

貢献し感謝される人生を送りたい 関わるのは自分の使命だと



吉田 浩一郎氏

株式会社クラウドワークス 代表取締役社長 CEO

1974年生まれ 兵庫県出身。東京学芸大学卒業後、パイオニア、リードエグジビジョンジャパンなどを経て、ドリコム執行役員として東証マザーズ上場を経験後に独立。事業を拡大する中で、ITを活用した時間や場所にこだわらない働き方に着目し、2011年11月株式会社クラウドワークスを創業。「働く」を通して人々に笑顔を」をミッション、「働き方革命～世界で最もたくさんの人に報酬を届ける会社になる」をビジョンとし、日本最大のクラウドソーシング「クラウドワークス」をはじめとした、企業と個人をつなぐオンライン人材マッチングプラットフォームを開発・運営。2021年3月末時点で、当社提供サービスのユーザーは442万人、クライアント数は72万社にのぼる。2015年 経済産業省 第1回「日本ベンチャー大賞」審査委員会特別賞（ワークスタイル革新賞）を受賞、グッドデザイン・未来づくりデザイン賞受賞。2016年 一般社団法人新経済連盟理事就任。

行き当たりばったり過ぎた最初の事業
いなくなった人を憎み自分を正当化する限界に気づく
人生の目的はお金じゃないお歳暮を貰えるような生き方を
小林陽太郎氏の「ふたつの道」がベンチャーを志すきっかけに
自己否定だけを原動力とした経営の限界を知る

人と繋がって人に何かを ビジネスにならない貧困に



野田 智義氏

大学院大学至善館 創設者・学長
全人格リーダーシップ教育機関アイ・エス・エル(ISL)創設者

1959年生まれ 京都市出身。東京大学法学部卒業後、日本興業銀行入行。マサチューセッツ工科大学(MIT)スローンスクールより経営学修士号(MBA)、ハーバード大学より経営学博士号(DBA)取得。ロンドン大学ビジネススクール助教授、インシアード経営大学院(フランス、シンガポール)助教授を経て帰国。2001年7月NPO法人アイ・エス・エルを創設。MBAを超えた独自の全人格経営リーダーシップ教育を実践し、1,600人を超える卒業生を輩出。2018年8月グローバルビジネススクール至善館を東京日本橋に開学。著書に「リーダーシップの旅」(金井壽宏共著 光文社新書)、訳書に「アクション・バイアス」(ハイケ・ブルック スマントラ・ゴシャル著 東洋経済新報社)他。インシアードにおいては、3年連続で最優秀教授賞を受賞。

神戸御三家灘・甲陽・六甲で勉強という社会では勝てないと痛感
ジキルとハイドの葛藤のエネルギーで未来を拓き
勝つというより生き残ることに限りなく執着し
日本中のモノづくりエンジニアの価値をオンラインで届けたい
神父さんの様に祈る「役割」を見つけたのかもしれない…

原動力が「ダメだから」から「好きだから」に変わった理由

野田 今回若手の経営者の方とお話をしたくて、クラウドワークスの吉田浩一郎さんを指名させていただきました。宜しく願います。

吉田 こちらこそ宜しくお願い致します。

野田 若手経営者の中でも、勢いがあつてとても業績が良い。しかも、これだけ失敗した上でよく成功されたな、と（笑）。多くの人に勇気と希望を与える存在だということ、お声をかけさせてもらいました。

吉田 最初は事業の精度が相当悪かったですからね（笑）

野田 よくアパレルを、しかもベトナムで、ですよ。

吉田 行き当たりばったり過ぎましたよね。

野田 その行き当たりばつたりの貴兄と初めてお会いしたのは、サントリーの新浪剛史氏と僕が言いだしつぺの「至誠之会」という日本の未来を創るための勉強会でした。国際文化会館理事長の近藤正晃ジェーム



吉田浩一郎氏

ス氏が若手の起業家を集めてくれ、お会いしたのが最初でした。

吉田 お二方が若かった時、先輩方から学ぶ機会をもらっていたのを、今度は若手に提供する側に回るというお話で、遠慮なく学ばせていただくということになりました。

野田 誰をメンバーにするのか議論をした中で、最初に名前が挙がったのが吉田さんでした。新浪君は若い頃からダイエーの中内功氏に、僕は富士ゼロックスの小林陽太郎氏にお世話になってきて、こうしたメンターがいなかったら僕らの現在はない。世代が一つ・二つ違う若手の人と交流することで、もらったギフトを次代に返そうというものでした。

吉田 私がベンチャーを志したのは小林氏が引用されていた「ふたつの道が森の中で交わっている、そして私は人が通らない道を選んだ」という「ふたつの道」がきっかけでした。そして今提供しているのが、テレワークのマッチングですが、日本携わっておられたのです。20代の時その言葉を見て、自分も人が歩んだことのないその道を選んだ方がいいと。

野田 あまりに偶然ですね。小林さんの言葉は、ロバート・フロストの詩なのですが、僕の大学院のパンフレットの裏側に載っています。僕も、人が歩んだことのない道をたえず選

