

ハンガリー生産性向上プロジェクト 事前調査団報告書

1994年4月

国際協力事業団

協開協

JR

94-14

国際協力事業団

28041

JICA LIBRARY



1121009131

28041

序 文

ハンガリー国は、コメコン体制の崩壊後、市場経済への移行とその定着に向けた取組みを進め、価格自由化、国営企業の民営化等を進めている。しかしながら、国営企業への補助金の撤廃・削減、金利の引き上げ等の緊縮政策などによる、生産活動の縮小、失業率の上昇等、厳しい経済状況に置かれている。

ハンガリー政府は、旧コメコン諸国との経済関係を維持しつつ、EC諸国等の同国製品の輸出市場の拡大による経済の好転、さらには、産業基盤の確立を進めている。そのためには、企業の経営管理、生産性の向上が不可欠であるとの認識のもとに、日本の工業分野における生産性向上の経験を導入するため、我が国に対しプロジェクト方式技術協力を要請した。

本要請を受け、我が国は1994年2月22日から3月5日まで事前調査団を派遣し、要請の背景、協力の妥当性、協力の規模等を調査し、確認・合意できた事項について議事録 (Minutes of Discussions) にとりまとめ、署名交換を行った。

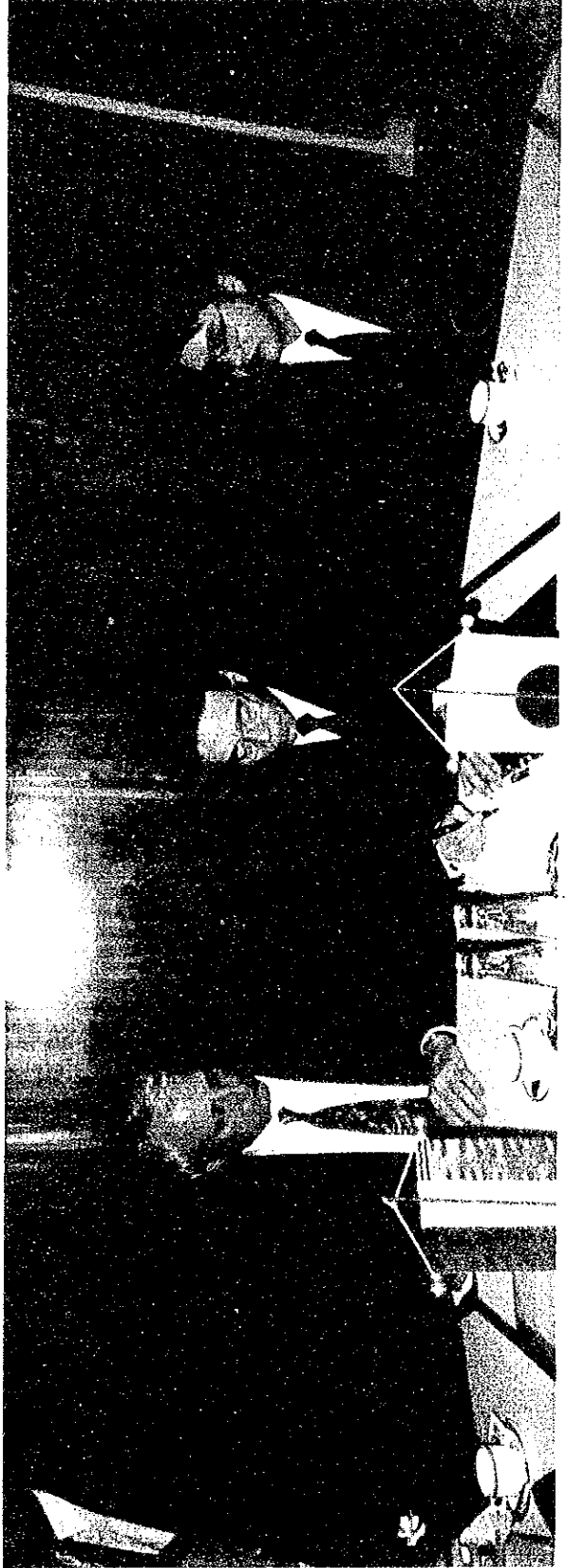
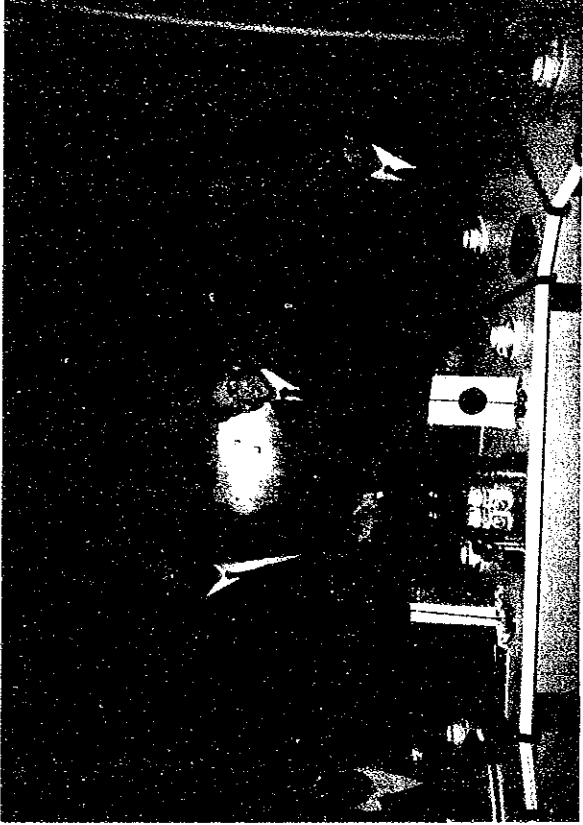
本報告書は、同調査団の調査結果をとりまとめたものである。

ここに、本調査団の派遣に関しご協力いただいた、日本・ハンガリー両国の関係各位に対し、深甚なる謝意を表するとともに、あわせて今後のご支援をお願いする次第である。

1994年4月

国際協力事業団

理事 田 守 栄 一



田守団長とDr. József (商工省次官) との間でM/Dの署名



プロジェクト・サイト候補地



ロジスティック・センターの内部



地元企業 作業風景



地元企業 外部の片付状況

目 次

序 文
写 真

[調査報告]

I. 事前調査団の派遣	1
1. 調査団派遣の経緯・目的	1
2. 調査団の構成	1
3. 調査日程	2
4. 主要面談者	3
II. 調査結果	
1. 調査結果概要——自立発展性について	5
2. 留意事項	10

[資料等]

1. 議事録 (M/D)	13
2. 要請書	27
3. プロジェクトの自立的発展に関する資料	33
A. 自立発展指向型協力 = 戦略的事業展開	33
B. 戦略的事業展開の具体化	35
4. ハンガリー生産性向上プロジェクト実施に関する提案	37
5. 訪問記録	41
① 国家技術開発委員会 (ゲレイ副総裁)	41
② 対外経済省 (イヴァン局長)	43
③ 外務省 (ペレスケーニ次官補)	45
④ 大蔵省 (シモカ次官補)	47
⑤ シューラー社	49
⑥ フルカワ社	52
⑦ マジャールスズキ社	54

I. 事前調査団の派遣

1. 調査団派遣の経緯・目的

コメコン市場の崩壊後、社会主義のもとにあったハンガリー経済は、国営企業の民営化を推進し、市場経済の導入を進めている。ハンガリーは、国際市場において今まで獲得している市場を保持することはもちろん、そのシェアを拡大し、さらに、EC諸国をはじめとする新しい市場を獲得していかなければ、存続していくことが不可能である。そのためには同国の企業の生産性を向上させ、製品の品質を改善していく必要がある。

こうした課題を解決するためハンガリー工業商業省は1993年6月、「ハンガリー生産性センター」設立に係るフィージビリティ調査(F/S)を実施し、その結果、1993年11月、経済閣僚会議に対し同センターの設立を提案、1994年2月に閣議において承認された。

その一方でハンガリー政府は、日本の工業分野における生産性向上の経験を導入し、このセンターを通じ、ハンガリー国内に生産性運動を展開するため、それに係る技術協力を日本政府に要請してきた。

上記要請内容を具体的に検討するため、1994年2月に事前調査団を派遣したものであり、先方政府と協議等を行い、プロジェクト方式技術協力の対象案件としての妥当性を見極めることを目的とした。

2. 調査団の構成

氏名	役割	所属
田守 栄一	団長	国際協力事業団 理事
岩切 俊一	技術協力計画	通商産業省通商政策局技術協力課
佐藤 隆夫	技術基本計画	国際協力事業団鉱工業開発協力部計画課 課長代理
井上 安彦	技術移転計画	(財)日本生産性本部国際事業部海外技術協力部 担当長
倉田 一男	企業調査	(財)日本生産性本部国際事業部海外技術協力部 主任
岸本 昌子	プロジェクト運営管理	(財)日本国際協力センター研修監理部研修課

3. 調査日程

日順	月 日	曜	行 程	調 査 内 容
1	2/22	火	成田→フランクフルト	移動
2	23	水	フランクフルト → ブタベスト	移動 (表敬) 日本大使 和田長期専門家との打合せ
3	24	木		商工省ほかとの協議 (表敬) ゲレイ国家技術開発委員会副総裁 (表敬) イヴァン対外経済関係省援助調整局長
4	25	金		(視察) ハンガリー生産性センター候補地 (表敬) ペレスケーニ外務省次官補 商工省ほかとの協議
5	26	土		商工省ほかとの協議及びとりまとめ
6	27	日		休日
7	28	月		(視察) 事務用機器製造工場(シューラー社) (表敬) サボー商工省国際協力局長 (視察) ロジスティック・センター
8	3/1	火		(視察) 日系企業(古河研究所) (表敬) シモカ大蔵省次官補 商工省ほかとの協議 (夕食会) 堤日本大使主催
9	2	水		(視察) 日系企業(スズキ自動車)
10	3	木	ブタベスト → ウィーン	移動 JICAオーストリア事務所報告 (注: 団長は在オーストリア大使と会談を終え 3月5日帰国)
11	4	金	ウィーン→成田	帰国

4. 主要面談者

(1) 工業商業省 (Ministry of Industry and Trade)

Dr. József Hegyhati	Under Secretary of State
Dr. Eszter Bagó	General Director
Mr. István Danyi	General Director
Mr. Antal Szabó	General Director
Mr István Varga	Deputy General Director
Dr. Barnabás Fáy	Deputy General Director
Mr. Sándor Hidas	Deputy General Director
Dr. Ilona Vass	Director
Dr. László Csernenszky	Director
Mr. János Róka	Counsellor
Mr. Iwao Wada	Long Term Expert.(JICA)

