No.

中華人民共和国
企業管理研修センター技術協力事業
巡回指導調査団報告書

昭和62年1月

国際協力事業団

鉱開技
JR
87－57

JICA LIBRARY
1016507[4]

中華人民共和国
企業管理研修センター技術協力事業
巡回指導調査団報告書

昭和62年1月

国際協力事業団

序　　　　　　文

日本国政府は，技術協力の一環として中華人民共和国の要請に応え 1983 年（昭和 58 年）10月に「中国企業管理研修センター事業」に関する討議議事録（R／D）を取り交わし，これに基づき同国における工業分野における生産性の向上による生産拡大及び企業の管理水準の向上に貢献するための技術協力を５年間にわたり実施している。

当事業団はこれまで専門家派遣，カウンターパート（Ｃ／Ｐ）の受入れ及び機材の供与の三位一体により協力を実施してきている。

今般当事業団は当社の計画に照らし実施状況を調査した上で技術面，運営面における問題点を解明し派遣専門家及び相手側，Ｃ／Ｐ等に対し必要な助言を与えると共に，今後の両国政府がとるべき措置について中国側関係者と協議を行うことを目的として，巡回指導チームを昭和６１年１２月６日から同年１２月１３日までの間，中華人民共和国に派遣した。

本報告書は上記チームが行った調査及び協議の内容をとりまとめたものである。

ここに本件実施に対して御協力を頂いた関係各位に対して心より謝意を表するものである。

昭和 62 年 1 月

国際協力事業団
鉱工業開発協力部長
北　村　俊　男

国際協力事業団	
受入月日 '87. 4. 27	105
	28.1
登録No. 16221	MIT

調査団一行（天津企業管理研修センター）

岡野専門家
飛田団員
楊逸民センター副主任
隅田団長
上村団員
美馬リーダー
山下団員
志賀団員
大川専門家
六郎万専門家
丸山専門家

センターのカウンターパート授業風景

中日企業管理協会

郎通訳
兪紹成副秘書長
隅田団長

調査団一行（中日企業管理協会）
前列左より美馬リーダー，隅田団長，兪紹成副秘書長，
梁宝作培訓部副主任
後列左より呂　　，上村団員，飛田団員，志賀団員，
山下団員

目　　次

1. 巡回指導調査団派遣 …… 1

1.1 調査団派遣の経緯と目的 …… 1

1.2 調査団の構成 …… 1

1.3 調査日程表 …… 2

1.4 主要面談者 …… 2

2. 合同委員会協議結果要旨 …… 4

3. プロジェクト実施上の問題点 …… 9

3.1 プロジェクト(技術移転)の進捗状況に係る派遣専門家との個別協議 …… 9

3.2 学員(学生) …… 10

3.3 機材の利用状況 …… 11

3.4 長期派遣専門家の交替延長 …… 11

3.5 短期専門家派遣の要望 …… 11

3.6 天津企業管理研修センターの組織 …… 12

4. 第7回合同委員会 …… 13

5. カウンターパート …… 16

5.1 配置状況 …… 16

5.2 技術移転状況 …… 17

5.3 日本研修成果 …… 18

5.4 昭和62年度日本派遣予定 …… 18

5.5 派遣専門家による人物評価 …… 19

6. 学員の教学課程 …… 22

6.1 専門分野別教学課程実績と予定 …… 22

1. 巡回指導調査団派遣

1.1 調査団派遣の経緯と目的

1983年10月11日に日中双方により合意署名された中国企業管理研修センター事業に係るR／Dに基づき本センターに対する協力が開始された。協力期間は，1983年10月11日から1988年10月10日までの5カ年である。

本センターは協力開始後3年余を経過しトレーナーズトレイニングの一環として第一段階のC／Pの養成及び教材の開発準備は一応終了し，現在第二段階の研修を4コース実施し，学員の指導に直接あたっているC／Pに対する技術指導及び第一段階で日中共同で開発，作成した教材の改訂を実施している。

1986年3月より開始した4コース，コンサルタントコース（高級管理者向け），専門コース甲班（技術系），専門コース乙班（事務系），日本語コースはほぼ順調に展開し，1987年1月16日に第一回の卒業生を出す予定である。

しかしながら中国側の協力体制も全般的にはR／Dでとりきめられた事項に沿い実施されてはいるが，各分野へのC／Pの人員配置，1987年度数学コースの設定，カリキュラムの内容等につき，日本側としては必ずしも満足出来ない面も生じてきている。

そこで協力開始後3年余を経過した時点で見直しをし実施上の問題点の把握，更に今後残された1年9ケ月間の我が方の協力方針等につき中国側と協議し，日中双方の共通理解のもとに本プロジェクトを効率的に実施していくために今回巡回指導チームを派遣したものである。

1.2 調査団の構成

1	隅田栄亮	団長（総括）	国際協力事業団 鉱工業開発協力部調査役
2	飛田　聡	団員（協力計画）	通商産業省通商政策局 経済協力部 技術協力課事務官
3	上村幸弘	団員（企業管理）	(財) エンジニアリング 振興協会総務部長
4	山下孝夫	団員（経営管理）	コスモ石油株式会社 海外技術協力部国際協力グループ課長

5　志 賀 忠 夫　団員（業務調整）　国際協力事業団
鉱工業開発協力部参事

1.3　調査日程表

派遣期間　12月6日～12月13日（8日間）

12月 6日（土）	成田－北京	JAL781便 JICA中国事務所
12月 7日（日）	北京－天津	派遣専門家との打合せ
12月 8日（月）		午前　天津企業管理研修センター視察 午後　派遣専門家との打合せ
12月 9日（火）		第7回日中合同委員会
12月10日（水）	天津－北京	北京企業管理協会表敬
12月11日（木）		資料整理
12月12日（金）		JICA中国事務所へ報告
12月13日（土）	北京－大阪－羽田	JAL786便

1.4　主要面談者

＜中国側＞

1）中国企業管理協会
　兪紹戌　中国企業管理協会副秘書長
　李東江　中国企業管理協会副秘書長
　梁宝作　中国企業管理協会培訓部副主任

2）天津企業管理研修センター
　楊逑民　天津企業管理研修センター副主任
　方恩餘　天津企業管理研修センター副主任
　朱文挙　天津企業管理研修センター訓練部部長
　張永利　天津企業管理研修センター

3）その他
　陳子和　天津市対外経済貿易委員会
　　　　　天津市人民政府外事弁公室室長

＜日本側＞

美 馬 精 一　派遣専門家　チーフ・アドバイザー
岡 野 寿 夫　派遣専門家　情報システム

六郎万 俊 政	派遣専門家	生 産 管 理
大 川 厚	派遣専門家	マーケティング
楠 元 崇 倣	派遣専門家	品 質 管 理
丸 山 明 宏	派遣専門家	財 務 管 理

八 島 継 男	ＪＩＣＡ中華人民共和国事務所長
木 村 信 雄	ＪＩＣＡ中華人民共和国事務所員

2. 合同委員会協議結果要旨

本チーム（団長隅田鉱開部調査役）は12月6日より12月13日まで訪中し，企業管理協会，天津企業管理研修センター並びにセンター派遣専門家等と協議をした。

12月9日本プロジェクトの現場である天津企業管理研修センターにおいて第7回日中合同委員会を開催したところ，その協議結果につき以下の通りその主旨につき報告する。

なお合同委員会には，チームの他日本側より八島中国事務所長，美馬チームリーダー以下長期専門家，中国側より兪紹戊中国企業管理協会副秘書長，楊述民天津企業管理研修センター副主任他合計約20名の出席のもとに行われた。

中国側より去る3月15日の開業以来のコース実施につき概略説明があり，コンサルタントコースをはじめとする4コースはほぼ順調に展開しており，日中合作作業により共同開発した各コースの教材を使用してのC／Pによる授業も11月末現在1191時間に達し全体（1480時間）の80％を達成している。これも長期専門家の多大な貢献のたまものであり我が方に対し多大の感謝をする旨表明があった。

我が方よりこれまでの中国側の協力に謝意を表すとともに①教材の改訂，②C／Pの増員（生産管理部門は5名必要のところ3名のみの配置で，内2名は日本研修中のため実質1名），③日本人専門家の工場実習の同行許可等早急に解決してほしい旨強く指適したところ，中国側もこれを認め最大限の努力をする旨確約した。

一方中国側より日本語コースに日本人専門家の派遣，辞典の供与等の協力がほしい旨要望があった。

1　1987年度の教学コース

中国側より，1987年度においては，企業経営管理コンサルタントコース以下4コース（定員計152名）の他に短期特別コースとして合弁企業経営管理コース以下3コース（同90名）の合計7コースを実施したい旨説明があった。

わが方はコースの設定運営等は中国側の責任において決定されることは充分に承知しているが

① 学員数が今年度（144名）に比べ242名と大巾に増加しており養成途上のC／Pへの負担が増大し専門家による技術移転に支障が生じないか

② 開発された教材の大巾な改訂が必要なこと

③ 明年5月より開始予定の合弁企業経営管理コースの主な内容とした外国為替，特許，投資環境等は現在のところC／Pには知識がなく，これから技術移転を行うべく計画しているところであり，中国側にとって時宜を得た研修コースと思料するも，実施時期を明年後半に変更すべきである。

