「京都」という強みを活かして学生たちが構想力やチャレンジ精神を育てる多様な機会を

S&R財団最高経営責任者（CEO）兼理事長　久能 祐子 KUNO, Sachiko
×
京都大学総長　山極 壽一 YAMAGIWA, Juichi

本学では、社会のニーズをひろく採り入れるため、産業界をはじめ大学外の方々との対話を行っています。今回、米国首都ワシントンDCを拠点に、社会起業家や芸術家を支援するS&R財団のトップとして活躍し、京大生の留学支援や同窓会活動にも積極的に関わっていただいている久能祐子さんに、本学の山極壽一総長がお話を伺いました。

（対談実施日：2016年10月4日）

イノベーションを起こせるのは オープンでダイバース、そして緊張感のある環境

山極　久能さんはこれまでに、患者さんを助けたいと創薬ベンチャーを２つ立ち上げ、新薬を２つも世に送り出されました。現在は、社会貢献に力を入れ、事業を通じて社会問題の解決を目指す社会起業家や、芸術家を支援するS&R財団のトップとして積極的に活動されています。財団のコンセプトは「イノベーションや社会的インパクトをつくり出して、世の中をより良くする」だそうですね。

“イノベーションの必要性”があらゆる場面で叫ばれる現在、本学も大学改革の方針として打ち出した「WINDOW構想」の中で「International＆Innovative」と掲げていますが、ではどうすればイノベーションが起こせるかは大きな課題です。久能さんが考える、イノベーションに必要なこととは何でしょうか。

久能　すばり「オープン」と「ダイバーシティ」な環境です。

そもそも、イノベーションを起こす方法なんて教えられるものではなく、情報量が指数関数的に増える時代、私たちの知識はすぐに陳腐化して、次世代に伝えることは難しい。私たちにできるのは、イノベーションが起こせる環境を整えてあげるだけなのだと思います。財団が本部

久能 祐子（くのう さちこ）

S&R財団最高経営責任者（CEO）兼理事長

（略歴）

1954年生まれ。京都大学大学院工学研究科博士課程修了。工学博士。

1989年にアールテック・ウエノ、1996年にスキャンポ・ファーマシューティカルズ社を上野隆司博士と共同で起業、上野博士が発見した「プロストン」に基づく新薬を2つ世に送り出した。

2000年には若い芸術家、科学者などへの支援を行うS&R財団を設立した。

とする歴史的建造物で、芸術家や科学者、起業志望の若く才能ある多彩な人たちを住まわせているのは、そうした環境づくりの意味でもあります。

山極　オープンでダイバーシティな環境が、なぜイノベーションを起こすのでしょうか。

久能　多様な人々が集まれば集まるほどストレスも増えるものですが、ちょっとしたストレスは有効に働くのだと思います。

私自身、博士課程の時にドイツに留学し、すべてを自分で切り拓かないといけない大変な環境の中で、さまざまな能力を伸ばし、実は「孤独に強い」という自らの“得意”を見つけました。あまりに快適な環境にいると、イノベーティブではなくなります。

山極　たしかに。日本でイノベーションが起こせなくなったのは、1970年代後半から1990年代にかけて安定状態になったためと言われています。

久能　緊張感は大切な要素なんです。京大はそれに近い環境ではないでしょうか。

山極　「WINDOW構想」では、大学を「窓」と位置づけていますから、まさにオープンかつダイバーシティ。あとは、もう少し緊張状態が必要かもしれません。

構想力を鍛え、チャレンジマインドを呼び起こすために必要なこと

山極　文部科学省が大学発ベンチャーの創出を後押しし、各国立大学が出資・設立したベンチャーキャピタルの投資活動が本格化しています。本学も起業家育成に力を入れ、2017年度からは経営管理大学院で起業家育成セミナーを開講します。

本学は自由で、人がやらないことをやろうという学風なのに、実はベンチャーを興す学生は非常に少ないんです。起業家育成セミナーなどは、テクニックに関する講義が中心になるのですが、本来はビジョンがあってこそ。どうすればビジョンやチャレンジマインドを育てられるかが肝心です。

久能　そうですね。アイデアさえあれば、後から知識やスキルはついてくるものですから。大学は知識を問うだけでなく、ブレーンストーミングのようにアイデアを引き出す機会を増やすことが必要ではないでしょうか。

