

### 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<sup>46</sup>。

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。

---

<sup>46</sup> 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<sup>47</sup>。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<sup>48</sup>。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<sup>49</sup>。

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

<sup>47</sup> 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。

<sup>48</sup> 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。

<sup>49</sup> 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<sup>50</sup>。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<sup>51</sup>。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。

---

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

<sup>51</sup> 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<sup>52</sup>。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<sup>53</sup>。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クなど、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）。

<sup>52</sup> 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）。

<sup>53</sup> 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<sup>54</sup>。

**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

<sup>54</sup> 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<sup>55</sup>。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<sup>56</sup>。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。

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

<sup>56</sup> 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<sup>57</sup>。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 Society<sup>58</sup>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

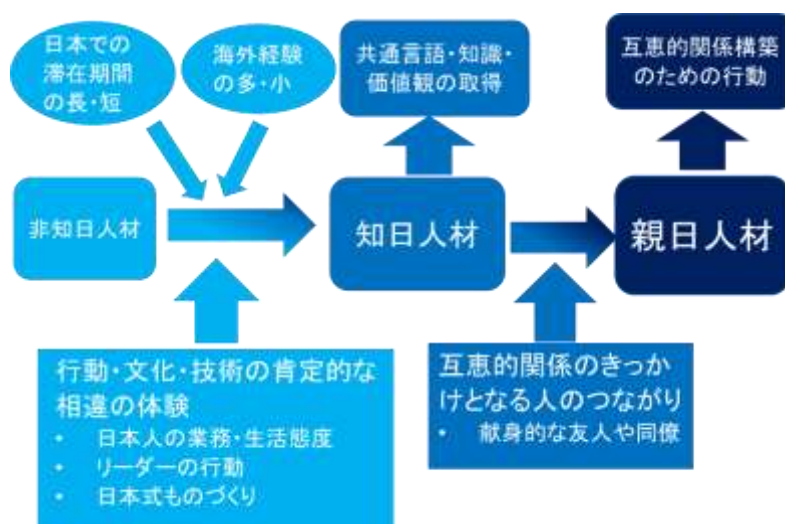
本節では、上述した 3 つのケースに基づき、知日産業人材ネットワークの発展の過程と要素、そして課題を分析する。

<sup>57</sup> 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。

<sup>58</sup> 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<sup>59</sup>。

---

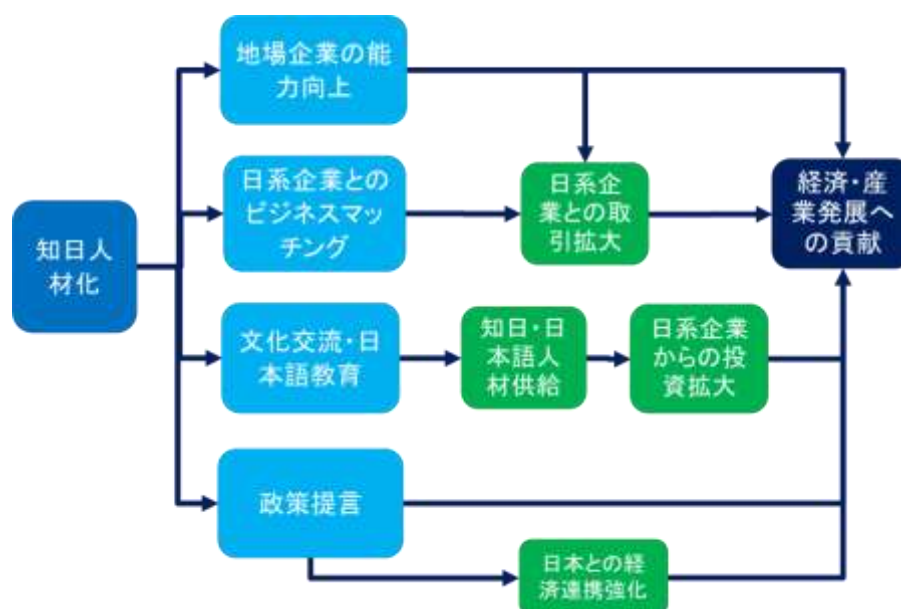
<sup>59</sup> 筆者による HIDA 関係者へのインタビューに基づく。

