

# 発注者の心得

令和7年3月改訂  
四国地方整備局

# 【目次】

## 1. はじめに

## 2. 年間業務サイクル

- (1) 年間業務サイクル
- (2) 工事発注から工事完了までの事務所業務量イメージ
- (3) 年間業務サイクルを見直すために

## 3. 設計段階

- (1) 条件明示チェックシート活用による漏れ防止と情報共有
- (2) 設計業務の打合せを意志決定の場として打合せ時間を短縮
- (3) 現場条件を踏まえた設計

## 4. 工事発注段階

- (1) 工事発注検討会①の開催
- (2) 工事発注検討会②の開催

## 5. 工事实施段階

- (1) 「工事書類等の適正化指針」による適正な対応
- (2) 設計施工調整会議の開催
- (3) 協議書の速やかな処理
- (4) 設計変更協議会の開催

## 6. おわりに

## 7. 参考：発注者の心得を軸にした取り組み

～巻末付録～

# 1. はじめに

我が国の生産年齢人口の減少が進むなか、建設業が引き続き、災害対応、インフラ整備、メンテナンスなどの重要な役割を果たし続けるために、建設業界における働き方改革を推進していく必要があります。

こうしたなか、四国地方整備局の建設現場では、工事発注後、受注者の時間外労働の多くが工事書類の作成に費やされているなどの問題が顕在化しています。

四国地方整備局では、受発注者間の役割分担を明確にする「工事書類等の適正化指針」を策定し、平成31年4月1日から全工事に適用するなど、工事書類の簡素化を進めてきましたが、依然として、「発注者との協議用書類の作成が減らない」との指摘が多く寄せられています。

また、受注しても当初発注図書の精度が低いため、「当初設計の照査に時間を要する」、「関係機関協議が整わないまま発注」、「総括打ち合わせで方針が決定されない」などから工事着手までに大幅な手待ちが生じるなど、事業の進捗に影響を与えるほか、受注者にも大きな不利益が生じています。

この「発注者の心得」は、時間外労働の上限規制適用や担い手不足等の課題に対し、週休2日の取り組み等、工事現場の環境改善が急務となっている中、四国地方整備局職員の発注者としての意識改革と業務改善を行うことで、建設現場の生産性向上や働き方改革を推進し、事業の円滑な推進を図るため令和6年3月に策定しました。

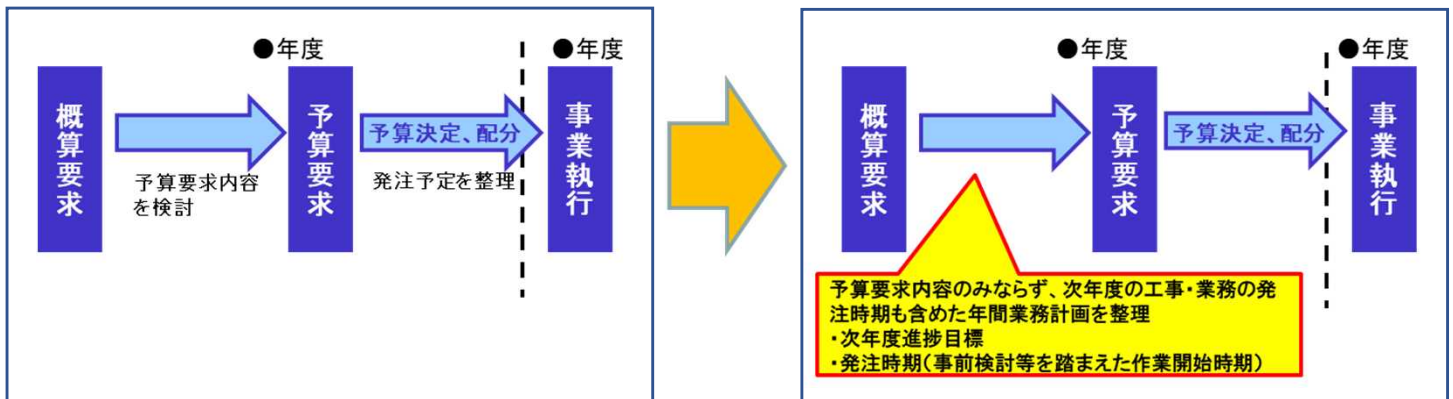
今回の改訂は、より実効性を高めるため、四国地方整備局職員のほか、受注者等からの意見を踏まえ改訂を行ったものです。

## 2. 年間業務サイクル

工事・業務の発注作業や年間業務サイクルについて、フロントローディングの考え方を導入し、検討を前倒しすることで工事を円滑化

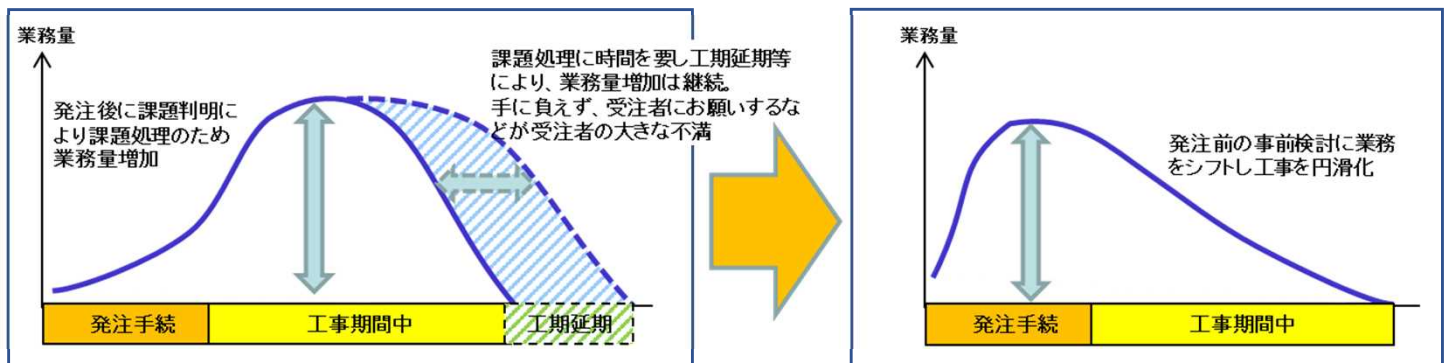
### (1) 年間業務サイクル

- 発注前の検討など業務を前倒し、年間業務サイクルを見直し。
- 概算要求作業以降も次年度事業進捗目標を見据え年間業務計画を整理。



### (2) 工事発注から工事完了までの事務所業務量イメージ

- 工事に関する業務量を前倒しすることで工事を円滑化し、工期全体の総業務量を削減。



### 心得

予算要求だけを仕事とせず、予算の適正かつ確実な執行を意識し、事業の進捗を踏まえた事業マネジメントに事務所全体で取り組む。

### 発注者として不心得な行為

- 予算だけ確保しておけば、誰かが対応するだろう。
- 事務所の執行能力もその時に考えれば良いだろう。
- 発注さえすれば現場担当が何とかしてくれるだろう。
- 予算の関係上、工期は短くなるが発注しておけば何とかなるだろう。

### (3) 年間業務サイクルを見直すために

#### 1) 業務内容の見直し（イノベーション）

- 時代の变化にあわせ、やり方を変えていく。  
陳腐化したものを計画的かつ体系的に捨てる。
- 何に時間を要し、必要な作業なのか、DXの導入で簡略化出来る業務はないかなど、業務の全体の流れを踏まえて、業務改善に取り組む。

#### 2) プロジェクトマネジメント

##### ①現在の状況を把握し、課題を整理。

- 用地・工事の進捗状況、関係機関・地元協議状況、設計ストック状況など、各事業が計画どおり進捗しているのか、進捗を妨げている課題は何かなど、各担当者やPPP等の意見を確認しつつ状況を把握。
- 修繕や維持管理については管内の状況を把握し、事業計画が管内の課題に対して展開されているかなどを把握。

##### ②課題の対応方針を組織で意思決定。

- 各事業（改築・改修・修繕・維持管理等）の課題が事業展開に与える影響を確認しつつ、対応方針とその優先度の意思決定を行い、各事業をどの様に進捗させるかを明確にしたうえで予算要求に反映。
- 概算要求作業以降も当年度中に解決すべき課題に取り組み、次年度以降発注する工事の進捗目標が達成されるよう事務所全体で対応。
- 定期的なマネジメント会議が報告会にならないよう、誰が、いつまでに何をするのかを常に確認し、フォローアップを図る。

心得

年間業務サイクルを見直すためには、事務所長によるトップマネジメントと、その考えを理解した職員の取り組みが不可欠。

その際、職員の業務量が増加しないよう、優先順位の低い業務は（対応策を設けた上で）やめるなど、業務改善とセットでマネジメントする。

#### 【事例：タスクリストによる年度目標管理】

- ・課題や進捗目標、担当者を整理したタスクリストを作成し、関係機関も含めて共有。
- ・定期的にフォローアップを行い、各年度目標を管理。

松山外環状道路3号インター南線 作業に伴うタスクリスト

No.	項目	工区	期		市	課題・目標	令和5年度(現状等) ※新年度実施の前倒し・PP-PPG 特約の変更点 ※実施済の付帯作業・課題記入	スケジュール																		
			主務課	担当				主務課	担当	H30年度						H31年度										
								10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	1/4
【設計・事業化関係】								調査設計																		
1	都市計画決定(変更)		計画																							
2	社会資本整備審議会						・地方の審議会 (H30.3.8) ・事業計画委員会 (H30.3.16)																			
【協定・事業承認関係】								調査設計																		
3	基本協定		計画	■	道路建設	▼	インター東線の基本協定の締結。	締結完了(H30.12.14)																		
4	調査設計細目協定		調査	●●	道路建設	●●	調査設計に関する細目協定の締結。	締結完了(※1.5.20)																		
5	用地取得細目協定		用地	◆◆	用地	◆◆	用地取得に関する細目協定の締結。	※と事前協議を行う。																		
6	工事細目協定		工事二	●●	道路建設	●●	相互調整協定の工事前までに協定締結。																			
7	パンフレット作成		計画	■			事業パンフレット(H30.5月版)の作成。																			
8	事業承認(同意書取得)		計画	■	道路建設	●●	地改良区・水利組合の同意書取得、事業に伴う農道水路の機能回復等について																			
9	事業承認(1-4-1) (1-4-1) 同意書取得(1-4-1)4月締結済		計画	■			23号より前は事業承認の変更申請を(1-4-1)として承認済みとする。 12月より変更後の事業承認も23号。	H29.8.10 変更承認(期限-107.3.31) H31.1.17 変更承認(H31年事務年度開始) - H31年事務年度の事業承認申請																		

