

## 独立行政法人造幣局 事業年度評価の全体評価シート

中期計画の項目	評価	理由・指摘事項等
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	A	<p>大規模な組織の変革であるにもかかわらず、事業部的組織への再編等による権限と責任の明確化など、しっかりした基本戦略の下、理事長をはじめとする幹部職員のリーダーシップが発揮され組織の整理統合、企画機能の強化と一体的な組織運営がなされ成果を上げた。将来への布石としても、危機発生に備えた内部管理体制の強化や人材育成によく配慮しており、ISO-9001の全事業の認証を取得したほか、組織及び人員計画を機動的に見直すなど独立行政法人としてのメリットを活かした経営努力がうかがえる。</p> <p>特に、業務運営の効率化の進捗状況を測定するための指標とした固定的な経費の削減については、ERPシステム（基幹業務システム）や標準原価制度の導入により、部門別収支をはじめとしてコスト管理を徹底したほか、製造工程においても積極的に自動化、効率化に取り組んだ結果、大きな成果を上げた。</p> <p>以上を総合的に勘案して、本項目の評価をAとする</p>
大項目2 国民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する目標を達成するための措置	A	<p>貨幣の製造等については、各項目にわたり中期計画に沿った着実な進展が見られた。特に、機械設備の保守・点検に重点をおいた予防保全の強化により生産性が向上したこと、並びに、貨幣セットの販売において、独立行政法人としての裁量度を活かした新しい発想の製品を積極的に開発、販売し、また、顧客利便の向上に向けて積極的な取り組みが見られた点は高く評価したい。</p> <p>勲章の製造については、製造数量の大幅な増加に対してマシニングセンタ等の自動化機械を有効に活用して、作業時間を短縮させるなど、効率化のための積極的な動きが認められる。金属工芸品についても伝統的技法を応用した新製品の開発に成功するなど、中期計画に沿って順調な実績をあげた。</p> <p>一方で貴金属製品の品位証明については、16年度に向けて業務運営の見直し及び経費削減、採算性確保に向けた積極的な展開を期待したい。</p> <p>以上を総合的に勘案して、本項目の評価をAとする。</p>

<p>大項目3 予算（人件費の見積りを含む。）収支計画及び資金計画</p>	<p>A +</p>	<p>導入初年度においてERPシステムを順調に運用し、各部門別収支をはじめとする有用な経営管理情報の把握、原価差異の分析、在庫データの管理等に活用するなど、効率化に向けた積極的な努力が認められる。</p> <p>内部管理予算制度による予算の適正な執行が図られ、各部門においても、貨幣セットの販売等にみられる増収努力のほか、予防保全による生産性の向上、自動化機械の積極的な導入による効率化、エネルギー使用量の節約等、収益確保のための積極的な取り組みが幅広く認められる。</p> <p>また、財務内容の情報開示についても、民間企業の状況を調査のうえで監査法人の意見を踏まえて開示指針を策定し、適切に実施した。</p> <p>これらの努力により、収支両面ともに好調な成果が得られ、経常収支率が目標とした100%をかなり上回るなど、中期目標の達成に向け、極めて順調な実績が認められることから、本項目の評定はA+とする。</p>
<p>大項目4 短期借入金の限度額</p>	<p>該当なし</p>	
<p>大項目5 重要な財産を譲渡し、又は担保に供しようとするときは、その計画</p>		<p>独立行政法人通則法第48条に基づく財務大臣の認可を受けて、適切かつ円滑に処理されている。</p>
<p>大項目6 剰余金の使途</p>	<p>該当なし</p>	

大項目7 その他 財務省令 で定める 業務運営 に関する 事項	(1) 人事に関する計画	A	<p>中期計画に沿って、研修計画並びに人員計画が策定され、研修計画については、実績評価が適切に行われている。</p> <p>内部研修については管理者研修及び企業的経営手法、管理会計手法等の研修を導入し456名が参加したほか、外部研修である企業派遣研修についても10名が受講し、いずれも年度計画を上回る実績となった。職員の能力や意欲の向上を目指した研修は、参加人数のみならず、PDCAに沿った枠組みで良く運営されており、海外長期研修(イタリア)の成果が万博記念貨幣に採用されるなど研修の成果が製造現場でも効果をあげていることが確認できる。</p> <p>今後は、一企業体として真の活力を生み出していくためには、マネジメント面の教育を強化し、優秀な人材を積極的に経営層に登用していくことが望まれるとともに、職員・労働組合との労使協議の場等を活かして、ボトムアップ型の意見を考慮して人材の有効配置、研修ニーズをくみ上げ、参加の機会を保障するような工夫を行うことが有益であると考え。</p> <p>また、大規模な組織再編が行われた後の現場の状況や特に職員のメンタル面について、各職員からのヒアリングを継続的に実施し、人員計画に反映させるような配慮がなされることも期待したい。</p> <p>以上を総合的に勘案して、本項目の評定をAとする。</p>
	(2) 施設、設備に関する計画	A	<p>投資目的や投資時期の検証を通じ、状況に応じて弾力的に計画を見直す体制を確立し、事後評価も実施されている。計画の実施に当たっては、一部施設の投資を取りやめるなど事前調査に基づく見直しが行われたほか、競争入札によるコスト圧縮により、投資金額が15年度設備投資計画を下回る実績となった。</p> <p>これらのことから、本項目の評定をAとする。</p>
	(3) 職場環境の整備に関する計画	B	<p>中期計画に沿って、職場環境整備計画を策定し、安全衛生教育、作業環境測定、健康診断を着実に実施するとともに、大規模な組織再編の中でのメンタルヘルスケアに重点を置いた健康増進講習会を実施した。また、安全衛生委員会による職場パトロールや危険予知訓練の実施などを通じて公務災害の発生防止に努めた。</p> <p>大きな組織の変革に際しては、物理的な安全性だけではなく、ことにメンタル面の問題が発生し易く、しかもそれが1-2年の累積期間を経て問題化することが多いことから、職員のメンタルヘルスに関して健康診断のあり方をはじめ、軽度のうちに発見・予防する仕組み(カウンセリング機能等)などを検討する必要がある。</p> <p>また、各種の問題点が顕在化しにくいケースもあり得ると考えられるため、コンプライアンス体制構築面での改善を期待したい。</p> <p>以上を総合的に勘案して、本項目の評定をBとする。</p>

