

(公財)国際港湾協会協力財団  
2020年度国際港湾経営研修

# 国際港湾経営研修 – 10年を振り返る

国際港湾経営研修ディレクター  
政策研究大学院大学客員教授

井上聡史

# 『国際港湾経営研修』立ち上げの動機と準備

## ● 問題意識

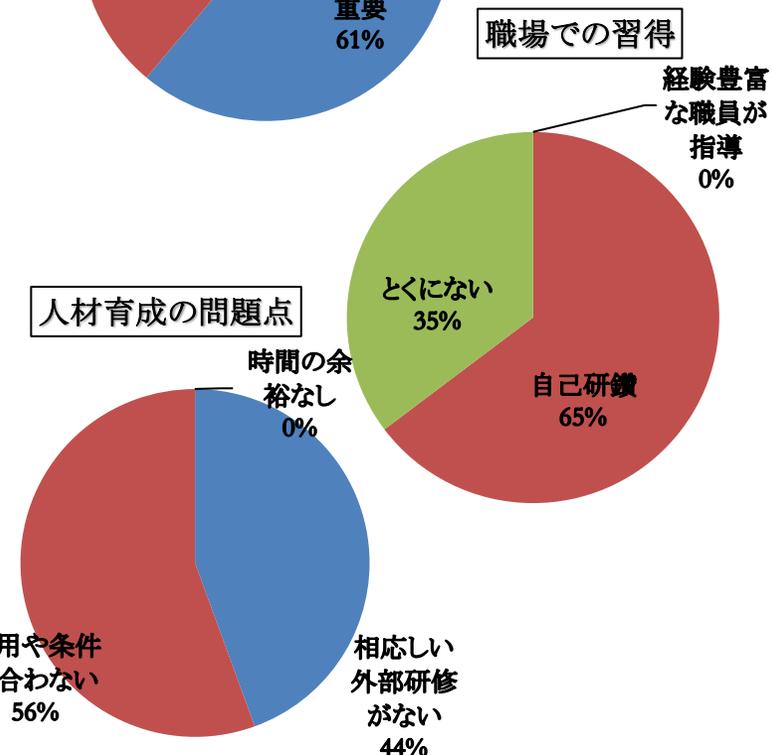
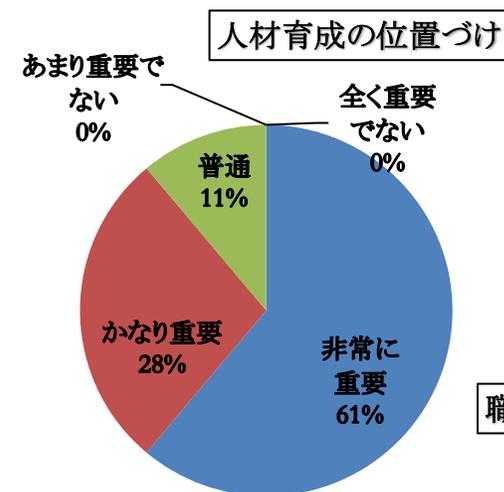
- 世界の港湾が新たな時代に果敢に挑戦している中で、日本の港湾だけが閉塞感に満ちている。
- 日本の港湾も、世界の港湾社会を渡る風に吹かれさえすれば、自分で目を開き、活路を拓いていける。

## ● 新たな研修の立ち上げと想い

- 港湾管理者の人材育成の現状を調査し、新しい研修の必要性を確認。
- 正会員アンケート、18港から回答。「国際的な人材は重要」だが「自己研鑽に任せる」、「相応しい外部研修がない」、「海外出張の予算ない」。
- (前事務総長としての恩返し) 世界の港湾管理者が集まるIAPHで、現在取組んでいる幅広い主要なテーマをすべて研修の対象としよう。
- IAPHの人脈、国際ネットワークを最大限に活用しよう。

## ● 国内研修に加えて海外研修

- 財団が海外旅費を負担し、各港の予算不足の懸念を無くす。
- 海外港湾の視察ではなく、訪問港の幹部との集中的な講義、討議。
- 海外事例港湾研究: 受動的から能動的、主体的な研修へ。
- 『海外研修は物見遊山と見られる』(アンケートより)。



出所: 2010年アンケート、18港回答

# 研修のカリキュラム

## 2019年度研修カリキュラム

### ● 検討の基本方針

- わが国で最初の港湾を「経営」の対象として捉える本格的な研修とする。
- IAPHが認定する世界の6研修組織（IPER、PSA、APECなど）の港湾研修のカリキュラムを分析し、遜色ないものとする。

