
アジアの知日産業人材との 戦略的ネットワーク構築

—知日産業人材の積極活用・育成・支援への提言—

「アジアの知日産業人材との戦略的ネットワーク構築」研究会
2016年度報告書

2017年3月



アジアの知日産業人材との 戦略的ネットワーク構築

—知日産業人材の積極活用・育成・支援への提言—

「アジアの知日産業人材との戦略的ネットワーク構築」研究会

2016 年度報告書

2017 年 3 月

アブストラクト

本研究は、日本が今までアジア諸国への産業開発協力（政府開発援助（ODA）、官民連携など）を通じて形成してきた知日産業人材とのネットワークを強化し、効果的に活用する戦略を検討し、提言をとりまとめることを目的としています。加えて、知日産業人材を継続的に創出していく方策についても検討しました。アジア諸国には、長年にわたる産業開発協力や人的交流の積み重ねにより、日本語を話し日本式経営・ものづくりに共感、あるいはそれを習得した知日産業人材の厚い層があります。こうした人材は日本にとって貴重な「財産」です。知日産業人材の積極活用は、途上国の産業ニーズと今日の日本企業の海外展開ニーズの双方に合致するもので、日本は国家戦略として、こうした人材の発掘・育成と活用にシステムチックに取り組むべきです。報告書は、知日産業人材との戦略的ネットワーク構築・強化に向けた6つの政策提言として、①国家戦略化、②中核人材の発掘、知日産業人材の類型化、③重点国別の知日産業人材の活用・育成・支援戦略の策定、④既存の取組みのスケールアップ、⑤支援組織間の横断的な取組み、⑥関西によるモデル事業の実施、を打ち出しています。本報告書の分析と提言が、新しい国際化の時代を迎えた日本と、アジアとの共創パートナーシップの推進に貢献することを願っています。

<キーワード> 知日産業人材、ネットワーク、アジア、人材育成、同窓会、政府開発援助（ODA）、産業開発協力

2017年3月

目次

アブストラクト

<研究体制>

<執筆者>

<研究会、国内調査および現地調査>

概要

第1部：総論と事例分析

第1章 日本のアジアへの産業開発協力と知日産業人材の創出：
類型化・ネットワーク化の成功事例・タイの経験からの示唆 …………… 1

1. はじめに
2. 日本のアジアへの産業開発協力
3. 創出された知日産業人材と類型化——タイの経験より
4. 知日産業人材のネットワーク化——成功事例としての TPA と TNI、
他国への適用可能性
5. 今日的な意義——日本側の視点
6. おわりに

第2章 知日産業人材による国づくりの可能性：ベトナムの事例…………… 31

1. 日越産業協力の改善可能性
2. 拡大する二国間交流
3. 日越産業協力高度化の要請
4. 知日産業人材の分類と事例
5. 知日人材活用のためのいくつかのポイント
6. 試案——日越産業協力の政策体系
7. 結語

第3章 知日産業人材ネットワーク化を促進する要素の分析：
インドにおける HIDA と JICA の産業開発関係事業参加者の事例…………… 49

1. はじめに
2. インドにおける HIDA 同窓会の活動の現状と課題
3. インドにおける JICA 事業参加者のネットワーキングの現状と課題
4. 知日産業人材ネットワーク発展の要素
5. 知日産業人材ネットワーク活性化の施策
6. おわりに

第2部：関西の主要機関の取組み

第4章 関西経済連合会の「親関西人材」育成への取組み…………… 75

1. 「親関西人材」の育成への取組みの背景
2. 関西の技術・ノウハウ普及を担う人材の拡大——関経連アセアン経営研修の充実・強化
3. 関西の技術・ノウハウ普及を担う人材の拡大——防災対策・環境研修および人材育成支援の実施

4.	人材のネットワーク化——親関西人材ネットワーク連絡会	
5.	人材のネットワーク化——親関西人材ネットワーク交流会	
6.	人材のネットワーク化——ウェブサイト「I love Kansai Network」	
第5章	帰国 JICA 研修員同窓会の現状と今後	81
1.	JICA 研修事業の概観	
2.	帰国研修員同窓会	
3.	最後に	
第6章	HIDA と帰国研修生同窓会の取組み	87
1.	HIDA とは	
2.	帰国研修生による HIDA/AOTS 同窓会	
3.	HIDA/AOTS 同窓会の活動	
4.	HIDA と HIDA/AOTS 同窓会、および同窓会同士のネットワークを強化するための取組み	
5.	「ものづくり人材大使」の任命	
6.	HIDA/AOTS 同窓会の特徴、および同窓会と HIDA の関係性の特徴	
7.	HIDA/AOTS 同窓会の活性化、そして同窓会と HIDA の持続的関係の深化、拡大のための課題	
第7章	神戸市の国際協力の変遷	95
1.	神戸市アジア都市情報センターに始まる神戸市の国際協力事業	
2.	中小企業支援施策の転換	
3.	神戸市国際戦略の策定	
4.	知日産業人材の育成	
第8章	PREX 同窓会・帰国研修員ネットワークの強化と戦略的活用	101
1.	PREX が目指すのは、人づくりと人の交流	
2.	PREX の研修	
3.	研修を支える国内の協力者	
4.	研修でつながる、途上国の産業人材ネットワーク	
5.	「PREX ビジョン」の達成とネットワークの戦略的活用	
6.	国内外ネットワークの強化活用についての現状と課題	
7.	関西の国際化のためのネットワーク活用の方向性	
8.	おわりに	
第3部：政策提言		
第9章	知日産業人材の積極活用のために	117
1.	はじめに	
2.	国家戦略化	
3.	リーダーの重要性	
4.	インセンティブの付与	
5.	世界の中の日本、日本の中の関西	
6.	民の範囲と官の範囲	
7.	政策提言——知日産業人材との戦略的ネットワーク構築・強化に向けて	

<研究体制>

リサーチ・リーダー	大野 泉（政策研究大学院大学教授）
リサーチャー	大野健一（政策研究大学院大学教授）
リサーチャー	大西靖典（国際協力機構関西国際センター所長）
リサーチャー	小川和久（海外産業人材育成協会関西研修センター館長）
リサーチャー	瀬戸口恵美子（太平洋人材交流センター国際交流部長）
リサーチャー	小野知哉（神戸国際協力交流センター総務部長兼事業部長）
リサーチャー	濱田浩一（関西経済連合会国際部副参与）
研究協力者	領家 誠（大阪府商工労働部中小企業支援室経営支援課長） 森 純一（英国カーディフ大学博士課程、前 JICA 専門家） 近畿経済産業局 通商部 国際事業課 Cao Thi Khanh Nguyet（アジア太平洋研究所研究員）
オブザーバー	大阪市都市計画局
研究統括	林 敏彦（アジア太平洋研究所研究統括）
代表理事	榎原則之（アジア太平洋研究所代表理事）
事務局（APIR）	村岡哲也（アジア太平洋研究所研究推進部長） 松川佳洋（アジア太平洋研究所研究計画部長） 山本明典（アジア太平洋研究所総括調査役）
事務局（GRIPS）	長嶋朱美（政策研究大学院大学専門職） 飯塚美恵子（政策研究大学院大学）

<執筆者>

第1章	日本のアジアへの産業開発協力と知日産業人材の創出：類型化・ネットワーク化の成功事例・タイの経験からの示唆（大野 泉）
第2章	知日産業人材の活用による国づくりの可能性：ベトナムの事例（大野健一）
第3章	知日産業人材のネットワーク化を促進する要素の分析：インドにおける HIDA と JICA の産業開発関係事業参加者の事例（森 純一）
第4章	関西経済連合会の「親関西人材」育成への取組み（濱田浩一）
第5章	帰国 JICA 研修員同窓会の現状と今後（大西靖典）
第6章	HIDA と帰国研修生同窓会の取組み（小川和久）
第7章	神戸市の国際協力の変遷（小野知哉）
第8章	PREX 同窓会・帰国研修員ネットワークの強化と戦略的活用（瀬戸口恵美子）
第9章	知日産業人材の積極活用のために（大野健一、大野 泉）

<研究会、国内調査及び現地調査>

本研究プロジェクトは、APIR と政策研究大学院大学（GRIPS）開発フォーラムとの共同研究として取り組みました。関西で産業人材育成に取り組む諸機関から構成される研究会、国内調査（企業・教育研修機関ヒアリング）、現地調査（インド）、海外からの招聘（ベトナムとスリランカ）を組み合わせ実施しました。大阪で研究会を6回実施したほか（うち1回は公開研究会）、東京でAPIR・GRIPS共催セミナーを開催し、関西における議論を政策インパクトある形で発信することにも努めました。また、2016年11月末に関西経済連合と太平洋人材交流センター（PREX）が開催した「関西アジアフォーラム」とも連携し、アジアの産業界幹部の視点を聴取しました。

研究会の報告資料、議論のポイントはAPIR及びGRIPS開発フォーラムの本研究プロジェクトのホームページ（以下）で公開しています。

APIR：<http://www.apir.or.jp/ja/research/research-project/5405/>

GRIPS：http://www.grips.ac.jp/forum/newpage2008/APIR_research2016.htm

研究会	
第1回：2016年5月31日（火） 本研究のプロジェクトの目的と進め方	<ul style="list-style-type: none"> 「研究計画概要、及び日本のアジアへの産業開発協力のレビュー」大野泉（リサーチリーダー） 「知日産業人材の類型化と活用可能性：ベトナムの事例」大野健一（政策研究大学院大学教授） 「アジアで活躍する親関西人材の拡大にむけて：関経連の取組み」濱田浩一（関西経済連合会国際部副参与）
第2回：2016年7月25日（月） タイの事例、関西における人材支援機関のネットワーク活用の取組み（HIDA、PREX）	<ul style="list-style-type: none"> 「JTECS-TPA-TNI モデル：日本の技術協力の成功事例の紹介」米田裕之氏（日・タイ経済協力協会専務理事） 「HIDA-AOTS 同窓会ネットワーク」小川和久（HIDA 関西センター館長） 「PREX 同窓会ネットワーク強化・活用状況について」瀬戸口恵美子（PREX 国際交流部長）
第3回：2016年10月25日（火） ベトナムの事例、人材支援機関のネットワーク活用の取組み（JICA）	<ul style="list-style-type: none"> 「大卒技能実習生をスーパー経営・エンジニア人材へ：訪日前・訪日中・訪日後の訓練指導」グエン・スアン・トゥエン氏（ハイフォン株式会社社長） 「帰国研修員同窓会の現状と今後」大西靖典（JICA 関西所長）
第4回：2016年12月8日（水） 支援機関のネットワーク活用の取組み（KIC）、関西企業の事例	<ul style="list-style-type: none"> 「神戸国際交流センター（KIC）の国際協力事業の変遷と留学生事業」小野知哉（KIC 総務部長兼事業部長） 「日吉の海外人材とのネットワーク構築の取組」黄

	<p>俊卿氏（海外事業企画室室長）</p> <ul style="list-style-type: none"> 「海外子会社の現地人材社長登用プロセスの分析と効用—中農製作所のベトナム展開の事例分析」松川佳洋（APIR 研究計画部長） 「アジアの知日産業人材とネットワーク企業視点での整理」山本明典（APIR 総括調査役）
<p>第5回：2017年1月11日（水） インドの事例、本研究のとりまとめ</p>	<ul style="list-style-type: none"> 「知日人材ネットワーク化を促進する要素の分析：インドにおける HIDA と JICA 同窓会活動事例」森純一（英国カーディフ大学博士課程） 「本研究のとりまとめに向けた論点と提言（案）」大野泉・大野健一（政策研究大学院大学教授）
<p>APIR・GRIPS 共催セミナー 2017年2月28日（火） 知日ものづくり人材ネットワークの成功例：スリランカの JASTECA の取組み</p>	<ul style="list-style-type: none"> 「アジア知日産業人材との戦略的ネットワーク構築」大野泉（リサーチリーダー） 「アジアと日本のものづくり人材ネットワーク：成功例としてのスリランカ JASTECA の経験」ダヤシリ・ワルナクラスーリヤ氏（ミダヤ・グループ取締役会長、日本スリランカ技術文化協会最高顧問） 「JASTECA の成功とこれから：日本式経営と産業人材育成」粗 信仁氏（政策研究院次長、前スリランカ兼モルディブ駐劬特命全権大使） コメンテーター：鈴木保己氏（HIDA 総合研究所グローバル事業部長） コメンテーター：佐々木隆宏氏（JICA 資金協力業務部部長）
<p>第6回（公開研究会） 2017年3月1日（水） スリランカの事例、支援機関のネットワーク活用の取組み（近畿経済産業局）</p>	<ul style="list-style-type: none"> 「アジアと日本のものづくり人材ネットワーク：成功例としてのスリランカ JASTECA の経験」ダヤシリ・ワルナクラスーリヤ氏（ミダヤ・グループ取締役会長、日本スリランカ技術文化協会最高顧問） 「TPP 発効を見据えたベトナムのものづくり拠点化調査の概要」片瀬眞悟氏（近畿経済産業局通商部国際事業課事業推進第一係長）

<p>国内調査 （アジアの人材育成に取り組む関西企業・教育研修機関等から聴き取り調査）※訪問順</p>	
<p>2016年5月30日～6月8日</p>	<p>岩谷産業株式会社（東京本社）、学校法人エール学園（大阪市）、ダイキン工業株式会社（堺製作所金岡工場）、株式会社きんでん（東京本社）</p>
<p>2016年6月23日</p>	<p>リロ・パナソニック エクセルインターナショナル株式会社（東京支社）</p>

2016年7月25日～26日	株式会社三翠社（堺臨海工業団地）、泰日工業大学留学生支援実行委員会（メンバー：大阪府立大学、堺市産業振興局商工労働部、堺国際ビジネス推進協議会、堺商工会議所）、パナソニック株式会社（本社守口市）、テクノグローバル株式会社（本社八尾市）
2016年8月29日	（公財）アジア学生文化協会グループ（東京）
2016年11月30日	株式会社をくだ屋技研（本社堺市）※関経連「関西アジアフォーラム」の視察先として訪問
2017年1月12日	株式会社日吉（滋賀県近江八幡市）、滋賀県庁

現地調査 （森純一氏（在デリー）によるインド調査） ※GRIPS 予算で実施	
2016年10月～2017年1月 インド現地調査、東京・大阪での 情報収集	<p>主な調査事項</p> <ul style="list-style-type: none"> • インドにおける知日産業人材ネットワークの現状（HIDA/AOTS のデリー・チェンナイ同窓会、および帰国 JICA 研修員同窓会など） • 知日産業人材のネットワーク化を促進する要因

概要

本研究の目的は、日本が今までアジア諸国への産業開発協力（政府開発援助（ODA）、官民連携など）を通じて形成してきた知日産業人材とのネットワークを強化し、効果的に活用する戦略を検討し、提言をとりまとめることにある。加えて、今後も知日産業人材を継続的に創出していく方策を検討する。これにより、新時代を迎えた日本企業の海外展開ニーズに応え、アジアとの共創パートナーシップの推進に貢献することを意図している。

経済統合の加速、新興国との競争激化、国内諸要因が複合的に絡まり、特にリーマンショック（2008年9月）以降、日本企業のアジア展開は新段階に入った。アジアが世界経済を牽引する成長センターとなり、生産拠点のみならず消費市場となった今、アジアの活力を取り込んでビジネスを持続・拡大していくことは、日本の将来にとって不可欠である。そのためには、次の新しい動きに留意しつつ、現地人材・組織との深いネットワークづくりや進出先コミュニティとの互恵的な関係構築に取り組む必要がある。

第1に、日系企業のアジア進出動機の変化である（安い労働力などの低コスト追求型から販路追求型へ）。特に近年、ものづくり中小企業の単独型進出が急増しているが、これら中小企業は販路や人材確保、さらに企業継続（後継者不足）の観点からも現地ネットワークを必要としている。第2に、大企業、中小企業を問わず、都市づくり、環境、医療など、アジア諸国が直面する課題解決に資するビジネス展開が活発になっており、研究開発段階から、現地社会のニーズをくみ上げることが重要になっていること。第3に、国内においては、アベノミクス（日本再興戦略）のもとで、国レベルだけでなく、自治体やNPOなど各地の多様な組織が地元中小企業の海外展開支援を活発化させていること。様々な支援策が打ち出され、各種支援の調整が必要になっている。そして第4に、幾つかのアジア諸国では、現地人材の知識・技能が向上し、主体的に同様のネットワークをつくり、日本側の支援ネットワークとの連携を構築・強化する動きがみられること。これは、知日産業人材を活用して日本の産業開発協力を高度化し、アジア各国の産業発展に貢献していくことの意義を示唆するものである。

日本企業のアジアへの直接投資（FDI）は1980年代後半のプラザ合意以降に急増し、これをうけて日本政府や経済協力機関はODAや官民連携を通じて、アジア諸国の輸出産業育成、FDIとリンクした裾野産業育成、産業人材育成、アジア金融危機への対応、産業高度化など、日本企業のニーズやアジア各国の発展段階に応じた産業開発協力を実施してきた。こうした協力を通じて形成されたアジアの知日産業人材・組織の基盤は、日本にとって貴重な「財産」である。この財産を活かして、今日の日本企業の海外展開ニーズに適合した内容と方法で、アジアの知日産業人材とのネットワークを強化することは、国家戦略としても重要と考える。よって、他地域に先駆けて関西で本研究に取り組むことで、国内における議論や実践を先導していく意義は大きい。

こうした問題意識のもと、本研究プロジェクトでは次の分析視点をもって、関西でアジア等の新興国・途上国の産業人材育成に取り組んでいるさまざまな機関（国レベル、自治体、NPO等）との研究会、外部リソースパーソンやアジアの知日産業人材（招聘）を交えた意見交換、企業からのヒアリングを組み合わせ、検討を行った。

- 知日産業人材ネットワークに関する事例分析——官・民・NPOによる既存のグッドプラクティス、課題の収集、相互学習、連携・発展の方向性の検討
- アジア産業人材にとっての「日本」の魅力の把握・明確化
- 日本企業の実態とニーズの把握——ネットワークのユーザーの視点の反映
- ネットワーキングによるコミュニティ形成・維持・発展を支える仕掛け、インセンティブに関する分析——「支援サービス」や「同窓会」活性化に必要な要件の検討
- 課題の整理・提言とりまとめ——官やNPOの役割を中心に

得られた示唆として、5つをあげる。第1に、知日産業人材の積極活用は、途上国の産業ニーズと日本企業の海外展開ニーズの双方に合致すること。研究会ではベトナムやスリランカから知日産業人材を招聘して話を伺ったが、日本的なマインドセット、経営管理手法や技能の習得が自国の産業発展に有用であること、日本企業（中小企業を含む）との協働による自国企業能力強化を期待していることが強調された。また、日本企業のヒアリングからは、現地人材の確保・育成が海外進出後に直面する最重要課題のひとつであること、特に中小企業においては日本語や日本のものづくりを習得した人材が海外進出において中心的役割を果たしていることが確認された。第2に、既存のグッドプラクティスをみれば、知日産業人材ネットワークにおいて、情熱と指導力ある中核人材の存在が不可欠であること。したがって、ネットワーク創設者となるリーダー的人材の発掘・育成に注力することが重要であり、そのためには知日産業人材を類型化して、タイプごとの育成ターゲット人材を明確化することは有用と思われる。例えば、政策リーダー、ものづくりマスター（企業経営者、工場長、教育者など）、企業支援専門家、日本型技能を習得した工員などが考えられる。ターゲット人材については、帰国研修生・研修員や留学生の同窓会はもちろんだが、他にも様々な事業で育まれた知日人材も視野にいれるべきである。第3に、知日産業人材のネットワークの持続・拡大のためには、協力事業や「顔の見える」関係づくり、帰国後フォローアップ、ビジネス機会の創出など、相手側のニーズに合致したインセンティブの付与が重要であること。また、今後は、若い世代への継承・発展を意識して、ネットワークの方法、コミュニケーションのやり方を検討することも必要になろう。第4に、知日産業人材のネットワークについては、多様なモデルがあってよく、既存の取組みを発展させていくなど、各国事情に応じた取組みが現実的であること。また、機動的な運営や継続性を担保するために、意欲ある有志が集まるインフォーマルな交流の場も有用である。第5に、日本側の支援のあり方については、相手側の主体性を尊重し自主運営を基本とし、日本は相手が必要とする協力・サービスを提供することが望ましい。

本報告書は三部から構成され、①総論と事例分析（第1～3章）、②関西の主要機関による取組み（第4～8章）、③政策提言（第9章）を含んでいる。概略を以下に示す。

第1章は総論として、日本が東南アジアに対して1980年代後半以降、取り組んできた産業開発協力をレビューしたうえで、タイに焦点をあて、今まで育まれた知日産業人材・組織の整理と類型化を試みた。そして、知日産業人材の組織化・ネットワーク化の好事例として、日本への元留学生・研修生がタイ帰国後に立ち上げた泰日経済技術振興協会（Technology Promotion Association (Thailand-Japan): TPA）と泰日工業大学（Thai-Nichi Institute of Technology: TNI）の経験に注目し、その発展を可能とした要因を分析した。また、比較の観点から、タイより地理的には遠いが、海外産業人材育成協会（HIDA）・旧海外技術者研修協会（AOTS）同窓会の中で際立って活発な日本スリランカ技術文化協会（Japan Sri Lanka Technical & Cultural Association: JASTECA）の経験も紹介した。そして、今日の日本の産業ニーズの観点からも知日産業人材・組織とのネットワーク強化の有用性を考察し、政策含意を導いた。タイとスリランカの事例で共通する点として、①ネットワークの創設・維持にコミットした中核人材の存在、②自主運営を可能とする収益事業の創出、③ソーシャル・エンタープライズとして、情熱ある有志が所属組織を超えて活動できる組織環境、④日本側の関与として、継続的な協力事業および相手側の主体性を尊重した関係構築、があげられる。一方、スリランカの JASTECA の場合は、日系企業との直接的つながりはまだ限られていた。

第2章は、ベトナムにおいて日越産業協力をレベルアップするための必要性とその方策を、知日産業人材に焦点をあてて検討した。二国間交流の積み重ねにより、日本語を流暢に話すベトナム人、日本社会のあり方や日本人の発想に共感しそれを取り入れようとするベトナム人、日本型ものづくりを習得したベトナム人など、知日人材の層は厚くなっている。日越政府は、ベトナムの産業発展と日本型ものづくりの継承・発展のために、こうした知日ベトナム人の戦略的活用政策を企画し、実施すべきである。ベトナム人の考え方をリセットし日本人的発想を身につけてもらうには、現地事情に精通した知日ベトナム人に担い手になってもらう方が効果的である。日本型ものづくりを国内あるいは海外の日系企業関連ネットワークだけで行う時代は終わりつつある。日本型ものづくりは、そのノウハウの核心部分を外国人に伝えられてはじめて、グローバル化し世界標準になる。これからの日本は、単に途上国の低賃金や工業団地を利用したり、操業とメンテナンスの訓練だけを提供するのではなく、ものづくりのより本質的な部分を、慎重に選ばれた途上国の人々と分かち合わねばならない。国内の技術者と継承者が絶対的に不足している現在、これは日本型ものづくりのサバイバルにとって不可避である。

第3章では、インドにおける HIDA と JICA の産業開発関係事業参加者を事例として、日本から物理的・文化的に距離がある途上国での知日産業人材のネットワークの発展過程、課題について分析した。具体的には、HIDA については、その前身である AOTS デリー同窓会（正式名称は AOTS Alumni Society Delhi）とチェンナイ同窓会（正式名称は Alumni Association of ABK & AOTS, Japan Tamilnadu Centre, Chennai）、JICA については

JICA インド同窓会 (JICA Alumni Association of India) に焦点をあて比較分析し、知日産業人材ネットワークの現状と課題、発展の過程、活性化に必要な要素、支援策を探った。なかでも AOTS チェンナイ同窓会は活発だが、その要因の一つとして、自国と日本との行動・文化・技術などの面における肯定的な相違に感銘をうけた中核人材の存在がある。こうした人材を発掘し、自発性を阻害しない程度にその活動を様々な側面から支援することは重要である。本章は、知日産業人材ネットワーク活性化の施策として、①中核人材の育成、②必要に応じた複数機関からのリソースの獲得支援、③構成メンバーと外部環境に合せた柔軟なネットワーク形成の支援、④日本人コミュニティとの連携強化、⑤知日産業人材ネットワーク間の連携の促進、を指摘している。また最後に、日本側も日本が魅力的でありうるために何をすべきか、日本がどのような価値を世界に発信できるのか、問い続ける必要性も提起している。

第4章は、関西経済連合 (関経連) による「親関西人材」育成・拡大に向けた取組みの紹介である。関経連は、関西の経済・産業・文化面での強みや特徴を理解し、アジアと関西の人的交流や経済交流のパイプ役を担っている人材、また今後、担うことが期待される人材を「親関西人材」と名付けている。アジアのゲートウェイをめざし、「親関西人材」の育成、また人材ネットワーク拡大を通じて、アジアの課題解決に貢献しつつ、関西企業のアジアビジネス拡大を支援していくことが一層、重要になっている。そのため、関経連としては、①研修においては、「アセアン経営研修」(1980年～)の充実・強化や、関西に経験・技術の蓄積がある分野での産業協力の実施(特に防災対策・環境研修、産業人材育成)、②人材ネットワーク拡大にむけた取組みとしては、「親関西人材ネットワーク連絡会」の開催(関西の各機関が情報共有や連携方策の検討・実施のために定期的に集う会合)、「親関西人材ネットワーク交流会」の開催(関西企業と現地政府・経済界関係者などとのネットワーク拡大をはかる現地交流会)、フェイスブック「I love Kasai Network」の開設を通じた情報受信・交流の場の提供、などに取り組んでいる。

第5章は、JICA が実施する研修の卒業生である帰国研修員同窓会に焦点をあて、現状と課題、今後の方向性を論じている。JICA の研修事業は60年余の歴史があり、100を超える途上国において帰国研修員同窓会という知日人材のネットワークが存在する。こうした同窓会の活動は日本理解促進や ODA 広報に一定の貢献をしているが、多くの場合は、限られた帰国研修員の関与による小規模な活動に留まっている。この要因の一部として、JICA の帰国研修員同窓会は様々な分野・レベルの行政官が中心で、民間の産業人材を対象とする HIDA 事業に比べると、5S・カイゼンというコアとなる日本的要素をもって共通の感動を醸成することが容易でないこと、また JICA 自身も今まで同窓会活動に対して受け身で、長期の視点で帰国研修員を知日派・親日派として育成したり、実施事業や日本に関わる事項を円滑に進めるために活用するなどの戦略的な意志や取組みが弱かったことを述べている。今後の方向性として、①帰国研修員同窓会の支援継続に加え、関係強化のための様々な工夫をすること、②有力な帰国研修員の名簿(「VIP 名簿」)を作成して、日本全体にとって戦略的な活用をすること、③研修事業そのものにおいて、知日派・親日派をしっかりと育成するプログラムを組み込むこと、等を提案し

ている。

第6章は、HIDAと旧AOTSの帰国研修生が各国で自主的に設立した同窓会活動について、HIDAとの関係性を含めて紹介するとともに、HIDA/AOTS同窓会の活性化やHIDAとの持続的関係の強化に向けた課題を論じている。HIDA/AOTS同窓会は現在、43カ国71カ所に結成されており、その活動範囲は多岐にわたる。現場主義にもとづく5Sやカイゼン、QC活動などの日本的経営管理手法の普及に取り組んでいる同窓会も多い。帰国研修生の大半は産業界の人材であることから、公的セクターと比較して組織や個人としての活動に制約が少なく、また産業界のニーズやノウハウを活動に反映させやすいのが特徴である。HIDAは、同窓会とイコールパートナーシップにもとづく「顔の見える」関係づくりに努めており、協力事業の創出と実施、HIDAを結節点とした協力体制、関係を深化させる会議の開催（3～5年毎の同窓会代表者会議、地域連合会の定期的開催、南南協力活動など）といった工夫をしている。2016年には、各国の同窓会で指導的な役割を果たしている人材を「ものづくり人材大使」として任命する制度を創設した。しかし、課題もある。創設期の中核メンバーの高齢化に伴う同窓会の世代交代、新規会員の獲得、ODA予算縮小やODA卒業国の増加をうけて（公的予算に頼らない）自主事業を創出・拡大する必要性、同窓会の運営体制基盤の強化などに取り組む必要がある。

第7章は、神戸市の国際協力の変遷を論じている。神戸市の国際協力事業は、1989年に国際連合人口基金（UNFPA）と共同で設置した神戸アジア都市情報センター（AUICK）に遡る。これは神戸市のノウハウや先進事例をアジア中規模都市に伝えることを目的としていた。現在の（公財）神戸国際協力交流センターは、AUICK事業を進めるために神戸市が1993年に設置した神戸国際協力センターを母体としている。しかしUNFPAの資金提供が2012年に終了し、AUICK（任意団体）は2015年3月に解散した。ほぼ同時期に日本政府は中小企業支援施策を転換し、海外展開の積極化を打ち出した。これをうけて、神戸市は2012年7月に神戸市アジア進出支援センター（現・神戸市海外ビジネスセンター）を設置し、寄り添い型で中小企業の海外展開支援を行っている。変化に呼応して、神戸市は2015年3月に「神戸市国際戦略」を策定し、①相互利益型の都市間交流、②効果的な海外へのシティプロモーション、③国際展開を支える人材育成を基本方針として示した。この観点から、今後の知日産業人材の育成について、次の3点を強調している：①従来の国際協力（AUICK事業など）による人的つながりの維持・強化、②留学生を通じた親神戸人材ネットワークの形成（奨学生との交流、奨学生OB/OGの同窓会設立など）、③中小企業の海外進出支援を通じた知日産業人材の育成。

第8章は、（公財）太平洋人材交流センター（PREX）の同窓会・帰国研修員とのネットワーク強化や戦略的活用に向けた検討である。PREXは研修事業を通じた途上国の人材育成や国際的な人的交流、および関西地域の国際化の推進を目的としている。関西の産官学の総意と支援を受けて設立されたこと、民間企業からの出向者とPREXのプロパー職員で運営されていること、ODAを活用した人材育成が中心事業であることが特徴である。研修参加者は、途上国の企業経営者や管理職、行政機関や支援機関等の職員、経

済団体の幹部等、各国の産業振興分野における中核人材である。1990年の設立以来、研修の実績を重ね、各国に知日人材であるPREX同窓生・帰国研修員が広がるようになった今、これからは人づくりに加え、研修を通じて育まれた知日人材と国内の様々な協力者とのネットワーク強化が重要になっている。本章は、PREXが途上国と関西をつなぐファシリテーターの役割を果たすために、具体的な提案として、①PREXの研修事業を通じた知日人材の育成とネットワーキング強化（チームビルディング、キーパーソンの選定、各種フォローアップ事業、ウェブサイトや機関紙、フェイスブックなど）、②関西の国際化に向けたPREXネットワークの活用（知日産業人材の帰国後の活動の相互連携、協力する日本の企業や組織へのメリット還元、ベトナムでの具体的取組みの推進など）、③関西における他機関との連携のハブ的な役割の可能性（キーパーソン情報共有の場の提供など）、を示している。

第9章では、全体を総括して、知日産業人材の積極活用に向けた政策提言を行った。日本が、自らの発展経験を反映した産業開発協力や交流を60数年にわたって続けてきた結果、アジアを中心として世界中に知日産業人材が広く厚く形成された。これはODAにとどまらず、産官学の様々なチャネルによる人づくり支援や人材交流の成果といえる。一方で、日本が彼らを効果的かつシステマチックに活用してきたとは必ずしも言えない。本章では、アジアの知日産業人材の積極活用を構想するうえで、①国家戦略化、②リーダーの重要性、③インセンティブの付与、④世界の中の日本、日本の中の関西、⑤民の範囲と官の範囲、という5つのポイントを指摘したうえで、以下のとおり、知日産業人材との戦略的ネットワーク構築・強化に向けた6つの政策提言を示した（詳細は次頁の表を参照）。

- 提言1：国家戦略化——日本政府は知日産業人材の発掘・育成と積極活用を国家戦略として打ち出し、産官学あげてこれら人材とのネットワーク強化に取り組み。
- 提言2：中核人材の発掘、知日産業人材の類型化——ネットワーク創設・発展において中核的な役割を果たすリーダー人材を産官学あげて、組織横断的に発掘せよ。
- 提言3：重点国別の知日産業人材の活用・育成・支援戦略の策定——重点国では、その国なりの課題および日本企業の海外展開ニーズを反映する形で、産官学を動員し、知日産業人材の活用・育成戦略や支援策を策定せよ。
- 提言4：既存の取組みのスケールアップ——知日産業人材とのネットワーキングに関し、支援機関は既存のグッドプラクティスについて情報共有し、組織横断的にスケールアップを支援せよ。
- 提言5：支援組織間の横断的な取組み——支援組織間で、知日産業人材に関する情報、および彼らの活用・育成・支援策について、横断的に共有・検討する場を設けよ。
- 提言6：関西によるモデル事業の実施——全国に先駆け、関西発の、知日産業人材のリーダーの発掘・育成・支援、あるいはネットワーキングを行うモデル事業を始めよ。

6つの政策提言

<p>提言1： 国家戦略化</p>	<p>日本政府は、知日産業人材の発掘・育成と積極的活用を国家戦略として打ち出し、産官学あげてこれらの人材とのネットワーク強化に取り組み。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・途上国の人材育成の全体としての目標と手段を明確化。 ・世界大の知日産業人材の育成と活用に関する政策の策定。 ・知日産業人材とのネットワーク強化、および同人材を活用した途上国の産業人材育成事業に対する十分な予算の手当て。 ・重点国における現地体制の強化(提言3)。
<p>提言2： 中核人材の発掘、知日産業人材の類型化</p>	<p>ネットワークの創設・発展において中核的な役割をはたすリーダー人材を産官学あげて、組織横断的に発掘せよ。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中核人材を発掘する場を産官学のあらゆる場面に拡大。 ・組織横断的に情報共有・人材紹介を奨励、各機関によるVIPリストの作成。 ・知日産業人材の類型化、タイプごとの強みを活かした活用・育成支援(例：①政策リーダー、②ものづくりマスター、③企業支援専門家、④日本型技能を習得した工員など)。
<p>提言3： 重点国別の知日産業人材の活用・育成・支援戦略の策定</p>	<p>重点国では、その国なりの課題および日本企業の海外展開ニーズを反映する形で、産官学を動員し、知日産業人材の活用・育成戦略を策定せよ。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現地の日本大使館、JICA、JETRO、HIDA等が中心となり、重点国別に産官学協力のための枠組みを構築。 ・大使館を司令塔とした、知日産業人材の活用・支援戦略の策定、相手国の産官学を交えた協議など、政策レベルの取組みを強化。 ・知日産業人材、途上国政府、日本企業、支援組織など、関係者全員にとって魅力的なインセンティブの織り込み。
<p>提言4： 既存の取組みのスケールアップ</p>	<p>知日産業人材とのネットワーキングに関し、支援機関は既存のグッドプラクティスについて情報共有し、組織横断的にスケールアップを支援せよ。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・各国の事情に適応した方法によるネットワーク構築。 ・新たなネットワーク組織をつくるより、機能している既存の取組みのスケールアップ、相互連携によるプラットフォーム化を重視。
<p>提言5： 支援組織間の横断的な取組み</p>	<p>支援組織間で、知日産業人材に関する情報、および彼らの活用・育成・支援策について、横断的に共有・検討する交流の場を設けよ。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・特定の支援組織の所掌をこえたフォローアップ。 ・フォーマルな組織間連絡会議に加え、支援組織で意欲ある有志で情報共有・検討を行う交流の場の設定。 ・企業等の照会や要請に対する、組織間の「効率的なたらい回し」。
<p>提言6： 関西によるモデル事業の実施</p>	<p>全国に先駆け、関西発の、知日産業人材のリーダーの発掘・育成・支援、あるいはネットワーキングを行うモデル事業を始めよ。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・関西の支援組織がアジアで実施した協力事業で育った人材のうち、リーダー的人材について組織を超えて情報共有、他の協力事業への積極的な動員。 ・関西で産業人材育成に一定の実績をもつ既存組織にハブ機能を付与。緩やかなワーキンググループの設置(国ごとのリーダー人材の情報共有、知日産業人材を動員したモデル事業の検討など)。

最後に、本研究プロジェクトの実施において、実に多くの方々のご協力をいただき、心から感謝したい。APIR 研究会でゲストスピーカーを務めてくださった日・タイ経済協力協会の米田裕之氏(専務理事)、株式会社日吉の黄俊卿氏(海外事業企画室長)、アジアの知日産業人材として、それぞれベトナムとスリランカから来日くださったグエン・スエン・トゥエン氏(ハイフォン株式会社社長)とダヤシリ・ワルナクラスーリヤ氏(ミダヤ・グループ取締役会長、JASTECA 最高顧問)、東京の APIR・GRIPS 共催セミナーで講演くださった粗信仁氏(政策研究院次長、前スリランカ兼モルディブ駐劬特命全権大使)、JICA の佐々木隆宏氏(資金協力部長)、HIDA 総合研究所の鈴木保己氏(グロー

バル事業部長)からは、実際のご経験にもとづく貴重なご意見をいただいた。また、関経連やPREXが昨年11月に開催した「関西アジアフォーラム」への参加を通じて、アジア各国の経済団体の視点を得ることができた。近畿経済産業局の勝谷透氏(国際事業課長)と片瀬眞悟氏(国際事業課係長)からは関連する調査やリソースパーソンについて有用な情報提供をいただいたほか、大阪市都市計画局からもオブザーバーとしてご出席いただいた。国内調査で訪問させていただいた企業や教育研修機関の方々、インド調査においてご協力くださったHIDAニューデリー事務所やJICAインド事務所、両組織の同窓会関係者にも大変お世話になった。そして、本研究プロジェクトに取り組む機会を与えてくださったアジア太平洋研究所に深く感謝したい。

2017年3月

一般財団法人 アジア太平洋研究所
「アジアの知日産業人材との戦略的ネットワーク構築」
リサーチ・リーダー 大野 泉
(政策研究大学院大学教授)

第1部：総論と事例分析

第1章 日本のアジアへの産業開発協力と知日産業人材の創出： 類型化・ネットワーク化の成功事例・タイの経験からの示唆

大野 泉

1. はじめに

日本企業のアジアへの直接投資（FDI）は1980年代後半のプラザ合意以降に急増し、これをうけて日本政府や経済協力機関は政府開発援助（ODA）や官民連携を通じ、特に東南アジアにおいては輸出産業育成、FDIとリンクした裾野産業育成、産業人材育成、アジア金融危機への対応、産業高度化など、日本企業のニーズや各国の発展段階に応じた産業開発協力を実施してきた。日本企業の活発なビジネス展開に呼応して、官民のさまざまな組織が産業インフラ整備や産業人材育成支援を行い、日本をはじめとする民間企業の直接投資の促進、原材料・最終製品の輸出入による貿易の振興、そして相手国の開発に貢献してきた。こうした貿易・投資・援助が一体となった協力は「ジャパン ODA モデル」とも呼ばれ、実体経済に即した支援によって民間企業導入の触媒効果を発揮し、欧米の援助国にはない「日本らしい支援」と言われている（経済産業省 2005、木村・戸堂 2007）。さらにアジア諸国と日本の間では、留学生や技能実習生を含め、様々な形での人材交流が活発である。

この結果、アジアには日本と価値を共有する知日産業人材・組織の基盤が形成されてきた。これは日本にとって貴重な「財産」といえよう。一方、リーマンショック（2008年秋）以降、日本企業の海外展開は新しい時代に入り、特にものづくり中小企業において、大企業との系列関係を脱して自立的に海外進出する動きが急増している。しかし、日本の中小企業は大企業と比べてはるかに経営リソースの制約が大きく、特に進出後に直面する様々な困難を打開するには、現地の信頼できる関係者・パートナーとのつながりが重要になる（大野 2015）。ここにおいて、日本がアジアとの産業開発協力や人材交流を通じて育ててきた知日産業人材・組織が有用な役割を果たしうるのではないか。また、アジア諸国の政府・企業においても、中小企業を含む日本企業の現地進出を好機として、技術移転や人材育成を図りたいとの声は根づよい（大野 2017）。日本が培った「財産」を活かして、アジア諸国の産業ニーズと、今日の日本企業の海外展開ニーズに適合した方法と内容で、知日産業人材とのネットワークを一層強化していく方策を検討する意義は大きいと思われる。

以上の問題意識をふまえ、本章では、長年のアジアへの産業開発協力を通じて育まれた知日産業人材・組織について整理し、こうした人材・組織とのネットワーク強化が今日の日本の産業ニーズにとってもつ意義を考察する。具体的には、4つの観点から分析を行う。第1に、1980年代後半以降、日本がアジア（特に東南アジア）で取り組んできた産業開発協力をレビューする。第2に、とりわけ日系企業が集積し経済交流の歴史が

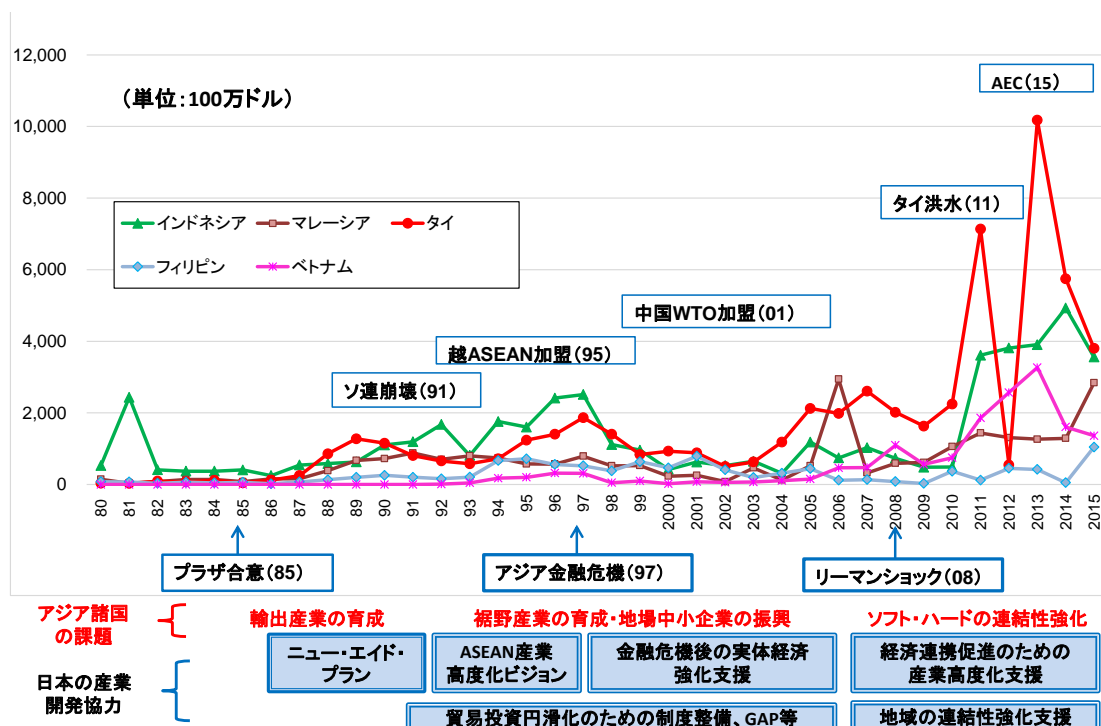
長いタイに焦点をあて、今までの協力を通じて輩出された知日産業人材について考察し、類型化を試みる。第3に、知日産業人材のイニシアティブによる組織化・ネットワーク化の好事例として、泰日経済技術振興協会（Technology Promotion Association (Thailand-Japan): TPA）と泰日工業大学（Thai-Nichi Institute of Technology: TNI）の取組みを紹介し、その意義や成功要因の分析を行う。あわせて、タイに比べると日系企業の集積は少ない南アジアのスリランカにおいて活発に活動している、日本スリランカ技術文化協会（Japan Sri Lanka Tecthnology and Cultural Association: JASTECA）の取組みを紹介する。第4に、日本にとって、知日産業人材とのネットワーク構築を強化することの今日的な意義を、日本企業の海外展開ニーズや政府・支援機関の観点から考察する。最後に、今後の取組みに向けた政策含意を導く。

2. 日本のアジアへの産業開発協力

日本は長年、アジア各国の産業ニーズ、日本企業の海外展開の動きとシンクロナイズさせて ODA や官民連携を含む経済協力に取り組んできた。1985 年のプラザ合意以降、産業協力や人材育成については、日本企業の東南アジア進出の急増をうけて裾野産業・人材育成に重点をおいた支援が行われた。特に 80 年代から 90 年代前半は、日米貿易摩擦を打開すべく、政府は ODA を活用した国際的な資金還流が国策として推奨し、ODA の大規模拡充が図られた時代だった。図 1-1 は、東南アジア諸国に対する日本の FDI と経済協力の関係を、時代ごとに整理したものである。国際協力機構（JICA）による二国間ベースの産業人材育成に加え、日本企業のアジアにおける生産ネットワーク構築の動きに呼応して、海外産業人材育成協会（HIDA）（前身は、海外技術者研修協会（AOTS）と海外貿易開発協会（JODC）¹や日本貿易振興機構（JETRO）による官民連携による民間の産業人材育成など、多様な機関による協力が重層的かつ補完性をもって行われてきたことが分かる。

関西においても、関西経済連合会（以下、関経連）が 1980 年にインドネシア国別研修を皮きりに、1985 年から ASEAN 諸国を対象とした「アセアン経営研修」を毎年開催している。1990 年には関西の産業界や自治体が資金拠出してアジア太平洋人材交流センター（PREX）が設立され、関西の産官学のリソースを動員した、ODA や民間ベースによる途上国の産業人材交流・育成が始まった。こうした動きは、上述した時代背景と無関係ではない。

¹ HIDA は、主に開発途上国の産業人材を対象とした研修および専門家派遣等の技術協力を推進する人材育成機関で、2012 年 3 月に AOTS（海外の産業技術研修者の受入・研修を実施）と JODC（日本の専門家派遣）が合併して設立された。



(出所) JETRO 資料にもとづき筆者作成。

(注) 1980～2004年は報告・届出ベース、2005年からは国際収支ベース(ネット、フロー)。

両者のデータに連続性はない。

図1-1 日本の東南アジア向けFDIの推移 1980-2015年

(1) 1970年代～80年代前半：東南アジア諸国が輸出指向工業化へ転換

東南アジア諸国は工業化のために当初、輸入代替化政策をとったが、保護的政策による課題の顕在化や、新興工業経済地域(韓国、台湾、香港、シンガポールといった、いわゆるNIEs)による輸出志向型工業化の成功をふまえ、80年代に入り輸出指向工業化へ転換を図った。こうした動きに呼応して、日本はODAや経済協力を通じて東アジア諸国の輸出振興、輸出産業育成への支援を行った。そして、日本企業の輸出加工区への進出が始まった。

人材育成に関連して、この時期に特筆すべきイニシアティブは「福田ドクトリン」(1977年)と「ASEAN人作りプロジェクト」(1981年)である。1977年8月に福田赳夫首相(当時)は日本とアセアンの協力関係の原則として、「心と心、信頼関係にもとづく関係構築」を打ち出した。これは70年代前半に日本製品の輸出攻勢で東南アジアで高まった反日機運を真摯にうけとめ、日本からの一方的関係ではなく、双方向による協力を重視する姿勢を表明したものである。その後、1981年に鈴木善幸首相(当時)が「ASEAN人作りプロジェクト」構想を打ち出し、各国で技術協力や無償資金協力を組み合わせた拠点事業が始まり、今日の日本の人作り協力の基盤をつくった。この中には、シンガポールがリークワンユー首相のリーダーシップで国策として推進した生産性向上運動も

含まれる²。マレーシアがマハティール首相のもとで「Look East 政策」（1981 年）を打ち出したのもこの時期で、AOTS や JICA は積極的に研修生や留学生の受入を行った。

