

在越日系企業におけるベトナム人中間管理職の現状と課題

Current Situations and Issues of Vietnamese Middle Manager of Japanese Corporation in Vietnam

寺崎 克志
(Katsushi TERASAKI)

【要 約】

本稿の目的は、ベトナム、とくに首都ハノイにおける日系企業のベトナム人中間管理職に関する現状と課題について、効率賃金に関する部分均衡モデルを念頭において明らかにすることである。最初に、中間管理職を含む拡張モデルにおいて効率賃金仮説に関するSolow(1979)条件が依然として有効であることを証明する。したがって、一般労働者の実質賃金率に関する労働効率の弾力性が1であるという条件は、中間管理職の給与に関する労働効率の弾力性に対しても適用される。日系企業はベトナム人労働者や管理職による転職に関する諸問題を抱えている。さらに、ベトナム人中間管理職、とくに日本語に堪能な人材の不足を痛感している。現地インタビューと資料解析を通じて、最後に、ベトナム人中間管理職が日系企業間で転職することを防止するための提言を行う。

キーワード：中間管理職、効率賃金、日系企業、ソロー条件、労働効率の実質賃金に関する弾力性

【Abstract】

The purpose of this paper shows the current situations and issues of Vietnamese middle manager of Japanese corporation in Vietnam, especially in Hanoi, with the partial equilibrium model of efficiency wage. In this article the Solow condition is still effective even with the extended model including middle managers so that the condition of unity labor efficiency elasticity with respect to workers' wage rate is applied to salary of middle managers as well. Japanese corporations have some problems about job-hopping by Vietnamese workers and managers, moreover they feel shortage of Vietnamese middle managers, and especially who speak Japanese. We make some proposals for preventing Vietnamese middle managers in Japanese corporations from job-hopping.

Keyword : Middle manager, Efficiency wage, Japanese corporation, Solow condition, Elasticity of labor efficiency with respect to real wage

1. はじめに¹

中間管理職に関する経営理論分析は、主にゲーム論的フレームワークを用いて展開されている²。経営者、中間管理職、一般労働者はそれぞれの効用の最大化を目指して戦略を考える。ゲーム論を用いる利点は各段階での戦略を明示できることにある。各段階で2者択一の戦略を選べば、2に段階の数を冪数としただけのペイオフが得られる。こうした分析には各プレイヤーの意思決定が明確になるというメリットがあるが、一方で数量決定のような2者択一ではない意思決定の議論には向きでない³。本稿では、生産量、賃金水準、利潤額、雇用量などを連続量とするモデルを用いて、中間管理職に関する諸問題を論じる。とくに、経営者と労働者という2階層で効率賃金を論じたSolow(1979)条件が、中間管理職を含む複数階層の企業経営形態に拡張したモデルにおいても修正を受けないことを証明する⁴。あるいはSolow(1979)条件が修正を受けない中間管理職モデルを明示する⁵。ここで援用する効率賃金仮説は寺崎(2008)で紹介した文献以降も、欧米ではその数は日本の文献数と比べると天と地の差があるほど枚挙に遑がない。

このモデルを用いて、ベトナム日系企業の中間管理職採用においてどのような問題が生じているのかをSolow(1979)条件を用いて提示すると同時に、そのような問題が生じている背景についても議論する⁶。まず、次の第2節では、本稿で議論する中間管理職を含む効率賃金に関する一般モデルを提示する。このモデルは汎用モデルで、ベトナム日系企業に限定されるものではない。第3節では、日系企業の経営者サイドの視点から、利潤最大をもたらす一般労働者の効率賃金と雇用者数に関する1階の条件を導出し、中間管理職を含むモデルにおいてもSolow(1979)条件が修正を受けないことを証明する。更に、中間管理職の効率賃金と雇用者数に関して利潤最大の1階の条件を導出し、効率賃金理論を中間管理職を含むモデルに拡張しても、Solow(1979)条件が修正を受けないことを証明する。これをさらに拡張し、企業組織階層が数階層存在する一般的なモデルでも、Solow(1979)条件が修正されないことを証明する。

第4節では、前節まで議論した一般的な効率賃金モデルを念頭において、ベトナム人中間管理職の現状と課題について論じる。特に中間管理職のjob-hoppingを防止するための終身雇用賃金モデルを定式化し、中間管理職の不足を課題としている日系企業においてSolow(1979)条件が満たされていない状況を不等式を用いて明示する。その背景を日系企業の直接投資動向とベトナムにおける日本語学習状況のギャップとそれを調整するためのタイムラグに求め、中間管理職の研修に関する諸問題を前節の効率賃金モデルを研修費用を含むモデルに拡張して、中間管理職の賃金と研修費用とは利潤最大という観点からは同等の操作変数であることを示す。最後の第5節ではベトナム日系企業において発生しているいくつかの課題を解決するための方策が、日系企業経営者による中間管理職の研修費用の賃金化とJICAや国際交流センターなどによる在ベトナム日本語学校の初等・中等教育を受けるベトナム人生徒を対象とした日本語学習の助成にあることを提示する。

2. モデル・ビルディング

ベトナムで企業活動を行う日系企業を想定する。ただし、ベトナムを日本以外の外国に置き換えてもモデルの一般性は失われない⁷。まず企業活動を行う組織の階層(hierarchy)を三段階に分ける。第1段階は経営方針を決定し、第2段階の中間管理職に伝える⁸。第1段階の使用言語は日本語であり、第2段階の中間管理職はベトナム語を母国語とする。第1段階から第2段階への業務通達は、日本語または英語で行われる。一般的なモデルとしては、第1段階から第2段階への情報伝達は、少なくとも一方の段階の企業人にとって、外国語が使用される。経営者が日本人、中間管理職がベトナム人であるとすれば、日本語を業務言語として使用すれば、中間管理職にとっては外国語となり、英語を業務言語として使用すれば、両者にとって外国語となる。いずれにしても、通常の間管理職モデルに、language barrierが付加される。

ある日系企業の実質生産量を X とし、労働以外の他の生産要素は与件として捨象し、生産関数を以下のように設定する。

$$(1) \quad X = X(a_1(w_1, A_1)N_1), \\ X' \equiv dX/d(a_1N_1) > 0, \\ X'' \equiv dX'/d(a_1N_1) < 0.$$

上式で a_1 は一般労働者の生産性関数であり、その生産性は一般労働者の実質賃金水準 w_1 と中間管理活動 A_1 に依存する⁹。物価水準については、本稿の議論の対象外なので、名目賃金を物価水準で除した実質賃金において物価水準は与件として考慮されている。

A_1 は主につぎの2つの要因によって、一般労働者の生産効率を高める。

① 中間管理職が一般労働者を監督し、効率的な生産を行うように指示を与える。

② 日本人の上司からの業務命令を正確に、適切に一般労働者に伝達する。

N_1 は一般労働者数である。したがって、実質生産量は、一般労働者の効率単位で測った労働量 a_1N_1 に依存する。一般労働者の生産性が上昇すれば、効率単位で測った一般労働量は増加する。効率単位で測った一般労働者の限界生産力は正 ($X' > 0$) で、逡減すること ($X'' < 0$) を仮定する。また効率賃金仮説を援用し、実質賃金に関する一般労働者の生産性の偏導関数 a_{w_1} は正であることを仮定する¹⁰。すなわち、

$$a_{w_1} \equiv \partial a_1 / \partial w_1 > 0.$$

ここで実質賃金 w_1 を引き上げると、以下の理由により、一般労働者の生産性を上昇させる。

① 労働力を効率的に供給するための生活向上に支出可能となる資金が増加する。(生活賃金仮説)¹¹

② 農業、自営業、公務員などの最低賃金水準からの上方乖離が大きくなり¹²、解雇による損失が高まるため、解雇のリスクを高め、解雇理由となる懈怠が減少する。(shirking仮説)¹³

③ 他企業との賃金格差が広がり、job-hoppingが防止され、OJTの効果が蓄積される。(turnoverモデル)¹⁴

④ 求人時に生産性やモラルの高い労働者を採用できる。(逆選択モデル)¹⁵

⑤ 一般労働者は相場よりも高い賃金を与えられることに対して、より効率的な労働の供給によって応える。(sociologicalモデル)¹⁶

また、中間管理職による一般労働者の指導・管理のレベル A_1 に関する一般労働者の生産性の偏微分係数 a_{A_1} も正であることを想定する。すなわち、

$$a_{A_1} \equiv \partial a_1 / \partial A_1 > 0.$$

ここで、一般労働者と中間管理職は同国人であり、経営者は外国人であるので、一般労働者と中間管理職の間には共謀や馴れ合いによるモラルハザードが生ずる可能性がある。そこで、 A_1 に関しては、そうならないための以下の装置が想定される。すなわち、

$$(2) \quad A_1 = A_1(a_2(w_2)N_2), \\ A'_1 \equiv dA_1/d(a_2N_2) > 0, \\ A''_1 \equiv dA'_1/d(a_2N_2) < 0,$$

は中間管理職による一般労働者の管理効率関数であり、効率単位で測った中間管理職の労働量 a_2N_2 に依存する。ここで、中間管理職の労働量の増加により、管理効率は上昇し ($A'_1 > 0$)、その上昇の程度は逡減する ($A''_1 < 0$) と想定する。また、 N_2 は中間管理職労働者数、 a_2 は中間管理職の生産性、 w_2 は中間管理職の賃金である。(2)において、中間管理職の人員が増加すると、管理効率が上昇する要因は、主につぎの2つの項目にまとめられる¹⁷。

