

# ハンガリー生産性プロジェクト 長期調査員報告書

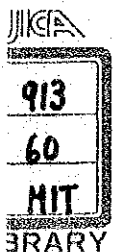
1994年11月

JICA LIBRARY



J1123527(2)

国際協力事業団



鉷開協

J R

94 - 45







ハンガリー生産性プロジェクト  
長期調査員報告書

1994年11月

国際協力事業団



1123527 [2]

## 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月の調査団にひきつづき、1994年10月11日から10月23日まで長期調査員を派遣し、協力の内容等を調査し、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、同調査員の調査結果をとりまとめたものである。

ここに、本調査員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11月

国際協力事業団

鉦工業開発協力所長

柿 沼 宇 佐

# 目 次

## 序 文

1. 長期調査員の派遣の概要 .....	1
1-1 長期調査員派遣の経緯と目的 .....	1
1-2 主な調査事項 .....	1
1-3 調査の構成 .....	2
1-4 調査日程 .....	3
1-5 面談者リスト .....	4
2. 調査結果 .....	7
2-1 調査結果概要 .....	7
2-2 関係機関の活動状況 .....	13
2-3 機材供与計画 .....	15
2-4 留意点 .....	17
2-5 専門家の特権免除事項 .....	17
2-6 プロジェクトの自立発展性 .....	18
2-7 総括所見 .....	20
附属資料	
① 協議概要 .....	25
② 協議議事録 (M/D) .....	32



## 1. 長期調査員の概要

### 1-1 長期調査員派遣の経緯と目的

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くる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した。その後、1994年2月の閣議において、同センターの設立が承認、本年4月に登記が完了、本年6月第一回の役員会が開催された。

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。

本長期調査においては、本年2月に派遣した事前調査団の調査結果を受け、本プロジェクトに関するハンガリー国側の要請内容及び実施体制をより詳細に調査し、技術協力の対応の方向性について協議した。さらに我が国側の協力計画の概略についても検討した。

### 1-2 主な調査事項

- (1) 事前調査において問題とされた事項の確認
- (2) 技術移転計画についての協議
- (3) ハンガリー側実施体制
  - a. プロジェクト・サイト基盤整備
  - b. 機材措置・維持管理
  - c. 組織、C/P及びスタッフの配置
  - d. ローカルコスト負担措置
- (4) 日本側協力計画
  - a. 専門家派遣
  - b. 研修員受入れ
  - c. 機材供与
- (5) その他

### 1-3 調査員の構成

氏名	分野	所 属
水本 清司	技術協力計画 (総括)	財団法人社会経済生産性本部国際協力本部 国際交流部専任部長
倉田 一男	技術協力計画 (機材供与計画)	財団法人社会経済生産性本部国際協力本部 海外技術協力部主任
村瀬 達哉	プロジェクト 運営管理	国際協力事業団鉾工業開発協力部 鉾工業開発協力課

1-4 調査日程

日順	月/日	曜	行 程	調 査 内 容
1	10/11	火	成田→ブダペスト	移動 (成田発13:00 JL407 フランクフルト着17:00) (フランクフルト発19:35 MA523 ブダペスト着21:10)
2	/12	水		AM: 和田専門家との打合せ 在ハンガリ-日本大使館表敬・打合せ PM: 商工省関係局 (対外経済局、改善局他) との協議
3	/13	木		AM: ハンガリ-生産性センター協議 PM: 大蔵省表敬、 商工省関係局、外務省協議
4	/14	金		AM: ハンガリ-生産性センター協議 PM: "
5	/15	土		和田専門家との打合せ、各種資料作成
6	/16	日		資料整理
7	/17	月		AM: ハンガリ-生産性センター協議 PM: "
8	/18	火		AM: ハンガリ-生産性センター協議 PM: 商工省関係局協議 (M/D協議)
9	/19	水		AM: 商工省関係局協議 (M/D協議) PM: " (M/D署名)
10	/20	木		AM: 関係機関(ロジスティックセンター、TQMセンター) 表敬協議 PM: プロジェクトサイト候補地視察
11	/21	金	ブダペスト→ウィーン	AM: 在ハンガリ-日本大使館報告 PM: 移動 (ブダペスト発13:15 OS804 ウィーン着14:10) JICAオーストリア事務所報告
12	/22	土	ウィーン→	移動 (ウィーン発14:40 LH3441 フランクフルト着16:10) (フランクフルト発19:50 JL408)
13	/23	日	→成田	移動 (成田着15:05)

1-5 面談者リスト

ハンガリー側

工業商業省 (Ministry of Industry and Trade)

Dr. Gabor Gulacsi	Undersecretary of State
Dr. Sc. Barnabas Fay	Deputy General Director
Dr. Laszlo Csernenszky	Head of department
Mr. Gabor Ivan	Deputy Director General Head of Secretariat
Mr. Janos Roka	Counsellor
Mr. Istvan Alexa	Counsellor, Aid Co-ordination Secretariat

ハンガリー生産性センター(Hungarian Productivity Center)

Dr. Robert K. Veresgyhazy	Managing Director
---------------------------	-------------------

大蔵省 (Ministry of Finance)

Mrs. Dr. Edit Simoka	Deputy Secretary of State
Mr. harsanyi Vilmos	Senior Counsellor

外務省 (Ministry of Foreign Affairs)

Dr. marta Feksz Horvath	Deputy Head of Department, International Law Department
-------------------------	--

ハンガリークオリティセンター(Hungarian Quality Center)

Mrs. Sugar Karolina	Managing Director
---------------------	-------------------

ロジステックセンター(Logistics Promotion Center)

Mr. Laszlo Sebestyen	Managing Director
Ms. Annamaria Horvath	Logistics Expert

日本側

在ハンガリー日本大使館

副島 豊次郎

公 使

小平 功

参 事 官

渡邊 重信

二等書記官

川崎 潔

二等書記官

青年海外協力隊ハンガリー事務所

白石 克己

所 長

滝野 昇

調 整 員

比嘉 正之

調 整 員

J I C A オーストリア事務所

中村 俊男

所 長

杉本 充邦

所 員

北原 恭子

所 員

## 2. 調査結果

### 2-1 調査結果概要

調査項目	現状及び問題点	調査結果
1. プロジェクトの名称	(英語訳名称) Hungarian Productivity Development Project (日本語訳名称) ハンガリー生産性向上プロジェクト	・確認し、ミニッツに記載した。
2. プロジェクトの実施機関	1994年2月24日の政府会議において「ハンガリー生産性センター」の設立が承認された。 (英語訳名称) Hungarian Productivity Center Public Foundation (HPC) (日本語訳名称) ハンガリー生産性センター	・確認し、ミニッツに記載した。
3. プロジェクトの総括機関	(英語訳名称) Ministry of Industry and Trade (日本語訳名称) ハンガリー商工省	・商工省はHPC役員会を通じプロジェクトを総括する旨説明があり、ミニッツに記載した。
4. プロジェクト実施責任者	和田専門家からの報告によると、HPCのペレシュージハージ所長が責任者である。	・確認し、ミニッツに記載した。
5. プロジェクト総括責任者	和田専門家からの報告によると、ハンガリー生産性センターの役員会(Board of Trustees)のグラーチ会長(商工省次官補)が責任者である。	・確認し、ミニッツに記載した。
6. 国家開発計画等におけるプロジェクトの位置付け	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。	・再度確認した。
7. 事前調査のミニッツの確認	和田専門家からの報告によるとグラーチ会長、ペレシュージハージ所長が確認済。	・確認し、ミニッツに記載した。
8. HPCの存続の確認	和田専門家からの報告によると、ハンガリー側はプロジェクトの調印の段階で、期間中のHPCの存在は約束されていると認識している。	・確認し、ミニッツに記載した。
9. プロジェクト分野の現状		
(1) 政策	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目指した新経済計画を実施している。	・再度確認した。
(2) 諸外国・国際期間と我が方との関係	商工省傘下に以下の2つのセンターがある。 1) ロジスティック・センター(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)	・ハンガリー側政府が右センターとHPCの関係をどのように位置付けているかを確認し、プロジェクト実施上、障害がないかを確認した。またHPCとの将来の協力の可能性を探るため次の調査を行った。

調査項目	現状及び問題点	調査結果
	2) トータル・クオリティ・マネジメント・センター（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、ブダペスト工科大学の中に、つい最近誕生した）	① センターの目的と活動内容 ② 先方政府の政策におけるセンターの役割 ③ 所属省庁、部局 ④ 財源 ⑤ HPCとの関係（所管業務の仕分け、協力体制等）
10. 協力期間	R/D発効日から5年間	<ul style="list-style-type: none"> <li>基本的に、事前調査の際に当方より表明したとおり協力期間は5年間とする旨、ハンガリーに説明し、ミニッツに記載した。ただし、ローカルコスト負担について問題（後述）がある場合は、実施協議の際に最終的な協力期間を定める旨説明、了承を得た。</li> </ul>
11. 実施場所・住所	ブダペスト市内	<ul style="list-style-type: none"> <li>候補地2か所を視察したが、最終決定はまだされていない。</li> </ul>
12. プロジェクトの目的		<ul style="list-style-type: none"> <li>確認し、ミニッツに記載した。</li> </ul>
(1) 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。」	
(2) 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C/Pが生産性向上技法を身につける。」	<ul style="list-style-type: none"> <li>「ハンガリー生産性センターが自立して、生産性向上活動を指導することができるようになる。」に変更するよう先方に説明し、先方の了承を得てミニッツに記載した。</li> </ul>
13. 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 1)-1 C/P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 普及用教材を作成する 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>事前調査のM/Dをもって再度説明した。</li> </ul>