(2) 外務省 (Ministry of Foreign Affairs)

Mr. Zoltan Pereszlényi	Under Secretary of State
Dr. Katalin Kovács	Attache Protocal Department

(3) 大蔵省 (Ministry of Finance)

Mrs. Dr. Edit Simóka	Deputy Secretary of State
----------------------	---------------------------

(4) 対外経済省 (Ministry of International Economic Relations)

Mr. Gábor Iván	Deputy Director General
Mr. István Alexa	Senior Aid Manager
Mr. Eric De Troyer	Adviser
Mr. Gábor Várkonyi	Chief of Section

(5) 国家技術開発委員会 (National Committee for Technological Development)

Dr. Frigyes Geleji	Vice President
Mr. Imre Székács	Adviser to the Minister
Mr. Károly Práth	Director
Mrs. Ildikó Székely	Counsellor

(6) シューラー社

Mr. László Ari	Director
Mr. Csaba Márffy	Technical Director

(7) フルカワ社 (Furukawa Electric Composite Insulator)

Mr. Pál Szaplanczay	President
---------------------	-----------

Mr. Ryuzo Kimata Vice President, Technical Director

(8) マジャールスズキ社 (Magyar Suzuki Corporation)

篠原 昭 副社長

(9) 在ハンガリー日本大使館

Mr. Koichi Tsutsumi Ambassador, Embassy of Japan

Mr. Hiroshi Shibuya Second Secretary, Embassy of Japan

Mr. Kimihiko Eura Second Secretary, Embassy of Japan

(10) JICA オーストリア事務所

Mr. Mikiharu Sato Resident Representative, Austria Office

Japan International Cooperation Agency (JICA)

Ⅱ. 調査結果

〔事前調査概要〕

事前調査の経緯・目的については「派遣の経緯・目的」において述べたとおりであるが、ハンガリー生産性センター（HPC）の設立が政府により承認されたばかりで実質的な設立が行われていない時点での調査であり、当然のことながら本協力の実施機関となるHPCとの協議並びに調査は実施できない状況であった。したがって、本調査は、商工省（MIT）を筆頭とするHPC設立及びその運営にかかわるハンガリー政府関係機関と協議し、「調査結果概要」の調査項目を議事録（M/D）としてとりまとめたものである。

1. 調査結果概要

(1) プロジェクトの名称

名称をハンガリー生産性向上プロジェクト（Hungarian Productivity Development Project）とする旨、ハンガリー側に提案し、了承を得た。

(2) プロジェクトの実施機関

1994年2月24日に政府会議において、ハンガリー生産性センター（Hungarian Productivity Center）の設立が正式に承認され、今後、プロジェクト実施機関として機能することを確認した。

(3) プロジェクト実施機関の責任者

HPCの役員会の理事長が実施機関の責任者となることを確認した。

(4) プロジェクトの総括機関

ハンガリー商工省（Ministry of Industry and Trade）が当該プロジェクトの総括機関であるとの説明があり、調査団は了承した。

(5) プロジェクト総括機関の責任者

担当官庁の商工省の代表者が占めるべきポストとなる予定である。

(6) 国家開発計画などにおけるプロジェクトの位置付け

ハンガリーでは開発計画のポイントを「政府機構と運営秩序の刷新を図り、世界市場へ

の統合を前提とした近代的な市場経済社会を創設する」としている。調査団は、この点を確認した。

(7) プロジェクト分野の現状

現在、ハンガリーでは民営化、補助金の削減、外資導入等、リストラクチャリングを指した新経済計画を実施しているが、調査団は、それを確認した。また、すでに設立されているロジスティック・センター及びトータル・クオリティ・マネジメント・センターとの関係については、両センターを訪問し、意見交換を行った。ロジスティック・センターは世界銀行からの借款に絡んで1992年11月に誕生した、マーケティング・流通に関する訓練や経営指導を目的とするセンターで、オランダ政府が活動費を援助している。実質的な活動としてはセミナーの開催が中心となっており、未だ発展途上の段階である。また、トータル・クオリティ・マネジメント・センターはアメリカの私企業開発センターとニューヨーク州立大学の援助を受けて、ブタペスト工科大学の中に、つい最近誕生した。したがって、活動を開始するまでには、いましばらくの時間が必要である。加えて、双方ともHPCの活動に関し具体的な情報を有していないこともあり、HPCの活動が開始された時点で、HPCの活動を先方に伝え、再調査をすべきである。

(8) 協力期間

R/D署名日より5年間とすることで双方合意した。

(9) プロジェクト実施目的の確認

当該プロジェクトを実施するにあたり、調査団は、以下の事項についてハンガリー側と協議のうえ、了承を得た。

プロジェクトの上位目標：

ハンガリー企業において生産性向上活動が普及浸透される。

プロジェクトの目的：

ハンガリー生産性センターにおいてカウンターパート (C/P) が生産性向上技法を身につける。

プロジェクトの成果及び活動：

成果

- 1) 生産性向上活動を指導するC/Pの養成
 - 2) C/Pの養成を通じた生産性向上活動の指導者の育成活動
- 活動

- 1) - 1 C/Pの養成計画を策定する
- 1) - 2 C/Pとなる人への講義・指導を行う
- 1) - 3 普及教材作成に関する指導を行う
- 1) - 4 普及カリキュラム作成に関する技術を指導する
- 1) - 5 資機材を確保する
- 2) - 1 企業調査の計画を策定する
- 2) - 2 モデル企業を募集する
- 2) - 3 モデル企業を選定する
- 2) - 4 企業の生産性向上活動を行う
- 2) - 5 調査結果を分析する
- 2) - 6 普及用機材を作成する
- 2) - 7 普及カリキュラムを作成する
- 2) - 8 生産性向上活動の普及計画を策定する
- 2) - 9 生産性向上活動の普及活動を行う
- 2) - 10 コンサルタント養成計画を策定する
- 2) - 11 コンサルティングを行う
- 2) - 12 資機材を確保する

(10) 技術移転計画についての協議

日本側の案である普及・促進、工場改善と品質向上、人事労務と労使関係の三分野に生産性測定及びマーケティングを加えた形で協議を実施し、ハンガリー側の了承を得た。

(11) ハンガリー側の実施体制

a. 建物建設等プロジェクト・サイト基盤整備

調査団来訪時は候補地の選定中であり、サイト候補地を視察するにとどまった。サイトが決定次第、資料の入手及び連絡をJICA専門家に依頼し、また、ハンガリー側には訓練用教室、図書室の必要性を説明した。

b. 機材措置・維持管理

ハンガリー側から「Tentative Schedule of Budget Allocation」により予算を確保している旨、説明があった。

c. 組織、C/P及びスタッフの配置

組織については商工省、国家技術開発委員会、対外経済省、大蔵省から、それぞれ1名ずつ、関係専門家協会の代表から6名、計10名から成る役員会が設置され、そのもとに財務・総務部、普及・促進部、調査研究部、教育訓練部、経営指導部が置かれる予定となっている。

C/P及びスタッフについては現在人選中である。C/Pとはハンガリー側が考える専門職員であり、彼らが生産性向上活動の指導者を育成することを想定している旨を調査団から伝えた。また、C/Pとして適当な資格、選定基準をハンガリー側に提示し、それに見合ったC/Pを確保するよう要請した。C/Pの人数については15～20名が望ましい旨、ハンガリー側に説明し、本年8月ごろまでに配置計画作成を依頼した。それに対しハンガリー側からは人員の暫定配置計画の提示があった。

ハンガリー側の理解ではC/Pと外部専門家の区別が必ずしもはっきりしていない。また、ハンガリー側が想定している人員は十分ではない。したがって、この点については再度確認の必要がある。

d. ローカルコスト負担措置

ハンガリー側は、閣議決定によりHPCの設立を承認するとともに、1億3千万フォリント（約1.4億円 1フォリント＝約1.09円 調査団訪問時）の予算を拠出することも決定した。また、調査団はハンガリー側から暫定予算計画書入手した。しかしながら、この予算は2年半分にしか満たないため、今後の予算措置については確認を要する。

(12) 日本側協力計画

a. 専門家派遣

長期

チーフアドバイザー	1名（5年間）
コーディネーター	1名（5年間）
普及・促進	1名（5年間）
工場改善・品質向上	1名（5年間）
人事労務・労使関係	1名（5年間）

なお、ハンガリー側から要請のあった生産性測定については、短期専門家にて十分対応可能であるので、その旨を説明し、了解を得た。

短期

機器据付け操作のほか、必要に応じて、適宜、派遣する。

b. 研修員受入れ

年間の受入れ人数は3名程度であり、初年度は視察を目的として2名の受入れを予定している旨、ハンガリー側に説明した。

c. 機材供与

ハンガリー側に対し要請機材のリスト提出を依頼したが、この点はHPC設立後検討すべき問題であるとの回答を得たため、JICA専門家に協議を継続してもらうように依頼した。また、調査団は、機材についての免税措置も要請したが、ハンガリー側からは検討する、との回答を得た。

(13) その他

a. 専門家の居住環境

特段の問題は見受けられなかった。

b. 専門家派遣にかかる特権免除

- ① 所得税等の免除
- ② 身まわり品・家財等に関する関税等の免除
- ③ 無料の医療役務
- ④ 専門家及びその家族に対するIDの発行

調査団は、以上の4点をハンガリー側に要請し、検討する旨、回答を得た。

c. 合同委員会の設置

Joint Coordinating Committeeの設立を提案し、了承を得た。

d. 共通語

技術移転及び公文書の作成にあたっては英語を使用する旨、説明し、了承を得た。

e. 評価

プロジェクト終了6か月前に合同で評価を実施する旨、説明し、了承を得た。

f. プロジェクトの自立発展性

ハンガリー滞在中に調査団で綿密な打合せが為された。

ハンガリーでの技術協力の現状：

ハンガリーでは、ヨーロッパ共同体の総合プロジェクト（PHARE）が実施されており、商工省の傘下にあるHPC類似機関である「ロジスティック・センター」及び「品質管理センター」の場合をみると、政府の逼迫した財政状態等の事情から、事業開始4年度目から財政面の自立を要請されているのが現状である。

したがって、日本側の協力期間内にHPCを、政府の財政支援に大きく依存するこ

となく収支を均衡させられ得る能力・体質を持った組織とすることは、非常に重要であり、本プロジェクトの発展に大きく寄与するものである。

自立発展性に関する確認（認識）：

実施機関の自立的発展性のための日本側の協力のあり方を以下のとおり検討する。

プロジェクトの特殊性（自立発展のための前提条件）：

- ① HPCが自立発展するためには、「経営管理等の分野の技術移転」と「生産性向上運動の重要性をハンガリー社会に認識・浸透する状況の実現」の二点が前提条件として位置付けられなければならないと思料する。

