



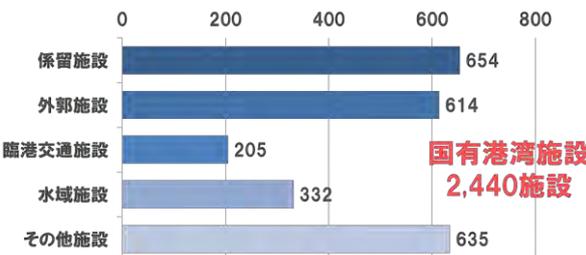
## (2) 北海道内の国有港湾施設

北海道内の国有港湾施設は、主に港湾の基幹的役割を担う係留施設、港内の水域の静穏度維持や、背後地の防護のために必要な外郭施設、車両等の安全かつ円滑な交通のために必要な臨港交通施設、船舶の安全かつ、円滑な航行に必要な水域施設、さらには貨物の安全な荷捌きなどに必要なその他施設（荷捌き地、港湾施設用地）などがあり、これらの整備を直轄事業で実施し、その管理は各港湾管理者に管理を委託している。（図3）

北海道内の国有港湾施設は、平成29年12月現在で管理を委託している施設が約2,440施設あり、中でも係留施設、その他施設（荷捌き地・港湾施設用地）、外郭施設が大きなウエイトを占めている。（図4）



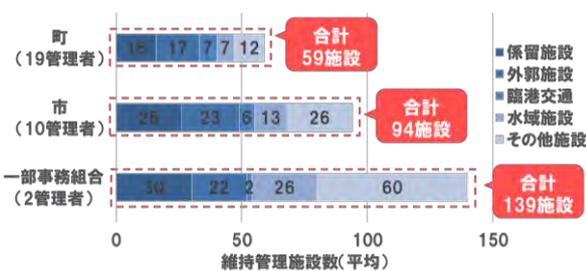
【図3】 港湾空間に存在する国有港湾施設



【図4】 北海道内の国有港湾施設の割合

## (3) 港湾管理者が管理する港湾施設数

各港湾管理者が管理する施設数を団体別に見てみると、1港当たりの管理施設数の平均は、大きな組織である一部事務組合で1港当たり139施設、次いで市では94施設、町では59施設の港湾施設が管理委託され、それら施設の港湾管理手続きを各港湾管理者が行っている。（図5）



【図5】 1港湾当たりの施設管理数(団体別平均)

## 2. 国有港湾施設の港湾管理に関する手続き

我が国の港湾管理は、戦前は国管理、地方管理、民間管理に分かれていたものが、昭和25年に制定された港湾法において、港湾管理は地方自治の精神を尊重し、地方の意思により管理運営することが適切であるとして、国は港湾管理者となるべき者から除外された。

このため、国が直轄事業により整備した国有港湾施設は、港湾法の規定に基づき、国土交通大臣から港湾管理者に譲渡、貸付け又は管理委託を行うこととされている。

国有港湾施設の管理は、国の事業により整備した港湾施設について、港湾管理者から北海道開発局長に管理受託の申し出を行い、港湾法に基づいた管理委託に関する契約書を、国と港湾管理者により締結し、港湾管理者はこの管理委託契約書に基づき、当該施設の管理運営を適切に行うことになる。

国として行う国有港湾施設の管理に関する所掌は多岐にわたるが、大きく分類すると「管理委託前の手続き」、「管理委託後の契約に基づく施設に関する手続き（以下、施設手続きという）」、「港湾管理に関する是正指導（以下、是正指導という）」と3つの項目に分けられる。

### (1) 管理委託前の手続き

管理委託前の手続きは、主に港湾施設となる予定の国有港湾施設に対して必要な手続き、水域を工事等により埋め立てる際に必要な公有水面に関する埋立手続き、国有港湾施設として必要な敷地確定のための測量、さらには適切な港湾施設の維持管理に必要な維持管理計画書の策定などがある。

