

ハンガリー生産性向上プロジェクト 計画打合せ調査団報告書

1995年12月

JICA LIBRARY



J 1129794 (2)

国際協力事業団

ARY

協開敏

JR

95-32

ハンガリー生産性向上プロジェクト
計画打合せ調査団報告書

1995年12月

国際協力事業団



1129794 [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月から3度の調査団を派遣し、1995年1月から5年間のプロジェクトを開始した。今回はプロジェクト開始後約11ヶ月経った現段階において、今後の協力のとり進め方等について先方と協議を実施し、確認・合意できた事項について協議議事録にとりまとめ、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12月

国際協力事業団
鉱工業開発協力部
部長 松澤憲夫

目 次

1. 概 要	
1-1 調査団派遣の経緯	1
1-2 調査団派遣の目的と主な調査事項	1
1-3 調査団の構成	2
1-4 調査日程	2
1-5 主要面談者	3
2. 調査結果	
2-1 総括表	5
2-2 技術協力計画	8
2-3 技術移転計画	8
2-4 機材・研修計画	10
3. 協議概要	13
4. 調査団長所感	21
5. 資 料	
M / D	23

1. 概 要

1-1 調査団派遣の経緯

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、さらには 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な状況にある。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。

こうした問題を解決するために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」設立にかかわる 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、同年4月に登記、6月に第一回役員会を開催した。

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に、それにかかわる技術協力を日本国政府に要請してきた。

それに対し日本国政府は国際協力事業団を通じ、数度の調査団を送り、1994年12月に R/D を締結、1995年1月より5年間にわたる協力を開始した。

1-2 調査団派遣の目的と主な調査事項

本調査はプロジェクト開始後、約11カ月が経過し、日本側より5名の長期専門家（現在1名帰国により欠員）を派遣し、実質的な活動が開始されたことにともない、プロジェクトの実施運営上の問題を含め、先方ハンガリー側関係者と協議した。

(1) 暫定実施計画 (TSI) の進捗状況

1. 日本側：活動計画、専門家派遣、研修員の受入れ、機材供与
2. ハンガリー側：建物・設備の整備状況、組織・カウンターパート (C/P) の配置、ローカルコスト負担

(2) 技術協力計画の進捗状況

(3) プロジェクト運営上の問題点

(4) その他

1-3 調査団の構成

氏名	担当	所属
山崎 章	団長・総括	国際協力事業団 鉦工業開発協力部 次長
加藤 すみ子	技術協力計画	通商産業省 通商政策局 技術協力課
谷口 恒明	技術移転計画	財団法人 社会経済生産性本部 国際協力本部長
倉田 一男	機材・研修計画	財団法人 社会経済生産性本部 海外技術協力部主任
村瀬 達哉	業務調整	国際協力事業団 鉦工業開発協力部 鉦工業開発協力課

1-4 調査日程

日順	月日(曜日)	行程	調査内容
1	12/11 (月)	成田 - フランクフルト - ブタベスト	移動(LH 711、10:45発、14:55着、 LH 3344、16:35発、18:10着)
2	12 (火)		在ハンガリー日本大使館表敬、工業商業省グラ チ次官補表敬、外務省表敬、HPC 主催昼食会、 HPC 表敬、専門家との打合せ、HPC 理事会との意 見交換
3	13 (水)		HPC 協議、大蔵省表敬
4	14 (木)		合同委員会、HPC 協議(M/D作成) 工業商業省主催昼食会、公使主催夕食会
5	15 (金)		ヘレンド社視察、M/D作成 調査団主催懇親会
6	16 (土)		資料整理
7	17 (日)		資料整理
8	18 (月)	ブタベスト - ウィーン	M/D署名、在ハンガリー日本大使館報告 移動(OS 808、18:20発、19:15着)
9	19 (火)	ウィーン - フランクフルト -	JICA オーストリア事務所報告 移動(OS 125、17:40発、19:15着) (JL 408、20:50発、
10	20 (水)	- 成田	移動 16:05着)

1-5 主要面談者

<ハンガリー側>

Dr. Gábor GULÁCSI	Undersecretary of State Ministry of Industry and Trade
Ms. Zsuzsanna UDVARHELYI	General Director Industrial Re-structuring Dept. Ministry of Industry and Trade
Mr. András LÁZÁR	General Director Dept. of Industrial Projects Ministry of Industry and Trade
Mr. István ALEXA	Senior Aid Manager Assistant Coordination Secretariat Office for European Affairs Ministry of Industry and Trade
Mr. Albert KÁLMÁN	Counsellor Technical Development and Environmental Protection Dept. Ministry of Industry and Trade
Ms. Gizella BALLASSI-SIMON	Director, Dept. of Industrial Cooperation Ministry of Industry and Trade
Mr. László KÁDÁR	Undersecretary of State Ministry of Foreign Affairs
Mr. Sándor MÁTYUS	Counsellor of the Asia-Pacific Dept. Ministry of Foreign Affairs
Mr. Károly TAKSZ	Director General Corporate and Venture Section Ministry of Finance
Mr. Vilmos HARSÁNYI	Senior Counsellor Corporate and Venture Section Ministry of Finance
Dr. László MOLNÁR	Deputy Chief of Division Ministry of Industry and Trade

Mr. Kálmán BALOTAY

Director-General of Expert Directory
National Committee for Technological
Development

Dr. László BECKER

Managing Director
Hungarian Privatisation and State Holding
Company

Dr. Tibor TAMÁS

General Director
North Transdanubian Gas Distribution p.l.c.

Dr. Erik BOGSCH

General Director
RICHTER GEDEON Chemical Works Ltd.

Ms. Kálmánné SIMÓKA dr.

Director
Treasury Assets Management Organization

Dr. György KOCZINSZKY

Deputy Headmaster
University of Miskolc

Dr. Márton JÁROSI

M. Sc. Engineer

Dr. Róbert VERESEGYHÁZY

Managing Director
Hungarian Productivity Center

Mr. László SOÓS

Project Manager
Hungarian Productivity Center

<日本側>

在ハンガリー日本大使館

田 中 義 具

特命全權大使

副 島 豊次郎

公 使

渡 邊 重 信

二等書記官

ハンガリー生産性向上プロジェクト

横 山 勝 雄

チーフアドバイザー

岸 本 昌 子

業務調整員

和 田 巖

長期派遣専門家

竹 村 憲 二

長期派遣専門家

岡 田 剛

短期派遣専門家

JICA オーストリア事務所

中 村 敏 男

所 長

山 田 健

所 員

2. 調查結果

2-1 総括表

調査項目	現状及び問題点	調査結果
<p>I. 暫定実施計画の進捗状況</p> <p>1. 日本側</p> <p>1) 専門家派遣</p> <p>a. 長期</p> <p>b. 短期</p> <p>2) 研修員の受入れ</p> <p>3) 機材供与</p>	<p>94,95年度派遣実績</p> <p>1. チーフアドバイザー(横山 勝雄) 1995/5/8-1997/5/7</p> <p>2. 業務調整員(岸本昌子) 1995/2/27-1997/2/26</p> <p>3. 工場改善・品質向上(竹村 憲二) 1994/3/17-1997/3/16</p> <p>5. 人事労務・労使関係(和田 巖) 1995/2/27-1997/2/26</p> <p>6. 普及促進(澤 武) 1995/5/14-1995/11/1</p> <p>普及促進の後任については別の分野(マーケティング等)への変更の要望がある。</p> <p>95年度実績</p> <p>1. ビデオ制作 (吉田 昌夫) 95/9/25-10/17</p> <p>2. 生産性測定(ミクロ) (徳田 重祥) 95/10/16-11/30</p> <p>3. 品質管理(磁器) (岡田 剛) 95/11/9-12/19</p> <p>95年度予定</p> <p>1. 生産性測定(マクロ)</p> <p>2. ビジネスゲーム(2名)</p> <p>3. マーケティング</p> <p>95年度実績(2名) (ハンガリー生産管理) Ms. Agnes Gyori Mr. Kiss Gabor</p> <p>95年度予定(1名) (東欧特設) Mr. Szalkar Janos</p> <p>95年度供与機材</p> <p>1) 情報ネットワーク</p> <p>2) 視聴覚教材</p> <p>3) 教材作成機器</p> <p>4) 移動訓練用機材</p> <p>5) セミナールーム用機材</p> <p>6) ミーティングルーム用機材</p> <p>7) 図書室用機材</p> <p>等を供与。現地調達分について一部調達済み</p>	<p>長期派遣専門家の派遣実績をミニッツに記載した。</p> <p>普及促進の後任者については人選を進め、可能な限り早急に派遣する旨説明した。</p> <p>本年度あと4名の短期専門家の派遣を予定していることを説明した。</p> <p>なお、来年度の短期専門家については、優先順位をつけて要望を聴取し、内容をミニッツに記載した。</p> <p>今年度は合計3名の研修員を受け入れる旨説明した。来年度についても2～3名程度になる旨説明し、ミニッツに記載した。</p> <p>本年度分本邦調達供与機材については年内に入札を実施し、納期等を勘案し、来年3月ごろ到着する予定である旨説明した。</p> <p>来年度分については、予算的に限られている旨説明の上、先方の要望について聴取し、詳細をミニッツに記載した。</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>1) 建物施設等プロジェクトサイト基盤整備状況</p> <p>2) 機材措置及び維持管理状況</p> <p>3) 組織、カウンターパート及びスタッフの配置</p> <p>4) ローカルコスト負担</p>	<p>H-1146 BUDAPEST, HUNGARIA KRT.179-187 において活動を行っている。</p> <p>什器等を主体に先方が整備し、各種情報関連機材については日本側が供与をしている。</p> <p>所長、常勤専門家(5名)、非常勤専門家(3名)、アシスタント、秘書の11名が現在確保されている。 計画では、本年末までに常勤専門家(1名)、非常勤専門家(2名)、事務管理者、非常勤司書、非常勤事務員の計6名の採用を予定している。</p> <p>支出については当初64百万Ftを予定していたが、一部修正があり、59百万Ftとなっている。 収入についても政府からの支援以外の部分が20百万Ftから12百万Ft</p>	<p>執務環境を確認、技術移転に支障がないことを確認した。</p> <p>日本側供与機材(現地調達分)の管理台帳の整備状況、利用状況を確認し、技術移転に支障がないか確認した。(管理台帳は一部作成済み)</p> <p>HPCの運営主体はハンガリー側であり、ハンガリー側が要望する早期の立ち上げのためにも、C/Pの採用は積極的に行うよう依頼した。又、今後の採用計画について確認し、詳細についてミニッツに記載した。</p> <p>来年度以降の予算計画について確認し、ミニッツに記載した。 なお今後、活動を本格化し、自主的に収入を得るようHPCが期待されており、財政状況が厳しくなる旨説明があった。HPCとしては来年度は各種基金に対し、応募し、ある程度の外部資金を導入することを計画している旨説明があった。</p>

