

インドネシア中小企業における 労働者の質とその向上

— 自主学習教材配布実験の効果について —*

Quality Improvement of the Labor in Indonesian SMEs

— Impact of Self-study Program —

栗田 匡 相

The purpose of this paper is to evaluate the policy impact of a self-study program related to basic academic skills for Indonesian workers. From a test of academic skills and several interviews, it was found that the basic academic abilities, such as reading, writing, arithmetic, and logical thinking, are quite low. From an experimental trial, it is shown that the self-study program has had a huge impact on the improvement of the fundamental ability of workers.

Kyosuke Kurita

JEL : D83, I25, O15, O53

キーワード : インドネシア、労働者教育、自己学習教材、政策インパクト評価

Keywords : Indonesia, Employee training, Self-study program, Policy evaluation

1. はじめに

2億5千万人の人口を抱える市場として昨今注目を浴びているインドネシアではあるが、その産業構造高度化や経済成長の程度はこれまでアジアの各国が経験してきたスピードに比較してかなり遅く、インドネシアの政策運営、実施

* 本研究は国際協力機構（JICA）との共同研究である政策提言研究「インドネシア国裾野産業・中小企業生産性向上」の成果の一部である。なお、本論文における見解はあくまで筆者個人のものであり、所属する組織や JICA の公式見解ではないことを付記しておく。

に際しては厳しい見解が多いこともまた事実である。製造業の GDP シェアは 1997 年のアジア通貨危機以降 25%前後とほとんど変化が無いどころか近年では低下すらしている。国内の産業基盤を支えるはずの製造業の成長が鈍化していることは国内産業基盤が脆弱であることを示し、ここ 20 年ほどは 3~6%とアジア諸国の中では低~中程度の成長が続いているインドネシアは、典型的な中進国の罠に陥っていると考えられる。一方で、インドネシアの経済格差は世界銀行のレポートが指摘するとおり (World Bank 2015)、この 10 年ほどで飛躍的に悪化した。こうした状況から脱却するために、企業数全体の 99.9%、雇用全体の 97%、実質 GDP の 60%程度を占めると言われる中小企業の生産性向上が大きな鍵を握っていることは明らかだが、中小企業の生産性、技術水準も、先行する ASEAN 各国のタイやマレーシアには遠く及ばず、むしろカンボジアやベトナムといった後発 ASEAN のそれに近い。

例えば、人口大国であるインドネシアは今後爆発的なモータリゼーションの波が来ることが予測されている。インドネシアの自動車販売は 105 万台 (2016 年販売台数) で ASEAN では最大の市場であり、人口増加と中所得層の増加に伴い、更なる拡大が予想される。また、同市場に占める日系自動車メーカーの比率は、2016 年時点で 92%と圧倒的なシェアを誇り、インドネシアの地場企業は、今後より一層進んでいくグローバル化の流れの中で、日系メーカー企業とのリネージュを測ることで生産性や技術水準を向上することが期待されよう。しかし、こうした自動車産業を支える裾野産業の育成は全く立ち後れている。ASEAN 各国の中でも自動車産業育成の成功例でもあるタイを取り上げてみると、インドネシアの裾野産業の広がりやタイのおおよそ 3 分の 1 程度であり、人口が 3 倍以上もあるインドネシアにおいて裾野産業の育成がいかに立ち後れているのかがよく理解できる。自動車の製造には何万点とも言われる部品が必要となるため、それらを供給するための広範な裾野産業の発展が不可欠となる。こうした裾野産業が発展することで他産業への部品供給をも可能とし、産業全体の高度化や技術力の水準を底上げすることにつながっていく。しかし、現状はそうした理想的な状況とはほど遠く、品質に国際的な水準を要求する海外企業等に部品などを供給できる企業数は非常に限られている。

