

本資料は 年 月 日付けで登録区分、  
変更する。 2001. 6. 6 [技術情報室]

# 「事務部門の品質保証」の検討

1991年3月

動力炉・核燃料開発事業団

東 海 事 業 所

本資料の全部または一部を複写・複製・転載する場合は、下記にお問い合わせください。

〒319-1184 茨城県那珂郡東海村大字村松4番地49  
核燃料サイクル開発機構  
技術展開部 技術協力課

Inquiries about copyright and reproduction should be addressed to:  
Technical Cooperation Section,  
Technology Management Division,  
Japan Nuclear Cycle Development Institute  
4-49 Muramatsu, Tokai-mura, Naka-gun, Ibaraki, 319-1184  
Japan

© 核燃料サイクル開発機構 (Japan Nuclear Cycle Development Institute)  
2001

技術開発推進部・技術管理室



## 「事務部門の品質保証」の検討

松野 裕志\*  
中島 勝昭\*

### 要 旨

近年、事業団レベルでもソフト業務に係る品質保証活動を展開して行こうという気運が高まっている中で、「ソフト業務の品質保証」に関する研究の一環として、事務部門における品質保証について検討を行った。

ハードを対象とした品質保証は、一般的であるが、「ソフト業務の品質保証」特に、事務部門のような形の定まっていないものを対象とした品質保証については、概念や手法の把握に戸惑いがちである。

そこで、「ソフト業務の品質保証」の中で、事務部門の品質保証とは何かを把握するため、モデル職場として管理部調達課を選択し、調達課とのディスカッションを通して、業務内容に関する情報の収集・調査を実施した。

これを踏まえて、

- ① 調達課の「品質」及びその品質の「保証」とは何か
- ② 調達課のあるべき姿とは何か
- ③ どうすれば②が実現できるか

について、検討・解析を行った。

この結果、調達課の品質保証とは何か、さらに、本来の「あるべき姿」について、定性的な観点で絞り込むことができた。

今後の展開としては、さらに絞り込みを行うため、調達課業務のモデルケースを選定し、定量的な解析が必要と思われる。

---

\* 技術開発推進部 品質保証室

## 目 次

1. はじめに	1
2. 目 的	2
3. モデル職場の選定	2
4. 実施計画	2
5. 実施方法	3
6. 実施結果	4
7. 事実に基づく着眼点	7
8. 調達課業務の在るべき姿	8
9. 課 題	10
10. 調達課の品質保証	12
11. おわりに	13

### 別 添 資 料

(1) 物品購入契約のフロー	14
(2) 物品契約における職務内容	20
(3) 「御用きき」の結果	26
(4) 調達課から関係部署への要望	33
(5) 打合せ議事録集	36
(6) 参考資料（資材・購買担当者の実務）	62

## 1. はじめに

施設、燃料等のような「物」（ハード）を対象とした品質保証（以下、QAと称す。）については、その体系や手法が明確であり、一般的に理解されやすく活動も行われている。一方ソフト業務（ここでは、事務部門の業務を意味する）に関する品質保証活動については体系的、組織的に行われていないのが実情である。

しかし、ハードの品質は、それぞれの部署が、その役割を果たした（それぞれの日常業務を遂行した）結果として作り出されるはずのものであるから、ハードの品質を論じる場合には、そのプロセスである

ソフトの品質にも着目することが自然であると考えられる。

事業団レベルでも、「ソフトのQA」に関する研究が行われており、QAの対象をハードだけに限る

べきでないという認識が生まれてきている。

このような状況の中で、東海事業所における平成元年度QA活動の一環として、「事務部門のQA」

に関する検討を行うことになった（平成元年6月の品質保証推進委員会です承された。）。

検討期間は、平成元年7月～平成2年3月で行った。

## 2. 目 的

組織内の各部署の役割が、もれなく、重複なく決められており、しかも、その役割が正確に果たされていれば、その組織によって生み出された成果は品質保証されていると考えられる。

そこで、「ソフトQA」とは、どう在るべきかについて検討するため、ある職場（ここでは調達課）を選定し、調達課の現在の姿を調査するとともに品質保証の観点から、調達課の在るべき姿について検討を行った。

## 3. モデル職場の選定

通常、我々は、施設、設備及び製品等を対象としたQAには慣れているが、事務部門の業務のような、形が定まっていないものを対象としたQAには、慣れていないのが一般的である。

そこで、

- (1) 技術部門と多くの接点を有する職場であれば色々な面で理解が得られ易い。
- (2) 自職場の業務改善等に意欲があり、QA導入の検討を可能にする土壤がある。

これらの条件を満足するとともに、施設、燃料のQA活動を行う上でも、重要な管理項目の一つとなっている“調達管理”に着目して、調達管理の中心的役割を果たす管理部調達課をモデル職場に選定した。

## 4. 実施計画

- |                       |        |
|-----------------------|--------|
| (1) 実施計画作成            | (～ 6月) |
| (2) 調達課業務の実態調査及び課題の抽出 | (～12月) |
| (3) まとめ・次年度計画作成       | (～ 3月) |

## 5. 実施方法

(1) 品質保証室と調達課とのディスカッションを通して、次に示す観点の情報を収集・解析する。

- ① 調達課内及び課外（技術部門、業者等）との関係に関する調達課業務の「品質」及びその品質の「保証」
- ② 調達課から課外への要望事項、課外から調達課への要望事項
- ③ 調達課の役割とその遂行
- ④ 調達課としての理想像。どうすれば実現できるのか。  
自職場でできること。他職場に頼むこと。

(2) 伝票数量調査、伝票内容解析等、多大な手間を要するような作業は行わない。必要が生じた場合は、簡易に実施可能な代案を採用する。

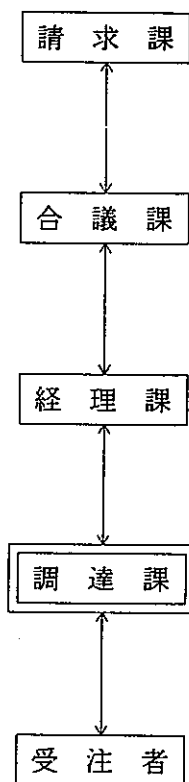
(3) 実施結果のアウトプットは報告書の形とし、その作成作業の主体は品質保証室とする。

6. 実施結果

(現状 その1)

(1) 調達課の業務

〈契約フロー〉



調達課の業務は、請求課から起案される物品又は役務の契約請求票により、請求課のニーズを適正に供給しうる受注者を選択し、一連の契約手続きを行い、定められた期間内に請求課へ供給することである。一連のフローは図6.1に示す。

具体的には、約13,000件/年間の契約業務を7人で担当している。係長も含めて、各個人が個人商店的なイメージで業務の処理を行っている。

また、詳細な業務のやり方については、「契約締結までの業務」とよばれるマニュアルに基づき実務を行っている。

請求課及び関連部署との係わり、及び業者との係わりの中でのニーズに対する対応が調達課の主な役割

図6.1

(2) 調達課を取り巻く仕事の流れ

(1)に示す契約フローが調達課を取り巻く仕事の基本的な流れであるが、詳細については別添資料(1) (物品購入契約のフロー), 別添資料(2) (物品契約における職務内容) に示す。

(3) 請求課等から調達課への要望等

昭和63年7月～8月にかけて、所内技術部門(4部門)、経理及び管財関係部署から調達課に対する要望を「御用聞き」という形でまとめた。

この際、前提条件としては、一方的に要望を開き「弁解しない」、「反論しない」ことを原則として実施した。結果を別添資料(3) (御用ききの結果) に示す。



(4) 調達課から請求課等への要望等

平成元年7月に調達課から関連部署である、請求課、合議課、受注者への要望事項、さらにこれに加え、調達課内での反省事項をまとめた。

これを別添資料(4)（調達課から関係部署への要望）に示す。

(現状 その2)

(現状 その1) の調査結果をまとめると、以下の様な問題点が抽出できる。

- (1) 請求課の要求(仕様)事項が、必ずしも正確に伝わらない。
- (2) 品質の定義が定められていない。
- (3) 納期の定義、納期遵守の必要性等に対する共通認識がない。
- (4) 適正な価格に対する共通認識がない。
- (5) 受注者の開拓は、主に技術部門に依存している。

また、QAの三要素といわれている、品質(Quality)、納期(Delivery)、コスト(Cost)という観点から調達業務を見てみると、図6.2のように整理できる。

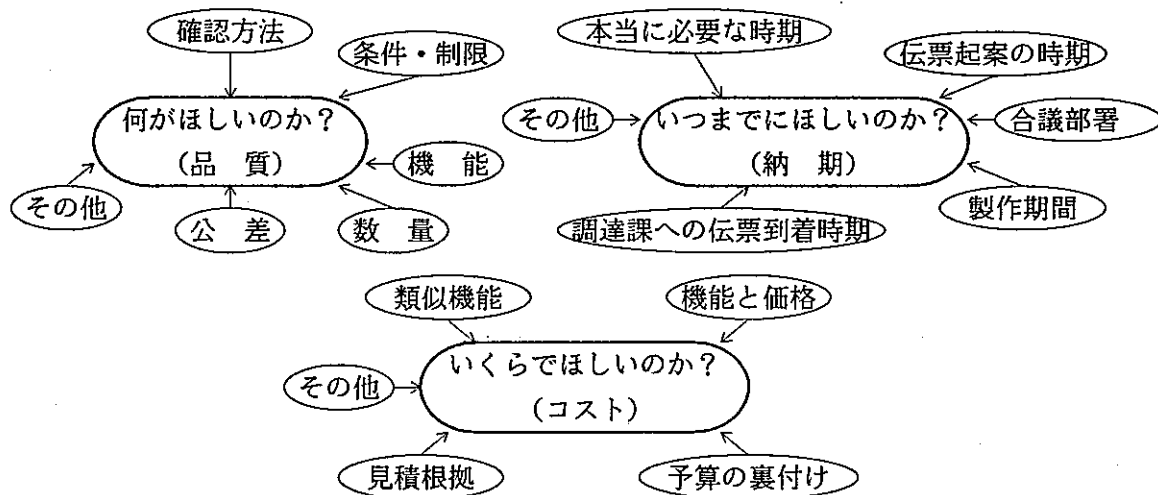


図6.2

## 7. 事実に基づく着眼点

平成元年度に行った範囲の調達業務に関する実態調査結果から導かれる事項又は、ポイントと思われる事項を以下に示す。これらは、調達課業務のQ Aを検討する際に、密接に関連するものと考えられる。

- (1) 調達業務は、関連する部署が、それぞれの役割を果たすことによって遂行される。  
たとえば、請求課が行う調達業務は、予算の確保及び正確な仕様書の作成等である。
- (2) 調達業務を行うそれぞれの部署の役割と責任とを明確にする必要がある。
  - ① 調達業務の過程で発生する伝票の滞留等の問題点によって困る部署がない又は、自律的に対策を講じるようなシステムになっていない。
  - ② 伝票の回議と、付加価値及び責任について明確にする必要がある。
  - ③ 契約請求票が、調達課に届くまでに予想外の時間がかかると、請求課が感じている。  
(合議、滞留など)
- (3) 調達業務の過程において、「運用」が行われている。  
種々のルールと実態の間に隔たりがある。
- (4) 請求課から調達課に対する改善要望事項がある。(調達業務の質の向上)
- (5) 調達課から請求課に対する改善要望事項がある。(調達業務の質の向上)
- (6) 調達課は、購入した物品等の、現場での使われ方等を把握する必要がある。  
(調達課業務の質の向上)
- (7) 請求課は、調達業務全般及び調達課の業務の実態を把握する必要がある。  
(請求課業務の質の向上)
- (8) ほとんど起きないことのために多くのムダをしている可能性がある。  
(調達業務の効率)
- (9) 調達課の業務処理は個人商店式。新人も一通りの調達課業務をこなす。  
(調達課内の仕事のしかた)
- (10) 適正価格とは、安定価格であり、かつ「高くない」ことである。  
(購入価格決定のメカニズム)
- (11) 適正価格は、日々変動するものであるから、調達業務におけるフレキシブルでタイムリーな対応が必要である。  
(技術進展、価値観変化、価格変化への対応)

