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** **業務運営は、平成１５年度に事業部的観点を取り入れて組織再編した本局の総務部、事業部、貨幣部及び研究所による３部１所体制により遂行します。この体制により、支局を含めた各部の役割分担と権限・責任の所在を製品別的な観点から明らかとし、意思決定が迅速に行えるよう業務を遂行します。** **また、間接部門の１６課・室では、係単位の所掌事務を廃止したスタッフ制を活用し、より一層の機動的な業務運営に努めます。** **ISO-9001 の認証取得に関しては、平成１５年３月の貨幣製造事業での認証取得に続いて、平成１６年３月には貨幣製造事業以外の事業においても ISO-9001 の認証を取得することができた結果、造幣事業全体として ISO-9001 の認証を取得することとなりました。今後は、この認証を確実に維持できるよう努めるとともに、業務運営への充分な活用を図ります。** **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、必要に応じて見直しを実施します。具体的には、危機管理に適切に対処するための体制整備、各事業部門における調整機能の充実強化を図るための見直しを行います。**

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１６年度は、独立行政法人移行時に組織再編した事業部的組織（注）の更なる定着を図るために、本局の３部１所体制（総務部、事業部、貨幣部、研究所）と支局の実施部門を含めた全局的な業務体制が円滑に機能しているかどうかについて、各部・所・支局からのヒヤリングを通じて検証を行い、所要の見直しを実施した（別添-１「独立行政法人造幣局組織図（新旧比較）」、次項の「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」及び６頁の「２．組織の見直しの状況」参照）。 （注）　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。 ○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 独立行政法人移行時の組織再編以降、事業部が貨幣セット並びに勲章及び金属工芸品等を、貨幣部が一般流通貨幣及び交換型記念貨幣を、研究所が研究開発及び貴金属製品の品位証明等を所掌しており、製品別な観点から、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している。 （参考）組織再編後の各部の役割 造　幣　局 ├─総務部　（経営に関する基本方針の策定、全体の総合調整） ├─事業部　（貨幣セット並びに勲章及び金属工芸品の製造・販売） ├─貨幣部　（一般流通貨幣及び交換型記念貨幣の製造） ├─研究所　（研究開発及び貴金属製品の品位証明等） ├─東京支局 └─広島支局 事業部については、顧客の視点に立った事業展開を図るべく組織の見直しを行い、それまで企画部門の事業企画課に属していた顧客サービス室を販売実施部門の販売事業課へ移した（平成１６年４月実施）。これにより、現場に近い顧客の声を販売業務に直接反映させるとともに、新製品の開発等を行う企画部門とも緊密な連携を図った（別添-２「独立行政法人造幣局組織図（各課の業務内容）」参照）。 ○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のもとで、以下のとおり意思決定の迅速化が図られるようにした。 １．平成１６年度の業務運営 (ｲ)　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召集した。 〔参考〕平成１６年度中の理事会開催回数：３２回 (ﾛ)　各施策については各理事が担当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て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った。 　さらに、弾力的かつ早期に経営課題に取り組むべく、平成１６年１０月以降において理事等懇談会を開催し、中長期的な課題検討を行うとともに、各部の懸案事項等についてのフォローアップを行った。 〔参考〕平成１６年度中の理事等懇談会開催回数：７回 (ﾊ)　各部・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、本局・支局間で職員を出張させるまでもなく、テレビ会議システムを活用し、迅速に本局・支局間での意見交換を行った。 〔参考〕平成１６年度中のテレビ会議システムによる幹部会開催回数：４７回 (ﾆ)　平成１５年度に引き続き、理事長の決裁事務を、その重要度に応じ各部長、支局長又は各課長に内部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。平成１６年度に実施した主な具体例は以下のとおり。 〔具体例〕 ・　法令（特定化学物質の環境への排出量の把握等及び管理の改善の促進に関する法律）に基づく化学物質等の管理計画の策定及び排出量等の届出に際し、その理事長の決裁事務を各部の長に内部委任した（平成１６年１０月実施）。 ・　法令（独立行政法人等の保有する個人情報の保護に関する法律）に基づく保有個人情報の開示請求に係る手数料の徴収に際し、その理事長の決裁事務を主管課の長に内部委任した（平成１７年３月実施）。 ２．業務運営の見直し 　上記１．により業務運営を進める中で、今後、更なる意思決定の迅速化を図るためには、重要度に応じた経営課題を、より計画的かつ機動的に審議・検討する機関を置く必要が認められたので、平成１７年３月に業務運営方法を整理し、重要な経営事項を審議する理事会とは別に、理事会の前段階での議論やその他経営事項の審議等を行う「理事懇談会（必要の都度開催）」と中長期的な経営課題を検討する「業務検討会（毎月１回の定例開催）」を新たに設置することを決めた。これに伴い、これまで定例化していなかった理事会については、必要の都度弾力的に開催するという方針を堅持しつつ毎月１回の定例開催を行うこととした。 　以上の見直しにより、平成１７年度以降は、原則として以下のとおり運用することとした。 (ｲ)　「理事会」：重要な経営事項（事業計画、人員計画等）を審議する（毎月１回定例開催）。 (ﾛ)　「理事懇談会」：理事会の前段階での議論やその他経営事項の審議ないし経営情報（月次決算状況等）の経営陣へ報告を行う（必要の都度開催）。 (ﾊ)　「業務検討会」：中長期的な経営課題を検討する（毎月１回定例開催）。

(ニ)　「幹部会」：役員及び幹部職員間の情報の共有化を図るための情報伝達を行う（毎週１回定例開催）。

（注）　上記会議に関しては、その開催にあたっての通常業務への影響を少なくするため、月曜日に開催することを原則とした。

○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・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、係単位の所掌事務を廃止したスタッフ制を導入しており、これらの部署においては、各課長が、業務の状況に応じて課員（専門官、主事など）の担当業務と業務に応じて編成したグループを、機動的に随時変更するなどの方法により、重要案件や緊急を要する案件に柔軟に対応した。

例えば、各部にまたがる横断的案件を調整する場合や一時的に集中する大量の案件を処理する場合にあっては、適宜応援体制を組むなどによって柔軟かつ適切に対応しており、これにより、機動的な業務運営と業務の状況に応じた人的資源の有効活用が図られている。また、スタッフ制を導入した平成１５年度においては、これらの部署の各職員（グループ）の基本的な担当業務が職名（専門官、主事など）だけでは判断しがたいという問題があったが、その後、局内イントラネットを活用して各職員（グループ）の担当業務について全職員への周知が図られたことにより、スタッフ制による業務運営体制が定着してきた。

○ＩＳＯ－９００１の活用による各部署の役割、責務の明確化の状況

平成１５年度に引き続き、各課は、ＩＳＯ－９００１に基づくマネジメントシステムの下、造幣局の品質方針「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」の実現に向けた品質目標を定め、その目標達成に向けた取組みを適切に実施した。

