

第1章

中欧におけるトヨタ生産方式の適応可能性： チェコ・ポーランドの事例

池本 修一

1. はじめに

チェコの日系企業は、2001年のトヨタの進出を頂点に、自動車産業では約20社が操業を続けている。もともとチェコは自動車産業など機械産業が盛んな地域であるが、1998年に外国資本誘致政策を導入して以来、日本の自動車企業、とくにトヨタグループはチェコに進出した。2008年のリーマンショックによって各社の業績はおおむね頭打ちしているのが現状だが、この景気後退局面は欠勤率の大幅な改善という事態をもたらした²⁾。チェコでは、チェコ人従業員の欠勤率が高いことが外資企業共通に抱えてきた課題であった。リーマンショック前は、好景気を追い風にして、チェコ人従業員は好待遇（労働時間や給与面など）の職場に、ジョブホッピングする労働者が多く見られた。しかし、リーマンショックによる景気後退は労働市場の縮小をもたらし、好待遇の職場を探すことが容易ではなくなったことが第1の要因である。第2にトヨタグループが進出に際して導入した日本的経営方式（たとえばトヨタ生産システムTPS）が次第に定着したことも大きい。それと同時に労働法などの諸法規によって欠勤にともなう補償（手当）が容易に取得できなくなったことも大きい。

トヨタ生産システムをはじめとする日本的経営方式は、伝統的に定着している長期雇用、年功序列による待遇と給与、生産現場における熟練工特に多能工の育成が前提となっている場合が多い。この方式を、1989年まで社会主義国であったチェコをはじめとする中欧諸国に、進出に際して導入してきたのであるが、欠勤率の高いチェコではこうした日本的経営方式導入の大きな障害となっていた。欧米で伝統的に挿入されている完全分業方式の下では、こうした欠勤は致命的なものにはつながらない場合があるが、TPSのもとでは生産に大きく影響する場合がある。操業開始初期段階で多くのトヨタグループ企業がこの欠勤率の高さに苦慮していた。ところがリーマンショックの影響で生産規模の拡大は頭打ちになっているものの、上記の3つの要因で、欠勤率をはじめとする雇用・労務対策は大きく改善したといえよう。

本論では、チェコにおける日系企業の投資動向をサーベイしたのち、トヨタグループ企業の聞き取り調査をもとに、日本的経営方式特にTPS導入がどのように行われ、どのような成果が上がっているかを、特に労務対策を中心に整理・検討する。

2. 総論

2.1 チェコの経済政策の転換

1989年の東欧革命によって中欧諸国はEU加盟をめざし市場経済化を進めてきた。ハンガリーはいち早く国有企業の私有化を外資に開放し、また多くの外資が資本市場やその他の分野に進出した。ポーランドでは現在に至るまで多くの外資が進出している。これに対しチェコは、初期の国有企業の私有化政策に外資を参加させず、グリーンフィールドタイプの機械産業投資に対しても、ハンガリーやポーランドのように投資専門政府機関が積極的に誘致に関与したのと対照的に、積極的な誘致政策を導入しなかった。1990年から8年間政権を握っていたクラウスは、もともと市場主義者として有名なエコノミストであり、外資誘致などの産業政策を好まなかったことがその背景にある。1998年に社会民主党政権が政権を握ると、これまでと対照的に外資誘致を積極的に行う方針を導入した。その政策転換が功を奏して、多くの外資がチェコに進出し、トヨタグループをはじめとして多くの日系企業もチェコに進出した。一般に製造業の直接投資は、生産拡大、輸出拡大によるGDPへの寄与だけでなく雇用拡大や技術移転などの経済効果が期待できる。それだけでなく日系企業の進出は、トヨタ生産方式を代表とする日本の生産システムの移転が、多くの海外拠点で見受けられる。特にトヨタのような自動車関連産業が進出した場合には、最終組立工場や直系のエンジン、トランスミッションなどのパワートレイン系の大規模工場だけでなく、関連部品供給をおこなうグループ企業が進出するために、トヨタ生産方式の移転・導入が目立つ傾向にある。タイやトルコなど比較的人口・面積が大きな国と異なり、欧州の小国のチェコへのトヨタおよびトヨタ関連企業の進出は、一国全体に大きな影響を及ぼす可能性がある。

1998年の社民党政府による政策転換（国有企業の外資への売却、対外直接投資の誘致政策導入）によって、2000年前後から製造業のグリーンフィールド投資を中心に対外直接投資ブームが到来した。このチェコにおける外国直接投資の発展要因は以下のようにまとめることができる：(1) 伝統的な工業国であること、(2) 多くの熟練工、マネージャーの存在、(3) 西欧諸国への隣接という地理的優位性、(4) 比較的整備されたインフラ、(5) 西欧に比較して低い労働コスト、(6) 投資インセンティブの導入、(7) EU加盟による関税など障壁の撤廃などである。また中欧における外国直接投資先行国であるハンガリーへの直接投資が一段落し、ポーランド、次にチェコへと関心が移ってきたことも大きい。

チェコインベストによると、2011年現在現在、約17万3000社の外資系企業が設立されている。また2011年末現在、総工業生産の16%を自動車関連部門が占め、さらに総輸出額の21.4%が自動車製造関連製品という自動車産業に依拠した産業構造となっている。

チェコへの日系企業進出の歴史は1991年の旭硝子の進出を契機に、1996年の松下電器（パナソニック）、1997年の昭和アルミ、東レが先発組の代表であろう。1998年5月に投資インセンティブが導入前後に進出した松下、昭和、東レの先発3社は、企業設立の手続きなどで

多くの労力を要したといわれている。しかしながらチェコ政府の政策転換とともに、先発3社の日系企業社会内の指導的役割もあって、投資環境が改善され、現在は自動車産業を中心に多くの日系企業が進出している [池本 (2003)]。

2.2 トヨタのチェコ進出

まずチェコにおける自動車産業に関して概略したい。自動車産業は、2011年現在で総工業生産の16%、総輸出額の21.5%を占めるまでに発展した。2011年にはシコダ87万5000台、トヨタ・プジョー・シトロエン・チェコ (TPCA) 27万台、ヒュンダイ25万1000台と、チェコの自動車生産台数が118万6000台を誇る欧州でも有数の自動車生産大国である。その歴史も古くシコダ (SKODA)、タトラ (TATRA) などの企業が戦前から存続していた。特にシコダは中欧を代表する小型・中型の自動車メーカーである³⁾。

一般に、一台の自動車製造には3万のパーツが必要といわれている。そのためには多くの部品供給ネットワーク構築が必要であり、一部の部品を遠隔地からの輸入に頼るとしても、ほとんどは物流コストの観点から自動車組み立て工場の近くに立地している場合が多い。そのため自動車メーカーの進出は、多くの部品メーカーも進出する呼び水となることから、産業の集積が進むだけでなく、輸出指向型の産業部門であること、労働集約型の企業が多いことなどから、投資国の経済成長に大きな影響を及ぼす。TPCAのチェコ投資がその典型例といえよう。

なぜトヨタが中欧チェコに進出したのであろうか。現在トヨタは世界で1000万台生産体制を構築しようとしており、海外生産でトヨタが弱いと考えている地域は中国と欧州への本格的進出がここ数年の課題であった。欧州は小型車製造に関しては成熟市場であり、市場獲得のためにはデザインが大きな要素であるためになかなか足がかりができなかった。トヨタは1998年にフランスに進出し、現地でのデザインを採用してヤリス (日本名ピッツ) を開発・製造を開始した。

トヨタの次の戦略としてヤリスより一回り小さな1000ccコンパクトカーの開発・製造を目指し、労働コストの高い西欧先進国以外で、EU加盟を予定している中欧地域に生産拠点を置く計画を打ち出した。同時に欧州市場では、トヨタは自前の工場で10万台程度の生産以上は見込めなかったため、トヨタ単独での進出は困難と判断していた。さらにEUの二酸化炭素排出基準が日本の基準よりも厳しく、この分野での技術開発のためにもトヨタは欧州の自動車メーカーのなかからパートナーを探していた。

こうしてトヨタはフランスの自動車メーカーであるプジョー・シトロエングループと対等比率での資本提携の下で、チェコのコリン市 (Kolin) にトヨタ・プジョー・シトロエン・チェコ (TPCA) を設立した。

日系企業は、2009年には210社、2000人以上、日系企業だけで4万人以上の雇用創出し、日本からの直接投資額は総額558億コルナに達している。そのなかでトヨタ関連日系企業、

投資額、日本人数ともに50%を超えている。したがってチェコでは、トヨタの進出により日本の生産方式とりわけトヨタ生産システム（TPS）が広くトヨタグループ企業に導入されたのである。したがってチェコの日系企業特に自動車産業の進出を検討するためにはTPSの概要を理解認識する必要がある。

2.3 トヨタ生産方式とTPCA

トヨタの特色は、その経営・生産方式にあり。その生産方式はトヨタ生産方式TPSとよばれ、トヨタの公式HPによると、JIT（ジャストインタイム）方式と自動化が2本の柱といわれている。「JITは受注したクルマを、より早くお届けするために、最も短い時間で効率的に造ることを目的とし、長い年月の改善を積み重ねて確立された生産管理システムであり、自動化とは生産工程で異常が発生したら機械を直ちに停止させることで不良品を造らないという考え方（トヨタではニンベンの付いた自動化とよぶ）」である⁴⁾。しかしながらチェコ人、ポーランド人など中欧諸国の現地従業員にTPSの基本思想を教え込むのには時間がかかるといわれていた。筆者はトヨタシステムの専門家ではないが、調査を通してTPSを研究していても、日本人でさえなかなかTPSの基本思想を容易に理解することができなかった。したがって本論後半の理解を深めるため、ごく簡単に紹介する。

TPSでは車が売れるためには魅力的な商品を開発設計し、販売部門が注文を受けると生産部門は高い品質の製品をタイミングよくかつムダなく生産して消費者に届ける哲学が根底にある。魅力ある商品を開発し、商品力で他社にリードを保ち販売量を得ることができれば、利益確保しやすい。しかしいったんリードしても他社が同じコンセプトの商品を投入すれば販売量の増大は容易に見込めない。また、いかに優れた商品を開発できても、その時の市場環境次第で売上げが望めない場合もある。したがって商品力のような技術的な部分だけに依拠した形成では不安定要素が多くなる。そこでいかなる市場環境であっても効率的な経営を成り立たせるためには、販売量が減少しても将来にわたり利益が確保できる強靱な企業体質を造ることが必要となる。生産現場では原価をできるだけ下げっていくこと、コストをカットすること、無駄をできるだけ除去することが重要となる。トヨタでは、様々な無駄の中でも造りすぎの無駄（在庫）をなくすことを最優先と考える。ここからジャストインタイム（JIT）の考え方が生まれた⁵⁾。

上記のように必要なものを必要な時に必要な量だけ造るのがTPSの基本哲学である。生産現場の「ムダ、ムラ、ムリ」を徹底的になくし、良いものだけを効率的に造り、消費者からの注文されたクルマをより早く消費者のもとに届けることをモットーとしている。その基本は下記の4つである。①クルマの注文を受けたら迅速に自動車生産ラインの先頭に生産指示を出す、②組立ラインはどのような注文にも対応できるように全ての種類の部品を少しずつ取り揃えておく、③組立ラインは使用した部品を使用した分だけ、その部品を造る工程（前工程、関連工場含む）に引き取りに行く、④前工程では全ての種類の部品を少しずつ取

り揃えておき、後工程に引き取られた分だけ生産する。

自動車のように基本的に受注生産方式の場合、需要が絶えず変動しているので各工程が計画通りに生産してしまうと、受注されていないものを生産している間に、本当に必要なものを造れない事態が生じる。トヨタでは生産計画は、人員調整や材料手配など生産体制の準備だけにし、生産指示は実際の受注に基づいて出す。

上記の③のようにどのような部品が必要かわからないために、部品の在庫を最小限にして、それが使われると後工程である車両工場が必要なものを前工程へ取りに行き、そこで生産指示が出るようにしているのである。この手法を「後工程引取り」とよび、その運用の手段として用いられる道具が「かんばん」である。この後工程引取り方式を理解させることが、チェコではなかなかできないようである⁶⁾。

「かんばん」とは長方形のビニール袋に入った1枚の紙切れである。「かんばん」には2つの用途がある。一つは後工程引取りを運用するための「運搬指示情報」、もう一つは引取られたものを生産する際の「生産指示情報」である。この「かんばん」を使うことで、需要の微変動に対して生産指示が自動的に微調整されるので、前工程では引取られたものの分を生産すれば、受注とかけ離れた生産をすることがなくなり、少ない在庫で済むようになる。

前工程であるトヨタ内の部品工場や部品メーカーが少ない在庫を維持できるように、車両工場で使われる部品は、一定のペースで前工程から引取られるようにしなければならない。これは後工程が好き勝手に取引を行うと前工程の仕事をばらつかせてしまうからである。引取り量と種類を平均化することで、前工程は引取りのペースに見合った人員、設備、材料を用意しておけば、いつも安定して必要なものを生産することができる。

