

四日市港管理組合経営改善プラン

2011年度～2014年度
(平成23年度～平成26年度)



～「価値前提」の港湾運営をめざして～

平成23年3月



四日市港管理組合

目 次

ページ

経営改善プラン策定の基本的考え方について	1
経営改善プラン具体的取組	4
1 経営の質を高める港湾行財政運営	4
2 開かれた港湾行財政運営	9
3 効率的な港湾行財政運営	12

四日市港管理組合経営改善プラン策定の基本的考え方について

1 四日市港管理組合経営改善プランの考え方

四日市港管理組合では、より経営的な観点に力点をおいて、「あるべき姿・望ましい姿を前提として考え行動していく『価値前提』の港湾運営(注)(以下「めざす姿」という。))」をめざし、不断の改善を進めていく組織づくりのため、「四日市港管理組合経営改善プラン(2007年度～2010年度)」(以下「現行プラン」という。)を策定し、現在、その目標達成に向け取組を進めています。

四日市港管理組合の行財政を取り巻く環境は依然として厳しく、一層効率的、効果的な港湾運営が求められるとともに、港湾を利用する県民・市民や企業等のニーズの高度化・多様化など社会経済情勢の変化に的確に対応するため、更なる経営改善を進めていくことが必要となっています。

また、平成21年8月に「四日市港長期構想」を策定し、現在、「四日市港港湾計画」の改訂を進めています。これらを踏まえて策定する予定の「四日市港戦略計画」を着実に推進していく必要があります。

一方、組織団体である県、市にあって、県では、「みえ経営改善プラン(改定計画)」の考え方を踏まえながら引き続き、平成23年度目標を設定するとともに、市では、「四日市市行財政改革プラン2011」を策定しているところです。

これらの状況を踏まえるとともに、本年度が現行プラン計画期間の最終年度となっていることから、引き続き、めざす姿の実現に向け、「四日市港管理組合経営改善プラン(2011年度～2014年度)」(以下「新プラン」という。))を策定することとしました。

新プランでは、これまで取り組んできた現行プランの成果を踏まえ、今後4年間の取組目標を設定し、更なる経営改善に取り組めます。

『価値前提』の港湾運営

港湾運営にあたって、組織が理想とする「あるべき姿」を明確にし、職員一人ひとりがそれを理解することにより、さまざまな課題に対し組織の壁にとらわれることなく、組織のあるべき姿に照らし、職員が判断、行動を行おうとすること。経営品質では、この「価値前提」を基本的な考え方としています。

2 四日市港管理組合のあるべき姿

四日市港の基本理念である「地域に貢献する、なくてはならない存在としての四日市港づくり」を実現していくため、港湾運営を進めるにあたっては、職員一人ひとりが、県民・市民、港湾利用者のニーズを十分に受け止め、その信頼や期待に応えるよう、常に考えながら不断の改善を続けていく組織をめざします。

こうした取組を実践していく中で、より質の高い行政サービスの提供を実現し、顧客満足度の向上につなげます。

3 四日市港管理組合経営改善プランの概要

(1) 構成

現行プランの体系は、「港湾運営に経営や組織をマネジメントするという考え方を取り入れる」「組織をより開かれたものとする」という方向性のもと、基本項目、その基本項目を実現するための重要改革項目、及びその具体的取組の3層体系としています。

引き続き、この方向性で取り組み、これまでの取組を更に進展させていく必要があることから、現行プランの体系を新プランにおいても継続していきます。

新プランでは、今後重要となる情報セキュリティなどに取り組んでいくため、「情報化の推進」を新たな重要改革項目として追加し、3つの基本項目、10の重要改革項目、及びその具体的取組の3層体系としました。

