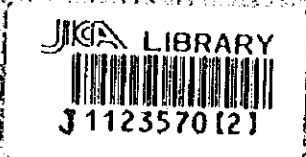


No. 6

ハンガリー生産性向上プロジェクト 実施協議調査団報告書

1995年1月



国際協力事業団

JICA
913
60
HIT
BRARY

鉾開協
JR
95-10

ハンガリー生産性向上プロジェクト
実施協議調査団報告書

1995年1月

国際協力事業団



1123570(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月に事前調査団、同年10月に長期調査員、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、1994年12月6日より17日まで実施協議調査団を派遣し、最終的に確認・合意できた事項について討議議事録 (Record 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。

1995年 1 月

国際協力事業団

理事 田 守 栄 一

目 次

序 文

[調査報告]

I. 実施協議調査団の派遣

1. 調査団派遣の経緯と目的	1
2. 主な調査事項	1
3. 調査団の構成	2
4. 調査日程	2
5. 面談者リスト	3

II. 調査結果

1. 調査結果概要	7
2. 留意事項	13
(1) プロジェクトの目的	13
(2) 技術移転内容	13
(3) 暫定実施計画 日本側	15
(4) 機材供与	16
(5) 暫定実施計画 ハンガリー側	17
3. 団長所感	19

[資料等]

1. 討議議事録 (R/D)	21
2. 暫定実施計画 (TSI)	34
3. 議事録 (M/D)	37
4. 協議概要	52

[調 査 報 告]

I. 実施協議調査団の派遣

1. 調査団派遣の経緯と目的

COMECON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月に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。

本実施協議調査団は、本年2月に派遣した事前調査団、本年10月に派遣した長期調査員、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最終的に調査し、技術協力の対応の方向性について協議し、プロジェクトの実施目的、技術移転計画、暫定実施計画等の内容を詰めるとともに、R/D、T S I、M/Dの署名・交換することを目的とした。

2. 主な調査事項

- (1) プロジェクト実施目的の確認
- (2) 技術移転計画についての協議
- (3) 暫定実施計画の確認
 - ① 供与機材
 - ② 長期・短期専門家派遣
 - ③ 研修員受入れ
 - ④ カウンターパート (C/P) 配置状況
 - ⑤ 予算措置状況
- (4) その他 (実施運営上の問題点の把握等)

3. 調査団の構成

氏名	分野	所属
柿沼 宇佐	団長・総括	国際協力事業団鉦工業開発協力部 部長
林 貴	技術協力計画	通商産業省通商政策局技術協力課 通商産業事務官 (12月10日から17日)
久能 康生	技術移転計画	財団法人 社会経済生産性本部 コンサルティング事業本部長 (12月6日から15日)
倉田 一男	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	協力基本計画	国際協力事業団鉦工業開発協力部 鉦工業開発協力課
岸本 昌子	プロジェクト 運営管理	財団法人 日本国際協力センター総務部付

4. 調査日程

日順	月日	曜	行程	調査内容
1	12/6	火	成田→ ブタベスト	移動 (成田発14:00 JL407~フランクフルト着18:15) (フランクフルト発19:35 MA523~ブタベスト着21:10)
2	/7	水		AM: 和田専門家との打合せ 在ハンガリー日本大使館表敬・打合せ PM: 大蔵省表敬 商工省表敬
3	/8	木		AM: 外務省表敬 プロジェクトサイト視察 PM: ロジスティックプロモーションセンター、 ハンガリークオリティーセンター表敬 (一部団員はJOCV調整員事務所打合せ)
4	/9	金		AM: ハンガリー生産性センター協議 PM: /
5	/10	土		和田専門家との打合せ、各種資料作成 移動 林団員 (成田発14:00 JL407~フランクフルト着18:15) (フランクフルト発19:35 MA523~ブタベスト着21:10)
6	/11	日		資料整理
7	/12	月		AM: ハンガリー生産性センター協議 PM: ブタベスト経済大学表敬

日順	月日	曜	行 程	調 査 内 容
8	12/13	火		AM: 商工省関係局協議(R/D、TSI、M/D協議) PM: 工場視察 (ポリフォーム社)
9	/14	水		AM: 商工省関係局協議(R/D、TSI、M/D協議) PM: 商工省関係局協議(R/D、TSI、M/D署名) 移動 久能団員 (ブダペスト発17:00 MA522~フランクフルト着18:45 フランクフルト発20:50 JL408~)
10	/15	木	ブダペスト → ウイーン	AM: 在ハンガリー日本大使館報告 PM: 工場視察(マジャールスズキ) 移動(ブダペスト~ウイーン 車両) 移動(久能団員 ~成田着 16:10)
11	/16	金	ウイーン →	AM: JICA オーストラリア事務所報告 移動(ウイーン発17:55 LH3447~フランクフルト着19:25) (フランクフルト発 20:50 JL408~)
12	/17	土	→ 成田	移動(~成田着 16:10)

5. 面談者リスト

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

Dr. Gabor Gulácsi	Undersecretary of State,
Dr. Sc. Barnabás Fáy	Deputy General director, Department of International Industrial Cooperation,
Mr. Sándor Hidas	Deputy General Director, Department of International Industrial, Cooperation,
Dr. Laszlo Csernenszky	Head of Department, Department of Economic Strategy,
Mr. István Alexa	Counsellor, Assistance Coordination Secretariat,
Ms. Ildikó Kukucska	Head of Section, Department of International Industrial Cooperation,
Mr. János Róka	Counsellor, Department of Industrial Projects,

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

Dr. Robert K. Verese gyhazy Managing Director,

(3) 外務省 (Ministry of Foreign Affairs)

Mr. István Debreceni Deputy Director General,
Asia and Pacific Department,
Mr. Jenő Molnár Senior Adviser,
Asia and Pacific Department,

(4) 大蔵省 (Ministry of Finance)

Mrs. Dr. Edit Simóka Undersecretary of State,
Mr. Vilmos Harsányi Senior Counsellor,
Department of Enterprise Development,
Mr. Károly Taksz Director General,
Corporate and Venture Section,

(5) ロジスティックプロモーションセンター (Logistics Promotion Center)

Mr. László Sebestyén Managing Director
Ms. Annamária Horváth Logistics Expert

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

Mrs. Sugár Karolina Managing Director

(7) ブダペスト経済大学 (Budapest University of Economics Sciences)

Dr. Tamás Mészáros Dean, Faculty of Business Administration
Dr. SC. Miklós Marosi Professor, Faculty of Business Administration

(8) 国家資産管理会社 (Hungarian State Holding Co.)

PhD. László Becker Managing Director, Industry Portfolio

(9) ポリフォーム社

Mr. Arvai Miklós Managing Director
Mr. József Takács Deputy Managing Director

(10) マジャールスズキ社

Mr. Ryozo Tohji

Director, General Manager

(11) 在ハンガリー日本大使館

堤 功 一 特命全権大使

副 島 豊次郎 公 使

渡 邊 重 信 二等書記官

川 崎 潔 二等書記官

(12) JOCVハンガリー調整員事務所

白 石 克 己 所 長

比 嘉 正 之 調 整 員

(13) JICA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

(14) JICA派遣専門家

和 田 巖 Productivity Expert JICA

II. 調查結果

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	<p>(日本語名称) ハンガリー生産性向上プロジェクト (英語名称) Hungarian Productivity Development Project</p>	<p>・確認の上、R/Dに記載した。</p>
2. プロジェクトの実施機関	<p>(日本語名称) ハンガリー生産性センター (英語名称) Hungarian Productivity Center public Foundation (HPC)</p>	<p>・確認の上、R/Dに記載した。</p>
3. プロジェクトの実施責任者	<p>Managing Director of HPC</p>	<p>・確認の上、R/Dに記載した。</p>
4. プロジェクトの総括責任者	<p>Chairman of the Board of Trustees of HPC (Undersecretary of State, Ministry of Industry and Trade)</p>	<p>・確認の上、R/Dに記載した。 (HPCの主管は商工省であり、会長は今後とも商工省から選任される旨説明を受けた。)</p>
5. 協力期間	<p>R/D発効日より5年間</p>	<p>・1995.2.1～2000.1.31の予定であったが、ハンガリーの会計年度(1月～12月)に合わせ、1月1日開始としてほしい旨要請があり、協力期間を1995.1.1～1999.12.31に変更し、R/Dに記載した。</p>
6. 実施場所	<p>R/D調査団派遣時までに、オフィスを確保する旨、長期調査の際説明があった。 和田専門家からのその後の報告によると、11月8日開催された役員会において、プロジェクトサイトにかかわる予算については承認され、現在以下のビルを借り上げるべく交渉中とのことである。 住所：Budapest XIV., Hungaria Krt 179 - 187. 1397 Budapest, Pf.: 540</p>	<p>・Magar Termelekenysegi Kozpont(HPC) H - 1146 Budapest, Hungaria krt. 179 - 187 (Vegyepszer Rt. epelete) kozponti szam: 252 - 86 - 66 上記住所にあるビルの契約交渉を実施中とのことであった。 現在は、条件のつめに入っており、12月中に契約を結ぶ予定。(その後、TELにて移動を確認。)</p>

調査項目	現状及び問題点	調査結果
<p>7.プロジェクトの目的</p> <p>(1) プロジェクトの上位目標</p> <p>(2) プロジェクトの目的</p>	<p>「ハンガリー国企業において生産性向上活動が普及浸透される。」</p> <p>「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。」</p>	<p>・確認の上、R/Dに記載した。</p>
<p>8.プロジェクトの成果及び活動</p>	<p>1) 成果</p> <p>① 生産性向上活動を指導するC/Pの養成。</p> <p>② C/Pの養成を通じて生産性向上活動指導者の育成。</p> <p>2) 活動</p> <p>①-a C/P養成計画を策定する。</p> <p>①-b C/Pとなる人への講義・指導を行う。</p> <p>①-c 普及用教材作成に関する指導を行う。</p> <p>①-d 普及カリキュラム作成に関する技術を指導する。</p> <p>①-e 資機材を確保する。</p> <p>②-a 企業調査の計画を策定する。</p> <p>②-b モデル企業を募集する。</p> <p>②-c モデル企業を選定する。</p> <p>②-d 企業の生産性向上活動を行う。</p> <p>②-e 調査結果を分析する。</p> <p>②-f 普及用教材を作成する。</p> <p>②-g 普及カリキュラムを作成する。</p> <p>②-h 生産性向上活動の普及計画を策定する。</p> <p>②-i 生産性向上活動の普及活動を行う。</p> <p>②-j コンサルタント養成計画を策定する。</p> <p>②-k コンサルティングを行う。</p> <p>②-l 資機材を確保する。</p>	<p>・プロジェクトの成果がモデル企業だけではなく、産業界に普及できる体制作りをハンガリー側に要請した。</p> <p>・活動について、以下のとおりに変更をする旨、先方の了解を得てR/Dのマスタープランを変更した。</p> <p>2) 活動</p> <p>①-a C/P養成計画を策定する。</p> <p>①-b C/P養成のためのカリキュラムを策定する。</p> <p>①-c C/P養成のための教材を作成する。</p> <p>①-d C/Pとなる人への講義、指導を行う。</p> <p>②-a 組織造り、ネットワーク造りを行う。</p> <p>②-b 生産性向上活動に係る企業調査の計画を策定する。</p> <p>②-c モデル企業において同調査を行う。</p> <p>②-d モデル調査結果を分析する。</p> <p>②-e 生産性向上活動の普及計画を策定する。</p> <p>②-f 普及用カリキュラムを策定する。</p> <p>②-g 普及用教材を作成する。</p> <p>②-h 生産性向上活動の普及を行う。</p>

