

厳しすぎる!
20代 女性

客観的に物事を判断する力がすごい!
30代 男性

ルール・原則に対して、柔軟性がない
20代 女性

部下を平等に扱う
20代 女性

説明が足りなくて理解づらい
30代 女性

外国語能力や専門知識がある
30代 男性

決断が遅い
20代 女性

よい環境作りに努める
20代 女性

大勢の前で部下を怒らない
30代 女性

困った時にすぐにサポートしてくれる
30代 男性

年齢や就労経験、年数による評価がある
20代 男性

ぶっちゃけトーク炸裂!

ベトナム人が考える理想の上司

「アットホームで親しみやすい!」と、ベトナム人の間で就職先として人気の日系企業。評判なのはうれしいけれど、一緒に働く私たち日本人は彼らの言動や行動に驚くこともある。ベトナム人の期待に応えるべく、彼らの本音をさぐってみました。よりうまく付き合う方法を一挙ご紹介!

イラスト／テツカリョウコ 協力／AIMNEXT VIENAM、GMLVN (Global Management Laboratory Vietnam)、ICONIC、JAC Recruitment、Vieclam Bank

ベトナム人に聞きました
Q. 日本人上司のスゴイところ、ダメなところを教えて。

あー、
すげえ、
すごいです。

6人の働くベトナム人 2013 座談会

アットホームで親しみやすい

日系企業はまだ人気？

辛口コメントから読み取る
ベトナム人の頭の中

日系企業の進出が珍しかった 2005 年頃、親日家のベトナム人にとって、日系企業は「働いてみたい」という憧れの存在だった。実際に勤めているベトナム人にとって、「アットホームで親しみやすい」という印象。そして、簡単にクビにならない安心感があるようだ。

一方、ここ最近では「給料が低い」というイメージを持たれているようで、ベトナム人と日本人の給料に差があることに少し納得がいかない様子。また、明確なビジョンを持ち、決断などが早い外資系企業に魅力を感じてきているとか。そこで彼らの本音を聞くべく、6人の働くベトナム人による緊急座談会を開きました。

Aさん (27 歳 男性)
大学卒業後はベトナムの会社に勤務。すぐに日系 IT 企業に転職。現在6年目の IT エンジニア

Cさん (29 歳 男性)
日本語学科卒。日系の投資ファンドでの勤務後、現在、欧米系の石油会社に勤務

Eさん (33 歳 女性)
現在、日系通信企業に勤務。これまでに日系、米系、ローカル企業全7社で勤務

Bさん (28 歳 男性)
大学の日本語学科を卒業後、日系不動産会社に約2年勤務。その後、外資系メーカーに転職

Dさん (32 歳 女性)
日本語学科卒。これまでに旅行、不動産会社、IT 系の日系企業3社に勤務

Fさん (26 歳 男性)
日系、ローカル企業に勤務した経験がある。現在、転職活動中

編集 N (以下、N)
お忙しい中、お集まりいただきありがとうございます。今日は皆様からみる「日系企業」のイメージなどを伺いたいと思っています。さっそくですが、皆様はなぜ、日系企業で働こうと思ったのでしょうか？

B： 大学で日本語、日本の文化を勉強したので、それを活かしたかったからです。

A・E・F： 同じ意見です。日本語学科を卒業した人の多くは、最初は日系企業で働きたいと思っていますよ。

C： 日本人は時間厳守とか、上司が厳しく教えてくれる、社員へのトレーニングもしっかり行っている、などの日本の企業文化を聞いていました。自分にとっていいトレーニングになるし、キャリアになると思ったんです。

A： 私はみなさんと違って、もともと日系企業で働く予定はありませんでした。たまたま、人材紹介会社で働く友人の紹介で今の会社を教えてもらい、応募。面接時、会社のプランやプロジェクトの説明を聞いて興味を持ち、勤めることになりました。

N
なるほど。皆さんは学校で学んだことを活かす、という気持ちが強かったんですね。では、どんなところに日系企業の魅力や働き甲斐を感じますか？

F： 同僚を尊重する気持ちがあり、みんなで協力し合うなど、チームワークがあるところ。

B： 日本人上司は部下にとっても優しい。何より給料がいい！

C： 同感。特に長く働く人に対して、日系企業の待遇はいいですね。また、仕事のこなし方や効率的な仕事の仕方などを勉強できる。日本の「5S」や「KAIZEN」などのルールは実践的でいいと思う。日本で研修するチャンスがあるのもうれしい。