新プランの体系は次頁のとおり

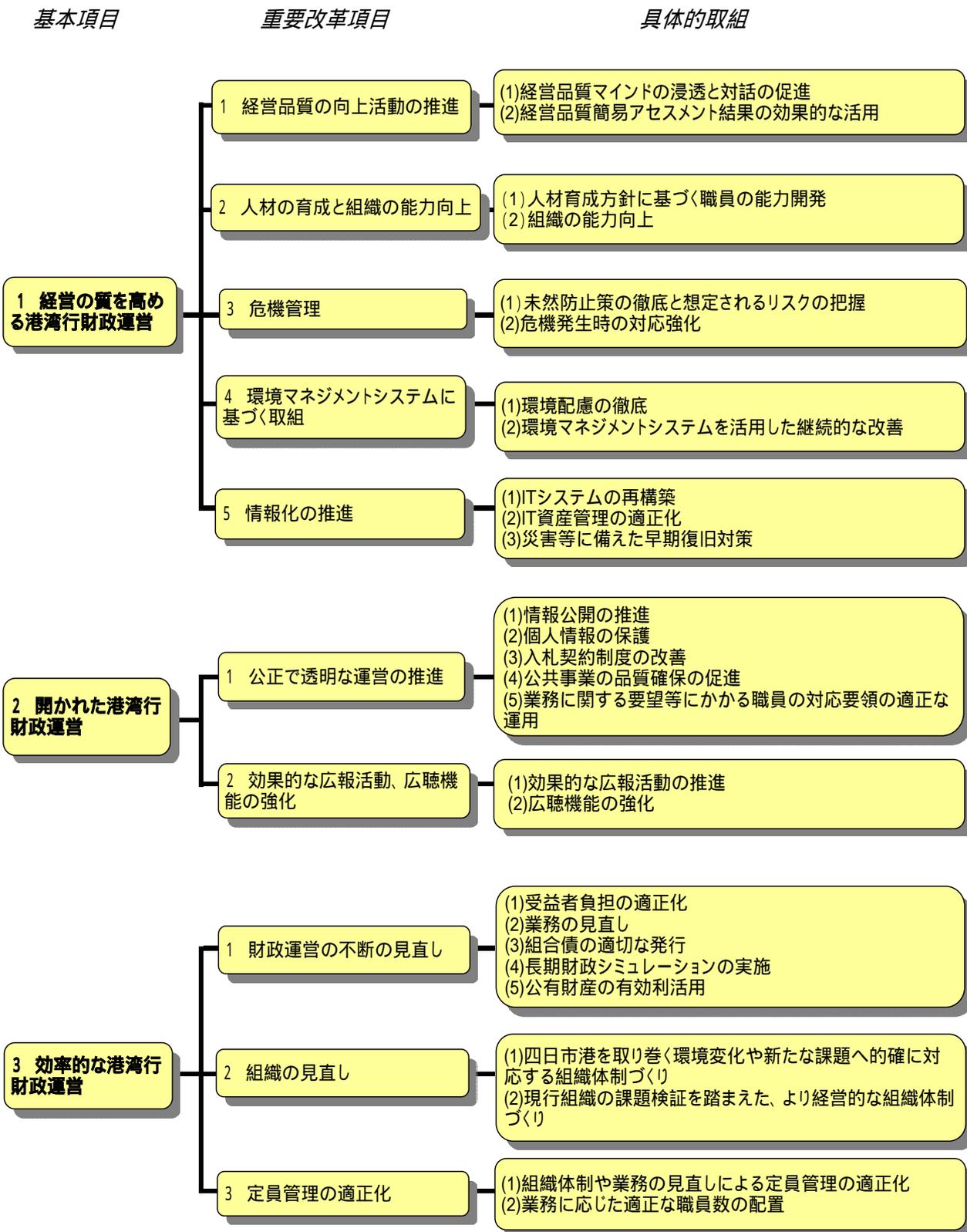
(2) 計画期間

計画期間については、新たに策定する予定の「四日市港戦略計画」に合わせ、2011年度(平成23年度)から2014年度(平成26年度)までの4年間とします。

また、新プランの取組内容や目標については、毎年度、進捗管理を行うとともに、その結果については、ホームページ等により公表します。

新プランの内容については、進捗状況や環境変化に柔軟に対応するため、必要に応じて見直しを行います。

四日市港管理組合経営改善プラン【体系】



四日市港管理組合経営改善プラン具体的取組

1 経営の質を高める港湾行財政運営

1 - 1 経営品質の向上活動の推進

【基本的な考え方】

経営の質（組織運営の質）を高めるため、職員一人ひとりが、誰のため、何のために仕事をしているのかを考えながら、常に、県民・市民、港湾利用者の立場に立って業務を遂行できるよう経営品質の向上活動に取り組みます。

また、経営品質マインドの浸透による意識啓発を図るとともに、経営品質アセスメントをもとに不断の改善を進め、存在価値ある組織として、より質の高い行政サービスの提供に努めます。

（1）経営品質マインドの浸透と対話の促進

経営品質に関する研修の充実、幹部職員からのメッセージの発信、各所属の経営品質アセッサーによる啓発活動を進め、経営品質マインドの浸透を図ります。

また、管理職と職員とのフリートーク、オフサイトミーティング、「率先実行取組」の活用により、職員間の対話を進め、経営品質の考え方にそった行動ができるようになることをめざします。

（2）経営品質簡易アセスメント結果の効果的な活用

各所属を対象に実施したアセスメントにより明らかとなった組織の「強み」「弱み（改善領域）」を踏まえ、ベンチマーキング活動、勉強会等の職員の自発的な取組を促進しながら、具体的・効果的な改善につなげます。

【平成23年度から26年度までの4年間の取組目標】

