

---

## 試行事務所の中間報告

- 1) 試行のねらいと取り組むポイント
- 2) 全国の試行事務所について
- 3) 試行スケジュール
- 4) 試行事務所の中間報告
  - 4-1) 鹿島港湾・空港整備事務所
  - 4-2) 那覇港湾・空港整備事務所

# 1) 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

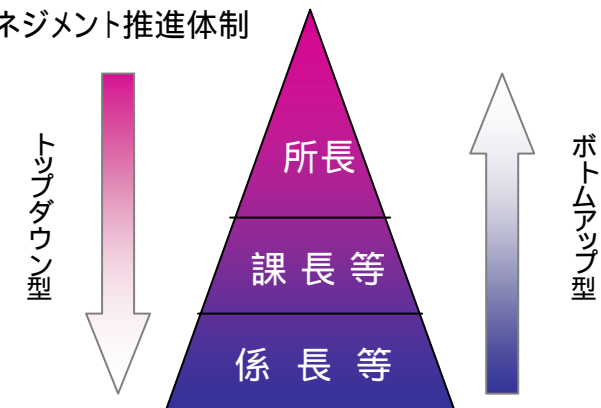
- ・港湾行政の成果を分かりやすく公表する
- ・事務所 整備局等 本省までの集計のタイミングを計る
- ・共通指標の記入シートの改善点についてのアンケート

### “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

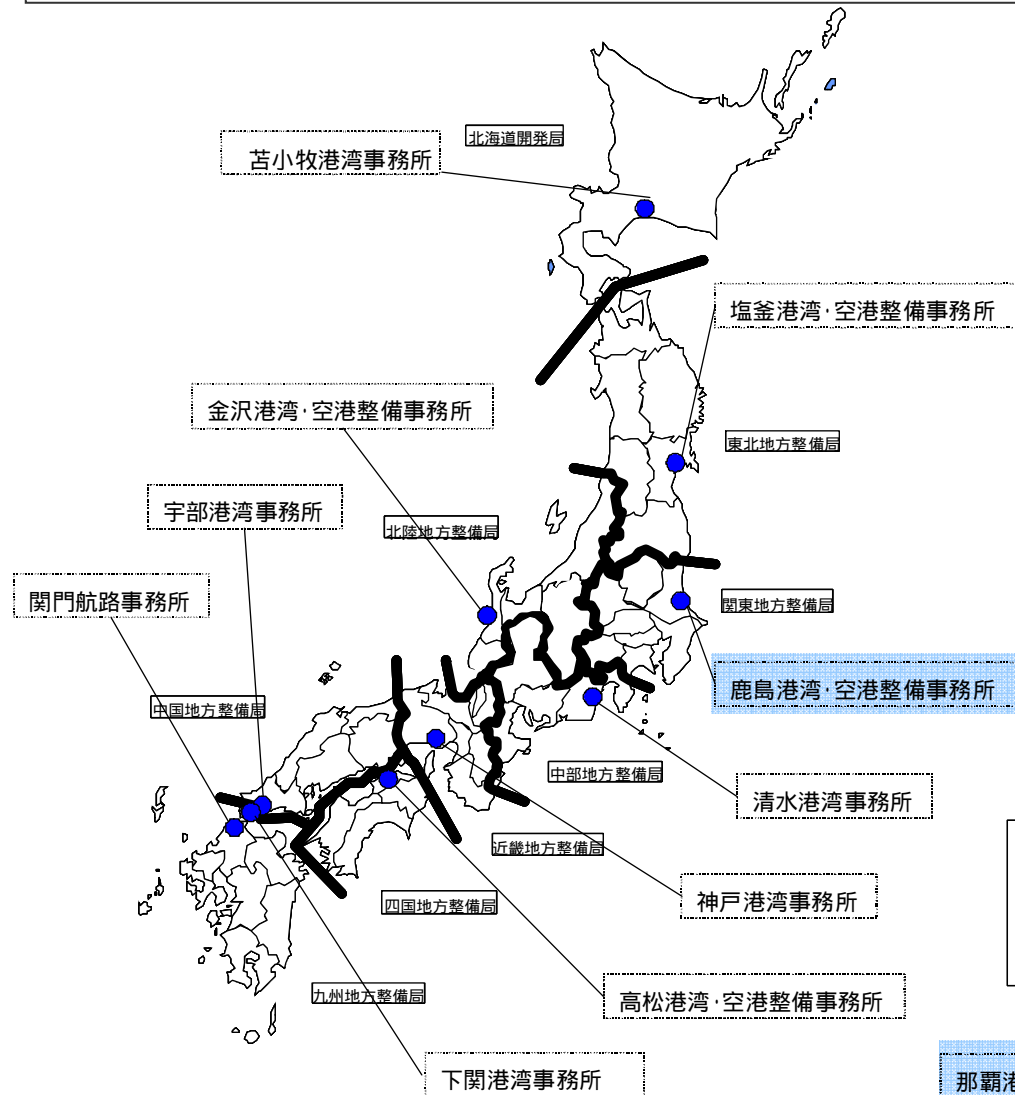
- 推進体制は以下のようなものが考えられる。
- ・所長の強力なリーダーシップによるマネジメント(トップダウン型)
  - ・意識の高い職員の自発的な活動によるマネジメント(ボトムアップ型)
  - ・「行政マネジメント推進委員会(仮称)」のような組織を立ち上げてのマネジメント

