

金融庁の改革について

—国民のため、国益のために絶えず自己変革できる組織へ—

1. 改革の基本的な考え方

金融は、実体経済をはるかに凌ぐ勢いで拡大している。また、ブロックチェーンに見られるように様々なテクノロジーが加速的に進展し、金融のあり方も、そこから生み出される便益や脅威も、急速に変化している。

巨大化し、急速に変化していく金融を適切に制御し、経済の発展につなげていくことが極めて重要な課題になっている。2008年のリーマン・ショックは世界経済に甚大な影響をもたらしたが、まさに金融を適切に制御できなかったことに原因がある。

金融システムを守り、金融がその機能を十分に発揮することによって、企業や経済が成長し、国民の資産形成を実現していくことが、金融行政の目標である。

金融庁が、今後、国民の期待と信頼に応えていくためには、金融庁自身を、常に課題を先取りし的確な政策を立案・実行していけるよう、不断に自己変革できる組織にしていく必要がある。同じような仕事を毎年、定型的に繰り返していることに安住する組織では、金融行政の任務を全うできない。

金融庁は、発足以来、様々な面から組織の変革に努めてきた。例えば、人材面では、現在の金融庁は、かつての大蔵省の金融部局と全く異なる姿になっている。これまでに積極的に民間出身者を登用した結果、現在は職員の約1/4が民間出身になっている。また、女性や理系出身者等多様なバックグラウンドを有する人材も積極的に採用してきた。新規採用に占める女性の比率は平成23年以降継続して1/3以上となっている。

しかしながら、急激に変化する金融の中で金融行政の質をさらにレベルアップしていくためには、金融庁自身の改革を一層進めていく必要がある。

改革すべき中心課題は、「ガバナンス」と「組織文化」とであると考える。

組織を継続的に変革していくためには、ガバナンスを効かせることが重要である。そのためには、外の意見や批判が入りやすく、それを真剣に受け止め、

改めるべきはしっかりと改められる体制である必要がある。身内だけで、お互いが傷つかないように遠慮した議論しかできない組織は、現実から目を背け、重要な判断を先送りする結果、時代遅れな対応を繰り返し、いずれ存在意義を失ってしまう。

また、組織を実際に動かしているのは、そこで実際に働く職員である。単にガバナンスを効かせるための仕組みを作るだけでは不十分であり、そこで働く職員が、「国のために貢献したい」、「成長して自分の価値を高めたい」と常に意識し、行動できるようになって始めて、質の高い行政を実現することができる。そのためには、人事評価や任用のあり方を含めた、組織文化の改革が不可欠である。加えて、同じようなバックグラウンドをもって、同じような発想しかできない人間ばかりからなる組織からは、新しい発想や新しい取組みは生まれにくい。多様な人材が集まってこそ、これまでは問題とっていなかったことを問題であると気づくことができる。人材面でも外との交流をもっと太くしていくことが改革の重要な鍵になる。

しかしながら、どれほど組織が変革していかなければならないとしても、そこで働く職員が、国家公務員として決して忘れてはならない基本が存在する。それは、個別の利益を追求するのではなく、また、組織や職員の自己の利益のためでなく、「国民のため、国益のため」に仕事をしていくということである。どれほど外の世界と交流を太くしても、この基本を踏み外した行動は厳しく指摘されるべきである。この基本をおろそかにさせない心棒の通った組織にする必要がある。

金融庁は、以上の基本的な考え方に立って、以下の具体的な改革を進める。

2. 金融庁のガバナンス改革

(1) 金融行政運営の検討プロセスへの民間有識者の参画

霞ヶ関の中だけで考えていては、決して良い施策は出てこない。金融行政の執行面において、金融行政をとりまく環境変化に対し、フォワードルッキングに問題を認識し、誤ることなく必要な施策を講じていくためには、外部有識者の知見が行政運営に絶えず反映されることが重要である。

このため、今事務年度より、金融全体を俯瞰した観点から、金融行政上の重要課題について、検討プロセスに立案段階から参画してもらえよう、政策評価有識者会議の運営を改め、常設化されたアドバイザー・ボード的な役割を持たせている。そのうえで、コーポレートガバナンス等の個別

