

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

# 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

1997年12月

JICA LIBRARY



J 1149876 (3)

国際協力事業団

JICA LIBRARY

鉾 開 一
J R
97-41







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

1997年12月

国際協力事業団



1149876(3)

## 序 文

ハンガリー共和国は、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。

ハンガリー共和国政府は、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、産業基盤の確立をめざしている。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3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取りまとめ、署名・交換を行った。

本調査書は、同調査団の調査結果を取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。

1997年12月

国際協力事業団  
鋁工業開発協力部  
部長 谷川 和男



M/D署名・交換(左:服部調査団長、中:Hegyhati工業商業観光省担当次官補)



地 図



# 目 次

序文

写真

地図

第1章 計画打合せ調査団派遣	1
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	1
1-4 調査日程	2
1-5 主要面談者	2
1-6 主要面談録	3
第2章 調査・協議結果	6
2-1 調査・協議事項	6
2-2 暫定実施計画（TSI）の進捗状況と今後の計画	12
2-3 技術協力計画の進捗状況と今後の計画	13
2-4 プロジェクト運営上の問題点	15
第3章 調査団所見	19
3-1 HPCを取り巻く状況について	19
3-2 HPCの活動について	20
3-3 その他	21
資料	
協議議事録（M/D）	23

## 第1章 計画打合せ調査団派遣

### 1-1 調査団派遣の経緯

コメコン市場の崩壊後、国営企業の民営化を通して市場経済の定着に取り組むハンガリー国は、国際市場において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その存続が不可能であるため、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にせまられている。

こうした課題を解決するため、ハンガリー国政府は、日本の工業分野における生産性向上の経験を導入し、ハンガリー国内に生産性運動を展開するため、産業基盤の確立に必要な企業の経営管理及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（現在の工業商業観光省）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、ハンガリー国政府と協議を行った後、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、長期専門家5名及び短期専門家14名の派遣、機材供与ならびに研修員の受入れ等を実施している。

### 1-2 調査団派遣の目的と主な調査事項

本調査団では、プロジェクト開始後約3年が経過した時点で、現在までのプロジェクト活動、実施体制、及び1997年度年次活動計画の確認、ならびに問題点・要望等の調査を実施する。また、今後の活動に向けて、問題点の協議を行うとともに、1998年度年次活動計画（案）の策定、残り期間の暫定実施計画（TSI）、技術協力計画（TCP）の見直しを実施する。同時に、モニタリング・評価業務に必要なプロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）を策定する。

また、1997年9月より、派遣専門家の免税特権を保証できないとしたハンガリー工業商業観光省の方針により要請書（A1フォーム）の発出が事実上中断し、現在、新たな専門家を派遣できない状況にあるので、今次調査においては、本件に係る外交ルートによる交渉の進捗を確認し、問題解決に向けた先方政府の協力を申し入れる。

### 1-3 調査団の構成

氏名	担当業務	所属先
服部 薫	団長・総括	国際協力事業団 銚工業開発協力部 次長
廣岡 直道	生産性向上	財団法人 社会経済生産性本部 海外技術協力部 部長
佐藤 秋一	研修・機材計画	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	運営管理	国際協力事業団 銚工業開発協力部 銚工業開発協力第一課 職員

1-4 調査日程

日順	月 日	曜日	行程	
1	12月8日	月	10:35 14:45 16:20 17:55	成田発 (LH711) フランクフルト着 フランクフルト発 (LH3392) ブダペスト着
2	12月9日	火	午前 午後	工業商業観光省 (工業・エネルギー局) 表敬、JICA駐在員事務所 打合せ、Gulacsi前次官補との意見交換、日本大使館表敬 大蔵省表敬
3	12月10日	水	午前 午後	専門家との打合せ HPC表敬、HPCとの協議(1)
4	12月11日	木	午前 午後	HPC上級諮問委員会及びHPC理事会との意見交換 HPCとの協議(2)
5	12月12日	金	午前 午後	首相府表敬 HPCとの協議(3)
6	12月13日	土	終日	資料整理
7	12月14日	日	終日	資料整理
8	12月15日	月	午前 午後	HPCとの協議(4)、ソニー・ハンガリー社視察 M/D案協議
9	12月16日	火	午前 18:20 19:10	工業商業観光省 (対外経済局) 表敬、合同調整委員会開催、 M/D署名・交換 ブダペスト発 (OS808) ウィーン着
10	12月17日	水	午前 17:40 19:15 20:50	JICAオーストリア事務所報告 ウィーン発 (OS125) フランクフルト着 フランクフルト発 (JL408)
11	12月18日	木	16:05	成田着

HPC : Hungary Productivity Center (ハンガリー生産性センター)

1-5 主要面談者

<ハンガリー国側>

(\*印はHPC理事長、\*\*印はHPC理事、\*\*\*印はHPC上級諮問委員に同じ)

・工業商業観光省 (Ministry of Industry, Trade and Tourism)

Jozsef Hegyhati*	Undersecretary of State (Industry and Energy)
Zsuzsanna Udvarhelyi**	General Director, Dpt. of Industrial Re-Structuring
Laszlo Csernenszky***	Head of Dpt. of Economic Strategy
Albert Kalman	Counselor, Dpt. of Innovation and Environmental Protection
Balasz Peter	Undersecretary of State (Foreign Economics)
Paar Robert	General Director, First Territorial Dpt.

・大蔵省 (Ministry of Finance)

Vilmos Harsanyi\*\*\* Senior Counsellor

・首相府 (Prime Minister's Office)

Andrea Hrivnak Deputy Head of Secretariat

Marian Dobos Senior Counsellor

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

Robert Veresegyhazi Managing Director

Tibor Halasz Project Manager

・その他

Gabor Gulacsi 前 工業商業観光省担当次官補

<日本側>

・在ハンガリー日本大使館

久米 邦貞 特命全権大使

当田 達夫 公使

今野 幸人 二等書記官

青木 朋人 二等書記官

・JICAハンガリー駐在員事務所

荒金 恵一 所長

・ハンガリー生産性向上プロジェクト 長期専門家

栗田 良春 チーフアドバイザー

大杉 千恵子 業務調査員

和田 巖 人事労務・労使関係

竹村 憲二 工場改善・品質向上

石原 渥勇 普及促進

・JICAオーストラリア事務所

渡部 義太郎 所長

1-6 主要面談録

(1) 工業商業観光省表敬 (12月9日 8:15~8:50)

Hegyhati担当次官補から以下のとおりコメントがあった。

ハンガリー国内経済(工業生産高及び輸出高)は、1993年から連続的に成長しており、産業構造が西側諸国に近づいてきた。現在、日本企業を含む多くの多国籍企業がハンガリーに

進出している。

かかる状況下でHPCは、先般、東欧で初めて生産性大会を開催し、国内で高い評価を受けたところであり、本省としては、日ハ協力によるHPCの成功を期待するものである。

また、本プロジェクトで移転される日本の技術がいかにハンガリー国の環境に合うか、そして、HPCの将来がどうあるべきかについて、強い関心があり、今般、十分に調査・協議してほしい。

短期専門家を派遣できなくなっている原因のA1フォーム発出停止の件は、本省内の他局(対外経済局)及び大蔵省と協議中であるが、早期に円満解決したいと考えている。

また、HPCの活発な活動のために、基金を継続して支給したいと考えている。

(2) Gulacsi前工業商業観光省担当次官補との意見交換(12月9日 10:00~11:00)

Gulacsi前担当次官補から以下のとおりコメントがあった。

HPC事業について、今年度は第1回生産性大会を開催し、また、数々の研修事業や企業改善事業等を実施しており、活発な活動に対して高く評価している。今後は、同生産性大会で話題となったHPCの活動の新しい分野として、人事・福祉分野の生産性に着手する必要がある。

また、今後、HPCが継続的に発展するためには、当面ハンガリー国政府による財政的支援が必要である。そのために、Hegyhati担当次官補等政府関係者へ、HPCに対する財政支援の重要性を十分説明しなければならない。

一方で、ハンガリー国の経済及び産業構造を踏まえて、HPCの位置づけ・役割を考えると、大企業の大部分を占める外資系企業ではなく、民族資本中心の中小企業を対象とした活動が重要である。ただし、中小企業の多くはいまだHPCの重要性を十分認識していないか、または、認識していても資金的な余裕がないのが現状である。

(3) ソニー・ハンガリー社工場視察(12月15日 11:00~11:40)

Managing DirectorのYoshiki Matsuoka氏より以下のとおりコメントがあった。

ソニー・ヨーロッパ社がハンガリー国に、欧州で11番目の生産拠点として進出した動機は、ハンガリー国が中欧諸国の中心として、今後、ロシア等東方の市場の拡大に果たす役割を考えたものであり、また、立地するゴドロ市が税制面での優遇措置をもって、企業誘致を積極的に行っていたためでもある。

今後、たとえば社内人材育成の面で、日本人を含めたマネジメント教育や製造現場での多工程持ちに対する能力開発等を実施するために、HPCとの関係を深めたいと考えている。

また、ソニー・ハンガリー工場の概要は以下のとおりである。

- ・場所：ゴドロ市（ブダペスト市近郊約20km）
- ・社員数：780人（男35%、女65%）
- ・製造開始時期：1997年1月
- ・生産高：年間1,072百万フォリント（1フォリント≒0.68円 1997年11月現在）
- ・製品の種類：CDプレイヤー、ミニハイファイ、ビデオ、テレビの4種類
- ・製品の納入先：西・中欧及びCIS諸国（ただし、テレビはハンガリー国内向けのみ）

## 第2章 調査・協議結果

### 2-1 調査・協議事項

調査・協議項目	現状及び問題点	対処方針	調査・協議結果
<p>1. 暫定実施計画 (TSI)</p> <p>(1) 日本側</p> <p>1) 長期専門家派遣</p>	<p>・今後のODA予算削減を受けて、今まで以上に効率的な投入が必要となっている。</p> <p>・1995～1997年度実績 (計8名)</p> <p>①チーフアドバイザー (横山勝雄) 1995/05/08～1997/06/15</p> <p>②チーフアドバイザー (栗田良春) 1997/06/26～1999/06/25</p> <p>③業務調査員 (岸本昌子) 1995/02/27～1997/02/26</p> <p>④業務調査員 (大杉千恵子) 1997/01/27～1999/01/26</p> <p>⑤人事労務・労使関係 (和田 巖) 1995/02/27～1998/03/16</p> <p>⑥工場改善・品質向上 (竹村憲二) 1995/03/17～1998/03/16</p> <p>⑦普及促進 (澤 武) 1995/05/14～1995/11/01</p> <p>⑧普及促進 (石原潔勇) 1996/02/27～1998/02/26</p> <p>現時点で②、④、⑤、⑥、⑧の計5名が派遣されている。</p> <p>1997年度中に任期を終了する専門家のうち、⑤及び⑥については、先方の要請があれば任期延長も差し支えない旨、また⑧については予定どおり帰国を希望している旨報告を受けている。</p> <p>ただし、現在A1フォームが発出されない状況(3.の(4))で、派遣中専門家の派遣に支障が生じることが予想される。</p> <p>なお、長期専門家のA1フォームはプロジェクト実施期間中のものを一括取り付け済み。</p>	<p>・プロジェクトの進捗状況に基づいて、TSIを修正しM/Dに記載する。</p> <p>・実績を確認しM/Dに記載する。現在派遣中の専門家に係る交代または延長について、先方の要望を聴取し、本人の意志を再確認する。</p>	<p>・プロジェクトの進捗状況に基づいて、TSIを修正しM/Dに記載した。</p> <p>・左記現状を先方に説明し、M/Dに記載した。</p> <p>・実績を確認しM/Dに記載した。現在派遣中の専門家に係る交代または延長について、先方より、左記⑤、⑥の任期延長の要請があり、また、⑧の任期終了を受入れ、後任の要請がありその旨M/Dに記載した。なお、本人の意志は左記現状のとおり再確認した。</p>



調査・協議項目	現状及び問題点	対処方針	調査・協議結果
2) 短期専門家派遣	<p>・1995、1996年度実績(計14名)</p> <p>①ビデオ製作(吉田昌夫) 1995/09/25~1995/10/17</p> <p>②生産性測定/ミクロ(徳田重祥) 1995/10/16~1995/11/30</p> <p>③品質管理(岡田 剛) 1995/11/09~1995/12/19</p> <p>④ビジネスゲーム(田中雅康) 1996/03/02~1996/03/15</p> <p>⑤ビジネスゲーム(小柴達美) 1996/03/03~1996/03/17</p> <p>⑥生産性測定/マクロ(小口登良) 1996/03/10~1996/03/24</p> <p>⑦マーケティング(長島総一郎) 1996/03/17~1996/03/31</p> <p>⑧マーケティング(伊藤正勝) 1996/04/29~1996/07/27</p> <p>⑨ビデオ製作(吉田昌夫) 1996/06/10~1996/07/03</p> <p>⑩改善・5S(福田 靖) 1996/06/30~1996/07/21</p> <p>⑪マーケティング(長島総一郎) 1996/09/20~1996/10/04</p> <p>⑫生産性測定/ミクロ(徳田重祥) 1996/10/07~1996/12/07</p> <p>⑬生産工学(岩山 宏) 1996/11/04~1996/11/24</p> <p>⑭管理者訓練(長島総一郎) 1997/03/16~1997/03/30</p> <p>・1997年度(計画計7名、実績計0名) 1997年度9月以降、A1フォームが取り付けられない(3.の(4))ため、予定されていた専門家が派遣できていない。</p> <p>①生産性測定</p> <p>②ビジネスゲーム</p> <p>③生産性管理・IE</p> <p>④輸出マーケティング</p> <p>⑤事務生産性向上</p> <p>⑥トヨタシステム</p> <p>⑦起業家</p> <p>・1998年度計画(計9名)</p> <p>①~④は上記に同じ</p> <p>⑤コンピュータによる運営管理</p> <p>⑥マーケティング</p> <p>⑦事務生産性向上</p> <p>⑧PR、広報活動</p> <p>⑨生産性センター運営管理</p>	<p>・実績を確認し、M/Dに記載する。</p> <p>・左記問題が解決された場合、1997年度残り期間に派遣を要望する分野を先方より聴取し、当方としては、先方が少なくとも派遣3か月前にA1フォームを提出した場合、時間的にリクルート及び派遣手続きが可能な範囲で対応したい旨説明する。</p> <p>・先方の要望を確認するとともに当方は専門家のリクルートの可能性及び必要性を吟味したうえで、予算の範囲内で検討する旨説明し、協議結果をM/Dに記載する。</p>	<p>・実績を確認し、M/Dに記載した。</p> <p>・左記対処方針どおり説明した。</p> <p>・先方の要望を確認するとともに当方は左記のとおり説明し、先方の要請をM/Dに記載した。</p>

