

## リーダーの条件は「共感力」

### ●西水美恵子さんに学ぶ「リーダーの条件」!

浦和高校校長の杉山剛士先生からいただいた一通のメールから、嬉しい事に新しいリーダー論を学ぶ機会をいただきました。まずは、そんな杉山先生の講話からです。

\*

### ◆2学期始業式校長あいさつ



皆さんおはようございます。今年の夏は記録的な猛暑でしたが、それぞれにとって充実した夏休みを送ったことと思います。大きな事故もなく皆さんの顔を見れたことを嬉しく思います。

さて、1学期の終業式のときにお話したように、これから何回かに分けて、これからの社会のリーダーが身につけるべき資質についてお話ししたいと思います。特に、今日本は、汚染水の問題も含め原発事故の処理、1000兆円の国債、人類史上最速で進む少子高齢化など、世界がこれまで直面していない課題に向き合っている「課題先進国」とも言える状況です。その「課題先進国」を「課題解決先進国」にできるかどうかは、「広き宇内に雄飛せん」とする皆さんの力にかかっているのです。

浦高はその目指す学校像を、「尚文昌武の理念のもと、時代の求めるリーダーを育成する」と定めています。その「時代の求めるリーダー」とは何なのかということでもあります。これからのリーダーに必要な力について、私なりに考えたことを伝えていきたいと思います。今日は第一回目です。

\*

皆さんは西水美恵子さんという名前を聞いたことがあるでしょうか。彼女は元世界銀行副総裁で、今は引退されてカリブ海のヴァージン諸島にイギリス人の旦那さんと暮らしています。日本が生んだ女性のグローバルリーダーとして、特に世界の未来を見据えて一歩先を行くグローバルリーダーとして、私は元国連難民高等弁務官の緒方貞子さんと並び立つ日本が誇るべき人ではないかと思えます。全く偉ぶらない、穏やかでそれでいて情熱にあふれた素晴らしい方です。「国をつくるという仕事」「あなたの中のリーダーへ」といった本も書かれています。この「あなたの中のリーダーへ」という題名には、リーダーというものが特定の強い人を指すのではなく、チームという意識があるならば場面場面でリーダーは変わっていくもので、誰もがリーダーになりうるし、そのリーダー性を磨かなければいけないという西水さんの思いが込められています。

この西水さんは時々日本にいらっしゃっています。その機会をねらって、昨年、今、埼玉県が実施しているハーバード・MITへの高校生派遣団の研修会に来ていただき、浦高生も含む埼玉の高校生に語りかけてくれました。

その研修会の席上で、一人の高校生がこのような質問をしました。「リーダーにとって一番大切な力は何ですか」と。

西水さんは何ていったと思いますか。それが今日の問題です。皆さんも考えてみてください。

古来、世の中ではリーダーの条件として様々な資質が語られてきました。例えば、「信念」「情熱」「勇氣」といった資質。あるいは「謙虚」「寛容」「人徳」といった資質。あるいは「ビジョン」「行動力」「責任感」といった資質。

西水さんの答えは「共感力」でした。そして別の言葉でいえば、「人の痛みが分かり、気持ちを重ねることができる力」だと。

西水さんが「共感力」を第一にあげたのは、世界銀行副総裁と言う立場で、そのことを痛切に感じていたからだと思います。世界銀行というのは、発展途上国・貧困国に融資をする組織です。多くの発展途上国のリーダーに会いながら、この国に融資しても大丈夫かなと判断し、融資していく仕事です。

彼女は、すべての部下職員に発展途上国での1、2週間のホームステイを命じ、貧困の生活を有無をいわず体験させました。ホテルに泊まるのではなく、現地の貧しい家庭と一緒に生活をさせてもらうという体験です。彼女が就任するまでの世界銀行職員は、そんなことは一切していませんでした。現地に行くと言っても上っ面だけ。ところが彼女は、「頭だけで仕事をしてはだめだ。頭とハートをつなげることが大切だ」という信念をもっていました。

このホームステイに対し最初は職員の抵抗があったけれど、ホームステイを行った職員の仕事の仕方は明らかに変わっていったということです。彼女自身、かつて自らホームステイを行い、そこで現地の人の本当の思いを知り、また悲しい場面に出会っていたという体験が背景にありました。

\*

さて、「共感力」って何でしょうね。たぶん同情ではないんでしょう。皆さんよく考えてみてください。それが今日の宿題です。西水さんの言った「人の痛みが分かり、思いを重ねることができる」力という言葉がヒントになると思います。

浦高には、部活動や様々な学校行事があり、その中で互いの痛みを知る「共感力」を育てる場面が多数あります。そしてこの共感力、特に弱い立場にある人への共感力は西水さんのいうように、今後のグ

ローバルリーダーが最も大切にしなければならない力なのかもしれません。

グローバル人材というのは、一般的には、地球規模で活躍する人材ですが、要は地球規模で展開する激しい競争社会を生き抜ける人材です。同時にこのグローバル社会は、世界の中に必然的に勝ち組と負け組を生みます。でもそれがゴールでよいのだろうか。その勝ち負けを乗り越える「共生」の価値観に基づく社会をどう構築していくかという大変難しい課題の解決が皆さんには求められています。繰り返しますが、「広き宇内に雄飛せん」。私は皆さん浦高生の未来に期待しています。

