

[2014年度全国大会特別講演]

方針管理と理想設計論

大坪 檀

この記事は、第10回情報システム学会全国大会・研究発表大会（2014.11.29）における特別講演の口述内容をまとめたものです。

はじめに

ようこそ、私達の大学へ来ていただきまして、ありがとうございます。また、私の今日の話聞いてやろうということで、ご指名いただきまして、大変光栄に思います。

先ほどちょっとここにおりましたら、松平先生から意外なことを伺いました。私の昔書いた本を読んでいるとおっしゃったので、大変びっくりしました。

私は実は産業界に28年間いました。それからアカデミア、大学の教師になって28年で、ちょうど両方やりまして、今日は、ハイブリッドでお話をします。しかも荒唐無稽、学問から離れて、経験と度胸と勘でやってきた話、私はそれをKKDと名前を付けたのですが、それをベースにお話ししてみたいと思います。

今日のテーマがなぜ方針管理かといいますと、この大学で私、全く新しい大学をつくらうということで取り組んできました。実はこの大学は、日本の大学で初めて外部の機関からイノベーション大賞を頂いたのです。多くの大学では、

イノベーションをよく口にされますが、外部評価を受けてイノベーション大賞をもらったという話は聞いたことがありません。そのイノベーション大賞を出した方は、日本経営士会（経営コンサルタントの団体）なのです。このイノベーション大賞のイノベーションを大学でおこし、推進していますが、それを推進する上でシステムが必要だということで、方針管理制度のシステムを作りました。日本の大学でこれを徹底的にやっているところはない。産業界ではやっているところがたくさんあるのです。

実は方針管理制度は、苦し紛れにできた制度ですが、本当は崇高なシステムなのです。そこをお話ししますと、私がブリヂストンにおりましたときに、デミング賞を取ろうということになりました。デミング賞について、知っている方はあまりいらっしやらないと思います。日本の品質が良くなった最大の理由の一つは、その運動があったからだとは私は思っています。そのデミング賞を取るためにブリヂストンはどうするかということで、東大の石川馨先生や朝香先生たちと協議しました。デミング賞が推進役となって、日本の基本的なものづくりのシステムを作り上げたのではないかと思います。その過程で、私たちが気付いたこともありました。それが今日のこととも関係があります。

それは何か。品質はどうして良くなるかというと、現場の機械や、現場の技術者の腕、あるいはいい設備機械やいい材料だというように一般的には考えられがちです。しかし、よく詰め

Mayumi Otsubo

静岡産業大学総合研究所所長

学校法人静岡学園理事長

第10回情報システム学会全国大会・研究発表大会

[特別講演] 2014年11月29日受付

© 情報システム学会

ていったら、そうではないということになります。何が品質を決めるか。それは会社のトップの出す方針の質が決める。いい方針や、いい目標、いい哲学がない会社からはいい品質が生まれない。それが良くなければ、どんなにいい工場管理をやっても、いい品質は生まれないということです。これを多くの方がよく理解していない。

大学教授も同じ、日本の教育も同じです。トップの学長、あるいは教育、経営のトップ、ガバナンスに関わる人たちが、いい方針、いい理念、いい目標を定めないうり、そして、それを実行しないかぎりいい教育は行われぬ。教育の質は、偏差値、あるいは入学試験で決まると思っている人が非常に多いのです。それが日本の大学教育というシステムの中で閉塞感が生まれ、戸惑いを起こしている最大の原因です。これを私は大きく声を上げます。私たちの大学は大学教育のシステム構築の基本に、理念とミッション、先ほど学長が言いました、県民大学宣言を明確に示し、システムとして生かし、そして教育の現場、また教育を支えるアドミニストレーションの場でも、あるいは社会に対してうまく浸透するようにしていく仕組みとして作り上げているのが、方針管理システムです。今日の学会のテーマの中にも PDCA の話が出ていますが、実はそれによって私たちは PDCA を回しているわけです。システムの下にある重要なものは方針、理念、ミッションということで、今日のテーマはそうになっているわけですが、その背景にあるお話を幾つかハイブリッドでお話しさせていただきますと思います。

1 番目、これは講演ノートに書いてありますので、皆さん、誤解のないようにしてください。このとおりに合理的に話が進むわけではなく、話はあちこち飛びますので、こんな話をしたなと思ってくだされば結構です。むしろ合理的に話をすると面白くなりますので、非合理的なお話をしたいと思います。

