

電気新聞 連載

時評「ウエーブ」 第十六回

マクベス卿夫人

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」 十六回 マクベス卿夫人

雇用激震が日本列島を襲って以来、頻繁にマクベス卿夫人のことを想う。

シェイクスピアが好きで機会がある度に観劇するけれど、悲劇『マクベス』だけは残酷すぎて好きになれない。が、血に染まった手の幻影に取り憑かれたマクベス卿夫人が両手を擦り続ける狂気の場面になると、固唾を呑んで舞台を見つめる。「ここに血の臭いがまだ……。すべてのアラビアの香水さえこの小さな手を甘く香らせぬ。ああ、ああ、ああ……」

心理学者の友人が「作り話ではない。衝動強迫観念という症状だよ」と教えてくれたが、信じられなかった。自分がマクベス卿夫人と似通う目に遭うまでは……。

10年前、世界銀行が新しい内部統制システムを導入した時のことだ。準備期間が短すぎて誤作動のリスクが高いと指摘した。システムを提供した会社も同意見だったが、Y2K問題（2000年になる時コンピューターが「00年」を1900年と間違う問題）に対処する必要上、急ぐべきという意見が多く、慎重論は拒否された。

案の定、施行一年目の決算で、知らぬ間に世銀全体が予算を大幅に超過していたと判明した。新システム使用方の訓練不足で、データ入力に大きなミスが多かったのが、その理由。目隠しをして操縦桿を握っていたのと同じだった。経費をどう切り詰めても人員整理を避けられない程、悪い状態になっていた。

総裁に辞表を提出したら君に責任はないと却下された。思い直して管理職全員の大幅減給を勧め、まず私の年俸を半額にしてくれと頼んだら「考慮する」のみ。「意気地なし！」とかんかんに怒って我が経営チームに叱られた。「自分の口癖を忘れたのか。『何事にも銀の裏地がある』だろう」。逆境にも探せばメリットはあるはずと、逆に慰められる始末だった。

そのメリットを求めて、チームと共に1週間カン詰め。新しいビジネス戦略を
あみ出し、人員整理の時がきた。

「これから人の一生を変える決断に入る。その前に、案じることを率直に話し合おう」と誘った。辛い思いを共有し、乾いた目など見あたらないうまくすぐな会話の時間だった。誰からともなく「私たちと同様に、解雇の心痛は全職員が感じるはず」と、話しだした。

「人員整理の後、残る者に罪悪感や不安のないよう心がけないと我らチームが信用を失う。部下の信頼は、失ったら最後取り戻せない。リーダー失格だ」。その熱い思いが、解雇3原則を生んだ。

▽新ビジネス戦略即ち人員整理の唯一の尺度を、職員が納得するまで説明する。彼らの納得なしに道義はない。道義なしの解雇は組織を駄目にする。

▽尺度の公平な応用を、チームが力合わせて監視する。特に、解雇しやすいコンサルタント（非正規職員）の差別扱いを禁止する。

▽転職や早期引退などのケアを充分にして、辞めてよかったと思ってくれらることを目標とする。

経営チームの約束は「破ったら副総裁でさえ首」。3原則は絶対厳守の鉄則だった。チームは、まず、自分たち各々の幹部職が新戦略の基で余剰になるか否かを、本気で議論した。その結果、一人が自主的に退職した。

「元気に痩せよう」をモットーに、人員整理が始まった。全職員の2割の解雇を3カ月で終えた。皆そろって気持ち良く去ってくれたのが、不幸中の幸いだった。

問題ある部下を解雇することに抵抗を感じたことなどない。が、あの時は違った。辛かった。いまだに、血に染まった我が手の悪夢にうなされる夜がある。

非正規社員を差別的に解雇する企業が多い。空前の不況だからこそ、嵐の後に生かす「銀の裏地」を探すべき。その場凌ぎの決断を下す経営陣の心境が、解せない。

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、二〇〇九年七月六日付の電気新聞に、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。