APIR-GRIPS共同研究プロジェクト
「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同窓会活動の事例

2017年1月11日

森　純一
英国カーディフ大学社会科学部博士課程在籍

本日の発表の骨子

- インドにおけるHIDA同窓会活動の現状と課題
- 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
- 知日ネットワーク発展の要素
- ネットワーク化を促進のための施策

研究・調査の概要

- 研究手法：対面式インタビューに基づく質的ケーススタディ
- 面談先
  - デリー：　HIDAデリー事務所、AOTSデリー同窓会、JICAインド事務所、JICAインド同窓会
  - チェンナイ: AOTSチェンナイ同窓会、チェンナイ日本総領事館、国際交流基金
- 主な質問事項
  - 組織・運営体制
  - コアメンバーの動機
  - 主な活動
  - パートナー
  - 産業発展へのインパクト
  - 日本への貢献
  - 課題・要望
- 調査期間
  - 2016年8月～12月

インドにおけるHIDA同窓会活動の現状と課題

インドにおけるHIDA同窓会ネットワーク

- 9同窓会が国内で活動中
  - 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
- ケースとして、デリーとチェンナイの同窓会を選択
  - 首都 vs 地方主要都市

AOTS Alumni Society Delhi (AOTSデリー同窓会）組織・運営体制

- 設立: 1991年（ただし、1970年代から様々な活動を行っていた）
- 会長: Mr. Man Mohan, President
- 会員：総会員数は 不明だが、活発な会員は42-43名。デリー近郊のファリダバード市の中小企業経営者（主に自動車産業）が主体。すべてのメンバーがHIDA/AOTSの訪日研修参加者。
- 運営体制：10名のExecutive Council Memberによる運営。事務所、常駐職員はいない。会員企業が事務所を提供してくれるとの話もあるが、未定。

AOTSデリー同窓会：リーダーの動機

- 5S、カイゼンなどの日本式ものづくり手法はインドの製造業系企業の利益増加に役立つ。
  - 日本とインドは同じアジアの国であり文化にも共通部分があるため、日本式の手法はインドでも適用可能であり、それを広めたい。
  - 訪日研修で、日本人の日々の態度に感心した。空港に降りた時から学ぶことがある（入国カウンターで整然と並ぶなど）。
  - AOTS/HIDAの研修資料はとても情報が豊富。
  - ただし、Mr. Man Mohanはドイツなど他国の生産管理手法も学んでおり、彼の手法が日本式を主体としつつも他の手法との混合である。

AOTSデリー同窓会：主な活動

- ファリダバード周辺の地場企業を対象とした、日本式のものづくり手法（5S,TPMなど）に関する研修、指導が主な活動。研修の頻度、参加者数などは不明。
- AOTS Centre of Japanese Excellence (ACOJE)を設立。地場企業への指導を行いつつ、Mr. Man Mohanはトレーナーの育成にも力を入れている（現在は6-7名のトレーナーが育っているとのこと）。
- 設立25周年記念イベントとして、日本式ものづくり手法適用の成功例を発表する、"National Convention on Operational Excellence"を企画中（2017年1月開催を考えているが、未定）。
- 日系企業と地場企業のビジネスマッチングなどは特に行っていない。
- 文化交流、日本語教授などには手が回っていない（もしくはあまり興味がない？）。

AOTSデリー同窓会：パートナー

- ファリダバード周辺の地場企業とは強いつながり。
- チェンナイ、プネなど他のAOTS同窓会とは日本式ものづくりに関する出張研修などの交流。
- インド政府：活動に関する協力は特になし。
- 他のインド経済団体：FICCI(Federation of Indian Chamber of Commerce and Industry)のセミナー（？）などに参加しているが、活動に関する具体的な連携はなし。
- 日系企業：メンバーにMaruti-Suzuki社の元役員などは入っているが、具体的な協力はない。
- デリー周辺の日本人コミュニティ：特になし。
- 他の知日人材ネットワーク：特になし

AOTSデリー同窓会

- 産業発展へのインパクト
  - 日本式ものづくり手法の研修を通して、地場企業の能力向上にある程度貢献していると思われる。
- 日本への貢献
  - 自動車産業の地場サプライヤーの能力向上？（特に日系企業との取引増加を目的としているわけでないので、実際の貢献度合いは不明）
  - 日本人コミュニティとのつながりは強くない。

AOTSデリー同窓会：課題と要望

- 課題
  - 研修・指導をいかに定期的に行うか
    - 参加者の確保
    - 事務能力の向上
  - 日本人コミュニティとのつながりの強化
    - 熱心な日本人サポーターをいかに確保するか。
    - 「日系企業との取引＝日本人コミュニティ」との強いつながり、とは必ずしもならない。
  - 若手会員の加入
- 要望
  - 日本式ものづくり手法の資格を作ることができないか？

