

## 優秀賞 [留学生の部]

日本人の「内集団」意識を強みとして、その境界を世界に広げていくことでグローバルな共同集団を目指すという発想の独自性が優秀賞につながりました。

NRI学生小論文コンテスト2011  
2025年、  
新しい「日本型」社会の提案  
入賞作品



# 世界との共同集団を作る ——課題解決を輸出する社会を目指せ

東京大学大学院 経済学研究科修士課程1年

李 晨君 りしんくん (中国)

## 序章

バブル経済が崩壊して以来、日本の国内では需要が横ばいの状況が続いており、環境、少子化等の深刻な問題に加え、経済が長期停滞に陥って成長が止まっている。一方、発展途上国は、需要が拡大することによって、経済が急発展している。今後の15年の間に発展途上国の需要が世界経済の強力な牽引力になると予想される。この15年間は日本にとって、グローバル化の波に乗って自国の経済を活性化するチャンスとなるであろう。

本論文はまず日本社会に深く根付いている価値観の特徴を分析し、内集団といった

独特な意識の強みと弱みをまとめる。その価値観は今の日本の強みと弱みの根本的な原因だと私は考える。第二章は2025年の世界における変化を予測し、新たな日本型の社会の在り方を提案する。

## 第一章

内集団——日本を支えてきた意識の根底

日本人の価値観——内集団の形成

長く日本に滞在した外国人にとって、日本の社会に溶け込むことが難しいという話は少なくない。外国人から見ると、日本人は内気

で静かな民族であり、知らない人とのコミュニケーションはめったにしない<sup>1)</sup>。しかし、日本人は本当にそうなのか？ 日本のテレビを見ると、バラエティー番組が多く、お笑い番組は人気非常高いようである。それに、渋谷や新宿に行くと、若者が集団で話し合う光景は珍しくない。では、なぜ外国人から見て日本人にはそういう二重の印象があるのか？

日本社会の一つの特徴は、アメリカや中国のような多民族の国ではなく、基本的に単一民族である、いわゆる同調型社会ということである。それに加えて、日本は島国であることから、他の民族と交流することが相対的に難しいので、独自の文化が形成されてきた。こうした条件下で、日本人、あるいは日本社会は内集団という特徴を備えている。内集団は、その集団内の成員の集団意識が強いため、他の集団に対して閉鎖的になる<sup>2)</sup>。日本社会においては、同一の民族で文化の差異があまりないため、日本人同士が接するとき基本的に障壁がない。しかし、他の民族と交流する際には、言葉や文化の面で、日本人は大きな壁を感じる。そのため、日本人にとって、文化や習慣の異なる外国人が「外集団」となってしまう。内集団意識の強い集団内の構成員は集団内の構成員と付き合う意欲は高いものの、外集団に対するコミュニケーションが苦手である。これが外国人にとって日本人に二重の印象があるということの原因である。

内集団の意識は日本社会を支えてきた基礎となり、他国と比して最も特徴的なものだと考えられる。例えば、終身雇用制度、モノづくり経営、ガラパゴス化等の現象の裏には、内集団という意識が起因している。

### 内集団の強みと弱み

内集団は日本の経済成長に大いに貢献してきた。終身雇用制度は内集団の一つの現れである。終身雇用制度のもとで、殆どの従業員は自分を内集団の一員と見なしている。こうした内集団の意識が集団内で定着すると、従業員と会社は強い関係で結ばれ、多くの従業員は自発的に会社に貢献する。

内集団の特徴が現れているもう一つの例としては日本の「モノづくり経営」がある。欧米企業と比べると、自動車をはじめとする日本企業の強みは「擦りあわせ製品」における「モノづくり能力」を活かす経営方式である<sup>3)</sup>。日本企業では内集団の意識が強いため、集団内は集団の利益を最優先にすべきだと一致する。よって、頻繁な擦りあわせをすることができる能力は、日本の企業に特徴的である。

反面、内集団の社会には弱みもある。前述したように、内集団の意識が強ければ強いほど、外集団に対して閉鎖的になり、さらに外集団からは、その集団が攻撃的に見える場合がある。もう一つの弱みはガラパゴス化という現象である<sup>4)</sup>。日本国内の市場が独自