### ● 研修の基本計画

- 全体の研修期間：約2週間
- 国内研修：2日間を4回、海外研修：1週間

### ● カリキュラムの作成

- 国内研修：世界の港湾の基礎的理解を高める。
- 海外研修：海外事例港湾研究の一環に位置づけ、港湾局幹部と経営の課題や実態を深掘りする。
- 海外事例港湾研究：研修生が海外港湾を自分で分析し、論理的なレポートをまとめる力をつける。
- 研修成果報告会：研究成果を公開の場で発表する経験と能力を高める。

	月日	午前(10:00-12:00)		午後(13:00-15:00)		午後(15:30-17:30)
第1回	7月17日 (水)	研修説明・IAPH概要、自己・自港紹介（宿題）		世界の港湾経営と課題（井上、古市）		コンテナ港湾の国際的動向（篠原、竹村）
	7月18日 (木)	主要港湾の経営体制と戦略（井上）		サプライチェーン・マネジメント（井上）		海外港湾研究の対象港の概要・テーマ設定（井上）
第2回	8月21日 (水)	コンテナターミナルの自動化（一之瀬）		コンテナターミナルのリース契約（井上）		海外港湾研究の中間報告（井上、古市）
	8月22日 (木)	日本及びアジアのコンテナ物流とリスク管理（赤倉）		海外港湾研究の中間報告（井上、古市）		海外港湾研究の質問状作成（井上）
海外研修	9月21日 ~28日	イエーテボリ港、ストックホルム港				
第3回	11月6日 (水)	1000～1100 港湾情報システム（富田）	1100～1200 港湾温暖化対策（富田）	1300～1400 セキュリティ・安全（富田）	1400-1530/1600-1730 日本の港湾—その課題と戦略(I) (井上、古市)	
	11月7日 (木)	背後圏アクセスの強化（井上）		海外港湾研究の最終報告案の発表、討議（井上、古市）		
第4回	1月22日 (水)	報告発表リハーサル（井上）		報告発表の準備・資料調整		研修成果報告会
	1月23日 (木)	討議：海外港湾研究成果と研修総括（井上）		日本の港湾—その課題と戦略(II) (井上、古市)		

# 海外研修の実施

## ● 受け入れ港湾の絶大な理解と協力

- 港湾局長はじめ幹部職員が総出で研修生に講義、質疑に対応。
- 詳細なプレゼンを英語で実施、研修生の事前の質問状に答える。
- 港湾ターミナルや物流施設の視察、民間事業者との面談の手配。

## ● 訪問港湾の選定と日程

- 規模の大きい港湾で、幅広い経営課題に積極的に取り組んでいる港湾の中から選定し、同意の得られた15港で実施した。
- 基本的な日程の編成
  - ・ 先方への負担を抑えるため最大3日間とした。
  - ・ メインとなる港湾:2.5~3日間
  - ・ サブとなる港湾:1.5~2日間

## ● その他

- 日本を出発して帰国するまでの旅費及び日当は財団が負担し、国内移動に伴う費用を研修生の所属組織が負担する。
- ホテル、鉄道などの計画、手配は井上(旅行代理店?)が担当した。
- また通訳(英語、現地語⇔日本語)の手配は井上が担当した。

海外研修の実施港湾

年度	研修港湾(メイン)	研修港湾(サブ)
2011年	ロッテルダム港	アントワープ港
2012年	ロサンゼルス港	シアトル港
2013年	ハンブルグ港	ブレーメン/ ブレーマーハフェン港
2014年	シドニー港	ブリスベン港
2015年	アントワープ港	ロッテルダム港
2016年	シアトル/タコマ港	ロサンゼルス港
2017年	ニューヨーク・ ニュージャージー港	サバナ港
2018年	バルセロナ港	バレンシア港
2019年	イエーテボリ港	ストックホルム港
2020年	コロナ禍のため実施できず	

# 海外事例港湾研究の実施

## ● 事例研究の狙い

- 研修で学んだ知識を使って、主体的に海外の主要港湾について分析する。
- 日本の港湾に見られない港湾の経営の実態を自分の目で深く理解する。
- 情報の収集力、分析力、結論をレポートにまとめる論理力、表現力を高める。

## ● 半年間の事例研究の取組み

1. 対象港湾の概要説明と研究テーマの設定(第1回研修)
2. 事例港湾研究の中間報告(第2回研修)
3. 訪問港湾への質問状の作成、送付(第2回研修)
4. 海外研修の実施
5. 事例港湾研究の最終報告(第3回)
6. 研修成果報告会での発表(第4回)

