

# わたし流 空遊録

FAIR TRAVEL OF MY STYLE

PROFILE



写真家 鈴木慶子氏 提供

## 西水 美恵子

Mieko Nishimizu

大阪府豊中市に生まれ、北海道美幌市で育つ。1975年、米ジョンズ・ホプキンス大学博士課程(経済学)修了後、米プリンストン大学経済学部、兼ウッドロー・ウィルソン・スクールの助教授に就任。80年に世界銀行入行、経済開発研究所エコノミスト、産業戦略・政策局上級エコノミストなどを経て、97年より日本人女性として初の世銀副総裁(南アジア地域担当)に。アフガニスタンやスリランカの復興支援なども手がけた。貧困との闘いの中で、世銀内部の組織改革にも取り組み、その手法は経営学界でも高く評価される。2003年世銀退職。現在は、さまざまな形で、優秀なリーダーを育成することに情熱を注ぐ。著書に「国をつくるという仕事」(英治出版)など。http://www.sophiabank.co.jp参照

### 「正しいことを正しく行う」情熱が信念の糧に

美唄には、三井鉱山に入社した父と共に、よちよち歩きの時移りました。閉山後、父が東京の本社に戻るまで住んだ美唄市南美唄は、当時はいわゆる炭鉱町。会社組織の階級が社宅にもあり、管理職や技師など「職員」が住む「山の手」と、「炭鉱作業員」が住む「長屋」地域が川を境に分けられていて、子供心にも、もやもやした理不尽さを感じていました。社会・経済の格差問題への思い入れが強くなったのも、そういう背景があるからでしょうか。世界銀行でも大組織のピラミッド的な階級意識が大嫌いで、副総裁として手がけた組織改革では、組織文化というか仕事意識の変革を狙い、「ピラミッドをさかさまにしよう」が、スローガンでした。

世銀での23年間、毎年半分は海外出張でしたが、はじめて飛行機に乗ったのは11歳の時。千歳を離陸した直後から羽田まで連続してひどい揺れで、一緒に乗っていた妹の気分が悪くなり、介抱し続けていたこと、そしてスチュワードの方が優しく、とても頼もしかったことくらいしか覚えていません(笑)。その妹が後に、日本航空の国際線スチュワードとして世界中を飛び回ったのですからね！

今は世銀時代ほどではありませんがそれでも結構頻繁に機上の人になります。出張の往路復路は、自分を仕事から解放する時間です。機内は密室で、休養に最適な環境ですし、斬新なアイデアや、思ってもみなかった観点などが、パッと現れるのもそういう時です。出張で一番大変なのは準備ですから、空港に着いてチェックインをすませるとホッとします。その次に大変なのは飛行機の乗り継ぎで、手続きをすませるとまたホッとします。空港は、つかの間でも、憩いの場であってほしいのです。

また、空港は家の玄関と同じだと思っています。銀行家の目線から言うと、初訪問の国や地域の印象を左右するのも空港です。政治的に乱れた国に、顧客への思い遣りがある空港はありません。通関で接する役人の態度などからは、行政の良し悪しがよく見えます。空港で働く人々の仕事意識や、建築と内装デザインがいろいろなことを示唆してくれます。

私のようなFrequent Flyerは、国や地域の玄関口としての空港に、その土地の文化文明を感じると感激します。新千歳空港のターミナルは空港をとりまく大自然に調和しているなど感心しました。内装では、特にいろいろな場所に飾られてある緑の植物に注目しました。「ああ北海道に帰ってきた」と感じて、嬉しかったです。芸術作品もいろいろ展示されていますが、もう少し北海道を感じさせてくれるアートがあつたらいいなと思いました。また、新千歳は世界でも希有な思い遣りがある空港だと感じ入りました。まず薬局がある。世

界的にみるとこれは、驚く程稀なことなのです。着替室、理容美容室、クリーニング取り扱い所まであるのには、びっくり仰天しました。

これまで多くの方に出会い、それぞれ印象的なことばかりでしたが、なかでも一番印象深かったのは、やはりブータンの(先代)国王陛下、ジグメ・シンゲ・ワンチュク雷龍王四世との出会いでした。初めて謁見を賜った時、政治改革の話題をお選びになった陛下が、前置きのようになんか仰せられました。「人の世に不変なものは変化のみ」(英語で、「The only constancy in life is change」)。

当時、世銀の組織文化改革を始めたばかりの私は、冷たい無関心や、猛烈な反対、陰険ないじめなどに悩んでいました。仕事意識を変えることの難しさを知り、挫けかけていたのです。陛下のお言葉に遭遇しなければ挫折し、リーダー失格となっていたはず。民主制より絶対君主制のまま、いいと猛反対する国民を「私が悪王だったらどうする」と説得され、絶対君主の権力を自ら放棄された王。先見の明ある王者の信念と情熱が醸し出す勇氣に触れてからは、この世に怖いものなどなくなりました。

国も地域も組織も、成すのは人間です。国づくりも、地域づくりも、組織づくりも、即ち人づくり。「人の世に不変なものは変化のみならこそ、改革は先取りするのが得、人の成長が動かす変革にするのが自然体だと、気付いたのです。自分が組織を去った後も、持続的に成長し続ける組織文化の種を、一粒でも時こうと決心しました。忘れもしない1997年10月27日のことでした。

あの時以来「Do the right thing, and do it right!」(正しいことを、正しく為そう)が、口癖になりました。自分自身の心にも「正直に向き合い、そこに信念と情熱を見つけると、正しいことを成す勇氣が湧き出てきます。反対意見や異なる視点を常に自らすすんで求め、深々と聞く姿勢さえ保ち続けられれば、間違っても学習の糧となり、ものごとを正しく為す道が開けます。そして、緊急事態や大問題が生じた時、「面白い」と心底言える楽観主義を貫けば、成功はあつという間に訪れます。大小どのような問題でも、「一心本氣」に立ち向かう人間の姿勢そのものが、解決策の99%なのですから。

その本氣の力に気付かないがゆえに、せつかくの人生を無駄にしてしまう人が多すぎると感じます。しかし、皆様のお仕事は、人さまの大切な命を預かる空港業務。毎日、さぞ「一心本氣」で、お仕事をされておられることでしょう。皆様のおかげで安全な旅ができる顧客の一人として、お世辞ぬきに、頭が下がる想いです。