

第7回 港湾行政マネジメントに関する研究会

日時：平成 18 年 2 月 2 日 16：00～18：00

場所：東京ステーションホテル 2F 松の間

議 事 次 第

1. 開会
2. 委員／出席者紹介
3. 議事
 - (1) 資料説明
 - (2) 討議
4. 連絡事項
5. 閉会

<配布資料>

- 議事次第
- 委員名簿(出欠表)
- 配席図
- 資料 1 第6回港湾行政マネジメントに関する研究会 議事概要
- 資料 2 第6回研究会における主な意見と対応案
- 資料 3 指標選定の観点等について
- 資料 4 「港湾行政マネジメントレポート(仮称)」 本省版<イメージ>
- 資料 5 「港湾行政マネジメントの指針」
- 資料 6 港湾行政マネジメントの今後のスケジュール

第7回 港湾行政マネジメントに関する研究会 委員名簿（出欠表）

区 分	氏 名	所 属 ・ 役 職	出・欠
委員	石黒 一彦	神戸大学 海事科学部講師	欠
委員	大津 光孝	静岡県土木部 港湾総室長	出
委員	岡本 直久	筑波大学 システム情報工学研究科助教授	出
委員	小林 潔司	京都大学大学院 工学研究科教授	出
委員	永田 潤子	大阪市立大学大学院 創造都市研究科助教授	欠
委員	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	出
委員長	山本 清	国立大学財務・経営センター研究部教授	出
行政委員	内波 謙一	国土交通省港湾局 総務課長	出
行政委員	林田 博	国土交通省港湾局 計画課長	出
行政委員	小原 恒平	国土交通省港湾局 建設課長	出
行政委員	北澤 壮介	国土交通省国土技術政策総合研究所 港湾研究部長	欠
	(渡部 富博)	(国土交通省国土技術政策総合研究所港湾研究部 港湾システム研究室長)	(代理)
合計			8名

(委員は五十音順)
(敬称略)

第6回港湾行政マネジメントに関する研究会議事概要

○日時：平成17年12月6日（火）16：00～18：00

○場所：朝日東海ビル27F 大手町サンスカイルーム

○主要意見

- ・ 第三段階のポートコミュニティによる港湾行政マネジメントでは、国や港湾管理者、荷役業者等といった港湾サービスの提供者と、船社や荷主といった港湾サービスの享受者を分けて考える必要があるのではないか。
- ・ 港湾はステークホルダーが多岐にわたるので、港湾行政の最終アウトカムを達成するために、どのステークホルダーのどのようなアウトプットによってアウトカムが実現するのかについて合意形成を行い、共通目標に向けて共働する必要がある。
- ・ 港湾行政マネジメントをより円滑かつ効果的に導入するためには、まず国の事務所の全職員がマネジメントの必要性や意義等を正しく理解することが必要であり、実務担当者が読んで分かるガイドラインのようなものを作成する等、きめ細かい対応を取る必要がある。
- ・ 多重ループのマネジメントサイクルでは、本省の指標目標値を港湾行政戦略とともに各事務所の指標値を元に設定するなど、本省と事務所のマネジメントサイクルを関連させ、マネジメント結果を正しく評価して次のマネジメントへフィードバックする仕組みづくりを行う必要がある。
- ・ 次年度のマネジメントにどう反映させるか、職員のモチベーションをどう高めるかを考え、例えば、課室ごとの目標体系に落とし込んでいき、課室毎が良い意味で互いに向上し合えるような活動にまで広げていくことが望ましい。
- ・ 独自指標については、作業量、指標の値と成果の動向などを見極めつつフィードバックの機会を設けて目標などを再設定する、あるいは指標自体を変更、追加、削除する等、様々な観点からより適切なものにしていく必要がある。
- ・ 指標については、頑張れば毎年度数字も動き、その成果が指標に現れるものが望ましいので、事務所等の活動や業務に見合ったレベルの指標も是非考えるべきである。
- ・ 共通指標としては、事務所においても把握しておくべき項目が中心となっている。政府全体として行政の活動を指標で成果を表すという方向に強く動いているので、事務所や地方整備局等でも十分に工夫をしつつ、目標を定め、指標などの数字を使った成果主義、国民にわかりやすい業務遂行をより一層進める必要がある。

第6回研究会における主な意見と対応案

	指 摘 事 項	対 応 案	備考
1	・ 独自指標については、作業量、指標の値と成果の動向などを見極めつつフィードバックの機会を設けて目標などを再設定する、あるいは指標自体を変更、追加、削除する等、様々な観点からより適切なものにしていく必要がある。 ・ 指標については、頑張れば毎年度数字も動き、その成果が指標に現れるものが望ましいので、事務所等の活動や業務に見合ったレベルの指標も是非考えるべきである。	・ 試行事務所における独自指標については、頑張れば毎年度数字が動くもの、事務所の日々の業務改善等に資するものなどへの絞込みを行うために、種々の指標選定についての観点等の検討を行い、適宜指標の見直しや変更を行うことを「港湾行政マネジメントの指針（案）」に追記した。	資料 3 資料 5
2	・ 多重ループのマネジメントサイクルでは、本省の指標目標値を港湾行政戦略とともに各事務所の指標値を元に設定するなど、本省と事務所のマネジメントサイクルを関連させ、マネジメント結果を正しく評価して次のマネジメントへフィードバックする仕組みづくりを行う必要がある。 ・ 次年度のマネジメントにどう反映させるか、職員のモチベーションをどう高めるかを考え、例えば、課室ごとの目標体系に落とし込んでいき、課室毎が良い意味で互いに向上し合えるような活動にまで広げていくことが望ましい。	・ 本省版の「港湾行政マネジメントレポート（仮称）」において、指標ごとの成果と分析結果に基づき、次年度のマネジメントへフィードバックする具体的な事例等について記載した。 ・ また、事務所版の「港湾行政マネジメントレポート（仮称）」において、課室ごとの目標体系に落とし込んでマネジメントに取り組む試行事務所の事例を紹介した。	資料 4
3	・ 共通指標としては、事務所においても把握しておくべき項目が中心となっている。政府全体として行政の活動を指標で成果を表すという方向に強く動いているので、事務所や地方整備局等でも十分に工夫をしつつ、目標を定め、指標などの数字を使った成果主義、国民にわかりやすい業務遂行をより一層進める必要がある。	・ 「港湾行政マネジメントの指針（案）」において、国民的視点に立った成果重視の港湾行政への転換や、現場における港湾行政マネジメント改革についての方角性を示し、さらに港湾行政マネジメントの確立に向けた本省、地方整備局、事務所等の役割分担等を明記した。	資料 5 資料 6

4	・ 港湾行政マネジメントをより円滑かつ効果的に導入するためには、まず国の事務所の全職員がマネジメントの必要性や意義等を正しく理解することが必要であり、実務担当者が読んで分かるガイドラインのようなものを作成する等、きめ細かい対応を取る必要がある。 ・ 第三段階のポートコミュニティによる港湾行政マネジメントでは、国や港湾管理者、荷役業者等といった港湾サービスの提供者と、船社や荷主といった港湾サービスの享受者を分けて考える必要があるのではないか。 ・ 港湾はステークホルダーが多岐にわたるので、港湾行政の最終アウトカムを達成するために、どのステークホルダーのどのようなアウトプットによってアウトカムが実現するのかについて合意形成を行い、共通目標に向けて共働する必要がある。	・ 港湾行政マネジメントの次年度からの本格導入に向けて、マネジメントの具体的な進め方の参考となるよう、本省は実務者用の手引きを作成することを「港湾行政マネジメントの指針（案）」に明記した。 ・ また、この実務者用の手引きにおいて、ポートコミュニティで取り組むマネジメントにおけるステークホルダーの捉え方（サービス提供者と享受者）や、どのステークホルダーのアウトプットによって目指すアウトカムが実現するかという効果の因果関係の把握方法等についても解説する。	資料 5
---	---	--	------

指標選定の観点等について

- 1) 指標選定の観点等について
- 2) 指標の選定について

1) 指標選定の観点等について

指標の設定にあたっては、港湾ユーザーや国民等への分かりやすさ（アウトカム性）、指標の動向に対する事務所等のコントロール性等様々な観点を考慮して設定する。

◎ 指標選定の観点（例）

指標選定の観点 （例）	指標選定の観点（例）についての説明
(1) アウトカム性	☐ アウトカム（成果）を直接的に表し、国民にとって分かりやすい指標であるか？
(2) データ収集性	☐ 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	☐ 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	☐ 測定者の裁量が入る余地のない指標であるか？
(5) 加算性	☐ 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	☐ 外部要因が少なく、自らの活動が指標値の向上に資する指標であるか？

2) 指標の選定について

【指標-8】「事業計画の達成度」については、分かりやすさ（アウトカム性）の観点から共通指標ではなく、「プロジェクトの進捗率」などの独自指標の候補とする。また、次年度からの本格導入において独自指標を設定する際には、この指標選定の観点（案）を参考にする。

◎ 指標選定の観点（例）に基づく共通指標の選定

指標選定の観点（例）	アウトカム性	データ収集性	継続性	客観性	加算性	コントロール性
【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わる手続きの電子システム利用数	○	○	○	○	○	△
【指標-3】港湾における緊急物資供給可能人口カバー率	○	○	○	○	○	○
【指標-4】主要ターミナルにおける取扱貨物量の伸び率	○	○	○	○	○	△
【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	△	○	○	○	○	△
【指標-6】みなとを活用したイベント回数	△	○	○	○	○	○
【指標-7】港湾広報活動への年間参加人数	○	△	○	○	○	○
【指標-8】事業計画の達成度	×	○	○	○	○	△
【指標-9】総合コスト縮減率	○	○	○	○	○	○

独自指標候補へ



<イメージ>

港湾行政マネジメントレポート（仮称） （平成 16 年度成果報告／平成 17 年度実行計画）

第1部	港湾行政マネジメントについて……………	1
第2部	港湾行政マネジメントの成果と計画（概要）……	4
第3部	港湾行政マネジメントの成果と計画……………	7
第4部	事務所等の事例紹介……………	23

平成○年○月

国土交通省 港湾局

※ 本レポートのデータ等については、本研究会のための速報値や暫定値等を含んでいます。

第1部 港湾行政マネジメントについて

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など、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NPM（ニュー・パブリック・マネジメント）¹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ます。

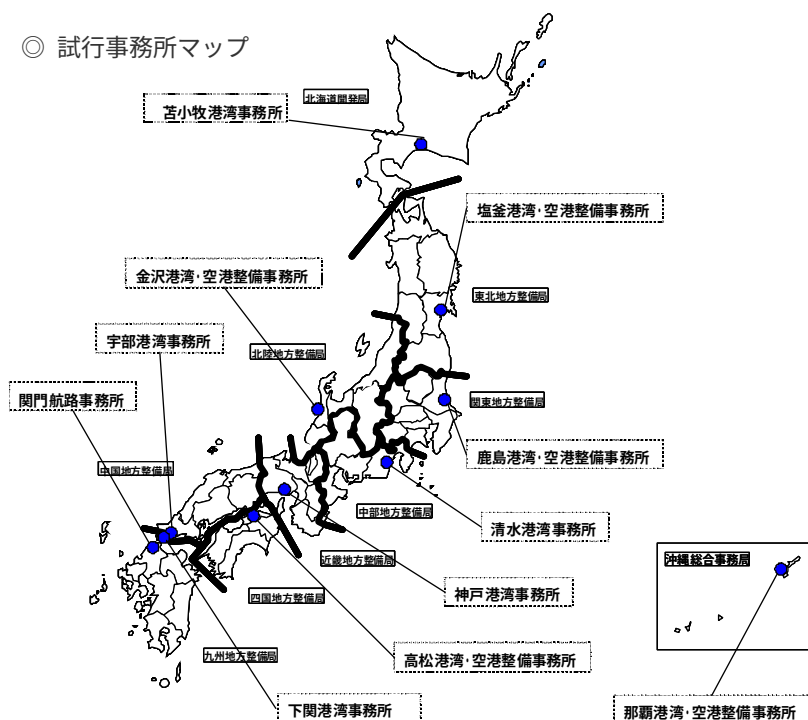
国土交通省港湾局においても、すでに業績測定、施策の評価、個別事業評価などに取り組んでいます。今後さらに次のような課題の解決に取り組む必要があると考えています。

- 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 Check から Action、Plan 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、「港湾行政マネジメントに関する研究会（委員長；山本清国立大学財務・経営センター研究部教授）」において、平成16年度から2年間にわたり、NPMの考え方を取り入れた港湾行政マネジメントの確立に向けた検討を行い、11の港湾事務所での試行結果を踏まえ、その枠組みや取り組むべき事項等を指針として取りまとめていただきました。

本レポートは、指針に基づき、全国版の平成16年度の成果報告と平成17年度の実行計画を取りまとめたものです。

◎ 試行事務所マップ



1 なぜ今、港湾行政マネジメントが必要なのか

国土交通省港湾局では、次のような港湾行政を取り巻く環境や要請等に対応するために港湾行政マネジメントを導入することが必要であると考えています。

- 厳しい財政状況などから、港湾行政においても、限られた財源をより効率的かつ効果的に利用することが求められています。
- 行政においても納税者である国民に対する説明責任が求められていますが、港湾はその特性上、必ずしも国民が直接的なユーザーではないので、国民が港湾から受けている効用と実際に感じている認識とにギャップがあるため、そのギャップを埋める分かりやすい説明など、一層の説明責任に対する努力や工夫が必要です。

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。

2 港湾行政マネジメントの目指すもの

国土交通省港湾局では、港湾行政マネジメントを導入することにより、次のような国民本位の効率的で質の高い行政の実現を目指しています。

● 成果重視型の港湾行政への転換

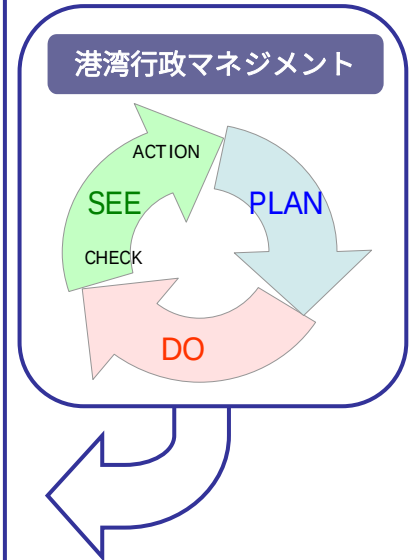
港湾ユーザーや最終顧客にも分かりやすい指標の設定・評価により、従来以上にユーザーや国民の要請を的確に今後の港湾行政に反映し、成果重視型の港湾行政を目指します。

● ポートコミュニティによるマネジメントの構築

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、賑わいのあるみなとづくりを目指します。

● 効率的な港湾行政の実現

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になるとともに、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るなど、より効率的な港湾行政の実現を目指します。



