

守 対談 破 創

日本銀行で4年半、マッキンゼーで8年勤務した後に、起業した佐々木裕子さん。企業の組織改革に多数の実績を持つほか、仕事と介護の両立支援にも取り組んでいます。日銀・マッキンゼー時代に人生の迷路をもがきながら、自らを「変革屋」と称する新境地にどうやってたどり着いたのか。変革の要諦とは何か。かつてメガバンクの変革プロジェクトを二人三脚で進めた田村直樹審議委員と語り合います。



日本銀行政策委員会 審議委員
田村直樹

TAMURA Naoki

1961年京都府生まれ。84年京都大学法学部卒業、同年、(株)住友銀行入行。2009年(株)三井住友銀行東武池袋ブロック部長、10年同銀行関連事業部長、12年同銀行執行役員投融資企画部長、14年同銀行執行役員(特命)、15年同銀行常務執行役員広報部・経営企画部・関連事業部副担当役員、17年同銀行常務執行役員リテール部門副責任役員、18年同銀行専務執行役員リテール部門統括責任役員、21年同銀行上席顧問に就任。22年7月より日本銀行政策委員会審議委員。

悩みながら見つけた新境地 人と組織の変革屋というキャリア



チェンジウェーブグループ代表取締役社長CEO
佐々木裕子

SASAKI Hiroko

1973年愛知県生まれ。96年東京大学法学部卒業後、日本銀行に入行。2001年に退職。同年、マッキンゼー・アンド・カンパニー入社。同社アソシエイトパートナーを務めた後、09年同社退職。10年10月にチェンジウェーブを創業。経営層と従業員の創発による事業・組織モデル変革などに本格的に取り組む。16年にはリクシスを立ち上げ、企業を対象とした「仕事と介護の両立支援」に取り組む。24年チェンジウェーブとリクシスによる経営統合でチェンジウェーブグループ発足。現在、同グループ代表取締役社長CEO。三井住友DSアセットマネジメント社外取締役、ソフトバンク社外取締役なども務める。著書に『実践型クリティカルシンキング』(ディスクヴァー・トゥエンティワン)ほか。

田村 日銀で見つめ直した生きる道
手触り感を求めて転職

佐々木 そこからキャリアを積まれましたが、そもそもなぜ日銀にいました。でも大学時代に外務省でアルバイトをしたら、想像したのとは違うなと。知的好奇心は強い大学生でしたが、外交官に代わるやりたいことが見つからない。就活でいろんな業界を受けました。その中で、日銀については

田村 日銀には優秀な人がいっぱいいますが、もっとチャレンジしたいのにと感じるところもあるんです。その点、佐々木さんは日銀からマッキンゼーを経て、今はチェンジウェーブグループを率いて企業の事業・組織変革に取り組んでいる。まさにチャレンジだけの人生を歩んでこられました。

佐々木 私が日銀に入行した一九九六年は就職の超氷河期でした。日銀も総合職の採用が先輩たちよりも少なく、同期は三〇名。女性は私一人でした。

何をしているのかさっぱり分から
ないと思つたんです。いろいろ勉
強して、お話を伺いたいと面接に

行つたものの、やっぱり分からな
くて。一方で、面接官から志望動
機を聞かれた記憶はなく、「社会
を知りたくてバイトをいっぱいし
ました」とか、そんな話をひたす
らお伝えしたところ、まさかの内
定をいただいたんです。

入行後は本店の発券局、業務局

で研修を受けた後、考查局（現・
金融機構局）に配属になりました。

田村 金融危機真っただ中の頃に
金融機関への考查を担当された。

佐々木 考査局での担当は、金融
機関への立ち入りを行う考查員

金融機関への考查を担当された。
——当時は不良債権処理部隊とも
いえる役割でした。金融機関の資
産内容やリスク管理を検証するわ
けです。新人の女性総合職の考查
員は珍しかったと思います。

資産査定の際には、考查員は、
新人であろうとベテランであろう
と、金融機関の支店長らと一対一
で対峙します。債務者の返済能力
などについて議論を交わし、その

場で債権が回収可能か分類しなけ
ればならない。

田村 『半沢直樹』の黒崎検査官
のようになります。

佐々木 当時を振り返ると、若
かったが故に、自分が不良債権を
査定した場合の影響がどこまで及
ぶか、分かつていなかつたように
も思いますが、慎重な検証・分析
をもとに、適切な判断をしようと、
とにかく懸命に査定しました。

大変な毎日でしたが、二年半ほ
ど考查員を担当し、やりがいは感
じていました。日銀の中で、一番

現場に近い仕事かもと思っていた
んですけどね。金融機関の方々と直
接話をし、時には金庫に入つて実
際に証票を見たりすることもあ
る。現場のリアリティーが感じら
れ、面白いなど。

その後、モニタリングに移りました。
した。当時の考查局の金融課——
金融機関の資金繰りについて調査
したり報告を受けたりする担当で
す。その仕事を二年ぐらい、日銀
を辞めるまで続けました。考查も
モニタリングも手触り感があつて
好きだったんですが。