生産性向上運動の重要性がハンガリー社会に認識・浸透しなければ、HPCの自立発展に必要な環境が確保されない。市場経済化を推進中であり、経営感覚のないハンガリーの経営者に対し、HPCが単に「生産管理」、「品質管理」、「人事労務管理」、「マーケティング」等の経営管理分野の普及を行うだけでは、HPCの社会的役割が明確に打ち出されないことから、ハンガリーにおける生産性向上運動は自然消滅してしまうこととなろう。このような場合には、技術協力の成果をあげることはもとより、ハンガリーにおけるプロジェクトの存在意義についても問題視されることになる。

- ② HPCの社会的役割

日本における生産性向上運動が日本の社会においてその重要性が認識され浸透したように、HPCがハンガリー経済社会の直面する問題点を的確に把握し、その問題の解決に役立つハンガリー流の生産性向上運動を展開すべきである。それにより、「HPCがハンガリー経済の発展に無くてはならない機関」としての社会的地位を得ることとなり、HPCの社会的役割を明確にすることが可能となる。

- ③ 自立発展指向型の技術協力

HPCに対する協力を一言で言うと、ソフト面での技術移転であり、当該ソフトの実践によるムーブメントの展開である。当該プロジェクトが目的としている技術協力は5年間の協力期間を以て終了するが、生産性向上運動の発展は5年後以降も自立的に継続されなければならない。

2. 留意事項

A. 概観

上記(1) d. に記載したポイントからもうかがえるとおり、ハンガリー政府の財政事情からローカルコスト負担額としては潤沢とは言えない。

複数年度にわたる予算の確保は、プロジェクト運営上意義あることであるが、1997年度以前に協力の成果を具体的にあげることが、日本（JICA）及びハンガリー（HPC）双方に求められている。

この点に鑑み、HPCの運営資金を効率的に使用（主に、事務所借上費及び人件費）すること、初年度（94年1～12月）においても活動実績をあげることから、早期にR/Dミッション（実施協議）を派遣することを提案する。

B. 個別事項

① 事前調査のミニッツの確認

事前調査のミニッツの内容についてはHPCの責任者が選ばれた時点で、その内容を了承する必要がある。

② HPCの所長・役員の決定

プロジェクトについて責任を負う所長・役員の任命が早急に為されねばならない。

③ HPC存続の確認

少なくとも、プロジェクト協力期間中はHPCを解散してはならない。

④ プロジェクト・サイトの決定

HPCの住所・建設計画・スペースの確認を要する。

⑤ C/Pの配置計画の決定

ハンガリー側の配置計画では人数、配置時期ともに不十分である。また、C/PはHPCの職員である必要があり、この点を確認しなければならない。

⑥ ローカルコストの負担

ハンガリー側の協力期間中におけるローカルコストの負担について確認をする。

⑦ 専門家の特権免除

所得税等の免除、身まわり品・家財等に関する関税等の免除、無料の医療役務、専門家及びその家族に対するIDの発行について、特権免除を再度ハンガリー側に要請する必要がある。

⑧ 供与機材リストの作成

調査団が事前調査で提示したリストを合意する必要がある。

⑨ 機材の免税措置

ハンガリー国内で機材を現地調達した場合、免税措置が講じられるように要請する。

⑩ 他の組織との関連

ロジスティック・センター、トータル・クオリティ・マネジメント・センターとHPCの関連性を調査し、プロジェクト実施の障害がないことを確認する。

[資 料 等]

資料 1. 議事録 (M/D)

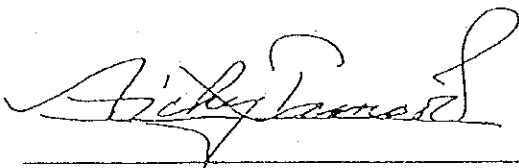
MINUTES OF DISCUSSIONS
ON
THE JAPANESE PROJECT-TYPE TECHNICAL COOPERATION
FOR
THE PRODUCTIVITY DEVELOPMENT IN
THE REPUBLIC OF HUNGARY

The Japanese Preliminary Survey Team (hereinafter referred to as "the Team") organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and headed by Mr. Aichy Tamori, Executive Vice President, JICA, visited the Republic of Hungary from February 23 to March 3, 1994, for the purpose of clarifying the outline and background of Hungarian proposal as well as discussions on several important issues on the Japanese Project-Type Technical Cooperation for the Productivity Development in the Republic of Hungary (hereinafter referred to as "the Project").

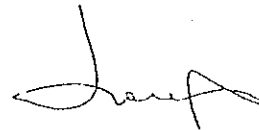
During its stay in Hungary, the Team exchanged views and had a series of discussions with the authorities concerned of the Government of Hungary (hereinafter referred to as "the Hungarian side").

As a result of the discussions, both parties have agreed to recommend to their respective Governments that the major points of understanding reached between them as attached herewith should be examined towards the realization of the Project.

Budapest, March 1, 1994



Mr. Aichy Tamori
Executive Vice President,
Leader of Preliminary Survey Team,
Japan International Cooperation Agency,
Japan



Dr. József Hegyháti
Under Secretary of State
Leader of the Hungarian Delegation
Ministry of Industry and Trade
The Republic of Hungary

The Attached Document

1. Name of the Project

The Hungarian Productivity Development Project

2. Implementing Agency of the Project

The Hungarian side explained to the Team that the Implementing Agency is Hungarian Productivity Center Public Foundation (hereinafter referred to as "HPC"). The organization chart is as shown in Appendix I .

3. Administration of the Project

President of Board of Trustees, as the Project Director, will bear overall responsibility for the administration and implementation of the Project. Managing Director (HPC) , as the Project Manager, will be responsible for the managerial and technical matters of the Project.

4. Duration of Japanese Technical Cooperation for the Project

The duration of the technical cooperation for the Project by the Government of Japan will be for five (5) years from the date agreed by both sides in the Record of Discussions (R/D) to be concluded between JICA and the Implementing Agency.

5. Objective of the Project

(1) Overall Goal

Productivity development activities will be diffused and penetrated into the enterprises in Hungary .

(2) Project Purpose

Counterparts will acquire techniques of Integrated Productivity Improvement at the Hungarian Productivity Center.

(52)

6. Outputs and Activities of the Project

(1) Outputs

- ① Counterparts for productivity development activities will be fostered.
- ② Leaders for productivity development activities will be nurtured through fostered counterparts.

(2) Activities

- ① -a Formulate plans of counterparts training program
- ① -b Educate prospective counterparts
- ① -c Provide assistance for preparing training materials
- ① -d Provide technical assistance for preparing training curriculums
- ① -e Obtain necessary equipment
- ② -a Formulate survey plans of companies
- ② -b Collect model companies
- ② -c Select model companies
- ② -d Conduct research on productivity promotion activities in companies
- ② -e Analyze results of research
- ② -f Prepare materials for proliferation of productivity promotion
- ② -g Prepare curriculums for proliferation of productivity promotion
- ② -h Formulate proliferation plans of productivity promotion
- ② -i Conduct productivity promotion activities
- ② -j Formulate plans for consultant training courses
- ② -k Provide assistance for rendering consulting services by trained consultants
- ② -l Obtain necessary equipment

7. Scope of Technology Transfer of Japanese Technical Cooperation

(1) The Field of Technology Transfer

The appropriate technology transfer to Hungarian counterpart personnel will be made in the following fields:-

- 1) Promotion and Development of the Productivity Movement
- 2) Productivity and Quality Improvement in Plant
- 3) Personnel Management and Labor Management Relations

(2) Dispatch of Japanese Experts

Following Japanese experts will be dispatched:-

- 1) Chief Advisor
- 2) Coordinator
- 3) Expert on Promotion and Development of the Productivity Movement
- 4) Expert on Productivity and Quality Improvement in Plant
- 5) Expert on Personnel Management and Labor Management Relations
- 6) Other short-term experts if necessity arises

(3) Training of Hungarian Counterpart Personnel

1) The Method of Training

- a. Lectures and exercises for the counterpart personnel by Japanese experts in Hungary
- b. Training through practical experience for counterpart personnel in Japan implemented by JICA

2) Number of counterparts accepted in Japan

Approximately 3 counterpart personnel will be accepted for training in Japan each year during the cooperation period.

(4) Provision of Equipment and Materials

The Hungarian side suggested that it was not in a position of examining the equipment list, and the matter be discussed between HPC and the JICA long term expert.

The Team explained and the Hungarian side agreed that the necessary cost and responsibility for domestic transport, maintenance and adjustment of the equipment and materials should be borne by the Implementing Agency of the Project.

8. Measures to be Taken by the Government of the Republic of Hungary

(1) Government Approval

The Hungarian side mentioned that the Hungarian Government approved on February 24, 1994 the establishment of the Hungarian Productivity Center Public Foundation with the initial funding of 130 Million Forints. The Government also approved the establishment of the Board of Trustees including 4 representatives from the core Ministries.

(2) Administration of Budget

The Hungarian side explained that the Board of Trustees from now on is entitled to administer the budget thereof.

(3) Additional Funding

In the light of the fact that the 130 Million Forints will fall short to cover all the local expenses entailed by the full implementation of the Project as is shown in Appendix II, the Hungarian side expressed their intention to do their utmost effort to ensure additional funding from other sources so as to cover the balance.

(4) Equipment and Materials

Equipment and materials necessary for the implementation of the Project other than those provided through JICA will be purchased from the above fund.

(5) Space and Facilities

The Hungarian side promised that necessary space and facilities for the implementation of the Project will be also provided from the above fund.

The Team also explained the necessity of training rooms and the library and the Hungarian side agreed to it.

(6) Assignment of Counterpart Personnel

The Team explained to the Hungarian side that the desirable number of counterparts should be 15 to 20. The Hungarian side submitted the tentative allocation plan of counterparts as shown in Appendix III.

9. Privileges, exemptions and benefits

The Team explained the necessity of privileges, exemptions and benefits of experts.

The Hungarian side understood the claim mentioned below, however, further discussions with the competent authorities of Hungary would be necessary to clarify the issues.