調査項目	現状及び問題点	調査結果
9.技術移転内容	<p>1. 普及・促進</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 普及・促進用資料開発 ② 教育・啓蒙用資料開発 ③ 情報収集及び組織化環境整備 <p>2. 工場改善と品質向上</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 生産管理技術 (IE、QC、5S等) ② 工場サイドの意識改革 (動機づけ、提案制度等) ③ 品質向上を主眼においたコンサルティング技法 <p>3. 人事労務と労使関係</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 人事労務 <ul style="list-style-type: none"> 1) 管理・監督者能力開発 (経営者意識改革等) 2) 機能別人材育成 ② 労使関係 <ul style="list-style-type: none"> 1) 労使関係改善 2) 労使協議制 <p>4. その他</p> <ul style="list-style-type: none"> ① マーケティング <ul style="list-style-type: none"> 1) 基礎的経営管理(ビジネスゲーム等)注1 2) 市場分析 ② 生産性測定 <ul style="list-style-type: none"> 1) マクロ的・ミクロ的分析手法 2) 付加価値分析 3) 成果配分 <p>注1：ハンガリーにおいてマーケティング理論を普及する場合、経営管理一般についての基礎知識が前提条件となる。またビジネスゲームは3.人事労務の分野が所管であるが、その実施においては便宜的に4.マーケティングの分野に掲げられている。</p>	<p>・確認の上、R/Dに記載した。</p>

調査項目	現状及び問題点	調査結果
<p>10. 暫定実施計画</p> <p>1) 日本側</p> <p>a. 専門家派遣</p> <p>a-1. 長期</p> <p>a-2. 短期</p> <p>b. 研修員受入れ</p> <p>c. 機材供与</p>	<p>現在、以下のとおり派遣する予定である。</p> <p style="text-align: center;">派遣期間</p> <p>1) チーフアドバイザー 1995年5月頃</p> <p>2) 調整員 1995年2月頃</p> <p>3) 人事労務と労使関係 1995年2月頃</p> <p>4) 普及・促進 1995年5月頃</p> <p>5) 向上改善と品質向上 1995年2月頃 各1名を予定。</p> <p>プロジェクトの実施状況に応じ適宜派遣する (1994年度は派遣予定なし)。</p> <p>1994年度 2名</p> <p>1995年度 3名</p> <p>1996年度～1999年度</p> <p>1) 教育用AV機器</p> <p>2) 教材作成用機器</p> <p>3) 事務所用機器</p> <p>4) 車両</p> <p>5) 教材</p> <p>6) 移動セミナー、コンサルティング用機器</p> <p>7) セミナー室用機器</p> <p>8) ミーティング室用機器</p> <p>9) ソフトウェア</p> <p>10) 図書及び雑誌</p> <p>11) 維持管理用部品</p> <p>12) 専門家用機器</p> <p>13) AV機材編集及び複製用機器</p>	<p>・暫定実施計画(TSI)をとりまとめた。</p> <p>・A1フォームの提出期限(94年12月末)をM/Dに記載した。</p> <p>・右事項を確認した。</p> <p>・来年度は5～6名の短期専門家を派遣してほしい旨、要請があった。</p> <p>・A2～A3フォームを1月末までに提出するよう説明し、M/Dに記載した。</p> <p>・2月中旬に正式通報予定である旨説明し、了承を得た。</p> <p>・予算的な制約があるため、今の段階では受入れ人数について確約はできない旨、説明した。</p> <p>・供与機材に係る要請書(A4フォーム)を1月末までに提出するよう説明し、M/Dに記載した。</p> <p>・機材据付及びサイト整備に必要な費用・責任負担を確認の上、M/Dに記載した。</p> <p>① 輸送・保管</p> <p>② 据付及び調整に係る労役、その他</p> <p>・機材据付の段取りを確認した。</p> <p>① 現地調達機材</p> <p>② 機材のレイアウト</p> <p>③ 保守体制(部品・消耗品供給体制)</p> <p>④ 全体工程</p>

調査項目	現状及び問題点	調査結果																		
<p>2) ハンガリー側</p> <p>a. 建物建設等 プロジェクトサイト ト基盤整備</p> <p>b. 機材措置・維 持管理</p> <p>c. 組織</p> <p>d. C/D及びスタッ フの配置</p> <p>e. ローカルコスト 負担</p>	<p>・和田専門家の報告では、新規借上の事務所については、11月8日の役員会で承認を得て、契約交渉中である。問題が無ければ、今回の調査団派遣までに確定することとなっている。その後、改修(必要あれば)、什器等の購入等を行うこととなっている。</p> <p>・長期調査の際、基本的にハ側で用意すべき機材についての説明をしたが、サイトが決まっていなかった。</p> <p>・HPC内に設置される部署について、商業工業省の役割について長期調査の際確認し、M/Dに記載した。</p> <p>現在のところ、所長及び秘書のみ。本年12月までに、3名の専門職員を採用予定(11月8日の役員会の承認を得たとのこと)。来年度以降、更に職員及び非常勤職員を採用し、最終的には3年後に定常の職員をすべて確保していく予定。</p> <p>HCPにおける本プロジェクトの予算は</p> <table border="1" data-bbox="459 1377 906 1612"> <tr> <td>1994年</td> <td>～12月</td> <td>21百万Ft</td> </tr> <tr> <td>1995年</td> <td>1月～12月</td> <td>63</td> </tr> <tr> <td>1996年</td> <td>1月～12月</td> <td>91</td> </tr> <tr> <td>1997年</td> <td>1月～12月</td> <td>106</td> </tr> <tr> <td>1998年</td> <td>1月～12月</td> <td>106</td> </tr> <tr> <td>1999年</td> <td>1月～12月</td> <td>106</td> </tr> </table> <p>将来にわたり、基礎活動費については国からの予算に依存していく。 (和田専門家の報告によると、当初本予算計画は11月8日の役員会にて承認予定であったが、付議事項が多く、本件をカバーすることができず、12月1日再度役員会を開き、承認する予定となっている。)</p>	1994年	～12月	21百万Ft	1995年	1月～12月	63	1996年	1月～12月	91	1997年	1月～12月	106	1998年	1月～12月	106	1999年	1月～12月	106	<p>・事務所のレイアウト等を視察し、技術移転上、問題がないことを確認した。</p> <p>・95年1月までに日本人専門家用執務室を準備するようハンガリー側に申し入れ、M/Dに記載した。</p> <p>・ハンガリー側調達機材を確認した。</p> <p>・専門家・合同委員会を含めた組織図を作成の上、R/Dに記載した。</p> <p>・プロジェクト実施に必要な配置計画につき確認し、M/Dに記載した。</p> <p>・ハンガリー側は1月中旬までに当初のC/Pを日本側に通知する旨、M/Dに記載した。</p> <p>・ハンガリー側に95年1月までにC/P及びスタッフが着任するよう要請し、M/Dに記載した。</p> <p>・本プロジェクトに係る5年分の予算(人件費、設備工事費、機材維持管理費、ユーティリティ費、その他)を確認し、M/Dに記載した。</p>
1994年	～12月	21百万Ft																		
1995年	1月～12月	63																		
1996年	1月～12月	91																		
1997年	1月～12月	106																		
1998年	1月～12月	106																		
1999年	1月～12月	106																		

調査項目	現状及び問題点	調査結果
11. その他の事項		
1) 合同委員会設置	<ul style="list-style-type: none"> ・長期調査の際、その役割等について説明、先方にメンバーの選定を依頼した。 	<ul style="list-style-type: none"> ・構成メンバー、委員長(HPC会長、工業商業省次官補)、開催時期、を確認し、R/Dに記載した。
2) 評価		<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト終了前6ヶ月以内に日・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ことを確認した。
3) 共通語	<ul style="list-style-type: none"> ・技術移転及びR/D、M/D等の作成に当たっては英語を使用する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・確認の上、M/Dに記載した。
4) 専門家の特権免除	<ul style="list-style-type: none"> ・専門家の各種特権免除等は実質的に担保される旨、長期調査の際に確認した。 	<ul style="list-style-type: none"> ・再度確認の上、詳細についてM/Dに記載した。
5) 機材の無税通関	<ul style="list-style-type: none"> ・基金として車以外の無税通関は確保されている。また車についても税等の支払が生じる場合は、ハ側が負担する旨、長期調査の際に確認した。 	<ul style="list-style-type: none"> ・再度確認の上、詳細についてM/Dに記載した。
6) 討議議事録の署名		<ul style="list-style-type: none"> ・協議を代表するハ側商工省次官補、HPC会長と署名を行った。
7) プロジェクトの自立発展性		<ul style="list-style-type: none"> ・運営体制、予算等の検討状況を確認した。 <p>①組織、②財務、③技術</p>

2. 留意事項

(1) プロジェクトの目的

今回の実施協議においてプロジェクトの目的及び上位目標は、それぞれ「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「ハンガリー国企業において生産性向上活動が普及浸透される」という内容で確認された。今後、この目的を達成するためにR/Dに基づいた技術移転がなされることになる。

長期調査でも指摘された点であるが、生産性向上活動はハンガリーにおいて新しい概念であり、その導入には相当の時間と労力が必要となる。生産性運動を推進するためには、その母体となる生産性センターの機能強化が不可欠である。

HPCに所属するカウンターパートが専門家から技術移転を受けることにより、生産性向上活動の指導者として独自にハンガリー産業界に働きかけることがHPCの自立を促すことになり、組織の強化につながっていく。

また、HPCがハンガリー産業界に広く認知され、その活動が普及浸透することも自立に必要な条件である。そのためには企業、団体、大学等の諸機関のネットワーク作りがポイントとなる。

HPCにおいて指導者が養成されることにより、ネットワーク化された企業、団体等に積極的な活動を展開することが可能となる。このことは、とりもなおさず生産性向上活動の普及浸透であり、個々の機関における生産性の向上は、ひいては産業界全体への波及効果をもたらすことになる。生産性向上活動による競争力の強化は、活動の有効性を知らしめ、上位目標への足がかりを構築することになる。

成果については、①生産性向上活動を指導するC/Pの養成、②C/Pの養成を通じた生産性向上活動指導者の育成、であるが、①においてC/Pの能力を向上させ、HPCの確固たる基盤を構築する。と同時に、②において組織作り、ネットワーク化、モデル企業での展開、普及・促進を行う。技術移転の詳細については(2)に記述する。

(2) 技術移転内容

(ア) 普及・促進

新しく発足するHPCが、その存在を広く産業界に認知せしめ、また、生産性活動を定着させるためには、普及・促進は重要な部分を占める。ハンガリーにおいてHPCが提唱する生産性向上活動は新しい概念であり、この概念を紹介し、かつ、根づかせるためには企業や業界団体、労働組合などに対する広範で精力的な必要となってくる。具体的な方策としてはネットワーク作りを中心とした営業活動及び教育啓蒙活動が主要なものとなるが、その材料として宣伝用パンフレット、ビデオなど各種資料の開発技術を移転する。同

