

中華人民共和国  
企業管理研修センター技術協力事業  
計画打合せ調査団報告書

昭和59年12月

国際協力事業団



中華人民共和国  
企業管理研修センター技術協力事業  
計画打合せ調査団報告書

JICA LIBRARY



1016509E03

昭和59年12月

国際協力事業団

国際協力事業団	
受入 月日 '85.10.14	105
	28.1
登録No. 12030	MIT

## は し が き

中国は国家的目標として後進性からの脱皮を掲げ「4つの近代化」政策の実施を推進し、特に工業分野に於いては、生産性の向上による生産拡大をめざしている。

かかる背景で、中国政府は日本政府に対し企業管理分野に於けるプロジェクト方式技術協力を要請してきた。

この要請を受けて、当事業団は事前調査団（昭和57年2月）及び実施協議調査団（昭和58年10月）を派遣し、討議議事録（R/D）及び暫定技術協力計画（TIP）を昭和58年10月に日中両国にて合意署名した。このR/D及びTIPに基づき、昭和59年1月に長期専門家4名の派遣をもって協力を開始し、現在に至っている。

本件調査団は、これまでの協力実績の評価及び昭和59年度の協力計画について日中で協議し、これを年次計画としてとりまとめた。

本報告書は、調査結果等を取りまとめたものであり、今後のプロジェクトの推進の指針となることを願うものである。

最後に本件調査団の派遣にあたって、多大の協力を賜わった関係各位に深く感謝するものである。

国際協力事業団

鉦工業開発協力部長

北 村 俊 男





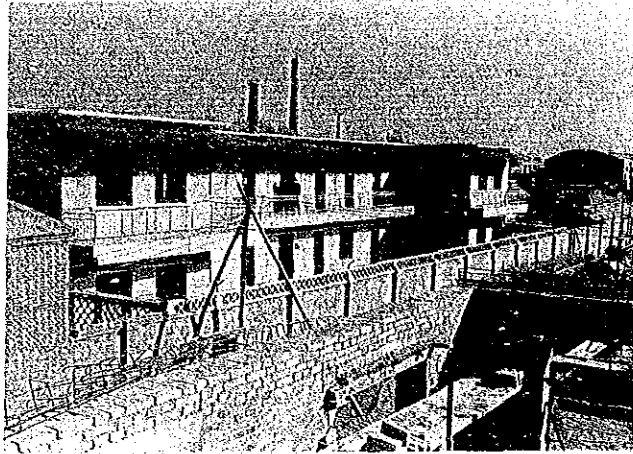
調査団、専門家及び在北京 J I C A 事務所長



天津副市長との懇談







仮校舎及び  
新センター（建設中）

カウンターパートと  
調査団との懇談



カウンターパート  
との懇談



## 目 次

### は し が き

I 調査団の目的・団員構成及び調査日程	1
1. 調査の目的	1
2. 団員構成	1
3. 調査日程	1
4. 調査及び討議結果	2
1) プロジェクトの推抄状況及び協力実績に対する評価	2
2) 中国側実施体制	2
3) 研修センター建屋の建設推抄状況	4
4) 59年度協力計画及び技術移転計画	4
5) その他	7
II プロジェクトの実施に至るまでの経緯及びこれまでの協力実績	8
1. 経緯	8
2. 協力実績	10
3. 研修員の受入れ	11
4. 機材の供与	12
(参考資料)	
1. 面会者リスト	15
2. 天津企業管理協会幹部名簿	16
3. Annual Work Plan	17
英文, 日本文, 中国文	
4. 合同委員会議事録	26
第1回 1984年 2月15日	
第2回 1984年 7月 6日	
第3回 1984年11月16日	
5. 変貌する中国経済と企業経営	37
6. パイロット診断実施概要説明書	43
7. 新聞報道	48
8. 経営管理分野での, 中国に対する日本側の協力	51



## I 調査団の目的・団員構成及び日程

### 1. 調査の目的

下記項目につき、中国側及び専門家チームと協議し、その結果を年度技術協力計画としてとりまとめ署名する。

- 1) これまでのプロジェクトの推移状況の把握
- 2) 58年度協力実績の評価
- 3) 中国側実施体制(Local cost, Counterpart, 便宜供与等)の評価
- 4) 研修センター建屋の推移状況及び今後の見通し
- 5) 59年度協力計画(専門家, 研修員, 機材)及び技術移転計画

### 2. 調査団の構成

団 長	久留 義雄	総 括	国際協力事業団理事
団 員	宮内 孝一	経 営 管 理	通商産業省通商政策局経済協力部技術協力課
"	山口 泰司	生 産 管 理	(財)日本生産性本部経営指導部
"	岩見富士夫	情 報 シ ス テ ム	新日本製鉄(株)人事部派遣人事室
"	末森 満	業 務 調 整	国際協力事業団鉦工業開発協力部鉦工業開発 技術課

### 3. 調査日程

昭和59年7月2日から同月11日までの10日間で調査内容はつぎのとおり。

日順	月日	曜日	宿泊地	調 査 内 容
1	7.2	月	北 京	移 動
2	3	火	"	JICA事務所及び日本大使館表敬, 打合せ
3	4	水	"	中国企業管理協会表敬・打合せ
4	5	木	天 津	移 動
5	6	金	"	(AM) (PM) カウンターパートと意見交換 天津企業管理協会表敬・打合せ 合同委員会開催 (第2回)
6	7	土	北 京	移 動
7	8	日	"	資料整理
8	9	月	"	(AM) (PM) 年次計画(AWP)に署名 JICA事務所へ報告
9	10	火	上 海	移 動 上海企業管理協会と
10	11	水		帰 国

#### 4. 調査及び協議結果

中国側とこれまでの協力実績に対する評価及び今後の技術協力計画につき協議し、それらの結果を踏まえ、59年度技術協力計画(別添②)に署名した。調査、討議結果は下記の通り。

##### 1) プロジェクトの進捗状況及び協力実績に対する評価

プロジェクトは当初計画通り進捗し、全般的に特に問題はない。プロジェクトに対する協力は、59年1月下旬からの長期専門家派遣にて開始され、半年程度の進行であるが、長期及び短期専門家に対する中国側の評価はかなり高い。長期専門家は現在1年の派遣期間となっているが、少なくとも2年間滞在し継続して指導して欲しい旨、中国側は強く要望している。

##### 2) 中国側実施体制

###### <カウンターパート>

カウンターパートの配置は当初計画通りに実施された。現在天津にて研修中の25名、日本にて研修中の3名及び59年度来日予定の4名の計32名が天津センターの研修スタッフ(教員)として養成される。

###### <仮研修施設>

現在使用中の時計工場の仮研修施設を改善するため、同工場敷地内に仮研修施設(2階建て528㎡)が建設中で、59年8月末までに建設完了し、9月上旬より使用開始する予定である。

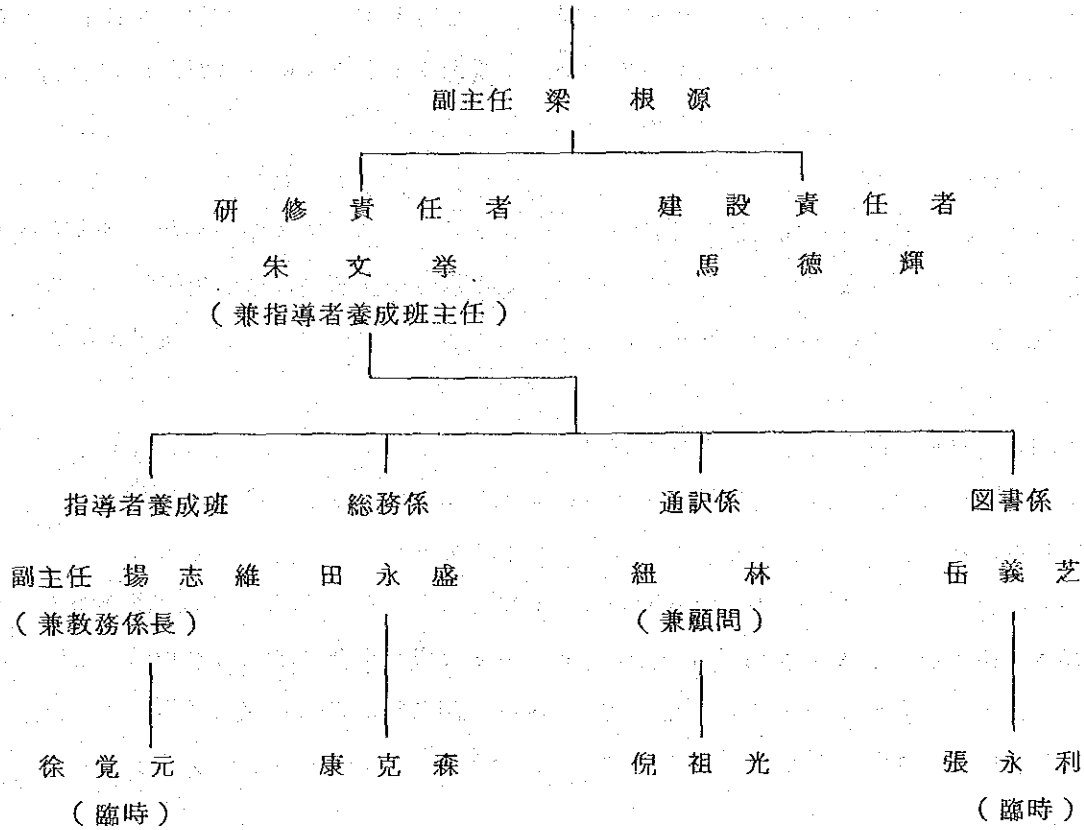
###### <専門家用宿舎>

中国側の手配により南开大学ゲストハウス(2DK 4ケ、3DK 2ケ)を住居とし、設備、環境とも良好である。今夏クーラー設備も取り付けられる予定で、専門家もほぼ満足している様である。