経営品質理解度（経営品質の趣旨を理解している職員の割合）

平成22年度 85.3% 平成26年度 90.0%

管理職と職員との対話の実施

幹部職員と職員とのフリートーク（各所属年1回以上）

ベンチマーキングの実施

他団体等の優れた手法に学び、業務プロセスの改善につなげるため、各所属においてベンチマーキングを実施します。

1 - 2 人材の育成と組織の能力向上

【基本的な考え方】

県民・市民、港湾利用者の期待に応えるためには、港湾を取り巻く環境の変化に対応するとともに、背後地域の産業を物流面から支える四日市港を担うにふさわしい人材の育成を推進し、組織全体のレベルアップを図る必要があります。

そのため、港湾の基本的な知識や能力だけに止まらず、政策形成能力や高い専門性も兼ね備えた職員を育成し、また、組織の活力を高め、職員一人ひとりの意欲が発揮できるよう努めます。

(1) 人材育成方針に基づく職員の能力開発

職員研修の支援

職員の能力開発については、職員自らが職務や職責に応じた役割を認識し、主体的に能力開発することを基本として、組織がこれを支援していきます。港湾協会主催の各種実務研修への参加、県市の職員研修の活用等、職員研修の充実に努めるとともに、経営品質セルフアセッサーを養成していきます。

職場研修（OJT）の推進

職場の上司や先輩職員等が職場内で仕事をしながら、部下職員や後輩職員に対して、様々な機会を捉えて、職務に必要な知識、技術、情報等について、指導や助言を行っていきます。このOJTを通じて職員の能力を引き出し、具体的な問題解決能力、業務達成能力の向上をめざします。

適材適所の職員配置とキャリア形成

適材適所の職員配置に努め、職員一人ひとりの特性を活かしながら、能力を引き出し、組織全体の能力向上につなげます。また、能力開発について、職員のキャリアデザインに配慮するとともに、特に、プロパー職員については、県市等への派遣や企画・集荷部門等への配置により、視野の広い多様な観点から物事を判断できるよう、総合力をレベルアップさせる機会を充実させます。

