

March 2011

チェコにおける日系企業投資：
自動車産業を中心に

池本 修一

Research Institute of Economic Science

College of Economics, Nihon University

チェコにおける日系企業投資：自動車産業を中心に¹

池本修一

はじめに

1989年の東欧革命から20年あまり経過し、チェコ共和国は社会主義経済体制から資本主義経済体制への体制転換を推し進め、2004年のEU加盟を実現し、EU基準への法的・経済的制度の収斂作業も一応の決着を付けたといえよう。

チェコの体制転換初期段階では、マクロ経済の安定化や自由化政策が重要課題であったが、90年代半ばより国有企業の民営化をはじめとする企業改革が主要課題となった。90年代後半から現在に至る段階では、高齢年金をはじめとする社会保障改革とグリーンフィールドを中心とする対外直接投資による経済発展が、体制転換プロセスの主要な課題となっている。

もともとチェコは、第2次世界大戦前から欧州における機械工業の中心地の一つであり、社会主義経済体制下でもその伝統を受け継いでいた。しかしながら基礎学力の高い労働者が存在していても、社会主義経済下での技術水準は欧米諸国に大きく水を開けられ、チェコの経済発展のためには日本を含む欧米からの対外直接投資に期待するのは自明であった。しかしながら1997年末までのチェコでは、クラウス首相（当時、現大統領）率いる市民民主党が、市場主義にもとづくマクロ経済政策を堅持していたことから、直接投資による外資誘致が彼らの掲げる「小さな政府」路線に反するため、ポーランドやハンガリーに比較して外国からの直接投資流入が大きく遅れていた。ところが1998年に、産業政策重視政策を重視する社会民主党政権が誕生し、投資インセンティブ導入など対外直接投資促進が動き出した。先進国の投資家にとって、それまでの直接投資の対象が金融為替市場や銀行など金融機関の売買であったが、こうした投資インセンティブ導入によって、金融セクターから製造業のグリーンフィールド投資に関心がシフトした。

こうしてパナソニックやトヨタなどの日系企業も1990年後半以降にチェコに進出したのである。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的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、最終的組立工場や直系のエンジ

¹ 本論文は平成21年度日本大学学術助成金[一般研究（個人研究）]、研究課題『多様な資本主義：中東欧諸国の比較』の助成を受けた。ここに感謝の意を述べたい。

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、関連部品供給企業が進出するために、日本的生産システムの移転が注目される傾向にある。タイヤトルコなど比較的人口・面積とも大きな国と異なり、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。

そこで本論では、2000年前後から始まった日系自動車関連企業の実態を、現地調査を中心に検討することにある。とりわけ日系自動車企業(トヨタグループ)の投資状況とそのチェコにおける影響についても言及したい。

1. 対外直接投資と日系企業

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、2004年第3四半期現在、約5.5万の外資系企業が設立されている。特に製造部門における外資企業は1200社にまで増加し、チェコ機械産業部門の輸出額の65-70%を占めると指摘している。

チェコへの日系企業進出の歴史は1991年の旭硝子を契機に、1996年の松下電器、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、現在は自動車セクターを中心に多くの日系企業が進出している[池本(2003)]。

松下は1996年にチェコ西部のピルゼン市にブラウン管テレビ生産を目的に設立され、投資総額は1億3900万ドルである。現在約1700名を雇用している。年々生産を拡大させ、1999年には研究開発部門を新設し、2004年からはプラズマテレビの生産を開始した。投資

インセンティブに関しては、テレビ生産対象の一般的インセンティブだけでなく、現在チェコ政府が力を入れている研究開発インセンティブも獲得している。部品調達には当初から苦勞し、大宝工業を自工場隣に誘致するだけでなく、チェコ企業の部品調達を当初の2企業から2002年から25企業にまで増やしている。EU加盟によって部品現地調達率の枠から解放され、日系企業の中ではもっともEU加盟の恩恵を受けているといわれている。さらに人件費の高いイギリス工場でのテレビ生産を段階的に廃止し、現在では研究開発部門だけをイギリス工場に残し、従業員の約90%に別の雇用先を斡旋・紹介している²。このような先発組の経験を元に、2000年前後よりトヨタを中心とした日系自動車関連企業がチェコに進出してきた。