###### <センター組織>

センターの実質的運営は、梁根源センター副主任を中心に運営されている。

中国企業管理研修センター  
 (天津企業管理培訓中心)



中国人教員 (25)名				
生産管理	: 宋国防	顔延彪	李纏武	高山権宏
品質管理	: 鄭廷瑤	鞏世安	陳津生	徐徳義 張玉鳳
財務管理	: 李連春	鄭述貴	王洪生	張成栄 李伯仁 (班長)
マーケティング	: 高蘭英	沙統敏	楊大偉	陳少偉 郭孝雄
情報システム	: 史勝之	胡全林	洪秀華	許新農 王徳然

### <機材の引取り>

機材の引取りには最大限の努力を払ってきたが、天津港の能力が小さく荷の陸上げに時間を要する、倉庫管理が良くない、通関手続きに時間がかかる等の理由で、これまで引き取りに時間がかかり遅延した。中国側は今後とも早期引き取りに努力していく旨述べた。

### <工場調査>

研修教材の開発は各地及び各分野の工場の現状の調査結果を踏まえ、中国の実情を考慮して開発されるべきであり、そのための調査が幅広くできる様に中国側に申し入れた。これに対し中国側は、視察、調査計画を策定し、1.5ヶ月前に中国側に提出すれば、その許可取付け、準備に最大限努力する旨、回答した。

### <中国企業管理協会等の出版物資料の提供>

種々の出版物及び資料を専門家チームに今後提供する。

### 3) 研修センター建屋の建設進捗状況及び今後の見通し

研修センター建屋の土台工事は59年6月末に完了し、建屋の建設に取りかかっているものの、鉄骨資材の入手等に問題があり、当初計画より遅れ気味である。中国側としてはR/D時に約束した1985年末には完成させるべく引き続き努力していく旨約束した。

### <建屋の概要>

建築面積	10,533 m <sup>2</sup>
学生宿舎及び食堂	(6階建て 6,333 m <sup>2</sup> )
研修教室	(3階建て 2,495 m <sup>2</sup> )
大講堂	( 1,028 m <sup>2</sup> )
ボイラー棟	( 423 m <sup>2</sup> )
変電室	

※ 学生宿舎には専門家用宿舎を6階に設ける予定であるが、これは台所なしで短期専門家用となる。長期専門家はこれまで通り南开大学を使用する。

### 4) 59年度協力計画及び技術移転計画

#### <専門家>

長期6名、短期6名を継続又は新規に派遣する。短期専門家による経営管理基礎講座は59年9月末までに終了する予定。特に9月の企業診断実習は2班に分けて1工場にて実施する計画で合宿する必要はないだろう。

又、短期専門家による診断実習は長期専門家の協力が必要となり、この点関係者の間では合意した。



長期専門家は前半（～9/末）までは工場視察・調査及び教材の開発を行い、後半（10/上～60' 3/末）にカウンターパート25名を4班に分け専門講座を開設、指導する。

#### <研修員>

59年度4名を受け入れることとし、中国側に於いて4名の人選はすでに完了しており、8月末までにはA2-3を提出する見込み。すでに人選の終わっている4名は現在天津にて研修中の25名の中からではなく、外枠となっている。中国側は25名は専門家による研修をこれまで通り継続させることが望ましく、来年度以降は25名の中から研修員を選ぶこととする旨約束した。但し上記4名も日本での研修終了後は天津センターの研修スタッフとなる。

研修先、内容としては日本生産性本部の経営コンサルタント養成講座（4月～3月までの1年間コース）を希望しており、受け入れ時期は59年9月末で2週間の日本語研修の後上記講座に入りたい旨要望した。

#### <機材供与>

59年度分については、中国側と専門家チームで協議し、供与希望リストを作成し、日本側に8月末までに提出する見込み。

なお、リストはすでに提出したA4に基づき作成され、事務機器及び視聴覚機器が中心となる。

※ 60年度に供与を予定している主要機材（LL用機器、視聴覚教室用機器他）はセンター建屋の設計と密接に関連するので、早目に仕様書を決め中国側に提示する必要がある。



## 5) その他

本件プロジェクトに対する中国側の熱意は大きく、現在各国の協力による8つのセンターのうち、天津センターの進捗が最も早い。

### <企業管理分野に対する諸外国の協力>

#### ① 大連センター(USA スタンフォード大協力)

レーガン大統領訪中時、第2フェーズとして5年延長し、現行の協力期間は1980年-1989年となっている。常時専門家が20名程度滞在であるが、半年毎に交替している。

#### ② 無錫センター(スウェーデン協力)

附属施設に対する資金協力及び専門家派遣

#### ③ 上海センター(西独協力)

工場長クラスの研修で今年4年目に入った。今年度13名の研修生を西独に2年間派遣する。

#### ④ 成都センター(カナダ協力)

天津センターと同様、講師養成を1984年6月より開始

#### ⑤ 北京センター(EC協力)

センターは中国側にて建設、経済委員会のスタッフ養成で今年下半期には修士レベルのコースを実施する。

#### ⑥ 武漢センター(フランス協力)

センターは管理学院の拡張で1984年に工事完了。

#### ⑦ 広州センター(中国側にて実施)

以上のセンターは対外的には中国企業管理協会が窓口であるが、各地方企業管理協会が原則的に関与している。

各国の協力形態は大同小異であるとの中国側の説明があった。

## Ⅱ プロジェクトの実施に至るまでの経緯及びこれまでの協力実績

### 1. 経 緯

当該プロジェクトは、昭和55年4月に訪中した佐々木元通産大臣が康世恩中国副首相兼国家経済委員会主任と行った会談の席上において、中国の経営管理、品質管理の向上を主目的とする日中技術協力センター設立に関する話し合いが持たれたことに端を発している。

この会談を受けて、中国政府は『企業及び科学技術管理センター』設立の構想をたて、これに対する技術協力を昭和56年8月1日付公電にて日本政府へ要請した。その後当該プロジェクトは、『企業管理養成センター』との名称が付され、これの設立計画の具体化に関する協力のための事前調査団の派遣を昭和56年11月3日付公電にて要請して来ている。

なお、この時点で、同センターは北京市に設立される予定であったが、土地の接収に当たって問題が多いため、場所を天津市に変更した旨を表明している。

以上の経緯を経て昭和57年1月5日に、国家科学技術委員会からの口上書を受けるに至り昭和57年2月25日、久留義雄国際協力事業団理事を団長とする5名の調査団により13日間の事前調査を行ない、この結果、中国側の準備は未だ充分であるとは言いがたいが、当該プロジェクトに関する中国側の関心は極めて高く、これは中央の意見だけではなく、上海などの地方の企業管理協会などからの評価も極めて高いことが判明した。しかしながら、当面特に重点を置かなければならない企業管理の項目や、このために必要な人材養成のため訓練方法及びそれに要する機材などについては未だ不明確な点があることも判明した。日本側は、これらの解明には、長期調査員を派遣し、現状の分析を行なう必要がある旨を、この席上にて申し入れを行ない、中国側は、これを強く要望するに至った。

このような事前調査における指摘を受けて同年11月1日より30日間に亘り、4名の長期調査員が派遣され、中国に於ける企業管理の必要性と、これらの教育を行なうための受入れ態勢を中心とする調査が行なわれた。

この調査の結果、現在中国側では、国家経済委員会及び企業管理協会によって生産の増強と企業の管理水準の向上が着実に企画されており、企業管理のための研修センターの建設については、既に予算及び主要資材の手配を完了し、1985年末に竣工させる旨を明らかにした。

また、この長期調査期間中に実施した工場調査の結果では、妥当な教育カリキュラムを編成することによって、我国の企業管理の諸手法は、現在の中国の企業の発展に対して充分の効力を発揮できるものであるとの予察を得るに至った。

以上の経緯をふまえて、日本側は技術協力マスタープランを策定し、今回このマスタープラン及びその後の進展について協議を行った結果、中国側は当該プロジェクトを更に高度化

するために、予算を約50パーセント増の600万元とし、センター建設の竣工は前述のごとく1985年末とすることを約束するとともに、カウンターパート及び管理職員を配置することを表明したこと、等を踏まえて、両国間で、10月11日、本プロジェクトのマスターを含む討議議事を締結した。

(当日調印された議事録は、日本語、中国語及び英語で記述した討議議事録、同覚え書、計画書の3種類である)。

このR/D締結後、昭和59年1月20日より長期専門家4名の派遣をもって協力が具体化され、現在に至っている。

会計年度	月 日	内 容
55	4月 5月28日	佐々木通産大臣と康世恩中国副首相との会談で「日中技術協力センター」設立に関し意見交換 「日中科学技術協力協定」署名
56	8月 11月 1月5日 2月25日～3月9日	「企業及び科学技術管理センター」設立に対する技術協力を要請 事前調査団の派遣要請 本プロジェクトの正式要請(1月5日付公信第3号) 事前調査実施(5名×13日間)
57	11月1日～11月30日	長期調査員調査実施(4名×1ヶ月)
58	10月6日～10月16日 10月11日 1月20日～ 2月8日～ 2月14日 2月15日 2月29日～ 3月31日～5月6日	実施協議調査実施(7名×10日間) 「合意議事録(R/D)及び技術協力計画(TIP)」に署名 長期専門家(4名×1年間)派遣 長期専門家(1名×1年間)派遣 センター始業式 第1回合同委員会開催 長期専門家(1名×1年間)派遣 短期専門家(経営管理 1名×1ヶ月)派遣
59	5月1日～6月5日 6月1日～7月6日 7月1日～8月6日 7月2日～7月11日 7月6日 8月1日～9月6日 9月1日～9月30日 10月10日～ 6.13月末まで 11月16日	短期専門家(生産管理 1名×1ヶ月)派遣 短期専門家(マーケティング及び人事労務管理 1名×1ヶ月)派遣 短期専門家(財務管理 1名×1ヶ月)派遣 計画打合せ調査団(5名×10日間)派遣 第2回合同委員会開催 短期専門家(情報システム 1名×1ヶ月)派遣 短期専門家(企業診断実習 2名×1ヶ月)派遣 研修生(4名×15ヶ月)受入れ 第3回合同委員会開催