山極　今はパソコンの前に座ることが勉強と思っている学生が多く、人と語り合うことは少ない。また、必要な時に必要な情報を検索するだけで、そうして得られた知識は非常に断片的です。本来は、さまざまな人と対話し、散らばった情報をつなげていくことで、アイデアが生まれ、グランドデザインを描ける構想力が鍛えられていくものです。本学は「対話を根幹」とした教育を理念として掲げているわけですから、久能さんがおっしゃるように、人との対話の中からアイデアを生み出すような場づくりにも取り組みたいと思います。

久能　また、チャレンジマインドを養成するうえで、ヒントとなることがあります。それは、若い人がチャレンジできない、あるいはリスクを取れない場合、「ワーストケース」を想定できていないことが多い、ということです。どうい

う状況に陥ったら自分にとってワーストなのか、回避するにはどうすればいいか。そこがイメージできると、チャレンジのハードルは低くなります。

山極　なるほど。参考になります。

ただ、アイデアや構想力、チャレンジマインドを鍛えるにあたって、京都大学は総合大学であることが強みだと考えています。多様な学問分野を学び、幅広く物事を見ることは、アイデアの源泉となり、構想力を鍛え、チャレンジマインドを呼び起こします。

久能　加えて、いろいろな学問に触れる中で、自らのコアとなる専門も身についていきます。ビジネスにおいて、コアを持っていることはとても重要なんです。企業は、さまざまなコアを持つ人が集まって、ゼネラルな土台が強固となるものですから。

山極　専門の重要性は研究の世界と同じですね。国際的な舞台に出た時、いくらコミュニケーション能力や交渉力に優れていたとしても、専門知識がないと太刀打ちはできないし、信用を得るのも難しい。

久能　専門性は自ら依って立つもの、ということですね。

「成功するまでやる」ために
ビッグビジョンを持って
スモールステップを

山極　久能さんは 2 つの新薬をつくるにあたって、資金繰りなどご苦労はあったものの、最終的に開発、発売にこぎつけられました。成功の秘訣は「成功するまでやる」ことだとおっしゃっていて、おもしろいと思ったのですが、それは「あきらめない」ということなのでしょうか。

久能　少し違う気がします。大切なのは、山頂が見えている感覚なんです。私たちの場合、この山に登れば新薬ができる、とわかっていて、途中で雲が出て山頂が隠れてしまっても、山頂はイマジンできます。

山極　てっぺんが見えているから、あきらめようとは思わない、ということですね。

ただ、「成功するまでやる」とは言っても、目標が高ければ高いほど、簡単なことではありません。研究でも同様ですが、目標に到達するためには、小さな問いをいくつも立て、一つずつ解決しながら進んでいくしかない。目標に近づいている実感が持てず、苦しむこともあるし、目標そのものが揺らぐこともあります。

久能　結局、「ビッグビジョン」をつねに確認しながら、「スモールステップ」を積み重ねるしかないのですが、ある研究者が言うには、成功にしろ失敗にしろ、スモールステップを数多く重ねている人ほど、ビッグビジョンは揺るがないそうです。

それに、いきなりビッグ・ハードルを越えようとすると、失敗した時のケガが大きいし、ケガを恐れてリスクを取れなくなってしまう。スモール・ハードルを越える訓練をしていれば、たとえ失敗してもケガは小さくて済むし、徐々にケガをしない方法を身につけていきます。

山極　久能さんご自身は大きな失敗をしたことはないのですか。

久能　うーん。たぶんあるはずなのですが、忘れているんですね。失敗してもすぐに次を見つけて行ってしまうので。

山極　すばらしいです。「WINDOW 構想」の「O」は「Original＆Optimistic」ですが、独創的な発想は時に人から批判されるけれど、それでもくじけないために、Optimistic（楽観的）であることはとても重要です。久能さんも Optimistic な面があるのかもしれません。

久能　よく言われます。あと、小回りがきくという意味の Nimble とも。自分の決断を、違うと思えばすぐ変えることができますから。これも、重要な資質だと思っています。

自分で考え決断し行動する。その積み重ねが「自分ならできる」という自己効力感を生む

山極　取材記事などで「Self Efficacy」について、よく話しておられますね。

久能　「自己効力感」と訳されるのですが、創薬プロジェクトで何も成果を上げていないのに、達成する姿が見えることがありました。「自分はできる」と、未来の自分を信じる気持ちが持てるんですね。

