慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	私たちは日本から何を学べるか
Sub Title	What do we learn from Japan?
Author	Navaratne, Nimal J.
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2015
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.58, No.2 (2015. 6) ,p.219- 225
JaLC DOI	
Abstract	組織や国の発展は人々の行動の変化に依存するところが大きい。一般に変化はフォーマルな学習やインフォーマルな学習を通してもたらされ, それが人々の行動をさまざまに変化させる。コピーや模倣による学習も同様である。模倣するものには抽象的なものもあれば具体的なものもある。しかし, どちらにせよこれらを吸収できるためには, 人々の能力を開発し柔軟性を増大させることが必要となる。したがって, 他者の何かを模倣するには, 第1に模倣する人が自身の能力を理解し開発することが重要であり, そうすることで他者の行動の模倣が容易になる。第2に, その行動を定着させるには, 自身の能力と模倣する行動とを結合させる継続的なトレーニングと改善が必要であり, そうして生み出された独自のハイブリッド・ケイパビリティが, 個人や組織や国に競争優位をもたらすのである。
Notes	渡部直樹教授退任記念号#論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20150600-0219

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

三田商学研究
第58巻第２号
2015 年 6 月

2015年５月８日掲載承認

私たちは日本から何を学べるか

ニマル・ジャヤンタ・ナバラトネ

＜要　　約＞
組織や国の発展は人々の行動の変化に依存するところが大きい。一般に変化はフォーマルな学習やインフォーマルな学習を通してもたらされ，それが人々の行動をさまざまに変化させる。コピーや模倣による学習も同様である。模倣するものには抽象的なものもあれば具体的なものもある。しかし，どちらにせよこれらを吸収できるためには，人々の能力を開発し柔軟性を増大させることが必要となる。したがって，他者の何かを模倣するには，第１に模倣する人が自身の能力を理解し開発することが重要であり，そうすることで他者の行動の模倣が容易になる。第２に，その行動を定着させるには，自身の能力と模倣する行動とを結合させる継続的なトレーニングと改善が必要であり，そうして生み出された独自のハイブリッド・ケイパビリティが，個人や組織や国に競争優位をもたらすのである。

＜キーワード＞
ハードウェア，ソフトウェア，ハイブリッド，継続的発展，日本

Ⅰ．はじめに

昼食の場で，私たちはスリランカ経済の混乱について議論していた。議論がすすむにつれ，同僚の１人が，日本の経済発展は他国の製品をコピーしたり模倣したりしたことによってなされた，と皮肉な笑いを浮かべながら説明してみせた。その言葉を聞いて，私は，自前の基礎的な技能を発展させずにコピーや模倣をすることがいかに難しいかを説明しようとした。

日本の経済発展は他者の製造物を基礎にしているが，他者を模倣するのはそんなに簡単なことではない，模倣する前にまず自分の基礎能力を育成しなくてはいけないと私は説明した。さらに，例えばあなたがクリケット選手のサンガッカラを模倣することを考えてみるように，と言った。まず，あなたはクリケットについてしっかりした基礎知識を持っていなくてはいけないし，さらに自分のクリケットの能力がどの程度かを知らなくてはいけない。

一晩やそこらの短い期間でできることではなく，あなたは自分の能力を知るために数カ月から何年もの訓練をしなくてはいけないだろう。もちろん自分の能力について正しく理解していなくても誰かのまねをすることはできるかもしれないが，それは，芯のない樹木――パパイヤの木のようなもの――となってしまうのである。サンガッカラのバッティングの技術を学べたとしても，学んだことを自分自身の能力と組み合わせることができて，はじめて継続的な発展の機会を得ることができる。サンガッカラから模倣した技術を加えることによって，最終的に新たな自分の力を創造することができるのである。それは技術のハイブリットとも言うべきものとなる。

サンガッカラの方法を適切に模倣するには，まず自分の能力を知らなくてはならない。そういった基礎的な技能なしに，先進技術やシステム他を適用することは容易ではなく，知識がない状態で借用してきた技術やシステムは，経済的なかたちで実用化することができない。自分の能力とサンガッラの技術をあわせることによって，システムとして成長させることができるのだ。それはハイブリッド方式とも呼ぶべきもので，これによってあなたは競争優位性を保つことができるだろう。これがなぜ日本がその経済発展を成し遂げたかの理由である。