## マネジメント推進体制



## 2) 全国の試行事務所について

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)。



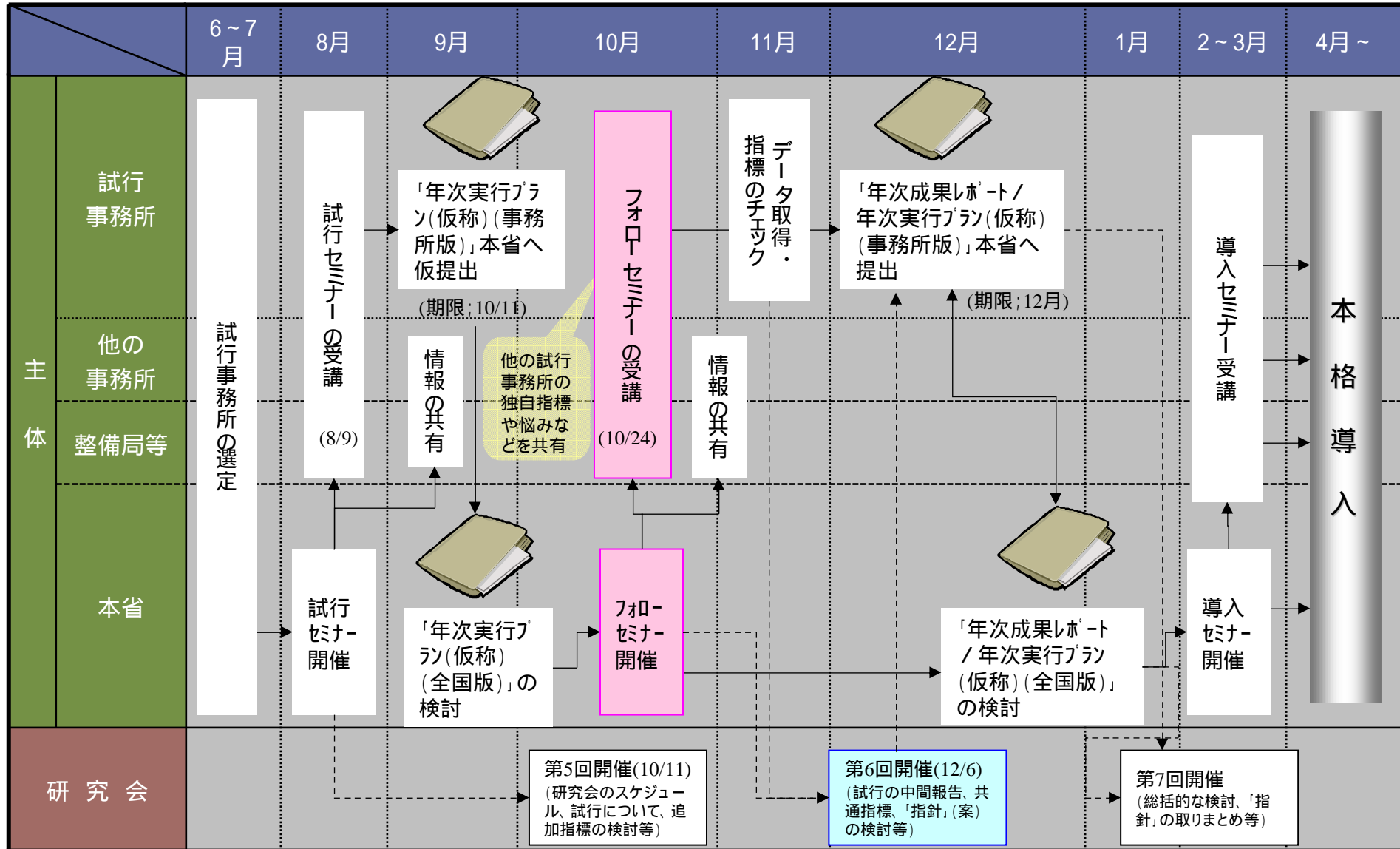
試行事務所の一覧

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

ブルーの欄が、研究会において中間報告する事務所。

### 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。 3

## 参考1) フォローアップセミナーの開催について

試行事務所の取組状況や抱えている悩みの相互共有および解決法の相談、施行事務所のスキルアップ、本省の情報収集などを目的として、10月24日にフォローアップセミナーを開催。  
(参加メンバー: 永田委員、試行事務所等35名、本省等関係者8名)

- |               |  |
|---------------|--|
| 13:00 ~ 13:05 | 開会挨拶   |
| 13:05 ~ 13:15 | 連絡事項等 (本省より)   |
| 13:15 ~ 14:30 | 試行事務所による現状報告<br>Part1 (15分×5事務所)<br>【苫小牧、塩釜、鹿島、金沢、清水】  |
| 14:30 ~ 14:40 | 休憩   |
| 14:40 ~ 15:55 | 試行事務所による現状報告<br>Part2 (15分×5事務所)<br>【神戸、宇部、高松、関門航路、那覇】 |
| 15:55 ~ 16:25 | 講評 (永田委員)  |
| 16:25 ~ 16:55 | 意見交換 等   |
| 16:55 ~ 17:00 | 閉会挨拶   |



## フォローアップセミナーにおける試行事務所からの主な質問等への回答

疑問・質問事項	回答
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 記入シートについて、現在の港湾の利用や運営等についての検討組織（協議会等）の有無や具体的な内容を記入するようになっているが、例えば、作業としては、すべての協議会等をピックアップして、国がメンバーに含まれていない協議会等は、県・市を通して各々の規約等を取り寄せたり、利用者からの協議会等では事務局からの情報の把握に非常に手間が掛かるのが現状なので、もし必要性がそれほど高くないのであれば削除してほしい。</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 取扱貨物量については、港湾統計年報の数値であり、管理者からデータが送られてこない限り国の事務所ではデータを把握できない。</li> <li>・ 施設別の取扱貨物量は、港湾統計年報の取りまとめ方により、まとめた値を記入せざるを得ない。（ 1号バース～3号バース）</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 共通指標を算出する基礎データには、港湾統計のように暦年で集計されているものや、事業計画の達成度のように年度で把握するものなどがあるがどちらかに統一するつもりなのか。</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ コンテナターミナルは、外航船のみでなく内航フィーダー船舶も着岸する。そうすると平均船型が小さくなっていくと思うが外貿、内貿の分けはしなくてもいいのか。</li> </ul>

5	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 本来は、工事費は直轄事業、起債事業、補助事業等の複合的に積み上げるべきではと考えるが、今回は直轄事業のみでよいのか。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事務所全体の年度当初（予定額）年度末（確定額）の工事費を対象とする（直轄事業のみが対象）。</li> </ul>
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 国の事務所のみで解決できる事項が非常に少ない。国有施設といえども管理を港湾管理者に委託している状況では、国の事務所の意志のみで指標を設定することは困難。現状のように予算や立場などにおいて手枷足枷の状態、<u>港湾のマネジメントを港湾管理者と協同することなく行うことは困難。</u>また、直轄施設のみマネジメントは他施設との関連等密接なつながりがあり難しい。</li> </ul> <p>検討にあたっては、現実的な指標設定を行うことが必要であり、第2段階である港湾管理者と共同で行う方が効果的と考える。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 次年度からの全国的な本格導入時には、管理者と連携してマネジメントを実施できる事務所もあれば、管理者との連携が進まず国だけでマネジメントを実施する事務所など多岐に渡ることが予想される。<u>管理者も含めた第二段階のマネジメントの方が効果的であることや、現実的には対象にできる範囲が狭いことなどは認識しているが、まずは国が主体となって第一段階のマネジメントを確立することが必要であると考えている。</u></li> </ul>
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <u>ターミナルなどは整備完了まで数年かかるため、整備期間中における直接的な成果は期待できない上に、間接的な効果についても何を指標とすればいいのかアイデアがでない。</u>指標化しやすい事業としては、新規事業で完了まであと1、2年など近い将来に効果が見込まれるものが望ましい気がする。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <u>整備だけでなく、計画や供用後の段階でも事務所が取り組めることは多々あるので、整備以外についても指標化の検討を行う。</u></li> <li>・ また、整備段階については、「工事コストの縮減」や「工事事故の減少」などの整備期間特有の指標を検討することが望ましい。</li> </ul>

