中国経営管理技術協力報告書

昭和55年7月

国際協力事業団

はしがき

中国は、「今世紀内に農業、工業、国防、科学技術の現代化を達成する」との長期目標を掲げ、1979年6月に行なわれた第5期全国人民代表大会第2回会議において経済の近代化への土台固めを目指して、「調整、改革、整頓、堤高（向上）」の八方針に基づくいわゆる調整政策を策定し、現在国をあげて経済建設にとりくんでいる。

かかる状況において、中国はわが国に対し、経営管理近代化の技術協力を要請してきたので、今般、政府ベースによる専門家6名を中国に派遣した。

本報告書は上記専門家の帰朝報告を取りまとめたものであり、今後の技術協力実施上、なんらかの参考となれば幸いである。

昭和55年7月

派遣事業部長

河　西　　明

目　　次

I　はじめに

今回のわれわれ日本政府派遣の経営管理技術第一陣に対する中国側の期待と熱意は予想以上のものであった。

国家経済委員会副主任兼中国企業管理協会会長袁宝華氏をはじめとする中国側政府、地方共産党革命委員会ならびに諸受入機関の熱烈な歓迎と、かれわれに対する期待は、常にわれわれの脳裏に深くきざみこまれると同時に、責任の重大さを痛感した次第である。

われわれ専門家一同は、この期待に応えるべく、厳しい指導日程の中で最善の努力を尽したつもりである。それにしても、大過なく日程を消化することができたのは、われわれの努力というよりも受入機関である中国企業管理協会、受入企業、セミナー受講者の熱意は勿論のこと、日本政府の通産省、外務省、国際協力事業団ならびに在中日本大使館の方々には一方ならぬご指導、ご厚情をいただいた賜でありその期待に応えるためにも、われわれの努力は当然の行為であり、深く感謝する次第である。

したがって、われわれにとって、精神的には"やりがい"のある仕事の連続であった。

われわれ日本政府派遣技術協力第一陣の経験が、今後の経営管理技術協力の強化と継続的発展の一助になれば幸いである。

今後とも専門家派遣活動を通じて、中国の経営管理運営がより合理化し、生産性が向上することにより、中国経済がますます発展するとともに、日中の友好関係がより促進されることを深く念じてやまない次第である。

団　長	横山　博	（日本生産性本部経営指導部長）
副団長	松本厚治	（通商産業省産業政策局 企業行動課総括班長）
団　員	兵藤行義	（日本生産性本部主任経営コンサルタント）
〃	伊橋俊産	（同上）
〃	白鳥　靖	（同上）
〃	永野　直	（同上）

日　　程

派遣期間　昭和５５年３月８日から昭和５５年３月２８日まで

月　日	曜日	内　　容
3／8	土	北京到着 　中国企業管理協会とスケジュールについての打合わせ等 中国側出席者 　中国企業管理協会 　会　長　袁宝華氏（国家経済委員会副主任） 　秘書長　張彦寧氏（国家経済委員会委員局長） 　副秘書長　千紹誠氏 　秘書処責任者　武治邦氏 　対外連絡部責任者　戚淑華氏 　通　訳　郎恵男氏 　〃　袁英华氏
3／9	日	休　日
3／10	月	午前　日本大使館を表敬訪問 午後　中国企業管理協会表敬訪問 中国側出席者 　馬　儀氏　国家経済委員会副主任 　張彦寧氏　国家経済委員会委員兼局長 　　中国企業管理協会秘書長 　康心浩氏　国家経済委員会企業管理局副局長 　　中国企業管理協会副秘書長 　武治邦氏　中国企業管理協会秘書処責任者 　戚淑华氏　〃　対外連絡部責任者 　郎恵男氏　〃　通訳
3／11	火	北京汽車制造厂（自動車工場）を訪問し、講義

月　日	曜日	内　　容
3／12	水	天津へ移動 天津市企業管理協会と講義並びに工場研究のすすめ方について打合せ 中国側出席者 俞　偱　威　氏　中国企業管理協会付秘書処長 武　治　邦　氏　〃　秘書処責任者 李　几　垣　氏　〃　常務理事 天津市革命委員会付主任 天津市企業管理協会付会長 王　　剛　氏　天津市経済委員会付主任 天津市企業管理協会付会長 周　胆　琴　氏　〃　秘書長 干　　允　氏　〃　付秘書長
3／13	木	横山団長は講義 松本副団長は講義 兵藤、伊橋、白鳥、永野団員は、天津手表厂（腕時計工場）を訪問、工場見学
3／14	金	午前 横山団長、松本副団長、伊橋団員、永野団員は天津手表厂を訪問 ／ 兵藤団員は講義 ／ 白鳥団員は講義 午後 横山団長、松本副団長、伊橋団員は天津手表厂にて討議 ／ 午前に同じ ／ 午前に同じ
3／15	土	午前 横山団長、伊橋団員は天津手表厂で討議 ／ 兵藤団員は講義 ／ 永野団員は講義 午後 横山団長、松本副団長は瀋陽のスケジュールについて打合わせ ／ 伊橋団員は天津手表厂へ ／ 兵藤団員は午前に同じ ／ 永野団員は午前に同じ

月　日	曜日	内　　容			
3/16	日	休　日 横山団長、松本副団長は瀋陽に向け出発			
3/17	月	午前 横山団長、松本副団長は瀋陽着	伊橋団員は天津拖拉机制造厂（トラクター工場）訪問、工場見学	兵藤団員は講義	永野団員は講義
		午後 横山団長は講義	伊橋団員は午前に引続き工場見学	午前に同じ	午前に同じ
3/18	火	午前 松本副団長は講義	伊橋団員は天津拖拉制造厂を訪問	兵藤団員は講義	永野団員は講義
		午後 横山団長、松本副団長は瀋陽第一機床厂を訪問	伊橋団員は天津拖拉制造厂で講義	午前に同じ	午前に同じ
3/19	水	午前 横山団長、松本副団長は工場関係者と懇談	伊橋団員は天津拖拉制造厂を訪問	兵藤団員は講義	永野団員は講義
		午後 横山団長、松本副団長は辽宁大学見学	午前に同じ	午前に同じ	午前に同じ
3/20	木	午前 横山団長は辽宁省鞍山市へ移動	兵藤団員、永野団員は天津自行車厂（自転車工場）を訪問し工場見学		伊橋団員は講義
		午後	午後 午前に同じ		午前に同じ

月　日	曜日	内　　容			
3／21	金	午前 横山団長は鞍山化学繊維紡厂、鞍山市鐘錶厂見学 午後 横山団長は鞍山から瀋陽へ移動	松本副団長は北京へ	兵藤団員、永野団員は天津自行車厂を訪問し、質疑応答 午前に同じ	伊橋団員は講義 午前に同じ
3／22	土	午前 横山団長は夜行列車で天津到着。 企業管理協会と打合わせ 午後 横山団長、白鳥団員、永野団員は中国企業管理協会、天津企業管理協会と打合わせ	兵藤団員、永野団員は天津自行車厂を訪問し兵藤団員が講義 兵藤団員は天津自行車厂を訪問	伊橋団員は講義 伊橋団員は午前に同じ	
3／23	日	午前 午後 横山団長は北京へ移動	兵藤、伊橋、永野団員は人民公社見学	白鳥団員は講義	永野団員は講義
3／24	月	午前 午後 横山団長、松本副団長は日本大使館へ帰国あいさつ その後北京発東京へ	兵藤団員、伊橋団員、永野団員は天津制鞋厂（靴工場）を訪問 兵藤団員、伊橋団員、永野団員は天津制鞋厂を訪問し、工場見学	白鳥団員は講義	

月　日	曜日	内　　容	
3／25	火	午前 兵藤団員、伊橋団員、永野団員は天津制鞋厂を訪問 午後 兵藤団員、伊藤団員、永野団員は天津制鞋厂を訪問し、講義	白鳥団員は講義 白鳥団員は午前に同じ
3／26	水	午前 白鳥団員は講義 午後 白鳥団員は午前と同じ	兵藤団員、伊橋団員、永野団員は報告書のまとめ 兵藤団員、伊橋団員、永野団員は午前と同じ
3／27	木	兵藤団員、伊橋団員、白鳥団員、永野団員は天津から北京へ移動	
3／28	金	兵藤団員、伊橋団員、白鳥団員、永野団員は日本大使館を表敬訪問 日本に向け北京を出発	

Ⅱ　中国における経営管理の現状

1．最近の中国の経営環境

１９７６年１０月いわゆる"４人組"が打倒され、中国における「政治の季節」が終った。'７７年１０月に「経済発展１０カ年計画」が発表され、翌'７８年2月の第５期の全人代（全国人民代表大会）政府活動報告で華国峰主席が「四つの近代化」（農業、工業、国防、科学技術の近代化）を明示し、その実現のため「１０カ年計画」の推進を強調した。

しかしながら、国内的には外貨不足、社会資本（輸送機関、エネルギー等）の不足、また盛沢山の計画を遂行する技術および管理能力に対する疑問等があり、対外的にはベトナムとの対峙等の問題があったため、'７８年末からプラント発注の延期等の投資規模の縮少が図られた。

このような状況下にあって、中国は'７９年6月の全人代で「調整・改革・整頓・向上」の「八字方針」と合わせて「国民経済３カ年調整計画」を決め、前年２月の全人代で公表した１９８５年までの「１０カ年長期計画」大修正が加えられた。

「八字方針」のうち「調整」とは林彪"４人組"の政治優先政策がもたらした農業、軽工業、重工業など経済諸部門の不均衡の是正、「改革」はこれまであまりに中央集権化した経済管理体制の分権化、そして、「整頓」は経営管理の不手際で赤字になったり、無駄な投資計画をしている企業の整理、また「向上」は生産、管理技術を改善、生産性や品質を高めることである。どちらかといえば「調整」「改革」がマクロ段階を対象にしているのに対し、「整頓」「向上」はミクロ段階の改善をめざしていると考えられる。

このうち「向上」については、中国政府は全国で数百の企業を選び自主権拡大について試行中である。すなわち、政府は生産量、品種、品質、利潤など全般にわたり、これまで各企業に与えていた年度計画指標をやや低くし、企業の自主性をかなり認めて設定するとともに、たとえば生産量や利潤が指標を超えた場合は余剰金を企業の自由処分にまかせている。

こうした企業の自主性付与、余剰金処分は実験企業以外にもある程度認められている。その理由は、こうした措置が「向上」に必要な最高の刺激剤と考えられているからで、自主性付与は「四つの近代化」を目指して「社会主義を主に、市場経済を従に」新しい経済体制を築いていく上にひとつの大きな柱と考えられる。

2．行政面からみた中国の経営管理

(1)　経営管理体制

①　財政経済委員会、国家計画委員会、国家経済委員会等の委員会と財政部、商業部、冶金工業部、電力工業部等の部が経済行政を担当している。

（注1）　中国の国務院は７つの委員会と４１部からなる。

委員会と各部は形式上は同格であるが、委員会には関係各部に対する指示・命令権が与えられており、実質的には各部の上級官庁であると言える。

（注2） 部は日本政府の省に相当する。

例：

国家計画委員会 ─ 財政部 / 商業部 / （国家労働総局）

国家経済委員会 ─ 冶金工業部 / 石油工業部 / 電力工業部 / ⋮ / など21の産業部

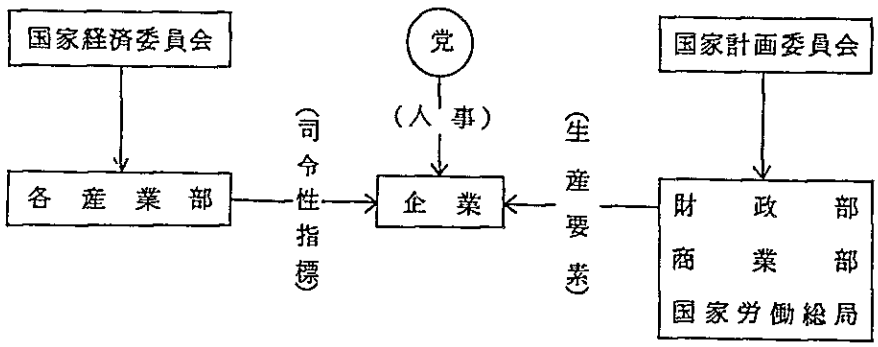
② 経済管理の上で中でも特に大きな役割を果たしているのは、国家経済委員会、国家計画委員会なであると言われるが、国家計画委員会は経済計画の編成を、国家経済委員会はその実施を担当し、そのための手段として前者には物質、賃金、労働力の配分権を、後者には企業に対する直接的統制権が与えられている。

物資の配給（原料の割当、製品の供給割当）、資金の配分、労働力の割当はそれぞれ商業部、財政部、国家労働総局が国家計画委員会の指揮のもとに実施している。

企業の直接統制の担当は各産業部であり、経済委員会の指示に基づいて実施している。

③ 以上の経済管理のほかに、党が従業員の政治思想を管理する体制になっており、企業内の人事権は党が掌握している。

（参考） 企業管理体制



具体的には工場長および副工場長は党が任命し、車間長（部長）科長（事務部門の課長）工段長（製造部門の課長）の中堅幹部は工場長の推せんに基づき党が任命することになっている。

(2) 中国の経営管理体制の改革

１９７９年より国営企業のうち3,０００企業に対し、実験工場として自主権の拡大が図られていると言われる。

その内容は次の通りである。

① 製品販売権の賦与

国家計画の達成後、余力がある場合には、商業部、公司への引渡しを要さず、自主販主販売（企業間取引）ができる。

② 利潤の留保

企業が利潤の指標を達成したときは利潤の５％、超過達成したときは超過分の１７％を企業内に留保できる。使途は「発展生産基金」「職工福利基金」「職工奨励基金」に分配される。