## 2. 協力実績

### 1) 調査団派遣

#### (1) 事前調査団(57年2月25日～同年3月9日)

団長	総括	久留義雄	国際協力事業団理事
団員	技術協力計画	三島泰正	外務省アジア局中国課課長補佐
団員	経営管理	志村明	通産省通商政策局経済協力部技術協力課課長補佐
団員	品質管理	木村俊郎	三井金属鉱業(株)工務部副部長
団員	業務調整	熊谷晃	国際協力事業団鉱工業開発協力部鉱工業開発技術課課長代理

#### (2) 長期調査員調査(57年11月1日～同年11月30日)

	氏名	所 属
団長	内藤隆三	前名古屋工業試験所長
団員	加藤賢三	日本生産性本部経営指導部総括課長
"	木村俊郎	国際協力事業団鉱工業開発協力部特別嘱託
"	梅沢賢浩	国際協力事業団鉱工業開発協力部開発技術課長代理

#### (3) 実施協議調査団(58年10月6日～同年10月16日)

	氏名	担 当	所 属
団長	久留義雄	総 括	国際協力事業団理事
団員	大野栄一	協力計画	通商産業省通商政策局経済協力課課長補佐
"	井上進	技術協力計画	外務省経済協力局技術協力第二課
"	梅沢賢浩	業務調整	国際協力事業団鉱工業開発協力部 開発技術課課長代理
"	内田弘美	経営管理	新日本製鉄(株)人事部派遣人事掛長
"	加藤賢三	研修計画	日本生産性本部経営指導部総括担当長
"	木村俊郎	生産管理	国際協力事業団鉱工業開発協力部特別嘱託

## 2) 専門家の派遣

### (1) 長期専門家の派遣

チーフアドバイザー (総括)	内藤 隆三 (59. 2. 8~60. 2. 7)	元名古屋工業試験所長
生産管理	木村 俊郎 (59. 2. 29~60. 2. 28)	JICA 特別嘱託
品質管理	江藤 澄男 (59. 1. 20~60. 1. 19)	新日本製鉄(株)
財務管理	中地 中 (59. 1. 20~60. 1. 19)	(財)日本生産性本部
マーケティング	小倉 光雄 (59. 1. 20~60. 1. 19)	(財)人生開発センター
情報システム	岡野 寿夫 (59. 1. 20~60. 1. 19)	新日本製鉄(株)

### (2) 短期専門家の派遣

経営管理	白鳥 靖 (59. 3. 31~5. 6)
生産管理	古尾 浩 (59. 5. 1~6. 5)
マーケティング 人事労務 管理	岩崎 秀一 (59. 6. 1~7. 6)
財務管理	森田 栄一 (59. 7. 1~8. 6)
情報システム	長井 和男 (59. 8. 1~9. 6)
企業診断実習	永野 直 (59. 9. 1~9. 30)
企業診断実習	河口 千代勝 (59. 9. 1~9. 30)

## 3. 研修員受入れ

58年度(3名)

劉 純 礼

孫 揮 一

楊 達 民

研修先：(財)日本生産性本部

59年度(4名)

#### 4. 機材の供与

1) 58年度供与した主要機材は下記の通りである。(CIF 4500万円)

(1) 車 輛      マイクロバス(1台)    ワゴン車(2台)    バンタイプ(1台)

(2) 事務機器    複写機(2台)                      16mmプロジェクター (1台)

ワードプロセッサ(1台)    8mmプロジェクター (1台)

タイプライター (1台)    8mm撮影機 (1台)

事務用品(黒板他)(1台)    カメラ (2台)

OHP (1台)    スライドフィルム作成機(1台)

VTRセット (2セット)

(3) 実習用機器    パーソナルコンピューターセット (8台)

書籍類



参 考 资 料



## 面 会 者 リ ス ト

1. 在中国日本大使館  
参事官 徳 重 辰之介  
書記官 染 川 弘 文
2. 在北京JICA事務所  
所 長 八 島 継 男  
所 員 柳 沢 香 枝
3. 中国企業管理協会  
副会長 張 彦 宇  
副秘書長 李 延 武  
          俞 紹 成  
培訓部副部長 梁 宝 俊  
培訓部部員 胡 叔 英  
培訓部部員 袁 英 華
4. 国家科学技術委員会  
国際科技合作局  
局 長 呂 景 雲  
アジア副処 長 張 宇 杰
5. 天津市人民政府  
副 市 長 刘 焜 坤 (兼天津市經濟委員会主任)  
外事協公室副主任 宋 淑
6. 天津企業管理協会  
副 長 玉 剛 (兼天津市經濟委員会副主任)  
" 李 树 夫  
副秘書長 金 又 德
7. 企業管理培訓中心  
副主任 梁 根 源 (兼天津企業管理協会理事)  
培訓部 朱 文 華 ( " " )

# 天津市企業管理協會幹部名簿

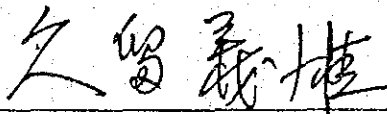
## 天津市企業管理協會

名譽會長	張	準	三
會長	楊	慧	結
副會長	李	中	垣
	玉		剛
	李	樹	夫
	周	脫	琴
	余	新	民
	陳	炳	富
秘書長	楊	庆	魁
副秘書長	金	義	德

ANNUAL WORK PLAN  
FROM APRIL 1984 TO MARCH 1985  
OF THE TECHNICAL COOPERATION ON  
THE ENTERPRISE MANAGEMENT CENTER PROJECT  
IN THE PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA

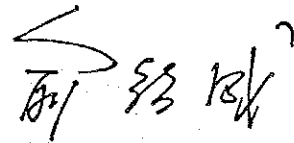
The Japanese side and the Chinese side have jointly formulated, with reference to I - 2 of the Attached Document of Record of Discussions signed on October 11, 1983, between the Japanese Implementation Survey Team and the China Enterprise Management Association for the Technical Cooperation on the Enterprise Management Center Project in the People's Republic of China, the Annual Work Plan from April 1984 to March 1985 as annexed hereto.

Beijing, July 9, 1984



MR. YOSHIO HISATOME

Leader  
Japanese Consultation Survey Team  
Japan International Cooperation Agency  
Japan



MR. YU SHAO-CHENG

Deputy Secretary General,  
China Enterprise Management  
Association,  
The People's Republic of China

Items	Fiscal Year	1984											
		4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
<u>Japanese Side</u>													
I. Dispatch of Japanese Experts													
A. Long-term Experts													
1. Chief Advisor													
2. Production management													
3. Quality control													
4. Financial management													
5. Marketing													
6. Information system													
B. Short-term Experts													
1. Enterprise Management		1E 1M →											
2. Production Management		← 1E 1M											
3. Marketing & Labour Management		← 1E 1M											
4. Financial Management		← 1E 1M											
5. Management Information System		← 1E 1M											
6. Enterprise Management Diagnosis and Consultation		← 2E 1M											
II. Training of Chinese Counterpart Personnel in Japan		3F →											
	( 4 persons)	← 4F											
III. Provision of Equipment													
<u>Chinese Side</u>													
I. Construction of Center Building													
II. Training Facilities before the Completion of Center Building													

Items	Fiscal Year		1984									
	4	5 6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	
III. Other Facilities for Japanese Chief Advisor and other Experts												
IV. Preparation for Training of Counterpart Personnel in Japan (A-2, A-3 Forms)												
V. Provision of Necessary Number of Counterparts												
1. Production management												
2. Quality control												
3. Financial management												
4. Marketing												
5. Information system												
6. Others (Administrative personnel)												

NOTE: This schedule is subject to change within the Scope of the "Record of Discussions", if necessity arises during the course of the implementation of the Project.

E: Expert  
F: Fellowship  
M: Month

企業管理センタープロジェクトのための技術協力に  
関する / 1984年4月から / 1985年3月までの年  
度計画

日本側と中国側は / 1984年4月から / 1985年3月までの  
当該プロジェクトの年度計画を共同で作成した。

この年度計画は、日本側実施協議チームと中国企業管理協会  
との間で / 1983年 / 10月 / 11日に合意署名された当該プロジ  
ェクトの討議議事録の付属文書中の I - 2 に基づくものである。

1984年7月9日

---

久 留 義 雄  
計画打合せチーム団長  
国際協力事業団  
日 本 国

---

俞 紹 成  
副 秘 書 長  
中国企業管理協会  
中 華 人 民 共 和 国



年度計画案 (1984会計年度)

項目	会計年度	1984											
	月	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
日本側													
I 日本人専門家派遣													
A 長期専門家													
1. チーフアドバイザー													
2. 生産管理													
3. 品質管理													
4. 財務管理													
5. マーケティング													
6. 情報システム													
B 短期専門家													
1. 経営管理一般		1E 1M											
2. 生産管理			1E 1M										
3. マーケティング及び人事労務管理				1E 1M									
4. 財務管理					1E 1M								
5. 経営情報システム						1E 1M							
6. 総合企業診断実習							2E 1M						
II 中国人カウンターパートの受け入れ							3F						
										4F			
(4名)													
III 機材供与													

項目	年度	1984											
	月	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
中国側													
I 研修センター建屋の建設													
II 研修センター完成前の研修施設													
III チーフアドバイザー及び日本人 専門家の事務施設及び生活施設													
IV カウンターパートの日本に於ける 研修に必要な準備 (A-2 A-3フォームの提出)													
V 中国人カウンターパート													
1. 生産・品質管理													
2. 財務管理													
3. マーケティング													
4. 情報システム													
5. その他 (管理要員)													