3 港湾行政マネジメントの枠組み

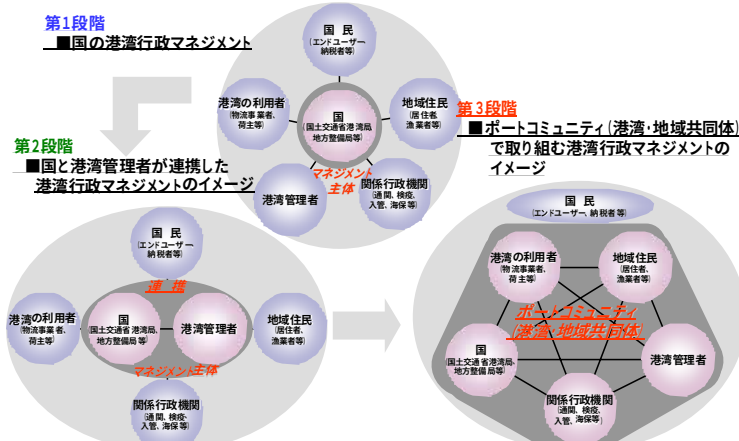
港湾行政マネジメントでは、ポートコミュニティ（港湾・地域共同体）が一体となって取り組むマネジメントや多重ループのマネジメントサイクルなど新たな枠組みの構築に向けて、段階的に導入を進めていきます。

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～

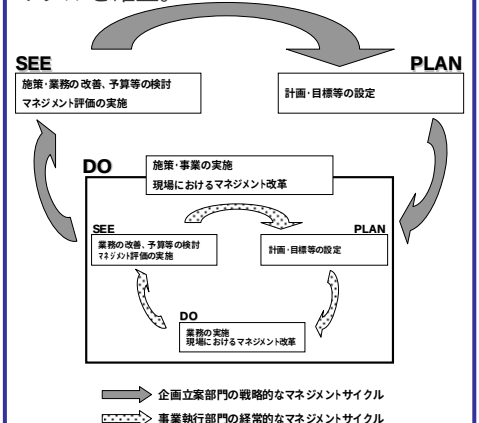
ポートコミュニティで取り組む港湾行政マネジメント

- 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 港湾の活用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



多重ループの港湾行政マネジメントサイクル

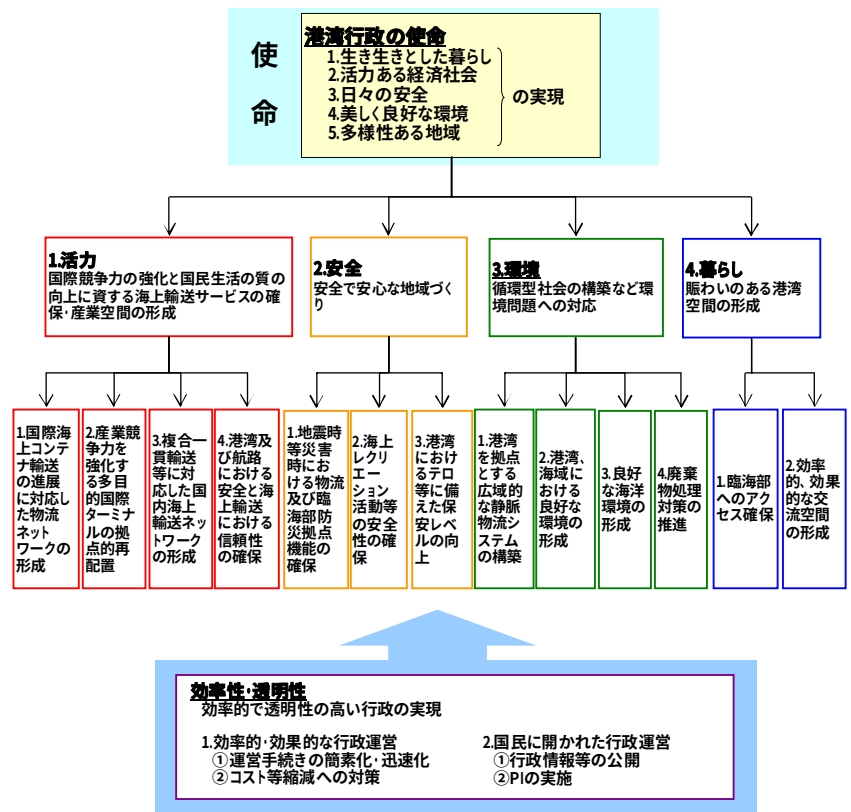
事業執行部門の短期的、経常的なサイクルと、より広域的、中長期的な視点に進捗や施策の動向をチェックする戦略的なサイクルを確立。



4 港湾行政の使命及び目標等

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などを掲げ、物流ターミナル、旅客船ターミナル、耐震強化ターミナル、臨港道路、緑地などの事業を実施しています。

国土交通省港湾局では、これらの港湾行政の使命や目標等の実現を目指し、活力、安全、環境、暮らしの分野において、「安くて速いサービスの提供」など以下の目指すべきアウトカムを明確にし、8つの全国共通の指標（以下、共通指標）を設定して、港湾行政マネジメントに取り組んでいます。



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

図表 港湾行政マネジメントにおける共通指標

A. 国民への説明責任・成果主義などへの対応	
(1) 安くて・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】	船舶の出入港等に関わ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) 環境にやさしいみなとづくり	
【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】	みなと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	
(1) 効率的・効果的な行政への対応	
【指標-8】	総合コスト縮減率

第2部 港湾行政マネジメントの成果と計画（概要）

1 昨年度の成果と今年度の目標一覧

昨年度の成果及び今年度の目標値については、以下のとおりです。

	H15 年度	H16 年度			H17 年 度	中長期 目 標 【目標年次】	頁
		目 標	実 績	達成	目 標		
1) 安くて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	約 4,400TEU	〇〇TEU	約 4,500TEU		〇〇TEU	〇〇TEU 【H21 年度】	7
【指標-2】船舶の出入港等に関わる手続きの電子システム利用数	約 39 万件	〇〇万件	約 63 万件		〇〇万件	〇〇万件 【H19 年度】	9
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（数）※	約 2,000 万人	〇〇万人	約 2,020 万人		〇〇万人	〇〇万人 【H19 年度】	11
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	約 7.5%	〇〇%	約 9.5%		〇〇%	〇〇% 【H19 年度】	13
4) 環境にやさしいみなとづくり							
【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	113 社	〇〇社	126 社		〇〇社	〇〇社 【H19 年度】	15
5) 賑わいのある港湾空間の形成							
【指標-6】みなとを活用したイベント回数	〇〇回	〇〇回	〇〇回		〇〇回	〇〇回 【H19 年度】	17
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	〇〇万人	〇〇万人	〇〇万人		〇〇万人	〇〇万人 【H19 年度】	19
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	6.1%	〇〇%	7.3%		〇〇%	〇〇% 【H19 年度】	21

（注 1）上表のデータについては、本研究会のための速報値や暫定値等を含んでいます。

（注 2）「コンテナ君」の表情は、指標ごとの達成状況を表しています。

【凡例】  ⇒達成  ⇒伸びているが未達成  ⇒未達成

※「港湾における緊急物資供給可能人口カバー率」については、現在耐震強化岸壁緊急整備プログラムを作成中であるため、同プログラムが策定されるまでは、本レポートでは既存指標である「港湾における緊急物資供給可能人口」を代用する。

2 港湾行政マネジメントの成果と計画（概要）

昨年度の成果と今年度の計画の概要については、以下のとおりです。なお、港湾行政の目標ごとの成果と計画の詳細については、第3部をご覧ください。

（1-①）安くて速いサービスの提供

✓ 昨年度は、アジアの主要港を凌ぐ安いサービスの実現を目指し、阪神港、京浜港及び伊勢湾をスーパー中枢港湾に指定し、ターミナルシステムの統合・大規模化、IT化等の施策を先導的・実験的に官民一体で展開するスーパー中枢港湾プロジェクトの一部として、〇〇港で整備を進めていた国際海上コンテナターミナルが供用しました。その結果、安いサービスを表す代表指標である「主要ターミナルにお

ける寄港船舶の平均船型」は、目標値の〇〇TEU に対して実績値は約 4,400TEU となり、目標を達成・・・でした。

✓ 今年度は、さらにスーパー中枢港湾プロジェクトを推進するため、〇〇港と〇〇港に国際海上コンテナターミナルを新規に着工します。また、〇〇港と〇〇港において、国際海上コンテナターミナルを供用することにより、同指標の目標値は、昨年度に比べて約〇%増の〇〇TEU と設定します。



◎ 名古屋港飛鳥ふ頭南次世代高規格コンテナターミナル（イメージ）

(1-②) 安くて速いサービスの提供

✓ 昨年度は、速いサービスを提供するため、港湾 24 時間フルオープン化の実現や港湾情報プラットフォームの構築などを進めました。その結果、速いサービスを表す代表指標である「船舶の入出港等に関する電子システム利用数」は、目標値の〇〇万件に対して実績値は約 17 万件となり、目標を達成・・・でした。

✓ 今年度は、輸出入・港湾関連手続きの簡素化への取り組みや、FAL 条約²の批准等に対応した港湾 EDI システム³の改良などを実施することにより、同指標の目標値は、昨年度から約〇%増の〇〇万件と設定します。

(2) 安全・安心なサービスの提供

✓ 昨年度は、安全・安心なサービスを提供するため、港湾における大規模地震対策の推進や津波・高潮被害の低減、東京湾臨海部における基幹的広域防災拠点の整備等臨海部防災拠点の整備を実施し、また、改正 SOLAS 条約に対応した港湾の保安対策の強化による国際物流ネットワークの信頼性の確保や放置艇対策の推進、長周期波⁴対策等を推進しました。その結果、安全・安心なサービスを表す代表指標である「港湾における緊急物資供給可能人口カバー率（数）」は、目標値の〇〇万人に対して実績値は約 2,020 万人となり、目標を達成・・・でした。

✓ 今年度は、大規模災害への対策や港湾の信頼性向上に向けた対策の推進や、川崎港東扇島地区に基幹的広域防災拠点の整備を実施することにより、同指標の目標値は、昨年度から〇〇万人増の〇〇万人と設定します。



(3) 効率的な投資・効果的な港湾の実現

✓ 昨年度は、効率的な投資・効果的な港湾の利用の実現を目指し、地方港湾や利用が低調な重要港湾への投資の抑制や、中枢国際港湾への投資の重点化、事業の「選択と集中」による投資のメリハリ・重点化の推進などを実施しました。その結果、効率的な投資・効果的な港湾の利用の実現を表す代表指標である「主要ターミナルにおける取扱貨物量の伸び率」は、目標値の〇%に対して実績値は約 9.5%となり、目標を達成・・・でした。

✓ 今年度は、・・・を実施することにより、同指標の目標値は、〇%と設定します。



² FAL 条約：外航船舶の入出港、税関、入管、検疫等の諸手続き及び必要書類の簡素化を図ることを目的とし、1965 年に政府間海事協議機関（現 IMO：国際海事機構）で採択され、1967 年に発効された条約。

³ 港湾 EDI システム：港湾管理者、港長に係る申請・届出等の行政手続の電子情報処理化を推進するため、国土交通省港湾局・海上保安庁が港湾管理者と協力して開発している情報通信システム。

⁴ 長周期波：周期の長い（数十秒～数分）海面変動のことで、これが港湾内に進入すると係留している船舶が大きく動揺し、事故等に繋がることもある。

(4) 環境にやさしいみなとづくり

✓ 昨年度は、環境問題へ対応するため、リサイクルポートプロジェクトや廃棄物海面処分場の確保を推進しました。また、浚渫土砂等を活用した海浜・干潟等の保全・再生・創出、閉鎖性海域等における汚泥浚渫、覆砂、浮遊ゴミ・油回収等による水環境の改善等を推進したほか、ダイオキシン類対策、沈廃船対策や海難事故による海洋汚染防止などの対策を実施しました。なお、環境問題への対応を表す指標の一つである「リサイクルポートにおけるリサイクル関連企業数」は、目標値の〇〇社に対して実績値は126社となり、目標を達成・・・でした。

✓ 今年度は、リサイクルポートプロジェクトを引き続き推進するほか、プロジェクトの一環として、民間団体が整備する建屋・ストックヤード等の保管機能施設に対する補助（非公共）を新たに行うことにより、同指標の目標値は、〇〇社と設定します。その他、昨年度の施策に加え、港湾荷役時に船舶から排出されるCO₂や揮発性有機化合物等々の環境上有害な排出ガスの削減を図るための調査を実施し、環境負荷削減策の検討を行います。



(5) 賑わいのある港湾空間の形成

✓ 昨年度は、賑わいのある港湾空間の形成を目指し、個性を活かし地域を活性化する「みなとまちづくり」の推進や、みなとにおける観光振興への取り組み、良好な港湾景観の形成などを実施し、また、港湾におけるバリアフリー化の推進や、離島等の生活航路における就航率及び輸送の安定性の向上への対策を実施しました。その結果、賑わいのある港湾空間の形成を表す代表指標である「みなとを活用したイベント回数」は、目標値の〇〇回に対して実績値は〇〇回となり、目標を達成・・・でした。

✓ 今年度は、美しく個性豊かなみなとづくりや地域の活動を支える海上交通機能の向上とユニバーサルデザイン化の推進に向けて取り組むことにより、同指標の目標値は、昨年度の実績値から〇%増の〇〇回と設定します。



(6) 透明性の高い行政の実現

✓ 昨年度は、透明性の高い行政を実現するために、・・・を実施した結果、透明性の高い行政の実現を表す代表指標である「港湾広報活動への年間参加人数」は、目標値の〇〇万人に対して実績値は約〇〇万人となり、目標を達成・・・でした。

✓ 今年度は、・・・を実施することにより、同指標の目標値は、昨年度の〇%増の〇〇万人と設定します。



(7) 効率的・効果的な行政への対応

✓ 昨年度は、効率的・効果的な行政への対応を目指し、・・・を実施した結果、効率的・効果的な行政への対応を表す代表指標である「総合コスト縮減率」は、昨年度目標値の〇%に対して実績値は7.5%となり目標を達成しました。

✓ 今年度は、・・・を実施することにより、同指標の目標値は、昨年度の〇%増の〇〇万人と設定します。



第3部 港湾行政マネジメントの成果と計画

(1-①) 安くて速いサービスの提供

コンテナ船の大型化への対応や海上輸送の効率化に取り組んでいます！



【指標-1】『主要ターミナルにおける寄港船舶の平均船型』

実績値: 約 4,400TEU (H15) → 実績値: 約 4,500TEU (H16) 【目標値: ○○TEU】 → 目標値: ○○TEU (H17)

コンテナ船や貨物船、フェリー、RORO 船⁵などの大型化に対応した物流ターミナルを整備することにより、大型船の就航が可能になります。大型船で貨物を運搬することによりスケールメリットが生まれ、物流コストの低減などが可能になることから、「主要ターミナルにおける寄港船舶の平均船型」を安いサービスが提供されているかどうかの代表指標とします。

1 成果報告

(1) 昨年度に実施した主な施策の概要 (Plan⇒Do)

◆ スーパー中核港湾プロジェクトの推進

アジア域内において港湾間競争が激しさを増すなかで、我が国港湾は相対的にその地位を低下させており、国際競争力の向上を図ることが喫緊の課題となっています。このため、アジアの主要港を凌ぐコスト・サービス水準の実現を目標に、ターミナルシステムの統合・大規模化、IT 化等の施策を先導的・実験的に官民一体で展開するスーパー中核港湾プロジェクトを推進しました。

