

## 当面の人事基本方針

「金融庁の改革について」（平成30年7月4日公表）に示された組織文化（カルチャー）の改革の基本的な考え方にに基づき、今後、具体的な人事政策上の取り組みを以下のとおり進めていく。

### 1. 人事評価

「国民」「国益」を常に意識した行動の定着を図る観点から、人事評価を以下のとおり見直す。また、公正な人事を実現するため、上司による人事評価のみならず、部下職員による評価、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う。

- (1) 「国民」「国益」を意識した行動の定着を図るための人事評価の見直し
  - ・ 「国民のため、国益のために働く」等、職員が持つべき心構えを示した「金融庁職員のあり方」を改訂し、周知・公表する。〔別添1参照〕
  - ・ 「金融庁職員のあり方」に基づく行動の定着を図るため、「国民のため、国益のために働く」、「困難な課題や都合の悪い現実から逃げない」といった内容を人事評価（能力評価）の項目に反映する。
- (2) 公正な人事を実現するための総合的な人事情報の活用
  - ・ 人事評価に加え、職員との面談記録、360度評価研修等及びこれらの過去の履歴等、総合的な人事情報を把握・蓄積して多面的な評価を行い、これを人事配置や育成に活用する。

### 2. 人事配置

人事異動において、金融行政方針等に掲げた優先課題を踏まえた、適材適所の公正な人事配置を行うため、能力・実績主義の徹底、人材育成・専門性向上の観点から、特に以下の点を重視した人事配置を行う。

- (1) 能力主義に基づく任用の徹底
  - ・ 管理職以上の職階については、採用区分や年次にとらわれることなく、当該職階に求められる能力（コンピテンシー（後述））の充足度合いに基づき任用を行う。

- ・ 検査・監督のあり方の見直しに伴い、求められる職務内容及び職務に必要なとなるスキルや能力を明確化した上で、当該スキルや能力を有すると認められる適任者に担わせる。
- ・ 優れた能力を有する係長級一般職職員の課長補佐への早期昇任については、「頑張り、成果を出した人」が正当に評価されるよう、現場での実際の働きぶりを重視した登用を徹底する。

## (2) 人材育成・専門性向上の観点からの人事配置の見直し

- ・ 職員本人の意向と能力、評価を考慮しつつ、長期在任が専門性向上に資するポストについては、人事ローテーションの長期化を実施する。

## 3. リーダーの育成

金融をとりまく変化を先取りして適切に課題を設定し、それを実行する力のあるリーダーを育成していく観点から、以下の取組みを通じ、計画的な人材育成を行う。

### (1) リーダーに求められる能力（コンピテンシー）の明確化

- ・ 局長、課室長クラスに求められる「大局的な構想力」「政策を実現させる力」「組織の顔としての人格」等の能力（コンピテンシー）を明確化し、周知・公表する。〔別添2参照〕
- ・ コンピテンシーを踏まえ、「局所的・短期的な問題設定・解決のみに甘んじず、大局的・中長期的な視点から政策や行政を検討しているか。」「自身が担当する政策について、障害があっても乗り越え、必ず自分自身で実現するという思いを持って結果にコミットしているか。」「庁内外の関係者からの信認、尊敬を得られているか。」といった内容を360度評価研修の評価項目に反映する。

### (2) リーダーに対する多面的な評価の実施

- ・ 幹部クラスを対象に試行的に導入している外部機関による多面的評価について今後も継続して実施する。また、今後は、政策評価有識者会議の議論に継続的に参加している外部有識者による評価も参考にする。
- ・ 管理職のマネジメント力向上のために行っている360度評価研修について、課室長クラスに加え、人事評価者となる課長補佐クラスまで対象を拡大する。

### (3) 将来のリーダー候補の計画的な育成

- ・ 採用区分や年次にとらわれることなく、将来のリーダー候補には、必ず

しも専門分野にとどまることなく困難な業務を経験させ、国内外の金融・経済・社会全般に関する幅広い視野やマネジメント力といった、より上位のリーダーとしての能力を計画的に身に付けさせるための人事配置（出向を含む）を実施する。

