



## 「鉄道・運輸機構改革プラン」を策定

～業務改善の取組をより一層加速します～

鉄道・運輸機構（JR TT）は、これまでの仕事のあり方を根本から見直し、整備新幹線建設等のプロジェクトを確実に推進していくため、業務改善の取組をまとめた「鉄道・運輸機構改革プラン」を策定しました。

当機構は、北陸新幹線（金沢・敦賀間）の建設工事に関して昨年12月に国土交通大臣より業務改善命令を受け、本年1月に国土交通大臣に改善措置をご報告し、業務改善の取組を進めてきたところです。

今般、業務改善の取組をより一層進めるため、「鉄道・運輸機構改革プラン」を策定しました。この改革プランに基づき、組織体制の見直しや入札契約制度の改善、対外的なコミュニケーションの強化等を推進してまいります。

本改革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、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。

### ■「鉄道・運輸機構改革プラン」のポイント

主に以下の項目に取り組みます。さらに、取組内容と時期を整理したロードマップを定め、改革を確実に実施します。

#### <具体的な改革の取組内容>

- |                      |                   |
|----------------------|-------------------|
| (1) 組織体制の見直し         | (4) 人事体制・人材育成の見直し |
| (2) 業務プロセスにおける生産性の向上 | (5) 対外的な情報発信力の強化  |
| (3) 入札契約制度・施工環境の改善   | (6) 働きやすい職場環境の構築  |

(添付資料)

- 別紙① 鉄道・運輸機構改革プラン 概要
- 別紙② 鉄道・運輸機構改革プラン 本文
- 別紙③ 主な取組項目のロードマップ

#### <本件に関するお問合せ先>

本社	機構改革室（技術企画部	技術企画課	大場、大谷
		電話	045-222-9063
	総務部	広報課	電話 045-222-9101

# 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～

## プラン策定の趣旨

- 当機構が実施している北陸新幹線(金沢・敦賀間)の建設工事では、開業時期の遅延等により、**関係者の期待に応えられない結果**となった。
- 当機構の事業内容が小規模プロジェクトを多数実施する形態から、**少数の超大型プロジェクト**を実施する形態へと変化しているほか、働き方改革やデジタル化の進展など、**機構を取り巻く状況が大きく変化**している。
- こうした状況を真摯に受け止め、**仕事のあり方を根本から見直す**必要がある。

## プラン策定の問題意識

- 地域密着型の組織としての認識を改めて持ち、今後も交通ネットワーク整備を通じて**社会に貢献し、社会から一層信頼される存在**となることを目指す。
- 機構では、令和3年1月より業務改善の取組を進めており、この取組を一層加速させるため、4月に機構改革室を設置し、**機構自らが業務プロセスや組織・人事体制の見直し等を計画的かつ着実に進めるためのプラン**を策定。

### 目指す姿

交通ネットワーク整備を通じて、地域と共に歩み、社会に貢献し続ける組織

### 改革の視点

改革プランの実現に向けて、3つの視点から具体的な取組を推進する。

① 変化への迅速かつ柔軟な対応

② 総合力・専門性の強化

③ アカウンタビリティ(説明責任)の向上

## 具体的な改革の取組項目

### (1) 組織体制の見直し

- 企画戦略部(仮称)の創設
- プロジェクトマネジメント体制の構築 等

### (2) 業務プロセスにおける生産性の向上

- 生産性を重視した業務プロセスの再構築
- 実効性のある業務改善の仕組みの導入 等

### (3) 入札契約制度・施工環境の改善

- 新たな入札契約制度の導入
- 鉄道建設工事における働き方改革の推進 等

### (4) 人事体制・人材育成の見直し

- 企画戦略部(仮称)と連携した戦略的な人事
- 組織全体でのスキル・ノウハウの継承・共通化 等

### (5) 対外的な情報発信力の強化

- 情報の適確な発信体制の構築
- 対外的なコミュニケーションの強化 等

### (6) 働きやすい職場環境の構築

- 多様で柔軟な働き方の実現
- 職員の働き方改革の推進 等

## 改革の確実な推進

- 具体的なロードマップの策定
- テーマごとに責任者を設け、取組を推進

## 改革への姿勢

- 厳しい要員事情や予算制約等の中でも自ら創意工夫し、**新しいことにチャレンジする意識や姿勢**を持つ
- 同じ組織に属する「**機構人**」として**組織全体に対する意識**を持つ

# 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～

独立行政法人  
鉄道建設・運輸施設整備支援機構

令和3年7月

## 目次

<b>第1章 はじめに</b> .....	2
(1) 鉄道・運輸機構改革プラン策定の趣旨.....	2
(2) 改革のこれまでの取組.....	2
<b>第2章 改革プラン策定の問題意識</b> .....	4
(1) 機構の現状.....	4
(2) 「交通ネットワーク整備を通じて、地域と共に歩み、社会に貢献し続ける組織」を目指す.....	5
(3) 改革の視点.....	5
<b>第3章 具体的な改革の取組項目</b> .....	5
(1) 組織体制の見直し.....	5
(2) 業務プロセスにおける生産性の向上.....	8
(3) 入札契約制度・施工環境の改善.....	9
(4) 人事体制・人材育成の見直し.....	11
(5) 対外的な情報発信力の強化.....	14
(6) 働きやすい職場環境の構築.....	16
<b>第4章 改革の確実な推進</b> .....	17
(1) ロードマップの策定.....	17
(2) 改革のフォローアップ体制の構築.....	18
<b>第5章 おわりに</b> .....	18