(2) 組織の能力向上

職員満足度の向上

職員一人ひとりが職務に意欲的に取り組み、組織全体のレベルアップにつなげるためには、職員満足度の向上が不可欠であることから、職員の満足度や不満足要因を把握し、課題の改善を進めます。また、対話による業務の進め方の見直しや職員のスキルアップなどにより、総勤務時間の縮減に努め、ワークライフバランス（仕事と生活の調和）の実現を図ります。

職員間の情報共有の推進

「戦略会議」「部課長会議」など様々な議論や意見交換の機会を通じて、業務を進めるにあたっての方向性や情報の共有を図ることにより、職員一人ひとりの納得感の醸成や職員同士の相互理解を進め、各所属が連携して総合力を発揮できるように努めます。

【平成23年度から26年度までの4年間の取組目標】

「人材育成方針」に基づく、OJT活動の推進

OJTアンケート結果のフィードバックと取組項目の設定

プロパー職員の県市等への派遣

平成26年度までに2人派遣

職員満足度

平成22年度 62.9%

平成26年度 65.0%

1 - 3 危機管理

【基本的な考え方】

危機管理にあたっては、職員一人ひとりの危機管理意識を高め、危機に対する感性を磨いていく中で、危機の兆候を未然に察知し、発生の防止等に努めます。

また、危機が発生した場合は、県民・市民、港湾利用者の安全を確保することを最優先に、迅速かつ的確な対応を行うことにより、被害、影響を可能な限り少なくしていきます。

(1) 未然防止策の徹底と想定されるリスクの把握

職員一人ひとりが、普段から危機管理意識を持って業務に取り組むため、引き続き、研修を実施するとともに、既に洗い出したリスクの検証と新たなリスクの把握を行います。また、洗い出したリスクに基づき、危機管理マニュアルの見直しを行うとともに、マニュアルの訓練計画を作成します。

(2) 危機発生時の対応強化

訓練計画に基づき訓練を実施し、危機管理マニュアルのブラッシュアップにつなげるなど、危機発生時の対応強化に努めます。

【平成23年度から26年度までの4年間の取組目標】

未然防止策の徹底と想定されるリスクの把握

リスク把握の実施

危機発生時の対応強化

訓練計画に基づいた訓練の実施

1 - 4 環境マネジメントシステムに基づく取組

【基本的な考え方】

我が国における代表的な国際貿易港の港湾管理者として、環境への負荷の少ない循環型社会の構築を視野に入れつつ、環境と経済活動は同軸であるとの認識のもとに、環境と共生した港づくりをめざします。

そのため、環境マネジメントシステムを事業推進の基本的なしくみの一つとして活用し、港湾における環境への取組の先進的な役割を果たしてきます。

(1) 環境配慮の徹底

事務事業の実施に当たっては、省資源・省エネルギーの取組、廃棄物の減量化、再資源化など環境に配慮した取組を徹底、遵守するよう努めます。

(2) 環境マネジメントシステムを活用した継続的な改善

環境マネジメントシステムにおけるPDCAサイクルを活用し、目標等の実行に対する定期的な評価を行い、継続的な改善を図るとともに、より効果的な環境マネジメントのしくみについて検討していきます。

【平成23年度から26年度までの4年間の取組目標】

環境配慮の徹底

職員全員研修の開催回数 年1回

環境マネジメントシステムを活用した継続的な改善

外部審査における指摘に対する改善率 100%

1 - 5 情報化の推進

【基本的な考え方】

管理組合で運用している港湾情報システム及び財務会計システムは、ベースとなった設計や技術が古く、部分的な改良では新たな課題への対応が困難となりつつあります。そのため、各システムの再構築を行い、サービスの向上、事務の効率化及びITコスト全体の削減をめざします。

また、引き続き、情報セキュリティポリシーの運用及び災害時でも基幹業務を継続できる体制のレベルアップを図ります。

(1) ITシステムの再構築

平成27年度に予定している港湾情報システム、財務会計システム及びグループウェア等の再構築に向けて、まず基本的な方針を定め、システム開発体制を整備したうえで、システムの設計・開発に着手します。

