

港湾行政マネジメントの指針 骨子（案）

平成 年 月

港湾行政マネジメントに関する研究会

1. 港湾行政マネジメントの背景

(1) 成果志向の行政運営への潮流

- ・ 財政赤字の増大や公的部門のパフォーマンス低下を背景に、民間の経営手法を公的部門に応用したNPM(New Public Management)が70年代以降に英米等で形成。
- ・ アウトカム指標等を活用した業績測定等を取り入れた取り組みが展開。

(2) 港湾行政における取り組み

- ・ 住民参加型の港湾計画や事業評価、政策チェックアップなどによる評価を実施している。

(3) 港湾行政マネジメントの目的

- ・ 港湾行政マネジメントの確立に向けた取り組みにより、下記の点が期待できる。
 - 成果重視型の行政への推進を図れる。
 - 従来以上に効率的で、使いやすく、安全で、美しく、賑わいのある港づくりが期待できる。
 - 事業執行部門の職員ひとりひとりの意識改革や日々の業務における行政の効率化に関わる取り組みなどが期待でき、より効率的な行政の実現に資する。

2. 港湾行政マネジメントの枠組み

(1) 港湾行政マネジメントの基本コンセプト

- ・ 港湾行政マネジメントの基本コンセプトは、 定量的な目標の設定と成果主義、顧客主義、 競争原理、 現場主義であり、これら4つの基本コンセプトのもとで港湾行政マネジメントの基本方針を下記のとおり設定。

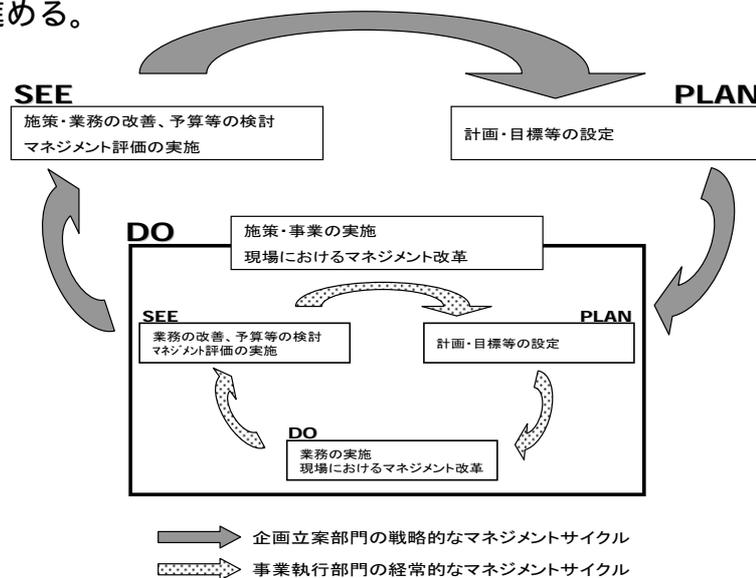
1. 港湾ユーザーならびに最終顧客である国民に対する説明責任（アカウントビリティ）の徹底 ~ 国民的視点に立った成果重視の港湾行政への転換 ~
2. 国民本位の効率的で質の高い港湾行政マネジメントの実現 ~ 現場における港湾行政マネジメント改革 ~

(2) 港湾行政マネジメントの関係主体

- ・ 港湾行政マネジメントでは、国、港湾管理者、港湾ユーザー、関係機関、港湾利用者、地域住民など港湾の日々の活動に関わる関係主体であるポートコミュニティ（港湾・地域共同体）が一体となって、港湾活動のパフォーマンス向上を目指す必要有り。
- ・ 港湾行政マネジメントにあたっては、以下の3段階で関係主体を広げていくことが重要。
 - 第1段階 国の港湾行政マネジメント
 - 第2段階 国と港湾管理者が連携した港湾行政マネジメント
 - 第3段階 港湾の日々の活動に関連する主体であるポートコミュニティ（港