## 第1章 はじめに

### (1) 鉄道・運輸機構改革プラン策定の趣旨

独立行政法人鉄道建設・運輸施設整備支援機構（以下、「機構」という。）は、整備新幹線建設をはじめとする鉄道建設や共有船建造等のプロジェクトに対し、計画から完成・開業まで一貫して交通ネットワーク整備に携わり、社会に貢献してきた。

その過程では、完成・開業という大きな目標に向けて、多様なノウハウや専門的なスキルを有する機構の職員が日々の計画・設計・調整・工程管理等に尽力することで組織として成果を出し、社会に貢献してきたところである。しかしながら、整備新幹線建設プロジェクトの北陸新幹線（金沢・敦賀間）では、機構の事業に関して関係自治体をはじめとする関係者の大きな期待に応えられない結果となった。

このため、国土交通省の設置した「北陸新幹線の工程・事業費管理に関する検証委員会」（以下、「検証委員会」という。）で第三者による客観的な立場から整備新幹線の構造的課題や機構において解決すべき課題等についてご議論をいただき、本年6月25日に、今後取り組むべき方策とあわせて報告書がとりまとめられたところである。

一方、社会では働き方改革やデジタル化の進展、価値観やニーズの多様化など、整備新幹線建設プロジェクトをはじめ、機構を取り巻く状況が大きく変化している。こういった社会の変化を的確に捉え、検証委員会から指摘いただいた事項に限らず、業務プロセスの改善や組織・人事体制の見直しなど機構の仕事のあり方を根本から見直すことが必要である。

この鉄道・運輸機構改革プラン（以下、「改革プラン」という。）は、こうした状況を機構が変革するための好機と捉え、これまで変えることができていなかった機構が抱える課題を改めて見つめ直し、機構自身が今後も交通ネットワーク整備を通じて社会に貢献し、社会から一層信頼される存在となるよう、また、それによって職員が仕事に充実感と誇りを持てるよう、機構の未来を我々自身の力で築き上げていくための具体的な取組をまとめたものである。

### (2) 改革のこれまでの取組

#### ○業務改善命令を受けての改善措置

令和2年12月、機構は国土交通大臣より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）、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）、③関係自治体等との情報共有の拡充、の3点について、抜本的な改善が必要であるとの業務改善命令を受けた。これに対して機構では、以下の改善措置について令和3年1月に国土交通大臣に報告した。

#### 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）

- ・ 大阪支社を廃止し、地域密着型の組織として、北陸新幹線建設局を設置

- ・ 局長、担当部長等を福井市、小松市等に配置するとともに、工事工程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、各地に順次配置

## 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）

- ・ 一定の工期遅延・増嵩が見込まれる場合には、建設局から本社への報告をルール化し、本社においてリスクを迅速に把握
- ・ 事業総合管理委員会の設置により工程と事業費を同時かつ総合的に審議
- ・ 第三者委員会（外部有識者）による客観的な評価・助言

## ③ 関係自治体等との情報共有の拡充

- ・ 関係自治体等で構成する会議体を設置し、定期的・体系的な情報共有を実施

## ○改革に対する取組

従来、機構では、工程及びリスク等については工程管理委員会において、事業費については総額管理委員会において、調整・審議を行ってきた。これに対して、工程及び事業費を同時かつ総合的に審議し、リスクの早期把握及び迅速な対応を行うことを目的に工程管理委員会・総額管理委員会を廃止し、新たに理事長を委員長とする事業総合管理委員会を本年2月に設置し、審議を開始した。

また、本年3月に大阪支社を廃止し、同年4月に北陸新幹線建設局を設置するとともに、局長、担当部長等を福井市、小松市等に配置するなど、現場の実情に即した対応が取れる体制を構築した。

このほか、本年1月より、地元自治体・国土交通省・鉄道事業者・機構を参加者とする、ハイレベル及び実務担当者レベルの会議をそれぞれ設置し、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、定期的な情報提供を行っている。

一方で、これらの取組だけでは機構が抱える課題への対応としては十分でないため、本年4月、本社に機構改革室を設置し、機構自らが業務プロセスや組織・人事体制の見直し等を計画的かつ着実に進めるための改革プランの策定に向け、議論に着手した。

## ○職員に対する意見募集

改革プランの策定にあたっては、機構が抱える課題や改革に対する意見を全職員から広く募集するとともに、改革に向けた意識の醸成や課題集約を目的に、全職員と役員・機構改革室とで意見交換を実施しながら改革プランの骨子を整理した。

## 第2章 改革プラン策定の問題意識

### (1) 機構の現状

#### ① 機構の組織・体制

かつての機構は、比較的小規模のプロジェクトを多数並行して実施していたが、現在は少数の超大型プロジェクトを実施するなど、事業の内容が大きく変化している。一方で、機構ではこうした変化に見合った体制の整備を行ってきたとは言い難い。

特に整備新幹線建設プロジェクトでは、制度や仕組み上の制約に起因して機構自らが事業の長期的な展望を描くことが難しく、このことが採用活動上の支障となってきた。また業務量の変動幅が大きい中で要員の適正配置と重点的な運用に努めてきたものの、望ましい組織体制、十分な要員配置には至っておらず、業務バランスの偏りが発生している。加えて、入社10年未満の職員が半数以上を占めるなど、職員の経験年数の偏りがスキルやノウハウの継承にあたっての課題となっている。

#### ② 業務プロセス

業務プロセスの観点では、プロジェクトの推進にあたっての責任主体や役割分担が不明確であることが組織ガバナンスとマネジメントの不足につながっている。また、職員は日々の業務に追われ、業務プロセスの改善や生産性向上に向けた新たな取組に挑戦する意識が削がれ、結果として自ら主体的に取り組む姿勢が残念ながら弱くなってしまっている。

