

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

ちいきみらいフォーラム

人的資本経営と独自のビジネスモデル～経営戦略を牽引するカルチャーの変革～

2025年2月21日

金融庁企画市場局審議官 新発田龍史



金融庁

Financial Services Agency, the Japanese Government

自己紹介

新発田 龍史 (しばた たつふみ)

1970年生まれ、1993年大蔵省入省、32年目

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

2019年～ 監督局 (メガバンク、地銀、協同組織金融機関)

→ 監督行政における人的資本の重要性

「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 (開示、コーポレートガバナンス)

→ サステナビリティ、人的資本経営

今日皆さんにお話ししたいこと

1. なぜ、人的資本なのか？
2. なぜ、金融庁は人事・組織文化を変革するのか？
3. 金融機関の変革への期待（BX）
4. 変革を起こすためには

1. なぜ、人的資本なのか？

企業経営を取り巻く環境

V : Volatility	変動、ぶれ
U : Uncertainty	不確実
C : Complexity	複雑
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
- ⇒ 企業の持続的な価値創造の源泉は？
- ⇒ 無形資産の中核的存在としての人材

「銀行」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

人的資本を重視する社会の実現に向けて

【ニューヨーク証券取引所における岸田総理大臣スピーチ】（2022年9月22日）（抄）

これからの課題は、未来への投資を進め、次々と新たな価値が創造される経済を作り上げることだ。日本の五つの優先課題を紹介する。

第1に、「人への投資」だ。

デジタル化・グリーン化は経済を大きく変えた。これから、大きな付加価値を生み出す源泉となるのは、有形資産ではなく無形資産。中でも、人的資本だ。

だから、人的資本を重視する社会を作り上げていく。

まずは労働市場の改革。日本の経済界とも協力し、メンバーシップに基づく年功的な職能給の仕組みを、個々の企業の実情に応じて、ジョブ型の職務給中心の日本に合ったシステムに見直す。

これにより労働移動を円滑化し、高い賃金を払えば、高いスキルの人材が集まり、その結果、労働生産性が上がり、更に高い賃金を払うことができるというサイクルを生み出していく。

そのために、労働移動を促しながら、就業者のデジタル分野などでのリスキリング支援を大幅に強化する。

日本の未来は、女性が経済にもたらす活力に懸かっている。「女性活躍」が重要だ。若い世代の意識は明らかに変わってきた。この10年で、35歳未満の女性正社員の割合は、10パーセント、60万人増えた。この世代の人口が120万人減少したにも関わらずだ。

我々は、女性の活躍を阻む障害を一掃する決意だ。なぜなら、正に女性が日本経済の中核を担う必要があるからだ。

女性がキャリアと家庭を両立できるようにしなければならない。両方追求できない理由はない。これは、出生率低下を食い止めるためにも効果がある。来年4月にこども家庭庁を立ち上げ、子ども子育て政策を抜本的に強化していく。これは、日本の人口減少の構造的課題の克服を目指した画期的な政策である。

賃金システムの見直し、人への投資、女性活躍。これら人的資本に係る開示ルールも整備することで、投資家の皆さんにも見える形で取組を進め、また、国際ルールの形成を主導していく。

金融庁が考える人的資本(開示)の重要性の論拠

(ISSBによるアジェンダ協議に対する金融庁からのコメントレター(2023/8/30)(抜粋)

人的資本の開示は、投資家が企業の価値創造を評価する上で有益な情報を提供する。
また、人的資本の開示は、気候対応等にも寄与する。

人的資本開示は、長期的な企業価値に関連する情報として投資家から必要とされている

- 急激に変化する経営環境に適応できるよう、企業は経営戦略を立案・調整する必要がある。また、経営戦略を実現するため、企業活動を支える最も重要な資本である人的資本が、経営戦略にフィットするものとなるよう人材戦略を立案・実行する必要がある。
- 企業が中長期的な企業価値向上に向けて目標として掲げる人材戦略や、その進捗状況に関する経営者からの説明は、多くの投資家にとって有益である。

人的資本開示には、企業価値創造において重要な役割を果たすイノベーションに関連する情報も含まれる

- 企業価値創造において、イノベーションは重要な役割を果たす。イノベーションは、創造的アイデアによって生み出されるもので、それは有能で多様性に富み、意欲的な人材が相互に作用し合う環境の中でこそ生まれる。
- 企業の戦略実現に関するイノベーションを生み出すために必要となる専門知識を身につけるための「労働力への投資」、多様性に関する「DEI」、従業員の意欲やエンゲージメントに係る「従業員エンゲージメント」といった情報は、投資家が企業の価値創造を理解する上で有用な情報となりうる。