④　なお本コースを決定に至る過程において，経験のある我が方日本人専門家の意見を参考にすべきである等の諸点を指適した。

中国側は，我が方の指適に対し，同種の他のセンターとの競争，宿舎の利用率を高める等の“経営サイド”の戦略もあるため，外部講師の活用等C／Pの負担を増大させることのない方法を検討し，センターのレベルを高める方向で目標を設定しているが，実施細目の策定の際には，日本人専門家の意見を最大限に尊重し，詰めてゆきたいとの意見表明があったため，我が方も取敢えず右につき了承した。

なお中国側の説明によれば中国企業管理協会には現在8つのセンターがあるが，4つの近代化の大方針のもとに，日中技術合作の天津企業管理研修センターのレベルを高め，他のセンターに先がけ，企業管理の一大基地として機能させたいとのことである。

II　長期専門家の任期延長について

中国側より現在派遣中の美馬リーダー以下6名の専門家は極めて優秀で，C／Pをはじめとする中国側の信望も厚く，中日友好に大いに貢献している。JICAに感謝したい。

ついては，明年上半期に全員任期終了となるが，可能であるならば，是非とも全員，一年間の任期延長を希望する旨の要望があった。

これに対し我が方から，現在派遣中の専門家は，理論，実践とも申し分のない経験豊富な専門家であり，中国側が今回これを正しく評価していることに満足している。従って一年間の任期延長に同意するが，岡野専門家は，所属先等の都合もあるところ，明年1月19日の任期終了をもって帰国せしめたく，右後任は1月中旬に派遣する予定である旨回答したところ，中国側もこれを止むなく了承した。

又我が方より，延長の結果，専門家の任期は1988年3月～6月の間に各々満了することになるが，本件プロジェクトは1988年10月に終了するところ，右終了時まで，これら専門家を引き続き派遣することを検討している旨表明したところ，中国側も即座にこれに同意した。

III　中型コンピューターの供与要請

中国側より，生産管理，品質管理，在庫管理にコンピューター技術を導入すると共に，現行のパソコン・コースに加え，データベースオンライン他のコンピューターコースを実施し，企業管理研修センターの機能と共に天津におけるリーディング・センターとして“コンピューター”の機能をも併せ持ちたいところ，中型コンピューターの供与方お願いしたい旨の極めて強い要請があった。

我が方からはこれに対し

①　我が方は本件プロジェクトは，あくまで企業管理分野に直結する人的資源の開発と考えている。

②　過去3年間，中国側のすぐれたプロジェクト運営と，日本人専門家の努力により予想以上

の成果をあげているが，残る2年間は，このプロジェクトが創り上げた3年間の土壌の上に，見事な花を咲かせ，いかにうまく着地させるかの期間と考えている。

要すれば62年度は，日本人専門家からC／Pに技術移転を完了する期間と考え，63年度は実際には6ヶ月間しかないが，この期間はC／Pが一本立ちするための準備期間と考えている。

③ 第7次5ヶ年計画の4つの近代化においても近代化を支える科学技術の振興にも特に重点がおかれ，その中でもコンピューターの導入に力点がおかれているのは我が方としてもよく承知している。

又中国は1990年度までにコンピューター生産3倍，ユーザー7倍を目標とし，このことは第6次5ヶ年計画において，わずか3年間で達成した中国のコンピューター産業の発展を1つのより所としている。

④ しかしながら，コンピューターは極めて複雑な先端技術で，ハードウエア，ソフトウエア，周辺装置，要員養成等を総合的にバランスよく行わなければならない。

従って，これから本件プロジェクトを仮りにコンピューターを導入するとすれば，いくつかの点をクリアしなければならない。

⑤ まずコンピューターのハードウエアは極めて高価ではあるが，物理的には物品であるから購入し，導入することは比較的簡単である。

⑥ 問題は，まずコンピューター教育を実施するというBasic Needsと右を実施する組織体としての基盤があるか，Needsについては，多くの企業がコンピューター以前の状態にあり，これは中国側の統計資料によっても明らかである。

研修センターを設立し技術協力を開始するにあたっては，まずNEEDSの調査を行い，我が方の技術が点→線→面へと拡大することが予見され得ることが必要である。

技術移転の裾野の広がりがない段階で機器の導入研修コースの開始には慎重を期すべきである。

⑦ 次に組織体制であるが，コンピューターは人件費（要員）と運営費（Running Cost）の塊りである。

我が方はシンガポールに既に5年間に亘りコンピューターの協力を実施しており又マレーシアにも今後5年間に亘る協力を開始したばかりである。

シンガポールは我が方協力開始当初で21名にのぼる大学教師，銀行，航空会社のコンピューター関係者が配置されると共に，我が方も7名の日本人専門家を継続し派遣している。

マレーシアにはR／D5年間の協力期間とし，年間14名にのぼる専門家の派遣が予定されている。

これらは新しい独立した1つのプロジェクトであり，多大の経費とC／Pの養成には長期

間を要するため，既存のプロジェクトの枠組みの中では実施は不可能である。

又ＪＩＣＡは沖縄にコンピューター，ＡＶＴ，日本語の専門国内研修センターを有している。ここでは10コース程度のコンピューターコースを実施しており，世界40ケ国より研修員（中国からも参加している）を受入れている。

要すればＪＩＣＡは多くの経験を有しているが，過去の経験より２～３年程度の期間で８名程のＣ／Ｐで，活発なコンピューター使用の展開を図れる程簡単ではない。

⑧ 又本件プロジェクトには当初の予算額を大幅に上まわる200,000千円以上の機材が供与されており，今後の機材供与はかなり困難である。前述の通り本プロジェクトの残りの協力期間も約２年間であることから，仮りに機材の供与が可能としても，既に送付した機材の周辺関連機材，スペアパーツ，図書等に限られるべきであると思料している。

⑨ 要すれば，達成困難な分野に新たに手を拡げるよりも現行の教学コースの内容充実が先決であり，残る２年間は，これに努力を傾注すべきである。

なお，科技委の判断にもよるが，コンピュータープロジェクトが真にNEEDSの高いものであるならば，新しいプロジェクトとして要請されるのも１つの方法と思料される。

以上の理由により，現時点において天津企業管理研修センターへのコンピューター導入は時期早尚である旨回答した。

これに対し，中国側は，日本側の指適通りであるが，優秀なスタッフを短期間で多数集めることは可能であるところ，体制，予算措置，必要性，コンピューター，配置図，年間実施コースその他につきＦ／Ｓを行い，後日報告したい旨の希望が表明された。

いずれにしろ，本コンピューター供与問題については，日本側より無理である旨正式に回答，本件については物別れとなった。

Ⅳ 日本語専門家の派遣

中国側より，現在センターで実施中の日本語研修コースは，その重要性にもかかわらず，外部講師と他部門の日本語の話せるＣ／Ｐにより細々と行われているところ，是非とも経験豊かな専門家（１名）を長期に派遣してほしい旨要請があった。

これに対し我が方よりは，日本語学習者の増加及びレベルの向上につながるため賛同しながらも，現在ＪＩＣＡとしても１年間コースの教材開発中である。又中国側のいう外国人に対し日本語教授の豊富な経験のある者のリクルートは必ずしも容易ではない。更に“直接授業”により常時専門家が教壇に立つのは困る等の理由により派遣困難である旨回答したところ，中国側も最終的にこれを了承した。なお我が方よりは，いかなる場合であっても，現在派遣中の専門家が，日本語を教える様なことがあってはならない旨強調したところ，中国側もこれに同意した。

Ⅴ　プロジェクトの延長

中国側より本プロジェクトは1988年10月に終了するが，その成果を踏まえ，その後引き続き経営戦略，人事管理，労務管理等をも加え第2期プロジェクトとして，5年間の技術合作を行いたい旨の提案があった。これに対し，我が方より真に重要なのは，残る2年間に日中双方の努力を結集しC／Pの養成を図ることであり，現時点で延長問題を論ずるのは時期早尚であり，我が方は延長を考えていない。又中国側の国内問題であるが，国家科学技術委員会も，プロジェクトの合作期間は，当初より5年間と定めており延長を認めないとも聞いている。

いずれにしろ，この問題は将来適当な時期に派遣される評価チームと中国側とで協議されるべき問題であると回答，中国側もこれを了承し，今後中国側関係機関内で検討する旨回答があった。

なお，我が方よりは，一般論としながらも，フォローアップとして，プロジェクト終了後も，数名程度の専門家を派遣し，又C／Pを受入れる制度がある旨の説明を併せ行った。

Ⅵ　機材供与

中国側よりＡＶ機器等1987年度における機材供与の要請があった。これに対し我が方よりは，既にこれまでに当初予算を大幅に上まわる機材の供与を行っており，基本的にこれ以上の供与は困難であるが，教学体制を強化する必要もあるところ既供与機材に係る若干の関連機材，スペアパーツ，図書等の供与は検討するので，必要であれば我が方専門家と協議する様回答したところ中国側もこれを了承した。