N
仕事を通じて「成長」できることが日系のよさですね。逆に、日系企業の嫌なところは何かありますか？

D： 業務の方向性や進め方が不明のまま、プ

ロジェクトだけが進むことがよくある。あと、発表する直前に商品の内容を変更することもあるね。あれは正直いって意味が分からない。

B： 勤務時間を気にしているように感じますね。ちょっと細かすぎないかな～？

E： 完璧を求められるため、すごくプレッシャーを感じます。でも私は仕事が好きなので、きちんと会社や上司の求めることに応えたいです。

一同： 「おー、えらーい」と歓声。

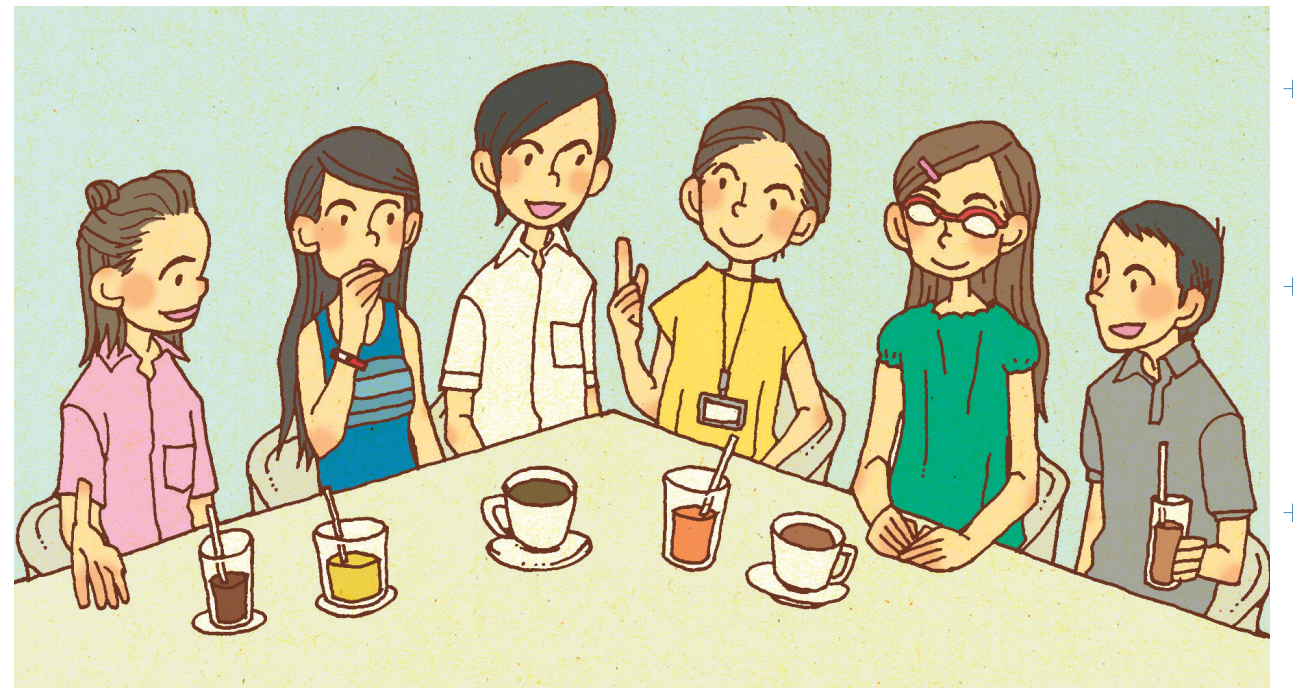
C： 日系企業は保守主義でしょ。自分の意見は率直に言わずに、かなり遠い言い回しをするから混乱するし、誤解してしまう。