2. 日系自動車企業の投資状況

まずチェコにおける自動車産業に関して概略したい。伝統的にチェコでは自動車製造のシコダSKODA、タトラTATRAなどが社会主義時代から存続していた。特にシコダは中欧を代表する自動車メーカーである³。

チェコの自動車産業は、2008年推計で製造業全体の約20%の生産、約25%の輸出を占めるまでに発展した。2006年にはシコダとトヨタ・プジョー・シトロエン・チェコ(TPCA)を合わせた自動車生産台数は推計でシコダ45万、TPCA30万の合計約75万台(年間)を予測している。さらに2006年3月末に韓国の現代自動車がオストラバに自動車生産工場の建設を決定しており、フル稼働時30万台生産を計画している。これら3社を合計すると年間100万台生産可能な、欧州でも有数の自動車生産国になる可能性が高い(ちなみに2004年イタリアが114万台)。

次にチェコにおける日系企業に進出に関して、2006年3月現在、159社進出しているが、そのうち自動車・部品企業は36社となっている。総投資額は計画地を含むと約200億ドル、

² 松下ピルゼンの朝日社長(元)は、松下の欧州進出に関して、「1978年にイギリスに進出して25年を経過しグリーンフィールド投資の寿命を全うした」と述べている。この英国松下工場のケースは、チェコにおける日系企業のグリーンフィールド投資のライフサイクルを考える上で極めて有益であろうと思われる(2003年3月、現地での聞き取り調査)。

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)。

総雇用数は3万人にのぼる。日系企業のチェコへの進出は2001年のTPCA進出の前後より、一気にその数が増え、2002年だけでも12社の自動車関連企業が進出している。特にTPCAが総投資額8億5000万ドル、雇用者3000人、デンソーが同2億5400万ドル、雇用者950人と大型投資となっている（CzechInvest）。

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。こうして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⁴。トヨタは2005年に生産台数850万台を記録し、フォードを抜いて世界2位となった。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かん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（日本名ビッツ）を開発・製造を開始した。

次に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、当初10万台程度の生産以上は見込めず、トヨタ単独での進出は困難と判断していた。さらにEUの2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でのパートナーを探していた。

こうした背景から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、チェコのコリーン市(Kolin)にトヨタ・プジョー・シトロエン・チェコ（TPCA）を設立した。

3.トヨタ生産システムとTPCA

トヨタの特色である生産方式はトヨタ生産方式（TPS）とよばれ、その柱の一つが、効

⁴ いずれも2003年から2010年における現地での聞き取り調査。

率化のために在庫を極力なくするためのジャスト・イン・タイム(JIT)とよばれている方式である。すなわち在庫を極力なくするためには自動車組立工場の近くに、部品調達工場を集積する必要がある。愛知県のトヨタ本社近くでは、これが長期間にわたって実施されているが、当然のことながら海外では事情が異なっている。そこで TPCA の現状を検討する前にアメリカ進出におけるトヨタの経験を簡単に説明する。

トヨタは他社に遅れて、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)。しかし当時は、一部の部品メーカーが追随して進出したものの、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り、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に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える。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、2001 年のチェコ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。しかしながら計画されたその生産台数が 10 万台ということで、部品メーカーにとって、原則としてトヨタ向けの生産だけでは採算が取れないとのジレンマがあった。したがってトヨタ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のである。

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」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、プジョーにとっては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。そのため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。

前述のようにトヨタ生産方式の原則の一つには、関連部品メーカーとの長期的関係があり、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。しかしプジョーの部品調達は、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、調達担当がプジョーであるために、フランス・パリのプジョー本社において、部品のプレゼンテーションをしなければならなかった。これまでは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、こうした方式は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。すなわち一部のトヨタ関連メーカーの製品がトヨタの自動車に装備されなかったという、トヨタにとっては異例の事態が発生したといっても過言ではなかろう⁵。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するという、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たのである。