こうした裾野産業育成の遅れについては様々な原因があるが、法整備、金銭的支援体制の不備といった政府の能力不足は否めない。また裾野産業を支えるだけの人材育成は全くといっていいほどに立ち後れている。例えば、裾野産業の育成に欠かせないのが日系企業を始めとする先進国多国籍企業からの技術移転である。ただし、経済学、経営学の双方の研究において指摘されていることだが、技術移転の成否は援助側というよりもむしろそれらを受け取る側の吸収能力が決定的に重要である (Szulanski, 1996, 2003, Takii 2005、戸堂 2008 など)。一般的にインドネシアなどの ASEAN 諸国において、企業が質の高い労働者を一定数確保することは極めて困難である。筆者が 500 名以上のインドネシア人労働者に行った算数試験の結果から、彼らの基礎学力は極めて低く、高専卒、大卒であっても小学校で習うレベルの算数の問題が解けない人材が数多くいることが判明した¹⁾。更に 2015 年に著者が在インドネシア日系企業 200 社弱を対象にしたアンケート調査からも、日系製造業企業が重視する 5S や KAIZEN といったスローガンや職業倫理などが定着しない、理解してもらえない、現場で生じるミスが何故生じているのか構造的な理解が出来ない、といった声が多数寄せられたが、小学校中高学年の算数が理解できない労働者、マネージャーに職場の現況把握や、構造的な理解を基本とする 5S や KAIZEN が理解できないのも当然であろう。日本の KAIZEN 方式の徹底が生産性の向上に寄与する可能性があることを指摘している研究もあるが (Sonobe & Otsuka 2014)、こうした KAIZEN の実践が効を奏するのはあくまで最低限の学力や思考能力を有する場合であり、それらが欠落している場合は KAIZEN の効果は限定的になるだろう。つまり、インドネシア人の工場労働者に求められているのは、5S や KAIZEN の実施を可能とする基礎的な論理思考能力の養成である。また、この基礎能力不足の問題が生じているのはブルーワーカー層と呼ばれる工場生産ラインの労働者だけの話ではない。地場企業のマネージャーや経営者層においても基礎学力に乏しい者が多いことが筆者の質問票調査やヒアリング調査から明らかになっている。このようにインドネシア労働者の基礎学

1) インドネシア人労働者 500 名近くに行った算数試験の問題は巻末の資料参照。

力、技能吸収能力は極めて低いいため、技術移転等を通じた裾野産業の育成は限定的にならざるを得ない。

このような状況であるにもかかわらず、インドネシア政府からの効果的な介入は現時点では期待できない。GRIPS (2014) の指摘にあるように ASEAN 各国の中でもインドネシアの官僚組織能力は非常に低く、適切な人材育成政策を独自に行うことは困難である。また、かねてからインドネシアの教育システムに関しては様々な問題が指摘されていたが²⁾、現時点においてもそれら課題は解決されているとはいいがたい³⁾。高卒、大卒においても小学校レベルの算数の問題が十分に理解できていない状況下で、教育システムの抜本的な改革が必要なことは明らかだが、教育改革の効果を導くには時間がかかることが常である。インドネシアでは生産年齢人口比率の上昇期として定義される人口ボーナス期間が 2025 年前後に終わりを告げることが予想されているため、労働市場へと参入していない若年層を対象とした教育システム改革を推進すると同時に、既に労働市場へ参画した労働者に向けた数年程度で効果を発揮することができる人材育成の施策が必要となる。しかもそれらは特定の高学歴層にのみ焦点をあてたような施策というよりは、より広範囲に普及させることができるような施策であるべきだ。無論、教育政策のみならず人口ボーナス期間後にも着実な経済発展・雇用創出・所得向上を測り、中進国の罫から抜け出るためにも、適切な政策運営が強く求められているが、GRIPS (2014) のレポートにもあるように、インドネシア政府は国際的に適切とされる政策運営とは真逆の方向へと舵を切ろうとしているようにすら見える。

このように公的なサポートに期待が出来ない以上、個別企業の努力によって人材育成や競争環境の変化に対応していかざるを得ない。先にも見たように、生産性の改善を達成するためにまず優先させるべきことは、インドネシア地場企業や労働者のビジネスマインドの変化、基本スキル・基礎学力能力の向上を

2) 大塚 (1998)、藪田 (2010) などのレポートを参照。

3) ジャカרות新聞 2016 年 10 月 13 日の記事によれば、2015 年度に小学生 42 万人が落第し、そのうちの半数が小学校 1 年生であると報じている。更には、「読み書きや計算をきちんと教えることに消極的な教員が多く、落第の一要因になっている」と述べている。

達成することである。しかし、大企業ならまだしも時間や資金的な制約がタイトな中小企業においてはこうした取り組みを自前で行うことは困難が伴う。

そこで、本研究では簡便かつ低コストで実行可能な基礎能力改善の施策として、自主学習を基本とする教材配布の実験を行い、インドネシア人労働者の基礎学力がどの程度改善するのかを実験した。この実験が功を奏せば、基礎的な学力、思考能力といった点においても改善が期待でき、ひいては労働生産性や企業パフォーマンスの改善につながるであろう。次節では、実験の概要について説明する。第3節においては、実験の結果と考察について述べる。最終節では議論のまとめと残された課題について述べたい。

