

ハンガリー共和国
生産性向上プロジェクト
巡回指導調査団報告書

1998年12月

国際協力事業団

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ます。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ます。

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、産業基盤の確立をめざしています。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下に、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てきました。

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ました。今次調査団では、プロジェクト開始後4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、確認できた事項についてレポートに取りまとめ、先方に提出しました。

本報告書は、同調査団の調査結果を取りまとめたものです。

ここに、本調査団の派遣に関しご協力いただいた、日本並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、併せて今後のご支援をお願いする次第です。

1998年12月

国際協力事業団
鉱工業開発協力部
部長 谷川和男



経済省（左から2番目Gulacsi次官）表敬



最終協議

地 図



目 次

序 文
写 真
地 図

第 1 章 巡回指導調査団派遣 -----	1
1 - 1 調査団派遣の経緯と目的 -----	1
1 - 2 主な調査・協議事項 -----	1
1 - 3 調査団の構成 -----	2
1 - 4 調査・協議日程 -----	3
1 - 5 主要面談者 -----	4
1 - 6 主要面談録 -----	5
第 2 章 調査・協議結果 -----	6
第 3 章 調査団所見 -----	17
3 - 1 調査・協議結果の概要 -----	17
3 - 2 調査団所見 -----	18
第 4 章 プロジェクトの進捗状況と今後の計画 -----	21
4 - 1 暫定実施計画（TSI）の進捗状況と今後の計画 -----	21
4 - 2 技術協力計画（TCP）の進捗状況と今後の計画 -----	22
付属資料	
資料 1 協議レポート -----	27
資料 2 経済省との最終協議概要 -----	48
資料 3 各種計画管理諸表等 -----	51

第1章 巡回指導調査団派遣

1 - 1 調査団派遣の経緯と目的

ハンガリー共和国は、コメコン市場の崩壊後、国営企業の民営化を推進し、市場経済の導入を進めている。国際市場のシェアを拡大し、新たな市場を獲得していくためには、同国企業の生産性を向上させ、製品の品質を改善していく必要がある。こうした問題を解決するため、ハンガリー政府は、同国内に生産性運動を展開することを目的として、我が国に対し技術協力を要請してきた。

この要請を受けて、我が国政府は、JICAを通じて1994年2月に事前調査団を派遣し、要請の背景、計画の妥当性、協力の規模等を調査し、1994年12月には実施協議調査団を派遣して、討議議事録(R/D)を署名・交換し、普及促進、工場改善・品質向上、人事労務・労使関係の3分野を技術移転分野とする、「ハンガリー生産性向上プロジェクト(1995年1月～1999年12月：5年間)」が発足した。現在5名の長期専門家を中心に技術移転を実施中である。

プロジェクト実施機関であるハンガリー生産性センター(HPC)は、1994年2月に1億3000万フォリントの資金をもって設立されたが、HPC自身の事業収入の拡大努力のみならず、政府からの財政支援が不可欠な状況にある。また、1998年7月の新政権発足に伴い、省庁が大幅に再編成され、HPCの所管官庁であった工業商業観光省が、より包括的な経済省へと変わっている。中小企業振興が新政権の重要政策として打ち出された一方で、経済省内で、HPCの位置づけ、役割についての検討が行われており、HPCの理事長、理事会メンバー、及び諮問委員会メンバーについては、近々に交替の予定である。

HPCの将来的な組織像、機能については今しばらく不透明な要素がある中で、今次調査では、1999年12月の協力期間終了を控え、来年度の終了時評価に向けて、評価の方法及び内容につきプロジェクトと共通の認識を形成するとともに、プロジェクトの具体的な進捗状況を把握し、協力終了時の目標達成のイメージを明確にした上で、終了時までの技術協力計画案を策定する必要がある。

1 - 2 主な調査・協議事項

本調査団では、以下の点を中心に、主に日本人専門家との協議を行い、結果については、可能であれば、HPCとも協議の上、ミニッツを作成する。

- (1) 基本事項の説明(評価5項目、終了時評価の実施方法)
- (2) 技術移転の進捗状況確認及び計画管理諸表の整理・見直し
- (3) HPCの実施体制及び事業実績の確認
- (4) プロジェクト運営上の問題点・その他

1 - 3 調査団の構成

担当業務	氏名	所 属
団長・総括	桑島京子	国際協力事業団 鉱工業開発協力部 鉱工業開発協力第一課 課長
技術協力計画	花輪晃二	通商産業省 通商政策局 技術協力課 通商産業事務官
生産性向上	水本清司	(財)社会経済生産性本部 国際本部国際部 参与
研修・機材計画	倉田一男	(財)社会経済生産性本部 国際本部国際部 主任
運営管理	野田英夫	国際協力事業団 鉱工業開発協力部 鉱工業開発協力第一課 課員

1 - 4 調査・協議日程

11月7日(土)～11月18日(水)

日 順	月 日	曜 日	日 程		
1	11月 7日	土			生産性向上団員・研修機材計画団員 11:30 成田発(NH285) 16:15 ウィーン着 20:40 ウィーン発(OS809) 21:35 ブダペスト着
2	11月 8日	日			終日 専門家との打合せ(1)
3	11月 9日	月	団長・運営管理団員 シリア国立計測標準研究所 フェーズ2巡回指導調査団 から移動 20:40 ウィーン発(OS809) 21:35 ブダペスト着	技術協力計画団員 11:30 成田発(NH285) 16:15 ウィーン着 20:40 ウィーン発(OS809) 21:35 ブダペスト着	終日 専門家との打合せ(2)
4	11月10日	火	午前 経済省表敬、JICA 駐在員事務所打合せ、国内打合せ 午後 日本大使館表敬、HPC 表敬、視察		
5	11月11日	水	午前 専門家との打合せ(3) 午後 専門家との打合せ(4)、HPC との協議(1)		
6	11月12日	木	午前 専門家との打合せ(5) 午後 HPC との協議(2)		
7	11月13日	金	終日 専門家との打合せ(6)		
8	11月14日	土	他 団 員 終日 資料整理	技術協力計画団員 7:10 ブダペスト発(AF2495) 9:30 パリ着 18:30 パリ発(NH206)	
9	11月15日	日	終日 資料整理	14:05 成田着	
10	11月16日	月	午前 HPC との協議(3) 他 団 員 午後 協議レポート(案)作成		生産性向上団員 17:25 ブダペスト発(MA522) 19:05 フランクフルト着 20:50 フランクフルト発(JL408)
11	11月17日	火	午前 経済省最終協議、協議レポート提出 18:25 ブダペスト発(OS808) 19:10 ウィーン着 20:35 ウィーン発(NH208)		16:05 成田着
12	11月18日	水	15:35 成田着		

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

1 - 5 主要面談者

< ハンガリー側 >

(1) 経済省 (Ministry of Economic Affairs)

Gabor Gulacsi	State Secretary
Zsuzsanna Udvarhelyi	Deputy Director, Construction and Industrial Infrastructure Department
Laszlo Csernenszky	General Director, Development Policy Department
Katalin Csorba-Balog	Counselor, Desk office for Japan

(2) 国家技術庁 (National Agency of Technology)

Kalman Balotay	General Director
----------------	------------------

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

Robert Veresegyhazy	Managing Director
---------------------	-------------------

< 日本側 >

(1) 在ハンガリー日本大使館

糠沢 和夫	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

(2) JICA ハンガリー駐在員事務所

荒金 恵一	所長
-------	----

(3) ハンガリー生産性向上プロジェクト

1) 長期専門家

栗田 良春	チーフアドバイザー
大杉千恵子	業務調整員
和田 巖	人事労務・労使関係
竹村 憲二	工場改善・品質向上
堀越 憲信	普及促進

2) 短期専門家

光藤 晃彦	輸出マーケティング
小柴 達美	ビジネスゲーム

1 - 6 主要面談録

< 経済省表敬（11月10日10時～） >

Gulacsi 次官より、以下のとおり説明があった。

HPC の活動については、経済省も重要と認識しており、今後も支援していく予定である。また、HPC への追加基金拠出についても来年度以降も継続していく予定であるし、HPC の活動への協力のために、経済省から代表を理事会に継続参加させる。

HPC 新理事長の選出については、政権交代の影響で遅れている。昨年改正された法律による制限条項のため、次官補は従前と異なって、理事長には選出できないため、現任局長クラスないしは外部も含めた他の候補者を選定中である。本年末までには人選したい。

来年は、生産性向上活動にかかわる HPC 職員の育成だけでなく、HPC の独立についても準備を進めていく必要がある。

HPC の将来像としては、生産性向上技術の移転組織として活動してほしいし、経済省としても支援に向けての継続的な資金拠出を考えているところ。右を踏まえて、HPC を、政府の重要課題としての中小企業（SME）振興プログラムにかかわる組織としていきたい。

桑島団長より以下のとおりコメントした。

新理事会メンバーの早期決定は、HPC 活動の日常的な意思決定のみならず、HPC の将来ビジョンの明確化のためにも極めて重要であるので、早急な対応が必要と考えている。

また、HPC のプロジェクト終了後の位置づけと、その後の運営について、経済省がどのように考えているかを知りたい。特に SME 振興政策、及び右政策における HPC の位置づけについて説明願いたい。

Gulacsi 次官より、以下のとおりコメントがあった。

SME 振興について、HPC が研修訓練、知識の提供等の面で活動できれば、ハンガリー政府として財政的にも支援しやすくなる。具体的な SME 振興プログラムについては、現在、経済省で4年間のプログラムを策定中であり、今月にも内閣に報告する予定である。SME 振興は中小企業振興財団（MVA）が実施機関となり、全国の組織を通じ、マイクロクレジット、下請け育成プログラム、データベース作成、研修コンサルティングを行っている。HPC はパイロットプロジェクトとして日系企業に関連した裾野産業育成の分野における支援等が考えられるのではないかと。なお、MVA は本年から、特に重要課題として7億フォリントの予算をもって、下請け育成事業を開始している。

MVA が一般募集で実施している支援プログラムにおいて、HPC を指名し実施させるかどうかについては、SME 振興プログラムが策定されてから検討したい。

第 2 章 調査・協議結果

調査・協議項目	現 状 及 び 問 題 点 等	対 処 方 針	調 査 ・ 協 議 結 果
<p>1．終了時評価の準備</p> <p>(1) 終了時評価の目的と主旨の理解</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト開始後、既に4年弱が経過しており、プロジェクト終了の6ヶ月前の1999年6月頃を目途に終了時評価を実施する予定である。 	<ul style="list-style-type: none"> ・左記終了時評価の目的及び内容を説明し、ハンガリー側の理解を得る。 ・特に評価5項目及び評価グリッドについては、詳細に説明を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> ・左記のとおり説明したところ、ハンガリー側から、本プロジェクトではプロジェクト計画時にPDMを導入していなかったこと、及び、各種評価用資料の準備のため多大な業務が発生すること等の理由で、PDMに基づく終了時評価方法への懸念が表明された。 ・これに対し、調査団から、下記3(2)1)のとおりPDMを現状に合わせて見直したこと、及び、評価用資料を日常業務の一環として整理することが必要であることを強調した結果、最終的にハンガリー側の理解を得た。(協議レポートAnnex 1、2参照)
<p>2．HPCの実施体制</p> <p>(1) HPC組織</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・HPCは、ハンガリー国で初めて設立された「永久公共財団」であり、工業商業省の監督下、理事会及び諮問委員会において方針が決定される仕組みとなっている。 ・先般の総選挙及びその後の省庁の再編の結果、監督官庁は経済省に変更になり、それに伴い理事会及び諮問委員会のメンバーの交替も予定されている。 ・当初予定では、右交替は早ければ10月中旬の予定であったが、いまだ見込みが立っておらず、今次調査団ハンガリー国滞在中に新メンバーとプロジェクト期間中を含めたHPCの将来像について協議するのは困難な状況にある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・左記事情及び終了時評価まで半年程度しかないとの事情を踏まえ、可能であれば現行の理事会メンバーを含めた関係者と面談・意見交換し、ハンガリー側が有しているプロジェクト期間終了後のHPCの将来像の検討状況を聴取する。 ・併せて、可能な範囲で、右将来像と本プロジェクトの成果のインターフェイスを確保すべく、面談・意見交換の結果を上述の技術協力計画(TCP)の見直しにも反映する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト終了後のHPCの将来像について、ハンガリー側経済省は、今後、HPCを中小企業振興等の政策に結びつけたいとしているが、依然、HPCの活用及び指導方針を明確にしていない。 ・調査団からは、HPCのめざすべきNational Productivity Centerとしての特異性を示すイメージ図を作成し、ハンガリー側に説明し理解の共有化に努めるとともに、次官宛レポートに添付した。(協議レポートAnnex 3参照) ・なお、HPC所長からはHPCの課題、アイデンティティ、ビジョン等に

調査・協議項目	現 状 及 び 問 題 点 等	対 処 方 針	調 査 ・ 協 議 結 果
<p>(2) HPC事業実績</p> <p>3 . 技術移転の進捗状況の確認及び計画管理諸表の整理・見直し</p> <p>(1) 技術移転達成度の評価（把握）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現在、ハンガリー国内には、200社を超えるコンサルティング会社があるといわれており、公共機関であるHPCは、これら民間企業と差別化を図る必要がある。その意味で、1998年7月に発足したオルバーン政権が経済政策の一つとして掲げている「中小企業振興政策」と何らかのリンクージュを持った活動をHPCが実施することは、本プロジェクトの成果はもちろんのことHPC自体の自立発展性を強化するのに役立つのではないかといった報告がプロジェクトから寄せられている。 ・ HPCは1995年以降、セミナー、研修、企業コンサルティング等の事業を実施している。 ・ 1997年12月の計画打合せ調査団の際、3分野の各C/Pについて、果たすことを期待されている役割(プランナー、トレーナー、コンサルタント、アドミニストレーター)ごとに技術の習得状況をレベリングしC/P's SKILL-KNOWLEDGE MATRIXとして取りまとめた。しかしながら、右MATRIXでは、C/Pに 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 左記の実績を取りまとめ、結果をM/Dに記載する。 ・ 左記について協議し、結果をM/Dに記載する。 	<p>かかわる私案だとして、プレゼンテーションが行われ、併せて次官宛レポートに添付した。(協議レポート Annex 4 参照)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 経済省の中小企業振興政策については、省内で政策プログラムを検討中であり、11月末までには取りまとめの予定との説明があった。(1999年11月時点ではいまだ発表は行われていない) ・ HPCの事業を以下のとおり分類して、実績を取りまとめた。 <ul style="list-style-type: none"> (1) 研修コース：計180回 <ul style="list-style-type: none"> 1) HPC所内：105回 2) 企業内：75回 (2) コンサルティング：24件 (3) 調査・研究：6件 (4) スタディツアー：4件 (5) 会議：5回 (協議レポート Annex 5 参照) ・ 技術移転達成度を把握するために、各技術協力分野ごとに、技術移転項目の切り口で「技術協力計画進捗状況表 (Evaluation Sheet of Technical Transfer)」を作成し、専門家からの自立度を基準に、C/Pの技術にかかる

