

賢者と語る

Interviewer

石黒 和義

JBCC ホールディングス 代表取締役会長

(にしみず・みえこ) 大阪府豊中市に生まれ、北海道美瑛市で育つ。米国で経済学者となり、プリンストン大学に助教授として勤務。その後、世界銀行に入行、融資担当局長などを経て、南アジア地域担当の副総裁を務める。世銀退職後は、世界を舞台に、就筆、講演、アドバイザー活動を継続。現在はシンクタンク・ソフィアバンクのシニアパートナー。著書に『貧困に立ち向かう仕事』(明石書店)、『国をつくるという仕事』(英知出版)。

元世界銀行副総裁 西水美恵子氏



リーダーシップの本質は変革にあり、 本物のリーダーは燃える情熱に根ざす

気鋭の経済学者であった西水美恵子さんは、ある壮絶な体験を経て銀行家となった。その目的は「貧困のない世界をつくる」こと。その理想に挑んだ西水さんは、いつしか「鉄の女」と呼ばれ、職場である世界銀行の副総裁として、燃える情熱から湧き起こるリーダーシップを発揮。世界を変える仕事を、いくつも成し遂げていった。世銀を離れても、常に新たな道を拓いていく西水さんのパッションに、日々の行動への大いなる刺激を受けた。

人間の幸せを中心とする経営、
国民の幸福を中心に考えるブータン

石黒 かんてんばばの伊那食品さんは、JBグループのお客様でもありますが、長野の信州に行ってこられたと伺いましたが。

西水 昨年春のことです。人間の幸せからの発想を取り入れた経営をしておられるということで、伊那食品に関心を持っていました。私はブータン王国で、国民の幸福を中心に政策を考えることを学び、それを現実にどう実践するか一生懸命考えてきました。それが、伊那食品さんでも同じように、人間の幸せを中心とする哲学を経営に反映して取り組んでおられた。

石黒 私もお邪魔をしたときに、塚越寛会長と営業目標について話したことがあります。「営業の数値目標はない。持続的な成長が大

ティンプーの大会場に、国民が何万人も集まって祝福するというもので、外国からは各国の大使と南アジア地域の若いリーダーたちが報道陣と私たち夫婦だけの参加でした。国王が結婚の報告をすると、国民が「タシデレ（おめでとう）」と叫び、国王に王妃へのキスを要求し、国王が応えるなど、本当に国民のための披露宴でした。

石黒 ブータンと聞くと、私たちにはシャングリラのような秘境の情景が思い浮かびます。

切で、急激に伸ばすことは社員にとって必ずしも幸せではない」と徹底しておられました。高い目標を掲げて常々成長を声高に言ってきた私には、企業の存在価値をあらためて考えさせられました。

西水 何のために成長するのかということですね。

石黒 お話に出ましたブータンを最近訪問されていたとか。先般来日されたワンチュク国王陛下と民間出身のペマ王妃との結婚式は、話題になりました。

西水 その結婚式の祝典に招待され、夫婦で参加しました。首都

初めて行った1997年から毎年1回は訪れています。世銀を辞めるとき、お別れの挨拶に行くと、先代国王陛下（雷龍王4世）から「これから毎年一回は観光客で来るように」とのお達しを受けました。ブータンは九州ほどの国土に人口は約67万人。そういう小さな国の指導者層は親戚筋が多く、気を使わなければならず相談相手がいなかった。外国人の私の方が気が紛れて、口も堅いと見込まれて「私はゴミ箱ですから全部吐き出してください」と話し相手になることが多く、その役目を続けてほしいという思いも持ちだったのでしよう。



心の豊かさとは自然を重んじた近代化を進めるブータン

石黒 ブータンというと、Gross National Happiness (GNH: 国民総幸福) という公益政策哲学が注目されています。GDPは所詮GNHの一部に過ぎないと、心の豊かさを第一に自然との関係を重んじた近代化を進めているそうですが、美しい自然の中で悠久のときが流れ、国民もゆったり暮らすイメージがあります。