択してきましたから。

吉田 上場して日本テレワーク協会からも賞をいただきましたが、結局小林さんにお会いすることはできませんでした。残念です。

野田 うちには、小林さんが経営哲学を語られた映像が残っていますので、一度ご覧いただければ……。ところで今、業績絶好調ですよ。自身の自己評価はどうですか？

吉田 今46歳で、人生で最も幸せですね。43歳頃まで自分の人生もそうですが、自己否定がエネルギーとなって会社を経営していたので、「このまま自己否定だけを原動力として」と、社員が会社に誇りを持っている、社員が会社に誇りを持てない」ということに気づきました。現在200人ぐらいの社員がついてきてくれてますし、10年目の今でも創業メンバー4人の内3人が一緒にやっています。自分で自分を認めて自分を好きになって、社員が会社のことを好きになると、自分の仕事に誇りが持てると思えました。今までは「これじゃ全然駄目だ、何も成し遂げてない、とにかく死ぬ気で努力しないと駄目だ」とずっと言ってきました。

野田 そんな事言ってたんだ？ 皆さんよくついでこれ来ましたね(笑) どうしてついでしてきたのか、どう思われていたのか聞いたことありますか？

吉田 ひとり象徴的だったのは「吉田さんと一緒にいると、次々にカオスがやってくるのが面白いです」と。2018年迄は、とにかく複雑に不確実性が高く人がやらなさそうな事をやり続ける、そんな感じでした。

野田 マザーズに上場したのはいつですか？

吉田 2014年です。実は神戸出身で、偏差値だけで言うと神戸御三家の序列としては灘、甲陽、六甲で、その六甲の200人中の下から10番を6年間出られず、勉強という社会の中ではどうやっても勝てないことを痛感していました。

野田 スクール・カーストの底辺ですな(笑)

吉田 リステイクとか、複雑性の中じゃないと生き残れないと感じていました。

野田 吉田さんの会話には、「生き残る」とか「勝つ」という言葉がよく出てきますが、どうしてですか？



野田智義氏

人にはそれぞれの生き方があっていいわけですよ。人には個性があって、自分らしく生きれば人と競争しなくてもいい」という世界もあるでしょう。吉田さんを見てみると成功への執着を感じます。

吉田 「勝つ」というより「生き残る」ということに、すごく執着があります。

野田 そうなんだ。でもいま接している感じるのは、「生き残る」というよりも、「何かを成し遂げたい」というオーラですが…。そういう意味で「目立つ人間として、又は何か違いを出す人間として生き残る」という事ではないのですか？

吉田 個人の感覚としては「このま

まの自分だと誰からも必要とされなくなるのでは」みたいな不安が結構ありますね。

野田 面白いですね。「必要とされる」ことが重要なんですか。

吉田 そのことに明確に気づいたのは1回目、ZOOE(ゾーイ)というアパレル会社を起業した時です。100%オーナーで、公庫から借り入れて、アジアや日本で20くら

いの事業を自分の思うままに、3年半やりましたが、事業は起ち上がりず、受託だけ残って。その受託を担っていた役員も取引先と共に独立をして、3年半で何もなくなりました。

野田 でも、お金は3000万円手元に残ったとか、お聞きしたのです

けど……。

吉田 ずっと受託はやっていたのでお金は残ったけれど全員離れていて…、最初はその役員を憎みましたよ。36歳の11月頃ですが、それだけ失敗してののに、まだ人のことを「憎い、憎い」と言っている自分がある

日「あれ？俺、やばくないか？人を憎んでいても人生は何にも変わらないじゃないか」と気づいて、それに「自分は正しい」というのも限界で、その時呼び鈴が鳴って、過去に取引があった上場企業からお歳暮が届いたのです。自分が人と繋がって

いて、覚えてもらっているということ、が、人生においてすごく嬉しくて、重要な事だという感覚を明確に持ちましたね。

野田 お歳暮が来た瞬間ですか？それともしばらく経ってからそう思ったのですか？

吉田 1か月ぐらい人が誰も訪ねて来なかったんで、宅配便でお歳暮が届いただけでも幸せで、それまでお歳暮というのを、古い習慣で儀式的なものと思っていたのですが、気持ちが届くっていいな」と素直に感じました。

野田 それでZOOEを畳んだ36歳の時ですよ。

吉田 人生の優先順位は、その段階で明確になりました。「人と繋がって、人に何か貢献し、人から感謝される人生を送りたい」端的に言うところ「お歳暮をもらえるような人生を送りたい」と思ったのです。優先順位は固まりましたが、自分に自信がないのは持続していませんね。

野田 吉田さんは、劣等感をバネに何くそ思ってたひたすら頑張る古いタイプの起業家ですね。今の若い起業家の人たちって、もともとかなり満たされていてポジティブなオーラがあるじゃないですか。「ガツガツなんてかつこ悪い」「気のあった仲間と好きなこと、良いことをやりたいたい」という感じですよ。

吉田 「社会のイシュードリブン」そういう感じですよ。私の当初は全く違います(笑)