## 8. 調達課業務の在るべき姿

「6.実施結果」及び「7.事実に基づく着眼点」等を通して、「調達課業務の在るべき姿」について検討を行った。

調達業務（請求課←→調達課←→受注者）の中で、調達課が単に伝票の事務処理を行い、受注者に対して契約を結ぶという作業を本来業務であるという認識でいるわけではないが、調達業務という大きな流れの中で、また、動燃事業団というバックグラウンドを考慮して、本来、調達課の役割とは何かを客観的にとらえることによって、「調達課の在るべき姿」を導くことができる。

(1) 請求課の要求（仕様）に合致した品質の工事、物品および役務を、請求課が希望する納期に、適正な価格で購入するための主たる役割を果たす。

ごく当り前の事であるが、現状では必ずしも本来の形になっていない。

品質保証がされているということは、各々の部署が決められた事項（義務）を決められた通りに行っているか、さらに、向上させることができるかを意識として持ち、次工程へ迷惑をかけず、関係部署との信頼関係が成り立つことである。

従って、要求される品質とは何か？ 要求する納期はいつか？ それが適正な価格で購入できるか？ これらを明確にして請求課の要求事項に対して、満足できる購入をするための中心的な役割を果たす。

(2) 調達機能を通じて、東海事業所の研究開発の支援業務を行う。

動燃事業団の大きな目標について、十分な理解をし、調達業務という一つのカテゴリーの中での役割（研究開発の支援業務）について意識を高めて、本来の業務に還元していく。

(3) 受注者の開拓と育成による請求課への寄与

現時点だけの断面のみに眼を向けることなく、将来的にも調達業務を円滑に行うために、さらに調達業務の質の向上を踏まえて、新しい受注者の開拓、また、現在、既に受注している業者に対して、動燃事業団の共通したニーズについて理解を深めさせる意味で指導を進め、受注者の育成を行う。

これによって、動燃事業団の要求品質に合致した調達業務が達成され、請求課が行っている研究開発に対して、支援業務という観点で寄与することができる。

以上を図式化すると、図8.1の様になる。

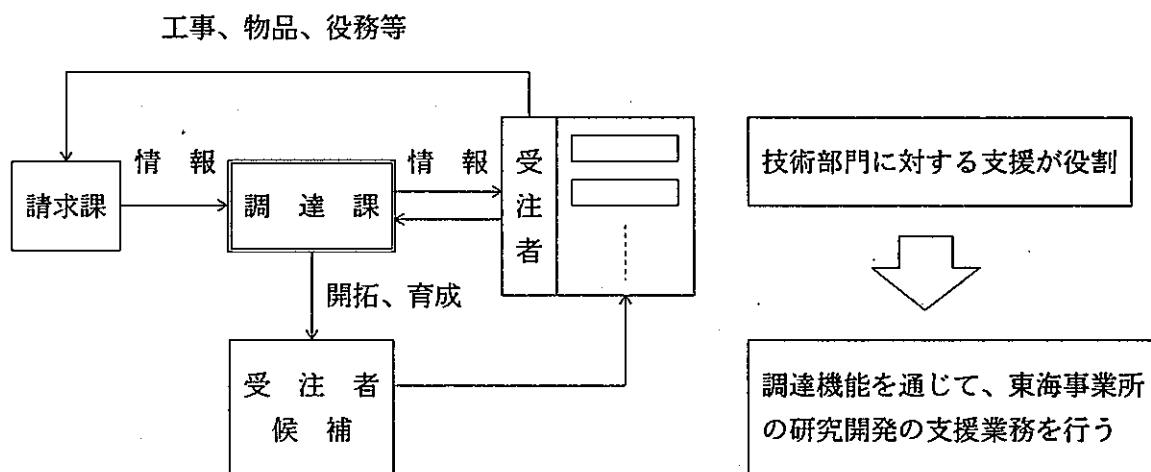


図8.1

## 9. 課題

調達課との打ち合わせ会議の中で、調達課又は調達業務の実態（概要）の調査及び調達課又は調達業務の在るべき姿について検討してきた。

現段階では、実態と在るべき姿とのギャップが課題であると考ええる。

在 る べ き 姿

—

実 態

→

課 題

平成元年度に行った実態調査等は、調達課又は調達業務の実態のアウトラインに関するものであるから、より掘り下げた内容の、定量的な実態調査を実施する必要があるものと思われる。

以下に解決することが望ましいと思われる課題をあげる。

今後は、関係者と調整のうえ、これらの中から、必要な事項を選定して、より定量的な検討の実施及びできれば部分的な対策の実施を図る。

しかし、一方では新予算管理システムの導入又は、調達課による業務改善等により、課題の一部は逐次解決されつつある状態でもある。

### 〈課題〉

前項で既に「調達課業務の在るべき姿」について述べたが、調達業務全体について、本来の形にするためには、

#### (1) 調達業務における各部署の役割の確認

調達業務は、調達課のみがやっているという概念を捨て、請求課、合議課、経理課、調達課、そして受注者各々にそれぞれの役割があるということを理解しなければならない。さらに各々のそれぞれの役割が何かを明確にする必要が大切である。

#### (2) その役割がうまく果たされていることを示す指標の設定及び指標の範囲

各部署の役割が認識されても、実際の業務を進めていく時点で、これらの事項について、どれくらい果たされているかを確認する必要がある、そのためには具体的（たとえば定量的な数値等により）に確認できる指標の設定及び指標の範囲を定める必要がある。

これによって、各部署において、自己評価をする体質ができ、客観的に評価することにもなる。

これらの繰り返しを行うことによって、各部署が本来の姿に近づき、調達業務全体として、正確で早い調達業務が達成されることになり、結果的に品質保証がされたことになる。

以上を図式化すると、図9.1の様になる。

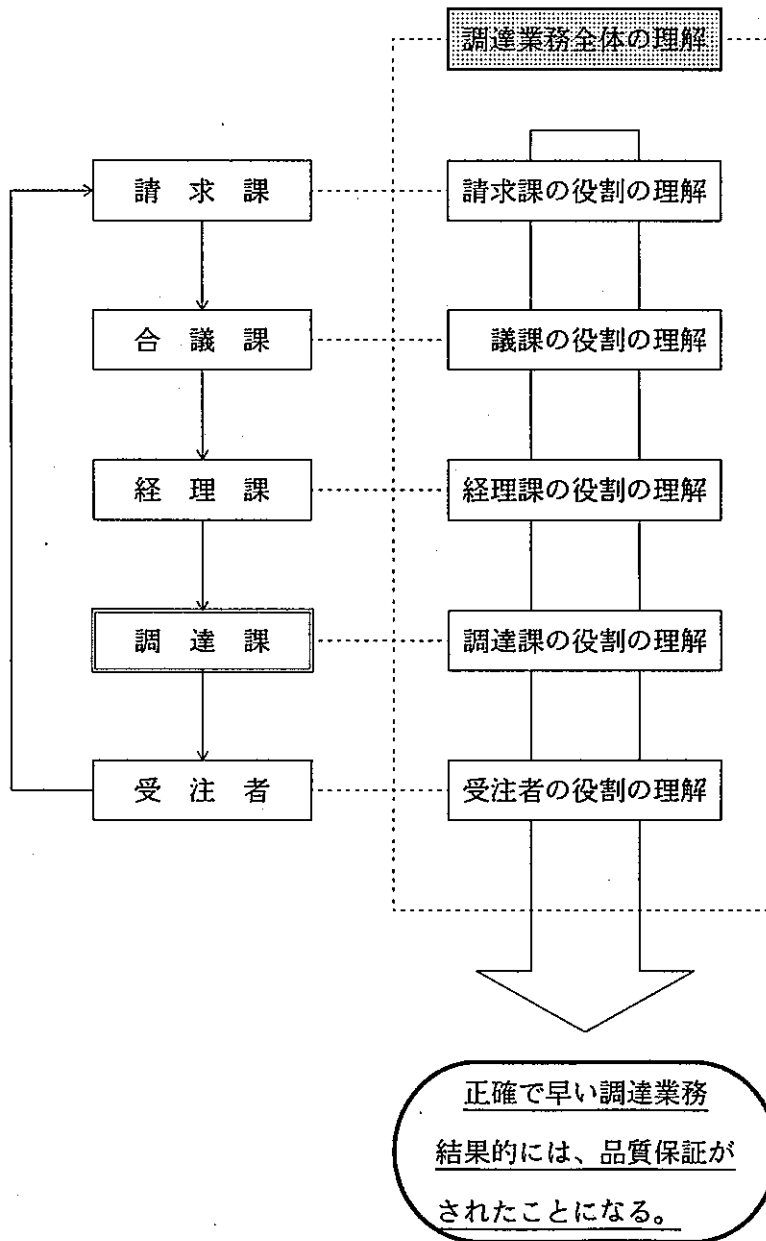
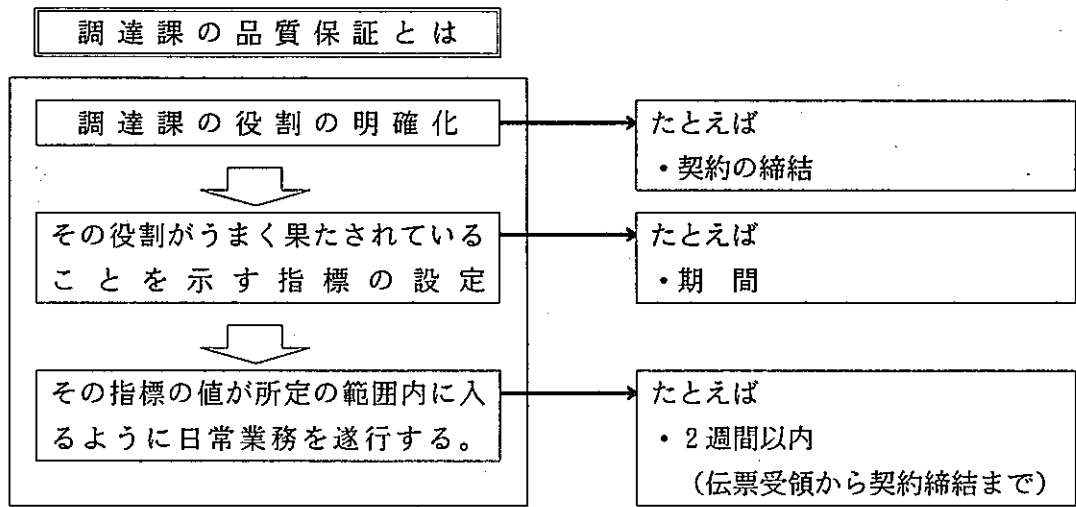


図9.1

10. 調達課の品質保証



請求課が作成する仕様書が後工程を考慮した正確なもの、すなわち品質保証されたものであったとすれば、次のような望ましい効果を生じることとなる。

以上、図式化すると、図10.1のようになる。

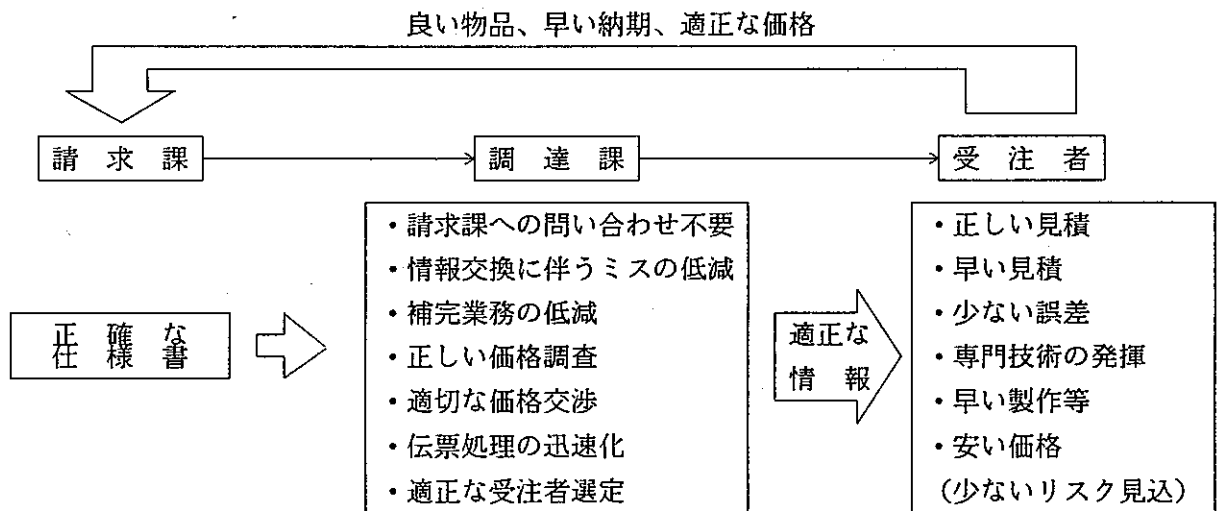


図10.1



11. おわりに

「事務部門のQA」とはいつでも、結局は、自部署及び自分の役割を認識し、それらを正確に果たすための日常業務のことにほかならない。従って、QA的には、事務部門、技術部門とも「仕事のしかた」は同様であるということがいえる。

