独立行政法人造幣局　事業年度評価の項目別評価シート（１）

大項目：１．業務運営の効率化に関する目標を達成するための措置

中項目：（１）組織の再編等

中 期 目 標	**事業全体の効率的かつ効果的な業務運営を確立するに当たっては、組織体制の再編、製造工程・業務処理の効率化及び人材の効果的な活用を図り、また、実績評価を確実に行い、更なる問題点の把握及びその改善に努めるものとする。**
中 期 計 画	**①事業部的組織への再編等** **これまでは、職能別的な組織でしたが、事業部的観点を取り入れた組織に再編します。これにより、各部の役割分担と権限・責任の所在が製品別的な観点から明らかになるとともに、意思決定を迅速に行えるようにします。** **間接部門については、一部で係単位の所掌事務を廃止したスタッフ制を導入することにより、機動的な組織運営を行います。** **また、各課、各部署の役割、責務については、平成１５年３月より順次導入する ISO-9001 の中における品質マネジメントシステムを活用し、各部署の運営方針と各管理者の責務、各工程の相互関係を明確にします。** **今後とも、ISO-9001 については、その認証を確実に維持します。** **②組織等の見直し** **限られた人員規模の中で効率的・効果的な事業実施を図るため、中期的に人員計画や組織の見直しを行うことにより、最適な人員配置が可能となるように努めます。**
（参　考） **年 度 計 画**	**①事業部的組織への再編等** **これまでは職能別的な組織でしたが、事業部的観点を取り入れた組織に再編します。本局には、総務部、事業部、貨幣部及び研究所を置きます。事業部は貨幣セットや勲章及び金属工芸品等の製造・販売関係業務を、貨幣部は一般流通貨幣及び交換型記念貨幣の製造に関する業務を、研究所は研究開発及び貴金属製品の品位証明等の業務を担当します。これにより、これまで複数の部にまたがっていた各業務が一つの担当部となることから、各部の役割分担と権限・責任の所在が製品別的な観点から明らかになるとともに、意思決定を迅速に行えるようにします。** **総務部には、新たに経営企画課、財務課、情報システム課を置き、それぞれ経営企画・管理機能の充実、内部管理予算及びＥＲＰシステムの運用を担当します。事業部には新たに新製品開発室と顧客サービス室を置き、貨幣セットや金属工芸品の多様化と国民へのサービス向上に努めます。** **間接部門については、例えば総務部経営企画課、事業部事業企画課、貨幣部管理課、研究所研究管理課等で係単位の所掌事務を廃止したスタッフ制を導入し、機動的な組織運営を行います。** **また、各課、各部署の役割、責務については、平成１５年３月に認証を取得した貨幣製造**

	事業の ISO-9001 を活用維持することとし、それ以外の事業についても順次認証を取得すべく、所要の準備を進めていきます。 ②組織等の見直し 限られた人員規模の中で効率的・効果的な事業実施が図られるよう、平成１５年度に組織の再編を実施します。
業務の実績	① 事業部的組織への再編等 ○事業部的観点を取り入れた組織再編の実施状況 平成１５年４月１日の独立行政法人への移行に伴い、本局の組織を従来の「総務部、事業企画部、製造部」で構成する３部体制から、各部の役割分担と権限・責任の所在を製品別に明らかにするとともに、製品に関する意思決定が迅速に行えるよう、受注から製造・納品に至る一連のプロセスを一つの部に担当させる事業部的観点を取り入れた「総務部、事業部、貨幣部、研究所」の３部１所体制に再編した（別添-1「独立行政法人造幣局組織図（新旧比較）」参照）。 各部の役割については、総務部に経営に関する基本方針の策定をはじめとして、財務、人事、システムなど造幣局全体の統合調整機能を付与したうえで、事業部が貨幣セット並びに勲章及び金属工芸品等の製造・販売関係業務を、貨幣部が一般流通貨幣及び交換型記念貨幣の製造に関する業務を、研究所が研究開発及び貴金属製品の品位証明等の業務を所掌することとした。 さらに３部１所体制への組織再編に伴い、各部の組織（課、室）についても所要の見直し（廃止・統合）を行ったところであるが、特に、事業部的組織を円滑に運用するために必要な経営企画・管理機能の充実を図るため、総務部に経営企画課、財務課、環境管理官を、貨幣セットや金属工芸品の多様化と国民へのサービス向上を図るため、事業部に新製品開発室と顧客サービス室をそれぞれ新設した。 ○各部の役割分担と権限・責任の所在が製品別な観点から明らかになった状況 平成１５年３月までは、各製品の企画と製造が複数の部局にまたがっていたため、製品に関する各部門の権限と責任の所在が分散していた。 事業部的組織への再編により、事業部には貨幣セット並びに勲章及び金属工芸品等、貨幣部には一般流通貨幣及び交換型記念貨幣、研究所には研究開発及び貴金属製品の品位証明等を所掌させ、その権限と責任において、企画から製造、販売に至る全てのプロセスを一体的に実施することとした（別添-2「独立行政法人造幣局組織図（各課の業務内容）」参照）。 ○意思決定の迅速化の状況 業務運営については、事業部的観点を取り入れた組織再編の実施に加え、以下のとおり意思決定の迅速化が図られるよう努めている。

	①事業運営方針及び重要案件については、理事会で審議することとしているが、理事会を機動的に開催するため、理事会は定例化せず、必要が生じた都度招集することとしている。 〔参考〕１５年度中の理事会開催回数：３０回 ②各施策については各担当理事が各部の事務を総括することにより、理事長を補佐し、さらに各部にまたがる案件や業務運営に影響を与えるような重要案件が生じたときは、理事会という形式にとらわれず、理事長室に各理事、各部長を広く招集し意見交換を行うなど、理事長が直接指揮・監督を行う方法により、迅速かつ機動的な対応を行うこととしている。 ③部・所・支局における日常業務の報告事項及び懸案事項については、定例幹部会等においてテレビ会議システムを活用して意見交換を行い、役員及び幹部職員間の迅速な意思疎通を図った。さらに、各部の業務の実施にあたっても、支局職員を本局に出張させるまでもなく、テレビ会議システムを活用し、迅速に支局との意見調整を行った。 〔参考〕平成１５年度中のテレビ会議システムによる幹部会開催回数：４９回 ④「造幣局決裁委任規程」を策定し、定型的な事務及び比較的軽易な事務については、理事長から各部、支局又は各課の長に対し、決裁権限を委任することにより、事務の効率化及び意思決定の迅速化を図った。 〔参考〕　例えば、独立行政法人への移行に伴い、会計法令に基づく物品管理官制度［注：物品購入にあたって、物品供用官（各課の長）が物品管理官（本局：総務部長、支局：支局長）に対して購入伝票により請求を行い、物品管理官が購入を決定する制度］を適用する必要がなくなったことから、同事務に係る理事長の決裁権限を各課の長に内部委任し、内部管理予算制度による総合的なコントロールの下で、原則として各課の長の判断で即時に物品購入を実施できるよう措置した。 ○スタッフ制の導入による機動的な組織運営への取組状況 間接部門の１６課１室（総務部経営企画課、事業部事業企画課、貨幣部管理課、研究所研究管理課等）では、限られた人員で業務に適切に対応するため、係単位の所掌事務を廃止したスタッフ制を導入した。これにより、各課長は業務の状況を踏まえ、自らの判断により、課員の担当業務を変更し、重要案件や緊急を要する案件に柔軟に対応するなど、機動的な業務運営が可能となった。一方、スタッフ制の導入によって、各職員の担当業務が職名だけでは判断し難くなったため、当初は職員の間で戸惑いや責任の所在が不明となるなどの問題点が認められた。このため、各職員の基本的な担当業務を局内ホームページに掲載するなど、その定着に向けた取組みを行った。（別添-2「独立行政法人造幣局組織図（各課の業務内容）」参照）。