今日はこれからのリーダーの資質の第一回として「共感力」をキーワードにお話ししました。実は西水さんは今年も日本にいらして、10月27日の日曜日の午後に講演をしてくれると聞いています。また、今年から浦高は県の「リーダー育成・進学指導重点推進校」の一つに指定されており、その関係で、先日、11月1日から2日に被災地への訪問・ボランティアをやるという機会も予定されているとの話も聞きました。強歩大会の直前ですが、これなんかも学校の外に飛び出して行って「共感力」を磨く取組ですね。二つともそのうち希望者を募る案内があると思いますので、ぜひそうした機会なども大いに生かしてほしいと思っています。

それでは、いよいよ2学期。校門前のアーヘン大聖堂も日々成長しています。守破離の「破」、挑戦の2学期です。勉強、部活、行事の三兎をはじめ、グローバル派遣や今お話しした講演会など、学校の外の世界への武者修行に積極的に挑戦・チャレンジする、また常々話している「公共心」や「浦高生としての立ち振る舞い」も考えてもらって、2学期もまた浦高パワーが爆発すること、浦高の凄さを見られることを楽しみにしています。

【平成25年9月2日、2学期始業式（校長あいさつ）。浦和高校公式ホームページより】

\*



西水美恵子さんをご紹介します。著書「国をつくるという仕事」（英治出版）の“はじめに”をご紹介しますほうが良さそうですね。

\*

◆「国をつくるという仕事」“はじめに”

あれは、たしか一九八〇年の春のことだった。当時、経済学を教えていた米国プリンストン大学の、研究室での昼下がり。訪れる学生の姿もなく、論文の構想を練るには最適で、大好きな時間だった。その静寂を、一本の電話が永遠に破った。

世界銀行のチーフ・エコノミストとして、開発政策と研究所を担当していた著名な経済学者、ホリス・チェネリー副総裁からだった。その年の夏から始まるサバティカル（研究休暇）の一年を、世銀の研究所で過ごさないかという誘いだった。

経済開発論は部門外もいいところで、興味さえなかった。首都ワシントンにいる夫の勤務先でもあるIMF（国際通貨基金）は、熟知していた。が、IMFと姉妹機構の世銀が、いったい何をする銀行なのかさえ知らなかった。躊躇して、しばらく考えさせてもらったが、「好待遇で好きな研究に没頭できるうえ、単身赴任の時間的なロスがない一年間は、断るには良すぎる」と答えた。

チェネリー副総裁は、そんな不真面目な私を笑いながら、契約にひとつの条件を出した。

「一国でもいい。発展途上国の民の貧しさを、自分の目で見てくるように……」

プリンストンの修士課程を終えて世銀で活躍していた教え子が、それならエジプトがいいと誘ってくれた。彼が率いる開発五カ年計画調査団に同行して、首都カイロへ飛んだ。

週末のある日、ふと思いついて、カイロ郊外にある「死人の町」に足を運んだ。邸宅を模す大理石造りの霊廟がずらりと並ぶイスラムの墓地に、行きどころのない人々が住み着いた貧民街だった。

その街の路地で、ひとりの病む幼女に出会った。ナディアという名のその子を、看護に疲れきった母親から抱きとったとたん、羽毛のような軽さにどきどきとした。緊急手配をした医者は間にあわず、ナディアは、私に抱かれたまま、静かに息をひきとった。ナディアの病気は、下痢からくる脱水症状だった。安全な飲み水の供給と衛生教育さえしっかりしていれば、防げる下痢……。糖分と塩分を溶かすだけの誰でも簡単に作れる飲料水で、応急手当ができる脱水症状……。誰の神様でもいいから、ぶん殴りたかった。天を仰いで、まわりを見回した途端、ナディアを殺した化け物を見た。きらびやかな都会がそこにある。最先端をいく技術と、優秀な才能と、膨大な富が溢れる都会がある。でも私の腕には、命尽きたナディアが眠る。悪統治。民の苦しみに気にもかけない為政者の仕業と、直感した。

脊髄に火がついたような気がした。

帰途の機上では一睡もできず、自分が受けた教育は何のためだったのか、何をするために経済学を学んだのかと、悩んだ。ワシントンに近づき、機体が着陸体勢に入っても、鬱々としたままだった。が、車輪がドシンと音を立てて滑走路に接した瞬間、目の奥に火花が散った。結論が、脳に映った写真のように、はっきり見えた。学窓に別れを告げ、貧困と戦う世銀に残ると決めた。