そのためトヨタの車両工場では「平準化」して車両が流れるようにしている。「平準化」の定義は2つあり、一つは一定期間内の生産量を時間の流れに対して一定にすること、二つめは同じ種類のものを一度に続けて生産するのではなく均等にばらして生産することである。この「平準化」によって組立に使われる部品を一定のペースで前工程から引取ることが可能になる。

チェコ人や欧米の従業員に、こうしたJITを教え込むのはなかなか難しい。なぜそのような細かい事をしなければならないのか、計画通りに生産して、定期的に生産調整すればよいのではないかという、従来の生産方式というよりも計画経済時代のやり方が根強くそして広く浸透しているからである。そのためTPCA、TMMP、TMIPやトヨタ関連企業では、粘り強く現地従業員に対して納得させるよう「論理」で説明している⁷⁾。

もともとジャストインタイム(JIT)は、トヨタ自動車が、第2次世界体制後に在庫を抱えすぎて倒産しかかった経験に基づいている。このときトヨタは、もっとも最後の「後工程」を消費者ととらえ直し、売れた分だけ生産するというシステムを作り上げた。大量生産とスピードアップによる生産からの脱却であり、大量の物財の流れ作業よりも1個流しや段取り時間の短週によって切れ目なくものが流れるシステムによる生産性向上を目指していた。

この点から TPS は「作業の流れをつくる」ことが重要となり、「多数台持ち」よりも「多工程持ち」を重視する。それによって仕掛り在庫を削減できる。そのために一人の作業者が旋盤、フライス盤、ボール盤など多種類の作業ができる能力要求される。これがいわゆる多能工である。後工程で、もたつた作業が発生した場合には、それをフォローアップし、正常化したら自分の持ち分に戻るといった助け合い運動が日常化している。完全分業方式のま逆の生産方式である。

このように JIT はムダの排除のための多方面の改善運動でもあり、結果的に生産性の向上とコスト削減につながっている。当然ながら、民間企業であるため利益の創出は企業の最終目標であるが、以上のプロセスをみてくると、様々な工程での最善の努力という「プロセス」重視という日本人に親近性のある視点も孕んでいるといえよう。ムダの排除という視点ならば、短期的な景気や外部環境に左右されず長期的に最大の成果を生み出すという考え方に至る。すなわち「造りすぎ」が最大の癌であると考えるのであるが、再三指摘するように、チェコ人にこの「哲学」を理解させるのには時間を要すると思われる。

TPS の基本であるムダの排除を支えるもう一つの柱が「自動化」である。ニンベンの付いた「自動化」は、製品や設備の異常を判断させる装置がビルトインされた設備のことであり、異常が発生すると自動的に止まるため、不良品が生産され続けたり、後工程に流出することがない。この方式により、異常が起きるとその場で設備が停止するので再発防止がしやすく、結果的に品質保証体制が堅固なものになる。また自動化により、作業員が設備を常に監視する必要がなくなり、効率よく多くの設備をチェックすることが可能となる。これにより作業効率が飛躍に高まる。この目で見える管理すなわち問題を顕在化させる（見える化）ための重要な道具として、トヨタおよびトヨタ関連企業では「アンドン」とよばれる異常表示盤のシステムが設置され、生産工程の異常が一目でわかる仕組みとなっている⁸⁾。

著者は 2013 年 9 月に TPCA の親工場である豊田市高岡工場を訪問した際に、異常を知らせるランプがつき、生産ラインが止まったケースに遭遇した。また高岡工場見学コースにランプをつけるための白いひもが張られた装置が置かれて、見学者が白いひもを引っ張るとランプが点滅した。実際のフロアで、たとえそれがトラブルを最小限に防ぐとはいえ、ラインを止めるのは素人ながら勇気がいるのではないかと推察した。まして 40 年間社会主義体制下にあったチェコにおいて、生産ラインを止めるのは工場長であるという欧州の伝統があり、こうした慣例のある地域で、自動化をはじめとする TPS を浸透させるのは、他の工場労働経験のない若年従業員を雇用するのが早道であることは、容易に想像がつく。

2.4 トヨタの海外進出（米国と欧州）

トヨタはホンダや日産に遅れて、1984 年にはじめての海外拠点としてアメリカに進出し、GM と提携した工場を設立した（NUMMI）。その際、一部の部品メーカーが追隨して進出したものの、大部分の部品調達をトヨタは GM 関連企業を中心としたアメリカの部品メーカー

から行う計画であった。しかし、トヨタとトヨタ系部品メーカーとの関係は、短期的なコストのみの契約関係というよりも、部品メーカーとともに部品を開発していくという長期協力関係で成立している。アメリカでの部品メーカーとの関係は、細部にわたる膨大な設計図、マニュアルをはじめとした書類と契約書を作成する必要がある、かつ部品の改良、改善などの調整は日本企業のような暗黙の関係が存在しないために、調達および調整に多くの時間を要することとなった。

さらにアメリカでは労務関係で日本と異なった事態に直面した。NUMMIでは、GMとの合弁であるために、GMの労働者が加盟しているアメリカの労働組合（UAW）に、NUWWIの労働者も原則的に加盟していた。アメリカでは100以上の職種に細かく分けられた労働規約があり、労働者を別の職種に移動させるためには労組の許可が必要であった。これに対してTPSでは、労働者が他の職種も含めた知識の共有化が原則となっており、熟練工になればなるほど多機能工として高く評価される。

すなわちトヨタは、アメリカで生産現場における知識の共有あるいは分業かという「文化」の違いに直面したといつてよい。こうしたことからトヨタが外国に進出する際には、トヨタ関連の主要な部品メーカーを引き連れるのが慣例となっている。1998年のフランスや2001年のチェコへの進出でも同様の傾向が見て取れる。2000年前後から協豊会をはじめトヨタグループのさまざまな会合において、トヨタがチェコ進出することと、現地で1000ccクラスのコンパクトカー生産計画が、グループ企業に伝達された。これは暗黙に現地への主要部品メーカーの進出を促すものであったといわれている。しかしながらTPCAで当初計画された生産台数が10～30万台ということは、部品メーカーにとって、原則としてTPCA向けの生産だけでは採算が取れないというジレンマがあった。したがってTPCAのみに部品供給を依存しているメーカーのチェコ進出は現実的に難しく、すでにドイツやフランスなどの他の自動車メーカーとの取引があるような、部品供給先が安定かつ複数である部品メーカーがチェコおよびポーランドに進出してきたといえよう。

他方、トヨタにも他の外国生産工場と異なった事情がTPCAには存在した。それはプジョーとの対等な資本関係である。この「結婚（合弁）」はトヨタが欧州でのコンパクトカー生産および市場獲得のために、トヨタが異なる企業文化を取り入れる絶好の機会でもあった。他方、プジョーにとっても世界的に有名なトヨタ生産方式を直接に経験できる機会であった。こうして両者の利害が一致して提携が実現した。そうしてトヨタが生産現場を担当し、プジョーが財務部門と部品調達を担当することとなった。こうした全く異なる企業文化を持つ2つの事業体が、合弁など提携関係が成立した場合、提携組織の相互学習、共同能力構築による生産競争力の向上効果をもたらさない国際的なアライアンス（提携）はなかなか成功しない。ルノーと日産の場合は、ルノーから財務、経営企画、商品企画、日産から品質管理、生産技術、エンジン開発など生産現場の相互ティーチング・ラーニングアライアンスが実施されている。TPCAはこのような異質な企業体質の中で対等のパートナーとして相互

ティーチング・アライアンスを実行している貴重なケースとって過言でない⁹⁾。

ところで伝統的に、TPSの生産ネットワークでは、部品供給に関してはケイレツと呼ばれる関連部品メーカーとの長期的取引関係があり、部品メーカーと一体となって製品開発を行ってきた伝統がある。しかしプジョーが担当する部品調達システムは、短期でかつコスト（価格）重視の厳格な基準がある。部品メーカーは、フランス・パリのプジョー本社や関連組織などにおいて、供給部品のプレゼンテーションを行わなければならなかった。これまでトヨタとの暗黙の長期取引関係を原則としていたトヨタ関連の部品メーカーにとって、こうした方式が不慣れであるために、契約不成立となったトヨタ関連部品メーカーが存在した¹⁰⁾。換言すれば、チェコにおいてはトヨタがこれまでの生産ネットワークの再構築を事実上推進していると同時に、トヨタ関連部品メーカーにとっても、トヨタとの良好な関係を維持しながらも新たな調達先を開拓せざるをえないという、グローバル化と脱ケイレツ化という新たな事態に直面している。

3. 現地調査

本論後半では訪問したトヨタ系10社での聞き取りメモをもとにトヨタ生産方式TPS、トヨタ・他社との取引関係、給与関連、人事の現地化、欠勤・離職率、労働組合関連、雇用関連、調達関連、従業員気質（国民性）に項目を絞ってまとめてみた¹¹⁾。

3.1 トヨタ生産方式

表1に掲載した10社によると、TPSはおおむねチェコ人従業員に適應していることがわかる。直系のTPCA、TMMP、TMIPをはじめデンソー、豊田合成、東海理化などではTPS習熟のための基本訓練に力を入れているといわれている。とくにデンソーには訓練センターが本社工場隣接して建設されていた。TPCAでは、「まず言えることは、ここ数年でチェコ人従業員の意識が変化、成長したと思う（社長談）、TPSにおおむね適應していると評価している。QCサークルを最近始めている。2、3のグループが活動している。品質管理は見える化を徹底、これが本質だが、プジョーの徹底したコスト管理姿勢を学んでいる。調達、マネージメント、他社との様々な提携のやり方などを学んでいる。プジョーが調達、トヨタが開発生産を担当している。これは操業当時からかわらない。プジョーは発注行為前に、サプライヤーに詳細な見積もり、試作品をつくらせ厳密にコスト計算する。これが、まず発注ありきのトヨタ式とは異なる。おおむねチェコ人従業員はレベルが高いと思う。標準作業を訓練、マニュアル順守の徹底化について、TPSはチェコ人従業員におおむね浸透・理解している。生産現場はロジックの塊のようなもので、理詰めでチェコ人従業員との様々なやりとりをしている。阿吽の呼吸は通用しない」として、阿吽の呼吸による指導をなるべく避けて論理で説明する姿勢がみてとれた。コイトによると、「JITはコスト、場所、労働力をセーブする完成度の高い生産方式だと考えている」ものの、「チェコ人従業員に日本的経営方式の導入

は可能ではあるが、やりすぎではいけないと思う。現地熟練工に少し裁量を与える方式のほうがうまくいくかもしれないと考える」と指摘している。また青山製作所は「JITに関しては、チェコ人には、まとめて生産したほうが製造原価が安くなるという従来の考え方が根強い」、「会社トータルに考えてその会社の力に合った在庫、生産ロットがあり、レベルアップのために在庫を減らして問題点を顕在化させてカイゼンにつなげるという考え方が、なかなか定着しない」という。またポーランドのTMIPでは「設備が多いと故障が多いのはあたり前、人間ははじめはミスも多いが熟練すると少なくなる。オートメーションはメンテナンスが必要、どこまでいっても人間の五感にはかなわない。時間がたつにつれ機械化、オートメーション化は稼働率が悪くなる。TPSの矛盾は在庫があると安心すること、在庫がないと従業員が心配してピリピリする。TPSを本当に理解させるのはやはり難しい」と興味深い指摘があった。またカイゼンに関しては、豊田合成が「これまでのところ大きな問題ないが、TPSの精神が隅々まで伝わっていないかもしれない。工程設計、生産準備、生産の方法をOJTの中で教えてきたが、かれらに完全に理解されてきたか自信がない。問題の解決（カイゼン）の基本に関しては、チェコ人は分かっているが、次のカイゼンにつなげていない。カイゼンの作り直し、見直しができていないかもしれない、新しい工程を入れるときに粘り強く教えている」と指摘する。

ここには2つのTPSの特色が浮かび上がる。いうまでもなくTPSの柱にはJITという考え方がある。さらにそのなかには、効率的な生産のためには、つねに生産現場でのカイゼンが必要といわれている。すなわち生産現場で、つねに進化することが、トヨタ生産方式の「精神」でもある。トヨタ自身が海外へ進出して経営している場合には、この「精神」も同時に移植すると思われるが、他の企業がトヨタ生産方式を導入したり、トヨタが経営・生産現場から撤退した場合には、当然のことながら状況が一変する。単にトヨタ生産方式を導入する場合、日本の郵政公社などでもこうしたケースが見受けられるが、導入当初はムダをなくし効率化できるために、一般的に目に見える形で成果があがる場合が多い。