○ISO-9001 の活用による各部署の役割、責務の明確化の状況

ISO-9001 の要求事項に則って作業の工程、内容等に関する規程その他関係規程の見直し、整備を行い、各部署の役割、責務の明確化を図った。

具体的には、造幣局の「国民の貨幣に対する信頼の維持と国民生活の向上に寄与する」という品質方針を実現させるため、ISO-9001 に基づくマネジメントシステムの下、各課単位で品質目標を定め、各課がその目標達成に向けた取組みを行った。各課における取組みについては、理事長がマネジメントレビューを年２回開催し、各管理責任者からその実施状況などに関する報告を受けたうえで、マネジメントシステムの実施状況を総括し、改善に向けて取り組むべき課題を指示するなど、組織全体として[注]ＰＤＣＡサイクルが機能する業務運営体制を構築した。

（注）ＰＤＣＡサイクル：計画（Plan）、実施（Do）、点検・対処（Check）、見直し（Action）を行うという工程（サイクル）を継続的に繰り返し、システムの改善を図るもの。

○ISO-9001 の認証の維持の状況

平成１５年度においては、平成１４年度に取得した貨幣製造事業についての ISO-9001 の認証を維持し、その活用を図るとともに、貨幣製造事業以外の事業についても ISO-9001 の認証取得を図るべく、次の活動を実施した。

・ISO-9001 に関する理解を深めるため、幹部及び一般職員を対象として外部コンサルタントによる研修を実施した。（１５年６月）

・品質マネジメントシステムの維持及びその有効性の改善に関する事項について、内部監査員による監査を実施した（１５年７月、１０月、１６年１月の３回実施）。

・品質マネジメントシステムの適切性、有効性等について検証を行うため、理事長その他の役員及び幹部職員によるマネジメントレビューを実施した（１５年８月及び１６年２月の２回実施）。

・貨幣製造事業以外の事業に係る ISO-9001 の認証取得（以下「二次認証取得」という。）に向けて、全事業を対象とした品質マニュアルを作成し（１５年９月）、その運用を行った。

・二次認証取得に向けて、外部審査登録機関による文書チェック（１５年９月、品質マニュアル等の内容についての審査）、外部コンサルタントによる模擬審査（１５年１１月、予備審査に向けての品質マネジメントシステムの構築状況等についての審査）及び外部審査登録機関による予備審査（１５年１２月、定期・拡大審査に向けての品質マネジメントシステムの構築状況等についての審査）を順次受審し、指摘のあった事項については改善のための措置を講じた。

以上の活動を経て、平成１６年２月に外部審査登録機関による定期審査（貨幣製造事業に係る品質マネジメントシステムの維持状況についての審査）及び拡大審査（二次認証取得のための審査）を受審し、その結果、同年３月１２日に全事業について ISO-9001 の認証登録を受けた。

（注）貨幣製造事業については、外部審査登録機関により、貨幣製造担当部署において、ISO 推進委員会が設けられ、不全内容の優先順位を考え取組んだ結果、不全率が良化した事例が認められ、また、課員全員が同システムをよく理解している点などが高く評価された。

② 組織等の見直し

○人員計画や組織の見直しの状況

１．人員計画の見直しの状況

人員計画については、中期計画に掲げる人員に係る指標を踏まえ、採用抑制（一部は退職者不補充）により今後５年間で計画的な削減を実施することとしており、以下のとおり５年間の人員計画を決定し、所要の見直しを行った。

今後の業務見通しをもとに必要人員を検証したうえで、一般管理部門や補助部門を中心に人員削減を行うことを内容とする５年間の人員計画を策定した。（１５年６月）

平成１５年９月以降、組織再編後の現場の状況などに関して各部門からヒアリングを行い、その結果を踏まえて６月に策定した人員計画の見直しを行った。（評価シート（１６）「人員計画」の業務の実績欄を参照）

２．組織の見直しの状況

平成１５年４月１日の独立行政法人への移行に伴い、本局の組織を従来の「総務部、事業企画部、製造部」で構成する３部体制から、各部の役割分担と権限・責任の所在を製品別に明らかにするとともに、製品に関する意思決定が迅速に行えるよう、受注から製造・納品に至る一連のプロセスを一つの部に担当させる事業部的観点を取り入れた「総務部、事業部、貨幣部、研究所」の３部１所体制に再編した。（評価シート（１）「事業部的組織への再編等」の業務の実績欄を参照）

平成１５年４月１日の組織再編が大幅なものであったことから、業務への影響及び改善すべき点についての検証を実施した。

具体的には、上半期の業務状況を踏まえ、平成１５年９月以降、各部門から再編後の組織に関するヒアリングを行うとともに、部・支局の各課から直接、意見・要望などを広く聴取した結果、次のような課題が表面化した。

①事業部門別に組織を再編した結果、例えば技術管理や危機管理といった造幣局全体の業務を総合的に調整する機能が低下していないか。

②各部においては、部門内の調整が効果的、効率的に実施されるよう各部門の総括機能を強化する必要があるのではないか。

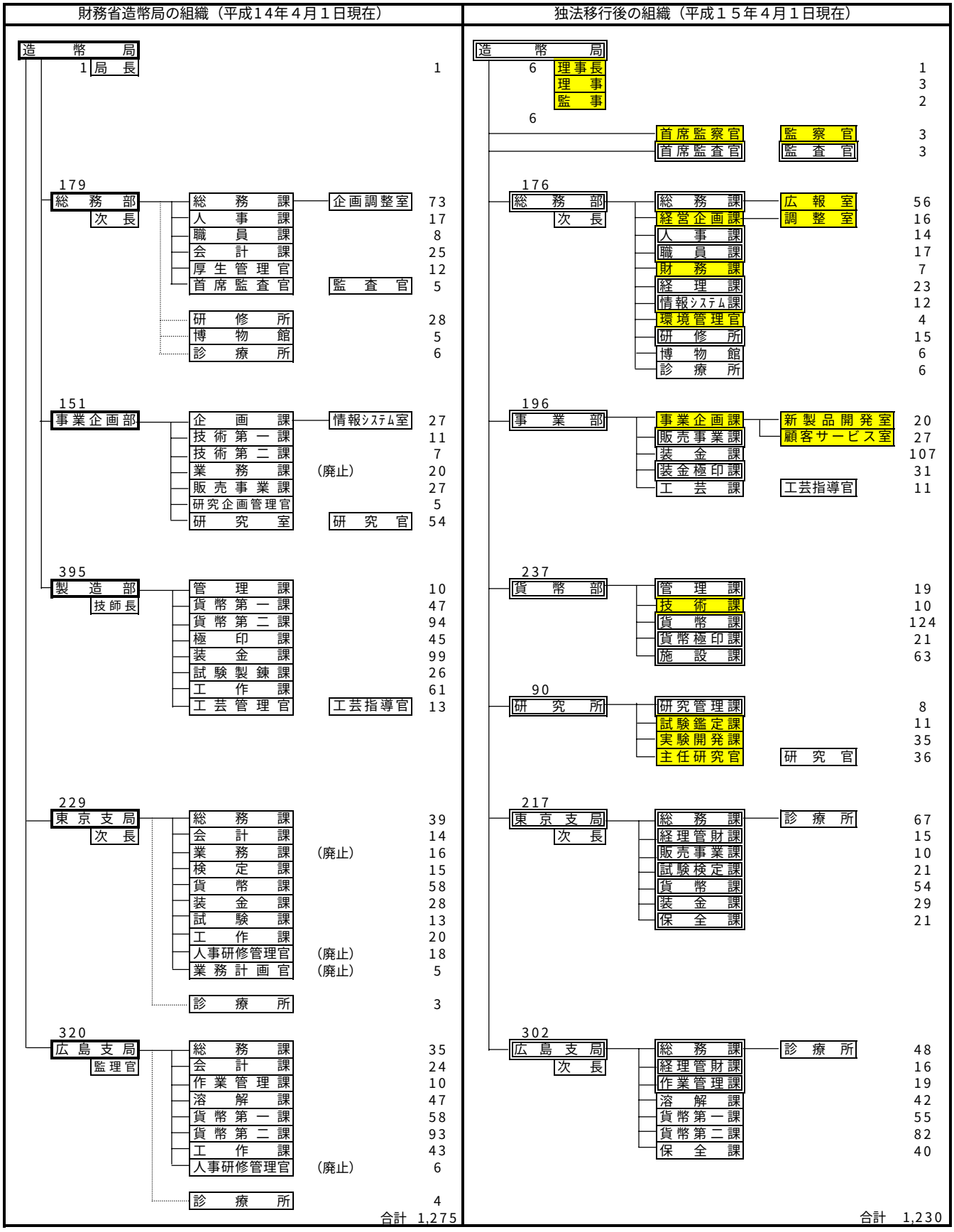
これを受けて組織の見直しについて検討を行い、各部門にわたる業務を総合的に調整する機能を強化するための機構を総務部に配置（危機管理担当の企画調整官など）するとともに、各部門内における調整を効果的、効率的に実施するため機構を配置（事業部企画調整官など）することなどを内容とした組織の一部見直しを決定し、平成１６年４月１日から実施することとした。