調査・協議項目	現状及び問題点	対処方針	調査・協議結果
3) 研修員受入れ	<p>・1995、1996年度実績 (計6名)</p> <p>①生産管理 (Györi AGNES) 1995/08/22～1995/09/27</p> <p>②生産管理 (Gabor KISS) 1995/08/22～1995/09/27</p> <p>③生産管理 (Janos SZALKER) 1996/01/30～1996/02/28</p> <p>④生産管理 (Halasz TIBOR) 1996/07/02～1996/08/04</p> <p>⑤経営管理 (Norbert MATRAI) 1996/03/03～1996/03/17</p> <p>⑥経営管理 (Istvan VAJNA) 1997/02/25～1997/03/08</p> <p>・1997年度実績 (計3名)</p> <p>⑦経営管理 (Soos LASZLO) 1997/11/10～1997/12/06</p> <p>⑧人事労務 (Monica HAMORI) 1997/11/04～1997/12/06</p> <p>⑨運営管理 (Judit HEGEDUS) 1997/11/04～1997/12/06</p> <p>ただし、⑦は第三国研修枠での受入れ。</p> <p>・1998年度計画 (計3名)</p> <p>①カスタマーサービス</p> <p>②工場管理</p> <p>③マーケティング、PR</p>	<p>・実績を確認し、M/Dに記載する。</p> <p>・実績を確認し、M/Dに記載する。</p> <p>・実績を確認し、M/Dに記載する。</p> <p>・先方の要望を確認するとともに、当方としては予算の制限上、2名を受入れたい旨提案し、協議結果をM/Dに記載する。</p>	<p>・実績を確認し、M/Dに記載した。</p> <p>・実績を確認し、M/Dに記載した。</p> <p>左記のとおり確認し、M/Dに記載した。</p> <p>帰国研修員による報告会を実施するように申し入れ、M/Dに記載した。</p> <p>・1998年度は2名を受入れる旨先方の合意が得られ、その旨M/Dに記載した。</p>
4) 機材供与	<p>・1995年度実績 (40,000千円)</p> <p>①ミニバス</p> <p>②コンピュータ</p> <p>③事務所機器</p> <p>・1996年度実績 (8,000千円)</p> <p>①コンピュータ</p> <p>②ソフトウェア</p> <p>③書籍、ビデオ教材</p> <p>・1997年度計画 (3,700千円)</p> <p>①情報ネットワーク用ソフトウェア</p> <p>②ビデオ関連機器</p> <p>③書籍</p> <p>すべて現地調達を予定し、現在、本邦において承認手続きを開始し、遅くとも1月中には承認される見込み。</p>	<p>・実績を確認し、M/Dに記載する。</p> <p>・左記計画を先方に説明する。</p>	<p>・実績を確認し、M/Dに記載した。</p> <p>・左記計画を先方に説明し、M/Dに記載した。</p>

調査・協議項目	現状及び問題点	対処方針	調査・協議結果
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1998年度計画 (3,600千円)</li> <li>①情報ネットワーク用ソフトウェア</li> <li>②視聴覚機器補完機器</li> <li>③書籍</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・先方の要望を聴取し、既供与機材のバージョンアップや付属品などは、可能な限り先方の負担とする旨申し入れ、M/Dに記載する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・左記のとおり申し入れ、M/Dに記載した。</li> <li>1997年度先方による機材調達状況を確認し、M/Dに記載した。</li> </ul>
5) ローカルコスト支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1995年度実績 5,143千円</li> <li>・1996年度実績 4,820千円</li> <li>・1997年度計画(実績含む) 3,791千円</li> <li>・1998年度計画 4,281千円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・帳簿、証憑書類等により実績、ならびに適正に執行されている旨確認する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・左記のとおり確認した。</li> </ul>
(2) ハンガリー国側 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>・執務環境が技術移転に支障がないかを確認する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・特に支障がない旨確認した。</li> </ul>
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>・機材管理台帳の整備状況、利用状況を確認し、技術移転に支障を及ぼしていないか確認する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・特に支障を及ぼしていない旨確認した。</li> </ul>
3) ローカルコスト負担	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1995年度実績 39百万フォロント</li> <li>・1996年度実績 74.4百万フォロント</li> <li>・1997年度計画 79.5百万フォロント</li> </ul> <p>HPCの組織運営は、1995年度(140百万フォロント)以降、1997~1999年度(各30百万フォロント)の基金(補助金+利子)収入に大きく頼っている。(1997年11月現在 1円≒0.68フォロント)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・収支状況を確認し、1998年度以降の予算計画とともにM/Dに記載する。</li> <li>また、基金の計画及び事業収入の内訳及び増減状況を確認する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・収支状況を確認し、1998年度以降の予算計画とともにM/Dに記載した。</li> <li>また、基金の計画については、1998年度分の補助金が、1998年3月以降に決定される旨を確認するとともに、事業収入については内訳を確認し、併せてM/Dに記載した。</li> </ul>

調査・協議項目	現状及び問題点	対処方針	調査・協議結果
<p>4) 組織、人員配置</p> <p>2. 技術協力計画 (TCP)</p> <p>(1) 技術移転分野</p> <p>(2) 達成度</p> <p>3. プロジェクト運営上の問題点など (特記事項)</p> <p>(1) PDM (評価5項目を含む)</p>	<p>・現在HPC内で、所長1名、常勤C/P 11名、その他スタッフ3名の計15名が配置されている。</p> <p>・C/Pの離職が続いている。</p> <p>・現在、以下の3分野で技術移転が行われている。</p> <p>①人材労務・労使関係 ②工場改善・品質向上 ③普及促進</p> <p>1997年度に予定されていた短期専門家の派遣ができないゆえの影響が出ている。</p> <p>・③については、現在派遣中の長期専門家が1998年2月の帰国を予定しており、A1フォームの問題等により後任専門家のリクルートは進んでいない。</p> <p>・C/Pの「技術レベル進捗評価」方法について、現在プロジェクトにて検討中である。</p> <p>・プロジェクトでドラフトが作成されている。</p>	<p>・C/P配置計画をM/Dに記載する。</p> <p>・左記現状による技術移転への影響を確認し、先方に改善を申し入れるとともに、C/Pの離職に耐えうるような組織全体への技術移転が必要である旨先方に説明し、M/Dに記載する。</p> <p>・各技術移転分野の技術移転の進捗状況を、左記影響を含め確認し、要すればTCPを修正してM/Dに記載する。</p> <p>・年次活動計画を策定し、M/Dに記載する。</p> <p>・左記分野に係る今後の具体的な協力内容について、先方の要望を聴取し、複数名の短期専門家に対応する方法を含めて検討したい旨提案し、協議結果をM/Dに記載する。</p> <p>・左記検討結果を踏まえて、C/Pの育成像を明確化し、今後の協力方針案とする旨提案し、協議結果をM/Dに記載する。</p> <p>・左記ドラフトをもとに、先方と協議し、策定されたPDMをM/Dに記載するとともに、評価5項目について説明する。</p>	<p>・C/P配置計画をM/Dに記載した。</p> <p>・マニュアルやテキスト等の整備を日本人専門家の協力を得て進める旨合意され、M/Dに記載した。</p> <p>・各技術移転分野の技術移転の進捗状況を、左記影響を含め確認し、TCPを修正してM/Dに記載した。</p> <p>・年次活動計画を策定し、M/Dに記載した。</p> <p>・左記分野に係る今後の具体的な協力内容について、先方はマーケティング分野を含む形で引き続き長期専門家の派遣を要望しており、当方は人選の都合上複数名の短期専門家に対応する可能性がある旨説明し、その旨M/Dに記載した。</p> <p>・左記検討結果を踏まえて、C/Pの育成像及び技術習得管理表を作成し、今後の協力方針案とする旨合意され、M/Dに記載した。</p> <p>・左記ドラフトをもとに、日本人専門家及び先方と協議し、策定されたPDMをM/Dに記載するとともに、評価5項目について説明した。</p>

調査・協議項目	現状及び問題点	対処方針	調査・協議結果
(2) HPCの活動状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>EU基金による欧州各国への視察などHPC独自の活動が実施されつつある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>他のドナーからの協力状況を含め、現状及び将来活動計画について聴取するとともに、全体計画における本プロジェクトの位置づけを確認する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>他のドナーからの協力は今のところなく、かかる今後の具体的な計画も未定であった。また、HPCの将来活動計画については現在検討中であり、かつ現状としてはプロジェクトの活動がHPCの活動の大半を占めている旨確認した。</li> </ul>
(3) HPC理事会	<ul style="list-style-type: none"> <li>HPCの主要事項決定機関である理事会とプロジェクト（日本人専門家）チームへの情報交換が希薄である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>左記現状を改善すべく、先方と協議、結果をM/Dに記載する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>チーフアドバイザーを必要に応じ理事会に出席してもらうよう先方に申し入れ、その旨M/Dに記載した。</li> </ul>
(4) A1フォーム	<ul style="list-style-type: none"> <li>今年9月より先方政府がA1フォームへの署名を拒否しており、現在外交ルートを通じて、先方と交渉が続けられている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現状を確認し、問題解決への協力を先方に申し入れる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>先方はA1フォーム文案に係る日本側の申し入れを検討しており、早急に対応したい旨聴取した。</li> </ul>
4. その他 (1) 生産性大会	<ul style="list-style-type: none"> <li>10月下旬に開催され、好評を博した旨報告を受けている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>先方より開催報告を受け、今後の大会開催計画について聴取する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>先方より開催報告を受け、1998年も1997年と同様、秋頃開催する計画を聴取した。</li> </ul>
(2) 合同調整委員会		<ul style="list-style-type: none"> <li>合同調整委員会を開催する。予算削減の影響から、来年度は調査団が派遣することができない可能性が高い現状に鑑み、現地主導で合同調整委員会を開催し、プロジェクトのモニタリング・評価や年次活動計画の作成を実施してほしい旨先方に申し入れ、M/Dに記載する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>合同調整委員会を開催した。左記のとおり先方に申し入れ、M/Dに記載する。</li> </ul>

## 2-2 暫定実施計画 (TSI) の進捗状況と今後の計画

### (1) 長期専門家派遣

現在派遣中の和田専門家 (人事労務・労使関係)、竹村専門家 (工場改善・品質向上) について、ハンガリー国側及び専門家本人双方から任期延長についての要望及び意向を聴取した結果、両専門家について任期を延長する方向で双方が手続きを進める旨確認した。

また、石原専門家 (普及促進) については、現在の派遣期間で予定どおり帰国することを専門家本人及びハンガリー国側との間で確認した。ハンガリー国側は当該分野について、① HPCのマーケティング (狭義の普及促進に担当) と、②企業へのマーケティング診断・指導についての指導を希望しているため、後任の専門家についても、長期専門家が望ましいが、先方が希望している技術移転内容が多岐にわたっており、専門家のリクルートが容易ではないことから、(複数の) 短期専門家による対応もありえる旨、双方で確認した。

### (2) 短期専門家派遣

ハンガリー国側が要請した短期専門家リストは、M/DのANNEX15のとおりである。

しかし、日本側専門家との未調整の部分もあり、また、1997年度は前述のA1フォーム問題のため、これまで一人も短期専門家を派遣できていない状況にあることから、ハンガリー国側に対して、日本側専門家と協議のうえ、プロジェクトとして改めて日本側に要望を提出するよう依頼した。

### (3) C/P研修受入れ

ハンガリー国側が要望するC/P研修受入れリストは、M/DのANNEX16のとおりである。

人事労務・労使関係分野については、他に適切な集団研修がないこともあり、1997年度と同様、AOTSによる人事・労務管理研修の受講を希望している。

工場改善・品質向上については、JICAの東欧集団研修、生産管理の受講の後、1週間程度、JPCでの生産性研修を希望している。

普及促進については、JPCでの当該分野の研修を希望している。

これに対し、調査団よりハンガリー国側要請のC/P研修受入れは3名であるが、日本側の1998年度のC/P研修受入れは最大で2名となる旨説明し、ハンガリー国側でプライオリティ等を調整し、リーダーを通じ日本側に連絡するよう依頼した。

また、1997年度、シンガポール生産性本部で実施される第三国研修 (コンサルタント養成コース) にC/Pが1名参加したところ、非常に有益だったので来年度も1名参加させたい旨の要望が出された。

