

港湾行政マネジメントの確立に向けた課題及び対応案の検討

- 1) 試行事務所の推進体制と意識改革について
- 2) 国による港湾行政マネジメントの確立に向けた課題及び対応案の検討
- 3) 段階的なマネジメントへの発展に向けた課題

1-1) 試行事務所の推進体制について

アンケートは、11の試行事務所を対象に、11月に実施。

- ・試行期間(約3ヶ月)における所内での打合せ回数は、平均「4.6」回(1.5回程度/月)。
- ・所長の出席率は「70%」と比較的高く、トップも含めて積極的に取り組んだことがわかる。
- ・3事務所が職員全員で打合せを実施。
- ・2事務所では、すでに第二段階を見据え港湾管理者との打合せを実施。

Q. 今までのどのような体制で検討を行いましたか。

(単位:回)

No	事務所名	回数	所長出席	副所長出席	課長・先任建設管理官出席	係長出席	係員出席	備考
1	苫小牧港湾事務所	4	3	2	4	3	-	
2	塩釜港湾・空港整備事務所	多数	多数	多数	多数	-	-	
3	鹿島港湾・空港整備事務所	3+	3+	3	3+	3	-	:微細打合せ
4	金沢港湾・空港整備事務所	5	3	5	5	2	1	全員1回
5	清水港湾事務所	3	1	2	3	3	-	
6	神戸港湾事務所	3	1	3	3	2	-	
7	宇部港湾事務所	3	2	1	3	-	-	管理者1回
8	高松港湾・空港整備事務所	5	2	3	4	1	-	
9	下関港湾事務所	7	5	3	7	4	3	全員3回 下関市1回
10	関門航路事務所	6	5	1	6	6	1	全員1回
11	那覇港湾・空港整備事務所	7	7	7	7	7	-	
平均		4.6	3.2	3.0	4.5	2.8	0.5	
出席率			70%	65%	98%	67%	11%	

3事務所では、職員全員で打合せを実施。



第二段階を見据え、港湾管理者も打合せに参加。

2事務所が、3ヶ月の試行期間で「7回」。



所長の出席率は「70%」と比較的高い。



(注) 塩釜は多数で実数不明のため計算から除外。鹿島は「3+」のため「3」でカウント。

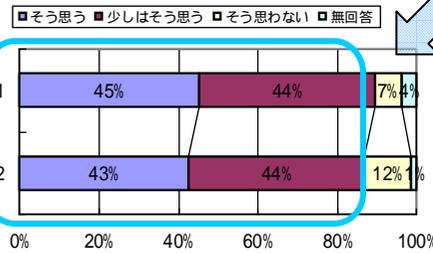
1-2) 試行事務所の意識改革について

アンケートは、試行事務所に携った個人を対象に、11月に実施。

- ・港湾行政マネジメントの必要性は大半の職員に認識されている模様。
- ・期待する効果として、アカウントビリティの向上や職員の意識の向上が特に高い割合。
- ・効率的な行政の実現よりも、マネジメントによる業務増加を懸念する意見が特に非管理職に多い。

・港湾行政マネジメントの必要性についてどう思いますか？

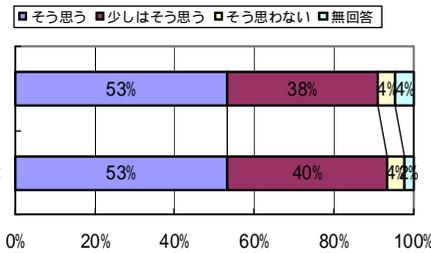
(全員)75人



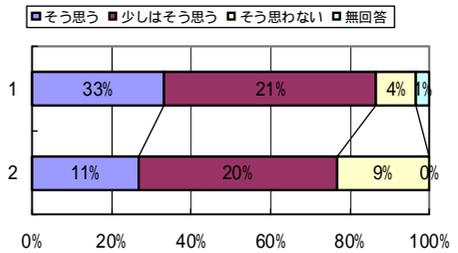
- 行政全般に行政マネジメントのような取組が必要だと思う
- 本省等(企画立案部門)だけでなく、事務所(事業実施部門)におけるマネジメントも必要だと思う