Alumni Association of ABK & AOTS, Tamilnadu Centre (AOTSチェンナイ同窓会): 組織・運営体制

- 設立: 1975年
- 会長: Mr. R.Ranganathan (企業経営者)
- 会員:総会員数は 400名ほど、活発な会員は40名ほど。会員はHIDA/AOTSの訪日研修に参加した中小企業経営者が主体か？
- 運営体制:事務所、大教室、小教室を含む事務所を持ち、13名の常駐スタッフが働く。事務能力・機動力はパートナーからも一定の評価を受けている。事務所は笹川平和財団からの支援を受けて設立。
- コインバトールなどTamilnadu州西部に支部を設立し、日本語教育などを行う(フランチャイズ方式)。

AOTSチェンナイ同窓会: リーダーの動機

- 会長のMr. R.Ranganathan (ランガ氏)は、公私両面において多大なサポートをしてくれた日本人の友人であるクマガイ氏が最も大きな動機となった。
- また、AOTS研修生として派遣された東亜建設工業の技術力、社員の態度、そして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。AOTSの講師陣も素晴らしく、この経験を失わせてはならないと感じた。
- 次の世代を担うと期待されているMr. Sriramは、17年日本に滞在し、家族も永住権を持っている。

AOTSチェンナイ同窓会: 主な活動

- 日本語教育
  - 一般向け日本語教室、日本語教師育成、日本語検定主催
  - チェンナイ日本総領事館、国際交流基金、チェンナイ日本人婦人会（ニームの会）などと連携。
- 文化交流事業
  - 日本文化祭り、Japan Night (日本総領事館と共催）
  - 写真展示会、折り紙、日本語スピーチコンテスト（日吉社協賛）、Quiz on Japan、ミニマラソン、切手展示会など、日印学生会議、サマーキャンプ、HIDAインターン受入れなど。
  - WAKU-WAKU Club
  - 日本留学フェア（東京大学などと連携）
- 社会貢献
  - 奨学金供与など。

ABK AOTS DOSOKAI TAMILNADU CENTER

Japanese Classes

Year	N5	N4	N3	N2	N1	Basic Conversation	Total
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

Copyright © 2016 ABK AOTS DOSOKAI TAMILNADU CENTER

ABK AOTS DOSOKAI TAMILNADU CENTER

Cultural events

Year	Conducted by ABK AOTS Dosokai Tamilnadu	Conducted In coordination with The Consulate General of Japan in Chennai / The Japan Foundation	Total
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

Events

- Hina Masturi (Doll Exhibition)
- Japanese Postal Stamps Exhibition
- Ukiyo-e Wood Block Prints Exhibition
- Origami Demonstration
- Ikebana Exhibition
- Photo Panel Exhibition
- Japanese Night
- Iwami – Kagura Mesmerizing Shinto Dance Performance

Copyright © 2016 ABK AOTS DOSOKAI TAMILNADU CENTER

AOTSチェンナイ同窓会: 主な活動（続き）

- 日本式ものづくり手法
  - 5S、カイゼン、品質管理、TPMに関する短期研修を定期的に開催。
  - 5S Competition / Awardを毎年開催。チェンナイ日本総領事も出席。
  - Asia Monozukuri Conference（HIDA、日経BPと共催）
- 地場企業および日系企業とのネットワーキング
  - Tamilnadu Chamber of Nippon India Trade and Industry (TACNITI)
  - JETRO視察ミッション受け入れなど。
- 日本の自治体との投資誘致に関する連携
  - 広島県、神奈川県との連携を模索。

ABK AOTS DOSOKAI TAMILNADU CENTER

Japanese Management Training

AT OUR CENTER

Year	Programs	Trained
2006	14	436
2007	16	474
2008	14	412
2009	13	265
2010	15	393
2011	10	212
2012	10	197
2013	10	202
2014	12	218
2015	12	218

IN COMPANY

Year	Programs	Trained
2006	36	1034
2007	34	985
2008	32	920
2009	46	1025
2010	48	1120
2011	43	1205
2012	45	1200
2013	40	1057
2014	42	1126
2015	46	1267

Training Program on

- BEST 5S PRACTICES
- Total Productive Maintenance (TPM)
- **OFFICE TPM**
- POKA YOKE"
- KAIZEN
- GEMBA KAIZEN
- Office Kaizen
- TOYOTA PRODUCTION SYSTEM
- OVERALL OFFICE EFFICIENCY
- LEAN PRACTICES
- VISUAL FACTORY
- TIME & STRESS MANAGEMENT
- Plant maintenance
- **AUTONOMOUS MAINTENANCE**
- **LEAN DAILY WORK MANAGEMENT (LDWM) PRACTICES**

Copyright © 2016 ABK AOTS DOSOKAI TAMILNADU CENTER

ABK AOTS DOSOKAI TAMILNADU CENTER

COMPETITIONS 5S AND TPM AWARD CONVENTION

Year	Companies	Participants
2006	18	160
2007	19	146
2008	17	135
2009	17	110
2010	21	188
2011	38	226
2012	34	173
2013	30	182
2014	33	202
2015	31	300