A・F： そう！ すごくあいまいで本当に困る！！

N
非常に厳しいご意見に戸惑いますが、実際に日本人上司と仕事しやすいと感じるのは、どんなところでしょうか？

D： うーん、ないかも（笑）。うちの日本人の上司は必要以上に厳しいから、仕事がかしにくいな。

* 注1 整理・整頓・清掃・清潔・しつけの頭文字を取ったもの
* 注2 製造業で生まれた工場の作業者が中心となって行う活動・戦略



A： 上司は優しいけど、何分遅刻した、早退した、と細かいことに対してすごく気にしている。それと、部下が勤務時間にフェイスブックを見て

E： え！ 私の上司はすごくいいですよ！ 相談にのってくれているし、味方になってくれる。私を応援してくれるのが、とても伝わってきます。一番うれしいのは、残業したときに声をかけてくれたり、上司が先に帰宅するときは、きちんと挨拶をしてくれたりすることですね。

F： 実は、ベトナム人の上司は横柄です。自分は偉い立場の人間だから、「面倒くさい仕事はおまえたち部下がやればいい」と思っている人が多いかも。一方、日本人の上司は、「一緒に仕事をしましょう」という姿勢があっていいですよな～。

B： 今の日本人の上司は部下を信頼して、権限を与えてくれてます。部下の意見もちゃんと聞いてくれるので、私は仕事しやすいです。ただ、日本人上司はほとんど英語を使わないので、コミュニケーションが難しい…。

N
ずっと同じ会社に勤めたいと思いますか？

A： 続けたい。でももし転職したとしても、また日系企業を希望します。

B： んー、働きたいけど、いい条件であれば、ほかの会社で働くかもしれない。

D・E・F： わからないですね。

C： 日系企業で働く一番の目的は勉強。でも実は昇進機会が得られることは珍しいから働きたくない。欧米系の企業は待遇制度がいいし、さらに昇進チャンスがあるからずっと働きたい。

N
ところで、どうしてみなさんは、そんなに転職するのですか？

E： 私は暇が嫌なんです。仕事がたくさんあって、成長できることを常に探しています。だからこそ、私にとって日系企業が魅力的。

A： えー、信じられない！ 日系は残業があるし、就職当初の給料は高くしてくれるけど、その後の昇給が難しいから、やっぱり欧米系でしょ。

B： そうだね！ 私が勤める欧米系の会社も給料いいし、新しい仕事にチャレンジできるから、欧米系の方がいいよ～。

E： 欧米系はすぐクビにするからヤダ！

D： そう。外資は解雇にされやすいから働きたいと思わない。

決定！ ベトナム人の理想の上司像

座談会に参加したメンバーや、ほかのベトナム人に、自分が望む理想の上司を聞いてみたところ、以下の能力を持っている人が、彼らが考える「ステキな上司像」ということがわかった。

1位	明確な目標を持った人
2位	頭のいい人
3位	責任感のある人
4位	公正な評価で納得できる判断をする人

これで作業がスムーズに！

褒められ好きの ベトナム人との接し方

プライドが
高い

そもそも、
ベトナム人の
気質って？

個人主義。
他人や先のことは
考えない

「つながり」
を大切にする

一緒に働いていてもわからないことだらけのベトナム人。コンサルティングと人材教育の「エイムネクスト・ベトナム」のチャン（Trang）さんによると、「ビジネスパーソンの常識が通じず、対応に苦慮した、ストレスがたまる、という話をよく耳にします。だからこそ、ベトナム人の気質を理解することから始めてみましょう!」。業務をうまく回すための解決策を伝授してもらいました。

「わからない」ということをなかなか言えないのが、ベトナム人。非を認めず、言い訳や他人への責任転嫁の言葉を並べることもしばしば。しかし、向上心が高く、チャレンジ精神も旺盛。1番になろうとすることや、自分の価値を高めることに努力は惜しみません。社内のコンテストや人事評価などで、自分を認めてもらうチャンスを与えてみましょう。

戦争の歴史から、ベトナム人は目先の利益を重視し、自分中心に物事を考えます。また、チームで何かを達成するという意識は低いかもしれません。自分が結果を出すために力を尽くすことは、育った環境や教育からの影響もあるでしょう。日本のような「みんなで協力し、団結する」という経験が、ベトナムではほとんどありません。

個人主義の一方で、儒教の国でもあるためか、血縁関係や親しい友人とのつながりをとても大切にします。仕事よりも家族を大事にするというのは、譲れない基本なのです。一方、考え方に違いはあっても1度納得すれば熱心にやろうとし、適応力が高いというのもベトナム人の一面です。

