

資料 1 (P. 1 から P. 127 まで) は委員限り資料のため非公表

住宅金融支援機構におけるカイゼン活動の取組状況

1 取組実施の経緯等

- 平成 18 年度（旧住宅金融公庫時代）に開始した「ゼロディフェクト（事務ミス撲滅）運動」が発端。独法移行（平成 19 年 4 月）後、平成 21 年度からはこれに「CS（顧客満足）向上」を追加し「カイゼン運動」として取組を継続。
 - ※ ただし、当時の取組はあくまでも「通常業務とは別もの」という位置づけで、取組を行う期間も特定の時期（強化月間）に限定されていた。
- その後、カイゼン意識の更なる定着・現場力の向上を目指し、平成 24 年度に「カイゼン活動」（期間を区切らない「通常業務の一環」としての恒常的な取組）に名称・位置付けを変更するとともに、前理事長の宍戸信哉氏（在任期間：平成 23 年度～26 年度）の発案で、優れたカイゼン事例を表彰し、組織内の横展開を目的とした全国大会（年 1 回）を開催し、現在に至る。
- 活動に当たっては、民間企業における取組（QC 活動等）を参考にするとともに、宍戸氏がカイゼン活動に関する外部専門家である遠藤功氏（早稲田大学経営管理研究科（ビジネススクール）教授（当時）、現㈱ローランド・ベルガー日本法人会長）を招き、アドバイス等を求めることにより活発化してきた。

2 取組推進の原動力等

- 平成 24 年度以降、現行取組への移行がスムーズに進んだ最大の要因は宍戸前理事長の強いリーダーシップ。初のプロパー出身理事長で現場職員の顔が見える立場にあり、取組強化のため「カイゼン活動は日常業務の一環」という姿勢をトップダウンで明確に示したことで、各職員が迷いなく活動に取り組むことができた。
- カイゼン活動を定着させるためには、継続させることが何より重要であり、最低 10 年間はカイゼン活動を続けていく必要がある、との遠藤氏からの意見も踏まえ、カイゼン活動のハードルを低く設定したこと（どんなに小さなカイゼンでも否定せずに 1 件とカウント）も取組が根付いた一因。
 - また、他部署発案の取組事例を真似る活動（「マネゼン」）も推奨しており、多くの部署からマネをされた取組事例の上位ランキングを事務局が定期的に集計して周知。
- このような宍戸前理事長の意志を加藤現理事長（平成 27 年 4 月～）も継承。カイゼン活動の概要を登録する電子掲示板は職員が利用しやすいよう毎年バージョンアップされており、カイゼン事例の件数も年々増加傾向にある。
 - ※ 平成 26 年度：967 件、27 年度：1,711 件、28 年度（11 月末現在）：1,393 件

3 取組の具体的内容

- 部署内に「カイゼン活動リーダー」（活動の盛り上げ役）を指名し、所属長や管理職職員のサポートを受ける体制としている。横断的なチームを作り取り組んでいる部署もある。
- 年に一度「カイゼン活動リーダー研修」を開催し、各部署のカイゼン活動の取組や悩みを共有している。
- 活動の結果はカイゼン実施者が各自「実施済カイゼン報告書」（A4用紙1枚程度）を作成し、所定の共有ドライブに入力して報告する（上司・管理職の承諾は不要）。本店所管部署が電子掲示板（全職員が閲覧可能）に掲載して組織的に情報を共有。
- 平成27年度からは電子掲示板での事例のデータベース化を開始。職員が複数の事例を一括して閲覧することやカテゴリ別に検索して閲覧することが可能となった。
- 登録されたカイゼン事例のうち、優秀な取組は全国大会（毎年11月頃）で表彰。