(注) 本計画は当該プロジェクトの実施の過程で必要が生じた場合討議議事録の枠内で変更される。

E : 専門家  
F : 研修員  
M : 月

企业管理培训中心技术合作项目  
一九八四年四月至一九八五年三月年度计划

根据一九八三年十月十一日中国企业管理协会和日本协议实施团就企业管理培训中心技术合作项目签订的会谈纪要附件中的第一条第2款，中日双方共同编制了该项目的一九八四年四月至一九八五年三月的年度计划。

一九八四年七月九日

---

俞 紹 成  
中华人民共和国  
中国企业管理协会  
副秘书长

---

久留 義 石 佳  
日本国  
国际协力事业团  
计划协商团团长

年度计划草案 (一九八四财政年度)

(2)

项目	财政年度											
	月											
	1984											
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
日本方面												
一、日本专家派遣												
A. 长期专家												
1. 首席顾问												
2. 生产管理												
3. 质量管理												
4. 财务管理												
5. 市场营销												
6. 信息系统												
B. 短期专家												
1. 经营管理概论	1E 1M											
2. 生产管理		1E 1M										
3. 市场营销和人事劳务管理			1E 1M									
4. 财务管理				1E 1M								
5. 管理信息系统					1E 1M							
6. 综合企业诊断实习						2E 1M						
二、接受中国对等人员			3F									
								4F				
三、提供器件												

(3)

项目	财政年度		1984										1985		
	月		4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	
中国方面															
一 培训中心建筑工程															
二 培训中心建成前的培训设备															
三 首席顾问和日本专家的办公设施和生活设施															
四 中国对等人员到日本研修前必要的准备 (A-2、A-3表)															
五 中国对等人员															
1. 生产管理															
2. 质量管理															
3. 财务管理															
4. 市场营销															
5. 信息系统															
6. 其他 (行政管理人員)															

注：在本项目实施过程中必要时，可在会议纪要范围内改变本计划。

E: 专家; F: 研修生; M: 月

## 第 1 回 合同委員会議事録

日 時	1984年2月15日(水) 9.00~12.00		
場 所	教場会議室		
中国側委員	俞 紹 成	中国企業管理協会副秘書長	
	梁 宝 倫	" 培訓部副部長	
	梁 根 源	天津企業管理培訓中心副主任	
	朱 文 拳	" 培訓部員責人	
	揚 志 維	" 培訓部千部	
日本側委員	内 藤 隆 三	専門家団長	
	八 島 継 男	国際協力事業団北京事務所長	
	小 倉 光 雄	専門家	
	江 藤 澄 男	"	
	中 地 中	"	
議 題 I	「研修中心建築状況について」		
議 題 II	「84年度教育計画及び実施上の課題について」		
議 題 III	「供与機材について」		
議 題 IV	「84年度予算について」		
議 題 V	「その他」		

### 〔内 容〕

#### 議題 I 「研修中心建築状況について」

- 1) 規 模 面 積 10,300 m<sup>2</sup>
- |    |      |                           |
|----|------|---------------------------|
| 内訳 | 庁 舎  | 6,000 m <sup>2</sup> (6階) |
|    | 教 室  | 2,000 m <sup>2</sup> (3階) |
|    | ホ ール | 1,000 m <sup>2</sup>      |
- その他食堂, 受付, ボイラー室など

2) 84年末まで外観工事を完了する

3) 耐震建築物である。

#### 議題 II 「84年度教育計画及び実施上の課題について」

##### (1) 教育について

1) 2月14日から3月末迄別添資料どおり, 長期専門家が講義を行う。

2) 4月から9月迄日本生産性本部の短期専門家による講義を行う。ただし人数と課目

の詳細は未定。

- 3) この間長期専門家の仕事は第一次教材開発の準備を行う。第一次教材とは長期専門家が10月以後使用する教材である。
- 4) この間、カウンターパート25名は短期専門家より基礎学習を受講し、教材開発についての参加は困難である。  
しかし、教材開発も重要な任務であり、短期専門家の講義を5日間受講、1日を教材開発に参加することも今後検討する。
- 5) 長期専門家が希望する主要都市企業への視察は原則として天津を中心に検討する。ただし、特定課題については別途協議する。
- 6) 10月以後の長期専門家による学習は、10月をカウンターパートの方々と教材整理にあて、その後各専門別に1月迄講義を行う。
- 7) 1985年以後は第2次教材開発に、カウンターパートと専門家が協力して行う。
- 8) カウンターパートの教育レベルの目標は、各人が担当する分野で大学卒の人々に対して教育する能力を身につけることをねらいとする。
- 9) 本講座の修了者に対する資格付与については中国側が考える。
- 10) 25名のカウンターパートの組別は原則として再調整は行なわない。
- 11) 講義は原則として日本語で行うが、専門家の要望に応じて通訳をうけて行う。
- 12) 専門家は短期コース、長期コースにおいて単位毎、又は週毎に講義の項目を用意する。
- 13) 試験は2月～3月の間は実施しない。それ以後は今後検討する。

(2) 教材について

- 1) 2月～3月の間はテキストは使用しない。
- 2) 短期コースは日本生産性本部作成のテキストを使用する(見本提出済)  
テキスト30冊、参考図書25冊、3月末に到着予定。
- 3) 長期コースの基本参考図書は5月～6月頃到着予定で、それを参考に第一次の教材開発を行う。
- 4) 使用するテキスト2部を中国企業管理協会へ贈呈を希望する。

(3) 研修生派遣計画について

- 1) 83年度は4名枠のうち3名が決定している。
- 2) 84年度は4名の予定である。

議題Ⅲ 「供与機材について」

- 1) 83年度予算として購入する主たる機材は次のものがあるか、到着日などは未定。
  - ① パソコン
  - ② ビデオ
  - ③ ワープロ
  - ④ 複写機
  - ⑤ O.H.P
  - ⑥ スライド
  - ⑦ 自動車(2台)

- 2) 84年度の供与機材について、中国側と日本人専門家との話し合いにより優先順位を決めて、順次購入していく。

議題Ⅳ 「84年度予算について」

- 1) 中国側は350万元を計上している。

内訳 300万元 建築関係  
50万元 クラス経費

- 2) 日本例は目下未決定である。

議題Ⅴ 「その他」

- 1) 合同委員会（中国側委員長俞氏、日本側委員長内藤氏）は、原則として年2回であるが、臨時に開催することが出来る。
- 2) 合同委員会の議事録は相互に交換する。
- 3) 研修中心運営上の責任者は梁根源氏である。
- 4) 研修中心の機構について（人員の配置などを含めて）専門家に連絡する。



## 第 2 回 合同委員会議事録

1. 日 時 1984年7月6日 15:00~17:30

2. 場 所 仮センター会議室

3. 出席者

中国側	委員長	俞 紹 成	中国企業管理協会副秘書長
		梁 宝 倫	” 培訓部副部長
		梁 根 源	天津企業管理培訓中心副主任
		朱 文 拳	” 培訓部長
		楊 志 維	” 培訓部幹部
		胡 叔 英	中国企業管理協会培訓部員(通訳)
		紐 林	天津企業管理培訓中心顧問( ” )
		[ 李 樹 夫	天津市企業管理協会副会長 ]
日本側	代表	内 藤 隆 三	専門家団長
		八 島 継 男	JICA北京事務所長
		末 森 満	調査団員(JICA鉱工業開発技術課)
		木 村 俊 郎	専門家
		岡 部 寿 夫	”

4. 討議内容

委員長：本日の討議は、今回の調査団との協議事項に影響されないことを前提として、中日協力の問題点について自由討論を行いたい。

1) 供与機材の引取り促進

日本：従来の経験では、日本を出港した荷物は最も早くても引取り返に約40日を必要とする。今後、業務の円滑な推進のため、どこに問題があるか伺いたい。

中国：荷物の引取りについて協会の責任で遅れたことはない。

遅れる主な原因は、

(1) 港湾施設不備による待船。

(2) 倉庫管理

などが挙げられる。

現在、協会宛荷物は早く引取れるより、港湾関係者と打合せ済みである。

2) センター建物の詳細設計図の検討

日本：北京における7月4日の日中協議で本件を話し合い、早急に平面図を提供することとなっているが、建物への据付機材との関係で、平面図のみでなく詳細設計図を

検討したい。

また、専門家の宿舍が含まれるようだが、部屋の配置などを知りたい。

中国：平面図というのは、詳細設計図も含んだ意味である。

本来、供与機材の仕様に適した設計が必要だが、その仕様がわからない。

日本：建物は中国側でつくられるものであるため、供与機材は建物の設計に合ったものを検討せざるを得ないが、それでもなお視聴覚設備、同時通訳設備など大型機材は、建物の設計に適合する範囲内で、できるだけ合理的なシステムで組立てることが好ましいと考えている。

中国：専門家の宿舍は短期間宿泊者用であり、研修員宿舍と同じ仕様となっており、炊事設備などはない。従って長期専門家は、ここに居住するようにはなっていない。

### 3) 協会発行の資料、出版物等の提供

日本：センター図書の実態による教育効果の向上、企業への情報提供等のために要望する。

中国：月刊誌“企業管理”，協会ニュース等があり、提供には問題はない。

日本：単行本の出版もあると思うが、それもお願いしたい。

### 4) 中国企業の視察、調査のための便宜供与

日本：第1回合同委員会でも討議したが、その後約半年の経験から、今後の教育上、或は教材開発に当って、益々中国企業の実態を知る必要を痛感している。

中国：天津市以外の地域については、かなり準備期間が必要なので、計画を1ヶ月前迄に中国企業管理協会に提出してほしい。

その他、原則的には第1回合同委員会で述べたとおりである。

### 5) 8企業管理センターの紹介

日本：天津センターで仕事をするものとして、他のセンターにも関心を持っている。差支えない範囲でそれらの概要を知りたい。

中国：大体以下のようなものである。

#### ① 大 連

米国の協力で中国側は国家科技委、国務院教育部、国家経済委が窓口となって、第1次5カ年を終了した。センターの建物は大連工学院の中に完成(5,000㎡)している。米国人専門家は6カ月で交代しながら、工場長クラス、高級研究班の研修を英語で行って来た。