Ⅱ．ハイブリッド方式

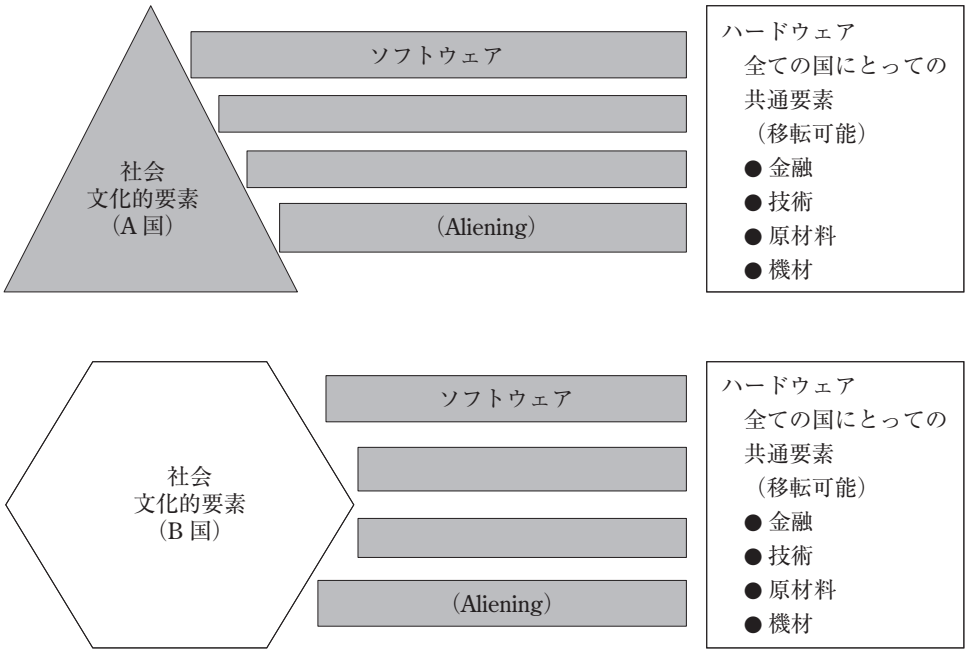
ハイブリッドは，２つかそれ以上のシステムを組み合わせたものと定義できるだろう。例えば，古い社会的価値観と新しい社会的価値観が混ざり合った社会があると仮定してみよう。国の場合なら，IT 用語であるソフトウェアとハードウェアという単語を借りてその発展プロセスを説明することができる。文化的要素は人々の価値観，考え方や行動に関連しており，短期間で変化させることは難しい。もしくは，そういった要素を短期間で変化させることはできるかもしれないが，社会に甚大な負荷を強いるだろう。一方，コンピューターモニターのようなハードウェアは，ごく少ない障害で国から国へ移転することができる。しかし，その有用性は輸入する側の国で活用できる文化的要素に左右される。２カ国間の文化とハードウェアの関係は図１によって示すことができる。

B 国が A 国からハードウェアを輸入する必要があるとしよう。しかし，B 国の文化的条件は A 国と異なっており，B 国が A 国のハードウェアを使うためには独自のソフトウェアを開発しなくてはいけない。A 国から輸入されたハードウェアを最大限使いこなすために B 国の文化を変えることはできるのだろうか？　また，A 国のハードウェアを B 国でも同様に使用することはできるのだろうか？

A 国から借りてきたハードウェアを有効に活用するためには，B 国自身のソフトウェアが開発されることが必要だ。それ以前に，B 国の人々が A 国のハードウェアを使うための最低限の基礎能力を備えていなくてはならない。

ある国から別の国に移転されたハードウェアの効果は，２つの重要な条件にかかっている――その人々に基本的な能力があるかと，柔軟性を高めることによって新たなソフトウェアを開発する能力があるかだ。つまり，B 国が教育によって人々の全般的な能力を向上させることが必要と

図１　ハードウェアとソフトウェアの関係性



出典：D. L. Drummond, 'A Model for Competitive Management and its Application to Australia and Japan,' *Keio Business Review*, No. 29, 1992

