

山口省藏が訊く

金融業界の課題を読み解く 熱い!! 金融対談

第20回 金融行政への対話の導入

遠藤俊英 (ゲスト) × 山口省藏 (聞き手)



🌀 テーマと概要

本連載は、金融業界における課題をテーマに、「熱い金融マン協会」を主催する山口省藏氏による識者との対談をお伝えするものである。

今回は、元金融庁長官の遠藤俊英氏を迎えて、金融行政への対話の導入についての対談をお伝えする。

●なぜ、対話が必要なのか？

山口 金融庁に対話を導入された遠藤さんに、なぜ、それが必要だったのかをお聞きしたいと思います。まず、遠藤さんが認識していた金融行政の課題とは何だったのですか？

遠藤 金融行政が一方通行になっていったことです。金融庁は、金融機関という民間企業を相手に仕事をしています。金融機関に行動変容を促すのが金融庁の

行政です。金融庁がよかれと
思っ て指導すると、金融機関は、
自分たちが心底納得していなく
とも、「言われてい るから形を
作らなければいけ ない」となっ
ていました。本来、自分たちが
主体となるべきところを、当局
の顔色を窺う行動様式になっ
ていることに問題がありました。
金融行政の主役は、あくまで金
融機関で、金融庁ではありません。
金融機関がどう動いてくれ
るか、顧客にどのよう な付加価
値を提供するのかが重要なので
す。指示や指導ではなく、対話
なのは、考えるのは金融機関自
身だからです。そして、金融機
関に行動変容をもちたすために
は、金融庁の意識や行動を変え
なければいけ ない。そう考えま
した。

山口 過去においては、金融機
関を強く指導する金融庁があっ
たと思います。

遠藤 そうです。できていない
とさらに強く指導しようとな
る。強く指導されると、「わか

りました」と表面的には従うの
ですが、腑に落ちないことは治
らないです。結局そういうこと
の繰返しになります。「それに
意味があるのか」が根本的な疑
問でした。金融庁の担当者は、
短い期間で異動します。すると、
目の前の問題について、すぐに
結果を求める思考や行動になり
ます。そうではなくて、担当者
が長期的な対話をつないでいっ
て、金融機関が自分事として、
自分たちのあり方やビジネスを
変えていくことを継続的に見届
けていかなければならない、と
思っています。

●金融行政への対話導入の経緯

山口 遠藤さんが「金融行政に
対話ができる」と思ったきっか
けは、何ですか？

遠藤 かなり前でしたが、参加
していた外部の勉強会でグーグ
ルに見学に行くことがありまし
た。そこで、初めてIon11に
ついて知りました。Ion11は、

まさに、チームにおける上司と部下との対話でした。それがグーグルといった先端企業の生産性を上げる秘訣だったので、部下の成長の実現のために、心理的安全性を確保し、部下の人たちが主役になって話す。それに対して、上司は話さず、応援するような形で受け止める。そうした1-on-1を毎週継続していく。それがグーグルのやり方です。

グーグルは、優秀な人を集めることによつて生産性を上げているわけではなく、対話を通じて人材の成長によつて生産性を上げていました。それに感銘を受けました。これは、役所の中でも通じるし、金融庁と金融機関との間でも通じるのではないかと、思いました。さらに言えば、金融機関とその顧客の間でも通じる、と思いました。

山口 遠藤さんにとって、対話とは何ですか？ 対話について、どういった説明をしてきたのですか？

遠藤 対話は、相手の話をじっくり聞くこと、相手がどういう想いをもっているかをすべて話してもらふことです。それで、「そういうことを考えているのか」と相手の立場に立って受け止めてみる。そして、「自分が同じ立場にあつたら、どう行動するか」を話してみる。しかし、それは「そうしろ」と言っているわけではないのです。相手に共感して、その共感を基盤として、自分なりの感想を漏らす。それは、何かを教えることではなく、相手に考えてもらうことです。結局、自分で考えて自分でやろうとしない事柄は長続きしないのです。

山口 金融庁における対話の導入は、どのような形で進められたのですか？

遠藤 対話をしよう、と言っただけでは、言葉遊びみたいになつて、従来の「議論」と変わらなせんでした。検査で、「金融機関と対話しました」と言うので、「何を対話したのか」と

聞くと、結局、指導しているわけです。対話という言葉にはソフトな響きがあるので、「柔らかに指導すればいい」と思われたのです。対話とは何かについて、金融庁の職員の一人ひとり理解できていたわけではありません。「最初は黙って相手の話を聞いて、最後に厳しいことを言えばいい」と受け止めた人もいます。

当初は、対話の専門家を外から連れてきて研修をしてもらうとか、ほかの企業にも見に行く、といったことをやりました。そのうち、「対話は面白い」という人が出てきて、課の中に、少数のグループを作ったのですが、そのグループのリーダーが自分の部下に対話的なコミュニケーションションしています、という事例が出てきて、それをまた金融庁内で共有したりしました。

