

イングランド銀行の幹部人事と組織改革

2014年3月28日

JBIC ロンドン駐在員事務所 萬場 大輔

イングランド銀行（BoE）は、3月18日に新副総裁2名と新取締役会議長の任命という幹部人事公表とともに、「Strategic Plan」という名の大幅な人事刷新・組織改革を公表した。その概要は以下の通りである。

【ポイント】

- 幹部人事では、副総裁2名と取締役会議長を任命。
 - ・ 「Banking and Markets」担当の新副総裁ポストを新設し、現 IMF 副専務理事のネマト・シャフィック氏を起用。
 - ・ 本年6月末で退任するチャーリー・ビーン副総裁（金融政策担当）の後任として、現金融政策委員会（MPC）外部委員のベン・ブロードベント委員が内部昇格。
 - ・ 本年6月末で退任するデビット・リーBoE 取締役会会長の後任にハブグット氏（出版社リード・エルゼビア会長）を任命。
- 同日、BoE は人事刷新を含む大幅な組織改革を発表。今回の改革は、「One Bank」という標語を掲げ、BoE の各部署間のコミュニケーションを高めることを目指している。
- BoE は、縦割りな組織でチームの連携の悪さやレポーティングラインの機能不全等のガバナンスの問題が指摘されており、デール理事（チーフエコノミスト）とハルデーソン理事（金融安定担当）のポジション交換は、こうしたカルチャーを変革するためのもの。
- しかしながら、改革後の組織図はシンプルなものとは言い難く、副総裁の業務が重複しているとの報道もなされている。
- BoE 内からは、今回の組織改革は、行内でもかなり驚きをもって捉えられているとの声も聞かれる。改革の一番のポイントは、コーポレートカルチャーが異なる PRA の職員を如何に BoE に融合させるかということであり、PRA の多くの職員が BoE の各部署に散らばることになる。一方で、新組織は本年6月1日から始動するが、各担当理事の下の課（Division）の編成が全く決まっておらず、行員たちも自分がどのチームに所属するのか若干ナーバスになっている由。
- 新組織図によれば、ブローベント副総裁（金融政策担当）やシャフィック副総裁（Banking and Markets）のラインは比較的シンプルな一方で、カンリフ副総裁（金融安定担当）のところにリソースが割かれている。こうした観点からは、BoE が金融システム安定のためマクロプルーデンス政策を本格的に担う体制と整えたといえるだろう。
- 「One Bank」というスローガンを掲げなくてはいけないのは、それだけ組織がバラバラな証左かもしれないが、だとすれば今回の改革は幹部異動だけでなく職員全体が大異動するため、十分に機能するまで時間がかかるのではないかと思われる。

1. 幹部人事と組織改革

新副総裁ポストの創設とシャフィック氏の起用

- 「Banking and Markets」担当の新副総裁ポストを新設¹し、現 IMF 副専務理事のネマト・シャフィック氏を起用²し、8月1日から就任。
- シャフィック氏は、1962年エジプト生まれ、英・米・エジプト国籍保有。米・英で学生時代を過ごした後、世界銀行に入行。36歳の史上最年少で副総裁に抜擢された。2008年より英・国際開発省(Difd)事務次官を務め、2011年からはIMFの副専務理事(欧州・中東担当)となっている。
- シャフィック氏は、MPC (Monetary Policy Committee (金融政策委員会))、FPC (Financial Policy Committee (金融安定委員会))、PRAB (PRA Board) のメンバーとなり³、QEの出口戦略の立案・執行を含む、BoEのバランスシートの管理を行う他、FX疑惑⁴で揺れるマーケットインテリジェンス機能のレビューや、金融危機時の流動性供給策の改革等を含むBoEのオペレーションの管理を担当する。更に、国際交渉・調査を担当。BoEのG7 Deputyとして国際会議担当となる。

チャーリー・ビーン副総裁(金融政策担当)の後任の任命

- 本年6月末で退任するチャーリー・ビーン副総裁(金融政策担当)の後任⁵として、現MPC外部委員のベン・ブロードベント委員が内部昇格。
- ブロードベントは英・財務省勤務後、2000年にゴールドマン・サックスにチーフ欧州エコノミストとして入社。2011年より、BoEのMPC外部委員に就任⁶。

