

大学の存在意義

大星 公二（㈱NTTドコモ相談役）

ご紹介いただきました大星でございます。私は教育については全く素人でございます。あまり問題意識も持っていなかったのですが、たまたま財界のシンクタンクといわれている日本経済調査会というところで、毎年いろいろな問題テーマを取り上げ、調査研究をして、それを政府や経済界や関係方面へ提言してきております。去年、財界OBの諸井さんが教育問題を取り上げ、21世紀の教育問題を考えるというのをやり始めました。ひょんなことから私は諸井さんと知り合いまして、一緒に教育問題を考えることになりました。その答申は最近出ました。いい報告書が出ていますので、ご覧いただきたいと思います。ただ、そこでは大学問題はあまり扱っておりません。この次にやる予定です。私はそこで1年間皆さんと議論をしましたが、それはどちらかというと高校まで、初等中等教育が中心です。ですから、大学については全く素人で、問題意識もあまりありません。財界、経済界、あるいは産業界のお偉方が大学はこうあるべきだと、しきりに大学に対して注文を出しているようですが、私は大学に対してあまり注文はございません。ですから、一般のビジネス界におけるところのお偉方と、私はちょっと違うスタンスです。

なぜかといいますと、そういう方々は、大学は企業が求める人材をつくっていないとか何とか言っているらしいのですが、企業のニーズというのは千差万別なのです。私はドコモという会社で、お蔭様で10年間で売り上げ1.4倍、株式の時価総額はトヨタを抜いてトップになり、はっきりいまして大変成功しました。しかし、私がやった経営手法が、それではトヨタに行ってもどうだろうか、またNECに行ってもどうだろうか、といったらわかりません。特に、社会科学系、ビジネス系については、答えは1つではないのです。そのようなことで、どこの会社でもいろいろなニーズがあります。それに大学が合わせていたら大変です。そういうものは会社が、新入社員なら新入社員、中途採用なら中途採用が入ってきたら、自分のところでこういうニーズがあるということで、そのニーズに合わせていろいろ研修したらいいと思うのです。

また、私もNTTで管理職訓練など、ずいぶん社内の研修を受けました。けれども振り返ると、あまり役に立っていません。結局、私は私の信念として、現実にはいろいろな仕事をやっている中で、それぞれの人間がそれぞれの個性だとか、それぞれの知識だとか、考え方に合わせて自分で吸収して伸びていくということが会社にとっては必要ですし、個人にとっても必要なことだと思うのです。ですから、一律に大学にこういう人材を育てろだとか何だとかいうのは如何なものか。大概のお偉方は、いろいろと大学に、企業が求めているような人材を育成しろなどと言っているけれども、その人たちの会社はどうなのだという事なのです。最近、赤

字垂れ流しでも、社長は代わらない。1万人も2万人もリストラをやっておいて、それで大学に何を言うのかと思うわけです。私は、会社が大学にどうのこうのと要求するのはおかしいという考え方に立っています。

これは私の個人的な感じ方であり決して経済界や産業界を代表していませんので、こういう変わった男がいると思っていただきたいのですが、私は、大学はやたら変わるべきかどうかということに疑問をもっているのです。ちょっとロマンチストなのかもしれません。私は生まれは北海道の札幌ですが、高校時代に北海道大学の構内を歩いて学校へ通っていました。北海道大学の構内を歩いていて、大学の構内の雰囲気、あれが何ともいえない引きつけるものがありました。中学校、高校でいろいろ勉強してきて、ある程度のいろいろな知識は身につけてましたが、それとは全く違った新しい知識の世界というものがあるのではないかと、その知的雰囲気は何となく憧れていました。ですから、そこでやってるものが、時代の変化でガラガラ変わるのは如何なものかと思っています。高校生の頃、大学というものに憧れたといいますか、何かそこに行くと、今自分が持っている知識だとか、ものの考え方とかいうものよりも、更に知的なレベルの高い、知的な成長が得られるというか、あるいは自分の知らない新しい知識の世界で自分が広がり、そのことに新しい世界が開けて、何かより自分の生活、生き方に充実感が得られる。そういうインテレクチュアルな未知のニューワールドがあるのではないかと憧れがありました。つまり、大学には長い人間の歴史で培われた知、ナレッジ、インテリジェンス、そういうものの積み重ねを、大学が体系付け、解明し、そこから新しい知を創造するという本来の役割がある。そして、我々市民といいますか、産業界といいますか、社会というものを知的にリードしていくという役割があり、そういうパワーを持っているのだと思います。大学は本来全く自由であるべきだと思います。

この頃、世の中が厳しくなって、いろいろ評価をされている。独立行政法人になって、競争が導入されるといわれていますが、それはそれでいろいろ評価され、いろいろ批判をされ、いろいろ問題提起され、あるいは競争が導入される。そういうものはあってもいいのだけれども、そういう評価だとか、批判だとか、要望だとか、いろいろなものを受け止めて、しかし、そんなことに振り回されない。うちの大学はこういうことで、それらを踏まえて、そして我々はこういうふうにやっていくのだということです。いろいろ言われても、それに振り回されずに、主体性といいますか、自律的に自らを自己評価し、自律的に自己変革していく。あくまでも大学の独立と独自性、主体性というものを守るべきであり、少なくとも軸足というものは5年や10年でガラガラ変わるものではないと考えます。そこに大学の存在感とレーゾン・デートルがあるのではないかとこの考え方を持っております。

これから、何となく感じているようなこと、漠然としたようなことを、思いつくままにちょっと申し上げます。これはあくまでも私の個人的な感想です。大学の役割の1つは、先ほど言いましたように、本質的には大学の根っここのところ、幹の部分というのはやたらには変わらない。今までの歴史的に積み上げられているいろいろな知識というものを、しっかりと大学で解明し、蓄積し、そして新しいものを作り出していくという知の創造。そういう研究機能。