4. トヨタ生産方式のチェコへの適応

日本型生産・経営方式の一つといわれるトヨタ生産方式 TPS が、はたしてチェコ人労働者にあるいはチェコに根付くであろうか？その答えを出すのは時期尚早であろうが、若干検討したい。

前述のように 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。

⁵ 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。

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。

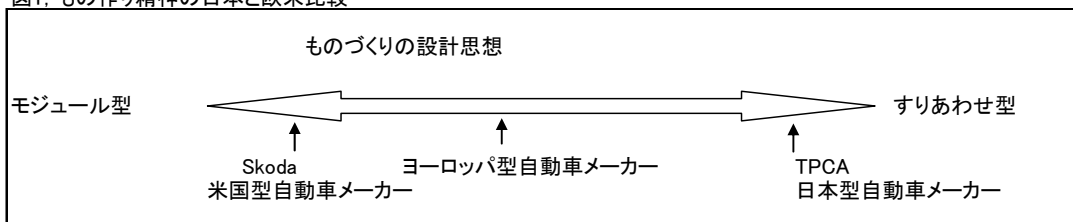
しかしトヨタ生産方式の真の意味でのカイゼンは、つねに改善することにある。前述のGMは、1980年代にトヨタと提携してTPSを学んだにもかかわらず、こうした精神を継続して実施してこなかったとみる専門家もいる。それだけでなく欧米では、現場での経営・生産方式は、細かなマニュアルが必要で、だれでも理解できる表現・言語で文書化される。しかしトヨタのカイゼン方式は、現場でのすぐに言語化できない工夫や職人的技巧の領域も含まれるので、すぐにはマニュアル化できない場合が多い。

上記のようなトヨタ生産方式の海外への移転の困難性は、繰り返しになるが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。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り合わせ型、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⁶。とくに職人氣質が強いドイツは、この分類では日本とアメリカの中間に位置しているといわれている(図1参照)。

図1. もの作り精神の日本と欧米比較



注. 著者作成。

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。シコダではマニュアル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)]。

他方、TPCAではトヨタとプジョー・シトロエン関連部品メーカーから供給される部品をクリーン工場で、基本的にすり合わせ型設計のもとづいて生産している。とりわけトランスミッションとエンジンはポーランドのトヨタ工場から搬送されている。

このようにチェコでは、基本設計がまったく異なる2つの「もの作り哲学」が共存しているのである。教育水準の高いチェコの労働者は2つの哲学を理解して生産するであろうが、はたしてどちらの設計思想がチェコ人に適しているのだろうか。さらにトヨタをはじめとする日系自動車メーカーがロシアや他の欧州地域に進出した際に、どのように適応させるのであろうか。

基本的には自社工場での教育訓練が徹底していれば問題ないと思われるが、チェコを事例として、一般論としてどのようなことが考えられるであろうか。第一に労働者の分業意識があげられる。チェコでは、原則的にアメリカと同様に労働者は、細かい職域が決めら

⁶ 藤本の指摘のように、チェコの日系企業との聞き取り調査では、VWやルノーよりBMWやポルシェとの取引に親近性があるとの興味深い指摘を受けた(2006年3月の聞き取り調査)。

れており、異なる職域の製造を行われたい伝統がある。これは教育制度の中でも伝統的に残っている。さらに労働者の中での区別・差別意識が強い。工業高校出身、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に労働者の欠勤率の高さが問題となっている。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。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)]⁷。

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⁸。

4. チェコの特徴1：国民性

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⁹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

⁷ いずれも2007年現在の現地調査結果で、その後の変化は後述する。

⁸ 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。

⁹ 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。

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。チェコ人の国民性、欠勤率などの問題は、TPSを支える基本要素であり、これらの問題によってチェコに日本的経営生産方式がどのように適応するかという問題の糸口になろう。

