

電気新聞 連載

時評「ウエーブ」 第八回

## 小さな火付け役

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」 第八回 小さな火付け役

大組織はどこでも官僚体質になりやすいのか、世銀も縦割り・本部主導型の年月が長かった。その組織文化をひっくり返そうと誓ってから5年ほど、夢を温めた。

現場の知識が先導して、世界最先端の知識を誘致。顧客の目線に添う草の根の行動を、世界規模で考える。全職員がビジョンと価値観を深いところで共有し、横に繋がる。本物のチームワークが所属部所や上下の柵を透明にして、業務は速やかに進む。チーム精神が専門分野の違いを財産に変え、包括的な仕事が主流になる…。

成す術なくとも、夢を見るのはいいものだ。嫌なことにぶつかると、夢を膨らます糧となる。嬉しいことなら、なおさらのこと。やっかいな問題は即ち挑戦だから、しめたもの。「おもしろい！」のひと言が、解決の糸口を招く。

夢がかなわなくても、働き甲斐を感じるようになった。不思議なもので、異床同夢の仲間が自然とまわりに集まってくる。改革への心強い味方ができる。輪郭だけの夢に骨肉がついてくる。

南アジア数カ国の融資局長内定を受けた時、局長権限内に限られるとはいえず「さあ改革だ」と嬉しかった。上司も同志。意気揚々と準備第一歩を踏み出して、事実は小説より奇なりと知った。

改革の経験はもちろん皆無だから、まるで荒海に落ちた金槌だった。旅は道連れ、部下を同志に引き入れて、夢みる職場を一緒に造ればいいと、考えた。まず人事ファイルを取り寄せたら、ワシントン本部採用のみのリストだった。人事局は「現地採用は別扱いだから担当各国の事務所に聞け」と真顔で言う。いくら中央集権型とはいえ呆れた。

世銀の電話帳を繰っても現地採用職員は載っていない。職員証明書さえ発行していない。総人数だけでもと人件費を調べたら「その他の欄に含まれているらしい」と会計責任者が謝る。部下の半数近くが幽霊だった。ゾツとした。

職種定義、採用・昇進基準、給与査定方法、有給休暇や産休、退職金制度など、幽霊人事をとことん調べた。ほとんどが事務所ごとに異なる「別扱い」。不透明で慣習的な性格が強く、幽霊どころか差別待遇だった。生命・傷害・健康保険の制度がない事を発見した時は、人事担当副総裁の部屋へ走った。彼女と顔を見あわせて、“contingent liability!”（不確定責任）と震え上がった。

現地通貨購買力を給与査定への考慮に入れる他は、全人事規定を平等にしたいと言ったら、彼女は総裁と共に全面協力をすると決断。まず我が局で実験的に改革を進めて、徐々に世銀全体へ広めるとの約束までしてくれた。

反対勢力は心配するほどではないと思っただが、甘かった。「現地採用」への無意識差別は人種差別同様。見えない差別は、公然とした差別より怖いと学んだ。

「現地採用を使うのはいいが使われるのは嫌」と見下す本部の心理が、様々な抵抗を展開した。電話帳記載のように簡単な作業でさえ、陰謀な妨害で1年以上かかった。優秀な現地採用職員の上級職昇進に「前例がない」と不合理な文句をつけた人事局長を、怒鳴りつけた事もあった。「日本人副総裁が米国人を差別している」と米国理事に密告する部下までおり、改革の主旨を知る理事が「米国の恥」と謝りに来た事件もあった。

そんなある日、本部での研修に来ていた南アジア諸国の事務所職員数十人が「夢が叶った!もう外来者扱いをされない」と、真新しい職員証明書を見せて来た。「ひとつずつ夢を叶えて、夢の世銀を造ろうね」と励ましたら、皆そろって泣きだした。私も泣いた。

ありふれた職員証明書が、小さな火付け役になった。部下の情熱を煽り、世銀のあちこちに飛び火した。組織文化が変わり始めた。

## 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](mailto:nishimizu@sophiabank.co.jp)

本稿は、西水美恵子氏が、二〇〇八年十一月四日付の電気新聞に、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。