これがまず本質的に1つあります。これについては、私はとやかく言うことはありません。ひとつよろしくお願ひしますというところです。我々は時々自分を振り返って、自分がやっていることがどうなのだろうかと考える。経営者も自分のやっていることに、何かしっかりとした体系付け、理由付け、そういうものをする時に、大学の方を振り返ってみる。大学でいろいろやっているものを見ながら、自分の位置づけ等を考えるということがあります。そこは、絶対にぶれないでいただきたいし、独自にやっていただきたい。あとはやはり、人を育てるということ。特に、初等中等教育、あるいは高校だけではない、更にレベルアップしたスペシャリスト、あるいはリーダー、グレイドの高い人間を教育、育成するということが1つあるのかなと思います。なぜ、そんなことをやるのか。それはやはり、我々は人間のあるべき豊かな社会というものをイメージしながら、それに向かって進んでいくわけです。その時に、そういうものをイメージし、ビジョンを描く。あるいは自己増殖していくような能力というものを主体的にもたせるような、そういった教育が必要になります。初等中等教育では与えられないようなそういうものを大学では与えられるのではないかとということが1つあります。

それから、我々日本の実業界、産業界というのは、とにかく先進国の中で失われた10年といわれて、欧米先進国に比べて誠に恥ずかしい失われた10年をやっているのです。アメリカ、ヨーロッパ、先進国といわれる国々は、この10年間で経済成長は2～3%。特にアメリカは、1990年代はITを入れて生産性が非常に高まりましたから、3～4%位成長を続けました。ただ、そのうちにバブルがはじけた。ITバブルがはじけたというけれども、これはテクノロジーがはじけたのではなくて、悪の投資家が過剰投資し、また落とすようなことをやったのです。ですからこれは、技術のバブルではなく、金融バブルがはじけて元に戻っただけです。そこまで10年近く、アメリカは3～4%位の成長を続けてきた。ところが、日本はこの10年間でプラスマイナスをガラガラとくり返し、誠に恥ずかしい。ですからこの頃、欧米も日本に頑張ってくれと言うわけです。なぜかという、日本はアメリカに次ぐ経済大国ですから、日本がしっかりしないと世界経済に非常に影響するわけです。頑張ってくれ、頑張ってくれと言われているけれども、この頃はあきらめてしまっている。もう仕方がないと言われているような時代。しかし、そんなことでいいのか。一言で言うと、我々産業界というのは、多くの企業、特に大企業の中に、非常に古い考え方、かつての成長期も過ぎた物中心の、古い時代のピラミッド組織の構造がガチっとある。そのため新しい若い人たちの発想、クリエイティブなものをどんどん取り入れるということができなかった。要するにパラダイムを変えなければならないのに、10年間、大企業を中心として日本の産業界、経済界がパラダイムを変えていないから、未だに財界、経済界のリーダーは昔の重厚長大型のままなのです。とっくの昔に就業人口の65%は第三次産業となり、第二次産業の就業人口はもう29%になっています。それなのに、やはり相変わらず重厚長大的なのです。さすがに鉄は国なりとは言わないでしょうけれども、そういう人たちがいる。そのパラダイムは変わっていないのです。物から心へ、精神へ。精神のリッチさへとパラダイムが変わっているのに、変わっていない。10年間全然変わらないできた、こういう日本の社会だとか、産業界だとか、経済界とい

うものに対して、どこかがしっかりとパラダイムが変わったことを示し、そこを強烈にリードして欲しい。その1つが大学なのかなと思います。経済界の古いリーダーがパラダイムを変えられないのは、物造りで高度成長した成功体験から脱することができず、「精神の豊かさ」「大学で与えられた筈の大所高所から見る教養」が欠落しているためだと思います。

ですから、この頃、経済財政諮問委員会にも大学の先生方が入っています。東京大学や大阪大学の先生が入ったりしています。経済金融大臣になったりもしています。大学の持っている知性といいますか、知識の蓄積といいますか、大きく歴史が変わってきているというようなものに対する認識、そういうものを社会に、あるいは経済界や財界に対して、もっと影響力を出してもらわないといけない。そうしないと、なかなか産業界の古い体質というものが変わらない。どんどん遅れていくのではないかと思います。こういう自己改革ができないでいるような、日本の旧態依然とした、なかなかパラダイムが変わらない、こういう社会構造においては、改めて大学の社会との関わりという役割が、もう1つ出てきたのではないかと私は考えるわけです。

本来、そういうことを大学に求めるべきではないのかもしれないのですが、10年間だらだらして、まだ変わりそうもないというような状況です。例えば、ドコモは10年間で売り上げ10何倍です。1996年（平成8年）の時点で、当時社長だった私は全面的に会社の戦略展開を行いました。「もしも」「はいはい」というテレフォンから、インターネットに接続し、テレフォンではなくパソコンにしてしまった。情報処理して、そこに付加価値をつけるということをやりました。私がそれなりにいろいろと学習した結果なのです。その時に、例えば、デパートなどの偉い人たちが、「あなたが1モードなんていうものを作ってしまったから、OLは1モードのために月額2～3万円使う。そのためにデパートの売り上げが落ちた」と言われました。それはマーケティングという経営手法すら十分活用せず、差別化されないために、単純な価格競争だけやっているという知性の無さと言わざるを得ません。単純な価格だけの叩き合いをやっていますから、単価が下がっていく。そのために、物は出ているけれどもデフレスパイラル。その時に私は、「あなた方はパラダイムが変わったことを知らないのではありませんか。あなた方は相変わらず同じような物を売っているではないですか」と言いました。これだけ経済、社会が発展し、成熟し、物が充足した時代においては、物ではないのです。物が充足した成熟社会における人間のウォンツは、「精神の豊かさ」にウェイトをシフトさせている。これは人間の本来の姿に近づいているのです。大学の教養教育で培った人間の在るべき方向に進んでいる。事業の世界でも、本質的に「知識は力なり」であり、価値創造が目指すべき方向で、そのベースにはやはり幅広い教養が求められるのです。1モードのおかげで物が売れなくなったと言っているけれども、それでは何でルイヴィトンのハンドバックが売れているのか。ルイヴィトンのハンドバックは、あれは物ではないと見ています。物を入れるバックだったら5000円くらいでいいのです。何で女性は10万円も出すのか。ブランドだとかデザインだとか、あれを持つことによって、おそらく精神のリッチさがある。豊かさを求

