

第9章 知日産業人材の積極活用のために

大野 健一・大野 泉

1. はじめに

1954年の政府開発援助（ODA）開始以来、わが国の開発協力は、途上国が自力で産業を振興し、経済価値を生み出し、国民の所得と生活水準を高めるための能力を獲得すること、いわゆる「自助努力」を一義的目的としてきた。富者の道義的責任として貧者を助けるのではなく、貧しい者が豊かになるための側面支援である。空腹の人には魚ではなく釣りざおを与えよということわざがあるが、日本は釣りざおを与えるだけではなく、その作り方、使い方、手入れ法、さらには自分たちに合った改良の仕方を教えようとするわけである。学ぶ側にやる気と能力が備わっていれば、学生が先生を追い抜くケースさえみられた。

いずれの国の産業振興にも不可欠な前提条件は、電力・運輸などからなるインフラおよび産業・科学を担うべき人的資本の2つであり、このハードとソフトをあわせた成長基盤を後発国に構築することこそが、日本が一貫して追求してきた開発協力の形であった。のちに環境、ガバナンス、人間の安全保障などが新要素として加えられたが、日本の開発協力にとってインフラ整備と人材育成が根幹である点は揺らいでいない。この理念はアジアの近隣諸国——その多くは日本の援助と投資を受けながら経済成長を遂げた国々——の間でかなりの程度共有されているが、いっぽうで、貧困削減や弱者のエンパワーメントを眼目とする欧米諸国の援助理念とはかなり懸隔がある。また、欧米発の援助理念は時とともに変遷が激しい。

日本が、自らの発展経験を反映した開発協力を60数年にわたって続けてきた結果、途上国には日本が育てた多くの産業人材が活躍することとなった。当然ながら、そうした人々は日本に好意を抱き、日本との協力の継続や拡大を志向する。また公的援助のみならず、企業、大学、研究所、NPO、自治体などが、さまざまなやり方で途上国の人づくりを支援してきた。これらの支援は日本にも直接間接の利益をもたらすという意味で、双方にとって必ずウィンウィンとなる。長年にわたるヒトを中心に据えた開発協力は、わが国にとって実に誇るべきものである。

以下、アジアの知日産業人材の積極活用を構想するうえでの5つのポイントを指摘する。そして最後に、6つの政策提言を示す。これらは、アジア太平洋研究所（APIR）で取り組んだ「アジア知日産業人材との戦略的ネットワーク構築」研究プロジェクトの研究会、およびそれに関連するヒアリング調査で提起された論点に、筆者の見解を加えて整理したものである。

2. 国家戦略化

長年の協力と交流を通じて、知日派産業人材はアジアを中心として世界中に広く厚く形成されたが、わが国が彼らを効果的かつシステムティックに活用してきたとは必ずしもいえない。これまでの日本関連人脈の活用は、個人の積極性、知り合い同士の意気投合、偶然の出会いといった自然の流れに任せてきたといっても過言ではなかろう。留学や研修プログラムの同窓会は多数存在するが、それらはいがいそれほど活発でなく、少数のメンバーが久闊を叙するだけの会にとどまっている。同窓会が新たな経済行動を起こす刺激や人脈を提供することは、あるけれどもそれほど多くはない。民間や大学を通じて育まれた交流や友情も豊かであり、日本側、途上国側を問わず、人々はそうした活動をさらに発展させたいと願っているが、その実現も個人や民間の努力に委ねられている。オールジャパンでそうした場や制度を積極的につくり、支援し、活用するという、システムティックで効果的な政策はまだない。これでは、まさに宝の持ち腐れであろう。

知日産業人材のネットワークは単に昔を懐かしむための同窓会ではない。それこそが、わが国の貴重な無形資産であり、将来に向けて日本の対外連携を発展させるための最大の非軍事的武器である。我々は、同窓会や産業人脈をこのようにとらえなおし、政府が主導し、民間も巻き込む明確な国家戦略をつくりあげるべきである。現政権のアベノミクス下では、インフラ輸出、中小企業海外展開支援などに加えて途上国の産業人材育成が重要な柱となっている。この政策に具体的中身を入れていくことが肝要である。さらには、いまは政府予算の獲得を通じてこの分野の新案件を打ち出しやすい環境が整っているとみえる⁷¹。ただし、すでにみたとおり、産業人材育成はわが国の開発協力の本質部分であって、最近始まった動きではない。