③ 労務管理面の自主権の賦与

割当てられた枠の範囲内で、自主的な試験により労働者を採用できる。労働者の処分権、職工奨励金の配分ができるようになった。

④ その他

基本建設資金の供給の銀行貸付への転換、赤字補てん資金の打切り、企業における外貨留保等が認められている。

３．経営組織

(1) 中国における企業の形態（生産企業を中心として）

中国における企業はつぎの４種類があり、基本的な差は全人民的所有か、あるいは集団的所有かという所有形態にある。

全人民的所有 ｛ 国営企業 / 地方国営企業

集団的所有 ｛ 集団所有制企業 / 街道企業

第２点として、中国は計画経済であるが、すべての製品、商品が国家計画に組込まれているわけではなく、国家的見地から見て重要度の低いものは計画の枠外にある。このため、集団的所有制企業のかなりの部分は計画の枠外にある。

第３点として、産業活動はその規模と中国における位置づけにより分類され、重要なものを国営企業が生産し、ついで重要なものを地方国営企業が生産する。また生産計画を立てなくてもよいようなものは集団所有企業が生産している。

ただし、集団所有制企業であっても、規模が大きくなれば国営企業に昇格するケースもある。

(2) 企業、工場における最高意思決定機関の構成と運営

個々の企業は、実質的には経営の権限と責任を持たず、行政がヒト、モノ、カネを管理している。

具体的には、産業活動の規模とか位置づけに応じて、それぞれの行政系統別指揮命令系統から管理監督をうけている。

（注）企業管理体制については前節の「行政面からみた中国の経営管理」企業管理体制図参照。

今回の改革（１９７９年八字方針）により、タテ割重層型の行政機構から、経済活動を切り離そうとしており、企業に大幅な自主権を与えようとしており、現状は個々の企業により流動的である。

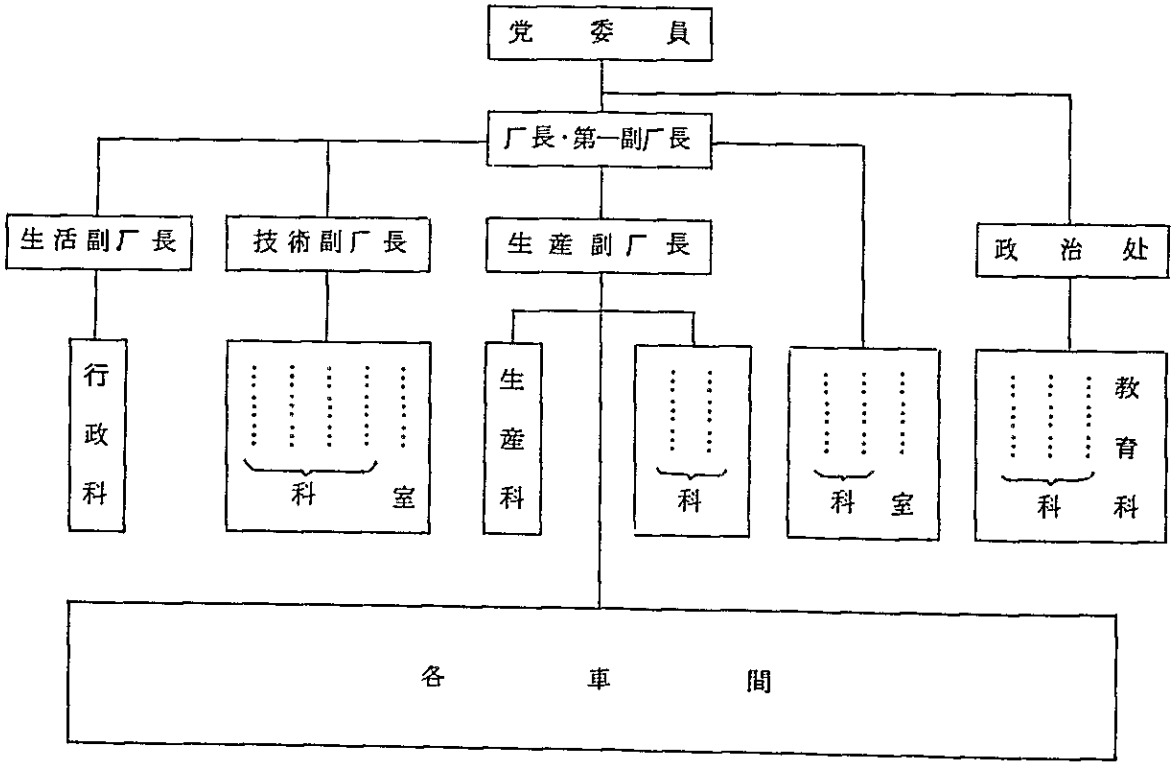
原則的には工場長には殆んど権限はなく、したがって責任もない。

ただし、今回の経済調整により、一部実験的に企業の自主権を認めることになっているのは先述した通りである。

(3) 企業、工場における組織

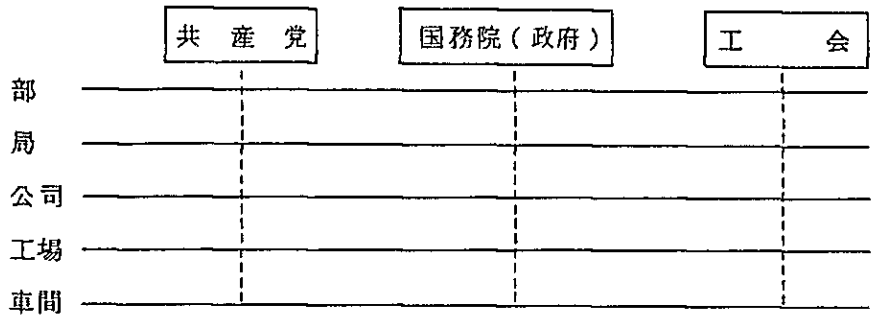
企業（工場）の組織の代表例として"天津自行車厂"（自転車工場）の組織図を示し、概略について述べてみることにする。

（注）詳細について後章の「工場実態と感想」を参照されたい。



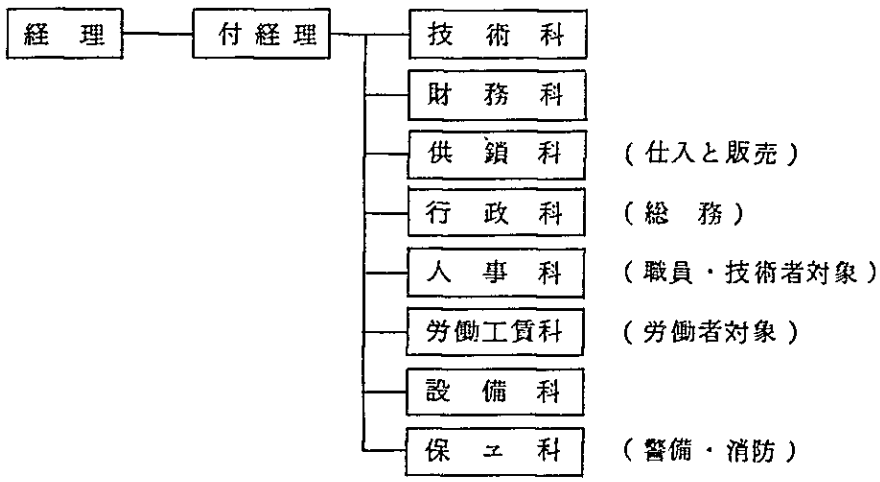
なお、企業内（工場）の組織は、共産党、国務院（政府）、工会（労働組合）の組織と複雑に絡み合っており、その関係を簡単に図示すると次のようになる。

共産党・政府・工会の関係



上記表の中で"公司"は中堅工場の上級機関として存在しており、その組織はつぎのようになっている。

例：家庭用機械公司



以上の企業（工場）の組織についてみられる特徴はつぎのとおりである。

① スタッフ部門が非常に弱体である。

全社的企画、調整を行うゼネラル・スタッフ部門（企画書、管理室など）が殆んどない。また、製造部門においては製造部門の計画、統制、調整を行う生産管理のスタッフおよび技術と製造を結ぶ生産技術のスタッフがいない。

② ライン部門においては"同志"ということで指示、命令に遠慮がちのように見うけられる。

③ 横の連絡調整が殆んどない。いわゆるタテ割り組織である。

④ 組織的運営というよりも個人的成績が中心となっているように思われる。

4．経営計画と財務管理

(1) 経営計画

一般的には毎年１０～１２月に各工場から次年度の計画が上級機関（国務院の部または地方政府の局、あるいは公司）に提出され、それを上級機関が検討して企業（工場）に２月頃（会計年度は１～１２月）提示してくる。

この場合の計画の内容は司令性指標と呼ばれる８つの指標である。

① 総生産量（総生産額）

② 品　　種（製品の種類）

③ 品　　質（製品にグレードをつけ、１級品、２級品の比率が決められたり、合格率が点数で表示されている）

④ 原材料・燃料・動力の消費量

⑤ 原　　価（$\frac{\text{前期コスト－今期コスト}}{\text{前期コスト}}$ であるから正確には原価低減率といった方がよい）

⑥ 利　　潤

⑦ 流動資金（$\frac{\text{定額流動資金平均運用額}}{\text{生　産　額}}$ ＝１００元の生産にどれだけの資金を使ったか）

⑧ 労働効率（労働生産率，労働生産性）

(2) 統　　制

司令性８指標の結果がさらに次年度の計画の基礎になっているようである。一般的には、一度決められた目標（計画）に対しては、各企業とも、かなり無理（残業）をしても達成しているようである。

特に、８指標の中では「利潤」の分配に新しい中国が感じられる。

すなわち、目標利潤を達成すると、そのうちの一定割合（５％前後）のものが工場に留保されるようになっている。

さらに、目標利潤を上回った場合の利潤については１７％が企業（工場）に留保される。なお、この企業（工場）内に留保された利潤の分配については、発展生産基金、職工福利基金、職工奨励金に分配されている。この場合、目標超過分の利潤は職工奨励金により多く分配されているようである。

某社での利潤分配の割合は次のとおりであった。

（参考）　某社の利潤分配率

① 利潤の上級機関への納入と工場への留保割合

	目標利潤	目標超過分
上部機関へ	94.96%	83%
工場留保分	5.04%	17%

② 工場内での分配の割合

	目標達成分	目標超過分
発展生産基金	40%	30%
職工福利基金	30%	30%
職工奨励金	30%	40%

(3) 原価構成

原価は次の5項目に集計される。（全国統一とのことである）

① 原材料費

② 燃料および動力費

③ 工賃（直接工人、補助工人等の賃金）

④ 車間経費（製造部門管理職の賃金を含む）

⑤ 企業管理費（スタッフ部門の職員の賃金を含む）

(4) 資金調達

設備投資のための資金としては、発展生産基金、減価償却費の一部（大企業で75%、中企業で50%、小企業で100%が企業に留保される。なお、減価償却は20～25年定額償却である）が充当されている。また、輸出のために機械、設備の増設が必要であるとか、政府の政策により必要と認める場合は政府が投資することもある。

流動資金が不足した場合は超定額借金あるいは結算借金（商品を送付したけれども入金がない場合に入金を予定して借金する）ということで銀行から借入することになる。この場合の金利は約0.4%／月である。

(5) その他

企業（工場）によって財務管理の方法、特に予算管理のやり方には差異があるように見うけられた。その一つの例として天津自行車厂（自転車製造工場）では予算統制の一環として社内金券、手形券を発行し、財務課の中の原価係が工場内の銀行的な役割を果している。部門間の原材料、部品等は金券、手形等で取引され、各部門の銀行通帳には、その部門に対する貸出し限度額まで記入されているのである。

つぎに、参考までに資料（金券その他）を添付する。

天津自行车厂资金本票结算证
内部使用
实现四化 增产节约
贰佰元
1979

天津自行车厂资金本票结算证
内部使用
实现四化 增产节约
贰拾元
1979

天津自行车厂资金本票结算证
内部使用
实现四化 增产节约
伍拾元
1979

天津自行车厂资金本票结算证
内部使用
实现四化 增产节约
伍元
1979

天津自行车厂资金本票结算证
内部使用
实现四化 增产节约
贰角
1979

天津自行车厂
内部银行支票
№ 0033300
签发日期19 年 月 日
签发单位帐号
收款单位全称：
人民币（大写）
千亿 十万 千 百 十元 角分
用途
签发单位印鉴
签发单位：
注意事项
内部凭证、对外无效。
注额限额、不得超支。

№ 0033300
内部银行
支票存根
签发日期 年 月 日
收款单位：
金额：
用途：
收款人签章：
备注

内部银行托收凭证（收款通知）

①

第　　号

天津[redacted]厂　　委托日期19　　年　　月　　日　　托收号码：

收款单位	全称		付款单位	全称	
	帐号			帐号	
托收金额	人民币（大写）			千 百 十 万 千 百 十 元 角 分	
附件张数		合同名称号码			
备注	（托收无承付）	款项收款日期 19　年　月　日		（收款单位开户行盖章）	

会计：　　复核：　　记帐：

此联是内部银行给收款单位的收款通知

天津自行车厂　　送款回单

总字第　　号
字第　　号

填送19　　年　　月　　日　　开户

单位全称		帐号：	
人民币（大写）		亿 千 百 十 万 千 百 十 元 角 分	
款项来源			
备注：　此送款单于第　　次清算提出 （附票据　　张）		经办员 （会计签章处）	

此联由会计代转帐收入传票

附件　　张

内部银行帐

天津自行车厂

定额放款	
超额放款	

会计		记帐		本帐总张数	
				本户张数	

帐号：_____

户名：_____

年		摘要	收入								付出								收或付	余额								复核盖章
月	日		千	百	十	万	千	百	十	元	角	分	千	百	十	万	千	百	十	元	角	分	千	百	十	万	千	百	十	元	角	分	