めて、癒しで買っているのだと思います。もう物の時代でなくなったということです。パラダイムが変わったということがわからないといけないのです。経営者の学習、教養の不足なのです。エンターテインメントというもの、人間がエンジョイするということを、何か脆弱で次元の低いものとする粗っぽさがあるようです。そういうニーズは今の日本の特殊な問題なのかもしれませんが、とにかく、大学はもっと世の中に出て社会との関わりを持って、知的指導性を発揮して、パラダイムを変えられない人たちを変えてもらいたい。私は個人的にそのように思うわけでございます。

そこで1つ、よりレベルの高い、より豊かな社会をつくっていくためのスペシャリストやリーダーをつくっていくという、人間教育の問題について、私の経験したことを2、3お話しいたします。どうも私が会社で見ていると、もちろん知識そのものも重要なのですが、知識を生かす、あるいは知識の新しい組み合わせ、いわゆるシュミペーターの言うイノベーションが行われるとか、そここのところは、その人の創造性だとか、自らそういうものをつくり出していこうというチャレンジといったところなのです。例えば、私は大学で自分に合わない法律を選んでしまいました。私の勝手な解釈ですが、法律というのは社会の変化の後追いです。何か新しいものをつくろうとすると、法律に引っかかってしまうことがある。規制の問題になってしまいますが、理屈を言いますとそれは立法論だと大学の先生に怒られてしまったわけです。ただそこで、世の中に出たこともない男が株主総会だとか取締役会とかを勉強してもどうもピンときません。その点、刑法の方がよほどおもしろかったわけです。ただし、刑法でいろいろと得た知識は世の中では大したことではない。また、商法だとか行政法だとか勉強しても、どっちみち問題が起こったら弁護士に頼まなければなりません。それよりも、そういうものを通じて何が身についたのか。考えるということ。新しい知識だとか、自分が必要とするもの、ある問題があったらその問題に必要な知識を集めて、その問題を発掘してそれに対するソリューション。そういった能力というものが、知らず知らずのうちに大学教育では身についたわけです。

ところが、それは大学で与えられる以前に、初等中等教育でベースをつくるべきだという感じがしてきたのです。といいますのは、私の会社ではソフトウェアは大半外部に発注しています。ところが、1番コアのところ、これは企業の特許のところですから、これは社内でも優秀なスペシャリストにさせている。ある時、現場に行きましたら、たまたま若い女性が4、5人いたのです。いろいろ話をしてしまして、「君は大学で何を専門にやったの」と聞きました。偶然、その4、5人の女性は皆、数学科だったのです。実は、ソフトウェアというのは数学である必要は全くないのです。理工系である必要もない。むしろ、歴史、人文科学をやっている人の方が、論理的にうまく積み上げていくという説もあります。偶然ですが、その4、5人の若い女性社員が皆、数学科だったわけです。そこで、私は不思議に思いました。一般に、日本では子供たちは数学を嫌がっています。これは教え方の問題なのでしょうけれども。それで「何で君は数学が好きになったの」と聞きました。そうしますと、これも偶然でしょうけれども、5人とも中学校で、こんなに数学というのはおもしろいのかと思ったそうです。いろいろ

な解き方があって、しかし最後のところでビシャッと答えが出た時の、その喜びといいますか、達成感を感じた。いい先生がいた。進んで数学が面白いということを教える先生がいたというわけです。それを見ていますと、どうもその辺なのです。ですから、私の会社で見ていると、有名な大学でいい成績をとって入ってきた連中というのは、普通に仕事はやりましかも、全く新しい革新的なことというのは案外やらないのです。そういうことをどんどんやっていくのは、工業高校とか、工業高専を出た者なのです。私が思いますに、工業高校とか工業高専に行くというのは、もう中学の時に将来の就職だとかを考えずに、自分はこれが面白いからやってみたいということが、すでにその人間の中にビルトインされていて、しっかりした目的意識を持って、「好きで」進んでいった。ですから、会社に入っても自分で絶えず問題を掘り起こして発見する。いろいろチャレンジする。自分で進んでいく。そういったエンジンがビルトインされています。大学でもそれを伸ばすことが必要です。レベルアップするということをお願いしたい。どうも初等中等教育で一種のDNAのようになっているのではないかと思います。私のところでも、例えば入社して1年位の、明治大学の商学科を出た女性が、「社長、これからはOLのために、こういうものをつくりたい」と言ってきたのです。「やってごらん」と言いましたら、1年か2年かけてポケットボードというのを考え出し、これが100万台売れました。入社して1年ほどの女性です。彼女の方が、私が30何年NTTで身につけた電気通信の知識よりも、ユーザーとしてのマーケットに対するセンシビリティがよほどあるという証拠なのです。つまり、我々のような業界においては、知識そのものがどんどん陳腐化しているのです。それよりも、常に新しいものをどんどん吸収して、それから新しい組み合わせをつくっていくことが必要です。新しい知識の創造、付加価値の創出です。それがどうも、初等教育、中等教育、それから大学で伸ばされていない。知識そのものよりも、そういうものを自ら絶えず取り込む主体的な学習能力、そういうものが身につけているかどうかで差が出てくるのです。

