

2011 年度博士学位論文（要旨）

JSPC(靖遠第二発電有限公司)の経営改革についての研究
「リーン生産方式」の導入を中心に

指導 岩井 清治教授

国際学研究科

国際関係専攻

207k1901

魏 爽

目次

図表一覧

序章

1. 研究課題
2. 研究目的と研究方法
3. 論文構成

第 部 理論的考察

第 1 章 「リーン生産方式」に関わる理論的考察

第 1 節 「トヨタ生産方式」の体系化・理論化

1. 大野耐一による TPS の理念の提示
2. 日本能率協会による TPS の諸手法の提示
3. 門田安弘による TPS の体系化
4. 新郷重夫による TPS の IE 的考察

第 2 節 欧米における「リーン生産方式」の理論的展開

1. MIT グループによる「リーン生産方式論」の提唱
2. 「リーン生産方式」のヨーロッパへの拡大ードイツの事例
3. 「リーン」に関わる諸コンセプト

第 3 節 「リーン生産方式」の国際移転に関わる研究

1. 「リーン生産方式」の国際移転に関わる諸見解
2. LPS の中国での移転可能性およびその展開
3. LPS の異業種移転に関する諸見解

第 4 節 まとめ

第 部 中国の火力発電企業を取り巻く経営環境の変化

第 2 章 中国の電力企業管理体制改革の経緯

第 1 節 国家独占事業としての運営と改革 (1949 年～1985 年)

第 2 節 電力投資方式の改革(1986 年～1996 年)

第 3 節 国家電力公司時代の改革(1997 年～2000 年)

1. 国家電力公司の設立と新たな電力企業管理体制への移行
2. 国家電力公司時代の改革の結果と特徴
3. 国家電力公司主導の改革の問題点

第 4 節 2000 年以降の電力企業管理体制改革(2000 年末以降)

1. 発・送電の分離
2. 国家電力監督管理委員会の設置

第 5 節 まとめ

第 3 章 火力発電企業を取り巻く外部経営環境の変化

第 1 節 国による省エネ・環境保全目標の設定

1. 火力発電とエネルギー・環境問題との関わり

2. 「第十一次五ヵ年(2006年～2010年)計画」の発布と達成状況
- 第2節 2000年以降の外部経営環境の変化
1. 電力需要の急増および電力供給制限の実施
 2. 発電所建設過熱と老朽小型火力の廃止
 3. 発電用燃料価格の高騰と電力需要の減少
 4. 関心が高まる企業の社会的責任(CSR)

第3節 まとめ

第 部 JSPC における経営改革とリーン生産方式の導入分析—現地調査を踏まえて

—

第4章 JSPC(靖遠第二発電有限公司)の概況と「靖遠モデル」

第1節 設立経緯と概況

1. 設立経緯
2. 概況と社歴

第2節 靖遠モデルと経営改革

1. 靖遠モデルの内容と定義
2. フラット化組織改革
3. 経営資源の最適化
4. 「日新」文化

第3節 まとめ

第5章 人的資源管理体系と自律型人材養成

第1節 コンピテンシー(competency)の活用

1. コンピテンシーとコンピテンシー・モデル
2. JSPCのコンピテンシー・モデルおよび人事制度上の位置
3. コンピテンシー・モデルの役割

第2節 新入社員採用と教育・訓練

1. 採用制度
2. 人材養成と教育訓練

第3節 自律型人材養成のためのキャリア・マネジメント

1. コンピテンシー・モデルのキャリア・マネジメントへの活用
2. キャリア・マネジメントの体系

第4節 業績管理と報酬体系

1. 業績管理
2. 報酬体系

第5節 まとめ

第6章 現場管理とリーンツール・手法の導入

第1節 現場システムと標準化

1. 現場システムとエンパワーメント
2. 標準化

第2節 6S活動とTPM小集団活動

1. 6S活動
2. TPM小集団活動

第3節 安全点数制度と点検定修制度

1. 安全点数制度
2. 点検・定修制度

第4節 まとめ

終章 結論と今後の課題

1. 結論
2. 中国火力発電企業のLPS導入への結論に基づく提言
3. 今後の研究課題

付録

参考文献

要旨

1. 研究課題

靖遠第二発電有限公司(以下 JSPC と略す)は、中国甘肅省蘭州に設置されている合弁火力発電企業である。JSPC の前身は国有電力企業であるが、国有企業の再編により、アメリカとの合弁企業に転じ、2002 年の電力体制改革により自主経営を実現した。その後、会社はリーン生産方式(以下 LPS と略す)の導入をはじめとする一連の改革を行ってきた。「靖遠モデル」はその経営改革の集大成である。

