



## 就職前の学生に贈る、 「7つの言葉」

### 田坂広志

多摩大学大学院教授  
シンクタンク・ソフィアバンク代表

プロフェッショナルへの道の第一歩は、「働く本質」を考えることから始まる。

「働く本質」を深く問い、本当の意味で働く覚悟ができたとき、

人生の大半の時間をかけて取り組みたい… そう思える仕事に巡り会えるのだろう。

だが、現実のビジネス世界の荒波のなかでは、ときに自分を見失うことがあるかもしれない。

だからこそ、社会人への入り口に立つ今、「仕事の思想」を社会や我々に問い続ける

田坂広志さんの「7つの言葉」に、深く静かに耳を傾けたい。

取材・文=東海左由留 (SCRIVA) / 撮影=言美 歩

# プロフェッショナルへの道は、「働く意味」と「仕事の報酬」を知ることから始まる

これから実社会に出る皆さんが、本当にプロフェッショナルへの道を歩みたいならば、決して、スキルやテクニクを学ぶことから始めてはなりません。

もちろん、プロであるかぎり、スキルやテクニクは、かならず身につけなければならないものです。しかし、プロとしての修業を、スキルやテクニクなどの「技術」を学ぶことから始めると、視野が狭くなってしまう、最も大切なものを身につけることなく、日々の仕事に流されてしまいます。

なぜなら、スキルやテクニクを学ぶことには、ある種の「魔力」があるからです。それを学び始めると、具体的な効果も実感でき、周りの評価も得られるため、しばらくは、自分がプロとして力をつけたと錯覚できるからです。

しかし、そうして歩み始めると、かならず壁に突き当たります。仕事の困難が乗り越えられない。職場の仲間とうまくやっついていけない。顧客が離れていく。そうした壁に突き当たります。

それは、なぜか。「仕事の思想」を身につけていないからです。ただ「仕事の技術」を身につけているだけで、その奥にある、最も大切なものを

身につけていないからです。

荒波に流されないために「仕事の思想」を定める

では、「仕事の思想」とは何か。

それは、本来、極めて広く、深い問いですが、これから実社会に出る皆さんは、少なくとも次の三つの問いについて、明確な思想を持っていたください。

「働くとは何か」

「なぜ、働くのか」

「仕事の報酬とは何か」

すなわち、「働く意味」と「仕事の報酬」についての思想です。実社会に出るときに、これらの問いを、どれほど深く問うたか。それが、そのビジネスパーソンの歩みを定めます。

では、深い「仕事の思想」を身につけていないと、何が起るか。

「寂しい価値観」に染まります。

その代表的なものが「操作主義」です。

例えば、いま書店に行くと「他人の心を自由に操る方法」や「相手を意のままに動かす方法」などの本が溢れています。

これが「操作主義」です。

目の前の一人の人間を、あたかも物を動かすように、自由に、意のままに操ろうとする発想。それが操作主義ですが、これに染まってしまうと、プロとしては、決して一流にはなれません。なぜなら、実は、操作主義に流される人間の心の奥には、「自分は無力で小さな存在なのだ」というエゴの劣等感や卑小感があるからです。その無意識のエゴに気がつかないかぎり、プロとしての成長は、かならず壁に突き当たります。

そして、この「操作主義」と「対のもの」として存在するのが、「寂しい人間観」です。「人間なんて、所詮、金で動くんだ」「褒めてやれば、喜ぶんだ」「結局、みんな、自分が可愛いんだ」といった寂しい人間観が、世の中に溢れています。しかし、こうした「寂しい人間観」に染まった瞬間に、やはり、我々のプロとしての成長は止まってしまう。