調査項目	現状及び問題点	調査結果
14. 技術移転内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 普及・促進</li> <li>② 工場改善と品質向上</li> <li>③ 人事労務と労使関係</li> </ul> <p>なお、「生産性測定」と「マーケティング」の分野は、「普及・促進」に含まれる。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事前調査のM/Dをもって再度説明した。</li> </ul>
15. ハンガリー側実施体制 (1) プロジェクトサイト 基盤整備  ① 土地所有者  ② サイト地図・面積  ③ 建物設計図 ④ 建物所有者 ⑤ 電気、ガス、水の供給状況  (2) 機材措置・維持管理  (3) 組織  (4) C/P及びスタッフの配置 (4)-1 所長  (4)-2 専門職員	<p>現在所長が候補地を選定中だが、以下のスペースを最低限必要としている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 所長室及び秘書室</li> <li>② プロジェクトリーダー室及び秘書室</li> <li>③ 専門職員・事務職員の部屋</li> <li>④ 日本人専門家の部屋</li> <li>⑤ 外部専門家、短期専門家の部屋</li> <li>⑥ 会議室（大小）兼訓練室</li> <li>⑦ 図書室</li> <li>⑧ 教材作成室、その他</li> </ul> <p>以上でおよそ400平米。家賃は年間約1千万フォリントほどかかる。</p> <p>予算措置の暫定計画案を受領</p> <p>商工省、国家技術開発委員会（OMFB）、対外経済省、関係省からそれぞれ1名づつ、計11名の専門家による代表委員会を設置される。その下に以下の部が設置される予定。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 普及・促進部</li> <li>② 調査研究部</li> <li>③ 教育訓練部</li> <li>④ 経営指導部</li> </ul> <p>ペレシュージハージ氏に決定。日常業務の総責任者。</p> <p>当初5名程度、2～3年のうちに10名程度増員予定。日本側より事前調査の際に説明した、15～20人のC/Pに比べ十分であるが予算上の限界も考慮しなければならない。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ハンガリー側は予算の制約があるのか月に連絡し、それからサイトを決定したい旨説明を受けた。</li> <li>・広さ、部屋数等について協議を実施し、技術移転上問題ない事を確認して、ミニッツに添付した。</li> <li>・現時点でサイトが決まっておらず、実施協議調査団派遣時に確認する事とした。</li> <li>・10月26日開催予定の役員会に提出する予算措置計画を確認、ミニッツに添付した。</li> <li>・商工省、対外経済省等が合併した組織図を再度確認し、ミニッツに添付した。</li> <li>・専門家、合同委員会を含めた組織図を作成し、ミニッツに記載した。</li> <li>・本プロジェクトにおけるHPCの位置付けとしては、「HPCは、本プロジェクトの実施機関として設立され、本プロジェクトの協力期間を通じ、自立発展するための基礎を固めたい」旨説明があった。</li> <li>・当初1年の契約で同氏が所長となった旨確認した。</li> <li>・C/Pとはハンガリー側が考える専門職員であり、その専門職を育成することを想定している旨伝えた。</li> <li>・C/Pとして適当な資格、選定基準をハンガリー側に見合ったC/Pを確保するよう要請した。</li> </ul>



調査項目	現状及び問題点	調査結果
<p>(4)-3 外部専門家</p> <p>(5) ローカルコスト負担</p>	<p>約15名程度を予定。ここでいう外部専門家はパートタイムである。</p> <p>1年間の予算を52,000千フォリントと見積もり、5年間分の260,000千フォリントを一括して予算計上したが、130,000千フォリントのみ(2年半分)しか確保できなかった。</p> <p>日本側には通常の現地業務費に加え、以下の項目も負担を要請している。</p> <p>① プロジェクト・チームの秘書の給与  ② 専門家の国内出張旅費  ③ 公用車のガソリン代  ④ 東京との通信費  ⑤ その他、本来はハンガリー側が支出すべき費用だが、日本側がカバーできる費用</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部専門家はC/Pとみなさない旨説明した。</li> <li>ハンガリー側に3年目以降の運営費についてどのように考えているのか聴取したところ、基礎的な費用に関しては、政府から継続的に確保する方向で考えている旨説明があった。</li> <li>事前調査の際提示したR/D案のローカルコスト負担にかかわる事項について説明、ハンガリー側の了承を得た。</li> <li>10月末の役員会に提出する本プロジェクトに係る5年間分の予算(人件費、設備工事費、機材費、維持管理費、ユーティリティ費、賃料、その他)計画を確定し、ミニッツに記載した。</li> <li>日本側の現地業務費の内容について説明をし、了承を得た。</li> </ul>
<p>16. 日本側実施体制</p> <p>(1) 専門家派遣</p> <p>(1)-1 長期</p> <p>(1)-2 短期</p> <p>(2) 研修員受入れ</p> <p>(3) 機材供与</p>	<p>① チーフアドバイザー 1名(5年間)  ② コーディネーター 1名(5年間)  ③ 普及・促進 1名(5年間)  ④ 工場改選・品質向上 1名(5年間)  ⑤ 人事労務・労使関係 1名(5年間)</p> <p>なお、生産性測定については短期専門家の派遣にて対応する。</p> <p>・機材据付操作の他、必要に応じて適宜派遣する。</p> <p>・年間の受入れ人数は3名程度。  ・初年度は視察を目的として2名の研修員を受入れる予定であるが、来年度の第3四半期に開催が予定されている国別特設コース(生産管理、期間は1か月程度)に参加することも可能である。</p> <p>ハンガリー側が日本側に提出した要請書によれば以下のとおり。</p> <p>① 教材  ② 視聴覚機器  ③ その他</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内検討結果及び双方協議結果に基づき、暫定実施計画(TS1)を取りまとめ、ミニッツに記載した。</li> <li>今年度、もし順調にプロジェクトが進捗した場合は、来年3月ごろの研修となる旨説明し、A2フォームを適宜用意するよう説明した。</li> <li>ハンガリー側要請機材及びその優先度を確認、リストを作成し、ミニッツに記載した。</li> <li>ハンガリー側国内で現地調達をしない場合、税金が免除されないことと鑑み、機材は海外からの調達を主体にする旨、説明した。</li> </ul>

調査項目	現状及び問題点	調査結果
	<p>その後、和田専門家が具体的な機材の内容についてハンガリー側と協議したところ、現在以下のような機材を要請してきている。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① AV機材（訓練用、セミナー用等）</li> <li>② コンピュータ（職員用、訓練用、専門家用）</li> <li>③ コンピュータソフトウェア（職員用、訓練用（ビジネスゲーム用ソフトを含む。））</li> <li>④ 訓練用教材作成機器</li> <li>⑤ 訓練用教材・機器（教科書、カメラ等）</li> <li>⑥ マネジメント関連の専門図書（英語・ハンガリー語）及び関連什器</li> <li>⑦ ミニ・バン</li> <li>⑧ 事務機器（コピー機、ファックス、タイプライター等）</li> </ol> <p>・機材据付及びサイト整備に必要な費用 ・責任（輸送・保管、据付及び調整に係る労役等）は受入れ国側にて負担しなければならない。</p>	<p>・車両、国内調達の場合等の税金の負担に際してはHPCが負担することを得て、ミニッツに記載した。</p> <p>・機材の通関等の手続きはスムーズに行うよう要請し、了解を得て、ミニッツに記載した。</p>
<p>17. その他 (1) 専門家の居住環境  (2) 専門家派遣に係る特権免除</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>① 所得税等の免除</li> <li>② 身回り品・家財等に関する関税等の免除</li> <li>③ 無料の医療役務</li> <li>④ 専門家及びその家族に対するIDの発行</li> <li>⑤ 専門家及びその家族に対する家具付き住宅の供与</li> </ol>	<p>・治安、住宅、食料、教育等、取り分け問題ないことを確認した。専門家の特権事項についてはR/Dの一部修文による要望がたあり、持ち帰り特権免除のR/D案が確認された。専門保についてR/Dハンガリー側との明、確認し、ミニッツに記載した。専門家を個人車両に載せる場合、HPCがその税金も預託する必要がある。HPCが同等の条件とするよう依頼し、ハンガリー側の手続きを両に記した。ハンガリー側はHPCの無料の医療提供に関して、商工省もHPCが費用負担を供し、同等の条件で医療提供を受けるよう依頼した。ハンガリー側はHPCの無料の医療提供を受けるよう依頼した。ハンガリー側はHPCの無料の医療提供を受けるよう依頼した。ハンガリー側はHPCの無料の医療提供を受けるよう依頼した。</p> <p>・専門家及びその家族に対するIDの発行に際しては、商工省もHPCが書類を整備するよう依頼し、ハンガリー側はHPCが書類を整備するよう依頼した。ハンガリー側はHPCが書類を整備するよう依頼した。ハンガリー側はHPCが書類を整備するよう依頼した。</p>