私は 28 年間企業におりました。しかし企業に入る前に、アメリカの大学で研究をずっとやってきました。その当時、まだ戦争が終わって 7~8 年後のアメリカの大学で、基本的なも

のづくりの仕組み、システム、考え方の勉強をしたわけです。そういったことも今日のお話に反映していると思ったださるといいと思います。

システムをつくるためにはロマンが重要

ここで皆さんには釈迦に説法でお話する必要はないと思いますが、システムというのが非常に重要で、小さなシステム、大きな社会システム、人間のシステムいろいろあるのですが、われわれがシステムを新しく作り、新しいものやっていくときに一番重要なのは何かというと、ロマンだと思います。科学技術とかよく言うのですが、科学技術よりも重要なのはロマンです。あらゆる組織をうまくつくるためには、ロマンがなければ絶対できません。多くの方は、残念ながら、創造と言いつながらなぜ創造ができないかというロマンがないからです。私は、それは非常に重要なことではないかと思っていますが、会社をつくって発展させていく過程というのは、最初はシステムではないのです。それをつくってこうとするシステム、あるいはものづくりのシステムを考える上に立つ人のロマンが要ります。先ほど方針と申し上げましたが、方針とロマンはある程度イコールなのです。ロマンがないかぎり、面白いシステムはできません。創造がなければいけない。

日本の最近の学会は、残念ですよ。まず、誰々がこう言っている、故にこうだと整理して発表するのです。それを、So What と英語で言うのです。こうなってしまう。コンピュータで計算してしまう。学問には、確かにそのことが重要です。私は、統計学や推計学を日本に持って帰った一人ですから、よく判ります。人間中心の情報システム構築を忘れては駄目なのですが、日本人はこの点を忘れがちなのです。ものづくりが好きだから、一生懸命作っているうちに重要なことを忘れてしまう。計算することが大好きなのです。最近の経済学というのは、数理経済学が中心で、計算してどうなるかこんなことに重点がいつている。GDP ショックというのがありますが、この前、GDP 予測が全部外れてしまった。GDP は一人も当

たりなかったわけですから、経済学もショックだと思います。あんなに数字を計算して、たくさんのコンピュータを持っている会社がどれも当たらなかった。これはどういう意味だと思いますか。でも、そういうことがすごく好きな国民なのです。

私はロマンが大事だと思うのです。大学は今、そのロマンの大学作りをやっているのです。静岡県は、なぜこんなに産業が発達したか。静岡県は、製造品出荷額では東京を抜いて2番目なのです。それから医薬品産業では日本一。なぜか。これは特に西部へ行くとお分かりになりますが、「やрмаいか」ということでロマンが多いのです。本田さんもそうです。本田さんは大学を出ていません、われわれ学会にも入っていません。でも、本田さんは、世界の自動車王になっています。何も勉強していない、鍛冶屋さんです。あれは一筋にロマンだったのです。私は、多くの会社をつくる、産業をつくる、イノベーションをつくるのはロマンですが、学問もロマンだと思います。最近、学者に元気がないのは、学者、学問にロマンがないからだと思います。

私は最初にそのことを申し上げます。私たちが一生懸命やって、うまくいっているシステムは、自分のロマンが実現するシステムです。私は大学で、みんなで考え出したロマンを実現するシステムを今一生懸命作っています。そういう大学というのは、あまりないのではないかと思います。

もう一つ、こんなにやっているのに、格差社会で、最近努力が報われない。なぜか。ロマンがないからです。ロマンがあると、ロマンの達成というのは目標ですから、感じ方が違うのではないかと思います。

それから逆に言うならば、どうすれば努力が報われるシステムなのかというのを考えなければいけない。努力が報われないのはなぜか。私は、目標設定が誤っているからだと思います。その目標を達成すれば報われるということになっていけば、努力も報われると思います。多くの場合、人間が一番達成感を感じるのは、自分のやりたいこと、自分の夢、自分の志が実現できるときではないかと思います。では志は何

か。目標をきちんと掲げること。実はいい産業システムというのは、皆さんも勉強されたと思うのですが、会社の目標と個人の目標が一致する場合です。多くの人が組織に所属するのは、自分が個人として抱えている目標を、その組織に属することによって達成したいと思っているのです。あるいは、達成し得るようにする。それと企業、組織が掲げる目標、大学あるいは研究室で掲げる目標と学生の学びの目標が一緒であれば素晴らしい研究ができることになります。

