日系企業の人材育成：アンケート調査結果（総論編）

今回行なったアンケート調査の結果については、すでに各国編においてそれぞれの調査担当者が詳細なる分析を行なっている。そこで、ここでは日系企業の技術移転や人材育成の状況を知る上で、特に重要だと思われるいくつかの質問事項について、４ヶ国全体を通じた調査結果をグラフ等で紹介し、その全体的な傾向について（国別、業種別の特徴も含め）コメントにしてまとめてみた。

今回の調査は４ヶ国合わせて３７の企業を対象に行なったものである。業種としては、製造業の中で最も外国直接投資の活発に行なわれている、電子・電気機器、自動車関連、繊維、精密機器といった業種を中心に調査を行なった。各国３業種各３社程度を目安として、進出年、従業員規模、海外展開の進展など考慮して、比較的進出年が早い大企業を中心に調査しているため、必ずしもこれらの企業の特徴が日系企業全体の特徴を示しているとは言い難い。とはいえこの調査結果が日系企業の技術移転や人材育成の実状について多くの重要な事実を伝えてくれていることも確かであり、今後の技術移転や人材育成の在り方を考えるにあたって、何らかのご参考として頂ければ幸甚である。

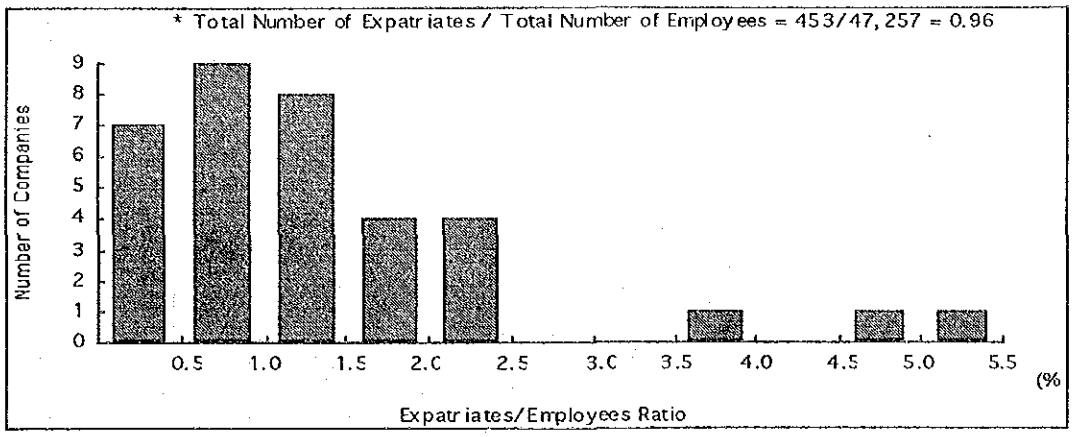
（アンケート調査表の原文が英文ということもあって、各タイトルは英文のままのものを用いてある点、ご了承願いたい。）

1-2: Year of establishment of surveyed company

	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	Total
Indonesia						1	4	1		2				1														9
Malaysia				1						3	3									1					1			9
China																				1			1	2	1	2	1	8
Mexico	1				2								1		1	1	1		1				1	2				11
Total	1	0	0	1	2	1	4	1	0	5	3	0	1	1	1	1	1	0	1	2	0	0	2	4	2	2	1	37

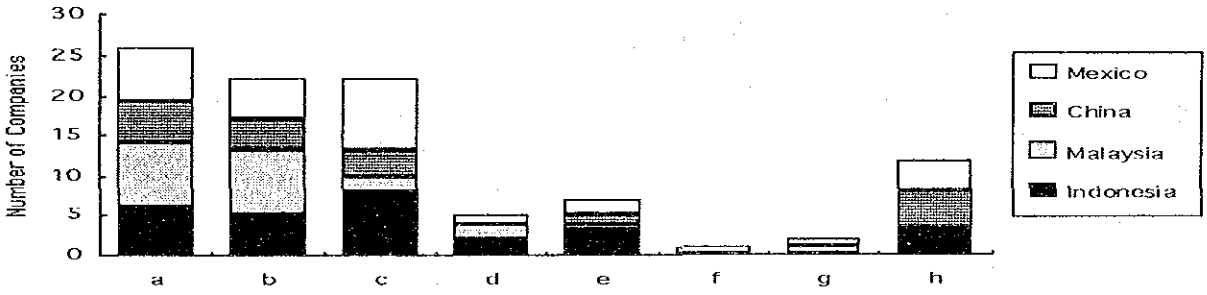
コメント：調査企業を進出年で見たものが上の１－２表であるが、インドネシアとマレーシアは早い時期に進出が始まっていることもあって、６０年代後半から７０年代前半に進出した企業を中心に調査している。中国は進出が始まったのが最近であるため８０年代後半の企業がほとんどである。メキシコだけは調査企業の進出時期は６０～８０年代を通じてほぼ均等な分布を示している。

1-3-3: Expatriates/Employees Ratio



コメント：調査企業の全従業員数は47,257人で、一社平均では1,277人とかなり大企業が多いことが伺える。同じように全日本人スタッフ数を見ると453人で、一社平均12.2人の日本人スタッフがいることが判る。これは平均で従業員１０４人あたり一人の日本人がいることを示している。上の表は日本人スタッフの全従業員に占める割合を出したものであるが、一番多いのが、0.5～1.0%で、次いで1.0～1.5%が多く、0.5% 以下という企業も７社ある。この表では判らないが、従業員規模が少なくなる程、日本人の占める割合が高くなる傾向が見られた。これは系列会社に対し最低限の経営スタッフを置く必要があることから、役員以上も含んだ日本人スタッフの割合が小規模な会社になる程大きくなるためと考えられる。

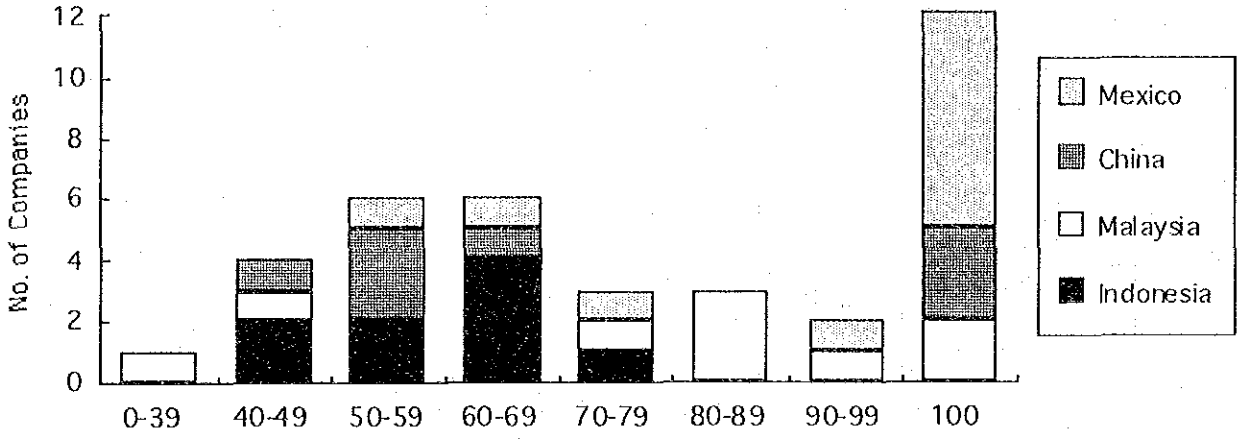
1-4: Reasons of establishing affiliated companies



a: Low labor costs
b: Favorable Government Incentives
c: Develop the local market
d: Presence of competitors
e: Procure raw materials and/or parts
f: Restrictions on imports to the U.S. or Europe
g: Response to anticipated restrictions on imports to U.S. or Europe
h: Others

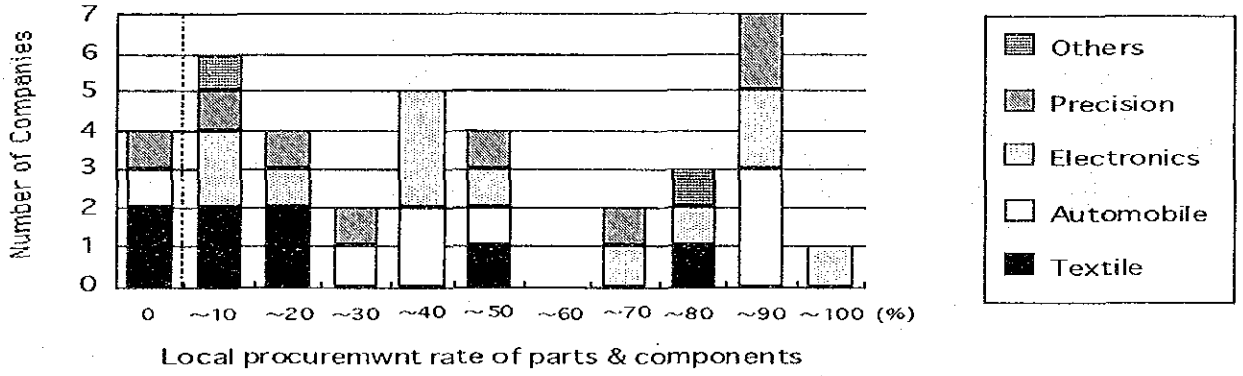
コメント：各企業の進出理由で最も多いのが、安価な労働力で、次いで政府の優遇政策と国内市場の開拓が上げられている。各国毎の特徴としては、インドネシアとメキシコが国内市場の開拓を動機とする企業が多く、これには政府の輸入代替工業化政策及び国内市場の大きさが影響していると考えられる。マレーシアでは政府の優遇政策と安価な労働力が最も多い進出動機となっており、国内市場規模が小さく輸出指向の企業が多いことから、国内市場の開拓と答えた企業は少ない。中国はその豊富で安い労働力を動機とする企業が多く、政府が輸出奨励策を採っていることもあって、今のところその巨大な国内市場の開拓よりも輸出指向の企業の方が多いという特徴がある。