なお、事務分掌規則の一部を改正し、各部門にまたがる業務（技術管理、作業管理）

	に関する統合調整を行う部署を明確化する措置を別途講じた。	
評価の指標	① 事業部的組織への再編等 ○事業部的観点を取り入れた組織再編の実施状況 ○各部の役割分担と権限・責任の所在が製品別な観点から明らかになった状況 ○意思決定の迅速化の状況 ○スタッフ制の導入による機動的な組織運営への取組状況 ○ISO-9001 の活用による各部署の役割、責務の明確化の状況 ○ISO-9001 の認証の維持の状況 ② 組織等の見直し ○人員計画や組織の見直しの状況	
評　価　等	評　定	（理由・指摘事項等） 国の時代において分離していた企画部門と製造部門を一体化し、各製品別の事業部的組織へ再編することにより、各部の役割分担と権限、責任の所在が明らかになるとともに、迅速で機動的な意思決定を行いやすい土台づくりに成功した。 新商品の開発をはじめとして事業部制移行後の問題点の把握と対策の実施、柔軟な会議体制の構築等、独立行政法人化に伴って増大した裁量度をよく活かした組織運営を行い成果が現れている。また、間接部門におけるスタッフ制の導入については、少数のスタッフで業務に適切かつ迅速に対応する柔軟性に富んだ運用がなされる事が期待できる。 組織全体で、ISO-9001 認証取得に取り組んだ結果、貨幣製造事業以外の事業についても ISO-9001 の認証を取得し、造幣局の全事業について認証登録を受けることに成功した。ISO-9001 の認証取得に際して、貨幣製造担当部署の職員が同システムをよく理解している点を外部審査登録機関が高く評価したことは、単に認証取得のみを目的としたのではなく、組織改革の手段として組織全体として取り組んだことを伺わせる。 大規模な組織改革を行ったため、今後生じる問題点の洗い出しと更なる組織体制の見直しについて柔軟性を持って対応していく必要があるとともに、人員削減はコスト抑制の大きなポイントではあるが、一方で中長期的な視点に立って企業の基礎体力ともいうべき人材の育成、人的資源の有効活用に向けた努力が継続されることに期待したい。 以上を総合的に勘案して、本項目の評定をＡとする。
	A	

別添-1

独立行政法人造幣局組織図（新旧比較）



別添-２

独立行政法人造幣局組織図（各課の業務内容）

平成１５年４月１日現在

		〔　業　務　内　容　〕
造幣局		
理事長		
理　事		
監　事		
	首席監察官	〔服務監察〕
	首席監査官	〔業務監査〕
総務部	総　務　課	〔総合調整、庶務、法務、警備、情報公開〕
次　長	広　報　室	〔広報宣伝、事業案内〕
	＊経営企画課	〔事業計画、機構及び配置人員、収支改善・業務改善、秘書〕
	＊調　整　室	〔中期計画、貨幣製造契約、業績評価〕
	人　事　課	〔人事、服務、給与〕
	職　員　課	〔労働組合、宿舎、安全衛生、福利厚生、共済組合〕
	＊財　務　課	〔内部管理予算、資金繰り、借入金、余裕資金の運用〕
	経　理　課	〔経理、決算、原価計算、管財、契約〕
	＊情報システム課	〔電子情報処理の開発支援、管理、推進〕
	＊環境管理官	〔公害防止、環境、省エネルギー、危険物の管理〕
	＊研　修　所	〔研修の実施〕
	＊博　物　館	〔史料の収集整理・調査研究・展示〕
	診　療　所	〔診療、健康管理〕
事業部	＊事業企画課	〔貨幣セット及び金属工芸品の販売計画、事業部及び東京支局の作業計画〕
	＊新製品開発室	〔新製品の企画開発〕
	＊顧客サービス室	〔顧客サービス、貨幣セット及び金属工芸品の販売展示会、販売広報〕
	＊販売事業課	〔貨幣セット及び金属工芸品の販売・販売促進、勲章等の受注・契約・発送〕
	装　金　課	〔勲章等の製造、金属工芸品の製造〕
	装金極印課	〔種印の製造、勲章等の極印の製造〕
	工　芸　課	〔図案及び原型の作成〕
貨幣部	＊管　理　課	〔貨幣部及び広島支局の作業計画、貨幣の納品、旧貨幣等の受入・管理〕
	＊技　術　課	〔技術調査、作業指導、技術指導、品質管理、作業工程管理〕
	貨　幣　課	〔円形の製造、貨幣の圧印・検査〕
	貨幣極印課	〔貨幣用極印の製造〕
	＊施　設　課	〔営繕管理及び設備管理（営繕管理・設計管理を含む）〕
研究所	＊研究管理課	〔研究企画、知的所有権、職務発明、研究所の作業計画〕
	試験鑑定課	〔貨幣の真偽鑑定、試験分析、品位証明〕
	実験開発課	〔開発技術の工業化試験、貴金属貨幣の製造、旧貨幣等の鋳つぶし、貴金属地金の精製〕
	＊主任研究官	〔造幣事業に関する技術及び学術の研究、貨幣の偽造防止の研究〕
東京支局	総　務　課	〔一般管理、警備、庶務、診療所〕
次　長	経理管財課	〔経理、管財、契約〕
	販売事業課	〔貨幣セット及び金属工芸品の販売、貨幣の納品〕
	試験検定課	〔試験分析、品位証明〕
	貨　幣　課	〔（貨幣セット）　円形の製造、貨幣の圧印・検査、貨幣の発送〕
	装　金　課	〔勲章等の製造、金属工芸品の製造〕
	保　全　課	〔営繕管理及び設備管理〕
広島支局	総　務　課	〔一般管理、警備、庶務、診療所〕
次　長	経理管財課	〔経理、管財、契約、貨幣セット及び金属工芸品の販売〕
	作業管理課	〔作業管理、貨幣の納品、旧貨幣等の受入・管理、分析、品位証明〕
	溶　解　課	〔（一般流通貨幣・交換型記念貨幣）　材料地金の溶解、旧貨幣等の鋳つぶし〕
	貨幣第一課	〔（一般流通貨幣・交換型記念貨幣）　鋳塊及び板状地金の圧延〕
	貨幣第二課	〔（一般流通貨幣・交換型記念貨幣）　円形の製造、貨幣の圧印・検査〕
	保　全　課	〔営繕管理及び設備管理〕

