

第2回 港湾行政マネジメントに関する研究会

日時：平成16年12月2日（木）13：00～15：00

場所：パシフィコ横浜会議センター418

議事次第

1. 開会
2. 委員／出席者紹介
3. 議事
 - (1) 資料説明
 - (2) 討議
4. 連絡事項
5. 閉会

<配布資料>

- 議事次第
- 委員名簿(出欠表)
- 配席図
- 資料1 第1回港湾行政マネジメントに関する研究会 議事概要
- 資料2 第1回研究会における主な意見と対応案
- 資料3 港湾における関係主体とその関わりについて
- 資料4 港湾行政マネジメントに関する基本的な枠組みについて
- 資料5 指標(案)の選定について

第2回 港湾行政マネジメントに関する研究会 委員名簿（出欠表）

区 分	氏 名	所 属 ・ 役 職	出・欠
委員	石黒 一彦	神戸大学 海事科学部講師	出
委員	大津 光孝	静岡県土木部 港湾総室長	出
委員	岡本 直久	筑波大学 社会工学系助教授	欠
委員	小林 潔司	京都大学大学院 工学研究科教授	出
委員	永田 潤子	大阪市立大学大学院 創造都市研究科助教授	出
委員	松川 孝一	アイ・ビー・エム ビジネスコンサルティングサービス(株) パートナー・公益事業部長	出
委員長	山本 清	国立大学財務・経営センター研究部教授	出
行政委員	長田 太	国土交通省港湾局 管理課長	出
行政委員	林田 博	国土交通省港湾局 計画課長	出
行政委員	小原 恒平	国土交通省港湾局 建設課長	欠
行政委員	北澤 壮介 (角野 隆)	国土交通省国土技術政策総合研究所 港湾研究部長 (国土交通省国土技術政策総合研究所港湾研究部 港湾システム研究室長)	欠 (代理)
合計			9名

(委員は五十音順)
(敬称略)

第 1 回港湾行政マネジメントに関する研究会議事概要

○日時：平成16年10月14日（木）10：00～12：00

○場所：大手町サンスカイルーム（朝日東海ビル27階）

○主要意見

- ・ 港湾行政マネジメントには、アカウントビリティの向上と行政内部の執行業務の効率化という2つの側面があり、政策と現場とのリンケージが必要である。港湾行政における本研究会のような取り組みは、諸外国でもまだ例がなく、見習うモデルがないという状況である。
- ・ 港湾関係のプレーヤーごとの関係がわかる相関図、それぞれが港湾に求めているサービスなど整理してはどうか。特に顧客主義というのは大事であり、港湾にとっての顧客やステークホルダー（利害関係者）は誰なのかを整理すると目標がわかり易くなる。また、物流、環境など港湾の業務のフェーズとしてどういうものがあるか、さらには地方レベルの目標が中央の目標にどう寄与するかなどの整理もあるとよいのではないか。
- ・ アウトカム指標については、「わかり易いか」、「納得できるか」など、関係者、国民などを巻き込んでいく必要もある。指標の切り口として、「オペレーション」、「マネジメント」、「社会インパクト」という3つの階層レベルでの指標が想定されるのではないか。
- ・ 指標の検討などにあたっては、SCM（サプライチェーンマネジメント）など、物流分野における高度化なども念頭におき、戦略的な方向性を出せるような指標の検討も必要ではないか。また、全国ベースの指標とは別に、現場でやりたいと思っていることについて現場独自のアウトカム指標が出てきてもよい。
- ・ 指標の設定・評価にあたっては、例えば他港との貨物量の競合などについても考慮する必要があるのではないか。
- ・ インセンティブを付与するための評価指標は非常に大切であるが、1つの目標に1つの指標では、その指標のみの達成を目指すといった弊害も生まれかねないので留意が必要である。
- ・ 静岡県では、県全体の指標としての総合計画指標、さらにその部局単位の管理指標を設定し、公表するとともに、達成度の報告などもおこなっている。指標の達成度に関しては、統計の制約などもあり、進捗状況をうまく捉えきれないケースもあるので注意が必要である。
- ・ 三重県の評価では、目標達成のためにいろいろな施策がどう役立っているかという膨大なロジックモデルを構築し評価を行っている。そういう努力がないと政策評価そのものの意義がなくなる。

