

チェコの概要

「外務省ホームページ・各国地域情勢—欧州」より

〈基礎知識〉

国名：Czech Republic (チェコ共和国)、面積は日本の5分の1弱。
人種：チェコ人94.4%、スロヴァキア人3.1%。言語はチェコ語。
人口：1,028万人(1999年末現在)、首都はプラハ
宗教：カトリック39.0%、無信仰39.9%。
略史：9世紀—大モラビア帝国成立。10世紀—大モラビア帝国滅亡、ボヘミア王国成立。1620年—ハプスブルグ帝国の支配下。1918年—第一次世界大戦後、チェコスロヴァキア共和国成立。1938年—ミュンヘン会談により、チェコスロヴァキア共和国崩壊。1939年—ボヘミア・モラヴィア地方はドイツの保護領に。1945年—第二次世界大戦後、独立。1948年—共産主義体制確立。1968年—「プラハの春」事件。1989年—民主革命(「ビロード革命」)により共産主義体制が終結。1993年—スロヴァキアと平和裡に分離・独立。

〈経済〉

GDP：508億ドル—4,950ドル/一人(2000年)。
経済成長率：2.9%(2000年)。
物価上昇率：3.9%(2000年)。
失業率：8.8%(2000年)。
通貨：チェコ・コルナ(Kc)。
為替レート：1ドル=38.6Kc(2000年平均)、1Kc=約3円強。
経済概況：89年の民主革命後、市場経済への移行をめざした経済改革を実現。93年のスロヴァキアとの分離を経て、94年には経済成長率がプラスに転じる等順調な成長を遂げる一方、低い失業率、安定したインフレ率を維持し、「チェコ経済の奇跡」と呼ばれた。しかしその後、法制度の未整備等を背景にさまざまな経済問題に直面、97年から99年まで3年連続マイナス成長を記録したが、直接投資の拡大が景気を引っ張る形で設備投資全体が回復し、通年でみても2000年は2.9%と4年ぶりのプラス成長となった。

〈政治〉

政体：共和制。
元首：ヴァーツラフ・ハヴェル大統領(98年2月2日就任、2期目、任期5年)。
議会：二院制(下院200名—任期4年、上院81名—任期6年)。
内政：1989年の「ビロード革命」後、スロヴァキアのナショナリズムの高揚を背景に、1993年スロヴァキアとの連邦を解消し独立。クラウス政権下でのマクロ経済は安定して推移したが、経済改革の進展は国民の痛みを伴わざるを得ず、内閣支持率は低下、1997年11月クラウス政権は総辞職に追い込まれる。その後CSSD(社会民主党)が第1党となったものの決定的な支持率は得られず、2000年11月の選挙でも、上院においては閣外協力を得ても過半数に達しない状況となっており、今後政界再編の動きが加速する可能性もある。
外交：95年12月、いわゆる移行経済国として初めてOECD加盟を実現。NATOとの関係では、99年3月に正式加盟。
EUとの関係では、95年2月に連合協定が発効、96年1月に加盟申請、98年3月から加盟交渉が進められている。

1. 勤務管理

事例1 病欠中も国が給与補償 ～アメとムチの対応策～

中東欧諸国には、病気で休んでいてもその間の給与は国が補償するという企業にとっては有難くない社会保障制度が存在する。これは旧社会主義時代の残滓ともいべき制度で、かつては一定の労働者保護の機能をもっていた。しかし、このような制度や慣行は、業務効率の低下、特に製造業における生産効率の低下をもたらし、時として経営にも大きく影響する問題である。

1990年代後半にチェコに進出した日系製造メーカーのC社でも創業当時は欠勤率の高さ、とりわけ病欠欠勤の多さに悩まされていた。初代社長として日本から着任したばかりだった飯島さんは事情がわからなこともあり、当時人事課長代理として採用したばかりのレンドルさんを呼び実情を聴取した。

飯島さん：日本でも病欠は少なくありませんが、大抵1～2日で出てきます。ここでは風邪程度でも短くとも1週間休む人が多いですね。欠勤中の給料は国が補償すると聞きました。が、どれくらい貰えるのですか？

レンドルさん：生産要員クラスで、病欠の最初の3日間は現給与の50%が、4日目以降は70%が支払われます。だから軽い風邪でもこれ幸いと1週間位出て来ないのです。医者の方も職場への予防も考慮し“1週間の静養が必要”といった診断書を書くのです。過去半年間の記録を調べましたが、当社の病欠欠勤率は10%です。国の平均も、大企業は10～15%となっています。

飯島さん：これでは生産ラインは常に10～15%の補填要員を抱えることとなります。特殊技能を必要とするラインはさらに深刻です。早急に硬軟両面での対応策を検討したいと思います。

早速レンドルさんを中心とした検討チームが編成され、飯島さん自身も他の日系企業等を訪問し対応策を相談した。2週間後検討チームから出された提案を軸に、制度、対応策が実施に移された。内容は下記の通りである。

1. 年間個人評価表の中に病欠欠勤の実績欄を設け、翌年度の昇給に係わる評価に反映させる。
2. 皆勤手当でのシステム、皆勤者の表彰制度を導入する。

3. カンパニードクターの設置。

4. 不定期ではあるが、病欠欠勤中のチェック（自宅療養しているかどうか等）を行う、仮病が判明すれば無断欠勤となり、懲罰の対象とする。

アメとムチの両建て対応であったが、半年もしない内に効果が現われてきた。創業時10%あった欠勤率は5%に半減、今年に入って4%を切る月も多くなっている。飯島さんは、他の外資系企業の中にはいまだに欠勤率10%台で悩んでいるところもあると聞いて、早くから手を打ってよくなったと胸をなでおろしている。さらに改善の手を緩めず、各部門の年間業績と出勤率をリンクさせた団体表彰制度を現在検討中である。

一口メモ

チェコはチャフアラフスカだけじゃない！

連想ゲームで中年以上の日本人にチェコと言えば“チャフアラフスカ”と反応する人が依然として多いようである。ところが細かく調べてみるとチェコはいろいろな分野で世界有数の国であることに驚かされる。