時に、HPC自体の情報センターとしての機能強化を図るために情報収集及び発信、また、組織化された各種団体の相互交流を可能する技術移転を行う。

(イ) 工場改善と品質向上

この分野における成果はHPCの評価に直結するものであり、成果を上げることによりHPCの宣伝効果が期待できると同時に、重要な収入源を確保することも可能となる。HPC役員会においても、モデル企業での活動を中心に事業を展開する方向性も示唆されており、期待度も高い。技術移転内容についてはIE、5Sを中心とした生産管理技術をはじめ、意識改革、コンサルティング技法まで多岐にわたる。このプロジェクトでは日本側はHPCをコンサルティング会社としては捉えておらず、あくまで生産性向上活動の指導的機関としての展開を目指しているが、これは役員会の認識と一致する。したがって、技術移転についても、その点に留意して実施されることになる。

(ロ) 人事労務と労使関係

本プロジェクトでは、市場経済に対応できる経営者及び労働者の教育を重点目標に据えている。すなわち、労使双方の意識改革により経済環境の変化に柔軟に対応のできる人材を育成し、今後の経済活動に対応できる人材開発を目指している。そのために、経営者向けの能力開発及び職能別の人材育成技術を移転する。また、労使関係においては労働者と使用者が対等ではないという旧体制下のイメージを刷新し、これからのあり方を示唆すべく労使協議制の段階的な導入等を図る。近年、西側の管理技術が合弁企業を中心に普及しているが、本プロジェクトではTQC、JIT等、世界的に通用する生産性向上技術を移転し、ハンガリーの産業界の競争力強化に資する。

(ハ) その他

上記3分野は、おおむね長期専門家によってカバーされるが、それ以外に必要と認められる部分については短期専門家の技術移転による。現在、予定されている分野はマーケティング及び生産性測定である。マーケティングについては、今後、市場経済が発展していく経過で重要となってくる経営管理技術及び市場分析技術を移転する。

また、経営管理の全体像を把握し、経営者の理解を促進するためにビジネスゲームの導入を図る。

生産性測定については、ハンガリーの経済状況を的確に分析し、マクロ・ミクロの見地から方向性を示唆できるような技術移転を試みる。また、その発展段階においては付加価値分析、成果配分を導入する。現在、ハンガリーにおいては、必ずしも、この分野につい

ての理解が十分でなく、データの集積も人事考課や給与査定のみで使用されていることが多い。したがって、この分野に関する情報の提供はHPCの重要な役割となる。(この分野については将来的には普及・促進の長期専門家として派遣する事も今後検討する)

(3) 暫定実施計画 日本側

暫定実施計画にかかわる日本側の今後の投入、スケジュール等について先方と協議を実施、その概要は以下のとおりであった。

a. 専門家派遣

先方との協議において、5名の専門家については分野を含め基本的に了承を得た。ただし、短期専門家については、初年度は暫定案として今回の日本側案をもって了承するが、細部については、今後、プロジェクトの進捗に合わせ、日本人専門家と打合せを行いながら詰めていきたい旨、説明があった。

派遣時期については、プロジェクトの活動を早期に開始するため、また、カウンターパートの採用計画を立案する必要性からも、スケジュールどおりに派遣するよう依頼があった。

5年間という限られた期間のプロジェクトであるので、早い時期から各種活動を実施し、成果を可能な限り早い時期から上げられることを希望する旨、話があった。

要請書(A1)に関しては、今次調査団滞在中に工業商業省よりアドバンスコピーを入手した。

b. 研修員受入れ

今回のプロジェクトのカウンターパートとして考えているのは、常勤の職員であり、非常勤の外部専門家はカウンターパートに含まれない旨、長期調査の際、説明をしたが、先方としては、今後、可能な限り工業商業省を通じ、これら外部専門家を国別特設の研修コースに応募、参加させ、能力の向上を図っていきたい旨、今回、説明があった。

それに伴い、C/P(常勤の職員)の研修については、その外部専門家に対する研修内容を上まわるものとなるよう要請があった。

本年度、日本側計画段階では2~3週間程度の視察を主体とした研修を考えていたが、基礎的な生産性向上にかかわる知識の習得は、2月に派遣される長期専門家を通じて行うので、是非とも、より内容の深い6週間程度の研修を希望する旨、要請があった。

それに対し、当方としては、日本に持ち帰り関係各部署、機関との調整によって、可能な限り対応したい旨、説明するにとどまった。

なお、要請書については、1月から新規職員を雇用することに鑑み、A2については早急に提出するが、A3については1月末までに提出することで日本側の了解をもらいたい旨、要請があり、当方としては、それを了承した。

要請書（A2）に関しては、今次調査団滞在中に工業商業省よりアドバンスコピーを入手した。

c. 機材供与

機材供与のスケジュールについて先方より、各種機材はプロジェクトの円滑な進行において重要な要素であり、可能な限り早急に対応願いたい旨、要請があった。

また、将来のメンテナンス体制の整備、輸送上のトラブルの回避、輸送コストの低減等を勘案し、可能な限りハンガリー国内及び近隣諸国からの調達を希望する旨、先方より要望があった。

なお、要請書（A4）に関しては、今次調査団滞在中に工業商業省よりアドバンスコピーを入手した。

(4) 機材供与

機材の細目については長期調査の際にはほぼ確定されたが、今回は機能別及び使用場所別等機材の類別を見直す等、若干の修正が加えられた。修正点は下記のとおりである。

A) 情報ネットワーク用機器

情報ネットワーク機能の充実はHPCの重点方針であり、事務処理の効率化、各種情報の蓄積、情報センターとしての機能等、その効果が期待されている。また、今後の業務拡大にも対応可能な機器選定が重要となってくる。以上の点を考慮し、必要な機器を項目として独立させ、コンピューターをはじめとする機材を、ここに分類した。

B) 教材

長期調査に引き続き、コース開発及び職員啓発用の教材の内容について検討し、技術移転に必要な教材を分類した。

C) 教材作成用機器

テキストブック、ビデオテープ等、教材の大半はHPCにおいて内作されることになるので、必要な機材（コピー、バインダー、テープ編集機等）をまとめ、リストに記載した。

D) 移動セミナー・コンサルティング用機器

移動セミナー、コンサルティングはHPCの主要な活動であり、また、宣伝効果の高い分野でもある。モデル企業の実習を含め、技術移転及びセミナー開催に必要なと思われる機

材（車両を含む）を分類した。

E) セミナー室用機器

HPCの事業の柱の一つにセミナーの実施・運営があるが、内部で開催されるセミナーに対応するため、OHP、スライド、ビデオ等の機器を配置した。

F) ミーティング室用機器

部内ミーティング用の機器を選定、記載した。今後、コースの増加が見込まれるが、必要に応じてセミナー室としても使用する点を考慮した。

G) 図書

書籍類は主として職員の教育啓発用として利用されるが、情報センター機能の一部を補完する意味あいもある。そういった観点から、HPCの図書室に蔵書として揃える日本及び英米の書籍に加え、雑誌類を分類した。

H) 維持管理用部品

機器全般にわたり、今後、必要になるとと思われるものを分類した。

(5) 暫定実施計画 ハンガリー側（ローカルコスト負担）

プロジェクト全般にかかわるハンガリー側のローカルコスト負担（次頁参照）について、その考え方を、あらためて聴取した。その概要は以下のとおり。

本プロジェクトに対して、ハンガリー政府は1億3千万Ftの基金をすでに拠出している。現在、これらの基金については債券（State Bond）として預け入れを行い、年30%以上の利息を得ている。

今後の収入については、この基金が、使い果たし、無くなるのを待つのではなく、政府からの各種支援、企業からの献金、活動から得られる収入により、5年後をめぐりに収支のバランスを取りたいと考えている。

その時、現在ある基金は、およそ3分の1に減少していると想定される。

ただし、これらは現段階で考えられる大まかな概要であり、今後、ハンガリー生産性センターが本格的に活動を開始し、その方向が明確になってきたところで、修正の必要があると考えられる。

Appendix V

BUDGET ALLOCATION
for calendar years 1995-1999
(million forints, 1995. prices)

<u>EXPENDITURE PLAN</u>	1995	1996	1997	1998	1999
WAGES AND SOCIAL SECURITY CONTRIB. (HUNGARIAN STAFF, INC. BOARD OF TRUSTIES)	25	36	42	42	42
RENT OF OFFICE SPACE	11	12	12	12	12
RENOVATIONS AND FURNITURE	2	1	1	1	1
CAR AND MAINTENANCE	2	2	2	2	2
EQUIPMENTS (PURCHASE AND MAINT.)	2	3	4	4	4
OFFICE OVERHEAD	4	5	5	6	6
TRAVEL (HUNG. AND ABROAD)	3	4	4	4	4
PUBLIC RELATIONS	3	3	4	4	4
PUBLICATIONS	1	1	1	1	1
ENTERPRISE SURVEYS	2	4	5	5	5
TRAINING, EDUCATION	2	3	4	4	4
CONSULTING	2	5	5	5	5
OTHER	5	7	8	8	8
<u>SUM TOTAL</u>	64	86	97	98	98

<u>INCOME PLAN</u>					
GOVERNMENT SUPPORT	130*	30	30	30	30
OTHER SUPPORT (CONTRIBUTION TO THE FUND, ETC.)	3	10	15	15	15
INCOME FROM ACTIVITIES**	7	17	29	40	51
NET. INTEREST***	10	8	6	5	4
<u>SUM TOTAL</u>	150	65	80	90	100

* Already supplied in 1994.

** Companies Will be requested to contribute at a growing rate to our expenses

*** For 1995 40 million forints total interest is expected, but only above inflation part is taken into account.

3. 団長所感

- (1) 本プロジェクトは、東欧支援の一環として実施されるプロジェクト方式技術協力の第一号案件として、今回、R/D署名に至ったものである。案件形成の段階において、プロジェクトを実施するための組織体制づくり、人材確保、費用負担など、プロ技のスキームについて、相手国に十分理解し、必要な条件整備を行ってもらえるかどうか、派遣される専門家や供与される機材にかかわる特権免除関係についてどのような取決めが可能であるか、など、懸念される事項が幾つかあったが、ハンガリー側関係者の熱意と理解、及び日本側の派遣専門家をはじめとする関係者の活躍により、円滑に、かつ、双方満足のいく形でとりまとめが行われ、ほぼ所期の予定どおりのタイミングで、プロジェクトが開始できることとなったことを評価する。
- (2) ハンガリーは、第二次世界大戦後、永らく社会主義計画経済体制のもとにあり、ソ連崩壊と相前後して市場経済化が進められ、国営企業の民営化なども推進されつつあったが、コメコン貿易の崩壊や西欧諸国の不況等の厳しい状況に直面し、同国の経済再建は、はかばかしくは進んでいない現状にある。このような中で、我が国の経済発展の原動力とも見なされている生産性向上について、我が国の技術協力を要請してきたものであり、中部ヨーロッパに一するハンガリーという国の国情や国民性を勘案しつつ対応していく必要が感ぜられた。
- (3) 近年におけるハンガリーは、経済体制の移行に伴う混乱などにより、西ヨーロッパ諸国に比べ、立ち遅れた状態にあるが、歴史的に見れば、オーストリア・ハンガリー二重帝国として欧州に君臨した栄光の歴史を有し、首都のブタペストでは、当時の遺産ともいべき建造物、都市景観、文化施設等が、当時のままに現存し利用されており、同国が、いわゆる協力相手国とは見なし得ないとの印象を訪れる者に与えている。また、学問や芸術の分野でも、多くの優れた人材を生み出してきた国でもあり、今までに他の国で実施してきた生産性プロジェクトとは異なった取組みが求められることが予想された。
- (4) 我が国の生産性向上活動についてのハンガリー側の受けとめ方は、大きく二つに分けられるようである。一つは、日本人の働きぶりは個人の生活や家庭を犠牲にする非人間的なものであり受入れ難い、といった批判的なもので、産業界などで多数派を占める受けとめ方のようである。もう一つは、日本の経済的な発展は素晴らしく大いに学ぶべきもの、と高く評価する意見であり、これは、日本を訪問したりして我が国の繁栄を目のあたりにした人達が中心となった見方と思われる。今回の要請は後者のグループに属する工業省の人達によって推進されたように見受けられた。グラーチ次官補をはじめとする工業省の関係者の本プロジェ