# 参考2) 試行事務所の使命、目標、独自指標 (H17.12検討途中)

事務所の使命(ミッション)	事務所の目標	独自指標	活力	安全	環境	暮らし	効率性
<b>苫小牧港湾事務所</b>							
苫小牧港湾事務所は、北海道 本州・海外の物流拠点として、地元経済の発展は基より、北海道全体の競争力の強化と発展に貢献します。	安全で安心な地域サービスの提供	直轄施設の点検数(一次点検) 直轄施設の点検数(二次点検)					
	循環型社会の構築など環境問題への対応	用紙類の使用量					
	効率的で透明性の高い行政の実現	リサイクル材の利用率					
<b>塩釜港湾・空港整備事務所</b>							
港湾整備を通じて、地域の「活力」に溢れ、「安全」で、よりよい「環境」のなかで、豊かな「暮らし」を実現する。東北の拠点港湾である仙台塩釜港においては、更に拠点性の強化を図る。石巻港においては、環境との共生を図りつつ臨海部立地企業の物流コストを削減する。また、切迫する「宮城県沖地震」に対応した地域防災力の向上を図ると共に「暮らしに役立つみなど」のPRを通じてコミュニケーション型行政を推進し、地域と共に発展する事務所を目指す。	活力ある地域の形成	取扱貨物量:千TEU					
		技術開発					
	国民の安全・安心	新技術導入					
		塩釜港区アクセス航路の整備					
		港湾計画の改定					
	自然環境との共生	利用者懇談会					
		利用者ヒアリング など					
		耐震強化岸壁の整備					
		GPS波浪計の整備					
		情報・意見交換会の開催 など					
燃料消費量の削減							
地域づくりの推進	低公害・低燃費車の導入						
	電気使用量の6%削減						
	カキ殻の使用量 など						
効率的で透明性の高い行政の実現	1時間アクセス圏内人口 など						
	技術開発・新技術導入 など						
<b>鹿島港湾・空港整備事務所</b>							
鹿島港湾・空港整備事務所は、港湾に立地する産業の競争力維持・向上、県内及び北関東地域の物流の東京湾諸港依存の解消、地域と連携した海辺文化の創造等を目指し、港湾整備を通じて地域の発展に貢献する。	立地企業の競争力の維持・向上	潜堤整備の達成率 など					
		浚渫の達成率					
		岸壁(-14m)整備の達成率(完成断面)					
		長周期波による荷役不能日数					
	安全な港湾の構築	外港地区の静穏度 など					
		風向・風速観測の測得率					
		波高・周期観測の測得率					
		波向観測の測得率					
		連続無事故日数					
	環境問題への対応	国有港湾施設の年間点検回数 など					
ケーソン中詰材としての高炉スラグの使用量							
港湾の暮らしへの貢献	見学会等の開催回数 など						
	年度事業の達成度						
	広報誌の発刊回数						
効率的で透明性の高い行政の実現	協議会等の開催回数						



事務所の使命(ミッション)	事務所の目標	独自指標	活力	安全	環境	暮らし	効率性
<b>金沢港湾・空港整備事務所</b>							
金沢港湾・空港整備事務所は、日本海国土軸の中央に位置する地理的優位性を有し、暮らしを支える港湾・空港における社会資本整備を推進することにより、活力と魅力あふれる地域社会の発展に貢献します。	港を活かした元気な北陸の創出	岸壁(-13m)整備の達成率					
	安全・安心な北陸の海と暮らしの実現	防砂堤延伸による埋設土量の減少					
		防砂堤延伸による港内静穏度の向上					
	効率的で透明性の高い行政の実現	防波堤整備の達成率					
航行船舶の利用件数							
		新技術、新工法利用率の導入件数					
		設計見直し及び施工手順等の導入件数					
<b>清水港湾事務所</b>							
清水港は静岡県沿岸の中央に位置し、産業と物流を支える基盤として、また、富士山と三保松原の景勝を活かした美しく賑わいのある交流空間として、地域経済の振興に重要な役割を果たしています。清水港湾事務所は、港湾の整備等を通して安全で効率的な港湾物流を実現し産業の競争力強化を図るとともに、美しく豊かで安心な地域づくりを進めます。	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	港湾関係者との協議会等の開催回数					
	港湾空間の安全性の向上	事業進捗率					
		当該港湾から出航した船舶で入港拒否された隻数					
	環境問題への対応	二次点検の実施率					
		燃料消費量低減率					
	みなとまちづくりの推進	港湾広報活動への年間参加人数					
		ホームページのアクセス件数					
<b>神戸港湾事務所</b>							
神戸港湾事務所は、神戸港における国際競争力の強化と大阪湾の再生及び地域の発展に貢献します。	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	神戸港中央航路整備事業の進捗率					
	安全で安心な地域づくり	直轄港湾施設の健全度(当面は施設の点検率の100%を目指す)					
		SOLAS対応システムの健全率					
	環境問題への対応	海洋環境整備船稼働日数					
		水質モニタリング測定率					
		電気使用量の削減率					
	みなとまちづくりの推進	OA用紙使用量の削減率					
		みなとまちづくりイベントの開催数					
	効率的で透明性の高い行政の実現	工事コスト縮減率					
		ホームページアクセス件数					
事務所主催イベント参加人数							
ユーザーヒアリング回数							
		苦情等件数					

事務所の使命(ミッション)	事務所の目標	独自指標	活力	安全	環境	暮らし	効率性
<b>宇部港湾事務所</b>							
港湾整備を通じて、元気で安全・安心な地域社会の創造を図り、もって国際競争力を高め国民生活の質の向上に貢献する。	国際競争力の強化	事業進捗率 土砂処分場容量 大島干潟整備計画の策定 干潟受け入れ土量					
	瀬戸内海的环境修復への貢献	環境修復計画策定					
	活力ある豊かな地域社会の創造	港づくりに関する関係者ヒアリング回数 企業要請ヒアリング回数					
	効率的な行政の実現	事業費執行率					
	建設コストの縮減	コスト縮減率					
	瀬戸内海的环境修復への貢献	大島干潟事業広報回数 関係者ヒアリング回数					
	広報活動の実施	実施回数 港湾整備に関する広報実施回数					
	<b>高松港湾・空港整備事務所</b>						
近い将来に発生する確率の高い東南海・南海地震などの大規模地震に備え、香川県内において未整備である耐震強化岸壁の整備を推進し、発災後の災害復旧拠点として市民の暮らしを支えとともに、物流面における国際競争力の強化と地域経済の再生にも貢献します。	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	時間あたりのコンテナ取扱量(TEU/h)					
	安全で安心な地域づくり	危機管理への取り組み施策数					
	効率的で透明性の高い行政の実現	ホームページのアクセス件数					
<b>下関港湾事務所</b>							
下関市が港湾・水産として古くから親しまれてきたように、港湾整備を通じて新たなみなとまちづくりを推進し、雇用の創出や地域経済の活性化、立地企業の国際競争力の強化を促し、地域の発展に貢献する。また、下関港沖合人工島(長州出島)整備事業に置いては、環境との共生を図りつつ、現代の物流に求められているスピードに対応したハード・ソフトの機能を充実させることにより、東アジアと日本を結ぶ高速輸送の拠点として大きな役割を果たす。	立地企業の国際競争力強化・地域経済の活性化・雇用の創出	年間貿易額の伸び率 風速の現状把握 静穏度の現状把握					
	安全で安心な地域づくり	事務所災害対応力達成率 施設点検平均目標時間 情報伝達訓練回数					
	環境問題への対応	関係機関との調整回数					
	みなとまちづくりの推進	見学会の開催回数					
	効率的で透明性の高い行政の実現	発生材の有効活用の件数					
		ホームページアクセス件数					
		出前講座実施回数の増加					
		多様な契約方式の導入					

