

2023 年度人材育成・マッチング委員会最終報告書

1. 委員会検討会の設置

昨年度、国土交通省鉄道局及び JARTS において、関係企業、団体の皆様にお集まりいただき、「JARTS の将来像を考える検討会」を開催したところ、公益的な非営利団体である JARTS の特性を踏まえ、今後とも、我が国の鉄道システムの海外展開を持続的に進めていくために、オールジャパンで取り組むべき事業として、JARTS において人材育成・マッチング事業を行うべきとされた。

また、これらの事業は、国土交通省のインフラシステム海外展開行動計画（令和 5 年版）における「我が国企業の海外展開に係る人材の確保に向けた取組みの強化」の一翼を担うものである。

このため、昨年度に続き、関係企業、団体の皆様にお集まりいただき、2023 年 7 月 25 日に「人材育成・マッチング委員会」（政策研究大学院大学・森地茂委員長）を立ち上げ、人材育成事業及び人材マッチング事業の具体的な事業の設計に向けた議論を開始した。また、事務局では、鉄道事業者、車両メーカー、商社、コンサルタント、金融及び建設会社等 28 社からヒアリングを実施した。

2. 関係企業・団体からのヒアリング

■ ヒアリング調査（実施期間：2023 年 9 月 25 日～10 月 17 日）

人材育成及び確保に関して、各社の理想像・現状・課題、今後の対応策、本事業への期待を確認するため、鉄道事業者や車両メーカー等 28 者に対し、ヒアリングを実施した。

個社の枠を超えた人材育成や交流・マッチングに対し、幅広い関心表明があった。育成事業については、①海外鉄道人材に必要な能力・マインドセットの定義・体系化や、②自社の海外事業方針検討・意志決定材料となる海外マーケット情報、意思決定後の③進出ノウハウ・知識の補完や現地視察等のニーズが確認された。また、マッチング事業については、魅力的で多様な人材募集側の確保がまず重要なほか、応募側は出向人材に加え、経験豊富な OB・シニア・フリーランス人材への期待感も把握された。

ヒアリングの結果、人材育成及び人材マッチングの課題はそれぞれ以下の 3 点に集約される。

【人材育成の課題】

- ① 目指すマーケット・ビジネスモデルの明確化：
海外マーケットの変化で自社の参入モデル・ポジションが不透明化し、海外事業方針が定まっていないまたは検討中である。
- ② 海外鉄道人材に必要な能力の定義：
必要な能力を定義・言語化できておらず、必要な人材を効率的に再生産でき

ていない。

③ 利用企業視点の使い勝手・参加メリット：

研修運営の負担も大きく、参加者の通常業務も繁忙な中、効率的に最大の効果をもち帰る必要がある。

【人材マッチングの課題】

① 人材の量：

鉄道会社やメーカー等の業界特性より、中途市場に人材が少なく採用困難で、社内異動以外に人材供給がされない。

② 人材の質：

募集側が求めている能力や、自社の企業文化に応募者が適合するか不透明である。

③ 人材確保のコスト：

民間求人サイトへの掲載、履歴書審査、面接など 採用業務の人的・金銭的負担が大きい。

3. 人材育成事業(案)

我が国の高速鉄道、都市鉄道の海外インフラ展開におけるグローバル専門人材の質の向上及び量的な拡大にオールジャパンで取り組むことにより、国内の関係業界の鉄道グローバル専門人材の供給体制を整備し、我が国が将来にわたり海外の鉄道プロジェクトに対し持続的に対応可能な体制を構築することを目的として、人材育成事業を実施する。本事業は段階的に、我が国の鉄道産業を支える外国人材の育成・供給への取り組みを視野に入れることを想定する。

対象とするプロジェクトは、公的資金による「ODA 型」と民間資金の活用による「PPP 型」の他、鉄道及び駅舎の整備を ODA で行い周辺の都市開発事業（TOD）を PPP と補助金で行う「ハイブリッド型」や、ODA 等の公的資金による施設整備と合わせて運営・維持管理（O&M）に我が国企業が参画する「パッケージ型」による案件も対象とする。

目指すべき人材像及びこれに対応する人材育成プログラムとして、下記を案とする。

■ **目指すべき人材像**

海外鉄道プロジェクトの特性に応じ、鉄道の運営・運行等に関する内外の基本的な知識を有するとともに、プロジェクトの全体構造・プロセスを理解し、計画、調達及び実行に責任をもって、関係者の進捗、相互作用、タスクを維持できる人材及びその中で自らの役割を全体と調和しながら適切に果たしていける人材

■ **育成事業の対象者**

海外鉄道プロジェクトに関わる多種・多様な業種・バックグラウンドの人材を対象とし、相互に交流することによりそれぞれの立場・考え方を理解するとともに、将来のネットワークとしての財産として活用されることを期待。具体的には、

各企業・機関等において、海外鉄道インフラ展開業務に従事後概ね3年以内の者を想定（他方、企業・機関の人材育成に係る状況等を踏まえ、想定する対象者以外の者に対し広く参加を可とする。）

■ 人材育成プログラム(案)