LPS とは、1980 年代にアメリカのマサチューセッツ工科大学(MIT)の国際自動車問題研究計画(以下、MIT グループと略す)が日本の自動車産業の強さを探るために、特にトヨタ生産方式(以下 TPS と略す)を研究し、それを一般理論化した生産管理システムである。この研究を契機に、LPS が世界に普及した。現在では、全世界の企業に利用されている。一方、LPS に関する研究も盛んに行われている。しかし、LPS はもともとトヨタ自動車で導入されて発達した生産管理システムであることもあり、それに関する研究の大部分は製造業を研究対象としたものである。これらの研究の研究成果および研究方法は筆者にとって良い参考になったが、それに対して、本研究の研究課題は、JSPC の経営改革を通じて LPS の異業種間・異国間移転のコンテンツおよびプロセスを探ることである。

2. 研究目的と研究方法

中国清華大学経済管理学院教授、劉冀生は、2005 年 11 月に開催された「中国企業連合会専門家論証会」において、JSPC に対して「優れた管理で発電している最初の中国企業」と高く評価し、また、靖遠モデルに対して、「ムダとコストの削減し、利益の向上、企業ビジョンの実現に大きく寄与している」と評価した¹。このことから、JSPC の経営改革が成功事例と考えた。

本研究は、トヨタ生産方式をベースにする LPS の導入を中心に、JSPC の経営改革を考察したものである。

そして、研究目的は 1) JSPC 経営改革の集大成としての「靖遠モデル」と LPS との関係性を明らかにすること、2) JSPC の LPS 導入に際してその成功の背景となる内的・外的要因を明らかにし、またこれらの要因がその成功にどのように寄与したかを明らかにすること、3) JSPC における LPS の導入への考察・分析を通じて、LPS の中国火力発電企業への導入可能性を探ること、4) LPS の中国火力発電企業への導入プロセスを探ること、にある。

上述した研究目的を達成するために、本研究の理論面として、次のような問題に関する理論や文献研究を考察した。

- 1) LPS と TPS とそれらの関係
- 2) LPS の国際移転の可能性
- 3) LPS の中国での移転可能性およびその展開

そして、こうした理論や文献研究を前提にして、JSPC の経営改革の現地調査を通じて LPS の中国火力発電企業への移転、すなわち LPS の異業種・異国間移転の可能性を考察した。また、この考察は、次の 3 点を中心に行ったものである。

- 1) JSPC は LPS の導入に成功したとすれば、それでは、その成功の背景にある内的要因と外的要因は何なのかを考察すること。
- 2) 欧米企業にとって形式知となる LPS のどの要素(リーン化のツール・手法)が JSPC ではどのように導入したかを考察すること。

¹ 3A 企業管理網「学習靖遠好榜样」<http://www.sz-3a.com/jingyuan/index.asp> (2008 年 7 月 2 日アクセス)

3) LPS がどのようなプロセスを経て JSPC に導入されていたかを考察すること。

本研究では、現地調査に最も力を入れて行ってきた。現地調査においては、主にインタビュー調査と社内資料の収集・分析という方法を用いた。そして2つの方法によって得られた資料と情報を分析した。

2008年8月、2009年10月、2010年3月の3回の現地調査では、JSPCの設備技術部、財務管理部、人力資源部、労働組合など幅広い部門の担当者および管理者に対してインタビューを行った。これらのインタビュー調査は、基本的に事前に準備した質問表に基づいて実施したが、質問表以外の新しい情報や事実が発見された場合、具体的な内容についての説明を受けることができた。

インタビュー調査は事務室や生産現場、時には会社の食堂および会社近くのレストランで行われた。時間は基本的に1時間から1時間半であった。インタビューの内容は、メモすると同時に、ICレコーダーに録音する方法を取った。これが貴重な一次資料になっている。また、新たな情報を獲得するために、その後もメールでインタビュー調査時の対象者との連絡を続けている。

インタビュー調査を実施する一方で、社内資料も積極的に収集した。現地調査で入手した資料は2種類に大別することができる。1つは従業員を対象として発行された『靖遠管理モード』や各種「従業員手冊(ハンドブック)」であり、もう1つは、担当者しか見られない会社の各種企業標準である。2番目の資料は持ち帰ることができないので、メモを取るにとどまったが、貴重な資料である。

インタビュー調査と社内資料の収集のほかに、TPM推進部の方に工場を案内してもらった。それを通して、火力発電企業の生産工程や6S活動、TPM小集団改善活動の仕組みを理解し、カメラで生産現場の活動版に掲載されている有用な情報を記録することができた。