① 一般労働者全体を幾人かの中間管理職で分割して監督可能となるため、監視の目が届きやすくなる。

② 丁(1996)が指摘するように中間管理職の職能分化が可能となり、適材適所による管理効率の向上が実現する。

すなわち、中間管理職にも多様性があり、それぞれ得意とする管理内容に特化することにより、より効率的な管理が可能となる¹⁸。多くの種類の管理能力において優れている人材や、その逆に、日本語能力に劣り、多くの管理能力において劣位にある人材が混在していたとしても、比較優位の原理にもとづき、中間管理職全

体として適切な管理効率の実現が可能となる¹⁹。また、こうした経営方式は十川（2000）が論ずるような、組織の活性化にもつながる。また、実質賃金に関する中間管理職の生産性の微分係数 a_{w2} は正で、逓減することを仮定する。すなわち、

$$a_{w2} \equiv da_2/dw_2 > 0, \\ da_{w2}/dw_2 < 0.$$

3. ソロー条件の導出

以上より、Solow（1979）conditionを導出する。まず、実質利潤（経常利益） π を次のように定義する²⁰。

$$(3) \quad \pi \equiv X - \sum w_i N_i - rK, \quad i=1, 2.$$

ここで、 K は人件費以外の生産要素量の列ベクトル、 r はそれらの実質価格の行ベクトルである。 π は在越日系企業の税引き前の利潤で、日本人経営者の報酬は考慮されていない。一般労働と中間管理職に関する短期的な利潤最大化を議論するため rK は所与とする。まず、日本人経営者の視点から、一般労働者に関する利潤最大の1階の条件を求める²¹。一般労働者数 N_1 に関しては、

$$(4) \quad \partial \pi / \partial N_1 = a_1 X' - w_1 = 0,$$

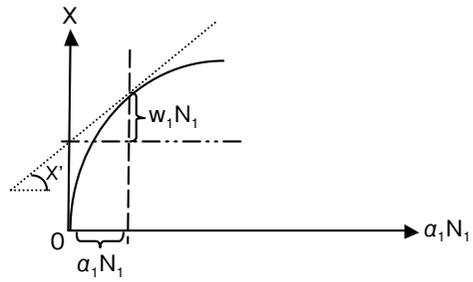
すなわち、一般労働者の効率単位で測った労働の限界生産力 X' が効率単位で測ったその実質賃金 w_1/a_1 に等しいことが(4)の条件で、かりに、

$$a_1 = 1,$$

であれば、限界生産力説そのものである²²。

図1に(4)の条件が図示されている。(1)に示したように日本人経営者の視点から、効率単位で測った一般労働量に関して凹関数を想定しているため、上方に凸の図形が描かれている。縦軸は実質生産量、横軸は効率単位で測った一般労働量である。すなわち、利潤最大の均衡点において、効率単位で測った労働の限界生産力

図1 生産関数



X' （生産関数上の接線の傾き）が一般労働者の賃金総額をその効率単位で測った労働量で除した値に等しくなっている。すなわち、(4)の利潤最大の均衡条件より、

$$X' = w_1 N_1 / a_1 N_1.$$

また、一般労働者の実質賃金に関しては、

$$(5) \quad \partial \pi / \partial w_1 = N_1 X' a_{w1} - N_1 = 0,$$

すなわち、賃金引き上げによる一般労働者の生産性向上に基づく生産増加（限界収入 $N_1 X' a_{w1}$ ）と企業の支出増加（限界費用 N_1 ）の均等が(5)の均衡条件である。ここで留意すべきことは、一般労働者の効率賃金が、ベトナム政府によって毎年のように改訂される最低賃金や労働市場における均衡賃金水準とは独立に決定されることである²³。こうした労働市場の需給均衡とはかわりなく効率賃金が決定されることからベトナム経済の農業部門や自営業部門において膨大な非自発的失業が温存されることになる²⁴。この賃金設定が一般労働市場の賃金よりも高いために、日系企業のストライキが他の外資系企業、とくに韓国系企業や中国系企業と比較すると相対的に少ないことは、関戸（2006）が指摘している。

ただし、(5)で設定される効率賃金が一般労働者の留保賃金より高いことが必要条件である²⁵。あるいは、(5)で設定される賃金が留保賃金よりも低ければ、そもそも労働供給がゼロとなる。つぎに、(4)と(5)から効率単位で測った一般労働者の限界生産力 X' を消去すると、以下のSolow（1979）条件が得られる。

$$a_{w1}w_1 / a_1 = 1,$$

すなわち一般労働者の労働効率（労働生産性） a_1 の実質賃金に関する弾力性が1という条件が導出される。この条件は、中間管理職が導入された本稿の拡張モデルにおいても変更のないことが明らかになる。

図2には N_1 を所与としたときの一般労働者の効率関数が描かれている。縦軸に一般労働者の労働効率性（生産性）、横軸に実質賃金がとられている。実質賃金が上昇すると労働生産性も上昇するが、その上昇の程度は逓減する。図2の利潤最大の均衡点（ a_1^*, w_1^* ）において、効率関数の傾き a_{w1} が a_1^*/w_1^* に等しくなっている。すなわち、

$$a_{w1} = a_1^*/w_1^*.$$

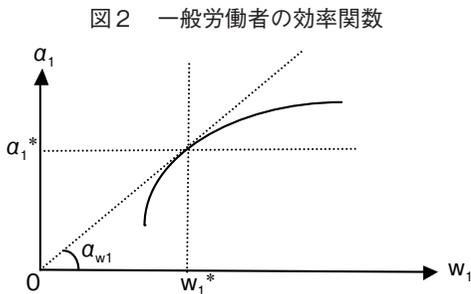


図2では、横軸近傍の効率関数は省略されているが、関数の形状全体は日系企業の経営者の視点から、ロジスティックカーブが想定されている。すなわち、原点の近傍では下向きに凸の形状が描かれ、賃金水準があまりに低いと、労働生産性も低下する²⁶。関数の形状自体は、観察されたものではなく、均衡点の近傍に関する情報をもとに日系企業の経営者が利潤最大の賃金水準を設定することになる。そうした情報は主に、日本商工会などを通じて入手される²⁷。こうした日系企業中心の団体には競合企業も含まれるが、ベトナム人労働者に関する情報交換の場として活用される。さらに、図2には描かれていないが、賃金があまにも低い水準では、賃金の上昇に対して労働生産性の上昇は逓増的である。

同様にして、中間管理職に関する利潤最大の1階の条件を求める。まず、中間管理職者数 N_2 に関しては、

$$(6) \quad \partial \pi / \partial N_2 = X'N_1 a_{A1} A'_1 a_2 - w_2 = 0,$$

すなわち、右辺第1項の中間管理職の増加による生産の増加（限界収入 $X'N_1 a_{A1} A'_1 a_2$ ）が中間管理職の実質賃金（限界費用 w_2 ）に等しくなることがその条件である。中間管理職の増加はその効率 a_2 をかけた大きさで個々の一般労働者に対する管理効率を高め（ $A'_1 a_2 > 0$ ）、最終的に効率単位で測った一般労働量を増加させ（ $N_1 a_{A1} A'_1 a_2 > 0$ ）、生産量の増加（ $X'N_1 a_{A1} A'_1 a_2 > 0$ ）に影響を与える。

図3 管理効率関数

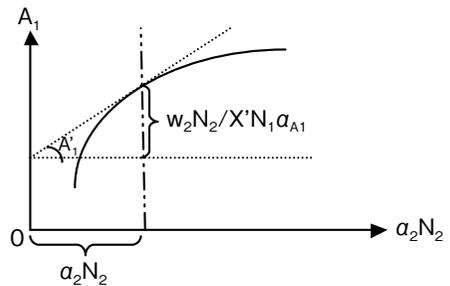


図3は縦軸に管理効率 A_1 を、横軸に効率単位で測った管理職労働量 a_2N_2 をとり、日系企業の経営者の視点から見た(6)の条件を図示したものである。(2)で想定したように管理効率関数は凹関数を想定しているため、上方に凸の形状となっている。図3において管理効率関数の傾き（効率単位で測った管理職労働の限界生産力 A'_1 ）が効率単位で測った管理職賃金（ w_2/a_2 ）をその生産関数における限界生産力（ $X'N_1 a_{A1}$ ）で評価した値に等しくなっている。また、中間管理職の実質賃金 w_2 に関しては、

$$(7) \quad \partial \pi / \partial w_2 = X'N_1 a_{A1} A'_1 N_2 a_{w2} - N_2 = 0,$$

すなわち中間管理職の賃金の引き上げは中間管理職全員の労働効率を高め（ $a_{w2} > 0$ ）、中間管理職の効率単位で測った労働を増加（ $N_2 a_{w2} > 0$ ）させ、一般労働者に対する管理効率を高めて、

($A_1'N_2 a_{w2} > 0$)、さらに一般労働者の労働効率を高め ($a_{A1}A_1'N_2 a_{w2}$)、その結果として生産を増加させる ($X'N_1 a_{A1}A_1'N_2 a_{w2} > 0$)。これを中間管理職の賃金引き上げの限界費用 (N_2) に等しくさせることが利潤最大の条件である。

そこで、(6) と (7) から、

$$(8) \quad a_{w2}w_2 / a_2 = 1,$$

すなわち、中間管理職の労働効率 a_2 のその実質賃金 w_2 に関する弾力性が 1 という条件が導出される。以上より、一般労働者に関する Solow (1979) 条件と、中間管理職を含む修正モデルにおける中間管理職に関する条件とが、同様の形式で表示されることが証明された。

