

公開講演会記録

人材育成協力と企業の国際展開支援について ——日本と海外諸国相互の経済発展を目指して

一般財団法人 海外産業人材育成協会（AOTS） 理事長 栗山信也



はじめに

ベースの技術協力機関として1959年に設立され、「共に生き、共に成長する」協創社会の実現を目指している。設立以来、日本産業界の輸出振興と海外展開に連動して研修生の数は拡大の一途をたどり、これまでにAOTSが日本及び海外で研修を行った研修生の数は、延べ約45万人にのぼる。

I. 一般財団法人 海外産業人材育成協会（AOTS）について

1. AOTS沿革

AOTSは1959年に財団法人海外技術者研修協会（The Association for Overseas Technical Scholarship

（AOTS）として誕生した。1970年に設立された財団法人アジア貿易開発協会（1972年に財団法人海外貿易開発協会（Japan Overseas Development Corporation（JODC）に名称変更）と2012年に合併し、財団法人海外産業人材育成協会となった。2012年の合併当初、協会の英文名称を The Overseas Human Resources and Industry Development Association（HIDA）としていたが、海外では旧英文略称であるAOTSの認知度が高いため、2017年に英文名称を The Association for Overseas Technical Cooperation and Sustai-

一般財
団法人海
外産業人
材育成協
会（AOTS）は、
開発途上
国と日本
の相互の
経済発展
を目指す
初の民間



AOTS 創立60周年記念行事に合わせて実施された第10回同窓会代表者会議の集合写真

nable Partnerships (AOTS) に変更し、現在に至る。現在、東京と大阪に研修施設と宿泊施設を備えた研修センターを所有し、運営している。

2. AOTS 設立経緯

(1) 通商産業省（現経済産業省）の政策と「海外産業技術研修所」構想

戦後、昭和30年代初頭の日本では、通商産業省（以下、通産省という）が輸出振興第一主義を基本とする産業政策を掲げ、官民一体となって自立経済への道を歩み始めていた。1958（昭和33）年には通産省は第1回経済協力白書「経済協力の現状と問題点」を発表し、企業が途上国の人材を育成すれば相手国の発展と日本の輸出振興の両方にプラスとなるとの考えから、「海外産業技術研修所」の構想が検討された。

(2) 産業界の動き

一方、産業界は、機械産業を中心に、アジアの独立間もない開発途上国などを有望な輸出市場と考えていたが、欧米企業との競争において日本企業は苦



東京研修センター



関西研修センター

戦を強いられていた。このため、日本機械工業連合会（以下、「日機連」という）は、開発途上国から技術者を日本に招へいして研修すれば、日本の高い技術水準への理解を広めることに加え、相手国の技術者育成に貢献できると考え、海外からの技術研修者養成のための受入体制の整備拡充が建議された。これは通産省の構想にも合致するものだった。

(3) AOTSの母体「アジア学生文化協会」とAOTSの発足

もう一人のプレイヤーは、穂積五一氏により1957年に設立されたアジア学生文化協会（以下、「ア文協」という）である。

「海外産業技術研修所」構想実現を目指していた通産省は、アジアからの留学生のための会館、「アジア文化会館」建設構想を持っていたア文協と協力し、産業人材の研修施設にも活用する計画を実現させた。こうして、ア文協、日機連、通産省の三者の協力により、1959年、日本初の民間ベースの技術協力機関として財団法人海外技術者研修協会（AOTS）が発足し、初代理事長に穂積が就任した。

ここでAOTSの初代理事長である穂積五一について少しご紹介したい。1902年に生まれた穂積は東京帝国大学で上杉慎吉に師事、皇道翼賛青年同盟を結成する一方、満州移民反対や朝鮮・台湾の解放を唱えた。戦後、公職追放となったが、追放解除後の1950年代後半から、アジアからの留学

生を支援する活動を活発化、東京都文京区にある学生寮「新星学寮」において国内外の学生の交流・育成に注力し、ア文協の設立に至る。穂積は、日本とアジア諸国の青年・学生の共同生活を通じて人間的和合と学術文化及び経済の交流を図り、もってアジアの親善と世界の平和に貢献することを目的とし、「彼のため」を図ることを理念として掲げた。それは現在のAOTSにも息づいている。

II. 日本の政府開発援助（ODA）と経済協力

1. 日本の政府開発援助（ODA）の歴史と日本の経済協力の特徴

戦後、日本がロンボ・プランに加盟し、技術協力を開始したのが1954年、円借款を開始したのが1958年であり、1959年のAOTSの設立がいかに日本のODAの初期にあったかがわかる。JODCの設立も1970年であり、1974年に設立された国際協力事業団（現独立行政法人国際協力機構）（JICA）よりも早かった。

