

## 機構改革の取り組みを進めています

当機構は、プロジェクトの推進体制を一層強化するため、昨年7月に「鉄道・運輸機構改革プラン」を策定しました。現在、機構役職員が一丸となって改革の取り組みを進めています。今回は、その取り組みの一部をご紹介します。

機構は新しい組織に生まれ変わるべく日々改革に取り組んでいます。



機構YouTubeチャンネルより（情報発信の強化の取り組み）

### ◆はじめに

当機構は、北陸新幹線の工事を契機に、社会の要請に応えるためには機構全体の業務の在り方を大きく変えていく必要があることを認識しました。そこで、機構の業務プロセスや組織・人事体制の見直しなどを計画的かつ着実に進めるための「鉄道・運輸機構改革プラン」を昨年7月に策定しました。機構は、この改革プランに基づいて各分野で取り組みを進めています。

改革の取り組みを確実なものとするため、取り組み内容とスケジュールを整理したロードマップを定めています（図1）。昨年のプラン策定から9月末までを主に課題抽出を行う段階（スタートダッシュ・フェーズ）、10月から12月までを取り組みの試行を重視する段階（チャレンジ・フェーズ）としました。本年の1月から3月までを取り組み深度化の段階（ブースト・フェーズ）、4月以降は改革を本格実施していく段階（フルスロットル・フェーズ）としています。

改革プランの策定から約半年が経ちました。ここで機構改革の取り組みを振り返ってみることにします。

### ◆組織・人事体制の見直し

機構が直面する課題や社会の変化に臨機応変に対応するため、組織横断的な視点に立って全体を取りまとめる組織として経営企画部を1月に創設しました。また、鉄道建設プロジェクトに携わる役員や職員の役割分担を明確化するなど、プロジェクトのマネジメント体制を強化し、より生産性の高い仕事の進め方を実現する体制としました。

併せて、北海道新幹線をはじめ、建設工事が本格化する大規模プロジェクトの現場体制を強化するため、職員の現場配置を進めています。それでもなお不足する人員については、新規採用と並行して他機関からも応援をいただいています。例えば、昨年10月に広報や対外調整等に従事する職員として航空会社から2名を受け入れるなど、現在では84名の出向者に機構職員として働いていただいています。このように、各者の持つ多様な業務経験を活かして鉄道建設をはじめとするプロジェクトを推進しています。

図1 主な取り組み項目のロードマップ

鉄道・運輸機構改革プラン ～未来の交通ネットワークづくりを託される組織へ～

※今後議論を深め、可能なものは前倒して実施する予定

時期	2021年度			2022年度	
	8月	9月	10月	12月	1月
段階	スタートダッシュ・フェーズ (課題抽出)		チャレンジ・フェーズ (取り組み試行)		ブースト・フェーズ (取り組み深度化)
取組内容	スタートダッシュ・フェーズ (課題抽出)		チャレンジ・フェーズ (取り組み試行)		ブースト・フェーズ (取り組み深度化)
(1) 組織体制の見直し	プロジェクトマネジメント体制の構築		●プロジェクトマネジメント体制の運用開始 プロジェクトマネジメント体制の運用		●経営企画部創設 経営企画部の稼働 鉄道建設の組織改正 開業後の組織の在り方検討
	組織改正の方向性を整理 ・経営企画部 ・鉄道建設に関わる組織体制		組織改正に向けた事務手続き		
(2) 業務プロセスにおける生産性の向上	生産性向上のため速やかに検討すべき事項を整理		・業務改善を組織的に実現する仕組みの構築 ・可能なものから順次実施 新しい生産性向上の提案を取り入れ/グッドプラクティスを水平展開		●業務改善の仕組みの本格運用 継続的な業務改善の取り組み
	ICT活用に向けた検討および先行事例調査		・現行のICT環境を活用しつつ、ICTを普及 ・導入の効果を検証		ICTの活用・高度利用
	工事へのICT導入に向けた課題整理、制度づくり				部分的なICT活用工事等の実施
(3) 入札契約制度・施工環境の改善	新たな入札契約方式(ECI方式等)の制度設計		●ECI方式の制度創設 ECI方式等の運用開始・フィードバック		多様な入札契約制度の導入を促進
	鉄道建設工事における働き方改革の推進(可能なものから取り組みの実施)				前年度の取り組みを継続・拡大
(4) 人事体制・人材育成の見直し	柔軟な人事運用に向けた検討		人事異動案(4月期)策定に向けた調整 (運用見直し、企画戦略部準備室(仮称)との調整等)		●経営企画部創設 ●職種や系統を超えた人事配置 適材適所な人事の実施
	広報と連携した採用活動の取組強化(リクルートページの充実等)				新規職員へのフォローアップ
(5) 対外的な情報発信力の強化	従前の広報活動の課題整理、対策の立案		広報活動の強化・実施 (HP、紙面等で機構の事業をプロモーション)		活動内容を振り返りつつHP等を強化
	・対外的な情報発信の在り方の検討 ・会議体の構築		プロジェクトマネージャーの責任のもと地元へ密に情報提供を実施		活動内容を振り返りつつコミュニケーションを継続
(6) 働きやすい職場環境の構築	モバイルPCの導入促進、ネットワーク回線の強化		●本社完全モバイルPC化、地方機関モバイルPC化前倒し(1月) モバイルPCの利点を活用した働き方改革の推進		
	・多様な働き方の仕組みの拡充に向けた検討・調整 ・相談しやすい環境づくりの検討		本格運用に向けた事務手続き、周知		本格運用

