

独立行政法人国立印刷局の中期目標評価の総括評価シート

- A⁺ : 中期目標を大幅に上回る実績をあげた。
 A : 中期目標を十分に達成した。
 B : 中期目標をおおむね達成した。
 C : 中期目標を達成していないが、進展はあった。
 D : 中期目標を達成しておらず、業務運営の改善等が必要である。

項目別評価

評価項目	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 style="font-size: 2em; margin-left: 10px;">{</p> <p style="margin-left: 20px;">(1) 効率的かつ効果的な業務運営の確率 (2) 内部管理体制の強化 (3) 業務運営の効率化に関する指標</p> <p style="font-size: 2em; margin-left: 10px;">}</p>	B	<p>組織体制については、効率的・機動的運営のため、再編に積極的に取り組み、また分野によっては事業からの撤退に踏み切るなど、経営刷新を進めた。</p> <p>業務運営の効率化については、人員の削減、固定的な経費の削減ともに、中期目標を大きく上回って達成し成果を上げた。</p> <p>製造工程業務処理の効率化に関して、統合業務システム(ERP)のうちの生産系システムの導入が平成19年4月まで延期されたことは、課題を残した。また、内部管理体制については、秘密漏洩防止に関わる管理の面では、問題は発生しなかったが、「千円券テスト券」の外部流出、収入印紙の横領等の事故が発生したことは、体制の強化や常時点検の必要性を課題として示した。</p> <p>随意契約の見直しに関しては、平成20年1月以降はほぼ適正に対応されているが、それ以前の状況は、なお努力の余地が見られたと判断される。</p> <p>以上を総合的に勘案して、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 style="font-size: 2em; margin-left: 10px;">{</p> <p style="margin-left: 20px;">(1) 銀行券の製造等 (2) 官報、法令全書等の提供</p> <p style="font-size: 2em; margin-left: 10px;">}</p>	B	<p>基幹業務である銀行券の製造において、20年ぶりの新銀行券への移行期にあたったが、量的には大規模な製造計画を二交替勤務体制、適切な人員配置により経営努力を集中して達成したことは高く評価できる。他方、「自動販売機等に通りにくい千円券」を製造し、日本銀行から代替品との交換を請求(10枚)されたことにより、「日本銀行への納品後の返品件数をゼロにする」という中期目標を達成出来なくなった。</p> <p>偽造防止に関わる研究活動を活発に行い、ホログラム品質検査装置など各種装置の新規開発に結実させたり、印刷学会賞や文部科学大臣科学技術賞を受賞するなど成果が得られた。</p> <p>銀行券以外の分野においては、官報等の出版物の印刷で電子入稿化を促進させ、発行までの期間短縮化等で作業効率を高め、またICチップ内蔵の新型旅券等の製造・納品も円滑に行われた。なお、情報提供業務についても、ホームページや博物館の活動を中心に、多面的に的確に展開した。</p> <p>以上を総合的に勘案して、本項目の評価をBとする。</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	A	<p>中期目標として掲げた採算性の確保は達成された。経常収支率は毎年度、中期計画の目標値（100%以上）を大きく上回り、機械装備回転率も平成 17 年度から導入した年度計画（2.7 回以上）を安定的に上回った。銀行券の受注数量は中期計画に比べ減少する中、効率的な業務運営による経費の削減に努め、利益は第 1 期に計画された水準をほぼ確保（計画：417 億円、実績：405 億円）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>
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		<p>日本たばこ産業（株）及び国家公務員共済組合連合会へ貸付けていた敷地については、東京都及び国家公務員共済組合連合会へ適正な手続きにより売却した。また、独立行政法人化以降、業務の効率化を行っており、出先機関等の整理・合理化に伴い不用となった土地についても、適切に手続きを進め譲渡した。</p>
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	<p>人員削減は期中 808 名と中期計画の 636 名をかなり上回ったが、これは業務効率化と適切な人員配置によって可能となったもので評価出来る。なお、今後モノづくりという業務の特性に鑑み、品質や技術の維持・向上などに一層考慮した中長期的な人事計画も望まれる。</p> <p>研修は、独立行政法人移行に伴う業務の円滑な実施に配慮したカリキュラムの下で実施されており、研修コース数（平均年 22 件以上）、受講者数（平均年 400 名以上）並びに国内外の大学、研究機関（平均年 10 名以上）への派遣については、いずれも中期目標を達成した。</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>

