

研究ノート

アジア中小企業における「働きがい」研究に向けた予備的考察 —ベトナム中小企業を対象にして—

兼村 智也

A Preliminary Study on Research "Job Satisfaction" of Asian SMEs:
A Case Study of SMEs in Vietnam

KANEMURA Tomoya

要 旨

従業員の「働きがい」には経済的報酬と精神的報酬があるが、前者は困難でも後者の実現に成功する中小企業がある。そこには経営パートナー主義とそのマネジメントがみられる。この先行研究をアジア中小企業の「働きがい」研究に発展させたく、本稿ではベトナム中小企業を対象に予備的考察を行った。その結果、ベトナム経営者も経営パートナー主義を標榜するが、そのマネジメントを実施していない。理由として経済発展するなかで従業員が経済的報酬を得られる環境にあることが考えられる。一方、ベトナムでも発展の遅れる地域では精神的報酬を享受できている。したがって、その実現可能性は国や民族ではなく、地域や業種によることが考えられる。

キーワード

働きがい 中小企業 精神的報酬 経営パートナー主義 アジア

目 次

- I. はじめに
- II. 先行研究
- III. 調査分析
- IV. 抽出された問いと仮説

注

文献

I. はじめに

近年、中小企業の多くは人手不足という問題に直面している。この問題は景気変動による一時的なものではなく、永続的なものと考えられる。理由は少子化の進展に伴った労働生産年齢人口の減少が今後も確実に続くからである。これに対し、自動化・省力化の推進を図る一方で、新たな労働力の確保、具体的には女性や高齢者、障害者、そして外国人への依存も必要になってくる。こうした新たな労働力、そして今いる従業員の定着を図っていくには「働きがいのある職場」づくりが中小企業にとって重要な経営課題となる。

「働きがい」と言えば、すぐに思いつくのは給与や福利厚生といった「経済的報酬」であろう。「経済的報酬」が向上すれば、従業員の「働きがい」も当然向上する。しかし、多くの中小企業にとって「経済的報酬」の向上には限界がある。ようやく始まった賃金の引き上げも大企業ばかりで、価格転嫁が進まず、労働分配率が既に高い中小企業には広がっていない。そこで注目されるのはもう一つの報酬、すなわち経済的価値に換算できない「非経済的報酬」、言い換えれば「精神的報酬」である。

中小企業が追求すべき、この「精神的報酬」について考察する調査研究プロジェクト^{注1}が2019年より公益財団法人・連合総合生活開発研究所で実施され、筆者はその研究メンバーの一人として参加した。ここでは以下「II. 先行研究」で述べる知見を得たが、この知見を踏まえ、筆者らはアジア中小企業における「働きがい」についての研究を企図している。本稿はこの研究を推進するための予備的考察(問いと仮説の抽出)である。

II. 先行研究

前記した研究会で座長を務めた黒瀬直宏^{注2}は心理学からのアプローチ¹⁾を使って「働きがい」は「仕事満足」「社会的満足」「成長満足」「生活満足」の4つの「精神的報酬」からなるとし、全ての基盤になるのは「経営パートナー主義」であるとしている(図1)。「経営パートナー主義」とは従業員の自律性を尊重し、「経営者と従業員は共通の経営目的を追求するパートナーのような関係であるべき」という経営思想である。その遂行のマネジメントとして重要なのが成員間の情報共有推進とパティキュラリズム(個別主義)であるとしている²⁾。パティキュラリズムとは「中小企業の経営者とオーナーは労働者の不満を扱う際、一貫性を犠牲にしても個別の事情を考慮することが重要」という考え方である³⁾。中小企業は限られた人員で構成されているため、個々人の経営資源としての重要度が高く、その尊重が必要とする。その特性から黒瀬はこの概念を拡張し、成員個々の考え、事情、個性を尊重することと捉えている。

全ての基盤になるのは「経営パートナー主義」という主張の根拠となったのが前記した研究会での経営者アンケート調査(資料参照)とヒアリング調査^{注3}である。この調査により、自社をQ10「働きがいのある職場」(80.8%)と思う中小企業経営者には従業員とQ3「パートナーのような関係にあるべき」と考える経営者が多いこと(76.9%)が明らかになった。またそうした企業にはQ1「成文化された経営理念」があり(84.6%)、それが従業員にQ2「浸透している」(82%)。ここから前記した定義の「共通の経営目的を追求する」が導かれる。また中小企業では通常みられないQ6「財務情報の開示」を積極的に