ついでながら、やってみてしみじみわかったことがあります。大学卒の新規採用に気をつけろと言っているのです。例えばある時、トップクラスの本社の課長を選出するためにいろいろなデータをもってきましたら、特に営業関係というのはセールスなどで非常に数量的に出ますから、ずば抜けてできるのがいました。ではこれを本社の課長にしようと言いましたら、「社長、女性ですよ」と言うわけです。同期でトップの女性が本社の課長になるというのは革命的だと言うのです。バカじゃないかと言ってるのです。ついでながら笑い話ですが「社長、女性が好きだと言われますよ」と言われたのです。彼女は何だかんだと言われたけれども、やはりできました。34歳で同期でトップで営業部長になりました。この女性は山形大学です。同期に東大出がいますが、2年位遅れて、まだ部長になれません。これは会社によりけりでしょうけれども、古いオールドタイプのピラミッド型の企業では、東大出たとか何とかという連中がそれでスイスイいくのかもしれませんが、出身校何ていうのは全く関係ないのです。新規採用の時に、何となく東大だったらいいのではないのかと錯覚してしまうのです。学校の成績も、知識そのものというのは、うちの業界は特に変化が激しいですから、学校の成績はあまりあて

にするなど言っています。学校にもよりますが、教えた通りのことをそのまま答案を書いて、いい成績をとってもしようがない。記憶中心型のメモリーであれば、今はコンピュータで外付けすればいいわけです。そうではなくて、情報処理能力なのです。ですから、採用にあたっては出身校をマスクして面接中心でやれとっています。ところで、面接中心にしてやった結果、女性が増えてきました。最初の頃は女性がパラパラでしたが、今は新規採用の内の3分の1位が女性になってきました。とくに事務系は43%が女性です。

それから、先ほど言いましたように、私はある時に、テレフォンをパソコンに変えてしまったのです。携帯電話を。そうしますと、やはりコンピュータの知識が必要です。ところが、ドコモという会社ができた時には、無線ですから、コンピュータの技術屋があまりいないわけです。それは中途採用したらいいということで、中途採用しました。中途採用してわかったのですが、中途採用でくる人というのは、いくつかの会社を経験してきています。失敗したり成功したりしながら。その人たちは修羅場をくぐってきています。自分に何ができるか、どうしたらいいかということがわかっています。何となく大学へ入って、のんびりやってきた人と全然違うのです。例えば、1モードをインターネットに接続する時、技術的な問題を解決したのは、早稲田の政経を出て東京でも有名な大会社に入った人間です。給料はいいけれどもピラミッド型の組織で新しいことをやらない大会社を飛び出しアメリカへ行行って勉強して、ベンチャーをやっていた男なのです。ベンチャーをやっている男の方がよっぽどできるのです。これは、知識というよりも、そういうものを何度も経験しながら、何かその人に自ら伸びていくエンジンというものが出来上がってきているからなのです。それから、最初の頃はドコモという名前は世の中では知られていませんでした。ドコモってどこだと言われました。そんな会社には有名な大学、特に電子工学科の連中はこないのです。そこで、外国人をとりました。中国人、韓国人、タイ、マレーシア、ベトナム。お蔭様で、アメリカやカナダからも来ます。去年の4月に入ってきた東大の電子工学科出身の人がいます。珍しいと思いましたがトルコ人でした。ニュージーランド人もいます。この間、現場の連中と話してしましたら、また外国人がいました。何人かと聞きましたら、スウェーデン人でした。スウェーデン人を採用にいったことがないと言いましたら、日本にいて何となくそうなったというわけなのです。現在では、私の社長時代の「経営システムのオープン化」という方針が徹底して、「技術のオープン化」と共に「採用のオープン化」によって、社員の国籍は中国、韓国、タイ、マレーシア、ベトナム、インド、アメリカ、イギリス、カナダ、ドイツ、スウェーデン、アイルランド、スリランカ、ニュージーランド、トルコという多様さであります。中国人だとか韓国人は、別に日本人よりも知識があるわけではないのです。何が違うかというと、とにかくハングリー精神です。ドン・ドン自分で前に進んでいきます。そのうちの何人かは社内の留学生試験に受かって、MBAをとって、また帰ってきてやったりしています。

つまり、日本でこの頃若者がどうのこうのと言っていることの原因の1つは、不幸なことに「豊かさ」なのです。子供は1人か2人ですから、母親がなめるようにみている。そして、日本の若者をダメにしてしまった。その母親に、大変な間違いがあるのです。母親は、娘より

は、とにかく息子をなめるように可愛がって、塾へ入れて、いい大学へ入れて、大会社に入れる。これが子供の幸福だと思っている。私は教育問題をやっていて、現場主義ですから、実際にあちこちで高校生とディスカッションをしています。私の故郷は札幌ですので、ある札幌の高校へ行ってディスカッションをしました。その時紹介者が、「大星さんは札幌北高校の出身」と言いました。そうすると、生徒が「わーっ」とどよめきました。何かと思いました。私が札幌北高校に在籍していた頃は、女学校と一緒にあったばかりで、皆楽しくやっていました。北大に5、6人入っていましたけれども、大学に行ったからといって何てことはないという雰囲気、それよりもむしろ専門学校へ行ったり、就職していました。大学に行くということが大して気にしていませんでした。もちろん、塾もありませんでした。ところが、私が札幌北高校卒というと、皆「わーっ」と言うのです。何故か。今や私の知らない間に、札幌北高校というのは札幌で超一流校になっていたのです。北海道大学に百人近く入っているのです。北大に入らないのがおかしいといわれる位だそうです。ですから、私はエリート校のエリートだと思ったらしいのです。そこで私は、先生方もお母さん方もいる前でこう言いました。「お母さん、あなたはたまたま坊ちゃんが北高に入らないからといって、何もガッカリすることはないですよ。これからの人生というのは、多様な生き方が求められる時代になる。その内に人口が減ってきて就職難もなくなる。ついでに言うと、小学校、中学校で一生懸命に塾へ行って、受験勉強して、札幌北高校に入って、また一生懸命に勉強して、北海道大学の経済学部だとか法学部に入って、その中でも超エリートが北海道拓殖銀行へ入って、お母さんも本人も良かったと思った途端に、銀行は倒産してなくなったじゃないですか。金融ビッグバンで銀行でも潰れる時代になっているのです」と言いました。皆、しーんと静まりかえりました。世の中がそういうふうになっているのです。山形大学出身の女性が同期でトップなのですから、東大だと、目の色を変えても、全く意味がないのです。むしろ地方の大学の方が記憶中心の受験勉強をせず、伸び伸びと個性と能力を育み、教養を高めているのではないか。そんなことで、お母さん方のお小遣いをカットして塾へやるような無駄なことはやめなさい、と言いました。どうも教育は、大学ではなくて初等中等教育のところから、かなり間違いがあるのではないかと思います。その原因は、実は従来の企業における採用や登用が、出身校にウェイトを置いていたためではないかと思われます。

