

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

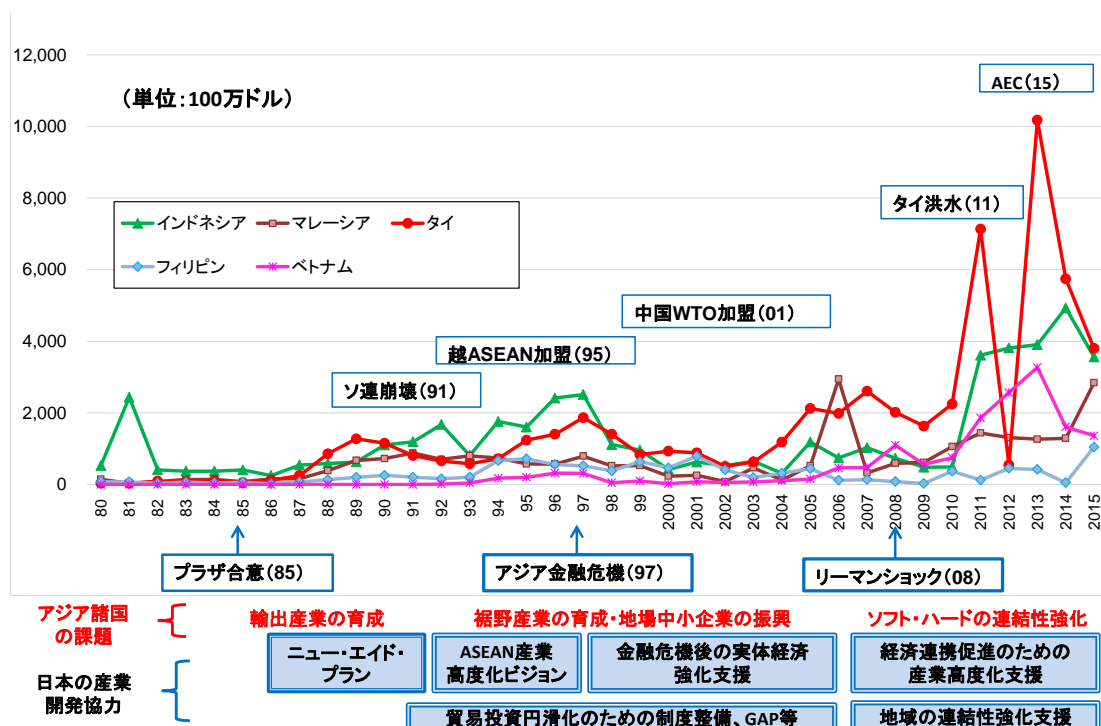
長いタイに焦点をあて、今までの協力を通じて輩出された知日産業人材について考察し、類型化を試みる。第3に、知日産業人材のイニシアティブによる組織化・ネットワーク化の好事例として、泰日経済技術振興協会（Technology Promotion Association (Thailand-Japan): TPA）と泰日工業大学（Thai-Nichi Institute of Technology: TNI）の取組みを紹介し、その意義や成功要因の分析を行う。あわせて、タイに比べると日系企業の集積は少ない南アジアのスリランカにおいて活発に活動している、日本スリランカ技術文化協会（Japan Sri Lanka 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 人造りプロジェクト」（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 人造りプロジェクト」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、今日の日本の人造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、日本企業支援をマンデー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ている。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お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ませている。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。