調査・協議項目	現状及び問題点等	対処方針	調査・協議結果
<p>(2) 既存の計画管理諸表の見直し</p> <p>1) PDM</p>	<p>どのような技術が移転され、どの程度定着しているか分かりにくいため、終了時評価を念頭において技術移転達成度の評価方法及び評価表を再検討する必要がある。</p> <ul style="list-style-type: none"> 上記を解決する方法として、現行の技術協力計画（TCP）を活動項目ベースから技術移転項目ベースのものに変更することにより対応が可能であると考えられる。 <p>・既存の計画管理諸表の一部に現実にそぐわない点がある。同表は、終了時評価の基本資料であることから、今次調査で見直しを実施する必要がある。</p> <p>・1997年12月の計画打合せ調査団で「プロジェクトの要約」の右欄に「詳細説明」を設ける形で、見直しを実施した。今回の調査においては、終了時評価まで半年程度しかないことから、詳細説明部分を再度精査するとともに、記載されている指標が現実に存在しているか吟味し、評価用PDM(案)とし得よう再度見直しを行う必要がある。</p>	<p>・左記をハンガリー側に説明し、以下のとおり見直しを行う。</p> <p>・左記をハンガリー側に説明し、理解を得るとともに、評価用PDM(案)を作成し、M/Dに添付する。</p>	<p>現状レベルを把握し、かつ現実的な最終目標レベルを設定した。（協議レポート Annex 9-1～9-4参照）</p> <ul style="list-style-type: none"> 上記「技術協力計画進捗状況表」とは別途、現行のTCPについては、下記3(2)2)のとおり、HPCの活動の切り口を生かして、現状に合わせてアップデートした。 <p>・左記のとおり見直しを行った。</p> <p>・左記のとおり、評価用にPDMを修正したところ、主なポイントは以下のとおり。</p> <p>(1) 詳細説明</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 目標：HPCが「独自に」生産性向上活動を実施できる（R/Dでは「内」が「自立して」） 2) 成果：以下のとおり六つをあげた（R/Dでは二つ） <ol style="list-style-type: none"> 0 プロジェクト運営体制が確立される。 1 所内及び企業内研修コースによって企業の人材が育成される。 2 コンサルティング実績が蓄積される。 3 広報・普及活動が実施される。 4 C/Pの能力が向上する。 5 HPCネットワークが拡大される。

調査・協議項目	現状及び問題点等	対処方針	調査・協議結果
2) 技術協力計画 (TCP)	<ul style="list-style-type: none"> ・1997年12月の計画打合せ調査団派遣時に修正を行ったが、各技術協力分野とも、活動(セミナーや研修、生産性大会等)をいつ実施するのかわを示す表となっている。 ・上述のとおり、技術移転達成度を把握できる表を作成する必要があるので、プロジェクト期間中に移転されるべき技術移転項目とその項目が移転される(された)時期が把握できる表を作成し、右に現行の達成度と目標となる達成度並びに必要な投入を盛り込み、もってTCPと呼ぶのが適当と考えられる。なお、現在、プロジェクトにおいて日本語版を作成中である。 	<ul style="list-style-type: none"> ・左記をハンガリー側に説明し、下記3の協議結果をも踏まえ、TCP見直し版を作成し、M/Dに添付する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・TCPについては、上記2(2)のHPCの事業の切り口をそのまま生かすこととし、現状に合わせてアップデートした。 ・上記3(1)のとおり、技術移転項目に対応した「技術協力計画進捗状況表」を作成することとしたので、現行のTCPは、事業の切り口のまま、アップデートすることとした。
3) 暫定実施計画 (TSI)	<ul style="list-style-type: none"> ・1997年12月の計画打合せ調査団派遣時に見直しを実施した。 	<ul style="list-style-type: none"> ・下記3の協議結果を踏まえ、TSIを見直し、M/Dに添付する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・TSIを、現状に合わせてアップデートした。
4. プロジェクトの進捗状況 (1) 暫定実施計画 (TSI) の進捗状況 1) 日本側 専門家派遣 <長期>	(1995～1998年度実績) <ul style="list-style-type: none"> ・チーフアドバイザー 横山 勝雄 1995/05/08～1997/06/15 ・チーフアドバイザー 栗田 良春 1997/06/26～1999/06/25 ・業務調整員 岸本 昌子 1995/02/27～1997/02/26 ・業務調整員 大杉千恵子 1997/01/27～1999/01/26 ・人事労務・労使関係 和田 巖 1995/02/27～1999/02/26 ・工場改善・品質向上 竹村 憲二 1995/03/17～1999/03/16 	<ul style="list-style-type: none"> ・実績を確認し、結果をM/Dに記載する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・実績を確認し、後日取りまとめ、結果をプロジェクトより本部宛送付することとした。

調査・協議項目	現 状 及 び 問 題 点 等	対 処 方 針	調 査 ・ 協 議 結 果
<p>< 短期 ></p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 普及促進 澤 武 1995/05/14 ~ 1995/11/01 ・ 普及促進 石原 渥勇 1996/02/27 ~ 1998/02/26 ・ 普及促進 堀越 慶信 1998/07/04 ~ 1999/12/31 <p>(1995 年度実績)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ビデオ製作 吉田 昌夫 1995/09/25 ~ 1995/10/17 ・ 生産性測定 / ミクロ 徳田 重祥 1995/10/16 ~ 1995/11/30 ・ 品質管理 岡田 剛 1995/11/09 ~ 1995/12/19 ・ ビジネスゲーム 田中 雅康 1996/03/02 ~ 1996/03/15 ・ ビジネスゲーム 小柴 達美 1996/03/03 ~ 1996/03/17 ・ 生産性測定 / マクロ 小口 登良 1996/03/10 ~ 1996/03/24 ・ マーケティング 長島 総一郎 1996/03/17 ~ 1996/03/31 <p>(1996 年度実績)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ マーケティング 伊藤 正勝 1996/04/29 ~ 1996/07/27 ・ ビデオ製作 吉田 昌夫 1996/06/10 ~ 1996/07/03 ・ 改善・ 5 S 福田 靖 1996/06/30 ~ 1996/07/21 ・ マーケティング 長島 総一郎 1996/09/20 ~ 1996/10/04 		

調査・協議項目	現 状 及 び 問 題 点 等	対 処 方 針	調 査 ・ 協 議 結 果
研修員受入れ	<ul style="list-style-type: none"> ・生産性測定 / ミクロ 徳田 重祥 1996/10/07 ~ 1996/12/07 ・生産工学 岩山 宏 1996/11/04 ~ 1996/11/24 ・管理者訓練 長島 総一郎 1997/03/16 ~ 1997/03/30 <p>(1997年度実績)</p> <p>なし</p> <ul style="list-style-type: none"> ・1997年9月より、派遣専門家の免税特権が保証できないとしてハンガリー政府がA1フォームへの署名を拒否していたが、外交ルートによる交渉の結果、問題が解決され、1998年4月からA1フォームが提出されている。 <p>(1998年度実績)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・生産工学 岩山 宏 1998/04/11 ~ 1998/05/09 ・QS9000 佐藤 明久 1998/09/05 ~ 1998/09/14 ・輸出マーケティング 光藤 晃彦 1998/10/29 ~ 1998/11/20 <p>(1995年度実績)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・生産管理 Gyori Agnes 1995/08/22 ~ 1995/09/27 ・生産管理 Gabor Kiss 1995/08/22 ~ 1995/09/27 ・生産管理 Janos Szalker 1996/01/30 ~ 1996/02/28 <p>(1996年度実績)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・生産管理 Halasz Tibor 1996/07/02 ~ 1996/08/04 	<ul style="list-style-type: none"> ・実績を確認し、結果をM/Dに記載する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・実績を確認し、結果を取りまとめた。

調査・協議項目	現状及び問題点等	対処方針	調査・協議結果
<p>機材供与</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営管理 Norbert Matrai 1997/02/25 ~ 1997/03/08 ・ 経営管理 Istvan Vajna 1997/02/25 ~ 1997/03/08 <p>(1997 年度実績)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 経営管理 Soos Laszlo 1997/11/10 ~ 1997/12/06 (ただし、第三国研修枠での受入れ) ・ 人事労務 Monica Hamori 1997/11/04 ~ 1997/12/06 ・ 運営管理 Judit Hegedus 1997/11/04 ~ 1997/12/06 <p>(1998 年度実績)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 生産管理 Attila Vincze 1998/06/08 ~ 1998/07/17 ・ 人事労務 Johanna Mozovari 1998/06/30 ~ 1998/07/17 ・ 経営管理 Norbert Matrai 1998/10/26 ~ 1998/11/22 <ul style="list-style-type: none"> ・ 1995 年度実績 (4000 万円) 1) ミニバス 2) コンピューター 3) 事務所機器 ・ 1996 年度実績 (800 万円) 1) コンピューター 2) ソフトウェア 3) 書籍、ビデオ教材 ・ 1997 年度実績 (370 万円) 1) 情報ネットワーク用ソフトウェア 2) ビデオ関連機器 3) 書籍 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 実績を確認し、結果を M/D に記載する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 実績を確認し、結果を取りまとめた。

調査・協議項目	現状及び問題点等	対処方針	調査・協議結果										
<p>現地業務費</p> <p>2)ハンガリー側 機材調達及び管理</p> <p>予算措置</p> <p>C/P配置</p>	<p>・1995年度実績：514万3000円 ・1996年度実績：482万円 ・1997年度実績：379万1000円 ・1998年度実績：428万1000円 (執行中)</p> <p>・機材はおおむね適切に管理されている。</p> <p>・1995年度実績：1億3800万フォリト ・1996年度実績：なし ・1997年度実績：3000万フォリント ・1998年度実績：3000万フォリント</p> <p>注) 1フォリント=約0.625円、 会計年度1月1日～12月31日</p> <p>・セミナー、コンサルティング等による収入が、支出を下回っており、政府からの補助金が不可欠となっている。</p> <p>C/P配置状況</p> <table border="0"> <tr><td>・実施責任者</td><td>1</td></tr> <tr><td>・人事労務・労使関係</td><td>1</td></tr> <tr><td>・工場改善・品質向上</td><td>3</td></tr> <tr><td>・普及促進</td><td>3</td></tr> <tr><td>・その他</td><td>2</td></tr> </table> <p>・C/Pの定着率が低いと、C/Pへの訓練効果が組織に根づきにくいとの問題がある。C/Pに対する技術移転の成果を文書化して組織に残す等の工夫が必要となっている。</p>	・実施責任者	1	・人事労務・労使関係	1	・工場改善・品質向上	3	・普及促進	3	・その他	2	<p>・1997、98年度の実績について、帳簿及び証憑書類を確認する。</p> <p>・供与機材の設置状況、利用状況並びに保守状況を確認する。</p> <p>・実績を確認するとともにプロジェクト終了時までの予算計画を聴取し、結果をM/Dに添付する。</p> <p>・政府からの基金追加拠出の可能性について関係者から聴取するとともに、可能な範囲でHPCの性格上、政府からの補助金(ないし追加基金)の継続が不可欠である旨、説明し、先方の関係者の理解を得るよう努める。</p> <p>・収支状況を確認し、結果をM/Dに添付する</p> <p>・C/Pの人数及び配置推移計画を確認し、離職者も含めた一覧表の形で取りまとめ、M/Dに添付する。</p> <p>・TCP見直し版のベースとなる各C/Pの技術協力計画進捗状況表を作成し、要すればM/Dに記載する。</p> <p>・右問題意識につき、専門家及びC/Pと協議を行い、要すれば、M/Dに記載する。</p>	<p>・左記のとおり確認した。</p> <p>・おおむね問題ないことを確認した。</p> <p>・左記のとおり、確認した結果を取りまとめた。(協議レポートAnnex 6参照)</p> <p>・1999年度は予定どおり3000万フォリントの追加拠出がある見込みであるが、その後については不明であったため、プロジェクト終了後の継続的な財政支援を申し入れ、次官宛レポートに記載した。</p> <p>・左記のとおりC/P配置推移表を作成した。(協議レポートAnnex 7参照)</p> <p>・専門家を中心に、講義資料、テキスト、報告書等の整備を進めており、一方で、離職したC/Pに「外部専門家」の名称を与える等外部とのネットワークづくりが始まっている。</p>
・実施責任者	1												
・人事労務・労使関係	1												
・工場改善・品質向上	3												
・普及促進	3												
・その他	2												

調査・協議項目	現 状 及 び 問 題 点 等	対 処 方 針	調 査 ・ 協 議 結 果
<p>(2) 1998 年度投入計画</p> <p>1) 専門家派遣</p> <p>< 長期 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ チーフアドバイザー ・ 業務調整員 ・ 人事労務・労使関係 ・ 工場改善・品質向上 ・ 普及促進 <p>< 短期 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ビジネスゲーム 小柴 達美 1998/11/14 ~ 1998/11/27 ・ 戦略経営 稲岡 志行 1999/01/19 ~ 1999/01/23 ・ 販売及びマーケティング 長島 総一郎 1999/03 頃 ・ 生産性測定 未定 ・ メディア(教材)作成 未定 ・ HPC への提言 未定 <p>2) 機材供与</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 現在、以下の機材についてプロジェクトから追加供与を要請されている。 1) 情報ネットワーク用ソフトウェア 2) 視聴覚機器補完機器 3) 書籍 		<ul style="list-style-type: none"> ・ 左記をハンガリー側に説明し、併せて M/D に記載する。 ・ 左記をハンガリー側に説明し、併せて M/D に記載する。なお、生産性測定、メディア作成及 HPC への提言については、見直した TCP 等における位置づけを再確認し、要否を決定の上、結果を M/D に記載する。 ・ 左記機材については、見直した TCP 等における位置づけを再確認し、要否を決定の上、結果を M/D に記載する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 左記をハンガリー側に説明した。 ・ 専門家と協議し、結果を取りまとめた。 ・ さらに、1999 年度分として、コピー機等事務機器の要望があったが、1999 年度は最終年度でもあることから、1998 年度分として要望内容をプロジェクトで再度取りまとめた結果を、本部宛、後日送付することとした。
<p>(3) 1999 年度投入計画(案)</p>		<ul style="list-style-type: none"> ・ ハンガリー側に対し、1999 年度計画の人数・金額等については、最終的には、今次調査の協議結果を踏まえ、予算の範囲内で確定する旨、説明し、理解を得るとともに、計画案を協議し、結果を M/D に記載する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 専門家と協議の結果、現時点での要望を取りつけたが、ハンガリー側と調整した結果をリーダー会議資料として本部宛、後日送付することとした。