政府開発援助（ODA）には「無償資金協力」「技術協力」「有償資金協力（円借款）」があり、AOTSの事業は技術協力にあたる。日本の経済協力は、有償資金協力（円借款）の割合が大きいという特徴がある。当然、円借款は返済義務があるため、援助を受けた被援助国に対し、返済する基盤を作るための自助努力を促す効果があったといえる。また、技術協力を重視し、「魚を与えるのではなく魚の獲り方や育て方を教える」ことにより自助努力による持続的な経済発展を促したこと、海外直接投資（FDI）との連動や民間団体を通じた支援を行うなど、民間の活力を活用したことが功を奏し、東アジア及びASEANの躍進につながった。

2. アフリカとアジアの比較

こうしたアジア型モデルの優位性は、アフリカとの比較においても顕著である。1960～2020年における全世界からの地域別ODA受領額を見ると、アフリカは主にヨーロッパやアメリカからの支援を受け、アジアの2

倍近いODAを受領してきた^(*)。

しかし、結果的にアジアが大きく発展を遂げているのは周知のとおりである。一方、民間企業によるFDI額を見てみると、フローベースにおいてもストックベースにおいても逆にアジアはアフリカの何倍にもなる^(**)。

つまり、政府の援助だけで経済発展を支えることは困難で、民間の資金の流れが重要であり、民間資金とODAとの相乗効果がアジアの驚異的な発展に結びついたといえる。

III. AOTSの事業

1. 事業内容と事業実績

(1) 2022年度の事業内容

2022年度のAOTS事業は、国庫補助事業が46億円（事業費ベース）であり、事業費の過半を占めている。ほかに国庫等受託事業22億円、日アセアン経済産業協力委員会（AMEIC）事務局関連事業^(*)、自主事業を実施しているが、ほとんどが国の政策に基づく事業である。

事業の形態としては、日本で受け入

れて実施する「受入研修」が大きな割合を占めている。国庫補助事業を例にとると、受入研修には、AOTS研修センターでの導入研修（日本語教育、日本の文化・社会など）を受講したのち、企業での実地研修により固有の技術を学ぶ「技術研修」と、座学や企業訪問により経営管理や生産管理などの技術を学ぶ「管理研修」がある。ほかに、海外日系企業などに講師を派遣して比較的短期で多くの現地社員などの教育を行う「海外研修」、比較的長期で専門家を派遣して現場での技術指導を行う「専門家派遣」、海外の大学で講座を開設し、日本企業又は海外日系企業への就職につなげる「寄附講座」を実施している。受託事業など他の事業においても、多くはこれらの形態の事業を行っている。

(2) AOTSの研修実績

1959年の設立以来の国庫補助事業における受入研修人数実績では、アジア地域が8割以上を占め、業種別では自動車分野、電器分野、産業機械分野が上位を占めている。

時期的には、1960～1980年までは日本製品の輸出振興、1980～2000年は主に自動車、電子機器などの現地生産・グローバル化、2000年代に入ると日本の中小企業の国際展開及び非製造業系（IT／サービス産業など）の増加と、時代によって人材育成ニーズの傾向が表れている。

特に、自動車産業の分野では、インドネシア、マレーシアでの国民車構想などの各国の政策に協力するとともに、日本企業の海外直接投資を支援してきたことが、受入研修の人数推移にも表れている。また、2000年代には、対象業種が機械産業中心から、サービス業などに多様化し、中小企業の海外展開支援が始まったことが表れている。

2. 時代に則した事業の展開

(1) ウィズコロナ／ポストコロナにおけるAOTS事業の状況

近年の事業実績は、1年あたりの来日研修の参加者は4000人前後、海外で実施する研修の参加者は2000人前後、日本から海外に派遣する専門

家の人数は500人前後で推移してきたが、2019年度の終わりのころから、世界的な新型コロナウイルス感染症の拡大によりグローバルな人の往来が制限され、2020年度以降は対面による研修が激減した。2020～2021年度は原則として全ての国・地域からの新規入国が停止され、特段の事情により入国が認められた案件（日本政府とフィリピン及びインドネシアとの経済連携協定（EPA）に基づき、日本の国家資格を取得し、看護師・介護福祉士として就労するための来日研修など）に限られ、一般の民間企業などの現地産業人材を対象とした来日研修はほとんど実施できなかった。2022年度に入り、水際対策の緩和が徐々に進みつつあるが、コロナ以前の状態に戻ってはならず、各企業は研修計画を立て直し、来日研修をはじめとする対面による人材育成を再開しようとしている段階である。