(2) IT資産管理の適正化

IT資産全体を効率的に集中管理する手法を導入することで、USBメモリ、ソフトウェア等の不正使用及び情報漏えい等の事故を防止し、セキュリティレベルの向上を図るとともに、ITコスト全体の削減に取り組みます。

(3) 災害等に備えた早期復旧対策

地震、火事、落雷、停電、ハッカー攻撃その他の脅威から、重要な基幹業務システムや業務データを保全し、万一被害を受けても短期間で復旧できるよう、ハード、ソフトの両面にわたる対策を行います。

【平成23年度から26年度までの4年間の取組目標】

ITシステムの再構築

情報化基本方針を定め、システムの設計・開発に着手します。

IT資産管理の適正化

IT資産台帳を整備し、最新の状態を保つよう維持更新します。

災害等に備えた早期復旧対策

業務データのバックアップを自動化します。

2 開かれた港湾行財政運営

2 - 1 公正で透明な運営の推進

【基本的な考え方】

県民・市民、港湾利用者の信頼に応えうる港湾行政の実現のためには、一層の公正の確保及び透明性の向上を図り、開かれた港湾行財政運営を進める必要があります。

そのため、情報公開条例の適正な運用により、県民・市民、港湾利用者との情報共有を図ります。また、個人情報保護条例に基づき、個人情報の適正な取扱いを行います。

入札契約制度の改善により、公共工事・物品等の調達における公正性、透明性、競争性の確保を図るとともに、公共事業の品質確保に取り組みます。

(1) 情報公開の推進

県民・市民、港湾利用者の港湾行政に対する理解と信頼を高めるため、職員への周知・徹底を図り、情報公開制度の適正な運用（行政情報の提供や開示・非開示の決定等）に努めます。

出資法人について、情報公開制度が適正に運用されるよう指導・助言していきます。

(2) 個人情報の保護

港湾行政の適正かつ円滑な運営を図りつつ、個人の権利利益を保護するため、個人情報保護制度の適正な運用を行うとともに、出資法人に対しても適正な個人情報の取扱いが図られるよう指導・助言していきます。

(3) 入札契約制度の改善

公共工事・物品等の調達における公正性、透明性、競争性を確保するため、県に準じて、入札契約制度の更なる改善を図ります。

(4) 公共事業の品質確保の促進

「公共工事の品質確保の促進に関する法律」に基づき、価格と品質で総合的に優れた調達への転換を図るため、総合評価方式などの技術提案を受け付ける方式による発注を推進します。

(5) 業務に関する要望等にかかる職員の対応要領の適正な運用

職員以外の者から職員に対して行われた業務に関する要望等を記録、報告して情報共有することにより、組織的な対応を徹底します。また、その内容を文書として保存し、公文書として情報公開条例に基づく開示請求の対象とすることで、公正で透明な港湾運営の推進を図り、県民・市民、港湾利用者の信頼性を確保します。

【平成23年度から26年度までの4年間の取組目標】

情報公開の推進

開示決定等の運用状況の情報公開審査会への情報提供（年1回）

個人情報保護

県に準じた個人情報保護制度の改善

入札契約制度の改善

県に準じた入札契約制度の改善

建設工事・設計業務における総合評価方式の推進

総合評価方式適用対象工事（業務）における実施率

平成23年度以降 100%

業務に関する要望等にかかる職員の対応要領の適正な運用

業務に関する要望等にかかる職員の対応要領の周知及び統一的な運用

2 - 2 効果的な広報活動、広聴機能の強化

【基本的な考え方】

港湾行政サービスの向上のため、様々な手法を活用して、広聴機能の充実を図り、県民・市民、港湾利用者の意見や要望等を把握・分析し、港湾行政の運営に反映させていきます。