西水 日本の江戸末期、明治初期のような感じだと思います。イギリス人女性のイザベラ・バードは

か、多くの外国人が日本を訪れ、日記や紀行文を残しています。それらを読むと、ブータンが思い浮かびます。

石黒 私も、実はブータンの国民性は、渡辺京二さんの『逝きし世の面影』に書かれた日本に近いと思っていました。日本は急速な近代化を進める中で、そのころに來日した外国人が感じた、いい意味での美德はかなり失われてしまいました。

西水 日本は、明治時代に富国強

兵の政策を強力に押し進めました。ブータンの先代国王陛下は大変な勉強家で、そういうことも学ばれています。17歳で即位し、国内をくまなく歩いて何年もかけて国民に会い、彼らの希望や夢を聞かれました。先代陛下のおっしゃるには、物質的には貧しいけれど精神的な豊かさがあり、なんて幸せな国民だろうと感銘を受けたそうです。中国、インドという大国に挟まれ、外から侵入も受けてきたブータンには、常に危機感

があります。先代陛下は特に、国家安泰の最高責任者として大変な危機感をお持ちで、小国ブータンは富国強兵では立ち行かないこと、滅亡する国家は国民が不幸であることをよく理解されていた。そこで人間の幸福を中心に据え、国民一人ひとりが幸せを追求し、政治はそのための障害を取り除くものとの哲学で、近代化を進めてこられたのです。

エジプトでの壮絶な体験、気鋭の経済学者から銀行家へ

石黒 西水さんが月刊誌『選択』に『思い出の国・忘れぬ人々』

を連載されたのは、もう5、6年前になりますか。熟考された説得

力のある文章から、一本筋が通った思いが伝わってくるようでした。それをもとに上梓された『国をつくる仕事』は、リーダーを目指す人たちが読むには格好の本ですね。

西水 ありがとうございます。世銀では、出張の計画書、報告書の提出は部長まで、局長や副総裁にはありません。そこで、自分が局長になったとき、出張の旅日記を書いて部下とその家族、上司に配布したんです。周りの専門職の部下は年上の経験豊富な男性ばかりでした。彼らに教えてもらいながら仕事をするには、腹を割って話

住宅街の真ん中にある墓地です。富裕層の大理石の立派なお墓があつて、その周囲を黒塗りのベンツが行き来する。そういう場所に住む家もなく住み着いた人たちがいる。社会的、経済的格差が如実に表れています。そこを訪れて、自分の腕に抱えたナディアという女の子が、突然死んでしまった。救えるはずだった命が喪われた。そのとき、私は一瞬、異常な精神状態で天に向かって叫んだんですが、自分では覚えていない。同行したエジプト人女性が後で教えてくれました。「Show Your Face If You Dare, I'll Break Your Nose! (見せる顔があつたら、鼻面をへし折ってやる!)」そんなひどい言葉を吐くほどにショックを受けました。自分のエコノミストとしてのあり方に目を向けて、貧困をなくす夢を追うようになる

のですが、そうしなければ救われなかつたと思います。**石黒** まさに、心の底からこみ上げてくる義憤だと感じました。私は、そこから私利私欲をこえた公欲が自然と沸き起こってくるのは、子どものころの育った家庭環境が大きく影響している気がします。**西水** 北海道の片田舎の大自然の中でのびのびと遊んでいただけで、特に変わったことはありません。それでも、母は世界へ出て行くとき、「日本人の魂と日本語を決して忘れないで」と背中を押してく

れました。**石黒** 昨今の子離れができない親が多い中で有難いですね。**西水** 母は父と共に突き放してくれ、祖父たちは行け行けと言ってくれました。母方の祖父は海軍の軍艦乗り。祖父の家に遊びに行くと、縁側でお茶を飲みながら、人としてのあり方を説かれました。「人の上に立つなら、心を込めて便所掃除から始めなさい。おじいちゃんも軍艦でやってきた」とリーダーの心構えを教わったことを良く覚えています。

世界銀行とIMF、そして国際金融機関の役割とは

IF You Dare, I'll Break Your Nose! (見せる顔があつたら、鼻面をへし折ってやる!)」そんなひどい言葉を吐くほどにショックを受けました。自分のエコノミストとしてのあり方に目を向けて、貧困をなくす夢を追うようになる