調達業務を例にとって検討したことによって、我々は、日常業務への慣れ等によって、役割の認識やその遂行度合いが十分でない場合にも気付くことが困難であることが判ったと思う。

役割遂行度合いを表す指標の設定や関連他部署からの要望を聞くことによって、自部署及び自分の役割をより一層的確に果たすよう意識的に行動を変えていくことが品質保証であると考えられる。

今回、事務部門のQAに関する検討が可能になったのは、調達課の協力を寄る所が大きい。特に、打合せ等に多くの時間をさき、客観的な事象を述べてくれたこと、さらに資料の提出等で大変協力的であった点に対して泉課長、国田氏に深く感謝する。

## 物品購入契約のフロー

物品購入契約のフロー

1/5

請求元担当課	合議担当課	経理課	調達課	業者他
契約請求票	合議担当課 ・ 内部合議 決裁 ・ 予算差引等			
	安全管理部 ・ 工事安全組織 責任書 ・ 放管区域工事事項 ・ 管轄区域内工事 小工事 役務契約等作業連絡	管財係 ・ 請求内容の必要性確認 ・ 勘定科目の押印 ・ 処分同意書の有無		
	※1501-2 総務課 技術管理室 常務課 等 合議箇所がある	経理係 ・ 予算科目の確認 ・ 予算マスタ入力 (バッチ処理)		
			受付 (別紙(1)項参照)	
			請求伝票担当別振り分け (別紙(2)項参照)	
			請求伝票 2次受付 (別紙(3)項参照)	
請求元担当者 ・ 納入実績業者確認			引合先選定 (別紙(4)項参照)	業者 ・ 引合選定前の情報収集 (市場調査)

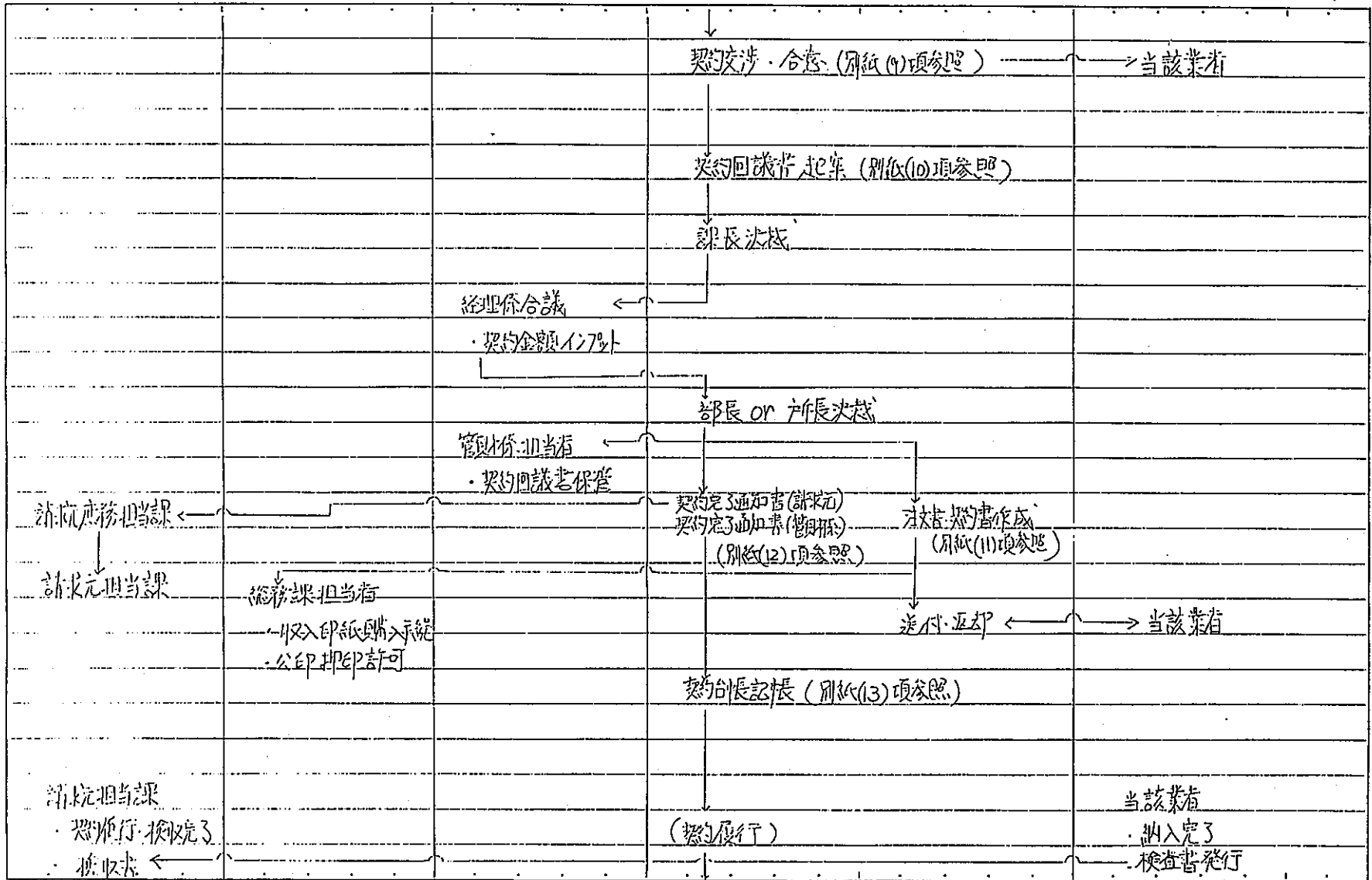
事務用紙5号

動力炉・核燃料開発事業団東海事業所

(5/10)

引合業者等 相談				業者台帳経歴書、財務諸表 等を取りよせる。
			見積依頼書作成・送付 (別紙(5)項参照)	→ 引合先業者 ・請求元相当者と仕様内容等 確認 ・見積書、見積仕様書作成 調達課に提出
			技術審査依頼票作成 (別紙(6)項参照)	
請求担当者 技術審査			→ 技術審査済仕様書 ① 未記訂正箇所あり	→ 当該業者 ・訂正箇所の確認 ・訂正にともなう見積額変更 の有無の確認 ・見積額変更 → 見積書再提出
			当該業者より回答 → クリア	
			② 未記訂正箇所無し	

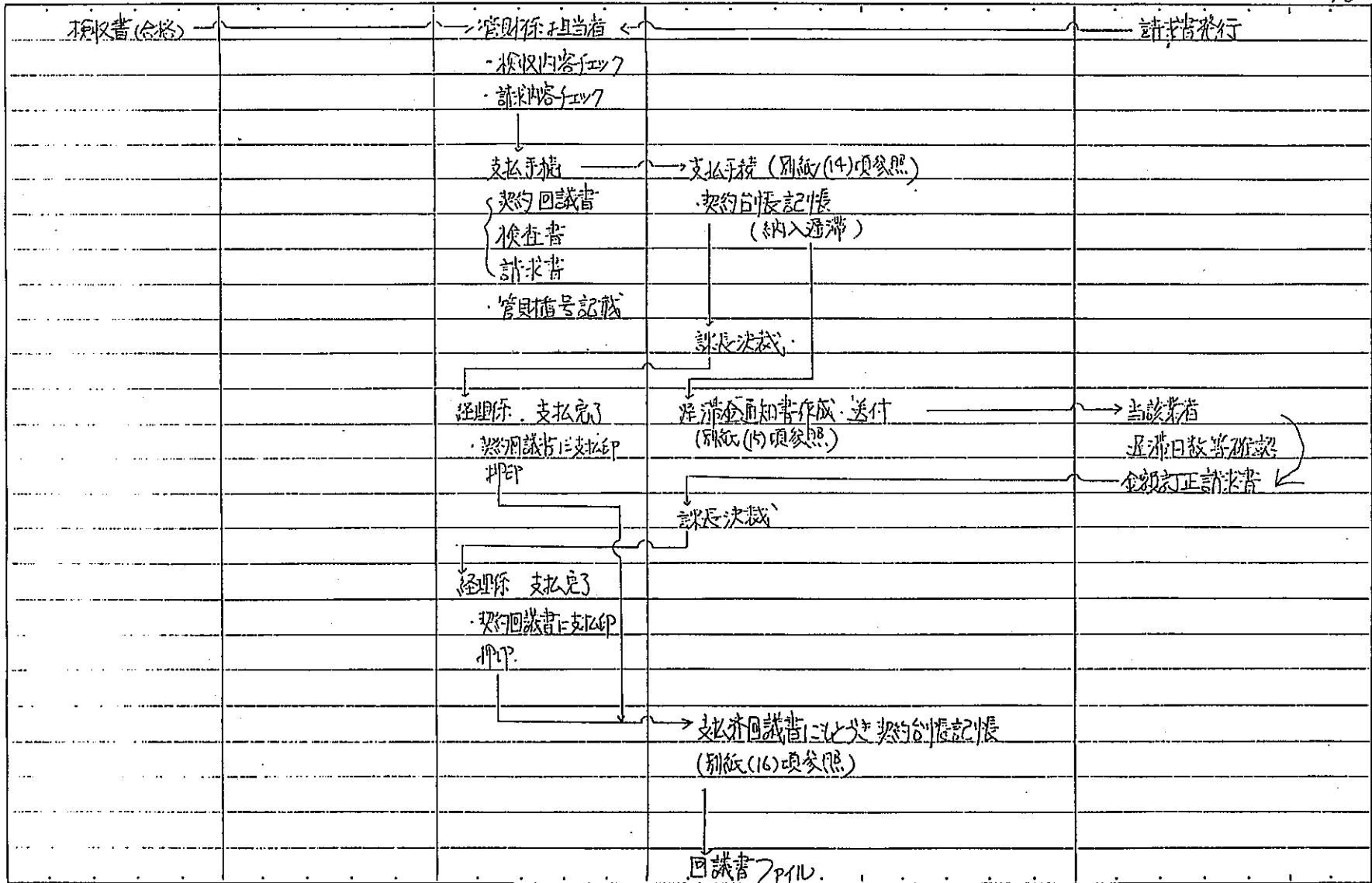
			見積書用封 (別紙(9)項参照)	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>・着札業務を確認、コールする</li> <li>・見積内訳書の取りよせ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ 当該業者</li> <li>・見積内訳書等必要書類をとりよせる。</li> </ul>
			査定 (別紙(8)項参照)	
請求元担当者 ・数量等チェック			<ul style="list-style-type: none"> <li>・人工数等数量検討依頼</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>→ 検討結果に基づき査定</li> <li>・見積内訳の不明部分のヒアリング</li> </ul>	→ 当該業者
			<ul style="list-style-type: none"> <li>・査定調査の作成</li> <li>① 規程等に準拠しているか</li> <li>② 契約フェアリティに浴しているか</li> <li>③ 同種契約との査定整合性</li> <li>④ 他事業所へ実績がばいか</li> </ul>	→ 会計検査院対応
請求元担当者 (予算増額措置案)			<ul style="list-style-type: none"> <li>→ 予算額 不足分措置について確認</li> <li>・査定内容につき上司の了解を得る</li> </ul>	