3. 各章の概要

本論文は理論的考察、中国の発電企業を取り巻く経営環境の変化と経営改革の実施及び現地調査という3つの部分に分けられる。

第1部では、LPSについて理論的考察を行った。具体的には、LPSとTPSとそれらの関わり、LPSの国際移転の可能性、LPSの中国での移転可能性およびその展開に関する理論や文献研究を考察した。

第2部では、中国の発電企業を取り巻く経営環境の変化という火力発電企業の経営改革の背景を考察したことを通じて、JSPCのLPS導入に際して、成功の背景にある外的要因を明らかにした。さらに第2章では、中国の電力企業管理体制の改革という視点から、建国して以来の電力体制の改革を4つの段階に分けて考察した。第3章では、中国の火力発電企業の経営と発展に影響する5要因(「第十一次五カ年計画」といった政策、発電ユニットの「能耗(エネルギー消費原単位)」水準、電力需要の変化、小規模火力発電所の急増、発電燃料価格の高騰および電力価格設定体制の遅れ)をベースにして、火力発電企業を取り巻く外部環境の変化を考察した。

つづく第3部では、現地調査活動によって収集された企業内部資料と実際に運営に従事する担当者層を対象としたインタビュー調査の結果に基づいて、JSPCのLPS導入に際してその成功の背景にある内的要因は何なのか、また、LPSのどの要素がJSPCではどのように導入したか、さらに、LPSがどのようなプロセスを経てJSPCに導入されたかを考察した。

4. 結論と今後の研究課題

本研究では、LPS の導入を中心に、中国の有力火力発電企業である JSPC の経営改革を考察し、1)経営改革の集大成としての「靖遠モデル」と LPS との関係を明らかにすること、2) JSPC の LPS 導入に際してその成功の背景となる内的・外的要因を明らかにし、またこれらの要因がその成功にどのように寄与したかを明らかにすること、3)JSPC における LPS の導入（導入された要素、導入方法、成果等）への考察・分析を通じて、LPS の中国火力発電企業への導入可能性を探ること、4) LPS の中国火力発電企業への導入プロセスを探ることを達成した。そして、次のことを明らかにした。

第 1 に、靖遠モデルは LPS と様々な優れた管理手法・管理制度を統合した JSPC による経営改革の集大成であり、LPS は主にその生産管理方式の改革において導入され、修正され、利用されていること、である。

第 2 に、JSPC の LPS 導入に際してその成功の背景となる外的要因は、1)2002 年の電力企業管理体制改革、2)電力監督管理体制の形骸化、3)発電用燃料の高騰、4)中国政府による省エネ・環境保全目標の設定、5)企業の社会的責任(CSR)に対する中央政府の積極的な姿勢、6)LPS 導入の指導を行う顧問会社等の環境の整備であり、JSPC の LPS 導入に際してその成功の背景となる内的要因は、1)フラット化への組織改革、2)iPRM 情報システムの導入、3)「日新」文化の構築と影響、4)人的資源管理方式の転換による自律型人材養成の仕組みづくりであること、である。

第 3 に、LPS 諸要素の内に、製造業の特徴を持つ要素が中国の火力発電企業に導入されることができなく、製造プロセスよりも経営全般にわたる普遍性を持つ要素が導入されることができると、である。

第 4 に、LPS が中国企業で導入される場合、容易に導入される部分もあれば、中国の制度・文化・習慣等との衝突があり導入されにくい部分もあるため、中国企業は、導入されにくい要素をうまく機能させるためには、中国の制度・文化・習慣等に融合するように修正し、中国企業の従業員に受け入れられるように工夫する必要がある。

しかし、残された課題も多い。これから究明すべき課題として、次の 3 点が考えられる。

第 1 に、本論文の中で、JSPC の LPS 導入に関する定性的な評価が大部分を占めているが、信憑性を高めるために定量的な評価を増やす必要があること、である。

第 2 に、研究対象を増やし、結論の普遍性を探る必要があること、である。

第 3 に、異なる視点から、「靖遠モデル」の真髄を探る必要があること、である。

今後、本論文で得た成果を踏まえて、更なる努力を積み上げて研究を進めていきたいと考えている。

参考文献

日本語文献(50音順)