なってくる。急激に加速する技術革新を十分に活用していくために，教育は不可欠な要素だ。A 国から輸入されたハードウェアを活用するため独自のソフトウェアを開発するにあたって，B 国は人的資源の能力向上をはかる必要があると言える。ただし，人材育成の有効性は，人々の柔軟性にかかっている。もし人々が自分たちの文化的要素に強く拘泥していれば，柔軟なマインドになることは難しい。しかし，教育システムの発達は，文化の核心部分を変えることなく，文化的要素を融合させていくことを手助けするであろう。価値観の核を保ちながらも柔軟なマインドセットを持つ人々を育てることは，次の２つの要素に依っているのだ。

1．その社会の精神性
2．システムの継続的な開発

Ⅲ．社会の精神性

社会の活力は人々の精神から得られるものだ。精神について認識することは，社会の調和を保とうとする「コンセンサス（総意）」につながっていく。そういったことは，仏教の精神にも，イスラム教の精神，またキリスト教の精神にもあてはまるだろう。例えば，マックス・ウェーバーはプロテスタントの倫理と労働の関係について論じた。文明開化以降，日本の国家的精神は，“日本の精神に西洋の技術”（和魂洋才）という言葉によく表されていた。西洋的な技術をもった

日本人の意思決定者は，他国の生産ノウハウや技術，マネジメントシステム等に関心を寄せた。さらに日本人は他国から財政的な支援も受けていた。後に適応性を確保するため，政府は学術的に最も優れた人々を欧米に送り，ノウハウを学ばせたが，それらの人々は日本的な精神に強く根ざしていた。なぜなら欧米に行ったほとんどの人々が武士の出身だったからだ（江戸時代には，人口のほぼ８％が武士，もしくは意思決定階級に属していた。明治維新のもとでは，ほとんどの武士は剣術の替わりに新しい知識を得ることで自分たちの将来を模索した）。ピーター・ドラッカーは日本の経済発展は武士の精神を基礎としていると言及している。

明治時代に，夏目漱石はその講演「現代日本の開化」において，「精神と実践的技術は強く結びついており，それらを分けて考えるのは誤りである」と述べた。福沢諭吉など他の学者も夏目漱石に極めて類似したアイデアを述べている。しかし第２次世界大戦を経て，日本はそのようなアイデアから離れ，西洋のノウハウを模倣しながらも，中核となる伝統的な文化実践と日本的精神を持ち続けた。敗戦により日本は米国やその他英米系国が自分たちよりも洗練された技術を持っていることに気づいた。西洋のノウハウを取り入れるために，日本は新たな教育構造を取り

図２－１　人的ソフトウェアの開発によるハードウェアの日本への適合

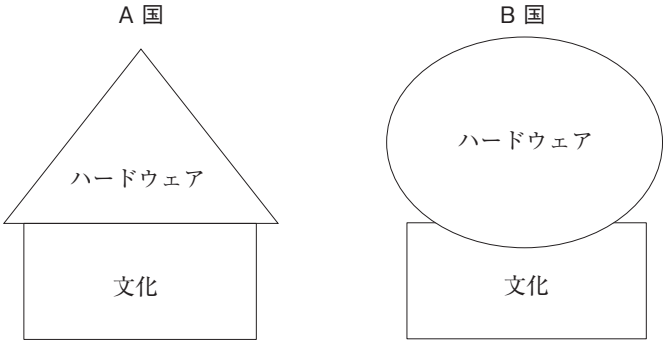
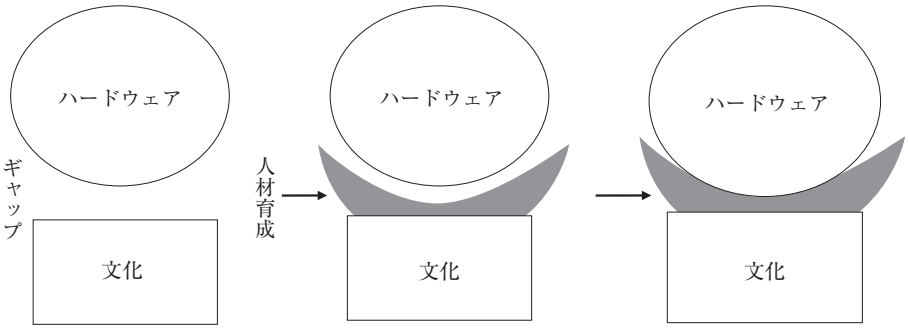