現在、協力延長が決定され、第2次5カ年の1年目に入っているが、中国は国家経済委のみが担当し、大連企業管理研修センターとなった。

#### ② 天 津

8カ所のうち最も計画が進んでいる。

③ 北 京

中国独自で建設するものであるが、天津より遅く基礎工事もまだ始まっていない。現在 3,000 m<sup>2</sup>の建物を借りて経営管理修士に相当する研修班の授業を行っている。一部 EC 共同体の協力による。

④ 上 海

西独の協力により、国务院对外经济贸易部が行うものである。建設工事の具体的なことは、北京よりさらに遅れているが、工場長クラスの訓練班を仮校舎で実施して4年目に入っている。

8月4日より13名の研修生を西独に派遣して1.5年の研修を行わせ、帰国後は講師となる。

⑤ 無 錫

中国独自に建設を行っている。工事の進度は天津と北京の中間程度である。工場長クラスの近代経営管理研修班を実施中。

⑥ 武 漢

中国独自に建設を行っている。従来からある管理学院の建物の拡張工事を行い、今年中に完了の予定である。高級研修班を実施中。

⑦ 成 都

現在建物を建設中で、天津より完成は早い。国家経済委とカナダの合作で行い、今年6月より講師養成班(50名)を開始し、講義は英語で行っている。

⑧ 広 州

中国独自で建設するものだが、工事は最も遅い。訓練班は英語の研修を開始している。

以上8ヶ所のうち天津、北京、上海、無錫は大体規模が同じであるが、他の4カ所は従来 of 建物を拡張したものである。

各所の特徴は大同小異であって、研修期間に長、短があることと人数の違いがある程度である。

6) 研修生の日本派遣

日本：現在の研修生25名は、いずれも日本企業の実態を自分の目で見て勉強することを強く希望している。中国側の善処をお願いする。

7) 84年度供与機材リストの作成

日本：日中双方の協議により、早くリストをつくり度い。内容的にはセンター完成迄に必要な事務機器が主体になると考えられる。

中国：天津センターは8カ所のうち先頭に立っている。しかも、天津市は対外開放の面

で、上海について2番目である。従って、天津の経済発展に役立つものとして、  
少なくとも1990年迄の重点を置く考えである。ここ1～2年は近代化の速度はあ  
まり早くないが、その後は、テンポが早くなると思う。

協力期間は1988年迄であるが、その時になっても1985年と同じ水準ではいけ  
ないので、機材についても1988年以後の水準に合う様にしたい。

また設備の保管、保守の方法を確立してほしい。

### 第 3 回 合同委員会議事録

日 時 1984年11月16日(金曜日) 15:00~17:40

場 所 天津研修センター仮校舎会議室

出席者	中国側	俞 紹 成*	中国企業管理協会副秘書長
		梁 宝 倫	" " 培訓部副部長
		梁 根 源	天津企業管理培訓中心副主任
		朱 文 挙	" " 培訓部長
		紐 林	" " 顧問(通訳)
		(楊 志 維)	" " 培訓部干部
	日本側	内 藤 隆 三**	長期派遣専門家チーフアドバイザー
		木 村 俊 郎	長期派遣専門家
		岡 野 寿 夫	"
		江 藤 澄 男	"
		八 島 継 男	国際協力事業団北京事務所長

注) \* は合同委員会委員長

\*\* は日本側代表

委員長挨拶(中国企業管理協会副秘書長)

開会前に先づ次の事を申し上げたい。それは先日、国際協力事業団の有田総裁が来華し、その折に天津研修センターの進行状況について、お聞きになったが、進行状況などに対する当方の報告に対して、満足の意を表されたことを御報告申し上げます。つきましては、1986年に当研修センター開校の折には、総裁に御来華願えれば光栄に存じ、その旨を同事業団にお伝え願えれば幸甚に存ずる次第であります。では本日は下記の議題を中心にして議事を進めたい。

1. 開校以来現在まで約10ヶ月間の教学状況の報告
2. 建設工事の進行状況報告
3. 教学に関する計画と教材開発に関する件
4. 天津に於ける宿泊費の問題
5. 訪日視察団編成の模索

## 議 事

### 1. 研修センターの建設に関する報告(梁副主任)

現場は3部分に分割して建めて居り、工事は第1期工事と第2期工事に分けている。

#### 1) 第1期工事

建築総面積 …………… 10,535㎡これを下記の6ヶに分割施工

- ① 学生用宿舎, 食堂…………… 6,333㎡ 6階建・鉄筋コンクリートフレーム  
エレベーター 2基 6階は専門家の宿舎とし、  
7階に炊事場を設ける予定
- ② 教室棟 …………… 2,495㎡ 3階建, 鉄筋コンクリート4.5cm厚とし8級の地震に耐える対震建築である。
- ③ ホール …………… 1,028㎡ 4ヶ国語同時通訳設備を入れ, 天津市只一のホールとなる。
- ④ ボイラー室 …………… 423㎡ 炉3台, スチームボイラー2台を具え, 基礎は特に堅固な構造にしてある。
- ⑤ 変電室 …………… 236㎡ 給電は2系統としてある。
- ⑥ 受付け …………… 20㎡

以上は1983年7月に建築許可が下り、9月に設計を完成し、10月着工した。施工者は天津第6建設公司。

今年7月7日計画ミッション(久留団長)が米華の折に天津市は当建設工事を重要工事に指定した。8月4日には第6建設公司是經濟責任制の採用を諒承し、早期完成に対して6万元の賞金を契約した。これにより、工事の進行は急速度で上昇し、現在は1日当り約150人が稼働している。建築資材も豊富になり、宿舎棟と教室棟の外郭は本年11月に完成の見込みである。他の工事にも問題はないので、完成は計画より1ヶ月早くなり、1985年11月となる見込みである。

#### 2) 第2期工事

現在下記の建設を準備中である。当件は昨年10月の技術協力協議の折には、なかったものであるが、今年10月に設計を完了。11月に施工図が出来上る予定。来年3月着工を目指して準備中であり、資金についても現在手配中のものである。

① 社宅	2,600㎡	⑥ 自転車置場	200㎡
② 図書室	340㎡	⑦ 洗濯室	100㎡
③ 事務室	800㎡	⑧ 便所	50㎡
④ 自動車車庫	250㎡	⑨ 理髪室	40㎡
⑤ 修理室	230㎡	⑩ 医務室	30㎡
		合計	4,640㎡

工期は第1期工事の完成と同一にする。

### 3) 仮校舎の建築

528㎡の仮校舎の建築は、本年9月下旬に完成し、10月から全面的に使用している。

## 2. 基礎講座(短期派遣専門家による)実施報告(内藤チーフ)

本年4月より短期派遣専門家合計7名が来津して実施した。講義の内容は多岐に亘り、内容も豊富であったため、やや消化不良の面もあったが、7月以降は、日本語にも馴れて、理解が深まった模様である。消化不良の部分については、10月以降の専門講座で補充の希望を述べて短期専門家は帰国した。

9月に実施した総合診断実習は、基礎講座で習得した実習内容に忠実であった旨、高く評価されている。但し、日本ではこの種のもは、合宿制で実施しているので、今回は時間不足の点は免れなかった。

課目別にみると、経営戦略や人事労務など、個別の分野で長期派遣専門家の中に担当者が不在のものについては、来年4月以降に短期専門家の派遣による補講の必要を感じている。

但し、この件については、1986年開始となる教育コースの教材開発の時期などの関連を考えて計画する必要がある。

なお、当件に関連して、委員長から、研修センターの完成は1985年末は確実で、1986年早々に開校できる。教材の開発は、これを目標にする旨発言があり、この目標に対して全員同感の旨を表示した。

### 3. 教養に関する現状報告(朱部長)

2月14日開校3月末まで、長期派遣専門家による講座。

4月4日より9月27日まで短期派遣専門家による経営基礎講座。

10月10日より現在まで、同時4教室で専門講座を実施中。

この間に行った工場見学は12工場、講演会は6回となり、3月までに実施する工場実習の対象工場の手配は完了している。

現在までで、日本側の専門家の講演の聴講者は延べ600名を超え、天津市の企業に対して大きな影響を与えている。

当センターへの来訪者は、日経新聞社、JICAの年次計画ミッション、アジア大学、朝日

新聞社、国連地域開発センター佐々波氏、などであり、今後も来訪を歓迎する。

カウンターパートの学生は、真面目であり、学習に熱心であり、専門家を尊敬している。10月以降は、学期も厳しくしている。

現在までの問題点としては、一部の学生に能力の不足が見られること、計算機(マイコン)の到着が遅れていること及び1986年1月から使用する教材の開発を急いで欲しいという希望である。

#### 4. 来年度の教学に関して

1985年度の教学上の重点課題としては、下記の事項が挙げられる。今後意見を交換しながら取り進めることにする。

- ① 教材の開発(基本建設と同程度の重要性を有する)
- ② 日本への研修生の派遣
- ③ コンサルタントコースの開催(中国企業管理協会からの要請)
- ④ 日本語研修クラスの開設
- ⑤ 中小企業セミナーの開催

#### 5. 宿舍費の件(八島所長)

現在、長期派遣専門家の宿舍費はホテル宿泊とし、技術協力協議議事録覚書に示すように、1日50元を超過する分を中国側負担の線で行っているが、日中友交病院の宿泊費の取扱いの変更に伴い、当プロジェクトにても、これと同様に派遣専門家の住居手当の支給規定を適用するように改めるべく本部にて検討中である。

従って専門家は同規定による住居手当限度額までの支給を受けることが可能となり、中国側の負担の問題は解消の予定。

#### 6. 訪日視察の件(八島所長)

当プロジェクトでの訪日は、派遣研修の項目を適用する以外に方法はない。当プロジェクトとしては年間4名である。JICA全体でも中国関係の研修員受入れは現在20名に決定されている。研修に重点を置き、この枠は全部研修のために使用する以上、研修以外の目的での訪中視察はG-Gベースなど、他の方法で行うように取り進められたい。

