

THE LONG INTERVIEW

—この人と1時間—

インタビュアー
伊藤秀範

多摩大学大学院 教授
シンクタンク・ソフィアバンク 代表

田坂 広志さん



たさか・ひろし

1951年生まれ。1974年、東京大学工学部卒業。81年、東京大学大学院修了。工学博士。同年民間企業入社。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「産業インキュベーション」のビジョンと戦略を掲げ、10年間に異業種企業702社とともに20のコンソーシアムを設立・運営。数々のベンチャー企業と新事業を育成する。現在、日本総合研究所フェロー。00年4月、多摩大学大学院教授に就任。同年6月にはシンクタンク・ソフィアバンクを設立。代表に就任。01年より、新しい時代の生き方と働き方を学ぶコミュニティ、「未来からの風フォーラム」を主宰。現在、3万名のメンバーに対して、インターネットを通じ、毎週、「風の便り」を配信し、「風の対話」を放送している。03年7月、「社会起業家フォーラム」を設立。代表に就任。06年6月、インターネットラジオ局、「ソフィアバンク・ラジオ・ステーション」を開局。これらの活動に加え、現在、多分野の企業の社外取締役や顧問を務める。著書に、『仕事の思想』『なぜ、働くのか』『仕事の報酬とは何か』『プロフェッショナル進化論』『未来を拓く君たちへ』（以上、PHP研究所）など多数。

あなた(人事部長)の職場には
「働き甲斐」という報酬はありますか？

人事担当者にとって、社員一人ひとりの働き甲斐、そして人間としての成長を求める職

場変革は、非常に重要かつ関心の高いテーマであろう。日本型経営論者であり、「新しい時代の生き方と働き方」を提案する田坂広志さんに、今日の職場に必要な「働き甲斐」「報酬のあり方」などを聞いた。

生き残り、勝ち残り、疲弊

サラリーマンにとっての報酬とは？ と問われて、多くの人が真っ先に連想するのは「給料」そして「役職」であるかもしれない。しかし、そうした「目に見える報酬」＝「仕事に対する意欲」というマネジメント論が、逆に現場の生産性を低下させる要因にもなっているとしたら？ 日本型経営の論者でもある田坂広志さんは、そうした「目に見える報酬のアップ」＝「働き甲斐」という構造改革以後に増え始めたモチベーション管理の風潮に、真っ向から異を唱える。

そして、今の時代、人事部長もしくは人事担当者にとって、「働き甲斐こそが、一番にその意味を考えなければいけない重要な言葉である」と田坂さんは語る。まずはその理由から、聞いてみよう。

「働き甲斐という言葉がなぜ、それほどまでに重要なのか。そこには3つの意味があります。まずは1つ目の意味ですが、今、多くのビジネスマンは疲れ果てています。そして、彼らが頻繁に耳にし、企業の現場でよく使われるようになった言葉が、生き残り、勝ち残り、サバイバルです。この3つの言葉は本当によく使われますね。

構造改革の名のもとに、市場原理や競争原理の導入がどの企業でも声高に叫ばれ、多く

の職場に市場原理、競争原理の強い場が生まれた。そのときに経営者やマネジャーが社員のやる気を促すために安易に活用したのが、その3つの言葉でした。

頑張らないと生き残れない、勝ち残れない、サバイバルできないという言葉で社員を鼓舞し、仕事に駆り立てる。このやり方でも、とりあえず短期的には頑張るでしょう。しかし、仕事とはそもそも短期レースではありません。長期マラソン、いやそれ以上の長期的なものです。

横に居る同僚といつも競い合い、自分だけは生き残りたい、勝ち残りたいとばかり考える働き方は、非常に疲れます。そして、いつしか必ず心が疲れ果て、荒んでくる。それゆえ、最近では、この3つの言葉を安易に活用した職場の多くでうつ病などのストレスが多発し、逆に生産性が落ちているというのが実態ではないでしょうか。

従って、経営者や人事部長はもう一回、原点に戻るべきだと思います。社員が一生懸命に働くのは、なぜなのか？ それは生き残るためでもなく、勝ち残るためでも、サバイバルのためでもない。働き甲斐を求めてであると思うからです。