#### ③ 対外的なコミュニケーション

プロジェクトを適切に遂行するためには、機構内はもとより国、地方自治体、鉄道事業者、民間団体等の関係者と適切にコミュニケーションを図り、関係者と協力関係・信頼関係を構築する必要がある。機構では、従来から関係者との間で会議や協議等の様々な場を通じてコミュニケーションを取ってきたが、組織的に十分な協力関係・信頼関係を構築するに至っていないこともあった。このため、本年4月に設置した北陸新幹線建設局では局長、副局長や渉外担当の職員を福井市、小松市に配置し、地元自治体の幹部等と定期的かつ密にコミュニケーションを取れる体制を構築したところであるが、引き続き改善を図る必要がある。

これらの課題について、これまでも職員個人としての改善の取組もあったが、組織として正面から受け止め解決に向けて取組を進めるリーダーシップ、マネジメントの仕組みが十分でなかったことを反省し、組織内の業務運営体制などを大幅に見直す必要がある。

(2)「交通ネットワーク整備を通じて、地域と共に歩み、社会に貢献し続ける組織」を目指す  
機構は、これまで交通ネットワーク整備におけるプロジェクト全体の総合的なマネジメントを担うことで社会に貢献してきた。

今後は、地方自治体をはじめとする地域の方々と共に歩む地域密着型の組織としての認識を改めて持ったうえで、適切なマネジメントの下で職員が能力を遺憾なく発揮し、組織としての成果につなげていくことで社会や環境に貢献し続ける組織となることを目指して、改革に取り組む。

### (3)改革の視点

機構が置かれている現状を踏まえ、目指す姿や後述する具体的な改革の取組項目の実現に向けて以下の3つの視点から具体的な取組を推進する。

#### ①変化への迅速かつ柔軟な対応

社会の変化を的確に捉え、変化することを恐れずに、機構の業務プロセスや組織・人事体制等の見直しを図ることで柔軟な業務体制を構築するとともに、業務内容の多様化や社会的関心への対応などを踏まえた柔軟な事業展開を進める。

#### ②総合力・専門性の強化

機構が抱えるプロジェクトを着実に推進するため、組織やプロジェクトをまとめる総合力及びプロジェクトの実現を支える高いスキルやノウハウといった専門性を強化する。

#### ③アカウンタビリティ（説明責任）の向上

プロジェクトの責任主体や役割分担を明確化し、責任者の適切なマネジメントの下で業務を推進するとともに、一層のアカウンタビリティの向上を図る。

## **第3章 具体的な改革の取組項目**

### (1)組織体制の見直し

#### <現状>

##### ○硬直的で縦割りの組織・人事体制

- ・ 組織運営上は、職種・系統を越えて限りある人材を適材適所に配置し、各々が専門性を活かし組織全体としてのパフォーマンスが発揮される体制を構築すべきである。しかし、機構では、職種・系統で組織を構築し人事運用を行うことが基本となっている。
- ・ また、複数の職種・系統の職員が集まった部署が少ないほか、職種・系統間での人事交流も少ない。そのため、人事運用が硬直的となり、組織全体での



要員の最適配置に支障が生じ、部署によって職員一人当たりの業務量にばらつきが生じている。

- ・ 加えて、他の職種・系統の職員がどのような業務を実施しているのか相互理解が進んでおらず、多くの職員はプロジェクト全体を十分に見渡せていない。

### ○組織横断的な総合調整・企画立案機能の不足

- ・ 機構は組織横断的な視点に立って組織全体を総合的に調整し、全体方針を企画立案する部署の機能が弱い。

### ○責任主体が不明確なプロジェクト体制

- ・ プロジェクト推進の責任主体が不明確で、組織ガバナンスとマネジメントが不足している。
- ・ 整備新幹線建設プロジェクトには土木や建築、電気、機械、軌道、用地など複数の専門分野が関わるほか、工事の入札契約制度のように横断的な調整が必要なものもある。
- ・ その中で、プロジェクトに関わる組織として、本社では新幹線部や事業監理部をはじめ複数の部が設置されている。しかしながら、事業の進捗管理を複数部署が重複して行っているなど、プロジェクトの責任体制・役割分担が見えにくい。地方機関<sup>1</sup>では、建設局等の工事担当課と、一体で業務を進めるべき建設所<sup>2</sup>との業務分担が不明確であるほか、本社との役割分担も不明確であるなど、プロジェクト全体のマネジメントが機能しにくい体制となっている。

## <具体的な取組>

### ○企画戦略部(仮称)の創設

- ・ 機構が直面する様々な課題等に対して臨機応変に対応するためには、組織横断的な視点に立って組織全体を取りまとめ、その方向性を決定していく部署が必要である。
- ・ そのため、職種・系統を越えて職員が集まり、組織全体を貫く課題等を議論し、総合調整を実施する組織として、企画戦略部(仮称)を新設する。
- ・ 企画戦略部(仮称)では、機構を取り巻く社会の変化に適切に対応するための方策を検討し、組織横断的な総合調整を実施する。具体的には、
  - ① 本改革プランに掲げる取組を具体化し着実に実行していくため、取組の進捗状況を管理する。このほか、機構の業務改善を推進する組織として、職

<sup>1</sup> 「地方機関」とは、支社、建設局、工事局をいう（これらの現業機関としての「建設所」を含む。）。

<sup>2</sup> 「建設所」とは、鉄道建設所、鉄道軌道建設所、鉄道機械建設所、鉄道建築建設所及び鉄道電気建設所をいう。

員からの提案を受け付け、その具体化に向けて関係部署と一体となって改善に取り組む。

- ② 機構全体の事業や業務の中から優先的に取り組むべきものを整理し経営資源を配分するなど、組織全体の運営方針案を企画立案する。
- ③ 事業の将来展望を踏まえ、安定的な事業運営基盤の確保を含めた機構の長期戦略について検討を行う。