野田 で、2018年に「自分と会社を好きになろう」という転機がやってきた……。

吉田 上場後も相変わらず自分に自信がなくて、不安で疑り深く面倒くさい人間でした。だから共同創業

の仲間には本当に感謝しています。2011年に創業して役員も社員も今まで一緒に戦ってくれてついてきてくれて、2018年にMUF&Gと資本提携して合弁会社を創り、一流企業が出資してくれたので、3月か4月頃ですが、この辺でちょっと幸福になってもいいのかなと。

野田 何か明確なきっかけがあるのですか？ 鏡の中の自分に「自信を持ってもいい、そろそろ幸せになっ

ていい頃だ」なんて問いかけた経験が……

吉田 鏡はありませんでしたが、この「自分は駄目だ」というやり方

に限界を感じました。やっぱり「生存本能」に近いです。このままでは生きていけないとか、このやり方で人を引っ張っていくのは限界じゃないかと、それで、ちよつと幸せな感じに変えたみたい……(笑) 側近に言わせると「3か月ごとに性格が変わる」そうですよ。

野田 周囲の辛抱強い人格者に恵まれているのか、それとも、根源的に吉田さん自身に魅力があるかのどちらかですねえ(笑)

吉田 まあ、人格者に恵まれている

のでしょね。今、すごくいい会社にできるイメージが湧いています。

野田 でも、そういう時にこそ落とし穴があるんですよ(笑)

吉田 えっ!?

知らない同士が集まったクラウドワークスの創業メンバー

野田 クラウドワークスを起業した時の最初の仲間達は、以前の人脈とは全く違う所から集まったのですか？

吉田 既存の繋がりの中には一緒に起業してくれる人はいなかったもので、既存の人脈では起業ができなかったという事です。

野田 どのようにして集めたのですか？

吉田 ひとり目はツイッターで知り合い、現在も取締役で「クラウドワークス」というサービスそのものを1人で作った男です。二人目はエンジェル投資家の元部下で上場の立役者です。一緒に働くまで2回しか会ってないですね。

野田 しがらみがない他人の方が初めは上手いものですかね。

吉田 三人目は学生起業で1回失敗して社長を解任になった、当時15歳下の慶応の3年生でした。「俺も学生時代に演劇で失敗したけどそこから頑張ったから、社長をクビになつた今が一番成長出来るから、俺とやろう」と誘いました。自分は「このままだと、死ぬ」みたいな危機感があって、とにかく若手と一緒に働かないと駄目になると思っていました。

野田 本当にすごいストーリー(笑) 挫折をして落ち込んでいる人に本当に勇気を与えますねえ。それで最初の資金は？

吉田 設立時は自分で2500万出して、エンジェル投資家と創業メンバーで500万、併せて3000万でスタートしました。とにかく人に貢献をして感謝されることが人生の優先順位第1位でしたので、「外食は1日2000円まで、外食しない日は10000円で過ごす」と決めただけのお金は減らなかつたです。

野田 従業員の人件費はどうしていました？

吉田 従業員には、以前社外取締役をやらせて頂いた「弁護士ドットコ

ム」の元榮太一郎氏のやり方を実践しました。自分は報酬をもらっていませんでしたが、CTOには十分な報酬を出して、他の2社掛け持ちや、インターンという形でも希望額を出しました。

野田 そうすると、オフィスの人件費を合わせて3年ぐらいは必ず持ちこたえられるみたいな感じですね。その時にはどこまでの未来が見えていたのですか。

吉田 2011年に会社設立、2012年の3月にサービシリースしています。イメージより、ただ「生き残りたい」という感じですが、そもそもこのビジネスモデルは投資家に教えてもらっただけなのです。「自分に合うビジネスモデルを教えてくださいれば稼げます」とアピールしながら投資家をまわりました。

野田 変わったピッチですね。投資家もよく投資しましたね。
吉田 確かにそうですね。「自分はセンスがない、でも馬車馬の様に働いて稼ぎます」と言ったら、友人だった投資家が「クラウドソーシング」という、オンラインで受託の仕事マッチングするビジネスを教えてく

れました。何故かと言うと起業前のドリコムも、プログラムのシステム開発の受託の営業でしたし、結局1回目の起業も、稼ぐのはIT関係の受託だけしかなかったので、「ドリコムというサラリーマン時代の役員の経験も、起業の経験も、全部生きるじゃないですか？」と言われて。

野田 君にはIT受託の仕事をする人の気持ちが変わる、と。で、その友人は今どこにいらっしやるんですか？
吉田 当時はサイバーエージェントの投資子会社の2代目の社長になられたばかりで、彼自身もこれから実績をつくるという時期だったので、リスクを取ってくれたんですね。そして、その後彼はクラウドワークスの投資から上場までサポートして実績をあげ、現在ジェネシア・ベンチャーズというベンチャーキャピタルを起ち上げ独立をしています。

野田 本当に不思議な成功ですね。
吉田 上場後に立ち上げた新規事業は16個ありますが、15個は自分で考えていません。皆が考えた事業をやっている中から伸びるものが出てきたということです。

