



## 歴代理事長 Interview

住宅金融支援機構 前理事長

# 宍戸 信哉

Shinya Shishido

1948年宮城県生まれ。1971年に東北学院大学 法学部卒業、住宅金融公庫入庫。1998年情報システム部長、2000年企画部長、2001年大阪支店長を経て、2003年住宅金融公庫理事。2007年株式会社エイチ・ジイ・エス 専務取締役、株式会社住宅債権管理回収機構 代表取締役社長。2011年4月住宅金融支援機構の前身である住宅金融公庫設立以来初めての住宅金融公庫出身の理事長として就任し、2015年3月まで務める。

## 「企業の改革」の承継と発展、 そして「現場力向上」を 掲げた4年間

### 1. 初のプロパー出身のトップに 就任して

— まず、公庫から機構を通じて初のプロパー出身のトップに就任された時のお話をお聞かせください。

島田元理事長が民間出身の経営者でしたので、今までの住宅金融公庫から変わるために「企業の改革」を強く進めておられました。その手法を私は「選択と集中」、「コストカット」、そして「人材の育成」と理解

していました。私が平成23年にこの組織に戻ってきたときには、その「企業の改革」としての実績が大変上がっていたと思います。

ただ、すっかり民間企業のようになれるかという点と難しい部分もあるわけです。例えば民間企業では大胆にある部門を削ることができるわけですが、我々は公的な機関であり法令・政策等の制約もありますから、成績が悪いからといって簡単に部門を削ることができません。そういう組織として持っている特性のゆえに、民間一辺倒の「企業の改革」には限界があるという問題意識が私の中にありました。

それから、もうひとつ機構へ戻るときに意識していたのは、早急に「現場力」を上げなければいけないということです。

なぜ私がそう感じていたかという、理事長として戻ってくる直前まで、私は機構の債権回収を扱うサービスの社長をしており、完全に外部からの目線で機構を見ることができていたからです。公庫で働いていたときも「外部の目線でものを見なさい」なんてよく先輩や上司に言われ、気を付けていたつもりでしたが、やはり外に出てみないと本当には理解できないものがあると実感させられました。

その目線で機構を眺めた時、政策実施機関として最も重要な要素の一つである「現場力」が従来より落ちていると認識できていたので、先ず最初にこれを引き上げなければならぬと感じていました。

## 一 具体的にどのように改革に取り組みましたか。

独法移行時、島田元理事長は【フラット35】を立ち上げるため「選択と集中」を実践し、そこに大方の資源を投入してくださったお陰で、私の時は本邦初であった証券化支援事業は見事に立ち上がり、安定的な仕組みとなっていました。そこで、私は組織全体としてのバランスを取るため、【フラット35】に集中していた「ヒト・モノ・カネ」の中でも「ヒト」について、課題を抱えていた他部門へ振り分けるということを始めました。

当時は何故自分がこの部門へ異動？と感じた職員も多々いたと思いますが、組織全体として活力を持たせ、同時に「人材の育成」を継続するためには必要な措置だと考え実行しました。

一方で、我々のメイン業務である【フラット35】をより伸長させるため、前理事長時代からも課題で

あった金融市場からの資金調達にもより一層努めたつもりです。簡単に言えば、より低利で市場から調達し、フラット金利を下げ、商品競争力を高めるということです。このため市場との対話を徹底させる、二次市場を充実させる、海外の投資家を増やす等、徹底的に取り組ませましたが、この間、証券会社の皆さまからはやり過ぎといったフリクションもあったかと思います。しかし、私としては、この分野において経験を積んだ機構は、いわゆるタフネゴシエーターに成長してきているということを内外に知らしめたい、という思いもありました。

総じて4年間の仕事については自己満足していますが、成果は住宅業界、金融機関のご協力の賜物であり、加えて当時の藤岡副理事長以下、役職員の皆さんのお陰だと感謝しています。

それから、「現場力」向上のため、「カイゼン活動」にも取り組んでもらいました。平成24年度からはカイゼン全国大会を開催し、「現場力」、「見える化」で著名な遠藤功先生（株式会社ローランド・ベルガー日本法人会長）に毎年審査員として全国大会にご参加いただいたてレベルアップを図りました。一方で対外的にも機構の「カイゼン活動」を紹介していただくなど、評価の逆輸入で職員に自信を与えることができ、大変ありがたく感じておりました。

「カイゼン活動」は、事務改善も当然重要ですが、そこに究極の目標を置くのではなく、「身の回りの素材を使って日々考える」ということ、つまり学習の習慣化に意義を見いだしていました。小さなことでも、現場の人間が自ら考え実行していく、これが他部門にも展開され、提案が共有され議論がなされていく中で、「現場力」の強い組織になると思っています。

現場が強ければ自立的な組織運営も可能なわけで、権限委譲もできてきます。権限委譲はものすご



く大事なことで、内部統制面だけでなく、人材育成の面でも重要な手立てなのです。つまり権限と責任を下部へ落とせば担当者は必然的に一つ上のレベルで物事を考えるようになり、そうやって人間が成長していくのです。「イノベーション」というのも、このような環境の中で生まれてくるというのが私の信念です。

