

金融当局と行政運営の改革

金融庁自身を自己変革し、 金融行政の質の向上を目指す

金融の急激な変化に対応するには、金融庁自身にも絶えず自己変革が求められる。外部の目線を積極的に取り入れ、「ガバナンス」と「組織文化」の改革を進めていく。人材マネジメントを重視し、職員の専門性向上の取組みも進めている。職員がやりがいをもつて仕事に邁進できる組織・環境整備が重要だ。職員の適性や能力を客観的に評価し、人材の底上げを図っていくことで、ひいては金融行政の質の向上を目指す。

金融庁

総括審議官 中島 淳一



機敏かつ柔軟に対応する 金融行政へ

——金融庁は佐藤隆文長官の時代に「ベター・レギュレーション（金融規制の質的向上）」を掲げ、金融行政を変えていくというかじ取りをしていた。このときの金融行政運営の改革機

運がいったん途絶えて、あらためて改革に取り組んでいる印象を受けるが、当時と今回とで何が違うのか

途切れているわけではなく、同じ流れにある。20年前に金融監督庁が発足し、護送船団方式からルールベースへ、事前から事後のチェックへと、不良債権

処理を強く意識した行政が行われてきた。その後10年が経過し、佐藤長官時代にベター・レギュレーションを打ち出したわけだが、グローバル金融危機によって、いったん有事対応モードになったということだろう。当時の基本的な考え方は脈々と受け継がれつつ、時代の要請に応じ

て深化しているということだ。

——2018年7月4日に『金融庁の改革について』を公表し、「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」と強調している。この意味するところは

私が大蔵省銀行局に入ったのは1985年だが、以降、金融

の自由化・国際化、金融危機の発生や金融機関の破綻への対応など、金融行政は絶えず変革を求められてきた。ただ、近年の金融のイノベーションは目を見張るものがある。デジタル化の動きは成長著しいフィンテックなどのITベンチャーの世界だけの話でなく、銀行・保険・証券会社、もつとえば金融庁自身も対応を迫られているというのが今の問題意識だ。

デジタル化とグローバルゼーションが進む中で、日本だけでゆつくりと物事を考えられる時代ではなくなっている。暗号資産を例に見ても、アンチ・マネー・ローンタリングの観点から各国の規制との調和を念頭に置く必要がある。国際的に対策を講じないと、規制の意味すらなくなってしまう。そういう時代に入ってきている。

国内では、少子高齢化による人口減少が現実の難題として年々進行している。行政は、過去

を振り返りながら踏襲していく前例主義に陥りやすいが、過去にとらわれるのではなく、われわれ自身が「いま何が必要なのか」と常に考えていなければならぬ。そういった意味で、足もとで起きていること、将来何が起きるのかを的確に理解する専門性が必要だ。今ある法に沿って執行するというだけではなく、想像力を働かせて、迅速に制度の立案や検査・監督にあたっていく心構えが大切だ。

金融行政に

外部の目線・意見を生かす

——『金融庁の改革について』の中で、「ガバナンス」と「組織文化」を改革の肝としている。取組みは進んでいるのか

金融庁が独りよがりになってはいけないので、外部の意見を意識しながら金融行政を進めることが肝要だ。『金融庁の改革について』と併せて公表した

『当面のガバナンス基本方針』においても、金融行政運営の検討プロセスへの民間有識者の参画、行政運営の質を高めるための外部の目線の導入を明確に打ち出している。

具体的には、今事務年度の金融行政方針である『金融行政のこれまでの実践と今後の方針』の策定にあたって、政策評価有識者会議のメンバーに集まってもらって議論した。専門的見地から、政策の優先順位や強調すべき点などについて意見をいただき、方針に反映している。また、方針を作りつつ放しにせず、途中段階でもメンバーの方々と意見交換の場を設け、方向性などをつと確認し、PDCAを回していこうと考えている。それぞれの政策や制度の立案についても、金融審議会ワーキンググループや有識者会議を活用し、外部の知見を積極的に取り入れていく。

——外部の目線という意味では、

外部の声を吸い上げていく「金融行政モニター制度」がある。この活用状況や取組み状況は

私自身の経験で言うと、企画部局にいた17事務年度に、金融行政モニターから届いた意見に応えるかたちで有識者会議の運営を変えた経験がある。具体的に言うと、当時、FXの有識者会議を開催していたが、金融行政モニターを通じて「業者側の声だけではなく、一般のFX利用者の声が届く場を設けてほしい」という意見があり、個人投資家を含めた幅広い利用者を対象とした意見募集を行い、議論に反映させた。今後も金融行政に対する率直な意見・提言や批判等を受け入れ、金融庁自身を変えていくきっかけにしていきたいと思う。

採用にとらわれず、年次にとらわれず

——『金融庁の改革について』

などと同時に公表した「当面の人事基本方針」では、「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」を目指すことを宣言している。具体的にどう取り組んでいくのか

金融庁は充足して20年が経過し、約1600人を擁する組織になった。庁内の人材マネジメントが極めて重要な課題となっている。20年もたつとだんだん人事が固定化してしまう面があり、例えば「このポストは外部人材（任期付職員）」などとなりがちだ。われわれはよく「採用にとらわれず、年次にとらわれず」と言っているが、掛け声だけでなく、あるポストが空いた場合、「前任が〇〇出身だから」ということで判断するのではなく、そのポストにふさわしい人材を登用していく。