事務所の使命(ミッション)	事務所の目標	独自指標	活力	安全	環境	暮らし	透効 明率 性
関門航路事務所							
関門航路事務所は、わが国の太平洋沿岸各港と東アジアとを結ぶ物流の大動脈としての機能を強化・維持していくことで、わが国の国際競争力の強化に貢献する。	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	事業の進捗率 事故発生指数(=年間発生件数/年間航行隻数)					
	安全な航行環境の維持	管理測量面積 航路パトロール実施日数 工事安全パトロール実施頻度					
	循環型社会の構築など環境問題への対応	土砂処分場の延長使用年度(=実績-当初想定年度) 環境整備船稼働日数					
	円滑な事業展開環境を目指して	発信回数(イベント展示や投げ込みなど) 発信回数(ラジオ出演) アンケート等による認知率(市民アンケート実施など) 活動回数(NPOとの協同活動、期成同盟会など)					
	効率的で透明性の高い行政の実現	アクセス件数 広報活動での年間集客人数 活動回数(所内研修会など)					
那覇港湾・空港整備事務所							
1. 那覇港湾・空港整備事務所の使命とビジョン 港は島嶼県沖縄の生命線。そして沖縄をアジア・世界にひらく交流の窓。私たちは、沖縄本島の最重要港湾、那覇港、中城湾港が果たす機能の向上に力を尽くし、次のことを実現して参ります。 物資の安定的な供給を通じ、県民が豊かに安心して暮らせる社会を築くこと。 輸送コストの低減を図り県内産業の競争力を高めるとともに、観光立県を支える港づくりを進め、沖縄の自立的な経済発展を促すこと。 沖縄を育ててきた美しく豊かな海を大事にし、環境の保全と再生、創造を積極的に進め、	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	[指標-1] 大水深ターミナル等における寄港船舶の平均船型 [指標-2] 船舶の入出港等に関わる手続きの電子データ利用率 [指標-3] 主要ターミナルにおける船舶の欠航等回数 [指標-4] 目標取扱貨物量の伸び率 岸壁利用率 大型旅客船(寄港回数) 臨港道路移動所要時間の短縮					
	安全で安心な地域づくり 沖縄らしい港の環境を創出	津波による浸水区域面積の減少値 「新たな環境場の創出」面積					
	効率的で透明性の高い行政の実現	[指標-6] 港湾広報活動への年間参加人数 [指標-7] 事業計画の達成度 [指標-8] 工事コスト縮減率 ホームページのアクセス件数 監督測量船「うりずん」稼働率 所内研修の開催回数					

4-1) 試行事務所の中間報告(鹿島港湾・空港整備事務所)