编号	日期	材料名称及规格	单位	单价	数量	金额	累计金额	经发材料人
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								

编号：_____

天津自行车厂

科室使用文件

~~材料领用~~控制卡

_____车间　　_____小组

197___年____月份

财务科签章　　~~供销科~~签章

5. 労務管理

(1) 採　用

中国の各企業における労働者の採用は上級機関である労働行政部門が就職希望男女を組合せて企業に配分しているのが現状である。ただ今回訪問した工場の中でも一社（天津製鞋厂一製靴工場）だけは必要人員の応募者の中から採用試験を行って合否を決めていた。

これらの採用試験を実施するようになったのは極く最近のことであって、中国における企業の自主権の拡大の一環と見ることができる。

(2) 人事考課

労働者は一般に各企業とも毎月の人事考課により上司から評価される。評価項目は下記の通りである。

① 成　　績

② 勤務態度

③ 出　勤　率

等である。しかし、これらの人事考課が昇進昇格と間接的には影響しても、直接的には連動していないようである。

注：昇進、昇格については第4項「昇進・昇給」参照

(3) 賃　　金

現行の賃金制度は１９５６年に確立されたもので、それ以後大きな変化はない模様である。

基本的には工人（現場労働者）の賃金表と干部（職員）のものとがある。しかし、現実にはこれ以外に工程師（技術者）の賃金表には干部（職員）と多少の違いがあり、正確には3つの賃金表があるわけである。

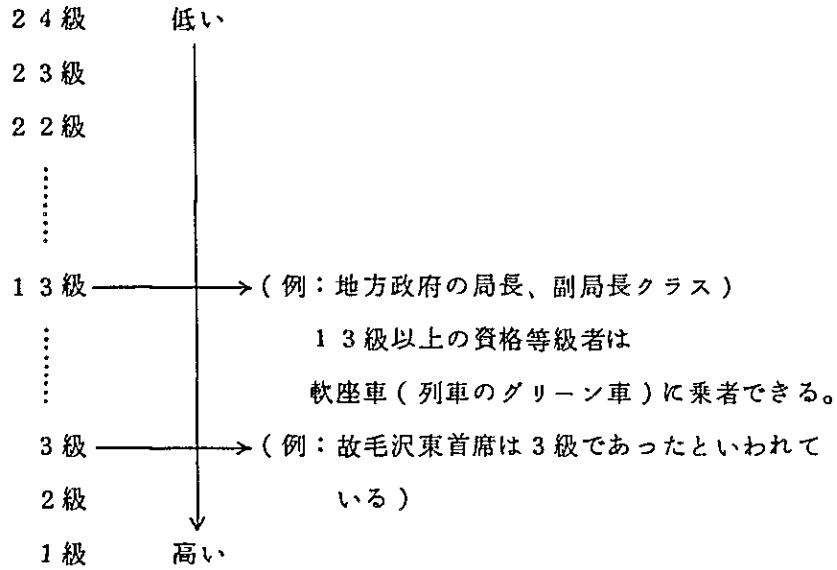
工人（労働者）の賃金表は1級から8級まで、干部（職員）の場合は逆に２４級から1級までの資格等級がある。

① 工人（現場労働者）の賃金表

業種／等級	重　工　業	機械工業（工作機械）	機械工業（家庭用機械）	軽　工　業
1級	—	32元	32元	31元
2級 3級 4級 5級 6級 7級	高い ←	低い ↓ 高い	低い 高い	低い 低い 高い
8級		128元	102元	90元
注			（例：ミシン工業）	（例：製靴工業）

注：食品、服装等の軽工業には7級止りのところもある。

② 干部（工場の職員および政府職員を含む）の賃金表



(4) 昇進・昇級

工場の工場長、副工場長は共産党廠党委員会が任命し、上級機関が承認することになっている。

なお、班長、組長については各職場の労働者が選出している。

また、昇級の基準としては

① 技術の熟練度

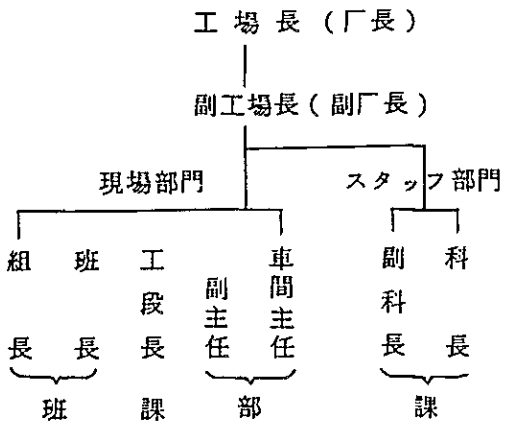
② 労働模範（勤務態度）

③ 勤続年数

④ 政治思想

などがあるようである。

工場内での一般役職名は次の通りである。



(5) 従業員教育

従業員に対する教育は現場労働者に対する技術、技能教育が中心である。

① 技術学校

技術学校には工場経営（卒業生はその工場に勤務することが多い）と国家経営の２種類があって、主として初級中学校（中学校）、高級中学校（高校）を卒業して新しく入社した者を対象としている。教育期間は２年（高卒の場合）～３年（中卒の場合）である。

② ７２１大学

７２１大学とは故毛沢東首席が某年７月２１日上海の某工場を見学した際、労働者教育を熱心に実施しているのを見て感激し、見学月日の７月２１日から７２１大学と命名したもので、これが多くの工場に普及し、現在でもこの呼称を用いる。

教育の対象は在職中の職工で、期間は1.5年、２年、３年等があるようである。技術内容は数学、科学といった基礎的なものから各工場の固有技術まで広範囲に及んでいる。

＜参考＞ 中国の学校制度

小 学 校	５年
初級中学校	３年
高級中学校	２年（３年に変更しつつある）
大 学	４年
大学院修士課程	２年
大学院博士課程	４年

(6) 定年および退職後の収入

定年は男６０才、女５０才（但し事務に従事する者は５５才）であって、退職の日には退職者を中心とする社内の座談会が開かれ、退職者はその場で退職の感想を述べると同時に、会社側からは記念品贈呈等が行なわれるのが慣例のようである。

また、帰路楽隊に送られ別れを惜しむと同時に、自宅まで車で送りとどけるのが一般である。

中国においては、車はすべて国家所有であって、外国人以外の私有は許されていない。したがって通勤に車を利用することはないわけであるから、退職者に対する企業側の配慮は特別なものと考えられる。

退職後の年金は勤続年数、労働模範（勤務態度）等の企業に対する貢献度によって、在職中の賃金の７０％～１００％が支給される。

(7) 工会（労働組合）

四人組失脚以後の近代化政策の中で、中国の企業運営の責任は従来の党委員会から技術・経営の専門家である工場長に移行されつつあり、また現在ほとんどの企業では、企業の生産

計画について企業側が労働者大会に報告し、承認を得ることになっている。

これを党委員会が監督し、労働組合はもっぱら労働者の教育福祉など労働者内部の問題を処理してきた。

一方、企業自体についても昨年以来、企業の自主権が拡大されつつあると同時に、従来の国家によって統一的に管理されてきた官僚主義による非能率、労働者の消極化、浪費、生産の不均衡などが重大化し、高い生産性を追求する近代化政策の中で、企業責任制が次第に拡大されつつある。

そのため、今年に入ってから、工場長は労働組合に対して一定の奨励金、福祉などを保証し、労働組合は工場長に生産目標の達成を約束するという「労働協約」に調印する企業もあらわれ、今後は労働組合の役割、活動も次第に変化するものと考えられる。

① 工会（労働組合）の範囲

入社後6ヵ月を経過した後、労働者は組合に対し入会希望を提出し、職場の小組が可否を討議の上決定する。一般的には、工場長も組合員であることが多いようである。また、上級機関の公司の経理（経営者）でさえも組合員である場合もある。ただし、党や政府から天下りした経理（経営者）や工場長は非組合員であることが多いようである。

② 工会の役割

a．組合員の文化教育

b．共　済　活　動

c．生　活　救　済（生活に困った人に補助）

d．思　想　工　作

e．労働競争意識の向上

③ 組　合　費

収入によって組合費の額が異っており、次の通りである。

５０元以下の者	：	１角（0.1元）
１００元以下の者	：	収入の0.5％
１０１元以上の者	：	収入の　　％

6．マーケティング

(1) 製品の売買について

① 生産財

企業、工場間における製品等の売買は取扱い方法が物の重要度により3つの方法がとられているが、原則的にはすべて政府買上げとなり、企業、工場間における取引はない。したがって、マーケティング思考はないといえる。

ただし、ブラックマーケットがあり、原材料の過不足は企業間で融通し合っている。この任に当るものとして「採購員」というものがあり、企業間で合同（契約）をしている。

② 消費財

消費財については商品毎に政府商業部の下に専業公司があり、地方にはその分公司がある。そこから企業へ販売されるので企業間の取引はない。ただし、公司を企業とみなした場合取引は契約を結んでいる。

③ 製品価格の決定について

製品価格は原則として、製造に要したコストを平均して決定する。このため、必ず赤字企業がでることとなる。

価格の決定は物資の重要度によって異なり、第1級物資については中央政府が、第2級物資については地方政府が、第3級物資については価格はある程度フロートする。（ただし許可が必要）

第1級物資……全国性重要物資、軍事物資（石油、電力、輸送、航空、工作機械等）

第2級物資……上記以外の生産財

第3級物資……消費財（但し、消費材についても、重要度により3級に分類されているようである。）

(2) 広告・宣伝について

製品はすべて国が買上げるのであるから企業（工場）間の販売競争としての広告・宣伝活動は行なわれていない。しかし、製品の存在を知らしめるための広告・宣伝は行なわれている。（例：看板、新聞広告など）

(3) 企業（工場）における販売担当部門

各工場には供銷科という課があって、これが原材料の仕入れと製品の販売を担当している。しかし、仕入先も販売先も原則として国であるから、企業単位でみるかぎりマーケティング思考はない。ただし、一部の工場においては科学研究室（製品開発試験室）があって、海外市場の動向は勿論、国内消費者のニーズを的確に把握したいとの要望を持っている。

(4) 製品開発について

生産財の場合、原則としては、中国機械研究所および科学研究所で新製品の開発研究が行なわれ、工場はそこからきた図案（設計図）によって生産を行う。生産の過程で工場は研究する。

ただし、一部実験工場では、企業独自で新製品の開発を行っている。

消費財の場合、科学研究室（製品開発、試験室）をもっている企業では国内外のニーズに応じて、工場独自で新製品を開発している。そのため、広州の交易会の展示会で消費者の情報を入手するとか、毎年1～2回の同業者の会議の場で貿易関係者の情報、意見を聴く一方、

国内販売製品については百貨店の経営者に工場に集ってもらい、どんな商品が売れるかの事情聴取を行っているようである。

注：昨年より試験的に一部実験工場において指標を超過して生産したものについては、商業部公司を介さず直接企業に売り渡すことができるようになった。そのため、試験的には一部で販売競争も生じている模様である。

7．生産管理

(1) 工場立地、生産設備

① 工場立地

工場の多くは都市部の外側に位置され、従業員は都市部中央より自転車通勤している。従って、通勤上のネックより、あまり都市の中央部より離れた郊外には工場は立地できない。

敷地の広さは、天津施拉制造厂（トラクター工場）のように非常に広く（６９万㎡）余裕のある所と、天津自行車厂（自転車工場）のように狭隘な所とがある。

② 生産設備

天津手表厂（腕時計工場）の例では、スイス製の時計用自動施盤が相当数導入されていたが、機構的に全く同一のものが自工場で製造され、スイス製を上廻る台数が稼働していた。

また、沿工具工場（工具車間）ではＮＣ（数値制御）付のワイヤーカットという、かなり高価な設備が５台も稼働しており、これも一台だけ西独製であとの４台は自工場でコピー生産された設備であった。

ＮＣ機構を含め、かなりの品質を要求される機械設備を自工場内（設各科机修車間）で製造することができるというのは注目に値する。

天津施拉机製造厂（トラクター工場）では、鋳鉄車間（鋳物工場）はかなり大型の自動鋳造ラインを建設中であった。鋳造設備としてはかなり近代的なものといえる。また、精鋳車間ではロスト・ワックスによる精密鋳造部品が加工されており、これも注目に値しよう。

全体的に見て、耐用年数を過ぎた古い工作機械を使っている所も一部にはあるが、生産設備そのものは、かなりのレベルになりつつあると判断できよう。しかし、自動化、省人化については、人件費の安さもあってか、かなり遅れていると言えよう。

③ 部品加工の分業化、専門化の遅れ

各工場はほとんどの部品は自工場内で生産している。従って、中国全体としては、生産設備の投資が重視していることと、鋳物なら鋳物の専門工場として専門化すればスケールメリットも追求できるのにもかかわらず、各工場に分散しているため中途半端な設備にならざるを得ないという欠点がある。

また、技術者も一工場に機械加工から熱処理、鋳造等、種々の専門家を置かなければいけないなどの問題点もある。

(2) ＩＥ（インダストリアル・エンジニアリング）

① プラント・エンジニアリング（プラント・レイアウト；マテリアル・ハンドリング）

プリント・レイアウトについてはかなり遅れていると言わざるを得ない。敷地利用計画、建屋配置計画、機械設備配置計画ともに、場当り的であり、これがマテリアル・ハンドリングを阻害し間接人員の上昇ともなっている。また、工程管理面のネックともなっている。

マテリアル・ハンドリングについては、プラント・レイアウトの悪さが最もネックになっているが、それだけではなく、運搬器具（フォークリフトや運搬車）、保管器具（パンフレットの利用、棚の利用）が拙劣である。また部品倉庫等が分散され、これが部品の進度管理、現品管理を阻害し、組立職場での部品欠品の原因ともなっている。