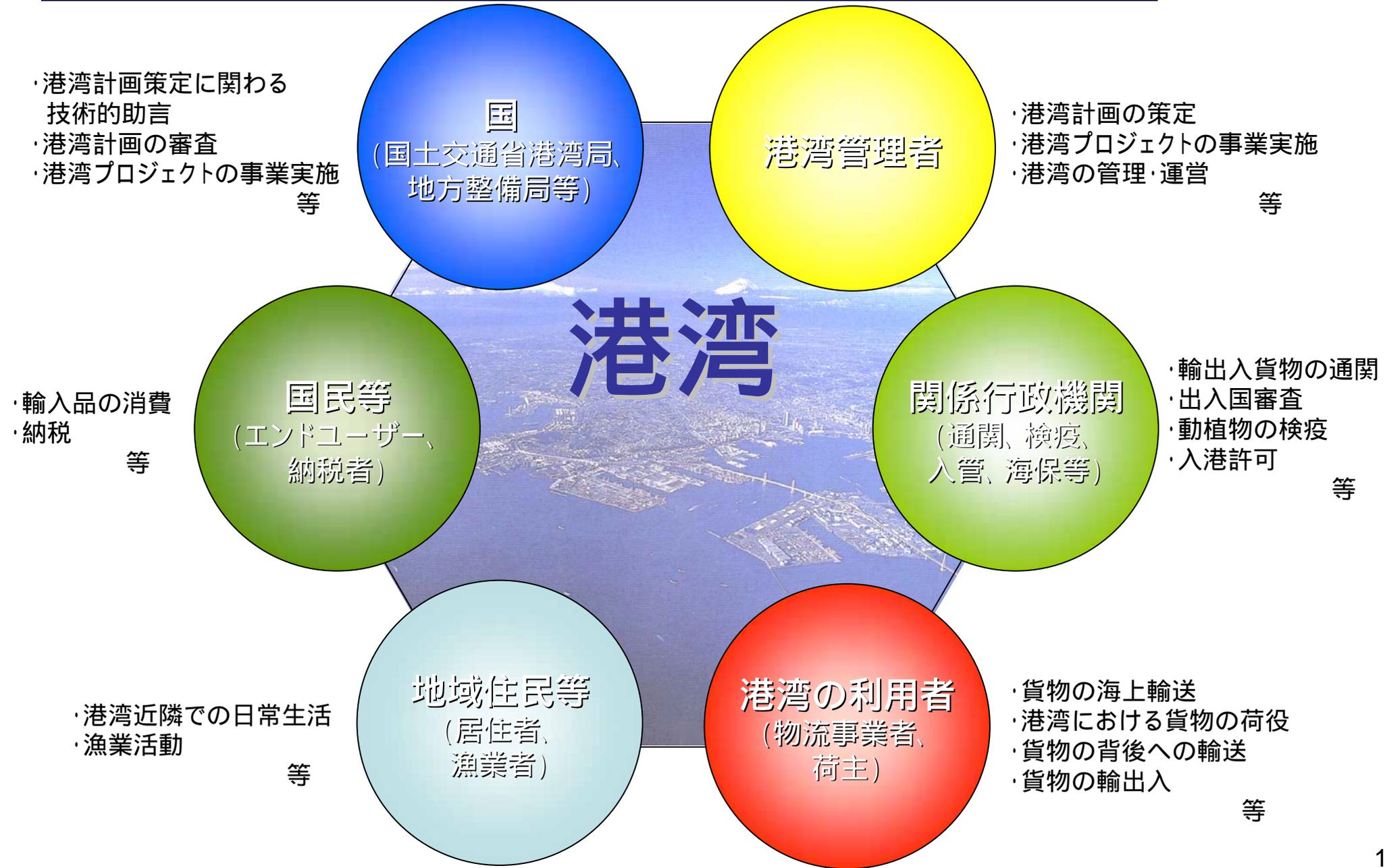
第 1 回研究会における主な意見と対応案

	指 摘 事 項	対 応 案	備 考
1	<ul style="list-style-type: none"> ・港湾関係のプレーヤーごとの関係がわかる相関図、それぞれが港湾に求めているサービスなど整理してはどうか。特に顧客主義というのは大事であり、港湾にとっての顧客やステークホルダー（利害関係者）は誰なのかを整理すると目標がわかり易くなる。また、物流、環境など港湾の業務フェーズとしてどういうものがあるかなどの整理もあるとよいのではないか。 	<ul style="list-style-type: none"> ・相関図による港湾関係のプレーヤーごとの関係、港湾活動における影響マップによる各主体が港湾に求めているサービス、さらには港湾行政の使命、目標、施策などを物流、環境などの分野別に整理。 	資料 3 資料 4
2	<ul style="list-style-type: none"> ・指標の検討などにあたっては、SCM（サプライチェーンマネジメント）など、物流分野における高度化なども念頭におき、戦略的な方向性を出せるような指標の検討も必要ではないか。また、全国ベースの指標とは別に、現場でやりたいと思っていることについて現場独自のアウトカム指標が出てきてもよい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・物流分野における高度化なども念頭においた全国的な統一指標や、個別の事務所など独自での設定も許す現場のマネジメントに資する個別指標という 2 種類の指標の導入を検討。 	資料 4
3	<ul style="list-style-type: none"> ・三重県の指標では、目標達成のためにいろいろな施策がどう役立っているかという膨大なロジックモデルを構築し評価を行っている。そういう努力がないと政策評価そのものの意義がなくなる。 ・アウトカム指標については、「わかり易いか」、「納得できるか」など、関係者、国民などを巻き込んでいく必要もある。指標の切り口として、「オペレーション」、「マネジメント」、「社会インパクト」という 3 つの階層レベルでの指標が想定されるのではないか。 	<ul style="list-style-type: none"> ・施策や事業が港湾行政の使命や目標を達成するためにどのように役立っているかを明らかにするため、計画、施工、供用の各段階におけるアクティビティのフロー図やアウトカムのフロー図（ロジックモデル）を作成して階層構造を整理し、指標を検討。 	資料 5
4	<ul style="list-style-type: none"> ・港湾行政マネジメントには、アカウントビリティの向上と行政内部の執行業務の効率化という 2 つの側面があり、政策と現場とのリンケージが必要である。港湾行政における本研究会のような取組みは、諸外国でもまだ例がなく、見習うモデルがないという状況である。 	<ul style="list-style-type: none"> ・アカウントビリティの向上と行政内部の執行業務の効率化という 2 つの側面を評価する指標を考え、マネジメントの基本的な枠組みを検討。 	資料 4 資料 5

港湾における関係主体とその関わりについて

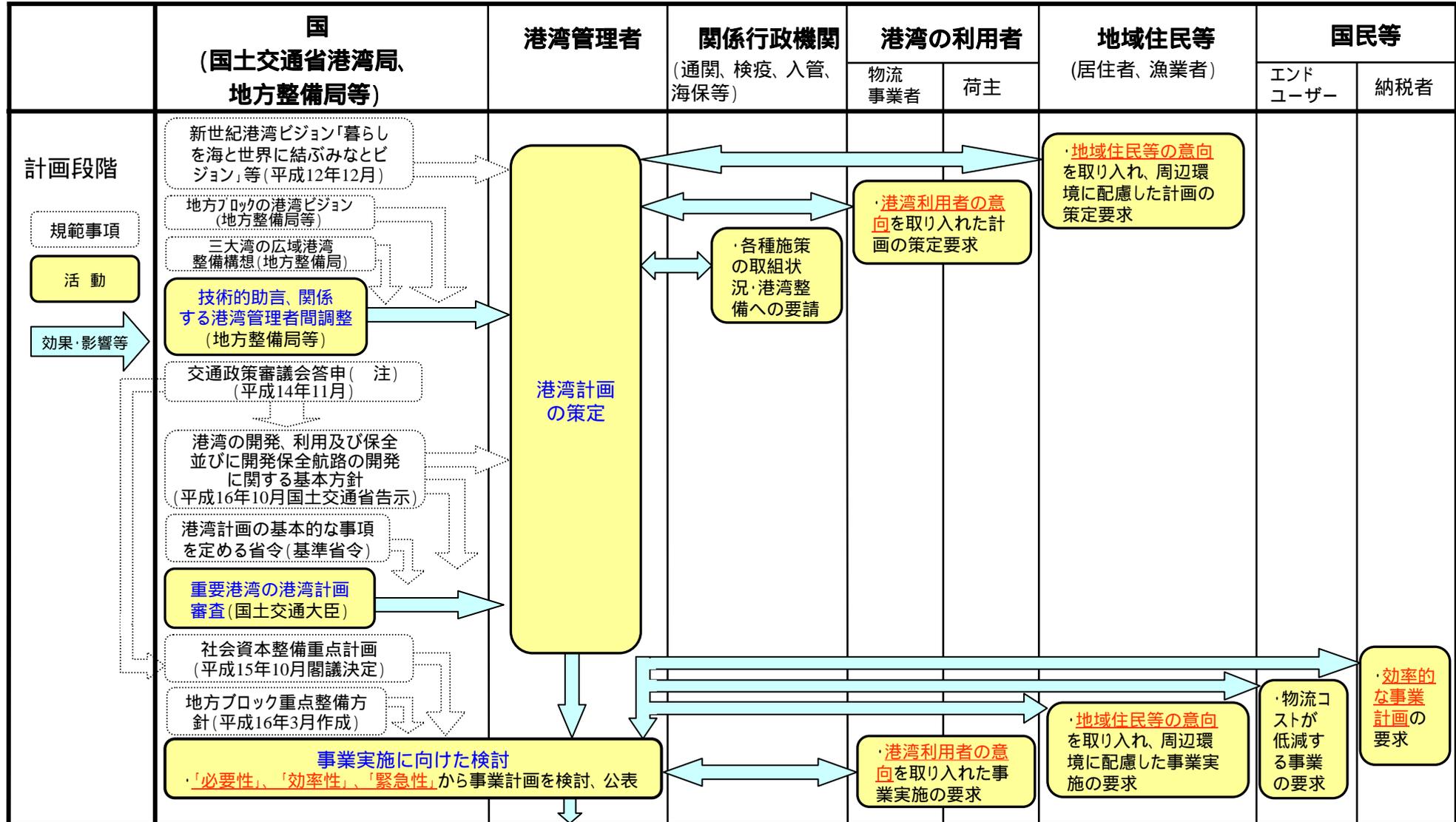
1. 港湾における関係主体と相関図
2. 港湾活動に対する影響マップ

1) 港湾における関係主体と相関図



2-1) 港湾活動に対する影響マップ(計画段階)