# 港湾行政マネージメント 委員会説明資料

平成17年12月6日

関東地方整備局

鹿島港湾・空港整備事務所

# 1. 成果レポート(H16) / 実行プラン(H17)

## (1) 事務所の概要

茨城県を管轄区域とし、港湾の整備、保全及び空港の整備などに関する業務を担当。

### 職員数

幹部職3名

事務職12名

技術職24名

計39名



## (1) 事務所の使命

- ・ 港湾に立地する産業の競争力維持・向上
- ・ 県内及び北関東地域の物流の東京湾諸港依存の解消
- ・ 地域と連携した海辺文化の創造等

⇒ 港湾整備を通じて地域の発展に貢献する。

## (2) 対象港湾の目指すべき方向性

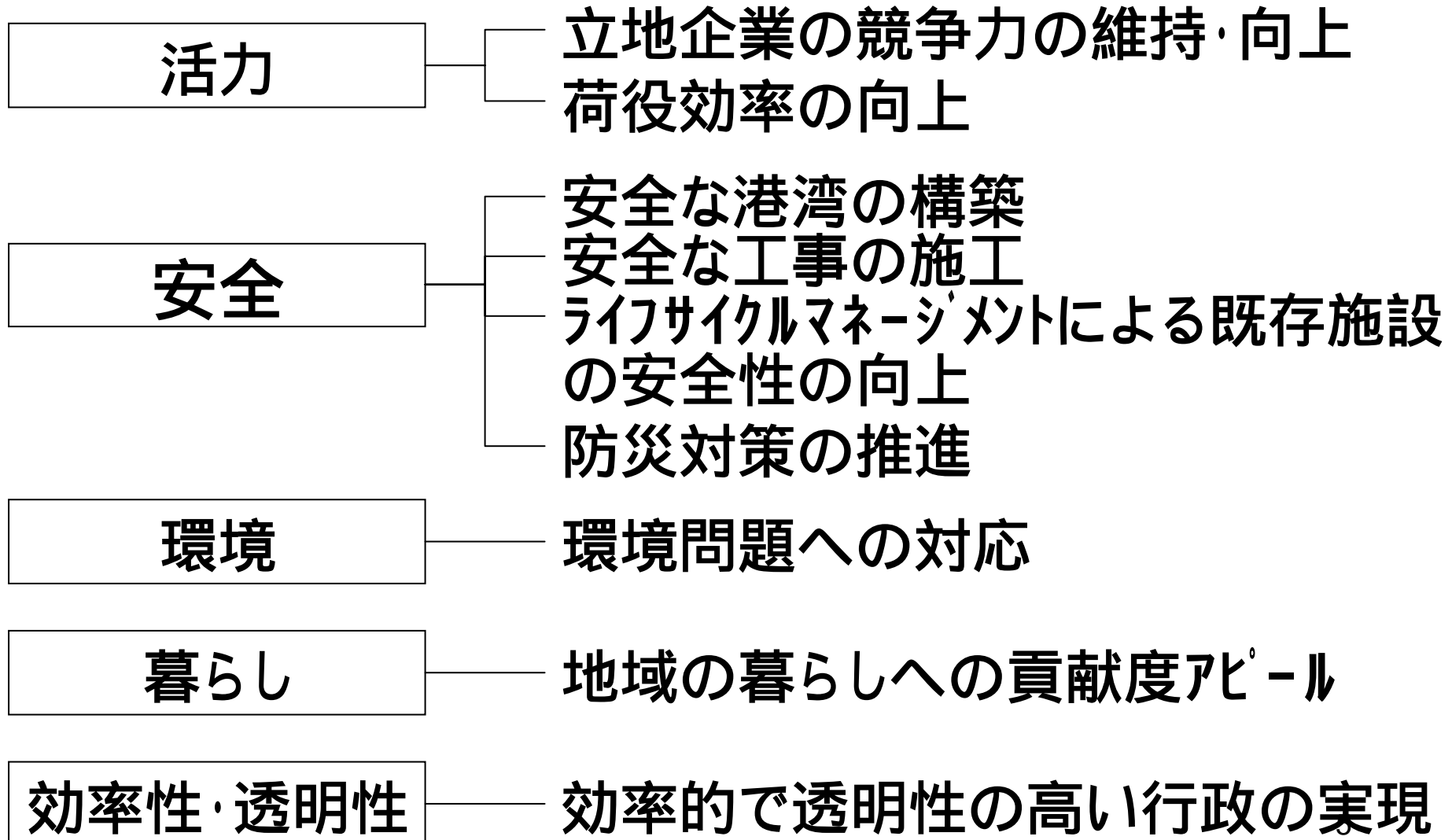
### 鹿島港

- ・立地産業の産業競争力の維持・向上
- ・商業港機能の拡充
- ・地域の海洋性レクリエーションの支援

### 常陸那珂港

- ・県内及び北関東の広域物流の拠点
- ・地域に根ざした港文化、海辺文化の創造

### (3) 政策・業務テーマの概要





活力

立地企業の競争力の維持向上

- └ 海上物流コストの削減
  - └ 大型船舶に対応した航路
    - └ 港湾計画で定められた航路確保
  - └ 潮待ち・足切りの解消
    - └ 船舶大型化に対応した岸壁の整備
  - └ 複合一貫輸送の促進
    - └ ROROターミナルの早期整備

荷役効率の向上

- └ 長周期波の発生による荷役への支障
  - └ 長周期波対策
- └ 港湾施設の静穏度の確保
  - └ 静穏度の向上

活力

立地企業の競争力の維持向上

「海上物流コストの削減」

複合一貫輸送の促進

ROROターミナルの早期整備(常陸那珂港)

指標名: 岸壁(-9m)整備の達成率 現況値(H16): -

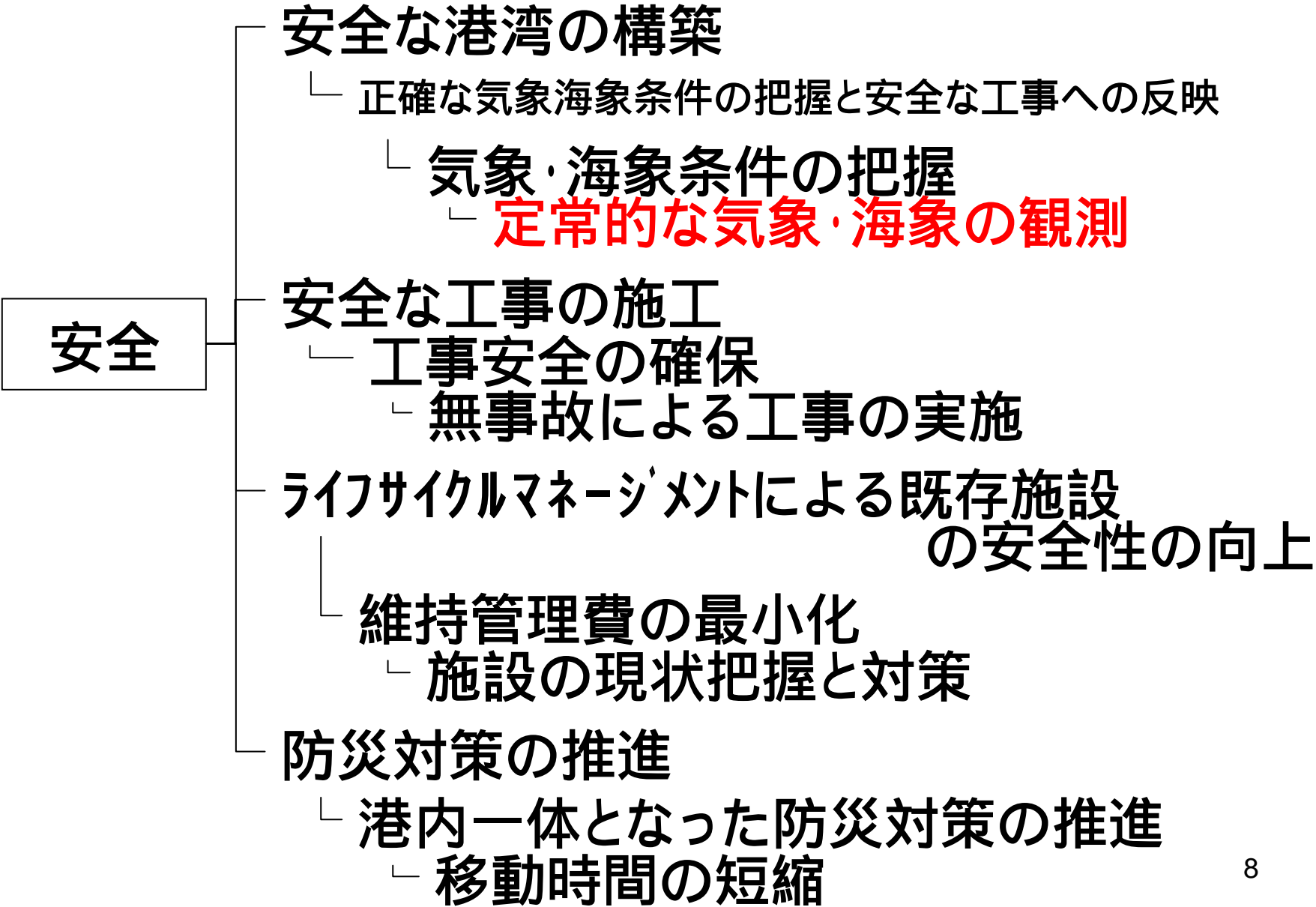
(H17より)

目標値(H17): 3.7%



RORO船とトラック

2008年整備完成予定



安全

## 安全な港湾の構築

「正確な気象海象条件の把握と  
安全な工事への反映」

### 気象・海象条件の把握

定常的な気象・海象の観測(鹿島港/常陸那珂港)

指標名: 風向・風速観測の測得率(鹿島港)

現況値(H16): 100.0%、目標値(H17): 100.0%

指標名: 波高・波向観測の測得率(鹿島港)