マネジメントの必要性は認識

(管理職)45人

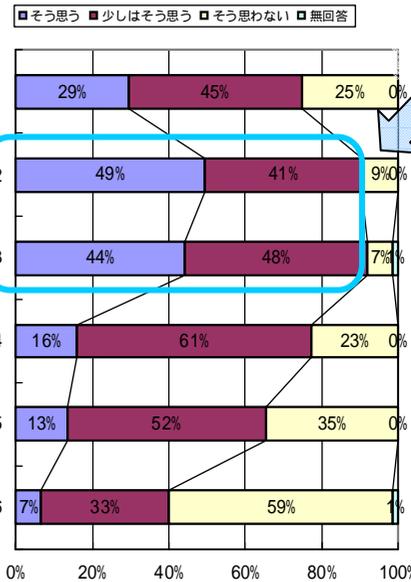


(非管理職)30人



・港湾行政マネジメントを実施することによりどのような効果があると思いますか？

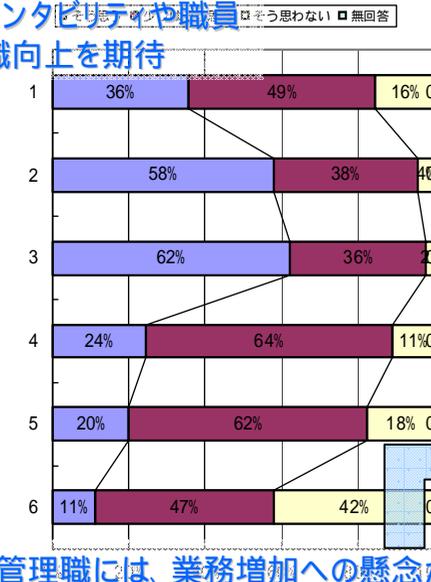
(全員)75人



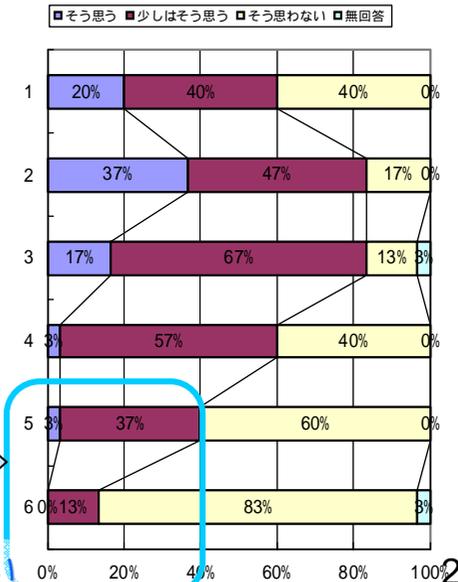
- 港湾管理者、港湾ユーザー、地域住民等との連携を強化しうる
- 職員の意識の向上につながる
- アカウントビリティの向上につながる
- 効率的・効果的な行政運営につながる
- 効率的な事務所運営につながる
- 日常業務の効率化につながる

アカウントビリティや職員の意識向上を期待

(管理職)45人



(非管理職)30人



非管理職には、業務増加への懸念が強い

参考) 試行事務所における主な意見等

港湾行政マネジメントの段階的な導入に関する主な意見

【第一段階】国による港湾行政マネジメントに向けた課題について

- ・次年度からの導入にあたっては、まず、港湾行政マネジメントの意義を十分に浸透させることが重要と考えられる。
- ・設定する指標数や対象とする港湾数などの絞込み、全体スケジュールの調整など柔軟な対応をお願いしたい。
- ・マネジメントを実施するにあたり、マニュアル的なものが必要。
- ・国だけでは限界があるので、第一段階から管理者と共に行うのが理想。

【第二段階】港湾管理者と連携したマネジメントに向けた課題について

- ・管理者と目的は同じでも思い入れの違いをどう調整するか、また国の事務所から見た場合、調整先が管理者の本庁と出先の2通りになり、その調整等にも相当の労力が必要になると懸念される。
- ・港湾管理者と国の目指す方向性に差が出た場合の調整が困難。

【第三段階】ポートコミュニティで取組むマネジメントに向けた課題について

- ・視点や利害の異なる主体が入り交じると、現実的には相当困難が予想される。
- ・関係者が多様化され調整等が煩雑になり、ポイントが出しにくい可能性がある。
- ・企業の都合は公共性と相容れない場合がある。
- ・様々な要望等が出されることが予想されマネジメントではなく、陳情の場になる恐れがある。
- ・港湾の場合はポートコミュニティ等他の関係機関の協力がなければ成り立たない部分が多々あるため、いかにうまく巻き込むかが重要である。
- ・あまり裾野を広げすぎると、国の事務所で取りまとめる作業量が多くなり、本来業務がないがしろになる恐れあり。

その他の意見

指標のデータ収集について

- ・管理者と日常的に連携することが必須。
- ・人員の確保が必要。多くの業務を各人が抱えており、自動的にデータ収集できる仕組みがほしい。データ提供者の負担増への対応についても検討が必要。