### 3. 設計段階

## 条件明示チェックシート活用等による漏れ防止と情報共有 事前準備と早期意志決定による検討先送り防止

### (1) 条件明示チェックシート活用による漏れ防止と情報共有

- 予備設計の段階においては、予備設計受注者が条件明示チェックシート（案）を作成し成果品として提出。予備設計・詳細設計が同時に行われる場合などは発注者で作成。
- 詳細設計の業務発注前に、発注者は条件明示チェックシート（案）を確認の上、業務発注時に提示すべき条件を設計図書に明示。  
条件明示チェックシートは、契約後速やかに受注者に提示。
- 業務着手時までには明示できない条件については、条件の決定に際して必要な検討事項、条件確定の時期等を整理し受発注者間で情報共有を図ることにより円滑に業務を実施。
- 重要構造物の詳細設計の発注前に「設計業務条件明示検討会」を開催し、明示すべき設計条件の確認を行い、条件明示の確実な履行を図るとともに、懸案事項等の情報提供を図る。

条件明示チェックシート(案) (道路詳細設計(平面交差点設計含む))									
道路詳細設計業務実施における条件明示チェックシート(案)									
道路詳細設計業務実施に必要な条件				対象項目	確認状況	確認日	確認資料	備考	発注時の確認
項目No.	明示項目	内容No.	主要内容	【選択】 ○:対象 ×:対象外	【選択】 ○:全条件確定済 △:一部条件確定済 ×:条件未確定	項目を確認した日付を記入	確認できる資料の名称、頁等を記入	確認状況「○」以外の進捗状況を記入。確定予定、協議実施予定の時期がわかるもの等については、具体的に記入する。なお、対象項目から外す場合は、その理由を「備考」欄に記載する。イー設計に関連しない、ロー現場条件に無い、ハ―その他記載	【選択】 確認済 未確認
1	履行期間、事業スケジュール	1	履行期間は適切になっているか。						
		2	事業スケジュールは明確になっているか。						
		-							
2	基本的な設計条件	1	暫定計画、将来計画(都市計画決定)の有無を確認し、反映しているか。						
		2	設計範囲、内容、数量は明確になっているか。						
		3	気象条件(積雪寒冷地の適用等)は明確になっているか。						
		4	地下水(自然水位、被圧水位)、湧水、河川水位の条件・状況は明確になっているか。						
		5	動植物等に依る制限は明確になっているか。(天然記念物等の法律の指定を受けて保護がほかれている動植物、植物、地質・鉱物)						
		6	道路規格とその根拠は明確になっているか。						
2	基本的な設計条件の続き	7	道路の設計速度とその根拠は明確になっているか。						

【「条件明示ガイドライン」参照】

[https://www.mlit.go.jp/tec/gyoumu\\_joukenmeiji.html](https://www.mlit.go.jp/tec/gyoumu_joukenmeiji.html)

- 条件明示チェックシートは、設計段階の確実な履行を図るほか、工事実施段階における設計施工調整会議で設計の考え方を確認し、修正が生じた場合の役割分担決定根拠のひとつとして使用する事に留意し作成。

- 詳細設計における照査の報告では、課長・担当係長必須出席のうえで「設計照査のポイント」を用い、照査の必須確認項目を受発注者間で確認し共有。条件明示チェックシートを更新し、工事発注前段階及び工事実施段階まで引き継ぐこと。

## (2) 設計業務の打合せを意志決定の場として打合せ時間を短縮

- 設計業務打合せ前に、意思決定を要する内容と関連資料の提出を受注者に求め、事前に所内で方針（回避すべき事項や重視するポイントなど）を確認。
- 受注者との打合せは、所内の方針に対する課題の有無を確認し、その場で意志決定。課題が残る部分は、数日以内に所内で再度方針確認。
- 打合せ時間を1時間に設定するなど、事前に時間を定め、打合せに伴う受発注者の拘束時間を短縮。

## (3) 現場条件を踏まえた設計

- 受注者の現地踏査結果や合同現地踏査により現場条件を確認し、設計に反映。  
特に施工性や安全性を考慮し、経済比較のみで設計しないように留意。
- 詳細設計の施工に関する打合せにおいては、工事発注担当や現場担当が同席するなどにより、現場施工を意識した設計を行う。
- 設計段階から省力化・省人化・品質工向上を踏まえたプレキャスト製品の導入などを積極的に行うものとするが、導入にあたっては、現場への搬入経路、仮置き場、工事工程への影響等も踏まえて計画。

### 心得

設計段階から事務所内横断的な情報共有により、現場施工を意識した設計および関係機関協議に組織で取り組む。

速やかな意思決定で時間切れによる検討先送りや検討漏れを無くす。

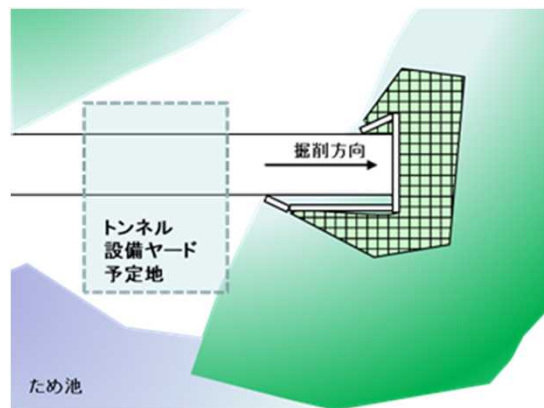
### 発注者として不心得な行為

- 施工方法が不明なので、関係機関協議は工事発注後に現場で対応してもらおう。
- 仮設工法は不明なので先送りにして工事発注後、工事受注者で提案してもらおう。
- 現場条件（施工性・安全性等）がよくわからないが、安価な設計をしておけば良いだろう。

### 3. 設計段階

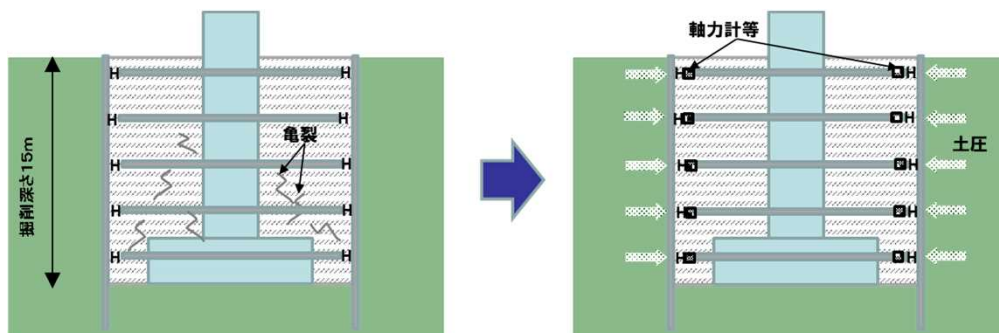
#### 【事例：課題の共有不足】

- ・トンネル実施設計において、施工計画検討としてトンネル坑口付近に設備ヤードを計画。軟弱地盤の可能性があり、トンネル実施設計の成果には「地質調査と地盤改良の計画が必要」を申し送り事項に記載。
- ・工事発注手続きの段階でも申し送り事項が確認されず、未検討で工事発注し、工事契約後発覚。トンネル設備を設置すると転倒の恐れがあるため、調査・設計に長期間を要することから工事は一時中止。
- ・国債工事のため毎年繰り越し手続きが必要となり、事務所業務量が増加するとともに事業の全体工程にも影響。



#### 【事例：コスト重視で安全面の配慮不足】

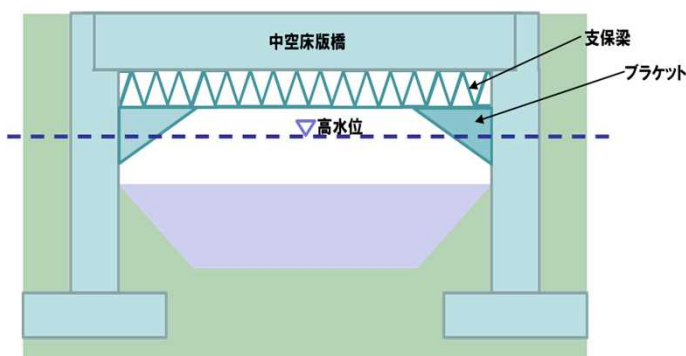
- ・15mの掘削深さが必要な橋脚について、設計段階における経済比較により親杭横矢板方式を採用。
- ・工事着手時に工事受注者から周辺工事での経験から更なる安全面を重視し矢板工法への変更が提案されたが、増額となるため追加調査や変更は行われず、工事受注者は当初設計どおり親杭横矢板方式で施工。
- ・施工においては、設置はできたが想定以上の土圧により横矢板数カ所に亀裂が発生し、横矢板の撤去は危険と判断。存置のまま埋め戻し。崩壊には至らなかったものの、設計段階や工事着手段階における十分な調査や安全性の考慮、安全対策の検討が必要な事例。



※土留め高さが10mを超える場合、土留め横矢板に生じる土圧は弾塑性解析を行い設計。弾塑性解析であれば各施工ステップ毎の切梁位置での変位等が計算上算出されるため、施工時の安全管理として、切梁部に軸力計等を設置し、計算値と実際の土圧状況を監視することにより設計時に設定した土質定数の確認や安全対策の実施も可能。

#### 【事例：現場条件の確認不足】

- ・渡河部の橋梁において、経済比較から中空床版橋を選定し設計。
- ・支保工は河川内でも施工できるように、橋台にブラケットを取り付け支保梁による施工方法で計画。
- ・工事着手時に橋台に取り付けるブラケットが河川の高水位内であることが判明。
- ・一時中止を行いブラケットを再設計し施工を行ったが、特殊なブラケットを採用せざるを得なかったことから、設計段階での橋種選定の是非が問われかねない事例。





## 4. 工事発注段階

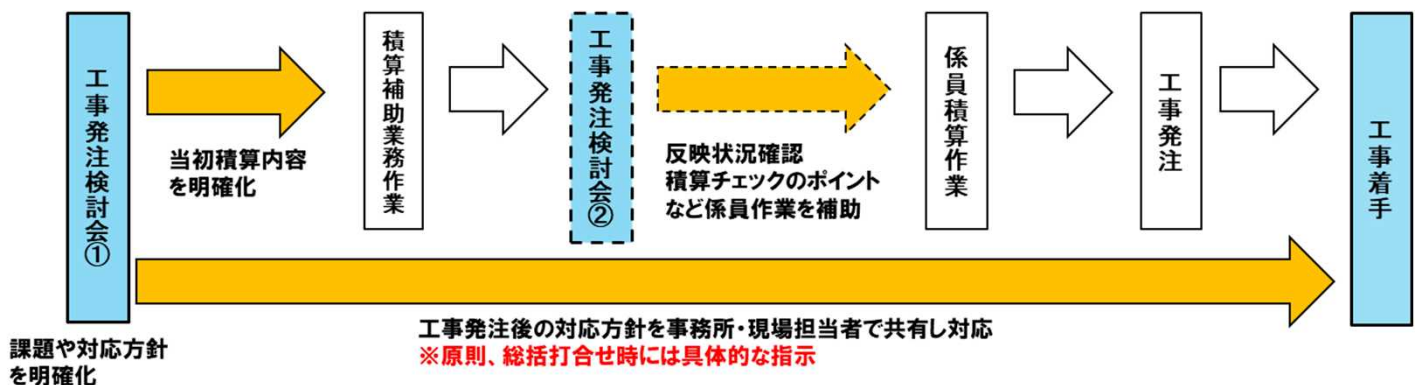
### 条件明示の項目別チェックリスト等を活用した工事発注検討会の開催

#### (1) 工事発注検討会①の開催

- 積算作業の手戻り防止のため、工事積算を積算補助業務に依頼する前に発注担当課（資料作成業務含む）、現場担当者（監督支援業務含む）、PPP、積算補助業務担当者による検討会を必ず開催し、設計段階で作成した「条件明示チェックシート」や「条件明示の項目別チェックリスト」等を活用のうえ、工事発注に際しての課題や工事発注後の対応方針の明確化と関係者の共有を図る。  
尚、副所長 or 事業対策官 or 工物品質管理官の出席を必須とする。
- 「当初積算に反映すべきもの」「当初は特記仕様書に記載し発注後に対応するもの」「工事発注規模に応じた適正工期」等を明確化し、事務所及び現場担当者で共有の上で、当初発注の特記仕様書に具体的に条件明示（追加工事量や指示の時期など）を行う。
- 特に変更対応とした場合は、変更追加後の工期確保を念頭におき発注を行った上で、適切な時期に追加指示を行うこと。
- 工事発注の初期段階から係員も検討に参加することで、工事施工の着目点や進め方を理解し、工事マネジメントを意識し発注を行う。

