

ハンガリー共和国
生産性向上プロジェクト
終了時評価調査団報告書

1999年11月

国際協力事業団
鉱工業開発協力部

序 文

ハンガリー共和国政府は、1991年のCOMECON市場の崩壊後、国際市場を新たに獲得していくため、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りました。こうした問題を解決するため、ハンガリー共和国政府は、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ました。

この要請を受けて、我が国は、事前調査、長期調査を経て、技術移転分野を工場改善・品質向上、人事労務・労使関係、普及促進の3分野に絞り込み、1994年12月、R / Dの署名・交換を行い、1995年1月から5年間の協力を開始し、現在5名の長期専門家を中心に技術移転を実施中です。

今次調査では、1999年12月31日の協力期間終了を控え、当初計画に照らしてプロジェクトの活動実績、運営管理状況、カウンターパートの技術移転状況などを「評価5項目」に沿って調査すると同時に、当初計画の達成度を判定したうえで、今後の協力方針について、ハンガリー共和国側評価チーム、実施機関などと協議し、合同評価報告書及びミニッツで確認しました。

また、評価結果から即応性の高い教訓及び提言などを導き出し、今後の協力の進め方又は実施方法改善に役立てるとともに、新規の類似案件形成・実施に資する所存です。

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。

1999年11月

国際協力事業団

理事 大津 幸男

プロジェクトサイト位置図



目 次

序文

プロジェクトサイト位置図

第1章 終了時評価調査団の派遣	1
1 - 1 調査団派遣の経緯と目的	1
1 - 2 評価調査項目	1
1 - 3 調査団の構成	2
1 - 4 調査日程	3
1 - 5 主要面談者リスト	4
第2章 調査・協議結果概要	6
2 - 1 終了時評価の実施	6
2 - 2 合同調整委員会の開催	10
2 - 3 本プロジェクト終了時までの投入計画	10
2 - 4 今後の協力	10
第3章 調査・協議結果	12
第4章 調査団所見	20
資料	
1 ミニッツ	23
2 合同評価報告書	27
3 終了時評価調査票	138
4 調査団報告(技術協力計画、技術移転計画、人材育成)	159

第1章 終了時評価調査団の派遣

1 - 1 調査団派遣の経緯と目的

ハンガリー政府は、COMECON 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ものの、更に国際市場を新たに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った。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、国際協力事業団(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、協力の規模などを調査し、その後、長期調査を経て、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・交換した。その後、1995年1月に、工場改善・品質向上、人事労務・労使関係、普及促進の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)」がスタートし、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、中小企業振興政策が新政権の最重要政策の一つとして位置付けられる一方、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り、経済省内のHPCの位置付け、役割について検討が行われている。この動きに対して、1999年2月に就任した新理事長をはじめとするHPC理事会は、同政策へのHPCの参画を推し進めるとともに、同政策に合わせたHPCの運営業務体制を整備していく予定である。

今次調査では、1999年12月31日の協力期間終了を控え、当初計画に照らしてプロジェクトの活動実績、運営管理状況、カウンターパートへの技術移転状況などを「評価5項目」に沿って調査すると同時に、当初計画の達成度を判定したうえで、今後の協力方針について、ハンガリー側評価チーム、実施機関などと協議し、合同評価報告書及びミニッツで確認する。

また、評価結果から即応性の高い教訓及び提言などを導き出し、今後の協力の進め方又は実施方法改善に役立てるとともに、新規の類似案件形成・実施に資する。

1 - 2 評価調査項目

(1) 評価5項目

- 1) 目標達成度
- 2) 実施の効率性

- 3) 効果
- 4) 案件の妥当性
- 5) 自立発展性
- (2) 総括(上記評価5項目の総合評価)
- (3) 今後の協力量針
- (4) 教訓及び提言

1 - 3 調査団の構成

氏 名	担当業務	所 属
花 井 正 明	団長・総括	国際協力事業団国際協力総合研究所 国際協力専門員
藤 原 秀 平	技術協力計画	通商産業省技術協力課海外開発協力係長
井 上 安 彦	技術移転計画	(財)社会経済生産性本部 国際部 部長
藤 井 真奈武	人材育成	(財)社会経済生産性本部 国際部 主任
吉 田 明 弘	評価監理	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ジュニア専門員
兵 庫 弘 一	評価分析	株式会社 パデコ

