


№ 6

# ハンガリー生産性向上プロジェクト 巡回指導調査団報告書

1996年11月

JICA LIBRARY  
  
J 1138917 (8)

国際協力事業団  
鉱工業開発協力部

913  
60  
MIT

鉄開協
J 8
96-22







# ハンガリー生産性向上プロジェクト 巡回指導調査団報告書

1996年11月

国際協力事業団  
鋁工業開発協力部



1138917(8)

## 序 文

ハンガリーは、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て取り組んでおり、価格自由化や国営企業の民営化などを推進している。しかしながら、国営企業への補助金の撤廃または削減、金利の引き上げなどの緊縮政策などによって、生産活動の縮小や失業率の上昇率など、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諸国など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、産業基盤の確立を目指している。そのためには、企業の経営管理や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2年弱が経過した現段階において、進捗状況を調査するとともに、今後の協力の取り進め方などについて先方と協議を実施し、確認または合意できた事項について協議議事録にとりまとめ、署名および交換を行った。

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、日本ならびに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。

1996年11月

国際協力事業団  
鉦工業開発協力部  
部長 松澤憲夫





# 目 次

## 1.概要

1-1 調査団派遣の経緯と目的	1
1-2 調査団の構成	2
1-3 調査日程	2
1-4 主要面談者	3

## 2.調査結果

2-1 総括表	4
2-2 技術協力計画	8
2-3 技術移転計画	9
2-4 機材・研修計画	10

## 3.協議概要

## 4.調査団長所感

## 附属資料

議事録 (M/D)	15
-----------	----



# 1. 概 要

## 1-1 調査団派遣の経緯と目的

市場経済の定着に取り組むハンガリー国は、産業基盤の確立に必要な企業の経営管理および生産性向上に資するプロジェクト方式技術協力を日本に要請するとともに、ハンガリー生産性センター（HPC）を工業商業省の下に設立した。

右要請を受けて日本政府は、国際協力事業団（JICA）を通じて各種調査団を派遣し、ハンガリー側と協議を行った後、1994年12月に実施協議調査団を派遣して討議議事録（R/D）の署名を行い、5年間の技術協力計画が開始された。

1995年1月1日の協力開始以降、日本側は、専門家の派遣、機材の供与ならびに研修員の受け入れ等を実施したほか、同年12月には、計画打ち合わせ調査団を派遣し、技術協力計画の進捗状況や問題点などをハンガリー側と協議した。

本調査団では、技術協力開始後約1年10か月が経過した現時点において、本プロジェクトの進捗状況の確認および今後のプロジェクト活動方針について、先方ハンガリー側関係者と協議を行うとともに、かつ技術的な指導、助言をすることを主な目的として、1996年11月11日から11月21日まで巡回指導調査団を派遣した。

### 1-2 調査団の構成

氏名	担当	所属
米田 一弘	団長・総括	国際協力事業団 鉦工業開発協力部 鉦工業開発協力課 課長
久保田 哲	技術協力計画	通商産業省 通商政策局 ロシア東欧室 市場専門官補佐
新江 悳	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
野田 英夫	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 職員

### 1-3 調査日程

日順	月日(曜日)	行程	調査内容
1	11/11(月)	・東京発(11:35) (→NH207) ・ウィーン着(15:40) ・ウィーン発(17:00) (→OS807) ・ブダベスト着(17:55)	・移動
2	11/12(火)		・在ハンガリー日本大使館表敬 ・外務省表敬 ・工業商業省表敬 ・HPC表敬 ・専門家との意見交換 ・HPC主催懇親会
3	11/13(水)		・HPC協議、M/D作成
4	11/14(木)		・HPC協議、M/D作成
5	11/15(金)		・合同委員会 ・M/D署名 ・工業商業省主催昼食会
6	11/16(土)	・資料整理	
7	11/17(日)	・資料整理	
8	11/18(月)		・Knorr-Bremse社視察 ・調査団主催懇親会
9	11/19(火)	・ブダベスト発(18:20) (→OS808) ・ウィーン着(19:15)	・在ハンガリー日本大使館報告 ・移動
10	11/20(水)	・ウィーン発(15:30) (→AF1629) ・パリ着(17:30) ・パリ発(19:25) (→JL406)	・JICAオーストリア事務所報告 ・移動
11	11/21(木)	・→東京着(15:10)	・移動

#### 1-4 主要面談者

##### <ハンガリー側>

Dr. Gábor GULÁCSI	Under Secretary of State, MITT (Ministry of Industry, Trade and Tourism)
Mr. Vilmos HARSÁNYI	Representative, MOF (Ministry of Finance)
Mr. Kálmán BALOTAY	General Director, OMFB
Ms. Zsuzsanna UDVARHELYI	General Director, Dept. of Industrial Re-structuring, MITT
Mr. Brunó ABOS	Assistance Coordination Secretariat, MOFA (Ministry of Foreign Affairs)
Dr. Róbert VERESEGYHÁZY	Managing Director, HPC (Hungarian Productivity Center)
Dr. László CSERNENSZKY	Head of Dept. of Economic Strategy, MITT
Mr. Albert KÁLMÁN	Councillor Dept. of Innovation and Environmental Protection, MITT
Ms. Katalin CSORBA-BALOG	Councillor, Desk officer for Japan, MITT
Mr. Sándor HIDAS	Deputy General Director, Dept. of Industrial Re-structuring, MITT
Mr. Károly KISS	Counsellor, Assistance Coordination Secretariat, MOFA
Mr. Róbert PAÁR	Director General, MITT

##### <日本側>

###### 在ハンガリー大使館

副島 豊次郎

渡邊 重信

###### ハンガリー生産性向上プロジェクト

横山 勝雄

岸本 昌子

和田 巖

竹村 憲二

石原 滌勇

徳田 重祥

岩山 宏

###### JICAオーストリア事務所

渡部 義太郎

山田 健

公使

二等書記官

チーフアドバイザー

業務調整員

長期派遣専門家

長期派遣専門家

長期派遣専門家

短期派遣専門家

短期派遣専門家

所長

所員

## 2. 調査結果

### 2-1 総括表

調査項目	現状および問題点	調査結果
1. 暫定実施計画の進捗状況		
1-1 日本側投入		
1-1-1 専門家		
(1)長期	<p>・95、96年度実績 (計6名)</p> <p>1)チーフアドバイザー (横山勝雄) 95/05/08 - 97/05/07</p> <p>2)業務調整員 (岸本昌子) 95/02/27 - 97/02/26</p> <p>3)工場改善/品質向上 (竹村憲二) 95/03/17 - 97/03/16</p> <p>4)人事労務/労使関係 (和田 巖) 95/02/27 - 97/02/26</p> <p>5)普及促進 (澤 武) 95/05/14 - 95/11/01</p> <p>6)普及促進 (石原滉勇) 96/02/27 - 98/02/26</p> <p>・現時点で、5)以外の計5名が派遣されている</p>	<p>・実績を確認しM/Dに記載した</p> <p>・97年中に任期を満了する専門家4名全員についてハンガリー側は派遣期間の延長を要望した</p> <p>・専門家本人の意思を確認したところ、チーフアドバイザーおよび業務調整員の2名は交代し、工場改善/品質向上および人事労務/労使関係の2名は1年間延長するとの要望があった</p>
(2)短期	<p>・95、96年度実績 (計13名)</p> <p>1)ビデオ製作 (吉田昌夫) 95/09/25 - 95/10/17</p> <p>2)生産性測定/ミクロ (徳田重祥) 95/10/16 - 95/11/30</p> <p>3)品質管理 (岡田 剛) 95/11/09 - 95/12/19</p> <p>4)ビジネスゲーム (田中雅康) 96/03/02 - 96/03/15</p> <p>5)ビジネスゲーム (小柴達美) 96/03/03 - 96/03/17</p> <p>6)生産性測定/マクロ (小口登良) 96/03/10 - 96/03/24</p> <p>7)マーケティング (長島総一郎) 96/03/17 - 96/03/31</p>	<p>・実績を確認するとともに、96年度残り1名の専門分野を検討したところ、QC/QCCからマーケティングへ変更することとし、その旨M/Dに記載した</p> <p>・97年度については、優先順位をつけて先方の要望を聴取し、以下のとおりM/Dに記載した</p> <p>1)生産性測定 (2か月)</p> <p>2)ビジネスゲーム (3週間)</p> <p>3)生産管理/IE (6か月)</p> <p>4)戦略策定 (1か月)</p> <p>5)輸出マーケティング (1か月)</p> <p>6)オフィス生産性 (3週間)</p> <p>7)リーン生産 (1か月)</p> <p>8)起業家 (1か月)</p>

