



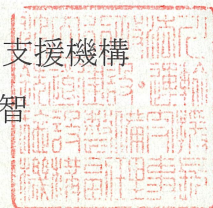
鉄運総総第 210128001 号  
鉄運事監計第 210128001 号  
鉄運幹一第 210128001 号  
令和 3 年 1 月 29 日

国土交通大臣

赤羽 一嘉 殿

独立行政法人鉄道建設・運輸施設整備支援機構

副理事長 水嶋 智



業務運営の抜本的な改善に関する命令を受けての改善措置について  
(ご報告)

令和2年12月22日付け「業務運営の抜本的な改善に関する命令」(国鉄事第 469 号)にて命ぜられた事項について、当機構において講じる改善措置を、別紙のとおりご報告いたします。

国や地元自治体のご協力をいただきながら鉄道建設を進めてきた当機構において、今般、北陸新幹線(金沢・敦賀間)の建設で工期遅延及び事業費の大幅な増嵩を生じさせ、業務改善命令を受けたことは深刻な事態であり、厳粛に受け止めております。

改善措置を確実に実施し、整備新幹線の建設を着実に推進することで、地元自治体の方々をはじめとする社会からの信頼の回復に努めてまいります。



(報告にあたって)

- 今般の業務改善命令において改善を求められている各項目は、今般の開業遅延・事業費増嵩において、まずは、当機構が、正確な情報に基づいて工程管理や増嵩把握を行えなかったこと、当機構の組織内の情報伝達や、国、自治体等関係者との情報共有を適切に図れなかったことによるものと受け止めております。
- 当機構は、自治体等関係者の皆さまの信頼のもとに、新幹線整備事業を円滑に推進することを使命としておりますが、当面の最大の課題である北陸新幹線(金沢・敦賀間)の確実な開業に向けて、これらの各項目について後述のとおり早急に改善を図ってまいります。
- これに加えて、当機構として、今般の事象が発生した事実関係を精査し、対策を検討する中で、工程と事業費のそれぞれを厳密に管理する必要性にとどまらず、トレードオフ関係になった場合に工程と事業費の総合的な管理の必要性などの具体的な課題が浮かび上がってきております。今般、こうした課題に対する改善措置についても早急に取り組む必要があると考えており、実行可能なものから今回の報告に盛り込んでおります。
- また、国土交通省で開催していただいている「北陸新幹線の工程・事業費管理に関する検証委員会」においては、引き続き、当機構のガバナンス等について検討を進めていただくとともに、今後の新幹線整備に関する手法のあり方、他の公共事業との比較、国土交通省の監理監督のあり方等を分析し、当機構をとりまく構造的な要因を精査していただくことになっております。当機構としても積極的にその議論に貢献させていただき、他の公共事業の進め方等から学ぶべきところを積極的に取り入れていくとともに、その結果を踏まえ、関係者とも連携して当機構の徹底した組織改革を行ってまいりたいと考えております。
- このような改革を進めていくことにより、北陸新幹線(金沢・敦賀間)の確実な開業を実現するとともに、北海道新幹線、九州新幹線等の他の事業を確実に推進できるような体制を整え、地域の方々、そして国民の皆様の期待に応えられる組織となることを目指してまいります。

## 1. 工程管理・事業費管理の体制の見直し(事業執行体制の強化)

今般の工期遅延と事業費増嵩では、現場の情報が大阪支社から本社に正確に伝わらなかった点が指摘されたが、大阪支社の体制として、支社長や工事担当の部課長といった工程管理や事業費管理の中心的な役割を果たす組織が大阪市内にあったことで、工事の進捗を直接に把握する機会が限られ、現場の実情の把握が不十分であった面が否めない。

また、地元から大きな期待を寄せられ、新幹線開業に向けて駅周辺の再開発や観光資源開発、並行在来線の経営移管の準備などが進められる中で、地元の方々が新幹線の建設をどう受け止めているのかについても、地元との距離があることでコミュニケーションの機会が限られ、当機構の認識不足を招いてしまったと考えている。