私は経営者や人事部長を対象とした講演会で、いつも申し上げます。目の前の若い心ある社員が無言で叫んでいるその声に、耳を傾けてあげてくださいと。彼らは無言で叫んでいる。『社長、教えてください、人事部長、教えてください、われわれがこんなに一生懸命に働くのは、生き残るためですか？ 勝ち残るためですか？ サバイバルするためですか？ いや、そうではない。もっと素晴らしい何かのために、われわれは頑張っているの



人事担当者などを対象とした講演活動も多い

ではないのですか』と。

人は、ただ生き残るために生きているわけではない。人は、生き甲斐を求めて生き、働き甲斐を求めて働いている。そうであるならば、企業の現場においては、まず、この働き甲斐という言葉復活させるべきではないでしょうか。それが1つ目の意味です」

智恵は「職場の文化」で決まる

理路整然で落ち着いた語り口調。話の内容がやや専門的になるや「例えば伊藤さん(記者)が……」といったテンポの良さで具体例が盛り込まれ、自然とこちら側のイメージが膨らむ。ふと、大学院生を相手に、学生の理解度を見極めながら講義を進める田坂教授の姿を脳裏に思い浮かべた。そうしたインタビュアーをも惹き付けて止まない田坂さんの「働き甲斐」論は、その2つ目の意味へと続く。

「2つ目の意味としては、働き甲斐というもの、そもそもなぜ重要なのかという視点

です。そうした視点を持つためには、今の日本がどのように変化しているのかということ、経営者や人事部長自身が、まずしっかりと理解しなければならないでしょう。

現在の日本が『知識資本主義社会』(以下、知識社会)であることは、経営者や人事部長の誰もがご存じでしょう。

知識社会においては、知識や智恵が最大の財産です。現場の社員一人ひとりが素晴らしい智恵を生み出すことができ初めて知識社会で活躍する企業になれるわけです。

しかし、目の前の営業部門や企画部門に対して、もっと智恵を出さないと生き残れないぞと檄を飛ばしたところで、果たして良い智恵が出るでしょうか?あるいは給料を2倍払うからと言って、智恵が生まれるのでしょうか?ここで、目の前の職場が本当の意味での『生産性』を上げるために何が必要かということ、よく考える必要があります。

なぜなら、智恵の生産性はその職場の文化で決まるからです。

つまり知識社会では、現場で働く人たちの心の状態というのが、生産性に極めて大きな影響を与えます。働き甲斐、やり甲斐というもの、大切にしていない職場では、知識社会における『労働の生産性』は上がらないのです」

生産性の観点からも重要

知識社会では、現場に「働き甲斐」の文化が根付くことで、その労働生産性は1ケタも2ケタも違って来る、と田坂さんは主張する。対するかつての工業社会における生産性のレベルは、労働者の肉体的な限界もあり、良く



でも2～3倍程度かもしれない。ここが知識社会と工業社会の生産性との大きな違いであり、知識社会における「働き甲斐」の真骨頂でもある。

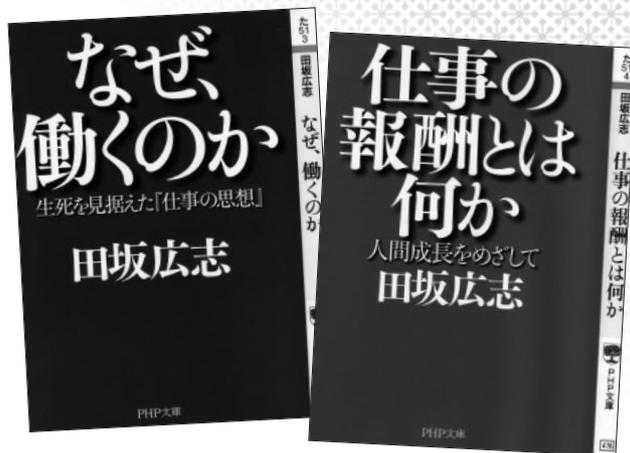
つまり、今日のような知識社会においては、「働き甲斐」というものを見事に司れる経営者や人事部長の存在が、企業の生産性に大きな影響を与えるとんでも過言ではない……のだが、「実態としてはあまり理解されていない」と田坂さんは言う。

「最初にお話したヒューマンな意味での働き甲斐は、誰もが理解されるのですが、実は、働き甲斐というものが労働生産性という観点から見ても、とても重要なものであるということは、意外に理解されていないのです。