#### (2) 工事発注検討会②の開催

- 係員チェック作業に関する助言・補助として、積算技術支援業務の積算データ提出時に、条件明示や対応方針の整理状況、適正工期(施工順序・パーティ数)、積算チェックのポイント等の確認を必要性に応じて開催。



#### 【事例：工事発注検討会①でのチェックポイント】

- ・用地関係：用地未買収地の有無、補償物件関連で工事対応すべきものの有無。  
(移転後の家屋基礎など)
  - ・協議関係：関係機関との協議未了有無、埋蔵文化財調査の該当有無や調査状況
  - ・支障物件：工事区域内の支障物件の状況
  - ・事業損失：周辺水利用や振動騒音など配慮すべきもの
  - ・施工関係：工食用進入路・施工ヤードの状況、仮設備計画、残土搬出先  
施工方法（特殊機械等の有無など）、施工制限の有無、適正工期
- ※有無の確認だけに止まらず、対応方針を明確にすること。

【「条件明示の項目別チェックリスト」参照】

<https://www.skr.mlit.go.jp/pres/h31backnum/i1658/190403-1.pdf>

・該当項目チェックリスト

明 示 事 項			
1.入札・契約関連			
施 策 関 係	1 入札・契約手続きに係わる事項	詳細チェックリスト 確認	
	2 新しい取組に係わる事項		
	3 施工に際しての事項		
	4 週休2日制度を導入した工事		
	5 余裕期間制度を設定した工事		
2.設計・積算関連		該当 有	該当 無
工 程 関 係	1 影響を受ける他の工事(受注者相互の協力)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2 自然的・社会的条件で時期、時間及び工法等の制約を受ける工事	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3 関連機関等との協議に未成立のものがある工事	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	4 関係機関、自治体等との協議の結果、工程に影響を受ける工事	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	5 地上物件・地下埋設物・埋蔵文化財等の事前調査・移設の制約を受ける工事	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	6 積算工程上の作業不能日数や仮設材料の損料日数を設定した工事	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	7 現場条件による工法の制限の結果、工程に影響を受ける工事	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	8 別途発注による詳細設計を実施中の工事	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	9 受注者の責によらない理由による工程短縮の必要な工事	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
用 地 関 係	1 工事用地等に未処理部分がある工事	<input type="checkbox"/>	詳 細
	2 使用後の復旧条件がある工事	<input type="checkbox"/>	
	3 工事用仮設道路、資機材置場、仮設ヤード等の用地を借地する必要がある工事	<input type="checkbox"/>	
公 害 関 係	1 公害防止のため、施工方法、機械設備、作業時間等に制限がある工事	<input type="checkbox"/>	チ エ ッ ク
	2 水替、流入防止施設が必要な工事	<input type="checkbox"/>	
	3 濁水、湧水等の処理で特別な対策を必要とする工事	<input type="checkbox"/>	
	4 事業損失等、第三者に被害や健康障害を及ぼすことが懸念される工事	<input type="checkbox"/>	
	5 公害対策等を実施する工事	<input type="checkbox"/>	
安 全 対	1 交通安全施設等の指定のある工事	<input type="checkbox"/>	ク リ マ
	2 鉄道、ガス、電気、電話、水道等の施設と近接する工事	<input type="checkbox"/>	
	3 落石、雪崩、土砂崩落等に対する防護施設が必要な工事	<input type="checkbox"/>	

心得

工事発注の手続段階で工事における課題等を抽出し、対応方針（誰が、どの様に、いつまでに）を整理。

現場担当のみならず発注担当・設計担当など、事務所全体で課題解決に取り組む。

発注者として不心得な行為

- 時間が無いので、とりあえず発注して後は現場で考えてもらおう。
- 関係機関協議が未了でも現場で対応してくれるだろう。
- 支障物の移転は工事の中で対応すれば良いので、調整は受注者に任せてしまおう。

## 5. 工事実施段階

「工事関係書類等の適正化指針」で定めている受発注者間の役割分担を確認し、適正かつ迅速に工事を実施

### (1) 「工事関係書類等の適正化指針」による適正な対応

- 総括打合せにおける協議事項は総括打合せ時に指示。
- 受注者発議による協議書の添付資料については、必要最小限にすること。
- 設計図書の照査範囲を超える資料の作成については、契約書第19条に基づき、発注者からの指示によること。
- 発注者指示の資料は発注者で作成すること。
- 発注図面（指示図面を含む）は、発注者側の照査を徹底し、詳細な図面を付けるほか、寸法等、明示すべき項目が不足しないよう、設計図書の充実に努める。

【「工事関係書類等の適正化指針」参照】

[https://www.skr.mlit.go.jp/etc/tutatu/04\\_kensa.html](https://www.skr.mlit.go.jp/etc/tutatu/04_kensa.html)

### (2) 設計施工調整会議の開催

- 設計図書の誤謬・脱漏のみの場合であっても、工事着手前には発注者・工事受注者・設計コンサルタントの三者が出席する設計施工調整会議を開催し、設計思想の確認を行うこと。なお、開催にあたっては担当副所長の出席は必須とし、修正や再検討する場合の役割分担を明確に決定すること。
- 開催にあたっては、総括打合せと同時に開催するなどにより効率化を図ること。

### (3) 適正工期の確保

- 原則すべての工事において、工事工程クリティカルパスを受発注者間で共有し、工程に影響する事項がある場合には、その事項の処理対応者を明確にし対応すること。
- 設計の見直し等で工事着手までに期間を要する場合は、速やかに工事の一時中止手続きを行い適正工期を確保すること。

### (4) 協議書の速やかな処理

- 協議書の説明用として過度な資料作成要求や繰り返し修正を受注者に求めないために、協議書資料作成前に現地写真等を活用して、協議内容や整理方針を受発注者間の打合せで明確化する。
- 受注者発議の協議書等は、現場担当からの説明を係員のみに行わせるのではなく、係長・課長等が同席するなどして問題点や対応方針をその場で明確にすることで速やかに処理。
- 協議書の決裁を係員教育に使うことで発生する回答遅延を、係員の責任にして負荷を負わせることの無いよう、組織的に対応。

## (5) 設計変更協議会の開催

- 設計変更に際しては、「直轄請負工事における設計変更ガイドライン」を確認するとともに、発注者と受注者が一堂に会して、設計変更の妥当性の審議及び設計変更等に伴う工事中止等の判断等を行う設計変更協議会を各工事原則1回以上開催すること。
- 特に、変更見込金額が請負代金額の30%を超える場合においても、一体施工の必要性から分離発注できないものについては、適切に設計図書の変更及びこれに伴い必要となる請負代金又は工期の変更を行うこと。

【「直轄請負工事における設計変更ガイドライン」参照】

[http://www.skr.mlit.go.jp/etc/guide\\_R3\\_10.pdf](http://www.skr.mlit.go.jp/etc/guide_R3_10.pdf)

- 会計法には契約変更の規定はないが、第29条の3において、「請負その他の契約を締結する場合には、…（略）…、公告して申込みをさせることにより競争に付さなければならない」とされており、本来入札を経て契約をすべき工事を、既存工事に契約変更で追加することは、慎重な判断が必要である。  
このため、工事発注後に追加工事の必要性が生じた場合は、施工中の工事との一体性が高いなど、追加工事の内容・規模及び緊急性や地域の建設業の施工体制などを総合的に勘案し、追加工事の新規発注に比べ、契約変更により対応することが合理的な場合は、契約変更を実施すること。
- 本来は協議書毎（内容変更毎）に変更契約を行う必要があることを念頭に置き、大幅な内容変更が生じた場合など受発注者間で協議を行い適宜変更契約を行うこと。  
なお、複数工事完成に伴う精算変更手続きの集中を減らすために、業務の平準化も踏まえて変更時期を検討すること。

### 心得

受発注者間の関係は対等であり、契約書の遵守が必須であることを再認識。

「現場を止めない」「現場の手待ち、手戻りを生じさせない」を常に意識し、現場が遅延する度に受注者に経費が発生していることを忘れず、発注者が行うべき対応を組織的かつ迅速に取り組む。

### 発注者として不心得な行為

- 設計が無く発注者側から指示できないので受注者で指示用資料を作成してもらおう。
- 総括打合せ時の協議では内容がよくわからないので、別途協議として、受注者に協議資料を作成してもらおう。
- 現場工程を無視した協議書の放置。

## 6. おわりに

### 事務所長をはじめとするマネジャーのみなさんへ

国民及び地域社会は、公共事業の発注者に対して、プロジェクトの早期完成を願っている。一方でその原資は税金であり、コスト管理（原価管理）が欠かせない。われわれはこれらの期待に応えていかなければならないが、果たして発注者と受注者が対等な立場に立って、それぞれの責任と役割の分担を明確化し、適切に事業監理ができているであろうか。困ったときに、受注者へしわ寄せが及んでいないだろうか。長時間労働や低い賃金水準は、建設業における大きな課題であり、これらを変革していかなければ、もはや建設業の担い手は確保できない。

発注者、とりわけそのマネジャー（組織の成果に責任を持つ者）に求められるのは、プロジェクト全体を俯瞰したマネジメントに他ならない。しかしその具体的な手法や進め方については標準化されておらず、マネジャー各自に委ねられている。ではプロジェクト全体をどのようにマネジメントしていけばよいのだろうか。東日本大震災の震災復興事業を契機として、官民双方の技術者の多様な知識・豊富な経験を融合させることにより、効率的な事業マネジメントを行う「事業促進PPP」の導入が進んでいる。その際に、GIS、BIM/CIM等による情報の一元管理と見える化を徹底し、関係者間での情報共有を分かりやすく確実に行う取組も始められている。これらにより、調査・測量・設計・施工の各段階の川上から、パートナーとなる民間の専門性を生かして、遅延・コスト高・低品質となるリスクを早期に抽出し、対策を取る（フロントローディング）ことが可能となる。それでも想定外のことが起きたときには、自ら迅速に判断して手を打つ思考法（OODA（ウーダ）ループ）も求められるであろう。