石黒 世銀では発展途上国の貧困解消につとめられるわけですが、経済学者としては、国際経済に影響のあるチーフ・エコノミスト

石黒 世銀のチーフ・エコノミストは、ローレンス・サマーズとかジョセフ・スティングリッシュと錚々たる面々ですが、スティングリッシュとは一緒に仕事をされたことは。

石黒 西水さんは、ジョンズ・ホプキンス大学で博士号を取得され、名門プリンストン大学の助教授に就任し、気鋭の経済学者として順風満帆な学究生活を送っておられた。それが一転して、世界銀行に転職される。そのきっかけになつたエジプトでの壮絶な体験を紹介しておられましたが、実に心打たれる話でした。

IF You Dare, I'll Break Your Nose! (見せる顔があつたら、鼻面をへし折ってやる!)」そんなひどい言葉を吐くほどにショックを受けました。自分のエコノミストとしてのあり方に目を向けて、貧困をなくす夢を追うようになる

に関心があつたのでは。**西水** 私が世銀に

西水 スティングリッシュは、私の唯一尊敬する経済学者です。彼は、私が世銀の副総裁の時代は、チーフ・エコノミストを務めていました。二人三脚でいろんな仕事をやりました。私と反逆児的なところがよく似ています(笑)。**石黒** スティングリッシュは米國



JBCC ホールディングス 代表取締役会長
石黒 和義

来たのは、貧困を無くそうとする夢を実現することで、現場に出て第一線の仕事をしたかと思っていました。

石黒 スティングリッシュは米國

より海外で人気があるようですが（笑）。『世界を不幸にしたグローバルイズムの正体』の中で、さすがに世銀についてはあまり触れないで、IMFのやり方を厳しく批判しています。グローバルゼーションが経済格差を上げたことは事実ですし、その一翼を担った国際金融機関の果たした役割だけでなく、世界レベルで都合の良い最適化を推し進めて来たグローバル企業の責任も重いと思います。

石黒 私もIMFのエコノミストたちといつも喧嘩していましたから、彼が味方にいると心強かったです。私の夫もIMFですが、リサーチ部門ですから喧嘩にはならない（笑）。

IMFと世銀は役割が違います。ミクロ経済を担う世銀は、いろんな専門分野の人が一緒にやらないと仕事ができないところで、トップ一人のマネジメントに頼らない責任分散型。また、世銀債が活動のベースですから市場の制約を受け、政治介入を排除できる。一方、IMFはマクロ経済でトップダウンの仕組みになっており、市場の制約を受けないため、政治介入も受けやすい。世銀はいわば地域医療にあたる医師といった役割で、病気になる前に面倒をみて健康で

いられるようにする。数十年単位の融資で、息の長い関係を築きます。IMFは、手術が必要なときの救急の外科医のようなもの。マクロ経済の不均衡には、ミクロ経済の構造的な問題がありますから、改革が必要です。ギリシャ問題も、国家財政がそこまで危機になるのは、国の大半がブラックマーケットで成り立つという構造的な問題を解決しない限り、財政緩和して一時的に良くなっても、再発の危険があります。



外科医のIMFはともすると、手術したら終わりという態度を取ると喧嘩になるんです（笑）。

「ガラスの天井」を突き破り、女性初の南アジア地域担当の副総裁に

石黒 世銀では、融資担当の局長になり、そして南アジア担当の副総裁に就任。その仕事ぶりは、融資決断の厳しさから、鉄の女と呼ばれたそうですが、英国のマーガレット・サッチャー元首相、現代ならさしずめドイツのアンゲラ・メルケル首相でしょうか。褒め

は貸せないよ」と明確に示すことです。与信判断は部下より厳しくしないと信頼関係を築けません。南アジア諸国には汚職が国を動かすようなところもある。相当厳しいことをいわないと貸せる状況にならないんです。改革を迫る政治的な談判は、男性がやってもきつくは見えませんが、女性が「それでは貸せるものか」と啖呵を切れば、「Iron Lady」と呼ばれます。

かったですね。そのことを友人が教えてくれるたびに、自分が少し無くなっていくような気持ちを感じました。それでも女性で初の私が挫けたら後の人が苦労するからと歯を食いしばっていました。