〔注〕＊印の部署はスタッフ制を基本とする（１６課・室）

独立行政法人造幣局　事業年度評価の項目別評価シート（２）

大項目：１．業務運営の効率化に関する目標を達成するための措置

中項目：（２）業務処理・製造工程の効率化

中 期 目 標	事業全体の効率的かつ効果的な業務運営を確立するに当たっては、組織体制の再編、製造工程・業務処理の効率化及び人材の効果的な活用を図り、また、実績評価を確実に行い、更なる問題点の把握及びその改善に努めるものとする。
中 期 計 画	民間企業で行われている経営手法である内部管理予算制度（執行単位ごとに責任を明確化する）及び標準原価制度（単位毎の標準的な原価を規定する）を導入することにより、経費の効率的使用及び製造コストの削減に努めます。 また、作業の進捗管理、在庫管理等につき、生産管理システム及び新たに ERP システム（基幹業務システム）を運用することにより（15 年 4 月より稼動）、原材料投入から出荷までの一連の情報を、各工程でリアルタイムに把握し、かつ一元管理を可能とすることで、全体の業務プロセスを整合性をもって運用し、効率的な業務処理を行います。 製造工程については、自動化機械の活用をはじめとして、作業方法の見直しにより全体としての生産効率の向上に努めます。 また、局内 LAN の活用による事務処理の迅速化、簡素化、文書資料の電子媒体化等により管理事務の効率化を行います。 さらに、現場における創意工夫を生かし、効率化を推進するため、業務改善活動を推進し、中期目標の期間中、1,420 件以上の業務改善の提案件数が行われるよう努めます。
（参　考） 年 度 計 画	内部管理予算制度の導入による執行単位ごとのコスト意識の徹底、標準原価制度の導入による製品単位ごとのコスト意識の徹底により、経費の効率的使用及び製造コストの削減に努めます。なお、１５年４月より新たに稼動を開始する ERP システム（基幹業務システム）については、導入の初年度であることから、その円滑な定着に努めます。 製造工程については、マシニングセンタ等の自動化機械を活用し、これまでの手作業からの省力化や、作業方法の見直しに努めます。 また、局内 LAN の活用による事務処理の迅速化、簡素化、文書資料の電子媒体化等により管理事務の効率化を行います。 さらに、各職場から出された改善提案には、他の職場にとっても役立つものが多いため、各職場からもその内容がわかるような環境を整備し、業務改善活動をより効率的に推進します。業務改善提案に関する表彰制度を活用することにより、その積極的な提案を促進し、平成１５年度中の提案件数が 290 件以上となるよう努めます。

業務の実績	○内部管理予算制度の導入及び運用の状況 内部管理予算制度の導入にあたっては、各課を予算の執行単位とし、各課長に配分予算の執行に関する権限を付与して責任を持たせることにより、経費の効率的使用と執行の迅速化という両面を実現する仕組を構築した。 その運用にあたっては、予算を適切に執行し、さらに造幣局全体の収支状況を踏まえた予算統制を行うことができるよう、予算執行の総括部署である「財務課」が、予算執行単位である各課長に予算執行状況（毎月）及び予算執行状況の自己分析結果（四半期毎）を報告させ、これを基として各課に配賦する予算を見直すことで、内部管理予算制度についてＰＤＣＡサイクルが機能するよう措置した。 ○標準原価制度の導入及び運用の状況 コスト管理の徹底、適正な製品価格の決定及び有用な経営管理情報の把握に資するよう、原価管理に標準原価制度を導入した。 平成１５年度は、基礎データ入力のツールであるＥＲＰシステム（基幹業務システム）導入の初年度であったことから、当初はデータ入力に時間を要したが、職員に対する指導及び支援を行い入力期日の管理を図ることにより、期日どおりの運用が可能となった。さらに、ＥＲＰシステムの活用により、標準原価を基礎として製品価格決定の基礎資料としたほか、製品単位ごとの標準原価と実際原価の差異を示す資料を製造部門に提供し、関係部課において原価差異を分析させるなど、その定着に努めた。 なお、標準原価制度の導入初年度であることから、標準原価の設定等を正確に行うことが不可能だったことから、より適正な標準原価の設定に必要な基礎データを幅広く収集し、その結果を平成１６年度の標準原価の設定に反映させることとした。 ○経費の効率的使用及び製造コストの削減の状況 内部管理予算の執行に関しては、内部管理予算制度による総合的なコントロールの下、各課長に自らの予算の執行に関して責任を持たせることによりコスト意識を浸透させ、各課が主体的に経費支出の効率化に努める環境整備を図った。 予算の執行にあたっては、予算執行単位である各課長からの報告をもとに、予算執行の統括部署である財務課が必要な見直しを行うことにより、不要不急の経費支出を抑制した。一方、各執行単位において予算に不足が生じた場合は、「財務課」がその必要性を審査した上で真に必要と認められる経費については予算の追加配賦を行うなど、内部管理予算制度の弾力的な運用を図ることにより、いわゆる枠取りのための予算要求がなくなり、結果として予算の適正な執行が図られた。 これらのことから、各課単位でのコスト意識の徹底、予算要求及び予算執行の適正化が図られたことに加え、物品調達については原則として一般競争入札によることとし、調達経費などの圧縮に努めたほか、事務処理の電子化、簡素化を図ることなどにより、経費の効率的使用及び製造コストの削減に努めた。

	○ＥＲＰシステムの導入の状況 独立行政法人化に伴い、官庁会計事務通信システムに代わる独自のシステムが必要となったことから、受注から出荷までの一連の流れと管理会計、財務会計などを含めた基幹業務を統合的に管理することができるＥＲＰシステム（基幹業務システム）を導入した。 ＥＲＰシステムは、入力業務やその利用方法がこれまでのシステムと大幅に異なることから、平成１５年４月１日からの稼動にあたっては、職員及び支援業者による徹底した運用・保守管理体制をとり、職員の操作技術の向上に努めた。 具体的には、システムの操作マニュアルを整備して、造幣局局内掲示板へ掲載し、職員への周知及び浸透に努めるとともに、造幣局職員による業務手順のヘルプデスクと支援業者による操作方法のヘルプデスクを設置して職員に対する支援体制を整備した。ヘルプデスクへの問い合わせ件数は、稼動当初は月１,０００件を超えていたものが月４００件程度で推移するようになるなど、システム操作の慣れや業務手順がユーザの職員に徐々に浸透した。 こうした取組みの結果、大きなトラブルもなく順調に月次業務を処理し、安定的な稼動が図られるなど、ＥＲＰシステムの円滑な導入が図られた。 ○ＥＲＰシステム等の運用による効率的な業務処理の状況 従来の生産管理システムに加え新たに導入したＥＲＰシステムの活用により、以下の通り業務の効率化が認められた。 ①各月の収支状況を取りまとめる期間が２ヶ月から１ヶ月に短縮した。 ②各部門別の収支をはじめとする有用な経営管理情報を把握することができるようになった。 ③債権債務管理業務や固定資産管理業務のデータをパソコン画面上で直ちに確認できるなど、情報の共有化が図られた。 ④在庫のデータ管理については、これまでは原課からの報告を取りまとめる必要があったが、各課が入出庫の実績をＥＲＰへ入力するだけで自動的にデータ処理が行われるとともに、在庫情報がパソコン画面で容易に確認できるようになった。 ⑤ＥＲＰシステムとファームバンキング機能を接続することにより、市中銀行とのオンライン入出金への対応が可能となったほか、新たに郵便局やコンビニエンスストア等を利用した各種決済手段が可能となり、顧客利便性の向上に繋がった。 ○収支の月次把握の状況 ＥＲＰシステムを利用して、毎月、部門別に収益と費用の実績を把握し、当初計画との比較・分析を行うほか、原価差異についても分析を行い、その結果を理事会に報告した。 これにより、理事会においては、理事長ほか幹部職員が業務運営状況や予算の執行状況を早期に確認するとともに、各事業の年度内の取組方針や予算執行の方向性などの決定に役立てた。