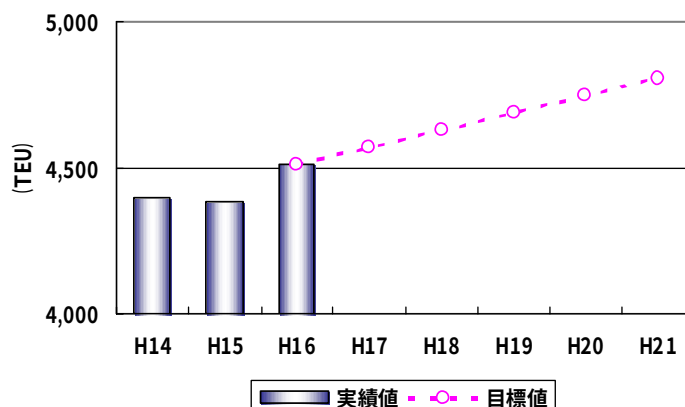
◆ 国際海上コンテナターミナルの整備促進

世界の基幹航路に投入されるコンテナ船の大型化が今後さらに進むことが予測されるなか、中核・中核国際港湾における国際海上コンテナターミナルの整備を通じ、基幹航路における我が国のゲートウェイとしての機能強化と、アジア地域における物流ネットワークの充実に取り組みました。

(2) 昨年度の成果と分析 (Do⇒See)

昨年度は、目標値の○○TEU に対して実績値は約 4,400TEU となり、目標を達成・・・でした。この結果について分析すると、・・・。

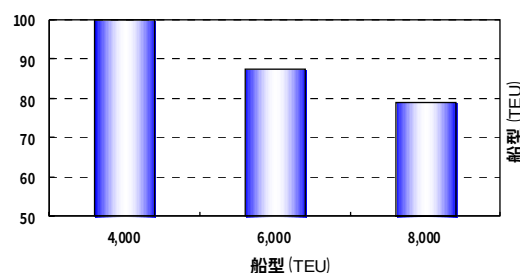
これをコスト換算すると、我が国で年間○○億円の海上輸送コストが削減されたこととなります。



《コラム①》 船舶の大型化により海上輸送コストが低減

大水深ターミナルを整備すると、グローバルに活躍する大型コンテナ船の寄港が可能になります。大型コンテナ船で輸出入貨物を運ぶと、スケールメリットにより海上輸送コストが低減します。

例えば、8,000TEU 級のコンテナ船で貨物を運んだ場合、半分の 4,000TEU 級のコンテナ船で運んだときに比べて約 20% も安い海上輸送コストで運ぶことが可能になります。



※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)

⁵ RORO 船: 貨物をトラックやフォークリフトで積み卸す (水平荷役方式) のために、船尾や船側にゲートを有する船舶。

2 実行計画

(1) 今年度の目標 (See⇒Plan)

中長期的な目標年次である平成○年度に○○TEU を目指し、今年度の目標値は、昨年度に比べ約○% 増の○○TEU と設定します。

(2) 今年度を実施する主な施策の概要 (See⇒Plan)

◆ スーパー中枢港湾プロジェクトの推進

今年度は、スーパー中枢港湾プロジェクトを推進するため、ターミナルシステムの統合・大規模化等の社会実験の効果を踏まえつつ、次世代高規格コンテナターミナルの形成促進に係る支援事業をはじめ、以下のような新規制度等を実施します。

イ) 広域連携の観点に立った施設の重点整備による効率化

- ・ 広域港湾内の物流円滑化に資する「共同デポ⁶」の整備を促進（補助制度の創設（非公共））
- ・ スーパー中枢港湾に指定された港湾において、水深 16m を有する世界最大級の高規格コンテナターミナルの重点的整備

ロ) 世界最高水準のサービスの実現

- ・ 24 時間フルオープン支援施設の整備促進（補助制度の創設（非公共））
- ・ 内航フィーダーコンテナ輸送⁷の利用促進のための諸施策の効果、運航効率の向上輸送力強化等の検証に向けた調査等の実施
- ・ 国際海上コンテナ輸送の効率化を安全性・保安性の確保の両立に向けたノンステップゲートの構築に向けた実証実験の実施

ハ) 民間の創意工夫を生かすコンテナターミナル経営環境づくり

- ・ 民間ターミナルオペレーターによる荷さばき施設等の整備に対する無利子貸付制度・税制特例の創設等による支援の実施

◆ 中枢・中核国際港湾における国際海上コンテナターミナルの整備

中枢・中核国際港湾⁸における国際海上コンテナターミナルの整備を通じ、基幹航路における我が国のゲートウェイとしての機能強化と、アジア地域における物流ネットワークの充実に取り組みます。

《コラム②》 名古屋港、大阪港で国際海上コンテナターミナルを新規に着工

名古屋港飛島ふ頭南地区及び大阪港北港南地区において、水深 16m を有する国際コンテナターミナルを新たに整備することにより、積載能力 8,000TEU を超えるコンテナ船の入港が可能になり、我が国の物流コストが低減されます。



事業概要	経事業費	約376億円
	事業期間	H17～H21
	整備施設	岸壁（～16m）等



事業概要	経事業費	約458億円
	事業期間	H17～H24
	整備施設	岸壁（～16m）等

⁶ 共同デポ：複数の民間事業者が共同でコンテナを蔵置、保管する施設。広域港湾のコンテナふ頭間において、コンテナを必要に応じて効率的に出し入れすることにより、港湾間の連携を促進し、物流を円滑化する。

⁷ 内航フィーダーコンテナ輸送：フィーダーとは、幹線に対する支線のことで、輸出入コンテナ貨物の輸送効率向上のために、基幹航路ではダイレクト寄港をスーパー中枢港湾等の主要港に絞り、それ以外の港はそこからの積替えによる支線輸送でカバーすること。

⁸ 中枢・中核国際港湾：中枢国際港湾とは、我が国の中枢的な国際コンテナ港湾で、いわゆる国際ハブ港湾のことで、中核国際港湾とは、中枢国際港湾を補完するとともに、地域のコンテナ輸送に対応した国際海上コンテナターミナルを有する港湾をいう。

(1-②) 安くて速いサービスの提供

港湾関連手続きの迅速化・電子化に取り組んでいます！



【指標-2】『船舶の入出港等に関わる手続きの電子システム利用数』

実績値:約 39 万件(H15)→実績値:約 63 万件(H16) [目標値:〇〇万件]→目標値:〇〇万件(H17)

輸出入・港湾関連手続きのシングルウィンドウ化⁹における IT 情報環境を整備することにより、港湾 EDI 等の電子データの利用が促進されます。電子データの利用により港湾諸手続きが簡素化・迅速化され、物流コストの低減にもつながることから、「船舶の入出港等に関わる手続きの電子システム利用数」を速いサービスが提供されているかどうかの代表指標とします。

1 成果報告

(1) 昨年度に実施した主な施策の概要 (Plan⇒Do)

◆ 港湾物流情報プラットフォームの構築

船社・港運・海貨・陸運・荷主等の港湾物流を担う業界及び関係行政機関等において情報の交換・共有を可能とする共通のシステム環境「港湾物流情報プラットフォーム¹⁰」の構築に向けて検討しました。

◆ 輸出入・港湾関連諸手続きの電子処理システムの利便性向上への取組み

外航船舶の入出港に付随する手続き等を標準化して、国際海運の簡易化・迅速化を図ることを目的とする FAL 条約及び港湾施設、船舶における保安の確保のために必要な措置を図ることを内容とする改正 SOLAS 条約の批准等に伴い、港湾 EDI システムの信頼性・利便性の向上に係る検討を行いました。

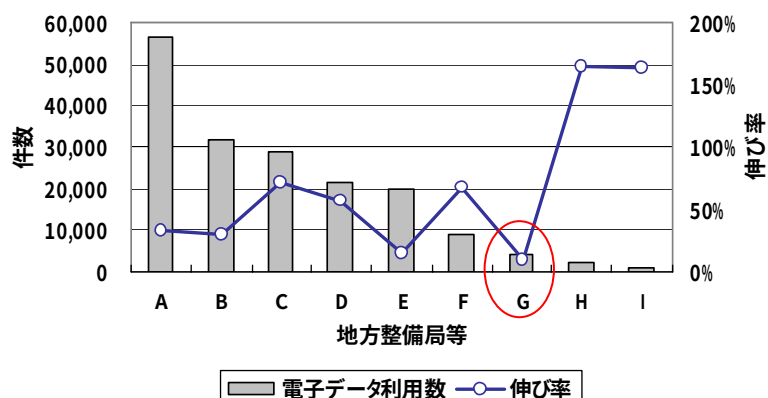
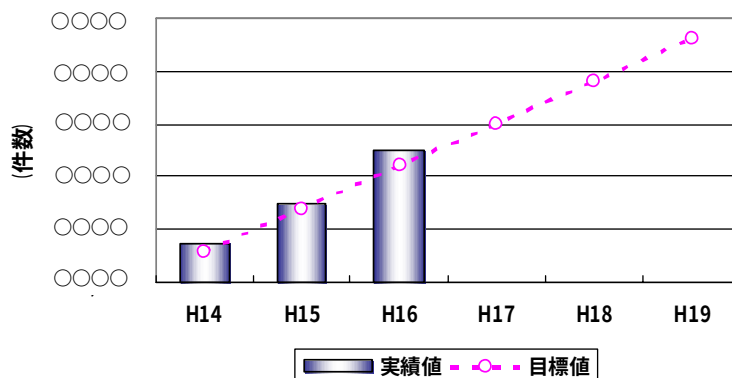
◆ 国際海上コンテナターミナルの高度化の推進

荷役作業の自動化・省力化及びゲートシステム等の情報化など国際コンテナターミナルの高度化について検討しました。

(2) 昨年度の成果と分析 (Do⇒See)

昨年度は、目標値の〇〇万件に対して実績値は約 63 万件となり、目標を達成・・・でした。

この結果について地方ブロックごとに分析すると、A 地方や B 地方では港湾 EDI システムが多く利用されましたが、G 地方や H 地方、I 地方ではあまり利用されていないことがわかります。特に、G 地方では利用件数だけではなく伸び率も低い水準で推移しているため、港湾 EDI システムの利用環境の整備や PR などを実施する必要があります。



⁹ シングルウィンドウ化：複数の手続きを一回の入力・送信で関係府省に対する全ての必要な輸出入・港湾関連手続きを行うことを可能にするもの。

¹⁰ 港湾物流情報プラットフォーム：関連事業者間の電子的な情報授受を前提とした標準化された業務プロセス、UN/EDIFACT に対応した標準メッセージや共通手引書（MIG:Message Implementation Guideline）のこと。

2 実行計画

(1) 今年度の目標 (See⇒Plan)

中長期的な目標年次である平成〇年度に〇〇万件を目指し、今年度の目標値は、昨年度に比べ約〇％増の〇〇万件と設定します。

(2) 今年度を実施する主な施策の概要 (See⇒Plan)

◆ 輸出入・港湾関連手続きのワンストップサービスの利便性向上への取組み (FAL 条約への対応)

今年度は引き続き、外航船舶の入出港に付随する手続き等を標準化して、国際海運の簡易化・迅速化を図ることを目的とする FAL 条約（国際海運の簡易化に関する条約）に対応するため、港湾 EDI システムのシステム改良を行い、輸出入・港湾関連手続きのワンストップサービスの利便性向上に向けて取り組みます。

◆ 港湾物流情報プラットフォームの構築

船社・ターミナル・海貨・通関・陸運・荷主等、国際物流に携わる関係者間でタイムリーかつ円滑に情報伝達を行うために共通のシステム環境「港湾物流情報プラットフォーム」の構築に向けて取り組みます。



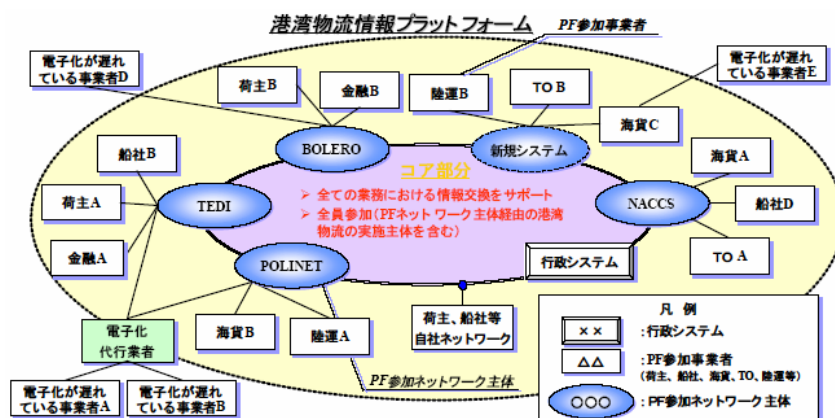
《コラム③》 港湾物流情報プラットフォームの構築への取組み

国際複合一貫輸送¹¹において、貨物が船舶から荷主まで流れる過程で関与する関係者間で、情報交換、情報共有がタイムリーかつ円滑に行われることにより、時間面やコスト面での効率性を向上させる必要性が高まっています。また、同時多発テロ以降、物流セキュリティの強化が求められています。

このため、国土交通省では、関係省庁と連携して実施する政策群「安全かつ効率的な国際物流の実現」の一環として、省内関係部局（政策統括官、情報管理部、海事局、港湾局）が協力し、「物流セキュリティ強化及びこれに連動した物流効率化の実現方策等に関する調査研究」を実施します。

このうち、港湾局では「国際複合一貫輸送等に関する情報伝達の円滑化方策の検討」を実施し、港湾物流情報プラットフォームの構築に向けた検討を進めます。

具体的には、国際港湾物流における情報の共有化、情報伝達の円滑化を進めるために、港湾物流業務プロセスの統一化の検討、情報交換のルール構築、共通メッセージの開発等を行います。



※MIG(Message Implementation Guideline)：UN/EDIFACTのユーザーマニュアルレベルの説明書（システム設計の基礎となるもの）

¹¹ 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いい、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いい、コンテナの普及により普遍化した。

(2) 安全・安心なサービスの提供

災害時の緊急物資の輸送への対応に取り組んでいます！



【指標-3】『港湾における緊急物資供給可能人口カバー率(数)』※

実績値:約 2,000 万人(H15)→実績値:約 2,020 万人(H16) | 目標値:〇〇万人 | 目標値:〇〇万人(H17)

耐震強化岸壁¹²を整備することにより、災害時の緊急物資等の輸送が可能になります。災害時に緊急物資等を輸送することにより、災害時における国民の暮らしや産業活動が維持され、安全で安心な地域づくりが可能になることから、「港湾における緊急物資供給可能人口カバー率」を安全・安心なサービスが提供されているかどうかの代表指標とします。

※「港湾における緊急物資供給可能人口カバー率」については、現在耐震強化岸壁緊急整備プログラムを作成中であるため、同プログラムが策定されるまでは、本レポートでは既存指標である「港湾における緊急物資供給可能人口」を代用する。

1 成果報告

(1) 昨年度に実施した主な施策の概要 (Plan⇒Do)