●金融庁の変化

山口 遠藤さんの時代から、金融庁の行政方針に「心理的安全性」という言葉が載るようになった。しかし、「官庁のよ

うな上下関係が明確な組織において、心理的安全性は確保しにくい」と言われています。金融庁内において、心理的安全性は広がったのですか？

遠藤 今や「心理的安全性」という言葉をいろいろな場所で聞くようになりました。「心理的安全性が組織の生産性向上につながる」との認識が広がるなかで、それに反する行動は取りにくくなっていると思います。私が金融庁長官の時には、いろいろと意見してくれる人が増えて、会議でも、発言が多くなつたと感じました。それは、自分の意見を言ったとしても、上司が、「こいつは生意気だ」とするのではなく、率直に言ってくれる人をむしろ評価することが、少しずつわかってきたからだと思います。

山口 金融庁内で対話を浸透させる施策には、どのようなものがあったのですか？



●対話により相手を受け止め共感し、自身で考えてもらうことが大事、と語る遠藤氏。

遠藤 1 on 1を導入したほか、タウンミーティング（金融庁の幹部が行う若手職員との対話会）を行いました。私自身も相当やりました。局長、審議官、課長も、自分たちの部下とのミーティングを数多くやってきました。その中で、幹部のみならず「心理的安全性に気を付けてやろう」という点を共有していました。リアルなコミュニケーションのなかで、上司から心理的安全性の大切さを説いて

いったのですから、それを感じる職員もかなりいたと思います。

山口 対話の導入による金融庁の変化を示す事象がほかにありますか？

遠藤 先日、金融庁の保険課を中心にしたグループと呼ばれました。若い職員が、金融庁の保険課だけではなく、財務局の人や、保険行政を直接やっていないくとも興味がある人たちにも呼びかけて作ったグループです。自分たちの保険行政が保険会社からどう見られているのか、保険行政をどう改革していくべきか、という問題意識をもって、いろいろと議論してきたとのこと。そのグループから、「保険に関わっているOBからも話を聞いたので、来てください」と言われたのです。私は、金融庁に行き、率直に、自身の保険行政への想いなどについて話をしました。話の内容は、全国のグループメンバーにオン

ラインで配信されていましたが、数百人の視聴者がいました。1人も幹部がいまいませんでした。「これはすごい」と思いました。若い職員が、自分たちで考えて、自分たちでやるべきだと思ったから、やろうとしているのです。かつての金融庁では考えられない動きだと思います。

山口 今の話は、「政策オープンラボ」に似ていますね。政策オープンラボも遠藤さんの時代に導入した施策ですが、そこから「ちいきん会」などが生まれた背景について教えてほしいです。

遠藤 政策オープンラボは、業務時間の2割を使って、本業とは離れて自分達がやりたい活動をしてほしいという、金融庁内での副業プロジェクトです。ただし、政策であることと、金融庁の幹部の承認を得ることが条件です。私が長官だった時期、百数十人の若手職員によって、十数チームの政策オープンラボができました。自分でやりたい

ことには力が入るからこそ、成果が出ました。

「ちいきん会」は、政策オープンラボである「地域課題解決支援チーム」から生まれました。地域課題解決支援チームに集まった人たちは、地域経済の中で、自治体や様々な地域のプレイヤーがどういう形で課題解決を行っているかを、地域に行って知ろうとしました。また、そうしたエコシステムの中に地域金融機関がないのであれば、「つなげる役割を担いたい」と考え、実際に地域へ行って活動をしたのです。それが2500人ぐらいのボランティアなネットワークになりました。年に数回「ちいきん会」という大きな会議を行うだけではなく、そこに集まった人たちが、それぞれの地域で「地域ダイアログ」を開き、具体的な問題の解決につなげる事例を生んでいます。信用保証協会の保証業務の電子化は、石川県の地域ダイアログで取り上げられて実現しました。その横展開も、行政の部局間ではなく、ちいきん会のネッ

トワークの中で行われています。「これは面白いから、うちでもやらせてくれ」という関係です。

同じような展開になったのが、新現役交流会です。新現役交流会は、元々関東経産局と亀有信金が始めたもので、大企業のOB人材を中小企業に紹介するプロジェクトです。地域課題解決支援チームは、リモートで東北の被災三県とつなげて新現役交流会を開催しました。これは、人材のマッチング率も高い結果となるなど、うまくいきました。新現役交流会をリモートで行うためには、パソコンが必要だったので、ちいきん会の中にいたNTTグループの人が、社会的活動に無償でパソコンを貸与する自社の制度を使って、数十台のパソコンを供与してくれました。ボランティアな横の協力によって、お金をかけずとも、いろんなことができるのです。同じ志の人が集まった時のそうした化学反応をみんなが実感する機会になりました。

こうした取組みが話題となり、中小企業庁や環境省も、ちいきん会に参加するようになり、中小企業庁は多くの補助金施策をもっています。法律を作った、予算を確保することが仕事の目的となってしまうのは霞が関にありがちな傾向です。しかし、心ある中小企業庁官僚は「そんなことでいいのかが本場に地域のために使われているのか、期待した効果を生んでいるのかが重要です。地域において、きめ細かい中小企業政策をやるためには、金融機関との連携が欠かせません。金融機関が中小企業の情報をもっているからです。霞が関の中でも、現場での政策効果に問題意識がある人たちは、地域課題解決支援チームに同調するようになったのです。政策オープンラボで生まれた対話が、金融庁を超えて霞が関内にも変化を生んだ例だ、と思っています。