	なお、毎月の収支把握において、標準原価の設定上の問題から生じるとみられる原価差異が認められたほか、一部費用が年度末に一括計上されていることや、賞与の有無によって収支計画と実績に大きな乖離が生じていることが判明したため、より適切な経営管理の観点から、月次データに一定の修正を加えることとするなど、その精緻化に向けた所要の見直しを行い、１６年４月から実施することとした。 ○自動化機器の活用による生産効率の向上の状況 １．貨幣自動検査機の開発状況 貨幣自動検査機は、現在作業者が目視で行っている貨幣の最終検査を機械化するためのものであり、平成１５年度における開発状況は以下のとおりである。 ①平成１４年度に開発した試作機を使用し、良品と不良品を見分けるための基本となる品質基準（１～５００円、６貨種分）を作成した（４月～９月）。 ②平成１５年９月、新たに実用機に近いプロトタイプ機を開発し、１０月からはプロトタイプ機を使用して実用レベルでの判定性能と処理能力の確認作業を実施した。並行して、職員に対する操作方法の研修及び耐久テストを継続し、実用化に向けての準備を進めた。 ③平成１６年１月、実用機４台（本局２台、広島支局２台）を発注した。 ２．勲章製造工程における自動化機器活用の推進状況 勲章製造工程においては、限られた人員規模の中で勲章の増産に対応していくため、[注]マシニングセンタ（ＭＣ）を積極的に活用して生産効率の向上を目指すこととし、瑞宝章及び旭日章の一部にＭＣによる加工を導入した。これにより、瑞宝章の章身で、年間３,０００時間（全体の作業時間に対し４.３％）が短縮できた。また、受注量が増加している瑞宝章連珠等については、１２月からＭＣの夜間無人運転を開始して切削作業の効率化を図った。 平成１６年３月には、勲章全般のヤスリ作業が不要となるワイヤ放電加工機を導入するなど、更なる生産性の向上を目指している。 （注）マシニングセンタ：コンピューター制御により、予めプログラムしておいた切削や穴あけ等の多種多様な加工を全自動で行う工作機械。 ○作業方法の見直しによる生産効率向上の状況 作業方法の見直しによる生産効率の向上については、従来から中長期的視野に立って計画的に進めているところであるが、平成１５年度は前記の自動化機器の活用のほか、貨幣製造工程における人員見直し及び極印へのメッキ方法の変更による生産効率の向上を重点政策とした。 １．貨幣製造工程における人員見直しの状況 貨幣製造工程においては、広島支局の溶解・圧延・成形工程の人員見直しにより生産効率の向上を目指すこととし、各工程において、各人の役割分担及び人員の配置方

法を見直した結果、６名（各工程２名）を減員した体制で計画作業量を達成することができた。

２．ＰＶＤ極印の実用化テストの状況

注ＰＶＤ処理した極印は、従来のクロムメッキ処理した極印に比べ、耐久性の向上及び作業環境の改善が期待できることから、その実用化へ向けてテストを行っているものであり、平成１５年度における開発状況は以下のとおりである。

①平成１４年度に導入したＰＶＤ処理装置を使用して、操作方法の習得及び最適な処理温度や処理時間等を設定するための成膜条件テストを行った（４～９月）。

②平成１５年１０月から通常貨幣用極印にＰＶＤ処理を施し、通常の圧印作業の中で順次圧印テストを実施した。その結果、５００円貨幣については極印の耐久性、貨幣の品質とも現状以上であることを確認した。

③５００円通常貨幣用極印については、平成１６年３月から全てＰＶＤ処理した極印に切替えた。

（注）ＰＶＤ処理：アークイオンプレーティング法と呼ばれる金属の表面硬化法の一つ。貨幣用極印の表面に応用（窒化クロムをコーティング）することにより、従来のクロムメッキ処理を施した極印に比べて耐久性の向上が図れるほか、クロムメッキ液を使用しないことから作業環境の改善が図れる。

○事務処理の迅速化、簡素化による管理事務の効率化の状況

事務部門を中心にパソコンを一人一台設置することにより、部内での連絡事項については原則局内ＬＡＮによることとしたほか、各課の業務の状況などは局内イントラネット上に開設する各課ＨＰに掲載し、周知徹底した。また、休暇の承認や出退勤管理についても電子化を図り、事務処理を簡素化した。

テレビ会議システムの積極的な活用により、業務実施にあたっての本局、支局との打ち合わせ、説明会の実施などについても、出張による時間及び経費のロスを抑え、効率的に実施した。

（参考）テレビ会議システム状況

・使用回数：９２回

・延べ利用人数：３,５０８人

○文書資料の電子媒体化による管理事務の効率化の状況

局内ＬＡＮ及び局内イントラネットの活用により、ペーパー配付等に伴う事務負担を大幅に軽減させたほか、訓令・通達、年報書及び局内誌を電子化するなど、ペーパーレス化による管理事務の効率化に努めた。

<table>
<tr><td></td><td colspan="2">○業務改善活動の推進状況
①平成１５年６月を「業務改善強化月間」と位置付け、ポスターの掲示等を行って業務改善に関する意識の高揚を図った。
②業務改善に向けて、職員による提案制度、各課からの改善事例報告、業務改善自主活動（ＱＣ）などの取組みが行われているが、「造幣局業務改善推進規程」を新たに制定し、同規程の中に各取組みを統合整理したほか、局内イントラネットを活用した電子媒体による提案を可能とするなど、職員が気軽に業務改善の提案が行えるよう環境整備を行った。（平成１５年９月）
③さらに、業務改善に向けた制度をわかりやすく職員に周知するために、制度の手引書（「新しい業務改善制度の手引き」）を作成し、局内ホームページに掲載した。（平成１５年９月）
④優れた提案については局内ホームページに掲載し全職員への周知に努めたほか、優れた提案を行った職員を当局創業記念式典（毎年４月開催）において表彰するなど、業務改善に関する意識の高揚が図られるよう努めた。

○業務改善の提案件数
平成１５年度における業務改善の提案件数は、上記の取組みの結果、年度計画の２９０件を上回る４１５件となった。</td></tr>
<tr><td>評価の指標</td><td colspan="2">○内部管理予算制度の導入及び運用の状況
○標準原価制度の導入及び運用の状況
○経費の効率的使用及び製造コストの削減の状況
○ＥＲＰシステムの導入の状況
○ＥＲＰシステム等の運用による効率的な業務処理の状況
○収支の月次把握の状況
○自動化機器の活用による生産効率の向上の状況
○作業方法の見直しによる生産効率向上の状況
○事務処理の迅速化、簡素化による管理事務の効率化の状況
○文書資料の電子媒体化による管理事務の効率化の状況
○業務改善活動の推進状況
○業務改善の提案件数</td></tr>
<tr><td rowspan="2">評　価　等</td><td>評　定</td><td>（理由・指摘事項等）</td></tr>
<tr><td>A</td><td>中期計画に沿って内部管理予算制度、標準原価制度並びにＥＲＰシステムが導入された。
内部管理予算制度については、総合的なコントロールの下、予算の弾力的な運用が図られ、各部署において枠取りのための予算要求が無くなるなど、コスト意識の浸透を通じて予算の適正な執行に効果を上げている。</td></tr>
</table>

		なお、本・支局間の打ち合わせにTV会議システムを積極的に活用した点は、事務処理の迅速化のみならず経費の節約にも貢献していると認められる。 **標準原価制度については、関係部署において原価差異の分析が行われるなど、コスト管理の徹底等に効果が認められる。標準原価の設定等の精度を上げるために基礎データを幅広く収集したとの報告を受けたが、より適正な標準原価の設定ができるよう今後の継続に期待したい。** **ＥＲＰシステムの導入は事業部的組織を支える有効な手段であり、初年度から円滑な運用を定着させた点を評価したい。また、従来の生産管理システムとの連携により在庫管理などの事務処理の効率化が図られたばかりでなく、郵便局やコンビニエンスストア等を利用した決済手段が可能となり、顧客利便性の向上にも繋がっている。今後も顧客の立場に立ったサービスの向上に期待したい。** **また、本項目の評価の指標のひとつとした業務改善提案件数が年度計画を大きく上回る415件に達したことは、職員の高い向上意欲を示すものと受けとめられる。** **今後、内部管理予算制度の導入等による職員の意識改革を持続させる努力に期待するとともに、熟練技術者のもつ伝統的技術の継承にも配慮しながら自動化機械等による効率性の追求を進められるよう望みたい。** **以上を総合的に勘案して、本項目の評定をＡとする。**

独立行政法人造幣局　事業年度評価の項目別評価シート（３）

大項目：１．業務運営の効率化に関する目標を達成するための措置

中項目：（３）人材の有効な活用

<table>
<tr><td>中 期 目 標</td><td>事業全体の効率的かつ効果的な業務運営を確立するに当たっては、組織体制の再編、製造工程・業務処理の効率化及び人材の効果的な活用を図り、また、実績評価を確実に行い、更なる問題点の把握及びその改善に努めるものとする。</td></tr>
<tr><td>中 期 計 画</td><td>内部研修や外部の企業への派遣等を通じて職員の資質向上を図り、適材適所の配置を行うことにより人材の有効利用を図ります。</td></tr>
<tr><td>（参　考）
年 度 計 画</td><td>造幣局研修所が実施する各種内部研修や外部研修への参加、業務に関連する各種資格の取得等を通じて職員の資質向上を図り、適材適所の配置を行うことにより人材の有効活用を図ります</td></tr>
<tr><td>業務の実績</td><td>○内部研修の実施状況
平成１５年度の内部研修は、階層別研修、職務別研修及びその他の研修として下記のとおり研修を実施した。