事務用紙5号

動力炉・核燃料開発事業団東海事業所

(5+2頁)



- 19 -

## 物品契約における職務内容



物品契約における職務内容

物品請求伝票	(経理課 経理係)		
請求書審査	請求伝票受付前審査	1. 特命推せん理由の妥当性の審査 2. 請求内容の審査 3. 契約種別の確認	予定額が200万円以上の工事伝票は課長の
	(1)		
伝票受付	請求伝票 受付	1. 請求伝票を契約種別に分ける 2. 契約台帳に記帳する (1) 受付日 (4) 件名 (2) 請求元(課名) (5) 数量 (3) 請求番号 3. 受付番号(あと見積依頼番号, 契約番号)と 5. 請求伝票にナンバリングする。	庶務担当(女性)
	(2)	請求伝票担当別格分け	1. 受付後の請求伝票を各契約担当者へ渡す。 同上
	(3)	請求伝票 2次受付	1. 請求伝票受付一覧表に記帳 (手持伝票数の把握および目別処理) (件数 契約金額の把握および自己管理用)
引合先選定	(4)	引合先選定	1. 請求伝票とリンクにより仕様内容の把握 2. 市場調査 3. 実積業者の調査 4. 特命推せん理由の妥当性の審査
		(予定額 200万円以下) (予定額 200万円超)	
		引合協議 決定	
引合先決裁		引合協議 決裁	
見積依頼	(5)	見積依頼書送付	庶務担当(女性)
		(引合協議 無) (引合協議 有)	
		見積書到着	
		見積書見積依頼書到着	

		見積書到着	見積、見積仕様書	
技術審査	(6)	技術審査依頼	1. 技術審査依頼書作成 2. 見積仕様書を添付し請求元へ送る	契約担当者
		技術審査完了		
		(ポイント) (コスト)		
		相見積(競)確認	1. 技術審査によりコストが付記された場合当該業者へ内容の確認をする。 2. コスト付記により当初見積額が変更される場合 2次見積書の提出を依頼。	
見積書開封	(7)	見積書開封	1. 予算額が200万円超の場合 見積書開封時に課長印押印。 2. 200万円以下の場合 事後(契約再議書・法裁時)押印。 3. 見積の内訳が必要な場合 取り寄せる	調達課長
見積内訳取り寄せ				
査定	(8)	査定	1. 実績調べ 2. 市場調査(積算資料案による) 3. 他事業所の実績確認 4. 見積書と見積仕様書との整合性の確認 5. 数量、人工数等について請求元とプリン 6. 上記をもとに 査定調書を作成 7. 予算額、確認	契約担当者
交渉	(9)	交渉		契約担当者
		(合意)		

契約回議起案	(10) 契約回議書 起案	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 契約回議書起案</li> <li>2. 注文書の作成 (契約金額 50万円~500万円)</li> <li>3. 契約書の作成 ( " 500万円超)</li> <li>4. 契約予定額が 予定額に 100万円以上超える場合もしくは 予定額の2割を超え、決裁権者が変わる場合は 予算措置案を作成</li> <li>5. 契約仕様書取り寄せ</li> </ol>	契約担当者
		(経理課合議)	
契約回議決裁	契約回議書 決裁		
契約	(11) 発 注	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 注文書、契約書の送付 (契約額 50万円未満の場合、見積書をもって請書におえる)</li> </ol>	契約担当者
契約通知	(12) 契約 通知	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 契約完了通知書と庶務担当課へ送る</li> </ol>	
	(13) 契約台帳 記帳	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 契約完了通知書に基づき下記項目台帳記帳</li> </ol>	庶務担当(女性)
	回議書 検印係 休管	<ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 契約元</li> <li>(2) 契約金額</li> <li>(3) 契約日</li> <li>(4) 契約納期</li> </ol>	
		(履行・検収完了)	
		(経理課 管財係)	
支払手続	(14) 契約台帳 記帳	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 「納付・検収・請書」に基づき下記項目契約台帳記帳</li> </ol>	庶務担当(女性)
		<ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 最終納入日</li> <li>(2) " 検査日</li> <li>(3) 支払処理日</li> </ol>	

			2. 台帳記帳時 注請求あるいは契約書 が到着しているか確認および督促 (到着後支払い)	
			3. 請求書未着分の督促	
		納入日遅滞の有無確認	1. 検査室に基づき納入日の遅滞の有無を 確認	庶務担当(女性)
		(遅滞なし) (遅滞している)		
遅滞金通知	(15)	遅滞処理	1. 「遅滞金通知書の作成」 2. 「遅滞金免除について」の作成 (遅滞日数15日未満かつ遅滞金2000円 未満の場合) 3. 「100円未満に遅滞金免除」のゴ印押印	
		支払決裁(課長)	1. 契約金額にかかわらず 全て課長決裁	
		(通常処理) (遅滞処理)		
		遅滞金前払謝	1. 遅滞金通知書・請求書を送る	
		回覧書保管	1. 遅滞金請求書が返送されるまで保管	
		請求書到着	1. 保管している回覧書等を添付し決裁へ	
		決裁	1. 遅滞金請求書に課長決済印押印	
		(経理課合議)		
支払い	(支払い)			



## 「御用聞き」の結果

「御用聞き」の結果

A 課

1. 競争したのに、金額の高い方の業者と契約している。
2. 年間保守契約の“取り決め事項”が請求元に配布されない。  
(要求したら渡せないと言われた。)
3. 契約事項等も通知して欲しい。(特に保守契約など)
4. 特命理由・・・マニュアルで限定されてしまっている。  
「実績がある」とか「アフターサービスがよい」などは理由にならないと言われた。引合仕様書を作るために協力してくれた業者も特命してよいのではないか。
5. 2番札以下の業者からは、引合仕様書を回収してほしい。あるいは、見積依頼時に制約を付けられないか。(他の部からも同じ意見が出ている等だ。)
6. 情報に関する覚書の付け忘れがあった。
7. 請求票が調達課に届くまでの時間がかかり過ぎる。
8. 地元業者について見直しをして欲しい。  
例えば、印刷業者の中には品質、スピードの点で問題のある業者もある。業者の数を増やせないか？(単契の見直し時に合わせて)
9. 単契業者は納品の遅滞が多い。
10. 検収書に要望欄(自由に書ける欄)を設けて欲しい。
11. 業者選定・・・建前だけで決めないで欲しい。本音を汲み取って欲しい。(役務などの場合)
12. 修理の場合の人工単価と派遣されて来る技術員の能力の関係に疑問がある。
13. 年間保守契約(工務課が請求元となるもの、主に空調機関係)の業者の質が悪い場合(配線ミスが多いなど)どうしたらよいか？

14. K社の対応が悪い。経営者の態度？  
制裁措置をとっているか。
15. F社・・・納品残・・・なかなか入らない。
16. リースの場合の業者選定は充分吟味して欲しい。
17. 調達課員の態度は請求元まで影響するので今後とも教育に力を入れてもらいたい。
18. 処理件数が多い割には調達課の要員が少なすぎる。査定の精度、信頼度が疑わしい。予算内で何とかまとめてもらいたい。
19. 付せん処理・・・本来許されることではないが、ゼロにはできない。・・・やり易い方法はないか？
20. 帳票類については、Formatを変える頻度が多すぎる。
21. 帳票類を変更する場合の手続きがおかしい。独断でやっていないか？規程に則っていないのではないか？
22. 請求票の枚数が多すぎて、ワンライティングでは下まで写らない。
23. 請求票の種類を一つにできないか？



B 課

1. 契約完了通知書が遅い。
2. 特命・推薦理由の見本が欲しい。
3. 契約までの期間を短縮してもらいたい。
4. 希望納期の記入の方法が分からない。
5. 毎月の契約リストが遅い→経理課
6. 業者に内示を与えてから、正式契約まで早くしてもらいたい。
7. 仕様書の書き方について、マニュアルをもっと親切に記載して欲しい。

C 課

1. 伝票の枚数が多いため、後のページになると薄くなってしまふ。少なくできないか？
2. 請求伝票の記載注意事項がない。
3. 契約仕様書を1部もらいたい。  
(検収時に使用する)

D 課

1. 発注伝票の枚数が多い。
2. 安価な物と高価な物の伝票が同じと言うのは無駄である。
3. 伝票をマークシートにできないか。
4. 契約後の担当者名などの情報を教えてほしい。
5. 契約通知の来るのが遅い。
6. 納品は1ヵ月以内にしてほしい。(既製品)
7. 会計検査の対象を減らしてほしい。
8. 締切日は年度内一杯にしてほしい。
9. 特命しやすくして欲しい。
10. 契約手続に関しては、最近融通が効くので余り不満はない。

E 課

1. 契約を早くしてほしい。
2. 物を早く入れてほしい。特に消耗品など。
3. 特命理由書の書き方がよく分からない。見本が欲しい。
4. 契約日と納期を早く知りたい。
5. 特注品については業者を変えないで欲しい。
6. 現場と調達課との意見の違い。

F 課

1. 請求書の印もれがある。課長印など。
2. 一般契約で一般・特会の請求書の間違がある。
3. 請求金額がみずらい。カーボンのミスによる。
4. 回議書合議が集中している。
5. 契約担当業務の個人別分担表を作成して欲しい。  
\*現場の人もあまりわかっていなくて、持ち回りの伝票を持ってきた時にまごついている。
6. 調達課担当の処理伝票なのに F課に回ってくることもある。確認をして回して欲しい。

## 調達課から関係部署への要望

調達課から関係部署への要望

関係部署	要望
(1) 請求元担当課	<p>① 請求伝票が直接調達課に入っている場合が多い。 (合議箇所を経由することを知らない)</p> <p>② 消耗品等の購入でも契約に1ヵ月以上もかかる。 ———遅いと思われている。</p> <p>③ 調達課の了解なしの先行手配がある。</p> <p>④ 予算を立てるための下見積の取寄せが、ややもすると調達課の業務範囲にまで入り込んでしまうことがある。(厳正な契約を犯す)</p> <p>⑤ 当該請求伝票が急がれているものかどうか、希望納期欄の記載日だけでは判断できないことが多い。</p> <p>⑥ 請求伝票の記載要領及び注意事項が守られないことがある。</p> <p>⑦ 筆圧が弱くて請求伝票の最後のページまで写っていないものがみられる。</p> <p>⑧ 規程では納品後10日以内に検査書をあげることになっているが、守られないことが多い。その理由：業者から検査書がこないから。</p> <p>⑨ 請求権限の関係からか請求内容も納期も引合先も同じの請求伝票がある。 (分割発注)</p> <p>⑩ 請求額が1000円未満のものについては、請求方法を考える必要あり。 (費用対効果の観点)</p>
(2) 合議箇所  S 課	合議を得るのにひどいものは1ヵ月間もS課で停滞している。

関係部署	要 望
K 課	全ての請求伝票は調達課受付前の事前合議でK課に入るが回りが遅い。殆どのひとがハンコを押している。
K課 K係	納品完了後何箇月も経っているにも拘わらず支払い手続きがされていないケースがままある。
請求元庶務 担当課	契約完了通知書がスムーズに請求元課担当者にわたっていないようだ。
(3) 業者	見積書提出期限を断りなく遅れるケースがままある。
	調達課宛に物品を送付してくることがある。
	運送業者や納品業者に納入場所や所在地（構内）について聞かれて困ることが多い。
	下見積として請求元担当者に提出した金額で契約になると考えているケースがある。
	支払日の問い合わせに調達課員が結構時間を費やしている。
(4) 調達課内	請求伝票の数が多くなかなか請求元の希望通り契約が締結しないことが多い。 (年間13000件 担当者 7人)
	業務形態が各担当者それぞれの個人商店の形をとっているためラインによる各担当者の契約進捗状況の把握が難しい。
	担当外の部署よりの契約状況等の問い合わせについて適切な対応ができない。
	業者と契約の合議を得てから回議書の起案、決裁を経て注文書（契約書）を送付する期間が全般的に長い。 (注文書の取り交わしが済む頃は契約納期の近くであったりする。)
	調達課において培かれた種々の情報やノウハウが書類として引き継がれない。 (マニュアルはできている)

