

# 関西学院大学 研究成果報告

2020年 5月 31日

関西学院大学 学長殿

所属：経済学部  
職名：准教授  
氏名：栗田 匡相

以下のとおり、報告いたします。

研究制度	<input type="checkbox"/> 特別研究期間 <input type="checkbox"/> 自由研究期間 <input type="checkbox"/> 大学共同研究 <input checked="" type="checkbox"/> 個人特別研究費 <input type="checkbox"/> 博士研究員 ※国際共同研究交通費補助については別様式にて作成してください。
研究課題	経営的人的資本、認知・非認知能力の改善によるASEAN地域における人材育成
研究実施場所	ラオス、インドネシア、タイ
研究期間	2020年 4月 1日 ～ 2020年 3月 31日 ( 12 ヶ月)

## ◆ 研究成果概要 (2,500字程度)

上記研究課題に即して実施したことを具体的に記述してください。

多くのアジア諸国では、現在、中進国の罠に陥っているとされている。こうした国々が中長期的に安定的な経済成長を遂げ、その罠から脱出するためには、単なる資本や労働の多投入によって引き起こされる経済成長ではなく、技術水準の高度化、高度人材の育成、産業基盤整備といった改革を通じて、より先進諸国型の経済成長、産業構造へとシフトしていく必要がある。そのためには、各国において企業数・雇用の90%以上を占めると言われる中小企業・裾野産業の生産性向上を念頭に置いた産業政策の議論が欠かせず、こうした議論をサポートする研究の蓄積が、学術的にも、そして政策論としても強く求められているのが現状である。研究代表者は、これまでインドネシアでユニークなフィールド実験（労働者への思考能力改善介入実験）を行い、日系企業が海外において積極的に導入を推進しているカイゼンや5Sといった行動規範などをただ導入するだけでは、労働者の生産性向上などの点で優れた効果をあげることは難しく、同時に労働者の質の向上が必要である、という点を指摘した。また、労働者の質の向上においては単なる技能の改善だけではなく、倫理観、論理思考能力、協調性といった昨今の経済学の議論においても注目を集めている非認知的能力の改善も同時に必要となる。そこで本研究課題では、インドネシアで行った社会実験に更なる改良を加え、他のアジア諸国（ラオス）でも検証を行った。

ラオスは、タイプラスワンの一つとして、近年では多くの海外企業が進出を行っているが、隣国のタイと同じように生産することは容易ではなく、多くの課題が残っている。その

課題の一つとして「質の良い労働者確保の難しさ」が挙げられる。ラオス国民の多くはこれまで農業に従事しており、工場での勤務経験がある国民が非常に少ない。そのため「企業で働く」ために必要な価値観や規範が根付いておらず、我々が行ったインタビュー調査でも「移転した当初は、ラオス人の労働者に対して、決められた勤務日に継続して来ることや、遅刻しないことといった基本的なことから教える必要があった」と日系企業の工場長は話していた。また、勤務時間中に自分に与えられた仕事が終わると座って他の友人達と話し始めたりと、すぐに仕事を休憩してしまう従業員も現場で見かけた。また、今回調査を行なった日系企業で働く現地従業員の最終学歴の平均は高等学校1年であったが、従業員の中には割り算や定規を使って長さを測ることができず、作業工程で必要となる基礎的な知識も身につけていない従業員も多く見られた。実際にラオスの第2の都市であるパクセーの中学・高校で算数と読解力のテストを行なってみたが（1200名程度の学生を対象）、高校生であるにもかかわらず中学生レベルの数学を理解できていない学生も多く見られた。このように、ラオスの現行の教育システムでは労働現場で求められる最低水準の知識・情報の供給にも失敗していると言わざるを得ず、人材の質の向上の目標を達成するためには企業内での教育指導が必要であると考えられる。それ故に、必要なことは従業員の認知能力（計算能力、論理思考能力など）や非認知能力（忍耐力やリーダーシップ、業務に対する誠実さなど）を、企業内部での人材育成プログラムによって向上させることで生産性改善を行うことである。

そこで本研究ではラオスで実際に操業している日系企業にご協力頂き、従業員の認知能力、非認知能力の把握とそれらと労働者の生産性との関係性を分析した。本研究に使用したデータは、実際にラオスを訪問し、現地大学生通訳者の協力のもと独自の調査票を用いた現地従業員への聞き取り調査により得られたものである。調査期間は2019年9月11～20日で、調査対象はラオスの首都であるヴィエンチャンにある日系企業5社と、ラオスの第2の都市パクセーにある1社、合計6社を対象に行なったものである。これらの企業は全て製造業企業である。調査は、現地日系企業の中でも指導員の立ち位置で働くリーダー計24人、そしてそのリーダーもとで働く現地作業員計183人を対象に行なった。調査内容は個人属性（性別、年齢、最終学歴等）と就労に関する質問（仕事内容、就労経験等）、また算数と国語のテスト、折り紙を使った生産性を測るテスト、性格の5大因子を計測するためのBFI-Sの15の質問、そしてリーダーのインクルーシブリーダーシップ能力を測る質問を行なった。算数と国語のテストでは小・中学生レベルの問題で、算数は分数の通分や割合を求める計算などの計16問、国語はラオス経済ニュースに関する長文（ラオス語）を読んで答える読解問題2問を用意し、合計10分でテストを実施した。

分析から得られた結果で興味深いのは、生産ライン直属リーダーのインクルーシブリーダーシップが高いほどその下で働く従業員の経験への開放性が高くなる、という点である。更には、性格の5大因子である「開放性」が優れている従業員ほど個人パフォーマンスを表す生産性テストスコアが高いということも観察された。つまりは巻き込む力の強いリーダーのもとで働く従業員は開放性が上昇し、ひいては生産性の改善にまで結びつく可能性が高いということである。調査からは、学歴そのものはあまり生産性に影響が無いことも判明しており、それよりは調査時に計測した認知能力（計算・空間把握などの数学・論理思考能力）の高い人材ほど統計的に有意に生産性へプラスの影響があることがわかっている。こうした結果からは、途上国における工場労働者のような単純労働、労働集約的産業においても個々人の認知能力、非認知能力を高められるような施策が必要であることがわかる。更には、性格特性や作業グループの編成などに配慮した現場の運用が求められるということも理解できよう。この分析結果をうけて2020年度は、コロナの影響を考慮しながら、引き続き日系企業のご協力を頂き、労働者の生産性向上に資する人材育成プログラムの開発を、ユニークな社会実験を導入しながら行っていく。

以上

提出期限：研究期間終了後2ヶ月以内

※個人特別研究費：研究費支給年度終了後2ヶ月以内 博士研究員：期間終了まで

提出先：研究推進社会連携機構（NUC）

報告用紙②

※特別研究期間、自由研究期間の報告は所属長、博士研究員は研究科委員長を経て提出してください。

◆研究成果概要は、大学ホームページにて公開します。研究遂行上大学ホームページでの公開に支障がある場合は研究推進社会連携機構までご連絡ください。