田村 転職することになった。

佐々木 もともと、明確にやりた
いことがあつて日銀に入ったわけ

ではなかつたんですが、ショック
だつたのは、日銀の留学対象者選
抜試験に落ちたこと。何のために
留学し、日銀で何をやりたいか、
かもしれません。行き先を見定めて

登つていくタイプではなく、流れ
たのですが、何度も書いてもイマイ
チで……。落ちたのは当然です。

田村 普通の人は、会社でこれか
ら何をしたいのか考えることなく、
目の前の仕事をこなしていく。僕
自身も、あまり深く考えずに銀行
へ入つて、配属された部署で言わ
れたことをやつていただけだつた
けれど、佐々木さんは留学の志望
書をきつかけに「何をしたいのか」
を深く考へることになつた。

田村 転職されたマッキンゼーで
は、どれくらいのコンサルティング
案件に携わつたのですか。

佐々木 年間四、五件は担当した
ので、約八年勤いた間に四〇件ぐ
らいでしょうか。その中で、田村
さんとご一緒にした仕事が一番印象

佐々木 それを書けないというの
は、やっぱりショックでした。
四年半ほど仕事をして、日銀に
ついては一般の人より解像度が上
がつた。今度は、日銀以外はどん
な仕事をしているのか知りたいと
思つたんです。現場感のある仕
事、手触り感のある仕事を求めて

いたら、たまたま友人が外資系の
コンサルタントだつたんです。行

きあたりばつたりでマッキンゼー
に入りました。

私のキャリアは「川下り型」か
もしれません。行き先を見定めて
に任せて変えていくタイプです。

日銀に入った時も、ずっと勤め上
げようと思っていたかというと、
そこは柔軟に考えるつもりでした
し、転職する時は勇気より好奇心
が先立つていたかもしれないですね。

そこは柔軟に考えるつもりでした
し、転職する時は勇気より好奇心
が先立つていたかもしれないですね。
日銀に入った時も、ずっと勤め上
げようと思っていたかというと、
そこは柔軟に考えるつもりでした
し、転職する時は勇気より好奇心
が先立つていたかもしれないですね。

**企業の息吹が動かす経済
対話が起こす変革の瞬間**

田村 転職されたマッキンゼーで
は、どれくらいのコンサルティング
案件に携わつたのですか。

佐々木 年間四、五件は担当した
ので、約八年勤いた間に四〇件ぐ
らいでしょうか。その中で、田村
さんと一緒にした仕事が一番印象

田村 二〇〇五年ごろでしたか。

佐々木 三〇歳くらいの青二才で
したけれども、プロジェクトリー
ダーをやらせていただきました。

田村 当時、私は経営企画部の副部長でした。三井住友銀行は変革を迫っていたものの、変革によるマイナス面に気をとられがちであつた。

佐々木 「土俵際の厳しい状況だけど、何十年に一回のチャンスでもあるから、どうしても突破したい」 という、田村さんからのお電話を思い出します。その熱量に触発され、私たちも短期間で濃度の高い調査——一〇〇社の取引先にインタビューをしました。法人部門のグループ長を集めてディスカッショントリニティ、戦略・組織設計案を策定し、経営会議に諮り……変革の実行までは半年間、あれほど濃密なプロジェクトはなかつたと思います。

田村 一〇〇社のヒアリングが説得材料になつたのです。銀行の幹部が何と言おうと、取引先の声は何より強い。同様に、日銀も企業もとに毎日レポートがいっぱい届く。ものすごくためになります。統計を見るだけ、頭で考えるだけではダメですから。実際に経済を動かしている企業の人たちがどう考えているかが大事です。

佐々木 そうなんですね。企業の息吹というか、そういう経済に関わる鮮度の高い情報が日銀に集まっていると知っていたら、もう少し日銀で働いていたかもしません。

田村 その後、コンサルティング会社のエンジニアードを創業したきっかけは何だったのですか。

佐々木 マッキンゼーで上を目指すことに興味が湧かなかつた頃、同じ事を考えていた同僚にも触発されて卒業すると決めました。でも、その後も、自分が何をやりたいのか、分からなかつたんです。

自分探しの時間を半年ほど費やすうちに、ふと、以前担当したプロジェクトでの体験を、思い出しました。営業生産性を上げるプロジェクトで、その時は戦略設計などを書かず、現場の営業に二年ほど伴走させていただいた。する

と、営業の方々が一気に変わる瞬間に訪れ、支店全体も変わること、営業の方々が一気に変わる瞬間に立ち会える仕事をしていきた

です。そんな人と組織の変革の瞬間に立ち会える仕事をしていきた
いなど。
ちょうど、エンジニアードを

設立する頃に、ソニーが新設した变革室で嘱託職員として三年ほど働いていて、そこでも組織変革の醍醐味を体感できたことも大きかったです。

田村 二〇〇〇年ごろの銀行は窮地に追い込まれていました。追いかきつかけは何だつたのですか。

佐々木 余裕がある時に変わる方が楽なはずですけれども、確かにそういう気がします。

田村 これまでのご経験で、企業がうまくいっている時にあえて変革をした、という例はありますか。

佐々木 あります。でもそれは、变革のボールを持ってやり抜く覚悟のあるリーダーと、支える役員がそろつた時に初めてできる、となかそろわないですけれども。

田村 いや、危機感と使命感で、は主に性格から来るものですか。

佐々木 いや、危機感と使命感で陥ると感じている。早い段階で動けば、自分が得するどころか、敵をつくるだろうし、楽ではありません。下手をするとぼろぼろにな

るかもしれない。それでもやる人にとっては「どうしても今変えなければ」と覚悟を決めているからでしょう。

今変えなければと感じていても、覚悟が決まらずにためらつて、いる、という人もいます。ノイズや固定観念に縛られたり、自信がなかつたり。でも、私たちとの対話を通じて困難をひもといっていくと、どうかもせんね。