（2） 1980 年代後半：1980 年代後半は、ASEAN 4 による外資誘致が積極化

プラザ合意（1985 年 9 月）による円高で日本国内の賃金や他の生産費が欧米やアジア諸国と比べて急上昇した結果、安価な労働力を求めて、日本企業の ASEAN 4（マレーシア、タイ、フィリピン、インドネシア）向け FDI ブームがおきた。労働集約的な生産工程を東南アジアに移転する輸出拠点構築が進み、ASEAN 4 にとっては輸出産業育成、工業基地の整備が課題となった。

日本政府はこの時期に、多額の経常収支黒字を背景に資金還流措置として ODA を拡充したが（ODA 倍増計画、1977~91 年頃）、その一方で、現地の実体経済の活性化と日本企業の収益性につながる優良案件の不足を深刻にうけとめていた。資金供給だけでは不十分という認識のもと、通商産業省（当時）が打ち出したのが「ニュー・エイド・プラン」（新アジア工業化総合協力プラン、1987~90 年頃）であった。これは「援助・直接投資・輸入」を三位一体とした、官民協力による総合的な工業化支援である（通商産業省 1987）³。総合協力マスタープランの策定、有望輸出産業の振興策および工業団地開発計画の策定にもとづき、個別の経済・技術協力を行うというステップがとられた。ASEAN 4 を対象に、産業インフラ整備支援とともに、裾野産業や産業人材育成への支援が活発に行われるようになった。タイの東部臨海工業団地に対する円借款や関連事業への技術協力はその典型例といえる。

（3） 1990 年代~2000 年代初頭：中国への FDI 急増、ASEAN 4 で裾野産業育成が課題に

ソ連崩壊による冷戦終結で、中国・ベトナムがグローバル経済に参加するようになり、安い人件費で労働集約的な産業を誘致し、ASEAN 4 を猛追するようになった。一方、ASEAN 4 では労働生産性を上回る賃金増加や裾野産業の未発達などの課題が顕在化し、部材輸入による貿易収支の悪化が懸念されるようになった。日本政府（特に通商産業省）は ASEAN 産業高度化ビジョン（1993 年）を打ち出し、ODA や経済協力を通じて、裾野産業育成による工業基盤の強化、外資（日本）とのリンケージ構築を推進した。

その後に発生したアジア金融危機（1997 年）はタイ・インドネシア・韓国の経済に大

² 「ASEAN 人造りプロジェクト」として、シンガポール（勤労者再教育センター、後に生産性向上プロジェクト）、マレーシア（職業訓練指導員・上級技能者養成センター）、インドネシア（職業訓練指導員・小規模工業普及員養成センター）、フィリピン（人造りセンター）、タイ（プライマリー・ヘルスケア訓練センター）の 5 事業が実施された。

³ 当時の「経済協力の現状と問題点（通称、経済協力白書）」（通商産業省 1987）は次のように述べている。発展途上国の外貨獲得型産業育成を支援するにあたっては、単に発展途上国からの個別の要請に対処療法的に対応するのではなく、政府開発援助としての資金協力、技術協力とともに、投資（特に直接投資）および貿易（特に輸入）を通じる民間ベースの経済協力が、合目的的に組み合わせられ、相互に連携を保って進められることが重要である。

きな打撃を与えた。日本政府は1998年10月に宮澤大蔵大臣(当時)が「新宮澤プラン」を打ち出し、国際通貨基金・世界銀行・アジア開発銀行と協調してマクロ経済安定化を支援する資金支援を行うとともに、これを補完して実体経済を活性化するための産業開発協力を積極的に取り組んだ。具体的には、タイでは1999年に大蔵・工業両大臣の顧問として派遣されたJICA専門家の水谷四郎氏(前・通産省生活産業局長)、インドネシアでは2000年に早稲田大学教授の浦田秀次郎氏をリーダーとするJICA調査団が中小企業振興に向けた政策提言を行い(それぞれ「水谷プラン」、「浦田レポート」と通称)、その具体化のために様々なODA・経済協力プロジェクトが実施されていった。

加えて、冷戦後のグローバル化の進展をうけて、地球規模課題への対応が重要性を増し、日本は自らの工業化と公害問題の経験をふまえ、アジア諸国に対する環境・省エネ分野の協力(Green Aid Plan、1991～)にも取り組むようになった。また、貿易投資円滑化のための制度整備への支援も拡充していった。

(4) 2000年代初頭、リーマンショックを経て現在: 経済統合の加速、アジアが生産基地・消費地へ

21世紀に入り、中国の世界貿易機関(WTO)加盟(2001年12月)など、経済統合がさらに進行しアジア新興国の台頭が顕著になった。特に2008年9月のリーマンショックを機に、先進国経済が低迷する一方で、中国・インド・ASEAN諸国が牽引役となってアジア地域は世界経済の「成長センター」として存在感を増すようになった。そして、二国間や地域レベルの経済連携の進展は、各企業にグローバルあるいはリージョナルな観点から生産拠点や輸出拠点の再編を促している。

これは、日本にとって新たな国際化の時代の到来を意味するものである。少子高齢化による国内市場縮小に加え、リーマンショック後は新興国との競争激化をうけて、日本企業はアジアを生産拠点だけでなく、販売拠点としても位置づけるようになり、研究開発・設計・流通販売を含めた「現地化」の重要性が増している。また、大企業を頂点とする日本式生産モデルのフルセット型の海外移転が崩れ、自らの経営判断で海外進出する中小企業が増えている(大野2015)。さらに、ASEAN後発国のカンボジア、ラオス、ミャンマーが安価な労働力を強みとして生産ネットワークに参画し、工程間分業や同一産業内における製品差別化分業など、アジアにおける生産ネットワークの国際分業が進んでいる。タイやマレーシアなど、人件費が上昇したアジア中進国は、産業高度化を図り「中所得国の罠」を回避することが重要課題になっている。

こうした展開をふまえ、日本は経済連携促進のためにアジア地域の連結性強化をハード・ソフトの両面で支援したり、アジア各国の産業高度化や裾野産業育成支援を行っている。加えて、新たな動きとして、民主党政権時代の2011年頃から、ODA事業において、アジア等の途上国へ進出を検討する中堅・中小企業等に対する海外展開支援が導入されるようになった。この路線は自民政権において一層推進され、安倍政権は「日本

再興戦略」(2013年6月発表、毎年改訂)の3つのアクションプランのひとつである「国際展開戦略」において、質の高いインフラ輸出や中堅・中小企業の海外展開などで具体的な数値目標を設定し、「経済協力の戦略的な活用」を推進している。興味深いのは、日本企業支援をマニフェストとする経済産業省やJETRO、HIDAにとどまらず、今までは個別企業からの提案にほとんど関与しなかった外務省やJICAも、ODA予算を充当した民間連携・中小企業の海外展開支援事業を次々と立ち上げている点である。

3. 創出された知日産業人材と類型化——タイの事例より

それでは、今まで産業開発協力を通じてどのような知日産業人材が育成されたきたのか。以下、タイに焦点をあて、輩出された知日産業人材を類型化しながら概観する。タイに着目する理由は、日本のODA・経済協力および日系企業進出の双方で蓄積があり、多くの知日産業人材が輩出され、組織化・ネットワーク化の好事例があることによる。

(1) ものづくりパートナーとしてのタイ、知日産業人材の蓄積

日本はタイ向けFDIにおいて件数・金額ともに約4割を占め、諸外国を大きく引き離して最大の投資国となっている⁴。日本のタイへの産業開発協力はプラザ合意以降に拡充され、①東部臨海工業団地や金属加工業への支援を中心とした時代(1980年代後半から90年代前半)、②裾野産業支援を中心とした時代(1993~2002年)、③中小企業支援やASEAN経済統合を推進する連結性強化への支援を中心とした時代(1998年~現在)の3つの局面に大別できる(JICA 2002)。JICA、JETRO、HIDA(および前身のAOTSとJODC)などが、それぞれの特徴を活かして、人材育成を含む協力を補完的に実施してきた。タイの中進国化にともないODAは減少したが、当時の東部臨海工業団地に対する集中支援は、自動車産業を含む日系企業の一大集積地の形成に寄与した(有賀・江島 2000)。またアジア金融危機後、日本は政策支援、中小企業振興、中小企業診断士育成、自動車裾野産業育成に対する官民協力を行った。図1-2は、1980年代後半以降の日本からタイに対する主要な産業開発協力を整理したものである。

⁴ 在タイ日系企業は約5,000社、日系企業に勤務するタイ人は90万人と言われ、タイは東南アジア最大の日系企業の拠点となっている(在タイ日本国大使館のHPより)。

1985	91	95	97	2001	2008	2015
ブラザ合意	ソ連崩壊	越ASEAN加盟	アジア金融危機	中国WTO加盟	リーマンショック	AEC
New AID Plan (輸出産業育成)	ASEAN産業高度化ビジョン (裾野産業育成)		金融危機後の実体経済強化 (裾野産業+地場中小企業の振興)		経済連携のための産業高度化支援 地域の連結性強化	
貿易投資円滑化のための制度整備、Green Aid Plan						
JICA支援 ・工業分野振興開発計画(88-90) ・レムチャバン工業基地開発計画(88) ・金属加工・機械工業開発研究所への支援(86-91) ・工業標準化・工業計量試験センター建設(88-89) ・北部セラミック開発センター(92-97) AOTS研修、JODC専門家派遣、JETRO支援			JICA支援 ・工業分野振興開発計画(裾野産業)(93-94) ・生産性向上プロジェクト(94-98)、同フォローアップ(99-01) ・繊維衣料製品試験・検査技術向上(1997-01) ・工業分野振興開発計画(裾野産業)フォローアップ(99) ・中小企業診断士制度構築(99-01) ・金型技術向上事業(99-04) ・国家計量標準機関プロジェクト(フェーズ1:01-04、フェーズ2:05-08) ・電気電子インスティテュート試験能力向上プロジェクト(2006-07)、同認証能力向上プロジェクト(2007-09) AOTS研修、JODC専門家派遣(中小企業診断士育成を含む)、JETRO支援(裾野産業:AC事業): 鋳物、金型、プレス加工、精密機械加工、機械加工、塗装		JICA支援 ・自動車裾野産業人材育成プロジェクト(AHRDP、2006-11) ・中小企業診断士再教育支援プロジェクト(2010) ・地方中小企業振興制度確立計画(2009-11) ・地方レベルの統合中小企業支援普及プロジェクト(2013-11) ・西部経済開発・連結性強化支援プロジェクト(2015-17) 第三国研修: ・ASEAN統合に向けたCLMV計量標準機関強化(2013-16) ・メコン諸国のための素材加工技術(2015-20) HIDA研修・専門家派遣、JETRO支援(JEXSA事業) タイ洪水対応 自動車人材育成機関プロジェクト(AHRDIP、2012-16)	

(出所) 通商産業省、経済産業省、JICAの資料をもとに筆者作成。

(注) 技術協力を中心に整理しており、全ての産業開発協力を網羅するものではない。

図1-2 日本のタイへの主要な産業開発協力(例示)

例えば、JICAは行政官を主対象とした研修員受入事業を行っているが、1954～2014年度までに全世界から受け入れた研修員の累計325,192名のうち、タイからの受入は累計30,831名と全体の1割弱を占める(このうち、7,070名が産業人材分野)⁵。研修員受入のほかにも、前掲の図1-2で示した技術協力プロジェクトや専門家派遣など、さまざまな事業を通じた交流がある。また、HIDAは民間の産業人材育成を行っているが、タイは受入研修、専門家派遣ともに最大の協力先になっている。2008～2014年度の期間にHIDAがタイから受け入れた研修生は3,769名にのぼり、中国(3,321名)やベトナム(2,150名)を上回る。タイに派遣した日本人専門家の数は1979～2015年度の合計で1,968名と、世界全体(8,418名)の約4分の1に相当する⁶。オールジャパンでみると、留学生や技能実習生の受入れを通じた人材育成・交流のチャンネルもあり、日タイの二国間で育まれた知日人材の規模はさらに大きくなると推察される。

(2) 知日産業人材の類型化

こうした協力を通じて育まれた知日産業人材について、類型化を試みながら、具体例を示す。以下は、筆者が関わったタイ関連の各種調査で収集した情報にもとづく整理である。(ベトナムの文脈での類型化・具体例については、第2章を参照されたい。)

⁵ JICAタイ事務所の資料(2016年3月)。

⁶ HIDAバンコク事務所の資料(2016年3月)。

① 政策リーダー（政策人材）

日本への留学（工学系、経済学、経営学など）ないしは日系企業・日本組織での勤務を通じて日本型ものづくり、日本的発想や知識を習得し、母国の中央官庁やシンクタンク、地方政府などで政策立案に従事している。政策影響力をもつポジションにいる人材である。

例えば、タイ工業省の裾野産業開発部（BSID）部長のパヌワット・トリヤンクンスリー氏は、1978年に15歳でタイの国費留学生として来日し（日本語学校→東京学芸大付属高校）、東京工業大学で電気電子工学を専攻し修士課程を修了した。タイ帰国後にJICAの金属加工・機械開発振興プロジェクトで設立された、金属加工機械工業開発研究所（MIDI）に勤務した。日本語が堪能で、1996年にMIDIが本省のBSIDに格上げされた後も引き続き、日本の支援におけるタイ側の窓口（カウンターパート）として日本の様々な組織の支援を調整する役割を担っている。アジア金融危機の直後にタイの中小企業振興政策をアドバイスした水谷専門家とも親交が深く、日本の産業発展の経験を活かしたタイの工業化政策の立案に携わってきた⁷。具体的には、タイにおける中小企業診断士育成において、主導的な役割を果たしたほか、産業政策を実施する業種別インスティテュートや業界団体の設立、地方における中小企業支援ワンストップサービスの構築に尽力した。現在、パヌワット氏はBSID部長として、日本企業・日本組織と連携しながらタイの産業高度化を進める施策を策定するポジションに就いている。自らの経験をもとに、両国間の産業支援人材の交流の重要性を認識しており、2017年度より、中小企業基盤整備機構とBSIDとの人事交流が始まる予定である。

② ものづくりマスター

日系企業勤務が長い、あるいは日本の工学系大学に留学するなど、日本語が堪能でものづくり精神や技術を体得しており、人にも教えられる。経営者や工場長として自ら製造業に携わるタイプと、日本型ものづくりを広める仕事に就くタイプがある。

<企業経営者（日系企業出身）>⁸

ボンデジ・スリワチラパルディット氏は、タイのTop Tech Diamond Tool社の社長兼CEOである（工業用自動車メーカー向けのダイヤモンド工具を製造）。日系自動車メーカーの幹部として約20年勤務し、人事・労務・会計部門を統括した経験をもつ。その間、何度か来日し、AOTS（現在のHIDA）の管理研修（2回）⁹や他機関の研修プログラムを受けた。その後、タイの地場中小企業を強化するために自ら経営者として関わりたいとの思いから、Top Tech Diamond Tool社に移った。以来、前職の経験を活かして日本式

⁷ 三菱総研（2017）のpp. 58-59にもとづく。2016年度に実施された外務省ODA評価（タイの産業人材育成分野への支援の評価）の一貫で、筆者は評価主任として参加し、パヌワット氏にインタビューした。

⁸ HIDA（2015）のpp. 127-129にもとづく。HIDAが2014年度に実施した新興市場開拓人材育成支援事業の評価の一貫で、筆者は外部専門家として、タイ現地調査を担当した。

⁹ ボンデジ社長は日系大手企業に在職中に、AOTS（当時）の「人と組織の問題解決研修コース（SHOP）」（1992年10月12日～11月6日）や「企業経営研修コース（EPCM）」（2006年6月19日～30日）に参加した。

生産管理システムの導入をはじめ、同社の抜本的強化に努めている。これは、過去に日系大手企業で HIDA 研修を受けた人材がスピニアウトして、地場企業の底上げに尽力している事例といえる。

さらに興味深いことに、ポンデジ社長は会社の余ったスペースを「軒先ビジネス」として日系中小企業にサブリースまたは合弁事業を立ち上げる方向で検討中だった（2014年12月時点）。日系中小企業との連携により、自社の技術力を磨き、事業領域が広がることを期待してのことだ。最近は大企業の系列に属さない日系中小企業のタイ進出が増えているが、技術は優れていても経営・販路・労務面等で不慣れな企業も少なくない。同社のような日本型ものづくりを実践するタイの地場企業との合弁、あるいは軒先ビジネスを通じた提携は、日本の中小企業にとっても有難い選択肢となる可能性がある。

<ものづくり人材大使（日本留学組）>

HIDA は各国の AOTS・HIDA 同窓会活動で指導的役割を果たしている人材を対象に「ものづくり人材大使」を任命する制度を 2016 年に創設したが（第 6 章）、その第一号に任命されたのが、タイの TPA や TNI 関係者の 4 名である¹⁰。4 名は日本の工学系大学に留学し、帰国後、日本の最新技術と知識をタイに移転・普及し産業人材を育成するために、TPA 設立（1973 年）や発展に尽力してきた。2007 年には、日本型ものづくり教育を実践するために TPA を母体として TNI を開校した。（TPA と TNI については後述）

例えば、スポン・チャユサハキット氏は 1961 年に国費留学生として来日、1968 年に東京大学工学部電気工学科修士課程を卒業した。帰国後、TPA 創設に関わり、現在、TNI 理事長、TPA 顧問（元会長）、アジア学生文化協会（ABK）・AOTS タイ同窓会顧問を務めている。同氏は現在、バンコク高速道路（株）副会長（2003 年～）である。2014 年 12 月に TNI 第 2 代学長に就任したバンディット・ローツアラヤノン氏は 1978 年に東京工業大学電気工学科の博士課程を修了し、帰国後はチュラロンコン大学工学部で教鞭をとり、後に民間企業でも役員を務めた。TPA が日本の技術書をタイ語出版したり教材を作成する際に教育研究者の視点で助言を行ったほか、2001～09 年に TPA の事務総長を務めた。スチャイ・ポンパックピアン氏は長岡科学技術大学で学び、後に東京大学工学部を卒業している。ABK・AOTS のタイ同窓会長として、産業人材育成において指導的役割を果たしてきた。なお、長岡科学技術大学は 2014 年 4 月にタイ事務所を設置したが（タマサート大学内）、スチャイ氏が所長を務めている。現在 TPA 会長のスッチャリット・クーンタナクンウォン氏は、京都大学工学部の修士・博士課程を修了し、チュラロンコン大学工学部で教鞭をとっている。

③ 日本型の経営・技能を習得した専門家

官民による長年の産業開発協力を通じて、タイでは、生産現場で日本型の経営または技

¹⁰ スチャイ・ポンパピエン氏（ABK-AOTS タイ同窓会長）、スポン・チャユサハキット氏（ABK-AOTS タイ同窓会顧問・TNI 理事長）、バンディット・ローツアラヤノン氏（TNI 学長）、スッチャリット・クーンタナクンウォン氏（TPA 会長）の 4 名が、HIDA 「ものづくり人材大使」の第一号に任命された。

能を教えることができる専門人材の蓄積が一定程度ある。これには中小企業診断士やカイゼンを教える企業支援の外部専門家、あるいは企業内で研修・指導を行う人材などが含まれる。

<ものづくり支援人材（中小企業診断士など）>

アジア金融危機後の日本政府のタイ支援パッケージのひとつとして、1999年から JICA と JODC（現在の HIDA）は専門家派遣を通じて中小企業診断制度の構築や診断士育成を支援した。さらにタイ工業省も TPA 委託による診断士養成事業を進め、結果として、450 名程度の中小企業診断士が育成された（JICA 2009、三菱総研 2017）。中小企業診断士は個々の企業や産業の健全性や発展性などを総合的に診断し、融資の円滑化や企業の育成を支援する。MBA 流の既存データにもとづく分析ではなく、現場に入り企業経営者と対話をしながらデータ作成・分析を行っていく。得意分野のノウハウでアドバイスをするビジネスコンサルタントとも異なり、訪問企業に対して包括的なコンサルティングサービスを提供する。こうした包括性と現場主義を備えた中小企業診断士は、日本の発想を備えたものづくり支援の専門家と言える。

タイでは育成された中小企業診断士のうち 100 名程度のみが現在、診断士として活動しており、このうち 20 名程度が診断士を専業とする「マスター診断士」と言われている。工業省は所管する補助金事業に応募する企業に対し、診断レポートの提出を義務付けており、育成された中小企業診断士を動員している。ただし、中小企業診断士は期待されたほどにはタイで普及・定着しておらず、その理由として、資格化が進まなかったこと、日本のような金融と診断のリンケージが不十分だったことなどにより、診断士の活躍の機会が工業省以外で限定された点が指摘されている（JICA 2009、三菱総研 2017）。中小企業診断士として工業省の事業に参加した人材のみ、データベースに登録されており、工業省の枠組みの中で活躍しているのが現状である。しかしながら、マスター診断士の診断をうけた地場の中小企業はいずれも、その経営改善効果を高く評価しており（三菱総研 2017）、日本の協力で育成された企業支援の専門家を積極的に活用していくことは有用と思われる。

<企業内での優秀なものづくり人材>

タイ・プラスワンの時代に入り、日系大手企業の中にはタイをアジアのものづくり拠点（マザー工場）と位置づける例が増えている。長年の事業を通じて日本型技能を習得したタイの人材層は厚くなっており、タイ国内に自社の研修施設を置いて近隣諸国の現地スタッフを含め訓練を行う企業もある。

例えば、ダイキン工業のエアコンの大規模生産拠点「ダイキン・インダストリー・タイランド（DIT）」はアジア・オセアニア地域のマザー工場に成長しており、先進技術は日本から移植するものの、アセアン・インドや豪州地域における技術力向上を牽引している。同社はタイ工場のライン責任者に対し、ダイキンものづくりプログラム（Production of DAIKIN System: PDS）の研修を過去 7 年にわたり継続実施しており、研

修後1年間は、日本で習得した経験を自国工場に伝える期間として改善活動に取り組みさせている。その結果、タイ工場ではPDSが定着し、アジア・オセアニア地域の他の工場への展開、地域全体のレベルアップも図られている。周辺国の工場立ち上げの時に、タイから人材を派遣する場合があるとのことだった¹¹。DIT内に訓練センターがあり、タイ以外の拠点から従業員を受け入れ、金属を接合する「ろう付け」などの基本的な技能教育を行っている¹²。

④ 現地発の日本型ものづくり人材育成・支援サービス組織

タイで特徴的なのは、知日産業人材が組織化して様々な関係者とネットワークを構築していることである。代表例が日本の元留学生・研修生がタイ帰国後に自らのイニシアティブで設立した、TPAとTNIである。次節で詳しく述べるが、両組織は、日本型ものづくり人材育成・支援サービスを提供し、地場企業の能力向上とともに日系企業への人材供給に貢献するなど、タイと日本の産業発展の架け橋となっている。②で述べた「ものづくり人材大使」4名は、TPA・TNIの創設と今日に至る発展に尽力してきた知日産業人材である。

4. 知日産業人材のネットワーク化——成功事例としてのTPAとTNI、他国への適用可能性

タイは知日産業人材の層が厚いだけでなく、これら人材が組織化して広範なネットワークを構築し、日本と連携して自国の産業振興に取り組んでいる事例がある点で、注目される。TPAは、1970年代当時に経済摩擦による対日感情の悪化を憂いた元日本留学生や旧AOTS研修生の有志が集まり1973年に設立された公益法人である。日本語研修、技術専門書・ビジネス書・語学テキスト・定期刊行物等の出版・販売、工業技術・管理セミナー研修の開催、コンサルティング、計測機器ならびに実験器具の校正・検査サービスなどの活動を行っている。また、大学生や高校生を対象としたロボットコンテスト、日本やタイなどの文化を体感する語学・カルチャーフェスティバル、工業展示会、国際フォーラムやQC大会、5S大会、改善大会など各種大会等の開催を通して、タイ産業界ならびに学生の発展を支援している。

TNIは、TPAの活動を母体として2007年に創立された、タイ人によるタイ人のための「日本型ものづくり大学」である。現場・実践重視のものづくり教育機関として、基礎的な日本語と日系企業の文化を理解する人材を育てている。特にタイ産業界で需要の高い分野（自動車、電機電子、ICT、生産技術）を重視し、日本のものづくりに直結する実務、かつ実践的な技術と知識を備えた学生を育成している。産業界やタイ国内外の各種日本機関との強い協力関係を活かして、現場のインターンシップ教育も実施している。自動車工学と生産工学が中核コースであるが、企業ニーズを反映して、電気電子工学（2013年）、会計（2013年）、人事管理（2014年）のコースを新設した。創設に際して

¹¹ 日本能率協会のHP「2015年Good Factory賞—ダイキン工業Daikin Industries (Thailand) Ltd.」、およびダイキン工業堺製作所金岡工場からのヒアリングによる（2016年6月）。

¹² 水野（2011）を参考にしている。

はバンコク日本人商工会議所が全面的に協力し、開学以来、会員企業およびタイ企業からの募金活動で奨学金を提供している。日本の官民の支援を積極活用しながらも、TPAは財政的な自立を達成し、TNIは私立大学として運営されている¹³。

以下、TPAとTNIの設立と発展の経緯、ネットワーク構築の取組みと有用性、およびそれを可能にした要因について考察する。

(1) TPA・TNIの設立と発展の経緯¹⁴

表1-1が示すように、TPAは創設から現在にいたるまで「技術移転期」、「技術振興期」、「技術普及期」、TNI開学による「技術教育期」の4段階の発展をとげ、この過程を通じてタイと日本の産官学の様々な機関とネットワークを構築してきた(米田2016)。

第1期は技術移転の段階で、日本人専門家の招聘を通じて日本の技術を導入・学習することを目的とした。平行して、TPAはタイ人向けに日本語教育コースを開設したが、これは日本語や日本人の考え方をよく理解する必要性を認識してのことだった。タイで働く日本人向けにタイ語教育コースも開設した。日系企業で働くタイ人には日本語、日本人に対してはタイ語を学ぶ機会を提供することで、TPAの語学コースは地場企業と進出している日本企業の双方に役立った。そして、TPAに収益をもたらした。

第2期は技術振興の段階で、日本人の専門家に頼らずに指導できるよう、自国の技術指導者を育成することを目的とした。TPAは専門家招聘や日本での研修を通じて、企業の現場で日本の管理技術を教えられるタイ人の指導者を養成した。加えて、タイで初めて工業計測機器の校正サービスを開始した。

¹³ TPAは2008年に自己資金率100%を達成している(森2010)。

¹⁴ 本節は、JTECS専務理事の米田裕之氏のAPIR第2回研究会での講演(米田2016)、および森純一氏による論文(森2010)を参考にしている。

表 1 - 1 TPA と TNI

時期	内容	方法
1期：技術移転 (1973～81年)	泰日技術振興協会(TPA)設立 <ul style="list-style-type: none"> 日本人専門家による技術セミナー開催 日本の技術書のタイ語での出版 日本語教育コース(タイ人向け) タイ語教育コース(日本人向け) 	<ul style="list-style-type: none"> 元日本留学生・研修生の有志のイニシアティブ 日本人専門家の招聘、TPAメンバーが通訳 日本人専門家が教材を作成、TPAメンバーが翻訳・出版
2期：技術振興 (1982～97年)	<ul style="list-style-type: none"> タイ人の技術指導者の育成のための研修(品質管理研修、カイゼン、TPM等) 工業計測器校正事業(タイ初) ロボットコンテスト開催(タイ初) 	<ul style="list-style-type: none"> 日本人専門家の招聘、日本での研修実施(タイ人の専門家、トレーナー、コンサルタント等の育成)
3期：技術普及 (1998～06年)	<ul style="list-style-type: none"> 研修コースの拡充、各種大会の開催(カイゼン、5S、QCサークル等) 工業計測器の校正サービスの拡大 中小企業診断士事業(診断士養成、中小企業診断コンサルティング) 	<ul style="list-style-type: none"> タイ人技術指導者による研修実施、ジャーナル発行 TPA付属技術振興センター(TPI)開設 日本人専門家の招聘
4期：技術教育 (2007年～)	泰日工業大学(TNI)開校 <ul style="list-style-type: none"> 日本型ものづくり教育の実施 日本語および日本の企業文化の教育 産学連携インターンシップの実施(主にタイ国内だが、日本留学も) TPAの事業拡大 <ul style="list-style-type: none"> J-SME事業、ビジネスマッチング 	<ul style="list-style-type: none"> TPAのイニシアティブ 日タイの政府機関、産業界の協力 日本の大学や研究機関とのネットワーク活用 タイ進出日系中小企業、日本国内の中小企業を対象

(出所) 米田 (2016) をもとに筆者作成。

第3期は技術普及の段階である。タイ経済がアジア通貨危機(1997年)で打撃をうけ、多くの中小企業が倒産し、再生に取り組んでいる時期でもあった。日本政府は影響を受けたアジア諸国の実体経済回復のために「新宮澤構想」を打ち出し、中長期の資金支援や、貸し渋り対策として中小企業支援、貿易金融の円滑化支援等を行った¹⁵。JICA・JODCが専門家派遣を通じて支援した、中小企業診断士の育成もその一環である。この時、TPAはタイ工業省から委託をうけて中小企業診断士養成事業を開始し、研修プログラムを実施して約200名の診断士補を育成した¹⁶。これによりTPAの知名度が高まり、結果として研修コースの拡大や、TPAの収益性強化につながった。その後、TPAは企業診断のコンサルティング事業を始めた。1998年にはTPA付属技術振興センター(TPI)が開設され、自動制御、CNC、CAD/CAM、メカトロニクスといった技術分野のための研修を行う新設備や新機材が整備された。この結果、校正サービスに対する需要が増え、オンラインサービスも含め活動が拡大し、現在タイで30%のシェアを占めている。

第4期は、TNI創設による自ら技術教育を行う段階である。TPA設立当初から目標であ

¹⁵ 財務省 HP、「アジア通貨危機支援に関する新構想」を参照。

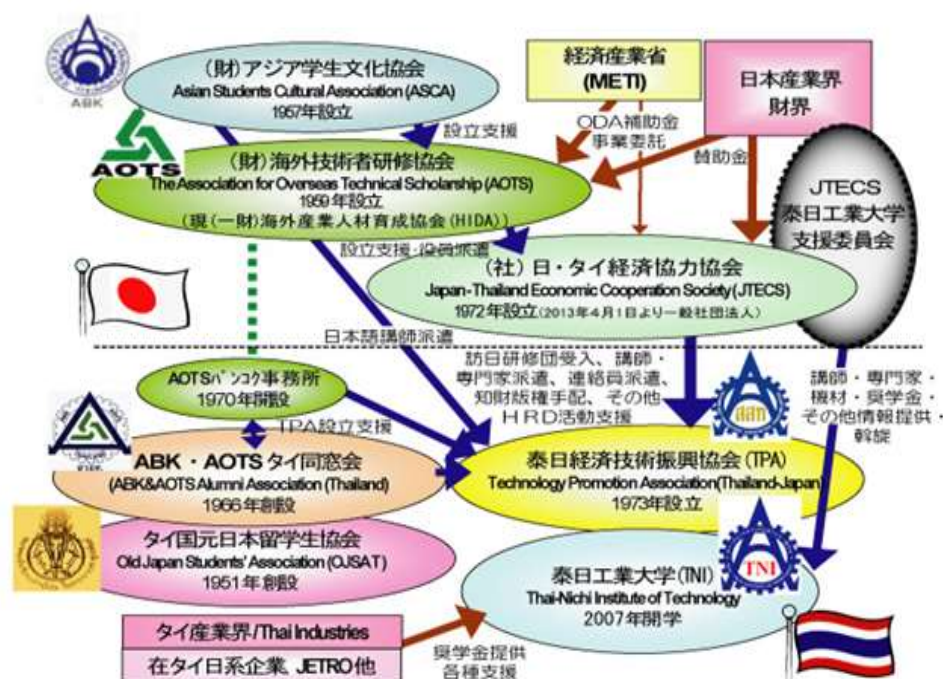
¹⁶ TPAの診断士育成コースを修了した人材は「診断士補」として登録される。登録後、3年間に10企業の政府主催の公共診断に協力すれば、タイ国の中小企業診断士として登録できる(JICA 2002)。

った、タイの産業発展をめざした高度人材育成のための日本型ものづくり大学の実現である。TNI は私学で、設立資金の大半は TPA が得た収益を使い、日本政府からの財政支援は受けていない。学生数は年々増え、在學生は当初（2007 年度）の 433 名から 2014 年度には合計で 4,394 名になった（大学院課程を含む）（泰日工業大学 2015）。卒業生は日本語が話せるので日本企業からの引き合いが多く、就職希望者の約 5 割が日系企業および地場の日系へのサプライヤー企業で働いている。就職率は 100%で、就職先は大企業と中小企業とほぼ同率となっている¹⁷。

今後について、TNI は他国に日本型ものづくりを教えるという新段階を構想している。既に ASEAN 諸国の大学等の 5 組織とパートナーシップ協定を結んでいる。2018 年 8 月から国際プログラムを開講して近隣諸国にもものづくり教育を行っていく予定である。このほか、日・タイ企業による共同研究やインキュベーションにも取り組む方針である。

（2）産官学とのネットワーク構築

TPA と TNI はタイと日本の産官学と緊密なネットワークを構築し（図 1 - 2）、両国の産業ニーズに合致した互恵的な（Win-Win）協力関係を生み出している。TPA は同窓会を超えて、産業振興という明確な目的をもった非営利組織として発展を遂げている。



（出所）日・タイ経済協力協会（JTECS）HP より

図 1 - 2 日・タイ経済協力協会（JTECS）と泰日経済技術振興協会（TPA）・泰日工業大学（TNI）および他機関の関係

¹⁷ TNI ニュースレターNo. 11 によれば、2015 年 11 月に卒業した第 5 期生は 754 名で（修士課程を含む）、このうち就職希望者 463 名全員が就職している。54% が日系企業または日系企業を主な取引先とするタイ企業に就職している。規模別では、42%の学生が中小企業に就職している。

第1に、タイにおける産業界とのネットワークである。これは、地場企業およびタイに進出している日系企業の両方を含む。TPAは日本留学・研修者を正会員、および在タイの個人・法人を賛助会員としている。したがって、タイ産業界とのつながりが強いほか、AOTS/HIDA制度を利用して日本で研修を行った在タイ日系企業あるいは日系企業へのサプライヤーとも密接な関係をもつ。上述のとおり、TPAはタイの産業振興をめざして、時代ごとのニーズに応じて、日本語、計測器校正、工業技術の研修、企業診断・コンサルティングなど、産業界にとって有用なサービスを提供してきた。また、上述のとおり、TNI卒業生に対する日系企業や日系サプライヤーの需要は大きい。TNIは奨学金のスポンサー企業への感謝の意味もこめて、毎年1月に独自で就職フェアを開催し、校内にブースを設けてタイ企業、日系企業（大・中小企業ともに）を含む約110社に会社説明やリクルートの機会を提供している。

日系企業との連携については、バンコク日本人商工会（JCC）がハブの役割を担っている。JCC内部に泰日工業大学委員会があり、奨学金の支援、研修用機材の提供、講師派遣などで協力している。JCCは開学から現在にいたるまで継続してTNIに奨学金を提供している。インターンシップについては、卒業のための履修条件として、4年生後期に、①4カ月のフルインターン（単位取得）、または②2カ月間のインターン（卒論の一環）が課されている（前者①を選ぶ学生が多い由）。受入先はタイ企業が多いが、日系中小企業による受け入れもある。卒業後にインターンシップ先に就職する場合もあるようだ。

第2に、タイ政府とのネットワークである。現在のTNI学長のバンディット氏はチュラロンコン大学で教鞭をとるかたわら、長年、TPA・TNIの発展に関わってきた。帰国留学生の中にはバンディット氏のように教育機関に勤務する人材もいれば、政府で働く人材もいる。バンディット氏と同じ東工大を卒業した元日本留学生の後輩の中にはタイ政府きっての知日派のパヌワット氏（既述）がおり、工業省の幹部になり活躍している。パヌワット氏は日本の支援を動員して中小企業診断士の導入・育成事業に熱心に取り組んだが、その際、タイ工業省が施策立案や制度設計を行い、TPAは工業省の受託事業で研修を行うなど補完的な役割を果たした。このように、TPAはタイ政府ともネットワークをもち人材育成や企業支援に取り組んでいる。

第3に、日本国内の大学・企業とのネットワークである。TNIは日本の大学との交流に力を入れており、2016年6月時点で50校とパートナーシップ協定を結んでいる。連携の主な内容は交換留学生、臨時講師の受入れや日本への学生や教員の研修旅行などである（森2010）。この関連で注目すべき最近の取組みは、大阪府堺市にある大阪府立大学のイニシアティブによる「泰日工業大学留学生支援事業」である（囲み1-1）。これはTNIのインターンシップ制度を活用して大阪府立大と堺市、堺商工会議所が連携して4年生の学生を受け入れ、座学と地元企業における実習を行うものである。開始後3年目に、インターンをした学生が卒業後に堺市の受入れ企業に就職する例がでてい

ケースが増えるなかで、現地の幹部候補生の確保が重要になった中小企業側の産業人材ニーズに対応した取組みといえよう。他にも TNI からの留学生受け入れ事業として、埼玉のものづくり大学（日本語研修を中心として2ヵ月コース、および大学での座学講義と企業実習を組み合わせた4ヵ月コース）、JTECS のインターン（2ヵ月の企業実習コース、3年間に7名の実績）などがある。

加えて、TPA は2013年8月に「泰日投資促進プロジェクト」(Thailand-Japan Investment Promotion Project: J-SMEs) を開始した。これは、約400社のタイと日本企業を会員（このうち6~7割はタイ企業）にもち、ものづくりに習熟している TPA の強みを活かし、タイ進出を希望する日本の中小企業に各種支援を提供する試みである。タイ企業と日系企業の協力を促進し、競争関係ではなく合弁事業などにより、一緒に成長していくことをめざしている。

囲み 1-1 泰日工業大学留学生支援事業

大阪府立大学は、堺国際ビジネス推進協議会（堺市）や堺商工会議所とともに、2013年度に「TNI 留学生支援実行委員会」を発足させ、タイに関心をもつ地元中小企業へのインターンシップを織り込んだ留学生受入れプログラムを運営している。期間は6ヵ月で、日本語の集中研修、同大学の工学部および提携する高等専門学校での座学、工場インターンシップから成る。大阪府大は日本語研修や大学での座学研修を行い、堺市と堺商工会議所は TNI の学生の選考、地元の受入企業の募集、受入企業とのマッチングを担当している。留学生をインターンとして受け入れたい企業は、1社につき一人当たり100万円（航空賃・滞在費に充当）の負担が求められるが、堺国際ビジネス推進協議会のメンバー企業には堺市から3割補助がでるので、70万円の負担となる。

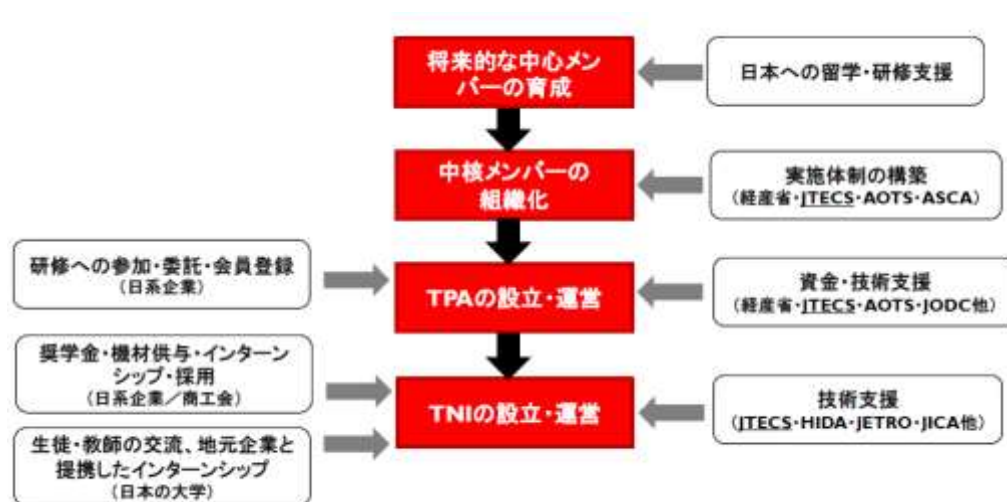
今まで受入れた留学生は、3年間で計9名（2014年度：3名、2015年度：4名、2016年度：2名）、受入先は地元の中小企業7社である。とりわけ堺市の三翠社は2015年度以降、TNI から3名のインターン生を受け入れており、このうち1名が2016年6月に TNI 卒業後に三翠社で就職している。三翠社は2011年にタイに進出したが、現地でマネジメント人材を育てる必要性を認識し、本支援事業を活用することを決めた。採用した人材は日本の工場で3年間働いた後、同社のタイ工場で働くことが期待されている。

（出所）堺市報道発表資料（2016年6月16日）、および TNI 留学生実行委員会の関係者と三翠社からのヒアリングによる（2016年7月）。

第4に、日本の支援機関とのネットワークである。現在、日本政府や公的機関は TPA や TNI に対して直接的な財政支援を行っていないが、TPA 設立当初は、様々な形で支援を行った。また今も、経済産業省の受託事業など、事業ベースでの連携は続いている。

日本側は TPA 設立とその発展において特徴的な支援を行ってきた。特に注目すべき点は、TPA や TNI への支援の多くが、日・タイ経済協力協会（Japan-Thailand Economic

Cooperation Society: JTECS) を介して行われてきたことである。JTECS は日本側のカウンターパート機関として、(TPA 創設に先だつ) 1972 年にタイの経済・産業発展のために技術移転と産業・人材育成事業を通じ日本とタイ両国の友好推進を図ることを目的として設立された、通商産業省(当時)所管の社団法人であった。長年、同省が実施する AOTS や JODC 等を通じて実施する ODA・経済協力の受入れ窓口の機能を果たし¹⁸、TPA への専門家派遣、技術関連の出版、研修生の受入れ等を行ってきた(前掲図 1-2、図 1-3)。通常の経済協力では、政府またはそれに代わる実施機関が直接支援する形をとるが、この枠組みでは、日本政府は JTECS を通じて財政支援を行うものの、TPA あるいは TNI 自らが現地の受益者のニーズを把握して、直接のサービスを提供する方式で行われた。これは当時としては新しい枠組みであった。JTECS は、日本側の支援組織と TPA・TNI をつなぐファシリテーターの役割を果たし、例えば、TPA・TNI の要望をふまえた専門家派遣、日本で行う研修の中身のアレンジ、日本で行うインターンシップ・プログラムのアレンジ(受入先の開拓や調整等)と実施などを行ってきた。このように、JTECS は長年にわたり、TPA と TNI の主体性とニーズを尊重しながら日本の官民協力を動員・実施促進してきた¹⁹。



(出所) 森 (2010)、図 8 をベースに筆者にて加筆。

図 1-3 TPA および TNI への日本からの支援

¹⁸ ただし日本政府からの支援は 2008 年で終了し、現在は会員企業からの会費とオートレースの補助金で運営している (2013 年 7 月の ABK と JTECS からのヒアリング)。

¹⁹ 米田 (2016) によれば、JTECS は、通産省 (当時) の補助金や AOTS・JODC 等からの協力の調整だけでなく、TPA・TNI 側の意向を汲んで揆棒する事業を日本側に働きかける役割も果たした。1966 年に TPA 附属技術振興センター (TPI) を建設するための資金集めに協力し、その意義を通産省や JTECS 会員企業に理解してもらうために TPA 関係者に来日を促し、その機会を作った。TNI に関しては、JTECS は日本側で TNI 支援委員会を設け、当時の JTECS 会長自らが TNI 設立の意義を日本のマスコミに訴えたほか、設立後は日本の大学との交流の橋渡し役を行った。



(出所) 米田 (2016)

図 1-4 日本の大学とのネットワーク

(3) TPA・TNI の経験の示唆、知日産業人材のネットワーク化の促進要因と課題

このように、TPA と TNI は知日産業人材の組織化・ネットワーク化の成功例といえる。では、どのような要因が両組織の発展、そして日本との広範なネットワーク構築を可能としたのだろうか。6つの観点から考察する。

第1に、タイ側に中核となる知日産業人材がいたことである。「ものづくり人材大使」に任命された TPA・TNI 関係者4名は、その代表格である。彼らはタイの産業発展のために日本の技術・管理手法を導入し、その普及の担い手となるタイ人を育てるという目標を掲げ、強い行動力をもって TPA や TNI 建学を実現した。TPA・TNI の今日の発展は、こうしたネットワーク創設・維持にコミットした中核人材の存在ぬきには語れない。

第2に、タイと日本の関係性について、TPA は自主運営を貫き、日本側も運営に介入せずタイ側のニーズに寄り添った支援を行ったことである。図1-4で示したとおり、日本側の諸機関は、JTECS をコーディネーターとして、TPA や TNI の成長を段階的に側面支援していった。

第3に、タイの産業人材育成に情熱を注ぎ、当時の留学生・研修生を強く惹きつけたメンターといえる人材が日本側にいたことである。TPA 設立・発展は、JTECS 初代理事

長で社会教育家だった穂積五一氏ぬきでは語れない²⁰。穂積氏は①相手側の主体性の尊重（イコール・パートナーシップ）、②信頼関係にもとづく「顔の見える」人間関係づくり、という原則を貫き、タイと日本の協働によるものづくり人材育成に尽力した。当時、同氏は ABK と AOTS の初代理事長も兼任しており、留学生も研修生もその薫陶を受けた（TPA の理事会メンバーの多くは元留学生で、ABK に宿泊し、穂積精神に直接触れた）。また、設立当初の JTECS 職員は ABK や AOTS からの出向者だったので、彼らもまた穂積精神の影響を受けていた。つまり、日本側、タイ側の双方において、JTECS・TPA・TNI には価値観を共有する人たちが集まっていたと言えよう。

第 4 に、TPA が早い段階から収益事業を生み出すことに努め、また事務局を置くなど、日本の官民から支援を受けつつも、自主運営を行える財政・組織基盤を築いてきたことである。TNI 創設の資金の大半は、TPA 自らの収益によるものである。

第 5 に、TPA が公益性をもつ企業体（ソーシャル・エンタープライズ）として、意欲ある会員たちに、進取に富んだ取組みができる組織環境を提供してきたことである²¹。TPA 理事（非常勤）や正会員は各々、職業をもちながら個人の立場で活動している。彼らはタイの産官学の様々な組織に所属しながら、日本から学びタイの産業を発展させることに共通の関心をもっていた。TPA 理事会メンバーはタイの産業ニーズに敏感で、JTECS の協力を得て、日本の新しい技術や知識を熱心に導入した。ソーシャル・エンタープライズだからこそ、TPA は会員のアイデアを機動的に事業展開することができた。TPA 会員は主に、①元留学生（帰国後、多くは研究・教育者となる）、および②元研修生（帰国後、日系企業・サプライヤー企業で働く）である。企業出身者は日系企業のタイ人材に対する期待・ニーズが分かったし、研究・教育者は日本の技術・知識を普及させるためにタイ語の指導書・教材の作成を支援できるノウハウをもっていた。

第 6 に、TPA・TNI が発展していく過程で、タイ・日本の双方の関係者にとって魅力的なインセンティブが埋め込まれていたことである。既述のとおり、TPA は、①タイ企業に有用なサービスを提供したり（日本語、工業計測器校正、工業技術の研修、診断・コンサルティングなど）、②タイ工業省に対して中小企業診断士育成事業の委託先となったほか、最近では③J-SME ネットワーク事業を通じて、日・タイ中小企業のビジネスマッチングを開始している。TNI は、④タイ進出日系企業のニーズに合致した卒業生を育成しており、それゆえバンコク日本商工会議所からの奨学金支援やジョブフェア、インターン受入れ協力の確保や、⑤日本国内の中小企業や自治体からも期待を集め、例えば、前述した大阪府大が事務局を務める泰日工業大学留学生支援事業につながっている。

²⁰ 穂積氏は戦後、アジア等の途上国から留学生・研修生の受入に人生を捧げ、青年・学生の自主的な共同生活を通じて、学問技術の向上のみならず、国や民族を超えた人間的和合を希求し、途上国の社会発展に貢献しようとアジア文化会館を創設した。

