

港湾行政マネジメントの指針

平成18年 2月

港湾行政マネジメントに関する研究会

港湾行政マネジメントに関する研究会 委員名簿

委員長

山本 清 国立大学財務・経営センター研究部教授

委員

石黒 一彦 神戸大学 海事科学部講師

大津 光孝 静岡県土木部 港湾総室長

岡本 直久 筑波大学 システム情報工学研究科助教授

小林 潔司 京都大学大学院 工学研究科教授

永田 潤子 大阪市立大学大学院 創造都市研究科助教授

松川 孝一 早稲田大学ビジネススクール専門職大学院 客員助教授

(委員は五十音順)

(敬称略)

目 次

はじめに

1. 港湾行政マネジメントの背景・目的	1
(1) 成果志向の行政運営への潮流	
(2) 港湾行政における取り組み	
(3) 港湾行政マネジメントの目的	
2. 港湾行政マネジメントの枠組み	3
(1) 港湾行政マネジメントの基本コンセプト	
(2) 港湾行政マネジメントの関係主体	
(3) 港湾行政マネジメントの階層構造	
(4) 港湾行政の使命および政策目標等の明確化	
(5) 目標値の設定方法	
(6) 港湾行政マネジメントのサイクル	
3. 港湾行政マネジメントの確立に向けて	9
(1) 国民的視点に立った成果重視の港湾行政への転換に向けて	
(2) 現場における港湾行政マネジメント改革に向けて	
(3) 港湾行政マネジメントサイクルの確立に向けて	
 (参考) 港湾行政マネジメントに関わる指標 (案)	

はじめに

近年、国民に対する説明責任（アカウンタビリティ）の徹底や国民本位の効率的で質の高い行政の実現等、国民の視点に立った成果重視の行政への転換が要請されており、国土交通省ではNPM¹（ニュー・パブリック・マネジメント）の考え方を取り入れた行政マネジメントサイクル（Plan-Do-Check-Action サイクル）の確立を目指し、種々の取り組みを行っている。

国土交通省港湾局においても、既に、業績測定、施策の評価、個別事業評価等を行い港湾行政マネジメントに取り組んでいるが、行政マネジメントサイクルを確立するためには、今後さらに次のような課題の解決に取り組む必要がある。

- ① 港湾ユーザーや最終顧客である国民への分かりやすい指標を用いた行政の説明責任の徹底
- ② 現場のマネジメント改革に資する指標を用いた港湾行政の効率化と質の向上
- ③ 港湾行政におけるチェックからアクション、プランへの積極的なフィードバック

これらの課題解決に向けて、平成 16 年度に港湾局長の私的研究会として「港湾行政マネジメントに関する研究会」が設置され、NPM の考え方を取り入れた港湾行政マネジメントに関する広範囲で具体的な検討を行ってきた。

港湾には、物流、環境、安全等様々な機能があり、港湾ユーザーと一口に言っても多くの主体が関連するとともに、その整備においても整備主体と管理主体が異なる施設もある。さらには、アジア諸国の経済発展や産業の水平分業化の進展等グローバル化とも相まって、近隣諸国との厳しい国際競争にさらされている等、港湾は他の社会資本と性格を大きく異にする点も多い。

従って、検討過程においては、これらの港湾の特性を認識しながら、港湾行政マネジメントの枠組みや進め方等の議論に非常に多くの時間を費やした。検討の 2 年目にあたる平成 17 年度には、国土交通省の地方支分部局である 11 の事務所において、試行的に港湾行政マネジメントを実施し、提唱したマネジメント手法の問題点の抽出・整理等も行った。

¹ NPM: 民間の経営手法を公的部門に応用した公的部門の新たなマネジメント手法のこと。

本指針は、このような 2 年間にわたる本研究会の検討成果として、港湾行政マネジメントの枠組みや取り組むべき事項等を取りまとめたものであり、港湾や港湾行政の特色を踏まえたマネジメント手法についても、一定の方向性を示すことができたものと考えている。

本指針を参考にして、国土交通省港湾局をはじめ、港湾行政に携わる関係者が港湾行政マネジメントに果敢に挑戦し、逐次改善を重ね、より国民に信頼される港湾行政を日々実践されることを強く期待する。

最後に、本研究会にご参画され、ご熱心に検討を頂いた各委員の皆様方、並びに関係者の皆様に深く感謝の意を表する次第である。

平成 18 年 2 月

港湾行政マネジメントに関する研究会 委員長
山本 清

1. 港湾行政マネジメントの背景・目的

(1) 成果志向の行政運営への潮流

NPM(ニュー・パブリック・マネジメント)とは、民間の経営手法を公的部門に応用した公的部門の新たなマネジメント手法であり、1970年代以降、行政実務の現場主導で形成されたマネジメント論である。

NPM論の背景には、我が国に限らず、多くの国において共通の問題として財政赤字の増大と公的部門のパフォーマンスの低下があり、これを解決し、行政部門の効率化を図るために、様々な取り組みが行われてきた。

例えば、米国や英国においては、その一環として成果を表す指標であるアウトカム指標を用いて政策目標を設定し、毎年度、業績を分析、評価し、以後の施策、事業に反映する制度を政府全体として導入している。

