



## ベトナム文化とエスプリ

クエスト様 井上 伸哉\*

\*Shinya Inoue : 取締役社長  
〒565-0853 大阪府吹田市春日 4-5-1-903  
Mail : qest\_inoue@sutv.zaq.ne.jp

1990年、クエスト株式会社設立。戦略構築、商品企画、組織改革などのコンサルティングを展開。現在、日本の中小モノづくり企業向け工業団地（ホーチミン近郊）の企画に参画活動中。

### ベトナム人の矜持

ベトナムの歴史は戦いである。北隣に位置する大国中国、帝国主義フランスやアメリカの侵略に抵抗するための戦いばかりでなく、南のチャンパ王国やカンボジアなどを侵略するための戦いでもあった。

ベトナムは、さまざまな戦乱を乗り越えて独立と自由を勝ち取ってきた。これこそがベトナム人の矜持に違いない。ベトナム人は民族や国に対する思いは強く、歴史的に危機に対して一丸となって団結する術を身に

つけている誇り高い人たちである。少々の困難には団結して忍従でき、民族としての誇りを傷つけられたときには毅然と立ち向かう勇気をもった人たちである。したがって、われわれ外国人には、ベトナムの伝統、文化を重視し、民族的な誇りを敬う付き合い方が求められる。

歴史的に中国王朝の侵略を受け続けながらも、反抗し中国軍を撃退している。しかし、決して中国との関係を途絶えさせてはいない。10世紀に独立してから19世紀のグエン（阮）朝まで、国の統治は中国を模



ベトナム最大の都市 ホーチミン市街地

徹した王朝体制で行っている。また中国との朝貢関係も維持してきた。外国とのしたたかな付き合い方を知っている人たちと言うこともできる。第1次インドシナ戦争の際にホー・チ・ミンは、旧ソ連や中国共産党の協力をいち早く取り付けている。さらにベトナム戦争では、戦況やアメリカ軍の非人道的な攻撃に関して、逐一世界中のマスメディアに情報を発信し、多くの同情や共感を得ている。こうした外交の実践は、戦時下という緊迫した状況で発揮されるベトナム人のしたたかさの好例である。

1000年以上（BC 111年から1010年まで）中国に支配されながらも、民族としてのアイデンティティを失うことなく歴史を歩んでこられたのは、支配国の文化や伝統を呑み込むのではなく、自らの文化や伝統に照らし合わせ、取り込むものと受け流すものを賢く選択してきたからである。なぜ賢い選択ができたかという点、ベトナム社会の核は、稲作で結合した運命共同体でもあり、自治組織でもある小さな村や集落。そうした村や集落が国中に点在し、歴史を通して十分に機能してきたからである。

15世紀に明の支配下にあった際、明朝は古来の文化や伝統的風俗の放棄を命じた。しかし、男性の刺青や女性のお歯黒といった風俗は捨てていないが、伝統的な村や集落といった組織を捨てることはなかった。運命共同体だからこそ、団結して忍従できたのであり、時には一気呵成に反乱を起こすこともできたのである。そこでは、国のおふれとは無関係に独自の文化や伝統に基づき意思決定がなされた。そして社会秩序も維持された。

ベトナムの他国との付き合い方は、われわれ日本人が外国の優れたものを真摯に学び、日本化しながら徐々に吸収していく作法と似ている。また、村や集落といった小さな組織が社会秩序を支えてきた歴史も日本と類似している。こういう点にも、日本とベトナムの親和性を見ることができるといえる。

### 重要な村落共同体

ホー・チ・ミンの出身地は、ゲアン省サムダン県キムリエン社と表記される。日本と対比すると、省は県、県は市、社は村を意味している。最後の社（サ）がベトナムではとても重要である。なぜなら、稲作を基本に歴史を積み重ねてきたベトナムでは、稲作農耕の共

同体である社が生活の基盤であり、かつ国家の基礎単位となっていたからである。特に、越人（キン族）の故郷であるベトナム北部では、社にある住居は竹垣と土塁で囲まれ、その中心にディン（先祖や守護神をまつた廟）があり、竹垣の外縁に棚田が広がっていた。中部や南部においても状況はほぼ同じであった。

社は単なる集落ではなく、独立した社会を形成していた。社ごとに厳しい規則が定められ、規則に違反した社から除名された人はほかの社でも受け入れてもらえない。江戸時代の村八分を想起させる厳しい掟をもつ運命共同体であり、強い絆で結ばれた集団であった。「社の掟は皇帝の法律に勝る」と言われているように、歴史を通して自主独立した自治組織としての性格も維持してきている。

