

一にならないこと。知らないことを知ったふりしてしゃべるのではなく、分からないことは分かりませんといえる、「生身の人間」としてのアナウンサーです。

さまざまな変化や危機の中で、あらためて見いだすべきものは、こうした原点であると思います。これがなければ、放送の未来はないのではないかと考えています。

そのためには、広い視野を持ちながら、自分としての基準が必要です。私は、時代を変えていくさまざまな要素をめぐる情報を把握しながら、つねに変化の流れの真ん中を意識したいと思って来ました。そのためには、広く浅くでも、自分の認識のレンジが大きく開いていることが重要です。

社会の情勢を幅広く捉えながら、その上で自分としての基準、価値観をしっかりとつこと。これは、皆さんが社会人となっても、共通する重要なことだと思います。

◎椎名 希美 氏（平成 27 年 OBS 修了／北海道大学産学地域協働推進機構）

「楽しく生きるためのアントレプレナーカ」

OVUCA 時代をどう生きるか？

講義のタイトルを、「楽しく生きるためのアントレプレナーカ」とつけました。自分らしくのびのび働くことで自分を成長させていくためには、「アントレプレナーシップ」が重要なんだ、と強調したいと思います。

でも、「私は別に起業するつもりもないし、その分野に興味もない」、という人も多いことでしょう。安心してください。私が訴えたいのは、ここにいる誰にでも当てはまる、もっと広い意味の「アントレプレナーシップ」なのです。

イントロとして、いま私たちはどんな時代に暮らしているのか、画像を見ながらランダムにスケッチしてみましょう。

たとえばサウジアラビアには、世界ではじめて市民権をもったソフィアというロボットがいます。女性の権利が世界有数に制限されているサウジアラビアでは、国民の女性よりも多くの権利を与えられたロボット、とも言われています。

また、世界のセレブのあいだでは、自分のバーチャルアバターを遺産にする動きがあります。

スウェーデンでは、航空業の気候変動への影響の大きさから、飛行機に乗るのは環境破壊に加担することで恥ずべきことだとする、flygskam（フリーグスカム。英語圏に広まって Flight Shame）という言葉があります。

日本にはいま ORIHIME という遠隔操作ができる分身ロボットがあり、あなたがその場にいなくても、そこにいる人たちととてもリアルにいきいきとコミュニケーションをとることができます。

では、10 年後、20 年後の世界はどうなっていると思いますか？ そのとき皆さんは、社会を動かす中心の世代になっています。学生時代からこういうことを考える習慣をつけておけば、社会人になったときの動き出しが早くなるのではないかと、思います。

世界の産業構造の移りかわりを見てみましょう。P.F. ドラッカーの『ポスト資本主義社会』によれば、18 世紀中ごろからの 100 年間は、産業革命によってモノが大量に作られる時代になりました。次にそこから 20 世紀までは、いわゆる情報社会。情報の管理や活用が、社会を動かす重要な要素になります。そしていまは、知識社会。「創造とコラボレーション」の時代です。

消費に対する価値観も変化を重ねています。内閣府の世論調査をもとに整理してみると、1970 年代 80 年代は、「モノ消費」の時代。電化製品など、人々はモノへの欲求を募らせ、作り手にとっては、作って流行に乗ればどんどん売れました。

1990 年代から 2010 年ころまでは、「コト消費」の時代。モノを売るのではなく「体験を売る」時代で、人々

は特別な体験をしたり人間関係を深めるためにモノを買いました。

そして2010年ころからは、「イミ（意味）消費」の時代と言われます。自分の身の回りや自然環境、あるいは弱い立場の人々への共感や支援など、自らの価値観を表現するような消費が多くなっています。NHK放送文化研究所の意識調査でも、衣食住充足度でここ20年以上、着るものや食べ物、住まいなど、自分は物質的にある程度豊かな生活を送っていると思っている人が7割から8割にもものぼっています。

私たちを取り巻く外部環境は、ここ数年に限っても大きく変化しています。まずなんといってもいま現在の、Covid-19があります。少し振り返ると、2011年にはアメリカのクイズ番組で、人工知能がクイズ王を撃破しました。2014年の時点ですでに、FB（現・メタ）の顔認識アルゴリズムが97%の精度を達成して、人間の速度に匹敵しています。2016年には、マイクロソフトの音声認識AIが人間よりも少ないミスで音声聞き取ることに成功しました。2017年にはOpenAIというアメリカのAI研究所のプログラムが、バトラーリーナゲームの「Dota2」で、人間のeスポーツ選手を破っています。去年（2022年）には、アメリカ・コロラド州の美術作品コンテストでAIが優秀作品賞を受賞しました。