スポーツの世界でも標榜の体操の妖精だけではなく、古くは人間機関車ザトベック、テニスの上ナブラチロワ・ノボトナ・レンドル、アイスホッケーは長野で金メダル。歴史上の人物でもメンデル・スメタナ・ドボルザーク・カフカ等々、多士済済である。

ビールに使うチェコのホップは世界最高の品質、ピルスナー・パドワイザーはチェコのビールである。チェコの土産のNo1は言うまでもなくボヘミアングラス、大相撲優勝力士に日・チェコ友好杯として毎場所贈呈されている。

広島原爆ドームの設計者レツルはチェコ人、モルダウ川のほとりに立つ産業貿易省の建物に同一のドームを見ることができ。

特筆すべきはチェコが伝統的な工業国であるということ。乗用車の生産開始は1897年にさかのぼり、米国のフォードより早かった。タトラ社のトラックは88年～99年のパリ・ダカール・ラリーで5回優勝している。第2次世界大戦前は一人当たりのGDPが世界第7位の先進工業国であった。このことを裏付けるものにチェコ発の多くの発明がある。路面電車・エレベーター・電子レンジ・エレキギター・ブラスタチック爆弾・コンタクトレンズ・VTRの基礎技術・発光ダイオード(LED)、etc。

戦争や永年の共産主義体制下で中断されたが、チェコ人・チェコ共和国が再び、世界の発展・平和に貢献されることを期待してやまない。

(事務局-ETERO プラハ事務所資料より)

事例2 仕上げは Empowerment (権限委譲)

地域を問わず海外現地法人の最重要課題は、優秀な現地人幹部の確保・育成である。最近では、ヘッドハント等を使って取締役クラスから社長に至るまで、外部から輸入するケースも増えている。日系電機メーカーのチェコ販売会社であるG社では社内の優秀で将来性のある社員を育成、幹部職へ抜擢していく日本流のオンソドックスな方法を取っている。

G社での日本人は、1年前に赴任してきた社長である八代さん一人である。八代さんの最大の関心事は、近い将来、現地人幹部職の中から社長を抜擢し完全な現地化を図ることである。G社は設立して6年を過ぎたばかりで社員の平均年齢も29歳の若い会社であり、八代さんが着任した当時は取締役 (Board Member) クラスは空席の状態であった。半年後、八代さんは営業部門の若手幹部職であるウズベクさんを取締役に抜擢した。これは前社長からの引継ぎ事項でもあったが、実際ウズベクさんは「真面目・残業も厭わない仕事好き・信頼性抜群の報告・部下/同僚からも尊敬される」といった日本流サラリーマンの鏡ともいえる人材であり、彼の抜擢はG社内は勿論、日本本社からも支持されている。

ところが、将来の現地人社長を前提として、ウズベクさんの仕事振りを見ていると、大きな欠点が目につきました。重要と思える業務を自分で抱え込み、部下に任せないケースが多いのである。実際、取締役になっただけで残業が増えているようでもある、これでは第2・第3のウズベクが育たないし、社長業も動まらなない。どうしたものかと八代さんが首を捻っていた時に、日本の事業部からEメールが入った。「今度、輸出部長が貴地に出張し、新モアルの価格建・初回注文数を決めたいので八代社長に時間を取って欲しい」との要請である。八代さんは「部下にもっと仕事を任せなさい」とストレートにウズベクさんを指導するつもりであったが、逆手を取ることを思いつき、事業部には「私は先約があり、会議に出られないが、ウズベク取締役に全権を委任するので予定通り来て欲しい」と返信するとともに、ウズベクさんには「価格、注文台数に関する決定権を貴方に委譲するので、G社の代表として交渉するように」との指示をだした。従来からG社では、日本側との会議ではアクセサリー類の価格まで社長が決めていた背景があり、ウズベクさんは目を白黒させながら会議の準備に奔走した。

八代さんに不安がなかったわけではないが、翌朝、ホテルで会議に出席できなかった非礼を詫びながら輸出部長に聞いてみたら、「会議は成功裏に終わりました、事業部として

も結果に満足しています」との答えが返ってきた。驚いたことに、会議では、G社としてのプレゼンテーションはウズベクさんの部下が担当、ウズベクさんは八代さんの役割を堂々とこなしていたそうである。案ずるより産むがやすしである。

即日、八代さんはウズベクさん呼び、現地化に関する八代さんの思いを説明し、ウズベクさんへの期待を伝えた。

八代さん：昨日の会議はご苦労さんでした。事業部もウズベク部隊はすばらしいと誉めていました。

ウズベクさん：日本側との交渉を任せられたのは初めてでしたので、準備に時間をかけました。特にP君が市場の声をうまくプレゼンしてくれました。

八代さん：私が言いたいのはそこなのです。貴方の優秀さは誰もが認めています、問題は部下への権限委譲ができていないことです。昨日のように重要と思えることもほとんど部下に任せ、貴方はG社全体のことを考えるようにして下さい。私自身も対日本側対応では貴方に権限委譲していませんでした。これからは、日本での会議も含めて貴方に任せることが多くなります。それだけ貴方への期待が大きいです。頑張ってください。

ウズベクさん：わかりました。私の部門では、失敗すると会社の経営に直接影響することが多いので、つい自分で処理してしまうのです。

八代さん：部下を信用することです。同時に最後は自分が責任をとるという姿勢が大切です。貴方の部下の失敗で損失が発生しても、失敗した人がその分成長すれば、会社はそちらを評価します。

八代さん：貴方は将来の現地人社長候補一番手です。そのためには、今の貴方のポジションをこなせる人材をどんどん育成して下さい。そのツールの一つが「権限委譲」です。

おりしも、日本本社では全社改革運動の一環として「権限委譲の実践」を重要課題として全社に発信した。八代さんはさらに意を強くして現地人幹部の育成に取り組んでいる。

[ポイント]