調査項目	現状および問題点	調査結果
	8)マーケティング (伊藤正勝) 96/04/29 - 96/07/27)ビデオ製作 (吉田昌夫) 96/06/10 - 96/07/03 10)改善・5S (福田 靖) 96/06/30 - 96/07/21 11)マーケティング (長島総一郎) 96/09/20 - 96/10/04 12)生産性測定/ミクロ (徳田重祥) 96/10/07 - 96/12/07 13)生産工学 (岩山 宏) 96/11/04 - 96/11/24	
1-1-2 研修員	・95、96年度実績 (計4名) 1)生産管理 (GYORI Agnes) 95/08/22 - 95/09/27 2)生産管理 (KISS Gabor) 95/08/22 - 95/09/27 3)経営管理 (SZALKA Janos) 96/01/30 - 96/02/28 4)生産管理 (HALASZ Tibor) 96/07/02 - 96/08/04	・実績を確認するとともに、96年度は残り2名(経営管理)を受け入れることとし、その旨M/Dに記載した ・97年度の受入は、生産管理、経営管理その他で計3名程度することとし、その旨M/Dに記載した ・先方が要望した第三国個別研修については、受け入れ枠が限られているなど実現可能性が低いことを説明し、その旨了承を得た
1-1-3 機材	・95年度分は、現地調達(2回)ならびに本邦調達が完了し、主要な機材がほぼ供与された状況である ・ハンガリー側の事情により、96年から本邦調達分にもハンガリー国内で付加価値税が課せられることとなったが、HPCによる税金負担や現地調達で対処している ・以下の96年度分について、現地調達の手続きを進めている 1)情報ネットワーク機器 2)視聴覚教材 3)移動訓練機器 4)セミナールーム用機器 5)会議室用機器 6)図書教材	・96年度分は全てを、97年度以降も基本的には現地調達により供与することとした ・97年度分について先方の要望を聴取し、詳細をM/Dに記載した
1-1-4 ローカルコスト支援	・95年度、96年度ともに500万円程度	・帳簿ならびに証憑書類により実績を確認した

調査項目	現状および問題点	調査結果
1-2 ハンガリー側投入 1-2-1 基盤整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>・引き続き、以下の場所で活動している H-1146 BUDAPEST, HUNGARIA KRT. 179-187</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・執務環境は技術移転に際し、特に支障がないことを確認した</li> </ul>
1-2-2 機材管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・主要な機材がほぼ供与され、機材管理台帳を作成している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・機材管理台帳はC/Pによって整備が進められており、適切に利用されていることを確認した</li> </ul>
1-2-3 ローカルコスト負担	<ul style="list-style-type: none"> <li>・96年は83百万Ftを見積もっている(収入は53百万Ft)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・収支状況を確認し、1999年のプロジェクト終了時までの予算案をM/Dに記載した</li> <li>・今後、収入源である事業を拡大していくとともに、少なくともプロジェクト終了時までは政府による資金援助が必要であり、その旨を先方政府に要請した</li> </ul>
1-2-4 組織、人員配置	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現在HPC内で、所長1名、常勤C/P9名、非常勤C/P3名、アシスタントその他8名の計21名が配置されている</li> <li>・非常勤C/Pの一人がヘッドハンティングされた</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・来年度のC/Pの採用は常勤、非常勤各1名程度を予定しておりM/Dに記載したが、引き続き増員の努力が必要である旨説明した</li> </ul>
2. 技術協力計画の進捗状況		
2-1 普及促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2月に石原専門家が着任して以来、「日ハ合同生産性・品質シンポジウム」を開催し、定例講演会「生産性カクテル」を開始するなど、着実に活動を進める一方で、「HPCの活動方針および戦略について(案)」を作成し、プロジェクトの今後について検討する材料としている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本人専門家がHPCと協議のうえ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、M/Dに記載した</li> </ul>
2-2 工場改善・品質向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「5S活動実践方法」など現場で利用できる指導教材を開発するとともに、複数のパイロット企業を指導するなど、精力的に活動を行っている</li> </ul>	
2-3 人材労務・労使関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>・世界的にも有力な企業ヘレンド社の「監督者訓練用教材開発プロジェクト」を開始し、また賃金体系改善など様々なテーマでセミナーや企業の診断活動を行っている</li> </ul>	



調査項目	現状および問題点	調査結果
<p>3.プロジェクト運営上の問題点 (特記事項)</p> <p>3-1 HPCの活動方針</p> <p>3-2 情報ネットワーク</p> <p>3-3 PDM</p>	<p>・前述の「戦略論」をたたき台として、特に普及、情報、研修、調査研究などの活動形態を軸としてHPC内で議論されている</p> <p>・プロジェクトの円滑な運営に不可欠なものとして、コンピュータネットワークが構築されているが、技術面やトラブル時の対応が課題となっている</p> <p>・プロジェクト開始前に作成したが、その後特に活用されていない</p>	<p>・HPCの戦略について原案が策定されておりこれをM/Dに記載した</p> <p>・3年後のプロジェクト終了時まで、HPCが自立的な組織運営ができる体制作りを行うために、徐々にC/Pが主体的に活動を進めていく必要性を双方が了解した</p> <p>・コンピュータネットワークの運用体制について、基本的には問題が生じていないが、一部Macintoshでトラブルが発生し、現地で対応することとした</p> <p>・PDMの重要性を先方に説明し、今後、専門家ならびにC/P双方がPDMを作成する準備を始め、次回調査団派遣時を目処に完成させる方針を双方が了解し、その旨M/Dに記載した</p>
<p>4. その他</p> <p>海外スタディーツアー</p>	<p>・専門家およびC/Pが共に、海外の企業や生産性センターなどを視察する旨の計画が立案されている</p>	<p>・ハンガリー産業界の詳細なニーズ調査に基づいたHPCによる自主的な実行計画を作成し、かつ予算的に実行可能か否かを慎重に検討する必要がある旨説明し、先方の了解を得た</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および実施運営上の問題点、長期的課題などについて、ハンガリー政府・企業およびHPCなどとの協議などを11月11日から18日までの日程で実施した。技術協力各分野における事業の進捗状況および今後の計画などは以下のとおり。

### (1) 普及促進

本年5月に「ハンガリー・日本生産性・品質合同シンポジウム」を開催し、企業トップなどへの生産性運動の普及促進を図るとともに、長期専門家による講演会を定期的で開催するなど、着実に活動を進めている。また、本年7月に長期専門家が作成した「HPCの活動方針及び戦略について（案）」をもとに、HPC側で今後の具体的な戦略案を検討しているところ。

今後は、HPCが「生産性ナショナルセンター」としての機能を果たすために、来年度から年1回「生産性ナショナル・コンGRESS」を実施し、全国レベルの普及促進活動を実施する予定である。また、産業界にも積極的に普及促進活動を実施するとともに、短期専門家によるセミナー、訓練コースなどを活用し、顧客リスト作成、外部のコンサルタント養成など、生産性向上運動のネットワークづくりに努める予定である。

### (2) 工場改善・品質向上

「5S活動実践法」、「カンバン」、「KAIZEN」などについて指導教材を開発するとともに、パイロット企業4社（ブレーキ、特殊ポンプ、工作機械、高電圧絶縁体の各メーカー）をカウンターパートへの生産性向上技術の移転指導も兼ねて実践指導するなど、精力的に活動を行っている。さらに2社から指導依頼が来るなど、この分野の需要は大きい。

### (3) 人事労務・労使関係

陶磁器メーカーの中堅監督者訓練用の教材を開発し、今後社内訓練を行うこととなっている。製菓会社の賃金体系改善診断を行うとともに、「動機付け」、「カスタマーサービス」、「賃金体系改善」の訓練コースを実施した。

来年度も引き続き、活動基盤を拡充する方向で、訓練コース、診断活動、教材開発を実施する予定である。

プロジェクト開始から2年近くなるが、ハンガリー政府は本プロジェクトを含めHPCの活動を高く評価しており、3年後のHPCの自立に向け、資金面の支援を行う予定であると聞いている。また、ハンガリー産業政策の中でも、HPCは「企業のR&D・イノベーション支援」、「サプライヤー・ネットワークの進展」、「労働コスト改善」の項目において、政策ツールの一つとして位置づけている。

HPCの活動がハンガリーにおけるサポーター・インダストリーの育成に貢献し、ひい

ては外国投資促進につながることを期待したい。

### 2-3 技術移転計画

当プロジェクトは開始より2年近くが経過しており、昨年の計画打合せ調査団の派遣に引続き、今回の巡回指導調査団が派遣された。派遣の目的は技術移転計画の進捗状況を確認することと今後の計画の検討である。

現在、技術移転は昨年の計画打合せ調査団との協議結果を踏まえ、リーダー会議で確認された年度計画に基づき実行されている。カウンターパートの知識・経験も前回の調査時点より格段に向上しており、技術移転は順調に推移していると言える。また、HPCの活動もコース開催、セミナーの実施など対外的にも進展している様子が見える。しかしながら、プロジェクト遂行上ではいくつかの問題点も存在している。

