

金融機関の組織改革に関する勉強会（第3回）

金融庁の組織改革について

2019年4月5日

新発田 龍史

（金融庁 総合政策局 組織戦略監理官）

金融庁のご紹介



金融行政を巡る主な出来事

金融行政に
求められる課題

ルールの明確化・透明
かつ公正な金融行政

金融危機対応

不良債権問題
への対応

「金融処分庁」から
「金融育成庁」へ

1980年代	土地・株価バブル
1990年代	不良債権問題の深刻化
1997年	タイバーツ暴落(アジア金融危機の発端)、北海道拓殖銀行や山一証券等の破綻
1998年	金融監督庁発足、日本長期信用銀行や日本債券信用銀行の国有化
1999年	「金融検査マニュアル」公表
2000年	金融庁発足
2001年	特別検査の実施(主要行)
2002年	「金融再生プログラム」公表
2003年	主要行(りそな銀行)への資本増強、 大手地方銀行(足利銀行)の一時国有化
2005年	ペイオフ解禁の実施、 主要行の不良債権比率半減目標達成
2007年	ベター・レギュレーションの4本の柱公表
2008年	リーマンショック
2012年	第二次安倍内閣発足、アベノミクス開始
2013年	金融モニタリング基本方針公表
2014年	金融モニタリングレポート公表
2015年～	金融行政方針公表
2016年～	金融レポート公表

ベター・レギュレーション
(金融規制の質的向上)の4本の柱

1. ルール・ベースの監督とプリンシプル・ベースの監督の最適な組合せ
2. 優先課題の早期認識と効果的対応
3. 金融機関の自助努力尊重と金融機関へのインセンティブの重視
4. 行政対応の透明性・予測可能性の向上

金融庁の任務

- ・金融システムの安定
- ・利用者の保護・利用者利便の向上
- ・公正・透明で活力ある市場の確立

企業・経済の持続的成長と
安定的な資産形成等による
国民の厚生増大の実現

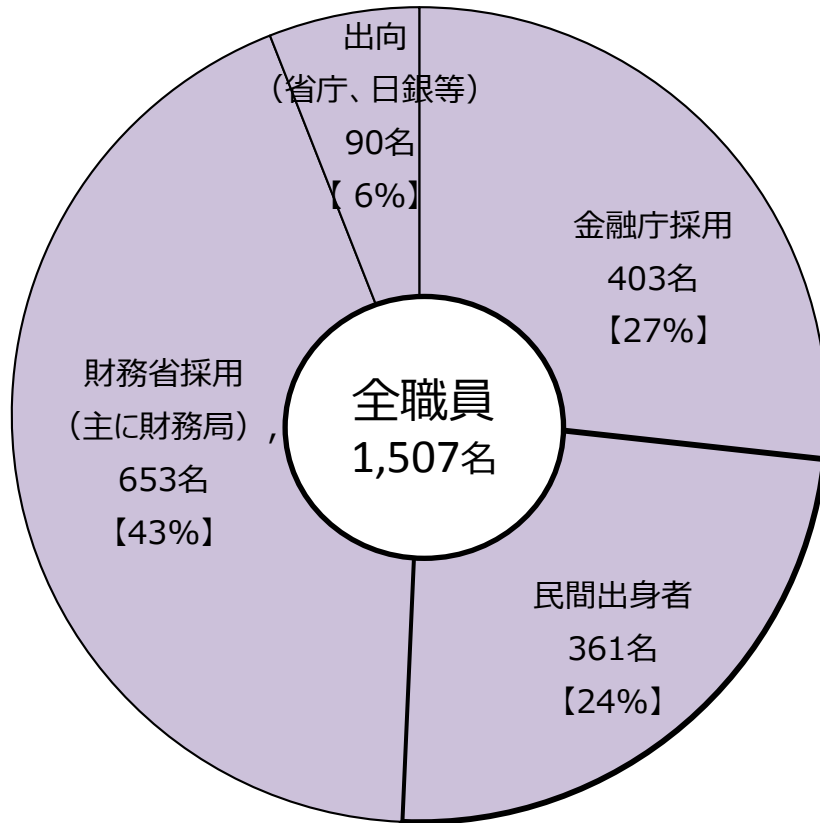
金融庁ってどんな組織？

1998年 金融監督庁として発足（2000年6月から金融庁）

- 金融危機（1997年秋～）
- 発足当時の職員数： 約400人

2018年 発足から20年

- 組織再編（検査局の廃止、総合政策局の新設等）
- 現在の職員数： 約1600人



民間出身者の内訳

		常勤	任期付
士業	弁護士	—	34
	会計士	—	68
	鑑定士	—	2
	アクチュアリー	—	8
金融実務	銀行	47	33
	保険	7	13
	証券	48	28
	コンサルティング	9	29
	IT	8	12
	その他	11	3

なぜ変わらなければいけないのか？

VUCAの時代

V:	Volatility	変動、ぶれ
U:	Uncertainty	不確実
C:	Complexity	複雑
A:	Ambiguity	曖昧

今、世界で起きている変化



指数関数的な技術革新

・ムーアの法則

・チェス盤の法則

⇒ 2000年台半ばにはチェス盤の後半に突入？

When I was running around the world in 2004, saying 'the world is flat', we are so connected, Facebook didn't exist, Twitter was still a sound, the Cloud was still in the sky, 4G was a parking place, LinkedIn was a prison, and applications were what you sent to college, big data was a rap star, and Skype was a typographical error.

