

日系企業のグローバル化に向けた 人材育成の課題

— 在インドネシア駐在員調査からみる
内向き体質の弊害 —*

Tasks and challenges facing the globalization of human resource development in Japanese companies

— Harmful effects of inward-looking logic and
attitude of Japanese businessman in Indonesia —

栗 田 匡 相

This paper shows the relationship between an inward-looking attitude of Japanese businessmen in Indonesia and the human resource development in Japanese companies, using very unique interview data for Japanese businessman in Indonesia. Although the quality of Indonesian workers remains low, primarily due the poor educational system of Indonesia, inward-looking attitude of Japanese businessman are also bottlenecking for further human resource development.

Kyosuke Kurita

JEL : D83, I25, O15, O53

キーワード : インドネシア、駐在員、グローバル化、内向き体質

Keywords : Indonesia, Japanese representatives, Globalization, Inward-looking

* 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。

1. はじめに

日系企業による海外での生産活動は年々増加しており、近年では収益比率の 4 割弱を海外での生産が占める状況となっている。とりわけ輸送機器などの生産では、その比率は更に高く 5 割弱まで上昇している（表 1）。

表 1. 日系企業の海外売上高比率推移

年	海外売上高比率(%)	
	全業種	自動車
2013	33.7	42.2
2014	34.3	46.3
2015	36.4	47.1
2016	35.7	47.1
2017	37.3	49.1
2018	37.1	48.2

出所：JBIC（2018）

アジア地域での賃金上昇や地政学的なリスクの高まりによって、国内への生産回帰が見られることもあるが、例えば、輸送機器分野ではガソリンを用いた内燃エンジンから電気自動車へと動力機関の急速な変化が世界的に見られる中で、これまでエンジン生産における比較優位のあった日系企業はその優位性を次第に失いつつある。人工知能による自動運転技術の開発競争も相まって、輸送機器分野に限らず、日系製造業企業の海外展開、ないしはグローバル化は今後も継続的に行われると考えられる。

一方で、海外へと展開した企業が直面する課題としては、文化、社会的な生活習慣の違いによる摩擦といったマイクロレベルの課題から法制度、インフラなどの未整備といったマクロレベルまで多数の課題が存在する。また近年では、中国や韓国、ASEAN の地場企業といった非日系企業との競争・競合が、とりわけアジア地域においては熾烈となり、比較的安価な労働力を求めて進出を続けてきた海外事業展開も生産拠点の移転という意味では（無論、分野や進出地域にもよるが）曲がり角を迎えているといえよう。

こうした諸点に加えて、どの国においても挙げられる大きな課題の 1 つが

質の高い労働者の確保である。法制度やインフラの整備については1企業の努力で課題が解決する見込みは薄いと思われるが、他社との熾烈な競争に勝ち抜くために必要なことは企業の生産性や競争力を改善させることであり、これらに大きく寄与するのも当該企業の人材であることから質の高い労働者の確保が企業に出来る海外事業展開への対策として極めて重要であることが理解できよう。例えば、戸堂（2008）によれば、途上国、中進国の企業が生産性改善をはかるために直接投資から派生するスピルオーバー効果を享受できるかどうかは受け入れ企業側の吸収能力に依存していると述べられているが、地場企業に限らず海外で操業する日系企業で働く従業員の大半が当該国出身の者であるかぎりにおいては、戸堂の指摘は日系の企業においても一定程度妥当するものと考えられる。

質の高い労働者の確保という点については、それら人材を外部から雇用出来るのかどうかという課題と企業内において自ら育成が可能かどうかという課題の2点に分けることが出来よう。ここでは採用活動をどのように行うのかという具体的な採用手法については触れず、途上国や中進国所在の企業内部で行われた人材育成の成果や、企業の生産性向上に資する人材とはどのような人材か、という観点から先行研究をまとめてみたい。