この面での改善を早急に計るべきであろう。

② 作業改善

作業の中には、ムリ、ムダ、ムラがかなりあり、方法研究による作業の標準化という面では、まだこれからという状態であろう。

③ 標準時間の設定と達成率管理

一応、実績を基準とした目標は与えられ、これにより生産率を計算している。しかし、標準時間という概念は、未だこれからということであろう。

今後標準時間の概念の徹底、標準時間設定の技法（ストップウォッチによる直接時間研究法、ＭＴＭ法、ＷＦ法等の既定時間法）の教育、標準時間資料の作成方法及び標準時間を用いた達成率管理等の指導を急ぐ必要があろう。

④ ＶＡ（価値分析）

こういった考え方についても、これからということであろう。品質や機能を落さずに少しでもコストの安い代替品を組織的に探し出すというＶＡ本来の考え方だけでなく、部品の標準化の徹底、材料歩留率の向上、不良率の削除も合せ広義のＶＡを早急に導入すべきであろう。労務費が安く、材料費率が高いという実態を考えれば、ＶＡ的アプローチが効果が大きいと思われる。

(3) 品質管理

石川先生、近藤先生、小松製作所等の指導により、品質管理の扱法はかなり普及しつつある。パレート図が、排列図、ヒストグラムが矩形図、特性要因図が要因図等、中国語への翻訳も標準化されてきており、これらは工場内でも職場毎に黒板や紙に書かれ貼り出されていた。また機械加工工程では工程能力指数（＝規格の巾／６５）が求められ、この向上をどう計るかが検討されていた。

品質管理が導入され、品質向上、不良削減の努力はかなり行なわれているが、現状の不良率はかなり高い。（天津手表厂で部品不良率２０％、天津施拉机製造厂で0.5～19.93％等）しかし、改善の努力の効果も出ているようで、天津施拉机製造厂鋳鉄車間での例では、1979年１０月１5.８７％　１１月9.８５％　１２月7.７４％となっている。

(4)　生産計画と生産統制

一年間の生産計画が上部機関との間で定められ、四半期ごと、さらには１カ月ごとに細分化されている。これを一応各車間の日程計画までは反映しているといっているが、現状は各車間まかせであり、月末生産型の傾向が大きく、月初は部品欠品が多くなったり、逆に仕掛品が増大してしまったりしている。

これらの生産計画、生産統制面を管理する生产计划科（生産計画課）というスタッフ部門の力が弱く、各車間をコントロールしきれていない。平等という名のもとで、ライン（車間）の力が強く、スタッフ部門の指示が通りにくいという、組織運営上の問題がある。従って、各車間は自らのやりやすい順序で生産を行ない、工場全体の効率が追求されない嫌いがある。

工場の事務所も一カ所に集まってはおらず、甚しい場合は粗末な建家の中に各科（スタッフ部門）がバラバラになっている。これでは、工場全体のコミュニケーションが取れるはずがない。

(5)　資材管理

原材料の購入は原則として上部機関（公司、局等）を経由することは、前に述べたとおりであるが、これが供給先に出される単位は月毎ではなく、半年サイクル（現在４半期ごとに変更されつつある）であり、そのため各工場は生産をストップさせないためにもかなりの原材料在庫（２カ月分位）をかかえることになる。

天津施拉机製造厂のベアリング等は、６ケ月分近くも在庫を持っており、これらが流動資金を圧迫する原因となっていた。

こうした各工場間の取引の不合理さが部品専門メーカーとしての分業化を難かしくしている原因であろう。これは、各工場の工程管理（生産計画と生産統制）レベルの向上を計り、少なくとも月次単位で発注、納品が行なわれるように改善していかなければならないであろう。現状では、ジャスト・イン・タイム納入などということは夢物語である。

また、資材の標準化が遅れており、トラクター工場などでもボルト、ナット類までも自家生産せざるを得なくなっている。これも国全体の標準化の推進で解決すべきであろう。

この他、原材料の品質のバラツキが大きく、これも資材管理を面倒にしている原因となっている。

Ⅲ　工場研究の内容と所見

1．天津手表厂（腕時計工場）　．1980年3月13日～15日

(1) 概　況

① 業　種　機械式腕時計製造

② 従業員数　3,400名　工　人　3,050名

技術者　116名（内工程師 16名）

干　部　234名

③ 面　積　敷地88千㎡　建物42.8千㎡

④ 設備機械　1,800台

⑤ 組　織　別表参照

⑥ 歴　史

開放前	腕時計の修理工場
1954年	試験生産開始
1957年	本格生産開始
1958年	出荷開始（51型腕時計）
1969年	東風マーク腕時計生産開始　生産能力 240千個／年
1971年	東風マークカレンダー付生産開始
1972年	シーガルマーク腕時計　〃
1976年	女性用シーガル腕時計　〃
現　在	東風マーク腕時計 シーガルマーク腕時計 } 生産能力 1,600千個／年

(2) 会社側が認識している問題点

① 種々のシステムを導入していたが、4人組時代に全く無にされた。現在、国の調整政策に応じて手直し中である。4つの近代化に合せるためにはどうあるべきか考えている最中である。

② 人数の割合に対し生産性が低い。現在1人当り600個／年であり、日本の企業と条件を同一にして比較しても20年前の第2精工舎のレベルに達していない。

cf.　20年前の第2精工舎の生産性は2,000名で150万個／年であるから、750個／年.人となる。

③ 生産性が上らない理由

a．種類が多いため（多品種少量生産のため）能率が上らない。

また、多品種少量生産に対する管理経験が少ない。

c．月末生産型になってしまい、月初は部品切れが多く、手待が多く発生する。

d．部品の不良が多い。現在不良率が２０％もある。

日本では1.3％位とのことである。

e．無効労働が多い。（不良品多発、材料待多発、機械故障大等の要因が多い）

f．小さな部品が多いためと部品点数が多いため数量確認が難しく、数量管理ができていない。

(3) 会社側が考えている対策

① 高品質の腕時計の開発とそのための技術向上。

② 製品を絞り、主要３品について、規格化を行い、部品の標準化を進めたい。

③ 現在ＴＱＣを展開中である。このため、次のことを行う。

a．品質基準の設定……国家規格よりきびしい工場規格を設定する。

b．工程規格の設定……各工程の規格を明確に設定する。

c．検査制度の確立

④ ＴＱＣとも関連し、企業管理の重要性を従業員に徹底して教育したい。教育内容としてはつぎのものが考えられる。

a．作業標準の必要性を認識させること。

b．職場間の仕事のバランスを取るためどうしたら良いかの教育

c．４人組時代にメチャメチャになった種々の計算制度の確立

⑤ 今後さらに充実したいものとして

a．原始記録制度（伝票、台帳のことか？）の確立

b．責任制度の確立

c．職工の養成（技倆の向上）

d．職員の管理知識の向上

(4) インタビュー記録

① 工場トップ機構について

- 厂長（工場長）の上に党委員会（構成員１９名 常勤７名）がある。厂長、付厂長（副工場長）もこのメンバーである。
- 厂長と党委員会の権限については理解出来ず。
- 厂長（工場長）　事務全般
  付厂長兼兌工程師　技術全般
  （副工場長兼総工程師）
  付厂長兼兌会計師　財務、購買、販買、労務
  （副工場長兼総会計師）

② 干部・工程師について

- 干部　２３４名

• 工程師　１６名（内７０％大学卒又は専門学校卒、他は工人より登用）

技術員を含めれば１１６名

③　設備投資について

• 減価償却費（２０年～２５年 定額償却年4.8％）中５０％留保

• この他利益の留保分も一部設備投資に使える。

• 輸出するための増設であれば資金を借りられる。（３年以内返却　金利5.0４％）

④　利益留保について

• 目標利益を達成した場合、利益総額の3.８％を留保できる。

• 利益超過分の１７％も留保できる。

⑤　利益留保分の分配

• 生産設備の投資、研究開発への投資。

• 会社全体の福祉

• 個人への奨励金。１人当りほぼ１カ月分位になる。支払いは毎月行なう。

各車間の個数基準目標の達成度合で分配する。

⑥　研究開発について

• 工場が行う。技術科担当。

• 開発要員は１０数名。

• デジタル時計は天津第２手表厂という会社があるため、当工場では行なわない。

⑦　輸出について

• １９７９年は生産量の１５％を輸出。

今年は３０％が目標。

• 輸出生は香港、ユーゴスラビア、アルバニア、アルジェリア、フランス、その他

• 輸出品価格（公司への納入価格：

５０元（内１０元が税金）

国内用のものは７7.4元（内３9.6元が税金）

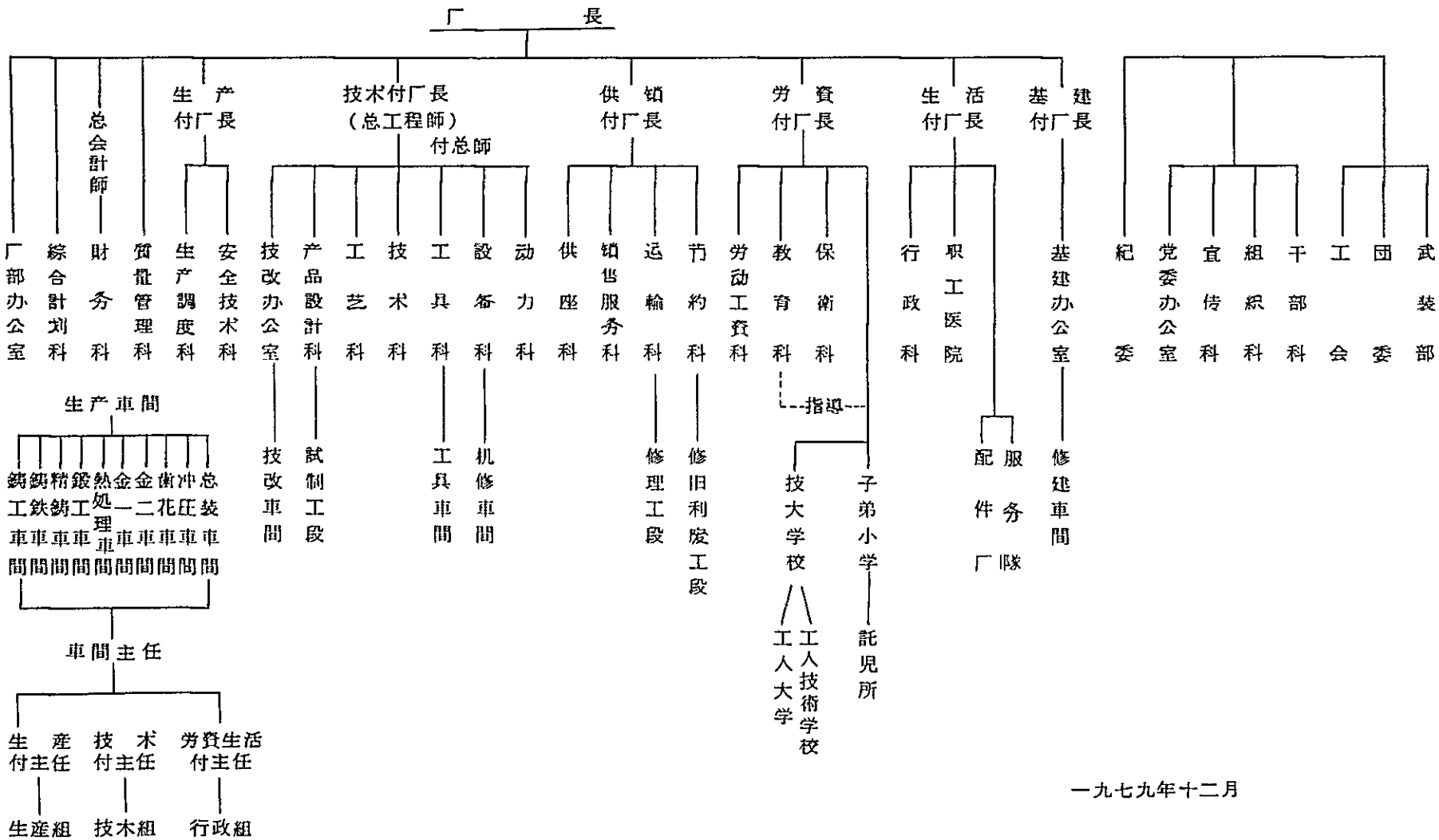
• 国内販売価格　東風　１２０元

シーガル　１２５元

（注）輸出品は未確認ではあるが、香港では４０元位でしか売られていない様子である。

附(一)

