
港湾行政マネジメントの試行について

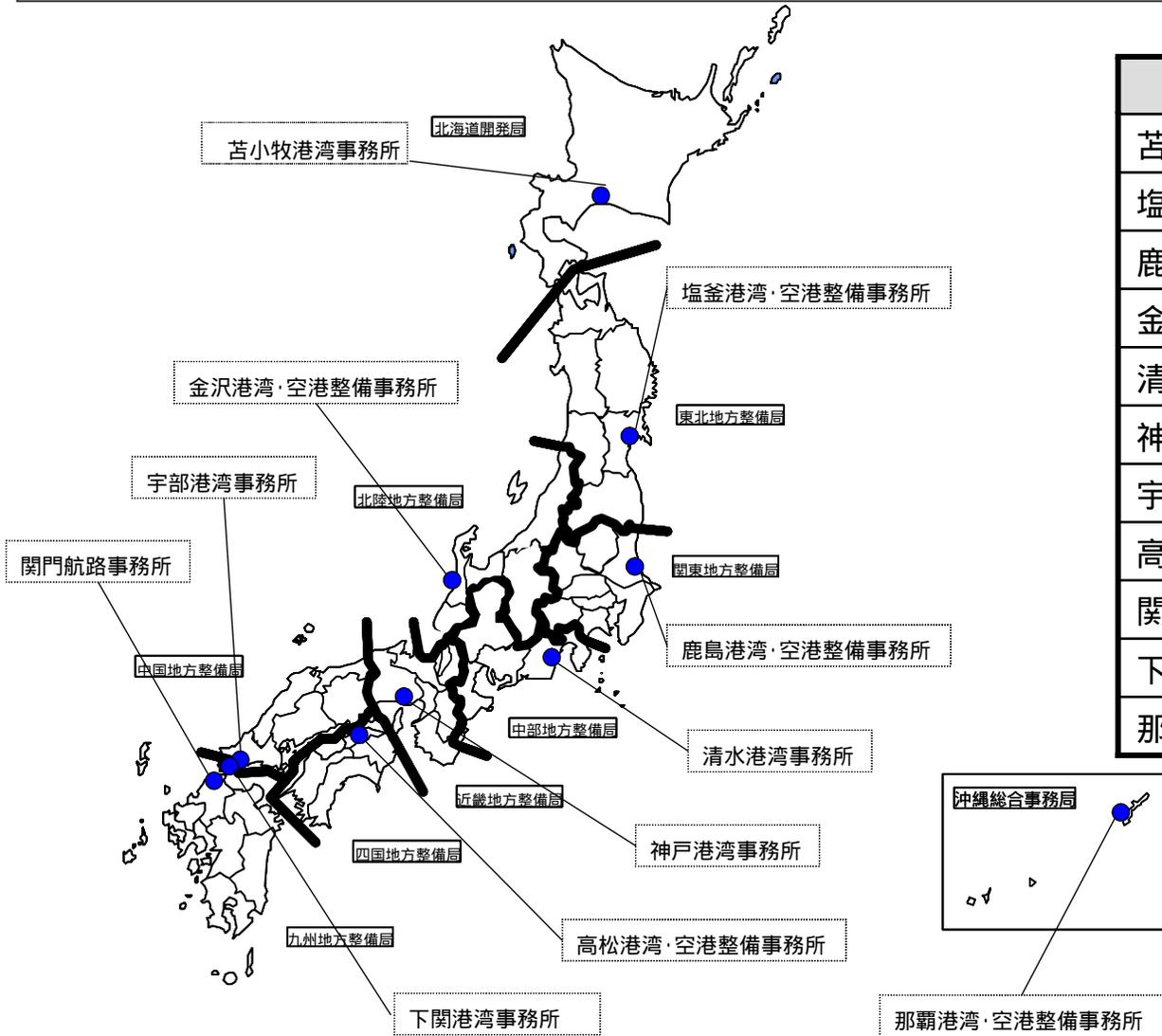
- 1) 港湾行政マネジメントの試行について
- 2) 試行のねらいと取り組むポイント
- 3) 試行スケジュール
- 4) 試行セミナーでの主な質疑応答(Q&A)