<table>
<tr><th>区　分</th><th>研　修　名</th><th>参加人員</th></tr>
<tr><td rowspan="13">１．階層別研修</td><td>①新規採用職員研修</td><td>１０名</td></tr>
<tr><td>②新規採用職員地方研修</td><td>５名</td></tr>
<tr><td>③中堅職員研修</td><td>１９名</td></tr>
<tr><td>④一般総合研修</td><td>９名</td></tr>
<tr><td>⑤作業主任研修</td><td>３３名</td></tr>
<tr><td>⑥技能長研修Ａ</td><td>４５名</td></tr>
<tr><td>⑦作業長研修</td><td>３２名</td></tr>
<tr><td>⑧主任研修</td><td>１５名</td></tr>
<tr><td>⑨係長研修Ａ</td><td>１０名</td></tr>
<tr><td>⑩係長研修Ｂ</td><td>１３名</td></tr>
<tr><td>⑪課長補佐研修Ａ</td><td>１５名</td></tr>
<tr><td>⑫管理者研修</td><td>１０名</td></tr>
<tr><td>⑬新規採用職員指導員研修</td><td>１０名</td></tr>
<tr><td>２．職務別研修</td><td>①貨幣部門総合技能研修</td><td>１０名</td></tr>
<tr><td rowspan="4">３.その他の研修</td><td>①ＥＲＰ幹部研修</td><td>１６名</td></tr>
<tr><td>②ＩＳＯリーダー研修</td><td>６１名</td></tr>
<tr><td>③ＩＳＯ内部監査員養成研修</td><td>３２名</td></tr>
<tr><td>④カウンセラー研修</td><td>２０名</td></tr>
</table>
</td></tr>
</table>

	⑤有害業務等の作業従事者特別教育	６２名
	⑥その他の研修（英会話研修等）	２９名

（注）研修計画策定の状況については、評価シート（１６）参照。

○外部研修への参加状況

高度な専門分野については、大学等外部の研修機関へ職員を派遣して研修を実施した。

外部研修には、海外派遣研修、国際化研修、工芸職員海外留学研修、大学派遣研修、中央省庁等主催の研修及びその他の外部研修があり、平成１５年度における実績は以下のとおりである。

研　修　名	期　　間	参加人員
①工芸職員海外留学研修（イタリア造幣局メダル学校）	14 年 10 月～15 年 7 月	１名
②上級工芸研修（東京芸術大学）	15 年 4 月～16 年 1 月	１名
③国際化研修(米国)	15 年 8 月～16 年 4 月	１名
④大学院派遣研修（大阪大学）	13 年 4 月～16 年 3 月	１名
⑤大学院派遣研修（中央大学）	15 年 4 月～17 年 3 月	１名
⑥海外派遣研修（イタリア、フランス・スイス）	15 年 7～8 月の 2 週間	２名
⑦行政研修	15 年 9 月～10 月	１名
⑧簿記研修	15 年 12 月～16 年 2 月	２名

（別添-１「平成１５年度における外部研修の実施状況」参照）。

○各種資格の取得状況

平成１５年度における、主な資格の取得例は次のとおりである。

- 第１種電気工事士　１名
- 第２種電気工事士　２名
- 一級建築士　１名
- 一般毒物劇物取扱者　１名
- 危険物取扱者（乙種４類）　５名
- 特定化学物質等作業主任者　２名
- 鉛作業作業主任者　１名
- ２級金属プレス加工技能士　４名
- １級メッキ技能士　１名

	・１級貴金属装身具製作技能士　１名 ・クレーン運転士　１名 ・簿記検定（２級）　２名 以上を含め、平成１５年度においては、全４０種類の資格を延べ９４名の職員が取得した。 ○人材の有効活用の状況 １．現職での資格取得 人材の有効活用については、各種の資格取得を通じて職員の業務遂行能力を向上させ、効率的な業務運営の実施を図った。 ・取得資格の種類　第１種電気工事士ほか３９種（９４名） ２．専門的知識に応じた配置 専門的な知識を有する職員を選抜し、より高い水準の業務遂行能力を修得させるために海外を含む外部機関で研修を行った。 ・工芸職員海外留学　工芸部門への復帰 ・大学院派遣（研究）　研究所への復帰 ３．専門的知識、経験を必要とする部署へ必要とする時期に適時配置 研修により得られた知識や経験は、現に在職する職場で生かすだけではなく、更に、それらの能力をより必要とする職場において活用するため、適所への人事配置を行い人材の有効活用を図っている。 ・国際化研修　海外販売担当、国際会議等担当、広報部門等への配置 ・大学院派遣（会計）経営管理部門へ配置予定 （その他の例） 業務内容を熟知している職員のシステム開発部門への配置 システム開発経験者の開発予定現場部門への配置 研究開発経験者の新製品製造現場部門への配置 販売部門経験者の新製品開発部門への配置 また、各職場においては、各課の長が所属する職員に対して ISO-9001 マネジメントシステムに基づく要員力量評価を実施し、各職員に必要な研修やＯＪＴ等の教育訓練を特定している。
評価の指標	○内部研修の実施状況 ○外部研修への参加状況 ○各種資格の取得状況 ○人材の有効活用の状況

評　価　等	評　定	（理由・指摘事項等）
	A	研修については、外部の専門家を招いて全職員を対象とした企業会計に関する講習を実施するなどの工夫がなされ、順調に実績をあげている。これら研修への参加機会が増えることは職員のキャリアアップ志向を刺激し仕事への誇りにも繋がるので好ましく、また、企業会計に関する講習への参加希望者が予想を大幅に上回ったとの報告を受けたが、多くの職員が企業会計にまで関心を持ったことは意識改革の現れの一つであると思慮される。また、第１種電気工事士をはじめとして資格取得者を多く輩出した点は、人的資源が活性化している結果であると評価できる。 一方、研修生を派遣した大学において、学生に対し講義も行い目前で日本の誇る造幣局の金属工芸技術の各工程を披露したことは、研修の枠を越えた人的交流の表われであると評価したい。専門分野が細分化される中で、今後とも、時代や社会の要請に応えるべく、このような人材派遣、人的交流が積極的に行われ、有効で柔軟な研修の実施が引き続きなされるよう期待したい。 今後は、独立行政法人への移行に伴って高められた職員の士気を持続するよう、系統的な事業所内訓練等の機会の提供など、職員の資質の向上につながる研修が行われるよう制度的工夫がなされることに期待するとともに、将来を見据えて、民間的視点からのマネジメントができる人材の養成と、更なる人的資源の有効活用についての研究が望まれる。 以上を総合的に勘案して、本項目の評定をＡとする。

別添-１

平成１５年度における外部研修の実施状況

①工芸職員海外派遣研修（イタリア造幣局メダル学校）：１名
（１４年１０月～１５年７月）

世界最高峰のメダル製作技術を誇るイタリアにおいて、その最先端技術を直接習得するためイタリア造幣局メダル学校に職員を派遣した。国内では習得できない高度なメダル製作技術を習得することができた。

②上級工芸研修（東京芸術大学）：１名（１５年４月～１６年１月）

特に技術の優秀な若手職員に対し、より高度な技術と知識及び伝統技能を修得させ、技能の継承を図るとともに将来の技術指導者の養成を目的として、東京芸術大学美術学部工芸科へ職員を派遣した。大学における技術の習得とともに、当方からも大学の教官及び学生に対し講演を行うなど、工芸技術の相互交流を図ることができた。

③国際化研修(米国)：１名（１５年８月～１６年４月）

今後の記念貨幣等の海外販売事業の展開を考え、語学力及び国際感覚を身に付けた人材を育成するため、職員１名を米国カリフォルニア大学バークレー校（ＵＣＢ）エクステンションへ派遣し、ビジネス英語及び国際ビジネス講座についての研修を行った。

