HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	中国の先進的企業における経営管理の現状:北京内燃機総場実態調査報告
Author(s)	田, 波; 関口, 恭毅
Citation	經濟學研究, 39(1), 85-93
Issue Date	1989-06
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/31820
Type	departmental bulletin paper
File Information	39(1)_P85-93.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

経済学研究 39-1
北海道大学 1989. 6

＜研究ノート＞

中国の先進的企業における経営管理の現状

—— 北京内燃機総場実態調査報告 ——

田　波，関口恭毅*

はじめに

中国の工業企業の管理体制の改革（企業改革）は4年余り前の1984年5月に始まり，政府の関係条例に基づいて各地の企業では，効率性を向上させ，経済の活性化を図るための改革がはやいテンポで進められている。製造業の大・中型の企業では工場長責任制を基本的な制度として，試験的な段階から全面的な実施の新しい段階に入っている。工場長責任制により指導者も労働者も企業の運営には真剣になってきており，企業にはいくつかの重要な変化が見られた。例えば，企業内部の組織構造の合理化や経営職及び管理職の選抜が重視され，工場長責任制のもとで旧来の官僚的な経営組織が革新されている。企業は何でも良いからとにかく何かを生産すれば良いという単純な概念が直され，市場の変化や消費者のニーズに目を向け，市場調査からマーケテングまで各企業で展開され始めている（参考文献1，2）。さらに企業内従業員の再教育を重視し，生産管理におけるコンピュータの応用にも資金を投入して生産管理の改善を工夫している。特に近年欧米企業や日系企業の進出によって先進的な生産技術・設備を輸入すると同時に企業経営や管理の方法も導入されている。例えば，TQC 活動は1978年から各企業に展開され，トヨタ生産方式さえもある企業では試行しているといわれる。北京市内燃機総場では5年前から TQC が活用され，小松製作所の方針目標管理も同時に採用していた。最近は企業経営の理論研究が大学や専門研究機関だけではなく各産業や企業などにおいても展開されている。例えば，中国機械工業委員会下の企業管理協会は北京市内燃機総場に工場長仕事研究会を設立した。この研究会では主に企業改革以後，責任のない集団指導から厳密な責任制度に移行するという状況下で，国営企業の経営者としての工場長の権限，責任についての研究をしている。

筆者の1人（田波）は，1988年6月の約1週間，中国で比較的先進的な企業の1つとされている「北京市内燃機総場」の，主として経営管理の実態を調査する機会を得た。この調査概要を以下に述べる。

一．北京内燃機総場の概要

北京内燃機総場は北京自動車工業連合公司に属して，軽型車（乗用車とか農業用車）のエンジンを製造する工場である。この工場は12の分工場から成るので「総場」という語が使われる。38年の歴史をもち，年産15万台である。

---

* 本稿は，田がその調査結果を整理した草稿に対して，関口との討論内容をもとに加筆，推敲したものである。

工場の固定資産	1.8億元
総面積	72万平方メートル
建築面積	3万平方メートル
雇用者数	約1万人
売上高	4.5億元　(1987年実績)

この工場は日本国，西ドイツ，アメリカから先進的な設備を輸入して，次のエンジン系列製品を製造している。

4115系列	重油	国産品	国優品質
492系列	ガソリン	国産品	国優品質
492系列	重油	西ドイツから輸入	
475系列	ガソリン	国産品	国優品質
(不明)	重油	日本から輸入	
(不明)	ガソリン	アメリカから輸入	

ここで，国優品質とは品質のランクを示す語であり，国の品質管理部門のテストによって，全国の同類製品の中で最も優秀であると認定された品質であることを示す。国優品質のほかに，部優品質（部とは中国の電子工業部とか交通部などを指す）や省優品質や市優品質などのランクがある。

二. 経 営 組 織

北京内燃機総場は1984年の全国的な企業改革の実行に先立ち（参考文献3），中国で一番早く企業工場長責任制の試行をした。1983年から生産計画，販売，中級幹部の任免などに関して自主権をもっており，経営組織も企業工場長責任制に基づいて改革した。企業工場長責任制とは工場長に一定の経営権を与えて，工場長に市場の変化，消費者のニーズおよび工場の状況に応じて，企業の経営活動を指導させることによって，企業の適応能力と競争力を強化することを狙ったものである。工場長の意思決定と指導力の根拠を確立するために，集団的な意思決定体制を作るのであるが，これには工場によっていろいろなやり方がある。尚，工場長は日本の企業で言えば社長に相当する経営のトップである。