ウズベクさんのケースは、有能な外国人を雇用した日本企業に一般的に見られるケースの一つである。

- (1) 日本では、仕事遂行に必要なコンテキスト（文脈）を共有しているために職務分掌をあまり明確にしなくとも集団で仕事をすることが可能である。
- (2) 外国に進出した日本企業とそこに採用された外国人との間には、上記の日本企業と日本人との間に見られた関係は基本的には存在していない。日本では、有能な人には、係長になつたら課長のつもりで、また課長になつたら部長のつもりで働くことを求めることも可能である。しかし、外国ではこのような働きを求めるのは無理である。
- (3) 上記のケースで、「ウズベクさんは、重要と思える業務を自分で抱え込み、部下に任せない」と日本人経営者が判断した際にも、二つの解釈が可能である。一つは、仕事を抱え込むことによって、解雇したらこの仕事は遂行できなくなるというメッセージを日本企業の上司に出している。つまり、知や仕事内容を秘匿することによって、自分を解雇から守ろうとしている場合である。もう一つは、ウズベクさんは管理職であり、自分の業務遂行だけでなく部下を育てることも管理職の業務の一つであるということを理解させていかなかったことの結果である。
- (4) ウズベクさんのような有能な人に対しては、将来の幹部要員であり、日本企業でもしかるべき時には企業のトップにも成り得ることもあるということを伝えておく必要がある。また、管理職の重要な業務の一つは部下を育てることであり、そのためには、その都度、権限の委譲が必要であることを理解させることが重要である。

一口メモ

部下の叱り方

私自身が上司から叱られながら成長してきた社員だったからか、プラハ駐在当時現地人部下を何度も怒鳴りつけたものである。

何度言っても解ってもらえない時、部下があきらかにさぼっていると思える時など、ついつい大きな声で怒鳴ってしまう。今はそんなに怒鳴らなくてもよかったのではと反省している。ある商品展示会のセッティングのときも、皆が忙しく働いているのに、上司の私を待たせたままソーセイジを食っていた従業員をこっぴどく叱りつけたが、その従業員は最後まで反省の色をみせず、怒鳴られた事を根に持っていたようである。日本人なら自分が悪かったと反省・納得するケースが多いのであるが、チェコ人に関してはその様なことはまずないと思つたほうがよい。プライトが高いということと、文化、歴史からくる国民性の違いからくるようである。規則違反や、勤務態度が極めて悪く、解雇も時間の問題というような従業員には日本流に怒鳴っても差し支えないと思うが、我々の意図するところを理解して、さらに成長して欲しいと願っている従業員には、この様に怒鳴ったり、人前で厳しくやり込めるのは返って逆効果である。現地人を叱る時は、常に細心の注意を払うことが必要であることを今更ながら痛感している次第である。

(松下電器産業株式会社：小林研太郎)

事例3 情報収集がキー ～日系企業Z社元社長の回想～

Z社では給与改定は年1回行っている。当時は決算期が1～12月だったこともあり、毎年クリスマス休暇までに従業員と面談し、アップ率を決め、翌年からの給与に反映させていた。Z社は労働組合を持っていないので、契約書をベースとした全従業員との個別面談となっていた。人事責任者立会いのもと、管理職以上は私(社長)が直接面談、一般従業員はそれぞれの部門長が面談し最終社長決裁としていた。

給与の交渉を通してわかったことであるが、現地人は自分たちの給与の相場をよく掴んでいた。彼らの情報ソースの主なものとは：

- ① 従業員、特に一般社員クラスは、お互いに社内で給与の情報交換をしている。
 - ② 他の外資系企業に勤めている友達からも情報を入れている。
 - ③ ヘッドハンターからのオファーをもらっている。
- などが上げられるが、特に有名外資系企業の社員は即戦力になる確立が高いため、幹部職は勿論、一般社員にまでヘッドハンターがコンタクトしているのには驚いたものである。ヘッドハンターされる側で注意すべきは、課長代理クラス以上の社員である。Z社の場合も課長と課長代理では給料に大きな差がついているが、グローバルリーダーとしての資質など能力的にはさほどの差がなく、ハンターに狙われ易いのである。また、他の日系企業(メーカー)で聞いたことであるが、機械が出す騒音が一足以上の工場では騒音手当を付与することが法律で義務付けられており、この手当での相場も常に注意する必要があるそうである。

従って経営者側も生半可なデータだけで判断していると、幹部候補が抜かれたり、全体のモラルを下げたり、取り返しのつかないことになりかねない。私の場合は給料関連専門の調査会社が出している業界別、職種別・職位別の給与情報を購入し、それをベースに大枠を決めていた。それが一番堅実な方法だと思っているが、データをさらに強化するために、他の日系企業との情報交換、JETROのインフレ率等の経済基本情報、現地人事マネジャーによるローカル情報、等々あらゆる手段で業界相場を把握することにエネルギーを費やしていた。給与改定はいわば、年に1度の従業員とのテラストマッチのようなので、勝敗は情報収集が大きなカギを握っているといっても過言ではないと今も思っている。

事例4 備品の盗難、欠陥商品の横流し

洋の東西を問わず、企業内での盗難事件は残念ながら後をたないのが現状であろう。業務上横領等明らかな犯罪となるものは論外であるが、盗難事件の多くはちょっとした出来心からくるもので、会社の備品が対象となるものが多いようである。チェコを含め永年社会主義・共産主義のもとで生活してきた国々では「同僚や他の従業員に直接の損失を与えなければ会社の物を持つていくのは悪いことではない」といった考えが一部の人々に残っているようである。極端な例では「会社のものは等しく従業員の物である」という誤った「平等」の捉え方をする人もいるそうである。

日系企業で責任者を務める日本人出向者は、こうした「社内での軽犯罪事件」が起きると、当該国の文化、歴史を重んずるあまり、迅速な決断が出来ず、現地の人事部門に対応をまかせるケースが結構多いと聞く。以下はプラハに社屋を持つ日系企業W社で生じた事件で、いずれも日本人社長が自ら即断処分を行った例である。