◆ 港湾における大規模地震対策の推進

大規模地震の切迫性の高い地域では、緊急物資等の輸送とともに被災後の地域産業の復興を支えるための緊急輸送網の確保が喫緊の課題であるため、人口や資産が集中する背後圏を持つ港湾、陸上交通が途絶した場合に海上輸送に頼らざるを得ない地域の港湾や耐震強化岸壁の空白域となっている港湾において耐震強化岸壁の整備や烽火道路の耐震強化を重点的に実施しました。(千葉港、青森港等)

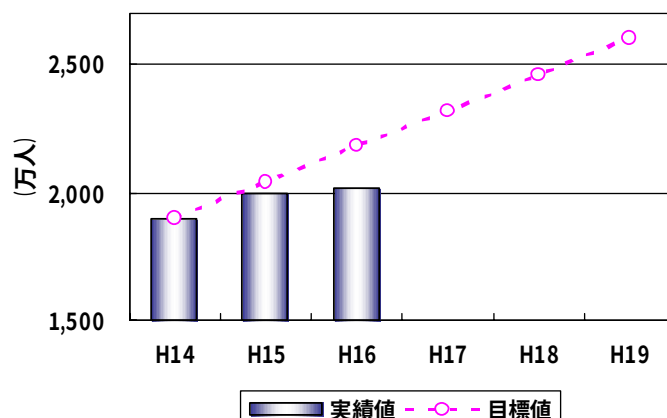
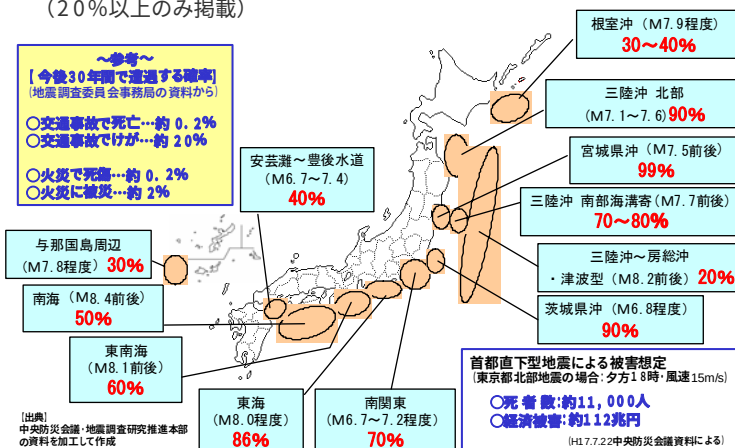
◆ 津波・高潮被害の低減

従来から防波堤が果たしてきた静穏度の確保に加えて、津波等に対する被害の防止・軽減についてもその効果を明らかにし、実施に向けた検討を開始するとともに、港湾への来訪者等が緊急に避難できる緑地等の整備を実施しました。

◆ 東京湾臨海部における基幹的広域防災拠点の整備等臨海部防災拠点の整備

首都圏において、大規模地震等による広域あるいは甚大な被害に対し、迅速かつ円滑で効果的な救援復旧活動を展開し、被害を軽減するとともに、我が国の中枢機能の回復を早急に図るため、東京湾臨海部において基幹的広域防災拠点を整備しました。

◎ 海溝沿いの主な地震の今後 30 年以内の発生確率
(20%以上のみ掲載)



(2) 昨年度の成果と分析 (Do⇒See)

昨年度は、目標値の〇〇万人に対して実績値は約 2,020 万人となり、目標を達成・・・でした。

¹² 耐震強化岸壁: 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、通常のものより耐震性を強化して建設される岸壁のこと。

2 実行計画

(1) 今年度の目標 (See⇒Plan)

中長期的な目標年次である平成〇年度に〇〇万人を目指し、今年度の目標値は、昨年度に比べ約〇%増の〇〇万人と設定します。

(2) 今年度を実施する主な施策の概要 (See⇒Plan)

◆ 震災時におけるゲートウェイ機能の強化

今年度は、大規模震災時における避難者や緊急物資等の輸送を確保するため、耐震強化岸壁の整備、緊急輸送ルートに接続する臨港道路の耐震強化、オープンスペースの確保等、震災時におけるゲートウェイ機能を強化する総合的な対策を推進します。特に、大規模地震の切迫する東海地震や南海地震対策地域において、耐震強化岸壁の整備等を重点的に実施します。(衣浦港等)

さらに、広域的な社会経済活動への影響を最小限にするため、耐震強化された国際海上コンテナターミナルの整備を推進します。(名古屋港、大阪港等)

◆ 臨海部防災拠点機能の強化

被災者の避難等に資する広場、緊急物資の保管施設等を備えた臨海部某拠点の整備を推進します。特に、地方公共団体では対応が不可能な甚大で広域的な大規模地震等による首都圏の被害に対して、国と地方公共団体が協力した迅速かつ円滑な応急復旧活動の展開による我が国の中枢機能の早急な回復を図るため、川崎港東扇島地区において基幹的広域防災拠点の整備を推進します。

《コラム④》 基幹的広域防災拠点を首都圏の臨海部に整備

阪神・淡路大震災が首都圏に残した教訓は、万一の際に被害の拡大を抑え、速やかな復旧を行い、日本の中核機能の回復を図る防災拠点整備の重要性です。東京湾臨海部の基幹的防災拠点として決定した「東扇島地区」は、単独対応が不可能な大災害に対して、国、都県市が一体となり、的確に広域復旧活動を展開するための主要施設基地として位置づけられます。人口や建物が密集する大都市圏、その中でも政治・経済をはじめ多くの諸機能が集中する東京湾臨海部は都心、横浜、川崎、千葉に隣接し、首都圏の「扇の要」に当たるエリアとして緊急整備を行う必要があります。併せて、非常時の防災拠点としてだけでなく、平常時は人々の憩いや訓練の場としての幅広い活用方法が期待されています。

◎ 川崎港基幹的広域拠点



◎ 緊急物資輸送に対応した耐震強化岸壁と防災拠点



(京浜港湾整備事務所)

(3) 効率的な投資・効果的な港湾の利用の実現

投資の重点化・効率化に向けて取り組んでいます！



【指標-4】『主要ターミナルにおける取扱貨物量の伸び率』

実績値：約 7.5%(H15)→実績値：約 9.5%(H16) [目標値：〇〇%]→目標値：〇〇%(H17)

取扱貨物量の増加に対応するために物流ターミナルを整備すると、多くの貨物を取り扱うことが可能になります。そして、ポートセールス等を実施することにより多くの貨物が集まり、港湾施設が効果的に利用されるほどスケールメリットが生まれ、物流コストが低減し、効率的な投資・効果的な港湾の利用が実現することから、「主要ターミナルにおける取扱貨物量の伸び率」を代表指標とします。

1 成果報告

(1) 昨年度に実施した主な施策の概要 (Plan⇒Do)

◆ 事業実施港数・箇所数の削減

限られた予算の中で、優先的な政策課題への投資の重点化を図るため、新たな地方港湾の整備を抑制、また、重要港湾における事業実施箇所数のより一層の削減を図りました。

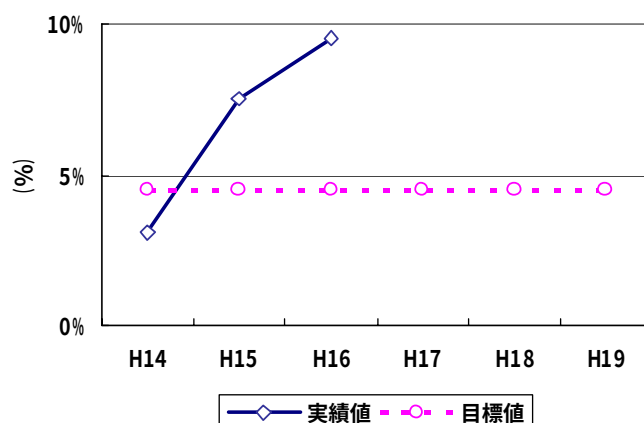
◆ 中枢国際港湾等への重点投資

中枢国際港湾等への重点投資を図るため、港湾事業では国費の 4/5 を需要港湾に関する事業に投資、また、1 港あたりの投資額（国費）では、中枢国際港湾には、その他重要港湾等の 4 倍以上、重要港湾以外の港湾の 30 倍弱程度を計上しました。



(2) 昨年度の成果と分析 (Do⇒See)

昨年度は、目標値の年〇〇%に対して実績値は約 9.5%となり、目標値を大幅に上回る結果になりました。



2 実行計画

(1) 今年度の目標 (See⇒Plan)

中長期的な目標年次である平成〇年度に〇〇%を目指し、今年度の目標値は、昨年度に比べ約〇%増の〇〇%と設定します。

(2) 今年度を実施する主な施策の概要 (See⇒Plan)

◆ 重要港湾の投資の重点化

重要港湾（特定重要港湾を除く 105 港）を、利用特性に応じて「利用促進重点港湾」と「高度利用推進港湾」に区分し、「利用促進重点港湾」では、既存ストックの有効活用を進め、「高度利用推進港湾」では、新規投資にあたっての評価のより一層の厳密化やコスト縮減等を進めることにより、投資の重点化・効率化を図る取り組みを実施します。

◆ 投資のメリハリ

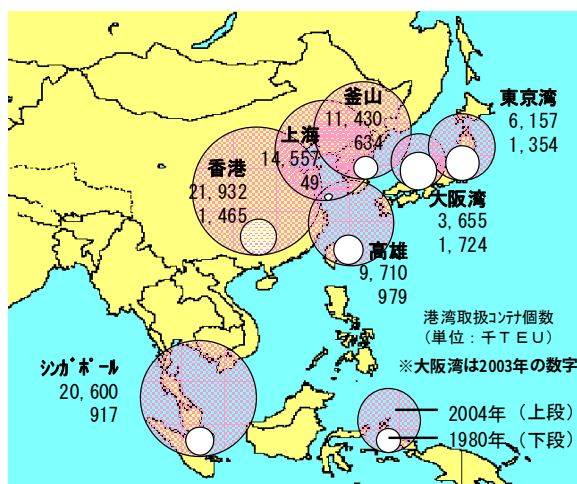
事業の「選択と集中」により予算の重点投資を進め、よりいっそう効率的・効果的な事業の実施に向けて取り組みます。

《コラム⑤》 アジア諸港に比べ相対的地位が低下している我が国の港湾

香港やシンガポールをはじめとするアジア諸国の港湾のコンテナ貨物量は飛躍的に増加し、2004年には世界の取扱貨物量ランキング 6 位までを占めるに至りました。一方、我が国の港湾は、コンテナ取扱貨物量事態は増加しているものの、相対的に国際的な地位が低下しています。

アジア主要港でのコンテナ貨物量の急増は、アジアの経済成長に相俟って進展したコンテナターミナル施設の充実と、その運営分野の大規模化・情報化に起因しています。特に、各国でコンテナトランシップ貨物¹³の集約・誘致に対する取り組みが強化されており、規模の経済やネットワークの経済を活かした物流ネットワークが構築されています。

【アジア主要港のコンテナ取扱量】



出典：CONTAINERISATION INTERNATIONAL YEARBOOK (1980年及び2005年)
March 2005 Containerisation International

【我が国の主要港の相対的地位の低下】

(単位：千TEU)

1980年		2004年	
港名	取扱量	港名	取扱量
1 ニューヨーク/ニュージャージー	1,947	1(1) 香港	21,932
2 ロッテルダム	1,901	2(2) シンガポール	20,600
3 香港	1,465	3(3) 上海	14,557
4 神戸	1,456	4(4) 深圳	13,650
5 高雄	979	5(5) 釜山	11,430
6 シンガポール	917	6(6) 高雄	9,710
7 サンファン	852	7(8) ロッテルダム	8,300
8 ロングビーチ	825	8(7) ロサンゼルス	7,321
9 ハンブルク	783	9(9) ハンブルク	7,003
10 オークランド	782	10(11) ドバイ	6,429
12 横浜	722		
16 釜山	634	20(17) 東京	3,580
18 東京	632	29(27) 横浜	2,577
		※(31) 名古屋	2,074 ^{注1)}
		※(32) 神戸	2,046 ^{注1)}
46 名古屋	206		

※は、31位以下のため、具体的順位は不明

() 内は2003年の順位

出典：CONTAINERISATION INTERNATIONAL YEARBOOK (1980年及び2005年)
March 2005 Containerisation International

注1) 名古屋港、神戸港のコンテナ取扱量は、2003年の数字

¹³ トランシップ貨物：積荷港から荷卸港まで、同一船舶で運送されずに、途中港で積替えされる貨物のこと。

(4) 環境にやさしいみなとづくり

循環型社会形成に貢献するみなとづくりに取り組んでいます！



【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』

実績値: 113 社(H15)→実績値: 126 社(H16) [目標値: 〇〇社]→目標値: 〇〇社(H17)

循環資源はコスト負担力が小さいため、輸送コストがネットとなり、リサイクル関連産業の立地が進まない側面があります。リサイクルポートプロジェクトは、大量輸送に適した海運を使って循環資源を全国規模で広域流動させる物流ネットワークを構築するものであり、輸送コスト低減に寄与することから、企業立地を促進するインセンティブとなります。そこで、循環型社会の構築など環境問題への対応を表す指標の一つとして、「リサイクルポートにおけるリサイクル関連企業数」を用います。

1 成果報告

(1) 昨年度に実施した主な施策の概要 (Plan⇒Do)

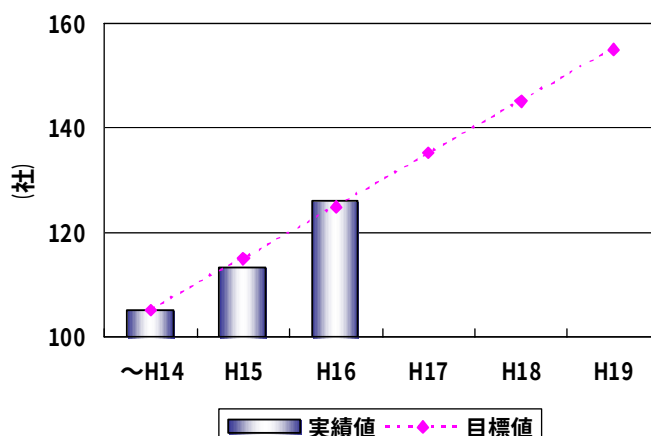
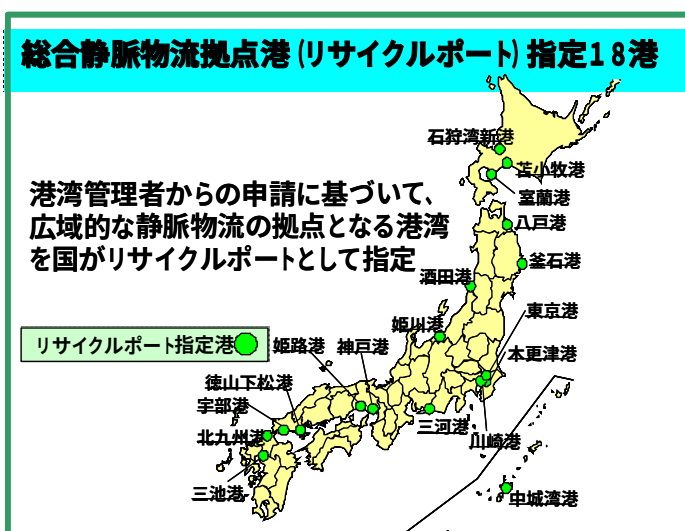
◆ リサイクルポートプロジェクトの推進