現状、金融庁では外部人材が約4分の1を占めているが、金融庁の新卒採用者にもしっかりと勉強の機会を与え、そうした専

門性の高いポストに就けていくし、もちろん外部人材の活用も続けていきたい。

——フィンテックの流れに対応する上で、ITなどに精通した専門人材も必要性になっているのでは

そのとおりだ。金融庁では、大学の学部を区別して採用を行ってきたくないし、旧大蔵省でも同様で、私自身、工学部出身だ。一般に、理系のアドバンテージを挙げると、数字に強いとか、自分でプログラミングやデータ解析ができたりすることだろう。日ごろ、監督や企画立案の仕事をするときにそのような面を生かしてもらえれば、金融行政の質の向上のほか、業務の効率化にもつながるだろう。

——人事評価にあたっては、「リーダーシップに求められる資質」を重視し、「360度評価」も導入している

将来のリーダー候補に対しては、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るなど、幅広い視野とマネジメント力を求めている。また、金融庁の行政は、金融事業者、企業、投資家など関係者が幅広いので、対外的な発信能力が重要だ。自分自身の言葉で金融行政を語るコミュニケーションに秀でたリーダーを育成していかなければならない。

また、金融庁では、局長以下360度評価研修を導入し、課室長クラス以上にはコンピテンシー（リーダーに求められる能力）を明示している。まだ取組みとしては浅いため、360度評価などは抵抗感もあると思うが、職員にはむしろ「気づきの機会」と前向きにとらえてもらいたい。

やる気アップによる組織の活性化

——金融庁では新規採用に占める女性比率が11年から継続して

3分の1以上になっている。他省庁では女性の次官や局長も誕生しているが、今後の女性職員の登用の見通しはどうか

私の発想だと「女性だから登用する」というより、女性の割合を意識することなく、「普通に男女がそれぞれいる」職場を目指したい。仕事を理由として、出産したくても躊躇しているケースがあるならば、その壁を取り除いていきたい。長いキャリアの中で、出産や育児でいったん職場を離れても戻ってきて、また働ける——これが当り前の環境になる組織をつくってきたい。

女性だけの問題ではなく、男性職員もそう。今は其稼ぎが普通なので、できるだけ性別による違いがない職場にしていきたい。男性職員でも「今日は自分が保育園に行くので」と言っている時に帰る光景は珍しいものではなくなっている。男性も育児に関与していることが自然にな

れば、「女性にこのポストは無理だから」などという発想はなくなる。結果的に、女性がこれからのいろいろな分野に進出していくことになるだろう。

——金融行政方針で打ち出した「業務単位の少人数グループ」とは、どのようなものか

政府には課の数を簡単には増やせないといったいわゆる「霞が関縛り」があり、各々の課が大所帯になっている。しかしながら、民間企業の取組みにおいては、實際上、1人の管理職がフォローできる人員は多くても10人程度ではないだろうか。それ以上だと、誰が何をしているのかわからない状況になりかねない。金融庁においても「少人数グループ制」を導入し、10人以下になるようにグループ分けを行った。グループ長にはマネジメントの意識を持ってメンバーと接し、グループ全体でモチベーションを高める役割を担ってもらう。

グループ長には、メンバーの一人ひとりと個別に「1on1ミーティング」の機会を設けてもらい、メンタルな部分を含めて、コミュニケーションを密にする仕掛けをつくっている。

——金融行政方針には、「外部有識者等を交えた職員による自主的な政策提案の枠組み（政策オープンラボ）」を設けることが明記されている。これはどのような枠組みなのか

特に若い層を念頭に置いている。「いろいろな能力や関心を持っているのに、やりたいことがあっていない」と言う者がいる。そうであるならやりたいことをやらせてあげたい。具体的には、「自分はこういうプロジェクトをやりたい」と手を挙げ、企画書の提出やプレゼンをしてもらう。一人でもよいし、数人で組んでやってもよい。政策オープンラボの業務として認められたプロジェクトについては、勤務

時間の2割程度を使ってもよい。ただ、独りよがりのプロジェクトにならないように、知見を持つ管理職にメンターやアドバイザーになって付けてもらう。

現在、15のプロジェクトが走

っており、約80名が参加している。内容については型にはめず、例えばRPA（Robotic Process Automation）による業務の効率化や育児と仕事の両立、金融の将来像について考えるプロジェクトなどがある。どのような成果が得られるのかは正直わからないが、出てきたものが金融庁として役立つものであるならば積極的に取り入れればよいし、なにより職員のやる気がアップするので、一石二鳥の制度だと思っている。

職員のやる気アップの取組みとしては、金融経済教育の出張授業も始めた。これは金融庁の全職員が対象で、希望する者が自分の母校などに出向いて、金融経済の講義をするというもの

だ。すでに、何人かの者が出張しているが、その様子が地元紙などで報道されている。「教えることは学ぶこと」と言われるとおり、経験者はとても良い刺激を受けている。

（聞き手・本誌

北山桂／小林晋也）

なかじま じゅんいち

85年東京大学工学部卒、大蔵省入省。11年金融庁総務企画局政策課長兼金融研究センター副センター長、13年金融庁総務企画局総務課長、14年総務企画局参事官（信用担当）、16年総務企画局審議官（サイバーセキュリティ・市場担当）、18年7月から現職。