調 査 項 目	現 状 及 び 問 題 点	調 査 結 果
(3) 合同委員会の設置	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクトの円滑な運営のため、日本・ハンガリー側の関係者によるJoint Coordinating Committee を設立する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>メンバー等を確認し、ハンガリー側の了解を得て、ミニッツに記載した。</li> <li>ハンガリー側メンバーとしてはHPC並びに役員会から選出することとなるが、詳細については実施協議調査団来訪時とした旨説明があり、了承した。</li> </ul>
(4) 共通語	<ul style="list-style-type: none"> <li>技術移転及びR/D、M/D等の作成にあたっては英語を使用する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>確認し、ミニッツに記載した。</li> </ul>
(5) 評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクト終了前6か月以内に日本・ハンガリー合同でプロジェクトの目標達成状況等につき、評価を実施する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>確認し、ミニッツに記載した。</li> </ul>
(6) プロジェクトの自立発展性		<ul style="list-style-type: none"> <li>運営体制、予算等の検討状況を確認した。</li> <li>① 組織</li> <li>② 財務</li> <li>③ 技術</li> <li>プロジェクト終了後について、ハンガリー側はどのようにこのプロジェクトを展開していくか、具体的な考えを再度聴取した。</li> </ul>
(7) 討議議事録 (R/D案)		<ul style="list-style-type: none"> <li>本年度内に派遣される実施協議調査団の円滑な協力を図るため、R/D案を本提議の基に、特は得られたが、先方から修文の添付したので、その旨をミニッツに記載し、R/D案は添付した。</li> </ul>
(8) ミニッツのサイナー		<ul style="list-style-type: none"> <li>協議を代表するハンガリー側商工省の代表である商工省次官補、HPC会長のグラチ氏と署名を行った。</li> </ul>
(9) R/D調査団の派遣時期		<ul style="list-style-type: none"> <li>今次調査の結果によるところもあるが、遅くとも1995年2月までには派遣する予定であるが、決すれは、本年度内に派遣する旨述べた。</li> <li>R/Dの署名者については商工省次官補、HPC役員会会長、グラチ氏とした旨説明があり、了承した。</li> </ul>

## 2-2 関係機関の活動状況

### (1) HUNGARIAN QUALITY CENTER

ハンガリークオリティセンター（HQC）はUNIDOの支援を得て発足し、1994年5月から活動を開始している。その主な目的はハンガリー国内において品質の重要性に対する認識を深めること並びに、その活動の普及である。具体的にはISO9000及びTQM（トータルクオリティマネジメント）に焦点を当てている。

活動の内容はトレーニングコースが主となっており、コンサルタントの養成を目指している。カリキュラムには顧客満足度（CS）、方針管理等が含まれている。センターの活動は元筑波大で現在、MIT（マサチューセッツ工科大学）に在籍している在米の司馬教授の多大な協力により支えられており、現在も折を見てその指導を受けている。スタッフは2名の専門家と1名の事務員の計3名である。

HQCはハンガリー工業開発基金に所属しており法人格は基金である。ハンガリー工業開発基金は他にLogistic Promotion Center及びSecretary of the Foundationを抱えている。日常の活動において、HQCは大学及び政府からは独立しているが、財務状況や経営計画については政府からハンガリー工業開発基金を通じ間接的に基金を受けていることから、政府への報告の義務を負っている。その所管官庁は商工省改善局で、同局の局長が役員会の役員となっている。また、機構上HQC独自の役員会とハンガリー工業開発基金の役員会の二つが存在する形となっている。

財源としては政府から3千万フォリントの基金を受けており、あとは事業収入等に依存する形となっている。本センターは3年後に財政的に政府から自立することが求められており、現在英国のノウハウファンドを始めとして、他の財源、基金に応募し、資金源の多角化を図るよう努力している。

HQCは活動費、人的資源共に不足しており、厳しい状況に置かれている。また、これら制約された条件下での今後の活動については、分野が限定されることも大いに予想されHPCプロジェクトが計画しているプログラムとの重複も多くはないと思料され、また影響を及ぼし得るものになる可能性は低いと考えられる。実際、HQCの設立後の活動状況を聴取したところ、現在までにトレーニングコース（5日間）を実施した以外には特筆すべき事業は見当たらず、そのコース自体も司馬教授の全面的協力の下に行われたものとのことである。

HPCとHQCの将来の協力の形態としては、HQCが有している大学とのつながりを活用することや、HPC主催のセミナー参加者募集への協力が考えられる。またHQCは3年目以降に収入源としてコンサルティング事業を計画しているが、この分野での協力についても可能性があると思われる。

## (2) LOGISTICS PROMOTION CENTER

LOGISTICS PROMOTION CENTERは1992年11月に世界銀行の支援により設立され、マーケティング・流通に関する訓練や経営指導を通じロジスティクス（物流）の重要性を産業界に普及することを目的に活動をしている。活動内容はトレーニングコース、スタディーツアーの開催、広報等であり、カリキュラムとしてはマーケティング、輸送、販売、在庫管理、生産管理などを整備している。LPCには現在4名のスタッフ（所長、秘書、専門家、司書）がおり、役員会（BOARD OF TRUSTEES）及びアドバイザリーボードを設置している。LPCもクオリティセンター同様ハンガリー工業開発基金に所属しており、商工省の管轄下に置かれている。通常の活動等においては独立の組織であるが、事業計画等については役員会を通じ政府に報告する義務がある。

財源としてはハンガリー工業開発基金からの1億フォリントを基金とし、その利息の使用が認められており、また、現在はオランダ政府からの活動資金310～320万ギルダー（4年分）、トレーニングコース等からの多少の事業収入があるが、決して十分とは言えない状況にある。また、設立後4年目以降は自立をしなければならず、その時には1億フォリントも回収され、また、オランダからの支援も完了することになっている。

所長自身においてもその時まで自立することが可能であるかどうかについては現時点では予想しがたく、極力多くのトレーニングコース、スタディーツアーを運営し、事業が軌道に乗るよう努力している状況である。

LPCの設立の際、世銀とオランダ政府の話し合いから本プロジェクトに関しては全面的にオランダが支援することになっており、実際、現在もオランダのコンサルティングファームからコンサルタントが派遣されており、事業のモニター及びアドバイスをしている。

LPCの活動は主としてトレーニングコース及びセミナーの開催であるが、そのテーマは物流にどちらかというと特化しており、HPCの事業と競合するものではない。また、コースの数は比較的多いものの4年目以降の自立を頭に入れ、比較的高い受講料を取っているため集客力に疑問が残り、収益体制は整備されていない。

HPCとの協力については、今後継続的に意見交換をすることによって具体化すると思われるが、LPCの持つ関連団体とのネットワーク網と、HPCの持つネットワークの相互利用による普及広報に関する協力、トレーニングマテリアルの一部共有化等により、効果の高いコースの共同設定等を行うことによりHPC、LPC双方の事業の拡大に利用することが考えられる。またLPCはコンサルティング活動を行わない方針で現在いることに鑑み、その分野でHPCとの協力関係を確立する可能性も考えられる。

## 2-3 機材供与計画

標記計画につき今次一長期調査員はHPC所長と目的、必要性、内容、数量及び優先順位について双方で入念な打ち合わせを実施した。討議の結果、変更が加えられた部分及び必要性の概要については下記の通りである。

### A. 教育用AV機器

参加者数が10名をこえるセミナーやトレーニングコースで、ビデオやPC接続等、各種AV機器を連動させて教育を行う場合、大画面のテレビモニターあるいはビデオプロジェクターが必要となるため仕様を変更した。

### B. 教材作成用機器

HPCで実施されるコース及びセミナーでは、独自の教材開発が予定されている。その教材を作成するための各種関連機材（製本機、パウチ機等）の必要性、内容を確認した。

### C. 事務所用機器

HPCでは大量の教材作成にコピー機の利用を想定しており、高速処理、カラー対応、ソーター等の多機能機種への必要性が認められたので、コピー機の仕様について配慮した。

HPCではコンピューターの導入による情報ネットワークの構築を重点方針として掲げている。その目的は事務処理、訓練、教材作成等における省力化並びに各種情報の蓄積、活用により、少数のスタッフで最大の効果を得ることにある。

また、移動電話は、地方都市における巡回セミナー及びコンサルティングの際、HPC本部とのタイムリーなコミュニケーションを図るため追加された。

送信機と受信機からなる通訳機器は同時通訳（通訳時間の節約につながる）及び工場でのコンサルティングや視察に際し、小時間・少人数で連携をとりながら、効果を発揮させるという考えで先方が要望してきたものである。

### D. 車両

コンサルティング及び地方都市における巡回セミナー時にHPCスタッフ並びに各種機材を運搬する必要性から8人乗りのミニバスをリストに記載した。

### E. 教材

HPCから今後のコース開発に必要な各種コンピューターソフト（シュミレーションソフト等）及び職員の能力向上に資する経営管理に関するテキスト（MBA関連の教材を含む）の要請があり、その必要性については確認されたが、その詳細な内容については日本側にて検討す

ることとした。

#### F. 移動セミナー、コンサルティング用機材

HPCでは主要な教材をコンピューターを利用して独自で開発する体制であるが移動先でのプレゼンテーション、各種データ処理のためのノート型パソコンが必要であるのでリストに追加した。

