

1. 案件の概要	
事業名（対象国名）： ハノイ地区における従業員満足度・職場環境改善プロジェクト（ベトナム社会主義共和国）	
事業実施団体名： 公益財団法人 日本生産性本部	分野： 民間セクター開発-中小企業育成・裾野産業育成
事業実施期間： 2016年5月9日から2018年4月9日まで	事業費総額： 52,432千円
対象地域： ベトナム社会主義共和国ハノイ市	ターゲットグループ： 実習対象企業の従業員、対象の従業員を雇用している地域中小企業オーナー
所管国内機関：東京国際センター	カウンターパート機関：ベトナム生産性本部（VNPI）
<p>1-1 協力の背景と概要</p> <p>ベトナムは、1986年のドイモイ政策導入以来、市場経済化を進めており、2010年には低中所得国となっている。他方で、急速な経済成長に伴いビジネス環境について改善が求められている。近年になり、労働者保護の観点から育児休暇制度等の法整備は進んでいるものの、運用に至っていない現状がある。実施団体の調査によると、従業員は制度があったとしても有給休暇が取得できない、休憩や休日が取れない、過剰労働等といった課題を抱えている。統計上、ベトナム・日本両国における労災での死亡者数は大差ないものの、実態としては、ベトナムの労災死亡者数は、日本の10倍とされている。</p> <p>実施団体は、戦後、日本経済の自立と発展のために、産業界を中心に生産性向上と国民生活の向上のために、生産性運動の中核組織として大きな役割を果たしてきた団体である。労使の協調によって、持続可能な生産性向上が可能になるという理念に基づき、労働者の福祉を向上させる技法等を開発・普及してきた。「従業員満足度調査」はそのひとつで、実施団体は、これまで日本国内において200社以上で実施した実績を有している。同調査を実施することによって、従業員の職場への満足度が明らかになると同時に、様々な側面から企業の課題を分析することができ、経営者は漠然としていた企業の課題に気づくことができる。抽出された課題を元に職場環境の改善策を検討することができ、改善の結果、従業員の福利厚生が向上して雇用の安定につながり、従業員が継続的に業務に従事することによって、企業は顧客の満足する品質やサービスを提供することができ、生産性向上・収益向上へとつながる。</p> <p>対象国においては、従業員の間でも、「5S」や「KAIZEN」といった概念自体は知られているものの、それが従業員の安全確保や職場環境の改善に役立てるという意識がないのが現状である。</p> <p>以上の背景から、実施団体が培ってきた従業員満足度調査の活用経験を活かし、対象国における従業員の職場環境の改善、企業の生産性向上を目指す。本事業では、従業員満足度調査を活用した企業の生産性の向上を促進する研修パッケージを開発し、CP機関であるベトナム生産性本部（以下、VNPI）へそのノウハウを移転する。</p>	

1-2 協力内容

(1) 上位目標

従業員満足度、職場環境の改善の必要性が認識され、取組を行う企業が出現する。

(2) プロジェクト目標

従業員満足度向上・職場環境改善を実現するための方法を習得するプログラムが開発され、その成果が公表される。

(3) アウトプット

1. プロジェクトの成果が広報され、従業員満足・職場環境改善に注目が集まる。
2. プロジェクト参加企業で、従業員満足度・職場環境改善の有効性が認識される。
3. 従業員満足度・職場環境を向上させる方法を習得するプログラムが開発、実施される。

(4) 活動

- 1-1. V N P I とプログラム開発計画およびチーム編成を行う。
- 1-2. 四半期毎の実施計画と報告方法を策定する。
- 1-3. 四半期毎にプロジェクト進捗と成果が記録される。
- 1-4. 年度の成果を公表する現地セミナーを実施する。

- 2-1. 参加対象企業の選定を行う
- 2-2. 参加対象企業の現状を記録・評価する
- 2-3. 参加対象企業でプログラム実施をする
- 2-4. 参加対象企業でのプログラム実施後の評価を行う
- 2-5. 現地セミナーで優良事例（女性改善を含む）の表彰を行う

- 3-1. プログラムの教材を作成する
- 3-2. プログラムの参加者を組織化する
- 3-3. 参加者に教育と指導を行う
- 3-4. プログラムの有効度合と参加者の学習度合いを評価する
- 3-5. 参加者から指導者が選定され、指導に従事する（2年目）

2. 評価結果

妥当性：

本事業の妥当性は、高い。

対象国では、急速な経済成長に伴い、従業員の長時間労働や休日取得困難、不衛生な環境等、職場環境に課題がみられ、改善が求められている。対象国の多くの職場環境では、従業員は経営者から出された指示に従ってさえいけばよいという体制から、企業は従業員のためにもあるという視点が入りつつあり、考え方や体制が変化している過程にある。本事業で取り組んだ「従業員満足度」という視点は、良好な職場環境で従業員が安定して業務に従事できることによって、企業は顧客の満足する品質やサービスを提供でき、企業の生産性・収益向上にもつながるといった考え方に基いており、職場環境や経営改善を従業員の目線から考えるもので、対象国において新しい視点であった。