調査・協議項目	現 状 及 び 問 題 点 等	対 処 方 針	調 査 ・ 協 議 結 果
1) 専門家派遣 <長期> <短期>	<ul style="list-style-type: none"> ・チーフアドバイザー ・業務調整員 ・人事労務・労使関係 ・工場改善・品質向上 ・普及促進 <ul style="list-style-type: none"> ・未定 	<ul style="list-style-type: none"> ・左記をハンガリー側に説明し結果をM/Dに記載する。 <ul style="list-style-type: none"> ・見直しTCP等を基に、必要となる短期専門家を各分野の技術移転項目ごとに整理し、M/Dに添付する。 	
2) 研修員受入れ	<ul style="list-style-type: none"> ・1999年度の要望は以下のとおり。 ・製造業の生産性向上 ・生産管理 ・生産管理 ・マーケティング 	<ul style="list-style-type: none"> ・それぞれの要望内容の詳細を確認する。 	
3) 機材供与	<ul style="list-style-type: none"> ・上記3(2)2)の技術協力計画の進捗状況の確認結果に基づき、必要となる追加機材の有無を検討する必要がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・追加機材について、必要性・調達方法・供与後のメンテナンス体制を含めて協議し結果をM/Dに記載する。 	
5. 合同調整委員会		<ul style="list-style-type: none"> ・合同調整委員会を開催し、上記1～3について関係者で確認し、結果をM/Dとして取りまとめ、署名・交換する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・HPC理事長及び理事会メンバーが選出されていないために、合同調整委員会は開催せず、また、経済省次官が不在であったため、同次官宛に今次調査・協議内容をレポートに取りまとめ、提出した。
6. その他	<ul style="list-style-type: none"> ・HPC ロバート所長より9月24日付当部部长宛書簡にてHPCがJICAからの研修経費(実費経費及び近隣諸国からの受入経費)の提供を受け研修の委託実施を行う「JICA国際センター」となることを希望するとの要望書が出されている。 ・海外における研修のスキームとしてはプロ技等の協力の成果を有する機関を拠点とする「第三国研修」スキームがあるが、JICAのセンターとなるものではなく、HPCの企画・実施により、近隣諸国向けの域内研修コースを実施するにつき、JICA 	<ul style="list-style-type: none"> ・左記につき、HPC側に理解を求める。なお、第三国研修に関する資料を提供する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・左記につき、HPC側の理解を得るとともに、かかる資料を提供した。

調査・協議項目	現 状 及 び 問 題 点 等	対 処 方 針	調 査 ・ 協 議 結 果
	<p>が支援するものである。</p> <p>・なお、本プロジェクトについては、まず、組織の機能、役割、実施体制を確固としたものとし、技術移転の成果を組織に着実に定着させることが、先決であり、まずはプロジェクトの範囲内での活動をより充実していくことが重要である。</p>		

第3章 調査団所見

3 - 1 調査・協議結果の概要

(1) 1999年12月に協力期間の終了を迎えるプロジェクトであり、今次調査では、終了時評価に向けて、まず、PDMの見直しを行い、プロジェクトの上位目標、目標、成果の意味するところについて、共通の理解を確認したほか、終了時評価の目的、方法、スケジュール、具体的な成果物としての指標の整理と確認を行った。また、各分野ごとの技術協力進捗状況表を作成し、技術移転項目ごとに、現在の進捗状況、及び今後の協力計画を取りまとめた。

1998年7月のオルバーン新政権の成立と9月の所管省庁の経済省への統合等があり、ハンガリー生産性センター(HPC)の意思決定機関としての理事会は、プロジェクトダイレクターである理事長を含めて、メンバーが未定のままになっているため、今次調査は日本人専門家との協議を重点的に行った。なお、HPCはじめ、ハンガリー経済省の関係者との協議結果については、経済省次官が外遊中であったことから団長名のレポートの形とし、並びに関係者より別添書類の軽減への強い要望があったため、最低限のアネックスにとどめて、最終協議の席でハンガリー側に提出した。

(2) 経済省グラーチ次官との協議においては、理事長人事の目途を確認したが、昨年の法改正により、理事長は次官クラスではなく、局長あるいは副局長クラスより任命することとなったが、経済省では適当な人材が得られず、現在、民間からの抜擢も含めて検討中だとしている。1999年のHPCのビジネスプランの承認のためにも、本年中には理事会メンバーを選定すべく努力するとのことであった。本調査団からは、日常的な運営管理に関する意思決定上の支障のみならず、HPCの将来ビジョンの明確化のためにも理事会機能の回復は焦眉の急であるとして、早急な人選を要望しておいた。

また、ハンガリー新政権が重要政策として打ち出した中小企業振興政策については、具体的なプログラムを11月末を目途に詳細を公表するとのことである。経済省次官からは、同プログラムに参加することが、HPCにとって、政府からの財政支援を得るためにも有効であると示唆されたが、具体的なかわり方については示されなかった。

(3) 終了時評価の目的、方法については、ハンガリー側に対し、前回(1997年12月)の計画打合せ調査団でも、PCM、PDM並びに評価5項目を含めて説明をしているが、今次調査団より改めて説明をしたところ、HPCからは、プロジェクト計画時には導入されていなかったPDMを現段階となって評価のために用いること、並びにHPCが各種評価用資料の準備等に多大な業務を強いられることを理由として、PDMに基づく終了時評価方法への懸念が表明された。

調査団からは、今回、昨年度作成のPDMをプロジェクトの実態に沿って改訂の上、右PDMをプロジェクト評価の枠組みとして用いること、また、評価用資料としては、プロジェクトの成果を示すための最低限のデータの取りまとめがHPCに求められているものであり、右作業は、終了時評価のためであるというより、日常的な業務管理に必要な作業であることを具体例を示しつつ強調し、最終的に、ハンガリー側の理解を得たところである。

(4) 本プロジェクトの技術移転進捗状況については、指導分野ごとに技術協力計画進捗状況表を作成し、各技術移転項目の進捗並びに達成目標の確認を行った。指導分野は、長期専門家派遣による、1)人事労務・労使関係、2)工場改善・品質向上、3)普及促進のほか、主に短期専門家で対応している4)マーケティング、5)生産性測定に分かれている。長期専門家対応の3分野のうち、1)人事労務は、C/Pの退職並びに留学によって、現在は昨年9月配属の1名のみとなっており、移転項目によっては、プロジェクト終了時に独立して講義、あるいはコンサルティングを実施するレベルには達しないものが見込みである。また、2)工場改善・品質向上は、プロジェクト開始当初から配置されているC/Pを含めて一人立ちできるレベルに達する見込みである。3)普及促進については、前半の期間はC/Pへの基礎教育を中心に、対外的にはセミナー・シンポ活動が行われてきたが、今後は、HPC活動全体の顧客開拓活動や、刊行物の作成等の広報活動を指導することとしている。4)マーケティング、5)生産性測定については、移転項目によってさらに補完指導が必要となっている。

(5) 終了時までの協力計画については、主に日本人専門家との協議により、1998年度の計画を確認したほか、1999年度に必要な投入要望を聴取した。1999年度については、リーダー会議に向けて具体的内容をさらに整理の上、プロジェクトより本部宛提出することとした。

3 - 2 調査団所見

(1) 本プロジェクトは、1994年2月にHPCが法人団体として設置され、組織としてはほぼゼロからのスタートであったと同時に、当初よりHPCに自己収入拡大の圧力がかったため、前半期までは日本人専門家が自ら先導して企業向け訓練セミナーやコンサルティングを実施せざるを得ず、C/Pへの技術移転もOJTを通じて行われてきた。この結果、HPCの1997年度までの訓練対象者は既に約2800名にのぼり、コンサルティングを実施した企業も20を越えている。また、ハンガリーの収益トップ200社のうち130社が既にHPCのサービスを楽しんでおり、HPCの知名度も著しく向上したといえる。また、これらの活動は年間1600万フォロント（約960万円）にのぼる収益に寄与している。こうしたHPC活動の進展は、HPC側の期待もさることながら、各専門家の卓越した技術並びに並ならぬ尽力によるものと感じられた。

- (2) 一方で、本プロジェクトのC/Pの離職率は著しく、プロジェクト開始以来配置された延べ14名のC/Pのうち、半数は既に転職ないし留学によりHPCを離れており、また、現在の8名のうち、3名は昨年後半から配置されたところである。このため、各専門家は技術移転にあたっては、講義資料、テキスト、報告書等の整備に意を尽くしており、組織への技術の定着に努力しているところであるが、右の状況からC/Pへの技術移転は容易でない状況である。この中で、今秋離職したC/Pについては、「外部専門家」の呼称を与え、HPCが請け負うコンサルティング等への共同実施を考えていることは、HPCが外部リソースをうまく活用して事業を拡大させていく上で重要な方策と考えられ、今後も生産性センターとして、こうした外部とのネットワークを発展させていくことを期待したい。
- (3) ハンガリー政府においては、当初より、具体的なHPC担当部局が存在しないこと、また、経済省内の再編の動きもあいまって、HPCの所管官庁としての責任体制は極めてあいまいとなっている。今次協議においても、経済省の意思決定責任者はグラーチ次官であったが、外遊等の日程の都合により、11月17日の経済省との最終協議には出席できず、また、他の経済省メンバーについても、前理事、前諮問委員会メンバーの肩書きにより協議に参加しているものの、次官からの責任権限の移管はなされておらず、日本側の意見・要望を聞き置く状況であった。また、プロジェクトマネージャーとしてのHPC所長には財政、事業にかかわる意思決定権限は与えられておらず、リーダーシップの不足が明らかであった。調査団としては、理事会の早期再開とともに、中小企業振興等の政策において、経済省としてのHPCの活用及び指導方針を明確にするよう、経済省に申し入れたところである。
- (4) なお、HPCは、当初基金拠出を受けた1億3000万フォリントのほか、97年より毎年3000万フォリントの補助金を受けているが、上述の収益にもかかわらず、人件費等の支出をまかなえる状況になく、基金を食いつぶしている状況にある。今次調査では、終了後の持続性の観点から、技術、組織・運営、財政の3面からの持続性への考慮をプロジェクトと共有化したところであるが、財政面の改善なくしては、組織の持続性も危惧される状況にある。財政支援については、調査団から経済省に対し、継続支援を要望しているが、収支改善のために、HPCが実行できる事項も多く、今後、HPC自身の運営管理の強化、顧客開拓や商品開発、HPCによる中小企業振興活動の経済省へのアピール等、HPC自身のさらなる努力が求められるところであり、今後、普及促進分野の指導を中心に、専門家チームにおかれては、HPC所長の自助努力の促進についても、一步前進をお願いしたいと考える。なお、今次調査中、プロジェクトにおいてHPCの独自性(存立基盤)や役割について問題提起を行い、HPC所長により、プロジェクト終了後のHPCの将来像にかかわるたたき台のプレゼンテーションも行われたことで

もあり、今後さらに、プロジェクトから理事会を通じハンガリーの国家生産性センターとしての HPC 組織・機能の議論を深めていくことを期待したい。

第4章 プロジェクトの進捗状況と今後の計画

4 - 1 暫定実施計画 (TSI) の進捗状況と今後の計画

(1) 日本側

1) 専門家派遣

長期専門家：1998年7月に堀越専門家を派遣したことにより、チーフアドバイザー、調整員、普及促進、工場改善・品質向上、人事労務・労使関係の各分野で合計5名の専門家を現在派遣しており、1999年12月のプロジェクト終了時までこの体制が継続される予定である。

短期専門家： 95年度 7名
96年度 7名
97年度 0名
98年度 7名（実績4名、計画3名）

短期専門家の派遣は技術移転とセミナー開催をバランス良く組み合わせて実施されており、移転の継続性を重視し複数回にわたるケースも多い。

1998年度については、現在までにIE、QS9000、輸出マーケティング、ビジネスゲームの4名を派遣しており、年度末までにあと3名（戦略的経営、生産性測定、マーケティング）を予定している。

1999年度については、IE、生産性測定に加え、中小企業振興セミナー及び終了時セミナーの講師の派遣を計画している。中小企業振興セミナーは講師を3回に分けて派遣してほしいとの要望があるが、可能性を含め検討が必要である。

なお、1997年度については、派遣専門家の免税特権の問題でハンガリー政府がA1フォームへの署名を拒否していたため、専門家派遣が実施できなかった。

2) 研修員受入れ

毎年2～3名の研修員を受入れているが、基本的には集団研修に参加後、1～2週間程度の個別研修を実施し、1998年度の受入れは既に終了している。

来年度は、集団研修で1名、個別研修で1名、計2名の受入れを予定している。

3) 機材供与

主要機材は現地調達を中心だが、プロジェクトの実行及び運営に必要な機材の大半は既に供与されている。1998年度分についてはCD-ROMライター、AV教材作成機器等の補充機材や視聴覚教材作成用機材の必要性を検討中である。また、現在のコピー機が故障がちなため、新しいものを今年度の機材として供与する予定。1999年度は最終年度であることから機材の供与は予定していない。

(2) ハンガリー側

1) 機材調達及び管理

機材は主に現地調達によっているため、メンテナンスや消耗品の補充などに問題はない。主要機材については管理台帳が作成されているが、機材の管理状況については一部不十分な点があった。

2) C/P 配置

数名のC/Pが各専門家に配置され、技術移転の受け手となっているが、離職のため、欠員が生じたり、移転された技術が定着しないなどの問題があり、組織の弱体化が懸念される。現在の配置状況は別紙のとおり。

4 - 2 技術協力計画 (TCP) の進捗状況と今後の計画

本プロジェクトは、開始後既に約4年を経過し、来年度の最終評価に向けて、仕上げの段階に入りつつある。日本側の協力終了後も、HPCが独自に生産性運動を継続展開できるためには、現在の技術移転状況を明確に把握した上で、残されたあと1年間になすべき活動を確認し、これを実行することが必要である。そこで本調査団は各分野別の技術移転状況並びに今後の計画を検討、確認した。

具体的には専門家チームとともに、現在までの活動の実績及び定着度、並びに終了時までの活動計画を分野ごとに取りまとめる作業を実施した。その結果としてC/Pにどのような技術が移転され、どの程度定着したかを把握するために各分野ごとに「技術協力計画進捗状況表」(資料1・Annex 9参照)を作成した。

(1) 人事労務・労使関係

1) 現状

この分野における技術移転項目は、生産性概論、経営管理概論、人事労務管理概論等12項目にわたるトレーニング(講義)項目と賃金改訂、人事考課、総合診断等6項目にわたるコンサルティング項目に大別される。これらの項目につき、教材開発、講義、実践活動を通じて技術移転を行ってきた。人事労務・労使関係分野で、これまで技術移転を受けたC/Pの総数は4名であるが、2名が退職、1名が留学となり、現在は1名である。当該C/Pへの技術移転は着実に進展しているが、採用から1年半しか経過しておらず、プロジェクト終了時においてもすべての項目を完全にマスターするまでには至らない。

2) レビュー結果

前述のとおり、時間的制約から現在残る1名のC/Pをプロジェクト終了時までには、例えば完全に独力でコンサルティングを行えるまでに養成することは不可能である。しかしなが

ら、当人の能力・意欲ともに高いことから、プロジェクト終了までに講義項目についてはほぼ移転は終了し、コンサルティング項目については専門家の助言の下に行えるレベルには達する見込みである。