#### G. セミナー室用機材

講義に最低限必要な機材（OHP、スクリーン等）にタイムリーな関連情報検索用のノート型パソコンを追加した。

#### H. ミーティング室用機材

今後コースの増加に対応し、セミナー室としても使用できるようセミナー室と同様の機材をリストアップした。

#### I. ソフトウェア

導入されるコンピューター用の基本ソフト（ワープロ、表計算等）及びHPCオフィス内外とのネットワーク構築のための関連ソフトの必要性について検討、優先順位をつけてリストに記載した。

#### J. 図書及び雑誌

HPC側の基本的要望を聴取し、日本側にて関連情報（文献名等）を収集し、綿密に双方で情報交換の上、日米英の関連書籍を実施協議調査団訪ハンガリー時に調整することにした。

#### K. 維持管理用部品

HPCより、ハンガリー国内では高価あるいは品質に不安がある機材についてはあらかじめ別の機種を選定するなり、ある程度の消耗部品の手当てをしてほしいとの要望があり、予算の範囲内で対応する旨伝えた。

#### L. 専門家用機器

当初リストアップされていた機材は検討の結果、HPCの他のセミナー室等で複数希望しているものもあり、その費用対効果を考え、リストから削除し、最終的には移動セミナー、工場視察の際に撮影した映像の内容確認等のためのビデオデッキのみ必要性を認め、リストに掲載した。

#### M. AV教材編集及び複製用機材

HPCの将来構想として販売用のAV教材の作成があるが、その際に必要な機材として編集機、ダビング機等の要望があり、優先順位をつけてリストに載せた。

## 2-4 留意点

### (1) 調達先の検討

今回の調査に際し、主要機材については日本での見積りを持ちにして協議を行ったが協議を通じて、価格、仕様、普及しているメーカー及び維持管理等の点において、日本国内で調達することが必ずしも、効率的ではない機材が散見された。カラーモニターの価格は、多少の仕様の違いも想定されるが税金を含めても半分以上といった例も見られた。今後、日本、ハンガリー、オーストリア、イギリス等の情報を収集・整理し、ハンガリーにとって適切な機材調達を検討することが必要と思われる。

### (2) 供与機材の活用について

HPCはその活動の重点方針としてコンピューターの活用をあげているが、これは限られた人的資源を最大限に活かす方法として非常に有効であると考えられる。具体的には情報の共有化による事務効率のアップ及び省力化、ネットワークを通じた情報管理の一元化、資料の内作によるコスト削減等が挙げられる。とりわけ独自のテキスト及びマニュアル開発・改訂・広報資料の作成には必要不可欠である。また、将来的にはHPCの広報活動の一環としてコンピューターを利用した図書や参考文献の検索システムも有効な活用法である。

ハンガリーでは情報処理についての環境が比較的整備されており、HPCのネットワーク構想は時代に対応したものであり、かつ先端性を兼ね備えたものといえる。今回のシステムは将来構想としてHPCが指向する各種ソフトの開発及び販売や分析業務にもある程度対応できる汎用性を備えており、今後HPCの組織・体制・能力がある一定レベルに達した際には東欧におけるリーダー的役割を果たすことも考えられ、その際にもこれら整備されたネットワークは有効な手段を提供するものと思われる。

## 2-5 専門家の特権免除事項

今回の調査において、ほぼ対処方針通り先方の回答を得たが、先方からは以下の事項についてR/Dの修正を要望された。

### (1) HPCのコスト負担の明確化

HPCは基金として独立している組織であり、商工省はHPCの役員会を通じてHPCを管理しており、商工省がこれら各特権について役務、コスト等を主体的に負担することはおかしい。よってその旨R/Dに記載してほしい。



## (2) 二国間協定締結国の除外

今回当方より要請した各種専門家の特権免除については、現在他国と結ばれている二国間協定に対して劣るものではないが、今後将来にわたり結ぶ協定については、その内容が大きく変わることもあり、これらをすべて含んでR/Dに記載されているように、本プロジェクトの専門家に与え続けることは難しいし、また商工省として約束することはできない。(これらを約束するには、二国間協定を結ぶ必要がある。)

よって、その旨をR/Dに記載してほしい。

## (3) 現行法に従っての特権の確保

商工省は今回の協議を通じ、専門家の特権については実質的に担保していくことで同意しており、ミニッツにその旨記載していることから、問題がないと認識している。しかし、商工省は二国間協定を結ばない場合、日本側専門家に約束できる事項はすべて現行法に従ったものだけであり、それらを破ることはできない。よってその旨R/Dに記載してほしい。

上記に関しては今回持ち帰りとして、先方の要望するR/D修文をミニッツに記載した。

また、専門家の長期滞在にかかわるVISAの発給、滞在許可証(ブラウンカード)の発行のためには健康診断(HIV、結核、ハンセン氏病等)が必要とのこと。これらは、欧州からの長期滞在者を含め例外なく実施されているとのこと。(ただし、日本で受検して、その結果をハンガリーに持参しても問題ないとのこと)

## 2-6 プロジェクトの自立発展性

HPCの今後の活動計画によると基本的な活動費は国家予算から基金への拠出等により継続的に供給される予定であるが、そのほかにHPCは初年度から他の基金の導入を目指しており、また、わずかではあるが、コンサルティング、セミナー、トレーニングによる事業収入も見込んでいる。しかしながら、HPCが発足してまもない現状では、収益力にも限界がある。従って、HPCがプロジェクト終了時以降に自立できるための技術移転計画についてもその点を配慮したものでなければならない。

今回の長期調査では、事前調査において提示された普及促進、人事労務、労使関係、工場改善・品質向上の3分野についての技術移転がどのようになされるかについて協議が行われた。調査員は各分野に必要なカウンターパート数、方法論及びタイミングについて説明を行い、HPCの所長の基本的な了承を得た、HPCにおいてもプロジェクトの進度に応じたカウンターパートの増員を計画しており、3年度目に配置が完了し、一応の基礎となる体制を整える計画を立てている。

ハンガリー生産性向上プロジェクトの重要なポイントは組織作りであり、通常のコンサルタント養成とは形態を異にする。その組織とは生産性活動全般にわたり豊富な経験と知識を有し、産業界に対し適切かつ有効な働きかけが出来なければならない。そしてその組織を支えるものは、とりもなおさずその職員であり、職員の養成を通じ強固な組織を育成することがこのプロジェクトの最大の目的である。

技術移転の重点はこれからのHPCひいてはハンガリーにおける生産性向上活動の牽引車となるべき人材を育成することにある。彼らは直接、個別の企業、組合等で生産性運動を普及するものではなく、オーガナイザーとして指導者を育てるべき存在である。決して単なるコンサルタントではなく、それらの知見を有し、それらをうまく調整し、全体を見られるような人材がこのプロジェクトにおいて最も必要とされている。オーガナイザーを育成することが強固な組織作りにつながり、HPCの自立発展を可能にする絶対条件である。

この技術移転はカウンターパートの段階的な知識の吸収というプロセスを経ることになるが短期間に可能なものではなく、十分な時間をかける必要がある。また、組織にノウハウを蓄積し、ネットワークを構築する作業もまた、一朝一夕に成されるものではない。今後の展開を十分に考慮しながら、慎重なプロジェクト運営が重要である。また、ハンガリーにおける特殊事情も勘案される必要がある。例えば、タイの場合においては生産性活動について30年余りの経験を有しており、受入れの環境も整備されている。一方、ハンガリーでは生産性の概念及びシステムは全く新しいものであり、基盤を固めることにある程度の時間を割くことが必要であり、それなくしてはプロジェクトの自立は至難の技となる。

これらの点を念頭に置いて技術協力計画を検討した場合、段階的な技術移転の観点から初年度より3年度までに組織の基盤を固め、また事業収入の目処を確立する必要があると考えられる。本プロジェクトの場合、組織作りと同時に実践的なアプローチを取る必要があるため3年間という期間には必ずしも十分とは言えないが、時間、費用等の制約からこれ以上の猶予は許されないであろう。後半の2年間は自立体制整備の段階と位置付けられるが、途中からHPCに参画したカウンターパートも存在することから、技術移転は機能的かつレベル別に行われなければならない。その際、初期の段階で技術を修得したカウンターパートはオーガナイザーとして、HPCの実質的運営に積極的に関与していくこととなる。プロジェクトの終わり頃にやっと専門家からの基本的な技術移転はほぼ完了し、多くの事業がカウンターパートによって運営される形となり、将来の自立へと向かうことになる。

専門家による技術移転に加えて、日本におけるカウンターパート研修もまた重要な役割を担う。初期の段階では組織の運営や生産性向上活動の仕組み及び実施方法が主な研修内容となる。HPCでは可能であればカウンターパートの複数回の研修を想定しており、後半の研修では専門性を重視したより高度な研修内容が考慮されることとなる。

プロジェクトの終了後におけるHPCの自立発展を念頭に置いた計画を考える場合、技術移転計画はおおむね上記のステップに従って策定され、運営されることとなると考えられる。