図２－２　輸入したハードウェアを保持するための人材ソフトウェア開発



出典：図２－１ 及び図 ２－２ は，藤森三男，榊原貞雄，佐藤和による『ハイブリッド・キャピタリズム』(1997，慶應義塾大学出版会）のモデルに基づいているが，人材育成部分は筆者による。

入れて人々を伸ばそうとした。その新たな教育構造は戦前のシステムとは異なっていた――シングルタスク（単一課題型）の学校システムは，マルチタスク（複合課題型）のシステムとなり，中等及び高等教育システムが刷新された。多様なコースが設定され，新たな教師養成システムも導入された。それらにより日本は人々を育成し，西洋のハードウェアを受け入れたのだ。図２－１はそれを示している。

もしＡ国がＢ国のハードウェアを手に入れたいなら，最初にＡ国は新たなノウハウを得るために人々を育成しなくてはいけない。人々を育成することによりＡ国はＢ国のハードウェアを大きな失敗なく手に入れることができる。人材育成の結果として，日本は西洋の技術を極めて迅速に借りてくることができた。図２－２は教育による人々の能力開発を通じたハードウェアとソフトウェアの関係を示している。

残念ながら我らスリランカのほとんどの意思決定者は，ソフトウェアとハードウェアの両方を１つのパッケージとして自分の国に移転しようとしている。私たちはそれにより，経済的便益を享受することができるのだろうか？　答えは極めて単純で明快だ。できない。なぜか？　それは，意思決定者たちの考えが海外の精神によって啓発されてしまっているため，私たちはいまだに国内人材の能力について明確に意識をしておらず，海外のハードとソフトウェアを移転しようとしている人材の能力についてさらによく理解していないからだ。