だから、こうした「操作主義」や「寂しい人間観」に染まらないためには、我々には深い「仕事の思想」を身につけなければならないのです。

そして、確固とした「仕事の思想」を身につけたとき、それは、実社会の「荒波」に流されないための、重い「錨」になっていくのです。

**Profile** ● 1974年、東京大学卒業。81年、同大学院修了。工学博士。87年、米国シンクタンク・バ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めざす「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。異業種連合の手法により様々なベンチャー企業と新事業を育成する。事業企画部長、取締役・創発戦略センター所長を歴任。現在、日本総合研究所フェロー。2000年、多摩大学大学院教授に就任。同年、シンクタンク・ソフィアバンクを設立。03年、全国から1万2000名が集まる「社会起業家フォーラム」を設立。現在、様々な企業の社外取締役や顧問も務める。著書に「仕事の思想」「なぜ、働くのか」「仕事の報酬とは何か」「人生の成功とは何か」「未来を拓く君たちへ」「プロフェッショナル進化論」「自分であり続けるために」など多数。



「なぜ、働くのか」  
PHP研究所 / ¥480(税込)

無我夢中で仕事をしていると、ふと襲ってくる「自分は、流されているのではないか」という迷い。迷い・惑いなく仕事をするためには、仕事に対する「思想」と「覚悟」を持つことが必要と説く田坂さんが、働くことの意味を「生死」という深みにおいて語った一冊。



「企画力」  
ダイヤモンド社 / ¥1470(税込)

「企画力」は、ビジネスの現場において必要不可欠なスキル。「採用されない企画書は「紙くず」にすぎない」。『企画書の究極の役割は、「線」を結ぶことである』という田坂さんが、企画を実行し、実現するための技術と心得を説く。



「これから何が起るか」  
PHP研究所 / ¥1575(税込)

情報の在り方に根本的な変革をもたらすエプ2.0革命。それは、政治、経済、社会、文化の在り方そのものを根本的に変え、さらには、市場や企業の姿も大きく進化させる。エプ2.0革命によって起こる資本主義の進化と、到来する未来を大胆に描いた一冊。

# 「働く」とは、「傍」<sup>はた</sup>を「楽」<sup>らく</sup>にすること

では、「働く」とは何か。

いま世のなかに溢れる誤解は、働くとは、人材市場で自分の「労働力」を売ることだという思い込みです。いま、多くの人が、そう思い込んでいます。

これは、すべてを「商品」としてしまおう資本主義の原理が、我々の無意識の価値観に浸透しているからです。しかし、人間は決して「商品」ではありません。それぞれがかけがえない人生を生きている大切な「存在」です。

そうした「深みある人間観」を持つた否か、それは、いつか、皆さんがマネジャーになったとき、部下に対する姿勢として現れてまいります。

例えば、「今度、ランチをこちそうするから残業してくれないか」「ボーナスを上げるから、がんばれ」といった言葉。

上司の何気ない言葉ですが、無意識に、部下は、食事や給料などの報酬で動くものと思っ込んでいます。実は、部下が求めているものは、「働き甲斐」や「上司との共感」なのですが、それに気がつかないのです。

皆さんが入社して

最初に得る報酬は、給与ではない

では、「働き甲斐」とは何か。

実は、日本語の「働く」という言葉は、素晴らしい言葉なのです。

なぜなら、「働く」とは、「傍」を「楽」にするという意味だからです。英語の「to do」に含まれる「苦役」という意味はありません。

従って、「自分の働きが、誰かを楽にできる」「自分の仕事で、誰かを幸せにできる」ということの喜びが、「働き甲斐」という言葉の意味なのです。

そして、この「働き甲斐」とは、それ自身が素晴らしい報酬です。だから、皆さんが就職して最初に得る報酬は、初めての「給与」ではありません。

例えば、入社して、最初に配属された部署で、上司や先輩から仕事を頼まれる。皆さんが、その仕事を終えたとき、上司や先輩から「ありがとう。助かったよ」と言葉かけられる。そう言われたとき、皆さんは、素直に「上司や先輩の役に