の進化を遂げている間に、海外諸国ではデファクト的な仕様が決まりつつ、拡大発展していく。気が付いた時には、日本は世界の動きから大きく取り残されている。その現象の根本原因は日本が国内市場という内集団の発展に固執しすぎて、グローバルな外集団を無視してしまうことである。

その内集団の意識はすでに日本人の価値観の一部となっているうえ、一朝一夕に形成されたものではない。内集団の意識が根深く存在している日本社会においては、その性格から完全に脱皮することはなかなか難しいと私は考えている。例えば、ベンチャー企業が日本経済を活性化する鍵であるという主張が存在するが、ベンチャー企業による日本

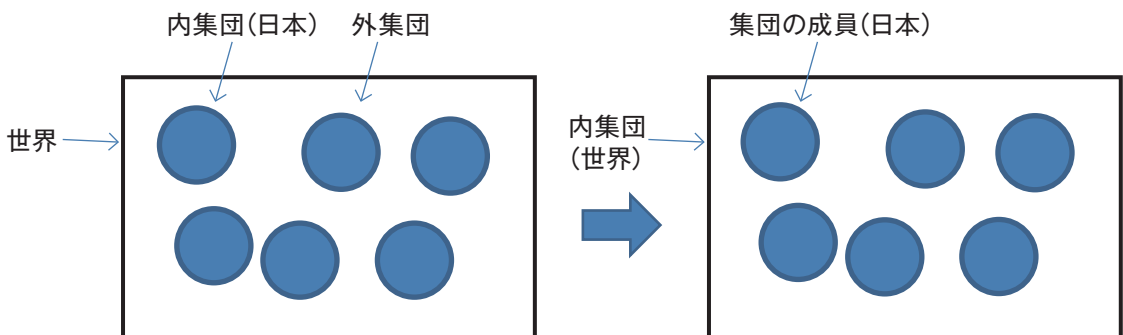
経済の活性化はないと考えられる。なぜなら、日本のような同調型社会に住む人は、リスク・アボイダーである。冒険を望まない若者の多い国で、ベンチャー企業が経済を活性化することはないだろう<sup>5)</sup>。したがって、日本にとってグローバル化を進める道は、自国の価値観をむやみに捨てるのではなく、価値観の強みを保ちながら、弱みを克服して意識転換を浸透させていくことだろう。

### 集団の再認識

#### ——世界を共同集団として意識する

グローバル化を推進するには、内集団の意識の弱みを克服して世界を共同集団として認識するのが、新しい「日本型」社会の第一歩である。

図1 内集団の意識の転換



## 世界との共同集団を作る

### ——課題解決を輸出する社会を目指せ

2025年には色々なことが変化するかもしれないが、その中で最も顕著で、世界中に共通するものは「資源の枯渇」及び「高齢化する社会」と予想される<sup>6)</sup>。新興国の人口増加と所得増加による経済・生産活動の増大が相まって、このままでは地球の環境が悪化し、資源が不足し、高齢化が進む。その一連の難題は日本だけでなく、世界中の国々が回避できないことである。

それらの問題は共同集団という意識を形成する基礎を提供する。国境を開くためには、内集団の本質を保ちながら、外集団に対して「排他的」部分を変化させる必要がある。なぜ外集団から内集団が攻撃的に見えるかというと、その主要原因は、図1の左の図のように、内集団が他の集団を単純に外集団と見なしており、共通している部分を認識していないからである。その状況を変えるには、図1の右の図のように意識を転換することが重要である。マクロな視点から捉えれば、すべての集団は共同の枠組みの中に存在し、同一の共同集団に所属するわけである。すなわち、日本のような集団にとっては、他の集団の異質性を考える代わりに、共通している部分を認め、世界との共同集団を作ろうという意識へ転換すべきであろう。

前に述べたように、全人類が2025年に資源枯渇と高齢化社会といった問題を抱えると予想される。そのため、大きく見れば、日本と他の国は同一の環境に存在し、同じ問題

に迫られ、実に共通している部分が多い。こうして共同集団という意識が浸透すれば、集団間の境界線は消えてしまうだろう。

では、いかにすれば日本はこういう意識を社会に浸透させ、2025年に新しい社会を築くことができるだろうか？ 以下では、意識転換を踏まえ、新たな「日本型」社会を提案していきたい。

