

# 平成11年度 帰国研修員フォローアップチーム報告書

## (港湾関係2コース)

港湾管理運営セミナー  
コンテナ埠頭整備計画

平成11年12月

JICA LIBRARY



国際協力事業団  
東京国際研修センター

東国セ
JR
99-303

平成11年度 帰国研修員フォローアップチーム報告書 (港湾関係2コース)

平成11年12月

国際協力事業団 東

518  
728  
11H







平成11年度  
帰国研修員フォローアップチーム報告書

(港湾関係2コース)

港湾管理運営セミナー  
コンテナ埠頭整備計画

平成11年12月

国際協力事業団  
東京国際研修センター



1155596(8)

## 序 文

国際協力事業団は、研修事業の効果促進のため、帰国研修員に対するアフターケア事業の一環としてフォローアップ調査団を派遣し、帰国研修員、研修員所属機関、各関係機関への訪問を通じ、研修効果の確認、研修の評価、各分野に関するニーズ調査を行っています。

本報告書は、当事業団が運輸省の協力を得て、実施している集団2コース「港湾管理運営セミナー、コンテナ埠頭整備計画」のフォローアップとして、平成11年8月15日から8月28日まで、パナマ、メキシコの2カ国に派遣された調査団の調査結果をとりまとめたものです。

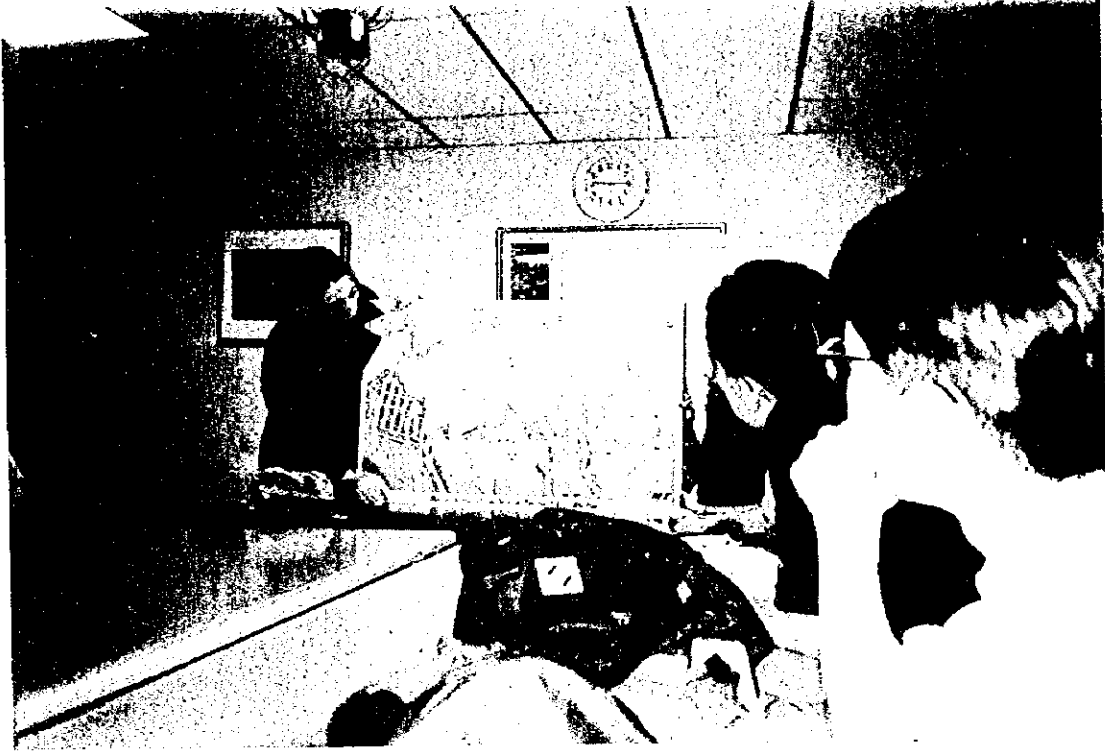
本報告書により当該分野における各国の実情、帰国研修員の活動状況、彼等が抱えている諸問題および研修に係る要望事項等について、関係各位より深いご理解を頂き、同時に今後のよりよい研修コースの実施、運営の参考になれば幸いに存じます。

なお、本件フォローアップ調査の実施にあたり、多大なご協力を賜わった、運輸省、外務省及び現地において数々のご指導とご協力を賜わった在外公館ならびに関係機関各位に対し、深甚よりお礼申し上げます次第です。

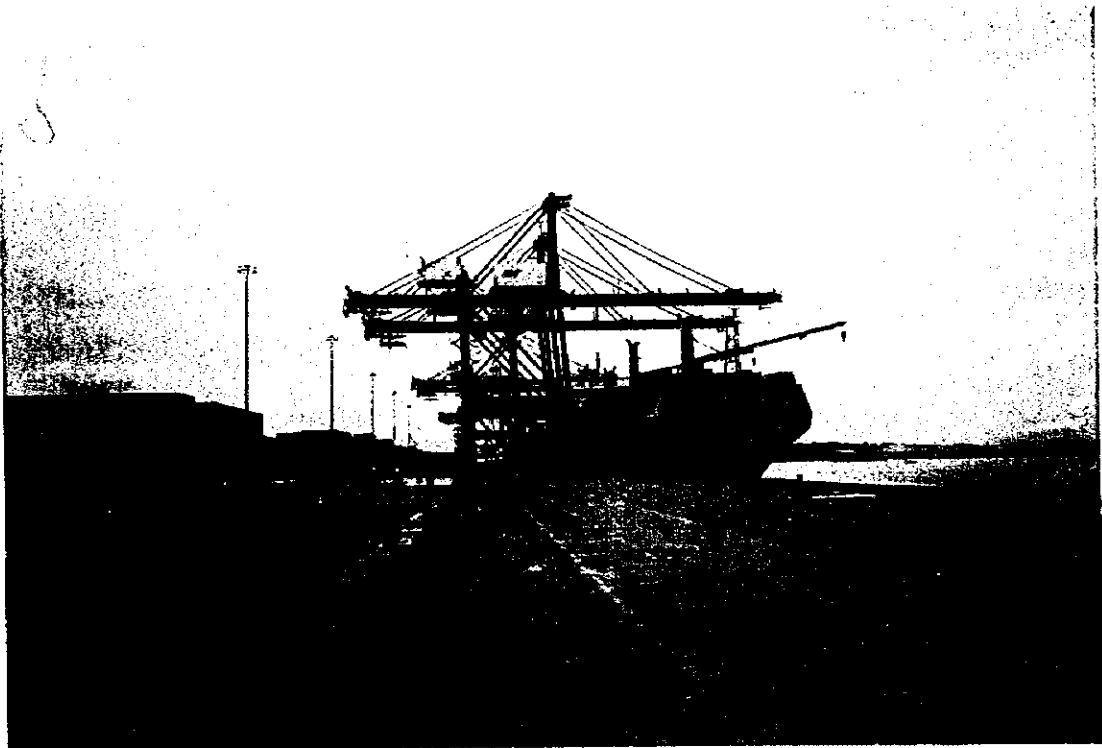
平成11年12月

国際協力事業団  
東京国際研修センター  
所長 橋本 明彦

〈パナマ〉



マンサニージョ港でのヒアリング



マンサニージョ港のコンテナターミナル





パナマ海運庁ヒアリング



パナマでのセミナー

〈メキシコ〉



メキシコでの公開セミナー



メキシコでの公開セミナー



ヴェラクルスコンテナターミナル会社 (ICAVE) における  
レセプションでの団長挨拶



同会社での団員歓迎のためのプラスバンド演奏

## 目 次

序 文  
写 真

第1章 調査実施概要 .....	1
1. 派遣目的 .....	1
2. 派遣国 .....	1
3. 団員構成 .....	1
4. 派遣期間 .....	1
5. 派遣日程 .....	2
6. フォローアップ調査内容 .....	3
7. 主要面会者(敬称略) .....	3
8. 公開セミナー参加者 .....	8
第2章 調査結果 .....	9
1. パナマの港湾の現状と課題 .....	9
1-1 組織と業務概要 .....	9
1-2 パナマの港湾の概要 .....	12
2. 帰国研修員への調査結果(パナマ) .....	21
2-1 調査結果 .....	21
2-2 公開セミナー .....	22
2-3 所見 .....	22
3. メキシコの港湾の現状と課題 .....	23
3-1 組織と業務概要 .....	23
3-2 メキシコの港湾の概要 .....	28
4. 帰国研修員への調査結果(メキシコ) .....	33
4-1 調査結果 .....	33
4-2 公開セミナー .....	33
4-3 所見 .....	34
5. まとめ .....	35
参考資料 .....	37
1. 研修コースの概要 .....	39
2. 質問票及びその集計結果 .....	47
3. 公開セミナー資料 .....	61

## 第1章 調査実施概要

### 1. 派遣目的

本調査団は、国際協力事業団が技術協力で実施している研修員受け入れ事業の一環として、集団研修のうち、港湾関連の2コース、「港湾管理運営セミナー」「コンテナ埠頭整備計画」に関しパナマ、メキシコ両国において、帰国研修員及びその所属先並びに関連機関等を訪問し直面する技術上の諸問題への助言と把握、またセミナー開催等を通じ当該分野の最新の技術情報を広く関係者等に提供すること、並びに研修の成果がどのように活用され、周辺にいかにか波及しているかを調査・確認し本研修の評価に関する基礎資料とすることを目的とする。

さらに当該分野の技術水準、その向上を妨げている要因及び今後の研修需要の分野、範囲を併せて把握し、本邦研修に対する国別・地域別対応を拡充する基礎情報とすることも併せて派遣の目的とした。

### 2. 派遣国

：パナマ、メキシコ

### 3. 団員構成

団長(総括) 　　：溝内 俊一  
　　　　　　　運輸省 港湾局 建設課 国際業務室長

団員(技術指導)：下司 弘之  
　　　　　　　運輸省 第一港湾建設局 企画課長

団員(技術指導)：岡島 達男  
　　　　　　　運輸省 港湾局 環境整備課 調査係長

団員(研修計画)：笠井 康雄  
　　　　　　　国際協力事業団 東京国際研修センター 研修第二課

### 4. 派遣期間

：平成11年8月15日～同年8月28日(14日間)

5. 派遣日程

曜日	時間	場所	訪問先	内容
8/15 日	15:50	成田	出発	
16 月	19:40	パナマシティー	グラスより到着	業務打合せ
17 火	9:00	パナマシティー	JICA パナマ事務所	表敬、打合せ
	9:45	パナマシティー	経済財務省	表敬
	11:00	パナマシティー	日本大使館	表敬、趣旨説明
	15:00	パナマシティー	JICA パナマ事務所	帰国研修員面接
18 水	9:00	パナマシティー	人材養成庁	表敬、募集システム状況聴取
	10:30	パナマシティー	パナマ運河庁	帰国研修員状況聴取
	16:00	パナマシティー	JICA パナマ事務所	セミナー
	18:30	パナマシティー	フィジーレストラン	懇親会
19 木	9:00	マンサニーニョ	マンサニーニョ港	港湾視察
	10:30	クリストバル	クリストバル港	港湾視察
	14:00	バルボア	バルボア	港湾視察
	16:00	パナマシティー		資料整理
	18:30	パナマシティー	日本大使公邸	状況報告
20 金	14:00	パナマシティー	パナマ運河庁	表敬、事情聴取、
	15:30	パナマシティー	パナマ運河	現場調査
	19:30	パナマシティー		参事官への報告
21 土	9:00	パナマシティー		出発
	12:20	メキシコシティー	ホテルマリアクリスチーナ	到着 業務打合せ
22 日		メキシコシティー		資料整理・団内打合せ
23 月	12:00	メキシコシティー	JICA メキシコ事務所	表敬
	12:30	メキシコシティー	JICA メキシコ事務所	帰国研修員面談
	18:00	メキシコシティー	日本大使館	大使表敬
24 火	10:30	メキシコシティー	外務省国際協力庁	表敬
	11:30	メキシコシティー	通信運輸省港湾局	表敬
	18:00	メキシコシティー	日航ホテル	セミナー開催
	20:00	メキシコシティー	日航ホテル	調査団主催懇親会
25 水	9:00	メキシコシティー		ヴェラクルスへ出発
	14:00	ヴェラクルス着	ヴェラクルス商船大学	井沢専門家表敬、現場説明
	15:00	ヴェラクルス	ヴェラクルス港	表敬、港湾視察
	18:00	ヴェラクルス	ヴェラクルス港	懇親会
26 木	10:00	ヴェラクルス	ヴェラクルス商船大学	帰国研修員活動説明
	11:00			移動
	18:30	メキシコシティー	日本大使館	水上公使への報告
	19:30		JICA 事務所	所長への報告
27 金	10:30	メキシコシティー		出発
28 土	16:30	成田		帰国

## 6. フォローアップ調査内容

### (1) 方法

#### 1) 面接および現地調査

事前に統一調査表を送付し、これを基礎資料として面談調査を実施し、当該分野において調査対象国の現状及び帰国研修員が直面している諸問題を把握する。

#### 2) 公開セミナーの開催

### (2) 調査対象

関係機関、技術協力所管機関、及び帰国研修員

### (3) 現場視察

港湾の管理運営方法、コンテナターミナルの施設とその管理運営等の現状を把握し、研修の効果並びに今後の研修への対応を検討する資料とする

### (4) 公開セミナー

港湾管理運営セミナー及びコンテナ埠頭整備計画に関して補完セミナーを開催する。

内容は、各研修課程に適合し、かつ今日的な内容となるように努め、当該分野の最近の動向や知見を紹介する。

講義 1. 「港湾の管理・運営における民営化の動向」

下司 弘之 担当

講義 2. 「コンピューターによるコンテナターミナルの管理運営」

岡島 達男 担当

## 7. 主要面会者(敬称略)

### (1) パナマ

#### 1) 在パナマ日本大使館

小澤 靖彦 一等書記官

#### 2) 国際協力事業団パナマ事務所

河合 恒二 所長

永田 健 所員

3) 国際協力事業団在パナマ専門家

大竹 邦弘 専門家(パナマ運河庁派遣「運河行政・海運政策」指導)

4) パナマ側関係者

① 経済財務省 Ministry of Economy and Finance (MEFIN)

Mr. Alfred Broce Chief of International Technical Cooperation

Ms. Eira Rosas Coordinator of Bilateral Cooperation Unit

② 人材養成庁 Human Resources Development Institute (IFARHU)

Ms. Edilma Moreno Director General

Mr. Wilson Dawson Director of International Scholarships

③ パナマ海運庁 Panama Maritime Authority (AMP)

Mr. Orcila Constable Deputy Administrator

Mr. Jorge Rodorigues Chief of Training Department

Mr. Alfonso Rodorigues Director general of Port and Maritime Ancillary Industries

Mr. Orland Garuz Director of Planning and Development of the Maritime Sector

④ パナマ運河庁 Panama Canal Authority (ACP)

Mr. Jose Luis Stanziola Director of Planning

⑤ マンサニーショ港 Manzanillo International Terminal - Panam, SA (MIT)

Ms. Maria Del Carmen Barrios Asistant V.P. Marketing

⑥ クリストバル港 Panama Port Company (PPC)

Mr. Braian W. Fuggle Port Manager

⑦ バルボア港 Panama Port Company (PPC)