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、おとなしい、まじめ、論理的、上昇志向の欠如、忠誠心の欠如などを共通に指摘していた。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』や「プラハの春」改革運動を阻止するために侵入したワルシャワ条約軍戦車に向かって抗議するチェコ人が、最近の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、これに関連して、権威的支配者から、「がみがみ」云われるのを好まず、それに対し目に見える顕在的な言動よりも、やや屈折した表現を好む傾向がある。日系企業幹部からは、勤勉ではあってもマイペース、上昇志向の欠如、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、などの指摘は正鵠を得ていると思われる。また別の日系企業幹部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、これ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指摘していた。

他国との国民性比較で、議論になっているのは、チェコとポーランドに工場を持つC企業の見解である。一般にCのポーランド工場労働者とチェコの労働者を比較した場合、ポーランド人労働者の質が高く、労働意欲も高いとの指摘である¹⁰。これはポーランドではトヨタのイメージが極めて高く、トヨタに勤務するということは一種のステータスにもな

¹⁰ C社および現地の日系商社での聞き取り調査。

っていてトヨタポーランドの労働者の質は、一般ポーランド人労働者よりも高いことも一つの要因であろう。

このことは、F企業での聞き取り調査で、一般のポーランド人労働者の質は一般チェコ人労働者の質と同等かそれを下回るという見解が留意される。他方、Cは、自社のポーランド工場とチェコ工場とを比較しているのであって、どの点がポーランド人労働者を評価しているのか調査する必要があるだろう。複数のチェコ在住商社での聞き取り調査では、Cが指摘するポーランド人労働者が優秀という意味は、チェコ人に比較して忠誠心、労働意欲、トヨタ生産システムの適応力などが相対的によいと解釈できるかもしれない。

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り、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。日本のように「あうんの呼吸」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「イギリスは半分でよかった、メキシコは強制的指示でよかった」と指摘している¹¹。ハンガリーのF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滅多にないと指摘していた。C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C企業に対する愛社精神（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。

だからといって前述のようにすべてのポーランド人労働者がチェコ人労働者よりも優秀なのかという点に関しては、Fの幹部が興味深い指摘をしている。Fはポーランド南部の労働者を臨時工として300-400名雇用している。ポーランド人が特に優秀というわけではないが、ポーランドよりも賃金が高いので基本的にまじめに働く。逆にポーランドの労働者はよく酒を飲む、それもビールではなく強い酒たとえばウォッカを好むので飲み過ぎた場合、朝6時のシフトに間に合わない場合があるという。そのために働きたくない、起きられない、早番はいやだなどなどの理由の欠勤はある、との指摘は興味深い。

¹¹ 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。たとえば岐阜工場で「気持ち右へ」といったらさっぱりわからなかった、そこで工程管理を含めあらゆるものを数値化した、という。

5. チェコの問題点2：日本的経営生産方式

日本的経営生産方式に関しては、対内（対従業員）および対外（調達、販売）の点から検討する必要がある。ここでは聞き取り調査から対外的問題に絞って検討したい。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、前述のように日系の有力系列メーカーの部品を調達できない事態が生じ、10年近く経過した2011年3月現在でも、FやHはTPCAとの取引はほとんどないといわれている。

そこで聞き取り調査から、チェコにおける対外的取引について以下検討したい。H企業はC系列の世界的に有名な部品メーカーである。聞き取り調査は以下の通りである。

「お得意様の一つはルノー、2002年にはいってからルノー関係者がこの工場を訪問して、ある部品を持ってきて、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が、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ている。ルノーは徹底したコスト削減主義で、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、こちらは不良品率ゼロを目指すのが基本方針なのである。ルノーは設計図から契約まで膨大な数の書類を持ってきた。伝統的なモノづくりを実践しているH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。トヨタのように古い顧客の場合には、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が困難である」