即ち、各課の長は、品質マネジメントシステムに則って業務を実施し、業務上のトラブルが発生した場合は、是正処置報告によってその内容を各管理責任者（各部の長又は支局の長）に報告するとともに、発生原因を特定して再発防止に向けて然るべき是正措置を講じた。

また、各課のこうした取組みは予算の執行面においても「計画・実行・自己分析・見直し」といったＰＤＣＡサイクル機能を活用した業務運営が認められ、その結果、予算執行の統括部署である財務課との緊密な連携のもとで適正な予算執行が図られている。

さらに、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ＰＤＣＡサイクルが機能した業務運営体制が定着してきた。

（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１６年度においては、全事業について取得したＩＳＯ－９００１の認証（平成１

	４年度に貨幣製造事業について、平成１５年度には貨幣製造事業以外の事業を加えた全事業について、各々取得）を維持し、その活用を図るべく、次の活動を実施した。 ・　品質マネジメントシステムを効果的に機能させるよう、全ての課が、理事長が定めた品質方針に基づき品質目標を設定するとともに、各事業部門においてはプロセス（設計開発、受注、製造、購買）の管理を確実にするための具体的な実行計画を策定し、各課の長は、その品質目標の達成状況及び管理状況を管理責任者（各部・所・支局の長）へ報告した。 ・　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（平成１６年７月及び平成１７年１月の２回実施）。 　なお、内部監査の結果は、いずれも軽微な指摘事項が中心であり、関係部署において直ちに改善を行った。 ・　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（平成１６年８月及び平成１７年３月の２回実施）。 〔参考〕マネジメントレビューにおけるレビューの内容 (ｲ) 内部監査及び外部審査機関からの指摘事項及びそれらへの対応 (ﾛ) クレームやニーズの変化など国民、財務省等からの情報に対する対応 (ﾊ) プロセスの実施状況 (ﾆ) 製品の適合性 (ﾎ) 是正措置及び予防措置の状況 (ﾍ) 品質マネジメントシステム改善のための提案 (ﾄ) これまでのマネジメントレビューの結果に対する対応 (ﾁ) 品質マネジメントシステムに影響を及ぼす可能性のある変更 (ﾘ) その他必要と認められる事項 　以上の活動を経て、平成１７年３月に外部審査登録機関による定期審査を受審し、その結果、改善指摘事項はなく、品質マネジメントシステムの維持活用が図られている状況が確認できた。 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、今後の業務見通しをもとに必要人員を検証したうえで、退職者補充を極力行わず最小限の採用による計画的な削減を実施することとしているが、各部門の業務状況に応じた適正な人員配置を実現すべく、平成１６年１０月以降に各部・所・支局からヒヤリングを実施し、平成１６年度においては、そのヒヤリング結果を踏まえて、以下の点に留意して所要の見直しを行った。 (ｲ)　平成１５年度に策定した人員計画に基づき、一般管理部門や補助部門を中心に退職者補充を極力行わず最小限の採用による計画的削減を実施する。

(ﾛ)　各部門の配置人員については、中長期的な視点に立った人的資源の有効活用を図る観点から、年齢構成や技能の伝承をも考慮のうえ、必要人員を決定する。

上記を基本に、平成１６年度の業務運営の状況を踏まえ、平成１７年４月１日に各事業部門への人員の再配置を行うことを決定した（評価シート（１７）「人員計画」の業務の実績欄を参照）。

２．組織の見直しの状況

独立行政法人への移行にあたっては、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ために事業部的視点を取り入れた組織に再編し、併せて機動的な組織運営を図るために、間接部門では係単位の所掌事務を廃止したスタッフ制を導入した。また、平成１６年４月においては、その後の業務実施状況などを踏まえ、大要以下のとおり見直しを行った。

- 平成１６年３月までは、危機管理に関する統合調整部署の所在が必ずしも明らかでなかったため、本局にあっては総務部総務課（総務係）が、支局にあっては総務課（総括係）が各々他の課係を統括して危機管理の統合調整を行うことを明確にするとともに、本局の総務部総務課に危機管理担当の企画調整官を新設した。その結果、防犯機器の運用に関する規程及び通り抜け緊急事態発生時対応マニュアル等が整備され、危機管理体制の充実強化が図られた（詳細は、評価シート（４）「危機管理に関する計画の策定状況」において後述）。
- 平成１６年３月までは、顧客サービス室は企画部門である本局事業部事業企画課に属し、販売広報活動や顧客からの問合せへの対応といった広い意味での顧客対応を所掌していたが、当室の業務をより組織的に機能させるには、販売実施部門である販売事業課と一体となって密接な連携を確保する方が実務上適切であると考えられることから、顧客サービス室を事業企画課から販売事業課へ移すこととした。また、当室長に課本体の調整事務も併せて担当させることで、販売業務のより円滑な実施が図られるとともに、より現場に近い顧客の声を販売業務に直接反映させることができるようになった。（別添-１「独立行政法人造幣局組織図（新旧比較）」）。

さらに、組織再編後の業務体制が円滑に機能しているかどうかについて、平成１６年度上期の業務状況を踏まえたヒヤリングを、各部・所・支局から１０月以降において実施した結果、「各部内での連携強化」「東京支局内の作業管理・調整機能強化」「本局と支局との連携強化」が必要と認められた。

これを受けて、事業部及び貨幣部における調整部門のスタッフの充実強化、東京支局内の作業管理・調整機能強化及び本局との連携強化を図るなど、組織の一部見直しを決定した（平成１７年４月から実施）。