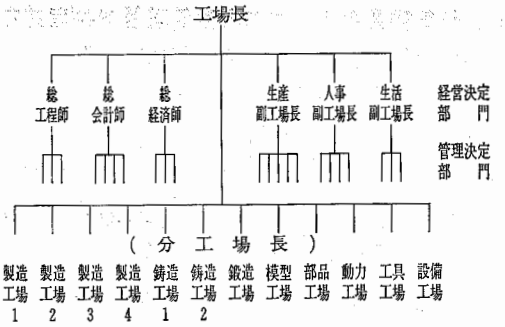

図 1　北京内燃機総場の経営組織の概要

この総場の経営組織は図1に示す通りである。

企業の重大な問題について経営決定部門で意思決定するが，「工場長方針目標管理」[1] という管理方法が実行されており，全工場範囲での請負いシステムが形成された（四参照）。つまり，工場長は各副工場長，総工程師，総経済師，総会計師，各分工場長と請負い契約を結び，組織の各段階の責任者は「責・権・利」をともに持つようにしている。「責・権・利」は官僚的な管理を改革するための考え方で，各経営者や管理者にあらかじめ責任を明確にし，一定の権限を与えるとともに責任の達成度に応じて利益を配分するというものである（参考文献4）。具体的には経済責任制（四参照）によって実施されている。経営決定部門の副工場長と「総師（そうし）」（総工程師，総会計師，総経済師の総称）たちの下にいくつかの職能部門を設立して総場の管理決定部門とする（各職能部門について後に説明する）。総場には12の分工場があり，各分工場の管理組織は五において紹介する。

この外に工場長の下にスタッフ部門と顧問部門もある。図2はそれを示したもので，3つのオフィスとともに，生産計画処も工場長に直属するスタッフ部門である。また，経営管理と技術の両委員会は技術の専門家からなり，工場長の相談に応じる。いわば顧問部門と考えられ

1）工場長方針目標管理：1978年にＴＱＣとともに日本から輸入した一つの管理方法である。当時，日本品質管理専門家の石川馨教授が北京内燃機総場に来て，指導した。

る。紀律委員会は，主に経営管理層や共産党内の不正行為の監督を担当する部門である。

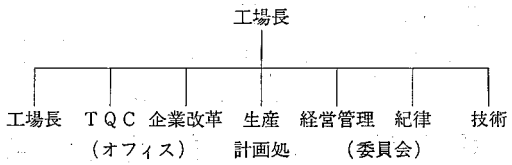

図 2　スタッフ部門および顧問部門

次に各副工場長と総師の下にある機能部門について説明する。

総工程師の下では，総場レベルの全般的な生産技術にわたる開発や評価を行う。従って，新製品の開発や新技術の利用も製品研究所と技術発展中心とで，主に展開される（図３ａ参照）。

総会計師は主に財務と経理関係の仕事を行うが，さらに総場内のコスト管理や部品連合公司（図４ａ参照）の下にある下請工場への支払いを担当する（図３ｂ参照）。

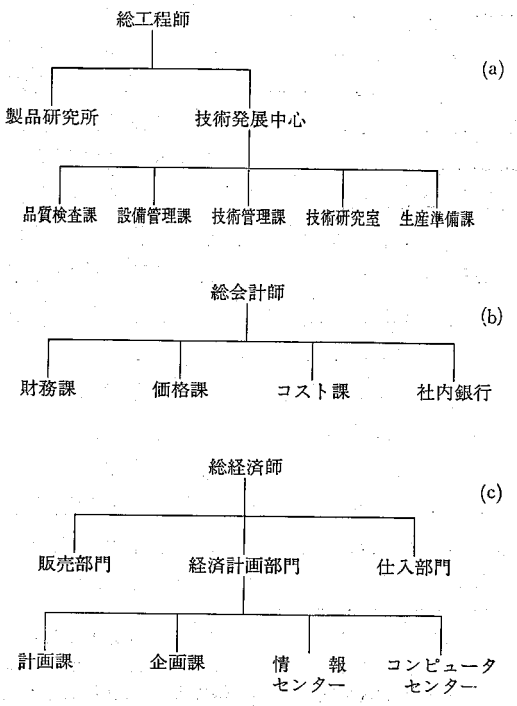

図 3　総師の下の組織構造

総経済師下の販売部門と仕入部門は総場レベルでの取引先を開拓し，取引内容を検討し，契約する。経済計画部門では情報の収集や処理を担当し，全社にそれを提供するとともに，工場の長期計画の立案などを行う（図３ｃ参照）。