人材育成のプログラムに効果があるかどうかという点については、Mano et al. (2017) では、ガーナの113人の起業家をマネジメントの訓練プログラムへの参加・不参加で分類し、社会実験に基づく分析を行った。結果として、基本的なマネジメントの訓練はビジネス慣行と企業の業績を向上させることが分かった。日系企業ではなじみのあるKAIZENや5Sといったビジネス慣行の導入、訓練プログラムの提供は一定の効果をあげることを論じている研究も多い（島田2018）。一方で筆者がアジア各国で行っている企業経営者、マネージャー層への聞き取り調査によれば、5SやKAIZENの導入によって、職場環境が衛生的、表面的な点では整理整頓されたもののそれら多くの取り組みは日本人駐在員からの直接的指示によって達成できたものであり、主体的に職場環境の不備や課題を洗い出し、自発的にその課題解決にあたった等という成功事例はほとんど観察できなかった。栗田（2018）では、KAIZENや5Sといった

ビジネス慣行の導入が効果を発揮しないのは、KAIZEN や 5S そのものの問題というよりは、対象となる労働者の論理思考能力に問題があることを論じている。実際に栗田（2018）ではタイやインドネシアの大学生や高卒以上の学歴を有する労働者に小学生レベルの算数問題テストを行ったところ極めて低いスコアの平均点となったことが述べられており、主体性や自発性に基づく論理思考能力を必要とする日本のビジネス慣行の導入の困難さを指摘している。ただし一方で基礎的な論理思考能力については、短期間の教育介入政策によって改善することも社会実験の結果により提示しており、日系企業に対して KAIZEN や 5S のような高度なビジネス慣行の導入を行うためにも基礎能力の改善を起点に足下から地道に築き上げる人材育成施策の必要性を訴えている。

また心理学や経営学の議論では、性格の 5 大因子や非認知能力のデータなどを用いて、リーダーと従業員の関係性やリーダーシップの在り方などを議論するものも多い。経済学分野においても Heckman and Rubinstein（2001）、Bloom et al（2010）、Heckman and Kauts（2013）等の研究において議論されている。これらの研究の多くが個人のパフォーマンスに、IQ 等の認知能力だけではなく性格の 5 大因子や忍耐力などといった非認知能力も深く関わっていることを示している。そして仕事の満足度などにおいても、かつては給料などの報酬を得ることのみがパフォーマンスを向上させると考えられていたが、実際の労働現場はそのように単純なものではなく、例えば職場の人間関係、仕事の面白さや仕事に対する感情など、「内的な要因」が強く関わっていることが明らかとなってきた（Siebert and DeGeest 2017）。このように考えるとただ単に給料を上げるだけでは労働環境や仕事のモチベーションは改善しない可能性もある。重要な点は、個人のパフォーマンスを上げて企業の生産性を向上させるためには、人間関係や仕事そのものの面白さ、誇り、といった諸点が重要であることが示されていることである。こうした研究の多くも残念ながら先進諸国を対象としたものが多いが、筆者の行ったセネガル、インドネシアやラオスでの調査結果からはこうした途上国、中進国においても非認知能力などが個人のパフォーマンスやリクルート活動などに大きな影響を与えていることが明

らかになっている¹⁾。なお、このようなリーダーの特性や従業員との関係性という観点から見ると従来の経済学で用いてきた古典的な企業財務データでは分析は行うことが出来ない。このため、経営学や心理学分野での研究では、リーダーや経営者と従業員という異なる階層の属性データをそれぞれ収集して分析を行うマルチレベル分析などが盛んに行われている。経済学の分野においても Figueiredo et al (2014) や Goets et al (2017)、Kondo (2017)、Dinlersoz et al (2019) といった研究では、企業の生産活動や経営に関する指標を有する企業財務データの変数のみならず、その企業で働く従業員データ（学歴、年齢、給与情報など）も併せて利用することで、これまで分析が困難であった企業と従業員のマッチングメカニズムの分析や、それらマッチングに企業の集積、起業などがどのように影響するのかを議論している。Employer-Employee データと呼ばれるこれらデータの収集は先進諸国においてもまだ始まったばかりで、途上国や中進国における研究蓄積はほとんど無いが、こうしたデータの重要性は国の発展段階に寄らずに変わりはないため、今後の蓄積が望まれる。

