

氏名	TRAN THI HOAI THU チャン ティー ホアイ トウ
本籍（国籍）	ベトナム社会主義共和国
学位の種類	博士（農学）
学位記番号	連研第 832 号
学位授与年月日	令和 4 年 9 月 2 6 日
学位授与の要件	学位規則第 5 条第 1 項該当課程博士
研究科及び専攻	連合農学研究科 地域環境創生学専攻
学位論文題目	<b>The relationship of human resource management practices with employee's job satisfaction and turnover rate in Japanese agricultural businesses in Vietnam</b> <b>（ベトナムの日系農企業における人的資源管理の特徴－従業員満足度と離職率の視点を通して－）</b>
学位審査委員	主査 山形大学准教授 渡辺 理絵 副査 山形大学教授 小沢 亙 副査 弘前大学助教 吉仲 怜 副査 岩手大学客員准教授 安江 紘幸

## 論文の内容の要旨

These days, numerous Japanese investors looked to land in Vietnam as an attractive destination. The number of Japanese companies investing into Vietnam is increasing year by year. In accordance with statistics reports by the Foreign Investment Agency, in the first 4 months of 2017, the total registered foreign capital is 4.88 billion USD, in which capital from Japan is 1.85 billion USD, ranking second and making 17.54% of the total registered capital. In the current years, Japan is always one of the countries invest in Vietnam the most. In investment sectors Japanese pay much attention on many fields, include green agriculture.

According to survey of Japan Finance Corporation (2013), 21.5% Japanese agricultural companies having interest in starting operations oversea. However, it is undeniable that the multiple challenges organizations experience while expanding internationally in pursuit of new markets. Based on the Japan Finance Cooperation in 2012, it mentioned three issues in HRM of Japanese companies expanding in other countries as lack of local manager administrator, difficult to secure local labor force and cultivate foreign employee-manage labor. Additionally, the business environments (politics, economics, culture and nature) and organizations (managing local employees and mutual intelligibility) are in different background that makes up HRM is an important issue for these companies.

Therefore, this study is necessary to identify characteristics of HRM in Japanese agricultural companies in Vietnam, clarify the factors of HRM effecting to job satisfaction and the turnover rate of employee which directly effect on the working performance for the benefit of company in the long term. This study is expected to yield valuable insights into the role of HRM and. its contribution to Japanese organizations in Vietnam. The data

of this research were collected at three provinces in Vietnam as Moc Chau, Ha Noi and Lam Dong. All these agriculture companies belong to Japanese owner and have 100% Japan investment capital. The sample size of study was interviewed via a semi-structured questionnaire. The data is analyzed by quantitative, qualitative analysis and descriptive statistics.

First of all, our first study, Chapter 2, the aim to study the general characteristics of Japanese agricultural companies in HRM that influence job satisfaction (JS) and working conditions of the employee in these organizations. The current situation and employee's job satisfaction of managers and employees in 4 companies are interviewed to collect the data.

We found that there are differences in employee's job satisfaction in these 4 businesses due to dissimilarities in how the farm are managed. Our comparison between companies with higher job satisfaction and lower demonstrates advantages in some aspects as (1) Salary and Allowance, (2) Management Method, (3) Recruitment method, (4) Training, (5) Working hours, (6) Human relation and (7) Working atmosphere.

The most advantages of Japanese agricultural companies in Vietnam are salary and allowance. Because these four companies willing to pay the high amount of money for salary compared to regional minimum monthly wage. Two companies with apart support of health, unemployment issuance get lower job satisfaction than two remains with fully allowance support., Therefore, instead of high salaries, Japanese companies should take a consider about fully support health, unemployment insurance or even lunch meals.

Besides, as a further matter of these companies, language barrier and incompetent managers caused poor communication, which effects on work progress, faces challenges relating to sub-ordinaries and keeping them motivated. The good relationship and comfortable working environment in workplace also play an important role in HRM which directly effect on employee's job satisfaction. In general, we can confidently conclude that the better companies treat employees, the higher employees' satisfaction the companies get.

Secondly, the objective of Chapter 3 is to explore the factors of HRM practices effecting on job satisfaction in Japanese agri-businesses in Vietnam. The structured questionnaires were distributed to 200 employees to collect the primary data out of which 179 useable were returned to test the research hypotheses. In detail, it examines the relationship between HRM practices including work itself, training and development, supervisor support, co-worker 'relation, salary, working environment and job satisfaction among employees in Japanese agri-businesses in Vietnam.

The result revealed that the work itself, training and development, co-workers' relation, salary and working environment have a positive effect on employees' job satisfaction.

Therefore, the employees' job satisfaction will be increase if managers of Japanese agri-businesses in Vietnam pay attention on these factors and effective redesign work itself, training and development, coworker's relation, salary, working environment are practiced. There was no significant relationship between supervisor support and job satisfaction. It

can be understood that it does not mean that more or less of supervisor support will create the increase or decrease of job satisfaction. In general, this study had delivered insights into the effect of HRM practices and job satisfaction in Japanese agri-business in Vietnam.