Mr. Rommel Troestch G Assistant to the General Manager



5) 帰国研修員

氏名	研修時所属	現所属	区分	年次	面談出欠
Mr. RODOLFO DIAZ GARCIA	NATIONAL PORT AUTHORITY		港湾	1991	
Mr. ANGEL M SOLANO	AUTORIDAD PORTUARIA NACIONAL	求職中	港湾	1990	○
Mr. Hugo Gerardo ANGUIZOLA SANTOS	MARITIME AUTHORITY OF PANAMA	MARITIME AUTHORITY OF PANAMA	港湾	1998	○
Mr. DONALD BEATFORD MILLER DAZA	AUTORIDAD PORTUARIA NACIONAL		コンテナ	1988	
Mr. FRANCISCO JAVIER GONZALEZ H.	AUTORIDAD PORTUARIA NACIONAL	営業	コンテナ	1990	○
Ms. YARIELA ABIGAIL GALLEGOS	AUTHORITY NATIONAL PORTS		コンテナ	1992	
Ms. HILDA ANETTA SANDIFORD	NATIONAL PORT AUTHORITY	UNEMPLOYMENT	コンテナ	1993	○
Mr. Eduardo Franceschi CLARK	AUTORIDAD PORT ARIA NACIONAL		コンテナ	1994	
Ms. Fulvia Raquel GARAY Briceno	NATIONAL PORT AUTHORITY PANAMA	NATIONAL PORT AUTHORITY PANAMA	コンテナ	1998	○
Mr. Rolando RODRIGUEZ Bolanos	MANZANILLO INTERNATIONAL TERMINALS	米国在住	コンテナ	1998	
Mr. CARLOS EMILIO ESPINO GONZALEZ	AUTORIDAD PORTUARIA NACIONAL		コンテナ	1991	

(2) メキシコ

1) 在メキシコ日本大使館  
魚住一等書記官

2) 国際協力事業団メキシコ事務所  
山口 三郎 所長  
立原 佳和 所員

3) 国際協力事業団在メキシコ専門家  
井澤 徹朗 専門家(ヴェラクルス商船大学派遣「海運・港湾運運営」指導)

4) メキシコ側関係者

① 外務省国際協力庁(SRE)

Mr. Etran Del Angel Ramirez 副部長  
Ms. Nora Cabrea 日本、イタリア協力プロジェクト・コーディネーター

② 通信・運輸省 Ministry of Communication and Transport (SCT)

LIC. Hugo Cruz Valdes 港湾管理局長

③ ヴェラクルス港

Mr. Antonio Burgueno ヴェラクルス港長

④ ヴェラクルス商船大学

Mr. Jose Angel Suarez 学長

⑤ ヴェラクルス港総合港湾管理庁 Administracion Portuaria Integral de Veracruz (API)

Mr. Jaime SERAFIN VAZQUEZ 計画部長(94年港湾管理運営コース研修員)

⑥ クリスタバル港コンテナターミナル会社(ICAVE)

Mr. Antonio Moreno

## 5) 帰国研修員

氏名	研修時所属	現所属	区分	年次	面談出欠
Mr. JUSUS ERNESTO MENDOZA CAZARES	PUERTOS MEXICANOS SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES		港湾	1990	
Ms. MAGDALENA MARTINES MARTINEZ	MEXICAN PORTS	SELF EMPLOYMENT	港湾	1990	○
Mr. FRANCISCO HILARIO C. BARRIENTOS	PUERTOS MEXICANOS		港湾	1991	
Mr. ARTURO GOMEZ LOPEZ	POERTOS MEXICANOS TAMPICO ALTAMIRA DELEGATION	POERTOS MEXICANOS TAMPICO ALTAMIRA DELEGATION	港湾	1992	○
Mr. Jaime SERAFIN VAZQUEZ	ADMINISTRACION PORTUARIA INTEGRAL DE VERACRUZ S.A.	ADMINISTRACION PORTUARIA INTEGRAL DE VERACRUZ S.A.	港湾	1994	○
Mr. Eduardo Fernando MENDOZA RODRIGUEZ	CORPORACION INTEGRAL DE COMERCIO EXTERIOR SA CICE		港湾	1995	
Mr. Ramirez Villagran NESTOR GUADALUPE	INTERNACIONAL DE CONTENEDORES IASOCIADOS SA DECV		港湾	1997	
Mr. Humberto ORTIZ MORENO	ADMINISTRATION OF MANZANILLO, INC.	ADMINISTRATION OF MANZANILLO, INC.	港湾	1998	○
Mr. HERMENEGILDO SERAFIN ROJAS LUGO	DIRECCION GENERAL DE OBRAS MARITIMAS		コンテナ	1988	
Mr. JORGE MAGNO LECONA RUIZ	POERTOS MEXICANOS		コンテナ	1991	
Mr. JUAN MANUEL TERAN FERNANDEZ	PUERTOS MEXICANOS SCT SERVICIOS PORTUARIOS DE MANZANILLO SA.		コンテナ	1992	
Mr. David Ernesto HERNANDEZ MORALES	OPERADORA MARITIMA DE TRANSPORTACION MARITIMA	OPERADORA MARITIMA DE TRANSPORTACION MARITIMA	コンテナ	1995	○
Mr. Fernando Raul VALERO VAZQUEZ	ADMINISTRACION PORTUARIA INTEGRAL DE ALTAMIRA SA		コンテナ	1995	
Mr. Eduardo Gonzalez Villarreal	THE MEXICAN SEANMAN'S EDUCATION FUNDS	THE MEXICAN SEANMAN'S EDUCATION FUNDS	商船	1999	○

8. 公開セミナー参加者

(1) パナマ

	氏名	現職	研修参加年次
1	Renald Williams	無職	86
2	Francisco Gonzalez	営業職	90 コンテナ
3	Hilda Anetta Sandiford	無職	93 コンテナ
4	Fulvia Raquel Garay Briceno	パナマ海運庁	98 コンテナ
5	Angel Solano	パナマ港湾局	90 港湾
6	Hugo Gerardo Anguizola Santos	パナマ港湾局	98 港湾
7	Wilson Dawson	人材養成庁	政府関係者
8	Eira Rosas	経済財務省	政府関係者
9	Orcila Constable	パナマ海運庁	政府関係者

(2) メキシコ

	氏名	現職	研修参加年次
1	Eduardo Gonzalez	専門家カウンターパート	99 個別商船
2	Jorge Alberto Mauricio Arzola	帰国研修員同窓会長	海老養殖
3	Humberto Ortiz Moreno	マンサニージョ API 管理課長	98 港湾
4	Arturo Gomez Lopez	タンピコ API オペレーション次長	92 港湾
5	Magdalena martinez Martinez	自営	90 港湾
6	David Ernesto Hernandez	TMM 乗員課長	95 コンテナ
7	LIC. Amparo Garcia	船員教育基金職員	
8	Cap. Gregorio Escobar Sauvedo	船員教育基金総裁	
9	Victor Juarez Planas	海運業協会	
10	LIC. Francisco Payno	通信運輸省国際計画部長	
11	TEC. Fernando Rodoriguez	教育省職員	
12	Serafin Vazquez Jaime	タンピコ計画開発管理課長	94 港湾
13	Rocio Cabula	API 情報調整局	
14	LIC. Mario UrdAPIlleta	API 調整官	
15	Guillermo Cardenas	TMM 技術サービス部長	
16	Marcelino Tuero	海運コンサルタント理事長	
17	Nora Cabrera	外務省技協日本担当官	
18	Lourdes Zambrano	船員教育基金国際課長	
19	Cap. Luis Muruel	船員教育基金研修部長	
20	ING. Gabriel Cobos	船員教育基金特別秘書	
21	Carlos Galvan	テサロ・カルデナス API オペレーション部長	
22	Guadalupe Garcia	帰国研修員同窓会理事	バイオテクノロジー

## 第2章 調査結果

### 1. パナマの港湾の現状と課題

#### 1-1 組織と業務概要

##### (1) パナマ海運庁：Panama Maritime Authority (AMP)

1974年より港湾の管理と開発をしていたパナマ港湾庁(National Port Authority: APN)から海事行政を総合的に行う機関として商工省外局の港湾庁、沿岸海洋管理、大蔵省の船舶登録、文部省の船員教育、商工省の漁業資源局等を統合し1998年に設置された。

統合に先立って、主要港湾が民営化され従来港湾庁で行っていた主要港湾の運営と荷役作業は民営化された。

##### (2) 経済財務省：Ministry of Economy and Finance (MEFIN)

日本の文部省と大蔵省的な役割の中央官庁で経済的な面で港湾の管理、開発及び政策面に関する責任をもっている。

研修に関しては人材養成庁が作成した計画に対して最終的な決定をする。

民営化に関しては、パナマ運河関係と主要港のみを考えており、他の地域は国の経済的戦略拠点として考え、そこに優れた人材が必要とのことである。また、民営化した各港を監督する上での優れた人材を必要としているとのことである。

研修の人選に関してはパナマ海運庁とも調整し、知識と職務を一致するようにしており、帰国後は2年以上公務を勤める、同僚への報告をするということが約束となっている。

その他、公共職員の研修の許可、奨学金、教育ローン、留学等に関する支援も行っている。

##### (3) 人材養成庁 (IFARHU)

人材養成に関する実際の業務を担当し、JICAの研修の公募の窓口となっている。

研修期間に対して海運庁と一致した意見として、研修に出したい人は組織にとってキーパーソンであり長期の研修に出しにくいとのことであった。(但し、帰国研修員のヒアリングでは期間が短いという意見がほとんどであった)

パナマにとって海は重要であり、人材養成庁としても国としてメリットがあるものを見極めてきちっとやらせる責任があり、政権が変わっても(今回調査が政権交代の時期)人材養成庁がどうあるべきか、国がどう考えるべきか引き継ぎたいとの考えである。また、これらに関する今後の日本のフォローアップが求められた。

#### (4) パナマ運河委員会 (PCC)

1977年署名のパナマ運河条約に基づき、1979年9月27日公布のパナマ運河法(米国内法)により設置された米国政府の機関。米国人5名、パナマ人4名の計9名の理事により構成される理事会の監督を受ける。運河条約に基づきパナマ運河に関する米国の責任を遂行する目的で設置され、運河の管理、運営、維持を行っている。運河条約が1999年12月31日に執行するまで機能し、以降はパナマ政府が運河に関する全ての責任を負うこととなる。運河委員会の職員数は、9,150名(1999年1月)で、総職員に占めるパナマ人比率は、1979年10月の69.2%から1999年1月の95.9%へと年々増加している。



## 1-2 パナマの港湾の概要

### (1) 港湾の種類、数(配置図参照)

パナマでは、1つのターミナルを1つの港として位置付けており、隣り合ったターミナルでも別の港として、それぞれ管理・運営されている。主港湾はパナマ運河の両入り口にあるバルボア港(太平洋側)及びクリストバル港(大西洋側)であり、パナマの主要な港湾は民営化され、コンテナターミナルは全て民間がコンセッションによりオペレーションをしている。また、そこには外国資本が多く入っており、先進港湾と同様なシステムが導入されている。なお、航路浚渫等の施設の投資については、政府が行う場合とコンセッションの企業側が行う場合がある。

次の6港がメインポートで、( )はオペレーション

Cristbal (HIT)	: コンテナ
Balboa (HIT)	: コンテナ
CocoSolo Nort (EVERGREEN)	: コンテナ
Bahia las Minas (AMP)	: dry cargo
Vacamonte (AMP)	: エビ、マグロ漁港
Manzanillo (MIT)	: コンテナ



全国港湾位置图

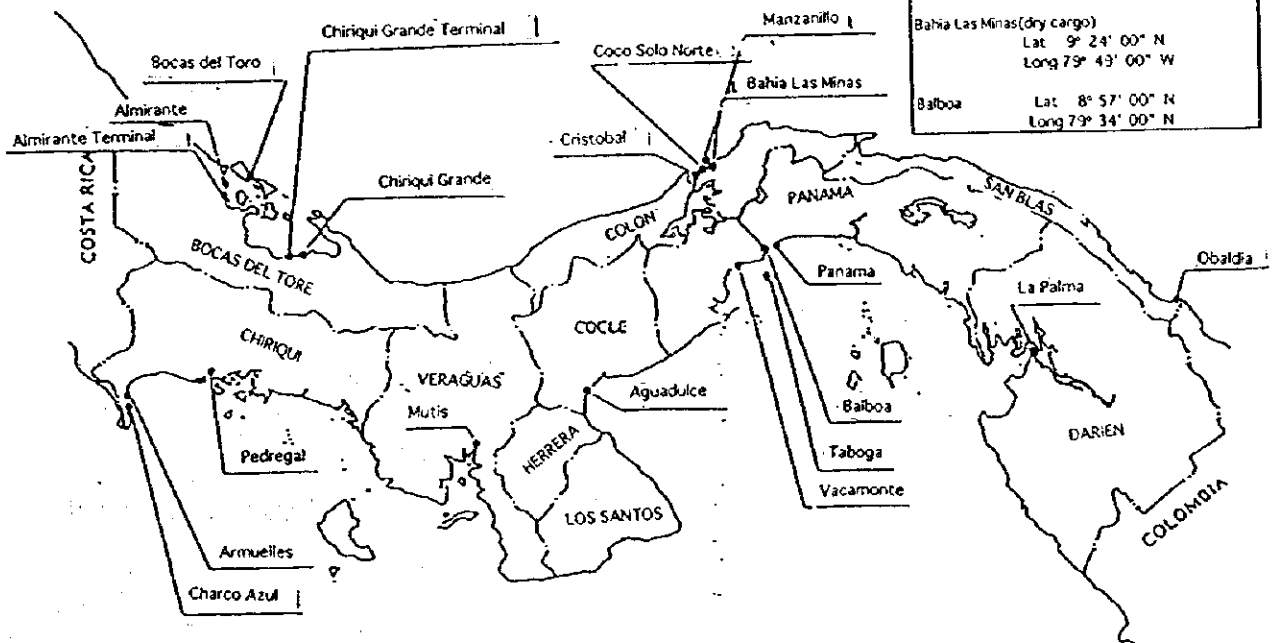
No.	Name of Port	Major Use		Administrator
<b>[Atlantic Side]</b>				
1	Obaldia	Domestic Port		AMP
2	Bahia Las Minas(dry cargo) Bahia Las Minas(Oil Term.)	International Commercial Port Oil Berth	Containers Crude Oil	AMP RP
3	Coco Solo Norte	International Commercial Port	Containers	*EVERGREEN
4	Manzanillo	International Commercial Port	Vehicles and Containers	MIT
5	Cristobal	International Commercial Port	Containers	PPC
6	Chiriqui Grande(dry cargo)	Domestic Port		AMP
7	Chiriqui Grande Terminal	Oil Berth	Crude Oil	PTP
8	Bocas del Toro	Domestic Port	General Cargo	AMP
9	Almirante	International Port for Banana	Fruits (Banana)	AMP
10	Almirante Terminal	Oil Berth		AMP
<b>[Pacific Side]</b>				
11	La Palma	Domestic Port	Wood and Plantain	AMP
12	Panama	International Port	General Cargo	AMP
13	Balboa	International Commercial Port	Containers, Grain	PPC
14	Taboga	Domestic Port		AMP
15	Vacamonte	Fishery Port	Fish (Shrimp)	AMP
16	Aguadulce	International Port for Sugar	Bulk Cargo (Rice)	AMP
17	Mutis	Domestic Port	Bulk (Sugar)	AMP
18	Pedregal	International Port	Bulk (Sugar)	AMP
19	Armuelles	International Port for Banana	Fruits (Banana)	AMP
20	Charco Azul	Oil Berth	Crude Oil	PTP

Note:

AMP: Panama Maritime Authority  
 PTP: Petroterminal de Panamá  
 RP : Refineria Panama  
 MIT: Manzanillo International Terminal

Manzanillo: Lat 9° 21' 42" N  
 Long. 79° 21' 43" W

Cristobal : Lat 9° 21' 00" N  
 Long 79° 55' 00" W  
 Coco Solo Norte Lat 9° 22' 00" N  
 Long 79° 50' 00" W  
 Bahia Las Minas(dry cargo)  
 Lat 9° 24' 00" N  
 Long 79° 43' 00" W  
 Balboa Lat 8° 57' 00" N  
 Long 79° 34' 00" N