以上をまとめると、企業内部における人材育成については十分に可能であるが、そもそもの基礎的な能力が欠如している場合には、その効果が薄いこと、更には、認知能力と呼ばれる可視化しやすい能力に加えて、非認知能力のような可視化が困難な能力にも個人のパフォーマンスは影響されるが、そうした非認知能力の発揮や改善は職場環境のような組織の慣習や環境によって影響されることが多いため企業の生産性改善という目的のためにも職場環境の改善が求められる、等が指摘出来るだろう。このように考えると、企業の人材育成の具体的な手法を開発するためには、①従業員が基礎的な能力（論理思考能力やIQといった基準で測られる認知能力）を有しているのかどうか、②従業員の非認知能力や特性（仕事へのモチベーション、忍耐力、性格の5大因子など）はどのような水準なのか、③認知能力、非認知能力の状況が企業の求める人材像や今後のビジネスの方向性、社風に合致しているのかどうか、④企業風土と従業員の能力の関係性はどのようなになっているのか、をまずは検証すべきであ

1) セネガル、インドネシア、ラオスにおける非認知能力と企業・リーダーのパフォーマンスの関係性についての議論は別稿に譲りたい。

る。これらの点は実践という点で考えると、個別企業においても十分に検証可能なものであり、今後は検証項目をまとめた検証モジュールなどを開発・提供することで、日系企業の環境改善に寄与することも考えたい。研究という視点に立てば、①については既に栗田（2018）で論じており、②についてもインドネシア、ラオスの調査研究について現在検証をすすめている。③と④の論点については、複数のアプローチが考えられるが、本稿では主に 2015 年に行った在インドネシア日系企業・日本人駐在員調査のデータを用いて、日本人駐在員がどのようにインドネシア従業員やインドネシア経済への考えを有しているのか、また日系企業がどの程度、現地化を進めているのかという点を検証することで、人材育成の課題に対して、インドネシア側ではなく、日本側に内在する問題を明らかにしていきたい。

2. 調査の概要

本稿で主に用いるデータは、2015 年 8 月に 2 週間の日程で行われた日系企業へのインタビュー調査である。対象エリアはインドネシアの首都ジャカルタ地域であり、地図（図 1）で示したように、ジャカルタ市内はもちろんのこと、

図 1：調査対象地域



西はタンゲラン、南はボゴール、東はチカンベックのあたりまでをカバーしている。調査対象は製造業企業のみならず、非製造業企業も含まれる。調査総企業数は174社182名の方々（うち製造業企業が122社で全体の7割程度）であり、2015年当時はインドネシアへ進出していた日系企業の総数が1100社程度で、ジャカルタ近郊にはおおよそ700～800社程度があったと考えられるため、在日系企業のおよそ4分の1程度をカバーした調査であった（調査員が電話でアポイントを取り、その後に訪問をするというスタイルで実施した。電話をかけた企業数は400程度である）。質問の内容は一般的な経営、財務に関するものから、企業のネットワーク、駐在員の生活に関する設問など多岐にわたった。またこの調査は調査票を郵送やメールで送って回収をする調査ではなく、日本人の大学生、大学院生が直接企業を訪問して、日本人経営者や日本人マネージャー層に対面で行う調査手法で行っている。こうした手法を用いて在日系企業の相当数を調べた調査はおそらくこの調査がインドネシアでは初めてであり、それ以降も行われていないため、極めて貴重な調査資料となっている。また、2019年9月にもジャカルタ地域の東部にある1つの工業団地に焦点を絞り、駐在員の方へのアンケートを行った。2015年と同様に大学生が直接企業を訪問して聞き取りを行うという方法をとったが、2019年調査は駐在員の生活や意識に関する設問のみの調査であり、本稿では補足的にデータを用いることとした。

次節では、本調査のデータを用いて、インドネシアにおける人材育成の障壁となっている日系企業駐在員の問題を明らかにしていく。

3. 調査結果の考察

3.1. インドネシア地場企業の能力不足

まずは、以下の設問に対する回答結果について検討をしてみたい（表2）。この設問は取引先銀行や仕入れ先、販売先の内訳を金額ベースで尋ねたものである。

創業年の平均値が1998年であり、調査年が2015年であることを考えると、

表 2. 在インドネシア日系企業におけるビジネス取引先の変化

801. 創業当時における貴社の**取引先銀行**の内訳はどのようになっておりましたか？
また現在ではどのように変化しましたか？

	創業当時	現在
日系の銀行	80.0	71.4
地場の銀行	14.9	22.2
中華系の銀行	1.3	1.3
その他外資系の銀行	3.9	4.7
合計	100%	100%