学生が勉強できない最大の理由は、やりたくないものを勉強するからです。好きな勉強は一生懸命やるのです。「最近の若い者は」とよく言われますが、あれはうそですね。私たちの大学の学生は「私は昨日3時までやったのだから、先生真面目にやってくれ」と言われます。面白いから、昨日3時まで考えてやってきた。要するに、勉強の場でも、ロマン、自分の志を感じてやる人たちは生き生きと勉強もする。研究者でもそうです。大学の先生でぐずぐず言っているのは、大きな夢があまりないのです。「あなたの人生の意味は何ですか、研究で何をしたいのですか」と問うとよいのです。これはすごく重要なテーマで、理想的なシステムというのはどうして生まれるか。

私は、先ほど申し上げた、アメリカの大学で研究していて、そのことを嫌というほど感じたのです。それは皆さんご存じかもしれませんが、戦前のアメリカの話ですが、科学的管理法と呼ばれる考え方がビジネス社会で提案されたことがあります。この提案は、人間を奴隷のように酷使するようになると非難され、大騒ぎになりました。でも、科学的管理法のベースには、みんなが豊かになって、みんなが愉快になるように、楽しくやれるようにすることがあったのですが、大きな誤解があったのだと思います。そのとき、人間の重要性が再認識されました。生産性はなぜ上がるか、行動科学の学者たちも色々発言していますが、今非常に大事なことは、人間のことをもっと考える、人間主義に変わらなないと駄目なのではないか。私はシステムの中に人間主義的な要素をもっと取り組む必要があると思っています。

アメリカの社会でも反省が出てきている。これは日本でも皆さま方からも出てきていることでもあります。要するに、人間を大事にしない社会、人間のことを中心にしない社会というのは発展しない。どういう会社が生産性が一番高いかということ、従業員を大事にして、社会に貢献して、顧客を大事にして、それから株主も大事にして、投資家を大事にする。そういう会社が一番生産性が高く、一番発展しているのだということを論じる学者も随分増えてきました。私も全く同感です。

なぜこんなことを長く言うかということ、この間、私たちの大学に浙江省から、この日中関係の悪いときに、29人の会社の社長、会長職の人たちが日本のことを勉強したいということでやってきました。非常に関心を持って聞いたのは、報徳の精神、二宮金次郎なのです。中国の産業社会を自分たちは支えて、これから発展させていくためには何が必要か。やはり悩みがあるのです。人間の問題をどう捉えるかということです。

日本は、高齢化社会になったのではなく、健康長寿社会になったのであって、世界に最も誇れる社会ができた。多くの人は「高齢化、高齢化」と言いますが、そうではなく長寿化社会なのです。われわれが医学を発展させて、環境科学を発展させて、社会科学を発展させて、政治を発展させてきたからこそ、健康で長生きできるようになった。静岡県は健康長寿日本一なのです。早く死のうと思っても死ねなくなってしまう。しかし、そのために、新しいシステム、仕組みをつくっていかなければいけない。

それから人口が減り出した。みんな人口が減ると大変だと言いますが、私は良かったねと言います。エネルギーの量も少なくて済む。勉強も大量生産ではなくて、一対一でできる。お話もできます。電車も混まなくなる。どこが悪いのですか。今日、情報化社会の中で情報を上手に生かすことができる。日本人が持っている美学、ロマン、あるいは勤労観といったものが再び世界から認められて生かされる日がきっと来ます。少ない人間で高い文化を維持して生活できるためには、少ない人間で余計働くというよ

りも、価値を生めばいいのです。今まで皆さん時間給1000円だったのを2000円になるようにすればいいわけで、2000円になるもの価値を作ればいいのです。私は、そのために情報デザイン学を提唱します。情報をいかにうまくデザインするかによって価値をつくる。

学生によく話をするのですが、この時計は幾らか知っているか。一番正確なのです。1秒も狂わない。たった6000円か7000円です。私は、もう一つ時計を見せるのです。重い時計なのです。この時計は幾らするか。値段を当てられないのです。正価だと40万円するのです。この時計は重たくて、とても付けてられません。それから正確ではないのです。1カ月に2~3秒は必ず遅れる。ちょっと直すにも修理費が高いのです。でも、みんなはそっちを持ちたいと思って、一生懸命働いて貯金して買うのです。私は、この高級時計は価値を生んでいる情報デザイン学のためものと言いたい。ちょっと脱線ですが、そのような発想がこれから求められてくるのではないかと思います。