しかしトヨタ生産方式の真の意味でのカイゼンは、つねに改善することにある。アメリカで合弁工場を立ち上げたGMは、1980年代にトヨタと提携してTPSを学んだにもかかわらず、こうした精神を継続して実施してこなかったとみる専門家もいる。それだけでなく欧米では、現場での経営・生産方式には、細かなマニュアルが必要で、だれでも理解できる表現・言語で文書化される。しかしトヨタのカイゼン方式は、現場でのすぐに言語化できない工夫や職人的技巧の領域も含まれるので、すぐにはマニュアル化できない場合が多い。TPSの海外への移転のむずかしさにカイゼンの背景にある暗黙知や知識の共有性のような企業文化、生産文化に根付いているように思われる。したがって前述のTPCAの聞き取り調査にあるように、「生産現場はロジックの塊、理詰めに対応、阿吽の呼吸は通用しない」との指摘は大変興味深い。

基本的にはTPSの適応可能性は自社工場での新規雇用従業員の教育訓練が徹底していれば

表1. 聞き取り調査メモ (2006年-2013年)

	TPCA	デンソー	コイト	アイサン	青山製作所
TPS関連	<p>まず言えることは、ここ数年でチェコ人従業員の意識が変化、成長したと思う(社長談)。TPSにおおむね適応していると評価している。QCサークルを最近始めている。2,3のグループが活動している。品質管理は見える化を徹底、これが本質だが、PS社の徹底したコスト管理姿勢を学んでいる。調達、マネージメント、他社との様々な提携のやり方などを学んでいる。ブジョーとはお互い尊重して操業しているたしかに合併は面倒な部分があるがし思決定に時間がかかると。ブジョーが調達、トヨタが開発生産、ブジョーは発注行為前に、サプライヤーに見積もり、試作品を作成させ厳密にコスト計算する。まず発注ありきのトヨタ式とはことなる。チェコ人はレベルが高いと思う。標準作業を訓練、マニュアル順守の徹底化。トヨタ方式はチェコ人従業員はおおむね理解している。生産現場はロジックの塊、理詰めに対応、阿吽の呼吸は通用しない。</p>	<p>工場横に従業員トレーニングセンターを設立し、職業訓練を専門に行っている。</p>	<p>日本の労働者は長期、安定雇用に前提によく働くし休まない。ロイヤリティ、団結心、労働意欲がある。チェコ人は優秀だが、欠勤率、定着率が低く困る。つまり手作業にばらつきが出る。これが欠品が出やすくなる要因となる。トヨタシステムにはこれが致命的になる。JITは、コスト、場所、労働力をセーブする完成度の高い生産方式だと考えている。チェコでも日本の経営方式の導入は可能ではあるが、やりすぎではいけないと思う。現地熟練工に少し裁量を与える方式のほうがうまくいくかもしれないと考える。チェコ人は表面的には反抗的ではないけれども、理屈が通らない時は納得しない。日本の物分りかきよりは期待できない。じつくり5,6年かけて、日本・チェコのハイブリッドな独自方式を作り上げるのが結局は早道だろうと思う。</p>	<p>日本人の経営 細かい手順まで教える。カイゼンを推奨、スウィッチが右か左かを体ではなく論理的に教える。部品は品番のみ先入れ先だしなど写真を提示して教える。QCサークルは実施していない。カイゼン業務者とリーダーをラインに入れる。</p>	<p>品質管理の徹底による自工程完結。コスト競争力は労務費などの地域特性を生かしてTPSによるムダの徹底排除。納期は後工程引取り方式による100%on-time deliveryの実践。2003年間で5年間で後工程引取り方式の定着を図った工場実現。工程で品質確保実現。日本のモノづくり技術がチェコ人へ移転実現したと評価している。生産管理は2012年より1サークル立ち上げ。まだ立ち上げたばかりでQC手法の勉強から始める。なかなか日本式の問題解決の定着は難しい。グラフ、表を使っている。また立ち上げたばかりで表現したが、JITに関しては、チェコ人には、まとめて生産したほうが製造原価が安いという従来の考え方が根強い。会社トータルに考えてその会社の力に合った在庫、生産ロットがあり、レベルアップのために在庫を減らして問題点を顕在化させて改善につなげるという考え方が、なかなか定着しない。TPSは日々生産工程で工夫する方式のため、QCサークルを作った意識させようとしているがなかなか定着しない。</p>
トヨタとの関係		<p>トヨタの1st tierを代表する企業だが、68%ドイツメーカー、15%日系、15%自社グループ</p>	<p>TPCAとの取引はない。期待はしている。</p>		<p>トヨタグループで90%。TPCAには無条件でTPに納入できる特権がある。しかしトヨタは日本材にこだわりの、品番が多様なためコスト減にあまり貢献しない。</p>
他取引先との関係		<p>マジェールズズキ、VW, AUDI, BMW, SKODA, DAIMLERなど多様化。BMW(エアコン)は、日本同様のすり合わせ方式なので、取引がしやすい。やはり長期取引の中で、設計技術・開発技術などの観点から品質、デリバリーなどトータルコストで取引を行いたい。</p>	<p>主要取引先は、対ルノーは売り上げの30%、製成品数では50%だが安心できない。それに対し同じ新規顧客のボルシェは、売上で50%、製成品数40%。2002年にルノー関係者がこの工場を訪問して、ある製品を持ってきて、同じものが作れるかと打診してきた。そこで2009年9月からルノーのために工程変更をした。しかし取引形態が、これまでの商慣習と全く違うのでかなり戸惑った。ルノーは徹底したコスト削減、これが品質よりも最優先となっている。不良品率があるのが前提なのだがルノー、こちらは不良品率のゼロを目指すのが体質なのである。ルノーは設計図から契約までものすごい数の書類を持ってきた。完全な形式主義。伝統的なモノづくりを実践しているコイトには違和感が最初からあった。日本では取引が長期化すると身内のような感覚になる。トヨタの場合には、長期的に生産計画通りに生産できるので、こちらも安心して経営できるが、ルノーは突然、部品変更や注文数が増減したりして、そのあとのフォローもないので、工場としての生産能力(計画)を安定したものにするのは困難。</p>		<p>トヨタグループで90%、残りをマジェールズズキやフォードなどが占めている。そのため欧州のはかの顧客を見つけるのが課題。トヨタの比率を下げ、他社を増やすのがリスクマネージメントだと思う。またドイツの部品メーカー、カマックスと協力関係にある。この会社はワーゲン、シゴダ、BMW、アウディに供給している。カマックスには商社部門(ファシル)があり、積極的に動いている。工場の機械欧州製特にチェコ製は、納入後のメンテナンスサービスが悪い。購入したら最後という感じで、日本メーカーならメンテがしっかりしている。</p>

東海理化	豊田合成	TMMP (トヨタ自動車製造ポーランド)	TMP (トヨタ自動車工業ポーランド)	TBA (トヨタ紡織アイシンポーランド)
<p>2004年にチェコ工場を急速に立ち上げたのでその対応が大変だった。初期段階での品質管理の徹底。特に品質と納期重視。生産管理の哲学は日本と欧州・韓国と異なる。日本は全製品の完成度を高めようとするが、欧州・韓国は品質が悪ければ取り替える方式を採用している。</p>	<p>操業して10年経過して日本的経営方式の基本(ここではTPS)は教え込んだ。これまでのところ大きな問題ないが、TPSの精神が隅々まで伝わっていないかもしれない。工程設計、生産準備、生産の方法をOJTの中で教えてきたが、かれらに理解されてきたか自信がない。問題の解決(カイゼン)の基本に関しては、チェコ人は分かっているが、次のカイゼンにつながっていない。カイゼンの作り直し、見直しができているかもしれない。新しい工程を入れるときに粘り強く教えている。</p>	<p>QCサークル参加率は2009年86%、2010年97%、2011年99%、2012年は100%を達成目標にしている。ポーランド人幹部はトヨタ欧州本社や日本に出向させて研修させる。親工場は衣浦工場(トランスミッション)が担当、上郷(かみさと)工場(エンジン)。</p>	<p>TPSを浸透させるために、PDCAをA3の紙にまとめる練習をやらせている。カイゼン運動も2009年に開始、2009年参加率13%、2010年29%、2011年45%、2012年60%程度と予測。QC活動(達成率)は2007年から開始、2007年70%、08年72%、09年75%、2010年76%、2011年80%。全てを教えたならポーランド人従業員は成長しないという観点から全てを教えていない。日本の工場よりも欠品率はPのほうがよいときもある。設備が多いと故障が多いのはあたり前、人間ははじめはミスも多いが熟練すると少なくなる。オートメーションはメンテナンスが必要、どこまでいっても人間の五感にはかなわない。時間がたつにつれ機械化、自動化は稼働率が悪くなる。TPSの矛盾は在庫があると安心すること、在庫がないと従業員が心配してビリビリする。TPSを理解させるのはやはり難しい。</p>	<p>トヨタ自動車の要請でポーランドに進出、シートは大きくて(かさばって)製造が複雑で遠隔地から輸送するのには不適。またJITは在庫を持たない原則のため欧州に生産拠点必要(200キロ以内)。トヨタのノウハウを持っている部品メーカーをトヨタは使いたい。生産性は日本より低い、日本の80%くらい。</p>
	<p>主要顧客はトヨタ</p>			
<p>フォードとの取引は手堅いし順調。フォードの生産拠点がドイツにあり、地理的に近いので有利。東海理化の製品をフォードは一括して購入して関連工場にフォードが分配している。フォードの車はやや古いタイプでも中国で売れているので堅調な顧客となっている。フォードのeカーであるフォーカス用のレバコンスイッチが売れている。</p>	<p>ホンダ、スズキ、BMW、プジョー、フォード、GM、クライスラーなどだが、新規開拓先としてベンツとVWがある。</p>			

