

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て検討を行った。

- 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的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ン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劔特命全権大使)、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)