立てた」と、喜びを感じるはずですが、そして、それこそが、仕事の最初の報酬であり、働くことの原点なのです。

そして、この「働き甲斐」は、かならず「働き甲斐」にもつながっていきます。

なぜなら、我々人間は、心の奥深くで、「自分という存在に、果たして意味があるのだろうか」という問いを抱いているからです。我々は、この人生を自分で選んで生

まれてきたわけではない。気がつけば、この人生が与えられていた。その自分の人生に、何かの意味や価値があるのだろうか。その思いを深く抱いています。

そうした我々にとって、「自分という存在が、誰かを幸せにした」という喜びは、人間の本源的な喜びであり、我々の生き甲斐となっていくのです。

## 第3の言葉

## 「目に見える報酬」だけでなく、「目に見えない報酬」を見つめよ

その意味で、「仕事の報酬とは何か」という問いも、「仕事の思想」を定めていくために、大切な問いです。

実は、仕事の報酬には二種類の報酬があります。「目に見える報酬」と「目に見えない報酬」です。

「目に見える報酬」とは、

- ① 給料や年収
  - ② 役職や地位
- 「目に見えない報酬」とは、

- ① 仕事の働き甲斐
  - ② 職業人としての能力
  - ③ 人間としての成長
  - ④ 素晴らしい人々との巡り会いです。
- そして、皆さんが、本当のプロフェッショナルをめざすならば、この「目に見えない四つの報酬」をこそ、しっかりと見つけていただきたいのです。

# 「働き甲斐」とは、仲間と共に 増やしていける「プラスサムの報酬」

第の「仕事の働き甲斐」が、なぜ報酬であるかについては、すでに述べました。もとより、プロフェッショナルの世界には、「仕事の報酬は仕事だ」という名言がありますが、「働き甲斐」とは、それ自身が素晴らしい報酬なのです。

そして、この「働き甲斐」という報酬を求めて働くとき、この報酬は、不思議なことに、能力、成長、巡り会い、給料や年収、役職や地位など、他のすべての報酬を引き寄せるのです。

先ほど、報酬には、

①「目に見える報酬」

②「目に見えない報酬」

の二つがあると述べましたが、実は、報酬には、もう二つの分類があります。

①「自ら求めるべき報酬」

②「結果として与えられる報酬」

という二つです。

そして、働き甲斐、能力、成長、巡り会いは、「自ら求めるべき報酬」であり、意欲的に「この報酬を得たい」と考え、工夫し、努力して獲得すべき報酬です。

これに対して、給料や年収、役職や地位は、「結果として与えられる報酬」であり、「自ら求めるべき報酬」を得ていると、自然に与えられるものです。逆に、この二つの報酬にこだわりすぎると、働き甲斐や、能力、成長、巡り会いという報酬は逃げていきます。そして、皮肉なことに、給料や年収、役職や地位そのものも、逃げていきます。

年収や地位は、

「結果として与えられる報酬」

そして、もう一つ。仕事の報酬には、

①「ゼロサムの報酬」

②「プラスサムの報酬」

その二つがあります。

「ゼロサムの報酬」とは、報酬の全体量が決まっていて、誰かがその報酬を得ると、誰かの報酬が減るという性質の報酬のことです。そして、給料やボーナスは、配分の全体額が決まっているため、ゼロサムの報酬であり、役職やポジションも、誰かがそれを得ると、誰かはそれを得られない、ゼロサムの報酬です。

これに対して、「プラスサムの報酬」とは、職場の仲間が力を合わせて増やしていける報酬であり、働き甲斐、能力、成長、巡り会いなどは、すべて、この「プラスサムの報酬」です。

例えば、職場の中心にいるマネージャーが、仕事に働き甲斐を感じて、わくわくと仕事をしていると、自然に、部下も働き甲斐を感じて、生き生きと働けるようになります。働き甲斐は「伝染」するからです。

また、職場に、腕を磨こうと工夫をする若手がいると、隣にいる若手も刺激されて、腕を磨くようになります。

このように、働き甲斐、能力、成長、巡り会といった報酬は、職場の仲間を力に合わせて増やしていける報酬であり、マネージャーの裁量で、自由に部下に与えることのできる報酬なのです。