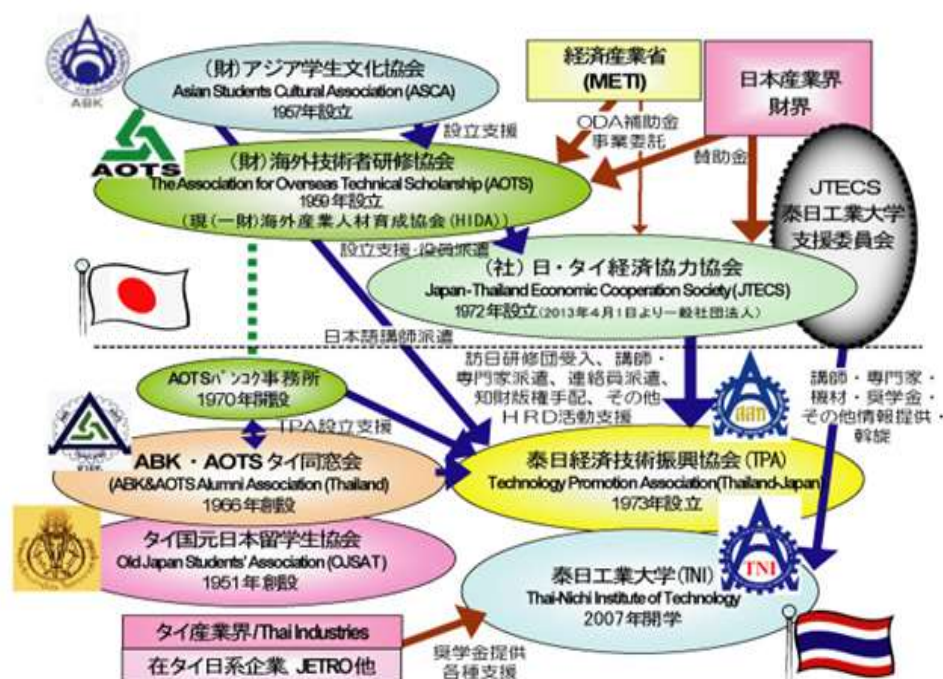
¹⁶ TPAの診断士育成コースを修了した人材は「診断士補」として登録される。登録後、3年間に10企業の政府主催の公共診断に協力すれば、タイ国の中小企業診断士として登録できる(JICA 2002)。

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。

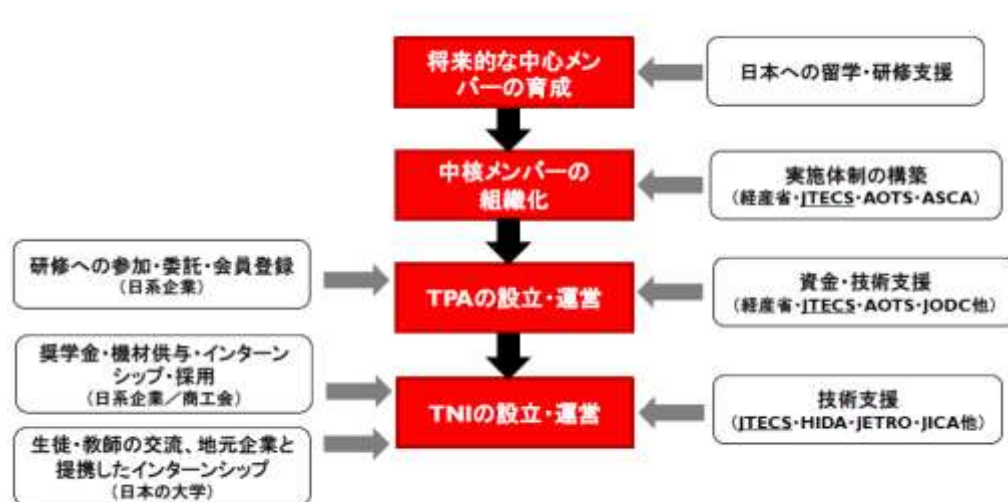
今まで受入れた留学生は、3年間で計9名（2014年度：3名、2015年度：4名、2016年度：2名）、受入先は地元の中小企業7社である。とりわけ堺市の三翠社は2015年度以降、TNI から3名のインターン生を受け入れており、このうち1名が2016年6月に TNI 卒業後に三翠社で就職している。三翠社は2011年にタイに進出したが、現地でマネジメント人材を育てる必要性を認識し、本支援事業を活用することを決めた。採用した人材は日本の工場で3年間働いた後、同社のタイ工場で働くことが期待されている。

（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。

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、外国人従業員

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ってほしい（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（イノベーティブ・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。アジアと日本の間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を確認された。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>