

科学研究費助成事業 研究成果報告書

令和 6 年 6 月 9 日現在

機関番号：11301

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2017～2023

課題番号：17K07957

研究課題名（和文）農業法人の戦略的海外展開における人材マネジメントに関する研究

研究課題名（英文）The study of human resource management of Japanese overseas affiliated companies in agriculture

研究代表者

角田 毅（Sumita, Tsuyoshi）

東北大学・農学研究科・教授

研究者番号：60355261

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,700,000円

研究成果の概要（和文）：海外展開を行っている日系農企業が現地従業員を適切に管理していくために有効な方策について検討を行った。管理者層、従業員ともに優秀な人材を確保。経験豊富な管理者により、きめ細かなマネジメントが行われていることが明らかになった。そのために従業員の職務満足度等が非常に高い等の効果が確認された。一方でそれに要するコストについて、経営面から検討する必要があると考えられた。

研究成果の学術的意義や社会的意義

近年、主にアジアにおける経済成長を取り込むために海外展開を視野に入れる農業法人等が増加している。しかし、日本人の管理者が現地従業員を管理することには困難を伴うことが多い。本研究では、こうした人的資源管理において重要な取り組み等について解明を行った。この研究成果により、従業員の職務満足度を向上させ、より生産性の高い農業経営の実践に寄与すると考えられる。

研究成果の概要（英文）：We investigated effective measures for Japanese agricultural companies expanding overseas to properly manage local employees. We found that excellent human resources were secured for both management and employees, and that experienced managers provided detailed management. As a result, we confirmed effects such as very high levels of employee job satisfaction. However, we felt that it was necessary to consider the costs involved from a management perspective.

研究分野：農業経営学

キーワード：海外展開 日系農企業 人的資源管理

様式 C - 19、F - 19 - 1 (共通)

1. 研究開始当初の背景

日本の経済成長のためには、アジアなどの新興国を中心とする世界の経済成長の取り込みが重要であり、海外への輸出に加え日本の企業等の一層の海外展開が促進されている。農業分野においても、国内においては高齢化の著しい進行、農産物価格の低迷に加え、将来的には人口減少による農産物の需要減退が予想されており、日本の農業経営の海外展開は、これからの農業分野の成長に向けた一つの有効な打開策となりうる可能性がある。しかしこれまで日本の農業経営の海外展開はまだ少数にとどまっており、したがってこの領域の研究はほとんど行われてこなかったといえる。ところが、日本政策金融公庫が資金貸付先の農業経営に対して行ったアンケート(平成25年上半期農業景況調査、有効回答数:6,867)によると、確かに現時点で海外展開に「取組中」または「計画中」と回答した割合は5%程度であったのに対し、「今後海外展開に関心がある」と回答した割合は実に21.5%に及んでいた。この調査結果から考えると、日本国内では潜在的に海外展開を志向する農業経営は相当数に及ぶと考えられ、条件次第では今後日本の農業経営の海外展開は一層拡大していく可能性をはらんでいる。

2. 研究の目的

そこで本研究では、戦略的に海外展開をはかっている日系農企業等を対象に、海外において現地の従業員を適切に管理していくためにはどのような取り組みが有効なのかを実証的に分析し体系化に向けた改善方向と課題について検討することを目的とする。具体的な課題は下記の通りである。

(1) 日系農企業における人材マネジメントの方針と実態の解明

海外展開を果たしている日系農企業を対象に、まず日本国内に本社がある場合、その経営実態や海外展開戦略の特質を明らかにした上で、人材マネジメントに向けて独自に創意工夫している取り組み等(採用、育成、配置、就業条件など)できるだけ多面的な観点から検討し、人材マネジメントを行う上で重視されている要因を析出する。

(2) 現地マネージャーの視点から見た人材マネジメントの要点の解明

次に、日系農企業を対象にその経営実態や経営組織の構造を明らかにする。そこで現在経営管理を行っている人材(現地マネージャー)に対し、これまでのキャリアや現在の日々の職務内容、直面する課題と本社に対するニーズ等を解明し、現地マネージャーに求められる能力やスキル、必要としている支援等について考察を行う。

