

3 終了時評価調査票

プロジェクト方式技術協力終了時評価調査表

作成日：平成 11 年 10 月 27 日  
 担 当：鉦工業開発協力部 鉦工業開発協力第一課  
 吉田 明弘

プロジェクト名	(和) ハンガリー生産性向上プロジェクト (英) Hungarian Productivity Development Project																					
相手国	ハンガリー共和国																					
協力期間 R/D(協定)	1995年1月1日から1999年12月31日(5年間) 1994年12月14日																					
事業分野	センター／保健医療／人工家族計画／農林水産／ <span style="border: 1px solid black;">産業開発</span>																					
技術協力分野	研究開発／技術普及／ <span style="border: 1px solid black;">人材育成</span>																					
相手国実施機関	ハンガリー生産性センター																					
終了時評価調査団	<table border="1"> <thead> <tr> <th>(担当)</th> <th>(氏名)</th> <th>(所属)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>団長</td> <td>花井 正明</td> <td>国際協力事業団</td> </tr> <tr> <td>技術協力計画</td> <td>藤原 秀平</td> <td>通商産業省</td> </tr> <tr> <td>技術移転計画</td> <td>井上 安彦</td> <td>(財) 社会経済生産性本部</td> </tr> <tr> <td>人材育成</td> <td>藤井 真奈武</td> <td>(財) 社会経済生産性本部</td> </tr> <tr> <td>評価管理</td> <td>吉田 明弘</td> <td>国際協力事業団</td> </tr> <tr> <td>評価分析</td> <td>兵庫 弘一</td> <td>(株) パデコ</td> </tr> </tbody> </table>	(担当)	(氏名)	(所属)	団長	花井 正明	国際協力事業団	技術協力計画	藤原 秀平	通商産業省	技術移転計画	井上 安彦	(財) 社会経済生産性本部	人材育成	藤井 真奈武	(財) 社会経済生産性本部	評価管理	吉田 明弘	国際協力事業団	評価分析	兵庫 弘一	(株) パデコ
(担当)	(氏名)	(所属)																				
団長	花井 正明	国際協力事業団																				
技術協力計画	藤原 秀平	通商産業省																				
技術移転計画	井上 安彦	(財) 社会経済生産性本部																				
人材育成	藤井 真奈武	(財) 社会経済生産性本部																				
評価管理	吉田 明弘	国際協力事業団																				
評価分析	兵庫 弘一	(株) パデコ																				
終了時評価調査実施日	1999年10月10日～1999年10月27日(18日間)																					
プロジェクト・デザイン マトリックス(PDM)	Joint Evaluation Report の Annex 1 を参照																					
技術協力計画(TCP)	Joint Evaluation Report の Annex 4 を参照																					

評価結果要約	
目標達成度	<p>1.成果の6項目が達成された。即ち：</p> <p>(0)HPCにおけるプロジェクト運営体制が確立される</p> <p>(1)HPC内部のセミナー、トレーニングを通じて、ハンガリー企業内のファシリテーターが生産性向上のために育成される</p> <p>(2)ハンガリー企業への短期指導及び長期診断等の生産性向上の事例が蓄積される</p> <p>(3)広報及び生産性向上の普及促進が実施される</p> <p>(4)C/Pの技術的能力が向上される</p> <p>(5)HPCのネットワークが拡大する</p> <p>2.プロジェクト目標（「ハンガリーにおいてHPCが独自にその生産性向上に関する諸活動を促進し、発展させる」）は概ね達成された。</p>
効果	<p>1.ハンガリーの企業経営者には生産性向上の重要性が認識されはじめており、その概念及び技術はHPCを通じて普及している。</p> <p>2.日本の管理技術は企業トップ及び中間管理職に広められている</p> <p>3.企業内ファシリテーターの育成により、企業の生産性向上に対して多くの支援者が生まれている</p> <p>4.生産性に関する概念と技術がビジネス分野、産業分野、そして教育分野へと広がっている。</p>
効率性	<p>1.日本及びハンガリー双方の投入物は、その質、量、そして投入時期について計画された上で十分に実行された。</p> <p>2.国内支援委員会や合同調整委員会等のプロジェクトの支援体制は成果の達成に貢献した。</p> <p>3.欧州生産性センター協会（EANPC）や欧州委員会（CE）とのリネージュはHPCが事業機会を広げていく上で有益であった。</p> <p>4.技術移転は以下の要因がなければ、より効率的に実施されたものと考えられる：</p> <p>(1)長期専門家の滞在が継続しない分野があったこと</p> <p>(2)短期専門家の派遣が行われない時期があったこと（1997年）</p> <p>(3)C/Pの離職が多かったこと</p> <p>(4)C/PがHPCに参加する前に実務経験を積んでいた例が少なかったこと</p>
妥当性	<p>1.プロジェクトの上位目標は、計画経済から市場経済へと移行した現在にあって、世界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ハンガリー経済省の産業政策に合致している。</p> <p>2.プロジェクト目標は、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」にも合致している。HPCが実施した教育訓練事業への参加企業の3割が中小企業であり、この事実はHPCが企業規模に関係なく、生産性向上活動を成功裡に実施できたことを意味している。</p> <p>3.技術移転分野の選定は、ハンガリーの経済、産業事情を配慮した妥当なものであった。</p> <p>4.技術移転の早い段階からOJT（On-the-Job Training）を取り入れたことは実収入を上げながら人材育成を実施する上で妥当かつ効果的な方法であった。</p>
自立発展性	<p>1.強いリーダーシップを持つ新理事長の就任と新理事の指名（1999年2月）に伴い、明確な事業方針に基づいた組織の運営体制の再構築が着実に進められている。所長の交替（1999年10月）は組織の運営体制の整備を重要視する新理事長の決意によるものであり、適切な対応である。</p> <p>現状9名のC/Pの陣容では生産性向上活動を推進していく上で充分とは言い難く、外部コンサルタントや外部トレーナーを増やして事業規模を徐々に拡大していくことが可能となる運営管理体制を整えることが必須である。</p> <p>経済省はHPCとMVAとの協力関係の枠組みづくりを促進することにより、中小企業振興分野においてHPCを支援している。</p> <p>2.HPCは過去5年、長期専門家の努力を支えとして事業収入を増加させることで財政状況を改善してきた。また、新理事長の指示の下、過去最も支出額の大きい費目であったオフィスの賃貸料等、運営経費の削減に取り組むことでも財政状況を改善</p>