仮に、計画や段取りが不十分なまま、あるいは関係部署の情報共有が不十分なままプロジェクトを進めると、クリティカルパス上のタスクを見落としやすく、供用の遅れや工程見直しに伴うコスト増につながりかねない。またこのような状況で予算要求や予算執行に追われると、様々なムリ・ムダ・ムラが生じるのは明白である。この他、設計の精度が低いこと等に起因して、工事請負契約書第18条に基づく協議が多くなるケースも珍しくない。これは、受注者側の労働時間の増加に直結するばかりでなく、例えば仮設工における施工方法の変更等で設計変更の対象とならないものは、受注者側のコスト増の要因となる。

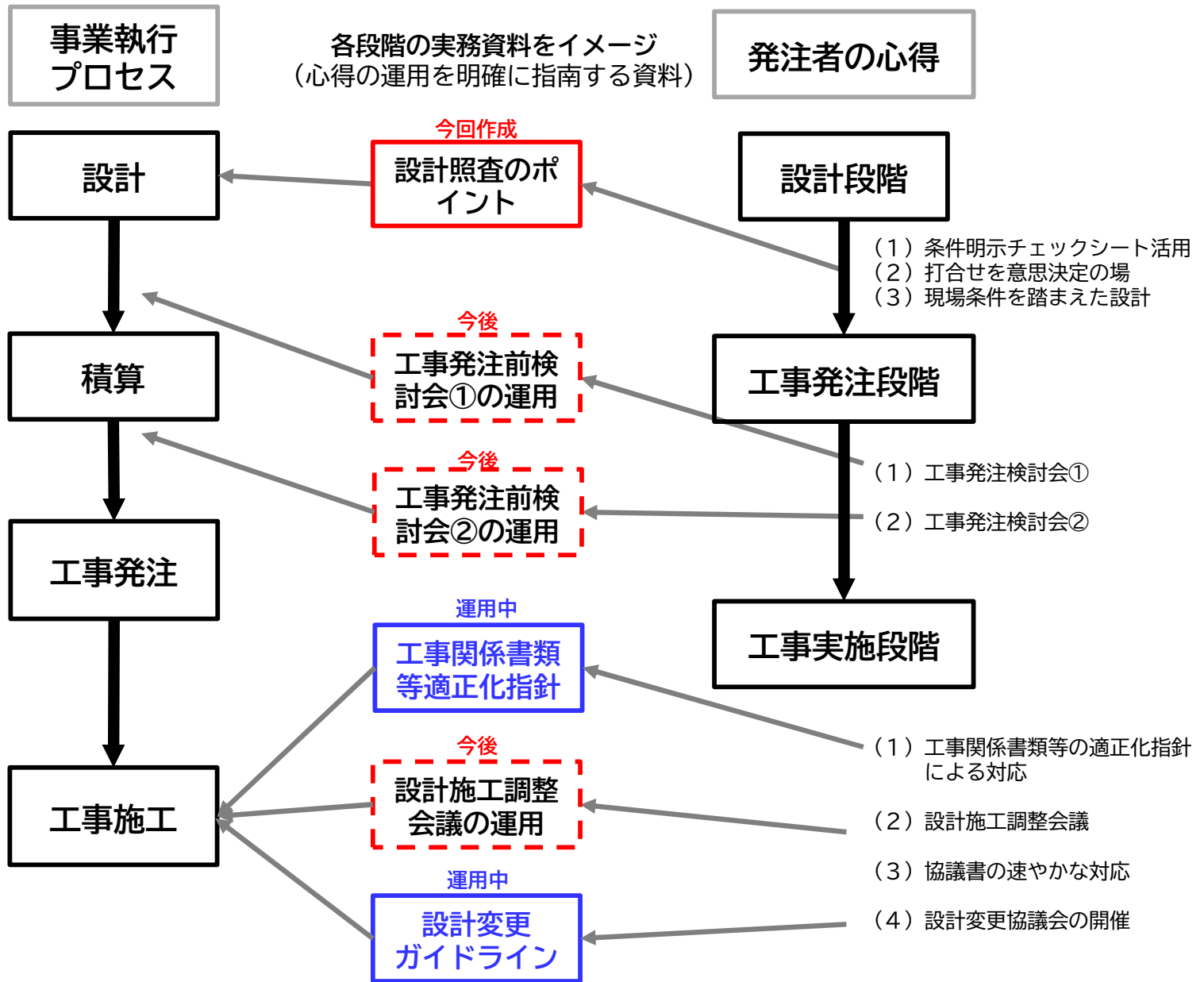
徹底的なムダの排除による原価低減を追求する「トヨタ生産方式」では、人の動きを「正味作業」「付随作業」「ムダ」に分けている。「正味作業」は付加価値を高める作業、「付随作業」は付加価値はないが今の作業条件下では必要な作業、「ムダ」は何ら必要がなく原価のみ高める諸要素とされる。ムダを直ちに省き、付随作業についてもカイゼンして削減することで、労働生産性を高め、原価を低減するのがねらいだ。例えば工事における手待ちや手戻りは「ムダ」、工事関係書類の作成は「付随作業」にあたる。受注者にとっては、「利益」＝「契約額」－「原価」であることを肝に銘じる必要がある。2024年4月以降、建設業では時間外労働の上限規制が適用されるが、建設業における長時間労働を削減するとともに、利益率を高め、魅力ある産業とするためには、発注者の意識改革と努力が欠かせない。

一方、「マネジメントの父」と称されるピーター・ドラッカーは、組織の目的は社会において組織固有の役割（ミッション）を果たすことであるという（利益は組織がミッションを果たすための条件）。そしてミッションを考える上で、顧客は誰か、顧客が求める価値は何かについて、外部からの視点を徹底して検討すること（マーケティング）が重要と説いている。

またミッションそのものも、時代の変化にあわせてやり方を変えていく必要があり、陳腐化したものを計画的かつ体系的に捨てなければならない（イノベーション）としている。さらにドラッカーは、組織はすべて人と社会をより良いものにするために存在しているといい、「人は最大の資産」であり、仕事を通じて働く人を生かすこともマネジメントの役割の一つと位置づけている。

マネジャーには、以上を参考にしてプロジェクト全体のマネジメントに取り組んでもらいたい。その際、組織が確実に成果を上げられるよう、また、職員の一人ひとりが仕事にやりがいを感じられるよう、その目的を明確にして目標を立て、必要があれば見直していただきたい。また、そのために職員に求められる資質・技術力は何かを明らかにし、人材育成を進めていただきたい。より良いマネジメントの実践に向けて工夫を重ね、そこで得られたノウハウを形式知化し、整備局全体に横展開されていくこと（ナレッジマネジメント）を期待する。

# 7. 参考：発注者の心得を軸にした取り組み





## ～巻末付録～

### ～巻末付録①工事関係書類の処理の迅速化～

令和6年4月から時間外労働の上限規制適用は、建設業界の働き方が大きく変わる「2024年問題」と言われています。

技術管理課では「2024年問題」への対応をGGB（技術管理課ギャル式プレスト）を開催し、「工事関係書類の処理の迅速化」をテーマとして意見をまとめたものです。

具体的運用などを参考に各事務所の体制に応じて、工事の円滑化に取り組んで下さい。

### ～巻末付録②プロジェクトマネジメント事例～

発注者の心得を踏まえ、プロジェクトマネジメントに組織的に取り組んでいる事務所の事例です。各事務所マネジメントの参考として下さい。

## ～巻末付録①工事関係書類の処理の迅速化～

【2024年問題への対応】工事関係書類の処理迅速化に向けた取り組み  四国地方整備局

### 【発注工事の精度】年間業務サイクルで目指すもの

問題点が解決・共有  
されないまま工事が  
発注されている。

予算の関係で発注内容  
がきちんとしていないが  
「とりあえず発注してお  
け」と言われた。

- ✓タスクの見える化
- ✓工事が円滑に進むように施工環境を整えていくのが必要な力になる。
- ✓国の職員として何を判断するか、何を能力として求められるのか。

#### 《具体的運用》

『フロントローディング』の考え方を導入し、検討を前倒しすることで工事を円滑化。

- ・発注前の検討など業務を前倒し、年間業務サイクルを見直し。
- ・概算要求作業以降も次年度事業進捗目標を見据え年間業務計画を整理。  
⇒予算の適正かつ確実な執行を意識し、事業の進捗を踏まえた事業マネジメントに事務所全体で取り組む。



年間業務サイクルを見直すためには、時代の変化にあわせ、やり方を変えていく。陳腐化したものを計画的かつ体系的に捨てる業務内容の見直し（イノベーション）が必須

【発注工事の精度】 設計段階での精度向上に向けて

発注者側が原因で発注までに終わらせないといけない協議を行っていない。

検討期間が不足しているため、あとは現場で考えてもらおう。

現場条件(施工性・安全性等)がよくわからないが、安価な設計をしておけば良いだろう。



- ✓ 現場条件を確認し、設計に反映。
- ✓ 施工性や施工時の安全性を考慮し、経済比較のみで設計しない。
- ✓ 詳細設計の施工に関する打合せにおいては、工事発注担当や現場担当が同席するなどにより、現場施工を意識した設計を行う。



《具体的運用》

設計段階で作成する「条件明示チェックシート」は、工事実施段階の設計施工調整会議における役割分担の判断材料であることに留意して作成。

- 設計段階では、条件明示チェックシート活用等による漏れ防止と情報共有。事前準備と早期意志決定による検討先送り防止。  
⇒設計段階から事務所内横断的な情報共有により、現場施工を意識した設計および関係機関協議に組織で取り組む。
- 現地踏査結果や合同現地踏査により現場条件を確認し、設計に反映。反映した現場条件や検討条件などは条件明示チェックシートに明確に記載する。

【発注工事の精度】 工事発注段階での精度向上に向けて

施工方法が不明なので、関係機関協議は工事発注後に現場で対応してもらおう。

設計が無いので発注してから受注者で指示用資料を作成してもらおう。



- ✓ 条件明示の項目別チェックリスト等を活用し、工事発注に際しての課題や工事発注後の対応方針を明確化。
- ✓ 工事発注の初期段階から係員も検討に参加することで、工事施工の着目点や進め方を理解し、工事マネジメントを意識し発注を行う。



《具体的運用》

工事発注の手続段階で工事における課題等を抽出し、対応方針を整理。現場担当のみならず発注担当・設計担当など、事務所全体で課題解決に取り組む。

- 発注段階では条件明示の項目別チェックリスト等を活用した工事発注検討会の開催  
⇒工事発注の手続段階で工事における課題等を抽出し、現場担当のみならず発注担当・設計担当など、事務所全体で課題解決に取り組む。
- 積算補助業務の積算データ提出時には、条件明示や対応方針の整理状況、適正工期(施工順序・パーティ数)、積算チェックのポイント等の確認として、係員チェック作業に関する助言・補助を行う