2. 実験の概要

本実験では基礎的な能力を養成するために、自主学習を可能とするテキストブックを配布し、どの程度基礎的能力が改善するのかを実験した。配布を行ったテキストブックは2種類あり、一つは数学的・論理的思考力を養う「MATH」ともう一つは、労働者の自尊心やモチベーションを高める「DEVELOP」となる。「MATH」は40の小単元にわかれ、受講者はおおよそ200問以上の問題を解くことになる。これらの作業を通じて、受講者は単なる計算能力を改善するだけでなく、論理的思考力や日々の仕事で必要となる分析能力、そして忍耐能力などをも養うことが出来る。また、「DEVELOP」では自己評価の低いインドネシア人労働者が、テキストを通読し、インドネシア経済や身の回りの生活について知識や情報を得ることで、仕事での達成感や人生の意義、社会や世界の事象についての意見や視点などを得ることを目的とした。実験は2016年9月から11月までのおおよそ2ヶ月間で以下の様なスケジュールで行われた。確認テストの実施などで、多少の遅れは出たものの、概ねスケジュール通りに実証実験を遂行できた。

参加企業・人数は、鋳造加工、金属加工などを行う15のインドネシア地場企業（チュペル、ボゴールの2地域）、合計135名の労働者である。チュペルという地域は鋳造加工企業の集積地であり、チュペル鋳造加工組合から企業リスト（100社程度）を入手し13の企業を抽出した。ボゴール地域からは、以

表 1 実験のスケジュール

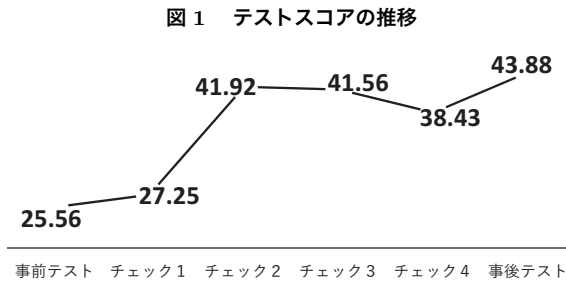
| Period | 日程 | チェックテスト日時 |
|------------|----------------------------|------------|
| 準備期間 | 2016/08/29 ~ 2016/09/02 | プレテスト |
| 1st period | 2016/09/05 ~ 2016/09/16 | 2016/9/19 |
| 2nd period | 2016/09/19 ~ 2016/09/30 | 2016/10/3 |
| 3rd period | 2016/10/03 ~ 2016/10/14 | 2016/10/17 |
| 4th period | 2016/10/17 ~ 2016/10/28 | 2016/11/1 |

前に JICA の技術協力プロジェクトが行われた企業リストを入手し、そこから金属加工の地場企業を 2 社抽出している。この点では、ボゴールの 2 社は既に JICA の技術協力を受けた経験があるため、インドネシアの典型的な金属加工企業ではなく、より優良な企業を選択してしまっている可能性がある。いわゆるセレクションバイアスが存在する可能性があるため、参加者の学歴やテストスコアなどについてはチュベル地域とボゴール地域で比較をした。結果として大きな差異は認められなかった。なお各企業内における参加者のサンプリングについては、中規模の企業（従業員 20 名～100 名程度）については基本的に生産ラインごとに区切り、その生産ラインのオペレーター、グループリーダー、マネージャー全員に参加してもらうよう要請している。ただし、従業員が経営者を含めて 5 名程度の企業もあり、零細な企業ではこうしたサンプリングが実行できていない。このため、本研究においてはサンプリングによってセレクションバイアスが生じている可能性がある。ただし、これまで当該企業で行ってきた学力テストや種々の調査から年齢、性別、学歴、事前スコアの程度などにおいて、プログラム参加者と非参加者の間に大きな違いは存在しないことは確認している。なお、テキストのレベルだが、小学校の中高学年の内容で、日常業務でも必要となる事が多いはずの、図形の面積計算、比率、度量衡、などを重点的に学習させた。自習を可能とするために単なる問題集ではなく、例題