1-4 調査日程

日順	月日(曜日)	日 程				
		団長(花井)	人材育成(藤井) 評価監理(吉田)	技術協力計画(藤原)	技術移転計画(井上)	評価分析 (コンサルタント)
1	10月10日(日)					移動(成田→ブタベスト)
2	11日(月)					専門家との打合せ
3	12日(火)					専門家等インタビュー
4	13日(水)					関係機関等インタビュー
5	14日(木)					カウンターパート等インタビュー
6	15日(金)					データ整理・分析、インタビュー
7	16日(土)	11:50 成田発(JL411) 21:25 ブタベスト着 (KL1383)	(アムステルダム経由)			データ整理・分析
8	17日(日)	9:00 団内打合せ、調査結果取りまとめ 17:00 専門家との打合せ(約2時間)				午前/午後 団内打合せ等 17:00 専門家との打合せ
9	18日(月)	9:00 HPC所長代行との打合せ 11:00 JICAハンガリー事務所との打合せ 12:00 JICAハンガリー事務所所長との昼食 13:30 専門家との打合せ				9:00 HPCとの打合せ 11:00 JICAハンガリー事務所との打合せ 12:00 JICAハンガリー事務所所長と昼食 13:30 専門家との打合せ
10	19日(火)	9:00 専門家との打合せ 13:00 専門家との打合せ			11:50 成田発(JL411) 21:25 ブタベスト着 (KL1383)	(アムステルダム経由)
11	20日(水)	9:00 専門家との打合せ 13:30 HPC所長代行及び前所長との打合せ		11:50 成田発(JL411) 21:25 ブタベスト着 (KL1383)	専門家との打合せ HPCとの打合せ	
12	21日(木)	10:00 HPC表敬 (ブタベスト郊外)	資料整理	10:00 HPC表敬 (ブタベスト郊外)		資料整理
		15:00 在ハンガリー日本国大使館表敬 16:00 ハンガリー側評価チームとの協議				
13	22日(金)	10:00 ハンガリー側評価チームとの協議				
14	23日(土)	調査結果取りまとめ				
15	24日(日)	調査結果取りまとめ				
16	25日(月)	9:00 ハンガリー側評価チーム(リーダー)との協議 11:00 経済省表敬 18:00 合同調整委員会、ミニッツ署名				
17	26日(火)	9:30 専門家との意見交換 11:00 In-houseセミナー見学(MVAにて) 12:00 JICAハンガリー事務所報告 15:30 在ハンガリー日本大使館報告				
18	27日(水)	10:45 ブタベスト発(KL1374)(アムステルダム経由)		10:45 ブタベスト発(LH3487)	10:45 ブタベスト発(KL1374)(アムステルダム経由)	
19	28日(木)	13:40 成田着(JL412)		14:55 成田着(JL408)	13:40 成田着(JL412)	

5 主要面談者リスト

(1) ハンガリー側

1) ハンガリー側評価チーム

Mr. Levente Szekely	Leader Director of Sub-Contracting Program, Hungarian Enterprise Development Promotion (MVA)
Dr. Laszlo Csemenszky	Deputy Director, Development Policy, Ministry of Economic Affairs
Mr. Zsuzsa Udvarhelyi	Deputy Director, Environment Protection Department, Ministry of Economic Affairs
Mr. Laszlo Soos	Professional Director, Hungarian Productivity Center

2) ハンガリー生産性センター(HPC)(ハンガリー側評価チーム除く)

Dr. Istavan Forian	Charman of Board Trustees
Dr. Robert Veresegyhazy	Ex-Managing Director

3) 経済省(Ministry of Economic Affairs)

Dr. Gabor Gulacsi	State Secretary
-------------------	-----------------

(2) 日本側

1) 在ハンガリー日本国大使館

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

高嶋 俊政	所長
-------	----

3) 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

第2章 調査・協議結果概要

2 - 1 終了時評価の実施

(1) 調査団は、ハンガリー側の実施機関であるハンガリー生産性センター(HPC)との協議、HPCが実施するサービスの顧客、並びに他の関係機関、カウンターパートに対するアンケート調査・面談などを行い、評価5項目に基づき、目標達成度、効果、実施効率性、計画の妥当性、自立発展性について評価分析を行った。評価結果については、国際協力総合研修所花井正明国際協力専門員を団長とする日本側評価チームとHPCのレベンテ・セイケイ理事をリーダーとするハンガリー側評価チームとの協議に基づき、合同評価調査報告書(Joint Evaluation Report)に取りまとめた。

(2) 本調査を通じ、本プロジェクトが日本・ハンガリー双方の関係者の協力と努力の基に運営され、成功裏に終了する見込みであることが確認できた。本プロジェクトの成果としては、主に人事労務・労使関係、工場管理・品質向上及び普及促進の3分野に係る技術移転が実施された結果、イン・ハウスセミナー(In-house seminar)、イン・カンパニートレーニング(In-company training)のサービスを通じて、ハンガリー企業内にファシリテーターが育成されるとともに、短期診断及び長期指導の実施に伴い、コンサルテーションに係る多くの技術移転項目をカバーする事例が蓄積された。また、印刷媒体、電子媒体及びセミナーの実施などを通じて、生産性向上に係る広報及び普及促進が実施されるとともに、関連団体などとのHPCのネットワークが拡大された。さらに、HPCは、上述のファシリテーターの育成及び普及促進活動などを通じて、上位目標である「生産性向上の概念と技術のハンガリー企業への浸透」に向けて、一定の寄与をしていることが確認された。

(3) 評価結果の結論としては、本プロジェクトにおいて、投入は適切になされており、期待された成果はほぼ達成された。プロジェクト目標についても、協力期間終了までに達成される見込みである。またプロジェクト終了後も、HPCにおいて、経験・事例の蓄積、カウンターパート間の技術交換、外部コンサルタントの活用などにより、ハンガリー企業の需要に適したサービスが提供されると期待される。