国民から支持されるリーダー像

ベトナムで最も尊敬されている人物は、ベトナム独立の父、故ホー・チ・ミン主席。中国語やフランス語、英語も堪能で、その知識と行動力により民族解放運動の先頭に立って活躍した人です。国家主席となってからも汚職には無縁で、指導者というよりも常に人民の同胞という立場を貫きました。今でも国民から尊敬されている存在です。

他国に比べて、 大人しいベトナム人

パラドックス理論の開発者、ダン・ハリソン博士（Dr. Dan Harrison）が開発した行動特性診断「ハリソンアセツメンツ」。これは数学、パーソナリティー理論、カウンセリング心理学、組織心理学に基づいて作られたもので、コカ・コーラやマクドナルドなどグローバル企業などで採用、全世界で200万人以上が受験。そこから、ベトナム人、中国人、インド人の特徴が見えました。

これによると、本音を引き出すための環境整備がベトナム人マネジメントの重点ポイントといえそうです。

中国人

- ✓ 常に向上的に行動し、良く考えてから物事を決定
- ✓ 新しい考えを取り入れ、すぐに実行する行動派
- ✓ 自主的に能力開発を行う
- ✓ 規則やルールを厳守

インド人

- ✓ 自分に自信があるため、意見を主張し独断的に物事を決定
- ✓ ただし、新しいことへの挑戦意欲は低い
- ✓ 組織においては、他宗教との共存を重視

ベトナム人

- ✓ 自信はあるが周りを気にする
- ✓ 将来を見据えて決める
- ✓ リスクを取って、率直な発言はしない
- ✓ 成長意欲が高い
- ✓ 組織の変化に順応する

あなたはできている？

コミュニケーション不足 解消法のいろは



① 作業指示の出し方のコツ

い

作業内容だけではなく、
目的や変更理由を説明

指示を受けた側は重要性が分らないと、「自己流の方が楽」、「変更は面倒くさいからこのままでいいだろう」と安易に考えることが。言われた通りにやればいい、というのではなく、「一緒にやりましょう」という気持ちで説明をすると作業がスムーズに進みます。

ろ

できるだけ文書で指示を出す

口頭のみだと、あとで「指示した」、「聞いていない」の論争になることが。メールを含め、文書できちんと指示を出しましょう。また、「メモを取るのは学生がすること」と、勘違いしている人が多いです。「上手なメモの取り方」といった勉強会を開きましょう。

は

指示内容について
相手の理解度を確認

「分からない」や「疑問がある」と言い出しにくい性格。指示した時点で、理解したのか確認することが重要です。ただし、相手のプライドを傷つけないよう、言い方に気を付けましょう。また納期や進捗報告など、この時点で明確にしておくことも大切!

② 褒め方のコツ

い

暗黙の了解は通じない
言葉にして伝える

日本人にありがちなのは、言葉に出さなくても態度や接し方で、評価していることが部下に伝わるだろうという考え方。「仕事を任せる＝能力を評価している」と考える人ばかりではありません。ベトナム人は人前で上司に褒められることは名誉。自尊心が満たされます。

ろ

具体的な行動をほめる

「最近頑張っているね」と褒められるだけでもうれしいものですが、人によっては「これは本心だろうか?」と思ってしまうことも。「あの報告書の数字、よく調べたね」など、具体的な事柄を取り上げて褒めることがポイント。具体的な言葉は心に残り、自信を与えます。

は

褒め言葉+今後の期待を
具体的に伝える

褒めることによる「慢心」や「油断」が心配ならば、褒めた後に次への期待の言葉をプラスしましょう。たとえば、「次の報告書、君なら〇〇〇の詳細データを出せるよね、任せたぞ!」といった一言で、彼らのやる気と向上心を刺激します。

③ 響く叱り方のコツ

い

人前で叱らない

別の部屋に呼んで個別に叱りましょう。人前で叱られると、面子を傷つけられたという思いの方が強くなり、反省どころではなくなってしまいます。それが原因で仕事をやめてしまう場合も…。周囲の人間にも「ミス进行」するという気持ちを強くしてしまいます。

ろ

むやみに他者と比較しない

他のスタッフと比べるのは避けましょう。部下を奮い立たせるつもりの言葉かもしれませんが、プライドを傷つけられたと感じるのがオチ。また、「日本だったらあり得ない」といった言い方も避けるべき。「ベトナムだからベトナムなりのやり方がある」という反発心を招くだけ。