²¹ TNI のバンディット学長からのヒアリングによる（2016年11月）。

(4) TPA・TNI の経験の他国への適用可能性——スリランカの事例の考察

TPA・TNI は日・タイの産官学をつなぐ包括的かつ重層的なネットワークへと発展し、知日産業人材の組織化・ネットワーク化の優れた事例といえる。しかし、日本から地理的に離れ、また二国間の経済交流や日系企業の集積がタイほどは進んでいない国・地域で、果たしてこれは実現可能だろうか。

TPA・TNI の経験を同じ形で他国に移転することは容易ではない。しかし、スリランカやインドにおいても知日産業人材が組織化して日本とのネットワークを構築している事例はある。例えば、日本スリランカ技術文化協会 (Japan Sri Lanka Technical & Cultural Association: JASTECA) は、世界 43 ヶ国 71 地域に広がる HIDA/AOTS 同窓会の中でも活発で、日本式経営の導入・普及や日本語教育に熱心に取り組んでいる。(インドについては第 3 章を参照されたい。)

JASTECA は 1984 年に設立されたが、HIDA/AOTS の帰国研修生の親睦にとどまらず、日本の技術・経営ノウハウの移転、日本語普及、さらにはスリランカと日本の経済文化交流促進など、多方面で活動している。JASTECA は 5S やカイゼン、リーン・マネジメントなどの日本式経営の概念をスリランカに最初に導入した組織である²²。今まで 3,900 名以上が HIDA による日本式経営やリーダーシップ研修を受けている (HIDA 受入研修には、HIDA が奨学金をだすものと、スリランカ側の全額負担によるテイラーメイド研修の 2 種類がある)。JASTECA は日本式経営と職業理念を広めるために 5S やカイゼン、CSR の全国大会を開催しており、特に「Taiki Akimoto 5S Award」と呼ばれる 5S 普及の表彰は 1996 年から毎年行われている。JASTECA は 2 つの下部組織をもち、①研修部門である JASTECA 経営インスティテュート (JASTECA Institute of Management: JIM) では経営・管理セミナーやワークショップを開催し、②日本語教育協会 (Japanese Language Education Association: JLEA) ではスリランカの若者向け日本語教室の定期開講や、国際交流基金が運営する日本語能力試験を年 2 回開催している。

APIR 研究会 (第 6 回) において、JASTECA の活動を長年支えている中心人物、ダヤシリ・ワルナクラスーリヤ名誉副会長に講演いただいたが、5S 導入は当初、彼自身が経営する企業に日本から生産管理技術者 (秋本大樹氏) を招聘して指導をうけたことがきっかけだった。素晴らしい成果を実感して、ダヤシリ氏は JASTECA を通じて 5S を他の企業にも紹介し、それが高い評価を得て、スリランカに日本式経営が広がっていった。また、HIDA 奨学金については、研修参加者の選考では中立性を貫き、日本で学んだことを活かせる人材かどうかを尺度に厳格に審査し、参加者には派遣前オリエンテーションや帰国後のフォローアップを行っているとのことだった。事務局と専任スタッフを有

²² JASTECA が導入した 5S やカイゼンはスリランカの病院にも適用され、新生児死亡率の顕著な低下等の成果をもたらした。さらに、JICA 支援を通じてアフリカ 5 ヶ国とスリランカ・日本を結ぶ三角協力、「きれいな病院」プロジェクトの実施につながった (2007 年より)。この結果、アフリカの病院では患者待ちの時間の短縮や病院収入の増加等により具体的成果があらわれ、2012 年に国連南南協力賞を受賞した。(粗 2017 を参照)

し、ダヤシリ氏を含む 15 名の幹部が毎月の理事会で運営方針を検討している。財務や 5S 担当の委員会もある。

JASTECA が目覚ましい成果を遂げている理由として、4 点をあげたい。第 1 に、日本の経営を導入して成功したスリランカ企業の有志が支えており、資金力ある熱心な協力者がいることである（粗 2017）。ダヤシリ氏はその中心人物の一人だが、他にもスリランカ最大のアパレル企業の MAS 社は毎年、自己資金で HIDA 研修に 20 名程度を派遣している。第 2 に、JASTECA は研修部門（JIM）と日本語教育部門（JLEA）からの収益があり、財務基盤が健全で自主運営が可能になっている²³。事務局では、専任スタッフ（2 名）が日々の業務を円滑に遂行している。第 3 に、HIDA に加え、在スリランカ日本国大使館（日本大使は JASTECA の名誉会長）や日本財団などの様々な日本関係者と良好なネットワークを築き、いわば多くの応援団がいることである。日本大使は毎年、JASTECA アワード表彰式で賞状を渡すほか、JASTECA 関係者を叙勲するなど、その功績を称えている。JLEA は国際交流基金が運営する日本語能力試験を行うなど、スリランカ国内で権威ある存在になっている。第 4 に、日本財団が寄贈し 1990 年に完成したササガワ・ホールがあり、JASTECA 事務局や JLEA・JIM に加え、スリランカ・日本友好協会、JICA 同窓会、日本人会などの諸団体が活動する場所になっていることである。つまりササガワ・ホールは、いわば「ジャパン・ハウス」として機能しており、JASTECA が日本関係機関とネットワークを構築しやすい物理的環境を提供している。

一方、スリランカに進出している日本企業は 130 社（2016 年 7 月時点、JETRO コロンボ事務所の情報）と限られていることもあってか、JASTECA は、TPA・TNI ほどには日系企業との強いネットワークは構築できていない。スリランカは日本の直接投資拡大を期待しており、今後は、JETRO を含め、日本企業やビジネス関連のネットワークを強化していくことも重要になるろう。

（5）考察——アジアから見た日本の魅力とは

タイとスリランカの事例は、日本から技術・経営手法を導入し普及することが自国の産業発展やビジネス展開に有効であるとの思いを共有した、元留学生・研修生のイニシアティブという点で共通している。両国のおかれた環境は異なるが、彼らを動機づける誘因に、日本とつながることから得られる直接・間接のメリット・魅力があると思われる。

タイには日系企業が多く進出しており、地場企業はサプライヤーになるために日系企業が求める水準の品質・コスト・納期を満たせるよう能力を高めることが必要になる。日系企業からの人材需要や、タイの若者の就職希望者も多い。よって、タイでは、TPA や TNI が提供するサービスに対して直接的なメリットを見出す地場企業・人材が多いと思われる。これに対してスリランカでは、日本式経営を導入して成功した地場企業が

²³ 東日本大震災の時に、JASTECA は HIDA を通じて、日本に 500 万円を寄付してくれた。これは HIDA に届いた海外からの寄付金、総額 2000 万円の中で最も多額であった。

JASTECA を熱心に支えているようだ。ダヤシリ氏は、JASTECA が日本から導入したボトムアップ型の経営のおかげで、植民地時代からのトップダウンの英国式経営で解決できなかった労使関係が改善し、企業の業績が向上した事例を幾度も強調していた²⁴。

なお、筆者は2016年12月に関経連とPREXが主催した「関経連アセアン経営研修」に参加する機会を得たが、アセアン8カ国11名の経済団体幹部は皆、日本の強みとして、企業がマインドセットを鍛え、現場主義やチームワークを徹底させて人材育成を行っている点をあげていた。産業人材育成と地場中小企業の強化は各国共通の課題であり、自国と日本（関西）の中小企業が直接つながる機会を増やしてほしいとの要望が寄せられた。しかし一方で、各国において中国や韓国企業の存在感が急速に高まっており、日本企業は発信力やデジタル化への取組み、迅速な経営判断といった点で後塵を拝しているとの指摘もうけた。タイ工業連盟の幹部は「われわれは日本と新しい段階へ進む必要がある（We need a new chapter with Japan）」と述べ、今までの「先生と生徒」といった発想から脱し、互恵的な関係を築く必要性を強調していた（大野2017）。この意味で、知日産業人材が自国、また日本との経済交流で活躍できる機会を積極的につくることは、日本とアジア諸国の新たな関係構築に寄与するものと思われる。

5. 今日の意義——日本側の視点

最後に、日本にとって、知日産業人材とのネットワーク化に取り組むことの今日の意義を、筆者が行った関西企業からのヒアリング結果にもとづき、日本企業の視点から検討する。また、日本企業の海外展開ニーズをふまえて、近年、政府や支援機関が打ちだしている新たなイニシアティブについても紹介する。

（1）日本企業の海外展開ニーズ²⁵

本章の冒頭で述べたとおり、リーマンショック後、今まで海外進出を考えたこともない中小製造企業が、自らの経営判断でアジアを中心とする新興・途上国に進出するケースが増えている。これは過去にみられた大企業に部品を供給する系列企業の追随進出とは異なる、新しい動きである。とりわけ留意すべきは、近年、海外進出した中小製造企業にとって、現地人材の育成・確保がきわめて重要になっている点である。近畿経済産業局がベトナム進出に関心をもつ関西企業を対象に行った調査によれば、現地マネージャー人材の育成・確保、現地でのワーカーなどの確保・定着、および部材調達先の確保・発掘が、進出後の重要課題の上位になっている（近畿経済産業局2013）。また、日本政策金融公庫が取引先の中小企業に対して行ったアンケート調査においても、外国人従業

²⁴ APIR・GRIPS 共催セミナー（2017年2月28日）におけるダヤシリ氏の講演。Ceylon Tobacco Company PLC は長い歴史をもつタバコ製造・販売会社だが、労働組合が強く、労使関係に苦勞していた。英国方式で3つの職位別に分かれていた社員食堂を、日本方式を取り入れて統合し全社員が利用できるようにしたり、従業員ひとりひとりを尊重する社風を徹底したところ、労使関係が円滑になったとのことである。

²⁵ 検討に際し、第4回研究会においてAPIRの松川佳洋氏（研究計画部長）、山本明典氏（総括調査役）から報告を含め、有用な示唆をいただいたことを申し添える。

員の教育・労務管理、現地の経営管理者の不足といった答えが最多になっている（日本政策金融公庫 2012）。

ここにおいて、知日産業人材が果たす役割は大きいと思われる。表 1-2 は、筆者が APIR 研究プロジェクトの一環で行った関西の 13 団体（大手企業 4 社、中小企業 5 社、教育機関 2 校、支援サービス機関 1 社）から聴取した内容を、①知日産業人材に対するニーズ、②現地の人材育成に対する取組、③公的機関・支援機関に対する要望、の 3 つの視点で整理したものである。大手・中小企業ともに現地に製造拠点をもっている（中小企業の場合は、比較的最近、アジアに拠点を設けたものづくり企業）。

得られた示唆として、2 点を強調したい。第 1 に、海外進出している中小製造企業はいずれも、現地における経営・技術指導の担い手として知日産業人材を積極的に活用していることである。日本語が話せ、日本のものづくりを習得した現地人材へのニーズは大きく、日本で中途採用したアジア人材が海外展開で中心的な役割を担っていたり、大卒ベトナム人を本社採用して知日人材に育て上げ、彼らを幹部として母国で現地法人を設立した例などが報告されている。また、現地の経営人材に対するニーズも大きい。日本水準の生産管理・品質管理を習得した現地の中核技術者や、現地従業員のマネジメントができる人材の確保が海外進出においてきわめて重要なことが分かる。

第 2 に、企業側から日本の公的機関や支援機関に対する要望として、現地において知日産業人材を積極活用する可能性が示唆されたことである。大手・中小企業の両方から、①HIDA の導入研修（日本語と日本の企業文化）を海外拠点でも受講できる制度を作してほしい、②PREX で現地の産業人材育成・研修をしてほしい、などの要望があった。こうした要望すべてに日本人講師で対応する必要はなく、同窓会メンバーや日本留学経験者などの知日産業人材を積極的に活用していく余地は大きいと思われる。既に述べたように、例えば、タイでは日本が 1950 年代に遡って留学生交流、ODA や経済協力を実施してきた蓄積があり、産業開発分野においても現場主義でものづくり重視の日本の価値観に共感し、日本型の製造技術や生産管理システムを習得した人材、およびそれを教育・普及する組織が育っている。TPA・TNI、JICA や HIDA の協力で育成された中小企業診断士もそうである。現地の社会に根ざした人材・組織ネットワークは、工業団地や貸工場の探索、現地パートナー探しを含むコンサルティングやビジネスマッチング、さらには産業人材の供給などにおいても非常に役に立つだろう。また、スリランカの JASTECA も日本語と日本型経営の普及を担う組織をもっている。支援機関はこうした知日人材・組織を積極的に活用することで、現地社会のニーズに合致した形で日系中小企業の進出を助けることができるのではないかと。

大企業と比べて経営リソースの制約が大きく、また語学面のハードルもある中小企業にとって、日本水準の生産管理・品質管理を習得した現地の中核技術者や、現地従業員のマネジメントができる人材、様々な現地パートナーと交渉ができる人材を確保することは非常に重要である。社内における日本語でのコミュニケーションも重要になる。こ

ここにおいて、日本が長年アジアで取り組んできた、人材育成・交流事業（留学生、技能実習生、あるいはODAによる産業人材育成や中小企業・裾野産業育成支援など）を通じて育んだ知日人材が果たす役割は大きいと思われる。

表1-2 企業ヒアリングの結果

<p>知日産業人材に対するニーズ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・海外生産拠点の中核技術者の育成が必要。特に日本水準の生産管理、品質管理を習得した人材が重要。【大手・中小】 ・タイ生産拠点の現地人材を、他国工場の指導のために派遣することがある。【大手】 ・日本で中途採用した知日アジア人材（ベトナム人、マレーシア人）が、海外展開で中心的役割を果たしている（取引先からの紹介、当時の社長の伝手など）。彼の母国で現地工場を設立することを決定、マネジメント・技術指導の両方を担ってもらっている。【中小、複数】 ・大卒ベトナム人（人材派遣会社による紹介）を本社採用し、知日人材に育て上げ、彼らの母国で現地法人を設立することを決定。【中小】 ・現地の経営人材が必要。PREXの経営研修を受講させた。【中小、複数】 ・社会貢献・国際協力で築いたインド人脈を活用し、現地法人を設立。インド人の元インターン生がマネジメントを担っている。【中小】 ・日本語が話せる人材が望ましい。【中小】 ・海外売上高の比率に比べ、海外拠点の経営職ポストの現地化率はまだ低い。最近、本社で統一的な海外幹部候補職員の研修を開始した。【大手】 ・海外生産拠点のトップの大半は、日本人である。【大手】 ・近年は漢字圏以外のアジア留学生が増加しており、日本語の習得は一層重要になっている。【教育機関】
<p>現地人材の育成への取組、現状</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・大手企業は様々な方法で、現地人材の育成に取り組んでいる（一部はCSRとして）。既存の取組をスケールアップする際に（→公共財化）、公的機関と連携している例があった。また、JICA民間技術普及促進事業を活用した事例が複数あった。【大手】 ・大手・中小企業を問わず、数社がHIDAの技術研修制度を活用していた。その有用性について高い評価があった。【大手・中小】 ・資格認定制度を設けるべき（AEC発足で、人材移動が活発化することへの対応）。【教育機関】
<p>公的機関、支援機関への要望</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・溶接コンクールなど、一企業の営利活動を超えた取組に対するJICA、JETRO、HIDA、現地大使館等の協力は助かっている。今後も継続してほしい（例えば、共催などの名前貸し、社会的意義のアピール）。【大手】 ・HIDAの導入研修（日本語＋日本の企業文化）を海外拠点で受講できる制度を作してほしい（日本人講師による出張が理想だが、同窓会メンバーや日本留学経験者の活用も選択肢か）。【大手】 ・PREXで、現地の産業人材育成・研修をしてほしい（5Sなど）。【中小】 ・同窓会は組織ごとの「点」でとどまっており、「線」になっていない。同窓会相互の横断的な交流の場ができることを期待（関西でモデル事業を始めてほしい）。【支援サービス会社】 ・現地側の主体的な取組に対して、日本側は側面支援すべき。彼らが日本から学びたいこと、日本とのビジネス交流において深めたいことを企画し、日本側では彼らのニーズに対応した支援サービスを組織間で横連携して実施すべき。（→例えば、アジア各国の日本センター・経営塾（JICA）の受講者に対し、現地側が希望すれば、JETROと連携して日本企業とビジネス・マッチングする。）【支援サービス会社】 ・海外展開支援において、進出後の継続的な支援も重要。【中小】 ・環境保全サービスの海外進出には、途上国側の法制度整備（許認可、公定法化、国際標準化等）が前提となるので、現地大使館やJICA等の公的機関の支援は重要になる。【中小】

（出所）2016年度に実施したヒアリング調査結果による。計13団体の内訳は大手企業（4社）、中小企業（5社）、教育機関（3校）、支援サービス会社（1社）。また、松川（2017）も参考にした。

(2) 日本政府・支援機関のイニシアティブ

<Nin-Nin Network>

日本企業の新たなニーズをうけて、政府も知日産業人材とのネットワーク構築に取り組み始めている。経済産業省は2015年度より、日本のビジネスに関心のある、世界中の人たちと日本企業をつなぐ交流コミュニティとして、「Nin-Nin ネットワーク」を立ち上げた。これは親日・知日人材と日系企業をつなぎ、相互のニーズや課題を解決し、かつ人材育成や新たなビジネスを持続的に創出できる親日・知日人材プラットフォームの構築をめざすものである。具体的には、世界最大のソーシャルネットワークサービスであるフェイスブックをNippon New Network for INnovation（以下、NIN2）の発信ツールとしてリアルタイムで情報発信して活用するとともに、世界中で日本をよく知る人と日系企業、日本をよく知る人同士のコミュニケーションを促進する。コミュニティの活性化を行うために、ミャンマー・ベトナム・インドネシアでイベントを実施し、国別に公式フェイスブックのページを設けコミュニティの形成を行うほか、各国のイベントに伴い事前事後に相談会や勉強会、スキル向上のための機会が設けられ、グループ形成などが行われる²⁶。ただし、これは交流サイトであり、知日人材を育成することは主目的ではない。

<ODA を活用した留学生受入れの拡充、企業インターンシップ>

JICAは以前より、ODA事業として、無償資金協力を活用した人材育成奨学計画（Japan Grant Aid for Human Resource Development Scholarship: JDS）²⁷や有償資金協力を活用した研修員・留学生の受入れを行っているが、主な対象は発展途上国の若手行政官や教育人材で、帰国後に母国の政府関係機関や高等教育機関で指導者層になることが期待されていた。今般、政府の「日本再興戦略 2016」（2016年6月に閣議決定）をうけて、JICAは2017年度より「Innovative Asia（イノベティブ・アジア）」事業を新設し、民間人材を含め、アジア諸国で産業開発を担う優秀な若手人材を留学生として日本に受け入れ、修士または博士課程教育と、企業・研究機関の見学やインターンシップを実施する²⁸。具体的には、アジアの途上国12カ国のトップレベル大学・大学院60校をパートナー校から、2017～2021年度の5年間で計1,000人の留学生を受け入れる計画である。日本の大学修了後に、日本企業または現地の日系企業に就職することで、国内産業のイノベーションを促進し、日本と各国のきづなを強める一助となることが期待されている。また、日本の産業界で経験を積んだ後に母国に戻り、母国のさらなる発展に貢献する中核人材となる

²⁶ 経済産業省のNIN2についてのフェイスブックを参照。

²⁷ JDSは、日本政府の「留学生受入10万人計画」のもとで1999年度に新設された。これまでに来日した留学生は、3,700名に上る。

²⁸ アフリカに対しては、第5回アフリカ開発会議（TICAD V）で安倍首相が発表した産業人材育成支援の一貫として、民間人材・政府人材・教育人材を対象に、2014年～2017年にわたり修士課程とインターンシップ・プログラムからなる「ABE（African Business Education Initiative for Youth）イニシアティブ」が実施されている。ABEイニシアティブは日本企業がアフリカで経済活動を進める際の水先案内人となる人材の育成をめざすものである。

ことも期待されている²⁹。

この取組みは、民間人材を対象に含め、企業・研究機関等でインターンシップ実習（最長6ヵ月）を行うという点で従来の留学生受入れ事業とは異なる。アジアと日本の中で高度産業人材の還流を促すことが念頭におかれており、アジアと日本をつなぐ知日産業人材の育成に対する日本側のニーズの高まりを示唆している。

<産業人材育成協力イニシアティブ>

「産業人材育成協力イニシアティブ」は、アジア地域が21世紀の世界経済を牽引する成長センターとなるためには産業の高度化だけでなくそれを担う人材の育成が不可欠との認識から、2015年11月にクアラルンプールで開催されたASEAN首脳会議で安倍首相が発表したもので、3年間で4万人の産業人材育成支援を約束している。具体的には、①実践的技術力、②設計・開発力、③イノベーション力、④経営・企画・管理能力のある人材の育成の育成を目指しつつ、同時に⑤理数科を中心とする基礎教育の拡充や⑥産業政策の策定を担う行政官の育成も行うことで、製造現場から研究開発、さらには人材の供給源となる基礎教育まで、産業人材育成のための支援を包括的に実施することをめざしている³⁰。①はものづくりの現場を支える熟練技術者・技能労働者の育成であり、②は高専型教育や工学系の大学・大学院の拡充を含んでいる。

これをうけて、在タイ日本国大使館は佐渡島志郎大使のイニシアティブのもと、2016年3月と6月に「人材育成円卓会議」を開催し、タイの産業人材の現状と課題について両国の産官学の関係者を交えた議論を行った（TPAのスチャリット会長やモンクット王工科大学ラカバン校の学長・教員なども参加）。そして、産業人材育成協力イニシアティブの日タイ版として、2016年12月に「日タイ産業人材育成協力イニシアティブ」を策定した³¹。今後、このイニシアティブにもとづいて、エンジニア育成のための円借款プロジェクトや大学講座の設置・ASEAN内企業グループ間の研修の実施、技能検定などの資格試験の充実、タイ政府による人材育成関連の規制改革、イノベーションを推進する研究開発人材の育成などが行われる予定である。これはオールジャパンの取組みであることに加え、タイの知日産業人材・組織の参加のもとに両国が対話を重ね、タイの産業高度化に資する人材育成に向けて協力していく試みとして注目される。

6. おわりに

本章では、日本の東南アジアに対する産業開発協力を概観したうえで、タイに焦点をあてて、今まで培われた知日産業人材の類型化を試みた。さらに、知日産業人材の組織化・ネットワーク化の成功例としてタイのTPA・TNIの経験に注目し、その発展を可能とし

²⁹ 「Innovative Asia（イノベティブ・アジア）事業実施要領」、2017年1月、JICA国内事業部。

³⁰ 外務省のHP、「産業人材育成協力イニシアティブに基づくアジアの人材育成」を参照。

³¹ 「人材育成円卓会議」や「日タイ産業人材育成協力イニシアティブ」については、在タイ日本国大使館のHPを参照。

た要因を分析した。あわせて、地理的には日本から遠いものの、HIDA 同窓会の中で際立って活発なスリランカの JASTECA の経験についても紹介した。

TPA・TNI は元留学生・研修生の同窓会を超えて、自国の産業振興という明確な目的のもとに組織化し、日タイの双方の産官学と多様なネットワークを構築している。そして、このネットワークには参加者全てにとって、互恵的なインセンティブが埋め込まれている。こうした発展を促進した要因として、①ネットワークの創設・維持にコミットした中核人材がタイ側に存在したこと、②日本側にもメンターとなる人材（穂積五一氏）がおり、TPA・TNI に介入せず、タイ側の主体性を尊重し自主運営に委ねる方針を貫いたこと、③実務的には、JTECS が日タイの様々なリソースをつなぐコーディネーターの役割を果たしたこと、④TPA が収益事業をつくり、自主運営を行える財政・組織基盤をもったこと、⑤ソーシャル・エンタープライズとして、職業をもちながらタイの産業発展のために日本の技術・経営を活用することに熱心な個人が活動し、様々なアイデアを実行に移す組織環境があったこと、⑥ネットワークの維持・拡大のために、日本からタイムリーに寄り添い型による様々な協力事業や、タイ側の自主事業に対する側面支援が行われてきたこと、などが重要であったと思われる。

これらの多くは、スリランカの JASTECA の成功要因でもある。特に現地側に中核となる人材がおり、日本語教育や経営インスティテュートなどの収益事業をもち、財政・組織基盤を固めて主体的な運営を行っている点は共通している。HIDA やササガワ・ホールが JASTECA の設立・発展に果たした役割は大きいですが、タイの TPA・TNI に比べると日本からの支援が小さいにもかかわらず、現地の関係者が中心になり今日にいたるまで活発に活動してきたことは賞賛に値する。JASTECA を支えているのは、日本式経営の意義を理解し普及を牽引している、地場の成功企業の経営者たちなのである。こうしたリーダーとなる中核人材を今後も発掘・育成し、彼らの主体的な活動を側面支援していくことは非常に重要である。

他方、スリランカとの地理的な遠さもあり、JASTECA と日系企業との直接的なつながりはまだ限られている。上述⑥に関し、今後は、日系企業進出をはじめ両国間のビジネス関係を深めていくことが一層重要になろう。その際に、JASTECA のような既存の好事例に、JETRO のもつ日系企業とのネットワークや JICA が最近導入した民間連携や中小企業の海外展開支援などを重ねていく可能性は検討に値する。知日産業人材のネットワーク化の状況は国ごとに異なり、多様である。初めから TPA・TNI のような完成形をめざす必要はなく、それぞれの国で機能している取組みをもとに、徐々に新しいネットワークを追加していくことが現実的と考える。

最後に、日本企業の最近の海外展開ニーズについては、企業ヒアリング結果からも、特に中小企業にとっては、日本語が話せ、日本のものづくりを習得した現地人材へのニーズが大きい点が確認された。海外進出している中小企業は、現地における経営・技術指導の担い手として知日産業人材を積極的に活用していた。また、日本の公的機関・支援

機関が知日産業人材を活用して、現地で進出企業向けの研修を拡充することは、大手・中小企業の双方のニーズに適うことが示唆された。

政府や JICA が近年、打ち出した留学生受入の拡大、現地での産業人材育成の拡充といった新イニシアティブは、知日産業人材の裾野を広げることに貢献すると思われる。同時に、「数」の増加にとどまらず、この中から日本とのネットワーク創出・維持にコミットする中核人材が輩出するように日本の魅力を高め、そうした人材の発掘・育成を積極的に行い、さらに彼らが産業発展やビジネスを通じて、母国や日本、世界で活躍していく場を提供できるように、新施策の実施において日本は「質」面に配慮して戦略的に取り組むべきである。これには政府だけでなく、相手国と日本側の双方の産官学による協働が必要になる。

参考文献

- 有賀賢一・江島真也 (2000) タイ王国「東部臨海開発計画総合インパクト評価—円借款事業事後評価」『開発金融研究所報』2000年4月第2号、国際協力銀行開発金融研究所。
- 大野泉 (2015) 『町工場からアジアのグローバル企業へ：中小企業の海外展開戦略と支援策』中央経済社。
- 大野泉 (2017) 「関西アジアフォーラムに参加して」『PREX NOW 共に学びあう研修事業』(公財) 太平洋人材交流センター、2017年2月号 (No. 241)。
- 海外産業人材育成協会 (2015) 「2014年度事業評価報告書」新興市場開拓人材育成支援事業、2015年3月。
- 海外産業人材育成協会 (2016) “HIDA’s Commitment toward HRD Initiatives in Thailand,” The Overseas Human Resources and Industrial Development Association, March 2016. http://www.th.emb-japan.go.jp/jp/jis/2016/1606_hida.pdf (2017年2月20日閲覧)。
- 木村秀美・戸堂康之 (2007) 「開発援助は直接投資の先兵か？：重力モデルによる推計」『RIETI Discussion Paper』Series 07-J-003、経済産業研究所。
- 近畿経済産業局 (2013) 「平成24年度 中小企業の海外展開支援に向けた、関西とアジア新興国の地域間における戦略的経済交流促進のための調査研究」平成25年2月。
- 経済産業省 (2005) 「我が国経済協力の成功経験を踏まえた『ジャパン・ODAモデル』の推進」産業構造審議会貿易経済協力分科会経済協力小委員会 中間取りまとめ、平成17年7月。
- 国際協力機構 (JICA) (2009) 「タイ王国地方中小企業振興制度の確立計画プロジェクト形成調査／協力準備調査報告書」産業開発部、2009年1月。
- JICA (2016) “Findings on Industrial Human Resource Development by Data Collection Survey and Way Forward” —1st Round Table Conference of Human Resource Development— (JICA) Thailand, March 22, 2016. http://www.th.emb-japan.go.jp/jp/jis/2016/1606_jica.pdf (2017年2月20日閲覧)。
- JICA (2017) 「Innovative Asia (イノベーター・アジア) 事業実施要領」2017年1月、国内事業部。

- 国際協力事業団 (JICA) (2002)「平成 13 年度タイ国中小企業振興分野プロジェクト形成調査報告書」2002 年 3 月。
- 堺市報道発表資料 (2016)『『泰日工業大学留学生支援事業』の大きな成果~タイ王国からの留学生が堺市内企業へ初の就職~』2016 年 6 月 16 日。
- 通商産業省 (1987)『経済協力の現状と問題点 (総論) 1987 年度版』(財)通商産業調査会。
- 泰日工業大学 (2015)「ものづくり教育—TNI ストーリー」2015 年 1 月発行。
- 日本政策金融公庫 (2012)「中小企業の海外進出に関する調査結果」日本政策金融公庫総合研究所、2012 年 5 月。
- 粗信仁 (2017)「JASTECA の成功とこれから：日本式経営と産業人材育成」APIR・GRIPS 共催セミナー報告資料、2017 年 2 月 28 日。
- 水野裕司 (2011)「環境対策、カギ握るアジアのマザー工場」日本経済新聞電子版、2011 年 1 月 17 日 http://www.nikkei.com/article/DGXNASDD0403Q_R10C11A1000000/ (2017 年 2 月 20 日閲覧)。
- 三菱総合研究所 (2017)「平成 28 年度外務省 ODA 評価 タイの産業人材育成分野への支援の評価報告書」2017 年 2 月。
- 森純一 (2010)「日本の『ものづくり』を内在化した技術教育を目指して：泰日経済技術振興協会と泰日工業大学の事例」『「国際開発戦略と日本型成長支援アプローチ」の情報収集と分析にかかる調査報告書』第 5 章、政策研究大学院大学・国際協力機構研究所、2010 年 3 月 (非公開資料)。
- 松川佳洋 (2016)「海外子会社の現地人社長登用プロセスの分析と効用：中農製作所のベトナム展開の事例分析」APIR 第 4 回研究会の報告資料、2016 年 12 月 7 日。
- 山本明典 (2016)「アジアの知日産業人材とネットワーク：企業視点での整理」APIR 第 4 回研究会の報告資料、2016 年 12 月 7 日。
- 米田裕之 (2016)「JTECS-TPA-TNI モデル：日本の技術協力の成功事例」APIR 研究会第 2 回報告資料、2016 年 7 月 25 日。
- Warnakulasooria, Dayasiri (2017), “Sri Lanka's JASTECA as a Successful Mode of Japan-Asia Monozukuri Human Resource Network,” Presentation at APIR-GRIPS Development Forum Seminar, February 28, 2017.

【ウェブサイト】

- 外務省「産業人材育成協力イニシアティブに基づくアジアの人材育成」(2017 年 2 月 20 日閲覧) URL: <http://www.mofa.go.jp/mofaj/files/000163240.pdf>
- 在タイ日本国大使館「日タイ産業人材育成協力イニシアティブ」(2017 年 2 月 20 日閲覧) URL: <http://www.th.emb-japan.go.jp/jp/policy/human-resource-policy-2016.htm>
- 財務省「アジア通貨危機支援に関する新構想」(2017 年 2 月 20 日閲覧) URL: http://www.mof.go.jp/international_policy/financial_cooperation_in_asia/asian_currency_crisis/new_miyazawa_initiative/1e041.htm
- 経済産業省、フェイスブック「Nippon New Network for Innovation」(2017 年 2 月 20 日閲覧) URL: <https://www.facebook.com/nin2.project/photos/a.925006744212832.1073741827.923353634378143/925006637546176/?type=1&theater>
- 日・タイ経済協力協会 (JTECS) (2017 年 2 月 20 日閲覧) URL: <http://www.jtecs.or.jp/tpa-1.html>
- 日本能率協会「2015 年 Good Factory 賞—ダイキン工業 Daikin Industries (Thailand) Ltd.」(2017 年 2 月 20 日閲覧) URL: <https://www.jma.or.jp/mono/factory/award/2015/daikin.html>

第2章 知日産業人材の活用による国づくりの可能性 ベトナムの事例

大野 健一

1. 日越産業協力の改善可能性

1990年代前半に西側諸国や西側国際機関に対して門戸を開放したのちのベトナムは、貿易・投資・援助の拡大を通じて急速な成長を遂げてきた。それにもかかわらず、この四半世紀の発展の成果としてのベトナム経済の現状は、日本の官民が当初期待していた姿には必ずしも到達していない。ベトナムで操業する日系企業の多くでは、日本人がマネージし、ベトナム人は労働者として雇用されるというパターンが色濃く続いており、経営や技術のコア部分をベトナム人に任せられるという段階には達していない。これは、かつての台湾、韓国、シンガポール、あるいは中国の一部において日系企業からの学習が比較的速かったのとは異なっている。また、ベトナムの成長を側面支援してきたわが国の経済協力も、両国が力を合わせて進むべき方向性を明確に意識したものには必ずしもなっていない。すなわち、ほぼすべての協力分野で多数の案件が形成されてきたが、その大部分は要請主義に基づく個別案件の選択と実施と評価にとどまっている。支援分野を定める形式的な国別援助方針はあっても、日本の対越産業協力を貫く長期目標、その実現のための案件の選択基準、案件間の連携やシナジー効果の促進、モニタリングに基づく政策調整などは方針として確立されていない。

ベトナムのこれまでの歩みをどう評価するかは、コップに水が半分入っているというか半分空であるというかと同様、比較対象や評価基準に大いに依存する。当のベトナム政府自身は、最貧国から卒業したことを喜ぶよりも、先を行く国々に自国がはるかに及ばないことに強いあせりを感じている。これは、経済発展の著しい東アジアに位置する後発国として当然の心理であろう。また国民やメディアも、政府の経済政策を批判することはあっても、称賛する声はほとんど聞かれない。

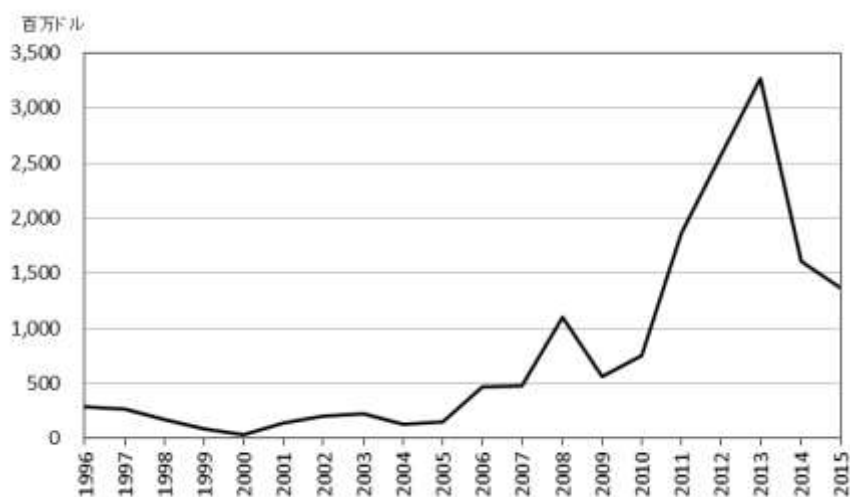
本稿は、ベトナムが中所得の罍を突破するためには、そしてベトナムにわが国の真のものづくりパートナーとなってもらうためには、両国間の産業政策と経済協力が新たなレベルへと進化せねばならないという仮定に立ち、現状分析と政策提言を試みるものである。経済発展の最大の原動力は人であり、その人がつくる企業である。ゆえに、日越産業協力を新たな高みに押し上げるためには、産業人材と企業育成を協力の根幹に据えなければならないことは明らかである。未整備であると常にいわれてきたベトナムのインフラ状況が、数十年の努力と協力の積み重ねによって、都市交通、高速道路、空港、深水港、橋梁、地下鉄など多岐にわたってかなりの進捗がみられる現在、ベトナムの開発政策の重心をハード面からソフト面へとシフトさせることがきわめて重要になってきたといえよう。

2. 拡大する二国間交流

将来を構想する前に、まず現在までの日越間交流の実績を概観しておきたい。

日系企業の海外進出に関するデータは、出所や定義により数値が異なるので注意が必要である。現地法人、支店、駐在員事務所、出張所などをすべて含む総数を外務省データで見ると、2015年10月現在、ベトナムにおける日系企業拠点数は1,578であり³²、中国(33,390)、アメリカ(7,849)、インド(4,315)、ドイツ(1,777)、タイ(1,725)、インドネシア(1,697)に次いで全世界で7番目である。また、主な日系企業進出国における近年(2006～2015年)の拠点増加率では、インド(9.3倍)、台湾(3.6倍)、中国(3.1倍)、フィリピン(2.2倍)に次いで、ベトナム(2.2倍)は5位となっている。

日系企業の対越直接投資額にはかなりの波がある。日本貿易振興機構(JETRO)データによると(図2-1)、2013年には32.7億ドルを記録したが、2015年には13.6億ドルに下がり、過去5年間の平均では21.3億ドルであった。2015年時点での累積投資額は130.7億ドルである。いっぽうベトナムから見た日本は、累積投資額では韓国に次いで2位であるが、日本の投資は製造業および製造業関連分野に集中しており、商業・建設・不動産投資などを多く含む他国とはかなり内容が異なっている。2015年のベトナムにおける投資認可額で見ると、韓国が67.3億ドルで1位、マレーシアが24.8億ドルで2位、日本は18.4億ドルで3位であった(外務省データ)。ただし、韓国はサムソン・ディスプレイの投資、マレーシアは大型発電案件とそれぞれ単一案件が突出しており、いっぽう日本の投資は中小企業の進出を含む、小規模多案件を特徴としている。



(出所)「国際収支状況」(財務省)、「外国為替相場」(日本銀行)などよりジェトロ作成。

図2-1 日系企業の対ベトナム直接投資(フロー)

³² 日系企業のベトナム進出数は、帝国データバンクによると2,527社(2016年4月末調べ)であり、ベトナム南北での日本商工会加盟企業数は1,486社(2016年4月ないし11月)となっている。次節も参照。

次に、わが国の ODA をみてみよう。ベトナムにとって日本は最大の援助国である。1992 年の援助再開以降、2014 年までの 23 年間のベトナムに対する累積 ODA 供与額は 174.0 億ドル（2 兆円弱）であり、図 2-2 でみるように、変動を伴いながらも右肩上がりに伸びてきた。累積の内訳は、無償資金協力が 9.9 億ドル（全体の 5.7%）、技術協力が 16.7 億ドル（同 9.6%）、贈与が 26.6 億ドル（同 15.2%）、政府貸付け等が 147.4 億ドル（同 84.3%）となっている（外務省データ、合計に不突合あり）。ただし政府貸付け（円借款）のうち、27.4 億ドルが 2014 年までに返済されており、これはこれまでの全供与額の 15.7%、円借款供与額の 22.7%にあたる。



(出所) 外務省ホームページ。純額は総額から円借款返済を引いたもの。

図 2-2 日本対ベトナム ODA (フロー)

人的交流に目を転じると、ベトナムに入学する日本人は、1995 年の 12.0 万人から、2000 年の 14.3 万人、2005 年の 32.1 万人、2010 年の 44.2 万人、2015 年の 67.1 万人と順調に伸びてきた（ベトナム統計総局データ）。2015 年の国別入国者数で見ると、中国人（178.1 万人）、韓国人（111.3 万人）に次いで、日本人は 3 番目である。あとは、アメリカ人（49.1 万人）、台湾人（43.9 万人）、マレーシア人（34.7 万人）、ロシア人（33.9 万人）と続く。ベトナムの在留邦人は、2015 年 10 月現在 14,695 人で、日本人にとって世界 17 位であるが、トップのアメリカや中国では在留邦人数が停滞ないし減少しているのに比べて、ベトナムでは台湾とならんで年 8%程度の増加がみられる。

日本に入学するベトナム人は、2000 年代までは年 3~4 万人程度と少なかったが、2010 年に 5 万人を突破し、その後急増して 2015 年には 19.7 万人となった（法務省出入国管理統計）。2015 年について訪日目的をみると、短期滞在が 81,424 人（41.3%）、留学が 43,529 人（22.1%）、技能実習が 34,563 人（17.5%）、研修・技術・技能・特定活動が 12,624 人（6.4%）となっている。いずれの入国目的についても、過去数年間の増加が著しい。とりわけ 2010 年から 2015 年にかけて、留学が 9.0 倍、技能実習が 15.3 倍に飛躍してい

るのが注目される³³。

JICAによるベトナム人研修は近年1,000人前後で推移しており、2015年時点の累積人数は23,888人となっている。また、JICAのベトナムへの専門家派遣は年1,200~1,300人前後であり、2015年現在の累積派遣数は11,165人である。HIDAによるベトナム人研修は、日本・海外・インターンを含めて近年は400~700人台で推移しており、2015年度の実績は受入研修生が326人、海外研修生が136人、インターンが43人、合計505人となっている³⁴。

さらに、ベトナムでは空前の日本語ブーム、日本食ブームが進行していることを指摘したい。ベトナム人が日本に好感を抱くのは今に始まった現象ではなく、日本人や日系企業への尊敬や日本製のバイク・電子製品・日用品への信頼は数十年前からみられたものである。子供の頃、ドラえもののベトナム語版漫画本を全部読んだという人は多い。近年目につくのは、日本語学習を選択する若者の多さ、および和食を好む人の多さと和食レストランの増加である。以前はワサビの味に驚く人もいたが、現在の都会人は、寿司や刺身はもちろん、ラーメン、たこ焼き、うな井、サンマ焼き定食などにも抵抗がないようである。

日本に対する積極的評価がベトナムの人々にこれほど広がっていることは、我々にとって願ってもない追い風である。ただしこの社会現象は、自動的に経済成長をもたらすわけではないし、日越産業協力のままつながるわけではない。戦略的政策行動が必要とされるゆえんである。

3. 日越産業協力高度化の要請

日越産業協力を従来のやり方で継続するのではなく、新たな内容と形式へと発展させなければならない理由がベトナム側にも日本側にも存在する。両国がそれぞれ抱える異なる課題を克服するには、産業面でともに協力することが最善の道であり、その意味で、日本とベトナムは理想的な経済パートナーとなりうる可能性を秘めている。ベトナムと日本のそれぞれの事情を以下概観してみよう。

(1) 低位中所得における成長鈍化

1986年にドイモイ（国内経済自由化）を宣言し、1990年代前半に包括的な国際統合を決断したあとのベトナム経済は、貿易機会の拡大および投資・援助・送金・その他資金

³³ 技能実習生は、入国後1年目の技能等を修得する活動（1号）と2~3年目の修得した技能等に習熟するための活動（2号）、および企業単独型（「イ」）と団体監理型（「ロ」）に分類されているが、本文の数字はこれらからなる4区分を合計したものである。数の上では「1号ロ」が大部分を占めている。

³⁴ HIDAは、途上国産業人材の研修を担う海外技術者研修協会（AOTS、1959年創設）と、日本人専門家を海外派遣する海外貿易開発協会（JODC、1970年創設）が2012年に統合されて発足した。AOTS時代を含む、HIDAの全世界での累積研修人数は、2015年度時点で389,682人となっている。

の流入を通じて、東南アジアに典型的な「外資主導型工業化」の道を歩んできた。その間、所得の上昇、生産構造と貿易構造のシフト、低位中所得の達成、および都市・農村の様相や生活スタイルなどの面で顕著な変化がみられた。遅れているといわれ続けてきたインフラも徐々に改善し、ハノイやホーチミンには高層ビルや巨大なショッピングセンターが散見されるようになり、高速道路も珍しくなくなった。こうした外的変容を目の当たりにすると、四半世紀前ののどかなベトナムを知る者にとっては隔世の感を禁じえない。

ただし、これらの変化は主として市場開放、外国資本、不動産マネーなどの力が牽引してきたものであって、ベトナムの国民や企業が起業家精神を大いに発揮して世界市場が求める価値を次々に創造してきたというわけではない。内的創造ははまだ低水準にとどまっており、ベトナム企業の競争力はあまり育っておらず、外資企業においても外国人の経営・技術への依存が続いている。いっぽうで、豊富で廉価な労働力や市場開放に頼った成長は限界に近づきつつある。国際統合や地域統合の深化は、準備が不十分なベトナム製造業にとっては機会よりもむしろ脅威の面が大きい。2005年以降成長率は鈍化傾向にあり、国民や企業を一時投機に駆り立てた不動産バブルはすでに崩壊している。

昔から、ベトナム人は手先が器用で忍耐強く、識字率も高い優秀な国民であるといわれてきた。これこそがベトナムに固有なヒトの強みであり、現在もそれが失われたわけではないが、このアドバンテージを最大限に活かすための産業政策や教育訓練が政府によって打ち出されてきたということはないのである。この数十年間、経営者や労働者のマインドセットはあまり変わっておらず、カイゼン、生産管理、労働生産性、海外進出、バリューチェーンへの食い込みなどの面においても、ベトナムの現地企業を見る限り、あまり誇るべき成果はない。もちろん例外はあるが、1億の人口を抱える国としては数が少なすぎる。ベトナムの人的資本の優位性は、今日に至るまで潜在的なものにとどまったまま、いまや賃金だけが急上昇しており、次の発展段階に進むための知識、技能、技術といった知的資産はあまり形成されていない。

このままではベトナムが「中所得のわな」に陥るのは必至であり、あるいはすでにその入り口に足を踏み入れているといってもよいのである。いま成長鈍化が始まれば、将来ベトナム社会は十分に高い所得なしに高齢化や社会福祉の負担に直面することになる（中国でいう「未富先老」）。経済の自由化や開放とそれを支える全方位外交や法整備だけでは、グローバル化された世界において自国の産業水準を高めへと進めることはできない。ベトナムには、プロアクティブな産業政策を学び実践することによって、民間ダイナミズムを効果的に支援することが求められている。アジア・アフリカ諸国の産業政策の質に関する筆者の比較調査においても、ベトナムはインドネシアやインドとならび、最も産業政策の拙劣なグループに属するという結果が出ている（Ohno 2015 & 2016b）。

(2) 日本の貢献と関与

かつて日本の官民による交流は主として南ベトナムに対して行われていた。1975年のベトナム再統一以降、経済交流は一時停滞したが、ソ連崩壊やベトナム軍のカンボジア撤退を機に、ベトナムは1990年代前半に西側世界に対して門戸を開放した。日本は1992年の対越援助再開以来、インフラ整備、人材育成および制度構築からなる、わが国にとっては標準的といえる産業支援を提供してきた。ベトナムにとり日本は最大の援助供与国であり、また日本にとってベトナムは最大の援助受入国あるいはそれに近い座を占めてきた。日本は政策面でも多岐にわたる協力を行ってきており、石川プロジェクト(1996～2001)、日越共同イニシアティブ(2003～)、裾野産業行動計画策定支援(2008～2010)、工業化戦略(2011～2013)、地方起点経済成長方針(2015～)、一連の5ヵ年計画へのコメントなどを通じてベトナム政府の政策に働きかけてきた。前節でみたとおり、企業進出も1990年代半ば以降加速し、現在、把握されている対越進出日系企業数は2,527社と、タイの4,788社やシンガポールの2,821社には及ばないが、インドネシア、マレーシア、フィリピンなどを抜いてアセアン中第3位を占めている(帝国データバンク、2016年4月末調べ)³⁵。また、日本各地のものづくり中小企業にとっては、ベトナムは投資先候補国として最も人気のある国である(競争相手のタイは近年の政情不安によりやや人気を落としている)。このように日越経済関係のパイプは太く、日本のベトナムに対する経済貢献は官民ともにきわめて大きいものがある。