Copyright © 2016 ABK AOTS DOSOKAI TAMILNADU CENTER

ABK AOTS DOSOKAI TAMILNADU CENTER

OTHER MANAGEMENT TRAINING COMPETITIONS

Year	Competition	Companies	Teams
Feb 2014	Kaizen Competition	27	68
June 2014	Cross Functional Teams Competition	26	41
Nov 2014	Competition for Maintenance Personnel	26	55
Feb 2015	Kaizen Competition For Service Department	27	68
May 2015	2nd Kaizen Competition	36	96
July 2015	POKA - YOKE Competition	34	82
Feb 2016	SMED Competition	14	31

Copyright © 2016 ABK AOTS DOSOKAI TAMILNADU CENTER

AOTSチェンナイ同窓会: 活動の特徴

- 恒常的な新事業開発
  - 特に文化交流事業。
- 日本側パートナーとの連携
  - 総領事館、国際交流基金（同窓会に事務所）、日本人コミュニティなど。
- 年間スケジュールを前年末に作成
  - 常駐スタッフと事務所を持つ優位性。

Alumni Association of ABK & AOTS, Tamilnadu Centre (AOTSチェンナイ同窓会): パートナーなど

- パートナー
  - 総領事館、国際交流基金、JETRO、笹川平和財団、クマガイ氏
  - 他の日本関係ネットワーク: 生け花、柔道、空手などの学校。
- 産業発展へのインパクト
  - 日本式ものづくり手法の研修を通して、地場企業の能力向上にある程度貢献していると思われる。
- 日本への貢献
  - 文化交流、日本語教育を通じて日本の理解を向上。
  - 日本語人材を日系企業に供給？

AOTSチェンナイ同窓会: 課題

- 日本のパートナーの要望に十分に応えるレベルの事務能力の向上
  - 日本留学フェアの例
- 新会員の獲得
  - 同窓会経由以外のルートでの研修参加者の連絡先はない（個人情報保護法の壁）
- 日系企業との連携
  - 日系企業、日本商工会との連携はさほど強くない。
  - 日系中小企業とのビジネスマッチングも試みているが、まだ大きな成果はない
  - 日本側にも課題があるか？
- 世代交代
  - Mr. Sriramなど若い世代も育っているが、世代交代後も現在と同じようにダイナミックに活動できるか。

AOTSチェンナイ同窓会: 要望

- 予算の支援があればより多くの活動を実施できる。
  - ただ、Registered Society（非営利法人？）はあまり多くの資金を次年度に持ち越すことができない？
- より多くの日本のパートナーの獲得。
  - 事業への参加、共催、そして新たなアイディアの獲得。

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

JICA Alumni Association of India (JAAI): 組織・運営体制

- 設立: 1968年
- 会長: Dr. O.P. Dewal (Associate Professor, Indira Gandhi National Open University)
- 会員：総会員数は約1,000名（課題別研修など各種研修参加者の累計は約7,000人）。多く見えるが、インドは公務員だけで130万人ほどいる（鉄道省を除くと50万人くらい）。
- 実質活動に参加しているのは200-250名ほど。そのほとんどが中堅の政府官僚。
- 運営体制：11名の役員による運営。事務所はJICAインド事務所だか、常駐職員はいない。

JAAI: リーダーの動機

- Dr. Dewal は1990年に、教育テレビ番組作成に関する2ヶ月間の訪日研修に参加した。研修はとてもためになり、インド人は個人主義なのに対して日本人のチームスピリットに感銘を受けた。また、「王国」として、インドと日本に文化的な共通点を感じる。
- Dr. Dewal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、興味のあった文化交流の活動の活性化を試みた。2002-4年に副会長、2006-8年に会長、2008-2010年に役員を歴任したのち、2016年から会長に復帰した。

JAAI: 主な活動

- 同窓会年度冊子（Sahyog）の作成
- 同窓会ウェブサイトの更新とメンテナンス
- 日本文化紹介イベント（折り紙教室、着物教室、生け花など）
- 社会奉仕活動の実施（孤児院への寄付など）
- 技術セミナーの実施（年次総会に合わせて）
  - 肝臓移植、新エネルギー、大気汚染（企画中）など
- 保険・環境に関する講義の実施
- 役員会
- 年次総会

JAAI：パートナー、インパクトなど

- パートナー
  - FICCIのイベントに参加。
  - Dr. DwalはJOCV（青年海外協力隊）を自宅に定期的に受け入れている。
  - 日系の組織との協力関係は特にない。
  - 既存のJICAプロジェクトとの連携は特にない。
- 産業発展へのインパクト
  - 目立ったインパクトは見つけられず。
- 日本への貢献
  - 文化交流を通じて日本の理解を向上。