W社の初代社長であった浜崎さん(3年前に日本に帰任)がW社社長就任中の事件

： 当時試用期間中のサービスマンであったA氏は、一種のギャンブル狂であった。給料日前の或る日、A氏はギャンブルの誘惑に勝てず、会社の備品であるノートブックPCとムービーカメラを担保にお金を作り(いわゆる質入れ)、その全額をつぎ込んでしまった。A氏は根からの悪(わる)ではなく、翌朝上司のサービスマン担当課長に伴われ浜崎社長のところへ「毎月の給料から分割で弁償したい」との申し入れをつけて詫言を入れにきた。浜崎さんは弁償を続けようとするA氏をはねつけ、その場で懲戒免職処分を言い渡し、A氏を部屋から追い出した。さらに浜崎さんは最寄の警察署に盗難の被害届を出しているが、当時のチェコは軽犯罪者に甘く、A氏の収監にまでは至らなかったようである。

浜崎さんが厳しい処分を言渡した背景には、A氏が試用期間中であつたこともあるが、「本人に大変なことをした」という認識が見られなかったことが1番の理由である。会社として不正を絶対に許さない姿勢を全従業員に示せたということ、正しい決断であつたと今でも浜崎さんは確信している。

W社の現社長である鈴木さんが社長就任直後に起きた事件

： W社は欠陥商品の処分には常に神経を使っている。通常は事業部に「ぬくり（出張手直し）」を要請したり、日本に全数送り返したりしているが、モデルチェンジに伴う場合等ではスクラップ処分することも多い。古いモデルのスクラップ処分が決定して数日たった或る日、サービス部のマネジャーであるB氏がスクラップする商品を業者に横流ししようとしていたとの噂が鈴木さんの耳に入った。鈴木さんは即刻社内監査を断行、該当する業者からもB氏から出された見積書などの表をとり、B氏の事情聴取を行った。2日間問い詰め、罪を認めた3日目の朝、解雇を言渡し契約書にサインをさせ、その日の午後に会社から追い払った。事前発覚として実害はなかったのであるが、「どうせ会社が廃業するものであり、たいしたことではない」という安易な考え方とマネジャーの地位にありながら「ブランドイメージの低下や、企業機密の流失につながるがねない重大事」であることを認識していないことが処分理由である。

数ヶ月前、鈴木さんとの面談をかねて同じプラハ市内の新社屋に移転したばかりのW社を訪問した。社内には活気に溢れ、平均年齢28歳という従業員の仕事振りが生々しく、市場主義に変わったばかりの国であっても、必ずしも社員のモラル、会社への忠誠心を損なうものではなく、むしろ日本流の「金員経営」に向かって良い方向に作用していることを目の当たりに拝見した次第である。

【ポイント】

- (1) 言語や文化の異なる地域に進出した日系企業にとつて、公私の区別を明確にし、不正を見逃さず適切な職場秩序を維持していくことは極めて重要なことである。
- (2) 進出した日系企業は、抽象的な経営理念よりは、人事管理面で労使協調や企業一家主義的なアイデアオロギーを強調しがちである。このようなやり方は、旧社会主義国では評価されやすい（とりわけブルーカーラ層において）が、公私の区別や契約の概念を曖昧にさせたり、機能組織の共同体化を通じて現地採用の従業員に誤ったイメージや理解を与えることがある。

(3) 就業規則の罰則規定はできるだけ明確にしておき、不正発覚の際には、可能な限りオープンにしてその処分を通じて組織における制裁のメカニズムが機能（不正をした者は必ず処罰されると組織のメンバーが自覚すること）するよう配慮する必要がある。Aさんの場合、このような処分だったのに、同じ事をしたBさんが異なる処分であるとの人違が思った時、処分した人のみならず組織における正当性の根拠が弱体化してしまう。

一口メモ

プラハでの食生活

〈一般事情〉

食品は、プラハの中心部にあるデパートやスーパーマーケットで種類も量も豊富に揃っている。通りや広場で開かれていた市場では、野菜や果物が安く買える。全体的に、パン、乳製品、肉、ソーセージなどの加工製品が日本と比べて安くおもしろい。保存料を含まないものが大半であるため、日持ちは悪い。また一年を通して空気がかなり乾燥しているため、パンや野菜などはすぐに干からびたり、硬くなったりする。ここ数年は、プラハやブルノなど大都市郊外・幹線道路周辺に、広大な駐車場完備の大規模複合ショッピングセンターが次々に登場、日本で買い物をするのとはほとんど変わらない状況になりつつある。但し、日本食品専門店はまだない。

〈飲食店〉

プラハでは、立ち食い蕎麦屋のような大衆食堂から鹿肉やロブスターを出す超高級レストランまで、種類も数も非常に多くなった。中心地にはファストフードのチェーン店も多い。地元の人よりも観光客のほうが多いような高めのレストランでは、カードでの支払いも可能。言うまでもなく、チェコはビール王国。プラハの地ビールだけでも何種類もあって楽しめる。ワインは南モラヴィアの赤がよく飲まれていて、こちらも安価で楽しめる。なお、レストランでのチップの払い方は、「食事代の〇%」という計算よりも、きりよい数字にまとめて払う（例：287コルナだったら、「300コルナ」という計算）か、細かいお釣りを残していくのが普通。

〈チェコ料理〉

「U zlate hrusky」「U Kalicha」など、チェコの伝統的なレストランや飲み屋は、Uで始まる店名が多い。市内中心地の店なら英語のメニューも置いてある。チェコは隣国のドイツ同様、肉とじゃがいもが中心の素朴な料理で、コース料理は日本人には量的に多すぎる（味は重め、甘め）。典型的なチェコ料理は、レストラン（restaurace）だけでなく、ビアホール（hospoda）、ワイン・ババ（vinarna）でも食べられる。修道院直営の店、ビール工場直営店なども多く、雰囲気も良い。