1) 港湾行政マネジメントの試行について

平成18年度からの港湾行政マネジメントの本格導入に向けて、全国の整備局等から1～2事務所を選定し、本年8月から試行を開始(計11事務所)。

試行事務所の一覧

事務所	整備局等
苫小牧港湾事務所	北海道開発局
塩釜港湾・空港整備事務所	東北地方整備局
鹿島港湾・空港整備事務所	関東地方整備局
金沢港湾・空港整備事務所	北陸地方整備局
清水港湾事務所	中部地方整備局
神戸港湾事務所	近畿地方整備局
宇部港湾事務所	中国地方整備局
高松港湾・空港整備事務所	四国地方整備局
関門航路事務所	九州地方整備局
下関港湾事務所	
那覇港湾・空港整備事務所	沖縄総合事務局



2) 試行のねらいと取り組むポイント

試行のねらい

1) 全国的な本格導入に向けた課題等の抽出

次年度から全国一斉にマネジメントを本格導入する前に、数事務所が試行しトライ＆エラーによって課題を抽出し改善すること。

2) 試行事務所のスキルアップ

本年度、試行する先進的な事務所が、指標を使った効率的な行政運営を試行することにより、本格導入に向けたスキルアップを期待。

3) 先進事例の収集

事務所におけるマネジメントの推進体制や、指標の立て方、情報の共有化など、先進事例を収集することにより、本格導入にそのノウハウを活用。

試行において取り組むポイント

“独自指標”の設定方法のチェック

いま何が課題でどのように成果を出し、それをどのように伝えるか？一連のプロセスをチェック

- ・事務所の特性を活かした使命やビジョンを立てる
- ・事務所や管内港湾の課題などを明確にする
- ・課題解決に向けた具体的な方策等を立てる
- ・目指す成果を的確に測定できコントロール可能な独自指標を選定する
- ・独自指標で測定した成果を分かりやすく公表する
- ・独自指標の記入シートの改善点についてのアンケート

“共通指標”の妥当性・有効性のチェック

狙った成果が的確に測定できるか？その成果を分かりやすく伝えられるのか？本格導入までにチェック

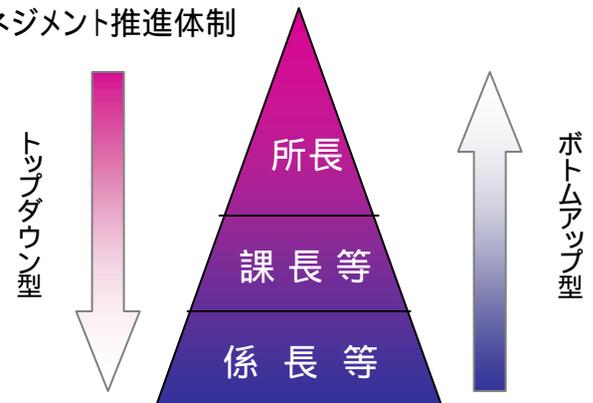
- ・港湾行政の成果を分かりやすく公表する
- ・事務所 整備局等 本省までの集計のタイミングを計る
- ・共通指標の記入シートの改善点についてのアンケート

