

欧州新興市場国における日系自動車関連企業 ：チェコの事例¹⁾

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50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のが多く見られた。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の経営方式（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の経営方式は、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の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、生産現場を持ちまわるTPSのもとでは、生産に大きく影響する。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

1) 本論は池本修一「欧州におけるトヨタ系企業の投資実態：チェコの事例『ロシア・ユーラシアの経済と社会』2017年11月号（ユーラシア研究所）」を大幅に加筆修正したものである。なお日本大学経済学部産業経営研究所研究プロジェクト「欧州新興市場における日系企業の投資行動：アジア新興市場との比較」平成28年度-29年度から助成を受けている。

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。

善したといえよう。

本論では、トヨタ系日系企業の聞き取り調査をもとに、トヨタ生産方式（TPS）、トヨタ本体と・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）などを検討したものである³⁾。

2. トヨタ生産方式

本論で検討した10社によると、TPSはおおむねチェコ人従業員に適応していることがわかる（池本・田中（2014）pp.164-168 及び章末の参考資料を参照）。直系のTPCA（トヨタプジョーシトロエンチェコ）、TMMP（トヨタ自動車系ポーランド工場）、TMIP（豊田自動車機系ポーランド工場、2017年3月にTMMPに吸収合併）をはじめデンソー、豊田合成、東海理化などではTPS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、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、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^{あうん}の呼吸は通用しない」として、阿吽^{あうん}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（ジャストインタイム）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、人間というものは、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

3) 詳細は（池本・田中〔2014〕）を参照のこと。

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 の精神が隔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、チェコ人は理解しているが、次のカイゼンにつがっていない。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。

すなわち TPS の真の意味でのカイゼンとは、つねに絶え間なく改善を実行することにある。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 TPCA の聞き取り調査によると「生産現場はロジックの塊、理詰めで対応、阿吽の呼吸は通用しない」との指摘は大変興味深い（池本・田中（2014）p156）。

基本的には TPS 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、日本の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⁴⁾。コイトは「チェコ人は優秀だが、

4) 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

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⁵⁾。

3. 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、TPCA では、プジョーと伝統的に取引していて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2018年現在でも変化がない。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 TPCA と取引している例が多い。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。

トヨタ関係者による聞き取り調査によると、一般の海外工場の場合は、部品調達の約3分

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。

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）]。

- 5) 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。

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率は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。TPCAだけでなく2015年生産のカローラに搭載された衝突回避支援システムはデンソー製ではなくドイツのコンチネンタル製であることは広く知られており、トヨタグループ（系列）内の事業再編が加速している。

チェコでの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ポルシェは、売上で50%、製品件数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、不良品が発生するのは仕方がないという前提なのがルノー、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、こちらで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」。「ポ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。ポ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⁶⁾。

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70%弱がドイツメーカー、15%が日系、15%がデンソーグループとなっている。具体的にはマジェスズキ、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にはラジエー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行っている。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

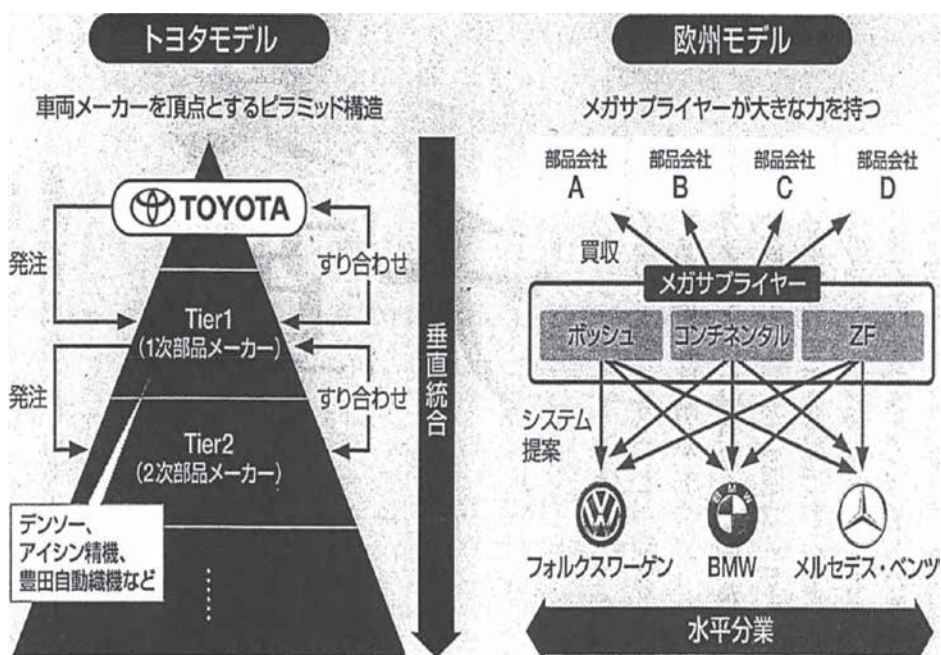
6) インタビューは2006年3月22日。

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り上げを数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でない。」