### (2) 管理委託後の施設手続き

管理委託後の施設手続きは、委託済みの国有港湾施設に関する管理状況の報告徴収、施設損傷の際に必要な滅失・損傷等の報告、維持管理計画に基づく点検・補修、補修による原状変更手続き、施設の利用の変化などによる他目的・第3者使用等に係る手続きなど、様々な手続きがある。

### (3) 港湾管理に関する是正指導

港湾管理に関する是正指導は、港湾管理者による管理委託施設の管理運営業務の適正化を図るため、委託契約に基づく適切な維持管理を行っているかについて、定期的に現地へ赴き、港湾管理者の管理状況を確認する国有港湾施設の実地監査や、適切な管理を行っていない場合に行う是正指導など、各港湾管理者に対して行う、港湾管理に関する指導・助言などがある。（写真1）



【写真1】 国有港湾施設の実地監査の様子

### 3. 集約化に向けた港湾管理体制の検討

これら港湾管理業務をより迅速、かつ効率的に進め、国と港湾管理者の双方が相乗的な効果を発現できるようにするため、平成28年度から集約化に向けた港湾管理体制を検討した。

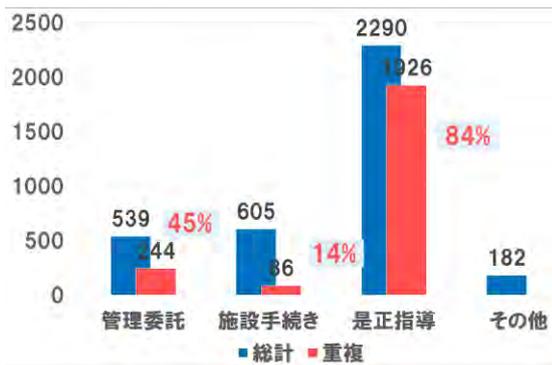
検討に当たっては、平成25年度から平成28年度までに行った港湾管理業務の実態を整理し、港湾管理業務の現状と課題を抽出した上で、必要となる施策を構築することとした。

#### (1) 港湾管理業務処理の現状

従前の港湾管理業務に関する手続きは、各港湾管理者から各開発建設部を経由し、本局へ必要な手続きを経るといった流れとなっており、事務処理によっては重複と言える処理が見受けられる。

このため、港湾管理業務全件数から各開発建設部を経由する重複手続きを分析したところ、是正指導に関する処理件数が全体の約8割、ついで管理委託に関する処理件数が約5割と各開発建設部を経由して処理されていた。

集約化を円滑に実施するに当たっては、これらの重複処理をなくすべく事務処理の手順などを見直すことが必要であることがわかった。（図6）



【図6】 開建経由の事務処理形態の傾向 (H25-H28)

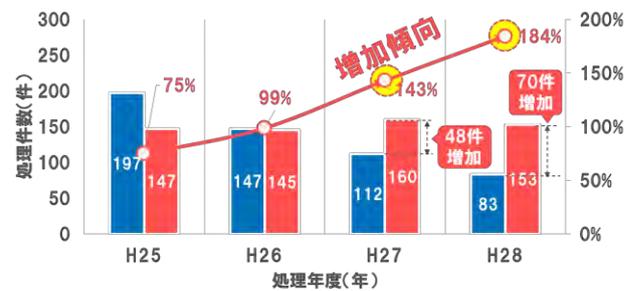
#### (2) 港湾管理業務手続きの変化

一方、国有港湾施設は、高度経済成長期を中心に整備した施設が多く、老朽化が急激に進行しており、早急な維持・補修・改良などの施設延命化対策が必要となっている。

近年、施設の築造などの新たな港湾整備事業の他に、老朽化した既存施設の延命化を図るため、国や港湾管理

者が港湾施設の老朽化改良を行うなど、ライフサイクルマネジメントを意識した港湾施設の維持管理を図る取組みが増えている。

これに起因して必要となる港湾管理業務は、従前までに管理委託前の手続きよりも、原状変更・用途変更などの施設手続きが主体的となるが、近年の事務処理傾向からも、平成26年度では管理委託前の手続きと同値であった施設手続きが、平成27年度では1.4倍、平成28年度では1.8倍にまで増加傾向にあり、管理業務手続きの情勢変化への対応が必要であることがわかる。（図7）