“マネジメント推進体制”の検討

どのような推進体制で試行を実施したか？その体制の長所や短所は？理想的な推進体制を試行によりチェック

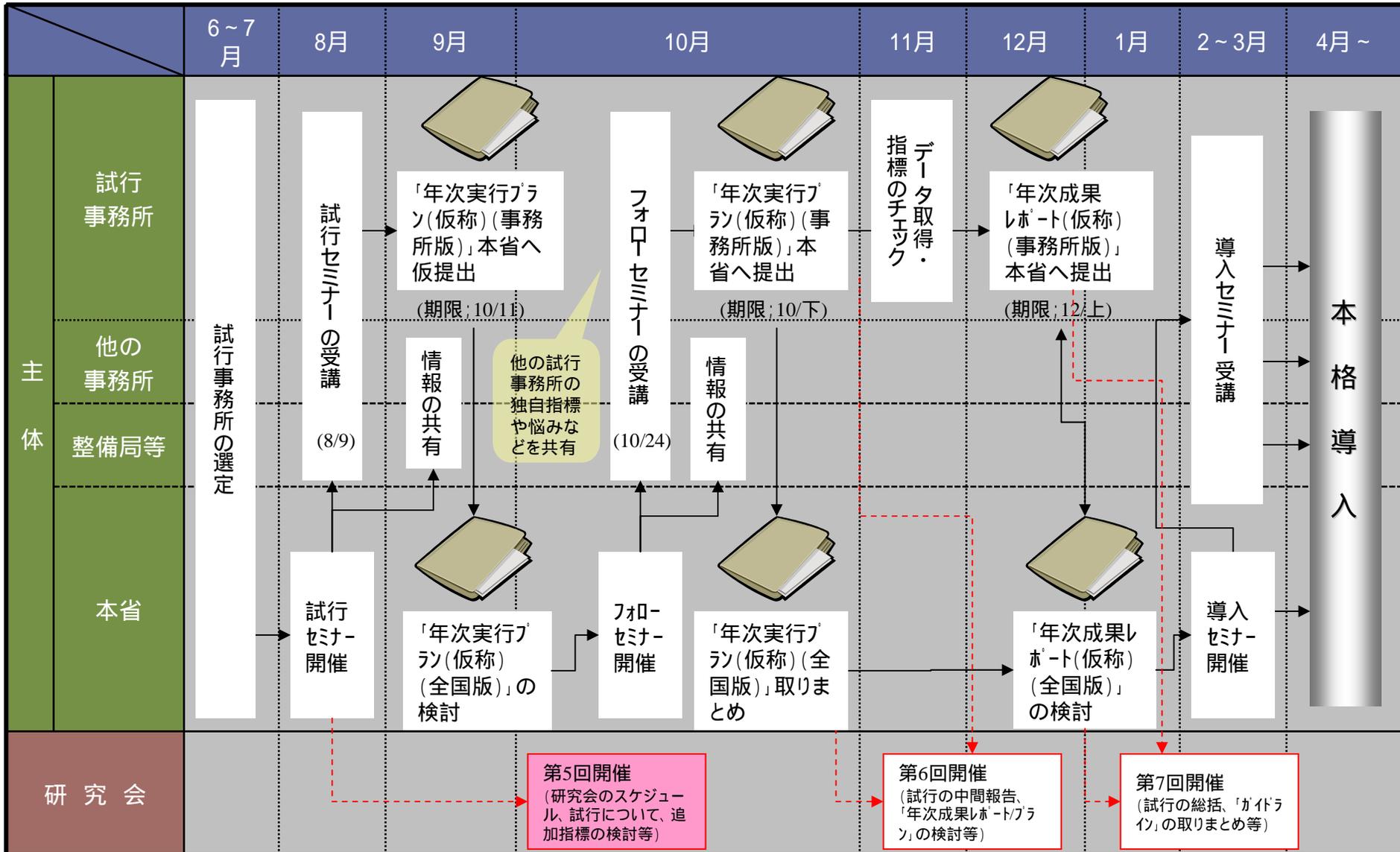
- 推進体制は以下のようなものが考えられる。
- ・所長の強力なリーダーシップによるマネジメント(トップダウン型)
 - ・意識の高い職員の自発的な活動によるマネジメント(ボトムアップ型)
 - ・「行政マネジメント推進委員会(仮称)」のような組織を立ち上げてのマネジメント

マネジメント推進体制



3) 試行スケジュール

試行スケジュール



試行セミナー、フォローセミナーについては、「他の事務所」及び「整備局等」は希望者のみ。

4) 試行セミナーでの主な質疑応答(Q&A)