まず第一に挙げられることは、HPCの中長期計画がやや具体性に欠ける点である。カウンターパートのHALÁSZ氏及び石原専門家の共同作業により戦略計画の原案は作成され、マンスリーミーティングにおいて重点的に検討がなされてきた。今後、より明確なプランの作成が必要と言えよう。協力期間はあと3年を残すのみでありHPCの自立発展が急がれるが、HPCの将来像については次回の理事会においても取り上げられることとなっており、その結果いかんによっては進展があることも考えられる。

次に技術的側面では、ハンガリー系企業への浸透が進んでいない。現在、竹村専門家は3つのモデル工場において生産性向上活動の指導を実施しており、成果も着実に上がっているが、その全てが外資系あるいは合併会社である。つまり、民営資本への働きかけは手つかずとなっている。その理由として、企業に余裕がない、HPCの存在が産業界に浸透していない、日本式に抵抗がある等の点が指摘されている。しかしながら、カウンターパートへの技術移転をOJTで実施する観点からはモデル企業がある程度の水準に達していることが望ましく、その効果も大きいことは否めない。

最後に労使関係についてはその実態が掴みにくいいため、技術移転はあまり進展していない。市場経済化を進める過程で労使関係の近代化は積極的に進められるべきであるが、社会主義時代の影響が強く残っているハンガリーにおいては一朝一夕に解決できる問題ではない。ハンガリーにおける組合の組織は日本の様に階層別にネットワーク化されておらず全体像を把握することが難しく、また、労使関係が必ずしも敵対関係ではないとの状況もある。しかし、その一方で動機づけといったテーマは非常に人気があり、これからの方向性を示唆するものになる可能性も考えられる。

今後の移転計画は以上の点を踏まえ、推進されることになるが、具体的には次の点に留意されるべきである。

プロジェクト開始当初よりHPCは自立発展を目的として活動することが前提となっていたが、現状ではその方法論は確立されていない。前述した様に戦略論の原案を策定するにとどまっている。個々のカウンターパートは能力も高く、意欲的ではあるが、組織体としてのモメンタムが乏しい。従って、技術移転の方法として、ハンガリー側の主体性を引き出し、自

立発展を促すプログラム作りが重要である。

また、HPC自体を産業界に広く認知させ、その地位を確立させることは急務である。この点についてはハンガリー企業への浸透などを含め、普及促進の分野に寄るところが大きい。本年2月末からは、欠員となっていた普及促進分野の長期専門家も赴任したことから、活動も徐々に進展しつつある。HPCの様な新しい組織の場合、概念の導入も含め普及促進の果たす役割は重要であり、他の分野への相乗効果も考えられることから、今後一層の努力が求められる。

また、今後の方向性としてどういう人材を育成していくかがHPCの存続に係わる課題であるが、この点についてはプロジェクト開始当初より認識は変化していないと理解される。つまり、当プロジェクトではコンサルタントを養成するのではなく、外部のリソースを活用し、様々なニーズに合わせた活動を実施していくプロジェクトマネージャーの育成を主眼としていた。限られたカウンターパート数では、職員自らがコンサルティングを実施する様な活動には限界がある。従って、基礎知識を備えた有能なプロジェクトマネージャーが活動をプロデュースし、推進していくことが望ましい。現時点においてもこの考え方は有効であり、HPCに対する技術移転もこの方針を踏襲することが最も現実的であろう。

#### 2-4 機材・研修計画

これまでの機材供与の結果、活動に必要な主要機材はほとんど充足されている。従って今後の機材は、書籍、ビデオ等の教育関連機器及び現有機材の補充用機器が主になる。

機材供与について今後留意すべき点は、その活用度である。以前教育用として供与された書籍のかなりの部分は、司書が不在との理由からキャビネットのなかに眠ったままであり、閲覧に供するとの目的は達成されていない。また、会議用に供与された送信機及び受信機一式はほとんど使用されていない。事前に打合せが行われたにもかかわらず、このような事態が生じたことは誠に遺憾であり、今後有効活用についての方策を考慮していく必要がある。

研修については今年度1名を受入れ、第4四半期に2名を予定している。何れの場合も集団研修に参加した後、個別の研修を1週間程度実施する。個別研修の部分についてはカウンターパートの分野に応じ、適切なプログラムを組むことになっており、今回1名はビデオ制作の研修を受ける予定である。

本来、カウンターパート研修はHPCの正職員を対象としているが、将来性及び勤務態度等を考慮し、その範囲を準職員に拡大することは検討に値する。また、研修の目的から考えて、受入れの対象者は日本での研修を初めて受ける者を優先すべきであり、二度目の研修については対象者全員の研修が終了した段階で考慮されるべきである。

### 3. 協 議 概 要

#### (1) 外務省表敬（11月12日10時～10時30分）

双方、挨拶の後、日本側よりHPCの活動について評価しており、今後の発展を期待する旨の発言があった。これに対し、ハンガリー側からもHPC及びJICAプロジェクトを評価する発言があった。また、HPCの長期的方針の必要性及び地方展開についてもコメントがあった。

#### (2) 商工省（構造改善局）表敬（11月12日11時～11時30分）

冒頭、ハンガリー側よりHPCの積極的な活動の評価、並びに日本からの援助に対する感謝のコメントがあった。日本側からは今回のミッションの目的を述べた後、HPCの自立について期待を表明した。

#### (3) 商工省（地域局）表敬（11月12日14時～14時30分）

挨拶の交換後、团长より今回の調査の目的が述べられた。その後、日ハ双方からHPCの自立についてコメントがあったが、結論としてHPCの自立発展に双方が努力をすることが確認された。また、このプロジェクトが日ハ両国の交流の促進剤となることに期待が示された。

#### (4) HPCとの協議（13日14時～17時、14日10時～15時）

主にHPCの将来的な事業実施計画について、HPCのVERESEGYHÁZYZY所長と協議が行われ、主に以下の内容をM/Dとして記録した。

HPCの今後の活動については、戦略原案が作成されるなど徐々に方針が策定されつつあるが、裏付けとなる予算の面で多少の不安がある。プロジェクト終了までは少なくとも政府の資金援助が必要であり、その間に収入源となるべき個々の活動をHPC職員が主体的に実施できる体制を作ることが必要である。

また、C/Pとなる職員について人員の不足が懸念されているが、大幅に増加することは困難であり、1～2名程度にとどまる見込みである。

日本側の投入のうち短期専門家については、生産性測定など8部門を希望しており、特に工場改善・品質向上分野の長期専門家を補佐する6か月程度の専門家など人選が容易ではない分野もある。

#### (5) 合同委員会（15日10時～12時）

HPCとの協議を受けて、作成したM/Dに沿って合同委員会を開催した。

まずハンガリー側代表GULÁCSI工業商業観光省次官補が、今年度はHPCが活発に様々な事業を実施できた成功の年であり、また3年後のプロジェクト終了に向けて中期的な方針作りが議論されたことは意義深く、同省からの支援の他に、教育活動や企業診断活動を

拡充するなどの自助努力によって、将来的には独立した組織に成り得るとの見解を示した。

一方で日本側代表米田団長は、活発な活動内容、HPCスタッフの能力向上ならびに産業界による認知度向上などが、所長以下職員の努力により達成されたことを評価するとともに、今後も継続していくことが重要であるとした。また、HPCの独立発展のためには、HPC職員が主体的に行える活動を拡充し、産業界とのより深いネットワークを作ることが必要であるばかりでなく、プロジェクト終了時までは政府資金の投入が不可欠との見解を示した。

(6) Knorr-Bremse社訪問（18日11時～12時30分）

冒頭に先方より同社の事業概略について、続いて品質管理に関する詳細な説明があった。同社は製品の約50%を品質規格の厳しい西欧諸国中心に輸出しており、ISO規格の採用など品質改善に向けて積極的に取り組んでいる。

調査団としては、同社を訪問し、また工場を視察できたことは、ハンガリー国製造業界の現状を理解するうえで参考になったばかりでなく、HPCがコンサルティング活動を実施している現場を確認できたという意味で、大変意義深かった。

#### 4. 調査団長所感

1. 今回の巡回指導調査団は、プロジェクト協力開始後1年10か月を経過し残り3か年の協力期間という状況での派遣であり、これまでのプロジェクトの活動の実績をレビューするとともに進捗状況の確認、今後の活動方針、計画を確認するということを目的としていた。

2. 今回訪問した関係省庁は、これまでのプロジェクトの活動を概ね高く評価しているが、今後のHPCの自立については時間と資金が必要であるということを的確に認識しているというのが現況である。

- ・外務省からは、本プロジェクトを所管している工業商業観光省が従来実施していた国際援助の窓口を外務省に委譲・一元化された経緯もあり、本プロジェクトについて十分に認識しており、その活動を大きく評価するとともに、今後の活動においては地方展開を考慮に入れるとともにできるだけ長期の協力を行って欲しい旨要望があった。