指標のフォローアップについて

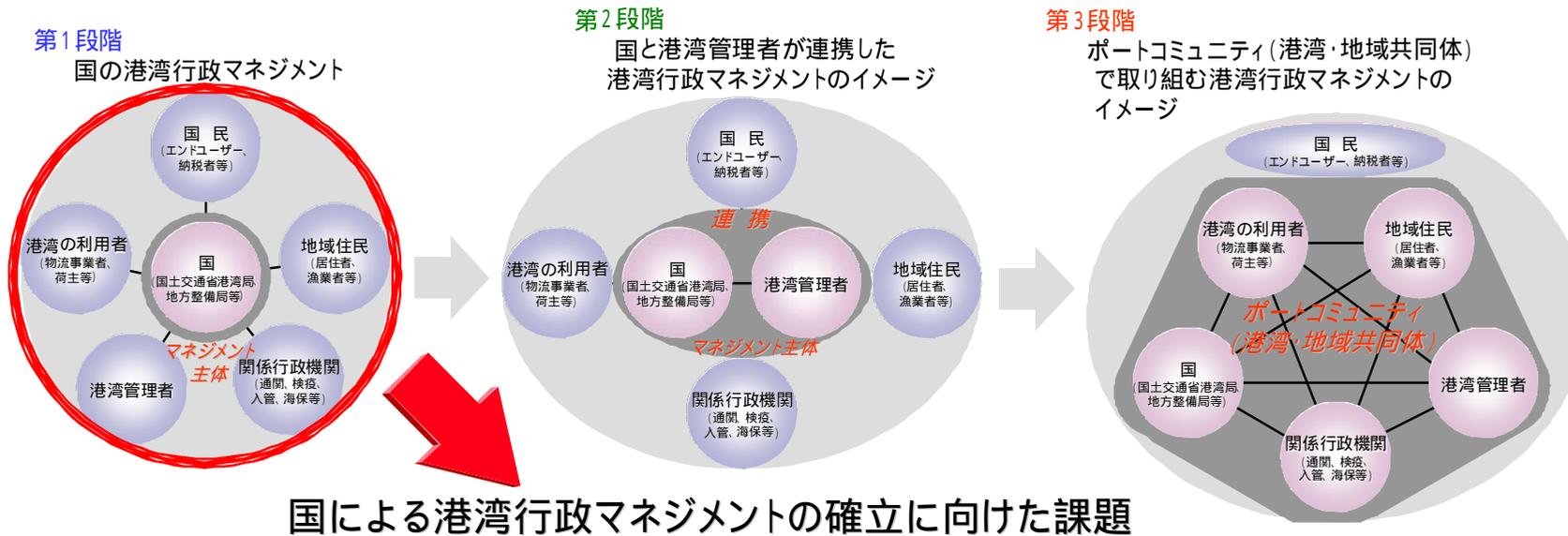
- ・先進事例の共有が必要。
- ・本省や地方整備局等による指導を希望。

その他

- ・事務所のみでは課題の解決はできないので、事務所の課題に対応して関係者を記入できる欄を様式に追加すべき。
- ・わからないことが生じた場合、「駆け込み寺」のようなサポート体制が必要。
- ・作業量だけが増え、マネジメントのためのマネジメントにならないようにしてほしい。
- ・導入にあたっては、事務所の自主性を尊重してほしい。

2) 国による港湾行政マネジメントの確立に向けた課題及び対応案の検討

第二段階の港湾管理者と連携したマネジメントや、第三段階のポートコミュニティで取り組むマネジメントを確立することが望ましいが、まずは第一段階の国によるマネジメントの早期確立に向けた取り組みが重要。



- <課題> >港湾行政マネジメントの必要性及び意義の浸透
- <課題> >港湾行政マネジメントに関わる関係主体の連携
- <課題> >事務所のミッションと港のビジョンの設定
- <課題> >本省、地方整備局、事務所等の役割の明確化
- <課題> >次年度のマネジメントへのフィードバック方法の確立
- <課題> >効率的なマネジメントの実施に向けた取組
- <課題> >情報の共有化による「学習する組織」の構築
- <課題> >国民に分かりやすい説明の徹底

<課題 > 港湾行政マネジメントの必要性及び意義の浸透

港湾行政マネジメントを実施するにあたり、その必要性や意義を全職員へ周知し浸透させることが重要である。また、現場の事務所において港湾行政マネジメントを推進するにあたり、一部の職員のみで検討し実施することがないよう、全員参加で港湾行政マネジメントを推進することが必要。

【対応案】 所長等を含めた港湾行政マネジメントについての会議の場を設け、ブレインストーミングなどを用いて定期的に議論を行う。 指針;3.(2)

【対応案】 セクションごとの目標や責任分担を明確にする。 指針;3.(2)

【対応案】 特に管理職は、マネジメントの意義や効果を理解した上で、部下など他の職員への啓発に努める。 指針;3.(2)