我が国においても、平成14年度より「行政機関が行う政策の評価に関する法律」が施行され、政府全体で成果志向の行政への転換が推進されている。

こうした中で、国土交通省においても、「国土交通省政策評価基本計画」を作成し、成果主義の行政運営への転換を進めることとしている。

(2) 港湾行政における取り組み

資源小国であり島国である我が国では、日々の暮らしに不可欠な食料やエネルギーの多くを海外に依存しているとともに、国際的な水平分業の進展等も相まって、世界との交易がますます拡大している。このような中で、港湾は、輸出入貨物量の99.7%を取り扱う等経済社会活動の根幹である人やモノの流れを支え、日本の経済社会の活力を生み出すとともに、安全、環境、暮らし等の各分野においても重要な役割を果たしている。

港湾の整備については、国だけでなく港湾管理者さらには民間事業者等が関与し、港湾を構成する施設の整備主体も施設によって異なるほか、物流ターミナル、旅客船ターミナル、臨港道路、緑地等その施設も多岐にわたる。

また、貨物の輸出入を例にとると、船社、港で荷役等を行う港運事業者、陸上運送を行う陸運事業者、荷主等の港湾ユーザーや、税関、検疫、入国管理等に関わる国の機関等多様な関係者が関与しており、最終顧客である国民には港湾の存在、関与が実感しづらいという点もある。

このような港湾行政についても、より効果的かつ効率的な行政の実現を目指して、費用便益分析等に基づく個別事業の評価システムを積極的に取り入れて

いるほか、住民や港湾ユーザー参加型の港湾計画プロセスを導入する等、透明性、公正性を確保するための取り組みを推進している。

また、港湾行政全体の運営にあたっては、社会資本整備重点計画や政策チェックアップ等において成果を表す指標（アウトカム指標）を用いた検討に取り組んでいる。

（３）港湾行政マネジメントの目的

上記のとおり、国民本位でかつ効率的な港湾行政への取り組みが既になされてはいるが、港湾行政マネジメントの確立に向けた今後の取り組みにより、下記の点が期待される。

- ①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、成果重視型の行政への推進を図れる。
- ②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、地域住民等、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が期待できる。
- ③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、事業等の執行部門における課題や対応方策等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に関わる取り組み等が期待でき、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

NPM(ニュー・パブリック・マネジメント)の基本フレームは、プロセス管理から目標管理型の経営へ転換することであり、①定量的な目標の設定と成果主義、②顧客主義、③競争原理、④現場主義から構成される。このフレームに従って港湾行政マネジメントの基本コンセプトを整理すると次のようになる。

①定量的な目標の設定と成果主義

港湾行政の使命を果たす政策目標の実現を定量的に示すアウトカム指標および目標値の設定、成果のアウトカム指標に基づく評価と分析、評価結果の政策・予算執行等への反映というサイクルの確立を目指す。

②顧客主義

国民を最終顧客、港湾ユーザーを中間顧客と捉え、これらの顧客のニーズを反映したアウトカム指標等により、港湾活動に関するサービスの質と説明責任(アカウンタビリティ)の向上を目指す。

③競争原理

ベンチマーキング等を用い、関係主体の成果について評価を行い、競争原理の導入によるモチベーションの向上等を目指す。

④現場主義

現場の創意工夫を尊重し、組織の活性化や自律的進化を助長することにより、効率的な行政の実現を目指す。

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次のように設定する。

港湾行政マネジメントの基本方針

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(アカウンタビリティ)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

港湾は、社会経済活動の根幹である人やモノの国内・国際間の流れを支える重要な社会資本であり、国際物流を例にとれば、国（本省・地方整備局・事務所等）や港湾管理者は勿論のこと、港湾のユーザーである船社、港運事業者、陸運事業者、荷主のほか、税関、検疫、入国管理等の輸出入手続きに関わる国の機関等多様な主体が関与している。

このように多数の関係者が関連する港湾行政マネジメントでは、国によるマネジメント、国と港湾管理者が連携したマネジメントのステップをさらに発展させ、国、港湾管理者、港湾ユーザー、関係行政機関、地域住民等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を向上させることを目指す必要がある。