などによる説明を豊富に取り入れたテキストブックを作成・配布し、平日の毎日、約 10～20 分間程度を自宅学習として行うことを参加者には依頼した。なお、2 週間ごとに内容の理解度をチェックするチェックテストを 4 回ほど行った。実験の前後において、補論にある算数テストを受けてもらい、その改善度を計測した。

3. 実験の結果と考察

まずは、事前テスト（算数）のスコアから、プログラム終了後に行った事後テスト（算数）のスコアがどれだけ変化しているのか、という単純な比較を行う（図 1 参照）。また、各テキストの内容理解のために 2 週間に 1 回行われたチェックテストスコアの推移も同時に掲載する。



事前テストと事後テストのスコア差は 18.3 点（100 点満点）と大幅な改善を見せている。なお、プログラムを行う前に、インドネシア国工業省で行った事前報告会で出された意見として、「このような自習テキストを労働者が自発的にやるとは思えない。トライするのはいいが、ほとんどが脱落するのではないか？」という懸念が工業省の役人から示された。更には「このプログラムには成功報酬がないので、そのようなプログラムを労働者が継続的にやるとは思えない。」との声も聴かれた。工業省での事前報告会では本プロジェクトに対して実行可能性等の見地から総じて否定的な意見が多かった。しかし数日間のみ実施するような短期間のプログラムではなく、2 ヶ月間という比較的長期に

わたった実証実験であったにもかかわらず、脱落者は 32 名 (135 名→103 名) と 23.7% 程度の減少率であり、当初懸念されたほどの大幅な減少は無かった。また、各回のチェックテストも事前テストに比して、スコアもよく、実証実験による基礎能力向上の効果は確実にあったと言える。

また、「そもそも彼ら (労働者) には成長意欲が無いので、これで数学のスコアが多少改善したとしても、それが最終的に職場環境の改善や生産性の改善までつながるとも思えない」との見解は、工業省のみならず多方面から聞かれた懸念であったが、中間のヒアリング調査や事後ヒアリング調査を見ると、労働者が自発的に勉強を教えあう、家族に数学を教える、友人同士で帰り道に算数の問題の話をする、日頃の生活で計算を行うということに心がけるようになった、といった声が多数聞かれた。こうした変化は「インドネシア人は規律も無く、向上心も無く、だらしが無い (事前報告会における工業省スタッフの発言)」といったインドネシア人労働者への典型的な見方を根底から覆すものである。本プログラムに対して 9 割以上の参加者が興味を持って参加しており、8 割以上の参加者が次回の実験プログラムにも継続して参加したいとの意思を表明している。更には、7 割の参加者が、週に 1 度以上の頻度でテキストを使用していたことも判明した。また、工場マネージャーやオーナーが本プログラムの意義を理解し、成功報酬や勉強会の開催などを行っていることも観察された。

次に、より詳細な回帰分析を行うこととする。被説明変数を事前テストから事後テストへのスコア変化 (数値が大きいほど改善の度合いが大きい) とし、それらを年齢、当該企業における経験年数、賃金 (対数値)、教育水準ダミー (基準値 (Control Group) は小卒・中卒ダミー)、企業の固定効果などで回帰した。ここでテキストの難易度がどれくらいであったかを主観的に回答させた変数 (テキスト難易度 10 段階評価で 1 が非常に易しい、10 が大変難しい) も説明変数に加えた。

表 2 は基本統計量、表 3 が推計結果となる。実験結果からは事前テストスコア、経験年数、テキストの難易度等がマイナスに有意、賃金がプラスに有意となっている。年齢、性別、教育水準ダミーなどは有意となっていない。事前

表 2 基本統計量

| 変数名 | Obs | 平均値 | 標準偏差 | 最小値 | 最大値 |
|----------------------------|-----|-------|-------|-------|-------|
| テストスコアの変化 | 103 | 17.09 | 18.86 | -35 | 60 |
| プレテストスコア | 135 | 25.56 | 16.73 | 0 | 80 |
| 年齢 | 132 | 33.48 | 8.77 | 18 | 58 |
| 経験年数 | 107 | 7.80 | 6.31 | 0.25 | 33 |
| テキスト難易度(10段階主観評価で10が最も難しい) | 106 | 6.11 | 2.36 | 1 | 10 |
| 賃金(対数) | 101 | 14.43 | 0.56 | 12.90 | 15.83 |

| | 頻度 | % |
|-------|-----|-------|
| 男性 | 90 | 83.33 |
| 女性 | 18 | 16.67 |
| Total | 108 | 100 |

| | 頻度 | % |
|---------|-----|-------|
| オペレーター層 | 66 | 59.46 |
| 管理職層 | 45 | 40.54 |
| Total | 111 | 100 |

| | 頻度 | % |
|--------|-----|-------|
| 小卒・中卒 | 19 | 14.62 |
| 高卒・高専卒 | 97 | 74.62 |
| 大卒以上 | 14 | 10.77 |
| Total | 130 | 100 |