途上国の産業人材育成は、知日産業人材の積極活用と表裏一体である。途上国の人々にとって、日本から産業を学ぶことは、将来日本との経済関係を深めるチャンスを与えられることと同義であると理解してよいだろう。そのチャンスのありようや大きさを市場に任せるだけではなく、政策として強化することが重要である。なぜなら、産業人材「育成」と知日産業人材「活用」に好循環が生まれれば、それに直接携わる人々をこえて、日本と途上国の双方に成長促進、貿易・投資の拡大、高度人材の創出、ものづくり継承、環境保全といった正のスピルオーバー効果（「外部経済」）をもたらすからである。

そのためには、まずわが国政府が、途上国の人材育成戦略において、全体としての目標と手段を明確にしなければならない。第2章では、ベトナムの文脈における目標と手段のひな型を提示したが、この上位に位置すべき、日本にとって世界大の知日産業人材の

⁷¹ 平成28年度（2016年度）の一般会計予算では、5,519億円（うち外務省分は4,342億円）のODA予算が計上されており、対前年度比97億円（1.8%）増と17年ぶりの増額となった。安倍内閣は開発協力を活用した、①グローバルな課題への貢献、②経済外交・地方創生、③戦略的対外発信を3つの柱とする予算編成方針としており、このうち③に関しては、産業人材育成に約95億円、親日派・知日派の育成とネットワーク強化に約17億円の技術協力などが計上されている。

育成と活用に関する政策が望まれる。新幹線や原発などの大型インフラの海外売り込みには、先進国から新興国まで多くの競合国がひしめいているが、日本が中国、韓国あるいは欧州勢に常に勝てるわけではない。そうしたハードの勝負に加えて、日本しかできない差別化されたソフトの貢献を長期にわたって揺らぐことなく提供すべきであろう。

3. リーダーの重要性

同窓会にすべての卒業生を参加させる必要はないし、またそれは実際のところ不可能である。これは同窓会一般についていえるが、知日産業人材についてもそのままあてはまる。我々は、大学あるいは国際協力機構（JICA）、海外産業人材育成協会（HIDA）、太平洋人材交流センター（PREX）、技能実習生などの同窓会そのものの存続と活性化の意義を否定するものではないが、経済連携のための途上国人材動員という我々の目的にとっては、声をかけた卒業生のうち何パーセントが同窓会に出席するかはさほど重要なことではない。重要なのは、同窓会を通じて、今後の二国間活動のリーダーとなる人物を発見し、実際に彼らと連携することである。この観点からは、ターゲットとすべき人数はごく少数になろうし、各同窓組織の名簿はそうした人物を発掘するためのロングリストにすぎない。また、この発掘を同窓会を通じて行わなければならないという理由もない。

実際、タイやスリランカ（第1章）、インド（第3章）などを観察すれば、活発な同窓会のエネルギーの源泉は、強い信念と情熱に突き動かされて損得勘定抜きに行動する、ダイナミックな個人に帰することが多い。彼らは、あるとき日本のものづくりに遭遇し、大きな感銘を受けてそれを母国の人々ないし企業に広めることを決意し、実際に行動を起こした人々である。そうした知日産業人材は、日本とのさらなる連携を必ず求めている。彼らの行動の拠点は、同窓会でもよいが、民間企業でも、中央・地方政府でも、経済団体でも、NPOでも、大学・研究所でも構わない。情熱と夢に突き動かされた顔が見えるリーダーがいる組織は、おのずから活性化する。制度や資金の提供だけでは、あるいは同窓会名簿の充実や卒業生の強制動員だけでは、新しい価値や関係を生み出すことはできないものである。