3) 今後の計画

今後の計画では、プロジェクト終了時点においてすべての項目について、独力で講義ができるようになることを目標とした技術移転を実施する。コンサルティングについては賃金改訂等特定の分野での指導に限定する。

(2) 工場改善・品質向上

1) 現状

この分野における技術移転項目は、生産性概論、管理技術概論、改善と問題解決法等 8 項目にわたる講義項目と、総合的現場診断、5S、レイアウトの改善等 6 項目にわたるコンサルティング項目、並びに QS9000 等情報技術提供項目に大別される。これらの項目につき、教材開発、講義並びに実践指導によって C/P に対する技術移転を実施してきた。実践指導とは、企業に対するコンサルティング活動、企業内あるいは HPC 内の訓練コース及びセミナーの実施である。これらの活動は、技術移転の重要な方法であるとともに、ハンガリー側が希望している収入確保にも大いに貢献してきた。HPC のこの分野での顧客はハンガリートップ 200 社のうちの 130 社を数えることもあり、専門家の指導によるこれらの実務経験によって C/P の実力と自信が向上している。なお、コンサルティング活動は人事労務・労使関係分野との合同で行われることもある。

2) レビュー結果

当該分野の C/P に対する技術移転は着実に進んでいるが、今後は、プロジェクト終了後に C/P が独自で各種活動のプログラムを企画運営できるように指導を進めていくことが必要であると確認された。

3) 今後の計画

現在 3 名の C/P がいるが、1 名は本年 10 月より外部専門家として独立したため、今後は残りの 2 名に対して、技術移転を行う。プロジェクト終了時点においては、原則 HPC として独力で講義や実践活動(コンサルティングや訓練コース・セミナー)が実施できることを目標としている。なお、これは C/P が自らコンサルタントとして活動することのほかに、外部専門家の活用を念頭に置いている。

(3) 普及促進

1) 現状

この分野における技術移転項目は、生産性運動の普及のみならず、HPCの組織強化、ネットワーク活動、組織・事業の広報、情報提供、顧客戦略等極めて広範囲にわたる。本年7月に長期専門家が交替したが、ハンガリー側省庁の組織改編等に伴ってHPC理事会の機能が一時的に停止状態にあるなど、十分に活動できない環境にある。

2) レビュー結果

ニューズレター発行、生産性大会開催など従来の活動は継続しながらも、最終年度にかけては、プロジェクト終了後の自力発展を視野に入れて顧客確保のための一層の努力として、ニーズ調査、市場開拓、顧客リストの充実などに力点を置くとともに、経済省が掲げる中小企業振興政策の実施機関である中小企業振興財団(MVA)からの事業(訓練、コンサルティングなど)の受託確保について、C/Pに対して助言、指導を行っていく必要があると考えられる。

3) 今後の計画

C/Pは現在3名おり、プロジェクト終了時点までには、HPCの自力発展のために必要な実務を習得させ、具体的には上記4-2(3)2)で協議された事項について、C/Pが独力で事業活動を進めることができるように技術を移転する。そのために、今後のHPCの戦略計画の当事者となるための強い自覚をC/Pに持たせる必要がある。

(4) その他

上記4-2(1)～(3)の3分野以外に、生産性測定、及びマーケティングの2分野があるが、この2分野はいずれも短期専門家の派遣によって技術移転、及び情報提供を行ってきた。

1) 生産性測定

ミクロレベル、及びマクロレベルについて講義と実践指導を行ってきた。今後は、ミクロレベルについて、実践指導を行い、これをもってこの分野の技術移転は完了する予定である。

2) マーケティング

これまでに講義と実践指導を実施してきた結果、基本的なマーケティング概念については習得されたと考えられ、今後は輸出マーケティング及びマーケティングの実践指導を行い、これをもってこの分野の技術移転は完了する予定である。

付 属 資 料

資料1 協議レポート

資料2 経済省との最終協議概要

資料3 各種計画管理諸表等

17 November 1998

To: Dr. Gabor Gulacsi
State Secretary Ministry of Economic Affairs
The Republic of Hungary

Re: THE REPORT OF SUMMARY OF THE DISCUSSION
BETWEEN THE JAPANESE ADVISORY TEAM
AND THE AUTHORITIES CONCERNED
OF THE GOVERNMENT OF HUNGARY
ON THE JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR PRODUCTIVITY DEVELOPMENT PROJECT

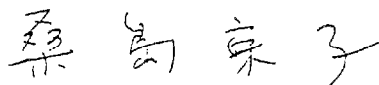
Dear Dr. Gulacsi,

I write this letter to inform you the result of the discussions agreed upon both by the Japanese Advisory Team (hereinafter referred to as "the Team") and the authorities concerned of the Government of the Republic of Hungary. The Team organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") visited the Republic of Hungary from November 7 to November 17, 1998, for the purpose of monitoring and reviewing the activities of the Productivity Development Project (hereinafter referred to as "the Project") as well as having discussions on the necessary measures to be taken by both the Japanese and the Hungarian sides for the preparation of the final joint evaluation of the Project.

As a result of the discussions, both sides agreed to report to their respective ministries concerned the matters referred to in the documents attached hereto.

I, as a Japanese team leader, sincerely hope that the above mentioned matters in the attached documents will be confirmed as a shared recognition by both sides and be realized at an earliest convenience to sustain and develop the momentum of the Project.

Sincerely yours,



Kyoko Kuwajima
Leader
Advisory Team
Japan International Cooperation Agency
Japan

**Summary of the discussion
between the Japanese Advisory Team (hereinafter referred to as "the Team") and
the authorities concerned of the Government of the Republic of Hungary
on the Productivity Development Project in Hungary
(hereinafter referred to as "the Project")**

1 Final Evaluation of the Project

The Team explained and the Hungarian side understood that the final evaluation of the Project would be conducted jointly by both the Japanese evaluation team organized by JICA and the Hungarian evaluation team around September 1999, in accordance with the Record of Discussions signed on 14 December 1994 (hereinafter referred to as "the R/D").

The Team further explained the methodology and duration of the final evaluation as follows and the Hungarian side understood:

- a The Japanese expert team and the Hungarian counterpart personnel (hereinafter referred to as the "C/P") will update the data necessary for the evaluation;
- b Hungarian evaluation team will be selected among the persons who include those who are not directly involved in the Project to secure the fairness of the evaluation;
- c JICA will hire a consultant exclusively for the evaluation because of the reason mentioned in 1b above;
- d The said consultant will be dispatched beforehand to the Project and collect necessary information and supplementary data to facilitate the said evaluation and compile the draft evaluation grid and so forth, for a certain period of time, approximately seven (7) days;
- e Including the preparation for the said grid, any evaluation activities will be implemented based upon the Project Design Matrix (hereinafter referred to as "PDM") as shown in Annex 1 and the five (5) basic evaluation components as shown in Annex 2 will be used as the viewpoints for the evaluation;
- f Then, the JICA evaluation team will be dispatched and prepare with the Hungarian evaluation team the Joint Evaluation Report within approximately seven (7) days.

The Managing Director (hereinafter referred to as "MD") of Hungarian Productivity Center (hereinafter referred to as "HPC") expressed his concern to the Team about introducing PDM at this stage of the project as PDM, which is originally a tool of management-by-objective and should have been created in the design phase of the project. The Team explained and the Hungarian side understood that some framework is necessary to evaluate the Project and that JICA proposes to use PDM as such framework by reviewing and revising the existing PDM so that it reflects the actual results more precisely and clearly.

MD also expressed his concern that excessive administrative burden which might incur to HPC could likely drain considerable resources from the completion of technology transfer from Japanese experts to HPC and from the transformation of HPC into a more modern and viable productivity center. The Team explained to the Hungarian side that JICA shares the same recognition that excessive paperwork should be avoided and suggested that the collection of minimum but necessary data should be done by HPC on a routine basis as a management tool and not merely for final evaluation.

2 New government policy on promotion of small and medium size enterprises

The Hungarian side informed the Team that the ministry responsible for the Project was renamed from the former Ministry of Industry, Trade and Tourism to Ministry of Economic Affairs due to the establishment of new government in July 1998. The Ministry of Economic Affairs is preparing a four-year program for the promotion of small and medium size enterprises, which is scheduled to be finalized by the end of November 1998. Such program would include a project for

suppliers development.

The Hungarian side mentioned that HPC would obtain additional subsidies from the Ministry when HPC participates in the said program.

The Team requested to the Hungarian side that the program be informed to the Projects so that possible ways of involvement of HPC could be further explored and the Hungarian side agreed to it.

3 HPC

3-1 Uniqueness of HPC

The Team suggested and the Hungarian side understood that HPC be characterized as a unique national productivity organization in Hungary equipped with Japanese practical productivity technology, which specifically aims at disseminating useful technology publicly to all Hungarian companies as well as networking with other collaborative bodies. The Team drafted the said image as shown in Annex 3.

MD of HPC also presented to the Team his image of modernization of HPC as shown in Annex 4. The Team requested to the Hungarian side that based on those drafted ideas, the latter deepen discussions and seek for shared recognition of the vision, identity, mission and strategic goals of HPC among the people concerned when new members of board and supervisory committee are nominated.

3-2 Expansion of HPC activities

Both sides confirmed that HPC has been expanding its volume and coverage of its activities as shown in Annex 5. The Team referred to the fact that among customers of HPC there are one hundred thirty (130) companies out of the top two hundred (200) Hungarian companies. For example, most of the Hungarian companies which have acquired "Hungarian Quality Award" are HPC customers.

3-3 Management system of HPC

The Hungarian side explained to the Team that chairman and other members of Board of Trustees and Supervisory committee would be nominated by the end of this year so as to be able to authorize a business plan of HPC for 1999.

The Team expressed its concern to the Hungarian side that the Board of Trustees plays a key management function because its long absence adversely affects strategic formulation of vision of HPC, as well as daily implementation of the Project, and the latter understood it.

The Team further expressed its concern that HPC could not be sustained without sound management especially after the completion of the Project. From that point of view, the Team requested to the Hungarian side that the Hungarian government take full responsibility of supervising HPC management so that HPC could respond to the government policy.

3-4 Budgetary Situation of HPC

Budgetary situation of HPC is as shown in Annex 6.

The Team stated that continuous financial support from the government of Hungary to HPC is essential for the activities of HPC as a national productivity organization and the Hungarian side understood it.

3-5 C/P Allocation

The C/P allocation for the Project in HPC is as shown in Annex 7. Both sides confirmed the importance of networking efforts to ally with external collaborative bodies.

4 The Project

4-1 Review of Project Design Matrix

The Team explained and the Hungarian side agreed that the PDM needs a review and revision in order to confirm the common understanding of the scope of the project and to prepare for the final evaluation.

By reviewing the PDM, both sides confirmed their common understanding of project purpose and objectives as shown in the "Revised PDM" in Annex 8. Both sides also confirmed that the materials listed as means of verification should be updated by the Project in collaboration with the Japanese experts by the time of the final evaluation.

Both sides further agreed that the revised PDM might be reviewed with the progress of the Project by the time of final evaluation.

4-2 Adoption of Evaluation sheet of technology transfer

Both sides agreed to monitor and evaluate the progress of technology transfer in the form of "Evaluation sheet of technology transfer" prepared for each field in which Japanese experts are dispatched as shown in Annex 9-1, 9-2, 9-3 and 9-4. Both sides confirmed that the sheets will be important indicators to monitor and evaluate the progress of technical transfer to HPC as discussed on the revised PDM in 4-1 above.

5 Other Issues

5-1 Sustainability of HPC activities after the completion of the Project

The Team explained to the Hungarian side the basic principle regarding the activities related to the termination of the Project as follows:

- a Based on the idea of PDM and five (5) basic evaluation components, more attention should be given to the sustainability of the Project;
- b Such sustainability should cover the three aspects, namely, technical, institutional management and financial aspects, which will be the essential factors to determine at the final evaluation the successful implementation of the Project;
- c Among them, management aspect will require further efforts such as overall planning and marketing for its activities so as to sustain its technical competence and financial soundness of the organization.

5-2 Smooth Transition to C/P initiatives

The Team suggested and the Hungarian side understood that in the final year of the term the C/P would increase their initiatives in the activities of HPC in which experts have been taking lead so far. The Team stressed that planning and monitoring as well as record keeping should be done thoroughly by the C/P as their important routine work.

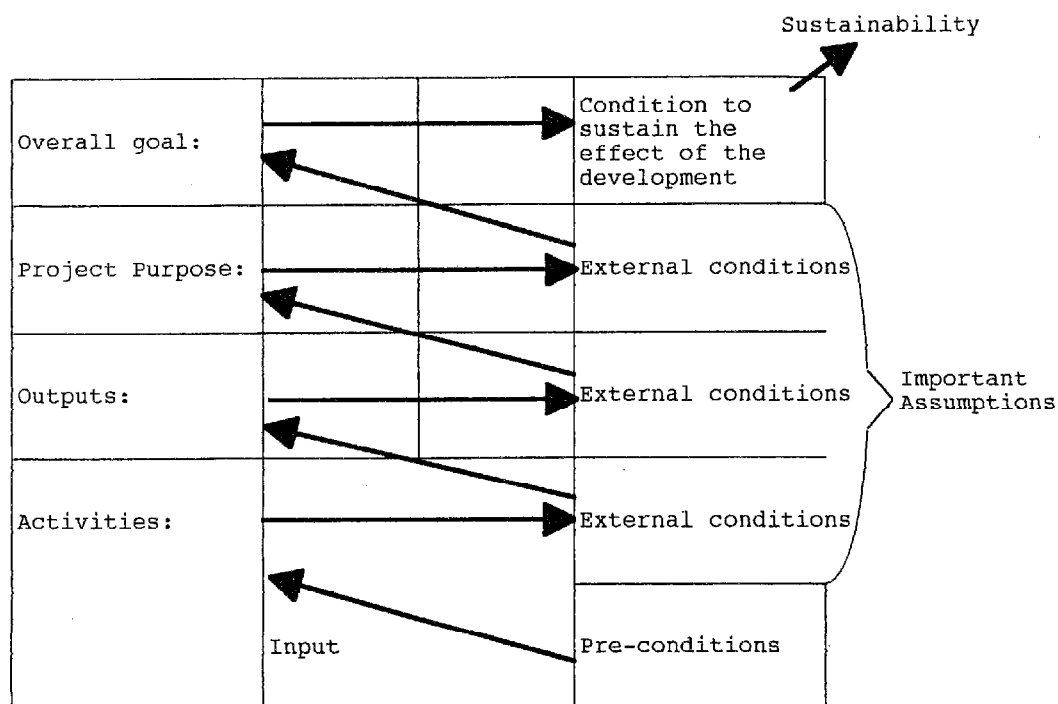
6 Attendance of the Discussions

The attendance of the discussions are as shown in Annex 10.