社においては、各人がさまざまな役割をもち、平等の義務と権利を有している。長老は尊敬され、長老による評議会が社の意思決定機関としての役割を担っている。わが国の地方のJA（農協）組織と似ている。しかし違いは、社の方がJAより強い縛りと自治意識をもって運営されていることである。

危機に瀕して社は信じられないくらいの団結心を発揮する。ベトナム戦争において、各地で展開されたゲリラによる抗戦の主役は、正規の軍人ではなくそれぞれの社から選ばれた若者（男も女も）であった。彼らは命を賭して自らの社を守るために戦ったのである。社に残った老人や子供は、戦争中も懸命に稲を育て、ゲリラや軍に食料を供給する役目を担った。だからこそ、銃器で圧倒的に不利なベトナムが、アメリカ軍をきりきり舞いさせることができたのである。

こうした社の存在がベトナムの人たちの考え方に大きな影響を与えたのは、当然のことである。小さな限定された社の中で生涯暮らすのであるから、社に対する帰属意識は強まり忠誠心も高まる。相互監視の目が厳しく濃密な人間関係のもとで、まわりの人に認められるため手を抜かず懸命に働くことが価値をもつことになる。また、良きにつけ悪きにつけ運命共同体としての社においては、自分や家族の安寧のため構成員が互いに助け合うことが当然のこととなる。こうしてベトナムにおいては、人間臭いウエットな感情、換言すると、ベトナム的的情感とも呼ぶべき精神構造（エスプリ）が確立され、連続と継承されている。



図 帰属集団の違い

### 帰属集団の違い

前述したようなベトナムの社の特徴や社によってもたらされた精神構造を見ると、同じ稲作の農耕民族としてのわれわれ日本人との類似性に驚く。しかし、現在に視点を固定し両国を凝視すると、そこには大きな違いが存在している。

まず人間が作り出す集団を、第1層「家族」、第2層「近隣地域」、第3層「会社・学校」、第4層「社会」という4つの層に分けた同心円モデルで考えることにする。中心にあるのは家族、その外側に近隣地域、さらに会社・学校、そして社会という順番で外に広がるモデルである。

社が基礎単位となっているベトナムにおいては、歴史的に第1層の「家族」と第2層の「近隣地域」への帰属意識が非常に強いことはすぐに想定できる。かつての日本も、「家族」、「近隣地域」への帰属意識が強く、その外側の層への関心は希薄だった。そうした状況を端的に表現した言葉が「世間」である。「世間が許さない」というときの世間とは、広い意味での社会ではなく家族や親族を含めた地域社会全体を意味する。日本において、本来の意味での社会を意識するようになったのは、明治の初めに福沢諭吉が「Society」を社会と訳し、その後随分と時間が経過してからである。

わが国においては、江戸時代の統治機構として藩制度ができ、武士階級においては、4層構造の第3層「会社・学校」にあたる藩への帰属意識が急激に高まった。その後明治、大正、昭和の100年間に、企業が勃興

し社会の主役に躍り出ることになる。藩から会社へと名前を変えて第3層への強力な帰属意識の形成を促進していく。現在の日本人は、第1層の「家族」と第3層の「会社・学校」への帰属意識が強く、「近隣地域」への帰属意識は希薄化し、「社会」への帰属意識もそれほど高まっていない状況を生きている。

では、現在のベトナムはどうだろうか。結論から言うと、第1層の「家族」、第2層の「近隣地域」への帰属意識が強く、第3層の「会社・学校」や第4層の「社会」への帰属意識は弱いという傾向は変わっていない。経済発展の中で都市化が進行し、社会構造は変化しつつあるが、まだ国民の半数は農耕中心の社に所属している。また、ベトナム戦争終結から35年、カンボジア撤退から20年しか経過しておらず、世代交代は完全に終わっていない。旧来の精神構造の転換にはまだ至っていない。

4層同心円モデルに照らし合わせると、日本人は第1層「家族」と第3層「会社・学校」、ベトナム人は第1層「家族」と第2層「近隣地域(社)」に強い帰属意識をもっていると考えることができる(図)。それも、人間臭いウエットな感情を含んだ深い帰属意識である。

第3層と第2層の違いは、社会学者テンニースの考え方を借りると理解できる。テンニースは、社会集団をゲゼルシャフト(機能体組織)とゲマインシャフト(共同体組織)に区分する。日本人が帰属意識をもつ第3層の「会社・学校」は、ある目的のために組織された機能体組織であるのに対して、ベトナム人が強い帰属意識をもつ第2層は、公私を超えた運命共