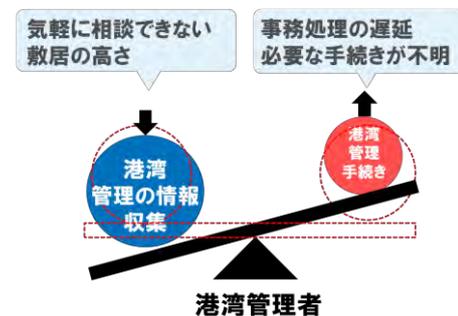
■管理委託前手続き ■施設手続き ○比率  
※比率は委託前手続きに対する施設手続きの割合

【図7】 年度別港湾管理業務の処理傾向 (H25-H28)

#### (3) 港湾管理者との関係

当局では港湾法に基づき港湾管理運営に対して、適切な指導を行う立場であるため、港湾管理者にとっては、港湾管理業務の情報収集に時間を要しながら、十分理解した上で、相談などを行わなければならないといったイメージを強く持ち、対応の中でも気軽に相談できず、ひいては必要な手続きの遅れが生じているのではないかと感じさせられることが多くあった。（図8）

また、国側としても港湾管理者からの申請や相談があって業務処理を行う所謂「受け身型」の事務処理が主体的であると考えられ、港湾管理者の業務バランスをとる必要があることがわかった。



【図8】 港湾管理者の業務バランス

### 4. 本局集約化による管理体制の構築（3つの柱）

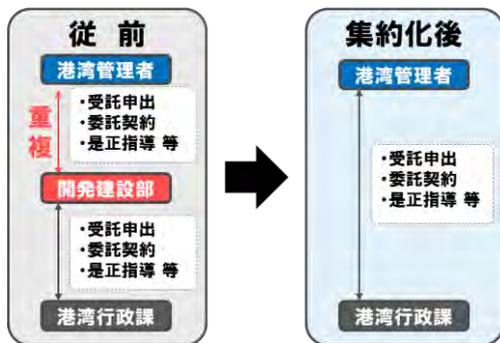
本局集約化に向けた検討により、重複している処理件数の削減や、今後の社会資本整備事業の変化に合わせた

各種施設手続きの柔軟な対応、さらには港湾管理者に対して歩み寄っていただける組織作りが必要となることがわかった。

このため、集約化に当たっては、より迅速で効率的な体制とするために、大きく次の3つの柱を軸に構築した。

### (1) 港湾管理業務処理の手続きの効率化

各開発建設部を経由することにより重複していた事務処理を見直すため、また、開発建設部の事務処理を削減するため、特に是正指導に関する事項と管理委託に関する事項については、所要の規定を改正し、事務処理の期間短縮及び手戻り削減による効率化を実現することとした。(図9)



【図9】 港湾管理業務フローの変化 (H28→H29)

### (2) 施設手続きの迅速な処理と連携強化

老朽化施設の改良のうち、港湾管理者が自ら行う補助（交付金等）事業の執行に関しては、当局において事業実施上の申請手続き等を所掌している。

このため、補助（交付金等）事業実施にあたり必要な手続きや、施設手続きに関する情報も含めて「補助（交付金等）事業マニュアル」を独自に整理し、各港湾管理者へ情報提供するなど、国自らが積極的に関与を行うことで、施設手続きの迅速な処理を図る仕組みを取り入れることとした。