	TPCA	デンソー	コイト	アイサン	青山製作所
給与体系	給与の一部を皆勤手当に充てている。バリエアブルペイを導入。休むと給与が減る方式で欠勤には個人ではなく職場グループ単位で対応。	給与体系が現場労働者（直接）と技術職事務職（間接）では異なる。間接は固定給のみで、直接は変動給を2009年より導入した。出勤率によって手当が違いう。平均賃金25000コルナの2割が変動給。組合と交渉して変動給を多くした。しかし従業員に変動給を導入する経緯やその仕組みを説明して理解してもらったのが難しく1年かかった。2000年中頃、トヨタがこの制度を導入したのでこれを参考にした。もともとトヨタのフランス工場で行っていた。しかしチェコ人は変化を嫌う傾向があり、新しい給与体系への抵抗は強かったが、粘り強く説明して、これでやめる労働者はいなかった。問題のある人の給与とまじめに働いている人の給与が同じなのはおかしいという論理で説得した。新入社員は給与は20000コルナ、周辺工場よりやや高い。	皆勤手当は給与の8-10%出している。一時的に効果はあるが、今ではあまり効果はない。毎月の給与、90%が固定給、10%が能力給、能力給のうち50%が皆勤手当、のこり50%が実力給としている。こうして評価はチェコ人マネージャーに任じている。日本人は関与していない。	賃金格差システムを導入。賃金はスキルをまず5段階に分ける。それに出勤率と残業などの諸手当を加味する。まず自分の給与を自己申告させる。それをチェコ人、日本人スタッフで評価。3カ月おきに評価する。英語能力も一つのポイントに入れている。3%の賃金引き上げ。2%は全員一律、1%はスキルによる。3か月ごとの評価で1%の金額は小さいが、評価を嬉しがる。労働者はよく休むので皆勤手当は重要。欠勤すると生産性が下がると。マルチワーカーの育成が重要。最低賃金7000コルナ、平均賃金11700コルナ。従業員の80%が女性。彼女たちは一般的に男性よりもスキル向上を求める。積極的。仕事熱心。休日まで出勤してくれる。しかしもちろんやめる女性も多いのも事実。	賃金はチームリーダー以下、基本給+スキルボーナス（平均月1000コルナ）。グループリーダー、スペシャリストは基本給+プラス語学手当+プラスボーナス（基本給の5%を2回/年）。マネージャーは基本給+プラス語学手当。ここ数年ボーナス支給はなし。車の支給もなし。
現地化	トヨタ50%、プジョー50%出資。トヨタは開発、生産を担当。プジョーが財務、調達を担当。社長はトヨタ、副社長はプジョーからだが、日本からの出向は現場リーダーが多く、生産現場で指導している。トヨタから約20名、プジョーから約7名出向している。日本からの出張応援は3年-5年出向。現地化（人事）ではグループ長、組長、班長はチェコ人。生え抜き。トルコ工場、日本の高岡工場から研修派遣している。高岡工場からも技術指導に来ている。現場労働者はほとんど英語ができない。通訳は派遣社員。常時約10名がいる。社長、副社長はT社とPS社で固めるとしても、生産管理（間接）のトップや各部門のトップはチェコ人従業員を配置したい。管理部門はTME（プリユッセル）に派遣して研修させている。	現地化（人事）社長チェコ人、部長、12部門日本人は事業企画・経理、設計、生産管理・物流、製造技術の4名、チェコ人8名、次長section managerは27名中日本人7名、ローカル20名、日本人出向者11名（2012年1月現在）。2010年11月よりチェコ人の社長を登用。従業員1432人と外国人労働者で構成。現地化を積極的にすすめていて、社長がチェコ人なのはトヨタ系日系企業では初めてだろう。	チェコ人労働者の中にはつきりとした階層が存在する。マネージャークラスの現地化率は60-70%。	各フロアへの職長はすべてチェコ人。補佐を日本人がしている。アメリカの自社工場方式を適応。1993年から1999年までアメリカ駐在。アメリカでは現場の工場長に権限が集中する。またトヨタ・トルコ工場も現地化優先方式を採用これが成功している。本社では現地化を進めている。副社長にチェコ人を採用した。これからはシゴタやVW、ルノーなどにも販路を広げたい。そこで購買にVWに強いチェコ人スタッフを雇った。	会社トップは日本人。2012年4月に組織変更で大きく変革（現地化）、コミュニケーションの円滑化、スピードアップを狙い、マネージャーは全て現地化を実現。駐在員は並列のコーディネーター化。最近成果が出始めている。モチベーションがアップした。ただし一部の間接部門は欧州流に変更。すなわち管理スキルを持った人材を外部から採用。内部から育てあげていくのが理想という考えは変わらないが、日本人より階層意識が強くなかなか上のレベルの考えまで到達しにくい。日本人社長の任期終了までには現在のマネージャーの中から副社長を登用したい。やはりここはチェコ、チェコ人で工場運営を任せ、はじめて欧州あるいはチェコの自立した会社となる。いつまでも日本人が日本流のやり方で回しているのは発展しないと考える。200人程度の工場だとマネジメントは通訳を入れれば日本人でほとんどできてしまうが、それではチェコ人が育たない（2008年に感じた）。6名くらいの幹部技術者に技術を伝承しないと成り立たなく、それこそが現地化だと思う。
欠勤率・離職率	離職に関して最近10-15名やめる。大部分は見習い期間にやめていく。2007年-2008年から離職率は回復している。しかしマネージャークラスの引き抜きはある。欠勤率は短期2%（月）、長期3-4%で推移している。2006年は9%（短期長期合わせて）うち短期は6.8%程度だった。2007年に改善する。2008年2009年は短期長期合わせて5%程度。2010年、2011年の欠勤率は微増。従業員3000名のうち女性が20%の600名。そのうち120名が産休。これが一番の問題である。2000年代悪い時で欠勤率は10-15%。社会保険制度が諸悪の根源だと思う。休んでも給与の70%支給という制度がよくなかった。1週間単位で休むワーカーが多い。転職率20%。なかなか定着しない。	欠勤率はライン（現場）で2008年10.49%、平均6.87%。2009年8.96%、月平均5.52%。2010年4.5%と次第に低くなっている。欠勤率3%が目標である。間接労働者（事務など）は1%と低い。長期欠勤者に対して家庭訪問をしている。総務担当、組合役員、外部の専門家の3名で訪問し、もし本当に病気でない場合はベカルテイとして手当（給与）をゼロにする交渉をする。この家庭訪問は会社側の人間だけでなく第三者が含まれるので、違反者は納得せざるを得ない。また会社内に医者が常勤して、診断書を精査している。リーマンショック以降、欠勤率はかなり下がった。離職率も10%から5%に下がった。リーマンショックは生産の落ち込みなど大変だったが、そのかわりに労務対策は楽になった。悪い時で一般ラインの従業員欠勤率は12-15%位。	欠勤率は平均で8-12%。生産拡大のときは最大30%のときもある。	欠勤率は当初10%。現在は5%。最悪の時15%位。欠勤率は2%くらいになった。計画は6%で出している。地域給与水準を常に調査している。ボーナスは3か月ごと1%は予算。最大で3か月1800コルナ、1か月600コルナ。	欠勤率は病欠43%。有給11.5%。産休3.0%（6人/206人）。カレンダーで3週間以内が企業補償の範囲。病欠、稼働率3日以内、無補償。稼働日4日以降は降は総支給額の60%。4週間以降は国が補償。チェコ人は風邪に弱い。熱に弱い。日本人なら少し調子悪くても出社するがチェコ人はしない。欠勤の場合2日間欠勤まで給与を自社負担するので困る。

東海理化	豊田合成	TMMP	TMIP	TBA
<p>皆勤手当は3ヶ月で3000コナ。1ヶ月1000コナだが、有給の休みはカウントしない。最低賃金は15000コナ。変動給(能力給)を導入。固定給を100とすれば変動給は70に設定。低賃金労働者の方が病欠が多いが、逆に25000コナ以上の労働者の欠勤率は低い。</p>	<p>給与はフロー従業員(初心者)で2000コナ。平均年齢34歳。現場は平均3500-4000ズローチ。初任給2500ズローチ。600-1400早番。1500-2300遅番の2シフト。アシスタントマネージャーは平均賃金の2倍もらえる。業績給と近隣の給与水準を考慮。</p>		<p>賃金は上位25%に位置するように調整している。TMMPとは距離があるので従業員の取り合いはないが、近隣の日系企業間では移動がある。現場は平均3500-4000ズローチ。初任給2500ズローチ。600-1400早番。1500-2300遅番の2シフト。アシスタントマネージャーは平均賃金の2倍もらえる。業績給と近隣の給与水準を考慮。</p>	
	<p>現地化を一層進めたい。2013年以降、シニアジェネラルマネージャーにチェコ人をつけたい。45の海外拠点のうち3拠点で現地社長を登用。日本人だけのつながりはいずれ限界がある。これからは新たな外国企業顧客との取引には早い意思決定が必要なのでできるだけ早く現地社長、副社長にチェコ人を登用したい。</p>	<p>現地化は社長UKから英国人、同格のコーディネーターにトヨタ日本から日本人、GMにポーランド人2名、日本人1名。上級マネージャー9名のうちポーランド人9名ただしサポートに同格の日本人が7名配置。とりわけ人事務はマネージャークラスもポーランド人のみ。トップだけ日本人。トヨタ英国やトヨタトルコは人材が育ち、両社ともに社長、副社長は現地採用。</p>		
<p>転職率は月10名程度でこれが最近の最大数。欠勤率は2012年12月長期3%、短期1か月以内が2%、産休9.2%とやや多い。2011年11月は長期4.9%、短期3.6%だった。最近では数値が改善した。</p>	<p>欠勤率は8.5%から11.9%の範囲で推移している。リーマンショック以降、欠勤率は低くなりつつある。離職率は1.3%、計画値5%、かつては4-6%と多かったが、景気後退で簡単に転職ができなくなった。長期欠勤については打つ手が無い。産休・育児は託児所が一般的にないので託児所を作ろうかと思っている。長期欠勤には家庭訪問しているし、電話もしている。平均欠勤日数は5-10日。固定給のほかにボーナスで皆勤賞平均賃金の0.2から0.5%である。</p>	<p>欠勤率 2009年2.4%、2010年2.8%、2011年2.8%、2012年7月2.1%。離職率 2009年 製造現場10.2%事務5.5%、2010年 製造現場4%事務3.4%、2011年 製造現場3.5%事務5.9%、2012年7月 製造現場4.6%事務6.8%。</p>	<p>欠勤率 目標は3%、2007年5.4%、2008年5.2%、2009年3.7%、2010年4.2%、2011年3.3%、2012年2.9%。離職率 2007年27.3%、2008年17.9%、2009年8%、2010年6.6%、2011年5.2%、2012年0.8%。最初は来ては辞める状態だったが、最近では辞めない。欠勤率は3%をターゲットにしている。周辺他社よりは欠勤率は良い。2007年5.4%（長期1か月以上は含まない）。新学期9月、10月は欠勤率が上がる。11月は下がる。12月にまた上がる。プロツラフ地方は失業率10%前後。ポーランド全体で12.3%。大都市プロツラフ、ワルシャワは失業率が低い5%前後。TPMPのある地域は失業率が18-20%の地区。もともと炭田がある。離職率は5%。直近12か月は4.75%。2007年ころは悪い。最悪27.5%。4人に一人が辞めた。従業員女性が20%なのであまり欠勤率は影響ない。製造部門によって欠勤率が異なる。農業の刈入れなどは影響ない。残ったポーランド人従業員を大事にしようと考えたが、生産減で2010年から早期退職制度を導入した。</p>	<p>欠勤率 10-15%と高い。長期短期ともに高い。月曜日、金曜日は良く休む。祝日の前日も。社会主義の名残で仮病もある。そこで家庭訪問をしている。ポーランドでは欠勤1日目から28日まででは会社が給与の80%を払う。29日以上は社会保険庁が払う。社会保険庁も調査するが、医師がすぐに診断書を出すので、欠勤が絶えない。ポーランドの改善策を考えている。皆勤手当は150ズローチ（いずれも月）で近隣工場を調査して設定。男性従業員は転職しやすいが女性は家庭があるのも、あまり転職しない。しかし体調を崩しやすい。27-28度になると鬱くて倒れる女性がいる。妊娠すると育児休暇は2年。欠勤が多いのはクリスマスで20%弱にもなる。離職率は2.4%3月移動の季節。12月は1.2-1.5%。</p>

	TPCA	デンソー	コイト	アイサン	青山製作所
組合対策	労働組合 KOVO (ASO・KOVO の派生組合) の加盟率は 20%.	組合・従業員対策は気を遣っていて、イースター、ボーリングなど様々な行事を開催して日本人スタッフとチェコ人従業員との交流を深めている。			組合はあり、上部団体は KOVO、203 人中 26 人 加入率 12.8%。会社と組合は非常に友好的な関係。さまざまな改善に前向きに協力。毎年の賃金交渉は互いに理解しあいながら無理のないレベルで決着 (現実的)。組合はあったほうがよい。労務の交渉相手は必要である。
雇用	従業員 2900 名、女性 18%、平均年齢 33 歳、3 チーム 2 シフト、6 日労働日、3 日昼労働、3 日休みで 3 日夜労働、1 日休みで 3 日昼労働。2012 年から減産のためシフト変更の予定。従業員の 74% が 30 キロ圏内通勤している。生産現場 9% 中卒、90% 高卒、1% 大卒、事務系 43% 高卒、57% 大卒、ほぼ 70 キロ圏内から通勤。同社の従業員の 74% は工場近くに住んでいる。日本人、フランス人幹部はプラハに住んでいる。投資インセンティブに従業員用アパート建設優遇措置があり専用アパートを建設する義務があった。工場稼働初期、アパートは満員でフル活用したが、最近空きが目立つ。現在 500 人が住んでいる。子供ができるとアパートを出て独立するケースが多い。従業員、家族、現場の関係取引先をふくめ 8000 人の生活に直接影響するのでリストラはなるべくしない。課題は生産減少の中で、いかに生産台数を確保し雇用を維持するか。2014 年の新モデル生産まで我慢の経営が続いている。新規採用は中断、契約社員の契約終了後は更新しない。	チェコ人正規従業員 1400 名、ポーランド人 300 名、ポーランド人労働者は時々問題を起こす。しかし一般的にポーランド人労働者の質はチェコ人とそれほど変わらない。ポーランド国内の賃金がチェコに比べて 10 - 15% 低いので同社で働きたいと思っている。6 台のバスが正門前のバス駐車場にありポーランド国境までポーランド人を輸送している。生産技術スタッフはシゴダにととき引き抜かれる。シゴダ、TPCA、デンソーの順に賃金が高い。シゴダの新入社員は 23000 コルナ、平均 26000 コルナ、こちらの新入社員は 20000 コルナで、シゴダの間接労働者の賃金はデンソーの 1.5 から 1.3 倍と思われる。中高年の中途採用は積極的に採用しない。基本的に 1 年契約で様子を見る。新人を育てる方がずっと効率的である。新人で育てて結婚して落ち着かせる。既婚者や子供がいると安定を求め、それほどジヨボホッピングをしなくなる。		マネージャーは英語必須。班長は少し英語ができる程度。週 1 回、労働者に 2 時間、自主的に英語の授業を設けている。全従業員の 40% が受講している。社会主義時代の労働観光は足かせになるので国有企業に長く勤務していた中年の労働者は採用しない。マネージャーはチェコでは社用車を供するのが慣例だが、アイサンでは採用していない。	ヒューマンリソース (HR) 部門はチェコ人マネージャーが不在。日本語のできるチェコ人スタッフを登用したが、結局 HR マネージャーは外部から雇った。同社は HR が弱い。現場は 150 人、高卒専門卒、事務系はほとんど大卒、大手日系企業の中には現場従業員のなかに英語を話せるものが多い。
調達関連	関連企業も現地調達でコスト削減を試みている。プジョーサイドも現地調達。購買でコスト削減を徹底している。プジョーのコスト重視方針は勉強になる。公開入札方式 open tender system、75% チェコ国内から調達、91% がチェコとポーランドから調達。	エアコン、エッチバック HVAC (これらはかさばるので組み立ては消費地立地) を製造、内部の部品は投資コストがかかるので別の場所で集中して生産している。2014 年より GM、2012 年よりヤリス用製品を英国工場からチェコ工場にシフトさせる。ドイツ企業に 70% 納入、うち 30% が VW、日系は 9%。日系企業との取引が低いのと現地調達率が高い (90%) であるのがチェコ工場の特色である。欧州で操業するには現地調達を高くしないとやっつけられないので関連企業にも来てもらった。		生産 384 品目 中現地生産 293 品目。材料、ワッシャー、型などを日本から調達している。ユーロ安により厳しい状況。円での調達・支払いは売り上げの 60% を占める。現地化を加速中。ワッシャーはチェコ、スベイン。型はイタリア、補修部品はチェコで調達可能か検討中。調達できない品は日本へ依頼。材料は日本輸入から一部現地材にシフト中。調達に関して、技術面は欧州から学ぶ点が多い。日本が一番であるとの思い込みは危険。日本のように仕入れ先を育てていくという考え方がないが、一部チェコ企業を教育中。本社 (日本) の品質管理レベルは、データ管理、統計的手法など管理レベルは日本より進んでいるところもある。現地調達は日系企業は声をそろえて言っているが、いざ末端まで落ちているかどうか疑問である。工数がなく、うまく回っていないのが実情。設計変更が実施されても、実際に物が切り替わるのに 1 年かかる。	2011 年ごろから人事は現地化を進めている。チェコ式の注意の仕方、叱り方など日本人にはわからないからだ。工場長 (チェコ人) に司会視界をまかせて朝 9 時のミーティングをしている。チェコ人に自分の会社という意識を持たせる必要がある。また平準化、生産性など様々な指標を示して意識させている。チェコ人は引込み思案なので日本の方法だとうまくいかない場合がある。問題が生じた場合、チェコ人は文書にするのが好き。TPS ならグラフや表を多用して説明するのが通常だが、チェコでは文書でやりとりする。従業員は結婚すると住宅ローンを借りやすいため同僚が少ない。結婚すると転職が少なくなる。子供ができるとさらに安定する⇒生活の安定と日本的経営への適応。
国民性		トヨタポーランドの幹部社員がチェコよりポーランドの方が労働者の質が高いと評価しているが、デンソーの経験では、トヨタポーランドにはかなり質の高い労働者が雇用されていて、一般のポーランド人ではないと思われる。逆にチェコとポーランド人の労働者の質は同じかややポーランドの方が質が低いような印象がある。国境付近とか地域の問題もあるのかもしれない。チェコ人はまじめで、素直、ポテンシャルはフロアー労働者も技術者も高い。忠誠心はない。日本人に対して一目置いてくれる。チェコ人は賃金と生活のバランスを重視する。			