さらに、この条件は次のように一般化される。まず、企業組織階層が最下層の一般労働者の第 1 階層から最上層の管理職の第 I 階層まであるものとする²⁸。ただし管理職の階層数は、第 2 階層から第 I 階層までの $I - 1$ である²⁹。そこで各階層の中間管理職の管理効率関数は、それぞれ、

$$(9) \quad \begin{aligned} A_1 &= A_1(a_2(w_2, A_2)N_2), \\ A_2 &= A_2(a_3(w_3, A_3)N_3), \\ &\dots\dots\dots \\ A_j &= A_j(a_{j+1}(w_{j+1}, A_{j+1})N_{j+1}), \\ &\dots\dots\dots \\ A_{I-1} &= A_{I-1}(a_I(w_I, A_I)N_I), \end{aligned}$$

で与えられる。ここで、 a_i は第 i 階層の労働効率 (労働生産性)、 w_i は第 i 階層の実質賃金水準、 N_i は第 i 階層の労働者数、 A_j は第 j 階層の中間管理職の管理効率、

$$i = 1, 2, \dots, I; j = 1, 2, \dots, I-1,$$

である。ちなみに、富田 (1991) は中間管理職を、ジュニアレベル (班長・係長)、ミドルレベル (課長代理・課長)、シニアレベル (部長・工場長) の 3 つの階層に分けているが、その場合には、

$$I = 1, 2, 3, 4; j = 1, 2, 3,$$

となる。こうした階層を持つ役割は、伊藤・森谷 (2009) によると、

- ①例外問題解決 (知識獲得) 機能
- ②情報処理機能
- ③モニタリング (監視) 機能

の 3 つである。そこで、一般的な利潤の定義は、

$$(11) \quad \pi \equiv X - \sum w_i N_i, \quad i = 1, 2, \dots, I,$$

となる。 N_i に関する利潤最大の 1 階の条件は、

$$(12) \quad \partial \pi / \partial N_i = a_i X' \Pi N_j \Pi a_{A_j} \Pi A_j' - w_i = 0, \\ j = 1, 2, \dots, I-1,$$

ただし、上式の右辺において、

$$\begin{aligned} a_{A_i} &\equiv \partial a_j / \partial A_j, \quad j = 1, 2, \dots, I-1, \\ A_j' &\equiv \partial A_j / \partial (a_{j+1} N_{j+1}), \quad j = 1, 2, \dots, I-1, \end{aligned}$$

である。同様に、 w_i に関する利潤最大の 1 階の条件は、

$$(13) \quad \partial \pi / \partial w_i = a_{w_i} X' \Pi N_j \Pi a_{A_j} \Pi A_j' - 1 = 0, \\ j = 1, 2, \dots, I-1,$$

ただし、上式において、右辺第 1 項の係数の定義は、

$$a_{w_i} \equiv \partial a_i / \partial w_i, \quad i = 1, 2, \dots, I.$$

かくして、Solow (1979) 条件が次のように一般化される。

$$(14) \quad a_{w_i} w_i / a_i = 1, \quad i = 1, 2, \dots, I,$$

すなわち、各階層において効率賃金が設定されていれば、その階層の管理効率の賃金に関する弾力性は 1 に等しい。

4. 中間管理職の現状と課題

前節でみたように、一般労働者の賃金設定と同様に、中間管理職についても効率賃金が、市場賃金や求職者の留保賃金とは独立に設定され

る。そのように設定された効率賃金が市場賃金や留保賃金よりも低水準であれば、その企業に対する労働者の応募はゼロとなるので、効率賃金が市場賃金や留保賃金よりも高いことは、中間管理職の需給均衡のための必要条件である。

4-1. 中間管理職の現状

ベトナムにおける現地調査では、個別面談においていずれの企業も、一般労働者も中間管理職も相場よりは多少高めの賃金設定をしていることを認めた。社内の賃金規定により、十分に高い賃金設定を行えない企業においては、年功序列により、在職年数が長くなれば、それに応じて賃金水準が上昇し、実質的な賃金水準は相場よりもかなり高くなることを説明している³⁰。すなわち、賃金相場を w_r とし、年功序列により在職年数に応じて上昇してゆく在職 t 年目の賃金を w_t とすると、

$$(15) \quad \left\{ \sum [w_t / (1+\rho)^t] \right\} / T > w_r, \\ t = 0, 1, 2, \dots, T,$$

という関係がある。ただし、 T は退職までの年数、 ρ は将来賃金の割引率で、単純化のため定率を想定している。こうしたキャリア全体にわたる賃金提示はjob-hoppingを防止する上で重要である³¹。すなわち、かりに、

$$w_0 = w_r,$$

であったとしても、年功序列賃金に準ずるような生涯賃金を提示することにより、中間管理職の管理効率を引き出すことが可能となる。あるいは、(15)の左辺で提示される年次の賃金水準が効率賃金のベクトル表示となる。すなわち、

$$(16) \quad W \equiv \left\{ \sum [w_t / (1+\rho)^t] \right\} / T,$$

で定義される W を、前節で求めた静学的な効率賃金に対して、生涯賃金を提示した動学的な効率賃金として設定することができる³²。こうした日系企業独特のいわゆる日本の経営を具現化する賃金設定は現在のところ有効であるという

見解を得ることができた³³。その有効性は、日系企業の労働定着率が他の外資系企業と比べて、相対的に高いという現地日本人管理職の認識にも反映されている。

ベトナム人中間管理職に関する当面の課題は、人材の量的不足にあるという意見に代表されている。不足している最大の理由は、日本語の学習者が2013年時点で4万人程度であることに見いだされる。この現状に対する日系企業の対策と問題は、主につぎの2つに集約される。

①中間管理職の不足分は、日本語のできない人材を採用し、現地日本人管理職が英語で対応する方式を取っている。英語は両者にとって母国語ではないので双方とも意思疎通が十分に行えないという問題がある。

②採用後、職務時間内に日本語研修を行い、優秀な者を中間管理職としてキャリアアップさせる。このとき、キャリアアップからもれた人材が研修コストを回収する前に離職するという問題がある。

こうした人材不足は、(8)で示されたSolow (1979)条件が満たされていないことを意味する。すなわち、 N_2 の中間管理職者数が図3で示されている最適水準より少ないのであるから、現行雇用水準において中間管理職労働に関する限界利潤は正、すなわち、

$$(6)' \quad \partial \pi / \partial N_2 > 0, \Rightarrow X' N_1 a_{A1} A_1' a_2 > w_2,$$

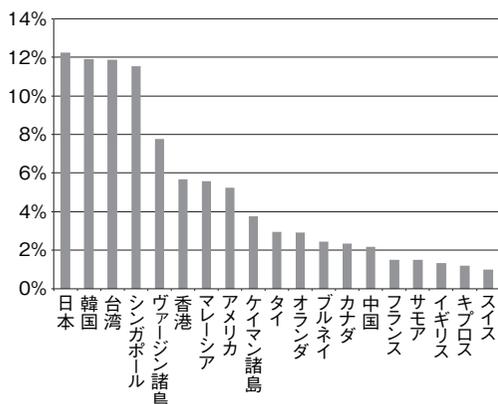
という状況にあり、それゆえ、(8)の均衡条件は上式のように不等式に置き換えられる。すなわち、Solow (1979)条件に関しては、以下のよう提示される。

$$(8)' \quad a_{w2} w_2 / a_2 < 1$$

図4は2011年末、図5は2013年末のベトナムにおける外資系企業の投資残高構成比を縦軸にとって図示している。これによると日本はいずれの時点においても外資企業では第1位になっている。しかし、構成比では2011年末では12%を、2013年末では14%を、それぞれ若干超える水準で、この2年間に多少差を広げてはい

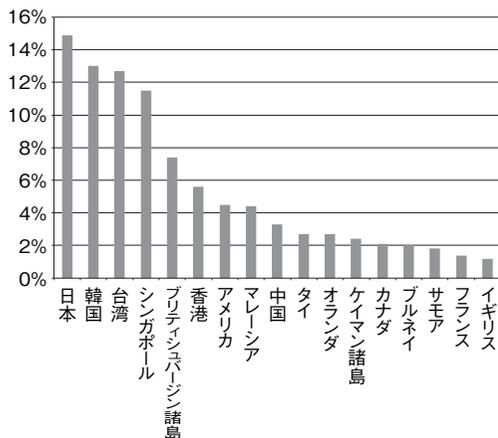
るものの韓国系企業や台湾系企業やシンガポール系企業と大差はない。したがって日本語をマスターしたとしても、それが評価される外資系企業（日系企業）は投資残高で見る限り1割を若干超える程度にすぎない。

図4 直接投資残高構成比（2011年末）



（データ）GSO（2013）より作成³⁴

図5 直接投資残高構成比（2013年末）

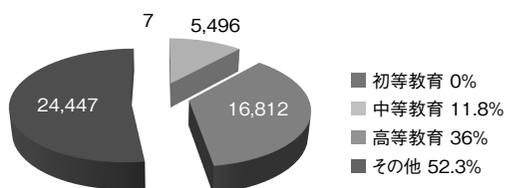


（データ）MPI（2014）より作成³⁵

日系企業に採用されないリスクを考慮すれば、英語をマスターする方がリスクが少なく、実際、従来から教育課程における第1外国語は英語であり、中学校の正式科目として日本語が加えられたのは2005年のことであり、それ以降中学校と高等学校で英語を必修科目として、日本語は第1外国語として、カリキュラム設定できるようになっている。しかし、国際交流基金（2014）によると、2011年8月時点で日本語

学習者は中高生全体のわずか0.02%にすぎない。したがって、日系企業が日本語能力にこだわる限り、ベトナム人中間管理職の人材不足は永続することになる。そうであるとすれば、日系企業が選択できるのは（16）の終身雇用賃金Wを提示して社内教育で日本語能力を高める方法しかない³⁶。

