JASTECAの成功とこれから
日本式経営と産業人材育成

政策研究院
粗　信仁

JASTECAはなぜ成功したのか

- １．文化の共通性とその重視：
- Japan Sri Lanka Technical & Cultural Association
- ２．成功した個人がつながり支える
- ３．ササカワ・ホールの存在とリーダーシップ
- ４．継続的支援

1. 文化の共通性と経営

- 1. 文化や社会的基盤に共通性がある場合、経営手法も似通った手法がより有効（JASTECAが実証）。
- 2. スリランカには、高い識字率、平均余命、清潔力がある。加えて、日本とスリランカには、文化の共通性が高い。
- 3. その背景には、村落共同体による協働が不可欠な灌漑稲作の伝統があるのでは。
- 4. 人々の間に文脈・背景（コンテクスト）の共通性が高く、婉曲な表現を好み、コンセンサス志向、対立回避志向がある。（エリン・メイヤーの分析手法から）

The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business Erin Meyer著から

- ＜異文化メンバーとの仕事に役立つ8つの指標＞

- １．コミュニケーション：ローvsハイ・コンテクスト
- ２．否定的評価の伝え方：直接的vs間接的
- ３．説得の仕方：原理優先vs応用優先
- ４．リード（序列の尊重度）：平等主義vs階層主義
- ５．決断（意思決定）：合意志向vsトップダウン式
- ６．信頼の基盤：タスクベースvs関係ベース
- ７．見解の相違：対立型vs対立回避型
- ８．スケジューリング：直線的な時間vs柔軟な時間

Communicating

USA Dutch Fin. Spain Sing. China Japan
Australia Poland Brazil Italy Iran
German Mexico India Korea
Denmark France Kenya
Canada UK Argent. Russia Indonesia
Peru Saudi.

Low context ——— High context

Low Context Good communication is precise, simple, and clear. Messages are expressed and understood at face value. Repetition is appreciated if it helps clarify the communication.

High Context Good communication is sophisticated, nuanced, and layered. Messages are both spoken and read between the lines.

Erin Meyer, 2014

言語と非言語コミュニケーション

- シンハラの庶民社会には、感謝のことばは無い。ことばは無いが、気持ちの表現はある。感謝の気持ちは全身で表現される。ことばで表現されないだけのことだ。
（「イストゥティ（ありがとう）」、「ボホマ・イストゥティ（どうもありがとう）」というシンハラ語はあるが、普段使われない。）

- インドネシア人において、間違いに対して許しを請うとき、全身で「悪かった」と表現される。その際、ことばは発せず沈黙したままである。インドネシア語で「ミンタ・マアーフ（ごめんなさい）」ということは、しばしば図々しい態度とされる。

  - *「スリランカ学の冒険」、庄野護、1996*

スリランカで見た文化的要因には アジアに共通する要素が

- １．他のアジア諸国にも、日本とスリランカに共通するアジア的文化の背景が。
- ⇒ 日本的経営のアジアでの普及基盤。

- ２．少なくとも合意志向・「ボトムアップ」型の意思決定に近い文化的背景がある場合には、日本的経営手法の成功確率が高いのでは。
- ⇒ アフリカの事例は。

２．成功した個人がつながり支える

- １．日本的経営による多くの成功例。成功企業の有志がスリランカ国内で日本的経営とCSRを熱心に普及。
- ２．特に、5S・カイゼンは、病院や警察にも広く普及。
- ３．日本文化の紹介・普及も活動の柱。ササカワ・ホールの存在と相まって、他の友好団体との連携も活発。JASTECAの存在感を高めている。
- ４．後継者を育て、リーダーシップを引き継いでいる。
- 日本からの叙勲受章者の多くがJASTECAのリーダー。

国連南南協力賞とJASTECA・JICA

- １．JASTECAにより、5Sやカイゼンといった日本型ボトムアップのTQCが病院にも普及。新生児死亡率の顕著な低減などの成果。

- ２．JICAは、アフリカの15ヵ国とスリランカ・日本を結ぶ三角協力、「きれいな病院」プロジェクトを２００７年から実施。

- ３．結果、アフリカの病院では、患者待ち時間の削減や病院収入の増加などに具体的成果が。2012年国連南南協力賞を受賞。

３．ササカワ・ホールとリーダーシップ力

- １．ササカワ・ホールは日本財団により寄贈された文化会館（1990年に完成）。運営は、The Sasakawa Memorial Sri Lanka Japan Cultural Center Trust により自立的に行われている。
- 世界でも類を見ない成功例（年間利用者約6万人）。

- ２．初代会長だったアンソニース博士のリーダーシップは今でも語り草になっている。

- ３．二代目会長のダヤシリ氏を始めとしてTrustの運営には多くのJASTECA関係者が関与し、支えている。

ササカワ・ホールのつながり

- １．Lanka Japan Friendship Society
- ２．JICA Alumni Association Sri Lanka
- ３．Japan Sri Lanka Technical & Cultural Association
- Japanese Language Education Association of S.L.
- JASTECA Institute of Management
- ４．日本人会 （Japan Solidarity Association)