注) 掲載した企業には 2010 年から 2013 年に聞き取り調査のために訪問した。コイトには 2006 年 3 月訪問し最新情報ではないが聞き取り調査が興味深いと判断したため掲載した。

東海理化	豊田合成	TMMP	TMIP	TBA
組合加入率は30%。KOVO 辞める時に組合の書類にサインしている。リストラは在職年数、仕事能力、欠勤、仕事態度などで判断する。労組に34%加入、賃金交渉している。熱心な組合員は2.3名。従業員の平均年齢は34歳。		労働組合 NSZZ (連帯)。2012年からは第2組合 OPZZ がある。組合との関係は良好。2009年には景気後退のため給与ベースアップ0%に合意した。2012年にはさらなる生産減少でシフト縮小に合意。組合加盟率は2007年17%、2008年19%、2009年26%、2010年29%、2011年30%、2012年7月30%。組合は2012年12月現在、OPZZ150名、NSZZ450名。	労働組合 NSZZ (連帯)。2012年からは第2組合 OPZZ がある。基本的に協力的だが油断禁物だと思っている。保全系事務系に OPZZ が多い。現場に連帯系。	まだ組合対策はない。一般に500人を超えると組合ができる。
現場労働者は高卒がほとんどで直接募集して HR が採用する。エンジニアや事務系はエージェントに依頼する。平均在職年数は6年くらい。外国人労働者はウクライナ人6名、ロシア人1.2名、スロヴァキア人10-12名。女性従業員が70%。産休は10%、100名いる。臨時工は職安。人材派遣。WEB で求人している。大卒10%。高卒と専門学校卒60%。中卒30%という構成。40%の従業員が英語わかる。定年65歳だが、ここていう定年は年金支給年齢が退職定年である。	工場のある場所はチェコ国境地区。雇用インセンティブ、優秀な人材が目当てだった。この地区は失業率15%。雇用しやすいので進出した。雇用インセンティブは一人当たり20万コルナである。従業員686名中、604名正規雇用。19名派遣社員、13名臨時従業員、42名産休、8名長期欠勤。すべてチェコ人。2007年には830名いたが、2007年から2008年までに100名前後を解雇した。2010年から20名程度解雇した。マネージャークラスは平均7年勤務している人間で、現在はチェコ人レベルの意思決定を促進している。3人スロヴァキア人、1名フランス人。現在13名のマネージャーのうち11名が大卒。2名が博士取得。フロアー労働者は80%高卒と専門学校卒。20%が中卒、全体の5%が英語を話す。	雇用2000年18人、2001年88人、2002年116人、2003年462人、2004年807人、契約6人、2005年1696人、契約265人(この年3シフト、生産急増)、2006年2000人、契約303人、2007年2073人、契約7人、2008年2023人、契約9人、2009年1875人、契約201人、2010年1815人、契約211人、2011年1732人、契約183人、2012年12月1698人、契約5人。生産減少が続いている。2012年5月まで3シフト、5月から2シフト。人員削減は契約社員を対象。	社長、GM は日本人。上級 MG 3名ポーランド人。7部門に日本人配置 AGM 級。人事労務はポーランド人が仕切っている。マネージャー以上は車を支給。当初日本人20名から現在は8名になった。760名のうち101名が契約社員(期間従業員)。そのうち50名はライン。資本はT欧州60%。TJ40%。同社の日本人従業員は全員トヨタ自動車から。TMMP は全員トヨタ自動車から。現場系ともにリクルートはエージェントに依頼。	従業員620人+新規事業135人。リクルートは人材派遣業者に依頼する。短期契約3カ月。6か月の期間、1週間前に通知すれば解雇できる。全従業員の70-80%が正規。30%弱が契約社員。雇用対策は思った以上に大変で田舎すぎたかもしれない。もっと安定的に確保できる地域があったかもしれない。日本人従業員家族はドイツが近いのでドレスデンに居住させ、インターナショナルスクールに行かせることにした。しかしドイツのビザを取得するのは難しい。なぜならドイツに利益がないためだ。ポーランド人はドイツや英国などに出張に行く習慣がある。一度辞めた人を雇うこともある。事務系のリクルートは、インターネット、新聞で求人広告を出したり、職安に依頼することもある。
全部品を100としたら日本から20%。現地調達率は69%。社内生産10%である。タイ、ドイツ、インド、ルーマニア(プラスチック製品)、ハンガリー、スロヴァキアなどこれらはほとんど日系の現地法人。これらは現地の日本人スタッフ、バルギーの技術担当が調査して調達先を広げている。	現地調達率はポーランドからのユニット(エンジン、トランスミッション)を含め95%物流ベース、金額ベースで89%。日本からの輸入はない。	同社は自社で調達・仕入は決めずTME(ブリュッセル)が決める。同社は在庫を持たないシステムであるから、西欧の生産ネットワークに組み込まれている。部品調達のコスト削減のため日系企業を中心に現地から主に調達。現地調達率50-60%。ポーランドから6-10%(金額ベース)。現地(欧州、ポーランド系企業)の部品欠品率は日本の10倍。	TME(ブリュッセル)がすべての調達を決めている。	現地調達は金額ベースで35%輸入欧州から。点数ベース290品目まで26%。クラウンのシートならば1000品目。ヤリスのシートなら290品目。これらはドイツ、ルーマニア、ポルトガルなどから部品を調達。
立ち作業は日本人よりチェコ人は疲れる。日本人はじっとして作業するのが好きが、チェコ人は歩きまわる作業を好む。小さなスペースで多機能な機械を操作するのがTPSの基本であるがチェコでは法律で最低1mの作業スポットを必要とするので、無駄なスペースが多い。	アメリカ工場での経験では、アメリカ人は手先が器用ではない。細かい作業ができない。チェコ人は比較的器用だと思う。	ポーランド人と日本人との共通点が多いと思う(社長談)忠誠心が強い。ポーランド人は日本人幹部に協力しようとする意識がある。勤勉。	ポーランド人がまじめ、勤勉。日本を見習う。日本・日本人に好意的。ポーランド人は人懐っこく、ハンガリー精神もありまじめに一生懸命働く。攻撃的でない。日本と大差ない。従順だが指示しないと動かない。標準作業すなわちいわれたことをやる。ポーランド人は掃除好き。機械設備が故障したらポーランド人はひたすら待つ。日本人はいらいらして自分で直そうとするが逆に壊したりけがをしたりする。平社員から組長(職長)まで5段階あり、早くて2-3年で昇格する。日本では10年以上かかる。ポーランド人は手が大きいけれども思った以上に器用。	ポーランド人の国民性はトヨタにあっている。日本人の指示を聞く。しかし日本人が転勤で交替するとポーランド人が新任の日本人をなめてかかるともあある。すなわちいうことを聞かないことがある。しかし親会社のあるフランスソマン工場より態度は良い。

ば問題ないと思われるが、チェコではどのような点に留意すべきなのだろうか。第1に労働者の分業意識があげられる。チェコの伝統的な職場では、原則的にアメリカやドイツなどの労働者と同様に、細かい職域が決められており、異なる職域の製造を行われない。さらに労働者の中で工業高校や専門学校出身、大学出身、大学院出身などの区別意識は日本人が考えている以上に強い。第2に社会主義時代から続く労働者の欠勤率の高さが問題となっていた。チェコの医療保障制度は疾病者の保護意識が強く、風邪などの軽い病状でも1週間以上欠勤する労働者が多い。その間、賃金の6~8割に相当する医療補助金が支給されるので、労働者の欠勤モチベーションは高い。2000年初めから半ばにかけては欠勤率が低い日系企業で8%、同様に高いところで30%近い企業も存在していた [池本 (2003)]。これら2つの問題は、日本的生産システムの下で熟練工・多能工を育成することの障害要因となる可能性がある。前述のように多機能工の育成はTPSの基本要素である。日本では特別のことではないし、生産現場での知識の共有のための重要な要素でもある。「すり合わせ」という知識共有型の設計哲学のもとで生産を続ける限り、不可欠な要素である¹²⁾。コイトは「チェコ人は優秀だが、欠勤率が高く、定着率が低くて困る、つまり手作業にばらつきが出るだけでなく、これが欠品が出やすくなる要因となる。TPS（トヨタ生産システム）にはこれが致命的になる」と指摘している。

これら2つの問題は、日本的生産システムの下で熟練工・多能工を育成することの障害要因となる可能性がある。すなわちトヨタおよびトヨタ関連企業だけでなく、異なる関連職域の労働をこなす多機能工の育成は、日本では特別のことではない。これは生産現場での知識の共有のための重要な要素でもある。「すり合わせ」という知識共有型の設計哲学のもとで生産を続ける限り、これらの点が注目される¹³⁾。

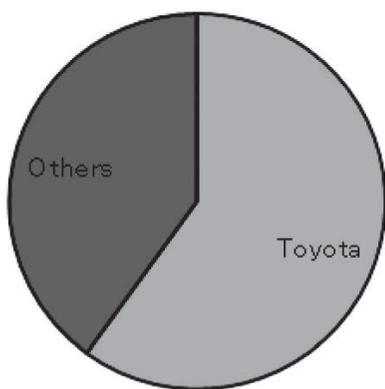


図1. 通常トヨタの海外工場の調達比率

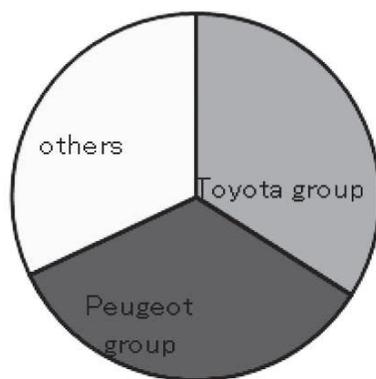


図2. TPCAでの調達比率



図3. TPCA 関連企業の立地

3.2 トヨタおよび他社との関係

一般に自動車産業における日本的な商取引は、ケイレツと呼ばれる長期的取引が慣行となっている。部品調達の際に、コスト（価格）を最優先する欧米企業と異なり、基本設計の時点から部品メーカーとすりあわせを行い長期スパンでコストカットを行う TPS とは、取引慣行が根本的に異なっている。そのために TPCA では、有力部品供給メーカーにチェコあるいは周辺国への工場進出を要請していた。しかしながら前述のように TPCA では部品調達をプジョーが担当しているため、進出したすべてのトヨタ系部品メーカーに部品を発注することができなかった。プジョーの厳格なコスト原理に基づく見積評価と伝統的な長期取引慣行との間に齟齬が生じているからである。たとえばトヨタ系企業の中でも世界的に優良企業であるデンソーは自動車用エアコンの受注ができず、プジョーは、伝統的に取引しているコスト管理が徹底している VALEO のエアコンを受注している。この関係は 2013 年現在でも変化がないといわれている。さらに世界的ならランプメーカーであるコイトは TPCA との取引はほとんどないといわれている。他の有力トヨタ系部品メーカーは表にあるように受注している例が多い。特に青山製作所はプジョー調達担当の判断に関係なく、TPCA に部品を納入している。図1および図2はトヨタ関係者による聞き取り調査から作成したものであるが、一般の海外工場の場合は、部品調達の約3分の2はトヨタグループから納入されるという。他方、TPCA の場合は、プジョーとの役割分担が大きく影響しているため、トヨタグ

