

インタビュー

金融庁が目指す

新しいモニタリングの方向性

ベスト・プラクティスの追求に向けた「対話」を実施していく

金融庁は来年7月に組織改編を予定しており、円滑に業務をスタートできるように、いまから具体的な業務・組織の見直しを進めていく。金融検査マニュアルのあり方も含め、監督・検査の見直しについて金融庁の考え方を発表していく。いまは金融行政の大きな変革期。互いに密接にコミュニケーションをとりながら、金融行政改革に全力で取り組んでいきたい。

金融庁 監督局長 遠藤 俊英

組織再編の背景

——2018年度の機構・定員、予算要求で「組織再編」を打ち出した狙いは

現在の金融庁には総務企画局、検査局、監督局という3局が設置されているが、それを総合政策局、企画市場局、監督局の3局に改編する。総合政策局は金融行政の戦略立案機能強化や専

門性向上のために新設し、企画市場局はフィンテックなどへの対応を強化する。また、総括審議官は現在、総務企画局の下にあるが、これを総合政策局に位置付ける。局の見直しについては今後、査定当局である内閣人事局、財務省と議論をしていくが、局が増えるわけではなく、スクラップ・アンド・ビルドという霞が関の「ルール」にかなう要求だと考えている。

地域金融を例にとっても、金融庁は金融機関の健全性にのみ焦点をあてるのではなく、持続可能なビジネスモデルの構築が地域企業の生産性向上や、地域経済の活性化や地方創生に資する行政を行おうと取り組んでいく。各局がバラバラに動くのではなく、金融庁全体として何をするのが最適なのかを常に熟考して動くことになる。

検査局に関していえば、19

98年に金融監督庁として大蔵省から独立した当初とは状況が異なってきた。そもそも検査とはモニタリングの一環として行われるもので、ここ数年、検査局と監督局が協力するかたちでオンサイトとオフサイトのシームレスなモニタリングを実施してきたところだ。大事なものは、過去の政策や組織に固執するのではなく、現在の課題に適切に対応するための組織をつく

ることだ。局が分かれているとレポーティングラインが複数になり、さまざまな調整コストがかかる。これでは非効率だ。組織を変えることで仕事の仕方や人の意識がよい方向へ変わるという期待もある。

——組織再編に伴うオン・オフの一体化等の業務の見直しはいつまでに実施するのか

来事務年度から新組織になることを前提にすれば、円滑に仕事をスタートできるよう、いまから「この業務は実際にはどう進めるのか」を具体的に想定し、人の配置などを考えていかなければいけない。

すでに今事務年度からそれを見越した動きをしている。たとえば、検査局内にある業態別の検査チームの職員はすでに監督局と併任になっている。今事務年度の業務を遂行しながら「監督局の仕事はどう回していくのか」を具体的に検討していく。

——新設される「総合政策局」と「監督局」との関係や役割分担がわかりにくいですが、それぞれどういった役割を担うのか

現在、総務企画局のマクロプ

ルーデンス部門に3メガバンクのモニタリング担当者を張り付けている。マクロルーデンスでは「金融市場に現在起きている変化」を事象としてとらえるだけでなく、市場の変化が金融機関の持続可能性や金融システムの健全性にどういった影響を与えるか、という部分までモニタリングする必要がある。こうしたマクロルーデンスの領域

は総合政策局で実施していく。マクロルーデンス部門が市場の状況や各金融機関への影響をリアルタイムで把握した後は、監督局による監督・検査のモニタリングに円滑に引き継いでいく体制を確立したい。監督局がマクロルーデンスの継続的な観点から引き継いだ個別金融機関のモニタリングもあれば、世の中であんならかの課題や問題の

兆候が発生して、それを契機に監督局自身がモニタリングを始めることもある。

——局の下にある課や室はどう再編する方針か

金融庁の課は他省庁と比べて非常に大きいですが、制度上の制約から局や課は増やせない。

監督局でいえば、各課でなすべき基本的な仕事を維持しつつ、併任した検査官を含むモニタリングの見直しを今事務年度から始めている。なんらかの課題があれば、そのつど改善していく。監督局の課の人数が増えるので、課長一人ですべてを統率するのではなく、管理態勢を整備する必要がある。

——金融庁は地域金融機関の監督・検査を財務局に委任している。財務局の組織見直しについての考え方は

今回は財務局の組織の見直しはしない。

ただ、今後組織を変える金融庁との間で「本庁と財務局との役割をどう調整していくのか」という課題が出てくると思う。ここ数年、信金・信組の監督・検査については財務局が、地域



えんどう としひで

82年東京大学法学部卒、大蔵省入省。90年銀行局銀行課課長補佐、04年金融庁総務企画局参事官(金融危機対応担当)、05年監督局銀行第一課長、10年総務企画局参事官(監督局担当)、11年総務企画局審議官(監督局担当)、13年総務企画局審議官(企画・市場・官房担当)、14年検査局長、15年から現職。

銀行の監督・検査については金融庁が相当程度実施していた。

今後、地域銀行の監督・検査を範囲を広げて恒常的に担う場合、金融庁だけでは抱えきれない。そうだとすると一体的な監督・検査の枠組みをつくらなければいけない。

財務局は財務省の総合出先機関で、金融庁からの事務委任を受けている組織なので、今後財務省とも話し合う必要がある。財務局と本庁が首尾一貫したかたちで協力する体制の構築をどうすれば実現できるのか、しっかりと検討したい。