は

理由や内容を明確にする

「ミスそのものが悪いのか」、「ミスを隠したことが悪いのか」など、叱る内容を明確にし、かつ理由を論理的に示しましょう。叱られた意味を納得させられれば、同じ間違いを繰り返さないための対策を自ら考えてさせるなど、次の一手を打ちやすくなります。

④ 報・連・相のさせ方、受け方のコツ

い

「報・連・相」の目的や
重要性を明確に教える

まず「報・連・相」の重要性を論理的に教えます。理屈っぽいベトナム人には、理論として納得してもらうことが近道。また、「報・連・相」上手は、相手から信頼感を得やすく、高評価につながるということを伝えたとモチベーションが上がります。

ろ

具体的なタイミングや
やり方を示す

どのタイミングで、どんな内容を報告したらいいかわからず迷っているベトナム人は多いです。作業指示の時に予め報告内容やタイミングを話し合っておくと、迷いが少なくなります。トラブルはすぐに報告する、わからないことは相談することも、その都度確認を。

は

「報・連・相」されやすい
上司になる

自分が部下の立場だったら…と考えてみましょう。報告内容をきちんと把握してくれる、ミスを頭ごなしに怒鳴らず、対処法と一緒に考えてくれる（叱らないという意味ではない）、そんな頼りになる上司には「報・連・相」をしやすいものですね。

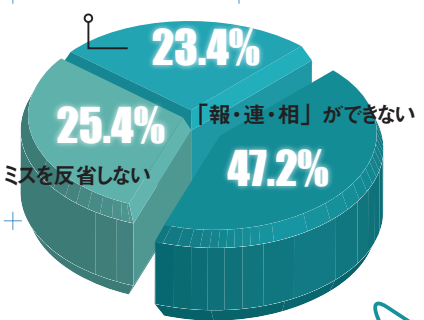


あなたの部下は デキる? デキない?

会社代表として働くベトナム在住日本人へアンケートを実施。62 人の回答者で最も多かったのは、在住歴2年未満の 30 代、直属の部下は 10 人以下で、現地代表や部長として活躍している人たち。ベトナム人スタッフと交流する上で良いと感じること、これはちょっと…? と思うところを教えてくださいました。※アンケートは 2013 年 6/24(月)～7/5(金)に実施

Q1. ベトナム人スタッフ (部下) に困っていることは?

ビジネスマナーが身につけていない
指示したことしか行わない



(そのほかの声)
◇問題に対して、「困った、困った」と言うだけで、自分で判断しない
◇できる人とできない人の差が激しい。育った家庭環境の違いだと思う
◇これからどのように伸ばしていくかを考えたいのだが、どうしたらいいのか…

Q3. 部下が取った行動でビックリした出来事は?

- ◇日本人スタッフよりも気づくスピードが早く、的確だったとき
- ◇事務所にドリアンを持ち込んできた
- ◇一部の人だが、指示をしなくても動ける人がいる
- ◇日本語も英語も話せて、日本人と直接会話ができる。しかし、ベトナム人へは強く指示できない。「日本人の方へ入り過ぎると、自分の立場が危ない」と言っていた
- ◇わかっていなくても、「わかりました」という
- ◇嫌なことがあると、すぐに会社を辞める
- ◇自分の責任逃れをする
- ◇よくサボる
- ◇仕事以外のイベントには本当にびっくりするくらい、努力し時間を使う

Q2. 部下の行動で「素晴らしい!」と感じたことは?

- ◇向上心があり、思いやりがある
- ◇勉強をたくさんしてきている部下の資料作りなどには、能力の高さを感じる
- ◇自分の非を認めるようになってきた!
- ◇他部署との円滑なコミュニケーションができる
- ◇「おはようございます」、「お先に失礼します」、など挨拶ができるようになった
- ◇小さなことでも、指示の最終目的を捉えた行動がとれてきた
- ◇会議で自分が質問したいと思っていたことを、通訳として参加していた秘書が自発的に質問していた。自分の気持ちを分かってくれて仕事をしていることが、改めて確認できた

Q4. 部下の「ここを改善すれば可能性が広がる」と感じるところは?