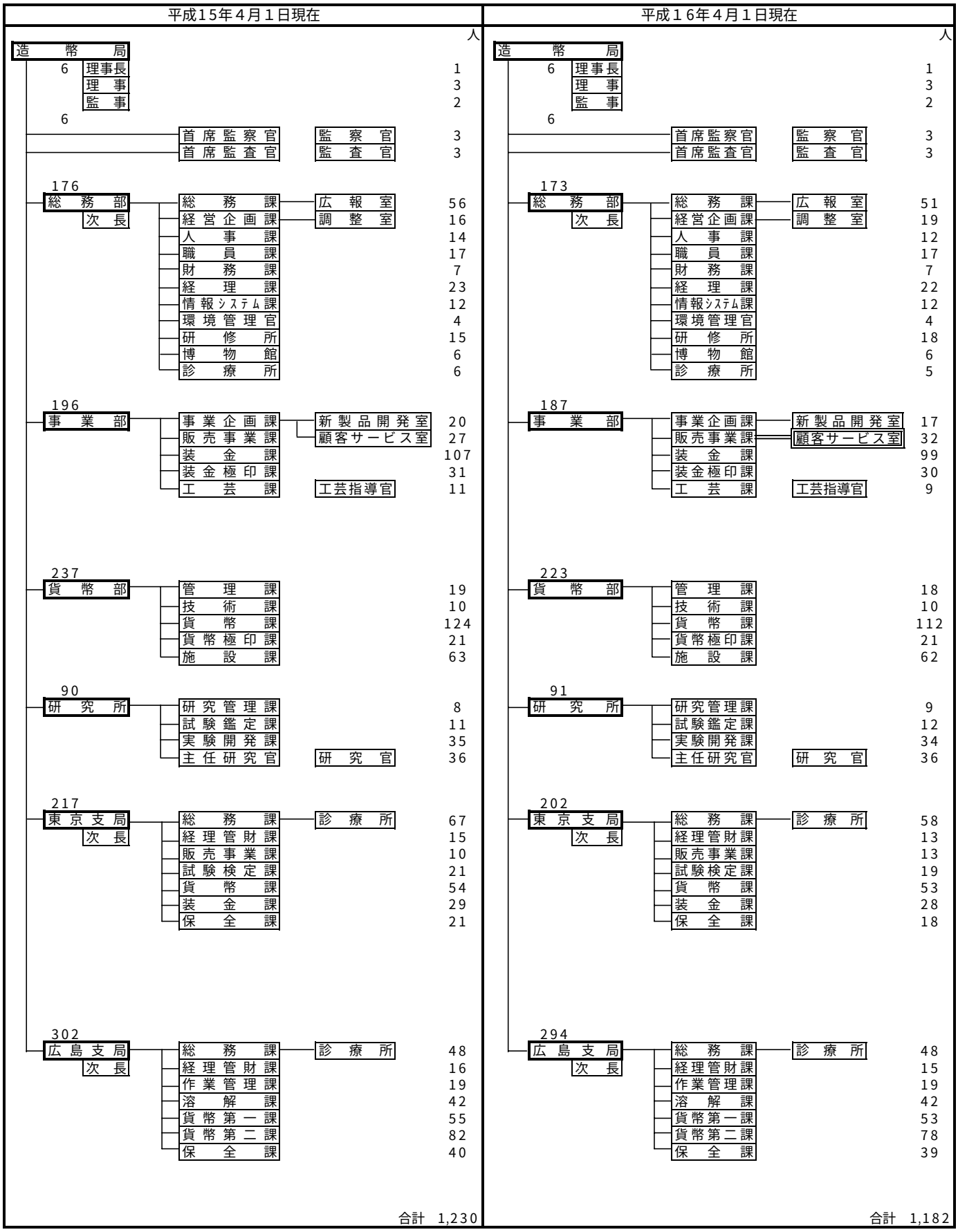
<table>
<tr><td>評価の指標</td><td colspan="2">① 事業部的組織への再編等
○事業部的観点を取り入れた組織再編の実施状況
○各部の役割分担と権限・責任の所在が製品別な観点から明らかになった状況
○意思決定の迅速化の状況
○スタッフ制の導入による機動的な組織運営への取組状況
○ISO-9001 の活用による各部署の役割、責務の明確化の状況
○ISO-9001 の認証の維持の状況

② 組織等の見直し
○人員計画や組織の見直しの状況</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>運営体制の強化・見直しや、トップダウンによる意思決定の迅速化が図られ、そのためのスタッフ制の導入、組織内の点検のためのヒアリング実施、理事長のマネジメントレビューの実施による検証作業を行ったことは評価できる。
事業部的組織が全社的に機能し、各部の役割分担と権限・責任の所在が製品別に明らかになった。また、顧客ニーズを適格に把握するため、顧客の視点に立った組織再編を行うなどの積極的な対応は評価できる。
昨年度認証取得したＩＳＯ－９００１に基づく品質マネジメントシステムの有効活用とＰＤＣＡサイクルの機能した組織運営が定着しつつある。
今後も絶えず、顧客ニーズの把握を念頭に、組織は弾力的に再編するものとの観点から、ニーズにあった組織見直しを期待するとともに、限られた人員規模の中での効率的・効果的な事業展開が求められる反面、造幣局独自の技術を伝承するためにも、長期的な視点に立った人的資源の確保を考慮されたい。

以上を総合的に勘案して、本項目の評定をＡとする。</td></tr>
</table>

別添-1

独立行政法人造幣局組織図（新旧比較）



別添-２

平成16年4月1日現在

独立行政法人造幣局組織図（各課の業務内容）

		〔 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、危機管理、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、毒物・劇物・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〕
	*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〕
	*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〕
	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	平成１５年度に導入した内部管理予算制度及び標準原価制度が執行単位、製品単位ごとのコスト意識の徹底に貢献したところですが、引き続き同制度を活用することにより、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、同じく１５年度に稼動を開始した ERP システム（基幹業務システム）については、導入２年目であることから、より一層の定着及び月次管理への活用等その有効活用に努めます。 製造工程については、マシニングセンタ等の自動化機械の活用範囲を広げること等による省力化の推進や、作業方法の見直しに努めます。また、貨幣検査の自動化に取組みます。 さらに、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に努めます。本支局間の会議にはテレビ会議システムを活用し、意思疎通の迅速化を図ります。 業務改善活動については、より提案がされ易い環境整備として平成１５年度から実施を開始した、局内イントラネットを活用した電子媒体による提案方法も活用することにより、業務改善活動をより一層効率的に推進し、平成１６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 内部管理予算制度を導入して、予算執行の総括部署である財務課と予算執行単位である各課との相互連携によって、経費の効率的使用と執行の迅速化に努めているところであるが、制度導入２年目となる平成１６年度は、毎月の各課の執行状況と四半期ごとの自己分析の結果を活用してＰＤＣＡサイクルを機能させるよう、特に留意した。 具体的には、予算執行の総括部署である財務課が、平成１５年度に各課から提出された自己分析資料を取りまとめて配賦予算と予算執行上の差異を分析し、その差異分析結果（各課分に全局分を添付したもの）を各課にフィードバックして、各課における平成１６年度の見直し及び平成１７年度内部管理予算に活用できるよう指導した。 なお、平成１６年度においては、各課の自己分析の精緻化を図ることにより、執行責任をもつ各課長に対して、内部管理予算制度の趣旨の再認識を促し、真に必要な経費の配賦を行うとともに、経費の追加が必要な場合には、予算執行の総括部署である財務課が迅速な判断を行い配賦予算の見直しを行うなど、造幣事業の円滑な執行が図れるよう配慮した。 また、半期が終了した時点で、上期の収支状況について計数を取りまとめ、下期の経営判断に役立てた。 ○標準原価制度の導入及び運用の状況 平成１５年度は標準原価制度の導入初年度であったことから、より適正な標準原価を設定するための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た。主な見直しは、次のとおりである。 １．賃率の設定に際し、費用については引き続き適切に設定し、作業時間については実績値（平成１５年度実績）を基に、要因を精緻に把握（作業段取時間の設定）し、計画作業時間の精度をより高めた。 ２．溶解工程の回収貨幣鋳潰し作業に係る標準原価を新たに設定することにより貨幣材料地金の溶解作業に係る標準原価と区分し、同工程における原価差異分析の精緻化を図った。 ３．月次決算における計画対実績比のより精緻化を図るため、ＥＲＰシステム保守費、保険料及び賞与について毎月費用計上することにより平準化することとした。 また、標準原価制度の定着に向けて、各現場においてより詳細な原価差異等の分析等ができるよう、レポート（ＥＲＰシステム管理会計機能の「指図集計階層レポート（局別、事業別、作業工程別等に細分化して製品単位ごとの標準原価と実際原価の差異を示したもの）」を製造部門等へ提供した。 ○経費の効率的使用及び製造コストの削減の状況 予算の執行にあたっては、平成１５年度に引き続き、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するとともに、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行い予算の適正な執行を図