調査項目	現状及び問題点	調査結果
<p>II. 技術協力計画の進捗状況</p> <p>1) 普及促進</p> <p>2) 工場改善・品質向上</p> <p>3) 人材労務・労使関係</p>	<p>今年度、各種普及用教材作成(生産性指導者の役割紹介、パンフレット、ニュースレター、プロモーションビデオ)、セミナー開催(オープニングセミナー、スタディーツアー)情報収集及び組織化環境整備(関係機関訪問、名簿作成等)を計画している。</p> <p>先方の要求を受け、企業での実施を優先させた関係から、教材の作成等、当初のスケジュールを変更した。</p> <p>今年度3種類の教材を作成済み、講義、現場指導を実施、今後も引き続き、その充実をはかる計画である。</p> <p>生産性の基礎について、HPC職員に対し講義をするとともに、動機づけコースの開発、職務分析・評価、成果配分(教材開発済み)の講義を実施している。</p>	<p>日本人専門家がHPCと協議の上作成した現在の技術協力計画の内容を確認するとともに、実績、今後の計画を取りまとめ、ミニッツに添付した。</p>
<p>III. プロジェクト運営上の問題点(特記事項)</p> <p>1. マスタープランについて</p> <p>2. 普及促進について</p> <p>3. HPCの活動方針について</p> <p>4. 合同委員会</p>	<p>R/D締結時にマスタープランを作成の上、添付した。</p> <p>現在欠員とっている。</p> <p>理事会の意向もあり、基礎研修を一部割愛し、モデルカンパニープロジェクトを全面に押し出して活動を行っている。</p> <p>ハンガリー側より工業商業省、理事会の改編により、以下の3名の変更が必要となる。</p> <p>Under-secretary of State, MOF Deputy General Director, Dept. of International Industrial Cooperation, MIT Assistance Coordination Secretariat, MIT</p>	<p>再度、マスタープランの確認を行うとともに、その内容の説明を行った。</p> <p>普及促進の必要性/活動について説明を行い、今後も普及促進の専門家を送ることで、双方了解した。</p> <p>HPCとしての方向性について聴取を行い、プロジェクトの協力範囲を明確にした。日本の協力はあくまでもC/Pへの基礎からの技術移転であり、モデルカンパニープロジェクトは現場実習の一環であり、その成果を早期にプロジェクトとして求めるものではない旨、説明した。また先方より、役員会からの要望でHPCの本格的な活動が求められている現状について説明があった。当方より、プロジェクトの位置付けについて説明を行い、先方の了解を得た。</p> <p>工業商業省の担当部局が組織改編で変更したことにより、その旨変更したメンバーリストを作成した、ミニッツに記載した。</p>

2-2 技術協力計画

1995年1月から開始された「ハンガリー生産性向上プロジェクト」における事業実施状況及び実施運営上の問題点等についてハンガリー政府・企業及びHPC等との協議を12月11日から20日までの日程でブタベストにおいて実施した。

本調査においては、ハンガリー政府に対してHPCへの支援を重ねて依頼するとともに、日本側としても5年間の協力期間中にHPCへのサポートを計画に基づき進めていく旨、及び本プロジェクトは人材育成事業であるため、成果については、時間がかかること等を改めてハンガリー政府等に説明した。これに対し、ハンガリー側より、ハンガリー経済の活性化のためには、本プロジェクトが有効であり、日本側の支援に対し感謝が述べられた。しかしながら、HPCとしては、財政的問題及びハンガリー側の期待等により、来年から外部に対する収益活動を予定している等、日本側の対応に理解を示しつつも、早急な、かつ即効性のある技術移転を望んでいることがうかがえた。今後については、本プロジェクトの目標であるHPCの自立発展、ハンガリー企業における生産性向上活動の普及という最終目標に向かい、日本側、ハンガリー側が相互に協力していくことで、改めて双方の認識の合意を得た。

日本側の進捗状況については、日本人専門家5名の派遣のうち、現在1名が欠員となっているが、今年度中には補充が可能である旨、さらに短期専門家及び研修員の受入れ、機材供与に関しても、本年度分の計画を実施すべく努力している旨をハンガリー側に伝えた。また、来年度分の機材供与の要望に関しては、予算の制約もあることから、優先順位をつけて要望するよう依頼した。

ハンガリー側の進捗状況については、HPCの執務環境は比較的良好であったが、今後ハンガリー側の人的体制が整備されるに従い工夫が必要となってくるであろうと思われた。ローカルコスト負担に関しては、事業の立ち上がり1年目ということもあり、事業収益も期待できず、また、ハンガリー経済の低迷等により、基金を取り崩さざるを得ない状況にある。ハンガリー政府としても、プログラムベースの事業費を獲得すべく努力している旨の発言もあり、ハンガリー側の早急な人的体制の整備、カウンターパートへのスムーズな技術移転等、活発な事業展開が望まれるところである。

HPCの実質的な活動開始以来、11カ月という短い期間ではあるが、日本側、ハンガリー側ともに人的体制、資金面等種々の問題点が存在し、4年後のHPCの自立に向けて事業への慎重かつ早急な対応が必要であることを認識した。

2-3 技術移転計画

本プロジェクトは1995年1月1日よりスタートしており、今回が初めての計画打合せ調査団の派遣となる。調査団は日本人専門家及びハンガリー側との協議を通じ、技術移転計画の進捗

を確認するとともに、今後の計画及びその妥当性を検討した。

現在の状況については専門家より、当初計画に照らし、若干の計画変更がなされたとの説明があった。すなわち、カウンターパートの経験が不足していることに加え、理事会からの成果に対する早急な要望のため、移転内容の優先順位を変更するなどの措置を取ったということである。また、技術移転に際し業務の都合などからカウンターパートが全員そろわないといったことや、現場へ同行し指導するという機会も思ったほど取れないという状況がある。しかしながら、専門家は経験も豊富でありハンガリー側の状況を的確に把握し、より実態に即した技術移転を行うために柔軟に対応している。

具体的には教材開発の順番を前後することにより、実践的なものを先に開発を進めたり、また、企業における発表なども順次カウンターパートへシフトするというような方策を用いている。

また、指導を希望する企業はほとんどの場合において現場改善などの実効が上がる技術を欲しているという事実がある。指導分野の一つである人事・労務関係についても、その重要性は認識されつつあるが、とりわけ労使関係については日本的あるいは資本主義的な土壌がないため、ハンガリーに合ったシステムを構築するといった困難をとまなう。そのため、当初、企業における指導は財政的に余裕のある大企業にて実施し、ベースを確立した後、動機づけ、賃金制度、社内の労使関係等の分野について関係者の理解を深めながら、指導すべき企業を拡大していく。

以上のような理由から、竹村専門家に対する負荷が相対的に高まっており、今後は短期専門家の派遣を含め十分な計画が必要である。また、ハンガリー側が要求するコンサルティングの幅が広がりすぎることへの懸念があり、カウンターパートへの移転を PCM 手法を用いながらどのように行うかが重要となってくる。

現在、普及促進分野の専門家が欠員となっているが、その早急な補充に加え、理論のみを指導するのではなく、実際に企業などにおいて管理技術を移転できる専門家の派遣が強く望まれている。

この分野は目に見える効果が出にくいために、ともすれば軽視されがちであるが、生産性向上活動を推進していく上では HPC の活動は限られており、広く一般にその土壌をつくり、かつ、合意形成のためには必要不可欠である。全ての生産性向上活動の全国展開の基礎となるこの分野の重要性を認識しつつ、産業界への働きかけを促進することが肝要である。

今後の技術移転については個々の専門家の技術協力計画に準じて推進されていくことになるが、ハンガリー側の体制、カウンターパートの能力、経験及び産業界の状況に応じ、以下の点に留意して実行されることになろう。

まず、第一にプロ技の目的であるカウンターパートへの技術移転を積極的に推進していくこ

とが上げられる。つまり、日本人専門家の支援によりカウンターパートが自立できる体制を構築することが最重要課題である。

現在、日本人専門家を中心に企業における指導が行われているが、カウンターパートが早期に自立することにより、専門家に対する負荷も軽減され、かつ、成果を出していくという体制の確立が容易となる。その方法論としては、手短なところではカウンターパートによるテキストのハンガリー語訳から、セミナーの企画運営、自らの出講等、様々であるが、全ての機会において積極的に事業に参画することにより習得することが重要である。また、限られた人員で効果を上げるためにはネットワークングも重要である。

次に、生産性運動の一つの柱である労使関係の構築を念頭に置いた技術移転が重要である。労使関係は国ごとに異なり、また、デリケートな問題でもあるので、一概にパターン化したものを提示するわけにはいかないが、成果配分、動機づけなどを導入するには良好な労使関係が不可欠である。社会的及び歴史的背景に十分配慮し、同時に理解を深めながら、ハンガリーに応じたシステムを模索していく中で最適化を図っていく必要がある。この分野に限っては専門家の指導というよりは、カウンターパートと共に、ある意味では試行錯誤を重ねるような形で進めていくべきである。まず、手始めには賃金体系の整備といった初歩的な段階から進めていくことになろう。

最後に、生産性向上活動の要としての普及促進分野の推進が重要課題である。個々の管理技術や固有技術については現場において有益であるが、体系的なつながりを構築することにより更なる発展が期待できる。その環境を醸成するためには普及促進活動が大きな役割を果たすこととなる。普及促進活動は企業レベル、産業界レベル、国家レベルの三段階に細分することができるが、それぞれのレベルに応じた活動が必要となる。また、これらは同時平行的に進められることにより、相乗的効果が望まれる。特に企業レベルにおいては職場の改善に直結する技法も数多く含まれるため、生産性向上活動を身近に感じてもらう上でも非常に効果的である。

2-4 機材・研修計画

機材供与の現況は、コンピュータなどの第一次現地調達分については、既に設置がなされており HPC の業務に活用されている。また、第二次現地調達分及び本邦調達分については現在手続きの段階で、96年3月ごろの到着を予定している。予算の制約から、機材内容については若干の変更が加えられたが、おおむねハンガリー側の要望に沿った機材を選定することができた。

96年度以降の機材供与については、本調査団において先方の要望を聴取した。今後、予算及び必要性に基づき、先方のリストを検討し、供与すべき機材を決定していくことになるが、主な機材は書籍、ビデオなど教育関連になる。ハンガリーにおいては生産性という概念が新しい