人的資本の開示は、気候対応を効果的に進めることにも寄与する

- 気候対応にかかる専門的な知見を有する人材の不足が世界的に深刻な課題として認識されている。
- 人的資本開示を通じて、人材育成に伴う支出が、単なる費用ではなく、将来的な企業価値の向上につながる積極的な投資として捉えられれば、気候対応に関する専門的な知見を有する人材育成を後押しすることも期待される。

ISSBによる情報要請のフィードバック・ステートメント概要

- 2024年6月24日、ISSBは新しい2年間の作業計画への着手と、本作業計画に関する市中協議の結果に対するフィードバック・ステートメントを公表。
- 本ステートメントでは、2024-2026年のISSBの活動として、①IFRS S1及びS2の導入の支援を最優先課題 (high level of focus) とすること、②それに次ぐ優先課題 (slightly lower level of focus) として、SASBスタンダードの向上と、新たなリサーチ・プロジェクトに取り組むことが、記載されている。
- 新たなリサーチ・プロジェクトとしては、「生物多様性、生態系及び生態系サービス」と「人的資本」に関連するリスクと機会の開示に関するリサーチ・プロジェクトに取り組むことが、記載されている。

生物多様性、生態系及び生態系サービス

- ◆生物多様性、生態系及び生態系サービスに関連するリスクと機会は、世界中の企業に影響を及ぼす可能性が高いが、その影響はビジネスモデル、産業、管轄区域によって異なる。またこれらに関する企業のエクスポージャーと管理は、キャッシュフロー、資金調達 (access to finance)、資本コストに影響する可能性が高まっている
- ◆本リサーチ・プロジェクトは、IFRS S1及びS2の導入の支援及びSASBスタンダードの向上にも資する
- ◆本リサーチ・プロジェクトでは、既存の基準及びフレームワークの活用が可能 (SASBスタンダードやTNFD、GRI、EFRAG等)
- ◆ISSBは本リサーチ・プロジェクトにおいて、TNFD (自然関連財務情報開示タスクフォース) による提言 (2023年9月公表)^(注)をどのように活用できるかを検討。

人的資本

- ◆人的資本にはすべての企業に関連する人的資本管理の側面 (例: 労働力構成、多様性と包摂性、安全と福祉、報酬) 及び企業価値向上の側面 (例: 人材の多様性は人材を惹きつけ維持する能力やイノベーションを起こす能力等を高める) がある
- ◆人的資本の範囲には自社の労働者及びバリュー・チェーンの労働者が含まれ、これらは人権の側面にも関連する
- ◆多くの法域の多様な投資家が、あらゆる企業の主要な価値の源泉として、人的資本に焦点を当てている
- ◆本リサーチ・プロジェクトは、IFRS S1及びS2の導入の支援及びSASBスタンダードの向上にも資する
- ◆本リサーチ・プロジェクトでは、既存の基準及びフレームワークの活用が可能 (SASBスタンダード、GRI、EFRAG、米SEC等)

(出所) IFRS財団公表のフィードバック・ステートメント (2024年6月24日) <<https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/project/issb-consultation-on-agenda-priorities/agenda-consultation-feedback-statement-june-2024.pdf>>

(注) TNFDは、自然に関して企業が情報開示するためのフレームワークを開発する国際イニシアチブ。自然関連で、4つの柱 (ガバナンス、戦略、リスクと影響の管理、指標と目標) に基づく14の開示推奨項目を設定。

機関投資家が評価する企業の女性活躍推進と情報開示

多くの機関投資家は、女性活躍に関する情報が「企業の業績に長期的には影響がある情報」であり、女性活躍の推進が長期的に企業の成長につながっていく、と考えている。

機関投資家が考える女性活躍の推進が企業の成長につながる4つのポイント

イノベーション

- 機関投資家の多くは、女性活躍を含む**ダイバーシティの推進により多様な視点が入る**ことで、企業においてイノベーションがおこると考えている。

※「ESG投資における女性活躍情報の活用状況に関する調査研究アンケート調査(内閣府、2018)」において、回答者の85.4%が「ダイバーシティの確保がイノベーションに繋がることなどが期待できる」と回答