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<sup>60</sup>。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。

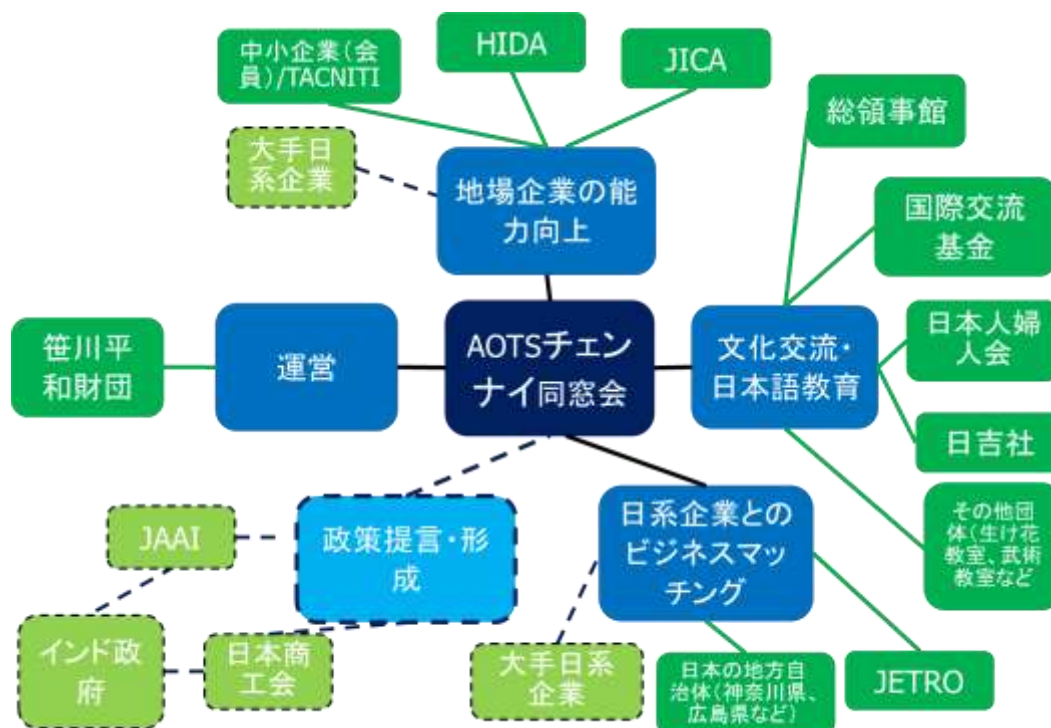
#### **(4) 各知日産業人材ネットワークの活動と外部パートナーの比較**