#### 7. まとめ(委員長)

昨年10月11日に調印し、専門家が当地に到着してから、10ヶ月足らずである。しかし本日の議事は、基本建設、教学とも順調であると結論してよいでしょう。

今後の進展にも信念を持つことが出来た。あらゆる面で一致点を求め、具体的には、梁副主任と内藤チームの線で検討を願い、1986年早々に開校することを我々は希望して本日の議事を終ります。

(以上)



# 変貌する中国経済と企業経営

中国の社会主義経済を求めて

中国企業管理協会

理事 高 杰

本日は中国の経済と企業の現状について少しお話しをいたします。中国では、1978年の中国共産党第11回三中全会において、国民経済発展のために一連の新方針が採択されて以来、中国の企業経営は大きく進展し始めました。以下、この点についての話しいたします。

I 中国の企業管理は、これまでの単純生産方式から生産経営方針に移行しつつある。単純生産方式とは、テーラーの云う初期管理方式で、中国ではこれまで企業の製品、品種、生産量等は、上級機関が決定し必要な資金、設備は国家が供給し、物資の提供、手配、製品販売などは全て国家が引受けて来た。

さきの第11回三中全会で、これまでの国家計画による単純生産方式を次のように総括している。これまでは、企業の生産設備、生産資材などは、物資管理部門が供給し、生産した日用品は、企業が商業部(省)に納入し、それを商店に廻して消費者に提供してきた。この様に物資欠乏時代には、国家計画によって物資を生産、分配することによって、国家の建設と人民生活に必要な日用品を確保してきた。だが、企業側からみれば、この制度は彼らの自主権や経営権が否定されているため、生産の発展ははかばかしくなかった。そこで中国政府は、これまでの経験による教訓に基づいて、国家計画を“主”とし、市場調節を“従”とする新たな方針を示し、国家計画の指導の下で、企業にある程度の経営権を与えることを提案した。

すでに多くの企業では、これまでの単純生産方式から新しい生産経営方式への移行が始まっている。この方式のねらいは、生産力の開放であり、生産の発展によって経済効益を向上させ、国家計画と消費者の両者の要求を満たそうとするものである。

現在の移行過程の中で、全人民所有制企業、集体制企業、個体企業(個人企業)など、多様な模倣テストが並行して行われている。四川省では、1979年から全人民所有制企業に対して、企業の自主権を拡大させるテストが行われている。企業が国家から割り当てられた生産目標を達成したあとは、市場の需要に応じて生産計画を立て、割当目標を超えた生産高のうち、一定比例の数量を市場に販売する自主権が認められるようになった。国家への上納利益を達成したあとでは、余剰利益の一定比例金額を保留金として確保しこれを企業の技術改革、再生産の拡大、新製品の開発、社宅の建設、集体の福祉事業などに利用できる自主権をみとめている。

四川省の企業自主権を拡大する試行経験は全国に波及し、各企業の経営改善や従業員の動

機づけにめざましい貢献をして来た。企業では、製品が使用者の満足を充たし、その販売量を向上させるために、積極的に自社製品の品質改善や、原価低減等の手段を講じている。多くの工場長は、工程師（技術者）をともなって使用先を訪ね、自社製品や価格について問題の有無や外国製品との差異などについて情報を得ようと努力している。使用先から指摘された問題などを企業に持ち帰り、全従業員代表会議を開いて顧客意見を有りのままに報告し、そこでの討論を通じて品質の向上や原価低減などの対策を検討している。

また、ある企業では使用先の幹部や従業員代表を自社に招き、工段長、工長、組長以上の職員が自社製品の品質などについて、説明会を開いている。また、使用者が提起した品質や価格についての問題に対しては、組長、工長、工段長などを集めて原因の究明と対策を協議し、所定の期間内に品質の向上と原価の切り下げを実行する計画を推進している。更に改良製品をユーザーに送って、テスト、試行を依頼しているのでユーザーから大変喜ばれている。

自社製品の技術指導、修理、調整などを行うために、主要都市に営業部門や技術サービス組織を設けたりして、顧客を助ける企業が少なくない。また、都市や農村にサービスセンターを設ける企業も多い。この様に生産者と使用者との接触により、情報交換が密になり、企業の経営改善が進み、品質の信頼度が高まり、ひいては顧客の増加に結びついていった。品質向上と生産性の向上によって、国家計画よりはるかに多くの生産が可能になった。企業では保留利益が増え、四川省の成都刃物工場では保留利益を投入して、錐の生産不足を補うために三つの生産ラインを増設し、年産40万本の錐を生産し108万円の売上から13万円の利益をえている。また四川省のある紡織工場では、経営改善による超過生産（割当以上の生産）によって150戸の住宅建設資金をその保留利益でまかなうことが出来た。

この様に企業の自主権の拡大によって生産者と使用者との直接交流が可能になり、多くの企業では経営改善によって従業員の積極性を引き出すと共に製品の品質が向上し、生産量も利益も増加して行った。中国政府は経営の優れた企業の発展を助けるために、国家計画を達成しそのうえ市場の求める高品質、高収益の製品を生産する企業に対しては、石炭、電力、原材料、輸送機器などの供給や技術者の優先配置の保証などを行ったので、生産の発展は更に大きく促進された。

その結果として、市場に出廻る製品は急速に増加すると共に経済の繁栄をもたらした。例えば：衣料品を例にとると、かつてのブルーとグレーの品だけでなく、性別、年齢別に季節に応じて多種多様な衣料品が生産されるようになり、紡織布も服装の変化に対応して変化して来た。また家庭用品では、大衆のあこがれのまとであった洗濯機、自転車、ミシンなどは、1.6倍の増産となり、テレビの増産は10.6倍にも及んだ。社会商品の小売販売高は1979年の1,559億元から1982年の2,570億元に伸び、その上昇率は64.8%であった。工業製品の輸出は輸出総額の46%から55%に上昇した。

II 経済効益の向上は企業経営の努力目標である、経済効益を高めるにはすぐれた経済政策が効果を及ぼす。即ち、①. 製品の適切な生産、販売によって効益を求める。②. 量と質を画一にし、品質の向上によって効益を求める。③. 収支の健全化、資材消耗の低減、経費の節約などを強化し、資金運転を加速し収入増と支出減によって収益を求める。④. 定数定員管理を強化して、労働消耗を少なくすることによって効益を求める。⑤. 既製品の再開発と新製品の開発に力を注ぎ、技術革新によって効益を求める。

これらの手順を通して、高品質、適正販売、低消耗、高効果、安全確保と云う具合に企業全体を変化させる。経済効益の向上とは企業の経済効益ばかりでなく、更に重要なことは、社会全体の経済効益の向上をも意味している。中国では、トップの中央政府から末端の工場に至る様々の分野で、下記の様な経営改善や経済効益の向上を進めている。

イ. 企業レベルでは、経済責任制を全面的に採用して、企業はもとより各階層の管理者、技術者、一般従業員全員に各自の責任、権限及び利益を明確にしている。各企業では、示された国家計画に基づいて、企業の年度経営計画と発展計画とを作成している。この計画をもとに生産品の品種、品質、生産量、利潤など各項目の計画指標を決め、これを各階層に割り当て、これに従ってそれぞれの職場で生産活動が進められている。一般従業員には、割り当てに対する目標達成度を毎日、毎月しっかりと自分で把握させ、自らが主人公であると言う意識と責任感の高揚をはかっている。各従業員には“労働による分配”という合理的な基準を確実に享受させるようにしている。

一部の企業では“能率給”制度や“出来高払い”制などの分配制度を試みに採用している。この様に国家経済建設に貢献する従業員の積極性を喚起したので、企業の生産は順調に発展して来た。北京の首都鉄鋼公司では、経済責任制を採用してから、経済効益が著しく高まり、上納利益は6%から15%以上に伸びたこの経験を全国に紹介したところ、一部の企業では更に進んだ単一経済責任制を採用するようになった。現在の経済責任制度は、企業が大衆に依頼して企業管理を改善しようとする制度である。

ロ. 国家経済効益上のキーポイントは、製品の品質向上であり、企業管理の総合目標を具体化することである。中国政府および各省、市、人民政府の各部門では、3年前から良質製品の審査、選定を行っている国家から良質製品と認められたものには、それぞれ金、銀のメダルがあたえられている。各省、市や中央政府の各部門で良質製品と認められたものには賞状と金一封が与えられている。中国政府は毎年全国で品質月例会を開催して全国の従業員に品質に対する関心を高めるよう努力している。各工場では品質管理小集団(QCサークル)を組織して、品質に関する関心を高めるようとしている。国家経済委員会、各省、市の経済委員会などが、しばしば会議を開いたり、経験交流を促進したりして来た結果、品質の向上運動はいまや大衆の自発的行動となるに至った。多くの工場では品質向上

のための計量測定方法や測定器具を積極的に採用して、品質の確保を計っている。この様にして進めて来た品質向上による経済効益の増加は4～6%と見られている。

- Ⅲ 社会経済効益の向上は、製品原価の低減と製品耐用年数の延長であり、最も重要なのは、省エネルギーと原材料消耗の低減である。公式の調査によると、エネルギーと原材料は生産原価のほぼ85%を占めている。エネルギーや原材料の消耗を低減させることは、国家の経済効益を向上させるうえでの重要な手段である。省エネルギーと原材料の節約によって石炭、電力、交通サービスの投資を縮小できるし、節約した分は外貨に交換し得る。最近、国家経済委員会に省エネ対策室が設置され、省エネルギーと原材料の節約に関する先進科学技術を取り扱っている。1981～1982年の2ケ年で、4,000万トンの標準石炭を節約した。
- Ⅳ 中国政府は従来 of 企業に対する利益上納制度を税金徴収制に変更した。これは企業に圧力をかけながら一方で権限を与えることによって、経営改善の促進や経済効益の向上を計ろうとするための改革項目である。

