

西水 美恵子

にしみず・みえこ＝75年ジョンス・ホプキンス大学院卒、プリンストン大経済学助教授を経て、世銀副総裁。退任後、シンクタンク・ソフィアバンクのパートナーなどを務める。



制度化して
いない限り見
えにくいのが
差別の常で、
それは女性差
別も同じこ
と。まるで霊

感のある人だけに姿を現す幽霊の
ようだと感じることもさある。

職員組合の女性問題委員会議長
になって初めて臨んだ世銀取締役
会議では、その幽霊の親分に出会
ったような気がした。議題は、女
性差別の解消を世銀人事の重要目
標とすること、組合と経営陣の
共同特別委員会を設けて改革戦略
を作ることに。反対意見はなかった
が、氷のように冷たい無関心があ
った。その日の覚え書きには「氷
室で1時間。妖怪と対話。戦略・
幽霊退治。面白い！」とある。そ
の通り、幽霊の親分を念頭に置い
た仕事は、愉快だった。

時評 ウェーブ 2010.4.2

悪質な差別を受けたケースがあ
るの解るが、組織的な差別があ
るとは思えないという意見が、取
締役に多かった。戦略をたてる前
に、幽霊にご登場を願わねばなら
ない。久しぶりに計量経済学の仕
事ができると、嬉しくなった。
米労働市場の人種差別実証研究
で有名な某経済学者と組み、人事
データを分析した。職員約1万人
ヨンも面白かった。性別以外の特
徴を全て同一にした架空「双子」
を設定しての模擬実験だ。その結
果、男性の年俸が、女性のそれを
統計上有意に大きく上回った。筆
頭理由は、世銀入行時の職務階級
だった。「双子」であるにも関わ
らず、男性が女性より1階級上で
採用されるからだ。自分自身の体
験(3月3日付本稿参照)を振り
いきれなかった。領けた。
取締役報告会も楽しかった。学
者による分析結果の説明に、自分
の体験談をおもしろおかしく絡め
た二人三脚プレゼン。その終りを
こう括った。「加盟国に差別があ
れば、国づくりに毒と論ずるが我
らの使命。その使命に忠実な世銀
史だったら、世に先駆けて組織内
の差別を一扫したはず。女性の雇

戦略・幽霊退治

に関する情報が25年間の時系列で
揃う、膨大なパネルデータだ。性
別や、年齢、国籍、学歴、入行前
からの経歴、年俸、職種、職務階
級などが詳しく記録してある。学
者は「素晴らしいデータ」に感激。
嬉々として、給与と昇進に影響を
与える要因を推定する計量モデル
作成と分析に、参加してくれた。
モデルを駆使したシミュレーシ
ンも面白かった。性別以外の特
徴を全て同一にした架空「双子」
を設定しての模擬実験だ。その結
果、男性の年俸が、女性のそれを
統計上有意に大きく上回った。筆
頭理由は、世銀入行時の職務階級
だった。「双子」であるにも関わ
らず、男性が女性より1階級上で
採用されるからだ。自分自身の体
験(3月3日付本稿参照)を振り
返り、確と領ける結果だった。
世銀の職務階級給与体系は、
細かすぎるほど厳密に設定されて
いる。それが手伝って、給与上昇
と階級昇進率には、統計上有意な
男女差はないと推定できた。しか
し、入行時に起きた格差は消えな
い。又、上級職と管理職に就く女
性が非常に少ないからこそ、統計
的に「ガラスの天井」はないと言
用可能人口が少ないとよく言われ
る。が、全世界の労働市場から最
高の条件で人材を誘う世銀が言え
ることではない。女性は人類の過
半数だ。この部屋でさえ最低半数
が女性が当たり前だろう。紅一点
の今が、数学的に何を物語ってい
るのか、お解りだろう。数字に
強い取締役たちの背筋が伸びた。
報告会以降、幽霊の親分が一人
ずつ消えていった。特別委員会の
戦略作成の仕事も、彼らが長年培
った多くの知恵を授かった。
「戦略・幽霊退治」は、履行を
第一にと、きわめて簡単。「差別
を消すのは組織文化、規制ではな
い。文化即ち多民族人口。全職務
階級において女性を増やすのが戦
略である。特に上級職や管理職が
重要だが、生え抜きの女性職員が
昇進するまでは待てない。積極的
に外から人材を誘致し、世銀の既
存文化に負けないよう組織的に応
援をする。尚、女性割当て枠や、
基準条件を満たさない採用などの
逆差別行為は、許さない」
女性の管理職が増え始めると、
世銀の組織文化が動き出した。当
時、アジアなど地域別に途上国と
の政策対話や融資戦略に最高責任
を持つ副総裁職は、男の仕事と言
われていた。今日、その地域担当
副総裁6人の半数が女性である。