図４ａは生産副工場長の下にある組織を示す。各分工場は具体的な製造活動を行うが，生産管理課は生産計画の進行や総場運営の全般的な管理，監督をする。

部品連合公司の下には，部品を確保するために９つ（総従業員数５千人）の下請け工場がある。これらは，独立採算的な別会社であるが，その全製品が総場に納入される。そのため，財務的にも総場に依存する度合が高い。部品連合公司は，これらの工場への注発から納入までの責任部門であり，さらに，技術的，財務的支援も行う。

生産副工場長の下には，動力課，供給課，安全・環境課という生産に直接関係する部門もある。動力課は工場用の変電や供水や防寒などのため，エネルギーを供給したり，設備の保守点検をしたりする。供給課は生産を維持するために社外から必要な設備や治工具や消耗品などの調達をする。安全・環境課は安全生産の監督や管理をするほかに工場内及び周辺地域の整備とか美化の計画ならびに実施を行う。

中国の工場は従業員に仕事を与え，賃金を支払うだけでなく，従業員達及び家族の生活や健康や就職や文化生活などの世話もしなくてはならない。そのために各種のサイドビジネスを行うのである。

図４ｂに示すように，人事副工場長の下に労務，人事管理や従業員の再教育部門の外に生活福祉課も設置し，従業員に直接関係ある福祉部門を管理する。この部門は工場内食堂や工場内病院や映画館などの経営をし，仕事の余暇の時間に文化生活を豊かにするためにスポーツの活動とか音楽会とか写真展なども一年間に何回も開かなくてはならない。また労働者が休憩するための工場内公園を管理するのもこの部門であ

る。

生活副工場長下の組織を図４ｃに示す。工業部門はかならずしも総場の製品に関係がないが，従業員の家族に職場を提供するために工場を設立し，経営する。また，従業員及び家族の生活の改善をするために，日用品を販売する商業，ホテルなどのサービス業を工場団地内で営む。これは同時に家族に対する職場提供の一つの手段でもある。

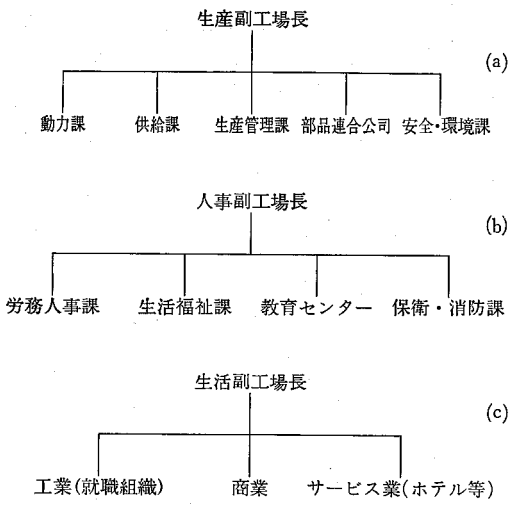

図４　副工場長下の組織構造

三．経営戦略

中国の企業，とりわけ大・中型の国営企業は改革前には集権計画経済の下で，行政機関の付属物になっており，経営の自主権をほとんど与えられていなかった。上から下への指令性計画[2]による生産・供給体制の下で，企業や従業員は行政機関に依存する経営に安住し，同じ「大鍋飯」[3]を食べてきた。

この工場では1984年から企業経営戦略も真剣に考えられるようになっている。

中国の国営企業は現在でも，その活動の一環として国の計画経営を保障しなければならない。しかし改革前と比べて国から与えられる指令性計画の部分は減少した。現状では，年間生産量の約30％を占めるにすぎないと言われる。あとの70％の部分は市場に応じて，自主的に計画し，生産して，市場競争に参入しなくてはならない。

企業改革オフィス（図２参照）の陳主任によれば，この工場の経営戦略は以下のようである。

１．企業経営環境についての分析

(1)　中国の工業総体計画（いわば長期総合発展計画）では2000年までは，自動車工業が産業全体の発展を先導しなくてはいけないことになっている。特に，中国の自動車産業では中型車（例えば，バスとか２～６トンのトラック等）の生産は割に多いのに対して，大型車（例えば６トン以上のトラックとかダンプカー等），乗用車および小型トラックは非常に不足している（近年，大量に日本等の先進国から輸入している）。中国の工業総体計画では1990年に乗用車の年生産量は30万台（1984年には年生産量が約15万台），農業用小型トラックは3.4万台にすることを目指している。