- ① Exemption from income tax and charges of any kind imposed on or in connection with the living allowances remitted from abroad
- ② Exemption from import and export duties and any other charges imposed in respect of personal and household effects (including one vehicle) which may be brought into the Republic of Hungary
- ③ Free medical and dental services and facilities at Governmental hospitals and health centers
- ④ Issue of identification cards to the Japanese experts, to secure the cooperation of the authorities concerned of the Republic of Hungary necessary for the performance of the duties of the Japanese experts, and their families

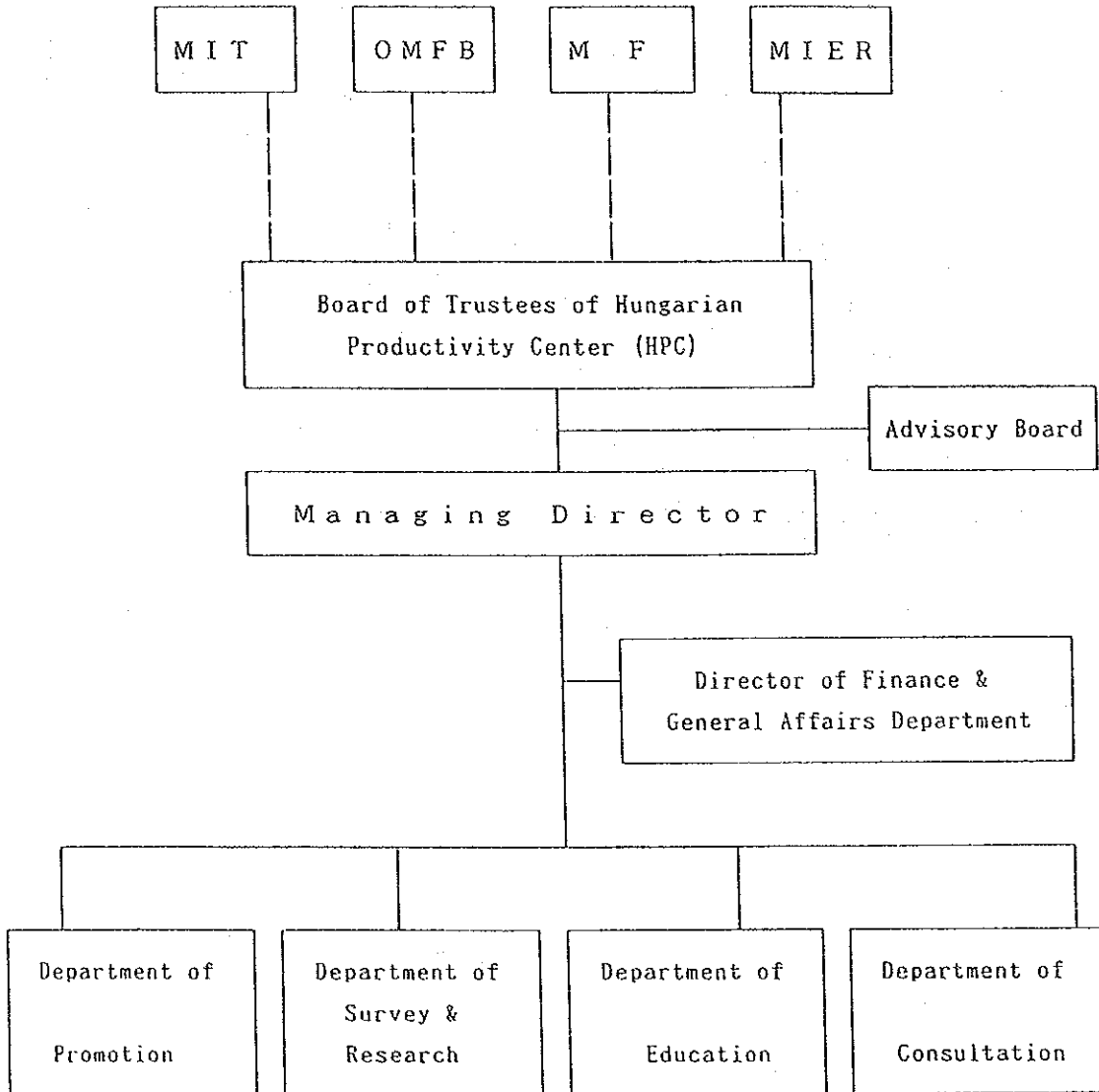
10. Schedule of the Project

Both sides agreed with the example of Implementation Schedule as shown in Appendix IV.

11. Others

- (1) The Hungarian side understood the nature and system of the Project-Type Technical Cooperation of the Government of Japan.
- (2) The Team stressed that it is indispensable for the Hungarian side to ensure acquisition of budgetary resources sufficient to cover the total amount of local costs necessary to implement the Project
- (3) Both sides agreed to establish a Joint Coordination Committee consisting of the representatives of the Board of Trustees of HPC and JICA to ensure smooth implementation of the Project. (Appendix V)
- (4) Both sides agreed that the language used for the purpose of technical transfer and official documentation should be English.
- (5) List of attendants in the discussions is shown in Appendix VI .

TENTATIVE ORGANIZATION CHART OF THE HUNGARIAN PRODUCTIVITY CENTER



MIT: Ministry of Industry and Trade
 OMFB: National Committee for Technological Development
 MF: Ministry of Finance
 MIER: Ministry of International Economic Relations

Appendix II

Tentative schedule of Budget Allocation *1

(Million Forints, 1993. Prices) *2

	1994	1995	1996	1997	1998
Wages and social security contribution (Hungarian staff)	6	2 0	2 0	2 5	2 7
Rent of office space	2	6	6	8	8
Renovations	6	—	—	—	—
Furniture	5	2	—	1	—
Car	2	—	—	—	—
Overhead cost *3	3	5	5	5	5
Public Relations	3	5	2	2	2
Publications	1	3	4	4	4
Enterprise surveys	—	2	2	2	2
Training, Education	—	2	2	2	2
Consulting	—	6	8	9	9
SUM TOTAL	2 8	5 2	5 0	6 2	6 0
GRAND TOTAL					2 5 2

* 1 The final version of budget allocation is to be worked out by the Managing Director of HPC, and to be approved by the Board of Trustees of HPC.

* 2 NO INFLATION IS CALCULATED, NO INTEREST INCOME IS CALCULATED
(It can be expected that proper financial management can counterbalance the inflationary impacts.)

* 3 Heating, electricity, guarding, phone, fax, maintenance of equipments, fuel, paper, subscriptions to periodicals, translation costs, etc.

ST

Appendix III

Tentative Schedule of Staff Allocation

	1994	1995	1996	1997	1998
Managing Director	1	1	1	1	1
Head of Administration	1	1	1	1	1
Staff:					
-senior experts	1	2	2	3	3
-junior experts	2	3	3	4	5
Administrative Personnel					
-secretaries	2	2	2	3	3
-librarian/documentarist	1	1	1	1	1

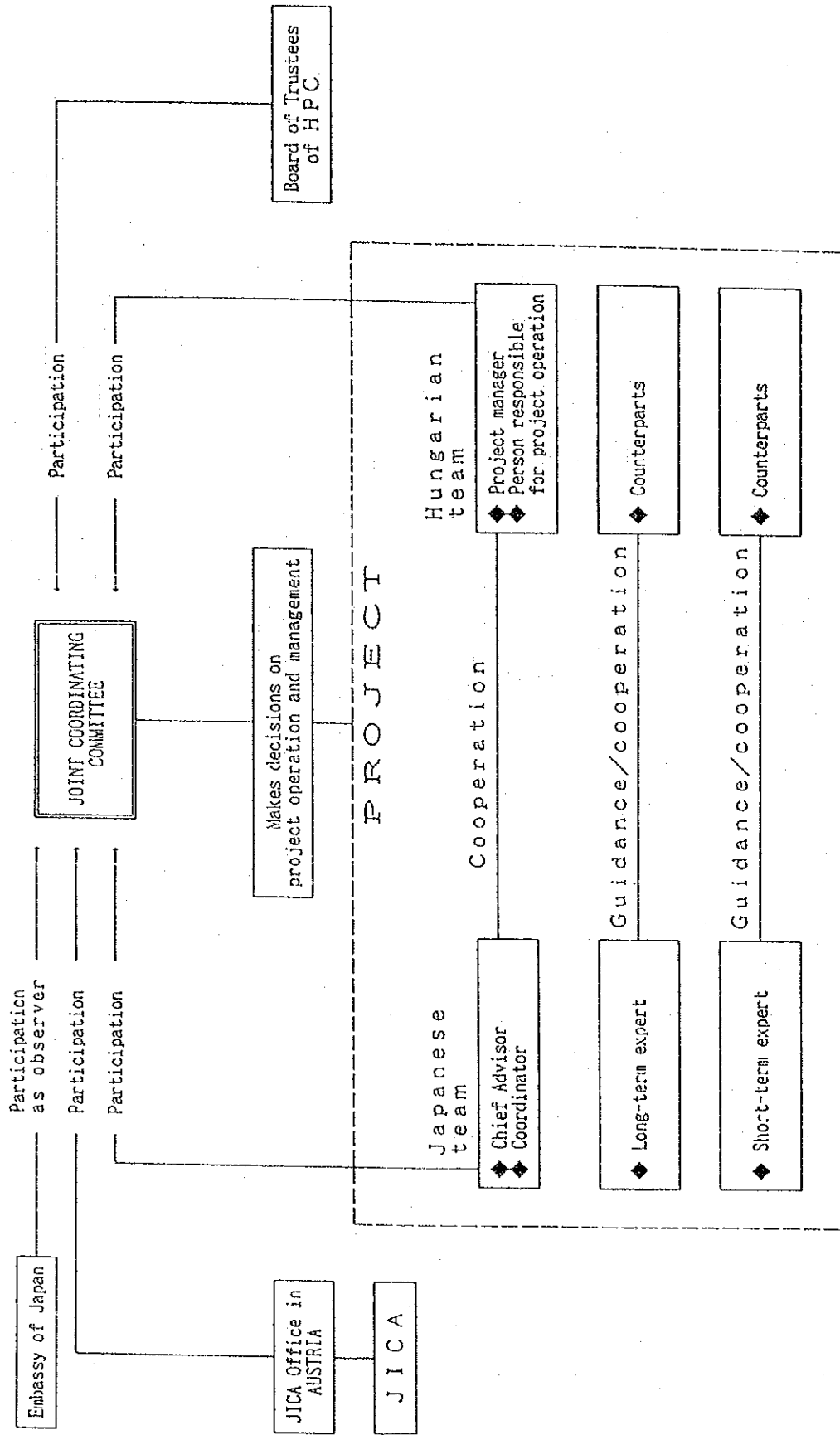
84

301

EXAMPLE OF IMPLEMENTATION SCHEDULE

Calendar Year	1994				1995				1996				1997				1998				1999			
Japanese Fiscal Year	93	1994				1995				1996				1997				1998				1999		
	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III
Tera of Technical Cooperation																								
<u>Japanese Side</u>																								
I. Dispatch of Survey Team																								
(1) Preliminary																								
(2) Exports Survey																								
(3) Implementation																								
(4) Consultation																								
(5) Technical Guidance																								
(6) Consultation																								
(7) Technical Guidance																								
(8) Evaluation																								
II. Dispatch of Long-term Experts																								
(1) Chief Advisor																								
(2) Coordinator																								
(3) Productivity Promotion & Development																								
(4) Plant Productivity & Quality																								
(5) Personnel Management & LHR																								
III. Dispatch of Short-term Experts																								
(short-term experts on specific fields may be dispatched, if necessary)																								
IV. Training of Counterpart Personnel in Japan																								
(appropriate number of counterpart personnel may be acceptable annually)																								
V. Provision of Machinery and Equipment																								
<u>Hungarian Side</u>																								
I. Space and Facilities																								
II. Building and Land																								
III. Machinery and Equipment																								
IV. Budgetary Allocation																								
V. Allocation of Counterpart Personnel and Staff																								

- Note : 1. The Japanese fiscal year starts in April and ends in March.
 2. This schedule is subject to change in accordance with the progress of the Project.
 3. * : Expert may be changed during the cooperation period.