野田 逆に「自分には出来ない」と言えるから、人に助けてもらえるのかもしれないですね。

吉田 小さい頃からパソコンが好きだったけど何も成し遂げられず、プログラムを書き続けることも出来ず辞めたわけです。何か物を造る人に憧れがあったので、このサービスで日本中のエンジニアをインターネットの仕組みを使って売り込める、エンジニアの価値をオンラインで届けられる。当時はエンジニアとデザ

イナーの為のクラウドソーシングサービスが事業目標で、エンジニアに仕事を提供するというのが一番の目的でした。

野田 吉田さんが成功したのは、初めにいろんな会議に行って、「皆さんの仕事をリスペクトしていて、自分も経験したことがある、だから皆さんにこういう機会を提供したいのです」みたいな事を熱く語っていたため、サービスインする時から、かなりのユーザーがいたから、と聞きました。

吉田 おっしゃる通りです。心の棚卸しをして、モノづくりの出来る人達の価値がもつと向上して、エンジ

ニアが自分の意思で働く道を選べる様な世界を創りたい、と思っっていました。創業からその事を色んな人に伝えていったら、みんなが共感して協力してくれました。

野田 今、すごい真顔になってまともな目つきになってますよ。いつもの少し危ない目つきと違う（笑）今の話を聞いていると、貴方は成功するべくして成功したんだな、と感じます。

ものづくりができなかった ものづくり好きな男

野田 パウロ・コエーリオの『アルケミスト』という小説の中に「マクトゥープ」という言葉があります。アラビア語で「全て書かれている」という意味ですが、ある意味、吉田さんの人生ストーリーもあらかじめ書かれていたのではないのでしょうか？ モノづくりをする人に対するリスペクトとか、そういう人達に自分がかつと機会を与えられるだろうといった根拠のない自信とか、一見偶然成功したように見える人生ですが、何かきちんとしたそれなりの口

ジックがあった様な気がします。

吉田 振り返るとそうかもしれせん。それは自分のコンプレックスにも繋がっている気がします。ブログラミングをやった諦め、中学高校で漫画や小説を書いていただけ描き続けられなかった……。あと、人がコピューターの代わりにする「テール・トーク・ロールプレイング」等いろいろな創作活動をしていましたが、結局どれも続かなかった。大学に入って演劇をやっても、カメラをやろうと思って写真研にも入ってみても、上手くいかず、才能がないのかなと思ってやめてしまいました。だからあまり自分を評価出来なかったのでしょうか。感覚的には「営業しか出来ない」と。

野田 でも、最終的にはクラウドワークスという物語を創っている。
吉田 その時は必死でしたから。さっきのマクトゥープの話ですが、1回目の起業の失敗から「もう自分には訪問してくれる人はいない」と思っていたので、2回目に起業した時には問い合わせのどんな売り込みのメールにでも「自分に関わってくれてありがとう」という気持ち

で、全部話を聞きました。その中に、2012年頃MUF Gの担当者

が、「ベンチャー担当になったのでご挨拶を」というのがあって、「ベンチャーについて自分が話せることは何でも話しますよ」と予定の時間を過ぎてレクチャーしたことがあったらしいです。その人はその後経営企画の担当部長になり、2017年頃再会して、結果MUF Gの出資と業務提携に繋がりました。創業当時「お歳暮の想い」を胸に、問い合わせに一件残らず対応しただけなのですが、結果としてその人が覚えてくれていて、5年後のMUF Gとの資本業務提携に繋がった、確かに、マクトゥープの様な感じはあるかもしれせん。

野田 きっと「他の人にはない何か」「何かを引き寄せる力」があるのでしょね。他の人と違うものを持っていて、それが人を引きつけたら、人と出会わせたり、そして、結果的にマクトゥープを起すのだと思います。
吉田 マクトゥープの様な経験は他にもありまして、2012年に3億円の大型の資金調達に成功して1年

程で、順調に成長していい感じとなった時「3億調達

したけどこの後どうするの？」と思って、その成長率をエクセルで30年後ぐらいにしたら、あれ？この成長率だと大したことないな、と。小さい時の100%成長は、額として見ると知れてますよね。

野田 小さい時の成長率は率としてはずごいですけどね。
吉田 でも、このままだとソフトバンクにはならないし、楽天にもならない。どうやったらそんな大きな会社になるのか分らないし、訊く人もいないので本屋さんに行って、経営の事で分らない本をとりあえず買おうと思って、探していたら「132億円集めたビジネスプラン」という、ライフネット生命の岩瀬大輔氏の本があったのです。

野田 あれは岩瀬さんだけじゃなくて、谷家衛たにやまゑむねさんとかいろいろな人が関わっているんだけど……（笑）谷家さんは、僕の高校の後輩なんです。
吉田 その通りですよ。その本を読んで、谷家氏が132億円のビジネスモデルを考えた人だとわかり、