#### (4) 機材供与

ハンガリー国側要請の供与機材リストは、M/DのANNEX17のとおりである。

これに対し、調査団からソフトウェアのアップグレード及び機材のスベアパーツ等については、可能な限りハンガリー国側で負担して欲しい旨申し入れた。

### 2-3 技術協力計画の進捗状況と今後の計画

#### (1) 工場改善・品質向上

この分野における成果は、HPCの評価に直結するものであり、成果をあげることによりHPCの宣伝効果が期待できると同時に、重要な収入源を確保することも可能となる。

従来よりHPC役員会においても、コンサルティング活動を中心に事業を展開する方向も示唆されており、期待度も高い。

技術移転内容は、5S・IEを中心とした生産管理技術をはじめ、小集団活動、コンサルティング技法まで多岐にわたる。

具体的活動は、①教材の開発、②セミナーの開催、③企業に対するコンサルティングの三つである。

これまでに①については、生産性向上のための基礎的技術とその理念(KAIZEN・PC・5S・JIT・TQM等)について詳細編まで完成し、一部についてはパソコンによるスライド・プレゼンテーションが可能をまでに改訂している。また、これら全教材についてハンガリー語への翻訳を完了している。

②については開発した教材をもとにセミナー等を開催し、既に約170社から参加している。

③については1年以上継続している企業が、世界的なブレーキ製造会社のクノールプレムセ社を含め3社、短期指導が2社となっている。

特にクノールプレムセ社は当初5Sの指導からスタートし、自発的行動が出てきた段階から改善活動に入り、今後は小集団活動を展開する予定である。

このようにコンサルティング活動を順次レベルアップしながら継続できることは、C/Pの能力向上にも大きく貢献することとなり、評価も高い。

また、社内訓練のための監督者訓練コースを人事・労務分野と共同で開発し、既に2社で実施している。

このような共同プロジェクトの開発は日本人専門家ばかりでなく、C/P同士の相互啓発の場となり、HPC全体の底上げにつながると期待されている。

なお、今後は要素的技術移転(コスト管理・設備管理等)の教材を新たに開発し、それらに関するセミナーを開催するとともに、地方に目を向けた活動(地方の中核都市でのセミナー開催・地方の企業に対する巡回指導等)を強化する予定である。

## (2) 人事・労務管理

この分野では、市場経済に対応できる経営者・管理者及び労働者の教育を重点目標に据えている。

ハンガリー国においては、労使双方の意識改革を進めようとするニーズがあまりないため、むしろ、個々の経営者・管理者等向けの能力開発及び職能別の人材育成の観点からのアプローチで技術を移転している。

具体的な活動としては①企業に対するコンサルティング、②訓練コース・セミナーの開発・実施、③個別企業のニーズに合わせた社内訓練の三つである。

これまでに①については、世界的に著名な陶磁器製造会社のヘレンド社(賃金体系の改善・監督者訓練の教材開発等)を含め7社8プロジェクト、②については、動機づけ、賃金体系改善、人事考課等をテーマに11コース(参加企業187社参加者268人)と短期専門家を中心とした中間管理者育成コース等6コース(参加企業64社参加者85人)、③については、フジ・フィルム社(動機づけコース)を含め3社を実施した。

本プロジェクトがスタートした1年目(1995年)は、日本人専門家がチームとしての体制を整える時期であったことを考えれば、実質的にはこの2年間の活動内容であり、満足すべき実績である。

今後は既存の事業の内容を充実し、一層の拡大を図るとともに、新規コースとして「経営コンサルタント(150時間)」、「トレーナーコース(2日間)」また、社内訓練用の「新入社員オリエンテーション」等を開発する予定である。

なお、上述したとおり、労使関係に関する産業界からのニーズがまだ顕著に出ておらず、日本人専門家サイドも労使関係問題がみえてこないのが現状である。

昨年、HPCが中心となって実施したアンケート調査でも、企業の問題意識は賃金体系の見直し(刺激給の導入等)にある。

将来、市場経済が活性化するに伴い、労使関係も複雑に変化し、重要なテーマとなると考えられるが、現状では知識を普及する程度の活動しかない。

## (3) 普及・促進

HPCの存在を広く産業界に認知せしめ、また、生産性活動を定着させるためには普及・促進は重要な部分を占める。

ハンガリー国においてHPCが提唱する生産性向上活動は新しい概念であり、この概念を紹介し、かつ根づかせるためには企業や業界団体、労働組合等に対する広範で精力的な普及・促進活動が必要となってくる。

具体的な方策としては、ネットワーク作りを中心とした営業活動及び教育啓蒙活動が主要



なものとなる。

しかしながら、ハンガリー国では旧体制以来、生産性の意味はどちらかといえばマイナスのイメージ（ノルマ・人減らし等）が強く、生産性活動の重要性を政・官・財等各界のトップに認識させるには、より一層の普及・促進活動が必要である。

このような状況下で、これまでに①日本の経験をもとに生産性と品質、日本産業の成功の秘訣、5SやTQM等をテーマとした講演会や1日セミナーを開催、②“Productivity Introduction”等普及促進用の小冊子及び機関誌を2回（C/Pに力がないためにまだ定期発行はできない。700部。主に各分野の事業紹介）発行、③企業内教育につなげることを目的としたモラルサーベイを4件実施、④約170名が参加し生産性向上活動についてのPRに成功した「生産性大会」（別紙）を開催した。

今後、普及・促進分野の活動は、どちらかといえば政府の後押しがあまりに期待できない現状に鑑み、HPCの財政面に大きく貢献している他の分野の専門性をいかにうまく宣伝・広報し、企画事業化するかということと、引き続き生産性向上活動を展開するなかで、HPCを支援する組織との連携強化（理事会・関係省庁等）と新たな組織の構築に（賛助会員・地方組織等）努めることが重要である。

特にHPC側より提案された「マーケティング」の分野は、これらを実現するために一石三鳥の効果が期待されているところであり、可能であれば長期専門家での対応が望ましい。

## 2-4 プロジェクト運営上の問題点

### (1) PDM

PDMについては、プロジェクト開始当初、R/Dのマスタープランを踏まえて、PDM（案）が作られていたが、日ハ双方で合意されたものはなかった。

そこで今回、プロジェクト開始後約3年が経過した時点で、プロジェクト目標、技術協力計画（TCP）、現在までのプロジェクト活動、実施体制等と今後の技術協力計画、プロジェクト評価等を踏まえて、新たにPDMを策定、日ハ双方でPDMを確定した。また併せて、プロジェクトの評価方法、評価5項目、PDMとプロジェクト評価との関係等につき、ハンガリー国側に説明を行った。

「NARRATIVE SUMMARY」欄については、R/Dのマスタープラン欄と同じ内容として、その内容の解釈欄として、「DETAILED CONTENTS～」欄を新設し、各々の項目に合わせて、指標、指標入手手段及び前提条件等を作成した。主要なポイントは下記のとおりである。

#### 1) 上位目標

「DETAILED CONTENTS～」欄については、HPCの活動（生産性概念の普及と生産性向上のための人材育成事業）をより反映した表現にした。

## 2) プロジェクト目標

「DETAILED CONTENTS～」欄については「NARRATIVE SUMMARY」欄記載の「自立 (Independently)」の代わりに、「効果的 (effectively)」という記載を行った。これは、プロジェクトの目標は、HPCの自立にあるわけではなく、プロジェクト終了後の評価項目として「自立」があるという理解にもとづき、その旨をハンガリー国側、現地日本側関係者に説明した。

## 3) 成果

「DETAILED CONTENTS～」欄については、成果を①C/Pの養成と②生産性向上の必要性及び知識、技能をマスターした企業人の養成とした。なお、成果①のC/P養成については、C/P養成の現状と評価と残余技術協力期間終了後のC/P養成像を、「C/P Skill-Knowledge Matrix」表に整理して、C/P養成の指標とすることとした。

## 4) 活動

日本人専門家による技術協力計画を①インスティテューション・ビルディング、②C/P養成、③生産性プロモーション活動、④トレーニングコース・セミナー、大会の活動⑤コンサルティング活動、等に大きく整理し記載した。

## (2) C/Pの育成像と育成状況

HPCより日本人専門家に対して、目に見えるような活動の成果を早目に出すことと財政面での貢献を強く要請されている。

また、ジョブ・ホッピングの社会であるため、技術を修得したC/Pの離職者が多いことから、在籍しているC/Pの能力が、一定レベル以上に達していないあるいは、そもそもC/Pの数が少ない等の理由によりこれまでどちらかといえば日本人専門家がすべて中心となって活動し、C/Pはアシスタント的立場であった。

しかしながら、HPCの自立には当然各分野でのC/Pの技術面での自立が不可欠の条件であり、これからの2年間はその観点から育成することになる。

今般、C/Pの育成像として、人事・労務及び工場改善・品質管理の分野では、プランナー、トレーナー、コンサルタントの三つの側面について、また、普及・促進分野ではアドミニストレーター、プランナーの二つの側面について、各々、C/Pの日本人専門家からの技術的な自立度として、A（自立している）、B（日本人専門家に一部依存している）、C（日本人専門家にほぼ依存している）の3段階に分けて、現状レベル及び1999年度末の育成レベルを設定した結果は以下のとおりである。

1) 人事・労務分野の2人はともに今年採用されたばかりで、すべての段階において日本人専門家の手助けが必要である。来年度から、既存セミナーの運営、プロジェクト修正及び

簡単なセミナーの企画・運営等を担当させながら、徐々にトレーナーまでは1人立ちさせる。ただし、コンサルタントは残りの2年間では経験不足のため、多少は日本人専門家の手助けを必要とするレベルまでしか（Bレベル）育成できない。

2) 工場改善・品質管理分野の3人のうち2人は、現在5Sの指導及び宿題のチェック等を行えるレベルにある。今後は改善の一部（アイデア改善）及び既存のセミナーでの講義、教材・プログラム等を独立で担当させながらトレーナーとしては1人立ちさせる。ただし、コンサルタントについては人事・労務分野と同様Bレベルまでしか育成できない。

3) 普及・促進分野については、現時点で、アドミニストレーターとしてはAレベルにあるがプランナーとしてはCレベルである。今後は、C/P個々の特性を活かし、相乗効果をねらって効率的に技術移転を進めることにより、プランナーとしてAレベルをめざす予定である。

また、その他に、HPC及びC/Pの自立に必要な点は、各分野毎に行われている諸活動に関する手続・運営のフローチャートやマニュアル（セミナー企画から運営そして評価等）、訓練コースにおける指導マニュアル、コンサルタント活動のフローチャート及びテーマ毎のマニュアル等が記録として残り、整備されることである。

### (3) 理事会

HPCの活動をより活性化させるためには、現在の理事会及び上級諮問委員会ならびに関係省庁とHPC事務局との関係をもっと強化する必要がある。

たとえば、年に少なくとも2回以上関係省庁との連絡会議を開催し、生産性活動の重要性、HPCの事業計画、進捗状況、実績等についての理解とアドバイスを求める。

また、経営出身の理事とは少なくとも、2か月に1回は会議を開催し、HPCに対する期待及び現在の経営者の関心事についての意見交換を行う。

### (4) 第1回ハンガリー生産性大会

初のハンガリー生産性大会が1997年10月27日(月)～28日(火)の両日、ブダペストのホテルにてHPCの主催で開催され、工業商業観光省大臣及び同省次官補（兼HPC理事長）の挨拶の他、日本人専門家が各々の分野で発表を行った。

本大会の参加者は約170名で、その内訳は95名が企業関係者、約45名が政府、団体、学会、労働組合等の出身者、30名は後援者・パネリスト等であった。

本大会の成果として、

- ①HPCが主催した初めての大きな大会にもかかわらず170名の参加があったこと
- ②正しい生産性概念についての理解が有識者の間で進んだこと

③HPCがハンガリー国におけるNPOであることの認識が関係者の間で広がったこと  
(知名度が上がったこと)

④HPCがこのような大会を企画・運営できる組織であることが有力者達に認識されたこと

⑤プレスがHPCを訪問するようになったこと

等の他に、HPC内部において、

①HPCスタッフが自主的に仕事を進めた結果、やればできるという意識が強化されたこと

②全HPCスタッフのチームワークが強化されたこと

③HPCスタッフの一人一人が各人の果たすべき職務について、長足な進歩をみせたこと

④このような大会を開催するノウハウをHPCスタッフが身につけたこと

等の成果があった。

以上の成果を考えると、HPCの地歩向上のために本大会を毎年開催するのが望ましいと考えられる。

### 第3章 調査団所見

#### 3-1 HPCを取り巻く状況について

(1) HPCはハンガリー国で初めて設立された「永久公共財団 (Public Foundation)」であり、その法人格の扱いについてはハンガリー国政府機関も十分に慣れていないこともあり、最近の法律の改正により「上級諮問委員会 (Supervisory Committee)」の設置が義務づけられた。

関係協力省庁の連名による設立趣意書をもって閣議により設立されたが、資金の拠出方法について事前に決定されていなかったため、難航し、結局「科学技術委員会」が最初の1億3,000万フォリントを拠出したが、これはハンガリー工業商業省(当時)によるF/Sで提言された必要資金の半分に過ぎなかった。その後、工業商業観光省が監督官庁となり、今年(1997年)から3,000万フォリントが用途を制約されない資金として同省より支出されたものの、来年はどうなるかわからないという状況にある(2月頃に判明する)。

財政的自立は現状からみるとほとんど不可能に近く、政府内での予算要求事務も大きな負担となっているようであり、設立当初から関与し支援してくれた公務員出身の現在の大臣が頼りということであった。

(2) Hegyhati担当次官補からは、ハンガリー経済の好転、外資導入による民営化の順調な進展、中小企業も多く産業・企業構造が西側に近づいているというなかで、生産性向上は重要な課題であり協力を進めてほしいという発言があった。技術移転についてはC/Pの継戦にもかかわらず比較的順調であるが、HPCの将来についてはむしろ日本側の意見を聴きたいとし、当方より、日本の経験からすると、少なくとも10年は政府援助が必要であること、事業面では主として企業経営のニーズに合わせて専門的指導を行う機関をめざす手堅い組織作りから、政府・企業・労働組合を含めて国民的運動として盛り上げていくような日本型の組織作りまで考えられることなどを話した。