これに伴い、AOTSとしては研修センターの稼働率が激減し、経営上苦境にある。

(2) デジタルツールを活用した非対面の技術移転の促進

国を跨いだ人の往来が制限されている状況下においても、AOTSは人材育成専門機関として、従来の日本への研修生受け入れによる技術研修や日本からの講師・専門家派遣による技術指導の代替として、デジタルツールを活用したオンラインによる研修・技術指導スキームを開発し、日本・日系企業、海外現地法人などの継続的な人材育成の取り組みを支援した。

Web会議システムなどを使った座学中心の研修だけではなく、日本のモデル工場内に360度カメラを設置して遠隔指導を行うなど、遠隔研修ツールを活用した研修コンテンツを開発し、遠隔でも臨場感のある研修を提供するために試行錯誤を重ねた。2021年度の国庫補助事業オンライン海外研修には5438人が参加したが、これは通常期の対面での海外研修参加者数を大きく上回る実績であった。

また、国庫補助事業において2020年度から開始した寄附講座事業では、

コロナ禍においても、IT系を中心とした日本企業・現地日系企業が、高度な知識や技術の獲得及び能力などの向上に貢献し、かつ学生の日本企業・現地日系企業への就職につながる寄附講座を開発途上国の大学などで開設している。

(3) 新しい研修分野への取り組み

AOTSでは製造業などの技術者や現地企業の経営者・管理者層を対象に品質管理、生産管理、TQM、トヨタ生産方式、5Sといった日本の優れた経営管理手法などをテーマとした研修を長年実施してきたが、昨今はそれに加えて新しい技術やテーマを取り入れた研修を実施している。

例えば、経済産業省からの受託事業において、タイ工業省の人材育成プログラムに協力するため、IoT・ロボティ化・自動化を推進する事業を進めている。また、昨今の開発途上国の経営者に関心を持つ「AI・IoT」「DX（デジタルトランスフォーメーション）」「カーボンニュートラル」といった新たに注目されている分野について、どのよう

に事業・経営に活かし、取り入れていくのかという要素を組み込んだ研修コースの開発に取り組んでいるところである。

(4) アフリカでの産業人材育成支援の促進

アフリカ全体として1人あたりのGDPはまだ低いが、アフリカ諸国では、通

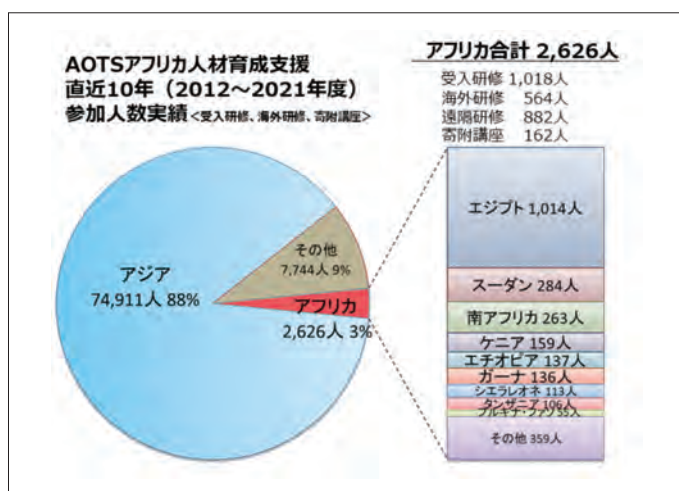


タイで行われた、工場の自動化システム構築のための海外研修の様子。
元 AOTS 研修生を中心とした日本のものづくりに精通したタイ人講師が指導

常の経済発展の過程を超えて急速なIT化が進む、いわゆる「リープフロッグ現象」が起きており、IT産業のように最先端技術の導入により、日本より進展がみられる産業分野もあり、今後の発展のポテンシャルは世界で最も大きいといわれている。

アジア諸国、特に中国のアフリカへの浸透度合いは凄まじいものがあるが、日本産業のアフリカ進出は非常に遅れており、アフリカ産業界での日本のプレゼンスは非常に低い状況である。こうした中、2022年8月に日本政府主導のアフリカ開発をテーマとする国際会議である「第8回アフリカ開発会議（TICAD8）」がチュニジアで開催され、日本政府全体としてアフリカ産業における日本のプレゼンスの向上、体系的な援助の拡大を図っている。

AOTSの事業でも、アフリカのウエイトは小さく、直近10年（2012～2021年度）での人材育成実績は約2600人に過ぎなかった。しかし、いま述べたようなアフリカの重要性に鑑み、2022年度はオンライン研修