## 2-7 総括所見

### (1) 現況

ハンガリー政府は、本年2月24日、Hungarian Productivity Center(HPC) Public Foundationを設立した。現在、ハンガリー商工省内に事務所を置き、スタッフとして所長Dr. Robert Vereseghazy及び秘書1名が業務に従事している。

本組織の意思決定機関である理事会(Board of Trustees)の会長、Dr. Gulasci商工次官補が本プロジェクトの総括責任者である。

ハンガリー側は、実施協議調査団派遣の早期実現を希望しており、R/D署名に合わせてプロジェクトサイトの基盤整備とセンタースタッフの採用を考えている。

現在、HPC(生産性センター)所長は、現地に滞在する和田専門家の指導のもとに、プロジェクトのアドミニストレーション分野及び専門分野について、熱心に計画を練っている。生産性向上活動の意義、本プロジェクトの方向性等についても十分に理解を深めているように見受けられた。

### (2) 所見

#### ① 専門家の特権・免除、供与機材の免税

今回の調査で特筆すべき懸案問題は、専門家派遣に係わる特権・免除、供与機材の免税に関するものであった。これらの措置については、ハンガリー側は当初より二国間協定による取り決めを希望していたが、日本側はR/Dで対応すべく協議をすすめた。最終的には、ハンガリー側は、別紙M/Dに記載する如く日本側が希望する方法により上記要件を担保することに同意した。さらに、ハンガリー側は、R/Dにおける記述について、今次M/DのAppendixに記載する2案を提示した。今次はM/Dの附属資料にはR/Dの草案を付せず、結論は日本へ持ち帰ることとした。

ハンガリー側なかならず商工省の姿勢には、終始一貫して、なんとか日本側の希望に答えようとする誠意が見られたが、現在、国内法が頻繁に改変されたり、新しく制定されるなど、商工省の当事者も関連法規に必ずしも精通しておらず、また関連省庁へ問い合わせても回答に時間がかかるという状況であった。

プロ技協力の性格、各調査団の役割等の基本的事項については繰り返し説明をして相手側が十分に理解できるようにすることが必要であることを痛感した。

## ② ハンガリー側のローカル・コスト負担の確保について

当面、130,000千フォリントが確保されているが、これは、当初3年間の基本的活動費にあてられる。HPCとしては、政府予算以外に1995、1996、1997にそれぞれ20,000千フォリント、59,000千フォリント、70,000千フォリントの収入を期待している。収入源としては、ハンガリーの優良企業や外資系企業からの支援、貿易開発基金や経済開発基金等の政府基金からの支援、事業収入、世銀等の海外よりの収入、また、1996年から見込んである会費収入を予定しているとのことである。

## ③ プロジェクトの目的

「ハンガリー生産性センターが自立して、生産性向上活動を指導することができるようになる」ということは、正に的確である。与えられた条件、限られた諸資源のもとでは、まず、生産性運動を指導できる人材を育成することによって、生産性センターの強化を図ることが肝要である。

まず、そのためには生産性向上技術に関して幅広い知識を持った人材、すなわち、有能な生産性プロジェクト・マネジャーを育成しなければならない。これらの人々がコアとなってハンガリー産業界に生産性リーダーを増やしてゆくことが最も効果的であると考え。一方、プロジェクトが順調に推移すれば、数年後にはHPCの自主的な事業展開も期待できるものと考え。

## ④ 技術協力の要点

技術協力の基本としては、現在ハンガリーの置かれている状況に配慮しながら、日本の経験を伝えてゆくことが大切であろう。すなわち一方的な押しつけがあってはならないと考える。教育・訓練、コンサルティングの重要性はいうまでもないが、特にプロジェクト開始当初から一貫して重要なことは、「生産性意義」の普及であろう。その意味で、普及・促進分野においては、生産性を中心とした全国的な組織づくりが極めて重要となろう。個人、個別企業、業界団体への啓蒙が普及が必要な所以である。セミナー、イベント、メディア等の有効活用を図る必要がある。

終わりに今回の調査にあたり、終始ご指導、ご支援を賜った関係各位に対してこころから感謝の意を表したい。

以上

## 附 属 資 料

- ① 協議概要
- ② 協議議事録



① 協議概要

資料 1 協議概要

工業商業省 グラーチ次官補他との協議

日 時：1994年10月12日（水）15時～17時

出席者	Dr. GABOR GULACSI,	Undersecretary of State
	Dr.Sc. BARNABÁS FAY,	Deputy General Director
	Dr. LÁSZLÓ CSERNENSZKY,	Head of department
	Mr. GABOR IVAN,	Deputy Director General
		Head of Secretariat
	Mr. JÁNOS ROKA	Counsellor
	Dr. ROBERT K. VERESEGYHAZY,	Managing Director, HPC

議事要旨：

今回の訪問は事前調査において懸案となった事項につき、協議を進めることが主な目的であり、具体的には特権事項（所得税の免税、身の回り品の免税、無料の医療役務、IDカードの発行）に関するものである。これらの問題を早期に解決し、実施協議調査団を速やかに派遣することが日本側の目的である。ハンガリー側はこの件に関し、二国間協定を結ぶことによって、国際交流基金や青年海外協力隊と同等の特権を供与したい旨を団に対し提示した。これに対し、日本大使館からは以下のような回答があった。特権の授与に関しては感謝しているが、二国間協定を締結するとなると、非常に時間がかかることになる。日本側としてはプロジェクトの開始時期が遅れることを恐れており、R/Dで対応してもらいたい。

ハンガリー側としては外務省の提案で二国間協定を考えていたが、プロジェクトの開始が遅れることは好ましくないとの見解である。団の滞在中に外務省との協議を通じ、E/Nを避けることができるかどうか検討したい旨、説明があった。本来、外国からの支援については、国際法上からも協定を結ぶことが一般である。ハン

ガリーにおいてはその手続きには時間がそれほどかからないが、日本においてもそういう認識を持っていたという経緯が述べられた。

日本側の方針として、プロジェクトの早期実施のためにR/Dによって専門家の特権を担保する方法を提案した。すなわち、JICAと商工省の間で結ばれるR/Dで実質的な部分を確保し、煩雑で時間を要する二国間協定は避ける主旨である。また、HPCが財団であることから、ある程度の優遇措置が考えられる。それ以外で費用が発生する場合には（車の税等）、HPCが負担することにより解決が可能である。

ハンガリー側としては、通常、枠組み協定や二国間協定により特権部分については対処しているので、どの様な方法が考えられ得るか、検討し、明日継続して協議したい旨の発言があり、当方了承した。



大蔵省シモカ次官補表敬

日 時：1994年10月13日（木） 14時～15時

出席者：Mrs. Dr. EDIT SIMÓKA, Deputy Secretary of State  
Mr. HARSANYI VILMOS, Senior Counsellor

議事要旨：

大蔵省としても役員会を通じ、HPCのプロジェクトには関与しており、関心も高い。今回の特権免除については課税部分について大蔵省の協力が必要となる。大蔵省としても、R/Dにおける管轄部分については検討をする体制にある。基本的には機材に関する免税措置がその部分である。日本側としては二国間協定を回避したい旨を伝えた。

大蔵省の見解としては、以下のとおりである。所得税については特別の手続きなしに免除される。また、専門家の車に対しては和田専門家のケース同様対応が可能である。機材についても基本的に無税である。正式な対応を期したいので文書でポイントを整理してもらい、検討を加えたい。ハンガリーでは法律が頻繁に変更されるため、以前の省エネプロジェクトからそのまま適用できないケースも考えられる。大蔵省としても、商工省を通じ二国間協定でない方法で解決を図りたい。

日本側はプロジェクトに対する大蔵省の積極的協力を要請し、基本的に了承を得た。

工業商業省との協議

日 時：1994年10月13日（木）15時～17時

出席者	Dr. GABOR GULACSI,	Undersecretary of State
	Dr.Sc. BARNABAS FAY,	Deputy General Director
	Dr. LASZLO CSERNENSZKY,	Head of department
	Dr. MARTA FEKSZI HORVATH	Deputy Head of Department, International Law Department, MOFA
	Mr. JANOS ROKA	Counsellor
	Mr. ISTVAN ALEXA	Counsellor, Aid Co-ordination Secretariat
	Dr. ROBERT K. VERESEGYHAZY,	Managing Director, HPC

議事要旨：

昨日の協議を受けて、外務省からの参加者も含めて具体的な討議が行われた。冒頭、外務省の担当者より以下のとおり説明があった。

IDカードの発行については管轄は内務省であり、外務省ではない。一年以上の滞在ならば、自動的にIDカードが発行される。一年未満の場合はパスポートに記入する。滞在許可証を入手するためには健康診断が必要であるが、これには時間がかかるので日本で証明書を用意された方が良さだろう。発行の手続きには費用がかかるが、これはHPCが負担する。また、二国間協定がない場合は就業ビザが必要となるが、商工省がその費用を負担することになる。いずれにせよ、派遣される専門家名等の情報を早めに知らせてほしい。労働許可については専門家として働く場合にも必要となるが、これは基本的にハンガリー側の手続き問題である。

今回の技術協力については日本側は二国間協定を締結せずに、進めたいと考えているが、ハンガリー外務省の見解は基本的にはそれに対応するものである。協力隊や交流基金ではE/Nを交わしているのでも、それほど時間がかかるとは考えていなかったし、技術支援の専門家に同等の特権を供与するためにこの提案がなされた。

