

大事なのは仕事の全体像を自分の頭の中で組み立てること

脳みそを筋肉のように鍛える 透明な目を持つことも大事

早稲田大学大学院ファイナンス研究科教授 川本裕子



1982年東京大学文学部社会心理学科卒業、旧東京銀行入行。1988年オックスフォード大学大学院経済学修士課程修了。同年マッキンゼー入社、金融機関の経営戦略策定等に従事。道路公団民営化で推進委員として活躍。04年より現職。大証・社外取締役を兼務。

「道路公団民営化推進委員会」の話は二つ返事で引き受けたのですか。

常々、チャレンジすること、が大事だと考えている。新しい場を与えられることは、自らが変わっていくチャンスであり、ありがたいこと。自らの役割をどんどん変えていくのは楽しいことではないかなと考えた。人はつねに変わっていくものでしょう？

マッキンゼーでの金融機関調査や経営戦略策定といった「本業」からは、かなりかけ離れているのでは？

第三者機関の立場から「問題解決」に当たる、という意味では一緒で、コンサルティング業務とあまり変わらない

とも考えた。

家庭にせよ、仕事にせよ、人は多面的な機能を持っている。いろいろなことに挑戦すべきだし、また個々の機能の生産性を高くすることが大事だろう。

生産性の高め方は？

高いレベルの目標を設定してそこから逆算する。作業に優先順位をつけて、有限な時間の中から、何にどれだけ使うのかを考える。そのためには自分のキャパシティを見極めておくのが肝心。やはり過信は禁物。これはあらゆることに当てはまる。家庭においても変わらない。また、優先順位を決めても突発事故は往々にして起こる。その場合でスケジュールを変えていく柔軟性も大事だ。

社会人にとって最も大事なことは？

あらゆる場面で、「会社としてどうしたらいいのか、その中で自分の役割は何なのか」と、仕事の全体像を自分の頭の中で組み立てること。先輩の話は尊敬の念を持って聞かなければならないが、言われたことを自分の頭でいま

一度客観的に反すうするつもりで考えることが大事だ。

どのように「考え」たいのですか。

脳みそを筋肉のように鍛える感じ。筋肉を鍛えると、跳び箱が上手になったり、鍛えていないと走ることも苦になるのと同じ。とにかく、「考えて考え抜く」ことだ。それも集中すること。「ああすればよかった」「こうすればよかった」と過去についてよくよ考えるのでは時間がもったいない。昨日は帰ってこないから。一つひとつきちんと考えを整理して進めば、たとえ現実では壁にぶつかっても、未来志向で再度挑戦していける。きちんと考えるためには、現実を素直に見つめる「透明な目」を持ち続けることも大事。いつも「王様は裸だ」と言える勇氣を持ち続けたい。

上司の「飲み」に付き合うとかで、社会人は意外に「考える時間」がない。

確かに長時間労働が当然視されている日本では、考える時間は少ないかもしれない。が、会社に限らず、個人が思考停止した組織はやがて滅

びるもの。一方で、「自分の時間が作れない」と思っている人は、時間の意味づけができていないにすぎないのかもしれない。

「ある時間を何かに割く」ということは、時間のコスト、オポチュニティ・コスト（機会費用）がかかっているという認識を強く持つべきだ。集まっただけのミーティングでも人件費がかかっている。コスト意識を持って時間配分を考えるべきだろう。

ノルマ至上主義で、社員に思考停止を強いる会社に入社してしまつたら……。

ノルマを達成するには、相当考えることが必要となる。それが自分にとっていいチャレンジになる場合もあるかもしれない。もちろん、「強制」はいずれにせよ長続きしない。会社に依存するタイプの人はこれからの日本ではやらないのは確実。日本では1990年代後半にセーフティネットが増えた。財政赤字は95年に対GDP比で87%にすぎなかったが今や170%。自立した人が増えないと社会は不安定になる。