④大学院派遣研修（大阪大学）：１名　（１３年４月～１６年３月）

今後の研究開発業務の高度化に対応するため、研究職員の更なる高度の専門知識の習得及び研究部門における指導者の育成等を目的として、大阪大学理学部大学院理学研究科博士後期課程へ職員を派遣した。

⑤大学院派遣研修（中央大学）：１名　（１５年４月～１７年３月）

独立行政法人会計を含む公会計に関する高度な知識を習得し、造幣局の円滑な企業運営に資することを目的とし、職員を中央大学大学院国際会計研究科国際会計専攻修士課程へ派遣している。

⑥海外派遣研修（イタリア、フランス・スイス）：２名（１５年７～８月の２週間）

優秀な若手職員に国際交流の場において、国際感覚及び広い視野を身に付けさせることを目的として、（財）世界青少年交流協会の主催する海外派遣研修に職員２名を派遣した。

⑦行政研修：１名（１５年９月～１０月）

人事院が行う行政研修（課長補佐級）に職員１名を派遣した。

⑧簿記研修：２名（１５年１２月～１６年２月）

簿記の知識を有し、より的確な財務諸表等が作成し得る人材の育成を図るため、職員２名を簿記研修として外部機関へ派遣した。

独立行政法人造幣局　事業年度評価の項目別評価シート（４）

大項目：１．業務運営の効率化に関する目標を達成するための措置

中項目：（４）内部管理体制の強化

中 期 目 標	不測の事故を防止するため内部管理体制の強化を図るとともに、万が一事故等が発生した場合の危機管理に関する計画を策定するものとする。
中 期 計 画	不測の事故を防止するために各工程、各部門における責任を明確にした徹底的なチェック体制を構築するとともに、セキュリティー及び警備体制を強化することによって内部管理体制の強化を図ります。 特に、貨幣製造工程においては、工程間での物品の移動に際しての数量管理の徹底や、管理区域への入退出時に際してのセキュリティーチェック等警備体制の強化を図り、製造工程内の物品の管理を万全に行います。 また、貨幣の偽造防止技術に関する情報は、流出すれば真貨に近い偽貨の製造が可能となり、通貨の信認に深刻な影響を与えかねないものであることから、万全の流出防止策を講じ、その管理を徹底します。 さらに、万が一災害等の事故が発生した場合でも、速やかな業務回復ができるよう危機管理に関する計画を策定します。
（参　考） 年 度 計 画	不測の事故を防止するため、各工程、各部門において管理区域への入退出の管理及び物品の管理責任を明確にした徹底的なチェック体制を構築するとともに、セキュリティー及び警備体制を強化することによって内部管理体制の強化を図ります。 特に、貨幣製造工程においては、工程間での物品の移動に際しての数量管理の徹底や、管理区域への入退出時に際しての個人認証登録によるセキュリティーチェック等警備体制の強化を図り、製造工程内の物品の管理を万全に行います。 また、貨幣の偽造防止技術に関する情報は、流出すれば真貨に近い偽貨の製造が可能となり、通貨の信認に深刻な影響を与えかねないものであることから、研究開発に関する技術情報の流出を防止するための管理方法を定め、その厳正な管理に努めます。 さらに、万が一災害等の事故が発生した場合でも、速やかな業務回復ができるよう危機管理に関する計画を策定します。
業務の実績	○各工程、各部門におけるチェック体制の構築の状況 各工程、各部門において管理区域への入退出の管理及び物品の管理責任を明確にするため、以下のチェック体制を構築した。 1．管理区域への入退出管理 ・事務所及び工場等の出入りに際しては、オートロック錠と連動した個人認証システムにより入退室者の照合確認と規制を行い、記録する。 ・特に貨幣及び貴金属を扱う工場については金属探知機を設置し、金属類の持込み・持出しのチェックを厳重に実施する。

	・資材搬入口等については常時、施錠管理し、監視カメラにより作業状況や物品の保管状況を含めた監視を行い、夜間等についてはセンサーによる監視体制を布く。 ・鍵の管理については、権限が付与された者以外は開けることができないシステムキーボックスを設置する。 ２．物品の管理については、生産管理規程及び製造標準の改正を行い、新たに作業標準等を制定して作業責任者の責任区分の再確認と明確化を図ることにより、チェック体制の強化を図ったほか、「物品受渡確認表」により受け方と渡し方とが相互に現物を確認する相互確認を徹底した。 ３．セキュリティーシステムの作動状況チェックを定期的に実施したほか、不測の事故を防止するために各工程、各部門で構築された内部管理体制の強化について、平成１５年９月に内部監査を実施し、各工程、各部門とも内部管理体制、セキュリティー及び警備体制に問題がないことを確認した。また、平成１６年２月に業務総点検を実施し、「防犯機器の運用基準」に基づいて各機器の作動及び映像記録等の保管状況を再調査し、各防犯機器とも管理状況に問題がないことを確認した。 ○セキュリティー及び警備体制の強化の状況 １．セキュリティー及び警備体制強化に向け、正門及び通用門等においては引き続き以下の対策を実施した。 ・正門においては警備員が門外で立哨し、警戒に当たる。また、鉄製の車止めを置き、不審車両の侵入を阻止する。 ・玄関においては警備員詰所（受付）側のみ通行可能とするよう内扉を閉鎖する。 ・通用門においては不審者や不審車両の侵入を阻止するため、門を半開にし、警備員が立哨する。 ２．造幣局構内囲障周りに設置している赤外線センサー、テンションセンサーの発報点検を定期的に実施した。 ３．研修及び訓練の実施状況は次のとおりである。 ・平成１５年１０月２日及び３日に警察官を講師に招き、警備員を対象に護身等の基本動作に関する研修を行った。 ・平成１５年１２月９日に全職員を対象に不審者に対する防犯訓練を行った。 ４．平成１６年１月から、構内における外来者と職員との識別をより明確にし、不審者のチェックに万全を期するため、制服若しくは職員証の着用を義務化した。 ○貨幣製造工程における数量管理の状況 １．製造から保管まで一元的に管理する物流管理システムのデータと各工程における現物とのチェック、複数の担当者による相互チェックを毎日、確実に実行するとともに、物流管理システムにより品名及び数量が自動登録されるもの以外は、物品受渡確認票による相互確認を実施した。 ２．管理責任者が日々の作業報告により、数量管理状況を貨幣部長に報告した。

	３．災害等の発生を想定して緊急連絡体制等を定めた、「危機管理マニュアル（重要物品の亡失等）」を平成１５年６月に策定した。 以上の結果、数量管理について問題は生じなかった。 ○貨幣製造工程における警備体制の状況 次の事項を実施し、物品の管理を万全に行った。 １．職員が工場内に立入る際には、オートロック錠と連動した個人認証を行う工場入退出管理システムにより、確実なチェックを行った。これに加え、金属探知機を使用して金属類の持込み・持出しに対し厳重なチェックを行った。また、システムの作動状況については、毎日点検を行い異常のないことを確認した。 ２．職員が設備のメンテナンス等のため部外者を同行して工場内に立入る際には、１のチェックに加え部外者の入退出記録を記帳させるとともに、工場内の作業に常時立会うなど厳重な管理を行った。 ３．金庫・保管庫の入退出は必ず複数の者で行い、金庫・保管庫・工場等の警報チェックを毎週、確実に実行した。 ４．管理責任者が日々の在庫数量を帳簿上で把握するとともに、四半期に１回以上無作為抽出による在庫チェックを実施した。 ５．年度末に定期実地たな卸を行った。 以上のいずれにおいても問題は生じなかった。 ○偽造防止技術に関する情報の管理状況 年度計画に示された基本的な考え方に基づき、秘密文書専用書庫の設置及びその取扱者、管理方法を決定し、以下のとおり実施した。 １．秘密文書用専用書庫を設置し、常時施錠管理するとともに、専用書庫の鍵をシステムキーボックスにより厳重に管理することで、権限を付与された課長相当職以上及び管理担当課長補佐以外の者は鍵の使用ができないように制限した。（１５年６月） ２．書庫の施錠に加え、秘密文書用専用書庫があるフロアへの入退室についても、カード式入退室管理システムによる規制を行った。（１５年８月） ３．研究開発に関しては「技術情報取扱規程」によりその管理方法を定めているところであるが、本規程を確実に遵守することにより技術情報の流出防止に万全を期し、その管理を徹底するため、「研究所における秘密の技術情報の管理方法に関する臨達」を制定した（１５年１０月）。 以上の結果、情報の管理について問題は生じなかった。 ○危機管理に関する計画の策定状況 １．災害等の発生など不測の事態が生じた際にも、速やかに業務の回復が図れるよう、以下のとおり、危機管理に関する規程の整備などを行うとともに、同規程に基づく訓練を