山口 この対談でも、政策オープンラボの一つである「対話する金融庁」の川口さん（金融庁）

と江上さん（価値を大切にする金融実践者の会代表）に、出てきてもらいました。「対話する金融庁」は、私もよく参加していますが、お酒を飲みながら、少しひねった問いが出されて、皆がそれを考えながら話をします。対話とは何かがわからない人からみれば、「あれはいったい何なのだ？」と思われるはずですが、金融庁が、それを政策オープンラボとして認めていることに懐の深さを感じます。「対話する金融庁」のような施策を始める時に、金融庁幹部が、どう受け止めていたのかが知りたいです。

遠藤 実は、「対話する金融庁」のような政策オープンラボが具体的にどのような活動になるのかは、最初の段階では、みんなわかっていません。政策オープンラボの枠組みでは、一応、活動する人たちにシニアの人間が一人ずつメンターとして付くことになっていて、「暴走しないように見ておけよ。でも、抑えてはだめだよ」となっています。

す。あと、半年に一度、「どういうことをやって、どういう成果が上がっているか」の説明を、長官以下で聞いています。

「対話する金融庁」に協力いただいている江上さんは、金融庁に対話を導入する時の講師の一人でした。対話する金融庁では、立教大学の中原淳先生が協力してくれたことがあります。中原先生は多くの有力企業から「アドバイザーになつてくれ」と言われているのをすべて断っている方です。しかし、自分の教え子が「対話する金融庁」に面白がつて参加して、自分のゼミでも発表するようになったことから、関わるようになった、と聞いています。

従来の行政からすると、全然関係のなかった人との出会いが生まれることが面白いじゃないですか。それは組織にとってもプラスだと思います。

●金融機関との関係変化

山口 金融機関に対する施策の



●金融行政への対話の導入について、熱い対談が行われた。

中に、対話が入り入れられたものはありますか？

遠藤 金融機関に対しては検査のやり方を変えたことです。それまでの検査は、検査を供給する行政側の理屈で決めていました。事務年度の最初に、「今年はこれだけ検査に入ろう」と決めていたわけです。しかし、「検査とは一体何のためにあるのか」を考えてみると、金融機関に課題があつて、その課題に対

応するためにあるのです。いろんな課題があつたとしても、自分たちで解決できる体制も、能力もある金融機関を検査する必要はないわけです。まずは、金融機関と率直な対話を行い、それを前提に、検査については、個別の状況に応じてやっていく形に変えました。

結果として、「前回から2、3年経ったから機械的に入ろう」という検査がなくなりました。昔の検査を復活させようとする意見も「検査をやらないと検査官の能力が鈍る」という供給サイドの事情を背景にしたもので、本末転倒だと思つています。そもそも「誰のために検査をやっているのか」が重要です。オフサイトモニタリング（定期的な経営指標の確認やヒアリングによる監視）を踏まえて、必要に応じて、「これは検査に入つて、現場でもっと密なやりとりをしなければ、問題を説明できないし、具体的な改善内容についても話し合うことができない」となつたら、その

ときに検査に行くというアプローチに変わりました。

山口 金融検査マニュアルの廃止も同じ文脈にありますか？

遠藤 同じ文脈です。金融検査マニュアルの内容には問題はありませんでした。ただ、この手前では、文章にした途端に、自分で考えることを止めて、それを墨守することになりがちです。そこに書かれたことは何を目指しているのかを考え、行動を取ることが重要であり、書かれていることを形式的になぞることが目的ではありません。しかし、検査マニュアルのようなチェックリストがあると、それに沿った外形を整えればいいと、なりがちです。これは金融機関側だけでなく、検査・モニターする金融庁側もそうです。そういうことであれば、文章はなしにしようと考え、検査マニュアルを廃止しました。

山口 計画された検査をやめ、検査マニュアルを廃止したこと

によって、金融機関にどういった変化が生まれているのでしょうか？

遠藤 例えば、規制緩和により、銀行は持株会社が作れるようになり、銀行の兄弟会社として、コンサルティング会社、地域商社、システム会社等を作れるようになりました。そうした周辺業務に重きを置くようになった金融機関が出てきたことが、一つの大きな変化だと思います。

プロフィール
（アスト）
えんどう・としひで●ソニーグループ株式会社シニアアドバイザー。東京大学法学部卒業後、大蔵省入省。IMFアジア太平洋局審議役、金融庁銀行第一課長、検査局総務課長、監督局参事官、検査局長、金融庁長官等を歴任し現在に至る。
（聞き手）
やまぐち・しょうぞう●1987年日本銀行入行後、金融機関の考査・モニタリング部署を中心に担当し、金融高度化センター副センター長を経て、2018年に株式会社金融経営研究所を設立。金融を通じた社会の発展を目的に「熱い金融マン協会」を運営。