## 打合せ議事録



出張 打合議事録 会議		配布先名	泉課長	国田	松野	中島		
		配布部数	1	1	1	1		
件名	事務部門のQAに関する打合せ(第1回)							
日時	元年7月5日 16:00~17:15					場所	事務棟	
出席者名	泉 課長, 国田 (調達課)					作成者名	中 島	
	松野室長, 中島 (QA室)					確認証		
項	記 事					処 置		
1	「事務部門のQA」実施計画についての説明							
	・実施計画に基づき説明					調達課の品質は何で、それを		
	調達課のQA:ある指標に基づき改善を行い、評価していく。他部門との係わり					どのような尺度で測定するか		
	中での問題について、ある指標を定めて定量的に評価する。					がポイント。しかも、その品		
						質は、自部署とともに関連他		
						部署も満足するものであるこ		
						と。		
2	議事							
	(Q) 調達課のQAのイメージとは?							
	(調) 調達課の役割の中で、どこを基準として、どこが合格点なのかというものが、							
	必ずしもない。							
	調達課の業務範囲の内容を整理するべきかも					→ 調達課宿題		
	(Q) 例えば、他部門との係わり、メーカーとの係わりの中でのニーズに対する対応							
	が大きな調達課での役割では?							
	(調) 質問形式で答える方法もある。					なるべくQA室側から問いか		
	(前項の方法だと、内容が片寄る可能性がある。)					けるような方式とする。		
	(Q) 業務の層別についてはQA室で考える。							
	(調) 今後の進め方は?							
	(Q) 今年度中に“報告書”をまとめる予定。							
	(調) 現状の調達課に係わる業務で、他部門とかなりギクシャクしている部分があ							
	る。それでも良いという考え方もある。また、他技術部門、経理課、業者へ							
	の要望もある。経済的という観点より、現場の実態を優先させることに労力							

動力炉・核燃料開発事業団東海事業所



出張 打合議事録 会議		配布先名	泉課長	国田	松野	中島		
		配布部数	1	1	1	1		
件名	事務部門のQAに関する打合せ (第2回)							
日時	元年7月18日 15:00~17:00					場所	QA室居室	
出席者名	泉 課長, 国田 (調達課)					作成者名	中島	
	松野室長, 中島 (QA室)					確認証		
項	記 事					処 置		
1	提出資料 (調達課提出)							
	(1) 物品購入契約のフロー							
	(2) 物品契約における職務内容							
	(3) 契約締結までの実務							
	(4) QA資料 (問題点リスト)							
2	議事							
	*提出資料(1)(2)(3)に基づき、調達課より物品購入契約のフローについての説明を受けた後、質疑応答を行った。							
	(Q) 業務フローを作るのは、どこの部署か? 権限はどこか?							
	(調) 権限規程、文書規程があり、基本的な事項 (骨子) は定まっている。							
	また、契約事務規程もある。決裁については明確になっている。しかし、書類の流れる順番は明確となっていない。							
	(Q) 契約の内容について間違いがあった場合は、どこの責任か?							
	(調) 契約仕様書の内容が間違っている場合は、調達課の責任ではない。							
	(Q) 合議箇所が多いが、請求元課で責任がもてれば、他の合議が不要では?							
	(A) 基準があるため、その基準との照合が請求元課だけでは難しい。							
	(Q) チェックマニュアルがあれば、合議は不要で管理できるのでは?							

動力炉・核燃料開発事業団東海事業所

項	記 事	処 置
	(調) 野放しになる可能性が出てくる。請求元課の“品質の確かさ”が必要である。	
	マニュアルの精度が悪いこともある。	
	また“合議の意味”を弁解すれば“根回し”という意味あいもある。	
	(Q) 合議の数を増やすのではなく、請求元の品質自体を良くすることが大切である。従って、請求元課の品質の向上を良くする。チェックによって歯止めをするのは、問題がある。合議があっても付加価値があるのであれば良いが“めくら印”では意味がない。	
	(Q) メーカーと事前打合せをして、予算金額を出させているが、やり方としては良いのか？	
	(調) 現実としては、やむを得ないが基本的にはまずい。納入品が機能不足や過剰スペック品では問題となる。(技術部門だけで相談した金額の一人歩きは困る)	
	(Q) 見積依頼書の作成をして、業者から見積書がこない場合はどこが困るのか？	
	(調) 請求元が困る。調達課としては、見積提出期限の管理を“必ず確認する”というように徹底はしていない。	
	(Q) ある契約の長いスパン中で調達課が担当するスパンはわずかなので多少遅れてもということとは？	
	(調) 調達課の品質は、実施内容の是非を云々することではなく現場で必要とする時期に、引合先、価格だけを決定すれば良い(基本的に契約に要する期間の不足により)と思っている。それを満足するためには、3割程度が何らかの支障をきたす。	
	(Q) 遅れを防ぐため、例えば“帳票に日付を入れて統計をとる”というような方法も考えられる。	
	(Q) “どこが困るのか”を今後つきつめて、明確にすることが大切である。	

動力炉・核燃料開発事業団東海事業所



出張 会議		打合議事録		配布先名	泉課長	国田	松野	中島			
				配布部数	1	1	1	1			
件名	事務部門のQAに関する打合せ(第3回)										
日時	元年7月24日 15:00~16:15							場所	旧PR館1階		
出席者名	泉 課長, 国田(調達課)							作成者名	中島		
	松野室長, 中島(QA室)							確認証			
項	記 事							処 置			
1	提出資料							→ 7/18(第2回)打合時			
	(1) QA資料(問題点リスト)							に提出済資料			
2	議事										
	*提出資料(1)に基づき、調達課より物品購入契約に係わる懸案事項、問題点について説明を受けた後、質疑応答を行った。										
	(Q) 契約は、安いものでも高いものでも調達課の手間は同じか?										
	(調) 規格品であれば、1000万円のものでも50万円のものでもほぼ同じである。査定に係わる手間は、そんなに変わらない。手続きは同じものでも1件毎に行う。ただし、単価契約されているものは別である。										
	(Q) 1300.0件の処理に対する改善方法は?										
	例えば、単価契約みたいな方法とか人を増やすとか?										
	(調) 世間一般のやり方は良くわからないが、例えば、10万円以下のものを買う場合、請求元課に任せる。その場合、再処理とPu工場が同じものを買ったとき価格にバラツキがないように、調達課がスタッフとしてバックアップすることも考えられる。										
	(Q) 世間一般のやり方の調査は必要ないか?										
	(調) 国の機関であれば、そんなに合理化されていないと思う。民間企業の方が参考になるのではないか。										
	(Q) メーカー選定のアンチョコはあるのか?										
	(調) 納入実績に基づくリストがある。個人の裁量に任せられるところも大きい。										
	(Q) メーカーの育成、開拓はやらないのか?										

動力炉・核燃料開発事業団東海事業所



出張 打合議事録 会議		配布先名	泉課長	国田	松野	中島		
		配布部数	1	1	1	1		
件名	事務部門のQAに関する打合せ(第4回)							
日時	元年8月4日 15:30~17:00					場所	旧PR館1階	
出席者名	泉課長, 国田(調達課)					作成者名	中島	
	松野室長, 中島(QA室)					確認証		
項	記 事					処 置		
1	提出資料					→ 7/18(第2回)打合時		
	(1) QA資料(問題点リスト)					に提出済資料		
	(2) 御用ききの結果							
2	議 題							
	*提出資料(1)に基づき、第3回打合せに引き続いて行った。							
	(Q) 調達課での査定は?							
	できるだけ安く買入するというのが目的か?							
	(調) そうである。							
	従って、至急必要なものでも高いものは購入することはできない。							
	(Q) メーカーに対して、価格をたたくということは?							
	(調) ない。むしろ甘いのではないか?							
	(Q) 会計検査院は?							
	(調) 購入価格が毎回違うと問題になる。							
	例えば、1回だけ安価で入手しても、将来的にそれが保証されなければ、							
	問題となる。安定した価格(市場価格)で購入することが、会計検査院には							
	説明しやすい。							
	(Q) このような状況が一つのR&Dのきっかけになるのでは?							

動力炉・核燃料開発事業団東海事業所



項	記 事	処 置
	(調) 為替レート等により変動するものは、経済動向で見直しをしている。	
	(Q) 世の中の動向でタイムリーに見直すシステムの開発をすべきでは？	
	調達課の業務の各ステップ段階における品質を明らかにすべきである。	
	(調) 業務選定に際しては、地元対策の要素の側面もある。	
	たまたま、個人的に情報があれば安価なものが入手できるが、基準がなければ市場価格を参考として、購入価格を決定する。単価契約に係る価格は、購入数量/年間を出して決定している。	
	*提出資料(2)に基づき、S63年に調達課が実施した調査結果の説明を受けた。	
	(Q) どういう聞き方をしたか？	
	(調) 調達課にどのような要望があるか	
	(反論はしない)	
	(調) <u>4. 特命理由</u>	
	「実績がある」等だけでは、適正な業者選定の理由にはならない。	
	特命にしないで、相当品で請求する場合がある。 → 特命理由が書きたくない。	
	<u>5. 引合仕様書の回収について</u>	
	契約条項の中に引合内容は、「第3者にもらさない」とある。また、業者からの引合仕様書の回収には手間がかかる。	
	<u>7. 請求票が調達課に届くまでに時間がかかる</u>	
	請求元に合議のあることを知ってもらう必要がある。 → 問い合わせが多い	
	<u>8. 地元業者についての見直し</u>	
	単価契約は、地元事情等の要件がある。	
	印刷は8社(地元対策を考慮)	



出張 会議		打合議事録		配布先名	泉課長	国田	松野	中島			
				配布部数	1	1	1	1			
件名	事務部門のQAに関する打合せ(第5回)										
日時	元年8月22日 15:30~16:30							場所	旧PR館1階		
出席者名	泉 課長, 国田 (調達課)							作成者名	中島		
	松野室長, 中島 (QA室)							確認証			
項	記 事							処 置			
1	提出資料							→ 7/18 (第2回) 打合時			
	(1) QA資料 (問題点リスト)							に提出済資料			
2	議 事										
	*提出資料(1)に基づき、第4回打合せに引き続き行った。										
	(調) 14. 年間保守契約										
	業者の質が悪い。1から10まで教えないと、出来ない者とそうでない者を調達課としては判断できない。										
	(Q) 適確に契約仕様書に反映させることが大切										
	(調) 調達課と請求元課の間で、調達課は契約をただけではいけないと思う。仕様書及び検収書等で明確にすると同時に請求元課の意見(要望)を聞く必要がある。										
	(Q) 要望を聞くことによって、業者、調達課、請求元課のどこが悪かったのかが明確になる。										
	(調) 15. カナコンの対応が悪い										
	(具体的な内容は不明)										
	制裁措置(ペナルティー)をとっている。										
	遅滞が多いと、譴責をする。(発注の件数を減らす)										
	(調) 16. フジタ・・・納品が遅い (具体的な内容は不明)										
	単価契約のことか?										