った。

例えば、第３四半期に行った内部管理予算の見直しにおいては、各課が行う四半期ごとの自己分析を踏まえた予算の改配賦を行い、真に必要な経費の絞込みを行うとともに、追加的に必要となった案件については迅速に財源措置をするなど予算の枠取りを抑制した弾力的な運用を行うことにより、予算の適正な執行を図った。更には、内部管理予算の要求に際して、各課に費用対効果の認識を常に持つように求めるなど、各課におけるコスト意識の向上に資するよう配慮した。

こうしたことに加えて、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、従来の作業体制の見直し（詳細は、１４頁の「作業方法の見直しによる生産効率向上の状況」参照）を行うことにより、経費の効率的使用及び製造コストの削減に努めた。

○ＥＲＰシステムの導入の状況

ＥＲＰシステムについては、これまでに発生した障害に対する適切な対応が行われていることに加え、静電気対策や温湿度対策を行うなどサーバ室の環境改善にも努めてきたことにより、順調な稼動を続けることができた。

また、職員の操作技術や利便性の向上のため、ヘルプデスク対応やマニュアル整備を引き続き行ったことに加え、システムの設定変更・修正対応や本局での管理者層を対象としたシステム活用研修を実施し、ＥＲＰシステムのより一層の定着に努めた。

さらに、平成１６年度においては、ＥＲＰシステムの安全性、信頼性及び効率性の検証及び向上を図るため、第三者によるシステム監査を実施した。

本監査においては、「利用者サポート、日常の運用管理業務と万全の体制がしかれ、システムリリース後１年半を経た現在、システムの安定稼動、定着は実現されている」との評価を受けているところであるが、本監査結果を踏まえ、引き続き適切な運用ないし改善に努めていくこととしている。

○ＥＲＰシステム等の運用による効率的な業務処理の状況

ＥＲＰシステムの運用面において各職員の習熟度が増したことにより、以下のとおり業務の効率化が認められた。

(ｲ)　ＥＲＰシステムの管理会計を活用した経営管理情報を、迅速かつ的確に把握することが可能となり、各事業部門の原価差異分析等が容易となった。

(ﾛ)　ＥＲＰシステムにより各課の在庫データ管理（入出庫・倉庫管理等）は的確に行われており、期末の実地たな卸もスムーズに完了した。

(ﾊ)　上記(ｲ)(ﾛ)によって、年次決算処理において、財務諸表の作成期間を平成１５年度の約９週間から平成１６年度は約８週間に短縮した。

なお、内部管理予算制度の導入により、各課長はＥＲＰシステムを利用して予算の執行状況を管理しているところであるが、事務・管理部門の一部の課において、原価計算上の組織単位と実際の組織が相違していたことから、それらの課では、予算執行状況を把握するのに、ＥＲＰシステムから得られる出力データを、実際の組織に合う

	ように整理する必要があった。 　これを是正するために、平成１６年度にＥＲＰシステムの組織変更対応を行い、実際の組織単位の内部管理予算の執行状況をＥＲＰにより容易に確認することができ、より効率的に業務処理が行えるようにした（平成１７年４月から稼動）。 ○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。特に、原価差異に注意を要するものについては、局別、工程別、製品別に原価差異の要因を詳細に分析を行い理事会に報告している。 　これにより、理事会においては、理事長ほか幹部職員が収支の月次把握のほか、原価差異の発生要因等の経営情報を早期に把握して、的確な経営判断に役立てた。 　なお、収支の月次把握に際して、上期までは年度計画の１２分の１で計上していた月次計数の計画値を、下期からは各事業の月単位の販売計画をもとに月ごとの収益・費用を積算し、実績値と比較することで、月次管理をより的確に行うこととした。 　また、平成１５年度における毎月の収支把握において、半期ごとに計上していた費用（賞与等）及び年度末に一括計上していた費用（ＥＲＰ保守料及び損害保険料等）については、費用配分の適正化を図る観点から、監査法人と協議の上これを月別に平準化して、特定の支払月に計上しないように改めることとし、平成１６年度の４月からの収支把握において改善した。 ○自動化機器の活用による生産効率の向上の状況 １．貨幣自動検査装置の開発状況 　貨幣自動検査装置は、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１６年度における開発状況は以下のとおりである。 (ｲ)　平成１５年度に実施したプロトタイプ機での判定性能と処理能力の検証結果を踏まえ、その実用化に向けて、平成１６年度において実用機９台（８月に本局２台・広島支局２台、３月に本局に１台・広島支局に４台）を導入した。 (ﾛ)　上半期に導入した実用機４台を使用して製造枚数の多い５００円貨・１０円貨を主体として検証作業を行い、品質基準や作業体制の確立に努めた結果、平成１７年度当初から実際の作業への活用を順次図ることができるようになった。 ２．勲章製造工程における自動化機器活用の進捗状況 　勲章製造工程においては、生産効率の向上を図るため、瑞宝章及び旭日章の一部にマシニングセンタ（ＭＣ）（注-１）を活用するほか、平成１６年度からワイヤー放電加工機（注-２）を導入し、勲章仕上作業の一次工程（ヤスリ工程）の効率化を図った。 　平成１６年度は、平成１５年度に実施したＭＣの活用による時間短縮（瑞宝章の章身で年間３，０００時間）に加え、夜間無人運転の本格的実施により、年間１，