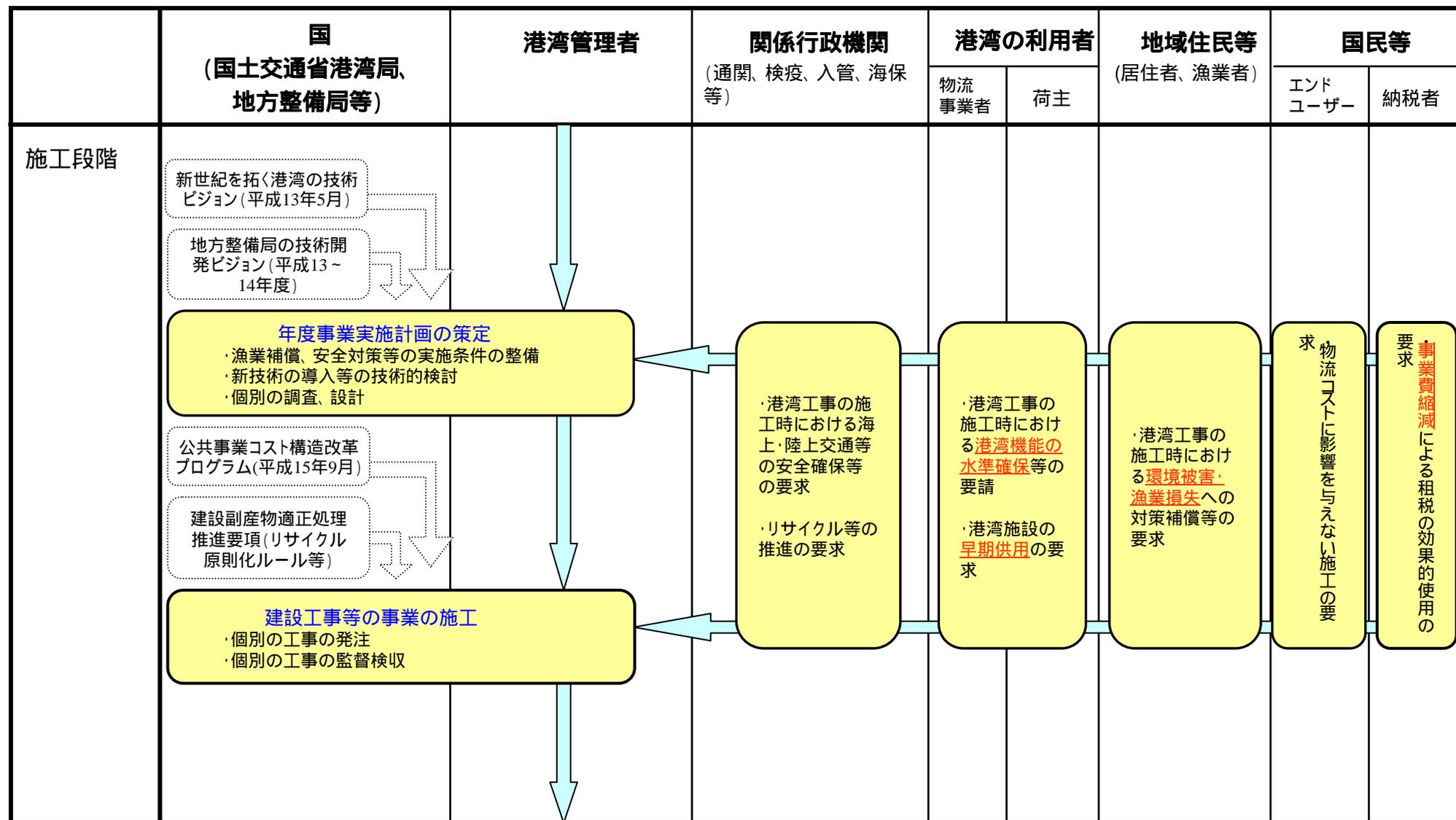
港湾管理者の港湾計画の策定とそれに関わる国の技術的助言及び調整、重要港湾の港湾計画の審査
 個別の事業プロジェクトの事業実施に向けた国(直轄事業)や港湾管理者の検討



注「経済社会の変化に対応し、国際競争力の強化、産業の再生、循環型社会の構築などを通じてより良い暮らしを実現する港湾政策のあり方」について

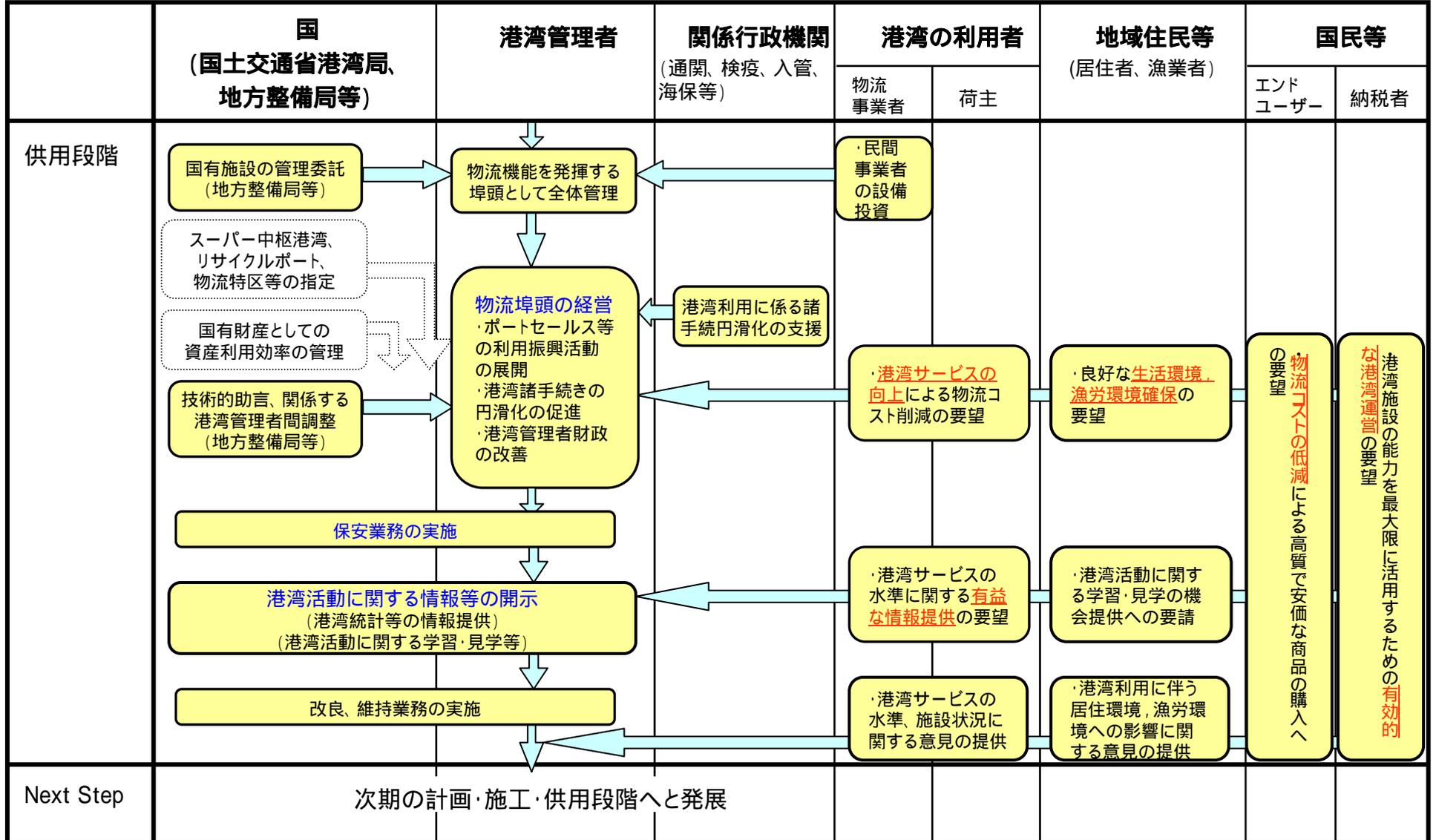
2-2) 港湾活動に対する影響マップ(施工段階)