動力炉・核燃料開発事業団東海事業所



出張 打合議事録 会議		配布先名	泉課長	国田	松野	中島		
		配布部数	1	1	1	1		
件名	事務部門のQAに関する打合せ（第6回）							
日時	元年9月 2日 9:00~10:45					場所	旧PR館2階	
出席者名	泉 課長, 国田 (調達課)					作成者名	松野	
	松野室長 (QA室)					確認証		
項	記 事					処 置		
1	提出資料							
	(1) リースとレンタルとの違い (赤川哲也 著 コピー4ページ)							
2	議 事							
	*第5回打合せに引き続きQA資料 (問題点リスト) に基づいて、Q&Aを行った。							
	(調) <u>2.1. 帳票類のフォーマット変更</u>							
	・過去3年間で契約請求票のフォーマットを3回変更した。							
	・検収書と出金伝票とを統合化した検収伝票とした。(業務改善)							
	・フォーマット変更は、改善に伴うもの、予算管理システムの変更等外部要因に伴うものがある。							
	・フォーマット変更の際は、変更理由の説明、変更内容の新旧対照を行うとよい。							
	(調) <u>2.2. 帳票類変更の手続き等</u>							
	・大巾変更の場合には文書課にコンタクトしている。							
	・ルールがあるとすれば、「契約事務規程」であるが、登録はされていない。							
	(調) <u>2.3. 請求票の使い易さ (ワンライティングでは下まで写らない)</u>							
	・以前は9枚組であったが、現在では7枚とした。(印刷屋推奨は6枚)							
	・紙もできるだけ薄くしている。							

動力炉・核燃料開発事業団東海事業所

項	記 事	処 置												
	(調) 24. 請求票の種類													
	・現状は4種(工事、物品・役務・作業請負、図書、単価契約)													
	・効率化、経済性の観点から、現状ではこの4種が適切と考えている。													
	・工事と物品との区別は、発注の中核部分の内容で判断すべきである。													
	但し、種々の事情により運用も考えられる。													
	・工事伝票と物品等伝票との統合の余地はある。													
	但し、請求原課と建工室との調整を要す。													
	(調) [A課] 1. 契約完了通知が遅い													
	・契約完了通知が早い、遅いの解釈には何らかの基準が必要。													
	・50万円未満のものの起案は女性に任せる方法をとっている。													
	7~8割が50万円以下													
	・業者との合意ができたものは、あとの処理を女子に任せる場合がある。													
	・契約完了したか否かの問い合わせが多い。													
	50万円以上のものは、業務効率化の観点から、各担当者がある件数をまとめて起案処理する傾向にある。													
	<div style="text-align: center;">(件名)</div> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="border: none;">A</td> <td style="border: none;">B</td> <td style="border: none;">C</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>	A	B	C										
A	B	C												
	業者対応 ←	ある件数をまとめて、業者対応、査定												
	査 定 ←	などの作業単位で処理している。												
		したがって、特に早いものも、特に遅												
		いものもなく、ある範囲内に収まってい												
		るのが現状。												
	・どの仕事、どの部署でもあり得ることだが、色々な面で、ルールと実態(ク													
	テマエとホンネ)には差が生じている。													

動力炉・核燃料開発事業団東海事業所

出張 会議		打合議事録		配布先名	泉課長	国田	松野	中島			
				配布部数	1	1	1	1			
件名	事務部門のQAに関する打合せ(第7回)										
日時	元年9月14日 10:30~12:00							場所	旧PR館1階		
出席者名	泉 課長, 国田 (調達課)							作成者名	松野		
	松野室長 (QA室)							確認証			
項	記 事							処 置			
1	第6回打合せに引き続き、QA資料(問題点リスト)に基づいてQ&Aを行った。										
	(調) [A課] 2. 特命・推せん理由の見本が欲しい										
	・競争させることが原則。一般競争入札 → 指名競争入札 → 随意契約										
	(極端なものが特命)										
	・特命・推せん理由の考え方については、「契約マニュアル」に記述ある。										
	・競争入札とした場合でも、既設設備の改造等では、実質的には競争にならない場合もある(既設設備を受注した業者が、コスト的に有利)										
	・ダンピングの是非;ダンピングは実際に行われる場合はあるが、業者の意図するところを考えると、相応の対応が必要である。(念書など)										
	(調) [A課] 3. 契約までの期間を短縮してもらいたい										
	・[A課] 1. と同じ。										
	(調) [A課] 4. 希望納期の記入方法が分からない										
	・希望納期だけでは、その緊急度が分からない。調達課としては、現在のところ、単なる希望納期と考えざるを得ない状況。										
	・発注伝票の回議、業者との契約手続き、装置等の製作等の各必要期間を通して見積る必要があるが、伝票起案担当者によって見積に大きな開きがある。										
	・以前にも出た課題だが、発注伝票の回議ルートを伝票起案担当者が知らないケースがある。										
	・回議するからには、そこで何らかの価値が加わるはずであり、しかも、回議時間を短くするような義務が生じるはずである。										

動力炉・核燃料開発事業団東海事業所





出張 会議		打合議事録		配布先名	泉課長	国田	松野	中島			
				配布部数	1	1	1	1			
件名	事務部門のQAに関する打合せ(第8回)										
日時	元年9月26日 14:00~16:00							場所	旧PR館1階		
出席者名	泉 課長, 国田 (調達課)							作成者名	中島		
	松野室長, 中島 (QA室)							確認証			
項	記 事							処 置			
1	第7回打合せに引き続き、QA資料(問題点リスト)に基づきQ&Aを行った。										
2	議 事										
	(1) [A課] 6. 業者に内示を与えてから正式契約まで早くしてもらいたい。										
	(調) 期限が切迫しているような場合に競争で一番札のところと打合せを開始しても良いという指示をすることがある。 → 内示という。										
	・調達課は、内示を与えたものは後回しにしてしまう。(習慣)										
	・現場の要望によって内示を出す。										
	・正式に契約しておかないと、トラブルがあった場合問題となる。 → 調達課として問題点の整理が必要と考える。							イレギュラーではあっても、コントロールされている状態であればならない。			
	(Q) 業者の決定権(選定)は?										
	(調) 価格によって異なるが、管理部、所長にある。										
	(2) 7. 仕様書の書き方について、マニュアルをもっと親切に記載して欲しい。										
	(調) 契約マニュアルは、各部庶務担当課に配布している。少し簡潔すぎるのか?										

動力炉・核燃料開発事業団東海事業所

項	記 事	処 置
	(Q) 5W1H的な内容で良いのでは？(要求内容を適切に表すことが肝要)	
	(調) 請求元課で何を作りたいのか(請求内容)が明確になっていない。 技術仕様は、ものによっても違う。	
	(3) [B課] 1. 伝票の枚数が多いため、あとのページになるとうすくなってしまふ。 <u>少なくできないのか？</u>	
	(調) 予算管理システムが出来れば、もっと少なくなる。	
	(4) 2. 請求伝票の記載注意事項がない。	
	(調) 20組/1冊で表紙に記載注意事項が付いている。(従来は1枚毎に付いていた)バラバラに使うと記載注意事項がわからなくなる。	
	(5) 3. 契約仕様書を1枚もらいたい。	
	(調) 契約書を一式渡している。(最近)	
	(6) 1. 発注伝票の枚数が多い。	
	(調) 1組の枚数が多い → [B課] 1. 同じ	
	(7) 4. 契約後の担当者名などの情報を教えて欲しい。	
	(調) 人事異動等で変わるため、請求元課はだれに聞いてよいかわからない？ ・Telで調達課より請求元課へ連絡している。(国田氏) ・連絡していないのは事実？聞かれないと言わない状態になってしまっている。	

項	記 事	処 置
	(8) 5. 契約通知の来るのが遅い。	
	(調) 情報を積極的に請求元課に流す体質にしたい。調達課のイメージアップをす る。	
	(9) 6. 納品は1ヵ月以内にして欲しい。	
	(調) 物が何であろうとルールに従ってやっている一般契約の場合、約10日後調 達課着となる。受付→見積依頼→契約となると、ある期間かかることはしか たがない。至急の場合は、持ち回り等の対応をすれば先行手配はやる。	
	(Q) 各部の庶務担当課と調達課、経理課とで同じ様な内容の仕事をダブってやっ ていないか。	もし重複業務があるなら、一 元化して伝票の流れを速くす ることも可能である。
	(調) 庶務担当課としては、予算管理上やるべきことがあるのだろうか？	
	(10) 7. 会計検査の対象を減らして欲しい。	
	(調) 当時は、200万円以上が対象だったが、最近500万円以上となった。 (原研は従来から500万円以上)	
	(11) 8. 締切日は年度内一杯にして欲しい。	
	(調) 年度内一杯にしても、下期集中の傾向は変わらないし、もし認めたとしても 調達課としては契約手続きに要する必要最小限の期間の確保ができない。	
	(12) 9. 特命しやすくして欲しい。	
	(調) 調達課としては、特命の理由にならないと差し戻すことがある。	

動力炉・核燃料開発事業団東海事業所



出張 打合議事録 会議		配布先名	泉課長	国田	松野	中島		
		配布部数	1	1	1	1		
件名	事務部門のQAに関する打合せ(第9回)							
日時	元年10月5日 10:30~11:45					場所	QA室居室	
出席者名	泉 課長, 国田 (調達課)					作成者名	中島	
	松野室長、中島 (QA室)					確認証		
項目	記 事					処 置		
1	議 題							
	・第8回打合せに引き続き、QA資料(問題点リスト)に基づきQ&Aを行った。							
2	議 事							
	(C課)							
	(1) 契約を早くして欲しい。							
	(調) 一般契約は時間がかかる。							
	(2) 特命理由書の書き方がよく分からない。							
	(調) 前回と同じ答え							
	(3) 契約日と納期が早く知りたい。							
	(調) ①契約したことをTELで連絡する。(200万円以上)					} どちらかの手段がある。		
	②契約完了通知書を元課に送付する。							
	*予算管理システムが完了すれば、ディスプレイにて、各部で確認(契約日、納期等)が可能となる。来年4月より実施予定							
	導入に伴い、							
	(調達課) 契約台帳が不要となる。							
	(請求元課) インプット作業がプラスされる。							

動力炉・核燃料開発事業団東海事業所

項	記 事	処 置
	(4) 現場を知って欲しい。	
	(調) 具体的内容を知ることについては努力している。 例えば、 <u>1</u> だけでなく、契約請求担当者と直接話すことを実施している。	なるべく、現場、現物を見ることが望ましい。
	[D課]	
	(1) 請求書の (印) もれがある。	
	(調) 支払い請求書の (印) もれがあることがある。	
	(2) 一般契約で一般、特会の間違ひがある。	
	(調) 請求書の用紙を間違える。	
	(3) 回議書合議が集中している。	
	(調) 起案をまとめてやっているため。	
	*今後のまとめ方 (QA室)	
	① 四半期報告→総括的な内容で報告	
	(2) 来年3月 →何らかの (アウト・プット)	
	↳ ・双方のメリットのある形で報告したい。	
	・次年度につながればベスト	
	・具体的に体質を変えるのは、かなり時間がかかるが、一つのきっかけとして役立つと思う。	
	・次回は「資材・購買担当者の実務」資料に基づき調達課の説明を受ける。	

出張 打合議事録 会議		配布先名	泉課長	国田	松野	中島		
		配布部数	1	1	1	1		
件名	事務部門のQAに関する打合せ(第10回)							
日時	元年12月11日 15:45~17:15					場所	QA室居室	
出席者名	泉 課長, 国田 (調達課)					作成者名	中島	
	松野室長、中島 (QA室)					確認証		
項	記 事					処 置		
1	提出資料							
	(1) 資材・購買担当者の実務							
2	議 事							
	・提出資料(1)に基づき、議論を進めた。							
	〔1〕資材・購買部門の役割							
	利益の増大は原価の低減の効果が最も大きい。							
	(Q) PNCの場合はどうか?							
	(調) やはり安く買うことは大切である。							
	(Q) “安く買う” というよりは “適正に買う” ということか?							
	(調) 国税を使うのだから、安く買うというより “適正に買う” という方が正しい。							
	ただし、安く買うということについては、否定しない。							
	民間の場合、安く買うことに理屈はいらない。PNCは、価格が変わると理							
	屈が必要である。ダンピングとなるような購買は必要ない。							
	高くない購買→「適正な購買」と定義すべきなのかもしれない。							
	(Q) ある信念をもった購買(前例を考慮した)という考え方はどうか?							