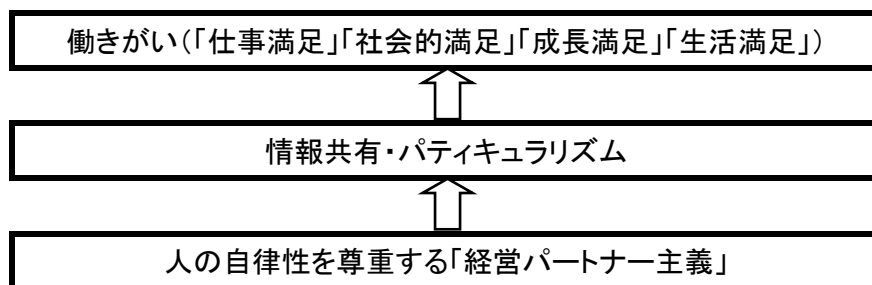


図1. 中小企業における働きがい創出の構図

出所：黒瀬(2024)より転載。

行っており(73.1%)、ここから定義の「成員間の情報共有推進」が導かれる。加えて従業員がQ5「企業の計画策定にも関与」しており(75.0%)、現場判断に基づくQ9①「生産計画の変更」(80.8%)やQ9②「他部署への応援」(82.7%)も任されている。ここから定義の「パティキュラリズム」が導かれる。つまり「経営パートナー主義」の企業には経営理念の浸透・共有、そして情報共有推進とパティキュラリズムというマネジメントがみられるのである。

「経営パートナー主義」によって従業員は単なる労働力の提供に留まらず、「自分の会社」という当事者意識を持つようになる。同時に「働かされている」という受け身的な姿勢ではなく「働いている」という主体的な意識が持てるようになる。こうした意識が従業員の「働きがい」につながっているといえる。

こうした「経営パートナー主義」、それによって得られる「精神的報酬」を日本のみならず、アジアの中小企業で働く多くの人々に享受してもらいたい。日本の中小企業にみる、こうした「働きがい」を積極的に紹介し、その周知・普及に務めるのがアジアで一早く経済発展を遂げた日本が果たす役割であろう。また日本の中小企業にとっても今後も続く人手不足のなかで、仕事の一部を外国人に依存しなければならぬ。そのためには「働きがい」に対する彼らの考え・欲求を知ることが有益であろう。

こうした研究メンバーの「思い」から筆者が理事を務めるNPO法人・アジア中小企業連携機構(通称:

ICOSA)内に「アジア中小企業協力研究会」を立ち上げ^{註4}、アジア各国の中小企業経営者への同様の調査研究を計画している。そのうえでアジア中小企業が捉える「働きがい」、日本との違いやそれが生まれる背景・要因、日本と同様の「精神的報酬」を享受できる可能性とそのため条件を明らかにしたいと考えている。

この調査研究活動に入る前の予備的考察(問いと仮説の抽出)として、2023年1月、自社を「働きがいのある職場」と評するベトナム中小企業経営者4名(表1)に対して日本と同様のアンケート調査、およびヒアリング調査^{註5}を実施した。ベトナムを対象としたのは外国人技能実習生が最も多く^{註6}、日系中小企業の進出も多いなどアジアのなかで相互交流が進む国であること、加えてICOSA理事のなかにベトナム人コンサルタントがおり、ベトナム経営者の紹介・協力を得やすかったことがある。さらに、この4名はいずれも日本の大学を卒業し、一般財団法人・海外産業人材育成協会^{註7}で研修経験をもっている。そのため日本語はもとより、日本的経営についての理解や導入意欲が一般のベトナム企業の経営者よりも高く、「経営パートナー主義」への理解や評価も高いと考えられる。まず、こうした企業での可能性を探り、そこを「突破口」として「経営パートナー主義」のアジアへの周知・普及を図ることが有益と考えたからである。

表1 調査対象のベトナム中小企業・経営者の属性

企業(従業員数) 経営者の出身校、設立年	事業内容
G社(70名) 豊橋技術科学大学大学院卒 2020年設立	・国内・海外の特許申請顧問サービス ・特許戦略・研究開発戦略コンサルティング ・日越ビジネスマッチング
A社(4名) 東北大学、不明	・日系企業向け法人設立、会計、監査、人材紹介等のワンストップサービス業
I社(250名) 静岡大学、2010年設立	・機械設計製図受託 ・精密機械部品加工 ・FA、自動機開発 ・AGV、ロボット開発 ・設計人材育成・紹介
K社(10名) 静岡大学卒、2020年設立	・レトルト食品製造業