〔チェコ共和国投資ガイド〕—チェコインベスト—より

事例5 能力不足・規律違反による解雇

日本では、業務上横領や飲酒運転による事故などの刑事事件に関わったり、個人プレイで莫大な損失を出したりといった極端なケースは別として、能力不足や仕事上での失敗、軽度の規律違反等で解雇されるケースは稀であるが、欧米では会社にとって必要なしと判断されると容易に解雇されるケースが日常茶飯事に起こっている。日系企業のR社でも創業以来毎年最低1回はこのような解雇事件が発生している。

R社の元社長である香西さんに過去香西さんが関わった事例を3点上げて頂いた。

① 「協調性の欠如→無断欠勤」

上期の販売計画達成に向けて金社一丸となって取り組んでいた時期の或る日、若手のセールスマンが翌週休暇を取りたいと申請してきた（内容も単なる観光旅行であった）。

大事な時期であり、他の社員からの反発も強く、認められない旨伝えしたが、格安チケットでも予約していたのか執拗に食い下がってきた。香西さんは「そこまで言うなら会社を辞めてから旅行に行け」と突っぱねると、「では辞めます」との返事、退職願いの提出を求めた香西さんを無視して休暇に行ってしまった。即刻、人事部を呼んで社内規則をチェックしたら、このケースでは無断欠勤となり、彼の解雇が成立した。

年次有給休暇そのものはまだ1週間分以上残っていたので若干の不安はあったが、事後、件のセールスマンからの提訴はでていない。

② 「能力の欠如→円満解雇」

管理部門強化のため、高給をもってマネージャーを採用した。彼はMBAのタイトルを持っており会社としても期待していたのであるが、徐々にメッキが剥けてきた。彼に期待した最大のターゲットは倉庫での在庫管理の強化であったが、逆に在庫表と実在庫の差異が拡大し、最後は全従業員が休日出勤し在庫実査をする羽目になった。高給取りであるだけ反動は大きく、管理部の従業員からの苦情がエスカレートしてきた。不正を働いたわけではないので一旦は収めたが、結局は解雇することにした。彼とは時間をかけて話し合った結果、3ヶ月分の給料を払って辞めてもらうことになった。3ヶ月分の支給は、リクルートエイジェンシー数社の意見を聞き、妥当性を確認したものである。このケースは双方納得づくの円満解雇である。

③ 「顧客対応能力の欠如」

R社では新製品の導入時、主要ディーラーを対象にマーケティング部門が中心に

なって商品セミナーを実施している。セミナーに関連し、マーケティング部門の中心に、ディーラーだけでなく、セールスマンを含む他の社員からも不評を買っている部員がいるとの噂が香西さんの耳に届いた。セールスマンにとってはディーラーからの反発は致命的である。噂の社員につき調べてみたところ、セミナーの内容がお粗末で、何よりもまずいのはディーラーへの態度が横柄であるとの確証が得られた。香西さんはマーケティング部のマネージャーに、その社員に注意し改善が見られなければ解雇するよう指示をだした。マネージャーは即刻第1回目のWarning letterを発行、その後も改善の兆しが見られず、3ヶ月後に解雇となった。

上記の事例に共通することは、解雇された社員はいずれも他の社員から不評を買っていたことである。R社では全員経営を旗印にチームワークを重要視しているだけに、彼らはいずれもR社にとって“不要社員”であった。

【ポイント】

日本企業の特徴であった長期安定雇用と社員を内部労働市場で育てていくという人事政策をそのまま外国に持ち込むことには無理がある。

- (1) 大切なことは、日本企業の経営理念と進出に伴う戦略的位置づけによって、進出日本企業の人事政策はそれぞれ異なるものである。
- (2) 人事政策においては、顕在能力だけでなく、潜在能力までを評価の対象にして人材を育てていく必要性は存在している。しかし、事例に見られるごとく、能力不足、規律違反者については日本以上に厳しく対応する必要がある。
- (3) 能力不足、規律違反者に対する断固たる処置こそ、経営者の確立の前提である。そして、企業内・組織内の上下関係、秩序を明確にする欧米（中欧）企業では、その処置が法律に基づき合理的なものであるなら、日本以上に一般社員から評価される傾向がある。

5. 労働組合

事例6 組合員は5%、会社側のサポートは？

中東欧で操業する外資系企業を西欧と比較して大きく違うのが、労働組合活動が極めて弱い点である。弱いどころか外資系企業の過半数は労働組合そのものが存在しない。旧体制下の労働組合時代、組合役員の利益ばかりを優先し、末端の組合員を無視していたりリーダーへの失望感が現在も尾を引いているのかも知れない。ペイしない組合費を払うよりも、個別契約のほうが良いと考える労働者が多いようである。

1990年代半ばにチェコに進出した日系メーカーV社でも、創業後数年間は労働組合がないままで推移してきた。但しV社の場合は、組合設立にはオープンなスタンスで常門戸を空けていたこともあり、創業4年目にしてようやく労働組合が結成された。

V社の日本人役員は英国工場の勤務経験もあり、早速、組合と協議するなど、結成へのサポートを実行に移した。

* 組合費は給料の1%を天引き

* 組合専従者の人件費は会社側負担

* 組合事務所、備品等の提供

* 労使会議の定例化

などである。

ところが組合への入会者が遅々として増えない、組合設立後1年経過した時点でも組合員数は80名、全従業員数の5%強である。今までのところ、ストライキなど会社側へ圧力をかけるような気配もなく、待遇改善等大きな要求もない。

しかし今後、数年後に予定されているEU加盟となれば、労働者保護政策の強化や生産の空洞化が心配される西欧労働組合からの圧力といったことに留意する必要がある。V社の経営幹部もこのへんの事情はよく認識しており、そうなった場合でも健全な労使関係が維持できるよう、労働組合とは日頃からスムーズなコミュニケーションが図れるよう努めている。

6. 採用

事例7 ホワイトカラーは採用難 ～ブラハ～

市場経済移行直後のチェコでは、旧コメコ市場の喪失や軍事産業の生産削減等で失業者が急増、1991年末には全国平均の失業率が5%を突破していたが、1992年に入ってから減産、生産の回復傾向に政府の雇用政策が作用し雇用情勢は好転、失業者・失業率ともに減少していった。社会情勢としては結構なことであるが、当地に進出する外資系企業にとっては人材の採用難といった有難くない問題を抱えることになる。