Q.1 国民に分かりやすく説明するために、どのように公表するつもりですか。

本省だけでなく事務所においても『年次成果レポート/年次実行プラン(仮称)』を作成し、ホームページやプレスといった情報媒体を通じて積極的に公表します。

Q.2 調査や設計といった計画段階のように、単年度の目標値がはっきりしない場合は、どのように目標値を設定すれば良いのでしょうか。

調査や設計といった計画段階でも、その業務が目指すべきアウトカムがあり、それを実現するためのアウトプットやアクティビティがあります。これらを体系的に整理したものがロジックモデルであり、そこから事務所のコントロール性を考慮すると、例えば、「地域住民へのヒアリング回数」といった指標を設定することができ単年度の目標値が立てやすくなります。

Q.3 所長でも悩むことがあるので、他事務所の様子が分かるような機会を設けてほしいのですが。

事務所ごとの悩みを共有することを目的として、10月頃にフォローアップセミナーを開催します。さらに、年末に開催する「港湾行政マネジメントに関する研究会」において、事務所の現状を報告してもらうなど情報を共有する機会を設けます。

Q.4 直接的な港湾ユーザーの他に、納税者である国民一般への理解を得るためにはどうすれば良いのでしょうか。

例えば、道路行政の場合は、国民＝ユーザーなのでマネジメント対象を国民と考えることができますが、港湾行政の場合は、必ずしも国民＝ユーザーではないので、港湾整備により大きな船が寄港し物流コストが下がり国際競争力が高まるといったロジックによって国民経済的な効果を説明することになります。つまり、港湾行政の場合は、国民との距離があるため、日々接している直接的なユーザーの利便性や満足度を高めることにより、最終的には国民の理解を得ることにつながるロジックが必要なのです。

Q.5 事務所の独自指標は、どうやって設定すれば良いのでしょうか。

独自指標を設定するには、まず様々な角度から現状を分析することが一歩になります。現状分析には、データを用いて分析する方法がありますが、その他、関係者へのインタビューや事務所の職員によるブレインストーミングなどが有効です。ブレインストーミングに参画することで当事者意識が芽生え、それが改善への動力になります。なお、限られた一部の上層部だけで現状分析を行い、独自指標を決めてしまうと形だけのマネジメントに陥る恐れがあるため注意して下さい。

Q.6 戦略に基づき指標を決めて目標を設定した後で、当初の設定とは異なる状況となった場合にはどのように対応すれば良いのですか。

公共組織の場合は、予算制約や政治的な意思決定、ステークホルダーとの利害調整などから実際にはベストではなく、セカンドベストを取らなければならないケースがあります。大切なのは、予測できない事態が起きたので修正するという意思決定のプロセスを公開し説明することであり、それらを改善して次のマネジメントにつなげることです。また、指標やその目標値は、一度決めたら見直さないのではなく、あらかじめ見直し時期を決めてフォローしていくことが必要です。

参 考 資 料

(記入シート)

基礎データシート(事務所用)

(様式1-1)

事務所記入例

(1) 事務所の概要

事務所名	港湾事務所		事務所の概要	(記入例)				
所在地	〒000-000 県...		港湾事務所は、国土交通省 地方整備局の地方出先機関として 県を管轄区域とし、港湾の整備、利用、保全、管理などに関する業務を担当しています。現在は、港・港・港において、国際海上輸送網の拠点に必要となる岸壁や防波堤の整備、利用、保全その他の管理を担当しています。					
所長名	夫							
課等名	役職	所長	副所長クラス	課長クラス	専門官クラス	係長クラス	係員クラス	平均年齢
職員数(人)		1	2	4	7	15	19	43才
	幹部	1	2	0	0	0	0	50才
	課	0	0	1	2	4	5	38才
	課	0	0	1	2	4	5	39才
	課	0	0	1	2	5	7	40才
	課	0	0	1	1	2	2	45才