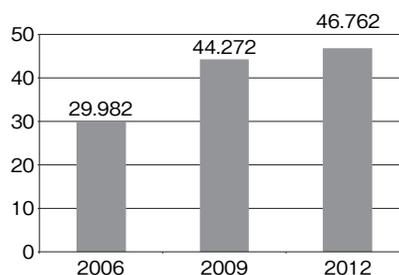
図6 日本語学習者数（2012年）



（データ）国際交流基金（2014）より作成

図6によると日本語教育の中心はその他の学校教育以外の民間の日本語学校等（24,447人=52.3%）にあり、初等教育（6歳から11歳）から開始される英語教育によって培われる能力と比べると、高等教育（15歳以降：16,812人=36%）前後から開始される日本語教育によって培われる能力は、格段と劣るといわざるを得ない³⁷。

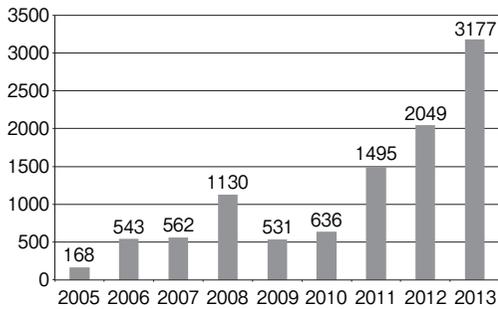
図7 日本語学習者（単位：人）



（データ）大久保（2014）より作成

そこで図7で日本語学習者の推移を2006年から見ると2009年から2012年の3年間の増加は1.1倍弱ではあるものの、2006年から2012年の6年間では1.56倍ほどに増加している。この2012年の46,762人の内訳と構成比が上の図6に示されている。

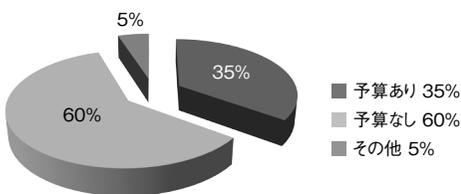
図8 日本の対越直接投資（単位：億円）



(データ) 財務省 (2014) より作成

これに対して、図8ではほぼ同時期の日本の対越直接投資額を見ると、2005年の168億円から2013年には3,177億円へと19倍近くの増加を示している。人材需要と直接投資額の間には単純な比例関係はないが、両者の増加テンポの間には大きな開きが見られ、こうした日本語学習者数と直接投資額の乖離もベトナム人中間管理職の人材不足の背景にある。そこで人材不足は日系企業の企業内研修で補填されることになる。そうした状況を把握することを目的に、2014年6月27日から8月8日にかけて日系企業を対象としてJICAが行ったアンケート調査によると、アンケート用紙を送付した610社中、116社から回答が得られた。

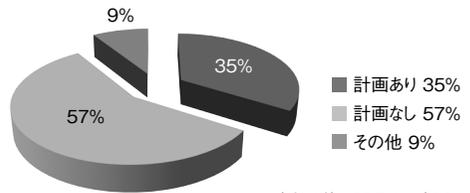
図9 研修予算（116社）



(出所) JICA (2014)

図9は中間管理職の研修予算を確保している日系企業の割合が3分の1を若干超える程度でしかないことを図示している。3分の2近くの企業で研修予算を計上していないことは、研修後のjob-hoppingに対する懸念を反映しているか、単純作業のため研修を必要としないためと考えられる。

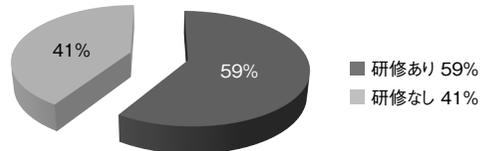
図10 年間研修計画（116社）



(出所) JICA (2014)

図10の年間研修計画の有無は、図9に対応している。計画（34%）があれば、予算（35%）があるのは当然である。ただし、明示的に研修とうたわずに、業務の一環として、予算計上しないまま実質的な研修を行っている日系企業も存在すると思われる。実際、作業手順を教えることは作業の一環であって、注力する程度の問題ではあるが、一般的にOJTは研修とは呼ばない。

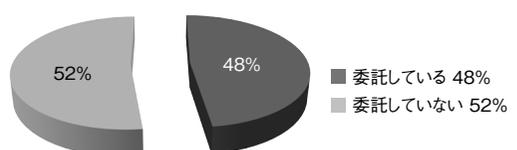
図11 研修の実施（116社）



(出所) JICA (2014)

図11は、研修を実施しているかどうかを問うている。研修を実施（59%）している企業の方が図9の予算（35%）を計上している企業よりも多いのは、両者の相違24%の企業の研修の実施が勤務時間中に自社内部で行われていることを意味している。実際、図12に見られるように外部委託をしていない企業（52%）、すなわち企業内研修を行っている方が外部委託をしている企業（48%）より若干多くなっている。

図12 研修の外部委託（114社）

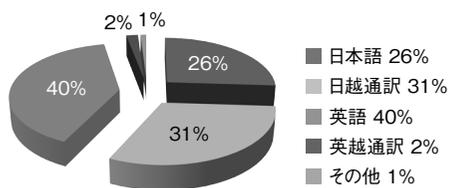


(出所) JICA (2014)

4-2. 中間管理職の課題

前出の図11でベトナム人中間管理職の育成の研修を実施していると答えたのが、59%と過半を超えている割合は次の図13でベトナム人中間管理職と日本人経営者との間で使用されている言語が、日本語である割合が57%（日本語26%+日越通訳31%）であることに対応している。したがって、残りの使用言語43%について日系企業の日本人経営者が人材不足を感じていることになる。

図13 使用言語の構成比



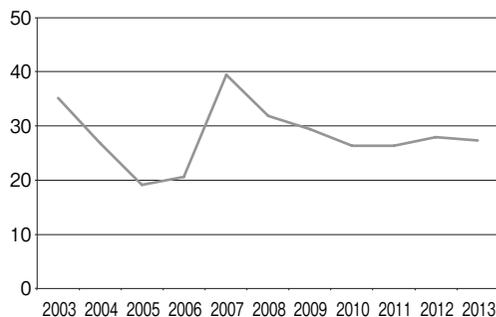
(出所) JICA (2014)

日本語を使用できるベトナム人中間管理職に関する不足感は、前出の図4から図5にかけて日系企業の直接投資残高の構成比が外資系企業全体の中で2%程度上昇していることや図8でこの8年間に直接投資額が19倍に増えているのに図7で日本語学習者はこの6年間に1.6倍ほどしか増加していないこと等を背景に、ますます高まることが予想され、その解消にかなりの時間を要することが懸念される。

認可後の直接投資が実施ベースに移行し、中間管理職需要に反映されるタイムラグは1年程度であるが、中間管理職の日本語教育のタイムラグは1年をはるかに超える。したがって直接投資の実施ベースに対応するのでは人材不足のギャップが恒常的に拡大する一方となる。せめて認可ベースの情報に対応するのではなければ人材不足のギャップは多少とも解消されることにはならない。

実際、図14に見られるように製造業を対象が限定されているが、管理職クラスの人材確保が困難であると答えている企業の割合が、国際協力銀行がこの項目でアンケートを取り始めてから、有効回答数の20%ほどの水準を下回ったことがない。とくに近年は30%近くで平準化

図14 管理職クラスの人材確保難 (%)



(データ) 国際協力銀行 (2003~2013) より作成

している。ただし、このアンケートは毎年同一企業について回収されたものではなく、またサンプル数も年によって異なることに留意する必要がある。

4-3. 中間管理職の研修モデル

本節の最後に、中間管理職の研修を含むモデルを提示し、その均衡条件を求めることにする。まず、中間管理職一人当たりの研修費用を k とする。日系企業は k をコストとして認識するため中間管理職に対する費用総額は、

$$(w_2 + k) N_2$$

となる。したがって、前出の管理効率関数は、

$$(2)' \quad A_1 = A_1(a_2(w_2, k) N_2),$$

と修正される。(2)'において、中間管理職の効率関数の w_2 と k に関する偏微分係数については、

$$a_{w_2} \equiv \partial a_2 / \partial w_2 > 0,$$

$$a_k \equiv \partial a_2 / \partial k > 0,$$

すなわち、賃金引き上げの効果については(2)と同様であるが、研修費用 k の増加についても、中間管理職の管理効率を引き上げると想定する。そこで、日系企業の経営者の視点から見た研修費用を含む日系企業の利潤は、経営者自身の報酬を除外した形で、

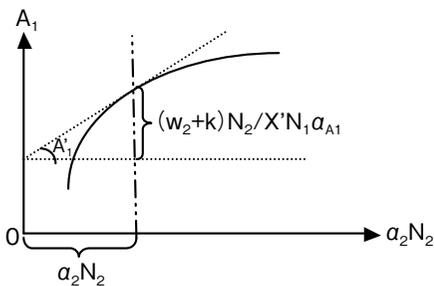
$$(3)' \quad \pi \equiv X - w_1 N_1 - (w_2 + k) N_2 - rK,$$

と修正される。ここでも (3) と同様に、日本本社あるいは日本の親会社の視点を考慮することなく、これを w_2, k, N_2 のそれぞれについて微分し、利潤最大の1階の均衡条件を求める。まず、中間管理職の雇用者数については、

$$(6)'' \quad \partial \pi / \partial N_2 = X' N_1 a_{A1} A_1' a_2 - w_2 - k = 0,$$

すなわち、前出の(6)との違いは、中間管理職労働の限界収入に対する貢献 ($X' N_1 a_{A1} A_1' a_2$) が研修の効果により、中間管理職の効率性を高め、利潤最大の均衡のために、一人当たり研修支出 k の大きさだけ増加しなければならないことである。