【対応案】 事務所のミッションや港湾のビジョンを踏まえ、おかれている状況や課題を認識し、方策を検討し、その成果を評価する一連のプロセスを踏み、現場における問題意識、共通認識などを高めることが必要。 指針;3.(2)

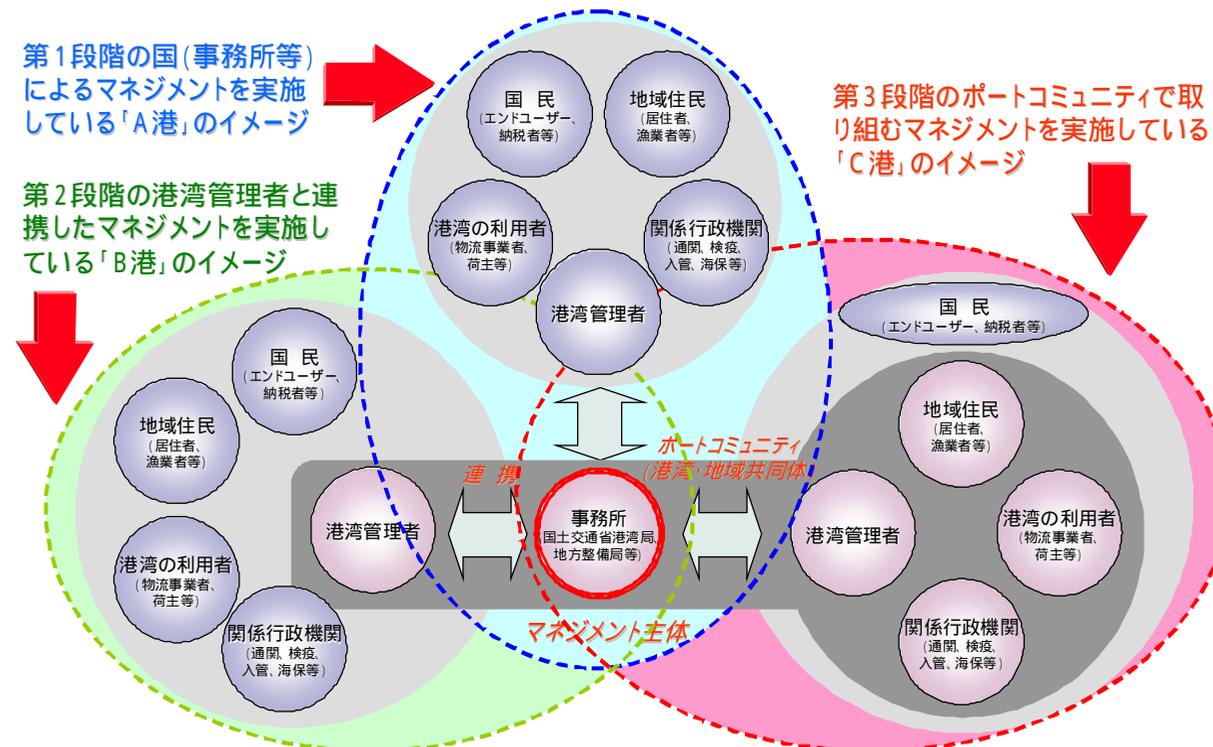


<課題> 港湾行政マネジメントに関わる関係主体の連携

港湾に関わる関係主体は多岐にわたっており、国だけでコントロールできることは限られている。そのため、第一段階の国によるマネジメントにおいても関係者の協力を得て、第二段階や第三段階における関係者との連携を見据えてマネジメントを進めていくことが必要。

【対応案】事務所、地方整備局等は、データ取得等を通じ、港湾管理者やその他の関係主体と従来以上の連携に努める。 指針;3.(3)

【対応案】事務所は、自らの役割のみに留まらず広い視野から関係者の関わり合い等について整理し、現状の課題に対して「誰が、何をやるのか」を検討・整理する。 指針;3.(3)