◆業務プロセスにおける生産性の向上

限られた人員でも業務を効率的に実施していくため、各種の業務手順・手続の見直し、ICTの導入により生産性の向上に努めています。

特に、職員が業務で活用するモバイルPCの導入を進めています。従来、機構では業務PCをオフィスの執務机に据え置いて活用していたため、テレワーク推進にあたってのボトルネックとなっていたほか、会議のために紙資料を大量に印刷するなど業務のデジタル化も進んでいませんでした。これに対してモバイルPCを導入することで職員が勤務場所にとらわれることなく効率的に仕事を進めることが可能となり、会議でも紙資料を廃止してオンラインで開催することが可能となりました。併せて、オフィスのフリーアドレス化を進めるなど、働きやすい職場環境の構築に努めているところです。

また、ワーク・ライフ・バランスのさらなる推進を図るため、昨年11月に機構東京支社(浜松町)にサテライトオフィスを試行的に設置するなど、柔軟な働き方ができる環境の実現を目指しています(写真1)。



写真1 東京支社のサテライトオフィス。柔軟な働き方により、業務の効率化を目指す

### ◆新たな入札契約制度の導入

鉄道の工事は、道路や河川等の工事と比較すると土木・軌道・建築・設備（電気・機械）など多くの分野の工事が輻輳する（みくそう）ため、工事を始めた後に設計の見直しが必要となることも多く、工事契約の変更が生じて手戻りが発生する場合があります。

そのため、機構では新たな工事発注方式として、設計段階から施工者の意見を取り入れることができるECI方式を制度化し、昨年10月から運用しています（**図2**）。これにより、工事を始める前に設計や施工計画について調整することができるようになりました。この方式は北海道新幹線の札幌車両基地高架橋工事で初めて活用

しています（本年1月12日に公示情報をホームページで公表しました）。

また、新幹線建設工事のデジタル化（DX：デジタル・トランス・フォーメーション）を促進するため、本社内にICT推進チームを設置しました。推進チームでは、まずは建設工事の現場と機構の事務所をオンラインでつなぎ建設工事の進捗確認を行う遠隔現場の取り組みを進めるため、北海道新幹線の建設現場の一つである渡島トンネル（上ノ湯工区）をモデル工区に設定し、遠隔臨場を行うための各種技術の実証に取りかかっています（**図3**）。

このほか、概算数量発注方式、事業促進PPPなど、他の発注機関で進められている取り組みを鉄道建設工事に適用するため、新たに制度化したところです。今後の機構工事において適用を目指しています。

### ◆情報発信の強化

機構が実施しているプロジェクトは地域社会への関わりが特に大きいことから、プロジェクトの進捗状況などの情報の発信・関係者への共有に力を入れています。北陸新幹線を例にとると、石川県、福井県、JR西日本、国土交通省、機構を構成員とする「金