働き方改革による生産性向上

- 長時間労働が続くような企業では現場が疲弊し、ミスが生じたりして業務効率が悪いことは明白。
- 働き方改革が進み生産性が向上することは、企業の成長に欠かせない要素。
- 従業員のモチベーションも高まり、さらに良い商品やサービスを生み出すことにもつながる。

人材の確保(採用、リテンション対策)

- 少子高齢化が進み、生産年齢人口が減少していくからこそ、女性は男性とともに重要な労働力になっていく。
- 女性活躍の推進をはじめとするダイバーシティの推進・多様性の実現は、職場を魅力的にし、新規人材の確保だけでなく、既存人材の定着にもつながるため、企業はさらに成長する。

ダイバーシティによるリスク低減

- 均質な人材プールが集団をグループシンク(同質思考)に導き、物事を多様な視点から評価・判断する能力を失わせ、大きな危機を招く。
- ダイバーシティが進み、それぞれの従業員が多様な視点から議論や評価、判断、業務のチェックをすることで、企業にとってのリスクを回避・低減させ、成長につながる。

2. なぜ金融庁は人事・組織文化を変革するのか？

「危機感さえあれば、変われない組織はない。」

(池井戸潤「ノーサイド・ゲーム」)

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
2015年	金融行政方針公表
2018年	金融庁組織改革、検査監督基本方針
2019年	金融検査マニュアル廃止
2023年	資産運用立国実現プラン

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

改革が目指す「シン・金融庁」

改革後の金融庁

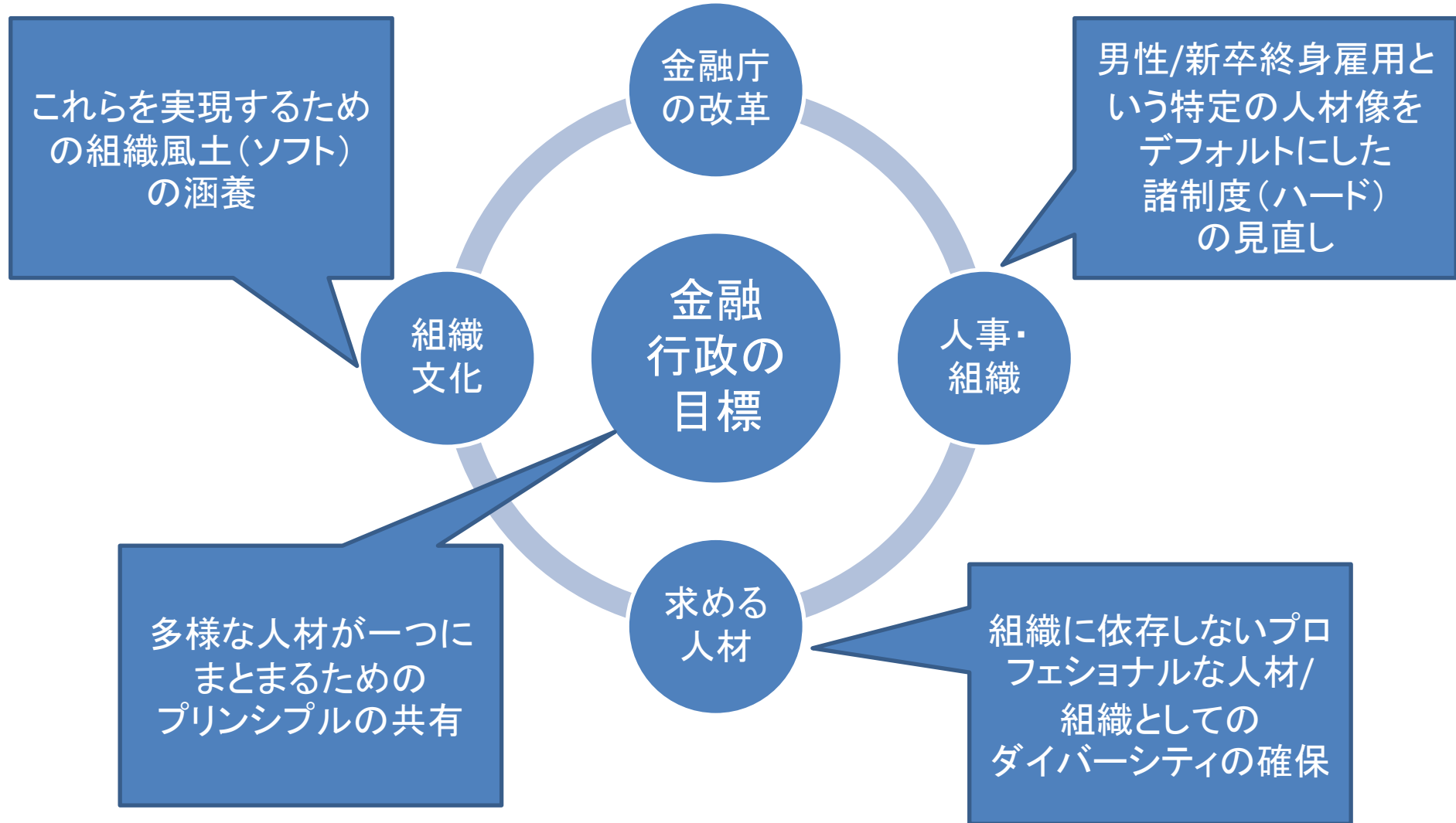
- 「国民のため、国益のため」に、自らの能力や資質を活かして貢献したいという者であれば、経歴や在籍期間にかかわらず活躍できる組織
- 能力主義を徹底し、多様な職員の一人ひとりが、組織の内外で通用する人材価値を高め、プロフェッショナルとして自立した組織
- 終身雇用、年功序列といった旧来の慣行に囚われず、組織の内外の往来がより柔軟な開かれた組織