	実施した。 ①平成１５年７月に防災に関するマニュアルを作成し、周知徹底を図った。 ②火災､地震その他の災害の予防と人命の安全、被害の軽減を図るため､「防火管理及び災害対策に関する規程」を平成１５年８月に制定した。 ③本局及び広島支局では平成１５年９月５日に、東京支局では平成１５年９月１日に、全職員を対象に防災訓練を実施した。 ④平成１５年１０月２０日に本局総務課職員が屋内消火栓及び消火器の操作競技である技術発表会（大阪市北消防署主催）に参加した。 ⑤平成１５年１１月１３日に東京支局で､平成１６年1月１１日に広島支局で各々消火訓練を実施した。 ⑥災害時において通話を優先的に取り扱う「災害時優先電話」を平成１６年１月に設定した。 ２．なお、万が一、火災、災害等が発生した場合の事業運営への影響を極力回避するため、保険仲立人の助言等を踏まえ、適切な保険契約を締結したほか、危機管理全般について統括する機能を強化するために必要な機構を１６年度期初に設けることを決定した。 ○製造途中の貨幣の管理区域外への流出の有無 流出なし。 ○偽造防止技術に関する秘密情報の漏洩の有無 漏洩なし。	
評価の指標	○各工程、各部門におけるチェック体制の構築の状況 ○セキュリティー及び警備体制の強化の状況 ○貨幣製造工程における数量管理の状況 ○貨幣製造工程における警備体制の状況 ○偽造防止技術に関する情報の管理状況 ○危機管理に関する計画の策定状況 ○製造途中の貨幣の管理区域外への流出の有無 ○偽造防止技術に関する秘密情報の漏洩の有無	
評　価　等	評　定	（理由・指摘事項等） 各工程、各部門において、不測の事故を防止するためオートロック錠と連動した個人認証システム、金属探知機及び監視カメラ等によるセキュリティーチェックが行われ、特に管理区域への入退出や金属類の持込み、持ち出しのチェックが厳重に実施されている。貨幣製造工程における警備体制及び偽造防止技術に関する情報の管理についても中期計画に沿った実施が図られて
	B	

		いるものと認められる。 **また、災害等の発生に備えて、危機管理担当の管理職を新たに設置するとともに、危機管理に対する規程類の整備が適切に行われるなど、厳格なセキュリティー管理体制の徹底を図るための様々な経営努力が新規に講じられている。** **一方、１６年８月６日の当分科会において造幣局より報告のあった、貨幣製造の原材料である貨幣の模様を極印する前の円形１枚が通常貨幣に混入して財務省に納品された件については、貨幣という極めて重要かつ特殊な財の製造を業としている以上、通常の製造業に比べて細心の注意をもって業務運営がなされるべきであるものの、年間１３億枚を超える製造の過程において今回のようなケースを皆無にすることの困難性も認められることから、貨幣自動検査機の導入を促進するなど再発防止に向け万全な体制が図られるよう最善の努力を期待したい。** **今後は、個人情報の保護や世界的に発生しているインターネットを経由した不正アクセス等についても配慮し、これまで以上に万全の体制が図られるよう望みたい。** **以上を総合的に勘案して、本項目の評定をＢとする。**

独立行政法人造幣局　事業年度評価の項目別評価シート（５）

大項目：１．業務運営の効率化に関する目標を達成するための措置

中項目：（５）経費の削減

中 期 目 標	業務運営の効率化の進捗状況を測定するため、固定的な経費又は総原価率を指標とすることとし、中期目標期間中の平均が 15 年度実績と比較し、できる限り下回るよう目標を設定し、その達成に努めるものとする。 （注１）15 年度の進捗状況は、予算と実績額を比較して評価するものとする。 （注２）固定的な経費の定義は以下のとおり 固定的な経費＝営業費用－変動費 変動費＝原材料費＋外注加工費＋時間外手当＋貨幣国庫納付金 （注３）総原価率の定義は以下のとおり 総原価率＝（売上原価＋販売費及び一般管理費）÷売上高×100 （注４）大幅な物価変動があった場合には、固定的な経費の構成要素ごとに必要な修正を行うものとする。
中 期 計 画	業務運営の効率化の進捗状況を測定するため、人件費等の固定的な経費を指標とすることとし、中期目標期間中の固定的な経費の平均額が、１５年度実績と比較し、５％以上削減できるように努めます。 （参考）１５年度の固定的経費（見込み）　１９５億円 中期目標期間中の固定的経費の平均額（見込み）　１８４億円 （注１）15 年度の進捗状況は、予算と実績額を比較して評価するものとします。 （注２）固定的な経費の定義は以下のとおり 固定的な経費＝営業費用－変動費 変動費＝原材料費＋外注加工費＋時間外手当＋貨幣販売国庫納付金 （注３）大幅な物価変動等、中期計画策定時に想定されなかった事象が生じた場合には、固定的な経費の構成要素ごとに必要な修正を行うものとします。
（参　考） **年 度 計 画**	業務運営の効率化の進捗状況を測定するため、人件費等の固定的な経費を指標とすることとし、平成１５年度については、固定的な経費が予算額の 195 億円以内となるよう削減に努めます。

<table>
<tr><td>業務の実績</td><td colspan="2">○固定的な経費の削減率
　内部管理予算制度の活用による経費の効率的使用に努めた結果、平成１５年度の固定的な経費は、予算額の１９５億円を大幅に下回り、１８８億円（対予算額比▲３．６％）となった。
　なお、実行にあたっては、以下のとおり執行状況について適切に管理するとともに、必要に応じ見直しを図った。

① 固定的な経費の月別実行状況の把握（ＥＲＰシステムの実績による）
　ＥＲＰシステムを活用し、毎月の固定的な経費の実行状況を把握するとともに、各経費の実行状況の増減要因を分析のうえ、毎月の理事会に報告した。これを受けて、理事会においては業務運営の状況を踏まえつつ、必要に応じ、固定的な経費の削減に向けた取組み方針の見直しを行い、各部門は同方針に沿って経費の効率的な実行に努めた。

② 施設関連経費の管理（特に支払修繕費）
　施設関連経費の支出については、内部管理予算で厳格に管理し、特に支払修繕料等の経費については、計画の見直しや入札による執行残が出た場合は残額の安易な執行を認めず、真に必要なものについては改めて再配賦するなど、その管理の徹底を図った。

③ 必要に応じ計画の見直しを実施（固定資産の投資計画を含む）
　平成１５年１１月に、上半期の実行状況を踏まえ、内部管理予算の見直しを行い固定的経費の圧縮に努めた。</td></tr>
<tr><td>評価の指標</td><td colspan="2">○固定的な経費の削減率</td></tr>
<tr><td rowspan="2">評　価　等</td><td>評　定</td><td>（理由・指摘事項等）</td></tr>
<tr><td>Ａ＋</td><td>　新たに導入した内部管理予算制度の厳格な運用などにより、固定的な経費を当初見込みを３．６％（７億円）下回る規模に抑えることに成功した。

　特に、機械設備の保守・点検等の重点実施による予防保全に努め、これまで毎年１００件以上発生していた機械の故障件数が３分の１以下の水準にまで低下して修繕費の圧縮、設備稼働率の向上に大きな成果を上げたことに象徴されるように、独立行政法人としてのコスト意識の高まりが顕著に表われている点を考慮し、本項目の評定はＡ＋とする。</td></tr>
</table>