『世界の働き方を変えよう』
吉田浩一郎著

谷家さんにどうしても会いたい、

マネーフォワードの辻庸介氏に紹介してもらいました。谷家さんに会うなり「132億、自分も集めたい」と言ったら、「ちよつと君の事を教えて」と言われて、30分程話して「吉田君、目指す経営者像が多分違うと思う」と言われ、「何か君に合うロールモデルがあるので」とおっしゃったのです。「それは、投資してくれないということですか？」そうね、ちよつと違うからね」と言われ、「じゃあ、誰を目指したらいいのですか？」と食ってかかりました。「君は人間力があるタイプだから、サイバーエージェントの藤田晋君とか、ストームハーバーを立ち上げた那珂通雅なかみちまさ氏とかかなあ」と言われました。そこからサイバーエージェント・ベンチャーズの社長の田島聡一氏に頼んで、藤田氏との会食

をセットしてもらいました。会って30分程で藤田ファンドの起ちあげで10億の投資が決まりました。本屋さんで岩瀬氏の本を見つけていなければ、谷家氏に会うことも、そこから先もなかったわけです。

野田 谷家さんにいま電話して当時のことを訊いてみようかな(笑)

吉田 谷家さんはこの話が大好きで今も交流は続いています。

野田 すごくですねえ、何か不思議なマグネットのような力が吉田さんにはあるんだ。

「悪い報告こそ最速で」 投資家とのルールが 会社のルールに

吉田 楽天球団の起ち上げをされた小澤隆生氏が、投資する時に言ったのは「お前はちよつと怪しい」。「熱意があるから投資をしてもいいが条件がある。お前は、目標を絶対にやり遂げる。ために追いつめられると嘘をつきそうだ。お前みたいな優秀な営業マンは、粉飾をするタイプだ」と。「だから悪い事があった時には必ず真っ先に私に言う、というルー

ルを守れたら投資してもいい」と。

野田 ほく、なるほどね。

吉田 これが今では我が社の文化になっています。「悪い報告は最速で言えば怒らない」というルールで、それが創業の小澤氏のアドバイスです。藤田さんに10億投資していただき、IPO前後はメンターとして色々アドバイスをいただきましたが、2019年頃「ひとりりで考える」という感じで送り出されました。

野田 独り立ちした今、困った時はどうしていますか？ 悩んだ時の打開方法を聞かせて下さい。

吉田 今は会社の中を観察するようにしています。事業とか組織を分析すると、何らかの答えが見つかるようになってきている、と思っています。

野田 さすがにもう本屋には行かないんだ(笑) 今度行ったらまた違う本に出会えるかもしれないけど……でも勉強会での様子をみていて思うんだけど、吉田さんは知識欲だけじゃなくて本質を取り出すとか流れを読むとか、全体に位置付けての洞察が鋭いですよね。

吉田 小学校の時の成績は結構上位

なのに、塾のクラスの二十数名の中では常に下から1、2番目で、それで六甲学院に入ったらまた最下位で。そういう経験を通して全体の中で自分はどこにいるのか、ということを意識するようになったせいかもしれないですね。

野田 そのパターンだと、自分の居場所がなくて相手や社会のせいにして屈折してしまいうようなのに、よく更生されましたね。

吉田 そこには両親の愛情があったかな、と思いますね。母親は「まあ、人間ひとつぐらいい変な事はあるわよ。大丈夫よ」みたいな感じのことを言っていましたね。

野田 中学高校の同級生は、現在の「吉田」をどう言うでしょうか？

吉田 今では、当時のダメな奴三羽ガラスがこんなに成功して……みたいな感じで祝ってくれます。六甲高校のOB会の代表講演と、在校生向けの代表講演をやらせてもらった時も、同級生に会うのは嫌でしたよ、当時は居場所がなかったのです。でも「当時の勉強でできない三羽鳥が揃ったなあ」みたいな感じで乾杯とかしてくれて嬉しかったですね。

野田 僕も500人位の講演会で「リーダーシップとは何か」についての講師を務めていた時、日本興業銀行の同期の河合君という男が急に立ち上がって、「野田君、どうしてそんなに立派なことが言えるようになったの？ 信じられない。僕の知ってる昔のだからし君と違う」と言われたことがあります(笑) 吉田さんには、自分と同じ怪しさや危

うさを感じる部分があり、共感します。ジキル&ハイドが心の中で戦っているみたいな感じで、内面に葛藤を抱えている(笑)

吉田 実は、中学高校時代に、趣味でやってた心理学の勉強が高じて、精神病患者の作文集を見つけて読んで、共感してしまい、「自分は精神病じゃないか」と考えたことがあります(笑)

野田 それはあまりに怪しすぎるけど……(笑) でも、それぐらいの変人で、エネルギーがないと起業も出来ないし、未来も拓けない。日本人の多くは、こじんまりと行儀良すぎるから、逆に吉田さんの様な人が今まさに必要とされているので、う。危なっかしい所と純粋な所が、