1-5: Percentage of the paid-in capital of parent company



コメント：１００％出資の子会社は調査した３７社中１２社で、特にメキシコが７社とその半分以上を占め外資に対する規制が緩やかなことが伺える。インドネシアの場合は逆に外資に対する規制が厳しく、１００％出資も最近まで認められていなかったため、全社とも日本側が４０％～８０％出資する合弁企業である。一般的に日本企業は資本のマジョリティーを占有して、経営の決定権を掌握する形で直接投資を行なう傾向が見られる。そのため、もしも受入国に規制がなければもっと多くの企業が１００％出資で現地法人を設立したであろう。資本の現地化については、合弁相手の実力や現地の金融市場の整備等の状況を見て、各企業の経営方針に基づいて決定されるが、マジョリティーを現地側に渡す形での譲渡には大半の企業が消極的である。

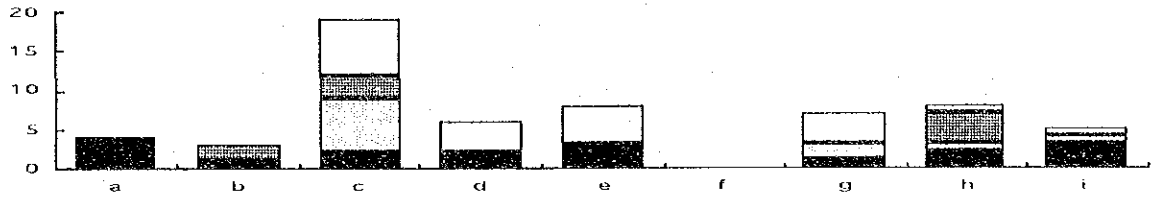
1-7: Local procurement rate of parts and components



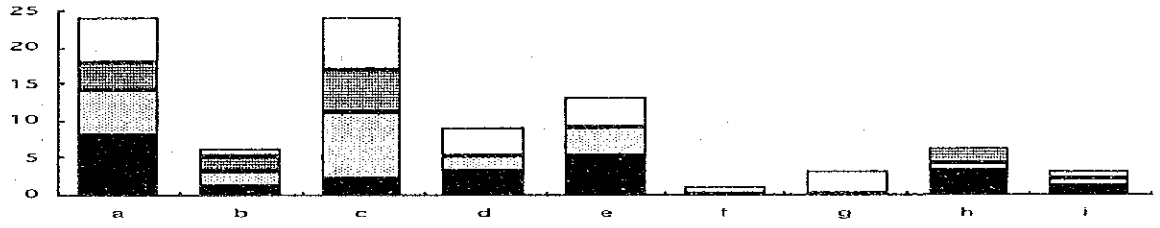
コメント：各業種毎に現地調達率の特徴を見ると、繊維業で低い傾向がある以外は、特に業種による違いは見られず、各企業毎で相当ばらつきがある。繊維業の場合は原料の綿が国内で調達できない（インドネシア）、あるいは輸出向けで要求される品質水準が高いため、材料は日本・韓国・欧州から輸入して縫製・加工だけを行なっている（中国）といった理由が調達率の低い原因として上げられる。自動車関連産業は政府の規制等もあって、現地化努力を行なっているが、裾野産業が未発達なこともあっていまだに低率にとどまっている企業も多い。精密機器や電気・電子機器産業についても、あまり規制は厳しくないとはいえ、同様のことがいえよう。一般的には、企業が輸出指向である程、品質の高い製品が求められ、現地調達率が低くなる傾向が認められる。

2-1: Recruit channels for each categories of emloyees

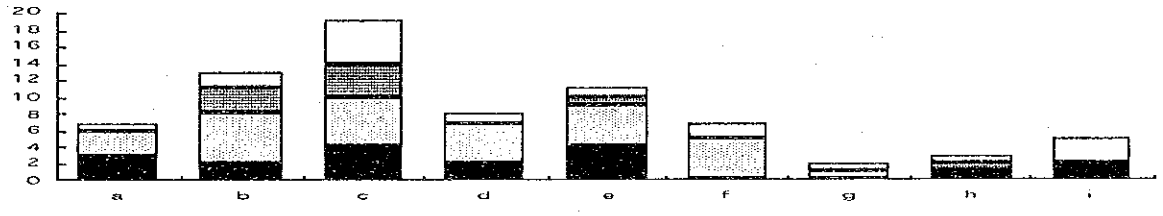
Manager/Administrator



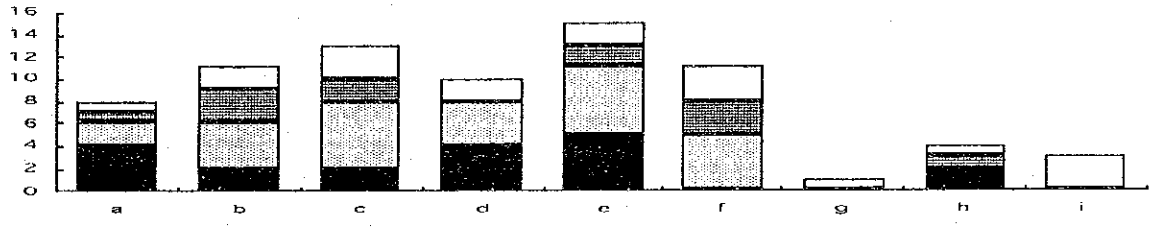
Engineer/Technician



Skilled Line Worker



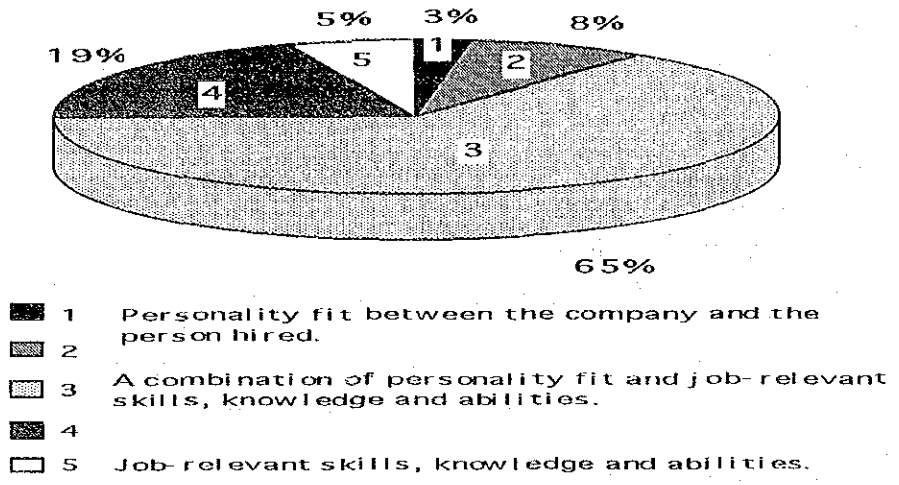
Unskilled Line Worker



a=school; b=public employment agency; c=newspaper; d=friend/aquaintance;
e=ccmpany staff recommendation; f=employmennt pamphlet/notice;
g=private employment agency; h=introduction by business partner; i=other