- ・工業商業観光省のプロジェクト担当局長からは市場経済移行に際しての本プロジェクトの重要性、意義を強調するとともにハンガリー企業の注目を集める等プロジェクトが大きな成果を上げている旨説明があった。

- ・工業商業観光省の日本担当局長からはHPCの財政的な問題の懸念表明があり、日本企業のハンガリーへの進出が増えている点がHPCの発展の好条件となるものの、HPCが自立するまでは長い道のりと時間を要するとの指摘がなされた。

3. HPCにおけるこの一年間のプロジェクトの活動を総括すると以下の通りである。

- ・セミナー・研修コース・シンポジウム、工場診断・コンサルテーション等非常に活発であり、いくつもの成果をなし得ているといえる。

- ・これら活動を通じて、徐々にではあるが、HPCがその主体性を発揮して事業を実施する体制を築きつつあり、スタッフの技術的な能力も向上している。

- ・また、HPC組織としてのステータスも向上し、産業界も徐々にHPCの存在を認知しその活動を評価してきている。

- ・特に、HPCが組織としての使命、果たすべき役割を明確に自覚し、今後の組織戦略の準備に着手したことは大きな進展である。

4. これまではHPC組織の基礎固めとともに、プロジェクト活動の基盤整備の時期であったが、概ねこれらを達成し、今後はHPCの自立発展に向けた活動に集約していく段階にさしかかっている。

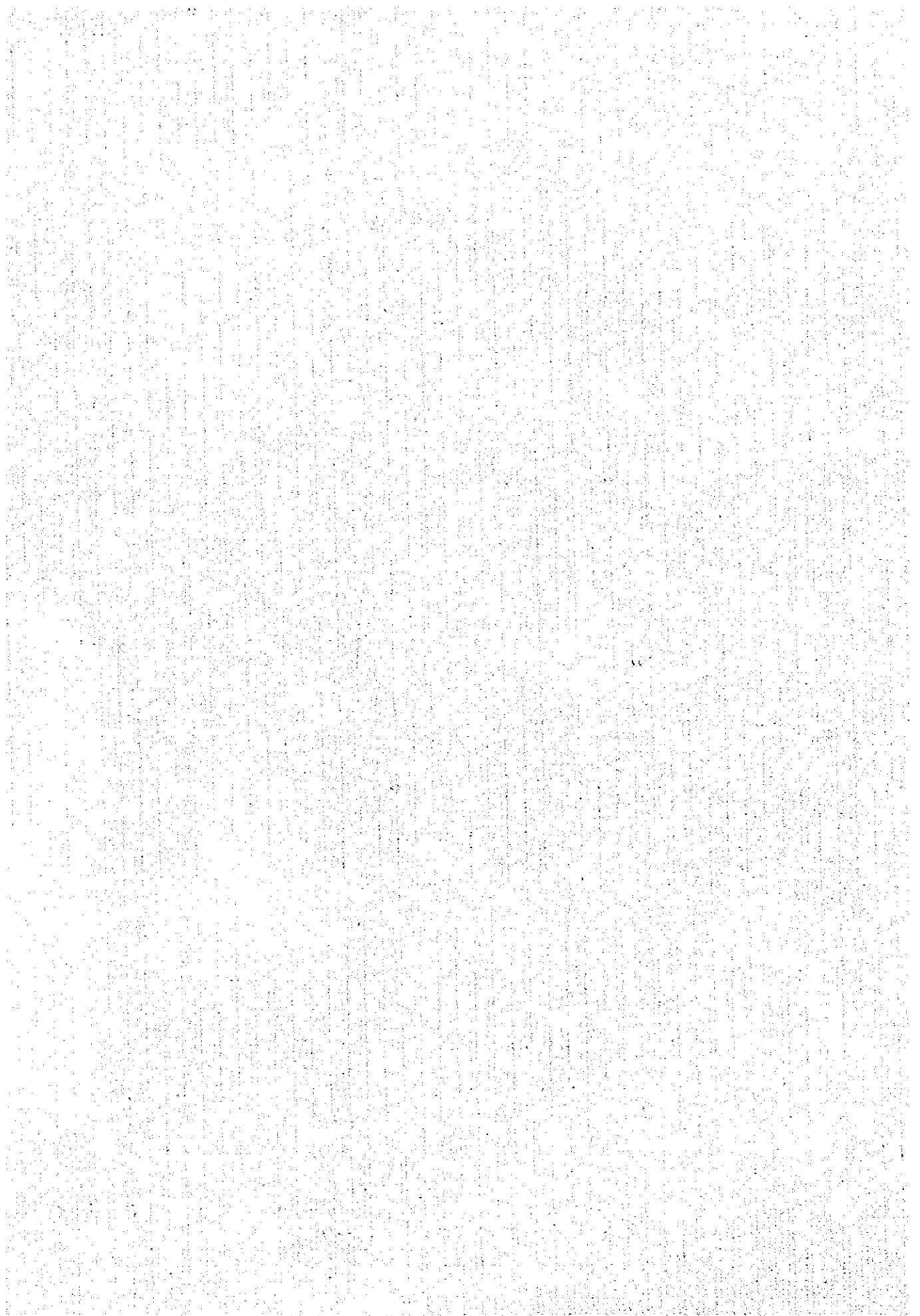
5. そのためには、HPCスタッフへOJTを中心とした技術移転をより促進すると同時に、現在日本人専門家が行っているパートのセミナー・研修コースの講師を徐々にHPCスタッフに移行していくが重要で、短期専門家の派遣もセミナー中心型から技術移転中心型に重点を置いていく必要がある。
6. また、セミナー、研修コースへの参加者の数も頭打ちになる傾向も出始めているので、セミナー、研修コースに対する企業等からのニーズ調査、セミナーへの参加者分析を行うことなどその手法の技術移転を含め、産・官・学界とのより深い、より広いネットワークの構築が不可欠となっている。
7. 産・官・学界との広域的なネットワークが構築されれば、これを利用し、HPCスタッフでカバーできないパートは、これまでのセミナー参加者等外部からの客員講師、客員コンサルタントに請け負わすことによりHPCの機能の充実を図ることも可能となり、また、これまで外資系、あるいは、大企業に偏っていた工場診断の相手先を広げていくことも可能となろう。
8. 本プロジェクトの最大の課題は、今後HPC基金の取り崩しが避けられない状況にあることである。すなわち、今後3か年の間、30百万フォロントの政府資金の投入が続いても、HPC基金は、当初の130百万から99年には25百万に減少する。
9. HPCがコンサルティング事業、研修サービス、パブリケーション、各種行事で収入を得て、収支のバランスがとれるまでの間、その健全な運営のために、HPC基金へ政府資金の投入が時機を逸さず実施できるか否か予断を許さないが、今後ともハ政府に対して一層の働きかけが重要である。

以上



附 属 资 料

議 事 録 (M/D)



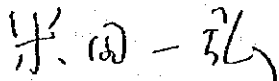
THE MINUTES OF DISCUSSIONS  
BETWEEN  
THE JAPANESE TECHNICAL GUIDANCE TEAM  
AND  
THE AUTHORITIES CONCERNED OF  
THE GOVERNMENT OF THE REPUBLIC OF HUNGARY  
ON  
THE JAPANESE TECHNICAL COOPERATION  
FOR  
PRODUCTIVITY DEVELOPMENT PROJECT

The Japanese Technical Guidance Team (hereinafter referred to as "the Team") organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and headed by Mr. Kazuhiro Yoneda, Director, Technical Cooperation Division, 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, 15 November, 1996



Mr. Kazuhiro Yoneda  
Leader,  
Technical Guidance 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. REVIEW OF TENTATIVE SCHEDULE OF IMPLEMENTATION

I-1 The Japanese side

(1) Dispatch of Experts

(a) Long-term experts

In addition to four experts dispatched in 1995, an expert in Promotion and Development of the Productivity Movement was dispatched in February 1996 to fulfill the vacancy. Details are shown in Annex 1. The Hungarian side requested the Team to extend the duration of assignment of the experts whose term expires in 1997.

(b) Short-term Experts

Since September, 1995, 13 experts were dispatched as shown in Annex 2.

One more expert is scheduled to be dispatched by the end of March, 1997 in Management Training Program.

As for the Japanese Fiscal Year 1997, 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 the Japanese side three months prior to dispatch.

(2) Training of counterpart personnel in Japan

Three Hungarian counterpart personnel were trained in the Japanese Fiscal Year 1995 and one counterpart personnel in July to August, 1996 as shown in Annex 3. Two counterpart personnel are expected from January, 1997.

The Team explained that 2 to 3 counterpart personnel would be accepted for the training in Japan for the Japanese Fiscal Year 1997.

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 H-2 of the R/D, remaining set of machinery and equipment for 1995 was purchased and arrived at project site.

The Team explained that all the machinery and equipment for 1996 would be purchased in Hungary and this policy would continue for 1997 onward.