そして、職場の仲間が心を二つにして仕事に働き甲斐を感じ、腕を磨いていく職場は、自然に仕事の成果も上がります。従って、結果として給料も上がり、役職も与えられていくでしょう。



# 真のプロフェッショナルは、「腕を磨く」ことそのものを、喜びとする

では、「職業人としての能力」が、なぜ、仕事の報酬なのか。

この問いに対して、しばしば世の中で語られるのが、「腕を磨くと商品価値が上がり、結果として年収も上がる」という言葉です。

しかし、「自分の商品価値を上げよう」という発想だけでは、決して、本当に腕を磨くことはできません。「一流のプロになることはできません。」

なぜなら、プロが腕を磨く瞬間というのは、仕事に全身全霊で没頭し、「寝食忘れて」「寝ても覚めても」「心不乱」「無我夢中」という体験をしているときだからです。

人間とは、そうした形で自分の能力の限界に挑戦しているときに、本当に腕が磨かれるのであり、「自分の商品価値を上げるため」という程度の覚悟では、そうした限界への挑戦はできず、決して、「一流のプロフェッショナルになることはできないのです。」

プロフェッショナルが腕を磨くのは、「傍」を「楽」にするため

では、なぜプロフェッショナルは、その極限にまで挑戦して、腕を磨くのか。

二つの理由があります。

第一の理由は、文字通り、「傍」を「楽」にするためです。

医者であれば、患者を治してあげたい

という思い。音楽家であれば、聴衆に素晴らしい演奏を聴かせてあげたいという思い。ビジネスパーソンであれば、顧客に最高のサービスを届けたいという思い。それがあるから、腕を磨き続けるのです。そして、腕を磨いた結果、傍を楽にできたとき、プロフェッショナルは、「働き甲斐」という素晴らしい報酬を得るのです。

第二の理由は、「一流のプロフェッショナルにとっては、「腕を磨く」ことそのものが、最

高の喜びであり、報酬だからです。

かつて、大リーグのイチロー選手が262安打を達成したときのインタビューは印象的でした。「次の目標は」と聞かれて、「もっと野球がうまくなりたいですね」と答えました。また、かつて七冠を達成した将棋の羽生善治棋士も、「何を求めて」と聞かれ、「歴史に残る棋譜を求めて」と答えました。

彼らは、「腕を磨く」ことそのものを、最高の報酬と思っているのです。

# 「腕」を磨き続けると、かならず、「人間」も磨かれていく

では、「人間としての成長」という報酬は、いかにして得ることができるのか。

実は、「腕」を磨いていくと、かならず「人間」が磨かれます。なぜなら「腕」だけを磨いていると、かならず壁に突き当たるからです。いわゆる「スキル倒れ」と呼ばれる状態です。

例えば、ある若手が顧客の前でプレゼンテーションを行う。パワーポイントも見事

に使いこなし、よく通る声で、理路整然と商品の説明をすることができた。しかし、

なぜか顧客の気持ちが離れていく…。こうしたことが、なぜ起こるのか。それは、この若手が「操作主義」と「無意識の傲慢」に陥っているからです。

「このプレゼンで顧客を説得して、商品を買わせてやろう」という「操作主義」。「皆さんはご存じないでしょうが、私はプロで

すから…」と教えてやろうとする「無意識の傲慢」。

顧客は、こうした操作主義や傲慢さを敏感に感じ取り、この若手から心が離れていくのです。

人間としての成長は、決して失われることのない報酬それゆえ、こうした壁や失敗を通じて、



# 仕事で巡り会う人々は、人生における「深い縁」を得た人々

では、「素晴らしい人々との巡り会い」が、なぜ、仕事の報酬なのか。

皆さんが、職業人としての道を歩み、何年もの歳月を経たとき、いつか、それが素晴らしい報酬であることに気がつかれるでしょう。

しかし、その報酬を得るために大切な心得があります。

仕事で巡り会う人々は、人生における「深い縁」を得た人々。

そう思い定めることです。

もし我々が、「操作主義」に染まってしまふと、仕事で出会う顧客は、「商品を売りつける対象」にしか見えなくなります。また、自分の部下は、「仕事の目標を達成するための道具」にしか見えなくなってしまう。