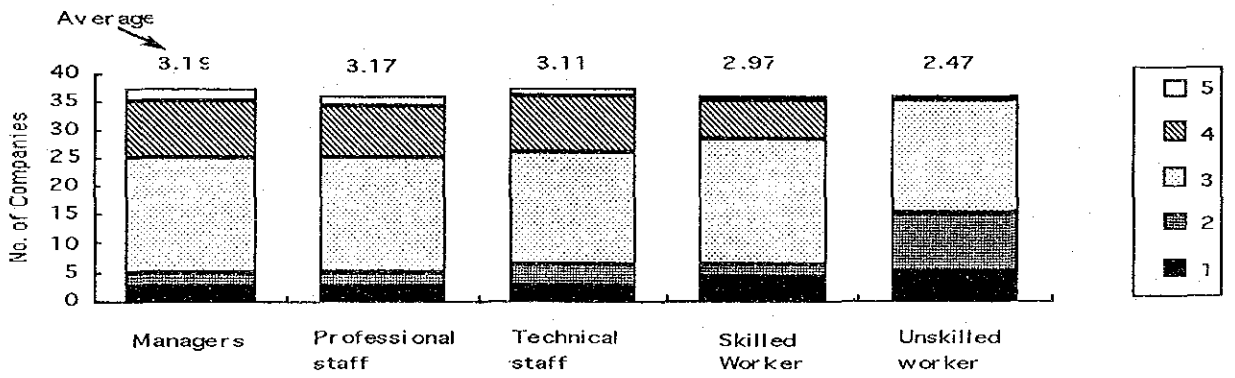
コメント：すべての職層の募集方法としてよく利用されているのが新聞である。学校は技術者や技能工を得る手段としてよく活用されているが、他の職層の募集方法としては、インドネシア以外の国ではそれほど活用されていない。公的職業斡旋機関は、熟練・未熟練労働者の採用手段としてよく利用されており、民間職業斡旋機関や合弁相手による紹介は管理職レベルで多い。知人・友人による紹介や従業員による推薦は、特に未熟連労働者の採用で用いられている方法であるが、インドネシアではほぼすべての職層で用いられ、メキシコでは主として管理職や技術者層の採用方法として用いられているなど国別の特徴が良く表れている。

2-2: Hiring decisions



コメント：採用基準については、大半の企業が、（3）の人格と仕事内容に関係する技能レベルとを勘案して決定するとの回答であった。約4分の1の企業がどちらかというと仕事に関係する技能や知識を優先して採用（4、5）しており、業種別に見ると繊維業に多かった。これは、繊維業で新入社員の技能に期待せず社内訓練で教えるという答えの多かった後述の3-1の結果と矛盾するようであるが、実際に要求される技能水準がそれほど高くはなく、紡績や縫製については大半の女性がある程度の経験を有することが影響していると考えられる。採用基準については、国別、業種別の特徴よりも各企業の経営理念によって左右される傾向が強いようである。

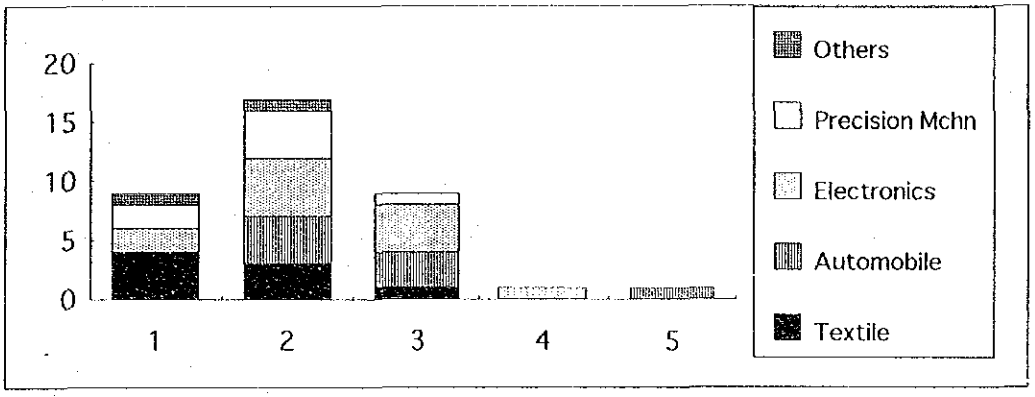
2-7: Evaluation of education system in preparing labor force for different categories



5: Excellent quality workforce.
4:
3: Adequate with some training by our company.
2:
1: Employee's skills not adequate for their job.

コメント：現地の教育システムが各職階層に必要な技能を有する労働力を輩出できているかどうかという質問に対しては、（3）の自社による訓練を行なえば十分なレベルである、という水準を中心にして、上級職階層になる程評価が高くなる傾向が明確に表れている。だいたいどの国においても、教育レベル（最終学歴）によってどの職階層に属するかが決っており、高い職階層に属する人間の技能に対する評価が高いのも主としてその教育レベルの高さに起因するものと考えられる。そのため、この結果は必ずしもそれぞれの職階層で要求されている水準に対しての満足度を表しているわけではないように思われる。

3-1: Expectation on new employees' skills



コメント：新入社員の技能水準については、（1）の全く期待せずに入社後の訓練で身に付けさせるという回答と、（3）のある程度の技能を有する者で入社後の訓練を併用するという回答がほぼ同数で、その中間（2）が最も多かった。業種別には、労働集約型の繊維業では新入社員の技能に対する期待が低く、電子・電気機器や自動車産業である程度の技能を求める傾向が強い。

3-4: Support to a local educational or vocational institute

	Indonesia	Malaysia	China	Mexico
Yes	4	3	2	1
No	5	6	6	10

3-5: Support to local suppliers

	Indonesia	Malaysia	China	Mexico
Yes	5	4	2	3
No	4	5	6	8

3-6: Internship program for students

	Indonesia	Malaysia	China	Mexico
Yes	7	5	0	7
No	2	4	8	4

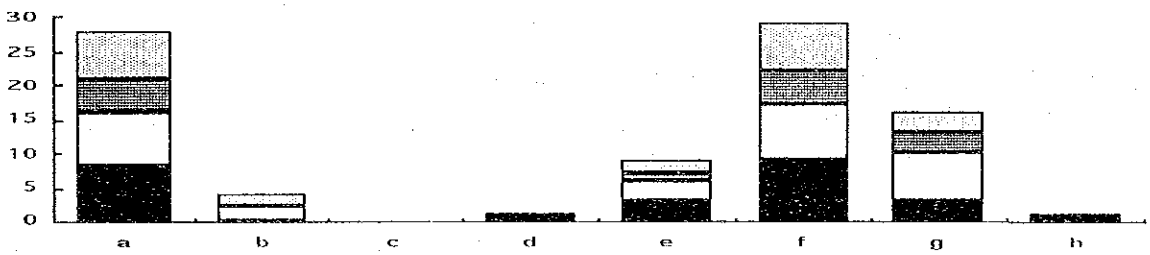
コメント：現地の教育機関や職業訓練機関及び部品等のサプライヤーといった裾野産業に対する支援については、3～4割の企業で実施されており、インドネシア、マレーシアにおいて特に活発であることがわかる。大学や職業訓練校の学生に対する企業での実習（インターン）協力については中国以外の3ヶ国では大半の企業で実施されている。メキシコで特に活発なのは大学進学者が多く、米国式のインターン制度が浸透しているためと思われる。インドネシアは近年政府が、企業における実習制度を奨励していることが受け入れが盛んな一因となっている。

3-2: Main methods of training for each categories of workers

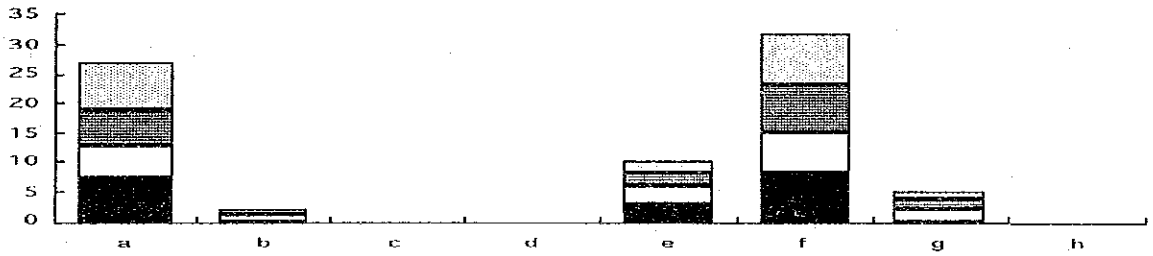
Manager/Administrator

Engineer/Technician

Skilled Line Worker



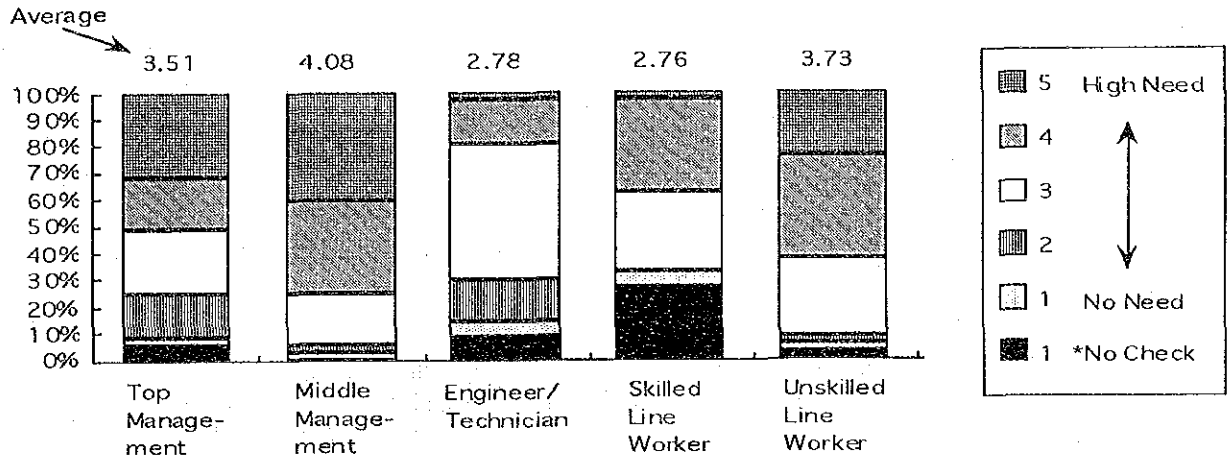
Unskilled Line Worker



a=in-house training; b=outside seminar, lecture; c=overseas scholarship;
d=domestic scholarship; e=job rotation; f=on the job training (OJT)
g=training at parent company; h=others