The Hungarian side requested machinery and equipment as shown in Annex 4 with priority. As for the Japanese Fiscal Year 1997, the Team explained that there was a budgetary limitation.

According to the new Hungarian taxation law, 25% VAT is imposed on the machinery and the equipment purchased in Japan. The Team requested that the VAT should be exempted as is included in the R/D. The Hungarian side promised to make an effort to contact the Tax Authority and explain about it.

## **1-2 The Hungarian side**

### **(1) Arrangement of Facilities**

Hungarian Productivity Center (hereinafter referred to as "HPC") is operating at H-1146 Budapest, Hungaria Krt., 179-187.

### **(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 the recruitment schedule and the staff allocation of the HPC. The Team explained that the effort of the Hungarian side was necessary for retaining counterpart personnel. Staff allocation and the organization chart are shown in Annex 5 and 6.

### **(4) Local Cost**

The Hungarian side explained the expenditure and income for 1996 and budget plan for 1997. The Hungarian side also explained the balance between the income and the expenditure would be covered by the fund and the Team confirmed it. The allocation plan of local cost is shown in Annex 7.

## **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 8 and 9.

## **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 10, 11, and 12.

## **IV. ISSUES ON THE PROJECT MANAGEMENT**

### **(1) The Outline of HPC's Strategy**

The Hungarian side explained the outline of HPC's Strategy as shown in Annex 13 and the Team confirmed its contents.

### **(2) Project Design Matrix**

The Team emphasized the importance of the Project Design Matrix (hereinafter referred to as PDM), which provided a format for specifying a project's objectives and activities, for carrying out the Project. The Hungarian side agreed to study the PDM and prepare it together with the Japanese experts.

### **(3) Joint Coordinating Committee**

The members of the Joint Coordinating Committee are listed in Annex 14.

## **VOTHER ISSUES**

**(1) Joint Coordinating Committee**

The second 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 15.

**(3) Study Tour**

The Hungarian side explained the necessity of the Study Tour abroad and the both sides agreed that it would be implemented with the initiatives from HPC depending on the needs of the Hungarian industry. Both sides also agreed that the further research for the needs would be required prior to the implementation.

ANNEX 1	Long-term Experts
ANNEX 2	Short-term Experts
ANNEX 3	Training of Counterpart Personnel
ANNEX 4	Machinery and Equipment
ANNEX 5	Staff Allocation
ANNEX 6	Organization Chart
ANNEX 7	Local Cost
ANNEX 8	Tentative Schedule of Implementation
ANNEX 9	Annual Work Plan
ANNEX 10	Technical Cooperation Program (1995-1999)
ANNEX 11	Technical Cooperation Program (1996:Result)
ANNEX 12	Technical Cooperation Program (1997:Annual Work Plan)
ANNEX 13	Outline of HPC's Strategy
ANNEX 14	Joint Coordinating Committee
ANNEX 15	Attendants List

## ANNEX I

### LONG-TERM EXPERTS

- 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  
Atsuo Ishiwara 27 February, 1996 to 26 February, 1998



## ANNEX 2

### SHORT-TERM EXPERTS

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
Business Game	Masayasu Tanaka	2 March to 15 March, 1996
	Tatsumi Koshihira	3 March to 17 March, 1996
Productivity Measurement (Macro)	Noriyoshi Oguchi	10 March to 24 March, 1996
Marketing	Soichiro Nagashima	17 March to 31 March, 1996
Marketing	Masaka Ito	29 April to 27 July, 1996
Video Production	Masao Yoshida	10 June to 3 July, 1996
Kaizen 5S	Yasushi Fukuda	30 June to 21 July, 1996
Marketing	Soichiro Nagashima	20 September to 4 October, 1996
Productivity Measurement (Micro)	Jusho Tokuda	7 October to 7 December, 1996
Industrial Engineering	Hiroshi Iwayama	4 November to 24 November, 1996

## ANNEX 3

### TRAINING OF COUNTERPART PERSONNEL

#### Production and Quality Management

Ágnes Györi 22 August to 27 September, 1995

Gábor Kiss 22 August to 27 September, 1995

Tibor Halász 2 July to 4 August, 1996

#### Business Management

János Szalka 30 January to 28 February, 1996

## LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT

No.	Equipment or Materials	Quantity	Priority
<b>A. Equipment for Information Network</b>			
A - 1	Novell Personal Netware Software 1.2	10	B
- 2	Memory (RAM) for Compaq Prosignia 300 Server	32 MB	A
- 3	DAT Software for Novell netware 4.1	1	A
- 4	PC-MAC-LAN Ethernet connection between MAC and PC SW+HW	1	A
- 5	Satellite dish with tuner and decoder	1	A
<b>B. Teaching Materials</b>			
B - 1	Videos	10	A
B - 2	Management Software	2	A
<b>C. Equipment for production of training materials</b>			
C - 1	Betacam Video recorder (PAL system)	1	A
- 2	Memory (RAM) for Power Macintosh 8100/100AV 10 MB	20 MB	A
- 3	Audio mixer	1	A
- 4	Professional video camera (PAL system)	1	A
- 5	80 W Multimedia speaker system /SONY/	10	C
- 6	Digitizing tablet A3	1	B
- 7	RAM memory for Compaq Deskpro computers 64MB	64MB	A
- 8	Hungarian fonts for Macintosh 8100	10	A
- 9	Boris Effects software for MEDIA100	1	A
- 10	Adobe after effects composer and keyer software for Media100	1	A
<b>D. Equipment for mobile training/consulting team</b>			
D - 1	Digital Still Camera with PC communication (for example: Sony DKC-1D1)	1	A
- 2	Portable overhead projector (220VA)	1	B
- 3	Still camera	1	A
<b>E. Equipment for seminar rooms</b>			
E - 1	Color TV/Video monitor	3	B
- 2	Laser pointer	3	C
- 3	Video booth	5	B
<b>F. Equipment for meeting rooms</b>			
F - 1	Stereo amplifier with microphones	1	B
<b>G. Equipment and materials for library</b>			
G - 1	Management and productivity related books from USA/UK	60	A
- 2	Management and productivity related books from Japan	15	A
- 3	Subscription to management and productivity related journals (one year subscription)	10	A
<b>H. Spare parts for maintenance</b>			
H - 1	Spare parts for maintenance	Some	A