だが、日本および他国、国際機関からの投資や援助を20年以上受け入れてきたにもかかわらず、ベトナムの人材や企業の競争力は必ずしも期待するほど高まっておらず、工業生産や工業輸出の主力はいまなお外国勢である。当初と比べると投資環境は徐々に改善してきたものの、自国企業の競争力強化や産業人材育成に対するベトナム政府の意欲や能力については弱いままであり、この20数年間にさしたる向上は見られなかった。外国からの官民資金が大量に流入するなかで、むしろベトナム側の慢心や依存心が助長され、政策改革に不可欠な危機感や能動性が失われた懸念がある。要するに、日本も他国も国際機関も、ベトナム政府に産業振興のためのやる気を奮起させ能力を伝授することには、いまだ成功していない。これは外部者による評価にとどまらない。ベトナムの共産党・政府・国会においても、自国の競争力不足や政策の稚拙さに関する認識は広く共有されている。

(3) 日本からのプッシュ要因

いっぽう日本国内では、日本型ものづくりは転機にさしかかっている。内需の頭打ち、人口減少と高齢化、企業・技能の継承者不足、海外市場の成長、新興国との競争、大手企業の海外進出やグローバル調達の加速などが、製造業の国内生産を次第にむづかしく

³⁵ なお日本商工会加盟企業数は、ベトナム南北が1,486社(2016年4月ないし11月)、バンコクが1,707社(2016年4月)、ジャカルタが625社(2016年9月)であった。タイとベトナムが輸出と国内販売をともに含む幅広い業種の関心を集めるのに比べ、インドネシアは自動車関連と消費者向け財サービスからなる内需志向が強い。

しつつある。製造業中小企業の事業者と従業員の数は、1980年代のバブル期以来減少がとまらない³⁶。アベノミクスによりデフレや円高はある程度是正されたが、景気局面が変化しても、上掲の長期構造的課題はなんら変わっていない。大企業やその下請企業が海外に生産拠点をつくることは以前から多くみられたが、いまや海外経験が希薄な町工場できえ、内需ないし受注の減少に直面して、企業系列に属せずあるいは親企業に頼ることなく、生き残りをかけて単独で海外に活路を見出さざるをえなくなった。この状況は、2008年秋のリーマンショック以降、全国各地で顕著に見られる。この意味で、日本企業の海外展開は新たな段階を迎えたといえる（大野 2015）。すなわち、日本型ものづくりは国内だけでは質と量を確保することがむずかしくなったのである。これに呼応して、2010年頃より、日本政府はこれまでの空洞化懸念から来る慎重論を脱却し、ものづくり中小企業の海外展開を積極的に支援するようになった。この動きは民主党政権時代に開始され、現在の自民党政権において加速されている。

むろん苦境に陥った製造業企業が海外に行けばすべて成功するわけではなく、また国内操業で十分発展できるタイプの企業もあるので、海外進出には慎重な選択としっかりした戦略が必要である。中小企業海外進出支援を、ある政権の予算付与に乗じるだけの一時的ブームにしてはならない。いかなる企業が海外展開すべきか、あるいは政府、自治体、支援機関ないし経済団体は彼らのいかなる海外展開をどのように支援すべきかを十分に検討し、将来にたえる原則と制度を構築すべきである。さらに重要なことは、眼前の苦境から逃避するために海外進出はどうだろうかといった近視眼的でうしろ向きの発想ではなく、新たな国際環境の下で、日本型ものづくりをどのように変容かつ発展させるべきかを導く長期ビジョンがなくてはならない（大野 2015）。日本型ものづくりを国内あるいは海外の日系企業関連ネットワークだけで行う時代は終わりつつある。またそれは、日本人だけが継承し発展させなければならないということもなかろう。日本型ものづくりは、そのノウハウの核心部分を外国人に伝えられてはじめて、グローバル化し世界標準となるのである。これからの日本は、単に途上国の低賃金や工業団地を利用したり、操業とメンテナンスの訓練だけを提供するのではなく、ものづくりのより本質的な部分を、慎重に選ばれた途上国の人々と分かち合わねばならないであろう。国内の技術者と継承者が絶対的に不足している現在、これは日本型ものづくりのサバイバルにとって不可避である。

（４）ベトナムの潜在的可能性

一般にベトナム人は、手先が器用でまじめかつ根気強いといわれている。これは、ASEAN 他国の国民性と比べても製造業に向けた気質である。たしかに電子部品の単純組立や縫製・刺繍、水産加工といった労働集約型作業においてはこの長所が活用されてきたが、いっぽうで、熟練を要する加工、機械設備の効果的使用、QCDの実現、磨かれた感性による製品開発などの大きな価値を生み出す部分については、ベトナム人の能

³⁶ 1986年から2014年の28年間に、わが国の製造業中小企業の事業所数は870,368から482,887へと44.5%の減少、従業員数は9,922,490人から6,670,596人と32.8%の減少を記録している（総務省統計局データ）。

力がこれまで十分に発揮されているわけではない。日韓台などとは異なり、ベトナムではワーカーが高い労働意欲や規律を自然にもつわけではなく、それには適切な動機づけとよく練られた指導が不可欠である (Nguyen Dang Minh 2015)。むしろ放置されたベトナム企業やベトナム人労働者には、長期志向、品質へのこだわり、チームワークといった日本型ものづくりに必要な性格の欠如がみられる。この 20 数年来、ベトナムには軍・政府事業、短期商売、さらには欧米型、日本型、台湾型、韓国型などのさまざまなビジネスモデルが混在しており、企業文化や労働文化は流動的かつ多相的である。そのなかで、ベトナム人の優れた素質はいまだ潜在的なものにとどまっている。それを十全に展開するためには、近視眼思考、品質軽視、顧客無視、環境破壊などから決別し、日本型ものづくりがベトナムにおける、唯一ではなくともきわめて重要なビジネスモデルとして確立される必要がある。

低賃金および旺盛な内需を求めての製造業外資流入はアジアの多くの国で見られる。ベトナムのこれまでの魅力もこの 2 つにあった。外国企業は必ずしも、ベトナムの経営者や技術者の優秀さ、すぐれた事業環境、プロアクティブな政策などに魅せられているのではない。むしろそれらがなくともかかわらず、非熟練労働の低賃金および拡大する内需という抗しがたい誘因のためにやってくるのである。この種の外資流入は賃金が上がったたり成長が鈍化すれば解消される運命にあり、そのままではより高いレベルの生産協力へと発展することができない。日本との経済関係も、両国の賃金差を背景に、労働集約的な部分をベトナムが担当しているだけの便宜的一時的な性格が強い。その担い手がベトナム人でなければならないという根本的理由はないし、それが永遠に継続するという保証もない。日越をこうした便宜的一時的なパートナーから真のものづくりパートナーとして昇華させるためには、すでに指摘したところの、ベトナムにしかない人的資本の潜在能力を最大限発揮し、そこから価値を継続的に生み出さねばならない。そのためには、ベトナム人企業家の決意と努力が必要であり、それを導き支援する政府の政策が不可欠である。ただし今のベトナム政府には意欲と能力が不足しているため、以上を実行するためのマインドセットと方法論をまず身につけてもらう必要がある。以上を日本が側面支援することに大きな意義があることは間違いない。

4. 知日産業人材の分類と事例

第 2 節でみたような二国間人的交流の積み重ねにより、日本語を流暢に話すベトナム人、日本社会のあり方や日本人の発想に共感しそれをとりいれようとするベトナム人、さらには日本型ものづくりの現場で鍛えられその伝授に携わりたいベトナム人などが増加している。日本好きベトナム人の全体からすると、彼らは数の上では一握りに過ぎないが、日越産業協力を進めていく力となりうるのは、まさにこうした知日エリート人材である。日越両政府には、こうしたベトナム人の戦略的活用政策を企画し、実施することが求められる。日本の官民はランダムな支援ではなく、目標と対象と手段をしっかりと決め、オールジャパンで協力を開始し、長く継続することが肝要である。その戦略は、さまざまな情報や意見を収集したうえで、両国政府が主導して策定すべきである。

そのための最初の作業として、対象人材の分類と事例紹介から始めたい。目標とすべき人材を明確にし、その中から人材活用政策の範囲や優先順序を定める必要があるからである。以下の分類には曖昧さや重複もあるだろうが、それは構わない。大事な点は、それぞれのタイプの活用方法が異なってくることで、ゆえによくターゲットされた支援策が必要なことである。なお、以下の事例はすべて実在の人物である。

①政策リーダー

日本への留学ないしは日系企業・日本組織での勤務を通じて経済学、経営学あるいは産業政策を学び、母国の中央官庁やシンクタンク、地方政府などで政策立案に従事している、ないしはそれにアドバイスする立場の人材。日本語は必ずしも話せなくてもよいが、日本的発想と知識を身に着けていることと、政策影響力をもっていることが重要。

例) A氏は日本に留学して経済学博士号を取得し、帰国後、ベトナム国家大学に経済研究所を創設して所長となった。そこを拠点として活発な政策活動を開始し、ズン前首相の経済顧問団の最年少メンバーとなり、ベトナム年次経済報告を発刊し、メディアにも頻繁に出演している。また日本大使館や JICA と協力して、多くの産業調査を実施している。日本語はしゃべらない。

例) B氏は日本の大学で公共政策修士号を取得し、引き続き日本人教授の下で東京およびハノイで産業政策研究に従事した。十数年前にベトナムに「裾野産業」(Cong nghiep Ho tro) の概念を紹介する論文を執筆し、裾野産業の重要性について多くの場で発表してきた。現在彼女は工商省中堅幹部として、裾野産業育成や自動車戦略策定の責任者をつとめている。日系企業や JICA との交流も深い。

②ものづくりマスター

日本の工学系大学に留学、あるいは日系企業勤務が長いなどにより、日本語が堪能でものづくり精神および技術も体得しており、人にも教えられる。工場長として自ら生産に携わるタイプと、日本型ものづくりを広める仕事に就くタイプがある。日越産業協力推進のために直接動員できる人々である。

例) C氏は栃木県で自動車修理技術を習得したのち、東大および名古屋大で学んで工学博士となった。トヨタ本社に8年間勤務し、カイゼン思想やトヨタ生産方式を体得し、それらに関する複数の論文を執筆した。その後帰国し、ハノイの大学で教鞭をとりながら、ベトナムにリーンマネジメントを導入するための研究と行動を開始。2015年にベトナム語の書物を出版し、自分の会社を設立して、講演・セミナー・企業指導に励んでいる。

例) D氏はベトナム南部の工科大学を卒業した後、日本の大学の機械工学部で学んだ。帰国後はベトナムの若者を育てる事業に従事している。ホーチミンで技能実習生送り出し企業を創設し、日本の経験に自己の信念を加えて、日本に渡航前、滞在中、帰国後の技能実習生をスパルタ式に鍛えている。とくに、日本で得た技術や経験をキャリアパスに活かすことを指導している。JICA 支援を受けて新築した本社

ビルには、二宮金次郎像が置かれている。

例) E氏はベトナム南部出身のポートピープルだが、帰化して日本名を名乗るようになった。群馬県の大学でロボット工学を学び、大手家電メーカーに就職したが、のちに中堅工具企業に移り、ホーチミンに進出した同社工場を任された。同時に、進出してくる他の日系中小企業に貸工場を提供しサポートも行う。ホーチミン市が市営工業団地に日系企業専用エリアをつくることになり、その設計・運営・企業誘致をすべて担当した。彼の夢は、日本のやり方をベトナム人に教えること、それを小さく生んで大きく育てることだという。毎年新しい機械を製作するのを楽しみにしている。

③日本型技能を習得した優秀な工員

技能実習生を修了した聡明でやる気のある若者、あるいは日系企業でマインドセットと技能をしっかりと身につけてきた若者。彼らは懸命に学ぶため日本語が堪能な場合が多く、また自らの将来を切り拓く力を備えている。会社を創業することも多く、もしくは日本の中小企業社長に見染められれば、その企業のベトナム進出に貢献することも多い。

例) F氏はベトナム北部出身だが南部で工学を学んだ。来日して関西の金型企業に勤めたが、その会社が倒産したので近隣のプラスチック金型会社に移った。技術がたしかで黙々と仕事をこなす彼は、その会社の大黒柱となった。同社は金型のみならず製品も手掛ける計画であり、ベトナム進出も予定している。F氏はこれらの戦略の実現に不可欠な人材であり、日本に家を構えてベトナムとの間を行き来している。

例) 北部出身のG氏は、ハノイ工業短大(現ハノイ工業大学)で溶接を学んだ。卒業後、技能実習生に応募し静岡県の工場で3年間懸命に働いた。帰国後起業し、技能実習生送り出し企業も買収して同事業に参入した。G氏の持論は、自己の経験から、技能実習生は高卒よりも大卒のほうが向上意欲も学習能力も高いというものである。体力、規律、5S、日本語、面接要領、人生設計などを軍隊式に叩き込んだうえで日本や日系企業に送り出している。

④日本留学組

日本の大学や大学院に留学し、日本語や日本文化を理解。ただし、上記①②のような政策決定あるいは工場生産の指導者となる立場にはない人々。専門が経営・経済関係ならば、ベトナムの経済発展や日越産業協力を寄与できる可能性が高い。日本国内でも、日本の大学で学んだ帰国前あるいは帰国直後の外国人を雇用したいというニーズが高まっている。

例) 関西のプラント設備企業は、留学生紹介サービスを通じて日本の大学を卒業したベトナム人を数名、本社採用した。彼女らはみな優秀で事務・経理・通訳等に活躍しており、また同社がベトナム南部に工場進出する際には強力な支援者となってくれた。

⑤日本語通訳のプロ

日本語学科卒ないし日本への留学ないし長期滞在の優秀人材で、技術者や産業専門家ではないが、企業や産業の通訳・翻訳を中途半端でなく、完璧にできる。現在、企業向け日越通訳の需要が増加しているため、ハイレベルの日本語通訳は確保がむずかしく、また単価も高騰している。彼らを通訳者のピラミッドの頂点として、日本語教育の底辺や中間層も同時に広げていくことが肝要である。

例) H氏は南部出身だが、日本に移住して茨城県に居を構えている。長年、外交およびビジネス関係の日越通訳を手掛けており、彼女の能力とスタミナは超一流である。日越共同研究の嚆矢となった1990年代後半の石川プロジェクトでは、ド・ムオイ書記長と石川滋教授の通訳を担当し、何時間も続く政策シンポジウムを一人で双方通訳し、また日本人にもよく理解できない石川教授のむずかしい発言をかみ砕いて訳すこともできた。

⑥職業訓練卒業生³⁷

田舎出身で、各地方あるいは都市の職業訓練校（高専・短大レベル）で技能を身につけた若者。海外経験はない。なかでも、まじめで、金型・機械加工・プレス・溶接などいわゆる裾野産業向けのコースを卒業し、簡単な日本語も勉強した若者は、進出した日系企業の従業員候補として貴重である。そのようなワーカーの絶対数を増やすとともに、カリキュラムや企業とのマッチングの強化改善が必要である。また現在の日本語通訳売り手市場のもとでは、日系中小企業の社長のために安く働いてくれる日本語通訳はいないから、生産現場の中で、ワーカーの初歩的日本語をN3ないしN4レベルへと向上させていくことが現実的である。

5. 知日産業人材活用のためのいくつかのポイント

ここでは、知日産業人材の積極活用を検討するにあたって、一般論として留意すべき点を4つ挙げておきたい。これらは、これまでの日越産業協力の経験から指摘されることがらである。

第1に、ベトナムの産業活性化および日越産業協力の推進にあたっての本質的課題は、ベトナム人の考え方のリセットである。これは政府指導者、行政官、経営者、技術者、ワーカーすべてにあてはまる。マインドセットは、5Sや機械操作や経営戦略や産業政策を伝授する前に解決しておかねばならない課題である。日本人の働き方が世界で最も優れていると主張するつもりはないし、実際そうではないであろうが、少なくとも日系企業と生産協力するためには、あるいは日本の技術や経営や政策を学ぶためには、日本

³⁷ なお、ベトナムの工学系大学や大学院など、より高いレベルの卒業生も日系企業向けの産業人材候補と考えることができる。ただしこれまでの経験からすると、彼らは理論は学んでいるが、要求とプライドが高く、工場働くことを好まず、また日系企業が求めている現場の実践力や応用力は脆弱なケースが多い。企業からは、ITや設計の技術者は別として、生産現場の人材には、むしろ余計な知識をもたない高卒を雇用してOJT式に育てた方がよいという声を広く聞く。

人的発想を身につけていただくことが前提条件である。それは、日本のものづくりは世界でも特殊なモデルであって、その実践には知識だけではなく、それに適合的な態度が不可欠だからである。ここで要求されているものの考え方とは、日本人（少なくとも海外で工場を運営している工場長）にとっては当たり前のことから、すなわち気持ちのよいあいさつ、積極性とやる気、ハウレンソウ、他人への気遣い、時間と約束を守ること、目的を意識しムダを省いた行動、職場の清掃とあと片づけ、目先の打算をこえた理想と長期計画をもつこと、信頼と協力にもとづくチームワークなどである。これらを口で言うのは簡単だが、初めて聞く人々に以上を納得させ実行させることは至難の業である。ある日系大手工場では、従業員が工場内にごみを平気で捨てるので、日本人社長や幹部が拾って回ったところ、捨てなくなったという。ある研修では、工業団地から一斉帰宅する際に、なぜ道全体に広がって歩くとよくないかを2つの写真を比較して解説するという。

第2に、マインドセットのリセットは、日本人ではなく事情のよくわかった知日ベトナム人にやってもらうほうがよい。もちろん、片言の英語かベトナム語で従業員の心をつかむ中小企業の社長もいるだろう。だが一般的には、現地の言葉も習慣も発想も十分把握していない外国人が、人間の心の構造をかえることはかなり困難である。日本人専門家は、通訳を介してカイゼンを教えることはできるし、問題を指摘したり技術指導を行うこともできよう。しかし、欠陥品を1個たりとも出荷しないことがなぜそれほど大事なのか、なぜ今月の自分の給料よりも会社の繁栄が大切なのかを心底から了解してもらうことはむずかしかる。この作業は、日本とベトナムをともに深く理解し、ベトナム語で徹底的に話し合い、反対者の説得に情熱と時間をいくらでもかけることができるベトナム人に任せたほうがよさそうである。ベトナム国家大学のグエン・ダン・ミン氏は、どうすればこの説得を効果的に行えるかを研究と実践を通じて正面から探求している³⁸。その手法は、たとえば、社長からの全権委任の取り付け、各人の損得勘定に訴える思考の刷り込み、全部署の責任者を集めての討論の積み重ね、全社あげての作業効率マニュアルの作成、最後まで従わない従業員の追い詰めなどを含んで、きわめて示唆深い。彼の研究が完成すれば、ベトナムのみならず、全世界のマインドセット・チェンジに応用できるであろう。

第3に、官と民のあり方としては、官が新組織や新制度を創設したり運営したりするのではなく、ベトナムや日本ですでに活動している民間企業、金融機関、経済団体、業界組織、自治体、大学などのサービスプロバイダのなかから良質なものを選んで、彼らに人材活用や企業強化のための支援を任すことが適切である。過去に官が設置した仕組みでうまく稼働しているものがあれば、それも活用すればよい³⁹。民間活動や対外関係が

³⁸ Nguyen Dang Minh (2015)は、企業の改革は Tam the (彼の造語、マインドセットあるいは心の持ち方) から始まり Tam the に終わるとし、この土台を完全に習得したうえでなければ 5S、カイゼン、見える化、統計手法、自動化、TQM などの個々の道具を教えても効果は得られないこと、また Tam the は時間の経過とともに弱まるので常に復習補強しなければならないことを説いている。

³⁹ ベトナムでは 2002 年以來、JICA 支援で北と南にベトナム日本人材協力センター (VJCC) が設立され、さまざまなビジネスコース、日本語コース、交流事業が提供されている。こうした案件は官であれ民であ

低調な最貧国ならともかく、ベトナムのように四半世紀の市場移行と国際統合をへて発展を遂げてきた中所得国では、すでにさまざまな動きがあるので、政府が屋上屋を架す必要はない。官の役割は、国全体の方向性と政策の提示、情報の結節点としての監督・広報・交流の場の提供、サービス品質基準の制定、優良プロバイダのスクリーニングとモニタリング、彼らの強化と積極活用、さらには顧客に対する「効率的なたらい回し」⁴⁰などの側面支援であろう。そのためには、まず既存の組織や活動のリストアップが必要である。たとえば技能実習生送り出し企業では、良質の教育訓練を実施し、日本の公的組織との協力も始まっているエスハイ社やハイフォン社がある。ものづくり精神の伝授では、ベトナム日本人材協力センター（脚注 39）やゲン・ダン・ミン氏の GKM リーン・インスティテュート社があげられる。日系企業向けの裾野産業人材を輩出している学校としては、ハノイ工業大学、ホーチミン工業大学、バリアヴァンタウ省職業訓練短大などが目を引く。日本での大学入試ないし日系企業就職のための訓練では、大阪のエール学園や東京の ABK 学館などがある。こうした情報を網羅して、関係者間で共有かつ利用することが有益であろう。

第 4 に、公的な対越協力の中核を担う JICA についていえば、第 2 節でみたとおり、わが国はほぼすべての開発分野で多数の対越案件を実施してきており、日本にとってベトナムは経済協力の最重点国の 1 つと断じてよい。しかしその金額の割には、わが国がこの 20 数年間に、どこの国でもあてはまるような「貧困削減、産業振興」のスローガンをこえて、ベトナムという国および日越関係をどのような形にするための経済協力であったのかが不明瞭である。目的が不明瞭だから、それが達成されたかどうかはわからないし、出したカネやヒトに対して成果が満足すべきものだったかを問うこともできない。国際協力は状況に応じて臨機応変にやればよいという見解もあろう。だが、ベトナムを含む経済協力の最重点国では、その時々の方政府の要請あるいは危機・災害・不況などへの対応に加えて、長期的に筋の通った累積的な部分が必要である。先方の希望リストを審査して毎年の案件を決めているだけでは、目的合理性は生まれてこない。要請があるから援助するのではなく、日本とベトナムが協議のうえ長期の目標と手段を定め、それらに合致した案件か否かで選別すべきである。従来から JICA は「プログラム援助」を標榜しており、実際ベトナムでは、諸産業案件の関連性を 1 枚のスライドで説明する努力が続けられている。ただしそれはまだ十分なものとはいえない（筆者の提案する政策体系は次節参照）。なお、JICA 以外の支援組織も、目的と手段に関する同様の整合性を追求する必要がある。

れ、成果をあげている既存事業として利用していけばよい。他方で、官が新たな産業人材データベースを立ち上げるといった構想は、すでに多くのマッチングサービスが官民 NPO を問わず提供されている現況では避けるべきである。むしろ政策は、既存のサービスプロバイダの品質基準を定め、彼らの競争と強化を促し、人材マッチングを質・量ともに高めていくための制度やインセンティブ・支援・罰則などを提供すべきであろう。

⁴⁰ アジア太平洋研究所（APIR）の「中小企業の東南アジア進出に関する実践的研究」プロジェクト（2012～2014 年）では、ものづくり中小企業の海外展開を支援するに際して、新たな制度をつくったり既存プロジェクトを統合するよりも、各組織がそれぞれの目的と予算をもって活動しながら、支援内容を互いに熟知し、顧客企業を速やかに適切なサービスに案内した方がよいという結論に達した。これを「効率的なたらい回し」という。ベトナムの産業人材活用についても、同じ原則が適用されるべきと考える。

6. 試案——日越産業協力の政策体系

筆者は、アジア・アフリカ諸国の政策比較調査の結論として、産業政策が成功するためには、明確なビジョン、具体的な目標、努力すべき政策分野の確定、具体的な行動計画、モニタリングの5つのコンポーネントが不可欠であるとの結論を得た（大野 2013、第4章）。これは、日越間の産業協力においても同様である。以下では、人材と企業を中心とする日越産業協力について、これら5つのコンポーネントを含む政策試案を提示したい。この試案は筆者自身の私案であるが、日越関係者の協議と合意に基づくならば、これとは違う内容になっても構わない。ここでの主眼は、各コンポーネントが具体的にどのような形をとるのかを例示することにある。

（1）ビジョン——2025年に向けての日越産業協力の方向性

「ベトナムは日本型ものづくりの精神と技術を継承する国となり、製造業において、日本と永続的な相互依存協力関係を確立する。」

（2）目標——2025年までに達成すべき4~6程度の目標を、具体的な数字をあげ、達成・未達成が明確に判断できる形で提示

- ① 企業診断士——日本の中小企業診断士に準ずる資格をもち、経営と技術の両面で企業にアドバイスできるベトナム人企業診断士を500人以上養成し、彼らを企業指導に積極的に動員する。
- ② 経営者と技術者——日本型ものづくりのノウハウを身につけたベトナム人経営者および技術者を（①の企業診断士とは別に）計3,000人以上育成かつ認定し、ベトナム国内で操業する企業（業種・規模・国籍・所有形態を問わない）の現場で活躍してもらう。熟練組とヤング両方を育成することが重要。
- ③ 裾野産業企業——国際競争力を有する外資企業に部品・部材を継続的に提供できるベトナム企業（1~3次下請け）を1,000社以上創出する⁴¹。
- ④ 産業人材——製造業とそれを支える諸サービス分野（金型、機械加工、熱処理、溶接、プレス、鋳造、鍛造等の裾野分野、あるいは生産管理、環境、労働、品質基準等における専門家など）において、国家資格制度が創設され、質・量ともに十分なベトナム人産業人材が供給される。各分野・水準に必要な具体的人数は、これからの検討を通じて定めることとする（産業発展戦略の改定を含む、以下参照）。
- ⑤ チャンピオン製品——（農林水産物ではなく）製造業に属し、国内付加価値が50%を超え、かつ世界一の輸出額を誇る製品ないし基幹部品を2品目以上創出する。
- ⑥ マクロ指標——製造業の比率をGDPの30%以上、総輸出の80%以上にまで高め、ベトナム企業による純輸出額（製造業輸出額－製造業輸入額）をプラス50億ドル

⁴¹ タイでは外資自動車メーカーに部品を供給する第2~4次下請タイ企業が2,000社以上存在することから、はるかに後発のベトナムとしては、2025年までに、外資に供給できる現地企業の1,000社達成はリーズナブルな目標であると考えられる。

以上/年にする（ここでのベトナム企業とは、ベトナム人が51%以上を所有する企業をさす）。

（3）政策分野——上記目標の実現のために努力を傾注すべき少数の政策分野

- ① 産業政策方法論の改善
- ② 産業人材育成
- ③ 現地裾野産業の強化
- ④ 戦略的外資政策の導入
- ⑤ ロジスティックスの効率化
- ⑥ 環境政策の抜本的改革

（4）行動計画——いつまでに、誰が、何をするか、その達成基準などを含む具体的計画

行動計画は、「分野・項目」「行動内容」「実施期限」「担当組織（主、従）」などの詳細を掲載した大きな表である。上記の6政策分野に対応する6つの表から構成されることになる。ビジョン・目標・政策分野を指定しても、きちんとした行動計画がないと政策はまず実施されない。ベトナムの政策文書の多くは、行動計画の手前でとまっている。なお、政策能力のより高い国では、政府が大きな表を事前に作成しなくても、責任省庁や担当官が毎年的情勢変化や予算状況に応じて政策を調整していける。だが、ベトナムではそのような柔軟でダイナミックな対応は当面望めない。まずはめんどろでも行動計画表をきちんと作成すべきである。以下ではそうした表のひな型を示すことはせず、各政策分野に含まれる個別アクションを列挙するにとどめておく⁴²。

①産業政策方法論の改善

- ・2014年に首相承認された「産業発展戦略」の改定への知的支援⁴³
- ・現行の手法に縛られない、産業政策のつくり方に対する総合的支援
- ・重要政策分野（産業人材、中小企業、裾野産業など）のマスタープラン策定支援
- ・「日越ものづくり協議会」（仮称）とその事務局の設置、定期会合の開催
- ・ベトナム人研究者を巻き込んだ産業政策研究の充実
- ・やる気とポテンシャルのある省（Province）に対する投資と協力の集中投下
- ・日本の自治体・経済団体とベトナムの中央・地方政府とのマッチング⁴⁴

⁴² 2011～2013年に在越日本大使館、経済産業省、JICA、JETRO、GRIPSなどが計画投資省経済管理中央研究所（MPI/CIEM）をカウンタパートに関係各省を呼んで実施した「ベトナム工業化戦略」では、選択と集中および産官学連携の方針のもと、少数の優先業種を選択し振興する試みが行われた。そこでは、上記5ページに「現状分析」の記述を加えた5～6ページ程度の文書が各業種ごとに作成された。

⁴³ 現在、党中央経済委員会は産業発展戦略の見直し作業を行っている。筆者はビン同委員長長の要請で政策インプットを提供し、関連セミナーにも参加している（Ohno 2016a）。

⁴⁴ 最後の2点は、JICAの「地方起点経済成長方針」案件（2015～）でハナム省およびバリアウンタウ省を対象にすでに実施中である。

②産業人材育成

- ・技能検定制度の確立（資格試験、カリキュラム、教員研修、機材、奨学金、表彰など）
- ・知日ものづくり人材と日系企業のマッチング（場の設定、インターン、就職支援など）
- ・技能実習生の訪日前後の教育訓練の充実と卒業者のレベル向上
- ・ベトナム国内での日系企業ニーズ（態度・日本語・技術）を満たす人材の育成
- ・経営者の育成（経営塾の拡充、訪日研修など）
- ・産業人材の育成・マッチングをする企業や人物の発掘・支援・活用
- ・日本語を学ぶ学生に対する、ものづくり関心を高めるための働きかけ
- ・品質・生産性に関する意識覚醒のための国民運動や教育改革⁴⁵

③現地裾野産業の強化

- ・日本の主導による、現行の裾野産業振興政策の見直しと新行動計画の策定・実施
- ・裾野強化分野の絞込みと具体的目標の設定、目に見える成果の実現とスケールアップ
- ・日系裾野企業の誘致戦略（優遇策、工業団地・貸し工場、ワンストップサービスなど）
- ・日本の主導による、中小企業振興政策の現実的なロードマップの作成
- ・マインドセット、5S、カイゼンを含む日本型ものづくりの土台の全国的普及
- ・日本人企業診断士の動員（当初）、およびベトナム人企業診断士の育成と動員
- ・ごく少数の選択された優良現地企業に対するハンズオン支援
- ・中小・裾野企業金融（ツーステップローン、民間商銀、専門金融機関、融資保証など）
- ・日系企業と現地企業のマッチング（取引・OEM・合弁・進出のパートナー探し）

④戦略的外資政策の導入

- ・外資政策の改定、インセンティブの整理・強化と実施改善
- ・外資政策実施体制の整備・強化、外国投資庁（FIA）の再編・強化
- ・投資家支援およびフォローアップのサービス充実
- ・日系企業誘致のための工業団地・貸工場のハード・ソフト両面の強化支援
- ・一般的な投資セミナーに代えてのアンカー企業・個別企業をターゲットした戦略的誘致

⑤ロジスティックスの効率化

- ・ベトナムをグローバルおよび地域のロジスティックハブとする戦略と行動計画の策定
- ・ベンチマーキング（ライバル国・都市との比較による具体的目標の設定）

⁴⁵ エチオピアでは2009年より、メレス前首相の要請をうけて JICA のカイゼン協力が続いており（現在第3フェーズ）、エチオピア・カイゼン・インスティテュートの設立と400名超のカイゼン指導者の育成、9月をカイゼンマンスとする国民運動、首相が主宰する国家カイゼン協議会、都市を指定しての幼稚園から大学・役所・病院にいたるまでの生活・職場規律の導入、アフリカ諸国に対するカイゼン指導などが進行している。

- ・運輸・配送・通関の電子化
- ・インターネット環境を国際レベルにまで高める（容量・安定性・速度・コスト等）

⑥環境政策の抜本的改革

- ・環境状況のレビュー、現行政策の評価、環境基準が守られない原因の調査
- ・産業集積と環境保全を同時追求するための日本の経験の学習
- ・日本の経験とアドバイスを参考にした、環境・省エネ関連法および政令の改定
- ・環境協力のための日本の自治体とベトナム地方省のマッチングとトゥイニング
- ・環境人材育成と必要機材に対する支援

以上、数多くのアイテムを行動計画の構成要素候補として列挙したが、これらすべてに同時着手することを推奨しているわけではない。ベトナムおよび日本の人的・資金的リソースは限られているので、適切な絞り込みと順序づけのもとに開始することが現実的である。広く浅く行うよりも、選ばれた少数案件を集中的に実施し、新たな方法論や協力体制を試行錯誤的に形成しながら、目に見える成果を出していくことが大事である。

（５）モニタリング——報告責任と調整指示の明確化

行動計画の各アイテムについて、誰が、いつ、どのような形で実施し、誰に対して報告し指示を仰ぐかを明確にしておく。モニタリング作業は少なすぎても多すぎても弊害を生むので、バランスが大事である。政策はつくるが実施もモニタリングもしない国は多い。あるいは、政策の質がそもそも悪いにもかかわらず、モニタリングを強調するあまり、政策作業が官僚的報告のルーチンに陥っている国もみうけられる。形式主義を排し、出現する課題や調整に柔軟かつ早急に対処できる、リーンなメカニズムが必要である。

7. 結語

本章では、ベトナムにおいて日越産業協力をレベルアップするための必要性とその方策を、知日産業人材に焦点をあてて検討した。政策の共同実施においては、首相・副首相・党などのハイレベルの人物・組織のコミットメントの確保が前提条件となる。また、ベトナム政府の旧来のやり方を踏襲するのではなく、新しいやり方と内容を許すこと、いわば特区のような扱いにさせていただく必要がある。すなわち、ベトナムの従来の手続きと内容の中で日本が部分的にコメントや支援をするのではなく、白紙状態から日本の提案を大胆に受け入れ、のちにベトナム側が部分修正していくという形が望ましい。通常の場合、途上国政府のオーナーシップを尊重すべきだが、ベトナムではそのやり方では壁に突き当たる。前者の方法を採用した過去多くの産業協力がほとんど成果をあげなかったという事実がそれを物語っている。ゆえに、日本は先方政府のオーナーシップを形式上尊重しながら、実質的な主導権を強く発揮することが不可欠である。そのかわり、合意された分野に対しては、日本が官民の協力を集中させて目に見える成果をあげることがきわめて重要である。

参考文献

- 大野健一 (2013) 『産業政策のつくり方：アジアのベストプラクティスに学ぶ』有斐閣。
- 大野泉編著 (2015) 『町工場からアジアのグローバル企業へ：中小企業の海外進出戦略と支援策』中央経済社。
- トラン・ヴァン・トゥ、松本邦愛、ド・マン・ホーン編著 (2015) 『東アジア経済と労働移動』文真堂。
- Nguyen Dang Minh (2015) , *Quan tri Tinh gon tai Viet Nam: Duong toi Thanh cong*, Nha Xuat ban Dai hoc Quoc gia Ha Noi [グエン・ダン・ミン (2015) 『ベトナムにおけるリーン・マネジメント：成功への道』ハノイ国家大学出版社]。
- Ohno, Kenichi (August 2015), “The Quality of Industrial Policy as a Determinant of Middle Income Traps,” paper presented at the Singapore Economic Review Conference, Singapore.
- Ohno, Kenichi (August 2016a), “Comments on Vietnam’s Industrial Development Strategy,” a paper submitted to the Communist Party Central Economic Commission.
- Ohno, Kenichi (December 2016b), “The Quality of Industrial Policy and Middle Income Traps: Comparing Vietnam with Other Countries,” a paper presented at the Fifth International Conference on Vietnamese Studies, Hanoi.

第3章 知日産業人材のネットワーク化を促進する要素の分析： インドにおける HIDA と JICA の産業開発関係事業参加者の事例

森 純一

1. はじめに

東アジア、東南アジア地域の日本の近隣諸国では、政府開発援助（ODA）、貿易や投資、そして官民の文化交流事業の規模が大きく、多くの知日産業人材もしくはその予備軍が蓄積されていることが推測される。タイにおける旧海外技術者研修協会（以下、AOTS）同窓会の活動と連携した泰日経済技術振興協会（Technology Promotion Association (Thailand-Japan): TPA）や泰日工業大学(Thai-Nichi Institute of Technology: TNI)などはその象徴的な例であろう⁴⁶。

それらの国々と比べて、日本から物理的にも文化的にも距離がある途上国での知日産業人材のネットワークはどのように組織され、どのような課題を抱えているのであろうか。本章では、南アジアの大国であり、歴史的に経済的・文化的に日本よりもむしろ欧米よりも思われるインドにおける知日産業人材ネットワークについて、2016年8月から12月にかけて筆者が実施した関係者へのインタビュー調査の結果をもとに分析する。

第2節と第3節では、海外産業人材育成協会（以下、HIDA）および国際協力機構（以下、JICA）による研修やその他の事業参加者によるネットワーク活動の事例を、①組織・運営体制、②中核人材の動機、③主な活動、④パートナー、⑤産業発展へのインパクト、⑥日本への貢献、⑦課題の視点から分析する。第4節では、HIDA と JICA の研修・事業参加者によるネットワーク活動を比較しつつ、①「知日人材」化の過程、②知日産業人材ネットワークを活性化する要素、③経済・産業発展への貢献の経路、④パートナー獲得の状況、⑤課題を探る。第5節では知日産業人材のネットワーク化を活性化する施策を議論する。第6節はまとめである。

また、本稿の目的は、知日産業人材ネットワークの発展の過程とその要素を分析することであり、その活動の良し悪しを評価するものではない。そもそも、日本での研修や事業の参加者が自主的に行っている活動は、その大小や日本への貢献度に関わらず、すべて評価されるべきであることをはじめに強調したい。

⁴⁶ TPA、TNI の詳細については本報告書の第1章、各組織のホームページおよび森（2010）参照。

2. インドにおける HIDA 同窓会の活動の現状と課題

(1) インドにおける HIDA 同窓会のネットワークの概要

HIDA はその前身である AOTS の時代も含めて、産業開発の分野においてインドから多くの研修生を日本に受け入れ、また同時に現地で研修を実施している。2015 年度には、327 名の研修生を日本に受け入れ、インドでの研修に 149 名が参加している⁴⁷。帰国研修生は、インドにおいては、デリー、チェンナイ、ケララ、プネ、バンガロール、ムンバイ、コルカタ、ハイデラバード、アーメダバードにおいて、9 つの同窓会を組織し活動している。本研究では、首都と地方の主要都市での知日産業人材ネットワークの例として、デリーとチェンナイの同窓会に焦点を当てる。

(2) AOTS デリー同窓会の事例

AOTS Alumni Society Delhi (以下、AOTS デリー同窓会) は、1991 年に設立された⁴⁸。現在の総会員数は約 300 名だが、比較的積極的に活動に参加する会員は 40 名ほどである。会員の多くはデリー近郊のファリダバード市在住の中小企業経営者であり、主に自動車業界に属する企業が多い。すべてのメンバーが日本での HIDA 研修参加者である。AOTS デリー同窓会はマン・モハン会長を筆頭とした 10 名の執行委員会 (Executive Council) により運営されている。同窓会会員が常駐する事務所と常駐職員はなく、必要に応じて執行委員および他のメンバーが会員所属企業の事務所や会議室に適宜集まる形をとっている⁴⁹。

モハン会長は、5S やカイゼン活動などに代表される日本式ものづくり手法はインドの製造業系企業の利益向上に役に立つと考えており、それが AOTS デリー同窓会活動を主導する主な動機になっている。同会長は、日本とインドは同じアジアの国であり、文化にも共通点があるため、日本式の手法はインドでも適用可能であると考えている。ただし、自身がコンサルタントとしてビジネスを行う同会長はドイツなど他国の生産管理手法も学んでおり、その手法は日本式を主体としつつも他国の手法との混合であるとのことである。その他に、モハン会長は、日本の手法に傾倒したきっかけとして、日本での研修時に受領した研修資料がとても情報豊富であったこと、そして、空港の入国審査に整然と並ぶなど、日々の日本人の生活態度に感銘を受けたことなどを挙げている。

AOTS デリー同窓会の主な活動は、ファリダバード周辺の地場企業を対象とした、5S や TPM (Total Productive Maintenance : 全員参加の生産保全) などの日本式ものづくり

⁴⁷ HIDA は 2012 年に旧 AOTS と海外貿易開発協会 (以下、JODC) が合併して設立された (HIDA ホームページ参照)。研修生数については HIDA (2016) を参照。また、HIDA は「研修生」と呼び、後述の JICA は「研修員」と呼んでいる。本稿では、一般論記載する際には、便宜上「研修員」と総称する。

⁴⁸ ただし、筆者の聞き取り調査によると、公式の設立以前の 1970 年代から様々な活動を行っていたとのことである。

⁴⁹ モハン会長によると、会員企業の 1 社が自社ビル内に事務所を提供してくれるとの話があるとのことだが、インタビューが行われた 2016 年 12 月時点ではまだ実現していない。

手法に関する研修や指導である。研修の頻度、参加者数については情報を入手できなかった。こうした研修を促進するため、モハン会長を中心とする AOTS デリー同窓会のメンバーは、AOTS Centre of Japanese Excellence (ACOJE) を設立した⁵⁰。ACOJE は、地場企業への指導を行いつつ、後進の指導員の育成も行っており、モハン会長によると 6～7 名の十分な知識をもつ指導員が育っているとのことである⁵¹。一方で、日系企業と地場企業のビジネスマッチングや、文化交流・日本語教育などの活動は行っていない。中核となるメンバーの動機が日本式ものづくり手法を適用した事業改善であるため、自然な流れともいえる。

AOTS デリー同窓会のパートナーは、会員の中心となっているファリダバード周辺の地場中小企業が中心である。日系企業については、マルチスズキ社の元役員がメンバーとなっているものの、具体的な協力関係はみられない。同様に、インド商工会議所連合会 (Federation of Indian Chamber of Commerce and Industry: FICCI) のセミナーなどには参加しているようだが、地場もしくは他の外資系大手企業とも具体的な連携はない。また、チェンナイやプネなどの他の AOTS 同窓会とは日本式ものづくりに関する出張研修や講演などの交流はあるが、文化交流や日本語教育に関する活動を行っていないためか、デリー周辺の日本人コミュニティや、他の知日団体との連携は見られない。

その研修頻度や規模は明らかでないものの、AOTS デリー同窓会は、日本式ものづくり手法を適用した地場中小企業の生産性向上を通して、インドの産業発展にある程度貢献していると推測される。さらに、自動車産業に属する地場サプライヤーの能力向上を通じて、デリー周辺で操業する日系企業の実業活動にも間接的に貢献している可能性はある。また、同窓会メンバーが所属するマハラニペイント社 (Maharani Innovative Paints Pvt. Ltd.) は大日本塗料社と技術提携を行っている。ただし、AOTS デリー同窓会の活動は、特に日系企業との取引拡大を主目的としているわけではなく、会員企業の顧客には欧米系など他の外資系企業も少なくないようだ。

このように、地場中小企業での日本式ものづくり手法の活用に力を入れている AOTS デリー同窓会であるが、その組織と活動には主に 3 つの課題があると思われる。第 1 に、継続的に活動の実施する能力の不足である。モハン会長は、研修・企業への指導を定期的に行えていないことを認識しており、その理由として参加者の興味が薄いなど参加者側の問題を挙げている。しかし、他の関係者は、それに加えて、常駐事務所と職員をもたないこともあり、事務処理能力が十分でないと指摘している。第 2 に、同窓会活動に対する日本側パートナーの不在である。これは、メンバー企業が日系企業と取引があっても、同窓会活動に対する日本側パートナーを確保できるとは限らないことを示唆している。また、文化事業・日本語教育を行っていないことも、ビジネス分野以外での日本人コミュニティとの関係を薄くしている可能性がある。第 3 に、若手会員の確保である。

⁵⁰ ACOJE も AOTS デリー同窓会同様に常駐事務所、常駐職員はない。

⁵¹ ただし、関係者によると、まだ実体的な活動は行われていないとのことである。

これは AOTS デリー同窓会に限ったことではないが、中心メンバーの多くは高齢化している。

(3) AOTS チェンナイ同窓会の事例

Alumni Association of ABK & AOTS, Japan Tamilnadu Centre, Chennai (以下、AOTS チェンナイ同窓会)は、1975 年に、ランガナタン現会長が中心となり、インド南部タミルナドゥ州の州都チェンナイに設立された⁵²。総会員数は 400 名ほどだが、活発な会員は 40 名ほどである。会員は HIDA の訪日研修に参加した中小企業経営者が主体となっている。

AOTS チェンナイ同窓会は、オフィスビルの 1 フロアを占め、大教室、小教室を含む事務所をもつ。事務所は、笹川平和財団からの資金援助を得て設立された。物理的スペースに加えて 13 名の常駐スタッフを雇用しており、イベント開催などに関する実施能力は、日本総領事館や国際交流基金といった日本関係のパートナーからも高い評価を受けている。また、AOTS チェンナイ同窓会は、タミルナドゥ州西部の第 2 の都市であるコイंबトールにも支部を設立し、日本語教育などを行うなど、徐々にタミルナドゥ州の他都市での活動を拡大している。

AOTS チェンナイ同窓会設立の原動力となったのはランガナタン会長である⁵³。同会長は、公私両面において多大なサポートをしてくれたある日本人の友人 A 氏から同窓会活動を続ける大きなモチベーションを得たと語っている。また、訪日研修で受けたインパクトも大きいようである。ランガナタン会長が ABK-AOTS 研修生として派遣された東亜建設工業において、その技術力、社員の勤務態度、社員食堂で他の社員と同じように列に並ぶ会長に感銘を受けたそうである。この当時の東亜建設工業会長はタミルナドゥ州を訪問したことがあるらしく、特別にランガナタン氏と面会をした。また、同窓会の次世代を担うことを期待されているスリラム副会長は、家族とともに 17 年間日本に滞在した経験がある。

AOTS チェンナイ同窓会は、①日本語教育、②文化交流事業、③社会貢献、④日本式ものづくり手法に関する研修・イベントの開催、⑤地場企業および日系企業とのネットワーキングなど、幅広い活動を行っている。

日本語教育については、一般向け日本語教室、日本語教師育成、日本語能力試験の委託実施が主な活動になっている。一般向け日本語教室は創設以来継続的に行われており、近年の受講者数は徐々にではあるが増加傾向にある（表 3-1 参照）。

⁵² ABK はアジア学生文化協会（以下、ASCA）が運営するアジア学生会館を指す。ASCA および ABK の創設者は AOTS 初代理事長の穂積五一氏である（ABK ホームページ参照）。

⁵³ ランガナタン氏の正式なタイトルは”Chairman”であり、チャンドラモハン氏が「会長」であるが、Chairman は日本語では会長とも訳すことができ、チャンドラモハン氏との役割分担が本研究では明確にできなかったこともあり、本稿では便宜上ランガナタン会長と呼称する。

表 3-1 AOTS チェンナイ同窓会の日本語教室参加者推移

年	コース名						合計
	N5	N4	N3	N2	N1	基礎会話	
2006	338	99	46	-	-	72	555
2007	355	104	42	-	-	81	582
2008	405	138	55	-	-	121	719
2009	520	84	52	-	-	145	801
2010	533	113	52	-	-	49	747
2011	580	105	45	12	-	33	775
2012	615	46	36	11	-	82	790
2013	644	63	31	15	-	48	801
2014	566	47	45	20	-	43	721
2015	668	130	43	10	6	15	872
2016	479	169	107	36	-	97	888

(出所) AOTS チェンナイ同窓会発表資料

日本語教室の参加者は、大学生が多いが、その他に地場・日系企業の従業員など多岐に渡っている（表 3-2 参照）。

表 3-2 AOTS チェンナイ同窓会の日本語教室参加者内訳

年	学生 (高校生 以下)	大学生	企業従業員 (地場)	企業従業員 (日系企業)	主婦	合計
2015	92	360	151	219	50	872
%	10.6%	41.3%	17.3%	25.1%	5.7%	100.0%
2016	106	374	152	213	43	888
%	11.9%	42.1%	17.1%	24.0%	4.8%	100.0%