北京光学機器工場は、税金徴収制度を採用している企業である。この企業はこれまで赤字経営であった。2年前から税金制度を実行したところ、生産経営が急速に具体化し、経営の改善によって赤字経営から黒字経営に変わった。品質改善を経営の軸として、経済効益を目的とした経営方針を立てなおした結果である。管理組織の改革によって、4つの製品開発と車間（注参照）との間には技術を請け負う経済責任制を取り入れ、労働に応じて賃金を支払う“能率賃金”制度を徹底的に採用した。この企業が行った一連の改革は、生産の発展を促し、2年の間に20の新製品の試作開発に成功した。製品の売上高は一昨年比で10倍以上に伸び、新製品の付加価値は全社利益の80%に及び、生産高は毎年29%の伸びを示した。中国政府は全国各地で税金徴収制度を試行して成功を得た経験をふまえて、1983年から全国に税制行政を敷くことになった。

- Ⅴ 中国共産党の12大会会議において、中国は西暦2000年までに4つの近代化（農業、工業、国防、科学技術）を達成して、先進社会主義国家を実現させようとする提言がなされた。生産を不断に継続発展させ、経済効益を高めるとする戦略政策を実現させる措置の1つは、企業の体質向上である。企業の管理水準を高め、国家のためにより豊かな財源を創出しようとするのなら、そうするほかに方法はない。ここ2年の間、中国政府は企業の管理水準の向上のために、次の様な活動を行って来た。

1. 中国政府は各企業に対して、幹部指導者の“四化”（革命化、青年化、知識化、専門化）と大学レベルの文化、科学、技術水準を持つ人才を指導者層に配置することを要求して来た。中国政府は中級工場の工場長の年齢制限を55才とする決定を行った。各省、市、部門の委員会では、企業幹部層の質を向上させる目的で、幹部研修学院を開催する一方、大專院校（大学レベルの職業専門学校、学部、大学院）に企業管理コースを開設している。

中国企業管理協会は、全国に研修センターを建設している。現在完成したものおよび建設中のセンターは8ヶ所である。

中国政府は最近工場長の試験制度を敷いた。これによって、試験をパスした者だけが工場長の職位につくことになる。企業の中堅幹部の科学技術や管理技術を高める目的で、若手幹部を職場から完全に離して研修させるようにしている。または、仕事を続けながら学ぶことが出来るよう各大専院校に電大（テレビ大学）や通信大学を設置した。

外国の経営管理の経験を吸収するために、中国政府は実務経験を持ち、文化、科学技術の知識を有する幹部を毎年海外に派遣して研修をうけさせている。また、特に優秀な青年には外国の大学で勉学する機会をあたえている。こうして海外で学んだ企業経営の経験を中国の現状に合わせて活用しつつ、中国の企業管理の水準を高めるように努めている。幹部職員の科学技術や管理技術の水準が高まれば、企業の経営水準が高まってくる。新技術を身につけ新設備を操作できるようになれば、安くて良質な製品の生産も可能になり中国内外での競争力も付いて来るであろう。ひいては、西暦2000年の戦略目標を実現するために、より多くの国家積立資金の創出が可能になる。

- ロ. 中国政府は3ヶ年をかけて全国の企業の整理整頓（近代化）を進めて行く積りである。あわせて企業に整理整頓の指導者グループを組織し、企業の整理整頓に関する“六つの好”と云う目標を提示した。即ち①国家組織、個人の三者を同時に配慮する“好”②品質の“好”③経済効益の“好”④労働条件の“好”⑤文明創造の“好”⑥政治思想の“好”の六つの“好”である。

それぞれの企業では、上部組織の援助を受けながら、企業の整理整頓をこの“六つの好”と云う目的に向かって推進している。一定水準に達した企業は上部組織や先進専門団体に専門家による検査を求める。指導者グループを作って整理整頓を進めている企業では、この“六つの好”を勝ち取ることが全従業員の目標となっている。

- ハ. 中国企業管理水準の向上をはかるために、毎年企業管理の優れた企業に、企業管理優秀賞や企業管理協会工作賞を授与している。

VI 対外的には開放政策を取りながら、中国の特色を持つ社会主義建設を進めると云う小平同志の提言に応えるためには、中国の経営管理技術の改善のため、外国の経験を手本としなければならない。それ故に中国政府は外国から新技術、新設備や進んだ管理経験の導入を決定し、各企業から提出された約3,000件の新技術、新設備などの導入申請に許可を与えた。これら新技術、新設備の導入は、企業の技術革新や製品の更新が進むにつれて、国防の鞏固、国民経済の成長、国民生活の向上などの要求に応えることになろう。

鞏固、国民経済の成長、国民生活の向上などの要求に応えることになろう。

なお、中国企業管理協会では、外国の優れた経営者、豊かな経験を持つ経営者、経営管理

の経験を積極的に提供して中国の経済建設に貢献して下さった友人諸氏を協会の名誉会員としてお迎えするつもりであり、経営管理の知識、経験、技術などの国際交流を一層強化したいと考えている。

以上簡単に中国の現状をお話しました。中国はいまだ発展途上の社会主義国であり、企業経営の現状は目下摸索前進中と云うところであります。我々は特に日本の進んだ企業管理の経験を学び、それを中国の状況と結びつけ、不断の改善を重ねながら、経験を積み重ね、長を取り短を補いつつ、前進してまいりたいと願っております。

(注) 「車間」(しゃかん、ツァチェン)

工業企業組織の1部門として或いは単独で製品を生産する現場。

車間は“工段”の上位組織であり、車間長は日本で云う生産課長に近い。

1984・4 25

日中連絡会議

パイロット診断実施概要説明書

昭和59年4月23日

総括責任者 内 藤 隆 三





1. 目的

- 1. 1984年4月至9月間の教材開発にアウトプット情報を利用する。
- 2. パイロット診断をつうじて工場水準を理解する。
- 3. 受診企業のレベル向上に寄与する。

2. 実施主内容

- 1. 工程分析
- 2. 工程編成
- 3. 稼働分析
- 4. 日程計画
- 5. 進捗統制
- 6. 作業分析
- 7. 運搬分析
- 8. 定性的問題点ネットワーク
- 9. 品質検査制度

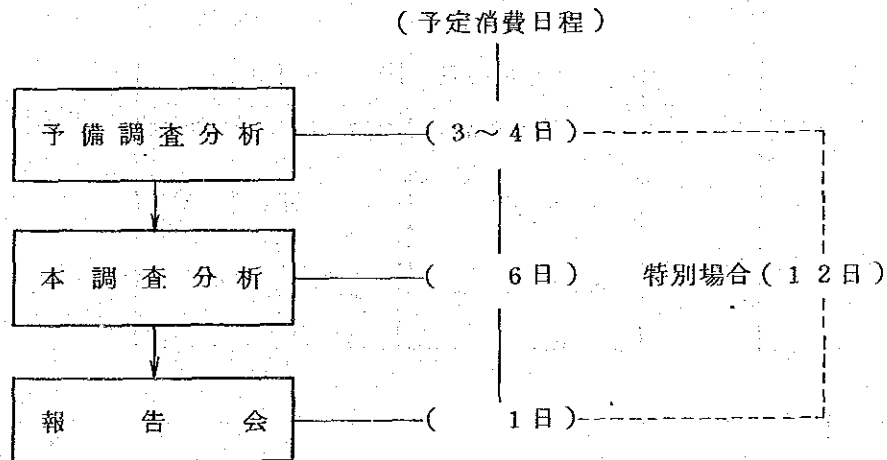
注1. 各専門家の専門分野別分析アプローチはとらず専門家全員がパイロットスタディを行なう。