【発注工事の精度】 実施段階での精度向上に向けて(設計施工調整会議)



この方法では施工ができないので、設計を見直してほしい。

設計の段階では、これで良いと言っていたはずだが…。発注者はしっかり確認してくれなかったのが不安だ。

設計で検討費用は計上しているのに、再度の検討費用を計上できない。工事で考えてもらうのはダメだと言われている。

✓ 設計図書に誤謬・脱漏しかない場合であっても設計施工調整会議を開催し、設計思想の確認を行う。  
 ✓ 開催にあたっては担当副所長の出席は必須とし、修正や再検討する場合の役割分担を明確に決定。

工事受注者      設計受注者      発注担当者

- 具体的運用**  
 設計施工調整会議を必ず開催。開催にあたっては担当副所長の出席を必須とし、修正や再検討する場合の役割分担を明確に決定する。
- 設計受注者及び工事受注者双方の責任分界点を明確にするために設計段階での条件明示チェックシートは確実に作成。
  - 設計施工調整会議では設計段階の条件明示チェックシートで現場条件や検討条件を再確認。
  - 検討条件が不明として、設計受注者及び工事受注者双方に過度な負担を求めない。

【協議書の処理】 情報共有の方法



協議書の内容を確認して、指示すべきものか、承諾かなど、悩んでいたが、忙しくて横に置いていた。

紙決裁を行った上でASPを回すルールだった。紙決裁で上司がいなくて遅れるや、決裁が終わってもASPの決裁が遅れたりした。

✓ 全員での課題の共有(受注者からの一斉メール)  
 ⇒一斉メールは時間が経つにつれ履歴を追うのが難しくなる、全員返信しない場合情報共有漏れが生じる  
 ⇒係員が勉強(考える)する機会が減らないように情報共有システムの活用(同時に確認できて、助言等ができるチャット機能付き)

✓ BIM/CIMの3Dをビューワーで確認しつつ問題点を共有。

- 具体的運用**  
 『情報共有』により、協議書の停滞、差し戻しによる決裁の遅延を防止を図る。
- 受注者から協議書等を受けた者または発信する者(技術員含む)から、決裁ラインへ取り急ぎ最低限の情報として「協議理由」「回答期限」を発信する。  
 ※情報発信方法としては、チャット機能(Teams等)を活用。  
 BIM/CIMの3Dビューワーも活用しながら問題点を共有
  - 決裁ラインは内容を確認し、必要と思われる意見を発信
  - 決裁者から発信された意見をあらかじめ反映した協議書とすることでロスを防止

# ～巻末付録②プロジェクトマネジメント事例（その1）～

【徳島河川国道事務所】

## 皆で早くお家に帰ろうプロジェクト「ミンプロ！」（概要）

# ミンプロ!

～ 工事発注後に課題判明による  
課題処理の業務量を減らすために ～

令和6年9月

徳島河川国道事務所

### 【目的】

徳島河川国道事務所皆で早くお家に帰ろうプロジェクト実行委員会（以下「ミンプロ」）は、徳島河川国道事務所が実施する調査・設計・施工・維持管理・更新における勤務時間等を、その品質を落とさずに縮減することで、受注者も含め皆が早く帰宅できる職場環境の醸成を目指す。

発注した工事において、設計時の検討や関係機関との調整不足等により、工事契約後に発注図の修正や関係機関協議が必要となる事例があり、工事施工に手戻りが生じている事例がある。

このような状況を改善するために、調査・設計・施工・維持管理・更新の各段階における手戻りの発生要因を明らかにし、品質を落とさず勤務時間等の縮減を実現させるための仕事の仕方・方法の実装を目的とする。

### 【業務内容】

ミンプロは、前条の目的を達成するため、次の事項に関する検討を行うものとする。

1. 勤務時間と勤務内容の定量化し、勤務実態を明らかにする
2. 勤務時間の増加に繋がる問題の抽出、問題の分類、及び階層分け
3. 勤務時間の増加対策、縮減対策を実施する勤務内容を洗い出し、対策の検討（対策方法としての運用の見直し、新ツールの活用・利用方法の検討）
4. 本来あるべき責任の所在と役割分担の再整理
5. 対策実施における役割分担とルールの決定
6. 対策決定
7. 対策に関する課題の抽出及び整理
8. その他、目的達成に必要な事項

ミンプロ規約より抜粋（R6.4.24）

# 皆で早くお家に帰ろうプロジェクト「ミンプロ！」（概要）

## 2. 勤務時間の増加に繋がる問題の抽出、問題の分類、及び階層分け

■ 工事発注後に課題判明による課題処理の処理のため業務量が増加している可能性大

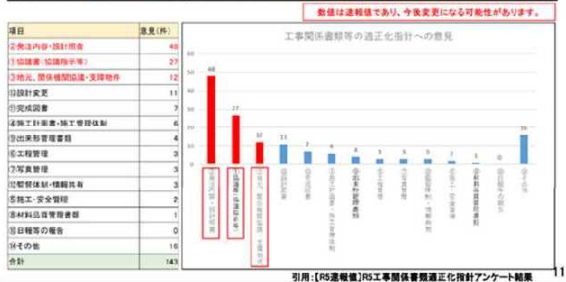
【ミンプロ】工事関係書類等の適正化指針のアンケート調査結果

○令和5年9月時点で稼働中の工事(対象工事件数468件)の関係者(受注者、発注者、支援業務従事者)に、「工事関係書類等の適正化指針」及び「土木工事書類作成マニュアル」のアンケートを実施しました。  
○全体で184件の意見が提出されました(肯定意見5件を除く)。



【ミンプロ】工事関係書類等の適正化指針のアンケート調査結果

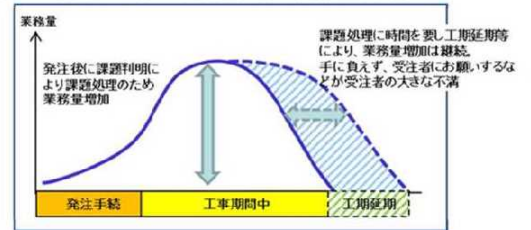
○提出された184件の意見のうち、「工事関係書類等の適正化指針」への意見は143件。  
○多かった意見は、「②発注内容・設計照査」の48件、「①協議書(協議指示等)」の27件、「③地元・関係機関協議・支障物件」の12件



○主な意見

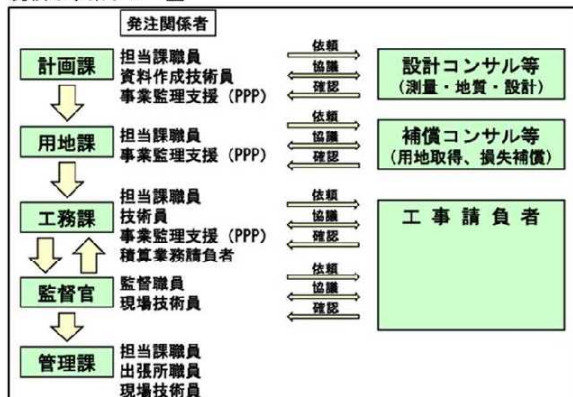
- ① 協議書(協議指示等)
  - ・総括打ち合わせ時に期限を決めた回答日を守られない。
  - ・「仮設計画が無いから指示ができない」の理由で、受注者で案を考えて提出させられている。
  - ・総括打ち合わせの18条協議で別途協議を求められる。何のための総括打ち合わせなのか。
  - ・「発注者指示資料は発注者で作成」が未だに徹底されていない。
- ② 発注内容・設計照査
  - ・「関係機関協議が整ってから発注」が徹底されず、受注後、現場で関係機関協議を行っている。
  - ・概略発注で参考として数量計算書の受領を希望しても受領できず、受注者で作成・まとめを行っている。
  - ・図面と現場の内容が一致しないため、工期開始から半年以上何もできなかった。
  - ・当初発注内容に問題があり、変更協議資料の作成に時間を要する。
- ③ 地元、関係機関協議・支障物件
  - ・地元調整等が整っていないなら特記仕様書に詳細を明示してほしい。
  - ・地元は何の説明もできていないため、受注者で設計計画不足を計画し、地元の説明しなければならない。
  - ・明らかに支障となる物件は、工事発注前に撤去か移設できる配慮がほしい。

現在の工事発注から工事完了までの事務所作業量イメージ

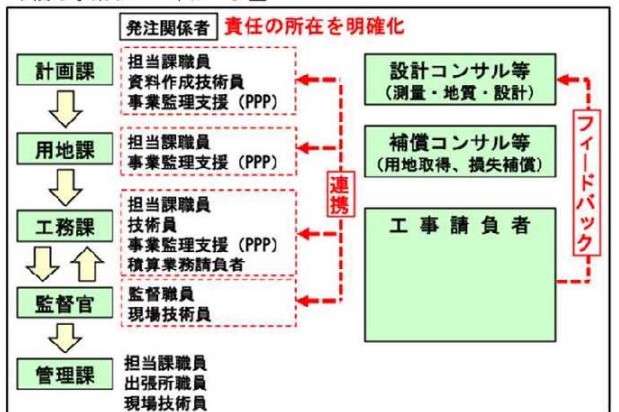


■ 発注後の課題判明により課題処理の業務量が増加している可能性大なので、業務量・作業量の減少を目的に「責任の明確化」「連携」「工事施工時の問題点を共有及び以降の発注、設計に反映(フィードバック)」を目指す。

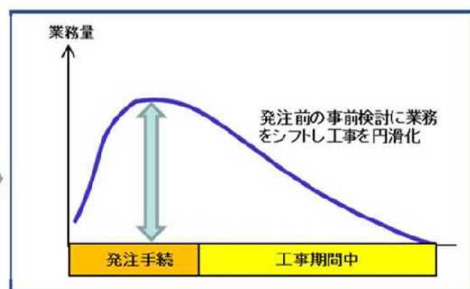
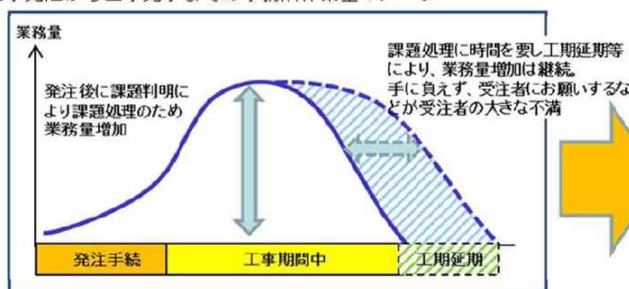
現状の事業フロー図