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

組織・人事改革の全体像(イメージ)



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〕

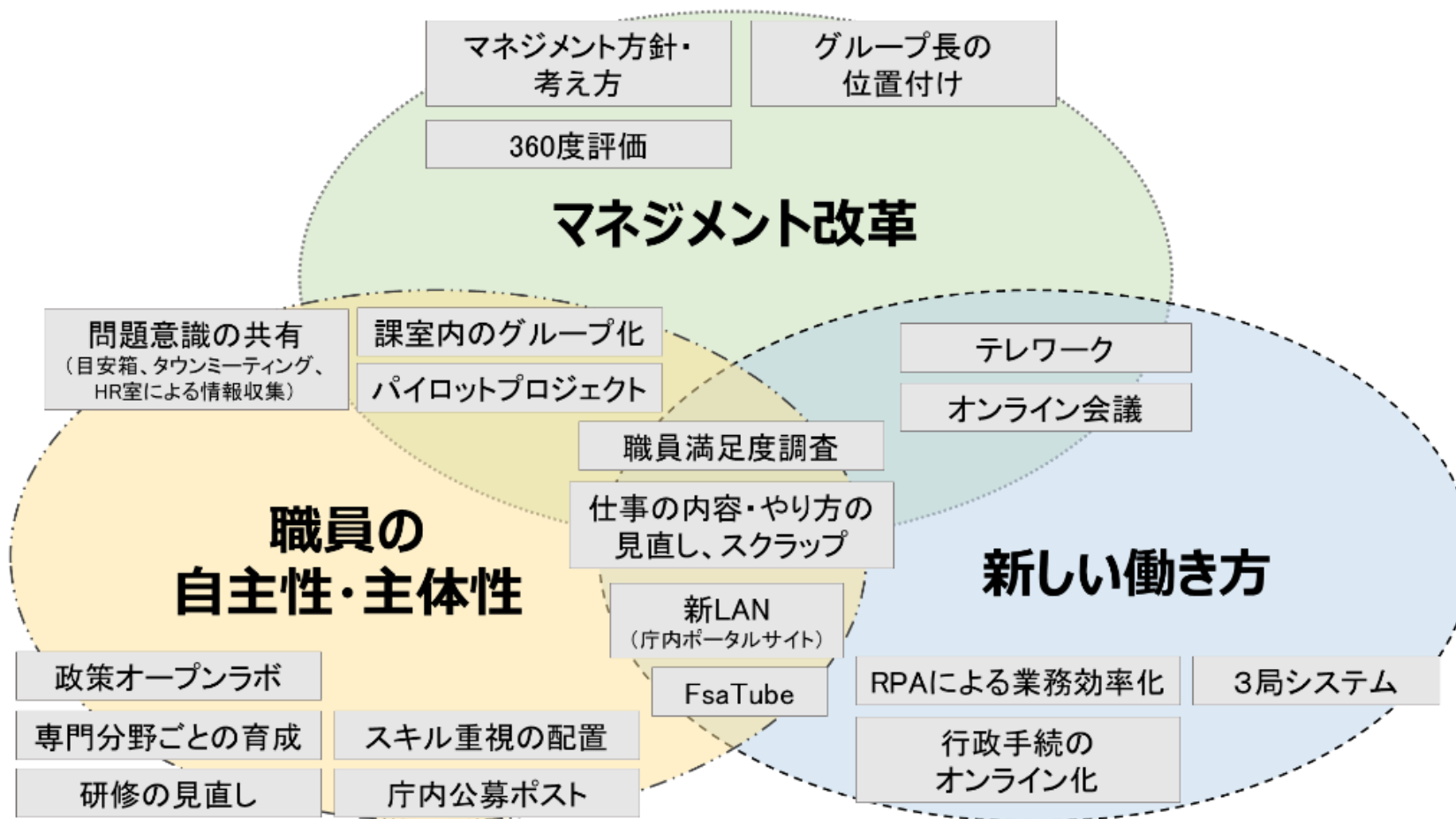
- 人事配置の改革
 - ✓ 能力主義に基づく任用
 - ✓ ローテーションの長期化
 - ✓ 配置の偏り是正(官房・長期在任者)
 - ✓ 総務係長強化
- 人事評価の見直し
 - ✓ 360度評価研修の対象拡大
 - ✓ 評価単位の見直し(少人数グループ化)
- 人材育成の改革
 - ✓ 専門分野ごとの育成(担当者明確化、育成プラン策定)
 - ✓ キャリア形成支援(説明会の充実、キャリア面談の見直し)
 - ✓ 研修の見直し
- 改革の定着・深化
 - ✓ 満足度調査の実施