## ● その他

- 研究レポートの最終的な査読は井上が担当した。
- 研修生は発表する機会や経験がないことが判明、成果報告会の発表準備にも多くの時間と指導を割く。
- 海外港湾について、港湾局幹部との討議と最新のデータに基づいた他に類を見ないレポートとなっている。
- 財団HPに研究レポートを公開し、港湾関係者、研究者、コンサルタントなど多くの人々から利用されている。



# 研修をコロナが襲う

## ● 2020年度の研修

- コロナ禍により海外研修が実施できない。
- にも拘わらず東京港埠頭(株)、横浜市、横浜港埠頭(株)、名古屋港、神戸市から5名が参加。

## ● カリキュラムの見直し、拡充

- 研修回数を4回から5回に増やし、内容を拡充。
- 日本の港湾について、開発の歴史、管理体制の変遷などの講義を追加、強化。
- 世界の主要港湾について、各港の経営体制、戦略などを概観する講義を拡充。
- 「港湾行政から港湾経営」「グローバルターミナルオペレーター」「港湾のロジスティクス戦略」を新規に取り上げる。
- 国交省より「サイバーポート戦略」について講義。

## ● 海外事例港湾研究の実施

- ロッテルダム港、バルセロナ港、ロサンゼルス港、シアトル・タコマ港、サバンナ港

## 2020年度研修のカリキュラム

研修回	10:00～12:00	13:00～15:00	15:30～17:30
第1回 7月29～ 30日	開講、自港紹介	日本の港湾開発の歴史	日本の港湾管理の変遷
	港湾行政から港湾経営へ	海外事例港湾研究の対象候補港湾の概要	海外事例港湾研究の対象港湾と研究テーマの設定
第2回 8月26～ 27日	世界の主要港湾の現状(欧州)	世界の主要港湾の現状(北米・アジア)	港湾の経営体制と変革
	港湾の経営を巡る環境の構造変化	グローバル・ターミナルオペレーター	国際貿易及び海上輸送の構造変化とリスク
第3回 9月30日～ 10月1日	サプライチェーン・マネジメントと国際物流	港湾のロジスティクス戦略	コンテナターミナルの自動化の進展と課題
	海外事例港湾研究(中間報告)	海外事例港湾研究(中間報告)	海外事例港湾研究(中間報告)
第4回 10月28～ 29日	ターミナルの効率化戦略	ターミナルのリース戦略	港湾の情報化システム
	港湾のサステナビリティ戦略	港湾の安全・セキュリティ戦略	日本のサイバーポート戦略
第5回 11月25～ 26日	海外事例港湾研究(最終報告)2名	海外事例港湾研究(最終報告)2名	海外事例港湾研究(最終報告)1名
	日本の港湾が抱える課題(討議)	日本の成長戦略と港湾の新たな役割(論点提供)	日本の港湾の新たな戦略(討議)
研修成果報告会 1月27～ 28日	10:00-12:00 発表リハーサル(2名)	13:00-16:00 発表リハーサル(3名)	16:00-17:30 プレゼン資料の修正
	研修の総括(討議)	報告会会場への移動	15:00-17:30 (オンライン)報告会

# 研修への参加港湾

## ● 研修への参加状況

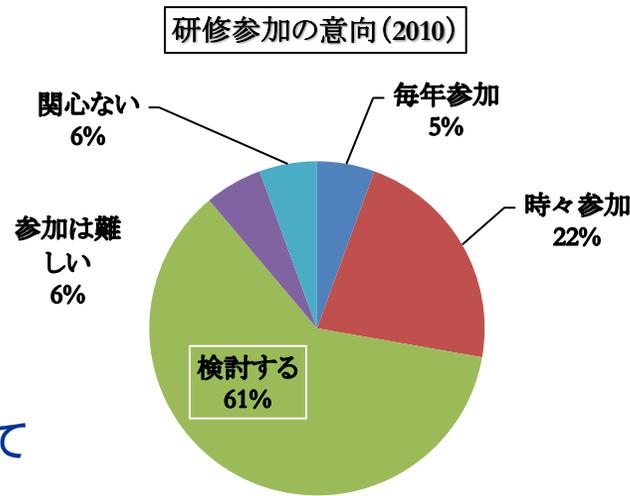
- 10年間の参加者は16港湾組織から60名。
- とくに東京港、横浜港、名古屋港、阪神港が全体の80%。
- 一方、その他の地域の港湾からの参加は限定的に留まる。
- また国交省港湾局、地方整備局からの参加もなかった。

## ● 年度毎の参加状況

- 毎回平均で6名の参加。
- 最大は2012年度の8名。
- 最小は5名(2013, 2014、2020年度)

