

独立行政法人国立印刷局 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
<p>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</p>	<p>B</p>	<p>組織体制の再編については、できる限り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体制を確立するという中期目標の基本に照らすかぎり、かなりの進展があったと判断できる。</p> <p>統合業務システム（ERP）のうち、15年度に運用を開始した会計系システムに関しては、年度前半のデータ処理に大幅な遅れが生じるなどの混乱がみられた。この点については、民間銀行の再編合併等でも困難なプロセスを経ている事例等を参照すると、単年度では完遂できない問題に達することがあったとしても、問題を解決するために試行錯誤を行う途中の過程における対応が重要である。国立印刷局においては、年度後半にはある程度の改善が図られており、システムの安定稼働に向けた積極的な取り組みがなされたものと判断しうる。早急にシステムを定着させ安定稼働が実現するよう期待したい。</p> <p>内部管理体制の強化については、製品の管理、情報の管理、危機管理ともに中期計画に沿った着実な体制整備がなされていると認められ、業務運営の効率化に関する指標である「固定的な経費」についても年度計画を下回る結果となり、よい実績をあげた。</p> <p>以上のように、ERPの導入状況を除けば中期目標を十分に達成できる実績が認められる。しかし、業務運営の効率化のための重要な柱の一つであるERPの早期の安定稼働が求められることから、本項目の評価をBとする。</p>
<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</p>	<p>A</p>	<p>本項目の軸である銀行券の製造に関しては、20年ぶりの銀行券の改刷に関わる業務が確実に遂行されるなど全般的に的確な運営となっており、偽造防止技術の研究開発、セキュリティー確保についても着実な進展がみられた。また、官報をはじめとする各種刊行物、印刷物についても、電子入稿の促進や品質の向上が図られ確実な製造がなされており、これらの実績を総合的に勘案すると、中期目標の十分な達成に向けた実績が認められることから、本項目の評価をAとする。</p>

大項目3 予算、収支計画、資金計画	A	<p>各製品ごとにコスト構造や今後の受注量予測等を分析、配置人員の見直しや施設・整備の維持費等の削減に努めて収支改善が図られた。その結果、セキュリティー製品事業、情報製品事業の営業収支率がいずれも100%を上回り、全体の経常収支率も目標とした100%を上回るなど、中期目標の達成に向け順調な実績が認められる。</p> <p>財務内容の公表については、民間企業との比較検討等を通じて製造原価明細書を新たに公表するなど適切な対応が図られた。</p> <p>以上のことを総合的に勘案し、本項目の評定をAとする。</p>
大項目4 短期借入金の限度額	該当なし	
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	該当なし	
大項目6 剰余金の使途	該当なし	

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、研修計画が策定され、人員計画についても、新銀行券の製造に要する人員を他部門からシフトさせるなど適正な人員配置実現のための努力が行われており、人員削減も順調に実施されている。</p> <p>研修計画については、独立行政法人移行後の業務をより円滑に実施していく観点から、マネジメント能力の充実・強化を図るための企業経営や企業会計等のカリキュラムが織り込まれており、また、実施に当たっては、銀行券の改刷作業という本来業務との兼ね合いを重視して柔軟な措置が講じられるなどの工夫が見られた。</p> <p>なお、研修計画の実施に関して数値目標とした研修コース数、研修受講者数及び大学等の研究機関への派遣者数は、それぞれ23件、476人、9人となっており、いずれも中期目標の達成に向け順調な実績を上げている。</p> <p>銀行券の改刷が重要な課題であった15年度についてはやむをえない側面があったと思慮されるが、時間外労働時間の増大傾向が目立つ。仮に、時間外労働時間が過大となり、これが恒常化すると職場や労働の質の低下につながる懸念がある。これを回避していく努力が重要である点を指摘したい。また、組織再編や技術再編に適応させるために全職員が一定のインターバルで研修を受けられるような環境整備にも期待したい。</p> <p>以上のことを総合的に勘案し、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>中期計画に沿って、費用対効果の視点を取り入れた設備投資計画が策定され、15年度は新銀行券の製造に必要な機械の導入及び改造を中心に設備投資が行われた。</p> <p>計画の実行に際しては、改めて仕様の精査や損益への影響が検証されるなど慎重な運用がなされる一方で、年度途中で急遽必要となった設備を追加導入するなど、独立行政法人としての利点を生かした機動的な設備投資が適切に行われ、投資金額も15年度設備投資計画を下回る実績となった。</p> <p>以上のことを総合的に勘案し、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、労働安全の保持及び健康管理の充実・強化を基本とした「国立印刷局安全衛生管理計画」が策定され、その下で、各施策に取り組んだ。</p> <p>職員の健康管理の充実に関しては、安全衛生管理計画に基づいて、職員全員を対象とした健康診断、作業環境の測定、産業医の面接による保健指導等が実施されるとともに、カウンセリング室の利用環境の改善が図られるなどの実績が認められた。</p> <p>労働災害の発生は、安全衛生管理計画に定めた目標値の6件を下回る4件であったが、そのうちの1件が重大災害であった。なお、重大災害については、災害発生後直ちに適切な措置が図られ、類似災害の再発防止のための努力を行っている。</p> <p>今後、労働災害については、件数よりも内容を重視することが望ましい。また、大きな組織の変革に際しては、物理的な側面に加え、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、軽度のうちに発見・予防することが必要である。併せてセクハラ対応などへの配慮がなされることにも期待したい。</p> <p>以上のことを総合的に勘案し、本項目の評定をBとする。</p>
	(4)環境保全に関する計画	A	<p>中期計画に沿って、環境と調和のとれた事業活動を理念とした「国立印刷局環境保全基本計画」が策定され、ISO-14001の認証取得、環境物品等の調達、エネルギー使用量の削減等の各施策に取り組んだ。</p> <p>ISO-14001については、小田原工場において環境管理状況の調査など認証取得に向けた各種作業が進められ、既に認証を取得している滝野川工場においては、定期維持検査の結果、認証登録の維持が決定された。</p> <p>環境物品の調達については、ごく一部に購入時の確認不足があり環境物品の購入率が目標値の100%に届かなかったが、その後の対応策は既にとられている。また、エネルギー消費量については、新銀行券の生産に伴って、重油の使用量や廃棄物の量が増加しているが、この特殊要因を除けば、中期目標の軌道上で運営されている。コピー用紙や事務所における電気、水の使用量、乗用車のガソリン使用量は対前年度比で減少している。</p> <p>以上のことを総合的に勘案して、本項目の評定をAとする。</p>