陰と陽の様に、自己矛盾しながら内在化されている感じですね。ところで、もっと若い頃は何になりましたかっただのですか。

吉田 幼稚園の時に演劇で褒められて、大学生までずっと役者になりました。劇団の経営に失敗したことで諦めて社会人になったので、新卒の頃は目指すものは明確ではなかったですね。その後、がむしゃらに仕事をしていたうちに20代後半になり、ふと気づいたことがあったのです。中学高校時代はカソリックの六甲高校で、神父さんは自分にとって一番理解出来ないものとして存在していました。例えば、湾岸戦争の頃「平和と愛の為に祈りましょう」と言うので「祈って戦争が止められるなら祈りますけど……」と言ったら「では、戦争を終わらせる為に何か出来る事はありますか?」と問われたので「募金とか、洋服を集めるとか……」と答えたら、「そう思うのであればそれをやって下さい。私は祈りを通じて戦争が終わることを祈ります。その様に私は生きています」というあまりの強さを見て、20代後半になって、神父とは実は触れた人

に考えさせるきっかけを創る役割の人なのではないか、と思うようになりました。同じように20代の頃に一緒に演劇をやっていたゴスペラーズは、当時から売れていないアカペラグループでしたが、今はミリオンセラーを出していて、神父にしてもゴスペラーズにしても、ずっと続けているところなのかと認識しました。そこから自分がこれからの人生ずっとやり続けられるようなもの、興味を持ち続けられるものはないかと考えた時に、マネージメントだという結論になったのです。

野田 すごい飛躍ですね(笑)

吉田 20代にいろいろ試して営業は向いていると言われたのですが、周囲からマネージメントは絶対向いてないと言われていましたね。でもマネージメントはやりたいと思って、そのために他に時間を割いていた趣味を全部捨てる、ことでやりました。

野田 マネージメントって、社長のこと?

吉田 はい。経済の世界で劇団のリベンジをしたいと思っていましたので、経済における劇団にあたるものは会社で、団長にあたるものが社長

だと考えていました。実際に、新卒でパイオニアに入社して、最初の人事面談では、社長以外に目指すものはないだろうと考えて、今後の欄に1年目、3年目、5年目それぞれの目標とあったので全部「パイオニア社長」と書いて出しました(笑)

野田 だけど、当時は、マネージメントって何か、分っていましたか?

吉田 いえ、全く(笑)人を率いるとか束ねるとかそんなイメージでなし、全くマネージメントは向いていないなと自分でも感じていました。パイオニアから外資系に転職してしばらくしたら、事務に仕事をボイコットされましたし、転職してドコモの役員になって上場したら、営業担当役員解任されるし、その後の1回目の起業は、最終的に役員が取引先を持って独立しましたからね……。それでクラウドワークスを創業して、ようやく上場までしたと思ったら、その後の急成長で組織が追いつかず離職率30%に。

野田 もう少しあったでしょう?

吉田 (笑) 35%ぐらいかもしれません。2017年にコンサルが入って、経

営陣6人で本音を言わせる様な、自己開示のフォーマットでは、自分以外の5人全員が「吉田さんが怖い」「吉田さんが嫌い」「吉田さんが嫌だ」「話したくない」「会社を辞めたい」「この会社に未来がない」等々……もう、絶望的です。

野田 よかったですね、今は本当にハッピーになって(笑)ところで、何が人生の目的ですか?

吉田 目的、ですか……、原則としては「お歳暮・人に貢献する」というのは変わっていません。

野田 何だかちよつと表面っぽくて、自分でこうならなくてはいけない、言い聞かせているみたいにも聞こえるんだけど……。

吉田 役員合宿でも似たようなこと言われたことがあります。「きれいごとじゃなく本音で感情ぶつけていから教えて下さい」と言われて「トヨタもMUFGもリクルートも全部超えたい」と言ったら納得していました。

野田 どうして超えたいの?

吉田 就活で面接も受けさせてもらえないし、受けさせてもらっても新卒と中途で2回落ちている会社まで

あつたりするので。

野田 それは個人的な怨嗟ですね。まだ、心のわだかまりとして残っているのですか？

吉田 あと勉強ができなかったのて学歴憎いというのもありました。ちなみに創業メンバー4人の内2人が慶応です。だから当時は「生まれ変わったら慶応を出てリクルートで2、3年働いて、慶応卒リクルート出身で起業する」と言っていました(笑)。

野田 じゃあ、本当に嫌味で申し訳ないけど、灘中、灘高、東大、興銀で、MIT、ハーバードの僕は憎くない？(笑)

吉田 もう、昔話です。でもマクトウープの話で言うと、何とか慶応コミュニティに入り込みたくて、慶応のベンチャー三田会の「アートの会」というのは、慶応じゃなくてもいいということだったので参加したところ、興銀から楽天に行つて独立した松崎良太氏と出会い、これももう、エンジェル投資のチャンスだと、話を聞いてもらい、松崎氏からは出資を受けて社外取締役にもなつてもらって創業しました。