LIST OF ANNEXES

Annex 1	What is PDM (Project Design Matrix)?
Annex 2	Relationship Between Five Basic Evaluation Components And PDM
Annex 3	Image of Uniqueness of HPC
Annex 4	"Project HPC 2000" presented by Dr. Robert Veresegyhazy MD
Annex 5	Overview of HPC Activities
Annex 6	Budget Allocation
Annex 7	C/P Allocation
Annex 8	Revised PDM
Annex 9-1, 9-2,9-3 and 9-4	Evaluation Sheet of Technical Transfer
Annex 10	List of Attendance of the Discussions

What is PDM (Project Design Matrix) ?



Definitions

Overall Goal:

The ultimate and long term objective of the development impact that is expected to be attained after the project purpose is achieved

Project Purpose:

The effect which a project is expected to achieve if completed successfully and on time The reason for project implementation

Outputs:

The results that should be answered by the project as a consequence of its activities

Activities:

Actions taken within a project in order to transform inputs (funds, good) into outputs

Inputs:

The funds, personnel, materials, land, and/or building that are offered by the donor and recipient countries in order to produce outputs through project activity

Important Assumptions:

External conditions that are necessary for project success, but are completely beyond the control of project management

Pre-conditions:

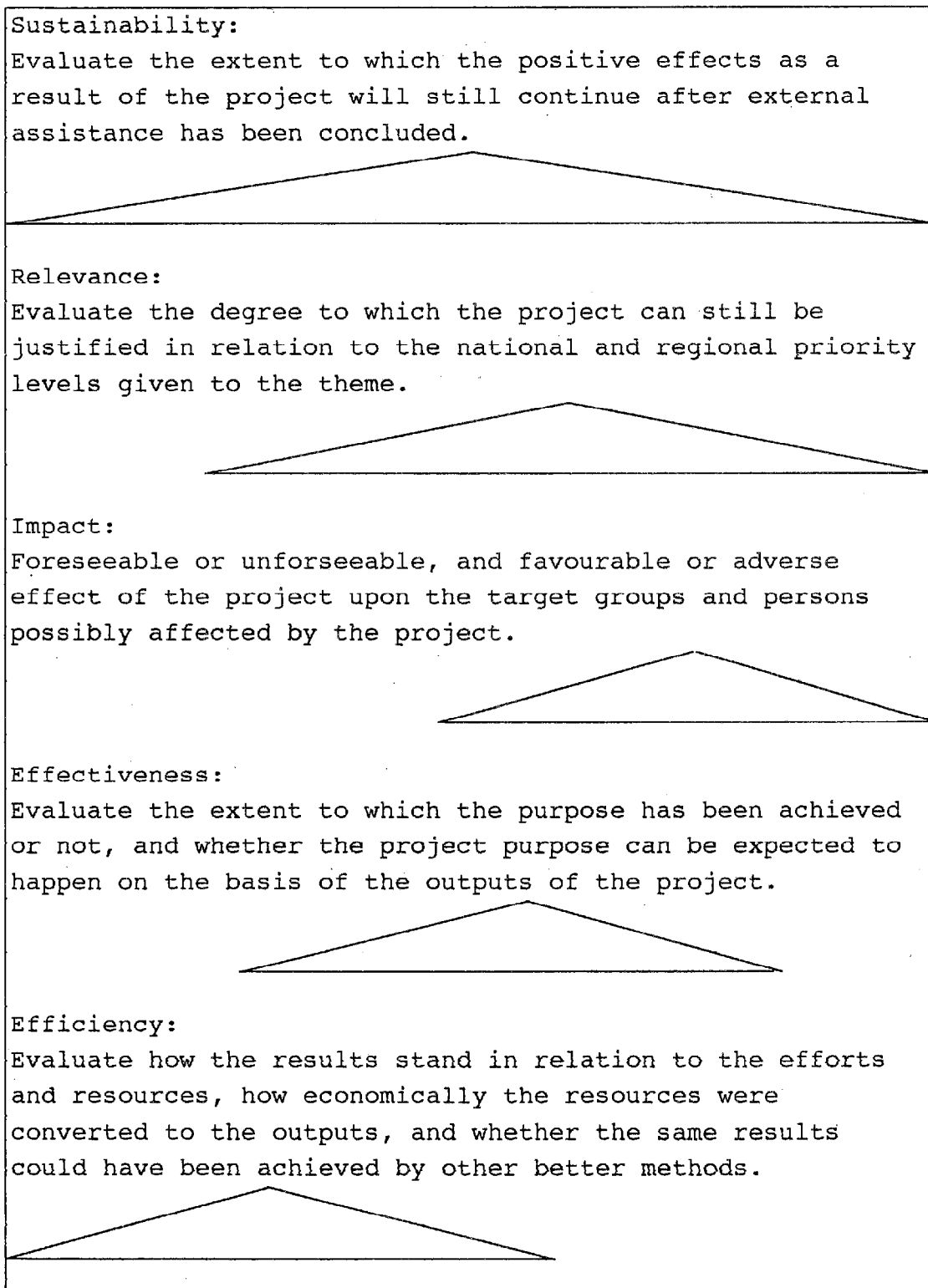
Necessary conditions that need to be fulfilled before the project is implemented

Sustainability:

The extent to which the partner country's institutions would continue to pursue the objectives after the project assistance is over

Relationship between Five Basic Evaluation Components and PDM

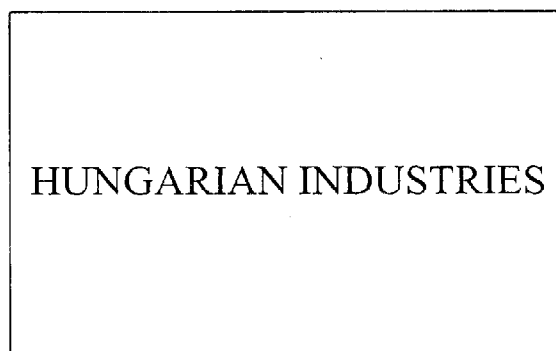
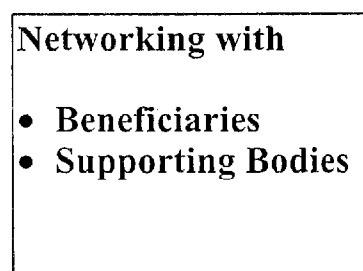
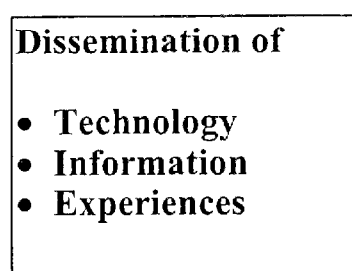
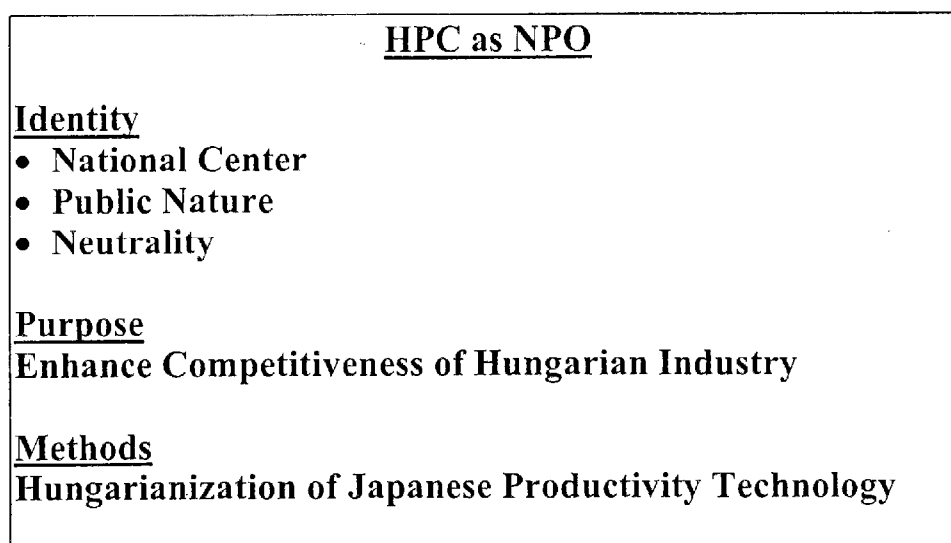
E
v
a
l
u
a
t
i
o
n
C
o
m
p
o
n
e
n
t
s



Inputs	Outputs	Project Purpose	Overall Goal
--------	---------	-----------------	--------------

Goal Hierarchy

IMAGE OF UNIQUENESS OF HPC



Project: HPC-2000
Shaping the future of HPC
Róbert Veresegyházy, MD
Hungarian Productivity Center
JICA Mission 1998

Problem + Opportunity

- Problems:
 - decreasing founding capital
 - no clear vision of the founder for HPC
 - productivity is not a popular word
- Opportunities:
 - supporters in the Ministry of Economic Affairs
 - management technology at hand (JICA, other)
 - new SME policy of the government
 - intentions of JICA

Direction

- remaining independent
- becoming stronger
- orientation towards SMEs
- orientation towards competitiveness
- concentrating on our public duties: training, joining the EU, R&D
- strengthening client orientation
- being able to raise income
- changes in management style

Identity

- The Hungarian Productivity Center is a:
 - National Productivity Organization
 - background institution of economic development
 - non-profit institute to serve public interest
- Suggested new name: Hungarian Productivity and Competitiveness Center (HPCC)

Values

- importance of value generation
- the balanced satisfaction of the needs of those concerned in the value generation process
- sustaining and increasing employment
- importance of individual and corporate learning

Mission

- The mission of HPC is to contribute to the improvement of competitiveness of Hungarian economy and the individual enterprises by spreading the most contemporary productivity technology.

The result of our activities should manifest itself in the growing employment and increasing wealth.

Vision

- The Hungarian Productivity Center becomes the primary resource of productivity and competitiveness technologies essential for companies and institutes, at international level and furthermore becomes the acknowledged user of benchmarking technology.
For its employees HPC provides creative work which brings success, exceptional training opportunities and competitive remuneration.

Primary strategic goal

- The primary strategic goal of HPC is to become a modern productivity center, which is a strategic partner of small and middle size enterprises in the process of preparation for joining the European Union by
 - successfully completing the JICA project
 - acquiring further contemporary productivity development technology, and
 - fully developing our local and international network.

Principles of new strategy for HPC

- The new strategy should
 - link our vision and mission with short term planning and activities (operational level) in a step-by-step manner
 - provide synergy among strategic goals in all fields
 - be in harmony with the values and principles we represent towards the companies
 - fully utilize the creativity of responsible internal staff
 - be success oriented by defining ambitious, but achievable targets
 - drive improvement by monitoring the progress (measurement)

Primary tools

- Balanced Scorecard (BSC)
- objective matrix
- prioritization matrix
- individual product/service responsibility

Time scales

- yearly goals with resource allocation (yearly business plan)
- corrections quarterly
- monthly measurement (monitoring)
- weekly personal plans (weekly goals)
- daily activities

HRM principles

- those counterparts, who do not accept responsibility for achieving tangible results should leave HPC in due time
- those who stay (and the newly recruited ones) are put into three categories:
 - project director (strategic thinking, manages complicated projects and several colleagues)

- project manager (responsible for typically one area or product)
- project assistant (work under the direct supervision of others)
- common requirement: entrepreneurial spirit

Main activities

- main principle: beside a minimum set of traditional NPO roles (financed from the interest of the seed capital) HPC accepts only such roles and works on such projects, which are important enough to client to finance it
comment: the beneficial of the service/product is not necessary the same as the one financing it
- basic orientation: SME support (to increase competitiveness)
- most general role of HPC: management technology transfer center

Technology transfer

- owned technology (supervisory training, 5S/Kaizen, etc.)
- outside experts, trainers, consultants
- management technology (world class level) from any resources by using benchmarking technology (can be company to company technology transfer - a fast and convincing way of learning)

SME support

- aggressively finding our way into the sub-supplier program
- active participation in a possible JICA founded project
- performance benchmarking using ready-made European technology backed by a good database of company data

Supervisory training

- supervisors/first line managers and middle managers in production are those who can best benefit from HPC present productivity technology (obtained through the JICA project)
- the supervisory program will be adapted and aggressively marketed to be included in vocational training
- HPC should be the No. 1. institute in Hungary providing general training for supervisors/first line managers

Other important activities

- productivity promotion (e.g. through organizing events)
- productivity measurement
- productivity audit (and surveys)
- in-house training (open courses)
- electronic publishing (Web site, multimedia tools)
- selling productivity tools
- reports for Ministry of Economic Affairs (mainly framework and sectoral benchmarking)

Summary of target groups, roles and activities

- promotion:
 - whole economy (emphasize on decision makers): promotional events, publication, productivity tools

- technology transfer
 - first line and middle managers in production in companies of any size: Japanese technology, supervisory training
 - SMEs (see earlier)
- background institution for industrial development:
 - Ministry of Economic Affairs: reports, productivity measurement

1999 goals

- successful completion of JICA project (suggestion: closing press conference and issue of booklet - mainly the collection of papers)
- at least two activities for SME support
- joint conference:
 - II. Hungarian Productivity Conference
 - IV. Symposium on Productivity in Economies in Transition
- finding permanent venue for HPC
- organizational changes according to the new strategy (gradually from the 1st of January till the end of the year)

Overview of HPC activities

Calendar year	1995	1996	1997	1998 (Estimate)*	TOTAL
A. Training Course					
1. In-HPC					
Days	0	46	40	(47)	105
Number of Participants	0	950	558	(489)	1834
2. In-Company					
Days	1	7	41	(39)	75
Number of Participants	6	217	1066	(610)	1696
B. Consultation					
Days	65	106	113	(46)	314
Number of Projects	4	8	8	(6)	24
C. Research work	0	1	1	4	6
D. Study Tour					
Days	0	1	2	1	4
Number of Participants	0	80	114	31	225
E. Conference					
Days	0	2	2	1	5
Number of Participants	0	330	340	115	785

* Estimate: is calculated proportionally according to the actual figures obtained by the end of August, 1998

Budget Allocation of HPC

Fiscal years ends December 31

(Unit : 1000 Ft)

		'95	'96	'97	'98	'99
	<REVENUES>					
1.	Operating revenues from the endowment (bank interests)	39317	39592	23160	(16500)	
2.	Business revenues					
	Seminars in HPC	-	7793	8753	*	
	Training Courses in Co.	-	-	-	*	
	Consultations	671	3498	6434	*	
	Organized events	-	-	-		
	Consignment research works	-	1000	1075	*	
	Others	88	1830		*	
	Sub total	759	14121	16262	(25100)	
3.	Subsidies	200	-	31304	(30900)	
4.	Break down from the endowment	*	*	*	*	
5.	Others	324	4722	8628	*	
	Total	40600	58435	79354	*	
	<COSTS AND EXPENSES>					
1.	Costs of business operation	5699	13778	14219	*	
2.	General and administrative					
	Personnels	10049	20665	27285	*	
	Office rent	9306	10230	12415	*	
	Social insurance	3569	7382	10357	*	
	Communiation	1130	2464	4470	*	
	Office supplies	1005	2182	2520	*	
	Transportation	273	382	344	*	
	Utilities /incl. rent/	-	-	-	*	
	Taxes	5738	5093	7748	*	
	Depreciations	4140	18508	21707	*	
	Others	125	4816	7471	*	
	Subtotal	35335	71722	94317	*	
	Total	41034	85500	108536	(120352)	
	NET INCOME	-434	-27065	-29182	(-38652)	

- HPC was established with the initial fund of 130 million Ft in 1994.