本事業では、対象地域であるハノイ市において、参加企業および参加者を募り研修を実施することで、企業の経営者、従業員双方に対して従業員満足度の考え方を普及した。研修参加者は、本研修に参加するまで従業員満足度の考え方を全く知らなかった、あるいは、存在は知っていたが具体的な内容まで知らなかったという状態であり、企業が抱える課題に対して、新たなアプローチ方法を普及できた本事業の実施意義は高い。

本事業で取り組んだ課題は、対象地域となったハノイ地区に限らず、ベトナム全土における課題であり、生産性向上が国家プロジェクトとして実施される等、対象国全土の気運も高まっている。一方、限られた時間と経費のなかで現地への技術移転をするためには、省庁の傘下にある VNPI を CP とし、CP が所在するハノイ地区で実施したことは妥当な判断であったといえる。

実績とプロセス

投入は概ね計画通りに行われた。

<成果1：プロジェクトの成果が広報され、従業員満足・職場環境改善に注目が集まる。>

指標：プロジェクトで実施する現地セミナーに延べ50名以上の参加登録を得る：達成。

本事業期間中4回の成果発表セミナーを実施し、延べ556名の参加登録を得ることができた。特にFacebookを活用した広報が有効で、参加申し込みを断らなければならないほどの盛況ぶりであった。最終成果発表セミナーには、実施団体と在外事務所が協働で現地マスコミへのプレスリリースを行い、TVや新聞、インターネットニュース等19もの記事に本事業が掲載され、広報された。

<成果2：プロジェクト参加企業で、従業員満足度・職場環境改善の有効性が認識される。>

指標：プログラム参加企業の80%以上で有効性が認識され、50%以上で具体的活動取組みが行われる：達成。

参加企業16社のうち、15社（1社は数値未取得）において有効性が認識され、具体的活動取組みが行われた。具体的には、従業員満足度の視点を以て提案された「5S」による職場環境の整理整頓や、生産工程管理を明確化、可視化するための「生産工程管理表」の作成、経営層と従業員のコミュニケーション円滑化をはかるための誕生日会の開催等、各企業の抱えている課題解決につながる取組みを行っていた。

企業経営者の一部からは、具体的な結果にコミットできていないという声も聞かれたものの、同時に、企業経営者が目指す生産性向上・利益向上等の結果を出すためには、研修期間である3~4ヶ月は

短いと感じている傾向がみられた。また、研修参加者からも研修で学んだことを消化し、企業の問題分析からアクションプランの策定、評価をして効果を測定するためには、1年は必要であるという声も聞かれていることから、中長期的な視点で職場環境の改善を目指す場合には、研修期間について再考する余地があるといえる。

<成果3：従業員満足度・職場環境を向上させる方法を習得するプログラムが開発、実施される。>

指標：プログラムの英語教材一式がVNPIに提供され、越語化される。トレーナーが育成され指導に従事する：達成。

研修に必要な教材一式が開発され、ベトナム語化がなされた。開発された教材はVNPIの研修部門が管理している。全4回のセメスターの参加者は、計55名となっており、成績優秀者のうち計9名がトレーナーとして育成された。最後の研修には、6名のローカルコーチが研修運営側として従事し、日本人から講義方法、指導方法、アセスメント方法等個別に技術移転もされ、研修での活躍がみられた。

効果：

本事業の効果は、高い。

本事業で実施された従業員満足度・職場環境改善の手法は、対象地域の人々が漠然と描いていた概念が具体的な手法となって現地の人々に移転される貴重な機会となった。研修に参加した企業の従業員の多くは、プロジェクト前後の職場環境が改善されたことを実感していた。改善活動を開始したことによって従業員満足度が下がった企業もあるものの、期間をおいて再調査すると満足度の向上がみられていた。これは、改善活動を実施すると、一時的に従業員の業務量が増え、負荷が増大したと捉えられることが要因であると考えられるため、改善活動自体に問題はない。

成果発表セミナーには、目標値以上の参加者の集客があり、最終セミナーにはメディアを通して全国的に広報がなされた。VNPIの上層組織である標準品質総局（以下、STAMEQ）をはじめ、生産性向上はベトナム国内で注目され、国家プロジェクトも実施される等気運が高まっている。本事業の成果はVNPI以外にも有効に活用される可能性があり、本事業がベトナム国の生産性向上にもたらした効果は大きい。

指標1：2018年度4月から、ベトナム生産性本部がハノイ市で従業員満足と職場環境改善を実施するリーダー育成プログラムを主体的に実施する：達成。

従業員満足と職場環境改善を実施するリーダー育成プログラムに必要なツールは全てVNPIに提供され、コーチも育成された。2018年からVNPIがリーダー育成プログラムを実施するよう前向きに計画をしている。

指標2：プログラムの対象企業での従業員満足度と職場環境改善が測定され、成果が公開される：達成。

本事業内で4回の成果発表セミナーが開催された。計556名の参加者が集客され、本事業の成果が広報された。成果発表セミナーの参加者から次期研修参加を希望する企業や従業員も出ており、プロジェクトの成果を広報することによって、従業員満足度・職場環境改善への注目を高めることができた。