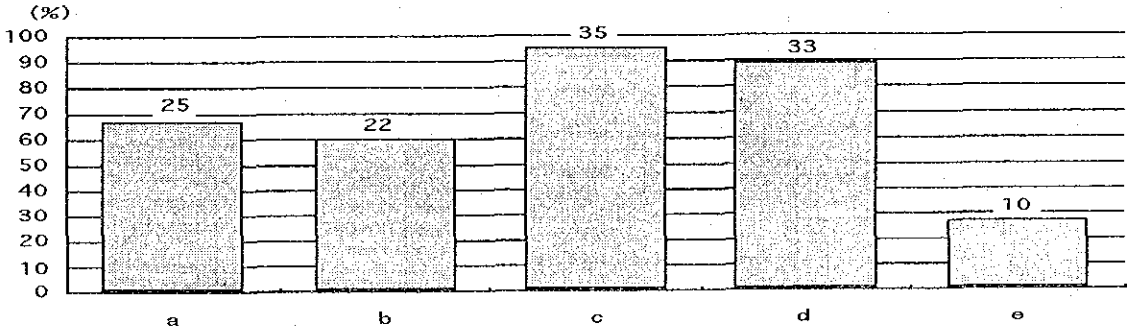
コメント：すべての職階層に対して実施されている研修教育方法は、企業内研修とＯＪＴである。日本の親企業における研修は、管理職と技術者・技能工レベルの有力な教育手段の一つであり、熟練労働者の訓練にも使われているが、未熟練労働者レベルではほとんど無い。外部の教育機関や省庁の実施する講習会やセミナーへの参加は、管理職で特に多く、次いで技術者・技能工に多いが、熟練・未熟練労働者はほとんど参加していない。一般的には、職階層が上がるにつれて、研修教育手段も多様化する傾向が明確に表れており、要求される技術や知識レベルの高度化・複雑化に対応して研修教育方法も多様化していることが伺える。

3-7: Training needs of employees at each categories



コメント：ほとんどの企業において、もっとも研修訓練が必要だと考えられているのが、中間管理職層である。これは他のインタビューの結果や、最近の研修の中にマネージメントのコースが増えていることとも合致している。未熟練労働者層とトップ管理職層に対する研修訓練の必要性がそれに続いて高くなっているが、トップ管理職の場合は高い必要性を感じている企業がやや多いとはいえ、必要性が低いと考えている企業までばらつきがあるのに対し、未熟練労働者については全体的に必要性を認めている企業が多い。意外なのは技術者・技能工に対して研修訓練の必要性が高いと回答した企業が少なく、熟練労働者とともに非常に低い数値にとどまったことである。この理由としては、すでにある程度技術移転が完了し、通常の業務を遂行するのに必要な技能をこれらの層が有しているということと、新規生産技術や高度な技術開発については現地の技術者層に期待せず、日本人技術者の駐在や派遣指導によって行なう企業が相当数存在するためと思われる。

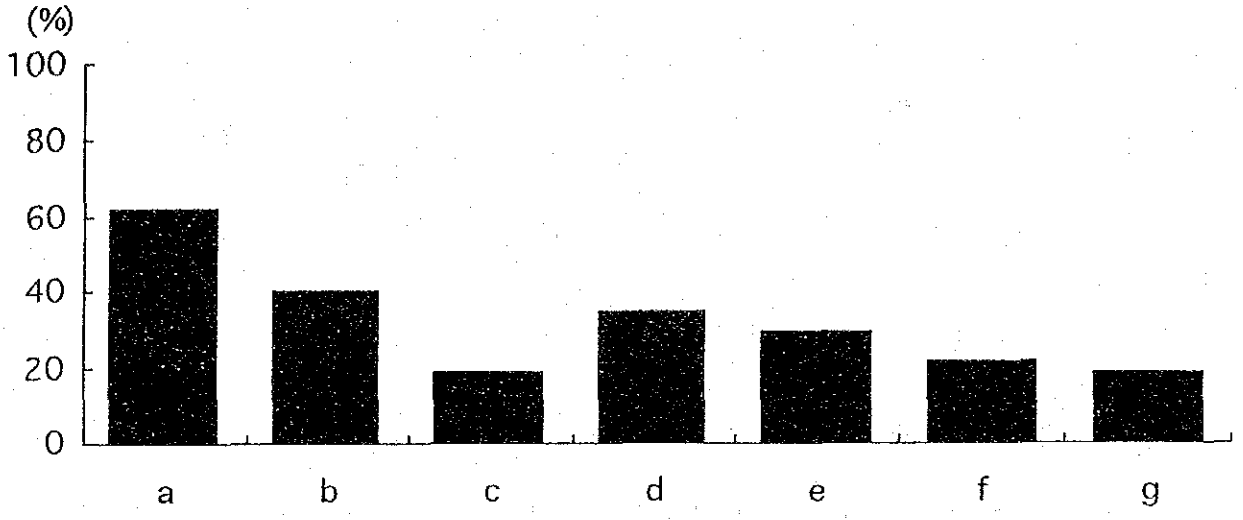
3-9: Areas of Training



a=operational management; b=labor-management relations; c=total quality control; d=professional development; e=others.

コメント：研修内容については、調査した４ヶ国を通じて品質管理（３５／３７社）と専門技術（３３社）に関する研修がほとんどの会社において実施されており、次いで経営実務、労使関係の順で実施されている。プライオリティについても品質管理と専門技術を上げた企業が多く、品質管理に熱心で生産技術を中心に技術移転を進めている日系企業の教育研修の実状を示すものとなっている。

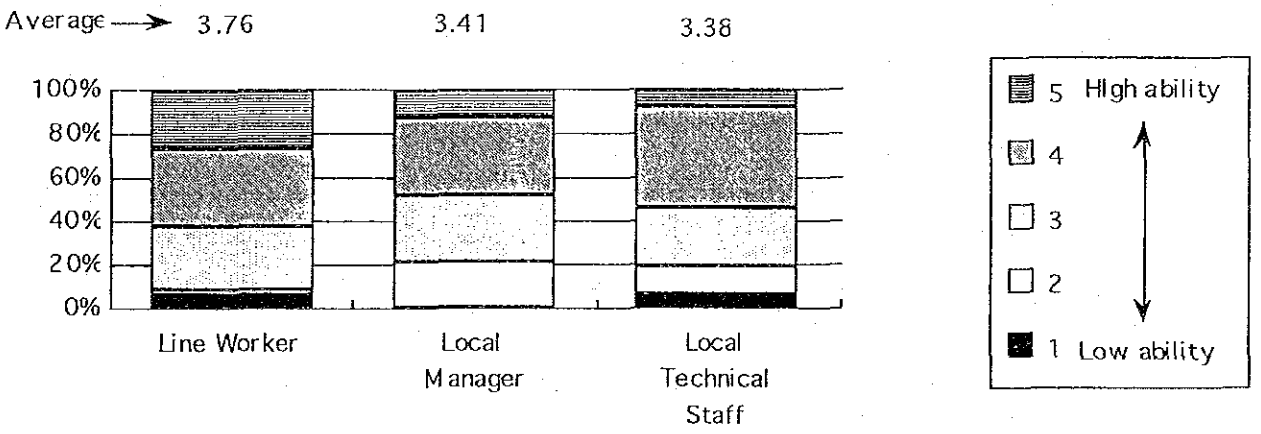
3-10: Constraints for Training and Education



a: Heavy Work Load, b: Lack of Employees' Motivation, c: Lack of Top Management Support, d: Budgetary Constraints, e: Difficult to recruit Lecturers/Instructors, f: Difficult to develop Training Materials, g: Others