すなわち、港湾行政マネジメントにあたっては、関係主体と連携しつつ、以下のように段階的に港湾行政マネジメントを発展させていくことが重要である。

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 港湾の活動に関連する各主体がポートコミュニティ

（港湾・地域共同体）として一体で取り組む港湾行政マネジメント

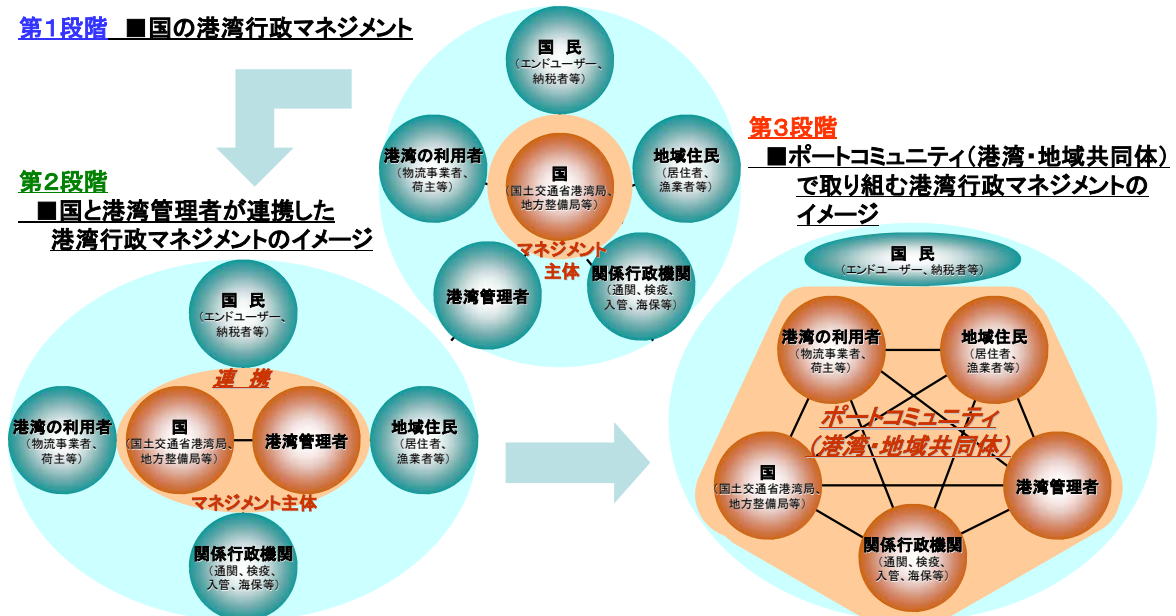


図-1 港湾行政マネジメントの段階的導入

(3) 港湾行政マネジメントの階層構造

事業執行部門、いわゆる現場におけるマネジメントサイクルでは、現在は何が課題であり、どのような解決策が考えられるかを事業執行部門の内部で議論をしたうえで、日々の業務が効率的に行われているか、またその業務により施策がうまく進行し、国民やユーザーにどのような効果をもたらしているか等を、わかりやすい指標選定により定期的にチェックアップする必要がある。

また、その事業執行部門における経常的なマネジメントを事業執行部門自体のより中長期的な視点でのマネジメントに活かすとともに、より広域的な地方整備局等や国全体としての視点により、施策の評価や計画等を行う Plan-Do-See の戦略的なマネジメントサイクルを実施する必要がある。

以上のように、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、より広域的な視点と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サイクルを進める必要がある。