Thomas Friedman, "The Divide Between Order and Disorder", 16 September 2014
トマス・フリードマン（コラムニスト、ニューヨークタイムズ）の英国王立国際問題研究所における講演より

（参考）

1973年 恋のダイヤル6700（フィンガー5）

1993年 ポケベルが鳴らなくて（国武万里）

2017年 AIの逃避行（KIRINJI）

⇒ 次に登場するものは何？

私たちの感じている「危機意識」 ～「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。」

金融庁の改革の必要性

- 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



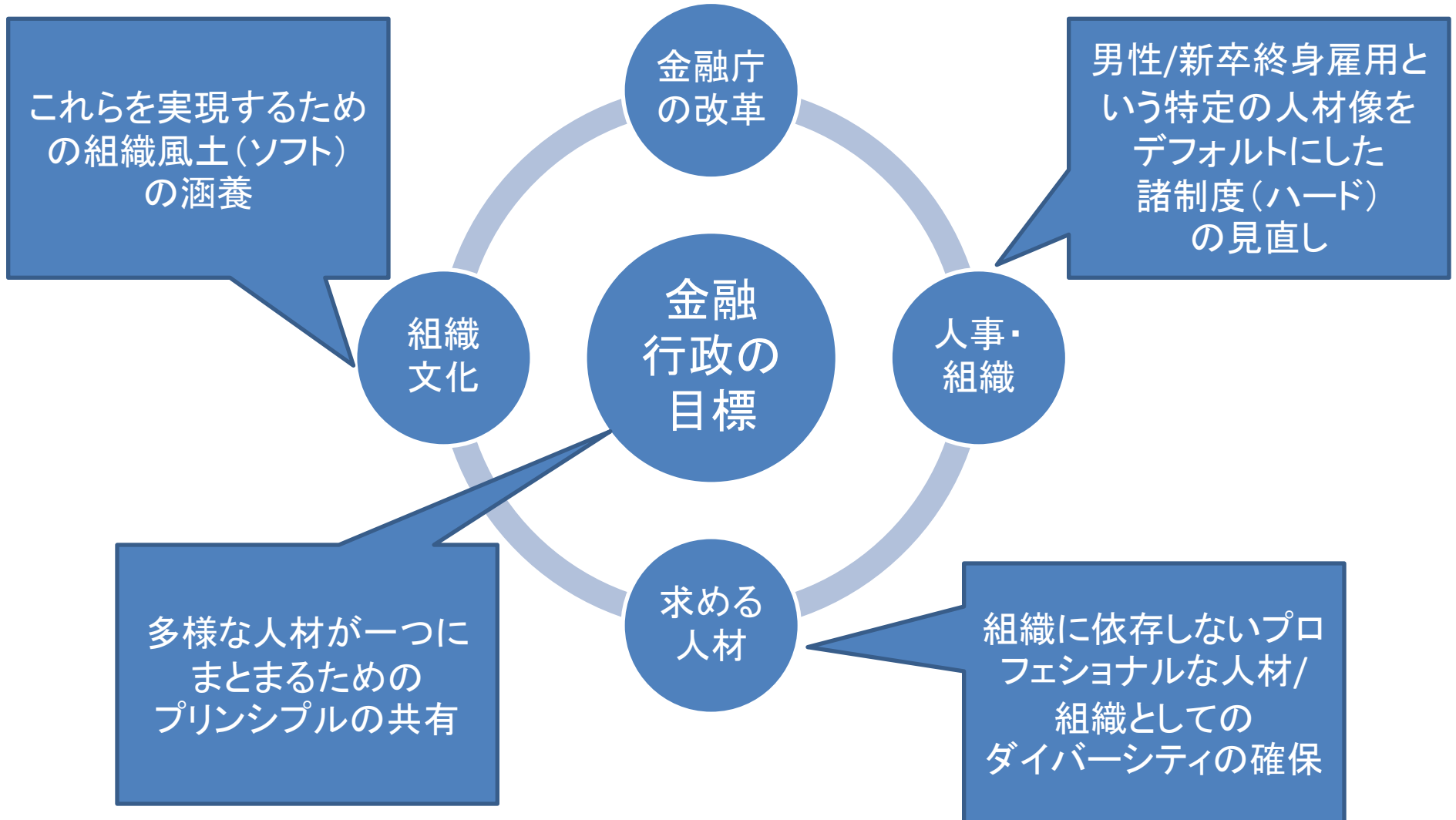
“Now, here, you see, it takes all the running you can do, to keep in the same place. If you want to get somewhere else, you must run at least twice as fast as that!”

「この世界で、同じ場所にとどまっていたいのなら、力の限り走り続けなさい。どこか違う場所に行きたいのなら、その倍の速さで走らなければいけないよ。」

ルイス・キャロル 「鏡の国のアリス」より

金融庁の改革の全体像

組織・人事改革の全体像(イメージ)



金融庁改革の基本的な考え方

- 金融の急激な変化に遅れをとることなく、金融行政に対する国民の信頼や期待にこたえていくためには、「**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増大**」という金融行政の目標の実現に向け、複雑化・多様化する行政課題に的確に対応していく必要。
- そのためには、**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改革**することで、**将来にわたって金融行政の質を継続的に向上**させる必要。
- これまでも民間出身者の積極的な登用（職員の1/4が民間出身）等、多様性のある組織への変革を進めてきたが、更なる改革の推進のためには、金融行政の執行面における**ガバナンスと組織文化（人事）の改革が不可欠**。