自動車産業を発展させなければならないという状況であるにもかかわらず，エンジンは従来から生産量不足が続いてきた。とくに，軽用車（乗用車と小型トラック等）のエンジンが大いに増産される必要がある。

(2)　エンジン業界内の競争については，全国には20の工場がある。乗用車用を年産1万台以上生産する工場は，４工場しかない。北京内燃機総場は，昨年国内では最大の4.8万台（乗用

2）指令性計画：国家計画の中で必ず実行しなくてはならない強制力の強い計画。実行できなければ法律上の責任を負う。指令性計画の中には，重要な工業品の生産量，買い上げ量，重要な農産品の買い上げ量，基本建設の規模および大中型建設プロジェクト，重要な商品の価格，国家財政銀行の貸付け額および通貨発行量，国際収支，貸金総額。

3）「大鍋飯」：本来は「同じ釜の飯を食う」平等主義を表したが，文化大革命後仕事を良くやってもやらなくても報酬面でほぼ同じという悪平等のたとえに用いられる。待遇一律主義，親方日の丸の意。中国経済の効率の悪さの原因の一つ。

車用等）を生産した。

以上のように，エンジン業界は成長が見込まれ，しかも北京内燃機総場の競争力は，現状では強いのであるが，この競争力をおびやかす次のような要因も存在する。

(1) 今，多くの工場は，外国から設備・生産ライン・部品等を輸入し生産能力および品質が向上している。

(2) 設備，人材とも優位な条件をもっている中国の軍事産業も日常製品生産部門に参入している。

(3) 農業機械製造業は不景気に対応するために，自動車製造分野に進出している。

(4) 中小企業は国営企業より大幅な自主権をもって，優秀な人材を集められ，自動車製造分野にも参入している。

2．戦略目標

以上のような戦略的な環境分析に基づいて設定された戦略目標を簡潔に述べると次の様である。

北京内燃機総場は全国的に優位な地位にあるが，自動車業界の発展には真剣に対応しなければならない。1983年から工場長方針目標管理を実施しているが，短期的にも長期的にも「方針目標」を設立し，積極的に競争体制に参入しなくてはならない。

1990年までの目標として

(1) 「品質第一」をスローガンとして，全面的に TQC を展開する。製品の80％を国優品質にする。

(2) 政府への納付金を1980年の三倍に増やす。

(3) 6種の新製品を開発する。

(4) 従業員の賃金[4]は1983年の二倍に増やす。

4）従業員の賃金は従来は全国的に統一的な賃金制度（年功賞金制）であったが，近年企業収益によって相違が生じてきた。1987年の北京内燃機総場の従業員の平均収入は約2,000元であった（約7万円）。

四．工場長方針目標実施計画（参考文献3）

改革前の生産計画とは，ただ生産数量，品質，財務等の年度計画を指していた。これに対して，今は工場長方針目標実施計画を指す。改革前との重要な違いは：

(1) 自主経営によって，国内外の市場需要の開拓を目指し，経済的利益の追求を目的とする。

(2) 経済責任制を採用する。

ここで，経済責任制とは一種の請負制である。工場長は各副工場長，総師とそれぞれ請負い契約を結び，各管理決定部門はまた，各々適当な下位の管理部門や製造部門と請負い契約を結び，それらの下位の管理部門と製造部門はまたその下の部門や個人と直接契約を結ぶ。契約には請負い方式，内容，賞罰の方法，ボーナスの計算方法などが明記される。このように各管理段階で経済責任を確認し，各生産工程，各従業員にも明確に理解されるようにするのである。各従業員の収入，ボーナス，生活改善などはその方針目標の実施結果によって，決まるのである。

工場長方針目標実施計画は次のステップによって決定され展開される。

1．工場長方針目標の決定

図5に示すように，生産計画処は工場長の代わりに工場長方針目標草案を作り，この工場長方針目標草案をまず工場経営決定部門（図1参照）の協議にかけて，不十分なところを補い正す。その後，従業員代表会の討議によって経営者から労働者までの各階層の色々な意見を聞き取って工場長方針目標案を再評価し，議決する。従業員代表会は工場長，副工場長，各管理部門や製造部門の責任者，労働組合の代表，党の指導者，労働者の代表（北京内燃総場は不明であるが，一般的には各製造部門の労働者会議によって選出される）から構成され，工場の重大な意思決定はすべて従業員代表会の討議を経てから，最後は工場長の決断に委ねられる。この段