ものであり、また、生産性に関する現地語での資料も少ない。今後の普及を促進するためには、メディアを通じたプロモーションが有効な手段となるであろうことから、機材供与においても、この点に留意すべきである。

研修については95年度は、カウンターパート研修にて3名、大使館枠にて1名の計4名を受け入れた。カウンターパート研修の仕組みは二段階に別れており、集団コースに参加した後、1週間程度の個別研修を行った。96年度については2～3名の受入れを予定している。

今後、カウンターパート研修については、基本的には集団コースに参加することとし、必要な場合には1週間程度の研修を追加することを提案し、了承を得た。本来、カウンターパート研修はプロ技において技術移転の補完的な役割を果たすものであり、研修そのものが主体ではない。したがって、内容的にも現地でなされる技術移転の一助といった傾向が強い。

このような状況のもと、プロ技におけるカウンターパート研修を効率よく、かつ、実効的に運営するには集団研修で対応することが最適であろうと考えられる。幸い、ハンガリーの場合、JICAにおいて東欧特設といった地域別のコースが運営されており、生産性向上活動に関する導入的な部分を習得することが可能である。HPCではカウンターパートは生産性に関する一般的な知識を習得することが必要であり、将来のプロジェクトマネージャーの育成を目的としている。したがって、当初は集団コースに参加することは、その目的に沿うものでもあり、有意義である。

また、今後カウンターパートの能力の向上にともない、より特化したコースへ参加することも有意義と思われるので、今後の検討に値する。

3. 協 議 概 要

(1) 工業商業省グラーチ次官補表敬 (12月12日10時30分～)

はじめに当方団長より、ハンガリー側の努力により HPC の開所式が無事執り行われたことに対し、お祝いを述べるとともに、今回の調査団の目的、概要について説明した後、先方グラーチ次官補より、今回のスケジュールについて説明とともに、以下のとおり発言があった。

現在のハンガリーは OECD、EU への加盟をひかえ、変化の激しい時代を迎えている。活力を取り戻すために競争力の強化が必要だが、生産性の向上はその重要な要素である。そんな中、ハンガリー生産性向上プロジェクトは大変重要な位置付けにあり、工業商業省としても、HPC の活動に大きな期待をしている。ハンガリーの工業分野は1990年初頭の激変以降、現在回復の段階にある。1990年代初めは生産能率が大変悪く、それと同時に生産性も大きく低下していた。その結果、多くの職場が失われた。しかし1993年ごろより、工業生産量及び生産性の向上が多少回復してきている。1993年から1994年にかけて工業生産は約10%上昇しており、国民経済に関しても同様に向上が図られている。しかし、企業の中には生産効率を向上させるために雇用の削減を図っているところもあり、決して好ましい状況にはない。また、企業間格差も拡大しており、同じレベルで企業が成長しているとは言い難い状況にある。とりわけ中小企業は資本、技術がないため、発展することが至難な状況にある。そんな中、新技術、生産性に対する中小企業のニーズが確実に存在しており、これら新しい技術を提供することが、HPC に課せられた使命であると考えている。中小企業はコンサルタントを雇うほど財政的な余裕がなく、HPC の生産性向上にかかわる活動が大きな刺激になると考えている。

生産性向上はハンガリーでは雇用削減であるという意見もあるが、先般の JPC 宮井理事長の講演は、そういった考え方を変える、いい機会であったと認識している。

まだまだ HPC は活動を開始したばかりであり、今後大きなチャレンジが必要であり、工業商業省は大いに期待している。

それに対し、当方団長より、日本でもこの50年の経験の中、トライ・アンド・エラーがあり、製品改善、プロセス改善のどちらで対応するか、ブルーカラー、ホワイトカラーのどちらを対象にするのか等いろいろな考えがあった。そのうちいくつかについては現在、日本においても挑戦中であり、そんな中で成功したと思われる事項について HPC に技術移転を図っていきたいと考えている。原理原則は技術移転できると思われるが、それをハンガリー側が如何に使うかが重要である。それに対しては一緒に考え、苦勞していききたいと考えており、ぜひともハンガリーの支援を得たい。とりわけ工場、製品が国を越えていくときには、それにとまなう問題に対し如何に取り扱うかが重要であり、ハンガリーにおいてうまくいった事例等があれば、逆に日本に教授願いたい。

引き続きグラーチ次官補より、将来において他に教えることがあることを期待しているが、現在は、努力しなければいけない状況にある。われわれの現在の第一の目標は品質を中心とし

た生産性向上であり、この考えを如何にハンガリー全体に広げるかということである。それと同時に多くの国際企業がハンガリーで活動を行うことである。そのためには国際企業に対し、適切に対応する中小企業の存在が重要であり、その育成が急務となっている。しかし、この課題を達成することは難しく、なかなか国際企業と中小企業のギャップを埋めることができない状況にある。現在 GM 等においても、この課題が大きく存在している。日本からの進出であるマジャールスズキにおいては、この課題を日本からの専門家を紹介し、ベンダー企業の技術力を向上させることで切り抜けてきた。このように市場、顧客の要求に対応することが重要な今日、ハンガリーにおいてもコンサルタント企業の進出が見られる。しかし、彼らのサービスを受けるための費用は高く、成果に見合わない状況が多く見られる。こんな状態を打破することが HPC に課せられた重要な活動であり、今まで蓄えた経験を少しでも早く提供していくことが重要である。HPC の活動は本プロジェクトによって習得した日本の方法をハンガリーの状況に合わせるとともに、西欧の企業診断について調査を行うことにより、それらのよりよい部分を合わせ、利用することである。

HPC の活動を支援する日本の協力に感謝している。

(2) 外務省表敬 (12月12日11時30分～)

はじめに当方団長より、ハンガリー生産性向上プロジェクトはハンガリーにおいて初めてのプロジェクトであり、その開始にあたりハンガリー外務省の協力に対し感謝を述べた後、先方より以下のとおり発言があった。

ハンガリーと日本の関係は大変古く、また、重要である。現在ハンガリー首相が日本を訪問しているが、ハンガリーは日本からの資金ばかりでなく、市場経済への移行にかかわる協力に期待をしている。ハンガリーとしても日本の安保理事会への参加等、国際社会への参加を積極的に支援していく考えである。

日本の生産性にかかわる知識、経験は大変貴重なものであり、それらをハンガリー社会に導入することは大変大切であると考えている。しかし、それらは、ただまねるだけでは十分でなく、ハンガリーに合ったものにしていくことがキイとなる。幸い日本政府は本プロジェクトに素早く対応してくれたこと、そして専門家が十分準備をしてくれたこと、に感謝する。HPC の設立により、ハンガリー国民によりよい影響が与えられると考えている。今の時代はマーシャルプランのような大きなことをせず、こういった形のプロジェクトが大切であると考えている。このプロジェクトの推進役として在ハンガリー日本大使館の田中大使はじめ日本政府に感謝している。

それに対し、当方団長より、日本の協力の目的は二国間の関係をより強化し、国家に貢献しうる人材を育成することである。HPC は経済状況を改善するために、大切な役割を持ってい

ると認識している。ただし、日本の協力は小さいものであり、ハンガリー側のより一層の努力に期待している。今回、日本としては日本の生産性にかかわる経験をハンガリーに適應させることを主体に考えており、その多くはカウンターパート育成にかかわる活動になるが、一部ヘレンド社、エクセルチェベル等の企業での活動も含まれる。また、ハンガリーの中小企業もその対象として捉えている。

続いて谷口団員より日本の生産性の歴史について以下のとおり発言があった。

日本の財団法人社会経済生産性本部は非営利、非政府機関として存在しており、産業界の代表、労働団体の代表、そして学識経験者の三者構成となっている。その活動は研修、産業教育、国際協力など多岐にわたっている。1949年に西欧から導入を図り、EPOから学び、当初10年間、米国から多くの支援(資金援助、人的交流)を受け活動を行った。米国に10~20人の人々を1~2カ月送り、経営について学び、その経験を国内で普及をしていった。これら近代化にかかわる普及促進により、日本型経営方法を確立した。その際、労使の信頼関係の構築に尽力し、その後のコスト低減等へと対応していった。また、労使協議制の導入が日本の特徴となっている。(最後に先方より、) HPCは今後、その活動が本格化するに従い、その認知度が上がると期待しており、企業に対する支援も、ヘレンド社のような優良企業ばかりでなく、現在苦しい状況にある企業へも広がることを期待している。

(3) HPC 理事会との意見交換 (12月12日16時~)

HPCの理事会の会長であり、また、工業商業省の次官補でもあるグラーチ氏をはじめ、HPC理事会のメンバーとの意見交換を行った。その概要は以下のとおり。

まずはじめにグラーチ会長より、HPCの設立の経緯について説明があった後、以下のとおり発言があった。

理事会はHPCの活動についていろいろな事項を決定する機関であり、その監査も行っている。現在まで、順調に進んできたといえる。HPCは13千万 Ftの基金を元手に活動を開始し、現在までは、その利息で運営を賄ってきた。しかし、来年以降は、より多くの支出が予想され、収入について、より一層詰めていくことが課題となっている。R/Dの趣旨にも述べてあるように、今回の日本とのプロジェクトは人材育成が主体であり、より高い専門家を育成することに主眼が置かれていることについては理解している。その方針に基づきHPCが活動を進めていく点については理事会としても、今後とも応援していく考えである。しかし、ハンガリーの内閣の期待はそれより大きく、一日も早くハンガリー企業を支援できる組織となることである。その支援とは研修、スタディーツアー等であり、理事会としてもハンガリーの厳しい経済状況の中、大きな基金を得たHPCとして、社会への還元が期待されている。この二つの意見が矛盾していることは理解しているが、理事会としては、より早い人材育成の達成により、企

業への指導が可能な組織となることを、切に希望している。今後の HPC の活動については理事会が方針をまとめ、HPC が実施していくこととなる。

それに対し当方団長より、以下のとおり発言があった。

ハンガリー生産性向上プロジェクトは本年1月より開始されたプロジェクトであり、5年の協力期間の後、2000年にはハンガリー側独自で HPC を運営することとなる。日本の協力は人造りであり、そのために専門家を送り、主に OJT を中心の技術移転を行っている。今回の協力においては日本の生産性向上の中で、日本で有効であり、世界に通用するものを技術移転するよう心がけている。ハンガリー企業は日本企業と異なるものを持っていると思われる故、ハンガリー独自の生産性向上と一緒に作ってあげればと、期待している。日本は技術、人造りの点から協力を実施するので、理事会からの HPC への多くの分野に対する協力を期待している。ただし、日本としても、予算的制約がある点については理解願いたい。