List of Attendants of the Discussions

1. The Hungarian Side

Dr. József Hegyháti	Under Secretary of State Ministry of Industry and Trade(MIT)
Dr. Eszter Bagó	General Director Ministry of Industry and Trade(MIT)
Mr. István Dányi	General Director Ministry of Industry and Trade(MIT)
Dr. Antal Szabó	General Director Ministry of Industry and Trade(MIT)
Mr. István Varga	Deputy General Director Ministry of Industry and Trade(MIT)
Dr. Barnabás Fáy	Deputy General Director Ministry of Industry and Trade(MIT)
Mr. Sándor Hidas	Deputy General Director Ministry of Industry and Trade(MIT)
Dr. Ilona Vass	Director Ministry of Industry and Trade(MIT)
Dr. László Csernenszky	Director Ministry of Industry and Trade(MIT)
Mr. János Róka	Counsellor Ministry of Industry and Trade(MIT)
Dr. Katalin Kovács	Attache Ministry of Foreign Affairs of Hungary(MFA)
Mr. Károly Práth	Director National Committee for Technological Development of Hungary(NCTD)
Mrs. Ildikó Székely	Counsellor National Committee for Technological Development of Hungary(NCTD)

52

30j

2. The Japanese Side

Mr. Aichy Tamori	Executive Vice President Japan International Cooperation Agency(JICA)
Mr. Shunichi Iwakiri	Technical Cooperation Division, International Trade Policy Bureau, Ministry of International Trade and Industry (MITI)
Mr. Takao Sato	Deputy Director, Planning Division, Mining & Industrial Development Cooperation Department, Japan International Cooperation Agency(JICA)
Mr. Yasuhiko Inoue	Deputy Director, Overseas Technical Cooperation Department, Japan Productivity Center(JPC)
Mr. Kazuo Kurata	Project Officer, Overseas Technical Cooperation Department, Japan Productivity Center(JPC)
Ms. Masako Kishimoto	First Training Division, Training Coordination Department, Japan International Cooperation Center(JICE)
Mr. Hiroshi Shibuya	Second Secretary, Embassy of Japan
Mr. Iwao Wada	Long Term Expert Japan International Cooperation Agency(JICA)
Mr. Mikiharu Sato	Resident Representative, Austria Office Japan International Cooperation Agency(JICA)

資料 2. 要請書

Our ref:

Your ref:



MINISTRY OF INDUSTRY AND
TRADE

Mártirok útja 85.
H-1024 Budapest
HUNGARY

Embassy of Japan
His Excellency Koichi Tsutsumi
Ambassador of Japan

Budapest

25 January, 1993

Excellency,

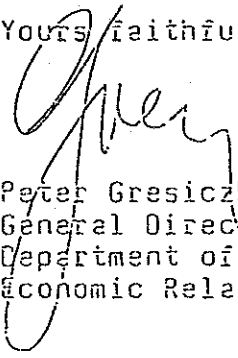
For the establishment of the Hungarian Productivity Center the Ministry of Industry and Trade would like to enjoy the advantage of the Project Type Technical Cooperation offered by the Japanese Government and managed by the Japanese International Cooperation Agency.

We are sending enclosed our application for the Japanese Hungarian Productivity Development Project.

I kindly ask Your Excellency to forward our application to the authorities concerned.

Please accept, Excellency, the assurance of my highest consideration.

Yours faithfully


Peter Gresiczki
General Director
Department of External
Economic Relations

Phone: 36-1-1-565-566 Telex: 225376 Telefax: 36-1-1-750-219

APPLICATION

for aid to accomplish a

JAPANESE-HUNGARIAN PRODUCTIVITY DEVELOPMENT PROJECT

in the frame of the

PROJECT-TYPE TECHNICAL COOPERATION

Addresses:

The Ambassador of Japan in Hungary
Ministry of Foreign Affairs of Japan
Japanese International Cooperation Agency (JICA)

Applicant:

Ministry of Industry and Trade

Name of Project: Japanese-Hungarian Productivity
Development Project
Implementing Organization: Hungarian Productivity Center
Ministry of Industry and Trade
Sponsored by: Government of Japan

1. Background

As a consequence of the collapse of the COMECON markets and the lack of solvent demand on the part of the ex-socialist countries, the Hungarian industry is forced to powerfully reorientate its market policy. In order to become a sound competitor in international markets, keep markets already acquired, increase market shares and explore new markets, the innovative abilities of the Hungarian companies have to be developed, the productivity of the Hungarian industrial companies has to be sufficiently raised and the quality of the products has to be improved.

To solve this important task we are going to establish a no-profit organization consisting of representatives from government, academicians, management groups and labor groups (labor unions) as a statutory organization under the Ministry of Industry and Trade, which is temporally named as Hungarian Productivity Center (HPC).

2. Objectives

(1) The objective of the Productivity Development Project (hereinafter referred to as "PDP") is to contribute to the development of the productivity movement emphasized by the Government of the Republic of Hungary and promote productivity of Hungarian industries by means of conducting training courses, seminars, company guidance and other activities.

(2) The objective of the Japanese Technical Cooperation is to assist in the institution building of HPC through human resource development, which means raising the HPC's capabilities in planning and implementing the Productivity Movement by means of introducing and transferring the Japanese experience in developing productivity in the industries.

3 Requirements for assistance

(1) Technical Cooperation in the form of Project Cooperation

(2) Duration: At least 5 (five) years from 1994 to 1999

(3) Areas:

1) Managerial and Supervisory Development (MSD)

2) Integrated Productivity Improvement (KAIZEN/SGA)

3) Labor and Management Cooperation (LMR)

(4) Experts:

1) Long Term Experts

1. Chief Advisor

2. Coordinator

3. MSD

4. KAIZEN/SGA

5. LMR

2) Short Term Experts

5 to 10 short-term experts are required annually in the area of MSD, KAIZEN/SGA, LMR and others in accordance with the project implementation to supplement the longterm experts activities.

3) Role of Experts

Japanese experts should be well experienced in the productivity development and are requested to transfer their experience through the following roles.

a) To give practical guidance and training to the counterparts.

b) To assist in developing training materials such as textbooks and manuals which counterparts will make.

- c) To assist in identifying the problems and recommend solution for improving efficiency of specific companies in the project.
- d) To participate as a speaker in seminars and workshop when necessary.
- e) To prepare papers/recommendations when necessary for better implementation of the project.

(5) Counterparts Training in Japan

5 to 10 counterparts should be sent to Japan annually to participate training courses and seminars conducted in Japan for better understanding of Japanese productivity and management practice.

(6) Equipment Supply

Some training materials and Audio Visual Aids and other equipments necessary to implement the project should be provided under the technical Cooperation scheme of the Government of Japan.

4. Target Groups of Beneficiaries

- (1) Hungarian Productivity Center officials and counterparts will become able to plan and enhance the productivity movement in the Republic of Hungary.
- (2) People in Hungary will become more aware of productivity through the activities such as productivity campaign and other promotional programs of the center.
- (3) HPC will be able to organize Steering Committee on Labor-Management Relations consist of representatives of government, management groups; trade unions and academicians. This committee will deliberate upon productivity issues and enlighten national people on outcome.

- (4) The center will be able to provide training and consulting services to the companies and trade unions. It will be able to help the needs of business firms in Budapest and other regions of the Republic.
- (5) The counterparts trained by the experts will be able to provide effective advisory services to the business enterprises and labor field.
- (6) Management group and labor group of company level and industry level will be able to know their functions and to fully cooperate each other for more effective productivity improvement.
- (7) By the transferred productivity improvement technologies, the business firms in the Republic will increase the effectiveness in their business activities.
- (8) The Hungarian industry will increase its competitiveness in the international markets, when their productivity is developed and quality of goods and services provided by the industry is improved after receiving the HPC's guidance and consultation.
- (9) The HPC will be able to expand its activities and exchange information on productivity with other productivity organizations in European countries and other regions of the world.