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り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。たとえばペ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。

青山製作所の指摘は大変興味深く、前述のカローラ搭載衝突回避支援システム問題で系列内の地殻変動を論じたが、ドイツの部品生産ネットワークにトヨタ系列企業が参加している



ことを意味するものである。東洋経済のトヨタ特集でも下記の図のように、ドイツを中心とした欧州独自の生産ネットワークを指摘している。前述の SPP とおそらく同様のモデルと思われるが、メガサプライヤーとしての中核部品メーカーが中心となって車両メーカーと部品メーカーを主体的に中継ぎする水平分業の構図が見て取れる。垂直分業のトヨタモデルと対照的である（週刊東洋経済 2017 年 4 月 29 日号，p.58）。

4. 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。チェコ人は比較のおとなしい国民性なので、職場での注意の仕方で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いる。

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、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、企業によってさまざまであるので。同時に能力給支給制度

も各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、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⁷⁾。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。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。

5. 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（2018年末現在は日本人社長に交代）。「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

7) 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。

なか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（豊田市）で研修派遣しているため、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、特にトルコ工場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。

トヨタ系列企業のなかで最も現地化が進んでいるのは JTEKT（KOYO, CZ, オロモウツ）。2001 年にドイツ系企業として設立されたが後に JTEKT の前進の光洋ベアリングが買収し今日に至るが、現在では日本人スタッフがおらず、TPS に精通したチェコ人社長がチェコ人従業員に、主要な標語やスローガンを日本語（ローマ字）で標記し徹底的にトヨタ生産システムを教育している⁸⁾。

6. 欠勤率・離職率⁹⁾

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。法制度の変更はここでは論じないが、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。

8) 詳細は別項にゆずる。チェコインベスト顧問の中越氏の強い勧めで 2017 年 1 月に工場を訪問した。

9) デンソー資料抜粋（労務関係）

・疾病 疾病保険法（第 187 号・2006 年）

病気の初日から 3 日間は給与補償無し、4 日目から 21 日目まで、会社が平均給与の 60% の給与補償を行う、22 日目以降は社会保険管理局（OSSZ）が給与基礎日額の 60% を支給する。

・家族の看病（ほとんどが児童看病）疾病保険法（第 187 号・2006 年）

最大 9 日間で OSSZ が給与基礎日額の 60% を支給する

・産休手当 疾病保険法（第 187 号・2006 年）

OSSZ が給付基礎日額の 70% を 28 週間（双子の場合には 37 週間）支給する。出産の 6～8 週間前から給付される。

・育児手当 社会保障法 第 117 号・1995 年）

母親が以下の 3 つのプランの中から選択した一つにしたがって OSSZ が手当を支給する。

幼児の 2 歳まで 月例 11400CZK、幼児の 3 歳まで 月例 7600CZK 幼児の 4 歳まで 月例 3800CZK

・レイオフ 労働法第 262 号・2006 年 + 現行の労働協約

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

会社側で天災によるレイオフ・操業一時中断があった場合、本来の業務を実施できなかった従業員に平均給与の 80%の給与補償をおこなう。一時的な販売・サービスの落ち込み低下による場合は、会社が業務のできない従業員にカレンダーウィークにおいて第 1 日は平均給与の 66%、同じ週の残りの日数は平均給与の 74%の給与補償を行う義務がある。

・無断欠勤 労働法第 262 号・2006 年+現行の労働協約

従業員が短期無断欠勤 (1 日) を繰り返した場合予告期間を設けて解雇に至る場合がある、デンソーの場合半年で 3 回の無断欠勤をした場合から対象となる

従業員が 1 日以上 4 日以下 (中期)、5 日以上 (長期) の無断欠勤をした場合、論旨解雇に至る可能性がある (予告期間を設けて解雇する、あるいは悪質な場合は即時解雇)。その場合は労働組合の合意が必要となる。デンソーの場合、無断欠勤した場合、有給休暇日数を減らす、職務給のグレードアップの停止 (製造作業者の場合)、月例の変動給、年間賞与の減額あるいは全額削減の可能性はある