802. 創業当時における貴社の**仕入れ先**の内訳はどのようになっておりましたか？
また現在ではどのように変化しましたか？

	創業当時	現在
日系企業	69.5	57.0
非日系外資系企業	7.3	10.8
地場企業（インドネシア系）	17.7	26.7
地場企業（中華系）	3.4	4.9
合計	100%	100%

803. 創業当時における貴社の**販売先**の内訳はどのようになっておりましたか？
また現在ではどのように変化しましたか？

	創業当時	現在
日系企業	80.6	76.4
非日系外資系企業	3.6	5.6
地場企業（インドネシア系）	11.1	13.7
地場企業（中華系）	4.5	4.1
合計	100%	100%

804. 創業当時と比較して、売り上げはどのように変化しましたか？

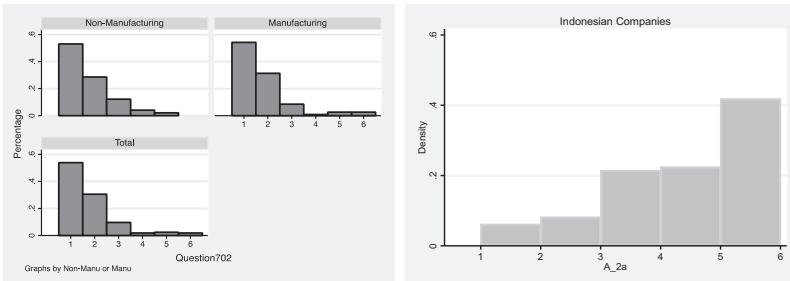
平均して10.4倍程度

なお、創業年の平均は1998年（全体）、1999年（製造業）、1997年（非製造業）。ただし、全体の30%程度は2010年以降に進出している。

創業当時と調査当時の間にはおよそ17年程度の年月が経っていると思われる。しかしながらそれだけ長い年月が経っているにもかかわらず、意外なほどに地場企業との取引割合が上昇していない。これには二つの理由が考えられる。1つには、日系企業の取引先としてインドネシアの地場企業の能力が低いという点である（2つめの理由については次項に譲る）。これまでに行った日系企業への聞き取り調査の中でも、ビジネスのパートナーとしてインドネシア地場企業の能力を疑問視する声を多数聞いている。2015年の日系企業調査と同時期に、ジャカルタ近郊の地場企業に対しても複数の同様の設問項目を用いた調査を行っている（調査総数100社）。こちらの調査はインドネシアの大学生を雇い、彼らに訪問調査を依頼した。日系企業にも聞いたビジネスの認識に関する設問では認識の差が明瞭に示された。インドネシアでのビジネス環境について6段階の評価（「1：ひどく妨げになる」～「6：妨げにならない」）で回答してもらった。例えば、「道路、工場、オフィスへのアクセス」についての設問があるが、世界有数の大渋滞が生じるジャカルタではこの点についての不満は現在でもよく聞かれる。このため図2が示すように日系企業駐在員からの回答は1の方へと偏っている。しかしながらインドネシア地場企業においては、そこまで偏った形にはなっていない。

図2. 日系企業とインドネシア企業のビジネス意識の格差

設問「道路、工場、オフィスへのアクセス」について
 <日系企業回答> <インドネシア企業回答>



なお、ビジネス環境に関する設問は 34 問あったが、日系企業が問題としているインフラや規制、熟練労働者の不足、などにおいてはインドネシア地場企業の経営者層はあまり深刻な問題と捉えていないことが判明した。あまりにも日系企業と地場企業の間での結果が異なっているために、地場企業の回答者が選択肢を逆に回答しているのではないか、あるいは適当に回答をしているのではないかと思ったが、地場企業の回答において「インフレーション」と「汚職」については、課題として答える企業が増加したため、調査上の不備や瑕疵は大きいわけではなさそうである。また、インドネシア地場企業調査の平均従業員数は 190 名程度で日系企業調査の数値（300 名程度）と比べると小規模の企業が調査対象となっているが、従業員数 20 名以下の企業が 99%以上を占めるインドネシアにおいては、調査対象となった企業は比較的大規模な企業が選択されていると考えられる。