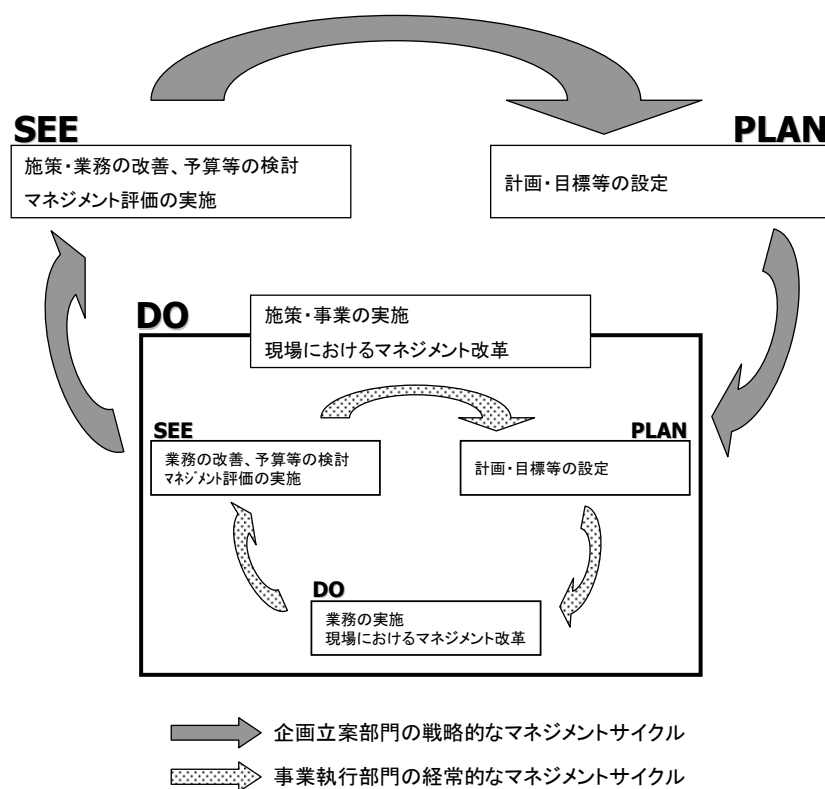


図-2 多重ループのマネジメントサイクル

(4) 港湾行政の使命および政策目標等の明確化

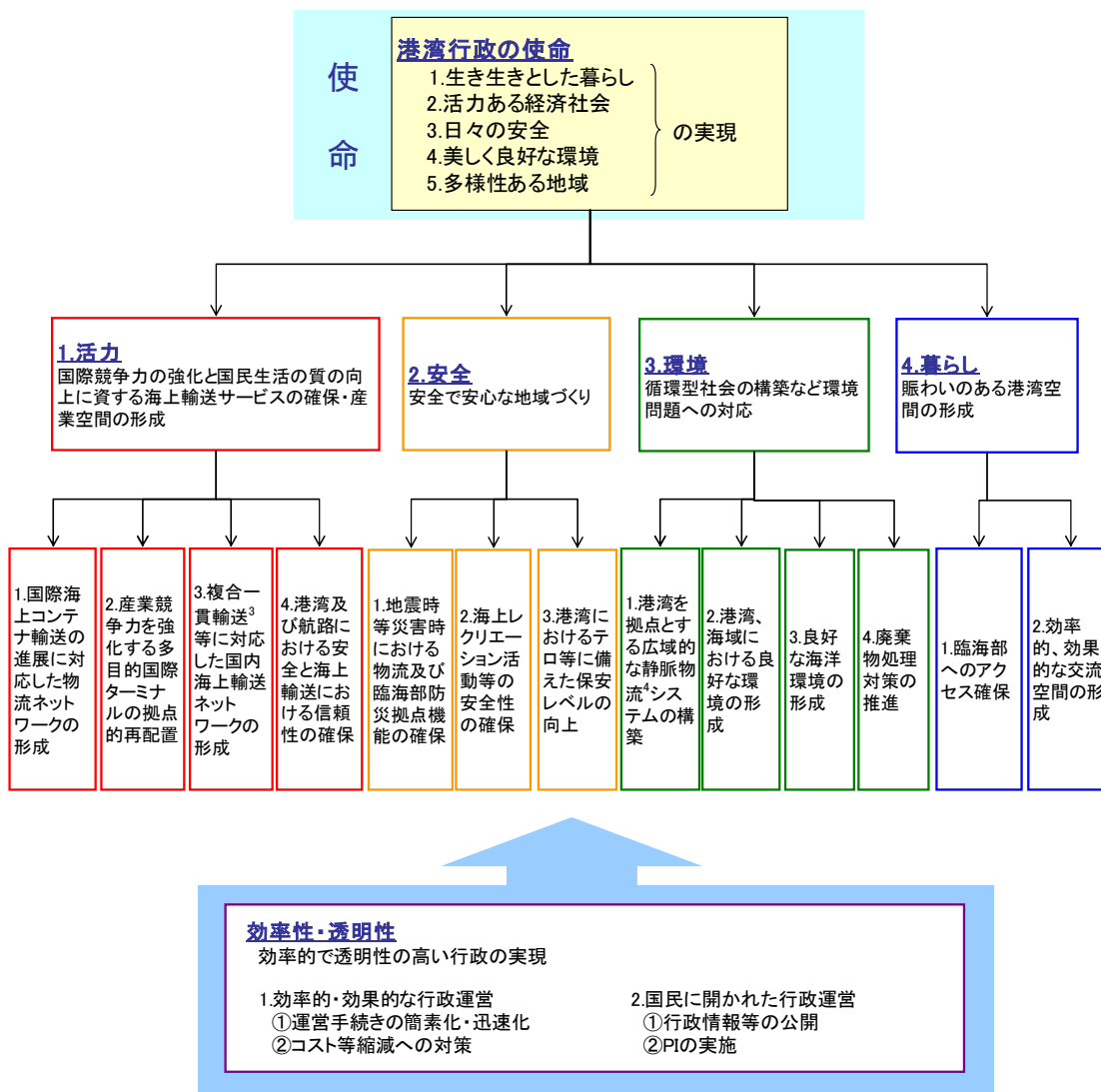
港湾行政は、①生き生きとした暮らし、②活力ある経済社会、③日々の安全、④美しく良好な環境、⑤多様性ある地域の実現という使命（ミッション）に向け、対応する目標と各種の施策等を掲げ、物流ターミナル、旅客船ターミナル、耐震強化ターミナル²、臨港道路、緑地等の事業実施等を行っている。

これら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であり、最終顧客である国民の生活実感にあった分かりやすい指標（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）等の階層的な指標群を、活力、安全、環境、暮らし等の港湾行政の政策目標に沿って体系的に設定する必要がある。

その際には、港湾行政の主要な施策や業務の成果を表現するものとして全国共通的に計測すべき指標（以下、「共通指標」と呼ぶ）のみにとどまらず、個々の港湾や事務所の特性、おかれている状況が異なることから、執行部門の基本単位である事務所等毎にそれぞれの戦略に基づき、国民や港湾ユーザー等への分かりやすさを考慮したアウトカム性や事務所の活動の及ぶ範囲が指標値の動向に資するかというコントロール性等を参考にしつつ、下記の視点から主体的に独自の指標（以下、「独自指標」と呼ぶ）を設定すべきである。

- ① 効率的、効果的な行政の実現に向け、現場の日々の業務運営を改善する。
- ② 国民への説明責任、成果主義等への対応をより一層図るために、地域住民等に成果をわかりやすく提示する。