図2 新たな入札契約方式であるECI方式

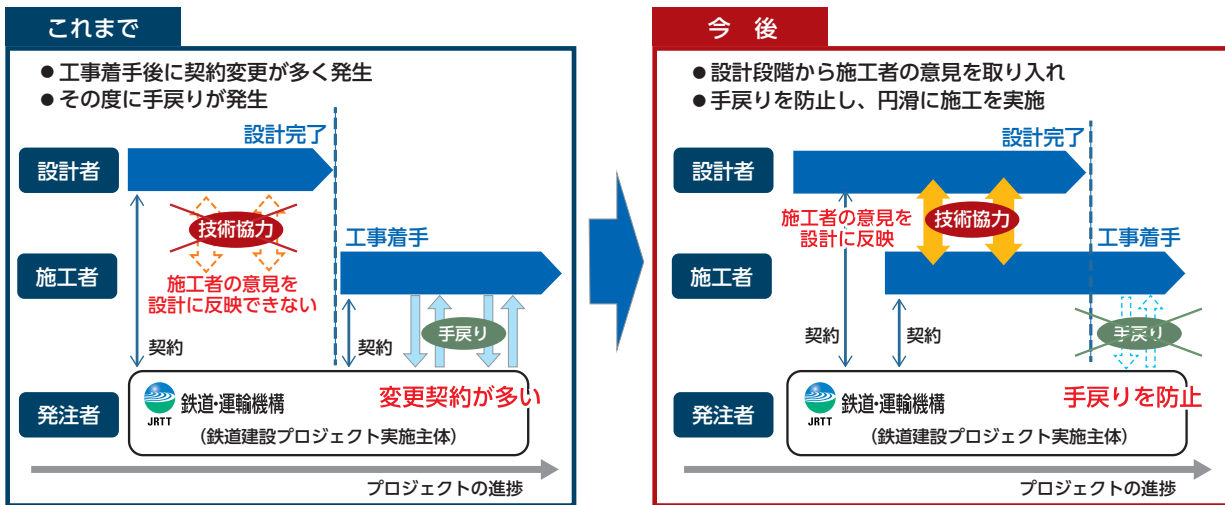


図3 遠隔臨場の一例



写真3 北陸新幹線現場見学会の様子



写真2 神奈川東部方面線におけるテレビ局取材の様子



写真4 YouTubeを活用した機構事業の紹介



YouTube動画  
「青函トンネル」



沢・敦賀間工程・事業費管理連絡会議」が昨年1月に設置され、定期的に北陸新幹線の建設工事の進捗状況を説明・共有するとともに、会議資料をホームページにて公表しています。

この会議は今年1月時点で計4回開催されています。昨年10月28日の会議では、工期遅延の原因のひとつとなった敦賀駅の工事について、新たな目標である2023年度末の完成に向け、9月末に1カ月前倒しで土木工事が完了し、10月から軌道工事に着手したことを報告したところです。

一方で、これにとどまらず、機構では国等と比較して対外的な情報発信

の量・頻度が少なく、結果として機構の事業が認知されにくくなっていったという反省に立ち、テレビ局等のメディアからの取材を積極的に受け入れています。

例えば、昨年9月に神奈川東部方面線（新横浜駅・新綱島駅工区）で複数のテレビ局による現場取材を受け入れ、建設中の羽沢トンネルの内部等をテレビ放映していただきました。

（写真2）

また、北陸新幹線においても、機構の協力のもと、福井県主催の施設見学会を実施したほか、同日には敦賀駅を地元メディアに公開しました（写真3）。これらの建設現場からの発信により開業に向けた機運を盛り上げるとともに、新たに鉄道を建設する工事の規模の大きさや関係者の苦心など、鉄道建設事業に興味や関心を持っていただける方が少しでも増えることを願っています。

さらに、多様なメディアの活用として、機構の事業を知っていただくため、機構YouTubeチャンネルにおいて職員自らが取材・編集した動画など、さまざまな動画を公開しています（写真4）。

昨年12月末から始めた機構のTwitterも好調で、開始から約1カ月

で1000人以上の方にフォローいただいています。

このように、これまで以上に地元との連携を深めるとともに、過去の実績を含めて機構とそのプロジェクトを広く知っていただくための説明や広報に努めていきます。

◆今後の展望

機構は、整備新幹線の三つの路線や神奈川東部方面線といった鉄道建設事業、さらに共有船建造など、多数の大規模プロジェクトを同時に実施しています。これらのプロジェクトを確実に推進するためにも、改革の取り組みをしっかりと進めていくことが必要です。

現在、1～3月の「プーストフェーズ」で改革の取り組みの深度化に取り組んでいます。この後、4月からの「フルスロットル・フェーズ」で改革の取り組みを機構の業務に根付かせ、継続的なものとしていきます。

改革の取り組みを進めることにより、プロジェクトを確実に推進する体制を整え、さらに地域の方々、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いきます。引き続き、当機構やその取り組みに対するご理解をお願いいたします。