### ○プロジェクトマネジメント体制の構築

- ・ プロジェクト毎に推進体制を構築し、担当する役職員を明確化して責任と権限を伴ったマネジメント体制を構築する。併せて、プロジェクトに関係する部署の役割分担も明確化して体制を構築し、複数部署による業務の重複を回避する。
- ・ 鉄道建設プロジェクトでは、本社の理事・統括役クラスがプロジェクト全体のリーダーとなり、事業の早い段階から本社内の鉄道建設に関わる複数の部署と特定線区を担当する地方機関とで1つのグループを形成する。
- ・ 本社の理事・統括役クラスはプロジェクト全体に対して責任を持ち、地方機関の長は特定線区での着実な工事の推進に対して責任を持つ。
- ・ このほか、業務分担に応じた組織名や責任範囲が明確に理解できる役職名に変更するなど、ミッション遂行型の体制を構築する。

### ○鉄道建設に関わる組織の再編

- ・ 責任主体や役割分担を明確化し、より生産性の高い仕事の進め方を実現するため、鉄道建設に関わる組織を再編する。

具体的には、本社において、

- 整備新幹線建設プロジェクトを直接担当する部長級ポストを増設するなど、マネジメント体制を強化した組織を整備する。
- 工事等の新たな入札契約制度、技術基準（設計、監督、検査）や積算基準の企画立案、調整、指導を一体的に実施できる組織を整備する。
- 工期・事業費のチェック機能は、本年2月に新たに設置した事業総合管理委員会において理事長によるトップマネジメントの下で担う。また、同委員会において、工期遅延、事業費増額を同時に把握するための指標について検討する。このほか、地元自治体や営業主体等から仕様変更等の要望があった場合の対応のあり方について、国土交通省とも連携して検討する。

地方機関において、

- 工事担当課、土木系の建設所、各設備系の建設所の機能を一体的に運用し、事業展開の状況に応じてより円滑なプロジェクトマネジメントが可

能となる組織を構築する。その際、各線区の事業展開を踏まえ、一部線区で先行的に組織見直しを検討する。

- ・ この他、開業が近い線区の事業を担当する地方機関の組織のあり方について、開業に影響を与えないように開業後の組織改正に向けて検討を進める。

#### ○本社・地方機関の一体感の醸成

- ・ 機構内の縦・横の迅速かつ適切な情報共有や好事例・不具合事例の水平展開等を推進する。
- ・ 共有すべき情報を迅速かつ適切に共有するとともに、本社・地方機関が一体となった組織運営を行うため、定期的な情報共有の場を構築するほか、情報の種類や目的に応じた伝達ルートを整備する。

### (2)業務プロセスにおける生産性の向上

#### <現状>

#### ○業務改善に対する認識・取組の不足

- ・ 要員が不足する中では従来からの仕事の進め方・働き方を堅持するのではなく、より生産性の高い仕事の進め方・働き方に変革していくことが求められる。一方で、職員は目の前の仕事に追われ業務プロセスの改善に意識を振り向けることが困難で、組織的な検討も不足している。
- ・ 従来からの仕事の進め方・働き方を変革するためには、特に、業務改善に対する幹部の理解や熱意、改善に向けたリーダーシップが必要であるが、これまで十分に発揮されてこなかった。
- ・ その結果、業務プロセスの生産性の向上に向けた取組や新たな試みへの挑戦など、問題意識をもって主体的に取り組む組織風土の醸成には至っていない。

#### <具体的な取組項目>

#### ○生産性を重視した業務プロセスの再構築

- ・ 業務の棚卸し、業務プロセスの見える化、業務の集約化等により作業の重複や手戻り、無駄な作業等を徹底的に改善し、生産性を重視した働き方を定着させる。
- ・ 機構内の様々なルールについても、策定目的が不明確となっているものや内容が陳腐化しているものを洗い出し、見直しを行う。見直しにあたっては、現行のルールを残すことを当然とせず、職員にとって分かりやすいものとなるよう、現況に照らして統廃合や再整理を行う。併せて、地方機関ごとに運用が異なるローカルルールの実情を整理し、ルールの標準化を進める。
- ・ 職員の業務の生産性向上に向けて、国や民間企業等で取り入れられている ICT を積極的に導入する。例えば、設計変更や工事変更等の説明・決裁のオンラ

イン上での実施や工事の進捗確認の遠隔での実施(以下、「遠隔臨場」という。)など、これまで職員が移動にあてていた時間を本来の施工監理等の各々の業務に割り当てることで、職員の労働生産性を向上させる。

- ・ このほか、国が進める ICT・デジタルデータを活用した生産性向上や DX (デジタル・トランスフォーメーション)、新技術活用などの取組について、機構が実施する事業や業務への取込みを検討する。
- ・ 物品や役務提供の調達について、調達の目的に応じて必要とされる書類のひな型や手続きフローを体系的に整理する。

### ○実効性のある業務改善の仕組みの導入

- ・ 業務改善の確実な推進にあたっては、職員個人の能力や意欲に頼るのではなく組織的に取り組むことを基本姿勢とする。職員からの業務改善の提案に対しては、より生産性の高い業務プロセスへ転換できるチャンスと捉え、組織として前向きに検討する仕組みを構築する。
- ・ 具体的には、企画戦略部(仮称)が中心となり、職員からの業務改善の提案内容に応じて担当部署に改善方針を指示し、検討状況を定期的にフォローアップするなど、職員が業務改善に対する意識を高めることができる仕組みを導入する。
- ・ 加えて、各職場の管理者は責任を持って業務改善の提案内容を自らが所掌する組織の業務に反映・浸透させるとともに、部下職員が業務改善に対して意欲を持って取り組むことができるよう指導する。また、管理者の人事評価に、業務改善に対する取組姿勢に関する項目を追加する。
- ・ 本改革プランの取組を具体的に推進するため、既存予算の柔軟な運用を検討する。