(出所) AOTS チェンナイ同窓会提供資料

日本語教師育成は、AOTS チェンナイ同窓会内に事務所を置いている国際交流基金が行っており、AOTS チェンナイ同窓会に所属する日本語教師も国際交流基金の専門家が行う研修に参加している。その他、AOTS チェンナイ同窓会は、チェンナイ日本人婦人会の協力を得て「ニームの会」を立ち上げ、インド人の日本語教師が、日本人駐在員の配偶者から、日常生活に密着した日本語を学んでいる。

日本語能力試験は、国際交流基金から委託され、AOTS チェンナイ同窓会にて毎年 2 回開催されている。従来日本語能力試験はデリーにて行われていたが、ランガナタン会長の働きかけもあり、チェンナイ日本総領事館でも開催されるようになった。その後 2002 年からチェンナイ最大の日本語学校である AOTS チェンナイ同窓会において開催されるに至った。2016 年 7 月には 1,965 人が日本語能力試験を受験している。

AOTS チェンナイ同窓会は、文化交流事業についても様々な活動を行っている（表 3-3 参照）。大きなイベントとしては、チェンナイ日本総領事館と毎年共催している日本文化祭り、日本語を使ったイベントとしての Japan Night などが挙げられる。また、2020

年の東京五輪決定を記念してのミニマラソンを2014年から開催するなど、新たな活動も増えている。その他にAOTS チェンナイ同窓会の独自の活動として、写真展示会、切手展示会、折り紙教室、日系企業である日吉社の協賛を受けている日本語スピーチコンテスト、日印学生会議、現地日本人コミュニティとの定期的な文化交流であるWAKU-WAKU クラブなどを行っている。日本への留学促進にも携わっており、2016年には東京大学と連携して日本留学フェアを開催している。

表3-3 AOTS チェンナイ同窓会による日本文化交流イベント開催実績

単位:回数

年	独自イベント	日本総領事館、国際 交流基金との共催	合計
2006	7	3	10
2007	7	4	11
2008	7	4	11
2009	10	6	16
2010	11	4	15
2011	10	5	15
2012	14	9	21
2013	15	5	20
2014	15	7	22
2015	12	5	17

(出所) AOTS チェンナイ同窓会発表資料

AOTS 同窓会は社会貢献活動の拡充も目指している。2016年度から貧困層出身の優秀な学生への奨学金の供与を始めた。また、無料の日本語会話教室も開催している。

日本式ものづくり手法に関しては、AOTS チェンナイ同窓会は5S、カイゼン、品質管理、TPM などについての短期研修を定期的に行っている(表3-4参照)。

表3-4 AOTS チェンナイ同窓会による日本式ものづくり手法関連研修の実施状況

年	同窓会での研修		企業訪問研修	
	プログラム数	参加者数	プログラム数	参加者数
2006	14	436	36	1,034
2007	16	474	34	985
2008	14	412	32	920
2009	13	265	46	1,025
2010	15	393	48	1,120
2011	10	212	43	1,205
2012	10	197	45	1,200
2013	10	202	40	1,057
2014	12	218	42	1,126
2015	12	218	46	1,267

(出所) AOTS チェンナイ同窓会発表資料

また、2001 以来毎年 5S と TPM に関する発表会を開催し、多くの地場企業が参加をしている（表 3-5 参照）。表彰式には、チェンナイ日本総領事館の代表者も毎年参加している。その他にもカイゼンなどに関する発表会・競技会を随時開催している。また、2015 年には、日経 BP 社および HIDA と共催で、アジアものづくり会議（Asia Monozukuri Conference）を開催した⁵⁴。

表 3-5 AOTS チェンナイ同窓会による日本式ものづくり手法関連イベント開催実績

(1) 5S・TPM 発表会および表彰式 (2) その他の発表会

年	参加企業数	参加者数	開催年月	タイトル	参加企業数	参加者数
2006	18	160	2014年2月	カイゼン競技会	27	68
2007	19	146	2014年6月	機能横断チーム競技会	26	41
2008	17	135	2014年11月	保全スタッフ競技会	26	55
2009	17	110	2015年2月	サービス部署カイゼン競技会	27	68
2010	21	188	2015年5月	第2回カイゼン競技会	36	96
2011	38	226	2015年7月	ポカヨケ競技会	34	82
2012	34	173	2016年2月	SM ED 競技会	14	31
2013	30	182				
2014	33	202				
2015	31	300				

(出所) AOTS チェンナイ同窓会発表資料

地場企業とのネットワーキング活動として、AOTS チェンナイ同窓会は、タミルナドゥ日印商工会（Tamilnadu Chamber of Nippon India Trade and Industry: TACNITI）を 2009 年に結成し、日本とつながりのある地場中小企業のネットワーキングや、日本貿易振興機構（以下、JETRO）による日系中小企業の視察ミッションの受け入れなどを行っている。また、広島県、神奈川県など、日本の自治体との投資連携に関する連携強化に努めている。

上記のように、AOTS チェンナイ同窓会は日本語教育、文化交流、日本式ものづくり手法の啓蒙など幅広く活動しているが、その実施において 3 つの特徴が見受けられる。第 1 に、活動が恒常的に行われている点である。前年の 12 月に年間の活動スケジュールが作成され、それぞれの活動について参加者数などの実績も集計、記録されている。これは、常駐事務所・スタッフをもつ優位性であろう。第 2 に、恒常的に新たな活動が、特に文化交流事業において形成されている。これは、ランガナタン会長のダイナミズムによるところが大きいと考えられる。第 3 に、それぞれの活動について、日本側のパートナーを確保している点である。特に、チェンナイ日本総領事館、国際交流基金とは、日本文化と日本語教育の普及を通じて、良好かつ互恵的な関係を構築していると見受け

⁵⁴ 日経テクノロジーホームページ参照。

られる。その他にも、JETRO、笹川平和財団との協力関係もあり、現地の生け花、柔道、空手など現地の日本文化関係の教室とも連携しているようである。

AOTS チェンナイ同窓会は、日本式ものづくり手法の研修を通じた地場企業の生産性向上により、インドの産業発展に貢献していると思われる。また、文化交流、日本語教育を通じた日本文化に対する理解の向上を通じて、日本にも貢献していると思われる。加えて、日系企業の従業員に日本語教育をしたり、日本語通訳を派遣したりすることにより、現地の日系企業のオペレーションにも貢献していると思われる。

AOTS チェンナイ同窓会の活動は安定しており、現状でもさほど多くの課題は見当たらない。いくつかの日本側のパートナーも、現状の活動を維持するだけでも十分と考えている。しかし、さらなる発展を目指すにあたり、まだいくつかの課題が残されている。第1に、事務能力の向上である。現状でも、在インド日系パートナーからその事務能力は高い評価を得ているが、日本に拠点を置くパートナーからの評価は常に高いものではない。たとえば、日本留学フェアを実施するにあたり、日本の大学は集客などに十分満足はしていなかったとの見解もある。第2に、日系企業とは実質的な連携は見られない。日本商工会とも接触を試みているようであるが、具体的な活動はまだ見受けられない。また、日系中小企業と地場中小企業の合併や提携の促進も試みているが、こちらもまだ具体的な成果は見えてきていない。第3に、世代交代である。前述のスリラム副会長などを後継者候補として、徐々にではあるが世代交代も進んでいるようである。ただ、ランガナタン会長がカリスマ的である分、次世代が同様のダイナミズムを継続できるか多少懸念する声もある。

3. インドにおける JICA 事業参加者のネットワーキングの現状と課題

(1) インドにおける JICA 事業参加者ネットワークの概要

インドにとって日本は最大の2国間ドナーである。特に、エネルギー供給や交通などのインフラ改善のニーズは大きく、インドは2004年度以降最大の円借款受け取り国となっている⁵⁵。産業発展についても、インド政府が打ち出している”Make in India”や”Skill India”といった一連の製造業育成および雇用創出政策にも呼応して、JICA は製造業経営幹部育成支援プロジェクト (Visional Leaders for Manufacturing: VLFM) やインド工科大学ハイデラバード校における日印産学研究ネットワーク構築の支援など実施し、様々なレベルの産業人材育成にも力を入れている。

こうした活動や課題別研修を含めて、インドからの JICA 訪日研修参加者は累計で7,000人を超えている⁵⁶。研修参加者の帰国後のネットワーキングの場としては主に JICA インド同窓会があり、その組織と活動を後述する。

⁵⁵ ただし、2010-11年度、2014年度を除く。JICA インド事務所 (2016) を参照。

⁵⁶ JICA インド事務所 (2016) によると、2014年度末までに累計で7,112人が訪日研修に参加している。

(2) JICA インド同窓会の事例

JICA インド同窓会 (JICA Alumni Association of India: JAAI) は、1968年に設立された。現在の総会員数は約1,000名であり、そのほとんどが政府官僚である。課題別研修など各種研修のインドからの参加者は前述のように累計で約7,000人以上であり、その14%ほどが会員登録していることになる。会員数は多く見えるが、インドは国家公務員だけで約130万人いるといわれており(鉄道省を除くと50万人くらい)、JICA関係者は政府内で影響力をもつほどの多数派を形成していないと認識している。会員の中で、活動に実質的に参加しているのは200-250名ほどである。

現会長は、インディラガンディー国立オープン大学 (Indira Gandhi National Open University: IGNOU) の准教授であるデワル氏である。同窓会は、11名の役員により運営されている。事務所の住所はJICA インド事務所だが、常駐職員、常設の活動スペースはない。

デワル会長は1990年に、教育テレビ番組作成に関する2ヵ月間の訪日研修への参加を契機にJAAIの活動に関わり始めた。研修はとても有益であり、インドの個人主義に対して日本人のチームスピリットに感銘を受けたと語っている。また、「王国」として、インドと日本に文化的な共通点を感じたとのことである。デワル会長は帰国後の1991年からJAAIに関わり始めたが、当時はあまり実質的な活動はなかった。その中、他の同僚2名と、興味があった文化交流活動の活性化を試みた。その後、2002-4年に副会長、2006-8年に会長、2008-10年に役員を歴任した。しばらくは活動の中心から離れていたが、2016年から会長に復帰した。

JAAIの主な活動は、①情報発信、②日本文化紹介イベント、③社会奉仕活動、④講演会などである。情報発信としては、同窓会冊子 (Sahyog) を毎年作成、発行している。日本文化紹介イベントとしては、会員有志で折り紙教室、着物教室、生け花などが挙げられる。社会奉仕活動としては、孤児院への寄付などを行う。講演会は、通常年次総会に合わせて基本的に会員向けに開催され、肝臓移植、新エネルギーなど主に保険・環境に関する専門家を講師に招いている。また、デワル会長は個人的に青年海外協力隊員を自宅に定期的に受け入れている。

JAAIの活動は年次総会・役員会以外は基本的に不定期であり、また基本的に会員向けの行事が多いこともあってか、外部のパートナーとの目立った連携はない。ただ、デワル会長はFICCIなど経済団体のイベントに参加はしている。また、これまでのところ既存のJICAプロジェクトとの連携は特にない。

JAAIの活動は文化交流などが中心のため、今のところ産業発展へのインパクトは多くには見受けられない。この意味では、現状ではJAAIは「知日人材ネットワーク」であ

っても、「知日産業人材ネットワーク」とはいえないかもしれない。一方で、文化交流イベントの開催を通じて日本に関する理解を向上することで、日本にはある程度貢献していると思われる。

JAAI の活動をさらに活性化するためには、主に 3 つの課題があると考えられる。

第 1 に、恒常的に活動を行う実施体制が整っていないことである。事務所、常駐スタッフがいないため、日常的に活動を行う能力を十分にもっていない。また、デワル会長は予算が不十分である点を指摘している。会費だけでは十分でなく、会費を上げ続けるわけもいかないため、JICA もしくはインド政府から活動費の支援が必要とのことである⁵⁷。ただ、資金援助だけで活動が活性化するかは疑問であり、この点は第 5 節にて議論する。会員費だけでは十分でないのであれば、AOTS 同窓会のように何らかの活動を通して所得を得ることも考えられるが、デワル会長によると事務所がないために、Registered Society⁵⁸として申請できず、所得創出活動ができないとのことである。加えて、メンバーの中心である政府官僚は自由な時間が少なく、所得創出活動に参加できないなど制約が多い。

第 2 に、活動範囲がデリーに限られていることである。JICA 研修の参加者はインド全国にいるが、JAAI の活動に参加できるのは事務局があるデリー近郊の在住者だけである。デワル会長は、少なくとも、ムンバイ、チェンナイ、バンガロールといった大都市には支部が必要と考えており、一度 JICA にも提案したことがあるが、予算などの制約で実現しなかったとのことである。

第 3 に、日系の関連団体や他の知日ネットワークとの実質的な連携の欠如である。デワル会長は、日系関連団体や、日本語教師、デリー大学やジャワハルラー・ネルー大学など日本語教育を行う大学など他の知日ネットワークとの連携は大事だと考えているが、出会う機会があまりないとのことであった。さらに、他国の JICA 同窓会とのつながりも強くない。南アジア地域の他国にも JICA 同窓会はあるが、それらとの交流と持続的な情報交換の仕組みはない。デワル会長によると、2008 年に南アジアの他国の JICA 同窓会との地域フォーラムを実施したが、1 年限りで終わってしまったらしい。また、知日ネットワークの予備軍である、インド国内で実施されている JICA プロジェクトとも、目に見える形での連携は行われていない。

4. 知日産業人材ネットワーク発展の要素

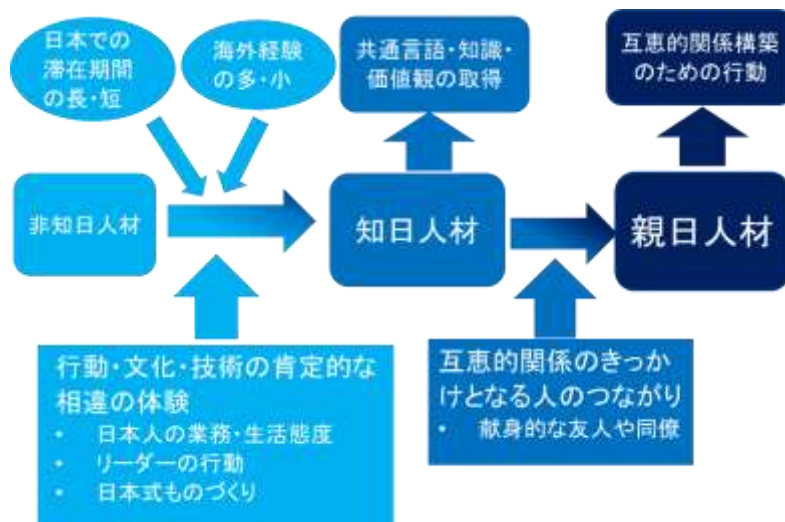
本節では、上述した 3 つのケースに基づき、知日産業人材ネットワークの発展の過程と要素、そして課題を分析する。

⁵⁷ 年会費は 100 ルピー（約 170 円）、生涯会員費は 1,000 ルピー（約 1,700 円）である。

⁵⁸ インドの国内法においてどのように定義されているか定かではないが、非営利法人のことと推測される。

(1) 「知日人材」化のプロセスと影響する要素

知日産業人材ネットワークには、その活動を推進する中核人材が必要である。今回の調査によると、HIDA や JICA の研修参加者が同窓会活動を担う「知日人材」化する過程は以下のようなものであると推測される（図3-1参照）。



(出所) 筆者作成

図3-1 「知日人材」化のプロセス

まず、本稿では、面談者の特徴を鑑みて、知日人材とは、日本のことをより詳しく知ることを志向し、日本にある種の好意的な感情をもつ人々であると定義したい。知日人材は、日本に関する共通の言語や言葉、知識、そして価値観を共有している。そのため、知日人材間および日本人とのコミュニケーションが円滑に進むことが多いようである。

このような「知日人材」化するには、日本滞在中に行動・文化・技術に関する出身国との肯定的な相違を体験することが必要である。具体的には、日本人の業務や生活態度、リーダーの行動、そして日本式ものづくりなどが挙げられる。その他の要素としては、日本での滞在期間が長ければ、こうした肯定的な相違に遭遇する可能性が高くなる。また日本を訪問するまでの海外経験が少なければ、日本で肯定的な相違に遭遇した際のインパクトが強いと考えられる。しかし、本研究で面談した知日人材の話聞く限り、この2点は絶対条件ではない。最も重要なのは、日本滞在中にどれだけインパクトのある肯定的な相違を体験したかであると思われる。

一方で、知日人材は、日本で得た知識を帰国後自身の活動に役に立てようとするが、常に日本への貢献を志向するとは限らない。前述のインドでの知日人材の例でいえば、AOTS デリー同窓会のモハン会長、JAAI のデワル会長は知日人材ではあるが、日本への直接的な貢献はあまり念頭にないと思われる。それに比べて、AOTS チェンナイ

同窓会のランガナタン会長は、かなり献身的に、日本とインドの互恵的な関係を築こうとしている。

こうした知日人材から一步進んだ、いわば「親日人材」となるには、国家もしくは組織的な活動を超えて、ある特定の日本人の献身的な協力者から、個人的なインパクトを得ていることが多いと推測される。たとえばランガナタン会長の場合は、同窓会活動を推進する主な動機だと語る日本人の友人 A 氏からのインパクトがそれにあたるであろう。

(2) 活発な知日産業人材ネットワークの要件

中核人材のもとに形成された知日産業人材ネットワークが活性化するには、次のような内部、外部要件があると考えられる。

第1に、中核人材の起業家精神の高さと、自主活動に時間をさける裁量の大きさである。今回取り上げた3つのケースを見ると、起業家精神が高く、時間配分も自分で決められる中小企業経営者が中核となっている場合、ネットワークの活動が活性化する可能性が高い。AOTS デリー同窓会およびチェンナイ同窓会はこれに当てはまる。一方で、政府官僚および大企業社員は、一般的に所属組織内での活動に重点を置き、時間配分の裁量も低い。大学や学校の教員などは、中小企業経営者と政府官僚・大企業社員の中間に位置づけられる。JAAI はこれに属すると考えられる。

第2に、活動の拠点となる事務所などのスペースと、事務局となる常駐スタッフをもっていることである。これらは、知日産業人材ネットワークの恒常的な活動を可能にする。また、実施能力が高ければ、様々なパートナーとのイベントなどの共催を通して信頼関係を構築することもできる。AOTS チェンナイ同窓会はこのケースである。一方、AOTS デリー同窓会と JAAI の活動が不定期になりがちであり、もしくは活動が定期的であることを証明する記録の蓄積を公開していないのは、まだ十分な実施・管理能力をもたないことが一因であろう。

第3に、組織的もしくは個人的な日本人サポーターとのつながりである。日本に関する活動を行う際に、日系のパートナーを確保できると、活動の質が改善され規模が大きくなる可能性が高い。しかし、現地人主体の知日ネットワークが、直接日系の組織とつながるのは、文化や言語の違いから、容易ではない。そのため、現地の事情をよく知る日本人サポーターが間に入ると、関係の構築がよりスムーズに進むと考えられる。AOTS チェンナイ同窓会のケースでは、ランガナタン会長の日本人の友人 A 氏がその役割を果たした。また、今回の調査対象とはなっていないが、AOTS プネ同窓会の場合、以前同地に某日系企業社長として駐在し、退職後も同地に留まる日本人の存在が同様の機能を果たしている⁵⁹。

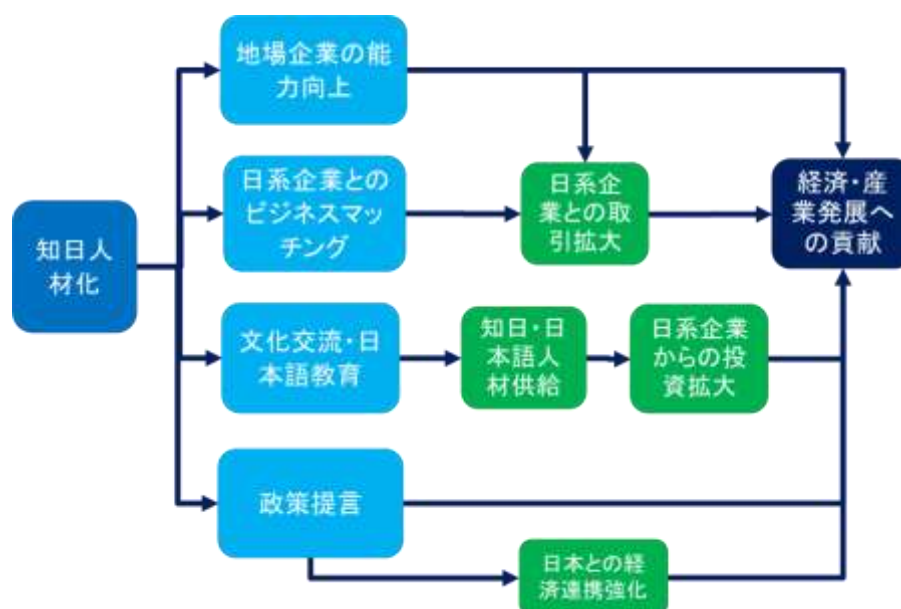
⁵⁹ 筆者による HIDA 関係者へのインタビューに基づく。

第4に、活動がビジネス、日本語・文化交流など、複数の分野にまたがっていることである。これにより、より多くのパートナーと接触することができ、より多くのリソースを獲得することができる。AOTS チェンナイ同窓会が、AOTS デリー同窓会に比べて多くのパートナーをもっているのは、その活動の多様性も影響していると思われる。

第5に、外的要因として、知日産業人材ネットワークとしてのポジションを確立できる環境にあることである。ビジネス、日本語教育・文化交流などを行う日系の機関や組織が少ないほうが、現地人主体のネットワークの活動の余地が大きく、また日本人コミュニティからも頼られる可能性が高い。たとえば、AOTS チェンナイ同窓会がタミルナドゥ州において日本文化・語学・ものづくり手法の発信基地としての立場を確立しているのは、もちろんランガナタン会長の活発な活動と実績があつてのことであるが、同州における国際交流基金など日系機関の代役としての立場を獲得したからともいえる。一方、日本人が多く日系機関も多い首都では、日本人も日本人主体のネットワークだけで多くの活動が事足りてしまう可能性が高く、現地人主体の知日産業人材ネットワークがポジションを確立するのはやや困難である可能性が高い。AOTS デリー同窓会や JAAI と日系機関や日本人コミュニティとのつながりが薄いのは、大都市特有の環境も一因ではないだろうか。

(3) 知日産業人材ネットワークと経済・産業発展の関係

今回の調査結果によると、知日産業人材ネットワークが経済と産業の発展貢献できる主要な4経路が浮かび上がる(図3-2参照)。



(出所) 筆者作成

図3-2 知日人材による経済・産業発展への貢献

第1の経路は地場企業の能力向上であり、これは直接的に現地の経済・産業発展に貢献する。第2の経路は、日系企業と地場企業とのビジネスマッチングであり、現地の日系企業との取引拡大や輸出を通して経済・産業の発展につながる。第3に、文化交流と日本語教育である。これは直接経済・産業の発展につながるものではないが、知日または日本語人材の供給が増え、それが現地の日系企業に吸収される、もしくは地場企業に就職して日系企業との取引が拡大すれば、経済・産業発展に貢献する。最後に、政策提言である。産業・技術・環境政策など、日本での研修で学習した政策のうち、現地に有効なものを取り入れることができれば経済と産業に貢献できるであろう。また、日本との経済連携が強化され、貿易や直接投資が拡大すれば、経済・産業の発展につながる。

本研究で取り上げたAOTSデリー同窓会、AOTSチェンナイ同窓会のケースを考えると、知日産業人材ネットワークが第1の経路である地場企業の能力向上を通じてインドの経済・産業発展に貢献している可能性は高い。HIDAの研修の質と、国際的にも認知されている日本式ものづくり手法の強みがある理由であろう。また、第3の経路である文化交流・日本語教育でも、AOTSチェンナイ同窓会は間接的に経済・産業発展に貢献している可能性がある。

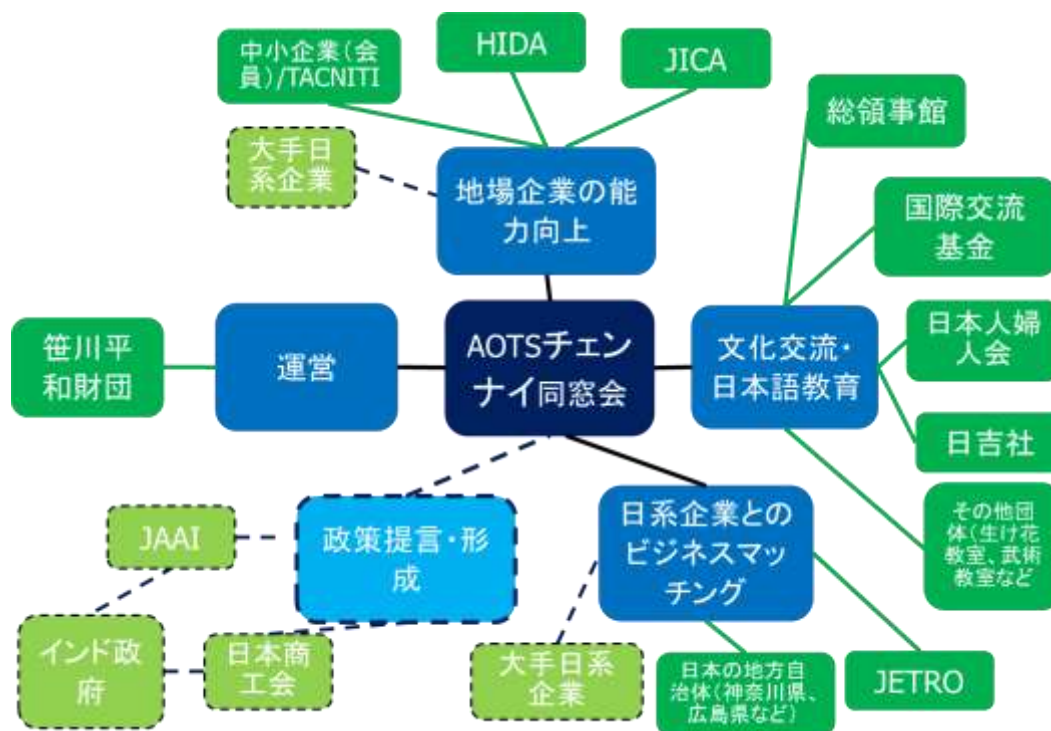
一方で、第2経路である日系企業とのビジネスマッチングと第4の経路の政策提言については、現状では知日産業人材ネットワークによる実質的な貢献がみられない。日系企業のビジネスマッチングについては、AOTSチェンナイ同窓会が日系中小企業と地場中小企業のマッチングなどを試みているが、日本側にそれほど興味をもってもらえていない状況のようである。巨大市場であるインドへの将来的な投資についての関心は高いものの、中小企業にはビジネス環境の不整備などに付随するリスクが高いことから、現状では難易度が高いイメージがあることが主な理由であろう⁶⁰。政策提言については、本研究で調査した知日産業人材ネットワークはどれもそれほど積極的には見えない。特に、中小企業経営者主体のネットワークは、インドの現状を考えると、政府と関わるとさまざまな手間が増える可能性があるため、必要最小限の接触に留めたいのではないかと推測される。

(4) 各知日産業人材ネットワークの活動と外部パートナーの比較

外部パートナーとの連携があると、知日産業人材ネットワークの活動の質が改善され、規模が拡大すると第4(2)節に述べた。本節では、今回調査した3つの知日産業人材ネットワークを例に、上述の経済と産業の発展に貢献しうる4つの活動に組織運営を加えた5点について、現状のパートナーと、新たな連携による発展の可能性を比較・検討する。

⁶⁰ JBICの日本の製造業系企業を対象とした調査によると、事業展開の中期的有望国として、インドは2014年から3年連続1位となっている(JBIC 2016)。しかし、世界銀行の投資環境調査”Doing Business”では、インドは190カ国中130位である(World Bank 2017)。

AOTS チェンナイ同窓会は、地場企業の能力向上、文化交流・日本語教育、日系企業とのビジネスマッチングなど多岐に渡る活動を行い、それぞれの活動について多くの日系そして地場のパートナーをもっている（図3-3参照）。



(注) 枠線が点線のボックスは、現在行われていない活動もしくは連携していない組織・団体を示す。
(出所) 筆者作成

図3-3 AOTS チェンナイ同窓会の活動とパートナー

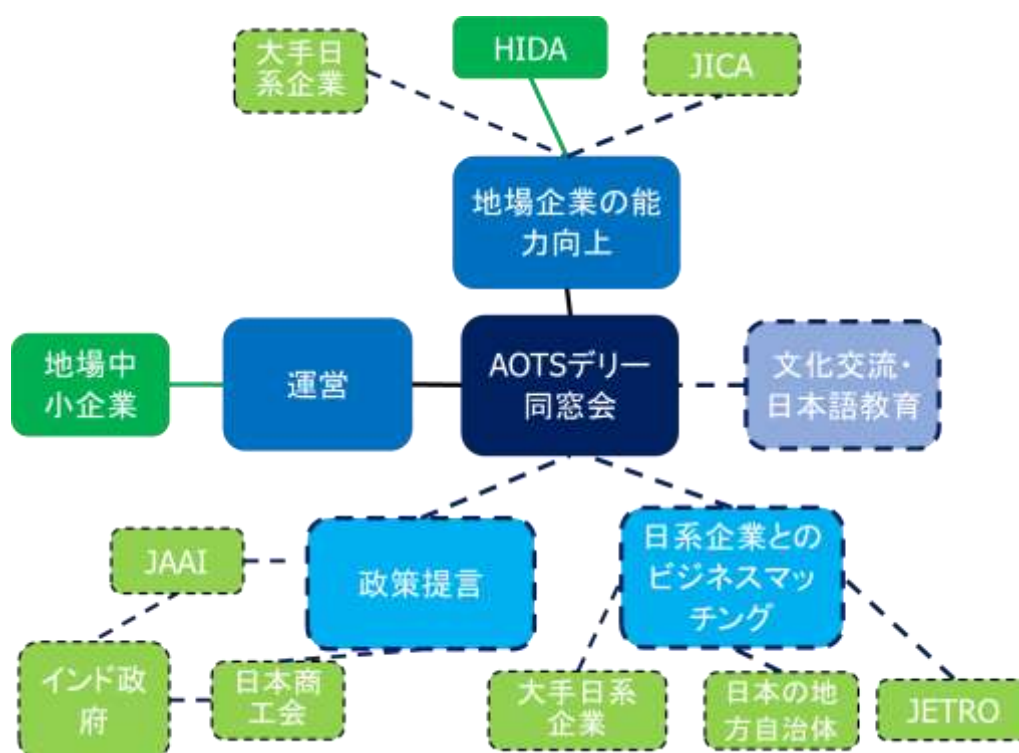
一方で、大手日系企業との関係はそれほど強いものではない⁶¹。もしこれが強化されると、地場企業の能力向上、そしてビジネスマッチングの活動も幅が広がる可能性がある。たとえば 5S 発表会へ日系大手企業が参加すれば、地場中小企業はさらに多くの知識を得ることができるであろう。

また、政策提言については特に活動を行っておらず、志向をしているようにも見えない。多くの場合、中小企業は目の前のビジネスのことで手いっぱいであり政策提言にまでは手が回らない、もしくは前述のようにインドでは政府との連携には時間と手間がかかる状況が背景にあると推測される。一方で、日本側から見ると、知日産業人材が、日本式ものづくり方式の啓蒙や、日本との経済連携などの産業政策に関われば、2国間対話を進めるにあたり大きな力にもなる。しかし、中小企業経営者が政府と直接結びつくのは難

⁶¹ ただし、HIDA 関係者によると、たとえば東芝社がインド企業と合弁で火力発電所のタービンを製造した際に、多くの現地社員が旧 AOTS の研修に参加したが、その際に AOTS チェンナイ同窓会がインドでの日本語研修を行った事例はあり、関係が全くないわけではない。

しいため、たとえば日本商工会、さらには日本を知る中堅官僚が多い JAAI などと連携することができれば、政策提言も可能になるのではないだろうか。

AOTS デリー同窓会については、地場企業の能力向上に集中しており、それはひとつの同窓会のあり方だと思われる。ただ、活動の多様性がない分、日本側パートナーとの接触が限られている（図3-4参照）。また、日本に関する他のリソースも多い首都に位置することで、その存在感を出すにあたり不利な面があることも考慮しなければならない。



(注) 枠線が点線のボックスは、現在行われていない活動もしくは連携していない組織・団体を示す。
(出所) 筆者作成

図3-4 AOTS デリー同窓会の活動とパートナー

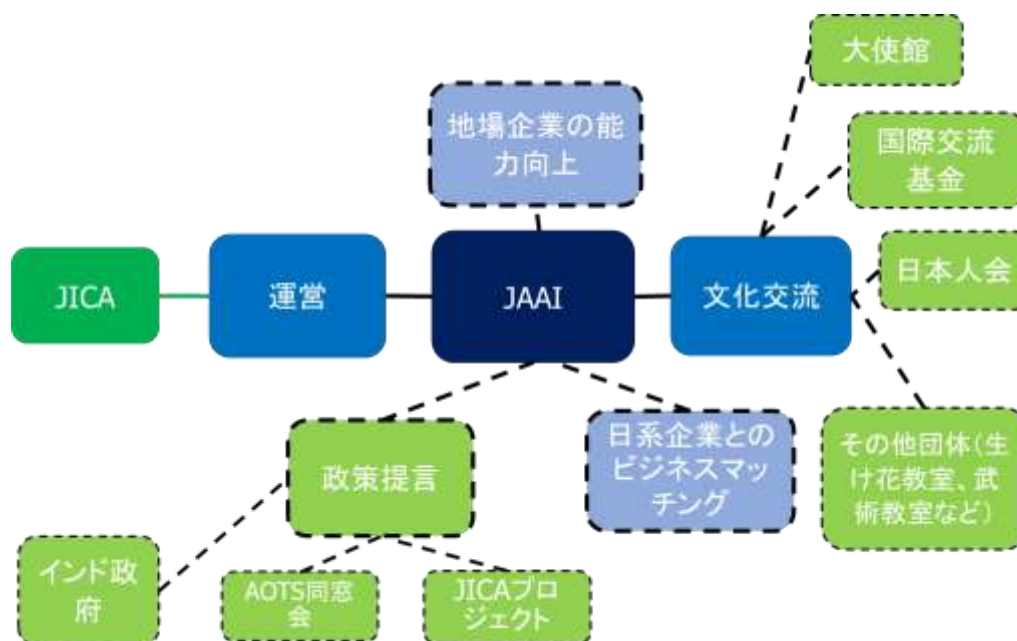
裏を返せば、AOTS デリー同窓会は、新たなパートナーを獲得すれば、その活動をさらに発展できる。AOTS チェンナイ同窓会同様に、大手日系企業との連携が強化されれば、地場中小企業の能力向上に関する活動の質が向上するであろう⁶²。また、大手日系企業との関係が強化されれば、会員となっている地場企業とのビジネスマッチングの調整役になる可能性もある。例えば、AOTS デリー同窓会は、AOTS チェンナイ同窓会と共同で、2017年2月末に”1st National Convention on Innovative QC Teams”というイベントをデリーにて開催し、大手自動車部品メーカーを含む地場企業から約300名が参加した。

⁶² ただし、最新の知識をもつ大手日系企業との関わりが深くなると、現在活動の主体となっている地場中小企業経営者もその知識を向上しなければ主導権を保ちにくくなる可能性はある。

一方、日系企業からの参加者はあまりいなかった。こうしたイベントに日系企業も参加するようになれば、非公式なビジネスマッチングの場にもなる。

また、日本側としては、AOTS デリー同窓会を、日印の互恵的な政策形成に戦略的に活用する手もある。同窓会幹部からは政策形成に関わる意思は感じられないが、日本側としては JAAI や日本商工会と連携しつつ、産業政策へ影響を与えるひとつの知日産業人材ネットワークとなってもらえれば理想的である。

JAAI の現在の活動は、不定期の文化交流事業が多く、その多くが内部向けであることもあり、外部のパートナーは少ない（図 3-5 参照）。しかし、こうした文化交流も、日本大使館、国際交流基金、日本人会、他の日本文化関係の教室とのネットワークを強化することにより、その質もしくは規模を改善できる可能性はある。



(注) 枠線が点線のボックスは、現在行われていない活動もしくは連携していない組織・団体を示す。
(出所) 筆者作成

図 3-5 JAAI の活動とパートナー

第 4 (2) 節にて論じたように、多くのメンバーが政府官僚であることを考えると、JAAI が文化交流を超えて活動を拡大するのは難しいかもしれない。ただし、やや受動的ではあるが、同窓会内の名簿と情報の伝達手段さえ整っていれば、AOTS 同窓会など他の知日産業人材ネットワークや JICA 事務所・プロジェクト関係者の意見を政策提言に反映するパイプとなることはできる。また、より実務的な面でも、研修員候補の紹介や、政策情報の共有などを通じて、課題別研修や JICA 案件の実施に際して有効なリソースとなりうる⁶³。

⁶³ JICA 関係者の話では、日本で得た知識に満足している元研修員も多く、連絡すれば非常に協力的な例も

上記のように、知日産業人材ネットワークは、中核となるメンバーの興味によって活動内容は異なり、それぞれの特性にあったネットワーク活動を構築するのが自然でありまた適切である。しかし、その中核の活動に対して日系を含むパートナーを獲得できればさらに活性化する可能性もあり、この点については日本側も支援できることであろう。また、日本側が互恵的な政策提言などについて戦略的に知日産業人材ネットワークを活用しようとする場合は、より積極的な働きかけが必要になる。これらの施策については、第5節にて議論する。

(5) 知日産業人材ネットワーク発展への課題

これまでの本研究で分析したケースによると、さらなる発展を目指す知日産業人材ネットワークが直面する主な課題は下記のようにまとめられる。

第1に、組織体制の強化および持続化と、予算の確保である。立ち上げ時の強力なリーダーの次世代を担う後継者の確保と育成、運営資金の確保は、程度こそあれ、どのネットワークについても課題である。

第2に、構成メンバーの特性と外部環境に合った、最適なネットワーク活動の形を見つけることである。どの場合にも適合する画一的なモデルはない。AOTS チェンナイ同窓会の場合にはすでにその形を見つけているようだが、AOTS デリー同窓会と JAAI の場合は、日系のリソースも多い大都市での活動の形を模索しているように見える。また、今回調査したケースにはないが、日系企業からの投資の少ない地方都市、インドでいえばケララのような場所では、また違った形の活動が必要になるであろう。

第3に、それぞれの活動に対応した日本側パートナーの確保である。特に、AOTS デリー同窓会と JAAI の例を見る限り、一見パートナー候補が多そうに見える首都のほうが、かえって現地人主体の知日ネットワークが存在感を出しにくい面がある。また、多くの日系パートナーを獲得している AOTS チェンナイ同窓会ですら、日系企業、特に大手日系企業との関係の構築は容易ではない。

第4に、これは日本側からの視点であるが、インド政府との連携の強化である。AOTS 同窓会の中核メンバーである中小企業経営者と政府関係者には信頼関係が欠如している。また、多くのメンバーが政府官僚であり、政府と知日産業人材ネットワークとのパイプとなる可能性をもつ JAAI だが、現在のところ政策への影響力があるようには見受けられない。

次節では、知日産業人材ネットワークがこれらの課題を乗り越えるために、どのような政策的支援が必要かを議論する。

あるとのことであった。

5. 知日産業人材ネットワーク活性化の施策

(1) 中核人材の育成

知日産業人材ネットワークを活性化するには、ダイナミックな中核人材をいかに戦略的に育成することができるかが、ひとつのポイントであろう。訪日する研修員の数などが多ければ、中核人材も増えるかもしれないが、それは絶対条件ではない。AOTS チェンナイ同窓会のランガナタン会長は、訪日研修参加者の規模が拡大できればそれに越したことはないが、大量の研修生を派遣してもすべての人が帰国後活発に活動するわけではないので、より重要なのはその質であると語っている。

中核人材を育成するためにまず必要なのは、訪日する研修員に日本で肯定的な行動・文化・技術の違いを感じる体験を与えることである。製造業分野でいえば、日本式ものづくり手法は、これまで多く人を引き付けており、カイゼン・5S などのコンセプトはアジアのみならず世界中の製造業関係者の間で広く認識されている。AOTS 同窓会が活発なのはこうした日本式ものづくり手法の魅力が大きいと考えられる。

しかし、インダストリー4.0(第4次生産革命)、モノのインターネット (Internet of Things: IOT) など、より革新的に聞こえるコンセプトが欧米から発信される中で、途上国の若い世代を引き続き惹きつけることはできるのであろうか。もちろん日本政府・産業界も後れを取らぬように様々な取り組みをしているが、まだ従来の日本式ものづくりを超えるようなコンセプトは見えてこない⁶⁴。途上国からの研修員の中から、将来ネットワーク活動の中核を担う知日人材を育て続けるには、製造業分野でも魅力的な技術やコンセプトを発信し続ける必要があると思われる。

途上国の人材を魅了する要素が必要なことは、政府官僚向けの政策策定に関する研修でも同様である。今回の調査では、訪日研修などにより知日化した政策担当者がいるとの話は耳にしなかった。もちろん日本で有効な知識を得た人も多いようだが、それが親日的な政策に結び付いているかは定かではない。これには下記のような背景があると思われる。

第1に、政策担当者は中小企業経営者と比べて、ODA プログラムなどを通じて様々な国を訪問する機会が多く、日本を訪問することで大きなインパクトを得ることが難しい面がある。産業政策に携わる知日人材を育成するには、長く日本に滞在する留学生に期待するか、留学生がさらに JICA 事業の研修などを受講し日本を再訪できる道を強化するといった工夫が必要かもしれない。

⁶⁴ 経済産業省は第4次産業革命に的確に対応するために、「新産業構造ビジョン」を作成している。また、2017年2月には、経済産業省と総務省の協力のもとに設立されたIoT推進コンソーシアム(ITAC)と、インドの全国ソフトウェア・サービス企業協会(NASSCOM)との間で、IoT分野の協力に係る覚書が署名された(経済産業省ホームページ参照)。

第2に、知識を得て帰国したのちに、同じような考えをもつ人たちとの議論を重ねることによってより考えを洗練し、それを周りの非知日人材にも伝達する機会が欠けている可能性がある。こうした状況は、インドのような大国においてより顕著かもしれない。これについては、JAAIの支部の設立もしくは後述する特定分野のネットワークの会合を奨励し、より踏み込んだ政策議論を行う場を作るなどの案が考えられる。

第3に、政策面においては、製造業における日本式ものづくり手法のような、インドからの研修員の心をつかむ「目玉」に欠けている可能性がある。日本がもつ政策的先進事例を、より見える形でPRしていくことも必要であろう。

最後に、ビジネスもしくは政策の分野で、「知日」を超えた「親日」的な中核人材を育成するには、技術・知識の供与だけでは十分でなく、人的、文化的な交流の機会が必要である。これがなくては、日印の互恵的な関係を構築したいと思わせる日本人サポーターに出会う機会が限られてしまう。ODA予算の削減などで、研修期間や予算使用用途に様々な制約がある現在は、研修実施地での地元のサポーターとの接触の機会を設けるのも一案ではないだろうか。たとえば、派遣国と何らかのつながりのある、もしくは投資に興味のある企業、地域研究者、語学学習者などがその候補と考えられる⁶⁵。これらの関係者との接触を通じ、途上国からの研修員が正規の研修プログラムを超えた長期的なインパクトを得る可能性がある。

(2) 必要に応じた複数機関からのリソース獲得支援

十分な活動予算の確保はどの知日産業人材ネットワークにとっても課題である。しかし、運営費の過度な支援は自立性を阻害してしまうため、戦略のない手放しでの予算支援は良策ではない。AOTSチェンナイ同窓会のランガナタン会長は、当然財政支援は欲しい一方で、Registered Societyである同窓会はそう多くの資金を次年度に持ち越すこともできず、予算が増えれば活動をすぐに拡大できるというわけでもないと言っている。また、同会長は、むしろ、AOTSチェンナイ同窓会の活動への日本関係者の参加を促す、もしくはイベントなどを共催するパートナーを紹介するといった形の支援の必要性を強調している。それら日本のパートナーとのつながりから、新たな活動のアイデアときっかけを得たいと考えているようである。現在の日本のODA供与額の推移を考えても、そのHIDAやJICAといった母体となる日本側組織が、関係する知日産業人材ネットワークの活動を丸ごと面倒見るのは現実的ではないだろう。

こうした状況を考えると、単なる活動費支援の増加よりも、やる気があり具体的な活動案をもつ知日産業人材ネットワークが、必要な時に、必要なリソースを獲得できる機会

⁶⁵ 例えば、関西とインドとのつながりでいえば、神戸大学経済経営研究所はインド経済の研究に長く携わる研究者を擁している（神戸大学経済経営研究所ホームページ参照）。また、大阪大学外国語学部にはヒンディー語専攻があり、デリー大学とも交流がある（大阪外語大学ホームページ参照）。

を確保する支援のほうがより効果的だと思われる。そのためには複数の関連機関とのネットワークを構築する手助けをすることが重要であろう。

知日産業人材ネットワークがこのようなオン・デマンド型支援を獲得するために、HIDA や JICA を含めた日本側の関連機関にできることは、第 1 にその存在と活動に関する情報の発信である。HIDA ニューデリー事務所は最近、日本大使館で行われる日系経済協力機関の会合でインドにおける AOTS 同窓会の活動の概要を紹介したようだが、こうした情報発信の継続は重要である。

第 2 に、パートナーを見つける場の提供とアドバイスである。たとえば、AOTS チェンナイ同窓会は、ランガナタン会長の個人的なネットワークを通じて笹川平和財団による事務所設立支援の可能性を知ったが、こうした目的に合わせた適切な連携先をより効率よく見つけられる支援があると有効である。日本側の支援団体のネットワーク化、または第 9 章でいう「組織間での『効率的なたらい回し』」ともいうべきであろうか。また、知日産業人材ネットワーク同士、つまり同業者は自然には情報共有をしない可能性が大きいいため、公的機関が平等な情報へのアクセスを確保する必要がある。

第 3 に、母体となる日本側機関が、必要に応じて、知日産業人材ネットワークの要望に合う活動を支援する予算をある程度確保することである。つまり、日本政府の優先政策として特定分野の活動の支援をするというよりも、知日産業人材ネットワーク活性化のための予算をつけるということである。もちろんこの 2 つが同じ分野に重なっていれば理想的だが、現実には常にそうとも限らない。たとえば、日本の優先的な政策支援が環境や低炭素技術である場合、中小企業が主体となっている知日産業人材ネットワークにはそれらの技術はまだハードルが高く、むしろ 5S やカイゼンといった従来の日本式ものづくり手法により力を入れたい場合もあるだろう。こうした状況でも、「知日産業人材ネットワーク活性化」を目的とする予算が補助的にあれば、日本側はある程度の対応をすることができ、現地ネットワークとの信頼関係も継続できる。もちろん、前述のように手放して活動予算を支援するのではなく、支援を受ける側に明確な活動案と実施計画があることが前提である。

(3) 構成メンバーと外部環境に合わせた柔軟なネットワーク形成の支援

知日産業人材ネットワークの活動はその構成メンバーの意図と特徴・外部環境に合わせて形成されるべきであり、画一的な正解はない。もちろん、AOTS チェンナイ同窓会のようなモデルケースはあり、文化交流・日本語教育・日本式ものづくり手法といったように幅広くカバーしてもらえればありがたいことではあるが、それを他に押し付けることはできない。また、日本式ものづくり手法を中心に活動する知日産業人材ネットワークの場合、その活動に対して日本の公的資金が入っていない限りは、有料でサービスを提供することにより活動資金を得ることも容認されるべきであろう。日本側はこれらを今一度認識したうえで、柔軟に支援をするべきである。

JICA の研修や案件参加者のネットワーキングについても、一般的な同窓会を超えた形を模索するのも一案である。当然 JAAI の活動が活性化・拡大することは望ましいが、研修参加者の数も多く分野也多岐に渡るため一つにまとめるのは難しいかもしれず、特定分野に絞ったネットワークを促進するほうがより効率的かもしれない。