	<p>(4) 環境保全に関する計画</p>	<p>A</p>	<p>環境への調和の取れた事業活動を展開するために、平成15年度環境保全計画が策定され、リサイクルの推進、省エネルギー対策、光熱水量の使用量の各指標ともに中期計画にそって着実に実施されていることを確認した。回収貨幣の再利用、環境物品、省エネ対応機器の調達、光熱水量の使用料の削減等についても地道な努力が認められる。</p> <p>なお、貨幣製造に係るエネルギー消費原単位については中期計画の目標である対前年度比1%減を大幅に上回る8.1%の削減となり成果をあげたが、この指標は、貨幣の製造数量の増減により大きく左右される性質があることから、評定を決定する際の参考とした。</p> <p>以上を総合的に勘案して、本項目の評定をAとする。</p>
--	-----------------------	----------	---

## 全体評価

平成15事業年度は、公的事業体として長年にわたり活動を続けてきた造幣局が、独立行政法人として民間企業的な経営手法を導入し効率的かつ効果的な業務運営の確立に臨んだ最初の年度の評価になる。今般の改革は大規模な組織の再編を伴うものであり、事前に十分な準備を行ったとしても混乱が不可避であると予想された中で、理事長をはじめとする職員全員の努力により、中期目標に照らして順調な業務運営がなされた。

初年度においては、独立行政法人化の重要な目的のひとつである業務運営の効率的かつ効果的な実施のため、受注から販売までのプロセスを重視した事業部的組織への再編を行うとともに、財務会計、管理会計などの基幹業務を統合したERPシステム（基幹業務システム）及び内部管理予算制度や標準原価制度などの手法を導入することにより、独立行政法人として不可欠なインフラを着実に整備した。特に、事業部的組織への移行については、各部における役割、権限、責任の所在が明確となったことに伴い、業務運営面での柔軟な対応と職員の意識改革が見受けられる。また、内部管理予算制度の導入により、予算の適正配分及び職員のコスト意識の徹底が図られ、経費の効率的使用に繋がったことは評価したい。

基幹業務である貨幣の製造については、年度の途中で改定のあった製造計画に対応して製造体制の見直しが的確に行われ、コストの抑制、人的資源の有効活用が図られるとともに、製造現場においては、機械の保守・点検への注力により故障の発生が減少し生産性の向上に寄与するなど、設備の安定稼働に向けた地道な努力も認められた。また、貨幣セット販売部門においては、職員の意識改革による新しい発想とその実行により大幅な躍進が見られた。

こうした多くの成果を踏まえると、独立行政法人化に伴う裁量度の増大を活かしながら独立行政法人としての基盤づくりに成功したと評価できる。その結果、財務面においても、収入の確保、経費の節減の両面にわたって的確な経営が行われ、経常収支率は100%以上と中期計画の掲げる目標を超え、総利益も年度計画を上回った。

なお、極めて好調であった初年度の業績を、中期目標期間を通じて持続させるためには、理事長のリーダーシップと各レベルでの柔軟な対応力、多元的な視点でのフィードバックが可能な体制整備が必要であるとともに、真に活力のある企業に変身を遂げていくため、職員の能力の維持・向上をはじめ働き易さの追求、安全の確保といった人的要因を考慮した職場環境の改善、各種の問題点や課題に積極的に取り組むための自浄機能の期待できるシステム構築の検討や優秀な職員の幹部への柔軟な登用が行われることが望まれる。

今後とも、長年にわたる貨幣や勲章等の製造を通じて維持し培ってきた国民の信頼並びに造幣局の存在価値を更に高めるような前向きな取り組み、改革の促進に期待するとともに、高度な伝統技術の継承にも配慮がなされるよう希望したい。また、国民に開かれた造幣局を築くことも独立行政法人化の目的のひとつであると考えられることから、国民への更なる情報公開をはじめ、職員・労働組合などとの自由な協議、意見交換が一層活発化されることを期待したい。