管内組織	所管エリア図
<p>現在、直轄事業を実施している港湾などがわかるようにする</p>	<p>現在、直轄事業を実施している港湾</p>

管轄区域	特重	重要	地方	合計
県	1	1	5	7
県	1		5	6
県			10	10
県			5	5
合計	2	1	25	28

直轄関与港湾	港格	港湾名	港湾管理者
	特定重要港湾	港	市
	重要港湾	港	市
	その他	港	市
		港	市

特重港湾、重要港湾は全て記入。地方港湾、その他については直轄が関与したもしくは関与している港湾を記入。

(2) 効率的・効果的な行政へ向けた取組状況

2-1. 広報業務の実績

ホームページの有無	有	http://management-port@mlit.go.jp
HPアクセス数 (件/年)	10,000件	昨年度の実績値

広報業務の名称	開催日	場所	参加人数
マリンフェスタ	2005.4	埠頭	500
「海の日」海辺の自然学校	2005.7	地区	100
市民ふれあいイベント	2005.8	イベント広場	200
ターミナル供用開始式典			
ネイチャースクール			
学校社会科見学会			

…シンボ、見学会、海辺の自然学校、みなとの博物館やマリーナとの連携など昨年度の実績を記入。

2-2. 職員能力向上への取組

研修名称	開催日	参加人数
技術研修会	2005.6	10
品質管理講習会	2005.7	15

職員の能力向上に資するものは広義に記入。(昨年度の実績値)

2-3. その他の取組等

調整組織の有無	有
ISO取得の有無	有

活動内容等(自由記入)
港湾の利用や運営等についての検討組織(協議会等)の有無を記入。右欄には、その具体的な内容。(協議会等のメンバーも具体的に記入)

基礎データシート(管内港湾用)

事務所名	港湾事務所	管内港湾名	港
------	-------	-------	---

管内港湾が複数ある場合は、コピーして使って下さい。

(様式1-2)

(1)管内港湾の概要

港湾の概要	歴史の古い港は、中核国際港湾として地域のコンテナ輸送に対応した国際コンテナターミナルを有する港湾として発展している。平成16年、新たに岸壁(-15m)を供用し開港で主に取扱われている輸出貨物は、自動二輪車・自動車部品等の輸送機械で、輸入貨物はウッドチップ、液化天然ガス。
-------	---

取扱貨物量の概要

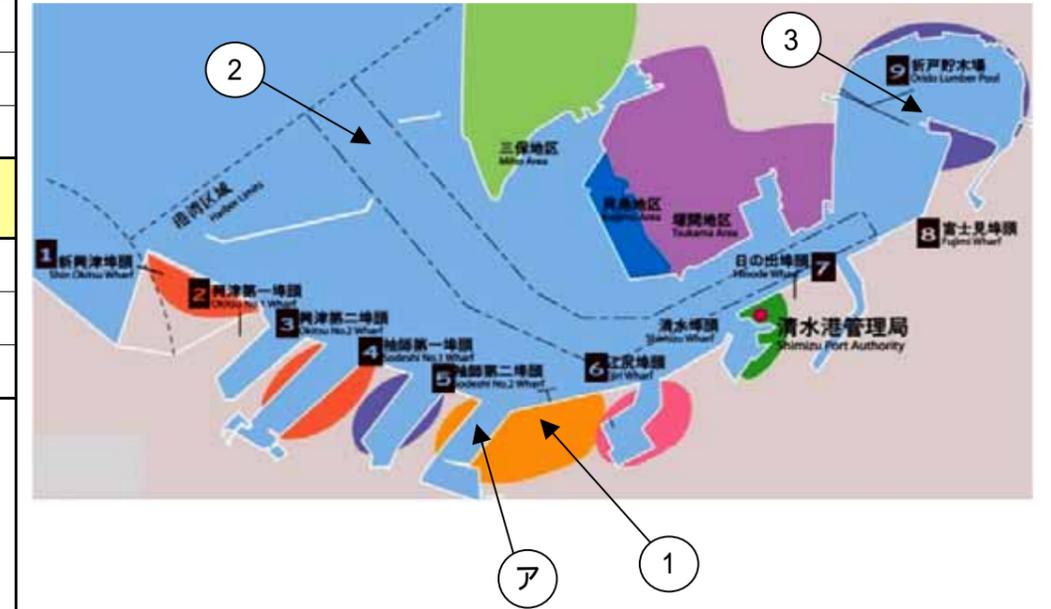
	対象年	H16		事務所記入例	
	輸出	輸入	移出	移入	合計
全体 (FT)	20,000,000	15,000,000	25,000,000	18,000,000	78,000,000
うちコンテナ (TEU)	1,000,000	800,000	1,200,000	900,000	3,900,000