- () Estimate

- * Figures not available

- Budget plan for 1999 will be decided in December, 1998

Allocation of the Counterpart Personnel

ANNEX 7

As of 17 Nov. 1998

Calendar Year	1995						1996						1997						1998						1999						2000	
	2	4	6	8	10	12	2	4	6	8	10	12	2	4	6	8	10	12	2	4	6	8	10	12	2	4	6	8	10	12	2	2
<u>Administration</u>																																
VERESEGYHÁZY Róbert	managing director	J																														
SZABÓ Péter	office manager	_____ (Resign)																														
HEGEDŰS Judit	office manager	_____ J																														
<u>Personnel Management and Labor Management Relations</u>																																
ÉRDI Gábor	project manager	_____ (Resign)																														
KISS Gábor	project manager	_____ J _____ (Resign)																														
HAMORI Mónika	project manager	_____ J _____ (Study abroad)																														
MEZÖVÁRI Johanna	project manager	_____ J																														
<u>Productivity and Quality Improvement in Plant</u>																																
SOÓS László	project manager	_____ S																														
HALÁSZ Tibor	project manager	_____ J _____ (became HPC External Expert)																														
VINCZE Attila	project manager	_____ J																														
<u>Promotion and Development of the Productivity Movement</u>																																
GYÖRI Ágnes	project manager	_____ J																														
SZALKA János	project manager	_____ J _____ (Resign)																														
MÁTRAI Norbert	project manager	_____ J _____ S																														
STRÖMAJER Andrea	project manager	_____ (Resign)																														
BALKÁNYI Zsuzsa	project manager	_____																														
<u>Others</u>																																
MÓZES István	(mainly Productivity Measurement) project manager	_____ J																														
VAJNA István	(mainly AV Development) project manager	_____ J																														

J: C/P Training in Japan

S: C/P Third Country Training in Singapore

(Average duration of training is 31 days)

Revised Project Design Matrix (Hungarian Productivity Development Project)

Narrative Summary	Detailed Contents of Narrative Summary	Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p><Overall Goals> The concept of productivity development will be understood precisely, and various productivity development activities will be implemented in the enterprises in Hungary.</p>	<p><Overall Goals> The concept and technology of productivity development will be disseminated among Hungarian enterprises through HPC as the national productivity organization.</p>	<p>1. The expansion of productivity development activities of HPC and its networks 2. The increase in number and type of beneficiaries of HPC and its networks 3. Trend of customer satisfaction of the activities of HPC and its networks 4. In-company performance of facilitators' activities nurtured by HPC</p>	<p>1. HPC Record 2. HPC record 3. Questionnaires to and interview with companies concerned 4. Questionnaires to and interview with companies concerned</p>	<p>a. The existing national policy on promoting productivity development in Hungary will remain unchanged.</p>
<p><Project Purpose> Hungarian Productivity Center will promote and develop productivity activities independently in Hungary.</p>	<p><Project Purpose> HPC will uniquely promote and develop its productivity development activities in Hungary.</p>	<p>1. The increase in items of productivity development activities of HPC 2. Number and type of beneficiaries of services of HPC 3. Customer satisfaction of services of HPC</p>	<p>1. HPC Record 2. HPC record 3. Questionnaires to and interview with companies concerned</p>	<p>a. HPC will be recognized as the national productivity organization in Hungary based on her national policy. b. The Hungarian government will continue to subsidize HPC adequately. c. The networks with beneficiaries and organizations supportive to HPC will continue to be strengthened.</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><Outputs> 0. Operation system of the Project in HPC will be established.</p> <p>1. Facilitators in Hungarian companies will be fostered for productivity development through in-house seminars and in-company training.</p> <p>2. The cases of productivity development activities such as short term audit and long term consultation for Hungarian companies will be accumulated.</p> <p>3. Public relations and promotion for productivity development will be implemented.</p> <p>4. Technical capability of the counterpart personnel (C/P) will be upgraded.</p> <p>5. HPC network will be expanded.</p>	<p>0-1. Organization, staff allocation 0-2. Balance of budget 0-3. Business plans and their performance 0-4. The number of board of Trustees meetings 0-5. The number of Project internal meetings 0-6. Operational conditions of AV equipment and others obtained</p> <p>1-1. The number and target of in-house seminars 1-2. The number and target of in-company training</p> <p>2-1. The number and target of short term audit and long term consultation 2-2. Report of respective case</p> <p>3-1. Number of promotional activities for productivity development 3-2. Number of publications issued</p> <p>4-1. History of allocation of the C/P. 4-2. Progress and evaluation of technical transfer. 4-3. The number of technical books and references obtained. 4-4. The ratio of C/P contributions to the activities of HPC</p> <p>5-1. Number of organizations supportive to HPC 5-2. Number of collaborative external consultants and trainers</p>	<p>0-1. HPC record 0-2. HPC record 0-3. HPC annual report 0-4. HPC record 0-5. HPC record 0-6. Inventory of equipment and record of maintenance and operation</p> <p>1-1. Record of in-house seminars 1-2. Record of in-company training</p> <p>2-1. Record of short term audit and long term consultation 2-2. Project activity reports and their list</p> <p>3-1. Record of public relations and promotion 3-2. List of publications</p> <p>4-1. Allocation record of the C/P. 4-2. Evaluation sheets of technical transfer. 4-3. Register of books and references. 4-4. Record C/P contributions to the activities of HPC</p> <p>5-1. List of supportive bodies 5-2. List of collaborative consultants and trainers</p>	<p>a. The Hungarian government will continue to subsidize HPC adequately. b. The Hungarian government will clarify the linkages between her policy to promote industrial development in Hungary and functions of HPC.</p>

<p><Activities></p> <p>1-1. To formulate plans for the counterpart's training program. 1-2. To prepare curriculums for the counterpart's training. 1-3. To prepare materials for the counterpart's training. 1-4. To educate prospective counterparts.</p> <p>2-1. To implement institution building and networking. 2-2 To formulate plans for conducting research on productivity promotion activities in companies. 2-3 To conduct the above research in model companies. 2-4 To analyze the results of the research. 2-5 To formulate plans for the proliferation of productivity promotion. 2-6 To prepare curriculums for the promotion of productivity. 2-7. To prepare materials for the promotion of productivity. 2-8 To implement productivity promotion activities.</p>	<p>0-1. Allocate staff as planned. 0-2. Formulate and monitor plans of activities. 0-3. Make budget plan with appropriate expenditures. 0-4. Establish and operate management system. 0-5. Install, operate, and maintain properly equipment obtained for the Project.</p> <p>1-1. Make company visit when necessary. 1-2. Make curricula of seminars and courses. 1-3. Prepare and compile necessary materials. 1-4. Implement seminar or courses. 1-5. Evaluate activities.</p> <p>2-1. Make company visit. 2-2. Make plans of activities. 2-3. Prepare and compile necessary materials. 2-4. Implement audit or consultation. 2-5. Evaluate activities.</p> <p>3-1. Make plans of activities. 3-2. Implement promotional activities. 3-3. Implement marketing activities for HPC. 3-4. Evaluate activities.</p> <p>4-1. Assess the technical capabilities of C/P through on-the-job-training (OJT). 4-2. Make a technical cooperation program. 4-3. Prepare and compile teaching materials for C/P. 4-4. Implement technical transfer to C/P. 4-5. Evaluate the results of technical transfer to C/P.</p> <p>5-1. Identify potential partners. 5-2. Implement promotional activities. 5-3. Coordinate and make plans to involve supportive bodies into HPC activities.</p>	<p><Inputs></p> <p>The Hungarian side</p> <p>(1) Land, building, facilities and space for the Project (2) Allocation of the C/P Managing Director Counterpart Personnel Administrative staff (3) Local cost Necessary budget for the implementation of the Project (4) Equipment procurement and maintenance</p>	<p>The Japanese side</p> <p>(1) Dispatch of experts a. Long-term experts Chief advisor Coordinator Personnel management and labor management relations Productivity and quality improvement in Plant Promotion and Development of the Productivity Movement b. Appropriate number of short-term experts will be dispatched as necessity arises. (2) C/P training in Japan (3) Supporting local cost (4) Provision of machinery and Equipment</p>	<p>a. C/P will remain to work in HPC.</p> <p><Pre-Conditions> a. Hungarian government continues to stress its policy to promote productivity development. b. Appropriate number of short-term experts will be dispatched as necessity arises.</p>
---	--	---	--	---

Evaluation Sheet of Technical Transfer

[Personnel Management & Labor Management Relations]

Productivity Development Project in Hungary Nov. 1998

	Areas of T/T	C/P	L/T		Results and Work Schedule										Input			Output	T B	F R	O		
			N	E	1995FY		1996FY		1997FY		1998FY		1999FY		L	S	T						
Theoretical Subjects	Productivity Theory	E,K,H,M	2	2	★													◎	○	Textbook(E,M)	n		
	Management Theory	E,K,H,M	2	2														◎		Textbook(E,M)	a		
	HRM Theory	E,K,H,M	2	3														◎		Textbook(E,M)	n		
	Job Analysis	E,H,M	2	3														◎		Textbook(E,M)	a		
	Wage Reform	K,H,M	2	3														◎	○	Textbook, Report, Oth.	a	b	b
	Performance Appraisal	K,H,M	2	3														◎		Textbook, Article	a		b
	Motivation	E,K,H,M	2	3														◎		Textbook(E,M)	c		
	Human Resource Development	K,H,M	2	3														◎	○	Textbook(E,M)	a		
	Team Building	H,M	2	3														◎		Textbook(M)	b		
	Customer Service	E,H,M	2	3														◎		Textbook(M)	b		
	Labour Management Relations	M	1	2														◎	○	Textbook(E,M)	a		
Consulting	Management Audit	E,K,H,M	2	3													◎		3Final Reports		c		
	Wage Reform	E,K,H,M	2	3													◎		4Final Reports		a		
	Performance Appraisal	K,H,M	2	3													◎		1Final Report		a		
	Job Evaluation	E,M	2	3													◎		Final Report		c		
	Dev. of Training Materials	E,K	2	3													◎		7Textbooks	c			
	Business Game	M	1	3													○	◎	Textbook(E,M)	a			
Remarks	<p>C/P... Counterparts E...Erdi Gabor, K...Kiss Gabor, H...Hamori Monika, M...Mezovari Johanna ★.....Lecture to all staff</p> <p>L/T... Level of Transfer...N(now), E(end of Project)</p> <p>Criteria:</p> <p>Theoretical Subjects: 1 - Not implemented yet, 2 - Learning, 3 - Can lecture</p> <p>Consulting Projects: 1 - Not implemented yet, 2 - Done by experts, 3 - Can implement under the supervision of experts, 4 - Can implement without experts</p> <p>Input...L(long term experts),S(short term experts),T(training in Japan)</p> <p>◎...mainly responsible, ○...supplementary</p> <p>Output includes textbooks(TB), final reports(FR), and others(Ot)</p> <p>a.....written by expert translated by c/p</p> <p>b.....written by c/p</p> <p>c.....Jointly written E(English) M(Hungarian)</p>																						

Evaluation Sheet of Technical Transfer

[Promotion and Development of the Productivity Movement]

Productivity Development Project in Hungary Nov. 1998

	Areas of T/T	C/P	L/T		Results and Work Schedule										Input			Output	T B	F R	O	
			N	E	1995FY		1996FY		1997FY		1998FY		1999FY		L	S	T					
Theory	Introduction to Productivity	anz	2	2													⊙	○	Textbook	a		
	Production Management & Quality Improvement	anz	2	2													○	⊙				
	Introduction to Promotional Activities	anz	2	2													⊙					
On the Job Training	Publicity:																					
	Producing Brochures	anz	3	4													⊙		Brochures		c	
	Newsletter Publication	anz	3	4															Newaletter		b	
	Product/Service:																					
	Opening Convention	anz	4	4													⊙					
	Study Tour	anz	4	4													⊙					
	Morale Survey	anz	4	4													⊙		Report		b	
	Needs Research of the Customers	anz	1	4													⊙		Report		c	
	Networking:																					
	Approach of MVA & other Organization	anz	1	4													⊙					
	Customer Management:																					
	Developing New Customer	anz	1	4													⊙					
Updating Customer List	anz	1	4													⊙		List			c	
Video Production	VI																⊙	Video			a	
Remarks	<p>C/P....Counterparts, a: Agnes Gyori, z: Balkanyi Zauza, n: Norbert Matrai, VI: Vajna Istvan L/T....Level of Transfer...N(now), E(end of Project) Criteria: Theoretical Subjects: 1 - Not implemented yet, 2 - Learning, 3 - Can lecture Consulting Projects: 1 - Not implemented yet, 2 - Done by experts, 3 - Can implement under the supervision of experts, 4 - Can implement without experts</p> <p>Input...L(long term experts),S(short term experts),T(training in Japan) ⊙....mainly responsible, ○....supplementary</p> <p>Output includes textbooks(TB), final reports(FR), and others(O) a.....written by expert translated by c/p b.....written by c/p c.....Jointly written</p>																					

Evaluation Sheet of Technical Transfer

Productivity Development Project in Hungary Nov. 1998

[Others]

	Areas of T/T	C/P	L/T		Results and Work Schedule										Input			Output	T B	F R	O		
			N	E	1995FY		1996FY		1997FY		1998FY		1999FY		L	S	T						
Theoretical Subjects	Productivity Measurement																						
	Micro Level	IM	2	3		-		-										⊙		Textbook(English)	a		
	Macro Level	IM	2	2		-												⊙					
	Marketing	G	2	3		-	-	-	-									⊙		Textbook(English)	a		
	Export Marketing	GB	2	2									-					⊙		Textbook(English)	a		
	Strategic Management	MG B	2	2														⊙		Textbook(English)	a		
Seminar & Research	Productivity Measurement																						
	Micro Level	IM	3	4														⊙		3 Research Reports		c	
	Macro Level	IM	3	3														⊙		Handout			a
	Marketing	G	3	4		-	-	-	-									⊙		Handout			a
	Export Marketing	GB	2	2														⊙		Handout			a
	Strategic Management	MG B	1	2														⊙		Handout			a
Remarks	<p>C/P.....Counterparts, IM:Istvan Mozes, G:Agnes Gyori, B:Balkanyi Zauzaa, M:Norbert Matrai L/T.....Level of Transfer....N(now), E(end of Project) Criteria: Theoretical Subjects: 1 - Not implomented yet, 2 - Learning, 3 - Can lecture Consulting Projects: 1 - Not implemented yet, 2 - Done by experts, 3 - Can implement under the supervision of experts, 4 - Can implement without experts</p> <p>Input....L(long term experts),S(short term experts),T(training in Japan) ⊙.....mainly responsible, ○.....supplementary</p> <p>Output includes textbooks(TB), final reports(FR), and others(Ot) a.....written by expert translated by c/p b.....written by c/p c.....Jointly written</p>																						