・皆勤の場合、デンソーでは 3 カ月に 1 回抽選がある、年間 1 回の抽選もある、毎回皆勤者 30 人に 3000CZK の金券を給付する。ここでいう皆勤とは病欠、けが、家族の看病、無断欠勤、無給休暇を取っていない状態。

・長期欠勤の場合

疾病保険法 (第 187 号・2006 年) によると、病欠は 1 年まで可能で 1 年以上経過した場合は従業員が会社に復帰するか雇用関係を終了するか、障害年金の対象となる。

黒田氏談 チェコにおいて雇用に関する法規制は、主に従業員を保護するように定められている。また会社は従業員の健康状態や医者による診断結果を調査することができない (個人データ保護法 第 101 号・2000 年)。病気に起因する長期欠勤は解雇の対象にならない。

・有給休暇 労働法第 262 号・2006 年+現行の労働協約

暦年で 4 週間それに加えデンソーでは 1 年以上勤務した人には 3 日間、2 年以上勤務した人には 5 日間追加で認めている。有給休暇の消化のために会社が休暇時期を指定する。最低 2 週間をまとめて消化できるようにする。有給休暇を消化できない場合にはよく年末までに消化する。翌年 10 月 31 日までに消化できない場合には、その翌日が未消化の休暇の初日とする。翌年末までに消化できない場合には消化資格がなくなる。

・労働組合とは遊休無給休暇にかかわらず、会社全体の休暇を事前に話し合う義務がある。従業員の無断欠勤について情報公開しなければならない。

・労務対策に関してデンソーは専任の担当を置いている。労働協約の交渉、労働組合との連携、苦情・コメント・提案を投函できるイエローボックスの管理運営 (目安箱)、従業員の満足度調査、CSR (企業社会的責任) を担当する。人事担当者は定期的に人事専門書を購読したり、セミナーに参加する。対処できない問題に関して顧問弁護士と協議する。

・欠勤率低減のための工夫

出勤率が変動給、ベネフィットにリンクさせている。また疾病保険法 (第 187 号・2006 年) とデンソー内規によって病欠中の従業員のチェックを行っている。

病欠中の従業員、短期病欠中 (病欠 21 日まで) の従業員ルールを順守しているかどうかを、外注機関との協力でチェックする。病欠中の従業員の家庭訪問し、仕事復帰の可否や病気を会社付属の医療機関での受診を勧告する。短期病欠中のルールを違反 (従業員が届けた住所にいない、医者の指定した外出期間を守らない場合)、会社は病欠中の給与補償額を減額 (0 - 100%) できる。病欠 22 日目以降は、疾病補償責任が会社から OSSZ に移転するが、OSSZ も病欠中のルールが守られているかチェックし、順守していない場合には補償額を減額できる。会社は OSSZ に病欠中の従業員チェックを依頼できる。30 日以上 の病欠または繰り返しの病欠などの長期病欠中の従業員に対して、会社は定期的の手紙を出して復帰についての連絡を取り合う。

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。また会社内に医師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年代の悪い時で欠勤率は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。

日系企業が集中的にチェコに進出してきた2000年代初頭では、社会主義的労働慣習の残存、法整備の不備、日本的生産方式へのチェコ人の戸惑い、豊富なその他の雇用機会の存在などで、チェコ人従業員の欠勤率が日系企業にとって最大の課題であった。チェコ東部のオロモウツ周辺の日系企業では欠勤率が常時20%を遙かに上回る時期もあった。しかしリーマンショックによる労働市場（雇用機会）の縮小、日本人経営者による日本の経営の現地での工夫などで次第に欠勤率が低下傾向となり、前述のJTEKTオロモウツでは5%を下回るまでに至っている。しかしながらいまだにハンガリーなど周辺国に比較して欠勤率が改善されたとはいえず、2016年11月にチェコ日本商工会はドイツ商工会議所と合同でチェコ政府代表に欠勤率（病欠）改善を要望している。

7. 国民性

チェコにおける支配者、政府、企業などの権威に対する懐疑的姿勢、忠誠心の欠如の傾向は、チェコ国民の典型的な行動様式といえよう。また繰り返しになるが、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。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なつっこく、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る。日本人の指示を聞く（TBAI）」と指摘している。

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、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。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。したがって日本的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解釈できるかもしれない。