同窓会自体の発展よりも、そうした人物の発掘、育成、活用が我々の主たる目的だとすれば、その際に留意すべき点は何であろうか。

第1に、すでに述べたように、リーダーとなるべき人物の探索を同窓会にとどめず、産官学のあらゆる場面に拡大することである。

第2に、日本側も、活発な知日産業人材を発見したならば、わが国の関連組織の縦横のつながりを通じて情報を共有し、そうした人物を紹介・利用しあい、彼らとの接続の維持と拡大を図ることが重要である。これは、人材データベースの構築やマッチングサービスの新設といった、公的でフォーマルな制度を必ずしも意味しない。むしろ、紹介や活用はインフォーマルな芋づる式ネットワークで行った方が、コスト面、制度構

築や調整の不要、民間や既存サービスとの重複回避などの点で有利であろう。

第3に、有能な知日産業人材については、将来にわたって彼らと協力関係を長く維持することが肝要である。この点での最大の懸念は、日本側のキーパーソンが数年で入れ替わってしまうことである。大使にせよ、JICA・日本貿易振興機構（JETRO）等の所長にせよ、彼らの下で働くダイナミックなスタッフにせよ、途上国現地と日本との活発な関係は属人的要素に大きく支配される。先方は日本との永続的關係を望んでいるが、大使や所長がかわれば日本側の関心が減少ないし消滅するという事態も多々見受けられる。この問題に処するには、日本の人事異動制度を改革する必要があるが、それ以外にも、途上国との重要人脈をきちんと引継ぐ仕組みを、新旧の大使ないし所長の間で定型の資料や一定の重複期間を設けて確立することが考えられる。もう一つの方策は、任期に縛られずに研究対象を自由に選択できる大学等の研究者や、その国にほれ込んで住み続けている専門家やコンサルタントなどを、重要人脈との関係を長期にわたって維持するために使うことである。

第4に、人材活用のための一般公式は確かに存在するが、他方で、国によってベストモデルの詳細が異なってくることも事実である。たとえば、熱心なリーダーがすでに活動している国とそうでない国がある。あるいは、日本からの留学帰国生が日本語や日本型ものづくりを普及するためのNPOを立ち上げて40年以上たつタイのような国と⁷²、同窓会を含むNPO活動を政府が管理・制限しているベトナムのような国もある。タイやベトナムに比べて日本から距離的に遠く、日系企業の集積も限られているインドやスリランカにおいて、帰国研修生が、知日産業人材のネットワーク化に積極的に取り組んでいる例もある。現地の事情に合わせた人材活用の形式を考案していくことが必要であろう。

4. インセンティブの付与

情熱と夢に突き動かされるリーダーは損得勘定以外の誘因で行動しているが、そのような人々は全体の中のごく少数である。リーダーのまわりには多数の経営者、技術者、労働者、コンサルタント、政府指導者、行政官などがおり、リーダーは彼らを動かすことによってものごとをなしうるのである。そうした人々は、情熱と夢だけでは食っていけず、実利を提供せねば永続的に動いてくれないことは厳然たる事実である。ゆえに、途

⁷² 第1章で示したように、泰日経済技術振興協会（TPA）や泰日工業大学（TNI）、そして日本側でこれらの組織の成長を側面支援した日・タイ経済協力協会（JTECS）の取組みは優れた成功事例であり、知日産業人材とのネットワークの「完成形」といえる。ただし、これは40年余にわたるTPAの歴史、創設当時のタイの元留学生・研修生の並々ならぬ情熱と尽力、そしてメンターとして彼らに甚大な影響を与えた穂積五一氏という稀有な社会教育者の存在などの要因があつて、形作られてきたものである。さらには、70年代末～90年代初めにかけて、日本政府はODA倍増計画を次々と打ち出し、充実した技術移転の予算があつた。1985年のプラザ合意後に急増した日本企業のタイ進出は裾野産業・人材育成の必要性を顕在化させ、官民をあげたアジアの産業人材育成に拍車をかけた。このように、TPAやTNIにみる包括的で重層的な知日産業人材のネットワークは特殊な事例といえよう。

上国の人材活用政策は、理想や国益に訴えるだけではなく、すべての参加者にとって魅力的なインセンティブを、設計段階からいねいに埋め込んでいくことが重要である。

産業人材にとっては、自己の創業ないしは自社の発展、日系企業における社長や工場長に向けてのキャリアパス、さらには自分の能力を活かしたそれらの夢の実現が最初から「見える化」されていることが重要である。さらには、昇進や給与増なども魅力となるであろう。

