

時代の風 西水美恵子

世界銀行
元副総裁

日本進出へと準備に追われる実業家の友人が「君の国は僕を子供扱いしたいらしい」。None of your business! (余計な口出しをするな)と政府に抗議したくなる」と笑った。社会人として母国に住んだことがない私の目にも、さまざまな規制が企業と労働者を縛る日本は、まるで社会主義国のように映る。

規制改革の必要性は「失われた20年」の初頭から認識されてきた。その20年が四半世紀に近づくと、規制改革は待たない。企業が思う存分創意工夫をこらし、生産性を上げて、安定成長への扉を開く鍵だ。デフレ脱却の金融政策や、貿易自由化、財政再建も、規制改革なしには無駄か無理かのどちらかに終わる。

昨年1月、内閣府に規制

経済の蘇生目指す規制改革

として始まって以来いろいろあったらしい。幾度も名を変え姿を変えて存続したが、2011年度から実質的に廃止されていた。

会議情報が内閣府ホームページに詳しく公開され、地球のどこからでも進展を追えるのもうれしい。頻繁に開かれる本会議と分野別

危機感の共有が重要



—竹内紀臣撮影

感だ。現状維持は組織を駄目にするという危機感が改革に挑む情熱を生み、自主的・持続性の高い変革を招く。いくら「仕組みや制度」で対応しても、規制所管府省が危機感を抱かなければ挫折は当然のこと。

世銀の官僚的な組織文化

を変えたのも、大勢の職員が共有した危機感。火付け役は世銀の顧客、つまり発展途上の貧民だった。

世銀の組織文化の問題は「上から目線」。貧困解消の使命を担う公僕なのに、貧しさを人ごととしてしか捉えない仕事意識が、その根っ子にあった。

途上国での貧民ホームステイ体験に、この人ごとを自分ごとにする早道を見た。上司が動かなければ組織は変わらないから、管理職全員には副総裁命令。一般職員は男女半々名指しで人選。「嫌なら部下とは思わない！」と、心を鬼にして半強制的に実施した。

極貧の数週間、無識な家族の英知と愛が、修士や博士号を持つ職員的心と体を支えた。「上から目線」の逆転に時間はかからな

改革会議が復活したとのニュースは、小躍りしたほどうれしかった。会議の主な責務は「経済社会の構造改革を進める上で必要な規制の在り方の改革に関する基本的事項を総合的に調査審議すること」。(内閣府本府組織令32条)

低迷する経済を蘇生しうる責務なのに、1995年、行政改革委員会の小委員会

作業グループの資料や議事録に加え、一般から意見や提案を受ける公開討論会と「規制改革ホットライン」の様子も浮かぐ。見直すべき規制が山ほどある現実が分かる。私には専門外の議事はかりだから、いい勉強をさせてもらっている。

が、会議を追えば追うほど、心配事が一つふくらむ。世界銀行での仕事柄、多種

多様な構造改革に関わり、融資案件なら監査責任も負った。国や部門は違っても成功と失敗の分水嶺は常に行政のオーナリング。わが国でも、規制の所管府省による巻き返しが改革の実現を妨げてきたと聞く。

規制改革会議の第2次答申も、同じ懸念に言及している。「規制改革は、時代

管府省自らが主体的に取り組むことが本来の在り方である。過去において、所管府省の自主的見直しを促す仕組みや制度が設けられたことがあったが、持続的な取り組みにならず、十分な成果を得ることができず、今日に至っている」

組織を成すのも変えるのも人間。改革の原動力は、組織の人間が共有する危機

を共有した危機感。火付け役は世銀の顧客、つまり発展途上の貧民だった。

世銀の組織文化の問題は「上から目線」。貧困解消の使命を担う公僕なのに、貧しさを人ごととしてしか捉えない仕事意識が、その根っ子にあった。

途上国での貧民ホームステイ体験に、この人ごとを自分ごとにする早道を見た。上司が動かなければ組織は変わらないから、管理職全員には副総裁命令。一般職員は男女半々名指しで人選。「嫌なら部下とは思わない！」と、心を鬼にして半強制的に実施した。

極貧の数週間、無識な家族の英知と愛が、修士や博士号を持つ職員的心と体を支えた。「上から目線」の逆転に時間はかからな

った。二休今まで何をしていたのだ！このままで世銀が危ない」という危機感が発生し、参加者のハートに火が付いた。「村と家族が抱える問題は、私たちが解消する！」という主体性も、一斉に芽吹いた。

職場に戻った情熱は飛び火した。同じ体験と価値観を共有しない人間とは仕事ができないと、類は友を呼び伝染病の様に広がった。数カ月後、年度予算会議が、成果の一面を見た。視点から援助戦略を見直すべく、新戦略を練り、予算をゼロから組み直す議論は、部局を超え横につながるチームの会話だった。

部あって局なし、局あって世銀なし、世銀あって貧民なしと予算を奪いあい、顧客に押しつける「官僚的」な癖が、消えうせていた。