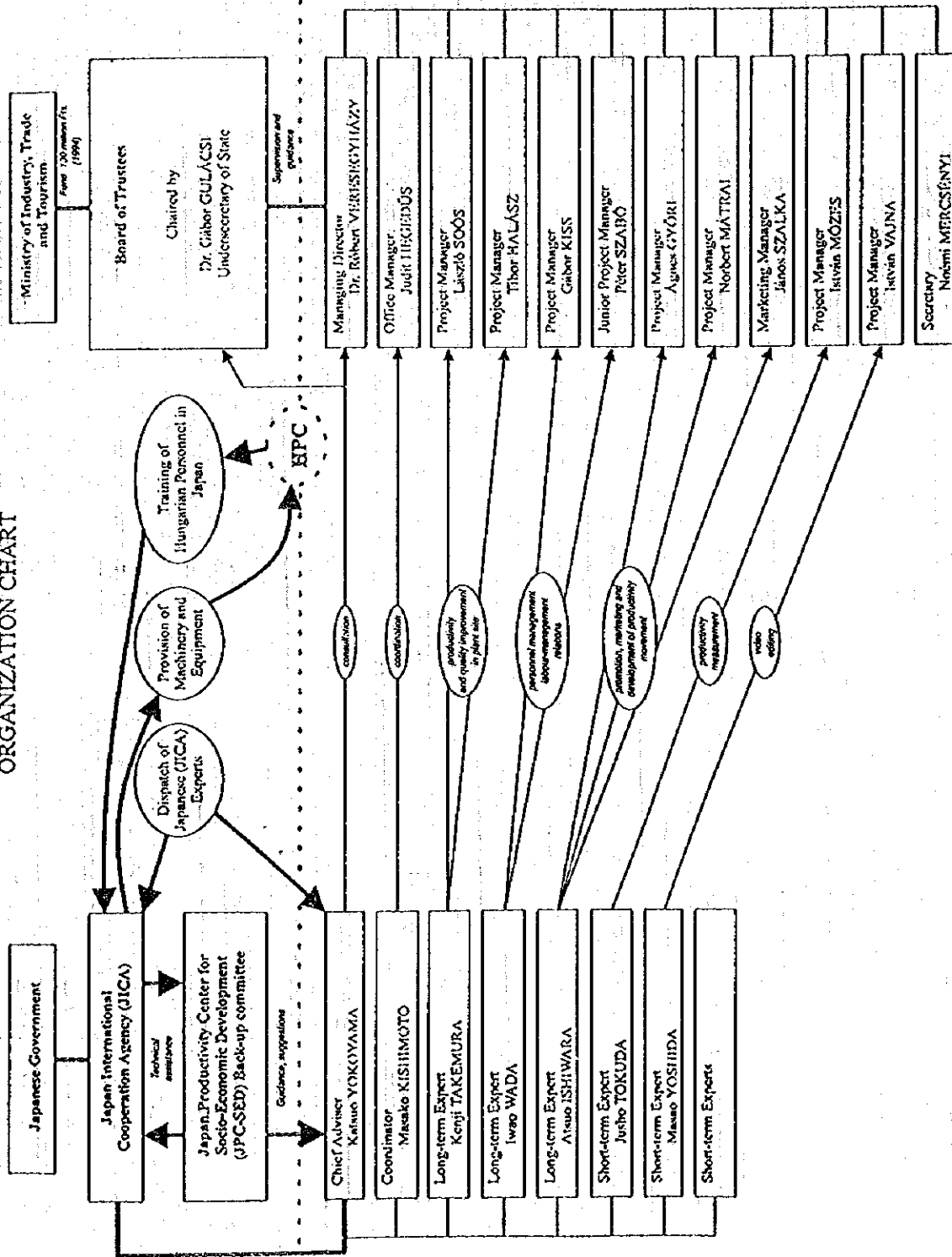
## STAFF ALLOCATION

for calendar years 1996-1997

	1996	1997
Managing Director		
Dr. Róbert VERESEGYHÁZY	1	1
Head of finance and administration	0	0
Financial adviser	1	1
Dr. Béla KAPUVÁRI		
Full time project managers	9	10
Ágnes GYÖRI		
Tibor HALÁSZ		
Gábor KISS		
Norbert MÁTRAI		
István MÓZES		
László SOÓS		
Petér SZABÓ		
János SZALKA		
István VAJNA		
Part-time experts	3	4
János NAGY		
László NEUMANN		
Ákos SÁNDOR		
Administrative personnel		
• office manager	1	1
Judit HEGEDŰS		
• secretary	1	1
Noémi MERCSÉNYI		
• librarian	1	1
Gyöngyi BOLDOG		
• office service	1	1
Tamás SZIRTES		
• lawyer	1	1
Dr. József FUCHS		
• accountant	1	1
Rozália KISS		
• auditor	1	1
Dr. Csilla SALLAI		

part-time

ORGANIZATION CHART



## Annex 7.

**LOCAL COST for calendar years 1995-1999**

(million Forints, 1995 prices except 1995)

<b>EXPENDITURE PLAN</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
Wages and social security contrib. ( Hungarian staff & Board of Trustees )	13,2	34,3	35,8	38,2	41,1
Rent of office space	11,8	13,0	13,0	13,0	13,0
Renovation and furniture	3,0	1,0	0,5	0,5	0,5
Car and maintenance	0,7	1,0	1,0	1,0	1,0
Equipments ( purchase and maint. )	0,5	1,0	1,0	0,5	0,5
Office overhead	6,7	3,0	3,0	2,0	1,5
Travel ( Hungary and abroad )	0,3	1,5	1,0	1,0	1,0
Public Relations	1,8	3,3	5,1	5,3	5,4
Publications	0,0	0,0	0,8	1,4	2,4
Enterprise Surveys	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5
Training, Education	0,0	5,3	6,1	7,4	7,4
Consulting	0,0	1,4	1,7	2,2	2,5
Other	1,4	9,2	10,1	7,2	5,0
<b>SUM TOTAL</b>	<b>39,4</b>	<b>74,4</b>	<b>79,5</b>	<b>80,1</b>	<b>81,7</b>
<i>With Accumulated Inflation</i>			<b>109,7</b>	<b>131,3</b>	<b>153,6</b>
<b>INCOME PLAN</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
Government Support+interest recieved in 1994.	138,2	0,0	30,0	30,0	30,0
Other Support	0,0	0,0	5,0	10,0	15,0
Income from activities	1,3	10,2	19,1	29,5	40,5
<i>With Accumulated Inflation</i>			<b>26,4</b>	<b>48,3</b>	<b>76,2</b>
Interest	39,3	32,2	21,4	12,2	5,5
<b>SUM TOTAL</b>	<b>178,8</b>	<b>42,4</b>	<b>75,5</b>	<b>81,7</b>	<b>91,0</b>
<i>With Accumulated Inflation</i>			<b>82,8</b>	<b>100,6</b>	<b>126,7</b>
<b>Informative data</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
Fund capital at the end of the year ( in case of calculating with inflation )	139,4	106,5	79,7	48,9	23,8
Book value of assets	28,0	65,7	75,1	60,1	48,1
Total property	167,4	172,2	154,8	109,0	71,9

ANNEX 8

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		
<b>Term of Technical Cooperation</b>																											
<b>Japanese Side</b>																											
<b>I. Dispatch of Survey Team</b>																											
(1) Preliminary	=																										
(2) Experts Survey			=																								
(3) Implementation																											
(4) Consultation																											
(5) Technical Guidance																											
(6) Consultation																											
(7) Technical Guidance																											
(8) Evaluation																											
<b>II. Dispatch of Long-term Experts</b>																											
(1) Chief Advisor																											
(2) Coordinator																											
(3) Productivity Promotion & Development																											
(4) Plant Productivity & Quality																											
(5) Personnel Management & LFR																											
<b>III. Dispatch of Short-term Experts</b>																											
(short-term experts on specific fields may be dispatched, if necessary)																											
(1) Video Production																											
(2) Productivity Measurement (Micro)																											
(3) Quality Control																											
(4) Business Game																											
(5) Productivity Measurement (Macro)																											
(6) Marketing																											
(7) Kaizen/SS																											
(8) Industrial Engineering																											
<b>IV. Training of Counterpart Personnel in Japan</b>																											
(as appropriate number of counterpart personnel may be acceptable annually)																											
(1) Production and Quality Management																											
(2) Business Management																											
<b>V. Provision of Machinery and Equipment</b>																											
(1) Minibus																											
(2) Computers																											
(3) Audio-Visual Equipments																											
(4) Videos & Books																											
<b>Hungarian Side</b>																											
<b>I. Space and Facilities</b>																											
<b>II. Machinery and Equipment</b>																											
<b>III. Budgetary Allocation</b>																											
<b>IV. Allocation of Counterpart Personnel and Staff</b>																											

- 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.

ANNUAL WORK PLAN (FROM JANUARY 1997 TO MARCH 1998)

CALENDAR YEAR		1997												1998		
JAPANESE FISCAL YEAR		1996														
MONTH		JAN.	FEB.	MAR.	APR.	MAY	JUN.	JUL.	AUG.	SEP.	OCT.	NOV.	DEC.	JAN.	FEB.	MAR.
JAPANESE SIDE I. DISPATCH OF SURVEY TEAM (1) CONSULTATION  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 *1 JAPANESE FISCAL YEAR 1996 (1) MTP/ATP TRAINERS DEVELOPMENT/ MARKETING STRATEGY  JAPANESE FISCAL YEAR 1997 (1) PRODUCTIVITY MEASUREMENT (2) BUSINESS GAME (3) PRODUCTION MANAGEMENT / I. E. (4) STRATEGIC PLANNING (5) EXPORT MARKETING (6) OFFICE PRODUCTIVITY (7) LEAN PRODUCTION (8) SUCCESS STORY OF ENTREPRENEURS																
IV. C/P TRAINING IN JAPAN *2 (1) PRODUCTION MANAGEMENT (2) BUSINESS MANAGEMENT (3) COMPANY OBSERVATION  V. PROVISION OF MACHINERY AND EQUIPMENT																



ANNEX 9-2 ANNUAL WORK PLAN (FROM JANUARY 1997 TO MARCH 1998)

CALENDAR YEAR	1 9 9 7												1 9 9 8		
	1 9 9 6														
JAPANESE FISCAL YEAR															
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 1997 WILL BE DETERMINED LATER BASED ON THE AVAILABILITY OF THE EXPERTS AND BUDGET.

\*2 ORDER OF THE EXPERTS SHOWS THE PRIORITY OF THE HUNGARIAN SIDE AND DURATION IS SHOWN IN PARENTHESIS. THE NUMBER OF COUNTERPARTS TRAINING FOR JAPANESE FISCAL YEAR 1997 WILL BE DETERMINED LATER BASED ON THE PRIORITY AND AVAILABLE BUDGET.