私の記憶に間違いがなければ、ビル・ゲイツについて興味深い話があります。今ご案内の通り、IT関係で世界でナンバー1というのはマイクロソフトです。ビル・ゲイツは世界で1番の大金持ちです。アメリカにおけるサクセスストーリーの最たるものです。自分で自分の資産がいくらかわからないといえますから。ビル・ゲイツが中学生の時に、コンピュータがだんだん出てきた。しかし、それは大型コンピュータをタイム・シェアリングで使っていた。タイム・シェアリングは1分いくらという金がかかる。ビル・ゲイツが友達と2、3人でやったら、おもしろくて熱中した。しかし、金がたりない。日本の母親だったら、「そんなことをやっていたら東大に入れない」と、やめさせたと思います。ところがビル・ゲイツの母親は、「そんなにおもしろいの。どんなことをやっているの。それはおもしろいね。これからいろいろ

ろなことが出てくるね。いいんじゃないの」と言ったわけです。「金がない」と言うと、友達
の母親を全部集めて「子供たちがこれだけ知的インパクトを与えられるということは、将来ア
メリカにとってもいいことだから、子供たちにやりたいことをどんどんやらせましょう」と
言ったわけです。そして、バザーをやってお金を集めたそうです。ビル・ゲイツはハーバード
大学の法学部に入ったそうですが、そのまま卒業していたら弁護士で終わっていたわけです。
ところが、やはり彼は、法律ではどうもクリエイティブなものがないということだったので
しょう。途中でやめたわけです。それが良かったと思います。東大法学部を途中でやめたよう
なものです、それでいいのです。だからああいう世界を変えるような大仕事をやれたので
す。

今、その辺のところが大きく変わっている。特に新しいものをつくり出していくというところ
は、知識というよりも、何かそういうクリエイティビティーといいますか、自ら新しいもの
に向かっていってそして掴んでいくということ。新しい変化を知ることです。それで自分の世
界が広がり、いろいろな可能性が出てくる。いろいろなことを知ること。そのことに喜びとい
いますか、おもしろさといいますか。ここで就職ができるとか何とかということではなくて、そ
ういうものが何か植えつけられるようなことが非常に大事ではないかというふうに思っており
ます。

ついでながら、ちょっと1モードの話をいたします。私は、1996年の時点で、テレフォ
ンはもうダメだと思いました。人口1億2600万人ですから。やがて人口は減っていくので
すから。では、どうするか。どうするかという時に、大学で習った知識そのものは必ずしも役
に立ちません。特に、法学部ですから。法律は自分に向かないということもありました。大学
の長所の1つは、自由があることです。時間は余るほどあります。どうせいい就職をしようと
は思っていませんでしたから。大蔵省に行こうと思ったら、優をダースと並べないといけませ
ん。私はほどほどで卒業しました。そのかわりいろいろな本を読みました。その内に、いろい
ろ本を読むことによって、そのこと自体が非常に楽しいというか、おもしろくなったのです。
大学には何となく広く読書する、それも高度な哲学的思想的本を読む教養主義的雰囲気があり
ました。これが習慣となって、会社に入ってからかなり本を読むようになっていました。法
学部はあまり私の性格に合わなかったのですが、教授の話でも余談めいたところにハッ
とすることがあったり、経済学部や文学部へ別の知的新大陸を求めに行ってみたり、特に図書
館にはどんな本でもいくらでもあって、図書館の古い巨大なゴシック風の建物は、田舎から上
京してきた青年に「知的な誘い」「知的インパクト」を感知させるのに十分な環境でありまし
た。例えば、黒川紀章の「ホモ・モーベス論」というのをちゃんと読んでいました。これを読
むと当然のことながら、人間は豊かになると行動半径が広がって、そこに時間的なニッチが出
るということがわかる。そこのところに携帯電話というものが伸びていく可能性がある。そこ
では、単なる連絡でなく、いろいろなことを知りたいということになる。となると、ボイス・
コミュニケーションであれ、ノン・ボイス、いろいろなデータが必要だということが出てきま
した。それから、ダニエル・ベルという人が、ポスト・インダストリー・ソサエティというこ

とを、今から40～50年前にしています。当時、アメリカは物の豊かな時代でしたが、しかし、こんなことが果てしなく続くのだろうか。続くわけがないのではないかと。特に、日本は、狭い家の中に物が一杯です。車を2台置けるか置けないか。しかも、物が大量生産でどんどん安くなっていく。物は必要ですが、ある程度以上のものはいらなくなると何処へ向かうのかということで、ポスト・インダストリー・ソサエティ。それに対して、ナレッジ・インダストリーではないかとマッハ・ループが言い出した。知識だとか、情報だとか、インテリジェンス。こういうものは、無限にいろいろなものをつくり出す。あるいは、そういうことを知ることそのものが心の豊かさといえますか、自らの生きることに対する存在感、喜び、達成感というものではないかと思います。そして、アルビン・トフラーの「第三の波」が出てきたわけです。こういうことが私の頭の中に入っていましたから、今はしきりに物、物と言っているけれども、次はナレッジ、インフォメーション、インテリジェンス、そして、エンターテインメントだと思ったわけです。そこで、それをターゲットにしようと考えました。その時、売れるとか売れないとか、皆いろいろ言っていました。ところが洞察力といえますか、世の中をじっと見ていますとわかることがあるのです。私は数年前に爆発的に売れたウォークマンを見て、絶対にIモードは成功すると思いました。なぜならば、ウォークマンというのは、ただ物としてぶら下げて歩いても、何も効用がありません。耳に当てて音楽を聞かなければダメなのです。ですから、実はウォークマンを買っている若者は、ウォークマンという物を買っているのではありません。ミュージック、メロディーという、エンターテインメントを買っているわけです。プレステーションもそうです。エキサイティングなゲームソフトがなければ、ただの箱です。ですからビル・ゲイツは、あれはXボックスだと言ったわけです。Xに何が入るかによって、物は売れるわけです。そういうものを見ていたら、Iモードはインターネットに接続して、そのいろいろなコンテンツ、あるいはアプリケーションなどで、インフォメーションだとかインテリジェント、エンターテインメント、これが大きなマーケットになると確信しました。そこで、全く商売替えをしたのです。そして、それがズバリと当たったのです。3年間で3000万という新たな需要を作り出したのです。ですから、物が売れないとか、ケインズの経済学のように財政出動だと言う前に、経営者は何をやっているのかということなのです。相変わず古いことをやって、新しいことをちっともやらない。実は、大学や研究所で新しい物がいろいろと出てきているのですが、それを実際に結びつけるというところに、経営者のアントルプレヌールシップが欠けている。スイスのIMDは、日本は49カ国中49番目だといっているわけです。どうも「創造性」「知的挑戦力」といったパワーは、大学が与える知識そのものよりも、大学における教授、学生、ゼミ、サークル、イベント、シンポジウム等による自由な交流等の総合体としてトータルに与える「生きる力」「人間力」が源泉なのではないかと思ったりします。

