



歴代理事長 Interview

住宅金融支援機構 元理事長

島田 精一

Seiichi Shimada

1937年東京生まれ。1961年に東京大学 法学部卒業、三井物産株式会社入社。2000年同社 代表取締役 副社長 CIO、2001年日本ユニシス株式会社 代表取締役社長 CEOを経て、2005年に住宅金融支援機構の前身である住宅金融公庫の総裁として就任。2007年から2011年3月まで住宅金融支援機構 理事長を務める。2011年から日本ユニシス株式会社 特別顧問。現在は学校法人津田塾大学 理事長、株式会社ISE 最高顧問等を務める。

主な著書に、『一瞬で自分を勇気づける 仕事に必要な言葉 これから生き抜くために』（かんき出版、2009年）、『苦境をチャンスにかえる仕事術』（平凡社、2014年）



組織改革を進めるためには ビジョンと危機意識の共有が不可欠

1. 民間から機構初代理事長に 就任して

— まず民間から初のトップに就任された時のお話をお聞かせください。

機構として10年ですか、早いですね。私は機構設立前の平成17年8月に当時の住宅金融公庫の総裁に就任しましたが、小泉首相をはじめとする政府関係者から言われたのは、「民間での組織改革の経験や知恵を生かして、機構を自立経営ができる

ような組織にして欲しい」ということでした。

私が来る直前（平成17年7月）に住宅金融支援機構法が成立し、平成19年4月に公庫が独立行政法人住宅金融支援機構という新しい組織に変わることが決定していました。また改革の骨子も決まっており、まず独法一期中（平成19年～平成23年）に単年度黒字化を果たすこと、次が独法二期中（平成24年～平成28年）に繰越損失を一掃することでした。そして昭和25年の住宅金融公庫創設以来50年以上続いた直接融資方式から【フラット35】という間接融資方式にビジネスモデルを変えると

いうこと、そしてその新しいビジネスモデルには財政融資資金及び政府の補給金は投入しないということでした。数値目標として一般管理費の15%削減、人員の10%削減も決まっていました。

私はそれまで三井物産や日本ユニシスなどで民間経営者として企業の組織改革を行ってきましたので、その経験から組織改革というのはどの企業体でも基本的にはそう違いはないと考えていました。ただ住宅金融公庫というのは全額政府出資の公的組織であり、目標は収益ではなく国民の皆さまに相対的低利で長期固定の住宅ローンを提供することにより住宅の取得を容易にするということが役目です。

これらの目標を達成するには「官から民」への大改革が必要であり、とても難しいと思ってお話をいただいてから2ヶ月ほど悩みましたが、最終的に自分がお役に立つならと考え引き受けました。

2. 改革にはビジョンと危機意識の共有が不可欠

一 具体的にどのように改革に取り組みられましたか。

最初に取り組んだのは、若手から色々な意見を直接聞くために各部署から選抜された7名の方と、お昼を一緒にしながらブレインストーミングを10回近く行ったことです。それまでの民間での色々な組織改革や米国留学の経験から、抜本的な組織、業態改革を行うためには、まずビジョンづくりからはじめることが必須条件であり、ビジョン策定には最初から組織のトップ自らが参画すること、そして危機感を持ちかつ現場を知っている中堅、

若手の人達を参画させてその意見を聞くことが大事であるということを知っていたからです。議論の結果3ヶ月後に新しい経営理念、経営方針の原案作成を行い、役職員全員に示し、その意見を踏まえて、平成18年4月に決定しました。

また、平成17年10月から6ヶ月限定と期間を区切って10名前後でプロジェクトチームを作り、業務を徹底的に見直しました。いわゆるBPR (Business Process Reengineering) で86項目の実施方針を決定しました。そのうち16項目は直ちに実施し、70項目は実施スケジュール、実施方針の詳細を決めて実施することとしました。

BPRの主な取組事項として、当時の一般管理費で約半分を占めていたシステム経費の削減があります。金融機関にとってシステムは重要だし、お金もかかります。私は三井物産のCIO (最高情報責任者) の経験や日本ユニシス社長時代に銀行のシステム開発にも携わっており、システム改革のノウハウがありました。そこで私は機構での取組をSCC30 (システムコストカット30) 運動と名づけて、コンピュータを大型から小型へのダウンサイジング化などのハード面やオープン系のOSを活用するソフト面の改革を図りながら、最終的に半分近くにまで経費の削減を実現することができまし