	(2) 施設、設備に関する計画	A	<p>第1期の設備投資については、インキ製造設備等の追加投資(59億円)や、また期中に発生した事故の対応策としてセキュリティ強化(困障警戒装置等) 品質管理・保証体制(機能性検査装置等)に係る追加投資など機動的、弾力的な投資が行われた。</p> <p>他方、更新設備については、勤務体制の変更(印刷部門:2交替制、製紙部門:4班三交替制による連続操業)等により平成15年度初より設置台数を大きく減少(印刷機40台 27台、抄紙機8台 5台)させた。</p> <p>この結果、設備投資額は339億円となり計画額288億円を50億円上回った。機械稼働率、エネルギー効率の向上やセキュリティ・品質保証体制の強化など効率的・安定的な製造体制の整備が図られた。</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>
	(3) 職場環境の整備に関する計画	B	<p>休業4日以上を伴う労働災害が、平成19年度を除いて、毎年発生しており、また障害が残る労働災害が平成15年度、16年度に発生している。その後は、再発防止のため安全点検の実施や安全教育強化により危険要因の排除に取組んだ結果、改善傾向は見られるものの、今後とも労働災害の発生を防止するためのより一層の努力が望まれる。</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>
	(4) 環境保全に関する計画	A	<p>環境と調和の取れた事業活動を行うため、環境マネジメントシステムを運用し、環境関連法令等の遵守、廃棄物の縮減、省資源、省エネルギー対策、環境保全に関する取組を積極的に行った。その結果、廃棄物排出量やエネルギー使用量の削減は中期目標を上回って達成した。今後とも、環境保全に関する要求水準は年々高くなっていることに留意し、一層の努力を期待したい。</p> <p>なお、ISO14001の認証取得に関しては、滝野川工場(平成14年度)に引き続き、中期目標期間中に3工場が認証を取得した(中期計画の目標は2工場以上)。</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>
	(5) 印刷局病院	B	<p>中期計画に沿って、病院の在り方、診療機能の在り方等につき抜本的検討を加えて改革に踏み切った。小田原病院については、健康管理センターに機能を変更した後、平成19年度末で廃止した。東京病院については、キャッシュフローベースでのプラスを目標とするアクションプランを策定、病院収支の改善を図り、収支ベースでの赤字額は減少した(H17: 5億円 H19: 2億円)。</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>

全体評価

平成 15 年度から 19 年度にかけての第 1 期中期目標期間は、業務の質の向上・効率化の推進、内部管理体制の強化、事業の見直しなどの独立行政法人化に伴う組織体制の見直しだけでなく、20 年ぶりの銀行券改刷、新型旅券の製造等への対応という課題もあり、独立行政法人化以前に対してみると、大きな経営・運営の課題が課されてきた。これらの課題に対して全てが順調に推移したとはいえないものの、大局的にみれば、中期計画の枠組みに沿って、役職員あがての積極的な取組みが一定の成果を生み、中期目標を概ね達成し得たものと判断できる。

組織運営面では、経営と執行の分離や事業部制の導入により、各主体の役割や権限と責任の所在の明確化を図り、また管理・間接部門のフラット化や、工場と本局間や工場間における組織の集約化により、効率性を高めた。事業運営の効率化については、人員の削減並びに固定的な経費の削減ともに中期目標を大きく上回って達成し、顕著な成果が見られた。他方、随意契約の見直しに関しては平成 20 年 1 月以降は、ほぼ適正に対応されているが、それ以前の状況は、なお努力の余地が見られたと判断される。

内部管理体制については、偽造防止技術に関する秘密情報の厳正な管理についての対策を強化、秘密漏洩防止に関わる管理の面では問題は発生していない。他方、「千円券テスト券」の外部流出、損紙である埼玉県収入印紙の横領等、内部管理体制が問われる事故が発生した。また、自動車保管場所標章の取引に関して、公正取引委員会から「独禁法違反につながるおそれ」との「注意」を受けた。これらの出来事の再発防止策も含め多くの経営努力と改善が認められるが、今後とも管理体制には常時点検が求められる。

基幹業務である銀行券製造については、20 年ぶりの改刷に伴い、ピーク時には年間 40 億枚という新日本銀行券の短期大量印刷に取組み、設備投資や労働環境面で様々な経営革新を行って、納期どおり製造・納品したことは高く評価出来る。しかし、品質面では、「自動販売機に通りにくい千円券」が製造され流通し、日本銀行からの請求により、千円券 10 枚の返品と代替品との交換が行われるに至ったことは、「均質な銀行券の製造」を使命とする本法人にとって軽視できない事故となった。なお、銀行券以外の分野については、官報等の出版物の印刷で電子入稿化を促進させ、発行までの期間短縮化等で作業効率を高め、また IC チップ内蔵の新型旅券等の製造・納品も円滑に行われた。また、銀行券の偽造防止技術を核とする研究開発業務については、活発に進められ目標を達成した。

財務面においては、人件費やその他製造費用の削減に努めたことを主因に、経常収支率は毎年、中期計画の目標値を大きく上回り、また機械装備回転率も平成 17 年度以降導入した計画値を毎年安定的に上回るなど、健全な財務構造を定着させている。

職場環境の整備面では、休業 4 日以上を伴う労働災害が、平成 19 年度を除いて、毎年発生しており、また障害が残る労働災害が平成 15 年度、16 年度に発生している。その後は、再発防止のため安全点検の実施や安全教育強化により危険要因の排除に取組んだ結果、改善傾向は見られるものの、今後ともより一層の努力が望まれる。

病院事業については、小田原病院は廃止、東京病院についても、アクションプログラムを策定して経営改善に努め、一部その成果も得られ始めており、なお改革の余地を残しているものの、収支改善に向けての前進は良く窺える。

通貨制度の安定を確保し、国民生活・経済の安定を図るためには、国立印刷局による「高品質で均質な銀行券の確実な製造」が必要不可欠であり、

その製造にあたっては、高度な偽造防止技術を維持・向上させるとともに、通貨量の変動等にも十分対応できる組織体制を維持していく必要がある。なお、独立行政法人の活動に対する人々の眼は一段と厳しくなっており、そうした要求水準の高まりを強く意識した緊張感ある経営が望まれるところである。今後とも、長きにわたる銀行券の製造や官報等の編集・印刷等を通じて培ってきた国民の信頼を維持し、強めるため、管理・運営体制の不断の点検等、更なる経営努力を行うとともに、職員・労働組合などを含め業務に関わる全ての人々との意見交換の一層の活発化にも配慮がなされるよう期待したい。