(4) 評価調査結果の要約

1) 目標達成度

日本側の適切な投入により、期待された成果はおおむね達成された。また、カウンター

パートは協力期間終了までに、設定した目標レベルにそれぞれ到達する見込みであるとともに、HPC はイン・ハウスセミナー、イン・カンパニートレーニングコース、コンサルティング及び普及促進活動などの生産性向上活動を独自に実施している。ただし、ハンガリー国内における「生産性」という言葉のネガティブな印象によって、生産性向上活動がハンガリー企業に受け入れられるまで時間を要した。

2) 効果

「生産性」という言葉のネガティブな意味が、HPC の生産性向上に係る諸活動を通じて、徐々にポジティブな意味へと変化しつつあり、企業内でファシリテーターの指導の下、従業員が自発的に生産性活動を実施したり、企業が生産性に関する管理技術の有効性を他の企業に伝えたりするなど、生産性向上の概念と技術がハンガリー企業に浸透しつつあるといえる。離職したカウンターパートが、民間企業へ転職後も、人事部長、工場長などとして HPC で学んだ移転技術を実務で活かしている。域内研修などを通じて、中央欧諸国の生産性に係る情報発信基地の役割を果たしている。

3) 効率性

日本・ハンガリー双方の投入計画及び実績を確認した。日本側の投入の規模・タイミングはおおむね妥当であった。短期専門家が 1997 年度に派遣できなかったこと及び普及促進分野の長期専門家の不在期間があったことによって、一部技術移転に遅れがあったものの、その後指導の効率化などによって、所期の目的は達成する見込みである。一方、ハンガリー側の投入もおおむね適切であったが、カウンターパートの離職があり、現在、HPC の業務を実施していくには、カウンターパートの数は十分ではなかった。支援体制については、国内支援委員会をはじめ、良好に機能した。欧州評議会(CE)との域内研修及び欧州生産性センター(EANPC)総会への出席などを通じ、生産性向上に関して、他国の関係機関との情報交換を行った。また、シンガポールにおける第三国研修は、座学で学習した知識及び技術を実践する場が与えられたため、非常に効果的であった。

4) 妥当性

計画経済から市場経済へと移行した現在にあって、国際市場におけるハンガリーの産業競争力を高めようとする経済省の産業政策に合致している。1998 年に新政権の下で発足した経済省の重点政策の一つである「中小企業育成」に合致している。実際に、HPC が実施した教育訓練事業への参加企業の 3 割が中小企業である。本来、座学を中心に技術移転を始める予定であったものの、自己収入を早急に増加したいという実施機関の強い要望から、早い段階からオンザジョブ・トレーニング(OJT)を取り入れたことは、実収入というインセンティブをもって、人材育成を実施するという点で妥当かつ効果的な方法であった。

5) 自立発展の見通し

a) 組織的側面

理事長がリーダーシップをとって、HPC の現状分析及び今後の戦略案の作成、所長の交代などを行い、積極的に組織の運営体制の整備が取り進められている。1999 年 11 月下旬に選出される新所長の候補者に、中小企業振興財団 (MVA) の Sub-contracting Director であり HPC 理事を兼任している人物が候補者にあがっており、今後、HPC は現政権の最重要政策の一つである中小企業 (SME) 振興にターゲットを定めた業務体制づくりを図っていくため、協力内容などについて MVA と協議を重ねている。1999 年 9 月下旬から 10 月初旬にかけて、MVA との共催で実施された SME セミナーでは、日本からの短期専門家のみならず、HPC のカウンターパートも講演を行い、今後の MVA との協力関係構築の足掛かり的役割を果たした。

b) 財政的側面

1999 年度の全収入に占める自己収入の割合は約 25% で、残りを政府からの補助金で補っている。今後 2 ~ 4 年間については、政府からの補助金が約束されているうえに、SME 事業への参画によって増収を図るとともに、事務所移転などによって支出を抑えることによって、自立発展性を高めるべく努力を行っている。

c) 技術的側面

目標とした技術レベルは達成しているうえに、移転された技術や知識を文書化もしくはデジタルベース化することによって、組織への技術移転も行われており、今後の活動を継続・発展させることが可能なレベルに達しているものの、今後外部リソースの活用及びカウンターパート間の技術の交換などを行い、技術力の向上を図っていく必要がある。

6) プロジェクト終了の見通し

プロジェクトは協力期間内に、目標をおおむね達成する見込みであることを確認し、ミニッツに記載した。

(5) 提言・教訓

1) 提言

a) HPC の組織体制の強化

- ・ハンガリー政府の重要政策である SME 振興政策に適應するためには、HPC は現在のサービス内容と今後、新たに行うサービス内容のバランスを勘案して、HPC の得意分野を明確にすることによって、運営体制を改編していく必要がある。
- ・必要に応じて、直間比率の見直しなどを通じて、戦略的な人員計画を策定・実施して