A1フォームについては、同省としては、このままではサインしない方がよいという大蔵省からの意見もあり、海外経済担当次官補からの返事を待っている状況であるとしていた(実務的にはUdvariheri副次官補が窓口となって、海外経済担当の法律顧問が案文を検討しているが、時間がかかっているとのこと)。

(3) 前次官補のGulaci氏の話としては、中・大企業はほとんど外資系企業(多国籍企業)であり、それらの企業は、生産性の専門家を登用・調達しやすいので、HPCが普及・指導する必要性が薄いこと、また、小企業については、ニーズはあるが、HPCの収入にはなりにくいというジレンマがあるとのことである。組合の組織率(保有企業の比率)は50%位であり、1989

年以降の民営化に伴う人員整理の嵐が吹いた頃は、適正な資金の確保などで一定の運動がみられたが、今は鎮静化している。「生産性」という言葉は、ハンガリー国では馬車馬のように働くというダークなイメージで受け止められており、労働組合としても理解しにくく、関心も低いと思われるということであった。

(4) 専門家とRobert所長からの話としては、「生産性」によりコンサルタントなどがビジネスとして成立し得るような状況になりつつあり、資金豊富な外資系企業はHPCと民間コンサルタントの草刈り場になっている。そのうち、HPCの研修を受けた「俄か偽コンサルタント」が出現するだろうということであった。

HPCとしては、公共機関としての使命の遂行と民間的ビジネス指向による財政運営という課題を有しており、所長としては非営利部門と営利部門を分けて、将来自立方策・サバイバルを考えていきたいとしていた。

### 3-2 HPCの活動について

(1) ハンガリー国の市場経済化・民営化の特殊性（政府主導力の弱さ、多国籍企業化による民間部門の強さ、労働組合の非政治性・欧米化など）のために「生産性」概念の啓蒙・普及や組織・ネットワーク構築等の普及促進分野の活動を進めるにあたっては、様々な試行錯誤があった。そのなかで、「第1回生産性大会（ナショナルコンGRESS）」が、収支は赤字ながらも大きな反響を呼んだこと、マーケティングセミナーが大好評であったことは、大きな進展であったとみられる。

この普及促進分野は日本のやり方があまり通用しない分野であり、基本的にハンガリー側の自主性を尊重することにより、不毛な対立・摩擦を引き起こさない方が良いと思われた。他の工場改善・品質向上、人事労務の分野はHPCの稼ぎ頭であり、訓練されたC/Pやテキスト・マニュアル類は協力の成果であるとともに、将来のHPCの貴重な財産となるものである。普及促進分野の仕事としては、これらの金になる分野の専門性をいかにうまく宣伝・広報し、企画事業化するかということが重要であり、政府の後押しがあまり期待できない、また、所長自ら弱点として自認している現状では、引き続き強化する必要があると思われた。

特に「マーケティング」は一石三鳥的効果が期待されているところであり、可能であれば長期専門家派遣が望ましいと思われる。

(2) 「技術移転の進捗評価」の方法については、C/P一人一人の能力評価に加え、先方より、たとえば、研修時間のうち自ら行った講義の時間数と通訳時間数の比率や、現在求められているコンパクトでベーシックな「 트레이ニー用マニュアル」、「コンサルタント用マニュアル」

の作成などが提案された。評価を考慮した場合、これらについても積極的に取り組むべきと思われた。

- (3) 来年度の計画については、出来る限りC/Pの自主的・自立的活動にシフトしていくこととともに、新たな試み（企業経営コンサルタントコース、地方回り、C/Pによる教材・マニュアル作り等）も盛り込まれており、意欲的とみられる。

Robert所長は、専門家の目からみると管理的すぎるようであるが、自分の理論も持ちつつあるようであり、(観念的・学術的過ぎるようだが)相互に受容する時期に至っていると感じられた。育成すべきC/Pのイメージについては、指標を設定し整理した。

- (4) C/Pの離職は、大手企業への人事部長等へ引き抜かれたものであり、給与条件がHPCの2～3倍とのことである。短期間での訓練により同分野に相応しいところに榮転したとみることもでき、一概に好ましくないとはいえない見方もある。本プロジェクトでは、HPCによるビジネスマンとしての人材養成機能も成果として掲げており、このような例はむしろプラスとも考えられ、しっかり記録しておくことが評価にあたって重要になると思われる。生産性の素養を持つ人材の需要が外資系企業中心に高まっていることは、「生産性」概念とその効用が浸透し始めていることとも考えられる。

### 3-3 その他

- (1) A1フォーム問題については、最終段階に来ていると思われたが、長期専門家の場合には早期に解決する必要がある。このまま、A1が発出されず、専門家の任期延長が出来ず、引き上げるような事態になった場合は、プロジェクト中断または中止ということも考えられ、この責任はハンガリー側にあると先方に申し入れたが、反応ははかばかしくなかった。これは長期専門家の場合、A1フォームではなく延長要請レターで処理できると考えていることによるものと思われるが、日本側もそれに対応した手続きにより円滑に取り進めることがこれまでの不安を払拭するうえでも肝要と思われた。

- (2) 普及促進分野の専門家は、長期専門家が望ましいが、T/Rがしっかりまとめられ、活動の目的が双方で十分合意される必要があるところ、慎重な人選が望まれる。

- (3) 工業商業観光省に対しては、「生産性」を政策目標に掲げて予算確保することも一案であるとし、その実現を強く求めたが、予算制度の相違、来年の総選挙という要因もあり、頼もしい反応はなかった。新しく取り込んだ観光の方に関心が高まっているようである。

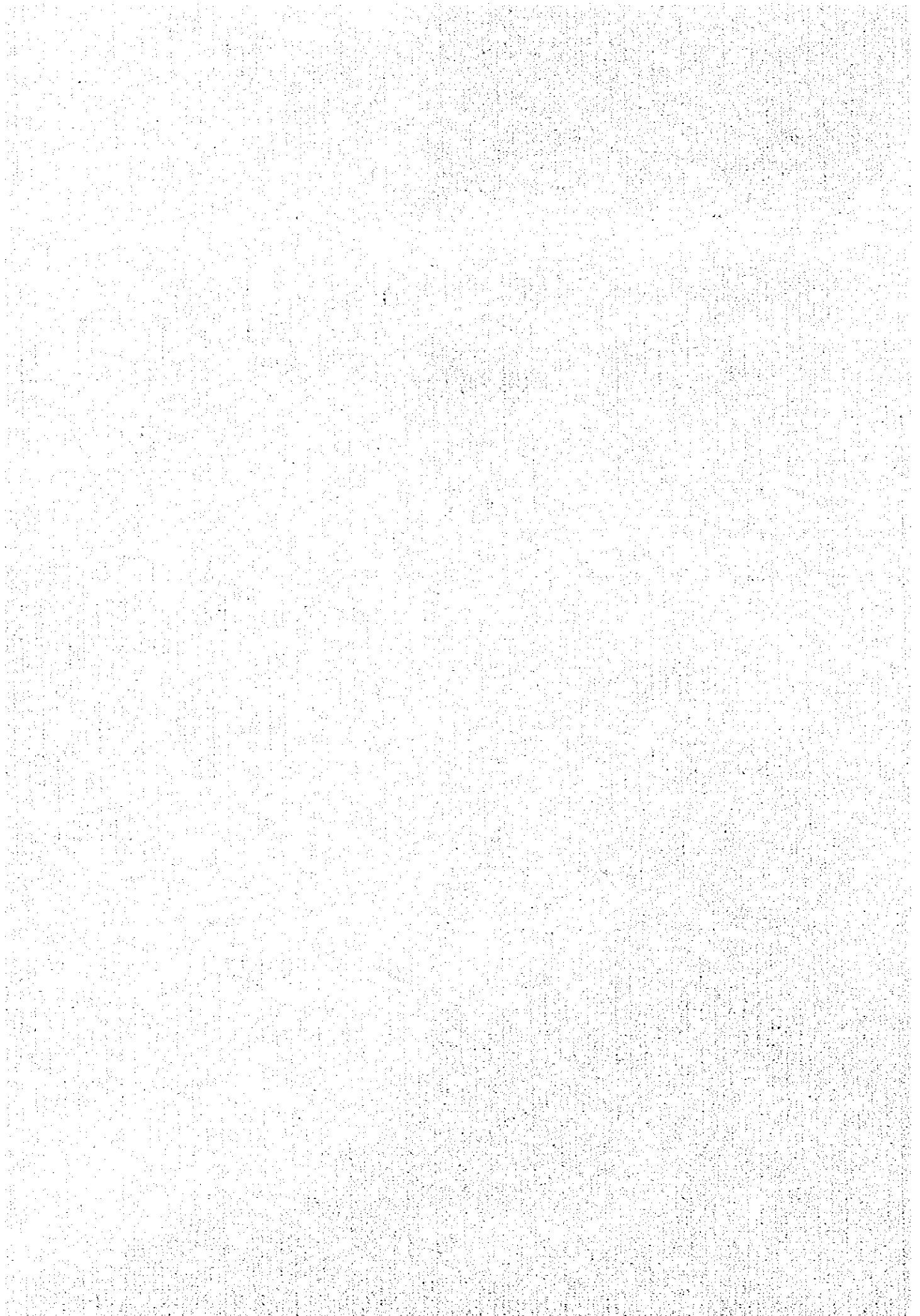
取り残され、格差の広がりつつあるハンガリー民族系中小企業のコ入れが課題になりつつあり、これに対する「生産性向上」支援策が予算に結びつけば大変意義のあることと思われるので、引き続き専門家チームにフォローいただきたいと考える。

- (4) 最後に、プロジェクトチーム及びHIPC共通に求められることとして、これまでのものを含めて、今後は「活動記録」をしっかりと整理・保存していくことが必要であると思われた。資料を依頼した場合、適宜作成・提出してもらえたが、全体をみられるような資料は業務上も常に必要になる類のものであり(財団・特殊法人や事業団のような組織運営では必要なもの)、リーダーの下に専門家を含めて検討してもらいたい。



# 資 料

協議議事録 (M/D)



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 THE PRODUCTIVITY DEVELOPMENT PROJECT

The Japanese Consultation Team (hereinafter referred to as "the Team") organized by Japan International Cooperation Agency and headed by Mr. Kaoru Hattori, visited the Republic of Hungary from December 8 to December 16, 1997 for the purpose of reviewing the activities of the Productivity Development Project (hereinafter referred to as "the Project") and formulating further operational plans for the implementation of the Project.

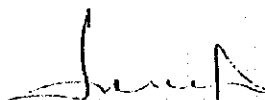
During its stay in the Republic of Hungary, the Team had a series of discussions and exchanged views with the Hungarian authorities concerned over the matters for the successful implementation of the Project.

As a result of the discussions, both sides came to reach a common understanding concerning the matters referred to in the document attached hereto.

Budapest, December 16, 1997

服部 薫

Kaoru Hattori  
Leader  
Consultation Team  
Japan International Cooperation Agency  
Japan



Jozsef Hegyhati  
Undersecretary of State  
Ministry of Industry, Trade and  
Tourism  
The Republic of Hungary

## ATTACHED DOCUMENT

### 0. The Present Situation of Hungarian Productivity Center

#### 0.1 Organization

The Hungarian Side explained and the Team understood that the Supervisory Committee was established in January 1997 to supervise Hungarian Productivity Center (hereinafter referred to as "HPC") whether it meets objective of the foundation documents since the decree issued.

The provisional new organization chart of the Project is shown in Annex 1.

Present provisional organization chart, the functions of respective sections and staff allocation of HPC are shown in Annex 2.

#### 0.2 The Present Condition of HPC

The Hungarian side further explained the present condition of HPC as follows:

##### (1) Role of staffs

Both sides confirmed the role and concept of all the HPC staffs as having a broad knowledge and having a capability of organizing various activities of productivity development, as well as having expertise in a special field.

##### (2) Financial Support

Since HPC was established in 1994, financial support from the Hungarian government for 1995 and 1997 was accomplished.

The Team requested and the Hungarian side understood that the said continuous support is indispensable for HPC.

Both sides agreed that for the sustainable development of HPC, increasing the income from HPC's own activities is quite important, however these activities should not hamper the smooth implementation of the Project.

##### (3) The Present Activities and the Future Plan

The present activities and the future plan of HPC are categorized as follows:

- a Seminars/Training courses
- b Consulting services
- c Others (e.g. Hungarian Productivity Conference)

There existed so far the said activities excluding the Project, and one of them was conducted with financial support by other organization out of Japan and Hungary, which is EU (European Union) PHARE Project.

### 1. Review of the Activities of the Project from January 1997 to December 1997

#### 1.1 Input by the Japanese side

##### (1) Dispatch of the Japanese experts

The Japanese side dispatched the long-term and short-term experts as shown in Annex 3 and Annex 4.

##### (2) Training of the Hungarian Counterpart Personnel in Japan

The training of the Hungarian counterpart personnel (hereinafter referred to as "the

C/P") in Japan was conducted as shown in Annex 5.

In this connection, the Team recommended the Hungarian side and the latter agreed that, as stipulated in Article III 5 in the Record of Discussions signed on December 14, 1994 (hereinafter referred to as "the R/D), the knowledge and experience acquired by the Hungarian personnel from technical training to be organized in Japan would be utilized effectively in the implementation of the Project, thus the meeting to report the achievement of the training in the Project should be regularly organized soon after the return from Japan.

(3) Provision of Machinery and Equipment

The Japanese side provided the machinery and equipment for Japanese fiscal year (hereinafter referred to as "FY") 1996 to the Hungarian side as shown in Annex 6.