(3) 人材マネジメントの改善方向と課題

以上の分析を通じ、海外展開をはかる日系農企業において有効な人材マネジメントの改善方向を示すとともに、今後取り組みが求められる課題を提起する。

3. 研究の方法

(1) 海外展開を行っている日系農企業等について、まず研究参加者がこれまで調査対象としてきた経営に加え、現地での情報探索等により対象事例の選定を行う。なお、調査を効率的に行う観点から、日系農企業の相対的に多く存在しているベトナムを主な対象エリアとする。

(2) それらを対象に、経営実態や海外展開戦略の特質を明らかにした上で、人材マネジメントにおいて創意工夫している取り組み等(採用、育成、配置、就業条件など)について、半構造的面接法等を用いて多面的な観点から検討し、人材マネジメントを行う上で重視される要因を析出する。

(3) それを踏まえ、現地従業員に対して、同様に半構造的面接調査法を用いて、予備的調査を行い、職場環境等に対する評価項目を策定する。

(4) その諸結果に基づき、海外展開を図る日系農企業における組織開発の在り方について検討を行う。

4. 研究成果

(1) まず、ベトナム・中部のX省において農業生産を行う日系農業企業4社、食品加工企業1社を対象に実態調査を実施した。このうち、従業員数の職務満足度が最も高かったA社に焦点を当ててケーススタディを行った。

A社の日本の本社は農業以外の業種(製品の輸出入など、国際ビジネス)を手がける。2014年にベトナムで会社設立(社員5名でスタート)し、1年間準備作業をした後2015年から本格操業した。品目は果菜類で、販売は主にベトナム国内、アジア諸国をターゲットとしている。社員は18名(管理職4名、従業員14名)である。従業員の概要:10~20代の若年層中心で、ベトナムで多い求人サイト等の利用ではなく知り合いの紹介等で採用している。また、相対的に勤勉でモチベーションの高い人が多いとの評価から、女性を重視した採用を行っている。入社前後の研修等:技師は5人中4人が日本での技能実習制度での経験を有していた。作業員も5人中3人が農業関連会社での就業経験を有していた。従業員の職務満足度と職業意識:就職する最重視すること:技師では「やりがい」や「自分の専門との関連の強さ」等、仕事の内容に関わる

ことが重視される。それに対して作業員は「休日の多さ」や「残業の少なさ」等、就業条件を重視する傾向にある。職場に対する満足度：職場に対する満足度は総じて高い傾向にある。とくに、技師は「人間関係」や「職場の雰囲気」に対する満足度が高い。一方、作業員は「昇進機会」に対する満足度がやや低い傾向にある。現状では作業員から技師に昇格した者はいないが、今後そのようなインセンティブを高める方策を検討していく必要がある。職業生活で重視すること：技師では、ほぼ全ての項目で重要だと考える傾向。「自由に働きたい」「独立して農業をしたい」等の意識が強い。一方、作業員はそれほど積極的な考えを持っていないが、「自分に合わなければ離職する」等の意識が強い。今後は特に技師のような技能の高い従業員の定着のための方策を検討していく必要がある。

以上A社の事例から、管理者層、従業員ともに優秀な人材を確保。経験豊富な管理者により、きめ細かなマネジメントが行われていることが明らかになった。そのために従業員の職務満足度等が非常に高い等の効果が確認された。一方でそれに要するコスト（人件費等）について、経営面からの検討が必要である。また将来的に人材定着問題についても検討していく必要があると考えられた。

(2)次に、ベトナムに展開する日系農企業を対象に、従業員と管理者について、従業員の職務満足度を向上させるために重要な要因等に関する詳細なアンケートを実施した。アンケートは、回答者の一般的な情報を得るための通常尺度の質問と5段階のリッカート尺度の質問で構成される。A省、B省の日本企業の従業員に200のアンケートを配布し、有効回答は179で、有効回答率は約89.5%であった。分析では、人事管理の実践と仕事の満足度の関係について、因子分析(EFA)等を用いて分析を行った。その結果は下記の通りである。