持続性：

本事業の持続性は、やや高い。

本事業終了後は、CP である VNPI および本事業内で育成されたコーチによる活動の継続が期待される。今後の研修の実施体制として、VNPI においては本事業にて開発された教材を活用しながら研修を実施することとなっている。VNPI は、本事業で開発した研修をベースに、2018 年から既に有償版サービスをパイロット的に実施している。実施団体から VNPI に対して、事業終了後における具体的な研修実施のビジネスプランも提示されており、VNPI が実効性のある計画を作成し、取り組むことを期待したい。

また、VNPI 以外でローカルコーチが 6 名育成されたことにより、個人を通じて従業員満足度の視点を普及させることも期待できる。既に育成されたコーチは、研修に留まらず、研修で身につけた従業員満足度の視点を活用し、従業員満足度を導入したいという企業に対してコンサルテーションを実施している。CP である VNPI だけでなく、VNPI 以外の研修参加者が指導者になったことによって、研修での学びを所属している企業において日頃から活用することが期待できる。

最終研修には、コーチとして STAMEQ 傘下の QUATEST3 コンサルティング部門担当者の参画を得た他、成果発表セミナーにはハノイ市の中小企業支援機関である SME センター長の参加を得ることができた。事業成果が様々な機関で活用される可能性が示唆されている。その他にも、今後国家として、生産性向上に関するプログラムが推進される計画があり、他スキームの中小企業支援にも本事業の効果や取組結果の活用が期待される。

3. 市民参加の観点からの実績

本事業の活動報告がニュースレターとしてベトナム語版と日本語版で同じ内容で発行されたことにより、日本のみならず、ベトナム在住の日本人、ベトナム人ともに本事業への広報が実施され、市民への本事業の理解に努めた。

本事業の概要と成果がグラフや写真とともにまとめられた報告書を 1 年ごとに英語版・ベトナム語版で作成された。従業員満足度という目には見えづらい本事業の効果をわかりやすく形にし、草の根事業の広報にも大いに活用できる。

実施団体の経営コンサルタント養成講座 60 周年記念イベントにて、本事業の参加者のインタビュービデオを放映することにより、国際協力や草の根技術協力事業の周知へ繋がった。

4. グッドプラクティス、教訓、提言等

(1) 事業のハンドオーバーについて

本事業は、CP である VNPI が実施団体から移転された技術をもって研修を継続して実施することが想定されていたものの、VNPI は、組織内の上意下達機能が機能していないことや、計画実効性の低さ、それらがもたらした事業に協力する VNPI 内の人材不足等、事業開始当初想定していたよりも組織の脆弱性が課題として現れ、期待していたような研修の展開が難しいことが明らかとなった。CP の具体的な実施体制や人材配置、人材の能力については、事業開始前に CP 機関と十分に協議を行った上で、CP とともに共通認識を持ち、目指す姿を共有しておくことが重要となる。

一方、本事業では、研修を受講し育成された個人が従業員満足度を活用することの有効性を認識し、

所属企業や他企業で普及し始めている。CP という組織内のメンバーだけではなく CP が外部より適切な基礎能力を有する個人を集め、技術移転し、研修受講者同士のネットワークを構築することによって事業の効果と持続性を担保できた点は、本事業のグッドプラクティスといえる。

(2) 省庁の巻き込みについて

CP と所管省庁との関係性、情報伝達頻度等を事前に確認しておくことによって、事業開始当初より省庁を巻き込みながら本事業を実施することができ、本事業の終了後、成果が活用される道筋が明確になり、具体的な活用計画を立てることができたと思われる。

(3) 研修の実施期間について

企業への改善提案は、短期的なものから長期的なものまで多岐に渡るため、CP の意思や現地の状況を鑑みた設定ではあったものの、研修期間である 3~4 か月では、従業員満足度を理解し、改善活動の効果を明瞭にすることが難しいことが確認された。2016 年のセメスターでは、改善取組の効果が認められず、追加調査を実施したこともあった。その結果、職場環境が改善されていることがわかった。対象者の問題分析から始め、改善計画の策定、実施、変化を追うような事業においては、半年から 1 年程度を 1 クールと捉えて事業の立案をすることが適当だと考えられる。

(4) 対象国の課題を意識した事業内容、実施時期について

ベトナム政府が経済的戦略の一つとして「生産性向上」を掲げる中、本事業を通じ「生産性向上」に向けた具体的な活動と成果を示すことができた。適切な時期にベトナムにおける重点分野への支援ができたため、より多くのメディアから注目を得られ、関係機関からの協力も後押しされたと推察する。

また、「従業員満足度」調査を活用した職場環境改善や生産性向上を目指す概念は、これまでベトナムにはなく、事業内でプログラム実施に必要なツールや教材の開発ができたことも、経済的戦略への貢献度が高いと思料。他方、VNPI の脆弱な実施体制を考慮すると、今後ツール活用とプログラム展開に対するサポートは必要である。