

長官の伊藤さんからの話

8月5日、伊藤長官が、「長官の伊藤さんからの話」と題して「金融庁をさらに素晴らしい組織にしていくために、どのように取り組んでいくか。」について、庁内職員向けに話をしました。

※金融庁では、長官以下の当庁職員内の会話で相手と呼ぶ際には、役職名ではなく『さん』付けで呼ぶ『さん』付け運動を展開しています。



◆さらに素晴らしい金融庁へ

金融庁をさらに素晴らしい組織にしていくために、どのように取り組んでいくか、という話をしたいと思います。

現在、金融庁で働いている皆さん、そしてこれまで金融庁で働いてくれた皆さんのおかげで、金融庁はとても良い組織になっています。世界の金融当局の間でも、しっかりとした存在感を発揮しているほか、働き方改革、業務の効率化も進めています。

私はこれをさらに進化させたい。今年1年でも進化させたいし、5年、10年、20年という時間軸のなかでも不断に進化していく組織にしたい。皆が働きやすく、個人としても組織としても、やりがいと目標を持って、進化していく集団にしたいと強く思っています。

悪い組織だから変えるのではなく、良い組織を更に進化させる、そうした取組をしたいと思っています。私は、金融庁にはもっと素晴らしい組織になる力と可能性があると思っています。

◆時には原点に帰る

これまでも金融庁は組織改革に数多く取り組んできました。特に、2018年7月に取りまとめられた「金融庁の改革について」¹という文書は、金融庁を「国民のため、国益のために絶えず自己変革できる組織」にしていくとして、「組織文化の改革」に取り組むことを掲げています。金融庁の現在の組織や仕事の進め方の基本的な考え方は、この頃にできたと言っても良いと思います。我々には組織改革の土台があるわけですね。組織戦略管理官室が出来たのもこの頃です。

しかし、皆さんは、この文書を読んだことがありますか？2018年以降、新たに金融庁職員になった方は、すでに3分の1を超えていますし、当時から金融庁にいる方も、忘れかけているのではないのでしょうか。組織改革のゴールは、改革が目指した行動を皆が無意識に取るということなので、「そう言えば」という状況は必ずしも悪くはありません。しかしながら、組織も仕事も世の中も、そして個人の考え方や環境も日々、変化するため、時には原点に帰って、我々は何を目標に、何のために働いているのかを考えることは必要で

¹ <https://www.fsa.go.jp/common/about/kaikaku.html>

す。金融庁の組織改革について集中的に議論した2017事務年度当時から7年が経過した中、皆で金融庁の目的や組織のあり方を考えてみることは大いに意義があることです。

◆職員一人ひとりが金融庁の役割・目的について考える

二つの取組から始めたいと思います。

一つ目は、職員の皆さん一人ひとりが金融庁の役割、目的は何かを考えることです。

目的意識ややりがいを感じながら仕事することはとても大事です。いつも言っているのは、「やる気のある伊藤豊」と「やる気のない伊藤豊」では、できる仕事の質と量に天地の差があるということです。それでは、どうやってやる気を出すか。よく睡眠を取り体調を整える、家族や友人や職場の同僚との人間関係を整えて仕事以外の悩みを解消する、仕事以外の趣味も充実させる、無駄な仕事をなくして仕事を効率化する、これらもとても大事です。しかし、私のやる気に最も影響するのは、何のために仕事をしているのか、世の中の役に立つ、将来の日本や世界の役に立つ仕事をしているのだという実感、その実感を上司や同僚や部下、職場の仲間と共有できているという実感です。どんなにホワイトな職場でも、仕事のやりがいを訴えてくれない職場では、優秀な人たちを引き寄せることはできませんよね。

このやりがいを高めるための取組として、皆で金融庁の役割、目的を考え、議論することが有効ではないかと考えます。それは国家行政組織法やさきほど言及した7年前の文書を読んで学習し、暗記することではありません。もちろんそれらの文書は当時練りに練って書かれているので、7年前の「金融庁の改革について」を読んでみることは大事な一步でしょうが、それだけでは、ただお題目を学習するだけになってしまいます。そうではなく、皆さん一人ひとりが今やっている一つ一つの仕事や、皆さんが将

来金融庁でどういう仕事をしたいか、どのように個人として成長して社会に貢献したいかを考えて、それと金融庁の役割、目的、更には金融庁の将来像を結び付けて考え、皆で議論する取組をしていきたいと思います。