4 平成28年度「カイゼン発表全国大会」の様子 【※ 詳細は別添資料参照】

- 11月28日（月）、機構本店（東京都文京区）で、遠藤功氏を審査委員に招いて開催。最近1年間（平成27年10月～28年9月）のカイゼン事例（2,011件）の中から事前の職員投票で得票数の多かった12グループが活動内容を発表。
- 全12グループに理事長から表彰状と副賞が授与されたほか、その中から当日の審査結果により「審査員賞」・「審査員特別賞」が発表され、それぞれ理事長・遠藤委員から表彰状と副賞が授与された。
- 遠藤委員により、カイゼン活動に取り組む姿勢等に関する内容の講演が行われた。
- 大会の様子は全職員が視聴できるよう、全支店にWEB中継された。

5 取組実施による効果

【全国大会】

- 経営トップである理事長から直接表彰状の授与を受けること（平成28年度からは副賞の授与も開始）、受賞結果が電子掲示板で全職員に周知されることにより、職員の達成感や、モチベーション向上につながった。
- 普段は地理的に離れた地方支店に勤務し顔を合わせる機会が少ない職員同士が一堂に会して活動内容等に関する情報交換を行うことで、横展開の更なる促進につながった。

【普段のカイゼン活動】

- 日々のカイゼン活動を通じて職員1人ひとりが担当業務について自ら考えるきっかけとなり、制度や仕組み、手続等をそのまま受け入れるのではなく、より良いものに変えていこうという意識が芽生えるようになった。
- 経営トップである理事長の強いリーダーシップの下、組織を挙げて取り組むことにより、内部統制の充実・強化に寄与している。

- 臨時職員とプロパー職員とのコミュニケーションは「指示を受ける・指示をする」という一方通行の形に陥りやすい面があったが、カイゼン活動を通じ、互いに自由に意見が言える風土が形成された。
- 同一部署内でも異なるグループに所属する職員同士は疎遠になりがちであったが、グループ横断的なテーマについて協力してカイゼン活動に取り組むことで連携が深まり、その後の業務（例：グループをまたいだ勉強会等）がスムーズに進むなど、カイゼン活動をきっかけに職場環境が改善されるという波及効果もみられた。

住宅金融支援機構 平成 28 年度カイゼン発表全国大会 概要

日 時：平成 28 年 11 月 28 日（月）14:00～17:00

場 所：住宅金融支援機構 本店 1 階 すまい・るホール（東京都文京区後楽 1 丁目 4-10）

〔※ 大会の様子は本店・全支店にWEB中継され、来場できない職員も視聴可能〕

審査委員：遠藤功氏（㈱ローランド・ベルガー日本法人会長）、役員（11 名）

【開 会】

住宅金融支援機構（以下「機構」という。）の望月理事による開会の挨拶。

- 本店・支店の各部署で取り組んでいるカイゼン活動件数は年々増加し、最近 1 年間のカイゼン事例は今大会（2,011 件）と昨年大会（1,400 件）比約 4 割増加。
- 数多くのカイゼン事例を出す中で目線を高く持ち、PDCA の取組をプラスのスパイラル状に廻して行ってほしい。それにより職員のモチベーションも高まっていく。

【プレゼンテーション・講評・表彰式】

- 1 全応募事例（2,011 件）から事前職員投票で得票数の多かった 12 件（5 部門（注）ごとに上位 2 件、左記に漏れた中から上位 2 件）が選抜され、それぞれ担当グループの 2 名がステージ上でパワーポイントを使って活動内容について発表（1 グループ約 3 分）。
（注）①事務ミス防止、②職場環境改善、③CS（顧客満足）向上、④5S 推進、⑤業務効率化
- 2 4 グループごとに遠藤委員から講評（4 グループ合わせて約 10 分）。
- 3 発表を終えた全 12 グループに対し、理事長から表彰状と副賞の授与。
- 4 上記 12 グループに対する審査委員の審査の結果、「審査員賞（理事長から表彰）」及び「審査員特別賞（遠藤委員から表彰）」が発表され、それぞれ表彰状と副賞の授与。