なお，同時通訳装置を除いて既供与機材は相当程度活用されていた。（同時通訳のある会議場は現在改修中）

Ⅶ　その他

短期専門家の派遣，研修員の受入れ，教材カリキュラムその他につき協議を行うと共に，専門家の生活環境につき引き続き改善される様特に強く申し入れ，中国側も努力する旨の回答があった。

3. プロジェクト実施上の問題点

調査チームは12月7日午後より天津企業管理研修センターで，12月9日に行われる第7回日中合同委員会に先立ち，美馬チーフアドバイザー以下5名の派遣専門家とプロジェクトの進捗状況及び実施上の問題点等につき打合せを行った上，各分野別に個別協議を行った。

3.1 プロジェクト（技術移転）の進捗状況に係る派遣専門家との個別協議

1) 生産管理（（担当：六郎万　俊政　エン振協（三菱重工））

(1) C／Pの数　3名　内2名は日本で研修中，従って実質上1名
日本語のわかる人材をリクルートすることは極めてむずかしい模様

(2) 協会は，C／Pをフルタイムで日本人専門家に貼りつけておらず，C／Pは勉強に専念できていない。従って，指導のスケジューリングがむずかしく，システマティックな技術移転ができない。（全ての分野共通の問題）

(3) 教科書の改訂については，日本人専門家とC／Pが担当する部分については順調に進んでいるが，中国側の校正等他の部分で支障が出ており進んでいない。（ミスプリントが非常に多く，学員の教科書に対する信頼が低下）

(4) 教材についての今後の方針としては，補助教材（MRP，資材管理等）を整備する方針

2) 品質管理（担当：楠元　嵩敏　新日鉄）

(1) C／Pの数　5名　内1名が日本で研修済，2名が研修中，従って実質上3名

(2) 教材については，問題集の内容に欠落している部分があったため補充，C／Pは講議等で手いっぱいであり，問題集を作るところまで手がまわらない。（前記1.(2)と共通の問題）

(3) 教材についての今後の方針としては，現在SQC中心となっている教科書からTQを分離し，SQCとTQCの2本立ての教科書にする。（62.3を目標に作業）

(4) その他　①現在3名のC／Pの中1名（61.4天津企業管理研修センターに配置）は，まだ元の工場の所属のままの状況であり，身分が不安定
② C／Pは講議に慣れていないこともあり，十分な自信を持っていない。

3) 財務管理（担当：丸山　明宏　エン振協（日揮））

(1) C／Pの数　4名　内1名が日本で研修済，1名が補充間もない者であり日本語ができない。

(2) 教材についての今後の方針としては，貿易実務，外国為替の分野での教材を作成する方針。また，合弁企業に関する授業の要請が強いため，合弁企業の実態調査を実施する。

(3) 教学に係る講師のうち半数は外部講師が入っている。これは講議内容が日本の財務の他中国の財務が入るためやむを得ない処置である半面，C／Pのうち大学で財務を専攻した

経験のある者は，補充された1名のみと基礎的知識を有する者が少いことにもよる。

(4) 4名のC／Pのうち，講議に出席するのは毎回2名程度。その理由は，教学の実習，外部講師のリクルート活動，センター以外での講演等に時間をとられてしまうことによる。

(注) C／Pの1名は，日本語コースにおいて「財務管理用語」を教えている。

4) マーケティング （担当：大川 厚 コスモ石油）

(1) C／Pの数 7名 内2名が日本で研修済，さらに2名が研修中，従って実質5名

(2) C／Pの学員に対する講議が8月末で終了するため，9月から3月の予定で教材の見直しとC／Pの指導スケジュールを作ったが，講議にC／P全員が揃うことはない。講議へのC／Pの出席率は，毎回3名程度，従って，講議用レジュメを詳しく書いて欠席者でもそれを読めば講議の内容がわかるように配慮しており，当初スケジュールに比べて遅れてはいるが，C／Pも素直なためうまくいっている。

(3) 教材については，範囲は網羅されているため，内容の見直しと改訂の作業をしている。
改訂作業は，14章中7章まで終了しているが，中国の印刷が遅いため62.4の開講には間に合わない可能性がある。

5) 情報システム（担当：岡野 寿夫 新日鉄）

(1) C／Pの数 8名 内岡野が直接指導した者4名，その内1名が日本で研修済。

(2) C／Pは実力をつけてきており，独力で特別コース（2カ月間の応用電信コース）をスケジューリングし，運営しつつある。このコースは，天津企業管理研修センターのC／Pが中心となり天津大学と天津電子工学会の三者が共同して開催するものであり，この特別コースの講師の9割が天津企業管理研修センターのC／P。

(3) 62年度のコース期間は，協会側の予定では3か月から5か月に延長されており，従来の3か月用の教材では不十分，従って，5か月用の教材を作る必要がある。

(4) R／D上の要請は，ほぼ満足できる程度に進捗しており，今後はより一層専門化した短期コースの設定を考えている。また，工場実習（C／Pが工場で実際に各種システムの設計をしてみること）が必要であり，この実習に3か月程度の期間が必要となる。

(注) このシステム設計のシュミレーション・トレーニングを天津企業管理研修センターでできるようにするためにも中型のCPU（小型でも可）がほしい。

3.2 学員（学生）

学員は，定員の60％が天津市から，残り40％が全国から公募され，合格率は60％であった。各コースの平均年令等は次のとおり。

コース名	人数	平均年令	受験の条件
甲班（技術系）		34才	大学卒，職場での評価の高い者等

コース名	人数	平均年令	受験の条件
乙班(事務系)		33才	大学卒，職場での評価の高い者等
コンサルタント班		38才	〃
日本語班		32才	〃

授業料は各800元／年。

各コースの卒業者には，天津経済委員会が資格(卒業)証明を出すことが考えられている。

第1回卒業式は，62.1.16に行なう予定。

3.3 機材の利用状況

パーソナルコンピュータ	十分過ぎる程に利用されている
ランゲージ・ラボラトリー	〃
オーディオビジュアル	使用技術が十分に収得されていないため，短専の派遣を要望，センターのPR用ビデオは，職員が音声のふきかえをしている。
ビデオ・テレビ	十分利用されている。
同時通訳装置	設置されている講堂が修理中であり，講堂自体が使われていない

供与機材の活用及び維持状況については，附属資料2を参照

62年度の要望機材は，①中型CPU ②有線TV ③スライド作成機 ④ビデオテープダビング用機材 (PAL→VHS．β) ⑤本，特に月刊誌 ⑥中級以上の日本語教材，辞典

3.4 長期派遣専門家の交替延長

(1) 現在派遣中の6名の専門家のうち情報システムを担当する岡野氏(62.1.19任期，後任は1／12赴任の予定)を除く，5名については，それぞれ家族の問題で若干の希望及び問題点を持っているが，基本的にはリーダーをはじめとする5名全員についてプロジェクト終了までの間任期を延長することについて了解(「社命に従う」旨)を得た。

(2) 長期派遣専門家に対する中国側の評価も高く，全員の留任を強く希望している。

3.5 短期専門家派遣の要望

(1) 62年度 ①セールスマン教育
②AV取り扱い教育(2名)
③工場長教育

(2)　63年度　①経営戦略

②産業政策

3.6　天津企業管理研修センターの組織

同センターの組織は，天津企業管理協会と混然一体であり分離していない。天津企業管理協会は天津市経済委員会の下にある。

4.　第７回合同委員会

1）日　時　　86. 12. 9　　　　9:00 〜 5:00

2）場　所　　天津企業管理研修センター　5 F会議室

3）出席者　　日本側　巡回指導チームメンバー，八島ＪＩＣＡ中国事務所長
　　　　　　　　　　美馬リーダー
　　　　　　中国側　中国企業管理協会　兪紹成副秘書長，梁宝作，郎恵男（通訳）
　　　　　　　　　　天津企業管理研修センター　楊沈民副主任　他19名（計20名）

4）議　題　　(1)　センター開学以来の状況説明
　　　　　　(2)　87年度計画説明
　　　　　　(3)　日本人専門家の任期延長問題
　　　　　　(4)　日本語コースの問題
　　　　　　(5)　中型コンピュータ導入問題
　　　　　　(6)　プロジェクトの延長問題

5）討議内容

(1)：イ　教材改訂の進捗状況

C／Pには，講義，実習，その他雑用の仕事もあり，教材改訂が十分に進んでいるとはいえないが，情報と財務については，62. 2までに，生産管理については，63年までに改訂を終る予定。また，ＱＣとマーケティングは来年システム化して出版する予定。