## 2. 3.11の年に理事長に就任し、 生まれた使命感

### 一 理事長就任の直前に起こった東日本 大震災についてお聞かせください。

3.11は、私にはある種の宿命みたいなものを感じさせました。というのも、ちょうどその日に理事長になるための面談を受けていたのです。もちろんそのときはまだ理事長になるのかもわからない状況でしたがね。

私の生まれ故郷の塩竈（しおがま）で兄や姉も被災しましたし、釜石や岩手や福島も…本当にあのような状況の中で「私は何をしなければならないのか」、「ひょっとすると私は呼ばれているのかもしれない」と感じました。

平成23年4月に理事長に就任してすぐ現地に伺ったのですが、私や機構が自らの力でできる事など、極めて限られています。やはりその多くは地元金融機関や地方公共団体の皆さまのお力添えあつての復興活動でした。多くの方々の協力がなければ、機構の災害復興住宅融資も全く役に立たないわけです。中でも、最初に東北三県の地銀の皆さまに融資窓口の再開について二つ返事でご快諾いただきまして、改めて公庫時代からの強い絆と困難に立ち向かう連帯感とを共有できていることに感動したことを鮮明に覚えています。

平成26年には、三陸復興支援センターを釜石市に開設したのですが、被災者の中に入り込み、腰を据えて相談に乗ることができる場を作ることができ、非常に良かったと思っています。この三陸センターを含め東北各県で行う相談会には、東北支店をはじめ、全国各地の職員に参加してもらいました。阪神・淡路大震災の教訓もあり、対応方針を短期間で打ち出すこともできましたし、それ以外でも物資を届けに車で応援に駆けつけたり、本当にオール機構で対応してくれました。もちろんまだ終息したわけではありませんので継続して行っていくことではありますが、私としては、在任中は使命感を持って行った仕事の一つでしたね。

## 3. 自分自身で課題を発見して ほしい

### 一 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。

一つ目は、「国の政策実施機関」として、あるべき機構の姿について申し上げたいと思います。

指示、命令を受け、具体的国の政策を機構が全力で目的達成の為これを遂行しなければならないのは当たり前です。しかし、機構にも政策実施機関としての長い歴史と失敗を含めた経験もあるところです。

国は、規制、税制、補助金などの施策を活用し政策を実行していきます。機構は、その中で長期金融という手段を与えられ役割を果たしていくわけです。つまり、機構は長期金融という特性（制約要因も含め）を十分にご理解いただき、最も政策投資効果上がるような仕組みづくりをお願いする必要があります。より国民のお役に立てるようにする為にはど



## インフラの構築で、 付加価値の創造を。

宍戸 信哉

今後ともこの延長線上で進んでいくべきというのが私の考え方です。

そういう意味で、次に機構に実現してほしいのは、生活資金も含めたリバースモーゲージ制度での「インフラ機能」の発揮です。少子高齢社会の我が国では、最も政策順位の高いものだと思っていますので、是非本格的な取組を国の指導のもと行い、機構が証券化支援事業類似のプラットフォームを立ち上げ、この上で各金融機関の皆さまの創意工夫で良い商品を提案してもらい、お客さまのご利用が拡大され、真に豊かな生活が実現されていけば良いなあと考えています。夢を語ってしまいましたかね？

うしたら良いのか、主務省等になお一層のご理解を求めていく姿勢を持つべきではないかと思っています。加えて長年の持論ですが、機構は住宅にしても金融にしてもいわゆる「市場」に近い所で活動しているのですから、この市場の動きを捉え、積極的に国に情報提供と施策の提言を行うべきと考えます。

二つ目は、これも持論なのですが、機構の今後の展開のキーワードは「インキュベーション機能」と「金融インフラ機能」の二つであると考えています。今日は「金融インフラ機能」についてだけ申し上げます。成功事例である証券化支援事業は、言うまでもなくこれに当たります。

機構は、証券化支援事業において民間金融機関との「コンペティター（競争者）」を止め、「コオペレーター（協力者）」として生まれ変わりました。結果として、国民の支持を得、成功してきたわけですから、

最後に、職員の皆さんへ。理事長時代から言い続けてきた言葉ですが、機構の職員は業務に真面目で、理解力や論理展開能力は高い所にあると思います。ただこれまでは、それは課題をもらったら発揮できるという受身の立場でのそれでした。取り巻く環境は激しく変化してきています。そんな中ではこれまで以上に皆さんには自ら課題を発見し、これを自ら解決していく能力が求められています。独立行政法人に移行してもう10年にもなります。繰り返しますが、是非課題を市場から拾い上げ、国はもちろん多くの関係者と意見交換しながら解決を試みていく積極果敢な組織になっていくことを望んでいます。皆さんの更なる成長と機構の発展を心より応援しております。