表 3 推計結果 (OLS)

| 被説明変数: テストスコアの変化 | |
|------------------|-------------|
| | 係数 |
| 事前テストスコア | -0.534 *** |
| 年齢 | 0.227 |
| 女性ダミー | -1.084 |
| 経験年数 | -0.818 ** |
| 管理職ダミー | 6.867 |
| 賃金(対数) | 15.700 *** |
| 高卒・高専卒ダミー | -3.277 |
| 大卒以上ダミー | -9.639 |
| テキスト難易度 | -1.928 ** |
| 定数項 | -179.000 ** |
| 企業固定効果 | Yes |
| サンプル数 | 93 |
| 修正済み決定係数 | 0.562 |

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

テストスコアがマイナスに有意となるのは、事前テストのスコアが低い参加者ほどより伸びしろがあるために、その後のスコアの上昇度合いが大きくなるためである。経験年数については、係数そのものは小さいものの年齢をコントロールした上での結果であり、職場環境の慣れなどが成長、学習意欲などをそいでいる可能性がある。テキストが難しいと感じるほど、スコアの伸びが落ちる（マイナスに有意）というのも理解できよう。賃金の高い参加者ほどスコアの伸びがよいのも、高い賃金がよりよい成長、学習意欲を生んでいると解釈することができそうである。しかしながら、内生性の問題やセレクションバイアスが存在する可能性がある中での結果ということもあり、この回帰分析結果のみから政策効果の厳密なインパクトや変数間の因果関係を議論することは難しい。ただし、実験中、実験後のインタビュー調査といった定性的な観察、分析も踏まえると上記のような解釈が妥当なのではないかと考えられる。

インドネシア人労働者が平均的に持つ基礎的学力、思考能力は現時点において、極めて低いレベルにあるといえるが、適切な機会を与えることで、数ヶ月という短期間でも大幅な改善を見せる可能性が高いことがわかった。本稿で問題としているインドネシア人の基礎能力の低さについては、結局の所、教育システムの脆弱さ、人材育成政策の未整備といった公的サポートの欠如によって必然的に生じた結果ともいえる。本実験からは、適切な機会が与えられれば、能力改善は労働市場に参入した後であっても十分に可能であることがわかった。ただ、こうした機会をより早い時期に得ることが出来れば、現在インドネシアが抱えている様々な課題も幾分は緩和されていたのではないか。インドネシア人の多くがこれまでこうした能力改善の機会を与えられてこなかったことは不運としか言いようがない。

4. おわりに

本プログラムで提示した自主学習教材による基礎能力の向上実験では、単に労働者やマネージャーの算数能力を向上させるといった内容にとどまらず、定性的なインタビュー調査などからもわかるように企業全体のマネジメント、協力体制のあり方、労働者の生活態度の改善、自尊心の向上などに役立ったと

考えられる。また、本実験は比較的安価、かつ簡易的な方法で、大幅な能力改善を得たといえる。また、決定的に重要なことは2ヶ月という短期間においてそれらを達成している点である。通常、人材育成の取り組みは中長期的な時間を要するものが多いが、本実験の結果は2ヶ月という短期間の自主的な取り組みにおいても目に見える成果を得ることが出来た。企業が数ヶ月程度のカリキュラムを作成し、企業内部でもこうしたプログラムを積極的に支援するような取り組みが行われれば、スコア上昇の幅はより大きくなるはずである。こうした基礎的な能力の改善を遂げた参加者に対して、5SやKAIZENといった指導を行えば、企業にとってはより大きな生産性改善の効果を得ることが出来るだろう。また、本研究で指摘した課題は、インドネシアに限らず、アジア諸国で操業する多くの企業が抱えている課題でもある。その対応策として、自己学習教材の効果は極めて高く、また実践的なものと考えられる。今後はより精緻な実験を通じて、効果の厳密な検証を行っていくが、同時に、他国においても同様の結果が得られるのかを検証していく。