内閣、担当大臣、法律、国家公務員制度の下での統制

【外部】 **ガバナンス**

金融行政の執行が、
目標の実現に資するものか
外部（民間）からチェック

金融行政の執行

【内部】 **組織文化**

職員一人ひとりが
「国民・国益のため」に働く
ことを常に意識し、行動として
定着

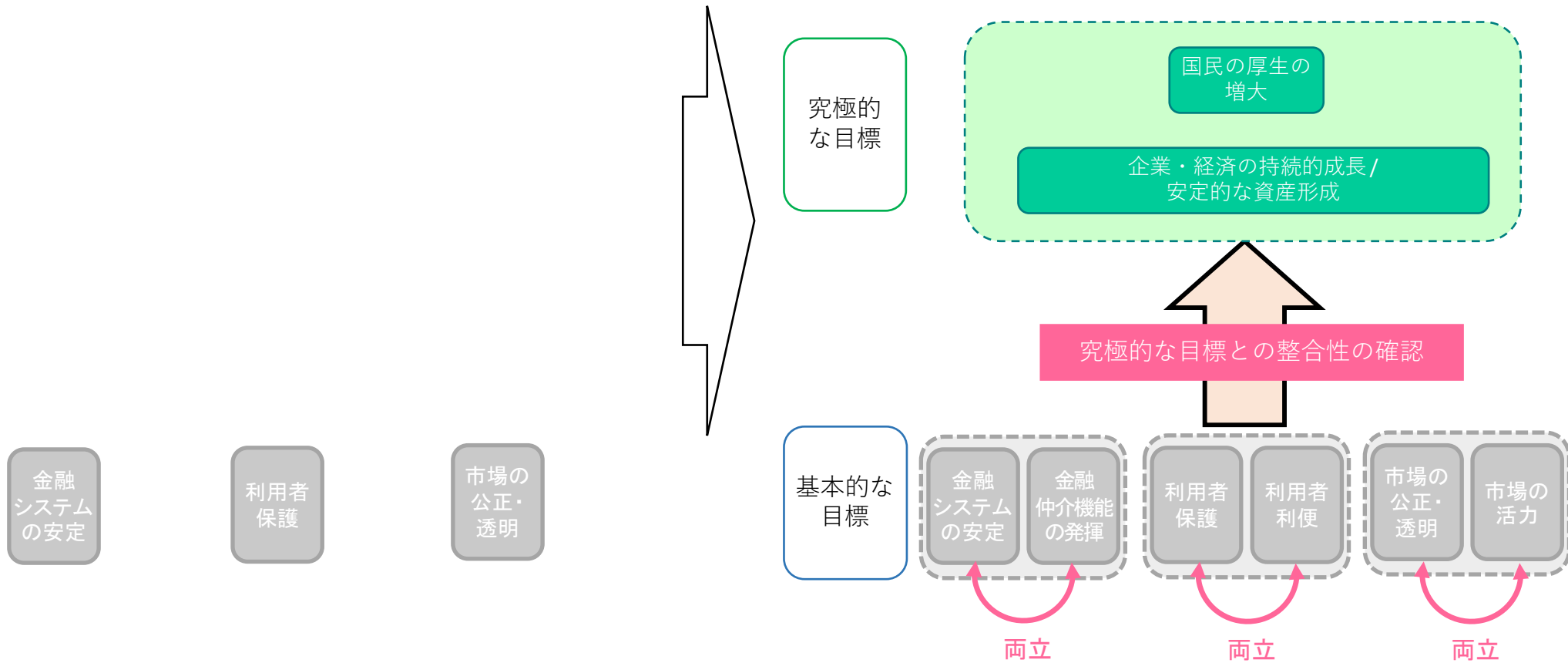
質の高い金融行政の実現

金融行政の目標 (安定重視から安定と成長の両立へ)

➤ 安定、保護、公正・透明に集中

➤ 安定と仲介、保護と利便、公正・透明と活力のバランスを重視

➤ 究極的目標との整合性を確保



- 金融行政の執行面において、環境変化に遅れることなく、的確に問題を認識し、必要な施策を講じていくためには、**民間の最先端の知見が行政運営に絶えず反映**されることが重要。
- また、行政運営の質を高めていくためには、**外部の専門家・有識者からの意見、批判等を受け止め、改善につなげる「開かれた体制」**が必要。

外部の意見を継続的かつ的確に金融行政に反映する仕組み

● 金融行政運営の検討プロセスへの民間有識者の参画

- ✓ 金融全体を俯瞰した観点から、金融行政上の重要課題について立案段階から有識者の意見を反映していくための政策評価有識者会議の活用（アドバイザー・ボード的な役割）
- ✓ 個別の政策課題における各種有識者会議の活用（例：地域金融、コーポレートガバナンス等）

● 行政運営の質を高めるための外部の目線の導入

- ✓ 金融機関等が外部有識者を通じて意見や批判、要望を言える金融行政モニター制度等の一層の充実
- ✓ 専門家による金融行政に対する外部評価の定期的な実施
- ✓ 検査・監督の品質管理・改善のための外部の専門家による検証の定期的な実施

● 関係者との建設的な対話を可能とするための積極的な情報発信

- ✓ 金融行政の考え方や各種課題に関する分析の公表（例：金融行政方針）

金融庁の組織文化の改革 (1/2)