資料3. プロジェクトの自立発展に関する資料

本プロジェクトの目的は協力期間内に「ハンガリー生産性センターにおいてC/Pが生産性向上技術を身につける」であり、それ以降の自立発展についてはハンガリー側の責任において国家プロジェクトとして推進されるべきである。しかしながら、協力期間が終了すると同時にプロジェクトの継続性も途絶えてしまうということではプロジェクトの実効性自体に問題が生ずることになる。したがって、協力期間終了後においても自立発展性が確保されるべくプロジェクトを推進することは極めて重要であり、以下は、その具体的な実行計画案である。

A. 自立発展指向型協力 = 戦略的事業展開

① 戦略的事業展開の必要性

当プロジェクトの本来の目的は先にも述べたようにC/Pの育成であるが、この延長線上に国家プロジェクトとしての生産性向上活動が展開されることになる。したがって、ハンガリーにおける生産性向上活動とHPCの役割について、その関係者をどのようにインボルブし、組織化し、全体としての総合力をつけていくかの戦略が必要である。これは、ソフトの実践によるムーブメントの展開に関する指針であり、かつ技術移転の技法を含む戦略的事業展開のための実施指針といえる。

なお、ここにおける関係者とは、HPC、ハンガリーの産業界／企業経営者、労働組合、政府、研修教育機関等である。以下同じ。

② 戦略的事業展開のポイント

イ. 生産性向上活動が、国民的な運動となるための理念づくり

日本では、生産性運動3原則、シンガポールでは4原則といわれる旗印のもとに生産性向上活動が国民的運動にまで成長した。社会環境及び労働条件の異なるハンガリーにおいては、また異なったアプローチが必要であるが、国民運動への発展を考える場合、意思統一の手段としてのガイドラインは有効かつ必要である。そのガイドライン（原則）とは、関係者の総意の結果であり、国民の福祉、幸せにつながるような内容とする必要がある。加えて、競争力強化、品質向上のような短期的内容またはハンガリー人が有する、いわゆる「東洋の生産性活動」の暗いイメージは極力避けるべきである。

ロ. 理念に基づいた基本的な技法の開発

◇ 研修プログラムの関係者別概念づくり

経営者のクラス別、政府関係者、労働組合役員の各々に適した研修プログラムのアプローチ、概念の作成により生産性向上活動の浸透を図る。

◇ 関係者がハンガリーに適合した生産性向上運動として協力できるスキームの構築

日本における労使協議制、成果配分方式等に相当するスキームを構築し、ハンガリー独自の展開を試みる。

◇ 政府の役割の構築

資金援助のみでなく、国家的プロジェクトの推進者としての役割を明確化することにより、自立発展性を確保する。

ハ. 関係者の役割（組織化されていることを前提として）

◇ HPC独自の生産性向上運動における役割の明確化及び各々の関係者の方向付け

- ・戦略における関係者の位置付け（＝役割の明確化）、最終目的（≒②イの理念）への各々の関係者のアプローチの明確化
- ・協力期間中に実施する各々の関係者に対する直接または間接的な運動プログラムを組織的かつ統一的に活用する実施方針の具体化

B. 戦略的事業展開の具体化

本プロジェクトの目的であるC/Pの育成は、協力期間終了後のプロジェクトの自立発展性を推進する重要な要素となっている。したがって、戦略的事業展開の具体化を考える際、この点を常に考慮する必要がある。抽象理論または日本固有の史実のみをハンガリー社会に移転することだけでは、モチベーション（動機付けであり、新たな価値の発見）の先にある生産性向上運動の展開、さらには、その運動の成功は望めない。モチベーションを社会的につくりだすことが、このプロジェクトの成功への道であり、生産性向上運動の目標達成のための永続的な道のりの第一歩である。HPCの自立発展を前提とした事業展開は、関係者の役割の明確化に基づく具体的な戦略（実行計画）を必要とし、そのためのニーズの把握は必須条件であり、『どのような具体的活動が必要であるか！』を認識したうえでの『戦略の具体化＝プログラムの設定』が要求されることとなる。

5年間の協力期間は短い、的確な現状認識とそれに呼応するプログラムの打ち出しこそ、HPC及び日本の専門家に課せられたテーマである。他方、的確な現状認識が要求されるが故に、プロジェクトの目標達成＝成功へのアプローチは慎重かつステップ・バイ・ステップで展開しなければならない。

プログラムを有効に機能させるための条件整備が、プロジェクトの協力期間中に継続的に維持されなければならないが、以下はプログラムの策定のポイントと思料される事項である。

◇ 普及・促進活動の位置付け

- ・HPCのトップの役割を規定
- ・プロジェクト・チーム・リーダーの役割及びHPCトップとの関係の明確化
- ・プロモーション用PR資料（パンフレット、ビデオ）の作成
- ・ハンガリーにおける生産性測定との関連性の明確化
- ・HPCの諸活動との連携

◇ 研修プログラムの策定

- ・民間リーダー等にどのような研修プログラムを実施するか決定
- ・政府関係者、労働組合、国民（＝消費者）向けのプログラム、情報提供機材等の決定
- ・中小企業、国営企業、外資企業等、ターゲット別研修プログラムの策定

◇ 教材の開発

- ・前途の研修プログラム策定後、同プログラム実施のための教材開発が必要（教材の内容、開発方法を具体的に示すことを先行させる）

◇ カウンターパートの育成（トレーナー／コンサルタントとして）

- ・協力期間中の日本側専門家の役割

◇ 関係者の組織化

- 経営者の産業別組織の結成
- 労働組合の生産性向上連絡会議の創設
- 関係機関との有機的連携

「ハンガリー生産性向上プロジェクト」

実施に関する提案

1. 実施の視点
2. 実施の内容
 - (1) 長・短期専門家の分野と資質
 - (2) 本プロジェクトに関する日本での研修プログラム
 - (a) プロジェクト方式カウンターパート受入研修
 - (b) ハンガリーを対象としたJICA研修（G・Gベース）
 - (c) 民間ベースの協力研修（MITI独自）
3. 実施のセールスポイント

〔本内容は、東京サイド（MITI/JICA/JPC）とハンガリー側（和田LTE/日本大使館）
/HPC）の共同歩調の一助としてのメモであり、関係機関等の調査が必要である。〕

「ハンガリー生産性プロジェクト」

実施に関するメモ

1. 実施の視点

- (1) ヨーロッパであるハンガリーでのプロジェクトである点を留意。

この点は、日本は、日本の経験に基づいた指導と技術移転をするのであるが、ハンガリーはヨーロッパの文化と経済を基盤にしているということである。しかし乍ら、諸分野では高い技術・文化水準を誇っているが、こと「マネジメント」に関しては、スッポリ抜けている。ハンガリー生産性本部の主要任務はこの基盤づくりであり、日本との合同プロジェクトは、このマネジメントの基礎を移転することにある。

- (2) プロジェクトの目的はC/P育成であるが、それによってハンガリーの生産性センターが形成されることになる。コンサルタント／トレーナー養成も主要ながら、ポイントは Productivity Facilitator (鶴かいの鶴匠の役割) の養成である。

HPC 自体も1994年に初めて設立されるものであり、その組織づくり、理念づくり、活動のフレームワークづくり等からスタートしなければならず、また、その組織も小さく、Facilitatorとなる職員も未経験である点に留意すること。

- (3) ヨーロッパ共同体の総合プロジェクト (PHARE フェアレと呼ぶ。) とのデマケーション、協力の可能性に留意すること。デマケーションについては、PHARE が、国営企業の民営化と企業のリストラクチャリング (不採算部門の切り捨てであり人員整理を伴う) に焦点をしばっており、その内容の重複は避けること。協力分野としては、民営化後の、または、リストラ後の企業における現場の生産性をいかに向上させるか、マネジメントをいかに機能させるかを本プロジェクトが担当する等との協力関係も留意すること。

この点について言及すると、本プロジェクトのモデル企業の選択において、PHARE で扱っている企業を対象という可能性を考えること。

- (4) PHARE という巨大プロジェクトあり、ロジスティック・センター・プロジェクトがあり (このセンターとの協力関係は、マーケティングの研修について大である)、品質管理センター・プロジェクトがあり、等々、いくつか並行して走っている。日本のプロジェクトとしてこれらとの差別化を図る必要がある。この点で、“実施のセールスポイント”を参照されたい。

- (5) ハンガリーに進出している現地の日本企業の協力を得て実施をする。スズキ、古河電工等でデモンストレーション (QCC/カイゼン) を実施すること等を考える。

2. 実施の内容 { 今回のM/D…Minutes of Discussions の通りであるが補足として下記
の点を留意 }

(1) 長・短期専門家の分野と資質

- (a) リーダーは、生産性本部の理念づくり、組織づくり、方向づけへの助言機能を果たすことが期待される。(HPCが新しい組織のため、上記の内容が未だ検討中であるため。)
- (b) 長期専門家とは、下記の3名(リーダー/調整員を除く)
 - イ 普及・促進……………HPCの活動の策定、及びその内容の実施に当って、HPCと企業との関係を構築する役割。
 - ロ 工場改善と品質向上……現場レベルのカイゼンコンサルタントの養成。
 - ハ 人事労務・労使関係……人事労務の諸制度づくり(モチベーション、Attitudinal changeを織り込んだもの)と企業の上下関係を含む労使の信頼関係の構築。
- (c) ハ側より要請の強い生産性測定・サーベイは、普及・促進に入るものの、短期専門家で対応する。この領域の重要性の高いことに留意。
- (d) マーケティングについては、マネジメント機能としてのマーケティングであり、同様に短期専門家で対応。本内容は、「ロジスティック・センター・プロジェクト」との連携を考えることも可能性としてあり。
- (e) 長・短期の専門家とも“実施のセールスポイント”の内容を念頭においておくこと。

(2) 本プロジェクトに関する日本での研修プログラム

プロジェクト方式カウンターパート受入研修

HPCにおいてフルタイムで勤務しているC/Pを対象に行う。

3. その他考えられる研修

下記に掲げる研修計画については本プロジェクトの範囲を超えているが、何らかの形で実施することが可能になる場合はプロジェクトとの相乗効果を高めることとなり極めて有効である。

(a) ハンガリーを対象としたJICAの研修(G・Gベース研修)の活用

2-(2)に規定されているC/P以外の外部専門家、さらには、モデル企業のトップに対する研修は、費用100%JICA負担のハンガリーを対象とした個別あるいは集団研修の利用が考えられる。この内容については、JICAが日本で担当していることもありプロジェクトとのリンクが考えられるという利点がある。

ただし、研修生の人選には、在ハ日本大使館の協力が不可欠である。

(b) 民間ベースの協力研修（通産省独自の研修）の活用

ハ側の企業のトップの日本研修団を組織し、MITI独自の研修スキーム、例えばAOTSでの研修へ参加する。この点の留意としては、AOTSを例にとると、ハ側に全研修費用の50%の負担が必要となる。

4. 実施のセールスポイント

〔日本が実施する中で、人員・規模等がPHAREに比べて小規模である為、セールスポイントが必要になる。〕

日本が実施するという点から、下記の点をセールスポイントとして活動していくことが考えられる。

- (1) コンサルティングは、生産現場に焦点を合わせた、いわゆる“カイゼン活動”ができるコンサルタントの養成。
- (2) Top/Middle マネージメントに経営の仕組みを理解してもらう為に、ビジネスゲーム等を開発する。その場合のゲームは、例えば
 - ① Management Strategy
 - ② Marketingの2つぐらいとしセミナーとして実施
(パソコン及びソフト必要)
- (3) 日本の特色を生かしたセミナー、研修プログラムの実施。
 - ① トップマネジメント対象には、TQCセミナー（可能であれば、2～3日のセミナーをHPCのスタートの活動として実施する。）
 - ② Rank & File Workersの為の“Attitudinal Change（モチベーション関連）”のセミナー、研修プログラムを開発する。
- (4) 生産性測定について、マイクロ（企業）レベルでのシステムと、工業省として扱うべきマクロ（産業別）レベルのシステムを構築していく。
(産業別においては、どの程度のデータが収集できるかを事前に調査する必要あり。)
- (5) HPCの活動、ひいてはプロ技の存在を国際的に広めるためにRegional Conferenceを実施する。このRegionalとは、東欧/ロシア等であり、対象参加者は、いわゆるFacilitatorと呼ばれる高級生産性本部職員を中心とするものである。具体的な内容についてはセミナーを中心に技術移転の仕組み、生産性センターの運営等についての意見交換を行う。
- (6) ハンガリーに進出している日系企業の協力を得て実施すること。
- (7) 日本へのトップ研修団の派遣
これは、“民間ベースの協力研修”のことであり、企業のトップを日本へ派遣し、生産性向上活動の実際及びその背景などを概括的に把握するねらいがある。

資料 5.

