



見えない価値を大切に する企業文化を

日本企業の現場に求められる「言霊」とは

聞き手▼山口哲史 株式会社フロ・アクティブ代表

全国から2600名のメンバーが集まる「社会起業家フォーラム」を主宰する田坂広志氏は、「見えない価値を大切に
する企業文化が求められている」と話す。日本企業が進むべき道とは何かを伺った。

**目に見えない価値を
見つける叡智**

山口 田坂さんは2009年に『目に見えない資本主義』（東洋経済新報社）を、今年になって『忘れられた叡智』（PHP研究所）という本を出されています。まずはこれらの本を執筆された意図を教えてください。

田坂 『目に見えない資本主義』は、私がダボス会議に出席して感じた疑問、「これから資本主義はどこに向かうのか」をテーマに書いたものです。ただ、これは主に経営者や政府関係者、エコノミストの方々に向けて書いた本ですが、『忘れられた叡智』は、もっと幅広い読者に向けて、『目に見えない資本主義』のエッセンスを詩的寓話として語ったものです。これから時代

がどこに向かうのか。これから何が大切になっていくのかを、多くの人々に伝えたいと思ったのです。

山口 どちらも「目に見えない価値」がテーマになっていて興味深く拝読しました。これは日本人が古くから大事にしてきた価値観の一つですが、今は目に見えるものしか評価の対象になりません。現代の病ですね。

田坂 日本には、昔から「目に見えない価値」を大切にすると叡智があるのです。『忘れられた叡智』は、経済危機に陥ったグローバルア国の片隅にあるジャポニア村で起こった物語。この村に住む智慧子と賢治が、「資本主義はどこに向かうのか」という問いを抱き、村長やエコノミストのところに行く。しかし、



先見TOP interview
with 多摩大学大学院教授

田坂広志

ホスト

山口哲史 (やまぐち・てつし)

1961年兵庫県生まれ。関西学院大学商学部卒業後、リクルートなどを経て90年、現(株)プロ・アクティブの前身のフィールド・アクティブを設立。竹100%でできた繊維など自然でピュアなエネルギーを活用した「人を自然に輝かせる(ラディアンス)」力のある健康、美容商品の企画・販売を手掛ける。社内外ともに「ガッツさん」の愛称で親しまれている。

<http://www.pro-active.co.jp>

答えは得られず、最後に森の聖人のところに行く。すると、聖人は「成熟した心には『目に見えない価値』が見えるのだよ」と教えてくれる。その言葉から、二人は「成熟した資本主義」の意味を知るのです。

山口 なるほど。

田坂 人間の心は成熟してくると、それまで見えなかったものが見えるようになる。若い頃は自分しか見えていないが、次第に、相手の心や場の空気が見えるようになる。そして、人の縁や恩なども分かるようになる。それが「成熟」の真の意味です。

山口 では、社会で活動する企業が、この「目に見えない価値」を見出し、育てていくにはどうすればいいのでしょうか。企業はその成功体験から既存の価値観をなかなか捨てられません。

この状況を突き抜けていくための方策はありますか。

田坂 まず、経営者は、欧米の経営に目を奪われず、足元を見つめるべきでしょう。森の聖人は、「村に戻ったならば、まず最初に、自分達の立っている大地を見つめなさい」と言います。そして、目に見えない価値を大切にすると叡智は、すでにジャポニア村にあることを教えます。これは企業も同じ。日本の企業には、目に見えない価値を大切にすると叡智も、すでにあるのですね。

山口 企業はそれに気づいていないだけなんですね。

「言霊」が

企業文化を変えていく

山口 では、企業の現場に眠る、目に見えない価値を復活

させるために、経営者は何をすればいいのでしょうか。

田坂 「言霊」を語ることです。日本にある「目に見えない価値」を語る言葉を、魂を込めて語ることです。例えば、お客様に対して「今日は有り難い。縁を頂きました」というとき、「縁」という言葉に心を一致させて語る。それだけで、何かが変わり始めます。また、この「有り難い」

も素晴らしい言葉。英語の「Thank you は、「あなたに感謝する」という意味ですが、「有り難い」は、英語で言えば、*a miracle*。「これは奇跡の出会い」という意味です。