国、港湾管理者の単年度の事業実施計画の策定
 国、港湾管理者による建設工事等の事業の施工



2-3) 港湾活動に対する影響マップ(供用段階)

港湾管理者による物流埠頭の経営
 港湾活動に関する保安業務の実施、情報の開示等



港湾行政マネジメントに関する基本的な枠組みについて

1. 港湾行政マネジメントサイクルの確立に向けた検討事項
2. 港湾行政マネジメントの基本サイクルと検討事項について
3. 港湾行政マネジメントの導入イメージ

1) 港湾行政マネジメントサイクルの確立に向けた検討事項

SEE ACTION

施策改善・予算等の検討・フィードバック

CHECK

政策チェックアップ¹⁾(業績測定)
政策レビュー
事業評価(再評価・事後評価)
マネジメント評価

公表

PLAN

計画・目標等の設定
(社会資本整備重点計画、港湾計画等)

施策・実施事業選定
(新規事業採択時評価・再評価)

予算の決定

DO

事業・施策の実施

現場におけるマネジメント
改革

公表

導入済みプロセス

計画目標等の設定
施策・実施事業選定
予算の決定
事業・施策の実施
業績測定
政策レビュー
事業評価
施策改善・予算等の検討

新たな導入プロセス(案)

国民および使う側に立った指標の
整備(アウトカム指標)
現場におけるマネジメント改革
(日々の改善)
マネジメント評価
組織・予算・人事等へのフィード
バック

検討 : 行政の効率化、説明責任の履行、現場の改革に資するアウトカム指標の検討

誰(国民、ユーザー、現場等)にとってのどのような指標とするか？

マネジメントの単位や評価の単位をどのように考えるか？

指標の目標値設定や実績値のデータ取得体制はどうあるべきか？

検討 : アウトカム指標の達成度評価とマネジメントサイクル確立に向けた検討