金融検査マニュアルは抜本的見直しの方向

——「金融モニタリング有識者会議」の報告書を今年3月にとりまとめている。金融検査マニュアルは廃止する方針か

有識者会議報告書においては、検査マニュアルについて抜本的な見直しを図ることとされている。金融検査マニュアルのあり方を含め、今後、監督・検査の見直しについての金融庁の考え方を公表する予定だ。新しい監

督・検査の考え方に基づき、幅広い関係者と双方向に対話をしながらさまざまな検討をしたい。

具体的な考え方は、今後の検討の過程で明らかにしていきたいが、金融検査マニュアルのよくなチェックリスト形式で態勢を整えればそれでよいといったかたちにはしない。金融機関が自らのビジネスとリスク管理について、金融庁とも双方向の対話を行いつつ、プリンシプルに基づき実施していくのがこれからの姿ではないか。

——新しい監督・検査では「対話」に重点をおいている。対話とは名目で、金融庁が実質的な経営介入を行うのではないか

金融機関にとって「本意ではないが、金融庁がいうからやらなければならない」ということになってはいけない。われわれの指摘がおかしいと思ったときには躊躇せず反論いただきたい。これは、対話を建設的で実りあるものにするためには不可欠なことだ。ガバナンスのレベルを上げ、しっかりとした社外取締役を招き、「地域を支える役割

を適正に果たしていくには、ここをこう変えていこう」と内部で議論し、自分たちで得心して、持続可能なビジネスモデルを構築してもらいたい。「対話」という表現を使っているのは、当局の指摘を押し付けたくないという気持があるからだ。

なお、対話にあたっては、その品質をしっかりと確保する必要があると考えており、その観点からも、金融行政モニター等、金融行政に外部からの提言・批判が反映される仕組みをしっかりと整えていく必要があると認識している。

現在の業法は不磨の大典ではない

——金融機関のガバナンス改革はどう進めるか

10月中旬から「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」を再開する。フォローアップ会議は上場企業全体のコーポレートガバナンスのさらなる充実に向けて、必要な施策を議論・提言するのが目的だ。コーポレートガバナンス改

革の進捗状況を検証し、把握された問題点について改善策を検討していく。

金融機関のガバナンスに関しては、コーポレートガバナンス・コードやスチュワードシップ・コードの進捗状況を確認しつつ、金融機関の取組みを検証する。

——フィンテック普及のため関連する業法を見直す、という趣旨の報道があった。銀行法など各種業法を抜本的に見直すのか今年度や来年度にそういった法制化に着手するといった性質のものではない。他業種からベンチャー企業が金融業に参入している。もはや決済機能を担っているのは銀行だけという時代ではない。この動きは変えられないと思う。

いまの銀行法や保険業法、金融商品取引法は不磨の大典ではない。世の中の流れに従って、適切に規制を見直していくのは当局の責務だろう。

国益のためにチャレンジする職務姿勢を評価

——16事務年度の金融行政方針

で「金融庁自身のガバナンスの改善」を掲げている。どう進めているのか

金融庁はヒアリングやモニタリングを通じて金融機関と常に接触している。金融機関側が受け身で反論がない場合、「われわれの実施していることや考え方を本当に受け入れてくれているのか」と疑問に感じることもある。相手の反応がよくみえないことは危険だと思う。

金融庁のガバナンスを強化するゆえんだが、金融行政のPDC Aを回す一環として、有識者会議等を通じて第三者の意見を聞く仕組みをつくるのが大事だ。フィンテック、金融仲介の改善、コーポレートガバナンスといった政策別の有識者会議がある。それぞれ専門性の高い方々が集まっており、彼らの目を活用させていただくのが肝要。

こうした第三者の目や声を生かし、金融庁の取組みを常に改善していく体制がわれわれのガバナンスを向上させる一つの柱だと認識している。また、「金融行政モニター」も中立的な第三者を介して、金融機関からの意

見を積極的に出してもらえようにする仕組みだ。

こうした金融庁のガバナンス改革を進める一方で、職員の専門性向上のための取組みも進めている。職員がやりがいをもって仕事に邁進できる組織・環境整備が非常に重要だ。なにかが国益であるかを常に関係者間で議論しながら日々の業務を積み重ねていくことで、「真の国益を絶えず追求する」組織に近づくことができるのだと思う。

人材の適材適所も重要だと考えている。職員の目標や志を実現するために本人がどういう知識や経験を蓄積すればいいのか、どういうキャリアパスを踏めばいいのか。そこをきめ細かくみて、職員の評価基準を変更し、「国益」のためにチャレンジし改革する職員を評価していきたい。

金融庁は霞が関のなかでも優秀な理系出身者が多いが、その力を管理職が十分に把握していない面がある。若い職員の適性や能力を客観的に評価し、伸ばしていかないといけない。私としては「管理職の人間は10ある

時間のうち3か4は部下のために使ってほしい」と日ごろから課長や室長に話している。

また、業務がサイロ（孤立）化するのはいくれない。いまは、若い職員とベテランが朝の30分、意見交換をするといった取組みも自発的に始まっている。実際、課長・室長を中心に「自分たちのレベルをもっと上げよう」という動きが出てきている。そうして金融庁自体のレベルが上がれば、金融行政の質も向上するのではないか。

——現状、若手・中堅職員が主体的に政策立案に関与したり、幹部と率直に意見交換をするような庁内の組織風土は形成されているのか

いまは金融行政の大きな変革期であり、新しい金融行政のやり方を定着させなければいけない。従来の考え方を見直さなければいけないので、困難を伴うこともあるだろう。しかし、中堅・若手職員と語ると、自分たちが金融行政を発展させていこうとする意気込みを感じる。頼もしいと思う。

（聞き手・本誌 武下毅）