契約を延長してくださいと頭を下げに行ったチェネリー副総裁は、「薬が効きすぎたかな」と、また笑った。「ナディアの死を無駄にしないように」と添えてくれた彼の言葉は、いまだに脳裏に焼き付いている。「世銀の使命は、貧困のない世界をつくること。この使命を背負う仕事の究極は、正義の味方になることだ。政治力のない貧民のために正しいことを正しく行う、勇気あるリーダーたちの味方になる。この精神を本気で貫かないと、世界一流の知識や技術の提供が無駄になる。融資は途上国の借金を増やし、国民を苦しめるだけに終わる。やる気があるようだ」転職の報告に、父が怒った。「教壇の神職から、金貸しになり下がるのか！」

それからの二十三年間は、「貧困のない世界をつくる」夢を追う、毎日だった。

いざ入行してみて、チェネリー副総裁が諭した「正義の味方」の精神が、多くの世銀職員の姿勢に浸透していると知り、驚いた。自然にナディアが仕事の尺度になった。何をしても、ナディアに問うのが習慣になった。「生きていたら喜んでくれるかしら。あなたを幸せにできるかしら……」

さらに驚いたのは、世銀を築いた国際法が、その精神を保護していることだった。キューバと北朝鮮を除く全世界の加盟国が調印した、世銀の「憲法」ともいえる国際条約に、守られていた。

ここで、大切なことをひとつ。この本を手にした読者のみなさんは、自分が世銀の株主だという事実をご存知だろうか。世銀は、国連の諸機関や多くのNGO（非政府組織）など、寄付金に依存する援助機関とは種類が違う。ひとさまの大切なお金を預かって運営し、いろいろなリスクを管理して業務成果をあげ、運営経費を捻出し、返すお金は約束どおりきちんと返済する。つまり正真正銘の金融業で、国際法上、加盟国の国民が株主である。日本でも「世銀債」と親しまれている債券などを通じて、市場から安く借り、市場信用がないに等しい発展途上国の良い国づくりのために、できるだけ安く貸すことに専念する。

株主と市場の信用が命の銀行だ。その信用を第一にと管理する世銀の金融体制は、もちろん「憲法」を厳守する。だから、「正義の味方」になる意志があれば、庇護し、可能にするよう仕組まれてある。

人間が成す組織なのだから、決して完璧ではない。間違いも、失敗も、多い。しかし「正しいことを正しく」行う姿勢を貫く信念さえあれば、「憲法」と金融管理の体制が守ってくれる。世銀はそういう希少な職場だった。

今は亡き父の怒りが解け、喜びに変わるまで、時間はかからなかった。

その世銀での現場体験を振り返ってみると、やは

り、権力者の腐敗と悪統治を敵にまわして戦うリーダーたちの、補佐に徹した年月だった。自分の仕事は「憎まれ役」だと笑って楯になり、「どうせやるなら大々的に」と、喜んで喧嘩を買い続けた。

べつに喧嘩好きでもなければ、特別変わったことをしたわけでもない。現場に携わる心ある世銀職員なら、誰でも似たような仕事をしている。目立つ、目立たないに関わらず、大小様々な「憎まれ役」の実績を、今日も黙々と積み重ねている。

貴重な学習をさせてもらった日々でもあった。特に、貧村やスラムの視察より家族の一員としてホームステイをするのが好きだった。貧民の生活など知ろうともしない為政者を圧倒する目線や情報が、手に入るからだ。もちろん、政治の最前線だから、喧嘩の種は拾いきれないほどある。自分自身の草の根体験は、改革への説得力をつける。貧しさに喘ぐ株主、すなわち「我が家族と大勢の親類縁者」に励まされるから、権力者との闘いに尻込みをする暇などなかった。

悪政が日常茶飯事な発展途上国の草の根で、稀に、世銀と同じ夢を一心に追うリーダーに出会うと、無上に嬉しくてよく泣いた。話や形は変わっても、皆それぞれのナディアを胸に抱いていた。ナディアが「正しいことを正しく行う」情熱を煽ぎ、情熱が信念の糧となり、ハートが頭と行動に繋がっていた。心身一体、常に一貫した言動だからこそ、民衆の信頼を受け、人々を鼓舞し、奮起していた。

あらゆる職場で活躍する人々だった。農民や村長、貧民街の女衆、売春婦、学生、福祉事業家、NGO活動家、社会起業家、銀行家、ジャーナリスト。少数の政治家や、中央銀行総裁、将軍さえいる。そして、類あっても比のない、ひとりの国王も……。様々な闘いを共にした同志たちだが、心の底から敬愛してやまない恩師でもある。

**皆一様に、こう教えてくれた。貧困解消への道は、「何をすべきか」ではなく、「すべきことをどう捉えるか」に始まると。その違いが人と組織を動かし、地域社会を変え、国家や地球さえをも変える力を持つのだと。**

この本は、そういう本物のリーダーたちが、ある時は縦系になり、またある時は横系になって編み上げてくれた、思い出の絨毯だ。**国づくりは人づくり。その人づくりの要は、人間誰にでもあるリーダーシップ精神を引き出し、開花することに尽きると思う。**<中略>。この本が、より多くの同胞の、特に日本の若者の心のなかで、小さなナディアとして生まれ変わることができたらと、夢みる。

愛する母国の国づくりのために……。

平成二十一年正月 英国領バーズン諸島にて

【『国をつくるという仕事』英治出版HPより】