山口 「言霊」とは、それを発するだけで現実を大きく変える力を持った言葉ですね。それを信じて使うことが、見えない価値を復活させるのですね。

田坂 そして「言霊」は「行(ぎょう)じる」ことでさらに力を発揮します。毎週朝礼で社長が訓辞を垂れるよりも、毎朝、心を込め、思いを込めて、社員に「辛労さま」

ま、こうしたことを現場で実践し、次世代に引き継いでいかなければならないですね。

山口 話は変わりますが、田坂さんはもともと民間企業への就職を希望されていたのですか。

田坂 いえ、私は大学院で博士号を得たので、本当は、研究者になりたかったのです。しかし、ポストがなかった。そこで、せめて民間企業の中央研究所で働ければと考えて就職したら、配属されたのは営業の仕事でした。しかしそれは、いま振り返ると、有り難い天の配剤だったのですね。お陰で、自分の中の

成熟した心には 見えない価値が見える

と語りかける。それだけで企業文化は変わり始めます。

山口 私たちはそれを幼い頃から学んできたはずなのに、体的に育つてこなかった。だからこそ今、企業の現場で経験しなければならぬ。

田坂 あと20年経ったら戦争体験者がいなくなるのと同様、古き良き日本型経営を知る人たちもいなくなる。だからこそ、い

可能性を喚かせて頂いた。だから、私は、もし人生をやり直せるとしても、もう一度同じ人生を歩みたいと思っています。

山口 天の声を受け、人生をまっとうしているから、悔いはないというわけですね。

田坂 若い頃に立てた計画通りに人生が歩めるわけではない。しかし、希望と違った道が与えられたとき、その天の声をどう



ゲスト

田坂広志(たさかひろし)

1951年生まれ。74年東京大学工学部卒業。81年同大学大学院修了後、民間企業に入社。87年米国シンクタンク・パテル記念研究所客員研究員。90年日本総合研究所の設立に参画。民間主導による新産業創造を目指す「産業イノベーション」のビジョンを掲げ、数々のベンチャー企業と新事業を育成。現在、同研究所フェロー。2000年シンクタンク・ソフィアバンクを設立。代表に就任。03年社会起業家フォーラムを設立。代表に就任。08年世界経済フォーラム(ダボス会議)のGlobal Agenda Councilのメンバーに就任。10年世界賢人会議Club of Budapestの日本代表に就任。

企業の究極の目的は 社会貢献にある

解釈するか。そこに本当の人生の分かれ道がある。日本で語られる「人間万事塞翁が馬」という言葉は、まさにそうした教智を教えてくれる言葉なのですね。

山口 私にもある感覚です。

田坂 実は、多くの日本人は、「人生は大いなるものに導かれている」という、どこか宗教的な感覚を持って生きている。よく日本人は無宗教だと言われますが、そうではない。日本人は、万物に神や仏を見る尊い信仰心を持つているのです。

山口 特定の宗教に固執しないから、異信教徒同士のいさかいもあまり起こりませんね。

田坂 宗教に限らず、様々な価値を受け入れる器の大きさを保持しているのが日本人ですね。

仕事の苦勞にも意味を見る
それが日本人

山口 田坂さんの印象に残っている言葉はありますか。

田坂 新入社員の頃、人事部長が語った言葉を、いまでも覚えて

います。「君たち、明日からそれぞれの職場に配属されるが、一つアドバイスしておこう。職場に着任したら、まず先輩や同僚をよく見渡さない。そのなかで『一番相性の悪そうな人』を見つけなさい。見つけたら、その人を好きにならなさい」。

素晴らしい言葉ですね。相性の良い人とだけつき合う人生は寂しい。むしろ相性の悪い人とぶつかったときこそ、心が深く結びつく機会です。縁あって出会った未熟な人間同士。ときにエゴがぶつかり、感情的にもなるが、その葛藤を通して、互いの心が深く結びつき、互いに成長していく。それが日本人の生き方なのですね。