JAAI：課題・要望

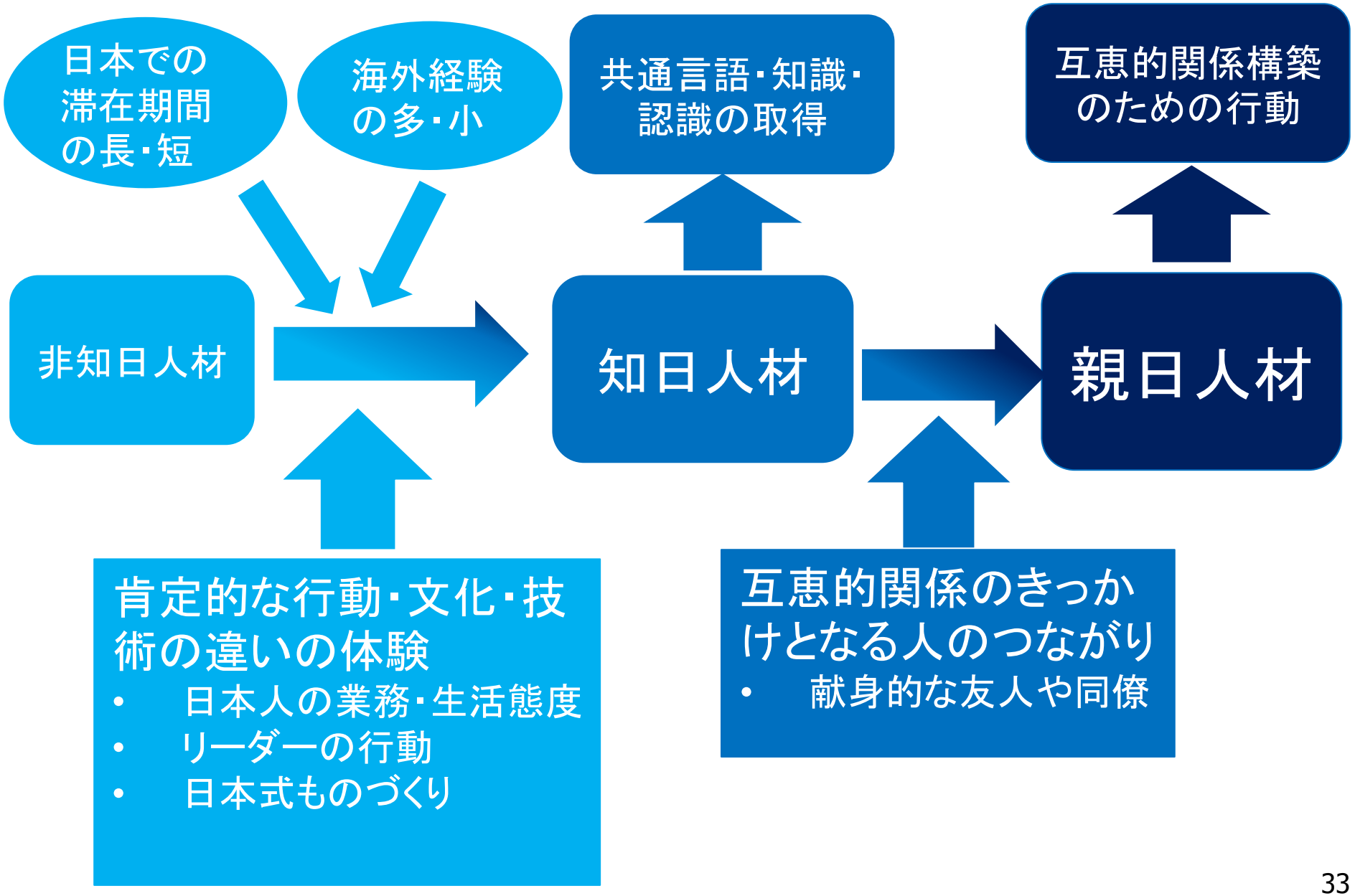
- 組織・運営体制
  - 事務所、常駐スタッフがいない。事務所がないため、Registered Societyとして申請できない。そのため、所得創出活動ができない。
  - メンバーの中心である政府官僚は自由な時間が少なく、所得創出活動に参加できないなど制約が多い。
- 予算
  - 会費（Rs.100/year; Rs.1000/lifetime) だけでは十分でなく、会費も上げ続けるわけに行けない。JICAもしくはインド政府から活動費の支援が必要。
- 活動拠点
  - デリーでの活動に限られている。少なくとも、ムンバイ、チェンナイ、バンガロールといった大都市には支部が必要。一度提案したことがあるが、予算の制約で実現しなかった。JAAIはJICAの予算支援に依存している。

