

# 北陸新幹線の工程・事業費管理に関する検証委員会報告書(概要)

## 背景・趣旨

- 北陸新幹線（金沢・敦賀間）については、令和4年度末の完成・開業を目指していたが、敦賀駅工区等で工事が逼迫し、工期遅延と事業費増額が見込まれることが判明。
- 本検証委員会を設置し、今般の工期遅延・事業費増高に至った事実関係の検証、工期短縮策・事業費縮減策の検討等を行い、**令和2年12月に中間報告書**をとりまとめ。
- 最終となる本報告書では、より**計画的かつ円滑な新幹線建設の実現を図るため**、今般の反省や整備新幹線の構造的な課題を踏まえつつ、他の公共事業の事例等を参考にして**再発防止策を検討しとりまとめたもの**。

### <委員>

森地 茂 政策研究大学院大学 客員教授、名誉教授【座長】

秋池 玲子 ポストコンサルティンググループ マネージング・ディレクター&シニア・パートナー

熊谷 則一 涼風法律事務所 弁護士

小澤 一雅 東京大学大学院工学系研究科特任教授

野澤 伸一郎 JR東日本執行役員・構造技術センター所長

<オブザーバー> 武市 信彦 JR西日本総合企画本部副本部長

(敬称略、順不同)

## これまでの経緯

### 2020年12月 検証委員会より中間報告書提出

- ・工期遅延：1年半→1年程度、
- 事業費増高：2,880億円→2,658億円
- ・事業執行体制の強化、本社におけるチェック体制の強化
- 自治体との情報共有の拡充等の改善を提言

### 国土交通大臣による業務改善命令発出

### 2021年1月 機構より改善措置の公表

- ・大阪支社の廃止、建設局の設置
- ・本社によるチェック体制の強化
- ・自治体等との連絡会議の設置

### 4月 多様な人材活用による体制強化 北陸新幹線建設局の設置

着実に改革  
を実施

### ① 多様な人材活用による体制強化

- ・役員の新体制（理事長(3月)、副理事長(1月)、理事長代理(4月))
- ・鉄道事業者等からの技術者の出向
- ・国土交通省の土木系技官等の出向 等

### ② 北陸新幹線建設局の設置（4月）

- ・現地に局長（福井市）、副局長（小松市）等を配置

### ③ 本社によるチェック体制強化（1月～）

- ・事業総合管理委員会の設置
- ・検証委員会に毎月工事の進捗状況等を報告

### ④ 自治体等との連絡会議（1月～）

- ・1月より毎月開催し、工事の進捗状況等を共有

# 1. 構造的課題と対応の方向性

## 課題

### 【工期・事業費の設定・見直しのあり方】

- 過去の実績例を元に概算で工期・事業費を設定するが、用地取得、地質不良等の**不確定要素が存在**
  - 一方、着工段階で**長期的な財源スキームが決定**されていること、地元からの**工期遵守の期待が高いこと**等により、工期・事業費の**柔軟な見直し**が困難
- **工期ありきの無理な工程・事業費管理**に陥りやすい

### 【関係者との調整の円滑化・連携強化】

#### 自治体との関係

- 自治体の**多面的な協力が不可欠**（建設費負担、設計協議先、用地取得 等）
- 一方、多くの自治体にとって**一度限りの事業**であり、また、**機構は一事業者**としかみなされない

#### 営業主体（JR）との関係

- 一義的には建設に関与しないが、**工事工程において重要な役割**

#### 国土交通省との関係

- 機構が建設に責任を負い、鉄道局は監督する立場
- 一方、鉄道局と機構とで**一体的に新幹線建設を進める体制、意識改革**が必要

## 対応の方向性

#### 工期・事業費の予測精度の向上

- ①認可前調査等の**拡充**
- ②外部専門家による**技術的検討**

#### 自治体の一層の協力確保

- ③関係者との**情報共有**
- ④自治体からの**最大限の協力の確約**（用地取得、設計協議、発生土対応等）

#### 着工後の工期・事業費の適切な見直しの仕組み

- ⑤**前提条件等の明確化**
- ⑥工期・事業費の**必要な見直し**（前提条件不成立、想定外の事象の発生等）

#### 協力を得やすい環境整備

- ・自治体、JR、国（鉄道局）等の**関係者間で情報共有・透明性向上**、信頼関係構築
- ・**鉄道局が機構と一体**となって事業を推進。国土交通省の他の公共事業部局とも連携

#### 自治体・JRの協力確保

- ・自治体に**最大限の協力の確約**を要請
- ・JRから**工程管理への協力**を得る
- ・自治体、JR等からの**施設の仕様変更等**の要望については、**関係者間で共有・議論**

#### 要望への対応

#### 機構と鉄道局で一体的に建設推進

- ・鉄道局・機構間において**積極的な人事交流**
- ・鉄道局と機構で事業を**一体に進めるとの意識改革**
- ・対外的な折衝等に**鉄道局も同席**

## 2. 機構・鉄道局において改善すべき課題と対応の方向性

### 【機構において取り組むべきガバナンス等の課題と対応の方向性】

#### 工程管理・事業費管理の仕組み・ルールの見直し

##### ・工程と事業費を連動して管理する手法の導入

- ①工期遅延、②事業費増額、③EVM(※)の考えに基づく指標、のいずれかが一定の値を超える場合、自治体、国交省等を含む関係者で方策を検討

※ 達成度を金額換算して事業進捗と事業費を統一的に把握・管理する手法

#### 他の公共事業を参考にした発注・契約方法の改善

- ・施工者が設計段階から関与する①ECI方式、②技術提案・交渉方式や③土木・建築の一括発注等の導入検討

#### 受注環境の改善

- ・入札時の情報提供の充実、関係者との情報共有  
・働き方改革やICTの活用による施工環境の確保等

#### 機構の体制・ガバナンスの強化

##### 組織のあり方

プロジェクト・オリエンテッドで機能的な組織となるよう、機構において早急に検討

##### 要員不足

業務の効率化、事業促進PPP等を通じた外部人材の活用、JR等の鉄道事業者への委託の範囲拡大、出向者の受入れ拡大等により要員不足をカバーするとともに人材育成強化・研修拡充

##### 新たな知見・技術の導入

新たな契約・入札方式、工法に関する知見・技術の導入、人事交流による外部の知見活用



円滑かつ計画的な新幹線建設の実現

### 【国土交通省鉄道局の体制強化・技術力の向上】

#### 体制強化

- ・新幹線建設に特化した参事官の設置（4月）
- ・機構の監理監督を統一的に実施する参事官の設置（7月）

#### 技術力向上

- ・機構の建設局等への出向により鉄道建設の実務を経験するキャリアパスの構築
- ・他の公共事業部局との情報交換 等