ロ　工場実習

各工場とも日本人専門家がC／Pと共に工場実習・診断を実施することを歓迎している。

ハ　C／Pの不十分な分野への対応

生産管理は，実質C／P１名のみであるが，今年中に補充したい。当分野の講師には外部から２名招へいしているが，C／Pではなく日本人専門家の指導の対象とはなっていない。

(2)：イ　学員の募集が最大の感心事，他８か所のセンターでは容易に人が集まらないことから10か月の教学コースを実施している例はない。

（例）上海センターの今年の学員募集は，定員35名のところ25名しか申し込みがなかった。

ロ　天津経済委員会は，同センターの日本語コースで学ぶことが日本へ派遣されるに当たっての重要な条件に指定している。なお，日本語コース卒業生には，通訳の免状が

出される。

ハ　来年は新たに複数のコースが設けられ，学員も募集されることとなっている。このうち，

ⓐ　新設の青年実業者コースと既存のコンサルタントコースは，内容も似かよっているところ，どちらか一方にまとめないとC／Pにも余分な負担になりC／P教育に支障が出る旨指摘したが，センターの利用率を高める必要があること，中国における青年の教育という方針等から実施したいとのこと。

ⓑ　合弁企業コースについても，とりあえずは中国人の外部講師を招へいすることにより実施していくとのこと。広東センターでは開講されている都合上，天津でも開講を急ぎたい由，（なお，美馬リーダーからセンターの能力からみて時期早尚である旨指摘）

ⓒ　なお，新設コースの実施に際しては，C／Pが知識等の吸収に専念できる様配慮する旨中国側から言及された。

(3)：日本人専門家の任期については全員延長を希望したが，岡野氏交替の必要を説明し，了解。

(4)：イ　教材　中級以上のソフト（日本語開発センターのもの），辞典等について要望があり，検討する旨回答。

ロ　教師　現在は，読み書きが中心であり，会話の教師の要望が出されたが，派遣は困難である旨回答。

(5)：イ　中型コンピューター要望の背景

ⓐ　企業がコンピューターを導入する場合，税制上の優偶措置もされているところから，今後コンピューターは普及すると考えられる。

ⓑ　現在，企業がコンピューターを導入しても，十分活用できるプログラマー等が育っていない。

ⓒ　天津大，南開大では中型コンピューターを導入する計画があり，また，上海，北京，成都の各企業管理研修センターでは，それぞれの協力国に中型コンピューターの導入を要請している。これが現実化すると，現在他8か所のセンターに比しコンピューター部門に特色のある天津センターは現在の地位を保てない。そのために必要となる経費については，天津市及び市経済委の約束をもらっている。

ロ　日本側（ミッション）の反論

中型コンピューターを導入した場合，コンピューターは総合技術であるだけにハードウェアの導入だけでは済まず，それに係る教材等ソフトの開発は多大な時間と労力がかかることとなる。従って，プロジェクトの残存期間だけでは不十分となると共に

情報システムコース以外の４つのコースにも影響が出ることとなり，プロジェクト全体の推進に悪影響が出る可能性が大である等。

(6)：イ　延長については，大連，北京，上海の各センターでは，それぞれの協力国と協力延長について検討に入った。

ロ　本件については，ミッション側から協力の残存期間におけるより効率的なＣ／Ｐに対する技術移転の実施に全力を傾注すべきであり，今この時点で延長問題を論じるのは時期早尚である。又，プロジェクトの延長については日本側の判断もさることながら中国側国家科技委の判断の問題でもあるが，日本側が聴いているところによれば，国家科技委はプロジェクトの延長は認めない考えである旨説明した。

5. カウンターパート

5.1　C／P26名の配置状況は，表1.1の通り，現在センター内で教員として活動中のもの21名（生産管理1名，品質管理3名，マーケティング5名，財務管理4名，情報システム8名），日本にて研修中のもの5名（生産管理1名，品質管理2名，マーケティング2名）である。

＜表1.1＞　C／Pの配置状況　　　　（61年12月1日現在）

専門分野	センター内配置数			日本派遣中人数	合計人数
	日本研修済	日本未研修	計		
生産管理		1	1	1	2
品質管理	2 (1)	1	3 (1)	2	5 (1)
マーケティング	2 (2)	3 (1)	5 (3)	2 (1)	7 (4)
財務管理	2	2	4		4
情報システム	2 (1)	6 (1)	8 (2)		8 (2)
合計	8 (4)	13 (2)	21 (6)	5 (1)	26 (7)

注）カッコ内は女性で内数

また，C／Pの移動状況は，表1.2の通り，各分野とも84年2月のスタート時には定員の5名が配置されていたが，86年12月には，マーケティングと情報システムの両分野は増員となっているが，生産管理と財務管理の両分野は減員となっている。

＜表1.2＞　C／Pの移動状況

時点／専門分野	84／2月	85／11月		86／12月	
	人数	人数	当初比	人数	当初比
生産管理	5	2	△3	2	△3
品質管理	5	4	△1	5	－
マーケティング	5	6	＋1	7	＋2
財務管理	5	4	△1	4	△1
情報システム	5	8	＋3	8	＋3
合計	25	24	△1	26	＋1

派遣専門家の担当分野及びその相手方は表2の通り

<表　2>

専門家氏名	専門分野	C／P
六郎万　俊　政 (61.5.16 ～ 63.5.15)	生産管理	高　山
楠　元　崇　敏 (61.4.1 ～ 63.3.31)	品質管理	陳　津　生，　〔許　錦　泉〕 ※〔張　玉　鳳〕
大　川　　　厚 (61.6.25 ～ 63.6.24)	マーケティング	楊　大　偉，　陳　少　偉 ※〔高　蘭　英〕　※〔李　羅　佳〕 ※　顧　紅
丸　山　明　宏 (61.6.3 ～ 63.6.2)	財務管理	〔李　伯　仁〕　王　洪　生 〔李　連　春〕　樊　延　泉
岡　野　寿　夫 (59.1.20 ～ 62.1.19)	情報システム	史　勝　之　胡　全　林 〔王　徳　然〕　展　毓　深 王　芝　梅　徐　党　原 ※　洪　秀　華　※〔李　玉　坤〕

※印は女性，〔　〕内は日本での研修終了者を示す。

(注)　岡野専門家を除く他の専門家の任期は，予定される延長後の任期とした。

5.2　技術移転は，概ね計画通り進行しているが，その所属分野によって出席率に差があるため，必ずしも同一歩調とは言い難い面が見受けられる。

専門分野別の状況は次のとおりである。

1)　生産管理分野

1名しか配置されておらず，スケジュールを示しているが，他業務があるため，技術移転はコマ切れの状況である。因みに，C／Pの向う1週間の予定を把握することも困難な状勢にある。

2)　品質管理分野

現在3名配属されており，C／Pの能力は認められるが，対象業務が多いため，充分な指導が行えない面がある。

3)　マーケティング分野

現在5名配属されているが，全員集合することは少なく，普通は3名位を対象に指導しており，教科14章中7章までの指導を終了した。

4) 財務管理分野

現在4名配属されているが，うち1名は日本語教師を兼ねており多忙である。また1名は日本語を解せないため，通常2名を対象に週2回の割で指導しているが，出席率は，家庭事情や実習手伝い等のため低下しがちである。なお，生徒に対しては，日本の財務と中国の財務を50：50の割合で，日本の財務についてはC／Pが担当しているが，中国の財務については外部からの講師が教壇に立っている。

5) 情報システム分野

8名中4名の指導を終えた，理論は修得したと認められるが，実習の必要がある。

5.3　C／Pの日本研修成果について専門家のみた評価は，日本語習得の面で効果が認められるが，専門分野については日本生産性本部の研修コースが概論的であることから十分とは言えないが，マーケティング分野では成果が見られる。

専門分野別にみると

1) 品質管理分野

張玉鳳女子についてみると，日本側のコース日（7日）に問題もあり，成果はあがっていない。但し，本人の専門知識はAクラスで日本語は上手になった。

2) マーケティング分野

高蘭英，李羅佳の2女子が研修を終了しており，自由主義社会に関する理解が早くなったのが成果と言えよう。また，日本語が上手になった。

3) 財務管理分野

李連春氏についてみると，日本を広く知ることができ，日本語が非常に上手になったが，現在，日本語コースの企業管理用語（入門編）を担当しており，本来の財務管理は教えておらず，研修の成果は生かされていない。

C／Pの日本での研修帰国後におけるセンターでの配置は，基本的には元の教研室に配属されているが，例外としては培訓部副部長に任ぜられることになっている者がいる。

5.4

1) 62年度におけるC／Pの日本派遣は，4月から1年間5名を予定しており，その内訳は次のとおり。マーケティング分野のC／P5名中2名，財務管理分野のC／P4名中1名，情報システム分野のC／P8名中2名となっている。

研修分野	希望研修内容	C／P
マーケティング	企業管理分野全般	楊　大　偉
同　　上	同　　上	陳　少　偉
財　務　管　理	財務管理全般及び実習	李　伯　仁
情報システム	システム開発実習	史　勝　之
同　　上	企業管理，情報システム	洪　秀　華