リサイクルを促進し、循環型社会の構築を図るため、海上輸送による効率的な静脈物流¹⁴ネットワークを形成し、循環資源の全国規模での広域的な流動を促進するとともに、臨海部においてリサイクル産業の拠点化を進め、総合静脈物流拠点港（リサイクルポート）の形成を推進するために、以下について取り組みました。

- ・ 循環資源の取り扱いに関するガイドラインを作成し、港湾における循環資源の円滑な取り扱いを促進
- ・ 静脈物流ネットワークの形成のための情報交換の場の提供等の取り組みを官民が連携して推進
- ・ 循環資源を扱う岸壁等の港湾施設整備を推進するとともに、民間事業者が行う積替・保管施設等の施設整備の支援

(2) 昨年度の成果と分析 (Do⇒See)

昨年度は、目標値の〇〇社に対して実績値は 126 社となり、目標を達成・・・でした。



¹⁴ 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。

2 実行計画

(1) 今年度の目標 (See⇒Plan)

中長期的な目標年次である平成〇年度に〇〇社を目指し、今年度の目標値は、昨年度に比べ約〇%増の〇〇社と設定します。

(2) 今年度を実施する主な施策の概要 (See⇒Plan)

◆ リサイクルポートプロジェクトの推進

リサイクルを促進し、循環型社会の構築を図るため、海上輸送による効率的な静脈物流ネットワークを形成し、循環資源の全国規模での広域的な流動を促進するとともに、臨海部においてリサイクル産業の拠点化を進め、総合静脈物流拠点港（リサイクルポート）の形成を推進するために、以下について取り組みます。

- ・ 民間団体が整備する建屋・ストックヤード等の保管機能施設の整備促進（補助制度の創設（非公共））
- ・ 静脈物流ネットワークの形成に向けた情報交換の場の提供や支援等、官民連携の促進
- ・ 循環資源を輸出するための外貿ターミナルの拠点化、大型化、品質管理の強化等、国際静脈物流システムについての検討

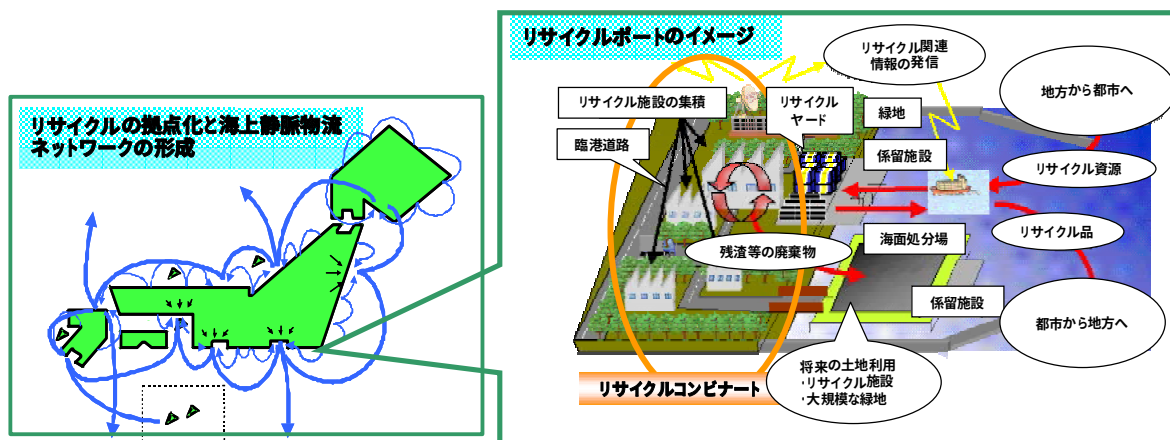
《コラム⑥》 リサイクルポートプロジェクトを推進しています

リサイクルを促進し循環型社会の構築を図るため、循環資源を取り扱う岸壁等の港湾施設整備を推進するとともに、積替・保管施設等の施設整備への支援メニューを拡充することにより、臨海部においてリサイクルの拠点化を進め、海上静脈物流ネットワークの形成を推進しています。

リサイクルポートプロジェクトの推進

リサイクルポートを広域的な静脈物流拠点として育成するため以下の施策を実施

- ・ 「港湾における循環資源取扱いに関するガイドライン」の策定（H16.6）
- ・ 「リサイクルポート推進協議会（H15.4設立）」との連携
- ・ 民間事業者が行う静脈物流拠点形成に資する施設整備に対して財政投融資のより低い利率へ拡充（H16年度新規 H17年度継続）
- ・ 官民連携による静脈物流実証調査の実施（H15年度末 北海道において実施）
- ・ 民間団体が行う循環資源保管機能施設の整備に対して国庫補助による支援（H17年度新規制度）



(5) 賑わいのある港湾空間の形成

賑わいのある港湾空間の形成に取り組んでいます！



【指標-6】『みなとを活用したイベント回数』

実績値：〇〇回(H15)→実績値：〇〇回(H16) [目標値：〇〇回]→目標値：〇〇回(H17)

みなとを活用したイベント等を開催することにより、人々が港湾空間に集い利用することで効率的かつ効果的な交流空間が形成され、賑わいのある港湾空間が形成されることから、「みなとを活用したイベント回数」を賑わいのある港湾空間が形成されているかどうかの代表指標とします。

1 成果報告

(1) 昨年度に実施した主な施策の概要 (Plan⇒Do)

◆ 個性を活かし地域を活性化する「みなとまちづくり」の推進

地域の個性ある発展を将来にわたり着実に進めるため、みなとの資産を住民・市民の立場から再評価するとともに、観光産業などの地域産業、海に開かれた特性など「みなと」の資産を最大限に活用して、市民の合意の下で美しく活力ある「みなと」空間を形成する「みなとまちづくり」を推進しました。

◆ みなとにおける観光振興への取り組み

「観光立国」実現のための政府全体の動きや、国土交通省が取り組んでいるグローバル観光戦略、観光交流空間づくりの取り組みとも連携して、みなとにおける観光振興に取り組みました。

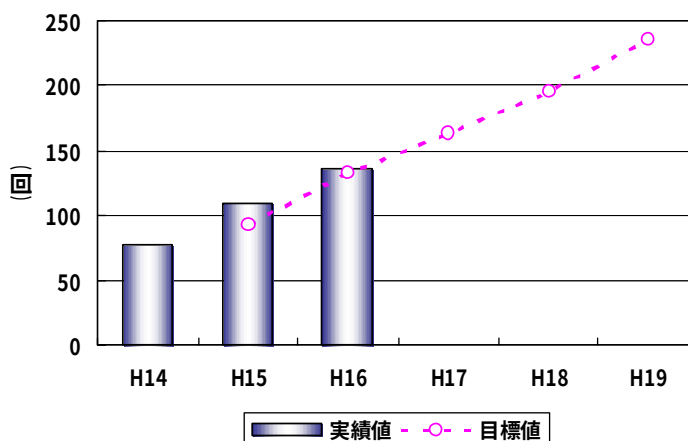


◆ 良好な港湾景観の形成

美しい国づくりの実現を目指すため、良好な港湾景観形成のための制度等の充実、景観阻害要因の除却、親水・交流拠点の整備等により美しい港湾空間の形成に取り組みました。

(2) 昨年度の成果と分析 (Do⇒See)

昨年度は、目標値の〇〇回に対して実績値は〇〇回となり、目標を達成・・・でした。



2 実行計画

(1) 今年度の目標 (See⇒Plan)

中長期的な目標年次である平成〇年度に〇〇回を目指し、今年度の目標値は、昨年度に比べ約〇%増の〇〇回と設定します。

(2) 今年度を実施する主な施策の概要 (See⇒Plan)

◆ みなとの観光資源を活かした地域振興

昨年度に続き、「観光立国」実現のための政府の取組みと連携し、国土交通省が進めている「グローバル観光戦略」、「観光交流空間づくり」等の観光振興施策を積極的に推進するため、「海からのアクセス」、「都市／観光地の施策との連携」、「みなとの観光交流」の観点から、地域と一体となってソフト及びハードの整備を重点的、一体的に実施して地域振興を推進します。

また、港湾等の公共水域や既存ストックを利活用した地域の取組みを支援するとともに、水域活用等に係るルール策定等を行うことにより、沿岸域における適正かつ安全な水域等の利活用を推進します。

◆ 個性を活かし地域を活性化する美しい「みなとまちづくり」の推進

地域の個性ある発展を将来的にわたり着実に進めるため、みなとの資産を住民・市民の立場から再評価するとともに、地域産業、海に開かれた特性など「みなと」の資産を最大限に活用して、市民の合意の下で美しく活力ある「みなと」空間を形成し、「みなとまちづくり」を推進します。

《コラム⑦》 みなと観光交流促進プロジェクトを推進しています

○プロジェクトを展開する3つの観点

- ・みなとの観光交流 (イベントの開催等)
- ・海からのアクセス (クルーズの振興等)
- ・都市と観光地の施策との連携 (周辺観光地との連携等)

○スケジュール

平成16年度 みなと観光交流促進プロジェクトガイドライン策定

行動計画を策定する際の基本的な考えを策定

平成17年度 全国10港でプロジェクトを実施

(協議会の立ち上げ、行動計画の策定)



(6) 透明性の高い行政の実現

透明性の高い港湾行政の実現に向けて取り組んでいます！



【指標-7】『港湾広報活動への年間参加人数』

実績値：〇〇万人(H15)→実績値：〇〇万人(H16)【目標値：〇〇万人】→目標値：〇〇万人(H17)

国民、地域住民、港湾ユーザー等との効果的なコミュニケーションや情報公開によって、港湾への理解が深まります。これにより、国民、地域住民等への説明責任が果たされ、透明性の高い行政への実現に資することになるため、「港湾広報活動への年間参加人数」を代表指標とします。

1 成果報告

(1) 昨年度に実施した主な施策の概要 (Plan⇒Do)

◆ 海辺の自然体験活動・環境教育の推進

国土交通省港湾局では、これまで干潟や藻場の造成など環境にやさしい港づくりを進めてきましたが、子どもたちをはじめ人々が安全に海辺と触れ合える親水機能と共に、環境をより良く理解するための「体験学習プログラム」や「指導体制」などが備わった「ソフトとハードが両輪を成す海辺の環境の形成」に努めています。

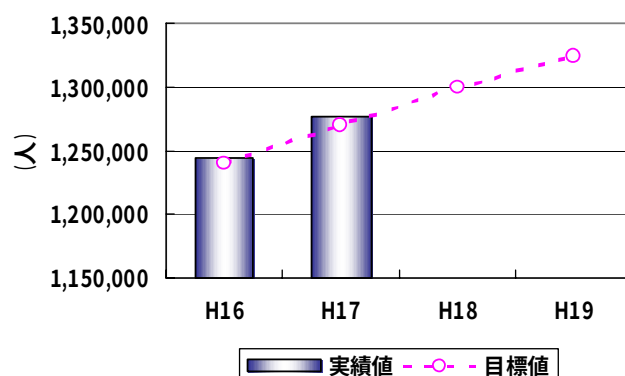


◆ みなとの見学会の開催

〇〇・・・。

(2) 昨年度の成果と分析 (Do⇒See)

昨年度は、目標値の〇〇万人に対して実績値は約〇〇万人となり、目標を達成・・・でした。



《コラム⑧》 名古屋港大水深コンテナ岸壁工事の見学会を開催しました

伊勢湾スーパー中枢港湾の中核となる飛島ふ頭南地区コンテナターミナルの岸壁工事見学会を、9月5日(日)に開催しました。飛島ふ頭南地区コンテナターミナルは、日本最大の水深16m岸壁を2バース連続で計画し、更に連続する水深12mの岸壁1バースを含め、全長1,050mを誇る次世代高規格国際海上コンテナターミナルです。同コンテナターミナルの第1バースは、世界でも珍しい「ジャケット式栈橋工法」を採用しています。見学会では、工場で製作され運搬された巨大なジャケット(長さ50m×幅40m×高さ18m、重量630トン)を、大型起重機船で現地に据付ける工事を見学していただきました。

台風で見学日程が変更され、あいにくの雨模様にもかかわらず、一般市民の方々や、関係機関、報道関係者など多くの見学者が見守るなか、遠く九州からやってきた巨大なジャケットは無事に据付けられました。



2 実行計画

(1) 今年度の目標 (See⇒Plan)

中長期的な目標年次である平成〇年度に〇〇万人を目指し、今年度の目標値は、昨年度に比べ約〇%増の〇〇万人と設定します。

(2) 今年度を実施する主な施策の概要 (See⇒Plan)

◆ 海辺の自然体験活動・環境教育の推進

国土交通省港湾局では、海辺の体験学習プログラムにおける指導者を養成するためのセミナーとして、18歳以上の男女を対象とする「海辺の達人養成講座」（海辺の自然体験活動指導者セミナー）を、平成16年に引き続き開催します。

◆ みなとの見学会の開催

〇〇・・・。



《コラム⑨》 地元の小学生を対象に「みなと勉強会」を開催しました

九州地方整備局長崎港湾・空港整備事務所では、福江港において10月18日五島市立福江小学校5年生、26日市立大浜小学校5年生及び市立崎山小学校5・6年生、28日市立本山小学校5年生を対象に「みなと勉強会」を開催しました。

福江事務所では、整備が進む「みなと」を地元の子供たちにもっと知ってもらうことを目的に、「みなとって何？」という説明から入り、「みなと」の施設や役割紹介のため福江港内及び周辺のクルージングを実施しました。「みなと」の説明では、みなとと暮らしとの関わり、みなとに出入りする船やみなとの施設、みなとの種類や役割などクイズを交えながら説明しました。離島で暮らす子供たちにとっては、「みなと」は身近なもので、日頃から旅行する際にみなとを利用しているだけに、クイズに対し積極的に手を挙げていました。

また、開催した3日間とも天候に恵まれ、グラストボードを使用したクルージングでは、港内施設等の説明後、港外のサンゴが生息する海中公園で海底観察を行い、色とりどりの生物を見ることができ、子供たちからは多くの歓声が上がっていました。

見学会の終了後、参加した子供たちにアンケートを行ったところ「岸壁の深さは、全部同じだと思っていた」「港がこんな風になっているとは知らなかった」「色々な船が来る港にして欲しい」など色々な意見・感想があり、この勉強会は「みなと」について知るよい機会になったのではないかと感じました。今後も引き続き「みなと」への関心・興味を持って貰えるように、このような勉強会を続けていきたいと思っています。



(7) 効率的・効果的な行政への対応

港湾整備におけるコストの縮減に取り組んでいます！



【指標-8】『総合コスト縮減率』

実績値:5.0%(H15)→実績値:7.5%(H16)【目標値:〇〇%】→目標値:〇〇%(H17)