ベトナムの日系農企業では、人材管理の実践と仕事の満足度が重要な機能であると考えられている。仕事そのもの、トレーニングと開発、同僚との関係、給与、労働環境など、調査されたすべての要素は、従業員の仕事の満足度にプラスの影響を与えていた。したがって、仕事そのもの、トレーニングと開発、同僚との関係、給与、労働環境の効果的な再設計が実践されれば、従業員の仕事の満足度は向上すると考えられる。上司のサポートと仕事の満足度の間には有意な関係はみられなかったが、仕事の不満を防ぐためには重要な要素と見なされる。組織が従業員をよりよく扱うほど、従業員の仕事の満足度が高くなると推察された。より良い人材管理は、職務の満足度を大幅に高め、従業員の貢献意欲を高め、長期的には組織の利益のために仕事のパフォーマンスを向上させることが示唆された。日系農企業において適切な人材管理の実践と職務満足度を大幅に高めるために、次の点がとりわけ重要であると考えられた。組織は従業員に広範なトレーニングと開発プログラムを提供し、従業員は新しい技術についてトレーニングを受け、キャリアを開発する必要がある。組織は、休憩、作業の共有、適切な作業用具など、従業員に十分な設備を提供できる作業環境を整える必要がある。従業員同士の良好な関係を構築し、従業員にとって快適な労働条件をもたらすことが重要である。従業員に合理的な水準の給与を支払うことも重要である。この調査研究の中で、日系農企業やベトナムの関連する政策制度等にもいくつかの改善点が認められた。とりわけ労働者の高度な教育レベルと管理者の管理能力の向上を奨励する必要がある。今後は、多国籍企業における人材管理研究に関するさらなる調査を実施する必要があると考えられる。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計15件（うち査読付論文 14件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 1件）

1. 著者名 中村勝則、櫻井皓朗、角田毅、藤井吉隆	4. 巻 40(1)
2. 論文標題 集落営農法人における外部雇用と人的資源管理の課題	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 農村経済研究	6. 最初と最後の頁 94-104
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 Thi Cam Van Nguyen, Eustdius Francis Magezi, Tsuyoshi Sumita	4. 巻 25
2. 論文標題 Inclusion of Smallholders in Staple Food Contract Farming: A case of Firm-Cooperative-Farmer Coordination in Thai Binh Province, Vietnam	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 Japanese Journal of Agricultural Economics	6. 最初と最後の頁 23-28
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 Thu Tran Thi Hoai, Watanabe Rie, Sumita Tsuyoshi	4. 巻 11
2. 論文標題 The effect of human resource management practices on employee's job satisfaction: A case study on Japanese agribusiness in Vietnam	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 Management Science Letters	6. 最初と最後の頁 1463 ~ 1472
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.5267/j.ms1.2021.1.002	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 栗原良樹、三浦麻未、角田毅、藤井吉隆	4. 巻 39
2. 論文標題 集落営農組織における後継者の帰属意識とネットワーク形成 山形県における新規参入者を事例として	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 農村計画学会誌論文特集号	6. 最初と最後の頁 232-237
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 Rosalia Natalia Selek, Wataru Ozawa, Tsuyoshi Sumita	4. 巻 38-2
2. 論文標題 Characteristics of Farms with Successors: A Case Study of Margomulyo Village, Sleman District, Yogyakarta Province, Indonesia	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 Journal of Rural Society and Economics	6. 最初と最後の頁 115-126
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 山本和博、上田賢悦、角田毅、藤井吉隆、松下秀介	4. 巻 38-2
2. 論文標題 離職就農時において通勤農業が配偶者の意思決定に及ぼす影響	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 農村経済研究	6. 最初と最後の頁 58-67
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 鈴木洋、角田毅	4. 巻 38-2
2. 論文標題 集落営農法人における経営継承に向けた人材確保対策 円滑な世代交代への後継人材確保事例分析	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 農村経済研究	6. 最初と最後の頁 78-86
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 藤井吉隆、角田毅、中村勝則、山本和博	4. 巻 37(1)
2. 論文標題 農業法人における雇用人材の就業意識に関する考察 大規模稲作経営における事例分析	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 農村経済研究	6. 最初と最後の頁 66-72
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 菅原靖、角田毅	4. 巻 37(2)
2. 論文標題 農業・農村における旅行者の評価と課題 旅行者従業員意識分析	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 農村経済研究	6. 最初と最後の頁 1-9
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 上田賢悦、角田毅、藤井吉隆、中村勝則	4. 巻 90(1)
2. 論文標題 集落型農業法人雇用就農者を対象としたPAC分析による組織社会化の検討	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 農業経済研究	6. 最初と最後の頁 41-46
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 角田毅	4. 巻 36(1)
2. 論文標題 水稲単作地帯からの園芸振興 - 山形県最上地域を対象に -	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 農村経済研究	6. 最初と最後の頁 25-32
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 菅原靖、角田毅	4. 巻 36(2)
2. 論文標題 集落営農法人における観光事業の取り組みと課題	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 農村経済研究	6. 最初と最後の頁 72-80
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 角田毅	4. 巻 84(8)
2. 論文標題 被雇用者の視点から見た雇用問題 地域社会との関係性 -	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 農業と経済	6. 最初と最後の頁 59-65
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 中村勝則、角田毅	4. 巻 56(3)
2. 論文標題 水田作経営と資源保全組織の一体的運営の効果 秋田県における農業法人を事例として	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 農業経営研究	6. 最初と最後の頁 21-25
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 中村勝則、藤井吉隆、上田賢悦、角田毅	4. 巻 52(2)
2. 論文標題 集落営農法人における従業員雇用と収益分配	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 農業経営研究	6. 最初と最後の頁 15-20
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計9件（うち招待講演 0件/うち国際学会 0件）