新幹線の建設については、その整備を長年にわたり切望してこられた地域の方々の思いやご尽力、さらに無数の関係者の方々の努力の上に初めて実現するものである。決して当機構だけで新幹線を建設しているわけではないにも関わらず、新幹線建設の工程管理等を行う当機構の中核部隊が現場から離れたところに位置していたことから、このような地域との関係についての認識不足を招いてしまったのではないかと深く反省をしているところである。

加えて、大阪支社は、実質的に北陸新幹線の整備に大きな責任と権限を負っていたにも関わらず、その名称、所在地などから、そのような地方組織としての役割や使命が曖昧なままになっていて、周囲にも十分に伝わらなかった可能性がある。

このため、大阪支社の見直しを行い、北陸新幹線に特化したプロジェクト・オリエンテッドな組織に作りかえることとする。また、新組織のトップ及び工程・事業費管理において中心的な役割を果たす職員等をできるだけ現場に近い場所に配置し、地域密着型の組織として北陸新幹線の建設を担う体制を整えることとする。現場の正確な状況を把握し、地元との認識のギャップを埋めるとともに、その情報が迅速かつ正確に本社に伝わるような組織の改革を行うことで、事業執行体制の強化を図ることとしたい。

なお、組織の改革に際しては、工事の最盛期にある状況下で移転に伴う過度な負荷をかけることがないよう配慮が必要なことに留意する。

具体的には、以下の措置を講じる。

- (1) 北陸新幹線の建設遂行に第一義的な責任を持つ地方組織の業務執行体制を強化するため、令和2年度末で大阪支社を廃止し、令和3年4月から新たに北陸新幹線建設局(仮称。以下同じ。)を置く。
- (2) 北陸新幹線建設局では、局長を福井市、副局長を小松市に配置する。また、一定のエリアごとに、工程・事業費管理に係る責任者を明確化し、それぞれを現場の中心である小松市、福井市、敦賀市に配置するとともに、工事が逼迫している箇所では、工事の着実

な遂行に必要な人員体制を各地に配置する。（局長、副局長、各エリアの責任者の配置は本年４月に実施予定（一部の職員は１月に実施済み）。それ以外の事項も順次速やかに実施。）

## 2. 工程管理・事業費管理のルールの見直し(本社のチェック機能の強化)

今般の工期遅延・事業費増嵩においては、本社は、本社が土木工事の大幅な遅延や土木工事と建築工事の同時施工が困難であることについて認識できていなかったと指摘されるように、大阪支社からの情報をチェックする機能が十分ではなかった。

また、本社で開催される総額管理委員会は、総額の改定等限られた機会にのみ不定期に開催され、また、工程管理委員会(原則年1回)とは別々に運営されるため、工期厳守を優先する組織風土のもと、増嵩内容の早期把握や工事实施計画の認可時点で未計上の費用増を伴う契約・執行の抑止ができなかった。

このため、支社(令和3年4月からは北陸新幹線建設局。以下、「建設局」という。)で解決できないようなリスクを早期に把握し、解決策を提示し組織をあげて取り組むことができるよう、次のような措置を講じることとし、本年度末までに内部規定の整備を図る。

(本社によるリスクの迅速な把握)

- (1) 建設局において、一定の工期遅延(1カ月を想定)が見込まれる場合や、一定の増嵩(各工区内の個別工事ごとに1億円を想定)が見込まれる場合には、直ちに本社に報告させるとともに、対策の実施前に本社の了承を得させることなどをルール化し、本社レベルで対応が必要な事象の早期の把握を図る。また、本社においては、リスク対応が円滑に行えるよう、適時適切に現地確認を行う。

(事業総管理委員会の設置)