理想設計について

私は、システム作りについて、ロマンの重要性について話をしました。もう一つ、そういう意味合いで何を考えるかということ、理想設計です。私はアメリカの大学で工場設計について学んだことがあります。なぜ工場設計の勉強をやったかということ、面白かったからです。それは大学の先生が、一番理想的な工場を設計してみるとテーマをみんなに出したのです。一生懸命、こういう機械を買った方が安いとか、このようにやったらとしましたが、それが理想かと言われたのです。一番理想なのは、何もしないで、こちらから入れたらこっちから出てきて、良いものができる仕組みではないか。しかし、すぐにはできないから、どうするかを考えろ。これは面白いですね。

ちょっと脱線気味ですが、日本人というのは、こつこつ小さい改善、改革がうまいのです。だから改善という言葉が生まれたのです。しかし、ガバチョともうける方法はなかなか見つけれ

ない。ガバチョともうけるシステムは、なかなかできない。なぜか。理想的なものを考えて、そして、これを世界的に使わせてやろうと思うようなシステムの構築には、まだうまくないです。幾つかありますね。今度の LED はそうなのかなと思います。皆さんが一番ガバチョとやられたものの一つは、インターネットです。コンテナ組織もそうです。私は、たまたまコンテナの研究の開発を学んだことがあります。

何でコンテナが生まれたか。あれはアメリカの海軍が戦争をうまくやるためなのです。そのときに出た命題は、港で泥棒に物を盗まれないように。それからもう一つは、ストライキ。最近ストライキを見ないですよ。港湾ストライキというのがあるのです。港湾ストライキでも品物が運ばれる。戦争のときにちゃんとロジスティクスがうまくいくように考える。そういう命題がありました。日本人だったら、どうしますかね。当時のディスカッションを覚えていますが、日本人だったら箱を作って、箱に入れてしまって、誰も来ないようにしようなんて言わないで、ガードマンをたくさん雇えとか、ストライキが出来ないように法律を改正しようとか、いろいろやると思います。

確かに港湾ストライキが減ってしまってやりようがなくなってしまった。細かい話はまた別にしますが、でも、あれは一つの理想です。私は、これから日本は長寿化社会、人口が減っていく。先ほど秋山さんが航空宇宙など面白い話をたくさんしましたが、こういう仕組みはどうやってつくるのか。そこにもう一つあるのは生き方です。われわれは今後どうやって生きていくかという生き方、そのことに対して理想的な仕組みはどうあるのかということではないかと思っています。

われわれが今問われている問題は、いかに生きるかです。長寿化社会で、人口が減っていく社会の中で、いかに生きるかというのは、皆さん考えたことはあまりないのではないか。いかに生きるかということは大変難しい問題だけど、それを皆さんが望む社会をうまくつくっていくようなシステムで、一番近い道でやるのは、医療や健康・長寿のシステムです。今世界は日本

を見ています。日本が最先端のシステムをつくっていってくれるのではないかということです。

航空宇宙産業も重要な面白いテーマですが、もう一つは、健康医療産業のシステムあるいは社会を、日本がどのようにつくって世界に貢献するか、人類に貢献するかというロマンがあってもいいのではないかと思います。日本の人は外国にそのシステムを探しに行くのです。すぐフィンランドへ行ったりしますが、本当は自分たちの中で理想設計をして、つくっていくことが必要なのではないかと思っています。それで生き方というのを先ほど申し上げたのです。

システムの前提

システムの3番目の前提です。マーケティング志向です。品質向上のシステムが日本で独自に展開され、TQM (Total Quality Management) と呼ばれるシステムが誕生しました。これをアメリカに自慢したわけです。私も発表なんかに行ったわけです。非常に痛い質問が出ました。一番痛い質問は、それは一体誰のためにやっているのか、誰が品質がいいと言うのか。それはあなたの方がいいと言っている品質ではないのかと。一番大事なものは、それを使用する人、社会、顧客ではないかと。ぼかんと殴られた気がしました。それでそこで生まれたのは、皆さんご存じだと思いますが、「顧客満足」。