学術著書

- アーサー・アンダーセン (2000) 『戦略的コンピテンシー・マネジメント』生産性出版
- 安保哲夫・公文溥編著 (2005) 『日本型経営・生産システムと EU-ハイブリッド工場の比較分析』ミネルヴァ書房
- 安保哲夫編著 (1994) 『日本の経営・生産システムとアメリカシステムの国際移転とハイブリッド化』ミネルヴァ書房
- 安保哲夫編著 (1988) 『日本企業のアメリカ現地生産 自動車・電機 日本の経営の「適用」と「適応」』東洋経済新報社
- 遠藤泰弘 (1985) 『業績管理の手引き』日本経済新聞社
- 市村真一編著 (1998) 『中国から見た日本の経営』東洋経済新報社
- 岩田龍子・沈奇志 (1997) 『国際比較の視点で見た現代中国の経営風土:改革・開放の意味を探る』文真堂
- 苑志佳 (2001) 『中国に生きる日米生産システム-半導体生産システムの国際移転の比較分析』東京大学出版会
- 苑志佳 (2009) 『現代中国企業変革の担い手 多様化する企業制度とその焦点』批評社
- 大江田清志 (1998) 『日本の経営の進化と国際化』北海道産業開発研究所
- 大野耐一 (1978) 『トヨタ生産方式 脱規模の経営をめざして』ダイヤモンド社
- 大野耐一・三戸節夫 (1986) 『なぜ必要なものを、必要な分だけ、必要なときに提供しないのかトヨタ生産方式から経営システムへ』ダイヤモンド社
- 海外電力調査会編著 (2006) 『中国の電力産業 大国の変貌する電力事情』海外電力調査会
- 金山権 (2002) 『現代中国企業の経営管理』同友館
- 川上義明 (2000) 『生産システムの国際移転 ジャパナイゼーション論とイースターナイゼーション論の検討』税務経理協会
- 郝燕書 (1999) 『中国の経済発展と日本の生産システム-テレビ産業における技術移転と形成』ミネルヴァ書房
- 黒田兼一 (1997) 『現代企業経営とフレキシビリティ』八千代出版
- 古賀純一郎 (2005) 『CSR 最前線』NTT 出版
- 小川英次 (1994) 『トヨタ生産方式の研究』日本経済新聞社
- 座間紘一編著 (2006) 『中国国有企業の改革と再編』学文社
- 坂垣博編著 (1997) 『日本の経営・生産システムと東アジア-台湾・韓国・中国におけるハイブリッド工場』ミネルヴァ書房
- 白鳥わか子・萩原美穂 (2005) 『図解入門ビジネス 最新 CSR(企業の社会的責任)がよくわかる本』秀和システム
- 信夫千佳子 (2003) 『ポスト・リーン生産システムの探求 不確定性への企業対応』文真堂
- 柴田昌治・金田秀治 (2001) 『トヨタ式最強の経営』日本経済新聞社
- 新郷重夫(1987) 『ノン・ストップ方式への展開 トヨタ生産システムの真の意義』日本能率協会
- 新郷重夫(1980) 『トヨタ生産方式の IE 的考察 ノン・ストップ生産への展開』日刊工業新聞社

- 鈴木徳太郎(2006)『世界を翔る TPM リーンマネジメントでスピード経営』JIPM ソリューション
- 谷本寛治 (2006)『CSR 企業と社会を考える』NTT 出版
- 董光哲 (2007)『経営資源の国際移転 日本型経営資源の中国への移転の研究』文眞堂
- 長田貴・土屋正司・中西勝義 (1997)『ものづくり改革のための TPM』日刊工業新聞社
- 長田貴 (1985)『TPM 全員参加の設備指向マネジメント』日刊工業新聞社
- 日経ビジネス編 (2002)『トヨタはどこまで強いのか 経常利益 1 兆円企業の実像』日経 BP 社
- 日本プラントメンテナンス協会編 (2002)『21 世紀 FirstAge の TPM 潮流 TPM パート 1・2・3 の推進コンセプト』JIPM ソリューション
- 日本プラントメンテナンス協会編 (2001)『トップが語る TPM と経営戦略』日本プラントメンテナンス協会
- 日本プラントメンテナンス協会編 (1992)『生産革新のための TPM 展開プログラムー装置工業編』JIPM ソリューション
- 日本プラントメンテナンス協会編 (1992)『生産革新のための TPM 展開プログラムー加工組立編』JIPM ソリューション
- 日本プラントメンテナンス協会編 (1987)『TQC と TPM』日本プラントメンテナンス協会
- 日本能率協会編 (1978)『トヨタの現場管理 かんぱん方式の正しい進め方』日本能率協会
- 野村正実 (1993)『トヨタイズムー日本型生産システムの成熟と変容』ミネル書房
- 潘志仁 (2001)『生産システムの海外移転 中国の事例を中心としてー』白桃書房
- 林正樹 (1998)『日本的経営の進化 経営システム・生産システム・国際移転メカニズムー』税務経理協会
- 藤本隆宏・武石彰 (1994)『自動車産業 21 世紀へのシナリオ』生産性出版
- 丸山啓輔 (1999)『日本の経営 その本質と再検討の視点』同友館
- 門田安弘 (2006)『トヨタ プロダクション システム その理論と体系』ダイヤモンド社
- 門田安弘 (1985)『トヨタ システム』ダイヤモンド社
- 本寺大志 (2000)『コンピテンシー・マネジメント』日経連出版部
- 山崎広明・橘用武郎編 (1995)『「日本的」経営の連続と断絶』岩波書店
- 若松義人 (2007)『トヨタ式「改善」の進め方:最強の現場をつくり上げる』PHP 研究所