いく必要がある。

- ・経済省がHPCの機能及び期待に関して明確にしていくとともに、経済省、理事会及び所長間の意思決定プロセスを確立していくことを促進することによって、経済省のHPCに対する期待がHPCの諸活動に反映されるであろう。

b) 技術力の強化

- ・HPCのスタッフ間の移転技術の交換を通じて、技術力の向上を図る。
- ・HPCの諸活動を強化・拡大していくために、外部リソースを組織化及び活用していくことが望ましい。
- ・HPCはSMEの生産性向上に貢献し得るHPCの強みを明確にするとともに、SMEとの業務化に向けた具体的なアクションプランを策定すべきである。
- ・品質管理、人材育成、生産性測定などの業務グループ間の相互協力を通じて、新しいサービス内容を開発していく必要がある。

c) MVAとの協力関係の確立

- ・HPCは既存の活動のうち、強みとしてMVAとの協力関係に提供し得る分野について、具体的に協力内容を策定していくことによって、MVAとの協力を係るフレームワークを確立していく必要がある。

2) 教訓

a) 生産に係るプロジェクトについて

- ・生産性の概念そのものが普及していない国、若しくは当該分野に対して、ネガティブなイメージが、大勢を占める国のプロジェクトについて、準備フェーズを設けるなどして段階的に技術移転が実施されるプロジェクトデザインを考慮すべきであろう。
- ・生産性のような目に見えない技術を移転する場合、技術移転の成果が見えにくく、相手側にとってもその即時的効果が把握できず、プロジェクトの目的が理解されにくいいため、事前に何をすれば目に見えやすいかを汲み取って、プロジェクトデザインを考慮すべきであるとともに、技術協力計画を測る適切な指標を用いて、プロジェクトの進捗状況をモニタリング・評価することが必要であろう。

b) 一般的教訓について

- ・プロジェクトの立案段階においては、実施体制、産業界のニーズ及びターゲットなどに係る調査に基づく、段階的なプロジェクトデザインのアプローチが適用されるべきであろう。
- ・技術協力の範囲、内容については、PDM(プロジェクト・デザイン・マトリックス)などのツールを活用し、計画段階において相手側と日本側との間で、形成することが重要である。プロジェクト開始後については、日本人専門家及びカウンターパートによって

定期的にプロジェクトの進捗状況をモニタリング・評価し、必要に応じPDMを含む、計画管理諸表の柔軟な見直しを行うことが必要である。

- ・実施機関の運営管理体制を確立するためには、技術分野のカウンターパート同様、プロジェクト運営に係る所長などのカウンターパートに対しても、適時適切な助言を行い、組織、人員、財政などの現状を定期的にモニタリングすることが必要であり、このため、プロジェクト運営管理体制の確立をプロジェクトデザインの段階で、成果の一つとして明確に位置付けておく必要がある。
- ・プロジェクトの開始と実施機関の設立が同時期になると、実施機関のプロジェクトに対するオーナーシップが下がるとともに、自立発展性が高まらないため、実施機関の運営基盤の確立を主眼とした準備フェーズという位置付けを含め、段階的に技術移転ができるプロジェクトデザインを準備すべきであろう。

2 - 2 合同調整委員会の開催

10月25日、本プロジェクトの合同調整委員会を開催し、合同評価調査報告書及び内容について確認するとともに、プロジェクト終了時までの投入計画、今後の協力について確認・意見交換を行い、結果をミニッツに取りまとめ、日本側花井団長並びに HPC 理事長との間で、署名・交換を行った。

2 - 3 本プロジェクト終了時までの投入計画

ハンガリー側とプロジェクト終了時までの投入計画、今後の協力(2 - 4)について確認・意見交換を行い、結果をミニッツに取りまとめ、日本側花井団長及びハンガリー側関係機関との間で、署名・交換を行った。

- 1) 長期専門家 5 名の派遣
ミニッツに記載のとおり。
- 2) 短期専門家
派遣の予定なし。
- 3) 研修員受入れ
研修員受入れの予定なし。
- 4) 機材供与
供与予定なし。

2 - 4 今後の協力

- (1) 先方から、2000 年度の個別専門家 2 名(中小企業振興に係る経営診断)の派遣に係る A1

フォームを既に提出済みである旨説明を受けたが、日本側は人数の特定はできないが、帰国後、日本側に個別専門家の派遣を勧めたい旨の回答を行った。

- (2) また、先方から経営診断コースに係る第三国研修を実施したいとの意向が表明されたが、同研修の決定は、日本側の予算、日本人専門家のリクルート、ハンガリー側の継続的な実施能力などを勘案して行われる旨説明した。