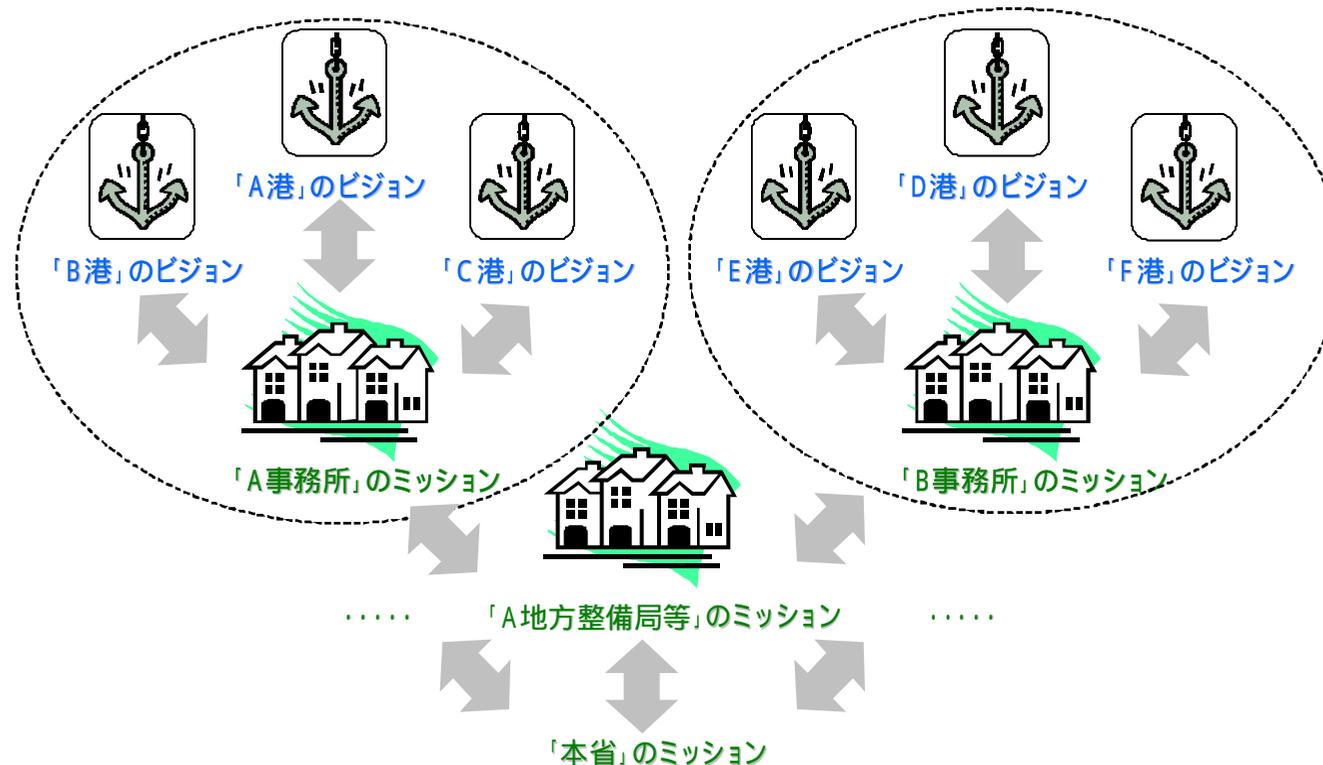
<課題> 事務所のミッションと港のビジョンの設定

一つの事務所で複数の港を所管している場合は、個々の港のビジョンを勘案しつつ(第一段階では港湾計画等を参考としつつ)、事務所のミッションを設定することが必要。

【対応案】 第一段階では、港のビジョンを考慮しながら事務所のミッションを設定する。 指針;3.(2)

【対応案】 第二段階では、港湾管理者と、第三段階ではポートコミュニティと共に港のビジョンを設定し、そのビジョンを勘案しつつ事務所のミッションを設定する。 指針;3.(2)

港のビジョン、事務所、整備局等、本省のミッションの設定イメージ



<課題> 本省、地方整備局、事務所等の役割の明確化

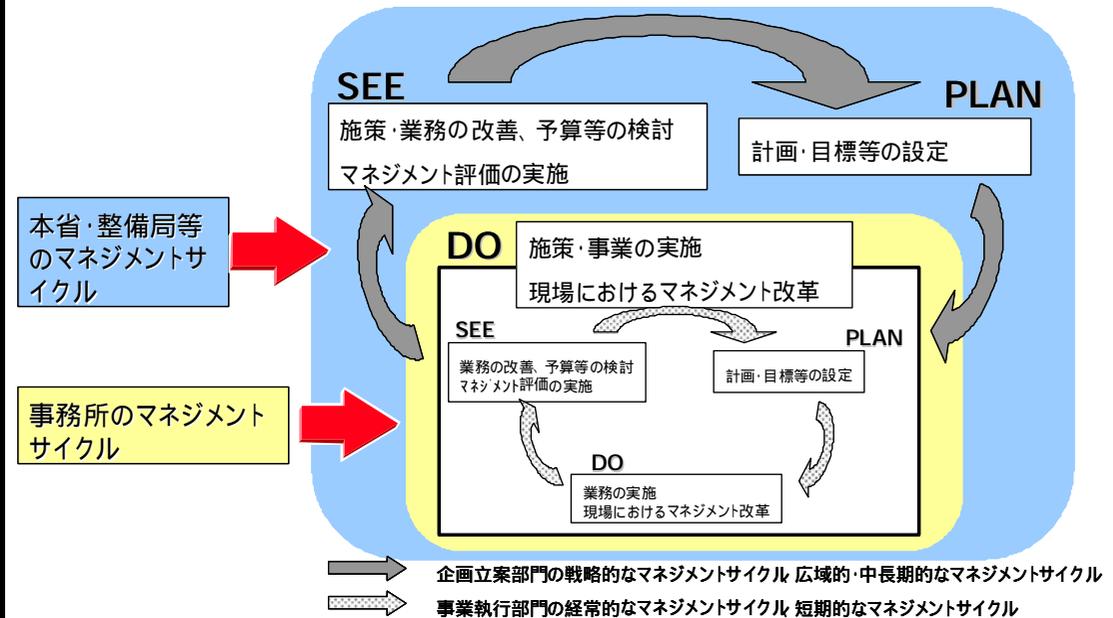
多重ループのマネジメントサイクルでは、企画立案部門の戦略的なマネジメントサイクルと事業執行部門の経常的なマネジメントサイクルが階層化しているため、本省、地方整備局、事務所等の役割分担を明確にすることが必要。