## (2) 港湾概況

### 1) マンザニージョ港

MANZANILLO INTERNATIONAL TERMINAL-PANAMA, S. A. (MIT) によるオペレーションで、MIT は MOISA (コロンに本社を置く自動車輸出入業者) と SSA-PANAMA (シアトル本社の STEVEDORING SERVICES OF AMERICA のパナマ子会社、アメリカでは鉄道でもトップクラスの会社) の合併会社によるコンセッション。

直ぐ隣のターミナルが、ココソロ港でエバーグリーンによるオペレーションの港であるが、エバーグリーンの貨物が優先的な印象や貨物の内容等を知られたくない等の理由から、あまり他のクライアントは入りたがらないようであり隣のココソロ港との競争はないようである。他港との競争のためのサービスとしては、オフィス、コンピュータアクセス、空コンテナの仮置き料金を無料にしている。

開港 : 1995 年

コンテナ埠頭 : 4 バース (950m)

LOLO 船 : 1 バース (225m)

取扱量 : 900 万 T E U (1999 年見込み)

荷役機械 : スーパーガントリークレーン 2 基  
ガントリークレーン 4 基  
荷役速度…30 個 / 1 時間・1 台

ゲート : 出入各 5 レーン

稼働時間 : 365 日 (24 時間)

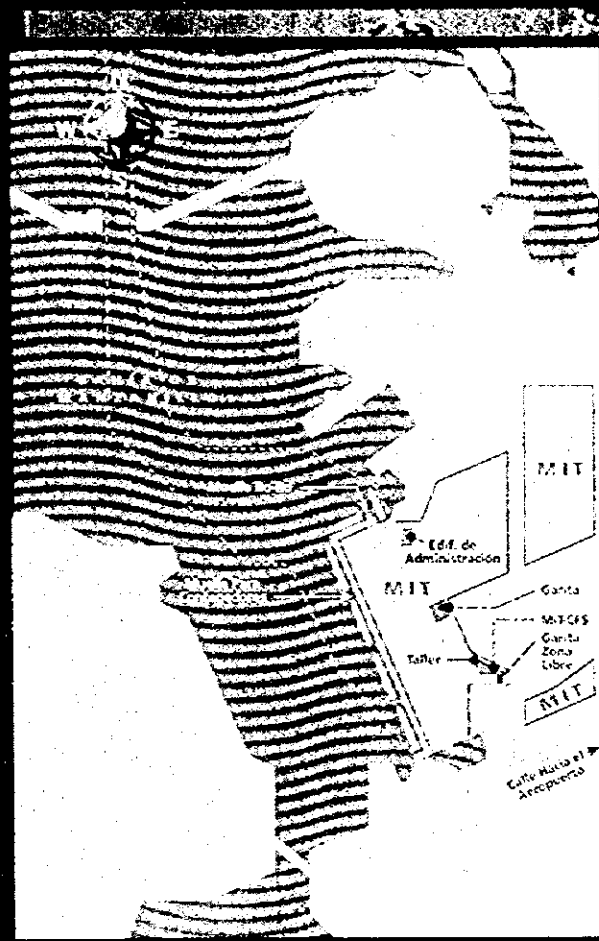
ゲートは 8:00 ~ 18:00

コンセッションの条件

- ・ 500 人の雇用 (2 年間で 700 人雇用した)
- ・ 海運庁関係以外の公共職員の給料の支給
- ・ FAX や電気等の経費の負担
- ・ ブイと管制料金 0.03 セント / g
- ・ コンセッション期間 : 20 年 + 20 年の延長

### 2) ココ・ソロ・ノルテ港 (通称コロンコンテナターミナル)

エバーグリーンによる新設ターミナルをコンセッションにより整備 (97 年一部供用)



### LOS SOCIOS

MIT es una sociedad entre SSA Panama, Inc. y las familias Motta y Heilbron. SSA Panama Inc. es una empresa panameña afiliada a Stevedoring Services of America (SSA). SSA es una empresa privada con sede en Seattle, Washington. Las familias Motta y Heilbron participan en varios negocios en Panamá y le presentaron a SSA la oportunidad de invertir y desarrollar a MIT en la República de Panamá.

### OFICINAS DEL TERMINAL

Manzanillo International Terminal - Panamá, S.A.

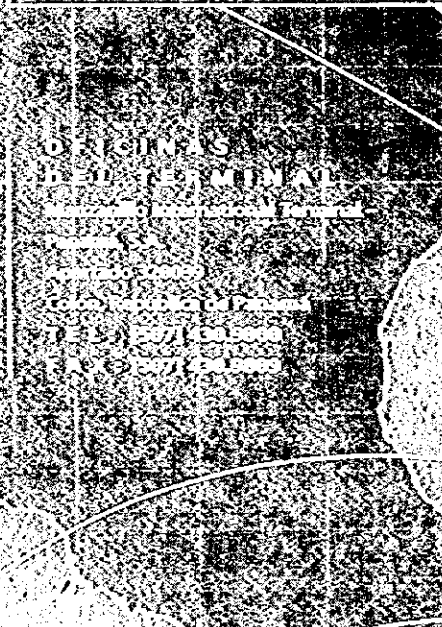
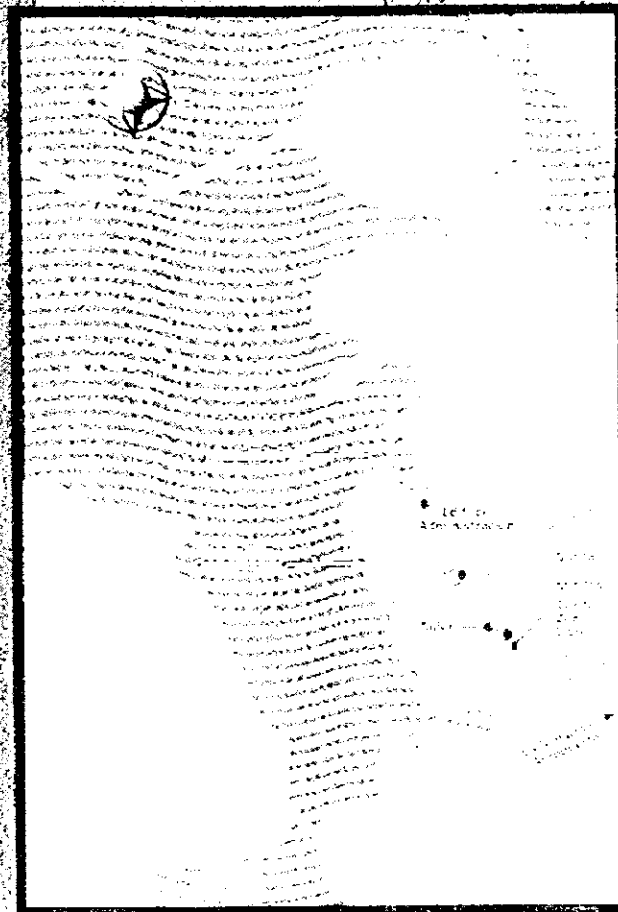
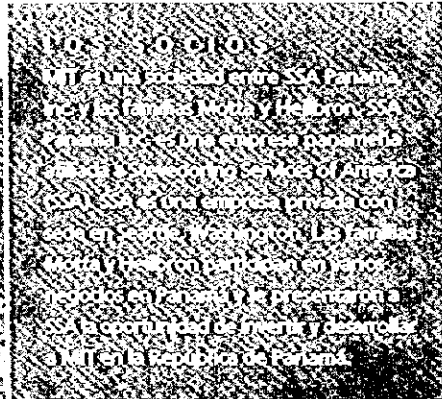
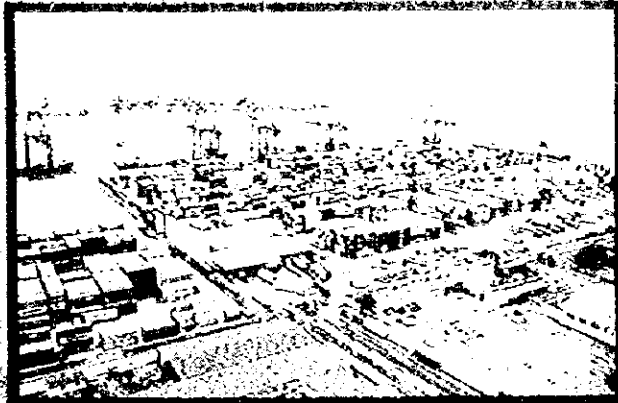
Apartado 320039

Colón, República de Panamá

TEL : [507] 430.9800

F A X : [507] 430.9809





### 3) Panama Port Company (PPC) の運営

アジア、ヨーロッパ、アメリカのターミナルで運営する世界最大級のオペレーターである Hutchison Ports Holdings Group (HPH) (香港の多国籍企業グループ；HIT もそのひとつ) のひとつの企業でありパナマ運河の両入口に位置するクリストバル港とバルボア港を運営。APNの総投資額の70%がこの両港に関するものであった。(主に既存施設のリハビリ、コンテナヤードの整備) PPCがコンセッションにより運営することになったが、クリストバル港は古い港でコンテナ以外も多く扱う港であり、その近代化には莫大な投資が必要となるためコンセッションは2港を組とすることが条件となっていた。しかし、HPHは2つの港の開発により世界の戦略的な位置付けの鍵として将来的なグループの増強のひとつとしての優位性を考えている。例えば、パナマ運河は通行待ちの時間が長い、順番待ちの時間を利用して効率的に荷役を行う等立地を活かしたサービスも考えている。

#### ① クリストバル港

1979年の運河条約により米国から返還された港湾で、基本施設は1900年代初頭に建設された古い施設が多いため適切な維持管理や近代化が必要とされる。1997年よりPPCで管理・運営しているが、コンテナターミナルは開発と競争がセーブされており、バルボア港をハブポート、クリストバル港をフィーダーポートとして使う計画としている。当初の投資は3億ドルで、量を多く取り扱え質を良くするための最小限の投資をした。1999年5月にコンピュータによる香港と同じターミナル管理システムの完成と機械の自動化を図った。

クリストバル港は長期的にはマザーポートとする考えはあるが、実際は大西洋側は競争も激しく、整備に相当な費用がかかること、現状でも30万TEUを扱えるから PPCはバルボア港を優先的に整備をすることとしている。

取扱い量 : 約8万TEU(1998年)

荷役機械 : ガントリークレーン2基

実績として、900個/10時間

(卸500個、積400個)がある。

今後の計画: コンテナヤード8haの拡張

3台のポストバナマックスタイプのカントリークレーン3基

(7千万ドル)

オペレーションシステム(ヤード計画、バース計画: 100万ドル)

…現在イギリスからオペレーションの指導員を連れてきているが、1年後にはパナマ人だけで取り扱えるようにする計画

② バルボア港

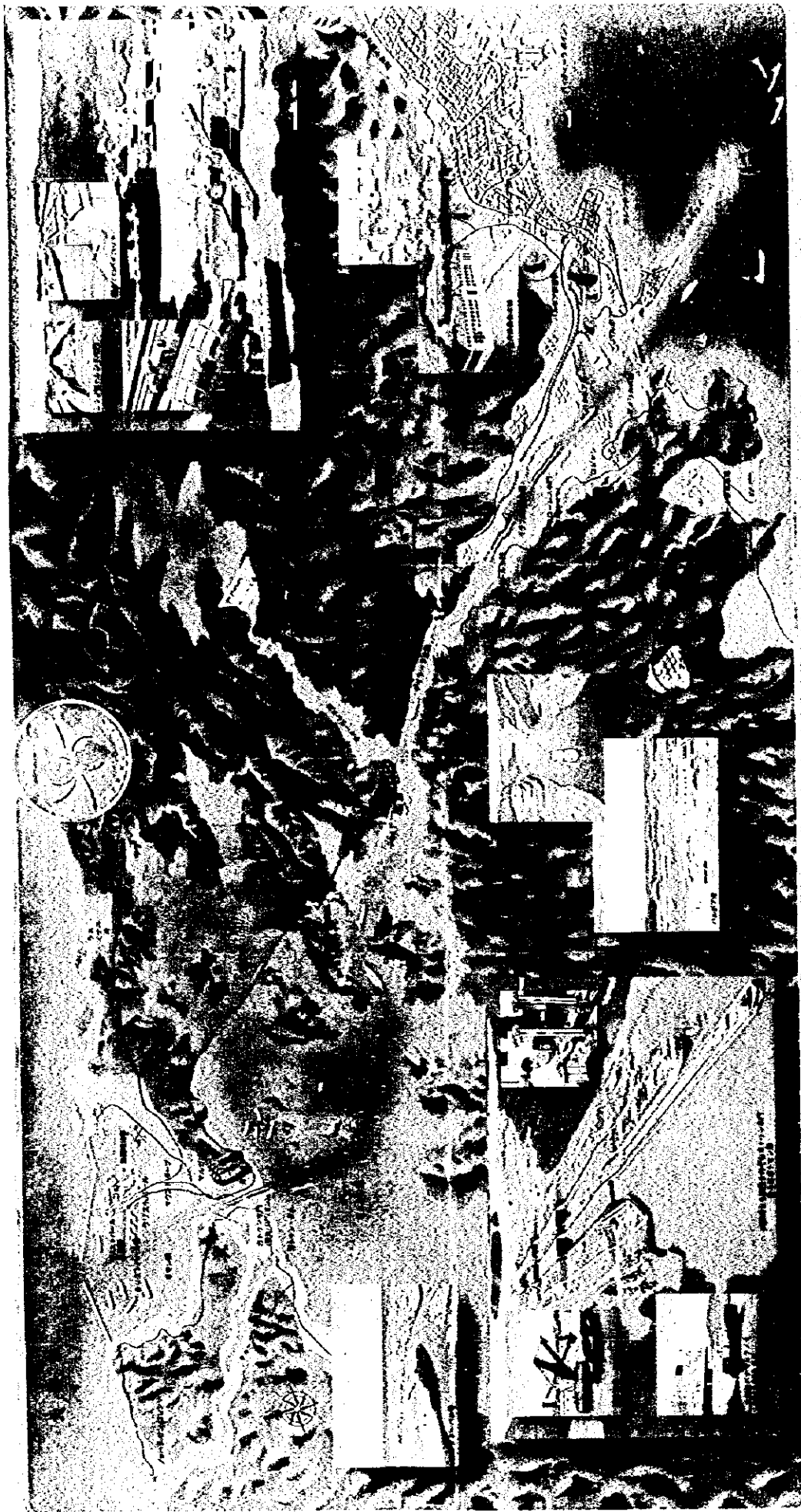
現在新規にコンテナターミナルを建設中、現在の施設は輸入自動車と穀物が主で一般貨物用の小規模なものである。競争港として、コロンビア、ロサンジェルス、キングストン(ジャマイカ)、マンサニージョ港等があり、アジアから最初に船が着く港として重要性が高い。

コンセッション落札額：22.2百万ドル+総額の10%

計画取扱い量                   ：150万TEU(1期で60万TEU)

コンテナターミナル

- ・延長1,100m, -16m 内300mパナマックスバース、ガントリークレーン3基  
(1999年末までに1期として完成予定)