ビジネス環境に関する認識はあくまで主観的なものであるため良し悪しの判断をつけることはできないが、問題となるのは日系企業駐在員との意識の差である。このような大きな意識格差がある中で、ビジネスのパートナーシップを築くのは容易ではないだろう。このように考えると、ビジネスに対する意識も商品のクオリティも日系企業のビジネスパートナーとして求められる水準にインドネシアの多くの地場企業が達しておらず、それが表 1 のような結果に反映されていると考えられる。実際に日系企業へのインタビュー調査からは、「地場企業とのパートナーシップの締結や地場の市場開拓は是非ともしたいが、残念ながらインドネシア地場企業の水準はパートナーとしては低すぎる」という声も多数聞かれた。

3.2. 日本人駐在員の内向き体質

次に二つ目の理由について、以下の設問の回答を参照されたい（表 3）。この設問は友人の数を問うものだが、日本人の友人が 20 名弱いるのに対して、インドネシア人の友人は 5.5 名という平均値である。こうした調査が他国で行われたことがないため、5.5 名という数値の持つ意味を厳密に検証することは出来ない。また海外でビジネスを行うに際して異国の「友人」と認識される存

在がどこまで必要なのかという点についても慎重な検証は必要であろう。とはいえ、他国での情報収集においては、コンサルタントや銀行といったオフィシャルな情報源だけではなく、友人という立場のインドネシア人から得られる情報も貴重なものになることは疑うべくもない。こうした点を考えた際に、海外（ジャカルタ）勤務の日本人にインドネシアの友人がかなり少ないという印象を持つのでは私だけではないだろう。2019年調査（対象企業は全て製造業企業で調査数は57社）においてもこの質問をしたが日本人の友人平均値が23名、インドネシア人友人が7.3名と若干の改善を見せていた。ただし、インドネシア人の友人が0人と答える回答の比率が約半分とかなり高くなっていた。つまりほとんどインドネシア人の友人がいないと回答する方と何十人もの友人がいる方とのばらつきが拡大したということである。

表 3. 在インドネシア日系駐在員の友人数

902 休日を共に過ごす家族以外の友人の数を教えてください。また、それぞれについて、もっと欲しい。あるいはそれ以上いらないかを選んでください。

全体

日本人の友人	平均 16.7 名	1. もっとほしい(48.34%)	2. それ以上いらない(51.66%)
インドネシア人の友人	平均 5.5 名	1. もっとほしい(60.71%)	2. それ以上いらない(39.29%)
その他の国籍の友人	平均 1.3 名	1. もっとほしい(53.91%)	2. それ以上いらない(46.09%)

製造業

日本人の友人	平均 14.6 名	1. もっとほしい(46.73%)	2. それ以上いらない(53.27%)
インドネシア人の友人	平均 5.4 名	1. もっとほしい(58.42%)	2. それ以上いらない(41.58%)
その他の国籍の友人	平均 1.3 名	1. もっとほしい(45.68%)	2. それ以上いらない(54.32%)

非製造業

日本人の友人	平均 22.3 名	1. もっとほしい(52.27%)	2. それ以上いらない(47.73%)
インドネシア人の友人	平均 5.8 名	1. もっとほしい(66.67%)	2. それ以上いらない(33.33%)
その他の国籍の友人	平均 1.2 名	1. もっとほしい(73.53%)	2. それ以上いらない(26.47%)

また表4は「海外でビジネスを行うにあたって必要だと思う強みは何か」という設問に対する回答である（34の選択肢から回答）。「コミュニケーション」と「適応性」を回答したサンプルだけでおおよそ半数になるが（2019年調査においても同様の傾向が見られた）、つまりコミュニケーションや適応能力

が海外でビジネスを行うにあたって重要だという認識があるにもかかわらず、休日と共に過ごすインドネシアの友人は 5 人しかいない。他方で、日本人の友人は 20 名弱という結果をどのように解釈すべきであろうか。

