これからの金融機関としての 企業価値向上と人的資本経営のあり方

2023年11月20日 新発田 龍史 (金融庁 企画市場局 参事官)

自己紹介

新発田 龍史(しばた たつふみ)

1970年生まれ、1993年に大蔵省に入省

2017年 組織戦略監理官

→ 金融庁の人事制度やカルチャーの改革を担当

2019年~ 銀行第一課長、銀行第二課長、監督局参事官

→ 監督行政における人的資本の重要性に着目

「持続的な価値創造を支える基盤は金融機関の人的資本であることを踏まえ、各層の役職員との対話を通じて、金融機関の人的投資や人材育成の取組みを促していく」(2022年度金融行政方針)

2023年 企画市場局参事官(開示、企業統治)

1. いま、起きている変化

予測不可能な時代

V: Volatility 変動、ぶれ

U: Uncertainty 不確実

C: Complexity 複雜

A: Ambiguity 曖昧

⇒ これまでの「勝ち筋」が通用するとは限らない

⇒ 今までとは異なる(=非連続な)取組みの必要性

⇒ 未来を創り出すために必要なものは何か?

変わらないために、動き続けること

「不動心」の2つの意味

(妙心寺退蔵院 松山大耕副住職)

- ・動かない(→流される)
- •流されないようにする(→動き続ける)

周囲の環境が大きく変化する中で、 動かないことは、「不作為」をあえて選択すること。

⇒ 動かないことは、リスク回避でなく、リスクそのもの

2. 金融庁における取組み~「組織」と「個」~

私たちの感じている「危機感」

~「金融庁の改革について」(2018.7.4公表)より~

「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している組織では、金融行政の任務を全うできない。」

「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。」

「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ない。」

金融庁の自己変革の必要性

■ 金融行政の課題に的確に対応するためには、金融庁を常に課題を先取りし、不断に自己変革する組織に変革することにより、継続的に金融行政の質を向上させる必要

従来型の行政組織のあり方

- ✓ 問題解決型のリーダー (既に明らかになっている課題の解 決法を提示)
- ✓ 終身雇用を前提とした単線型 キャリアパス

(専門性よりゼネラリスト志向) (採用区分や年次に基づく任用)

- ✓ 組織への忠誠心 (「国益より省益」)
- ✓ 同質的・内向きな組織 (現状肯定的な行動)

金融庁が目指す姿

- ✓ 課題設定型のリーダー (そもそも何が課題であるかを設定し 提示)
- ✓ 多様な働き方を前提とした複線 型キャリアプラン

(専門分野の多様化に対応) (能力主義に基づく任用)

- ✓ 金融行政の目的への忠誠心 (「国民のため、国益のため」)
- ✓ 多様性・外部に開かれた組織 (最先端の知見を行政に反映)

[必要な改革]

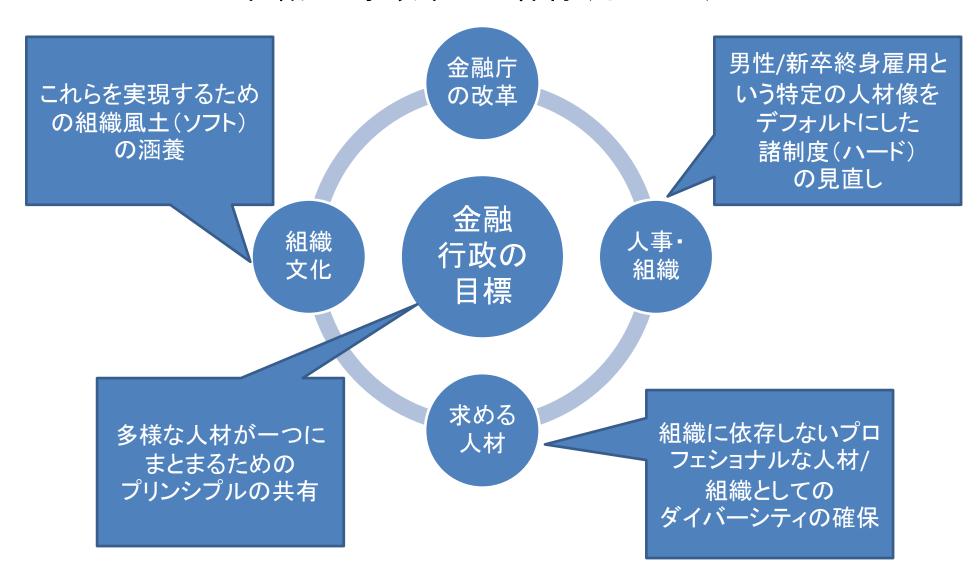
リーダーの育成

組織としての高い専門性

「国益」を基本とした 行動の定着

外部からの ガバナンス

組織・人事改革の全体像(イメージ)