田村 これまでのご経験で、企業がうまくいっている時にあえて変革をした、という例はありますか。先日、ある企業の変革で一緒に仕事をした、先方のリーダーと訪れる。そのあとは自走されますね。ばいいんだ」と腹落ちする瞬間がござで「自分はこの目的に向かえたり。でも、私たちとの対話を通じて困難をひもといっていくと、どうかもせんね。

佐々木 いや、危機感と使命感で、は主に性格から来るものですか。

佐々木 いや、危機感と使命感で陥ると感じている。早い段階で動けば、自分が得するどころか、敵をつくるだろうし、楽ではありません。下手をするとぼろぼろにな

仕事と介護の両立を当たり前にする変革

田村 二〇一六年には企業向けに仕事と介護の両立支援を行なう事業会社（リクシス）を創業しました。



仕事を続けるには何が必要か。それを探求しているところです。

田村 仕事と介護の両立は日本の課題であり、佐々木さんご自身の課題でもある。

佐々木 自分のための事業みたいですけれども、仕事と育児の両立が当たり前にできるようになった

一方で、仕事と介護の両立は暗い雰囲気が付きまとっています。多く

くの人は親の介護が自分事になるまでふたをしているんです。だけ

ど、いかに早く準備しておくか、介護リテラシーがあるかどうかで、仕事との両立体制をつくれるまでの日数が全然違ってきます。

介護は情報戦です。仕事と介護を両立させる選択肢はいろいろあらわれていますが、育児との両立ほどシンプルではないので、自分のケーブルでは解決していかなければいけません。

今、仕事をしながら介護をする人の数が急増しています。私自身も東京で子育てと仕事をしながら、地方にいる母を遠距離介護した経験があります。介護で離職をしたり長期休業をしたりすることなく、生産性を落としたりすることなく、

佐々木 日本で一番変革しなければいけないアジェンダは何かと考

えた時に、高齢人口の増加と生産年齢人口の減少がもたらす介護問題の深刻化だと思つたんです。

今、仕事をしながら介護をする人の数が急増しています。私自身も

強い領域です。「介護は家族が見るべきもの」とか「介護とは認知症や寝たきりの世話」といった観念にとらわれていると、限られた

なくなります。そうした固定観念を崩す啓発もしなければいけない。ですから、リクシスの事業も変革屋っぽいプロセスになる。情報提供、啓発、概念転換、両立の実現と、息の長い事業になりそうです。

田村 企業は介護休業・休暇制度をつくっても、親の介護が必要になつた時の選択肢など、十分な情報報を社員に与えていないところが多いように思います。

佐々木 そもそも、仕事と介護の両立について、企業は実態をつかめていません。育児との両立をしている社員数は把握していますが、介護との両立をしている社員数についてはデータをほとんど持っていない。介護をしている多くの社員は、介護休業・休暇を使わずに仕事を続けているからです。わずかに仕事を続けているからです。加えて、介護の構造変化がすごく速い。いわゆる「嫁介護」が急速に減少し、実子による介護が増えていいます。私たちの調査では、

佐々木 いえ、七転八倒しながらやつてきました。いろいろな出会いに助けられてここまで何とか来ているというには間違いないですが、変革屋として世の中を変える

佐々木 いえ、七転八倒しながらやつてきました。いろいろな出会いに助けられてここまで何とか来ているというには間違いないですが、変革屋として世の中を変える

でこられたように見えます。
田村 日銀からマッキンゼーを経て起業され、ここまで順調に歩んできました。そこまで順調に歩んでこられたように見えます。
佐々木 いえ、七転八倒しながらやつてきました。いろいろな出会いに助けられてここまで何とか来ているというには間違いないですが、変革屋として世の中を変える

態をつかめない。そこにどうして投資しなければいけないのか、と考えています。国（厚労省や経産省）もその啓発に力を入れて

いますが、私たちもその動きと連動させていただきながら、現場で仕事と介護の両立を巡る問題に変革をもららしたいのです。

田村 本日はありがとうございます。しかし企業はそんな実

また、介護は固定観念がすごく強くあります。介護は家族が見るべきもの」とか「介護とは認知症や寝たきりの世話」といった観念にとらわれていると、限られた

イバーシティの芽が育つことを惜しみなく支援していきたいとい

うのが、私のマインドシェアとして

ネスパーソンは全体の半数を超えていました。しかし企業はそんな実