(2)直轄施設等の概要

直轄施設を全て記入。【備考欄に担当部署と人員数を記入】

施設	施設等名	耐震	供用開始			建設開始及び終了年度			施設等の諸元		利用状況			備考
			年月	年月	年月	開始年度	終了年度	水深	延長	取扱貨物の種類	取扱貨物量	利用船舶数	定期航路の概要	
岸壁	ターミナル(コンテナ)		H15.4	H13	H15	H13	H15	-14	300	ウッドチップ等	500,000 (H16)	1,000 (H16)	北米航路 2便/週	H13.4から増深改良(-13m -14m)工事を実施[担当: 課 係5人]
耐震バースであれば にチェック														
施設	施設等名	供用開始			建設開始及び終了年度			施設等の諸元		利用状況			備考	
		年月	年月	年月	開始年度	終了年度	水深	延長	幅員	航行船舶数	海難事故発生件数			
航路	航路	H15.4	H13	H15	H13	H15	-14	5,000	600	1,000 (H16)	5 (H16)			
施設	施設等名	供用開始			建設開始及び終了年度			施設等の諸元		備考				
		年月	年月	年月	開始年度	終了年度	水深	面積						
泊地	泊地	H15.4	H13	H15	H13	H15	-15	7,000						
施設	施設等名	供用開始			建設開始及び終了年度			施設等の諸元		備考				
		年月	年月	年月	開始年度	終了年度	延長	港内主要ポイントの静穏度						
防波堤	防波堤	H15.4	H13	H15	H13	H15	500	90% (H16)	重要ポイントは平面図の(ア)である					
施設	施設等名	供用開始			建設開始及び終了年度			施設等の諸元		備考				
		年月	年月	年月	開始年度	終了年度	延長	車線数						
臨港道路	道路	H15.4	H13	H15	H13	H15	1,500	4	10,000 (H16)					
施設	施設等名	供用開始			建設開始及び終了年度			施設等の諸元		備考				
		年月	年月	年月	開始年度	終了年度	面積	利用者数						
緑地	緑地	H15.4	H13	H15	H13	H15	7,000	10,000 (H16)	地区名等を注記					
施設等名	施設等の諸元		利用状況			備考								
	船型	担務面積	稼働回数	稼働回数	稼働回数									
作業船	船	150	5,000 (H16)	50 (H16)										

港湾マップ、平面図等



地図上に施設 を記入して下さい。施設のイメージを把握するため、地図や平面図等を添付して下さい。(別添可)

(3)事業概要

現在、実施中の直轄事業について記入する

施設等名	地区泊地	全体事業費	単年度事業費	供用予定年	施設等名	耐震強化岸壁	全体事業費	単年度事業費	供用予定年	施設等名	事業概要	全体事業費	単年度事業費	供用予定年
		(億円)	(億円)	(年)			(億円)	(億円)	(年)			(億円)	(億円)	(年)
		20	7	2007.4			15	5	2009.4					
事業概要	平成17年度に、多目的国際ターミナル(水深13m岸壁)を供用できるよう泊地(-13m)を整備。				事業概要	県沖地震の発生確率が高まる中、震災後の緊急物資及び復旧活動の支援拠点となる耐震強化岸壁の整備に新規着手。(埠頭岸壁(水深12m))				事業概要				
概要図、写真等					概要図、写真等					概要図、写真等				