階では集団の知恵を発揮できると考えられる。

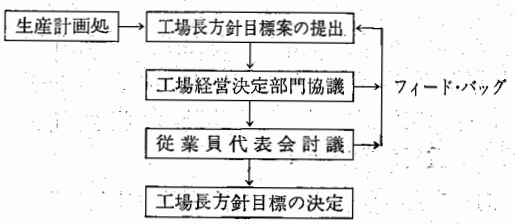

図 5　工場長方針目標の決定過程

2．工場長方針目標の展開

作成される工場長方針目標を実行するためには，各管理部門内の具体的な実行計画が必要である。この実行計画を立案する活動は「工場長方針目標の展開」と言われる。

工場長方針目標が決定され，経営決定部門や管理決定部門での展開が行われると，生産計画部門はその結果に基づいて，具体的な年度生産計画，季度生産計画（日本では「四半期生産計画」という）および月度生産計画を作成する。生産計画部門の組織は図6に示す。

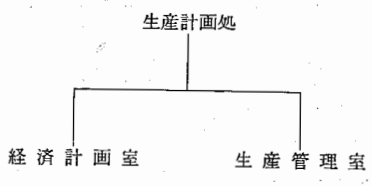

図 6　生産計画部門

生産計画処は年度生産計画の作成と管理をするのに対して，経済計画室は季度生産計画，生産管理室は月度生産計画をする。組織上は工場長に直属する各分工場長の下では，その製造管理部門（例えば，図7の第二分工場で言えば分工場長直下の5つの部門を指す）がそれらの計画に基づいて生産活動を行う。実施中に問題が出ると，年度計画，季度計画，月度計画のうちの必要なものについて補助計画を立てて補正する。これを「滾動（コンドウ）計画」と呼ぶ。

生産計画部門によるこれらの展開は生産量の確保を中心に行われる。一方，その実施のために必要な技術的，財務的，設備的，人的，情報的な各側面は対応する各経営部門が中心となって展開する。例えば，設備は総工程師の下の部門が計画，管理するなどである。

中国の企業は月度生産計画に基づいて生産している。毎日あるいは毎週の生産計画はなく，そうした短期間を周期とする管理も行われていない。その意味ではいまだに低い管理レベルにとどまっていると考えられる。

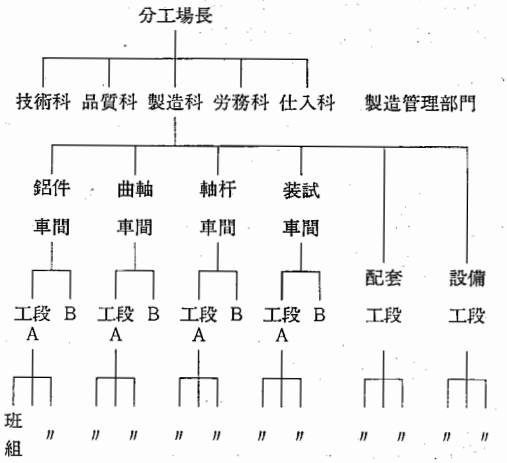

図 7　第二分工場組織図

五．生産現場の実態

筆者の一人は生産現場の第二分工場を実地見学した（写真1．2参照）。

1．第二分工場の概要

建築面積	9.8千平方メートル
雇用者数	1303人（女性は約200人）
管理者[5]と労働者の比率	約2：10
製品	492QA1　ガソリン・エンジン
	492QA2　〃　〃
	492QA3　〃　〃
生産能力	500台／日