現況値(H16): 99.9%、目標値(H17): 100.0%



波高計設置箇所

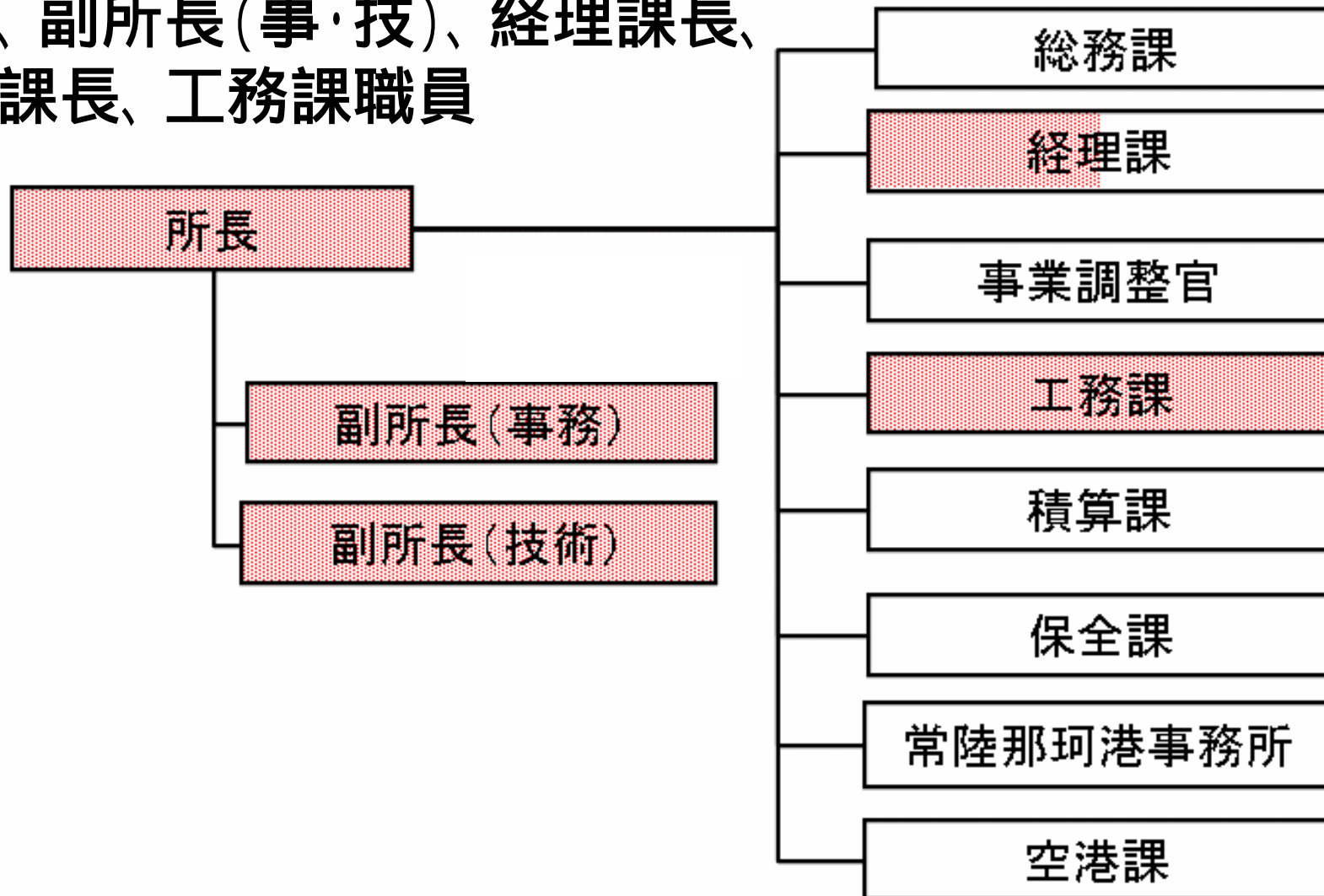


観測・記録装置

## 2. 検討経緯

### (1) 体制(主務:工務課)

所長、副所長(事・技)、經理課長、  
工務課長、工務課職員



## (2) 主な日程

- 8 / 9 港湾行政マネージメントセミナー
  - 、 所長、工務課長で体制等の検討
- 8 / 22 所内第1回打合せ  
(関連資料一式配付、指標検討の指示)
- 9 / 2 所内第2回打合せ  
(指標項目第1次案の提出と検討)
- 9 / 16 所内第3回打合せ  
(指標項目のブラッシュアップ)
  - 、 指標数値(現況値)のとりまとめ
- 10 / 24 フォローアップセミナー
- 12 / 6 委員会

**適宜担当者間の打合せは実施<sup>11</sup>**

### 3. 共通指標について

#### (1) 船舶の入出港時に関わる手続きの 電子データ利用率について

- ・指標の言わんとしていることが伝わり難い

**改善(案): 指標名の変更を検討すべき**

例「港湾EDI利用率(手続き  
ワンストップ化率)」

#### (2) 主要ターミナルにおける船舶の欠航等回数

- ・荷役障害の扱い等各事務所において  
独自に「欠航等」の定義を明確化する  
必要あり

### (3) 目標取扱貨物量の伸び率

・指標名が指標の内容を的確に表現していない

改善(案): 指標名の変更

例「各ターミナルの目標に対する  
現状の取扱量の割合」

### (4) 事業計画の達成度

単年度予算の執行率は「事業計画の達成度」  
ではないのではないか

改善(案): 指標の変更

例 プロジェクト毎の達成度(事業費)  
「ターミナル整備の達成度(岸壁及び  
関連する防波堤、泊地等整備等を含む)」



## 4. 将来の課題について

### (1) 第2段階

・マネジメントの目的が、事務所の業務(国の行政)のアカウントビリティーから港湾行政のアカウントビリティーに変わると理解している。

・港湾管理者とは、日頃から色々と打合せを行っており 同じ方向性を持っているため、とりまとめは比較的容易だと思われる。

## (2) 第3段階

- ・サービス提供側だけでなくサービス享受側も含めた港湾行政の展開を意図していると理解している。
- ・サービス享受側が望むアウトカムを100%満たすことは困難。
- ・そのための意見交換の場を設けできるだけ限りの摺り合わせを行うプロセスを持つことが第3段階の要諦(?)