1. 発表者名 Van Thi Cam Nguyen , Eustadius Francis Magezi , Tsuyoshi Sumita
2. 発表標題 Smallholders Inclusion in Staple Food Contract Farming: Collective Action Approach and its Impact on Farmers Income in Vietnam
3. 学会等名 2022 AESJ Annual Meeting
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 鈴木洋、角田毅
2. 発表標題 集落営農法人における役員継承の実態と課題 山形県内法人を事例に -
3. 学会等名 東北農業経済学会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 菅原靖、角田毅
2. 発表標題 農業・農村に対する観光客の評価と課題
3. 学会等名 東北農業経済学会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 山本和博、上田賢悦、角田毅、藤井吉隆、松下秀介
2. 発表標題 通勤農業が既婚者数の増加に及ぼす影響 - 鳥しょ部の柑橘産地を事例として -
3. 学会等名 東北農業経済学会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 Rosalia Natalia Selekty, Tsuyoshi SUMITA
2. 発表標題 Characteristics of the Farms with Successor: A Case Study of Sleman District, Yogyakarta Province, Indonesia
3. 学会等名 東北農業経済学会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 Tran Thi Hoai Thu, Tsuyoshi SUMITA
2. 発表標題 Human Resource Management and Employee Satisfaction of Japanese Agricultural Companies in Vietnam
3. 学会等名 東北農業経済学会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 栗原良樹、三浦麻未、角田毅、藤井吉隆
2. 発表標題 集落営農における後継者の帰属意識とネットワーク形成の特徴
3. 学会等名 日本農業経営学会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 角田毅、Tran Thi Tuyen、藤井吉隆、中村勝則、山本和博
2. 発表標題 日系農業企業における人的資源管理の特徴 ベトナム進出企業を事例として一
3. 学会等名 地域農林経済学会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 藤井吉隆、角田毅、中村勝則、山本和博
2. 発表標題 農業法人における雇用人材の就業意識に関する考察
3. 学会等名 地域農林経済学会
4. 発表年 2017年

〔図書〕 計1件

1. 著者名 工藤 昭彦、角田 毅	4. 発行年 2021年
2. 出版社 東北大学出版会	5. 総ページ数 334
3. 書名 農地政策と地域農業創生	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究 分担者	藤井 吉隆 (Fujii Yoshitaka) (10463225)	愛知大学・地域政策学部・教授 (33901)	
研究 分担者	中村 勝則 (Nakamura Katsunori) (80315605)	秋田県立大学・生物資源科学部・准教授 (21401)	

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------