「対ルノーの取引は全体の売り上げの30%、製品件数では50%だが上記のような取引形態なので安心できない。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%くらいだ、そのほか、トヨタヤリスのリアランプを作っている、こうしてチェコに来て英国よりもますます欧米の企業文化の違い、モノづくり文化の違いを痛感している。ルノー、VWなどは自動化、モジュール、オートマチックラインが標準だが、日本ではすり合わせ、自働化、手作り化などが基本ということが出来る。そのなかでポルシェは、欧州の企業だが、日本のモノづくり文化に近いすり合わせの伝統がある、仕事がやりやすいし、部品の

打ち合わせの時や取引形態も含め、共通するもの、なにか親和性があるように感じる。それはなんというか職人氣質のようなものを感じる」

「モジュール式の生産方式は、簡単にいえばレゴブロックやパソコンのように、まとまった部品群を組み立てる方式で、運搬、倉庫、組み立てに場所を必要とする。日本には地理的にそんなに広大な工場用地確保は難しい。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」

「日本の労働者は長期、安定雇用を前提によく働き休まない。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ので、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」

「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。チェコではF社、D社、B社などでTPSの訓練を徹底的に行っている。F社は訓練センターをつくり、そこにお金をかけている。他のトヨタ系企業は予算的にそこまで徹底させるのは無理かもしれない。逆に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。日本的な物分かりのよさは期待できない」

「チェコ進出の日系企業の中には、中小規模のところ、日本人トップが、日本的経営をチェコ人に無理に押し付けているところがある。これは逆効果だと思う。無理やり実行しても良くない。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」

またF社では下記のように述べている。

「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にない」

以上のようにチェコの日系企業は、欧州に進出している日系企業との間に従来の慣行のままの取引と同時に、欧米企業との間ではコスト重視の取引を実施している。欧米企業と

の取引で生じる大きな問題は、その商取引が短期であることとコスト重視の基本方針であろう。2011年2月の聞き取り調査においても生産が急に落ち込んだ企業が存在した。

6. チェコの問題点3：欠勤率

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多い工場で2003年当時その10倍に達していた。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い。その要因は(1)労働法で欠勤が保護されている、(2)社会主義体制の遺産、があげられよう。

まず労働法ではビ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からの政府へのクレームから、次第に法規が厳しくなり、現在では欠勤最初の3日間は無給、その後、2010年まではまでは法規によって、最初の2週間の欠勤者への手当は雇用者負担、今年2011年からは3週間までは雇用者負担となり、給与のほぼ60%を支給することになった。これにより、欠勤手当を企業側が負担する割合が多くなったため、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でモニタリングしている。

しかしながら現在でも欠勤に対しては周辺諸国にくらべてもまだ手厚いといわれている。それは有力政党である社会民主党の支持基盤が労働者であり、法規を厳しくすることに消極的であるだけでなく、社民党と対立する市民民主党でさえも労働者をストレートに敵に回すことを避けている。

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¹²。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3月、チェコに進出している自動車関連日系優良企業5社を訪問調査した結果、欠勤率の高さに関しては、予想に反してそれほど深刻なレベルにない、すなわち5-10%であることが判明した。その背景として日系企業の進出が10年を経過して、日本的経営生産方式を含め日系企業の経営とりわけ労務対策も各社独自の工夫も含め安定してきたこと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。

企業レベルの雇用調整で、欠勤を繰り返す不良労働者を慎重なやり方で解雇あるいは説得する方策の効果が出始めていると思われる。また2007年以降のリーマンショックと景気後退によって労働市場が売り手市場から買い手市場のシフトし、安易なジョブホッピングができなくなってきたことも大きな要因であろう。

企業は欠勤を減少させるためにフロー労働者の賃金体系を固定給一本から固定給プラス変動給（能力給）中心に移行し、そのために欠勤の多い労働者と皆勤の労働者との間に賃金格差をつける制度を導入した。

また日系企業同士で、労務対策、インセンティブなどの情報交換を日常的に行っており、特にトヨタ系企業では親密に情報交換をして、日系企業同士の従業員の取り合いを回避している。