VUCA（ブーカ）という言葉聞いたことがあると思います。Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）に由来しますが、「不確実で将来の予想が立たない」状況を示す言葉です。現在はまさにVUCAの時代なのです。

でも、めまぐるしく起こる変化は、一面で未来へのヒントでもあります。いくつかの変化の渦の中心にあるキーワードを挙げてみましょう。

まず、あらゆるものがインターネットにつながる「IoT」。そして人間の単純作業を代行する「AI/ロボット」。今よりもさらにいろんな人々がもっといろいろな場所に行けるようになる「移動」。

仕事も交友も世界が舞台となる「グローバル化」。また、個人がもっと自在にいろんなものを作れるようになる「技術」。さらに、これらを束ねることで人々がよりいろいろなことと関われるようになる、新たな次元の「体験」があるでしょう。

○新しい挑戦はとにかく楽しい！

10年後、20年後の世界はどうなっていると思いますか？そしてその世界で、皆さんはどのように生きていたいですか？ そのために自分は今何をすべきでしょうか？

ちょっと偉そうに話してきましたが、実は私が皆さんたちの年齢だった時代。私はそういうことは全然考えていませんでした（笑）。勉強も、単位を取るのに必要なレベルぎりぎり、日本や世界を見すえるなんていう志向もありません。そしてそのことが良くなかったな、と、もっと大人になってから痛感しました。ですから私は皆さんに、このことを強調したいのです。右往左往してきた私の経験を踏まえて、変化の激しい時代を楽しく生きるためのヒントを共有しましょう！

私はいま、北海道大学の産学地域協働推進機構という組織で講師をしています。アントレプレナーを育成する科目を担当しています。この機構は、大学で生まれた成果を特許などの知財として社会に価値づけてビジネスに展開する仕事をしています。大学が企業や自治体などとの連携を図って、スタートアップ企業を生み出すことなどが目的です。

私はふたつの会社を起業して現在に至っています。加えて、いま小樽商科大学で博士論文に取り組んでいますから、一面では皆さんと同じ学生でもあります。

私は札幌の旭ヶ丘高校を卒業して、北大の医学部保健学科に入学しました。放射線技術科学専攻です。もともとは医学科に進みたかったのですが、残念ながら高校の推薦枠にあとちょっとで入れませんでした。

私の学生時代は、いま皆さんに言ってきた意識や興味関心とはずいぶんかけ離れたものでした（笑）。でも新しい友だちがたくさんできて、大学生活はほんとに楽しいものでした。楽しすぎて、勉強は必要知識を要領よく身につけることで終わってしまいました。高校から学部時代の私は、勉強は教えてもらうもの、カリキュラムをこなしていくもの、という意識しかなかったのです。だから勉強自体は、とくに楽しいものとは思

ませんでした。

診療放射線技師免許を取って、大きな救急病院に就職しました。医師の指示のもとで、MRI や CT, レントゲンなど、放射線を用いた検査や画像診断、治療に携わる仕事です。救急車はもとよりドクターヘリも頻繁に来て、忙しい日々でした。でも、大きく捉えればみなルーティンの仕事で、自分で主体的に考えて行動するというよりも、来た患者さんを必死に受け入れる日常です。3年目くらいから、これはなんか自分に合っていないな、と思うようになりました。受動的な仕事って、私にはつまらなかったのです。

そんな環境を変えるために私が飛び込んだのが、OBS（小樽商科大学大学院商学研究科アントレプレナーシップ専攻）でした。私は27歳になっていました。

私は理系の勉強をしてきたのですが、OBS で学ぶ多くの方は文系の方で、理系と文系の発想や思考の違いに新鮮なショックを受けました。おもしろい！と思ったのです。いわゆる文理融合で多様な学びが体験できました。

35名の同期は、20代から60代までいて、40代50代の方がいちばん多くいました。キャリアも取り組んでいることもまるでちがう人々と議論をしながらハードに学んだ2年間で、新しい知識や考え方を身につけることは大きな喜びでした。来たものを受け入れるだけではなくて、自分の興味のままに自由に学んでいく。ああ、自分はこういうことが好きなんだ！と確信しました。

ここから、いまの私に直結するスイッチが入ったのです。そこに気づくと転職したくなりました。

選んだのは、(株)リクルートキャリアという、キャリアコンサルティングの会社です。リクルートという会社は全体にとってもノリの良い勢いのある会社で、ここでも病院時代とはずいぶんちがう人々からいろいろな刺激を受けました。私は法人営業を担当して、売上数字と格闘する、厳しくもやりがいのある職場でした。成績優秀で社内表彰されたこともあります。このとき、「新しい挑戦はとにかく楽しい！」と思いました。そこには、高校・大学時代の自分がまったく想像できていなかった私がありました。

