



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な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」

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

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

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ます。

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持つていのが日本人ですね。

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思わす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、利益にこだわります。

山口 企業が目的を達成するためには、経営者や従業員の間にも重要となります。

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「ハングリーになれ」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。

山口 素晴らしい考えですね。本日は有難うございました。