図15 研修を含む管理効率関数



上の図15に描かれている研修を含む管理効率関数は、研修がない場合の図3の管理効率関数を研修による効果分だけ上方にシフトさせた曲線であり、研修費用 k の増加に対応し、限界収入も同じ大きさだけ増加している。同様に、賃金と研修費用に関しても、

$$(7)' \quad \partial \pi / \partial w_2 = X' N_1 a_{A1} A_1' N_2 a_{w_2} - N_2 = 0,$$

$$(17) \quad \partial \pi / \partial k = X' N_1 a_{A1} A_1' N_2 a_k - N_2 = 0,$$

すなわち、利潤最大の均衡において、(7)′の賃金上昇の効率上昇に与える効果 a_{w_2} と (17) の研修費用の増加の効率上昇に与える効果 a_k とは N_2 の大きさで均等でなければならない。そこで、(7)′と (17) より、

$$(18) \quad a_{w_2} = a_k,$$

となるが、これは経営者のサイドからの均衡条件であり、ベトナム人中間管理職の視点からは全く異質のもの均等となる。すなわち、経営者にとっては、賃金も研修費用も同じコスト認識であるが、中間管理職にとっては、受け取りは賃金のみであり、研修費用は自らの効率性の向上が体化され、知的財産の一つとなるのにも関わらず、業務の一環として認識される。あるいは、企業が費用を支出して中間管理職の個人的な知的財産を形成したにもかかわらず、その財産を企業から付与されたという認識がなく、研修という業務を課されたという意識しかない。この認識のギャップが日系企業の憂慮する job-hopping の原因となる。そこで、(7)′, (17), (18) より、Solow (1979) 条件は以下のように修正される。

$$(8)'' \quad a_{w_2} (w_2 + k) / a_2 = a_k (w_2 + k) / a_2 = 1,$$

すなわち、中間管理職の管理効率の単位費用 (w_2+k) に関する弾力性が1となる。賃金と研修費用に関する2つの弾力性が均等となっているのは、経営者にとっては中間管理職に対して支出する賃金も研修費用も損益勘定においては同等であることを表している。あるいは利潤最大化モデルをそのように設定していることを意味している。すなわち、経営者がベトナム人中間管理職自身が、効率賃金 w_2 と研修費用 k とをどのように認識しているかという配慮を、ここでのモデルでは視野に入れていないことを考慮する必要がある。そうした job-hopping を念頭においた中間管理職の効用関数をモデルに盛り込めば、中間管理職の合理的行動から、より現実的な描写が可能となる。

5. おわりに

海外現地法人を3社（生産拠点1社以上）以上有する製造業992社を対象とした国際協力銀行（2013）の2013年7月から10月にかけて実施されたアンケート調査（回答企業数：625社；回答率：63.0%）によると、360社からの回答で、次表に示されているようにベトナムは回答社数96社、得票率26.7%で有望投資先の第5

位にランクされている。付表にもあるように、安価な労働力が、市場の成長性について、アンケート調査でその理由の第2にランクされている。しかし、同時に課題として、管理職クラスの人材確保が困難という回答が課題の第3位で、132社中36社（27.3%）によってあげられている。

表 今後3年程度有望事業展開先国・地域

順位	国・地域	回答社数	得票率(%)
1 (3)	インドネシア	219 (215)	44.9 (41.8)
2 (2)	インド	213 (290)	43.6 (56.4)
3 (4)	タイ	188 (165)	38.5 (32.1)
4 (1)	中国	183 (319)	37.5 (62.1)
5 (5)	ベトナム	148 (163)	30.3 (31.7)
6 (6)	ブラジル	114 (132)	23.4 (25.7)
7 (7)	メキシコ	84 (72)	17.2 (14.0)
8 (10)	ミャンマー	64 (51)	13.1 (9.9)
9 (8)	ロシア	60 (64)	12.3 (12.5)
10 (9)	アメリカ	54 (53)	11.1 (10.3)
11 (15)	フィリピン	39 (21)	8.0 (4.1)
12 (11)	マレーシア	37 (36)	7.6 (7.0)
13 (12)	韓国	28 (23)	5.7 (4.5)
14 (14)	台湾	23 (22)	4.7 (4.3)
14 (12)	トルコ	23 (23)	4.7 (4.5)
16 (16)	シンガポール	19 (16)	3.9 (3.1)
17 (17)	カンボジア	12 (13)	2.5 (2.5)
18 (20)	ドイツ	10 (6)	2.0 (1.2)
18 (23)	南アフリカ	10 (3)	2.0 (0.6)
20 (23)	ラオス	9 (3)	1.8 (0.6)

(データ) 国際協力銀行 (2013) より作成

(注) 数字は2013年の、括弧内は2012年のデータ³⁹

ベトナム人の日本語能力はある意味で日系企業にとっては現地経営のインフラとも解釈できる。ベトナムにおけるインフラ援助で先進国で最大の金額を投資してきたJICAは、そのことも視野に入れてはいるが、現時点では、産業技術インフラに重点を置いている。しかしそうした援助はハードの援助と同様に後発外資系企業の韓国系や中国系などによってfree-rideされることが懸念される⁴⁰。かつてのひも付き援助から脱却した日本の援助は、つねにそうしたフリーライダーにただ乗りされるリスクを抱えてい

る⁴¹。そのような日本を除く外資系企業が日本の援助によって構築されたインフラを利用して、日系企業との取引を拡大するのであれば、日本の援助は生きることになるが、多くの外資系企業は日系企業と競合する業種で活動している⁴²。

日本語能力は日系企業においてもっとも高く評価されるので、ベトナム人中間管理職も日系企業の研修で身に着けた日本語能力を日系以外の他の外資系企業で生かすのは難しい。かりに、job-hoppingするとしても、他の日系企業以外にはその能力を高く評価されることはない。とすれば、ある企業が日本語研修にコストをかけたとしても、日系企業全体ではリスクはないが、その日系企業にとってはリスクとなる。日本政府のインフラ援助資金を管理しているJICAにベトナム人中間管理職養成のための援助が視野の隅にしかないとすれば、ベトナム日本商工会のような任意団体組織が代役を担うという方法がある。あるいはベトナム日本商工会などを通してベトナム日本人材協力センター(VJCC)などに中間管理職養成のための資金を流すという方法もある⁴³。公的資金は個別企業のリスク負担を軽減することが最大の効能であるから、JICAに対する働きかけが必要である⁴⁴。更に語学教育は聴覚能力の高い弱年層を対象とすると、より効果が高まるので、15歳までの中等・初等教育における日本語教育が充実していないことと、それらが実施されている対象が公的教育に限定されていることから、中等・初等の生徒を対象とした民間日本語学校に対するJICAや国際交流基金などの公的支援が有効であると考えられる⁴⁵。

最後に、中間管理職が研修後にjob-hoppingするという懸念に対しては、中間管理職が研修費用を現物給与として認識するように、研修費用を一旦給与として支給し、所得税が増加しないような工夫をほどこし、あらためて研修費用をベトナム人中間管理職から徴収するという方法が多少効果を持つ可能性がある。この方法であれば、自らの支出で研修を受けることになり、かつて日本語を自らの支出で学習した経験と重なり、日本語学習の費用は家族やアルバイトで賄ったが、研修費用は日系企業によって賄

ってもらっているという認識が醸成され、Akerlof (1982, 1984) の論ずる gift という感覚が植えつけられ、job-hoppingを思いとどまらせるという効果が期待される⁴⁶。あるいは、業務として強制的に研修を受けさせるのではなく、研修費用を明示したうえで研修希望者を募集して、年功序列により報酬が将来的に逡増してゆくことを伝えたいと、研修に参加させるという方法も有効性があると考えられる。すくなくとも人的資産の形成に日系企業が費用負担をしているという認識をベトナム人中間管理職に植えつけることが肝要である。

以上本稿では、日系企業の視点から利潤最大化のモデルを構築し、効率賃金と雇用量の均衡条件を吟味したが、すでに伊藤・森谷 (2009) は中間管理職の視点からモデルを構築しており、そうしたベトナム人中間管理職の効用関数を設定した議論も検討に値する。さらに、本稿の議論はベトナム人中間管理職のみでなく、他の外国人中間管理職にも応用可能であり、

JICA (2014) によるアンケートを援用した議論を除くと、ベトナム人中間管理職に議論を限定する必然性があまり強くない。そうした批判は当然予想されるが、議論にそうした偏りが存在するのは、今回の現地調査の活用を意図したためである。いずれにしても、数日間のハノイにおける現地調査をもとにベトナム人中間管理職の現状と課題について簡略に論じたが、調査予算と調査時間の不足で、必ずしも十分な調査が行えたとは言い難い。また、日系企業の研修に関するアンケート調査に関して JICA (2014) の資料を活用したが、いずれ十分な調査予算と時間を用意して、効率賃金の詳細な実態調査を含め、自前のアンケートを実施しなければならないことを自覚している。本稿には様々な欠陥のあることは十分に承知しており、諸批判を甘受することを回避するつもりは毛頭ないが、締め切りと紙数の制約から残された諸問題については今後の課題としたい。

付表 月額基本給 (米ドル、括弧内=ドン)⁴⁷

	ハノイ	ホーチミン	ダナン
ワーカー (一般工職)	145 (3,026,642)	148 (3,084,996)	107 (2,233,333)
エンジニア (中堅技術者)	342 (7,126,956)	297 (6,186,388)	168 (3,500,000)
中堅管理職 (課長クラス)	787 (16,397,794)	653 (13,603,489)	336 (7,000,000)
非製造業スタッフ (一般職)	418 (8,713,621)	440 (9,173,513)	320 (6,669,000)
非製造業マネージャー (課長クラス)	976 (20,318,250)	1,222 (25,443,794)	830 (17,284,667)
法定最低賃金	113 (2,350,000)	113 (2,350,000)	101 (2,100,000)

(データ) JETRO (2013b) より作成

【引用文献】

- Adamchik, V.A., and A.E. King, 2007, Labor market efficiency in Poland: A stochastic wage frontier analysis, *International Journal of Business & Finance Research*, 1 (2), 41-50.
- Akerlof, G.A., 1982, Labor contracts as partial gift exchange, *Quarterly Journal of Economics* 97 (4), 543-69; reprinted in Akerlof and Yellen (1986), 66-92.
- Akerlof, G.A., 1984, Gift exchange and efficiency wage theory: Four views, *American Economic Review* 74 (2), 79-83.
- Akerlof, G.A., and J.L. Yellen, 1986, *Efficiency*

Wage Models of the Labor Market, Cambridge Univ. Press, Cambridge.