- ◇ビジネスマナーを身に付けて、挨拶、礼儀ができる
- ◇「今」だけを見るのではなく、先々も見えて行動できればいい
- ◇改善意識を持つ
- ◇失敗を恐れない

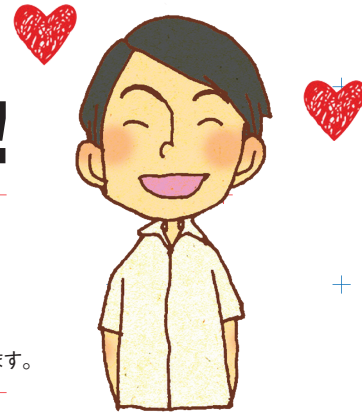


さらなる モチベーションアップへの道!

ベトナム人にとって「働きたい会社」とは、福利厚生の一環である社員旅行の有無、健康診断が充実しているか否か、などがポイント。各企業は社員のモチベーションをあげるために、工夫を凝らした制度を取り入れています。

ユニークな福利厚生

年1回の社員旅行、充実した健康診断、整った教育制度の保持が、多くの企業が行っている福利厚生といえます。そのほか、社員のモチベーションが上がった成功例を紹介します。



★月間 MVP 表彰

ベトナム人は競争意識がとても高いので、これをうまく使わない手はありません。たとえば、コンテストを実施して、改善提案を一番多く出した者を表彰したり、チームごとの整理整頓を点数化して順位付けしたりすると、イベントとしても社内に活気が生まれます。

日常的に、各人あるいはチームごとに、目標達成状況を見えるようにすると効果的。日本でもおなじみの「成績グラフ」をつけて張り出す方法のほか、人前で成果を褒める、というのも有効です。

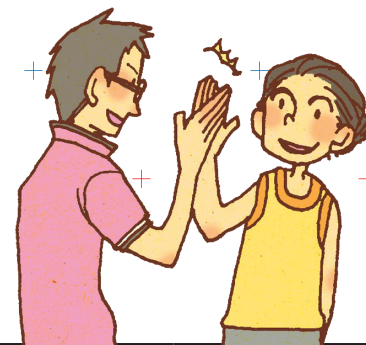
★スポーツ大会

旅行は旅行でも慰安旅行ではなく、スタッフ同士のコミュニケーションを増やすために、チームで行うスポーツ大会を取り入れている会社も増えている。卓球やバドミントン大会のほか、今人気なのが、チーム対抗ペイントボール。チームワークを重視するゲームで、遊びながら仲間同士の絆を深めます。



よりよい人間関係を築く！ ちょっとした裏ワザ

「仕事帰りの一杯」をしながら、国技ともいえるサッカーの話題や、家族の話をする、場が盛り上がる。また、頑張ってベトナム語で話すことで親近感をもってもらえる。好意的に受け止めてもらえるようになれば、いざというときに有効。これらを踏まえて、さらにスタッフとのコミュニケーションを深めるためのワザを、人材紹介会社 JAC Recruitment の加藤将司さんに伝授してもらいました。



①色紙で心境をチェック

さまざまな色の折り紙を用意。1週間に1回5～10分程度、今週の自分の仕事状況や心境を伝えてもらうために色で例えてもらい、理由を聞きます（時間があれば、来週はどんな色で仕事をしたいのかも話してもらう）。心の内を聞くことで、ベトナム人は「ちゃんと自分を見てもらっている」と、喜びを感じます。ちょっと変わった方法で表現してもらいましょう。

②対話会

数名で今の自分の「考え」をポストイットに書いてもらいます。みんなで書いたものに共通項があるかどうか、グループ化。ここでのポイントは、考えがまとまっていなくても、それを吐き出すこと、またそれを聞いてもらえる人がいることの安心感を得てもらうことです。

③ハイタッチであいさつをする

ただ単に挨拶をするだけではなく、元気よく挨拶をすること。またベトナム人は挨拶をすることで親しみを感じてくれます。

④日頃の感謝などを伝える

ポイントは、感謝の言葉を手紙、ポストイットなどで一言伝えることです。日々へのやる気にも繋がります。

⑤一緒に楽しむ

好きなものを聞き、それをプレゼントしたり、一緒にそれを楽しむ姿勢を見せたりすると、自分に関心を持っていていてと感じてもらえます。