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

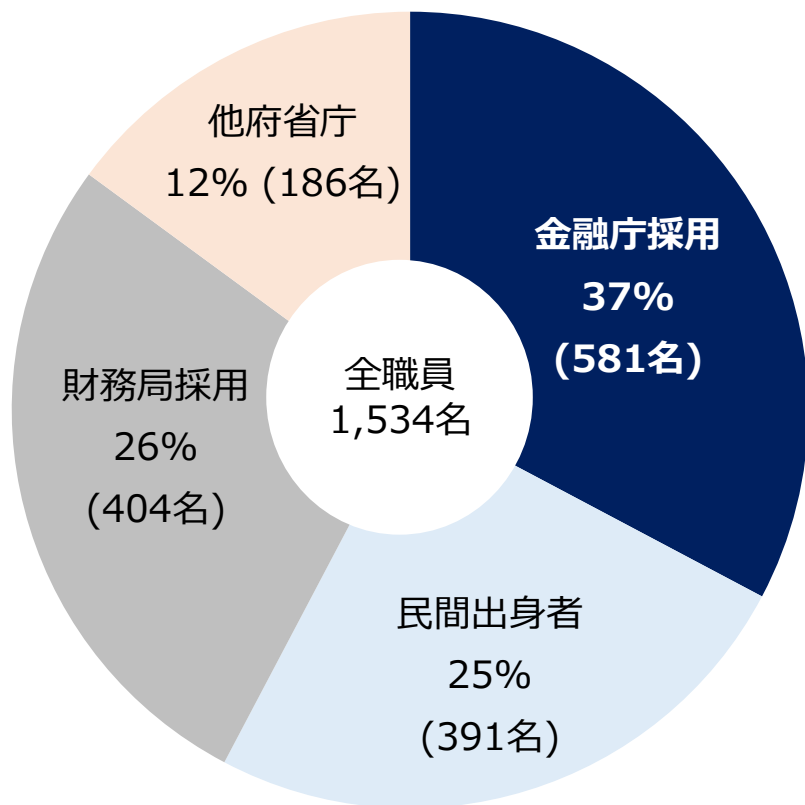
ソフト面の改革〔組織活性化〕

- 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



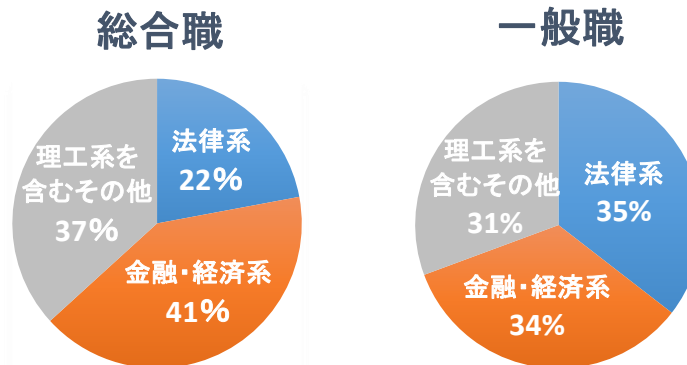
金融庁の人材構成



※ 2024年10月1日時点

※ 非常勤職員、出向中の職員、定員外職員
(育児休業、配偶者同行休業、退職等) は除く

新規採用者の専攻



※ 直近5年間のデータ

民間出身者の内訳

専門家	人数
弁護士	48
公認会計士	72
情報処理技術者	45
その他	14
金融実務経験者	人数
銀行	53
保険	18
証券	46
コンサルティング	17
その他	78

「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が目線で考える。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

—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。

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 ー 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 ー 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 ー 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。 ー 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 ー 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。 ー 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 ー 内外の関係者からの信認、尊敬を得られている。 ー 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 ー 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、課題を設定する力 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力 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「脊髓反射」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 ー 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。 ー 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 ー 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。 ー 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。上手いかわ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 ー 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、政策を実現させる力 ー 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 ー 明確なビジョンを示し、組織を率いる。 ー 部下に任せるものは任せ、部下と本質的な手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 ー 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。 ー 成長の機会を与える。具体的なアドバイスをを行い、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 ー 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。 ー 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