産業人材の育成やマッチングを行う両国の民間企業（サービスプロバイダ）にとっては、当然ながら、政策枠組みに参加することによって利益や事業拡大が見込めることが根本である。

途上国の中央・地方政府にとっては、日本との関係強化によって、重要課題の解決——成長の実現、高度人材の創出、中所得の罍の突破、環境保護、防災、少子高齢化の対応など——に対し、日本官民の尽力が約束されることが誘因となりうるであろう。

関西企業にとっては、自社が関心をもつ海外ビジネス機会（製造業、環境ビジネス、インフラ建設等）が提供されること、あるいは日本や現地での事業拡大のために優秀な人材が紹介されることが利益となるであろう。

関西の自治体や支援組織にとっては、そうした関西企業の事業発展が現実となること、および親関西の途上国産業人材が増加することが、予算や人員投入の正当化につながるであろう。

これらのベネフィットを政策に事前に埋め込み、それを関係者に広報していくことが必要である。その際には、日本の組織にありがちな、すべてが上の決裁をとおり予算も確保されてから発表するのではなく、案件形成の不確実な時点から、実施の確率は100%でないことを先方に理解してもらいながら、各ステークホルダーにとっての利益を前倒しで示していくことが大切である。それが世界ではおそらく普通のやり方であり、あまり遠慮をしていると、より大胆な援助国や投資家に先を越されてしまうからである。

重要な関係者にインセンティブが付与されないために、産業案件に支障をきたす例は枚挙にいとまがない。たとえば、インドネシアの企業診断士の場合は、育成対象となった地方行政官には学んだ診断を活かすための選択も利益も与えられなかった。ベトナムの裾野産業ないし中小企業の支援では、日本人専門家ないしシニアボランティアはよく働いたが、計画投資省の役人には日本のやり方を学ぼうとする意欲もインセンティブも存在しなかった。エチオピアのカイゼンでは、優秀な成績を収めた現地企業の従業員に何の利益も分配されず、またカイゼンコンサルタントの給与が低く、キャリアパスも見え

なかったことが報告された⁷³。アジアで知日産業人材を活用するに際しては、こうした失敗例から学ぶべきことは多々ある。

5. 世界の中の日本、日本の中の関西

知日産業人材の活性化に日本政府、JICA、HIDA あるいは関西経済連合会（以下、関経連）や PREX をはじめとする関西の諸支援組織・自治体が有効に動くためには、まず十分な情報を集める必要がある。この分野には、多くの国や組織の思惑や行動がかかわっているからである。よい情報を収集するには、ある程度の時間と予算をかけることが必要である。また、知日産業人材の層の厚さが、そうした情報収集を容易にしてくれるという相乗的側面もある。日本の組織は海外において、往々にして、他者の動きを無視して自己の論理だけで動いたり、表面的な調査で情報収集を済ませたりするので留意が必要である。

情報を集める対象は、まず現地の情勢である。知日産業人材のものづくり普及活動の現状や彼らの要望や直面する困難を知ることが、最初に取り組むべき課題であろう。また先方政府における政策や関心の度合い、あるいは鍵となる指導者や行政官は誰かを把握しなければならない。また一国での調査にとどまらず、複数国で知日産業人材の活用状況を比較することは——それは本研究プロジェクトの目的でもあるが——我々に広い視野から問題を俯瞰し、解決策の共通項と各国に固有な部分を判別する能力を与えてくれる。

次に、日本と当該途上国以外の、他国の動きも理解せねばならない。アジア諸国の産業人材に対してはドイツ、韓国、シンガポール、国連工業開発機関（UNIDO）などがさまざまな支援を行っている。また、途上国の労働者を短期輸入して雇用するという意味では、日本の技能実習制度のほか、台湾、韓国、マレーシア、シンガポールなどが受け入れ先として日本と競争している⁷⁴。途上国政府から見れば、彼らは自国の目的や現状に応じて複数ドナーからの支援を選択あるいは組み合わせることができるわけだが、その際には目的整合性や複数国組合せの相性が問題となる⁷⁵。また労働者にとっては、賃金、契約条件、学習可能性を含む「魅力」を、渡航費用や知人のつての有無などと比較しながら行き先を決定することになる。他国の支援や競争の状況を知ることが、重複支援の回避、他国との連携・補完の可能性、日本にとって比較優位となり最もインパクト