アフリカ人材育成支援の実績

も活用して1年間で20000人の育成を目指しているところである。

アフリカ人材育成にあたっては、デジタルツールを活用したオンライン研修のほか、アフリカにビジネス展開する日本企業を支援するため、アフリカのビジネス拠点（現地法人・提携先・販売代理店など）のスタッフに対して、日本の優れた経営手法、生産管理、保守・メンテナンス、製品知識などについての研修

を種々の手法で実施する。その中には、インドや東南アジアなどの日本以外の第三国で実施する、いわゆる「第三国型研修」スキームの促進も含まれる。さらに、独立行政法人国際協力機構（JICA）がアフリカで展開しているKAIZENプロジェクトとの連携やABEイニシアティブ（アフリカの若者のための産業人材育成イニシアティブ）により日本に留学しているアフリカ人留学生に対し、AOTSの研修プログラムを提供することで、彼らと日本産業界をつなぐという取り組みも始めている。

IV. AOTS同窓会・元研修生の

活動

1. AOTS同窓会とは

AOTS同窓会は、日本で行われた研修の参加者が、帰国後に「AOTS研修」という共通体験をもとに結束し、世界各地で自主的に組織している非営利団体である。AOTS同窓会は現在、世界44か国・地域の73か所に結成されており、最も新しく加わった国は、2020年に設立されたジョージア同窓

会である。これらの同窓会は、人材育成を通じた自国の経済産業の発展に貢献するとともに、日本や諸外国との友好関係の増進に努めている。

同窓会メンバーの中には、各国の政界や経済界で活躍する要人も多く、それらネットワークを有する同窓会は、AOTSの事業遂行に重要な役割を果たすとともに、有力な親日・知日人材の国際的ネットワークとして高い評価を得ている。

2. AOTS同窓会の活動事例

AOTS同窓会の活動としては、AOTSの事業への参加者募集などの協力のほか、それぞれの地域で日本語教育、経営管理セミナー、5S大会の実施など、種々の社会貢献活動を行っている。

いくつか具体例を挙げると、バングラデシユのチッタゴン同窓会（CAAS）が2019年12月にAOTS―CAAS研究訓練センターを設立した。また、ミャンマー同窓会がミャンマー国内のSME振興・活性化のため、日本の協力

によりタイで成功した一村一品運動を参考とした製品開発やマーケティングに関するセミナーを、タイ同窓会の協力により企画・実施するなど、同窓会間での協力関係も進展している。

3. WNF (World Network of Friendship) プログラム

WNFプログラムとは、政府の補助金など公的資金によらない独自の枠組みで、AOTS同窓会から自主的に提唱された、開発途上国の自助努力と相互協力による他に類をみない南南協力活動である。AOTS同窓会員、AOTS職員及び趣旨に賛同してくださった一般の皆様からの寄付を財源としたWNF基金により、AOTS同窓会同士の研修生相互交換など人材育成プログラムを推進している。

特に、WNFプログラムの中には、毎年アフリカとインドの同窓会が協力して実施しているものが複数あり、主にインドの同窓会が長年にわたるAOTS研修などを通じて得た知見や技術を、アフリカを含む周辺地域の同窓会に対



産業人材向けに開発した日本語教材「現場の日本語」

し指導し技術移転を図る内容となっている。

4. AOTSタイ同窓会が母体の泰日工業大学（TNI）による日本との架け橋

AOTS同窓会が進化した例としてタイの事例を紹介する。1970年代前半、タイをはじめとする東南アジアで日本排斥運動が盛んであったため、

日タイ両国の経済関係者がそれぞれ危機感をもって関係を改善しようと考えた。それにより日本では1972年に社団法人日・タイ経済協力協会（現一般社団法人日・タイ経済協力協会）（JTECS）が、タイではAOTSタイ同窓会が母体となり、1973年に泰日経済技術振興協会（Technology Promotion Association（Thailand-Japan）（TPA））が設立され活動を開始した。このTPAが中心となり、現地日系企業やタイ産業界の協力を得て、2007年に泰日工業大学（Thai-Nichi Institute of Technology）（TNI）を開校した。TNIはこれまでに6500人以上の卒業生を輩出し、タイ技術者の育成により日本とタイの友好増進に大きく寄与している。