天津拖拉机制造厂机构設置表



一九七九年十二月

(5) 所　感

① 生産設備

a．生産設備としては、時計用自動旋盤等半数がスイス製で、他の半分は中国製であった。

中国製のうち大多数が自社の設備部門で作られたものであり、スイス製のコピーではあるが、一応問題なく稼動していた。

b．治工具工場には、ワイヤーカットの設備（ＮＣ制御）が５台もあり一驚であった。これも１台が輸入品で他の４台は自社でコピー生産したものである。この点についても感心した。

c．自動機の保全は十分ではないように見えた。したがって、故障も大きい可能性がある。

また、自動機の見廻りのサイクルが低いのが問題で、バイトに切粉がついており、これが不良の大きな原因になっていると思われる。

② 生産技術

a．文字板などの加工は前近代的であり、完全な手作業で行なわれており、かなり能率面に問題が見られた。

b．標準時間の設定は過去の経験に基づくもので、個々の工程に対し精度が高く設定されたものではない。

また、職場間でもかなりバラツキが見られるように思われた。（甘率の差がある。）

c．ＶＡ、歩留管理が十分とはいえず、かなりのロスが見られた。（文字板の抜取り等）

ケースもステンレスの熱間鍛造から作られているがかなり歩留りが低い。日本で同じ工程を考えればもっとトランスファープレス的に加工し、歩留り率は向上できるであろう。

③ 品質管理

a．不良率が２０％もあり、かなり高い。この理由としては切粉の除去が悪いため、切粉をチャックキングしてしまうか、バイトのコウセイ刃先の問題、バイトの交替のタイミングが不適切。機械調整の技倆不足、管理図の使用がこれからということも原因の一つ、また、機械の精度が悪い等が挙げられよう。

b．不良率は管理されているが、不良原因の追求が甘いようにも見受けられる。

④ 工程管理
資材管理

a．一応部品別の日程もたてているとのことであるが、組立日程計画に対応した部品日程計画はまづいように思える。

部品の進度管理は月別の生産個数であり、日別の進度は各車間にま

かされている。

したがって、部品加工も組立順序とは関連なしに、自分の職場のやり易い順序で行なわれているきらいがある。

b．全社的な工程管理機能が分散してしまっており、統一性のないものとなっている。このことが、仕掛品を増大させる原因ともなっている。

また、仕掛品は多いにかかわらず、必要なものが必要な時期に間に合わないというちぐはぐの関係になっている。

c．組立に必要な部品の在庫が分散しているため、計画、進度統制部門ではこの数を把握していない。部品倉庫として各車間より納入された物を一カ所に集め、在庫と進度とを同時に把握すべきであろう。

d．事務所が各所に分散されているため、コミュニケーション不足になっている。

⑤ モラール等　a．組立職場はかなり高い稼働率があった。

b．自動機職場は見廻る回数が少なく問題あり。

c．文字板職場等われわれが廻っていくと急に仕事を始めるようなところもあり、かなり問題がある。

d．全体に見習工もいたためか、余分な人間が目についた。

⑥ 製　品　a．デザインはシンプルで良いが、自動巻ではないなど、研究開発面の遅れが感じられる。

b．デジタル、ＩＣは他工場ということで、この面の研究開発が全くなされておらず、デジタル化、ＩＣ化の波の中で、今後、どう展開していくのかの戦略は全くない。

⑦ 全　般　a．中国全体の時計産業の分業制が確立していないため、全ての部品をこの工場内で内作している。

今後、部品の互換性を高めるとともに、他の腕時計工場との分業化を推進すべきである。

(6) 工場で行なった講義要旨

3月14日　午後（14：00～16：30）

1. 生産性について

① 生産性とは

② 付加価値生産性とは

③　〃　の向上策

2. 変動費のコストダウン

① ＶＡ、ＶＥ

② 部品の標準化

③ 歩留率の向上

④ 不良率の削減

⑤ そ の 他

３月１５日　午前（９：００～１１：３０）

3. 生産効率の向上について

① 稼働率の測定（ワークサンプリング法）

② 工程管理の改善

③ 機械故障の削減

④ 段取時間　〃

⑤ 方法改善

⑥ 標準時間と達成率管理

午後（１４：００～１６：３０）

4. 質疑応答

質問に答える形で補足講義

２．天津拖拉机制造厂（トラクター工場）　　１９８０年３月１７日～１９日

(1) 概　況

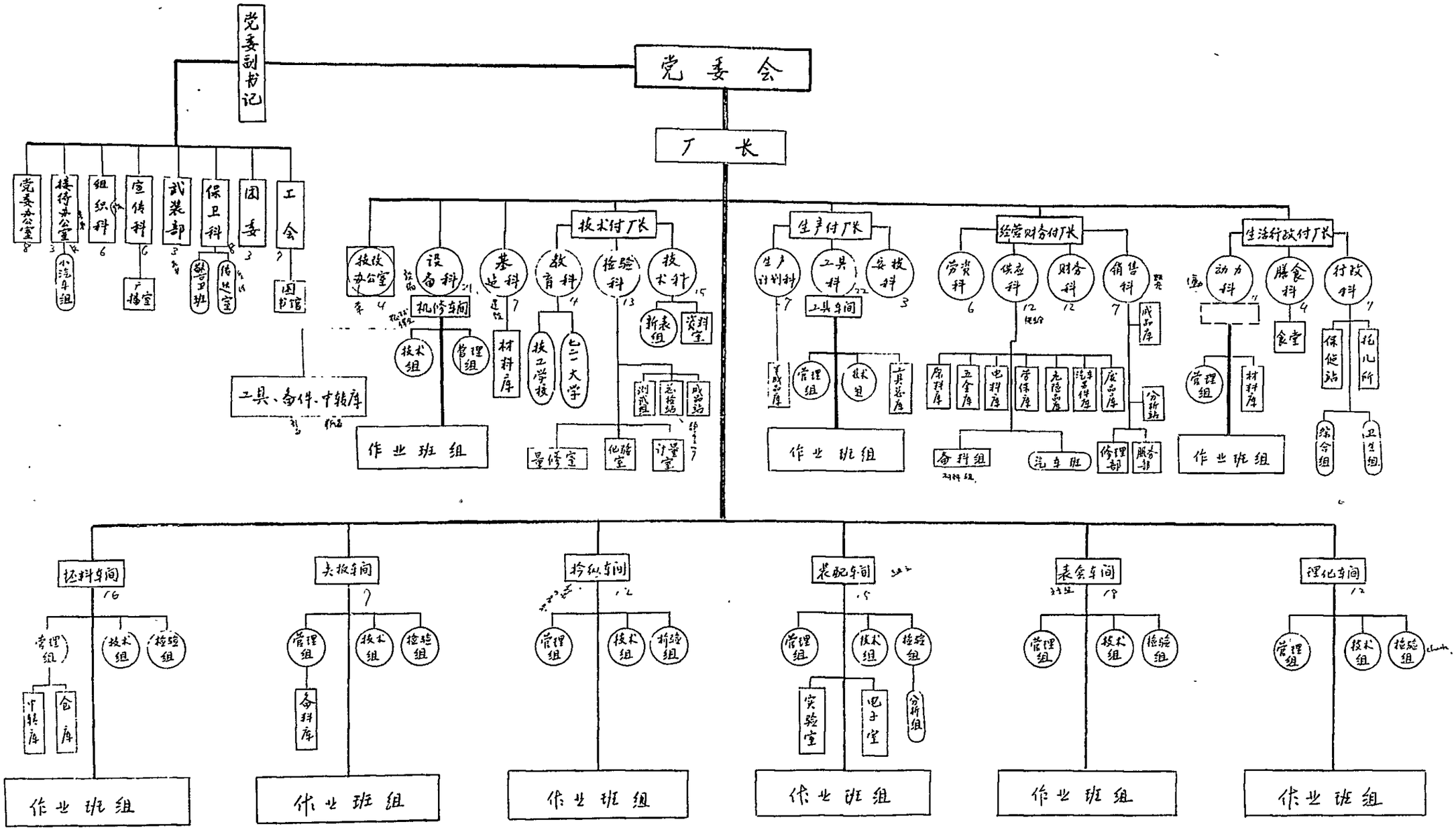
① 業　種	農業用トラクター製造およびトラクター部品製造 鉄牛　５５HP（馬力）トラクター種類のみ生産		
② 創　業	１９６６年		
③ 従業員数	6,５２１名	工　人	5,６１５名
	内女子	技術者	３９８名（内工程師８２名）
	2,１９３名	干　部	５０８名
④ 生産台数	１９７３年	5,０００台/年	
	１９７９年	8,１００台/年	
	１９８０年計画	8,５００台/年	
	現在１０,０００台/年目標で設備増設中		
⑤ 売上高	１９７９年	１０,１０６千元（含部品売上） （1,６１６,９６０千円）	
⑥ 利　益	１９７９年	2,１８７千元 （３４９,９２０千円）	

⑦ 面　　積　　敷　地　６９万㎡　　建物　１８８千㎡

⑧ 設　　備　　機械台数　　1,６００台（９８％は中国製）

⑨ 組　　織　　別表参照

組織の中で特記すべきことは、配件厂という工人の主婦を対象とした家族工場を持っていることである。ここで簡単な内職加工を行っている。


党委会
厂长
党委副书记
党委办公室
接待办公室
小流水组
组织科
宣传科
广播室
武装部
保卫科
警卫班
传达室
团委
工会
图书馆
技术付厂长
技改办公室
设备科
机修车间
技术组
管理组
基建科
材料库
教育科
技工学校
七二一大学
检验科
新表组
技术科
资料室
测试组
总检站
成品站
量具修室
化验室
计量室
工具、备件、中转库
作业班组
生产付厂长
生产计划科
工具科
工具车间
安技科
管理组
技术组
工具总库
美成品库
经营财务付厂长
劳资科
供应科
财务科
销售科
成品库
分析站
原料库
五金库
电料库
劳保库
危险品库
汽车零件库
废品库
备料组
汽车班
修理部
财务部
生活行政付厂长
动力科
膳食科
付政科
管理组
材料库
食堂
保健站
托儿所
综合组
卫生组
拉料车间
管理组
技术组
检验组
中转库
仓库
夹板车间
管理组
技术组
检验组
备料库
拎纱车间
管理组
技术组
检验组
装配车间
管理组
技术组
检验组
实验室
电子室
分析组
表面车间
管理组
技术组
检验组
理化车间
管理组
技术组
检验组

(2) インタビュー記録

① 財　　務

a．流動資金について

※売上100元に対し
４１元流動資金回転
期間は１４３日

国から与えられる流動資金は年々削減され、現在は2,100万元となっている。超過した分は基本建設銀行より借入れている。
（現在借入1,６００～1,８００万元）
利子は０４２％／月
銀行員が工場に常駐し、季毎に銀行監査をうけている。

b．設備投資について

※固定資産１万元当り
生産台数：１～1.4台

減価償却費（購入資産価額の５％弱、２０年定額償却）の５０％が留保される。
現在は需要増大のため、設備投資を行っているが、これは基到建設資金として国より無利子で投資される。
当初予算より超過しても、妥当なものであれば審査のうえ、資金は補充される。

c．利益目標について

１９７９年は目標１６２万元に対し実績１６９万元
１９８０年の目標は１８０万元である。
目標達成の場合は次のようなボーナスが与えられる。

人件費（工資）総額の	１０～１１％	（ボーナス用）
〃	１１％	（福利厚生）
〃	５％	（企業基金）

（注）企業基金は設備投資にも回せる。

予算超過利益がでた場合は超過分の１５％の内部留保が認められる。（利益率が高い企業の場合はもっと低い比率のようである）
その配分はボーナス用、福利厚生用、生産発展の基金である。

d．原価構成について

外部購入部品（エンジン，タイヤ他）	約７０％
原材料費	〃１０％
燃料，動力費	〃　３％
直接労務費（ボーナスを含む）	〃　２％
外注加工費（工具類）	〃　0.6％

不　良　損　失	約１3,～1.4％
車　間　経　費（含間接労務費）	〃　１１％
企業管理費（含干部人件費，支払利息）	〃　4.5％

原価構成の特色は人件費が低いことで、全体の７％（間接人員が多い）で、主要部品および完成品の価格は年ごと変更されていないため、利益はコスト・ダウン以外には生まれてこない。

② 生　　産

a．生産性目標　　１９７９年実績1.２４台／年･人　１９８０年目標1.5台／人･年

b．不良率の実態　　１９７９年の例

鋳　　鉄	１9.９３％（１0月１5.８７％，１１月9.８５％　１２月7.７４％と低下傾向）
鋳　　工	１6.６５％
鍛　　造	0.５％
機械加工	０４９％（不正確で実際はかなり大きい）
組立一次	１4.４６％
組立最終	０％

c．対策の取り方

1）作業標準の確立
2）工具設備の精度向上
3）原材料検査の徹底
4）奨励金の活用

d．クレームについて　　昨年は２０件だけで、クレームの賠償金は８元／台と中国トラクターメーカーで最小である。
品質管理科の中に顧客サービス担当者が５～６名いる。
なお、品質については国家調査で、トラクターメーカーの中で一番顧客の評価が高かった。

e．工程管理について　　綜合計划科（総合計画科）で年度計画、４半期計画を作成し、生産調度科で月次計画を立案している。（一品生産であり、本来は比較的簡単なはず）
部品の計画は重量が重く容積の大きいものは月１回の生産。
非標準的なボルト、ナット、ワッシャー類は１～２カ月に

1回生産。プレス部品は4半期に1回生産。
ボンネット等大型のものは半月分づつ生産。
部品毎の日程計画は作成している。

f．組立ライン　機械故障の頻度大、不良発生大、その他工程混乱が大きい。もっと組立ラインを同期化できないか。

g．車間ごとの生産性目標　一応は標準時間をもとに計算しているとのことであるが、標準時間の決め方はかなり問題である。（経験的なものを基準にその後の実績で修正している）

h．購売について（買入部品の在庫が多い理由）　昨年までは計画生産のため、年2回の発注であり、したがって、半年分まとめて納入されていたが、今年より年4回に変更した。

③　研究開発

a．古い製品の改訂と新製品（８０HP～１００HPの大型）設計中。

b．当初より外国技術は導入していない。（外国製品を購入してきてコピーするということらしい）

c．研究開発人員は３６名。

d．研究開発予算は別に国家より出る。

④　労務管理

a．定員の決め方　生産工人は標準時間より決める。
サービス人員は仕事量より推定する。
職員も同じく仕事量より推定する。

人員は国家よりの配分であるが、当工場は生産増加中であるので、余分な人員を押し込まれるようなことはない。

b．工人技術学校　高級中学卒（高卒）を１９８０年から採用する。（以前は初級中学卒（中卒）対象）。天津市が試験を行い、その結果毎年２００人が入学する。
現状は卒業生全員が当社に入社し、工人となる。

c．７２１工人大学　現在の工人より試験を行ない入学させる。年令は１８～２２才、８０人／年、１年間在学。卒業後1年間試用した

のち、成績優秀者は技術員になれる。他は工人。

d．工人から干部への登用　評価によりありうる。（車間長は殆んど工人出身）
評価は①徳　②才能を見て決める。
特に管理者としての適性を見る。
但し、給与は工人の上級等級者の方が高い。