たとえば、特定分野における知日産業人材ネットワークを形成する可能性のあるインドの産業開発分野のプロジェクトとしては、「製造業経営幹部育成支援プログラム (Visional Leaders for Manufacturing: VLFM)」が挙げられる。VLFM プログラムは 2007 年から 2013 年まで実施され、インド政府からも高評価を得ている⁶⁶。同プログラムは、インド工業連盟 (Confederation of Indian Industry: CII) を中心とした産業界、インド工科大学カンプール校、インド工科大学マドラス校、インド経営大学院大学カルカッタ校といった有名大学、そして国家製造業競争力委員会 (National Manufacturing Competitiveness Council: NMCC)、人的資源開発省 (Ministry of Human Resource Development: MHRD) といった政府を含む、産官学の連携により支えられている。

VLFM プログラムでは、①企業が工場の部長レベルの従業員を派遣する「上級経営幹部コース」、②上記の提携大学における 1 年間の修士課程として個人が参加する「中級経営幹部コース」、③企業ごとに参加者が派遣される「中小企業育成コース」、④1~2 日に集中的に行われる「社長コース」が実施されている。それぞれのコースから、年間 75~80 名ほど日本に研修生を派遣している。特に、中級・上級経営幹部コースの受講者は全員日本に研修に行くことになっている。

VLFM プログラムからの卒業生総数は 4,679 名 (2016 年 8 月時点) である。同窓生の集まりとしては、入学式、卒業式を兼ねて、年に 1 回総会を開催しており、毎回 200 名くらい出席する。今後卒業生を知日産業人材としてネットワーク化できれば、日印双方にとって産業発展の有効なリソースになるであろう。しかし、現在のところ同窓会としてはまだ十分に組織化はされておらず、難しい面もあるようだ。まず、参加者は地場大企業に勤務している場合が多く、皆多忙なため、同窓会活動にかけられる時間は少ない。さらに、「中級経営幹部コース」は個人参加なので、卒業後の進路を追跡するのは難しい。どのような形であれば知日産業人材ネットワークとして持続的な活動が行えるのか、今後模索する必要がある。

また、日本側とのつながりについては課題もある。VLFM プログラムの評価はインド政府、インドの大手企業において高く、産業発展へも貢献していると思われる。他方、同プログラムは、あくまでインドのニーズに合わせた、インド人経営者向けのプログラムとなっており、日系企業からの参加者は多くない。日本側とのつながりを強化するため、

⁶⁶ 同プログラムの司馬正次チーフアドバイザーは、2012 年にインド政府の権威ある PADMASHRI 勲章を受章した (JICA2012) VLFM プログラムパンフレット参照)。また、JICA インド事務所によると、同プログラムは 2010 年からは Project on Champions for Societal Manufacturing (CSM) として継続されており、2018 年 9 月まで実施される予定とのことである。

同プログラムおよび JICA インド事務所は、講演会やコース視察などのイベントを通じて日系企業への社員派遣を呼びかけなどの対策をすでに講じている。プログラムの内容は日本人にもなじみのあるものであり、これまで参加した日系企業の日本人社員からは、インドで使えるリーダーシップを学べた、人脈が広がったと意見もある。こうした取り組みの結果、同プログラムへの日系企業からの参加者もしくは日系企業に就職する同プログラム卒業生が増加すれば、日印の互恵的な産業発展への貢献も可能になるだろう。

(4) 日本人コミュニティとの連携強化

AOTS チェンナイ同窓会の例から顕著なように、日本に関する活動を行う場合、日本側のパートナーが確保できていると活動の認知度が上がり、その質も向上する。こうした連携強化のため、JICA や HIDA といった母体となる機関や日本大使館や総領事館による、知日産業人材ネットワークと日本側パートナー候補との接触の場を提供する、そして成功例を広めていくといった支援がまず必要であろう。

しかし、知日産業人材ネットワークと、日本側パートナー候補との直接の接触だけでは、お互いの利益があったとしても、実質的な連携に発展しない場合もあり得る。現地人主体の知日産業人材ネットワークは、やや保守的な日本人からすると、得体のしれない団体と見られてしまうこともあり、直接交渉でパートナーシップを構築するのは容易ではない。こうした状況を打開するためには、もちろん母体となる組織から知日産業人材ネットワークの活動に関する裏付けは必要であるが、それに加えて、第三者的な日本人からの後押しがあるとより一層その信用度が高まると思われる。つまり、現地人主体の知日産業人材ネットワークと日本側パートナーをつなぐ、日本人のキーサポーターが必要になる。このような、現地の事情もよく知ったうえで日本側とも交渉できるような日本人サポーターを意図的に育てることは難しい。しかし、こうした人材を見つけた場合、適切な知日産業人材ネットワークとつなぐことはできるかもしれない。現地に溶け込んだ様々な日本側人材を、JICA のシニアボランティア制度やその他のスキームを使い、活用していくことも検討すべきと考える。

(5) 知日産業人材ネットワーク間の連携の促進

知日産業人材ネットワーク同士の情報交換は、課題の解決策を見つける、もしくは新たな活動のアイデアを得る機会として有効であると思われる。

AOTS 同窓会については、定期的に世界各国の同窓会の代表者が集まり、その成功事例を共有する会合がある。また、インド国内でも、同窓会間の交流はある程度存在する。こうした活動は知見と情報の共有という観点から効果的である。

一方、JICA 同窓会の場合は、世界各国からの代表者が集まった会合はないようである。第 3 (2) 節で述べたように、南アジアの地域的な集まりは一度あったようだが、継続していない。また、インド国内でもデリーでの活動に留まっている。研修や案件参加者

の数が多く、活動が多岐に渡るため、世界規模、地域規模もしくは国内でのネットワークを促進するとしても、前述のように、特定分野に絞ったネットワークの促進を検討する必要があると思われる。

また、母体が異なる知日産業人材ネットワークによる、組織横断的な総合補完的關係を構築するサポートも有効と思われる。たとえば、AOTS 同窓会と JAAI は現在のところ交流はほとんどない。しかし、政府主体の JAAI と中小企業経営者主体の AOTS 同窓会との交流が実現すれば、知日産業人材ネットワークからの政策提言も可能になるかもしれない。より直近の活動として、JAAI が技術セミナーなどを行う際に、AOTS 同窓会から講師を招くこともできるかもしれない。もちろん、他国同様、政府官僚と中小企業経営者の間の溝は深く、汚職も多い途上国では特に官民の交流に難がある。しかし、共通の価値観をもつ知日人材同士であれば、こうした壁を越えられる可能性もあるのではないだろうか。ただし、現状からも明らかなように、交流は自発的には発生しないかもしれないが、必要に応じて母体となる組織同士が調整することも必要であろう。

6. おわりに

本章では、知日産業人材ネットワークの現状と課題、発展の過程、活性化に必要な要素、そして支援策を、インドにおける HIDA と JICA の同窓会のケースをもとに探った。活発な知日産業人材ネットワークには、自国と日本との行動・文化・技術などの面における肯定的な相違に感銘を受けた中核人材が存在する。こうした人材を発掘し、自発性を阻害しない程度にその活動を様々な側面から支援することが必要である。特に、それぞれの知日産業人材ネットワークのコアとなる活動に対して、日本側パートナー団体候補を見つける補助は、日本の公的機関がなす重要な支援であろう。

また、本章で議論した支援策に加えて、まずはそれら現地人主体ネットワークの活動に継続的に注意を払うことが必要である。例えば、AOTS デリー同窓会のモハン会長は、日本側に「見られている」ことが活動を続けるインセンティブのひとつである語っている。日本の関連機関は、できるだけその知日産業人材ネットワークが行う活動を認識し、実際に訪問していくことより、中核人材のやる気を引き出すことができる。その意味では、今回のような研究は、その副産物として、中核知日人材のやる気を引き出し、その活動を日本側へ周知する効果があると考えられる。

最後に、本稿では主に現地人主体のネットワークに関する課題を議論したが、日本側も検討すべきこと課題が多いことを強調したい。様々な支援策の前提として、知日人材さらには親日人材を獲得するために最も重要なのは、日本は魅力的でありうるか、ということである。韓国や中国の製造業の発展も著しい中、物理的もしくは文化的に距離のある途上国になるほど、日本というだけで注目を集められるという時代ではなくなっている。今後どのような価値を世界に発信できるのか、問い続ける必要がある。

さらに、今回の調査中に、しばしば知日産業人材の活動に対する、日本側のやや保守的・閉鎖的ともいえる態度に関する課題も聞かれた。活発に行動する知日・親日人材の陰には、強い感銘を与えた日本人サポーターが存在するが、こうしたダイナミックで熱意をもつ人材を日本側は今も供給できているのであろうか。また、知日人材があたかも日本人のごとくふるまうことだけを期待して、現地の事情や文化的価値への理解を怠っていないだろうか。さらには、知日人材を長期的かつ互恵的に活用しようとしているのか。こうした日本側のマインドセットに関する課題を自戒も込めて提示し、本章を締めくくりたい。

参考資料

- 海外産業人材育成協会 (HIDA) (2016) 『2016 HIDA Annual Report』。
- 国際協力機構 (JICA) (2012) 『製造業経営幹部育成支援プロジェクト (VLFM) パンフレット』。
- JICA インド事務所 (2016) 『成長するインド：JICA による協力の現状』。
- 国際協力銀行 (JBIC) (2016) 『わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告—2016 年度海外直接投資アンケート結果 (第 28 回)』。
- 森純一 (2010) 「日本の『ものづくり』を内在化した技術教育を目指して—泰日経済技術振興協会と泰日工業大学の事例—」、『国際開発戦略と日本型成長支援アプローチの情報収集と分析にかかる調査報告書』政策研究大学院大学・国際協力機構研究所 (非公開資料)。
- World Bank (2017), *Doing Business 2017: Equal Opportunity for All*. World Bank.

【ウェブサイト】

- アジア文化会館 (ABK) 「沿革」 (2017 年 3 月 3 日閲覧)
URL: <http://www.abk.or.jp/index.html>
- 大阪大学外国語学部 「ヒンディー語専攻」 (2017 年 3 月 16 日閲覧)
URL: <http://www.sfs.osaka-u.ac.jp/user/hindi/homepage/>
- 海外産業人材育成協会 (HIDA) 「団体概要」 (2017 年 3 月 3 日閲覧)
URL: <http://www.hidajapan.or.jp/hida/jp/about/overview.html>.
- 経済産業省 (METI) 『『新産業構造ビジョン』中間整理を行いました～第 4 次産業革命をリードする戦略的取組を発表いたしました』 (2017 年 3 月 5 日閲覧)
URL: <http://www.meti.go.jp/press/2016/04/20160427007/20160427007.html>
- METI 「日印 IoT 分野の協力をに係る覚書への署名が行われました」 (2017 年 3 月 16 日閲覧) URL: <http://www.meti.go.jp/press/2016/02/20170224004/20170224004.html>
- 神戸大学経済経営研究所 「研究者紹介」 (2017 年 3 月 16 日閲覧)
URL: <http://www.rieb.kobe-u.ac.jp/research-j.html>
- 泰日経済技術振興協会 (TPA) (2017 年 3 月 6 日閲覧) URL: <http://j.tpa.or.th/>
- 泰日工業大学 (TNI) (2017 年 3 月 6 日閲覧) URL: <http://www.tni.ac.th/web/tni2014-jp/>
- 日系テクノロジー 「アジアものづくりカンファレンス」 (2017 年 3 月 27 日閲覧)
URL: <http://techon.nikkeibp.co.jp/asia-mono/?rt=nocnt>

第2部：関西の主要機関の取組み

第4章 関西経済連合会の「親関西人材」育成への取組み

濱田 浩一

1. 「親関西人材」の育成への取組みの背景

関西経済連合会（以下、関経連）では、「親関西人材」の育成およびそのネットワークの拡大に向けた取組みを進めている。関西の経済・産業・文化面での強みや特徴を理解し、アジアと関西の人的交流（留学・観光等）や経済交流（貿易・投資等）のパイプ役を担っている人材、または今後、担うことが期待される人材を、関経連では「親関西人材」と名付けている。アジアの「ゲートウェイ」を目指す関西では、「親関西人材」の育成、また人材ネットワーク拡大を通じて、アジアでの課題解決に貢献しつつ、関西企業のアジアビジネスの拡大を支援していくことが一層重要になっている。

2016年2月に開催された第54回関西財界セミナー（主催：一般社団法人 関西経済同友会、公益社団法人 関西経済連合会）の第3分科会「アジアで活躍する『親関西』人材の拡大に向けて」において、「親関西人材」の育成・ネットワーク化に向けて、関係機関が連携して取り組んでいくことが確認された。これを踏まえて、関経連では「アジアの諸課題解決への貢献、親関西人材の拡大を通じたビジネス機会の創出」を2016年度の重点事業の一つに掲げた。その後、2016年7月には関経連の国際委員会において、「親関西人材」の拡大に向けた取組みなどを進めていくためのアクションプランを取りまとめた。本アクションプランでは、2020年度のめざすべきゴールとして、①産学官連携のもと、「親関西人材」のネットワークが拡大すること、②関西の技術や規格が各国に普及し、裾野産業の発展、環境問題の解決・低炭素社会の構築、都市防災力の向上等に貢献すること、③双方向で関西とアジアの人的・経済的交流が拡大することの3点を設定した。そして、「関西の技術・ノウハウ普及を担う人材の拡大」と「人材のネットワーク化」の2つの観点から様々な取組みを行っていくこととした。

2. 関西の技術・ノウハウ普及を担う人材の拡大——関経連アセアン経営研修の充実・強化

「関経連アセアン経営研修」は、関経連が「親関西人材」の育成にあたり、重視して取り組んでいる活動の一つである。1980年1月に関経連がアセアンに経済ミッションを派遣した際、懇談先の一つであったインドネシア商工会議所から「若手経営者に日本の企業経営について学ぶ機会をつくってほしい」との要請を受けてスタートした人材育成プログラムである。2015年度までの累計参加者は13カ国387名にのぼり、研修修了生は各国の政財界で活躍している。本研修は、日本的経営の長所や特質を学ぶことから始まったが、その内容はアセアン各国の急速な経済成長やアジア通貨危機といった時代背景に応じて変化してきた。図4-1は、関経連アセアン経営研修の変遷を整理した図である。今後も、様々な環境変化に伴う、各国・各団体のニーズを踏まえた研修へと進化させることが求められている。

	1980年代	1990年代	2000年代	2010年代
研修テーマ	日本的経営の特徴 ・日本経済の発展要因 ・経営理念、人事管理(年功序列、終身雇用)、TQC ・経営戦略 ・雇用慣行、労使関係	日本の企業経営の特徴 ・日本経済の歴史 ・日本企業の経歴 ・日本企業のアセアンとのつながり	競争力強化への企業努力 [前半] ・商品開発 ・品質管理 ・マーケティング ・人材育成など [後半] ・経営理念 ・経営戦略 ・環境への取り組み ・生産管理	企業を取り巻く環境の変化と企業経営の課題 ・各国企業間のパートナーシップ ・環境問題への対応、環境ビジネス ・アセアン経済統合、グローバル化への対応
訪問先	・大手企業	・大手企業 (アセアンとの接点を重視して選定)	・主として中小企業 ・グローバルに活躍、競争力のある企業 ・オンリーワン技術など、差別化戦略を打ち出している企業	・テーマに応じて大企業、中小企業より選定
討議	・関西の経済人との懇談	・国際委員会との討議(日本企業のアセアンへの投資等)	・訪問先との討議 ・研修員間の討議 当初:講師・研修生との質疑・意見交換 後期:参加国のケースを参考にして相互にアドバイスし合う場面が増加	・ラウンドテーブル ・企業経営幹部との討議 ・研修生間での討議
研修生の関心事	日本経済の発展要因である経営手法・習字	経済成長と産業活動に関する日本企業の経営課題と経験	アジア通貨危機に直面する中で、日本が行った対外政策に対する理解の機会	人々の生活や社会に貢献に向けてのさらなる挑戦
周年卒業	10周年セミナー(1989年、シンガポール)	20周年セミナー(2000年、主会場:クアラルンプール 遠隔:バンコク・大阪)	30周年セミナー(2008年、ジャカルタ)	

図 4-1 関経連アセアン経営研修の変遷

そこで、関経連では、2016年11月、次年度以降のアセアン経営研修の充実・強化を検討するため、本研修に協力いただいている各国の機関の幹部を関西に初めて招聘し、「関西アジアフォーラム」を開催した。8カ国(カンボジア、インドネシア、ラオス、マレーシア、ミャンマー、フィリピン、タイ、ベトナム)から11名が参加し、裾野産業、イノベーション、農業振興といった、参加者が特に関心を寄せる分野を取り上げ、関係企業・団体等への訪問や意見交換を通じて、研修の充実・強化に向けた検討を行った。各国の参加者からは、「アセアン各国は、国によって発展の段階が異なることから、一部のテーマについては複数のグループに分けて実施してはどうか」「日本企業のOJTを学べるプログラムを導入してほしい」「自然災害の増加は各国共通の課題であり、防災についての学びが参考になった」といった意見が寄せられた。フォーラムの最終日には、「関西アジアフォーラム宣言」(表4-1)を取りまとめた。関経連では、この宣言を踏まえ、今後、新しいテーマの設定や、新たなプログラムの導入など、次年度以降の本研修の具体的な内容を検討していく。

表 4-1 関西アジアフォーラム宣言

1. 各団体間の一層の連携強化

アセアン各国は持続的な成長に向け、裾野産業の振興、環境問題や災害への対応、農業振興、イノベーション、人的資本強化などが喫緊の課題である。これらの課題に対応するとともに、各国間のビジネス交流を拡大するため、各団体間の連携を一層強化する。

2. 関経連アセアン経営研修の充実・強化

来年度以降の研修については、各国・各団体の課題・ニーズに応じたテーマ設定、関係機関・企業等との意見交換や討議を行うなどのビジネス機会創出拡大に資するプログラム、SNS活用や同窓会開催など、研修後の関係づくりに留意し、その充実・強化を図る。

3. 関西の技術・ノウハウ普及を担う人材の拡大——防災対策・環境研修および人材育成支援の実施

関経連では、アセアン各国での人材育成に向けた取組みとして、2つの事業を今年度から新たに展開する。1つ目は、各国の行政官を対象とする防災対策や環境分野に関する研修である。インダストリアルツアーや企業・自治体とのラウンドテーブルへの参加を通じて、相互理解の深化と、関西の技術・ノウハウの普及をはかることを目的としている。

2つ目は、アセアン各国の製造現場、特に裾野産業の発展を支える人材の育成を目的とした研修である。製造現場等での実習や講義、現地の日系企業の訪問等を通じて、日本のものづくり技術に精通した人材を育成し、アセアン各国の裾野産業の発展に寄与するとともに、関西企業のビジネスパートナー拡大をめざすものである。

これら2つの研修事業は、2016年度に、インドネシアやベトナムを訪問した際に、懇談した両国政府の要人に対して、関経連の森詳介会長などから、ものづくり・環境・防災など、関西の経験・技術の蓄積のある分野での産業協力を提案したことのフォローアップとして構築したものである。まずは、2017年2月にインドネシアを対象として、「インドネシア溶接・ロボット管理者研修」および「インドネシア防災力向上に向けた要人招聘プログラム」を実施した（表4-2、表4-3）。溶接・ロボット管理者研修については、2016年11月にプレ研修を行い、研修内容に関するニーズ等を把握した。

2017年度はベトナムを対象に、環境分野における行政官招聘研修と、ものづくり技術に精通した人材の育成のための現地研修を実施する。

表4-2 インドネシア溶接・ロボット管理者研修の概要

<ul style="list-style-type: none">・ 目的：ものづくり人材の育成を通じて、すそ野産業の発展に貢献 生産量拡大と品質安定に資するロボットを活用した溶接の技術者育成をはかる 関西企業の現地での優秀なワーカーの確保に貢献・ 主催・共催：松下ゴーベル財団、インドネシア溶接協会、関経連、インドネシア金 型工業会・ 時期：2017年2月・ 場所：インドネシア・ジャカルタ・ 参加者：インドネシア現地企業および進出日系企業のワーカー10社・団体15名・ 内容：溶接・ロボット管理者育成のためのプログラム (2016年度は初級プログラムとして溶接の基礎、次年度以降、中級・上級 プログラムを展開予定) <p>※当会は、本事業のほか、岩谷産業が2013年よりインドネシアで実施しているウェル ディングセミナーを後援している(本年度は2016年11月に溶接コンテスト表彰式・ セミナーを開催)。</p>
--

表4-3 インドネシア防災力向上に向けた要人招聘プログラムの概要

<ul style="list-style-type: none">・ 目的：インドネシアの防災力向上に貢献 インドネシア行政官の防災に関する理解促進 関西企業の技術のPR、導入促進・ 主催：関経連、JICA 関西・ 時期：2017年2月・ 場所：関西・ 招聘者：国家防災庁、技術評価応用庁、気象気候地球物理庁の幹部 計7名・ 内容：企業・自治体の技術紹介・関連施設視察、防災関連企業との意見交換、セ ミナー開催など

4. 人材のネットワーク化——親関西人材ネットワーク連絡会

関経連では、「親関西人材」の育成等について関西が一体感をもって取り組むための仕
組みとして、2016年6月に「親関西人材ネットワーク連絡会」を設置した。本連絡会
のメンバーは、関経連の他、アジア太平洋研究所(APIR)、海外産業人材育成協会(HIDA)
関西研修センター、近畿経済産業局、国際協力機構(JICA)関西国際センター、太平洋
人材交流センター(PREX)、日本貿易振興機構(JETRO)大阪本部である。

本連絡会の主な取組みは、各機関の活動状況・課題の共有と連携方策の検討・実施など
である。2016年は6月と11月の2回会合を開催し、人材のネットワーク化をはかるた
めの仕掛けとしてSNSの活用が重要であることや、中堅・中小企業の海外展開支援の

ために関係機関が密接に連携し、企業に対して支援施策に関する情報提供の機会を設けることの必要性を確認した。今後、本連絡会では、企業のニーズを踏まえ、ウェブサイト「I love Kansai Network」（後述）の充実や、公的機関の制度活用による海外展開支援連携セミナーなどの取組みを進めていく。後者の連携セミナーは人材育成・活用に焦点をあて、シリーズセミナーとして年4回程度の開催を予定している。第1回セミナーは2017年3月に開催した。

5. 人材のネットワーク化——親関西人材ネットワーク交流会

関経連では、関西企業と現地政府・経済界関係者等とのネットワーク拡大をはかるため、海外に訪問団等を派遣する際、関経連アセアン経営研修修了生や、現地の関係機関、進出している関西企業等を招いて、「親関西人材ネットワーク交流会」を開催している。

2016年度は、9月にベトナムに使節団を派遣した際、ハノイにおいて本交流会を開催した。交流会には、関経連アセアン経営研修修了生10名、関経連の森会長をはじめとする使節団団員に加えて、ベトナム政府・経済界、日本の関連機関から、計65名が参加した。関経連アセアン経営研修修了生だけでなく、多くの関係機関が参加することにより、関西とアジアのビジネス機会創出・拡大につながる効果的な場となった。今後も各国で交流会を開催していく。

6. 人材のネットワーク化——ウェブサイト「I love Kansai Network」

関経連は、2016年8月に、親関西人材ネットワークのウェブサイト（Facebook）「I love Kansai Network」（[URL:http://www.facebook.com/I.love.Kansai.Network/](http://www.facebook.com/I.love.Kansai.Network/)）を開設した。本サイトは、関経連アセアン経営研修の研修生・修了生や、各国の表敬・懇談先に対して、情報受発信および交流の場を提供するものである。また、経済産業省の親日・知日人材コミュニティ「NIN2（ニンニン）プロジェクト」、HIDA 関西研修センター、JICA 関西国際センター、PREX などの関係機関と連携し、人材育成・交流情報を発信している。関経連は今後も、関経連アセアン経営研修生・修了生へのPRを強化するなど、サイトの認知度向上をはかるとともに、利用者の役に立つ広範な情報発信に取り組んでいく。加えて、国・テーマ別などのグループを作成し、その中でより深い交流・情報交換の促進、現地参加型のイベントの告知・集約などを進め、サイトの活性化をはかっていく。

このように、関経連では、今後とも関係機関と連携し、「親関西人材」の育成・ネットワークの拡大に関する事業を着実に推進していく。また、各国のニーズを把握するとともに、PDCA（Plan, Do, Check, Act）を回すなかで事業の追加、見直しについても随時実施し、「親関西人材」の拡大に向けて、取組みを深化、発展させていく。



図4-2 フェイスブック「I love Kansai Network」画面

第5章 帰国 JICA 研修員同窓会の現状と今後

大西 靖典

本研究会の趣旨から、JICA が実施する研修の卒業生である帰国研修員の同窓会に焦点を当てて述べる。なお、内容はあくまでも筆者の私見であることを申し添える。また、本稿執筆に当たり、平成 23 年度外務省 ODA 評価「研修員受入事業の評価（第三者評価）」（2012 年 2 月、グローバルリンクマネジメント株式会社）を大いに参考にした。

1. JICA 研修事業の概観

政府開発援助（ODA）の技術協力の一形態として、国際協力機構（JICA）は開発途上国の行政官等を日本に招いて、参加各国の開発課題の解決に必要な、長年にわたり蓄積した日本ならではの知識や経験、技能を伝える「研修事業」を行っている。本事業は 1954 年に始まり、研修員数は累計で約 33 万人に上り、近年は毎年約 1 万人規模となっている。

表 5-1 研修員受け入れ状況

		2014 年度		1954～2014 年度累計	
国 数		140 カ国		194 カ国	
研修員数		11,370 名		324,928 名	
上位 五 カ 国	第一位	ベトナム	909 名	インドネシア	24,604 名
	第二位	インドネシア	623 名	中華人民共和国	21,564 名
	第三位	ミャンマー	557 名	タイ	21,067 名
	第四位	フィリピン	398 名	フィリピン	17,794 名
	第五位	タイ	370 名	マレーシア	15,880 名

実施するにあたっては JICA の 14 の国内機関が中心となり、リソースとして国や地方自治体のほかに、大学、民間企業、公益法人や NGO など国内各地域のパートナーと連携している。ちなみに、JICA 関西が行う研修は、関西と言う地域の特性に応じて、防災、産業育成および環境分野が主となっている。研修事業は、規模と内容の多様性という点で世界でも極めてユニークな事業であり、日本の国際協力の大きな特長の一つとなっている。

なお、研修には研修員を日本に招く「本邦研修⁶⁷」と相手国や第三国で行う「在外研修」があるが、本稿では研究テーマの趣旨から「本邦研修」に焦点を当てる。

⁶⁷ 本邦研修はさらに、中長期的な課題について複数国を相手に行う「課題別研修」、開発途上国の国ごとの課題に対応する「国別研修」、将来の国づくりを担う青年層の人材を育成する「青年研修」に分類される。

開始後 60 年を超える研修事業は、当初は日本の実情を認識させることに重点を置いていたが、次第に技術の習得に重点が移っていった。そしてODAの増大とともに研修規模の拡大が図られた 1990 年代においては、マネジメントやシステム管理などを含む多岐にわたる研修が実施されるようになった。その後 2000 年代に入ってODA予算が減少されるようになってからは、規模の拡大にストップがかかり、より効率的・効果的な研修の実施が求められるようになった。また研修事業における振興ドナーの登場により、比較優位の明確化とそれに対する対応が求められている。

さらに特に近年の動きを補足すると、2015 年 2 月に閣議決定された「開発協力大綱」の基本方針に「相手国の自主性、意思及び固有性を尊重しつつ、現場主義にのっとり、対話と協働により相手国に合ったものを共に創り上げていく精神、さらには共に学び合い、開発途上国と日本が相互に成長し発展する双方向の関係を築いていく姿勢」とあるように、研修事業を「教える側と教えられる側」から「パートナーとして双方の学びの場」へと意識から変革させ、名称も Training Program から Knowledge Co-Creation Program に変更した。具体的な狙いは、次の点である。

- ① 日本からの経験・知見・教訓を伝えるのみならず、対等なパートナーとしての双方向の学びにより、新たな価値を創造する。
- ② 課題先進国である日本側も気づきを得、共に学ぶ意識をより強化し、特に地方創生の課題に対応するために、日本の地域で開発途上国からの研修員を受け入れることにより地域の活性化に貢献できるよう、双方に益する形で本事業を実施する。

このように研修の形態や性格が変化し、その結果意義やインパクトも異なってきているが、研修事業がODAとしてそもそもの目的である参加国の開発課題の解決に貢献すること以外にも、変わることなく多くの効果があることが確認されている。例えば研修参加者は、日本滞在中に多くの日本人に出会い、日本文化に親しむことで、日本についての理解を深め、親近感を抱いて帰国する。また、研修の視察プログラムなどを通じて、国内各地域の受入先機関・企業が開発途上国の情報を得たり、海外事業展開につながる人脈を形成したり、研修を実施している大学の学生が研修員との交流を通して国際感覚を養ったりと、日本の地域活性化やグローバル人材育成にもプラスの効果を及ぼしている。

このように研修事業が開発途上国への貢献だけでなく、日本理解の促進、ひいては開発途上国における知日派・親日派の創出、並びに日本国内での地域活性化（地方創生）への貢献やグローバル人材の育成などの要素もあることを認識し、それを日本のためにも有効かつ戦略的に活用することが、人類が初めて経験する人口減少及び少子高齢化、そしてそれに伴う国内市場の縮小と経済の停滞が見込まれる我が国において必要となっている。以下では、本研究のテーマ「アジアの知日産業人材との戦略的ネットワーク構築」を踏まえ、知日人材のネットワークと言える帰国研修員同窓会に焦点をあてて述べていく。

2. 帰国研修員同窓会

(1) 概要

JICAは、派遣国において帰国研修員同窓会（以下、同窓会）の設立を奨励し、多くの国で同窓会が設立されており、最新の数字では103カ国に123団体、合計6.5万人が加入している。なお、同窓会はJICAとは独立した組織である。その活動は、同窓会によって多種多様であるが、整理すると概ね以下の通りである。

- ① 帰国研修員間ネットワーキング：総会や定期会合の開催、HP、SNS、ニューズレター等による情報発信や共有、他
- ② 社会貢献活動：セミナー、イベント、寄付、他
- ③ JICA業務支援：研修派遣前オリエンテーション、JICA関係者ホームステイ受け入れや紹介、他

一例としてタイの同窓会について紹介する。タイには、課題別研修等を受講し修了した研修員の同窓会（JICA Alumni Association Thailand (JAAT)）と青年研修に参加したメンバーが対象の同窓会（Friendship Youth Alumni Association of Thailand (FYAA)）の2つがある。前者は1989年に設立され約2,500名の会員が、後者は1992年設立で3,000名を超える会員がいる。活動としては、総会及び月例幹事会の開催や年次会報の発行等の他に、社会貢献活動として子供の日イベント、高齢者や孤児訪問、「日本の労働習慣」セミナー、植林、青年海外協力隊訪問やホームステイ受け入れ、東北大震災復興支援チャリティー・ミニマラソン、ODA60周年セミナーでの展示などが、最近報告されている。

その他、特筆できる例を挙げると、外国人向け日本語能力研修を政府から受託するなど法人レベルの独立した活動を実施し資金力も持つケース（ネパール）、同窓会総会に首相を招くプレゼンスを持つケース（キルギス）などがある。

これに対し、JICAは在外事務所を主体に可能な範囲で活動に参加しているのに加え、ODA広報や日本理解促進も期待し、一部資金支援を行っている。また日本大使館に加え、現地日本人社会や日本商工会、日系企業による参加がなされているケースもある。

(2) 考察

上述の通り、100を超える同窓会が存在し活動すること、そしてこれにJICAを主とした邦人関係者が参加していることから、①100を超える開発途上国においてJICA帰国研修員同窓会という知日人材のネットワークが存在する、②この多数の知日人材ネットワークと現地日本人関係者とのネットワークが構築・維持されている、③同窓会の活動が日本理解促進及びODA広報に一定の貢献をしている、ということが出来る。本研究のテーマ「アジアの知日産業人材との戦略的ネットワーク構築」に照らすと、アジアの知日人材のネットワークとしてはその規模はともかくすでに構築されているので、その効果

やインパクトはどうか、戦略的に活用できているか、できていないとすれば如何に戦略的に活用できるか、といった点が本研究のポイントとなる。

まず同窓会の「中身」に目を向けると、日本での研修の内容を評価し感謝するだけでなく、これらを通じて日本（あるいはJICA）を好きになる、そして日本で学んだことを自国民に伝えたい、学んだことを利用して自国の発展に寄与したい、更に日本のために何か貢献したいと考える帰国研修員が中心となって活動が行われている。駐在したタイとタンザニアでそういう帰国研修員とお付き合いさせて頂いたが、その思いを本当にありがたく感じた。こういった方々が存在する限りその国での同窓会は必ず継続するので、研修の質維持及び向上への努力は怠ってはならない。

しかしながら、課題として以下のものがあげられる。なお、以下は詳細な調査ではなくいくつかのヒアリング等に基づくものであるが、大きく外れたものではないと思料している。

- ① 上述のような思いを持つだけでなく、同窓会活動に時間を割き積極的に参画する帰国研修員は、会員数と比べれば限られているのが実態であり現実である。またこのような「幹部」は固定化される傾向にあり、高齢化が進むことによる持続性の喪失と組織・活動の硬直化が課題となっている。
- ② 会員数の増加が頭打ちであるとする同窓会有一些ある。また、名簿（あるいはメンバーリスト）については多くの同窓会で作られているが、会員を十分に捕捉できず、適時の更新がなされていないケースがある。
- ③ 活動資金についても、上述したネパールの同窓会のように収益をあげられる活動を通じ資金力まで保持しているケースは稀であり、依然としてJICA支援に頼るところが多い。
- ④ 上述のことから、活動も小規模なものが中心となっている。

なぜこのような状態に陥るのか。知日人材のネットワークの成功例であるHIDA（旧AOTS）のスリランカ同窓会である日本スリランカ技術文化協会のダヤシリ・ワルナクラスーリヤ名誉副会長は、第6回研究会で、行政官が中心のJICA帰国研修員同窓会に対し、民間人の集まりである同協会が成功している要因の一つとして「行政官より民間人の方がネットワーク化しやすい」という点を指摘した。行政官は、その性質上ネットワークに関心が薄いという意見もある。その他に、HIDA事業には5S・カイゼンというコアの要素があり共通の感動や日本に対する尊敬の「土壌」がある一方、JICA研修が様々な分野、様々なレベルの行政官を対象としていることも、「集まりにくい」要因になっているものと思われる。

次にJICAの対応についてであるが、同窓会の形成・活動に対し、これまではJICAから独立した組織であることを踏まえ帰国研修員の自主性に任せることを基本としてきており、上述の通り活動に誘われた際に可能な範囲で参加するという受け身の姿勢をとっ

ていた。またこの参加も、同窓会及びその維持を支援するのが目的で、長期にわたって知日派・親日派として活躍してくれるような帰国研修員を創出するとか、実施している事業や日本に関わる事項を円滑に進めるため帰国研修員を活用するといった戦略的な意志や取組みは弱かった面がある。さらに、これまでも帰国研修員同窓会の活性化に取り組んだ時期があるが、他の業務との関係から十分な労力を割くには至らず、効果も限定的であったというのが実態であった。

一方、研修員の中から高い地位や影響力のある者を選んでリスト化し、戦略的に活用しようとするケースが出ている。また「帰国研修員間ネットワーキング」活動に、JICAや日本大使館関係者に加え、現地の日本商工会関係者を誘うといった動きもある。昨今の日本の置かれた状況から、JICAも知日派・親日派育成に貢献しようという動きが以前にも増して強まっており、長期帰国研修員（留学生）の拡充に加え、帰国研修員やその同窓会もそのための重要なターゲットになっている。効果の出る取組みが求められている。

（3）今後の方向性

上述の通り、帰国研修員同窓会は実質的な規模は大きくないものの、知日派・親日派集団として存在し機能しており、一定の効果は発現していると言える。しかしながら、多くの場合限られた帰国研修員の関与、小規模な活動等に留まっているほか、組織の維持に四苦八苦しているのが実情である。また確かにいくつかの成功例はあるものの、帰国研修員同窓会の多くを、知日派・親日派集団として大きなインパクトのある組織にするのは、少なくとも短期的にはかなり難しい可能性がある。JICAの参画が工夫や強化されたとしても、この状況は大きく変わらないかも知れない。JICAからの支援資金規模も、大きくするのは簡単ではないだろう。この考え方を前提に、今後の方向性を提案すると以下の通りである。

① 帰国研修員同窓会の支援継続、関係強化及び工夫

帰国研修員同窓会は、実質的な規模は大きくないものの、知日派・親日派集団として存在し機能していることから、その維持及び拡大のため、引き続きJICAは支援を行うとともに、関係を強化する。例えば、在外事務所長が地方に出張する際その土地の帰国研修員との交流の場を積極的に作ろうとしたり、既述の通り帰国研修員間ネットワーキングの場に、日本大使館やJICA関係者のみならず、現地日系企業や日本人社会の参加を慫慂するといった動きがすでにある。また、現地で日本がセミナーや交流の場を開催する場合、そのテーマに関連する研修を受けた帰国研修員を割り出して案内することも可能である。このように、行動の積極化だけでなく、様々な工夫が必要である。

② 有力な帰国研修員の名簿（以下、「VIP名簿」）作成および戦略的活用

VIP名簿を、同窓会ではなくJICA在外事務所が作成し、戦略的に活用する。VIP名簿作成に当たっては、一部を除きこれまで対象としていなかった留学生無償（JDS）

帰国研修員や日本センター研修経験者も積極的に対象にする。さらに広げるなら、JICA事業の現地カウンターパートを加えるのも一案である。VIP名簿の活用に当たっては、日本大使館やJICAのみならず、民間企業を含めた日本全体にとって戦略的な活用を行うべきであり、JICAはこれを円滑かつ効果的に行うための制度的な仕組みを構築することが望ましい。

3. 最後に

本稿では帰国研修員同窓会とその活用に焦点をあてたが、研修事業そのものにおいて知日派・親日派をしっかりと育成することがその基礎となる。また既述の通り、昨今の日本の置かれた状況から、JICAも知日派・親日派育成に貢献しようという動きが以前にも増して強まっている。このような背景の下、JICAが研修事業等において、次のような取り組みを行っていることを最後に紹介する。

- ① 開発途上国等の関係者（閣僚や高級官僚等）が、我が国の技術や経験、理念及び援助潮流や開発課題への取組等への理解を深めるとともに、日本側関係者との関係構築を行う本邦招聘プログラムの積極的な実施⁶⁸
- ② 各研修の分野や参加国に関心のある民間企業との意見交換や交流の場の積極的な設定⁶⁹
- ③ 各研修において、日本の歴史や文化に触れる「日本理解プログラム」の積極的な組み込みや充実化⁷⁰

⁶⁸ 一例として、JICA 関西は関経連の要請に基づき、本年 2 月にインドネシアの防災分野の本邦招聘を行い、関西の民間企業との関係構築も図った。

⁶⁹ 投資環境整備に関する研修で各国投資担当官のカントリーレポート発表会を公開にしたり、都市上水道に関する研修の研修員と関連技術や製品を持つ企業とのマッチングの場を設けたりするなど、JICA 関西だけでも多数の例がある。

⁷⁰ JICA 関西では、歴史街道推進協議会に委託するなどして、積極的に組み込んでいる。

第6章 HIDA と帰国研修生同窓会の取組み

小川 和久

1. HIDA とは

一般財団法人 海外産業人材育成協会（以下、HIDA：ハイダ）は、2012年に海外技術者研修協会（以下、AOTS）と海外貿易開発協会（以下、JODC）の合併により設立され、人材育成を通じた民間ベースの技術協力を推進し、途上国と日本との相互の経済発展、並びに友好増進に寄与する、という前身の目的を受け継いでいる。資源に恵まれない日本が、かつて飛躍的な経済発展を遂げた要因の一つに「人材育成」が挙げられる。その経験を活かすという文脈で、途上国の実体経済を支える産業人材の育成は、日本ができる最大の国際貢献であるとの信念を持ち、HIDAは各種活動を展開してきた。

AOTS（1959年設立）、JODC（1970年設立）の時代から累計すると、HIDAは38万人に上る途上国の技術者や管理者の研修をするとともに、8千人の日本人専門家を途上国・産業界に派遣し、技術協力を努めてきた（2015年度までの累計数字）。38万人のうち日本で研修を受けた研修生は18万人で、アジア出身が86%、研修業種は自動車、その他電気（電気電子・IT）、産業機械、建設、家電など多岐にわたる。一方、専門家派遣国はアジアが95%で圧倒的であり、繊維、自動車、その他電気など、指導業種も幅広い。

長年、HIDAが主に実施している国庫補助事業（経済産業省）では、ODAなどの公的資金の投入をインセンティブに、途上国ニーズに裏打ちされた日本企業等の申請に基づき、日本企業が持つ人材・資金・技術・設備・文化・経営ノウハウを用いて研修や専門家派遣が行われている。具体的には、日本企業が海外工場を立ち上げる、海外工場の生産性向上を図る、日本本社の一部機能を海外移管する、といった経緯で現地中核人材の指導が必要な場合、「技術研修」や「専門家派遣」の制度を利用いただいている。また、比較的短期（1～2週間）で経営層、管理者層を対象とした「管理研修」は、日系企業と取引等のない現地資本企業の利用が多く、日本企業のビジネスパートナーを育成することにも繋がっている。

2. 帰国研修生による HIDA/AOTS 同窓会

上述の「技術研修」や「管理研修」に参加した帰国研修生は、日本での研修という共通体験をもとに各国で同窓会を自主的に設立し、そのネットワークは現在43カ国71同窓会に広がっている。古い同窓会はすでに設立50周年を迎え、2015年にはフィリピン同窓会で、2016年にはタイ同窓会、ペルー同窓会で設立50周年を祝う記念式典がそれぞれ開催された。

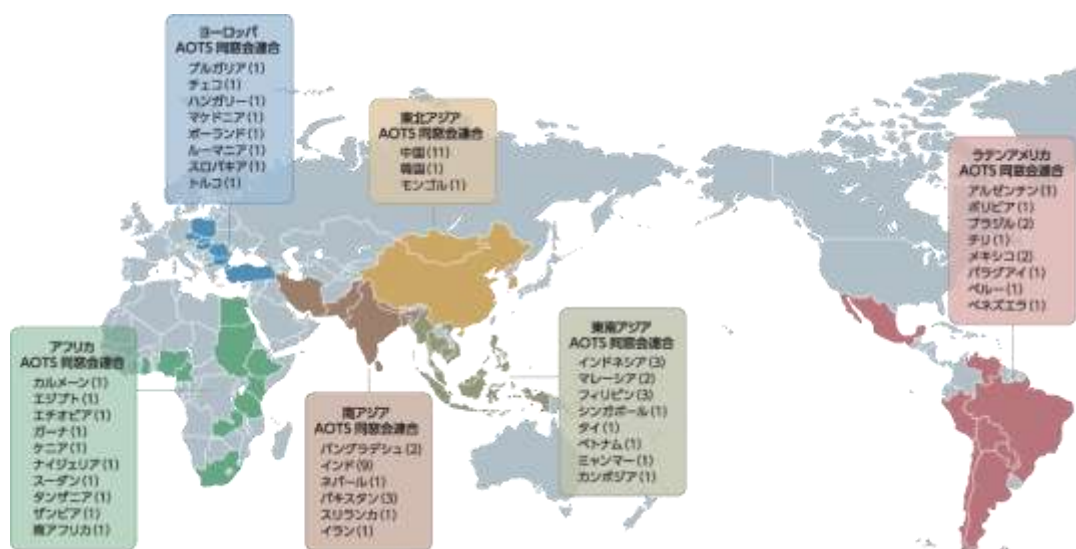


図 6-1 世界に広がる HIDA/AOTS 同窓会ネットワーク 43 カ国 71 同窓会

50 周年記念式典を開催した HIDA/AOTS 同窓会



フィリピン同窓会



タイ同窓会



ペルー同窓会

3. HIDA/AOTS 同窓会の活動

各国の同窓会では様々な草の根活動を通じて、自国の人材育成、自国産業の発展、そして日本や各国との友好増進に努めている。活動範囲は同窓会により異なるが、会員同士の交流イベントや会報等の発行の他、日本語教育、日本文化普及・文化交流活動、日本的経営管理の普及のためのセミナーやコンサルティング、社会貢献活動など多岐に渡る。

現場主義にもとづく 5S や改善、QC 活動といった日本的経営管理手法の普及に取り組んでいる同窓会が多いが、QC 大会や 5S 大賞といったイベント等の普及・定着の仕組みを独自に構築した同窓会も少なくない。スリランカの HIDA/AOTS 同窓会 (Japan Sri Lanka Technical and Cultural Association: JASTECA) が毎年開催している JASTECA Award は 1996 年に創設され、2016 年には 21 回目を迎えた。5S、改善、CSR の 3 部門で優秀な取り組みをしている企業を募り、その中から厳選された企業に対して部門大賞等を表彰しており、授与式には日本大使にも臨席いただく格式あるイベントとなっている。

新しいところでは、ペルー同窓会が JASTECA 等のこうした活動に刺激を受け、同国初の 5S National Award を 2014 年に創設し、2016 年までに 3 回の大会を開催した。それら大会では、ペルー同窓会が、出席した他の中南米諸国の同窓会代表者に大会の開催ノウハウ・経験を共有したことで、アルゼンチン、メキシコなどでも同様の企画、取組みが始まっている。



スリランカ同窓会の JASTECA Award 授与式



ペルー同窓会の 5S 大会

4. HIDA と HIDA/AOTS 同窓会、および同窓会同士のネットワークを強化するための取組み

HIDA/AOTS 同窓会は自主自律の精神に基づいて設立された組織であるが、HIDA との協力関係に加え、同窓会同士のネットワークや協力関係を強化するため、様々な取組みが行われている。

① 同窓会代表者会議

3～5 年毎に各国の同窓会代表が集まる同窓会代表者会議を開催し、HIDA と同窓会との協力事業や同窓会間の協力活動についての議論が行われている。HIDA が費用負担して招聘するのは各同窓会代表 1 名のみで、数多くの同窓会メンバーや同伴家族が自己負担で参加している。

表 6-1 過去の同窓会代表者会議

	開催年	開催地	参加同窓会数	代表団人数
第 1 回	1986	東京	20 カ国 28 同窓会	33 名
第 2 回	1989	横浜	25 カ国 43 同窓会	103 名
第 3 回	1992	タイ・バンコク	31 カ国 51 同窓会	132 名
第 4 回	1994	大阪	33 カ国 53 同窓会	171 名
第 5 回	1997	愛知	40 カ国 64 同窓会	205 名
第 6 回	2002	スリランカ・コロンボ	37 カ国 61 同窓会	136 名
第 7 回	2006	インド・ムンバイ	40 カ国 62 同窓会	170 名
第 8 回	2009	横浜	41 カ国 68 同窓会	211 名
第 9 回	2014	東京	38 カ国 60 同窓会	234 名

第1回～第9回のHIDA/AOTS同窓会代表者会議 代表団集合写真



② 同窓会地域連合会議

図6-1にあるとおり地域毎に六つの地域連合組織が設けられている。2～3年毎に会議が開催され、同窓会運営や組織、活動についてのお互いの経験やノウハウ、課題などを共有するとともに、同窓会間協力について議論が行われている。

③ 巡回セミナー

各同窓会の要請に基づき、日本から講師を海外の複数都市に巡回派遣し、同窓会主催セミナーで講演を行う、いわゆる巡回セミナーを1986年から実施している。渡航費や講師謝金はHIDAが負担し、現地での諸費用を同窓会が負担して行う協力事業である。

