

機構は、国立研究開発法人という公的機関であることと、原子力事業者という特殊な立場であることを考慮しつつ、研究開発を進め創造的な価値を社会に提供する必要がある。

機構における事業の多くは外注を行うことが多く、各プロジェクトを着実に推進するためには、経営、研究開発拠点（現場）及びコーポレート組織が一体となり、社会情勢等の変化に対応しつつ、共通の意識や志向性等を持って調達を適切かつ効果的に行うことが重要である。

これを実現するために、今般、契約部門を現場とも連携した機構全体での「調達機能」とするべく、新たな対応・対策を進める指針として、本「J A E A調達行動ポリシー」を定めることとする。

1. 調達が果たすべき役割（戦略的視点とマインドの確立）

機構において、調達はコスト削減を重要な課題としているが、昨今の物価高、人件費高騰、人手不足においては、コスト削減を十分に意識・達成しつつ、調達に関する新たな考え方をを用いた取組が必要となっており、契約部門は経営の方針等を踏まえた戦略的機能へと進化することが求められている。

研究開発を推進し社会貢献を実現するため、契約部門は以下のような戦略的視点とマインドをもってプロジェクトの計画・初期段階から参画し、現場と一体となって調達を進めていく。

① 経営戦略との一体化：

機構の予算の多くは調達（外注）により執行されており、調達の善し悪しはその業務の品質を左右することから、機構の価値創造に大きく関与していると言える。それを担う契約部門と現場が協働して価値創造の一環として調達を作り上げるとの強い自覚のもと、調達機能を、各プロジェクトの推進、研究成果の最大化、組織全体の価値向上に貢献する戦略的な機能として捉え直し、マインドチェンジをしていく必要がある。

② 調達として果たす目標の設定：

機構全体の経営戦略の下で進められる各プロジェクトの目標、予算状況、計画、進捗、課題、社会情勢等を理解し、これらに対応・解決するために調達機能として果たすべき目標を設定し、意識することが重要である。

③ リスク管理の強化：

各プロジェクトは研究開発の性質上、特殊な物品やサービスの調達を要することが少なからずあり、契約履行中のトラブルや納期遅延、サプライヤーの撤退・破綻、更には談合等、サプライチェーンにおけるリスクも多岐にわたる。各現場との連携のもと、リスク管理を強化し、安定的な研究開発環境の構築に貢献するという意識が求められる。

また、当然ながら、高い倫理観の下、公的機関として公平性・透明性の高い調達を目指す意志、不適切な契約を許さない遵法精神が求められる。

2. 調達機能強化に向けた取組（別途、アクションプランを作成）

(1) 調達機能の更なる進化

調達は、契約部門と研究開発拠点（現場）が協力・協働をもって一体化して進めることが重要であり、加えて、談合等の不正に対して厳しい姿勢で臨む倫理観が必要との認識の下、契約部門、拠点がそれぞれに以下の取組を進める。

(1)-1: 契約部門としての取組

① 調達企画

- ・ 戦略立案
調達を単体で捉えるのではなく、各プロジェクトの目標、計画、予算等と平仄を合わせ、サプライヤー選定や契約のタイミング等に戦略的観点をもって対応をする。
- ・ リスク管理
調達に関わるリスクを洗い出し、防止策及び影響の最小限化策をあらかじめ策定する。
- ・ 実績分析と市場・取引先調査
過去の契約実績を分析するとともに、市場情報・取引先情報を収集して組織の共有知とすることにより、応札者を拡大し最適なサプライヤーを選定するための基礎を築く。
- ・ 法務視点
公的機関として留意すべき、契約行為に関する法令、法規、倫理に関する知識に視点を置いて、機構全体での調達コンプライアンス遵守を徹底する。

② 調達実施

- ・ 仕様書の品質向上
競争入札の拡大によるコスト削減のみならず、契約履行中や履行後のリスク回避と当該契約の目的達成を確実にするため、整合性と具体性を備えた適切な仕様書を作成するべく、現場と協働して仕様内容を検討する。
- ・ 納期管理
プロジェクト等を計画に沿って円滑に進めるべく、現場との連携のもと適切な契約請求・調達スケジュールを設定する。
- ・ ソーシング
応札者の拡大を進めるとともに、適切な応札条件の設定や厳格な技術審査等を通じて、最適なサプライヤーを選定する。
- ・ 価格・条件交渉

予定価格の積算方法や積算単価を常に社会情勢を踏まえた最新の状態に保ち、過去事例や他機関・企業での契約トラブルを参照し、機構にとって最適な価格、契約条件で物品・サービスを獲得する。