クトにかける熱意と期待は非常に大きなものが感じられ、厳しい財政事情の中でのセンター設立のための多額の基金の支出、人材の確保及び事務所スペースの確保などにも多大の努力が払われた様子がうかがわれた。また、特権免除の件についても、我が国の要望に沿った解決策を受け入れるなど、プロジェクトの早期発足に向けてのハンガリー側の努力は高く評価されるどころであった。

(5) ハンガリー生産性センターの理事会を構成することとなる大学関係者及び企業関係者等との会談により、日本の生産性向上活動のやり方を、そのままハンガリーに適用し押しつけるのではなく、日本の経験を学びつつ取り入れるべきものは取り入れ、ハンガリー流の生産性向上というものを確立し普及を図っていくのが現実的だ、との感触が得られた。工業省との協議においても、この点について特に指摘を行い、理解を得たところであるが、ハンガリー生産性センター自体は、調査団訪問の時点では、所長のみが任命されている状態で、C/Pについては、今後、採用されるというゼロベースからの出発であるので、むしろ日本側専門家において技術移転の全体像を示しつつ、ハンガリー側と、このような点につき十分調整していく必要がある。

(6) ハンガリー企業は、国営企業及び、それが民営化されたもの、西ヨーロッパの企業との合併で設立された外資系企業及び、その他の地場産業などの中小企業の三つに大きく分けられる、とのことで、当センターが当面、活動の対象とするのは、第三の中小企業グループとのことであったが、類似の活動を行っているロジスティックプロモーションセンターやハンガリークオリティーセンターとの役割分担をも含め、今後、センターの活動をどのように方向付けていくか、検討すべき課題であろう。

また、ハンガリー産業の開発のほうこうについて、工業省の考えを質したところ、国の規模も小さく、基礎的産業から先端的な産業まで全ての産業をフルセットで自国に持つことは考えていない、むしろスイスのように金融とか保険を中心とした産業展開を目指したい、とのことであった。個人的見解とも思えたが、西ヨーロッパからの流通部門を中心とする直後投資の急増などと併せ、生産性向上活動がどのような繁がりを持っていくのか、プロジェクトの今後を考えるうえで興味ある話であった。

[資 料 等]

1. 討議事録 (R/D)

THE RECORD OF DISCUSSIONS BETWEEN THE JAPANESE
IMPLEMENTATION SURVEY TEAM AND THE
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF
THE REPUBLIC OF HUNGARY
ON THE JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR THE PRODUCTIVITY DEVELOPMENT PROJECT

The Japanese Implementation Survey Team (hereinafter referred to as "the Team") organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and headed by Mr. Usa Kakinuma, visited the Republic of Hungary for the purpose of working out the details of the technical cooperation program concerning the Productivity Development Project in the Republic of Hungary.

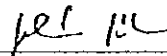
During its stay in the Republic of Hungary, the Team exchanged views and had a series of discussions with the Hungarian authorities concerned in respect of the desirable measures to be taken by both Governments for the successful implementation of the above-mentioned Project.

As a result of the discussions, the Team and the Hungarian authorities concerned agreed to recommend to their respective Governments the matters referred to in the document attached hereto.

Budapest, December 14, 1994



Mr. Usa Kakinuma
Leader
Implementation Survey Team,
Japan International Cooperation Agency,
Japan



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

THE ATTACHED DOCUMENT

I. COOPERATION BETWEEN BOTH GOVERNMENTS

1. The Government of the Republic of Hungary will implement the Productivity Development Project (hereinafter referred to as "the Project") in cooperation with the Government of Japan.
2. The Project will be implemented in accordance with the Master Plan which is given in Annex I.

II. MEASURES TO BE TAKEN BY THE GOVERNMENT OF JAPAN

In accordance with the laws and regulations in force in Japan, the Government of Japan will take, at its own expense, the following measures through JICA according to the normal procedures under the Technical Cooperation Scheme of Japan.

1. DISPATCH OF JAPANESE EXPERTS

The Government of Japan will provide the services of the Japanese experts as listed in Annex II.

2. PROVISION OF MACHINERY AND EQUIPMENT

The Government of Japan will provide such machinery, equipment and other materials (hereinafter referred to as "the Equipment") necessary for the implementation of the Project as listed in Annex III. The Equipment will become the property of the Government of Hungary upon being delivered C.I.F. to the Hungarian authorities concerned at the ports and/or airports of disembarkation.

3. TRAINING OF HUNGARIAN PERSONNEL IN JAPAN

The Government of Japan will receive the Hungarian personnel connected with the Project for technical training in Japan.

III. MEASURES TO BE TAKEN BY THE GOVERNMENT OF THE REPUBLIC OF HUNGARY

1. The Government of the Republic of Hungary will take necessary measures to ensure that the self-reliant operation of the Project will be sustained during and after the period of Japanese technical cooperation, through the full and active involvement in the Project by all related authorities, beneficiary groups and institutions.

U.K.

h.

2. The Government of the Republic of Hungary will ensure that the technologies and knowledge acquired by the Hungarian nationals as a result of the Japanese technical cooperation will contribute to the economic and social development of the Republic of Hungary.
3. The Government of the Republic of Hungary 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 performing similar missions to the Japanese experts referred to in II-1 above and their families.
4. The Government of the Republic of Hungary will ensure that the Equipment referred to in II-2 above will be utilized effectively for the implementation of the Project in consultation with the Japanese experts referred to in Annex II.
5. The Government of the Republic of Hungary will take necessary measures to ensure that the knowledge and experience acquired by the Hungarian personnel from technical training in Japan will be utilized effectively in the implementation of the Project.
6. In accordance with the laws and regulations in force in the Republic of Hungary, the Government of the Republic of Hungary will take necessary measures to provide at its own expense:
 - (1) Services of the Hungarian counterpart personnel and administrative personnel as listed in Annex V;
 - (2) Land, buildings and facilities as listed in Annex VI;
 - (3) Supply or replacement of machinery, equipment, instruments, vehicles, tools, spare parts and any other materials necessary for the implementation of the Project other than the Equipment provided through JICA under II-2 above.
 - (4) Means of transport and travel allowances for the Japanese experts for official travel within the Republic of Hungary;

7. In accordance with the laws and regulations in force in the Republic of Hungary, the Government of the Republic of Hungary will take necessary measures to meet:

- (1) Expenses necessary for the transportation within the Republic of Hungary of the Equipment referred to in II-2 above as well as for the installation, operation and maintenance thereof:
- (2) Customs duties, internal taxes and any other charges, imposed in the Republic of Hungary on the Equipment referred to in II-2 above:
- (3) Running expenses necessary for the implementation of the Project.

IV. ADMINISTRATION OF THE PROJECT

1. Chairman of the Board of Trustees, Undersecretary of State, Ministry of Industry and Trade, as the Project Director, will bear overall responsibility for the administration and implementation of the Project.
2. Managing Director of the Hungarian Productivity Center Public Foundation (hereinafter referred to as "HPC"), as the Project Manager, will be responsible for the managerial and technical matters of the Project.
3. The Japanese Chief Advisor will provide necessary recommendations and advice to the Project Director and the Project Manager on any matters pertaining to the implementation of the Project.
4. The Japanese experts will give necessary technical guidance and advice to the Hungarian counterpart personnel on technical matters pertaining to the implementation of the Project.
5. For the effective and successful implementation of technical cooperation for the Project, a Joint Coordinating Committee will be established whose functions and composition are described in Annex VII.

V. JOINT EVALUATION

Evaluation of the Project will be conducted jointly by the two Governments through JICA and the Hungarian authorities concerned, during the last six months of the cooperation term in order to examine the level of achievement.

M.K.

H.

VI. CLAIMS AGAINST JAPANESE EXPERTS

The Government of the Republic of Hungary undertakes to bear claims, if any arises, against the Japanese experts engaged in technical cooperation for the Project resulting from, occurring in the course of, or otherwise connected with the discharge of their official functions in the Republic of Hungary except for those arising from the willful misconduct or gross negligence of the Japanese experts.

VII. MUTUAL CONSULTATION

There will be mutual consultation between the two Governments on any major issues arising from, or in connection with this Attached Document.

VIII. TERM OF COOPERATION

The duration of the technical cooperation for the Project under this Attached Document will be five (5) years from January 1, 1995.

u. k.

ANNEX I. MASTER PLAN

1. Objective of the Project

(1) Overall Goal:

The concept of productivity development will be understood precisely, and various productivity development activities will be implemented in the enterprises in Hungary.

(2) Project Purpose:

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

2. Outputs and Activities of the Project

(1) Outputs

- ① Capability of the counterparts for productivity development activities is to be fostered.
- ② Leaders for productivity development activities are to be nurtured through the training of counterparts.

(2) Activities

- ①-a To formulate plans for the counterpart's training program
- ①-b To prepare curriculums for the counterpart's training
- ①-c To prepare materials for the counterpart's training
- ①-d To educate prospective counterparts

- ②-a To implement institution building and networking
- ②-b To formulate plans for conducting research on productivity promotion activities in companies
- ②-c To conduct the above research in model companies
- ②-d To analyze the results of the research
- ②-e To formulate plans for the proliferation of productivity promotion
- ②-f To prepare curriculums for the promotion of productivity
- ②-g To prepare materials for the promotion of productivity
- ②-h To implement productivity promotion activities

3. Site for the Project

Hungarian Productivity Center Public Foundation (HPC)
H-1146, Budapest, Hungária Krt., 179-187

N.K.

ANNEX II. JAPANESE EXPERTS

1. Long-term experts

- a. Chief Advisor
- b. Coordinator
- c. Promotion and Development of the Productivity Movement
- d. Productivity and Quality Improvement in Plant
- e. Personnel Management and Labor Management Relations

2. Short-term Experts

Short-term experts will be dispatched for specific fields of technology transfer, the installation of machinery and equipment and training of technical personnel in relation to the scope of the Project, when necessity arises.

N.B.

f.

ANNEX III. LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT

Machinery and equipment necessary for:

- A. Equipment for Information Network
- B. Teaching Materials
- C. Equipment for production of training materials
- D. Equipment for mobile training/consulting team
- E. Equipment for seminar rooms
- F. Equipment for meeting rooms
- G. Equipment and materials for library
- H. Spare parts for maintenance

Other machinery, equipment and materials mutually regarded by both Japanese and Hungarian sides as necessary for effective and smooth implementation of the Project.