### ○文書管理の見直し

- ・ 共有フォルダの運用ルール徹底、保存文書以外の廃棄など文書管理の適正化を徹底する。
- ・ モバイル PC 等の ICT の導入と併せてペーパーレス化を推進し、会議資料等の印刷の手間やコストの削減、電子決裁の推進による出張の手間等の削減、在宅勤務への対応など、生産性の高い働き方の実現を目指す。
- ・ 規程、通達、通知、事務連絡等の文書について体系的に整理するとともに、文書の検索性を向上させてイントラに掲載することにより、文書の確認作業の効率化を進める。

## (3)入札契約制度・施工環境の改善

### <現状>

#### ○設計変更による多大な手間の発生

- ・ 特に整備新幹線工事においては、厳しい工期設定と工期順守へのプレッシャーの中、暫定的な設計で発注せざるを得なかった面があり、その結果として工事契約後に多大な設計変更の手間が発生している。

#### ○新たな入札契約制度や働き方改革等への対応の遅れ

- ・ 国土交通省の直轄事業では、技術提案・交渉方式等の新たな入札契約制度の導入や働き方改革、改正品確法に対応した取組が導入されているが、鉄道建設工事では工期や事業費への影響を懸念して導入が限定的となっている。

### <具体的な取組項目>

#### ○入札契約等における企画・調整部門の強化

- ・ 本社に、工事等の入札契約制度、技術基準（設計、監督、検査）、積算基準の企画立案、調整、指導を実施する組織を創設する。また、地方機関では、技術管理部門及び契約部門が連携して工事等の入札契約制度等の調整、指導を実施する。
- ・ 本社・地方機関間において、また各地方機関間において、連絡調整を密にし、国土交通省を通じて他の公共工事の知見の取込みや現場の課題への対応、好事例の水平展開など、機構工事の入札契約等に対して組織が一体となって対応するための体制を構築する。

#### ○新たな入札契約制度の導入

- ・ 複数分野の工事が輻輳する鉄道建設工事に適した新たな入札契約制度を導入する。特に、設計段階から施工者が関与することで設計の手戻りを防止することが可能となる ECI<sup>3</sup>方式について、国等の事例を参考としながら制度設計を行う。
- ・ ECI 方式以外の発注方式についても、複数年契約が多いなどの鉄道建設工事の特性も勘案しながら制度設計を行う。
- ・ また、複数年契約の契約期間中に法令改正や施工条件の変化等が生じた場合への対応について検討する。

#### ○円滑な施工環境の構築

- ・ 適正な予定価格の設定、適正工期を確保した工事発注の徹底、施工条件明示の徹底のほか、設計変更ガイドラインに基づき必要があると判断される場合には設計図書の変更及び必要となる請負代金又は工期を着実に変更するなど、

<sup>3</sup> 「ECI (Early Contractor Involvement)」とは、設計段階の技術協力実施期間中に施工の数量・仕様を確定した上で工事契約をする方式。別途契約する設計業務に対する技術協力を通じて、当該工事の施工法や仕様等を明確にし、確定した仕様で技術協力を実施した者と施工に関する契約を締結する契約方式。

円滑な施工環境の構築をより一層推進する。

- ・ 工事の円滑な推進にあたって課題等が生じた場合は受発注者で速やかに情報共有するとともに、必要に応じて協議を実施するなど、情報共有の徹底、透明性の確保に一層努める。
- ・ 機構が定める積算要領について、鉄道建設工事の実勢価格の変動等を適切に把握しつつ、引き続き改善に努める。
- ・ このほか、建設業団体等と定期的に意見交換を行い、設計・施工の現場で生じている課題や建設産業を取り巻く課題等について適切に対応する。

### ○鉄道建設工事における働き方改革の推進

- ・ 週休2日の確保や3次元データを活用した円滑な施工調整、遠隔臨場など、国土交通省の直轄事業で進められている働き方改革の取組を鉄道建設工事でも受発注者双方で推進する。

### ○入札契約業務の効率化

- ・ 職員が実施する入札契約業務の負担軽減や効率化を推進するため、概算発注方式や一括発注方式、技術審査での民間委託の活用等を検討する。
- ・ 設計変更や工事変更の手続きに多大な労力を要していることから、当初発注における精度の向上に努めるとともに変更手続きの運用改善等を検討する。

### ○民間委託の活用拡大

- ・ 建設現場のマネジメントにあたり、CM方式<sup>4</sup>や事業促進PPP方式<sup>5</sup>など民間委託の活用拡大を検討し、工事監督や設計協議等に従事する職員の負担軽減を図る。
- ・ このほか、鉄道事業者等への工事委託の更なる拡大を検討する。

## (4) 人事体制・人材育成の見直し

### <現状>

#### i) 要員の確保

- ・ 現行の要員に比べて業務量が急激に増加しており、職員一人当たりの負担が増加している。
- ・ 近年ではベテラン職員の大量退職を受けて新規採用を増やしているものの、

---

<sup>4</sup> 「CM (Construction Management) 方式」とは、従来職員が実施する工事監督業務等の発注関係事務の一部又は全部を民間に委託する方式であり、CMが発注者と設計者や元請企業の間に入り、発注者が実施する事務を支援するもの。