私は、今回ここへ呼ばれて改めて知ったのですが、筑波大学というのは何でもやっているのですね。どうも大学というのは、世の中に対して情報提供、PRが不足しているのではないのでしょうか。びっくりしました。何かやりたいことがあったら、筑波大学に来たら必ず何かあ

る。知的デパートのようなものです。もっともっと宣伝してもらいたいと思います。それから、筑波というのは学園都市で研究所がたくさんあります。インテレクチャル・クラスターではないですか。実は、N T Tの茨城の研究所もあります。まず筑波大学が中心になって、あの辺の研究所を全部串刺し、ぜひ知的クラスターとして、日本のシリコンバレーになってもらいたいと思います。そしてそこは、新しい知識をつくり出すということと同時に、ベンチャーのインキュベーションをやってもらいたいのです。大企業の古い人たちは、なかなかピラミッドを崩そうとしません。あの辺から新しいものが出てきてもらいたい。そうするとベンチャーです。ところが、日本のベンチャーの開業率、つまり新しく商売を始める率というのは、アメリカの半分です。それはなぜかという、インキュベーターがないからです。インキュベーターは、やはり大学ではないかと思います。皆さん、ご存じだと思いますが、北京がそうです。北京の郊外に中関村というのがありまして、清華大学とか北京大学といった大学が20あまりあります。また、研究機関が100以上あります。それが実によくお互いに連携し合って知的クラスターになると同時に、大学の中にベンチャーがどんどん出てきています。筑波大学の学校案内を見ていると、これは凄いなと思うわけです。これは絶対に生かすべきだと思います。少し遠慮されているのではないかと思います。

今、生産年齢人口が減ってきています。2006年から絶対数が減っていきます。ですから、これから大学には皆入ってしまうのではないかと。そうかもしれません。その時にはぜひお願いしたいのは、やる気の無い知性に欠ける学生は卒業させないで下さい、ということです。アメリカでは半数ぐらいが卒業できないそうです。ですから、筑波大学は入れるけれども卒業できない、ということも魅力になるのではないかと思います。

ところで、大学の数が多いですから、人が減ったら合併なども必要かもしれません。それもいいのですが、新しいマーケットが少なくとも3つあります。1つは、少子高齢化で、少子でマーケットは小さくなりますが、高齢化は大きくなる。高齢者が、これからは大変なマーケットです。60何才かで定年。それから20年あまり生きます。20年、どうやって生きるのか。海外旅行もいい。スポーツもいい。ダンスもいい。ところが、この人たちは知識に飢えているのです。筑波大学はもうおやりになっていますが、大学の公開講座に高齢者がどんどん来るわけです。30年、40年と必死にビジネス戦士として会社の中で働いてきて、ゆったりと勉強し知識を得るということを経験していなかった人たちが、大変知識に飢えているのです。その知識を得て何か儲けようということではなくて、新しいことを知ることそのものに喜び、楽しさを感じているのです。歯車の如きサラリーマン生活を卒業して、やっと教養豊かな余生を求めている。しかも、お蔭様で、今の高齢者というのは比較的年金が安定していますし、金を使う暇もなかったので貯蓄もあり、最近の高齢者の消費性向は10ポイントも上がっているのです。この人たちはお金を出して大学で新しい知識を得る。ついでにシルバー向けのMBA、ドクター、こういうものをつくって下さい。マスターやドクターをもらったからといって何ということもないのですが、あの世に行くのに最高のお土産です。「やったー。筑波大学の社会学のドクターになった」と喜んで、やるだけやっただけと悔いのない豊かな人生を経て、一生

を終わることができるのです。

第2に、家庭に入った主婦が、子供が大きくなって、旅行やカルチャーセンターに行っている。この辺なども、大学で改めて源氏物語だとか枕草子、哲学、倫理、社会学、経済、アート、そういったものを学ぶことそのものが喜びであり、生き甲斐であり、生きることなのです。生きていることの証になるという、非常に大きなマーケットなのです。