しかし、もし、仕事で巡り会う顧客や社外のパートナー、そして、職場を共にする仲間や部下は「深い縁を得た人々」だという覚悟を持つならば、仕事の風景がまったく

我々は学んでいきます。プロフェッショナルの力量とは、スキル、センス、テクニック、ノウハウなどの「技術」だけでなく、マインド、ハート、スピリット、パーソナリティなどの「心得」が大切であることを学ぶのです。これが、「腕」を磨き続けると、かならず

「人間」も磨かれていく、ということの意味です。

らしい。だから、周りに多くの人が集まり、智慧が集まり、機会が集まってくるのです。

一流のプロフェッショナルは、例外なく、仕事における「心得」や「心構え」、「心の姿勢」や「心の置き所」が素晴らしい。そして、一流のプロフェッショナルは、パーソナリティが素晴

らして、この「人間としての成長」とは、仕事の最高の報酬です。なぜなら、それは、生涯、決して失われることのない報酬だからです。

く違って見えてきます。

そして、顧客と初めて巡り会ったとき、「ああ、有り難い縁をいただいた」と心の深くで思うならば、不思議なことに、黙っていても、その思いは、顧客に伝わります。

また、入社して職場に配属になったとき、「この部署に配属になったのは、何かの縁だ。そこには、きっと深い意味がある」と思えるならば、それからの職場生活は、豊かなものになっていくでしょう。

職場の仲間は、いずれ、お互いに不完全な人間同士です。互いの欠点が目につくこともあるでしょう。しかし、「だから、お互いに成長するために、巡り会ったのだ」と思えるならば、豊かな人間関係を築いていくでしょう。

職場での巡り会いは、  
人生における「奇跡の瞬間」

職場において、互いに「生懸命に仕事に取り組んでいると、ときに互いの心がぶつ

かるときがあります。しかし、そうしてぶつ

つかったとき、互いに心を開き、歩み寄り、理解しあおうと努めるならば、なぜか、それまでよりも互いの心が深く結びついていることに気がつきます。そして、互いに人間として成長していることに気がつきます。

そして、その職場の仲間とは、何年もの歳月の歩みのなかで、いつか、「君とは、よくぶつかった。けれど、巡り会えて良かった」と語り合える素晴らしい仲間になっていくのです。

実は、そうした葛藤と格闘のなかから生まれてくる「心をついにした職場の仲間」もまた、仕事の素晴らしい報酬なのです。なぜなら、我々の人生のなかで、仕事で真剣にぶつかったり、心を通わせたりできる巡り会いは、決して多くはないからです。

いまこの瞬間に、この地球上には六七億の人々が生きている。けれども、我々が、その人生において巡り会える人は、実はごく

一握りなのです。

そして、我々は、百年にも満たない「瞬間の人生」を駆け抜けていく。その互いの「瞬間の人生」が重なる場所、それが職場なのです。

だから、それは、「瞬間」と「瞬間」が交わる、「奇跡の瞬間」。

皆さんは、これから実社会に出て、様々な職場で、新たな人生をスタートするでしょう。そのとき、思い出してください。

職場での仲間との巡り会いは、単なる偶然ではない。それは、深い意味を持った「奇跡の巡り会い」なのです。

そして、その仲間と、ときにぶつかり、ときに喜びを分かちあひながら、何年かの歳月を歩むとき、いつか、それが「素晴らしい仲間」になっている。

いつか、我々の人生が終わりを迎えるとき、その道を振り返り、「ああ、あの仲間と巡り会えて良かった」と思えること。それは、人生における最高の喜びなのです。