73

HUNGARIAN PRODUCTIVITY DEVELOPMENT PROJECT

ANNEX 10 TECHNICAL COOPERATION PROGRAM (1997-1999)

(RESULTS OF 1996 ARE SHOWN IN ANNEX 11 DETAILED PLAN OF 1997 IS REGARDED IN ANNEX 12)

ACTIVITIES	DETAILED DESCRIPTION	1997	1998	1999
1. TRAINING COURSES 1) LAUNCH OF NEW COURSES 2) REPETITION/REVISION OF OLD COURSES	Annually several new courses will be launched, most of which are practical and short (1-3 days). Out of the above courses the popular ones will be repeated			
2. CONSULTING SERVICE 1) MODEL COMPANY 2) OTHER PROJECTS	On-the-job training is provided by the JICA experts to the C/P C/P carry out consulting under the experts' supervision			
3. STUDY TOUR 1) IN HUNGARY 2) TO JAPAN 3) TO EU	Magyar Suzuki tour was first trial(96/2). Annually 1 or 2 tour will be conducted. AOTS(Association for Overseas Technical Scholarship) cooperation basis: Arrangement of Executive Management Course in Japan Dispatching Hungarian business leader to EU countries to see-excellent companies which management and implementation of productivity and quality improvement methods			
4. SYMPOSIUM 1) NATIONAL PRODUCTIVITY CONGRESS 2) REGIONAL "p" CONGRESS	Formally pre-opening(95/10), opening(95/11) seminar and "H-J Joint Symposium on productivity and Quality"(96/5). Main event annually for promoting, understanding productivity concepts and method as the "NPO" Next step the center of excellence for productivity in central and eastern Europe.	Plan/ Preparation with JICA experts and C/P		
5. MEASUREMENT	Mainly by short term expert			
6. T/T FOR ABOVE ACTIVITIES	Lecture in HPC(Training Course, Operational). Opportunity of transition and as lecturer, O-J-T in consulting service			
7. C/P TRAINING IN JAPAN	Annually 3 C/P will be dispatched			
8. EQUIPMENT PROVISION	Upon requests within limitation of budget allowance			



HUNGARIAN PRODUCTIVITY DEVELOPMENT PROJECT  
ANNEX 11-1 TECHNICAL COOPERATION PROGRAM (1996 RESULT-1)

F: FIRST, M: MID, E: END

TYPE	THEME	PARTICIPANTS	DURATION (DAYS)	MONTH 1996														
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
TRAINING	PRODUCTIVITY & QUALITY APPROACHES & PRINCIPLES	9	1															
	CONCEPTS HOW TO PROMOTE PRODUCTIVITY IN YOUR COMPANY		1															
COURSES	GUIDANCE																	
	ACTUAL METHODS	-10-	2															
	FOR PRODUCTIVITY	23,24	2															
	IMPROVEMENT IN	33,12	2	M														
	PLANT, WORKSHOP	6	2															
	FLOOR	8	2															
	HUMAN	HOW TO IMPROVE QUALITY IN YOUR COMPANY	19,20	2	E	M												
CONSULTING SERVICE	RESOURCES/ MANAGEMENT																	
	CUSTOMER SERVICE	32	1															
	WAGE REFORM	27	2															
	MANAGEMENT TRAINING PROGRAM FOR MIDDLE MANAGEMENT	9	3															
	BUSINESS GAME	29	3			F												
	OTHERS	11,9	4,3			E												
TRAINING	HOW TO LAUNCH - NEW PRODUCT TO THE MARKET	29	3			E												
	STRATEGIC PRINCIPLE OF MARKETING	18	3			E												
	PRACTICAL MARKETING	7	2			E												
	DATA-BASED MARKETING																	
	MAINLY FOR GENERAL GUIDANCE, SOMETIMES JS AND OTHERS																	
	SPEECH DELIVERY SERVICE																	
	SVT-WANISLER																	
	KNORR-BREMSE	PRODUCTION PLAN: (GAS OVEN, RANGE, STOVE)-SALGOTARIAN																
	EXCEL-CSEPEL	SS: I.E. (BAKAR, AUTO PARTS)-KECKSEMÉT	5 DAY VISIT	2W. ANLS.	E	F												
	LAING SZIVATYU	SS: WORKSHOP FLOOR LAYOUT (MACHINE TOOL)-S-BUDAPEST																
	PURUKAWA I	SS: QUALITY IMPROVEMENT (SPECIAL SMALL PUMP)																
	PRAK KRISTLY	PRODUCTION IMPROVEMENT (ELECTRIC COMPOSITE INSULATOR) BP																
	GYOR GAZE	GENERAL VISIT: SS (CRYSTAL GLASS)																
	VIDOTON- HOLLING	GUIDE TO ADTS CONSULTING TEAM (PLASTIC PROCESSING)																
INTEKARNY TO JAPAN	WAGE REFORM (CAKE, CONFECTIONERIES)																	
TRAINING	GENERAL IMPROVEMENT																	
	MOKALU SURVEY (PRINTING), PACKAGING																	
	MAGYAR SUZUKI & REMU-HIRST TRIAL (NOT FREE OF CHARGE)																	
	ARRANGEMENT OF EXECUTIVE MANAGEMENT COURSE IN JAPAN	80	3 WEEKS															
TRAINING	COOPERATED WITH ADTS/SS/KS FOR OVERSEAS TECHNICAL SCHOLARSHIP	12																
	HUNGARIAN/JAPANESE JOINT SYMPOSIUM ON PRODUCTIVITY & QUALITY, 3 SESSION: TECHNOLOGY, MANAGEMENT, PERSON																	
	QUALITY 3 SESSION: TECHNOLOGY, MANAGEMENT, PERSON	204	1															
	CIP TRAINING, TECHNOLOGY TRANSFER																	
TRAINING	IN-HOUSE FOR HPC TRAINING COURSE																	
	IN-COMPANY FOR COMPANY IN-HOUSE USE																	
	HEREND SUPERVISORS TRAINING - VIDOTON (MOTIVATION)																	
	EVENT INTERVIEW, HPC INTRODUCTION (JANOS SZALKA IS IN CHARGE)																	
TRAINING	HPC GENERAL PR	20 min.	3 MONTH															
	CUSTOMER SERVICE	8 min.	4 MONTH															
	SEISOU (SUPPORTING)	6 min.	2 WEEKS															
TRAINING	IMPLEMENTATION CHARGE																	
	SEISOU T-1 BY TAREMIURA IN KNORR BREMSE-ISTVAN VAINA IS IN CHARGE																	
TRAINING	PRODUCTION MANAGEMENT																	
	J. HALASZ																	
TRAINING	BUSINESS MANAGEMENT																	
	J. SZALKA																	

HUNGARIAN PRODUCTIVITY DEVELOPMENT PROJECT  
ANNEX 11-2 TECHNICAL COOPERATION PROGRAM (1996 RESULT-II)

P: FIRST, M: MID, E: END

TYPE	THEME	PARTICIPANTS	DURATION (DAYS)	MONTH 1996																
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
LOCAL GOVERNMENT	BOOKS VIDEO CAMERA PROJECT TOTAL 57 MYEN-95 FY BUDGET																			
	MINIBUS VHS VIDEO CUTTING MACHINES SOFTWARE MOBILE TELEPHONE TOTAL 374 THOUSANDS US\$ (95 FY BUDGET)																			
APPROACH TO REGION	CHAMBER OF COMMERCE AND INDUSTRY & CITY: PLANNED SPEECH CARAVAN (FINALLY CAN NOT BE REALIZED FOR OUR SIDE REASON)																			
	CHAMBER OF COMMERCE AND INDUSTRY: GUIDANCE SPEECH																			
	CHAMBER OF COMMERCE AND INDUSTRY: INTRODUCTORY VISIT																			
	CHAMBER OF COMMERCE AND INDUSTRY: HPC GENERAL PR																			
	EDUCATION OF HUNGARIAN INDUSTRIALIST INTRODUCING ISHIWAKA TO SECRETARY GENERAL TO ASK HIM AS THE MEMBER OF ORGANIZING COMMITTEE OF MAY 23 SYMPOSIUM																			
PRESENTATION OF PROJECT	PAPER PRINTING INDUSTRY ASSOC.																			
	AT VIENNA: EUROPEAN ASSOCIATION OF NATIONAL PRODUCTIVITY CENTERS (EANPC)	20																		
MEDIA	NAPKELTE (TV)																			
	HINKER																			
	CUJEMBER																			
	DAILY NEWSPAPER: DO WE IMPORT THE PRODUCTIVITY (SYMPOSIUM)																			
	UZLETTV II																			
	MAGYAR HIRLAJ																			
	AGRAVA																			
	INVEST IN HUNGARY																			
	HUNGARY																			
	NECSKENET II																			
	LAPOK																			
	IPARI SZEMLE																			
	VILAGAZDASAG																			
	NEWSPAPER	"INDUSTRY REVIEW" (MONTHLY MAGAZINE BY MIT: THE LECTURES OF THE SYMPOSIUM "WORLD CLASS EXCELLENCE: CHALLENGE FOR THE HUNGARIAN INDUSTRY" & HUNGARIAN SIDE 3 SPEECH																		
"WORLD ECONOMY" DAILY NEWSPAPER/JAPANESE SPECIAL SUPPLEMENT ISSUE: "CLEARLY BY MIRROR PROJECT. PRODUCTIVITY. TEAM WORK"																				
JAPANESE DAILY NEWSPAPER: ODA PRODUCTIVITY PROJECT																				
NEWSLETTER OF PEGS COUNTY CHAMBER																				
CJEMBER	"NEW MAN" CATHOLIC WEEKLY: MARKETING AND THE FREEDOM OF THE CHRISTIAN PEOPLE																			