- 他に、日本留学生の会（Japanese Graduates' Alumni Association of Sri Lanka）や生け花2団体、盆栽2団体、折り紙協会、弓道など武道団体がある。
- 経済面ではス・日経済協力委員会。

事例：外交関係樹立60周年事業

- １．2012年の外交関係樹立60周年に際しては、スリランカ関係団体や日本側関係団体の代表を招いて準備委員会・実行委員会を組織。
- ２．一年を通じ、50件以上の記念行事や記念通貨・記念切手発行など多彩な活動が行われた。
- ３．準備委員会・実行委員会には、実はJASTECAのメンバーが様々な肩書で参画し、事業推進に貢献。

４．継続的支援の重要性

- １．HIDA/AOTSとHIDA総合研究所のサポート
- ２．在スリランカ大使館の応援
- ３．日本財団のササカワ・ホール他へのコミットメント
- ４．JICAとJETROとの連携
- ５．スリランカ日本商工会・日本人会との連携

５．JASTECAの更なる発展への鍵と産業人材育成

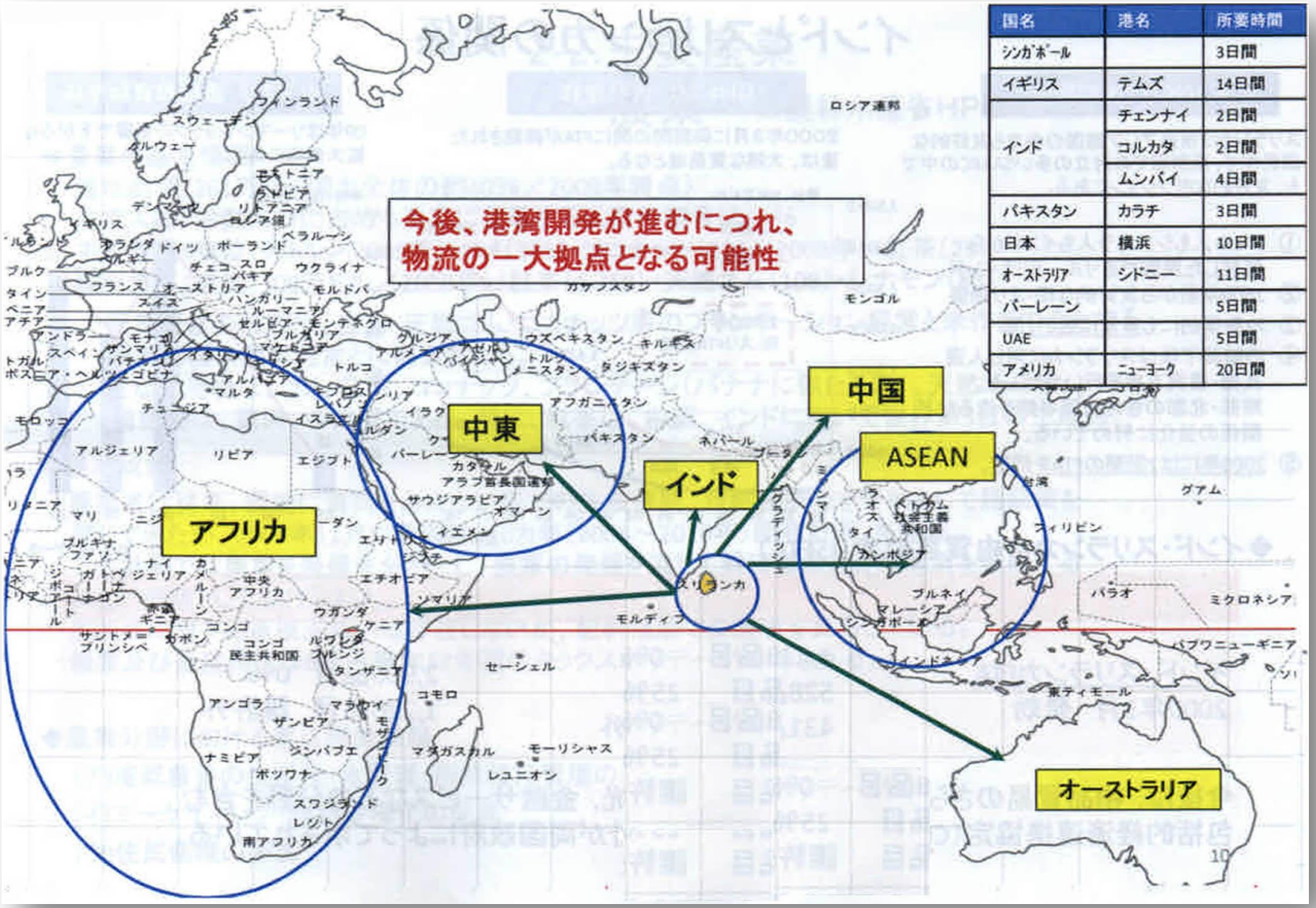
- １．日本からの直接投資の拡大
- ２．転換期に対しての日本官民からの積極的サポート
- ３．日本的経営の普及拡大と産業人材の育成
- （JASTECA Institute of Management が中核となるか）