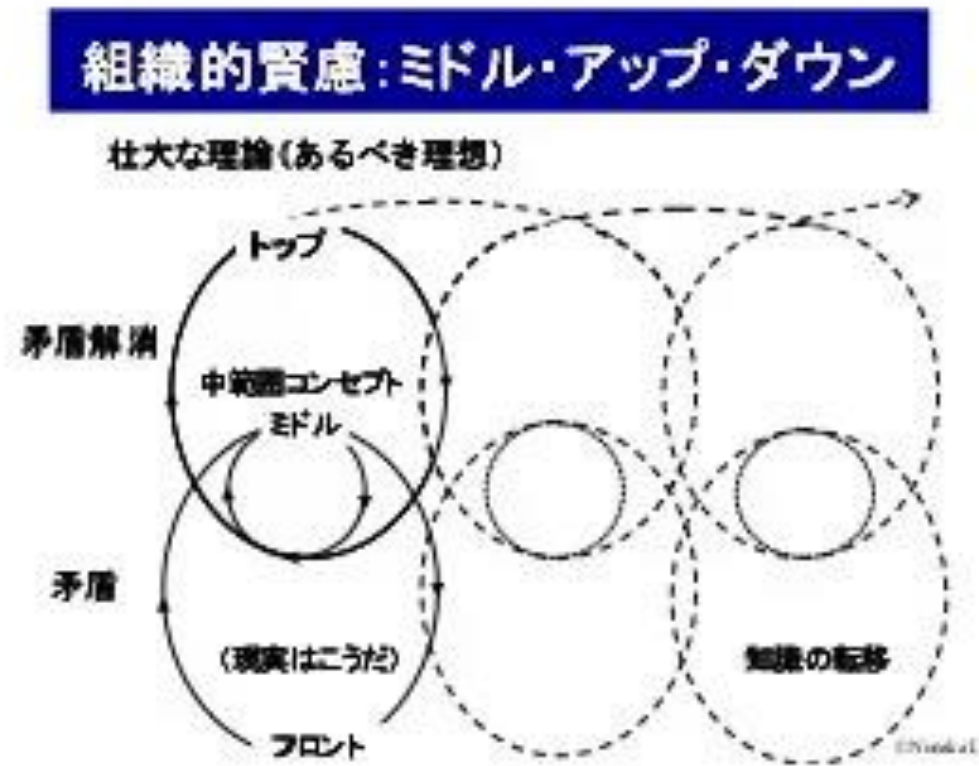
ボトムアップ：現場に根差した取組み

⇒シーケンスが重要

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）
（ボスマネジメント）

(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

1 on 1