続いてグラーチ会長より以下のとおり、発言があった。

専門家、機材等、日本の協力のおかげで、素晴らしい条件のもとで HPC は活動ができる体制が整った。専門家の尽力によりカウンターパートは着実に成長しており、今後とも短期専門家を含め、より一層の協力を期待している。カウンターパートについても、1996年には、より一層充実するので HPC としての外部に対する活動を本格化したいと考えている。

それに対し当方団長より、以下のとおり述べた。

HPC の理事会の期待については理解するが、今回のプロジェクトの目的である人材育成は時間がかかる事項であり、日本の企業が努力して勝ち得た成果全てを技術移転するには時間が限られている状況にある。5年の協力期間中、着実にステップ・バイ・ステップで進めていくことになろう。現在は2000年以降、HPC が重要な役割を担うための大切な時期にある点を理解願いたい。ただし、グラーチ会長は理事会の期待に近づくよう努力する。双方とも基本的には方針の一致をみており、今後は細部を詰めていきたい。生産性向上の技術の一つは意見交換であるので、今後とも継続的に進めていくつもりである。

上記を受けグラーチ会長より、以下のとおり発言があった。

今までの発言を整理すると長期的、短期的という二つの重要な目標があることが理解できる。本プロジェクトのように2000年までの計画を立てること自体ハンガリーにおいて珍しく、今までは変化が激しく、こういった計画を立案することはなかった。政府としては、多くの基金を出していることから、人材育成というだけに HPC を現状とどめておくことは難しく、そのほかの成果も重要視せざるを得ない状況にある。理事会としても応援していくので、ぜひとも専門家等により一層の人材育成等の支援を期待している。ただし、ハンガリー政府の HPC に対する期待についても、ぜひ理解願いたい。

最後に当方専門家チームのチーフアドバイザーより、今までの経緯、マスタープラン等の説

明を行った後、以下のとおり発言があった。

本プロジェクトは人材育成を主目的にしているが、その達成以降期待される上位目標等はHPCの自立発展であり、企業における生産性向上活動の普及であり、最終目標に向かい、今後ともハンガリー側と協力関係の中で活動していく。

(4) HPCとの協議 (12月13日9時～)

本プロジェクトにかかわる、今までの実績、今後の計画について先方ロバート所長との協議を実施した。その概要は以下のとおり。

〈カウンターパート／HPC 職員の配置について〉

昨年度提出した計画を変更した点については、財務アドバイザー、プロジェクトアシスタントの追加、現在対外的活動が少ないことから必要性の薄いパートタイム専門家の採用抑制等がある。1995年はプロジェクトマネージャー（フルタイム専門家）の採用に重点を置いて行った。今後、図書館司書については資料の整備が本格化した際に、また、事務所員（ドライバー、コピー等担当）については来年採用することとした。

来年度採用する2名のプロジェクトマネージャーについては和田、竹村両専門家に対するカウンターパートとなる方向で検討している。

〈ローカルコストについて〉

ハンガリーにおいて基金の取り崩しは留意が必要な状況にある。1995年度は職員の採用の遅れ等により支出を抑えることができた。また、昨年度提出したローカルコストにかかわる記載の中、1996年の政府からの支出が大幅に減少したことについては、現在ハンガリーにおいて公務員の削減（約30%）を行っている中、政府から30百万Ftという予算の配布を受けることは難しい状況にある。よって、来年は経済開発基金等からのプログラム（品質関係、輸出関係のプロジェクト）に対する支援を期待し、計画を立案した。1995年の実績については最終的な数字は1996年3月ごろに確定する予定であり、限段階においては推定値である。

〈普及促進の後任人事について〉

普及促進については海外における経験があり、日本の過去の経験のみの知識に偏らない人をぜひとも送ってほしい。（ここで、当方谷口団員より、現在検討されている候補者の経歴、実績及び普及促進の実際の活動（トップへの啓蒙の仕方等）について説明を行い、先方も了解した。）

〈来年度の短期専門家について〉

マーケティングについては2名を希望しており、そのうち1名はアパレル関係でVE、新製品開発等の専門性のある人を、もう1人はセミナー等で一般概論的なことのできる人を、希望する。そのほか6名、計8名の短期専門家を希望する。分野、期間、プライオリティ等

については別途作成する。

(5) 大蔵省表敬（12月13日15時30分～）

冒頭の挨拶に引き続き、団長より、今回の訪問の目的及び HPC 設立時についての経緯を紹介するとともに、HPC の事業の維持拡大のためにハンガリー側政府の支援を依頼した。また、横山リーダーより、HPC の現在の人的体制及び HPC の自立発展のための C/P の育成について説明があった。具体的にはハンガリー側企業は現在国際競争力の問題で苦勞しており、その企業全てに技術移転をすることは5年間という期限では困難であり、HPC の人員にも限度がある。そのためモデル企業2社に対し、コンサルティング事業を実施しており、その波及効果に期待したい。HPC の自立及び自主財源の確保にあたっては急に成果が出ることは困難であるが、まずは産業界に生産性の向上についての啓蒙を図り、その上で種々のサポートをしていくことが大切である。JICA の技術協力については自分で伸びようとするものをサポートするものであり、HPC についても同様である。HPC の130百万フォリントの基金を有効に継続活用し、大蔵省、工業商業省の連携をとって HPC への支援を依頼するとともに、日本のノウハウがハンガリー企業にとって有効であり、よい成果が出るよう期待したい旨、発言があった。

これに対しハンガリー側より、生産性向上のための人材育成については時間がかかることは理解するが、ハンガリー側としては市場競争力をもった製品を作るためには早急な対応が必要であると認識している。完成されたノウハウを受け取ることになるので比較的早く技術移転ができるのではないかと期待している。商工省とは緊密な関係にあるため、政府からの応援が必要であればグラーチ次官補が責任をもって実行する立場にあること、また、本プロジェクトについては HPC が自主財源の確保を予想して130百万フォリントを決定した。事業の進展が図られ、実効が上げれば政府としても更なる応援は可能である旨、また、文化と考えが異なる国であってもスズキの場合のように協力できることが実証されているので、今後とも連絡を取りつつ、このプロジェクトを推進していきたい旨、発言があった。

(6) 合同委員会（12月14日10時～）

12月13日の HPC との協議を受け、作成したミニッツに沿って合同委員会を開催した。その概要は以下のとおり。

はじめに、合同委員会の会長である工業商業省のグラーチ次官補より、以下のとおり発言があった。

合同委員会に先立ち、ミニッツ(案)の内容を確認したが、今までの実績、今後の計画全てにおいて、ほぼ問題がないと認識しており、来週の署名においても支障がないと予想している。

次に、当方団長より、今までの実ある協議の結果、昨年 R/D 署名日という記念すべき日

にあたる本日、第一回の合同委員会を開催することができ、うれしく思っている旨、発言があった。

続いて、ロバート所長より、来年度、職員の技術力向上に従い、組織変更を計画していること、並びに1996年度予算計画については1996年1月の理事会にて承認を予定しており、現段階では暫定版である旨、説明があった。

その後、M/D(案)について日本、ハンガリー側にて説明した後、質疑応答を行った。その概要は以下のとおり。

来年度予算案に記載されている政府からの支援 (Government Support) とは事業費なのか、それとも基金なのか。(在ハンガリー日本大使館渡辺二等書記官より)

今回計上しているのは、工業商業省関連の基金からのプログラムベースの事業費を獲得することを計画している。今後、理事会の承認が得られたら、二つのプロポーザルを提出し、HPCの収入を確保していきたいと考えている。また、支出については、利息収入等を含めた収入をベースに計画を練っている。

二つのプログラムの一つは品質向上にかかわるものであり、工業商業省の関連する基金が、企業が品質向上にかかわる活動をした際、4割程度の補助をする制度を活用するものであり、もう一つは、輸出促進にかかわる教材作成について、別の基金から事業費の支援を受けるものである。

続いて工業商業省対外経済関係局のアレクサ氏より、来年度以降の研修についてのコメントとして、以下のとおり発言があった。現在、在ハンガリー日本大使館と打合せを行っており、来年度以降、HPCに関する研修はカウンターパート研修にて対応することとした。

最後に先方グラーチ会長より、1996年の計画については満足している旨、表明があり、当方団長より、来週の署名に向けて、機材リストの作成、ローカルコストにかかわる本日の議論をM/Dに盛り込むこと、そして、英文の表記等の修正を、今後、日本、ハンガリーの本プロジェクトの担当者に依頼し、双方確認の上、最終案を作成したい旨、提案し、双方の了解を得た。

(7) ヘレンド社訪問 (12月15日10時～)

冒頭にヘレンド社コバチ社長から歓迎の辞、それに対する山崎団長の返礼があった後、コバチ社長より、以下の発言があった。

現在、当社と日本の関係は人的交流までに発展してきているが、そもそものスタートは20年前に遡る。当時、日本を有望な市場として開拓するために進出を試みたが、期待どおりの成果を上げることができなかった。日本の市場に対する当社の考え方が適合しておらず、また、市場の仕組みをよく理解できない面もあった。一時は撤退も考えたが、根気よく対応を続けているうちに、日本においても当社の技術の優秀性が認められるようになり、ビジネスが発展する

ようになった。

当社の不良品に対する基準は非常に厳しく、検査に合格した一流品のみを市場に出すことにしている。したがって、品質基準を満たしながら、なおかつ生産性の向上を図っていくことは容易ではない。以前、日本からいただいた改善に関する英文の文献を従業員に配布したことがあったが、当時は改善の意味がよく理解できなかった。現在、ヘレンド社に指導をいただいている専門家の方々のおかげで理解が促進されている。品質向上のプロセスは時間もかかり、いろいろな努力が必要となるが、工場の将来を考えた場合、必要不可欠なものである。

当社は民営に移行する際に従業員持株制度を導入した。その結果、従業員の間に自分たちの会社であるという意識が存在している。また、企業全体の向上に対する理解も深まってきているが、今後も支援を必要としている。今までの協力によって研修生を派遣することもできたし、HPCとの協力関係も密接になっている。専門家の指導を参考にしていきたい。

それに対し団長より、次のとおりコメントがあった。

今回はハンガリーにおけるプロジェクトの状況を調査するために訪問した。今日までの日程の中で政府のトップの方々にも生産性運動の重要性を理解していただいた。その中でヘレンド社での活動に興味があるという発言も聞かれた。工場の視察を通じ、ヘレンド社の実際を確認することができて喜ばしい。細かいノウハウが製品の品質を支えていると思う。ヘレンドは日本でも有名である。