2) C／Pの配置については，マーケティング，情報システムの両分野を除き最低必要人員（５名）を下廻っており，日本への研修派遣中のものを除くと１名しかいない分野すらあり，補充されないままの現状である。また，C／Pが他の業務を兼務したり，他部署に所属していてC／Pを兼務している者がある等の事情から，出席率が低下し，十分な指導が行えないことも発生している。その他，C／Pの中には日本語が全く出来ない者がおり，専門家も意志の疎通に苦労している状況である。

3) C／Pの日本における研修については，総括概論的研修よりも，それぞれの分野に特化して欲しいとの要望が中国側から出されており，その対応が望まれる。

5.5 派遣専門家が指導しているC／Pの氏名，専門分野，人物評価の詳細は，資料－１の通りで，人物評価A（優）に該当するものは，２１名中９名と４３％を占め，B（良）が１０名で４８％，C（可）が２名で９％を占めている。分野別にみると次の通り。マーケティング分野情報システム分野でAの比率が多い。

C／Pの人物評価（ランク別人数）

専門分野	A（優）	B（良）	C（可）	計	Aの比率（%）
生　産　管　理		1		1	
品　質　管　理	1	2		3	33
マーケティング	3	2		5	60
財　務　管　理		3	1	4	−
情報システム	5	2	1	8	63
合　　計	9	10	2	21	43

1) 各分野別の指導項目，スケジュールは，次の通りである。

① 生産管理分野

下記項目を６月から指導している。

・生産管理一般

・生産管理応用

・ＦＡ　ＦＭＳ

・日方企業診断法

・ＭＲＰの応用

・日本企業の生産管理実例

② 品質管理分野

下記項目を５月から指導している

・ＴＱＣ概論

・ＳＱＣ，ＱＣ七つの道具

③ マーケティング分野

下記項目を８月から１１月まで指導した。

・日本の会社組織

・消費者行動

・流通

・物的流通

・製品計画

・マーケティングと競争

・マーケティング理念

・マーケティング戦略

・ブランド・スイッチング・モデル

・市場調査

・マーケティングの歴史と概念

・プロモーション

・工場診断ケース・スタデイ

④ 財務管理分野

下記項目を６月から指導している。

・財務概論

・工業簿記

・財務分析

・資金管理

・利益管理

・原価管理

・財務会計原理
・財務管理概論
・設備投資と経済性計算
・資本調達
・財務診断技法
・工場診断実習
・会計学原理
・財務諸表
・ビジネスゲーム
・外国為替と貿易実務

⑤ 情報システム分野

下記項目を3月から指導している

・システム概論
・システム応用例
・ベーシック，コボル補導
・システム製作実習
・フローチャート作成技法
・システム設計，実習
・ベーシックプログラミング
・情報システム

2) 工場実習について，相手側の協力が得られないとのことであったが，現在では，C／Pに専門家が同行すれば歓迎される例も増加しており，問題は相当改善されていると思料される。

また，今年から相手先からの要望ベースとなっている事例もありこの場合には，相手企業側も企業診断に必要なデータもオープンにしてきている。

3) 現行のC／P向けカリキュラムについては，資料2の通りで特に問題は見受けられなかった。

6. 学員の教学課程について

6.1 昭和61年度学員(生徒)への教学課程は，ほゞ予定どおり進行している。全分野については，表3のとおりであるが，各分野別にみると次の通りである。

① 生産管理分野

コンサルタントコース(高級管理者向け)，専門コース甲班(技術系)，専門コース乙班(事務系)の全コースは，表4の通り10月20日に終了している。

コース別にみると，コンサルタントコースは，4月14日から5月19日までの課程と6月18日から7月2日までの工場実習を，また専門コース甲班では，3月27日から6月15日まで実習を含めての課程を，専門コース乙班では，10月8日から20日までの課程を終了している。

② 品質管理分野

コンサルタントコース，専門コース甲班，専門コース乙班の全コースは，表5の通り，10月21日に終了している。

コース別にみると，コンサルタントコースは，5月20日から6月17日までの課程と6月18日から7月2日までの工場実習を，また，専門コース甲班では，7月8日から27日までと8月18日から10月21日までの課程を，専門コース乙班では，9月24日から10月7日までの課程を終了している。

③ マーケティング分野

コンサルタントコース，専門コース甲班，専門コース乙班の全コースは，表6の通り，7月27日に終了している。

コース別にみると，コンサルタントコースは，7月3日から27日まで，専門コース甲班では，6月16日から25日まで，専門コース乙班では，3月27日から6月4日までの課程を終了している。

④ 財務管理分野

コンサルタントコースは，8月18日からの9月30日までの課程を，専門コース甲班は，6月26日から7月7日までの課程を終了しているが，専門コース乙班の課程は，10月21日スタート，12月31日終了予定である。(表7)

⑤ 情報システム分野

コンサルタントコースは，10月2日から11月20日までの課程を，専門コース乙班は，6月23日から10月10日までの課程を終了しているが，専門コース甲班の課程は，10月13日スタートしており1月4日終了の予定である。(表8)

表３　昭和６１年度　数学課程実績および予定

コンサルタントコース（高級管理者向）

期間	教学項目
4／14～5／19	生産管理
5／20～6／17	品質管理
6／18～7／2	生産品質工場実習
7／3～27	マーケティング
7／28～8／17	夏休み
8／20～9／30	財務管理
10／2 ～ 11／20	情報システム
1／16	終了式

専門コース甲班（技術系）

期間	教学項目
3／27 ～ 6／15	生産管理
6／16～25	マーケティング
6／26～7／7	財務管理
7／8～27	品質管理
7／28～8／17	夏休み
8／18 ～ 10／21	品質管理
(10／13) ～ 1／4	情報システム
1／16	終了式

専門コース乙班（事務系）

期間	教学項目
3／27 ～ 6／4	マーケティング
6／23～7／26	情報システム
7／27～8／10	夏休み
8／11～（10／10）	情報システム
9／24～10／7	品質管理
10／8～20	生産管理
10／21 ～ 12／31	財務管理
1／16	終了式

表　4　　　　　　　　昭和61年度　教学課程実績および予定

専門分野：生産管理

コース＼月	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1
コンサルタント（高級管理者向）		4/14 ―	― 5/19	6/18 ―	― 7/2	夏					
専門甲班（技術系）	3/27 ―	―	―	― 6/15		休					
専門乙班（事務系）						み		10/8 ― 10/20			

表　5　　　　　　昭和61年度　教学課程実績および予定

専門分野：品質管理

コース ＼ 月	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1
コンサルタント（高級管理者向）			5/20		7/2	夏					
専門甲班（技術系）					7/8 7/27	休 8/18		10/21			
専門乙班（事務系）						み	9/24	10/7			

表　6　　　　　　　　昭和６１年度　教学課程実績および予定

専門分野：マーケティング

コース ＼ 月	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1
コンサルタント（高級管理者向）					7/3 7/27	夏					
専門甲班（技術系）				6/16 6/25		休					
専門乙班（事務系）	3/27			6/4		み					

表　7　　　　昭和６１年度　教学課程実績および予定

専門分野：財務管理

コース ＼ 月	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1
コンサルタント（高級管理者向）						夏　8/18	9/30				
専門甲班（技術系）				6/26	7/7	休					
専門乙班（事務系）						み		10/21		12/31	

表　8　　　　　　　　　昭和６１年度　教学課程実績および予定

専門分野：情報システム

コース ＼ 月	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1
コンサルタント（高級管理者向）						夏		10/2	11/20		
専門甲班（技術系）						休		10/13			1/4
専門乙班（事務系）				6/23	7/26	み　8/11		10/10			

附 属 資 料

1. カウンターパートの指導状況
2. 供与機材活用状況及び機能維持状況一覧表

資料－1

カウンターパートの指導（技術到達速度）状況

	カウンターパートの指導（専任）氏名						
	高　山						
年　令	34才						
職　位	C／P						
学　位	大　専						
学　歴	天津冶金工業学院						
職　歴	天津縫目無鋼管歴						
カウンターパート歴	2年10ヶ月						
日本研修歴	－						
主たる専攻分野	生産管理						

評価基準

Ⅰ）講義等および調査活動に関する評価
A：優　B：良　C：可　D：劣

Ⅱ）機材運用に関する評価
- A：機材の使用法を完全に修得し，発展的な使用が可能
- B：データを出すことができ，かつデータの応用的な解釈が可能
- C：データを出すことができ，基本的な読み取りが可能
- D：単独で操作ができ，データを出すことができる
- E：機器・機材の操作・使用が単独である程度可能
- F：操作ならびに実験に際し，常時指導者を要する
- G：目的試料の準備がある程度可能な段階
- H：試料準備ならびに操作・実験が未だ不可能
- I：使用経験が無い