④ WNF (World Network of Friendship) 基金と WNF プログラム

WNFプログラムは途上国の自助努力と互惠関係に基づく南南協力活動である。1992年の第3回同窓会代表者会議で提唱され、その後、設立されたWNF基金(同窓会員、HIDA職員及び関係者等からの寄付を財源とする)をもとに、同窓会間で研修生の相互交換や専門家派遣によるセミナーの実施などの協力活動を実施している。

⑤ HIDA 事業のパートナー

HIDAが実施する国庫補助事業、政府や民間団体等からの受託事業、自主事業などにおいて、HIDAは現地パートナーとして同窓会の協力を得ながら、事業を遂行している。以下は具体的な協業事例である。

- ・ 現地ニーズにもとづく管理研修コースの提案(国庫補助事業、自主事業)、開設さ

れた管理研修コースの広報・参加者募集・推薦

- ・ 来日研修生への渡航前オリエンテーション、帰国後の成果普及（帰国研修生による報告会等）
- ・ 現地で行う海外研修の参加者募集、ロジ手配・準備、実施支援
- ・ 日本人を海外に派遣するインターンシップ事業（委託事業、自主事業）における受入機関開拓・推薦、インターン派遣期間中のインターン・受入機関への支援
- ・ 現地産業界での同窓会ネットワークを活用して日本企業の海外展開を支援する自主事業における現地情報収集、調査、パートナー企業候補紹介、現地イベント共同開催等

5. 「ものづくり人材大使」の任命

HIDA は 2016 年、「ものづくり人材大使」制度を創設した。各国の同窓会活動において指導的役割を果たしている方を「ものづくり人材大使」として任命することで、母国において日本ファンとして日本語や日本的企業文化普及に貢献している同窓会などの活動に更に積極的動機を与えるとともに、次の世代や周辺国の人材の育成などを奨励することを目的としている。

「ものづくり人材大使」には、①次世代のひとづくり、②自国での日本語・日本的企業文化普及、③周辺国の日本的産業人材育成への協力、④日本・日本企業への支援、などの任務に寄与いただくことが期待されている。これまでタイ、ペルー、インドの同窓会関係者が「ものづくり人材大使」に任命されている。今後更に他国にも「ものづくり人材大使」のネットワークを広げていく予定である。

6. HIDA/AOTS 同窓会の特徴、および同窓会と HIDA の関係性の特徴

上述のとおり、HIDA/AOTS 同窓会は、帰国研修生同士の交流、親睦のための活動のみならず、産業人材の育成や地域社会への貢献、日本や各国との友好親善のために様々な活動を長年に渡り継続している。これら同窓会がどのような特徴を持つ組織なのか、また HIDA は同窓会とどのような関係性を有しているのか考察することにより、本研究報告書のテーマである知日産業人材との今後の戦略的ネットワーク構築・強化の方向性検討に有益なヒントが得られると思われる。

（1）HIDA/AOTS 同窓会の特徴

① 民間セクターの産業人が中心

HIDA の受入研修事業の主な対象である産業界の人材を主な構成員とした組織である。民間セクター中心の組織なので、公的セクターと比較して組織や個人としての活動に制約が少なく、また産業界のニーズやノウハウを活動に反映させることができる。

② 親日的な中核的人材および同志の存在

各国・各地において帰国研修生組織化、同窓会創設やその後の活動にリーダーシップを持って中核的に行動する親日人材がおり、更にその人材の情熱、行動力に感銘を受け、一緒に行動、活動した数多くの同窓会役員や会員が存在した。

③ 目的意識、ボランティア精神に基づくミッション

中核的人材とその同志が有していた母国の産業発展や日本との友好親善関係促進への強い意欲と目的意識、ボランティア精神が同窓会のミッションを形成する基盤となった。

④ 自立的運営

会費や各種活動の収益などにより自立的に組織運営されている。HIDA から各種事業における協力対価は支払っているが、組織の運営のための財政支援は行っていない。

⑤ 同窓会同士の交流と学びあい

同窓会代表者会議、地域連合会議や WNF プログラムなど同窓会関係者同士が直接顔を合わせ、交流や情報交換をするとともに、お互いに学び、切磋琢磨する機会となる会議やイベントが継続的に開催された。

(2) HIDA/AOTS 同窓会と HIDA の関係性の特徴

① 「顔の見える」関係

研修センターにおける研修生と HIDA 職員・研修センタースタッフの直接的交流を基にした、帰国後もお互いの顔がわかる関係が継続されてきた。日本でお世話になった HIDA に、また HIDA 職員や研修センタースタッフに強い恩義の気持ちを持つ帰国研修生が同窓会の中心メンバーである。

② イコールパートナーシップ

同窓会は帰国研修生により自主的、自発的に形成された組織で、HIDA とはお互いの尊重、信頼に基づく独立した組織同士であり、イコールパートナーシップという理念が重視されている。

③ 協力事業の創出と実施、HIDA を結節点とした協力体制

HIDA と同窓会は共に協力して実施できる具体的な事業の創出に努力してきた。そして各国と日本の産業界を繋ぐ各種事業の創出や実施にあたっては、同窓会および日本側関係機関の双方に対して責任担保するという観点から、HIDA がその間の結節点として双方を結びつけ、責任を持って事業遂行している。

④ Win-Win の関係

HIDA にとって同窓会は産業人材育成を目的とした各種事業遂行の現地パートナー

であり、一方同窓会にとっては HIDA 事業が人材育成を通じた産業発展というミッションの一つに資するものである。それぞれの活動、また協業が相互に共通するミッションに貢献する Win-Win の関係にある。

⑤ 関係を深化させる会議の開催

HIDA と同窓会、また同窓会同士の関係を維持、深化させるため、各国同窓会代表が集う同窓会代表者会議や同窓会地域連合会議が定期的に行われている。

7. HIDA/AOTS 同窓会の活性化、そして同窓会と HIDA の持続的関係の深化、拡大のための課題

歴史の長い同窓会では設立後半世紀、短い同窓会でも 20～30 年が経過し、設立間もない頃とは日本、各国とも社会経済情勢、組織を取り巻く環境、人々の価値観や考え方に大きな変化が生じている。それに伴い、組織の活性化や活動の維持拡大に関して様々な課題が生じてきている。同窓会自身はもちろん、HIDA としてもそれらにどう対処していくかが問われている。

① 同窓会の世代交代、新規会員の獲得

同窓会の創設期を知り、中心的に活動してきたメンバーが高齢化し、次世代の若い世代に組織、活動をバトンタッチしていかねばならないが、新しい会員の加入や執行部の若返りが進んでいない同窓会がある。

② HIDA と同窓会との協力事業の創出・拡大

近年の ODA 予算の縮小等によって、従来 HIDA と同窓会との中心的な協力事業である管理研修コースや巡回セミナーが一時期に比べると大幅に減少している。これは同窓会にとって新規会員の獲得する機会の減少に繋がっている。また、ODA 卒業国は ODA 予算事業の対象とならないので、それらの国の同窓会は HIDA との事業上の接点が少ない状況にある。HIDA として公的予算に頼らない自主事業を新たに創出し、拡大することが必要である。

③ 同窓会の運営体制基盤の強化

②の状況により HIDA 事業遂行への協力の対価収入は減少し、同窓会運営の基盤を支える安定的、継続的な収入とは必ずしもならないため、組織運営のための同窓会独自の財源確保が益々重要になっている。HIDA が同窓会との協力事業を遂行する上で、実務に対応できる同窓会の常設事務局が必要であり、そうした事務局を維持するための収入を同窓会が安定継続的に得られるような運営体制基盤の強化が求められている。

第7章 神戸市の国際協力の変遷

小野 知哉

1. 神戸アジア都市情報センターに始まる神戸市の国際協力事業

神戸市は、1987年に国際連合人口基金（United Nations Fund for Population Activities: UNFPA）と共同で行政官などを対象に都市問題に関して意見を交換する、「アジア中規模都市会議」を神戸で開催した。その会議で採択された「神戸宣言」でアジアの中規模都市間の協力関係を強化するためのネットワークを構築することが提案された。

このような経緯を経て神戸市と UNFPA は、共同で 1989年に神戸アジア都市情報センター（Asia Urban Information Center of Kobe: AUICK）を設置し、神戸市のノウハウや先進事例をアジア中規模都市へ伝える国際協力を実施することとなった。現在の公益財団法人神戸国際協力交流センターは、その AUICK 事業をすすめるため、神戸市によって 1993年に設置された財団法人神戸国際協力センターを母体としている。

AUICK では、インドのチェンナイ、インドネシアのスラバヤ、バングラデシュのチッタゴン、フィリピンのオロンガポ、タイのコンケン、ベトナムのダナン等と提携を結んで、高齢化や上下水道などの水環境整備、環境衛生などに関してテーマを定め、毎年それぞれの都市から研修員を神戸に招聘し、研修を行うとともに研修員には帰国前にアクションプランの策定を義務付けた。そのアクションプランは、2014年に AUICK 事業が終了するまでの間に 105 を数え、そのうち、8割のプランが実際に事業化されている。例えば、中国のウェイハイでは高齢者の生きがいづくりのため、神戸のシルバーカレッジに学んで老人大学が設立されており、フィリピンのオロンガポでは災害対応のための災害ボランティア団が設置されている。

このような成果があがった AUICK 事業であるが、アジア諸国の経済レベルの向上に伴い、UNFPA の支援方針の変更がなされ、先進国を通じた支援から途上国の現地 NGO に対する直接的支援にシフトするようになった。一方、神戸市側でも阪神・淡路大震災以降、財政が逼迫し財源の確保に直接的な成果が求められるようになっていた。

そういったことから、国連人口基金の予算規模は 2009 年以後減少し、2012 年をもって AUICK への資金提供を終了し、任意団体の AUICK も 2015 年 3 月に解散した。

2. 中小企業支援施策の転換

従来、我が国の中小企業の海外展開支援は、国内空洞化への懸念から、海外への販路開拓支援を中心に行われていた。しかし中小企業庁は、2011 年 12 月に国内需要の減少、国際的な技術競争の激化、震災や未曾有の円高などによってアジア等の海外市場の需要

を自らの成長に取り込み、新たな活路を見出すことが必要として、海外展開そのものを支援することを打ち出した（2011年12月15日「海外展開を行う中小企業の経営基盤事業について」）。

神戸市においても2010年秋ごろから中小製造業の海外展開支援について検討を開始し、その一環で神戸市内の中小企業に対して海外進出支援策についてアンケートをした結果、23.8%の企業が関心をもっているということがわかった。関心の高さは特にベトナム、タイ、インド、インドネシアなどが高く、アジア諸国への関心が高かった。そのため2011年春から個別ヒアリングや調査ミッションの派遣を行い、2012年7月に神戸市アジア進出支援センター（現「神戸市海外ビジネスセンター」）を設置した。この神戸市アジア進出支援センターでは、「寄り添い型の中小企業のアジア進出支援」を標榜し、既に海外に進出している企業の経営者や弁護士、会計士等を講師に迎えた勉強会の開催や企業の進出意欲の高いアジアへのミッション派遣などによって中小企業の海外進出のリスク軽減と進出支援を進めている。

3. 神戸市国際戦略の策定

そういった変化を踏まえて、神戸市では2015年3月に「神戸市国際戦略」を策定した（図7-1）。この国際戦略は、①相互利益型の都市間交流、②効果的な海外へのシティプロモーション③国際展開を支える人材育成を基本方針としている。これを受けて、以後の国際協力に関しては、ネットワーク形成というだけではならず、相互利益またはシティプロモーションを伴うものを選定して実施していくこととなった。

また、そういった国際協力を実際にすすめる際には、図7-2のとおり神戸市役所は方針を示すが具体的な調整は主にリソースの提供者または中間支援団体が担っている。予算の確保も、国際協力機構（以下、JICA）などの予算を確保し中間支援団体等で神戸市の予算と合わせて執行する場合が多い。

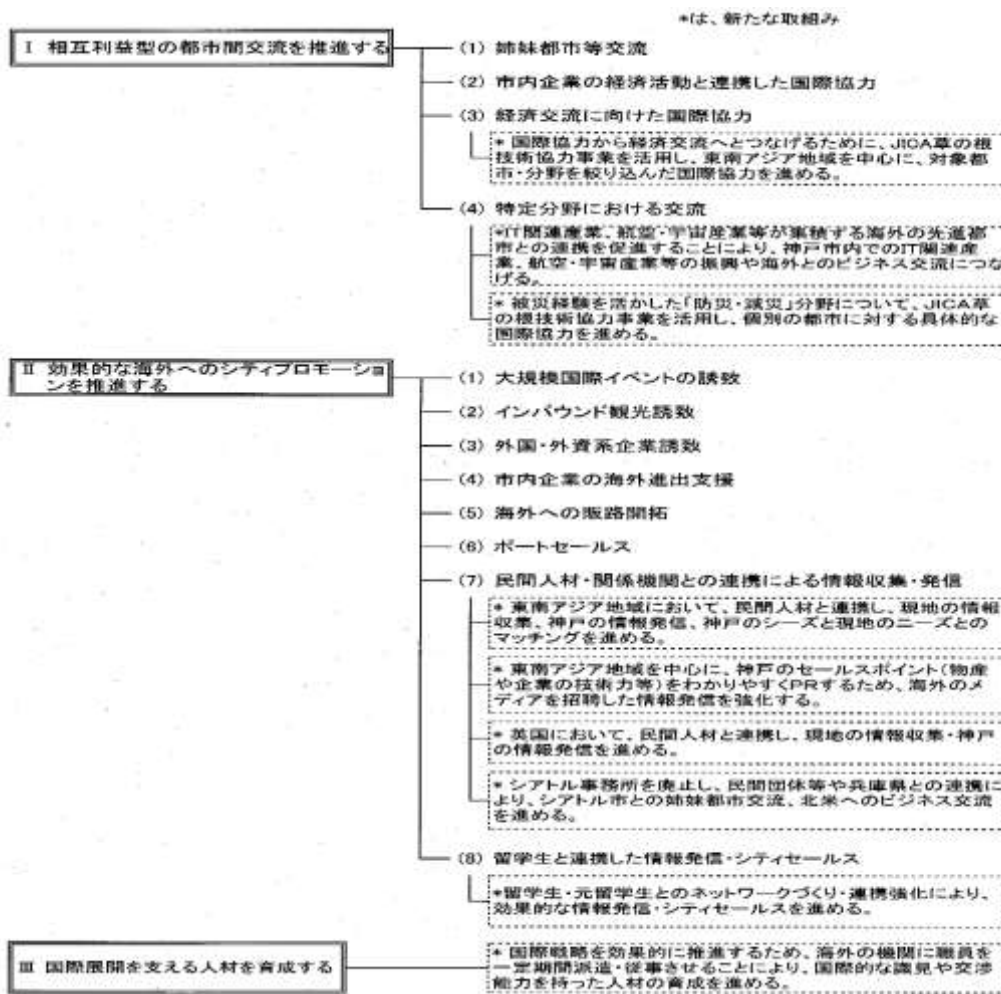


図7-1 「神戸市国際戦略」体系図

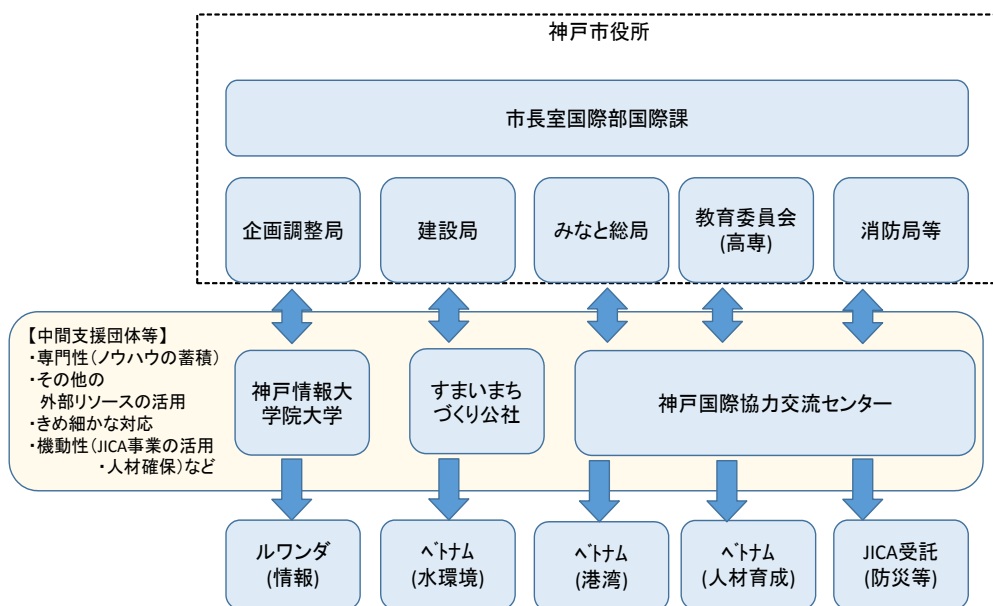


図7-2 神戸市の国際協力体制

4. 知日産業人材の育成

(1) 従来の国際協力による人的つながり

以上のように神戸市においては、自治体としては早い段階から国際協力事業を実施してきた。実際に、AUICK の事業で育成した人材が今も各都市で活躍しており、事業が継続しているところでは現在もそのつながりを維持している。

例えば、ベトナムのダナンの産婦人科小児科病院は、現在の院長が病院開設前に AUICK 事業で神戸においてアクションプランを作成しているが、同病院では、平成 24 年～26 年にわたって JICA 事業で看護師・助産師の育成支援を行っている。今もなお、リエゾン・パーソンがいるダナン市の国際協力課とも友好的な関係を続けている。AUICK で提携していた都市には、それぞれ AUICK 事業の窓口となるリエゾン・パーソンがおり、様々な情報のやりとりができる関係を築いてきた。これらのリエゾン・パーソンは、表 7-1 のとおり、ほとんどが地方政府に所属しており、その地域の総括窓口となっている場合が多い。そのため、アクションを起こす場合やニーズを確認する際には有力な情報源であり調整役となりうる。しかし、神戸の事業は AUICK 解散以降、事業の実施から時間が経過し、日本側の担当者の交代などもあって関係が希薄化してきているのが実態である。

都市間の関係継続のためには継続した事業の実施や担当者の固定化が重要な要素であるが、地方財政の逼迫による国際協力事業の選別の強化と公務員の人事政策との関係で、従来型の国際協力事業を通じて海外諸都市の人材と実質的なつながりを保つことは難しくなってきているのが現状である。

表 7-1 AUICK 提携都市のカウンターパート

都市名 (国名)	所属	役職
チッタゴン市 (バングラデシュ)	チッタゴン市政府	チーフ・シティ・プランナー
プノンペン市 (カンボジア)	国連人口基金カンボジア事務所	代表補佐
チェンナイ市 (インド)	チェンナイ市政府	家庭福祉局
スラバヤ市 (インドネシア)	スラバヤ市政府	協力課長
ヤンゴン市 (ミャンマー)	保健大学	教授
オロンガボ市 (フィリピン)	オロンガボ市市長室	チーフスタッフ
コンケン市 (タイ)	コンケン市	事務局長
ダナン市 (ベトナム)	ダナン市	国際協力課長

(2) 留学生を通じた親神戸人材ネットワークの形成

2016年5月現在、神戸市内の大学には、3,278名の留学生がいる。その中で、神戸市では、毎月8万円の奨学金を30名の留学生に支給している。奨学金の支給の目的は、「諸外国との友好を促進すること」（神戸市留学生支援等基金条例）となっている。具体的には、留学生に単に奨学金を支給するだけでなく、神戸・日本に愛着をもっていただき、友好関係の促進はもちろん、卒業した後も神戸・日本で就職し、住民になっていただくこと、あるいは自国等で就職して親神戸・親日の人を増やすことを目的としている。そのために、奨学生には神戸市内のほとんどの観光施設に無料で入場できるパスを配布するとともに茶道などの日本の文化に触れる体験や、まちのことを深く学んでもらうためのまち歩きを企画している。

また、奨学生OB/OGには、卒業した後も、現役奨学生が作った文集と奨学生名簿を送付しており、神戸・菅原奨学金のOB/OGの神戸への帰属意識を高め、奨学生相互の交流を促している。この神戸・菅原奨学金の受給者は現在までに641名となっている（2017年1月現在の現役奨学生を含む）が、それらの奨学生OB/OGと神戸の関係をさらに深め、愛着を育てていくために、神戸国際協力交流センターが事務局となって2015年度に同窓会を設立した。

さらに、この同窓会設立の話聞いて、中国天津でも同奨学金の同窓会をつくろうという動きができ、2016年度に中国支部が設置されている。この同窓会は、年に1回の会合が中心であり、交流を深める以上の具体的な成果はまだないが、現役留学生と卒業生との交流の場ともなっており、留学生同士や神戸市と留学生といった相互にメリットのある親神戸人材のネットワークが形成されることを目指している。

(3) 中小企業の海外進出支援を通じた知日産業人材の育成

先に述べたように、神戸市では海外ビジネスセンターを設置し、中小企業の海外進出支援を実施しているが、その先導役として重要な役割を担っているのが、すでに海外に進出している事業者である。

先駆者として、海外進出した事業者は、現地でも政府等から確固たる信頼を勝ち得ている場合が多くキーパーソンになっている場合が多い。神戸市では海外ビジネスセンターが寄り添い方の進出支援を行っているが、これが民間同士の知日産業人材との関係構築に繋がっている。そして、新たに進出する企業人材は新たな知日産業人材となっていく。こういった中小企業の海外進出支援が、今後の自治体の取り組む知日産業人材育成のキーワードになるのではないかと考える。

第8章 PREX 同窓会・帰国研修員ネットワークの強化と戦略的活用

瀬戸口 恵美子

1. PREX が目指すのは、人づくりと人の交流

公益財団法人 太平洋人材交流センター (Pacific Resource Exchange Center: 以下、PREX) は、1990年4月に大阪に設立された、26名で運営する公益財団法人である。

その設立に向けた構想は1980年代に遡る。当時の関西財界は、関西地域の国際化を更に推進し、21世紀に向けて飛躍を遂げるためには、アジア太平洋地域の将来を担う人々とのつながりを深めることからスタートすることが重要との考えのもと、1988年の太平洋経済協力会議 (PECC) 大阪総会で、関西経済連合会 (関経連) の宇野会長 (当時) より「環太平洋経営・技術交流促進機構 (仮称)」が発表された。この構想の中で、国際協力事業との連携・活用も謳われている。当時、国際社会における日本の地位向上に伴い、諸外国からの日本への期待の高まりとともに、日本としても国際社会での責務を積極的に果たすという姿勢から、日本の国際協力事業はますます拡大し多様化する潮流にあった。

PECC 大阪総会で発表された構想の源となるのは、関西経済同友会が1984年に派遣した「太平洋・アジア調査団」である。同調査団の報告書は「世界経済の発展のためには、太平洋・アジア地域の途上国の人材育成に日本が協力することが重要であり、その機関を大阪に設立すべし」と提言している。

今から30年以上前ではあるが、当時のアジア諸国は日本に「人づくりを通じた技術協力」を求めている。関西の経済界も、その声に効果的・効率的に応えようと、国が中心となって進める国際協力事業に対して、関西の産・官・学が連携協力することを通じて、途上国の発展に貢献すること、そして、アジア太平洋地域とのつながりを深めるために、関西地域での人づくりを中心とした、国際協力事業の拠点となる組織の設立を提言したのである。

これがPREXの原点となり、1990年4月に「財団法人 太平洋人材交流センター」が設立された (2011年に現在の「公益財団法人 太平洋人材交流センター」へ移行)。

設立時、基本財産として、民間企業97社と、大阪府、大阪市、兵庫県、神戸市、京都府、京都市から36億円を上回る寄附・出えんを頂いた。PREXの事務局役職員として、現在も関西の企業は出向者を派遣しており、文字どおり関西の産官学が一体となってPREXの設立運営に協力頂いている。(2017年2月現在、6社より7名が出向)

地域の産・官・学の総意と支援を受け設立されていること、民間企業からの出向者と長

年に亘り PREX の事業を担ってきたプロパー職員で運営されていること、さらに、主に政府開発援助（ODA）を活用した途上国の人づくりのための研修を主たる事業として活動していること、これらが PREX の組織の特徴である。

表 8-1 PREX の概要

設立年月日	1990年4月26日
所管行政庁	内閣府
基本財産	36億4,300万円
事業目的	アジア・太平洋地域を中心とする開発途上国等の経済、社会の発展に資するための人材育成事業およびこれら諸国との経済、文化、人的交流事業を推進し、国際相互理解の促進と国際協力の推進に寄与する。
役職員数	26名（出向者7名、プロパー・契約職員15名、シニア・派遣職員4名）
所在地	大阪市天王寺区上本町8-2-26 大阪国際交流センター2F TEL 06-6779-2850 ホームページ： http://www.prex-hrd.or.jp

2. PREX の研修

途上国の発展に資する人材の育成のための「研修」の実施と、研修事業を通じた「国際的な人的交流」の促進が、PREX の事業目的である。研修の参加者は、途上国の企業経営者や管理職、また行政機関や支援機関などの職員、さらに経済団体の幹部など、それぞれの国の産業振興分野における中核人材である。

現在は、年間 35 件程の研修を実施しており、そのカリキュラム作成、研修に必要な講師や見学先の開発とアレンジ、そして実際に研修を実施するまでを PREX の担当者が担っている。研修の大半は、日本で実施する「訪日（受入）研修」であるが、講師を海外に派遣して現地で開催する「海外研修」も 1 年に 5 件程度ある。これら研修事業の 9 割は ODA 事業であり、国際協力機構（以下、JICA）などから受託し実施している。

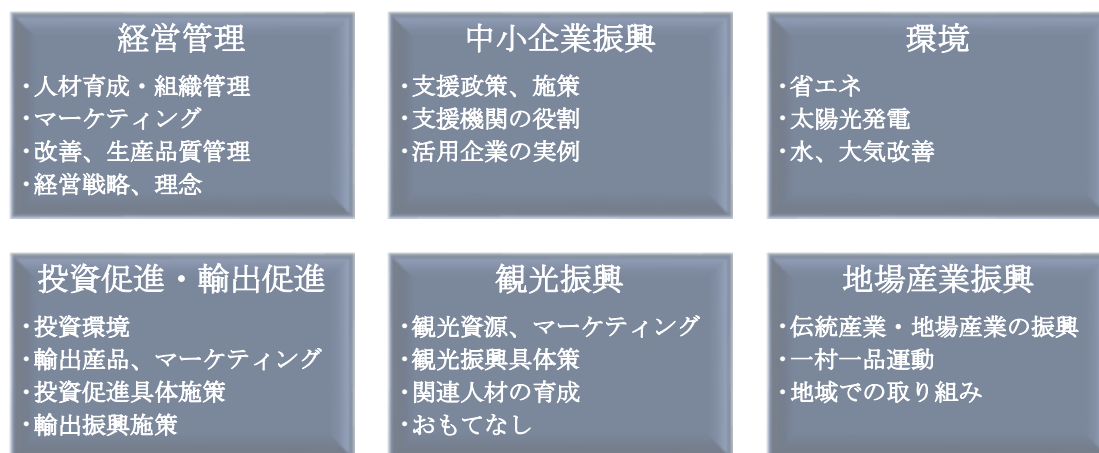


図 8-1 PREX が実施する研修の主なテーマ

表 8-2 PREX の研修事業の実績

事業数累計	709 コース (訪日研修 565 コース、海外研修 118 コース、 同窓会フォローアップ 26 コース)
参加国総数	148 か国・地域 (国の分離・独立などにより重複している国も含む)
参加者数累計	17,085 名 (訪日研修 6,493 名、海外研修 10,592 名)

(注) 2017 年 2 月時点

3. 研修を支える国内の協力者

研修のカリキュラム作成、講師や見学先の開発とアレンジ、そして研修の実施と、研修の「コーディネーター」が PREX の役割である。研修テーマに応じて、外部の専門家(大学教員やコンサルタント、専門機関の職員や企業幹部など)に講師として協力いただき、また、講義と同様に、テーマに応じた企業や組織を訪問して、製造やサービス、販売などの現場の見学や、経営者そして従業員・職員の皆さんからの説明や意見交換も行う。

訪問するのはグローバルに展開する大企業だけではない。多くは、地域にありながらオンリーワンの技術をもち世界的企業とも取引のある中小企業や、経営理念に基づく素晴らしい経営を実践する中小企業である。中小企業では、経営者自ら研修員に経営や製品について説明し質疑応答へも対応いただく。また、自治体や経済団体、地域の企業支援機関なども訪問し、企業の育成や振興に必要な施策を学ばせてもらう。訪問先の数は年間およそ 300 件にのぼる。

表 8-3 2016 年度の研修で協力いただいた企業、機関の数と都府県別の集計

民間企業 (計 158 社)		行政機関、自治体、公的機関 (計 117 社)	
1) 大阪府	56 社	1) 大阪府	30 カ所
2) 兵庫県	23 社	2) 東京都	20 カ所
3) 東京都	19 社	3) 兵庫県	17 カ所
4) 京都府	15 社	4) 京都府	12 カ所
5) その他の地域	45 社	5) その他の地域	38 カ所

継続して協力いただいている訪問先も多いが、研修のテーマ、途上国の状況やニーズに応じて、新しい訪問先を開拓することも必要である。PREX の職員が情報収集を行いゼロから依頼をすることもあれば、既存の訪問先や専門家の紹介で新しい協力先が増えることもある。その後、研修で実際の訪問を繰り返すことで、継続的に協力してもらえる訪問先として関係を維持していくのである。

われわれ自身は、特定分野の「専門家」ではなく、テーマに応じて専門家や見学先を組み合わせて研修カリキュラムを作成しているため、PREX の研修にとって、このような

国内の協力者の存在は絶対に欠かせないものである。そのような協力者との関係強化・維持・拡大のための取組みは PREX の活動の重要な部分を占めてもよいはずだが、これまではこの点にあまり注力できていなかった。

その原因に、忙しいなか研修員が協力者を訪問して説明を受けたり、現場を見学したりするのは、訪問先に負担をかけることになるのではないか、できる限りご迷惑をかけないように最小限の依頼や関わりにとどめた方がよい、という PREX 自身の思い込みがあり、積極的な働きかけや関係維持の活動が展開できなかつた、ということがある。

この点を変えるため、今年度、研修で訪問する企業や団体の責任者との意見交換会を 2 回開催し、およそ 30 社・団体に集まっていた。ここでは、PREX という組織や使命、また研修の流れなどについて説明するとともに、訪問先から研修への評価や意見も伺ったが、研修へ協力することについて、一定の評価をいただいていることが確認できた（表 8-4）。

表 8-4 訪問先による研修への評価

国際化	<ul style="list-style-type: none"> • 違う国のビジネスの仕方を学べる。 • 現地での人脈ができる。 • 異文化交流の場となっていて、社員の勉強にもなり、喜んでいる。 • 受け入れるだけでなく、現地も訪れてみたいと思うようになった。 • 自社の美容院でヘアカット体験をしてもらうことで、外国人の髪質を知ることができる。 • アジア市場を知る勉強になっているので、今後に活かしたい。 • 日本のモノづくりのためには、品質や技術力の維持が重要であり、現場力のある工場を目指している。それを海外の企業に参考にしてもらうことで会社としてもグローバル社会に貢献できる。 • グローバル化を進める中で現場のローカル化や新興国での貢献が重要。現地の人たちとのコミュニケーション向上のためにも研修員受入は効果的。 • 中小企業単独ではできない、国際貢献ができる。
社内活性化	<ul style="list-style-type: none"> • 社内によい空気を入れてくれている。 • 若手社員や外国人社員から説明をもらうが、それが社員にとってのモチベーションになる。 • 客観的な意見や評価がもらえる。
要望	<ul style="list-style-type: none"> • 理解してもらえているのか気になるので、帰国後の成果や研修が役に立っているのかを知りたい。 • 説明内容や紹介の仕方など、改善点の要望があれば聞かせてほしい。 • 若い学生などとの交流をしたらよいのではないか。 • 今後のつながりがあるとよい。 • 自社の海外展開先である国の同窓会メンバーを教えてほしい。

つまり、研修で協力いただくことは負担をかけるだけではなく、企業にとってもなんらかの価値を見出してもらえているということである。さらに、表8-4の要望にもあるように、協力いただいたことへの感謝にとどまらず、研修の成果や研修員からの評価、また、帰国後の研修員の様子などをフィードバックすることが、協力先とPREXとの発展的かつ継続的な関係の強化にもつながる可能性があることが明らかになった。

4. 研修でつながる、途上国の産業人材ネットワーク

PREXでは訪日研修の参加者累計の多い国を中心に、同窓会を設立している(表8-5)。

研修の最終的な目標は、研修員が帰国後に研修成果を実践し、自国や企業の発展に活かしていくことである。従って、PREX同窓会設立の目的の一つは、帰国した研修員に対して、研修終了後も必要なフォローアップを行うことである。同時に、研修を一過性のもの終わらせるのではなく、研修をきっかけに生まれる人的ネットワークを活かして、継続的な協力関係を維持・強化することも目指している。

表8-5 PREX同窓会

同窓会のある国と参加者数(累計)			
国名	人数	国名	人数
中国・重慶	922	シンガポール	70
マレーシア	763	カンボジア	69
ベトナム	581	メキシコ	65
インドネシア	253	その他の参加者の累計数が多い国	
ミャンマー	162	インド	64
タイ	143	イラン	84
ラオス	131	シリア	50
フィリピン	112	ガーナ	65
中央アジア(キルギス)	179	ブラジル	70
中央アジア(ウズベキスタン)	162	ニカラグア	59
中央アジア(カザフスタン)	140	ポーランド	69
モンゴル	103		

(注) 2016年3月時点

現在ある14同窓会は、これまで研修件数も多く、参加者が多かった国を対象としているが、昨年度の実績からも分かるように、近年、参加国の幅はアジアからアフリカや中南米など全地域に及んでいる(表8-6)。それぞれにフォローアップのニーズがあることから、現在PREXでは、同窓会を含む、帰国研修員(研修に参加し帰国した研修員)全体を帰国後に繋がるべきネットワーク構築の対象としている(PREX同窓会:シンガポール、マレーシア、インドネシア、フィリピン、タイ、ベトナム、中国、重慶、中央アジア(国別ではない)、モンゴル、メキシコ、ミャンマー、ラオス、カンボジア)。

表 8-6 2016 年度の主な研修参加国

アジア		中東	中南米
ベトナム	ウズベキスタン	パレスチナ	コロンビア
ラオス	インドネシア	ヨルダン ほか	ニカラグア
カンボジア	タイ		アルゼンチン ほか
キルギス	フィリピン		
モンゴル	東ティモール		
カザフスタン	マレーシア		
ミャンマー	タジキスタン		
大洋州	アフリカ		欧州
ソロモン諸島	タンザニア	ガーナ	ウクライナ
パプアニューギニア	エジプト	チュニジア	モルドバ
フィジー ほか	ケニア	ナイジェリア	アルバニア ほか
	スーダン	エチオピア ほか	

設立から 27 年間を経て、147 カ国・地域の途上国から、6,000 名以上が研修員として来日し、それぞれのテーマに応じて、日本の経験や実際の取組みを通じて、自国の課題解決への適用方法について学んで帰国している。

その中には産業振興に関わる行政官や企業の経営者など、各国の経済発展の中核人材が多く含まれており、それぞれの立場から自国の産業振興のために研修成果を活かすことが期待されている。また、日本での研修期間中、日本側の行政部門の責任者や企業の経営者と直接面談し、意見交換を通じて築いた、人的なつながりを持ち帰ることで、日本と各国間のネットワークの要にもなり得るのである。

このように、日本で学び日本を知る中核人材（「知日産業人材」）との関係を維持し、戦略的に活用することは、途上国の発展段階ごとの対外的な経済関係構築に有用になるだけでなく、研修に協力している企業や自治体、他の機関にとっても、海外展開活動の中で、直接顔が見える人脈が役立つことになるであろう。また、PREX にとって、国内の協力者に研修の“ステークホルダー”であるという意識を持ってもらうことで、協力関係の維持と拡充が可能となるものと考えられる。

5. 「PREX ビジョン」の達成とネットワークの戦略的活用

これまでに述べたように、PREX の活動の中で、協力者や帰国研修員など、日本国内と途上国に多くのネットワークを有し活動の基盤にしているにも関わらず、設立から長年の間、これらが PREX の「財産」であることを十分認識してこなかった。

しかし、今から 10 年ほど前の 2008 年に、PREX の今後 10 年間の進むべき方向性を明確にしたビジョンを策定し、こうした「財産」の重要性を再認識することになる。

「途上国と関西にとって、なくてはならない存在になることをめざす」

これが、現在も掲げている PREX ビジョンである。

途上国の発展において核となる人材の育成とあわせて、PREX 設立の背景、また活動の基盤となる関西にとって、PREX がすべきことを考えて取り組むべし、というのがこのビジョンの意味である。

既述のとおり、PREX の設立で目指したのは、研修を通じてアジア太平洋地域の将来を担う人々とのつながりを深め、関西地域の国際化を推進する、ということであった。しかし実際には、研修員とも、また協力いただく企業や機関とも、研修の期間中に交流するだけで終了後の関係性は希薄になってしまう、というのが実態だった。それが、ビジョンづくりを通じて、関西の国際化や国際的な人の交流において、PREX がさらに積極的に取り組み、貢献することの必要性を再認識することになったのである。

現在、PREX では、①途上国の人材育成のための研修事業、②研修事業を通じた国際的な人材交流、③中小企業のグローバル化への貢献、この3点からビジョン達成へのアプローチを行っている（図8-2）。特に、②、③については研修員と日本国内の訪問先などの協力者という、PREX にとっての貴重な「財産」とのネットワークを互いにつなぐことで、関係者間の循環を継続させることが可能なのではないかと考えている（図8-3）。

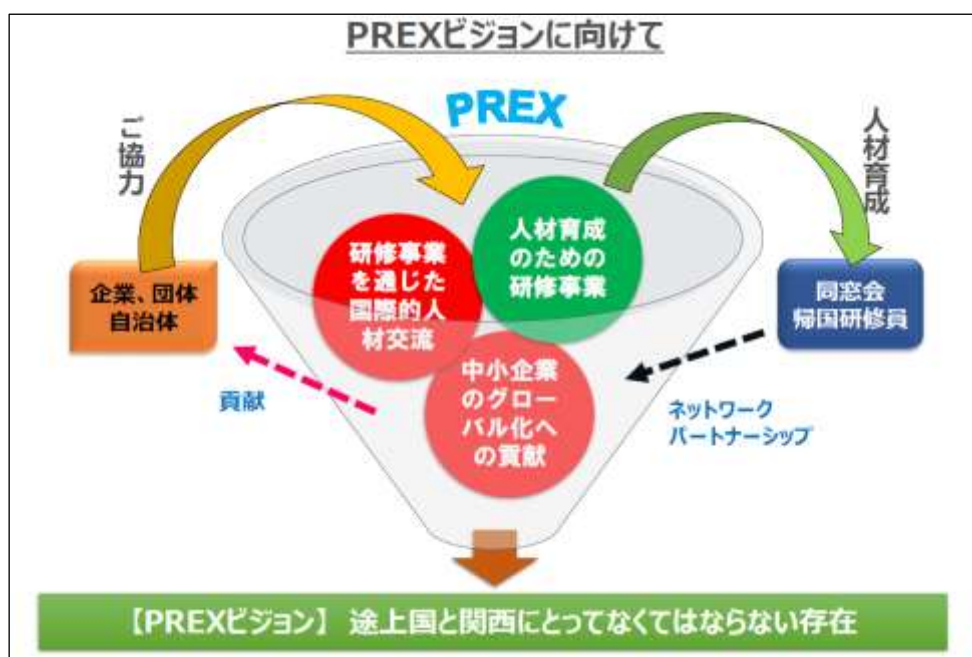


図8-2 PREX ビジョン

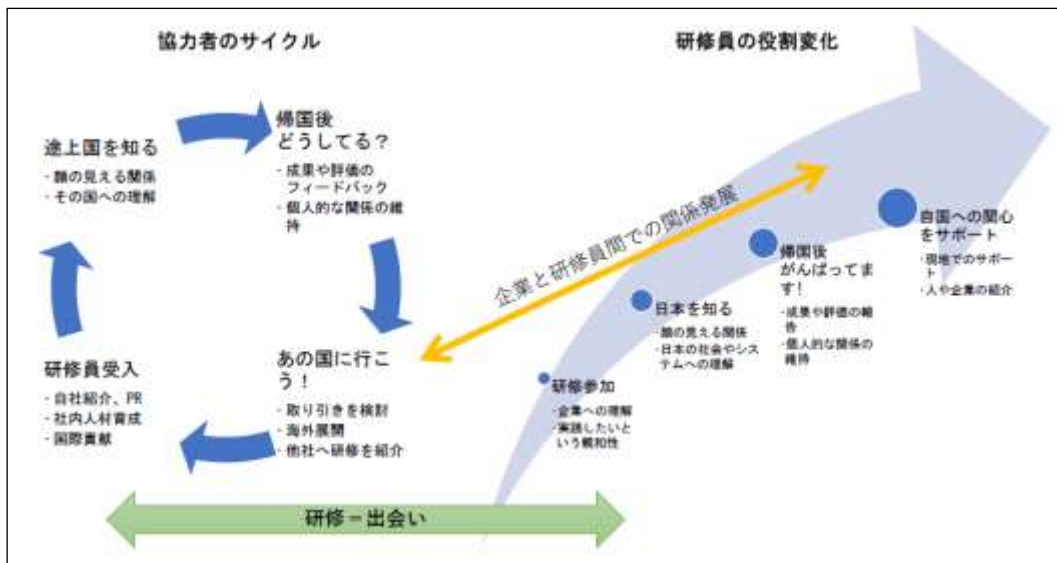


図 8-3 関係者間の循環のイメージ

そのための PREX の帰国研修員ネットワーク強化と活用の施策として、現在 PREX が目指しているのは、次の 3 点である。

- ・ 帰国研修員の成功への支援
- ・ PREX 事業の改善・開発での途上国への更なる貢献
- ・ 研修の講師や訪問先など関係先への貢献

これまで、同窓会フォローアップ活動など、帰国後の研修員の活動の把握やサポートは行っていたが、研修を終えてから、個々の研修員の活動への限られたサポートや、同窓会メンバーとの関係の維持、という個別の活動の並立に過ぎなかった。これでは、途上国各国にいる中核人材とのネットワークも PREX 研修担当者との点同士で閉ざされたつながりで終わってしまい、ビジョンの達成、さらには PREX がミッションとしている、「人材育成の活動を関西の国際化にフィードバックする」ということにはつながっていかない。

そのため、われわれが今取り組むべきことは、次の点について何をすべきかを検討し、戦略的にアプローチすることである。

- ・ 研修を通じて生まれる、途上国、日本国内のネットワークを、どうすれば維持・強化できるか。
- ・ それを PREX だけで閉じてしまわずに、途上国の帰国研修員と協力者とをオープンにつなぐ。
- ・ それぞれの成長や成功に役立ててもらい、更にそれぞれの背後にある地域や国にとっても有用なものとする。

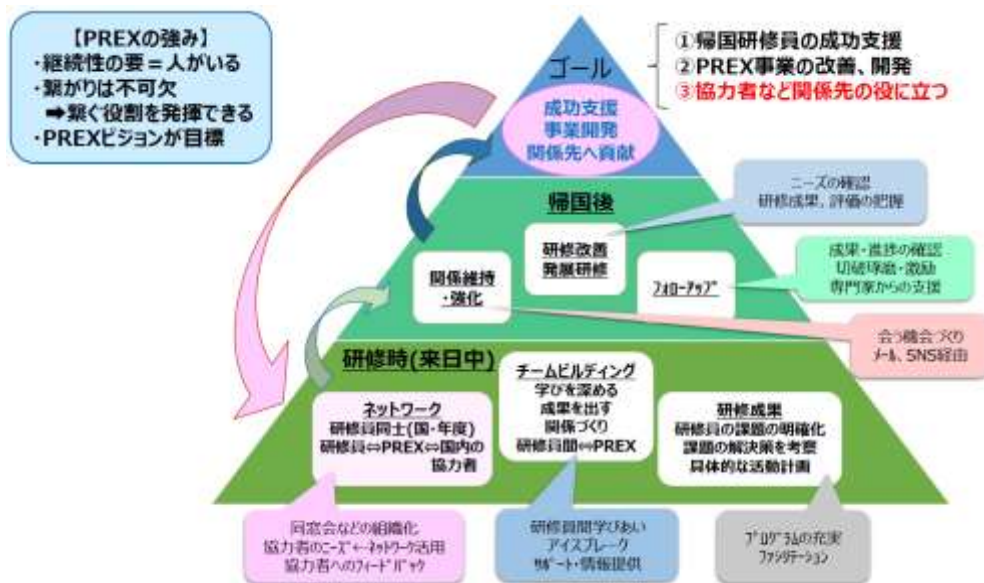


図 8 - 4 PREX の帰国研修員ネットワークの強化・活用の取り組み

6. 国内外ネットワークの強化活用についての現状と課題

現在 PREX で行っている、帰国研修員および国内の訪問先などとの関係強化・活用に向けた活動は下記のとおりである。それぞれの課題も合わせて紹介する。

(1) 来日中のネットワーク、チームビルディング

PREX では、研修員の帰国後も維持できるネットワークとするため、研修実施期間中に次のような取り組みを実践している。

- ・ 研修員同士のチームビルディングのため、オリエンテーション時のアイスブレイクや、研修員同士の学び合いのためのポスターセッションなどを実施。
- ・ 来日中の研修員と PREX 担当者とのチームビルディングのために、研修期間中に懇親会を開催。
- ・ 訪問先企業との関係強化のために、社員も交えた意見交換会を開催。
- ・ 研修員が報告者となる国紹介セミナーや企業との交流会などを実施。

これらは、研修内容の充実や、研修員の参加意欲向上にも役立つ手法として実施しているが、同時に研修員と、PREX および日本国内の関係者との関係の強化にもつながっている。

(2) キーパーソンの選定

PREX は今年から、研修員の中でこれからのキーパーソンとなるであろう人を選定し、研修終了後、局内で共有している。その選定は、各担当者に委ねているが、基準は概ね

次のようなものである。

- ・ 自国もしくは自社の課題解決のために、研修に熱心に参加し情熱を持って学んでいる。
- ・ 他のメンバーの間でもリーダーシップがある（議論をリードする、他のメンバーを纏めるなど）。
- ・ コミュニケーションが取りやすい（メールなどでも反応がよい）。
- ・ 組織の幹部であり、決定権もある。

PREX の中で明確な基準を作っているものではないため、結果を踏まえた評価とともに、「キーパーソンとはどんな人か」という基準は今後検討が必要である。また、現時点では人選はしていても、その後の具体的なキーパーソンとしての「活用」には至っていない。キーパーソンへ期待することについても検討をしたうえで、「活用」の実践と結果の評価が必要である。

（３）フォローアップ事業

帰国後の活動状況の把握とともに、帰国研修員同士が相互に切磋琢磨し、それぞれの国内でのビジネス関係につながる人脈づくりのために、また年代や参加研修の枠を超えた交流のきっかけづくりや、PREX との関係強化のために、PREX の職員が現地を訪問している。

そこでは、研修成果や帰国後の活動報告、また専門家によるセミナー、交流会などを開催する。帰国後の活動へのサポートとあわせて、PREX の顔となる職員が世代交代する際には、関係構築の場として不可欠である。そして、PREX から懐かしい職員が来訪するのであれば、ぜひ会いに行こう！と思ってもらうことで、帰国研修員同士の出会いの場を設定できる効果もある。

実際に現地を訪問し、帰国研修員と直接会うことは、関係強化のためには重要であるが、予算が限られるため、訪問の回数が限定されるという課題も伴う（最近の実績：2015年度——中央アジア、2016年度——アセアン）。

（４）ウェブサイトや機関紙での関係維持

研修員には、PREX のウェブサイトを通じて、帰国研修員ネットワークへの登録をお願いしており、情報はデータベースに蓄積される。データベースを活用して、PREX からの年４回の機関紙（英）発行をメールマガジンで案内している。また、機関紙 PREX NOW（日・英）では、帰国後の研修員の活躍について特集を組むなど、帰国研修員の紹介も行っている。日本語版は国内の協力者などに発送・配信されるため、研修後の研修員の活動を報告できるツールとなっている（PREX NOW 発行数は現時点で——郵送 700 件、メール配信 2000 件）。しかし、研修員がウェブサイトから登録をしない場合や、所属