日本のユーザーは品質に対し非常に厳しく、その水準は世界水準であると考えられている。改善は日本で生まれたものであり、その有効性については世界各地で証明されている。ハンガリーの方にも、その利点をお伝えしたい。そして、ヘレンドの成果をもってHPCの産業界への浸透を促進してもらいたい。

最後にコバチ社長より、以下の発言があった。

今後も品質向上を推進し、また、人的交流も進めていきたいと考えている。自分たちでできるというレベルまでもっていくことが理想であるので、これからも支援をお願いしたい。

4. 調査団長所感

(1) プロジェクトの現況及び課題

1995年1月から5年間の計画で開始されたハンガリー生産性センターに対する本プロジェクト方式技術協力も、ほぼ1年を経過したところであり、ハンガリー側のC/Pの配置等の組織体制整備は多少遅れているが、2月から順次派遣された長期及び短期の専門家の多大な努力により、モデル企業でのOJTを含めたC/Pへの技術移転が進められる一方、社会経済生産性本部・宮井理事長のトップセミナー及び11月21日のハンガリー生産性センター公式設立披露式典に続く2日間の記念セミナーが開催され、共に多数の参加者を得たとともに、ハンガリー企業からの生産性向上技術への問い合わせが増大するなどの効果も上げており、プロジェクトは全体としては順調に立ち上がってきているといえる。

この反面、本ハンガリー生産性センターには、遅くとも5年後には自立している状態になることを目標に今後の事業活動に関する戦略を自律的に立案していく機能が必要であるが、現在までの同センターのほぼ全ての活動が日本人専門家の広範な指導の範囲内で行われてきた状況があったためか、まだ主体的に事業を実施する体制が確立されているとは言い難い状況にある。

このため、今回の調査においては、ハンガリー生産性センターが自ら実施していくべきことと、本プロジェクト方式技術協力において支援されることを明確に意識していくことを依頼するとともに、前者については自発的、積極的に展開を進めることを強く期待していること、後者については、ハンガリーにおけるニーズの現状と今後の展開を踏まえつつ、技術協力計画の枠組みの中で、可能な限り支援していくことを表明したところである。

一方、ハンガリー生産性センターに対しては、ハンガリー政府の財政赤字が継続していること等からセンターの経済的自立の時期を早めることが要請されており、また、ハンガリーがOECD加盟やEUへの参加を希望していることにもなう生産性向上技術移転の早急な効果発現への期待などが強まっている。

しかしながら、ハンガリー政府がセンターに早急に実現することを期待している役割の大きさに比較した場合、体制整備のテンポが遅れがちであること、量的、質的に脆弱な現在の体質にもかかわらず事業拡大によって収入拡大を図る必要があることなどの問題を抱えている。このため、日本側専門家が技術移転計画を順調に進めていく上でも、C/Pの人数の確保と教育時間の確保が重要であるとともに、OJT等のニーズが拡大していくことが予想される。

このような観点からも、ロバート所長をはじめとするハンガリー生産性センターのスタッフと日本人専門家とにおいて、本プロジェクトのマスタープランが規定している内容を再度十分に協議し、プロジェクト・サイクル・マネージメント(PCM)等により取りまとめる作業を通じて意思の統一を図る必要がある。これらを踏まえて、センター側における独自事業の立案や財源の拡大等における主体的、積極的な取り組みの進展が望まれるとともに、日本側において

日本人専門家の負担が過度にならないように留意しつつ、短期専門家の派遣や研修を含め効果的に実施していく必要がある。

(2) プロジェクトを巡る環境

今回の調査においては、前述のとおり、工業商業省をはじめとするハンガリー生産性センターに関連する多くの政府関係者との懇談を実施したが、一様に、生産性向上の必要性について強調するとともに、ハンガリー生産性センターがその中心となること、及び、本プロジェクト方式技術協力が極めて重要な役割を占めていることについて認識していることが強調された。

また、OJTに協力していただいているモデル企業からは、副次的にプロジェクトによる生産性向上技術指導の効果が出ているという高い評価を得ているとともに、前記セミナー等を通じた生産性技術についての考え方の普及等により、多くの企業が興味を抱き始めている状況が出始めている。政府が強く支援を表明していることに比較すれば、産業界の実施に向けての意欲は未だ一部の先進的企業に限られているが、いずれにしても、車の両輪が回転し始めている状況にあるということが確認されたといえる。

なお、ハンガリー生産性センターの今後の活動における労働組合の参画あるいは関与については、ハンガリーの労働事情に適切に対応した取り組みの具体的な内容等を含めて、今後の課題となっている。

5. 資料

M/D

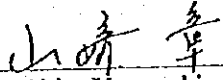
THE MINUTES OF DISCUSSIONS
BETWEEN
THE JAPANESE CONSULTATION TEAM
AND
THE AUTHORITIES CONCERNED OF
THE GOVERNMENT OF THE REPUBLIC OF HUNGARY
ON
THE JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR
PRODUCTIVITY DEVELOPMENT PROJECT

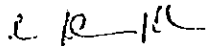
The Japanese Consultation Team (hereinafter referred to as "the Team") organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and headed by Mr. Akira Yamazaki, Deputy Managing Director, Mining and Industrial Development Cooperation Department, JICA, visited the Republic of Hungary for the purpose of reviewing the activities of the Productivity Development Project (hereinafter referred to as "the Project") and working out the annual work plan for further promotion of the Project.

During their stay in the Republic of Hungary, the Team exchanged views and had a series of discussions with the authorities concerned of the government of the Republic of Hungary and over the matters concerning the successful implementation of the Project.

As a result of the discussions, both parties agreed upon the matters referred to in the document attached hereto.

Budapest, 18 December, 1995


Mr. Akira Yamazaki
Leader,
Consultation Team,
Japan International Corporation 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

I. REVIEW OF TENTATIVE SCHEDULE OF IMPLEMENTATION

I-1 The Japanese side

(1) Dispatch of Experts

(a) Long-term experts

Two experts were dispatched in February, 1995 and one in March, 1995: a Coordinator, one expert in Personnel Management and Labor Management Relations, and another in Productivity and Quality Improvement in Plant. Also, a Chief Advisor, one expert in Promotion and Development of the Productivity Movement in May, 1995.

Chief Advisor	Katsuo Yokoyama	8 May, 1995 to 7 May, 1997
Coordinator	Masako Kishimoto	27 February, 1995 to 26 February, 1997
Personnel Management and Labor Management Relations	Iwao Wada	27 February, 1995 to 26 February, 1997
Productivity and Quality Improvement in Plant	Kenji Takemura	17 March, 1995 to 16 March, 1997
Promotion and Development of the Productivity Movement	Takeshi Sawa	14 May, 1995 to 1 November, 1995

The expert in Promotion and Development of the Productivity Movement discontinued his assignment due to illness. The Team explained the successor would be dispatched as soon as possible.

(b) Short-term Expert

Three short-term experts were dispatched as following schedule.

Video Production	Masao Yoshida	25 September to 18 October, 1995
Productivity Measurement (Micro)	Jusho Tokuda	16 October to 30 November, 1995
Quality Control (Porcelain)	Tsuyoshi Okada	9 November to 18 December, 1995

Four more experts are scheduled to be dispatched by the end of March, 1996 in the following field.

Productivity Measurement
Marketing
Business Game (two experts)

As for the Japanese Fiscal Year 1996, the Hungarian side requested 8 short-term experts. The Team explained that the number of short-term experts would be determined later based on the availability of the experts and budget.

The Team requested the Hungarian side to prepare A-1 Form with the guidance of the long-term experts and to submit to Japanese side three months prior to dispatch.

(2) Training of counterpart personnel in Japan

Two Hungarian counterpart personnel were trained in August to September, 1995 and one counterpart personnel is expected from January, 1996.

Production and Quality Management

Ágnes Györi	22 August to 27 September, 1995
Gábor Kiss	22 August to 27 September, 1995
János Szalka	30 January to 28 February, 1996

The Team explained that 2 to 3 counterpart personnel would be accepted for the training in Japan for the Japanese Fiscal Year 1996.

The Team requested the Hungarian side to prepare A-2,3 Form with the guidance of the long-term experts and to submit to the Japanese side three months prior to training.

(3) Provision of machinery and equipment

In accordance with the Attached Document II-2 of the R/D, the first set of machinery and equipment was purchased and arrived at project site.

The Team explained that machinery and equipment from Japan would arrive around March, 1996.

The Hungarian side requested machinery and equipment as shown in Annex 1 with priority. As for the Japanese Fiscal Year 1996, the Team explained that there was a budgetary limitation.

I-2 The Hungarian side

(1) Arrangement of Facilities

Hungarian Productivity Center (hereinafter referred to as "HPC") is operating at H-1146 Budapest, Hungária Krt., 179-187 and layout plan is shown in Annex 2.

(2) Installation and Maintenance of Machinery and Equipment

The Japanese side reviewed and confirmed the condition of utilization of machinery and equipment. The Hungarian side prepared office supplies and others for the Japanese experts.

(3) Organization and Staff Allocation of the Center

The Hungarian side explained that Financial advisor was employed as part time basis and for the next year, he may promoted to the Head of finance. As for the part time counterpart, the Hungarian side explained that planned number of 5 personnel was not necessary at the moment and it would be increased next year according to the Project development. The Project assistant was newly added in order to assist project manager of various field. Recruitment of librarian and office service personnel would be filled as the Project developed. The Team heard the above statement and understood the position of HPC. The Team also confirmed their idea for utilizing part time counterpart and future plan. The organization chart and staff allocation plan are shown in Annex 3 and 4.

(4) Local Cost

The Team requested the explanation of the modified expenditure and income plan of the Hungarian side replied as follows;

In the income plan, other support would mainly come from contribution to the fund but the actual income from this source would be lower than as it was planned due to the budget cut of the Government.

The Japanese side requested the Hungarian side to explain the reasons for the differences between the former and present version of 1996 budget's income plan. The Hungarian side explained that the Board of Trustees of HPC insists on the increase of income for 1996. The "Government support" and "Other support" would be increased through HPC's proposal to governmental and government related schemes to support certain programs, like quality and export development from the "Economy Development Fund", and also the preparation of educational materials for SMEs from the Hungarian Enterprise Development Fund. The "Income from activities" section would be increased through more services provided for the public (e.g. consulting and training). The Team confirmed the allocation plan of local cost as shown in Annex 5.

