

1、政治・安全保障・経済・経営・社会・歴史など各分野の中でもっとも関心のある分野から「アジア協力・統合」に関わるテーマを1つ自分で設定し、本サマースクールを通して認識できた日中韓の相違点・類似点などを踏まえ、設定したテーマに関する現状をどう認識すべきか、今後の展望をどのように考えるべきかを論述せよ。自分のオリジナルな見方・考え方も提起せよ。(枚数A4、4枚前後)

早稲田 MBA コース MOT  
4006N020 福島 聡子

## アジア統合

- 地域への価値還元を実現するビジネス創造のためのアジア内流動地域の形成

### 序 前提条件

日中韓 3 国による何らかの形のアライアンスを形成する事に関してはメリット・デメリットが今まで議論されている話である。本ペーパーにおいては、こういった議論がこれまでなされてきた事を前提にし、今回の 3 大学協同によるサマースクールから得られた示唆に基づく独自のコンセプトの提案のみに絞って分析をしたい。

#### 体験から得られた示唆

これは体験してみなければ・・・といういくつかの気づきが今回のプログラムで得られた事は、正直私自身驚きですらあった。本来なら個人的な体験を分析に持ち込むべきではないが、この体験から来る気づきこそが、独自の提案へと至った事実を考慮し、簡潔にまとめたい。

#### ● 理解不足

- これまで時差・移動時間という点だけでも他欧米諸国に比べてアライアンスのメリットがあるアジア地域に対して、実はアメリカに対するよりも薄い理解しかなかった。これは依然として US などの先進諸国を追いかける戦略をとっているというビジネス的な潮流と、西洋文化に対する羨望の念(裏返せば、かなわないという気後れの感情)が根深い国民意識という精神的な障壁が日本に存在するからであると想像する。

#### ● 不用意な警戒心

- 正直、中国・韓国の両国が日本に対して敵対的とは行かないまでもネガティブな感情を持っているとこれまで考えていた。これはおそらく、プログラムの参加者全員が多かれ少なかれ、お互いに抱いていた感情であると推測される。これは、愛憎の両感情をより深く持つという意味で、西洋諸国に対する国民感情とは別ものである。すなわち、例えば EU 諸国を意味もなくネガティブに捉える人は少なく、多くはこれまで歴史的に交流が少なかった事もあり、単なるニュートラルかポジティブな印象のみを持っているだろうが、アジア諸国同士では、様々な種類

の感情が混濁したものとなる。

そういった背景で、私個人も例外なく不用意な警戒心、言い換えればこれまでの歴史の中で政治的・社会的に形成されてきた偏見を持って近隣諸国を見ていた事を認めざるを得ない。この偏見に気付くためには、やはり体験しないと私が考えるのは、やはり自国にいただけではあまりに社会的政治的にゆがめられた情報が氾濫しすぎていて、正しい理解が出来ないと考えるからである。逆に西洋諸国のほうが正しくアジア諸国をとらえられるかも知れない。

● チームを形成していく必要性への気付き

- アジア諸国は似て非なるもの同士である。その意味で逆に協同アライアンスを組み、チームで成果を出すためには、十分に注意しなければならない。似ているようでいて、異なった概念で思考する人々が集まり、チームワークを成功させるためには互いの相違点を理解し、新たな共通のスタンダードを一緒に作り上げる事が、まず必要である。同じアジア文化を共有するというだけで安易にチームが組めるという意識は捨てるべきである。

## 1 アジア流動地域のコンセプト

上記のような前提条件を踏まえた上で私から提案するのは、アジア流動地域というコンセプトである。今回は日中韓に限って議論するが、もちろんアジア地域という定義だけで、もっと広がる可能性はあることは事前に断っておく。

流動地域と言うのは、基本的なビジネスの要素である「人・モノ・金・情報」が国境と言う制約を受けずに自由に流動する地域を意味している。いまやインターネットの普及により「金・情報」の移動に対する制約は低くなってきているものの、「人・モノ」の移動には物理的制約が常にかかる。また、情報に関しても、今回痛感したが、英語という共通言語によってネットから得られる情報は、各国を十分に説明できていない。単純に英語サイトだけで日本の内部の情報を十分に獲得できるかと自問してみるだけで、明白である。この意味でアジア地域で流動性を上げる事自体は、他地域とのアライアンスよりもメリットが多く発見できるであろう。

まず注目したいのは、3国それぞれの発展ステージの違いである。国という単位で捉えた場合、発展ステージによって求められるノウハウも資源も異なってくる。そういった意味でも、地域の流動性を上げるメリットは計り知れない。例えば、日本が発展プロセスにおいて培ってきたノウハウは、いまや成長の渦中にある中国で利用できるはずであるし、日本において発展してしまったが為に利用が難しくなっている労働資源を中国は提供できる。成長プロセスによって異なる需要と供給のバランスを域内で調整する事でムリ・ムダ・ムラが小さくなる効果は大きい。そこには大きなビジネスチャンスが存在する。

## 2 地域形成のプロセス

### - 流動地域形成プロセスに関する議論

成功する地域形成プロセスはどうあるべきであろうか。前述のように似て非なる三国をまとめきり、高いパフォーマンスを挙げるためには、きちんとした土壌の上に混合チームがきちんと動けるノウハウを確立する事が求められる。このために、私が提案するのは以下のプロセスである。