	(5)印刷局病院	A	<p>財務省令に定める会計方法に基づく会計処理により、会計年度、収益及び費用の対応関係が明確化し、また、病院会計準則を採用したことにより、他の医療機関との経営状況の比較分析が容易に行えるようになった。また、病院会計を効率的に処理することを目的として財務会計システムを導入し、会計処理の迅速化、省力化が図られている。</p> <p>小田原病院の診療所への移行については、当初の中期目標期間中に改革案を策定するとしていたプログラムに先立って運営体制の抜本的変更を計画して直ちに実施に移した。その移行も円滑に行われるなど、国立印刷局の経営努力と職員の協力を高く評価したい。</p> <p>以上のことを総合的に勘案し、本項目の評定をAとする。</p>
--	----------	---	---

## 全体評価

平成15事業年度は、国直営の大規模な公的事業体として長年にわたり活動を続けてきた国立印刷局が、日本銀行券の改刷への対応という重要な業務を遂行しつつ、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多くの試行錯誤が不可避であると予想された中で、国立印刷局においても、初年度において全てが順調に推移したと評価することは難しいが、大局的にみれば、理事長をはじめとする職員全員が、個々の困難な事態に対して、計画の基本に沿って機動的に対処し、効率化と質の向上に前向きに取り組み、中期目標に照らし成果をあげた。

組織運営においては、理事長をはじめとする幹部職員のリーダーシップのもと、経営と執行の適正な関係の構築などを通じて各レベルで独立行政法人としての柔軟で確かな経営が実行されていると受け止めることができる。特にセキュリティー製品事業部と情報製品事業部の設置による事業部制の導入により、各部における役割、権限、責任の所在が明確になったことに加え、管理間接部門のフラット化により意思決定が迅速に行われ、その結果、業務運営の柔軟な対応と職員の意識改革が見受けられる点は評価できる。

初年度においては、基幹業務である銀行券の製造において、職員が一丸となって20年ぶりの日本銀行券の改刷に取り組んだ。新銀行券の短期大量生産という困難な局面に対しては、必要な要員を他の職場からの配置転換等により確保するとともに、職員の理解と協力のもと、二交替制勤務及び夜間、休日出勤による機械の連続稼働を通じて、財務大臣の定める製造計画を確実に達成した。

一方で、国立印刷局の目指す効率的な業務運営の基盤・根幹となる統合業務システム（ERP）の導入に関しては、15年度に運用を開始した会計系システムのデータ処理に大幅な遅れが生じるなどの混乱がみられた。これについては、システムの安定稼働に向けて注力した結果、年度後半にはある程度の改善が図られたが、当初想定していた能力をフルに発揮するまでには至っておらず、早急にシステムの安定稼働が実現するよう期待したい。

財務面においては、各部門において収支改善に向けた経費の節減等が着実に行われた結果、経常収支率は100%以上と中期計画に掲げる目標を超え、総利益も年度計画を上回った。

病院事業については、小田原病院の機能を診療所に变化させるなど積極的な取り組みが見られたが、これについては、国立印刷局の経営努力と職員の協力を評価したい。

平成15事業年度は、設立年度にあたるため、制度面や計画策定での目標達成が中心となり、また、銀行券の改刷への対応という特殊な事情が存在したが、今般の改革を十分なものとするため、平成16事業年度以降は、国立印刷局としての中長期的な将来をどのように築くかという戦略が求められる。このことと関連して職員の労働条件を含む職場環境の改善、職員の意識改革や行動規範の確立など、制度の運用面にも不断の努力を望みたい。

今後とも、国民の信頼並びに国立印刷局の存在価値を更に高めるため、国民への情報公開をはじめとして、機密保持や安全性の確保のほか、職員・労働組合などとの自由な協議、意見交換を一層活発化されることを期待したい。