JAAI：課題・要望（続き）

- 他国の同窓会との交流
  - 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提案し（実施した？）が、１年しかづつなかった。JICAからの資金援助が必要。
- パートナーの獲得
  - 日系関連団体や他の知日ネットワーク（日本語教師、Univ. of DelhiやJNUなど日本語教育を行う大学など）との連携は大事だと思うが、出会う機会があまりない。
  - AOTS同窓会との連携には興味あり。JAAIメンバーは中堅クラスの政府官僚であり、中小企業経営者との間に高い壁はないと思う。
- JICAプロジェクトとの連携
  - 課題別研修参加者を見つけるサポートや、JICAプロジェクト専門家を招待してのセミナーなどができれば理想的である。

知日人材ネットワーク発展の要素

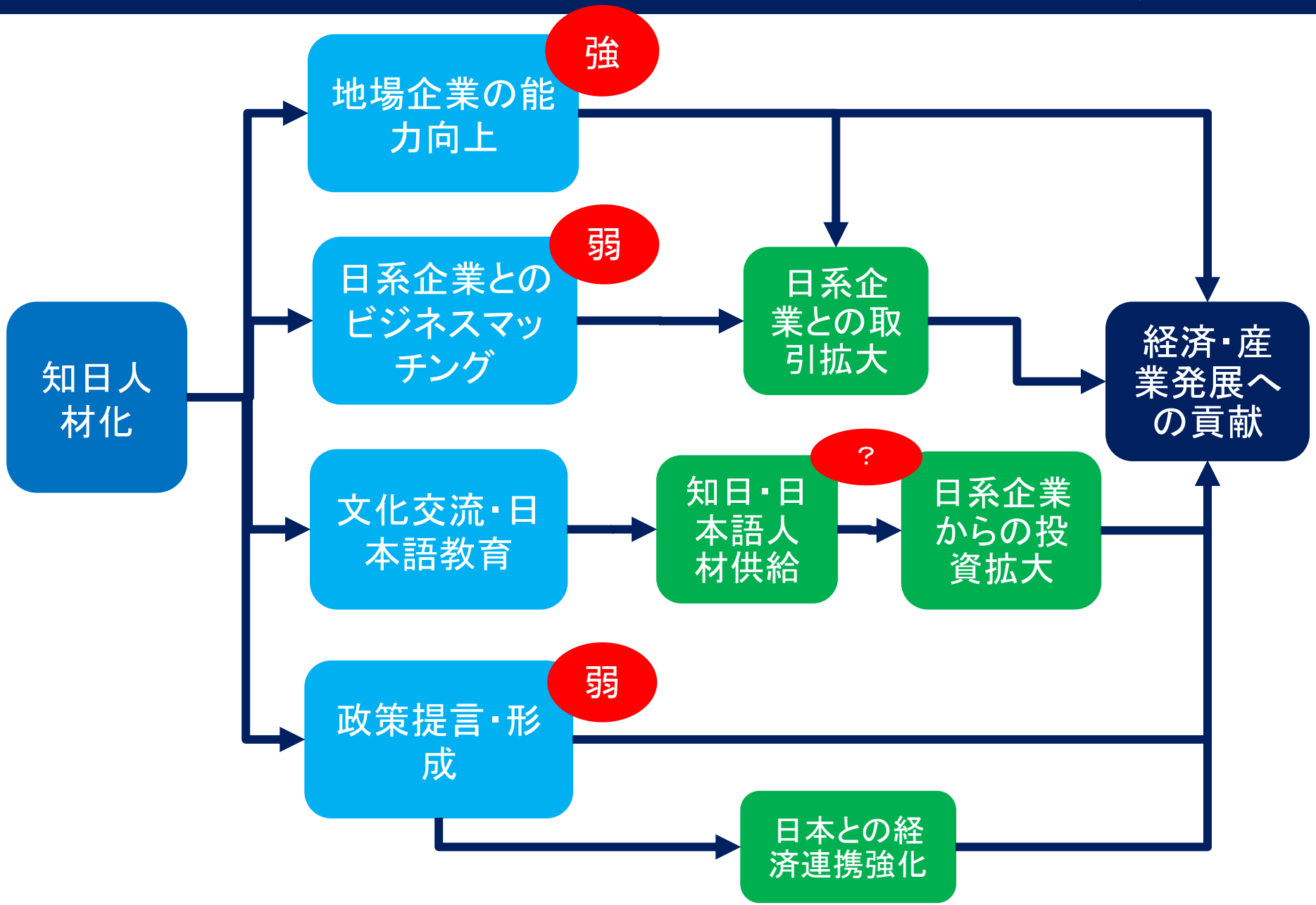
「知日人材」化の過程と影響する要素



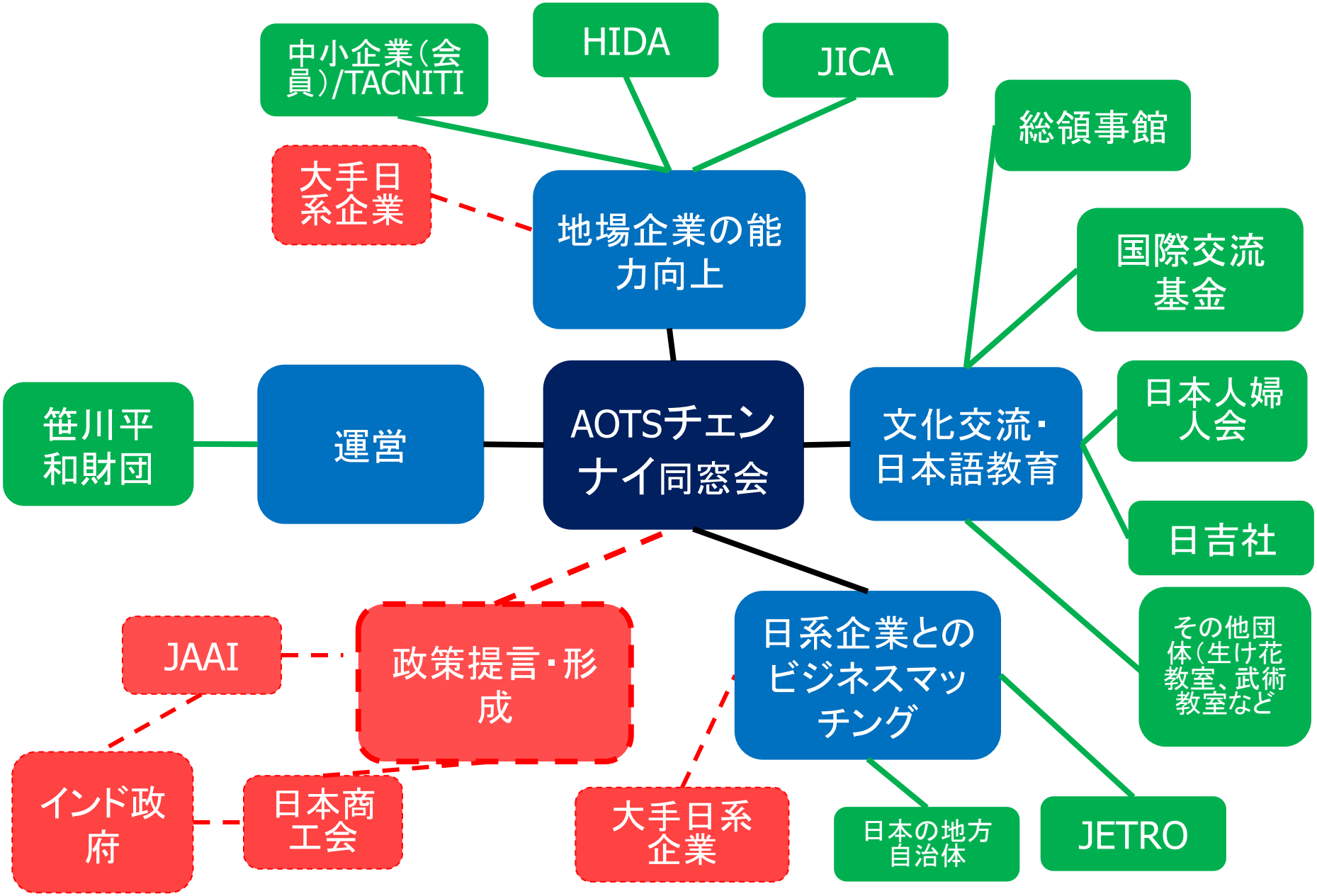
活発な知日人材ネットワークの要素

- 起業家精神・自主的活動に避ける時間
  - 中小企業経営者は活発で、政府官僚および大企業社員はやや消極的か。アカデミックはその中間。
- 事務局・事務所
- 組織的・個人的な日本人サポーターとのつながり
- 利益追求＋文化交流
- ポジションを確立できる環境
  - 日本人が多く日系機関も多い首都では、現地人主体の知日人材ネットワークの活動が活発になるのは困難か？（例：AOTSチェンナイ同窓会は、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ともいえるか？）