# HPC/JICA

ANNEX 12-1. TECHNICAL COOPERATION PROGRAM 1987-PLAN-1 F:FIRST, M:MID, E:END

TYPE	THEME	DURATION DAYS	MONTH: (TRAINING YEAR 1/10-6/20, 9/15-12/10)																	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3			
TRAINING COURSE	PRODUCTIVITY CONCEPTS/ GUIDANCE	1 1 2hr, 5day				F	E			M							F			
	ACTUAL METHODS FOR PRODUCTIVI TY IMPROVEMENT IN PLANT, WORK SHOP FLOOR	2 2 2 2 2 2	E											E					M	
HUMAN RESOURCE S/ MANAGEMENT	CUSTOMER SERVICE PERFORMANCE APPRAISAL WAGE REFORM MOTIVATION MTP (MANAGEMENT TRAINING PROGRAM FOR MIDDLE MAN AGEMENT)	1 1 2 2 3 +3	M							F										
	MARKETING PRINCIPLES EXPORT MARKETING BUSINESS GAME OFFICE PRODUCTIVITY-FILE/TIME MANAGEMENT STRATEGIC PLANNING SECRETS OF SUCCESSFUL ENTREPRENEURS	2 3 3 2 2 2																		
SURVIVAL FOR SMALL ENTERPRISE	SPECIAL SURVIVAL SEMINAR FOR SMALL & MEDIUM COMPANY EXECUTIVES	3																		E
	1 WEEK DIAGNOSTIC STUDY MODEL FACTORY CONSULTING	YEAR LONG																		

# HPC/JICA

## ANNEX 12-2. TECHNICAL COOPERATION PROGRAM 1997-PLAN-2

F:FIRST, M:MID, E:END

TYPE	THEME	DURATION DAYS	MONTH																
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
STUDY TOUR	EXCELLENT COMPANY IN HUNGARY ARRANGEMENT OF EXECUTIVE MANAGEMENT COURSE IN JAPAN (COOPERATED WITH "AOTS") PLANNING/PREPARATION FOR STUDY TOUR ABROAD (UK) (97-PREPARATION, 98-CONDUCTING)	1 2 WEEKS  1, 2 WEEKS					F												
NATIONAL PRODUCTIVITY CONGRESS	NATIONAL LEVEL MAIN EVENT FOR PROMOTING, UNDER- STANDING PRODUCTIVITY. EXCHANGING CURRENT METHODS, VIEWS & EXPERIENCE	2 PREPARAT ION-LONG																	E
MORALE SURVEY	SURVEY OF COMPANY EMPLOYEES' THINKING (UPON REQUESTS)	2																	
PRODUCTIVITY MEASUREMENT	CORPORATE PRODUCTIVITY ANALYSIS	2 MONTH																	
TRAINING MATERIAL DEVELOPMENT & IN COMPANY TRAINING	IN HOUSE -FOR HPC USE (OPERATIONAL BASIS)  IN-COMPANY, FOR COMPANY USE (UPON REQUESTS)																		
TECNOLOGY TRANSFER & PREPARATION FOR ABOVE ACTIVITIES	THIS INCLUDES LECTURES, MATERIALS DEVELOPMENT, ITS TRANSLATION, TRAINERS' TRAINING ETC. IT IS ROUGHLY ESTIMATED THAT HOUR OF TRAINING COURSE WILL REQUIRE 5 HOURS OF T.T. NOT INCLUD ING MATERIAL DEVELOPMENT																		
COUNTERPART TRAINING IN JAPAN	BUSINESS MANAGEMENT (I. VAJNA, N. MATRAI) 3 C/P 97/4-98/3	5 WEEKS 2-5 WEEKS																	
EQUIPMENT PROVISION	PROCUREMENT IN HUNGARY (DIGITAL STILL CAMERA, SOFTWARE, MEMORY, ETC)																		

## Outline of HPC's strategy

### 1. Identity:

HPC is the National Productivity Centre of Hungary, Background institution for development of industry. HPC is neutral but constructive non-profit organization, aiming to achieve broad acceptance both of professional, business and social public.

### 2. Mission Statement:

HPC contributes to closing up Hungarian economy by making the society aware of the cause of productivity and by facilitating self-improvement activities of organizations, communities and individuals. HPC is spreading the contemporary productivity improvement methods, which change work life and blossom out human capabilities. HPC provides for companies, and through them to entire Hungary the opportunity of success.

### 2. Main Strategic Goal:

To develop and have acknowledged in wide range of society a **SOCIAL ROLE**, corresponding to identity and adequate to fulfil mission.

### 3. Marketing Strategy:

Differentiate HPC from other market and social actors  
Making as many alliances as possible  
Broad collaboration for mutual benefit instead of sharp competition  
Use of sales forces of other organisations and share benefits  
Being as neutral at the same time as positive as possible

### 4. Innovation Strategy:

HPC must be on edge of progress, to implement it's marketing strategy. The result of innovation is some intellectual product, which must be the property of HPC, and through HPC of Hungary.

### 5. Human Resources Strategy:

Recruiting : In case of key people preferably from the circles of HPC  
Motivation : Basic fixed salary, bonuses after the margin of the projects.  
Evaluation : On basis of actual performance, references and years of service

### 6. Financial Strategy:

Main objective of financial strategy is long term financial stability. Project oriented managerial accounting must support treasury management, business activities and motivation system. Each revenue and cost is to be related to some project or activity, under someone's personal responsibility.



## Annex 14

### JOINT COORDINATING COMMITTEE MEMBER

1996/11/15

#### 1. Chairman

Chairman of the Board of Trustees of HPC

(Under Secretary of State, MITT: Industry, Trade and Tourism)

Dr. Gábor GULÁCSI

#### 2. Hungarian Side

1) Representative, MOP(Finance)

Mr. Vilmos HÁRSÁNYI

2) General Director, OMFB

Mr. Kálmán BALÓTAY

3) General Director, Dept. of Industrial Re-Structuring  
MITT

Ms. Zsuzsanna ÜDVÁRHELYI

4) Representative (Assistance Coordination Secretariat),  
MOFA(Foreign Affairs)

Mr. Brunó ABOS\*

5) Managing Director, HPC

Dr. Róbert VERESEGYHÁZY

6) Head of Dept. Dept. of Economic Strategy, MITT

Dr. László CSERNENSZKY

7) Counsellor Dept. of Innovation and Environmental  
Protection, MITT

Mr. Albert KÁLMÁN

8) Counsellor, Desk officer for Japan, MITT

Ms. Katalin CSORBA-BALOG\*

\*New person from the last year. 6)-8)

#### 3. Japanese Side

1) Chief Advisor

Mr. Katsuo YOKOYAMA

2) Coordinator

Ms. Masako KISHIMOTO

3) JICA Expert

Mr. Atsuo ISHIWARA

4) JICA Expert

Mr. Kenji TAKEMURA

5) JICA Expert

Mr. Iwao WADA

-The JICA Technical Guidance Team (6-10) members

----the ( ) under the name presents the field

6) Director, Technical Cooperation Div.

Mr. Kazuhiro YONEDA

Mining & Industrial Development Cooperation,  
Dept.( hereinafter as "MI"), JICA

(Leader)

7) Assist. Senior Specialist, Former Soviet Union and  
Central and Eastern Europe Office,  
International Trade Policy Bureau, MITI

Mr. Satoru KUBOTA

(Technical Cooperation Planning)

8) Executive Director, International Cooperation Div.,  
Japan Productivity Center for  
Socio-Economic Development(JPC-SED)

Mr. Satoru ARAE

(Technology Transfer Planning)

9) Senior Project Officer, JPC-SED

Mr. Kazuo KURATA

(Equipment & Counterpart Training Planning)

10) Staff. Technical Cooperation Div., MI Dept., JICA

Mr. Hideo NODA

(Coordinator)

#### 4. Observer

1) Second Secretary, Embassy of Japan

Mr. Shigenobu WATANABE

2) Second Secretary, Embassy of Japan

Mr. Kiyoshi KAWASAKI

3) Assistant Rep., JICA Austria Office

Mr. Ken YAMADA



**ANNEX 15**

**ATTENDANTS LIST**

Joint Coordinating Committee members and observers are listed in Annex 14.

**THE HUNGARIAN SIDE**

Mr. Sándor HIDAS

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

Mr. Károly KISS

Counsellor  
Assistance Coordination Secretariat  
Ministry of Foreign Affairs

Mr. Róbert PAÁR

Director General  
Ministry of Industry, Trade and Tourism

**THE JAPANESE SIDE**

Mr. Toyojiro SOEJIMA

Minister  
Embassy of Japan











JICA