日系企業の直接投資の潮流（1）

- １．インドへのゲートウェイ型
- ランカ・プレシジョン（日系精密プレス用金型製造）
- 成長するインド市場を狙いシンガポールから移転
- 他にイノアックなど

- ２．物流拠点・バリューチェーン型
- 佐川急便グループ
- 南アジア・中東・アフリカへの拠点として企業買収
- 日本通運などが続く

Pakistan
パキスタン
Nepal
ネパール
China
中国
Delhi
デリー
Bhutan
ブータン
Jaipur
ジャイプル
Agra
アグラ
India
インド
Mumbai
ムンバイ
Myanmar
ミャンマー
Bangladesh
バングラデシュ
Chennai
チェンナイ
Sri Lanka
スリランカ



国名	港名	所要時間
ｼﾝｶﾞﾎﾟｰﾙ		3日間
イギリス	テムズ	14日間
インド	チェンナイ	2日間
	コルカタ	2日間
	ムンバイ	4日間
パキスタン	カラチ	3日間
日本	横浜	10日間
オーストラリア	シドニー	11日間
バーレーン		5日間
UAE		5日間
アメリカ	ニューヨーク	20日間

日系企業の直接投資の潮流（2）

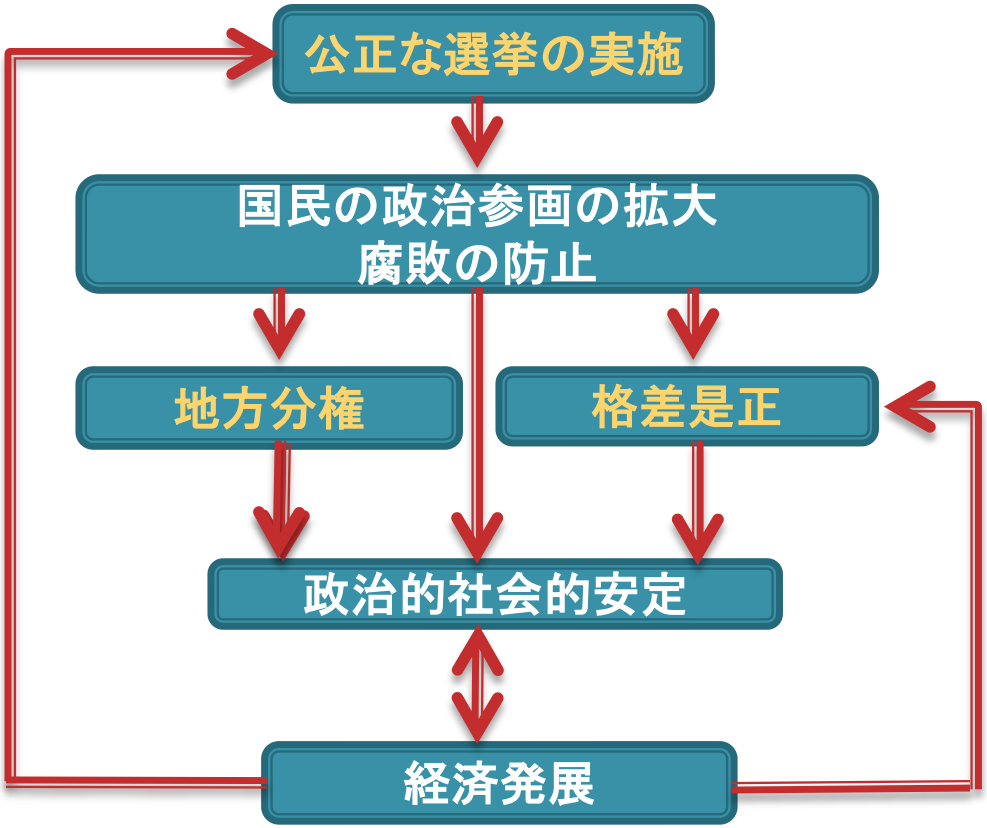
- ３．成長するスリランカ市場重視型
- ばんせい（証券）ホールディングス
- ルピー建国債から金融、証券、投資促進などへ
- 三菱東京UFJ銀行・みずほ銀行が続く

- ４．高度人材に着目型
- メタテクノ（ソフトウェア開発）
- 大学と提携し独自人材の育成にまで投資

中長期的チャレンジ：国家と経済開発

インドネシアなど8ヵ国の経験を分析し出てきた成功への3つのキー・ワード

- 公正な選挙　　（ス：15年１月大統領選挙、８月総選挙）
- 地方分権　　（ス：新政権の公約、Devolution）
- 格差の是正　　（ス：新政権の公約）

「国家と経済開発」、大塚・白石、２０１０より

国家建設と経済発展の関係（概念図）