- 安室憲一 (編), 1999『中国の労使関係と現地経営: 共生の人事労務施策を求めて』白桃書房.
- Antonelli, C. and F. Quattraro, 2013, Localized technological change and efficiency wages across European regional labour markets, *Regional Studies*, 47 (10), 1686-1700.
- Bardhan, P., and C. Udry, 1999, *Development Microeconomics*, Oxford Univ. Press, New York.
- Basu, K., 1997, *Analytical Development Economics: The less developed economy revisited*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts.

- Basu, K., and A.J. Felkey, 2009, A theory of efficiency wage with multiple unemployment equilibria: How a higher minimum wage law can curb unemployment, *Oxford Economic Papers* 61 (3), 494-516.
- Bradley, M. E., 2007, Efficiency wages and classical wage theory, *Journal of the History of Economic Thought* 29 (2), 167-188.
- Carmichael, H.L., 1990, Efficiency wage models of unemployment: One view, *Economic Inquiry* 28 (2), 269-295.
- 丁園鎮, 1996「ミドル・マネジャーの職能に関する一考察：管理職能の分化への試み」青森公立大学経営経済研究1 (1), 68-83.
- Dalgaard, C.-J. and H. Strulik, 2011, A physiological foundation for the nutrition-based efficiency wage model, *Oxford Economic Papers* 63 (2), 232-253.
- Danthine, J.-P. and A. Kurmann, 2006, Efficiency wages revisited: The internal reference perspective, *Economics Letters* 90 (2), 278-284.
- Dasgupta, P., and D. Ray, 1986, Inequality as a determinant of malnutrition and unemployment: Theory, *Economic Journal* 96 (384), 1011-1034.
- Estevez, K., 2011, Nutritional efficiency wages and child labor, *Economic Modelling* 28 (4), 1793-1801.
- Fan, C.S., 2007, Sticky wage, efficiency wage and Keynesian unemployment, *Pacific Economic Review* 12 (2), 213-224.
- 福原康司, 1999「ミドル・マネジement研究, 企業家的行動の枠組みと動機づけを中心に」日本経営教育学会全国研究大会研究報告集39, 151-155.
- Garicano, L., 2000, Hierarchies and the organization of knowledge in production, *Journal of Political Economy* 108 (5), 874-904.
- Georgiadis, A., 2013, Efficiency wages and the economic effects of the minimum wage: Evidence from a low-wage labour market, *Oxford Bulletin of Economics & Statistics* 75 (6), 962-979.
- 後藤文紀, 2002「知識経営におけるミドル・マネジャーの役割」経営行動科学学会年次大会発表論文集5, 66.
- Grandmont, J.-M., 2008, Negishi-Solow efficiency wages, unemployment insurance and dynamic deterministic indeterminacy, *International Journal of Economic Theory* 4 (2), 247-272.
- GSO (General Statistics Office of Vietnam), 2013, Statistical Data, <http://www.gso.gov.vn/>.
- Guerrazzi, M., 2008, A dynamic efficiency-wage model with continuous effort and externalities, *Economic Issues* 13 (2), 37-58.
- 橋本忠夫, 2010『変革型ミドルのための経営実学「インテグレーションマネジメント」のすすめ』芙蓉書房.
- 廣岡悦子, 2007「情報技術とミドル・マネージャーの役割に関する考察」立教ビジネスデザイン研究 4, 89-102.
- 堀雅博・岩城博夫・南條隆 (訳), 2014『上級マクロ経済学：第3版』日本評論社, Romer (2006) 市村真一 (編著), 1980『日本企業インアジア』東洋経済新報社.
- 市村真一 (編著), 1988『アジアに根づく日本の経営』東洋経済新報社.
- 市村真一 (編著), 1998『中国から見た日本の経営』東洋経済新報社.
- 井出喜胤, 1999「タイの経営管理者が直面する課題：激変する環境下におけるチャレンジ」経営管理研究63, 151-170.
- 飯田幸裕・大野裕之・寺崎克志, 2010『国際公共経済学：国際公共財の理論と実際 [改訂版]』創成社.
- 石田英夫, 1985『日本企業の国際人事管理』日本労働研究機構.
- 伊藤秀史・森谷文利, 2009「中間管理職の経済理論：モニタリング機能, 情報伝達機能とミドルのジレンマ」日本労働研究雑誌51 (11), 47-59.
- JETRO (日本貿易振興機構), 2010『ベトナム人財力調査報告書』ジェトロハノイセンター.
- JETRO (日本貿易振興機構), 2013a『ASEANの産業人材育成ビジネスにかかわる進出日系企業のニーズと人材育成事例』ジェトロ海外調査部.
- JETRO (日本貿易振興機構), 2013b『第23回アジア・オセアニア主要都市・地域の投資関連コスト比較』ジェトロ海外調査部.
- JICA (Japan International Cooperation Agency), 2014, 「ベトナム国人材育成に関する日系企業ニーズ調査」
- 韓敏恒, 2012「海外現地法人におけるローカルスタッフの日本人派遣者に対する評価：中国におけるデータから」国際ビジネス研究 4 (2), 29-45.
- 金井壽宏, 1984「依存性対処の管理者行動：戦略・革新思考のミドル・マネジャーの課題」国民経済雑誌150 (6), 90-119.

- 金井壽宏, 1991『変革型ミドルの探求：戦略・革新思考の管理者行動』白桃書房。
- 上林憲雄, 2002「情報技術の進展と日本のミドル・マネジャーの将来方向」国民経済雑誌185(2), 47-57.
- 金子養正, 1991「企業中間管理職の属性」流通経済大学論集26(2), 69-79.
- 金子養正, 1995「企業中間管理職の昇進」流通経済大学論集29(3), 103-116.
- Kanter, R.M., 1982, The middle manager as innovator, *Harvard Business Review* 60(4), 95-105; 82(7/8), 150-161.
- Kaivanto, K., 2007, Trade-related job loss, wage insurance and externalities: An ex ante efficiency rationale for wage insurance, *World Economy* 30(6), 962-971.
- 片岡洋一(編著), 2008『人的資源管理と組織設計』富山房インターナショナル。
- Katz, L.F., 1986, Efficiency wage theories: A partial evaluation, *NBER Macroeconomics Annual* 1(1), 235-276.
- 国際交流基金(Japan Foundation), 2014「日本語教育」, <http://www.jpff.go.jp/>.
- 国際協力銀行, 2003『わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告：2003年度海外直接投資アンケート結果(第15回)』<http://www.jbic.go.jp/>
- 国際協力銀行, 2004『わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告：2004年度海外直接投資アンケート結果(第16回)』<http://www.jbic.go.jp/>
- 国際協力銀行, 2005『わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告：2005年度海外直接投資アンケート結果(第17回)』<http://www.jbic.go.jp/>
- 国際協力銀行, 2006『わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告：2006年度海外直接投資アンケート結果(第18回)』<http://www.jbic.go.jp/>
- 国際協力銀行, 2007『わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告：2007年度海外直接投資アンケート結果(第19回)』<http://www.jbic.go.jp/>
- 国際協力銀行, 2008『わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告：2008年度海外直接投資アンケート結果(第20回)』<http://www.jbic.go.jp/>
- 国際協力銀行, 2009『わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告：2009年度海外直接投資アンケート結果(第21回)』<http://www.jbic.go.jp/>
- 国際協力銀行, 2010『わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告：2010年度海外直接投資アンケート結果(第22回)』<http://www.jbic.go.jp/>
- 国際協力銀行, 2011『わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告：2011年度海外直接投資アンケート結果(第23回)』<http://www.jbic.go.jp/>
- 国際協力銀行, 2012『わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告：2012年度海外直接投資アンケート結果(第24回)』<http://www.jbic.go.jp/>
- 国際協力銀行, 2013『わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告：2013年度海外直接投資アンケート結果(第25回)』<http://www.jbic.go.jp/>
- Koskela, E., and R. Schöb, 2009, A note on internal and external reference in efficiency wage models, *Journal of Economics* 96(1), 79-86.
- Kumar, A., 2012, Self-employment, efficiency wage, and public policies, *Economic Inquiry* 50(4), 1069-79.
- 黒崎卓, 2008「現物賃金と経済発展：途上国農村家計の労働供給と食糧確保に焦点を当てて」経済研究59(3), 266-285.
- Lehr, B., 2014, Efficiency wages with heterogeneous agents, *International Game Theory Review* 16(3), 1-23.
- Leibenstein, H., 1957a, The theory of under-employment in densely populated backward areas, in Leibenstein (1957b), chap. 6; reprinted in Akerlof and Yellen (1986), 22-40.
- Leibenstein, H., 1957b, *Economic Backwardness and Economic Growth*, New York, Wiley.
- Malcomson, J.M., 1981, Unemployment and the efficiency wage hypotheses, *Economic Journal* 91(364), 848-866.
- Malcomson, J.M., 1984, Work incentives, hierarchy, and international labor markets, *Journal of Political Economy* 92(3), 486-507; reprinted in Akerlof and Yellen (1986), 157-178.
- 松田紀子, 2010「旧仏領インドシナにおける高等教育の形成と国際化の課題：ベトナムの取り組みを例に」静岡大学国際交流センター紀要4, 57-67.
- Milgrom, P., and J. Roberts, 1992, *Economics, Organization & Management*, Prentice Hall：奥野・伊藤・今井・西村・八木(1997)。
- 水野かほる, 2010「ベトナム人看護師候補者・介護福祉士候補者に対する日本語教育の課題」国際関係・比較文化研究9(1), 97-110.
- Moen, E. R., and Å. Rosén, 2006, Equilibrium incentive contracts and efficiency wages, *Journal of the European Economic Association* 4(6), 1165-1192.
- MPI (Ministry of Planning & Investment), 2014, Foreign direct investment, <http://www.mpi.gov>.