<sup>5</sup> 「事業促進 PPP (Public Private Partnership) 方式」とは、調査及び設計段階から発注関係事務の一部を民間に委託する方式であり、民間技術者チームが、従来、発注者が単独で行ってきた協議調整等の施工前の業務を発注者と一体となって実施するもの。

特に技術系職員では予定数を確保できていない。並行して経験者採用を実施しているものの、十分な数には至っていない。

- ・ 近年は機構としての社歴が浅い職員が増加しており、ベテラン職員が培ってきた機構の職員としてのスキルやノウハウの継承に課題が生じている。

## ii) 人材の育成

- ・ 職員のキャリアパスが明確ではないため、身に付けるべきスキルや経験等も明確化されていない。また、機構全体でスキルやノウハウが体系的に整理・蓄積されておらず、その活用も十分でないためナレッジマネジメントが不足している。

## iii) 硬直的で縦割りの組織・人事体制(再掲)

- ・ 組織運営上は、職種・系統を越えて限りある人材を適材適所に配置し、各々が専門性を活かし組織全体としてのパフォーマンスが発揮される体制を構築すべきである。しかし、機構では、職種・系統で組織を構築し人事運用を行うことが基本となっている。
- ・ また、複数の職種・系統の職員が集まった部署が少ないほか、職種・系統間での人事交流も少ない。そのため、人事運用が硬直的となり、組織全体での要員の最適配置に支障が生じ、部署によって職員一人当たりの業務量にバラつきが生じている。
- ・ 加えて、他の職種・系統の職員がどのような業務を実施しているのか相互理解が進んでおらず、プロジェクト全体を十分に見渡せていない。

## <具体的な取組項目>

### i) 職員の採用について

#### ○必要となる要員の確保

- ・ 長期戦略に基づいて計画的に職員を採用する。
- ・ 優秀な人材を確保するため、情報発信を拡充するなど採用活動の取組を強化する。
- ・ 併せて、プロジェクトの変動に対応して出向等を依頼することにより職員数を機動的に調整する。なお、地方機関における出向者（事務職・技術職）は令和2年度末には48名であったところ、令和3年7月には73名まで増加している。今後も関係機関に対して出向協力の要請を継続することとしている。

### ii) 人材の育成について

#### ○体系的な人材育成方法の構築

- ・ 機構は、鉄道建設や共有船建造などの実績に裏打ちされた、プロジェクトの計画段階から事業化、資金調達、整備までを一元的に実施するノウハウを保

有している。プロジェクトを具体化し実現させる総合力が機構の強みであり、これを維持・強化することが求められる。

- ・ また、機構の職員において、プロジェクトの実現に向け必要となる専門性を有する人材のほか、幅広い視野からプロジェクト全体を見渡してまとめる能力を有する人材、組織をマネジメントする能力を有する人材など、多様な人材を育成する必要がある。
- ・ これらの多様な人材を育成するため、目的に応じて複数のキャリアパスを用意し、職員の希望や適性に応じて必要な経験を積むことができる人事運用を行う。
- ・ 加えて、職員一人ひとりが目標を明確に持ち、達成感を実感できる人材育成プログラムを整備する。その上で、職場の管理者は、人材育成プログラムを通じて部下職員がスキル向上等により達成感を実感できるよう適切に指導する。
- ・ このほか、必要な要員確保を前提としつつ、長期的な人材育成の観点から国や自治体、鉄道事業者等への職員の派遣を検討する。

### ○外部知見の活用拡大

- ・ 機構が自ら専門性を強化することが難しい分野については、外部の研修プログラムの活用や外部からの専門人材の登用、人事交流の拡大等により知見を獲得し、獲得した知見を職員間で共有できる仕組みを構築する。

### ○組織全体でのスキル・ノウハウの継承・共通化

- ・ ベテラン職員をはじめ個人が保有しているスキルやノウハウを集積し、誰もが活用できるようにマニュアル化やデータ化を推進して組織全体で共有するとともに、機構の将来を担う職員に確実に継承する。
- ・ 機構の職員として求められるスキルやノウハウを効果的に習得・向上し実務に反映できるよう、研修と人事戦略や人材育成プログラムを有機的に連携させるとともに、分野横断的な運用となるように改善する。また、研修は若手職員に限らず、ベテランや管理職の職員も対象とする。

### ○新規職員に対するフォローアップ

- ・ 新規採用又は経験者採用により入社した新規職員の中には慣れない仕事に対する不安や職場での人間関係等に対して悩みを抱く者もいるため、所属長をはじめ、組織として丁寧に対応する必要がある。
- ・ そのため、まずは入社1年目の職員を対象に定期的に面談を実施し、職員が抱える悩み等を適切に把握して組織として必要な対応をとる仕組みを導入する。その際、既存のメンター制度をもとに仕組みの構築を検討する。
- ・ また、入社1年目の職員に対するフォローアップの運用状況を踏まえ、入社



1年目に限らず入社後複数年が経過した職員への対象の拡大を検討する。

### iii)人事運用について

#### ○企画戦略部(仮称)と連携した戦略的な人事

- ・ 機構全体の方針の実行に必要な人材を適切に配置するため、人事部門と企画戦略部(仮称)の責任者が定常的に意見交換する仕組みの構築などにより、計画的な人事を実行する。
- ・ 職員のスキルや適性を踏まえながら、これまでの職種・系統や年次にとられない適材適所な人事を実施する。その一環として事務系人事の統一的運用を図るなど、柔軟な人事運用を進める。