動力炉・核燃料開発事業団東海事業所

項	記	事	処	置
	(調) いえると思うが、実際にはある尺度をもった購買となる。			
	メーカーは、ある利益を求めた価格で出してくる。			
	(調) PNCでは、購買価格の大小に関係なく実績値引率で査定する方法もある。			
	実績査定方法は注意をしないと安易な方向に陥りやすく、単なる伝票処理と			
	なってしまう恐れがある。			
	実際問題としては、安く買っても予算額を消費しないと問題となる。			
	——→予算制度自体が問題となる。			
	(Q) 調達課での適正価格とは何か?			
	(調) 「経済調査会」の資料にある価格は超えていない。これ以下であれば、世間			
	相場であって問題はないといえる。			
	(2) 調達の効率化			
	(調) 現実的には、まれにしか予測できない事のために、つまり、後日問題となっ			
	た時のために、いろいろと資料を用意しているようなことが多い。			
	(Q) ほとんど起きない事のために、無駄をなくす。			
	(調) それは、寄与率がかなり高いと思う。			
	(Q) 予算制度等の変えられないものは、問題があったとしても前提とせざるを得			
	ない。			
	(3) 引合先の選定について			
	(調) 技術的に問題がないと判断できれば、地元業者を優先させるような配慮をし			



項	記 事	処 置
	ている。	
	(Q) 何らかの指標をもって決定する。	
	前提条件のあるものは割切りをせざるを得ない。	
	[4] その他	
	(調) 報告書のまとめはどうか。	
	(Q) 調達課の“品質”とは何かをイメージ(定性的に)として出したい。	
	(調) 年度末までにまとめるのか?	
	(Q) まとめる予定である。	
	今までの打合の中で材料はある。	
	定性的にポイントを絞り込んでまとめる。	
	(調) “適正価格”とは、現場が要求する工程上の納期を、守ることが重要なファクターとなる。そこで、マニュアルにある“適正価格”通りにはいかないのが現状である。	
	引合仕様書に不備があっても調達課としては、何とかして納期に合わせてやる。これらの状況を“品質”という観点でどう表現できるのか?	
	(Q) 品質は時間の関数である。その状況では、それを前提として品質を考えるべきだ。	
	しかし、それは本来の姿でないことを自覚する必要がある。	
	(調) 会計検査上の対応を考慮した、体裁を作る作業もかなりの手間になっている。	

## 参 考 資 料

(資材・購買担当者の実務)



(2) 購買事務手続の見直し

① 事務合理化のポイント

- ・ 必ずべき、目的は本当に必要なのか。
- ・ 手数を省くために、目的の一部を犠牲にできないか。
- ・ 目的に合った手段・能率が良いか。
- ・ 現状の一部を手抜きしても、同じ効果があげられればいか。
- ・ 現在と同じ手数で、より多くの効果があげられればいか。

② 着眼点

- ・ 億単位のもので百単位のもので同じ事務手続にまわっていないか。
- <sup>\*1</sup>ABC分析をする。 → <sup>\*2</sup>簡易購買方式を検討する。

\*1 ABC分析

2次元軸に件数、3次元軸に金額をとり、契約金額(一定の金額の区切りをつけておく)による契約実績件数の分布をみる。

60年7月以降契約実績

(全体比率)

50万円未満	1,147件	80%
50万円~200万円未満	194 "	14%
200万円以上	77 "	6%
総数	1,418 "	100%

\*2 簡易購買方式

省略の狙い	簡易購買方式
見積依頼および 見積取得の省略	1. 口頭見積方式 2. 協定単価方式 3. 指値方式
注文書発行 の省略	1. 口頭発注 2. 要求元直接発注 (通い帳方式) 3. 小口現金買方式 4. コック・システム

簡素化 — 目的自体を省略する。

合理化 — 目的に対する手段を選択する。

3/8

- まれに起こることを予想するより、簡素化をする。
- クリエイティブな仕事をするには、伝票の数を減らすこと。  
一枚の伝票発行にとまらう経費の大きさを考慮せよ。
- 本社データバンク化。

着眼点	考え方	具体的事例
1 捺印の省略	(1) 必要最小限にとどめる。 (後日証拠となるもの等にとどめる) (2) 外部に発行する帳票でも思い切って省略する。 (捺印がないと法的に意味をなさないものはごく限られている) (3) 発行元の分っている書類は捺印をやめる。 (4) 社内でやりとりする書類は原則として省略する。	a. 捺写の書類に対する捺印の省略。 b. 注文書、見積依頼書に対する捺印の省略 1. 但し、取引先が当社の担当者をよく知らない、取引先または発注金額が高額などの場合は省略しない方がよい。2. 会社によっては、注文書に印鑑の文字を印刷しておき、個々には捺印を省略しているケースもある。 3. 何人もの捺印はさけない。 c. 会議通知、議事録、統計書類、等については省略。 d. 中間管理者の捺印は省略。
2 スタンプの省略	(1) 特別な意味をもたないスタンプの省略 (2) 後日、問題が発生するかも知れないというために証拠として押すスタンプをやめる。	a. 「特急手配」「納期厳守」「至急」といった受取側にあまり特別な意味をもたないスタンプは省略。 b. 伝票の受け付け日付のスタンプ省略(購買部門がうけとった伝票の日付をはっきりさせ後日トラブル発生時の証拠とするなどたまにおこるトラブルを心配するためにムダなことをしない)。
3 記載事項の削減	(1) 不必要なものは記載しない。 (2) 他のところをみれば判明するものは別書きしない。	a. 短納期の理由、単独見積の理由。b. 前債通り発注する場合の「前債」欄。c. 注文書の合価(考え方によっては簡素化できる)d. 請求元担当者の日付印がある場合の日付印。

	<p>4 記入作業の削減</p>	<p>(1) 判断して記入する箇所以外は、(1)なるべく前もって印刷しておく。 (2) ゴム印ですます。 (2) 誤記を防ぐため、なるべくゴム印をつかう。 (取引先名とコード番号等) (3) 出来る限り、ワンライティング・システムを採用する。</p>	<p>a. 発行日付、注文先名等は出来るだけゴム印で処理する。 b. 発注元（自社名と所属名）発注責任者、納入場所などは伝票のフォームに印刷しておく。 c. 取引先に対する指示項目（添付書類、検査方法等）その他社内管理用項目のうち定形的なものは伝票にすりこんで置き、該当項目に○印をつけることで、個々の文字を記入しない。 d. 複写伝票をつかう。</p>	
	<p>5 帳票の作成をやめる</p>	<p>(1) 後日、絶体に必要な書類以外はわざわざ帳票をつくらない。</p>	<p>a. 日答見積の場合、社内での見積書の作成。b. 値下げ交渉に成功した場合の再見積書の作成。</p>	
	<p>6 転記業務の廃止または省略</p>	<p>(1) 転記業務は手数がかかるだけでなく誤記人のもとになるので極力廃止する。 (2) 台帳システムから発行伝票そのものを利用するシステムへ切替える。 (伝票のファイリングにより管理、ワンライティング・システムの導入等)</p>	<p>a. 受け付け手帳へ購買請求内容の詳細転記の省略。b. 納期台帳へ注文内容への転記省略。 c. 発注残台帳作成のための注文内容、納入内容の詳細転記（注文書のファイリングにより台帳システムは改善できる）。 d. 単価台帳への記入項目を最小限にする。</p>	
	<p>7 書類の保存をやめる</p>	<p>(1) 発行元が自部門以外のもはなるべく廃棄する（原紙が他部門にある場合は廃棄する） (2) コピーしてあるものは原紙をのこして他は廃棄する。</p>	<p>a. 発行元にいけば簡単にみられる書類は廃棄する。b. 購買に関する「帳票の保存年限表」に従い毎期1回整理する。 c. 保存方法にあまり手をかけない。</p>	
	<p>8 センターファイル方式をとる</p>	<p>(1) 複数以上配布された書類はセンターファイル方式をとり他は廃棄する。</p>	<p>a. 各課または各メンバーに配布された書類は部または課単位でセンターファイルし個々での保存はやめる。b. 他人数でつかう書類はセンターファイルとし使い易い方法にしておく。</p>	
	<p>9 電話・メモを利用する</p>	<p>(1) 社内の業務は社外に対する形式より大巾に簡素化する。 (2) 日答、電話ですむものは、わざわざ書類をつくらない。</p>	<p>a. 社内での連絡、会議通知、問合せ、回答等は正式書類をつくらず、日答、メモですます。 b. 低金額、安定価格品の見積、注文等は日答ですます。</p>	

	10 書類受渡しに伴う確認業務の廃止	(1) 社内における受渡し業務に対する確認業務をやめる。	a. 伝票、図面、仕様書のやりとりに対する受領書、受領の捺印等は廃止する。b. 社給品、不良返品等品物のやりとりも社内間ではやめたい。	
	11 書類・帳票の枚数をへらす	(1) ムダな帳票は発行しない。 2. 配布先を最小限にとどめる。 ○ (注文書の発行を一品一葉にするか複数品目にするかは一長一短がありいちがいに結論をだすことはむずかしい。しかし、一品一葉システムでは注文番号と納入品が1対1に対応し、後日、納期督促、受入検査時には便利であるが、事務コストがかかる欠点があるので、出来れば複数品目が、記入できるシステムにしたい)	a. 統計、調査、報告書類の配布はその配布先を最小限にとどめる。 b. 帳票の合併を行なう。 (例) (1)注文書控と同書 (2)見積書と見積依頼書 c. 取引先の帳票で済ます。 (1)見積書, (2)納品書 d. 注文書を1点ごとに一品一葉システムで発行することをやめ (1)数点ずつ記入が可能なシステムにする。 (2)詳細は別紙に内訳表としてまとめた注文書をつける。 ——方法に改善する。	
	12 回付経路を短くする	(1) 全体としての機能はそのまま残して個々の伝票の回付経路は最短にする。	a. 権限の委任による回付経路の省略。 b. 価格、発注先を前もって定め(協定単価) 個々の伝票の回付経路は省略。 c. 経理、品質管理部門に対する伝票回付の廃止。(資金、社内許容原価、品質とのチェックは他の方法で事前管理方式とする)	

(3) 見積額の妥当性のチェック

① 価格のものが高いか安いかわかる

a) 前値(実績)と比較する

b) 市場相場と比較する

c) 類似品から類推する

d) 経験的算出方法

e) 見積合せ, レベルを知る.

- ・ 見積依頼先を吟味する
- ・ 談合に注意する.
- ・ 取引全体をフェアに.
- ・ 見積合せをして 注文の行が良かった会社への配慮.
- ・ 仕様書は特定品にばい → 安価につながる.

② 社内の許容原価と比べる.

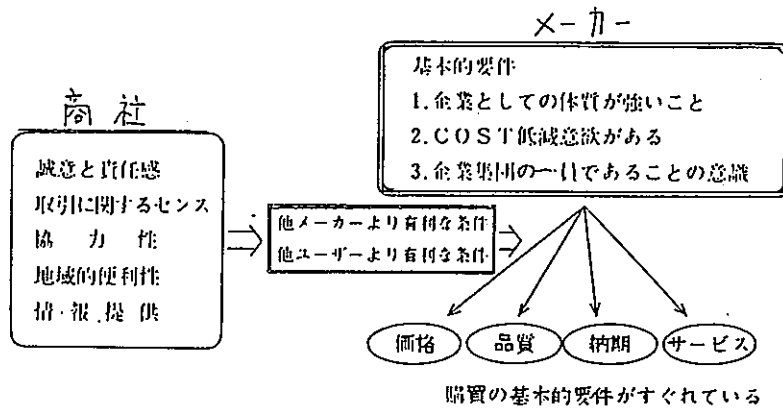
製造業の場合, 商品の販売価格から逆算して, 許容できる原価が決まる.

③ 見積書の詳細分析

分析しやすいように見積書のフォーマットを決めておく.

(4) 発注先の選定

① 良い取引先の条件



② 購買要件のチェックポイント

a) 価格 — 価格が安いこと

- ・ 価格水準
- ・ コスト低減の努力



- ・ 価格設定方法の妥当性.
- ・ 経費の節減状況.
- ・ 従業員の原価意識.

b) 品質 —— 品質がすぐれていること.

- ・ 品質管理に対する正しい理解
- 作業技術水準
- ・ 検査器具管理
- ・ 図面管理
- ・ 不良発生状況

c) 納期 —— 納期が守れること

- ・ 納期意識
- ・ 短納期に対する協力性
- ・ 生産管理, 工程管理状況

d) サービス —— 取引に対するサービスがすぐれていること.