第3に、外国人です。今のところ、中国人、韓国人の日本バッシングで、皆アメリカに行っ
て勉強しています。ところが、アメリカはエンロンであいった事件が起きて、アメリカにお
けるところの自由主義、市場主義というのは、どうもあそこでMBAをとっても悪いことを
やっているじゃないか、アメリカMBAでいろいろなノウハウを身につけてきても根本的に欠
けているものがあるのではないかと、ということでぐらつき始めているのです。そして改めてす
ぐお隣の日本に、韓国人や中国人、ASEANの人たちが、これからかなり留学生として来ると思
うのです。すでに筑波大学にはかなりの学生が来ているそうです。私はアジアにおける日本の
大学というものが、そういった知的センターとなると思います。かつてのアメリカのMITや
スタンフォード大学のような、そういう役割がこれから非常に多くなる。実は、私は去年役員
を辞めて、いろいろなことをやっていることの1つに、NPOとして社会貢献活動がありま
す。その1つに、アジアの学生を援助するということがあります。1人120万円位で、アル
バイトをしないで徹底的に勉強してもらう。そして、よかったら日本で就職してくれとい
うことなのです。なぜならば、生産年齢人口が減ってきているわけです。将来、人口が減って
くるのに経済成長が2%、3%伸びるのは大変です。GDPというのは、1人当たりのプロダ
クト×頭数なのです。頭数がどんどん減っていくわけですから、生産性を相当上げなければ
ならないわけです。というよりも、アジアの優秀な学生が日本に来て、日本の大学で勉強して
マスターやドクターをとって、日本の中で彼らが知的活動をして、日本の経済そのものを押し
上げていく。そういうことをぜひやってもらいたい。その時に、日本の大学が非常に魅力ある
ものとなってくるはずですよ。大学がこれだけ多様になっている。改めて見ましたら何でもあ
ります。何かしたいと思ったら、あれをみただけで知的好奇心といいますか、やる気といいま
すか、そそられる様なものがあります。あれをぜひ世の中に広げていってもらいたいと思っ
ております。ユニバーシティは世代、男女、国境を越えて、ユニバーサルな知的センターになっ
てほしい。

私は、改めて会社の中で思うのは、人間力です。人間としての可能性。教育、あるいは医
学、こういう人間と直接関わりのあるところというのは、ペーパーテストのような観念的な紙
の上での知識よりも、人間力なのです。例えば、学校の先生であれば、子供たちが本当に自然
というものに対する驚きと感動、そして知ることの喜びと好奇心、歴史やアートを学んで人間
の幅を広げる。そういうものを持たせるようにする。また、そういうことを子供たちに植えつ
けることに喜びと情熱と使命感を持てるような、そういった人間であってほしい。医療関係で
も、インフォームド・コンセントということがあります。患者と医者との間で、本当にコミュ
ニケーションができていいのか。こういうことでこの薬を飲み、現代の医学ではこうだとい

ことを十分に患者とコミュニケーションできていないのではないかと。例えば、医学部などは偏差値がやたらに高い。これは病理学の専門家ならいいのです。研究者ならいいのです。しかし、医者になったら極めて問題がある場合がある。人間をモルモットのように思っている。よくわからないからお腹を開いて、やっぱり何でもなかったと元通りにして、慌てて閉じたのでガーゼを忘れた。そんなことが起こってしまう。ですから、医者というのは、患者との間でコミュニケーションが十分できなければいけない。大学においても、単なる知識を与えるということだけでなく、そういうことをやってほしい。実際、英国でかつて行動科学の実験をしたところ、同じような大学のグループの中で、扱っている病気だとか設備だとか医者のレベルだとか看護師の数だとか、大体同じようなところで入院期間が長いグループと短いグループがあったそうです。それを2つに分けて調べた結果、医者と看護師の間のコミュニケーション、そして医者と看護師と患者さんの間のコミュニケーションが最大の要因だったことが判明しました。患者というのは安心して医者任せられて、何かあった時に、夜中でも看護師が「あなたにはこういう薬を与えていますから、しばらく痛いけれども明日はこうなります」ということを説明したために、とにかく患者の不安をなくすことができたわけです。知識＋コミュニケーション力、人間力。これが結果として、入院期間を短くするのです。大学というのは、知識の他に、そういう人間力といったもの、そういうものを何か与えられるようなこと、そういうことも大事だと思います。

せっかくの機会ですから、何かご質問がありましたらどうぞ。

<フロア>

大星さんのお話をお聞きして、なるほどというところと、しかし、大学も最後には変わらなくてはならないのではないかと、とおっしゃっているのではないかと思います。私は7つの大学に勤めましたけれども、大学は、やはり変わらなくてはならないと思います。私は、外国の大学を含めて7つ勤めております。やはり、弱点というのがあります。変えるべきところは変える。大星さんも、そういうつもりで言われたのではないかと思います。あるいは変えなくてもいいのではないかとと言われると、誤解されるといけませんのでご質問をします。

私が申し上げたのは、変わるところと変わらないところがあるということです。今はどちらかというと、世の中の趨勢として大学が変わることをやたらと言っているのではないかと感じています。しかし、大学は主体性を失って、右に左に右往左往する必要はないのではないかと思います。根っここのところと幹のところというのがあります。そここのところは簡単に変わるべきものではないと思います。大学は外からいろいろなことを言われて、大学自身が変わるべきだとお考えになったら変わっていいと思います。変わるべきでないと思ったら、変わることはないと思うのです。大学というものの社会における知的中枢のところ、自ら判断するところだと思うのです。ですから、大学が変わるなど言っているではありません。変わる

のだったら、いろいろな世の中からの批判だとかニーズだとかを聞いて、世の中が右だということから右に行くことはないということです。聞いたところ、なるほど右かもしれないけれども左もあるから、その間くらいだろうとか、変わるなら変わるで、あくまでも大学自らの主体性で変わるべきではないかと思っております。

<フロア>

わかりました。これは変えなくてはならないと思ったから変えて、そして変えようと思ったら皆さんも変えようということで、あっという間に変わったということです。ですから、先生にお願いしたいのは、変えなくていいのではないかと言うと、安心してしまう大学が多い。変えたくない人が多いのです。ですから、その点をちょっと申し上げたかったのです。

大学の中には変えたくない人が多いのですか？私はちらっと聞いたのですが、大学の1つの問題というのは、教授会では全会一致の原則があるということです。そんなものがあったら変えられないと思います。そうでなければ、学長1人であっても変えられるのではないですか。例えば、1モードです。テレフォンからパソコンにするとした時、全員反対でした。全員反対したけれども、私はいろいろなデータから、こうしなければならぬという信念を持ちました。日経新聞で、ボイスからノンボイスと世の中に独断でアナウンスしました。そしてやってしまいました。ですから、企業の場合は社長1人でも変えられます。大学はいろいろ反対の人がいても、その時には、反対の人を説得するという説得力が大事だと思います。説得してもダメだったら、そんな人は脇において、信じるところを進んだらいいのではないですか。