## 第二章

### 課題解決を輸出する社会を目指せ

#### 共同集団という認識の浸透——産官学連携

共同集団という意識を社会に共有させるには、産業、学校、官僚という三つのレベルでそれを浸透させることが必要である。共同集団という意識をもつということは、産官学の人が計画を作成するにあたり、世界的な視点に立ち、将来その計画が世界という共同集団にどのような影響を与えるかということ意識することである。

具体的に言えば、産業においては、企業が戦略を策定する際には、グローバルの市場を考慮に入れるべきであるということだ。現在色々な企業がグローバルに拠点や業務を展開し、一部の生産や購買機能を海外にアウトソーシングしている。将来はそれだけでなく、新製品を開発する際にも、販売や開発の機能を他の国へ移転する可能性を検討

## 世界との共同集団を作る

——課題解決を輸出する社会を目指せ

すべきだと私は考える。

共同集団という意識を浸透させるには、教育が重要な役割を果たしている。大学にとっては外国人留学生を増やすことが不可欠であるが、国内の学生を海外に派遣することも重要である。また、大学は海外の大学と共同研究等の形で連携することも、共同集団意識を深めるのに役立つだろう。

同時に、産と学の連携が共同集団という意識を普及するのに必要である。大学と産業の提携とは、知識の拠点としての大学が共同研究等の形式をとって企業との研究を行うことである。世界を共同集団として意識するため、将来は企業が海外の大学との研究を増加し、同時に国内の大学は海外の企業との連携の可能性も検討すべきである。

産業と学校レベルの共同集団を作るには、繋がり機能として政府の関与が期待される。地方産業の発展を計画するときに、それが他国の産業との競争関係か、あるいは連携関係かという共同集団内の関係を、政府の関係者は考えなくてはならない。一方、政府は共同集団、すなわち世界の舞台で活躍できる人材の育成を念頭に置きながら、義務教育から大学教育までの政策案を練るべきだろう。また、企業や学校が大きな問題に関わる場合に、例えば、地域の経済等に関するケースにおいて、政府はリーダーとして各関係者を集めるという役割が期待される。

以上のように、共同集団という意識浸透の

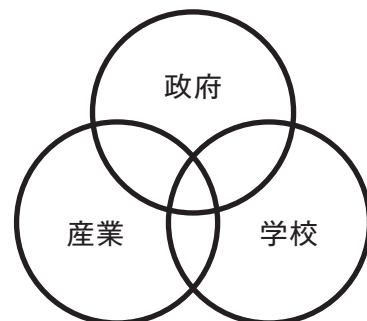
成果は、産官学の緊密な連携と密接不可分な関係を有している。内集団の意識の強い日本社会において、我々は産官学連携の成果を期待することができるだろう。図2に示したように、三者は独立した部分がある一方で、お互いに連携する場合も多く存在している。

### 課題解決を輸出する社会を目指せ

世界を共同集団として認識したうえで、日本はいかにして世界の中で存在感を示すことができるのか？ 私は共同集団という認識を共有したうえで、課題解決を輸出する社会を提案する。

資源が乏しい日本は、省エネルギー技術やリサイクル技術においては世界で圧倒的な優位性がある。また、日本はすでに高齢化社会に入っており、高齢化社会の対策に関して多くの経験を積んでいる。したがって、世界各国が共通の課題を抱える2025年には、日本が自国で蓄積した、課題を解決する方法を

図2 産官学の連携



他の国に輸出することが可能である。

日本の解決方式を外国に移転する際には、常に共同集団を意識しながら、他国に受け入れられるような形に変更することが重要である。換言すれば、

産業に蓄積してきた課題を解決する優れた方式を、現地に対応できる形で輸出する

ということである。

課題解決を輸出する一例として、以下では日本の経営方式を輸出する方法を説明する。

日本企業の優れた経営方式は世界中に有名である。日本式経営の強みとしては「モノづくり経営方式」が常に取り上げられる。その生産方式はすでに色々な国で成功して高品質の製品を生産している。世界中の多くの人から愛用される自動車を生産する、日本の自動車企業はその好例である。

