

## 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。