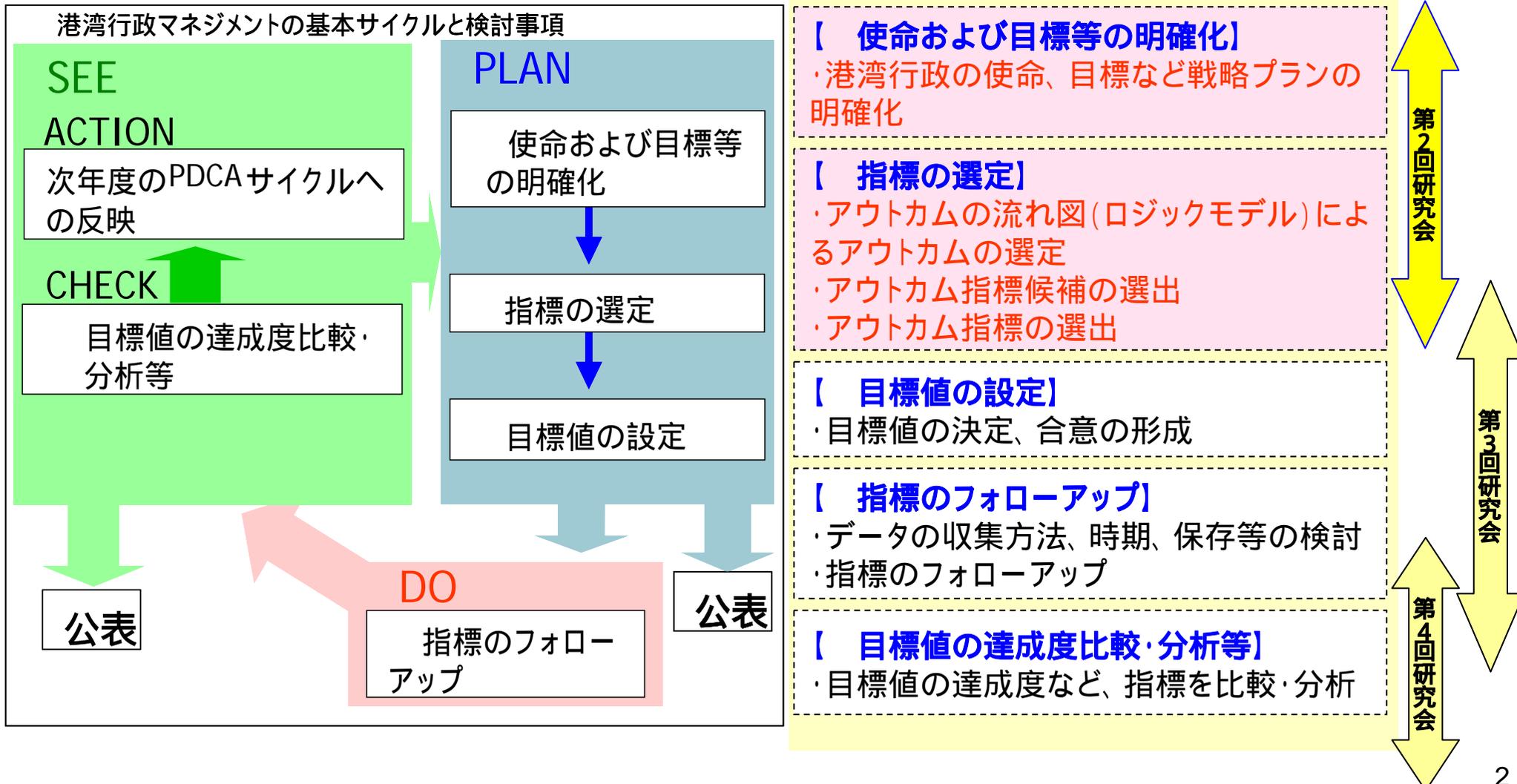
指標の達成度や未達成の状況をどう評価するか？

評価結果の予算などへのフィードバックをどう行うか？

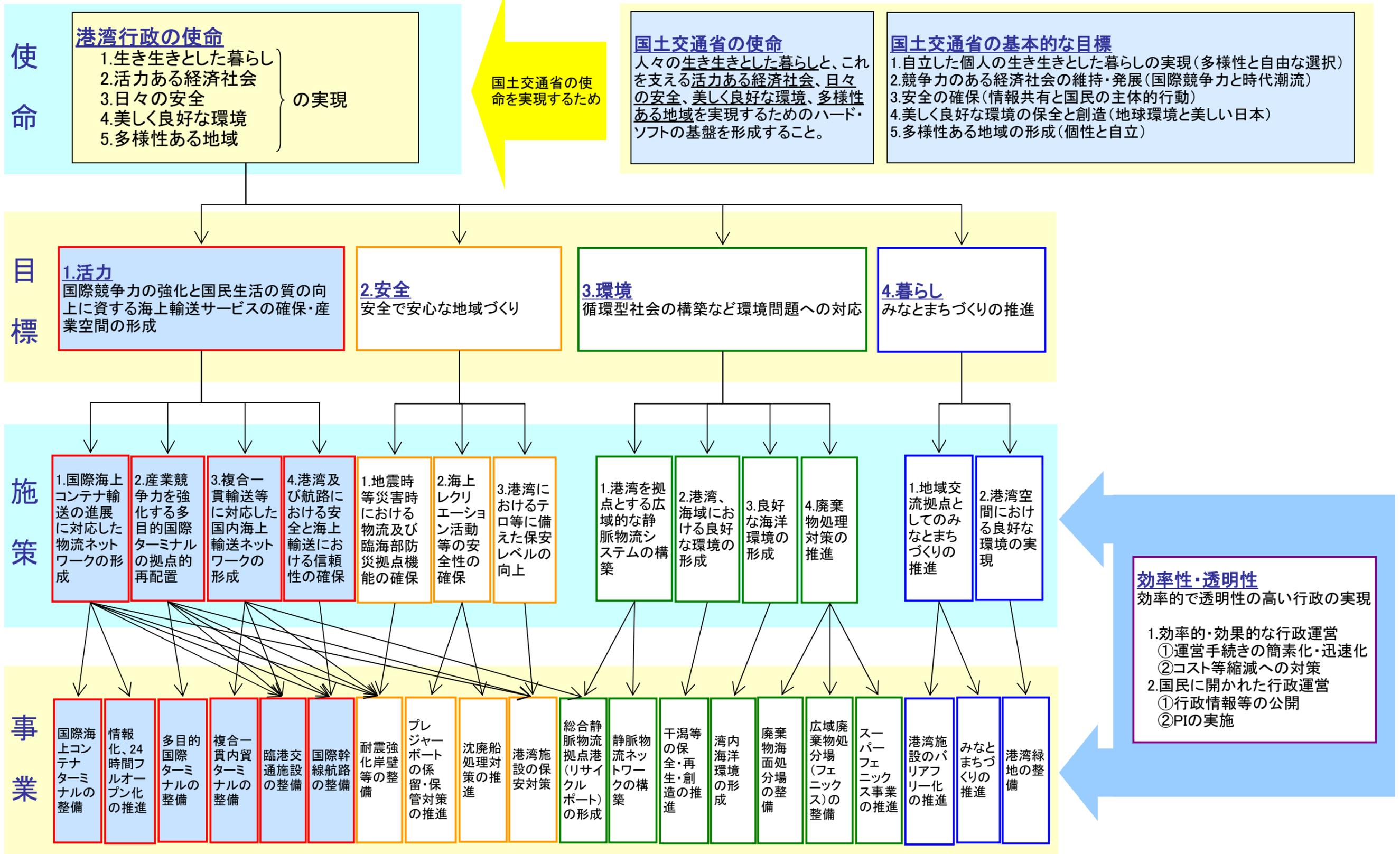
評価の関連主体(国、港湾管理者、関係省庁等)に応じた評価はどうあるべきか？

2) 港湾行政マネジメントの基本サイクルと検討事項について

行政の効率化、説明責任の履行、現場改革の実現を目指した港湾行政マネジメントサイクルの確立を目指し、**これまでのサイクルに加えて下記を検討する。**



① 使命および目標等の明確化 (港湾行政の戦略プラン)



資料)「社会資本整備重点計画」、「国土交通省の使命、目標、仕事の進め方(H13.1)」などより作成

指標の選定手順(案)

(1) 港湾物流に関わる施策のアウトカムの流れ図(ロジックモデル)

- ・計画、施工、供用の各段階におけるインプット、活動(アクティビティ)、アウトプット、アウトカム

(2) アウトカムの選出

- ・特定の施策などが目指す結果を表すことができるアウトカム
- ・行政の効率化(競争原理、現場主義)に資するアウトカム
- ・国民への説明責任など(成果主義、顧客主義)に資するアウトカム

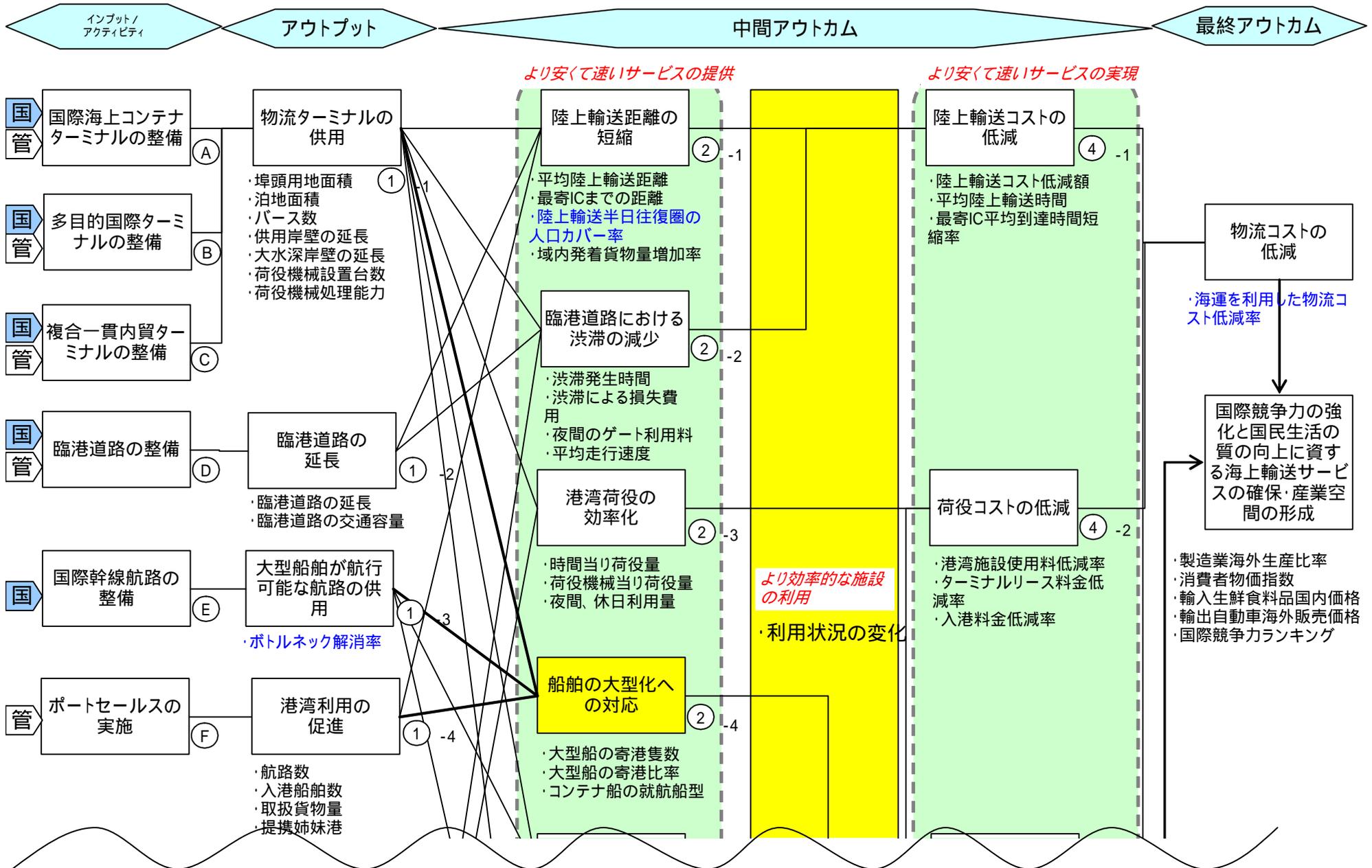
(3) アウトカムに関わる指標候補案の選出

- ・エンドユーザーに限らず、**中間顧客(港湾利用者など)の成果に関わる指標**
- ・競争原理によるベンチマーキングなどを目的とした**全国的な統一指標**
- ・個別の事務所など独自の設定も許す**現場のマネジメントに資する個別指標**