M.K.

K.

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 the exception of countries where the privileges are regulated in special framework agreements - enumerated hereunder, costs will be borne by HPC as the 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 the 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

N.K.

f.

ANNEX V . LIST OF HUNGARIAN COUNTERPART AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL

- (1) Project Director
- (2) Project Manager
- (3) Administrative Staff
- (4) Services Staff
- (5) Secretary & Temporary Staff
- (6) Technical Staff
- (7) Other necessary supporting staff

Note: The above list is subject to change as the Project develops.

M.K.

S.

ANNEX VI. LAND, BUILDINGS AND FACILITIES

1. Office rooms and facilities necessary for the Japanese experts
2. Office space for the Hungarian counterpart personnel
3. Lecture rooms and meeting rooms necessary for the transfer of technology
4. Buildings, facilities and space for the machinery and equipment to be provided by the Government of Japan
5. Other facilities mutually agreed upon for the smooth implementation of the Project

U. F.

8.

ANNEX VII. THE JOINT COORDINATING COMMITTEE

1. Function

The joint coordinating committee meeting will be held at least once a year and whenever necessity arises. Its functions are:

- (1) To formulate the Annual Work Plan of the Project in line with the Tentative Schedule of Implementation formulated under the framework of the Record of Discussions;
- (2) To review the overall progress of the Technical Cooperation Program as well as the achievements of the above mentioned Annual Work Plan; and,
- (3) To review and exchange views on major issues arising from or in connection with the Technical Cooperation Program.

2. Organization

(1) Chairman

Chairman of the Board of Trustees of HPC

(2) Members

1) The Hungarian Side

- ① Undersecretary of State, MOF (Member of the Board of Trustees)
- ② General Director, OMFB (Member of the Board of Trustees)
- ③ Deputy General Director, Dept. of International Industrial Cooperation, MIT
- ④ Assistance Coordination Secretariat, MIT
- ⑤ Managing Director, HPC
- ⑥ Other personnel designated by Chairman, if necessary

2) The Japanese side

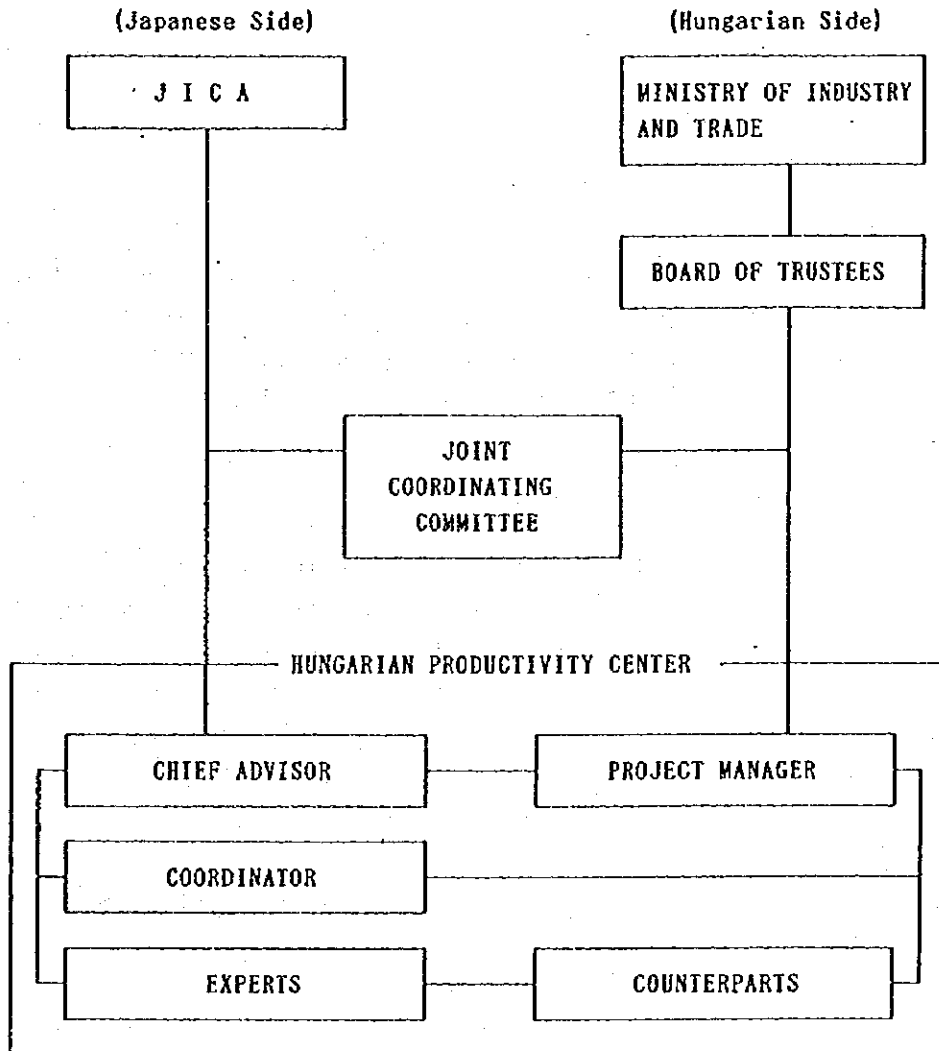
- ① Chief Advisor
- ② Coordinator
- ③ The Japanese experts designated by Chief Advisor
- ④ The personnel concerned to be dispatched by JICA, if necessary

(3) Observer

Officials of the Embassy of Japan in the Republic of Hungary

u.k.

ANNEX VII. ORGANIZATION CHART OF THE PROJECT



Note: This organization chart is subject to change as the Project develops.

K.K.

H.

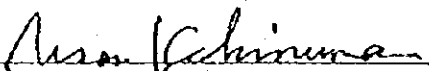
2. 暫定実施計画 (T S I)

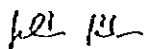
TENTATIVE SCHEDULE OF IMPLEMENTATION OF
THE JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR
THE PRODUCTIVITY DEVELOPMENT PROJECT IN
THE REPUBLIC OF HUNGARY

The Japanese Implementation Survey Team and the Authorities concerned of the Government of the Republic of Hungary have jointly formulated the Tentative Schedule of Implementation of the Productivity Development Project in the Republic of Hungary (hereinafter referred to as "the Project") as annexed hereto.

These documents have been formulated in connection with the Article I.2 of the Attached Document of the Record of Discussions signed among the Japanese Implementation Survey Team, the Ministry of Industry and Trade of the Republic of Hungary and the Hungarian Productivity Center on condition that the necessary budget be allocated for the implementation of the Project by both sides and that the schedule is subject to change within the framework of the Record of Discussions when necessity arises in the course of the implementation of the Project.

Budapest, December 14, 1994


Mr. Usa Kakinuma
Leader,
Implementation Survey Team,
Japan International Cooperation Agency,
Japan


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

ANNEX A

TENTATIVE SCHEDULE OF IMPLEMENTATION FOR THE PROJECT

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
Tera 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 & DR																									
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.

U.K.

R.

ANNEX-B Annual Work Plan (from January 1995 to March 1996)

Calendar Year	1995					1996									
	January	February	March	April	May	June	July	August	September	October	November	December	January	February	March
Japanese Side															
I. Dispatch of Survey Team (1) Consultation							○								
II. Dispatch of Long-Term Experts															
(1) Chief Advisor		○													
(2) Coordinator		○													
(3) Productivity Promotion and Development		○													
(4) Plant Productivity & Quality		○													
(5) Personnel Management & UK		○													
III. Dispatch of Short-Term Experts															
(1) Productivity Measurement										○					
(2) Marketing										○					
(3) Business Case										○					
(4) Productivity Improvement & Quality Control										○					
(5) Other										○					
IV. Training of Counterpart Personnel in Japan															
V. Provision of Machinery and Equipment															
Hungarian Side															
I. Building Facilities and Souse															
II. Machinery and Equipment															
III. Budgetary Allocation															
IV. Allocation of Counterpart Personnel and Staff															
V. Submission of the documents															
(1) A-1 forms for experts +1															
(2) A-2, 3 forms for Counterpart +2															
(3) A-3 forms for Counterpart +2															
(4) A-4 forms for the Equipment +2															

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.
 3. A-1 form for Long-term Experts will be obtained by the end of December, 1994. A-1 form for Short-term Experts will be obtained at least two months prior to dispatch.
 4. A-2, 3, 4 forms will be obtained by the end of January, 1995.

3. 議 事 録 (M/D)


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

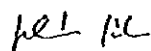
The Japanese Implementation Survey Team and the Undersecretary of State of the Ministry of Industry and Trade signed the Record of Discussions (hereinafter referred to as "the R/D") on the technical cooperation for the Productivity Development Project (hereinafter referred to as "the Project"). The following Minutes of Discussions are intended to record the understandings reached between both sides concerning the provisions of the R/D.

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 sides came to understanding concerning the matters referred to in the document attached herewith.

Budapest, December 14, 1994


Mr. Usa Kakinuma
Leader,
Implementation Survey Team,
Japan International Cooperation Agency,
Japan


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

The Attached Document

1. Scope of Technical Cooperation Program

Both sides agreed that the following areas would be an overall scope of Technical Cooperation Program for the Project. Both sides also came to an agreement that details of the Program would be worked out between Japanese experts and Hungarian counterparts.

1) Promotion and Development of the Productivity Movement

- ① Development of Promotion Materials
- ② Development of Education and Enlightenment Materials
- ③ Collection of Information and Networking

2) Productivity and Quality Improvement in Plant

- ① Productivity Improvement Techniques (IE, QC, 5S, etc.)
- ② Activities for attitudinal changes in plant (Motivation, Suggestion System)
- ③ Consultation technique aimed at quality improvement

3) Personnel Management and Labor Management Relations

I. Personnel Management

- ① Managerial and Supervisory Development (Attitudinal Changes in Management, etc.)
- ② Functional Human Resource Development

II. Labor Management Relations

- ① Improvement in Labor Management Relations
- ② Labor Management Consultation System

4) Others

I. Marketing

- ① Basic Management Theory (Business Game, etc.)
- ② Market Research

II. Productivity Measurement

- ① Macro and Micro Economic Approach
- ② Value Added Analysis
- ③ Gain Sharing

u.k.

h.

2. Dispatch of experts

- 1) A-1 Forms for the long-term experts (Chief Advisor, Coordinator, Experts on Promotion and Development of the Productivity Movement, Productivity and Quality Improvement in Plant, Personnel Management and Labor Management Relations) are to be submitted by the Hungarian side to reach Japan by the end of December, 1994.

With regard to short-term experts, the Team will decide the term, the area and the timing of dispatch in accordance with the progress of the Project.

3. Training of Hungarian Counterpart Personnel in Japan

The Japanese fiscal year 1994 which will be ended up by March 1995, two counterparts will be sent to Japan for training and A-2 and A-3 Forms will be submitted by the Hungarian side to reach Japan by the end of January, 1995.

From 1995 onwards, counterparts will be accepted for training courses in Japan but the Team cannot assure the number of trainees due to the budget limitation.

4. Provision of Equipment and Materials

The Government of Japan will provide such items of equipment and materials as shown in Appendix I to the Project for the fiscal year 1995, within the limits of the budget.