③ 管理・改善

- ・ パフォーマンス評価と技術改善
発注仕様の切分け/一本化等を通じた新規応札者の獲得や価格交渉によるコスト削減、現場が抱えていた課題の解決等、調達活動の成果を定量的・具体的に評価して記録するとともに、契約監視委員会等における指摘・指導も踏まえ、随意契約、確認公募の活用等、常に調達方法・調達技術の改善を図る。
- ・ 業務標準化とDX推進
調達業務の効率性と品質を向上させ、コア業務へリソースを集中するため、調達プロセスの見直し・標準化を進めるとともに、機構内にGPU環境を擁する原子力機構の強みを活かし、生成AIやRPAといったDX技術を最大限に活用する。
- ・ サプライヤー管理
プロジェクト推進の生命線ともなり得るサプライヤーとその技術を把握し、公的機関として適切なコミュニケーションを通じて良好な関係を構築・維持することにより、事業の持続性を確保するとともに、ビジネスパートナーとして協調し更なるパフォーマンス向上を期す。
- ・ レガシーの蓄積
業務の生産性向上、属人化防止、各職員のスキルアップ及び即戦力化のため、過去の失敗事例やそれを乗り越えた経験など、機構にとって有益な情報を蓄積し共有することで調達業務の品質向上に努める。

(1)-2: 拠点（現場）としての取組

① 調達計画・目標の検討

プロジェクト計画の立案に際し、事業目標、全体工程、納期限や資金計画等を検討するのに加え、調達計画、目標、サプライヤー選定を検討し、初期段階から契約部門と連携し、効果的・効率的な調達実施を目指す。

② 適切な仕様書の作成

仕様書は契約履行において最重要であり、求める成果やサービスが曖昧な内容とならぬよう、明確かつ具体的な記載に留意する。なお、契約部門と協働することやAIによる仕様書チェックを活用するなどして、より適切な仕様書となるよう努める。

③ 社会情勢を勘案した請求予算額の設定

適正な請求予算額の設定は契約の成立性はもとより、確実な契約履行に不可欠な要素であることから、賃上げや物価高騰等を考慮

した上で、市場価格の調査、過去の契約実績調査、参考見積書を徴取するなどして、精度の高い予算額を設定する。

④ 品質保証の確立

調達に安全や品質に大きく影響を及ぼすことから、サプライヤーの技術力を見極める高い専門性を養う。

⑤ 調達知識の向上、疑問点の解消

契約請求元の担当者は、各種マニュアルやイントラネット情報を活用し、調達に関する基本的な知識の習得に努めるとともに、財務契約部が定期的に実施している相談会等を活用し、疑問点をすべて解消した上で契約手続を請求する。

また、契約そのものの必要性、希望する契約方式や下見積依頼先の選定、細部にわたる仕様書の適切さ等の検討については、契約請求元の長の責任において確実に実施する。

⑥ 履行状況の確実な把握

履行状況の確認は、納期、性能・品質要件、法令等の契約条件の遵守、契約違反のリスクの回避、特定等を行う上で重要であるため、契約の適正な履行が確保されるよう確実に契約相手先の履行状況を管理・監督する。

⑦ サプライチェーンの確保

サプライヤーの原子力事業からの撤退や緊急事態に備え、これまでのサプライヤーが撤退等した場合の影響を最小限に抑えて事業の継続・早期復旧を図るため、サプライチェーンの確保に努める。

(2) 調達プロフェッショナルへの意識

調達の役割を果たすためにはプロフェッショナルな調達担当者の育成が不可欠である。調達担当者が高い意識で業務に取り組むことが最も重要であるが、それに加え、契約部門内の学習会や外部講習会の受講等を通じて能力向上に努めるとともに、実務上生じた課題、反省点及び良好事例等を組織で共有することで調達機能の最大化を図る。

- ・クリティカルシンキング、内部けん制の意識

個人のみならず組織として不正を許さない高い倫理観と、錯誤も見落とさない、見逃さない強い責任感

- ・リスク管理能力

契約法規、知的財産権や判例等に関する専門知識を習得し、リスクに敏感になり、その顕在化を防止し、又は影響を最小限にできる能力

- ・交渉能力

機構内外の関係者と良好な関係を築いた上で、相手方の意見に迎合することなく、客観性、妥当性等を踏まえた合意を形成できる能力

- ・情報収集能力

市場情報・取引先情報を収集し、利便性のあるデータベースを構築して組織として知識化できる能力

- ・ D X 技術力

D X 技術による時代の変化に柔軟に対応し、生成 A I や R P A 等、業務の効率化・品質向上につながるアイデアを創出し、必要となる開発ツールを駆使して実装できる能力

(3)組織文化の醸成

調達プロフェッショナルを育成するためには、これを推進する組織文化の醸成が重要である。財務契約部長のガバナンスの下、組織として下記を奨励する。

- ・ プロアクティブな姿勢

問題解決に積極的に取り組み、自らの知識・経験に応じた改善提案を行う姿勢

- ・ 学習意欲

常に新しい知識や技術の習得に努め、自己成長を喜びとする姿勢

- ・ チームワークの重視

自部署内はもとより関係部署との良好な関係づくりに努め、連携を強化し、チームとしての目標達成を目指す姿勢。

- ・ 情報共有の促進

実務経験や外部講習の受講等を通じて得た知識や経験を共有し、組織の知識とする姿勢

3. まとめ

冒頭にも記したとおり、これからの契約部門は単なるコスト削減だけでなく、組織全体のミッションを果たすための戦略的な機能として位置づけられる。機構の契約部門においても「原子力科学技術を通じて、人類社会の福祉と繁栄に貢献する」を心に刻み、本調達行動ポリシーに示した施策を通じて機能を進化・強化させ、ミッション達成に向けた各プロジェクトの前進を喜びとして最大限の努力を続けていく所存である。

以 上