Thirdly, one of the key factors contributing to agriculture's low labor productivity in Vietnam is significant employee turnover rate. Therefore, the aim of Chapter 4, is to determine factors of HRM effected on the employee turnover rate in Japanese agribusiness in Vietnam.

It can be concluded from this Chapter that there are some factors affecting on the turnover rate of these companies as salary payments, training and development and career opportunities. Higher salary paid contribute to lower employee turnover rates. Irregularities in salary payments or paying salary after due both affect workers' financial situations and consequently turnover decisions. Moreover, certain organizations forced workers to work overtime, also contributed to high labour turnover.

From this study, it can clearly understand the general picture of HRM in Japanese agricultural organizations invested into Vietnam. Moreover, the positive correlation between human resource practices and employee job satisfaction, as shown in the correlation matrix, indicates that a special attention should be focused on co-worker relationships, work itself, training and development, working environment, salary in order to improve job satisfaction of Japanese agribusiness employees in Vietnam. Furthermore, it was discovered that the recruitment and management methods have a significant impact on job satisfaction. Similarity, the qualitative analysis also showed the effects of HRM practices as salary, salary payment period, salary increase, working hours and overtime work as well as career development on employee turnover rate in Japanese agricultural organizations in Vietnam. The better HRM practices the company have, the higher job satisfaction employees get and the lower employee turnover rate the company achieves.

Employers should provide an extensive training and development programs in the workplace, implement a detailed human resource planning procedure, carefully materialize their recruitment and selection processes, use an appropriate job assessment framework, at the very least pay their employees a fair wage, establish healthy industrial relations with their personnel based on mutual trust between workers and employers, and provide good working environments. This workplace will allow employees to work more efficiently and will lead to increased productivity.

This study is conducted in Japanese agricultural companies in small sample size in Vietnam, therefore, the generalizability of the results of this analysis is simple and constrained. Further research should be conducted in other regions or other provinces for a comparative case study of HRM. It is expected that the variables of other types (e.g., local people behaviour and custom, educational level, position of employee, colleague relationship as well as manager relationship, barriers to fair compensation,) might effect on Job satisfaction as well as employee turnover rate. Therefore, it is necessary to conduct further research for clarifying the current HRM of Japanese agricultural companies in

Vietnam that seems to be suitable in the future. It might also be necessary to conclude more detailed policy suggestions for HRM in these companies to improve the working effective of organization and labours.

近年、ベトナムへの日本企業の投資は企業数、金額ともに年々増加している。その中で海外進出する際の人的資源管理（以下 HRM）の難しさに関心が高まっている。そこで本研究ではベトナムにおける日系農企業の HRM について従業員満足度（JS とする）と離職率に着目し、HRM の役割とその組織への貢献の程度を明らかにすることを目的とする。

調査対象は、第 2 章ではモクチャウ州、ハノイ州、ラムドン州に位置する 4 つの日系農企業、3・4 章ではこれらに 2 つの日系農企業を加えた。これらはすべて日本企業の所有にあり、投資資本比 100%の中小企業である。調査は統計分析に耐えうるアンケート調査（179 サンプル）と質的分析としてのインタビュー調査によっておこなった。

調査結果にもとづく本論の第 2 章では企業の経営スタイルが違いから JS に差違が生じていた。JS の高低に明確な違いがみられたの項目は（1）給与と手当、（2）管理方法、（3）採用方法、（4）研修、（5）労働時間、（6）人間関係、（7）労働環境であった。調査対象の 4 企業は当該地域の最低月給に比べて高額な給与を支払っている。このため、JS の高低は給与以外の側面において顕著となり、健康保険や失業保険を総合的にサポートしている 2 企業は、そのような仕組みを導入していない残る 2 企業よりも JS が高くなっている。また言語の壁に起因する上司とのコミュニケーション不足は仕事の進捗に影響を及ぼし、従業員のモチベーションを削ぐ結果となっていた。

つぎに第 3 章では、日系農企業の JS に影響を与える HRM 慣行の要因を統計分析によって導出した。調査の結果、業務内容、研修と能力開発、同僚の関係、給与、労働環境は正の影響を与えていた。ただし上司のサポートと JS の間には有意な関係性は確認できなかった。それはサポートがなければ不満を増長する因子であることを示唆すると理解された。

第 4 章では日系農企業 8 社における従業員の離職率に影響を与える HRM の要因を特定することを目指した。対象 8 社の離職率は最低値が 5.6%、最高値は 18%とその差違は 12.4 ポイントの開きがある。8 社の HRM に関する項目を比較すると、給与の支払い時期、研修と能力開発、キャリアアップの機会が、対象企業の離職率に影響を与えていた。とくに給与支払いの不規則性は従業員の生活設計に影響を与えるため離職の決定に作用していた。また一部企業は残業を強制し、当該企業の離職率は他企業よりも高い結果であった。