[訪 問 記 録]

国家技術開発委員会ゲレイ副総裁表敬

日 時：1994年2月24日（木）13時～14時

出席者：Dr. FRIGYES GELEJI,	Vice President
Mr. KÁROLY PRÁTH,	Director
Mr. IMRE SZÉKÁCS,	Adviser to the Minister
Mrs. ILDIKÓ SZÉKELY,	Counsellor

議事要旨：

日 本 側：今回はハンガリーにおける生産性向上プロジェクトの事前調査のために貴国を訪問したが、このプロジェクトに深く関係している貴省の協力を是非お願いしたい。

ハンガリー側：我々も意を同じくしている。日本との関係は大切に考えている。日本の経験に学びたいと思う。OMFBは工業界、大学、研究所などの研究開発の分野に援助金を拠出しているが、活動内容の詳細については、別紙を参照頂きたい。

日 本 側：このプロジェクトでは貴省の存在が非常に重要である。日本の経験が参考になる部分もあると思う。今回の訪問の目的は相互の理解である。人材開発、研究開発の重要性に鑑み、双方の緊密な協力関係が確立されるならば、プロジェクトの成功は約束されるだろう。

ハンガリー側：継続性のあるプロジェクトが望ましい。我々の役割を果たしたいと考えている。大切なプロジェクトであるので、担当者には最適な人物を登用したいと考えている。

日 本 側：その点については非常にありがたく思う。

ゲレイ氏退出

日 本 側：プロジェクトの予算は3年分しか手当てされていないことは懸念材料である。また、3年間の成果によって、援助の可否が決定されるということであるので最大限の協力を賜りたい。

ハンガリー側：人選についてはご安心頂きたい。また、予算のロビーイングについても努力する。ただし、環境は厳しいということをご理解頂きたい。

日 本 側：初めよければ全てよしという方向で我々の関係の新しいページを開いていきたい。円滑なプロジェクト運営には具体的な成果が不可欠であるし、永続する協力関係が必要だ。そのために協調している。

ハンガリー側：ハンガリーにとって生産性は特に重要な課題である。HPCが設立されれば日本からの投資も伸びるだろう。

対外経済省イヴァン副局長表敬

日 時：3月24日（木）15時～16時

出席者：Mr. GÁBOR IVÁN, Deputy Director General
Mr. ISTVÁN ALEXA, Senior Aid Manager
Mr. ERIC DE TROYER, Adviser
Mr. GÁBOR VÁRKONYI, Chief of Section

議事要旨：

日 本 側：日本が戦後、非常な短期間で経済的復興を遂げた経験が貴国のヒントになるのではと思う。我々の訪問が閣議にかかる日になったのは偶然の一致ですが、喜ばしいことである。今回の訪問は新しい道を築くためのものである。財政的な不安は残っているが、貴省の努力に敬意を表する。

ハンガリー側：今回の援助のようにノウハウの移転は、計画経済から市場経済への転換の過渡期にとっては非常に重要である。財政については確かに不安が残るが、状況は多少好転しているといえる。予算の件についてもそうだが、プロジェクトの成果を上げる必要がある。財源は政府に限ったものではない。HPCは中歐で最初の生産性本部となるので特別である。プロジェクトタイプの技術協力は双方にとって有利なものである。あなたがたには援助に関する経験もある。我々は現在学んでいる段階である。

日 本 側：援助という言葉は余り適切ではないかもしれない。むしろ協力関係と言うべきである。うさぎと亀の寓話に例えれば、ハンガリーはさしずめ眠りから覚めたうさぎである。これから、先頭に追いつくのは時間の問題である。中歐に位置するハンガリーは地下鉄やコンピューター、ノーベル賞の受賞者などでもわかるように人材が豊富である。これは生産性向上には不可欠の要素である。

ハンガリー側：我々も楽観的ではあるが、同時に現実的でなければならない。過去の40年間の状況は、MISS-DEVELOPEDとでも言うべきである。

協力の重要性はその金額ではなく、両国の関係が近づくことにある。双方向の協力であるべきだ。商工省も予算については必ず打開策を見つけるだろう。

日 本 側：3年後の財源については成果によるのだから、双方で成果を上げるべく努力する必要がある。

ハンガリー側：成果が上がれば次のステージも有望だろう。

日 本 側：失敗は許されない。プロジェクト技術協力の質を向上させていくよう努力しなければならない。

外務省ペレスケー二次官補表敬

日 時：2月25日（金） 11時30分～12時30分

出席者：Mr.Zoltan Pereszlényi, Under Secretary of State
Dr.Katalin Kovács, Attache Protocol Department

議事要旨：

日 本 側：経済協力及び技術協力によって二国の絆が深まると考える。今回はハンガリー生産性センター設立の目的で訪問した。我々の経験がお役に立つのではないかと考えている。

このプロジェクトの合意は近づいており、10月頃にR/Dが締結される予定である。ついてはプロジェクトを円滑に進めるために、多少の便宜を図って頂きたい。具体的には所得税、物品税等の優遇措置である。5年間全力を挙げてこのプロジェクトに当たるつもりである。HPCの設立が閣議決定されたことは喜ばしい。ただ、資金不足は懸念材料である。

ハンガリー側：両国の関係は以前より重要度を増していると認識している。ハンガリーでは現在、議会制民主主義の確立と市場経済への移行が最重要課題となっている。その過程において、良いものは残し、改善を要するところは改善をしていくべきである。

ハンガリーにおいて民主主義はようやく機能し始めている。改革により困難を強いられたが、経済を含めて状況は好転しつつある。外貨準備高が増加していることもその一例だ。しかし、専門性は依然重要である。我々は資本、産業、技術他の様々な投資を歓迎する。受入れの準備が最終的に整ったといえる。

HPCの設立法案が、閣議を通過してよかったと思っている。閣議決定が遅れた理由のひとつは資金の手当てに手間取ったことである。外務省は全面的に協力する意向だ。ご指摘の点は検討したいと思うので、書面でいただきたい。ハンガリーの税法は厳しいが、基金に対してはいくつかの優遇措置があるので、どういうことが可能かを検討したい。

現在、ハンガリーが抱える問題は、生産性が低いこととエネルギーの消費量

が高いことである。このプロジェクトが問題解決になることを希望する。専門性及び専門家が必要という現状である。近く、外務大臣が訪日するので良い意見交換の機会となるだろう。

日 本 側：ハンガリーは人材が豊富であるのでプロジェクトを含め将来については楽観視している。技術協力は相互の利益となるだろう。

ハンガリー側：ハンガリーにも色々と良いところがあるので吸収していただきたい。生産性向上は我が国の課題であるので、このプロジェクトを良い例としていきたい。他の国に対しても良い先例となろう。このプロジェクトはある意味ではショーケース的な役割を持っている。

大蔵省シモカ次官補表敬

1. 日 時：平成6年3月1日（火）

2. 出席者：Mrs. Dr. Edit Simóka. Deputy Secretary of State

3. 議事の概要

冒頭、日本側（田守理事）から今回のハンガリー訪問の主旨について説明し、大蔵省が本プロジェクトに対してとりあえず3ヵ年の予算措置を講じたことに対して謝意を表すとともに、本プロジェクトを円滑に推進するために今後の予算措置を含めた支援を要請。

また、本プロジェクトの実施期間中に供与される機材及び専門家の協力期間中の活動における関税及び所得税の免除について要請。

協議概要は以下のとおり。

(1) 本プロジェクトに係る予算関係

① 日本側（理事）

ア. 各国財政の厳しい状況の中において、大蔵省の配慮により本プロジェクトに対して1億3000万Ftの予算措置を講じたことに対して謝意を表明。

イ. 本プロジェクトは5ヵ年間のプロジェクトで、関係省庁特に商工省の見積りによると5ヵ年間で2億5000万Ftが必要である旨説明。

ウ. 従って、本プロジェクトの実施に当たり1億2000万Ftが不足しており、今後、追加予算措置を含めた大蔵省のサポートを要請。

② ハンガリー側（次官補）

ア. 人材育成の観点から、生産性本部の設立は重要なプロジェクトと認識。

イ. 不足分の予算措置については、今後のプロジェクトの実施状況を踏まえながら判断していくことと同時に、その他の基金等の財源（ソース）からの資金の捻出の可能性についても今後調査することを表明。

(2) 関税及び所得税の免除関係

① 日本側（理事）

ア. 本プロジェクト期間中に供与される機材及び専門家が生活のために使用する自動車に対する関税免除の要請。

イ. 日本から送金される専門家の生活費に対する所得税免除の要請。

② ハンガリー側回答（次官補）

ア. 日本側要請の件については理解するが関税及び所得税については法律事項。

- イ. 日本側の要請内容を満たすためには現行の法律で対応可能なものと法律の改正を必要とするものがあるが、今国会に法律改正を提案するのは時間的に難しい。
- ウ. 現段階でハンガリー側ができることは、関税、所得税の減税等の措置については今の法律の枠内で最大限努力することのみ。
- エ. いずれにしても、今回要請のあった問題について、大蔵省関係局の専門家と検討・調整して次回、日本側と話し合いたい旨表明。

4. 今後の対応

関税及び所得税の免除要請項目についてJICAを中心にとりまとめた後、ハンガリー側と調整予定。

5. 注 意 点

- (1) ハンガリー在日本大使館によると、「現在、有償資金協力についての実施細則について、ハンガリー側と交渉中」とのこと。その中には当然ながら税金の問題も含んでおり、その交渉の経過を踏まえて本問題を検討する必要がある。
- (2) また、関税及び所得税の免除について、細かい項目まで要請の範囲にすると、現在、他の免除等の対象になっているものまで検討の材料になる可能性があり、今回のプロジェクトに関する関税、所得税の免除については、必要最小限の要請にとどめることが肝要。