石黒 100年の歴史あるIBMのCEOに女性のバジーニア・ロメッティが就任し、話題を呼んでいます。HPとか、比較的IT企業に多いようですが、米国企業フォートン500社でも女性CEOとなると10数社、ただ管理職となると30%ぐらいでしょうか。

石黒 比叡山の千日回峰行を二回満行された酒井雄哉大阿闍梨にお会いしたとき「賢バカ」になると言われました。頭で理解して言うばかりで行動しないのは賢いけれどバカだと。私も、この言葉は肝に銘じています。はじめから出来ないなら言わないこと。そして言ったからには、もう意を決してやるしかありません。

また、リーダーが草の根で自分の足で歩かないとダメですね。ムシヤラク將軍は、軍組織で英国風のリーダーシップを培った。「兵士のハートをつかまないと戦争には勝てない」というお話を覚えています。人としてやってはいけない殺人を、母国のために職業にする軍隊だからこそ、兵士の心をつかむことが司令官のミッションになると。一方、シン首相も広いインドを草の根で歩いた方です。お

西水 現実に、25%ほどでしょうか。石黒 日本企業における女性管理職は10%未満、おそらく役員となるともっと少ない。JBグループは60名を超える役員のうち、女性は3名ですからまだまだです。アジアの企業も女性経営者が増えて

きましたから、外国人の登用を含めて私たちの喫緊の課題です。西水 たしかに、少ないですね。世銀で専門職員の女性の数を増やす経験をしました。増やそうと本気でトップが腹を決めたら簡単なんです。ぜひ増やしたいという気持ちが大切です。世銀では、実績を挙げた優秀な女性にアップローチし、性別不問の専門職に応募してもらう方法を取りました。女性の一つひとつ壁を乗り越えてきていますから、男性と比較するとよりレベルの高い人が集まりやすい。そして公平な評価を経て、10人の応募に9人の女性を選ばれました。また、外部から上のポジションに女性に入ってもらい、組織文化を変えながら増やすのも有効だと思っています。

石黒 比叡山の千日回峰行を二回満行された酒井雄哉大阿闍梨にお会いしたとき「賢バカ」になると言われました。頭で理解して言うばかりで行動しないのは賢いけれどバカだと。私も、この言葉は肝に銘じています。はじめから出来ないなら言わないこと。そして言ったからには、もう意を決してやるしかありません。

西水 私は、リーダーシップの本質はあくまで変革だと思っていますから、行動が伴わないリーダーシップはあまり意味がありません。石黒 西水さんは、尊敬する指導者に、パキスタンのムシヤラク前大統領とインドのシン首相を挙げておられます。昨今の日本の政局を見るにつけ、こんな指導者がほしくありませんが、実際にお会いして、どこが違うと思われませんか。西水 パッションですね。本物のリーダーは情熱に根ざしています。

頭とハートを結ぶ五体投地、リーダーは草の根で自分の足で歩くこと

石黒 時代を反映しているせいでしょうか。リーダーシップの本が一段と増えてきましたが、どれも新味がない。あくまで、リーダーシップは行動をとるものなのであって、どうも頭の中で納得して終わっているような気がします。

西水 先日、ブータンで国家公務員のリーダーシップのトレーニングをお手伝いしました。その中で、頭とハートを結ぶエクササイズをやりました。ブータンはチベット仏教ですが、五体投地は頭と口と体を一直線につなげて祈る礼拝方

法ですから、頭とハートと行動をつなぐ意識が、自然と文化に組み込まれています。日米欧のリーダーシップ研修で「頭とハートを結ぼう」と言ってもイメージするのが難しい。でもブータンではイメージ共有をはかると、もう自分の問題としてとらえて行動しようとしています。

また、リーダーが草の根で自分の足で歩かないとダメですね。ムシヤラク將軍は、軍組織で英国風のリーダーシップを培った。「兵士のハートをつかまないと戦争には勝てない」というお話を覚えています。人としてやってはいけない殺人を、母国のために職業にする軍隊だからこそ、兵士の心をつかむことが司令官のミッションになると。一方、シン首相も広いインドを草の根で歩いた方です。お