「実行プラン/成果レポート」総括シート

事務所名	港湾事務所
------	-------

事務所の使命 (ミッション)	事務所は、…(地域特性)…の創造により、地域の競争力の強化と地域の発展に貢献します。	(様式2)
-------------------	--	-------

事務所の使命(存在意義)は、「事務所として何を地域社会に提供するのか、それが地域社会にとってどんな意味があるのか」を中心に地域特性等を考慮し簡潔な言葉で表現。

事務所記入例

(1) 指標の設定表

分野	事務所の目標 最終アウトカム 中間アウトカム アウトプット(中間アウトカムも含む)	港湾施設等	現状の分析	原因の究明	方策の検討	指標名	
(1) 活力	国際競争力の強化と国民生活の質の向上に資する海上輸送サービスの確保・産業空間の形成						
	物流コストの低減		主に直轄の観点から現状の問題点等を検討し記入	考え得る全ての原因を記入。その際、事務所が主たる原因ではないものも列記する	事務所が独自に解決策が立てられる方策のみ記入	事務所の行政活動によりコントロールできる指標を設定	
	利用状況の変化						
	陸上	陸上輸送距離の短縮 臨港道路における渋滞の減少 港湾荷役の効率化					
	荷役	リードタイムの短縮	港	船舶の入出港等に係る手続きの電子データの利用率が低い	・管理者側にEDI受付環境が整備されていない ・EDIシステムが船社等に十分に知られていない ・紙の方が便利(FAXで十分の声あり)	・船社向けにEDI利用促進セミナーを実施	EDI利用促進セミナーへの年間参加人数
	海上	船舶の大型化への対応 船舶の滞船時間の減少	港 Aターミナル	寄港船舶の大型化が進んでいない	・荷役機械の処理能力が低い ・航路が狭いため大型船が航行できない ・荷主や船社への広報が不足している	・現在実施している航路の拡幅を早期に完了	大水深ターミナル等における寄港船舶の平均船型
	安全性の向上						
		船舶の円滑な航行の実現	港 Bターミナル	定期船の欠航率が高い	・台風シーズンに高浪が発生する ・冬期の静穏度が確保されていない	・現在整備している防波堤を早期に供用	湾内静穏度
	その他						
	(2) 安全	安全で安心な地域づくり		現状の問題があると思われる港湾施設等を記入。利用状況等については、具体的なターミナル名まで明記。			
(3) 環境	循環型社会の構築など環境問題への対応						
(4) 暮らし	賑わいのある港湾空間の形成						
効率性・透明性	効率的で透明性の高い行政の実現						
	建設コストの縮減	事務所	工事コストの縮減が進んでいない	・経済的な構造断面、形式を検討していない ・リサイクル材を使用していない	・経済的な構造形式の導入 ・リサイクル材の導入	リサイクル材の利用率	
	予定進捗率の達成	事務所	工事が遅れている / 早期の供用が求められている	・工程の管理が不十分である ・工事の発注時期が遅い	・PM(プロジェクトマネジメント)手法の導入 ・工事の早期発注の実現	事業計画の達成度	
	工事事件数の減少 施工時の環境被害、漁業損失の軽減 施工中の円滑な物流活動の遂行						
	地域住民、港湾ユーザーの意見を反映した港湾計画、実勢計画の策定	事務所	港湾の必要性や港湾行政の情報が住民やユーザーに伝わっていない	住民やユーザーのニーズに合った情報を提供していない 住民が港湾に親しむ機会を設けていない	・ホームページのリニューアルの実施 ・住民向けのみなと見学会の実施	ホームページのアクセス件数 港湾広報活動への年間参加人数	
	その他						