8. おわりに

最近のチェコにおける日系企業の現場を調査してきて、やはり欠勤率の改善が注目されよう。また多くに訪問日系企業で指摘していたのは以下の点である。トヨタ合成やダイキンの指摘のように、「あまりコストダウンばかり気にすると品質維持が難しい。安易に東方（ロシア、ウクライナ方面）へ行くことは失敗する、コスト、品質管理、納期（生産管理）の3点が重要」との指摘は藤本教授の宿題を解決する一つの手がかりになるやもしれない。他方、(1) チェコ人の国民性、(2) 日本的経営・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¹⁰⁾などの点はチェコだけでなく、スラブ圏進出日系企業には重要な問題点になるのではないか。この3点は、当該地域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。代表的な日本的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的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。

最後に最近のチェコ自動車産業の動きとしてEV（電気駆動車）が注目されてる点に触れ

10) 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。

たい。チェコインベストによる聞き取り調査によると、チェコはEモビリティサポート計画を策定したという。これは2020年までに全国1300カ所に充電器スタンドを設置する、6000台のバッテリー式電動輸送機器（BEV）を普及させる、11000台のプラグインハイブリッド車を普及させる、EV、ハイブリッド、プラグインハイブリッド車の年間販売台数目標を7000台とする、という¹¹⁾。2030年には25万台のEV、ハイブリッド、プラグインハイブリッド車が普及し全国の市町村におけるインフラを整備することになっている。企業レベルではフォルクスワーゲンが2015年までに市場へ80種の電気自動車を導入、2030年までにはグループ全体で300種類の電気自動車を提供予定という。グループ傘下にあるシコダオートは、ビジョンEというコンセプトカーを2020年までに市場へ投入、2025年までに5種の電気自動車もしくはハイブリッド車を開発し、2030年までに全車種にEVを導入するという。シコダは他の欧州自動車メーカーに比較してEV推進に関しては決して先進的とはいえないが、フォルクスワーゲン本体の動き如何では急激にEV化に舵取りする可能性がある。いずれにせよ、チェコは2017年末現在電気自動車の普及が270台前後、ハイブリッド車は2400台以前後であり、電力供給、インフラ整備などメーカーレベルだけでなく政府レベルでの強力なEV化推進がなければ、その進展は難しいと思われる。TPCAがあるトヨタのチェコにおける動きをみると、これまでのところ特にEVに関するコメントはないようであるが、トヨタ本社では2025年にエンジン車のみの車種はゼロ、2030年にHVEV車を550万台販売、このうちEV、FCVは100万台以上を目標に掲げている。もともとプラグインハイブリッドPHVに一日の長のあるトヨタは、EVとともにPHVの継続的な生産・販売およびこれまで開発している燃料電池車（FCHV）ミライの開発推進なども視野に入れているためEVに絞って環境対応車開発を行っていない。チェコにおける有力なトヨタ系列企業であるアイシン・チェコでも大きな動きは見受けられなかった。

中欧地域ではハンガリーがEV化を国を挙げて推進すると公表しているものの、チェコ、ポーランドでは、ドイツやフランスのような積極的な推進の動きは出ていないようである。しかしながら中欧地域はEU政策においてドイツ、フランスの影響を大きく受けている地域であり、かつドイツ、フランスの自動車メーカーの生産拠点がある地域でもある。従って他国や多国籍企業の動き如何では大きくEV化に舵を切る可能性を孕んでいる。

参考文献

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)。

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ボン私有化に関する一考察」『一橋論叢』第114巻。

11) チェコインベスト顧問である中越誠二氏との聞き取り調査。2017年11月。

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.

参考資料 聞き取り調査メモ

	TPCA	デンソー	コイト	アイサン	青山製作所
TPS 関連	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弁は面倒な部分があるが意思決定に時間がかかる。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、理詰めで対応、阿吽の呼吸は通用しない。	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。	日本の労働者は長期、安定雇用を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。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。日本的な物分りのよさは期待できない。じっくり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。	日本人的経営、細かい手順まで教える。カイゼンを推奨、スイ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。	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年から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、表を使つてのまとめ方が苦手。言葉(文章)で表現したがる。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サークルを作つて意識させようとしているがなかなか定着しない。
トヨタとの関係		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	TPCAとの取引はない。期待はしている		トヨタグループで90%。TPCAには無条件で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、品番が多様なためコスト減にあまり貢献しない。

東海理化	豊田合成	TMMP (トヨタ自動車製造ポーランド)	TMIP (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)
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。	操業して10年経過して日本の経営方式の基本(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。	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)。	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%、2008年72%、2009年75%、2010年76%、2011年80%。全てを教えた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当たり前。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。	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キロ以内で)。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。
	主要顧客はトヨタ			