第3章 調査・協議結果

調査項目	現状及び問題点	対象方針	協議結果
1 評価用 PDM の確定	<ul style="list-style-type: none"> 1998 年 12 月の巡回指導調査団派遣時に、「プロジェクト要約の詳細」の内容を精査するとともに、指標及び指標データ入手手段について見直しを行い、評価用 PDM (案) を作成した。 	<ul style="list-style-type: none"> 指標の妥当性、及び指標データ入手手段の入手可能性を含め、左記案の内容を日本側評価チームとハンガリー側の間で再確認したうえで、評価用 PDM を確定する。 	<ul style="list-style-type: none"> 左記のとおり再確認し、評価用 PDM を確定した。
2 評価調査の方法		<ul style="list-style-type: none"> 評価調査の方法の概略は以下のとおり。 (1) 「評価用 PDM」をもとに、「評価グリッド」を作成し、調査項目、確認事項、及び情報源を整理する。 <ul style="list-style-type: none"> なお、主な情報源は以下のとおり。 1) 経済省、MVA、HPC 理事長並びに HPC のサービスを受けている民間企業に対する質問状及びインタビュー 2) 専門家、カウンターパートに対する質問状及びインタビュー 3) 活動状況を示す諸資料 (2) 「評価グリッド」に沿って情報を入手並びに整理・分析したうえで、「評価5項目」に沿って「終了時評価調査票」及び「合同評価報告書」(英文: Joint Evaluation Report) ドラフトとして評価結果を取りまとめる。 	<ul style="list-style-type: none"> ハンガリー側評価チームとの協議に際し、左記を説明し、理解を得た。
3 合同評価報告書の作成		<ul style="list-style-type: none"> 次の(1)~(7)について、対処方針に従い評価調査を実施し、評価結果を、ハンガリー側評価チームと協議のうえ、合同評価報告書として取りまとめる。 	<ul style="list-style-type: none"> 左記のとおり評価調査を実施、ハンガリー側評価チームとの間で、合同結果を取りまとめた。

調査項目	現状及び問題点	対象方針	協議結果
<p>3 合同評価報告書の作成(続き)</p> <p>(1) プロジェクト目標の達成度</p> <p>(2) 案件の効果</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・評価用PDM(案)のプロジェクト要約の詳細において、本プロジェクトの目標は、「ハンガリーにおいてHPCが独自にその生産性向上活動を促進し、発展させる」ことであると整理している。 ・評価用PDM(案)のプロジェクト要約の詳細において、本プロジェクトの上位目標は「NPOとしてのHPCを通じ、生産性向上の概念と技術が、ハンガリー企業に普及する」ことであると整理している。 ・社会主義経済下のハンガリーでは、「生産性」は否定的なものと考えられていたが、資本主義経済に移行後、HPCによる生産性活動などの結果、生産性の概念が肯定的にハンガリー企業に受け入れられつつある。特に、社会主義経済下では否定的にとらえられていた人事労務・労務管理について、プロジェクト開始後、途中退職したカウンターパート3名のうち2名が、民間企業の人事部長に引き抜かれており、人事労務・労務管理を含む生産性向上の重要性がハンガリー企業によって認識されはじめている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクトの成果の達成度合い、及びそれが目標の達成にどの程度結び付いたかを検討する。 ・また、成果から目標につながるのを阻害/促進した要因についても調査する。 ・プロジェクトの上位目標に対するこれまでの協力の貢献度を評価する。 ・直接的、間接的に、プロジェクト活動によりハンガリーの企業・社会に及ぼした影響について調査し、評価する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・日本側の適切な投入により、期待された成果はおおむね達成された。 ・また、カウンターパートは協力期間終了までに、設定した目標レベルにそれぞれ到達する見込みであるとともに、HPCはイン・ハウスセミナー、イン・カンパニートレーニングコース、コンサルティング及び普及促進活動などの生産性向上活動を独自に実施している。 ・ハンガリー国内における「生産性」という言葉のネガティブな印象によって、生産性向上活動がハンガリー企業に受け入れられるまで、時間を要した。 ・「生産性」という言葉のネガティブな意味が、HPCの生産性向上に係る諸活動を通じて、徐々にポジティブな意味へと変化しつつあり、企業内でファシリテーターの指導の下、従業員が自発的に生産性活動を実施したり、企業が生産性に関する管理技術の有効性を他の企業に伝えたりするなど、生産性向上の概念と技術がハンガリー企業に浸透しつつあるといえる。 ・離職したカウンターパートが、民間企業へ転職後も、人事部長、工場長などとしてHPCで学んだ移転技術を実務で活かしている。 ・域内研修などを通じて、中東欧諸国の生産性にかかる情報発信基地の役割を果たしている。