以上からベトナム日系農企業における HRM への展望を述べれば、HRM と JS の間の正の相関をもたらした要因への配慮は HRM 戦略上、より重要な局面となる。企業の HRM 戦略が優れているほど、JS は高くなり、従業員の定着率も高まることとなる。雇用主は、職場で広範な研修と能力開発プログラムを提供し、詳細な HRM 計画を策定し、採用と選択のプロセスを慎重に具体化すること、適切な職務評価フレームワークを使用し、少なくとも従業員に公正な賃金を支払い、事業の進行を確立する必要がある。HRM は従業員と当該企業の組織の成長とを結ぶ業務である。企業の「人的資源」のポテンシャルを最大限引き出し、労働生産性やモチベーションの向上、さらには組織戦略の実現に繋げることが重要である。

## 論文審査の結果の要旨

近年、ベトナムへの日本企業の投資は企業数、金額ともに年々増加している。その中で海外進出する際の人的資源管理（以下 HRM）の難しさに関心が高まっている。そこで本研究ではベトナムにおける日系農企業の HRM について従業員満足度（JS とする）と離職率に着目し、HRM の役割とその組織への貢献の程度を明らかにすることを目的とする。

調査対象は、第 2 章ではモクチャウ州、ハノイ州、ラムドン州に位置する 4 つの日系農企業、3・4 章ではこれらに 2 つの日系農企業を加えた。これらはすべて日本企業の所有にあり、投資資本比 100% の中小企業である。調査は統計分析に耐えうるアンケート調査（179 サンプル）と質的分析としてのインタビュー調査によっておこなった。

調査結果にもとづく本論の第 2 章では企業の経営スタイルが違いから JS に差違が生じていた。JS の高低に明確な違いがみられた項目は（1）給与と手当、（2）管理方法、（3）採用方法、（4）研修、（5）労働時間、（6）人間関係、（7）労働環境であった。調査対象の 4 企業は当該地域の最低月給に比べて高額な給与を支払っている。このため、JS の高低は給与以外の側面において顕著となり、健康保険や失業保険を総合的にサポートしている 2 企業は、そのような仕組みを導入していない残る 2 企業よりも JS が高くなっている。また言語の壁に起因する上司とのコミュニケーション不足は仕事の進捗に影響を及ぼし、従業員のモチベーションを削ぐ結果となっていた。

つぎに第 3 章では、日系農企業の JS に影響を与える HRM 慣行の要因を統計分析によって導出した。調査の結果、業務内容、研修と能力開発、同僚の関係、給与、労働環境は正の影響を与えていた。ただし上司のサポートと JS の間には有意な関係性は確認できなかった。それはサポートがなければ不満を増長する因子であることを示唆すると理解された。

第 4 章では日系農企業 8 社における従業員の離職率に影響を与える HRM の要因を特定することを目指した。対象 8 社の離職率は最低値が 5.6%、最高値は 18% とその差違は 12.4 ポイントの開きがある。8 社の HRM に関する項目を比較すると、給与の支払い時期、研修と能力開発、キャリアアップの機会が、対象企業の離職率に影響を与えていた。とくに給与支払いの不規則性は従業員の生活設計に影響を与えるため離職の決定に作用していた。また一部企業は残業を強制し、当該企業の離職率は他企業よりも高い結果であった。

以上からベトナム日系農企業における HRM への展望を述べれば、HRM と JS の間の正の相関をもたらした要因への配慮は HRM 戦略上、より重要な局面となる。企業の HRM 戦略が優れているほど、JS は高くなり、従業員の定着率も高まることとなる。雇用主は、職場で広範な研修と能力開発プログラムを提供し、詳細な HRM 計画を策定し、採用と選択のプロセスを慎重に具体化すること、適切な職務評価フレームワークを使用し、少なくとも従業員に公正な賃金を支払い、事業の進行を確立する必要がある。HRM は従業員と当該企業の組織の成長とを結ぶ業務である。企業の「人的資源」のポテンシャルを最大限引き出し、労働生産性やモチベーションの向上、さらには組織戦略の実現に繋げることが重要である。

本審査委員会は、「岩手大学大学院連合農学研究科博士学位論文審査基準」に則り審査した結果、本論文を博士（農学）の学位論文として十分価値のあるものと認めた。

学位論文の基礎となる学術論文

Tran Thi Hoai Thu, Rie Watanabe, Tsuyoshi Sumita (2021)The effect of human resource

management practices on employee's job satisfaction: A case study on Japanese agribusiness in Vietnam *Management Science Letters*, 11(5) 1463-1472