<参考>　干部・技術員総数９４６名の構成

大学卒業者	３６７名（３９％）
中等専門学校卒業者	８３名（　９％）
工人よりの抜擢	３４８名（３７％）
解放軍出身	１４８名（１５％）

(3) 所　蔵

① 一品種の連続生産であれば、管理は最も簡単な筈であり、これ程、低い生産性である筈がない。

② これらの理由は、工場間の分業体制（専門化）が計られていないため、ベアリング等の一部の標準部品以外はすべて自家生産をしているため、コスト・アップの原因となっている。

また、ボルト、ナット、ワッシャー類等中国全体の標準化が遅れているため、これらの部品まで自家生産をする要因となる。

③ 各工場が各々鋳造、鋳鉄、精密鋳造（ロスト、ワックス）などの設備を投資していたのでは、中国全体ではかなりの重複投資となるのではなかろうか。

④ 敷地は非常に広いが、工場計画が悪く、建屋が各所に分散され、また建物間の距離が長いため、かなり非効率になっている。ボイラー室と工場との距離が数百メートルもあるため、この間のエネルギーロスだけでもかなり大きなものになる。

⑤ 倉庫機能が分散し、管理もバラバラに行なわれているため、間接人員を増加させる要因となっている。購入部品、社内加工部品とも部品倉庫は組立職場の横へ移動すべきである。

⑥ マテリアル・ハンドリングが悪く、仕掛品が床に積重ねられており、運搬にはかなりの手間がかかる。

また、プレス部品は打痕等の原因となる。鉄板の運搬方法が悪く、ワイヤーでかなり傷をつけている。

⑦ 機械の配列が研究されておらず、いたずらに運搬を増やしている。

⑧ 設備は東ドイツ製のホブ盤等かなりのものはあるが、保全は充分とはいえず、機械故障

率はかなり高い。

⑨ 品質管理はかなり重視して行なわれており、ある部品は３％近い不良率から0.０１％まで下げられた実績もある。

しかし、部門間での管理のやり方の差もあり、現状ではまだかなり高い不良率がある。

⑩ 品質管理以前の問題として、職場清掃、機械清掃が十分とはいえない。

⑪ 品物についた切粉の清掃が十分ではない。バイトの交換等のルールが不徹底なため、不良原因をつくっている。

⑫ 作業者の稼働率が高いとは言えない。かなりの比率が除外作業と考えられる。

⑬ 直間比率がかなり低い。車間（製造部門）内の間接人員もかなり高い。

⑭ 標準時間は設定されているが、実績または経験値であり、かなり不正確なものと思われる。

⑮ 管理計画部門が弱く、かなり現場中心型であり、各車間の進捗統制は行なわれていない。各々の現場の都合で、かなり日程が左右されている。

平等という"タテマエ"のもとに計画部門の統制力が弱い。

⑯ 事務所が分散しているため、間接人員の増加原因になっていると同時に、コミュニケーション不足の原因ともなっている。

(4) 工場で行った講義要旨

① ３月１８日（１４：００～１６：３０）

1. トヨタ自動車のカンバン方式について

(1) カンバン方式とは

(2) カンバン方式が行なえる前提条件

a．生産の平準化

b．部品の標準化

c．不良発生の極小化

d．機械故障発生の極小化

e．段取時間の瞬間化

f 外注管理の徹底

2. 標準時間の意義と達成率の管理について

③ ３月１９日（８：３０～１１：３０、１４：００～１６：３０）

3. 質疑応答

主な質問項目

(1) 日本企業の高性産性の理由

(2) 日本企業の組織

(3) 日本企業の賃金体系と評価方法

(4) そ の 他

3．天津自行車厂（自転車工場）　　3月20～22日

(1) 概　況

① 業　種　　自転車製造

② 従業員数　　4,364名　　男子工人　63.7％

女子工人　31.0％

干部職員　　5.3％（うち技術者110名）

③ 今年（1980）の計画

生産計画　：　167万台（昨年実績の14.3％増）

約2億元　（　〃　の12.4％増）

コ ス ト　：　売上高の72.4％を予定

労働生産性：　47,510元／人

利益計画　：　4,630万元（昨年実績の12.9％増）

④ 資　産

固定資産　：　4,650万元

流動資金　：　2,000万元

⑤ 製品の種類

28インチ　自転車

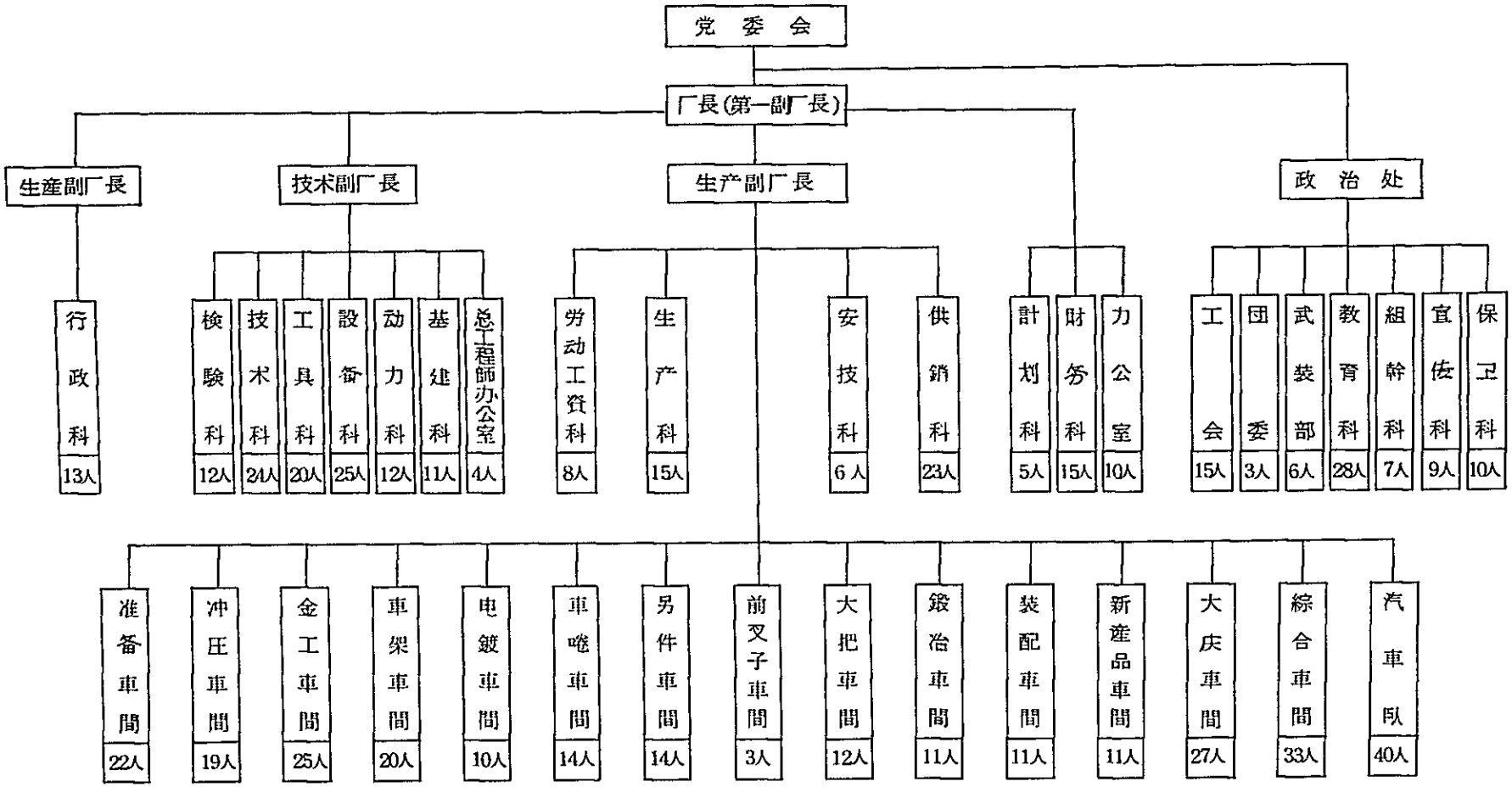
26インチ　自転車

21インチ　自転車

（以上3種の製品とも品質は1等品である。なお一台当りの鋼材使用量は23kgである）

⑥ 工場面積

100,500㎡（但し建物は70,000㎡）



天津自行車厂劳动組織机构現状図

1979年9月中旬

⑦ 組　　織　（別添組織図参照）

⑧ 財務科に関する情報

a．人　数　　１８名（科長２名を含む）

b．組　織

財務組：金銭の処理、銀行との窓口

原価組：工場内通貨の決裁（銀行的役割）

経営分析、原価分析、固定資産の管理

材料組：材料、仕掛品の管理

会計組：賃金、決算報告書、資金運用、専用基金

c．主な業務内容

1. 政府の経済と政策を管理する任務
2. コストダウンの計画を立て職場に配分する任務
3. 工場の生産計画の実績検討
4. 職場との協力によりコストダウンの実施
5. 予算の編成
6. 全工程でコスト計算しているが、その指導任務
7. 一定期間の生産活動の分析をする任務
8. 決算書の作成任務
9. 決算書の提出と次期参考資料の作成任務

以上要約すると、ⓐ計画を立てること　ⓑ監督すること　ⓒ分析すること　ⓓ調整することに分類できる。

計　画：計画の実施状況により来年の数字を見積り、職工の"動機づけ"をする。

監　督：計画は厂長、車間、工段の３級に分類して行う。

分　析：実績を分析し、過不足の原因を究明する。そして新しい計画に折込んでゆく。

調　整：組、班によってコストが上下するので調整する必要がある。

d．財務管理の方法

1. 「経済の手段で経済を管理する」（中国の愛用句）
2. 工場内の取引は工場独自の通貨（金券）を発行して、経済観念を植えつけている。（内部使用紙幣、内部銀行支票＝手形、内部銀行帳等が準備されている）

e．財務管理の問題点

1. 在庫と棚卸しの数字が合わない。
2. 材料購入の資金が不足することがある。

3. 仕掛品の管理がずさんである。

4. 倉庫から材料払出しの際重量の計量ができない。

(2) インタビュー記録

① 年次計画について

a．国家から与えられる８つの司令性指標は他社と同様である。

b．目標数字の調整：当工場で毎年１０～１２月頃来年度計画を作成し提出する。計画は当工場→公司→局→部（政府の工業部）の上級機関で審議され、２月頃に逆のルートで当工場に戻ってくる。その場合当初の計画より数字が水増しされて戻ってくるのが普通である。

c．目標を達成しないケースはあり得ない。何故なら、残業をしてでも達成するからである。

d 目標以上の達成率があった場合は利潤の留保が許される。（目標達成分の5.０４％＋目標超過分の１７％）

＜参考＞ 利潤分配の国家規定

	目標達成分	目標超過分
発展生産基金	４０％	３０％
職工福利基金	３０％	３０％
職工奨励金	３０％	４０％

② 銀行借入金

国家よりの超過借入金（銀行より借入れする）は平均1,１００万元ある。利息は１カ月0.４％で年間約５０万元支払っている。

③ 原価構成

材料費	２７％
外注費（部品購入費を含む）	５１％
労務費	２％
経費（車間経費 管理経費）	２０％

④ 品質管理活動について

今年１月ＴＱＣをスタートさせた。現在科長、組長まで教育ずみである。

事務局は企業管理事務室

不良率は ハンドル：0.5%～0.8%

車 輪：0.8%～1.0% ある。

クレームは原価の中の０５％位である。

全国の自転車小売店の中で当社特約修理店が３８店ある。

⑤ 労務管理

a．採用は上級機関より割当てられる。Kが定年になれば新人が１人送り込まれることになる。（定年：男６０才、女５５才）

b．人事考課は毎月１回実施する。その結果は「表彰」（奨励金に関係する）、「昇格」の参考となる。なお、昇格には国家が指標（今年は何人昇格させるか）を与える。

c．福利厚生施設としては食堂、託児所、幼稚園、風呂場、社宅（数は少なく希望しても入れない人が多い）、寮、医務室、理髪室、夜間学校、７２１大学がある。

d．工会（労働組合）は共済活動と慶事の事務を主として担当している。

(3) 工場で行った講義要旨

"生産分業体制の確立について"