- 質の高い金融行政を実現するためには、**金融庁で働く職員が「国のために貢献したい」、「成長して自分の価値を高めたい」と常に意識し、行動する必要**
- そのためには、以下の取組みを通じ、**組織文化の改革が不可欠**
 - 職員一人ひとりに「国益」を基本とした行動を常に意識し、定着させるとともに、
 - 新たな行政課題への的確な対応を可能とするリーダーを計画的に育成する。
 - あわせて、質の高い金融行政を可能とする多様で専門性の高い組織を作るとともに、
 - 職員一人ひとりがプロフェッショナルとして自立し、組織でなく国益のために行動できるよう、人材政策を強化する。
 - また、多様な人材が能力を発揮できるよう、効率的で柔軟な働き方を認め、ワークライフバランスを実現する。

真に国民のため、国益のために働くという行動の定着

を構築する。

- ✓ 金融庁職員が持つべき心構え（国民のため、国益のために働く 等）をまとめ、周知したほか、これらを人事評価項目に反映し、「国益」のためにチャレンジし、改革する職員を育成、登用

新たな行政課題への的確な対応を可能とするリーダーシッ

- ✓ 局長等に必要とされる能力（大局的な構想力、政策の実現力、外部(民間、海外等)とのネットワーク 等）を明確化
- ✓ 幹部クラスの外部機関による多面的評価の導入、管理職クラスの360度評価（研修）の実施
- ✓ 将来のリーダー候補の計画的な育成（例：困難な体験や修羅場経験）

→ 採用区分、年次に囚われない能力主義の任用を徹底

金融庁の組織文化の改革 (2/2)

質の高い金融行政を可能とする多様で専門性の高い組織

- ✓ 多様なバックグラウンドや経験を有する人材を確保するための採用の多様化（新卒/中途）
〔参考〕 金融庁職員の1/4は民間出身
金融庁の新卒採用における女性比率：40%超（平成27年度以降）（政府目標は30%以上）
- ✓ 最先端の知見を有する優れた専門人材の活用（参与等として約40名採用）
- ✓ 中長期的な視点に立ち、専門分野ごとに「金融行政のプロフェッショナル」を育成（人事ローテーションの長期化 等）
- ✓ 民間等庁外への出向経験の拡大（例：中小企業や途上国の政府機関等へ派遣）

職員一人ひとりと向き合う人材政策

- ✓ 若手職員のキャリア形成のための面談等、継続的な対話を通じた人材価値向上・成長支援
- ✓ 全ての職員が年齢等にかかわらず常に専門性を主体的にアップデートする意識付けと継続的な研修機会の提供

ワークライフバランスを実現する職場環境

- ✓ 成果主義を重視した人事評価
- ✓ 超過勤務時間の削減（対前年比▲16%（29年2月～30年1月））と業務のスリム化

人事改革を定着・深化させる仕組みの構築

- ✓ 職員の満足度調査を外部機関に委託して定期的実施し、不断に取組みを見直し、更なる改善につなげる仕組みを構築することにより、改革を定着

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

改革に魂を入れるためには？

金融庁の改革のこれまでの進捗(全体像)

【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〔今事務年度中に実施〕
 - ✓ 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
 - ✓ 職員満足度調査〔実施中〕

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(1 on 1ミーティングの導入)
 - ✓ 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」

コミュニケーション活性化に向けた取組み

Tone at the top

- 職員（特に若手職員）と幹部職員とのコミュニケーション機会の増加等を図るため、遠藤長官からの定期的な意見発信を実施（今年7月以降8回開催）

✓ これまでの開催テーマ：

- ・新事務年度の開始にあたって
- ・組織活性化
- ・モニタリングのありかた
- ・地域金融のモニタリング体制



Tone at the top の模様

タウンミーティング

- 職員と幹部職員とのコミュニケーション機会の増加等を図るため、各局幹部が開催（今事務年度（昨年7月以降）で約70回開催）

少人数グループ化

- 若手職員を中心とした人材の育成・活用、組織の活性化を図るため、双方向の活発なコミュニケーションが図られる環境を整備。
 - 各課室の中で、5-10名程度の少人数グループを組成（全体で200以上）
 - 部下が主体となるコミュニケーションの仕組みとしての1on1ミーティングを導入

政策オープンラボについて

- ✓ 若手職員を中心とした人材の育成・活用、組織の活性化に取り組むとともに、職員の新たな発想やアイデアを積極的に取り入れ、新規性・独自性のある政策立案へとつなげるため、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）を設置。
- ✓ プロジェクト参加者は、業務時間のうち1～2割程度を政策オープンラボに充ててよいこととし、活動に必要な経費（例：有識者へのヒアリングに要する費用）を支給。あわせて、幹部職員を各プロジェクトチームにメンターとして配置し、プロジェクトの進捗管理を行う。
- ✓ 15のプロジェクトチームが立ち上がり、約80名の職員が参加。

具体的な取組事例

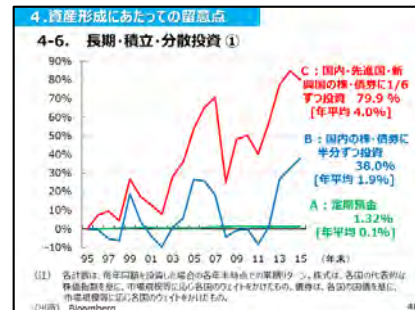
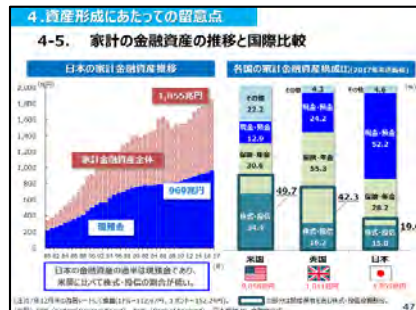
- R P A（Robotic Process Automation）による定型的な業務の効率化
- 家計ドック構想（個人/家計の資産・負債が見える化し効率的な資産形成につなげる施策を検討）
- 子育て職員プロジェクト（育児と仕事の両立のための環境整備についての検討）
- 2040年の金融の将来像（金融のあり方に関するシナリオ分析と必要な政策対応）
- 有価証券報告書等の審査業務におけるA I利用の検討