５４７時間（全体の作業時間に対し１．７％）の時間短縮を図った。

ワイヤー放電加工機（注）の導入により、勲章仕上作業の一次工程（ヤスリ工程）の作業時間が年間１，２７７時間（全体の作業時間に対し１．４％）短縮した。

（注-１）マシニングセンタ：コンピュータ制御により、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。

（注-２）ワイヤー放電加工機：金属製のワイヤー（直径０．２mm～０．３mmの黄銅製が多い）に高電圧をかけ、被加工物との間に放電を繰り返しながら切断するＮＣ工作機械。このため電気を通す材料であればどのようなものでも加工が可能。非常に硬い材料に対しても容易に高精度な加工を行うことができる。

○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１６年度は、平成１５年度に引き続きＰＶＤ極印の実用化に向けた取組みを実施するほか、新たに、貨幣の納品形態の変更に伴う作業人員の削減による効率化、及び圧延工程稼働率アップによる効率化を重点事項として取り組んだ。

１．ＰＶＤ極印の実用化テストの状況

ＰＶＤ処理（注）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、平成１５年度に引き続きその実用化へ向けてテストを継続しているものであり、平成１６年度における進捗状況は以下のとおりである。

(ｲ) 通常貨幣用極印のうち、５００円貨については、平成１６年３月から全てＰＶＤ処理した極印に切り替えており、その後の検証作業を経て、極印の耐久性（極印命数）については２０％アップまで確認することができた。

(ﾛ) １００円貨、１０円貨、１円貨についても、通常貨幣用極印にＰＶＤ処理を施したものと従来の極印との比較検証を行った結果、極印の耐久性、貨幣の品質とも現状以上であることが確認できたことにより、平成１７年１月より全てＰＶＤ処理した極印に切り替えた。なお、５０円貨、５円貨については、実用化テストが十分に出来なかったことから、平成１７年度以降にテストを行う予定である。

(ﾊ) このほか、プルーフ貨幣用極印についても実用化を目指し、平成１７年度からテストに着手することとした。平成１６年度は、その準備段階として、プルーフ１００円貨について製造過程における不全原因調査（極印・貨幣）など詳細な現状調査等を通じて、テスト用極印の製作条件を決定し、具体的なテスト実施計画を策定した。

（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。

２．貨幣の納品形態の変更に伴う作業人員の削減による効率化

生産効率の向上と作業人員の削減を図るため、財務省及び日本銀行と協議のうえ、従来、５００円貨を納入する際に使用していた小袋を平成１６年度第２四半期から廃止した。

３．圧延工程稼働率アップによる効率化

溶解工程において鋳潰作業を行う際、圧延工程を一部休止して、鋳潰し用貨幣袋の開封等を行う周辺作業の作業要員として確保していたが、これら周辺作業の作業形態の見直し（一部作業要員を別途確保）を行うことにより、圧延工程の稼動率を１０．６％アップ（対平成１５年度比（工事休止期間は除く）させ、生産性の向上を図った（１０月下旬より実施）。

○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

部内での連絡事項については、平成１５年度に引き続き、局内ＬＡＮ及び局内イントラネットを活用した電子化を推進し、平成１６年度は、新たに、役員及び幹部職員の予定表（時間帯別の予約案件状況）を局内イントラネット上にリアルタイムに表示して職員に公開することにより、事務処理の迅速化を図った。

また、理事長決裁の決裁簿について、局内ＬＡＮを活用したシステムを構築することにより、各部署の起案担当者が各部署に設置された一人一台パソコンを通じてリアルタイムに決裁簿へ記帳することが可能となり、事務処理の迅速化と効率化が図られた（平成１７年１月から実施）。

更に、電子媒体化されていない紙ベースの関係書類の配付に際しては、スキャニング機能（印刷物等をデジタル変換する機能）を有した機器を活用した電子メール配信を推進するなど、ペーパーレス化と事務処理の簡素化を図った。

○文書資料の電子媒体化による管理事務の効率化の状況

文書管理事務については、局内ＬＡＮ及び局内イントラネットの活用により、紙ベースの関係書類を持ち回ることに伴う事務負担を大幅に軽減させたほか、内部規程（訓令、通達、臨達）、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事務の効率化に努めているところであるが、平成１６年度は、次の業務改善により、更なる事務の効率化に努めた。

平成１５年度に実施した「内部規程の電子媒体化」についてはペーパーレス化を主眼としたものであったが、その後、利用した職員を通じて、(ｲ)支局において参照する際の接続時間が大幅にかかる、(ﾛ)用語検索機能がなく不便である、とする問題が提示された。

そこで、(ｲ)のシステム上の問題については、支局に本局と同じシステムを構築することにより、接続時間を大幅に短縮した。

次に、(ﾛ)の運用上の問題については、電子媒体化の特性を活かすべく全規程につい

<table>
<tr><td></td><td colspan="2">ての用語検索機能を構築した。これにより、短時間で正確に用語検索が可能となったことから、規程改正漏れの防止等につながり、文書管理事務の効率化が図られた。

○業務改善活動の推進状況
(ｲ)　平成１６年度は、業務改善強化月間を６月と１２月の年２回（平成１５年度は年１回）を設定し、文書の配布や局内イントラネットを活用した電子媒体を通じて全職員に周知することにより職員の業務改善に関する意識の高揚を図り、業務改善への積極的な取組みを推進した。
(ﾛ)　平成１６年度においては、業務改善活動を推進し活性化を図るため、職員から提出のあった提案について、局内イントラネットを活用した電子媒体を通じて水平展開を図ることとして、提案一覧ファイルの掲載を行った（平成１６年１１月実施）。
(ﾊ)　優れた提案については、平成１５年度に引き続き、局内イントラネットを活用した電子媒体に掲載し、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創業記念式典（毎年４月開催）において表彰するなど、職員の業務改善に関する意識の高揚を図った。

○業務改善の提案件数
平成１６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５３０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 rowspan="2">（理由・指摘事項等）
ＥＲＰシステムの安定稼動を維持して、財務諸表の作成期間が約１週間短い８週間に短縮したことや、収支の月次把握に際しては、月次計画と実績を比較することで、月次管理を的確に行う体制としたことなど、経営の諸側面で診断を迅速かつ的確に実施した。また、第三者によるシステム監査で、安全性、信頼性、効率性の評価をうけたことは高く評価できる。
製造工程では、貨幣の最終検査を機械化した貨幣自動検査装置を含めた自</td></tr>
<tr><td>A</td></tr>
</table>

