

元世界銀行副総裁

にしみず  
西水

みえこ  
美恵子さん

# 人間発見



インドの村で水くみの手伝い。重さで背中が痛く、大変な重労働だった

1980年、米プリンストン大学助教授から世界銀行エコノミストに転身。経済開発研究所を経て83年にハンガリー構造改革チームのリーダーとなる。

まだベルリンの壁が崩れる前のこと。ハンガリーは社会主義国ながら経済政策に市場原理を取り入れていて、優秀な経済学者がそろっていました。期待して参加したものの、プロジェクトは製品の技術改良といった短期的な効果を追うものでした。ある批評会議で「こんなことしても無駄です」と言ったところ、生意気な発言に驚いた世銀の局長から説明を求められました。「国营企業の体質改善が必要。市場主義的な経済政策にも矛盾が多い」。この意見が認められリーダーに指名されました。

世銀から職員を大勢送り込む方式を見直して「みなさんの知恵を結果しよう」と現地呼びかけたところ、国中から優秀な人材が集

とまりました。その成果は20年たつて表れてきています。

実績が認められエコノミストとして昇格を重ねた。40歳を

## 世銀でハンガリー構造改革のリーダー任される

### 「僕たちのボスに」と、職員に請われて管理職に

### 自分も部下も貧困体験、官僚的な組織に変化

まり130人ほどの大所帯となりました。当時はまだ共産主義政權

下。盗聴を避けるため、重要な話は森や山でピクニックをしながら議論したものです。重圧からか、

提言した政策が誤って実行されるという悪夢にうなされもしました。最終的には、消費税や所得税

の導入、国营企業を民営化に近づけるなど多岐にわたる改革案がま

前に管理職の打診を受ける。

ある日、数人の職員が「課長が空席になった、僕たちのボスにな

ってくれ」と頼みにきました。局長も賛成だと言います。管理職志

向はなく、エコノミストとして最上位であるチーフエコノミストに

夫に相談したところ「部下から頭を下げられるなど一生に一度ある

かないか」と背中を押されました。なつてみたら思いのほか面白かったですね。

4年務めた後、銀行リスク管理・金融政策局長となりました。世銀全体の全金融業務に目を光らせる、中央銀行総裁のような役割です。日本銀行総裁になるのが夢のひとつでしたが、この局長職はそれより面白いのではないかと思つたものです。

95年、南アジア地域担当の局長となる。職員の仕事意識を草の根に近づけようと、部下

に貧困生活の「体験学習」を勧めることから始めた。

ヒマラヤの村で、アマ（お母さん）が1日6時間も水くみに費やしていることは、先に述べた通りです。もうひとつ大事なのは、電気です。電気のない南アジアの村では、かまどの煙がもうもうと立ちこめる台所で、アマは幼子をおぶつて煮炊きをしています。幼子もアマもせきが止まらない。目は真っ赤。私も台所のお手伝いに立つたところ、目に刺さるような痛みが走りまわりました。ショールを口に

針を飲むように痛かった。

部下に調査を頼んだところ、途上の女性と子ども死因の筆頭は、かまどの煙による室内汚染だと判明。離村や離島で電化なんてせいたくではと、ごう慢な考えをしていたことに気づきました。

電気を引けば、アマと子どもの健康を守ることができる。子どもは夜宿題ができる。アマは、自分の時間が持てるようになります。アマが読み書きを習得したことで、夫からの暴力がなくなった、自信をつけて村の貧困解消に乗り出したという例は少なくありません。

貧困生活を体験すると、審査の優先順位の付け方が変わってきました。部下にも「体験学習」をさせようと、まずは管理職全員、そして一般職員からも優秀な人を選びました。嫌がる部下のお尻をたたいて送り出したところ、どの部下も人が変わって戻ってきました。これが伝播（でんぱ）して、官僚的な組織文化が変わり始めました。

貧困体験により、管理職である私自身も変わりました。魂がゆさぶられると、部下の前でも涙をこぼすようになります。一度だけ、泣きながら怒鳴ったこともありま

す。指示を間違えたときは、頭を下げて腹の底から謝りました。部下に丸裸で向き合うようになりました。

# 鉄の女と呼ばれて

③

（聞き手は編集委員 野村浩子）