出所：筆者作成

資料 アンケート調査票(左側：日本向け、右側：ベトナム向け)

経営者の皆様へ

1月12日のミーティングの基礎資料として以下のQ1～Q10にお答えください。なお参考として、日本での調査結果(対象:52社)をカッコ内に(単位:%)を併記しました。

Q1. 御社の存在意義、存在目的、基本的な経営姿勢などをまとめた経営理念がありますか。(一つだけ☑)

- a. 経営理念を成文化している(84.6)
- b. 成文化はしていないがある(11.5)
- c. まとまった経営理念はない(1.9)
- d. 考えたこともない

Q2. (a, bを選んだ方に)経営理念の従業員への浸透度はいかがですか。(一つだけ☑)

- a. 深く浸透している(12.0)
- b. 浸透している(70.0)
- c. あまり浸透していない(16.0)

Q3. 企業では経営者と従業員とはどのような関係であるべきだと思いますか。(一つだけ☑)

- a. 経営者と従業員は共通の経営目的を追求するパートナーのような関係であるべきだ(76.9)
- b. 経営者と従業員は企業一家として親子のような関係であるべきだ(17.3)
- c. 従業員は組織の中で割り当てられた役割をしっかりと果たす良き組織人であるべき(5.8)
- d. 事業は経営者の意思の実現であり、従業員はそれを手伝ってくれればよい(0)
- e. その他(具体的に)
- f. 考えたこともない

Q4. 従業員が企業のために一生懸命働いてもらう上で何が一番効果的だと思いますか。(一つだけ☑)

- a. 会社の経営理念や社長の経営姿勢(33)
- b. 社内の人間関係(23)
- c. 会社の事業の将来性(13)
- d. 給料の水準(4)
- e. 従業員の出身地との近接(0)
- f. 適切な勤務時間(0)
- g. 仕事のやりがい(25)
- h. その他(具体的に)
- i. 考えたこともない

To business owners

Please answer Q1 to Q10 below as basic materials for the January 12th meeting. As a reference, the survey results in Japan (Target: 52 companies) are written together in brackets (unit: %).

Q1. Do you have a management philosophy that summarizes your company's raison d'être, purpose of existence, and basic management stance? (Choose only one ☑)

- a. The management philosophy is codified (84.6)
- b. Not codified, but we have (11.5)
- c. There is no unified management philosophy (1.9)
- d. Never thought about it

Q2. (For those who chose a or b) How is the management philosophy understood by employees? (Choose only one ☑)

- a. Deeply understood (12.0)
- b. Understood (70.0)
- c. Poorly understood (16.0)

Q3. What kind of relationship do you think should exist between management and employees in a company? (Choose only one ☑)

- a. Management and employees should have a relationship like partners pursuing common management objectives (76.9)
- b. Managers and employees should be like a parent and children as a corporate family (17.3)
- c. Employees should be good organizational people who fulfill their assigned roles within the organization (5.8).
- d. Business is the realization of management's will, and employees should help it (0)
- e. Others (please specify:)
- f. Never thought about it

Q4. What do you think is the most effective way to get employees to work hard for the company? (Choose only one ☑)

- a. Company management philosophy and president's management attitude (33)
- b. Human relations within the company (23)
- c. Future business of the company (13)
- d. Salary level (4)
- e. Proximity to employee hometown (0)
- f. Appropriate working hours (0)
- g. Job satisfaction (25)
- h. Others (please specify:)
- i. Never thought about it

注1：カッコ内は日本での調査結果(単位：%、サンプル数：52社)

注2：日本での調査実施期間(2020年12月～2021年3月)

Q5. 管理職以外の一般従業員の方は会社の計画策定にどのように関与していますか。(該当するものすべてに☑)

- a. 会社全体の経営計画策定に参加(9.6)
- b. 部門(事業部、部、課)の事業計画策定に参加(50.0)
- c. 担当する仕事の計画を自ら作成する(42.3)
- d. 以上に当てはまるものはない(25.0)
- e. 考えたこともない