その前提として、港湾行政情報を、多様な媒体を活用して分かりやすく積極的に提供することで、県民・市民、港湾利用者との情報共有を一層進めます。

また、四日市港の魅力を広く知ってもらうため、効果的な広報活動による情報発信に努めます。

(1) 効果的な広報活動の推進

県・市の広報紙、ホームページ、四日市港ニュース、新聞、テレビ、ラジオ、イベントちらしの配布など各種広報媒体の特性を活用して、県民・市民、港湾利用者のニーズに対応した分かりやすく、効果的な広報活動を進めます。また、広報活動を進めるにあたっては、港に関係のある団体などと連携しながら的確な情報発信に努めます。

ホームページについては、県民・市民、港湾利用者が見やすく使いやすいページ作成を推進するとともに、タイムリーな情報発信など内容の充実、迅速な更新を進めます。

港まつり、エコクルーズなどのイベント情報の発信については、その魅力のアピール度を高め、県民・市民が港に行きたくなるような広報活動を進めます。また、公園・緑地、文化財、展望展示室など、四日市港固有の施設についても、そのすばらしさが伝わるよう発信方法について工夫していきます。

(2) 広聴機能の強化

ポートビル1階に設置した「ご意見箱」をはじめ、アンケート、インターネットメール、パブリックコメント制度などを活用して広聴活動を推進していきます。また、県民・市民、港湾利用者からいただいた意見には、できる限り管理組合の考え方を示していくとともに、施策や業務の進め方等の検討に活用していきます。

【平成23年度から26年度までの4年間の取組目標】

ホームページのアクセス数

平成22年度 114,000件 平成26年度 119,000件

連携する多様な主体を通じたタイムリーな情報発信

連携する市民活動団体、観光協会など関係する団体や行政機関等を通じた情報の提供

3 効率的な港湾行財政運営

3 - 1 財政運営の不断の見直し

【基本的な考え方】

財政運営にあたっては、将来にわたり持続的に健全性が確保される財政構造への転換に向けた取組を進め、経営基盤の強化を図っていくことが重要です。

そのため、官民の役割分担、受益と負担の妥当性、効率的・効果的なサービスの提供について、不断に見直していきます。

(1) 受益者負担の適正化

使用料については、県民・市民の負担の公平性の観点及び受益者負担の原則に基づき、適正な水準を維持できるよう見直しを行います。

(2) 業務の見直し

サービスの提供については、公を担うにふさわしい多様な主体との役割分担や民間活力の活用等、様々な観点から効果的な提供に努めます。

管理組合が行う全ての事業について、PLAN - DO - SEEというプロセスを経ながら、公を担うにふさわしい多様な主体との適切な役割分担を前提として、事業効果や効率性の観点から精査を行います。

(3) 組合債の適切な発行

地方債には、世代間の負担を平準化する機能があり、財政運営には欠かせないものですが、過度に地方債に依存すれば将来の公債費による財政圧迫をもたらすこととなります。組合債の発行に際しては、常にこのような問題意識を持ちながら事業を適切に遂行していきます。

(4) 長期財政シミュレーションの実施

中長期的な財政状況を見通しながら、健全な財政運営を行います。

(5) 公有財産の有効利活用

財産の有効活用や適正化を図るとともに、未利用財産の売却を進めます。特に、ポートビル貸事務室の利用については、港湾関係事業者以外に対しても広く勧誘を行い、収入の確保に努めます。