<フロア>

議論をしている場合ではないので、いくら全大学を説得しても、例えば文部科学省を説得しなければ成功しません。それを現にやったわけです。要するに、相手ではないのです。会社の場合には上がありませんけれども、国立大学の場合には文部科学省というものがあるわけです。「先生、それをやっては困ります」ということはあるわけです。しかし私はそんなものは相手にしないから、それでも変えろと言って変えただけのことです。

立派です。そうなのです。これは、文部科学省だけではないのです。日本の社会というのは、官僚国家といって、官僚が悪いと言っていますが、官僚が言っていることをそのまま鵜呑みにして、官僚がいいと言っているのだから自分は責任を持たないという、無責任な日本の社会が悪いのです。例えば、1モードをやる時に、ドコモというのは電話の会社だから、コンピュータもやるのはどうだろうかという議論がありました。それで、郵政省に聞きに行くというのです。しかし、郵政省に聞き行っても、郵政省は現在の制度、規則の中で動いていますから、全く新しい話を持ち込まれても答が出ないのです。だから、やってしまえばいいのです。

失敗したら責任をとって社長を辞めればいいのです。おっしゃる通り、今の日本の官僚国家というのは官僚が悪いわけではありません。官僚は悪いことに、法律を更に解釈していろんな通達を出しています。そんなもので縛られて動けないなんていう、だらしのない、主体性のない日本人が悪いのです。クロネコヤマトの小倉さんは、「これは絶対おかしい」と言ったけれども、運輸省が「うん」と言わない。それならばと行政訴訟を起こして、勝ったのです。ですから、日本が官僚国家を崩し、本当に主体性を持って信ずることが自由にできるようにするためには、官僚が悪いのではないのです。官僚に言われたからと、その通り主体性もなく履行している企業や学校がダメなのです。銀行がそうです。銀行が規制だなんだといって、あれは護送船団です。大蔵省に守られているから大蔵省の言う通りにやっているから、ついにああいう羽目になったわけです。この景気の悪い時に、中小企業から貸しはがしなどという、ヒューマニズムに反するようなことをやっているわけです。そういう意味で、あなたは大変立派です。あなたのような方が教育界にどんどん現れることを期待します。

<フロア>

2つ質問があります。1つは、最初のスピーカー（加藤先生）が示されたデータを見ますと、国立大学も公立大学も、先生が1人に学生10人なのです。先生が多すぎるわけです。ですから、先生がおっしゃったようなことをやろうと思うと、やはり独立採算制でやらなければダメだと思います。

次に、もっと筑波大学は発信しろというようなことをおっしゃいました。アメリカと日本の1番の違いは、例えばMITなどは全部の授業を数年後に公開してしまうわけです。ネット上に公開する。私は物理をやっていますが、プリンストン大学の物理の1年生の授業というのは、毎授業こうやって、こう問題が出るというのが見ているとわかるわけです。やはり、大学も情報化の時代ですから産業界の方からも、大学でどういうことを教えているのかをアメリカの一流大学並に情報公開するように、圧力をかけていただければ非常にいいのではないかと思います。つまり、評価する機関というのはあるのですが、そういうことは何も評価しないで、一律の条件をつけている。全然見間違いだと思います。

おっしゃる通りです。実は、大学だとか研究所でオリジナルな論文を出している数というのは、日本は世界でトップクラスです。ところが、企業のお偉方がそれを調べて、これは新しい商売になるのではないかというような、そこのところがあまりなされていません。IMDでは日本の経営者のアントルプレナリズムの欠如は49カ国中49番目だといわれているわけです。ですから、日本で1番ダメなのは経営者たちだと思います。大学はよくやっています。大学の知、インテリジェンスを利用していないのです。

<フロア>

ちょっと皮肉になったら恐縮ですが、先ほど企業が変わらないと言っておられました。

しかし、私から見たら企業の方が変わりやすいのです。先生のところはリーダーシップ、地位があったからできたのではないかと思います。組織論とか、リーダーシップ論に関係しますけれども、企業が何で変わらないのか。企業は株で表れますから、これの方が変わりやすいのです。大学はものすごく保守的なのです。官僚的なのです。大学から見ても参考になるとしますので、皮肉だととられると恐縮ですが、企業が何で変わりにくいのかお教え願いたいと思います。

変わるとか変わらないとかは、大学もそうかもしれませんがトップです。パラダイムを変えて成功している会社もありますが、日本の多くのトップというのは、ピラミッドの中でずっと上がってきてなっている。その人が2期も3期も赤字を垂れ流して、リストラだけやって居るわっていられます。この仕組みがダメなのです。これが失われた10年の原因の1つです。アメリカだったら、そんなことをやったら、取締役会というのは社外が過半数ですから、その社長はすぐに首になってしまいます。日本は株の持合いや何かで、役員も全部社内です。ですから、ある社長が辞めても、その後に自分の息のかかった人間しか据えない。この仕組みを社会的に淘汰しないとダメなのです。最近、田原総一郎と木村剛が「退場宣告」という本を出しています。要するに、こういう人たちに早く辞めてもらいたいのです。若い人によって変わってもらいたい。後継者がいないというなら、余所の人を連れてきたっていいのです。アメリカIBMの社長は全くの素人です。日産もゴーンさんで変わったのです。日産の前社長の塙さんが立派なのは、ゴーンさんを連れてきてやらせたということです。ユビキタス時代になると、インターネット、イントラネットで自然に組織のピラミッドが崩れてしまうと思います。大学の先生方も威張ってはいられません。学生の方が最新の情報をもつようになります。私は、ユビキタス・ネットワークによって第2の社会的ルネッサンスがくることに期待しています。