

電気新聞 連載

時評「ウエーブ」 第三回

お年寄り万歳！

元世界銀行副総裁

シンクタンク・ソフィアバンク シニア・パートナー

西水美恵子

時評「ウエーブ」 第三回 お年寄り万歳！

「後期高齢者」医療制度改革にももの申す年配の方々の怒りをニュースで知って、思わず「お年寄り万歳！」と跳び上がった。改革の内容を初めて読んだ時、日本の政策は発展途上国以下だと憤ったのを思い出したからだ。

世界銀行時代、担当国から同様な改革案を構造調整融資の対象に提出されたら、拒否しただろう。社会経済の構造改革はみなそうだが、特に年金や社会保障制度などの改革は、国家財政と切り離して考えると大間違いを起こす。日本の様に国家の台所が火の車で、財源にも歳出にも構造的な問題がある国ならなおさらのこと。同時進行形の包括的な財政改革なしには受け付けないのが世銀融資の鉄則で、職員の常識でもある。

世銀の株主は加盟国の国民だから、本気で国民の視点に立つ努力をするのが当たり前。本気なら、生活に影響を与える国家政策の全てが横に繋がっているのがすぐ見える。国民の生活が、財務、厚生労働などの省庁別に縦に区切られる好都合など、あるはずがない。

とは言うものの、世銀でも大組織によくある官僚的な文化が問題になった時期があった。悪質な縦割り業務もそのひとつだった。

融資の仕事は世銀の花形で大幅な予算もつくから、衛生・医療、教育、インフラ、農業など各部門融資部長は主導権を競った。開発援助の仕事は、何ひとつとっても多様な専門分野にまたがる。誰がリードしてもいいのだが、それが難となり醜い争いにさえた。

この傾向を消す術を部下七百人と話し合った時、いっそのこと部門別の区切りをなくそうかと提案したら、組織改革は癌に絆創膏だと諭された。心がまえの問題だから、組織改革は意識改革に準じるべきだと言う。部門を越えるチーム精神を人事の中心に置かなければできない改革だと教わった。

横割り文化を奨励する誘因を真剣に考えようと話し合った。チーム精神を、採用から訓練、昇進、能力・業績給、果ては解雇まで、全ての基準にすると決

めた時、部下の一人が意見した。「なにごとも、まずトップが本気で実行しなければ変わらない」。なるほどと、部長グループを経営チームに変えると固く約束した。

チーム性に欠ける人材は、矯正が不可能な場合は首にしたから、真剣勝負だ。チームという言葉はよく使われるだけに誤解が多いと知った。定義はいろいろあるが、本物を見極めるには五つのチーム性格が大変役に立った。

- (1) 指導権に執着せず、状況に応じリーダーシップを分かちあう
- (2) 個人に責任はなくても、チームの共同体責任を快く負う
- (3) 自発性に優れ、チームの目標を自分達で設定して行動に移す
- (4) 正直な会話を好み、幅広く開放的な議論で問題を解決する
- (5) 仲間との仕事を楽しみ、よく笑い、チームの集いを待ち遠しく思う

意識改革は終わりのない仕事だったが、とにかく楽しかった。ビジョンと価値観を明確に共有し、被融資国の国民から視点を外さず、予算は譲り合い、よく働きよく笑う経営チームとの日々。「朝起きて出社するのが待ち遠しいほど幸せな職場を創ろう」という皆の夢を現実にしてくれた。毎日が楽しければ楽しいほど、母国の縦割り行政を憂う日々でもあった。

日本の未来像を考える時、人口の高齢化がなぜ「問題」なのか、さっぱりわからない。重なる年輪は豊富な経験と英知。医学の進歩は、遠くない将来、不老長寿を可能にするとも聞く。全ての産業を知識産業と捉えれば、年齢と人的資源は反比例しない。老後や引退への考え方を変える時が来た。

国家でも企業でも、リーダーが悲観するとその通りになる。世界一の長寿国は、豊富な経験と英知を資産と誇る国。「お年寄り万歳！」と祝おうではないか。

著者紹介

西水 美恵子（ にしみず みえこ ）

1975年、米ジョンズ・ホプキンス大学大学院博士課程修了後、プリンストン大学助教授（経済学）。80年に世界銀行入行。97年、南アジア地域担当副総裁に就任。2003年に退職。現在は独立行政法人経済産業研究所コンサルティングフェロー。07年に、シンクタンク・ソフィアバンク シニア・パートナー就任。著書に『貧困に立ち向かう仕事』。

著者へのご意見やご感想は、下記アドレスにお送りください。

個人メールアドレス nishimizu@sophiabank.co.jp

本稿は、西水美恵子氏が、二〇〇八年六月二十日付の電気新聞に、寄稿したものです。
著作権は、著者に帰属しますが、配布は自由に行っていただけます。