特に外資系企業では、英語を社内公用語としていること、創業時から即戦力となる管理職クラスの人材を必要としたこと等が、ホワイトカラーのハイポテンシャル人材が払底した原因と言える。

以下は、当時のブラハ駐在員であり、その後設立された日系電機メーカーのチェコ販売会社・W社の初代社長であった浜崎さんの回想録である。

『私が赴任した当時の1993年4月は、市場経済移行後4年目の時期で、外資系企業の進出ラッシュの真っ只中でした。

弊社として初めての駐在員事務所の開設に続いて、販売会社を設立することが私の任務でしたが、事務所探しと人の採用には苦勞しました。特に、優秀な人材の採用・確保には帰任するまで苦勞の連続でした。これは今も続いているようです。

苦勞した最大の原因は、当時のチェコ共和国の低い失業率です。全国平均が4%程度でしたが、首都のブラハはわずか1%前後の状態でした。そこへ外資系企業が次々と進出し英語ができる人材を採用したものですから、たちまち人材が払底したのです。日系以外の外資系は金に糸目をつけない採用の仕方でしたし、当時は弊社もチェコではそんなに名が通っていたわけではなく、まさに四面楚歌の状態でした。新聞広告を出しても、応募が集まらず、最後にはいつも使っていない宣言会社から人材紹介の専門会社を2社推薦してもらい、なんとか最低限の採用にこぎつけたものでした。その後も業績の向上に伴う組織の拡大につれて、人の採用も増えましたが、なかなかスムーズにいきませんでした。

その中でも特に深刻であった採用難の職種には：

① 英語のできる経理課長及び社員（旧国営企業の経理システムの知識では外資系企業では通用しない）

② 英語のできる営業課長

③ 英語のできる商品担当

があげられます。チェコは第一次世界大戦前後は世界有数の工業国であり、ボヘミア人材の質の高さと旧社会主義的教育制度の充実で、理数系を含めた優秀な人材が多いと聞いていましたが、現実には甘くなかったのです。以前はロシア語が第一外国語で、英語ができる人材が少ないことも問題でしたが、マネジャー適齢期の人の中にマネジャーが勤まる人がいないことが最大の問題であったと思います。当時35歳を過ぎた人はほとんどが管理職としては不適格でした。今はブラハでの失業率も上がりましたが、状況はそれほど改善されていません。むしろ、せっかく取った良い人材が他の外資系企業に礼束で引抜かれるケースが増えていると聞いています。]

【ポイント】

- (1) アジア諸国や旧社会主義国が、急速に近代的になり市場経済を導入した時、進出外資系企業の悩みの一つは、基幹人材や英語のできるマネジャークラスの人材を集めにくいということである。欧米系の進出企業は、人材育成という根拠があまりなく、日本企業の2～3倍の給与条件を提示して募集したりヘッドハンティングする場合があります。そのかわり、解雇や企業のそれ自体の撤退もドライに行っている。
- (2) 日系企業の場合、本社のグローバル戦略と進出企業との関係が複雑であることから常に本社との調整が必要である。そのために、日本人駐在員の役割が大きくなり、現地の優秀な人材を採用しても言葉の問題もあり、すぐに彼等を日系企業のトップにしたり、経営の現地化を進めることも困難である。また、人材育成という視点から一歩一歩、給与や昇進をしていくところから、欧米系進出企業のような条件を提示することが困難である。
- (3) 採用した人材がヘッドハンティングされて他社に移動することは痛手であるが、契約関係なので割り切って気持ちよく送り出し、その後の良好な関係を維持するべきである。しかし、優秀な人材については、日本企業の経営理念と方針及び人材育成の考え方を十分に説明し日本企業でもトップやそれに近い地位まで昇格しうること、そして長期的には欧米系企業で働くことと比べてもそれほど不利でないことを説明しておく必要がある。

—口メモ

日本人男性はよくもてる？

チェコに赴任した当時、独身であったこともあり、女性と知り合い、ある程度話が弾んだ場合、必ずといっていいほどデートに誘っていた。すると10人中8人ぐらいいからOKの返事がもたらえたものである。

ドイツ駐在時代でも同じ事をやっていたが、2人からOKができれば御の字であり、チェコでは日本人はもてるのだなあと思えて幸せの絶頂であった。

ところが、ふたを開けてみると、OKをした女性の半数以上はその前の日か、当日に今日は都合が悪くなった、体調が悪いとか言っていて結局は断られてきたのである。この事を差しよよく分かったことだが、チェコ人は日本人にもよく見られるように、はつきりと断ることはしないようである。その点「Yes, No」がはつきりしているドイツ人とは大きな違いである。感情の細やかさ、曖昧さは日本人に近いと言える。ドイツ人と同じスピードのある直球がほとんどん乗ると思っていたが、フォークボールと外角へ逃げるスローカーブを振らされた感じがした次第である。チェコに行かれる男性は、アングロサクソンと対戦するイメージを捨てて、日本人女性と同様、変化球狙いのスタンスでアプローチすることを勧めたい。

(松下電器産業株式会社：小林新太郎)

—口メモ

アイスホッケー

チェコでは、アイスホッケーはサッカーを凌ぐ人気で国民的スポーツとなっている。旧ソ連邦の影響で国家的な意味もあったのかも知れない。第2次大戦後はソ連が圧倒的に強かったが、チェコスロヴァキアが徐々に力をつけ、1969年にはチェコがソ連を破り、世界選手権で初優勝した。この時は興奮したブラハ市民がアエロフロートの事務所を焼き討ちするという暴動事件を起こし、当時のドゥプチェク第一書記が解任された。まさに英国サッカーのフーリガンを彷彿させる狂想曲であった。