調査項目	現状及び問題点	対象方針	協議結果
<p>(3)実施の効率性</p> <p>1) 投入の確認</p> <p>2) 実施の効率性</p>	<p>日本側</p> <p>1998年12月の巡回指導調査団派遣時に見直した暫定実施計画(Tentative Schedule of Implementation)に従って、専門家派遣、研修員受入れ、機材供与を実施してきた。日本側としては、1997年度に短期専門家を派遣できなかったこと、及び普及促進分野の専門家の不在期間があったことを除き、ほぼ計画どおり投入した。</p> <p>(1999年9月までの投入実績)</p> <p>1) 専門家派遣</p> <p>a) 長期専門家:5名</p> <p> チーフアドバイザー:1名</p> <p> 業務調整員:1名</p> <p> 人事労務・労務管理:1名</p> <p> 工場改善・品質向上:1名</p> <p> 普及・促進:1名</p> <p>b) 短期専門家:26名</p> <p>2) 研修員受入れ:16名</p> <p>3) 機材供与:約7188万円</p> <p>4) 総経費:約6億2000万円</p> <p>(上記経費には、プロジェクト終了までの見込み額を含む)</p> <p>ハンガリー側</p> <p>1) ローカルコスト措置:約3億円</p> <p>2) カウンターパート配置(延べ7名)</p> <p>3) 建物施設整備</p> <p>4) 機材調達:なし</p> <p>・上記の日本側の欄に記したとおり短期専門家が1997年度に派遣できなかったこと及びカウンターパートの離職によって、若干計画に遅れがあったものの、おおむね計画どおりにプロジェクトは進捗し、所期の目標を達成しつつある。</p>	<p>・日本・ハンガリー双方の投入計画及び実績を確認する。</p> <p>・投入の規模・タイミングの妥当性について確認する。</p> <p>・投入とプロジェクトの成果との関係について確認する。</p>	<p>・左記について確認した。</p> <p>・日本側の投入の規模・タイミングはおおむね妥当であった。</p> <p>・短期専門家が1997年度に派遣できなかったこと及び普及促進分野の長期専門家の不在期間があったことによって、一部技術移転に遅れがあったものの、その後指導の効率化などによって、所期の目的は達成する見込みである。</p> <p>・一方、ハンガリー側の投入もおおむね適切であったが、カウンターパートの離職があり、現在、HPCの業務を実施していくには、カウンターパートの数は十分ではなかった。</p>

調査項目	現状及び問題点	対象方針	協議結果
<p>(3) 実施の効率性 2) 実施の効率性(続き)</p>		<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクトの支援体制について確認する。 ・関連機関との連携について確認する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・支援体制については、国内支援委員会をはじめ、良好に機能した。 ・欧州評議会(CE)との域内研修及び欧州生産性センター(EANPC)総会への出席などを通じ、生産性向上に関して、他国の関係機関と情報交換を行った。 ・シンガポールにおける第三国研修は、座学で学習した知識及び技術を実践する場が与えられたため、非常に効果的であった。
<p>(4) 案件の妥当性</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ハンガリー政府は、COMECON 市場の崩壊後、国際市場を新たに獲得していくために、製品の品質改善などによって同国企業の生産性を向上させる必要があったことから、1995 年に本プロジェクトが開始された。 ・資本主義経済に移行後、積極的に進めた外資導入策の結果、大企業の育成はある程度成功を収めたものの、中小企業が製造する部品の品質については、外資企業を満足させるレベルには達していない。 ・上記状況下、EU 市場への統合に備え、1998 年 7 月に発足したオルバーン現政権は、まずは外資主導型の経済構造を支えるべく、サポーティングインダストリーを形成する中小企業の育成・強化を図ることを経済政策の最重要課題の一つとしており、ハンガリー政府は、その政策の実施において、HPC が下請企業の生産性向上に一役を担うことを期待している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ハンガリーの国家政策と本プロジェクトの位置づけを確認し、上位目標の妥当性を確認する。 ・上位目標との整合性、実施機関のニーズとの整合性の確認を通じ、現時点、さらに協力の終了後における、プロジェクト目標の妥当性を確認する。 ・上位目標、プロジェクト目標、成果及び投入の相互関連性について、計画設定の妥当性について確認する。 ・ニーズ把握、プロジェクトの計画立案のプロセス、相手国実施体制、国内支援体制などの観点から、妥当性に欠いた要因の有無を確認する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・計画経済から市場経済へと移行した現在において、国際市場におけるハンガリーの産業競争力を高めようとする経済省の産業政策に合致している。 ・1998 年に新政権のもとで発足した経済省の重点政策の一つである「中小企業育成」に合致している。実際に、HPC が実施した教育訓練事業への参加企業の 3 割が中小企業である。 ・本来、座学を中心に技術移転を始める予定であったものの、自己収入を早急に増加したいという実施機関の強い要望から、早い段階から OJT を取り入れたことは、実収入というインセンティブをもって、人材育成を実施するという点で妥当かつ効果的な方法であった。