最後に本研究の課題について言及しておく。残念ながら本実験のスキームは、昨今の開発経済学研究で求められる水準に比して、厳密さの点では問題があるものとなっている。本稿で紹介した実験は試験的なものであり、2018年に行われる本実験ではこうした点に配慮した実験を行う。また、本稿での推計に関しても、単に相関関係を明らかにしたに過ぎず、因果関係を議論するモデルとなっていない。無論、内生性の問題なども存在する。このため今後の実験においてはRCT（Randomized Controlled Trial）に基づく実験の設計を行い、こうした問題に対処していく。更には、本実験のアウトカムは数学スコアの改善度であったが、最終的には企業パフォーマンスや労働生産性の改善がアウトカムとして用いられるべきであろう。今後の実験においては実験期間を長期で取ることや複数の評価手法を用いることで、この点についても改善を試みる。ただ、定量的な分析と同時に行った定性的な調査結果を踏まえば、これらの課題の存在を考慮した上でもテキスト配布の政策効果は十分にあったと筆者は考えている。

参考文献

- 大塚耕智 (1998) 「インドネシア初等教育の質的向上と運営維持財源の確保」『開発援助研究』 vol.5、No.1、pp.112-154.
- 戸堂康之 (2008) 『技術伝播と経済成長 グローバル化時代の途上国経済分析』 勁草書房
- 藪田みちる (2010) 「インドネシアにおける中学校の教員の質の現状と課題」財団法人国際開発センター自主研究事業 (<http://www.idcj.or.jp/pdf/idcjr200902.pdf>)
- GRIPS(2014)「インドネシア調査報告」(http://www.grips.ac.jp/forum/af-growth/support.ethiopia/document/2014.06_IDN/WEB_Indonesia_J.pdf)
- Sonobe.T and K.Otsuka, (2014) Cluster-Based Industrial Development: KAIZEN Management for MSE Growth in Developing Countries, Palgrave Macmilan.
- Zsulanski, Gabriel. (1996). “Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm,” *Strategic Management Journal*. Vol.17, 27-43.
- Zsulanski, Gabriel. (2003). *Sticky Knowledge: Barriers to Knowing in the Firm*, London: SAGE Publications, 139.
- Takii, Sadayuki (2005) “Productivity Spillovers and Characteristics of Foreign Multinational Plants in Indonesian Manufacturing 1990-1995,” *Journal of Development Economics*, Vol.17, No.3, pp.497-510.
- World Bank. (2015). *Indonesia’s rising divide : why inequality is rising, why it matters and what can be done* (English). Washington, D.C. : World Bank Group.

補論：試験問題例

Quiz (10 分以内に解いてください)

- Q1：3%の食塩水が 100 グラムあります。塩と水はそれぞれ何グラムですか？
- Q2：10%の食塩水が 100 グラムあります。そこに 150 グラムの水を足すと何%の食塩水になりますか？
- Q3：自家用車で 135km を 3 時間で走りました。時速は何キロだったでしょ

うか？

Q4：一本 9000Rp の鉛筆があります。500,000Rp を支払ったところ、おつりが 140,000Rp でした。さてあなたは一体何本の鉛筆を購入したのでしょうか？

Q5：一つ 12,000Rp のオレンジと 14,000Rp のリンゴを合計で 14 個買いました。かかった総額は 184,000Rp でした。さてあなたはそれぞれオレンジとリンゴを何個ずつ買ったのでしょうか？

Q6：一つ 1,000,000 Rp の製品があります。製品原価に対して 30%の利益をつけて販売したいと思っていますが、そのときの売値はいくらでしょうか？

Q7：5人で毎日8時間働き、9日間かかる仕事があります。この仕事を6人で一日6時間だけ働いた場合は、仕事を終わらせるまでに合計で何日間かかるのでしょうか？

Q8：下の表は、数学とインドネシア語の試験結果の分布です。(それぞれ満点は50点)

Mathematics

| | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | Total |
|--------|----|----|----------|----|----|-------|
| 10 | | 2 | | | | 2 |
| 20 | 1 | 1 | 1 | | | 3 |
| Bahasa | 30 | 2 | A | 9 | 4 | |
| 40 | | 2 | 5 | 6 | 3 | 16 |
| 50 | | | 1 | 2 | 3 | 6 |
| Total | 3 | 8 | 16 | 12 | 6 | |

Q8-1：Aの部分はいくつでしょうか？

Q8-2：このテストに参加した合計人数を求めなさい。

Q8-3：このテストの合計点で80点以上をとった人は何人いるのでしょうか？