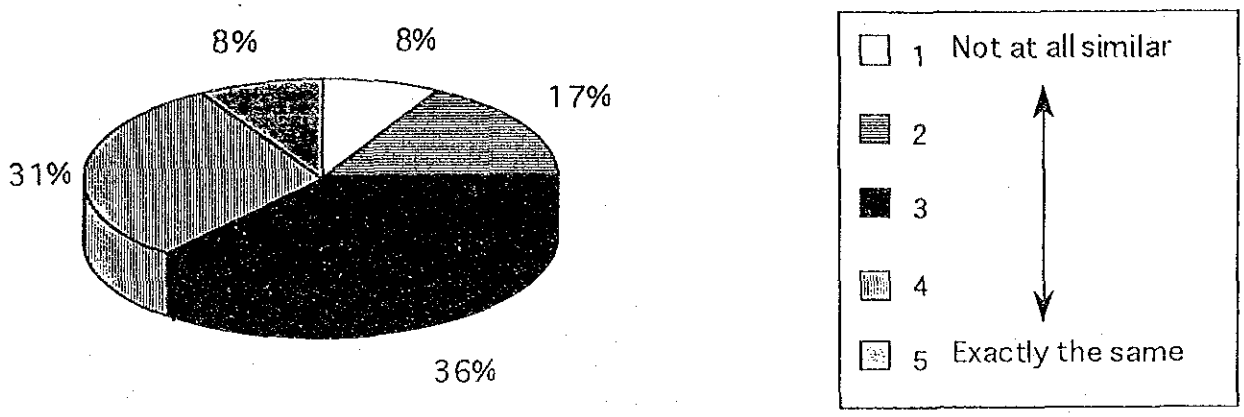
コメント：研修・教育を実施するうえでの障害は様々な要素にわたっており、企業によって事情が異なることが推測される。そのなかでも、生産の維持が最優先されることから従業員は時間的余裕がないことが大きな原因となっている。従業員の研修に対する動機付けができていないことをあげる企業も多いが、日系企業では、研修を受けることと昇進・昇級が直接結び付いていないことを反映していると考えられる。

3-11: Ability of Local Employees



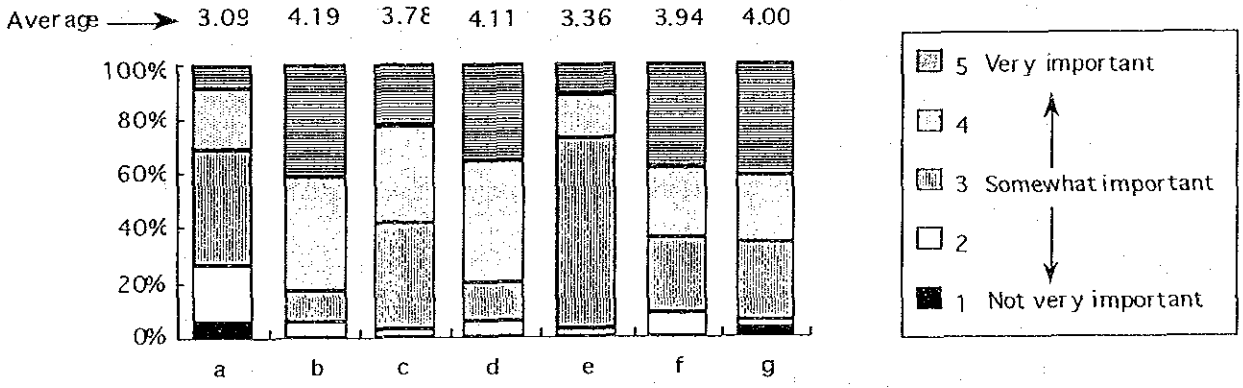
コメント：入社時の従業員の能力については、ラインワーカーに対する評価が一番高く、管理職と技術職はほぼ同程度になっている。平均値ではいずれも中央値を上回っているものの、管理職と技術職では中央値を下回るものが20%ほどあり、入社後、企業内で研修する必要性が高いことを裏付ける結果となっている。ラインワーカーに対する評価の高さは、企業が要求する技術が比較的習得しやすいもので、能力との乖離巾が小さいことが推測される。

3-12: Similarity of Training Programs (Compared to the Parents Companies)



コメント：日系企業が行っている研修プログラムを親企業の研修プログラムと比較してみると、「全く同じ」と「全く異なる」がそれぞれ８％づつあり、それ以外の企業は何らかのかたちで日本の親企業のプログラムを土台にしながら現地に合うように工夫している。しかし、４と答えた企業の割合が２に比べて倍近くあることから、日系企業の研修プログラムは、日本での研修方法に準拠している部分が多いことがわかる。

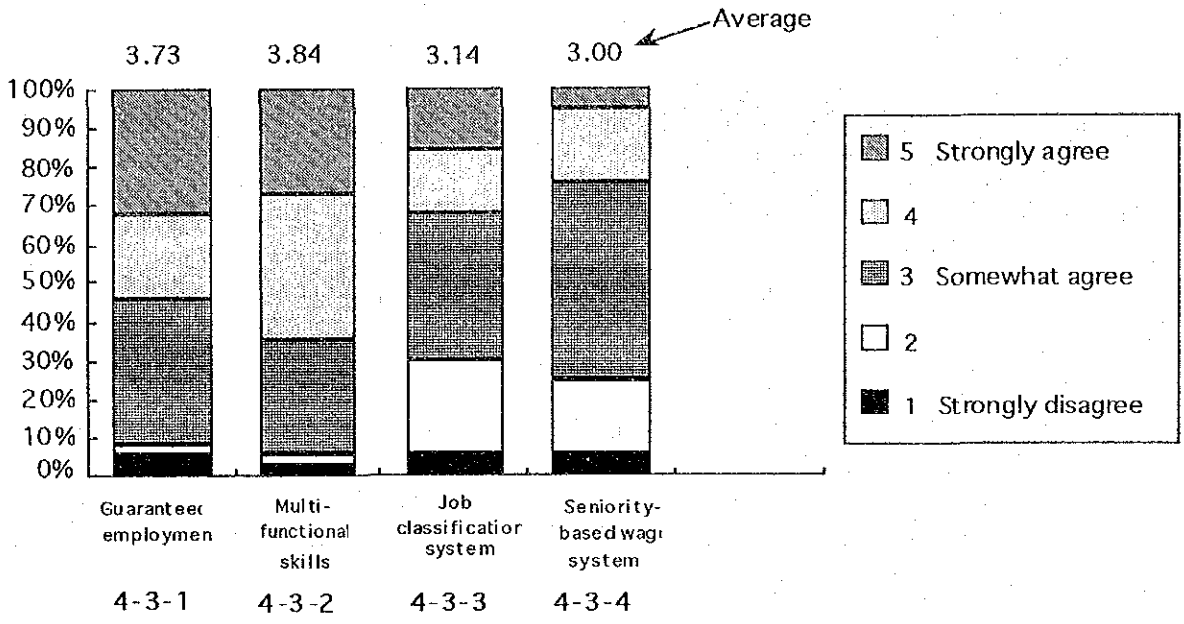
4-1: Key Factors for Appraisal of Employees



a: To assess training needs, b: To improve current performance, c: To review past performance, d: To assess future potential, e: To assist carreer planning decisions, f: To set performance objectives, g: To assess salary increase

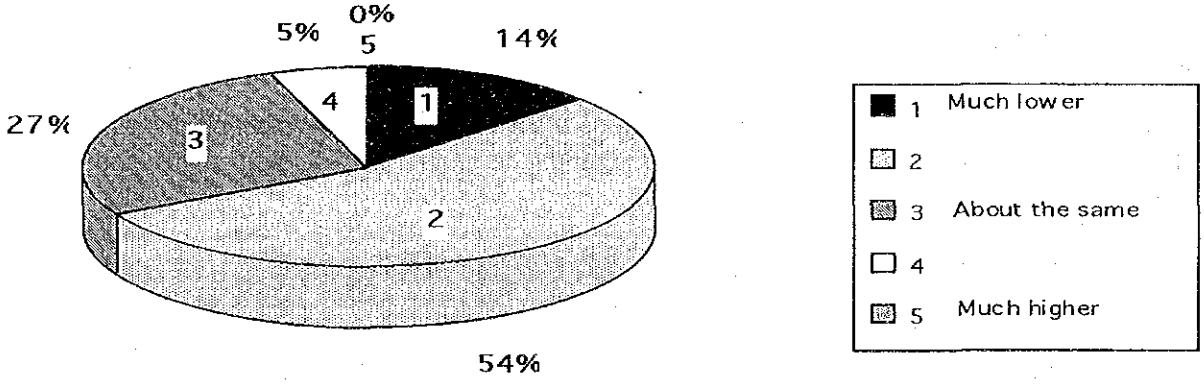
コメント：従業員の評価は、給与増額に関する審査を別にすれば、現在の業績の向上、将来の可能性、業務達成目的の設定など、企業が今後事業を展開していくのに必要な人材情報の収集機能を重視している。言い替えれば、従業員個人の能力を評価しその向上を図るよりも、業務をより効率的に行い生産性を向上させるためには、人材をどのように使うべきかを判断する手段として用いられる傾向が強いようである。

4-3-1: At this company, employment is almost guaranteed.
4-3-2: This company expects employees to acquire multi-functional skills.
4-3-3: This company has a detailed job classification.
4-3-4: This company has a seniority-based wage system.