ところが、日本企業には弱みもある。ガラパゴス化はその一つの現象である。その真の原因は多くの企業が現地のニーズを正確に把握できないからだとは私は考える。日本のグローバル企業は欧米のグローバル企業に比べて集権的であり、意思決定や資源配分が本社に集中している<sup>7)</sup>。そうすると、現地から離れている本社はすべてのニーズに対応できないので、企業は現地の人のニーズを満たせない。

将来、共同集団という意識のもとで、企業はグローバル化を進める時に、現地の問題を解決することを目的とすれば、現地のニーズを満足させることができるだろう。具体策としては、日本企業の場合、地場企業を買収することや、地場企業と合同会社を創立すること等の方式を採用することで、現地の市場に参入することができると考えられる。また、より多くの現地の人を雇って現地のニーズに耳を傾けるならば、日本製品の普及度が高くなり、さらに企業の競争力が向上するだろう。

要するに、企業は、グローバルに業務を展開する際、世界との共同集団を意識しながら、現地の人々のニーズを理解し、そのニーズに応える製品を作るように努力すべきである。

内集団の意識が日本社会の経済、文化に大いに貢献してきた。その意識は確かに時代の発展につれて、障害となる面が現れてくるが、内集団の意識が日本の柱として根付いているので、むやみに捨てるわけにはいかないと考えられる。よって、世界との共同集団を作る、という意識転換を踏まえて、以上では2025年の新しい「日本型」社会を提案した。

文中注

1) 『日本人のライフスタイル』 pp.50-54

2) 『日本人のライフスタイル』 pp.102-103

3) 『ものづくり経営学製造業を超える生産思想』を参照。

簡単に言えば、「モノづくり能力」とは、企業が各部門間の擦りあわせを通じて生産性の向上やプロセスの改善を達成し、そして低コストで高効率の生産を成し遂げる能力である。「モノづくり経営方式」とは、現場組織のチームワークによって設計情報の滞留（ムダ）を最小化し、設計情報の創造と転写が高い精度と密度で行われるように、常に改善を怠らぬシステムのことである。

- 4) 『日本「再創造」「プラチナ社会」の実現に向けて』を参照。pp.110 ガラパゴス化とは、日本の製品は性能が高いとはいえ、島国で独自の進化を遂げてきたために、価格も高く世界の標準となっていないことを指す。
- 5) 『「日本型うつ病社会」の構造』 pp.106、pp.125
- 6) 『日本「再創造」「プラチナ社会」の実現に向けて』を参照。pp.31 「有限の地球」とは、利用可能の資源が、人類の活動の膨張によって明確に限りが見えてきたということである。特にこの15年の間に発展途上国が急成長するため、その代価として資源の枯渇を加速することである。もう一つの特徴は多くの国が日本のように続々と「高齢化する社会」に足を踏み入れると想定されていることである。高齢化という問題は現時点では多くの国に顕在化していないが、経済の発展につれて、より数多くの国が高齢化の社会に入ってくる。
- 7) “Managing Across Borders - The Transnational Solution”, pp.45

- ・ 藤本隆宏『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社、2004年
- ・ 野村総合研究所2015年プロジェクトチーム『2015年の日本 新たな「開国」の時代へ』東洋経済新報社、2007年
- ・ ロイス&ジョエル・デビッツ、千石保『日本人のライフスタイル』サイマル出版会、1996年
- ・ 加藤諱三『「日本型うつ病社会」の構造』PHP研究所、2003年
- ・ Christopher A. Bartlett and Sumantra Ghoshal “Managing Across Borders - The Transnational Solution” Harvard Business School Press,2002

#### 参考文献

- ・ 小宮山宏『日本「再創造」「プラチナ社会」の実現に向けて』東洋経済新報社、2011年
- ・ 野村総合研究所『第三の消費スタイル 日本人独自の“利便性消費”を解くマーケティング戦略』野村総合研究所、2005年
- ・ 西川潤『グローバル化を超えて 脱成長期 日本の選択』日本経済新聞出版社、2011年
- ・ 藤本隆宏他『ものづくり経営学 製造業を超える生産思想』光文社、2007年