ループからの調達に50%を切っているという。部品数、取引額によって異なるであろうが、いずれにしてもTPCAの場合は、通常のトヨタ生産ネットワークの枠を超えた生産ネットワークが築かれているのは間違いない。

そうであっても、TPCAはトヨタグループを中心に、TPSの柱である自動化の一環として在庫を極力持たない生産ネットワークは不可欠であり、実際に構築しているといえよう。図3はTPCAを中心とした地図であるが、ほとんどの主要部品メーカーは半径200キロの範囲内に位置していることがわかる。たとえばポーランドのTMMPからエンジンをTPCAに搬入しているが、両工場間の道路は整備されていて平均で90分以内に搬入できるという。

トヨタとの取引関係が少ないコイトでは主要取引先のルノーについて次のように話している。「主要取引先は、対ルノーは売り上げの30%、製品件数では50%だが安心できない、それに対し同じ新規顧客のボルシェは、売上で50%、製品件数40%である。2002年にルノー関係者がこの工場を訪問して、ある製品を持ってきて、同じものが作れるかと打診してきた、そこで2009年9月からルノーのために工程変更をした。しかし取引形態が、これまでのトヨタで行ってきた商慣習と全く違うのでかなりとまどった。ルノーは徹底したコスト削減、これが品質よりも最優先となっている、不良品がでるのは仕方がないという前提なのがある。ルノー、TPSは不良品率のゼロを目指すのが原則なのである。ルノーは設計図から契約まで膨大な書類を持ってきた。ルノーなど欧米のメーカーは、完全な形式主義で伝統的なモノづくりを実践している。コイトにはルノーに対して違和感が最初からあった、日本では取引が長期化すると生産ネットワークに関わる企業全体が身内のような感覚になる、トヨタの場合には、長期的に生産計画通りに生産できるので、こちらも安心して経営できるが、ルノーは突然、部品変更や注文数が増減したりして、そのあとのフォローもないので、工場としての生産能力(計画)を安定したものにするのは困難である。」「ボルシェも来訪してきて受注した。技術者がフォードと異なり職人気質である点が共通している。両者間でさまざまなすり合わせを行っている。売り上げでは全体の50%を占めるようになった。ボルシェの仕事をするとは思っていなかった」との指摘は興味深い¹⁴⁾。

またデンソーでは下記のように述べている。

「トヨタグループの企業だが、2013年現在では、全売り上げの68%がドイツメーカー、15%が日系、15%がデンソーグループとなっている。具体的にはマジェールズズキ、VW、AUDI、BMW、SKODA、DAIMLERなど多様である。BMWとはエアコンを受注できた。日本同様のすり合わせ方式なので、取引がやりやすい。やはり長期取引の中で、設計技術・開発技術などの観点から品質、デリバリーなどトータルコストで取引を行いたい。TPCAにはラジエターを納入している。」「設計すりあわせは、日本あるいはドイツのテクニカルセンターでおこなっている。基本設計はドイツと日本、チェコでは顧客の製品の応用設計を行っているがこれに十分に能力あるチェコ人技術者を多数抱えている。応用設計のすりあわせはトヨタと行うのも欧州企業と行うときも基本的には変わらない。問題は車のモデルチェンジが

あった場合、欧州企業は新たな契約をしなければならないが、日本の場合は長期にわたって顧客となってくれる。もし契約を失うと売上げを数10%失うことは、欧州企業との取引では珍しいことではない。しかしトヨタの場合にはモデルチェンジで仕事を失うことは基本的にない。」

両社ともにTPCAとの取引関係は大きくないものの、世界有数のメーカーであることから、欧米の一流自動車メーカーに製品を納入しており、デンソーはトヨタグループ各社の売上げが頭打ちの中で、年々業績を伸ばしている点は注目される。

青山製作所は、TPCAにボルトを納入しているのとともに、ドイツの部品メーカー・カマックスと協力関係にあると説明してくれた。同社は、ワーゲン、シコダ、BMW、アウディに部品を供給していて商社部門（ファシル）があり、積極的に営業活動をしている。興味深い点は、フォードが工場ごとに部品供給メーカーを取りまとめる（まるでメインバンクのように）取引企業を決めている点である。この企業をSPP（single plant production system）と呼び、他の下請けを選別し指名する役割を担っている。たとえばベルフォフという企業がSPPの頂点となったりしている。BMWも同じシステムを採用していて、たとえばカマックスをSPPに指名して、カマックスが他の部品メーカーを指名する。青山製作所は一部の部品生産をカマックスから指名を受けている。当然のことであるがすべての欧米メーカーが同じ調達システムを採用しているわけではなく、シコダなどワーゲングループは部品ごとに直接部品メーカーと契約・購入している。

3.3 雇用・給与体系

間接部門（事務系）のスタッフは、基本的にエージェントを通して大学卒や経験者を採用する人が多い。採用条件は英語が堪能なことが共通している。生産現場は直接募集する場合とエージェントに依頼する場合がある。前述のように中欧では職場、学歴による差別・区別意識が強く、チェコでは人事担当マネージャーの優劣が工場運営に大きく影響する。チェコ人は比較的小となしい国民性なので、職場での注意の仕方も現地流に人事マネージャーや職長などチェコ人に任せる場合もある。また幹部社員が引き抜かれることは、ハンガリー、ポーランドともに共通の課題である。デンソーの場合、「生産技術スタッフがシコダにときどき引き抜かれる。シコダ、TPCA、デンソーの順に賃金が高い。シコダの新入社員は23000コルナ、平均26000コルナ、こちらの新入社員は20000コルナで、シコダの間接労働者の賃金はデンソーの1.5から1.3倍と思われる（2013年1月現在）。中高年の中途採用は積極的に採用しない、基本的に1年契約で様子を見る。新人を育てる方がずっと効率的である。新人で育てて結婚して落ち着かせる。既婚者や子供がいると安定を求め、それほどジョブホッピングをしなくなる」と雇用に関して説明してくれた。

チェコでは、従業員はおおむね工場周辺のチェコ人を雇用しているが、チェコ人以外の外国人労働者の雇用に関しては、ウクライナ人、ロシア人、スロヴァキア人、ベトナム人、モ

ンゴル人、ポーランド人などをエージェントを通して採用している。ポーランド国境近くに工場が位置するデンソーでは、ポーランド人労働者を 300 名雇用している。工場正門前に多くのバスが駐車されていて、ポーランド国境からデンソー工場までポーランド人従業員を輸送している。

一部の企業では、景気低迷の場合に解雇、自宅待機などで雇用調整しているが、TPCA、TMIP などでは、景気低迷による生産ライン縮小の中で、リストラによる雇用調整をなるべく実施しないように対応している。この考え方も長期雇用確保という TPS の基本思想の表れであろう。また、TPS を訓練するために、10 代や 20 代の若年従業員を積極的に雇用し、旧国有企業に長く勤務した中高年労働者の雇用を控えている（アイサン談）。

給与は、トヨタのフランス工場で導入した変動給を、TPCA など訪問した全企業が導入していた。チェコでは伝統的に欠勤が多いので、それを改善するために固定給プラス皆勤手当を支給する企業、あるいは欠勤がある場合には給与を減額するケース、欠勤した個人を対象にする場合と職場のグループを対象にするケースなどの対策がとられておりその施策は企業によってさまざまである。デンソーでは「給与体系が現場労働者（直接）と技術職事務職（間接）では異なる。間接は固定給のみで、直接は変動給を 2009 年より導入した。出勤率によって手当が違う。平均賃金 25000 コルナの 2 割が変動給、組合と交渉して変動給を多くした。しかし従業員に変動給を導入する経緯やその仕組みを説明して理解してもらうのが難しく 1 年かかった。2000 年中頃からトヨタのフランス工場でのこの制度を導入したのでこれを参考にした。しかしチェコ人は変化を嫌う傾向があり、新しい給与体系への抵抗は強かったが、粘り強く説明して、これでやめる労働者はいなかった。問題のある人の給与とまじめに働いている人の給与が同じなのはおかしいという論理で説得した。新入社員の給与は 20000 コルナ、周辺工場よりやや高い」と説明している。2000 年以降に進出した企業の中で、いち早く変動給を導入したのはアイサンで、トヨタグループだけでなくチェコに進出した日系企業がアイサンを訪問した経緯がある¹⁵⁾。アイサンでは門脇社長（初代）が「賃金格差システムを導入、賃金はスキルをまず 5 段階に分ける、それに出勤率と残業などの諸手当を加味する、まず自分の給与を自己申告させ、それをチェコ人、日本人スタッフで 3 カ月おきに評価する、英語能力も一つのポイントに入れている。全体で 3% の賃金引き上げるが、そのうち 2% は全員一律、1% はスキルによる。3 か月ごとの評価で 1% の金額は小さいが、チェコ人従業員は評価を嬉しがるようだ。また労働者はよく休むので皆勤手当は重要である。従業員が欠勤すると生産性が下がる。マルチワーカーの育成が重要。従業員の 80% が女性で彼女たちは一般的に男性よりもスキル向上を求める傾向があり、積極的・仕事熱心で休日まで出勤してくれる。しかしもちろんやめる女性も多いのも事実」と、同社の給与体系他について説明してくれた。

3.4 人事の現地化

現地の従業員に企業の主要ポストを任せるいわゆる人事の現地化は、TPSをはじめとする日本の経営方式を現地の流儀のもとに適応させる最終段階といえよう。チェコでは、最も現地化が進んでいるのは昭和アルミチェコである。日本人は昭和アルミ本社から出向している1名（ナンバー2）だけで、社長をはじめとする主要ポストはすべてチェコ人がついている。デンソーチェコでは社長は2010年よりチェコ人が就任している。「部長は12部門中、日本人は事業企画・経理，設計，生産管理・物流，製造技術の4名で，その他の部門でチェコ人8名が部長に登用，次長（section manager）は27名中日本人7名，チェコ人が20名である。日本人出向者11名（2012年1月現在）。現地化を積極的にすすめていて，社長がチェコ人なのはトヨタ系日系企業では初めてだろう」と述べている。豊田合成は「現地化を一層進めたい。2013年以降，シニアジェネラルマネージャーにチェコ人をつけたい。45の海外拠点のうち3拠点で現地人社長に登用，日本人だけのつながりはいずれ限界がある，これからは新たな外国企業顧客との取引には早い意思決定が必要なのでできるだけ早く現地社長，副社長にチェコ人を登用したい」と現地化促進方針を述べていた。TPCAも「現地化（人事）ではグループ長，組長，班長は全員チェコ人の生え抜き従業員である。トルコ工場，日本の高岡工場で研修派遣している。豊田市の高岡工場からも技術指導に来ている。社長，副社長はトヨタ社とプジョー社で固めるとしても，生産，管理（間接）のトップや各部門のトップはチェコ人従業員をいずれ配置したい。管理部門はTME（ブリュッセル）に派遣して研修させている」と現地化促進方針を述べている。ポーランドのTMMPは面談した社長が英国人であった。「現地化に関しては，社長はトヨタUKから英国人を登用，同格のコーディネーターにトヨタ日本から日本人，GMにポーランド人2名，日本人1名，上級マネージャー9名のうちポーランド人9名ただしサポートに同格の日本人が7名配置，とりわけ人事労務はマネージャークラスもポーランド人のみである」と現地化が進んでいることを説明してくれた。トヨタ英国やトヨタトルコは人材が育ち，特にトルコはトヨタの代表的な成功例と言われている。両社ともに社長，副社長は現地採用の従業員であるという。