1. 分業体制の編成

2. 外注計画の基本的考え方

① 調　査

② 内外作の決定

③ 外注計画

④ 納期管理

⑤ 品質管理

⑥ 材料管理

⑦ 指導育成

⑧ 監査および評価

3. 外注管理の業務分担

① 調　査

② 外注計画

③ 発　注

④ 事務処理

⑤ 進度管理

⑥ 受入・検収

⑦ 入庫・保管

⑧ 運　送

⑨ 指導、育成

⑩ 代金の支払

(4) 感想と工場に対する勧告事項

① 品質管理以前の問題として整理整頓を徹底すること。

② プレス工場

a．運搬箱の下に車をつけること。

b　シュートの活用を計ること。（部品を投げることは厳禁）

c．仕掛品を工場の土間に直接置かぬこと。

d．機械にカンターをつけ現品管理を徹底すること。

③ ハンドル組立工場

a．コンベア作業員の作業を細分化し、作業の平準化を計ること。

b．投入量を一定にすること。（コンベアに白線を入れたらよい）

c．部品（ネジ、ボールト等）の置き場を一定するとともにコンベアとの距離を縮めること。

④ 現品管理

ロット生産の場合は運搬車の積載量を一定にし、原品票を添付すること。

⑤ 仕掛品管理

積み変え、運搬時間の減少を計るよう研究すること。

（生産期間の短縮）

⑥ 在庫管理

a．ＡＢＣ分析をすること。適正在庫を決めること。

b．各職場に工程係、運搬係を専属で配備すること。

c．工程会議を毎日行い、進捗を確認すること。

⑦ 材料費の節減

材料の歩留り管理に留意し、カッティング・プランを研究すること。

⑧ 組　　織

改善スタッフの強化と組織的配備をすること。

（例）企業管理室（企画室）、生産管理課、生産技術課

4．天津制鞋厂（製靴工場）　　3月24日、25日

(1) 概　　要

① 生産概況

a．生 産 量　　190万足／年（男子用、女子用、子供用）

b．製造方法　　冷圧によるもの　：　38％

糊付（貼合せ）によるもの：42％

縫製によるもの　　：20％

② 従業員の状況

従業員数　　1,276名　　うち男：754名（59％）

女：522名（41％）

上記のうち干部、職員は127名（10％）で

その中に工程師（技術者）36名が含まれる。

③ 工場敷地、建物、設備状況

a．工場面積　　28,871㎡（建物面積14,824㎡）

b．設備機械　　721台（内専務用機　603台）

c．最大供電量　　560kW

d．固定資産　　436万元（減価償却を引いた固定資産は193万元）

e．流動資産　　298万元（平均）

④ 組　織　（別添組織図参照）

⑤ 福利厚生

a．技術学校　　学生数昼間　204名

夜間　411名

b．保健、衛生

衛生室（6人の医者と看護婦）

各職場に衛生委員

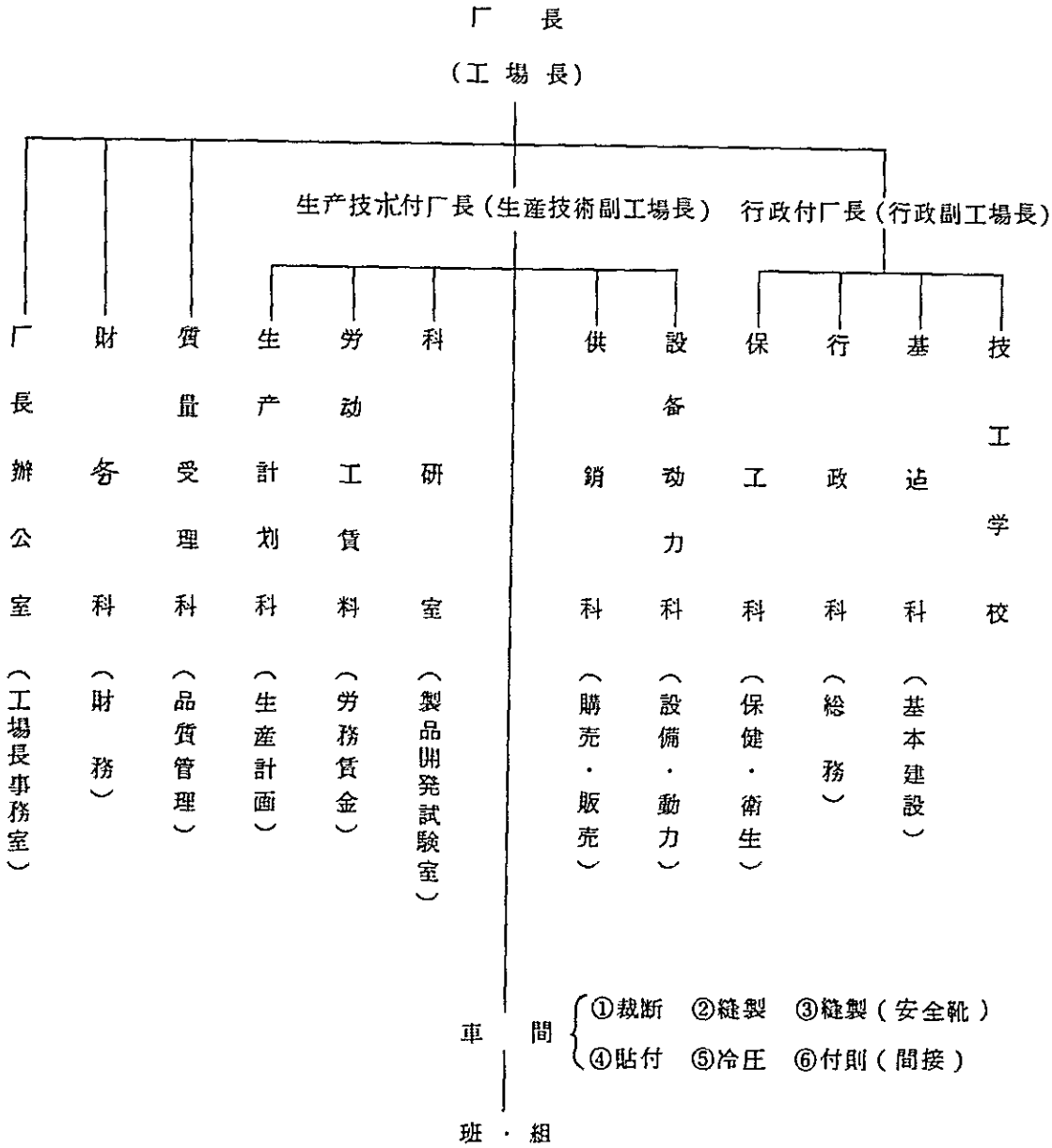
託児所

食　堂

社　宅（401戸　1戸は10㎡位）

組織机構図

（組織図）



（注）科長、車間主任 38名（1つの科にだぶっているものとみられる）

- 工程師1名のみ科研室科長を兼任。（総工程師は大きい工場のみ）会計師はいない。
- 6つの車間は54の班・組に分かれている。

⑥ 今年（１９８０年）の目標

a．生産額　2,３１０万元（前年比１1.７％増）

生産量　１９３万足（　〃　１２％増）

b．利　益　３３０万元（前年は２５０万元３1.５％増）

c．原価引下げ目標　前年比３％

d．１人当り生産価値　１8,１０３元（５％増）

１人当り生産量　1,５１３足（６％増）

e．流動資金は昨年と同じレベルにおいている。

f．品質は１等品を９０％（昨年は６３％）に引上げる。

冷圧の１等品率　９６％（　〃　９4.８％）

糊付の１等品率９９.５％（　〃　９９.０％）

（注）昨年の靴の全国品評会で当工場製品の２種が優秀賞を獲得した。

g．今年は新品種をさらに３つ増したい。

h．一足当りの原料消費率　1.５５尺^2（平方尺）

〃　ゴム消費量　1.５３ｔ／万足

⑦ 管理面の問題点

a．計画と生産管理

1. 計画は長期（５年）、短期（１年、１ヵ月）の３つに分類され、この期間別計画は〝８つの経営指標〟が入っている。

2. 計画の策定方法は上部機関からのデータ、国内外の注文契約、原料の供給状況、生産力等を勘案して見積計画書を作成し、「上から下へ、下から上へ意見を出す。意見が一致したら上部機関である公司へ提出する。

3. 計画達成のため目標を車間、班、組に分けてたて、目標達成の先進職場は班、組、個人毎に表彰する。報償金は目標達成の割合に応じて与えている。

4. 組織における人の管理はつぎの３つに分類し、各々に応じた〝３級管理〟を実施している。

工　場　長	―	１級
職場（車間）	―	２級
班　・　組	―	３級

（注）工場の規則、制度、配置も３級に分類して管理を行っている。

5. 生産管理部門は生産が順調にいくよう、生産進度、部門間の調整、部品組立、資材供給等をやっている。

6. １９６９年から１９７９年までの年平均生産高の伸び率は１３％で、利潤は年平均

２２.８％上昇している。

（この間人員は１００名増加しただけである）

このような好調の原因は

ⓐ 全職工が一緒になって目標計算をやっている。

ⓑ 班、組の管理を重点的に実施した。（組織の強化）

ⓒ 班、組長にマジメな能力のある人を選ぶ。

ⓓ ３級管理の成果

ⓔ 標準時間管理

ⓕ 計画管理の徹底等にある。

生産コストも年毎に低減してきた。

7. 資材の供給は上部機関から支給されるものと、工場自ら買うものとがある。（支給品だけでは不足する）

8. 生産品は下記３方面に販売している。

安全靴 → 鉱山その他と直接契約を結ぶ。

輸出靴 → 外貿局が外国（アメリカ、カナダが多い）と交渉する。

国内販売 → 百貨店、工場と契約して生産する。

（注）輸出は全生産の約３０％

国内価格は地区により差がある。

消費者ニーズが解らない。（資料がなく分析できない）

⑧ 現時点での問題点

a．原価計算制度はどうあるべきか、またいかにして原価を引下げていくか。

b．靴工場ではどのようにして消費者ニーズを蒐集、分析し、ニーズに合った靴を生産すべきか。

(2) インタビューの記録

① 労務管理について

a．人員の採用は市労働局から差し向けられた人達に対し採用試験をして、その中から選ぶ。

b．入社後の昇進は、班、組長は労働者仲間よりの選出によって決めるが、工場長、副工場長、科長（課長）、車間主任、副主任、工段長は技術、勤労態度、管理能力、成績等を評価し、最終的には、公司、党委員会が決定する。

c．工会（労働組合）には入社後６カ月を経て入会申し込みをすることになる。それを小組で資格審査をして入会させる。

工会員の範囲は当工場では工場長以下全員が加入している。

d．定年は男６０才、女は工人（現場労働者）が５０才で事務職員は５５才である。なお、

退職する日には、その人を囲んで座談会を開き、本人より感想、今後の工場のあり方等を聴き、その後、笛、大鼓の音に包まれて、自動車で自宅迄送る。

② 財務状況について

a．原価構成は次の通りである。

材　料　費	８０％
労　務　費	１２％
車 間 経 費 （工場経費）	５％（うち間接人件費は１０％である）
企業管理費	３％（うち間接人件費２０％である）

＜参考＞　中国専門家の話によると原価構成（成本構成）は次のように分類するのが一般的である。

1. 原材料費
2. 燃料及動力費
3. 工資（賃金）
4. 車間経費（車間の職員の賃金を含む）
5. 企業管理費

b．銀行からの借入については２つのケースがある。

１つは、政府決定の枠を超えて流動資金が必要な場合に「超定額借金」として借り入れする。

２つめ、約束通り製品を出荷したが先方に到着していないときに一時的に借金（結算借金）をする場合である。

③ 原材料の調達について

a．国家からの供給が十分ではないので、少くとも１カ月分は在庫を常時持つ必要がある。

国の供給状況を種類別にみると、

豚革の供給……充分

牛革の供給……やや不足

羊革の供給……かなり不足

したがって、国家以外からも必要量の３０～４０％は仕入れることになる。

b．ゴム練り加工ロール作業およびその型切り作業だけは人民公社内の工場に外注をしている。（材料支給、型貸与）

この場合の外注コストは内作より高くなるが工場が狭く加工できないのでやむなく外注している。

外注先は工場長が決定し、公司がそれを承認する。加工代金は銀行経由で相手先に支

払われる。

なお、社内での外注担当部門は生産計画課である。

④ 社内改善について

a．工程改善については科研室（科学研究室 室員５名）が中心になって実施している。

設備の配置については動力課が中心となる。動力課、科研室、労務課の課員で小組（小グループ）を編成し、標準時間の設定や新しい職場の定員を決定している。なお、標準時間は「科研室の計算」と「過去の実績」を参考にして決めている。

b．８つの経営指標を各職場レベルに配分する際には生産計画課、労務課、財務課、科研室、品質管理課、仕入販売課の５課会議で検討のうえ決定している。

⑤ 新製品開発（消費者の意見の蒐集）について

a．国内外のニーズに応じて工場独自で決めるとか広州の交易会の展示会で消費者の意見、情報をつかむ。

b．毎年１～２回同業者の会議を開く際、靴を扱っている貿易関係者の意見を聴く。

c．国内販売の靴については百貨店の経営者に工場へ集っていただき、どんな靴が売れるか意見を聴く。

（注）現在常時生産している靴の品種は２３～３２種類ある。

広州交易会へは皮革公司より１名と畜産公司より１名が必ず出席している。ただし、工場よりは出席したり、しなかったりである。同行しない場合は現場見本と見積単価表を行く人に渡し、外商との契約を依頼する。

(3) 工場において講議内容（提案勧告事項）

テーマ：総合的原価低減の進め方

② 組織づくり

a．推進本部会議

b．活動の進行状況の把握

c．活動阻害要因の分析とその対策

d．関係部門との調整

② コストセンター（利益責任単位）の明確化と責任体制

③ 目標管理による管理に重点をおく。

④ 目標の設定、計画の立案、実施、評価のサイクル

a．目標設定の方法

1. 部門目標（車間目標、小組目標）
2. 目標記述書の作成
3. 目標体系図

原価低減方針
- 定員設定→作業分析→作業方法改善→標準時間→試行
- 作業技能→従来からの技能引出し→標準化
- 教育→ＩＥ、品質管理、技能教育
- 設備保全

⑤ 全員参加の必要性

⑥ トータル・コストの２つの意味

⑦ 原価低減の具体策（着目点）

a．変動費対策

1. 原材料の節約
2. 歩留率の向上
3. 合格率の向上
4. 効率の向上
5. 停滞の削減（手待ちの防止）
6. 機械故障対策
7. 設備機械のスピードアップ

b．固定費対策

1. 在庫削減
2. 設備投資の効率化
3. 資金回転率の向上（生産期間の短縮）

５．工場研究についての総括

工場研究については、北京市で１社、天津市で４社、計５企業の研究を実施したが、中国企業の実情と問題点を知るうえで価値あるものであったことを特記したい。

研究内容は、短い日程であったが、次の３つに分類して実施した。

(i) 工場製造現場の視察と事務室参観

(ii) 企業管理の状況についての質疑応答

(iii) 問題点の指摘と改善方法の指導

中国の企業の実像と問題点を短文で表現することは、次の理由から非常に困難であることを知った。

(i) 中国は、１９７９年６月の全国人民代表大会で、「調整、改革、整頓、向上」の「八字方針」と、合わせて「国民経済３ケ年調整計画」を決め、実施中で、経済運営の仕組みの変更、企業管理方式の再編成中であること。