出張授業の抜本的拡充について

- ✓ 昨年9月以降、金融庁・財務局職員による出張授業を抜本的に拡充。そのため、学校等に出向いて授業を行うことを希望する金融庁職員を募集したところ、90名の応募が寄せられた。現在、これらの職員を学校等に順次派遣中（2019年2月末時点の実績：27校、延べ36名派遣）。
- ✓ こうした出張授業の経験や、アクティブラーニング等の観点を踏まえ、教材についても改善に取り組んでいるところ。

【出張授業の主な内容】 ※金沢大学附属高校での出張授業（2018.11.21）より抜粋。

【出張授業の様子】



← 東北大学 (2018.10.29)

静岡大学附属浜松小学校 (2018.12.6) →



- HR室から全職員へのダイレクト・メッセージ
- 施策に関連するテーマについて肉声で伝えることを意識
- 月に複数回発信し、他のコミュニケーション手段を補完

<これまでのメール例>

- 新事務年度を迎えて
- 少人数グループ化2.0 ～ 1 on 1 ミーティングのすすめ～
- はじめてみよう 1 on 1
- 「心理的安全性」の高い職場をつくるために
- たかが研修、されど研修
- ドコモのアグリガールに見る、「共通価値の創造」
- テレワークも「形式から実質へ」

ドコモのアグリガールに見る、「共通価値の創造」

組織戦略監理官の新発田です。

少し前になりますが、2月14日の金融経済学勉強会（金融研究センター主催）に参加しました。

「デジタルの威力」というテーマで、東大の森川博之教授が講演され、デジタルイノベーションによる変革が進む中で、これからの課題解決（イノベーション）には

- ・技術（専門家）視点の発想ではなく、顧客視点の課題に「気づく」デザイン思考が求められること
- ・技術と顧客をつなぐカタリスト（触媒）の役割が大事になること
- ・つなぐためには、「思い」を語れる能力が大事になること

等、デジタルな時代にヒトが付加価値をつけられるための姿勢や心構えについて興味深い話を伺いました。

その中で好事例として森川先生が紹介されたNTTドコモのアグリガールが大変面白かったので皆さんと共有します。

（リクルートワークス研究所の機関誌WorksのNo.148（2018.6）の記事を添付します。線を引いていてすみません。）

アグリガールは、NTTドコモで農業のICT化を推進する営業女性たちのことです。

ただ、特に人事上何か仕組みがあるわけではなく、非公式なネットワークであり、農業にもICTにも必ずしも詳しいわけではない、普通の女性社員（新入社員含む）が、自己申告制でアグリガールを名乗り、困っているお客さまがいれば、関係者に聞いてまわって、課題解決につなげるという実績を挙げています。

記事の中でも、「新潟のために何かしたい」という情熱を持った入社1年目の女性が、「ドコモの技術で役に立ちたい」「困りごとはありませんか」と酒造会社に飛び込んだところから、酒米を栽培するプロジェクトへの水田センサーの活用につながった事例が紹介されています。

そうした取り組みにより「顧客との間でも仕事の利害を超えた共創の関係が生まれる」ことを、アグリガールでは、「ラブリーな関係」と表現するそうですが、別の言い方をすれば、「顧客との共通価値の創造」にほかなりません。

「失敗の本質」で名高い野中郁次郎氏は、アグリガールについて、

- ・共感によるネットワークは組織の階層を超え横の連携もとり機動力を発揮する（×トップダウンの階層組織）
- ・相手と向き合う際に、相手への共感から入るため、知の共有が加速される（×分析的だと傍観者のようになってしまう）
- ・「人のために役立つ」という共通善を志向するため、多様な当事者を引きつける力をもつ（×権力志向や利己）
- ・利他の心とそれにもとづく共感力によって、組織のサイロの壁が溶けてゆく（×権力志向の強い組織はサイロ化）

と、アグリガールに「知的機動戦」の戦い方を学ぶべきと絶賛しています。

当初2名でのスタートから、100名を超え、国を巻き込むプロジェクトにもつながったアグリガールについて、発案者の女性の1人は、「仕事で成果を上げられて、同時に生きがいややりがいも見つけられる」と語っています。これに対して野中氏は、「一人ひとりが知的機動戦により、多種多様な組織や人々を巻き込んでいくには、アグリガールに見られるように、利他や共感といった、人間の生き方に根ざした人間力が問われる」「人間は生き方が満たされたとき、真に知的生産性を発揮する」と述べています。

ここで書かれていることは、農業やICTだけでなく、金融にもまさに当てはまる話ではないでしょうか？

また、「仕事のやりがい」「働きがい」という点では、私たち自身の課題でもあり、示唆に富む話だと思います。

興味を持たれた方はぜひ添付の記事および講演の概要に目を通していただければ幸いです。

金融行政にとっての「顧客本位」とは？

金融行政にとっての「顧客本位」

顧客本位の業務運営が求められるのは、金融機関も当局も同じ。

金融行政当局の「顧客」は誰か？

⇒ 金融サービスの利用者たる国民

「そもそも国政は、国民の厳粛な信託によるものであつて、その権威は国民に由来し、その権力は国民の代表者がこれを行使し、その福利は国民がこれを享受する。これは人類普遍の原理である。(憲法前文)

「誰が」顧客(=国民)のためにフィデューシャリーを果たすのか？

⇒ フィデューシャリーを果たすのは、業務を担う一人ひとりの職員

“My word is my bond.”