1.2 Input by the Hungarian side

(1) Buildings and Facilities

The Hungarian side provided buildings and facilities necessary for the smooth implementation of the Project.

(2) Maintenance of the Machinery and Equipment which are provided by the Japanese side

The Hungarian side would take all the necessary measures to receive and use the machinery and equipment provided by the Japanese side.

(3) Assignment of Personnel for the Project

The C/P and administrative staff assigned for the Project are shown in Annex 7.

(4) Budget appropriation for the Project

The budget appropriation for the Project is shown in Annex 8.

2. Lessons to be learnt from the Review of the said Activities and the Consultation

Both sides confirmed that the followings have been learnt from the review of the said activities and the consultation between the Team and the Hungarian side and to be reflected in the forthcoming activities of the Project as much as possible:

(1) Importance of mutual consultation

There existed the negligence of mutual consultation which sometimes hindered the smooth implementation of the Project and thus the both sides reconfirmed that the mutual and close consultation within the Project between the C/P and the experts and also among the organizations concerned are inevitable and indispensable for the successful implementation of the Project.

In this connection, the Team requested that HPC would take necessary measures for the Japanese chief advisor to attend a meeting of the Board of Trustees which decides importance matter of HPC, if necessity arises.

(2) Methodology of Technology Transfer

Both sides reconfirmed the methodology of technology transfer in the Project are through OJT and OFF-JT, which mainly consists of the following occasions:

a OJT

(a) seminars/training courses

(b) consulting services

- (c) Others (e.g. Hungarian Productivity Conference)
- b OFF-JT
- (a) Lectures given by the experts
- (b) Training in Japan and the other country

(3) Progress of technical transfer

As mentioned in Article 0.2 (1), the team emphasized importance to have clear image of C/P at the end of the Project, and to grasp the progress of technical transfer. In this connection, the team proposed drafted C/P skill-knowledge matrix shown in Annex 9, and both sides agreed to utilize the matrix to the said purpose with some modification if necessity arises.

(4) Documents

The Hungarian side emphasized and the Team understood importance to make document useful to keep the results in HPC if a C/P turn over.

However, the Team requested such documents should be drafted by C/P at first and then experts could support to finish them.

3 Review and revise of the Master Plan of the Project and Making Project Design Matrix (PDM)

Based upon the reviews and consultation above, both the Team and the Hungarian side came to a mutual understanding that the Master Plan for the Project agreed upon in the R/D would not be modified.

The Team explained the contents of the Project Design Matrix (hereinafter referred to as "the PDM") and its necessity for monitoring and evaluation of the Project. Both sides agreed upon the tentative PDM for the Project as shown in Annex 10.

4 Review of Tentative Schedule of Implementation and Technical Cooperation Program

4.1 Technical Cooperation Program (TCP)

Both sides modified the TCP as shown in Annex 11, based upon the reviews and consultation mentioned above and future work plan for the successful implementation of the Project, and on the promise that the present cooperation period of the Project will not be changed.

Both side confirmed Annual Work Plan for the Project would made according to the TCP. In this connection, the activities conducted from January 1997 to December 1997 (Annual Work Plan for 1997) is shown as Annex 12.

4.2 Tentative Schedule of Implementation (TSI)

Based upon the reviews and consultation Article 3 above, both sides modified the TSI as shown in Annex 13, based on the review of current activities and future work plan for the successful implementation of the Project, and on the promise that the present cooperation period of the Project will not be changed.

5 Annual Work Plan from January 1998 to March 1999

In line with the modification of the TCP and TSI as mentioned above, both sides jointly formulated the Annual Work Plan for the period from January 1998 to March 1999 as shown in Annex 14.

However, due to the fact that the Japanese fiscal year would commence from April and end in March, the Team explained the Hungarian side that the final confirmation of the Annual Work Plan would be delivered by the end of March, 1998.

## 5.1 Input by the Japanese side

### (0) Principle of the Input by the Japanese side

The Team explained and the Hungarian side understood the principle of the input by the Japanese side that the experts are the most important and the core of the input by the Japanese side. The rest, that is, training C/P in Japan and provision of the equipment and material are the supplement for the smooth implementation of technology transfer from the experts to the C/P.

### (1) Dispatch of Japanese experts

The term of three (3) long term experts expires in 1998.

The Hungarian side requested that experts on Personnel Management and Labor Management Relations, and Productivity and Quality Improvement in Plant would be extended their duration, and could accept a termination of expiration of the exiting expert on Promotion and Development of the Productivity Movement.

The Hungarian side requested the Team to dispatch an long term expert who could cover a field of Promotion and Development of the Productivity Movement including marketing activities for companies. Both sides confirmed that they will consider dispatch of short term experts in the said field instead of an long term expert when an appropriate long term expert can not be recruited.

A1 form for short term experts had been unable to submitted to Embassy of Japan since September 1997 due to a problem related to exemptions for experts. The Team confirmed that it is impossible to dispatch short-term experts before the settlement of the problem. The Hungarian side explained its proposal to solve the problem under the condition that all exemptions are and will be applied, which are allowed by the Hungarian laws.

On condition that the A1 form for them is submitted, Hungarian requested short term experts shown in Annex 15, and the Team explained that the number and fields of short term experts to be dispatched in FY1998 would be determined based on the availability of the experts and budget.

### (2) Training of the Hungarian Counterpart Personnel in Japan

The Team explained that no more C/P was scheduled to be trained in Japan for FY 1997.

The Hungarian side requested the Team to accept three (3) C/P as a trainee in Japan as shown in Annex 16.

In this connection, the Team explained the Hungarian side that the only two (2) seats have been secured for the Project in FY 1998 at present.

### (3) Provision of Machinery and Equipment

The Team explained that the machinery and equipment for FY1997 listed in Annex 17 were now in process and would be approved by January, 1998.

The Hungarian side requested the machinery and equipment for FY1998 listed in Annex 18. The Team requested that software upgrades and spare parts in the said list would be provided by the Hungarian side as much as possible. The Hungarian side explained and the Team appreciated that the former provided by itself in 1997 what is shown in Annex 19. The Team further requested the Hungarian side to continue such attitude, and explained that machinery and equipments for FY1998 requested by the Hungarian side would be determined based on budget.

## 5.2 Input by the Hungarian side

### (1) Buildings and Facilities

The Hungarian side would provide buildings and facilities necessary for the smooth implementation of the Project continuously.

- (2) Maintenance of the Machinery and Equipment which are provided by the Japanese side  
The Hungarian side would take all the necessary measures to receive and use the machinery and equipment provided by the Japanese side.
- (3) Assignment of Personnel for the Project  
The C/P and administrative staff assigned for the Project are shown in Annex 7.
- (4) Budget Appropriation for the Project  
The budget appropriation for the Project is shown in Annex 8.

## 6 Other Issues

- (1) Current situation of the Japan's ODA Budget  
The Team explained the current situation of the Japan's ODA budget and the Hungarian side understood its harsh.  
In this connection, the Team explained the Hungarian side and the latter agreed that it would be quite difficult for the Japanese side to dispatch a study team in FY1998 and that the revitalization of the role of the Joint Coordinating Committee should be aware among the members from both sides to implement, monitor and evaluate the Project properly.
- (2) Monitoring and Evaluation of the Project  
The Team explained the methodology of monitoring and evaluation, especially five (5) basic evaluation components as shown in Annex 20.
- (3) Technical Exchange Program  
The Hungarian side proposed Technical Exchange Program to visit to Productivity Development Project in Brazil.
- (4) Document to be prepared  
The Hungarian side agreed that through the normal procedure under the technical cooperation scheme of Japan referred to in Article II-1, II-2, II-3 of the R/D, the following documents would be submitted to the Embassy of Japan in the Republic of Hungary.
  - a Form A1 for Dispatch of the Japanese experts  
Form A1 for the short-term experts are to be submitted at least three (3) months prior to their assignment.
  - b Form A2A3 for the C/P Training in Japan  
Form A2A3 for the C/P training in Japan should be submitted at least three (3) months prior to the scheduled arrival of the trainees in Japan
  - c Form A4 for the Provision of Machinery and Equipment  
Form A4 for the provision of machinery and equipment should be submitted by the end of March, 1998.
- (5) A list of attendance of the discussions is shown in Annex 21.



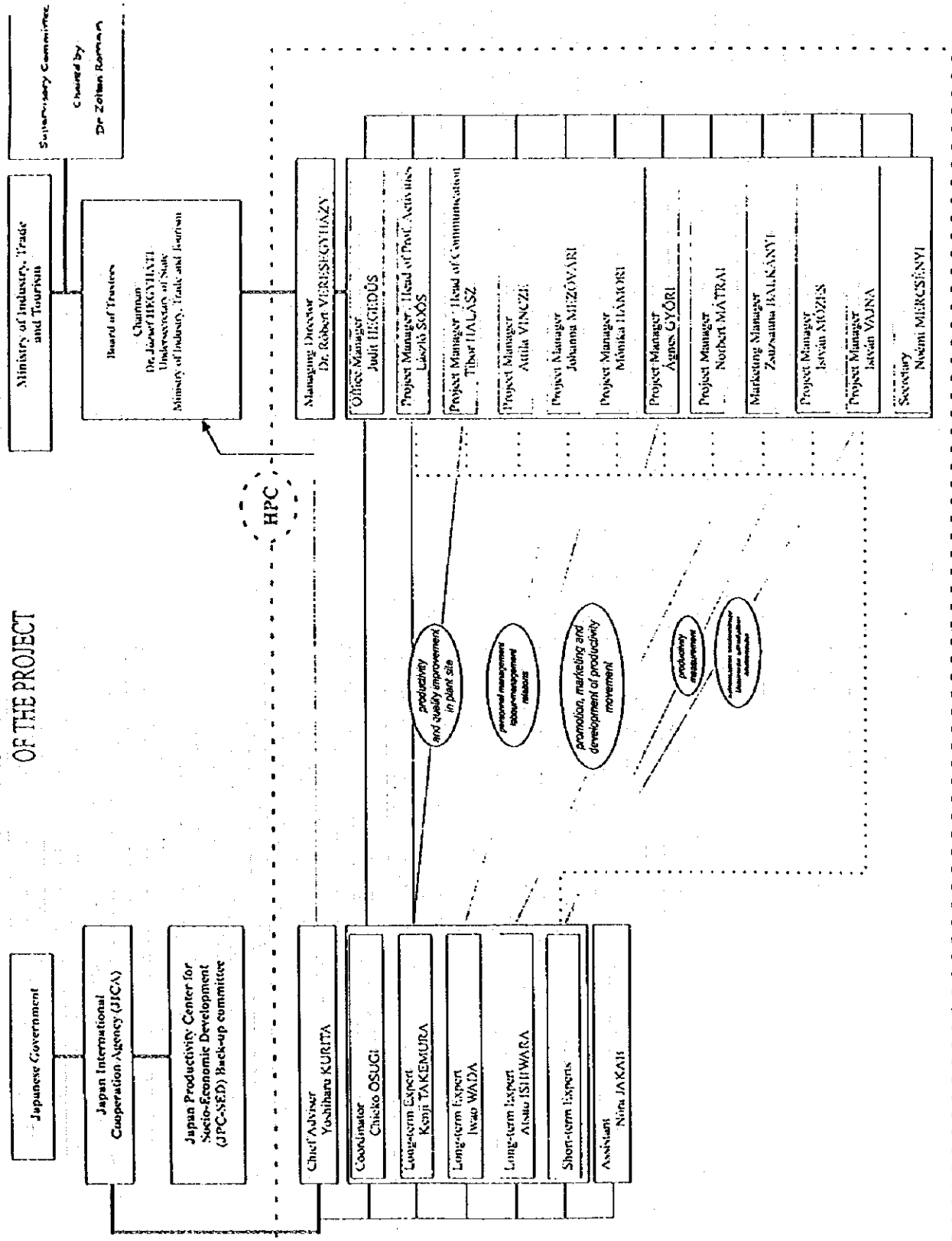
- Annex 1. Organization Chart of the Project
- Annex 2. Organization Chart of HPC
- Annex 3. Long-term experts
- Annex 4. Short-term experts
- Annex 5. Training Counterpart Personnel
- Annex 6. Machinery & Equipment
- Annex 7. Staff Allocation
- Annex 8. Local Cost
- Annex 9. Counterpart Skill-Knowledge Matrix
- Annex 10. Project Design Matrix
- Annex 11. Technical Cooperation Program
- Annex 12. Results 1997
- Annex 13. Tentative Schedule of Implementation
- Annex 14. Annual Work Plan 1998
- Annex 15. Request on Short-term Expert for 1998
- Annex 16. Counterpart Training Requested in 1998
- Annex 17. Machinery and Equipment Requested in 1997
- Annex 18. Machinery and Equipment Requested in 1998
- Annex 19. Request for Machinery and Equipment for 1998
- Annex 20. Methodology of Monitoring and Evaluation
- Annex 21. Joint Coordinating Committee Member

WA

dh

# ORGANISATION CHART OF THE PROJECT

ANNEX I-1



W

Handwritten signature or mark.