また、港湾施設の施設点検には、国自らが施設設置者の立場から、積極的に施設点検を実施し是正指導を行っているが、更なる連携強化を図るため、港湾施設の点検の際に“危険がどこに潜んでいるか”、また“一般の方の目線で潜在するリスクがどこになるか”について、意識を高く持つ「一般利用者の目線による施設点検」を直轄主導により行うこととした。

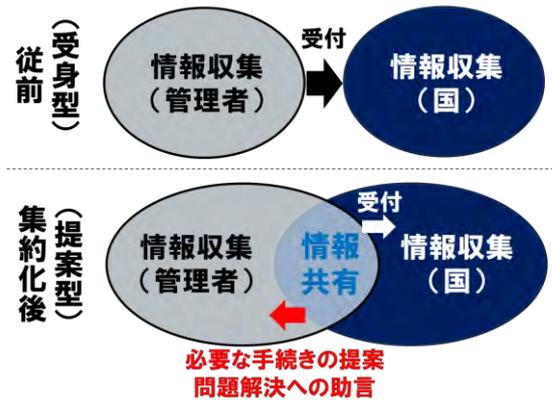
### (3) 提案型の事務処理スタイルの導入

従前まで行われてきた「受け身型」の事務処理から、国及び港湾管理者がお互いに顔の見える関係作りのきっかけ、さらには、相互に港湾管理業務に対する相乗的な効果を発現できるような体制作りとして、「提案型」の事務処理体制を構築した。

提案型の事務処理スタイルは各施策に複合的に関与していくものであるが、各港湾管理者が抱える問題に対し

て、具体的な手続きの必要性を確認し提案したり、港湾管理業務に必要な各種情報提供を行うことで、港湾管理者の管理運営意欲を積極的に引きだそうとするものである。(図10)

具体的には、港湾管理業務全般に関する様々な情報提供を行う仕組みとして、国からの情報や、各港湾管理者からの情報などを発信するためのメールニュース「こうわん通信」の発刊や、当局が直接現地に赴き現場を確認しつつ、生の声を聞いたりすることで、港湾管理業務の手続きの効率化や、手続きの迅速化、さらには港湾管理者との連携強化を図ることとした。



【図10】 受身型と提案型事務処理の概念図

## 5. 各港湾管理者への御用聞きの実施

以上のような集約化の検討を踏まえた3つの柱を軸に、平成29年4月1日から港湾管理業務の本局集約化を行った。

今年度から実施している各施策が港湾管理者が求める施策と合致しているか、また、更なる連携強化を図る取組みが必要かを確認することを目的として、全道31港湾管理者に対し「御用聞き」と称してヒアリングを行った。(写真2)



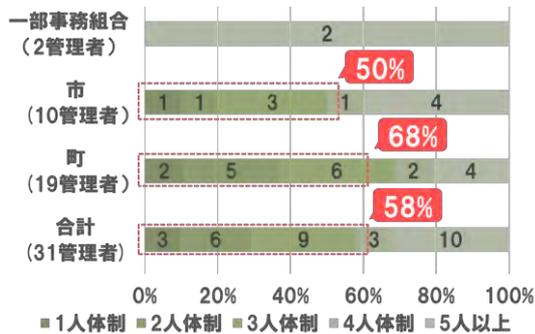
【写真2】 港湾管理者との御用聞きの様子 (H29. 8)

### (1) 港湾管理者における管理運営体制の現状と課題

御用聞きにおいて、港湾管理運営を担当する担当職員数を聞き取ったところ、31港湾管理者のうち1港当たり3人以下での対応が58%と、全体の約6割を占めていることがわかった。(図11)

各港湾管理者では直轄事業により国有港湾施設の整備が進められ、多数の施設に対して港湾管理運営が必要となっている背景に鑑みても、港湾管理業務に携わる人手不足が顕著であることがわかった。

また、御用聞きの中では「港湾管理業務に携わった経験がない」という意見も多く、人手不足に加え、港湾管理業務経験が少ない人材が対応しなければならぬといった人材不足も浮き彫りとなり、効率的な事務処理の必要性が確認できた。