The Hungarian side should submit the list of equipment and materials using A-4 form to reach Japan by the end of January, 1995 in order to secure the delivery for those of 1995.

The Team and the Hungarian side agreed that the necessary cost and responsibility for transport, maintenance and adjustment of the equipment and materials should be borne by the respective parties as shown in Appendix II.

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 and purchase of vehicle.

Both sides confirmed that the consignee of the Equipment is the Project Manager.

The Team also confirmed that the Hungarian side would provide equipment and materials necessary for the implementation of the Project other than those provided through JICA.

U.K.

f.

5. Securing of Building and Facilities for the Project

The Team observed the site for the office and requested that the rooms for the Japanese Experts, the equipment and materials should be prepared by January, 1995. The floor plan is shown in Appendix III.

6. Placement of counterpart and staff

Hungarian side submitted the list of counterpart and administrative personnel to the Japanese side as shown in Appendix IV.

The Hungarian side confirmed that they would inform the Japanese side the name of counterparts and other related personnel by the middle of January, 1995 and that the Hungarian counterparts and other related personnel would be assigned by the end of January, 1995.

7. Local Costs

The Team confirmed the source of the budget and obtained the tentative schedule of budget allocation for the Project including costs of overhead, equipments, maintenance, utility and others as shown in Appendix V.

8. Language

Both sides agreed that the language used for the purpose of technical transfer and official documentation should be English.

9. Privileges, exemptions and benefits

The Team and 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.

U.S.

H.

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.

10. Attendants of the Discussions

The attendants of the discussions are shown in Appendix VI.

Appendix I	PRIORITY LIST OF EQUIPMENT
Appendix II	ALLOCATION OF EXPENDITURE
Appendix III	FLOOR PLAN
Appendix IV	TENTATIVE ALLOCATION PLAN OF COUNTERPARTS
Appendix V	BUDGET ALLOCATION
Appendix VI	LIST OF ATTENDANTS

U. K.

4.

PRIORITY LIST OF EQUIPMENT OR MATERIALS

NO.	Equipment or Materials	Quantity	Priority
	A. Equipments for Information Network		
A - 1	Desktop computer system		
	a Server computer	1	A
	b Personal computer	19	A
	c Multimedia computer	5	A
	d DTP computer	1	A
	e Fax/modem	1	A
	f X-25 switchbox	1	A
	g Networking Accessories	1	A
2	Notebook computer with printer	2	A
3	Laser Printer (Color)	2	A
4	Color Inkjet Printer	1	A
5	Portable Printer	1	A
6	Facsimile machine (Plain Paper)	1	A
7	Scanner (A-4 size)	1	A
8	Software	5 Sets	A
9	Telephone Center	2	A
	B. Teaching Materials		
B - 1	Textbooks on productivity		
	a Top management productivity orientation course	1	A
	b Middle management productivity orientation course	1	A
	c Productivity consultant training course	1	A
	d Others	Several	A
2	Business game software	3	A
3	Distance learning MBA course	1	B
4	Software (Video tapes, etc.)	1 set	A
	C. Equipment for production of traing materials		
C - 1	Book binding machine	1	A
2	Shredding machine	1	A
3	Laminating machine	1	C
4	High speed copying machine with sorter and dual color	2	A
5	Electric typewriter	2	A
6	Audio-tape editing equipment	1	B
7	Audio-tape copying equipment	1	B
8	Video-tape editing equipment	1	B
9	Video-tape copying equipment	1	B
10	PC disk copying equipment	1	B
11	CD-Rom Writer	1	B

U.K.

H.

NO.	Equipment or Materials	Quantity	Priority
	D. Equipment for mobile training/consulting team		
D - 1	Overhead projector (portable type)	1	A
2	Slide projector	1	B
3	Notebook Computer	1	A
4	Slide viewer	1	A
5	Portable video deck	1	B
6	Pocket Computer	3	A
7	Mobile Telephone	2	A
8	Video Camera (8mm)	2	A
9	Instant camera	1	A
10	Still camera	2	A
11	Stop watch	2	A
12	Mini Bus (8-passenger)	1	B
	E. Equipment for seminar rooms		
E - 1	Overhead projector	2	A
2	Paper projector	1	A
3	Slide projector	1	A
4	VTR (Multi)	1	A
5	VTR (PAL)	1	A
6	VTR (8mm)	1	B
7	Video monitor (27 inch)	2	A
8	Video Projector	1	B
9	Screen	4	A
10	Transmitter for simultaneous translation	2	B
11	Receiver for simultaneous translation	30	B
	F. Equipment for meeting rooms		
F - 1	Overhead projector	1	A
2	Slide projector	1	A
3	Electric white board with stand	1	C
4	Screen	1	A
	G. Equipment and materials for library		
G - 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
	H. Spare parts for maintenance		
H - 1	Spare parts for maintenance	Some	A

U.K.

8.

Appendix II

ALLOCATION OF EXPENDITURE FOR EQUIPMENT INSTALLATION AND SITE PREPARATION

	Allocation of Expenditure	
	Hungarian side	Japanese side
1. Transportation		
(1) From Japan to Port of Hungary		X
(2) From Port of Hungary to the Center	X	
(3) Storage	X	
2. Customs clearance	X	
3. Installation and Adjustment	X	
4. Maintenance expenditure for equipments etc.	X	
5. Boundary of installation		
(1) Power Supply		
(A) Utility Power (commercial power, transformer, molded circuit breaker)	X	
(B) Main PDB (Power Distribution Board)	X	
(2) Computer and Related Equipments		
(A) Cabling route	X	
(B) Cabling materials		X
(C) Installation works of (A), (B) above	X	

U.F.

K.

Appendix III

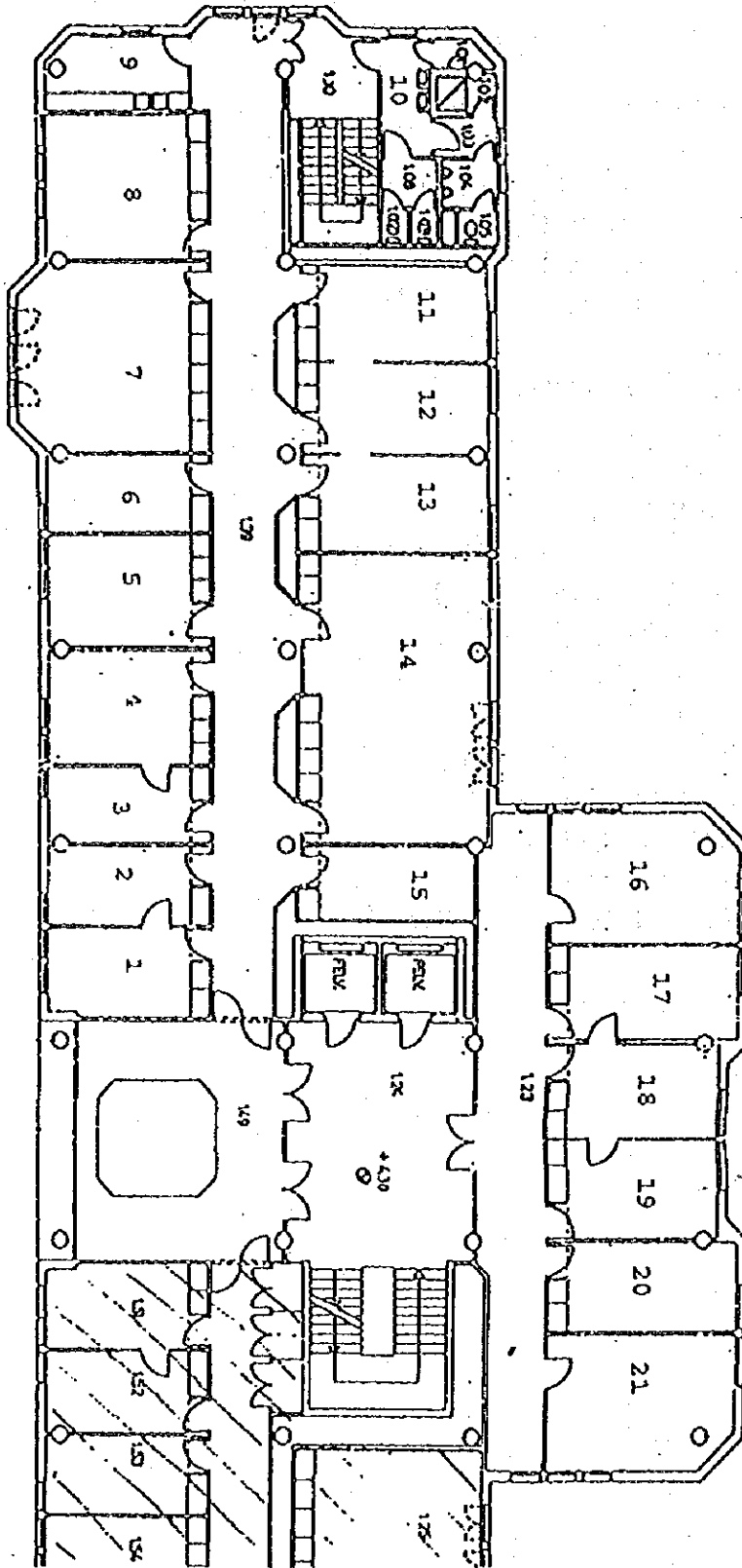
FLOOR PLAN

1. office for Japanese experts (13.7 m²)
2. office for Japanese experts (11.6 m²)
3. office for secretary of Japanese team leader (11.6 m²)
4. office for Japanese team leader (16.9 m²)
5. office for Japanese experts (16.9 m²)
6. office for head of admin/finance (11.6 m²)
7. library (32.7 m²)
8. meeting/seminar room (22.0 m²)
9. tea kitchen
10. water block (shower, toilets)
11. meeting room (15.1 m²)
12. office for secretary of managing director (16.5 m²)
13. office for managing director (16.5 m²)
14. seminar room (50.0 m²)
15. storage/utility room (11.4 m²)
16. computer room (22.3 m²)
17. office for Hungarian staff (15.8 m²)
18. office for Hungarian staff (14.0 m²)
19. office for Hungarian staff (14.0 m²)
20. office for Hungarian staff (15.8 m²)
21. office for part time Hungarian staff (22.3 m²)

U. K.

H.

Appendix III



1216.

4.

Appendix IV

TENTATIVE ALLOCATION PLAN OF COUNTERPARTS

for calendar years 1995-1999

	1995	1996	1997	1998	1999
Managing director	1	1	1	1	1
Head of finance and admin.	0	1	1	1	1
Full time experts	6	8	9	9	9
Part time experts	5	10	16	16	16
Administrative personnel					
- office manager	1	1	1	1	1
- secretary	1	1	1	1	1
- librarian /documentarist	1	1	1	1	1
- office service	1	1	1	1	1

U.K.

S.