おわりに

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、彼らの進出は、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よう。長期雇用、多能工、すり合わせ生産、ケイレツなど日本的生産方式の移転をグローバルイ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])。今後チェコやその他のスラ

¹²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。

ブ文化圏でこうした生産方式がどのように適応するのか、あるいは進化するのかを継続して調査したい。

また繰り返しになるが TPS の構成要素は、終身雇用、年功序列、企業内組合、教育、ケイレッ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。とはいいながら日本で実践されている日本的経営生産方式をそのまま移植するのは無理があろう。聞き取り調査にもあるように、現地化を進めて、ある程度チェコ人に裁量を与える方法で独自の経営生産方式を確立させる企業が多い。今回の聞き取り調査で明らかになった日本的経営生産方式の前提条件になる「欠勤問題」が次第に改善している点は大いに注目される。これまで筆者が指摘していた高欠勤率問題が改善すれば、すりあわせを基本とする日本的経営生産方式の適応がチェコで可能になる前提となり、の日系企業の進出はさらに促進される可能性がある（池本他[2009]）。

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。

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。

(現地調査メモ) 2010年4月—2011年2月

(1) 2010年4月28日 A社

・2003年進出, 立ち上げ, 2004年夏に, 金型を日本から搬入, 秋から本格生産, 大型顧客のBの欧州進出に伴ってチェコに来た。CとフォードがBに対して欧州内で生産してほしいと要請 (EU現地調達)。

・自動車の方向指示器などスイッチを作っている, 樹脂成形製造に専念している, 欧州にも同業のメーカーがあるが, Bが満足するようなメーカーがなかった。

・2008年10月リーマンショックの影響でBも欧州企業からの注文が減って困っていた。30%生産減を覚悟していた。従業員をリストラするか自宅待機か迷ったが, 20-30名の自宅待機を選択した。かれらにはチェコ労働法に準拠して60%の給与を補償した。日系企業の中には非正規雇用労働者のレイオフを実施した企業もあったが, 正規従業員に関しては, 雇用インセンティブの規制により5年間の雇用を保証しなければならなかった。雇用インセンティブを使って60名から80名, そこから100名まで増員, その後景気後退, 2009年まで人員カットできなかった。しかし2009年4月から生産回復, 人員カットしなくてよかったと思っている,

・当初はチェコ人だけで50-60名で操業するつもりだったが, 残業やシフトの関係で3チーム作ると約100名必要となった。なぜならインジェクションの機械を止めると調子が悪くなるからだ。いったん止めると不良品が出てくるため昼夜操業することにした。・離職率10%, 欠勤率10%, リーマンショックとその後の経済危機はこうした数値を抑制する効果があった, 2006年まで操業時赤字が続き賃金が伸びなかった,

・賃金と雇用契約は独自方式を採用, 雇用契約は長期, 給与契約は短期(1年)に分けることにした。一人ひとり面談して説得した結果, 90%の労働者はサインせず10%がサインした。サインしたかれらが現在は中核社員となっている,

・雇用求人条件は, 経験不問の若手の見, 3か月の試用期間, 多少時間がかかっても日本的経営を植え付けやすいし, Bから日本的経営でやってほしいと要望された,

(2) 2011年2月21日 C社

・Cは1949年に創業, 売上5000億, 従業員26000名, 製品は自動車内外装 セーフティ, ハンドル, エアバッグ, ボード, 窓枠, フロントグリル, インバネ, LED電球などである。

・顧客はC以外にホンダ、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。

・海外拠点はアジア 22, 欧州 6, 南ア 1, 北米 17, オーストラリア 1, 計 45 拠点

・Dは2001年3月操業開始し、ちょうど10年経過した、

・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。

・売上高は2001年から2007年まで順調に生産拡大、2008年に下がるが2009年から2011年まで横ばいが続いている、これからはBMWとダイムラーのどれだけ仕事を増やすかが関心事、

・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、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名前後解雇した。2010年から20名程度解雇した。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、