3.5 欠勤率・離職率

チェコの日系企業の最大関心事は，進出当初からの従業員の欠勤が多いことにある。日本では2-3%程度の欠勤率が，チェコでは2003年当時その10倍に達していた工場が数多くみられた。同じ社会主義体制であったポーランドやハンガリーでも10%を超えることはほとんどない。たしかに大陸欧州諸国は一般に労働組合の影響力が強いので欠勤率は10%を超える国もある。しかしながらチェコは，これらの周辺諸国に比べてもチェコの欠勤率は高かった。その要因は（1）労働法で欠勤手当が補償されている，（2）社会主義体制の遺産，があげられよう。有力政党である社会民主党が，与党時代に労働者の反対票を恐れて抜本的改革に着手しないのも労働法が欠勤者に手厚い背景にある。

まず労働法ではピロード革命後は欠勤の場合、手当は最初の2週間は給与の80%支給されることとなっている。これは手当には土日もカウントされるために、欠勤してもほとんど給与と同水準の手当が入るため休む労働者が多かった。とくに旧国有企業が位置する工業都市では多くみられた。旧社会主義体制下では30%以上の欠勤もみられ、こうした労働慣行が長く続いていた。ところが、日系企業など外国資本企業からの、この欠勤率に関して政府へ要望が相次ぎ、労働法など法規制が厳しくなり、現在では欠勤最初の3日間は無給、その後欠勤21日までは欠勤者の手当は雇用者が給与の60%を負担、22日目以降は社会保険庁が負担することになった。また、欠勤手当を企業側が負担する割合が多いために、長期欠勤者や欠勤常習者に対しては、電話チェックや家庭訪問などモニタリングする日系企業が多くなった。

さらに社会主義体制から続く「緩い」労働慣行の遺産も見逃せない。社会主義時代から、医者は患者に対して軽度の風邪でも2週間程度の治療必要との診断書を簡単に発行していた。現在に至ってもその慣行は続いており、医者から容易に診断書を発行してもらう労働者が多く、慢性的な欠勤が続く大きな要因である。また1968年「プラハの春」改革運動後の正常化政府は、国民の不満を少しでも抑制するために、労働慣行がかなり緩和され、さらに欠勤が目立つようになった¹⁶⁾。また社会主義時代の慢性的なモノ不足のなか、物資を購入することが日常の大きな関心事となり、仕事を集中してできない状況が長期間続いていた。これは東北関東大震災直後の首都圏のモノ不足と買い物パニックを想起すれば容易に理解できると思われる。これまで論じてきた忠誠心どころでなく、欠勤が多かったのも理解できよう。

しかしながら、2011年以降に現地で聞き取りした結果、欠勤率の高さに関しては、予想に反して5~10%であることが判明した。その背景として(1)労働法規制が厳しくなったこと、(2)日系企業の労務対策、給与対策の効果が表れ始めたこと、(3)リーマンショック後の景気後退で労働市場が縮小したことなどが大きな要因であろう。また労働者の年齢が10年経過し、社会主義体制を経験した労働者が次第に減少し、さらに2000年代に雇用した若手従業員が結婚や子供(ファミリー)を形成し始め、安定志向の労働者が次第に多くなってきたことも大きい。

デンソーでは「欠勤率はライン(現場)で2008年10.49%、平均6.87%、2009年8.96%、月平均5.52%、2010年4.5%と次第に低くなっている。欠勤率3%が目標である。間接労働者(事務など)は1%と低い。長期欠勤者に対しては家庭訪問をしている。総務担当、組合役員、外部の専門家の3名で訪問し、もし本当に病気でない場合はペナルティとして手当(給与)をゼロにする交渉をする。この家庭訪問は会社側の人間だけでなく第三者が含まれるので、違反者は納得せざるを得ない。また会社内に医者が常勤していて診断書を精査している。リーマンショック以降、欠勤率はかなり下がった。離職率も10%から5%に下がった」という。またTPCAでは「欠勤率は短期2%(月)、長期3-4%で推移している。2006年

は9%（短期長期合わせて）うち短期は6.8%程度だった。2007年に改善するが、2008年2009年は短期長期合わせて5%程度。2010年、2011年の欠勤率は微増。2000年代の悪い年で欠勤率は10～15%である。従業員3000名のうち女性が20%の600名、そのうち120名が産休中である。これが一番の問題である」と女性従業員の産休が問題だと指摘した。ポーランドのTBAIはチェコ並みに欠勤率が高いが、TMMP、TMIPともにチェコに比較して低い水準のようである。

3.6 国民性

チェコ人のメンタリティに関しては、いずれの調査企業も共通して、おとなしい、まじめ、論理的、上昇志向の欠如、忠誠心の欠如、マイペース、簡単に人を信じない、ストレートに反抗しない、労働意欲がない、感情より論理、法に従う、象徴的表現より数値目標を好む、などと評価している。別の視点からみれば、常に周辺の大国に支配されながらも、「そこそこ」の生活水準を維持してきたチェコの知恵がそこにあるのかもしれない。チェコの支配国に対する抵抗は、国民的小説『兵士シュベイクの冒険』の主人公のキャラクターが典型的な事例であろうが、そこには明示的な抵抗をせず、暴力より言葉で意思表示をする傾向があるように思われる。したがって支配者、政府、企業などの権威に対する懐疑的姿勢、忠誠心の欠如はチェコ人の典型的な行動様式といえよう。会社のために夜遅くまで働く、あるいは過労死はチェコ人には考えられない事象であろう。

また別の日系企業幹部からは、チェコ人は何か指示を出すと「できない」と答える傾向があり、こうした言動は本当はできるけれどもやりたくない、あるいは面倒くさいと思っているために、あえて「できない」という傾向があるとの興味深い指摘があった。

ところでチェコとポーランド両国に工場を持つトヨタ幹部による、チェコ人とポーランド人の国民性の比較が興味深い。TMMP、TMIPの共通見解として、ポーランド人労働者の質が高く、労働意欲も高く、日本人との親和性が高いとの指摘である。たしかに一般企業従業員よりもトヨタの従業員はそれが一種のステータスにもなっている。日本人幹部との相性も良いようである。実際に2012年9月、2013年1月の現地調査において「ポーランド人と日本人との共通点が多いと思う（社長談）。たとえば忠誠心が強いし、ポーランド人は日本人幹部に協力しようとする意識がある（TMMP）」「ポーランド人がまじめ、勤勉、日本を見習う。日本・日本人に好意的でポーランド人は人懐っこく、ハングリー精神もあり、まじめに一生懸命働く。攻撃的でない。おおむね日本と大差ない（TMIP）」「ポーランド人の国民性はトヨタにあっていて。日本人の指示を聞く（TBAI）」と指摘している。デンソーはポーランド人従業員よりもチェコ人従業員のほうを評価しているようだが、おおむねトヨタではポーランド人の評価が高いのは事実である。

またチェコ人は細かいところまで論理的に説明する必要がある、納得するまで議論することが多いというのが各企業を調査したときの共通の指摘であった。たしかにチェコ人は論理

的な方法たとえば数値目標などで具体的に示す方法を好む。TPCA の指摘にあるように、日本の生産現場でみかける「阿吽の呼吸」や説明抜きで指示を出した際に素直に従うのを好まない。ある日系企業幹部は、議論の手間と時間を、チェコ工場に比較して「イギリスでは半分の時間で済んだ、メキシコでは強制的指示でよかった」と指摘している¹⁷⁾。ハンガリーのデンソー工場を訪問した際には、ハンガリー人従業員に対して、いちいち細かいところまで論理的に指示することは減多にないと指摘していた。トヨタの見解は、おそらく細かいところまで納得いくまで論理的に説明する手間（取引コスト）が、相対的にポーランド人よりもチェコ人の方がかかるということであろう。さらにトヨタに対する愛社精神（いわば忠誠心）やカイゼンへの対応にも国民性の違いが出ているのであろう。したがって後述するが日本の経営の適応の視点ではポーランド人はチェコ人よりも受容しやすいと評価できるかもしれない。

4. おわりに

前述のようにチェコへの外国企業の投資要因としては、(1) 伝統的な工業国であること、(2) 多くの熟練工、マネージャーの存在、(3) 西欧諸国への隣接という地理的優位性、(4) 比較的整備されたインフラ、(5) 西欧に比較して低い労働コスト、(6) 投資インセンティブの導入、(7) EU 加盟による関税など障壁の撤廃、などの優位性があげられる。他方、2003 年から筆者が日系自動車関連企業を中心に実施してきた現地調査によると、(1) チェコ人のメンタリティ、(2) 日本の経営・生産方式の適応、それと関連した(3) 工場労働者の欠勤率、それ以外にチェコ政府の対応¹⁸⁾などの点を、日系企業幹部は指摘している。この3点は、チェコへの日本的経営生産方式の適応という視点では看過できない問題であろう。代表的な日本の経営生産方式である TPS の構成要素は、実は日本の戦間期から存続する日本のシステムが基盤となっていることに注目したい。終身雇用、年功序列、企業内組合、教育、ケイレツなど生産ネットワークなどの諸制度が存在し補完しあっていることが TPS 成立の基本条件となっている。TPS を支えるために問題となっていた欠勤率の改善は、たとえおとなしくて忠誠心がポーランドに比較して小さいという指摘があったにせよ、大きな解決材料である。これまでの聞き取り調査で、チェコに日本的経営方式とりわけ TPS はおおむね適応され、勤続年数が数年経過した従業員が、近い将来には企業幹部になる可能性が高いと思われる。

これまで検討してきたようにトヨタ (TPCA) と関連部品供給メーカーの進出は、チェコ経済にとって大きな意味をもっているだけでなく、単に生産、貿易、雇用だけでなく「ものづくり」という観点からも大いに注目される。長期雇用、多能工、すり合わせ生産、ケイレツなど日本の生産方式の移転をグローバリゼーションに対比させてジャパナイゼーションと指摘する場合がある (河村 [2005])。これらの諸制度が今後チェコでどのように進化するか注目したい (池本他 [2009])。

注

- 1) 本論文は平成 23 年度一橋大学経済研究所共同利用共同研究拠点事業プロジェクト研究「移行経済の世代間問題再考：市場経済化 20 年史の回顧と将来展望」（研究代表者：池本修一・日本大学）および平成 22 年－23 年度日本大学経済学部産業経営研究所産学連携研究プロジェクト「中東欧における日系企業の日本的経営・生産方式の適応研究」（研究代表者：池本修一・日本大学）の成果である。両プロジェクトに協力頂いた企業は以下の通り。第 1 回目調査出張（2012 年 1 月 22 日－1 月 28 日）TPCA（トヨタブジョーシトロエン・チェコ）、ASMO、ダイキン、チェコインベスト（投資庁）、在スロヴァキア日本大使館、木谷電器、菱華工業、トーヨーシート、ダイヤモンド電気、サンヨー、ジェトロ、立山ハンガリー。第 2 回調査出張（2012 年 9 月 4 日－9 月 12 日）TMIP（トヨタモーター工業ポーランド）、TBAI（トヨタ紡織アイシンポーランド）、ジェトロ・ワルシャワ事務所、在ポーランド日本大使館。第 3 回調査出張（2013 年 1 月 23 日－30 日）青山製作所、アイシン精機、三井倉庫、チェコインベスト、デンソー、TMMP（トヨタモーター）。2012 年以前に池本単独訪問した企業は以下の通り。豊田合成、アイサン、高田工業、コイト、昭和アルミ、パナソニック、デンソー・ハンガリーには深く御礼申し上げる。ポーランドでの調査には家本博一・名古屋学院教授、田口雅弘・岡山大学教授、チェコでの調査には中越誠治・チェコインベスト顧問、ハンガリーでの調査には盛田常夫・立山ハンガリー社長にご協力いただいた。厚く御礼申し上げる。とりわけチェコでの調査は中越氏の協力が不可欠であった。
- 2) 2008 年 9 月のリーマンショックは世界経済に大きく影響し、ポーランドを除く中欧諸国は、EU 加盟後の経済成長に冷水を浴びせられる結果となった。チェコは 2000 年以降、主に外国直接投資（FDI）がけん引して高度成長を実現していたが、実質 GDP 成長率は 2009 年には -4.1% を記録し 2010 年は 2.3%、2011 年も 1.7%、2012 年になっても回復基調には転じていない。
- 3) シコダ（Skoda）自動車は、もともと 1851 年にピルゼンで設立された機械工場を Emil Skoda が 1869 年に買収して発展した総合機械企業である。自動車生産開始時期は 1905 年と世界で 3 番目に古く、1930 年代には Skoda Superb というブランドの車で世界的に有名な企業になった。1991 年にフォルクワーゲンに直接売却され、現在ではフォルクスワーゲンが 100% 株式を所有している。シコダ自動車の生産はチェコ経済の牽引的存在で、年間生産は 45 万台、13 の生産拠点、チェコ国内に約 100 の関連企業を持ち、生産台数の 80% を輸出しており、これはチェコの全輸出の 9% を占めている（2004 年）。
- 4) トヨタ自動車公式サイト（下記参照）。
http://www.toyota.co.jp/jpn/company/vision/production_system/index.html
- 5) 同上。
- 6) 文末の現地調査表を参照。
- 7) 対照的にポーランドでは（TMMP, TMIP）、理詰めで説明しなくても、これがトヨタ方式であるということことで指示すると、期待以上に理解するとのことである。
- 8)