目指すべき人材像に対応した知識、経験、能力として求められる以下の事項について、それぞれに対応したプログラムを作成し、実施する。

具体的には、

- (1) 主要国の国際事情、事業スキーム・プロセス、企業等の活動状況、先行事例等に関する研修（セッション1）（一般研修Ⅰ（要説編））
- (2) 海外鉄道プロジェクトに対応したプレゼン、交渉技術、レター作成力、専門英語（セッション2）（一般研修Ⅱ（スキル実践編））
- (3) 海外の技術、規格、実用例等を含む鉄道分野の知識、課題、対応状況等（セッション3）（専門研修）
- (4) 我が国の鉄道プロジェクト等の事例を活用したケーススタディ等（セッション4）（ケーススタディ研修）

の4つのセッションにより実施する。あわせて、セッション4においては、海外機関・企業・大学等との連携による短期海外研修プログラムを検討する。

本人材育成事業の実施により期待される効果としては、下記が挙げられる。

- 我が国の鉄道インフラの海外展開における鉄道グローバル人材の安定的な供給を通じた海外鉄道市場の積極的な開拓、拡大
- 我が国のODA戦略において中核となりうる鉄道事業に対する企画力、形成力、推進力の向上によるアジア、アフリカ等の途上国や新興国の経済社会の発展、交通渋滞の緩和・解消、環境対策への貢献
- 海外の鉄道プロジェクトに精通した人材の活用による海外鉄道インフラ事業への展開による我が国の関係業界・企業の成長に寄与

今後は、基本的な考え方及び枠組みについて合意形成を図ったうえで、来年度以降、セッション1（一般研修Ⅰ 要説編）、セッション2（一般研修Ⅱ スキル実践編）（来年度）、セッション3（専門研修）、セッション4（ケーススタディ研修）（再来年度以降）を調査事業として行うことを想定し検討を実施した。

また、委員会における各セッションの検討・調整の進捗状況等に応じ、JICAと連携し、具体的な教材、講師、研修施設等の体制を整備のうえ、試行的な研修の実施により、プログラムの改善・完成を図り、本格実施の実現を目指す。

さらに、これらの検討・調整を進めるため、関係の企業・団体・機関からなる「運営・調整ワーキンググループ」（仮称）を設置する。

なお、セッション1から4までの研修履修者には、JICAの技術協力案件に対する加点制度のほか、海外鉄道インフラの知識・知見を有する者としての資格化を検討する。また、研修履修者(アルムナイ)によるネットワークを構築し、その交流・活動等を通じ、海外鉄道インフラ展開への推進力を高めていくことを重視する。

■ プログラムの基本方針(案)

他機関で実施されている類似プログラムを検証し、JARTS ならではのプログラムとして下記5つの方針を定めた。

- 1 政府等の政策責任者から直接最新の政策動向等についてのブリーフィングが受けられること及びこれらの方とのネットワーキングが図れること。
- 2 制度、商務、金融等について、新たな調査結果による最新かつ詳細な内容を提供すること。(例えば、PPP 方式等についても、深く広く情報提供を行うこと)
- 3 主要国の事情(現地法、商慣行、許認可・認証、会計等)について、現地に精通する関係機関、団体、企業から直接情報の提供を受けられること。
- 4 モビリティ分野における最新の政策・技術の動向(DX、GX、MaaS、自動運転技術等)について、最新の情報を提供すること。
- 5 座学のみならず、ワークショップや体験型等、参加者を飽きさせず学習効果の高い、最新の研修手法を積極的に取り入れること。

■ セッション1・2におけるプログラム(案)

セッション1・2については、来年度に試行を行うため、上記基本方針に基づき、下表とおりプログラムを実施する。

現時点で検討中のセッション1・2の研修プログラム(案)

注)講師については、「教材・プログラム検討・調整ワーキンググループ」(仮称)にて調整予定

セッション①② (要説編 + スキル実践編)

凡例: 知 座学・知識中心 演 演習・ワーク中心

	講座・演習等	所要
■1日目 7.5h		
AM	キーノート・スピーチ (森地先生) 知	0.5h
	我が国の国際外交戦略 (外務省) 知	1.0h
PM	海外インフラ・プラント輸出戦略 (経済産業省) 知	1.0h
	ポストコロナにおける海外インフラ展開 (国土交通省) 知	1.0h
	我が国のODA戦略と円借款事業の課題(JICA) 知	1.5h
	日本貿易振興機構の取組み (JETRO) 知	0.5h
	ネットワーキングイベント 演	2h
■2日目 7.5h		
AM	アイスブレイキング (自己紹介、マインドセット) 演	1h
	海外鉄道マーケット動向と日本企業の活動状況 知	1.5h
	事業スキーム比較検討 知	1h
PM	国際入札プロセス・契約 知	1h
	鉄道プロジェクトマネジメントシミュレーション 演	3h
■3日目 8h		
AM	モビリティ分野の技術革新と施策動向 知	1.5h
	鉄道PPP・ODAの最新動向 知	1.5h
	海外都市開発と鉄道の関係・動向 知	1h
PM	ワーク説明・日本企業の参入ポジション整理 演	1h
	自社参入機会検討ワーク時間 演	1h
	自社参入機会検討・発表・相互議論 演	2h