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。

---

<sup>60</sup> 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

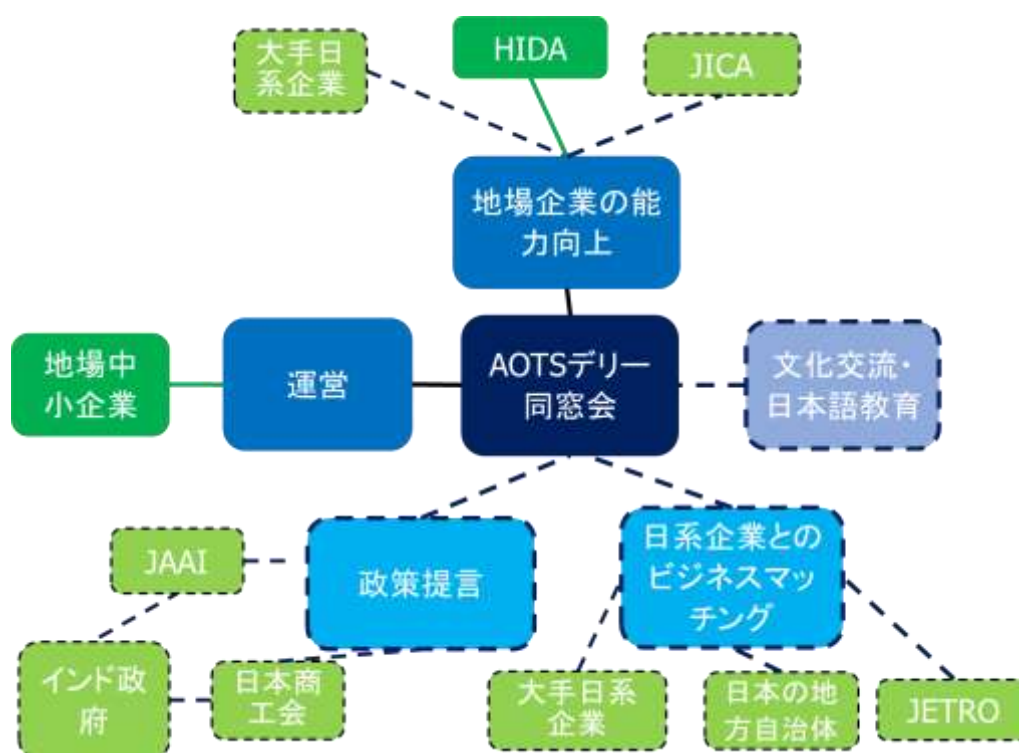
一方で、大手日系企業との関係はそれほど強いものではない<sup>61</sup>。もしこれが強化されると、地場企業の能力向上、そしてビジネスマッチングの活動も幅が広がる可能性がある。たとえば 5S 発表会へ日系大手企業が参加すれば、地場中小企業はさらに多くの知識を得ることができるであろう。

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

<sup>61</sup> 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<sup>62</sup>。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。

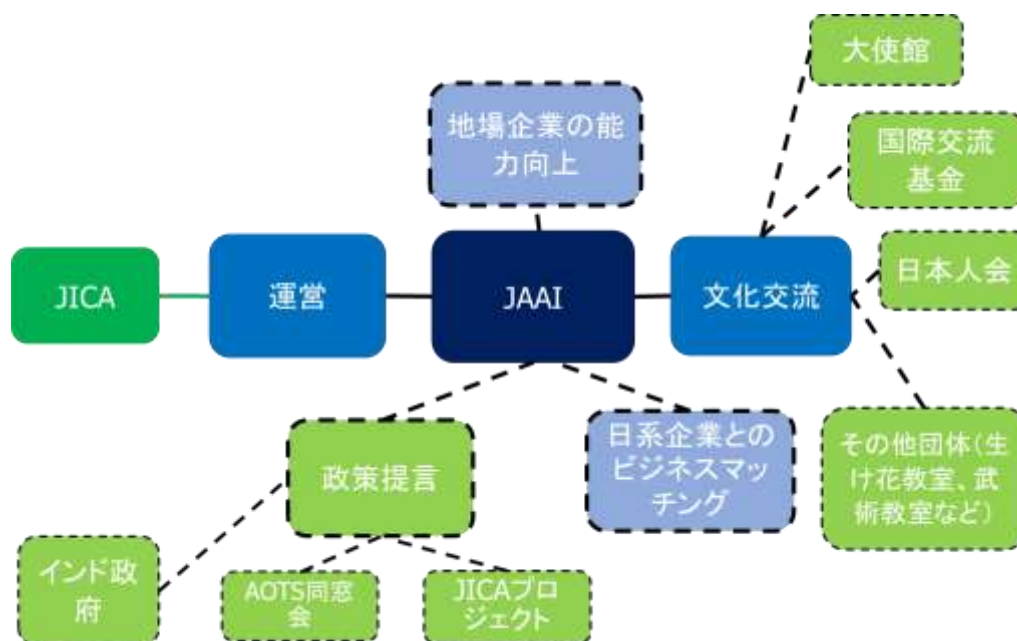
<sup>62</sup> ただし、最新の知識をもつ大手日系企業との関わりが深くなると、現在活動の主体となっている地場中小企業経営者もその知識を向上しなければ主導権を保ちにくくなる可能性はある。



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<sup>63</sup>。

<sup>63</sup> 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だろうか。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<sup>64</sup>。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。

---

<sup>64</sup> 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<sup>65</sup>。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

---

<sup>65</sup> 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<sup>66</sup>。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、

---

<sup>66</sup> 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>