		動化機器の導入などにより、生産効率が向上した。 **　業務改善の提案が、前年の４１５件から５３０件に達し、職員の士気の高さ、業務への取組み及びコスト意識も高まっていることは評価できる。** **　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>限られた人員規模の中で効率的かつ効果的な事業運営を行うため、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、さらに適材適所の人員配置を行うことにより人材の有効活用に努めます。</td></tr>
<tr><td>業務の実績</td><td>○内部研修の実施状況
平成１６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="12">1.階層別研修</td><td>①新規採用職員研修</td><td>11人</td></tr><tr><td>②新規採用職員地方研修</td><td>6人</td></tr><tr><td>③一般総合研修</td><td>10人</td></tr><tr><td>④作業主任研修</td><td>48人</td></tr><tr><td>⑤技能長研修Ａ</td><td>38人</td></tr><tr><td>⑥作業長研修</td><td>40人</td></tr><tr><td>⑦主任研修</td><td>15人</td></tr><tr><td>⑧係長研修Ａ</td><td>24人</td></tr><tr><td>⑨課長補佐研修Ａ</td><td>20人</td></tr><tr><td>⑩課長補佐研修Ｂ</td><td>18人</td></tr><tr><td>⑪管理者研修</td><td>10人</td></tr><tr><td>⑫新規採用職員指導員研修</td><td>9人</td></tr><tr><td rowspan="4">2.職務別研修</td><td>①工芸部門総合技能研修（中級）</td><td>2人</td></tr><tr><td>②試験・検定部門総合技能研修</td><td>1人</td></tr><tr><td>③貨幣部門総合技能研修</td><td>10人</td></tr><tr><td>④研究部門総合技能研修</td><td>2人</td></tr><tr><td rowspan="14">3.その他の研修</td><td>①ＩＳＯ９００１内部監査員養成研修</td><td>23人</td></tr><tr><td>②マネジメント教育研修</td><td>687人（新規）</td></tr><tr><td>・危機管理の基礎知識</td><td>（267人）</td></tr><tr><td>・コンプライアンスの基礎知識</td><td>（238人）</td></tr><tr><td>・企業経営の現状と経営者マインド</td><td>（90人）</td></tr><tr><td>・独立行政法人のマネジメントについて</td><td>（92人）</td></tr><tr><td>③管理者に対するメンタルヘルス研修</td><td>95人（新規）</td></tr><tr><td>④ＥＲＰ活用研修</td><td>53人（新規）</td></tr><tr><td>⑤有害業務等の作業従事者特別教育</td><td>36人</td></tr><tr><td>⑥フォークリフト運転業務従事者安全衛生教育</td><td>17人</td></tr><tr><td>⑦ＫＹＴ（危険予知訓練）研修</td><td>71人</td></tr><tr><td>⑧パソコン研修</td><td>127人</td></tr><tr><td>⑨その他の研修（英会話研修等）</td><td>43人</td></tr></table>
（注）上表中、「３．その他の研修」のうち、②③④は新たに実施した。
なお、詳細は評価シート（１７）参照。

○外部研修への参加状況
高度な専門分野について、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。
なお、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１６年度実績</td></tr>
</table>

のうち、その主なもの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）	平成16年10月～平成17年7月	1人
②上級工芸研修（東京芸術大学）	平成16年4月～平成17年1月	1人
③国際化研修（米国カリフォルニア大学）	平成15年8月～平成16年4月	1人
	平成16年7月～平成17年4月	1人
④大学院派遣研修（中央大学）	平成15年4月～平成17年3月	1人
⑤海外派遣研修（イタリア、オーストラリア）	平成16年7月～平成16年8月（2週間）	2人
⑥行政研修	平成16年7月～平成16年11月	3人
⑦簿記研修	平成16年6月～平成16年11月	1人
	平成16年12月～平成17年2月	1人

（注）詳細は、別添-1「平成１６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

人的資源の活性化を図るため、業務上必要な国家資格等を積極的に取得させるとともに、職場の安全管理の維持向上を図るために必要な資格取得を推進した。

平成１６年度における、主な資格の取得例は次のとおりである。

- エネルギー管理士（電気）　２人
- 公害防止管理者（騒音関係等）　２０人
- 衛生管理者　１人
- １級機械保全技能士　４人
- １級金属プレス加工技能士　１人
- １級貴金属装身具製作技能士　１人
- クレーン運転士　６人
- 一般毒物劇物取扱者　５人
- 危険物取扱者（乙種）　１５人
- 特定化学物質等作業主任者　３人
- 鉛作業作業主任者　３人
- プレス安全インストラクター　１人
- 粉塵作業インストラクター　１人
- 研削砥石取替・試運転関係特別教育　３０人

以上を含め、平成１６年度においては、全５５種類の資格を延べ２０７人の職員が取得した。

〔参考〕過去５年間における資格取得者数（延べ人数）は、平均７５人／年

○人材の有効活用の状況

人材の有効活用については、平成１６年度定期人事異動において、能力、適性等を重点に置いた人材の登用と適材適所の人事配置を実施した。特に、造幣事業の着実な運営と発展を継続していくためにも、適切な人材の配置は重要であり、組織枢要な管理職ポストについては、実行力・指導力のある人材を人物本位で選考し配置した。

また、人材の有効活用にあたり、職員の業務遂行能力等の向上を図るため、平成１６年度においては、資格取得及び専門的研修の他、特にマネジメント面の教育強化を考慮した研修を追加実施した。

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　　エネルギー管理士ほか５４種（２０７人）

２．経営マネジメント等教育強化

管理者層に重点をおいた経営マネジメント教育強化のため、独立行政法人のマネジメント、コンプライアンス（企業倫理）及び危機管理に関する研修を実施した。

３．専門的知識を必要とする人材の育成等

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外部機関や外部講師による研修を実施した。

対象職員	資質向上を図るための研修	研修後の状況
事務部門における若手の優秀な一般職職員（２人）	〔国際化研修〕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、米国カリフォルニア大学へ派遣した。	研修で得た成果を活用できるよう、平成１６年度に帰国した１人については、帰国後速やかに販売事業担当の部署に配属した。
工芸部門における若手の優秀な工芸職職員（１人）	〔工芸職員海外留学研修〕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修得させるため、イタリア造幣局メダル学校へ派遣した。	研修終了後、速やかに職場に復帰させ、研修で得た成果を職場において有効活用している。
工芸部門における若手の優秀な技能職職員（１人）	〔上級工芸研修〕高度な技術と知識及び伝統技能を修得させ、技能伝承を図るとともに、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彫金科へ派遣した。	研修終了後、速やかに職場に復帰させ、研修で得た成果を職場において有効活用している。
工芸部門における若手の優秀な技能職職員（２人）	〔中級工芸研修〕基礎的な技術と知識及び伝統技術を修得させ、技能伝承を図るとともに、将来の技術指導者の養成を目的として外部講師を招き、中級工芸研修（鎚金科と七宝科）を実施した。	研修終了後、速やかに職場に復帰させ、研修で得た成果を職場において有効活用している。