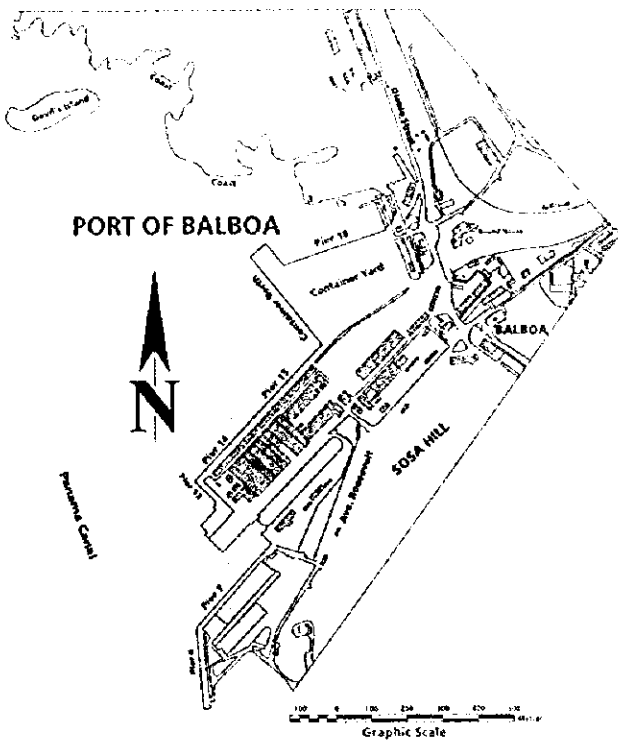


パナマ運河の絵入り見取図









ハナマ運河の絵入り見取図

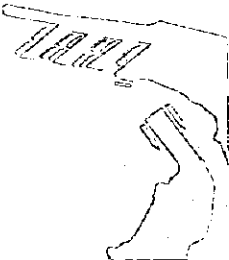














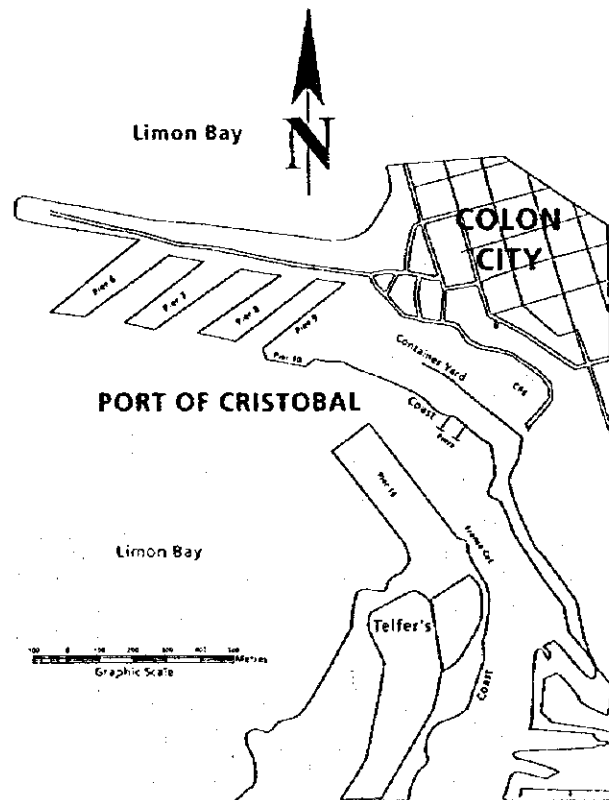
## PORT OF BALBOA KEY FACTS

FACILITIES	TOTAL
Total Area (hectares)	181
Container Berths	1 (1999)
Length	350 m
Depth	16 m
General Cargo Berths	4
Length	1,466 m
Depth	7.31 m
 Quay Cranes (Super Post Panamax)	3 (1999)
 Rubber Tyred Gantry Cranes	6
 Reachstackers	2
 Container Toplifters	2
 Empty handler	5
 Stacking Capacity (TEUs)	6,800 (1999)

## PORT OF CRISTOBAL



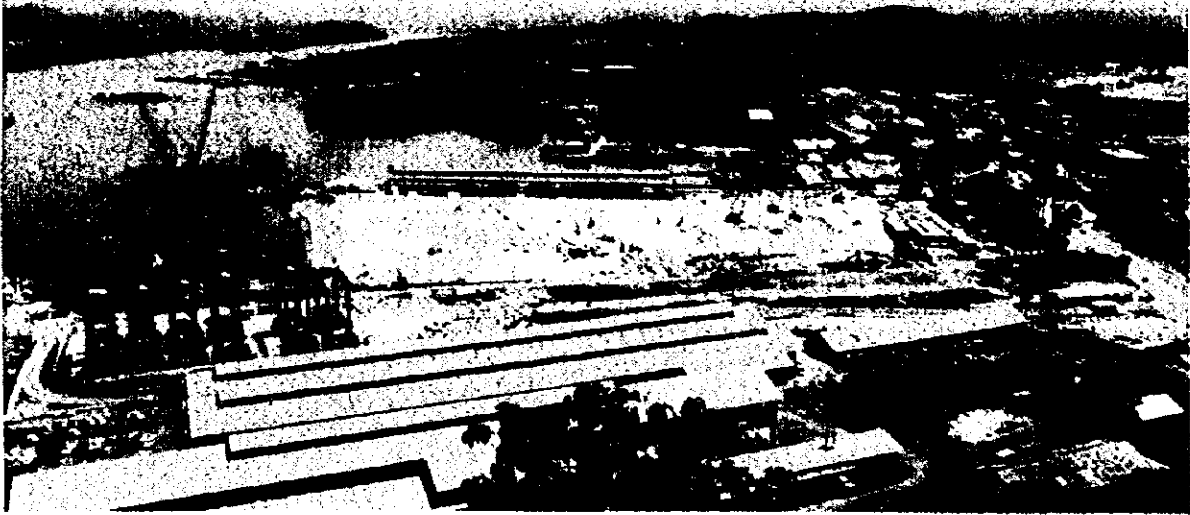
FACILITIES	TOTAL
Total Area (hectares)	143
Container Berths	1
Length	450 m
Depth	11.28 m
Ro-Ro Berths	1
Length	314 m
Depth	10.97 m
General Cargo Berths	5
Length	1,750 m
Depth	10.97 m
Break Bulk Berths	2
Length	792 m
Depth	8.97 m
 Quay Cranes (Panamax)	2
 Harbour Cranes	1 (1999)
 Rubber Tyred Gantry Cranes	4
 Reachstackers	3
 Container Toplifters	7
 Side Lifters	2
 Empty handler	4
 Stacking Capacity (TEUs)	5,400
 CFS	6,110 (Sq m)
 Warehouses	27,809 (Sq m)



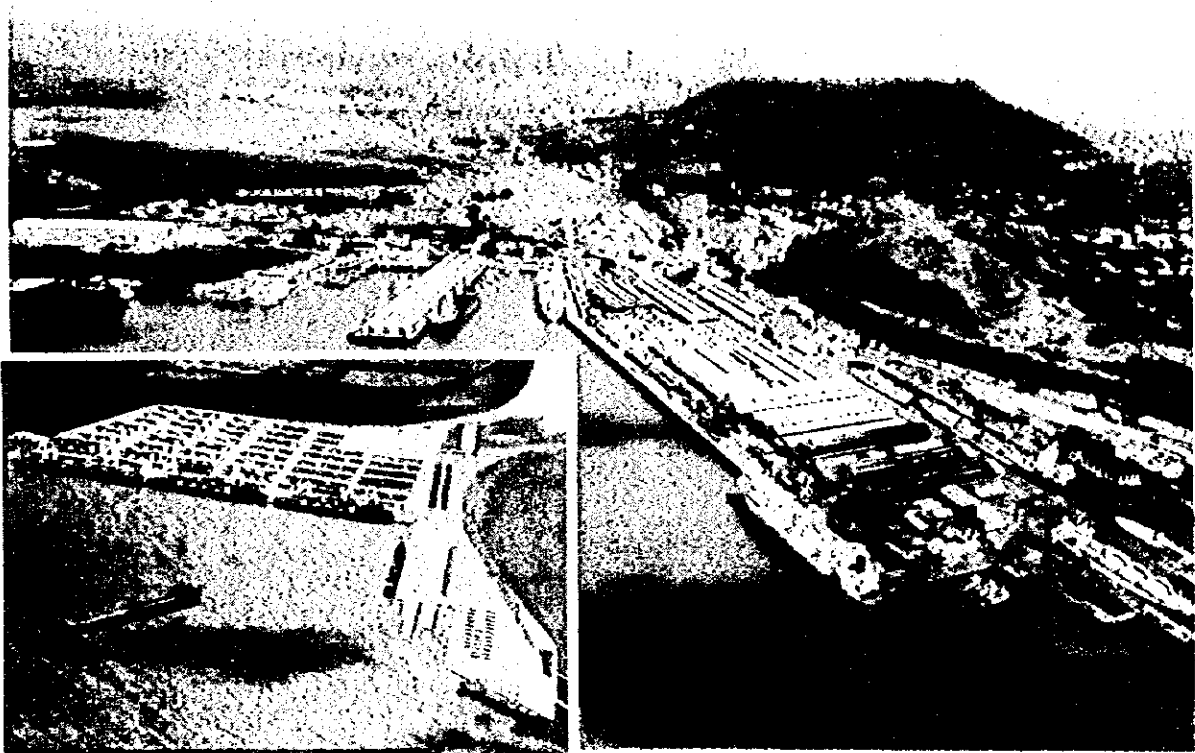


# バルボア港の現況と計画

- Phase I & II
- 330 metres of quay
- 8 Super Post Panamax Quay cranes
- 4 Rubber Tyred Gantry Cranes
- 80 hectares of container yard
- Capacity of 600,000 TEU



現状(工事中)



## 2. 帰国研修員への調査結果(パナマ)

### 2-1 調査結果

#### (1) 帰国研修員の現在の業務と現状

政権により人事が大きく変わってしまうために、約半分の研修員は職業を変えていた。その内経験を生かし関係する業種で働くものもいたが、民営化に伴う退職が多い。民営化するときには、自主退職により有利な条件が与えられた。民営化した港に移る場合も多いが、民営化された港では新たに安い給与で採用されたものと、公務員から移った場合との格差から継続しづらい状況でもあり、実質的にリストラされたと考えているものも多いようである。また、JICA研修を受けた経験が、転職上有利になるということもなく、民間にとってはあまりそのことは重要視されていないようである。JICAの同窓会でも、データバンクをつくり再就職のための手助けもしているということである。先進港湾の資本の入った民営化により、各ターミナルで近代的な設備の導入と効率的な人材教育を独自に行っており、公共との格差は大きく、パナマ人には使える人材がないという印象さえ持たれているようである。一方で帰国研修員からは、民営化を進めることで、効率性ばかり重視され、安全管理等への問題も指摘された。パナマは2,000kmの海岸線を有しパナマ運河及びその関係の他にも港湾は重要であり、各港が民営化されても、国として全体のビジョンを持ち計画していく必要があり、民営化に伴う改革に対してもそれらを見極められる力が必要との意見が多かった。研修内容にも港湾開発に関する項目の重要性に関する意見が出た。

#### (2) 研修結果の成果と活用

JICA研修の成果を帰国後、色々な研修やセミナーで紹介し成果を上げた例や、実際の職務の中で活用できたとのいくつかの報告があった。

研修を受けたことで、

- ・自国の状況が古いものであることを認識した。
- ・研修時のビデオを部下に見せたが、非常に驚いていた。
- ・日本の様な効率的な方法を提案した。

等のことがある一方で、自国では依然として古いやり方をする等、それらを生かす機会がないことへの不満もあった。

また、それらの効率化が民営化によって大きく改革したが、政治的な理由等もありその時にその経験を生かせなかったという帰国研修員もいた。

#### (3) 研修の改善要望と今後の研修ニーズ

研修全体としての評価は高いものであったが、改善点として考慮すべき点として次の

様な意見がでた。

- ・実習面については見学が中心であり少し物足りない。
- ・オペレーション、料金管理、安全管理等の実際の現場を研修したい。
- ・サービス、安全、質の向上に関するテーマを加えて欲しい。

実習に関しては、各港でテーマを変えても実務に関して実際に研修出来るものではなく見学する程度のものであり、物足りないようであった。集団研修であり研修員の数や専門の違い等から対応は難しいところはあると思うが、可能な限り要望を取り入れ改善出来ることについて対応を検討すべきと考える。

## 2-2 公開セミナー

公開セミナーには、帰国研修員をはじめ関係機関から9名の参加があり、講義毎の質疑が活発に行われた。民営化とコンピューター化について次のような意見が出た。

- ・パナマの民営化は、外国の資本や法の考え方の影響が大きく、効率化の面では大きな効果があったが、一方では国益を考えない企業のための港になってしまった。
  - ・フィーダーポートにするかハブポートにするかといった港の役割についても、コンセッションの企業の考えが強くなり、国として総合的な視点で管理出来なくなる心配がある。
- ・EDIについて、国としてどの様に管理していくか明確にする必要があり、通関や管理者等にリンクしたそれらのシステムを理解できる人材が必要である。

## 2-3 所見

今回目的のひとつである今後の研修への改善のためとして、意見・要望を聴くことができたが、総合的には高い評価を得ているようである。課題としては港湾視察と実務面をいかに効果的に実施するかということで、実際の現場での受入側の問題もあり難しい点もあるがプログラムとして効果的なものとするよう検討する必要がある。また、パナマでは政権交代による公務員の身分の不安定さや組織の再編の過程という背景において、公務員の能力があまり高く評価されていないように感じられた。民間港湾が効率化する一方で、コンセッションに対する監督を含め総合的な管理・運営に関する人材と組織強化が必要に思われる。また、パナマ運河に関係する部分に限らず、国全体としての港湾の管理運営やビジョンを明確にする必要性が、人材養成庁や帰国研修員からも聴かれたが、そのような所にも研修員の募集やプログラムの内容として考慮されたものである必要があると思われる。

また、今回の研修後フォローアップに対する評価と今後の研修及びフォローアップの継続への期待も大きかった。一方で、この機会を利用して政治的な理由で転職した帰国研修

員から、次期政権での復帰を考えパナマ運河委員会への調査団のアポイントを自ら調整したいとの申し入れもあった。これには対応しなかったが、現在アメリカ下にあるパナマ運河委員会の処遇が相当良いとういこともあり、政権による体制と民営化による不安定さを感じた。しかし、一方で失業による暗さや深刻そうな様子はあまり感じなかった。

### 3. メキシコの港湾の現状と課題

国名：メキシコ合衆国 (Estados Unidos de Mexico)

31の州政府及びメキシコ連邦区から構成される連邦国家

#### 3-1 組織と業務概要

##### (1) 外務省 (Secretaria de Relaciones Exteriores : SRE)

外務省国際協力庁がJICA研修等の国際協力のコーディネーションをしている。港湾関係の人材養成は、JICAを始め船員協力基金、その他第三国研修等によりカバーしている。研修の手続きはJICA事務所と相談して通信・運輸省を始め広く関係する期間に知らせ適切な人選が出来よう改善をしている。

##### (2) 通信・運輸省

The Ministry of Communication and Transport (Secretaria de Comunicaciones y transportes : SCT)

日本の運輸省、郵政省、建設省の道路事業を所管

連邦政府機関として州を越えて行われる運輸サービス(航空、鉄道、海運、長距離自動車交通)に関する政府立案、許認可、インフラ整備(空港、鉄道、港湾、連峰道路)に関する総合調整事項を担当する。各港にはポートキャプテン(CAPITAN de Puerto)が置かれ、港湾への入出港等の許可等を行う。

##### (3) 総合港湾管理庁

Integral Port Administration (Administracion Portuaria Integral : API)

港湾の直接的な建設・運営を行う。1993年6月の法律改正により各港毎に設立される特殊法人。

各港の詳細な港湾計画の策定、港湾タリフ等の収入を基に独立採算性で港湾施設の建設、維持、管理、運営を行う。

1993年10月15日、アチバス州のマデロ港において最初のAPIが設立され、その後順次、各港でAPIが設立された。

APIの役員会は、連邦政府、州政府、地方自治体、港の施設を運営する民間企業、利

用者(船社)等で構成され公共的役割を維持する。

#### (4) 管理運営の状況と課題

1993年7月の「新港湾法」成立により、従来、通信・運輸省の外局である「メキシコ港湾庁(Puertos Mexicanos)」が一元的に全国の港湾の建設、管理、運営を行っていたが、それに替わり各港毎にポートオーソリティーに相当するAPIが新設された。今回調査の時点では22のAPIが設立されていた。