今後の事業フローイメージ図



工事発注から工事完了までの事務所作業量イメージ

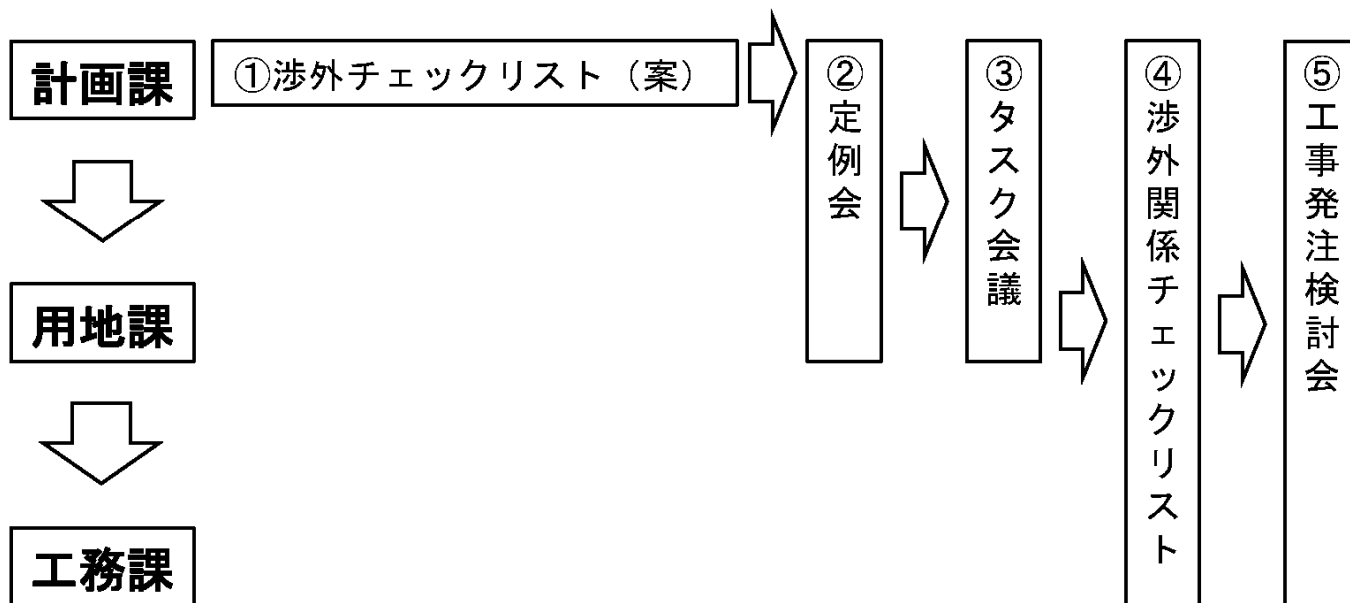


# 皆で早くお家に帰ろうプロジェクト「ミンプロ！」（概要）

## 3. 勤務時間の増加対策、縮減対策を実施する勤務内容の洗い出し、対策の検討

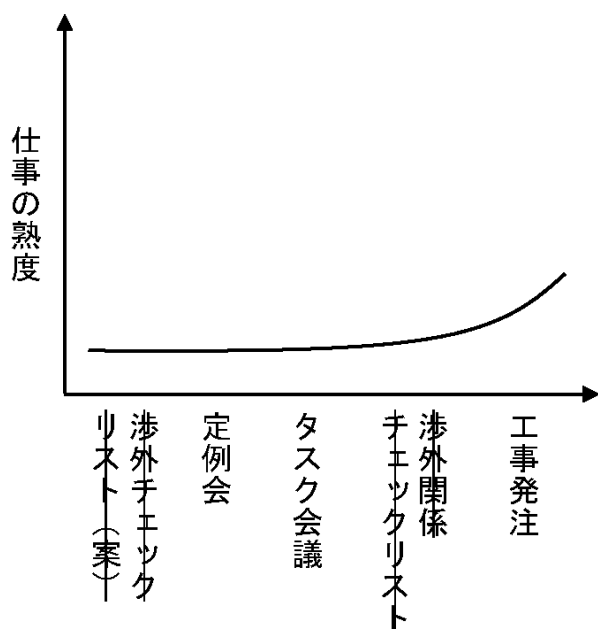
■現状の会議・様式を明文化する

【各種会議、様式の位置づけ】

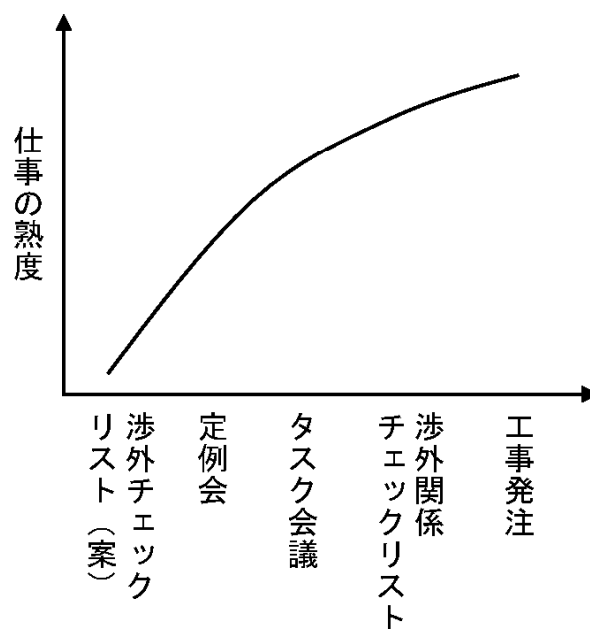


- 設計・業務発注毎に① 渉外チェックリスト（案）をコンサルが作成
- 渉外チェックリスト（案）を②定例会・③タスク会議で対応・処理する（精度を上げる、見落としを無くす）
- 対応・処理した内容を④ 渉外関係チェックリストに反映
- ⑤ 工事発注検討会で2重チェックし工事発注を行う

現在状況イメージ



理想イメージ



チェックする際は魂を込めろ!!

令和 年 月 日版

## 渉外関係チェックリスト（記載例）

事業箇所名：  
区 間：

用地	作成日	作成者	確認日	確認者
計画				
工務				
現場				

チェック項目	問題点などの特記事項 (問題無い場合も終結等を記載)
<b>I 用地関係</b> □ 1 設計協議or買収時の地元条件無し。 <small>設計協議又は用地買収時に地元と交わった約束や条件があれば記載し、参考資料を添付。設計に反映している場合はその旨記載。</small> □ 2 構造と用地権に不備無し。 <small>河川上流の橋脚、トンネル頂口部、橋梁下部などの用地権を再チェック。修正設計及び設計協議による修正箇所等は必須。</small> □ 3 補償物件処理済み。 <small>土木、家庭基礎、家庭水道配管など、工事で撤去すべき物がある場合は、簡潔に記載し、参考資料を添付。</small> □ 4 その他配慮すべき事項無し。 <small>遺留や周辺の基礎等、工事着手に際し配慮すべき事項がある場合(補償対象として補償済みの場合も含む)には、内容、地元調整状況、工事で配慮すべき事項などを簡潔に記載し、参考資料を添付。</small>	・No〇〇～No〇〇の切土法面について、地権者から階段施工の要請がある。(設計反映していない) ・No××～No××の水路について、用・排水分離が工事前より行われていない。 <b>なぜ対象外なのか？ 何をどのように確認し対象外なのか？を必ず記載</b>
<b>II 協議関係</b> □ 1 関係機関協議完了。 <small>河川協議 完了日: 年 月 日 対象: 交差協議 完了日: 年 月 日 対象: 保安林協議 完了日: 年 月 日 対象: 砂防協議 完了日: 年 月 日 対象: JR協議 完了日: 年 月 日 対象: 水路(流束)協議 完了日: 年 月 日 対象: 完了日: 年 月 日 対象: ※該当しない場合は、取り消し線とする。E「河川協議」</small> □ 2 埋蔵文化財調査完了または無し。 <small>埋蔵文化財調査が完了していない区間が存在する場合は、区間、状況、調査完了予定等を簡潔に記載し、参考資料を添付。</small> □ 3 その他配慮すべき事項無し。 <small>遺留や周辺の基礎等、工事着手に際し配慮すべき事項がある場合(補償対象として補償済みの場合も含む)には、内容、地元調整状況、工事で配慮すべき事項などを簡潔に記載し、参考資料を添付。</small>	例)計画協議は、平成××年〇〇月△△日に完了、施工協議未了のため、工事着手時に施工協議必要。 例)排水計画が出来ていないため未了。■■課で協議中。〇年〇月までに協議完了予定。 ・協議は、平成××年△△月××日までなので、延期する場合は更新協議必要。 ・詳細施工計画が不明なため、行ってない。工事着手時に協議必要。 ・排水計画が出来ていないため未了。■■課で協議中。〇年〇月までに協議完了予定。 <b>申し送り事項を記載</b>
<b>III 支障物関係</b> □ 1 支障物無しまたは移転完了。 <small>対象範囲において、架空線や埋設物などの支障物が存在する場合は、対象物、調査状況、所有者との調整状況、手続き予定等を簡潔に記載し、参考資料を添付。</small> □ 電力関係 完了日: 年 月 日 対象: □ NTT関係 完了日: 年 月 日 対象: □ 上水道関係 完了日: 年 月 日 対象: □ 下水道関係 完了日: 年 月 日 対象: □ ガス関係 完了日: 年 月 日 対象: □ CATV関係 完了日: 年 月 日 対象: □ 関係 完了日: 年 月 日 対象: ※該当しない場合は、取り消し線とする。E「電力関係」 □ 2 情報BOXは埋設無しまたは移転完了。 <small>対象範囲において、情報BOXが埋設されている場合は、対象範囲、調査状況、占有者との調整状況、手続き予定等を簡潔に記載し、参考資料を添付。</small> □ 3 その他配慮すべき事項無し。 <small>遺留や周辺の基礎等、工事着手に際し配慮すべき事項がある場合(補償対象として補償済みの場合も含む)には、内容、地元調整状況、工事で配慮すべき事項などを簡潔に記載し、参考資料を添付。</small>	・現在、用地課で事業者と調整中。工事発注後現場で移転計画立会必要。 ・〇〇市では、上水道の更新計画があり、工事時期に合わせて行うことで調整済みなので、工事発注後詳細調整必要。
<b>IV 事業損失関係</b> □ 1 井戸や周辺水利用など配慮すべきものは無し。 <small>井戸水調査や水文調査など継続して行っているものなどがある場合は、内容、地元調整状況、工事期間を含めた調査の有無などを簡潔に記載し、参考資料を添付。</small> □ 2 電波障害の対象物は無し。 <small>電波障害を調査している場合は、内容、地元調整状況、工事で配慮すべき事項などを簡潔に記載し、参考資料を添付。</small> □ 3 日照障害の対象物は無し。 <small>日照障害を調査している場合は、内容、地元調整状況、工事で配慮すべき事項などを簡潔に記載し、参考資料を添付。</small> □ 4 家屋調査対象物件無し。 <small>家屋調査が必要な物件がある場合は、内容、地元調整状況、工事で配慮すべき事項などを簡潔に記載し、参考資料を添付。</small> □ 5 環境アセスメントの配慮事項無し。 <small>動植物、生態系、騒動、騒音など環境アセスメント(任意アセス含む)で配慮すべき事項として規定されているものがある場合は、内容、調査状況などを簡潔に記載し、参考資料を添付。※動植物の希少種については、工事着手前に再度確認し、適切な対応を求められている場合には問題点として記載</small> □ 6 その他配慮すべき事項無し。 <small>遺留や周辺の基礎等、工事着手に際し配慮すべき事項がある場合(補償対象として補償済みの場合も含む)には、内容、地元調整状況、工事で配慮すべき事項などを簡潔に記載し、参考資料を添付。</small>	・〇〇付近の生活用井戸について、水文調査を〇〇年から継続調査中。工事中、井戸観測必要。 ・電波障害の対象となる構造物について〇〇年〇月に確認済み。 ・日照障害の対象となる構造物について〇〇年〇月に確認済み。 ・〇〇橋A1橋台付近に家屋あり、矢板施工・杭施工時の影響が懸念される。地権者への説明未了。調査也未実施。 ・〇〇川に希少種が生息。振動〇〇dB以下で矢板施工する必要あり。成果で工法検討済み。 ・〇〇川の■■協議について、××年▲▲月〇〇日に進捗確認完了。ただし、工用湧水について、意見があり工事にあたっては、湧水対策必要。
<b>V 施工関係</b> □ 1 工事用進入路が確保されている。 <small>資機材運搬・工用進入に際して、当初発注時の計画を簡潔に記載し、課題が残っている場合(高架、借地など)は、問題点として内容を記載し、参考資料(写真等)を添付。</small> □ 2 施工ヤードが確保されている。 <small>施工ヤードの当初発注時計画を簡潔に記載し、課題が残っている場合(借地など)は、問題点として内容を記載し、参考資料(写真等)を添付。</small> □ 3 仮設備の計画が明確になっている。 <small>仮設切り等の仮設計画が明確化されていない場合は、問題点として記載。</small> □ 4 残土処理場が確保され、搬出条件無し。 <small>残土処理場が確保できていない場合や搬出に関する条件(時期、進入路整備、運搬台数制限など)がある場合は問題点として記載。</small> □ 5 工事着手後、地元要望による工作物無し。 <small>工事着手後、地元要望により施工する防音壁や仮橋などがある場合は、内容、調整状況、対応状況について簡潔に記載し、参考資料を添付する。</small> □ 6 その他配慮すべき事項無し。 <small>遺留や周辺の基礎等、工事着手に際し配慮すべき事項がある場合(補償対象として補償済みの場合も含む)には、内容、地元調整状況、工事で配慮すべき事項などを簡潔に記載し、参考資料を添付。</small>	・県道〇〇線からの進入を予定。区間途中にJR跨線橋があり高さ制限のため大型重機搬入の可否が不明。 ・〇〇の施工については、起点側からの施工を予定しているが、重機配置計画が不明であり、借地の可能性もあり。 ・地下水位が不明のため、水替えの恐れあり。当初未計上。 ・△△地区の住民から日当たり100台の台数制限あり。 ・No〇〇～No〇〇右側について、防音壁の設置要望あり。設置する旨回答しているため付属施設工事で対応必要。