厳しい財政事情のもとで引き続き社会資本を着実に進めていくために、従来の工事コストの縮減に加え、“規制改革の見直しによる工事コストの縮減”“事業のスピードによる事業便益の早期発見をコスト換算”“将来の維持管理費の縮減を現在価値に換算”する「総合コスト縮減率」を設定し、コストの観点から公共事業の全てを見直すこととしています。これにより、限られた財政状況において、より効率的かつ効果的な事業を実施していることから、「総合コスト縮減率」を効率的・効果的な行政への対応に向けた代表指標とします。

1 成果報告

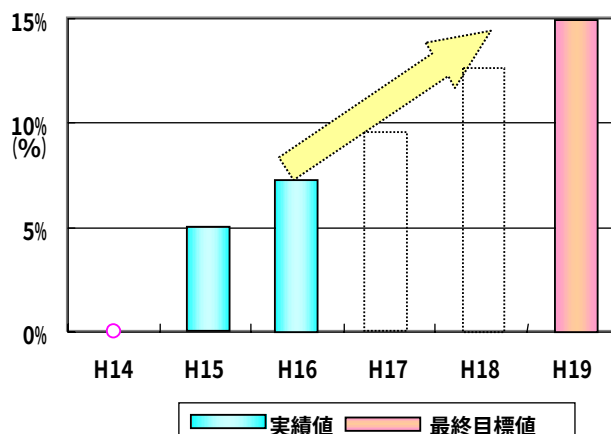
(1) 昨年度に実施した主な施策の概要 (Plan⇒Do)

◆ コスト構造改革の推進

「公共工事コスト縮減対策に関する新行動計画」に基づき、これまでの取組みに加え、平成15年度より公共事業の全てのプロセスをコストの観点から見直す「国土交通省公共事業コスト構造改革プログラム」に取り組んでいます。

(2) 昨年度の成果と分析 (Do⇒See)

本取り組みは、平成14年度を基準として、平成15年度から5年間で、15%の総合コスト縮減率を達成することとしている。目標達成に向けて、昨年度目標値〇%に対して実績値は7.5%(対前年度比: +2.5%)といった成果を上げました。



○ 総合コスト縮減率の算定

■ 評価項目

- ① 工事コストの縮減額（規格の見直しによる縮減額含む）
- ② 事業便益の早期発見による縮減額
- ③ 将来の維持管理費の縮減額

■ 総合コスト縮減率の算定式

$$\text{総合コスト縮減率} = \frac{\text{【総合コスト縮減費（①+②+③）】}}{\text{【当該年度の全工事費+①+③】}}$$

2 実行計画

(1) 今年度の目標 (See⇒Plan)

昨年度同様、平成 19 年度に 15%の総合コスト縮減の達成を目指して、昨年度に比べ〇%増の〇%を設定して更なる実績向上を目指します。

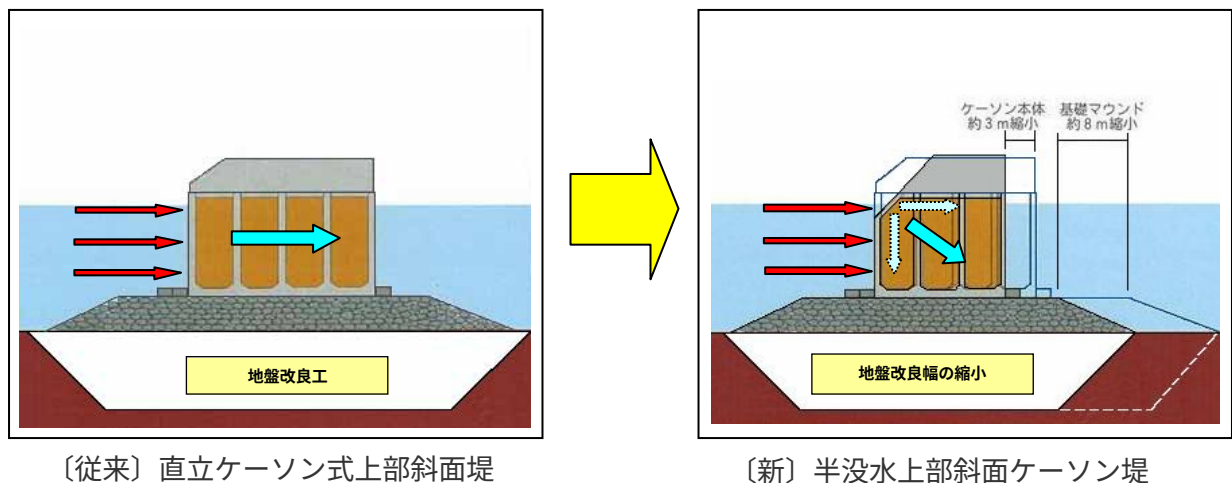
(2) 今年度を実施する主な施策の概要 (See⇒Plan)

◆ コスト構造改革の推進

今年度も引き続き「公共工事コスト縮減対策に関する新行動計画」、「国土交通省公共事業コスト構造改革プログラム」に基づき取り組みを推進します。

《コラム⑩》 ケーソン構造形式の変更により約 11%のコスト縮減を実現

規格の見直しにより、従来の直立ケーソン式上部斜面堤を、半没水上部斜面ケーソン堤にすることで、水平波力の低減効果により、ケーソン、基礎マウンド、地盤改良幅の縮小が図れます。断面当たりの工事コストが約 11%の縮減が可能になりました。



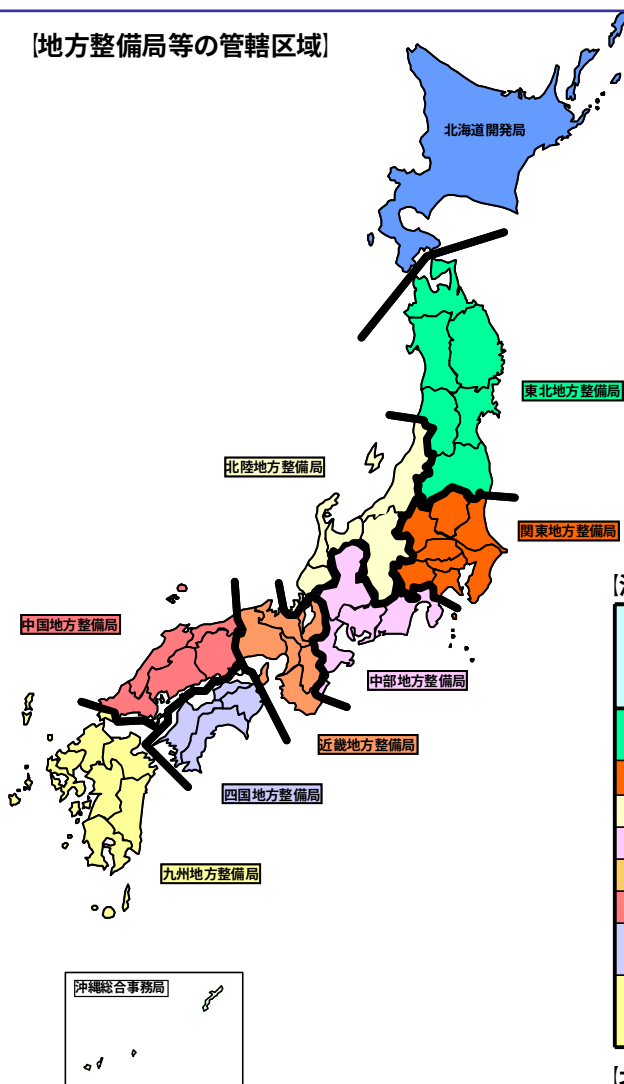
第4部 事務所等の事例紹介

国土交通省港湾局では、本省、地方整備局、事務所等において、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」の考え方をういて、ベストプラクティス（優良事例）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」の構築を目指しています。

このため、第4部の「事務所等の事例紹介」では、事務所等の施策や業務の紹介にとどまらず、港湾ユーザーや国民への分かりやすい説明に資する事務所等の事例（分かりやすい分析手法や説明方法等）や、極力無駄を省いた効率的で質の高い行政の実現に資する事務所等の事例（現場における日々の業務改善等）などを紹介し、情報を共有することで港湾行政全体のスキルアップを図ります。

なお、我が国の港湾空港関係における地方整備局等の管轄区域と港湾空港関係事務所は、以下のとおりです。

〔地方整備局等の管轄区域〕



※沖縄県は内閣府沖縄総合事務局の管轄

〔港湾空港関係事務所一覧〕

地方整備局	港湾事務所 (22箇所)	港湾・空港 整備事務所 (21箇所)	航路 事務所 (2箇所)	港湾空港 技術調査 事務所 (8箇所)
東北(仙台)	青森、釜石、秋田、酒田、小名浜	八戸、塩釜		仙台
関東(横浜)	千葉、東京、京浜	鹿島、東京(空港)	東京湾口	横浜
北陸(新潟)	伏木富山、敦賀	新潟、金沢		新潟
中部(名古屋)	清水、三河、四日市	名古屋		名古屋
近畿(神戸)	舞鶴、神戸、和歌山	大阪		神戸
中国(広島)	宇野、宇部	広島、境		広島
四国(高松)		小松島、高松、松山、高知		高松
九州(下関)	下関、苅田、唐津、志布志	北九州、博多、長崎、熊本、別府、宮崎、鹿児島	関門	下関

〔北海道開発局関係事務所・事業所一覧〕

開発建設部	小樽	函館	室蘭	留萌	稚内	網走	帯広	釧路
港湾事務所	小樽	函館、江差	室蘭、浦河、苫小牧	留萌	稚内	網走、紋別		釧路
港湾事業所	岩内			羽幌	香深、杵形		十勝	根室

〔沖縄総合事務局関係事務所一覧〕

沖縄総合事務局	港湾事務所	港湾・空港整備事務所
沖縄	平良、石垣	那覇

観光立県を支える港づくりに取り組んでいます！

(沖縄総合事務局 那覇港湾・空港整備事務所)



【独自指標】『大型旅客船の寄港隻数・旅客数』

(寄港隻数) 実績値:26 隻(H15)→実績値:30 隻【目標値:34 隻】→目標値:〇〇隻(H22)

(旅客数) 実績値:約 1 万人→実績値:約 1.7 万人(H16)【目標値:1.5 万人】→目標値:〇万人(H22)

大型旅客船の寄港回数を増やすことにより、沖縄のリーディング産業である観光リゾート関連産業の振興が図られ、沖縄の自立型経済の発展を先導することが可能になることから、「大型旅客船の寄港隻数・旅客数」を観光リゾート産業の振興に向けた独自指標とします。

1 成果報告

(1) 昨年度に実施した主な施策や日々の業務改善等の概要 (Plan⇒Do)

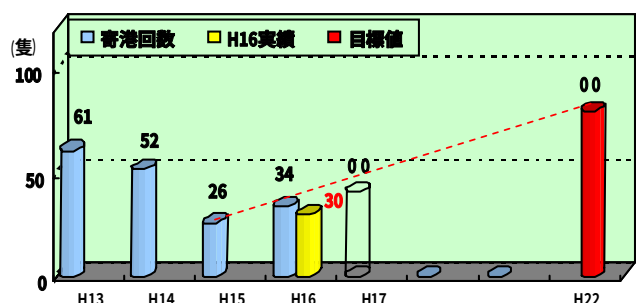
◆ ポートセールスの強化

ターミナルオペレーター、港湾管理者と連携したポートセールスの強化を図ります。

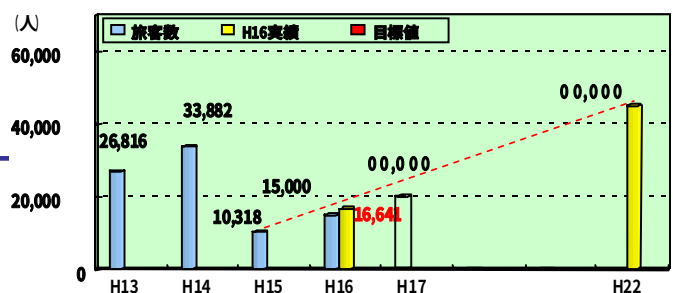
(2) 昨年度の成果と分析 (Do⇒See)

昨年度の「大型旅客船の寄港隻数」は 30 隻であり、目標値の 34 隻には及びませんでした。また、昨年度の「大型旅客船の旅客数」は 16,641 人であり、目標値の 15,000 人を上回ることができました。

■那覇港における大型旅客船の年間寄港回数



■那覇港における年間旅客数



2 実行計画

(1) 今年度に実施する主な施策や日々の業務改善等の概要 (See⇒Plan)

◆ 〇〇・・・

港湾管理者と連携して、当面、バース調整等による受け入れ態勢の改善を図っていきます。

(2) 今年度の目標 (See⇒Plan)

〇〇の背景を踏まえ、平成 22 年度には〇〇隻・〇〇人を目指しつつ、今年度は〇〇隻・〇〇,〇〇〇人の目標の実現に向けて取り組んでいきます。



職員全員参加で港湾行政マネジメントを進めていきます！

(北陸地方整備局 金沢港湾・空港整備事務所)

北陸地方整備局 金沢港湾・空港整備事務所では、「すべての課で目標をつくり、見直すこと」、「目標を達成するために、誰が、どうやって、いつまでにやるのかを定めて、見直すこと」で、円滑かつ効果的に港湾行政マネジメントを進めていきます。

1 港湾行政マネジメントの進め方

(1) 取り組み方法を考えよう！

所長を最高指揮者として、マネジメント運用チームを組織し、主に副所長が責任者となって業務を行い、企画調整課が運用事務局となって、会議の開催、運用方法、取りまとめを行います

(2) みんなでやろう！

各分野（活力、安全、環境、暮らし）について、担当課を決めてPDCAサイクルを行います。各指標ごとに計画書を作成し、単年度目標値・承認事務局に提出し、事務局がペーパーまたは共有フォルダーを作成し、いつでも、誰もが取り組み状況が把握できるようにします。

(3) 確認しよう！

指標に対する測定方法、測定間隔、取りまとめ方法、報告方法等を決めておき、外部からの資料入手先、資料内容、入手時期等についても取りまとめます。

(4) 見直そう！

測定値を集計し、目標値とを比較して達成状況を確認し、もし、達成状況が低い場合は結果の分析を行い、原因の究明を行います。

(5) 目標を立てよう！

見直し結果に基づき、時期年次の目標値を決め、目標値に近づけるような取り組み方法を検討し、計画書を作成します。その後、マネジメント運用会議で了承を得るようなプロセスで運用します。



2 事務所の使命・目標等の実現方法

(1) 今年度を実施する主な施策や日々の業務改善等の概要 (See⇒Plan)

(1) 基本方針、取り組み内容等を全職員に周知し、マネジメントに対する職員の意識向上を図り、実践と達成に努めます。

(2) 独自指標の達成に向けての測定などの取り組みは、できるだけシンプルな仕組みにします。シンプルにすることで、問題点が把握しやすく、見直しやすくなると考えています。

(3) マネジメントの目的達成や課題解決に対する、職員に向けての適切な指示等、事務所長のリーダーシップを発揮します。

(4) 港湾行政の必要性を住民に分かりやすく伝えるように心がけていきます。

<参考資料>

<参考資料-1> 指標ごとのバックデータ

[指標-1] 我が国の外貿定期コンテナ就航数

	TEU		
	H14	H15	H16
北米西岸航路	3,582	3,670	3,682
欧州航路	5,773	5,852	5,741
北西+欧州航路	4,233	4,290	4,266

[指標-2] 船舶の入出港等に関わる手続きの

電子システム利用数

整備局	H14d	H15d	H16d
〇〇整備局	16,190	17,182	19,729
〇〇整備局	403	384	1,011
〇〇整備局	32,785	42,607	56,539
〇〇整備局	3,602	3,535	3,893
〇〇整備局	18,979	24,287	31,602
〇〇整備局	4,165	13,740	21,506
〇〇整備局	2,162	5,375	9,021
〇〇整備局	707	755	1,996
〇〇整備局	9,022	16,894	28,938
総 計	88,015	124,759	174,235

[指標-3] 港湾における緊急物資供給可能

人口カバー率

整備局	H14d	H15d	H16d
〇〇整備局	...	...	...
〇〇整備局	...	...	...
〇〇整備局	...	...	...
〇〇整備局	...	...	...
〇〇整備局	...	...	...
〇〇整備局	...	...	...
〇〇整備局	...	...	...
〇〇整備局	...	...	...
〇〇整備局	...	...	...
総 計	...	...	...