◆きっかけとして皆でスローガン作り

そして、この取組を楽しく具体的に進める方法として、金融庁のスローガンを皆でつくることにはどうかと思っています。

2018年の文書などに記載されている通り、金融行政の目標は、金融システムの安定と金融仲介機能の発揮、利用者保護と利用者利便、市場の公正性・透明性と市場の活力のそれぞれを両立させることを通じて、企業・経済の持続的成長と安定的な資産形成等による国民の厚生を増大を目指すこと。そして、金融庁を国民のため、国益のために絶えず自己変革できる組織にしていこうこと。

本当にその通り。金融行政の目標をずばり文章にしています。しかし、「よーし、今日もいっちゃったるかぁ」と気合を入れて仕事を始める時に頭に思い浮かべるには少し長いですよ。そこで、スローガンをつくってはどうかと思っています。スローガンは、組織の目標や組織を不断にバージョンアップする決意を示す象徴的な短い合言葉のようなものです。

格好良いスローガンをつくること自体は目的ではありません。あくまでも、皆さんに金融庁の目的や役割、そして一人ひとりの仕事や将来について考えるきっかけをつくりたいということです。

しかし、せっかくなのでスローガンの選定は、是非お祭り感覚で楽しくやりましょう。日々の業務で多忙なことは分かっていますが、ちょっとした隙間に、少しだけ頭を巡らせてみてください。遊び心はこの種のことをするときにはとても大事です。

◆不断に変革していく組織づくりに必要なことを考え実行する

二つ目は、金融庁のバージョンアップを進めていく、「金融庁20年委員会」というチームをつくりま

す。「金融庁20年委員会」は、将来に向かって不断に変革をしていく組織をつくるために、足元で何をしていけば良いか、それを考え、取組を進めていきます。

メンバーには、30代以下の若手はもちろん、40代、50代の方にも入ってもらいます。皆さんからの声を拾い、できるところから次々と施策を実現していくチームにしていきたいと思

います。「金融庁20年委員会」は、20年後に金融庁がどんな内容の金融行政をすることになっているかを考えるわけではありません。A Iがどこまで進んでいるのか、銀行法や保険業法はどうなっているのか、などということを考えてもらうチームではありません。世の中にどんな変革が起ころうとも、金融当局もしくはその機能は必ずあるだろうと思います。そして、そこで働いている人たちの中には、今、金融庁で働いている人が相当数いるだろうと思います。その人たちが今からは見通せない事態に対応し、世の中に貢献する基礎は、今日の我々が何を考え、どういう判断をし、どういう組織をつくろうとしているのかということが土台になるだろうと思うのです。20年後の金融庁を支える人たちが今の我々の仕事を見えています。20年前、私が課長補佐の時に、その時の上司が何を考え、どのような判断をし、私が何を考えたのか、これが今、私が判断をし、金融庁を設計する上での重要な基盤になっています。20年後に判断する人たちもきっとそうでしょう。

20年後の金融行政の中身が、がらっと変わっていても、何を優先するのか、どういう思考をするのか、その基盤は今にある、今考え、判断

している人と組織が、さらには5年後、10年後の人と組織が、20年後の金融庁につながっていくのです。

したがって、「金融庁20年委員会」は20年先のことを予測する委員会ではなく、今の金融庁を考える委員会となります。40代、50代の人も必要ですね。皆さんの意見を聞きながら色々な取組を考え、私を含め、金融庁全体で取り組んでいきたいと思

◆おわりに

この二つの取組を進めることで、職員の皆さん一人ひとりが自分の今を考え、どういうことを学び、金融庁とともにどういう貢献を世の中にできるのかを考えるきっかけをつくることができ

ていると思っています。結局、金融庁の建物が金融庁なのではなく、皆さん一人ひとりの集合体が金融庁なのです。そうした皆さん一人ひとりが、これからも大きく成長し、蓄えた力を十分に発揮して欲しいと思っています。いま申し上げた二つの取組以外にも、そのための様々な取組を展開していくのでご期待ください。

最後に、私はいつも金融庁を自慢しています。金融庁の職員の皆さんのことも自慢しています。皆さんも、自信をもって、金融庁で働いていることを自慢できるような、「金融庁で働いているなんて凄いな」とお子さん、親戚、友人から言われるような、楽しくやりがいのある組織に向かってますます進化していきましょう。