【対応案】 本省、地方整備局等、事務所の役割分担は下表のとおり。 指針:3.(3)

本省、地方整備局等、事務所の役割

事務所 (現場単位)	<ul style="list-style-type: none"> ・港湾管理者やポートコミュニティとの連携及び協働 ・ユーザーや地域住民のニーズの把握 ・事務所や所管港湾における情報公開 ・事務所版の「年次成果レポート/年次実行プラン(仮称)」の作成と公表
地方整備局等 (地域ブロック単位)	<ul style="list-style-type: none"> ・管内事務所への情報提供など後方支援 ・管内事務所間の連携の強化 ・本省等との連絡調整 ・地域ブロック版の「年次成果レポート/年次実行プラン(仮称)」の作成と公表
本省 (全国単位)	<ul style="list-style-type: none"> ・関係行政機関との調整 ・事務所及び整備局等への後方支援 ・事務所のベストプラクティスや先進事例等の情報共有化への取組 ・マネジメントの進め方の改善 ・本省版の「年次成果レポート/年次実行プラン(仮称)」の作成と公表

多重ループの港湾行政マネジメントサイクル



<課題> 次年度のマネジメントへのフィードバック方法の確立

国民やユーザーの声を港湾行政マネジメントへ反映しつつ、評価結果に基づき施策や事業の優先順位を明確化するなど、マネジメント結果を次年度のマネジメントへフィードバックする方法を確立することが必要。

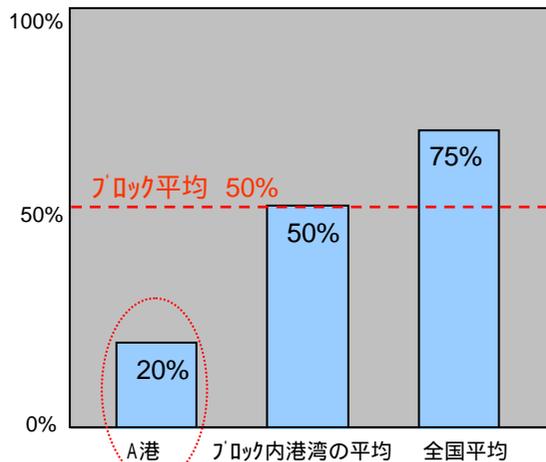
【対応案】 港の機能や役割を考慮の上、共通指標を比較することにより、全国的視点から課題を把握し、より優先度の高い施策や事業を選び実施する。 指針;3.(1)、指針;3.(1)

【対応案】 目標値に対する達成度を評価することにより課題を把握し、次年度のマネジメントに向けた方策等を検討し実施する。 指針;3.(2)、指針;3.(2)

【対応案】 CS調査などによる利用者や国民の満足度計測についても検討。 指針;3.(1)

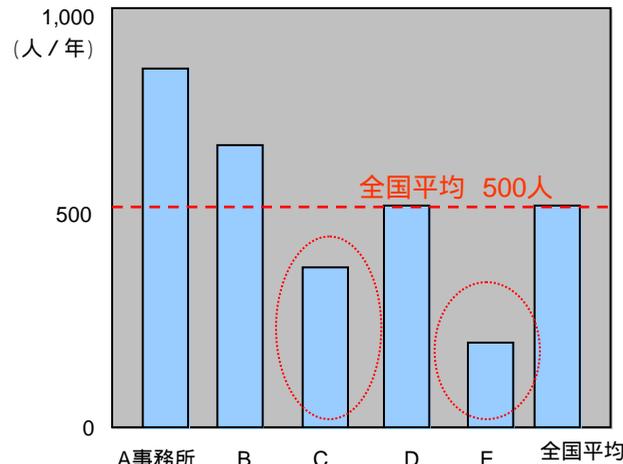
【対応案】 利用者や国民の声を聞く場を設け、その声を港湾行政マネジメントへ反映させるなど、双方向のマネジメントとすることが必要。 指針;3.(1)