・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。

・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。

・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、

- ・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。給与はフローア従業員（初心者）で20000コルナ、平均年齢34歳。

- ・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。

(3) 2011年2月11日 D社

- ・現在500名のうち60名が臨時工、正規雇用社員を少なくしている、変動分は臨時工を採用している。

- ・見える化、標準作業によって安全を徹底している。現在570名で男女比38対62。ダイカスターなど機械の担当する台数（1台担当から4台担当まで）で賃金格差をしている。多能工育成をめざし、単純作業と複雑作業の区別している。

- ・従業員の評価は、3ヶ月ごとにスキルと出勤率を基準にしている。手当はフローア労働者レベルには、最大で月500コルナを加給、アワード（賞与）をチェコ人がどう思っているのか、いまだ少し理解できない。

- ・長欠のとき、診断書3週間以上の欠勤には家庭訪問などを実施している。欠勤率は3.6%から4.2%、最近の印象ではチェコ工場よりもベルギー工場のほうがよく休む。

- ・アメリカで能力給をかつて導入したが、仕事もしないのに、すぐに金をくれと要求。効果がないので多能工を結局育成しなかった。

- ・労働者の訓練は創業時（最初）が肝心だと思う。強いリーダーシップと暖かい労務管理（アメとムチ）を実践。よく仕事をして収益が出たらボーナスを支給するということを徹底して教える。若手を優先して採用する。創業時は35歳、現在では40歳が限界か。

- ・日本的経営に関しては、とくにカイゼンに関しては教え込んでいる。日本ではカイゼンは文書にして提出するが、チェコ人は工夫しても面倒くさがつて文書にしない場合があるが、手当がなくても実行している人は結構いる、

- ・これまでは手当（ボーナス）は追加してもらおうと税金を取られる（2万コルナ以上の所得に税金がかかる）ので、税金を取られない物品との交換を好む。ポイントは3年有効。

- ・現地化に関して日本人は3名(社長, 副社長, 技術), 最初から日本人をラインに入れず, コーディネーターとして配置してチェコ人のイニシアティブを尊重している。

(4) 2011年2月22日 B社

- ・従業員885人で全員チェコ人。顧客はCが40%でシートベルト納入, フォード・ボルボが40%でレバーコンビネーション納入, スズキ10%とサムソン数%にはシートベルトを納入している。

- ・リーマンショックの影響で2008年, 2009年と生産が落ち込む。従業員も2005年は1202名, 2009年は899名と雇用調整している。

- ・Bは女性従業員が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。

- ・欠勤率は2006年11.2%, 2011年8.1%と改善している。欠勤率改善のため, 皆勤賞などのインセンティブを導入, 長欠に対して2年前から家庭訪問している。

- ・昨年までは法規によって, 最初の2週間の欠勤者への手当は雇用者負担, 今年から3週間雇用者負担, そこで会社の負担が増えるので家庭訪問を開始した。住宅に表札がない場合はペナルティ, 自宅にいない場合は表札に行き先を明示するよう指示した。ベルを押しでも出ない場合がある, 外出居留守かわからない, 電話もする, たちの悪い長欠従業員にはペナルティを課している。1回目の違反の場合は給与を半減, 2回目の場合は100%カットをするが, 病欠の違反は労働法の違反ではないので犯罪にならない。したがって悪質な従業員であっても解雇できない。診断書についても会社雇用の医者を定期的に常駐させている。病欠の診断書も偽造が多いが, これは法律違反になる。こうした違反は女性が多い。医者モラルが低くすぐに診断書を書く,

- ・育児休暇は政府負担, 育児休暇で6年間休んだものがある。

- ・カイゼンには苦勞している。マネージャー, アシスタントマネージャーは日本で研修させる。一般にチェコ人労働者はまじめ, 熟練工も多い, いったん仕事を覚えるとまじめに働く, 米国での経験では, みんなのんびりしていた,

- ・TPSの一環として工場内に作業員用の訓練施設(道場)を開いている。トップ以外は原則的に現地化を進めている。日本人幹部とのコミュニケーションがとれるならそれでよい。