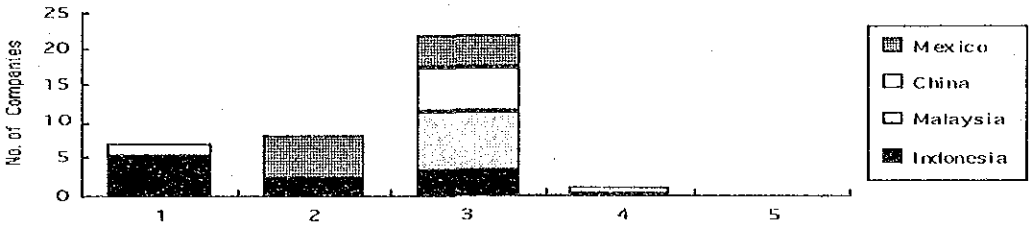
コメント：日系企業においてやはり雇用の保障・安定が非常に重視されていることが、平均３.７３という高い数字に表れている。また多能工の育成ということに特に各企業が熱心であることが、３.８３という最も高い数字から伺われ、従来の単純作業主体の「生産工程の水平的分業」から、より多様で高度化した「垂直的な分業」へと海外移転が進んでいることが伺える。反面、日本的な年功序列に基づく給与体系や欧米的な明確な職掌分割システムについては、柔軟に対応している様子が伺える。

4-4: Productivity of employees in affiliated company compared with that in parent company



コメント：現地企業の労働生産性については、日本の親企業と比較してやや低いと答えた企業が半分強で、かなり低いと答えた企業と合わせると約７割の企業がまだ生産性で劣ると答えている。しかし、ほとんど同じとやや上回ると答えた企業が合わせて３割も存在することは、逆に現地企業における生産性の向上が進んでいることの証であるともいえる。

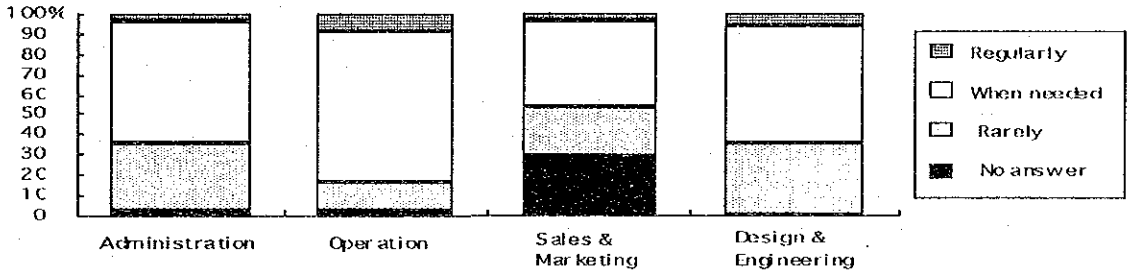
5-1: Staffing policy



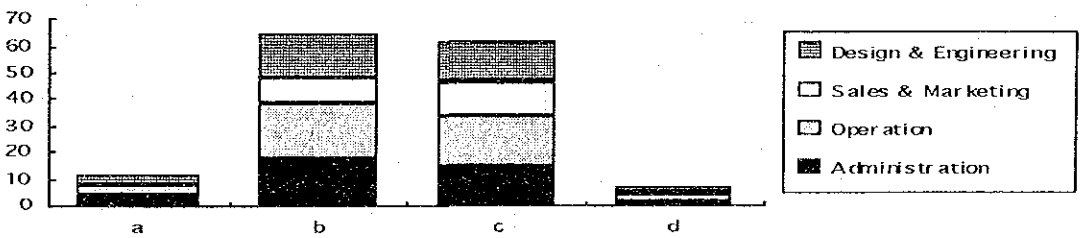
1 : Filling vacancies by promotion from within the firm
2 :
3 : A combination of filling vacancies through internal promotion and external hiring
4 :
5 : Filling vacancies from the external labor market

コメント：会社内のポストに空きがでた場合の新しい人材の登用、採用の方法については、過半数の企業が、（3）の社内人事による昇格と外部からの採用の双方の方法を兼ね合わせて対応するとしている。日系企業全体の傾向としては自社内の人事昇格を重視する企業も多く（1、2）、ジョブホッピングに苦しみながらも欧米的な外部からの採用というやり方に消極的な日系企業の姿が浮かんでくる。

5-3: System and frequency of reassignment



5-4: Reasons for reassignment

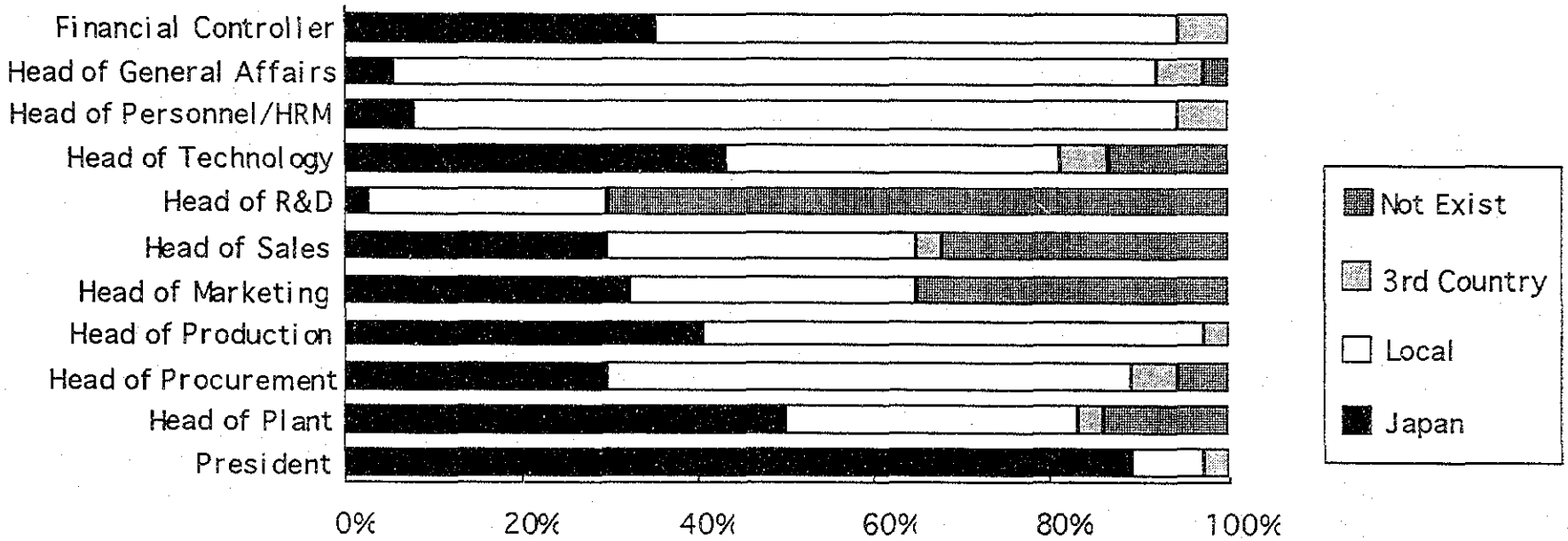


a : according to aptitude of the employee
b : to enhance experience or ability
c : to cope with change in amount or quality of work
d : according to employee's request

コメント：５－３は、ジョブ・ローテーションに関連して、定期的な人事異動について質問したものであるが、「必要に応じて行なう」という回答がすべての部門を通じて最も多かった。傾向としては、オペレーション（事業部門）で必要に応じた臨機応変な人事異動が行なわれて、事務管理や技術部門では人事異動が比較的少な目である。セールス部門で無回答が多いのは、セールス部門を持っていない企業が多かったためと思われる。

５－４は、人事異動の理由であるが、どの部門においても「経験を積ませ能力を高めるため」あるいは「業務内容や業務量の変化に対応するため」という二つの理由によって、人事異動が決定されていることが良くわかる結果となっている。「従業員の就業態度」や「従業員からの要請」を理由に上げた企業はごくわずかであった。

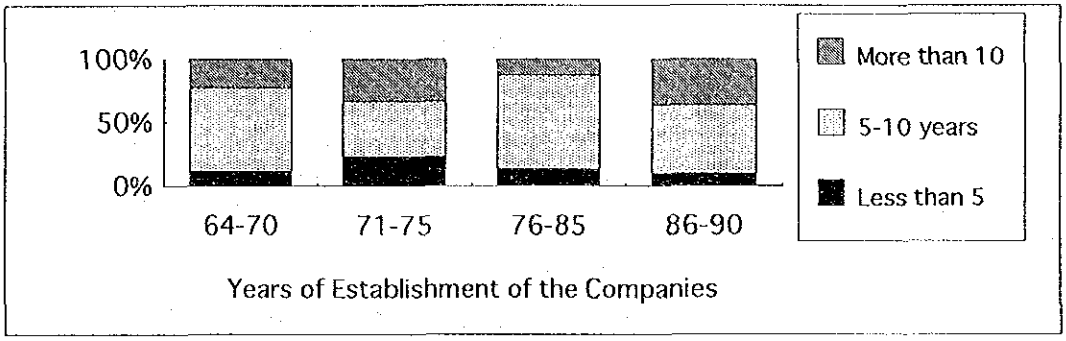
6-3: Localization of HLM Posts



コメント：社長は日本人が占める割合が非常に高い。現地人あるいは第三国人が社長になっているケースもあるが、この場合は、社長を補佐するポストに日本人が就き、日本の親会社とのパイプ役になり経営を監督する形態が多い。これに対して、総務、人事責任者は現地人が占める割合が非常に高くなっている。こうしたポストは、現地の事情に精通している必要があることから外国人では対処しにくいためと考えられる。研究開発部門を持つ企業は全体の３割にとどまるが、設置している企業では、ポストの現地化が進みやすいようである。現状では、その他のＨＬＭポストは日本人と現地人両者が登用されており、現地化が進む可能性がある。しかし、ＨＬＭポストの現地化は技術移転の進捗状況だけではなく、出資比率や事業展開との兼ね合いと密接に関連しており、たとえば事業の拡張などによって日本人が増える可能性もあり、直線的にポストが現地側に委譲されていくとはいえないようである。

6-4: How long will it take for local managers to replace the expatriate managers ?