1960年代の設備を使っているけれども，3年前に較べて生産量は増加していると言われる。

5）管理者：生産現場で働かない，管理とか会計とか技術などを担当する従業員を指す。

写真 1　第二分工場

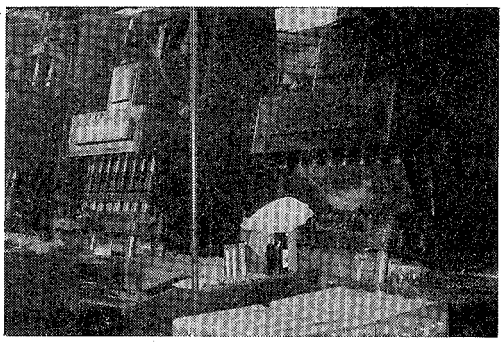

写真 2　生産設備

2．生産管理組織

分工場の管理組織は図7に示す。鋳件（アルミニュウム合金のシリンダヘッドと主軸ヘッドとシリンダボディを担当），曲軸(クランクシャフトを担当)，軸杆（コンロッドとカムシャフトを担当）の各車間の各工段は各々，後述のレイアウトのA～Fラインを担当している。装試車間は部品組立，総組立，製品検査を担当する。

中国企業内部の生産管理組織は工場規模によって違うのであるが，一般的には科，車間，工段，班組というように分ける。大体日本企業の部，課，係，班に当たる。第二分工場には4つの車間（課）の外に2つの直属工段（係）を設置して，車間と同じように科が直接管理する。

3．工場内再教育

第2分工場では従業員の80%が中等学校（日本の中学校）卒のレベルに相当するので，工場内での労働者の再教育が経営者に次第に重視されてきている。第二分工場の従業員の学歴は次のようである。

大学卒及び大専卒	2%
専門学校卒	8%
高等学校卒	10%
中学校卒	80%

ここで，大専（高等専科学校と言われる）は三年制の大学であるが，大学より教育内容が狭くて，専門的な科目を中心としてカリキュラムが作られている。

北京内燃機総場には教育センターが設立されて，監督者（生産現場で，仕事をやりながら管理を担う人を指す。例えば，工段長（係長）とか班組長などである）の90%以上が3か月の訓練を受けたと言われ，新入社員は1～2か月の入社教育を受けて，その後職場で古参労働者について仕事をし，いわば OJT を受ける。

4．生産工程（レイアウト）

この分工場は近年，生産ラインの合理性を追求し，古い設備を利用して何回も生産工程のレイアウトを改善したと言われる。生産工程のレイアウトの現状を図8に示す。

生産手順の概略は次のようになっている。図8に矢印で示すように6つの生産ラインで各部品を加工して，独立的に物が流れる。例えば，シリンダヘットラインは機械加工ラインで，ここでは，Sのステーションからスタートして各工程を経てE工程でシリンダヘットが完成される。次に，完成したシリンダヘットを搬運車で部品組立班に運んで，ここで部品を組付け，部分組立にする。他のラインも同じような状況である。部分組立品は総組立班に運搬して，最終の組立てを行い完成品にするのである。その後製品テストをする。