#### ○柔軟な人事運用の導入

- ・ 公募ポスト制度の創設や職員が希望する業務を申告できる制度の活用、人事部門による直接的な人事情報の把握などにより、意欲や能力のある職員を積極的に登用する。
- ・ 職員の希望や適性を踏まえつつ、組織やプロジェクトをまとめる総合力に長けた人材やプロジェクトの実現を支える高いスキルやノウハウといった専門性を有する人材など、多様な人材を育成する。
- ・ その上で、組織のマネジメントを行う人材の育成を図るため、過去の慣例にとらわれず職員の適性に応じて職種・系統を超えた登用を実施する。

#### ○職員に対する適正な評価

- ・ 人事評価制度を適切に運用し、職員の意欲や能力、成果を適正に評価することによって職員のモチベーション向上を促す。その上で、必要に応じて制度の見直しを検討する。
- ・ あわせて、管理職に対する多面的な評価の導入や、部下職員への指導、スキルやノウハウの承継に関する取組姿勢を適正に評価する仕組みを検討する。

## (5)対外的な情報発信力の強化

### <現状>

#### ○機構プロモーションの不足

- ・ 国等では本省・本庁に加え地方支分部局でもホームページやSNSアカウントを持っており、各々が積極的に情報発信を行っている。そのため、国等が地域の中でどのような業務を行っているのか、地域住民や施設利用者から見て目に触れやすくなっている。
- ・ 一方で、機構では地域住民の方々を現場に招いた見学会等の取組を実施しているものの、国等と比較して対外的な情報発信が少ないため、良い取組を行っているにもかかわらず認知されにくくなっている。

## ○関係者との組織的な関係構築の取組不足

- ・ 機構では地方機関が中心となり地方自治体等の関係者と協議・調整を行うことが多かったが、組織的な協力関係・信頼関係の構築まで及んでいないこともあった。

## <具体的な取組項目>

### ○戦略的プロモーションの推進

- ・ 優秀な人材の確保や事業推進のための外部環境の形成等のためには機構の社会的認知度を高める必要がある。そのため、企画戦略部（仮称）と連携して効率的かつ戦略的に広報を実施する。
- ・ 鉄道事業者と連携した車内誌における鉄道建設業務や整備プロセスの紹介や、地方自治体の行う地元 PR 活動と連携した駅施設の紹介、地元の学校等への出前講座など、事業の初期段階から開業後にわたって利用者や沿線住民に対する機構のプロモーションを強化する。
- ・ このほか、SNS 等による情報発信の充実やアーカイブした映画フィルムの活用などにより、機構の認知度向上に努める。
- ・ 加えて、採用情報ホームページの更新・強化など、IT ツールも活用して採用活動を強化する。

### ○情報の適確な発信体制の構築

- ・ 鉄道建設や共有船建造等のプロジェクトを円滑に進めるため、国や地方自治体、鉄道事業者、海運事業者、関連する業界団体等との協力関係・信頼関係を構築するとともに、事業費の執行状況や設計・工事の進捗状況、リスクの発現状況等について適時適切に必要な情報を共有する。
- ・ このほか、例えば、構造物や施設の仕様変更に関する要望等に対して、技術的な合理性の観点から機構としての考えをしっかりと主張するなど、適切な発信を行うとともに関係者の理解を得られるように努める。
- ・ 対外的に発信する情報については、プロジェクトマネージャーである本社の理事・統括役クラスが最終的に責任を持って適確に発信する体制を構築する。

### ○対外的なコミュニケーションの強化

- ・ 国、地方自治体、鉄道事業者、海運事業者、関連する業界団体等と協力関係・信頼関係を構築し、機構に対するニーズについて情報収集するとともに、機構の考えを積極的に発信する。
- ・ また、列車や駅施設、船舶等においてロゴマークの設置や情報誌等による機構のプロモーションを実施できるよう、鉄道事業者や海運事業者等の関係者との連携を強化する。

- ・ 本年4月には北陸新幹線建設局の設置とあわせ同局幹部職員や渉外担当職員を福井市、小松市に配置したところ、自治体からは機構が身近になってコミュニケーションがとりやすくなったとの声をいただいている。北陸新幹線建設局の運用状況を踏まえながら、他の地域でも同様の対応を検討する。

### ○役職員の説明能力の向上

- ・ 機構自らが対外的な説明責任を果たす上では、第三者に対して分かりやすい資料の作成や説明方法の工夫など、役職員の説明能力の向上が求められる。このため、日々の業務の中で分かりやすい説明に心掛けるとともに、対外的な説明ノウハウの共有を進める。

## (6)働きやすい職場環境の構築

### <現状>

#### ○ICTの導入の遅れ

- ・ 国や民間企業等では、テレワークに対応可能なICTを活用した職場環境（オンライン会議、ビジネスチャットの導入等）の構築が進んでいるが、機構ではこれらの取組が遅れている。

#### ○業務に対するやりがい

- ・ 機構の業務は、鉄道建設など長期にわたるものが多く、短期的には目に見える成果が分かりにくい。
- ・ 機構では、機構の業務に関して特に功労があった場合等に表彰を行う表彰規程が定められているものの、近年では永年勤続功績者表彰や受注者安全表彰等を除いて活用される機会が少ない。

#### ○機構内のコミュニケーション上の課題

- ・ プロジェクトマネジメント体制の構築のためには、役職員が一体となって業務にあたる体制の構築が不可欠であるが、例えば本社の役員フロアは一般職員には入りづらい構造となっており、日常的に接することが少ないほか、縦割りな組織・人事体制の中で職員間のコミュニケーションが不足しがちである。

### <具体的な取組項目>

#### ○多様で柔軟な働き方の実現

- ・ 職員のワーク・ライフ・バランスの更なる推進に向けて、在宅勤務、時差出勤、時短勤務、育児休業等の仕組みをより一層拡充し、多様な働き方ができるようにする。
- ・ 多様な働き方に対応した制度の周知徹底、相談しやすい環境づくりを進める