団体としての共同体組織である。まだまだベトナムにおいては、機能体組織への馴染みは薄い。

大切なことは、こうした強くて深い集団への帰属意識は、一人ひとりの判断や行動に大きく影響を与えることである。欧米の人たちと比較するとよくわかる。個人意識の強い欧米の人たちは、集団より先に個人がある。4層構造の各集団とのかかわりも個人との均等な距離感として理解され、日本やベトナムにおけるような集団に対する帰属意識の濃淡は出てこない。日本人やベトナム人は、個人よりも集団を優先し、特にどの集団に帰属意識を感じているかによって判断や行動が決まる。ここが重要なポイントである。

### 「義」と「忠義」の国ベトナム

坪井善明は「ヴェトナム 豊かさの夜明け」(岩波新書、p.118)の中で、「ベトナムは、中国、朝鮮、日本と同じように儒教文化圏の一員だったが、中国が「孝」、日本が「忠」、朝鮮が「名」をほかの徳目よりもより尊重したのに対して、ベトナムは「義」をより尊んだ」と書いている。確かに、国土、伝統文化、運命共同体としての家族や社を、ベトナムの人たちは「義」をもって守ってきたという側面がある。「義」の国ベトナムという評価は的確であろう。

比較の中では日本が「忠」という評価になっているが、新渡戸稲造は「武士道」の構成要素として、義、勇、仁、礼、誠、名誉、忠義をあげ、最初の徳目として「義」を取り上げ、武士道の光り輝く最高の支柱と書いた。さらに「忠義」について、個人より国を重んじる精神と書いている。あえて言うなら、日本は「義」と「忠義」の国ではなかろうか。同じようにベトナム人も、運命共同体としての家族や社のために個人を捨てて戦った。言うなれば、「義」と「忠義」の国ベトナムという評価もできる。

しかし日本とベトナムには違いがある。最近の様変わりしているが、日本人は、お上に対する強い信頼感をもっている。お上が言うことであれば、少々無理難題でもじっと我慢して受け入れるところがある。これに対してベトナム人は、お上への信頼感はあまり持ち合わせていない。お上とはしたたかに付き合うのが最善と考えている。この違いは、外国に支配され、侵略された歴史的経験の有無からくるものであろう。

「責任をもって仕事をしない」、「指示どおり仕事を

しない」、「すぐに仕事を投げ、会社も辞めてしまう」などは、新興国に進出した日本企業の責任者が口にする現地労働者への代表的な不満である。ベトナムにおいても同様の不満を耳にする。さらにベトナムでは、社会主義の悪平等という批判が加わる。労働の現場では、こうした実態は確実に存在している。しかし、それで匙を投げしてしまうのは、実にもったいない。特にベトナムは「義」と「忠義」の国である。的確なマネジメントができれば、ベトナム人労働者が、勤めている会社に「義」と「忠義」を感じないはずはない。

仕事での責任感、指示の遂行、長期間勤務を実現するには、共通の考え方の共有が前提となる。企業はある目的をもった集団で、目的達成のためにそこに参画する一人ひとりが組織の一員として与えられた役割を果たす必要がある、という前提である。こうした当たり前の企業の前提を、新興国の人々は理解していないことが多い。ベトナムに焦点を絞ると、ほとんどの場合、労働者の無責任、責任放棄はこの点の無理解から起こる。

企業に対する知識の乏しいベトナム人は、伝統的集団のあり方をそのまま会社に持ち込もうとする。また、合理性や計画性という価値観への意識も希薄である。そこに労使の不具合が生まれる。したがって、企業のあり方を一から教える覚悟が必要になる。手間はかかるが、じっくりと話し合いながら理解を促せば、ベトナム人の多くは本来の「義」と「忠義」を仕事の中で発揮してくれる。相互理解はそれほど難しくはない。なぜなら、基本的にベトナム人は好奇心旺盛で学ぶことを好む人たちだからである。

ベトナムの教育制度は、フランス統治下に整備された影響もあり、小学校は5年、中学校4年、高校3年、大学4年間が基本。新学期は10月から始まる。小学校と中学校が義務教育で、現在はほとんどの子供が義務教育を受けられる状況になっている。高校進学率は約60%強、大学進学率は約15%強と結構高い。生活を切り詰めても、子供には人並み以上の教育を受けさせたいという家族の思いが進学率の高さに現れている。

かつてホー・チ・ミンは、戦争中も「読み書きをしっかり学びなさい」、「勉強に励んで多くの知識を身につけなさい」と国民に呼びかけ続けた。そうした思想が今も受け継がれているのかもしれない。いずれにし