【例】 電子データの利用率



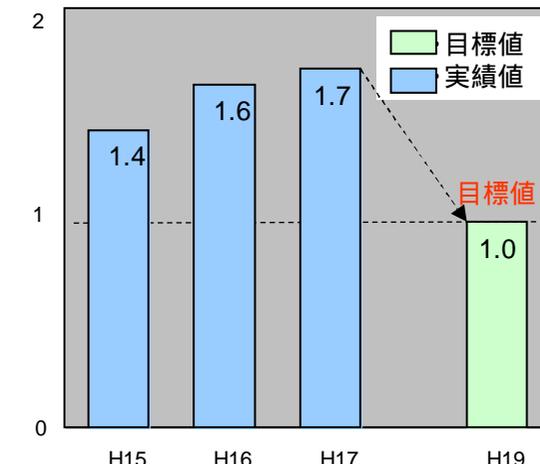
A港については、全国平均やブロック内平均と比較して、電子データ利用率が低い
分析の結果、早急に電子データ利用環境の整備が必要

【例】 港湾広報活動への年間参加人数



C, E事務所については、他の事務所と比べ、広報活動への参加人数が少ない
分析の結果、広報活動を増加させることが必要

【例】 Aターミナルの周辺道路の混雑度



近年の貨物量増加に伴い、周辺道路の混雑度も増加している
分析の結果、臨港道路の整備が必要

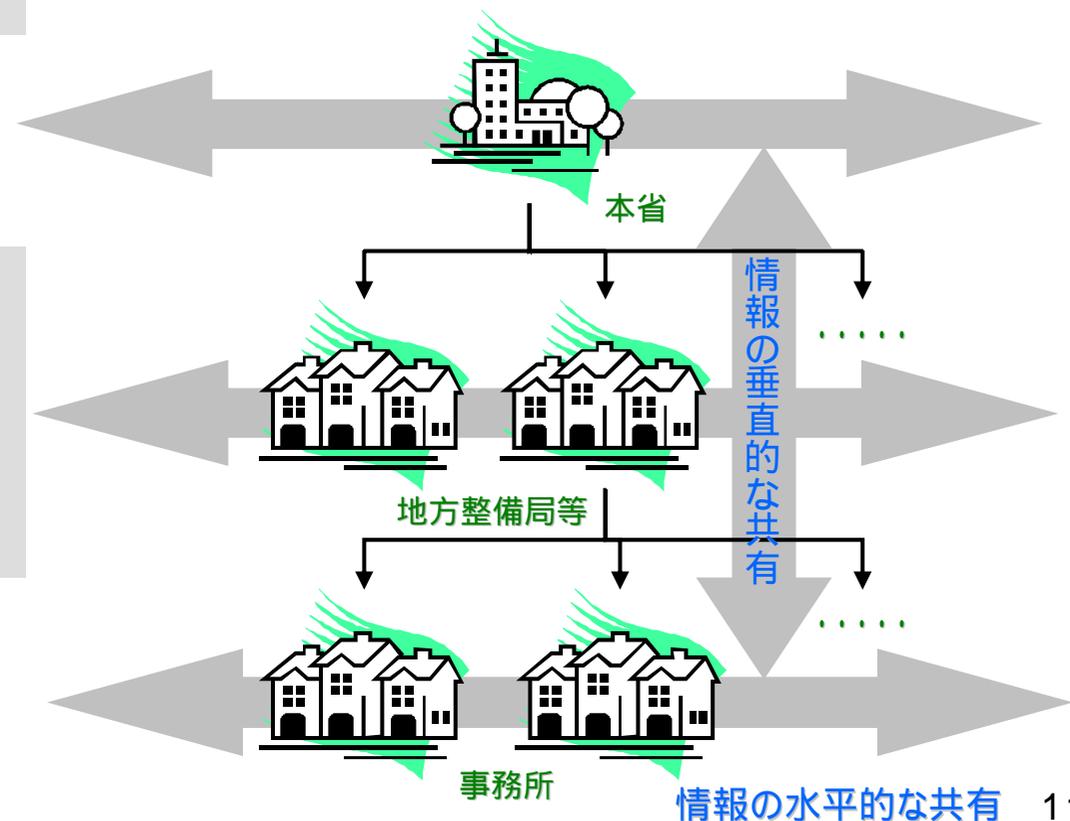
<課題> 情報の共有化による「学習する組織」の構築

本省、整備局、事務所等では、互いに情報をオープンにし共有することで組織全体のレベルアップを図ろうとする試みである「ベンチマーキング・コンソーシアム」の考え方を導入し、ベストプラクティスや先進事例等の情報を共有し合い、良いところを学びあって自律的に進化する「学習する組織」を構築することが必要である。