² 耐震強化ターミナル：大規模な地震が発生した場合に、被災直後の緊急物資及び避難者の海上輸送を確保するために、特定の港湾において、通常よりも耐震性を強化して整備される岸壁を有するターミナルのこと。



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

図-3 港湾行政の戦略プラン

³ 複合一貫輸送：特定の貨物が船舶、鉄道、自動車、航空機など種類の異なる2つ以上の輸送手段により相次いで運送される場合を複合輸送と言ひ、荷送人の戸口で貨物が詰められ、かつ封印された貨物を輸送の中継地で開封することなく荷受人の戸口まで単一の運送人の一元的な責任管理のもとに届けることを言う。

⁴ 静脈物流：廃棄物の処理やリサイクルに関わる物流のこと。生産された製品が企業や消費者まで届くモノの流れを、人体になぞらえて動脈物流と呼ぶのに対して、企業や消費者から発生する廃棄物などのモノの流れを静脈物流と呼ぶ。

(5) 目標値の設定方法

港湾行政における成果目標の達成度等を計測するために指標を選定したのちに、各指標の目標値の設定、実測値や達成度の計測というプロセスを経ることとなる。

目標値の設定については、近年の社会経済状況や港湾を取り巻く動向等を十分に勘案したうえで、現場における十分な議論を通じて、中長期的な目標を決定し、それに基づいた単年度の目標等を設定する必要がある。

なお、目標値の具体的な設定方法としては、以下のような方法がある。

- ① ベストプラクティスによる設定
先進事例や他の組織等が実現しているベストな状況を目標準とする。
(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となる)
- ② 上位計画等による設定
上位計画等が掲げている目標を、現場において設定する目標値として採用する。
- ③ 指標の特性による設定
常に無事故を目指す等、指標の特性により基本的に目標とすべきラインを目標準とする。

(6) 港湾行政マネジメントのサイクル

港湾行政マネジメントは中長期計画に基づいた上で1年を1サイクルと考え、前年度の指標の進捗状況等をもとに政策目標の達成状況等について評価・分析を行う「年次成果報告(仮称)」と当該年度の指標の目標値等を検討する「年次実行計画(仮称)」の2種類の文書を「港湾行政マネジメントレポート(仮称)」としてとりまとめ、毎年公表する。

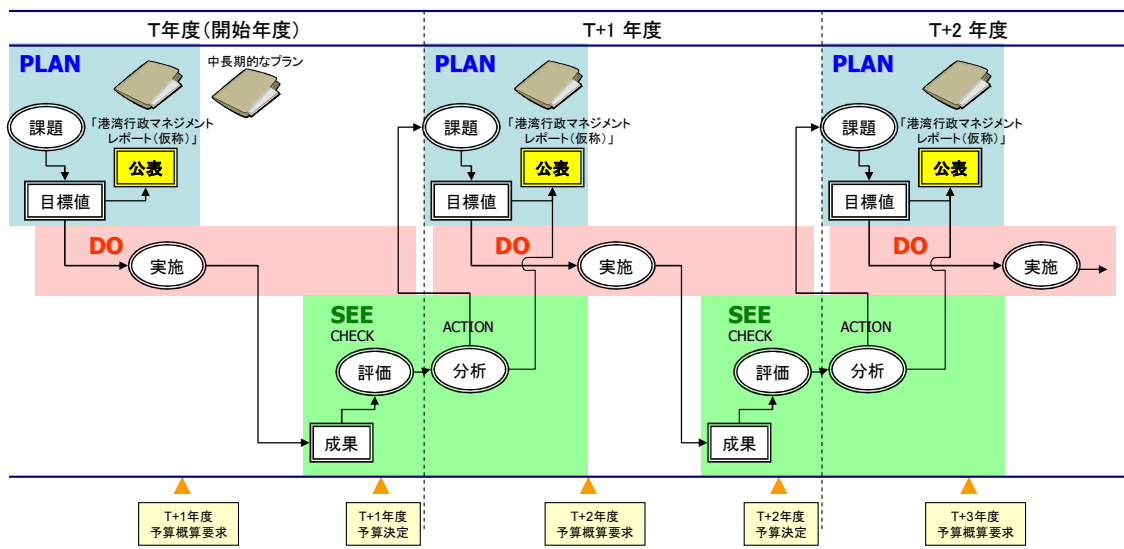


図-4 港湾行政マネジメントの年次サイクル

3. 港湾行政マネジメントの確立に向けて

本研究会では、平成16年度に港湾行政マネジメントの枠組みや基本的な方向についての検討を実施し、その成果を平成17年5月に提言としてとりまとめた。さらに平成17年度には、提言に基づき国の11の事務所において試行的に港湾行政マネジメントを実施し、課題の抽出・整理等を行った。

