

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。

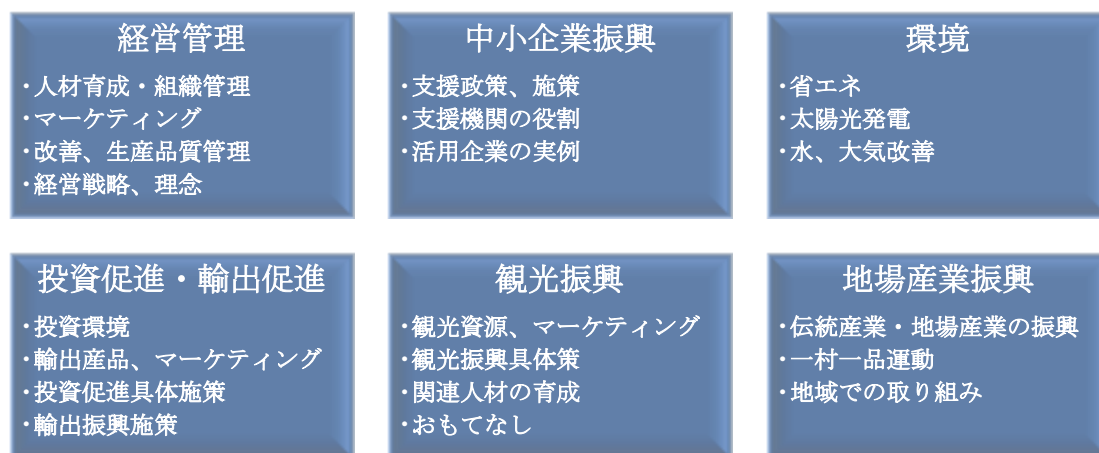


図 8-1 PREX が実施する研修の主なテーマ

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っ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）。