の重要施策について、各種有識者会議等を更に活用し、外部有識者の意見が継続的に行政に反映される枠組みを確保する。

(2) 行政運営の質を高めるための外部の目線の導入

金融行政に対し、検査・監督される立場の金融機関等が率直に意見や批判、要望を述べることは容易ではない。行政運営の質を高めていくためには、外部の第三者によって、行政運営がチェックされ、提起された批判を真剣に受け止め、改善につなげていく必要がある。内部だけで議論している、自己・現状肯定的な対応にとどまるおそれがある。

このため、金融機関等が外部の有識者を通じて率直に意見や批判、要望を言える金融行政モニター制度等の一層の充実を図る。

また、金融機関及び金融庁職員等へのヒアリング等を通じた金融行政に対する外部評価を毎年実施し、検査・監督等の金融行政の質の向上につなげる。

さらに、検査・監督の個別の対応についても、品質管理及び将来に向けた改善につなげる観点から、外部の専門家の視点を入れた検証を毎年実施する。

(3) 建設的な対話を可能とするための積極的な情報発信

沈黙していても対話は始まらない。外部からの意見や批判が入る前提として、行政の透明性が高く、金融行政の考え方等が、国民に広く分かりやすく公開されていることが必要である。

このため、金融行政の考え方や各種課題に関する分析等を、ネガティブな情報を含め幅広く、かつ積極的に公表し、行政のアカウンタビリティを高めていく。

3. 組織文化の改革

(1) 真に国民のため、国益のために働くという行動の定着

国家公務員としてもっとも重要なことは、「国民のため、国益のために働く」ことである。幹部をはじめとする職員一人ひとりが、日々の政策の意思決定において、常に「国民のため、国益のため」に何が最善かを判断の座標とし、自分に問いかけ、正しいと思ったことはたとえ困難であっても実行しなければならない。そして、この基本的な行動原理を職員が常に意識し、実際の行動として確実に定着させるためには、人事評価も見直し、職員の行動を変えていく必要がある。

このため、「国民のため、国益のために行動する」「困難な課題や都合の

悪い現実から逃げない」といった金融庁職員が持つべき心構えを 360 度評価研修や人事評価の評価項目に反映した。

今後は、「国民のため、国益のため」に正論を唱え、困難な課題であっても積極的・主体的に取り組み、実行する職員が正当に評価されるよう、上司による人事評価のみならず、部下職員等による評価、過去の評価履歴等も含めた総合的な人事情報に基づく多面的な評価を行っていく。

(2) 新たな行政課題への的確な対応を可能とするリーダーシップ

内外の急激な金融の変化に的確に対応していくためには、変化を先取りして課題を設定し、変革を実現できるリーダーの存在が不可欠である。しかしながら、優秀な課長補佐が優秀な課長、局長に必ずしもなるとは限らない。

このため、「大局的な構想力」「実行力」「組織の顔としての人格」といった局長・管理職クラスに求められる能力（コンピテンシー）を明確化し、360 度評価研修や人事評価の評価項目に反映した。

また、幹部クラスについては、外部機関による多面的評価を試行的に導入しており、今後も継続して実施する。加えて今後は、政策評価有識者会議の議論に継続的に参画している外部有識者による評価も参考とする。

さらに、将来のリーダー候補が、こうした能力を身に付けられるよう、より困難な体験や修羅場をくぐらせることにより、計画的に人材を育成していく。その結果、リーダーとして必要な能力を備えた者については、年次や採用区分にかかわらず、登用を進める。

(3) 金融行政の質の向上を可能とする多様で専門性の高い組織

金融における専門性の高度化に遅れをとらないようにするためには、組織としてそれぞれの分野に求められる専門性のレベルを高めていく必要がある。そのためには、金融庁は、多様なバックグラウンドを有する職員がそれぞれの専門性や資質を国民のため、国益のために発揮・向上できる組織となる必要がある。

このため、採用面においては、金融行政の目標の実現に意欲を持ち、多様なバックグラウンドや経験を有する人材がいつでも出入りできるよう、採用形態を多様化し、必要な人材確保を一層進めていく。加えて、優れた外部専門人材を非常勤の参与等として採用し、組織としての専門性を高めていくとともに、こうした人材と共に業務を遂行することを通じて、当庁職員の専門性の向上をはかる。