た。もうひとつの数値目標である人員の10%削減については新規採用を一定期間停止することにより実現しました。

また人事制度の改革、部署別業績評価制度の導入、コールセンターの設置、審査業務の集約化や支店などの組織の集約化とスリム化を行いました。特に人材育成は組織の成長には一番大事であり、また人は「育つ」ものではなく「育てる」ものなどの観点から研修制度の充実にも努めました。

さらに重要なこととして、公庫時代は単年度予算が経営のベースであったため、職員に生産性・収益性に対する意識があまり必要ありませんでした。自立経営を目指す組織にとっては大きな弱点であり、企業文化の改革や職員の意識改革、特に「自分たちの組織は自分たちの力で変革しなければ成長できないどころか、最悪の場合は廃止になることがあります」といった前向きの危機意識の共有が最重要課題でした。

一 いま触れられた企業文化の改革や職員の意識改革にはどのように取り組まれましたか。

主要事業である【フラット35】の貸出残高を拡大することにより収益を増やすこと、一般管理費を削減することにより経費を削減することという民間では当たり前のことを「P (Profit: 利益) - C (Cost: 経費) = NP (Net Profit: 純利益)の最大化を図るんだ」として、繰り返し全職員に訴えました。

この経営目標が達成されなければ最悪の場合、組織の廃止がありうるという危機意識を共有することにも務めました。その手段として島田'sメッセージと題したメールを全職員に発信(5年8ヶ月

の在任中40回)するとともに、中堅若手との直接対話も実施しました。これまでの経験と学びから「経営はリピート、繰り返し」であると考えており、機構にいる間中改革の必要性和改革の現状を繰り返し訴え続けました。

一 在任期間中に特に苦勞されたエピソードを御紹介ください。

まず冒頭に申し上げた平成19年8月の就任当初です。私は楽観主義者ですが、深く考えれば考えるほど改革は難しいと感じました。一期中に単年度黒字化や二期中に繰越損失を一掃するという目標はとても高いものでした。しかも1990年代の金融危機の後、2000年代に入って資金調達も本当に厳しいマーケットでした。金融機関や投資家などの機関投資家に見捨てられたら、機構はたちどころに立ち行かなくなります。したがって機構にとってとても大事なことは、金融マーケットに見捨てられない良質の住宅ローン担保証券(MBS)を一定量定期的に発行し続けることです。そうした意味で機関投資家やアナリストへの透明度の高いIRを大事にしました。

次に平成20年9月のリーマンショックです。同年10月、11月はMBSを発行することができたけれども、市場環境が厳しさを増して12月には発行ができませんでした。それだけ債券の需要が積み上がらず、買い手が減ったということです。それがまた翌年1月に発行できないという状況が続けば、このビジネスモデルは崩壊するかもしれないという組織の根幹を揺るがす大問題でした。12月の後半は食欲がないくらいに悩みました。しかし役員や担当部の方みんなで頑張っ翌年の1月はスプレッドが史上最大の105bpになりましたが幸い



今後10年後、20年後の
将来を見据えて
新たな価値創造に
チャレンジして欲しい。

島田 精一

常に上手く行っていると思います。MBSも私が辞めた平成23年にはまだ発展途上でしたが、それから6年、今では金融市場における評価は確立していますし、【フラット35】も国民の皆さんの支持を一定に得ています。これは機構の皆さんがこの10年間改革の努力を続け、一生懸命努力した結果だと考えています。

しかし現状維持は衰退につながります。今の仕事を少しでも改善して行く事は当然ですが、それに加えて国民や社会により役に立つような新しい価値創造にチャレンジして欲しいと思っています。一つ例を挙げるとすれば我が国の最大の課題である少子高齢化の中で、色々課題はあるけれどもリバースモーゲージやリフォーム対策などに取り組んで欲しいと考えています。

機構は3年後、5年後は大丈夫だと思いますが、10年後、20年後の将来を見据えて、継続的發展を目指すためにはしっかりした中長期プランを持ちかつ実行していかなければならないと思います。

にしてMBSを発行することができ、危機を乗り越えることができました。

最後は私が辞める直前の平成23年3月11日に起こった東日本大震災です。東北支店長等の人事異動を凍結するなど、初動対応のため組織を挙げて取り組みました。国民の皆さんが困ったときにこそ我々が役に立たなければならないと考えましたが、最初は大変でした。

3. 新たな価値創造に チャレンジして欲しい

— 最後にこれからの住宅金融支援機構
への応援メッセージをお願いします。

現在の機構の経営状態を聞かせていただくと非