

電気新聞 連載

時評「ウエーブ」 第九回

おねしょの教え

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」 第九回 おねしよの教え

危機管理に怠慢な防衛組織の改革や、醜態が続出する年金行政への対応、消費者行政に関する新組織論などを見聞きする度、首をかき上げてしまう。政治家も官僚も、報道界さえも、問題の真髄を見据えていない。真髄は組織文化。すなわち、組織を成す人々の仕事意識と態度の問題なのに、組織の形ばかりに気をとられている。

組織文化は組織の人間がビジョンと価値観を共有すれば変わるというのが、経営学の常識らしい。が、ただそれだけでは、組織文化などびくともしない。人間、頭で解つていてもハートに繋がらなければ動かないからだ。

世界銀行の官僚的な組織文化を変えようと暗中模索のころ、多くの経営学者に意識改革の手法を聞いて回った。皆、口を揃えて「インセンティブ（誘因）を変えろ」と言う。が、一歩立ち入って具体的な話になると、世銀の人事規則に既にあるインセンティブばかりが列ぶ。仕事への目線や、姿勢、態度を変えざる動機づけはと尋ねると、「リーダーが与えるインスピレーションに尽きる」と言う。しかし、リーダーのDNAに染まり過ぎたら、持続的な意識改革にはならない。「私が去ったらどうなる」と反論した。

結局、役立つことは何も学べなかった。学窓の人々は、自ら組織や改革のリーダーシップをとった経験がないのだから無理もない。

人の心の深いところでビジョンと価値観を共有する情熱をどう刺激し、職場での自然体に引き出していったらいいのか…。そのヒントを与えてくれたのは、ひとりの小学生だった。

優秀な部下の成績が下がり、目に見えて元気がなくなっていくのに気付いた。理由を聞くと、小学生の息子。「成績が下がり、海外出張で留守する度に寝小便。心配で仕事が手につかない」と嘆く。仕事と家庭が両立せず、いっそ世銀を辞めようかと迷っていた。母性本能か勘か、何がそう言わせたのかは知らないが、ふと思いついて「出張に連れて行ってみたら」と勧めた。やる気があるなら旅

費も出すと約束した。

忘れかけた頃、その小学生から出張報告書が届いた。「お母さんが飛行機で飛び立った後のことが解って嬉しい。お母さんはインドの貧しい人たちを助けている。僕みたいな子が学校へ行けるように立派な仕事をしている。お母さんを誇りに思う。僕もお母さんのようになりたいから、一生懸命勉強します」。

幼い文字を辿りながら、溢れる涙が止まらなかった。もちろん、おねしよはぴたりと止まり、成績は親子揃ってうなぎ登り。部下に明るい笑顔が戻った。

部下全員と意識改革を話し合っていた時、彼女が息子の話を披露して、こう括った。「私たちは、ミエコが求める世銀のビジョンとそれを可能にする価値観を頭で共有しているはず。でも自分が本当に欲しいものに繋がっていない。私が欲しいのは、毎朝出勤が待ちきれないほどいきいきと楽しく働ける職場と、帰宅や週末が待ちきれないほど幸せな家庭。皆もそうでしょう。この改革は、私たちひとりひとりが力を出し合って、皆でその夢を追うことだと思います」。

人間は幸せを追求する。この共有感が頭とハートを繋げた。仕事への態度を変えるにはどうすればいいのか、約千人の部下たちが熱くなって話し合い、大小様々な行動に移し始めた。幸せの追求を妨げる組織の形や、規則、慣習を発掘しては躊躇せず変え続けた。改革は、楽しい学習の日々だった。

以来、人事の全てに職員のみを対象とする思考を捨てた。家庭を対象に入れ、人間としての幸せを考えるようになった。職場でも家庭でも同じ人間。どちらかが不幸せならもう一方に響く。働き甲斐と生き甲斐が繋がって初めて、人間の「生産性」が大きく変わる。

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、二〇〇八年十二月五日付の電気新聞に、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。