E/Nなしでは費用と時間がかかり、手続きも複雑となるが、特権は供与される。

身の回り品及び車両の関税、無料の医療役務、機材の免税措置については商工省側より次の様な説明があった。身の回り品の関税免除については、以前は政府機関や基金であれば保証書を出すことができたが、新しい法律のため、それが不可能となった。今後は民間企業による保証等の方法によらなければならないが、それには費用が発生する。その費用は基本的にHPCで負担することになる。無料の医療役務についてもHPCが医療保険の費用を負担する。機材については、現在制定中の法律では無税になる予定である。ミニバスについては未定。以上の様に日本側が期待すべき特権は実質的に供与できるが、費用と時間がかかることを留意すべきである。

#### R/Dについて

署名については商工省の代表及びHPCの役員代表という二つのタイトルで行いたい旨、ハンガリー側から要請があった。また、特権部分についてはHPCが保証することになるという説明もなされた。これに対し、日本側はM/Dで対応したいと回答した。ハンガリー側はその件につき、検討をし18日に最終的な結論を出したいと述べた。

日本側からはR/Dが基本的な文書であること、プロジェクトの実施についてはその都度要請書を提出する必要があることを説明した。これに対しハンガリー側は政府として対応するには関係省庁ごとの調整が必要であるので、なお検討を要するとの回答があった。日本側は専門家の特権に関連し、A-1フォームの免責事項についても要請したが、ハンガリー側はこの点についても併せて検討するとのことであった。具体的にはR/Dの特権についての条項を一部修正することをハンガリー側は希望しており、日本側としてはその場合、持ち帰りで検討することになる。プロジェクトの開始が遅れる可能性も考えられる。

R/Dの修正なしに、M/Dによって上記の点を保証するという日本側の主張とそれに対し法的な根拠をどこに求めるかというハンガリー側の主張には、若干の隔たりがあり、本日の結果を受けてハンガリー側は18日に最終案を提示することになった。

## 工業商業省との協議

日 時：1994年10月18日（火）15時～17時

出席者	Dr.Sc. BARNABAS FAY,	Deputy General Director
	Dr. LASZLO CSERNENSZKY,	Head of department
	Mr. JANOS ROKA	Counsellor
	Dr. ROBERT K. VERESEGYHAZY,	Managing Director, HPC

### 議事要旨：

これまでの協議結果を受けてハンガリー側からは以下の通り回答を得た。

#### プロジェクトの責任者

HPCという基金が実施機関であるので、責任は役員会が負うことになるが、商工省も役員会を通じ間接的に責任を負う。

#### 特権事項に関する外務省の見解

長期専門家に対してはブラウンカードが発行される。健康診断の例外は認められない。ただし、証明書を日本から提出することは可能である。

#### 特権事項に関する大蔵省の意見

ハンガリーの国内法に準拠して、特権を供与することが可能である。所得税については二重課税防止協定で対応できる。身の回り品と車についてはHPCが保証人として認められる。また、機材についても免税で輸入が可能。ミニバスについては無税ではないが特別免除の申し込みを出すことはできる。

#### 健康保険について

手続き、費用共にHPCが便宜を図る。

#### 修正文について

ハンガリー側の見解は、R/D本文、またはANNEXを修正することにより二国間協定を締結せずに、特権事項を保証するものである。また、そのためにかかる諸経費についてはHPCが負担する。日本側としては、その場での対応が不可能であるので、持ち帰り検討する旨を伝えた。また、日本側からは法律が改正になった場合、どの様に対処されるかとの質問があった。これに対し、ハンガリー側は基本的に特権の内容が問題になる様な改正は余り考えられないが、利益の保護は可能であると回答した。ハンガリー側は法律に基づいて特権を授与することになるのでこの方法で対応願いたい旨重ねて要請があった。この要請を受け、今回の長期調査ではR/Dを添付せず、M/Dに修正案を記載し、署名を行うことで協議を終えた。

② 協議議事録

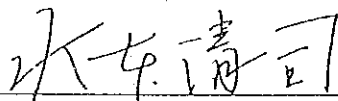
MINUTES OF DISCUSSIONS  
ON  
THE JAPANESE PROJECT-TYPE TECHNICAL COOPERATION  
FOR  
THE PRODUCTIVITY DEVELOPMENT IN  
THE REPUBLIC OF HUNGARY

The Japanese Expert Survey Team (hereinafter referred to as "the Team") organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and headed by Mr. Kiyoshi Mizumoto, Senior Project Manager, Japan Productivity Center for Socio-Economic Development, visited the Republic of Hungary for the purpose of clarifying the present situation on the mutual efforts towards the successful implementation of the Productivity Development Project in the Republic of Hungary (hereinafter referred to as "the Project").

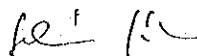
During its stay in Hungary, the Team exchanged views and had a series of discussions with the authorities concerned of the Government of Hungary (hereinafter referred to as "the Hungarian side").

As a result of the discussions, both parties came to understanding concerning the matters referred to in the document attached herewith.

Budapest, October 19, 1994



Mr. Kiyoshi Mizumoto  
Leader of Expert Survey Team,  
Japan International Cooperation Agency,  
Japan



Dr. Gábor Gulácsi  
Leader of the Hungarian Delegation  
Undersecretary of State  
Ministry of Industry and Trade  
The Republic of Hungary  
and the Chairman of the Board of  
Trustees, HPC

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

Chairman of Board of Trustees, as the Project Director, Dr. Gábor Gulácsi, undersecretary of state, Ministry of Industry and Trade, will bear overall responsibility for the administration and implementation of the Project. Managing Director ( HPC ), as the Project Manager, Dr. Róbert Veresegyházy will be responsible for the managerial and technical matters of the Project.

4. Overall Responsibility of the Project

Ministry of Industry and Trade will bear overall responsibility of the Project through its representatives in the Board of Trustees of the HPC.

5. Confirmation of the M/D of the Preliminary Survey Team

It is confirmed by the chairman and the managing director of HPC.

6. Confirmation of the existence of HPC

The Hungarian side will take necessary measures to ensure that the self-reliant operation of the Project and HPC will be sustained during and after the period of Japanese technical cooperation.

7. 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 upon by

both sides in the Record of Discussions (R/D) to be concluded between JICA and the Implementing Agency.

#### 8. Objective of the Project

##### (1) Overall Goal

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

##### (2) Project Purpose

Hungarian Productivity Center will be able to promote and develop productivity activities independently in Hungary.

#### 9. Scope of Technology Transfer of Japanese Technical Cooperation

##### (1) Dispatch of Japanese Experts

It was agreed between both sides and stated in the M/D of the preliminary survey team.

##### (2) Training of Hungarian Counterpart Personnel

It was agreed between both sides and stated in the M/D of the preliminary survey team.

##### (3) Provision of Equipment and Materials

The Hungarian side submitted additional equipment lists after reviewing the previous one. The Japanese side and the Hungarian side considered the priority of equipments which is shown in Appendix II.

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

The Hungarian side also agreed that custom duties, internal taxes, and other charges be borne by the Implementing Agency, in case they incur such as the local procurement of the equipment.



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

(1) Organization

The Hungarian side mentioned that the Hungarian Government selected 11 members of the Board of Trustees and held the board meeting on June 28, 1994.

(2) Local Cost

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, the Hungarian side will take necessary measures to ensure additional funding so as to cover the balance.

The Japanese side requested five year budget including costs of overhead, equipments, maintenance, utility and others and confirmed. It is shown in Appendix III.

(3) 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.

(4) Space and Facilities

The Japanese side and the Hungarian side discussed about the necessary space and facilities as is shown in Appendix IV. The Hungarian side promised that necessary space and facilities for the implementation of the Project will be also provided from the above fund.

(5) Assignment of Counterpart Personnel

The tentative allocation plan of counterparts as shown in Appendix V.

11. Privileges, exemptions and benefits

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

The Hungarian side confirmed the needs of those privileges and exemptions and benefits of the experts. The Hungarian side also agreed that they would cover expenses for assuring these privileges, exemptions and benefits when the necessity arose.

- ① Exemption from income taxes in respect of any emoluments or allowances to be remitted from abroad
- ② Customs clearance for temporary use in respect of the importation and the subsequent exportation of the personal and household effects - including one motorcar per each family - of the experts  
The Implementing Agency will make necessary arrangements to issue a guarantee letter on behalf of the expert.
- ③ Free medical and dental services at public hospitals and health centers  
Insurance fees are to be borne by the Implementing Agency.
- ④ Issuance of multiple visa for entry and exit and long term residence permit  
The Implementing Agency will bear the necessary cost and provide assistance to make this procedure smooth including the preparation of the necessary documents and accompanying the experts to the concerned authorities.

## 12. Schedule of the Project

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

## 13. Others

- (1) The Hungarian side understood the nature and system of the Project-Type Technical Cooperation of the Government of Japan.
- (2) Both sides agreed to establish a Joint Coordinating Committee consisting of the representatives of the Board of Trustees and the Managing Director of HPC and JICA to ensure smooth implementation of the Project. (Appendix VII)
- (3) Both sides agreed that the language used for the purpose of technical transfer and official documentation should be English.
- (4) Evaluation will be conducted six months before the conclusion of the Project between both sides.
- (5) The Hungarian side suggested to elaborate the III-(3) of an example of the Record of Discussions related to the privileges, exemptions and benefits for Japanese experts shown in Appendix VIII. The Japanese

side took note of that.