#### 4. 組織としての専門性向上

金融行政当局に求められる高い専門性を確保するため、以下のような取組みを通じ、職員の専門的な能力・資質の向上を図る。

##### (1) 専門分野における計画的な人材育成策の検討

- ・それぞれの専門分野において、中長期的な行政課題に的確に対応していくために必要となる人材を計画的に育成するため、人材育成に責任を持つ担当者を明確化する。担当者は、若手・中堅職員のうちに身に付けておくべき業務遂行上必要なスキルや能力を明確化した上で、当該スキルや能力を身に付けるための人材育成プランを策定する。（人事ローテーションの長期化、必要となるスキルや能力を身に付けるための研修の企画等）

##### (2) 最先端の知見を有する外部人材との協働

- ・最先端の知見が求められる専門分野については、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図る。

#### 5. 採用・出向等

組織としての専門性向上や人材の多様性確保の観点から、金融庁が求める人材像を明確化し、それに見合った優れた人材を確保・育成するため、以下のとおり採用・出向等を見直す。

##### (1) 採用の強化

- ・金融庁内の人材ポートフォリオを踏まえ、組織として必要な専門性を的確に採り入れるため、外部人材の採用時において、当該ポストに求められる能力・スキルや職務経験等（ジョブ・ディスクリプション）を明確化し、効果的な採用を行う。
- ・多様な能力やバックグラウンドを有する人材からなる組織としていくため、中長期的な視点に立った採用方針を策定する。

## (2) 出向・人事交流のあり方の見直し

- ・ 金融行政の課題の変化に伴い、出向や人事交流を行うべき先や、派遣・受入の人材ニーズも変化することから、出向や人事交流が双方の組織にとって有益なものとなるよう、出向・交流先や人員を柔軟かつ不断に見直していく。
- ・ 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の政府機関等への出向を積極的に拡大する。

## 6. 人材育成等

これまでのような年次や採用区分毎の人事管理に依存することなく、職員一人ひとりと向き合う人材政策を行うという観点から、以下のとおり、人材育成等の実効性を高めるための方策を講じる。

### (1) 若手職員のキャリア形成支援

- ① 新卒採用の若手職員が自らのキャリアプランをイメージしやすいよう、人事ローテーションの基本的な考え方等を内容とする、専門性向上のための育成方針を明確化し、職員に提示する。
- ② 昨事務年度から若手職員を対象に実施しているキャリア面談についても、上記の育成方針を踏まえ、職員の考えを十分に聴き取った上で、将来のキャリアプランについて継続的な対話を行う。

### (2) 全ての職員に対する継続的な成長支援

- ・ 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付けを図るとともに、継続的な研修等の機会を提供する。

### (3) 上司等の人材育成に関する意識改革及びそのための環境整備

- ・ 人事評価における人材育成やマネジメント力に係る評価ウェイトを引き上げ、人材育成が上司の責務であることを明確化する。

### (4) 人材育成の一環としての研修の見直し

- ・ 金融行政の課題の変化や、部署・階層に応じて、業務遂行において求められる専門性や能力は異なることから、研修がその趣旨や目的に照らして職員の能力向上に十分に資するものとなっているか、メニューや実施方法を柔軟かつ不断に見直していく。

## 7. 働き方改革・職場環境の整備

ワークライフバランスを実現する観点から、以下のとおり、成果主義に基づく評価を徹底するとともに、さらなる業務の効率化を進め、働きやすい職場環境を構築する。

### (1) 成果主義の重視

- ・ 成果主義に基づく評価を徹底するため、「限られた業務時間と人員を前提に、成果主義を意識し、業務の優先順位を見極め、効率的かつスピード感をもって業務を遂行しているか」、「業務の配分にあたり、業務の目的と達成すべき成果水準を部下に明示し、理解させているか」といった内容を人事評価や360度評価研修の評価項目に反映する。

### (2) 効率的で柔軟な働き方を可能とする環境整備

- ・ 若手職員を対象としたタウンミーティングで業務改善についての要望・提案を聴き取り、できるものから実行に移していく。また、職員の公募プロジェクトを立ち上げ、業務効率化や子育てと両立しながら働きやすい環境作りについて検討する。