上記のほか、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、各職員に必要な教育訓練を実施した。

〔各課における教育訓練の具体例〕

	・危機管理の実務担当者やＥＲＰシステムを活用して経営情報の分析等を行う実務担当者等を対象に、各々資質向上を図るための外部セミナーに参加させた。 ・人事異動により新しい部署に配属された職員に対して、ＥＲＰシステム活用に関するＯＪＴ（職場内教育）を実施した。 ・警備員を対象に、警察官を講師に招き護身等の基本動作に関する研修を実施した。 ・製造現場の技能職職員を対象に、労働災害防止のための指導者研修や安全衛生教育を実施した。	
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	人材活用の基本は管理職ポストについての実行力・指導力ある人材の配置であり、きめ細かな工夫・配慮が行われていることが印象づけられ、これが独立行政法人化に伴って活用されているように判断できる。 内部研修、外部研修ともに順調な運営がなされ、業務展開に応じた新規研修の実施や、各課において、ＩＳＯ－９００１マネジメントシステムを活用した評価を実施し、必要な教育訓練が行われたことなど、きめ細かな工夫・配慮が行われ、職員の各種資格の取得が推進され、組織が活性化した。 研修により修得した技術・知識・経験をどのように職場に反映させるかなど、費用対効果の観点からの視点を持った上での有効な研修プログラムとなるよう一層の向上策を期待したい。 以上を総合的に勘案して、本項目の評定をＡとする。

別添－１

平成１６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人（平成１６年１０月～平成１７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。

②上級工芸研修（東京芸術大学）：１人（平成１６年４月～平成１７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彫金科へ職員を派遣した。大学における技術の習得とともに、大学主催の地域開放特別事業・七宝制作に関する公開講座においては講師として参加し、勲章製造の経験を活かした指導を行った。

③国際化研修(米国)：２人（平成１５年８月～平成１６年４月、平成１６年７月～平成１７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２人を米国カリフォルニア大学へ派遣し、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（中央大学）：１人（平成１５年４月～平成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研修を実施した。

⑤海外派遣研修（イタリア、オーストラリア）：２人（平成１６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人を派遣した。

⑥行政研修：３人（平成１６年７月～１１月）

人事院が行う行政研修（課長級・課長補佐級・係長級）に、職員各１人を派遣した。

⑦簿記研修：２人（平成１６年６月～１１月、平成１６年１２月～平成１７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人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より一層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。このための一つの方法として、ＩＣタグを利用した物品管理システムの可能性について検討を行います。 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管理方法に従い、その厳正な管理に努めます。 さらに、危機管理に関する計画の充実に努め、万が一災害等の事故が発生した場合には、速やかな業務回復に努めます。また、その実効性を確保するため定期的に訓練等を実施します。
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 １．管理区域への入退出管理 平成１５年度に引き続き、次のとおり管理区域への入退出管理の徹底を図った。 (ｲ)　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。 (ﾛ)　特に貨幣及び貴金属を扱う工場については金属探知機により、金属類の持込

み・持出しのチェックを厳重に実施する。

(ハ)　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しく。

(ニ)　鍵の管理については、権限の委任された者のみが取り扱うことが可能となるシステムキーボックスにより使用者を限定する。

２．物品の管理

新たに作業標準等を制定して作業責任者の責任区分の明確化を図ることにより平成１５年度に構築したチェック体制について、物品の管理責任をより明確にするために、平成１６年４月に規程を制定して各作業責任者の役割分担の徹底を図った。

また、物品の受渡しに際しては、製造から保管までを一元的に管理する物流管理システムにより物流情報が自動的に登録されるもの以外は、平成１５年度に引き続き、たな卸資産管理規程に基づく「物品受渡確認票」による受け方と渡し方との相互確認を徹底するとともに、受け方又は渡し方のいずれか一方の情報しか自動登録がなされないような場合については物品受渡確認票の作成が徹底されていなかったことから、平成１６年６月に規程を定め、現物確認後の所属課長への報告等を含めた相互確認の明確化を図り、より厳正な管理に努めた。

３．その他

平成１６年度において新たに制定した「防犯機器の運用に関する規程」に基づき、防犯機器の作動状況及び運用状況のチェックを定期的に実施したほか、平成１６年９月下旬から１０月中旬にかけて内部監査を実施し、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１７年２月下旬から３月中旬にかけて業務総点検を実施し、防犯機器の運用基準に基づき各機器の作動及び映像記録等の保管状況を確認し、適切な管理を指示した。

○セキュリティー及び警備体制の強化の状況

セキュリティー及び警備体制の強化に向け、平成１５年度に引き続き、以下の対策を実施するとともに、平成１６年度は、特に、防犯訓練や研修等の充実を図った。

(イ)　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行った。

(ロ)　正門等においては、不審者や不審車両の侵入を阻止するため、警備員又はガードマンが立哨し、警戒に当たった。

(ハ)　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。

(ニ)　不審者が構内に侵入したことを想定した防犯訓練を行い、警察への通報や不審者の追尾等警備係の連携を確認し、同時に、不審者が建物内に侵入しないよう各建物の出入口を一斉に閉鎖する訓練を行った。

(ホ)　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い、警備業務の質の向上を図った。

(ﾍ)　新たな取組みとして、警備員を外部研修に参加させ、資質の向上を図った。その主な研修内容は以下のとおり。

（研修内容）

・事故発生時の警察機関等への連絡及び応急措置
・警戒棒・巡回の方法等
・人・物・車両等の出入管理方法
・警報装置その他警備業務を実施するために使用する機器の使用方法
・不審者を発見した場合の措置
・警備業務を適正に実施するために必要な知識・技能に関すること

○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、同システムによる自動登録以外のものは、物品受渡確認票による相互確認を明確化するために、通達を制定した。

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まで報告した。なお、万が一災害等が発生した場合には、「危機管理マニュアル（重要物品の亡失等）」により的確に対応することとしている。

３．ＩＣタグを利用した物品管理システムの導入の可能性について検討したが、ＩＣタグに使用される電波の周波数が極超短波で通信距離が短く、回収貨幣袋内の回収貨幣に反応して電波障害を起こすことが判明したため、同システムの導入は見送ることとした。

４．円形の製造済貨幣への混入を防止するため、圧印作業開始時の確認作業を複数の職員で実施するとともに、計数機で円形を確実に排除できるような対策（貨幣と円形との直径の差を利用し、計数機本体の出口ガイド幅の調整を検査作業開始時に確実に行い、円形が通過しないことを確認する）を講じることとし、危機管理マニュアルにその対応を追加した（平成１６年７月から実施）。

以上の結果、数量管理について問題は生じなかった。

なお、平成１５年５月に財務省に納品した貨幣の中に、貨幣製造の原材料である貨幣の模様を刻印する前の円形 1 枚が混入していた事実が判明した（平成１６年１２月）。当局としては、直ちに貨幣製造契約に基づき財務省との間で当局が保有する完全な貨幣との交換を行うなど適切に対処し、既に講じている防止措置（上記４．参照）を引き続き着実に実施することとした。