改革が目指す「シン・金融庁」

改革後の金融庁

- 「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
- 能力主義を徹底し、多様な職員の一人ひとりが、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
- 終身雇用、年功序列といった旧来の慣行に囚われず、組織の内外の往来がより 柔軟な開かれた組織



目指す姿

- 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ていく
- (その結果)金融庁が、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

これまでの進捗(1)

【目的】1人ひとりの職員が、やりがいを感じ、自身の成長を実感できる職場へと変革すること

→ 職員が、自身の仕事や自らのキャリアパスについて「自分ごと」として考え、行動することが必要

ハード面の改革〔当面の人事基本方針〕

- 人事配置の改革
 - ✓ 能力主義に基づく任用
 - ✓ ローテーションの長期化
 - ✓ 配置の偏り是正(官房・長期在任者)
 - ✓ 総務係長強化
- 人事評価の見直し
 - ✓ 360度評価研修の対象拡大
 - ✓ 評価単位の見直し(少人数グループ化)

- 人材育成の改革
 - ✓ 専門分野ごとの育成(担当者明確化、育成プラン策定)
 - ✓ キャリア形成支援(説明会の充実、キャリア面談の見直し)
 - ✓ 研修の見直し
- 改革の定着・深化
 - ✓ 満足度調査の実施

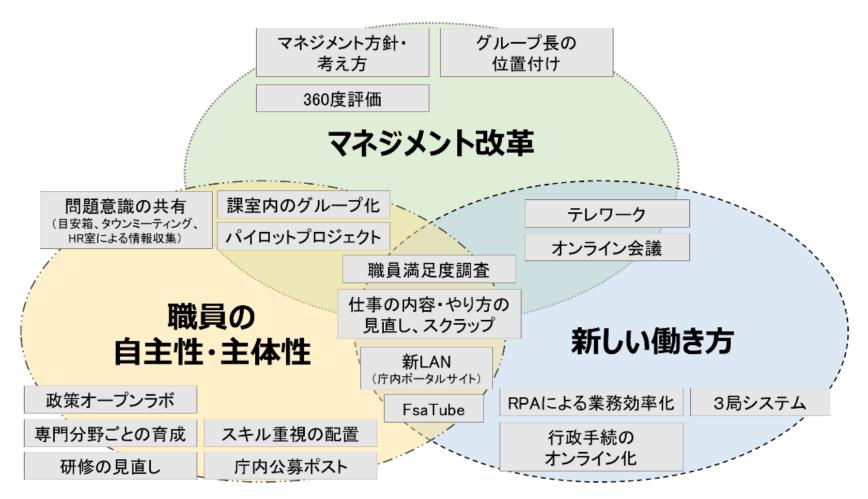
1人ひとりの職員の行動を変えるためには、ハード面だけでなく、ソフト面の改革(組織活性化)が必要

ソフト面の改革〔組織活性化〕

- コミュニケーションの充実
 - ✓ Tone at the top
 - ✓ タウンミーティング
 - ✓ 少人数グループ化(1on1ミーティング)
 - ✓ FSA FUTURE

- 参加の機会の提供
 - ✓ 政策Open lab
 - ✓ 金融経済教育(講師派遣)
 - ✓「何でも目安箱」

これまでの進捗②



「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目線で考える。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
- 一自己を省みて、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。

「金融庁職員のあり方」(つづき)

-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。

一前向きな失敗は、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。たと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・課室長クラスのコンピテンシー

場面	value	局長クラスのコンピテンシー	課室長クラスのコンピテンシー
職員の資質	professional 一識見、インテグリティ等	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 - 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。	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 - 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。 ×部下からの「振り付け」がないと動けない。 - 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。 ×部下から上がってき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。
		金融庁の顔としての人格 - 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。 - 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。	現場の責任者としての人格 一内外の関係者からの信認、尊敬を得られている。 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 一大局的な構想力	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、課題を設定するカー「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。	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カー先々で起こり得ることを想定しながら段取りを組める。 ×何も考えずに「脊髄反射」的に行動し、部下を混乱させる。
職員の行動	proactive challenge	最終判断を下す決断力 - 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。 - 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。	課の責任者としての、適時・的確な判断力 - 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。 ×「できない理由」や消極的な権限争いに終始する。 - 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。 ×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	ステークホルダーを動かし、政策を実現させる力 - 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。	ステークホルダーを動かし、政策を実現させるカ - 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。 ×政策立案にしか関心がなく、実行のプロセスを軽視する。
組織のありかた	for the team ーリーダーシップ、 マネジメント等	自らのビジョンを示し、部下を巻き込み動かす力 - 明確なビジョンを示し、組織を率いる。 - 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。	 部下が成長できる職場環境作り 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。 ※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。 一成長の機会を与える。具体的なアドバイスを行い、能力を引き出す。 ※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。 ※仕事を自分で抱え込み、部下の成長を促さない。 生産性の高い効率的な業務運営 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。 ※「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。 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。 ※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。