- a：単独で経常の維持ならびに保守管理が可能
- b：機器・機材の故障診断が可能
- c：機器・機材の運用指導が可能

カウンターパート氏名　　高　山

主たる専攻分野	生　産　管　理
人　物　評　価 B	生産管理一般については前専門家の教えたＩＥ，工程管理，パート法全般について教師としての能力を充分有しているが，表現力，教授法について再教育の必要がある。尚，学員生の実習等の指導力は充分ある。生産管理基礎の知識は生産品質グループの第１人者。独学及日語学校により日語の会話能力，聴は８０％，表現６０～７０％でC/Pとして日語，生産管理の応用を勉強中で熱心である。

主　要　指　導　項　目	昭和61年 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	昭和62年 1	2	3
生産管理一般						↔	↔								
テキスト正誤表の作成					↔	↔	↔								
生産管理応用								↔	↔						
ＦＡ　ＦＭＳ										↔	↔				
日方　企業診断法（応用）											↔	↔			
ＭＲＰの応用												↔	↔		
日本　企業の生産管理実例														↔	
補修用テキスト															↔

資－2

カウンターパートの指導（技術到達速度）状況

	カウンターパートの指導（専任）氏名						
	鄭延瑶	陳津生	張玉佩	恐世安	許錦泉		
年令	47才	29才	30才	32才	45才		
職位	C／P	C／P（リーダー）	C／P	C／P	C／P		
学位	大専	大専	大本	大本	大本		
学歴	華中工業学院	天津第一歯車機械工場職工大学 天津新華職工大学	天津理工学院	南開大学	安徽大学		
職歴	天津自転車工場	天津歯車機械研究所	天津化学公司職工大学	天津企業管理協会	天津漆包線工場		
カウンターパート歴	2年10ヶ月	2年10ヶ月	2年10ヶ月	2年10ヶ月	8ヶ月		
日本研修歴	1986.4～1987.3 JPC研修中	—	1985.4～1986.3 JPC研修終了	1986.4～1987.3 JPC研修中	1983.9～1984.2 日科技連BASICコース終了		
主たる専攻分野	品質管理	品質管理	品質管理	品質管理	品質管理		

評価基準

1）講義等および調査活動に関する評価 A：優　B：良　C：可　D：劣	
Ⅱ）機材運用に関する評価 A：機材の使用法を完全に修得し，発展的な使用が可能 B：データを出すことができ，かつデータの応用的な解釈が可能 C：データを出すことができ，基本的な読み取りが可能 D：単独で操作ができ，データを出すことができる E：機器・機材の操作・使用が単独である程度可能 F：操作ならびに実験に際し，常時指導者を要する G：目的試料の準備がある程度可能な段階 H：試料準備ならびに操作・実験が未だ不可能 I：使用経験が無い	a：単独で経常の維持ならびに保守管理が可能 b：機器・機材の故障診断が可能 c：機器・機材の運用指導が可能

カウンターパート氏名　陳 津 生

主たる専攻分野	品 質 管 理
人 物 評 価 A	品質管理全般に対する理解度は高く，参考図書を積極的に学習し，プロコン等周辺知識も積極的に勉強している。但し，品質管理の運営，品質企業診断の知識が弱く一層のレベルアップが必要である。 授業も表現力豊かであり学生の反応を検知しながら講義を進め，学生の評価は高い。又，教研室のリーダーとしてその企画力，判断力は秀れているが，やや近視眼的なところがある。

主 要 指 導 項 目	昭和61年 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	昭和62年 1	2	3
TQC 概論					←→					←→					
品質管理機能															
〃 運営						←→									
〃 実施法						←→				←→					
SQC QC七つ道具									←→						
分析・推定と検定 相関と回帰，サンプリング 技取検査，分散分析 実験計画法						←→	←→	←→	←→						
多変量解析												←--→			←--→
官能検査												←--→		←--→	
信頼性工学												←--→		←--→	
教科カリキュラム					←→	←→			←→		←→				

資－4

カウンターパート氏名　張 玉 鳳

主たる専攻分野	品 質 管 理
人 物 評 価 B	大学での専攻が管理工学であり，ＳＱＣの知識レベルは高く理論には非常に強い。但し，企業経験がないため品質管理の機能・運営及び実施法に弱さがあり一層のレベルアップが必要である。 授業は予習も充分に行い確実であるが，マイペース型であり，学生の反応に柔軟に対処する能力に欠ける点があり一層のレベルアップが必要である。

主 要 指 導 項 目	昭和61年 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	昭和62年 1	2	3
TQC　概論					←→										
品質管理機能												←--	--→		
〃　運営												←--	--→		
〃　実施法						←-	-→								
SQC　QC七つ道具									←→		←→				
分布，推定と検定 相関と回帰，サンプリング 抜取検査，分散分析 実験計画法						←—	———	———	—→						
多変量解析												←--→			←--→
官能検査												←--→		←--→	
信頼性工学												←--→		←→	

資－5

カウンターパート氏名　　許　錦　泉

主たる専攻分野	品　質　管　理
人　物　評　価 B	日科技連Basicコースを受講ずみであるが，初級ＳＱＣに関する知識は充分にあり問題ないが中級ＳＱＣ及び品質管理実施法についてはより一層のレベルアップが必要である。 授業はよく予習しその準備状況は着実であるが，講義が一本調子でありポイントに応じて濃淡をつけていく必要があり，改善の必要がある。又，南方なまりが残るのが難点。

主　要　指　導　項　目	昭　和　6　1　年												昭　和　6　2　年		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
ＴＱＣ　概論					←→										
品質管理機能						←→						←- -	- -→		
〃　運営												←- -	- -→		
〃　実施法							←→			←→					
ＳＱＣ　ＱＣ七つ道具									←→		←→				
分析，推定と検定 相関と回帰，サンプリング 抜取検査，分散分析 実験計画法						←―	――	――	―→						
多変量解析												←- -→			←- -→
官能検査												←- -→		←- -→	
信頼性工学												←- -→		←- -→	

資－6

カウンターパートの指導（技術到達速度）状況

	カウンターパートの指導（専任）氏名						
	楊大偉	陳少偉	高蘭英	顧紅	李羅佳	郭孝雄	沙鋭敏
年令	44才	32才	48才	26才	33才	44才	30才
職位	C/P（グループリーダー）	C/P	C/P	C/P	C/P	C/P	C/P
学位	大専	大本	大専	大専	大本	大本	大本
学歴	天津工学院	天津 新華職工大学	天津 軽工業学院	天津 外国語学院	天津大学	天津師范大学	南開大学分校
職歴							
カウンターパート歴	2年10ケ月	2年10ケ月	2年10ケ月	2年5ケ月	2年10ケ月	2年10ケ月	2年10ケ月
日本研修歴			14才まで日本在住 85年日本派遣		85年日本派遣	86年日本派遣中	86年日本派遣中
主たる専攻分野	マーケティング	マーケティング	マーケティング	マーケティング	マーケティング	マーケティング	マーケティング

評価基準

I）講義等および調査活動に関する評価 A：優　B：良　C：可　D：劣	
II）機材運用に関する評価 A：機材の使用法を完全に修得し，発展的な使用が可能 B：データを出すことができ，かつデータの応用的な解釈が可能 C：データを出すことができ，基本的な読み取りが可能 D：単独で操作ができ，データを出すことができる E：機器・機材の操作・使用が単独である程度可能 F：操作ならびに実験に際し，常時指導者を要する G：目的試料の準備がある程度可能な段階 H：試料準備ならびに操作・実験が未だ不可能 I：使用経験が無い	a：単独で経常の維持ならびに保守管理が可能 b：機器・機材の故障診断が可能 c：機器・機材の運用指導が可能

カウンターパート氏名　楊 大 偉

主たる専攻分野	マーケティング
人物評価 A	86.3 からの授業で「マーケティング戦略」「市場調査」「製品計画」「生産財マーケティング」を担当した。 知識習得のレベルは可成り高いが，更に広く知識の習得が必要

主要指導項目	昭和61年												昭和62年		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
日本の会社組織								↔							
消費者行動									↔						
流　　通									↔						
物的流通									↔						
製品計画										↔					
マーケティングと競争										↔					
マーケティング理念										↔					
マーケティング戦略										↔					
ブランド・スイッチング・モデル										↔					
市場調査											↔				
マーケティングの歴史と概念											↔				
プロモーション（広義）											↔				
工場診断ケース・スタディ											↔				

資－8

カウンターパート氏名　陳 少 偉

主たる専攻分野	マーケティング
人物評価 B	86.3 からの授業で「販売経路」「人的販売と販売促進」「販売管理と販売管理者」を担当した。日本語会話若干不得意。 経験不十分。　マーケティングの他分野も含めて更に知識の習得が必要。

主要指導項目	昭和61年												昭和62年		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
日本の会社組織								↔							
消費者行動									↔						
流　　通									↔						
物的流通									↔						
製品計画										↔					
マーケティングと競争										↔					
マーケティング理念										↔					
マーケティング戦略										↔					
ブランド・スイッチング・モデル										↔					
市場調査											↔				
マーケティングの歴史と概念											↔				
プロモーション（広告）											↔				
工場診断ケース・スタディ											↔				

