋的なもの」の、そこにベトナム社会独自のものを混ぜ合わせた混成体がまずあるということ。そこに「アメリカ的なもの」、さらには「日本的なもの」が積み重なり、文化の複雑な複合体としてのベトナム社会、ベトナム企業が成立しているということである。そのベトナム社会が、いま、目覚ましいスピードで経済発展の階段を駆け上がろうとしている。社会科学の対象として、これほどエキサイティングなフィールドが他にあるだろうか。次回以降は、ベトナム企業の人事管理や経営に焦点を絞って紹介していきたい。

はっとり・やすひろ 神戸大学大学院経営学研究科教授。
最近の主な論文に“Are Individualistic Employees Tolerant of the Benefit of Others? A Multilevel Analysis of the Relationship between Witnessing Coworkers I-deals and Malicious Envy,” *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 24, No. 3, pp. 485-503（共著、2024年）。
人的資源管理論，組織行動論専攻。