V. 日本で働く／働くことを希望する外国人人材への支援

これまでAOTSは、研修参加者が研修終了後、研修の成果を母国に持ち帰り母国の発展に貢献する前提で海外の産業人材の育成に取り組んできた。

しかし、人口減少・高齢化に伴う人手不足が日本企業、とりわけ中小企業で深刻化しつつあり、イノベーションの創出や海外取引、新規事業展開といった経営課題の解決に向けて優秀な外国人人材が求められる昨今、従来の事業の幅を拡大し、日本企業のための外国人人材獲得支援や日本で就労する外国人人材が長期にわたり日本で活躍できるように支援を始めている。

(1) 外国人人材獲得支援

国庫補助事業の寄附講座事業において、開発途上国または日本の大学などに日本企業・現地日系企業からの視点・技術などを活用した講座を開設している。講座内容は企業の事業活動、産業の発展の要となる技術分野、ビジネス分野などに関するもので、さらに現地日系企業／日本企業でのインターンシップを実施することも可能となっている。受講生が講座やインターンシップを通じて日本企業・現地日系企業で求められる能力を向上させ、これら企業への就職につなげることで、企業活動の円滑化に貢献している。

さらに、AOTSは2021年9月に有料職業紹介事業の許認可権を取得し、自主事業として外国人人材紹介サービスを開始した。これまでの活動を通じて構築された各国のAOTS同窓会、日本語教育機関、大学などの独自のネットワークを活かし、労働意欲の高いアジア（ネパール、フィリピン、インドネシア、ミャンマーなど）の優秀な人材を日本企業に紹介すべく、人材紹介サービス事業を行っている。

(2) 日本で働く外国人人材への支援

AOTSは設立初期のころから、産業界で働く外国人のための日本語教育のパイオニアとして、教材やカリキュラムを開発してきた。この経験を活かし、近年は、日本で働く外国人向け日本語教材「ゲンバの日本語」シリーズを開発した。さらに、「ゲンバの日本語」シリーズの単語帳として、実際の現場へのヒアリングをもとに現場で働く際に必要となることばを厳選した単語帳を開発。これまでに「製造業分野」「建設・設備分野」「IT分野」の3種類を出版した。

また現地採用、企業内転勤など、外国人人材が日本企業で就労などをする際に必要となる能力、知識の養成を目的とした「外国人社員ビギナーズ日本語研修コース」を実施している。さらに、日本で働く外国人人材支援に関するプログラムや調査などの事業を公的機関や民間企業から受託し実施している。2021年度には特定技能受入に関するタイ・インドネシア・南アジアでの技能試験実施支援、外国人雇用対策に関する実態調査事業、就労中のインドネシア・フィリピンEPA研修生向け日本語フォローアップ研修、技能実習生向け日本語教材開発などの事業を行った。

終わりに

AOTSは長年にわたり、開発途上国を中心とした海外産業人材の育成に取り組んできた。AOTS同窓会はその成果ともいえ、AOTSでは4～5年に一度、世界中の同窓会の代表が一堂に会する同窓会代表者会議を開催している。直近では2019年8月にA

O-T-S同窓会関係者300人以上が東京に集結して第10回同窓会代表者会議を行った。研修後にそれぞれ自国で活躍する人々のこのような大きなネットワークを有する中で、これまでの経験を活かした海外産業人材育成を継続しつつ、日本が直面する社会課題を解決していく、あるいは新たな産業分野における支援ニーズの開拓といった、新しい協力の在り方を模索していく所存である。

(※1) OECD Statによると1960～2020年の地域別ODA受領額は、アジアは7630億USD、アフリカは1兆3410億USD。

(※2) UNCTAD World Investment Report 2022によると開発途上国の地域別対内FDI額

(2021年)は、フローベースでアジアは6190億USD、アフリカは830億USD、ストックベースでアジアは9兆1300億USD、アフリカは1兆260億USD。

(※3) 1997年日ASEAN首脳会議の合意に基づき、1998年に日ASEAN経済大臣会合(AEM-METI)の下部組織の国際事業体として設立された日アセアン経済産業協力委員会(AMEICC)の支援として事務局業務や拠出金による人材育成を行っている。

(2022年10月13日・公開講演会)

筆者略歴(くわやましんや)

東京大学法学部を卒業後、1977年4月に通商産業省(現経済産業省)に入省。その後、通商政策局経済協力部経済協力課長、経済産業省貿易経済協力局通商金融・経済協力課長、大臣官房秘書課長など様々な役職を経験。2004年より大臣官房審議官、2007年より内閣官房内閣審議官、2008年より経済産業省地域経済産業審議官を務めるなど政府要職を歴任。その後、2009年7月に退官。同年8月に総合警備保障株式会社執行役員に就任。2012年に同社常務執行役員、2013年には同社取締役常務執行役員に就任。2014年よりALSOK常駐警備株式会社代表取締役。2016年6月より現職。