シューラー社訪問

日 時：2月28日（月） 9時30分～11時

出席者：Mr. LÁSZLÓARI, Director
Mr. CSABA MÁRFFY, Technical Director

議事要旨：

前回のコンサルティングミッションに引き続き、訪問を受けることは光栄である。診断の際の提案は一部導入している。営業活動にも反映している。生産部門に関してはコストのからないものを実行している。

113年前に設立された中欧で最初の文房具製造会社。鉛筆の製造から始まったが、現在はコンパスや事務機器を製造している。市場中心に製造を行っている（新学期に合わせている）。注文が少ない時は安定的な企業活動のため、止め金を製造している。以前は自動車部品も扱っていた。

従業員数は約260名。製品の70～80%は西ヨーロッパ向けの輸出。昨年からは旧東欧地域にも進出している。ロシアとも取り引きがある。そういった意味では国際競争力はあるが、次のような問題もある。

1. 生産活動が円滑でない。以前は政府の補助金があったので、低価格が維持できたが90年に廃止になったので現状は厳しい。
2. 西欧での支払期限は60～90日だが、ハンガリーの銀行融資は利率が30%以上であるので、資金繰りが困難である。

解決法としては輸出を減らすか、国内市場を開拓するか二つがあるが、前者は市場を失うことになるので、後者を選択した。国内でも、中国製品の進出により競争が激化している。また、西欧でも競合している。アジア製のものは価格は安い品質が良くないので優位性は確保できる。品質を保証し、生産性の向上を目指している。現在の形態は有限会社となっている。

内作された機械もある。技術者も多い。金型製造もやっている。プラスチックの成形用機械も製造している。コスト削減のための機械を作製中。木くずを固めて、燃料にする機械を開発中。

労働者には保全、設計等は含まれていない。およそ120～130名。

コンサルティングミッション後の改善について

営業分野では、顧客志向やコンタクトを密にするといった日本のやり方を参考に中欧の現状に合わせて導入した。生産性向上技法についても、従来のもものと組み合わせている。時間外に小集団活動を行うことは難しい。製造機械の改善ポイントは金銭的理由で実現されておらず、現在準備中である。

品質向上の仕組み

ISO9000の導入

- ドイツの会社に対して製品品質の認可を申請中。おもちゃ、文具については基準が厳しい。
- ドイツの協力を受け、制度、システムの設立を計画中であり、資料、組織を準備している。また、検査から保証へ品質の重要度をシフトしつつある。西欧への輸出には不可欠である。

認可取得の目標年度は未定。製品については申請中だが、組織については財政的、政策的に難しい。また、現在、西欧は不景気であるので品質より価格を重視している。自主的な目標は今年度末から来年度中頃である。

有限会社となって、経営方法は若干変化した。一例として、企業評議会がなくなり、社長に全権が移行した。しかし、小規模の評議会は残っている。問題は、民間の所有者がいないことである。有限会社であるので役員会は存在しない。

社長のLÁSZL 氏は、もともと技術者であり夜間の高校、大学で学位を取得した。その後数社で経験を積み、3年前から経済副社長としてシューラー社で活躍している。昨年、国家資産管理庁の承認を得、現職にある。

ハンガリーにおいてもの経営者の集まりやセミナーなどのプログラムはあるが、参加はしていない。商工会議所はその代表的なものである。(社会主義時代は企業経営組織があった。)

輸出に対する金利の優遇措置等は特に存在しない。金利については商業銀行が決定している。生産高の50%以上の輸出には税制上の特典があるが、実際には補助にはなっていない。借入金の金利が高いことが最大の問題である。年間予算の30%が利払いに充てられている。また、業者への支払が遅れると44%の割り増し金利となってしまう。リードタイム

は120日なので、半年分を自己資金でまかなうことになる。従って、注文は多いが、それを消化できない状態である。中小企業を育成する助成等は政府の問題である。

工場について

当工場では総生産高の30%をまかなっている。鉛筆については全工程がある。三つの支店は計画経済の頃に配置されたものであり、将来統合する予定である。これにより、輸送費を節約できる。

工場では休止している機械もあるが、鉛筆のラインは50%稼働率である。設備の有効利用が課題である。また、機械及び工程が古い。計画経済の下で投資が無かったためである。

フルカワ社訪問

日 時：3月1日（火） 9時30分～11時

出席者：Mr.PÁL SZAPLONCZAY, President

Mr. RYUZO KIMATA, Vice President, Technical Director

議事要旨：

当方より、訪問の目的及びプロジェクト概要を説明した後、技術協力に必要な予備知識を中心に説明を受けた。

当社は3年前に、民営化によって解体された電気研究所の絶縁材料部門と古河電工が共同で設立したもので、インシュレーターを製造している。人員は35名。

90年2月の調査時にこの研究所の存在を知った。技術水準が高く、将来性が見込めるので、その部門を買収した。93年末に生産部門を立ち上げるため製造会社を設立し、現在工場の候補地を探している。主な製品は碍子で、シリコンゴムを使用し、軽量である点が特長である。以前はソ連向けに製造していた。

材料についてはドイツ、フランス、アメリカ等から100%輸入だが、技術は固有のものであり、製造設備も内製である。以前はエポキシ関係のプラント納入も行ってた。工程管理、品質管理については日本から導入する。毎年、4～5名を1週間から10日の期間で日本へ派遣している。彼らは理解も早く、勉強熱心である。

設備、ノウハウ、従業員はフルカワ社に属するが、建物は依然国営である。資本は古河80%、伊藤忠20%となっている。

電気研究所自体は電力会社の委託研修を行っていた。研究者の教育水準が高く非常に創造的である。技術レベルも高く、目的意識がはっきりしている。過去10年間は財政的な理由から、困難な状況であったらしい。

経営的な視点から当社を見るならば、判断の難しいところであるが、興味のある分野なので進出している。製造会社は14～15名の人員を予定している。技術的には十分競争できるが、問題はコストである。

ここは研究団地の一部となっているので、インフラは比較的整っている。工場運営については従業員の理解が必要となるので、意識を持って行う必要がある。研究者組合というものも存在する。以前は公務員だったので、給料は比較的安い。が、特許を持っていると個人的

に保証される。

我々の方針としては日本のものを直接適用するつもりはない。立場が違うことを理解する必要があるが、それがなかなか難しい。ハンガリー人が日本に行った時に、その違いを認識することになる。労働者にQCC、5Sなどが浸透するには意識が乏しいと彼ら自身は考えている。研修の効果については個人差がある。あるレベル以上であれば、受け入れられるだろう。最大の障害はやはり言葉が違うことである。

日本から導入しているものには、会計システム等のマネジメント手法があるが、できるだけ現地のを尊重している。生産段階では、ある程度、日本のやり方を持ってくる必要がある。コストや品質の追求といった面では、考え方にそれほどの相違はないと思う。償却の考え方が若干違う程度である。ハンガリー進出には実験的な意味あいもある。

当プロジェクトとの関連

ハンガリー生産性プロジェクトの概要説明の際に、フルカワ社との協力関係について協議がなされ、好意的な回答を得た。

マジヤールズズキ社訪問

日 時：3月2日（水） 10時～11時30分

出席者：篠原 昭 副社長

議事要旨：

当方より、訪問の目的及びプロジェクト概要を説明した後、マジヤールズズキの活動内容を中心に説明を受けた。

当社の方針としては、最終的にハンガリーでの国産化をねらいとしており、部品についても出来るだけ国内調達し、ハンガリー工業の発展に寄与したいと考えている。採算については難しい点もあるが、将来のことを視野に入れている。外資ではオペルが進出しているが、組み立てのみである。当社のこれまでの投資額は総額240億円に上っている。生産性向上のプログラムがハンガリーで展開されることは歓迎する。

ハンガリーの工業界の現状としては、ベースがないため生産性向上活動を展開することはなかなか難しい。一から始める必要がある。つまり、裾野が全く無いためにエンジンのような高付加価値製品を開発することができない。我々の場合、日本の部品メーカーに協力を依頼し、現地メーカーを指導してもらっている。そのための投資も20億円程度になっている。ハンガリー側は投資が足りないといっているが、ビジネスの観点からするとそのようにはいかない。結果としてこれ以上進展しないのが現状である。生産台数を増やすことが先決である。（最低限5万台）

ハンガリーには規制が無いいため、自動車工業を育成する体制にはなっていない。自動車の輸入関税はわずか13%である。国の体制が変わる前に決定されたプロジェクトであるので当初の予定とはかなり変わってしまった。輸出も開始するが、国内よりも難しいだろう。

ハンガリー生産性プロジェクトについては、外的環境が厳しい中でどう対応していくかが課題となろう。政府としての政策がはっきりしないので、一社だけの努力ではなかなか難しいものがある。

生産性を考えた場合、ハード面での生産性とソフト面での生産性が考えられると思う。前者の場合、自動化等数量が決め手となる。一方、後者は社会構造にかかわる問題なので容易ではない。従業員の意識が違いため、いろいろな困難がともなう。労働時間を例にあげると、共産主義時代は1日6時間半労働であったため、8時間労働を定着させるまで1年間を要し

た。会社を辞めてもすぐに生活に困るわけではないので、離職率も高い。

こういった問題に対処するために次のような方法を取った。まず、目標を高く設定し8時間労働を確保した。また、教育により従業員の意識改革を図った。合わせて、賃金体系を見直し、チームワークの考え方を導入した。その結果、当社の生産性は日本を100とすれば70位までに改善された。この数字は理論値をもちいているので向上の余地はまだある。

海外で事業を展開する場合、最も重要となるのはやはり教育である。当社では現在入社時の教育を行っている。また、実務の成績の良い人は年2回20人ずつ6か月の期間で日本へ派遣する。その際の問題点は言葉の違いである。

社内の教育は日本的なものを計画しており、45名の日本従業員にも実施している。意識づけに最重点を置いているが、効果は上がりつつある。やはり、考え方の改革が必要である。マネジメントレベルにおいても利益、累積赤字、償却という概念が無いため、企業や計画がどういったものかから始めなければならない。しかし、教育しがいがあるとも言える。

日本で研修を受けた人は日本的な考え方の受け入れが容易となる。また、QCの考え方等日本から持ち込んでくる場合もある。日本に派遣するということは労働文化に学ぶという利点もある。当社においてはQC等の活動は、機を見て導入する予定である。日本でもそうだが、ある程度強制する必要はある。これが教育の重要性と言えるだろう。やはり、現地の状況をよく理解することが不可欠であり、実地教育も必要である。

当プロジェクトとの関連

マジャールスズキから、ハンガリー生産性プロジェクトについては全国的な展開を考慮していただけるとありがたいとの要請があり、ミッションはその方針であることを説明した。また、今後のプロジェクト展開に関してはコンタクトを密にし、協力関係を進めていくことをご了承いただいた。

JICA