II. TENTATIVE SCHEDULE OF IMPLEMENTATION FOR THE PROJECT

According to the progress to date and the present status of the Project, both sides agreed to modify the Tentative Schedule of Implementation and Annual Work Plan as shown in Annex 6 and 7.

III. TECHNICAL COOPERATION PROGRAM

The Team and the Hungarian side have jointly formulated the Technical Cooperation Program (five year plan and annual work plan) for the cooperation period and the result to date as shown in Annex 8, 9, and 10.

IV. ISSUES ON THE PROJECT MANAGEMENT

(1) Master Plan

The Team explained the contents of the master plan of the R/D and the both sides reconfirmed it.

(2) Promotion and Development of the Productivity Movement

The Team and the Hungarian side reviewed necessity and the contents of the activities of the Promotion and Development of the Productivity Movement. The Hungarian side understood the nature of the activities and requested that the successor of this field should be capable of transferring the theoretical knowledge as well as practical technique. The Japanese side explained they would recruit the expert who could meet the above requirement.

(3) Policies of HPC Activities

The Hungarian side explained the policies of HPC activities that put emphasis on consulting activities to attain tangible results in the short term. The Team explained that Japanese cooperation was aimed at technology transfer from basics and that the pilot company project was a part of practice which did not require hasty result. Both sides agreed that this matter should require further discussion.

(4) Joint Coordinating Committee

The members of the Joint Coordinating Committee were modified as listed in Annex 11.

V. OTHER ISSUES

(1) Joint Coordinating Committee

The first Joint Coordinating Committee was held, and the matters referred to above were agreed upon.

(2) Attendants of the Meeting

The attendants of the discussions are shown in Annex 12.

[Handwritten mark]

- ANNEX 1 List of machinery and equipment
- ANNEX 2 Layout Plan
- ANNEX 3 Organization Chart
- ANNEX 4 Staff Allocation
- ANNEX 5 Local Cost
- ANNEX 6 Tentative Schedule of Implementation
- ANNEX 7 Annual Work Plan
- ANNEX 8 Technical Cooperation Program (1996-1999)
- ANNEX 9 Technical Cooperation Program (1995 Results)
- ANNEX 10 Technical Cooperation Program (1996:Annual Work Plan)
- ANNEX 11 Joint Coordinating Committee
- ANNEX 12 Attendants List

ANNEX 1

LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT

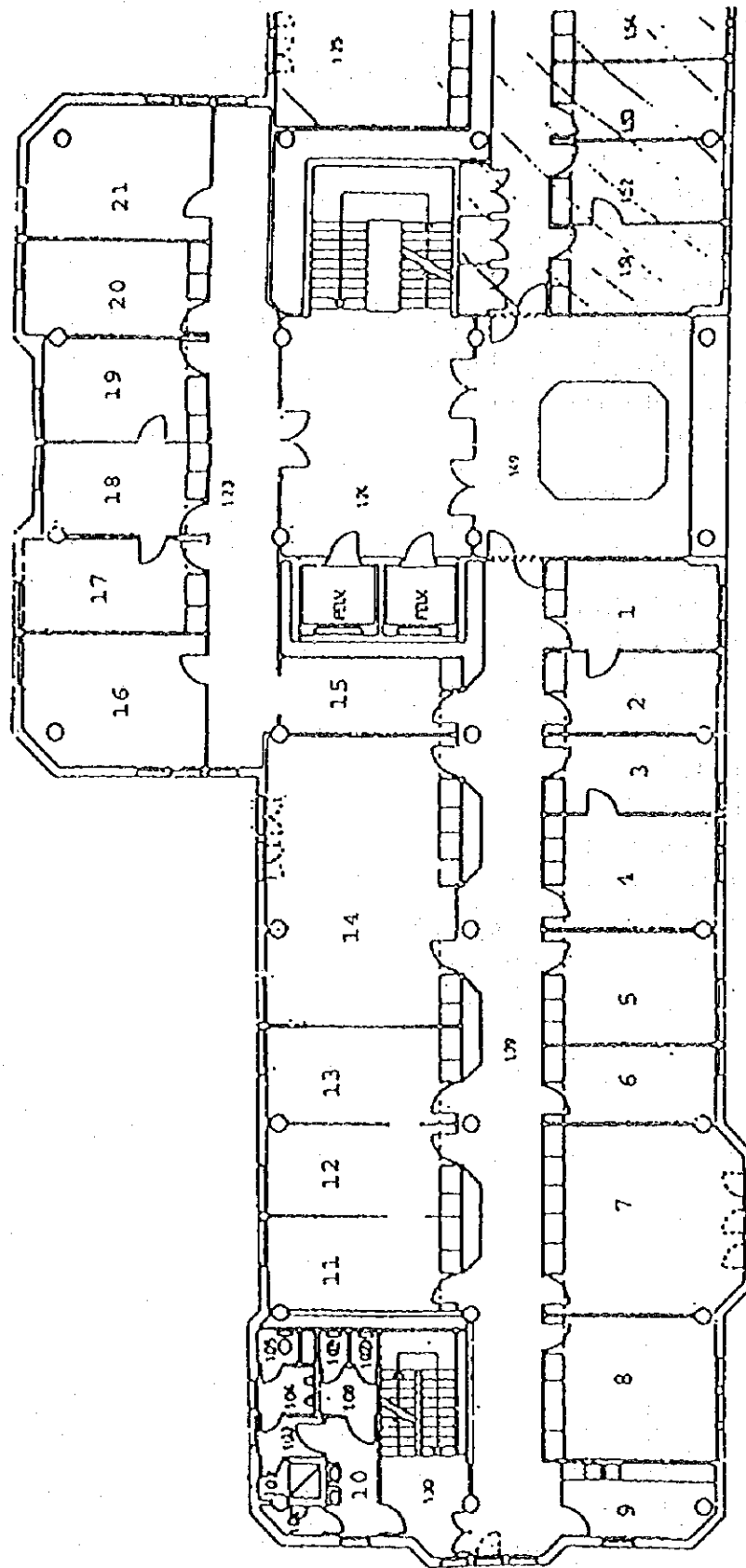
No.	Equipment or Materials	Quantity	Priority
	A. Equipment for Information Network		
A - 1	Desktop personal computer with Ethernet card	5	A
- 2	JetDirect Card	1	A
- 3	HUB 12 port	1	A
- 4	Network connection for photocopy machine	1	A
- 5	Adobe Photoshop	1	A
- 6	MS Access 2.0	1	A
	B. Teaching Materials		
B - 1	Videos	50	A
- 2	Software	5	A
	C. Equipment for production of training materials		
C - 1	PC disk copying equipment	1	A
- 2	Cutting Plotter	1	A
- 3	Digitising Tablet (A3 size)	1	A
- 4	Spea Crunch it	1	B
- 5	Spea Show it	1	B
- 6	3D Studio with IPAS toolkit	1	B
- 7	Crunum-TT interface	1	B
- 8	Ghoutime Plus Interface	1	B
- 9	Paper cutting machine	1	B
	D. Equipment for mobile training/consulting team		
D - 1	Notebook computer with Ethernet card	1	A
- 2	HP 200LX palmtop computer with 2 Mbyte memory	3	B
- 3	Flash card 20 Mbyte to HP 200LX palmtop computer	3	A
- 4	LCD panel	1	A
- 5	Ethernet cards for notebook computers	3	A
- 6	Fax-modem card for notebook computers	3	A
- 7	Digital camera	2	A
	E. Equipment for seminar rooms		
E - 1	Notebook computer with Ethernet card	1	A
- 2	Receivers to translator	75	B
- 3	Electric white board	2	C

No.	Equipment or Materials	Quantity	Priority
	F. Equipment for meeting rooms		
F - 1	Stereo with microphone	1	B
	G. Equipment and materials for library		
G - 1	Management and productivity related books from USA/UK	100	A
- 2	Management and productivity related books from Japan	20	A
	H. Spare parts for maintenance		
H - 1	Spare parts for maintenance	Some	A

[Handwritten signature]