理事長から発表者への表彰状授与の様子（ステージ右端は遠藤委員）

【主な発表内容・講評】

当日発表が行われた全 12 事例のうち、主なものは以下のとおり。

〔※ 斜文字は遠藤委員による講評〕

【1 審査員賞】

「事務ミス防止」部門

【グループ① 個人情報漏えい防止のため、金融機関への送付書類を廃止（本店）】

従来、財形住宅融資資金調達の長期借入金については、借入れ先のすべての金融機関（銀行、生損保等約 150 機関）に対し、毎年度初めに「確認票」（口座番号、金融機関担当者の氏名などの個人情報に記載されている）を送付し、登録内容を確認していた。

しかしこの方法では事務が金融機関及び機構の双方にとって煩雑な上、個人情報漏えいのリスクが避けられないため、事務フローを見直し、登録内容等に変更がある場合に限り、金融機関から「変更届」を提出してもらうよう改めた。

⇒ まず書類を「廃止した」ことが素晴らしい。業務の現状を否定する場合、「効率化」や「自動化」より、「やめられないか」を一番に検討すべき。皆さんの周りの業務も「やめることはできないか」という視点でチェックしていただきたい。

【2 審査員特別賞】

カイゼン全般（5部門以外）

【グループ⑫ 抵当権抹消の申請書類を機構HPからダウンロード可能に（本店）】

機構から抵当権抹消書類の交付を受けた顧客がこれを紛失して再交付を求めてくるケースが多く（本カイゼンを発表したグループでは、多いときは1日に4～5件の電話があり、平成27年度の1年間で175件）、その度に書類再交付（郵送）の手間とコストが発生していた。

臨時職員の何気ない提案（「書類を機構HPからダウンロードできれば楽になるのではないか」）を受け、HP案を作成して関係部署に相談したところ、1週間もしないうちにHPからのダウンロードが可能となった。

現在は、顧客から同様の電話を受けた場合はまずHPを案内しており、このうち3～4割程度の顧客は案内に沿ってHPからダウンロードするようになったので、郵送の手間とコストがかなり削減できた。

⇒ 複数の部署にまたがる事例だが、非常にスピーディ（1週間弱）に結果を出しており、機構の総合力が発揮された例と言える。

このようなケースでは相談を受けた部署がいかに迅速・協力的に対応できるかが課題だが、それがしっかりできている機構は、カイゼンの風土ができつつあると評価できる。

また、臨時職員の小さな一声をカイゼン提案だけに終わらせず、実際に実行して効果を発現させている点も高い評価に値する。

【3 その他】

「業務効率化」部門

【グループ⑩ コピー機の機能活用（支店）】

会議の資料をコピーする際、その都度コピー機のボタンを複数回押して各種設定作業（両面印刷、ページ印字等）を行っていたが、コピー機にワンタッチボタン機能（複数の設定を予め登録できる）が備わっていることを知りこれを活用することにしたからは、煩雑なボタン操作が不要となり、時間的にも大きな節約が可能になった。

コピー機に限らず、オフィス内のOA機器にはまだ使いこなせていない機能が備わっていると思うので、この事例発表をきっかけに、これら機能の活用が機構全体で広がってほしいと願っている。

⇒ 道具を十分に使いこなせていない例はパソコン等のOA機器でも考えられ、これらを手早く使いこなせば今までとは違う生産性・効率性を手にすることができる。そのきっかけになり得る事例であり、是非機構全体で取り組んでいただきたい。

【遠藤委員による講演】

1 本大会では、次のとおり、機構におけるカイゼン活動の広がり・深まりを感じた。

(1) 機構の総合力の高まり

複数部署にまたがる事例や全国展開を視野に入れた取組が多くみられた。機構としての総合力が問われ、ハードルも高くなるが、しっかり取り組まれている。

(2) 臨時職員の声の重要性

臨時職員の小さな一言がカイゼンにつながった例も多かった。業務のルールはプロパー職員が決めるがそれを現場で実行するのは臨時職員という例も少なく、現行の業務の進め方が真に効率的なものなのか、臨時職員の意見を聞かないと問題点は見えてこない。