⁷³ エチオピアにおけるカイゼンコンサルタントの給与については、日本側の指摘もあり、首相の指令で公務員として最高レベルの給与表が適用されることになり、またエチオピア・カイゼン・インスティテュートの予算も大幅に上積みされた。

⁷⁴ トラン・ヴァン・トウ、松本邦愛、ド・マン・ホーン編著『東アジア経済と労働移動』文眞堂、2015年の9～11章を参照。

⁷⁵ 日本は主として裾野産業に属する金型、機械加工、溶接といった分野に集中して機材や訓練を提供し、また日本型の技能検定制度を導入することが多い。やはり産業人材育成に熱心なドイツは、道路舗装やレンガ積みまで含む広範な分野で、ドイツ式の精緻なピラミッド型カリキュラムと試験制度を導入する。これら日独の職業訓練システムは、同時には導入できないものである。

トがある関与の探索などのために重要である。

途上国の人材育成に対しては、日本側でも中央と地方、多数の自治体・市町村、異なる省庁などによる公的支援、さらには民間・経済団体・NPOによる支援、大学や研究所による国際連携などが数多く実施されている。これらをすべて網羅しアップデートしていくことはかなり困難だが、少なくとも特定国の特定分野における日本発の支援については、大使館やJICAがすでに大部分把握していると思われるので、そうした情報をより広い関係者間で共有し、課題解決や次のステップを議論することが有益である。さらに一歩進んで、大使館（大使と経済班）が司令塔となり、その国の産業人材育成あるいは裾野産業振興といった、日本にとっても途上国にとってもプラスとなる政策についての定期会合を開催し、新たな活動を立ち上げ、先方政府とも協議してゆけばなおよいであろう。こうした枠組みの中で、関西の企業や支援組織にとって最も効果の高い人材育成支援を企画することが重要である。この意味において、現在、タイで日本大使館が中心となり、両国の産官学と連携して策定を進めている「日タイ産業人材育成協力イニシアティブ」は注目に値する（第1章）⁷⁶。

以上の情報収集においては、日本固有の長所ないし魅力を明確に認識し、それを強みとして打ち出していくことが重要である。そこには、他国企業と比較したときに日系企業がもつ特徴ないし行動パターンの定式化という側面と⁷⁷、知日産業人材である外国人にとっての日本あるいは日本型ものづくりの魅力とは何かをはっきりと知るといった側面がある。これらはいずれも、途上国のニーズを正確に把握し、競合国の投資や援助の中での日本の比較優位を確定し、オールジャパンで政策を進めていくために役に立つ情報である。

6. 民の範囲と官の範囲

経済開発にとって、市場と政府は二者択一の排他的なものではなく、両者ともに活発かつ補完的でなければよい成果は得られない。この考え方は、社会主義計画および市場原理主義それぞれの欠陥が誰の目にも明らかとなった現在、ごく平均的な議論であるといえてよいであろう。ただし、原則はそうであっても、現実問題としての市場と政府の正しい境界線は国ごと、業種ごとに異なってくる。途上国政府がある産業にどこまで関与し、どこから市場に委ねるべきかを適切に定めることはそれほど容易ではない。小さな

⁷⁶ このタイでの動きは、2015年11月にASEAN首脳会議で安倍総理が発表した「産業人材育成協力イニシアティブ」を具体化する試みの第一号である。佐渡島志郎大使のもとで、両国の産官学が連携する「人材育成円卓会議」（2016年3月と6月）が開催され、それに引き続き、「日タイ産業人材育成協力イニシアティブ」の策定作業が進んでいる。

⁷⁷ 通常言われている日系企業の特徴、とりわけ海外展開における行動様式の特徴には、①製造業志向、②生産現場・品質・顧客満足などに強い執着を示すものづくり精神、③慎重で進出は遅いが、いったん出ると少々の困難があっても退出しない長期志向、④長期志向から来る現地人材や現地パートナーへの教育訓練や支援の提供、⑤労働・税制・環境などの現地法令をかなりよく守るコンプライアンスのよさなどが含まれる。