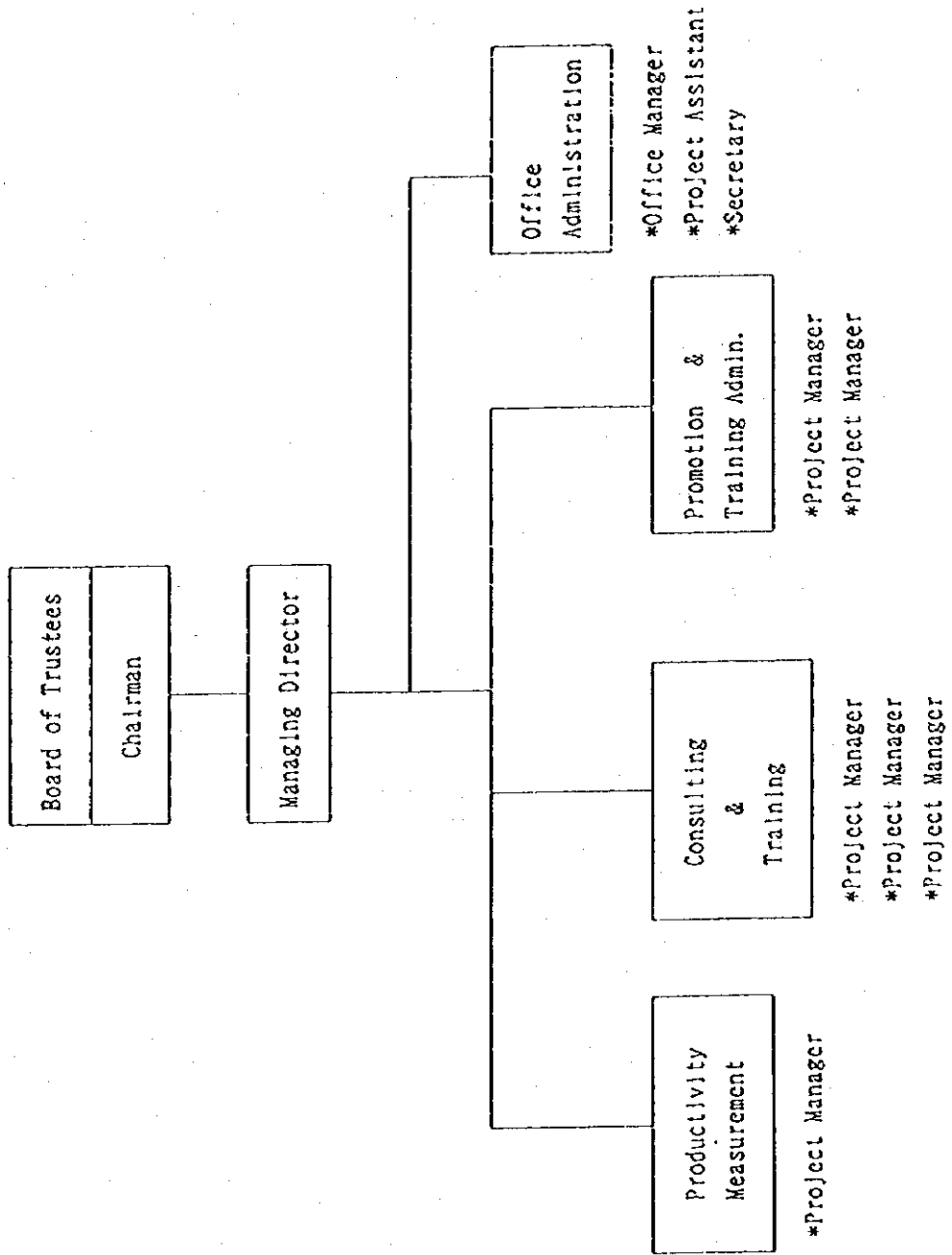
LAYOUT PLAN

1. office for Japanese experts (13.7 m²)
2. office for Japanese experts (11.6 m²)
3. office for Japanese experts (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. secretariat (16.5 m²)
13. office for managing director (16.5 m²)
14. seminar room (50.0 m²)
15. equipment room (11.4 m²)
16. computer room (22.3 m²)
17. office for Hungarian staff (15.8 m²)
18. office for Japanese experts (14.0 m²)
19. office for Hungarian staff (14.0 m²)
20. office for Hungarian staff (15.8 m²)
21. office for Hungarian staff (22.3 m²)



ORGANISATION CHART OF HUNGARIAN PRODUCTIVITY CENTER

As at Nov. 29, 1995



ANNEX 4

STAFF ALLOCATION

for calendar years 1995-1996

	1995	1996
Managing director Dr. Róbert Veresegyházy	1	1
Head of finance and admin.	0	1
Financial adviser* Dr. Béla Kapuvári	1	0
Full time project managers Gábor Érdi Ágnes Gyôri Gábor Kiss István Mózes László Soós János Szalka	6	8
Part time experts István Kulcsár János Nagy László Neumann	3	8
Project Assistant István Vajna	1	1
Administrative personnel		
- office manager Péter Szabó	1	1
- secretary Noémi Mercsényi	1	1
- librarian*	0	1
- office service*	0	1
- lawyer* Dr. József Fuchs	1	1
- accountant* Rozália Kiss	1	1
* part time		

ANNEX 5

LOCAL COST

for calendar years 1995-1999
(million forints, 1996 prices except 1995)

<u>EXPENDITURE PLAN</u>	1995 ¹	1996 ²	1997	1998	1999
WAGES AND SOCIAL SECURITY CONTRIB. (HUNGARIAN STAFF & BOARD OF TRUSTIES)	18	36	42	42	42
RENT OF OFFICE SPACE	12	13	12	12	12
RENOVATIONS AND FURNITURE	1	1	1	1	1
CAR AND MAINTENANCE	1	1	2	2	2
EQUIPMENTS (PURCHASE AND MAINT.)	2	2	4	4	4
OFFICE OVERHEAD	4	7	5	6	6
TRAVEL (HUNG. AND ABROAD)	2	4	4	4	4
PUBLIC RELATIONS	2	2	4	4	4
PUBLICATIONS	-	1	1	1	1
ENTERPRISE SURVEYS	-	1	5	5	5
TRAINING, EDUCATION	1	5	4	4	4
CONSULTING	2	5	5	5	5
OTHER	4	5	8	8	8
<u>SUM TOTAL</u>	49	83	97	98	98

<u>INCOME PLAN</u>					
GOVERNMENT SUPPORT	130 ³	10	30	30	30
OTHER SUPPORT (CONTRIBUTION TO THE FUND, ETC.)	1	3	15	15	15
INCOME FROM ACTIVITIES	2	10	29	40	51
INTEREST	38	30	6 ⁴	5 ⁴	4 ⁴
<u>SUM TOTAL</u>	171	53	80	90	100

¹ estimate² provisional figures³ already supplied in 1994⁴ net. interest

TENTATIVE SCHEDULE OF IMPLEMENTATION FOR THE PROJECT

Calendar Year	1994				1995				1996				1997				1998				1999				00
Japanese Fiscal Year	1994				1995				1996				1997				1998				1999				
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
Area of Technical Cooperation																									
<u>Japanese Side</u>																									
I. Dispatch of Survey Team																									
(1) Preliminary	=																								
(2) Experts Survey		=																							
(3) Implementation			=																						
(4) Consultation						=																			
(5) Advisory																									
(6) Consultation																									
(7) Advisory																									
(8) Evaluation																									
II. Dispatch of Long-term Experts																									
(1) Chief Advisor																									
(2) Coordinator																									
(3) Productivity Promotion & Development																									
(4) Plant Productivity & Quality																									
(5) Personnel Management & LMR																									
III. Dispatch of Short-term Experts																									
(1) Video Production																									
(2) Productivity Measurement (Micro)																									
(3) Quality Control																									
(short-term experts on specific fields may be dispatched, if necessary)																									
IV. Training of Counterpart Personnel in Japan																									
(1) Production and Quality Management																									
(2) Production and Quality Management																									
(appropriate number of counterpart personnel may be acceptable annually)																									
V. Provision of Machinery and Equipment																									
(1) Minibus																									
(2) Computers																									
<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.

ANNEX 7-1 ANNUAL WORK PLAN (FROM JANUARY 1996 TO MARCH 1997)

CALENDAR YEAR	1 9 9 6												1 9 9 7		
	1 9 9 5														
	JAN.	FEB.	MAR.	APR.	MAY	JUN.	JUL.	AUG.	SEP.	OCT.	NOV.	DEC.	JAN.	FEB.	MAR.
JAPANESE FISCAL YEAR															
MONTH															
JAPANESE SIDE															
I. DISPATCH OF SURVEY TEAM															
(1) ADVISORY															
II. LONG-TERM EXPERTS															
(1) CHIEF ADVISOR															
(2) COORDINATOR															
(3) PRODUCTIVITY PROMOTION AND DEVELOPMENT															
(4) PLANT PRODUCTIVITY QUALITY															
(5) PERSONNEL MANAGEMENT & LMR															
III. DISPATCH OF SHORT-TERM EXPERTS															
JAPANESE FISCAL YEAR 1995															
(1) MARKETING - SALES															
(2) BUSINESS GAME															
(3) BUSINESS GAME															
(4) PRODUCTIVITY MEASUREMENT (MACRO)															
JAPANESE FISCAL YEAR 1995 #1															
(1) MARKETING - SALES															
(2) INDUSTRIAL ENGINEERING															
(3) PRODUCTIVITY MEASUREMENT (MICRO)															
(4) VIDEO PRODUCTION															
(5) PRODUCTIVITY MEASUREMENT (MACRO)															
(6) PRODUCTIVITY IMPROVEMENT TECHNOLOGY (QCC SGA)															
(7) MARKETING - SALES															
(8) PRODUCTIVITY IMPROVEMENT TECHNOLOGY (SS)															
IV. C/P TRAINING IN JAPAN #2															
(1) PRODUCTIVITY MANAGEMENT															
(2) PRODUCTION MANAGEMENT															
(3) BUSINESS MANAGEMENT															
V. PROVISION OF MACHINERY AND EQUIPMENT															

CALENDAR YEAR	1 9 9 6												1 9 9 7		
	1 9 9 5														
JAPANESE FISCAL YEAR	1 9 9 6														
MONTH	JAN.	FEB.	MAR.	APR.	MAY	JUN.	JUL.	AUG.	SEP.	OCT.	NOV.	DEC.	JAN.	FEB.	MAR.
HUNGARIAN SIDE															
I. FACILITIES & SPACE															
II. MACHINERY & EQUIPMENT															
III. BUDGETARY ALLOCATION															
IV. ALLOCATION OF COUNTERPART PERSONNEL & STAFF															
V. SUBMISSION OF THE DOCUMENTS															
(1) A-1 FORM FOR SHORT-TERM EXPERTS															
(2) A-2, 3 FORM FOR COUNTERPART TRAINING															
(3) A-4 FORM FOR MACHINERY & EQUIPMENT															

*1 THE NUMBER OF SHORT-TERM EXPERTS FOR JAPANESE FISCAL YEAR 1996 WILL BE DETERMINED LATER BASED ON THE AVAILABILITY OF THE EXPERTS AND BUDGET.

*2 THE NUMBER OF COUNTERPARTS TRAINING FOR JAPANESE FISCAL YEAR 1996 WILL BE DETERMINED LATER BASED ON THE PRIORITY AND AVAILABLE BUDGET.

Annex-8 Technical Cooperation Program(1996-1999)

ACTIVITIES	DETAILED DESCRIPTION	1996		1997		1998		1999	
		FY	FY	FY	FY	FY	FY	FY	FY
1. TRAINING COURSES (Results of 1996 are shown)	In Annex 9-2)								
1) LAUNCHING OF NEW COURSES	Annually several new courses will be launched, most of which are practical and short(1-3 days) except a few long courses. Out of the above courses the popular ones will be repeated.								
2) REPETITION OF OLD COURSES									
2. SEMINARS (Results of 1995 are shown)	In Annex 9-1)								
1) TRIPARTITE SEMINAR	In conjunction with the International Productivity Symposium in Greece								
3. STUDY TOURS									
1) DOMESTIC TOURS	Hagyar Suzuki and other good companies in Hungary								
4. SPEECH CARAVAN	Promotional activities in major cities in Hungary								
5. MANAGEMENT CONSULTING (Results of 1995 are shown)	In Annex 9-1)								
1) MODEL COMPANIES	On-the-job training is provided by the Japanese experts to the Hungarian c/p s.								
2) OTHER PROJECTS	The Hungarian c/p's carry out consulting projects under the experts' supervision.								
6. TECHNOLOGY TRANSFER FOR ABOVE ACTIVITIES (Results of 1995 are shown)	In Annex 9-1)								
1) LECTURE-ORIENTED	Under a strict guidance from experts c/p's learn through lectures and detailed instructions								
2) JOINT-WORK-ORIENTED	Under a broad guidance from experts c/p's can gradually take over the major role from the experts in training as well as consulting activities								
7. PRODUCTIVITY MEASUREMENT (Results of 1995 are shown)	In Annex 9-1)								
1) MACRO LEVEL	Mainly by a short-term expert								
2) MICRO LEVEL	Mainly by a short-term expert								