- ・ 扱ひ製品に対する情報の提供
- ・ 誠意と責任感
- ・ 系列状況.

(5) 折衝技術のレベルアップ

① 取引先に対する基本的な心構え

a) 購買担当者は会社の代表である.

自分の勉強不足で相手に迷惑を掛けない.

会社の代表であることを自覚する.

b) 取引先は良き協力者である.

良き取引先にとっていく努力とする

良い交渉 - 売り手も買い手も双方が勝利看で終わる。

8/8

c) 達成感の保持 (Give & Take)

長期で安定した取引

d) 取引先には公平誠実にあたり

よき人間関係の樹立

(6) 購買担当者の心構え

- ① 円満で誠実な人柄
- ② 筋の通った考え方の出来る人
- ③ 利益造出の担い手である自覚
- ④ 業務関連知識を身につけている
- ⑤ 折衝能力がある
- ⑥ 業務改善の意欲がある。

(7) 購買担当者の自戒

- ① 取引先は会社の看板に頭を下げている。
- ② 毅然たる態度の維持  
→ 会社の利益を第一に考えて行動する。
- ③ 値下げ要求に対する心の壁を取り除け。  
・ 値下げの根拠を擦す  
・ 今買っている値段は絶対下がると思って仕事をする。

以上

表4 基本的要件のチェックポイント

よい取引先の条件		判断のポイント
1	<p>企業としての体質が強いこと</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>経営分析 財務分析</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 経営基本                             <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 経営者の資質</li> <li>2) 基本方針</li> <li>3) 経営の組織</li> </ol> </li> <li>2. 生産管理                             <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 生産計画</li> <li>2) 工程管理</li> <li>3) 作業管理</li> <li>4) 品質管理</li> <li>5) 資材管理</li> </ol> </li> <li>3. 販売管理                             <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 市場調査</li> <li>2) 販売計画</li> <li>3) 販売促進</li> <li>4) セールスマン管理</li> </ol> </li> <li>4. 財務管理                             <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 収益性</li> <li>2) 活動性</li> <li>3) 流動性</li> <li>4) 生産性</li> <li>5) 会計事務処理</li> </ol> </li> <li>5. 労務管理                             <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 就業規則</li> <li>2) 給与, 賞与水準</li> <li>3) 昇進制度</li> <li>4) 労働組合</li> <li>5) 安全, 衛生</li> <li>6) 福利, 厚生</li> </ol> </li> </ol>
2	<p>Cost低減の意欲をもっているか</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>売価・製造原価</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 作業改善</li> <li>2. VA活動</li> <li>3. QC活動</li> <li>4. 資材管理のあり方</li> <li>5. 生産性</li> <li>6. 設備・治工具管理</li> <li>7. 経費の節約</li> <li>8. 技術力</li> <li>9. 価格水準</li> <li>10. 経営者の経験技能</li> </ol>
3	<p>企業集団の一員であることの意識</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 経営者の考え方</li> <li>2. 取引に対する姿勢</li> <li>3. 系列状況</li> <li>4. 取引に対する誠意と責任感</li> <li>5. 協力性</li> </ol>

表5 購買要件のチェックポイント

	条件	判断のポイント
品質	品質がすぐれていること	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 品質管理に対する正しい理解</li> <li>2. 品質管理体制</li> <li>3. 検査器具管理</li> <li>4. 図面管理</li> <li>5. 不良発生状況</li> <li>6. ZD運動</li> <li>7. 作業技術水準</li> </ol>
価格	価格が安いこと	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 価格水準</li> <li>2. 価格設定方法の妥当性</li> <li>3. コスト低減の努力</li> <li>4. VA活動</li> <li>5. 経費の節減状況</li> <li>6. 製造部門における改善状況</li> <li>7. 従業員の原価意識</li> </ol>
納期	納期が守れること	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 納期意識</li> <li>2. 生産管理, 工程管理状況</li> <li>3. 短納期に対する協力性</li> <li>4. 材料確保状況</li> </ol>
サービス	取引に対するサービスが優れていること	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 扱い製品に対する情報の提供</li> <li>2. 誠意と責任感</li> <li>3. 取引の歴史</li> <li>4. 発注比率</li> <li>5. 系列状況</li> <li>6. 自社との距離</li> </ol>

(例) 取引先選定基準

基本方針

1. 当社の取引に関する基本方針は優良な取引先と安定した、良好な取引を継続することである。
2. 取引先は次の点を考慮して品質、価格、納期、サービス等のいずれにおいても有利な取引先を選定すること。
  - 1) 企業体質の強いこと
  - 2) コスト低減意欲のあること
  - 3) 企業集団の一員としての意識があること
3. よりよい取引先を選定するために購買部門は常に社内外の動向を的確に把握し、その資料を整備しておかねばならない。

社外動向

- 1) 一般経済情勢
- 2) 購入品の需給動向
- 3) 購入品の価格推移と予測
- 4) 供給者の生産能力
- 5) 供給経路
- 6) 新製品の動向
- 7) 供給者に関する調査資料
- 8) その他発注先選定に必要な項目

社内動向

- 1) 販売方針および計画、生産計画
  - 2) 資金事情
  - 3) 自社製品の製造工程および使用資材
  - 4) 購入品の使用過程
  - 5) 購入品の企画、品質、用途、製造方法
4. 原則としてメーカーと直接取引を行なう。
  5. 当社の関連会社、系列会社には優先して取引候補先に加える。しかし、品質、価格、納期等、製品または加工作業が当社の要求を第1位で満たすことができない場合は、他に供給者を求めることもやむを得ない。
  6. 取引先の選定は公平、無私な態度で臨み、いささかも情実を加えてはならない。

選定方法

1. 取引先の選定は、個々の契約について最も有利な条件で契約できる取引先に決定することを原則とする。
  - 1) 3社以上の適正な方法による見積り合わせを原則とする。
  - 2) 見積り合わせする取引先数は購入品の性格、市場性、購入額から別途定める。
  - 3) 最低見積価格が適正でない場合は再見積り、または値引交渉を行なう。
2. 次の場合は見積り合わせによることなく、購買部門で選定した1社以上と協議のうえ取引先を決定することができる。
  - 1) 購入先が限定されており、価格検討の結果妥当である場合
    - (a) 当社の機密保持のため、または共同研究開発等で特定の取引先と打合せ、または取引することが有利な場合
    - (b) 特許または保有設備、加工技術水準などの関係から取引先が数社、または1社に限られる場合
    - (c) 従来の実績から判断して、競争見積りによっては特定取引先から得られるはずのメリットが失われる危険のある場合
    - (d) 客先からのやむを得ないメーカー指定のある場合
    - (e) 機械その他の付属品、または専用治工具、補修作業等の場合
  - 2) 短納期またはその他の理由により、資材の入手を再優先に行なう場合
  - 3) 品質、価格が安定した資材について個々の見積り合わせを行なうより、期間を定めて（6ヵ月以内）特定の取引先の単価契約を結んだ方が有利な場合
  - 4) 1件当りの購入額が少額で購入頻度が多く、個々の見積り合わせ事務が繁雑であり、なおかつ前値以下で購入できるもの
  - 5) 当社関連会社、系列会社に発注するもので、内外作決定区分により生産分担機種が明確にされているもの
  - 6) 建値または定価等で自動的に価格が決定されるもの
3. 発注品の市場性の有無にかかわらず、当社にとって重要な資材の購入は、危険分散と良い意味での競争に留意しなければならない。ただし、同一品を2社以上に分散発生する場合はいずれか一方の取引先の当社に対する依存度が50%以上なければならない。その他の場合は1社に集中発注する。

表 6

取引先選定の基準

	ステップ 1	ステップ 2	ステップ 3	ステップ 4
選 定 基 準	1. 市場調査資料 カタログ・定価表 有価証券報告書 新聞・業界誌 見本市・展示会 市況価格表等 2. 購買実績データ 取引調査表 格付表 発注統計 価格推移等 不良率統計等 3. 日常の購買活動上知り得た情報	1. 取引先提出書類 原価明細表 経歴書 会社概要書 営業報告書 2. 経営幹部との面談 3. 財務諸表 賃借対照表 損益計算書 製造原価明細書	1. 工場監査により調査した資料 2. 社内専門家のチームによる経営診断資料 3. 外部専門機関による経営診断資料	1. サンプル試験 2. 試験発注 3. 試行期間の設定
調 査 項 目	1. 業界での水準 2. 資本系列 3. 取引に対する熱意 4. 支払条件 5. 当社仕様との一致状況 6. 供給能力 7. 価格水準	1. 経営体質 2. 価格水準 3. コスト低減の可能性 4. 経営者の資質 5. 当社との一体感 6. 財務状況 7. 労務状況 8. 立地条件 9. 取引の利便性 10. 生産能力・工場の規模	1. 経営体質・・・・・・・・経営基本 財務状況 組織・制度 従業員のレベル 従業員の意識 2. 経営者の資質 3. 業界での評判 4. コスト低減の意欲と可能性 5. 生産・検査設備状況 6. 品質・生産管理水準 7. 技術水準 8. 2次下請管理状況	1. 技術水準 2. 品質、検査状況 3. 必要納期 4. 図面、仕様書の不備、不明確点 5. 荷姿、納入方法 6. 添付書類
対 象 品 目	1. 市場性が高く、代替メーカーの発見が容易な原材料、部品 2. 特許品または保有設備、加工技術からメーカーが限定されているもの 3. 寡占化の進んだ基礎素材 4. 極端な短納期品 5. 当社関連会社、系列会社発注品 6. 価格が建値等で自動的に決定されるもの 7. 発注金額が僅少なもの	1. ステップ1対象品のうち購入金額が大きく、繰り返し発注するもの	1. 当社仕様品で代替メーカーが簡単にみつけれられないもの 2. 開発研究・試作に長時間と多額の費用を要するもの 3. 品質の維持がとくに求められているもの	1. 当社仕様で製作するもので新設計品 2. マスプロ生產品の試作品 3. 当社仕様または繰り返し発注品のうち金額が多く、コスト引下げのために取引先を変更する場合
選 定 方 法	1. 自社で収集したデータをもとに1社以上の取引先を選び (1)見積り合わせにより最安値先に決定する (2)特命または協議により取引先を決定する	1. ステップ1で選定した取引候補者郡の会社内容、購入条件を検討した後、見積り合わせ、または特命により最も有利な取引先を決定する	1. ステップ2で分析した結果の裏付けと書類では把握できない設備機械の状況、経営者、従業員の意識レベルその他管理水準工場環境等をチェックし、取引先を決定する	1. ステップ3終了後、現品にて実際に発生する問題を検討解決する。場合によっては指導し改善結果をみて取引先を決定する

表 7 評価の狙いとポイント

No.	狙い	対象取引先	調査・評価時期	評価の主なポイント
1	取引先の適否判断のための評定	一般 購買先	毎期末	品質および価格水準, 納期確保状況 日常の取引姿勢
		一般 外注先	毎期末	品質および価格水準, 日常の取引姿勢, 経営内容, 財務内容, 技術水準
		重点 取引先	1回/2年	経営者の見識, 企業規模, 依存度, 系列状況, 品質, コスト低減努力, 納期確保状況
2	系列化のための評定	系列化が必要と思われる取引先	その都度	経営体質 { 経営基本, 生産管理, 販売管理 } { 財務管理, 労務管理 } コスト低減努力 企業集団の一員であることの意識
3	表彰のための評定	表彰対象取引先	表彰時	表彰対象ごとに定める { 品質管理, 特別プロジェクトへの協力度 } { VA提案, 納期確保, コスト低減 }
4	試行取引の評定	新規取引先	6ヵ月間 毎月	品質 (仕様書の理解度等) 納期 取引に必要な手続き

図 6 簡易購買方式の種類

省略の狙い	簡易購買方式
見積依頼および 見積取得の省略	1. 口頭見積方式 2. 協定単価方式 3. 指値方式
注文書発行 の省略	1. 口頭発注 2. 要求元直接発注 (通い帳方式) 3. 小口現金買方式 4. コック・システム
買掛金計上手続 の省略	1. 通い帳方式 2. コック・システム 3. 小口現金買方式