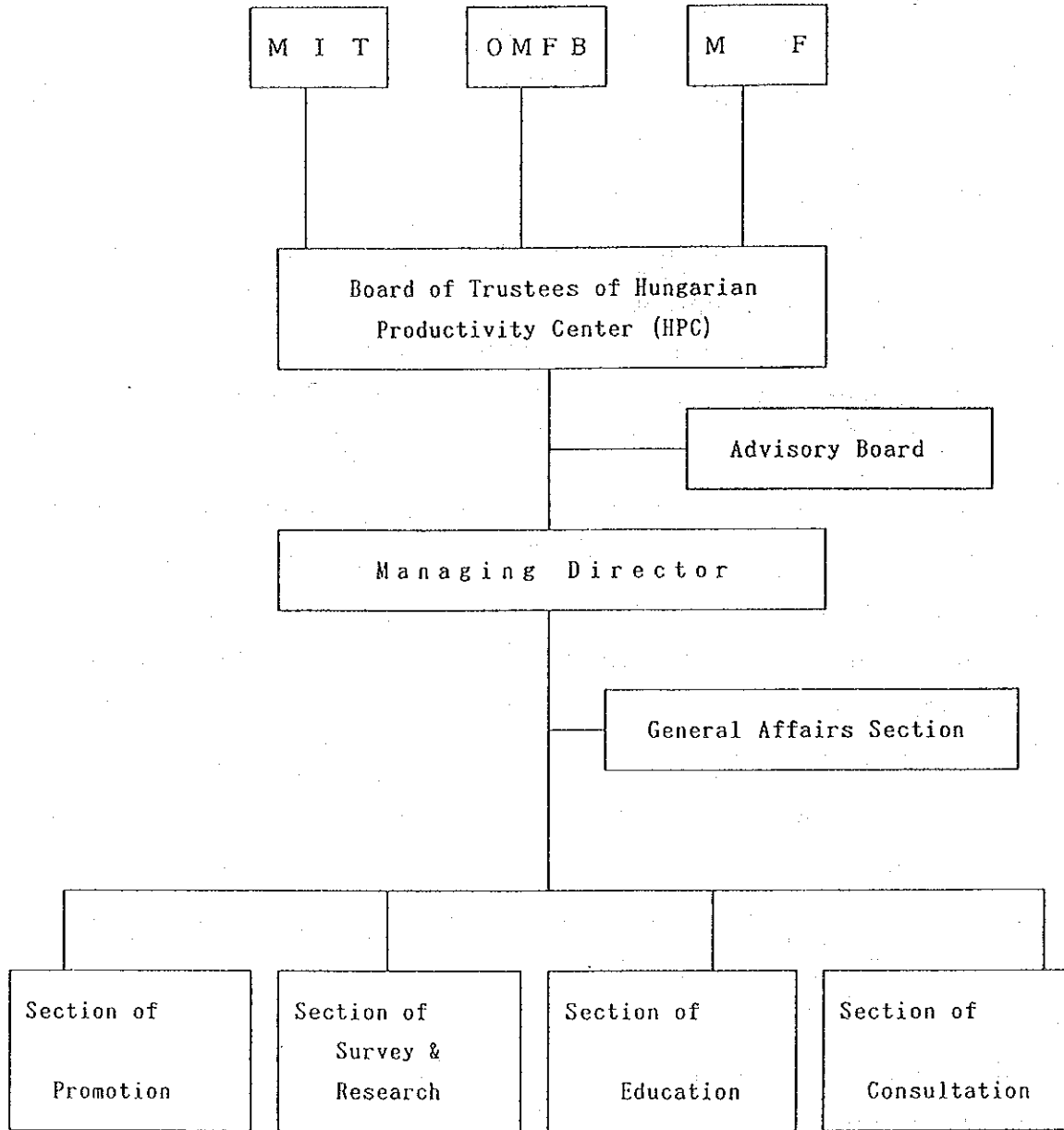
(6) List of attendants in the discussions is shown in Appendix IX.

Appendix I	ORGANIZATION CHART
Appendix II	PRIORITY LIST OF EQUIPMENT
Appendix III	BUDGET ALLOCATION
Appendix IV	SPACE AND FACILITIES
Appendix V	TENTATIVE ALLOCATION PLAN OF COUNTERPARTS
Appendix VI	TENTATIVE SCHEDULE OF IMPLEMENTATION
Appendix VII	JOINT COORDINATING COMMITTEE
Appendix VIII	SUGGESTIONS FOR THE MODIFICATION OF THE R/D
Appendix IX	LIST OF ATTENDANTS

AM

JF.

Appendix I. TENTATIVE ORGANIZATION CHART OF  
THE HUNGARIAN PRODUCTIVITY CENTER



MIT :Ministry of Industry and Trade  
 OMFB:National Committee for Technological Development  
 MF :Ministry of Finance

AMM

ff.

## Appendix II

## LIST OF EQUIPMENT OR MATERIALS

NO.	Equipment or Materials	Quantity	Priority
	A. Audio Visual Equipment for training		
A - 1	Video Camera (8mm)	1	A
2	VTR	2	A
3	Video monitor (27 inch)/Video Projector	2	A
4	Software	1 set	A
5	Screen	1	A
	B. Equipment for production of training materials		
B - 1	Book binding machine	1	A
2	Shredding machine	1	A
3	Laminating machine	1	C
	C. Office Equipment for Project Site		
C - 1	High speed copying machine with sorter and dual color	2	A
2	Desktop computer system	1	A
	a Server computer	1	A
	b Personal computer	25	A
	c Fax/modem	1	A
3	Laser Printer	2	A
4	Facsimile machine (Plain Paper)	1	A
5	Notebook computer with printer	1	A
	Notebook computer w/o printer	1	B
6	Printer (Portable)	1	A
7	Slide viewer	1	A
8	Electric typewriter	2	A
9	Scanner (A-4 size)	1	A
10	Multimedia PC	1	B
11	Telephone Center	1	A
12	Pocket Computer	3	A
13	Mobile Telephone	2	A
14	Transmitter for simultaneous translation	2	B
15	Receiver for simultaneous translation	30	B
	D. Vehicle		
D - 1	Mini Bus (8-passenger)	1	B

NO.	Equipment or Materials	Quantity	Priority
E. Teaching Materials and Tools			
E - 1	Books and textbooks on productivity	Several Sets	A
2	Video camera (8mm)	1	B
3	Instant camera	1	A
4	Still camera	2	A
5	Stop watch	2	A
6	Top management productivity orientation course	1	A
7	Middle management productivity orientation course	1	A
8	Productivity consultant training course	1	A
9	Business game software	1	A
10	Distance learning MBA course	1	B
F. Equipment for mobile training/consulting team			
F - 1	Overhead projector (portable type)	1	A
2	Slide projector	1	B
3	Notebook Computer	1	A
G. Equipment for seminar rooms			
G - 1	Overhead projector with screen	2	A
2	Paper projector with screen	1	A
3	Slide projector	1	A
4	Notebook Computer	1	B
H. Equipment for meeting rooms			
H - 1	Overhead projector with screen	1	A
2	Slide projector	1	A
3	Electric white board with stand	1	C
I. Computer and Software for experts			
I - 1	Software	5 Sets	A
J. Equipment and materials for literature library			
J - 1	Management and productivity related books from Japan	100	A
2	Management and productivity related books from USA/UK	100	A
3	Subscription of management related magazines (monthly)	30	A

NO.	Equipment or Materials	Quantity	Priority
	K. Spare parts for maintenance		
K - 1	Spare parts for maintenance	Some	A
	L. Teaching tools for experts		
L - 1	Portable video deck	1	B
	M. Equipment for editing, publication and copying		
M - 1	Audio-tape editing equipment	1	B
2	Audio-tape copying equipment	1	B
3	Video-tape editing equipment	1	B
4	Video-tape copying equipment	1	B
5	PC disk copying equipment	1	B
6	CD-Rom Writer	1	B

*APL*

*AK*

Appendix III

TENTATIVE SCHEDULE OF BUDGET ALLOCATION  
(MILLION FORINTS, 1994. PRICES)

	1994	1995	1996	1997	1998	1999
WAGES AND SOCIAL SECURITY CONTRIB. (HUNGARIAN STAFF, INC. BOARD OF TRUSTIES)	4	26	40	48	48	48
RENT OF OFFICE SPACE	1	9	12	14	14	14
RENOVATIONS AND FURNITURE	9	2	1	1	1	1
CAR AND MAINTENANCE	3	2	2	2	2	2
EQUIPMENTS (PURCHASE AND MAINT.)	1	2	3	4	4	4
OFFICE OVERHEAD	1	4	5	5	6	6
TRAVEL (HUNG. AND ABROAD)	1	3	4	4	4	4
PUBLIC RELATIONS	0	3	3	4	4	4
PUBLICATIONS	0	1	1	1	1	1
ENTERPRISE SURVEYS	0	2	4	5	5	5
TRAINING, EDUCATION	0	2	3	4	4	4
CONSULTING	0	2	5	5	5	5
OTHER	1	5	7	8	8	8
SUM TOTAL	21	63	91	106	106	106

No inflation is calculated, no interest income is calculated.  
Inflation impacts can be counterbalanced by proper financial  
management.