調査項目	現状及び問題点	対象方針	協議結果
<p>(5) プロジェクトの自立発展の見通し</p> <p>1) 組織的側面</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ HPC は、経済省の監督下、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。 ・ 1998 年 7 月の政権交代に伴い、所管省庁であった工業商業省が他の省庁と統合し経済省が新しく設立された影響で、理事会メンバーが一時的に不在になり、ハンガリー政府における HPC の位置付け及び方針が不明確だった時期があったが、上記(4)のハンガリー政府の政策の変更に伴い、同年 12 月の巡回指導調査団派遣時に経済省グラーチ次官から、中小企業振興政策における HPC の活用の可能性が示唆された。 ・ その後、HPC が、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)の Subcontracting Program 事業に協力していくことが、専門家チームを通じて確認されたものの、協力開始時期、業務内容などの具体的な協力内容に関しては、明確にされていない。 ・ 1999 年 2 月には経済省 National Subcontracting Programme Office の長が HPC 理事長に就任、また同年 6 月には MVA Subcontracting Director が HPC 理事を兼任した結果、理事会が主体となり、中小企業振興政策への HPC の参画を推し進めており、同年 7 月に上記両名がカウンターパート研修として来日した際にも、今後 MVA と協力し、HPC の業務を展開していく方針であることを確認した。 ・ HPC は、停滞気味だった HPC の運営面及び業務面の改善を図るため、1999 年 10 月 1 日に所長を解任し、今後公募で決定される所長を中心にして、HPC の将来像を企画していくことが予想される。なお、現在はプロジェクトマネージャーの Laszlo 氏が暫定的に所長代理を務めている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ HPC の今後の組織体制・運営管理に関する計画及び MVA との協力内容(SME セミナーによる成果及び反響を含む)及び今後の見通しを確認する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 理事長がリーダーシップをとって、HPC の現状分析及び今後の戦略案の作成、所長の交代などを行い、積極的に組織の運営体制の整備が取り進められている。 ・ 1999 年 11 月下旬に選出される新所長の候補者に、左記の MVA の Sub - contracting Director であり HPC 理事を兼任している人物が候補者にあがっており、今後、HPC は現政権の最重要政策の一つである SME 振興にターゲットを定めた業務体制づくりを図っていくため、協力内容などについて MVA と協議を重ねている。 ・ 1999 年 9 月下旬から 10 月初旬にかけて、MVA との共催で実施された SME セミナーでは、日本からの短期専門家のみならず、HPC のカウンターパートも講演を行い、今後の MVA との協力関係構築の足掛かり的役割を果たした。

調査項目	現状及び問題点	対象方針	協議結果
<p>(5) プロジェクトの自立発展の見通し</p> <p>2) 財政的側面(続き)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・当初、ハンガリー政府は、ハンガリー生産性センターの5年間の運営資金として2.5億フォリントを予算要求していたが、実際にはプロジェクト開始前に1.3億フォリントのみしか確保できなかった。 ・そのため、プロジェクト開始当初からOJTに重点を置いた技術移転が行われたものの、予定どおりには自己収入が増えなかったため、毎年政府からの補助金(基礎活動費)があったにもかかわらず、基金を切り崩しており、1999年12月のプロジェクト終了時には、基金が底をつくことが予想されている。 ・1999年7月にカウンターパート研修として来日したHPC理事長及び理事から、HPCの財政状況を改善するため、現実的な財政計画を今後作成する予定であることを確認した。 ・1999年8月の運営指導チーム派遣時に、経済省グラーチ次官から、プロジェクト終了後2年間については、合計約3000万~5000万フォリントの政府からの資金供与があることを、口頭で確認した。 	<ul style="list-style-type: none"> ・HPCの収入状況、特に政府からの財政援助及び自主財源の現状、並びに今後の見通しを確認する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・1999年度の全収入に占める自己収入の割合は約25%で、残りを政府からの補助金で補っている。今後2~4年間については、政府からの補助金が約束されている上に、SME事業への参画によって増収を図るとともに、事務所移転などによって支出を抑えることによって、自立発展性を高めるべく努力を行っている。
<p>3) 技術的側面</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・専門家チームからの報告によれば、協力期間内に、HPCが独自に活動を継続できるだけの技術レベルに達する見込みであり、専門家の指導の成果は、講義資料、テキスト、報告書などの整備によって組織への技術の移転が図られている。 ・なお、人事労務・労務管理の分野については、プロジェクト開始以来4名いたカウンターパートのうち、現在1名しか残っていないうえに、同カウンターパートの現場経験が浅いため、今後は、いかに専門家から移転された技術を独自に維持・活用及び発展していくかが課題となる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・HPCに移転された技術の維持・発展のための方策及びその見通しを確認する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・目標とした技術レベルは達成しているうえに、移転された技術や知識を文書化もしくはデジタルベース化することによって組織への技術移転も行われており、今後の活動を継続・発展させることが可能なレベルに達しているものの、今後外部リソースの活用及びカウンターパート間の技術の交換などを行い、技術力の向上を図っていく必要がある。
<p>(6) プロジェクト終了の見通し</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・2000年8月の運営指導チームの派遣時に、本プロジェクトが所期の目標を達成し、プロジェクト期間内に技術移転が終了する見込みであることが確認されている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・上記(1)~(5)の調査結果に従い、本プロジェクトの協力期間内の終了見通しを確認する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクトは協力期間内に目標をおおむね達成する見込みであることを確認し、ミニッツに記載した。