取締役会議長の任命

- 本年6月末で退任するデビット・リーBoE取締役会(Court of Directors)議長の後任にハブグット氏を任命。
- ハブグット氏は、67歳。流通販売企業のBunzlを一大グローバルリットに育てあげ、CEO・取締役会会長に就任。その他、上場企業の取締役会会長を歴任。

BoEの組織改革

- 同日、BoEは人事刷新を含む大幅な組織改革を発表。今回の改革は、「One Bank」という標語を掲

¹ 副総裁はBank of England Act 1998において3人と規定されているため、今後同法の改正が必要。オズボーン財務相はその旨述べており、法改正後、正式にFPCメンバーとなる予定。

² 副総裁としては2人目、MPC委員としては5人目の女性となる。

³ 副総裁では、金融安定担当のカンリフ副総裁が同様にMPC、FPC、PRABのメンバー。

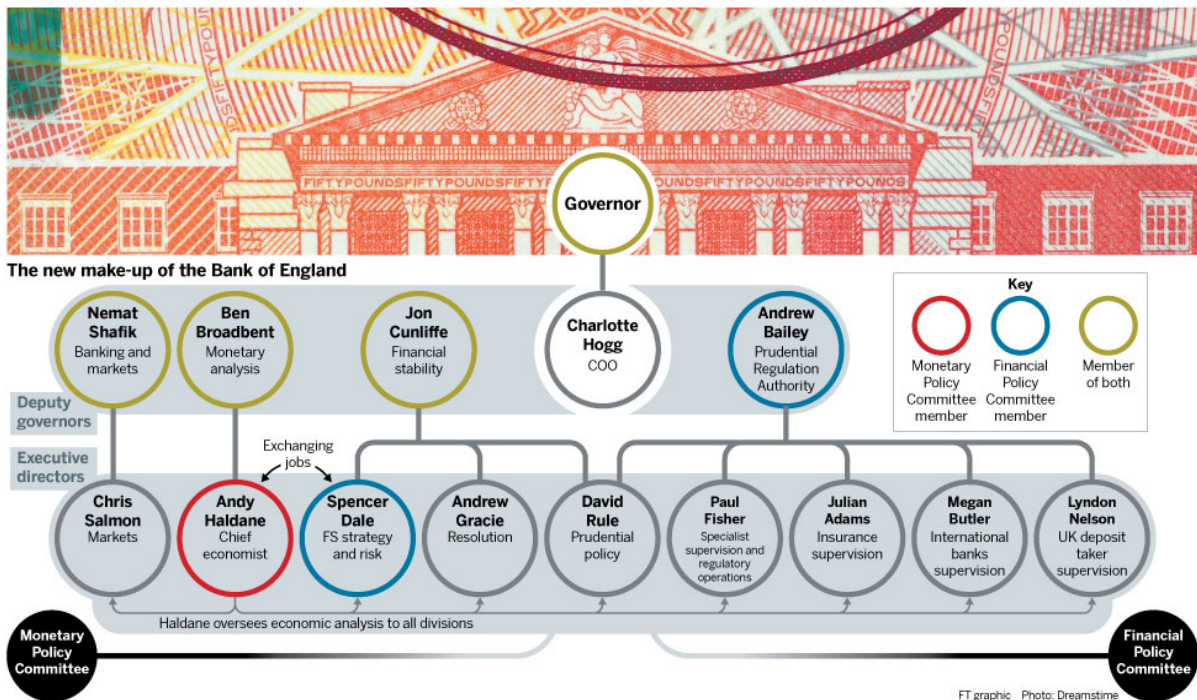
⁴ 金融街シティは大手金融機関のFX不正操作疑惑で揺れているが、本年2月にBoE職員が金融機関の不正操作を知っていながら黙認していたとの疑惑が浮上。3月には職員1名を停職にするとともに、今後調査を行うこととしている。