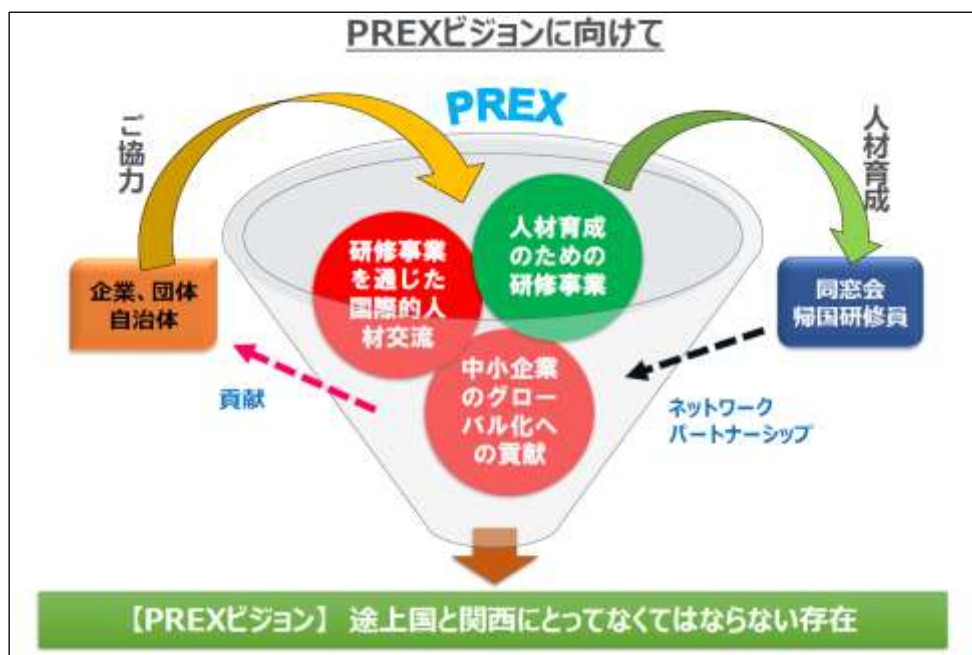


図8-2 PREX ビジョン

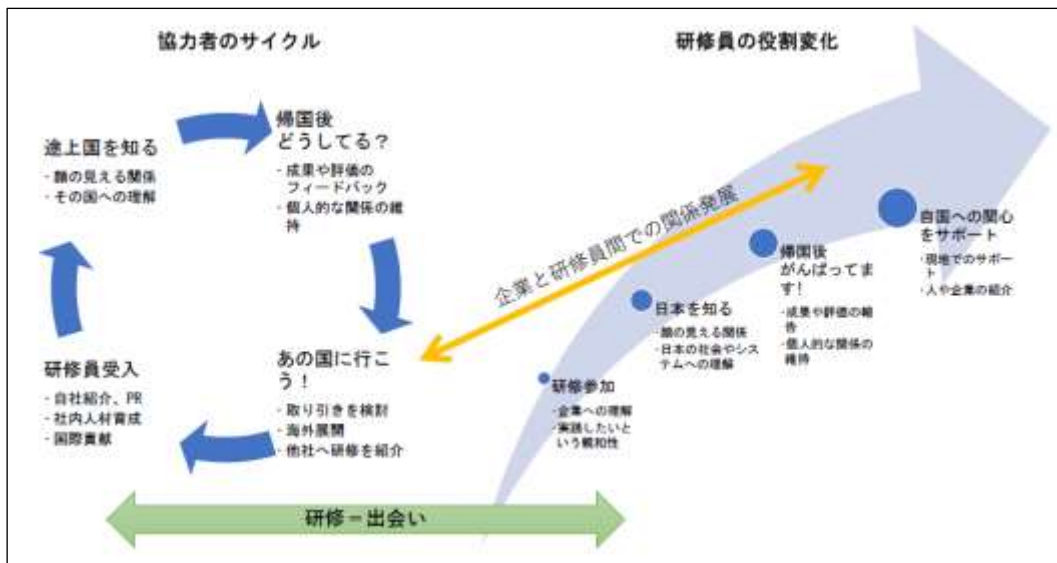


図 8-3 関係者間の循環のイメージ

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。

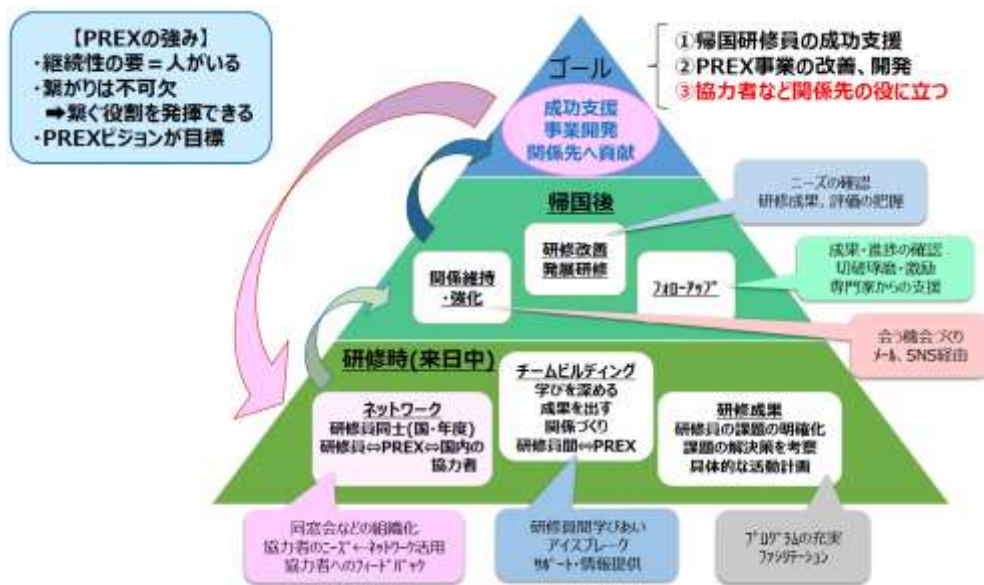


図 8 - 4 PREX の帰国研修員ネットワークの強化・活用の取り組み

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と考える。

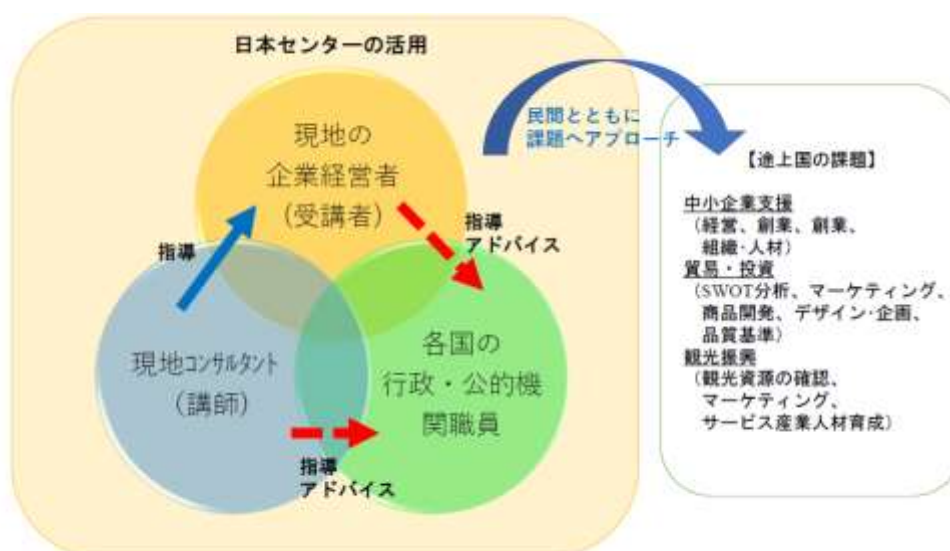


図8-5 日本センターを活用した課題解決

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ことも、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。