## ● 研修参加者の絆

- 参加者は半年間の研修を通して互いに親密な人間関係を築き、研修の大きな財産になっている。
- 研修後も連絡を取り合い、業務にも活かされている。
- 港湾管理者の中堅職員は全国的な交流機会が乏しい。



出所:2010年アンケート、18港回答

港湾組織別研修参加者数  
(2011年度～2020年度)

港湾組織名	参加人数
苫小牧港管理組合	1
東京都港湾局	3
東京港埠頭株式会社	7
横浜市港湾局	8
横浜港埠頭株式会社	7
横浜川崎国際港湾株式会社	1
名古屋港管理組合	8
四日市港管理組合	1
大阪市港湾局	2
大阪港埠頭会社	1
神戸市みなと総局	8
阪神国際港湾株式会社	2
北九州市港湾空港局	2
福岡市港湾局	1
博多ふ頭株式会社	4
那覇港管理組合	4
参加者総数	60

# 参加者から見た研修の効果・評価（アンケート2021年1月）

## ● 研修の全般的な効果

1. 初めて知ることが非常に多く、港湾を幅広く理解する上で大いに役立った(18人、47.4%)
2. 名前だけを知っている事柄を含め、体系的かつ充実した内容で役立った(20人、52.6%)

## ● 港湾に対する考え方や視点の変化

1. 基本的に大きく変わった(12人、31.6%)
2. 相当に幅広くなった(21人、55.2%)
3. 多少なりとも幅広くなった(5人、13.2%)

## ● 港湾経営及びロジスティクス戦略の理解

1. 全員が「港湾の管理から経営」について、利用者へのサービス、付加価値の提供により、港湾の利用を高め地域経済の発展に貢献することを理解している。
2. 「港湾のロジスティクス戦略」について、ターミナルだけでなく港湾を介したサプライチェーン全体の信頼性、迅速性が重要であることを理解している。

## ● 港湾が直面する課題

1. 「コンテナ船大型化」「ゲート混雑」「ターミナル自動化」
2. ほぼ全員が「脱炭素化」「環境対応」を重要な課題としている。

## ● 事例研究(現地調査を含む)の効果

1. 自分で先進港湾の実態を確かめ、港湾局の幹部との討議を通して理解を深める価値は非常に大きい(32人、86.5%)
2. 意義は大きいですが、もう少し期間を短くし効率的な海外研修で効果は十分にある(2人、5.4%)

## ● 事例研究レポート作成の効果

1. 大変ではあるが、港湾経営の実態を理解する最良の方法であり、論理的なレポート作成は重要な研修(33人、86.8%)
2. 通常業務の中での作業は難しく、夜間や休日を潰して作業せざるを得ないので、内容を簡略化すべき(5人、13.2%)

## ● 世界の港湾の動向把握への効果

1. 世界の主要港の動向を頻繁にチェックする(12人、31.6%)
2. 世界の主要港の動向に関心を持ちチェック(22人、57.9%)
3. チェックしたいが以前とあまり変わらない(4人、10.5%)

## ● 世界の港湾に関する会議などへの参加の変化

1. 所属組織も重要性を認め、頻繁に参加する(5人、13.2%)
2. 若干増えたが、大きな変化に至っていない(21人、55.2%)
3. 所属組織の認識は低く、まったく変化はない(12人、31.6%)

出所:10年間の研修参加者へのアンケート結果、38名の回答

# 総括：10年間の研修を振り返って

## ● 日本の港湾にとっての人材育成

- 港湾における人材育成の大事さを文字通り実感した10年であった。
- 研修の参加者は優秀だが、世界の港湾経営の実態を知らないため、具体的な発想、行動に繋がらない。
- 日本の港湾が元気になるためには、国際的な視野をもった港湾人材の育成が急務である。

## ● 貴重なIAPH人脈、ネットワーク

- 本研修の最大の特徴である海外研修は、IAPHの人脈やネットワークなしには実現できない。
- 日本の港湾社会にとってIAPHは貴重な資源であり、今更ながらIAPH活動へのより活発な参画が望まれる。

## ● 研修ディレクターの仕事

- 国内研修の講義、海外研修の準備・引率、研究レポート査読など、大変だが充実した10年間であった。
- とくに研修卒業生から研修の効果や成果の活用を聞くとき、やり甲斐を強く覚える。

## ● 今後どうするか？

- 日本の港湾は、とくに意識的に国際的な交流や情報交換を心掛けないと、内向きのまま沈滞を続けよう。
- とくに港湾管理者の職員削減が進む中、これまで以上に外部の研修による人材育成が重要となる。
- 財団のイニシアティブにより、何らかの形で研修を継続し、港湾人材の育成がさらに進むことを望む。