## BOARD OF TRUSTEES

**Chairman:** **Dr. Hegyháti József**  
Undersecretary of State  
Ministry of Industry, Trade and Tourism  
1051 Bp. Vigadó u. 6. /110.  
Tel.: 118-5404, 266-8477 Fax: 266-8492

**Members:** **Udvarhelyi Zsuzsa**  
General Director  
Ministry of Industry, Trade and Tourism  
1051. Bp. Vigadó u. 6.  
Tel.: 118-0666 Fax: 118-5797

**Dr. Simóka Kálmánné**  
Director  
State Property Managing Organisation  
1054 Bp. Zoltán u. 16.  
Tel.: 311-7467, 131-7148 Fax: 312-1828

**Balotay Kálmán**  
Tenders Office Manager  
National Committee for Technological Development  
1052 Budapest, Szervita tér 8.  
Tel: 117-7633, 118-7076 Fax: 118-7998

**Dr. Becker László**  
CEO  
Hungarian Privatisation Co.  
1519 Budapest, Pf. 409.  
Tel: 267-6631 Fax: 267-6652

**Dr. Beke- Martos Gábor**  
Director General  
SIEMENS Phone Co. Hungary  
1956 Budapest, Pf.: 16.  
Tel: 252-8079, 457-2500 Fax: 252-9161

**Dr. Bogsch Erik**  
Director General  
Richter Gedeon Co.  
1475 Budapest 10. Pf.: 27.  
Tel: 431-4132, 431-5710 Fax: 262-6407

**Dr. Járósi Márton**  
Chairman-in-charge  
Domestic Product - Domestic Job Foundation  
1126 Budapest, Nagy Jenő u. 5.  
Tel/Fax: 155-4058  
Lakás: 1026 Budapest, Torockó u. 7. Tel/Fax: 202-2370

**Dr. Koczinszky György**  
Vice President  
University of Miskolc  
3513 Miskolc-Egyetemváros  
Tel: 46-365-111/1009 Fax: 46-360-168  
46-368-954

**Dr. Mészáros Tamás**  
Vice President  
Budapest University of Economics  
1093 Budapest, Fővám tér 8.  
Tel: 218-6015 Fax: 218-8076

**Tamás Tibor**  
Director General  
North Trans-Danubian Gas Co.  
9027 Győr, Puskás T. u. 37.  
Tel: 96-315-035 Fax: 96-315-004

## SUPERVISORY COMMITTEE

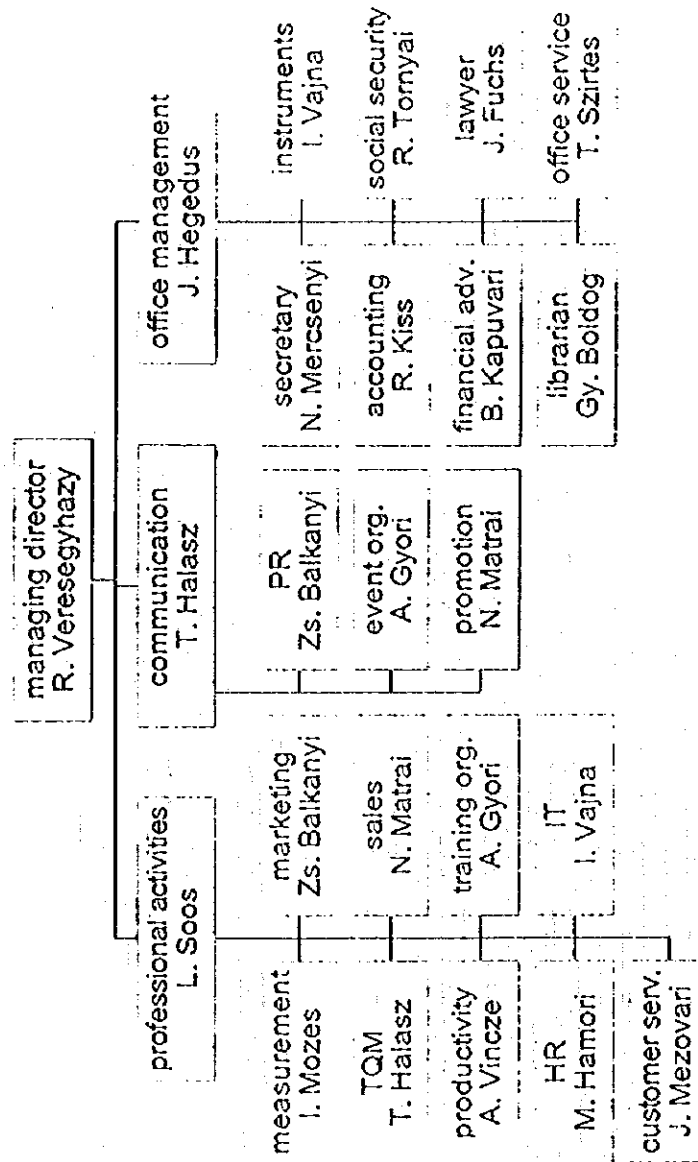
**Chairman: Dr. Román Zoltán**  
Home address: 1021. Bp. Széher út 7.  
Tel: 275-3513  
Hungarian Small Business Association  
Tel: 319-3159 Fax: 319-3169

**Members: Harsányi Vilmos**  
Home address: XIV. ker. Izsó u. 4. fszt. 1.  
Ministry of Finance  
Tel.: 327-2512, 118-2066 /kp./ Fax: 266-0188

**Dr. Csernenszky László**  
Home address: 2071. Páty Vörösmarty u. 55.  
Ministry of Industry, Trade and Tourism  
Bp. V. Vigadó u. 6.  
Tel/Fax: 266-8493

Annex 2

# Organization chart of HPC (provisional)



ANNEX 3

LONG-TERM EXPERTS

Chief Advisor	Katsuo Yokoyama	8 May, 1995 to 14 June, 1997
	Yoshiharu Kurita	27 June, 1997 to 26 June, 1999
Coordinator	Masako Kishimoto	27 February, 1995 to 26 February, 1997
	Chieko Osugi	27 January, 1997 to 26 January, 1999
Personel Management and Labor Management Relations		
	Iwao Wada	27 February, 1995 to 26 February, 1998
Productivity and Quality Improvement in Plant		
	Kenji Takemura	17 March, 1995 to 16 March, 1998
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 4

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 Tatsumi Koshiba	2 March to 15 March, 1996 3 March to 17 March, 1995
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
Marketing Soichiro Nagashima	16 March to 30 March, 1996

WA

Handwritten signature or mark.

## ANNEX 5

### 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

Róbert Veresgyházy	30 January to 18 February, 1995
János Szalka	30 January to 28 February, 1996
István Mózes	30 January to 27 February, 1996
István Vajna	28 January to 8 March, 1997
Norbert Mátrai	28 January to 8 March, 1997

#### Human Resource Management

Judit Hegedűs	3 November to 7 December, 1997
Mónika Hámori	3 November to 7 December, 1997

#### Senior Business Consultancy (in Singapore)

László Soós	9 November to 6 December, 1997
-------------	--------------------------------

WA

rtg



**LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT  
RECEIVED IN MARCH 1997**

No.	Equipment or Materials	Quantity	Priority
<b>A</b>	<b>Equipment for Information Network</b>		
-1	COMPAQ PROLINEA 5100E computer P75, 8MB 630 MB HDD + 15" Monitor	5	A
-2	HP JetDirect Ex. Card	1	A
-3	3 COM FMS II. TP 12 port HUB	1	A
<b>B.</b>	<b>TEACHING Materials + Software</b>		
-1	Adobe Photoshop 4.0 sw.	1	A
-2	MS Access 2.0 sw.	1	A
<b>C.</b>	<b>Equipment for production of training materials, videos</b>		
-1	9GB SCSI HD for multimedia (Micropolis)	1	A
<b>D.</b>	<b>Equipment for mobile training/consulting team</b>		
-1	COMPAQ ARMADA TF2 Notebook P100, 8MB, 10" TFT color, 720MB HD	2	A
-2	HP Flashcard to 200 LX, 20 MB	3	A
-3	3 COM PCMCIA Ethernet card	3	A
-4	3 COM PCMCIA Fax/Modem 14400	3	A
-5	KODAK DC50 Digital Camera +8MB PCMCIA flash card	1	A
-6	Minolta Flashlight 2500 XI	1	A
-7	Handy Speaker	2	A
<b>F.</b>	<b>Equipment for meeting and seminar rooms</b>		
-1	SONY Stereo Amplifier + 1 paar buffer	1	A
-2	IR Receiver to Translators + Stereo Headphone	30	A
<b>G</b>	<b>Equipment and materials for library</b>		
-1	BOOKS	67	A

List of Machinery and Equipment  
Received by March 1996

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

NO.	Equipment or Materials	Quantity	Priority
<b>D. Equipment for mobile training/consulting team</b>			
D - 1	Overhead projector (portable type)	1	A
2	Slide projector	1	B
3	Notebook Computer	1	A
4	Slide viewer	1	A
5	Portable video deck	1	B
6	Pocket Computer	3	A
7	Mobile Telephone	2	A
8	Video Camera (8mm)	2	A
9	Instant camera	1	A
10	Still camera	2	A
11	Stop watch	2	A
12	Mini Bus (8-passenger)	1	B
<b>E. Equipment for seminar rooms</b>			
E - 1	Overhead projector	2	A
2	Paper projector	1	A
3	Slide projector	1	A
4	VTR (Multi)	1	A
5	VTR (PAL)	1	A
6	VTR (8mm)	1	B
7	Video monitor (27 inch)	2	A
8	Video Projector	1	B
9	Screen	4	A
10	Transmitter for simultaneous translation	2	B
11	Receiver for simultaneous translation	30	B
<b>F. Equipment for meeting rooms</b>			
F - 1	Overhead projector	1	A
2	Slide projector	1	A
3	Electric white board with stand	1	C
4	Screen	1	A
<b>G. Equipment and materials for library</b>			
G - 1	Management and productivity related books from Japan	100	A
2	Management and productivity related books from USA/UK	100	A
3	Subscription of management related magazines (monthly)	30	A
<b>H. Spare parts for maintenance</b>			
H - 1	Spare parts for maintenance	Some	A

## STAFF ALLOCATION

for calendar years 1997-1998

	1997	1998
Managing Director Dr. Róbert VERESEGYHÁZY	1	1
Head of finance and administration	0	0
Financial adviser Dr. Béla KAPUVÁRI	1	1
Full time project managers Zsuzsanna BALKÁNYI Ágnes GYÖRI Tibor HALÁSZ Mónika HÁMORI Norbert MÁTRAI Johanna MEZÖVÁRI István MÓZES László SOÓS István VAJNA Attila VINCZE	10	10
Part-time experts	2	4
Administrative personnel		
• office manager Judit HEGEDŰS	1	1
• secretary Noémi MERCSÉNYI	1	1
• librarian Gyöngyi BOLDOG	1	1
• office service Tamás SZIRTES	1	1
• lawyer Dr. József FUCHS	1	1
• accountant Rozália KISS	1	1
• auditor Dr. Csilla SALLAI	1	1
• social security Rozália TORNyai	1	1

C/P

W

## ANNEX 8

## LOCAL COST

for calendar years 1995-1999  
(million forints, 1997 prices except 1995 and 1996)

<u>EXPENDITURE PLAN</u>	1995	1996	1997 <sup>1</sup>	1998 <sup>2</sup>	1999
WAGES AND SOCIAL SECURITY CONTRIB. (HUNGARIAN STAFF & BOARD OF TRUSTIES)	13	26	37	39	40
RENT OF OFFICE SPACE	12	13	14	14	14
RENOVATIONS AND FURNITURE	2	1	1	1	1
CAR AND MAINTENANCE	1	1	1	1	2
EQUIPMENTS (PURCHASE AND MAINT.)	1	1	2	2	2
OFFICE OVERHEAD	3	4	5	5	5
TRAVEL (HUNG. AND ABROAD)	1	2	3	4	4
PUBLIC RELATIONS	2	2	2	3	2
PUBLICATIONS	0	0	1	2	2
ENTERPRISE SURVEYS	0	1	1	1	1
TRAINING, EDUCATION	0	5	5	6	6
CONSULTING	1	2	3	3	3
OTHER	3	3	4	5	6
<u>SUM TOTAL</u>	39	61	79	86	88
-----					
<u>INCOME PLAN</u>					
GOVERNMENT SUPPORT	130 <sup>3</sup>	0	30	30	30
OTHER SUPPORT (CONTRIBUTION TO THE FUND, ETC.)	1	2	2	5	8
INCOME FROM ACTIVITIES	2	10	16	28	38
INTEREST	38	34	21	10	5
<u>SUM TOTAL</u>	171	46	69	73	81

<sup>1</sup> estimate<sup>2</sup> provisional figures<sup>3</sup> fund capital

COUNTERPART'S SKILL-KNOWLEDGE MATRIX

1. Personal Management & Labor Management Relations

C/P as a	Planner			Trainer			Consultant			
	Year	C	B	A	C	B	A	C	B	A
No. 1	95	•			•				•	
	97	•			•				•	
	99	Resigned								
No. 2	95	•			•				•	
	97	•			•				•	
	99	Resigned								
No. 3	95	Not yet hired								
	97	•			•				•	
	99			○					○	
No. 4	95	Not yet hired								
	97	•			•				•	
	99			○					○	

A:- independent from Japanese expert's support

B:- partial support from Japanese experts

C:- full support from Japanese experts

2. Productivity and Quality Improvement in Plant

C/P as a	Planner			Trainer			Consultant			
	Year	C	B	A	C	B	A	C	B	A
No. 1	95	•			•					
	97			•			•			
	99			○			○			○
No. 2	95	Not yet hired								
	97			•			•			
	99			○			○			○
No. 3	95	Not yet hired								
	97			•			•			
	99			○			○			○

Planner:- ability to plan, organize and implement training courses, seminars, and conferences, etc.

Trainer:- ability to prepare curriculum, develop materials, and instruct training courses, seminars, and conferences, etc.

Consultant:- ability to diagnose client company's problems and make recommendations, and implement improved practices

Administrator:- ability to make preparations and implement agreed activities such as courses/seminars, conferences and publications, etc.