資－9

カウンターパート氏名　高 蘭 英

主たる専攻分野	マーケティング
人物評価 A	86.3 からの授業で「商店街診断」「無店舗販売」「物的流通」を担当した。日本語堪能，専門書も楽に読む。 マーケティングにおける他分野の知識習得必要

主要指導項目	昭和61年												昭和62年		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
日本の会社組織								↔							
消費者行動															
流　　通									↔						
物的流通															
製品計画															
マーケティングと競争															
マーケティング理念										↔					
マーケティング戦略															
ブランド・スイッチング・モデル															
市場調査															
マーケティングの歴史と概念											↔				
プロモーション（広義）															
工場診断ケース・スタディ															

資－10

カウンターパート氏名　顧　紅

主たる専攻分野	マーケティング
人物評価 A	86. 3　からの授業で「広告」「国際マーケティング」を担当した 日本語堪能，年若く企業経験なし。C／Pの経験も最も短い。 知識習得はまだ不十分だが意欲より可能性十分

主要指導項目	昭和61年												昭和62年		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
日本の会社組織								↔							
消費者行動															
流　　通									↔						
物的流通															
製品計画															
マーケティングと競争															
マーケティング理念										↔					
マーケティング戦略															
ブランド・スイッチング・モデル															
市場調査															
マーケティングの歴史と概念															
プロモーション（広告）											↔				
工場診断ケース・スタディ															

カウンターパート氏名　李　羅　佳

主たる専攻分野	マーケティング
人　物　評　価 B	86.3　からの授業で「消費者行動」「製品計画」を担当した。 知識習得はまだ不十分。夫が日本留学中で近々個人的に日本へ行く。 半年位の予定なのでその間のブランクが心配。

主　要　指　導　項　目	昭和61年 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	昭和62年 1	2	3
日本の会社組織								↔							
消費者行動															
流　　通									↔						
物的流通															
製品計画															
マーケティングと競争															
マーケティング理念										↔					
マーケティング戦略															
ブランド・スイッチング・モデル															
市場調査															
マーケティングの歴史と概念											↔				
プロモーション（広告）															
工場診断ケース・スタディ															

資－12

カウンターパートの指導（技術到達速度）状況

	カウンターパートの指導（専任）氏名						
	李伯仁	樊延泉	李連春	王洪生			
年令	46才	37才	33才	31才			
職位	C/P（グループリーダー）	C/P	C/P	C/P			
学位	大卒	大卒	大卒	大卒			
学歴	北京交通大学 理化部	天津財経学院 会計学科	天津外国語学院 日本語学部	天津河北職工大学 商業企業管理			
職歴	天津 トラクター工場	天津第二 自転車工場	天津じゅうたん 工場	天津市商業高校 教師			
カウンターパート歴	2年10ヶ月	11ヶ月	2年10ヶ月	2年10ヶ月			
日本研修歴	JPC経営コンサルタント養成コース（3ヶ月）	無	JPC経営コンサルタント指導者養成コース（1年）	無			
主たる専攻分野	財務管理	財務管理	財務管理	財務管理			

評価基準

Ⅰ）講義等および調査活動に関する評価
A：優　B：良　C：可　D：劣

Ⅱ）機材運用に関する評価
A：機材の使用法を完全に修得し，発展的な使用が可能
B：データを出すことができ，かつデータの応用的な解釈が可能
C：データを出すことができ，基本的な読み取りが可能
D：単独で操作ができ，データを出すことができる。
E：機器・機材の操作・使用が単独である程度可能
F：操作ならびに実験に際し，常時指導者を要する
G：目的試料の準備がある程度可能な段階
H：試料準備ならびに操作・実験が未だ不可能
I：使用経験が無い

a：単独で経常の維持ならびに保守管理が可能
b：機器・機材の故障診断が可能
c：機器・機材の運用指導が可能

カウンターパート氏名　　李　伯　仁

主たる専攻分野	財　務　管　理
人　物　評　価 B	当プロジェクト発足時に財務管理の学習を始めた割には知識習得速度は早く，基本的な理解能力は充分ある。但し3年弱の学習経験であり，財務管理の企業に於ける実務経験も無いので，更に一層の努力を要する。 日本語のヒアリング能力はあるが，話す能力は今一歩という段階

主　要　指　導　項　目	昭和61年												昭和62年		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
甲班講義指導						↔	↔								
財務診断実習指導							↔	↔							
資本調達									↔	↔					
貿易実務											↔		(↔)	(↔)	
新会社財務管理												(↔)			
システム設計実習															
外国為替												(↔)	(↔)	(↔)	
経営分析															(↔)

資－14

カウンターパート氏名　癸　延　泉

主たる専攻分野	財務管理
人物評価 C	日本語が全然出来ないのでほとんど意志の疎通が出来ない。 形式的な評価をすれば勤務態度はまじめである。 但し他のC／Pの言によると財務管理の知識はまだまだとのこと。

主要指導項目	昭和61年												昭和62年		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3

資－15

カウンターパート氏名　　李 通 春

主たる専攻分野	財務管理
人　物　評　価 B	当プロジェクト発足時に財務管理の学習を始め，昨年ＪＰＣの経営コンサルタント指導者養成コースにて研修を受けている為，全般的に広い企業管理知識及び日本の状況は良く理解しているが，専門の財務管理分野に関してはまだまだこれからより一層の努力を必要とする。

主要指導項目	昭和61年												昭和62年		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
経営管理日本語コース									━	━	━	┅	┅		
講義指導															
財務診断実習指導								━	━						
資本調達									━	━					
貿易実務											━		┅	┅	
外国為替												┅	┅	┅	
経営分析															┅

資－16

カウンターパート氏名　　王 洪 生

主たる専攻分野	財務管理
人物評価 B	現在の財務班にて唯一人財務管理学習経験者であり，C／Pの中では専門知識は最もあるが，広い財務管理分野ではまだ深く学習しなければならない分野は多い。

主要指導項目	昭和61年												昭和62年		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
甲班講義指導							───								
財務診断実習指導							───	───	───						
資本調達									───	───					
貿易実務											───		- - -	- - -	
新会社財務管理												- - -			
システム設計実習															
外国為替												- - -	- - -	- - -	
経営分析															- - -

資一17

カウンターパートの指導（技術到達速度）状況

	カウンターパートの指導（専任）氏名							
	史勝之	胡全林	王徳然	洪秀華	展毓深	李玉坤	王芝梅	余覚原
年令	40才	46才	45才	45才	42才	37才	46才	27才
職位	C／P（リーダー）	C／P	C／P	C／P	C／P	C／P	C／P	C／P
学位	機械工程師	電気工程師	化学工程師	電子工程師	機械工程師	機械工程師	電子工程師	電子工程師
学歴	天津大学	西安交通大学	天津工学院	南開大学	清華大学	河北工学院	清華大学	天津大学
職歴	天津市工程局技術研究所	天津化学試剤研究所	天津化学工業公司	天津無線電聯合公司	自動車製造公司鋳工場	自動車製造公司研究所	光学公司職工大学	
カウンターパート歴	2年10ヶ月	2年10ヶ月	2年10ヶ月	2年10ヶ月	6ヶ月	10ヶ月	2ヶ月	10ヶ月
日本研修歴	短期日本滞在歴あり		1985年生産性本部			1985年生産性本部		
主たる専攻分野	情報システム	情報システム	情報システム	情報システム	情報システム	情報システム	情報システム	情報システム

評価基準

I）講義等および調査活動に関する評価 A：優　B：良　C：可　D：劣	
II）機材運用に関する評価 A：機材の使用法を完全に修得し，発展的な使用が可能 B：データを出すことができ，かつデータの応用的な解釈が可能 C：データを出すことができ，基本的な読み取りが可能 D：単独で操作ができ，データを出すことができる E：機器・機材の操作・使用が単独である程度可能 F：操作ならびに実験に際し，常時指導者を要する G：目的試料の準備がある程度可能な段階 H：試料準備ならびに操作・実験が未だ不可能 I：使用経験が無い	a：単独で経常の維持ならびに保守管理が可能 b：機器・機材の故障診断が可能 c：機器・機材の運用指導が可能

カウンターパート氏名　史　勝　之

主たる専攻分野	情報システム
人物評価 A	25人のC／Pの中でもトップクラスと見られている。共産党員。 人物も良く，才能，ネバリ共に抜群。 日本語は通訳ができる程逢者。日本には短期滞在の経験（通訳）があるのみ。

主要指導項目	昭和61年												昭和62年		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
システム概況						←→	←→								
システム応用例								←→	←→	←→					
ベーシック／コボル 補導										←→	←→				
システム製作実習指導（サブリーダー）										←→	←→	←→	←→		

資－19

カウンターパート氏名　胡　全　林

主たる専攻分野	情報システム
人物評価 B	才能は稍不足しているが，努力の男。共産党員。 人物温厚で人望がある。 日本語は聞き取りは良いが，表現には苦労する。

主要指導項目	昭和61年												昭和62年		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
フローチャート講義								↔	↔						
システム製作実習指導 （リーダー）										↔	↔	↔			