(4) 指標案の選定

- ・アウトカムにとっての重要性や適切性、わかりやすさ
- ・データの収集や費用、継続性
- ・指標の独自性や加算性 など

(参考) 供用段階のロジックモデルとアウトカム候補ならびに指標案(イメージ)



③ 指標並びにフォローアップ(イメージ)

- 指標は、共通指標と個別指標に大別。個別指標は事務所別などに設定することとなる。
- 共通指標でも、国際海上コンテナに関わる指標などは中枢・中核国際港湾などが対象。港湾EDI利用率などは各港湾共通の指標。さらに、施工に関わる指標などは施工ターミナルがある港湾のみが対象。
- 指標のフォローアップは基本的には港湾単位および事務所単位(指標の算出に当たっては、貨物量などバース単位で集計されるものもあれば、港湾EDI利用率のように港湾単位で集計されるものもある)。
- 指標によりフォローアップのタイミングは、四半期毎、年度毎など異なる。

事務所名	港湾名	施設の状況		共通指標(イメージ)						個別指標(イメージ)								
		バース	直轄	補助	供用	指標① コンテナ船の就航平均船型	指標② 港湾EDI利用率	バースの貨物取扱状況に関する指標			予定進捗率の達成度	指標	...	指標(施工中) A事務所のみ	指標(供用中) A事務所のみ	指標 A事務所のみ	指標 B事務所のみ	...
								コンテナ(TEU等)	バルク(t)								
								年度報告	四半期報告	年度報告								
A事務所	A港	1号バース(コンテナ)	○			-	-	-	-	99%			〇〇	-	-	-	-	
		2号バース(多目的)		○		-	-	-	60万トン	-			-	△△	-	-	-	
		3号バース(コンテナ)		○		3500TEU	-	-	20万TEU	-			-	〇〇	-	-	-	
		4号バース(内貿)		○		-	-	-	40万トン	-			-	〇□	-	-	-	
	A港 合計 OR 共通①		○	○		3500TEU	60.0%	-	20万TEU	100万トン	99%		〇〇	△〇	□□□	-	-	
	B港	1号バース(多目的)		○		-	-	-	-	102%			-	-	-	-	-	
		2号バース(多目的)	○	○		-	-	-	-	103%			△△	-	-	-	-	
		3号バース(多目的)		○		-	-	-	33万トン	-			-	△〇	-	-	-	
		4号バース(内貿)		○		-	-	-	26万トン	-			-	□□	-	-	-	
	B港 合計 OR 共通②		○	○	○	-	45.0%	-	-	59万トン	103%		△△	〇〇	〇〇〇	-	-	
A事務所 合計 ③(=①+②)		○	○	○	3500TEU	55.0%	-	20万TEU	159万トン	101%		□□	△□	△△△	-	-		
B事務所	C港	1号バース(コンテナ)		○	4500TEU	-	-	25万TEU	-	-			-	-	-	〇〇		
		2号バース(コンテナ)		○	5500TEU	-	-	40万TEU	-	-			-	-	-	〇〇		
		3号バース(多目的)		○	-	-	-	-	100万トン	-			-	-	-	△△		
	C港 合計 OR 共通④			○		5100TEU	75.0%	-	65万TEU	100万トン	-		-	-	-	□□		
	D港	1号バース(多目的)	○			-	-	-	-	97%			-	-	-	-	〇〇	
2号バース(内貿)			○		-	-	-	20万トン	-			-	-	-	□△			
D港 合計 OR 共通⑤			○		-	20.0%	-	-	20万トン	-		-	-	-	〇△			
B事務所 合計 ⑥(=④+⑤)				○	5100TEU	45.0%	-	65万TEU	120万トン	97%		-	-	-	□〇			

各事務所にて統一的にチェックアップする指標

各事務所にて独自に考え、進捗などをチェックアップする指標

中枢・中核国際港湾における指標(A,C港のみ)

個別の港湾全体毎に算出される指標(各港)

中枢・中核国際港湾における指標(A,C港のみ)

個別のバースデータの積み上げにより算出される指標(毎年報告)

施工中の施設のみにより算出される指標(C港なし)

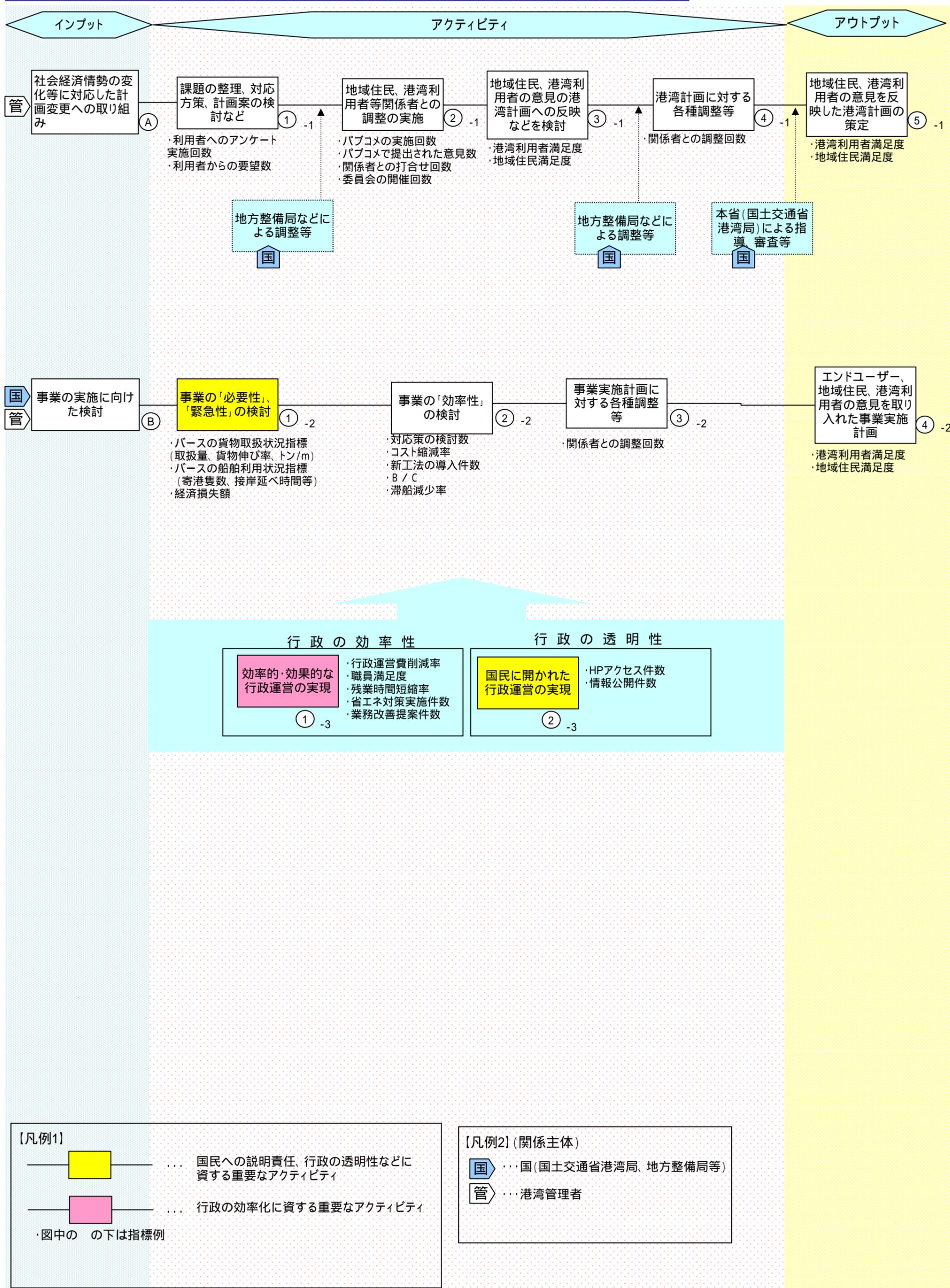
個別のバースデータの積み上げにより算出される指標(毎月報告)