コンピテンシー

マネジメント宣言

内示内容の理由説明

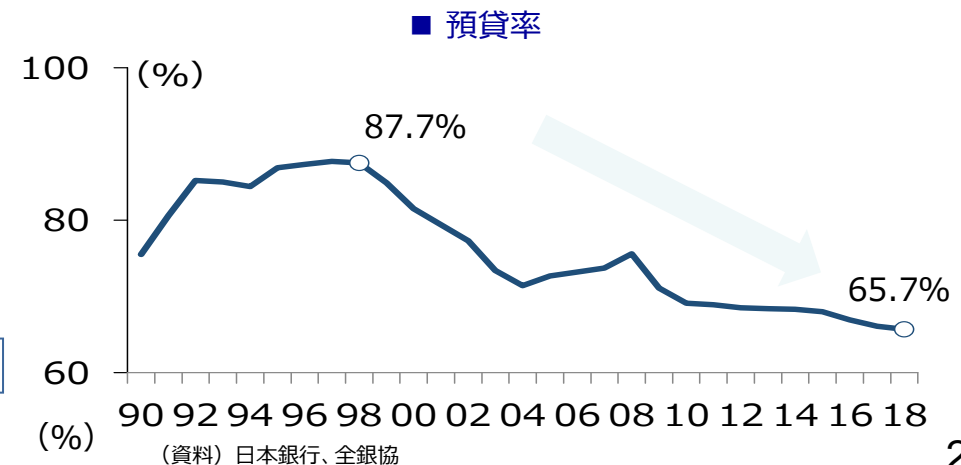
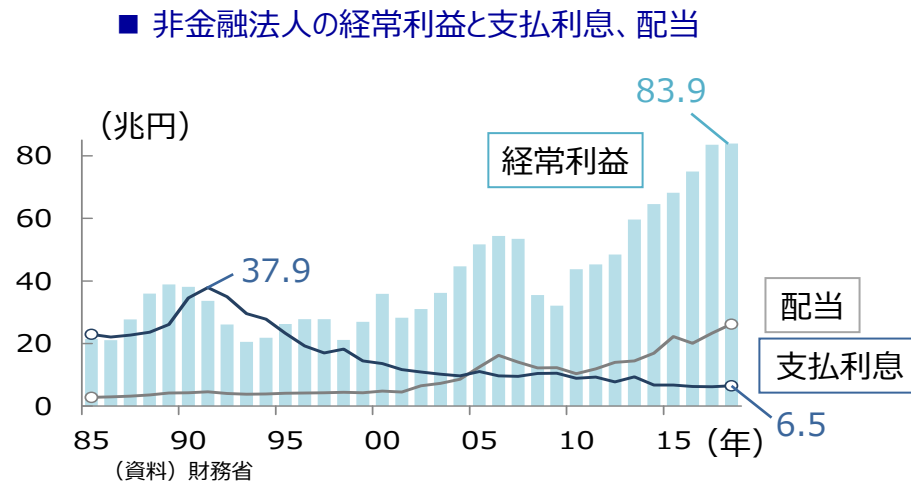
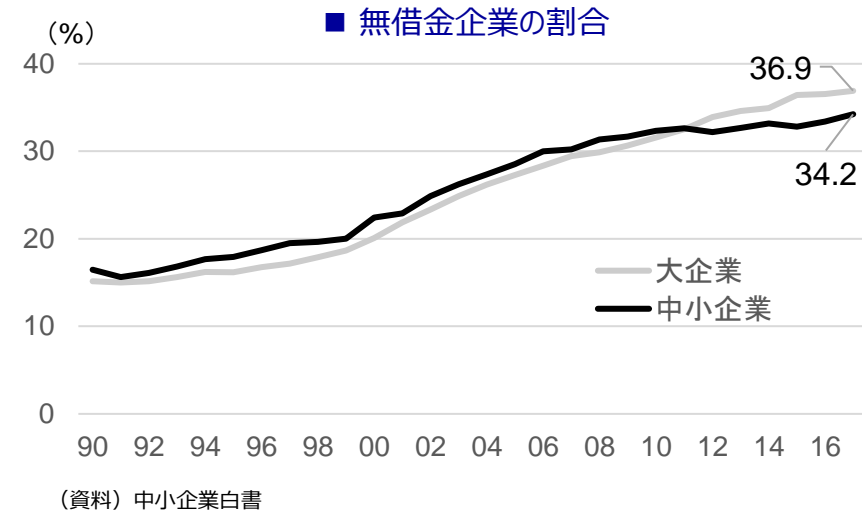
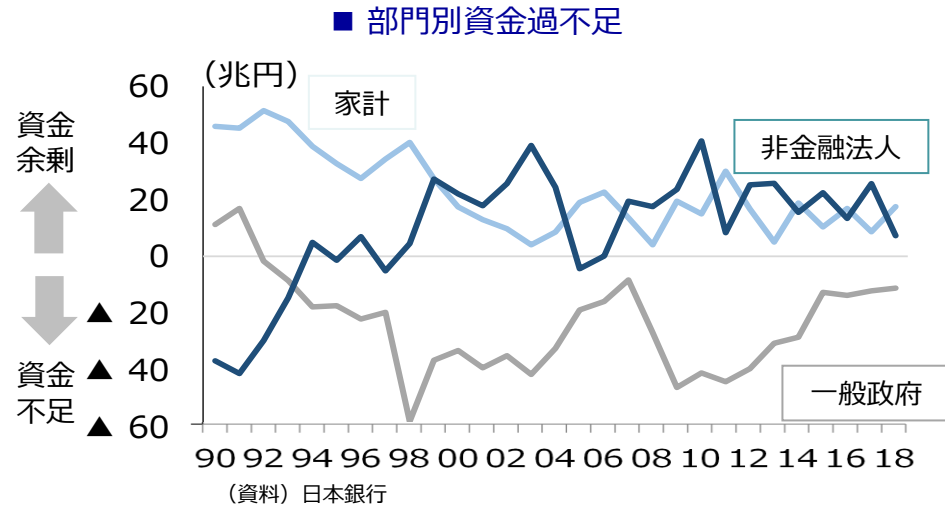
360度評価