このような声を吸い上げてチーム皆でカイゼンを進める事例が増えてきたのは非常に良い傾向で、今後も継続していただきたい。

2 カイゼンの取組に関して、私からお伝えしたいことは以下の3点。

(1) 「現状改善型」ではなく「目的改善型」

カイゼンには、①現状改善型（今困っていることをカイゼン）と②目的改善型（目指すべき目標があり、そこに近づいていくためにカイゼンしていく）の2種類があるが、我々が取り組むべきは後者。

「目標、ゴール」（サービス・業務のあるべき姿）を設定し、「現状」とのギャップを意識してカイゼンしていくもので、「現状」だけを見ては大きなカイゼン活動は進まない。普段から「目標（ゴール）」のイメージを描いておくことが大事で、皆で「あるべき姿とは何か」という議論を活発に行ってもらいたい。

(2) 「東京発」よりも「地方発」

地方支店（東北、東海、近畿）の発表事例が多かったように、世の中はローカルの時代。東京一極集中では限界があり、地方発のカイゼンをどんどん広げてほしい。

企業等の組織形態にも①管理集中型（本部主義）と②自律分散型（個店主義）の2タイプがあり、かつては①でも上手くいっていたが、地方におけるニーズが多様化した現代では、これらにきめ細かく対応するため、②に移行していくべき。

(3) カイゼンを文化・風土にすべき

カイゼン活動を行っている企業等組織には、65点くらいの取組を行って「この程度でいいだろう」という守りの姿勢に入っている例が多くみられるが、そうではなく「まだまだできる」、「とことんやろう」という攻めの姿勢が重要。

このような「攻めのカイゼン姿勢」を持っている組織は民間企業でも一握り（せいぜい数十社）に過ぎないが、機構はそうなれると思っている。

カイゼンの世界は業務・サービス・仕組みなど多岐にわたり非常に奥が深いが、「カイゼンを極める」という気持ちで今後も活動に取り組み、機構内のカイゼン文化・風土を更に高め、独法界におけるカイゼン活動の旗手になってもらいたい。

【参考①】 遠藤功氏 プロフィール

1956年 東京生まれ
1979年 早稲田大学商学部（専攻：国際貿易論）卒業後、(株)三菱電機に入社
※ 企業派遣で米国ボストンカレッジ経営大学院に留学、MBAを取得
2000年 ローランド・ベルガー（欧州系最大の経営戦略コンサルティング会社）日本法人代表取締役社長に就任
※ 実行支援を伴う「結果の出る」コンサルティングとして高い評価
2006年 ローランド・ベルガー日本法人会長に就任
早稲田大学経営管理研究科（ビジネススクール）教授に就任
※ 経営戦略論・オペレーション戦略論を担当、現場力を実践的に研究
2016年 早稲田大学を退任
～現在、経営コンサルティング活動に加え、講演・執筆など多方面で活躍中～

【参考②】 過去のカイゼン発表全国大会における受賞事例の概要（一部）

○ 第1回（平成24年度）

・各金融機関が手書き作成し郵送していた住宅融資保険関連の書式を統一し、雛形を作成の上、電子ファイルでのデータ送付を可能にしたことにより、ペーパーレス化、事務リスクの低減及び業務の効率化を実現

○ 第2回（平成25年度）

・東日本大震災からの復興支援のため開催している住宅再建相談会について、東北支店が運営方法を見直し、現地相談員の気づき等をまとめ、相談対応の均質化・高

度化を図るとともに、相談に係る一連の資料を見える化して、準備を効率化。カイゼン手法はフラット35の営業にも横展開

○ 第3回（平成26年度）

・審査センターにおいて審査業務工程を見直し、全員が一連の全ての業務を行うのではなく、事前準備やオペレーション等の工程毎に分業化することで業務の効率化、専門性の向上及びセンター全体の残業時間の短縮を実現