A事務所の個別指標
 ・施工中のみの指標
 ・供用中に関わる指標
 ・事務事業経費節減など事務所固有の指標 など

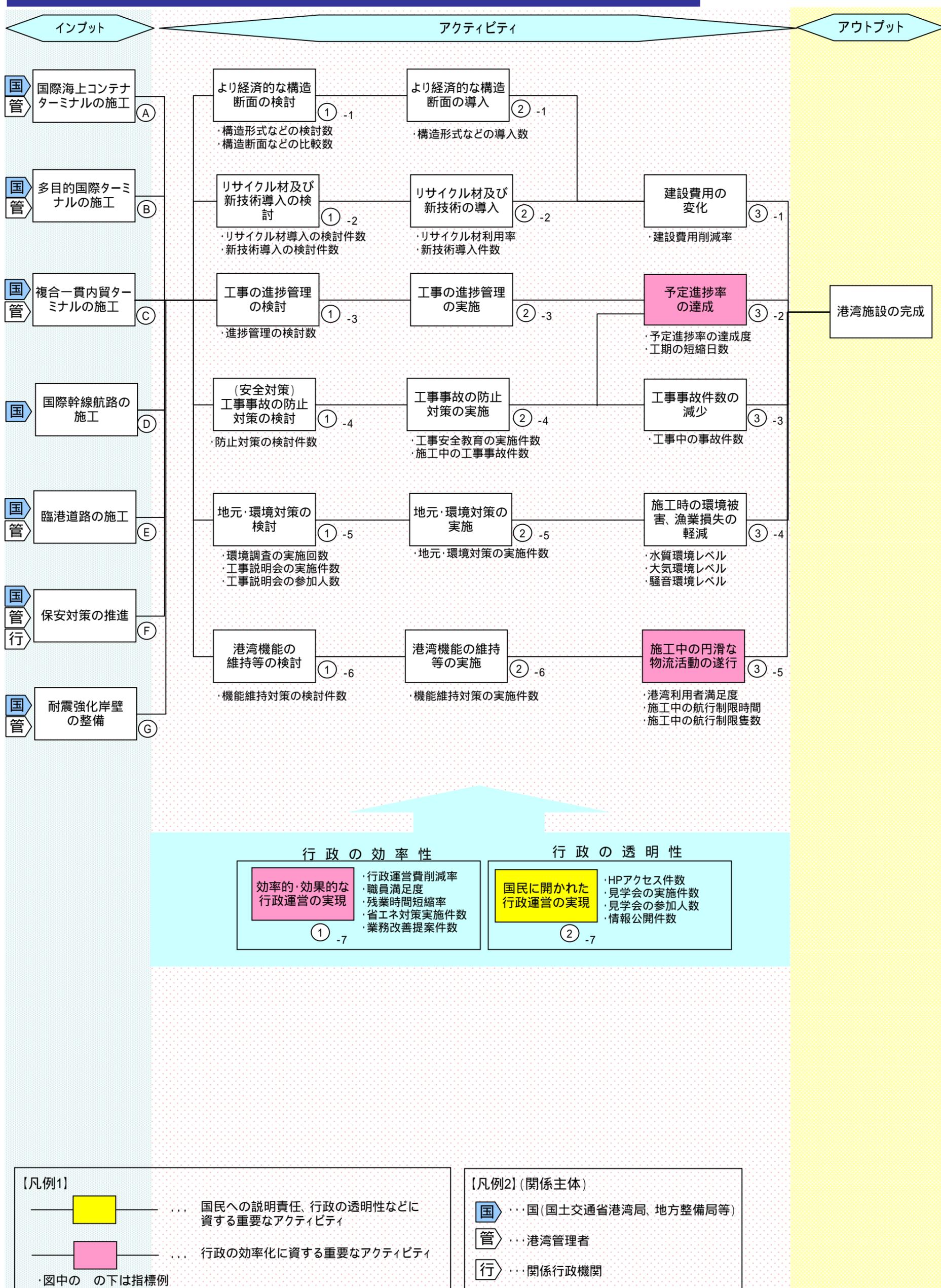
指標(案)の選定について

1. アクティビティ・アウトカムのフロー図
2. 指標選定カルテ(例)
3. 指標(案)の選定

1-1) 「計画段階」を対象としたアクティビティのフロー図



1-2) 「施工段階」を対象としたアクティビティのフロー図



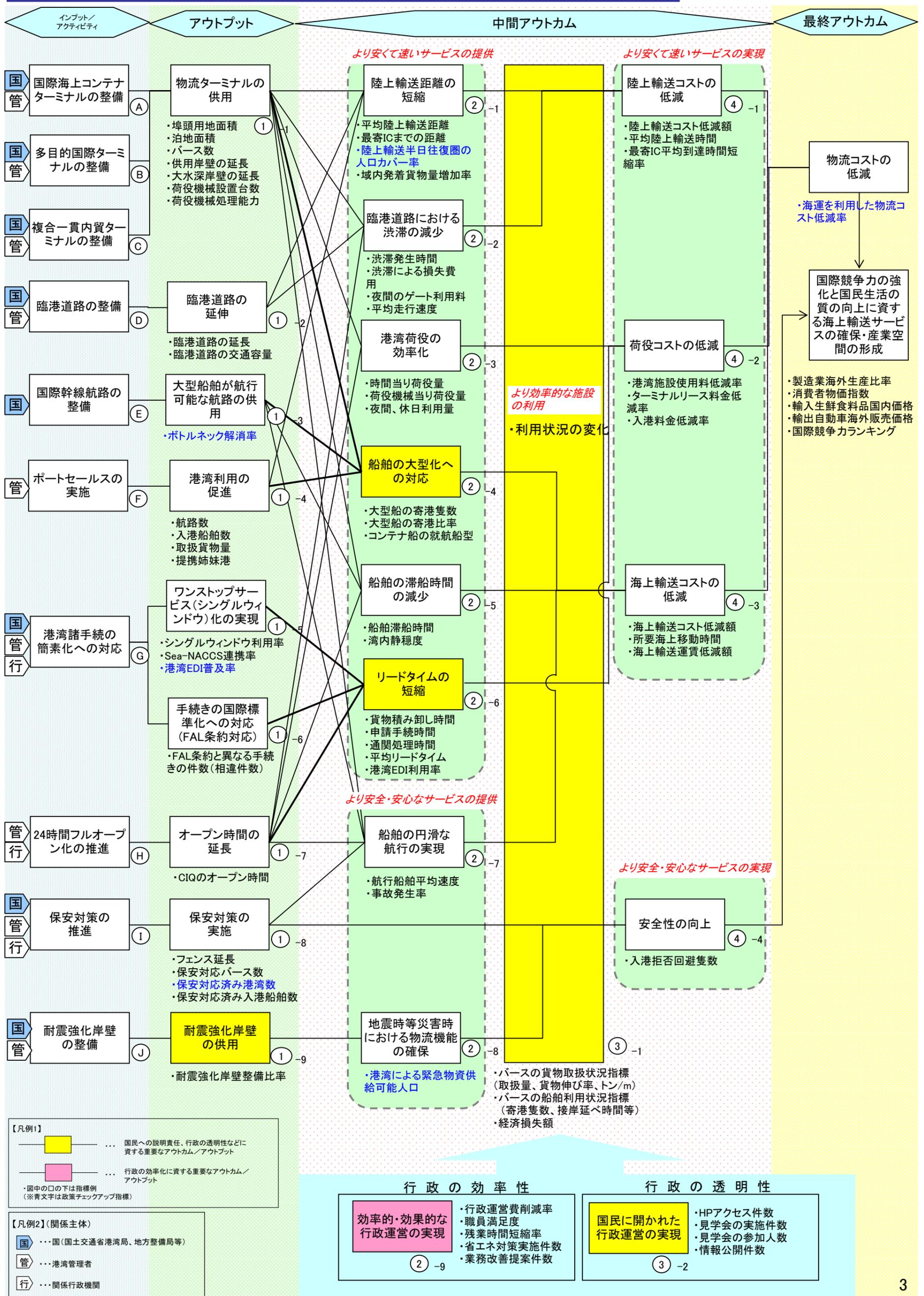
【凡例1】

- 国民への説明責任、行政の透明性などに資する重要なアクティビティ
- 行政の効率化に資する重要なアクティビティ
- 図中の の下は指標例

【凡例2】(関係主体)

- 国(国土交通省港湾局、地方整備局等)
- 管…港湾管理者
- 行…関係行政機関

1-3) 「供用段階」を対象としたアウトカムのフロー図



2) 指標の選定カルテ (例-1)

指標の目的	より安くて・速いサービスの提供	
アウトカム	船舶の大型化への対応	
指標	大型船の寄港比率	コンテナ船の就航船型
指標の定義	大型船の寄港隻数 / 寄港隻数	コンテナ船の寄港船型 / コンテナ船の寄港隻数
データソース	港湾管理者の管理データ	

港湾管理者の入港関連データ(例)

船名	総トン数 (G/T)	岸壁	入港日時			岸壁 使用時間 (時間)	形態	荷役機械 使用開始時間			荷役機械 使用終了時間			出港時間		
			年	月日	時間			年	月日	時間	年	月日	時間	年	月日	時間
A船	53,519	1号岸壁	2004	1101	0900	8.0	フルコン船	2004	1101	1000	2004	1101	1500	2004	1101	1700
B船	40,627	2号岸壁	2004	1102	1000	31.0	バルク船	2004	1102	1100	2004	1103	1400	2004	1103	1700

コンテナ航路のイメージ(例)

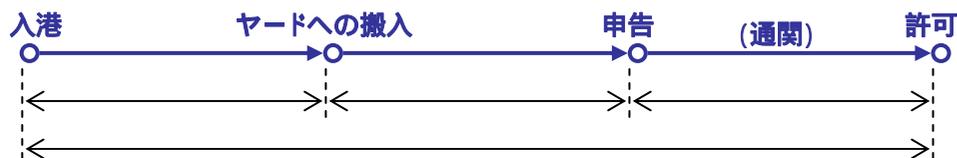
航路	運行頻度	平均船型	運行会社	寄港地
北米航路	weekly	6,000TEU	〇〇社	L.A→Seattle→Tokyo→Nagoya→… ↑
欧州航路	biweekly	4,500TEU	△△社	Hamburg→Rotterdam→Shingapore→Kobe→… ↑

指標	指標選定の条件				
	直接的	データ収集性	継続性	客観性	戦略的利用可能性
	アウトカム(成果)を直接的に表すことができる指標であるか?	時間と費用をかけずに収集できるデータに基づいた指標であるか?	将来の長期にわたって継続的に計測できる指標であるか?	測定者の裁量が入る余地のない指標であるか?	意思決定や改善策を検討する際に、戦略的に利用することができる指標であるか?