調査項目	現状及び問題点	対象方針	協議結果
<p>(7) 教訓・提言</p> <p>4 合同調整委員会の開催</p> <p>(1) 協力期間内の協力</p> <p>(2) 協力期間終了後の他のスキームによる協力</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・1999年度暫定実施計画に従って、プロジェクト終了までの協力を実施する。 (1999年10月以降の投入計画) (1) 長期専門家(1999年12月まで) : 5名 (2) 短期専門家 : 0 (3) カウンターパート研修 : 0 (4) 機材供与 : 原則なし ・ハンガリー側から「SME Development through Management Consulting and Training」の分野の個別専門家2名にかかるA1フォームが1999年8月に在ハンガリー日本国大使館に提出された。 ・プロジェクトチームから「経営診断コース」に係る第三国研修の新規案件要望調査票が1999年8月に在ハンガリー日本国大使館に提出されているが、ハンガリー政府からの要請書は未接到である。 	<ul style="list-style-type: none"> ・本調査結果を総合し、本プロジェクトの実施により得られた教訓及び同地域・同分野での今後のプロジェクト実施に対する提言を導き出す。 ・上記3で取りまとめた合同評価報告書の評価結果を承認するとともに、下記について対処方針に従い協議し、ミニッツに取りまとめ、署名交換する。 ・左記を確認し、ミニッツに記載する。 ・1999年11月に予定している域内研修及び生産性大会(終了時セミナー)の計画内容について確認する。 ・2000年度の個別専門家派遣については、具体的な要望内容を確認したうえで、「日本に持ち帰って個別専門家の派遣の可否を検討するが、終了時評価調査団としては、帰国後、個別専門家の派遣を日本側に勧めたい」旨のコメントにとどめる。 ・第三国研修については、ハンガリー側及び専門家チームから、具体的な要望内容を確認したうえで、技術的な面からの対応の可能性を検討し、ハンガリー側にはノンコミットルベースでコメントするにとどめ、結果をミニッツに記載する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・教訓・提言については、終了時評価調査票を参照。 ・合同評価報告書の評価結果を承認するとともに、下記について協議し、ミニッツに取りまとめ、署名・交換した。 ・左記を確認し、ミニッツに記載した。 ・中小企業振興に係る製造現場などにおいて管理技術の指導が可能な専門家1名と生産性測定・経営分析などの診断が可能な専門家1名の計2名の専門家を要望した。 ・ハンガリー側は、個別専門家の派遣を強く要望したものの、調査団としては、左記のとおりコメントを行い、その旨ミニッツに記載した。 ・「人事労務・労使関係」、「工場管理・品質向上」及び「生産性測定」の3分野を総合した経営診断コースを企画することが可能な専門家の派遣が予想される。 ・具体的な内容は未定だが、「工場管理・品質向上」及び「生産性測定」両分野の基本的な指導能力はHPCに備わっているものの、総合的なコンサルティング、両

調査項目	現状及び問題点	対象方針	協議結果
			<p>分野を結び付けた診断、生産性測定の結果に基づいた適切な管理技術の導入、財務や組織のあり方に関する検討などを行うレベルには至っていないと、調査団としては判断した。</p> <ul style="list-style-type: none"> ハンガリー側には、日本側の予算的制約、専門家のリソース、HPCの技術力、特に1999年度11月に実施される域内研修の結果を勘案し、第三国研修の実施を決定する旨説明し、ミニッツに記載した。

第4章 調査団所見

- (1) 社会主義国家であったハンガリーでは、本プロジェクトの移転技術のキーワードである「生産性」という言葉自体に負のイメージが付着しており、移転技術の普及・浸透に予想以上の時間が費やされた。そういう環境であったものの、計画経済から市場経済へ移行後、外資導入促進、国营企業の民营化を通じた国内企業の品質と競争力の向上をめざした諸政策の流れのなかで、本プロジェクト生産性向上分野は、ハンガリー産業界にとって必要性が高い分野であったとともに、時宜にかなった分野であったといえる。
- (2) 実施機関(HPC)の設立直後にプロジェクトが開始されたため、プロジェクト開始当初から、HPCの運営管理体制の脆弱さ及び事業方針の不明瞭さなどの問題を抱え、プロジェクト活動が混迷をきたす時期があった。しかし、プロジェクト最終年には、指導力のあるフォリアン理事長の就任に伴い、HPC内部の運営管理体制が強化されるとともに、中小企業支援に焦点を合わせた外部との協力関係の構築が積極的に進められた。
- (3) 専門家からカウンターパートへの技術移転については、各技術移転分野ともに行われたものの、カウンターパートの離職率が著しく高かったため、「人」への技術移転の定着については困難を極めた。このため、講義資料、テキスト、報告書などの整備に意を尽くすことによって、組織への技術の定着に努力してきた。今後、離職したカウンターパートなどの外部リソースをうまく活用することは、HPCが中小企業振興の関連事業を拡大させていくうえで、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。
- (4) 本プロジェクト計画段階では、本来、座学を中心に技術移転を始める予定であったものの、自己収入を早急に増加したいという実施機関の強い要望から、早い段階でOJTを取り入れたことは、実収入というインセンティブをもって人材育成を実施するという点で、妥当かつ効果的な方法であった。
- (5) プロジェクトの成否の鍵は、良好な人間関係にある。この意味から、ハンガリー側カウンターパートとの間で粘り強く信頼関係を築いてきたプロジェクト前半期の横山リーダー、後半期の栗田リーダーをはじめとする日本人専門家、並びに国内支援機関である社会経済生産性本部の関係者の皆様方のご努力、ご尽力に敬意を表したい。