[指標-4] 主要港湾の取扱貨物量の伸び率

整備局	港湾名	H14/H13	H15/H14	H16/H15
〇〇	...	6.8%	10.4%	9.2%
	...	2.5%	4.9%	7.9%
	...	3.1%	7.8%	11.7%
	...	-3.0%	1.0%	4.8%
	...	-0.4%	7.5%	7.2%
〇〇	...	4.0%	4.2%	12.6%
	...	0.2%	10.9%	6.6%
	...	5.9%	10.9%	6.7%
	...	0.0%	4.7%	17.0%
	...	-45.4%	24.6%	-15.9%
〇〇	...	91.5%	161.7%	49.5%
	...	8.1%	7.8%	8.4%
	...	6.7%	5.2%	3.6%
	...	33.4%	44.4%	5.0%
	...	8.8%	10.8%	19.9%
〇〇	...	21.5%	12.4%	18.9%
	...	2.2%	-5.3%	-1.1%
	...	-20.1%	43.7%	78.7%
	...	65.8%	10.7%	-24.4%
	...	15.8%	-3.0%	48.0%
〇〇	...	106.8%	10.2%	85.2%
	...	30.4%	37.4%	12.3%
	...	4.2%	22.1%	13.7%
	...	-4.2%	-6.7%	3.3%
	...	1.2%	26.1%	55.1%
〇〇	...	7.4%	8.3%	3.7%
	...	2.8%	-13.4%	2.6%
	...	17.6%	219.9%	82.0%
	...	23.2%	10.9%	15.5%
	...	4.1%	31.1%	20.4%
〇〇	...	13.8%	15.5%	-1.0%
	...	29.4%	13.2%	5.1%
	...	0.1%	0.8%	9.5%
	...	62.3%	30.4%	40.7%
	...	11.1%	25.3%	0.6%
〇〇	...	13.1%	-10.6%	43.7%
	...	13.2%	-6.1%	8.4%
	...	12.0%	17.5%	32.8%
	...	-1.9%	3.9%	-7.0%
	...	18.5%	-8.7%	-19.7%
〇〇	...	15.8%	4.5%	12.5%
	...	32.6%	-1.9%	25.5%
	...	-28.1%	27.9%	3.3%
	...		269.5%	38.8%
	...	118.4%	17.7%	-3.9%
〇〇	...	-19.9%	-7.3%	50.1%
	...		440.0%	69.2%
	...	-35.1%	28.6%	25.8%
	...	37.4%	-16.5%	8.1%
	...	15.1%	-23.9%	-1.0%
〇〇	...	-96.8%	210.6%	1727.0%
	...	-13.6%	3.4%	58.1%
	...	121.6%	44.9%	26.7%
	...	-16.5%	5.5%	-6.0%
	...	43.3%	-17.0%	7.0%
〇〇	...	-0.7%	-23.6%	5.4%
	...	39.6%	4.6%	0.1%
	...	31.0%	24.7%	-3.4%
	...		606.7%	-38.7%
	...	31.8%	19.2%	62.6%
〇〇	...			
	...	47.6%	-29.6%	100.3%
	...	355.7%	0.0%	118.9%
	...	-77.4%	25.0%	6.7%
	...	-95.0%	-100.0%	
総計		3.1%	7.5%	9.5%

関連企業数

港名	企業立地数 (全国)		
	～H14d	H15d	H16d
〇〇港	5	2	2
…港	6	1	2
…港	19	2	2
…港	5	0	1
…港	6	0	1
…港	8	2	0
…港	2	0	1
…港	5	0	0
…港	6	0	0
…港	5	0	0
…港	2	0	0
…港	0	0	0
…港	1	0	1
…港	6	0	0
…港	7	0	0
…港	10	0	0
…港	6	1	1
…港	6	0	2
18港計	105	8	13

【指標-7】 港湾広報活動への年間参加人数

整備局	事務所	H15	H16
〇〇整備局	〇〇事務所	●●●	●●●
	●●●	●●●	●●●
	●●●	●●●	●●●
△△整備局	△△事務所	●●●	●●●
	●●●	●●●	●●●
	●●●	●●●	●●●
●●●	●●●	●●●	●●●
	●●●	●●●	●●●
	●●●	●●●	●●●
●●●	●●●	●●●	●●●
	●●●	●●●	●●●
	●●●	●●●	●●●
●●●	●●●	●●●	●●●
	●●●	●●●	●●●
	●●●	●●●	●●●
●●●	●●●	●●●	●●●
	●●●	●●●	●●●
	●●●	●●●	●●●
●●●	●●●	●●●	●●●
	●●●	●●●	●●●
	●●●	●●●	●●●
●●●	●●●	●●●	●●●
	●●●	●●●	●●●
	●●●	●●●	●●●
総計		●●●●●●●●	●●●●●●●●

【指標-6】 みなとを活用したイベント回数

地方ブロック	港湾名	イベント数			イベント実施日数		
		H14d	H15d	H16d	H14d	H15d	H16d
○○	○○港	2	2	3	2	2	3
	〃港	3	3	3	6	5	4
	〃港		1	3		1	4
	計	5	6	9	8	8	11
△△	○○港	2	3	3	3	4	4
	〃港	3	7	6	27	25	27
	〃港	5	7	8	6	9	11
	計	10	17	17	36	38	42
…	○○港	2	3	4	2	4	6
	〃港	7	8	9	89	95	87
	〃港	3	3	5	4	4	7
	計	12	14	18	95	103	100
…	○○港	5	7	8	6	12	14
	〃港	11	9	12	23	13	17
	〃港	1	2		1	6	
	計	17	18	20	30	31	31
…	○○港	2	2	2	2	2	2
	〃港			1			1
	〃港	6	8	12	138	141	147
	計	8	10	15	140	143	150
…	○○港	1	2	2	1	2	2
	〃港	1	1	4	1	1	5
	〃港	2	3	3	3	4	5
	計	4	6	9	5	7	12
…	○○港	4	4	4	15	15	15
	〃港	1	1	2	1	3	4
	〃港	1	3	4	1	37	61
	計	6	8	10	17	55	80
…	○○港			1			1
	〃港	1	2	6	2	3	8
	〃港	1	3	4	6	14	18
	計	2	5	11	8	17	27
…	○○港		5	1		18	1
	〃港	4	3	4	5	4	11
	〃港	3	3	5	6	4	7
	計	7	11	10	11	26	19
…	○○港	2	4	4	2	4	4
	〃港	2	8	10	2	8	20
	〃港	2	3	3	2	14	5
	計	6	15	17	6	26	29
	計	77	110	136	356	454	501

<参考資料-2> 政策チェックアップに用いられる既存の指標 (港湾局関係)

国土交通省港湾局では、上記の港湾行政マネジメントに関する指標以外にも、平成15年10月に閣議決定された社会資本整備重点計画の指標を含め、国土交通省全体で27の政策目標、116の指標を定め、毎年チェックアップを実施しています。前述の港湾行政マネジメント以外の港湾局関係の指標は、以下のとおりです。

政策テーマ	政策目標 (アウトカム)	業績 (アウトカム) 指標	初期値		
			初期値	H16 (実績値)	目標値
暮らし 生活空間の充実等を通じた豊かな生活の実現	バリアフリー社会の実現	[重点] 1日当たりの平均利用者数が5,000人以上の旅客施設、その周辺等の主な道路、不特定多数の者等が利用する一定の建築物及び住宅のバリアフリー化の割合 (旅客施設の段差解消、視覚障害者誘導用ブロック)	[段差] 39% (H14) [誘導] 72% (H14)	49.1% 80.3%	7割強 (H19) 8割強 (H19)
	アメニティ豊かな生活環境の形成	人々が海辺に親しむことのできる海岸の延長	約6,700km(H14)	約6,780km	約6,800km(H19)
		[重点] 都市域における水と緑の公的空間確保量	12m2/人(H14)	約4%増	13m2/人(H19) (12m2を約1割増)
安全 防災の高度化の推進と交通安全対策の強化	水害等による被害の軽減	[重点] 津波・高潮による災害から一定の水準の安全性が確保されていない地域の面積	約15万ha(H14)	約12.9万ha	約10万ha(H19)
	地震・火災による被害の軽減	[重点] 地震時に防護施設の崩壊による水害が発生する恐れのある地域の解消	約13,000ha(H14)	約11,700ha	約10,000ha(H19)
		[重点] 港湾による緊急物資供給可能人口	約1,900万人(H14)	約2,020万人	約2,600万人(H19)
	交通安全の確保	港湾におけるプレジャーボートの適正な係留・保管率	45%(H8)	44% (H14)	55% (H18)
		重要港湾において不正侵入を防止する設備を完備している外航船用の公共港湾施設の割合	0%(H15)	100%	100%(H17)
環境 地球環境から身近な生活環境までの保全・創造	良好な自然環境の保全・再生・創出	[重点] 失われた自然の水辺のうち、回復可能な自然の水辺の中で再生した水辺の割合	0割 (H14)	8%	約2割 (H19)
		[重点] 失われた湿地や干潟のうち、回復可能な湿地や干潟の中で再生したものの割合	約2割 (H14)	約2割	約3割(H19)
		[重点] 生物多様性の確保に資する良好な樹林等の自然環境を保全・創出する公園・緑地	0ha (H14)	約700ha	概ね2,400haを確保(H19)
	良好な水環境への改善	※ [重点] 湾内青潮等発生期間の短縮	0(H14)	H14年度比 約5%増(H15)	H14年度比 約5%減(H19)
	循環型社会の形成	可能な限り減量化したうえで海面処分場でも受入が必要な廃棄物の受入	100%(H14)	100% (暫定値)	100% (H16年度以降毎年)
		循環資源国内輸送コスト低減率	0(H14)	H14年度比 約7%減	H14年度比 約1割減(H19)
活力 都市再生や地域連携、観光振興等を通じた、魅力と活力にあふれる経済社会の形成	国際的な水準の交通サービスや国際競争力等の確保・強化	[重点] 国際海上コンテナ貨物等輸送コスト低減率	0(H14)	H14年度比 2.1%減	H14年度比 5%減(H19)
		船舶航行のボトルネック解消率	75%(H12)	81%	90%(H18)
	物流の効率化	複合一貫輸送に対応した内貿ターミナルから陸上輸送半日往復圏の人口カバー率	75%(H12)	79%	80% (H18)
		[重点] フェリー等国内貨物輸送コスト低減率	0(H14)	H14年度比 1.5%減	H14年度比 4%減(H19)
共通の政策課題	IT革命の推進	港湾EDIシステムの普及率	22.0%(H13)	85.5%	100% (H17)
		公共施設管理用光ファイバ等収容空間ネットワークの延長	31,050km(H14)	32,500km	32,500km(H16)

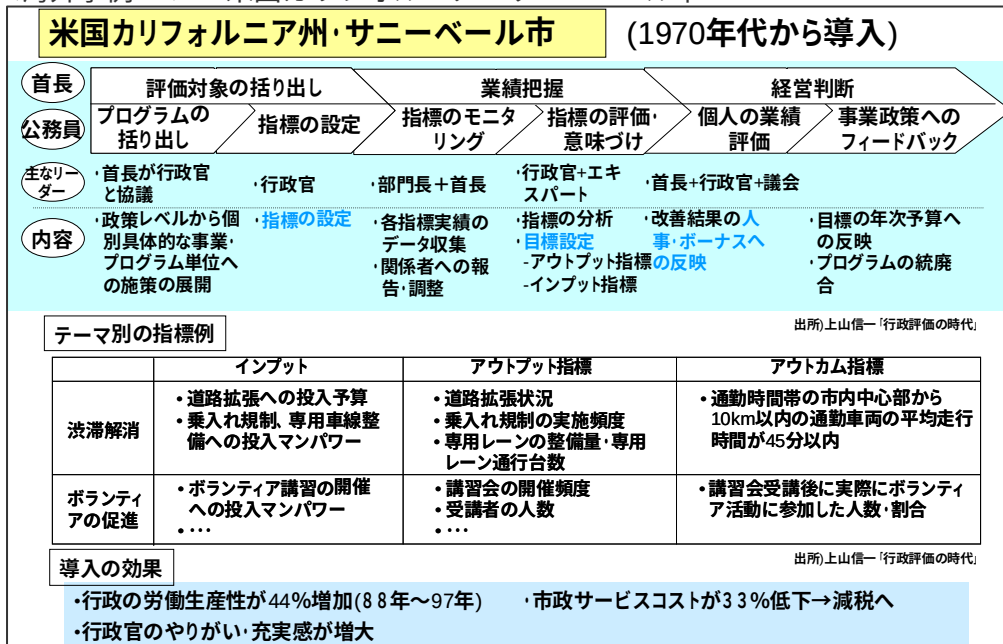
注1) ※ 当指標は気象・海象等にも影響される。
[重点] の指標は社会資本整備重点計画の指標も兼ねている。
注2) 指標値は年度末の値

＜参考資料-3＞ 海外のNPM導入事例

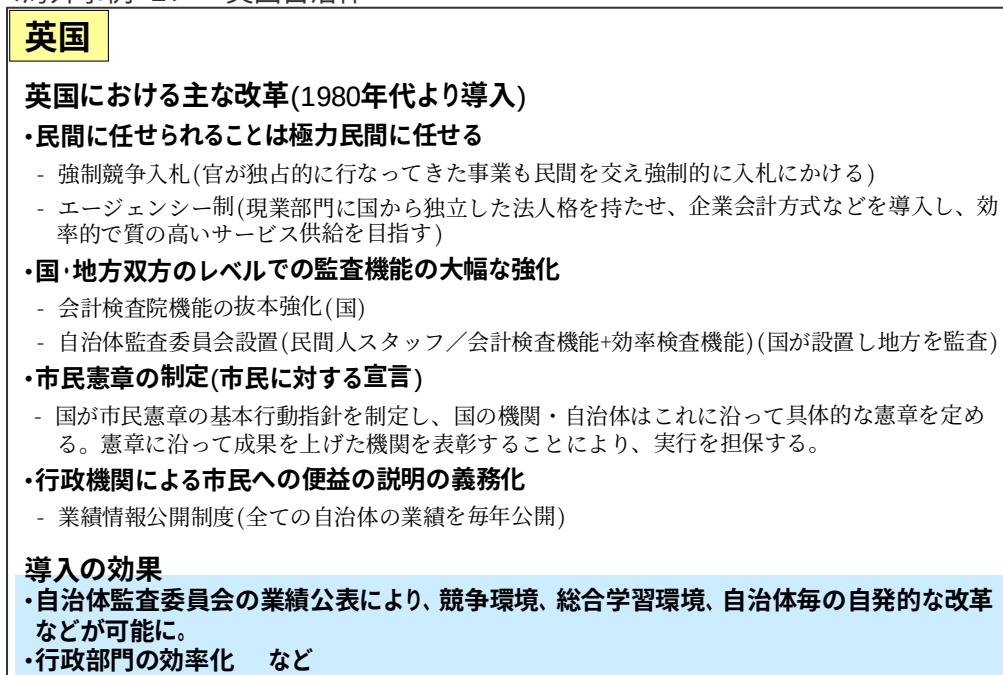
NPMの背景には、我が国に限らず、多くの国において共通の問題として、財政赤字の増大と公的部門のパフォーマンスの低下があり、これを解決し、行政部門の効率化を図るために、様々な取り組みが行われてきました。