今は国内労働のほとんどが知識労働です。単純肉体労働はほとんどなくなってきている。工場であっても精密機械やロボットが導入され、多くの労働が知識労働化しています。

例えば、コンビニエンスストアやレストランなどでもそうです。一昔前であればマニュアルがしっかりと現場で整備されているかどうか勝負でしたが、今はマニュアル通りの営業だけではお客さんを呼べない。だから『おもてなし』という言葉が、最近復活してきているように、サービス労働も智慧を出さなければならない時代に向かっています。社会全体が知識労働へ、さらに言えばマインドワークの方向へ向かっているといえます。

現場で働く人たちのうつ病の問題も、知識労働、マインドワークの社会ゆえの現象といえるでしょう。そうした社会全体が人の心を相手にする労働にシフトしている以上、働き甲斐というものをしっかりと高めていかなければ



ビジネスマンのバイブル

れば、その企業の労働生産性は高まらない。そこが理解できていなければ、働き甲斐の意味が経営戦略としては見えてこない。以上が、なぜ働き甲斐が必要であるか？ の2つ目の意味です」

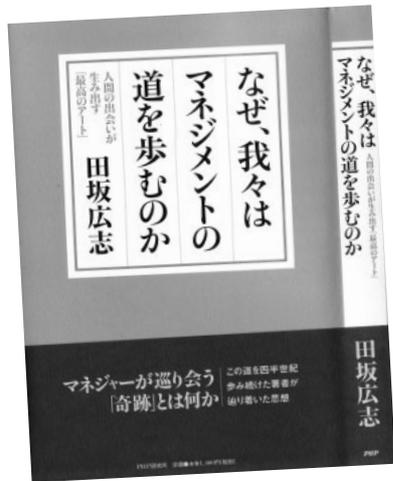
自由に提供できる報酬とは

「最後に3つ目の意味です。日本経済は今、不況です。企業収益もなかなか上がらない、企業間競争も厳しい。そのなかで企業は先行投資もしなければならない。そうすると、社員の給料は減少していかざるをえない。減少しなかったとしても、昇給は難しい。そんな時代です。

そういう時代のなかで、経営者や人事部長が、『世の中はこういう厳しい時代。どこも安月給で頑張っているのだから、君も我慢して頑張れ……』と言っても、現場の生産性が向上するとは思えません。しかし、そうした状況下であっても、部下や社員に対して経営者や人事部長が自由に提供できる報酬というものがあります。それが『働き甲斐』なのです」



THE LONG INTERVIEW



自らの体験に基づくマネジメント思想が凝縮

プロとしての腕が磨かれる瞬間

では、そうした「働き甲斐」などの目に見えない報酬を、経営者や人事部長はどのようにして部下に与えればよいのか。インタビューの後半ではいよいよその具体論に迫る。

「私は『仕事の報酬とは何か』ということをも、今こそ真剣に経営者や人事部長、そして現場のマネジャー職にある人たちは考えるべきだと思っています。

例えば、部下や社員の『モチベーション管理』という言葉が最近よく使われます。しかし、彼らの仕事に対する意欲を『目に見える報酬』だけで論じることは、浅薄なマネジメントといわざるをえません。

『社員の働き甲斐＝目に見える報酬のアップ』、あるいは『報酬＝給料』という浅薄な労働観が、いつから日本に浸透してしまったのでしょうか。日本型経営では、そもそもこんな浅い次元での議論はしてこなかったからです。

私自身、若い頃は民間のメーカー企業で育った人間です。後に銀行系のシンクタンクに転職しましたが、当時、愕然とさせられたのは、その給与水準の差です。

銀行の社員から見ればメーカーの給料は非常に安い。しかし、メーカー時代の私が給料に不満を持っていたかといえば、決してそうではなかった。なぜなら、仕事が非常に面白かったし、とても働き甲斐を感じていたからです。長時間残業や休日出勤も当たり前でしたが、それ以上に仕事に働き甲斐、やり甲斐を感じていたので、苦ではなかった。私に限らず、当時のメーカーに勤める社員にとっては、それが普通感覚だったのではないのでしょうか。

私はそうした経験のない今の若い人たちを気の毒に思うのです。なぜなら、一人の人間がその道のプロフェッショナルとして腕が磨かれるのは、『無我夢中』『寢食忘れて』『一心不乱』のとき。そうした仕事の経験を通じてだからです」