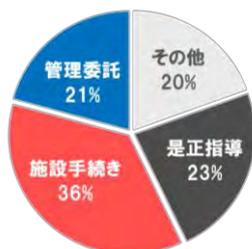
【図11】 港湾管理者職員数の傾向

## (2) 港湾管理業務手続きの変化

近年では老朽化に伴い、直轄又は港湾管理者による施設の改良が増加している背景から、御用聞きの意見でも、「施設手続き」に関する意見が最も多く全体の約4割となった。ついで、「管理委託前の手続き」や「是正指導」に関する意見が2割程度と、近年の業務処理傾向が施設手続きに集中していることが改めて確認できた。

(図12)

また、質問の中には施設手続きに関し、「手続きが複雑でどの手続きが必要なのかよくわからない」、「他の港湾管理者の事例などを紹介してほしい」などの意見や、「港湾管理業務は他部門にはない管理を受託するという制度があり、その特殊性からも敷居が高いと感じる」という意見も寄せられ、手続きの簡素化や、分かりやすい事務処理の提案が必要であることがわかった。



【図12】 港湾管理業務への意見の傾向 (御用聞き)

## (3) 港湾施設の維持管理

港湾管理者は港湾施設の維持管理として、港湾法に基づいた施設点検を行うが、御用聞きにおいて、港湾管理者の殆どが、事務系職員である実態がわかった。

このような中いただいた意見では、技術的な視点が必要となる施設の点検診断方法や、実施時期の考え方、施

設点検に係る費用などに関する意見が全体の約7割あり、相当の悩みを抱えていることが判明した。(図13)

港湾管理者においては、人手不足や人材不足、さらには財政不足といった問題を抱えている中、それぞれが必死になって港湾施設の維持管理運営に尽力いただいているが、国自らが施設設置者としての立場から、施設点検に対する協働などの、より一層の直轄支援による連携強化が必要であることが確認できた。



【図13】 維持管理への意見の傾向 (御用聞き)

## (4) 本局集約化による意見

今年度から実施している港湾管理業務の本局集約化に関して、率直な意見を各港湾管理者に確認したところ、以下のような意見が寄せられた。

(管理者からの意見)

- ・相談窓口が一つになって相談しやすくなった。
- ・従前と比べると業務手続きが早くなった。
- ・御用聞きのように、歩み寄っていただける対応は非常にありがたい。
- ・開発建設部よりも本局はさらに敷居が高いと感じる。
- ・開建よりも遠くなったため相談しづらい。
- ・港湾管理に対する知見が少なく相談しづらい。
- ・他の管理者との面識が薄く情報収集が難しい。

いただいた意見からは、集約化によるメリットについて理解いただけている意見もあるが、当局に対して、より相談しやすい体制作りや、他港湾管理者との連携の橋渡し等について、当局への期待が大きいことがわかった。

## 6. まとめ

各港湾管理者への御用聞きにより本局集約化による以下のメリットやデメリットが確認できた。

### 集約化によるメリット

- 些細な案件でも共有できる事務処理体制の構築 (港湾管理者と顔の見える繋がり)
- 事務処理の迅速な対応 (処理・相談の回答等)
- バイアスが掛からない港湾管理者の困りごと等のリアルタイムな内容の理解
- 港湾管理に係る最新情報の入手
- マニュアルによる港湾管理情報の検索
- 他の港湾管理者とのネットワークの拡大

### 集約化によるデメリット

- ・開発局の敷居が高いと感じること
- ・従前のような気軽な相談体制への不安
- ・本局が現場から遠いことによる不安

今回、行った御用聞きによって、本局集約化に向けて構築した施策は、概ね管理者が求めている施策と合致していることが確認できた。

また、御用聞きから得られた新たな意見を反映するために、必要となるであろう施策を含め、これからも引き続き行っていく施策として以下にとりまとめる。

#### (1) 港湾管理業務の手続きの効率化

是正指導や管理委託手続きなど、所要の規定を改正し、開発建設部の重複した事務処理の削減、事務処理の期間短縮及び手戻り削減による効率化を実現したが、引き続き日々の業務から規定の見直しについて、検討していくことが重要と考えられる。