(ii) われわれが、工場研究を実施した５社は、中国においても優良企業に属するもので、

中国の平均的企業と同一視することは危険である。

しかしながら、以上の２点を考慮の上、次のような中国企業の問題点と改善方向について経営コンサルタントの立場から提言したいと思う。

中国企業の問題点と改善方向への提言

(1) 組立工場と部品工場を分離し、生産分業体制を確立し、企業のスケール・メリットを上げるようにすると同時に、部品の規格化、標準化を促進する必要がある。

① 現在行なわれているように、生産工場の製品製造に必要な部品の殆んどを自社製作している状態では、今後規模を拡大してもメリットが少ない。

② 部品の多品種少量生産では１個当りの部品のコストが高くなり、製品全体のコストダウンの阻害要因となる。したがって、部品の規格化、標準化を計ると同時に、他工場との互換性を高める必要がある。

(2) 企業に対する原材料の供給物的流通をより円滑にすべきである。一方企業側においても原材料、副資材の在庫管理の水準の向上が望まれる。

① 原材料は、企業の上級機関である政府、公司より支給されるが、一定時期に大量に支給されるため、企業在庫が増大し、時には材料の保管に困り、地上に放置せざるを得ない例がある。これらは、企業の資金回転を悪くし、資金不足の原因になっていると同時に、原材料の腐蝕、ロスの原因ともなる。

② 企業側も上級機関の問題として甘えることなく、企業内部で可能な重点志向の在庫管理方式を習得すべきである。

(3) 自動化機械の設備投資を急ぐよりも、一般機械を使用して、労働効率を向上する方法（IE・生産管理技法）を習得することが当面の課題である。

① 一般の機械産業の場合、製品の原価構成は材料費７５～８０％、労務費２～５％であって、労働集約的産業で原材料費が比較的安い場合でも、労務費の占める割合が、11～12％位で、日本企業の常識では信じられない程の低人件費である。

② 最新の機械と極めて旧式の機械が混在し、また、生産管理技法が未熟なため、統一的生産管理技法を導入することを益々困難にしている。基本技法を身につければ、統合的管理をより容易にし、同時に作業者の基本技能向上にも役立つと思われる。

(4) 組織機構の整備と資金運用、生産効率改善のための専用スタッフの強化を計ることが急務である。

① 組織全体の企画、調整機能を担当するゼネラル・スタッフは勿論のこと、生産効率改善のための専門家（ＩＥスタッフ）、経理、財務担当の専門スタッフが不足で、改善が思うように進まない例が多い。

② 現在中国では、"整頓"の進行中で止むを得ない面もあるが、管理者の能力水準のバラツキが大きい。組織階層別の能力アップも同時に望まれることである。

③ 各工場共タテ割的機構で部分的には優れていても全体的調和がなく、統合性がないため全体的効率が低い。別言すれば、組織運営がよく行なわれていないということである。（企画室、管理部などのゼネラル　スタッフが必要。）

④ 各職場の改善も大型の修理、改造は技術者の仕事であるが、その他は小集団活動に頼っている実情である。勿論、小集団活動も重要であるが、より専門的、速効的改善策が考えられるべきである。（生産技術課、生産・管理課、技術課などの必要性）

⑤ 原材料および在庫管理の項で述べたように、資金運用に関心が注れないのは、研究不足によるからである。財務部門の強化、専門的研究が必要である。

Ⅳ　中国での講義内容

	担当
1．日本の生産性運動と経営の近代化	横山団長
(1)　日本おける生産性運動の導入	
(2)　日本における生産性運動の展開と日本的定着	
(3)　日本における生産性の伸び	
(4)　新しい生産性運動の展開	
2．戦後日本における産業合理化政策の展開 ～ 企業管理行政を中心として ～	松本副団長
(1)　傾向生産方式から産業合理化政策への転換	
(2)　産業合理化政策の体制整備	
(3)　工業標準化法	
(4)　企業合理化促進法	
(5)　中小企業診断制度	
(6)　その他の諸制度	
(7)　産業合理化政策の成果	
3．経営管理	近藤団員
(1)　日本的経営の特質	
(2)　企業システム	
(3)　管理の進め方、考え方	
(4)　経営組織	
(5)　目標管理の進め方	
4．経営計画	白鳥団員
5．予算計画	〃
6．マーケティング	〃

7. 労 務 管 理　　永 野 団 員

(1) 採　　用

(2) 賃　　金

(3) 就業管理

(4) 福利厚生と社会保障制度

(5) 能力主義管理

(6) 労使関係と労働法

8. 生 産 管 理　　伊 橋 団 員

(1) 生産管理の体系

(2) ＩＥ（インダストリアル・エンジニアリング）

(3) 品 質 管 理

(4) 生産計画と生産統制

(5) ま　と　め

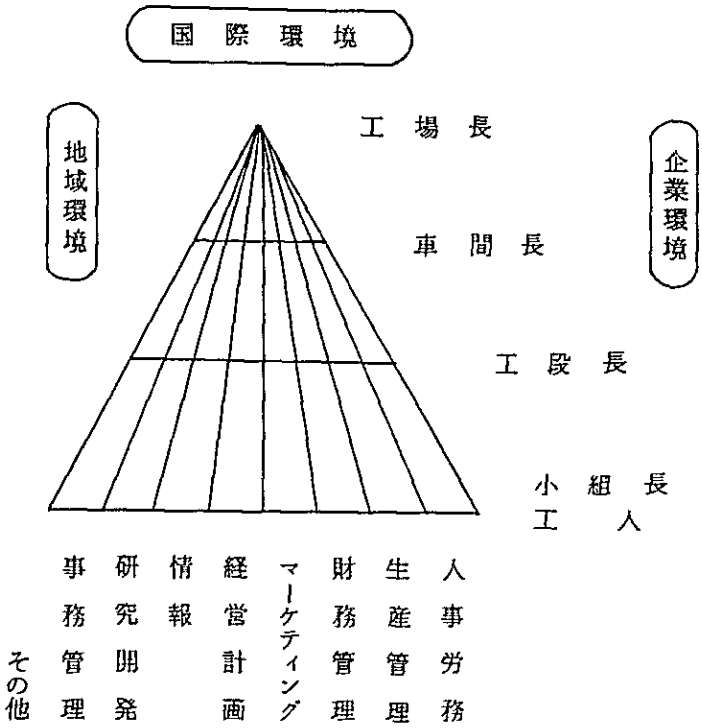
9. 講義指導について

今回の教育は技術交流の第１回目であり、教育の"基礎づくり"であったといえよう。中国側の事情、日本側の中国事情の理解の不足もあって理想的教育方法であったとは言えない点もあるが止むを得ないことと考える。今後の継続的実施を前提に改善方向について総括したい。

(1) 階層別教育の２本立教育方法をとること。

① 今回のように工場長、副工場長である全般管理者（日本でいう経営者）と専門家が同時に一同に会することは教育の焦点を絞りにくいし、表面的、全般的になる恐れがある。したがって階層別には工場長セミナー（対象：工場長、副工場長）と管理者セミナー（対象：部門管理者）のヨコ割と専門セミナーはタテ割教育として、生産管理、人事、労務管理財務管理、マーケティング等に分割して各々の専門的教育を行うようにする。

階層別教育と専門別教育の関係を図示すれば次の如くなる。



② 管理者教育のヨコ割教育として専門別教育のほか

(i) 管理者の任務と役割

(ii) 部下の評価方法

(iii) 部下の教育・指導方法

(iv) 職場の改善技法

(v) 管理者のリーダーシップ

等が付加できれば理想的と考えられる。

(2) 指導技法を多面化し、教育の効果の向上を計ること。

① 管理技法、分析技法、改善技法を習得するには講義ばかりでなく、O.H.P.およびオート・スライド（今回実施済）のほか、机上演習、事例研究等多面的教育技法を駆使して効率を上げる必要がある。

② 多面的教育技法を実施するためには1教室の受講生を50名以下にする必要がある（今回は100名～200名）

(3) 教育内容は企業管理全般の中でも生産管理を最重点として長時間の日程をとること。

① 企業管理全般にわたる教育は勿論必要であるが、中国企業の現状として生産管理の遅れが目立つ。

② 生産管理の分野でも、資材在庫管理、運搬管理、品質管理、進度管理、作業管理など基本から指導しなければならないものが多く、短時間では技法を習得することは困難である。

(4) 教育訓練は継続的に実施することによって、はじめて成果をあげることができる。

① 教育訓練は基本的事項の指導ばかりでなく、基礎理論、導入方法、評価方法の習得によって効果をあげることができる。したがって回を重ねるごとに教育内容の水準を上げるべきであって、継続的実施と工場研究の結果との結合が重要である。

V　中国企業管理協会との打合せ事項

1．天津における打合せ

～中国企業管理協会付秘書長康心浩氏外１６名～

(1)　テ　ー　マ

①　５５年度実施予定の３ケ月コースについて

②　５５年度の専門家派遣について

①　カリキュラムを提示してコース概況を説明

a）康先生より定員２０名に対する質問が出た

中国側では４５名と考えていたが残り２５名についてはどうなるのか。又４５名全員がJ.P.Cに行くことはＯＫなのか、年度末迄には４５名全員が行けるのか、等の質問があり即答出来ないため、関係先に伝えてしかるべき返事をして頂くこととした。

b）３カ月コースの８月中旬の開講について

目下６ケ月予定で日本語研究研修を開始したところであるが、この研修を４ケ月に短縮することで８月中旬スタートは可能である。

c）３ケ月コースの参加メンバーはどのような人が適当か

企業の人が主体で工場長、付工場長、工程師、会計師、主な科長等であるが、これからのこと（教育機関の設立等）を考えると中国企業管理協会の専門家が参加する必要があると思う。

②　専門家派遣について

今回の天津における研修を受けている人の中から各省代表１５名に意見を発表してもらった。

a）日本の生産性運動の効果はすばらしい。次の項目について追加説明して下さい。

「生産性のデータ比較」「企業評価法」「付加価値生産性」

b）J.P.C.の組織について聞きたい。

c）QC・IE・VE・VAに関して

「技法を学びたい」

「工場長は日本の生産管理制度を学びたい」

「文革前の管理水準に早くもどしたい」

d）マーケティング・販売について詳しく聞きたい。

e）研究開発・資材購入について詳しく聞きたい。

f）日本の企業組織・職務分掌・規則について知りたい。

(2) 専門家派遣の結論として

研修生の要望は具体的管理手法を実際の場で教えてほしいということと思う。今回は一般論の講義であったが、次回からの専門家派遣はこの度の一般論を基礎において具体的且つ継続的に展開していくべきであると思う。

具体的とは理論、技法の招介にとどまらず、机上演習、ケースメソッド、分析演習、工場実習等を含めるということである。

特に8月から11月迄行なわれる日本における3ケ月コースの卒業者の企業において、卒業生がアシスタント・リーダーとなり、工場診断実習を行なえばその効果は倍増することになるだろう。

この方法について是非やって見たいと全員が賛意を表した。

又、継続的とは、2～3ケ月に最低1回は、行なわれる必要がある。

これからは、クラス分けも階層別、専門別にわけ、定例的に設置されることが必要である。

このことにより、教育センターの構想も体系化、固定化が進み、経営管理の近代化・普及に大きな力を発揮することになろう。

2．北京における打合せ

～中国企業管理協会秘書長 張 彦寧氏との打合せ～

張秘書長発言

a) 今回の専門家は強行日程にもかかわらずよくやってくれた。心からお礼を申しあげる。

b) 今回の講義を見てやはり50名が限度と考えるので今後の受講者は50名以内とする。

c) 今回の講義を基礎として具体的各論の展開に入りたいと思う。その方式については、日本生産性本部方式（生産性理念にもとづきあらゆる科学的手法を活用して態度変容を実現する本部独自の訓練方式）でやって行くつもりである。

d) 教育は具体的且つ継続的でなければならない。

e) 本年度行われる3ケ月コースについては日本の事情もよくわかったので8月中旬の開講にあわせるようにする。

これに対して3ケ月で経営管理全般をマスターするのは大変なことなので2つの提案を行った。

1つは経営管理の基礎用語集を作成するのでその翻訳を行ってほしい。

もう1つは日本人対象に行っている3ケ月コースのテープをとって中国へ送るので、参加者は事前に勉強しておいて頂きたいとの要請を出した。

f) 中国側は研修センター設立の希望を持っているのでセンターでの教育に必要な階層別、専門別カリキュラム（案）を参考に供した。

Ⅳ　今後の課題（提言）

北京を去る前あわただしい中で、今後中国における経営管理技術の近代化の課題として８つの提言を行った。

１．提　　言

(1)　生産性運動を全人民的規模において展開することが必要である。

(2)　経営管理技術については体系的に整理し管理技術の相互関連性を高め総合的生産性の向上を目指す必要がある。

(3)　個々の経営管理技術については、その必要性、重要度に従い、順位をつけて導入する必要がある。

(4)　経営管理技術をより向上させるために、３Ｓ（単純化、専門化、標準化）が必要である。

(5)　専門化派遣について

①　当面中国側の顕在的希望はＩＥを中心とした生産管理、従業員の創造性開発とモラールの向上、潜在的希望としてはマーケティングの手法と諸規定の整備の様に思われる。

②　工場実習を中心とした研修を行う場合、日本で行う三ケ月のコンサルタント養成講座の卒業生を助手として現場訓練を行うと実質的効果が非常に大きいと思う。この場合、一工場１０日～１４日間位必要とする。

③　専門家派遣は教育効果からも一貫性と継続性が必要である。

(6)　経営管理技術の導入にあたってその整理・中国化のための研究・用語の統一・資料の翻訳等の研究、整備機関が必要である。

(7)　体系的教育・普及機関の設置が必要である。

(8)　専門の通訳団の教育と常設を考えると効果は大きいと思う。

JICA