学術論文

- 内山清 (2006)「地域差が目立った中国の電力事情」『価値総研』、VOL.3、p.1
- 魏爽 (2011)「JSPC(靖遠第二発電有限公司)におけるリーン生産方式の導入」『国際総合研究学会報 2010 年度活動報告』、(7)、pp.18-36
- 小松出 (2002)「国有企業調査報告 1 国家電力公司」『産業通信』、(5)、pp.17-19
- 小松出 (1994)「中国の電力企業体制改革」『産業研究所年報』、(12)、pp.23、27、33-35
- 小松出 (1993)「中国の電力産業の展開とエネルギー政策」『産業研究所年報』、(11)、pp.93-111
- 曹勤 (2000)「中国自動車部品産業におけるリーン生産方式」『帝京大学大学院 経済学年誌』(8)、pp.36-37
- 曹勤 (1999)「中国自動車産業における精益生産方式 上海 A 社を中心にー」『帝京経済学研究』、33(1)、pp.107-108

- 曹勤 (1998)「中国自動車産業についての一考察 トヨタ生産方式の移転を中心に」『帝京大学大学院 経済学年誌』、(6)、pp.107-149
- 植木英雄(2000)「日本型経営技術の国際移転 日中合弁企業における経営のハイブリッド化」高橋由明・林正樹・日高克平『経営管理方式の国際移転 可能性の現実的・理論的諸問題』中央大学出版部 pp.157-184
- デーヴィッド, F・遠山弘徳 (1998)「リーン生産システムと生産的効率性 日本モデルはなぜアメリカモデルよりも優れているのか」『静岡大学経済研究』、5(3)、pp.1-24
- 任雲 (2003)「1980年代以来の中国国有電力企業の改革」『産業研究所年報』、(21)、pp.28-31、67-82、86
- 野原光 (1999)「完結工程の導入による組立て作業組織の再編とその効果」浅生卯一・猿田正機・野原光・藤田栄史・山下東彦『社会環境の変化と自動車生産システムトヨタ・システムは変わったのか』法律文化社 p.95
- 林正樹 (1994)「生産の自動化と管理方式の『ジャパナイゼーション』 フランス自動車部品メーカーの『合理化』を中心に」中央大学経済研究所編 (1994)『構造転換下のフランス自動車産業 管理方式の『ジャパナイゼーション』』中央大学出版部、pp.130、146-147
- 前川恭一 (1996)「日本的経営とリーン・マネジメント」『同志社商学』、48(1)、pp.270-271、277-279
- 宗像正幸 (1996)「『日本型生産システム』論議考 その含意をさぐる」『国民経済雑誌』、174(1)、p.68
- 宗像正幸 (1993)「生産システムの特性把握の視点について」『国民経済雑誌』、167(4)、p.21
- 横塚仁士 (2010)「中国の社会的課題とCSR 政府によるCSR政策が普及を推進」『DIR 経営戦略研究』、2010年春季号、VOL.3、pp.3-5、19-25
- 楊牧 (2002)「『精益生産方式』への接近 中国自動車製造企業A社を中心に」『現代社会文化研究』、(23)、p.135-149
- 楊牧 (2001)「『熟練』の養成方式と現代中国における労働者訓練システムについての一考察」『現代社会文化研究』、(21)、pp.143-159
- 羅樹凌 (2008)「中国企業におけるトヨタ生産方式導入事例研究 ジャスト・イン・タイムと改善を中心に」『名城論叢』、9(2)、pp.91、108-109
- 李春利 (1996)「中国におけるトヨタ生産方式導入の源流」『経営史学』、31(2)、p.45

中国語文献(アルファベット順)

学術著書

- 崔民選 (2006)『中国能源発展報告 2006』社会科学文献出版社
- 劉樹華・魯建厦・王家尧 (2009)『精益生産』機械工業出版社
- 塗方根 (2009)『電力企業管理変革之道 発電企業』中国電力出版社
- 中国国家統計局 (1996)『中国統計年鑑 1996』中国統計出版社
- 中国社会科学院経済学部企業社会責任研究中心 (2009)『中国企業社会責任発展指数報告 2009』经济管理出版社

学術論文

- 郝衛平 (2009a)「推進結構優化 開創電力工業新局面」『電力企業管理』、2009年2月号 pp.16-17
- 郝衛平 (2009b)「電力発展：問題と対策」『電力企業管理』2009年4月号、p.12