Appendix V

BUDGET ALLOCATION

for calendar years 1995-1999
(million forints, 1995. prices)

<u>EXPENDITURE PLAN</u>	1995	1996	1997	1998	1999
WAGES AND SOCIAL SECURITY CONTRIB. (HUNGARIAN STAFF, INC. BOARD OF TRUSTIES)	25	36	42	42	42
RENT OF OFFICE SPACE	11	12	12	12	12
RENOVATIONS AND FURNITURE	2	1	1	1	1
CAR AND MAINTENANCE	2	2	2	2	2
EQUIPMENTS (PURCHASE AND MAINT.)	2	3	4	4	4
OFFICE OVERHEAD	4	5	5	6	6
TRAVEL (HUNG. AND ABROAD)	3	4	4	4	4
PUBLIC RELATIONS	3	3	4	4	4
PUBLICATIONS	1	1	1	1	1
ENTERPRISE SURVEYS	2	4	5	5	5
TRAINING, EDUCATION	2	3	4	4	4
CONSULTING	2	5	5	5	5
OTHER	5	7	8	8	8
<u>SUM TOTAL</u>	64	86	97	98	98

<u>INCOME PLAN</u>					
GOVERNMENT SUPPORT	130*	30	30	30	30
OTHER SUPPORT (CONTRIBUTION TO THE FUND, ETC.)	3	10	15	15	15
INCOME FROM ACTIVITIES**	7	17	29	40	51
NET. INTEREST***	10	8	6	5	4
<u>SUM TOTAL</u>	150	65	80	90	100

* Already supplied in 1994.

** Companies will be requested to contribute at a growing rate to our expenses.

*** For 1995 40 million forints total interest is expected, but only above inflation part is taken into account.

u.v.

f.

Appendix VI

List of Attendants of the Discussions

1. The Japanese Side

Mr. Usa Kakinuma	Managing Director, Mining and Industrial Development Cooperation Department, JICA
Mr. Takashi Hayashi	Staff, Specialist for Technology Cooperation, Technical Cooperation Division, International Trade Policy Bureau, MITI
Mr. Yasuo Kuno	Executive Director, Consulting 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
Ms. Masako Kishimoto	Department of General Affairs, Japan International Cooperation Center (JICE)
Mr. Shigenobu Watanabe	Second Secretary, Embassy of Japan
Mr. Mitsukuni Sugimoto	Assistant Resident Representative JICA Austria Office
Mr. Iwao Wada	Productivity Expert JICA

UIC.

ff.

2. The Hungarian Side

Dr. Gábor Gulácsi	Undersecretary of State, Ministry of Industry and Trade
Dr. Sc. Barnabás Fáy	Deputy General Director, Department of International Industrial Cooperation, Ministry of Industry and Trade
Mr. Sándor Hidas	Deputy General Director, Department of International Industrial Cooperation, Ministry of Industry and Trade
Dr. Róbert K. Veresegyházy	Managing Director, Hungarian Productivity Center
Dr. László Csernenszky	Head of Department, Department of Economic Strategy, Ministry of Industry and Trade
Mr. Gábor Iván	Deputy Director General, Head of Assistance Coordination Secretariat, Ministry of Industry and Trade
Mr. István Alexa	Counsellor, Assistance Coordination Secretariat, Ministry of Industry and Trade
Ms. Ildikó Kukucska	Head of Section, Department of International Industrial Cooperation, Ministry of Industry and Trade
Mr. János Róka	Counsellor, Department of Industrial Projects, Ministry of Industry and Trade
Mr. István Debreceni	Deputy Director General, Asia and Pacific Department, Ministry of Foreign Affairs

U, C:

Mr. Jenő Molnár

Senior Adviser,
Asia and Pacific Department,
Ministry of Foreign Affairs

Mrs. Dr. Edit Simóka

Undersecretary of State,
Ministry of Finance

Mr. Vilmos Harsányi

Senior Counsellor,
Department of Enterprise Development,
Ministry of Finance

Mr. Károly Taksz

Director General,
Corporate and Venture Section,
Ministry of Finance

U.K.

f.

4. 協議概要

大蔵省シモカ次官補表敬

日 時：1994年12月7日(水) 13時15分～13時45分

出席者：Mrs. Dr. EDIT SIMOKA,	Undersecretary of State
Mr. HARSANYI VILMOS	Senior Counsellor
Mr. KAROLY TAKSZ,	Director General

議事要旨：

プロジェクトの開始にあたり、大蔵省の協力に感謝する旨、日本側から挨拶があった。大蔵省側から、今回のミッションの訪問に対する謝辞に続き、生産性センター設立の重要性を認識する、というコメントがあった。日本での成果を広く普及してもらいたい、とのコメントもあった。今回のミッションでは、今までの積み重ねが実を結んだといえる。

日本側としても、ハンガリー産業界の発展に役立つことを喜ばしく思う。日本での経験がお役に立てばと思う。HPCの自立発展には財政的基盤が必要なので、支援をお願いしたい。これに対し大蔵省からは、センターの活動を支援したい旨のコメントがあった。

ミッションは明日から実質的に活動を開始するが、ハンガリーのような歴史のある国を訪問することは喜ばしい。これまでのミッションで、大体の事項はクリアになっているので、仕事もスムーズに運ぶだろう。生産性向上機関がハンガリーに誕生することを嬉しく思っている。我々の経験を伝えるとともに、一緒に学びたい。

これに対し次官補から、ハンガリーから学ぶことがあれば幸いである、とのコメントがあった。

工業商業省との協議

日 時：1994年12月7日(水) 14時～15時30分

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

議事要旨：

日本側から、今回の訪問の主旨がR/Dの調印であること、ハンガリー側の努力に対する謝辞、今後の展開についての挨拶があった。

これに対しハンガリー側からは、日本の協力に対する謝辞、生産性センターへの期待、長期調査以降の経緯等の説明があった。二度の役員会において、今までの問題点は解決された。基本戦略としてHPCはコンサルタント会社ではなく、日本的経営と生産性向上を紹介するようなセンターとしたい。HPC及び専門家の活動や研修が順調に行われるための必要な準備もなされている。討議がスムーズに進んでR/Dの調印が行われれば、1月1日より活動が開始されることをきき、日本側の協力を大いに期待している。

日本側からも問題点の解決に努力していただき感謝をしている旨の発言があった。このプロジェクトは東欧初のプロ技ということで関心が高いが、同時にハンガリーにおいて生産性向上をどのように進めていくかは大きな課題である。日本の高度経済成長の要因の一つとして生産性向上活動があったが、それをそのまま適用することはできない。ハンガリー流のものを構築することが大切であり、そのために双方で考えていければと思う。

ハンガリー側からは、上記に対して貴重な意見であり、ハンガリーに適用できるものを適用していきたいと思う。HPCの活動の一環として生産性向上のポイントを理解するために会議を開催し、ハンガリー人の専門家の意見を聞く。産業界も変化しているので情報収集が必要となっている。コスト意識が普及してきており、西側のアイデアも取り入れられているので、競争力を高めるには生産性向上が必須である。ハンガリーでも生産性向上運動は普及するだろう。中小企業に導入していきたい。早めに成功例を出し

て、宣伝効果を高め、成功例をもって導入を促進したい。

活動の進め方、専門家の協力については協議していきたい。競争激化の中で生き残るには、生産性向上はキーワードであるといえる。方法については、唯一最善の道はない。経験を率直にお伝えするので、ハンガリー流のものを構築してほしい。

役員会でも新しい道を模索している。モデル企業において深い活動をして、大きな成果を上げることが望んでいる。企業の幹部と従業員がメンバーになって活動を推進していくことになる。このプロセスで経験を積み、ミクロ経済からマクロへと展開していきたい。また、ネットワーク化も視野に入れている。そのためにスタッフの訓練と教育を重点的に行う必要があり、専門家の協力を期待している。

HPCが活動を開始し、産業界に働きかけていくことを期待している。そのためには、HPCそのものの能力を高めることが重要になるので、センターの組織強化をお願いしたい。

ミッションの来訪を心から感謝する。今後の協議の成功を期待している。商工省の協力をお約束する。

外務省表敬

日時：1994年12月8日(木) 9時00分～9時30分

出席者：Mr. ISTVAN DEBRECENI, Deputy Director General
Mr. JENO MOLNAR, Senior Adviser

議事要旨：

プロジェクトの開始にあたり、外務省の協力に感謝する旨、日本側から挨拶があった。外務省側から、今回のミッションの訪問に対する謝辞に続き、プロジェクトの意義及び今後の展開に期待する、とのコメントがあった。日本での成果を広く普及することにより、ハンガリーの産業界の発展に寄与してもらいたい。

日本側としてもハンガリー産業界の発展に役立つことを喜ばしく思う。日本での経験がお役に立てばと思う。外務省からは特権事項などについて協力をいただいたので、あらためて謝意を表したい。

ミッションは明日から実質的に活動を開始するが、ハンガリーのような歴史のある国を訪問することは喜ばしい。これまでのミッションで、大体の事項はクリアになっているので、仕事もスムーズに運ぶだろう。生産性向上機関がハンガリーに誕生することを嬉しく思っている。我々の経験を伝えるとともに、一緒に学びたい。

これに対し外務省側から、日本に対しハンガリーから伝えられることがあれば幸いである、とのコメントがあった。

LOGISTIC PROMOTION CENTER訪問

日 時：1994年12月8日(木) 14時15分～14時55分

出席者：Mr. LASZLO SEBESTYEN, Managing Director

議事要旨：

LOGISTIC PROMOTION CENTER (L P C) は92年末に商工省、世銀のスキームのもとに設立され、ロジスティックスの理論と実際を紹介する機関として活動している。センターは基金となっており、財政的には自立しているが、オランダ政府より4年分の活動資金として3百万ギルダーを援助されている。L P Cにはアドバイザーボードと役員会が設置されており、その活動をモニターしている。

活動の中心は、教育、普及、改善等のコースの開催であり、長いものでは800時間のものもある。また、コースの一環として海外への視察旅行も企画している。今後、ロジスティックスの重要性を高めるため、ハンガリー国内に9カ所の物流センターを開設する予定である。

活動の中心となっているトレーニングコースについては、次のような特徴がある。3Dプログラムと言われるものを例にとると、講義1週間、研修旅行1週間、応用編1週間、という構成となっている。講師については、大学をはじめとして様々な団体から来てもらっている。参加者はビジネスマンであるが、参加料が高いため集客に苦勞している。募集はダイレクトメールに頼っているが、5,000社中20人程度の参加率となっている。現在、TRAINER'S COURSE、YOUNG EXPERTSの2コースを計画中である。コースはプロモーションのみで、コンサルタントコースは実施していない。参加企業は中小企業が多い。ブタベスト以外では大学のネットワークを活用したり、ダイレクトメールの利用を考えている。また、今後は普及版のコースも計画している。H P Cとの協力については来年秋以降が考えられる。

QUALITY MANAGEMENT CENTER訪問

日 時：1994年12月8日(木) 15時35分～16時25分

出席者：Mr. SUGAR KAROLINA, Managing Director

議事要旨：

QCセンターはUNIDOのプロジェクトから発生しており、ISO9000の普及、TQMの促進などを担当している。今後の事業展開としては、出版、コースの開催、データベースの構築、品質賞の設立等を計画している。また、サービス業における品質の会議等も企画している。

QCセンターとHPCとでは協力できる分野が数多くあると思われる。ソフトの共有、セミナーの共催をはじめとして、モデル企業のカウンターパートとしてQCセンターの人々と共働するといった可能性も考慮できる。また、HPCから工場改善の専門家の支援を提供すること考えられる。QCセンターの図書室を利用するといったことも可能である。教育関連書籍の出版、コンサルティング等も共働分野として考えられる。

