

巻頭メッセージ

経営の新潮流



Mieko Nishimizu

西水美恵子

シンクタンク・ソファイアバンク
元世界銀行副総裁
シニア・パートナー

国づくりは人づくり、それは会社組織も同じこと

50 YEARS IS ENOUGH

(五十年でもう結構)というスローガンのもと、ひと昔前、世界銀行(以下、世銀)を潰せとまでいう世界的な運動が起こった。世銀は草の根無視という批判に共感し、謙遜に受けて我らの糧にと、組織改革に没頭した。各国担当局長を現地採用に留にして業務全権を譲り、従来の中央集権型をひっくり返した。専門職員の現地採用を常識化し、本部職員との様々な差別待遇も消していった。だが、草の根との隔たりはまだ根強かった。

問題の真髄は組織文化

すなわち人間の態度なのに、組織の形ばかりをいじっていたのだ。世銀の使命は、貧困のない世界を創ること。貧しさに喘ぐ人々が、顧客だ。官僚的な組織文化を剥ぎ捨てて、貧民に仕える文化を創らなければと、悟った。貧しい人々の視線そのもので、世の中と、世銀と、自分のなすべきことを見る仕事意識が欲しかった。しかし、ほとんどの職員は経済的に恵まれた家庭の出身で、貧苦を知らない。仕事意識の改革は、まず顧客を深く親密に知ることから始めようと、決めた。

担当国の貧村で

部下全員に数週間ホームステイをするようにと、貧困の体験学習を促した。躊躇する部下を励まし、「国民の汗水が我らの給料だ。決して忘れるな!」と叱り、それでも拒否すれば「ついて来い。嫌なら部下と思わない」。もともと頑固者だが、いくら陰口をたたかれても通したのは、自分の恥ずかしい体験があったから。以前、パキスタンで付き合いのあったNCO会長に勧められて貧村ホーム

ステイをしたことがあった。ホストファミリーに荷を解いた途端、心の片隅に潜んでいた偏見が幽霊のごとく現れた。無識字の貧民をアパ(父)アマ(母)と呼び、自分の生きる術を託すことに、抵抗を感じたのだ。無意識にも貧民を見下していた自分を、ぞっとした。アパとアマは無識字を記憶力で克服し、知識欲旺盛だった。BBCラジオのウルドウ(パキスタンの国語)サービスで世界情勢を把握し、為替市場の変動まで知っていた。鋭い政策質問に答えられず「博士号を返上しようか」と悩む私を見ては、笑いこけた。アマに「学問の有無と、知識や英知の有無を、とり違えないように」と諭された。

この世を覗く知恵も

貧しい人々の視点から授かった。貧しいからこそ、何事にも捨て身で挑戦する勇氣に恵まれると教わった。村人は、貧困の原因を考えぬき、世銀など考えも及ばない斬新的な対策案を持っていた。実現への障害は、貧民の意見など聞く耳さえ持たない政治家と役人。村人は政治さえ良ければと悲しみ、欲と金で動く傲慢な権力者を悪魔と呼び「ミエゴが来るまでは世銀も悪魔の仲間さ」と笑った。またぞっとした。

意識改革を

貧村滞在を必須として始めても、迷いがあった。そんな時、ハーバードの経営学教授が、某IT企業の実例を教えてくれた。IT技術専門社員を小売店に配置。新製品を買う客に頼み込んで家や職場まで追従。箱を開けてから製品が動きだすまで、客の一举一動も見逃さずに観察。その体験は社員の顧客意識を情熱化し、短期間で組織のDNAを変え、使いやすい製品の開発に繋がり、会社は大飛躍を遂げた。優れた会社は、社員が顧客に我が身を重ね、深く知って、成る。迷いなど吹っ飛んだ。その途端、気がついた。国づくりへの沸々とした情熱を、部下の仕事に感じるようになってきたと……。組織文化が微妙に動き出している現実が、そこにあった。

西水美恵子 Mieko Nishimizu

大阪府豊中市生まれ、北海道美瑛市で育つ。都立西高校在学中、ロータリー留学生として渡米。1975年ジョンズ・ホプキンス大学博士課程(経済学)卒業後、プリンストン大学経済学部助教授に就任。80年世界銀行に入行。国際復興開発銀行リスク管理・金融政策局長などの要職を経て、97年南アジア地域担当副総裁就任。03年世銀退職後は、世界を舞台に様々なアドバイザー活動を続ける。07年より、シンクタンク・ソフィアバンクのパートナー。著書など<http://www.sophiabank.co.jp>を参照



西水美恵子著

『国をつくるという仕事』(英治出版)を抽選で3名様にプレゼントします。

ご希望の方はP15掲載の応募要領にてご応募ください。