以下には、これらの試行とそれに基づく検討を踏まえ、港湾行政マネジメントに関して今後の取り組むべき事項等を具体的に取りまとめた。

(1) 国民的視点に立った成果重視の港湾行政への転換に向けて

① 港湾から受ける効用への国民と港湾ユーザーの認識向上

港湾は海外からの輸出入貨物のゲートウェイとして、我が国の国民生活、経済社会を支えてはいるが、船舶の大型化等に伴い港が沖合に展開し、市街地からより離れた場所に立地する傾向があることや、国民が港の直接の利用者になることが少ないこと等から、その効用や必要性、重要性等が実感されにくい。よって、港湾行政マネジメントでは、港湾の役割や発揮する効果のメカニズムを港湾の直接的なユーザーである船社、旅客等へはもちろんのこと、海運を利用して貨物を輸送する荷主企業、さらには生産及び消費において間接的には必ず港湾を利用することとなる国民に対しても分かりやすく説明することが必要である。

このため、本研究会において、共通指標としていくつかの指標を設定したが、今後ともより一層国民や港湾ユーザー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となる。例えば、SCM⁵（サプライチェーンマネジメント）の進展等、物流分野における高度化等も念頭におき、港湾行政の指向する戦略的な方向性を表現できる指標についても検討が必要である。

また、CS調査（顧客満足度調査）等による国民や港湾ユーザーのニーズに対する満足度の把握計測を行う等、顧客主義のより一層の浸透を図ることが必要である。

⁵ SCM：商品供給に関するすべての企業連鎖を統合管理し、その全体最適化を図ること。原材料調達から生産、販売までを一貫したシステムとしてとらえ、消費者の購買情報を関係者が共有し、在庫の削減、リードタイムの短縮、適時・適量の商品供給等の実現を目指すこと。

② 分かりやすい説明の徹底

施策や業務の進捗を表現するために指標を用いるが、その指標の動向及び原因等を詳細に分析することにより成果を把握するとともに、影響する外部要因や今後の港湾行政の課題等を明確にすることが必要である。

また、施策や業務だけにとどまらず、分かりやすい分析手法、説明方法等についても他の事務所等の参考となる優良事例（ベストプラクティス）を集め、それらの情報を閲覧できる場を設ける等、情報を共有することにより「分かりやすい説明」についての全体のスキルアップを図ることも必要である。さらに、本省や地方整備局等は、そのための講習会等を積極的に開催するとともに、優れた事例を表彰する等、スキルアップのインセンティブ付与に努めることが必要である。

③ 情報公開・情報提供の工夫

港湾行政マネジメントの実施状況は、前年度の「年次成果報告（仮称）」と当該年度の「年次実行計画（仮称）」を「港湾行政マネジメントレポート（仮称）」として取りまとめ、ホームページ等を活用し情報公開することを基本とすべきである。その際には、国民が当該施策等の是非を判断できるように、その結果に至った過程やデータも含めて公開することが必要である。

また、ITを活用した幅広いデータの取得体制等についても検討を行い、より分かりやすい指標づくりや成果チェックの速報性等に努めると同時に、幅広い関係者と連携・協力することにより情報収集を密に行い、必要に応じたきめ細かい情報提供に努める必要がある。

さらに、ホームページへ情報を掲載する際には、当該事務所のマネジメントだけでなく、国民が必要や関心に応じて他の事務所や本省、地方整備局等の港湾行政マネジメントを閲覧しやすくする工夫が必要である。

④ 情報共有化による自律的進化

本省、地方整備局、事務所等では、互いに情報をオープンにして共有することにより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うナレッジマネジメントを行い、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。

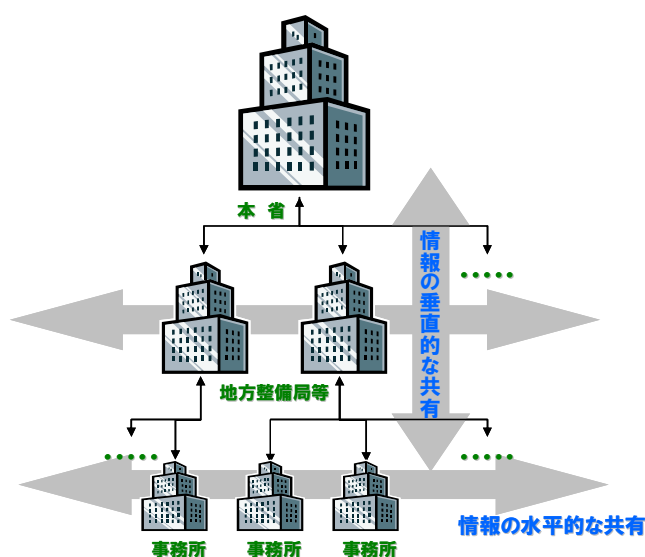


図-5 学習する組織（イメージ）

⑤ 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等、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必要がある。その際には、利用者や国民の声を聞く仕組みを設ける等、双方向のマネジメントを目指すことが重要である。

また、例えば本省の成果目標を設定する際には、港湾行政のミッションや戦略はもちろんのこと、各事務所の取り組みや指標の達成状況も考慮する等多重ループのマネジメントを機能させることにより、有機的なフィードバックを確立する必要がある。

さらに、指標はその達成状況等を見極めつつ、目標を再設定する、あるいは指標自体を変更、追加、削除する等、様々な観点から見直しを行う機会を設け、継続的により適切なものにしていく必要がある。

（２） 現場における港湾行政マネジメント改革に向けて

① 事務所のミッション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。なお、1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、事務所のミッションを設定することが必要である。