○新しい挑戦はとにかく楽しい！

30歳で結婚して、出産。リクルートキャリア社を退職して、家で子育て中心の毎日となりました。外の世界との接触が減ってずっと家の中にいると、なんだか取り残されたように不安になります。そこで、姉と起業しました。合同会社Kプロジェクトといって、北海道のSNSマーケティングを事業とする会社です。治療食レシピの開発とその調理工程のメディア化や、北海道を中心とした情報発信や6次化商品の開発を行います。

実は姉はインスタグラムのフォロワーが40万人近くもいる人で、そのノウハウをベースに、道内のマイクロインフルエンサーの皆さんの協力も得ながら、企業のPRや商品開発のお手伝いもします。

また2018年には、札幌医科大学の先生たちと(株)スポルターレという、医療ビッグデータの収集と予防医療を推進するラ会社を立ち上げました。スポーツ整形の領域における治療支援プラットフォームである、「スポルnote」というアプリも開発しました。

スポルターレは、「札幌市ベンチャーグランプリ2018」で優秀賞をいただきました。

私はやがて、北海道大学や小樽商大でのアントレプレナー教育にも加わるようになっていきます。会計やマーケティング、戦略論などのビジネス基礎などを教えることになります。

また北大では、「DEMOLA HOKKAIDO」という、フィンランド発の産官学連携イノベーション創出プラットフォームの運営メンバーとして活動しています。企業が抱える課題に対して学生が企業にさまざまなアイデアを提供することが単位になり、企業に評価されれば対価を得ることもできます。

放射線技師の時代も忙しくてたいへんでしたが、今の方がさらにずっと忙しいです。でも、自分でやりたいことをやって、それが認められていてるので、大きな充実感を得ています。「やらされている仕事」とはまったく違うからです。受け身ではなく、自分で本当に楽しければ、人はとことんがんばれるのです。

新しいことを始めると、新しい世界が開けます。挑戦を続けると世界が広がるんですね。ここで言いたいのは、「経験に勝る学びなし！」です。

起業はチームで取り組むものです。将来起業するしないは別にして、チームで学び、チームで取り組むことで生まれる力を、学生時代にぜひ知って、意識するようになってほしいと思います。皆さんは、とにかく積極的にいろいろな経験を獲得するチャレンジをしてください。

○プロティアンキャリアという生き方

大学を卒業していく若い人材に、社会は何を求めるでしょうか。求められる能力は変化するものです。つまり、これさえ学んでおけば安心、などというものはないのです。

「世界経済フォーラムによる現在と未来に求められるスキルの調査」によれば、2016年に最も求められたのは、「目の前にある問題を解決する能力」でした。それが2022年には、「自ら問題そのものを発見する能力」とか「課題を的確に設定できる能力」、「自ら創造する力」が求められています。

そしていま、「プロティアン・キャリア」に注目が集まっています。

プロティアンとはギリシャ神話に出てくる海神プロテウスに由来して、火にもなり、水にもなり、必要に応じて変幻自在に姿を変えることができる神です。だからプロティアン・キャリアとは、「変化し続ける」や「変幻自在な」という意味で、社会や経済などの変化に対応しながら、自らの働き方や能力を柔軟に変えていける変幻自在なキャリアのことです。

例えばかつてなら、大学を卒業すると就職して、そのまま定年まで勤めて老後を迎える、というパターンが一般的でした。でも現在では、学生時代に留学する人も多くいますし、卒業してすぐ起業する人もいます。

ひとつのキャリアで人生を送るのではなく、ひとつめのキャリアを経てまた何かを学び直し、そこから新しいキャリアを拓いていく人もいます。ふたつめのキャリアの中でまた新たな学びを得て、そこから三つ目のキャリアに進む人もいます。キャリアは多様化しているのです。つまりキャリアは、学校や会社で作るものではなく、個人が主体的に作っていくものです。大学で学んだことだけで何十年も仕事ができると考えていてはダメです。

プロティアンキャリアでは、人間がもつ三つの資本を増やしていくことを重視します。

知識やスキルからなる「文化資本」、人との信頼、人脈といった「社会的資本」、そして、自分がつくる自分のための経済環境、「経済的資本」です。

文化資本と社会的資本が充実していけば、自ずと経済的資本も成長します。皆さんはまず学生時代に、文化資本と社会的資本の基盤をしっかりと作ってください。そこを意識しましょう。

そしてプロティアンキャリアでは、成功をこう定義します。

成功とは、個人が「心理的成功」を味わうことだ、と。その人が選んだキャリアに、他人が善し悪しを決めることはできません。仕事で得る自信とか満足、誇りといったものは、あくまで個人が最高の努力を尽くした先に得られるものでしょう。社会的な地位や報酬は、この「心理的成功」のあとからついてきます。