## 8. 人事改革を定着・深化させるためのPDCAサイクルの構築

人事改革を定着・深化させるため、それぞれの取組みにまずは着手した上で、その実効性を検証し、金融庁の目指す姿に照らして不十分な点を改め改善につなげるプロセスを以下のとおり構築する。

### (1) 人事改革の進捗状況の定期的な公表

- ・ 人事改革に関する個別の取組みの進捗状況について、定期的に検証し、その結果を公表する。

### (2) 人事改革に関する職員との対話の強化

- ・ 職員を対象としたタウンミーティングの開催等により、人事改革に関するオープンな議論を喚起し、改革を定着・深化させる。

### (3) 職員の満足度調査の定期的な実施

- ・ 人事改革の取組みに関する職員の満足度調査（スタッフ・サーベイ）を外部機関に委託して定期的な実施する。

(4) 人事改革の取組みの定期的な見直し

- ・ 上記のプロセスを通じて、個別の取組みの不十分な点を改め、更なる改善につなげるとともに、外部有識者の意見等も反映し、定期的な見直しを行うことにより、人事改革を定着・深化させる。

(以上)

## 金融庁職員のあり方

金融庁職員は、国民からの負託を受けて行政を行っていることを常に意識し、国民のため、国益のために働く。

### 1. 国民のため、国益のために働く

#### —省益を追わず、国益を追う。

政府内外の主体と、信頼を確保しつつ密接に連携し、所管・担当のみに縛られない広い視野を備える。

#### —「虫の目」と「鳥の目」を持つ。

常に、金融サービスを利用する一人ひとりの国民や企業の日線で考える。あわせて、局所的・短期的な問題設定・解決のみに甘んじず、大局的・中長期的な視点から政策や行政を検討する。

#### —事実に基づき、真因を突き止める。

先入観や憶測を排し、客観的な事実と論理的な分析によって、本質的な課題及び根本的原因を究明する。

#### —公僕(パブリックサーバント)であることを常に意識する。

常に公の利益のために働いているという自覚と矜持を強く持ち、自己規律を高める。権限は国民への貢献のためにあるものという慎みを持ち、常に謙虚さを忘れない。

### 2. 「国益」を担うことができる「個」の確立を図る

#### —自己を省みて、日々、進化していく。改めるべき点は、改める。

自らの仕事の進め方や部下を始め周囲との関係を、手軽・身近なところから常に見直すとともに、先例や過去の経緯に囚われず、時宜に合わない政策や業務を積極的に改革する。無駄な作業・枝葉末節への拘りを避け、自分と部下を大事な課題に集中させる。

#### —他の世界と交わりながら自分を高め、プロフェッショナルとしての力量と誇りを持つ。

異なるバックグラウンド・異なる国の人々と交わり積極的に自分を磨く。1年後・5年後・10年後の「あるべき行政」、「目指すべき自己」を意識し、そのために必要な専門性や人格を磨く。

#### —国益にかなうと考えた場合には、自ら進んで発言する。

最終的な指示・決定に従うことは当然であるが、上司の顔色ばかりうかがわず、自分の頭で考え、意見を具申する。上司は部下に闊達な発言・提案をさせる責務があることを心得、風通しの良い職場環境を作る。

### 3. 「個」の力を引き出し育てる組織文化(カルチャー)を作る

#### —都合の悪い現実から目を背けず、問題を先送りしない。

悪い情報や困難な課題ほど共有する価値があり、悪い情報等を聞くことを厭わない上司・悪い情報等をためらわず報告する部下になる。

#### —前向きな失敗は、良しとする。

困難な課題にも積極的・主体的に取り組むことを良しとする。例え所期の成果が得られなかった場合でも、失敗から学び改善につなげられれば、積極的に評価する。

#### —良い仕事は良い職場環境から。

ワークライフバランスの実現を通じて生産性を高め、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。また、チームの一員であることを常に意識し、メンバーの多様性を尊重するとともに、周囲への感謝を忘れない。