# 皆で早くお家に帰ろうプロジェクト「ミンプロ！」（概要）

## 4. 本来あるべき責任の所在及び役割分担の再整理

### [責任の所在]

- 改築系・管理系責任者 : 改築系・管理系の設計・施工の責任者（事業対策官）  
 各会・リストの責任者 : ① 渉外チェックリスト : 計画課長  
 ② 定例会 : 計画課長  
 ③ タスク会議 : 計画課長  
 ④ 渉外チェックリスト : 計画課長  
 ⑤ 工事発注検討会 : 工務課長

### [役割分担]

**RACI 図**とは、チームメンバーの役割を特定するための手段です。RACI は、responsibility（実行責任者）、accountable（説明責任者）、consulted（協業先）、informed（報告先）の頭文字をとったものです。Y 軸にタスク、X 軸にチームメンバーを配置して RACI 図（または RACI チャート）を作成しましょう。それぞれのタスクとチームメンバーに、RACI の 4 文字のうち 1 つを割り当てます。これにより、チームメンバーは、各タスクにおける自分の具体的な役割を簡単に知ることができます。

チームのどのような役割が RACI チャートの各文字に該当するのか、以下の凡例で詳しく説明します。

- ・ R は Responsible（実行責任者）で、実際に仕事を行う人です。
- ・ A は Accountable（説明責任者）で、仕事の承認を担当します。多くの場合マネージャーがこれに該当します。
- ・ C は Consulted（協業先）で、仕事について意見を述べるべき人です。チームメンバーのみならず、別のチームの誰かがこれに該当する場合があります。
- ・ I は Informed（報告先）で、仕事の進捗状況や結果に関し報告を受ける人です。作業中に意見を言うことはありません。

RACI図(チームメンバーの役割を特定)

		事業対策官	計画課・道路調査課					用地対策官	用地課			工務課				コンサルタント	
			課長	係長	係員	技術員	PPP		課長	係長	係員	課長	係長	係員	技術員		持ち帰り積置
① 渉外チェックリスト 業務単位	リスト作成	I	A	C	C	R	R	C	C	C			C	C			R
	打合せ 事務所 リスト内容確認	C	I	R													
② 定例会 事業単位	資料作成					R	R										
	会議 事務所 課題の共有・解決方針の決定	I	A	I	C	C	C	C	A	C	C	C	A	C	G	C	C
③ タスク会議 事業単位	リスト作成	I	A	R		R	R	R	R	R	R	R	※1			R	※1
	会議 事務所 進捗状況の確認	※2	I	A	C	A	C	C		A			C	A	C	G	
④ 渉外チェックリスト	リスト更新	I	A	C	C	R	R	C	C	C			C	C			
	会議 事務所 課題等の対応方針の決定	※2	I	C	C			C	C				C	A	A	R	C

■ R は Responsible（実行責任者）で、実際に仕事を行う人です。  
 ■ A は Accountable（説明責任者）で、仕事の承認を担当します。多くの場合マネージャーがこれに該当します。  
 ■ C は Consulted（協業先）で、仕事について意見を述べるべき人です。チームメンバーのみならず、別のチームの誰かがこれに該当する場合があります。  
 ■ I は Informed（報告先）で、仕事の進捗状況や結果に関し報告を受ける人です。作業中に意見を言うことはありません。

※1 工事中の案件は工務課も参加する。  
 ※2 タスク会議-進捗状況の確認、工事発注検討会-課題等の対応方針の決定には副長も参加する。



# ～巻末付録②プロジェクトマネジメント事例（その2）～

【松山河川国道事務所】

## 事業情報プラットフォーム（概要）

### ●基本方針

モデル事業として積極的にデジタルデータを活用するうえで、発注者が活用目的を明確にするための情報を整理し、以下を基本方針としてR5年度に設定した。

R6年度の国交省実施方針を踏まえ、松山河川国道事務所の**基本方針はR5年度から継続して取り組む**こととする。

#### ➤ ①BIM/CIM活用の推進

全国  
共通

- ◆ 現在までに作成されたBIM/CIMモデル活用場面の効果を整理する。
- ◆ より効率的で持続可能なデジタルデータ活用を検討する。
- ◆ 上記を取りまとめて、効率的なBIM/CIM活用を横展開する資料の整理を行う。

#### ➤ ②事業監理の効率化を図るための事業情報プラットフォーム※の構築・活用

オリジ  
ナル

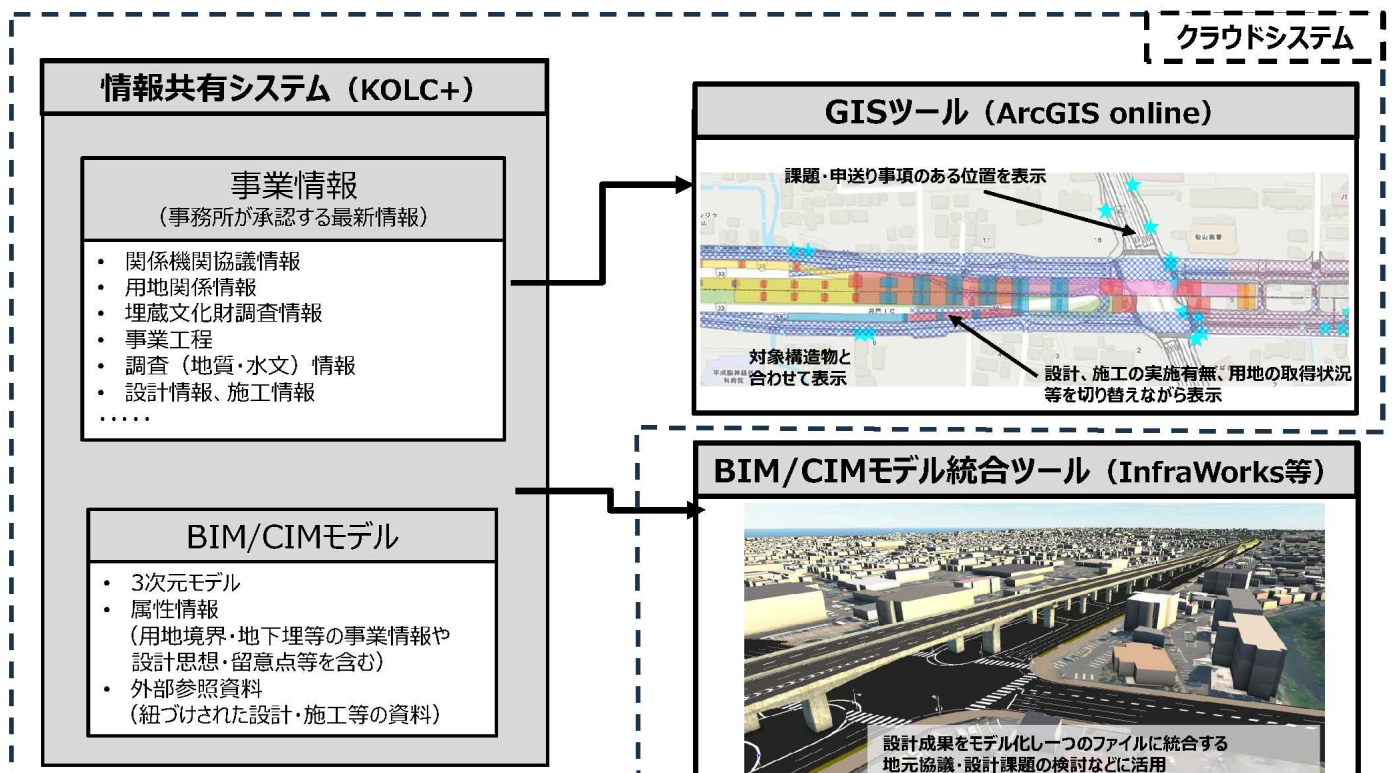
- ◆ **事業情報プラットフォーム※**（情報共有システムとGIS）により事業情報（協議、用地、設計、施工等）を可視化し保存する。一元管理し**事務所/設計者/(施工者)**で活用する。
- ◆ 構築された事業情報プラットフォーム※に時間軸等を取り入れた**高度化検討**（施工段階（工事発注・進捗管理）、検査段階、維持管理段階での活用等）を行う。
- ◆ 事業情報の可視化・一元管理による**事業監理の効率化について検討（効果検証の検討）**を行う。