大型船の寄港隻数					
大型船の寄港比率					
コンテナ船の就航船型					

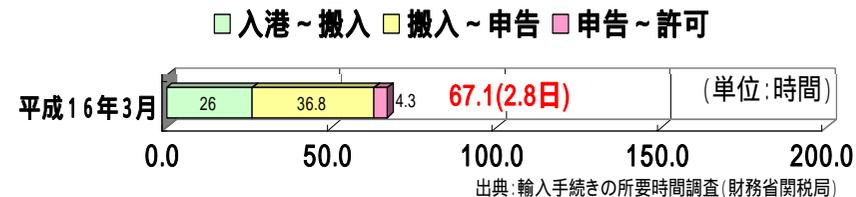
2) 指標の選定カルテ (例-2)

指標の目的	より安くて・速いサービスの提供
アウトカム	リードタイムの短縮
指標	港湾における申請書類に占める港湾EDI利用率
指標の定義	各港湾の港湾EDIを利用した年間申請件数(件数) / 各港湾の年間申請件数(件数)
データソース	港湾管理者の管理データ

リードタイムの構成について(輸入貨物の場合)



(参考)輸入貨物の入港から引取までの期間



指標	指標選定の条件				
	直接的	データ収集性	継続性	客観性	戦略的利用可能性
貨物積み卸し時間 (入港 搬入)	アウトカム(成果)を直接的に表すことができる指標であるか? (リードタイムの一部)	時間と費用をかけずに収集できるデータに基づいた指標であるか? (関税局の調査(3年ごと)あり)	将来の長期にわたって継続的に計測できる指標であるか?	測定者の裁量が入る余地のない指標であるか?	意思決定や改善策を検討する際に、戦略的に利用することができる指標であるか?
申請手続き時間 (搬入 申告)	(リードタイムの一部)	(関税局の調査(3年ごと)あり)			
通関処理時間 (申告 許可)	(リードタイムの一部)	(関税局の調査(3年ごと)あり)			
平均リードタイム(入港 許可)		(関税局の調査(3年ごと)あり)			
港湾EDI利用率					

3) 指標(案)の選定

A. 国民への説明責任・成果主義などへの対応

(1) より安くて・速いサービスの提供

〔指標- 1〕 大水深ターミナルにおける対象大型船舶の寄港比率

〔指標- 2〕 欧米との基幹航路にかかわる定期コンテナ船の就航船型

〔指標- 3〕 港湾の入出港諸手続における電子データ利用率

〔指標- 〕 現場の事務所による独自指標・・・必要に応じ追加

〔スケールメリットによる
より安いサービスの提供〕

〔時間短縮による
より速いサービスの提供〕

(2) より安全・安心なサービスの提供

〔指標- 1〕 耐震強化岸壁の整備進捗に関する指標

〔指標- 〕 現場の事務所による独自指標・・・必要に応じ追加

(3) より効率的な投資・有効的な港湾の利用の実現

〔指標- 1〕 港湾の貨物取り扱い状況に関わる指標

〔指標- 2〕 港湾の船舶利用状況に関わる指標

〔指標- 〕 現場の事務所による独自指標・・・必要に応じ追加

(4) より透明性の高い行政の実現

〔指標- 1〕 港湾の現地見学会への参加人数に関わる指標

〔指標- 〕 現場の事務所による独自指標・・・必要に応じ追加

B. より効率的な行政への対応

(1) より効率的・効果的な行政への対応

〔指標- 1〕 事業の施工に関わる予定進捗率の達成度

〔指標- 2〕

〔指標- 3〕 現場の事務所による独自指標(今後追加検討)