私はシステムというのは、顧客満足、顧客志向でなければならないと思います。日本人は、本当はそうだったのです。それはドラッカーがそう言っているのです。ドラッカーの本の中で、マーケティングのこういう考え方を最初にしていたのは日本人だと。だけど、いつの間にか、戦後ものづくりをすることによって、人間を忘れてしまって、物優位、作り方優位の方になってしまった。そのために、ちょっと忘れてしまったのではないか。非常にうれしいことに、今日のテーマにもなっていますが、やはりマーケティングという考え方を忘れないことだと思います。

私はどういうことを言いたいかということ、会

社でも大学でもわれわれでも、お客さんが評価してくれないかぎり、われわれは絶対に生きていけないのです。「武士は食わねど高楊枝」とありますが、それはできると思うのです。でも、社会全体として生存していくためには、価値を評価するのは、社会、お客さんなのです。私は私学の経営者なので非常に分かるのです。国公立大学の先生は、あまり分からないのです。なぜ私立大学が存続していけるか、それは学生が授業料を払ってくれるからです。簡単です。学生が来なくなって授業料を払ってくれなかったら干上がります。かっぱと同じです。ところが国立大学や公立大学は、何とかかんとか言いながら、設立者がお金を出してくれるわけです。私は県立大学の学部長もやって、今も教育委員をやっていますからよく分かるのです。この大学は、いくらい研究をやっている、こんなことをやっていると言っても、大学は学生が評価してくれないかぎり駄目なのです。そういうことを認識していなければいけない。

私は理念とミッションの中に、こういうことをきちんと書きました。先生方にも、そういうお話はしています。しかし、今までの考え方を見てみると、残念ながら、私学の先生は自分たち志向です。私たちの大学はどのようにしているかということ、研究をやめろと言っていないのです。先端的な研究をしてくれ。先端的な研究をして、それを社会、学生に提供し役立てて貰う、社会に役立つような研究をしてくださいと言っています。ですから、私たちの目的は、はっきりしているのです。そんなことでいいのかとおっしゃるかもしれないけれども、そのところがうちの大学の違うところなのです。私たちの大学の活動は静岡県の人のためにやっているのだから、お客さんは静岡県の産業社会、静岡県の県民です。もちろん、よそから来てくださっても結構です。でも、卒業したら、自分の国や県に帰らないで、静岡県に残って静岡県の企業、産業で働いてくださいという仕組みなのです。就職先も紹介します。静岡県の就職先をあっせんします。そういうやり方です。私たちは、留学生にさえも国へ帰さないよと言っています。「自分の国に帰るな。静岡県に残れ。静岡県の産業

に紹介します」。それに合わせてどういうことになったかということ、私たちは地域学を始めた最初の大学です。今方々で何か始めましたが、地域学の最初のスタートとして誕生したのが、静岡のお茶の研究をしようということで、茶学研究センターです。

顧客ということを考えたら、システムのつくり方、情報の入り方も変わってきます。それからもう一つ大事なことは、自分たちの力になる非常に多くの宝、素晴らしいノウハウ、素晴らしい考え方、素晴らしい生き方がある。それを学び取って、できたら、みんなに伝播しようという考え方です。それは立派な学問になり、立派な研究対象になります。ここでは、お茶。静岡では、お茶の研究、魚、農業をやっています。もう一つ、一生懸命やっているのは、なかなかうまくいかないのですが情報デザインです。情報をうまくデザインすることによって価値を高めよう。その手法を静岡県の人に使ってもらって売れるようにしよう。たくさんの学生がいろいろなものを行っています。最近はかなり評価されるようになってきました。外に藤枝市民病院があります。非常に大きな総合病院です。そのロゴマークは、うちの大学の学生が作りました。そういうこともやって、地域と一緒にに関わり合いを持って、情報の価値を高める。情報というのはどういうものか体験によって、身に付けていく。重要な役割を認識する。こんなことに取り組んでいる大学です。

地域学、社会科学の重要性

先ほど静岡県の知事の話が出ました。静岡県知事というのは、もともとオックスフォードを出た、経済学者というよりも、経済文明史の学者だと私は思います。私は知事と呼ばずに川勝先生と呼ぶのですが、その先生と私がまだ学長をやっているときに話したことがあります。非常に参考になりました。それは「学問というのは全部地域学だ」と。今われわれがアメリカのことをやっているのは、アメリカ学なのです。よく「アメリカでは」と言う人を私は「アメリカではのかみ」と呼びます。「日本ではのかみ」