でも、教育によって家族のより良い生活を構築していく、さらには教育によって国としての発展を実現していくという意欲が高い点もベトナムの特徴の一つである。

### ビジネスに反映されるエスプリ

内輪の論理によるわが国企業の不祥事は後を絶たない。「会社が大事」という帰属意識が、合理的な判断を鈍らせ、集団への自己犠牲に酔いしれながら公共性や社会性を忘れ、不正へと猪突猛進する。気持ちちはわかる。しかし、会社への強い帰属意識が招来する悲しい人間の性である。ベトナムでも同じような事例がある。ベトナムでは、まだ行政による許認可などで、賄賂が横行しているようである。これも、内輪の論理が原因だと推測できる。ベトナム人にとって行政組織はあくまで社が延長した運命共同体なのである。薄給に苦しむ仲間がいれば賄賂を受け取り、それを均等に配分するのが正当な助け合いになる。賄賂を独り占めすると非難されるが、仲間と配分する場合、おとがめはないとのことである。まさに内輪の論理に違いない。これらは、日本人とベトナム人それぞれのエスプリ(精神構造)が見事にビジネスへ反映された事例である。

現状、ほとんどのベトナム人は、会社組織に帰属意識をもっていない。就業時間がきたら仕事を止めてさっさと帰宅する。会社中心の働き方は根づいていない。だからといってベトナム人が会社とのドライな関係を求めているわけではない。人間臭いウエットな関係にどっぷり浸かることに安心感を求めるのがベトナム人である。いかに会社への帰属意識を高めるか。これがベトナムにおけるマネジメントのカギになる。

日本人と同様にベトナム人は、帰属集団に対して忠誠心をもって懸命に働き、集団の中で助け合う人たちである。時間を積み重ねながら会社が自分の所属すべき集団だという意識を形成できれば、ベトナム人を企業にとって重要な人材へ育成していくことも可能である。そのためには、第1にベトナム人社員と時間をかけて対話を重ねること、第2は社員を信用し仕事を任せること、そして第3に会社の行事をうまく利用することが重要になる。ベトナムの社では、春と秋にホイラン(村祭り)が行われ、闘鶏、豚競争、将棋、餅米ふかし競争などで楽しい時間を過ごす。日本の祭

りや無礼講の宴会と同じで、ウエットな人間関係からの解放の大切な時間なのだろう。社員旅行や食事会といった日本的な会社行事は、確実にベトナムで喜ばれる。こうした行事の実施が、人間関係のリセットと新たなリズムをつくり出してくれ、帰属意識の向上につながるからである。

ベトナム人は相手の属性をいろいろ質問するのが好きらしい。これは、帰属集団を重視する人の特性で、相手の属性を知ることによって、集団での上下関係や位置づけを確認するための無意識の行動である。こうした行動はビジネスの慣習にもなる。それは馴染みの商売である。初めての取引では、何度も会い、互いを知ることが重要になる。つまり、相手の属性を知り、帰属集団での位置づけを確定しないと、信頼感が生まれず、帰属集団が営むビジネスへの参加が認められない。「知り合いがいないとベトナムの商売は難しい」と言う人が多い。これは、馴染みの商売が確立しないとビジネスは始まらないことを意味している。

日本人が自分の会社に抱く忠誠心は、年功序列や終身雇用といった制度による時間の積み重ねが培ってきた。ベトナムも類似性が高い。日本的マネジメントが有効に働く可能性もある。ベトナム人は、個人主義に基づく結果評価よりも仲間との共同作業によるプロセス評価の方を好むと考えられる。さらに、企業における全体最適という考え方もすぐに理解してくれるはずである。

したがって、ベトナム人のエスプリを理解したうえで自社が帰属集団になりうることを、マネジメントを通してベトナム人に学んでもらうことが極めて重要になる。そして、日本企業の良さを習得したベトナム人は、生来のエスプリを発揮し、日本人以上に会社への愛着をもったかけがえのない人材へと成長していくことが期待できる。

### 参考文献

- ・坪井善明：「ヴェトナム 豊かさの夜明け」、岩波新書、1994
- ・坪井善明：「ヴェトナム 豊かさへの模索」、岩波新書、2008
- ・川越道子：「ベトナム おかげさま留学記」、風響社、2009
- ・小倉真男：「物語 ベトナムの歴史」、中公新書、2009
- ・松岡定：「ベトナム戦争」、中公新書、2008
- ・新渡戸稲造：「武士道」、三笠書房、1997
- ・F. テンニース、杉之原寿一訳：「グマインシャフトとゲゼルシャフト」、岩波文庫、1957
- ・井上忠司：「世間体の構造」、講談社学術文庫、2007