- vn/.
- 南部広孝・関口洋平, 2011「社会主義国の体制移行に伴う教育変容:ベトナムと中国を中心に」京都大学大学院教育学研究科紀要57, 1-25.
- 中村和敏, 2008「途上国における効率賃金仮説と賃金形態:理論面からのアプローチ」長崎県立大学論集 41 (4), 129-150.
- 中村和敏, 2012「途上国における賃金形態と労働市場:効率賃金仮説の栄養モデルによる分析」長崎県立大学経済学部論集, 45 (4), 159-175.
- 中谷武, 2013「最低賃金と雇用:二重労働市場の視点から」流通科学大学論集-経済・情報・政策編 21 (2), 91-105.
- Nguyen Thi Hoang Diem, 2010「ベトナムの教育の「社会化」政策と大学民営化の展開」学校教育学研究論集21, 29-43.
- 新村秀一, 2011「中間管理職の意識改革と業務改善のためのDEA」日本オペレーションズ・リサーチ学会; 2011年秋季研究発表会, 232-233.
- 大久保文博, 2014「ベトナム:日本留学経験者の待遇に工夫を」ジェトロセンサー9月号, 60-61.
- 大槻智彦, 2010「ニューケインジアンを経済学」社会情報研究 16, 1-19.
- 奥野正寛・伊藤秀史・今井晴雄・西村理・八木甫(共訳), 1997, 『組織の経済学』NTT出版; Milgrom and Roberts (1992).
- Qian, Y., 1994, Incentives and loss of control in an optimal hierarchy, *Review of Economic Studies* 61 (3), 527-544.
- Radner, R., 1992, Hierarchy: The economics of managing, *Journal of Economic Literature* 30 (3), 1382-1415.
- Riveros, L.A., and L. Bouton, 1994, Common elements of efficiency wage theories: What relevance for developing countries? *Journal of Development Studies* 30 (3), 696-716.
- Romer, D., 2006, *Advanced Macroeconomics; 3rd ed.*, McGraw-Hill, 堀・岩城・南條 (2014)
- Ross, S. L., and Y. Zenou, 2008, Are shirking and leisure substitutable? An empirical test of efficiency wages based on urban economic theory, *Regional Science & Urban Economics* 38 (5), 498-517.
- Ryska, P., and J. Průša, 2012, Efficiency wages and involuntary unemployment revisited, *Quarterly Journal of Austrian Economics* 15 (3), 277-303.
- 蔡仁錫, 1997「研究開発組織における中間管理職の役割:上司の「自律的戦略行動」が部下の満足や組織コミットメント, 研究成果に及ぼす影響」組織行動研究27, 17-28.
- Salop, S.C., 1979, A model of the natural rate of unemployment, *American Economic Review* 69 (1), 117-25; reprinted in Akerlof and Yellen (1986), 93-101.
- 佐藤厚, 2004「中間管理職は不要になるのか」日本労働研究雑誌525, 30-33.
- 澤本豊雄・若月恵治・的場成夫・白木義章, 2002「企業DNAとミドルマネジャーの触媒作用」経営行動科学学会年次大会発表論文集5, 131-136.
- 関戸恒昭, 2006「日系ベトナム企業経営の一考察」生駒経営論集4 (2), 135-154.
- 瀬戸正則, 2008「経営理念の組織内浸透におけるコミュニケーションに関する研究:同族経営中小企業における経営者・中間管理職の行動を中心に」経営教育研究11 (2), 125-139.
- 瀬戸正則, 2009「経営理念の組織内浸透に係わる先行研究の理論的考察」広島大学マネジメント研究9, 25-35.
- 瀬戸正則, 2012「中小サービス業における経営理念の新党促進に関する研究:ミドル・マネジメントの役割に着目して」広島大学マネジメント研究12, 109-110.
- 塩見芳則, 2000「ミドルの役割と組織革新」日本経営教育学会全国大会研究報告集42, 62-65.
- 塩見芳則, 2009「ミドル・マネジャーの役割とキャリア・デザイン」日本経営教育学会全国研究大会研究報告集59, 103-106.
- Shapiro, C., and J.E. Stiglitz, 1984, Equilibrium unemployment as a worker discipline device, *American Economic Review* 74 (3), 433-444; reprinted in Akerlof and Yellen (1986), 45-56.
- Solow, R.M., 1979, Another possible source of wage stickiness, *Journal of Macroeconomics* 1, 79-82; reprinted in Akerlof and Yellen (1986), 41-44.
- Stavrevska, V., 2011, The efficiency wages perspective to wage rigidity in the open economy: a survey, *International Journal of Manpower* 32 (3), 273-299.
- Stiglitz, J.E., 1974, Alternative theories of wage determination and unemployment in LDC's: The labor turnover model, *Quarterly Journal of Economics* 88 (2), 194-227.
- Stiglitz, J.E., 1987, The causes and consequences of the dependence of quality on price, *Journal of Economic Literature* 25, 1-48.

- 高橋伸夫, 1990「中間管理職からみたぬるま湯的体質」経営学論集60, 124-130.
- 高梨和紘(編著), 2006『アフリカとアジア: 開発と貧困削減の半世紀』慶応義塾大学出版会.
- 田丸進, 2007「タイにおけるミドル・マネジメントの育成」品質37(1), 33-37.
- 寺崎克志, 1996「国際公共財としての援助」矢内原(1996), 89-109.
- 寺崎克志, 1998『国際公共経済論』杉山書店.
- Terasaki, K., 1999, *The Theory of International Trade, Investment, and Public Goods*, Sugiyama Shoten.
- 寺崎克志, 2004「最適援助政策としての国際公共財と国内公共財に関する一考察」国際公共経済研究15, 103-110.
- 寺崎克志, 2006「国際公共財と国内公共財に対する最適援助政策」高梨(2006), 401-423.
- 寺崎克志, 2008「最大利益をもたらす賃金設定: 効率賃金仮説のミクロ的基礎」片岡(2008), 139-159.
- 寺崎克志, 2011『会計士ミクロ経済』大原出版.
- 寺崎克志, 2012a「ベトナム労働市場の現状と課題」目白大学経営学研究10, 1-15.
- 寺崎克志, 2012b「ベトナム経済の現状と課題」目白大学総合科学研究8, 93-111.
- 寺崎克志, 2012c『新版国際経済論』大原出版.
- 寺崎克志, 2014「対越直接投資の現状と課題」目白大学経営学研究12, 15-35.
- 寺崎克志, 2015「ブラック企業の経営経済学」目白大学総合科学研究11.
- 十川廣國, 2000「ミドル・マネジメントと組織活性化」三田商学研究43(特別号), 15-22.
- 富田光彦, 1991「海外日本企業における中間管理職の現地化と課題」彦根論叢273/278, 289-317.
- 富田光彦, 1999「在中日系企業における中国人中間管理職の動機づけと仕事態度の変化」彦根論叢317, 135-152.
- 富田光彦, 1993「海外日本企業における中間管理職の現地化: 現状と課題」経営学論集63, 266-272.
- 若林満, 1988「中間管理職のキャリア意識とキャリア開発活動」経営行動科学3(1), 23-31.
- 若林満・斎藤和志, 1988「役割開発能力の形成とキャリア発達: 民間企業の中間管理職を中心に」経営行動科学3(2), 63-73.
- Wane, A., 2010, Efficiency wage models: Evidence of asymmetric adjustment in the long run using a cointegration analysis, *Journal of the Academy of Business & Economics* 10(1), 196-207.
- Weiss, A., 1980, Job queues and layoffs in labor markets with flexible wages, *Journal of Political Economy* 88(3), 526-538; reprinted in Akerlof and Yellen (1986), 102-114.
- Weiss, A., 1990, *Efficiency Wages: Models of unemployment, layoffs, and wage dispersion*, Princeton Univ. Press, Princeton, New Jersey.
- Wu, J.S.K., C.P. Ho, 2012, Towards a more complete efficiency wage theory, *Pacific Economic Review* 17(5), 660-676.
- 山本政一, 1994「職場活性化と中間管理職」彦根論叢34(4), 1-28.
- 山崎みさと, 2001「組織情報に及ぼす中間管理職の重要性に関する考察: 北米自動車企業調査報告から」東海学園大学紀要6, 61-72.
- 柳田純子, 2003「日中合弁企業における現地中間管理職人材の育成」東京情報大学研究論集6(2), 183-197.
- 矢内原勝(編著), 1996『発展途上国問題を考える』勁草書房.
- Yu H., 2009, On the negative relationship between the wage rate and the unemployment rate: application of efficiency wage models, *Applied Economics Letters* 16(6), 645-647.
- 財務省, 2014「対外直接投資」, <http://www.mof.go.jp/>.