(2) 指標の総括表

中長期的に実施する主な施策の概要について、「何を実施して目標を達成するのか」を中心に具体的に記述

今年度を実施する主な施策の概要を記入

成果に対する原因説明的な情報を使ってできる限り具体的に記述

事務所や管内港湾の諸課題等における改善項目を抽出し記入

分野	指標名	港湾施設等	H14年度	H15年度	中長期計画	中長期目標		年次計画 (今年度実施する主な施策の概要)	H16年度			要因の分析	改善項目の抽出
			現況値			目標値	目標年		単年度目標	単年度の成果			
			目標値	実績値		達成度							
活力	EDI利用促進セミナーへの年間参加人数	事務所	-	-	所管地域だけでなく、東京や大阪でもEDIセミナーを開催する	500人	H19	EDI利用促進セミナーの開催	50人	150人	300%	ホームページによる広報だけで目標人数をクリア(目標値の設定に問題あり)	船社の参加が少なかったため、ターゲットを船社に絞って広報活動を実施
	大水深ターミナル等における寄港船舶の平均船型	TEU	2,200	2,300	ライバル港である 港Bターミナルの平均船型を超える	3,000	H19	現在実施している航路の拡幅工事を早期に供用する	3,500	3,150	90%	台風の当たり年であり、航路整備事業が予定通りに進捗しなかった	今年度の遅れを取り戻すため、工程の見直しを行う
	湾内静穏度	港 Bターミナル	10%	10%	防波堤の事業区間400mをできるだけ早期に供用させる	90%	H19	現在実施している防波堤の整備工事を早期に供用する	40%	10%	25%	漁業補償の調整が付かず、防波堤の整備が着手できなかったため	漁業補償の調整が付くように、関係者との調整機会を増やす
安全													
環境													
暮らし													
効率性・透明性	リサイクル材の利用率	事務所	40%	45%	リサイクル材の利用率70%の実現	70%	H19	「リサイクル材利用検討会」を設置し検討する	60%	55%	91%	検討会の設置が遅れたため、リサイクル材の利用率が上がらなかった	早期に検討会を実施し、リサイクル材の利用率を上げる
	事業計画の達成度	事務所	100%	100%	全職員がPM(プロジェクトマネジメント)手法を習得する	100%	H19	課長以上を対象としたPM研修会を実施	100%	90%	90%	1日研修であったためPM手法を深く学ぶだけの時間がなかった	既に研修を受けた職員へのフォローアップ研修会を実施する
	ホームページアクセス件数	事務所	3,000件	3,500件	事務所のホームページアクセス件数を超える	10,000件	H19	ホームページのリニューアルの実施	4,500件	5,000件	111%	「地域住民」や「港湾ユーザー」専用のサイトを新設したことが功を奏した	潜在ニーズ掘り起こしのため、他サイトからのリンクを増やす
	港湾広報活動への年間参加人数	事務所	450人	500人	事務所の港湾広報活動の年間参加人数を超える	3,000人	H19	港の見学会(10回/年)、シンポジウム(2回/年)の実施	1,000人	700人	116%	見学会、シンポジウム共に年次計画通りに実施が出来たため	参加者には港湾関係者が多く、地域住民の参加を促す対策が必要

上記「活力」と同様に、「安全」、「環境」、「暮らし」分野において設定した指標を記入

(3) 総括

港湾行政マネジメントを導入してから、職員のモチベーションが向上し職場にも活気が出てきた。しかし、目先の指標値の向上だけを目指している様子が見受けられ、まだロジックモデルによってこの業務がどんなアウトカムにつながっているのかという視点が不足している。また、データの入手性が悪くタイムラグも長いと、日々の指標値のフォローがおろそかになっている(港湾管理者との更なる連携が必要)。そのため、年度末の目標値の達成度だけに注目が集まり、日々の業務改善に基づく現場のマネジメント改革が不十分であるのが現状である。
 指標によるマネジメントをどう職員に浸透させるかが今後のポイントであると考えている。