- (2) 工期と事業費が結果的にトレードオフ関係になった場合に対応可能となるよう、工程管理委員会と総額管理委員会とを統合し、事業総管理委員会を設置して工程と事業費を同時かつ総合的に審議する。

また、工程管理・事業費管理の客観性・多面性を高める観点から、第三者の視点からの意見を継続的に取り入れる仕組みを導入することとする。

(第三者委員会による客観的な評価・助言)

- (3) 現在、国土交通省が開催している「北陸新幹線の工程・事業費管理に関する検証委員会」において、工程管理・事業費管理の状況について客観的な視点でチェックをいただいている。こうした外部有識者からの助言を継続的にいただくこととし、当機構が自ら行った工程管理・事業費管理の結果について客観的な評価や助言を仰ぐこととする。(四半期ごとの開催を想定)

なお、上記の措置については、まず北陸新幹線建設について速やかに講ずることとするとともに、北陸新幹線以外の鉄道建設についても、線区ごとの工事の進捗状況や事業の執行状況に応じ、同様の措置を適切に講じていくこととする。

以上に加え、工期が逼迫する中で工事の契約後に大幅な設計見直しが頻繁に行われてしまっていたような発注を防止するための方策の検討、詳細設計から施工者が関与する方式の導入検討など、工程管理や事業費管理を適切に行うため、他の公共事業で既に取り入れられている先進的な取組みも参考にしながら必要と考えられる各種方策を引き続き検討していくこととする。

### 3. 関係自治体等との情報共有の拡充

これまで当機構は、工事の状況に関して自治体等の関係者の方々と定期的に情報を共有する枠組みが存在しなかったために、いわゆるネガティブ情報に関しても、これまでの実績や経験から、関係者に過度な不安を抱かせたくないという価値観が先行し、リスクを早期にわかりやすく関係者に説明することができていなかった。

また、建設の中核機能が大阪に所在していたことにより、積極的に地元関係者と直接のコミュニケーションを図り、新幹線建設の意味や状況を説明していくための体制が十分に整っておらず、新幹線の建設に対する地元の大きな期待や多様な関係者の関わりについての認識が不足していた。

このような問題の早期改善を図るため、以下の措置を講じる。

- (1) 関係自治体等で構成する会議体を、ハイレベル及び実務担当者レベルのそれぞれで設置し、定期的に、各工区の工事の進捗状況、事業費の執行状況、発生しているリスク要因等について、体系的に情報共有する。

①「北陸新幹線金沢・敦賀間工程・事業費管理連絡会議」(年3～4回程度)

構成メンバー

自治体: 石川県及び福井県の担当副知事

国土交通省: 鉄道局次長、技術審議官

営業主: 西日本旅客鉄道株式会社 担当役員

当機構: 担当理事、大阪支社長(令和3年4月～北陸新幹線建設局長)

②「連絡会議幹事会(仮称)」(①と併せて月1回程度)

構成メンバーのイメージ

自治体: 石川県及び福井県の部長級、関係市町村

国土交通省: 鉄道局課長級

営業主: 西日本旅客鉄道株式会社

当機構: 本社新幹線部長、大阪支社長(令和3年4月～北陸新幹線建設局長)

※必要に応じて、オブザーバーとしてJVが参加

(①は、1月22日に第一回の会議を開催済み。②も、2月中に第一回の会議を開催する予定)

- (2) 北陸新幹線建設局の局長、副局長を福井市、小松市に置くとともに、渉外担当の職員をそれぞれ配置することにより、地元自治体の幹部等とのコミュニケーションを積極的にとれる体制をとることとする。(1.(2)にも同旨記載。)

上記(1)の措置については、まず北陸新幹線について速やかに講じるが、北陸新幹線以外の鉄道建設についても、線区ごとの工事の進捗状況及び事業費の執行状況等を踏まえつつ、関係自治体等とよくご相談しながら、線区の状況に応じて必要な措置を講じていく。