政府ほどよい、あるいは逆に政府は市場を矯正せねばならないといった紋切り型のイデオロギーでは、こうした実践上の問題に対処できない。

ごく一般的にいえば、起業家や民間企業の数やダイナミズム、取引・契約ルールが存在や順守などで測った市場経済の発達度が高ければ高いほど、民の役割は相対的に大きくなる。他方、政策のつくり方、政治家や官僚のマインドセットと能力、官民対話の厚みなどで測った政府の政策能力が高ければ高いほど、官が民に対して有効な介入を行う可能性が高まるのも当然である。すなわち、各社会や各製品がもつ特殊要因を考慮したうえで、市場の発達度と政府の政策能力の兼ね合いによって国ごと業種ごとの官民の適切なバウンダリが決まってくると考えてよい。

露店や零細企業、担ぎ屋による輸入などを除けば民間ダイナミズムがまだほとんど見られない最貧国や脆弱国は別として、市場経済がある程度発展している国では、政府が何でも直接関与するのではなく、できるだけ民を前面に押し出した政策運営をすることが肝要である。これは、東南アジアの中所得国についてとりわけあてはまる。ものづくり中小企業に人気が高いタイやベトナムでは、日本および現地のさまざまな民間企業、経済団体、NPO、大学などが知日産業人材の育成や派遣のために動いている。こういう国では、公的部門が新たなデータベースやマッチングを提供するのではなく、既存のサービスプロバイダを発見し、法令や品質基準を整備し、良質な提供者を選別かつリードし、彼らとの競争や情報共有を促進しながら、全体としてサービスの質と量を高めていくという間接政策が有効である。そのためには、市場の動き、個別プロバイダの状況、労働者や顧客企業のニーズなどの情報を行政側が十分把握しておく必要がある。

行政の支援に際しては、日本とベトナムの特定の都市間の協力、あるいは日本とタイの特定大学間の学生交流といった間口の狭い協力を絞るよりも、ベトナム南部と関西、さらには日本とベトナムの人材マッチングといった、かなりの広域を対象とするものが望ましい。限定された支援をする場合は、それをモデルとして将来スケールアップするという戦略の文脈で実施すべきであろう。

7. 政策提言——知日産業人材との戦略的ネットワーク構築・強化に向けて

以上の考察をふまえ、それらをまとめる形で、最後に我々の政策提言を以下6点提示しておきたい。

提言1：国家戦略化——日本政府は、知日産業人材の発掘・育成と積極的活用を国家戦略として打ち出し、産官学あげてこれら人材とのネットワーク強化に取り組め

知日産業人材の積極的活用は、途上国の産業ニーズと日本企業の海外展開ニーズの双方に合致する。日本が産業開発協力を通じて培った知日産業人材とのネットワークは、両国にとって貴重な財産であり、日本の対外連携の発展のために、よりシステムティ

ックに活用していくべきである。その際には、ネットワーク強化の目的はアジアと日本の双方のためであることを基本として確認することが重要である。相手国の政府・企業、また日本企業、政府及び支援機関すべてにとってメリットがあることでネットワークの持続性や拡張が可能となる。

日本政府は国家戦略として、知日産業人材の発掘・育成とその積極的活用に取り組むべきである。その実現に向けて、途上国の人材育成の全体としての目標と手段を明確にしたうえで、日本にとって、世界大の知日産業人材の育成と活用に関する政策を策定することを提言する。そして、その具体化のために、日本政府は知日産業人材とのネットワーク強化、および同人材を活用した途上国の産業人材育成事業に対して十分な予算を手当てするとともに、重点国において、(提言3で示す) 現地体制の強化を推進すべきである。