資－20

カウンターパート氏名　王 徳 然

主たる専攻分野	情報システム
人物評価 A	素質，努力共に抜群。仕事が確実で又応用力もある。 人物温厚で人望がある。 日本語，聞きとり，読み取りは大変に良いが会話は不得手。（1985年日本留学日本生産性本部）

主要指導項目	昭和61年												昭和62年		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
システム設計講義						←―	―→								
システム設計実習 } 指導 システム製作実習 } （サブリーダー）										←―	――	―→			

資－21

カウンターパート氏名　洪 秀 華

主たる専攻分野	情報システム
人物評価 B	素質は良いが，努力，ネバリが稍々不足 人物は，稍々刺がある。 日本語は聞きとり案外良いが，会話には苦労する。日本専家は主として中国語で指導。

主要指導項目	昭和61年												昭和62年		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
BASICプログラミング 講義及補導										←→	←→				

資－22

カウンターパート氏名　　展　毓　深

主たる専攻分野	情報システム
人物評価 A	素質があり，仕事が確実。対外折衝能力も高い。 人物は地味ではあるが温厚。 日本語は全くできない。日本専家は中国語で指導。（日本語ができないので日本留学の機会がなく残念）

主要指導項目	昭和61年												昭和62年		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
BASICプログラミング										←─	─→				
フローチャート								←─	──	─→					
プログラム論理 講義準備						←─	─→								

資－23

カウンターパート氏名　　李　玉　坤

主たる専攻分野	情報システム
人物評価 A	素質は高い。仕事が確実。 性格が軟かく，頼り甲斐がある。 日本語は上手。少々不完全ではあるが通訳ができる。（1985年日本留学，日本生産性本部）

主要指導項目	昭和61年												昭和62年		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
情報システム						←→	←→								
BASICプログラミング補導										←→	←→				

資－24

カウンターパート氏名　　王　芝　梅

主たる専攻分野	情報システム
不明 人物評価 C	研究者タイプ。素質が高い。 人物は円満で感じが良い。共産党員。前職は共産党の書記である。 日本語は全くできない。日本専家は中国語で指導、

主要指導項目	昭和61年												昭和62年		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
計算機ハードウェアー講議準備						←	→								

資－25

カウンターパート氏名　　徐 覚 原

主たる専攻分野	情報システム
人物評価 A	数理的・プログラム方面の素質は８人の中では最も高い。 要領も良く，明朗で好人物。 日本語は全く出来ず，英語が少々できる程度。（日本専家は中国語で指導）（日本語の能力がないので留学の機会がなく，残念）

主要指導項目	昭和61年												昭和62年		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
情報システム						←→	←→								
BASICプログラミング COBOL 〃 }補導										←→	←→				
データベースⅡ，Ⅲ講議								←→	←→						

資一26

資料2

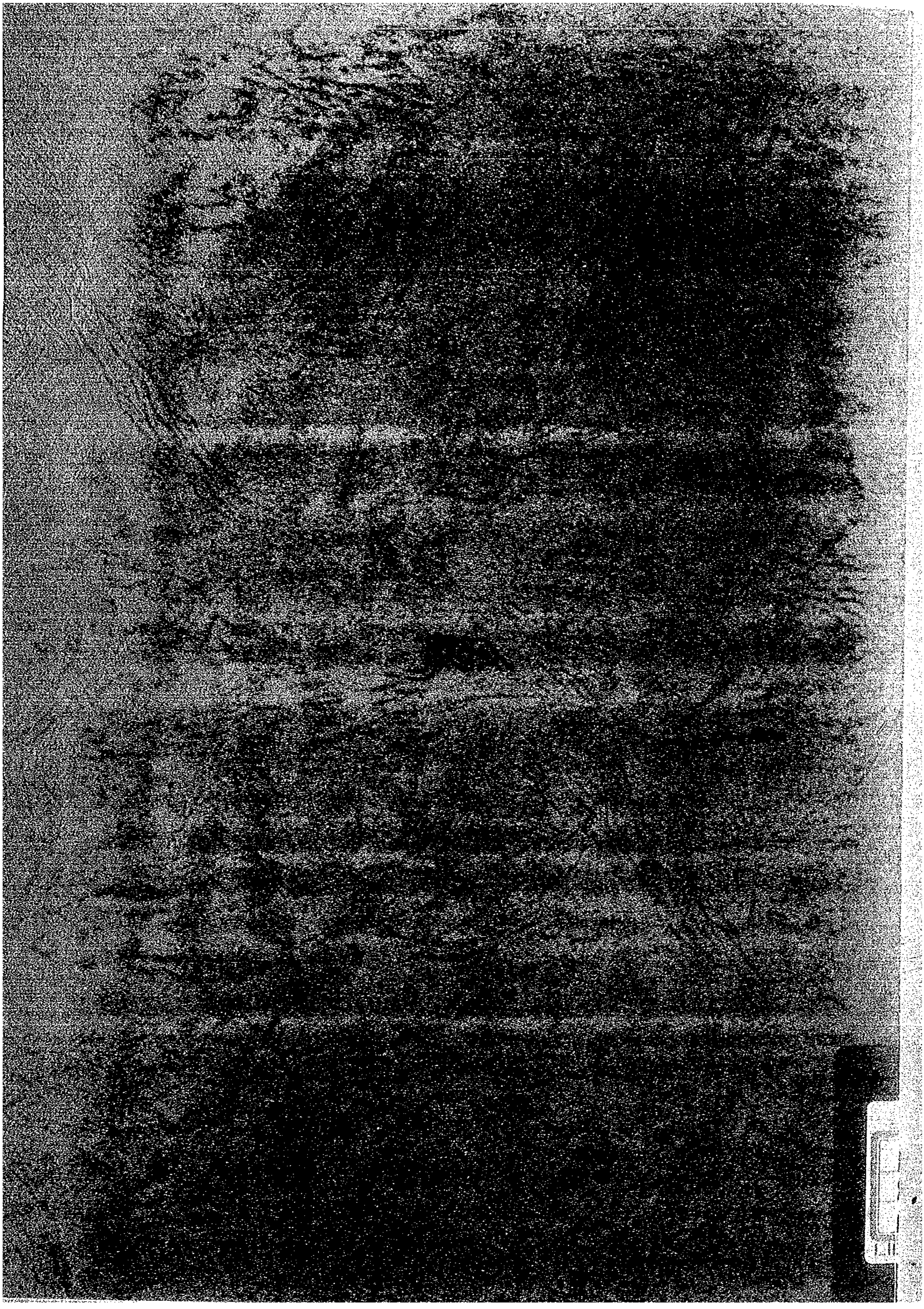
供与機材活用状況及び機能維持状況一覧表 (1)

分類	機材名	供与年度	数量	機材の活用状況 A	B	C	D	C又はDの場合その原因	機材の機能維持状況 a 正常	b 一部故障	c 故障	b又はcの場合の対応 修理可	修理不可	備考
	OHP	58	1		○				○					
	パソコン NEC・PC8801	58	2	○					○					
	VTRセット, TV2 VTR2, カメラ1	58	1	○					○					
	ワープロCannon CW−45	58	1	○					○					
	複写機Cannon NP−401RE	58	1	○						○				25万枚以上使用しており耐用年数を越えている。
	マイクロバス	58	1	○					○					
	ステーションワゴン	58	1	○					○					
	乗用車	59	1	○					○					58年度繰越分
	ステーションワゴン	59	1	○					○					
	複写機Cannon NP−400	59	1	○						○		○		
	タイプライター	59	1		○				○					
	パソコン NEC・PC8801	59	6	○					○					
	16mm映写機	59	1		○				○					
	8mm映写機	59	1		○				○					
	VTRセット	59	1		○				○					
	カメラ	59	1	○					○					
	写真現像引伸機	59	1		○				○					

A：よく活用されている。　B：活用されている。　C：あまり活用されていない。　D：まったく活用されていない。

供与機材活用状況及び機能維持状況一覧表 (2)

分類	機材名	供与年度	数量	機材の活用状況 A	B	C	D	C又はDの場合その原因	機材の機能維持状況 a 正常	b 一部故障	c 故障	b又はcの場合の対応 修理可	修理不可	備考
	教材製作システム	60	1		○				○					
	300人用音響システム	60	1			○		現在講堂を修理中，修理後使用される。	○					
	同時通訳システム	60	1			○		現時点では，国際会議等は殆んど開催されていない。又講堂修理の為。	○					
	LLシステム	60	1	○					○					
	全館放送システム	60	1		○				○					
	パソコンIBM5550	60	5	○					○					
	パソコン NEC・PC9800	60	3	○					○					
	オフセット印刷機	60	1		○				○					
	製本機	60	1		○				○					
	OHP	60	2	○					○					
	パソコン IBM5555−B01	60	10	○					○					

A：よく活用されている。　B：活用されている。　C：あまり活用されていない。　D：まったく活用されていない。

資−28