⁵ ビーン副総裁の後任については本年1月より公募が実施されていた。

⁶ 今回の副総裁2名の就任より、生え抜きはベイリー1人となった。総裁(カーニー^{外部})、副総裁(金融政策)(ビーン^{生え抜き}→ブロードベント^{外部})、副総裁(Markets and Banking、新設)(シャフィック^{外部})、副総裁(ベイリー^{生え抜き})、COO(ホッグ^{外部})。なお、ベイリーとホッグ以外の3人は財務省やDifdなど役人としての勤務経験がある。

げ⁷、BoE の各部署間のコミュニケーションを高め、その機能を効果的にすることを目指している。

- この改革は本年6月1日より実施され、今後3年間をかけて実行される。今回の組織改革により失職する人はいないと公表されている。
- 大きな人事異動としては、スペンサー・デール現チーフエコノミスト担当理事と、金融安定担当担当のアンドリュー・ハルデン理事⁸のポジションを交換。
- チーフエコノミストの職域を拡大し、金融政策だけではなく BoE 全体の調査・データ分析を担うこととする⁹。デール理事は、FPC の事務局となるマクロシステミックリスクを分析する Financial Stability Strategy and Risk 担当理事となる。発券・決済等を担う Chief Cashier 担当理事ポストを廃止し、FPC・PRA の調整やレバレッジ比率やカウンターシクリカルバッファの決定等を担う Prudential Policy 担当理事ポストを新設。
- 取締役会の下には、社外取締役だけで構成される監視委員会（Oversight Committee）が設置され政策決定過程への監視を担っているが、今般の FX 疑惑を受け、同委員会をサポートするため、IMF の独立評価機関（Independent Evaluation Office）を範にしたチームを設置する¹⁰。
- FT 紙によると、BoE の幹部構成は以下の通り。BoE 公表の新組織図¹¹は別添参照。



⁷ 今回の組織改革は、昨年秋よりコンサル会社マッキンゼーを使って検討されてきたもの。

⁸ 2012年8月のカンザスシティ連銀主催カンファレンスで「犬とfrisビー」と題するスピーチで注目を集め、雑誌フォーブスは彼を「rising star central banker」と評している。一方で突飛な発言も多く、「バーゼル規制は複雑すぎて機能しない」とした発言では、当時カナダ中銀総裁であったカーニーを怒らせている。BoE Management reshuffle: who's who, Telegraph, 2014/3/19

⁹ BoE の経済見通し予測については、インフレ見通しや経済成長率が外れることが多いと批判されており、外部者によるレビューの結果を受けて今回の職域拡大となったもの。

¹⁰ 監視委員会は、BoE の下に銀行監督機能が移管されその責任が拡大することに対して、英議会からの要請を受け設置された。今般の FX 疑惑では、カーニー総裁が昨年10月に職員の疑惑を知ってから本年2月に調査着手するまで時間が経過しているとして議会から批判されていた。

¹¹ 新組織図は以下の URL にて入手可。

<http://www.bankofengland.co.uk/about/Documents/pdfs/orgchart.pdf>

2. 現地報道等

BoE の組織改革、カルチャー刷新

- BoE は、視野が狭い職員が多く、縦割り (silos) な組織でチームの連携の悪さやレポーティングラインの機能不全等のガバナンスの問題が指摘されている一方で、金融監督権限を移管され巨大な責任をもつことになっており、組織改革が急務となっていた。
- デール理事 (チーフエコノミスト) とハルデーソン理事 (金融安定担当) のポジション交換は、こうしたカルチャーを変革するための目玉人事といえるだろう。
- FT 紙は、改革後の組織図はシンプルなものとは言い難く、また、シャフィック新副総裁とカンリフ副総裁の業務がかなり重複していることを指摘している。特に、国際業務では、国際局長 (International Directorate) のレポーティングラインが両副総裁となる。とはいえ、FT 紙社説は、敢えて重複させることによりコミュニケーションを密にし、これが縦割りを打破する唯一の方法とも述べている。