(3) 港湾行政マネジメントの階層構造

- ・ 港湾行政マネジメントでは、事業執行部門の短期的な視点での経常的なマネジメントサイクルと、より広域的な視点・中長期的な視点で成果の進捗や施策の動向をチェックする戦略的な港湾行政マネジメントサイクルという多重ループのマネジメントを進める。



(4) 港湾行政の使命および政策目標等の明確化

- ・ 活力、安全、環境、暮らしなど多岐にわたる港湾行政を国民や港湾のユーザーに分かりやすく説明することが重要。
- ・ 最終顧客である国民の生活実感にあったわかりやすい指標(最終アウトカム指標)、中間顧客である港湾ユーザーの関心の高い施策の進捗を表す指標(中間アウトカム指標)や事業の量を表す指標(アウトプット指標)などを選定。
- ・ 全国共通の指標にとどまらず、港湾の特性やおかれている状況が個々の港湾で異なることから、事業の執行部門毎にそれぞれの戦略に基づき主体的に独自の指標を設定する必要あり。

(5) 目標値の設定

- ・ 指標の目標値設定は、近年の社会経済状況や港湾を取り巻く動向などを勘案したうえで、現場における十分な議論を通じて、中長期的な目標、単年度目標を設定。
- ・ 具体的な目標値の設定方法は、指標の特性などを勘案し、ベスト・プラクティスによる設定、上位計画等による設定等を適切に設定。
- ・ 特に国際物流に関しては、国際競争力強化に向け、今後の海外諸港のサービス水準の動向にも配慮した目標値の設定が必要。

(6) 港湾行政マネジメントのサイクル

- ・基本的には、1年を1サイクルと考え、年初に目標値をたてて「年次実行プラン（仮称）」を公表し、年度末～次年度にかけて、指標の進捗状況等に関する評価・分析を行い「年次成果レポート（仮称）」で公表、次年度のマネジメントにフィードバック。

3．港湾行政マネジメントの確立に向けて

当研究会において、平成16年度より2年間にわたり、

- ・ 港湾ユーザーや最終顧客にも分かりやすい指標の設定・評価により、従来以上にユーザーや国民の要請を的確に今後の港湾行政に反映し、成果重視型の港湾行政への転換を推進する。
- ・ 国のみならず、港湾管理者、港湾ユーザーである船社、港運事業者、陸運事業者、荷主等のほか、税関、検疫、入国管理等に関わる国の機関、地域住民など、港湾の日々の活動に関わる関係主体がポートコミュニティ（港湾・地域共同体）として一体となって港湾行政マネジメントに取り組むことにより、従来以上に効率的で、使いやすく、安全で、美しく、賑わいのある港づくりを推進する。
- ・ 現場のマネジメント改革に資する指標の設定・評価により、事業などの執行部門における課題や対応方策などが明らかとなるとともに、執行部門の職員ひとりひとりの意識改革や日々の業務における行政の効率化を通じて、より効率的な行政の実現を図る。

ことを目的とし、港湾行政マネジメントについて検討してきたところである。この検討内容に加え、平成17年度に実施した11の国の港湾事務所における試行の結果を踏まえ、早期に確立が必要な第1段階（国の港湾行政マネジメント）を中心とした港湾行政マネジメントのあり方、さらには第2段階、第3段階も見据えた今後の課題などについて、以下にとりまとめた。

平成16年度から2年間にわたり研究会において検討した内容および平成17年度に実施した11の国の港湾事務所における試行の結果を踏まえ、早期に確立が必要な第1段階（国の港湾行政マネジメント）を中心とした港湾行政マネジメントのあり方、さらには第2段階、第3段階も見据えた今後の課題などについてとりまとめた。