	<p>させるべく努力を行っている。</p> <p>HPCとMVAとの協力関係が正式に文書で締結されたことに伴い（1999年10月）、MVAと合同で活動を行うことにより収入を確保することが期待されている。</p> <p>また、経済省はHPCに対する支援を今まで通り継続するつもりである。</p> <p>3.C/Pに対する技術移転のレベルは、今後の活動を継続・発展させるのに充分であるレベルに達しているものの、継続的な努力により更にその能力を高めていく必要がある。</p> <p>移転された技術を個人個人の財産とするのではなく、組織のものとするのが求められる。そのために、得られた知識やノウハウを文書化する努力が求められる。</p> <p>また、外部の人材を組織化するための一層の努力が求められる。</p>
<p>今後の見通し</p>	<p>当該プロジェクトは概ね当初計画された通り成功裡に実施されており、協力期間の終了までに当初定められた目的を達するものと期待されている。</p> <p>経済省は今後もHPCに対する支援を継続するつもりである。その支援の継続を確かなものとするためには、HPCがその事業計画を明確に定めて戦略的に実施していくことが必要である。</p>

## 1. 協力実施プロセス

1. 要請の内容と背景	<p>経済相互援助会議体制の崩壊後、市場経済化政策及び経済改革を促進する過程で、国際競争力のある工業製品の供給体制を構築する必要に迫られたハンガリーは、企業の生産性を向上させ製品の品質を改善するための技術協力を日本政府に要請するとともに、1994年2月の閣議においてその協力の実現の場として「ハンガリー生産性センター(HPC)」の設立を決定した。これを受けて1994年12月に合意・署名がなされ、5年間のプロジェクト方式技術協力が1995年1月から開始された。</p>
2. 協力実施のプロセス (1) 要請発出	1993年1月
(2) 事前調査	<p>1994年2月22日～1994年3月4日(11日間)</p> <p>         団長総括 田守 栄一 国際協力事業団 理事          技術協力計画 岩切 俊一 通商産業省通商政策局技術協力課          技術基本計画 佐藤 隆夫 国際協力事業団鉱工業開発協力部計画課 課長代理          技術移転計画 井上 安彦 (財)日本生産性本部国際事業部 海外技術協力部 担当部長          企業調査 倉田 一男 (財)日本生産性本部国際事業部 海外技術協力部 主任          プロジェクト運営管理 岸本 昌子 (財)日本国際協力センター 研修監理部研修課       </p>
(3) 長期調査員	<p>1994年10月11日～1994年10月23日(13日間)</p> <p>         技術協力計画 水本 清司 (財)社会経済生産性本部国際協力本部 (総括) 国際交流部 専任部長          技術協力計画 倉田 一男 (財)社会経済生産性本部 国際協力本部 (機材供与計画) 海外技術協力部 主任          プロジェクト運営管理 村瀬 達哉 国際協力事業団鉱工業開発協力部 鉱工業開発協力課       </p>
(4) 実施協議	<p>1994年12月6日～1994年12月17日(12日間)</p> <p>         団長総括 柿沼 宇佐 国際協力事業団 鉱工業開発協力部 部長          技術協力計画 林 貴 通商産業省通商政策局技術協力課 通商産業事務官          技術移転計画 久能 康生 (財)社会経済生産性本部 コンサルティング事業本部長          機材供与計画 倉田 一男 (財)社会経済生産性本部 国際協力本部 海外技術協力部 主任          協力基本計画 村瀬 達哉 国際協力事業団鉱工業開発協力部 鉱工業開発協力課          プロジェクト運営管理 岸本 昌子 (財)日本国際協力センター 総務部付       </p>
(5) 計画打合せ	<p>1995年12月11日～1995年12月20日(10日間)</p> <p>         団長総括 山崎 章 国際協力事業団 鉱工業開発協力部 次長          技術協力計画 加藤すみ子 通商産業省通商政策局技術協力課 通商産業事務官          技術移転計画 谷口 恒明 (財)社会経済生産性本部 国際協力本部長          機材・研修計画 倉田 一男 (財)社会経済生産性本部 海外技術協力部 主任          業務調整 村瀬 達哉 国際協力事業団鉱工業開発協力部 鉱工業開発協力課       </p>