職員一人ひとりが「国民のため」に働くためには？

職員一人ひとりが「国民のため」に働くために

職員一人ひとりが、日々の政策の意思決定において、常に「国民のため、国益のために」に何が最善かを判断の座標とし、自分に問いかけ、正しいと思ったことはたとえ困難であっても実行しなければならない。「金融庁の改革について」

- ・ 職員の心構えとしての「金融庁職員のあり方」
- ・ 職員の行動を変えるための人事評価改革(360度評価を含む)
→ 心構えを単なる「お題目」にしない

「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。

「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。

—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。

「顧客(国民)」が「組織」に優先するために

組織の外でも通用する考え方や資質を身に付けることによって、「組織の論理」に囚われることなく、国益や国民に貢献する質の高い金融行政が実現できる。「金融庁の改革について」

- ・ 金融行政のプロフェッショナルとして技量を高める必要
- ・ 組織から自立した「個」の確立
- ・ 主体性の発揮

⇒ AIにリプレイスされない生き方の実現

⇒ 「人生100年時代」をより豊かに過ごすためにも不可欠

職員一人ひとりと向き合うためには？

人事改革は「職員本位」を目指す人事部門の自己改革

これまでの人事管理は所詮「人事の都合」でないのか？

- 人事政策に関するオープンな議論
 - 人事基本方針等の公表
 - 職員との対話（タウンミーティング、「何でも目安箱」）
 - 改革の取組状況の「見える化」
 - 職員の満足度調査
- 「職員の満足度の低い組織は良い成果を残せない。」

職員がプロアクティブに行動するためには？

職員がプロアクティブに行動するために

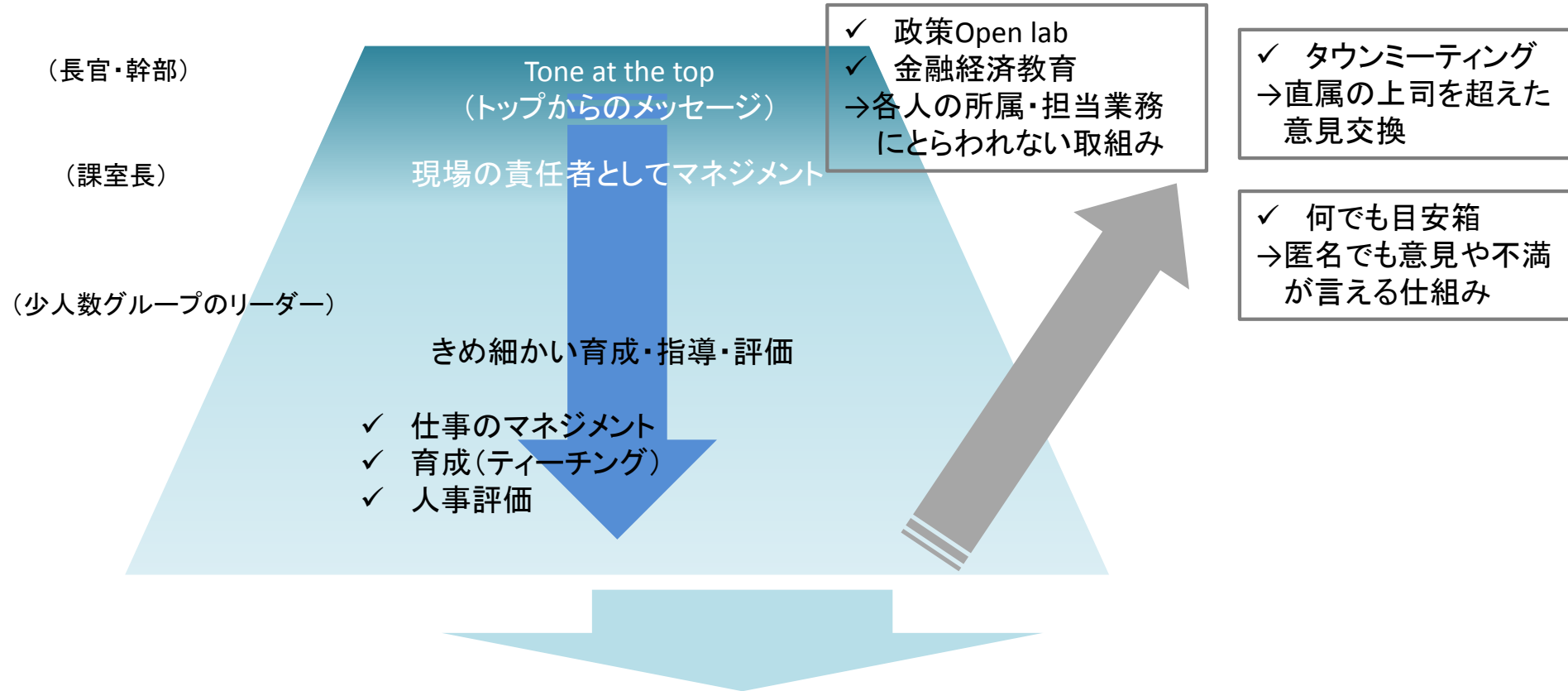
- ⇒ やりがい(「子曰、知之者不如好之者、好之者不如樂之者」)
- ⇒ キャリアオーナーシップをもてるか？
- ⇒ 会社や上司がしっかりと自分を見てくれていると実感できるか？