② 現場における課題・施策・指標の検討

現場における港湾行政マネジメント改革においては、それぞれの現場の

事務所等のミッションや各港湾のビジョンを踏まえ、それぞれのおかれている状況、課題等を十分に認識し、その改善のためにはどのような施策・対応を図り、その成果を指標等でどのように評価すべきかという一連の検討プロセスを踏み、現場における問題意識、共通認識等を高める必要がある。

特に検討プロセスにおいては、港湾行政の執行に予算や人材等の資源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、資源や人材を有効に配分・活用できる方策を検討する必要がある。

③ 港湾や執行部門特有の課題に対応した独自指標の検討

執行部門の基本単位である事務所等においては、共通指標にとどまらず、その港湾や執行部門特有の状況等を反映した独自指標についても十分に検討し、個々の職員が目標、施策、その実現達成を測定する指標等について十分な認識を持ちつつ、日々の業務の実施、改善等にあたる必要がある。なお、独自指標は、国民や港湾ユーザー等への分かりやすさを考慮したアウトカム性や事務所の活動の及ぶ範囲が指標値の動向に資するかというコントロール性等、表-1に示す指標選定の観点等を参考にして設定し、その特性を十分に考慮して利用する必要がある。

表-1 指標選定の観点

指標選定の観点	指標選定の観点についての説明
(1)アウトカム性	<input type="checkbox"/> アウトカム(成果)を直接的に表し、国民や港湾ユーザー等にとって分かりやすい指標であるか？
(2)データ収集性	<input type="checkbox"/> 妥当な時間と費用で収集できるデータに基づいた指標であるか？
(3)継続性	<input type="checkbox"/> 中長期にわたって継続的に計測できる指標(施策)であるか？
(4)客観性	<input type="checkbox"/> 測定者の裁量が極力入る余地のない指標であるか？
(5)加算性	<input type="checkbox"/> 港湾ごと、ターミナルごとなどの目的に応じた積み上げができる指標であるか？
(6)コントロール性	<input type="checkbox"/> 外部要因が少なく、自らの活動の及ぶ範囲が指標値の動向に資する指標であるか？

④ 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

事務所等において港湾行政マネジメントを実施するにあたっては、現場のモチベーションアップを図ることが重要であり、単なる資料の作成業務や成果チェックだけの作業といったマネジメントシステムには陥らないような工夫が不可欠である。そのために、(1)②に示したように、優れた事例

を表彰する等のインセンティブ付与について継続的に取り組むことが必要である。

⑤ 現場の推進体制

現場における港湾行政マネジメントを実施するにあたっては、まず、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。そのためには、一部の職員のみで港湾行政マネジメントを担当することがないようにセクションごとの目標や責任分担を明確にすることと同時に、所長等を含めた港湾行政マネジメントについての議論の場を設け、ブレインストーミング⁶を用いた課題抽出を行う等定期的に議論を行い、全職員での課題認識等の共有化、主体的な参画意識の醸成を行うことが必要である。

(3) 港湾行政マネジメントサイクルの確立に向けて

① 第1段階における本省、地方整備局、事務所等の役割分担

港湾は、国、港湾管理者、港湾ユーザー、地域住民、国民等多数の関係主体が関連していることから、港湾行政マネジメントにおいても、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、関係行政機関等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にまで発展させる努力が必要である。

そのため、表-2に示した本省、地方整備局、事務所等の役割分担のもと、第1段階の、「国の港湾行政マネジメント」を早期に確立した上で、関係主体と連携しつつ、段階的に港湾行政マネジメントシステムを発展させていく必要がある。

⁶ ブレインストーミング：各自が他を批判することなく、自由に意見を出しあって、独創的なアイデアを引き出す集団思考法のこと。

表-2 第1段階における本省、地方整備局、事務所等の役割分担

本 省	<ul style="list-style-type: none"> ◆様々なマネジメント事例を収集し、それらの情報を全国レベルで共有する等、地方整備局、事務所等の職員の意識向上、スキルアップについて後方支援を図る。 ◆地方整備局、事務所等のマネジメント実施上の課題を把握し、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。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。 ◆マネジメントの実施に際して、現場レベルでは解決の困難な課題に対して、必要に応じて関係行政機関との調整を行う。 ◆第1段階のマネジメントが円滑に導入できるよう、平成17年度の港湾行政マネジメントの試行事務所等と協力し、港湾行政マネジメントの意義や基本的な進め方を周知徹底する。また、特に（本格導入の）初年度は作業の進捗等を見ながら、導入の範囲や速度については柔軟に対応する必要がある。 ◆本省版の「港湾行政マネジメントレポート（仮称）」を作成し公表する。
地方 整備 局等	<ul style="list-style-type: none"> ◆本省と管内事務所間等の連絡調整を行い、管内事務所へ積極的な情報提供を行う等の後方支援とともに、管内事務所の横の連携強化も図る。 ◆データの取得等を通じ、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。 ◆地方整備局版等の「港湾行政マネジメントレポート（仮称）」を作成し公表する。
事 務 所	<ul style="list-style-type: none"> ◆港湾ユーザーや地域住民のニーズを積極的に把握し、可能な限り定量的に分析する。 ◆データの取得等を通じ、港湾管理者やその他の関係主体と従来以上に連携、協同を図る。 ◆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、何を実施するか」を検討、整理する。 ◆事務所版の「港湾行政マネジメントレポート（仮称）」を作成し公表する。