山極　自己効力感はどこから生まれるのでしょう。

久能　京大工学部在籍時、1,000 人中女子学生は 6 人という中、そしてドイツ留学先で、自分一人で考えて決断し実行してきたことが、自分を信じられる力につながった。だから未来の自分だって、「できる」と思えるようになったのではないでしょうか。

山極　松下幸之助が「この人は将来成功する」と思う条件の 1 つに「運が良さそうに見える」ことを挙げています。運の良さそうな人は雰囲気として表れるし、人もついてくる。久能さんも自己効力感を持って突き進んでいたから、運が良さそうな雰囲気を醸し出していて、人が助けてくれたのかもしれませんね。

久能　そうですね。私自身は迷うことなく進んでいましたが、物心両面、いろいろなサポートをしてくれる人に恵まれました。

山極　投資してくれる人にどう見えるかも重要でしょう。

久能　それはあるでしょうが、私の長いファンドレイジング人生からすると、欲しいと思った時は意外とダメなんです。「誰も賛成してくれなくても、自分一人でもやる」。私は “きれいな心” と呼んでいますが、そんな気持ちになった時に、投資家はじめいろいろな運がついてくる、という感じがしています。

山極　なるほど。本学も 2022 年に 125 周年を迎えるにあたって記念事業募金を実施するので、ぜひ参考にさせていただきます。

「京都」という強みを活かし、学生たちがさまざまな人と世界に出会える機会を

山極　未来の自分を信じる気持ちというのは、さまざまなチャレンジをするうえでも、非常に重要になりますね。

京大生に限らず今の学生は、現在より未来を悲観視する傾向があるようですから。経済成長は滞り、暮らしぶりの向上は望めない、今の幸福を維持しよう、と考えて守りの姿勢になっているんですね。

久能　現状を打破する方法として、やはりいろ

いろな人と出会い、違う世界を知ることが必要だと思います。今が幸せだと思っていても、また別の形の幸せがあるかもしれない。学生の間に短期でもいいから留学を経験して、自分の人生はダイバーシティに富んでいることを知ってほしい。それに、「自分はこの道で生きてきました」と胸を張れる人に出会うことは、自らが自信を得るきっかけにもなります。

山極　久能さんには京大生を対象とした国際機関での研修プログラム「グローバルリーダーシップ・プログラム」にご支援いただき、そうした出会いや自信を得る機会を与えていただいています。あらためてお礼申し上げます。

久能　私はプログラム参加者によくこう言います。「Unleash（アンリーシュ）Unlock」。リーシュとはリード、つまり首輪のことです。

山極　リードや鍵を外しなさい、と。

久能　皆、ポテンシャルは高いのに、新しいことを始めようとすると、目の前に壁があるように感じてひるんでしまう。リードに縛られているだけで、本当は壁なんてないんです。

山極　誰がリードを握っているのでしょう。

久能　1つは自分自身、もう1つは親や家族です。どちらにせよ、リードを切るのは自分しかないわけで、さっさと切って前に進みなさい、と言っています。ただ、勢いよく走り出すとケガをすることもあり、自らの歩く速度、走る速度をコントロールする必要はある。それさえできるようになれば、こわいものはありません。

山極　海外でそういう話を聞くことは、学生たちにとって大きな刺激です。自信やチャレンジ精神、決断力などを育て、一回りも大きくなって帰ってくるでしょう。また今度は、経営管理大学院にも寄付講座を開設いただけるとか。

久能　ワシントンDCに本部を置く世界銀行や国際通貨基金（IMF）などのグローバルイシューに対する取り組みを紹介し、解決方法を考察する講座にしたいと考えています。各機関で活躍している人に講師依頼をすると、「京都だったら行きたい」とおっしゃる方が多いのですが、それは京都大学の大きな強みですよね。その強みを最大限活用しない手はありません。

山極　おっしゃる通りです。「京都なら」と、講演依頼を快諾いただける研究者も多く、京都大学だからこそ、学生たちは世界で活躍する人々の生の声を聴ける多様な機会に恵まれるわけですから。

久能さんには、今後も学生たちの貴重な機会づくりにご協力いただければと思います。本日はありがとうございました。