野田 全て繋がっていますね。現在は満ち足りて自信ができたということですね。

吉田 自分のやり方でやるしかない、と今は思っています。

野田 で、死ぬまでに実現したいことは何ですか？トヨタもリクルートも超えるんですよ。

吉田 外部には、あまり見せていませんが、目標を掲げて毎日見えています。

野田 パソコンのスクリーンに貼つてある、2035年経常利益1兆円のステッカーですよ？これを毎日見て、言い聞かせてるんだ……。すごいねえ。

2兆円のプラットフォームで 社会の「貧困」を変える

吉田 個人的には、お金が無くなることにあまり抵抗はなくて、年間でも分、3000万円ぐらいは寄付をしていますね。

野田 お金ではないとすると、何が人生の目的？

吉田 クラウドワークスを通して、「どうしたいか」というのは分かり

ませんが、今「貧困」に興味がありません。

野田 僕も子どもの貧困に大変心を痛めています。2019年公開の『こども食堂』という映画、観ました？是非観て下さい、僕は正直打ちのめされました。

吉田 まだ観ていませんので観てみます。うちのサービスは最初、エンジニアがメインユーザーだったので、だんだん仕事の幅が広がってきて、スキルがそれほどまだ無い「稼げない人」に会う機会が増えてきました。この10年間、ユーザーさんの感謝と批判が毎日同時に来ます。感謝は「障害者だけが在宅で仕事ができるようになりました」と

か「子育てをしながら稼げるようになりました」等です。批判は「価格破壊、ダンピングだ」とか「個人がもつと稼げるように教育制度を整備すべきだ」「フリーランスが病気の時にクラウドワークスは何もしてくれない、社会保障制度は無いのか」

等々……。民間の私企業としては限界があると感じていますが、自分のマイノリティー(少数派)としての経験から、この「稼げたいと思っ

ているけど稼げない人達」に結構愛着があるのです。貧困の、この複雑な世界に取り組みむリイトはなかなかいない、結局、構造化してビジネスにしても、又ここから上澄みだけを持つていくだけです。本当にビジネスにならない貧困の人達に関わるのは、最終的に社会の中の役割的には、自分じゃないかと思えます。人生の終盤戦は、金銭合理性が全く合わない世界に関わっていた方が楽しいのかなとね。現在藤沢烈氏にもご協力

いただいて、災害支援の社団法人災害時緊急支援プラットフォームの代表理事をしています。被災地も最初の2、3か月はボランティアの人がワーツとやってきて、お金も集まりますが、半年1年経ったら忘れて、1年後の災害支援なんて、あつてないようなものになっていくのです。ここに、先程の神父の話ではないですが、自分の関われる範囲で関わることをやっていきたいと思つています。

野田 クラウドワークスの経常利益目標1兆円と、その社会性みたいなのは、どう関係しているかしら？吉田さんの中のジキル&ハイドの二面

性として別々のものとして併存する
のか、それとも事業を通じた社会イ
ノベーションのような形で融合する
のでしょうか。

吉田 クラウドワークスというプ
ラットフォームは、日本中の人達が
自由に登録して働けるので、それと
向き合い続けると、国や町の運営に
近い内容になります。クラウドワー
クスの規模を大きくして社会的イン
パクトを最大化したいのは、個人の
エゴとしてありますが、でもそうし
たところで、本当に困っている社会
課題を抱えている人々には、クラウ
ドワークスという、私企業では解決
しきれない問題があると思います。

野田 マッチングである限りは、本
当の意味での格差は解決できないで
すよね。「能力を埋める」という教
育機能とか、人の成長を支援する機
能がないと、能力格差はなかなか埋
められませんから。

吉田 今は収益化しないで事業の予
算にも入っていません。社長直下で
年間予算5000万、殆どCSRみ
たいな感じですが、オンライン教育
サービスを提供していて、教育の難
しさと向き合うこともあります。



対談を終えて

ものもあるだ
ろうとは思っ
ています。

野田 吉田
さんの中に
は、怪しさと
優しさ、ジキ
ルとハイド
が共存してい
て。そしてご
自身のマイ

野田 ビジネスにはならないけれど
「助けたい人」と「這い上がりたい人」
をマッチングする様なものは、サブ
で出来ないんですか？

吉田 例えば、うちは当然障害者で
も働けます。ただクライアントは障
害者かどうか関係なく「ちゃんと仕
事が出来るか」という事しか言いま
せん。オンラインで仕事を頼みたい
というニーズの中に、障害者という
条件で積極的に使っていただけの方
はいないわけです。でも、その課題
自体はずっと触れているので、生涯
何かしら関わりたいと思っ
ています。会社が、会社として
は答えを出しきれないという
思いや心残りが残りますから、
規模が大きくなれば還元出来る

ノリタイー経験もあつて心の痛み
を知っておられますよね。どこか
で、貴方のような新しい世代の起業
家達がそこを融合することに挑戦で
きなないと、新しい資本主義の形は見
えてこないと僕は期待しているんで
す。例えばアメリカ的なフィランソ
ロフィー、僕はそれを Robert P
eter to Pay Paul
(ピーターから奪って、ポールに与
える)モデルと呼んでいるのです
が、昼間はウォールストリートでひ
たすら強欲にお金を儲けて、夜にな
ると急に慈善家の顔をして自分の所
得の5%を寄付するとか。社会セク
ターはお金に飢えているから、そこ
に対するニーズがすごく「神様、

仏様」みたいに寄ってくるのですが、
それは本当の意味での問題解決には
ならないと思うのです。本当の意味
で才能ある人が、ビジネスと社会性
を両立するような挑戦をしていただ
けるのが僕の願いなのですが。