	講座・演習等	所要
■4日目 6h		
AM	鉄道プロジェクトにおける提案と主張の実践演習 (プレゼン・レター作成・専門英語) 演	3h
	鉄道プロジェクトにおける財務分析 知	1h
PM	鉄道プロジェクトにおける貿易実務 知	1h
	事業収支シミュレーション 演	1h
■5日目 9h		
AM	事業リスク対策と保険 知	1h
	契約交渉ロールプレイ 演	2h
PM	日本の特殊性からアプローチする異文化理解 演	2h
	今後に向けてのキャリアプランワークショップ 演	2h
	ネットワーキング交流会 演	2h

別日程	オンラインでの開講を想定 受講者は聴講を希望する国を選択して受講	
5	主要国の国際事情 I (現地法、商習慣、許認可・認証制度、会計等) 知	2h
	主要国の国際事情 II (現地法、商習慣、許認可・認証制度、会計等) 知	2h
	主要国の国際事情 III (現地法、商習慣、許認可・認証制度、会計等) 知	2h
	主要国の国際事情 IV (現地法、商習慣、許認可・認証制度、会計等) 知	2h

注)現地を訪問し、直接関係者よりレクチャーを受けることも検討

4. 人材交流・マッチングプログラム(案)

国内の関係業界の鉄道グローバル専門人材の供給体制を整備し、我が国が将来にわたり海外の鉄道プロジェクトに対し持続的に対応可能な体制を構築することを目的として実施する。

■ 目指すべき目標

現在、鉄道のインフラ輸出に関与する人材は各社の中に分散して存在しており、雇用の流動性の低い我が国では人材が個社の枠組みにとどまるため、関与可能な業務や経験の蓄積が限定され、全体としての競争力の低下を招いている。

そこで人材交流・マッチング事業は、鉄道のインフラ輸出に関わる企業・団体が協力して、業界内で「海外鉄道グローバル人材」を融通し、個社の枠組みを超えた育成経験と活躍の場を与えることを目指すものである。

上記のように、限られた人材を最適に配置することで、我が国の鉄道インフラ輸出の競争力を全体として高めるとともに、一人一人に蓄積された知見と経験を個別の企業に還元するものである。

■ 人材交流・マッチングプログラムのコンセプト

この目標の実現に向け、我が国の雇用慣行や従業員の特性を踏まえて、現実的なアプローチを採用する。一足飛びに欧米のようなドラスティックな雇用流動化・完全移籍を志向するのではなく、日本の労働市場においても比較的流動性が期待される、出向・交流人材、OB人材を念頭に人材交流・マッチングプログラムを構築することとし、将来的には外国人材の我が国企業に対するマッチングも検討することとしたい。

■ 人材交流・マッチングプログラムのタイプ分け

【出向交流型】〈人材育成型〉

海外鉄道事業の経験が少ない人材及び関係する他分野の業務の知識・経験を求める人材に対して、インターンシップ（1 か月～数か月間）機会を提供することで、海外鉄道インフラ事業への理解を深め、ネットワーク構築にも寄与するもの。

【出向交流型】〈業務補完型〉

受入対象としたポジションで業務を遂行することができる能力や経験を有する人材が、出向交流により派遣先企業のプロジェクト等の推進に当たっての即戦力的な要員として業務を行うもの。

【移籍型】※対象としてOB人材等を主に想定

受入対象としたポジションで業務を遂行することができる能力や経験を有する人材が、その企業に移籍（無期／有期雇用または業務委託等、ニーズに応じた柔軟な形式を想定）し、移籍先のプロジェクト推進に当たっての即戦力としてその企業の業務を行うもの。

なお、今後、国内企業間を対象とした人材マッチングから着手を行うが、国内人材の

海外企業及び外国人人材の我が国企業とのマッチングも検討を行う。特に移籍型における海外企業とのマッチングに関しては、保険の造成や赴任後のサポート体制を供給していくことを視野に入れておく。

5. 今後の進め方

人材育成事業については、2024年度初めにセッション1・2の「運営・調整ワーキンググループ」を組成し、具体的な教材、講師の選定を行う。また、2024年度第四半期を目途にセッション1・2の研修の試行を実施する。なお、セッション3及び4については2025年度以降の試行を実施する。これらの試行的な研修の実施により、プログラムの改善・完成を図り、本格実施の実現を目指す。また、来年度以降、セッション1（一般研修Ⅰ 要説編）、セッション2（一般研修Ⅱ スキル実践編）（来年度）、セッション3（専門研修）、セッション4（ケーススタディ研修）（再来年度以降）を調査事業として行う。

人材マッチング事業については、2024年度初めに受け入れ先の確保を行った後、人材派遣側の公募を行うことにより、実証事業を行う。来年度の実証事業を通じて、具体的な事業の設計（時期、人材要件、具体的マッチングの手法等）の確立を図るものとする。

なお、人材育成事業と人材マッチング事業は一体不可分であり、両事業の実施に当たっては、最大限相互に効果を発揮するように努める。

（以上）