【注】

- 1 本稿執筆にあたり, 2014年9月初旬にハノイにおいて以下の方々にヒアリングの協力を得た。記して衷情より謝意を表する次第である。(敬称略) Tran Thi Chung Toan, Ths. Pham Thu Huong, Nguyen Ngoc Tan(以上Hanoi University, Department of Japanese Studies), Nguyen Ngoc Tan, Huyen Nguyen(以上Hanoi University, International Office), Duong Mai Ngoc Thuong(Link Viet Nhat Co., Ltd.), Nguyen Thi Hien, 伊藤雅(以上Vietnam-Japan Human Resource Cooperation Center), Mai Thi Ngoc Tam, 助川浩一, 鹿島洋平(以上Daiwa House Vietnam Co., Ltd.), 鈴木徹(Mitsui & Co. Vietnam Ltd.), 小野勝, 鈴木悠(以上Yamaha Motor Vietnam Co., Ltd.), 村田篤史(Sumitomo Mitsui Banking Corporation: Hanoi Branch), 堀口威(Idemitsu Kosan Co., Ltd.: Hanoi Office), 森哲史(Kanematsu Corporation: Hanoi Representative Office), 木内一貴(MOCAP Vietnam Joint Stock Company), 佐藤進(Japan

- External Trade Organization: Hanoi Representative Office), 安藤憲吾 (The Japan Business Association in Vietnam), 松下高士 (Japan International Cooperation Agency: Vietnam Office).
- 2 経済学的な理論については, 伊藤・森谷 (2009) を参照されたい. ここでは, 中間管理職は「経営トップと一般社員との中間に配置され, 組織の一つのグループを管理する役職」と定義されている.
 - 3 明確なモデルを用いない議論については, 福原 (1999) を参照されたい.
 - 4 労働者のインセンティブと組織階層の問題については, たとえば, Malcomson (1984), Garicano (2000) などを参照されたい.
 - 5 Solow condition については, Grandmont (2008) を参照されたい.
 - 6 本稿ではベトナムの日系企業のみ言及しているが, たとえば海外日本企業全般に関しては, 富田 (1991, 1993), アジア全般については市村 (1980, 1988), 中国については市村 (1998), 安室 (1999), 富田 (1999), 柳田 (2003), 韓 (2012), タイについては, 井出 (1999), 田丸 (2007), ポーランドについては, Adamchik (2007), 欧州全体については, Antonelli and Quatraro (2013), アメリカについては山崎 (2001) を参照されたい.
 - 7 逆に, ベトナム人固有の人材力については, JETRO (2010) を参照されたい.
 - 8 第1階層は, 日本本社と現地日本人経営者は一体と想定する. したがって, 現地の一般労働者と中間管理職の管理は, 現地日本人経営者も含めて国際的な人事管理の問題となる. この問題については, 石田 (1985) を参照されたい.
 - 9 ハノイとホーチミンにおける労働者の月額基本給については, 付表を参照されたい. 国際協力銀行 (2013) によるとこの給与水準がベトナムを投資先とする有望な理由の第2位 (回答社数146社中84社: 57.5%) になっている. ちなみに第1位はマーケットの成長性で97社 (66.4%) となっている.
 - 10 効率賃金仮説については, Weiss (1990), Milgrom and Roberts (1992), Riveros and Bouton (1994), Romer (2006), Danthine and Kurmann (2006), Bradley (2007), Fan (2007), 寺崎 (2008), Yu (2009), 大概 (2010), Ryska and Prusa (2010), Wane (2010), Stavrevska (2011), Wu (2012) を参照されたい. とくに途上国については中村 (2008) を参照されたい.
 - 11 Leibenstein (1957a), Stiglitz (1974), Dasgupta and Ray (1986), Carmichael (1990), Basu (1997), Bardhan and Udry (1999), Dalgaard and Strulik (2011), Estevez (2011), 中村 (2012) などを参照されたい.
 - 12 ベトナムの自営業や行政部門において一人当たりGDPが最低水準にあることについては, 寺崎 (2014) を参照されたい. 自営業や農業における賃金が最低水準であるのは, 寺崎 (2012a) で論じられているように, 膨大な偽装失業が存在するためである.
 - 13 Shapiro and Stiglitz (1984), Ross and Zenou (2008) を参照されたい.
 - 14 とくに, Stiglitz (1974, 1987), Salop (1979) などを参照されたい.
 - 15 とくに, Weiss (1980), Malcomson (1981) などを参照されたい.
 - 16 Akerlof (1982, 1984) を参照されたい.
 - 17 とくに知識経営における中間管理職の役割の議論については, 後藤 (2002) を参照されたい. また, 情報技術と中間管理職の役割については, 上林 (2002), 廣岡 (2007) を参照されたい. 研究開発に関する役割については蔡 (1997) を参照されたい. 企業理念との関係については澤本・若月・的場・白木 (2002) を参照されたい.
 - 18 管理者としての中間管理職の一般的な問題については金井 (1984, 1991), 高橋 (1900), 塩見 (2000, 2009), 佐藤 (2004) を参照されたい. また, 本稿では十分なデータがないため触れていないが, 中間管理職についてどのような属性が考えられるかということについては金子 (1991) を参照されたい. 本稿では中間管理職自体のイノベーションについては論究していないが, これについては山本 (1994), 十川 (2000), 橋本 (2010), 新村 (2011) を参照されたい. また同族経営中小企業における役割については瀬戸 (2008, 2012) を参照されたい.
 - 19 比較優位の原理については, たとえば寺崎 (2012c) を参照されたい.
 - 20 ベトナムに限定された議論ではないが, 日系企業の場合, 最終的な経営判断は日本本社の経営トップが掌握していることが多い. 本稿では, 日系企業の経営判断は親会社とは分離して考察するが, そうした海外現地法人の実質的な責任の所在に関するアンケート調査については, 国際協力銀行 (2012) を参照されたい.
 - 21 利潤最大の2階の条件については満たされて

- いることを前提し、省略する。
- 22 生産要素の限界生産力説については、寺崎 (2011) を参照されたい。
 - 23 最低賃金の引き上げは一般的に失業を増加させる可能性があるが、逆に減少させるという議論については、Bau and Felkey (2009)、中谷 (2013) を参照されたい。また、効率賃金と最低賃金の関係についてはGeorgiadis (2013) を参照されたい。2013年のホーチミンとハノイの法定最低賃金の水準は付表にある。
 - 24 ベトナム経済における非自発的失業の存在については、寺崎 (2012a) を参照されたい。
 - 25 留保賃金という概念については、寺崎 (2008) を参照されたい。
 - 26 十分な食料を入手できる賃金水準という途上国の労働者の栄養モデルの嚆矢として、Leibenstein (1957a) を参照されたい。
 - 27 日本商工会は外国商工会設立についてのベトナム政府発効議定に基づき、ハノイ市人民委員会の承認を得て運営している外国商工会である。
 - 28 丁 (1996) が論じているように、中間管理職の職能を縦に分化させていけば、管理階層の数は増加する。ただし、階層が増加すればするほど、時間と情報伝達の正確さが失われ逆に管理効率が低下す可能性がある。
 - 29 本稿では、Radner (1992)、Qian (1994) が論じる最適階層については触れていない。
 - 30 中間管理職の昇進については、金子 (1995) を参照されたい。
 - 31 中間管理職のキャリアに関する議論については、若林 (1988)、若林・斎藤 (1988) を参照されたい。
 - 32 ここでいう動学的というのは単に長期という意味で、変数相互間に時差があるという意味ではない。効率賃金の動学的モデルについては、Guerrazzi (2008) を参照されたい。
 - 33 日本の経営という概念については、寺崎 (2015) を参照されたい。
 - 34 構成比1%未満の国は省略している。また、このサイトのデータは2014年10月に確認した時点では削除され、Ministry of Planning & Investmentのサイトに移動している。
 - 35 構成比が1%以下の国は省略している。
 - 36 実際、今回の現地インタビューでIT労働者としてベトナム人を雇用している企業はそのような戦略を取っていることが分かった。
 - 37 ベトナムの高等教育全般については、たとえば、Nguyen (2010)、松田 (2010)、南部・関口 (2011) などを参照されたい。
 - 38 人材育成の具体的な事例については、JETRO (2013a) を参照されたい。
 - 39 今後3年程度について有望と考える事業展開先・地域名を5つまで回答している。得票率は得票数を回答社数で除した値である。
 - 40 ここでいうfree-rideという概念とその経済学的意味については、寺崎 (1998)、Terasaki (1999)、飯田・大野・寺崎 (2010) を参照されたい。
 - 41 国際公共財としての援助の諸問題については、寺崎 (1996, 2004, 2006) を参照されたい。
 - 42 実際、JICAがベトナムのインフラ建設に関して入札を行うと、中国系企業が落札するところがある。しかし、そのプロジェクトの品質は低位にあるというインタビュー結果を得ている。
 - 43 JICAはVJCC (Vietnam-Japan Human Resources Cooperation Center) 活用のためのアンケート調査を2014年6月から8月にかけて行っている。その結果を受けて、資金が投入されるかどうかは今後の課題である。
 - 44 その他の日本語教育の課題については、水野 (2010) を参照されたい。
 - 45 たとえば、KUMONが初等・中等教育の課外補習授業で諸外国で、高い評価を得つつあることが参考になる。初等・中等教育として民間の日本語学校が設立されているという情報は、いまだ入手していない。
 - 46 Akerlof (1982, 1984) の労働者のgift認識は、市場を上回る賃金を提供されたことにより、生産効率を高めるといった議論である。
 - 47 ①米ドル換算レートは2012年10月の平均レートである。
②実務経験は一般工職と一般職が3年程度、中堅技術者が5年程度、課長クラスが10年程度である。
③諸手当、社会保障費、残業代、賞与などは含まれていない。