シャフィック新副総裁

- シャフィック氏の副総裁就任については、政策担当者としての実績や、その IMF 副専務理事、元国際開発省事務次官という輝かしい国際的なキャリア経歴もあり、風通しが悪い BoE を変革してくれる人物として期待されている。また、BoE 史上二人目の女性副総裁として、組織のダイバーシティを進めていくことも期待されている。
- 新副総裁が担う QE の出口戦略を含むバランスシートの管理については、マーケットでの経験が少ないこと心配する意見もある¹²。シャフィック氏の人物評では、「外面的な優しさに隠れた厳しさを持っている」という声や、「クリントン大統領のようにその部屋にいる人に対して自分が一番偉い人であると信じ込ませることができる」といった見方もある¹³。
- 金融街シティの見方に近い City AM 紙は、外部の血が入ることになる彼女の就任を歓迎しつつ、カーニー総裁やブローント新副総裁がゴールドマン・サックスのエコノミスト出身ということもあり、今後はエコノミストや役所経験の者だけではなく、金融セクターからも幹部に採用すべきと提言¹⁴。
- 今回の彼女の副総裁就任により、カーニー総裁後の新総裁レースのトップに躍り出たとの報道もなされている¹⁵。

今後の MPC の方向性

- MPC メンバーが9人中4人が入れ替わることから、イングランド銀行の金利引き上げの議論の方向性に不確実性が高まったという意見がある。ハト派であるフィッシャー理事とタカ派であるデールが抜けることは中立的である一方で、シャフィック副総裁の考えは不明であり、またハルデーソン理事は自由な思考者 (free thinker) とされる¹⁶。

¹² High-flyer parachuted in to help the Old Lady of Threadneedle St, 2014/3/22, FT

¹³ 同 12 参照

¹⁴ Carney's reforms are welcome but won't prevent another crisis, 2014/3/19, CITY A.M

¹⁵ 同 14 参照ほか、テレグラフ紙やガーディアン紙。

¹⁶ Mark Carney makes his move with shake-up, Telegraph Web, 2014/3/18

BoE 職員の受け止め方

- BoE 職員の一部からは、今回の改革について以下のような声も聞かれる¹⁷。
- 今回の組織改革は、行内でもかなり驚きをもって捉えられている。これだけの大改革だが、カーニー総裁は誰も解雇しないと明言していることから、降格人事もできないのだろう。PRA を含めたほとんどの行員が部署やチームの異動を余儀なくされるだろう。
- 今回の改革の一番のポイントは、コーポレートカルチャーが異なる PRA の職員を如何に BoE に融合させるかということ。この観点からは PRA の多くの職員が BoE の各部署に散らばることになるだろう。一方で、BoE 職員より高給な PRA 職員の年収を平準化していくという難しい問題も存在。
- 新組織は6月1日から始動するが、各担当理事の下の課 (Division) の編成が全く決まっておらず、行員たちも自分がどのチームに所属するのか若干ナーバスになっている。
- シャフィック副総裁については、上級副総裁というよりは遊軍的に QE の出口戦略も含めた BoE のバランスシートの管理を行うことになるのではないか。

3. 所感

- カーニー総裁は、本年3月18日同日の講演¹⁸において、幹部人事や組織改革の背景について説明しているが、この中で、中央銀行がこれまで物価の安定に注力しすぎており、金融システムの安定をおろそかにしてきたと私見を述べている。別添の新組織図を眺めてみると、ブローベント副総裁 (金融政策担当) やシャフィック副総裁 (Banking and Markets) のラインは比較的シンプルな一方で、カンリフ副総裁 (金融安定担当) のところにリソースが割かれている。こうした観点からは、BoE が金融システム安定のためマクロプルーデンス政策を本格的に担う体制と整えたといえるだろう。
- 一方で、英国では政府の住宅取得促進政策により住宅価格が高騰しており、BoE がどういう対応をとるか注目されている。報道各紙が、今回の改革により次の金融危機を避けることができるか不明として冷静に受け止めているのは、カーニー総裁や BoE に対して全面的に信頼を置いていない証拠なのかもしれない。
- 「One Bank」というスローガンを掲げなくてはいけないのは、それだけ組織がバラバラな証左かもしれないが¹⁹、だとすれば今回の改革は幹部異動だけでなく職員全体が大異動するため、十分に機能するまで時間がかかるのではないかと²⁰。実際のところ FT 紙は、今回の改革が機能するかは、カーニー総裁自身のマネジメント能力によるとし、その結果はカーニー総裁が辞めた後に判明するとしている²¹。