トップダウン・ボトムアップ・ミドルアップダウン

トップダウン:目指すべき「北極星」を提示

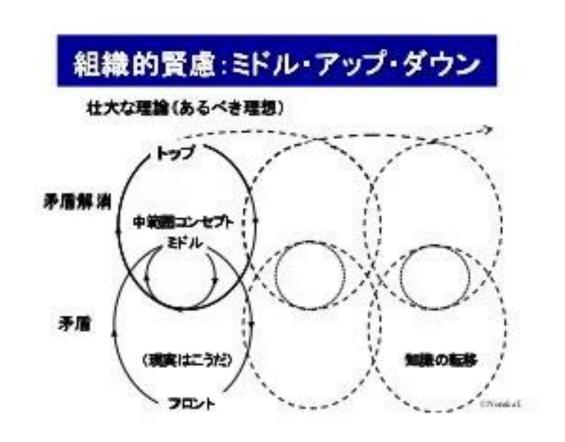
ボトムアップ:現場に根差した取組み

⇒シークエンスが重要

ミドルアップダウン

⇒理想と現実をつなぎ、矛盾を解消(あれも、これも)

(参考)ミドルアップダウン・モデル(野中郁次郎一橋大学名誉教授)



ミドルのマネジメント/リーダーシップが重要

少人数グループ化

1on1

コンピテンシー

マネジメント宣言

内示内容の理由説明

360度評価

職員満足度調査

実際にやってみて(個人的な感想)

「あの人たちに自分の人事を決めてほしくない」

- 顔が見えているか?データだけ見ていないか?
- 現場の経験があるか?

人事は「管理」なのか、「経営」なのか? 人はコストを生むモノなのか、付加価値を生む主体なのか?

オペレーションor経営

"Management is doing things right; leadership is doing the right things."

⇒人事の仕事は、一人ひとりの職員(の成長)に関心を持つこと

組織を超えて共鳴する課題 成果は?⇒ 道半ばではあるが… 3. 金融機関における人的資本経営とは?

「知識創造バンク」への変革

金融業の使命は今後大きく変わる。

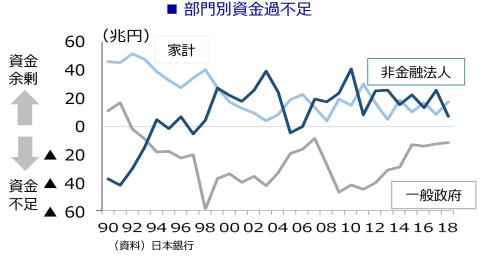
世のため、人のために、地域のあらゆる知を総動員し、新たな価値を機動的に創造することが新しく加わる。

(野中郁次郎一橋大学名誉教授)

「野中郁次郎の経営の本質」(Works166号、2021年6月、リクルートワークス研究所)

「昭和の銀行モデル」の構造的行き詰まり

- わが国の資金需要の動向をみると、近年一貫して、<u>非金融法人が資金余剰主体</u>となり、<u>無借金企業の割合が増加</u>するなど、 構造的に大幅な借入需要増が見込みにくい状況となっている。
- 同時に、非金融法人の株式等からの資金調達も進み、2010年代以降は、企業の支払配当が支払利息を上回る状態が続いている。こうした中で、預貸率がすう勢的に低下しつつづけている。











(余談ながら)「ノルマ」について

「労働の基準量」(ロシア語)

- •戦後、シベリアに抑留されていた旧日本軍人が持ち帰った。 (梅崎春生「赤帯の話」、『文学界』1949年9月号)
- •筋肉労働が対象
- 純粋な頭脳労働や時間によって労働を計られる労働は対象外 (市川五郎「ソ連に於けるノルマについて」、『経営者』1948年12月(日本経営者団体連盟出版部))

金融機関はラーゲリ(強制収容所) 行員は囚人 経営陣は看守

「昭和の銀行モデル」を変えれば足りるのか?

- 資金二一ズはないが、顧客に課題がないわけではない。
- ・金融機関は今もコミュニティの中核(資金、人、情報、ネットワーク)
- ・地域総合会社(総合商社、コンサル、PEファンド)としての活路
- 求められているのはハードだけでなく、ソフト面での「脱銀行」
- → 人材、人事制度、カルチャー
- ⇒行き詰っているのは「昭和の銀行員モデル」も同じ

「金融機関」って、なんだろう?