吉田 そうですね、おっしゃる通り
貧富の格差は、いろんなことから生
まれていますよね。そこで社員が資
本家を経験できるようなプログラム
を社内検討しています。融資や株
保有を社員が経験できるような仕組
みを考えたい。労働者と資本家を分
けたこと自体が貧富の格差のそもそ
もの始まりだと思っ
ているので、社
員達に資本主義の歴史を教えていま
す。現在会社では副業経験のある社
員が40%もいて、働き方もフルフ
レックスフルリモートで週5日在宅
でも可能なように整備しています。

野田 それは重要ですね。でも、最
終的にはその人達の中でもやっぱり
勝敗が生まれるでしょうから、結局
何人かを浮かび上がらせるに過ぎな
いかもしれませんね。
吉田 それが、人生で究極に興味があることだと思
います。何らかの新
しい経験をする機会があつた時に、

何故動く人と動かない人がいるのか。情報を理解できなかったり、理解はできても自己変革ができなかったり……人間って何なんだ、という興味です。

野田 ここは僕は感じ方が違うかも……。いろんな教育をしたところで、情報を与えたところで、やっぱり最後は動ける人しか救えない。僕は、連合の前会長の古賀伸明氏に大変お世話になっていますが、古賀さんがいつも言われるのは「人間の社会はでこぼこなんだ。皆が君達みたいに動ける人ばかりじゃない。動きたくても動けない人がいる。いろんな人がいて、いろんな組み合わせがあつてこそ社会なんだ」と。その現実からスタートした方がいいということだと思ふのです。吉田さんは、勉強はできなかったかもしれないけれど、少なくとも動ける人だった。そして、動くことが最大の資質なのではないか。どうしても最終的に動けない人もいるという前提で、どうやって社会をつくるのか、という見方も必要ではないかと……。

吉田 まさに間口を広げる意味でクラウドワークスは匿名で登録でき

て、年齢・住所・性別非開示で仕事ができるようになっていきます。この「匿名で、誰でも働ける」というのは、もう2012年から13年頃に自分の想いとして導入しています。クラウドワークスに少しでも興味があつて、働きたいと思つたら集まつてくれればいい。それぞれの人に、居場所を作りたいと思つています。

野田 居場所は大切ですが、すべての人に本当の意味で居場所をつくるには、最終的には人間を労働から解放するしかないかと、この頃思つています。資本主義は、レバレッジの歴史なのでこの原則からいくと、AI時代の格差はとんでもないことになると思念します。その意味でベシクインカムは不可避なのかも。

じゃあ、その前提でどうするか。例えば、麻雀を考えてみると、みんな勝ちたいし、勝つ方が楽しいけど、ゲームには必ずスキルや能力の差が反映してしまふ。でも一人勝ちが続くと、他のメンバーはゲームに参加できなくなる。それつて矛盾しますよね。麻雀つて4人揃わないとそれもゲームができないじゃないですか。ゲームができないと楽しくない。

クラウドワークスのマッチングが「勝者」を生み出すものであれば「皆でやって楽しいもの」という側面をどうやって担保できるかですね。クラウドワークスだけでは限界があるでしょうが、アライアンスや、行政や市民セクターとの協働で、何らかの克服への挑戦をしてもらいたいです。

吉田 そうですね、常に全体を見渡しながらみんなの居場所を作れるように頑張つていきたいです。

野田 クラウドワークスの将来が最終的にどうなつていくのか僕には未だ見えませんが、僕は二面性をもつ吉田さんにすごく期待しています。今、日本の経済界を覆っているのが「そこそこいい」というメンタリテイです。ある意味、日本の企業人は昏睡状態に陥つているのでは、とも思います。こんな中で、貴方ぐら

い怪しくてエネルギーがあつて動ける人じゃないと、未来は拓けないと真剣に思います。拝見して「危ないなあ」とか「大丈夫かな」と思うことも時々はあるのですが、ごめんなさい、上目線で……(笑)でも「怪しいぞ」というところにこそ魅力を感じるので。さらに、自分がマイノリティーにいて傷を経験しているから、心の傷を持つている人達の気持ちかわかる、そういう人が、こうやって志ある社会のプラットフォームをたくましく運営され、サービスを提供されていることに、何よりも可能性がある。最後にクラウドワークスと吉田さんご自身の未来についてお聞かせ下さい。

吉田 「仕事を届けた報酬総額でトヨタを抜く」のが会社の目標です。つまり、日本一の就業インフラを、インターネットを使つてやるのが夢です。

野田 数字だけではない起業家としての人生の目標は？

吉田 多分、神父さんの様に祈る「役割」を見つけたいのかもしれません。その点で、今一番気になつているのはやはり貧困、社会課題です。

野田 『レ・ミゼラブル』の世界です。吉田さんの最後の最後は、ジャン・バルジャンなのかもしれませんね。いやいや、楽しかったです。本当にありがとうございます。

吉田 こちらこそありがとうございました。

17 ●月刊公論 2021. 8