## 5. その他

### (1) 指標のデータ収集、フォローアップについて

問題点: データが不足している

- ・他機関からのデータ収集
- ・集計されていないデータ
- ・集計方法が違い再集計の必要なデータ

解決策: ・管理者だけでなく、他機関との連携が必要  
・データ集計方法の工夫が必要

### (2) 人員の不足について

特に初年度は作業が多いので時間的余裕が欲しい。  
年末から年度当初にかけては比較的業務多忙のため作成・公表時期に配慮をお願いしたい。

4-2) 試行事務所の中間報告(那覇港湾・空港整備事務所)

# 港湾行政マネジメントを試行して

平成17年12月 6日

那覇港湾・空港整備事務所

# 報告の内容

- マネジメントに対する基本的な認識
- 検討の経緯
- H16年度年次成果レポート / H17年度年次実行プランの要点
- 試行の評価と課題
- 共通指標の問題点
- 今後の課題

# マネジメントに対する基本的な認識

- 職員自身の職員自身による業務のマネジメント
  - 自分たち自身で事務所の使命や課題を再認識し、指標を設定し、具体的に算出してみて、指標の意義や問題点を考えるプロセスが重要。
  - 内向けのマネジメント
- 外部(地域住民や県民等)に対する事務所の(存在意義の)アピール
  - 事務所の使命(ミッション)を、簡潔にアピール性を持って掲げることが重要。指標はそれを肉付けするものであり、世間一般に受け入れやすい指標(=わかりやすい指標)、また意味のある指標である必要がある。(いわゆる広報とはやや異なる。)
  - 外向けのマネジメント

# 検討の経緯

## ■ 検討体制の整備

- 事務所幹部会(課長、建設専門官以上全員)に主要係長を加えたメンバー(空港を除く)で「事務所港湾行政マネジメント推進調整会議」(以下「推進会議」という)を立ち上げ(これまで6回開催)

## ■ 検討の経緯

6回

日付	検討内容	メンバー
08月16日	セミナー受講内容について事務所長、副所長および関係課長間で議論 今後の進め方について、事務所朝会(=幹部会:課長、専門官以上)メンバーを中心とした「事務所港湾行政マネジメント推進調整会議」を立ち上げて行うことを決定	所長、副所長、関係課長
08月24日	セミナー内容の報告 独自指標候補の抽出(ブレンストーミング) 事務所「使命とビジョン」(案)について議論	推進会議メンバー
09月07日	抽出した独自指標候補(49件)について絞り込みの議論 事務所「使命とビジョン」(案)について議論	推進会議メンバー
09月15日	前回に引き続き事務所「使命とビジョン」(案)について議論 年次実行プラン構成(案)について議論	推進会議メンバー
10月04日	独自指標、共通指標データ整理状況について報告・議論 年次実行プラン構成(案)について討議 基礎データシート(様式)整理進捗状況について報告	推進会議メンバー
10月27日	フォローアップセミナーの内容報告 年次実行プラン(案)について議論	推進会議メンバー
11月11日	H16成果レポート/H17実行プラン作成作業状況の報告・議論	推進会議メンバー
11月12日～15日	マネジメントについて所内独自のアンケートを実施	推進会議メンバー

# 検討の経緯

## ■ 独自指標

- ブレーンストーミングを行い、それを踏まえ各部署から指標(当初49項目)を持ち寄って議論。
- 事務所で解決可能で(コントロール性)、単年度で評価が可能な指標というのはなかなか困難。 コントロール性についてはあまり気にせず、課題対応型で前広に出してやってみようということで抽出。わかりやすさ、算定の容易性等を鑑み、9つの指標を選定。
- その後、具体的な数値の算出、目標値の設定などの作業を通じて問題点を議論しつつ、年次実行プランを作成。

## ■ 事務所の使命(ミッション)

- 推進会議のメンバーが代替案を出し合い議論。最終的には所長がとりまとめ。



# H16年度年次成果レポート / H17年度 年次実行プランの要点

## 事務所の使命(ミッション)

港・空港は島嶼県沖縄の生命線。そして沖縄をアジア、世界にひらく交流の窓。私たちは、沖縄本島の最重要港湾である那覇港及び中城湾港(、並びに那覇空港)が果たす機能の向上に力を尽くし、次のことを実現して参ります。

輸送コストの低減を図り県内産業の競争力を高めるとともに、観光立県を支える港・空港づくりを進め、沖縄の自立的経済発展を促すこと

物資の安定的な供給を通じ、県民が豊かに安心して暮らせる社会を築くこと

台風や地震・津波など自然の脅威から県民生活を守り、災害に強い地域を造ること

沖縄を育んできた美しく豊かな海を大切にし、環境の保全と再生、創造を積極的に進め、沖縄らしい港の環境・空間を創出すること

# H16年度年次成果レポート / H17年度 年次実行プランの要点

物資の安定的な供給を通じ、県民が豊かに安心して暮らせる社会を築くこと

## ■ (独) 岸壁利用率 (占有率)

- 那覇港は、港内の混雑が激しく、港湾計画はこれらを踏まえた再開発計画が中心。このため施設が適切に利用されているかという観点から設けた指標。(対象:那覇港国際海上コンテナターミナル及び浦添ふ頭)

## ■ (共) 主要ターミナルにおける船舶の欠航等回数

- 那覇港では、特に冬場の静穏度が低いターミナルがあり、バースシフトが頻繁に行われコスト増を招いている。このため、利用者からも苦情が相次いでいる浦添ふ頭について、バースシフト回数の縮減を指標として掲げた。

# H16年度年次成果レポート / H17年度 年次実行プランの要点

輸送コストの低減を図り県内産業の競争力を高めるとともに、観光立県を支える港・空港づくりを進め、沖縄の自立的経済発展を促すこと

- (独) 港から主要幹線道路への所要時間短縮
  - 那覇港では臨港道路が事業の中心を占めており、本事業によるアウトカムを評価をしていくために設けた指標。(対象: 那覇港臨港道路空港線、臨港道路浦添線)
- (独) 旅客船の定期航路の寄港頻度(寄港回数、旅客数)
  - 那覇港における外航クルーズ船の寄港回数は全国的に見ても高いレベルにあるが、現状では貨物の荷役と混在して旅客が乗降しており、外国人観光客を受け入れる環境にふさわしくない。またクルーズ船が寄港する日は、貨物船がバースシフトを余儀なくされている。このため、専用バースを確保したい考えであるが、こうした状況を評価していくために設けた指標。(対象: 那覇港)
- (共) 大水深ターミナルにおける寄港船舶の平均船型
- (共) 船舶の入出港に関わる手続きの電子データ利用率
- (共) 目標取扱貨物量の伸び率

# H16年度年次成果レポート / H17年度 年次実行プランの要点

沖縄を育んできた美しく豊かな海を大切に、環境の保全と再生、創造を積極的に進め、沖縄らしい港の環境を創出すること

- (独)「新たな環境場の創出」としての環境「場」の面積を増やします。
  - 当事務所管内では環境問題がシビアであり、事務所では新たな生物生育・生息環境の創造に積極的に取り組んでいる。こうした観点からマネジメントができないかということで設けた指標。

台風や地震・津波など自然の脅威から県民生活を守り、災害に強い地域を造ること

- (独) 想定津波による浸水区域面積
  - 事業実施中の防波堤整備によるアウトカムを表す指標として、共通指標に掲げられた欠航回数があるが、その他のアウトカムとして津波に対する効果も見てはどうかということで設けた指標。  
(その他、地震時における緊急物資輸送対応などが独自指標候補として挙げられたが、事業化されていないので設定を見送った。)