○ 第4回（平成27年度）

・お客さまコールセンターで蓄積した電話対応ノウハウを活かして、独自に作成したトークスクリプトや具体的な想定問答を整備し、他部署へ提供することにより、機構全体のCS向上に貢献

独立行政法人評価についての意見

主務大臣による目標設定、評価

- 目標設定に当たっては、主務大臣は、主務省の所管する政策を実現するため、法人にどのような役割を与え、どのように法人を活用するのか、どのような成果を求めるのか（どのような成果を挙げれば評価されるのか）を明確に示すことを心がけるべきではないか。
それを通じて、国民に対して、国の政策における法人業務の位置づけ・役割や、法人の必要性を明確に示すことにもつながるのではないか。
- 客観的なアウトカムの評価は重要だが、アウトカムに至るプロセスも重要ではないか。チャレンジングな目標を与え、いい結果が出れば更に高みをめざし、失敗があれば次の改善につなげるというマネジメント文化を定着させていくことが重要ではないか。
そういった組織運営のダイナミズムを適切に評価していくことも重要ではないか。

法人のマネジメント

- 組織内部でのミッションの浸透には、法人の長が目標をブレイクダウンして、各部署の目的や役割として法人内に示していくことが重要ではないか。
また、トップが時間を割いて現場に赴き、自分の言葉で語りかけるなど、トップ発のコミュニケーションが重要ではないか。トップの意向が現場に伝わっているかを監事がチェックすることも重要ではないか。

委員会の役割・活動のあり方

- 委員会には、法人や現場の職員・研究者が元気を出して業務を行い、法人が困っている課題を解決してオペレーションが回りやすくすることが求められているのではないか。法人が柔軟な運営を進める上で困っている制度やルール面での課題があれば、どのように解決できるかについて議論し、提言していくことも考えられるのではないか。
- 委員会は、主務大臣の目標設定のあり方や法人におけるトップマネジメントのあり方の議論に注力してはどうか。その際、全法人に一律の指針やルールを求めるのではなく、①決められた事業を着実に行うことが求められる場合、一定の自立性を持って創意工夫して事業を行うことが求められる場合など、個々の事業で主務省の政策との関わり方が異なるという実態を踏まえた目標設定の

あり方や、②法人の規模に応じたマネジメントのあり方等を議論していくことが必要ではないか。

- 目標設定については、研究開発や人材育成など、「アウトカム」「定量的」な目標設定が困難な業務や、成果発現まで相当期間を要する業務や外部要因の影響が大きい業務について、「定量的」であることに過度にとらわれることなく、目標設定のあり方について引き続き議論を深めていくことが重要ではないか。
- 法人の長のリーダーシップ、職員の創意工夫によって成果を挙げ、それが新たな成果につながる好循環が生じているような取組について、事例の把握に努め、法人に紹介していくこととしてはどうか。それにより、法人に対する国民の理解の増進、前例のない取組を躊躇する法人の後押しにつながるのではないか。また、このような取組事例については、何が契機・推進力となって実施に至ったのかについても見ていくことが重要ではないか。

<個別法人に係る審議のあり方>

- 見直し対象法人に係る審議については、委員会での調査審議や法人視察は論点のある法人に注力してメリハリつけて実施するなど、重点化したほうがいいのか。
- 法律上の意見として指摘する事項がない法人にも、議論の過程を留意事項としてオフィシャルにすることには、意見形成プロセスを伝えるという意義があるのではないか。

※ 会計基準等部会及び財政制度等審議会法制・公会計部会との「共同ワーキングチーム」において、独立行政法人の財務報告（財務情報に加え、法人のミッション・成果など非財務情報を盛り込んだ概念）について、法人の目標設定や評価に一層活用できるようにするための取組について検討中。（2月20日の委員会で報告予定）