とともに、すべての職員がいきいきと働きやすい職場環境の構築を推進する。

### ○職員の働き方改革の推進

- ・ 業務の見直しやナレッジの蓄積等により定型業務を削減するとともに、より質の高い働き方を定着させ、職員のモチベーションの向上を目指す。
- ・ 具体的には、モバイルPC導入促進、在宅勤務やオンライン会議のためのシステム・設備充実（機構内・機構外 Teams の統合、タブレット端末やネット回線の増強、テレワークシステムの増強、クラウドサーバーの導入、書き込み可能な大画面モニターの導入、会議室の増設等の検討）に取り組む。
- ・ ICT の導入に当たっては各部署のニーズを踏まえつつ、業務を効率的に進められるように配慮する。
- ・ 職員が業務に集中できるよう、決裁ルールの見直しやオンラインで代替可能なものは代替させて出張を削減するほか、会議の効率化や各職員の業務の進捗状況の見える化などを通じて、業務プロセスの改善に取り組む。
- ・ これらの取組を踏まえながら、職員の超過勤務の削減や休暇取得の促進など、働き方改革を推進する。

### ○働きがいや達成感を感じられる制度の活用

- ・ プロジェクトの節目や、業務改善の提案を含めた日々の業務において優れた成果を上げた部署・職員や施工者・事業者を表彰する取組を実施する。
- ・ 職員の業務改善への取組姿勢や業績が適正に評価されるように人事評価制度を運用するとともに、必要に応じて制度の見直しを行う。

### ○役職員のコミュニケーションの活性化

- ・ 役員の実務スペースの見直しやスケジュール調整の運用改善等により、役職員がより一体となった業務推進体制を構築する。
- ・ 自らが所属する部署や職種・系統を超えて組織全体に対する意識を醸成するための研修や交流等の仕組みを検討する。
- ・ 多様な働き方にも対応できるよう、ICT 等を活用したコミュニケーションの促進や好事例の水平展開などにより、職員間の意思疎通の向上を図る。

## **第4章 改革の確実な推進**

### (1)ロードマップの策定

第3章に記した取組項目を着実に進めるため、具体的な取組内容や取組の期限、責任者を整理したロードマップを策定し、定期的に進捗を確認するためのフォローアップを実施する。なお、進捗に応じて適宜ロードマップ見直しを行う。

## (2)改革のフォローアップ体制の構築

ロードマップに基づいた取組の具体化や実務への落とし込みを確実に実施するため、テーマ毎にプロジェクト推進チーム（仮称）を設置し、チームの責任者である理事の下で取組を推進する。この際、企画戦略部（仮称）（同部が創設されるまでの間は機構改革室）の職員のほか、各テーマに関係する部署及び検討への参加を希望する職員から選定したメンバーにより推進チームを構成する。

また、改革プランを着実かつ効果的に推進するため、企画戦略部（仮称）の責任の下で継続的なフォローアップを実施するとともに進捗に応じて適宜改革プランの見直しを行う。

## 第5章 おわりに

機構を取り巻く環境は目まぐるしく変化している。その社会の変化を的確に捉え、変化に応じた適切なマネジメントを実施するためには、自ら考え行動し、ミッション遂行を目指す組織とならなければならない。そのためには、厳しい要員事情や予算制約等の中でも創意工夫し、新しいことにもチャレンジする意識や姿勢を持ち続けることが重要となる。

機構の役職員は、同じ組織に属する「機構人」として、自らが所属する部署や職種・システムを超えて組織全体に対する意識を持つことで各々の仕事の質を高め、これまで以上に社会に貢献することができる。このような認識に立ち、一人ひとりが機構を支える一員である誇りと自覚を持ちながら、難易度の高いプロジェクトを着実に進める総合力や高度な専門性、対外的な説明能力等を磨き、我が国の社会経済を支える交通ネットワーク整備の担い手としての役割を一層果たしていくことが強く求められる。

改革は本改革プランの策定で終わるものではない。改革プランの策定はスタートであり、その着実な推進とあわせ、改革プランに記載のない取組であっても、組織横断的な観点からより良い組織、より良い働き方となるよう、改革の取組を不断に推進していく。

# 主な取組項目のロードマップ①

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	～ 3月	4月	～
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 (取組試行)		ブースト・フェーズ (取組深度化)		フルスロットル・フェーズ (本格実施)	
(1) 組織体制の 見直し	●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構築		プロジェクトマネジメント体制の運用			
	組織改正の方向性を整理 ・企画戦略部(仮称) ・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				●企画戦略部(仮称)創設 企画戦略部(仮称)の稼働 鉄道建設の組織改正 開業後の組織のあり方検討	
(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組	
	ICT活用に向けた検討及び先行事例調査		・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(可能なものから取組の実施)						前年度の取組を継続・拡大	

# 主な取組項目のロードマップ②

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	～	3月	4月	～
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 (取組試行)			ブースト・フェーズ (取組深度化)			フルスロットル・フェーズ (本格実施)		
(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)						<ul style="list-style-type: none"> <li>●&lt;再掲&gt;企画戦略部(仮称)創設</li> <li>●職種や系統を超えた人事配置</li> </ul> 適材適所な人事の実施		
(5) 対外的な情報 発信力の強化	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		
	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		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・対外的な情報発信のあり方の検討</li> <li>・会議体の構築</li> </ul>		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					<ul style="list-style-type: none"> <li>●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)</li> </ul>			モバイルPCの利点を活用した働き方改革の推進		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・多様な働き方の仕組みの拡充に向けた検討・調整</li> <li>・相談しやすい環境づくりの検討</li> </ul>					本格運用に向けた事務手続き、周知			本格運用		