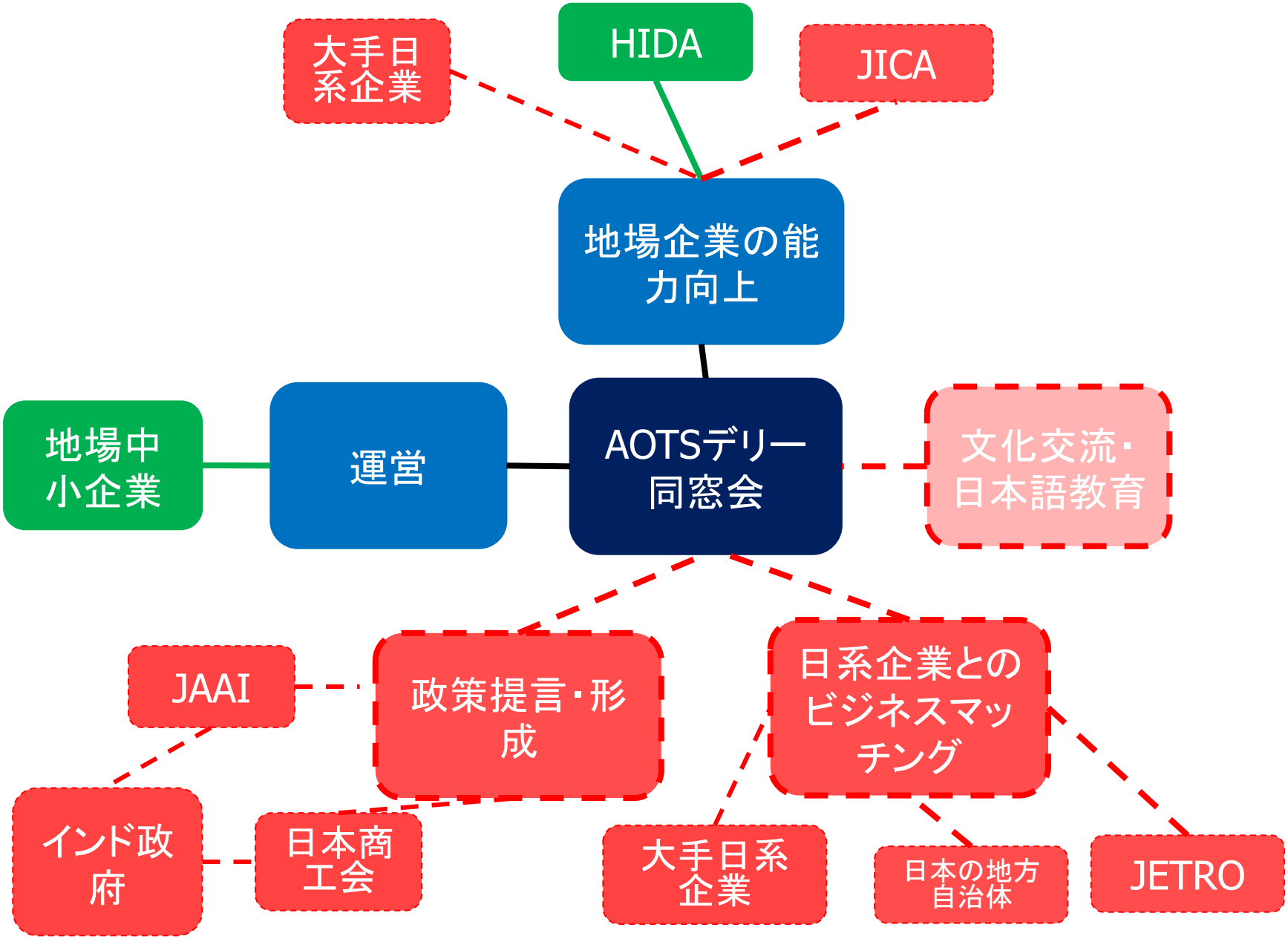
知日人材ネットワークと経済・産業発展



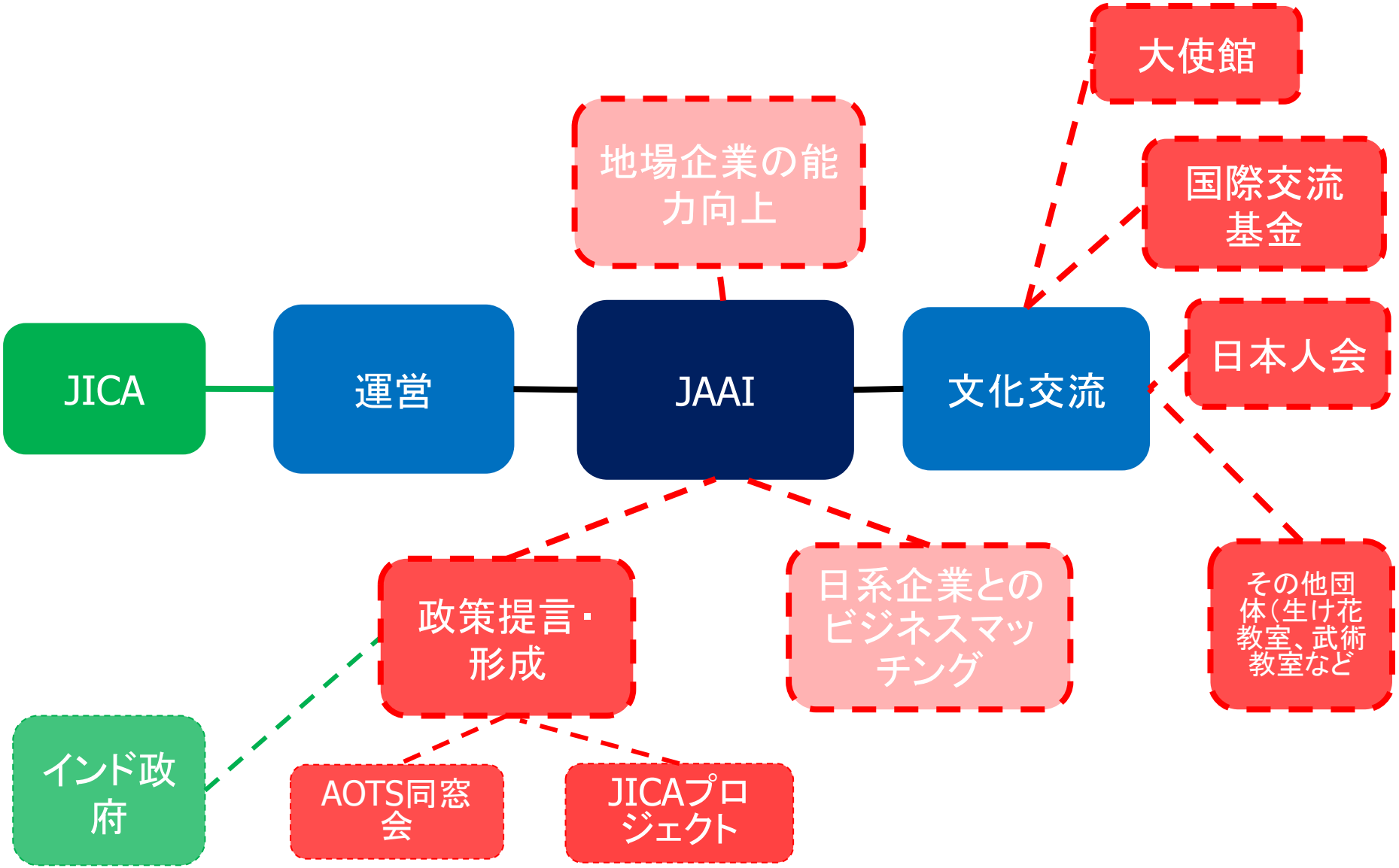
知日人材ネットワークとパートナー（AOTSチェンナイ同窓会）



知日人材ネットワークとパートナー（AOTSデリー同窓会）



知日人材ネットワークとパートナー (JAAI)



知日人材ネットワーク形成・活性化に関する課題

- 組織・運営
  - リーダーの引き継ぎ
  - 新たな活動の創造
  - 運営資金の確保
- パートナーの獲得
  - 日本人サポーターの獲得
  - 日系企業との連携
- インド政府の役割、連携
  - 信頼の欠如
- それぞれの特性と環境にあったネットワーク活動と構築の方向性
  - 大都市での活動の形とは？
  - 日系企業からの投資のない地方都市での活動の形とは？
  - 政府官僚が中心の団体の活動とは？

ネットワーク化促進のための施策

中核人材の育成

- 規模よりも質？
  - 多く研修員を日本に派遣すれば中核人材が増えるとも限らない？
- いかに日本でインパクトなる経験を提供できるか？
  - 日本は十分に魅力的か？
    - 日本式ものづくりは多くの人を引き付けたが、今後はどうか？
    - 「親日家」をつくるには、技術・知識だけではなく人的、文化的な交流も必要か？日本でのサポーターが必要か？（地元コミュニティによる支援：地域研究者、学生など）