提言2：中核人材の発掘、知日産業人材の類型化——ネットワークの創設・発展において中核的な役割をはたすリーダー人材を産官学あげて、組織横断的に発掘せよ

既存の知日産業人材ネットワーク化のグッドプラクティスをみると、ネットワークの創設・発展において、情熱と指導力ある中核人材の存在が不可欠であることがわかる。こうした中核人材を発掘する場を産官学のあらゆる場面に拡大し、組織横断的に情報共有・人材紹介を促すことがきわめて重要になる。中核人材を発掘するうえで、泰日経済技術振興協会 (TPA) や泰日工業大学 (TNI)、アジア学生文化協会 (ABK)・海外技術研修協会 (AOTS) チェンナイ同窓会、日本・スリランカ技術文化協会 (JASTECA) といったグッドプラクティスが示すように、HIDA 同窓会は有用な場であるし、また JICA や PREX の研修事業の帰国者が組織する同窓会もその候補となろう。同時に、研修事業の同窓会に限らず、他の可能性も積極的に探索することが重要である。例えば、JICA は日本センターを含め、産業技術や経営人材の育成を目的とする事業を数多く実施しているほか、近年は大学連携を通じて留学生の受入も拡充している。技能実習生の中からもネットワークリーダーが生まれる可能性は十分ある。以上をふまえ、産官学あげて組織横断的に、幅広く、中核人材の発掘に努めるべきである。また、発掘した人材については、各組織で VIP リストを作成して引き継ぎ、活発に有能人材を紹介しあうことも推奨したい。

その際、日本の支援組織や企業においては、知日産業人材のタイプについて組織間で認識を共有し (類型化)、タイプごとの強みを活かした活用・育成支援に取り組むことが重要になる。知日産業人材の類型化としては、①政策リーダー、②ものづくりマスター (企業経営者、工場長、教育者など)、③企業支援専門家 (日本型ものづくりを習得したビジネスコンサルタント、中小企業診断士など)、④日本型技能を習得した工員、などがあろう。他にも (産業人材ではないが)、日本留学組 (日本文化を理解) や日本語通訳のプロなども、それぞれの専門分野のネットワーク・ハブで重要な役割を果たしうる。

提言 3：重点国別の知日産業人材の活用・育成・支援戦略の策定——重点国では、その国なりの課題および日本企業の海外展開ニーズを反映する形で、産官学を動員し、知日産業人材の活用・育成戦略や支援策を策定せよ

国家戦略の具体化においては、日本にとって重要な「ものづくりパートナー国」を選んで、その国のニーズをふまえた知日産業人材の活用戦略や必要な支援策を策定すべきである。その際に鍵となるのがそうした人材とのネットワークであるが、その維持・拡大のためには関係者全員にとり魅力的なインセンティブを活動に織り込む必要がある（以下、例示）。

- ・ 知日産業人材：日本からの技術移転・マインドセットの涵養、協力事業、ビジネス機会
- ・ 途上国政府（中央・地方）：（日本の官民との連携を通じた）重要課題の解決
- ・ 日本企業：海外展開支援サービス、ビジネス機会
- ・ 支援機関：支援企業の発展、途上国の課題解決への貢献

この作業を開始するために、現地の日本大使館、JICA、JETRO、HIDA 等が中心になり、産業人材に関する当該国のニーズ、他国と比べて日本が強みをもつ分野、リーダー的知日産業人材に関する情報収集・整理を行い、重点国別に産官学協力のための枠組みをつくることを必須かつ通例化することを提言する。このためには、現地の日本大使館あるいは適切な支援組織において、産業人材に関して二国間の産官学の様々な組織と連携し、情報収集・整理を行っていく人材を配置するなど、実務レベルの体制を整える必要がある。さらに、大使館が司令塔となり、知日産業人材の活用・育成戦略を策定し、相手国の産官学を交えて協議することを含め、政策レベルの取組みを強化すべきである。

なお、知日産業人材の育成・活用においては、①相手側の主体性の尊重（イコール・パートナーシップ）、②「顔の見える」関係づくり、③相手が必要としている協力を提供すること、を原則とする。

提言 4：既存の取組みのスケールアップ——知日産業人材とのネットワーキングに関し、支援機関は既存のグッドプラクティスについて情報共有し、組織横断的にスケールアップを支援せよ