3. Promotion & Development of the Productivity Movement

C/P as a(an)	Administrator			Planner			
	Year	C	B	A	C	B	A
No. 1	95	Not evaluated					
	97			•			
	99			○			○
No. 2	95	Not yet hired					
	97			•			
	99			○			○
No. 3	95	Not yet hired					
	97			•			
	99			○			○
No. 4	95	Resigned					
	97			•			
	99			○			○
No. 5	95	Resigned					
	97			•			
	99			○			○

## TENTATIVE PROJECT DESIGN MATRIX Hungarian Productivity Development Project

13. Dec. 1987

NARRATIVE SUMMARY	DETAILED CONTENTS of the NARRATIVE SUMMARY	OBJECTIVELY VERIFIABLE INDICATORS	MENAS OF VERIFICATION	IMPORTANT ASSUMPTION
<p>Overall Goal: The concept of productivity development will be understood precisely, and various productivity development activities will be implemented in the enterprises in Hungary.</p> <p>Project Purpose: Hungarian Productivity Center will promote and develop productivity activities independently in Hungary.</p>	<p>Economic and industrial development and competitiveness in Hungary is improved through dissemination and promotion of the productivity concept and human resource development for these activities.</p> <p>Hungarian Productivity Center can conduct effectively the Hungarian companies in productivity improvement activities.</p>	<p>The range of recognition by Hungarian industries and companies.</p> <p>Number of the companies which give supports and interest for HPC activities (consultation, training courses and seminars, conferences and etc.) and their evaluation.</p>	<p>1. Materials and records at HPC. 2. Survey using questionnaire to industries and companies.</p>	<p>a. Continuation of Hungarian activities in embassy b. Infrastructural building of industrial cooperation.</p>
<p>Outputs</p> <p>① Capability of the counterparts for productivity development activities is to be fostered.</p> <p>② Leaders for productivity development activities are to be nurtured through the training of counterparts.</p>	<p>① Counterparts who can conduct the productivity improvement activities are fostered.</p> <p>② Business men who understand the necessity of productivity improvement and master the skills and techniques of its implementation is fostered.</p>	<p>1. The level of the counterpart's skills and knowledge in productivity improvement field as trainers, consultants, planners, etc.</p> <p>2. Number of participants of training courses, seminars, conferences, etc. and its evaluation.</p>	<p>1. Counterpart's skill-knowledge matrix of productivity improvement technology. 2. Materials and records at HPC.</p>	
<p>Activities</p> <p>①-a To formulate plans for the counterpart's training program</p> <p>①-b To prepare curriculums for the counterpart's training</p> <p>①-c To prepare materials for the counterpart's training</p> <p>①-d To evaluate prospective counterparts</p> <p>②-a To implement institutions building and networking</p> <p>②-b To formulate plans for conducting research on productivity promotion activities in companies</p> <p>②-c To conduct the above research in model companies</p> <p>②-d To analyze the results of the research</p> <p>②-e To formulate plans for the proliferation of productivity promotion</p> <p>②-f To prepare curriculums for the promotion of productivity</p> <p>②-g To prepare materials for the promotion of productivity</p> <p>②-h To implement productivity promotion activities</p>	<p>0-1 Allocate staffs as planned.</p> <p>0-2 Formulate plans</p> <p>0-3 To make budget plan with appropriate expenditures</p> <p>0-4 To carry out public relations of the Project</p> <p>0-5 To arrange/use/maintain proper equipment for the Project</p> <p>①-1 To make counterpart development plans</p> <p>①-2 To make curriculum for counterpart development</p> <p>①-3 To make teaching materials for counterpart development</p> <p>①-4 To give lectures and guidance to the counterpart persons.</p> <p>①-1 To implement and evaluate training courses, seminars and conferences, etc.</p> <p>①-2 To implement and evaluate consultation.</p> <p>①-3 To execute institution building and networking</p> <p>①-4 To execute industrial survey concerning the productivity improvement activities and analyze the result.</p> <p>①-5 To promote the productivity improvement movement (study tours, to organize the productivity conferences, etc.)</p>	<p>The Japanese side</p> <p>Inputs</p> <p>1. Dispatch of Japanese Experts</p> <p>(1) Long-term experts</p> <p>1) Chief Advisor</p> <p>2) Project Coordinator</p> <p>3) Personnel Management and Labor management Relations</p> <p>4) Productivity and Quality Improvement in Plant</p> <p>5) Promotion and Development of the Productivity Movement</p> <p>(2) Short-term experts</p> <p>Appropriate number experts will be dispatched as necessity areas.</p> <p>2. Counterpart training in Japan or third country.</p> <p>3. Provision of equipment</p> <p>4. Local cost support</p>	<p>The Hungarian side</p> <p>1. Local cost expenditure needed project operation.</p> <p>2. Counterpart personnels</p> <p>Managing Director 1</p> <p>Counterparts 11</p> <p>Administrative staff 3</p> <p>3. Land and building space, office with facility</p> <p>4. Equipment procurement and maintenance.</p>	<p>a. Counterparts do not resign</p>
				<p>The Conditions Hungarian government continues to support its policy to promote productivity development</p>

## ANNEX 11

**Technical Cooperation Program For The Project (5 years)**  
**(TCP)**

Calendar Year /Hungarian Fiscal Year	1995				1996				1997				1998				1999			
	94	1995 (II. 7)			1996 (II. 8)				1997 (II. 9)				1998 (II. 10)				1999 (II. 11)			
	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III
Term of Technical Cooperation	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
(1) Training Courses/Seminars																				
① In IIPC						—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
② In Company																				
③ Others (Regional etc.)																				
(2) Consulting Service																				
① Diagnosis						—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
② Implementation						—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
③ Others																				
(3) Study Tour																				
① In Hungary						—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
② To Japan								—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
③ Others																				
(4) Events																				
① Hungarian Productivity Conference																				
② Others																				
(5) Measurement																				
(6) Technical Transfer Methodology Development (Teaching Material Development, etc.)																				
(7) C/P training																				
① in Japan						—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
② in Third Country																				
(8) Equipment Provision																				

WA

45



## ANNEX 12

## Technical Cooperation Program For The Project: Results 1997

as of Dec. 1997

Hungarian Fiscal Year		1997												1998		
Japanese Fiscal Year		1996 (H.8)				1997 (H.9)										
Month		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
Activities based on TCP	Remarks															
(1) Training Courses/Seminars	Total 22 courses and 375 participants															
① In HPC																
a. Productivity Promotion																
b. Technology of Productivity																
c. Human resource Management																
d. Others																
② In Company (supervisory training)	3 companies															
③ Others (Regional etc.)																
(2) Consulting Service																
① Diagnosis	4 projects															
a. Moral Survey																
b. Management Audit	1 projects															
c. Productivity Audit	1 projects															
d. Wage Consultation	3 projects															
② Implementation(5S, Kaizen)	3 companies															
③ Others (Lectures)																
(3) Study Tour	Opel, Suzuki															
① In Hungary																
② To Japan (Osaka) * <sup>-1</sup>																
③ Others																
(4) Events																
① Hungarian Productivity Conference	170 participants															
② Others																
(5) Measurement	3 projects															
(6) Technical Transfer Methodology Development	Teaching Material Development etc.															
(7) C/P training																
① in Japan	2															
② in Third Country	1(Singapore)															
(8) Equipment Provision	97 96 95															

\*<sup>-1</sup>- Executive program on corporate management for Central and European countries (EREP) by AOTS

ANNEX 13

Tentative Schedule of Implementation (TSI) For The Project

Calendar Year	1994				1995				1996				1997				1998				1999			
Japanese Fiscal Year	93	1994			1995			1996			1997			1998			1999							
	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV			
Form of Technical Cooperation																								
Japanese Side																								
I. Dispatch of Survey Team																								
(1) Preliminary																								
(2) Supplementary																								
(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																								
(4) Business Game																								
(5) Productivity Measurement (Macro)																								
(6) Marketing																								
(7) Kaizen/5S																								
(8) Industrial Engineering																								
(9) Management Training Program																								
IV. Training of Counterpart Personnel in Japan																								
(1) Production & Quality Management																								
(2) Business Management																								
(3) Personnel Management																								
(4) Project Management																								
V. Provision of Machinery and Equipment																								
(1) Minibus																								
(2) Computers																								
(3) Audio-Visual Equipments																								
(4) Videos & Books																								
Hungarian Side																								
I. Building, Facilities and Space																								
II. Machinery and Equipment																								
III. Budgetary Allocation																								
IV. Allocation of Counterpart Personnel and Staff																								

(Short-term Experts on specific fields will be dispatched, as necessary)

(Appropriate number of counterpart personnel will be received annually)

- Note: 1. The Japanese fiscal year starts in April and ends in March.
- 2. The Hungarian fiscal year starts in January and ends in December.
- 3. This schedule is subjected to change in accordance with the progress of the Project.
- 4. Long-term experts may be replaced and/or terminated during the cooperation period.
- 5. Regarding the dispatch of the Team, the mission with \* may not be dispatched because of the budget restructuring of the Japanese side.

WA

ch

## ANNEX 14

## Technical Cooperation Program For The Project: Annual Work Plan 1998

Hungarian Fiscal Year		1998												1999		
Japanese Fiscal Year		1997 (H.9)			1998 (H.10)											
Month		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
Activities based on TCP	Remarks															
(1) Training Courses/Seminars	Total															
① In HPC *1	40 courses															
a. Productivity Promotion	10 courses	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
b. Technology of Productivity	10 courses	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
c. Human resource Management	10 courses	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
d. Others	10 courses	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
② In Company *2	10 courses	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
③ Others (Regional etc.)	4	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
(2) Consulting Service	10 project															
① Diagnosis *3																
a. Moral Survey		---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
b. Management Audit		---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
c. Productivity Audit		---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
② Implementation *4		---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
③ Others	5 contracts	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
(3) Study Tour	4 visits															
① In Hungary *5	1 visit															
② To Japan	1 visit															
③ Others	1 visit															
(4) Events	Second Annual															
① Hungarian Productivity Conference																
② Others *6																
(5) Measurement	on call															
(6) Technical Transfer Methodology Development	Teaching Material Development, etc.															
(7) C/P training																
① in Japan																
② in Third Country																
(8) Equipment Provision	97 95.96															

Due to the nature of the project, and its goal, the financial outcome is very important. Target of the total revenue is 30 million HUF in 1998.

The tentative plan of expected income distribution is as follows:

- \*-1 40 courses x 1.5 days x 20 participants x HUF 10,000 (Fee/day) = 12 million HUF
- \*-2 10 courses x 40 hours x HUF 20,000 (Fee/day) = 8 million HUF
- \*-3 10 projects x HUF 500,000 (Fee/project) = 5 million HUF
- \*-4 5 contracts x HUF 400,000 (Fee/contract) = 2 million HUF
- \*-5 4 visits x 50 participants x HUF 10,000 (Fee/person) = 2 million HUF
- \*-6 expected income 1 million HUF.

ANNEX 15

REQUEST ON SHORT TERM EXPERTS

ITEM	PERIOD	TERM				COMMENT
		I.Q	II.Q	III.Q	IV.Q	
		1998				1999
		I.Q	II.Q	III.Q	IV.Q	I.Q

KANBAN System/JIT (IE)	SHORT TERM					
Multimedia, Producing of interactive CD - ROM	SHORT TERM					
Performance Contracting in the Practice (PRODUCTIVITY)	SHORT TERM					
Productivity Measurement	SHORT TERM					
Sales Marketing (Promotion)	SHORT TERM					
Strategic Management	SHORT TERM					
Business Game (Business Process Modeling)	SHORT TERM					

**Counterpart Training**

<Requested in 1998>

**Human resource Management**

**Johanna Mezővári**

**Production and Quality Management**

**Attila Vincze**

**Public Relations and Promotion**

**Zsuzsanna Balkányi**

WA

h.

**LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT  
REQUESTED IN 1997**

No.	Equipment or Materials	Quantity	Priority
<b>A</b>	<b>Equipment for Information Network</b>		
-1	<i>Arcserve Dat Program For Server (Compaq Prosignia)</i>	1	A
-2	<i>Telephone Center PANASONIC (type 8/24 16/32 Upgrade)</i>	1	A
-3	<i>2GB Hard Disk (SCSI) for Server (Compaq Prosignia)</i>	1	A
<b>B</b>	<b>Software</b>		
	<i>Multimedia Package For Audiovisual Production</i>	1	B
	<i>3D Studio (Upgrade)</i>	1	A
	<i>MS Office 97 (UPGRADE)</i>	12	A
<b>C</b>	<b>Equipment for mobile training/consulting team</b>		
-1	<i>Handy color Scanner for Notebook /Laptop/ Computers</i>	1	B
-2	<i>Printer EPSON STYLUS 1520 (resolution 1420*720)</i>	1	A
-3	<i>HP Palmtop 320 LX</i>	2	A
-4	<i>Flash Card 20MB</i>	2	A
<b>D</b>	<b>Equipment for production of training materials, videos,</b>		
-1	<i>Semi Professional Video Camera Panasonic SVHS</i>	1	A
-2	<i>Video signal TRANSCODER from NTSC to PAL</i>	1	A
-3	<i>Transparency Adapter for Scanner HP Jet 3c</i>	1	B
-4	<i>Digitizing Tablet (size A3)</i>	1	A
<b>E</b>	<b>Equipment for meeting and seminar rooms</b>		
-1	<i>Laser Pioneer</i>	2	B
<b>F</b>	<b>Books for research</b>		
-1	<i>BOOKS</i>		A