大統領により任命される閣僚である通信・運輸大臣の下の港湾・海運を担当する次官級「港湾・海運調整次官」が新設、従来の「港湾・海運局」が「港湾局」、「港湾管理局」及び「海運局」に分割され機能が拡充された。

各省庁の大臣、次官、局長、課長、係長クラスまでが政治的ポストにより6年毎の政権交代期に入れ替わる。迅速な政策転換が図られるが行政の継続性は図られにくい。

#### (5) 法体系

メキシコの法体系は、憲法(Constitucion)の下、国会が定める法律(Ley)の他、各大臣が定める施行規定(Reglamento)等からなる。施行規則は大統領が公布することになっており、法律と同じ効力をもつ。1993年の前政権下、港湾、海運等の分野について「港湾法(Ley de Puertos)」、「海運法(Ley de Navegacion)」等の法律が制定され、「通信・運輸一般法」から独立し非常に分かりやすくなった。これを受け、全て国の直轄事業で整備されてきた港湾の民間資本による整備が可能となった。新法は分権化と民営化を目指している。

#### (6) 民営化の状況

メキシコ政府は、株式売却によりAPIの民営化を目標としているが、港湾経営の低収益性から、興味を示す民間企業は少なく、第一段階として、コンテナバース等のみを切り離して民間企業に売却する(長期独占権を与える)こととしている。

ベラクルス、タンピコ/アルタミラ、ラサロカルデナス、マンサニージョの4港のコンテナバースの民間企業への売却(メキシコ経済危機に対応する1995年1月の緊急経済対策)を皮切りに、一部の地方港を除き全てを売却し、それぞれ、メキシコ企業が外国企業と連携するなどして落札した。また、アカプルコについては、API自体の民営化に成功し、TMMが落札した。1998年にはプエルト・バジャルタ、さらに今後20港程度のAPIの民営化に着手したい意向がある。

・ TMM (Transportacion Maritimo Mexicano)

メキシコ海運業をほぼ独占する大企業。メキシコは内航海運を外国企業に開放する政策をとっているため、メキシコ海運会社のシェアは70%。外航輸送は2.5%にすぎない。

(7) 運輸政策と NAFTA

1994年1月より、メキシコ、米国、カナダの3カ国間で北米自由貿易協定 (NAFTA) が発効した。その結果、運輸の分野についても相互の参入規制の緩和等の措置がとられることとなった。このNAFTAによる合意事項の国内整備の一貫として、1993年12月、運輸部門も含めたメキシコ産業への外資の参入を規制してきた外資法が改正された。これにより、NAFTAで米国、カナダ企業へ開放された事項(出資に関する事項)については、基本的には日本を含む他の諸外国へも開放されることとなった。

港湾におけるNAFTA交渉では、港湾管理に関し国家管理という原則が貫かれた。しかし、その後のメキシコ政府の港湾の地方分化、民営化方針によりAPIが設置され、この新組織及びその他の港湾サービスへの外資参入を積極的に認めることとなった。API本体には49%まで外資の参入が可能となった他、それを越える場合も連邦外資委員会の承認により100%までの外資の参入が認められた。その他、荷役については外資法上の規制は無く、この措置によって例えば外国企業がPAIの行うコンセッション(権利入札)に参加し、メキシコの港湾区域内に専用埠頭を建設し運営を行うことが可能となった。

(8) 港湾の計画と管理運営

港湾の土地に密着不可分なものは全て国有財産であり、独立採算が可能なのはAPIを設立し管理する。APIは、港の計画、建設、維持管理にあたり、コンテナターミナル等をコンセッションにより民間に経営させる。APIの設立の不可能な港は通信運輸省が管理する。港湾施設の投資は、APIやコンセッションの民間企業が行う。また、最長50年の租借権であるが、租借者の投資も土地に密着不可分なものは国有財産となる。

港湾の入出航の許可、気象情報、航行安全に関しては、運輸通信省の組織に属する港長の業務であり、ブイ等の航行安全の施設はAPIが設置する。

連邦政府：土地の所有

全国の政策

API：港湾の管理、保全、拡張

港湾の戦略的計画

民間の投資の促進、管理

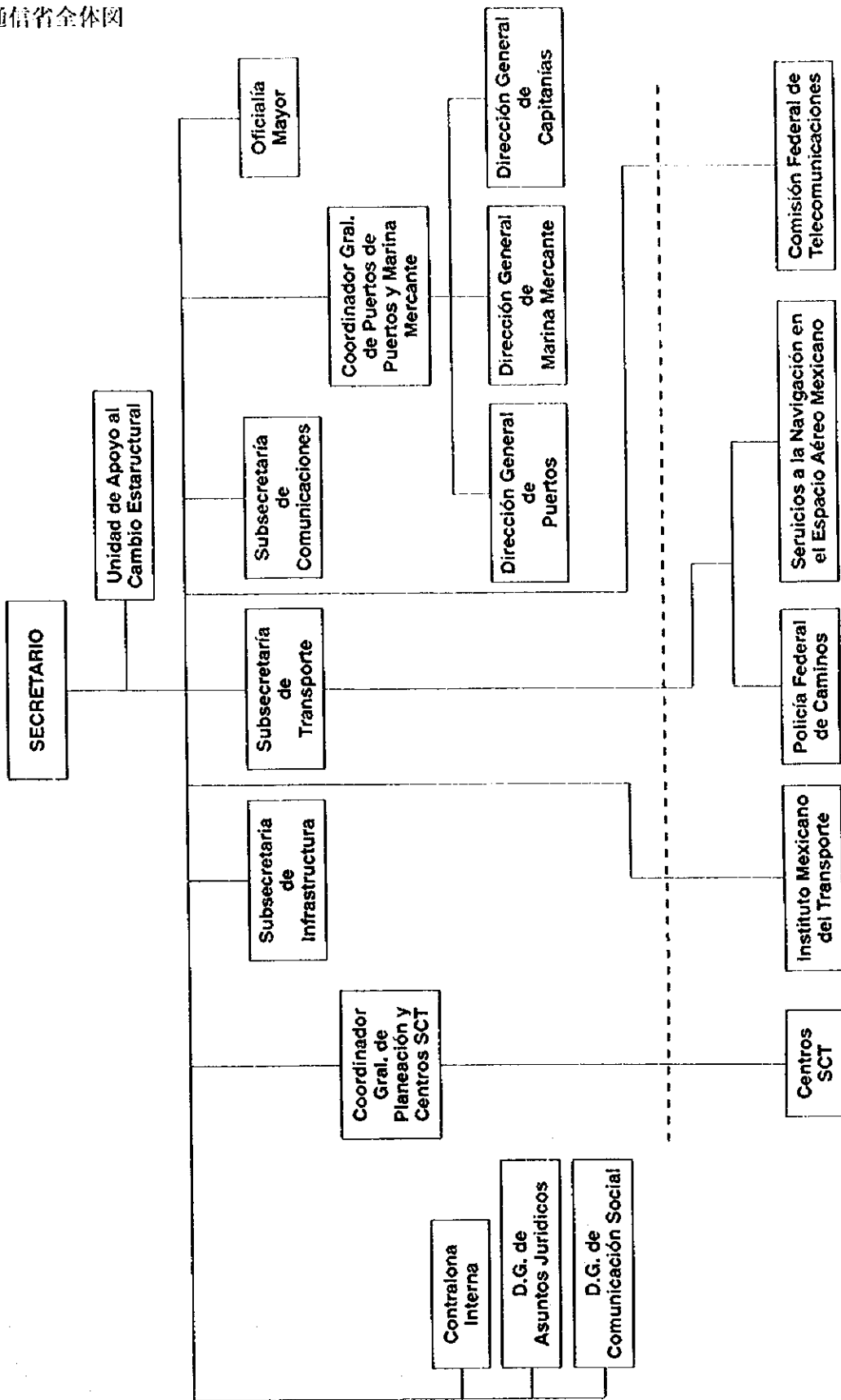
民間：各種サービス(コンテナ、自動車、農産物等)



## 設備投資

参考文献：(財)運輸経済研究センター、主要国運輸事情調査報告書(第三部 アメリカ、オセアニア地域)、平成10年3月(運輸省運輸政策局国際企画課監修)

運輸通信省全体図



### 3-2 メキシコの港湾の概要

#### (1) 港の配置(別図)

全国港湾数 73 (1993年の通信運輸省データ)

ポート : 45

ターミナル : 9

マリーナ : 19

その内主要商港5港で貨物の80%を取り扱う。

港湾数は、色々なデータがあるが、資料等により数え方がそれぞれちがうようで漁港、小さい港やマリーナ等含め一番多く数えたもので約110港である。

重要な港湾：22港(全てAPIを設立済み)

20港のAPIは100%政府が株主で、アカプルコはTMMが買い取り民営化されている。

港湾管理者(通信運輸省の考え)：

2000年12月までに3つAPIを民営化したい。

全体の65%程度をAPIで管理したい。

コンテナ港：4港

ベラクルス、アルタミラ、マンサニージョ、ラサロカルデナス

#### (2) 国際港としてのメキシコ港湾

貿易対象国はアメリカ、カナダが80%で、ヨーロッパが6%であり、日本を含むアジアはほとんどない。アメリカのロングビーチ港等から陸路により輸送しており、戦略的に港湾を整備し国際的な貿易をしようという状況ではない。各港のトランジットも少なく、港湾のビックプロジェクトもない。また、メキシコの治安の悪さも国際的な優位性に欠けている理由のひとつとも考えられる。アメリカの生産基地的位置づけもあり、アメリカ国境近くでの港湾を利用した開発の可能性もあるが、自ら積極的に国際的なハブ港湾を整備しようという様子は感じられなかった。



### (3) 各港の概要

#### 1) 港湾概要

##### ① ベラクルス港

メキシコシティーに一番近い港で、メキシコ1商業港。コンテナ貨物では全国の40%を取り扱う。

港湾管理者 : API (1994年2月1日設立)  
職員数226人 (130人は倉庫関連で将来は民間)

コンテナターミナル : ICAVEによるオペレーション  
法的にAPIを退職し110人が移った。

※ICAVE (Internacional de contenedores Asociados de Veracruz)

1995年8月にオペレーション開始

ICAとICTSIの50%づつの資本による民間会社

ICA : メキシコ最大のゼネコン

ICTSI : フィリピン(マニラ)資本のターミナル会社

総取扱貨物量(1998年) : 12,043千トン

コンテナ取扱量 : 91年 122千TEU  
98年 427千TEU  
99年 450千TEU(見込み)

コンテナ航路 : 29定期航路(複数の会社で合同)

対米	7日に1隻(93)	3日に1隻(98)
対ヨーロッパ	12日に1隻(93)	5日に1隻(98)
対南米	15日に1隻(93)	4日に1隻(98)

港湾計画 : 2005年目標(99年でほぼ完成見込み)  
約20億ドル(約3割がAPI、その他は民間)

##### ② コンテナターミナルの現状と課題

###### a. 施設概要

岸壁 : 延長 340m (1999年に510mに延伸)

水深 12m

荷役機械(主なもの)

ガントリークレーン : 4基

- ヤードクレーン : 7基(現在新たに3基広島で製造中)
- リーチスタッカー : 5基
- サイドリフター : 4基

管理棟(コンピュータのコントロール室を含む)、ゲート、CFS、メンテナンスショップ

冷蔵コンテナ用電源等施設、ヤード内のコンテナの仕訳(船社、空、実入別)等適切に管理され、全体のキャパシティーが80万TEUまであり、現状ではまだ50%の利用であり将来見込みを含めた計画はほぼ完了している。また、当面それ以上の拡張の計画はない。

b. コンピューター化の状況

ベラクルス港のターミナルのように、外国資本も入った民間運営によるターミナルは、先進港湾とほぼ同様に全てコンピューターによる管理をしているが、公共のコンテナターミナルについては、取扱い量が少ないこともあるが、あまりコンピューター化されていない。

システム：Yard Control System (YCS)

Synchronous Planning and Real Time Control System (SPARCS)

c. 課題

民営化されたターミナルの運営は、各機械やシステムの導入時にメーカーによる研修を受け、ターミナル内でその後の人材の育成も行っている。施設も先進港湾と変わらないものを有しており効率的な運営がされている。一方で公共ターミナルについては、効率化はあまり図られていないようである。公共によるオペレーションの場合、例えば船積計画を始め船社の計画が優位になる等国际的なターミナルとしての効率化は遅れているようである。

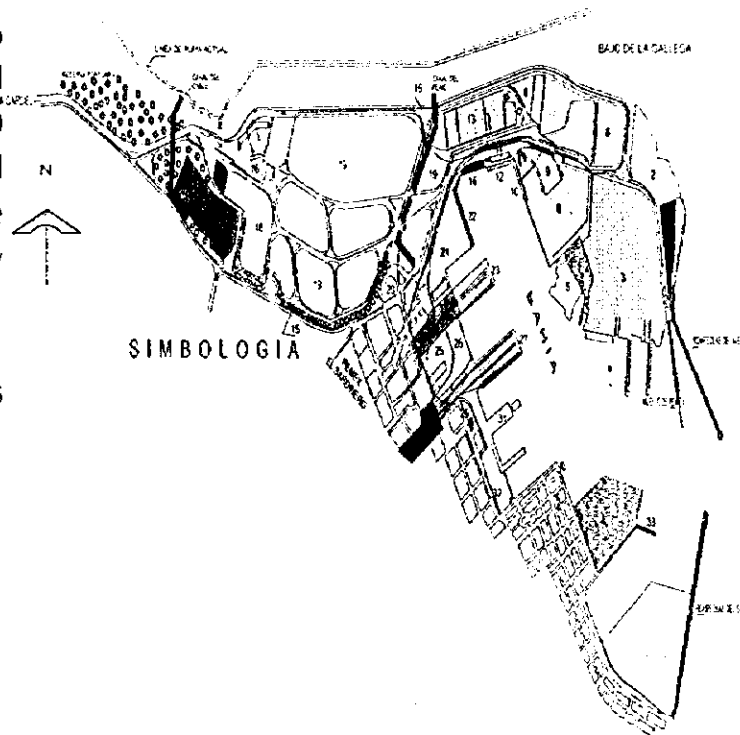
# Master Plan

The Port infrastructure and facilities continue to grow and expand. The modernization and expansion of the Port is to provide more than 1,500 construction jobs causing the number of direct and indirect jobs generated to double while the warehouse capacity will in some cases increase by more than 200%.

The privatization program for facilities and services in the short term includes

- Warehouse and patio areas
- Vehicular facilities
- Container and truck parking
- Refrigerated warehouses
- Fuel delivery to ships
- Several port services
- Sea tourism development (cruise lines, ferries and marinas)

The Master Plan assures that all the above development will be accomplished within a healthy commercial competitiveness and with proper attention given to ecology.