その後、チェコスロヴァキアの活躍が続き、1970年代は世界選手権で3回優勝しており、ソ連に勝つのはチェコスロヴァキアだけとさえ言われた。

1993年にチェコとスロヴァキアが分離、独立し、1994年の冬季オリンピックでは別のチームとして参加、戦力が分断されたのが、チェコが4位、スロヴァキアが5位であった。チェコはその後、再び国をあげて戦力強化を図り、1998年長野オリンピックで金メダルを獲得した。

(日本在外企業連合会：藤司三朗)

7. 工場進出

事例8 誘致先では良き隣人に

小山さんは日系衣料メーカーの在チェコ法人会社であるA(ヨーロッパ)社の社長を創業以来務めている。A社は欧州の製造拠点として90年代の後半に設立され、工場は首都のプラハよりはむしろオーストリアのウイーンに近いチェコの南東部に位置するF市にある。

A社は3年前から本格的量産体制に入り、以後順調に業績を伸ばしてきた。F市からも地域貢献企業として高く評価されている。小山さんはチェコ進出決定時からA社設立プロジェクトチームの中心として苦労を重ねてきた。特に工場設立時から生産が軌道に乗るまでは苦難の連続であったが、経営が順調に推移してきた今日、過去の苦労も懐かしい思い出として回想している小山さんである。

工場設立には国、地方を含め複雑な許認可のシステムがあり、当事者はここでかなりのエネルギーを費やすことになる。1992年には「外資系企業がスムーズに操業を開始できるように援助する」目的で国家機関として「チェコインベスト(チェコ外国投資庁)」が設立され随分便利になったが、それでも、A社は工場予定地の確保を含め全てを1からスタートするグリーンフィールド型進出であったため、大きなハンデを負っていた。

小山さんが特に頭を痛め、解決まで忍耐と長時間を要したのは地域社会の認知である。当時として不幸であったのは、A社の工場予定地の近くで同じ衣料品を取り扱う(いわば同業者)工場メーカーB社が操業していたことである。A社進出の噂が出た時点からB社は地方自治体も含めてA社の工場設立に対する反対運動を展開した。B社が拒否反応を示す背景には、

- ① 競争相手がふえるだけでなく、すぐそばにA社の新鋭工場が建てば、B社のイメージダウンにつながるがねない。
 - ② 当時から優秀社員のヘッドハントが企業の脅威となっていた。
 - ③ 衣料メーカーにとって重要な工場用水への悪影響。
 - ④ 地域におけるブルーカラー賃金の上昇への懸念。
- 等であったことが後になって判明している。

外資導入が重要国策であったこともあり、最終認可がおり工場の竣工もスタートしたが、

B社の頑な態度はその後も変わらなかった。A社の経営理念の一つに「地域社会への貢献」があるが、小山さんはそのまゝにB社との友好関係を築くことを最大のターゲットとし、B社との関係良化を意識した施策を我慢強く続行した。小山さんが留意した主な点は下記の通りである。

- ① B社従業員の見直し、勧誘は厳禁
- ② 周辺道路の整備にはB社の便宜も考慮する
- ③ 工場建設時の騒音を含めた環境への配慮
- ④ F市の行政機関等に対し、B社に関する苦情はいっさい言わない、むしろF市への貢献に関し、B社との協調姿勢をアピールする。
- ⑤ 日本本社の社長、重役の出張時にあけるB社幹部への訪問(挨拶)

当初は面談を申し込んでも門前払いが続いていたが、小山さんの誠意が通じたのか、B社の態度も徐々に軟化、雑談ではあるが面談にも応じるようになってきた。生産ラインの設置も完了し、ラインワーカーの初期訓練も終了、生産が軌道にのってきたある日、B社から工場見学の見学申し込みがあった。小山さんは二つ返事で承諾し、自ら案内役を務め、細かい質問にも丁寧に丁寧に答えるようにした。これを契機に両社の関係は急速に良化し、A社日本本社の社長の当地出張時にB社社長との会談が実現、両社の友好関係が確立した。B社からの反対運動が起こってから3年目であった。

今では日常の交流は言うまでもなく、定期的な情報交換会も行っている。A社にとっても地域における資金の相場、チェコ人労働者の内面、潜在能力の引き出し方等、貴重な情報が隣人から得られるようになり、経営面でも大きなプラスになっていると小山さんは自負している。

チェコ人とスロヴァキア人

日本人は（それから北米や西欧の人々も）とかく、旧社会主義国のことを貧乏な後進国で人びとは怠け者だとみる傾向がある。そして優越意識をもって「教えてやろう」という態度を示す人が時々いる。

しかし彼らの日常生活をみると、必ずしもそのような見方では理解できないことも多々ある。

交換レートで計算すればチェコやスロヴァキアの平均賃金は日本よりずっと低い。税込で月収3万から4万円くらいである。これでは外国旅行に出るのはいへんだし、自動車やパソコンを買うのも業ではない。社会主義崩壊当初の混乱期にはもったいないへんだつた。1日の食事も1回だけにしてお金を節約している人達もいた。しかしいまでは物価も比較的安定し、生活は落ち着きを取り戻している。いまでも夫婦共働きが普通なので世帯収入は平均で月5万円から7万円になる。学費は無料だし、医療費も格段に安い。人びとは生活難をよく口にするが、実際にはこの収入で結構なんとかなる。多くの人はセカンドハウスを持っている。車も粗末なのが多いが、たいいてい家庭にある。家庭を覗くとこぎれいな家庭道具が揃えられていて、スペースも十分にある。住生活に関しては平均的日本人以上にも思われているかもしれない。それに加えて実質労働時間が短く、余暇時間を副収入活動にあてたり、友人や親族を訪ねあったり、音楽会や観劇等を楽しんだりしている（料金が非常に安い）。バカンスも十分に楽しんでいる。生活の営み方が日本人とかなり違うのだ。だから所得水準だけで比較してこれらの国の人々たちを貧乏人視すると、自分自身が見えなくなる。