【対応案】 「情報の水平的な共有」と「情報の垂直的な共有」を実践。 指針:3.(3)

本省や整備局等のホームページで事務所の先進事例等のページにリンク。
本格導入後も、定期的にフォローアップセミナーを開催し悩みなどを共有。
他にも様々な場面で事務所の事例を紹介。

情報の水平的・垂直的な共有イメージ



<課題> 国民に分かりやすい説明の徹底

港湾はその特性上、施策や事業の効果が国民に伝わり難いため、効果発揮のメカニズムを丁寧に分析し、それをホームページ等を活用して国民に分かりやすく説明することが必要。

- 【対応案】国民やユーザーの関心が高く、重要であると考えられるテーマを中心に公表。 指針;3.(1)
- 【対応案】施策や事業等の評価に当たっては、外的要因やデータ収集の限界性など原因説明的な情報を付加し、その結果に至った過程やデータも含めて十分に説明。 指針;3.(1)、指針;3.(1)
- 【対応案】分析手法、公表手法についてもベストプラクティス等の情報を共有し、スキルアップを図る。 指針;3.(1)
- 【対応案】優れた事例を表彰するなど、スキルアップのインセンティブ付与に努める。 指針;3.(1)、指針;3.(2)
- 【対応案】今後ともより一層国民が認識できる効用と指標とのギャップを埋める工夫が必要。 指針;3.(1)
- 【対応案】分かりやすい指標づくりや成果チェックの速報性などに努める。 指針;3.(1)
- 【対応案】幅広い関係者と連携・協力することで、情報収集を密にし、必要に応じたきめ細かい情報公開を行うことが必要。 指針;3.(1)

(例-1) 分かりやすくする工夫

グラフや写真、地図などビジュアルな補助具を使う工夫

アウトカム: 世界に誇れる魅力的な 港を目指す



(塗り替え前)

(出所) 静岡県清水港管理局HP

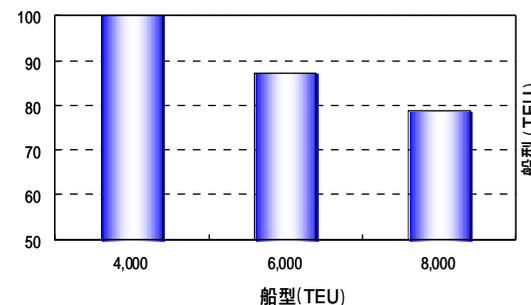


(塗り替え後)

(例-2) 分かりやすくする工夫

効用と認識とのギャップを埋める工夫

船型別の海上輸送費用
(スケールメリットによるコスト低減)



航行日数が10日の場合で、4000TEU級船の費用を100とした。
資料: 港湾整備事業の費用対効果分析マニュアル(平成16年6月)

大きな船で貨物を運搬すると...

円のコスト削減!

3) 段階的なマネジメントへの発展に向けた課題

第二段階の港湾管理者と連携したマネジメント、第三段階のポートコミュニティで取り組むマネジメントへの発展に向け、今後、以下の課題への対応を検討することが必要。

段階的なマネジメントへの発展に向けた課題の整理

第1段階 (再掲)	国による港湾行政マネジメント	第二段階、第三段階のマネジメントへの発展に向けた課題
	<ul style="list-style-type: none"> 全員参加による港湾行政マネジメントの推進体制の確立 港湾行政マネジメントに関わる関係主体の連携 事務所のミッションと港のビジョンの設定 本省、地方整備局、事務所等の役割の明確化 次年度のマネジメントへのフィードバック方法の確立 効率的なマネジメントの実施に向けた取り組み 情報の共有化による「学習する組織」の構築 国民に分かりやすい説明の徹底 	
第2段階	港湾管理者と連携したマネジメント	
	<ul style="list-style-type: none"> ・従前以上に港湾管理者との緊密な連携が必要である反面、単独で実施可能な事項、連携してやるべき事項等に関するルール作りが必要。 ・一つの事務所が複数の港湾管理者や出先機関と調整を要したり、その逆の場合もあるため、第1段階で得たノウハウを活かして、国が積極的に調整役となる必要がある。 	
第3段階	ポートコミュニティで取り組むマネジメント	
	<ul style="list-style-type: none"> ・関係主体が多岐にわたるため、それぞれの責任の所在が不明確になる恐れがある。主体毎に、単独で実施可能な事項、協力してやるべき事項等に関してルール作りが必要。 ・利害関係が更に複雑になり、調整に時間・労力を要することが想定されるため、効果的かつ効率的な意見調整の方策について、国と港湾管理者の連携のもとで引き続き検討していく必要がある。 	