# H16年度年次成果レポート / H17年度 年次実行プランの要点

## 業務の効率性、透明性の向上に向けて

- (独) 事務所職員の資質向上に向けた研修等の開催と参加件数
  - 職員相互の技術力の研鑽、またそれを通じた所内コミュニケーションの活性化を図っていくため、その達成度を評価すべく設けた指標。
- (独) 事務所ホームページのアクセス件数
  - 事務所の広報活動を評価する観点からの指標。
- (独) 監督測量船の稼働率
  - 国有財産でもある監督測量船の有効利用を図るため、監督測量のみならず、各種調査、施設案内、施設老朽化の点検等に活用を広げていくという観点で設けた指標。
- (共) 港湾広報活動への年間参加人数
- (共) 事業計画の達成度
- (共) 工事コスト縮減率

# 試行の評価と課題

## マネジメントの意義・目的に照らした評価と課題

- 内向けのマネジメント(職員自身の職員自身による業務のマネジメント)
  - 今回、事務官や係長クラスも含め幅広く職員が参加して議論を重ねたこと自体に意義。次のような職員の意識の変革・向上に役立ってきている。
    - 事務所の業務、自分自身の業務が何に結びついているのかの再認識
    - 業務上のアウトプットをどう評価したらいいのか、利用や管理に対する意識の芽生え
  - 指標については、公表を前提とした指標と異なり、ある意味でどんな指標であっても良く、共通指標、独自指標も含め、その事務所、対象港湾にふさわしい指標を選定する必要がある。
    - 共通指標の中でも、港湾の特性等によって取り上げる指標が異なってもよいのではないか
- 外向けのマネジメント(外部に対する事務所の(存在意義の)アピール)
  - 指標の取舍選択
    - 内部的なマネジメントの観点から設定した指標を全て公表するのではなく、アピール性の高い指標を取舍選択して公表する必要がある。

# 試行の評価と課題

## マネジメントの意義・目的に照らした評価と課題(続き)

- 外向けのマネジメント(外部に対する事務所の(存在意義の)アピール)(続き)
  - 事務所の使命(ミッション)に対応した指標、数値化の難しさ
    - 事務所の使命(ミッション)はわかりやすくても、対応する指標の設定が困難、指標化・数値化しにくい部分が多々あり、職員にもどかしさがある。
      - 例えば、ふ頭内の混雑状況の改善、企業立地促進のための航路浚渫、3箇所に分かれている旅客ターミナルの統合などは指標化が難しい。
      - 公表する指標は、事務所の使命や目標の一部を例示的に指標化したものというコンテキストの中で示していく必要があると考える。
    - わかりやすく、指標化が可能な項目でも、数値上の効果の発現が単年度で捉えにくいものがある。
      - 例えば、旅客船バース、耐震強化バースの整備 等
    - アウトプットに対するマネジメント指標を考えてもよいのではないか。
      - 例えば、プロジェクト毎にその効果や便益を示した上で、その進捗率をマネジメント指標とする 等
  - 指標のフォロー、目標値(あるいは目標達成度)に対する責任
    - 港湾管理者等の協働なくして負えない部分がある。具体的な指標を含めた公表は、港湾管理者を巻き込んだマネジメントを経ないと難しい側面がある。
      - 今回は国(直轄港湾事務所)によるマネジメント段階であったが、港湾管理者の協力なくしては実施できないところが多々あり、随時、港湾管理者への情報提供等を実施したが、十分といえず。

# 試行の評価と課題

## 指標化の課題

- 一般市民や利用者に対する指標のわかりやすさの追求
  - 独自指標も含め、必ずしも一般市民向けにわかりやすい指標となっていない懸念
    - 今回は試行ということで、独自指標については前広もしくは安易に設定した感がある 必ずしも最終的なアウトカムになっておらず、検討・議論が熟していない
    - 例えば、臨港道路や周辺道路の渋滞が緩和された、港内の輻輳が緩和された(バースシフトがなくなる)、dailyに輸出入が可能になった(外貿航路のfrequencyが向上)、利用施設の安全性が高まった、地震時や台風接近時にもこれだけの施設が使えるようになった、旅客ターミナルが統合されて旅客動線がわかりやすくなった、岸壁整備 物流コスト低減 物の値段が安くなった、台風時でも品薄感がなくなった、地域の諸活動にこれだけ貢献した 等々
- 指標の目標値の妥当性・到達可能性
  - 港湾管理者と協働した上での判断が必要
  - データの信頼性の更なる向上が必要
  - 共通指標については、事務所間の比較に耐えられるかどうか



# 試行の評価と課題

## 業務遂行上の課題

### ■ 時間的な負荷

- 試行(錯誤)ということもあって各職員に相当な時間的負担がかかったことは否めず。
- データ取扱のルーチン化・定型化を進め、十分な継続性を確保する必要あり。通常業務の見直し(棚卸し)も必要。

### ■ スケジュール

- 前年の港湾統計データを反映させた年次実行プランが1/四半期公表に間に合うか疑問。

# 共通指標の問題点

- 大水深ターミナル等における寄港船舶の平均船型
  - 那覇港の国際海上コンテナターミナルでは、フィーダー航路の拡充が当面のテーマであり、航路誘致が進むと平均船型が下がっていく状態が暫く続くことになる。
- 目標取扱貨物量の伸び率
  - 那覇港の場合、港内が輻輳状態にあり、再開発によるバース再編が計画の大きな主眼。また内貿貨物については、計画貨物量を伸ばしていない既存バースが多々あること等から、目標値を設定しにくい。(港湾によって、例えば外貿コンテナターミナルの取扱が増えて生産性が上がり、コストが低減するということは十分ありうるが。)
- 主要ターミナルにおける年間貿易額
  - 税関が整理している貿易統計と港湾統計においてデータの集計方法に相違があり、ターミナル毎の年間貿易額の推定は極めて困難。信頼性の観点からも問題がある。

# 今後の課題

## ー公表、第2段階、第3段階へ向けてー

- 内部的なマネジメントと公表を念頭においたマネジメントとのバランス
  - それぞれの目的に照らした指標の取捨選択、再検討の必要あり
  - 内部的なマネジメントにも色々なレベル(事務所内、港湾管理者との間、ポートコミュニティ内部等)があり、各レベルにおける指標の取捨選択、再検討の必要あり
- 関係者(特に港湾管理者)との連携・協力体制
  - 第1段階でも公表する場合には重要な課題
  - 関係者(まずは港湾管理者)が協働して取り組める指標を設定すること
  - 指標の目標値、到達可能性に対する認識のズレを埋めること
  - 国等のリーダーシップの発現(何に対して、どのように)
    - 港湾の利用者(特に民間企業)からは、利害関係、強い発言力などを背景にポートコミュニティに対しての戦略的圧力をかけてくる恐れがある。ポートコミュニティにおけるマネジメントを実施するには、国あるいは港湾管理者が強いリーダーシップを取れる体制が必要。
- データ取得のルーチン化、迅速化
  - 港湾管理者等とデータベースの共有化を図ること(港湾調査データ等のエクセルベースによる共有化等)
- 事務所としての体制づくり
  - マネジメントは全員参加とはいえ、核となる部署が必要(専従職員の指名など)