注）国交省実施方針は「直轄土木業務・工事における BIM/CIM 適用に関する実施方針」を示す。  
※事業監理の効率化を目的としたDX化ツール

### ●事業情報プラットフォーム※とは

#### 事業情報プラットフォーム※

事業監理の効率化を目的とした、「事業情報の可視化」、「確実な情報共有・管理」を可能としたDXツール



※事業監理の効率化を目的としたDX化ツール

# 【松山河川国道事務所】 事業情報プラットフォーム（概要）

## ●構築の背景～これまでの取組み～

- 【背景】
- 設計・用地・工事の各課で、協議事項等を紙で保存となっており、その都度、担当課に情報提供を依頼するが、担当者不在の場合は情報が直ぐに入手出来ないなど、業務遂行が非効率となっている。

### 【取組み概要】

- 設計・用地・工事の各段階の協議事項等を、課を跨いで電子データとして一元的に管理・共有することで、業務の効率化を図ることができる事業情報プラットフォーム<sup>※</sup>の構築を行う。

### 【これまでの取組み】

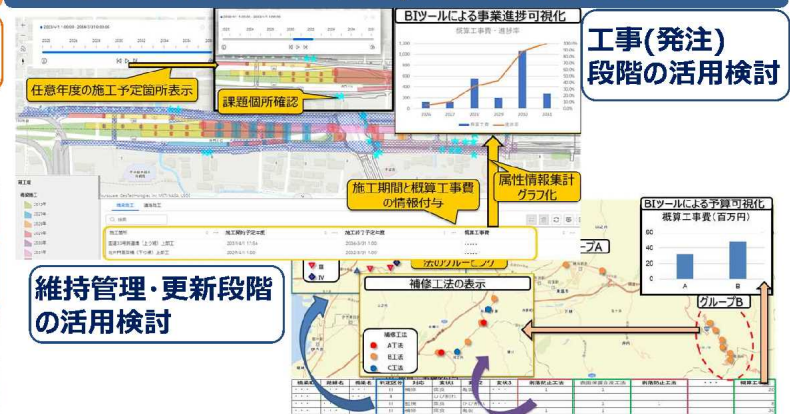
- ①現工程(調査測量、設計、工事(用地))は、過年度からの取組みにより令和5年度から、実データ活用による試行運用を開始。
- ②後工程(工事(発注)、維持管理・更新)は、ヒアリングやアンケート結果を基にした構想やシステム開発の適用性を検討。

### 【現工程：試行開始】調査・測量、設計、工事（用地）段階



※：事業情報はイメージ

### 【後工程：構想検討】工事（発注）、維持管理・更新段階

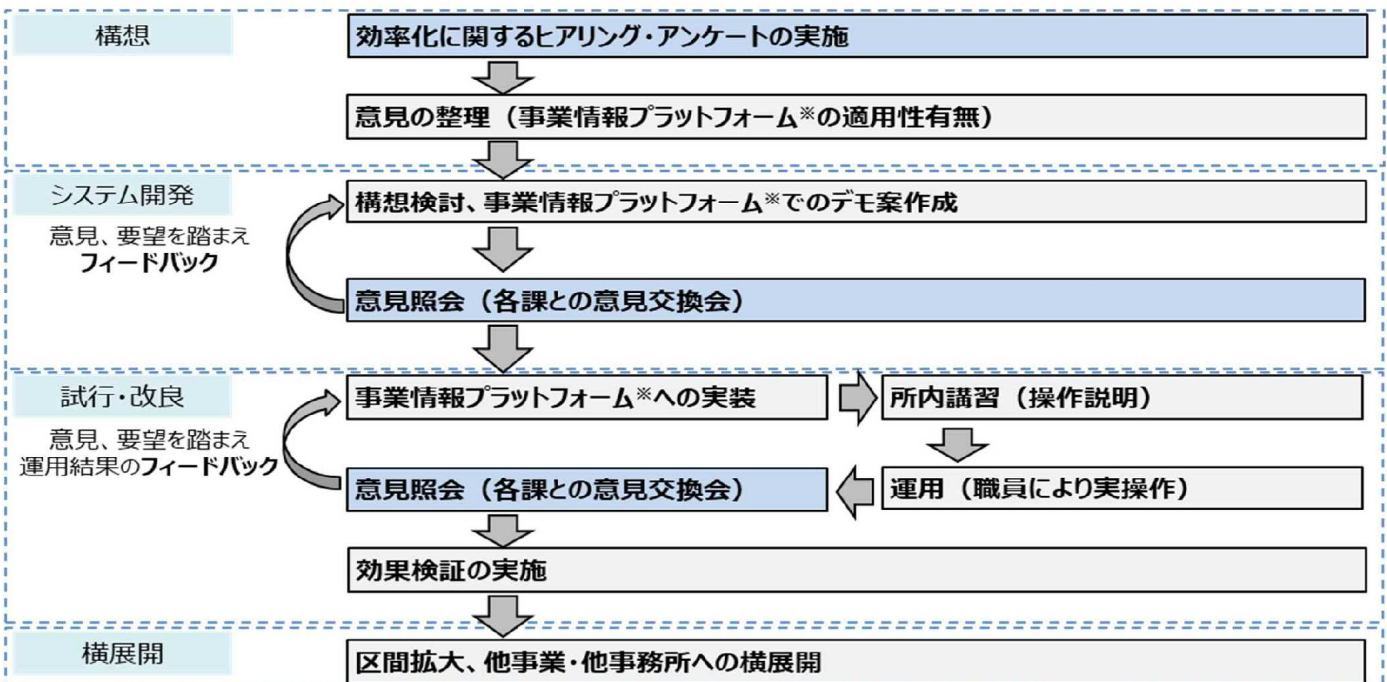


※事業監理の効率化を目的としたDX化ツール

## ●検討手順～構想から横展開までの流れ～

事業情報プラットフォーム<sup>※</sup>の検討手順は、モデル事業の工程進捗に合わせて、構想、システム開発、試行・改良を経て横展開を行う。  
**現工程**（調査測量・設計、用地段階）は、過年度からの検討により、**令和5年度から試行中**であり、意見照会を踏まえて**改良**を行う。  
**後工程**（施工段階、維持管理段階）は、ヒアリングやアンケート結果を基にした**構想**と**システム開発**の適用性などの検討を行う。

### ＜検討手順＞



# 【松山河川国道事務所】 事業情報プラットフォーム（概要）

## 【所内講習】調査・測量～施工(用地)段階(試行中)

講習会・意見交換を行いながら、フィードバックを行いシステム改良を図る。

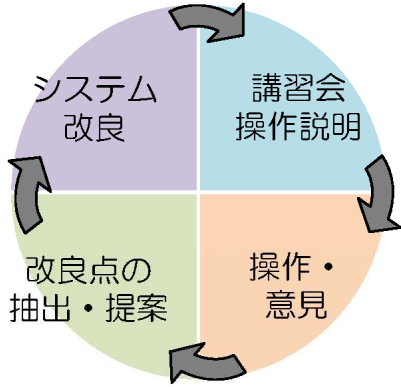


写真 所内講習の実施状況



表 所内講習の実施内容

	全体講習・意見交換		個別講習・意見交換	
	実施回数	実施回数	対象者	
R2年度	3回	-	-	
R3年度	1回	計2回	用地第二課、工務第二課 計画課、調査課	
R4年度	1回	計5回	用地第二課、工務第二課 計画課、調査課	
R5年度	4回	計10回	用地第二課、工務第二課 計画課、調査課	
R6年度	1回 (現時点)	各課1回ずつ 計6回 (現時点)	用地第二課、工務第二課 計画課・調査課 道路管理課 東予監督官詰所 松山監督官詰所	

⇒事業情報プラットフォーム※の操作講習、意見交換を行いながらシステムを改良。操作講習は習得しやすいよう、課ごとに実施。

※事業監理の効率化を目的としたDX化ツール

## ●今後の取組み内容:新たな開発方針を設定

※事業監理の効率化を目的としたDX化ツール

### 【事業情報プラットフォーム※の進め方】

#### ◆開発モデル(案)

##### FS版(実現可能性検証版)

事業情報プラットフォーム※構築により、事業監理の効率化が実現可能か検証することを目的とした事前効果検証モデル。

デモモデルにより、事業情報プラットフォーム※が事業監理の効率化に寄与することを確認した。

##### α版(全工程・機能版) 現在実施中

各事業工程で最終的に実装予定の全機能について、事業情報プラットフォーム※の試行・検討を行い、運用結果をフィードバックすることでシステム改善を繰り返し、より効率的で扱いやすいUI構築を目標とするモデル。

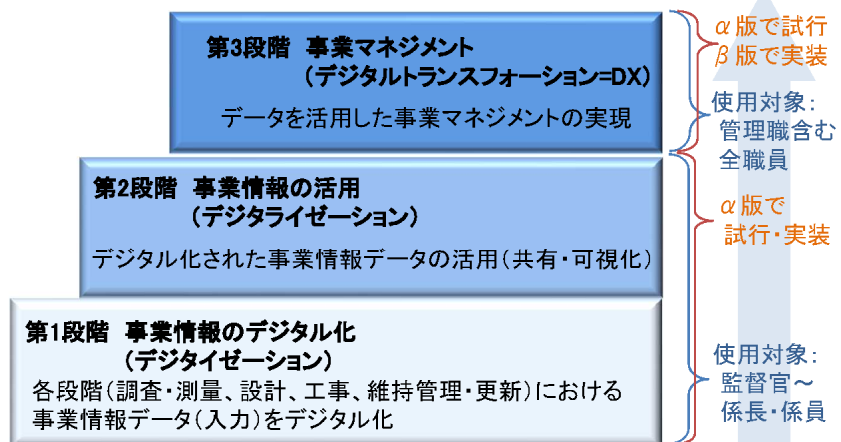
##### β版(システム検討版)

システム構成を固めていき、事業情報のステータス管理やアカウント管理などを実装し、事業監理のデジタルワークフローへの転換を目標とするモデル。

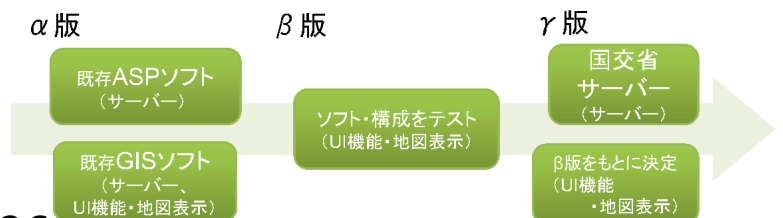
##### γ版(本仕様版)

国交省保有サーバーへの移行を行い、横展開も可能なモデル。

#### ◆機能開発の進め方イメージ



#### ◆システム構成検討の進め方イメージ



「もらおう、もらおう、だろう、だろう」の排除  
に対して

「自主的意識の醸成」

「技術力の確保」

「もっと余力を持った仕事の体制」