**REQUEST LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT  
FOR YEAR 1998**

No.	Equipment or Materials	Quantity	Priority
<b>A</b>	<b>Equipment for Information Network and Hardware for Computers</b>		
1	40 MB RAM FOR Server Copmag Prosignia 300	1	AA
2	Hard Disk 4GB (SCSI for server)	1	A
3	F.AX/LAN Card for Notebook Computers	2	A
4	LAN-Connection system set to INTERNET with FIREWALL	1	A
5	CONNECTIVITY SET FOR XEROX COLOR COPIER TO LAN type FIERY SI (Majestic/Regal + interface)	1	A
6	CD-ROM Drivers /IDE/ for Desktop Computers	6	A
7	CD-ROM Drivers /External / for Notebook Computers	4	A
8	ZIP Drives	5	A
<b>B</b>	<b>Software</b>		
1	MAGIC /database programing language/	1	A
2	BORRIS AFTER EFFECTS for video production / Machintosh /	1	A
3	MACROMEDIA DIRECTOR for Interactive CD-ROM programing and production	1	A
4	JAVA LANGUAGE	1	A
5	WWW /WEB /EDITOR , HOT-DOG professional	1	A
6	Software for CD-ROM Writer Yamaha CDR100	1	A
7	TECHNICAL DRAWING (Seiton tools, Corell Draw 7)	1	A
8	LENZFX	1	A
9	ACT	1	A
10	TMI SOFTWARE	1	A
11	QSUIE	1	A
12	JURAN QUALITY IMPROOVEMENT TOOLKIT	1	A
13	IDEA FICHER & STRATEGIC PLANNING	1	A
14	MS SHEDULER	1	A
15	CI TOOLKIT	1	A
16	MINDLINK PROBLEM SOLVER	1	A
<b>C</b>	<b>Equipment for mobile training/consulting team</b>		
1	MO DRIVE (Magneto Optical drive)	5	A
2	NOTEBOOK COMPUTERS WITH CD-ROM	5	A
3	MOBILE TELEPHONE	6	A
4	DIGITAL CAMERA /RESOLUTION /Color 16.7 M, 1024x768 /	1	A
5	Microscope for mechanical use /x100/	1	
6	Dictafon / with LP possibility /	2	A
<b>D</b>	<b>Equipment for production of training materials, videos,</b>		
1	ANALOG FILM SCANNER	1	A
2	Video HUB /minimum 2x16 port /in/out / for signal distribution	1	A
<b>E</b>	<b>Equipment for meeting and seminar rooms</b>		
-1	LASER PIONTER	3	A
2	OVERHEAD PROJECTOR ADAPTER for transparencies	1	A
<b>F</b>	<b>Books and Videos for research</b>		
	-The Dilbert Principle: A Cubicle's eye view of bosses, Meetings, Management Fads and Other		A
	-Workplace affections / Scott Adams, Paperback published by Harperbusiness 1997/		
	- Dogbert's top secret management handbook / Scott Adams; Paperback 1997 /		
	HUMANTELEX: -WorldClass training programs		
	50 games for group trainings		
	-Motivation management videos		
	-change managing.		

**REQUEST FOR MACHINERY AND EQUIPMENT  
FOR YEAR 1998**

No.	Equipment or Materials	Quantity	Priority
<b>A</b>	<b>Equipment for Information Network and Hardware for Computers</b>		
1	40 MB RAM FOR Server Copmag Prosignia 300	1	A
2	Hard Disk 4GB (SCSI for server)	1	B
3	FAX/LAN Card for Notebook Computers	2	B
4	LAN-Connection system set to INTERNET with FIREWALL	1	A
5	CONNECTIVITY SET FOR XEROX COLOR COPIER TO LAN type FIERY SI (Majestic /Regal + interface)	1	A
6	CD-ROM Drivers /IDE/ for Desktop Computers	6	A
7	CD-ROM Drivers /External / for Notebook Computers	4	A
8	ZIP Drives	5	A
<b>B</b>	<b>Software</b>		
1	MAGIC /database programming language/	1	B
2	BORRIS AFTER EFFECTS for video production / Machintosh /	1	A
3	MACROMEDIA DIRECTOR for Interactive CD-ROM programming and production	1	A
4	JAVA LANGUAGE	1	B
5	WWW /WEB /EDITOR , HOT-DOG professional	1	A
6	Software for CD-ROM Writer Yamaha CDR100	1	B
7	TECHNICAL DRAWING (Seiton tools, Corell Draw 7)	1	B
8	SOFTWARE TOOLS	5	B
9	MANAGEMENT SOFTWARE	4	A
<b>C</b>	<b>Equipment for mobile training/consulting team</b>		
1	MO DRIVE (Magneto Optical drive)	5	B
2	NOTEBOOK COMPUTERS WITH CD-ROM	5	A
3	MOBILE TELEPHONE	4	B
4	DIGITAL CAMERA /RESOLUTION /Color 16.7 M, 1024x768 /	1	A
5	Microscope for mechanical use /x100/	1	B
6	Dictafon / with LP possibility /	2	B
<b>D</b>	<b>Equipment for production of training materials, videos,</b>		
1	ANALOG FILM SCANNER	1	A
2	Video HUB /minimum 2x16 port /in/out / for signal distribution	1	A
<b>E</b>	<b>Equipment for meeting and seminar rooms</b>		
1	LASER PIONTER	3	B
2	OVERHEAD PROJECTOR ADAPTER for transparencies	1	A
<b>F</b>	<b>Books and Videos</b>		<b>B</b>



## Annex 20 Five Basic Evaluation Components

### 1 Five Basic Evaluation Components

The five (5) basic components defined by JICA as mentioned below are in line with those used for the evaluation works by DAC and other international assistance organization. Introduction of these components has enabled a consistent, well-balanced evaluation, which minimizes evaluator bias. Further, it allows us to share the results, knowledge and lessons with other aid organizations, since we are using common components and can discuss with them from the same viewpoints.

(1) Efficiency

Evaluate the method, procedure, term and cost of the project with a view to productivity.

(2) Effectiveness

Evaluate the results in comparison with the goals (or revised ones) defined at the initial or intermediate stage, and evaluate the attributes (factors and conditions) of the results.

(3) Impact

Evaluate the positive and negative effects of the project, extent of the effect and beneficiaries.

(4) Relevance

Preliminary evaluate whether the needs in the country have been correctly identified, and whether the design is consistent with the national and/or master plan.

(5) Sustainability

Evaluate the autonomy and sustainability of the project after the termination of cooperation, from the perspectives of operation, management, economy, finance and technology.

### 2 Relation between Five Basic Components and PDM

The following five components are used for the evaluation and a selection of a project.

(1) Efficiency

(2) Effectiveness

(3) Impact

(4) Relevance

(5) Sustainability

These components are directly connected to the elements of PDM as shown in the Figure in the following page.

The component "Efficiency" is a measure to qualitatively and quantitatively compare all resource (input) to the results (output) of the project in order to evaluate the economic efficiency or conversion from input to output.

The parameter "Effectiveness" is a measure to evaluate whether the purpose has been achieved or not, or to evaluate how much the outputs contributed to the achievement of the purpose, or to evaluate whether or not the characteristics of the outputs were as expected.


The parameter "Impact" is a foreseeable or unforeseeable, and a favorable or adverse effect of the project upon society. The evaluate impact, both the goal and project purpose should be referred to in the beginning of the evaluation. Evaluation with this components could lead to more than the confirmation as whether or not the goals have been obtained. Evaluation with this component requires comprehensive surveys in many cases.

The parameter "Relevance" is to comprehensively evaluate whether or not the project meets the overall goals, politics of both the donor and recipient, local needs and given priority levels, in order to decide whether the project should be continued, reformulated or terminated.

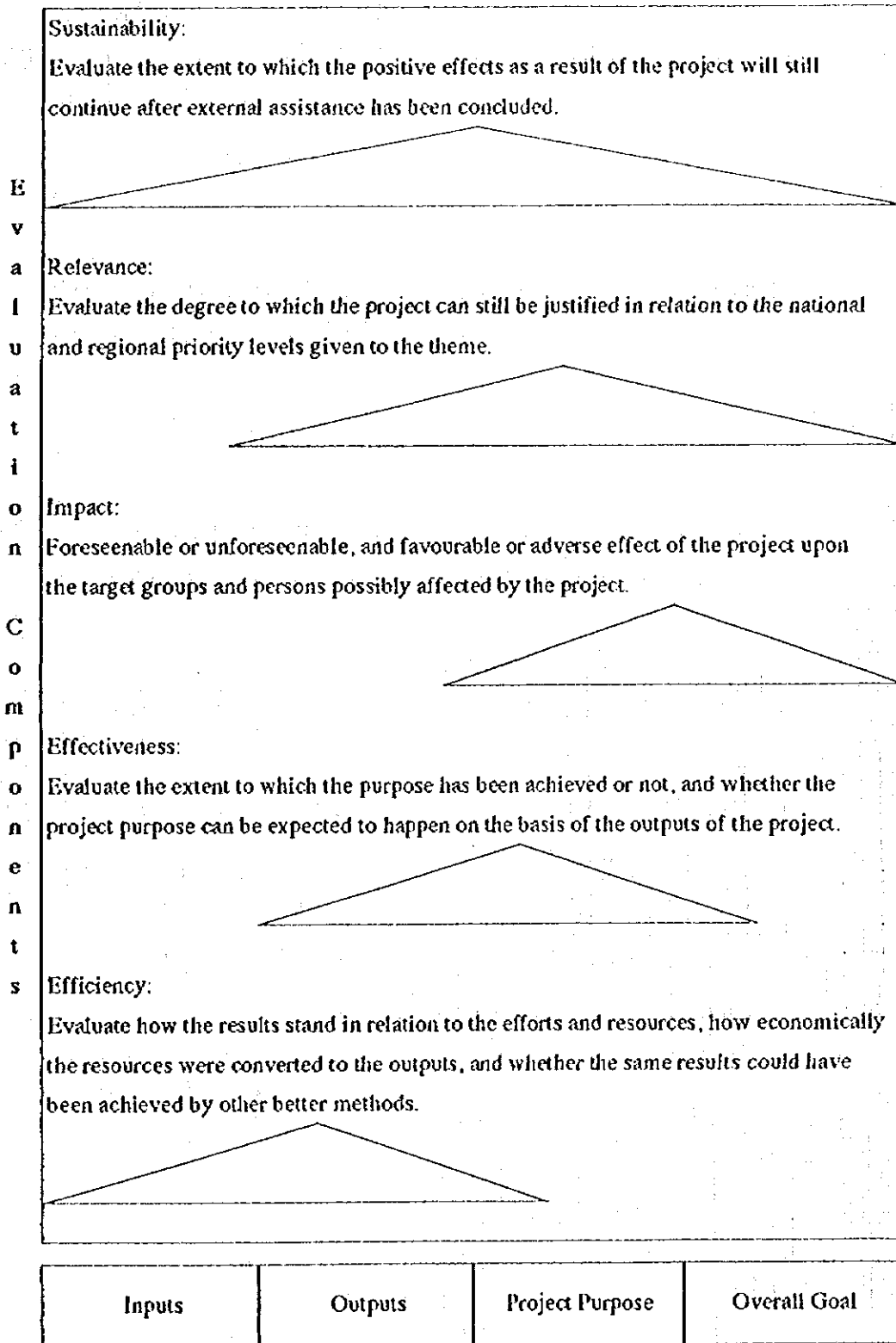
The component "Sustainability" is to comprehensively evaluate how long the favorable effect as a result of the project can continue after the project has been terminated. Evaluation with this component is required to decide how much the local resources should continue to be used for the project, and to evaluate how much the country receiving the assistance has been considering important. According to OECD (1989), "Sustainability" is a component to be used for the final test of the success of a development project.

All five components are essential for any of the projects or programs. The five components give necessary information to the decision maker so that he/she can decide how to approach the next step. Since each of the five components build on the intervention strategy, they also lay the foundation for standardization in monitoring and information handling within and among organizations and agencies.

In practice, each of the five parameters should also contain project-specific information.



## Five Components vs Goal Hierarchy



Goal Hierarchy

*WA*

*[Handwritten mark]*



## ANNEX 21

### JOINT COORDINATING COMMITTEE MEMBER

1997/12/16

#### 1. Chairman

Chairman of the Board of Trustees of HPC  
(Under Secretary of State, MITT: Industry, Trade and Tourism)

Dr. József HEGYHÁTI

#### 2. Hungarian Side

- 1) Representative, MoF (Finance)
- 2) General Director, OMFB
- 3) General Director, Dept. of Industrial Re-Structuring MITT
- 4) Head of Secretariat Modernisation and Assistance  
Co-ordination Secretariat, Prime Minister's Office
- 5) Managing Director, HPC
- 6) Head of Dept. of Economic Strategy, MITT
- 7) Counselor Dept. of Innovation and Environmental  
Protection, MITT
- 8) Counselor, Desk office for Japan, MITT

Mr. Vilmos HARSÁNYI  
Mr. Kálmán BALOTAY  
Ms. Zsuzsanna UDVARHELYI  
Mr. Péter HEIL

Dr. Róbert VERESEGYHÁZY  
Dr. László CSERNENSZKY  
Mr. Albert KÁLMÁN

Mr. Róbert PAÁR

#### 3. Japanese Side

- 1) Chief Advisor
- 2) Coordinator

Dr. Yoshiharu KURITA  
Ms. Chieko OSUGI

#### -The JICA Consultation Team

- 3) Deputy Managing Director  
of Mining & Industrial Development Cooperation Dept.
- 4) Director of Overseas Technical Cooperation Dept.
- 5) Senior Project Manager  
of Overseas Technical Cooperation, JPC
- 6) Staff member of First Technical Cooperation Div.,  
Mining & Industrial Development Cooperation Dept. JPC

Mr. Kaoru HATTORI

Mr. Naomichi HIROOKA  
Mr. Shuichi SATO

Mr. Hideo NODA

#### 4. Observer

- 1) Second Secretary, Embassy of Japan
- 2) Second Secretary, Embassy of Japan
- 3) Resident Representative, JICA/JOCV Office

Mr. Yukito KONNO  
Mr. Tomohito AOKI  
Mr. Kellechi ARAGANE







JICA