（1）国民的視点に立った成果重視の港湾行政への転換

港湾から受ける効用と国民・ユーザーの認識

- ・ 港湾行政マネジメントでは、港湾の直接的なユーザーである船社、港運事業者、港運、旅客等への効用は勿論のこと、港湾を直接的には利用しない国民にも、どのような効用が及ぶのかを認識できるような説明を行うことが必要。 課題
 - ・ 例えば、共通指標について、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。 課題 -5
 - ・ C S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が必要。 課題 -3
- ##### 指標フォローアップとデータ取得の効率化の推進分かりやすい説明の徹底
- ・ 指標の動向を詳細に分析することにより、成果を把握するとともに外部要因や今後の課題等を明確にすることが必要。 課題 -2

- ・施策や業務にとどまらず、分かりやすい分析手法、説明手法等についてもベストプラクティスを集め、閲覧できる場を設けるなど現場間で情報を共有することによりスキルアップを図ることが必要。 課題 -3
- ・本省や整備局は、そのための会議や打ち合わせを積極的に開催するとともに、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の付与に努めることが必要。 課題 -4

情報公開の徹底

- ・港湾行政マネジメントの実施結果は、年次実行プランや年次成果レポートとして、取り纏め、ホームページウェブサイト等を活用することにより、国民に分かりやすい資料で情報公開することを基本とすべき。 課題
- ・その際には、国民が当該施策の是非を判断できるよう、その結果に至った過程やデータも含めて公開するよう努めることが必要。 課題 -2
- ・ITを活用した幅広いデータの取得体制などについても検討を行い、より分かりやすい国民的な視点に立った指標づくりや、成果チェックの速報性などに努めることが必要。 課題 -6
- ・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。 課題 -7
- ・ホームページウェブサイトに掲載する時には、当該港湾のマネジメントだけでなく、国民が必要や興味に応じて、他の事務所や本省・整備局のマネジメントを閲覧しやすくする工夫が必要。 課題 -1

次年度のマネジメントへのフィードバック

- ・指標の進捗状況等に関する評価・分析を行い施策や事業の優先順位を明確化するなど、その結果を次年度のマネジメントへフィードバックすることが必要。 課題 -1
- ・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。 課題 -4

(2) 現場における港湾行政マネジメント改革

事務所現場のミッション使命と港のビジョンの明確化

- ・上位計画や地域の計画等を十分に考慮し、現場の事務所等のミッション使命（存在理由）および港湾の将来のあり方についてのビジョンを明確にする必要がある。 課題 -1
- ・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管内に複数の港湾がある場合は、それぞれの港湾についてビジョンを明確化する必要がある。 課題 -1

現場における課題・施策・指標の検討

- ・現場の事務所等の使命や各港湾のビジョンを踏まえ、において、それぞれのおかれている状況、課題などをよく認識し、その改善のためにはどのような施策・対

応を図り、その成果を指標でどのように評価すべきかという一連のプロセスを踏み、現場執行部門における問題意識、共通認識などを高めることが必要あり。 課題 -4

- ・検討にあたっては、資源（予算）や人材（職員）に制限があることを認識しつつ、施策の重要性や緊急性等の観点から優先度を明確にし、資源や予算を有効に配分・活用できる方策を検討することが必要。 課題 -2

— 港湾や執行部門特有の課題に対応した独自指標の検討

- ・現地の執行部門現場の事務所等における独自指標の検討、個々の職員による認識、日々の業務の実施、改善などが必要。 課題 -4
- ・独自指標は、地域住民への分かりやすさや指標の動向に対する事務所等のコントロール性等を考慮して、設定することが必要。 課題 -5

— 指標に関わる作業と執行部門等におけるモチベーションの向上

- ・単なる資料作成、指標のフォローアップに陥らないような工夫が不可欠。 課題
- ・そのためには、（１）に記載したとおり、優れた事例を表彰するなどのインセンティブ付与などの工夫を実施主体の体制として構築することが必要。 課題 -4

現場の推進体制

- ・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。 課題
- ・現場の事務所等において一部の職員のみで港湾行政マネジメントを検討、推進することがないよう、セクションごとの目標や責任分担をはっきりさせるなど、全職員が港湾行政マネジメントへの参画を意識することが必要。 課題 -2
- ・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、定期的に議論を行うことが必要。 課題 -1