プロティアンキャリアの3つめのポイント。

仕事と遊びは、実は統合が可能です。IKIGAI（生きがい）という言葉はいま、世界の共通語になりつつあります。自分が「好きなこと」、「得意なこと」、「稼げること」、「世界が求めること」。この4つが重なる領域に、「IKIGAI・生きがい」があるのです。

I型人材という呼び方があります。Iの字のように、ひとつ専門的知識を深くもつ人です。これに対して、ひとつの専門的知識に加えて、その分野以外の幅広い知識をもつ人がT型人材。二つの専門的知識をもちなおかつ幅広い知識を持つ人はπ（パイ）型人材。Hの文字のように、二つの専門的知識をつなげて新たな価値を生み出せる人は、H型人材です。

T型人材以降には、分野を限定しない広範囲な知識・技術・経験が求められます。そうしたことを身につける基礎は、大学でこそ作ることができます。そこを意識してください。

プロティアンキャリアは、自分もつ資本を、キャリアを通して合理的に増やしていくことを志向します。

つまりどんな経験をしてどんな資本を増やすのかは、自分で決められるわけです。ですから皆さんは、戦略的に資本を増やしていきましょう。私から提案したいのは、「アントレプレナーシップに関する資本」です。

○社会を動かすアントレプレナーシップ

はじめに、アントレプレナーシップは起業をめざす人に限定されない意味がある、と言いました。あらためて説明します。

一般にアントレプレナー(entrepreneur)とは、企業家、あるいは起業家のことで、シップは考え方、精神といった意味ですね。つまり企業家精神(起業家精神)。でもこの言葉の意味はそこに留まりません。

はじめてこの言葉を使ったのはフランスの経済学者リチャード・キャンティロンで、1755年に刊行した著作が初出といわれます。そこでアントレプレナーは、「不確実性に直面した時に意思決定をする人」、と出てきます。

また経済学者ジョセフ・シュンペーターは1936年の著書で、「新結合を実行するときに限り、その人はすべてアントレプレナーとなる」、と述べています。シュンペーターは、それまで組み合わせたことのない要素を組み合わせることによって新たな価値を創造することを、イノベーションの概念として提唱しました。

つまり、会社を立ち上げて新たなビジネスを起こす人だけがアントレプレナーではなく、アントレプレナーの定義においては、起業はあくまで手段のひとつなのでした。

現代のアントレプレナーシップのわかりやすい例として、AirbnbやUberがあります。かつてなら自国の中でまず基盤を作ってから国外進出を図ったビジネスが、いまはいきなり世界展開を進めます。

またまったくちがう歴史文脈で、女性や貧困者に無担保で融資を行って、自立した小さな経済を確実に回していくバングラデシュのグラミン銀行のような、社会起業家たちが取り組むソーシャル・アントレプレナーシップと呼ばれる分野もあります。

さらには、政府機関が主導して取り組むべき制度改革を民間人が社会ムーブメントをつくりながら推し進めるアントレプレナーシップもあります。日本で小規模事業認可保育所を展開する、NPO法人フローレンスのような例です。

また私がいたリクルート社は、大企業ですが起業家のようにふるまう社員がたくさんいて、会社自体がそういう人材をつねに刺激しています。「カーセンサー」や「ゼクシィ」といった媒体はそうして生まれました。そして「Soup Stock Tokyo」というスープ専門店チェーンは、現会長の遠山正道氏が三菱商事在社中に立ち上げたビジネスが元になっています。

このようにアントレプレナーシップは、単なるスタートアップ(起業)だけではなく、大企業の中で、あるいは多国籍企業を代替する新領域で、そして社会課題を解決するNPOやNGOの領域において、さらには政府機関を代替するような領域で有効に機能しています。

○アントレプレナーに必要なスキル

アントレプレナーに必要なスキルは、5つあります。

まず、「質問力」。イノベーターは、常識を覆すような質問を絶えず行います。例えば、PCを分解したら600ドルの値打ちしかない部品の塊が3000ドルで売られている。これはなぜだ？ どういうことだ？ と考えたアメリカ人が、あらたなPCの生産方法を生み出しました。顧客の希望する仕様に合わせて個々のPCを製造販売するシステムを作ったマイケル・デルが、現在のデル・テクノロジーズ社を1984年に創業したのです。

例えばいま隣にいる人に10の質問をしたら？ とか、身近な疑問を効果的に問うトレーニングを続けてみましょう。

2番目に、「観察力」。インドの街角で三輪スクーターに家族4人がしがみついている状況を見たラタン・タタが、世界一安い小型車を開発しました。インドのタタ・モーターズです。

観察力は、他者のちょっとした行動を観察して、新しいやり方のヒントを見つける力です。