- 林伯強 (2005) 「中国電力工業発展:改革進呈与配套改革」『管理世界』、第 8 期、p.71
- 吳江 (2009) 「国華十年：創新之道」『中国電力企業管理』、2009 年 6 月号、p.23
- 吳国軍 (2009) 「以改革破解火電企業危局」『電力企業管理』、2009 年 1 月号、p.44
- 王曉光 (2009) 「建立企業社会責任指標体系」『中国電力企業管理』、2009 年 1 月号、p.35-36
- 王志軒 (2009) 「中外電力發展比較及啓示」『中国電力企業管理』、2009 年 10 月号、pp.24-27、168
- 徐躍強 (2009) 「電力企業文化建設進呈」『中国電力企業管理』、2009 年 8 月号、p.66
- 于来福 (2007) 「電廠脱硫的困難与出路」『中国電力企業管理』、2007 年 9 月号、p.22
- 楊明・余海 (2007) 「影響火電企業發展五大因素」『中国電力企業管理』、2007 年 5 月号、pp.30-31
- 張傑 (2009) 「以扁平化管理提昇管理水平」『中国電力企業管理』、2009 年 12 月号、p.53
- 張曉京 (2009) 「關停小火電成效顯著 任重道遠」『電力企業管理』、2009 年 8 月号、pp.7-9、16、18

英語文献(アルファベット順)

- Abegglen, J. C. (1958). *The Japanese factory; aspects of its social organization*. Glencoe, Ill., Free Press. (占部都美訳 (1974) 『日本の経営から何を学ぶか』ダイヤモンド社)
- Berggren, C. (1993). *The Volvo Experience: Alternatives to Lean Production in the Swedish Auto Industry*. Palgrave Macmillan. (丸山恵也・黒川文子訳 (1997) 『ボルボの経験リーン生産方式のオルタナティブ』中央経済社)
- Bösenberg, D., & Metzen, H. (1992). *Lean Management*. Verlag moderne industrie.
- Drew, J., & McCallum, B., & Roggenhofer, S. (2004). *Journey to Lean: Making Operational Change Stick*. Palgrave Macmillan.
- Drucker, P. F. (1900). *Management: Tasks, Responsibilities, Practice*. Harper Paperbacks. (野田一夫・村上恒夫訳 (1974) 『マネジメント 上 課題・責任・実践』ダイヤモンド社)
- Dore, R. P. (1973). *British Factory-Japanese Factory The Origins Diversity in Industrial Rerations*. London: Allen and Unwin. (山之内靖・永易浩一訳 (1987) 『イギリスの工場・日本の工場』ちくま学芸文庫)
- Henderson, B., & Larco, J. (2003). *Lean Transformation: How to Change your Business into a Lean Enterprise*. THE OAKLEA PRESS.
- Corsten, H. & Will, Th. (Hrsg.), (1993). *Lean Production:Schlanke productionsstrukturen als Erfolgsfaktor*. Verlag W. Kohhammer Stuttgart Berlin Köln. (松永美弘訳 (2000) 『リーンマネジメント論 成功要因としてのスリムな生産構造—』海声社)
- Kaplinsky, R. (1994). *Easternisation: The Spread of Japanese Management Techniques to Developing Countries*. London, UK:Frank Cass.
- Liker, J. K., & Hoseus, M. (2008). *Toyota Culture:The Heart and Soul of The Toyota Way*. McGraw-Hill. (稲垣公夫訳 (2009a, b) 『トヨタ経営大全 企業文化 上・下』日経 BP 社)
- Liker, J. K. (2004). *THE TOYOTA WAY*. McGraw-Hill. (稲垣公夫訳 (2004a, b) 『ザ・トヨタウェイ 上・下』日経 BP)
- Oliver, N. & Wilkinson, B. (1992). *The Japanization of British Industry:New Developments in the 1990s*. Blackwell Publishers (Oxford).
- Parker, M., & Slaughter, J. (1988). *Choosing Sides:Unions and the Team Concept*. Boston: South End Press. (戸塚秀夫監訳 (1995) 『米国自動車工場の変貌 「ストレスによる管理」と労働者』緑風出版)

- Taiichi Ohno. (1988). *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. Productivity Press.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. New York: Free Press. (稲垣公夫訳 (2008) 『リーン・シンキング改訂増補版』日経BP社)
- Womack, J. P., & Jones, D. T., & Roos, D. (1990). *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production*. New York: Free Press. (沢田博訳 (1990) 『リーン生産方式が世界の自動車産業をこう変える』経済界)