#### (2) 施設手続きの迅速な処理と連携強化

港湾管理者が自ら行っている補助（交付金等）事業については、マニュアルを策定するなど迅速な処理に向けて対応したが、引き続き必要となる事案を整理していくなど、当局から積極的に情報収集し関わっていくことで、手続き漏れをなくし、問題があれば早期に解決するなどの対応を行うことが、施設手続きの迅速化に繋がると考えられる。

また、港湾施設の維持管理に関する施設点検については、港湾管理者との連携強化を図るべく、「一般利用者の目線による施設点検」など、直轄主導のものとの協働点検を確実に実施していくことが重要である。

#### (3) 提案型の事務処理スタイルの導入

##### a) 港湾管理業務に関する積極的な情報発信

港湾管理業務や、港湾に関する情報提供を行う「こうわん通信」の取組みは、提案型の事務処理スタイルとして、国自らが積極的な情報発信を行うことで、港湾管理者に歩み寄ることで高い敷居のイメージを下げる効果や、港湾管理業務全般の知識向上、港湾管理業務手続きの効率化などへの有益性が非常に高いと考えられるため、引き続き継続していくことが重要である。

##### b) 御用聞きによる相談しやすい体制作り

今年度行った「御用聞き」は、助言・指導を行う立場を超えて、港湾管理者に国自らが歩み寄っていくことにより、敷居は高くないと感じさせる効果が期待できた。

さらには当局自らが現地に赴くことで、問題を顕在化することができ各種手続きに関する具体的な提案ができるなど、施設手続きの迅速化が図られるため、施策としては特筆すべきものであると考えられるため、引き続き

継続していくことが重要である。

##### c) 港湾管理知識向上とネットワークの強化

御用聞きから得られた意見を基に、各港湾管理者の港湾管理業務への知識向上や、港湾管理者同士が面識を持ちネットワークを強化するため、港湾管理講習会などを定期的に行うことによって、港湾管理運営への意欲を向上を図ることができる。更には港湾管理業務に対する相乗的な効果が期待できるため、施策として新たに取り組んでいくことが重要である。

## 7. あとがき

提案型の事務処理スタイルの新たな施策として、「港湾管理業務に関する講習会」を去る11月21日から2日間のカリキュラムで全道31港湾管理者のうち、21の港湾管理者（全体の約7割）と、各開発建設部技術職員に参加いただき実施した。（写真3）

講習会と併せて行った意見交換会では、当局の担当者とは各港湾管理者が直接意見交換を行ったり、港湾管理者同士の更なるネットワークが構築できたなど、各港湾管理者から非常に有益だったとの意見を多数いただいた。

港湾管理業務の本局集約化は、始まって1年を経っていないことから、港湾管理者と当局との意思疎通による信頼できる関係作りや、当局に求められていることへの的確な返答、ひいては「顔の見える関係」を築き、信頼関係をより強固にする必要がある。

今後も迅速で効率的に国と港湾管理者が、港湾管理業務に対し、相乗的な効果を発現できるような港湾管理運営がなされていくためには、今年度から実施している各施策とともに、新たに求められた施策の実施が、相互の港湾管理業務向上や、港湾管理者との連携強化の一助となると考えるため、引き続き継続していくこととしたい。



【写真3】北海道港湾に係る講習会及び港湾管理講習会の様子

謝辞：日々の多忙な業務の中、今回の御用聞きにご協力いただいた港湾管理者各位、また、港湾管理講習会に積極的に参加いただいた、港湾管理者及び各開発建設部職員に感謝申しあげる。