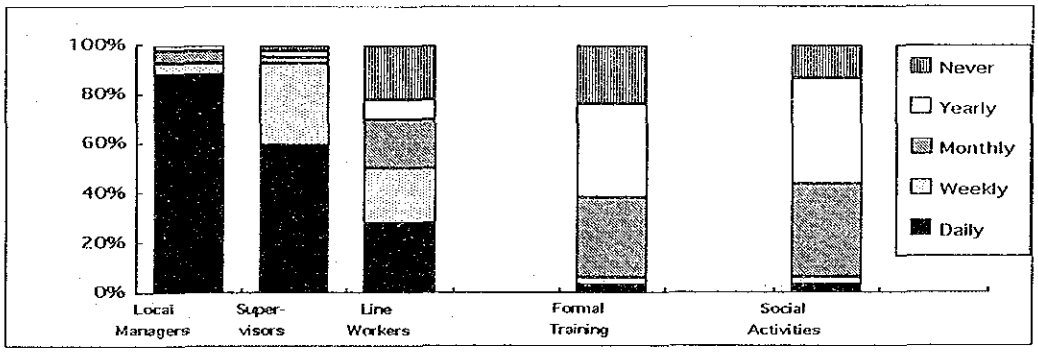
	1964-70	71-75	76-85	86-90	Total
Less than 5 years	1	2	1	1	5
5-10 years	6	4	6	6	22
More than 10 years	2	3	1	4	10
Total	9	9	8	11	37



コメント：ほとんどの企業が日本人スタッフのポストが現地人へ移管されるのに５年から１０年もしくはそれ以上の期間が必要と考えている。操業年数の長い（進出時期が早い）企業であっても、ポスト移管に必要な期間が短くなるわけではないようで、操業年数の長さとポスト移管の必要期間の間に、強い相関関係は見られない。ただし８６年以降の進出企業で１０年以上と答える企業が多くなっている。

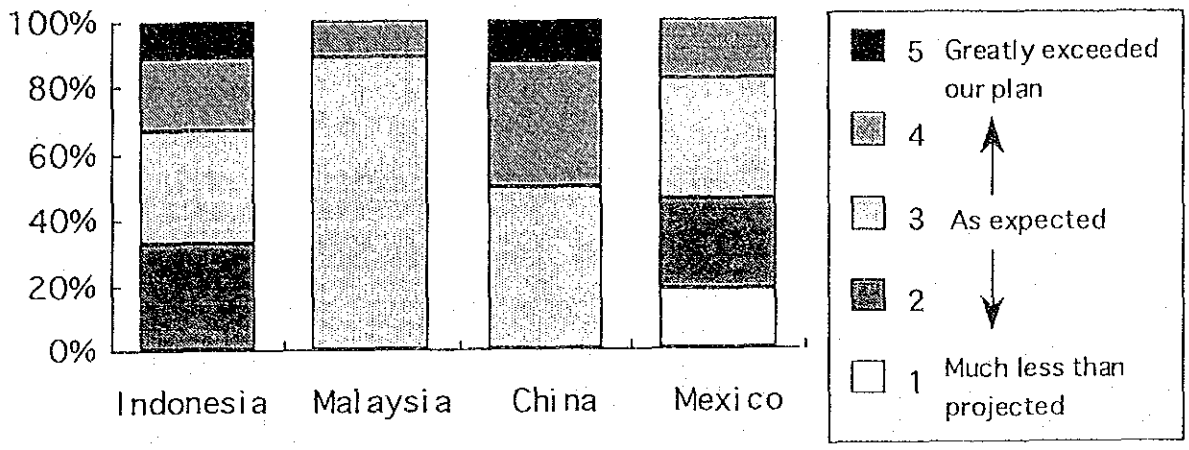
6-5: How often expatriates:

have face-to-face communication with:	Daily	Weekly	Monthly	Yearly	Never
Local managers	36	2	2	1	
Supervisors	23	13	1	1	1
Line workers	10	8	7	3	8
provide formal training for local staff	1	1	12	14	9
socialize with local staff outside the office	1	1	14	16	5



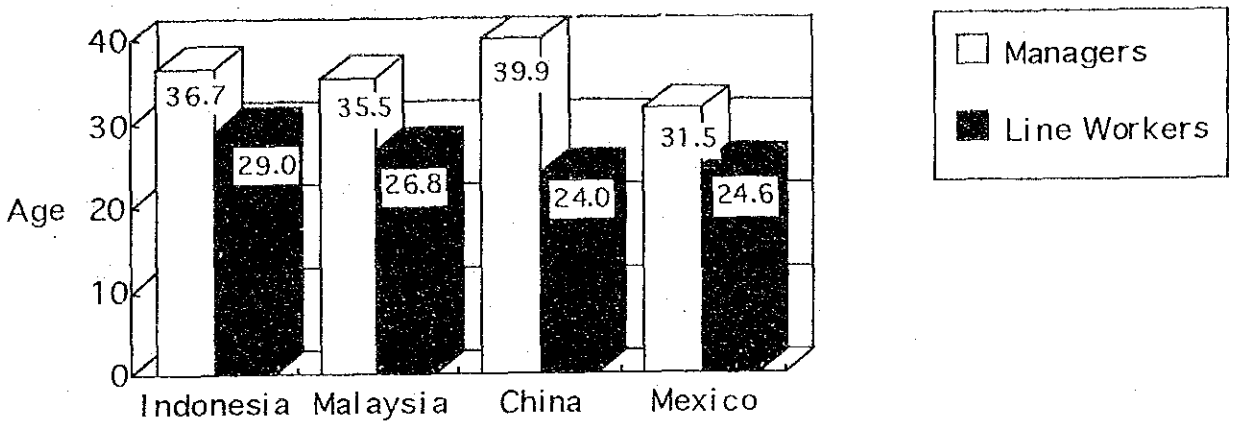
コメント：日本人スタッフと現地人スタッフとの対話の頻度は、職務的に最も近い管理職レベルではほぼ毎日、監督者、ラインスタッフと現場レベルになるにつれ毎週、毎月と頻度が落ちている。これは現地スタッフへの職務委譲がなされたことも一つの理由として考えられる。研修や社会的活動については毎月、毎年という回答が多い。

7-2: Profitability of Operations in the Last Five Years



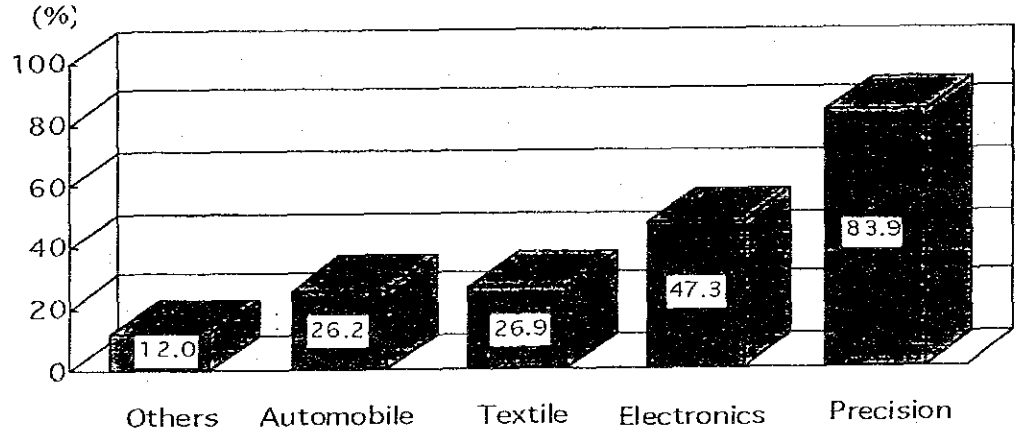
コメント：本調査では業績が悪化している企業は対象から除外していたので、この結果から日系企業の収益率について一般化することはできない。しかし、各国による違いは、それぞれの国の海外直接投資の現状を反映していると考えられる。インドネシアは状況が企業によってまちまちであり、国としての投資環境の動向よりも、産業別の事情あるいは進出時期など個々の企業の状況に業績が左右されていることが推測される。マレーシアはほぼ予想通りの事業展開になっているようで、その安定ぶりがうかがえる。中国は過去５年は多くの企業にとって設立後の変化の大きい時期であったはずだが、予想を上回る成果が多くの企業でみられ、中国経済の急速な発展を裏付ける結果となっている。メキシコでは半数弱の企業で収益率が予想より低くなっている。その多くが80年代以降に進出したマキラドーラ企業であることから、地域による投資環境の違いや、これまでの事業展開の実績が収益率に影響しているようである。