がいてもいいではないですか。

学問というのは、地域でこれから開発していくのではないかと。よく見ると、地域の中に新しい考え方、新しいアプローチ、新しい理念がたくさんあると思います。科学もそうです。われわれはよく忘れてしまうのですが、紙や文字は中国で発明されたのです。例えば白磁は中国ですから、セラミクスなどももとをただせば中国かもしれないですね。地域から生まれて広がったのであって、今こういう新しい時代の中に新しい発展を秘めた地域社会ができるのではないかと、地域学というのは非常に重要な意味を持っていると思っています。

防災の問題も、実は静岡県が中心です。地震に関する情報をたえず発信しています。皆さん来られて、ラジオを聞いていると1時間おきに地震教育のメッセージが出ているのをお気づきになるとと思いますが、そのくらい徹底しているのです。こういうことをやっていく上では、文化人類学、重要なのは民族学のアプローチです。われわれは行動科学をもっと学んで新しい仕組みをつくっていく必要があるのではないかと。文化人類学や民族学は、今までシステム系の、特に理系の学者の方は興味がなかった。でも、これが今後もしかすると、すごい宝になるかもしれない。発明、発見、あるいは新しい生活の提案をするシステムになるのではないかとと思います。

今、重要なのは、社会科学の発展だと思っています。私はいろいろなところでお話しするのですが、アメリカ人が一番ショックを受けたことがあった。それはロシアの方が早くスプートニクを打ち上げたのです。そういう問題が起きたときに、私も加わりましたが、研究をしたり、議論をいろいろやってきました。そのときに、アメリカのウーズリッジという人が、ある研究会でこういうことを言ったのです。「私は科学者で、大統領の科学アドバイザーもした。しかし、なぜアメリカが遅れたかということ、それは社会科学に対する投資が少なかったからだ。社会科学が遅れている」。確かに科学技術だけでは生産性の高いシステム、あるいは取り組みができないと思います。科学技術が万能だと思っている方がいますが、そういう時代は終わったのではな

いか。自然科学で解決できる問題は2~3割で、残りは社会科学の力だという考えもあります。

ただ、この問題はなかなか難しいテーマで、日本の場合はどうか、私は分からないのですが、日本は残念なことに、考え方を文系、理系と分けるのです。本当は、こんなものはないわけです。銀行へ勤める人は文系かという理系です。あるいは、そういうことを知らなかったために、日本の銀行は遅れたのです。文系、理系、どこがどうなのか分かりません。私は、システムというのは、文系、理系の垣根を越えたハイブリッドの学問だと思います。それなのに、先ほど学長が言いましたように、日本は情報というと、コンピュータ処理だと思う。しかし本当にそうなのですかね。私は教育の分野でも、理系、文系を融合して、そして新しい仕組みをつくらなければいけない段階にきているのではないかと考えています。

情報デザイン

4番目に情報デザイン。素晴らしい本を頂きまして、このお話をするのを躊躇したのですが、情報とは何かという定義は大変昔から色々あります。先ほど申し上げた、理想化設計ということも非常に大きなテーマだと思います。それは皆さまの方がご専門なのですが、私は何を考えているかということ、日本人の時代が来たと思っているのです。それは日本人が今まで気付かなかった、日本人の持っている美意識、美学、センス、価値観といったものをうまく統合して、新しい価値を生み出す、そういう時代が来ているのではないかとと思います。

その一つの表れが、長く生きる健康長寿であることから、日本のものが認められ出したのが、食文化です。食文化というのは、あれは何もうまいからではなくて、世界の人たちの見方は、日本人は、何であんなにスリムで、あんなに健康長寿なのか。気が付いてみたら、食べるものである。それと同じように、それを契機に、マンガ、浮世絵などいろいろなものに日本人の美意識を再発見し出した。私は、日本人には素晴らしい美意識があると思います。それがよく理

解されているかどうかは別としても、おもてなしという言葉にも表れていますが、外国人が訳が分からないくらいに、あいさつなどきれいにする。こういったものは価値を生み出していると思います。