その社会の精神によって，輸入してきたハードウェアを自分たちの文化の上に移転するシステムの準備がなされるのだ。

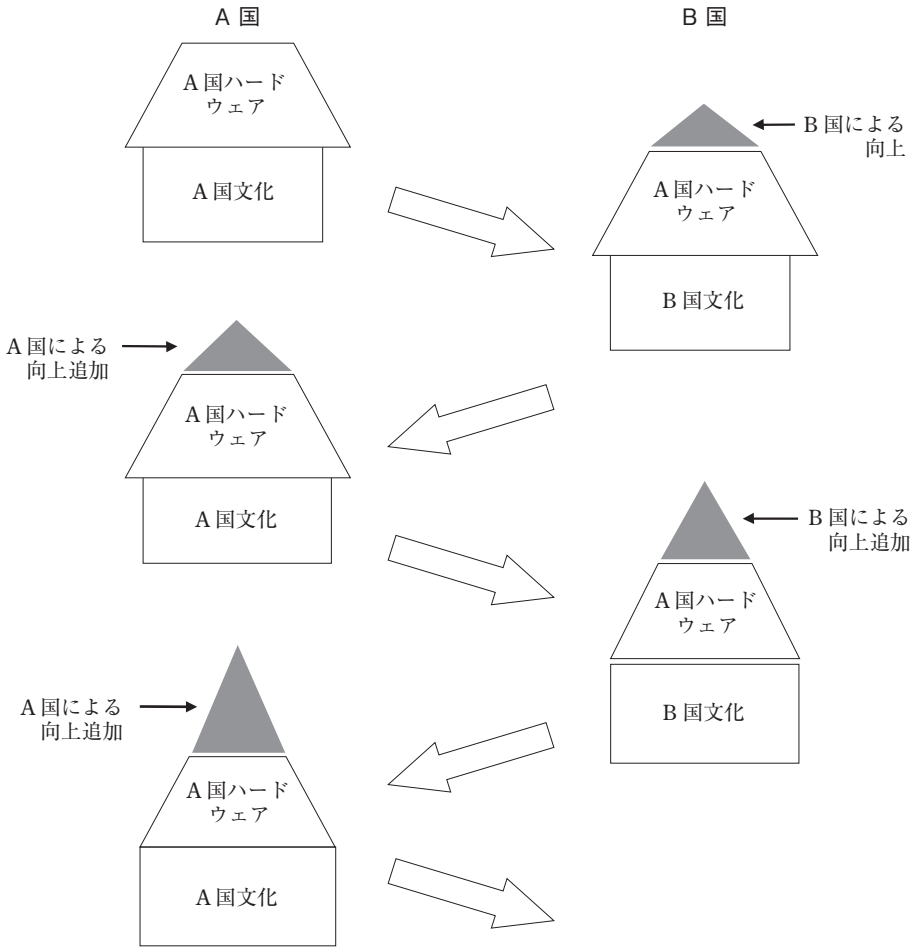
Ⅳ．継続的なシステムの発展

日本は欧米の技術，システムを学ぶと同時に，固有の文化と文明の要素を柔軟に活用することによって経済発展を遂げてきた。J. K. ガルブレイスによれば，「技術の借用は複雑な問題でもある。原則としては，それは大変望ましいことだ。２番手でいることの優位性は，そういった位置づけにある国が，すでに誰かが作り出したもの――しばしば相当な知的労働コストがかけられている――を活用できることである」。

日本の成功は，他のアジアや欧米とその知識を共有することだけに留まらない。例えば，品質管理をとってみよう。最初に，日本は欧米諸国から品質管理を学んだが，そのシステムに新たな要素を加え，そのハイブリッドを欧米諸国が日本から学ぶようになった。そして再び，日本は新たな品質管理プロセスを欧米から学んだのだ。このサイクルは継続的に生じ，それは，今井正明教授がその書籍「カイゼン」で「もしある人が３日間現れなければ，その友人たちは，その人にどのような変化が起きたか注意深く見なくてはいけない。その意味するところは，彼は３日間で変わったはずであり，したがって，彼の友人はその変化に気づくべく十分に注意深くあらねばならないということだ」と説明したのと同様であった。継続的なシステムの開発は図３により例解できる。

これらの説明に鑑みれば，日本は，他国からのハードウェアを得る道筋ができても，おそらく

図３　Ａ国とＢ国における継続的発展



出典：藤森及びその他（1997）をベースに筆者作成。

そのハードウェアに満足せず，現在つかっているシステムや方式を向上させる可能性を探し続けるだろうと考えられる。日本は何度も同じことを繰り返し，最終的には，２カ国間の国そのものや製品，または方式などの品質のギャップを最小限まで小さくしていくだろう。今井（1991）の「カイゼン」の定義を借りれば，個々の人生，家庭，社会生活，会社生活において継続的な向上と呼ぶことができるこのプロセスは，日本人にとってより大きな意味をもつ要素である。

スリランカでの文脈では，「継続的な向上」には限界がある。私たちは一度何かに成功すると，さらなる向上などは考えず，そのまま同じ道筋をたどろうとする。これらは２つの理由で起きている――まず，私たちは自分たちの行動の長期の効果を考えずに，つい短期の便益に着眼してしまうこと。次に，一度何かがうまくいくと，私たちは環境変化について考えることなく，同様のことが永遠に起きると期待してしまうことだ。また，時には，スリランカの人々が，一定のレベ

ルまでは継続的な向上を続けながら，突然それをやめてしまうさまを見ることがある。これは，「どうせいつか私たちはこの世に『さよなら』を言わねばならないのだから，こんなことをしても意味がない」といった宗教的な観念，もしくはある種の認識のようなものに基づいているからだろう。

V．結論

これらの議論に基づき，次のような論点を挙げまとめとしたい。

1）A国から技術，機械，施設，資本，原材料等のハードウェアを模倣するためには，B国が自前のソフトウェアを発展させなくてはいけない。

2）文化的変容はより多くの時間を必要とする。したがって他国によって開発されたハードウェアを活かすためには，人々の柔軟性を教育によって強化する必要がある。

3）開発途上国は，先進国の知識に追いつくために長時間を費やす必要はない。しかし，知識を即座に適応させるには，より多くの社会コストを必要とすることになる。

4）そして，追いつくことは，単に追いつくことだけに限れば，そのソフトウェアはすぐに時代遅れになる。したがって，ソフトウェアの継続的な向上が必要である。

参　考　文　献

Drummond, D. L.（1992）, 'A Model for Competitive Management and its Application to Australia and Japan,' *Keio Business Review*, No. 29

藤森三男，榊原貞雄，佐藤和（1997）『ハイブリッド・キャピタリズム』慶應義塾大学出版会

Galbraith, J. K.（1967）, *Economic Development*, Cambridge: Harvard University Press

Imai, M.（1991）, *Kaizen, The key to Japan's Competitive Success*, New York: McGraw-Hill.

［コロンボ大学（スリランカ）］