- |    |   |    |  |
|----|---|----|--|
| 1  | ◆ OIL TERMINAL                                  | 22 | ◆ MULTI PURPOSE TERMINAL QUAY          |
| 2  | ◇ EXPANSION AREA                                | 23 | ◇ REFRIGERATED WAREHOUSE               |
| 3  | ◇ SHIPYARD                                      | 24 | ◆ STEEL PRODUCT PATIO                  |
| 4  | ◆ NAVY AREA                                     | 25 | ◇ GENERAL CARGO AND CONTAINER AREA     |
| 5  | ◇ SAN JUAN DE ULUA HISTORICAL SITE PRESERVATION | 26 | ◇ MULTIPLE PURPOSE TERMINAL            |
| 6  | ◇ CONTAINER TERMINAL                            | 27 | ◇ AGRICULTURAL BULK (SEMI-MECHANIZED)  |
| 7  | ◆ NORTH BREAKWATER CONSTRUCTION                 | 28 | ◆ RAILWAY QUAY AND INTERMODAL TERMINAL |
| 8  | ◇ CONTAINER REPAIR YARD                         | 29 | ◆ PORT SERVICES COMPLEX ZONE # 1       |
| 9  | ◇ GRAIN TERMINAL                                | 31 | ◇ GENERAL BULK ZONE                    |
| 10 | ◇ CONTAINER REFER CONNECTION                    | 32 | ◇ VEHICLE TERMINAL                     |
| 11 | ◇ ALUMINUM PLANT TERMINAL                       | 33 | ■ BREAKWATER DEFLECTOR AT THE PRE-PORT |
| 12 | ◆ NEW GRAIN QUAY                                | 34 | ◇ CRUISE AND TOURIST AREA              |
| 13 | ◆ FLUIDS TERMINAL                               |    |  |
| 14 | ◆ CEMENT TERMINAL                               |    |  |
| 15 | ◇ ECOLOGICAL RESERVE                            |    |  |
| 16 | ◇ CUSTOMS HOUSE                                 |    |  |
| 17 | ◆ SEMI TRUCK SERVICE AREA                       |    |  |
| 18 | ◇ SEMI TRUCK PARKING                            |    |  |
| 19 | ◇ NEW DEVELOPMENT AREA                          |    |  |
| 20 | ◇ ASSIGNATION                                   |    |  |

#### 4. 帰国研修員への調査結果(メキシコ)

##### 4-1 調査結果

###### (1) 帰国研修員の現在の業務

政権は6年で1期限りで交替するが、政権が変わる毎に中央省庁の人事が大きく変わってしまうため、研修を受けた者が組織に残らない傾向がある。人選において、政権毎に人事異動をする中央省庁にいる人に有利になる傾向があり、実際に港湾で各業務に従事する立場の人が参加できないと募集の方法への不満の意見が多く出た。過去10年間の参加者14人中、4人の参加者と関係する研修の参加者が2名であったが、出席率の悪さの原因もそれによるところが多いとの指摘があった。その内今回出席者では1名が、全く別業種の民間企業に転職していた。なお、1名は、都合により出席できなかったが、ベラクルス港のICAVEで2名の帰国研修員を確認した。その内の1名がICAVEの社長であった。

なお、メキシコJICA事務所と外務庁においては、人選に対する問題点を認識し2年前より研修に適した人材を選考するよう改善をしている。

###### (2) 研究の内容と改善要望等

結果については多くね高い評価を得たが、その中で研修のレベルについては「概論的な講義が多く期待していたよりも高いレベルではなかった」との意見もでた。

###### 主な改善要望及び感想等

- ・ 港湾見学の数をもう少し減らし、ひとつの港でもっとじっくり研修できる内容となるよう検討する。
- ・ テーマが広すぎ、ものによっては内容が豊富すぎるため要約したテキストが欲しいとの意見があった。
- ・ 研修員のレベルの差が各コース又は年毎にばらつきがあるため、研修員の選考または講義内容やプログラムにおいて考慮してほしい。
- ・ 帰国後に直接業務に役立った。(ポートセールスとしてのサービス業務について)
- ・ 帰国後学校で教える機会があった。(オペレーションと商業面について)
- ・ 前半に総論的な講義、後半に港湾を見学したが、ロジを含め良い内容であった。

個人により全く別の意見もあったが、意見を聴けば研修員の興味と関係しており、集団研修としてのプログラムの難しさも感じた。

##### 4-2 公開セミナー

帰国研修員と関係機関を加え22名の参加があった。多くの質問や意見により予定の時間を超過し、質問は休憩時間やパーティーの間まで熱心に続いた。特に民営化のテーマに



関して、日本における民営化への考え、メキシコにおける問題点、シンガポールのような公的な港湾がなぜ成功しているかといった質疑がなされる等、高い関心が寄せられていた。民営化等の変革期にあるメキシコにおいて、「どの様なステップの中で世界の港が管理運営されていることが分かり、そのトレンドの中で民営化が進められていることが確認できてうれしかった。」といった感想もあった。

コンテナ埠頭のコンピュータによる管理運営に関するテーマでは、民営化により先進的な管理運営がなされている港がある一方で、その他の港湾においては、「まだまだそれらの導入への課題が多く今回のテキストを活用していきたい」といった意見が地方の港湾管理者からあった。

#### 4-3 所見

民営化により、特にコンテナターミナルは先進港湾レベルになってきているが、国として国際的な港湾への関心があまりなく、アメリカに依存した印象が強かった。そのため、民営化されていない港は効率化が遅れており、そのための人材養成が求められているにもかかわらず思うようにはいっていないようであった。人選の面では、JICA事務所と人材養成庁で問題意識をもって取り組んでいるところもあり改善に向かうものと思われる。

面談等においては研修員の身分の不安定さや研修の人選の不満が多く出た。しかし、ヴェラクルス港の視察において、91年(コンテナ)の研修員が、当時民営化される前の運輸省のヴェラクルス港のオペレーションマネージャーとして来日したが、現在民営化したコンテナターミナル会社(ICAVE)のトップとして活躍しており、97年(管理)の研修員も来日当時のまま同じターミナルで活躍していた。また、同港のAPIの計画部長も94年(管理)の研修員であった。メキシコシティーでの面談は各自都合により参加出来なかったが、現地で重要なポストに就き活躍している様子を確認することが出来た。

その他、今回調査において、現在のメキシコ(特に首都メキシコシティー)の治安が悪く、強盗等による犯罪も多発しており、日本人の被害の話も耳にした。その中でも、特にタクシーはほとんど安全ではないということであり驚いた。そのような中、今回調査で面談に参加予定だった帰国研修員のひとりが、調査の一週間位前に被害に遭い殺されたとのことであった。観光面でも治安の問題から日本からの旅行は控えめになっているということで、一見安全そうで都会的な都市でありながら、見た目と違った多くの課題があることを感じた。

## 5. まとめ

今回調査の2カ国において共通するものとして、政権による政治的な身分の不安定さと急速な民営化により体制が変化していることがある。民営化により各コンテナターミナルは新しく効率的なシステムを導入され多国籍な企業の影響を受けていること。そして国としてそれら効率化されたものとの格差や国全体として状況を把握し管理出来ているかという問題が考えられる。

研修の内容については、個々の問題に対するもっと実際的な内容への希望が多かったが、もう少し視察場所を絞り個々の場所での集中したものへとする等の工夫が必要と考えられる。また、急速な民営化や国際化に対応した世界的な動向をつかめる内容や、国全体としての港湾の計画に関する内容についてももう少し検討する必要があると思われる。

なお、2国とも今回の調査によるヒアリングやセミナーで直接関係者が集まり意見や情報交換が出来たことに対しての評価と今後の研修の継続に期待をする意見が多く聞かれた。



## 参 考 資 料

1. 研修コースの概要
2. 質問票及びその集計結果
3. 公開セミナー資料



## 1. コース名等

### (1) コース名

- 和 文： 集団研修 港湾管理運営セミナー
- 英 文： Seminar on Port Administration and Management

### (2) 研修期間

平成11年9月23日から同年11月20日まで（59日間）

### (3) 定 員

17名

## 2. コースの目的

### 1) コースの目的

開発途上国における港湾の整備と港湾管理・運営の効率化は、各国の社会開発ならびに経済開発を促進する為には不可欠なものである。加えて、海陸一貫輸送システムの近年における著しい進展は、先進国及び開発途上国の両者間においての均衡のとれた港湾整備と効率的な管理運営への要求をより切実なものとしている。したがって、開発途上国における港湾計画、建設技術ならびに管理運営手法の総合的な向上が必要であると同時に、港湾開発整備の為の指導者となるべき人材の育成が肝要である。

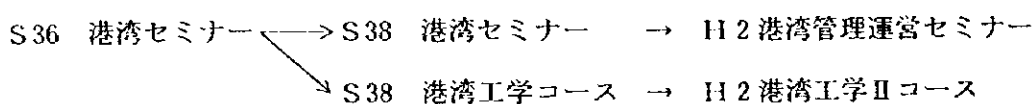
本コースでは、開発途上国での港湾行政及び管理運営分野における中堅幹部である研修員に、我が国の港湾開発と管理運営手法を修得させることにより自国での港湾整備に貢献する指導者を育成し、各国の港湾にかかわる諸問題の解決と社会経済の発展に寄与することを目的とする。

### 2) 設立年度及び経緯

本セミナーの前身である港湾セミナーはコロンボ計画の一環として、港湾の全般的研修のために設立されたもので、その第一回は昭和36年10月に運輸省、(社)アジア協会を中心として約1ヵ月間の日程で実施された。このセミナーの設立、実施には国際港湾協会や日本港湾協会等の積極的な協力もあり、参加申請が非常に多数になり、設立後当初は30名以上の定員にて実施された時期もある。この為、港湾セミナーの分割が提案され、その結果、昭和38年度より「港湾建設技術」の研修が分離されて、港湾

工学コースとして設立された。(平成2年度より港湾工学Ⅱコースとして実施)以後、港湾セミナーは港湾行政と港湾管理に重点を置いた研修として実施されてきたが、平成2年度より研修の内容がより明確にわかるようにするため港湾管理運営セミナーという名称に変更した。なお、コンテナ輸送等の革新技術の導入が進むにつれ、本セミナーにおいてもより実践的な港湾の管理運営手法に関する研修要望が増大した為に、昭和53年度より日本の6大港湾の一つを対象としたケース・スタディを導入している。

本セミナーは行政、管理分野を主たる研修内容としている為、研修参加国からは、我が国の実施する港湾研修の中で最も上位の研修コースとしての評価が定着しており、港湾工学コースに参加した研修員が中級以上の管理職に登用されたのちに本セミナーに参加する例も稀ではない。したがって、本セミナーの講師としては可能な限り、我が国の港湾分野の指導レベルの方々に依頼するようにしている。



### 3. 到達目標

開発途上国における港湾開発整備の方式は、企業体としての港湾管理運営を前提とするのが一般的であり、港湾を社会資本として整備する我が国の方式とは相違がある。しかし近年は開発途上国においても工業開発や地域開発を目的とする港湾整備への要望と関心が増大していることに鑑み、社会経済開発を目的とする社会資本としての港湾管理に関する知識と技能を修得させることを目標とする。同時に、海上輸送の革新にともなう港湾運営の機械化や合理化に必要な管理知識も修得させる。

4. 研修項目及び科目構成

主 要 項 目	科 目 構 成
<p>(A) 港湾管理</p> <p>目的；わが国の港湾に関する諸制度及びその背景となっている港湾開発の考え方について諸外国との比較において紹介する。</p>	<p>① 日本の港湾の概要                  ② 日本の港湾管理・運営                  ③ 港湾の長期政策                  ④ 港湾を巡る経済                  ⑤ 港湾計画・港湾事業制度                  ⑥ 港湾整備と海洋汚染防止                  ⑦ 港湾をめぐる自然条件と技術開発                  ⑧ 海運の現状とコンテナ化                  ⑨ 港湾管理者の業務</p>
<p>(B) 港湾運営</p> <p>目的；港湾運営に関する諸問題について、その現状、課題、今後のあり方について紹介する。</p>	<p>① 港湾運送と労働問題                  ② 財務分析、経済分析                  ③ 船社の寄港地選択                  ④ 港湾荷役機械                  ⑤ 港湾分野の国際協力</p>
<p>(C) 国際港湾セミナー</p> <p>目的；コンテナターミナル等の管理運営、整備についてのディスカッションを通じて、各国との比較を行い日本との違いを理解させ、自国の港の管理運営についての参考とさせる。</p>	<p>境</p>
<p>(D) ケーススタディ</p> <p>目的；特定の対象港を設定し、その港湾の現状と手法を計画、管理、運営、財務等の各分野について詳細に理解させる。</p>	<p>① 横 浜：埋立事業、埠頭公社の業務                  ② 名古屋：税関業務、港長業務</p>
<p>(E) 港湾管理の実施</p> <p>目的；日本の管理運営制度がどのように実施されているかを見学により理解させる。</p>	<p>① 港湾見学                  ・横浜港                  ・東京港                  ・港湾技術研究所                  ・名古屋港                  ・神戸港</p> <p>・広島港                  ・境港                  ・川崎F A Z                  ・浜松内陸                  コンテナ基地</p>
<p>(F) そ の 他</p>	<p>① カントリーレポート発表                  ② 自由研究及び同発表</p>



## 1. コース名等

### 1) コース名

- 和 文：コンテナ埠頭整備計画コース
- 英 文：Development of Container Terminal

### 2) 研修期間

平成12年1月11日から同年3月4日まで（54日間）

### 3) 定 員

8名

## 2. コースの目的

### 1) コースの目的

本件コースは我が国技術協力計画の一環として実施されるもので、開発途上国におけるコンテナ・ターミナルの開発、計画、建設及び保守管理の改善と発展に寄与するため、これら業務に従事する実務技術者の養成を目的に実施するものである。

### 2) コースの背景

コンテナ輸送は、海上物資輸送手段として、昭和40年代前半から普及し始め、現在では世界の主要航路はコンテナ輸送が中心となっている。日本においてもこうしたコンテナ化の進展に対応するため、コンテナ・ターミナルの建設、コンテナ船の建造、さらには企業体組織の結成等々を進めてきており、いまやコンテナ輸送においても世界有数の国に数えられている。

一方、コンテナ化の波は開発途上国にも普及しつつあるが、コンテナ・ターミナルの建設から施設の管理、運営を担当する技術者が不足していることは、コンテナ化立ち遅れの大きな要因となっている。本コースは、我が国の経験を基礎として、コンテナ・ターミナルの建設・管理・運営に携わる技術者を育成することにより、開発途上国の発展に資することを目的として、昭和59年度に特設コースとして発足、昭和62年度より集団コースとして実施されることとなったものである。

### 3. 到達目標

- (1) 日本及び世界のコンテナ化の現状と展望を理解する。
- (2) コンテナターミナル計画作成のための手法を習得する。
- (3) コンテナターミナルの維持・管理について日本で行われている方式を理解する。

### 4. 研修の項目・研修方法

項 目	講義・討論・見学項目の具体的内容	研修のねらい
オリエンテーション	オリエンテーション	研修プログラムの構成を説明し研修の意図を理解させる。 視察を行う港湾の特徴を説明し視察時の着目点を理解させる。
港湾の概要とコンテナターミナルの計画、管理、運営に関する講義	日本の港湾の概要 港湾の管理運営制度 日本の港湾の開発 港湾分野の国際協力 日本の港湾の長期政策 世界のコンテナ輸送の動向	港湾施設の整備、管理・運営を担当する者に、我が国の港湾の組織体制、管理運営状況、整備方針を理解させると共に、コンテナ輸送の状況を説明を行い、コンテナ埠頭整備及び管理運営の業務を遂行する上で必要とされる実務的なノウハウを取得させる。  研修に先立ち、日本の港湾整備の特徴、制度の概要を理解させる。 日本の港湾の整備制度、管理者制度を理解させる。 日本の港湾の開発の歴史の講義を行い、日本の港湾の整備の背景を理解させる。 現在港湾分野で実施している国際協力業務を説明し、我が国の国際開発援助の取り組み体制を理解させる。 日本の港湾の開発の長期的ビジョンを説明し、港湾の開発論を理解させる。 世界のコンテナ輸送の動向を説明し、日本の港湾の開発の動向を理解させる。