職員満足度調査

3. 金融機関の変革への期待 ～ BX: Bank Transformation ～

「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、**非金融法人が資金余剰主体**となり、**無借金企業の割合が増加**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。



両利きの銀行経営に向けて

「探索」を可能とする制度改正（例：持株会社、銀行業高度化等会社）
多様な選択肢 → 創意工夫の発揮を促す環境整備

「深化」に適した銀行の組織文化 ⇔ イノベーションの土壌

- 「減点主義」（失敗を許容しない文化）（×アジャイル）
- 「金太郎飴」（横並びの対応）（×個性）
- 「自前主義」（フルラインのサービスの選好）（×オープン）
- 「モノカルチャー化」（銀行カルチャーのスピルオーバー）（×多様性）

求められているのは「昭和の人事モデル」のオーバーホール

学校歴・新卒重視の採用

学歴・職歴

年次による集団管理

個々人に着目

年功序列の人事システム

能力主義

退職金を人質にした賃金制度

市場価値に見合った処遇

組織への忠誠心

組織から自立した「個」

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）】

「ジェンダー・ウォッシュ」

X 地域銀行の事例

女性管理職比率

→約20%

(定義)「管理職とは、担当業務の責任者として、組織業務マネジメントの重責を担う者。」具体的には、「部下を持つ職務にある『課長代理』『調査役』以上の職位にある者。」

管理職比率は？

→約67% (管理する人 > 管理される人)

「なんちゃって」〇〇経営

「言われたからやる」（≡言われたことしかやらない）

⇒経営に紐づいていない取組み

⇒言われてないことはやらない

⇒全体的な整合性・首尾一貫性の欠如

開示のための取組み

⇒実践を超える開示なし

経営自らの言葉でメッセージを紡げているか？

⇒事務方やAIに作らせたメッセージはバレる

「姿見」としての人的資本開示

現状と「あるべき姿」とのギャップを埋めるのが経営の役割

ありのままの姿を映す「姿見」が開示の役割

次のどちらが投資家に評価されるのか？

- 等身大の姿を見せて、あるべき姿に至る取組みを示す
- 現状を糊塗して、ギャップを埋める取組みを放棄する

⇒投資家が求めているのは将来の成長余力（≡のびしろ）

5. 変革を起こすためには

プロアクティブに行動するために

⇒ 人に命じられたことよりも、自分で見つけたことのほうが楽しい。

⇒ 楽しいから、やりがいを持って主体的に取り組める。

「子曰、知之者不如好之者、好之者不如樂之者」

“(W)hen you mix all of these energetic, high-aspiring people with a democratic system and free markets, magic happens.”

“Today, just about everything is becoming a commodity, except imagination, except the ability to spark new ideas.”

“The one thing that is not a commodity and never will be is that spark of an idea.”

Thomas Friedman, “America’s Real Dream Team”, The New York Times, March 21 2010.

- 頑張った人が報われる人事（公正な評価）
- 意見や反論、提案を口にしてもリスクがないこと（心理的安全性）

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」

「それは頭取/理事長/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）

ご清聴ありがとうございました！！