#### 1. 共通プラットフォームの形成

合同チームが上手く機能するために共通のプラットフォームが必要となる。なぜなら、アジア文化という事でお互い「あうん」の呼吸で通じるとしてしまふ事が誤解をまねくと私は危惧しており、それを避けるためにも事前に共通のルールを設定する必要があると考える。それを私はここで共通プラットフォームと呼ぶ。

#### 2. チームワークのための相互理解育成プログラム

共通プラットフォームの上でチームワークを上手く機能させるためには、チームの育成が必要である。前述からのように相互理解は意図しないことには生まれないのである。このチームワーク育成の必要性は、本プログラムを通して実感として見られた。共同チームを育成するためのプログラムの設定は真の意味での相互理解について、まず理解することから始めるべきであろう。

#### 3. チームワークの実践による学習サイクルの確立

成長ステージの違う各国が作るチームは常に変化が求められる。そのために常に学習し進化する学習プロセスの確立が有効である。

#### 4. 外部とのコミュニケーション方法の確立

最終的にはひとつのグループとして外部とのコミュニケーションが取れるようになる事で地域がひとつのアイデンティティを確立できたと判断できるであろう。

このプロセスを通して当該流動地域は、内部で上手く機能し、外部とのコミュニケーションを高いパフォーマンスで確立するグローバル世界で認められたグループとして機能する。

#### - プラットフォームの形成のメリット

図表に示したように似て非なる3国を上手くチーム化するためには、共通のプラットフォームが必要である。このプラットフォームの形成により  $1+1+1=3$  が  $1+1+1>3$  となる。これまで  $1+1+1<3$  の結果しか実現できないと関係各国が考えるために地域形成は実現しなかったが、 $1+1+1>3$  にするための実現可能なプラットフォームが提案されなかったためである。

弱みを寄せ集めるよりも、お互いの強みのみを寄せ集める事によって、3以上の能力を発揮できるグループの形成が可能である。すなわち、ポジティブアプローチによるチーム編成を国家レベルで応用するのである。

#### - 標準化の基準

標準として採用するのはアジア独自かグローバルスタンダード、すなわちアメリカ式か、という疑問は問題となる。グローバル化により欧米基準が世界全体を席卷しつつあり、また欧米のキャピタリストが開発途上国に投資をしているため、開発は欧米基準にのっとって行われている可能性が高い。標準化の基準とは、具体的に言うと、図表内に示されているようにプラットフォーム上のグループ運営に際す

る運営ルールである。言語であったり、スタイルや、組織構造、意思決定方法などアジア文化特有のルールを敷くことにもメリットは見られるだろう。しかし、実際のグローバリゼーションを考慮すると、US方式にするメリットは、特にビジネスという分野においては大きい。これは、今後当該地域がどういった役割を果たすかによるのであろうが、あえて政治的影響力を排除しようとするれば US 式にする方がよいと思われる。

#### -プラットフォーム形成のためのエージェント

前述の議論にもあるように、実現を第一義に考えるのであれば政治的影響力を出来る限り排除したビジネス優位のチームによるプラットフォームの形成が近道であり、有効な方法であると考え。元来ビジネスは失敗と成功の判断が付きやすく、パワーゲームよりは実際が強い。そういった意味で、この複雑なアジア諸国の関係をまとめあげるには、単純な方がよりスムーズに事が運ぶと推測される。もちろん、ここで成功例を作る事が政治・経済的統合への第一歩と成ることは明白である。

## 終

最後に

結局、統合の成功を握るのは相互理解ではないかと考える。この相互理解を実現するためのひとつの方法として、ビジネスの観点から議論を試みた。プラットフォームを活用した相互理解は、あえてひとつに統合せずにひとつ緩衝材を入れる事を意味し、そこはやはり隣人同士という事で直接的対決を避けるアジア文化には良い方法であると、示唆したい。

2、本サマースクール全体に関する感想を収穫点・問題点などを整理しながら論じ、今後のどのようにすればより充実したものになるかもあわせて指摘せよ。(枚数自由)

### 個人的収穫点・改善点

- 自らの中国・韓国に対する理解が、体験に基づくものではなく日本国内で醸成された「国民感情」から来たものであるという気付きが得られた事は大きな収穫だった。
- しかし、文化的違いから遠慮が生じ、なかなか率直な意見交換による個人ベースのコミュニケーションによる相互理解まではなかなか踏み込めなかった点は、今後の改善点として上げられる。

### プログラム全体としての収穫点・改善点

- 3カ国は、それぞれが共通のルールが無いままに滞在期間を過ごしたために、各国でかなり特色が出た事は興味深かった。
- しかしながら、それがお互いの誤解を生む結果ともなった。こういった経験を生かして、今後は、コンセプトの共有化を最初に行った上で、各国の滞在中にいかにかその国に対する偏見や誤解を解き、理解を深められるかという目的を達成できるようなないようにする事がいいかと考える。また、各国によってかなりテーマが偏っていたが、テーマ性についてもある程度事前にすり合わせが必要ではないであろうか。

### 早稲田としての収穫点・改善点

- グループワークにより、各国の相互理解と誤解が明確化され、興味深い講義の方法であった。共通のトピックに関して、各国の学生が意見を述べる場を講師の巧みなインストラクションによって相互理解までもっていける可能性を感じた。また、各講義の教授同士情報交換することで、より全体像として相互理解成功への鍵が得られるのではないかと考えられる。

以上3段階で収穫点・改善点を議論したが、総括として、このプログラムをいかに改善していくかを参加メンバー全体で話し合う場がなかった事が残念であり、今後の改善点となると提案し、本レポートを結びたい。



図表

