

元世界銀行副総裁

にしみず み え こ
西水 美恵子さん

人間発見

47歳で南アジア担当の局長となり、49歳で日本人初、女性初の地域担当副総裁に昇進。一貫して世界銀行を草の根に近づける組織改革を進めた。



パキスタン最北端の村で。読み書きを習い「暗闇から抜け出したい」と訴える女性の声を聞く

世銀を「草の根」に、現場への権限委譲を徹底

2年ほどで縦割り意識薄れ、人件費も削減

融資国でも改革効果、村人自らが動き出す

局長となり、各国の現地採用職員の人数を正確に把握しようとしてがくせんとしました。本部に人事データがないのです。保険制度の枠外で、まるで「幽霊職員」のような扱い。その数、約400人。こんな差別があってはならないと、人事制度の改革に着手。本部と現地共通のルールを定めました。世銀の電話帳に現地職員の名前を入れるといった小さなことも実行した。現地職員が「ようやく世銀の人間として認められた」と涙を流して喜んでくれました。

副総裁となり、現場への権限委譲をより一層進めました。ワシントン

の本部に融資業務の全権があり、現地職員をまるで助手のように使っていた。それを逆にしたのです。国ごとの局長をもうけて現地在留とし、現地で機動的に判断できるようにしました。南アジア担当職員1000人のうち6割が本部、4割が現地、この比率も逆に

なりました。同時に縦割りも廃止、チームワークを重視。すべての改

革は、はからずもコスト削減につながりました。1000人いた職員が700人に。加えて本部職員の比率が下がったことでドル建ての労働コストが圧縮され、人件費が大きく削減されました。成果は、融資国の村でも表れ始めた。改革に向けて自ら動く村民も出てきた。

鉄の女と呼ばれて

④

インド北端の村から水道の落成式に招かれました。村民主導のプロジェクトで、資金は世銀の融資、そして村民の貯金です。女衆は水くみから解放される喜びにあふ

れ、笑顔で新しい橋も紹介してくれました。学校に通うため橋のない川を渡る子どもが何人命を落としたことか……。村役場にかけてあっても空返事。ついに女衆は立ち上がり、非営利団体に橋を設計してもらい、つると竹で造った橋を自らの手で溪谷にかけてしまったのです。驚いた男衆は女衆を見直して、水道工事に協力するようになったといいます。

世銀の意識改革により、現地の役所も縄張り意識が薄れ、民の目線から開発事業をみる傾向が表れました。さらに村民自ら課題を解

決するよう現地の非営利団体に依頼し、村の衆、とくに女衆のリーダー養成に力を入れたのです。村の共同体が一体となるには男の目線だけでも女だけでもダメ、男女両方のリーダーが必要で

す。「女性初」の昇進にやっかみもあつたが「鈍感だから気にならなかつた」と受け流す。融資現場では、有利に働くことが多かった。女性は家族以外の男性に顔を見せられないというイスラム圏の村でも、女衆の生の声を聞いた。

アフガニスタンの国境沿いの村で村長の自宅に招かれ、妻娘とともに半日腹を割って話したことがあります。聞けば男女差のない教育を望んでいるとか。イスラム圏では「女子に教育は必要ない」という声ばかり聞こえてきますが、価値観は変わり始めていたので

(聞き手は編集委員 野村浩子)