○貨幣製造工程における警備体制の状況

貨幣製造工程においては、平成１５年度に引き続き、次の事項を実施し、物品の管理を万全に行った。

１．職員が工場内に立ち入る際には、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うとともに、金属探知機を使用して金属類の持込み・持出しに対して、確実にチェックを行った。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ち入る際には、上記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ち会うなどの厳重な管理体制を維持した。 ３．金庫・保管庫の入退出は必ず複数で行い、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システム上又は帳簿上で把握するとともに、定期的に在庫チェックを実施した。 ５．年度末に実地たな卸を実施した。 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 貨幣の偽造防止技術を含む機密性の高い情報の管理については、その具体的管理方法を定め、以下のとおり実施した。 １．貨幣の偽造防止技術を含む研究開発情報（文書、電子情報）及び成果物の管理については、流出防止に万全を期すべく、その具体的管理方法について平成１５年度に引き続き「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」に基づき、取扱管理者（主任研究官）が指名した取扱責任者（研究官）が毎月保管状況を確認し取扱管理者に報告を行い、取扱管理者は四半期ごとに研究所長に保管状況の報告を行った。 ２．上記臨達に基づき、取扱管理者が研究開発情報及び成果物を取り扱うことができる者（取扱者）を指名した。また、研究開発情報及び成果物の保管にあたっては、施錠及び記録簿への記録を徹底させた。 ３．研究開発情報に係る電子情報については、ネットワークを通じた研究所外からの不正アクセス等に対する防御策として、外部から遮断された研究所専用のネットワークで構成された「研究ファイル管理システム」を構築（平成１７年３月）し、情報流出の防止に努めた。 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．平成１６年４月に危機管理全般の統合調整機能の充実を図るために必要な組織の見直し（各局の総務課に、危機管理に関する統括調整事務を所掌させることを明確にするとともに、総務部総務課に危機管理担当の企画調整官を新設した。）を行い、この新体制のもとで、以下の施策を実施した。 (ｲ)　構内の各部署に設置している防犯機器（出入記録装置付きオートロック式

	扉、金属探知機、記録装置付き監視カメラ、警戒装置及びシステムキーボックス）の運用については、これまで、当該課の管理体制のもとで独自の運用がなされてきたが、統一した実効性のある基準として、平成１６年７月に防犯機器の運用に関する規程を制定した。また、局内イントラネットに当該規程制定に関する説明文を掲載して各職場へ周知徹底を図るとともに、防犯機器を設置している各部署に対して必要な指導を行った。 (ﾛ)　造幣局の桜の通り抜けは、１週間で１００万人近くの人が観桜する行事であり、これまでも安全確保に努めてきたが、雑踏警備に当たる警察とより一層緊密な連携を図るため、警察と協議のうえ「通り抜け期間中の安全確保及び緊急事態発生時の対応マニュアル」を作成し、桜の通り抜け時の危機管理に万全を期することとした。 (ﾊ)　個人情報保護については、個人情報を有する各部署において、情報の流出防止の規程を整備していたが、平成１７年４月１日からの「独立行政法人等の保有する個人情報の保護に関する法律」の施行に伴い造幣局全体の準則となる訓令「造幣局の保有する個人情報の適切な管理に関する規程」を制定し、これに併せて既存の規程の見直しを行った。また、危機管理事務を総括する担当課が、個人情報保護に関する職員への説明会、局内イントラネットに個人情報保護の仕組みに関する概要を掲載、パンフレットの配付などの方法により、職員への周知徹底を図った。 (ﾆ)　平成１６年９月の防災週間の行事として「防災に関するマニュアル」に従い、全職員を対象とした防災訓練（初期消火訓練並びに避難訓練）を実施した。 （実施日及び参加人員） ９月２日　　本　　局　　７００人 ９月１日　　東京支局　　２００人 ９月１４日　　広島支局　　２９０人 (ﾎ)　ネットワークの外部からの不正侵入及びウイルス被害を未然に防止するため、最新のウイルス関連情報を入手して不備な点を補正し、局内に設置している一般公開用サーバのセキュリティー診断を実施した。更に、全局の係長級以上の職員を対象とした危機管理研修や本局の係長級以上の職員を対象としたセキュリティー研修を実施した。 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。 ○製造途中の貨幣の管理区域外への流出の有無 流失なし。 ○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） 　貨幣製造工程においては、新たに「防犯機器の運用に関する規定」に基づき、防犯機器の作動状況及び運用状況のチェックを定期的に実施する防犯対策や、警備員を外部研修などに参加させ資質の向上を図るセキュリティー及び警備体制の強化、外部から遮断された研究所専用のネットワークの構築などの偽造防止技術の情報管理を徹底した。 　また、危機管理の強化を図るための危機管理担当の企画調整官を新設し、桜の通り抜けやネットワークのセキュリティー対策等の見直しが図られたことは評価する。 　今後も、個人情報の流出防止に万全の管理体制を希望するとともに、造幣局は長年の努力により現在まで「愛される造幣局」の評価を勝ち得ており、背任問題などによる信用失墜の事態とならないよう危機意識を全職員に持たせ、「こころの対策」を常日頃から実施されるよう望みたい。 　なお、平成１６年１２月に、平成１５年５月に財務省に納品した貨幣の中に、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発見された件については、既に混入を防止するための施策を講じているものの、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り、引き続き数量管理の徹底を図られたい。 　以上を総合的に勘案して、本項目の評定をＢとする。
	B	

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１６年度については、固定的な経費が１５年度実績に比べ１％以上下回るよう、その削減に努めます。**

<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１６年度の固定的な経費は、年度計画予定額１８６億円（平成１５年度実績１８８億円の▲１．１%）を下回り、１８４億円（同▲１.９%）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、必要に応じて見直しを図った。

(ｲ) 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、各課から提出される予算実行状況報告をもとに、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。

(ﾛ) 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、平成１５年度に引き続き、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。
なお、機械設備の予防保全を強化した結果、大きな設備故障も無く、修繕費の圧縮による経費の節減が図られた。

(ﾊ) 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１６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>内部管理予算制度が実質的に機能し、経費の効率使用に努めた。固定的経費は年度計画（１８６億円）から２億円も下回り、前年度実績比１．９%減少と中期計画の目標を達成出来る展開となっている。特に、機械設備の予防保全を強化した結果、故障件数は昨年度と同水準に止まり、停止時間は、昨年度と比べ約６割減の水準に達し、これにより、設備稼働率が向上し経費の節減が図られた。
独立行政法人後、計画１年度、２年度は、改善点もあり、経費削減などの目標達成は比較的容易であるが、問題は今後である。企業のシビアなコスト削減努力を研究して、引き続き、経費削減の達成に向けて努力されたい。</td></tr>
</table>

		以上を総合的に勘案して、本項目の評定をＡ＋とする。