自らの体験に基づく田坂さんの話には説得力がある。田坂さんの著書『なぜ、我々はマネジメントの道を歩むのか』（PHP研究所）のなかに『『人間学』を書物で学ぶことの過ち』として、こんな一節がある。

「人間力」が伝わってこない。

その人物から、人間としての魅力や、人間としての力量が、伝わってこないのです。そして、そのとき、気がつきます。

この方は、「人間学」を、単なる「知識」と



して学んだに過ぎない。

そのことに、気がつきます。

この方は、様々な古典を通じて学んだことを、単なる「知識」で終わらせている。

その「知識」を、自身の人生の体験を通じて、「智慧」へと昇華していないのです。

言葉を換えれば、「頭」で理解しているだけで、「体」で掴んでいないのです。

(原文ママ)

前出の「働き甲斐」をはじめ、田坂さんが自らの体験を通じて「智慧」へと昇華した4つの「目に見えない報酬」についてのメッセージを、以下にノンストップでお届けする。

目に見えない報酬(1) —— 働き甲斐

「メーカーで働いていた若手社員の頃、先輩に言われたセリフを覚えています。『田坂、仕事の報酬は仕事だよ』。そう言われて、深く納得しましたね。

ただ、今の若者のなかにはこうした意見を述べる人もいます。『私は、こんなに頑張っているのに、どうして働き甲斐が持てないのでしょうか?』と。それに対する私の答えは何かと言えば、それは、『働いていない』からです。なぜなら、『働く』ということの本当の意味は、傍（はた）を楽（らく）にすること。つまり、その仕事を通じて『傍＝周りの人たち』を楽にしているという実感がないから、働き甲斐がないのです。

働き甲斐のある職場には、そうした『傍を

楽にすることを喜びとする文化』があるはずです。部下が働いてくれたことに対して、しっかりと評価し、感謝し、褒めるという文化ですね。そしてそれは、『部下を喜ばせる言葉』のようなマニュアル本的な心の込められない言い方とも違います。

褒めるのは、真剣勝負です。上司たるもの、部下が本当に一生懸命にいい仕事をしたと思えば、心を込めて褒めることです。それによって職場内に『傍を楽にする』という文化が生まれ、働き甲斐のある職場にもなるからです。

ただし、ここで褒める側にも必要な前提条件があります。それは褒める上司にもプロとしての力量がなければならないということ。プロとして認められない上司から褒められても、部下は喜びを感じないからです」

目に見えない報酬(2) —— 職業人としての能力

「2番目の報酬は、職業人としての能力。つまり職場での仕事を通じて腕を磨くということです。この報酬には2つの深い意味があります。第1は先ほどの働き甲斐とも関係します。なぜなら、腕を磨くということは、傍をもっと楽にできることだからです。腕を磨けば磨くほど、より働き甲斐を感じられるようになるのです。そして第2は、自分のなかに眠っている可能性が花開くことの喜びです。

しかし、同じ『腕を磨く』にしても、部下に対して間違った教え方をする上司もいます。『腕を磨きなさい。腕を磨いて自分の商品価値を高めなければ、給料も上がらないよ』と教える。その結果、部下のなかには商品価



「4つの報酬」論は、田坂さん自身の、無我夢中・寝食忘れて・一心不乱の仕事の経験から生まれ、多くの経営者、ビジネスマンの心を掴んでいる

値を高めるために腕を磨こうとする者も出てきます。しかし、そうした部下は、結果として腕も磨かれなければ、給料も上がりません。

なぜなら、一人の人間がその道のプロフェッショナルとして腕が磨かれるのは、先ほど述べたように『無我夢中』『寝食忘れて』『一心不乱』のときだからです。そうした経験のなかで、気がついたら腕が磨かれている。そういうものです。しかし、心のなかにイージーゴーイングな姿勢があると、それが落とし穴になり、頑張れない。『無我夢中』にも『一心不乱』にもなれないのです。

今、世の中にプロフェッショナルの本が溢れているにもかかわらず、本物のプロフェッショナルが生まれてこないのは、それが理由です。

262安打の大リーグ記録を打ち立てたイチロー選手へのインタビューで、『次の目標は?』と質問されたとき、彼が答えた一言は、多くのファンが期待した『打率4割』ではなかった。彼が答えたのは、『野球がもっとうまくなりたいですね』の一言でした。これこ