Annex 9-1 Technical Cooperation Program(1995 Results)

ACTIVITIES	DETAILED DESCRIPTION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. SEMINARS													
1) MR. MIYAI'S SEMINAR	One-day seminar of Mr. Miyai, President of JPC-SED, was planned and organized. About 80 external participants from various sectors.												
2) OPENING SEMINAR	① Following the HPC's opening, two-day seminar with 8 speakers was planned and coordinated. More than 60 participants each day. ② 2 Japanese experts made presentations, and they also helped their c/p's make their presentations together with the experts.												
2. TECHNOLOGY TRANSFER													
1) INTERNAL TRAINING													
-INTRODUCTION TO PRODUCTIVITY	An introductory sessions on productivity were conducted twice to all the HPC professional staff.												
-PERSONNEL MANAGEMENT	Sessions on personnel management including job analysis, wage system, performance evaluation were conducted before the project.												
-OUTLINE OF KAIZEN	The difference between KAIZEN and innovation was explained with examples to the c/p's in 5 sessions.												
-HOW TO SOLVE PROBLEMS	Prior to the actual projects in companies basic ideas on the theme were lectured to the c/p's in 11 sessions.												
-PRACTICAL TECHNOLOGY FOR PRODUCTIVITY	Typical and basic technology for productivity was lectured in 4 sessions but still continuing.												
-VIDEO PRODUCTION	c/p was trained by a short-term expert on the production of a promotional video (video production work is in progress).												
-PRODUCTIVITY MEASUREMENT	① c/p was trained by a short-term expert on co.-level productivity measurement (basic training was provided by expert prior to this). ② A half-day seminar was conducted jointly by the expert and c/p on measurement, which was joined by a visiting marketing expert.												
2) CONSULTING													
1) HEREND PORCELAIN	Firstly a wage reform project was undertaken (with a report), and currently a quality improvement project is implemented by a short-term expert. HPC c/p's were fully involved and trained.												
2) EXCEL CSEPEL	① The project has been implemented to increase production of CNC vertical drilling machine. The consultation has been carried out twice a month. ② Analysis of middle management was carried out (with a report). HPC c/p's are fully involved and trained.												
3) WESTEL MOBILE TELEPHONE	A job analysis project was conducted (with a report) mainly by c/p and supervised by the expert.												

Annex 9-2 Technical Cooperation Program(1995 Results - Continuation)

ACTIVITIES	DETAILED DESCRIPTION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<p><u>3. DEV. OF TRAINING MATERIAL</u></p>													
<p>1) <u>PRODUCTIVITY INDUCTION COURSE</u></p>	<p>Training materials for the Introduction to productivity was developed.</p>												
<p>2) <u>MOTIVATION COURSE</u></p>	<p>Training materials for the Motivation Course were developed by the joint efforts of expert and c/p.</p>												
<p>3) <u>CUSTOMER SERVICE</u></p>	<p>Training materials for the Customer Service are being developed jointly by the expert and c/p's.</p>												
<p>4) <u>OUTLINE OF KAIZEN</u></p>	<p>The training material on KAIZEN was developed on the basis of Mr. Imai's idea and the expert's experience.</p>												
<p>5) <u>HOW TO SOLVE PROBLEMS</u></p>	<p>The training material on the theme was developed first with the aim of teaching the c/p's about practical methods how to solve problems.</p>												
<p>6) <u>PRACTICAL TECHNOLOGY FOR PRODUCTIVITY</u></p>	<p>The material explains the relations of practical methods and these contents.</p>												
<p>4. <u>C/P TRAINING IN JAPAN</u></p>													
<p>1) <u>MS. CYORI, AGNES & MR. KISS GASOR</u></p>	<p>Two c/p's joined JICA's Production & Quality Management Course in August.</p>												
<p>2) <u>ORIENTATION & EVALUATION</u></p>	<p>Orientation and evaluation were conducted for all the participants of the above course.</p>												
<p>5. <u>PROVISION OF EQUIPMENT</u></p>													
<p>1) <u>PCs, COPY, MICRO-BUS</u></p>	<p>A few PCs, Video-monitor, copy machine, micro-bus, and training-related materials including those produced by NPB of Singapore.</p>												
<p>2) <u>FIRST ARRIVAL OF EQUIPMENT & CEREMONY</u></p>	<p>A large number of PCs arrived with software, printers, etc. List of equipment was provided by Ambassador to IPC.</p>												
<p>6. <u>MEDIA COVERAGE</u></p>													
<p>1) <u>CSEPEL</u></p>	<p>IPC and Japanese assistance at Csepel was covered by a newspaper.</p>												
<p>2) <u>OPENING CEREMONY</u></p>	<p>Opening ceremony was covered by 2 TV's and 2 newspapers.</p>												

Annex 10 Technical Cooperation Program (1996)

ACTIVITIES	DETAILED DESCRIPTION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	
1. TRAINING COURSES 1) PRACTICAL TECHNOLOGY FOR PRODUCTIVITY 2) MOTIVATION	First training course and its duration will be 2 days. 2nd course and its duration will be 2 days.	-															
3) KAIZEN	Duration will be 2 days.		-														
4) NEW PRODUCT PLANNING & DEVELOPMENT	By a short-term expert and its duration will be 4 days.			-													
5) STRATEGIC PRINCIPLES OF MARKETING	By a short-term expert and its duration will be 3 days.			-													
6) BUSINESS GAME	Not for public offer. Duration will be 5 days.			-													
7) CUSTOMER SERVICE	By short-term experts. Duration will be 1 day.			-													
8) SS	Duration will be 1 day.			-													
9) WAGE REFORM	Duration will be 2 days.			-													
10) QC	Duration will be 3 days.			-													
11) PRODUCTIVITY FACILITATOR	Duration is not decided yet.			-													
12) IE	Duration will be 2 days.			-													
13) SUPERVISORY DEV.	Duration is not decided yet.			-													
2. SEMINAR 1) TRIPARTITE SEMINAR	In conjunction with the International Productivity Symposium taking place in Greece			-													
3. STUDY TOURS 1) MARY SUZUKI & OTHERS	Observing operations of good companies			-													
4. SPECIAL CARAVAN	Promotional activities in major cities in Hungary			-													
5. MANAGEMENT CONSULTING 1) MODEL COMPANIES	3-4 companies (average for 3 months for a company) are expected.			-													
2) OTHERS	3-4 projects (average for 3 months for a project) are expected.			-													
6. TECHNOLOGY TRANSFER & PREPARATIONS FOR ABOVE ACTIVITIES	This includes lectures, joint training material development, its translation, trainers training, etc. It is roughly estimated that 1 hour of training course will require 10 hours of T.T. and preparation.			-													
7. PRODUCTIVITY MEASUREMENT 1) MACRO LEVEL	By a short-term expert.			-													
2) MICRO LEVEL	By a short-term expert.			-													

ANNEX 1.1 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
- ② General Director, OMFB (Member of the Board of Trustees)
- ③ General Director, Industrial Restructuring Department, 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 Representative of JICA Austria Office
- ⑤ The personnel concerned to be dispatched by JICA, if necessary

(3) Observer

Officials of the Embassy of Japan in the Republic of Hungary

Attendants List

The Japanese side

Mr. Akira YAMAZAKI	Deputy Managing Director Mining and Industrial Dev. Coop. Dept. JICA
Ms. Sumiko KATOU	Staff Specialist for Technology Cooperation Technical Cooperation Division International Trade Policy Bureau, MITI
Mr. Tsuneaki TANIGUCHI	Executive Director International Cooperation Division JPC-SED
Mr. Kazuo KURATA	Senior Project Officer Overseas Technical Cooperation Dept. JPC-SED
Mr. Tatsuya MURASE	Staff Technical Cooperation Division Mining & Industrial Cooperation Dept. JICA
Mr. Katsuo YOKOYAMA	Chief Adviser Hungarian Productivity Development Project, JICA
Ms. Masako KISHIMOTO	Project Coordinator Hungarian Productivity Development Project, JICA
Mr. Kenji TAKEMURA	Long-term Expert Hungarian Productivity Development Project, JICA
Mr. Iwao WADA	Long-term Expert Hungarian Productivity Development Project, JICA
Mr. Toyojiro SOEJIMA	Minister Embassy of Japan
Mr. Shigenobu WATANABE	Second Secretary Embassy of Japan
Mr. Ken YAMADA	Assistant Representative JICA Austria Office

The Hungarian Side

Dr. Gábor GULÁCSI

Undersecretary of State
Ministry of Industry and Trade

Ms. Zsuzsanna UDVARHELYI

General Director
Industrial Re-structuring Dept.
Ministry of Industry and Trade

Mr. András LÁZÁR

General Director
Dept. of Industrial Projects
Ministry of Industry and Trade

Mr. István ALEXA

Senior Aid Manager
Assistant Coordination Secretariat
Office for European Affairs
Ministry of Industry and Trade

Mr. Albert KÁLMÁN

Counsellor
Technical Development and Environmental
Protection Dept.
Ministry of Industry and Trade

Ms. Gizella BALLASSI-SIMON

Director, Dept. of Industrial Cooperation
Ministry of Industry and Trade

Mr. László KÁDÁR

Undersecretary of State
Ministry of Foreign Affairs

Mr. Sándor MÁTYUS

Counsellor of the Asia-Pacific Dept.
Ministry of Foreign Affairs

Mr. Károly TAKSZ

Director General
Corporate and Venture Section
Ministry of Finance

Mr. Vilmos HARSÁNYI

Senior Counsellor
Corporate and Venture Section
Ministry of Finance

Dr. László MOLNÁR

Deputy Chief of Division
Ministry of Industry and Trade

Mr. Kálmán BALOTAY

Director-General of Expert Directory
National Committee for Technological
Development

Dr. László BECKER

Managing Director
Hungarian Privatisation and State Holding
Company

Dr. Tibor TAMÁS

General Director
North Transdanubian Gas Distribution p.l.c.

Dr. Erik BOGSCH

General Director
RICHTER GEDEON Chemical Works Ltd.

Ms. Kálmánné SIMÓKA dr.

Director
Treasury Assets Management Organisation

Dr. György KOCZINSZKY

Deputy Headmaster
University of Miskolc

Dr. Márton JÁROSI

M. Sc. Engineer

Dr. Róbert VERESEGYHÁZY

Managing Director
Hungarian Productivity Center

Mr. László SOÓS

Project Manager
Hungarian Productivity Center

JICA

LIB