    - 政策面での魅力とは？
- 継続的な活動の認知
  - 「見られている」ことが動機となりうる。

On-demand Support

- やる気のある団体が、必要な時に、必要なリソースを獲得できる支援
  - 運営費の過度な支援は自立性を阻害する。
  - 一団体との連携ですべてをまかなうのは難しい。
- 複数機関とのパートナーシップ
  - パートナーを見つける場の提供とアドバイス。
    - 同業者は自然には連携をしないので、公的機関の役割は大きい。

日本人社会、パートナーとのつながり

- 「あまりなじみのない団体」が信頼を勝ち取るには
  - 活動の実績
  - 日本人のキーサポーターの獲得（現地に思い入れが強く、組織の枠組みを超えて活動できる個人）
- 日系企業とパートナーシップを形成する難しさ
  - 日系企業が周りに多いからといって、知日人材ネットワークが活発または日本人社会とのつながりが強いとも限らない。
  - 日系企業側のマインドにも課題があるか？
- 「見られている」ことが動機になりえる

知日人材ネットワーク間の連携

- AOTS同窓会と、JAAIは、相互補完関係を気付けるか？
  - 政策提言
  - 技術専門家の獲得
- 各国のJICA同窓会代表を集めた会議は開催可能か？

ご清聴ありがとうございました。

連絡先: 森　純一
e-mail: junmori0707@gmail.com