- •預金の受入れ/為替取引 (銀行法上の定義)
- ■「資金を提供する」のは目的か、手段か?
- •目的は、課題解決による価値創造
- 顧客の付加価値創出を巡る新たな競争
- 付加価値を生むのはカネか、ヒトか?
 - ⇒持続的な価値創造を支える基盤としての人的資本

経営を支える戦略部門(のはず)の人事

経営:非連続な変革

人事・IT部門:オペレーショナル・エクセレンスの追求 ⇒改革の桎梏

"Management is doing things right; leadership is doing the right things."

(参考)女性管理職比率をめぐる対応

女性活躍推進法における「管理職」の定義について

「管理職」:「課長級」と「課長級より上位の役職(役員を除く)」にある労働者の合計

「課長級」とは、以下のいずれかに該当する者

- ①事業所で通常「課長」と呼ばれている者であって、2係以上の組織からなり、若しくは、その構成員が10人以上(課長含む)の長
- ②同一事業所において、課長の他に、呼称、構成員に関係なく、その職務の内容及び責任の程度が「課長級」に相当する者 (ただし、一番下の職階ではないこと)
- ※なお、一般的に「課長代理」、「課長補佐」と呼ばれている者は、①、②の 組織の長やそれに相当する者とは見なされない。

【「状況把握、情報公表、認定基準等における解釈事項について」(令和4年9月15日厚生労働省雇用環境・均等局雇用機会均等課)】

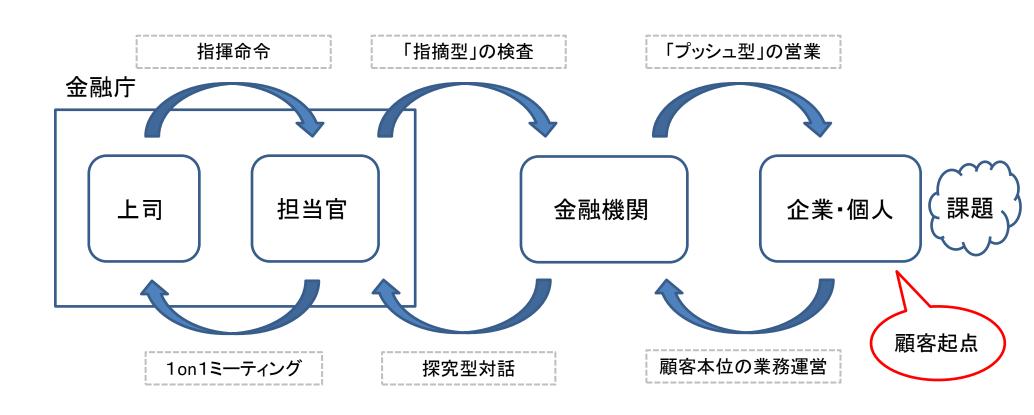
「経営」に求められるもの

- ・リスクテイク・収益・自己資本の全体最適・一般均衡
- それを実現するためのリソース配分 利益配分の首尾一貫性
- イノベーションとしての経営 (×オペレーション)
- •アートとしての経営 (×サイエンス)

"Management is doing things right; leadership is doing the right things."

顧客との「共通価値の創造」のために

■ 顧客起点で課題を解決するためには、金融機関だけでなく、金融庁も変わる必要



指示の連鎖 "Chain of Command"から、対話の連鎖 "Chain of Dialogue"へ

「ケア」としての金融

"care"という言葉には、「心にかける」とか「気になる」とか、相手への興味・関心という感情が表されている。「相手に対して気持ちが向いている」「相手を思いやる」

ケアの担い手としての看護師や介護士

「医療技術の中にコミュニケーションを目指す意志が加わったところで医療的なケアが生まれる」(村上靖彦「ケアとは何か 看護福祉で大事なこと」中公新書)

「顧客起点」で考えるということ

顧客に接する現場に裁量(判断の自由度)が与えられなければ、 何も考えられず、顧客本位にはなりえない。

- ⇒なぜ内部規定で現場を管理しようとするのか?
- ⇒現場を信頼していないから、現場を縛っているのでは?

「手数料」

- ⇒顧客からすれば、手数は少ない方がいいのではないか。
- ⇒手間をかけたのだから対価をもらって当然という発想?
- ⇒顧客の付加価値創出に見合った対価という発想にはほど遠い。

4. 変革をおこすためには

組織の変革の主体は?

組織はフィクション、リアルに存在するのは個人

「誰かがやってくれるだろう」
「それは理事長/頭取/長官の仕事」
「自分は改革しているのに、現場の職員が変わらない」

主語が他人である限り、いつまで経っても変革は他人事

変革の主体はあくまで一人ひとりの個人(自分事化)

Thank you for your attention!