Q6. 従業員に財務情報は開示していますか

- a. 開示している(73.1)
- b. 開示していない(26.9)
- c. 考えたこともない

Q7. 会社として従業員の能力育成について、どのようなことをしていますか。(一つだけ☑)

- a. 会社として各人の能力向上の目標を提示している(17.3)
- b. 従業員が自分自身の能力向上の目標を立て、経営側と協議している(32.7)
- c. 目標を設けることはしないが、研修などを行っている(32.7)
- d. その他(9.6)(具体的に)
- e. 特に何もしていない(7.7)

Q8. 優れた業績を上げた従業員の方にどのような処遇を行っていますか。(該当するものすべてに☑)

- a. 特別の昇進や給料引き上げの制度がある(15.4)
- b. 制度にはしていないが a を行うことがある(36.5)
- c. ボーナスの増額で報いている(63.5)
- d. 表彰や報奨金(金一封)で報いている(40.4)
- e. 以上のことは行っていない(5.8)

Q9. 現場での労働者の「裁量」の程度について教えてください。

①現場判断に基づく生産計画の変更	<input type="checkbox"/> a. あり(80.8) <input type="checkbox"/> b. なし(19.2)
②現場判断に基づく他部署への応援	<input type="checkbox"/> a. あり(82.7) <input type="checkbox"/> b. なし(17.3)

Q10. 従業員にとって貴社は「働き甲斐のある職場」と思えますか。(一つだけ☑)

- a. 思う(25.0)
- b. まあ思う(55.8)
- c. 思わない(1.9)
- d. わからない(17.3)
- e. 考えたこともない

ご協力ありがとうございました。

Q5. How are general employees other than managers involved in the company's planning? (Choose all ☑ that apply)

- a. Participate in the formulation of a company-wide management plan (9.6)
- b. Participation in the formulation of business plans for departments (divisions, departments, sections) (50.0)
- c. Each employee develops his/her own plan of work for which they are responsible (42.3)
- d. None of the above items apply (25.0)
- e. Never thought about it

Q6 Do you disclose financial information to employees?

- a. Disclosed (73.1)
- b. Not disclosed (26.9)
- c. Never thought about it

Q7. What are you doing as a company to develop the skills of your employees? (Choose only one ☑)

- a. The company presents goals for improving the capabilities of each employee (17.3).
- b. Employees set their own development goals and discuss them with management (32.7)
- c. We do not set targets, but provide training, etc. (32.7)
- d. Others (9.6) (Others (please specify:))
- e. Do nothing (7.7)

Q8. What treatment do you give to employees who achieved excellent results? (Choose all ☑ that apply)

- a. There is a system for special promotions and salary increases (15.4)
- b. We don't have a system, but we give special promotions and salary increases (36.5)
- c. Rewarded with increased bonuses (63.5)
- d. Rewarded with commendations and incentive bounty (40.4)
- e. None of the above (5.8)

Q9. Please tell us about the degree of "discretion" of workers on site.

- (1) Change of production plan based on on-site judgment
a. Yes (80.8) b. No (19.2)
- (2) Support for other departments based on on-site judgment
a. Yes (82.7) b. No (17.3)

Q10. Do you think that your company is a "workplace worth working for" for your employees? (Choose only one ☑)

- a. I think so (25.0) b. Most likely so (55.8)
- c. Don't think so (1.9) d. Don't know (17.3)
- e. Never thought about it

Thank you for your cooperation.

Ⅲ. 調査分析

そこで個々の質問について日本との比較のなかでみると、Q1「経営理念の成文化」は75%が実施しており(図2)、それがQ2「浸透している」企業も75%ある(図3)。これらの傾向は日本と同様である。また経営者と従業員のあるべき関係については全ての企業が「パートナーのような関係」と回答しており、これらは日本(76.9%)を上回っている(図4)。以上にみるように経営理念を共有し、意識の面では日本以上に「経営パートナー主義」を標榜している姿勢が窺える。

ところが具体的な取り組みについては日本との違いがみられる。まずQ5「会社の計画策定への関与」についてであるが、会社の計画には上位にあたる会社全体、各部門の計画から下位にあたる個人の計画までである。言うまでもなく、上位の計画の方が経営へのコミットは大きい。これへの従業員の関与について日本では会社全体(9.6%)、部門(50%)が一定程度みられるのに対して、ベトナムでは上位計画への関与は25%と少なく、下位にあたる個人の計画が75%を占める(図5)。つまり、「自身の計画は自分で立てる」というパティキュラリズムこそ重視しているものの、会社全体や部門にまで彼らを参画させていない。