項 目	講義・討論・見学項目の具体的内容	研修のねらい
	<p>コンテナターミナルの整備方式</p> <p>港湾における民活事業について</p> <p>港湾を巡る経済</p> <p>コンテナターミナル概論</p> <p>船社の寄港地選択</p> <p>コンテナ船の概要</p> <p>コンテナと荷役機械</p> <p>コンテナ輸送と情報システム</p>	<p>コンテナターミナルの整備・管理運営の制度について理解させ、あわせて現況の整備方式や今後の方向性等を説明する。</p> <p>日本の港湾における民活事業と、国際貿易港における輸入促進地域（FAZ）の役割について日本の現状を説明するとともに、同様の海外のものとの相違についてあわせて理解させる。</p> <p>港湾開発におけるプロジェクトの形成と経済の関係について実践的ノウハウを取得させる。</p> <p>コンテナターミナルに関する基礎的な事項を理解させる。</p> <p>船社のマーケティング戦略、配船計画の立案の基本的な考え方を説明し、どのような港湾が寄港地としてふさわしいか考慮すべきポイントを理解させる。</p> <p>コンテナ船についての基礎、船型の推移と背景及び設計の配慮事項を具体的事例をあげ理解させるとともに、今後のコンテナ船の動向を説明する。</p> <p>コンテナの荷役機械及び荷役方式の種類と特性、荷役機械の選定の基本的な考え方及び荷役機械の今後の動向を説明し、途上国への荷役機械導入の課題を理解させる。</p> <p>コンテナ輸送業務のシステム、の情報化の現状と将来を説明し今後の情報システムの導入の手法と課題を理解させる。</p>

項 目	講義・討論・見学項目の具体的内容	研修のねらい
<p>コンテナターミナル整備計画・手法に関する講義・演習</p> <p>国際港湾セミナー</p>	<p>コンテナオペレーション</p> <p>機材のメンテナンスと教育訓練</p> <p>コンテナ港開発の基本理念</p> <p>コンテナ需要推定 * コンテナ施設の規模算定方法と演習</p> <p>コンテナターミナル施設計画・演習</p> <p>コンテナヤード計画と諸施設の配置</p> <p>国際港湾セミナー</p>	<p>コンテナオペレーションについて輸出入コンテナ貨物の流れ、ヤードオペレーションについて説明し理解させる。</p> <p>コンテナターミナルにおける諸機材のメンテナンスと人材の教育訓練について説明する。</p> <p>コンテナターミナル開発の方策についての基本理念を海外を含めた情報とともに説明する。</p> <p>他の講義等で得た知識を活用しコンテナターミナル整備の計画手法に関する実務能力をつける、ため、需要予測、施設規模算定施設計画に係る体系的な講義を実施し事例を踏まえた課題を与えてコンテナターミナル計画立案に関する演習を行う。</p> <p>研修員と日本の港湾関係者とのディスカッションを通じて、我が国のコンテナ埠頭整備、港湾管理、運営の考え方を理解させると共に、両者の国際交流の促進を図る。</p>
<p>ケーススタディー</p>	<p>神戸港ケーススタディー</p>	<p>講義と現地視察を有機的に組み合わせを行い、個別の港の事例を紹介し、講義の内容を深めると共に、課題の把握と解決策を修得させる。</p>

項 目	講義・討論・見学項目の具体的内容	研修のねらい
現地視察	<p>日立港、常陸那珂港</p> <p>清水港</p> <p>東京港</p>	<p>我が国の主要な港湾施設、コンテナ施設等を視察することにより、講義等で修得した知識を高め、港湾開発、管理運営に関して理解を深めさせると共に、我が国の地域社会、文化、伝統に接する機会を設ける。</p> <p>日本の代表する港湾を紹介し、港湾の管理・運営制度等の概要を理解させる。</p> <p>日本唯一の本格的24時間供用のコンテナターミナルを持つ港で、その管理運営面での利点、問題点を理解させる。</p> <p>埠頭公社の施設を中心に視察を行い、コンテナの取扱状況、施設の運営状況を理解させる。</p>
プレゼンテーション	<p>カントリーレポート発表会</p> <p>グループ研修報告会</p>	<p>研修員の自国の港湾を日本の関係者及び他の研修生に対し紹介し、自国の抱える問題点等の発表を行う。</p> <p>研究課題を研修の開始前に決定し、ケーススタディー、講義、視察等を通して得た情報に基づき、研修での成果をレポートに纏め発表を行い、研修員の関係分野での知識を向上させる。</p>

フォローアップ クエスチョネア集計  
港湾運営管理セミナー  
コンテナ埠頭計画研修コース  
(パナマ関係機関用)

貴組織名：パナマ海運当局

1. 貴組織システムと現状

1-1. 貴組織はどういったものですか？ 政府機関

1-2. 貴組織の関連分野の人材について以下の質問にお答え下さい。

1-2-1. 採用条件：現状では全ての分野で人不足です。

1-2-2. 職員数：2名。海運発展セクター専門のエコノミストと、海運事業専門の弁護士。

1-2-3. 職種：企画／海運労働関係

1-2-4. 十分な人材が確保されていますか？：技術部門と管理部門で人材不足です。

(調査)

1. 貴組織のシステムと現状について

1-1. 貴組織発展のためにどの分野（セクター）が優先されていますか？

- ・コンテナ埠頭管理のセキュリティー基準
- ・海運マーケティングリサーチ
- ・統計システム情報
- ・企画、デザイン、プロジェクト評価
- ・セキュリティー監査
- ・複合港湾ゾーン管理
- ・国際海運輸送、企画
- ・港湾国家管理
- ・港湾企画

1-2. それらの分野の開発に当たり、何か問題点はありますか？

- ・資金、技術、研修用の設備が十分でないということです。

1-3. それらの分野の開発に当たり、何か問題点はありますか？

1.4. その問題解決のための何か計画がありますか？

1-4-1. 過去3年間でのこの分野の主だったプロジェクトは何ですか？

- ・港湾民営化。国際海運協定履行。OMI/OIT権。現在は研修の新たなポリシー実現に向けて全力上げて取り組んでいます。目標は、人材能力を高めることにあります。

1-4-2. 今後5年で取り組むプロジェクトは何ですか？

- ・港湾事業、海運業安全監査、海洋資源管理、海運労働監査の4つの分野における継続的な研修の開発。

## 2. 技術レベル

今後3～5年のうちに求められる技術は何ですか？

- ・海水汚染の防止と管理
- ・港湾事業の安全性
- ・海運統計情報システムの研修
- ・コンテナ埠頭開発
- ・漁業企画及び管理

## 3. 職員研修

3-1. 貴組織で受講可能な研修プログラムについて

3-1-1. 貴組織には研修施設がありますか？もしあれば、簡単に説明してください。

- ・航海学校：船乗り、海運職員、エンジニアー養成プログラム。

3-1-2. 生徒数

- ・計43名。そのうち6名が日本で研修を受けました。  
3名：機器エンジニアー、2名：デッキエンジニアー、1名：船乗り

3-1-3. 研修について説明して下さい。

- ・短期間研修（国内、国外研修共に）

3-2. 海外研修プログラム

3-2-1. 海外研修プログラムについて簡単に説明して下さい。

- ・短期間プログラムです。（国際技術協力）

3-2-2. 海外研修プログラムから何を修得することを望まれていますか？

3-3. 貴組織における人材育成プランについて

3-3-1. 今後5年のうちに、どういった人材をどの程度育成するか、計画していますか？

- ・タイプ：ディレクターのスタッフ向け研修／運営分野向け研修／管理部門向け研修
- ・程度（数）：短期間プログラム（集中研修）（2ヶ月から1年に渡るもの）

## 4. 日本国内研修要望

日本での研修に何を期待しますか？

4-1. 分野

- ・研修が、わたしがこれまで調査した問題を解決する機会となることを期待します。  
組織自体の発展に役立つものであってほしいです。

4-2. 参加者のレベル

- ・その専門分野に属するもの。

4-3. 対象クラス

## 5. 日本に期待する技術協力

日本での研修以外、技術協力に関して要望があれば、詳しく述べてください。

## 評価／アフターケア調査

### 1. 研修コース評価

- 1-1. 貴組織からの研修参加者が修得したもの（技術、知識）をどのように評価しますか？
- ・素晴らしいの一言につきます。
- 1-2. 貴組織において、研修コースは実際の活動にどのように役立っていますか？
- ・国際的な見地にたつて港湾事業の発展をとらえることが出来るようになったと思います。
- 1-3. 貴組織のさらなる発展や今後の活動目的を鑑みて、貴職員の研修コース参加を望みますか？
- ・はい、是非。
- 1-4. 研修コースの目的、内容、参加者、参加人数、期間について述べて下さい。
- ・目的：
  - ・内容：コンテナ埠頭管理の技術的側面／コンテナ運用機材／国際的傾向などが現在のパナマの海運事業発展にとって何よりも重要です。
  - ・参加者：異なる文化、ものの見方、考え方、経験をもった参加者
  - ・参加人数：2名
  - ・期間：2ヶ月半

### 2. 参加者選考

- 貴組織ではどのように参加者を選考しますか？
- ・研修課による選考：参加者の略歴、経歴、就業分野を調べて選考しました。

### 3. 過去の参加者の評価

- 3-1. 研修員の帰国後、研修成果の評価を行いますか？
- ・はい、いたします。
- 3-2. はいの場合、どのような評価方法か述べてください。
- ・日本での研修発表で。

### 4. 適用

- 4-1. 研修員が研修成果を活用している例を詳しくのべてください。
- ・技術プログラムを開発するにあたって、スタッフや他の技術部門（港湾局等）と協力しています。研修員のなかには、港湾技術専門の大学教授や、パナマの港湾事業アナリストとなりました。
- 4-2. 研修員の研修成果をより高める計画は何かありますか？
- ・今のところありません。

### 5. アフターケア・サービスへの要望

- JICAは、アフターケア・サービスとして、参加者に雑誌を配布し、又、過去の参加者の同窓会を支援してきました。他に何か要望はありますか？
- ・特にありません。



## フォローアップクエスチョネア集計

### 港湾運営管理セミナー

### コンテナ埠頭計画研修コース

### (パナマ技術協力窓口)

貴組織名：IFARHU and Support Maritime Authority of Panama(パナマ海運当局)

#### 1. 関係分野のためのトレーニングの重要性

##### 1-1. 貴国の開発計画の中で何が優先事項ですか？

- ・1-1-1優先事項：海運分野発展のためのコンテナ埠頭運営管理に関する人材育成。
- ・1-1-2目標：技術発展と人材育成に力を入れ、我が国がサービスの整った貨物分類の国際拠点となること。
- ・1-1-3この分野における国家予算の割当て：特に決まっていません。

#### 2. 人材育成プラン

##### 2-1. 人材育成方針について述べて下さい。

- ・人材育成政策と国家規模の訓練システムの統合/強化が優先事項で、方針としては政府機関でのトレーニングを規定する第9条に記載されています。

##### 2-2. 関連分野の人材育成を推進するプロジェクトはありますか？

- ・一応ありますが、短期・中期のプロジェクトは現時点ではありません。

##### 2-3. 関連分野の人材育成プログラムは教育システムに包括されていますか？

- ・現時点では、公務員コースの一環としてひとつだけあります。

##### 2-4. どのようにして人材育成政策が作られましたか？

###### 2-4-1. 政府によってですか？あるいは各省庁ベース（単位）ですか？

- ・一般的政策は主に政府によってですが、国家政策や戦略は、パナマ当局が携わりました。

###### 2-4-2. 人件費配分はどのように決定されますか？

- ・経済省、大蔵省が決定します。

#### 3. 海外（除日本）援助

##### 3-1. 日本を除く海外諸国からの援助/支援はありますか？

- ・ごく僅かな国からの支援プログラムがあり、そのどれもがJICAプログラムのように申し分のない徹底したものです。

##### 3-2. もしあるとすれば、援助の中では人材育成はどのような位置を占めていますか？

- ・IFARHUは、多くの他の機関と同様、技術的サポートを受け入れる体制作りをし始めたばかりです。

##### 3-3. もしあるとすれば、どのような援助ですか？

- ・JICAプログラムのような、政府からの資金援助。

## (評価/アフターケア調査)

### 1. 研修コースの評価

1-1.本研修コースは、本分野での人材育成に効果がありますか？

- ・JICAプログラムは参加者にとって重要な機会であり、非常に効果があります。

1-2.本研修コースの目的、内容、応募者、参加者の人数、期間について意見を述べて下さい。

1-2-1.目的

- ・期待にそうものでした。我々のセクターの最終目標達成に非常に見合ったものでした。

1-2-2.内容

- ・非常に質の高いものでした。

1-2-3.応募者

1-2-4.参加者の人数

- ・コンテナ埠頭コース：9名。  
港湾運営管理コース：9名。

1-2-5.期間

- ・コンテナ埠頭コース：申し分ない長さでした。  
港湾運営管理コース：同上。

1-3.あなたの国の開発プランにとって、この分野が重要であると仮定して、将来的にこの研修コースに参加者をもっと多く参加させる必要があると思いますか？

- ・勿論です。

### 2. 参加者選考

2-1.G.I配布先の組織はどのように選びますか？

2-2.参加者選考システムとそのための注意すべき点について述べて下さい。

- ・第一段階としてまず、コース内容と特徴を詳しく調べます。次に、候補者が参加に見合うだけの十分な略歴をもち、また研修受講後、研修の経験を十分に活かし、さらなる飛躍を期待できる人物かどうかを見ます。

### 3. コースの妥当性

コース参加者が修得した知識の効果的活用を高めるための何か計画はありますか？

- ・はい、あります。参加者にはレポートの提出と必要あれば同僚の教育を課します。

### 4. アフターケア・サービスへの要望

JICAはアフターケア・サービスとして、参加者に雑誌を配布し、過去の参加者の同窓会を支援してきました。他に何か要望はありますか？

- ・特にありません。

フォローアップ クエスチョネア集計  
港湾運営管理セミナー  
コンテナ埠頭整備計画研修コース  
(パナマ帰国研修員)

1. 現在の職業

1-1. 現在の職業

地位：部長  
海運技術カウンセラー  
部長  
副弁護士  
部長

所属部門：海運本部  
法務部  
パナマ支店  
コンテナ管理部

組織名：公共運輸協会  
パナマ海運当局  
イラネリ株式会社  
パナマ海運当局  
カベサ・パナマ株式会社

組織のタイプ (3) 政府 ( ) 地域政府 ( ) 半政府 (3) 非政府

2. この研修コースの評価

2-1. 帰国後、このコースはあなたの現在の職業にとって有用でしたか？

有用だと思った点を挙げて下さい。

- ・はい。コンテナ保管システムを見直し、船積みの際のコンテナの扱いについての構想を練りました。又、各回漕業者発行船積みインボイスの回収システムを作り、船舶名、回漕業者名、船積み日からコンテナを検索出来るようなファイルを作りました。
- ・コンテナ埠頭管理の技術面/コンテナ出荷管理設備/EDI基準の世界的傾向/港湾管理運営組織。
- ・はい。非常に有用でした。コンテナ保管システムを見直し、船舶内にコンテナを保管する計画を練った。
- ・コースで学んだことは現在の私の仕事全般に反映し役立っています。特に港湾管理運営について、より理解できるようになりました。
- ・現在の仕事にとってだけでなく、専門性を高めるにも役立っています。特に有用だったのは「港湾管理」：パナマの港湾システムの長所、短所を知るのに役立ちました。
- ・コンテナ置き場：保管システムがパナマより綿密で整っている。  
港湾警備：最新式で参考になりました。

2-2. 逆に、有用でなかったトピックスは何ですか？理由も記して下さい。

- ・積み荷のないコンテナ管理：パナマにはそのシステムが存在しないため。
- ・国家財政/インフラ開発：私の業務は技術に関するもので、財政的なことには、関わっていないため。
- ・どれもわたしにとっては有用でした。

・ありません。研修はどれもとてもいい経験になりました。

2-3. このコースが有用になる為に改善すべき点がありますか？

- ・日本政府は参加者がコースに関連する仕事に従事し、且つ本当に彼等が研修の必要があるのかどうか、事前にきちんと確認すべきだと思います。
- ・特にありません。
- ・いいえ、ありません。セミナーはわたしの期待通りで、非のうちどころのない素晴らしいものでした。
- ・参加者がもっとコンテナ置き場担当者のお話しに関心をもつべきだと思います。