For 1995, 1996 and 1997 20 million Ft, 59 mFt and 70 mFt income,  
respectively, is planned from other sources than direct Government  
support. The 130 mFt already supplied covers basic activities for the  
first three years.

*AM*

*18*



Appendix IV

NECESSARY SPACE FOR THE OFFICE

1. ROOMS FOR MD & SECRETARY (2)	30 m <sup>2</sup>
2. ROOMS FOR PROJECT LEADER & SECRETARY (2)	30 m <sup>2</sup>
3. ROOMS FOR STAFF & C/P (9)	100 m <sup>2</sup>
4. ROOMS FOR JAPANESE EXPERTS (5)	40 m <sup>2</sup>
5. ROOMS FOR OUTSIDE EXPERTS & STE	20 m <sup>2</sup>
6. SMALL MEETING ROOM (10)	20 m <sup>2</sup>
7. LARGE MEETING ROOM/TRAINING ROOM (20)	50 m <sup>2</sup>
8. SEMINAR ROOM (12)	20 m <sup>2</sup>
9. LIBRARY	30 m <sup>2</sup>
10. PREPARATION ROOM	10 m <sup>2</sup>
11. STORAGE & COMPUTER ROOM	20 m <sup>2</sup>
12. OTHERS (WC, KITCHEN, CORRIDOR)	40 m <sup>2</sup>
	410 m <sup>2</sup>

*AM*

*JP*

Appendix V

TENTATIVE SCHEDULE OF STAFF ALLOCATION

	1994 (Dec.)	1995	1996	1997	1998	1999
C.E.O. (*)	1	1	1	1	1	1
Head of finance and admin.	0	0	1	1	1	1
Full time experts (*)	2	6	8	9	9	9
Part time experts	1	5	10	16	16	16
Administrative personnel						
- admin. officer (*)	1	1	1	1	1	1
- secretary	1	2	2	2	2	2
- librarian /documentarist	0	1	1	1	1	1
- office service	0	1	1	1	1	1

(\*): counterparts

*AM*

*JS*

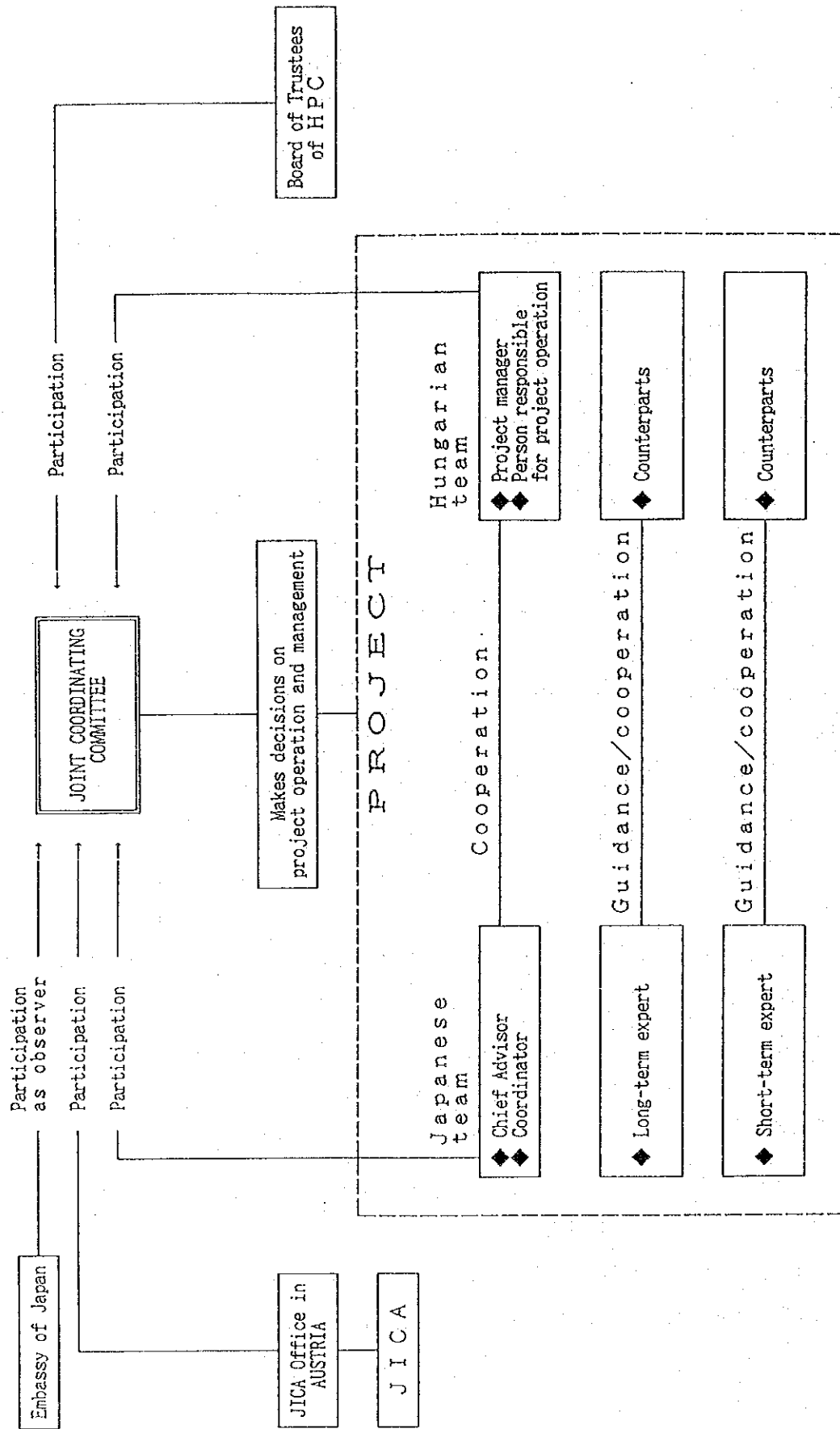
EXAMPLE OF IMPLEMENTATION SCHEDULE

Calendar Year	1994				1995				1996				1997				1998				1999				00	
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	IV	
Term of Technical Cooperation																										
<u>Japanese Side</u>																										
I. Dispatch of Survey Team																										
(1) Preliminary																										
(2) Experts 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 & LTR																										
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. Machinery and Equipment																										
III. Budgetary Allocation																										
IV. 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.

KBM

AF



Appendix VIII

First option:

ANNEX IV. PRIVILEGES, EXEMPTIONS AND BENEFITS FOR JAPANESE EXPERTS

In case of privileges - which will grant the same exemptions and benefits no less favourable than those granted to experts of third countries or international organizations, with exception of countries where the privileges are regulated in special framework agreements - enumerated hereunder, costs will be borne by HPC as Implementation Agency (when they are needed) and the acts actually in force will provide the legal base to ensure them.

1. Exemption from income tax and charges of any kind imposed on or in connection with living allowances remitted from abroad.
2. Exemption from providing security and 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 local 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.

AW1

ff.

Second option:

III.

3. The Government of the Republic of Hungary - based on the acts actually in force and with covering the costs (when they are needed) by the HPC as Project Implementation Agency - will grant in the Republic of Hungary privileges, exemptions and benefits as listed in Annex IV and will grant privileges, exemptions and benefits no less favourable than those granted to experts of third countries or international organizations - with exception of countries where the privileges are regulated in special framework agreements - performing similar missions to the Japanese experts referred to in II-1 above and their families.

List of Attendants of the Discussions

1. The Japanese Side

Mr. Kiyoshi Mizumoto	Senior Project Manager, International Relations Dept., International Cooperation Division, JPC-SED
Mr. Kazuo Kurata	Senior Project Officer, Overseas Technical Cooperation Dept., International Cooperation Division, JPC-SED
Mr. Tatsuya Murase	Technical Cooperation Division, Mining & Industrial Development Cooperation Department, JICA
Mr. Ko Kodaira	Counsellor, Embassy of Japan
Mr. Shigenobu Watanabe	Second Secretary, Embassy of Japan
Mr. Iwao Wada	Productivity Expert JICA

2. The Hungarian Side

Dr. Gábor Gulácsi	Undersecretary of State, Minsitry of Industry and Trade
Dr. Sc. Barnabás Fáy	Deputy General Director, Minsitry of Industry and Trade
Dr. Róbert K. Veresegyházy	Managing Director, Hungarian Productivity Center
Dr. László Csernenszky	Head of department Ministry of Industry and Trade
Mr. Gábor Iván	Deputy Director General Head of Secretariat Ministry of Industry and Trade
Mr. János Róka	Counsellor Ministry of Industry and Trade
Mrs. Dr. Edit Simóka	Deputy Secretary of State Ministry of Finance
Mr. Harsányi Vilmos	Senior Counsellor Ministry of Finance
Dr. Márta Fekszí Horváth	Deputy Head of Department, International Law Department Ministry of Foreign Affairs
Mr. István Alexa	Counsellor, Aid Co-ordination Secretariat Ministry of Industry and Trade









JICA