さらにQ6「財務情報の開示有無」についても日本では「開示している」が73.1%であるのに対して、ベトナムでは25%に過ぎない。一方、「開示していない」が75%と真逆の結果になっている(図6)。つまり「経営パートナー主義」を標榜しながら、日本のように上位計画に関与させたり、財務情報を開示するなど経営内部まで踏み込んだ関係が従業員との間にみられない。理想を持ちながらも、その理想を実現するための具体的な取り組みまで及んでいないのである。

上位計画への関与や財務情報の開示を行う企業の従業員は会社や仕事に対する「経営参加者」としての意識をもつようになることが考えられる。その結果、「働きがい」も向上し、そこで働き続ける、つまり離職率が低下する。こうしたメカニズムがあるならば、離職率は「働きがいのある職場」のパロメータといえる。ちなみに日本で「財務情報を開示」と回答した企業の直近3年間の年平均離職率は2.5%^{注8}、これに対して「開示していない」ベトナムI社の離職

率は年間15%前後という。これを踏まえれば、離職率が高いベトナムでは経営者が「働きがいがある職場」と評価しても従業員がそう感じているとは言い難い。つまり、この評価に関して経営者側と従業員側に乖離があると考えられる。

ベトナム経営者は、なぜ計画関与や情報開示まで踏み込めないのか。K社によれば「3年残ってくれると嬉しい。5年残ってくれると一緒に経営していきましょうとなる」というが、この離職率が3年間続くと4割、5年で6割の従業員が入れ替わることになる。それでは、これらの取り組みを実行するのは難しいであろう。その結果、高い離職率が続く、高いから計画関与や情報開示に踏み込めないという「負の循環」が生じることになる。

ではなぜベトナムの離職率が高いのだろうか。それは、これら人材を求める企業が周辺に存在することがある。経済発展するベトナムには日系を含む多くの外資系企業が進出している。そうした企業ではI社に勤務する機械設計者、A社に勤務するITエンジニアなどローカル技術者が不足しており、彼らを求める。そのためローカル企業の1.5倍の給料を支払い、その獲得に乗り出す。ベトナムの中小企業でも日本よりも報酬に「競争原理」を導入するなど「経済的報酬」を充実させているが(図7)、それだけでは足りない。ベトナムのような成長途上にある国の従業員にとって「働きがい」の一番の要因は依然として「経済的報酬」と考えられる。

逆に日本の中小企業で全体計画への関与や財務情報の開示により離職率が低下し、「働きがいのある職場」となったのは周辺に「経済的報酬」で魅力的な企業がなかったことが考えられる。翻ってみると日本は「失われた30年」のなかで長期にわたって賃金上昇がみられない経済環境にあった。特に、中小企業にその傾向が強い。したがって「経済的報酬」が理由で転職されることはなく、他社と比較されるのは「精神的報酬」の多寡であった。そのため経営者からみれば、如何に「精神的報酬」を高められるか、すなわち「経営パートナー主義」を定着させられるかが重要であり、そのため躊躇することなく、これらの取り組みを行うことができたのである。