タイの TPA、TNI は、包括性・重層性において知日産業人材とのネットワークの「完成形」である。また、両組織に寄り添いながら、その成長を支援してきた日・タイ経済協力協会（JTECS）も特筆される。ただし、これは 40 年以上に及ぶ日タイ経済文化交流の蓄積、及び全ての関係者の情熱と多大な尽力あってのことで、一朝一夕に成し遂げられるものではない。全ての国で初めから完成形をめざす必要はなく、できるところから開始すればよい。各国の事情に適応したやり方でネットワーク構築を進めることは重要である。

また、ネットワークの多様なあり方を容認すべきである。アジア・日本の官民では、すでに知日産業人材とのネットワーキングの様々なイニシアティブがある。官には、新たなネットワーク組織をつくるよりも、機能している既存の取組みをスケールアップし、それらを相互につないでプラットフォームを形成する発想が重要である。

提言 5：支援組織間の横断的な取組み——支援組織間で、知日産業人材に関する情報、及び彼らの活用・育成・支援策について、横断的に共有・検討する交流の場を設けよ

人材育成は息の長い取組みである。途上国や新興国が成長していく時間軸のなかでは、産官学の様々な組織が関与する。有能な人材は日本と母国を循環する場合もあるし、学習と行動を繰り返しながら、拠点や場所を移動していくこともあるだろう。ゆえに彼らとの連携においては、特定の支援組織の所掌をこえたフォローアップが必要となり、支援組織間で横断的かつ機動的に取り組むことが重要になる。この点において、フォーマルな組織間の連絡会議にとどまらず、支援組織で意欲のある有志が集まり、情報共有・検討を行う交流の場を設けることも検討に値する。これは、いわば、フォーマルとインフォーマルが交わる中間空間とみることもできよう。

また、企業等からの照会や要請に対して、組織間で「効率的なたらい回し」を行い、最も適切な機関を速やかに紹介し合うことも積極的に行うべきである。「新輸出大国コンソーシアム機能」や「中小企業海外展開現地支援プラットフォーム」は、こうした目的のための取組みと考えられ、それらの効果的な実施を期待したい。

提言 6：関西によるモデル事業の実施——全国に先駆け、関西発の、知日産業人材のリーダーの発掘・育成・支援、あるいはネットワーキングを行うモデル事業を始めよ

日本の中でもとりわけ関西は、産官学さまざまな機関の交流が活発である。関経連は、支援機関から構成される「『親関西』人材ネットワーク連絡会議」を2016年度より開催している。また近畿経済産業局は、「関西ベトナム経済交流会議」を2012年度に立ち上げ、関係機関が連携しながら中小企業のベトナム進出支援に取り組んでいる。こうした動きは、リーダー的な知日産業人材の発掘・育成・支援、あるいはネットワーキングを推進する土壌がすでに関西ワイドで存在することを示している。日本政府の予算も動員して、全国に先駆けて具体的なモデル事業を実施する意義は大きい。関西の支援機関がアジアで実施した協力事業で育った人材の中にリーダー的人材がいれば、組織を超えて情報共有し、同人材を他の協力事業にも積極的に動員していくことを提言する。

なお、モデル事業の実施においては、産業人材育成に一定の実績をもつ既存組織がハブとなり、その機能が強化され、その組織が一定の主導性と能動性をもって、関心ある関西の諸組織を横断的にコーディネートすることが望ましい。たとえば PREX は、関西ワイドで多様な日本側協力者（企業、自治体、教育機関など）、支援機関（関経連、JICA、他機関）、および研修員をつなぐインターフェイスとして機能しうる可能性がある。このモデル事業を、関経連の「親関西」人材ネットワーク連絡会議の活動のひとつと位置づけ、上記ハブ組織を中心とした緩やかなワーキンググループを設けることも一案と考える。各機関が把握している国ごとのキーパーソンを持ち寄る場を定期的に設けることは有用であろう。特定国においては、関西ベトナム経済交流会議の枠組みの活用可能性も検討すべきである。たとえば、JICA 草の根技術協力「ドンナイ省におけるものづくり人材育成事業」（2014～2017 年度、大阪府・PREX）で育成されたベトナムの知日産業人材を、今後、関西が取り組んでいくベトナムの他の産業人材育成事業に動員していく可能性も検討に値しよう。

以上