(以 上)

¹⁷ 職員の PC のスクリーンセーバーが、今回の改革の標語である「One Bank」に全て強制的に変更されており、職員の間では辟易されるとともに不評を買っているとのこと。

¹⁸ スピーチ全文は以下の URL を参照。

<http://www.bankofengland.co.uk/publications/Pages/speeches/2014/715.aspx>

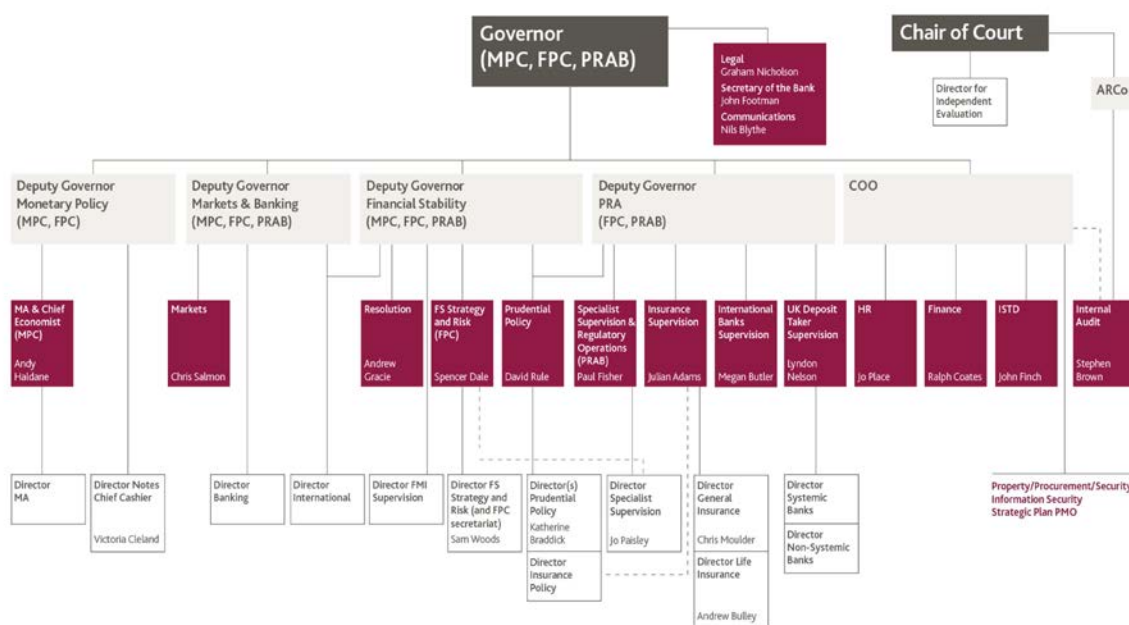
¹⁹ ロンドンの日本人金融関係者の間では、「One Bank」と聞いてある銀行を思い出さずにはいられないとの会話が聞かれた。

²⁰ 実際のところ、理事の下の Division (課) についてはまだ何も決まっておらず、ブローベントの後任となる MPC 外部委員に加え、8人の Director が公募される予定である。

²¹ Carney's central bank for all seasons, 2014/3/19, FT

(別 添)

イングランド銀行新組織図 (2014年6月1日～)



(出所) イングランド銀行ホームページ

<http://www.bankofengland.co.uk/about/Documents/pdfs/orgchart.pdf>

このレポートは、株式会社国際協力銀行ロンドン駐在員事務所が、信頼できると思われる情報ソースから入手した情報・データをもとに作成したものです。本レポートに記載された情報の正確性・安全性を保証するものではなく、また、国際協力銀行の見解を示すものではありません。本レポートは情報提供のみを目的として作成されたものであり、投資その他何らかの行動を勧誘するものではありません。なお、本レポートの全部または一部を予告なしに変更することがあります。