企業を取り巻く経済環境と「経営パートナー主義」の遂行のマネジメントの関係はベトナムでもみられる。図6で唯一、「開示している」と回答したK社は

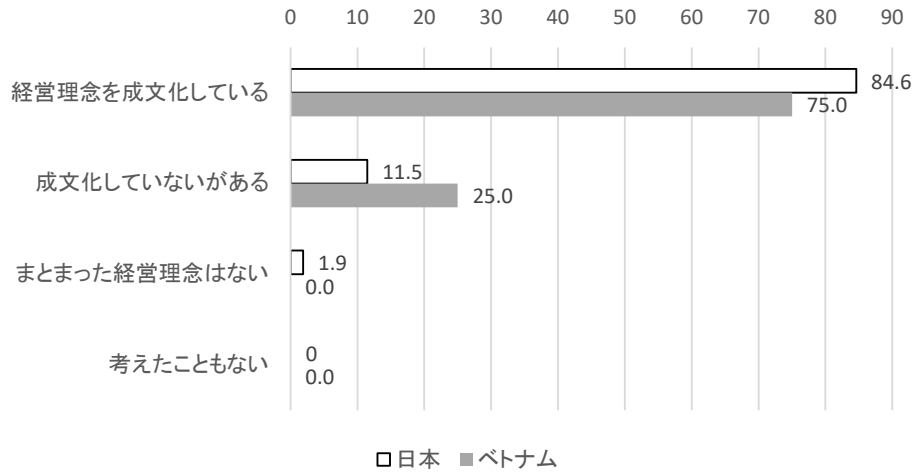


図2. 経営理念と成文化の有無

出所：アンケート調査結果により筆者作成。

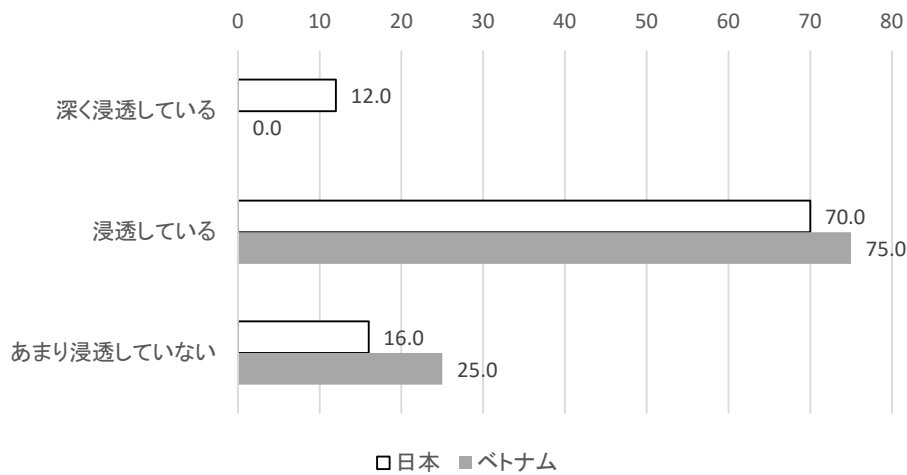


図3. 経営理念の浸透度

出所：図2に同じ。

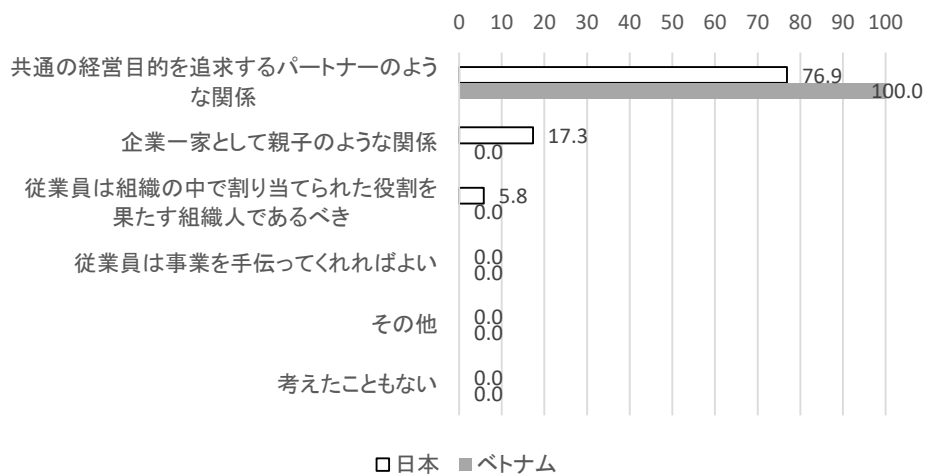


図4. 経営者と従業員のあるべき関係

出所：図2に同じ。

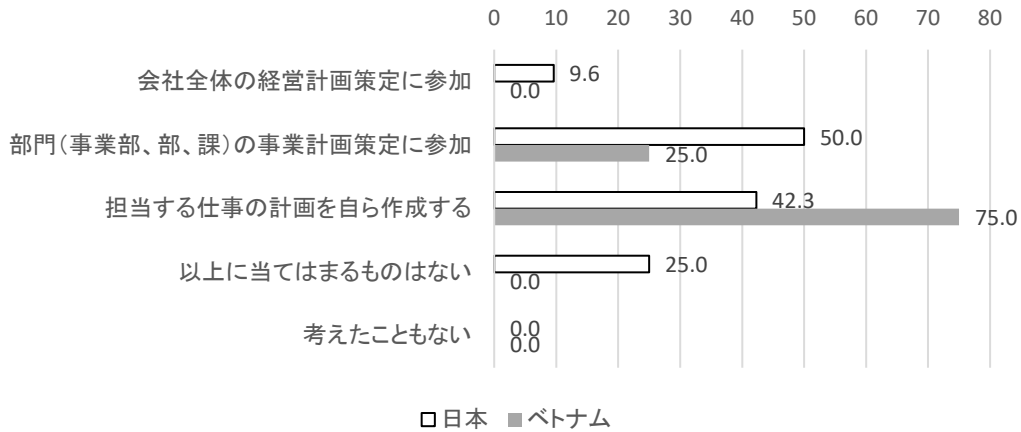


図5. 従業員の計画策定への関与(複数回答)

出所：図2に同じ。

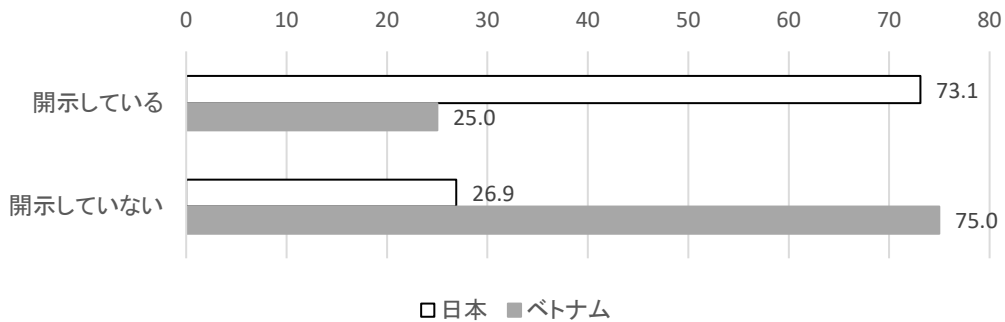