2-4. 経験者の立場より、この研修の目的、内容、応募者、参加者の人数、について意見を述べて下さい。

2-4-1. 目的

- ・港湾開発に非常に役に立つ目的と内容で非常に良かったと思います。又図解による内容は非常に分かりやすかったです。
- ・よかったです。
- ・目的はわたしの期待に沿うものでしたが、内容に関して言えば、現場の視察にもっと時間を費やすことが出来たらと思いました。
- ・明確で良いと思います。

2-4-2. 応募者

- ・2名以上。
- ・応募者の中には、港湾管理運営に関する同レベルの知識・経験がない人がいました。
- ・応募者の条件として、関連分野の業務に携わることを掲げるべきだと思います。

2-4-3. 参加者人数

- ・10名。
- ・丁度よかった。
- ・15名。
- ・妥当。しかし、様々な国から参加者が来ていたので、各国訛りの英語を聞き取り、コミュニケーションを図るのが難しかったです。
- ・多くて10人だと思います。
- ・妥当だと思います。

### 3. コースの妥当性

3-1. 研修を終えてから、研修で修得した知識及び技能を積極的に他の人に紹介する機会がありましたか？

- ・はい。しかし、同僚はこれまでのやり方を変えることに多少の抵抗があった為、初めのうちは全員から承認を得られませんでした。徐々に受けられるようになりました。
- ・いいえ、ありませんでした。
- ・はい、職場で（日本で）学んだことを紹介する機会を得ました。同僚は特に日本とパナマの民営化の違いに非常に興味を持っていた様子でした。
- ・いいえ、残念ながら興味を持って聞いてくれる人は誰もいませんでした。
- ・民営化のため、紹介する機会はありませんでした。加えて、わたし自身が失業してしまいました。

3-2. 配置転換の方針は、日本での研修の効果を考慮したシステムになっていますか？

- ・いいえ、研修は全く考慮に入れず配置転換されてしまいます。
- ・政治的要因が配置転換決定に大きな影響を及ぼす可能性があると思います。
- ・はい、配置転換の実現には時間を要することを理解しなければならないと思います。

が、参加者が無関係の分野に配置転換されることは、当局のポリシーに反することなので、あり得ません。

・いいえ、わたしの場合、政治的な理由で解雇されてしまいました。

#### 4. 要望調査

##### 4-1. 貴方の分野で、最大の問題は何ですか？又、その原因は何ですか？

・問題：個人個人がより多くの知識と技術を身につける必要があると思います。  
例えば、海上保安や船舶監査に関するもの。

・原因：無回答。

・問題：極端な官僚主義。

原因：政府が港湾を運営管理しているため、全てのプロセスに時間がかかってしまう。

・問題：港湾管理と港湾工学に関する知識の欠除。

原因：国家港湾開発マスタープランに関心がないため。

・問題：脆弱な業務内容。

・原因：最新機器、コンピューター等の設備不足と、十分訓練を受けた人材不足のため。

#### 5. 日本に対する理解

##### 5-1. 訪日後、日本に対する印象は変わりましたか？もし変わったのなら、どのように変わりましたか？

・はい。日本のことは映画でしか知りませんでした。滞在を通じて、他人を思いやる、優しい人が多いという印象を受けました。

・はい、来日前は日本人はとても冷たい国民という印象を持っていましたが、日本人がとても仕事熱心で温かく誠実で、又とても美しい国という印象を受けました。植物公園や海運事業も興味深かったです。

・はい、来日前は、日本は他の産業国と大した違いのない印象を持っていましたが、日本文化が日本の産業にとって最も重要な要素となっているということ、また目上の人を敬うなどの精神に感銘を受けました。

・いいえ、わたしは常に日本人と（日本社会の）管理機構に対して良い印象を持っていました。パナマにある日本企業の社員が勤勉で向上心に溢れた人達なので、その印象がとても強いです。

・私が見た日本は、どれも新しく近代的で非常に美しいでした。

##### 5-2. 日本に滞在中、何に最も感銘を受けましたか？

・日本文化と思いやりに満ちた人々。

・日本がきれいで、非常に安全である点。又、日本人の労働に対する勤勉な姿勢。

・整備された道路、港湾など。

・何ごとにおいても非常に調和がとれている点。

・日本文化と人間関係。日本人は非常に際立っている国民という印象を受けました。

##### 5-3. もし機会があれば、参加者として再び来日したいと思いますか？

・是非！

・はい。日本語にとっても興味があるので、今度は日本語を学びに行きたいです。

・はい、家族と一緒に来たいと思います。

・勿論。

・勿論。

## 6. アフターケア・サービス

6-1. JICAは、アフターケア・サービスとして、参加者に雑誌を配布し、又、過去の参加者の同窓会を支援してきました。他に何か要望はありますか？

- ・また雑誌を送って頂きたいです。
- ・出来たら、時にはスペイン語版の雑誌も発行して頂きたいです。
- ・「港湾」という雑誌を頂きました。出来たら、輸出入に関する日本の規定についての情報を送って頂きたいです。
- ・今のところ、ありません。

フォローアップ クエスチヨネア集計

港湾運営管理セミナー

コンテナ埠頭計画研修コース

(メキシコ帰国研修員対象)

1. 現在の職業

地位：アシスタント・オペレーション・マネジャー

技術サポートエンジニア

海運人事マネジャー

企画運営マネジャー

設備メンテナンス部チーフ

コーディネーター

所属部門：オペレーション部

技術サポート部

海運人事部

企画運営部

設備メンテナンス部

港湾／船舶管理マスター・コース部

組織名：Administration Portuaria Integral de Tampico

コンピュータ&コミュニケーションズ

Maritima Mexicana S.A. de C.V.

Administration Portuaria Integral de Veracruz, S.A. de C.V.

Administration Portuaria Integral de Manzanillo, S.A. de C.V.

FIDENA

組織のタイプ ( ) 政府 ( ) 地域政府 (4) 半政府 (2) 非政府

2. この研修コースの評価

2-1. 帰国後、このコースはあなたの現在の職業にとって有用でしたか？

有用だったトピックスを挙げて下さい。

- ・貨物運搬設備／港湾計画／港湾データ補正／日本の港湾管理システム／港湾管理リサーチ、統計。
- ・有用でした。有用だったトピックは港湾運営政策。
- ・管理運営の捉え方／顧客集め／会社の経営促進／商品販売／サービス提供
- ・コンテナ埠頭計画と管理／コンテナ装置と設備の種類／コンテナ船の種類／コンテナ運搬設備／積み込み場所とコンテナ埠頭での荷の上げ下ろし作業／港湾計画、コンテナヤード計画と船積み書類／貨物情報交換用ECDISシステム／港湾管理と運営／コンテナ埠頭管理／コンテナ埠頭で働く際の安全性
- ・日本における港湾機能の構造と組織／港湾当局の効用と港湾利用者との関係／港湾計画と計画管理に関する国家政策／コンテナ埠頭の管理、運営／港湾サービスの政策／港湾サービスにおける品質管理と戦略等
- ・港湾計画方法／財政分析／経済分析／港湾向け環境汚染管理プロジェクト／日本における長期港湾政策
- ・港湾開発／船舶及び港湾政策／港湾開発企画と環境／産業ゾーンとしての港湾

2-2. 逆に、有用でなかったトピックスは何ですか？理由も記して下さい。

- ・環境汚染／危険貨物等のトピック：私の仕事とは直接関わりがありませんが、港湾活動に関する諸知識が身につけられたので、ある意味では有用でした。
- ・建設技術：わたしの仕事とは関係がないため。
- ・港湾工学と開発：この分野の仕事に関わっていないし、又、工学に関する知識がないため。しかし、港湾システムを全体としてとらえ理解するには非常に役にたつ

内容でした。

- ・研修内容と無関係な場所の視察：港湾管理の知識を得られるわけではなかった為。
- ・全くありません。

### 2-3. このコースが有用になる為に改善すべき点がありますか？

- ・各港湾での貨物運搬システムにかかる時間を増やすことと、各トピック毎にまとめの時間を設けること。
- ・いいえ、全くありません。
- ・いいえ、ありません。非常によくまとまったコースだと思います。
- ・ a)各トピックごとのレビュー（復習）が必要。
- ・ b)研修自体の構成の見直しが必要。実際のデータを使ってワークショップや、実践、比較をするコースの方が、参加者にはより役に立つと思います。
- ・ c)視察の見直し。視察先の全装置がメンテナンス中だったため、視察予定になっていた装置が実際作動しているところを見ることが出来ませんでした。こういう場合、システムに関するビデオを見る方が望ましいと思いました。
- ・各視察や研修の間の時間にもう少し余裕をもたせる方がいいと思います。

### 2-4. 経験者の立場より、この研修の目的、内容、応募者、参加者の人数、について意見を述べて下さい。

#### 2-4-1. 目的/内容

- ・教材、情報、講義全て素晴らしかったです。
- ・各国が抱える港湾問題や、取り入れた問題解決政策について意見交換する上で、日本の港湾事業の成功の秘けつを知る内容は参加者全員にとって、非常にためになりました。
- ・目的/内容ともに非常に良く完璧だと思います。満足しています。
- ・いいと思いましたが、ワークショップや実習コースがあればなおいいと思います。
- ・日本の港湾開発政策を理解するのに、非常に素晴らしいものでした。

#### 2-4-2. 応募者

- ・丁度いい。
- ・応募者全員、港湾事業に携わっていました。
- ・応募者は、より成果を得られるように、港湾や船舶に関する知識や経験を持つべきだと思います。
- ・もっと多くのメキシコ人やラテンアメリカ人がこのコースに参加すべきだと思います。
- ・違った視点、考え方にふれることが出来るので、今回のように、世界中の国から参加者が集まるのが望ましいと思います。
- ・OK

#### 2-4-3. 参加者人数

- ・十分。
- ・20名。丁度よかったです。
- ・12名が妥当だと思います。
- ・20名。それ以上の人数だと移動するのに何かと不便を感じると思います。
- ・15～20名の間が理想的。

### 3. コースの妥当性

#### 3-1. 研修を終えてから、研修で修得した知識及び技能を積極的に他の人に紹介する機会がありましたか？

- ・同僚の反応はとてもいいでしたが、上司やその他上の方達を納得させるのに時々苦勞しました。
- ・はい、ありました。同僚の反応は良く、私の提案を受入れてくれました。



- ・はい、港湾管理・管理部門の人は港湾運営管理のための最新技術や運営方法に非常に興味を持ったようです。しかし、設備等のアップグレード用の予算がないことが主たる問題です。
- ・はい、同僚の反応はとても好意的でした。日本の港湾運営に感銘を受けていたようです。
- ・職場では、あまり紹介する機会を持てませんでした。コリマ大学で日本の港湾システムとメキシコの港湾システムとの比較について話す機会がありました。
- ・度々、紹介の機会があり、非常に興味をもって下さいました。

### 3-2. 配置転換の方針は、日本での研修の効果を考慮したシステムになっていますか？

- ・いいえ。研修とは無関係に新局長、長官就任とともに、人事異動が生ずる場合があります。しかし、研修自体は私にとってとても重要でいい経験になりました。
- ・はい、わたしのケースがそれに該当します。港湾部門からコンピューターシステム部に異動になってしまいました。
- ・いいえ、わたしの場合のように、会社の要望で人事部に異動になることも避けられない事実です。
- ・はい、わたしの場合、日本での研修の効果が考慮されました。
- ・おそらく、考慮したシステムになっているとおもいますが、よくわかりません。しかし、研修員がこれまでの専門分野とは全く無関係の部門に配属されることも考えられます。というのも、メキシコの経済全体が危機に瀕している為、港湾事業に関わる企業が倒産する可能性があり、必ずしも港湾分野の職業につくことが出来ないと思われるからです。
- ・予算、政治的要因、政策で、ある程度は考慮した配置転換をしているように思いますが、おそらく、研修員は無関係の部門に配属される場合があると思います。

## 4. 要望調査

### 4-1. 貴方の分野で、最大の問題は何ですか？又、その原因は何ですか？

- ・問題：タンピコ湾(Tampico Port)  
原因：高度な技術を持つ近隣の港湾に機器の面で劣っている。
- ・問題：過去数年間に渡る度重なる政府の政策変更。個人的なことになりますが、政府の政策変更のため、以前勤めていた会社(Puertos Mexicanos)は清算され私は辞めざるを得ませんでした。  
原因：メキシコが経済危機に瀕しているため。
- ・問題：港湾インフラと貨物配送サービス  
原因：おそらく港湾管理運営システムにかかるバジェット／投資不足だと思います。
- ・問題：海運に関する知識を十分持っている人が非常に少ないということと、港湾組織の改革実施が難しいこと。  
原因：上層部が頻繁に変わり、事前に海運に関する学習を十分していないこと。
- ・問題：港湾開発の遅れ。  
原因：政府が港湾開発の決定権を握っている為と、道路の安全性が低い為。
- ・問題：研修不足、港湾機構政策のリサーチ、開発不足。  
原因：政治的要因。予算不足。官僚主義を伴う政策。

## 5. 日本に対する理解

### 5-1. 訪日後、日本に対する印象は変わりましたか？もし変わったのなら、どのように変わりましたか？

- ・高度な建設技術、最新の港湾、便利な交通機関。伝統的な日本はわたしの思い出の中だけになりました。
- ・はい、変わりました。特に日本文化、生活スタイルに対して。
- ・はい、日本文化や日本人の規律正しさは世界でもユニークなものだと思いますし、また不況とは言え、技術水準は世界でも一級レベルのものだと思います。生活水準も

他国とくらべて平均以上だと思います。

- ・日本人と日本文化に感銘を受けました。日本人の生活様式がとても気に入りました
- ・これほどあらゆる面で技術革新が進んでいると想像していませんでした。
- ・残念ながら日本人がそれほどフレンドリーでない印象を受けました。
- ・日本文化、社会開発。

5-2. 日本に滞在中、何に最も感銘を受けましたか？

- ・新幹線、モノレール、電機製品、都市・港湾開発、日本人の誠実さと優しさ。
- ・秩序。日本の港湾の素晴らしさとメキシコのそれとの違い。日本人の親切さ。
- ・日本文化、規律正しさ、伝統、日本語、生活水準の高さ、技術進歩、教育、訓練。
- ・人々がとても優しいこと。
- ・日本文化。その他では建築物（ビル）、美しい庭園、新幹線、経済的な生活水準、港湾インフラ。
- ・時間に正確だということ。社会福祉。JICA。他人と経験を共有できたこと。

5-3. もし機会があれば、参加者として再び来日したいと思いますか？

- ・勿論。
- ・はい、また日本に来たいです。
- ・勿論、「はい」です。日本式の技術やビジネス（主に海運業）についてもっと知りたいことがあります。
- ・はい、チャンスがあればまた是非来たいです。
- ・勿論です、また出来たら、港湾に関する研修コースやワークショップに参加しに来日したいです。
- ・はい、ぜひ。港湾リサーチ機構を訪れてみたいです。

## 6. アフターケア・サービス

6-1. JICAは、アフターケア・サービスとして、参加者に雑誌を配布し、又、過去の参加者の同窓会を支援してきました。他に何か要望はありますか？

- ・ここ2年、何も受け取っておりません。また配布して頂きたいです。
- ・ありません。
- ・「The Japan Outlook」を今後とも頂きたいです。もしJICAを通じて海洋関連や船舶関係の出版物などありましたら、是非、購入させて頂きたいです。
- ・港湾管理、国際貿易、輸送に関する、日本での短期間研修コースの情報を頂きたいです。
- ・Eメールやレターで情報を頂きたいです。少なくとも年に1回の割合で、日本の港湾に関する新しいプロジェクト開発に関する情報（例えばビデオなどで）を頂きたいです。
- ・今日に至るまで何も頂いていません。ぜひコースに関する雑誌を送って頂きたいです。他に要望はありません。