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ます。ここでは、米国カリフォルニア州のサニーベール市、英国自治体の事例を紹介します。

＜海外事例-1＞ 米国カリフォルニア・サニーベール市



＜海外事例-2＞ 英国自治体



(案)

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

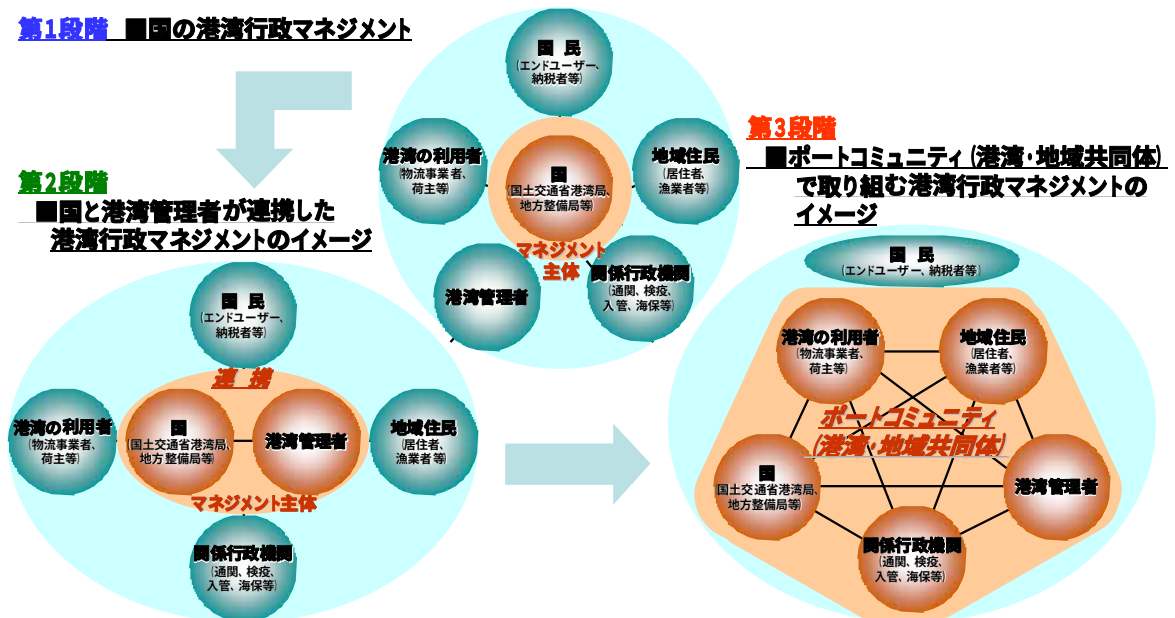


図-1 港湾行政マネジメントの段階的導入

(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。

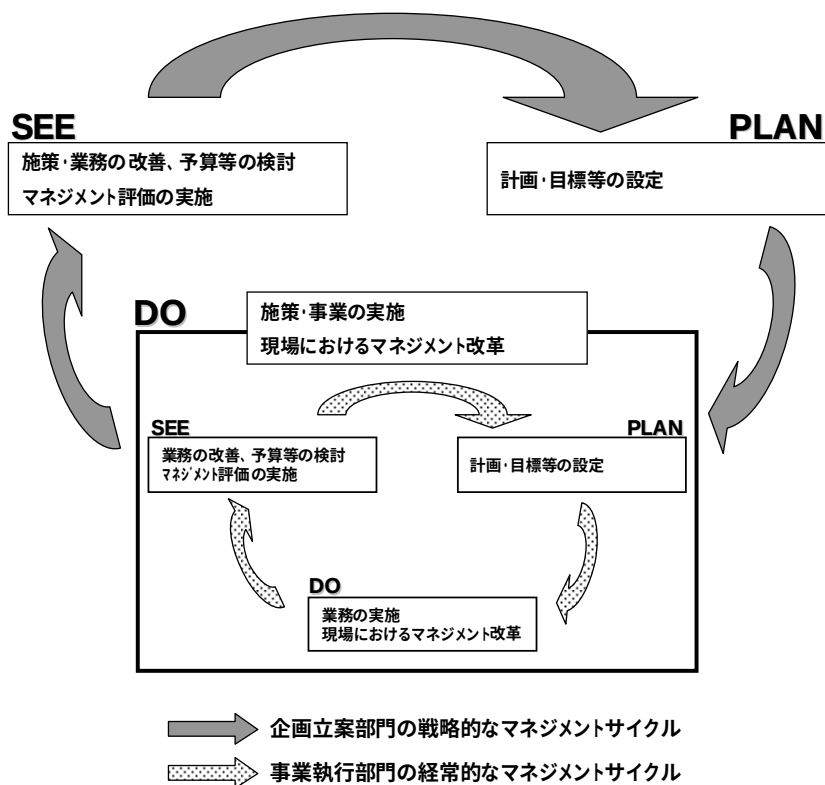


図-2 多重ループのマネジメントサイクル

（４）港湾行政の使命および政策目標等の明確化

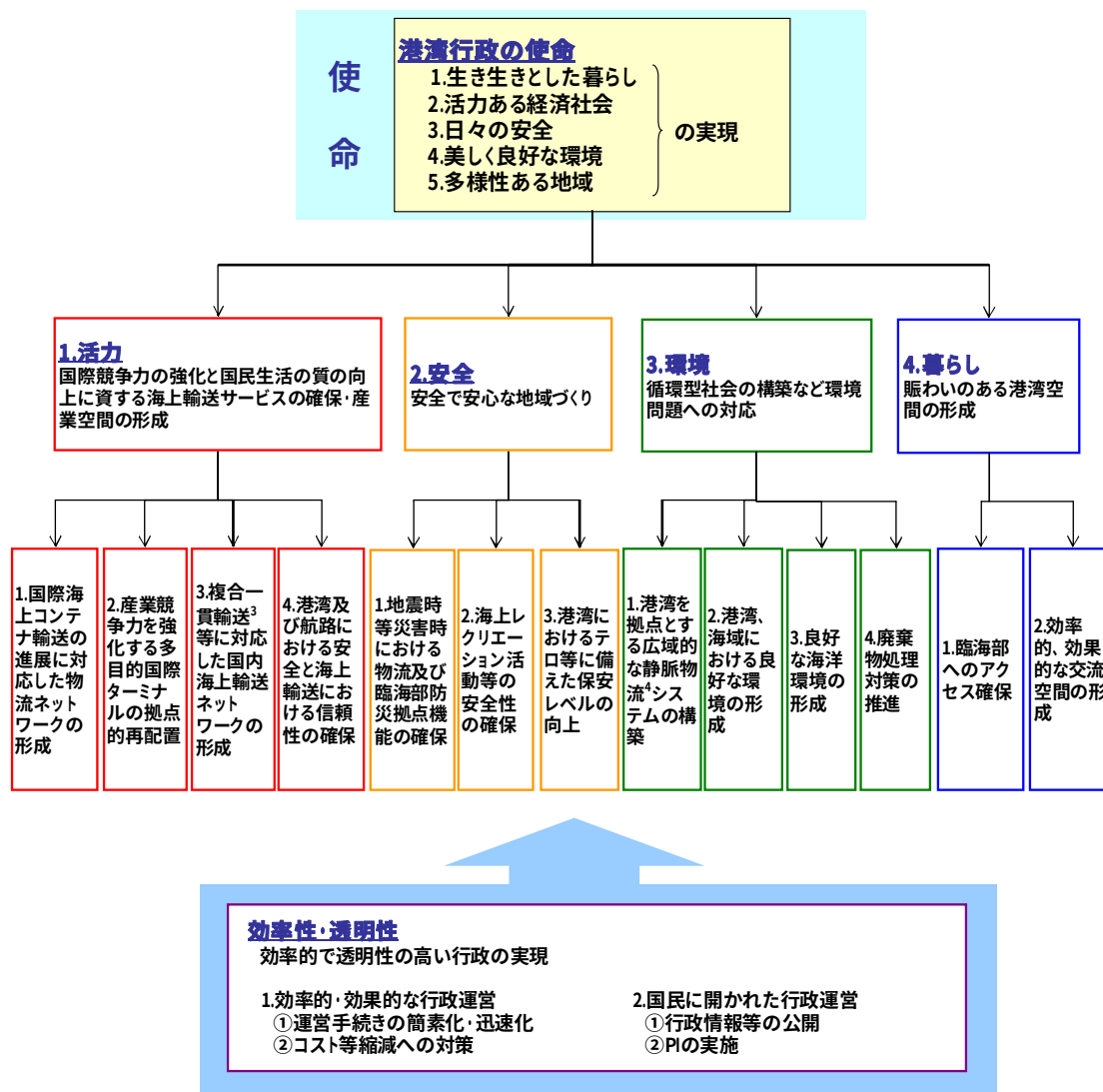
港湾行政は、①生き生きとした暮らし、②活力ある経済社会、③日々の安全、④美しく良好な環境、⑤多様性ある地域の実現という使命（ミッション）に向け、対応する目標と各種の施策等を掲げ、物流ターミナル、旅客船ターミナル、耐震強化ターミナル²、臨港道路、緑地等の事業実施等を行っている。

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、事務所の活動の及ぶ範囲や指標のコントロール性を考慮しつつ、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い、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ラインとする。
(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援用する。
- 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値とする。

(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。

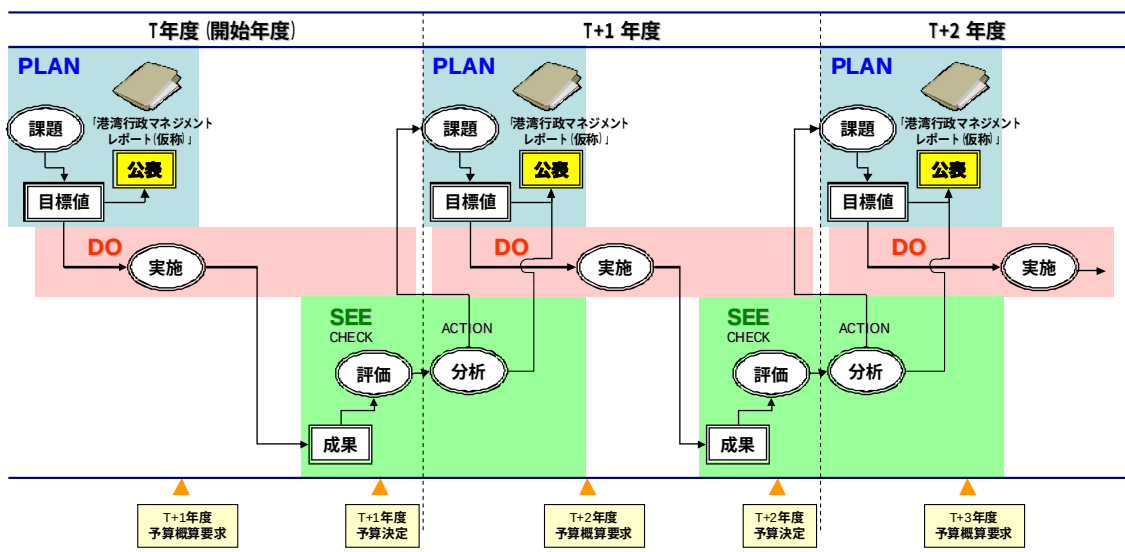


図-4 港湾行政マネジメントの年次サイクル

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括管理し、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

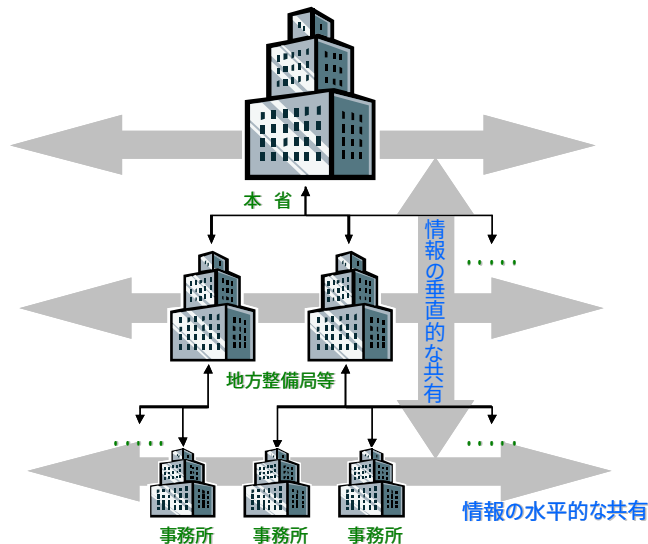
港湾行政マネジメントの実施状況は、前年度の「年次成果報告（仮称）」と当該年度の「年次実行計画（仮称）」を「港湾行政マネジメントレポート（仮称）」として取りまとめ、ホームページ等を活用し情報公開することを基本とすべきである。その際には、国民が当該施策等の是非を判断できるように、その結果に至った過程やデータも含めて公開することが必要である。

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はなく、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、港湾ユーザーや国民等への分かりやすさであるアウトカム性や指標の動向に対する事務所等のコントロール性等、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	☐ アウトカム（成果）を直接的に表し、国民にとって分かりやすい指標であるか？
(2) データ収集性	☐ 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	☐ 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	☐ 測定者の裁量が入る余地のない指標であるか？
(5) 加算性	☐ 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	☐ 外部要因が少なく、自らの活動が指標値の向上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、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	◆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	◆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	◆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

第2段階 (国と港湾 管理者が連 携したマネ ジメント)	●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。
第3段階 (ポートコ ミュニティ で取り組む マネジメン ト)	●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やコントロール性を考慮しつつ、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		・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NOx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 ・モーダルシフト化率 ・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 ・海やみなとで活動する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 ・海やみなとに関する情報提供 ・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 ・「海とみなとの相談窓口」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わ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) 環境に優しいみなとづくり		
[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]	みなと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	

港湾行政マネジメントの今後のスケジュール

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、取り組むべき事項及びスケジュールについては以下のとおり。

◎ 港湾行政マネジメントの本格導入に向けたスケジュール (案)