山口 そうですね。

田坂 日本人は、定年退職のとき、感謝の言葉とともに、多くの人が次の一言を添えます。「この会社に勤めて何十年、『いい苦勞』をさせて頂きました。お陰で、人間として成長できました。すなわち、日本人は苦勞や困難というものを忘むべきものと捉えていない。むしろ、自分を成長させてくれる有り難い天の配剤だと考えるのですね。

山口 欧米企業と日本企業の思想の違いと言えますね。

田坂 日米では社員を見つめる眼差しも違います。日本のある企業では、社長が年に一度の全社員パーティで、毎朝社員の机を掃除してくれる若い女子社員を表彰する。「君のお陰で皆が気持ちよく仕事ができる。いつも有難う」と、全社員の前で心を込めて表彰する。最澄の言葉に「一隅を照らす、これ国の宝なり」があります。日本企業は、まさに、この精神を行じている。これは世界に誇るべき日本企業の経営思想です。

山口 経営者が社員と同じ目線で評価している。おごらない。

田坂 日本には、「千人の頭となる人物は、千人に頭を垂れることができるなければならない」という格言があります。経営者こそ、最も謙虚な人物であるべきなのです。

意欲は欠乏感ではなく
感謝から生まれる

山口 日本型経営は欧米のそれとは違い、単なる利益追求一辺倒ではありませんね。

田坂 もちろん日本企業も利益にこだわります。しかし、日本企業にとって、企業の究極の目的は、あくまでも社会貢献です。では、利益とは何か。日本企業

にとつて、それは、社会に貢献したことの証であり、また、さらなる社会貢献をするための手段なのです。その意味において、日本企業の経営者も、利益にこだわらなさい。

山口 企業が目的を達成するためには、経営者や従業員も意欲も重要となります。

田坂 私は若い頃、ある禅師から「意欲とは欠乏感なり」と言われました。欠乏感や渴望感から来る意欲は、最上の意欲ではないとの意味です。我が国でも、よく「ハングリになれ」という言葉が語られますが、日本は世界で最も豊かな国です。世界第3位の経済大国であり60年以上戦争がない。国民の大半が高等教育を受けることができ、高齢社会が悩みとなるほど国民の多くが健康で長寿。そのことを考えるならば、日本人が持つべきは「欠乏感から来る意欲」ではなく、「感謝から来る意欲」でしょう。このような豊かな国に生まれ、有り難い人生を与えてもらった。だからこそ、世界のために何かを為そうと考える。それが、これからの時代の日本人の生き方でしょう。

山口 素晴らしい考えですね。本日は有難うございました。

田坂 私には、おごらない。

田坂 日本には、「千人の頭となる人物は、千人に頭を垂れることができるなければならない」という格言があります。経営者こそ、最も謙虚な人物であるべきなのです。

意欲は欠乏感ではなく
感謝から生まれる

山口 日本型経営は欧米のそれとは違い、単なる利益追求一辺倒ではありませんね。

田坂 もちろん日本企業も利益にこだわります。しかし、日本企業にとって、企業の究極の目的は、あくまでも社会貢献です。では、利益とは何か。日本企業

にとつて、それは、社会に貢献したことの証であり、また、さらなる社会貢献をするための手段なのです。その意味において、日本企業の経営者も、利益にこだわらなさい。

山口 企業が目的を達成するためには、経営者や従業員も意欲も重要となります。

田坂 私は若い頃、ある禅師から「意欲とは欠乏感なり」と言われました。欠乏感や渴望感から来る意欲は、最上の意欲ではないとの意味です。我が国でも、よく「ハングリになれ」という言葉が語られますが、日本は世界で最も豊かな国です。世界第3位の経済大国であり60年以上戦争がない。国民の大半が高等教育を受けることができ、高齢社会が悩みとなるほど国民の多くが健康で長寿。そのことを考えるならば、日本人が持つべきは「欠乏感から来る意欲」ではなく、「感謝から来る意欲」でしょう。このような豊かな国に生まれ、有り難い人生を与えてもらった。だからこそ、世界のために何かを為そうと考える。それが、これからの時代の日本人の生き方でしょう。

山口 素晴らしい考えですね。本日は有難うございました。