インターネット資料

日本語

- EIC ネット 2010年6月18日記事「中国発：金融危機下で環境保全を前面に」<http://www.eic.or.jp/library/pickup/pu100618.html> (2011年2月18日アクセス)
- (社)海外事業活動関連協議会 (2004)「米国・欧州における社会的責任(CSR)報告書」(社)海外事業活動関係協議会 2004年3月発表 http://www.meti.go.jp/policy/economic_industrial/gather/downloadfiles/g40428a50j.pdf#search=「米国・欧州における社会的責任報告書」'(2005年3月5日アクセス)
- 気象庁訳 (2007)「IPCC 第4次評価報告書政策決定者向け要約」気象庁 2007年11月14日発表 [http://www.env.go.jp/earth/ipcc/4th/syr_spm.pdf#search='IPCC 第4次評価報告書政策決定者向け要約'](http://www.env.go.jp/earth/ipcc/4th/syr_spm.pdf#search='IPCC%20第4次%20評価%20報告%20書%20政策%20決定%20者%20向け%20要%20約') (2008年7月14日アクセス)
- 曲曉光 (2007)「2007年の中国の省エネルギー情勢について 政府主導による『上大圧小』の動き」NEDO 技術開発機構北京事務所 2007年12月12日発表 [http://www.nedo.go.jp/content/100105238.pdf#search='2007年の中国の省エネルギー情勢について 政府主導による『上大圧小』'](http://www.nedo.go.jp/content/100105238.pdf#search='2007%20年%20の%20中国%20の%20省%20エ%20ネ%20ル%20ギ%20ー%20情%20勢%20に%20つ%20い%20て%20%20政%20府%20主%20導%20に%20よ%20る%20%20%27%20上%20大%20圧%20小%27%20%27') (2008年7月14日アクセス)
- 曲曉光 (2007)「中国における石炭と電力の市場自由化をめぐる動き 一般炭価格の完全自由化と電力価格の部分自由化のねじれ現象」NEDO 技術開発機構北京事務所 2007年1月24日発表 [http://www.nedo.go.jp/kankobutsu/report/993/993-11.pdf#search='中国における石炭と電力の市場自由化をめぐる動き'](http://www.nedo.go.jp/kankobutsu/report/993/993-11.pdf#search='中国%20に%20お%20け%20る%20石%20炭%20と%20電%20力%20の%20市%20場%20自%20由%20化%20を%20め%20ぐ%20る%20動%20き') (2008年6月15日アクセス)
- 経済同友会 (2004)「日本企業のCSR:現状と課題—自己評価レポート2003」経済同友会 2004年1月16日発表 <http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2003/040116a.html> (2005年1月15日アクセス)
- 経済産業省(2004)「企業の社会的責任(CSR)を取り巻く現状について」経済産業省 2004年4月発表 [http://www.meti.go.jp/policy/economic_industrial/gather/downloadfiles/g40428a50j.pdf#search='企業の社会的責任\(CSR\)を取り巻く現状について'](http://www.meti.go.jp/policy/economic_industrial/gather/downloadfiles/g40428a50j.pdf#search='企業の社会的責任(CSR)を取り巻く現状について') (2007年3月15日アクセス)
- 地球・人間環境フォーラム (2005)「平成16年度 我が国 ODA 及び民間海外事業における環境社会配慮強化調査業務」地球・人間環境フォーラム 2005年3月発表 http://www.gef.or.jp/activity/economy/finance/h16ODA_part2.pdf (2006年4月5日アクセス)
- 中国駐日本大使館ホームページ 2010年11月12日記事「中国5カ年計画汚染物質削減目標を繰り上げて達成」<http://jp.chineseembassy.org/jpn/zgyw/t768443.htm> (2011年2月18日アクセス)
- 中国駐日本大使館ホームページ 2010年8月3日記事「中国の単位GDP当たりエネルギー消費0.09%増 上半期」<http://jp.chineseembassy.org/jpn/zgyw/t721610.html> (2011年2月18日アクセス)

中華人民共和国駐日本大使館 2010年5月5日記事「温首相『11・5』期目標の実現を強調 省エネ排出削減テレビ電話会議」<http://www.china-embassy.or.jp/jpn/zgbk/t690207.htm> (2011年5月12日アクセス)

張継偉 (2004)「中国の電力産業の動向」IEEJ 2004年1月発表 <http://eneken.ieej.or.jp/data/pdf/820.pdf#search='中国の電力産業の動向'> (2005年3月12日アクセス)

日本貿易振興協会(ジェトロ)北京センター (2009)「中国の環境産業に関する調査報告書」
日本貿易振興協会(ジェトロ)北京センター 2009年3月発表 http://www.jetro.go.jp/jfile/report/07000126/china_kankyo.pdf#search='中国の環境産業に関する調査報告書' (2010年5月18日アクセス)

