

# 時代の風 西水美恵子 元世界銀行 副総裁

「官民双方の大組織で働く若い男女から、同じ悩みの相談を受けることが、最近急に多くなってきている。「管理職に興味がないのは変ですか？」

「悩みの種は、若い世代が抱く管理職のイメージにあるようだ。描写は人それぞれだが、いわゆる権力志向型の人間像。自分のキャリアが中心で、人を大切にしない上司が多いらしい。」

「そういうロールモデルばかりなら無理もない。素晴らしい悩みだと笑っては、経営の神様松下幸之助氏の言葉を引用している。「松下電器は人をつくることです。併せて電気器具もつくっています」

「管理職は、松下氏が言われた「人をつくる」仕事。部下の可能性を最大限に引き伸ばすのが最高使命であり、その醍醐味でもあろう。」

## 「人をつくる」管理職

「つまり子育てと通じるところ大あり。上司を反面教師と思えばいい」と助言する。と、悩んでいた目が、必ずキラキラ光り出す。

その「人をつくる」仕事のツールとして、世界銀行時代に役立ったのが、勤務評定。労働時間などのインプットや、売上高のようなアウトプットを基にする評価ではない。Outcome

つまり、仕事の「成果」を評価する勤務評定だ。ふた昔前の世銀は、融資総額などのアウトプットを功績としていた。同じ思考は職員の勤務評定にも反映され、担当プロジェクトの数や融資額などが、報酬と人事を大きく左右した。欧米の教育機関や少数の

## 笑顔の成果生む対話を

優良企業では、成果を組織全体の功績として評価し、そこで働く人々の勤務評定も成果を基本とする改革がすでに始まっていた。世銀でも改革への兆しはあったが、無視同然の状態だった。

感想を取締役に報告した時のこと。開口一番こう言った。「この旅で、世銀融資の成果は、発展途上国の子供たちの笑顔にあると学んだ。プロジェクト数や融資総額などのアウトプットは、むしろ無視できない。しかし、次世代の笑顔なしには、世銀の未来さえ危うくなりかねない」

思考」を侮っていた取締役会の空気が、まるで頬を殴る突風のように動いたのを覚えている。世銀の融資は長い。今日の融資を返済し終えるのは、社会人となつた子供たちなのだ。笑顔の成果が、取締役会全員の腑にストンと落ちた。

総裁は続けた。「笑顔の成果を造る仕事は、同じ笑顔の職員にしかできない」。組織の人づくりに本気になると、成果を吟味する勤務評定が要になる。最初は成果の定義など「制度」にこだわり過ぎた。が、紆余曲折の末、大切なのは職員と上司の対話だと学んだ。

現実とつながる夢は不思議な力を持つと知った。例えば「夢はジャズ演奏家」と苦笑した部下。長年胸に秘めていたその夢を真に受けた対話は、2日間続いた。結論は「今、この夢に挑まなければ、死ぬ時に後悔する。仕事に身が入らない訳がやっと分かった」。惜しい人材だったが、去る者は追わず。新しい門出を心から祝って送り出した。



—竹内紀臣撮影

途上国の国づくりは、人づくり。その国づくりを支援する世銀の組織づくりも、人づくり。「笑顔」の成果を追求するなら、人を大切に育てる組織でなければならぬと、また腑に落ちた。

停滞していた評価制度改革に拍車がかかったのは言うまでもない。先々の自身のビジョンに つなげてもらう。そして、そのビジョンに行き着くまでの道を開く成果を、一緒に考える。その上で過去1年を振り返り、足りない成果を話し合う。研修や実務訓練など改善に必要な計画を練って、最後に翌年までに成し遂げたい具体的な成果に合意する。

「管理職などごめんこうむる」と公言していた昔の自分を笑う。