（３） 港湾行政マネジメントサイクルの確立に向けて

第１段階における本省、地方整備局、事務所等の役割分担

- ・港湾行政マネジメントを第２段階、第３段階へ発展させるためにも、早期に国のマネジメントである第１段階を確立する必要がある。 課題
- ・事務所等は事業実施部門（現場）としてのマネジメントを、地方整備局等は事務所等のマネジメントを地域単位で、また本省は全国レベルでとりまとめる観点からのマネジメントをとりまとめる、本省は企画立案部門としてのマネジメントを実施することが必要。 課題
- ・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に連携を図ることを期待。 課題 -1
- ・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。 課題 -2
- ・本省は様々な事例を収集し、それらの情報を提供すること等を通じ、事務所・地方整備局等の職員の意識向上、スキルアップを図ることを期待。 課題、課題

- ・円滑な導入が図れるよう、本省は試行事務所と協力し、港湾行政マネジメントの意義や基本的な手順を周知徹底する必要がある。また、特に初年度は作業の進捗等を見ながら、導入の速度やマネジメントの範囲等については柔軟に対応する必要がある。 課題 、 課題
- ・本省は整備局や事務所のマネジメント実施上の課題を収集し、マネジメントが効果的かつ効率的に実施されるよう、柔軟に課題に対応するとともに、その体制を構築することが必要。 課題 、 課題 -1
- ・本省はマネジメントの具体的な進め方の参考となるよう、実務者用の手引きを作成することも必要。 課題 -2
- ・本省は共通指標の算出には、共通のフォーマットを作成し集計作業を簡略化する。 課題 -3
- ・本省、地方整備局、事務所等では、互いに情報を共有し合い良いところを学び合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。 課題 、 課題

— 今後のポートコミュニティによるマネジメントを目指した取り組み

- ・国を中心としたマネジメントから港湾管理者と連携したマネジメント、さらに将来的には港湾ユーザー、関係機関などのポートコミュニティ（港湾・地域共同体）によるマネジメントへ発展。
- ・第1段階～第3段階の各段階で留意すべき事項は以下の通り。 3)

第1段階	<p> <u>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</u> <u>港湾行政マネジメントに関わる関係主体の連携</u> <u>事務所のミッションと港のビジョンの設定</u> <u>本省、地方整備局、事務所等の役割の明確化</u> <u>次年度のマネジメントへのフィードバック方法の確立</u> <u>効率的なマネジメントの実施に向けた取り組み</u> <u>情報の共有化による「学習する組織」の構築</u> <u>国民に分かりやすい説明の徹底</u> </p> <p> <u>円滑な導入が図れるよう、本省は試行事務所と協力し、港湾行政マネジメントの意義や基本的な手順を周知徹底する必要がある。また、特に初年度は作業の進捗等を見ながら、導入の速度やマネジメントの範囲については柔軟に対応する必要がある。</u> </p> <p> <u>また、データ取得等については、港湾管理者等の協力が不可欠であり、第2段階への展開も視野に入れつつ、積極的に港湾管理者との連携を図る必要がある。</u> </p>
第2段階	<p> <u>・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となる。</u> </p> <p> <u>・また、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。</u> </p>
第3段階	<p> <u>・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</u> </p>

	<p><u>してやるべき事項等に関してルール作りが必要。</u></p> <p><u>一・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継続も引き続き検討していく必要がある。</u></p>
--	--

- ~~・ポートコミュニティレベルでのマネジメントでは、関係者における責任の所在が不明確になる恐れもあり留意が必要。各主体毎に、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。~~

~~—**港湾の全分野における取り組み**~~

- ~~・港湾に関わる物流機能だけにとどまらず、安全や環境などの他の分野、さらには港湾全体に関わるマネジメントへの取り組みが必要。~~

(参考) 共通指標