② 今後の取り組みに係る課題の整理

第1段階から発展した第2段階、第3段階の各段階で留意すべき事項を以下の通りとりまとめるので、今後の検討課題とし、各段階において、それぞれ対応することを期待する。

表-3 第2段階、第3段階の港湾行政マネジメントの課題

<p>第2段階 (国と港湾管理者が連携したマネジメント)</p>	<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、連携して実施すべき事項等に関して、港湾管理者と共通認識を持つことが必要である。●港湾管理者やその出先機関等複数の主体と調整する必要がある場合は、第1段階で得たノウハウを活かして、国の港湾事務所が積極的に調整役となる必要がある。
<p>第3段階 (ポートコミュニティで取り組むマネジメント)</p>	<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。よって、主体毎に単独で実施可能な事項、協力して実施すべき事項等に関して、ポートコミュニティ全体で共通認識を持つことが必要である。なお、その際には、国や港湾管理者、荷役業者等の港湾サービス提供者と船社や荷主等の港湾サービス享受者に分けて考えることも必要である。●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検討していくことが必要である。

(参考) 港湾行政マネジメントに関わる指標 (案)

本研究会において、第1段階の港湾行政マネジメント導入に向けて検討を行った「港湾行政の主要な施策や業務の成果を表現し、かつ全国共通的に計測すべき指標 (共通指標)」は下表のとおりである。また、港湾の特性や置かれている状況が個々の港湾や事務所で異なることから、「事務所の活動の及ぶ範囲等を考慮しつつ、事務所が主体的に設定する指標 (独自指標)」の例を参考までに、下表に示す。

共通指標		独自指標 (例)
A. 国民への説明責任・成果主義などへの対応		<ul style="list-style-type: none"> ・大水深ターミナル等における寄港船舶の最大船型 ・寄港1隻あたりの積卸ろしコンテナ貨物量 ・大水深ターミナル等におけるコンテナ貨物輸送能力 ・大水深ターミナル等におけるコンテナ航路開設数 ・主要な輸入消費物資の価格 ・大水深ターミナル等における港湾貨物の平均荷役速度 ・港湾における船舶の沖待ち回数 ・緊急物資の海上輸送ルート耐震化率 ・周辺住民の緊急物資供給に対する安心度 ・防災拠点緑地における緊急物資の荷捌可能量 ・港湾におけるテロ発生回数 ・保安基準を達成した施設の割合 ・船舶が安全に着岸できる岸壁の割合 ・港湾区域内に放置された船舶の減少数 ・係留施設あたりの取扱貨物の増加量 ・主要ターミナルのヤードの利用度 ・船舶のバース占有率 ・係留施設の計画船型クラス船舶の利用率 ・主要ターミナルの単位貨物量あたりの港湾資産 ・港湾におけるCO₂及びNO_xの削減量 ・係留船舶へ陸上から給電可能な岸壁の割合 ・港湾区域の浮遊ゴミ、油の回収量 ・シーブルー事業により新たに創出される良好な水際線の長さ ・モーダルシフト比率 ・リサイクルポートにおける循環資源の取扱量 ・リサイクルポートにおけるリサイクル施設立地数(立地面積、施設面積) ・DID地区の港湾関連車両の交通量 ・既存施設を活用したイベントへの参加人数 ・〇千人/年以上が来訪する港湾関連施設数 ・クルーズ船の寄港回数 ・旅客船からの観光客上陸人口 ・海やみなどで活動するNPO等の団体数 ・市民・NPOが支える港湾関連の施設数 ・水際線の開放延長 ・海やみなどに関する情報提供 ・ホームページアクセス件数 ・港湾関連記事の新聞掲載件数 ・パブリック・インボルブメント(PI)の実施回数 ・「海とみなどの相談窓口」への相談件数 ・港湾関係者の協議会等の開催回数 ・工事の早期発注率 ・工事への新技術導入件数 ・港湾計画の目標年次の有効性 ・港湾利用者の満足度 ・工事事故の発生件数
(1) 安く・速いサービスの提供		
【指標-1】	主要ターミナル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する手続きの電子システム利用数	
(2) 安全・安心なサービスの提供		
【指標-3】	港湾における緊急物資供給可能人口カバー率	
(3) 効率的な投資・効果的な港湾の利用の実現		
【指標-4】	主要ターミナルにおける取扱貨物量の伸び率	
(4) 環境に優しいみなどづくり		
【指標-5】	リサイクルポートにおけるリサイクル関連企業数	
(5) 賑わいのある港湾空間の形成		
【指標-6】	みなどを活用したイベント回数	
(6) 透明性の高い行政の実現		
【指標-7】	港湾広報活動への年間参加人数	
B. より効率的な行政への対応		
(7) 効率的・効果的な行政への対応		
【指標-8】	総合コスト縮減率	