

# Books & Trends

『あなたの中のリーダーへ』を書いた

ソフィアバンク・パートナー、元世界銀行副総裁

## 西水美恵子氏に聞く

著者

にしみず・みえこ ●大阪府生まれ。高校在学中、交換留学生として渡米し、ガルチャー大学を卒業。ジョンズ・ホプキンス大学大学院博士課程(経済学)修了。プリンストン大学経済学部助教授などを経て、1980年世界銀行入行。2003年南アジア地域担当副総裁を最後に退職。米ワシントンDCと英領バージン諸島に在留。



あなたの中のリーダーへ

英治出版  
1680円/213ページ

**海** 外で活躍する日本人女性が増えている。その先駆者である著者が、情熱あふれるメッセージの発信を続ける。中でも、働き方や組織文化を変えるリーダーシップ論に若い世代の賛同者が多いという。

——小学生のメル友もいるそうですね。  
日本に在留する期間は短い、メル友たちが全国にいっぱいいる。インターネットで検索して、ブログなどに私の本の感想を書いている方を

見つけるとメールを出す。社会人は変な遠慮が出るらしいが、高校生や大学生はじゃんじゃんメールを返してくる。中には小学6年生もいる。日本人は何を考えているのか、ネットエージジャーから感触を得ることができると。

——「まず草の根から」は信条ですか。世界銀行では職員に「極貧生活」を体験させました。  
世界銀行は貧困解消を使命としている。当たり前のことをしただけ。銀行はお客様をとことん知らなければ

ばならない。各国の国民が「株主」であり、その国民のためにならないことには貸せない。今の金融をダメにしているのは、おカネの動きだけを見て、おカネが何を作っているか、何を育てているかまで吟味しないことだ。ファイナンスと実経済のリアル、この裏と表をしつかり見えておかないと、いい仕事はできない。

特に世銀の場合は、相手国に「貸せないよ」と言わなければいけない。窓口が国を代表する政府の役人になる。発展途上国には「国民のことがわかっていないのかね」とまず言わないといけない。大抵の政治家、官僚は私利私欲で動く。建設まで20年くらい待たばいい道路を造ろうとし、本来急ぐべき水道施設や学校、教員養成におカネを使う発想がない。

——なぜ「極貧体験」が必要なのですか。  
世銀のお客様は貧しい人々だが、世銀に勤めている人はほとんどが上流階級で、貧しい国から来ている職員もエリート層出身がほとんどだ。貧しさを頭でわかっていても腹の底からわかっていないわけではない。私自身体験し、部下たちにも強いた。

——そうしなければ、世銀で働く資格はないと。  
貧しい村で一晩でも村人と過ごせば、今まで見えなかったことががんばり見えてくる。最初、自分に対し

## 地域診療所の世界銀行 IMFは外科医院

て罪悪感が生じるものだ。そこで、一人では精神的に危険と判断して、専門分野の違う人を複数で送り込んだ。読み書きができなくても住民はよく地域経済を把握している。パキスタン北部の僻村では、BBCの短波放送をラジオで聞いている。こうしたことを体験すると、無学と人間の英知は関係ないことがわかる。裕福になる戦略を持つていても、実行に移すための政治やおカネがない。

そういう「真空状態」が貧困を強いていると気づくと、罪悪感が情熱に一変する。もともと持っている世銀職員としての使命感に火がつく。世銀は大きな官僚組織だから、縦割りのきらいがある。たとえば、次世代にインパクトの大きい母親教育をするには、女性労働の大半を占める水くみがなくなるよう、水道を引くプロジェクトを手掛けるべきと気づいたとする。でも、世銀の中でその優先づけはけっこう難しいから、縦割り主義の調整に走り回ることになる。しかしそういう火がついた情熱

は飛び火するものだ。

——世銀は地域診療所、IMF（国際通貨基金）は外科医院とあります。

今のギリシヤはいい例だ。手遅れで、救急車を呼んだ。ギリシヤは、EU（欧州連合）プラスIMFで外科手術は一応できる。しかし、再発しない手術をしようとすれば、ギリシヤ経済の本質をとことん構造的に変えなければいけない。汚職や闇経済がはびこり、ギリシヤ経済の半分は数字ではわからない。人々は大抵が表と裏との二つの仕事を持ち、裏では税金を払わない。税制改造に踏み込むような構造改革は、金融的にいえば10年据え置き40年物を扱う、息の長い関係を保てる世銀のような「診療所」が、外科医と一緒にあって面倒を見ないといけない。ギリシヤは発展途上国ではない。先進国がこういう状態になると怖い。

——パワースピーチやチームプレーの極意も書かれています。

私は、プレゼンテーションでパワーポイントを使う人を信用していない。結局ごまかしている。本当にメッセージをわかってほしい



撮影：今井 康一

## 「草の根」に分け入り 現実をとらえよ

なら、パワーポイントは邪魔になる。言葉にしても、コミュニケーションのツールとして不完全なもの。その不完全な言葉を使って、自分が考えていることを時間内にわかってもらうには、心を通じる努力をしなければならぬ。言葉にハートを載せて語りかけなければならぬ。ぜひたくをいえば、目をつぶって私の話を聞いてほしいぐらいだ。私

は人の言っていることをしっかりと聴きたいときには目をつぶる。普通の人の視覚は聴覚よりも優位にあり、ごまかしが利く。あえてスライドとして使いたいのは写真だ。写真はまさに「百聞は一見にしかず」だからだ。記憶にも残りやすい。

——3月まで山形県庄内にある大学の客員教授を務め、日本の観光のあり方にも一言をお持ちですね。

私の夫は英国人だが、庄内のすばらしさにほれ込んでしまった。だが、外国人の目線で見ると、そのすばらしさを生かし切れていな

いという。観光戦略に「ハイバリュー・ローバリュー」というのがある。誰彼構わず来てほしいわけではなく、価値を評価して、たくさんおカネを落としてくれる人たちをつかむ。庄内は、それに値する地域だ。

——よく訪れるブータンと同じ評価ですか。

そう。その位置づけをしっかりと見極めて、庄内は「ハイバリュー・ローバリュー」戦略を追求するとい。欧米に限らず、最近ではインドやブラジルの富裕層もバカンスで高級リゾートに行く。こういう層が狙いどころだ。庄内だけではない。日本にはそれを狙える地域がたくさんある。戦略の「せ」の字も持たない観光庁などに任せず、民間でリーダーシップを取って地元の人たちと知恵を出し合うといい。

——「草の根」を知らなすぎますか。

厚生労働省で若い人に話をしたことがある。後期高齢者医療制度が議論されていた頃だ。高齢者になりきった車いすの生活、1日1円でも無駄にできない、あるいは目の見えない生活、それを24時間でも体験してから制度や法律を考え直しては、と。これは政府であれ、世銀であれ、どんな商売でも同じだ。その原点見直しのお手伝いができればと思っている。（聞き手・本誌・塚田紀史）