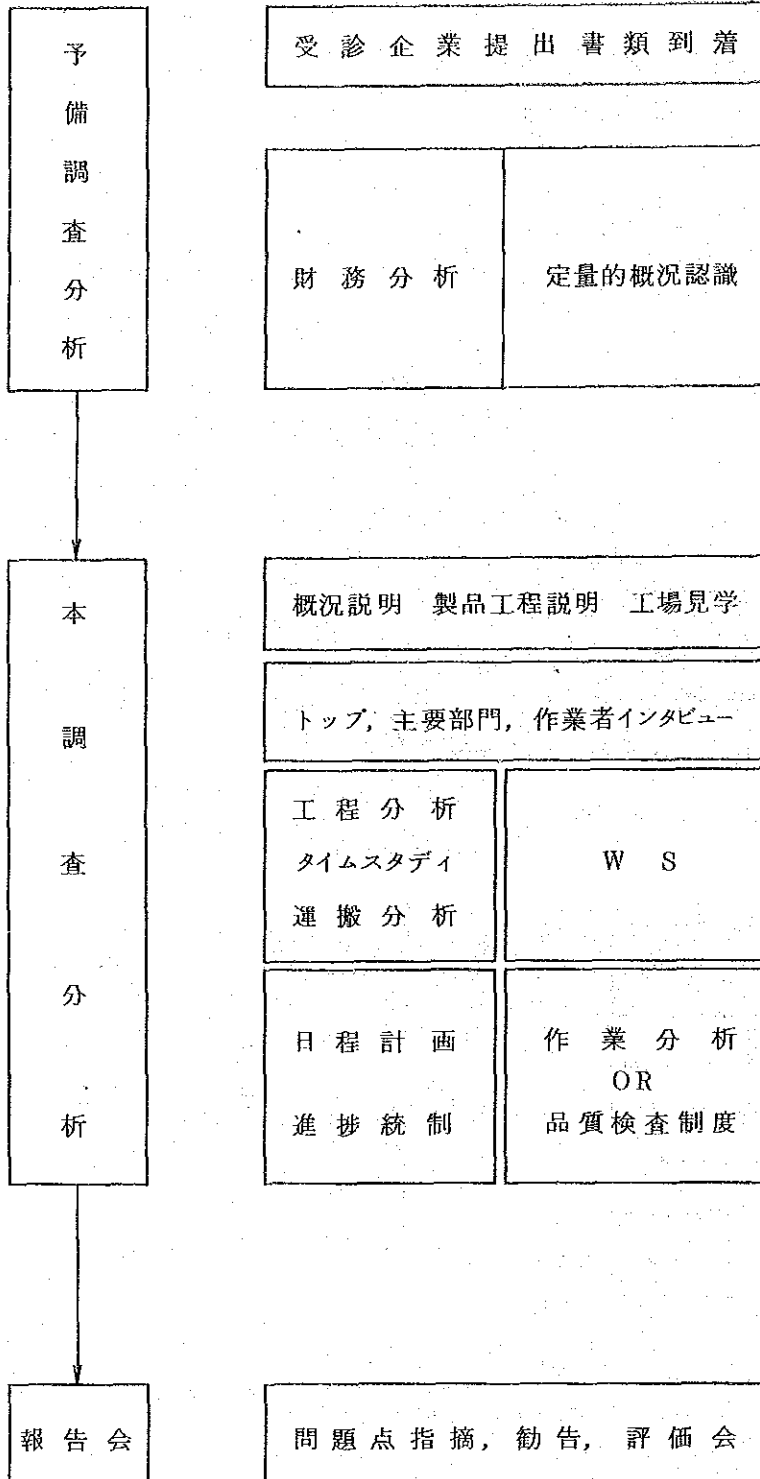
注2. ○は任意項目を表わし、特に必要と認められた場合実施。

3. 工場における実施範囲

工場見学実施後代表職場を選定して実施する。

4. 概略スケジュール





5. 役割分担

日本専門家側

総括責任者 内藤隆三

実施責任者 木村俊郎

小班リーダー 木村俊郎 班員 岡野寿夫

小班リーダー 中地 中 班員 江藤澄男 小倉光雄

中国側支援体制

総括責任者 梁 根源

実施責任者 朱 文 挙

協力スタッフ 都 宝 唐, 馬 金 亮, 許 錦 泉

6. 受診工場側協力依頼事項

- (1) 提出書類の作成及び期限内提出
- (2) 実施者の昼食準備
- (3) 実施期間中の作業室準備
- (4) インタビュー対象者の手配
- (5) 工場側窓口担当者の設置
- (6) 工場側作業者へのパイロット診断概略説明
- (7) 日本専門家及び協力スタッフの交通手段

1984年5月6日付 人民日报

## 就中美双方合作举办的中国工业科技管理大连培训中心办学有关问题

国家经委副主任张彦宁答新华社记者问

新华社北京5月5日电 中美两国政府最近签订的工业科技管理合作议定书规定，中美合作举办的中国工业科技管理大连培训中心把合作期限延长五年，并扩大合作范围。为此记者今天走访了国家经委副主任张彦宁。

问：大连培训中心办学以来取得了哪些成就？

答：四年多来，根据1979年签订的中美政府科学技术合作协定的规定，经过双方的共同努力，已在中国大连举办了四期厂长（经理）研究班，由双方的教授、专家讲授现代化管理知识，共培训了我国工业企业厂长（经理）、科技管理干部、大专院校管理专业教师七百五十人。这对我们学习、了解现代化管理方法是有益的。因此，在里根总统来华期间，双方经过商谈，决定将此项合作计划延长五年，并签订了中国国家经济委员会和美国商务部工业科技管理合作议定书。

问：今后五年有没有增加新的合作内容？

答：根据双方协议，今后五年合作的主要内容是：继续举办以培训工业企业厂长（经理）为主的管理研究班；在总结试办第一期高级管理人员研究班经验的基础上，双方进一步探讨继续合作举办这一项目；为了培训未来的高级经济管理人员，双方同意举办三年制管理硕士研究生班；双方还同意就彼此感兴趣的课题合作举办各种专题研究班等。

问：举办的硕士研究生班的学位将如何授予？

答：关于研究生班学员的学位授予问题，在双方谈判过程中有所涉及，但没有作出任何决定。凡在中

国授予学位，必须按照《中华人民共和国学位条例》的规定办理。不发生任何外国向我国研究生授予学位的问题。今后此项问题，将按此原则由双方正式谈定。

人民日報 1984.5.6日

中・米両国の技術協力に関する中国工業部門の技術管理大連研修センターの研修問題について、国家経済委員会副主任の張彦宇氏は、新华社の読者の質問に対して次のように答えた。

<新华社 北京 5月5日発>

中国の米国の両国政府は、最近調印した工業の科学技術管理に関する協力協議書で規定している、中・米の協力による中国工業科学技術管理・大連研修センターの協力期限を5年間延長し、協力範囲の拡大も行った。このため記者は本日、国家経済委員会副主任の張彦宇氏を訪問した。

問：大連研修センターは開校以来どのような成果があったか？

答：四年間余りの、1979年の調印に基づいた中国とアメリカ政府の科学技術協力協定の規定により、両国の努力によって既に中国の大連は、4期の工場長（社長）班を開設して双方の教授、専門家によって近代化のための管理の知識を講義し、ともに我国の工業企業の工場長（社長）、科学技術管理の幹部、大学、専門学校の管理専門の教師750人の研修を行った。これは、我々に対して近代化の方法は有益であることを習得させ、それを諒解させた。

このため、レーガン大統領の来訪期間中に、双方は相談して、この協力期間を5年間延長することを決定し、中国国家経済委員会と米国商務部とで、工業科学技術協力協定書に調印した。

問：今後の5年での新しい協力内容は何か？

答：双方の協議に基づいた今後5年間の協力の中での主な内容は次のごとくである。

工業企業の工場長（社長）を主な対象とした管理研究班の研修を継続して行うこと。

第1期高級管理人員の行った基礎の上に双方で、もう一歩進んだ協力項目を探し、これらの未来の高級経済管理人員を訓練すること。

3年制の管理修士研究生班を作ることと、更にお互に興味のあるテーマについての専門研究班を作ることなどである。

問：修士研究生班への学位は、どのようにして授与するのか？

答：研究生班の学生の学位授与の問題については双方で今まで討議を行って来たが、未だ何等の結果も出ていない。

およそ中国で学位を入手するには、“中华人民共和国学位条例”の規定を対照して処理しなければならない。外国人は、我国の研究生に学位を出すことは出来ないのである。今後、この問題については原則に基づいて双方で正式の会談を行う。

（以上5/8木村俊郎訳）

中日合弁事業である天津企業管理訓練センターでは、本日(14日)午後始業式典を挙  
行した。天津企業管理訓練センターは、我国での外国との合併による8ヶの訓練センターの中  
の一つである。天津訓練センターは日本の先進的管理科学と経験を吸収し、更に、中国の実  
状に合わせて、中国社会主義の特色を持ち、又現代的管理科学を理解できる上、中規模の工場  
長及び社長を育成するものである。

2月15日天津日報に掲載された記事内容

昨日午後、中日合作で進めて来た天津企業管理訓練センターの  
講師班が開校式を挙行政した。日本国際協力事業団、駐北京事務所  
長八島継男氏、天津企業管理訓練センター日本専門家団長内藤隆  
三氏、日本人生開発協会常務理事小倉光雄氏等、日本人が参加し、  
中国側からは中国企業管理協会副秘書長李連武、俞紹成及び天津  
市経済委員会副主任王綱等、関係部門の責任者が参加した。

国家経済委員会が当市に設立することを決定した天津企業管理  
訓練センターは中日両国の合作項目である。去年十月十一日に中  
国企業管理協会と日本国際協力事業団が両国政府を代表して天津  
企業管理訓練センターの協議することが調印されていた。この協議では、日本からは1984  
年から88年まで5年間以内で、専門家を天津に派遣し、講師を養成すること、又この5年  
間に日本は更に毎年中国の4名の学员を日本に受け入れて学習させることが協定されている。  
講師団の6名の日本人専門家は、これから先、天津に駐在し授業を行うことになっている。  
中国側の25名の学员は、各企業の選抜人事で選ばれた、大学又は専門学校卒業の水準を持  
ち各企業管理の実地経験

を持ち、且つ日本語で学  
習できる能力を持つ幹部  
の人達である。(岡野訳)

2月14日に開かれた  
開講式の模様は、北京放  
送(ラジオ)で伝えられ  
ましたが、翌15日天津  
日報に下記の記事が掲載  
されたのでお送りします。

### 日本专家团为我市培训企管师资

本报讯·昨天下午，中日合作举  
办的天津企业管理培训中心师资班举  
行开学典礼。日本国际协力事业团驻  
北京事务所所长八岛继男先生，天津  
企业管理培训中心日本专家团团长内  
藤隆三先生，日本人才开发协会常务  
理事小仓光雄先生等日本朋友参加了  
开学典礼。中国企业管理协会副秘书  
长李连武、俞绍成和市经委副主任王  
纲等有关部门的负责人参加了开学典  
礼。

国家经委确定在本市筹建的天津  
企业管理培训中心是中日两国的合作  
项目。去年十月十一日由中国企业管

理协会和日本  
国际协力事业  
团代表两国政  
府签订了建设天津企业管理培训中心协  
议。协议商定日本方面一九八四年至一  
九八八年五年内，将派专家来津培训师  
资。这五年中，日本每年还要接受我方  
四名学员去日本学习。

师资班的六名  
日本专家将驻津授  
课。我方二十五名  
学员是从各企业抽  
调的具有大专水  
平、有企业管理实  
践经验，并能用日  
语学习的管理部  
部。(张建星)

理协会和日本  
国际协力事业  
团代表两国政

办了微  
用班，  
数过多  
六日结  
成都道  
扩大招  
生报名  
地点在  
十  
人  
应  
因  
报  
名  
人  
班  
次  
到  
十  
名  
人  
应

人民日报(2月16日)

天津企业管理培训中心师资班开学

据新华社天津2月14日电 中日合办的天津企业管理培训中心，今天下午举行师资班开学典礼。天津企业管理培训中心是我国8个中外合办的培训中心之一。它吸收日本先进的管理科学和经验，并与中国实际情况相结合，培训具有中国社会主义特色的、懂得现代化管理科学的大中型企业的厂长和经理。