そがプロフェッショナルの真髄ですね。

人生は長く生きても100年。人は誰もが真っ白なキャンパスの状態で生まれます。そこにどれだけの素晴らしいものを描けるか。どれほど自分の中の可能性を花開かせることができるか。それこそが最高の喜びであり、報酬であり、生き甲斐なのですね」

目に見えない報酬(3) ——人間としての成長

「3番目の報酬は、人間としての成長です。私が勤めていたメーカーでは、定年を迎えた先輩たちの誰もが『この企業に永年勤め、本当に良い苦勞をさせていただきました。お陰で成長することができました』という言葉を残して退職していきました。そのときに思いました。ああ、人間としての成長は、仕事で手にできる最高の報酬なのだ。

給料は使ってしまうえばなくなるし、腕を磨いても、いずれは衰えてしまう。しかし、『人間としての成長』は、たとえ職場を離れても、決して失われることのない報酬です。

そして実は、腕を磨くということは、自然に人間を磨くことにもつながるのです。なぜなら、腕を磨く過程で人間は、壁に突き当たるからです。例えば、いつも笑顔で弁舌爽やかなのに、人間としての信頼感のない営業マン。営業トークには自信があるのに、なぜ自分からお客さんが去っていくのかが分からない。

しかし、もし上司が、『君は話はうまいけど、心に傲慢さがあるのだよ』と教えてくれたなら、この営業マンは、その気づきから、人間的に成長していけます。



そもそも、日本型経営においては、『職場』とは、深い縁があって人と人が出会い、互いの切磋琢磨を通じて人間として成長していく場である、という思想があるのですね。

そして、職場を『成長の場』にしたいならば、そのマネジャーがやるべきことは、ただ一つ。それは、自分が成長することなのです。自分が成長し続けること、成長したいと願い続けることです。マネジャーにその姿勢があるならば、黙っていてもその職場には『成長の場』が生まれてくるでしょう」

目に見えない報酬(4) —— 仲間との出会い

「最後の報酬は、仲間との出会いです。仕事に一生懸命取り組んでいると、仲間と『出会う』ことができます。その『出会い』とは単に名刺交換することや、職場での親睦を深めるということとは違います。同じ職場で10年間一緒に働いていても、まだ『出会う』いない人間は数多くいるからです。

一生懸命に仕事に取り組んでいると、ときには同僚とぶつかることもあります。気持ちがすれ違うこともあります。しかし、そうした衝突を乗り越えながら、われわれは深く結びついていくことができる。衝突と葛藤を乗り越え、お互いに認め合い、以前よりも結びつきが強まっていく。そのとき、われわれは本当の意味で、職場の仲間になる。これも素晴らしい『目に見えない報酬』なのです。人間は、互いに穏便にぶつからないように生きていくだけでは寂しい。ぶつかりながらも、深い結びつきが生まれる。それが人間の素晴らしいさなのでしょう。私が若手社員の頃、と

きおり先輩がこんな話をしてくれました。『俺たちが設計しているこのプラントは、世界初のプラントなんだ。だから、最高のプラントをつくらうじゃないか』と。そのときに思いました。上司や仲間と共感できる志や使命感があれば、残業の日々でさえも、われわれは喜びに感じられるのだと。決して厳しい仕事、毎日の残業が人間の心を荒れさせるわけではない。

以上述べた4つの報酬は、私自身が、仕事の現場で、無我夢中になり、寝食忘れて働いた時代に発見したものなのです。

最後にもう一度、経営者や人事部長の方々に伺いたい。『あなたの職場には、働き甲斐という報酬はありますか?』と」

After an Hour

去る11月中旬の昼休みどき、一通のメールがパソコンに届いた。件名は『田坂広志「風の便り」 ふたたび 第188便』。

田坂広志さんが、01年11月1日から毎週欠かさず発信し続けているメルマガ形式のメッセージ便である。氏が主宰する「未来からの風フォーラム」「社会起業家フォーラム」のメンバー、そして田坂さん自身がこれまでに出会った人たちなど、その読者の多くは会社の経営者や会社員である。

取材以来、毎週送られてくるこの「風の便り」が待ち遠しく、楽しみの一つになっている。ふと、耳元で「例えば伊藤さんね……」と優しく語り掛ける田坂さんの声が、その「行間」から聞こえてくるような気がするからだ。

もうひとつ → HP「記者の部屋」へ

—— この人と1時間