**局長クラス・課室長クラスのコンピテンシー**  
 ※以下の職位に昇進する者が有していることが求められる能力要件

(別添2)

|       | value                             | 局長クラス                                                                                                              | 課室長クラス                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 職員の資質 | professional<br>一 識見、インテグリティ等     | <b>大局的な決断、構想を可能とする豊かな見識及びネットワーク</b><br>一 組織の長ならではの、国内外でトップクラスの識見及びネットワークを有し、物事を動かす。                                | <b>現場の責任者として、議論や交渉を担うに足る豊かな見識</b><br>一 自ら政策判断や内外との交渉の最前線に立つ。また、議論や交渉を任せられると思える交渉力、人間力を有する。<br>× 部下からの「振り付け」がないと動けない。<br>一 部下からの情報を待つだけでなく、自ら率先して必要な情報収集を行う。またそのために必要なネットワークを開拓する。<br>× 部下から上がったペーパーを直してばかりで、部下の仕事に付加価値を付けられない。                                                                                                                                                                  |
|       |                                   | <b>金融庁の顔としての人格</b><br>一 金融庁の顔としてふさわしい人格・行動を備え、「金融庁職員のあり方」を誰よりも実践している。<br>一 部下を始め内外の関係者に対してオープンマインドに接する。            | <b>現場の責任者としての人格</b><br>一 内外の関係者からの信認、尊敬を得られている。<br>一 部下を始め内外の関係者に対してオープンマインドに接する。                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|       | agenda setting<br>一 大局的な構想力       | <b>中長期的・大局的な視点から政策や行政のあるべき姿を検討し、課題を設定する力</b><br>一 「鳥の目」と「虫の目」を持ち、経済・社会にとっての課題をフォワードルッキングに捉え、その課題を克服するための全体戦略を構想する。 | <b>施策の実現に向け、中長期的・大局的な観点からあるべき姿や進め方を構想する力</b><br>一 先々で起こり得ることを想定しながら段取りを組める。<br>× 何も考えずに「脊髓反射」的に行動し、部下を混乱させる。                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 職員の行動 | proactive challenge               | <b>最終判断を下す決断力</b><br>一 的確にリスクを見極めた上で適時に必要な決断を行い、結果に対し責任を持つ胆力を有する。<br>一 国民の視点に立って、変革を恐れず、改革のリーダーシップをとる。             | <b>課の責任者としての、適時・的確な判断力</b><br>一 先例や上司の顔色ばかりに囚われず、建設的・革新的な決定や提案を行う。<br>× 「できない理由」や消極的な権限争いに終始する。<br>一 困難な課題や都合の悪い現実から逃げずに、「自分ごと」として課題に取り組む。<br>× リスクを取らずに人に押しつける。上手くいかなかったら人のせいにする。                                                                                                                                                                                                              |
|       | action                            | <b>ステークホルダーを動かし、政策を実現させる力</b><br>一 実現すべき政策について、信念を持って関係者を説得し、政策を実現させる。                                             | <b>ステークホルダーを動かし、政策を実現させる力</b><br>一 実現すべき政策について、障害があっても粘り強く関係者を説得し、政策を実現させる。<br>× 政策立案にしか関心がなく、実行のプロセスを軽視する。                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 組織運営  | for the team<br>一 リーダーシップ、マネジメント等 | <b>自らのビジョンを示し、部下を巻き込み動かす力</b><br>一 明確なビジョンを示し、組織を率いる。<br>一 部下に任せるものは任せ、部下と本質的な事柄を議論する時間を確保する。                      | <b>部下が成長できる職場環境作り</b><br>一 自由闊達な雰囲気と結果を求める厳しさ、緊張感を両立させる。<br>× 部下を育てることと、甘やかし・パワハラとの区別がつかない。<br>一 成長の機会を与える。具体的なアドバイスをを行い、能力を引き出す。<br>× 頭ごなしに叱りつけ、相談や悪い情報を上げられない雰囲気を作る。<br>× 仕事を自分で抱え込み、部下の成長を促さない。<br><b>生産性の高い効率的な業務運営</b><br>一 物事の優先順位をつけ、明確な指示のもと、効率的かつスピード感を持って仕事を進める。<br>× 「あいまい発注」「趣味的な発注」「無駄詰め」により部下の作業を増やす。<br>一 超過勤務削減のための具体的なアクションを率先する。<br>× 成果にかかわらず残業時間の長さをほめる。声かけのみで具体的な行動を起こさない。 |