7-3-3: Average Age of Employees



コメント：ラインワーカーの平均年齢をみると、中国とメキシコは比較的低く、インドネシアの高さが目につく。インドネシアでは従業員の平均在職年数が11.3年であり、多数を占めるラインワーカーレベルで日系企業の雇用状況が他と比べて安定的であることをうかがわせる。管理職の平均年齢では、中国が高くなっている。ラインワーカーと管理職の年齢差を比べてみると、他の３ヶ国がそれぞれ7.7歳、8.7歳、6.9歳であるのに対して、中国は15.9歳と大きく開いている。この背景には、日系企業の中国進出が80年代後半に集中しており、ラインワーカーレベルで大量の若年労働者の参入があったのに対し、管理職層は合弁企業を中心に既存の人材層が投入されていることが考えられる。

7-3-5: Ratio of Female Employees



コメント：調査を行った５分野（その他を含め）のなかでは、精密機械と電気・電子機器産業での女性従業員の占める割合が高くなっている。特に精密機械産業では、力仕事は少なく、ラインワーカーに細かい手作業が要求され、女性の方が適性が高いと考えられていることが女子従業員率の高さにつながっているようである。従業員数では、ラインワーカーが他のレベルの従業員に比べて大多数を占めることから、従業員全体に占める女性従業員の割合の高さが、必ずしも管理職や技術職での女性の進出を示しているとはいえない。

主 要 参 考 文 献

全体に関する文献

1. Dennis S. Tachiki and Akira Aoki, "Overseas Japanese Business Operations: The Emerging Role of Regional Headquarters" (RIM Pacific Buisiness and Industries, Vol. I, 1992)
2. Dennis S. Tachiki and Akira Aoki, "The Competitive Status of Japanese Subsidiaries: Building a Presence in Regional Markets" (RIM Pacific Buisiness and Industries, Vol. IV, 1992)
3. Kam. Wong Poh, Yuen. Ng Chee, Human Resource Development and Utilization in the Asia-Pacific (Institute of Southeast Asian Studies, 1992)
4. (財)海外技術者研修協会 『帰国研修生実態調査報告書』(1993年5月)
5. 海外投資研究所 「1991年度のわが国の海外直接投資」、『海外投資研究所報』第18巻第11号(日本輸出入銀行、1992年11月)
6. 海外投資研究所 「1992年度のわが国の海外直接投資動向速報」、『海外投資研究所報』第19巻第7号(日本輸出入銀行、1993年7月)
7. 国際協力総合研修所 『アジア・太平洋諸国における人造り協力のあり方に関する研究』(平成元年3月)
8. ＪＥＴＲＯ機械技術部 「技術移転問題解決の特効薬はあるのか～アジアからの報告」、『ジェトロセンサー』Vol. XLI No. 474 (1991年)
9. 総合開発研究機構(ＮＩＲＡ) 『アジア・太平洋地域の将来展望に関する研究』(ＮＩＲＡ10周年記念研究、昭和60年10月)
10. 谷浦孝雄編 『アジアの工業化と直接投資』(アジア経済研究所、1989年)
11. 谷浦孝雄編 『アジアの工業化と技術移転』(アジア経済研究所、1990年)
12. 日経産業消費研究所 『アジアへの技術移転：研究報告書』(1991年5月)
13. 日経産業消費研究所 『アジアへの技術移転 Ⅱ：研究報告書』(1992年9月)
14. 山本一巳、伊藤正二編 『アジア太平洋地域における経済開発と人材養成報告書』(アジア経済研究所、1993年)
15. 李正文 「日本企業の海外直接投資と企業の社会的責任」、『世界経済評論』(1993年4月号)

インドネシアに関する文献

1. Biro Pusat Statistik (Central Bureau of Statistics), Indikator Ekonomi (Monthly Statistical Bulletin), (Jakarta, May 1993)
2. Biro Pusat Statistik, Statistik Indonesia (Statistical Year Book of Indonesia) 1992, (Jakarta, 1993)
3. Budan Koordinasi Penanaman Modal (投資調整庁) 『インドネシアへの投資案内』(1993年2月)

4. Departemen Tenaga Kerja, Profil Sumber Daya Manusia Indonesia (The Human Resource Profile of Indonesia), (Jakarta, 1993)
5. (財)海外技術者研修協会 「特集・日本とインドネシアの経済技術協力」、『研修』(1993年春季号)
6. 海外投資研究所 「インドネシアにおける金融規制緩和政策とそのマクロ経済へのインパクト」、『海外投資研究所報』第19巻5号 (日本輸出入銀行、1993年5月)
7. (社)世界経営協議会 『90年代のＡＳＥＡＮ諸国と日本Ｉ－インドネシア：経済協力、海外投資、貿易の視点から－』(1991年3月)
8. 根本 博／島根良枝 「特集Ｉ インドネシア経済の現況と課題」、『基金調査季報』(海外経済協力基金 1993／6 №78)

マレイシアに関する文献

1. Fong, C. O. "Technology Acquisition under Alternative Agreements with Transnational Corporations: Selected Industrial Case Studies in Malaysia" (ESCAP/UNCTC Publications Series B, No. 11, Bangkok, 1987)
2. Government of Malaysia, Sixth Malaysian Plan 1991-1995, 1991
3. Ministry of Finance (Malaysia), Economic Report 1992/93
4. Ministry of Labour (Malaysia), Labour and Manpower Report 1985/1986
5. National Broadcasters' Association of Malaysia, Business Trands: The Annual Report '93
6. Patrick Pillai, Malaysia: Relationship between Direct Foreign Invetsment and High-Level Manpower (PECC HRD Task Force Meeting, Singapore, 28-29 October 1993)
7. Sallehuddin Bin Abdulloh, "Human Resources Development in Malaysia" (in Symposium on Human Resources Development in Asia and the South Pacific Countries, 25-25 April, 1985, JICA/Ministry of Foreign Affairs)
8. 笠原昌平、他 『海外職業訓練 ハンドブック－マレイシア－』(海外職業訓練協会 1988年11月)
9. 国際協力事業団 『マレイシア国別援助研究（現状分析資料）』(1993年3月)
10. 国際協力事業団 『特定テーマ（職業訓練分野）評価調査報告書』(1992年)
11. 国際協力総合研修所 『マレイシアの労働、教育、職業能力開発－ブミプトラとルックイースト』(1984年12月)
12. ＪＥＴＲＯ 『ＪＥＴＲＯ ＡＣＥ (G-Search) オフラインリスト』(001/マレイシア/日本の投資交流状況＜1230/A200＞)
13. (社)世界経営協議会 『90年代のＡＳＥＡＮ諸国と日本Ⅲ－マレイシア：経済協力、海外投資、貿易の視点から』(平成5年3月)
14. 竹野忠広 「東南アジアにおける外国人労働者受入れ政策の現状」、『世界経済評論』((上)は1993年4月号、(下)は同5月号)
15. マレイシア日本人商工会議所編 『マレイシアハンドブック92』(1992年)

16. 山岡通宏、田口晶子、佐藤淳「特集Ⅱ　マレーシア　マクロ経済調査：中進国経済への発展と今後の課題」、『基金調査季報』1992/8　No.75
17. 横山久　「マレーシア：顕在化しつつある社会資本、労働力の制約」、『アジ研ニュース』№117　(1990年10月)

中国に関する文献

1．国際協力事業団　『中国国別援助研究会報告書』(1991年)
2．ＪＥＴＲＯ大坂本部情報サービス課　『対中国投資の現状と指針』(1993年)
3．中国研究所　『中国年鑑』(大修館書店、1993年)
4．中国総覧編集委員会　『中国総覧』(霞山会、1992年)
5．丸山伸郎編　『中国の工業化　揺れ動く市場化路線』(アジア経済研究所、1991年)
6．三菱総合研究所　『中国情報ハンドブック』(蒼蒼社、1992年)

メキシコに関する文献

1．CONAPO (Concejp Nacional de Poblacion), CARACTERISTICA PRINCIPALES DE LA MIGRACION EN LAS GRANDES CIUDADES DEL PAIS RESULTADOS PRELIMINARES DE LA ENCUESTA NACIONAL DE MIGRACION EN AREAS URBANAS, 1987
2．INEGI (Instituto Nacional de Estadistica, Geografia e Information), RESUMEN GENERAL XI CENSOGENERAL DE POBLACION Y VIVIENDA, 1990
3．Secretaria de Trabajo y Prevencion Social, ENCUESTA NACIONAL DE EMPLEO, 1988
4．メキシコ日本国大使館　『メキシコ合衆国概観』(1993)
5．メキシコ日本国大使館、ＪＥＴＲＯ、日本商工会議所メキシコ事務所、メキシコ日本商工会議所　『1993年度在メキシコ日系進出企業一覧』(1993)
6．メキシコ日本商工会議所　『変貌するメキシコ（サリナス政権３年の成果）』(1991)

JICA