また、任用面においては、職員が「金融行政のプロフェッショナル」として自らの人材価値を高められるよう、中長期的な視点に立ち、専門分野ごとに人事ローテーションの長期化も含め計画的な人材育成を行う。さら

に、組織の外に身を置くことで、自ら考えて行動し、困難を乗り越える経験は有用であり、そのような経験を若手職員が積めるよう、民間等の外部、特に中小企業や途上国への出向を積極的に拡大する。

(4) 職員一人ひとりと向き合う人材政策

金融庁で働く職員が組織の中だけではなく、組織の外でも通用する考え方や資質を身に付けることによって、「組織の論理」に囚われることなく、国益や国民に貢献する質の高い金融行政が実現できる。

したがって、金融庁で働く職員は、一人ひとりがプロフェッショナルとして自立した存在になることが重要であり、職員が自らのキャリア形成に主体的に取り組む必要がある。

このため、若手職員のキャリア形成のための面談を開始しているが、人事当局はこれまで以上に職員一人ひとりの継続的な対話を通じて、多様な職員の人材価値の向上、プロフェッショナルとしての成長を支援する存在に変わらなければならない。

また、全ての職員が、年齢等にかかわらず、意欲ある限り業務に貢献できるよう、常に専門性やスキルを主体的にアップデートする意識づけを図るとともに、継続的な研修等の機会を提供する。

(5) ワークライフバランスを実現する職場環境

多様なバックグラウンドや価値観を持つ職員が、その能力を存分に発揮することを可能にするためには、どれだけ長く働いたか（インプット）ではなく、どれだけ成果を挙げたか（アウトプット）を重視し、できるだけ柔軟な働き方を認めていく必要がある。このことは、生産性を向上させるとともに、斬新な発想や活発な議論が湧き出る職場環境を構築するために不可欠である。

無定量・無際限に長時間労働を続けても、決して仕事の質（生産性）は向上しない。時にはリフレッシュのためにまとまった休暇を取得してこそ、次も良い仕事につなげることができる。また、「人生100年時代」を見据えれば、仕事以外の時間を自己研鑽や仕事と離れた交流に費やすことにより、組織から自立した「個」を確立し、人生をより豊かに過ごすことができる。

このため、人事評価も成果主義を重視したものに見直したところであり、加えて、業務のスクラップ・アンド・ビルドの徹底やITの活用による効率化により、メリハリのある、働きやすい職場環境・執務環境を構築する。

(6) 人事改革を定着・深化させる仕組みの構築

課題の変化に的確に対応していくために、絶えず見直していく必要があるという点では、人事改革もその例外ではない。

このため、職員の満足度調査を外部機関に委託して定期的を実施し、それぞれの取組みの不十分な点を改め、更なる改善につなげることにより、上記の諸施策の実効性を高め、改革を定着させる仕組みを構築する。

4. 改革が目指す金融庁の将来像

私たちは、これらの改革を実現し、新しい金融庁の姿を目指していく。

- ① 金融庁は、「国民のため、国益のため」に、自らの能力や資質を活かして貢献したいという者であれば、経歴や在籍期間にかかわらず、活躍できる組織となる。
- ② そのためには、能力主義を徹底し、そこで働く多様な職員の一人ひとりが、それぞれの行政分野において、組織の内外で通用する人材価値を高め、プロフェッショナルとして自立した組織となる。
- ③ 結果として、金融庁は、終身雇用、年功序列といった旧来の慣行に囚われずに、組織の内外の往来がより柔軟な開かれた組織となる。

改革は一朝一夕に実現する容易なものではないが、「金融庁で働く一人ひとりの職員が、絶えず国益への貢献を意識して行動することで、質の高い金融行政を実現し、国民の期待と信頼に応えられるようになる」こと、その結果として、「金融庁が、そこで働く一人ひとりの職員にとって、仕事の大小にかかわらず、国家公務員としてのやりがいを感じ、働いてよかったと思える職場になる」ことを目指して、着実に一つ一つの取組みを実施していく。

(以上)