図6. 財務情報の開示の有無

出所：図2に同じ。

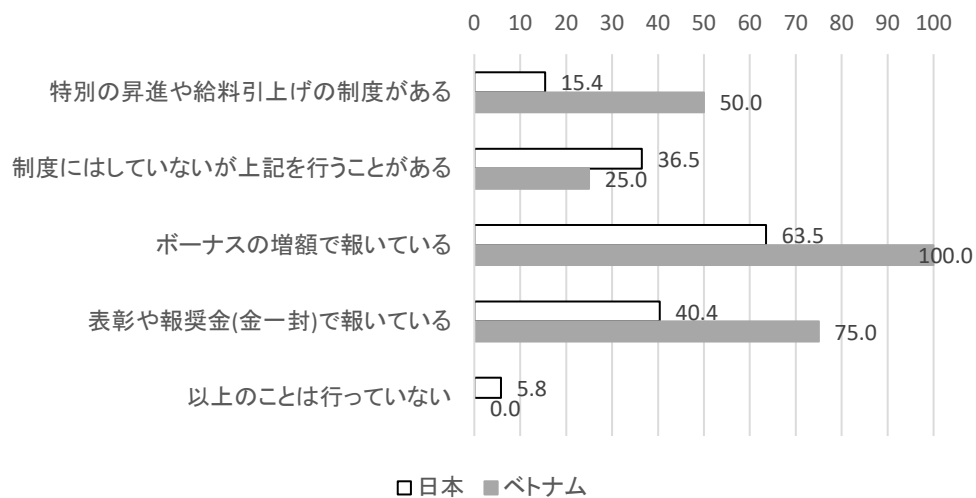


図7. 優れた業績への処遇方法(複数回答)

出所：図2に同じ。

都市にある他3社と異なり地方に所在する。地方は都市に比べて仕事が豊富にあるわけではなく、外資などの転職先も少ない。また創業間もなく賃金も上げるのも容易ではない。そうしたなかで、財務情報を開示している。会社の経営状況は必ずしも良くはないが、離職者は出ていない。むしろ経営者を中心に10人の従業員が団結しているという。ベトナムでも地域によっては「経営パートナー主義」を高め、従業員の定着につなげている。

ここから言えるのは標榜する「経営パートナー主義」とそのマネジメントの実行には取り巻く経済環境との関係が大きい。ベトナムの場合、「精神的報酬」よりも「経済的報酬」を得られる環境が都市部で整っており、その点が日本と異なる点と考えられる。