(社)日本経済団体連合会 (2005)「CSR 推進ツール」(社)日本経済団体連合会 2005年10月4日発表 <http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/csr/tool.pdf#search='CSR推進ツール'> (2006年4月5日アクセス)

萩原陽子 (2010)「5カ年計画目標達成を目指す中国の省エネルギー・環境保護動向」三菱東京UFJ銀行 経済調査室 2010年10月22日発表 http://www.bk.mufg.jp/report/ecorevi2010/review_ch_20101022.pdf#search='5カ年計画目標達成を目指す中国の省エネルギー・環境保護動向' (2011年2月5日アクセス)

みずほ総合研究所 (2004)「華東地域を中心とする中国の電力不足問題」みずほアジアインサイト2004年7月23日発表 <http://www.mizuho-ri.co.jp/research/economics/pdf/asia-insight/asia-insight040723.pdf#search='華東地域を中心とする中国の電力不足問題'> (2005年3月12日アクセス)

立石信雄 (2006)「中国におけるCSRの現状とCBCCの取り組み」(社)海外事業活動関係協議会 2006年12月発表 <http://www.keidanren.or.jp/CBCC/report/200612shoken.pdf#search='中国におけるCSRの現状とCBCCの取り組み'> (2007年1月18日アクセス)

李志東 (2003)「中国の高度成長の陰に潜む エネルギー・環境問題」IEEJ 2003年3月発表 <http://eneken.ieej.or.jp/data/pdf/611.pdf#search='中国の高度成長の陰に潜む エネルギー・環境問題'> (2005年3月11日アクセス)

レコードチャイナ 2008年4月8日記事「電力会社の4割が赤字、火力発電のコスト増深刻」<http://www.recordchina.co.jp/group/g17556.html> (2008年6月16日アクセス)

中国語

新華網 2006年7月3日記事「苗承剛：企業社会責任与企業競争力的探討与分析」http://www.gs.xinhuanet.com/zhbobd/2006-08/11/content_7749768.htm (2008年6月15日アクセス)

新華網 2006年7月3日記事「能效管理呼喚前瞻理念」http://www.gs.xinhuanet.com/chanjignpd/2006-07/03/content_7418677.htm (2008年6月15日アクセス)による。

『新浪財經』 2000年12月11日記事「電力改革走到十字路口」<http://finance.sina.com.cn> (2008年6月16日アクセス)

3A 企業管理網「学習靖遠好榜樣」<http://www.sz-3a.com/jingyuan/index.asp> (2008年7月2日アクセス)

中国化工信息网 2009年2月24日記事「中国有關環保及節能減排出政策大盤点」http://www.cheminfo.gov.cn/zxzx/page_info.aspx?id=14693&tname=rdzz_wz (2010年5月2日アクセス)

ホームページ

JIPM

<http://www.jipm.or.jp/>

JSPC	http://www.jyspc.com/
GJGC	http://www.gdjy.com.cn/
国家開發投資公司	http://www.sdic.com.cn
国投華靖電力控股股份有限公司(国投電力)	http://www.sdicpower.com/
vodafone	http://www.vodafone.com/content/index.html
NOSA	http://www.nosaasia.com/home.htm
パナソニック	http://panasonic.jp/
日本 IBM	http://www.ibm.com/jp/ja/
中国社会科学院經濟学部企業社会責任研究中心	http://www.cass-csr.org/
3A 企業管理網	http://www.sz-3a.com

社内資料

- 「靖遠管理模式」 pp. 3-158、195-211
- 「靖遠二電 TPM 活動成果匯編」 pp.5-17
- 「『日新』文化手冊」 pp.3-15
- 「靖遠第二發電有限公司 績效管理手冊」 pp.2-28
- 「靖遠二電 環境健康安全員工手冊」 pp.6-18
- 「靖遠二電 TPM 活動推行实践与思考 01」
- 「靖遠二電 TPM 全面改善活動」
- 「靖遠第二發電有限公司企業標準 設備技術部工作標準」
- 「靖遠第二發電有限公司企業標準 運行部工作標準」
- 「靖遠第二發電有限公司企業標準 檢修部工作標準」
- 「靖遠第二發電有限公司企業標準 標準化管理制度」
- 「靖遠第二發電有限公司企業標準 QC 小組獎勵以及成果獎勵制度」
- 「靖遠二電 TPM 活動推行实践与思考 01」
- 「基于資質的人力資源管理体系構建」
- 「靖遠第二發電有限公司企業標準 招聘管理制度」
- 「靖遠第二發電有限公司企業標準 培訓管理制度」
- 「靖遠第二發電有限公司企業標準 員工職業生涯管理制度」
- 「靖遠第二發電有限公司企業標準 危險源判識、風險評估和控制程序」