(6) 巡回指導	<p>1996年11月1日～1996年11月21日 (11日間)</p> <p>団長総括 米田 一弘 国際協力事業団鉦工業開発協力部 鉦工業開発協力課 課長</p> <p>技術協力計画 久保田 哲 通商産業省通商政策局ロシア東欧室 市場専門官補佐</p> <p>技術移転計画 新江 憬 (財)社会経済生産性本部 国際協力本部長</p> <p>機材・研修計画 倉田 一男 (財)社会経済生産性本部 海外技術協力部 主任</p> <p>業務調整 野田 英夫 国際協力事業団鉦工業開発協力部 鉦工業開発協力課</p>
(7) 計画打合せ	<p>1997年12月8日～1997年12月18日 (11日間)</p> <p>団長総括 服部 薫 国際協力事業団鉦工業開発協力部 次長</p> <p>生産性向上 廣岡 直道 (財)社会経済生産性本部 海外技術協力部 部長</p> <p>機材・研修計画 佐藤 秋一 (財)社会経済生産性本部 海外技術協力部 主任</p> <p>運営管理 野田 英夫 国際協力事業団鉦工業開発協力部 鉦工業開発協力第一課</p>
(8) 巡回指導	<p>1998年11月8日～1998年11月17日 (11日間)</p> <p>団長総括 桑島 京子 国際協力事業団鉦工業開発協力部 鉦工業開発協力第一課 課長</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>機材・研修計画 倉田 一男 (財)社会経済生産性本部国際本部 国際部 主任</p> <p>運営管理 野田 英夫 国際協力事業団鉦工業開発協力部 鉦工業開発協力第一課</p>
(9) 運営指導	<p>1999年8月18日～1999年8月28日 (11日間)</p> <p>生産性向上 井上 安彦 (財)社会経済生産性本部国際本部 国際部 部長</p> <p>機材・研修計画 藤井真奈武 (財)社会経済生産性本部国際本部 国際部 主任</p>
(10) 終了時評価	<p>1999年10月16日～1999年10月28日 (13日間)</p> <p>団長総括 花井 正明 国際協力事業団 国際協力総合研修所 国際協力専門員</p> <p>技術協力計画 藤原 秀平 通商産業省通商政策局技術協力課 海外開発協力係長</p> <p>技術移転計画 井上 安彦 (財)社会経済生産性本部国際本部 国際部 部長</p> <p>人材育成 藤井真奈武 (財)社会経済生産性本部国際本部 国際部 主任</p> <p>評価監理 吉田 明弘 国際協力事業団鉦工業開発協力部 鉦工業開発協力第一課 シニア専門員</p> <p>評価分析 兵庫 弘一 (株)パテコ</p>