表 4. 海外でビジネスを行うにあたって必要だと思う強みについての回答

全体	必要な強み	割合
1位	コミュニケーション	34.57
2位	適応性	16.05
3位	戦略性	9.26
4位	ポジティブ	7.41
5位	協調性	4.94

サンプル数162

表 5. 回答者の趣味について

全体	趣味	割合
1位	ゴルフ	49.69
2位	読書	16.75
3位	旅行	6.13
4位	テニス	5.52
5位	サーフィン、ダイビング	3.68

表 5 は回答者の趣味としてあげられたものを上から並べたものだが、ゴルフという回答が突出して高いことがわかる。残念ながら日本とは異なり、多様な趣味のニーズを満たすような環境がインドネシアでは整っていない状況からゴルフに偏りが出るのは理解出来よう。ただしこのゴルフは概ね日本人同士のゴルフが大半である。表 1 の結果からもわかるように、日系企業にとっての海外進出とは、日系企業同士のつながりを維持したままで、生産拠点のみを海外に移すような方法が多い。つまり先のコミュニケーション能力や適応力というのは、異国の環境下で地場企業ではなく日系企業とどのようにコミュニケーションし、適応していくのかという能力とも解釈できてしまう。1985 年のプラザ合意以降、急速な円高が生産拠点の海外移転を加速させ、現在では 4 割弱の収益が海外でまかなわれるようになったが、それは日本の生産拠点やネットワー

クをただ海外へと移しただけであり、企業間のネットワークは外部へと展開することはほとんど無いということだ。少なくともインドネシアの現状はそのようなものに近いはずである。

ネットワークの展開が見られないのは、インドネシア側の能力が低いからだという正しい指摘をしてもネットワークが広がるわけではないのは、駐在員の皆様ももちろん気づいている話ではある。では何故状況が変化しないのか。多くの企業において駐在員とは、まさに駐在であるため平均して3~5年で日本へ、あるいは新たな赴任地へと移動する運命である。そのために、インドネシア人との交友を深め、腰を据えて従業員教育に携わり、社内環境を改変するには時間が少なすぎるという指摘は極めて正しい。また、短期間で滞留に故に、その後の昇進等に響かないよう、業務をそつなくこなし、環境の改善では無く、問題を生じさせないという方向にエネルギーを注ぐ駐在員が多いということも多方面から聞いている。つまりは数年間の滞留のみで行われる画一的な日本の駐在員制度そのものが、少なくとも企業の新たなビジネスやネットワークの展開を海外で進めるといふ点から見れば制度疲労をおこしているということになるであろう。本来であれば、日本人駐在員に代わって現地の人材が育ち、現場を担えるような従業員が多数出てくるのが理想ではあるが、残念ながらインドネシア人の基礎能力は不足しており、栗田（2018）で指摘されているように教育システムの不備、そして公的サポートが皆無、という現状で、多くの日系企業が対応に困り果ててしまう。ただし栗田（2018）で明らかになったように、短期間でインドネシア人の能力改善は十分に可能である。また栗田（2018）で行った実験以外にも個別企業での取り組みによってインドネシア人の能力の底上げを行っている企業も少なからずある。このような事例や研究の存在を鑑みれば、日本人駐在員の目には怠惰で現場での指示を理解できないと映っているインドネシア人は、十分に戦力になる人材かもしれないということだ。その成長を妨げているのは、無論インドネシア政府の無策ぶりが最も批判されてしかるべきだが、それを批判しても何も始まらない以上、インドネシア人が働く企業の日本人駐在員は、自らの内向きな思考が折角の彼らの成長を妨げている可能性を真摯に受けとめるべきであろう。

4. おわりに

以上見てきたように、インドネシアにおける人材育成の必要性とその困難さをユニークな聞き取り調査のデータをもとに明らかにした。インドネシアに内在する教育システムの不備やそれに起因する労働者の能力不足は個別企業で対応することが出来るレベルを超えているように見えるが、栗田 (2018) でも明らかにしているように数ヶ月という比較的短期間においても大きな能力改善が見込まれる。一方で、日本人駐在員に見られる内向きな思考が、本来であればインドネシア人従業員の十分な能力改善が可能な状況をみすみす逃している可能性を指摘した。