- ・ チームの少人数グループ化
- ・ 定期的なフィードバックからリアルタイムのフィードバックへ
- ・ 管理職の業務の3割は部下のマネジメント
- ・ 若手職員のキャリア形成のための面談(継続的な対話)

- ⇒ 主体的な行動を引き出すための1on1ミーティングの導入

コミュニケーション活性化に向けた取組み(現状分析)

■ 組織や幹部の考えを直接聞く機会(仕組み)は充実

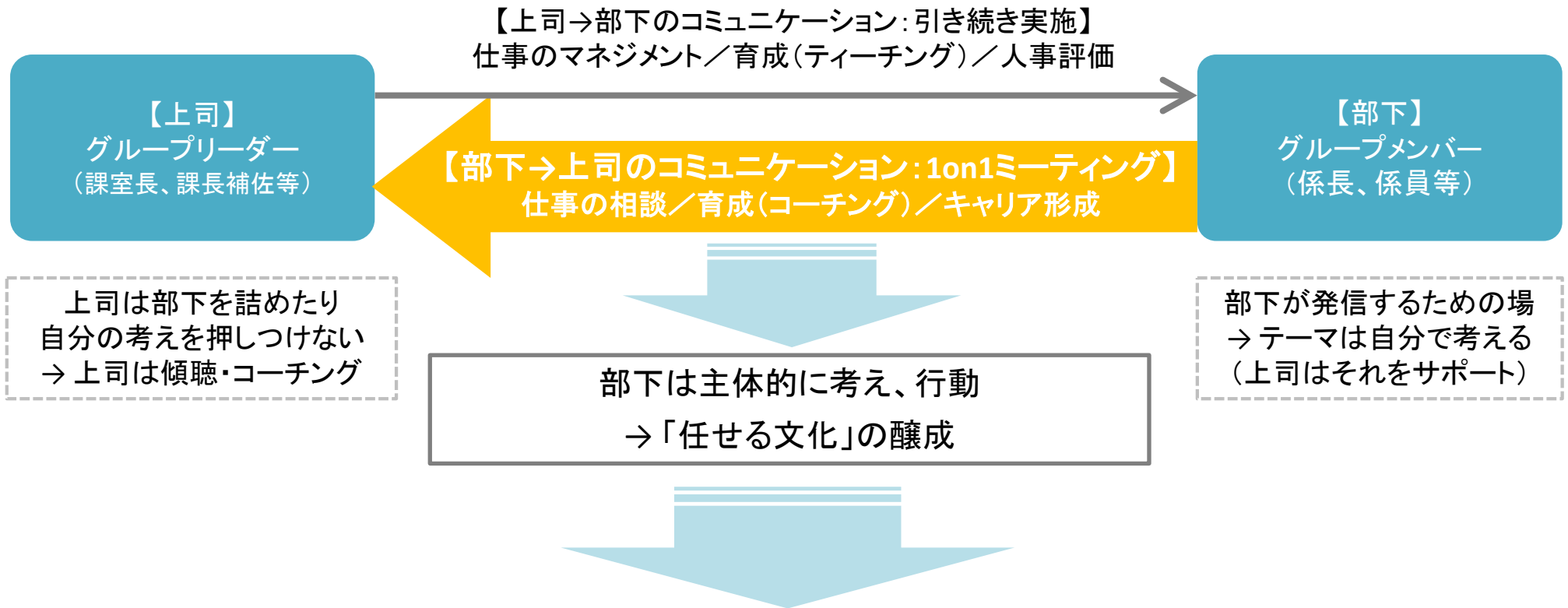


- 若手職員にとって、幹部の存在は身近になったかもしれないが、コミュニケーションが上(上司)→下(部下)の一方通行となっていないか? 【双方向の対話の必要性】
- コミュニケーションは活性化しても、部下は言いたいことを言えず(こんなこと言って大丈夫?怒られない?), 上司からの声かけ待ち・指示待ちになってしまっていないか? 【心理的安全性の確保の必要性】

少人数グループ化2.0へ(コミュニケーションの進化)

- 部下職員の主体的な行動を引き出すためには、双方向のコミュニケーションが不可欠
→ 部下が主体となるコミュニケーションの仕組みとしての1on1ミーティングを導入

(1on1ミーティングのイメージ)



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

優れたマネージャーが実践する8つの習慣(グーグルのプロジェクト・オキシジェン)

Rule 1

部下と定期的に対話(1on1ミーティング)を行い、具体的かつ建設的なフィードバックを行う。

Rule 2

部下にできることは任せて、マイクロマネジメントをしない。
大きな課題にチャレンジできるよう、少し高い目標を設定する。

Rule 3

部下のことを、仕事だけでなく、ひとりの人間として見て、思いやりを持って接する。
部下の成功と心身の健康を気にかけていることを態度で示す。

Rule 4

優先順位の高い仕事にチームを集中させ、成果を挙げる。
上司として、チームの目標実現にとって障害となるものを取り除く。

Rule 5

コミュニケーションを常に双方向で行う。部下の話に耳を傾け、部下と情報を共有する。
部下が自由に意見を言えるオープンな環境をつくる。

Rule 6

部下のキャリア開発を支援する。

Rule 7

(たとえ混乱の中にあっても、)
チームの目標と戦略を常に明確に示す。

Rule 8

部下にアドバイスできるに足る重要で技術的な専門知識を持っている。
必要があれば袖をまくり上げ、部下と一緒に課題に取り組む。

(注1) Rule1～8は、チームの業績と満足度にとって重要度の高い順
(注2) 同プロジェクトの紹介記事等を参考に金融庁作成

民間企業の取組事例(1on1ミーティング)