外国人は不器用だという先入観を持っている日本人がいるが、チェコ人もスロヴァキア人もかなり器用である。まず数字に強く計算が速い。たとえばある町から別の町までどのくらいあるか、と聞くと、日本人はたいてい「歩いて何分」とか「電車で何分」という答え方をするが、彼らは正確に「××キロ」と答える。計算も電卓などに頼らずに正確かつ迅速にやっつける。つぎに言えるのは、メカに強いという点である。車の故障は自分で修理してしまおうし、一戸建ての家などは一部職人の手を借りるが基本的には自分と家族とで建ててしまおう。要するに市場にたよらず自分の労働で仕上げてしまふのだ。それゆえ「壊れたら買い換え」とか「マニュアル依存の仕事」とかでははないのである。こうして生活の中で潜在的なマルチ・スキルが蓄積されている。そしてそれが友人間、家族内で伝播され共有されている。これはチェコやスロヴァキアで伝統になっている。

問題はそのスキルが個人レベルにとどまって、社会主義の時代には政治の介入で組織のなかで生かされなかったことにある。こうしたスキルを上手に組織化して集団レベルで発揮できるようなマネジメントとリーダーシップのあり方が問われねばならない。

（中央大学：石川保弘）

事例9 個々の能力をチームプレイに

8. QC活動

ブラハより西へ約80kmに位置する日系電機メーカーの汎政生産基地の一つであるU社が、創業を開始したのは'90年代半ばである。当初は英国工場の分工場的役割でアナログ方式リーダーモデルのみの生産を担当していたが、技能工を含めたラインワークカーのレベルが極めて高く、高品質の維持、生産性のアップも進み、最近ではデジタル方式ハイエンドモデルの生産も手がけている。

U社の経営方針の重要なものに「高品質商品の生産・供給と、お客様第一」の考え方があつた。これを実践するために現在UQM (U—Quality Management) 運動を展開している。商品の品質向上だけでなく、日常勤務態度も含めたあらゆる経営活動の質を高めていくとすると全員参加の運動である。その中には：

- (1) GEMS (挨拶、エチケット、マナー、笑顔) Campaign
- (2) 6S (整理、整頓、清掃、清潔、躰、習慣)
- (3) QCサークル活動
- (4) 提案制度

などがある。

当初は従業員の間に若干の抵抗があつたが、GEMSや6Sは徐々に浸透が図られ、現在では明るく、清潔な職場作りが進み、外来者にも好感を与えられるようになった。U社でまだ定着していないのがQC活動である。旧体制では、自主的な各種集団活動が禁止又は制約されていたことから、この種の活動は国民性から馴染まない。また、強制されるのを嫌がる国民性もあり、思い通りに進まない中、U社では最近2つの方策を実施した。

- ① QC活動時間を通常勤務と計算し、残業手当を支給する。
- ② 全欧州の生産・販売会社が参加する汎政QC大会をチェコで開催し、U社からも2～3のQCサークルを本大会に参加させた。

特に、②については、QC活動本来の目的ではないが、他国・他事業場のQC活動から多くの良い刺激を受けたようである。

U社で働くチェコ人個々の能力は折り紙つきであり、U社ではソフト開発を含むR&D部門の設置による商品開発の現地化も視野に入れている。U社のめざす姿として「品質・コスト・製造力で欧州No.1」という目標があるが、従業員個々の能力がQCサークル活動等、チームプレイに生かされるようになれば、目標達成も近いとU社幹部は確信して

いる。

[ポイント]

- (1) 進出を決定する際の要因として、法整備、インフラそして人件費といった目に見えるものの他に、目に見えないもの、つまり、その国の勤労文化や歴史的に集積された技能や技術といったものも重要である。
- (2) チェココの場合、勤労文化や集積された技能や技術においてすばらしいものが存在しているが、上司が部下を育成しなかったり、知識やノウハウの私事化・秘匿化の傾向が強い。
- (3) 知識やノウハウの私事化・秘匿化は、組織に対する一体感が欠如している場合、あるいはそれを通じて自己を守ろうとする場合に生じ、雇用が不安定で人事考課が短期的かつ厳しく行われた時に生じやすい。
- (4) 知識やノウハウを集団のレベルで創造・共有・移転をスムーズに行うためには、各従業員レベルにおいて、また企業全体での情報の共有化を前提として、自主的なQC活動でも手当てを出したり評価の対象にすること、そして個人の業績評価と集団の達成評価も総合して個人の人事考課とするなど、個々の能力をチームプレイにするためにも人事管理面での工夫が必要である。

一口メモ

黄金の小道 (ズラター・ウリチカ)

短期間のブラハ観光では、ブラハ城近辺の散策が定番となっている。筆者も土曜日の朝、ブラハに駐在している知人のFさんにブラハ城を案内していただいた。ブラハ城や教会のステンドグラス等、主なスポットを見学したあと、城の裏口から路地のようなゆるい坂道をすたすたと下りていると、ここが有名な「黄金の小道」ですよとFさんに呼び止められた。

よく見ると通りに面して、まるでお伽の国か、魔法の国のような雰囲気軒の低い家が並んでいる。大部分が観光客目当ての土産物屋になっているが、その中に22番の番号がついた家がある。Fさんに聞くと、ユダヤ系ドイツ語作家のフランツ・カフカが住んでいた家だという。カフカはブラハに生まれ、生涯のほとんどをブラハで過ごし、ブラハで葬られているチェココの有名な一人である。

「黄金の小道」の由来には色々な説があるらしい。その中の有力な説を以下に紹介する：
◀その昔、ブラハ城内で牢獄として用いられた「ダリボルカ塔」と「白塔」を結ぶ通路があり、「牢獄の廊下」と呼ばれていた。これが16世紀末のルドルフ二世の時代に、城の牢獄を見張る番兵たちがこの廊下の廊柱の下に家族と共に住む家を作る許可を得て、軒の低い家を作ったことから、ここに通りができた。後世になってここに金箔工師が住み、さらに錬金術師も住むようになっただけで「黄金の小道」と呼ばれるようになった。▶

一見、下町の横丁のようなのところでも、貴重な歴史の重みが存在するものである。
(日本在外企業協会：都司三順)