5．品質管理

TQC 活動は5年前から始められたそうである。近年，日本の小松製作所とかトヨタ，日産

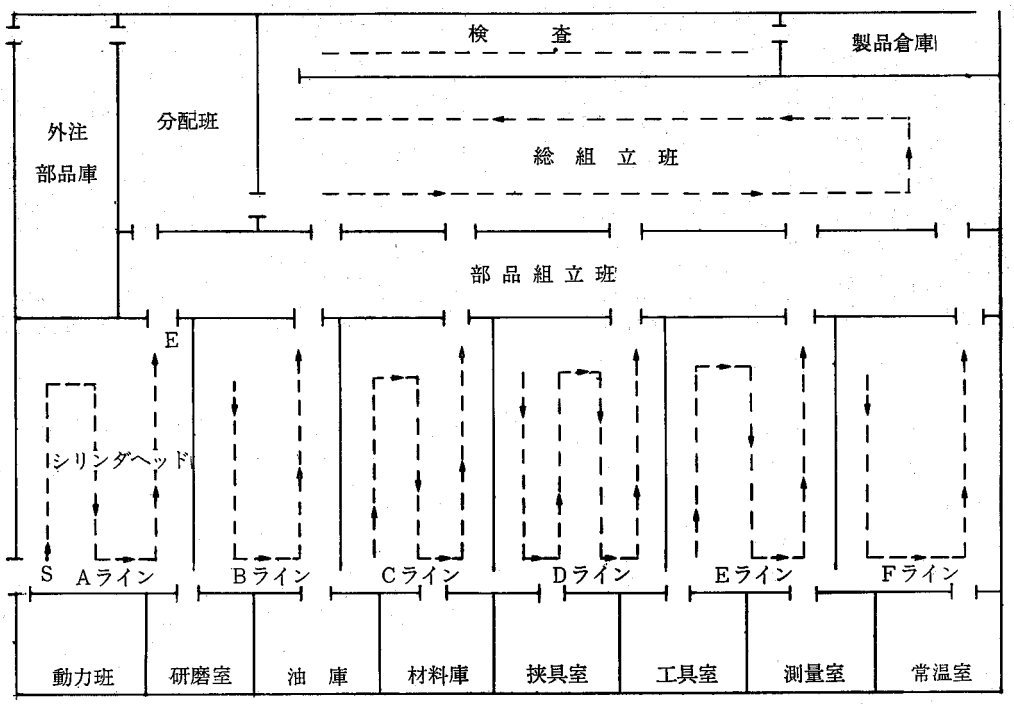

図 8　第二分工場レイアウト

などの会社と品質管理の経験を交流し，活用できるようになった。今従業員達は不定期的に生産現場で出る問題に対してその解決案を見付け出すための活動（つまり，TQC 活動）をしている。その他に検査制度も整備されてきており，品質検査が次のようなステップで行われている。

自己検査	10/100
相互検査	サンプル
品質検査部門の専門検査	サンプル
品質検査部門の製品検査	100/100

自己検査は作業者が加工しながら自分の出来上がった部品を検査することを指す。相互検査は作業者が上工程から来る加工品を加工する前に検査することを指す。この後で品質検査部門の検査をする。専門検査と製品検査がこれである。前者は未完成品の検査であるのに対して後者は完成品の検査である。

品質の現状は次のようになっている。

不良品率	8％
廃品率	1％
製品の保障期間	2万キロメートル

6．コンピューターの応用

資金の制限とか必要データの不備などのため，コンピュータの応用は“まだまだこれから”という状況にある。しかし，この分工場ではパソコンの“APPLE”を2台保有していて，次のような仕事に用いている。

(i)　設備管理　設備管理帳を作って，設備の補修点検などのためにデータを提供する。

(ii)　人事管理　従業員に関係するデータ管理である。

(iii)　財務管理　賃金，資金などの会計計算処理である。

(iv)　技術計算

7．在庫管理（写真3，4参照）

この工場では在庫管理に様々な問題が存在し

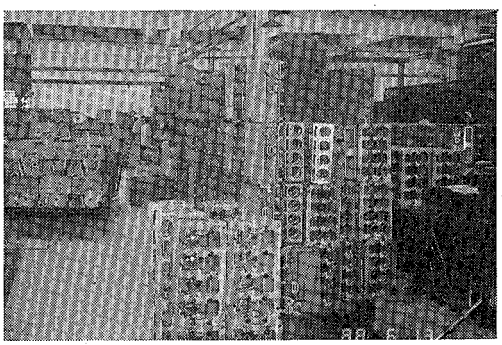

写真 3　外注在庫

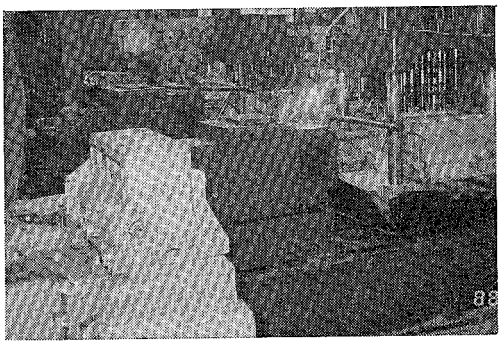

写真 4　工程在庫

ていて，工程間在庫や外注在庫などが非常に多い。現状は以下の通りである。

一つの生産ラインの在庫量　　4千台分（約8日間の在庫）

外注在庫量　　8百台分（約1.5日間の在庫）

参考文献

1）洪宝華「中国の企業体制の改革」東洋大学『経済論集』第31号　1988年　p. 117

2）王積業「改革基本思路与企業承包制」中国重慶社会科学院編『改革』　1988年3号　p. 14

3）「北京第五十万輛汽車下線」人民日報 1988年（月，日不明）

4）中国農業機械工業質量管理協会編『工場方針目標管理的実施』　1987年3月

5）楊啓先「対近期経済体制改革的思考」　中国重慶社会科学院編『改革』　1988年2号　p. 54

6）張美玉「企業改革を通してみた中国会計」　亜西亜大学『経済研究論集』第8号　1984年　p. 3，第9号 p. 107