先などが変わることもあり、このサイトにアクセスしないことも多い。リストの登録と更新は改善すべき喫緊の課題である。

(5) 研修ごと、国ごとの Facebook

ある一つの研修について、その研修員、PREX 担当者、JICA 担当者などのメンバーで非公開の Facebook ページを立ち上げ、情報交換をしている場合がある。帰国後も関係を維持し情報交換を続けることが目的で、帰国後もお互いに近況を伝え合う場となっている。時には業務上の課題などについてアドバイスを求められることや、人を紹介してほしいという依頼が届く場合もある。

中央アジアのカザフスタン、ウズベキスタン、キルギスについては、2015 年度のフォローアップ事業実施時に現地を訪問し、国単位での Facebook ページを立ち上げた。研修に参加した年や所属の異なる帰国研修員がメンバーとなっている。このページを通じて、研修の準備段階でアドバイスをもらうことや、実施中の研修の様子のご共有、また日本で過去の研修員が訪問した企業の近況などで参考になる情報を共有することもある（Facebook の同窓会ページ現在の登録者は、キルギス 50 名、カザフスタン 22 名、ウズベキスタン 35 名）。Facebook は、メンバーを限定した非公開での情報交換や近況把握を気軽に行えるツールであり、今後さらに拡大と充実を図りたい。

一方で、この非公開のネットワークでつながる人脈を、オープンな場に引っ張ってきて「活用する」には、介在する PREX 職員の役割が大きく、従来の認識の変革も求められる。そのために、非公開の中で蓄積された情報をもとに人材を広く活用する成功例（関係者がメリットを感じられる具体的な事例）を作ることが必要である。

(6) 留学で再来日中の同窓生の活用

キルギスでコンサルタントとして活動していた頃に、研修員として日本企業を訪問し、帰国後日本で更に学びたいと関西の大学院へ留学し経営を学んでいる PREX 同窓生がいる。この同窓生には、今年実施したキルギス人経営者対象の経営研修にて、日本企業の特徴やキルギスとの違いについて紹介する講義・意見交換で、講師として協力してもらった。同じキルギス人でありながら、日本企業を深く研究しているため、研修員にも同じ視点をもって分かりやすく伝えることができ、研修員からの評価も高く、帰国研修員との連携の一例となった。ただし、途上国から研修後に再来日する機会というのは、大変稀であるため、通常の施策としての位置づけは難しく、これに代わる方策を打ち出す必要がある。

(7) 関西の訪問先と PREX との意見交換会

訪問先の企業や組織と PREX との関係強化のため、研修で訪問する半日程度の関係で終わるのではなく、PREX という組織やミッションを紹介し研修への理解をさらに深めても

らうことを目的に 2016 年に実施した。訪問先からの研修に対する評価も確認でき、また PREX という組織に対する理解も得られた（前掲表 8-4）。

今年度は、PREX と訪問先だけで行ったが、現状のまま継続するだけでは、PREX への理解のみにとどまるため、参加対象者を帰国研修員や参加国にも広げることで、帰国研修員と訪問先が様々なチャンネルでつながる場となる可能性がある。テレビ会議などでの遠隔地からの参加や、再来日の機会を捉える、更には日本の訪問先の方々を集めて途上国を訪問するなど、発展の方向性について、具体的に検討する必要がある。

7. 関西の国際化のためのネットワーク活用の方向性

帰国研修員ネットワークの強化と活用については、関係者にとってのメリットを感じられるものを明確に提示できていないことが課題の一つである。

帰国研修員であればデータベースに登録し、ネットワークに参画する意義を見いだせない。また日本の協力者であれば研修協力をきっかけに研修時やその後ネットワークを活用する、ということへの具体的なイメージが湧かない、ということではないだろうか。まずはこの課題を解決するため、ネットワークに参画する、またそれを活用することのメリットや意義を明確にすることが必要であろう。この観点からいくつか方向性を提示させていただく。

（1）「知日産業人材」の帰国後の活動の相互連携——日本センターの活用

アセアンや中央アジアの日本センターで日本式のビジネスを学び、更に訪日研修で様々な企業の実践事例から理解を深めた企業経営者や、日本センターの現地講師は、まさに「知日」産業人材のキーパーソンといえる。帰国後はそれぞれが研修成果を自社の経営の発展や日本センターのビジネスコースの指導に活用している。

一方で、PREX で実施している行政官を対象とした研修（中小企業振興、貿易促進、観光振興など）の中には、自国の差別化や製品戦略、マーケティング、また地場の企業への経営指導など、地域の産業振興に携わる行政官も多く参加し、研修の成果を各国の課題解決にどう活かすかというアクションプランを持ち帰る。しかし、研修員は行政官であるため、実践に当たっては、国内の民間のコンサルタントや経営者などの視点を活かすことが有効であろう。そこで、日本センターの講師やビジネスコースを終了した企業家の力を借りることができるのではないかと、それによって、より効果的かつ実践的な課題解決へのアプローチが可能になるのではないかと考える。

例えば、A 国では地場産業の振興のために、ある地域の農産加工品の市場競争力を高めること、商品の品質向上や販売のためのルート確保、パッケージングの技術やデザイン向上などの課題があり、担当機関であるこの地域の商工会議所と省政府の職員が「地場

産業振興」の研修に参加してアクションプランを策定した。一方、同じ国の日本センターでは、SWOT分析、マーケティング、食品加工品質改善、販売戦略、デザインなどを指導するコースなどもあり、指導できる講師もおり、講師をしている企業家は経営のプロでもある。この場合、公的機関の策定するアクションプランの素案づくりから、日本センターで指導する講師や企業関係者が関われば、自国にとっても実践可能なプランが作られるとともに、プランの推進段階においても、農産加工業者への指導やビジネス連携などが可能になるはずである。

このように、産業分野や組織など立場を超えた、帰国研修員・知日産業人材が、その成果を持ち寄り発揮しあう場として、自国の課題解決という共通のテーマがあることは、他の知日産業人材と繋がり、自らの学びを活かす目的も見出すことができ、帰国後の関係維持のモチベーションにもなるのではないか。

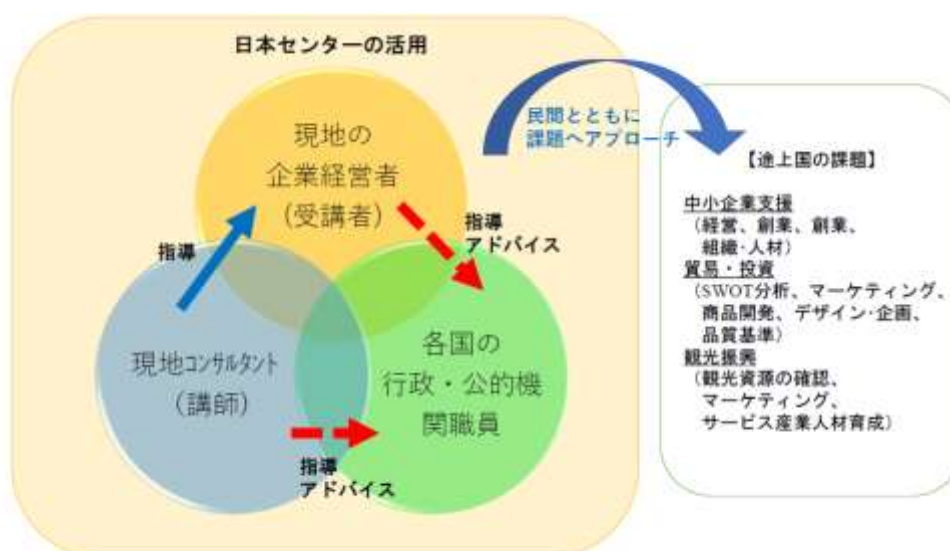


図8-5 日本センターを活用した課題解決

さらにこのことが生み出す効果として、途上国での官民間での知見や人脈を共有できるという点も挙げられる。分野や専門性、業種などによって、キーパーソンが可視化できることで、日本から見ても「活用しやすい」ネットワークとなるのではないだろうか。

この取り組みは途上国国内で推進されるものだが、課題解決のための知恵は日本から研修参加者を通じて伝えられるものであり、また、そこで生み出される人材ネットワークのプラットフォームとして、日本センターを活用できるのではないかと考える。

(2) 協力する日本の企業や組織へのメリットの還元

表8-4で紹介したように、研修での訪問先である企業や団体から、研修員受け入れによる一定の評価は得ているが、PREXを通じて研修に協力することによって、知日産業

人材ネットワークにもアクセスでき、海外展開や海外との取引に役立つ、という付加価値を提供することができれば、研修に関わることの具体的な効果も今まで以上に実感してもらえるようになるだろう。それによって、研修への協力企業の拡大や関係強化もさらに期待できる。

提供し得るものとしては

- ・ 途上国各国における、有用なビジネスネットワークなどの情報
- ・ 各国のキーパーソン（分野や業種に応じた）の再来日の機会を捉えた企業訪問や面談の場などがあげられる。

PREX がもつネットワークの中で、主要なキーパーソンは、その情報を広報ツールなどを活用して、オープンにしたい。また、それぞれの国での主要な分野・テーマについて、別のキーパーソンがいれば、それらの人々にも PREX を紹介してもらうようにする。

さらに、キーパーソンの中から人選し、再来日させて、より深く日本について理解をしてもらうとともに、広く関西の企業や機関とも関係を築く場を設定する。そして、自身が知日産業人材ネットワークの推進役であることの認識を深めてもらう。これにより、日本とキーパーソンとの関係はより濃密になるだろう。

なお、再来日にあたっては、国や地域、また分野やタイプでの優先度をつけた上で、関西としてもしくは日本として戦略的に呼べるスキームがあればよいのではないかと。国によっては自己負担での来日が簡単ではない場合もあり、コストをシェアする仕組みや基金のようなものが活用できれば、積極的に取組みを推進できるであろう。

（3）ベトナムでの具体的取組みの推進

ベトナムに国を限定しての話になるが、関西ではベトナムを舞台とした中小企業展開に関する取組みが、これまで集中的かつ戦略的に推進されている。

「関西ベトナム経済交流会議」などがその枠組みになるが、そこに関連する取組みとして PREX もドンナイ省での JICA 草の根技術協力（ものづくり人材育成事業）や、日本企業ベトナム人社員向け管理者養成研修などを実施している。以下はこれら事業の発展形としての提案である。

<ドンナイ省での日系企業への指導>

「JICA 草の根技術協力 ベトナム国ドンナイ省におけるものづくり人材育成事業」は、大阪府が提案自治体、PREX は実施団体となり、JICA の資金支援を受けて 2014 年度～2016 年度の 3 年間で実施しているプロジェクトである。

その目的は日系中小ものづくり企業に必要な、ベトナム人の人材育成を、ドンナイ省に

ある職業訓練機関（モデル校）で行えるよう、カリキュラムの作成と指導できる教員を養成することである。また、日系企業のニーズや状況の変化に応じて指導内容なども対応できるよう、大学およびドンナイ省の機関が進出日系企業とのパイプをつくり、プロジェクト終了後もその関係が有益に機能することも目指している。

本来は、職業訓練機関（短大や大学）で実施するカリキュラムのため、教育のターゲットとなるのは学生であるが、試行的に日系企業のベトナム人社員に対して、モデル校の教員が直接指導している。APIR 研究会（第5回）でも森純一氏から提案があった、ODAによる研修やプロジェクトで育成された人材が、現地でその能力をプロジェクト内に限定せず横展開して活用する、というものにあたる。

このプロジェクトは3年目であり、間もなく終了するが、知日人材の持てる能力・経験を発揮できる場所で活用するという点では、ドンナイ省からニーズのある、省内の他校への展開も一つの活用策である。

<技能実習生をリーダーに育成>

現在、ベトナムからは多くの技能実習生が来日しており、実習先の企業の中には、かれらが海外展開時のリーダーとなってもらいたいという期待もあるが、そのためには、日本の企業を理解しリーダーとして人材育成をする必要がある。

PREX で 2014 年より実施している「ベトナム人社員向け管理者養成研修」は、ベトナム展開を志向する企業において、現地工場に必要なリーダーやマネージャーになるベトナム人社員の育成を目指している。

この研修の基礎編の研修を立ち上げ、技能実習生や海外の工場に勤務する従業員などに受講してもらうことを検討したい。また、この中で、上述のドンナイ省で育ってきた現地講師に指導者として関わってもらいたい、ぜひ具体化したい。

（４）関西の他機関との連携

以上は、主に PREX の活動の範囲内での取組みの方向性を記載したが、最後に関西の他機関との連携という点から、個人的な考えをまとめてみたい。

PREX の設立の経緯にも記載したとおり、われわれのミッションは途上国の人材育成と、関西での国際的な人的交流による、地域の国際化への貢献である。この点から、今回のテーマ「知日産業人材との戦略的ネットワーク構築」において、関西でのハブ的な役割を担えるのであれば、PREX のビジョンやミッション達成に合致しており、挑戦してみたいと考えている。

今はまず、PREX すべきこと、例えば、途上国のキーパーソンを活用した現地での課

題解決の推進や、現地の官民間の人脈形成、知日人材の新たな「場所」での活用などに取り組みながら、それぞれの成果も明確かつオープンにして、日本国内の研修協力者に PREX を「使いたい」と思える実績を積み上げることが必要である。

その上で、この人はこの機関の同窓生・卒業生、という縛りに拘らず、関西や日本にとって貴重な知日人材がいれば、その人材をどう「使えるか」という発想で、関西の諸機関とも情報を共有し議論したい。

<キーパーソン情報共有の場>

そのための場として、各機関が把握している、国ごとのキーパーソン情報を持ち寄る場を定期的に（年1～2回）開催してはどうかと考える。かつて、やり取りがあったが、今は途切れている人材がいて、他機関で情報があれば、持ち寄って共有するなど、組織横断的な情報共有が可能になるはずである。

さらに、この場にキーパーソンを呼んでの勉強会や、そこに地域の企業を招いた交流会の開催などの発展的な活用も含めて検討してみたい。そして、これらの取り組みを広く関西地域の企業や機関にオープンにするとともに、日本側のニーズや動きが集約できる場となれば、よりマッチングしやすいと思われる。

8. おわりに

PREX は設立の時点で、「人づくりをして、人のつながりを生み出す」組織という役割を与えられていたが、「人のつながりを生み出す」部分は十分に役割を発揮してこなかった。

しかし、研修の実績を重ね、多くの国に知日人材である帰国研修員・同窓生がいる今、これらの人材と PREX との関係性を再興させて繋ぎなおす時期に来ている。それは、国内外の関係者とのネットワークを維持・強化することが、研修の質や成果を向上させることにつながるばかりでなく、研修を通じた国際的な人材の交流の推進、さらには関西の国際化への貢献、という PREX に与えられたミッションに合致するからである。

今回、研究会を通じて様々なグッドプラクティスを知ることができ、また、PREX としての活動を検討するにあたっての、貴重な視点も学ぶことができた。このような場を提供いただいた皆様方に心より感謝申し上げたい。

現在も PREX の職員が分担して多くの研修を実施しており、知日産業人材のキーパーソンとなる研修員が日本で学んでいる。これからは、途上国の発展を牽引する中核人材の人づくりに取り組むことに加えて、研修を通じて築かれる知日人材および国内の様々な協力者とのネットワークを、途上国・日本双方の間に PREX が入ってつなぎ合わせることで、そしてそれによってまた新たな価値を生み出すことが、PREX に求められている。

第3部：政策提言

第9章 知日産業人材の積極活用のために

大野 健一・大野 泉

1. はじめに

1954年の政府開発援助（ODA）開始以来、わが国の開発協力は、途上国が自力で産業を振興し、経済価値を生み出し、国民の所得と生活水準を高めるための能力を獲得すること、いわゆる「自助努力」を一義的目的としてきた。富者の道義的責任として貧者を助けるのではなく、貧しい者が豊かになるための側面支援である。空腹の人には魚ではなく釣りざおを与えよということわざがあるが、日本は釣りざおを与えるだけではなく、その作り方、使い方、手入れ法、さらには自分たちに合った改良の仕方を教えようとするわけである。学ぶ側にやる気と能力が備わっていれば、学生が先生を追い抜くケースさえみられた。

いずれの国の産業振興にも不可欠な前提条件は、電力・運輸などからなるインフラおよび産業・科学を担うべき人的資本の2つであり、このハードとソフトをあわせた成長基盤を後発国に構築することこそが、日本が一貫して追求してきた開発協力の形であった。のちに環境、ガバナンス、人間の安全保障などが新要素として加えられたが、日本の開発協力にとってインフラ整備と人材育成が根幹である点は揺らいでいない。この理念はアジアの近隣諸国——その多くは日本の援助と投資を受けながら経済成長を遂げた国々——の間でかなりの程度共有されているが、いっぽうで、貧困削減や弱者のエンパワーメントを眼目とする欧米諸国の援助理念とはかなり懸隔がある。また、欧米発の援助理念は時とともに変遷が激しい。

日本が、自らの発展経験を反映した開発協力を60数年にわたって続けてきた結果、途上国には日本が育てた多くの産業人材が活躍することとなった。当然ながら、そうした人々は日本に好意を抱き、日本との協力の継続や拡大を志向する。また公的援助のみならず、企業、大学、研究所、NPO、自治体などが、さまざまなやり方で途上国の人づくりを支援してきた。これらの支援は日本にも直接間接の利益をもたらすという意味で、双方にとって必ずウィンウィンとなる。長年にわたるヒトを中心に据えた開発協力は、わが国にとって実に誇るべきものである。

以下、アジアの知日産業人材の積極活用を構想するうえでの5つのポイントを指摘する。そして最後に、6つの政策提言を示す。これらは、アジア太平洋研究所（APIR）で取り組んだ「アジア知日産業人材との戦略的ネットワーク構築」研究プロジェクトの研究会、およびそれに関連するヒアリング調査で提起された論点に、筆者の見解を加えて整理したものである。

2. 国家戦略化

長年の協力と交流を通じて、知日派産業人材はアジアを中心として世界中に広く厚く形成されたが、わが国が彼らを効果的かつシステムティックに活用してきたとは必ずしもいえない。これまでの日本関連人脈の活用は、個人の積極性、知り合い同士の意気投合、偶然の出会いといった自然の流れに任せてきたといっても過言ではなかろう。留学や研修プログラムの同窓会は多数存在するが、それらはいがいそれほど活発でなく、少数のメンバーが久闊を叙するだけの会にとどまっている。同窓会が新たな経済行動を起こす刺激や人脈を提供することは、あるけれどもそれほど多くはない。民間や大学を通じて育まれた交流や友情も豊かであり、日本側、途上国側を問わず、人々はそうした活動をさらに発展させたいと願っているが、その実現も個人や民間の努力に委ねられている。オールジャパンでそうした場や制度を積極的につくり、支援し、活用するという、システムティックで効果的な政策はまだない。これでは、まさに宝の持ち腐れであろう。

知日産業人材のネットワークは単に昔を懐かしむための同窓会ではない。それこそが、わが国の貴重な無形資産であり、将来に向けて日本の対外連携を発展させるための最大の非軍事的武器である。我々は、同窓会や産業人脈をこのようにとらえなおし、政府が主導し、民間も巻き込む明確な国家戦略をつくりあげるべきである。現政権のアベノミクス下では、インフラ輸出、中小企業海外展開支援などに加えて途上国の産業人材育成が重要な柱となっている。この政策に具体的中身を入れていくことが肝要である。さらには、いまは政府予算の獲得を通じてこの分野の新案件を打ち出しやすい環境が整っているとみえる⁷¹。ただし、すでにみたとおり、産業人材育成はわが国の開発協力の本質部分であって、最近始まった動きではない。

途上国の産業人材育成は、知日産業人材の積極活用と表裏一体である。途上国の人々にとって、日本から産業を学ぶことは、将来日本との経済関係を深めるチャンスを与えられることと同義であると理解してよいだろう。そのチャンスのありようや大きさを市場に任せるだけではなく、政策として強化することが重要である。なぜなら、産業人材「育成」と知日産業人材「活用」に好循環が生まれれば、それに直接携わる人々をこえて、日本と途上国の双方に成長促進、貿易・投資の拡大、高度人材の創出、ものづくり継承、環境保全といった正のスピルオーバー効果（「外部経済」）をもたらすからである。

そのためには、まずわが国政府が、途上国の人材育成戦略において、全体としての目標と手段を明確にしなければならない。第2章では、ベトナムの文脈における目標と手段のひな型を提示したが、この上位に位置すべき、日本にとって世界大の知日産業人材の

⁷¹ 平成28年度（2016年度）の一般会計予算では、5,519億円（うち外務省分は4,342億円）のODA予算が計上されており、対前年度比97億円（1.8%）増と17年ぶりの増額となった。安倍内閣は開発協力を活用した、①グローバルな課題への貢献、②経済外交・地方創生、③戦略的対外発信を3つの柱とする予算編成方針としており、このうち③に関しては、産業人材育成に約95億円、親日派・知日派の育成とネットワーク強化に約17億円の技術協力などが計上されている。

育成と活用に関する政策が望まれる。新幹線や原発などの大型インフラの海外売り込みには、先進国から新興国まで多くの競合国がひしめいているが、日本が中国、韓国あるいは欧州勢に常に勝てるわけではない。そうしたハードの勝負に加えて、日本しかできない差別化されたソフトの貢献を長期にわたって揺らぐことなく提供すべきであろう。

3. リーダーの重要性

同窓会にすべての卒業生を参加させる必要はないし、またそれは実際のところ不可能である。これは同窓会一般についていえるが、知日産業人材についてもそのままあてはまる。我々は、大学あるいは国際協力機構（JICA）、海外産業人材育成協会（HIDA）、太平洋人材交流センター（PREX）、技能実習生などの同窓会そのものの存続と活性化の意義を否定するものではないが、経済連携のための途上国人材動員という我々の目的にとっては、声をかけた卒業生のうち何パーセントが同窓会に出席するかはさほど重要なことではない。重要なのは、同窓会を通じて、今後の二国間活動のリーダーとなる人物を発見し、実際に彼らと連携することである。この観点からは、ターゲットとすべき人数はごく少数になろうし、各同窓組織の名簿はそうした人物を発掘するためのロングリストにすぎない。また、この発掘を同窓会を通じて行わなければならないという理由もない。

実際、タイやスリランカ（第1章）、インド（第3章）などを観察すれば、活発な同窓会のエネルギーの源泉は、強い信念と情熱に突き動かされて損得勘定抜きに行動する、ダイナミックな個人に帰することが多い。彼らは、あるとき日本のものづくりに遭遇し、大きな感銘を受けてそれを母国の人々ないし企業に広めることを決意し、実際に行動を起こした人々である。そうした知日産業人材は、日本とのさらなる連携を必ず求めている。彼らの行動の拠点は、同窓会でもよいが、民間企業でも、中央・地方政府でも、経済団体でも、NPOでも、大学・研究所でも構わない。情熱と夢に突き動かされた顔が見えるリーダーがいる組織は、おのずから活性化する。制度や資金の提供だけでは、あるいは同窓会名簿の充実や卒業生の強制動員だけでは、新しい価値や関係を生み出すことはできないものである。

同窓会自体の発展よりも、そうした人物の発掘、育成、活用が我々の主たる目的だとすれば、その際に留意すべき点は何であろうか。

第1に、すでに述べたように、リーダーとなるべき人物の探索を同窓会にとどめず、産官学のあらゆる場面に拡大することである。

第2に、日本側も、活発な知日産業人材を発見したならば、わが国の関連組織の縦横のつながりを通じて情報を共有し、そうした人物を紹介・利用しあい、彼らとの接続の維持と拡大を図ることが重要である。これは、人材データベースの構築やマッチングサービスの新設といった、公的でフォーマルな制度を必ずしも意味しない。むしろ、紹介や活用はインフォーマルな芋づる式ネットワークで行った方が、コスト面、制度構

築や調整の不要、民間や既存サービスとの重複回避などの点で有利であろう。

第3に、有能な知日産業人材については、将来にわたって彼らと協力関係を長く維持することが肝要である。この点での最大の懸念は、日本側のキーパーソンが数年で入れ替わってしまうことである。大使にせよ、JICA・日本貿易振興機構（JETRO）等の所長にせよ、彼らの下で働くダイナミックなスタッフにせよ、途上国現地と日本との活発な関係は属人的要素に大きく支配される。先方は日本との永続的關係を望んでいるが、大使や所長がかわれば日本側の関心が減少ないし消滅するという事態も多々見受けられる。この問題に処するには、日本の人事異動制度を改革する必要があるが、それ以外にも、途上国との重要人脈をきちんと引継ぐ仕組みを、新旧の大使ないし所長の間で定型の資料や一定の重複期間を設けて確立することが考えられる。もう一つの方策は、任期に縛られずに研究対象を自由に選択できる大学等の研究者や、その国にほれ込んで住み続けている専門家やコンサルタントなどを、重要人脈との関係を長期にわたって維持するために使うことである。

第4に、人材活用のための一般公式は確かに存在するが、他方で、国によってベストモデルの詳細が異なってくることも事実である。たとえば、熱心なリーダーがすでに活動している国とそうでない国がある。あるいは、日本からの留学帰国生が日本語や日本型ものづくりを普及するためのNPOを立ち上げて40年以上たつタイのような国と⁷²、同窓会を含むNPO活動を政府が管理・制限しているベトナムのような国もある。タイやベトナムに比べて日本から距離的に遠く、日系企業の集積も限られているインドやスリランカにおいて、帰国研修生が、知日産業人材のネットワーク化に積極的に取り組んでいる例もある。現地の事情に合わせた人材活用の形式を考案していくことが必要であろう。

4. インセンティブの付与

情熱と夢に突き動かされるリーダーは損得勘定以外の誘因で行動しているが、そのような人々は全体の中のごく少数である。リーダーのまわりには多数の経営者、技術者、労働者、コンサルタント、政府指導者、行政官などがおり、リーダーは彼らを動かすことによってものごとをなしうるのである。そうした人々は、情熱と夢だけでは食っていけず、実利を提供せねば永続的に動いてくれないことは厳然たる事実である。ゆえに、途

⁷² 第1章で示したように、泰日経済技術振興協会（TPA）や泰日工業大学（TNI）、そして日本側でこれらの組織の成長を側面支援した日・タイ経済協力協会（JTECS）の取組みは優れた成功事例であり、知日産業人材とのネットワークの「完成形」といえる。ただし、これは40年余にわたるTPAの歴史、創設当時のタイの元留学生・研修生の並々ならぬ情熱と尽力、そしてメンターとして彼らに甚大な影響を与えた穂積五一氏という稀有な社会教育者の存在などの要因があつて、形作られてきたものである。さらには、70年代末～90年代初めにかけて、日本政府はODA倍増計画を次々と打ち出し、充実した技術移転の予算があつた。1985年のプラザ合意後に急増した日本企業のタイ進出は裾野産業・人材育成の必要性を顕在化させ、官民をあげたアジアの産業人材育成に拍車をかけた。このように、TPAやTNIにみる包括的で重層的な知日産業人材のネットワークは特殊な事例といえよう。

上国の人材活用政策は、理想や国益に訴えるだけではなく、すべての参加者にとって魅力的なインセンティブを、設計段階からいねいに埋め込んでいくことが重要である。

産業人材にとっては、自己の創業ないしは自社の発展、日系企業における社長や工場長に向けてのキャリアパス、さらには自分の能力を活かしたそれらの夢の実現が最初から「見える化」されていることが重要である。さらには、昇進や給与増なども魅力となるであろう。

産業人材の育成やマッチングを行う両国の民間企業（サービスプロバイダ）にとっては、当然ながら、政策枠組みに参加することによって利益や事業拡大が見込めることが根本である。

途上国の中央・地方政府にとっては、日本との関係強化によって、重要課題の解決——成長の実現、高度人材の創出、中所得の罍の突破、環境保護、防災、少子高齢化の対応など——に対し、日本官民の尽力が約束されることが誘因となりうるであろう。

関西企業にとっては、自社が関心をもつ海外ビジネス機会（製造業、環境ビジネス、インフラ建設等）が提供されること、あるいは日本や現地での事業拡大のために優秀な人材が紹介されることが利益となるであろう。

関西の自治体や支援組織にとっては、そうした関西企業の事業発展が現実となること、および親関西の途上国産業人材が増加することが、予算や人員投入の正当化につながるであろう。

これらのベネフィットを政策に事前に埋め込み、それを関係者に広報していくことが必要である。その際には、日本の組織にありがちな、すべてが上の決裁をとおり予算も確保されてから発表するのではなく、案件形成の不確実な時点から、実施の確率は100%でないことを先方に理解してもらいながら、各ステークホルダーにとっての利益を前倒しで示していくことが大切である。それが世界ではおそらく普通のやり方であり、あまり遠慮をしていると、より大胆な援助国や投資家に先を越されてしまうからである。

重要な関係者にインセンティブが付与されないために、産業案件に支障をきたす例は枚挙にいとまがない。たとえば、インドネシアの企業診断士の場合は、育成対象となった地方行政官には学んだ診断を活かすための選択も利益も与えられなかった。ベトナムの裾野産業ないし中小企業の支援では、日本人専門家ないしシニアボランティアはよく働いたが、計画投資省の役人には日本のやり方を学ぼうとする意欲もインセンティブも存在しなかった。エチオピアのカイゼンでは、優秀な成績を収めた現地企業の従業員に何の利益も分配されず、またカイゼンコンサルタントの給与が低く、キャリアパスも見え

なかったことが報告された⁷³。アジアで知日産業人材を活用するに際しては、こうした失敗例から学ぶべきことは多々ある。

5. 世界の中の日本、日本の中の関西

知日産業人材の活性化に日本政府、JICA、HIDA あるいは関西経済連合会（以下、関経連）や PREX をはじめとする関西の諸支援組織・自治体が有効に動くためには、まず十分な情報を集める必要がある。この分野には、多くの国や組織の思惑や行動がかかわっているからである。よい情報を収集するには、ある程度の時間と予算をかけることが必要である。また、知日産業人材の層の厚さが、そうした情報収集を容易にしてくれるという相乗的側面もある。日本の組織は海外において、往々にして、他者の動きを無視して自己の論理だけで動いたり、表面的な調査で情報収集を済ませたりするので留意が必要である。

情報を集める対象は、まず現地の情勢である。知日産業人材のものづくり普及活動の現状や彼らの要望や直面する困難を知ることが、最初に取り組むべき課題であろう。また先方政府における政策や関心の度合い、あるいは鍵となる指導者や行政官は誰かを把握しなければならない。また一国での調査にとどまらず、複数国で知日産業人材の活用状況を比較することは——それは本研究プロジェクトの目的でもあるが——我々に広い視野から問題を俯瞰し、解決策の共通項と各国に固有な部分を判別する能力を与えてくれる。

次に、日本と当該途上国以外の、他国の動きも理解せねばならない。アジア諸国の産業人材に対してはドイツ、韓国、シンガポール、国連工業開発機関（UNIDO）などがさまざまな支援を行っている。また、途上国の労働者を短期輸入して雇用するという意味では、日本の技能実習制度のほか、台湾、韓国、マレーシア、シンガポールなどが受け入れ先として日本と競争している⁷⁴。途上国政府から見れば、彼らは自国の目的や現状に応じて複数ドナーからの支援を選択あるいは組み合わせることができるわけだが、その際には目的整合性や複数国組合せの相性が問題となる⁷⁵。また労働者にとっては、賃金、契約条件、学習可能性を含む「魅力」を、渡航費用や知人のつての有無などと比較しながら行き先を決定することになる。他国の支援や競争の状況を知ることが、重複支援の回避、他国との連携・補完の可能性、日本にとって比較優位となり最もインパクト

⁷³ エチオピアにおけるカイゼンコンサルタントの給与については、日本側の指摘もあり、首相の指令で公務員として最高レベルの給与表が適用されることになり、またエチオピア・カイゼン・インスティテュートの予算も大幅に上積みされた。

⁷⁴ トラン・ヴァン・トウ、松本邦愛、ド・マン・ホーン編著『東アジア経済と労働移動』文眞堂、2015年の9～11章を参照。

⁷⁵ 日本は主として裾野産業に属する金型、機械加工、溶接といった分野に集中して機材や訓練を提供し、また日本型の技能検定制度を導入することが多い。やはり産業人材育成に熱心なドイツは、道路舗装やレンガ積みまで含む広範な分野で、ドイツ式の精緻なピラミッド型カリキュラムと試験制度を導入する。これら日独の職業訓練システムは、同時には導入できないものである。

トがある関与の探索などのために重要である。

途上国の人材育成に対しては、日本側でも中央と地方、多数の自治体・市町村、異なる省庁などによる公的支援、さらには民間・経済団体・NPOによる支援、大学や研究所による国際連携などが数多く実施されている。これらをすべて網羅しアップデートしていくことはかなり困難だが、少なくとも特定国の特定分野における日本発の支援については、大使館やJICAがすでに大部分把握していると思われるので、そうした情報をより広い関係者間で共有し、課題解決や次のステップを議論することが有益である。さらに一歩進んで、大使館（大使と経済班）が司令塔となり、その国の産業人材育成あるいは裾野産業振興といった、日本にとっても途上国にとってもプラスとなる政策についての定期会合を開催し、新たな活動を立ち上げ、先方政府とも協議してゆけばなおよいであろう。こうした枠組みの中で、関西の企業や支援組織にとって最も効果の高い人材育成支援を企画することが重要である。この意味において、現在、タイで日本大使館が中心となり、両国の産官学と連携して策定を進めている「日タイ産業人材育成協力イニシアティブ」は注目に値する（第1章）⁷⁶。

以上の情報収集においては、日本固有の長所ないし魅力を明確に認識し、それを強みとして打ち出していくことが重要である。そこには、他国企業と比較したときに日系企業がもつ特徴ないし行動パターンの定式化という側面と⁷⁷、知日産業人材である外国人にとっての日本あるいは日本型ものづくりの魅力とは何かをはっきりと知るといった側面がある。これらはいずれも、途上国のニーズを正確に把握し、競合国の投資や援助の中での日本の比較優位を確定し、オールジャパンで政策を進めていくために役に立つ情報である。

6. 民の範囲と官の範囲

経済開発にとって、市場と政府は二者択一の排他的なものではなく、両者ともに活発かつ補完的でなければよい成果は得られない。この考え方は、社会主義計画および市場原理主義それぞれの欠陥が誰の目にも明らかとなった現在、ごく平均的な議論であるといえてよいであろう。ただし、原則はそうであっても、現実問題としての市場と政府の正しい境界線は国ごと、業種ごとに異なってくる。途上国政府がある産業にどこまで関与し、どこから市場に委ねるべきかを適切に定めることはそれほど容易ではない。小さな

⁷⁶ このタイでの動きは、2015年11月にASEAN首脳会議で安倍総理が発表した「産業人材育成協力イニシアティブ」を具体化する試みの第一号である。佐渡島志郎大使のもとで、両国の産官学が連携する「人材育成円卓会議」（2016年3月と6月）が開催され、それに引き続き、「日タイ産業人材育成協力イニシアティブ」の策定作業が進んでいる。

⁷⁷ 通常言われている日系企業の特徴、とりわけ海外展開における行動様式の特徴には、①製造業志向、②生産現場・品質・顧客満足などに強い執着を示すものづくり精神、③慎重で進出は遅いが、いったん出ると少々の困難があっても退出しない長期志向、④長期志向から来る現地人材や現地パートナーへの教育訓練や支援の提供、⑤労働・税制・環境などの現地法令をかなりよく守るコンプライアンスのよさなどが含まれる。

政府ほどよい、あるいは逆に政府は市場を矯正せねばならないといった紋切り型のイデオロギーでは、こうした実践上の問題に対処できない。

ごく一般的にいえば、起業家や民間企業の数やダイナミズム、取引・契約ルールが存在や順守などで測った市場経済の発達度が高ければ高いほど、民の役割は相対的に大きくなる。他方、政策のつくり方、政治家や官僚のマインドセットと能力、官民対話の厚みなどで測った政府の政策能力が高ければ高いほど、官が民に対して有効な介入を行う可能性が高まるのも当然である。すなわち、各社会や各製品がもつ特殊要因を考慮したうえで、市場の発達度と政府の政策能力の兼ね合いによって国ごと業種ごとの官民の適切なバウンダリが決まってくると考えてよい。

露店や零細企業、担ぎ屋による輸入などを除けば民間ダイナミズムがまだほとんど見られない最貧国や脆弱国は別として、市場経済がある程度発展している国では、政府が何でも直接関与するのではなく、できるだけ民を前面に押し出した政策運営をすることが肝要である。これは、東南アジアの中所得国についてとりわけあてはまる。ものづくり中小企業に人気が高いタイやベトナムでは、日本および現地のさまざまな民間企業、経済団体、NPO、大学などが知日産業人材の育成や派遣のために動いている。こういう国では、公的部門が新たなデータベースやマッチングを提供するのではなく、既存のサービスプロバイダを発見し、法令や品質基準を整備し、良質な提供者を選別かつリードし、彼らの間の競争や情報共有を促進しながら、全体としてサービスの質と量を高めていくという間接政策が有効である。そのためには、市場の動き、個別プロバイダの状況、労働者や顧客企業のニーズなどの情報を行政側が十分把握しておく必要がある。

行政の支援に際しては、日本とベトナムの特定の都市間の協力、あるいは日本とタイの特定大学間の学生交流といった間口の狭い協力を絞るよりも、ベトナム南部と関西、さらには日本とベトナムの人材マッチングといった、かなりの広域を対象とするものが望ましい。限定された支援をする場合は、それをモデルとして将来スケールアップするという戦略の文脈で実施すべきであろう。

7. 政策提言——知日産業人材との戦略的ネットワーク構築・強化に向けて

以上の考察をふまえ、それらをまとめる形で、最後に我々の政策提言を以下6点提示しておきたい。

提言1：国家戦略化——日本政府は、知日産業人材の発掘・育成と積極的活用を国家戦略として打ち出し、産官学あげてこれら人材とのネットワーク強化に取り組め

知日産業人材の積極的活用は、途上国の産業ニーズと日本企業の海外展開ニーズの双方に合致する。日本が産業開発協力を通じて培った知日産業人材とのネットワークは、両国にとって貴重な財産であり、日本の対外連携の発展のために、よりシステムティ

ックに活用していくべきである。その際には、ネットワーク強化の目的はアジアと日本の双方のためであることを基本として確認することが重要である。相手国の政府・企業、また日本企業、政府及び支援機関すべてにとってメリットがあることでネットワークの持続性や拡張が可能となる。

日本政府は国家戦略として、知日産業人材の発掘・育成とその積極的活用に取り組むべきである。その実現に向けて、途上国の人材育成の全体としての目標と手段を明確にしたうえで、日本にとって、世界大の知日産業人材の育成と活用に関する政策を策定することを提言する。そして、その具体化のために、日本政府は知日産業人材とのネットワーク強化、および同人材を活用した途上国の産業人材育成事業に対して十分な予算を手当てするとともに、重点国において、(提言3で示す)現地体制の強化を推進すべきである。

提言2：中核人材の発掘、知日産業人材の類型化——ネットワークの創設・発展において中核的な役割をはたすリーダー人材を産官学あげて、組織横断的に発掘せよ

既存の知日産業人材ネットワーク化のグッドプラクティスをみると、ネットワークの創設・発展において、情熱と指導力ある中核人材の存在が不可欠であることがわかる。こうした中核人材を発掘する場を産官学のあらゆる場面に拡大し、組織横断的に情報共有・人材紹介を促すことがきわめて重要になる。中核人材を発掘するうえで、泰日経済技術振興協会(TPA)や泰日工業大学(TNI)、アジア学生文化協会(ABK)・海外技術研修協会(AOTS)チェンナイ同窓会、日本・スリランカ技術文化協会(JASTECA)といったグッドプラクティスが示すように、HIDA同窓会は有用な場であるし、またJICAやPREXの研修事業の帰国者が組織する同窓会もその候補となろう。同時に、研修事業の同窓会に限らず、他の可能性も積極的に探索することが重要である。例えば、JICAは日本センターを含め、産業技術や経営人材の育成を目的とする事業を数多く実施しているほか、近年は大学連携を通じて留学生の受入も拡充している。技能実習生の中からもネットワークリーダーが生まれる可能性は十分ある。以上をふまえ、産官学あげて組織横断的に、幅広く、中核人材の発掘に努めるべきである。また、発掘した人材については、各組織でVIPリストを作成して引き継ぎ、活発に有能人材を紹介しあうことも推奨したい。

その際、日本の支援組織や企業においては、知日産業人材のタイプについて組織間で認識を共有し(類型化)、タイプごとの強みを活かした活用・育成支援に取り組むことが重要になる。知日産業人材の類型化としては、①政策リーダー、②ものづくりマスター(企業経営者、工場長、教育者など)、③企業支援専門家(日本型ものづくりを習得したビジネスコンサルタント、中小企業診断士など)、④日本型技能を習得した工員、などがあろう。他にも(産業人材ではないが)、日本留学組(日本文化を理解)や日本語通訳のプロなども、それぞれの専門分野のネットワーク・ハブで重要な役割を果たしうる。

提言 3：重点国別の知日産業人材の活用・育成・支援戦略の策定——重点国では、その国なりの課題および日本企業の海外展開ニーズを反映する形で、産官学を動員し、知日産業人材の活用・育成戦略や支援策を策定せよ

国家戦略の具体化においては、日本にとって重要な「ものづくりパートナー国」を選んで、その国のニーズをふまえた知日産業人材の活用戦略や必要な支援策を策定すべきである。その際に鍵となるのがそうした人材とのネットワークであるが、その維持・拡大のためには関係者全員にとり魅力的なインセンティブを活動に織り込む必要がある（以下、例示）。

- ・ 知日産業人材：日本からの技術移転・マインドセットの涵養、協力事業、ビジネス機会
- ・ 途上国政府（中央・地方）：（日本の官民との連携を通じた）重要課題の解決
- ・ 日本企業：海外展開支援サービス、ビジネス機会
- ・ 支援機関：支援企業の発展、途上国の課題解決への貢献

この作業を開始するために、現地の日本大使館、JICA、JETRO、HIDA 等が中心になり、産業人材に関する当該国のニーズ、他国と比べて日本が強みをもつ分野、リーダー的知日産業人材に関する情報収集・整理を行い、重点国別に産官学協力のための枠組みをつくることを必須かつ通例化することを提言する。このためには、現地の日本大使館あるいは適切な支援組織において、産業人材に関して二国間の産官学の様々な組織と連携し、情報収集・整理を行っていく人材を配置するなど、実務レベルの体制を整える必要がある。さらに、大使館が司令塔となり、知日産業人材の活用・育成戦略を策定し、相手国の産官学を交えて協議することを含め、政策レベルの取組みを強化すべきである。

なお、知日産業人材の育成・活用においては、①相手側の主体性の尊重（イコール・パートナーシップ）、②「顔の見える」関係づくり、③相手が必要としている協力を提供すること、を原則とする。

提言 4：既存の取組みのスケールアップ——知日産業人材とのネットワーキングに関し、支援機関は既存のグッドプラクティスについて情報共有し、組織横断的にスケールアップを支援せよ

タイの TPA、TNI は、包括性・重層性において知日産業人材とのネットワークの「完成形」である。また、両組織に寄り添いながら、その成長を支援してきた日・タイ経済協力協会（JTECS）も特筆される。ただし、これは 40 年以上に及ぶ日タイ経済文化交流の蓄積、及び全ての関係者の情熱と多大な尽力あってのことで、一朝一夕に成し遂げられるものではない。全ての国で初めから完成形をめざす必要はなく、できるところから開始すればよい。各国の事情に適応したやり方でネットワーク構築を進めることは重要である。

また、ネットワークの多様なあり方を容認すべきである。アジア・日本の官民では、すでに知日産業人材とのネットワーキングの様々なイニシアティブがある。官には、新たなネットワーク組織をつくるよりも、機能している既存の取組みをスケールアップし、それらを相互につないでプラットフォームを形成する発想が重要である。

提言 5：支援組織間の横断的な取組み——支援組織間で、知日産業人材に関する情報、及び彼らの活用・育成・支援策について、横断的に共有・検討する交流の場を設けよ

人材育成は息の長い取組みである。途上国や新興国が成長していく時間軸のなかでは、産官学の様々な組織が関与する。有能な人材は日本と母国を循環する場合もあるし、学習と行動を繰り返しながら、拠点や場所を移動していくこともあるだろう。ゆえに彼らとの連携においては、特定の支援組織の所掌をこえたフォローアップが必要となり、支援組織間で横断的かつ機動的に取り組むことが重要になる。この点において、フォーマルな組織間の連絡会議にとどまらず、支援組織で意欲のある有志が集まり、情報共有・検討を行う交流の場を設けることも検討に値する。これは、いわば、フォーマルとインフォーマルが交わる中間空間とみることもできよう。

また、企業等からの照会や要請に対して、組織間で「効率的なたらい回し」を行い、最も適切な機関を速やかに紹介し合うことも積極的に行うべきである。「新輸出大国コンソーシアム機能」や「中小企業海外展開現地支援プラットフォーム」は、こうした目的のための取組みと考えられ、それらの効果的な実施を期待したい。

提言 6：関西によるモデル事業の実施——全国に先駆け、関西発の、知日産業人材のリーダーの発掘・育成・支援、あるいはネットワーキングを行うモデル事業を始めよ

日本の中でもとりわけ関西は、産官学さまざまな機関の交流が活発である。関経連は、支援機関から構成される「『親関西』人材ネットワーク連絡会議」を2016年度より開催している。また近畿経済産業局は、「関西ベトナム経済交流会議」を2012年度に立ち上げ、関係機関が連携しながら中小企業のベトナム進出支援に取り組んでいる。こうした動きは、リーダー的な知日産業人材の発掘・育成・支援、あるいはネットワーキングを推進する土壌がすでに関西ワイドで存在することを示している。日本政府の予算も動員して、全国に先駆けて具体的なモデル事業を実施する意義は大きい。関西の支援機関がアジアで実施した協力事業で育った人材の中にリーダー的人材がいれば、組織を超えて情報共有し、同人材を他の協力事業にも積極的に動員していくことを提言する。

なお、モデル事業の実施においては、産業人材育成に一定の実績をもつ既存組織がハブとなり、その機能が強化され、その組織が一定の主導性と能動性をもって、関心ある関西の諸組織を横断的にコーディネートすることが望ましい。たとえば PREX は、関西ワイドで多様な日本側協力者（企業、自治体、教育機関など）、支援機関（関経連、JICA、他機関）、および研修員をつなぐインターフェイスとして機能しうる可能性がある。このモデル事業を、関経連の「親関西」人材ネットワーク連絡会議の活動のひとつと位置づけ、上記ハブ組織を中心とした緩やかなワーキンググループを設けることも一案と考える。各機関が把握している国ごとのキーパーソンを持ち寄る場を定期的に設けることは有用であろう。特定国においては、関西ベトナム経済交流会議の枠組みの活用可能性も検討すべきである。たとえば、JICA 草の根技術協力「ドンナイ省におけるものづくり人材育成事業」（2014～2017 年度、大阪府・PREX）で育成されたベトナムの知日産業人材を、今後、関西が取り組んでいくベトナムの他の産業人材育成事業に動員していく可能性も検討に値しよう。

以上

「アジアの知日産業人材との戦略的ネットワーク構築」研究会
2016 年度報告書

アジアの知日産業人材との戦略的ネットワーク構築
—知日産業人材の積極活用・育成・支援への提言—

発行日	2017（平成 29）年 3 月
発行所	〒530-0011 大阪市北区大深町 3 番 1 号 グランフロント大阪 ナレッジキャピタルタワーC 7 階 一般財団法人 アジア太平洋研究所 Asia Pacific Institute of Research (APIR) TEL (06) 6485-7690（代表） FAX (06) 6485-7689
発行者	榎 原 則 之

ISBN 978-4-87769-372-5