	TPCA	デンソー	コイト	アイサン	青山製作所
他取引先との関係		マジヤールスズキ、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っている。	主要取引先は、対ルノーは売り上げ30%、製品件数では50%だが安心できない。それに同じ新規顧客のボルシェは、売上で50%、製品件数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。		トヨタグループで90%、残りをマジヤールスズキやフォードなどが占めている。そのため欧州のほ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、シコダ、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、日本のメーカーならメンテがしっかりしている。
給与体系	給与の一部を皆勤手当に充てている。バリアブルペイを導入、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。新入社員の給与は20000コルナ、周辺工場よりやや高い。	皆勤手当では給与の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%が皆勤手当で、のこり50%が実力給としている。こうした評価はチェコ人マネージャーに任している。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ヵ月おきに評価する。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ヵ月ごとの評価で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では重要。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。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＋語学手当＋ボーナス（基本給の5%を2回/年）。マネージャーは基本給＋語学手当、ここ数年ボーナス支給なし、車の支給もなし。

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)
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c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。	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。			
皆勤手当は3ヶ月で3000コルナ。1ヶ月1000コルナだが、有給の休みはカウントしない。最低賃金は15000コルナ。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コルナ以上の労働者の欠勤率は低い。	給与はフロアー従業員(初心者)で20000コルナ。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。		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、近辺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。	

	TPCA	デンソー	コイト	アイサン	青山製作所
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している。日本からの出向が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（ブリュッセル）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 部門中日本人は事務企画・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。2018 年末現在、社長は日本人。	チェコ人労働者の中にははっ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%。	各フロアー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。アメリカでは現地の工場長に権限が集中する。またトヨタ・トルコ工場も現地人優先方式を採用これが成功している。自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。これからはシダや 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地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て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っ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ー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なる。それこそが現地化だと思う。

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)
	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。	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。とりわけ人事労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、同社の社長は英国工場出身。両者ともに社長、副社長は現地採用。		

	TPCA	デンソー	コイト	アイサン	青山製作所
欠勤率・離職率	離職に関して最近では月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%、社会保障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。もし本当に病気では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。離職率は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ヵ月ごと1%は予算をプール、2%は全員に配分。最大で3ヵ月1800コルナ、1ヵ月600コルナ。	欠勤率は病欠40%、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日以降カレンダーで21日まで。低所得者は総支給額の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。日本人なら少し体調悪くても出社するがチェコ人はしない。欠勤の場合21日間欠勤まで給与を自社負担するので困る。
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。

東海理化	豊田合成	TMMP (トヨタ自動車製造ポーランド)	TMIP (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)
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ヶ月以内が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。最近は数値が改善した。	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ない。産休・育休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。	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%。	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カ月以上は含まない)。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。TMMP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カ月は47.5%, 2007年ごろは悪い。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。農業の刈り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。	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日目までは会社が給与の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、医者がすぐに診断書を出すので、欠勤が絶えない。ポーランドのトヨタグループと相談して改善策を考えている。皆勤手当は150ズロチ。平均給与は2500ズロチ(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で、あまり転職しない。しかし体調を崩しやすい。27-28度になると暑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。1.2月は1.2-1.5%。
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 OPZZ 150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。

	TPCA	デンソー	コイト	アイサン	青山製作所
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、フランス人幹部はブラハに住んでいる。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。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。		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用した。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ある。

東海理化	豊田合成	TMMP (トヨタ自動車製造ポーランド)	TMIP (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)
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、ここで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MG3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織機から。TMMPは全員トヨタ自動車から出向。2社で社風が違う。事務系、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ヶ月、6ヶ月の期間、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嫁ぎに行く習慣がある。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。

	TPCA	デンソー	コイト	アイサン	青山製作所
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（これからほ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すべて生産している。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ていけないので関連企業にも来てもらった。			製品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、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、スペイン。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。現地調達を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。
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ーア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。			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化させている。チェコ人は引っ込み思案なので日本の方式だとあまり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ので同棲が少ない。結婚すると転職が少なくなる。子供ができることさらに安定する⇒生活の安定と日本の経営への適応。

(注) 調査は主に2012年～2016年に実施した。

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)
全製品を100としたら日本から20%、現地調達は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、ベ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89%、日本からの輸入はない。	同社は自社で調達・仕入は決められずTME(欧州トヨタ)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ば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をするのを好むが、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。	アメリカの工場での経験では、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、ハングリー精神もあり、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年で昇給する。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て、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こともある。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。