荷さばき施設等（上屋、野積場、荷さばき地等）の港湾施設を適正に提供することで、施設の有効活用に取り組みます。

【平成23年度から26年度までの4年間の取組目標】

使用料の改定

原則、前回の改定時から3年以上経過しているものは改定の検討を行い、さらに、著しく受益とコストのバランスを欠いているものについては、改定を行います。

業務の見直し

全ての事業について、事業効果や効率性の観点から、管理組合が関与する妥当性や事業の実施方法等について精査します。

組合債の適切な発行

組合債発行の抑制に努めるとともに、組合債の発行にあたっては、地方交付税の後年度措置に十分留意します。

長期財政シミュレーションの実施

大規模な投資を伴うプロジェクト等に際しては、長期財政シミュレーションを実施し、県市負担金や公債費、基金残高の推移を十分に把握します。

ポートビル貸事務室の利用率

平成22年度 70.8% 平成26年度 82.0%

3 - 2 組織の見直し

【基本的な考え方】

現行組織については、平成19年4月の組織改正以後4年を経過していますが、その間、四日市港では霞ヶ浦北埠頭コンテナターミナル等の施設整備が進むとともに、平成21年8月には「四日市港長期構想」を策定したところです。また、今後、中部地域の産業を支える「国際産業ハブ港」をめざし、名古屋港との連携施策などを進めていく必要があります。

こうした環境変化に迅速、的確に対応し、新たに策定する予定の「四日市港戦略計画」を着実に推進していくため、現行組織の課題を解決し、一層効率的・効果的な組織体制に見直していきます。

(1) 四日市港を取り巻く環境変化や新たな課題へ的確に対応する組織体制づくり

限られた経営資源の中で、背後圏産業の発展を物流面から一層支えていくため、伊勢湾連携や港湾運営の民営化、老朽化した施設の適切な維持管理を計画的に推進するとともに、集荷活動、環境対策といった四日市港としての先進的な取組へ対応できる組織体制を整備していきます。

(2) 現行組織の課題検証を踏まえた、より経営的な組織体制づくり

激しい港湾間競争に打ち勝つため、より経営的な観点に力点を置き、企画立案や調整機能を強化するなど、港湾に関する様々な課題を総合的に捉え、県民・市民、港湾利用者の視点に立った組織体制を整備していきます。

【平成23年度から26年度までの4年間の取組目標】

より効率的、効果的な組織体制となるよう、その課題を検証し、必要に応じて柔軟に見直しを行っていきます。

<平成23年度の見直し内容>

伊勢湾連携を始めとした新たな課題への対応

名古屋港との連携、一開港化や港湾運営の民営化に集中的に対応するため、伊勢湾連携プロジェクトを設置します。

企画・調整機能の明確化

企画・調整機能の明確化を図るため、経営企画課企画室所管の危機管理・防災等の業務を整理、移管のうえ企画室を廃止し、管理組合全体の企画立案・調整を行う企画・調整担当を設置します。

施設維持管理機能の強化

より効率的、的確に施設の維持管理を行うため、管理課と整備課に分かれている施設の維持修繕業務を整備課へ一元化し、整備課の施設担当を施設維持担当とします。

3 - 3 定員管理の適正化

【基本的な考え方】

定員については、新たな行政需要に対して業務量に応じた重点的・効果的な職員配置を行う一方で、業務の見直し、事務処理方法や処理体制の見直し等により、適正な管理に努めてきた結果、計画どおり平成19年度から平成22年度までの4年間で職員数8%（8人）の削減を実施しました。

今後も、県民・市民、港湾利用者のニーズに応え、より質の高いサービスが提供できる簡素で効率的・効果的な組織運営を図りながら、適正な定員管理に努めます。

(1) 組織体制や業務の見直しによる定員管理の適正化

定員管理については、組織の簡素化、業務の執行方法の効率化、事務事業のスクラップ・アンド・ビルド等を見直しを一層進め、その適正化に努めます。

(2) 業務に応じた適正な職員数の配置

職員の配置については、業務量の把握と平準化に努め、適正な配置を行うことにより、最少の人員で最大の効果が発揮できるようにします。

【平成23年度から26年度までの4年間の取組目標】

国や県市による制度の見直し等を踏まえ、引き続き、定員管理の適正化により、簡素で効率的・効果的な組織運営を進めます。

四日市港管理組合経営企画部経営企画課
〒510-0011 三重県四日市市霞二丁目 1 - 1
TEL 059-366-7006 FAX 059-366-7048
ホームページ <http://www.yokkaichi-port.or.jp>