QCセンターでは、動機付けの重要性、品質という概念の普及、トップマネジメントに対する教育、クオリティマネージャーの養成に重点を置いている。対象は大企業のみではない。品質に対する関心が高まってきている。セミナーについては、参加料を抑えて、参加者を増やしたい。

ブタペスト経済大学訪問

日 時：1994年12月12日(月) 15時～16時

出席者：Dr. MIKLOS MAROSI President

議事要旨：

ブタペスト経済大学の教授はHPC役員会のメンバーであり、HPCの方向性に影響力を持っている。また、大学では日本の研究も行われており、今後、HPCとの協力関係が期待できる。

今回のプロジェクトの難しさは、どのようにハンガリー社会への浸透を図るか、であるが、日本的経営に対するネガティブな反応や、ハンガリーがヨーロッパの一部であるといった問題点が存在する。まず、日米欧の違いを認識し、ハンガリーとの共通性を見つけなければならない。モラル形成のプロセスも違っているし、労働に対する態度も違う。就業時間中は働きづめで、自由時間の使い方を知らないといった批判もある。つまり、相互理解が必要となってくる。理論的な方法よりも、実生活に即したアプローチがより効果的である。その意味では、日本のやり方を学ぶことは意義がある。

マジャールスズキで日本のやり方をどのように受け入れているか、ハンガリー人の受けとめ方を調べるのが第一のステップといえる。確かに、多少の摩擦は存在している。同じ日本企業でも松下は人材開発に重点を置いているが、スズキは必ずしもそうではない。

HPCのアプローチとしては、トップマネジメントから入る予定である。中小企業を対象にするかどうかは今後の課題である。発展の背景としての日本の文化に興味がある。ハンガリー側にどういったニーズがあるかを把握する必要があるだろう。

方法論としては第一段階でセミナーを宣伝に利用し、第二段階で教育を行う。若い世代は海外に目を向けているので、日本の方式がうまくミックスされれば、成功する余地は十分にある。

日本とハンガリーの間には、ある程度の共通性が存在するので、それほど困難でない部分もある。講義によって知識を普及する方法も考えられる。つまり、第一段階は既成のプログラムを利用し、第二段階では普及、発展を考える。

技術移転を促進するためには専門家が必要であり、また、成果を上げるためには適切なモデル企業の選定が重要となってくる。

工業商業省との協議

日 時：1994年12月13日(火) 9時30～11時30分

出席者：Dr. GABOR GULACSI,	Undersecretary of State
Dr. Sc. BARNABAS FAY,	Deputy General Director
Dr. LASZLO CSERNENSZKY,	Head of Department
Ms. ILDIKO KUKUCSKA,	Head of Section
Mr. JANOS ROKA	Counsellor
Mr. ISTVAN ALEXA	Counsellor, Aid Co-ordination Secretariat
Dr. ROBERT K. VERESEGYHAZY,	Managing Director, HPC

議事要旨：

まず、ハンガリー側より今回の協議は最終的な確認をするものである。R/Dの内容についても納得のいくものだが、予算については多少の問題がある。また、機材到着のスケジュールを知らせてほしい。予算については、基金として130百万フォリントが拠出されているが、その他の財源については、他の基金と活動収入を見込んでいる。協力期間終了後は財政的自立を目指している。

資金的な問題は重要であると認識している。資金の確保の努力に対して感謝する。ミニッツに記載してあるものを計画として確認したい。合同委員会は活動に対する評価をすることになるが、役員会からは商工省、大蔵省から2名が適当である。合計で6名となることには異議はない。機材の納入が95年10月となっているが、活動に支障がないようにするため、必要なものを早めに送ってほしい。現地調達であれば納期が早まると思われる。

日本側も、できるだけ努力をしたい。主なものは95年度の予算になるので遅れてしまうが、早めに手当てできるものは現地調達によって進めたいと思う。日本側としても専門家の派遣に合わせて、早めに機材を納入したいと考えている。

プロジェクトのスタートが1月1日になってよかったと思っている。署名の条件は整ったと認識している。日本側の協力を心から感謝しており、我々も全力を尽くして対応したい。

プロジェクトで協力できることが幸せである。日本の経験から良い点を学んでほしい。相互理解、政府、産業、学会の協力が必要となってくる。お役に立てればと考えている。

多くのことを学んで産業の発展に寄与したい。実りの多い協議だった。

ポリフォーム社訪問

日 時：1994年12月13日(火) 14時～16時

出席者：Mr. ARVAI MIKLOS, Managing Director
 Mr. JOZSEF TAKACS Deputy Managing Director

議事要旨：

1984年に設立された日本とハンガリー初の合弁会社であり、プラスチック会社、外国貿易銀行、フタベスト銀行、古河電工、伊藤忠の出資である。当時は法的環境や情報が不十分であった。資本金は160Mフォリント（206フォリント＝1,000円：84年当時）で86年から生産を始めている。

製品はポリエチレンフォームで、断熱材、吸収材、梱包材などに使用されている。主な用途は建築、靴、マット等である。成長率は12.5%で、収益率は16.5%となっている。操業当初から黒字で、配当は8～12%である。95年からは100%の稼働率を予定しているが、需要に見合う能力を備える必要がある。

ポリフォーム社は輸出にも積極的で、オーストリア、ドイツ等が主な相手先であるが、89年からはチェコにも進出している。90年は東欧中心であったが、91～92年は東欧向けはゼロになった。旧コメコンの崩壊、民営化で市場がなくなってしまった。得意先である国営の建設会社に代わって、民間が出現したが、市場の建て直しが必要となって、輸出は西欧へシフトした。その時期に国内向けは落ち込んだが、元へ戻りつつある。現在も運動用品向けを中心に輸出に力を入れている。

西側の産業分析を行うことや、大企業の作らないものを製造するといった方針で、ある程度のシェアを確保した。高品質、納期厳守といった方策で西欧への輸出も増加した。運動用品、レジャー用品で10%のシェアを持っている。

日本の影響としては最初の数年間、考え方等を中心として現れた。当初、輸入税や運搬費のため利益率が低かったが、日本のパートナーは出来高を重視していた。品質中心の考え方だった。活動を記録する方法を導入した。1年間の活動を総会で報告し、評価した。総会の1週間前に古河から人が来て、在庫、品質、設備状況などを検査した。顧客の満足度もチェックした。いろいろなパラメーターを使って評価した。検査委員会にも出席した。重要な資料は株主に提出する。4半期ごとにB/S、P/Lを出す。慣れていなかったので大きな変化だった。現在はそれほど違ってない。会社の規模によってやり方が違う。日本での研修もある。営業、技術の面で古河、伊藤忠のコンサルテ-

ションを受けた。

従業員の動機付けは日本のモラルに通ずるものがある。終身雇用はない。企業より個人を優先する。最初の合併企業ということが誇りとなった。日本での研修も役に立った。以前は出来高払いの影響が多かった。

現在、70人の従業員だが、250人から選んだ。2～3年目が一番turn overが大きかった。心理学者に調査をしてもらった。インフレ率が高いので、生活費がかさむ。民営化のために失業者も多い。ポリフォームの従業員は失業の惧れが少ない。昔は国営だったため、完全雇用だった。ポリフォームの優位性は、あまり理解されていない。一番の動機付けは所得（実質的なもの）である。労働組合が強い。給与はそれほど魅力的ではなくなった。初めの頃は5年間勤めるとメダルが貰えたが、最近は税金のせいで受け取らない人もいる。ユニフォームの支給、手当などで対応している。人材を活用する必要がある。シフトの手当（最低賃金の2倍）、休日出勤手当（同4倍）などがある。

会社からの住宅ローン（金利なし）や保養手当もある。間接部門はボーナス制（基本給の50%まで）になっている。基本給を上げて、20%程度のボーナスの方がよい。ポリフォーム式を導入したい。

日本のやり方は、初期は、反対や不思議という印象を与えた。ステップ・バイ・ステップで受け入れていく。現在は、その意味合いを理解している。全く違ったやり方を導入することは難しかった。西ヨーロッパへの輸出では品質の要求が高かったので非常にショックを受けた。また、合理化も必要だった。新しい技術の導入を要求された。

R/D 調 印

日 時：1994年12月14日(水) 14時～15時

出席者：Dr. GABOR GULACSI,	Undersecretary of State
Dr. Sc. BARNABAS FAY,	Deputy General Director
Dr. LASZLO CSERNENSZKY,	Head of Department
Mr. SANDOR HIDAS,	Deputy General Director
Ms. ILDIKO KUKUCSKA,	Head of Section
Mr. JANOS ROKA,	Counsellor
Mr. ISTVAN ALEXA,	Counsellor, Aid Co-ordination Secretariat
Dr. ROBERT K. VERESEGYHAZY, Managing Director, HPC	

議事要旨：

双方の努力の結果として、生産性向上運動のスタートとなる、この日が到来した。経済成長の重要な要素が生産性といえる。先進国の方法を学び、応用したい。日本の支援を受けて学びたい。ハンガリー政府も支援を約束する。所長も和田巖氏と協力して頑張ってきた。R/Dはスタートでしかない。これからいよいよ仕事が始まることになる。今までの努力と協議に対して感謝の意を表したい。将来の支援についても期待している。

晴れて調印ということは誠に喜ばしい。東欧におけるプロ技第一号という記念すべきものである。ハンガリー側の努力に対し敬意を表したい。第二次大戦後、日本も努力してきた。経済発展の原動力は生産性が一因である。我々の経験をお伝えすることは喜ばしい。今回の訪問で、いろいろな経験をすることができた。短期間ではあったが、文化の高さ等を実感した。日本のやり方をそのまま移転することはできないが、良い点を吸収し、双方の利点を活かしてほしい。まもなく、本格的なプログラムがスタートする。最大限の努力をお約束する。ご協力に感謝する。

マジヤールスズキ訪問

日 時：1994年12月15日(木) 13時30～15時30分

出席者：Mr. RYOZO TOHJI, Director, General Manager, Export Dept.

議事要旨：

ロシア軍の戦車演習場跡に工場が建設された。オートコンサーンという持ち株会社を設立し、I F C (第三世銀) や M B F B (開発投資銀行) の出資のもとにスタートした。人事はサンドイッチ方式で、会社の運営は日本のやり方を採用している。

2シフト制で、1シフト350名となっている。事務所は約100名程度。現在はラインにも女性がいる。日本人のスタッフは約50名。フル稼働になった場合、1,100名の人員となる。

今年度は29,000台の生産を目標としている。部品は、内製20%、ハンガリー30%、西欧10%、日本40%の調達率となっている。製品は、ドイツ、オランダ、ベルギー、英国、イタリアに輸出している。オーストリアは来年からになる。

従業員の日本研修にはA O T Sが関連している。

ディーラーは140店あり、ショールーム、サービス、部品のストックがその必要条件である。ベンダーは38社ある。価格は100万～150万フォリント。現在、ハンガリー国内にトレーニングセンターを建設する予定である。

定着率は日本と同程度(3割程度/年)で、研修後2年は転職ができない。

近く、自動車の関税がアップするので、当社には結果的に有利になる。スバルへのOEM(1万台/年)も開始する。

当初は、文化、自動車産業は未経験という問題があった。技術移転には同じことを何度も繰り返す必要がある。背景を含めて説明する。組合については、11名の代表から成る労働評議会が存在する。

給与は基本給+能力給で出勤率等を勘案する。

JICA