LIST OF ATTENDANCE OF THE DISCUSSION

1998/11/17

1. Hungarian Side

- 1) Deputy Director, Construction and Industrial Infrastructure Dept., MOEA
- 2) General Director, National Agency of Technology
- 3) General Director, Development Policy Dept., MOEA
- 4) Counselor, Desk office for Japan, MOEA
- 5) Managing Director, HPC

Ms. Zsuzsanna UDVARHELYI

Mr. Kálmán BALOTAY
Dr. László CSERNENSZKY
Ms. Katalin Csorba-BALOG
Dr. Róbert VERESEGYHÁZY

2. Japanese Side

- 1) Chief Advisor
- 2) Coordinator
- 3) Expert
- 4) Expert

Dr. Yoshiharu KURITA
Ms. Chieko OSUGI
Mr. Iwao WADA
Mr. Yoshinobu HORIKOSHI

-The JICA Advisory Team

- 1) Director of First Technical Cooperation Div.
Mining & Industrial Development Cooperation Dept., JICA
- 2) Senior Project Officer
of International Affairs Dept. Cooperation, JICA
- 3) Staff member of First Technical Cooperation Div.,
Mining & Industrial Development Cooperation Dept. JICA

Ms. Kyoko KUWAJIMA**Mr. Kazuo KURATA****Mr. Hideo NODA****3. Observer**

- 1) Second Secretary, Embassy of Japan
- 2) Second Secretary, Embassy of Japan

Mr. Yukito KONNO**Mr. Tomohito AOKI**

資料2 経済省との最終協議概要(11月17日10時～)

(出席者)

ハンガリー側：

経済省(ウドバリヘリ副局長、チェルネンスキー局長、 Cholva 担当官)、国家技術開発庁(ゾルトン長官)、HPC(ロバート所長)

日本側：

調査団(桑島、倉田、野田)、日本大使館(今野、青木)、プロジェクト専門家(栗田、大杉、和田、堀越)

協議議事録の内容について以下のとおり意見交換があった。

(1) 終了時評価

日本側：

まず、終了時評価について、(評価の取り進め方を説明して)実施時期はハンガリー側の夏休みを考慮して、暫定的に1999年6月に設定した。本評価は「合同」評価であり、ハンガリー側の合同評価チームを組織してほしい。

ハンガリー側が懸念している評価のための作業量については、日々の運営管理の中で、かかる資料を整備していけば、過剰な労力を必要とするものではない。

ハンガリー側：

終了時評価の方法と、ハンガリー政府(経済省)がいかにかわるかはまだよくわからない。終了時評価の必要性を疑うものではないが、ハンガリー政府は、監査以外に財団を評価する体制ができていないのが実状である。アドホックに評価チームを組織することは可能であると思う。

本プロジェクトへの経済省の関与については、日々の運営管理は省が任命したHPC所長に任せており、自己評価が毎年行われている。

また、財政支援ビジネスプランの承認についても関与している。HPCを財団としたのは、独立性と競争性を持たせるためである。

日本側：

日本側のみが評価すれば不公平なものになり、その意味で、ハンガリー側も合同で評価する

必要性について、ハンガリー側に異存がないとすれば、ハンガリー側の懸念する評価の際のかわりについては、実際の準備作業は多くをコンサルタント、専門家、C/Pが実施するのであり、最終的に合同評価結果をハンガリー政府側にもオーソライズしてほしいという意味である。

また、日々の運営管理自体については、HPC自身で実施するが、HPCの事業内容を考慮すれば、おのずと政府の意向を反映すべきものであり、その意味で経済省がより一層運営管理全体に深く関与すべきではないか。

ハンガリー側：

少なくとも終了時評価の必要性と方法は理解したが、検討する時間が欲しく、より詳細な内容を理解したい。

(2) 中小企業振興政策における HPC の位置づけ

日本側：

HPC がどのようにかわれるのかが、依然、不明であるので、早期に検討していただきたい。なお、既に、中小企業振興のためにいくつかのプログラムが存在すると聞くが。

ハンガリー側：

中小企業振興政策の実施機関MVAは、既に関係機関とネットワークを構築しているが、まだ、HPCとの関係をコーディネートする動きはない。同政策にかかる支援システムができればHPCにも参加の余地があろう。中小企業振興政策の主要な内容は技術改良、大企業とのネットワーク、融資、教育訓練である。なお、既に、中小企業振興法を1999年末の承認を目前に法令化作業に入っている。

(3) HPC

日本側：

今次調査において、HPCの役割、機能について、その独自性を説明した資料を作成した。その中では、産業全体を対象とした中立性というNPOとしてのアイデンティティを保持する必要性を唱えている。

また、今次調査中にHPC所長によって、プロジェクト終了後にはHPCが日本人専門家から完全に独立して活動を始めなくてはならない状況を踏まえ、草案された「プロジェクト2000」というプレゼンテーションがあり、良いスターティングポイントと考えている。ついては、HPCの組織強化のためにハンガリー側でも内容を十分検討してほしい。

また、現在の HPC は、ハンガリー国内の上位 200 社中 130 社を顧客としており、中には国家品質賞を受賞している企業もあるなど、HPC のパフォーマンスを評価したい。

なお、1998 年末までに決定するとされる理事会メンバー、上級諮問委員会メンバーの不在は、日々の運営管理にも多大な影響を与えていることもあり、より一層の早期決定努力をお願いしたいし、HPC が政府の政策に応えることができるように、ハンガリー政府による HPC 運営管理の強化をお願いしたい。

ハンガリー側：

理事会メンバーの選出については、できるだけ早期に選出したい。また、政府による HPC の運営管理への関与については、ハンガリー国内で HPC のような財団への関与の仕方についてまだ確固たる考え方がないのが現状である。

日本側：

常に省の管理下にあってほしいという意味ではなく、政府の(政策)ニーズにあった事業を展開するためのガイダンスと支援の必要があるという意味である。いまだに HPC に対する省の意向が不明確である。また、中小企業支援のための開発調査要請が出ているが、本件と非常に密接に関係しており、公共財団の位置づけもそうした調査の中でも検討対象となろう。

ハンガリー側：

設立趣意書に HPC に対する省の明確な意向が述べられていると考えている。HPC は、ハンガリー国内でも政府のコントロールがある比較的ユニークな組織である。現在、経済省内の再編が行われており、工業のみならず経済戦略の策定が重視されている。1999 年 3 月末を目途に生産性を盛り込んだ経済戦略を策定し、発表する予定である。

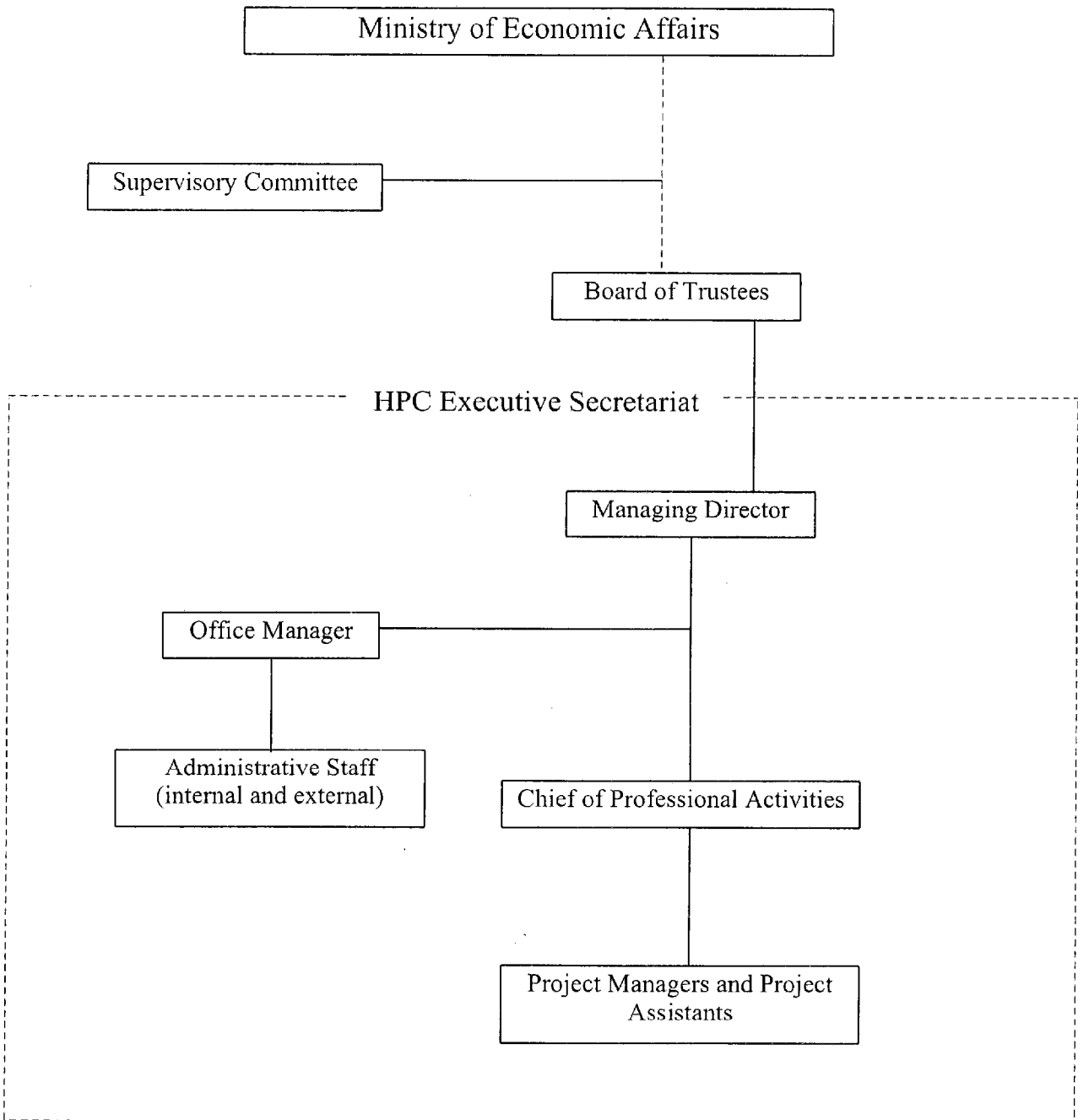
資料3 各種計画管理諸表等

本調査では、以下の各種計画管理諸表等について、時間的制約等により調査期間中に作成されなかったため、参考資料として添付する。

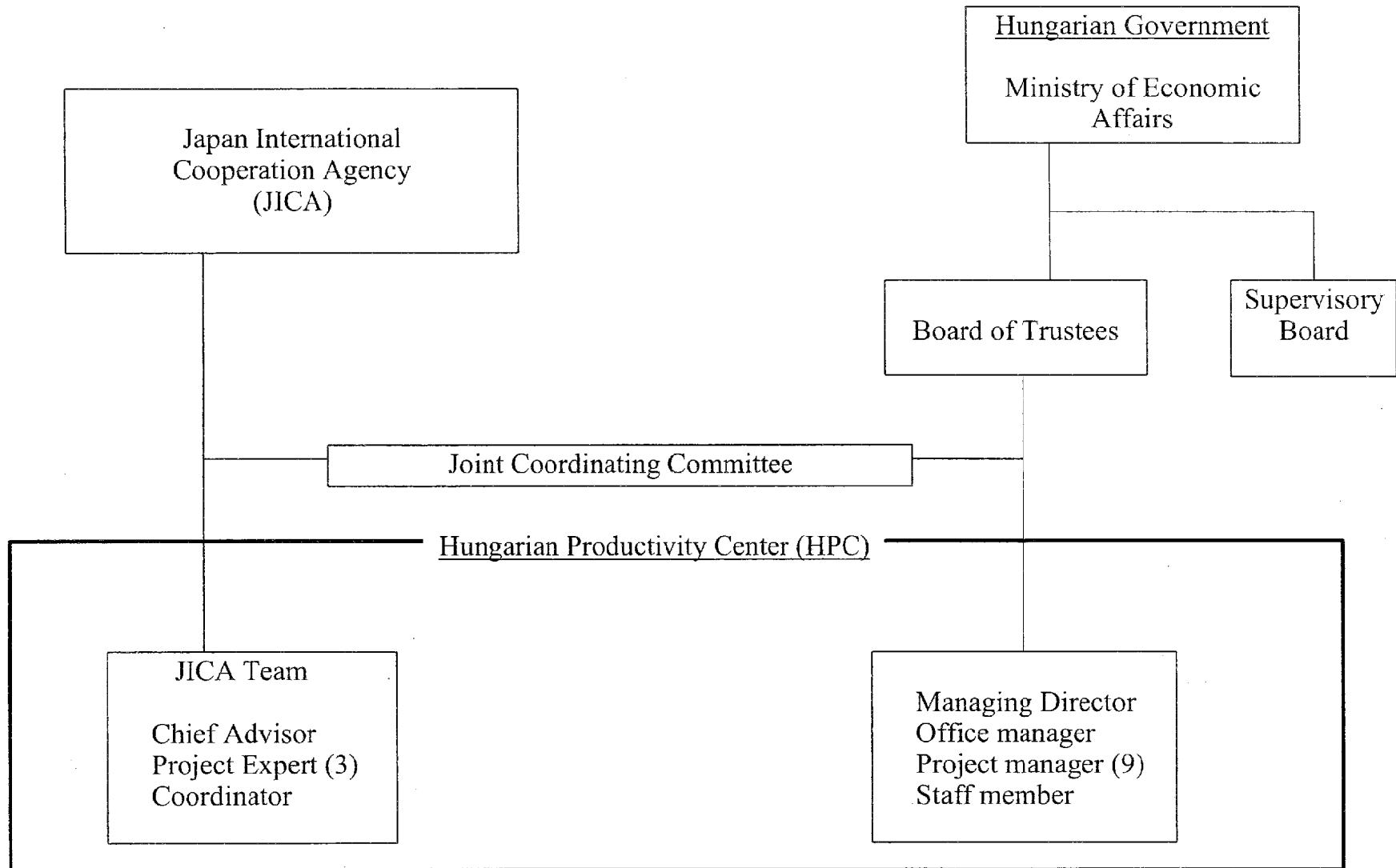
(資料リスト)

- 3-1 Organization chart of HPC
- 3-2 Organization chart of the Project
- 3-3 Staff allocation of HPC
- 3-4 List of long-term experts
- 3-5 List of short-term experts
- 3-6 List of machinery and equipment provided by Japanese side
- 3-7 Tentative Schedule of Implementation (TSI)
- 3-8 Technical Cooperation Program (TCP) for 1995-1999
- 3-9 Technical Cooperation Program for 1998 (result)
- 3-10 Technical Cooperation Program for 1999 (plan)