IV. 抽出された問いと仮説

本稿の目的は、アジア中小企業が捉える「働きたい」、日本との違いやそれが生まれる背景・要因、日本と同様の「精神的報酬」を享受できる可能性とそのため条件などを明らかにする調査研究活動に向けての予備的考察であった。

前記の調査結果から以下の点が指摘できる。ベトナム中小企業のなかにも日本での学習経験等もあって「経営パートナー主義」を標榜する経営者が存在する。しかし従業員とは経営理念の共有化に留まり、「経営パートナー主義」の遂行のマネジメント(情報共有推進、パティキュラリズム)にまで及んでいない。これはなぜか。その理由として以下の仮説が考えられる。

仮説1：日本と違い、経済発展するベトナムでは「働きたい」のうち「経済的報酬」が得られる経済環境にある。

前記が支持されれば、「経営パートナー主義」の導入、すなわち「精神的報酬」の実現はその国の経済環境のよることになる。

一方、同じベトナムでも「経済的報酬」が得にくい地方にある企業では、こうしたマネジメントが行われ、従業員の定着、すなわち「経営パートナー主義」の導入に成果を収めている。これはなぜか。その理由として以下の仮説が考えられる。

仮説2：「経営パートナー主義」導入、すなわち「精神的報酬」の実現可能性は大きな経済発展がみられない地域や業種ほど高まり、国や民族にはよらない。

前記が支持されれば、「精神的報酬」の実現可能性にとって重要なのはあくまでその企業を取り巻く地域や業種など経済環境となり、同一国内でも地域や業種によって異なることになる。

「働きたい」の追求は日本人だけにみられるものではなく、本来、人に即したものである。人は「経済的報酬」だけではなく、自身がその仕事から必要とされる、自身の存在価値がわかるような仕事に価値を求める。そうした「精神的報酬」は国籍や民族によらず、人としての本性でもある。但し、それが発揮・機能されるには経済環境が必要である。ベトナムの都市部ではその環境がなく、そのため「精神的報酬」よりも「経済的報酬」が優位にある。一方、ベトナムでも日本と同様の経済環境にある地域では「精神的報酬」が発揮・機能している。すなわち「精神的報酬」は国や民族によらず、経済環境によることを物語っているといえそうである。

今回、得られた調査結果はアジアのなかでもベトナム一国、しかもサンプル数4社という限られたデータからのものであった。今後、本格的な調査研究活動のなかで対象国やサンプル数を広げ、前記した仮説を検証していく所存である。

注

- 注¹ 中小企業を「働きがい」のある職場に—中小企業の持続・発展の方策と労働のあり方調査研究委員会—(2019年4月～2021年10月)
- 注² NPO法人・アジア中小企業連携機構理事長(元・嘉悦大学大学院ビジネス創造研究科研究科長)
- 注³ 公益財団法人連合総合生活開発研究所、中小企業を「働きがい」のある職場に—中小企業の持続・発展の方策と労働のあり方調査研究委員会報告一、(2022)、<https://www.rengosoken.or.jp/work/2022/03/040900.html>(閲覧日2024.2.4)
- 注⁴ ICOSA・アジア中小企業協力研究会、<https://sites.google.com/view/icoso2017icoso>(閲覧日2024.2.4)
- 注⁵ 2023年1月12日、オンラインで実施。
- 注⁶ 出入国在留管理庁・厚生労働省・外国人技能実習機構「令和3年度外国人技能実習機構業務統計概要」
- 注⁷ The Association for Overseas Technical Cooperation and Sustainable Partnerships : 通称AOTS)
- 注⁸ 日本で実施したアンケート調査では従業員数や直近3年間(2017～19年度)の退職者数(定年退職者を除く)も把握している。ここからQ6で「a」を選択した企業の年平均離職率(1年間の平均退職者数/従業員数)を算出した。

文献

- ¹⁾ エドワード・L. デシ&リチャード・フラスト(桜井茂男訳)『人を伸ばす力』, 新曜社, (1999).
- ²⁾ 黒瀬直宏, 「働きがいを生み出す中小企業～そのマネジメントを欲求と労働の本質から分析する～」『商工金融』1, 一般財団法人商工金融研究所, pp.7-29(2024).
- ³⁾ Ingham,G.K. *Size of Industrial Organization and Worker Behaviour*, Cambridge University Press, p.83(1970).