駐在員の方々、調査対象となった企業の中には、自らの力量を嘆いておられる方、インドネシア従業員のことを考えて様々な人材育成の試みを行っている企業も多数存在した。一方で、インドネシア人を小馬鹿にするような態度を取る駐在員も少なからず存在していたのもインタビュー記録から読み取ることが出来る。また、日本の本社が現場の状況を理解できていないためにミスコミュニケーションが生じ、そうしたフラストレーションから現場での対応がずさんになるような事例も見聞きした。OKY (O:お前、K:ここきて、Y:やってみろ、という駐在員間で交わされる隠語) な本社、質の低いインドネシア人労働者、そして駐在員としての生活も日本での生活ほど快適ということもないため、様々なフラストレーションがたまることもあるだろう。それでもこのグローバル化、IT 化が進む時代に求められているのは、AI などの活用によるビジネスの先進化、ハイテク化を進めることだけではなく、逆説的ではあるが忍耐強く現地の人々と付き合いながら新たなビジネスの展開を探ることであろう。日本人駐在員の皆様の日々の絶え間ない努力に敬意を表して、筆を置きたい。

参考文献

- 栗田匡相 (2018) 「インドネシア中小企業における労働者の質とその向上—自習学習教材配布実験の効果について—」『経済学論究』第 71 巻第 4 号、pp.115-128.

- JBIC (2018) わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告 2018 年度海外直接投資アンケート調査結果 (第 30 回)、<https://www.jbic.go.jp/ja/information/press/press-2018/pdf/1126-011628.1.pdf>
- 島田剛 (2018) 「特集：国際開発におけるカイゼン研究の到達点と今後の課題 —学際的アプローチからの政策的インプリケーションの検討—」『国際開発研究』第 27 巻第 2 号、p. 1-11.
- 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
- Bloom, N., A. Mahajan, D. McKenzie, J. Roberts (2010) “Cognitive and Non-Cognitive Skills Affect Employment Outcomes: Evidence from Central Asia” *American Economic Review*, vol.100(2), pp.619-623.
- Dinlersoz, EM., HR Hyatt, HP Janicki (2019) “Who works for whom? Worker sorting in a model of entrepreneurship with heterogeneous labor markets”, *Review of Economic Dynamics*, Volume 34, Pages 244-266.
- Figueiredo, Octávio., Paulo Guimarães, and Douglas Woodward (2014) “Firm-worker matching in industrial clusters”, *Journal of Economic Geography*, Volume 14, Issue 1, Pages 1-19.
- Goetz, Christopher. Henry Hyatt, Erika McEntarfer, Kristin Sandusky (2017) “The Promise and Potential of Linked Employer-Employee Data for Entrepreneurship Research”, in *Measuring Entrepreneurial Businesses: Current Knowledge and Challenges*, by John Haltiwanger, Erik Hurst, Javier Miranda, and Antoinette Schoar, University of Chicago Press.
- Heckman, James J. and Tim Kauts (2013) “Fostering and Measuring Skills: Interventions that Improve Character and Cognition” NBER Working Paper Series 19656.
- Heckman, James J. and Y. Rubinstein (2001) “The Importance of Non cognitive skills: Lessons from the GED testing program” *American Economic Review* 91(2): 145-9.
- KONDO Keisuke (2017) “Urban Wage Premium Revisited: Evidence from Japanese matched employer-employee data,” Discussion papers 17047, Research Institute of Economy, Trade and Industry (RIETI).
- Mano, Y., A. Iddrisu, Y. Yoshino, T. Sonobe (2011) “How Can Micro and Small Enterprises in Sub-Saharan Africa Become More Productive? The Impacts of Experimental Basic Managerial Training” *World Development*, vol.40(3), pp.458-468.
- Siebert, Scott E. and David S. DeGeest (2017) “The Five Factor Model of Personality in Business and Industry”, in *The Oxford Handbook of the Five Factor Model*, Edited by Thomas A. Widiger, Oxford Press.