欧米の従来の生産方式と TPS

	従来の生産システム	トヨタ生産システム
在庫に対する見方	<ul style="list-style-type: none"> ・単機能による機械連結生産システム：規模の経済に依拠した大量生産方式、可能な限り設備能力をフル稼働するために稼働の中断を回避する在庫を持つ傾向がある。 ・多くのバッファー在庫が存在し無数のポイントにバッファーを用意する多在庫システムで、生産効率関連の諸問題に鈍感になったりロスや故障原因となる失敗に寛容。 	<ul style="list-style-type: none"> ・最終製品：加工素材とともにほぼ無在庫システム、ジャストインタイムの方針のもとに、生産過剰の無駄を徹底的に排除。コンパクトなレイアウトと機械の故障を予防し、故障の際には迅速に対応する。 ・失敗の早期発見：無在庫の思想は設備性能、生産工程の弱点を明らかにする。問題解決に敏感になり生産工程の効率化を常に改善しようとするモチベーションが働く。市場変化に対する迅速かつ柔軟な対応力を生み出す。

部品調達システム	<ul style="list-style-type: none"> ・供給契約は短期：製造会社は低コスト、短期契約の部品メーカーと契約。部品メーカーは自己資金を投資して生産性と品質を上げるインセンティブはない。 ・製造会社は、部品メーカーに設計情報を提示し、サプライヤーは設計情報通り（契約通り）に部品を生産・納入するため、部品に責任を持たない。（垂直統合） ・部品内製率が70%と高い：大量生産方式により、部品の内製化を高めることによって、生産の垂直的統合が進み、量産効果、規模の経済性がフルに発揮できる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・部品メーカーとの相互依存性による長期契約：製造会社、部品メーカー互いに相手の実績・経験に依存し、利益・リスクを共有するシステムの場合が多い。 ・系列サプライヤー重視の調達システム：製造会社と部品メーカーが設計情報を共有しすり合わせを行い、時には部品メーカー主体で設計・生産する。商品開発初期段階から部品メーカーは参加、初期納入コストが高い場合でも、長期では利益が出ることが多い（水平統合・系列）
組織・作業	<ul style="list-style-type: none"> ・単能工主体の複雑な職務分類：欧米流の完全分業思想、労働組合に職種別に加盟、容易に職種を変更することができない、未熟練工でも従事できる単純作業も多い。 ・単能工の作業監督のための監督者や間接労働（デスクワーク）労働者を多く配置。会社幹部は現場労働者と交流が少ない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・多能工・熟練工中心の職務分類：JIT思想に依拠した多工程をマスターしている熟練工（多能工）が基本、作業チーム体制、自動化による品質管理、生産工程効率化のための改善運動などが行われている、現場工程のトラブル、失敗に柔軟に対応できる体制。 ・チームワーク重視の労働慣行：現場職長に生産工程の多くの権限が付与される。

（出典）大場充晶・日本大学経済学部教授（生産管理論専攻）作成メモ。

- 9) この点はヘラーD.A.の研究グループの研究業績を参照。
- 10) TPCAの聞き取り調査によると部品調達の割合はトヨタ系列が3分の1、プジョー系列が3分の1、残りがその他となっている。一般的な海外のトヨタ工場ではトヨタ系列からの部品調達が5割以上であるとのことであった（図1）。
- 11) 質問項目は以下の通り。聞き取り調査の時間、訪問企業の事情などですべての項目に回答を得ていない。また紙幅の関係ですべての聞き取り事項を掲載してはいない。なお本質問票は本プロジェクト共同研究者である安東氏の作成による。

質問事項（チェコ、スロヴァキア、ハンガリー3カ国共通）

1. 会社（工場）概要

- ・基本事項：設立時期、投資額、従業員数、売上高、主な製造品目、主な設備、
- ・中欧に投資した要因・背景
- ・設立から現在までの投資評価。

2. 労務問題

- ・駐在日本人のポジション、現地幹部のポジション、人事配置図
- ・現地従業員の賃金体系（職種別）
- ・現地従業員雇用の仕方、教育・育成の仕方（海外研修、新人従業員の研修カリキュラム、他国工場従業員との比較など）
- ・現地従業員の労務管理（職種別、内部登用か外部雇用、幹部への登用の是非、人事方針、可能性、問題点、外国人労働者問題、職種別平均在社期間、シフト制、労働時間）
- ・組合対策（組合の有無、加入率、団体交渉のケーススタディ）
- ・転職率・欠勤率問題（職種別、対策、現状、データがあれば可能な限り教示願います）

3. 生産管理

- ・QCサークル（日本式は通用するか、現地化した点）
- ・Just In Time（部品納入方式は通用するか、現地化した点）

4. 現地調達

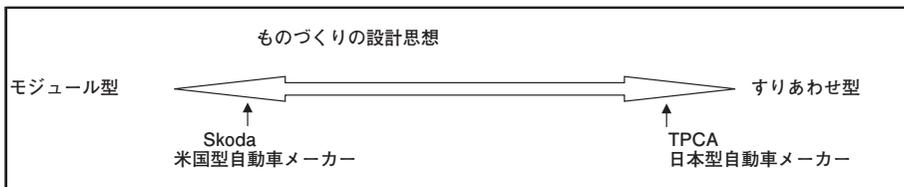
- ・現地調達の割合（点数ベース、金額ベース）
- ・調達の問題点
 - 技術レベル（設備、熟練工）
 - ビジネス面（納期厳守、クレーム処理対応、発注条件）
 - 現調の方針、課題

本製品証が満足に機能できるか
現調のための設計変更は出来るか

・グローバル調達方針

5. その他、最近の懸案事項

- 12) もともとチェコでは労働組合であるチェコ・モラビア労働組合 CMKOS は、体制転換後に設立されたが、その組織率は全労働者の 25% (70 万人) と低く、日系企業のなかで組合が組織されていても大きな存在とはなっていないため、アメリカのような多能工育成の障害とはなっていない。問題は労働者間の職域区別意識にある。そこで多能工育成のために、複数の工科大学に日系企業は生産工程論など冠講座を設けたり、デンソーのように工場敷地内に研修センターを設立させて、日本の生産方式への親近性を高めている。また TPCA をはじめ日系企業の一部は、幹部従業員を世界各地のトヨタの生産拠点で研修させている。また、東京大学の藤本隆宏は生産システムの設計思想の違いがアメリカと日本にあると指摘する [藤本他 (2001)]。すなわちこの設計思想は日本のような、さまざまな部品を一つ一つすり合わせて製品の機能と製品の構造にかんして最適に統合する「すり合わせ型」と、アメリカのようなすでに出来上がったものを箱に入れて組み立てる「モジュール型」に分けられる。前者は日本が得意とする分野であり、後者は構想力やシステム構築能力が高いアメリカや中国が得意とする分野である。パソコンの組み立てを想起すると容易であろう。箱の中にさまざまな部品を備え付ければ多少の知識があれば個人でもパソコンは組み立てられる。モジュール型では、この考え方を自動車に応用したものである。ダイムラー・ベンツの小型車スマートはこの設計思想を徹底化してできた車である。これに対し、走行性、乗り心地、燃費などの機能とサスペンション、エンジン、ボディなどのハード面を、全体のバランスを考慮しながら組み立てていくのが、トヨタを代表とする日本の自動車製造の思想である。さらに藤本は、競争環境がオープン（世界標準）かクローズ（護送船団方式あるいは囲い込み）か、設計思想がオープン（モジュール）か囲い込み（すり合わせ）かという、4つの局面に分類した。自動車は設計思想がする合わせ型、競争が囲い込み型で日本の得意分野である。パソコンは設計がモジュラー型、競争もオープン型というタイプである。またブラウン管テレビはモジュール型、高度な技術を要する液晶・プラズマテレビはすり合わせ型と分類される [藤本 (2003)]。このように自動車産業は、アメリカのモジュール型、その対極に日本のすり合わせ型が対峙している。欧州では小型車メーカーがモジュール型、高級車製造がすり合わせ型が多いといわれている。ドイツの高級車メーカーである、メルセデス・ベンツ、BMW、ボルシェなどの企業は職人気質を重んじているためにトヨタと同様のすり合わせ型に親近性を持っている。他方、大衆車製造を柱としているフォルクスワーゲンは、車種にもよるが、モジュール型とすり合わせ型両方の基本思想を内在しているといえよう。(図4参照)。特にフォルクスワーゲングループの小型中型自動車メーカーであるチェコのシコダはモジュール型方式を基本としている。



注) 著者作成。

図 4. もの作り精神の日本と欧米比較

すなわちフォルクスワーゲンは、欧州でいち早くモジュール型生産を、チェコのシコダで導入した。シコダではトランスミッションをフォルクスワーゲン・ポロ（スロヴァキア）、ニュービートル（メキシコ）に供給し、エンジンを SEAT（スペイン）、シコダ（チェコ）、フォルクスワーゲン全般に供給している。同様にハンガリーやポーランドのフォルクスワーゲングループ企業が他の製品にモジュール供給をしている。こうしてシコダでは広大な工場敷地を有効利用してモジュール型組み立てを行っている。いわば欧州を代表するモジュール型自動車生産基地である [池田 (2004)]。

- 13) 問題の一つは労働者間の職域区別意識にある。そこで多能工育成のために、複数の工科大学に日系企業は生産工程論など冠講座を設けたり、デンソーのように工場敷地内に研修センターを設立させて、日本的生産方式への親近性を高めている。またTPCAをはじめ日系企業の一部は、幹部従業員を世界各地のトヨタの生産拠点で研修させている。
- 14) インタビューは2006年3月22日。
- 15) 2000年以前にチェコに進出した主要企業にパナソニック、東レ、昭和アルミがある。パナソニックの井上社長（初代）は、チェコに進出した日系企業の指南役を自ら担った。
- 16) 正常化政府は、「そこそこ」の生活水準を国民に提供するかわりに政治状況に口を出すなという「暗黙の契約」を結んでいるといわれている。
- 17) ある日系企業は、チェコ人は論理的、たとえば日本語の「ちょっと」の意味が理解できないし日本のような阿吽の呼吸がなかなかできない。たとえばチェコ人従業員に「気持ち右へ」と通訳を介して指示した際に、通訳も従業員も理解できなかったという。そこで工程管理を含めあらゆるものをできる限り数値化したという。
- 18) チェコ政府（チェコインベスト）の対応に関しては、日系企業は共通して、ハンガリー、ポーランド政府に比較して、外資企業の誘致を積極的に「セールス」していないと指摘している。元来おとなしい国民性が大きな要因と思われるが、それ以外に主要政党のODSが産業政策（特に外国資本誘致政策）に消極的であること、外資製造業の進出が飽和状態に近づいてきていること、インセンティブの重点がR&Dにシフトしていること（日系企業は一般的にR&Dインセンティブに大きな関心を有していない）、チェコインベストに人材が払底していること、などがあげられる。

参考文献

- 池田正孝（2004）「欧州におけるモジュール化の新しい動き」『豊橋創造大学紀要』第8号。
- 池本修一（1995）「チェコ・スロヴァキアにおけるクーポン私有化に関する一考察」『一橋論叢』第114巻、第6号。
- 池本修一（2003）「チェコにおける産業構造の特色と日系企業の投資環境」『経済集志』日本大学経済学研究会、第73巻、第3号。
- 池本修一・松澤祐介（2004）「チェコの体制転換プロセス：擬似「金融資本主義」の破綻と「正常化」に向けての模索」、西村可明編『ロシア・東欧経済』日本国際問題研究所。
- 池本修一、岩崎一郎、杉浦史和編著（2009）『グローバリゼーションと体制移行の経済学』文眞堂。
- 河村哲二編（2005）『グローバル経済下のアメリカ日系企業』東洋経済新報社。
- 張叔梅（2004）「パートナーシップを通じた組織間学習」『日本福祉大学経済論集』第28号。
- 藤本隆宏・武石彰・青島矢一（2001）『ビジネス・アーキテクチャー』有斐閣。
- 藤本隆宏（2003）『能力構築競争』中央公論。
- ヘラーD.A.・藤本隆弘（2006）「自動車産業におけるM&Aの成否」『Works』no.74。
- CSU, *Statistická Rocenka Ceske republiky*, Prague, (Prague, CSU). (各年版)
- CzechInvest, *Annual report* (Prague, CzechInvest). (各年版)
- CzechInvest, *List of the Selected Investors in the Czech Republic* (Prague, CzechInvest). (各年版)
- Hospodarske Noviny* (チェコ経済新聞)。