ORGANIZATION CHART OF HPC



Organization Chart of the Project



STAFF ALLOCATION
for calendar year 1998-1999

<Full Time>		
Managing Director	1998	1999
Dr. Róbert VERESEGYHÁZY*	1	1
Administrative personnel		
office manager		
Judit HEGEDŰS*	1	1
secretary		
Anikó GYÖRGY	1	1
Project managers	9	9
Zsuzsanna BALKÁNYI*		
Ágnes GYÓRI*		
Mónika HÁMORI*(study leave)		
Norbert MÁTRAI*		
Johanna MEZŐVÁRI*		
István MÓZES*		
László SOÓS*		
István VAJNA*		
Attila VINCZE*		
<Part-time>	9	9
external experts		
Tibor HALÁSZ		
Balázs NÉMET		
financial adviser		
Dr. Béla KAPUVÁRI		
librarian		
Gyöngyi BOLDOG		
office service		
Tamás SZIRTES		
lawyer		
Dr. József FUCHS		
accountant		
Rozália KISS		
auditor		
Dr. Csilla SALLAI		
social security		
Rozália TORNYAI		

* Counterpart

LONG - TERM EXPERTS

Calendar Year	1995					1996					1997					1998					1999					2000				
	1	3	5	7	9	11	1	3	5	7	9	11	1	3	5	7	9	11	1	3	5	7	9	11	1	3	5	7	9	11
<u>Chief Advisor</u> Katsuo Yokoyama Yoshiharu Kurita	(05.8, 1995)										(06.14, 1997)																			
<u>Coordinator</u> Masako Kishimoto Chieko Osugi	(02.27, 1995)										(02.26, 1997)																			
<u>Personel Management and Labor Management Peletions</u> Iwao Wada	(02.27, 1995)															(12.31, 1999)														
<u>Productivity and Quality Improvement in Plant</u> Kenji Takemura	(03.17, 1995)																													
<u>Promotion and Development of the Productivity Movement</u> Takeshi Sawa Atsuo Ishiwara Yoshinobu Horikoshi	(05.14, 1995)					(11.01, 1995)					(02.27, 1996)					(02.26, 1998)					(07.08, 1998)									

- 55 -

SHORT-TERM EXPERTS

Calendar Year	1995				1996				1997				1998				1999				2000					
	1	3	5	7	9	11	1	3	5	7	9	11	1	3	5	7	9	11	1	3	5	7	9	11	1	
<u>Video Production</u> Masao Yoshida																										
<u>Productivity Measurement (Micro)</u> Jusho Tokuda																										
<u>Quality Control (Porcelain)</u> Tsuyoshi Okada																										
<u>Business Game</u> Masayasu Tanaka Tatsumi Koshiba																										
<u>Productivity Measurement (Macro)</u> Noriyoshi Oguchi																										
<u>Marketing</u> Soichiro Nagashima Masaka Ito																										
<u>Kaizen 5S</u> Yasushi Fukuda																										
<u>Industrial Engineering</u> Hiroshi Iwayama																										
<u>QS 9000</u> Akihisa Sato																										
<u>Export Marketing</u> Teruhiko Mitsufuji																										
<u>Strategic Management</u> Inaoka Tadayuki																										
<u>Productivity Measurement (Micro)</u> Jusho Tokuda																										
<u>Industrial Engineering</u> Hiroshi Iwayama																										
<u>Professional Sales Representative</u> Nagashima Soichiro																										

**List of Machinery and Equipment
Received by March 1996
(1995, H-7 Budget)**

No.	EQUIPMENT OR MATERIALS	QUANTITY
A	Equipment for Information Network	
-1	Deskpro computer system	1
	a Server computer	19
	b Personal computer	5
	c Multimedia computer	1
	d DTP computer	1
	e Fax/modem	1
	f X-25 switchbox	1
	g Networking accessories	2
-2	Notebook computer with printer	2
-3	Laser printer (color)	1
-4	Color Inkjet printer	1
-5	Portable printer	1
-6	Facsimile machine (plain paper)	1
-7	Scanner (A-4 size)	1
-8	Software	5 sets
-9	Telephone center	2
B	Teaching materials	
-1	Textbooks on productivity	
	a Top management productivity orientation course	1
	b Middle management productivity orientation course	1
	c Productivity consultant training course	several
-2	Business game software	3
-3	Distance learning MBA course	1
-4	Software (videos, tapes, etc.)	1 set
C	Equipment for production of training materials	
-1	Book binding machine	1
-2	Shredding machine	1
-3	Laminating machine	
-4	High speed copying machine(with sorter and dual color)	2
-5	Electric typewriter	2
-6	Audio-tape editing equipment	1
-7	Audio-tape copying equipment	1
-8	Video-tape editing equipment	1
-9	Video-tape copying equipment	1
-10	PC disk copying equipment	1
-11	CD-ROM Writer	1

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

**LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT
RECEIVED BY MARCH 1997
(1996, H-8 BUDGET)**

No.	EQUIPMENT OR MATERIALS	QUANTITY
A	Equipment for Information Network	
-1	COMPAQ PROLINEA 5100E computer P75, 8MB 630 MB HDD + 15" Monitor	5
-2	HP JetDirect Ex. Card	1
-3	3 COM FMS II. TP 12 port HUB	1
B	TEACHING Materials + Software	
-1	Adobe Photoshop 4.0 sw.	1
-2	MS Access 2.0 sw.	1
C	Equipment for production of training materials, videos	
-1	9GB SCSI HD for multimedia (Micropolis)	1
D	Equipment for mobile training/consulting team	
-1	COMPAQ ARMADA TF2 Notebook P100, 8M8, 10" TFT color, 720MB HD	2
-2	HP Flashcard to 200 LX, 20 MB	3
-3	3 COM PCMCIA Ethernet card	3
-4	3 COM PCMCIA Fax/Modem 14400	3
-5	KODAK DC50 Digital Camera +8MB PCMCIA flash card	1
-6	Minolta Flashlight 2500 XI	1
-7	Handy Speaker	2
F	Equipment for meeting and seminar rooms	
-1	SONY Stereo Amplifier + 1 pair buffer	1
-2	IR Receiver to Translator+ Stereo Headphone	30
G	Equipment and materials for library	
-1	BOOKS	67

**LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT
RECEIVED BY MARCH 1998
(1997 H-9 Budget)**

No.	EQUIPMENT OR MATERIALS	QUANTITY
A	Equipment for Information Network	
-1	Arcserve Data Program For Server (Compaq Prosignia)	1
-2	Telephone Center PANASONIC (type 8/24 16/32 Upgrade)	1
-3	2GB Hard Disk (SCSI) for Server (Compaq Prosignia)	1
B	Software	
-1	Multimedia Package For Audiovisual Production	1
-2	3D Studio (Upgrade)	1
-3	MS Office 97 (UPGRADE)	12
C	Equipment for mobile training/consulting team	
-1	Handy color Scanner for Notebook /Laptop/ Computers	1
-2	Printer EPSON STYLUS 1520 (resolution 1420*720)	1
-3	HP Palmtop 320 LX	2
-4	Flash Card 20MB	2
-5	Industrial Microscope	1
D	Equipment for production of training materials, videos	
-1	Semi Professional Video Camera Panasonic SVHS	1
-2	Video signal TRANSCODER from NTSC to PAL	1
-3	Transparency Adapter for Scanner HP Jet 3c	1
-4	Digitizing Tablet (size A3)	1
E	Equipment for meeting and seminar rooms	
-1	Laser Pioneer	2
F	Books for research	
-1	BOOKS	

**REQUEST FOR MACHINERY AND EQUIPMENT
FOR YEAR 1998 (PLAN)**

No.	Equipment or Materials	Quantity	Priority
A	Equipment for Information Network and Hardware for Computers		
1	40 MB RAM FOR Server Copmaq Prosignia 300	1	A
2	Hard Disk 4GB (SCSII 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 typr FIERY SI (Majestic /Regal + imterface)	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	Software		
1	MAGIC /database proگرامing language/	1	B
2	BORRIS AFTER EFFECTS for video production / Machintosh /	1	A
3	MACROMEDIA DIRECTOR for Interactive CD-ROM proگرامing 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
C	Equipment for mobile training/consulting team		
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
D	Equipment for production of training materials, videos,		
1	ANALOG FILM SCANNER	1	A
2	Video HUB /minimum 2x16 port /in/out / for signal distribution	1	A
E	Equipment for meeting and seminar rooms		
-1	LASER PIONTER	3	B
2	OVERHEAD PROJECTOR ADAPTER for transparencies	1	A
F	Books and Videos		B

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			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Term of Technical Cooperation																								
<u>Japanese side</u>																								
I. Dispatch of Survey Team																								
(1) Preliminary	—																							
(2) Supplementary (Expert Survey)																								
(3) Implementation			—																					
(4) Consultation																								
(5) Advisory																								
(6) Consultation																								
(7) Advisory																								
(8) Evaluation																								
II. Dispatch of Long-term Experts																								
(1) Chief advisor																								
(2) Coordinator																								
(3) Productivity Promotion & Development																								
(4) Plant Productivity & Quality																								
(5) Personnel Management & LMR																								
III. Dispatch of Short-term Experts																								
(1) Video Production																								
(2) Productivity Measurement (Micro)																								
(3) Quality Control																								
(4) Business Game																								
(5) Productivity Measurement (Macro)																								
(6) Marketing/Export Marketing																								
(7) Kaizen/5S																								
(8) Industrial Engineering																								
(9) Management Training Program																								
(10) QS 9000																								
IV. Training of Counterpart Personnel in Japan																								
(1) Production & Quality Management																								
(2) Business Management																								
(3) Personnel Management																								
(4) Project Management in Singapore																								
(1) Advanced management consultancy																								
Third Country Training in Singapore																								
V. Provision of Machinery and Equipment																								
(1) Minibus																								
(2) Computers, photocopiers																								
(3) Audio-Visual Equipments																								
(4) Videos & Books																								
(5) Computer softwares																								
(6) Photocopiers																								
<u>Hungarian Side</u>																								
I. Building, Facilities and Space																								
II. Machinery and Equipment																								
III. Budgetary Allocation																								
IV. Allocation of Counterpart Personnel and Staff																								

- Note: 1. The Japanese fiscal year starts in April and ends in March.
2. 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.

Technical Cooperation Program (TCP) For The Project

22, December, 1998

Calendar Year	1994				1995				1996				1997				1998				1999			
Japanese Fiscal Year	93	1994			1995			1996			1997			1998			1999							
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV				
(A) Training Course																								
⓪ In-HPC																								
Productivity																								
Kaizen 5S																								
Quality Management																								
Cost Control																								
Motivation																								
Wage Reform																								
Customer Service																								
Performance appraisal																								
Marketing																								
Ⓛ In-Company																								
Supervisory Training																								
Manager Training																								
(B) Consultation																								
1. Moral Survey																								
2. Performance appraisal																								
3. Productivity, Audit																								
4. Layout change																								
5. Wage reform																								
6. Job Evaluation																								
7. 5S, Quality, Kaizen																								
8. Total Productive Maintenance																								
(C) Research work																								
1. Productivity Comparison										*					*									
2. Productivity Cost														*										
3. Wage System													*											
4. Hungarian Company model													*											
5. Company Cooperation Relation													*											
6. <yet to be proposed>																	*	*	*					
(D) Study Tour																								
1. In Hungary																								
1-1 Opel									*				*				*			*				
1-2 Suzuki										*			*				*			*				
2. In Japan (AOTS)										*				*			*		*					
(E) Conference																								
1. Opening ceremony						*				*														
2. II. Productivity Symposium																								
3. I. Productivity Conference													*											
4. II. Productivity Symposium															*									
5. II. Productivity Conference																				*				
6. JICA Project Closing Ceremony																								
(F) Promotion																								
1. Publicity																								
2. Product Service																								
3. Networking																								
4. Customer management																								

Technical Cooperation Program For The Project: Annual Work Plan 1998

22, December, 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															
(A) Training Courses	Total															
⊙ In HPC	44 planned 33 actual															
Marketing, Product planning		*	*			*						*	*			
Practical Technology for Productivity Toyota System			*		*						*					
Kaizen				*							*					
5S		*				*					*					
Quality Management											*	*				
Cost Control				*							*	*				
Facility Management						*						*				
Customer Service				*									*			
Performance appraisal			*		*						*	*				
Wage reform			*		*						*	*				
Motivation			*		*						*	*				
Job Evaluation					*						*	*				
Team building					*						*	*				
Management Training				*						*		*				
⊙ In Company																
Supervisory Training	8 companies															
Manager Training	3 companies															
(B) Consultation																
1. Moral Survey		*			*		*			*						
2. Performance appraisal																
3. Productivity, Audit	14 projects				*	*										
4. Layout change																
5. Wage reform																
6. Job Evaluation																
7. 5S, Quality, Kaizen																
(C) Research work																
1. Productivity comparison	1															
2. Wage system	1															
3. Hungarian Company Model	1															
4. Company relations	1															
(D) Study Tour	Participants															
In Hungary (Opel)	50			*												
In Japan (AOTS)	19															
(E) Conference																
1. II. Productivity Symposium	80				*											
(F) Promotion																
1. Publicity																
2. Product Service																
3. Networking																
4. Customer management																

Technical Cooperation Program For The Project: Annual Work Plan 1999

22, December, 1998

Hungarian Fiscal Year		1999												2000		
Japanese Fiscal Year		1998			1999 (H.11)											
Month		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
Activities based on TCP	Remarks															
(A) Training Courses	Total 30 courses															
① In IIPC																
Marketing , Product Development		*	*			*						*				
Practical Technology						*						*				
KAIZEN				*												
Quality Improvement & TQM										*						
Total Productive Maintenance							*									
Lean Production System			*													
5S for self-discipline		*									*					
Cost Reduction Method												*				
Customer Service		*		*								*				
Performance appraisal			*		*							*			*	
Wage reform					*							*			*	
Motivation			*		*							*			*	
Job Evaluation					*							*			*	
Team building						*										
Management training				*						*						
<Regional Training>	5 days															
12 participating Countries																
② In Company																
Supervisory Training	5 companies															
Manager Training	5 companies															
(B) Consultation	10 projects															
1. Moral Survey		*			*			*			*					
2. Performance appraisal																
3. Productivity, Audit					*	*										
4. Layout change																
5. Wage reform																
6. Job Evaluation																
7. 5S, Quality, Kaizen																
8. Total Productive Maintenance																
(C) Research work	6 papers															
<yet to be proposed>																
(D) Study Tour																
In Japan (AOTS)	3 courses															
In Hungary	2 visits				*	*										
(E) Conference																
II. Productivity Conference												*				
JICA Project Closing Ceremony												*				
(F) Promotion																
1. Publicity																
2. Product Service																
3. Networking																
4. Customer management																