- 1on1ミーティングは、グーグルなどシリコンバレーの企業が導入し、注目を集める。
- 日本でも、ヤフー、パナソニック、楽天、日清食品などの企業が導入。

グーグル

- ✓ 2012年に開始した「プロジェクト・アリストテレス」では、生産性の高いチームの特性として、「心理的安全性」が高いことが最も重要であるとしている。
(※)心理的安全性(Psychological Safety):メンバーが「こんなことを言ったらチーム内で馬鹿にされないだろうか?」といったネガティブなプレッシャーを受けず、自分らしくいられると感じる状態
- ✓ チームの心理的安全性を高めるための仕組みとして「1on1ミーティング」を導入
(1人のマネジャーが十分に面倒を見られるメンバーの数は7名以内)

パナソニック・コネクティッドビジネスソリューションズ社(B2Bソリューション事業の社内カンパニー)

- ✓ 事業とマネジメントの変革に向け、風土(カルチャー&マインド)の変革を目的として2018年4月より導入
- ✓ 1on1ミーティングのねらい:社員の自律的な行動を引き出す

[概要]

- ✓ 前提としてのSpan of Controlの適正化(7名)
- ✓ ルール化(部下1人あたり15分/2週間)
- ✓ 人事評価と連動(1on1と360度評価がセット)
- ✓ 部下が上司に話をするのが9割
- ✓ 上司は部下の話を聴くのがつとめ(teachingではなくcoaching)
- ✓ 1on1に必要なスキルの習得機会の提供(コーチング研修)

古くて新しい課題

「やってみせ、言って聞かせてさせてみて、ほめてやらねば、人は動かじ。」

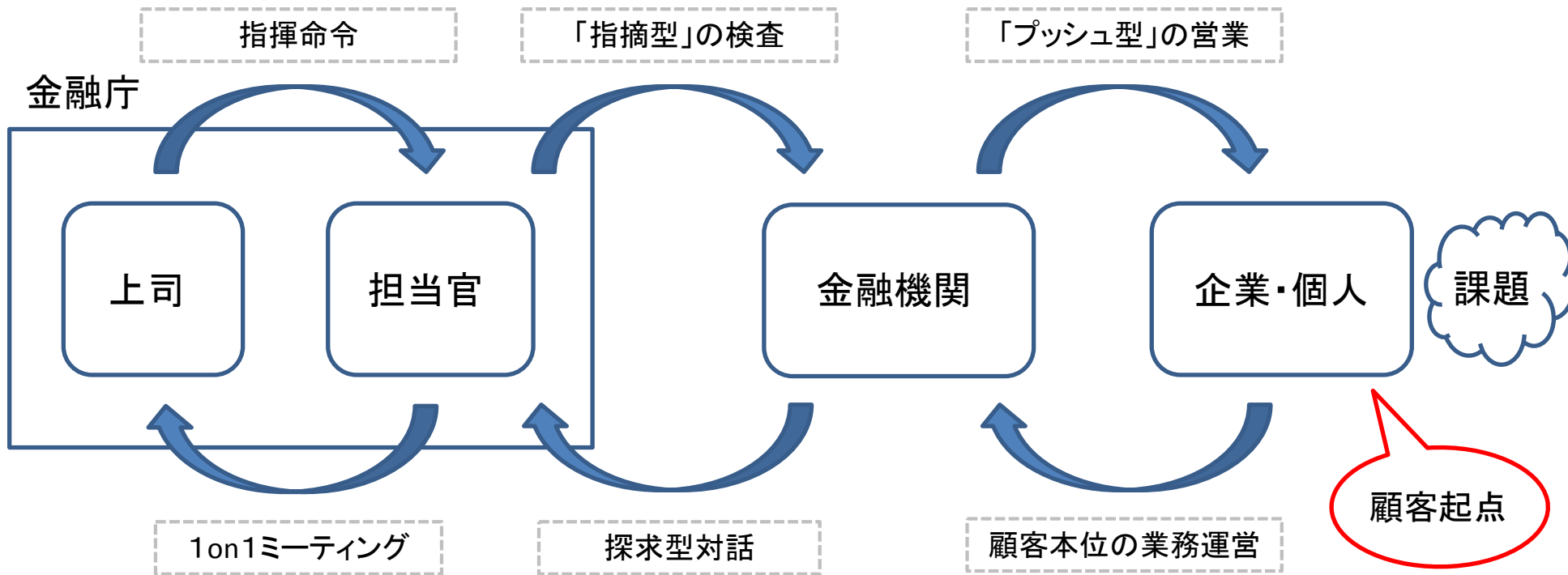
「話し合い、耳を傾け、承認し、任せてやらねば、人は育たず。」

「やっている、姿を感謝で見守って、信頼せねば、人は実らず。」

山本五十六(1884～1943)

金融行政における1on1ミーティングの位置づけ

- 1on1ミーティングは、「共通価値の創造」の実現に欠かせない1ピースなのではないか？



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

ご清聴ありがとうございました！