価値というのは学問の重要な対象であり、価値分析というのもあったぐらいです。経済学の基本問題は価値の分配でもあるわけです。価値のことを考えるのには非常にいいのではないかと。ぜひ、情報システム学会にお願いしたいのは、新しい文化の提案、新しい生活の提案なのです。本当の新商品というのは、新しい文化、新しい生活をつくっていくわけです。インターネットというのは新しい文化をつくりました。だから新商品なのです。私は LED というのは新商品だと思います。新しい文化、新しい生活に必要な不可欠だと思います。

われわれが次の時代、未知で分かりませんが、予測はしない方がいい。予測というのは当たらない。何をするかというと、私たちはつくるのです。未来というのは、予測するのではなくて、つくるものです。これを忘れないことだと思います。皆さんも、未来というと予測するものだと思って、アベノミクスがどうのこうのと言うけれど、私は、アベノミクスは飴のミックスだと思います。甘い汁だと思って、何か活用してつくったらいいではないですかとみんなに言っているのです。未来というものはつくるものです。

実は100年前の報知新聞に100年後の日本というのが載っております。そこに出たことを今みんながつくっているのです。そのときに何が書いてあるかというと、東京と神戸の間を2時間半で走る高速鉄道ができるだろう、造りたいと言っているのです。今リニアを造りたいというわけです。私がそのとき見ると、こんな大きいことを日本人が書いている。こんな大ぼらで、こんなにロマンを書いている。われわれは今ここで大きなロマンや大きな夢を描き出さなければいけないのです。そして、それをどうやってつくるか。私は日本の技術ではつくれると思います。それはなぜかというと、私の経験です。日本人というのは、不思議です。ある目標や目

的を定められて与えられたら、やり遂げてしまいます。これはできないことはないのです。

私は、あるとき働いていた企業で、こういうものをつくってくれと言ったのです。ものすごく難しいもので、ここではっきりと具体的には言えない。そうしたら、どうやってでもいいのですかと言うから、どうやってもいいと言ったら、工場にある機械を全部売り飛ばして、全く新しい機械を買ってしまったのです。だから、できました。やれないことはないのです。科学者がみんな集まるところで技術屋さん聞いたのです。そうしたら、「目標と目的を設定されていればできないことはありません。われわれは宇宙へもいきます」と。分かりました、目標と目標をやり遂げるロマンが必要なのですね。システムというのは、とにかくシステムにとらわれがちなのですが、重要なのは、目的、目標、提案の仕方ではないかと思うのです。重要なのは、その根源にあるのは社会貢献です。何が社会貢献できるか分からない。でも社会貢献というのは大きい。

最近大学の学生に、何になりたいと聞くと、社会貢献できる消防士になりたいと言うのです。昔そんなことを言いませんでした。火消だと思っていましたからね。これは大きいですよ。社会貢献したいから医者になりたい、消防士になりたい。私はやはり社会が変わってきたと思います。企業も社会貢献をしなければいけない。社会貢献することがその社会で存立する基盤だと気が付いている。これは大変大きなテーマだと思います。

先ほど申し上げましたが、私たち大学は方針管理というシステムを使い、大学の先生、職員もみんな参加しています。学長、理事長の出す方針に対してどうやって貢献するかということをおさんの大学でしていますか。私は、今年はこの学会発表、こういう研究をする。授業をこういうふうにする。1年たったら、自分でA、Bなど自己評価をして、そしてまた皆さんと議論しながら展開する。それをずっと続けています。できるだけ同じ方向に向かってみんなでやろう。ロマンを達成しよう。そのロマンは、東海で小粒だけれど、ぴかりと光る大学という

ことで、いろいろな目標を掲げています。そういう目標だけではなく、この大学にいることによって先生方は自分の生活の質を向上する。この学校に所属したくなるということも目標に掲げて、それも一緒にやりましょうと。そういうことを達成するために方針管理という制度をつくりました。

それはどういうことをするかを簡単に言うと、年度に、理事長、学長、学部長が方針を出して、職員もみんな出して、そしてPDCAを回していく。もちろん完璧ではありませんし、われわれは絶えず悩んでいます。しかし、そういうシステムを一生懸命作り上げ、それを守り、展開しようという努力をしています。この上で重要なのはリーダーの役割、それから理念、目標、目的がきちんと設定されていることではないかと思っています。

皆さんからご質問を受けるのですね。ちょうど3時半になりましたので、何かありましたら、よろしくお願いします。(拍手)