- ・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。

- ・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。

- ・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。

(5) 20011 年 2 月 22 日 F 社

- ・世界に 215 カ所，欧州に 37 カ所拠点がある。主に FIAT，ルノー，プジョーに供給している。ここではエアコン，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，中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。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。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。

- ・現地化を積極的にすすめていて，社長がチェコ人なのは C 系日系企業では初めてだろう。2010 年 VW グループ賞を受賞し F の部品を高く評価してくれたのはうれしい。

- ・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。

- ・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るのが難しく 1 年かかった。2000 年中頃，C がこの制度を導入したのでこれを参考にした。もともと C 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。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交流を深めている。

・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。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。新入社員の給与は20000万コルナ，周辺工場よりやや高い。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F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。

・C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，Fの経験では，C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く，経験では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人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。

・生産技術スタッフがシコダにとときどき引き抜かれる。シコダ，C，F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F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。

・チェコ人はまじめで，素直，ポテンシャルはフロー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。

(6) 2011年2月23日 G社

・Gは6つの事業部門，石油化学，化学，無機，アルミ，電機，ハードディスク，この工場はアルミ部門のなかの，熱交換機部門で構成，アルミ部門は現在は主力部門になっている。

・熱交換機事業部は栃木小山工場が中心、その後海外へはアメリカ、チェコ、タイ、大連などに進出した。特に中国の事業は伸びている。G工場は製造中心で、販売営業部門はドイツのミュンヘン、ウォルフスブルグと分業している。

・Gは1997年に設立、93000平米、200万台コンデンサー生産、生産開始は1998年、従業員250名、間接50-60名、直接150-200名である。顧客はVWおよびそのグループ（アウディ、シコダ、SEATなど）で60-80%、そのほかGM, SAABは10%くらい、シコダだけで20-30%納入、チェコではVWグループが顧客、日本ではホンダ系である。

・2008年最大200万台、2009年150万台、2010年100万台と生産が減ってきている。ラインは2つあるが1つ休止している。VWのシェアが減ってきている。オーストリアのモディーンと競合しているようだ。VWのモデルチェンジで生産回復する見込みである。

・コンデンサーは風によってアルミが冷媒を冷やす製品であり、原材料はアルミのコイルを購入し、これからチューブとフィンを工場で加工する。ほかの部品をほかの企業から購買、そして組み立ててこれを炉に入れる、EU圏内の現地調達率は90%、一部の部品だけ日本から輸入10%。

・現地化に関しては、チェコの日系企業の中でもっとも進んでいて、日本人は一人だけである。社長は、生え抜きのチェコ人でエンジニア出身。日本人は2009年には3名いたが2010年に1名になった。日本人の自分は財務担当、あとはすべてチェコ人、間接部門の人間は英語をしゃべる。

・欠勤率は全体で6-7%、直接部門は5%前後で安定している。したがって人件費予算や人員配置も5%欠勤を見込んで操業している。

・給与体系は、たとえば12000コルナは固定給、0-5500コルナ変動給、0-2100コルナ皆勤手当、1000コルナ目標達成ボーナス、平均賃金は1800コルナとすると、12000コルナプラス6000コルナが給与となる。8-9年前にこのシステムに変更した。変動給はグループでターゲットを設定させている。

・2008年2009年までは転職が目立ったが今は落ち着いた。

・欠勤に関して、これまでは（2010年以前）最初の2週間は、手当が支給された。2010以降は最初の3日間は支給されなかった、2011年以降は最初の3日間は無給、以後21日までは会社負担で手当支給となっている。

Research Institute of Economic Science
College of Economics, Nihon University

1-3-2 Misaki-cho, Chiyoda-ku, Toyko 101-8360 JAPAN
Phone: 03-3219-3309 Fax: 03-3219-3329
E-mail: keikaken.eco@nihon-u.ac.jp
<http://www.eco.nihon-u.ac.jp/center/economic/>