<p>3. 協力実施過程における特記事項</p> <p>(1) 実施中に当初計画の変更はあったか</p>	<p>HPCの理事会からの要請で、日本人専門家はC/Pへの技術移転活動を行うのみにとどまらず、HPCの財政的な早期自立を支援していく必要があった。このため、日本人専門家はハンガリー企業関係者を生産性向上活動のファシリテーターとして育成するよう努力した。この企業内ファシリテーター育成の過程はC/PにとりOJTによる技術移転の場にもなった。</p>
<p>(2) 実施中にプロジェクト実施体制の変更はあったか</p>	<p>プロジェクト開始直後から、HPCの財政的自立を政府、理事会から強く求められ、移転形態も対価の得られるものに重点を置くことになった。</p> <p>A1 フォームについて1997年秋から1年余りの期間、ハンガリー政府からの発出が拒否され、この期間には短期専門家を投入することができなかった。また普及促進分野の長期専門家の交替期間に4ヶ月間余りの空白期間が生じた。それ以外はほぼ計画通り実施された。</p>
<p>4. 他の援助事業との関連</p>	<p>無し</p>
<p>5. 専門家派遣</p>	<p>(1) 長期専門家 (延べ人数)</p> <p>a. チーフアドバイザー 2名</p> <p>b. 業務調整員 2名</p> <p>c. 人事労務管理 1名</p> <p>d. 工場管理 1名</p> <p>e. 普及促進 3名</p> <p>(2) 短期専門家 25名</p>
<p>6. 研修員受入</p>	<p>延べ 14名</p> <p>1995年度 3名</p> <p>1996年度 2名</p> <p>1997年度 2名 第三国研修 (シンガポール) 1名</p> <p>1998年度 2名 第三国研修 (シンガポール) 1名</p> <p>1999年度 2名 第三国研修 (シンガポール) 1名</p>
<p>7. 機材供与</p>	<p>約 60 百万円</p> <p>視聴覚教材作成用の情報関連機器を含むコンピューターシステム、車輛</p>
<p>8. 現地業務費</p>	

## II. 計画達成度

プロジェクトの要約	指標	実績
<p>&lt;上位目標&gt;            国家レベルの生産性機関としてHPCを通じ、生産性向上の概念と技術がハンガリーの企業に普及する。</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.HPCの生産性向上に関する諸活動の拡大、そのネットワークの拡大</li> <li>2.HPCの(諸活動の)受益者の種類と数の増加</li> <li>3.HPCの諸活動に対するCS(顧客満足)及びそのネットワークの傾向</li> <li>4.HPCによって育成されたファシリテーターの企業内における成果</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.HPCの生産性向上に関する諸活動は産業界に広く受け入れられている。</li> <li>2.製造業にとどまらずサービス業においてもHPCのサービスは利用されている(Annex 14, 15)。受益者の数と種類はHPCの設立期より着実に増加している。</li> <li>3.インタビューを実施した企業はすべてHPCの活動とそのネットワークに充分満足していた。</li> <li>4.インタビューを実施した企業はすべてファシリテーターの重要性を認識していた。</li> </ol>
<p>&lt;プロジェクト目標&gt;            ハンガリーにおいてHPCが独自にその生産性向上に関する諸活動を促進し、発展させる。</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.HPCの生産性向上活動に関する種類の増加</li> <li>2.HPCの提供するサービスの受益者の数及び種類</li> <li>3.HPCの提供するサービスに対するCS(顧客満足)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.HPCは生産性向上に関する諸活動の種類を増やしている。具体的には、HPC内セミナー、企業内トレーニング、コンサルテーション、コンファレンス、モラルサーベイ、スタディ・ツアー等があげられる(Annex 16)。</li> <li>2.Annex13、14参照。</li> <li>3.調査団によりインタビューを受けた顧客はすべてHPCのサービスに満足している。</li> </ol>
<p>&lt;成果&gt;            0.HPCにおけるプロジェクト運営体制が確立される。</p> <p>1.HPC内部のセミナー、トレーニングを通じて、ハンガリー企業内のファシリテーターが生産性向上のための育成される。</p> <p>2.ハンガリー企業への短期指導、及び長期診断等の生産性向上の事例が蓄積される。</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>0-1.組織、スタッフの配置</li> <li>0-2.予算(収支)</li> <li>0-3.事業計画とその達成状況</li> <li>0-4.理事会の開催回数</li> <li>0-5.プロジェクト内ミーティングの回数</li> <li>0-6.AV機器その他の使用状況</li> <li>1-1.HPCの内部セミナー回数と当該目標</li> <li>1-2.企業内トレーニングの回数と当該目標</li> <li>2-1.短期指導及び長期診断の件数と当該目標</li> <li>2-2.各事例の報告書</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>0-1.プロジェクトの運営に必要な組織構成及び人員配置は適切に実施されている(Annex 5、7)。</li> <li>0-2. Annex 32参照。</li> <li>0-3.事業計画は毎会計年度当初に作成され、理事会の認可を得て実施される。</li> <li>0-4.理事会は毎年3回から5回の頻度で開催されている(Annex 2)。</li> <li>0-5. Annex 10参照。</li> <li>0-6.すべての機器の保守管理状況は良好である(Annex 29)。</li> <li>1-1. Annex 14参照。</li> <li>1-2. Annex 15参照。</li> <li>2-1. Annex 16参照。</li> <li>2-2. 17件の報告書を作成した。</li> </ol>

3. 広報及び生産性向上の普及促進が実施される。	3-1. 生産性向上の普及活動の件数	3-1. Annex 18 参照。
4. C/Pの技術的能力が向上される。	3-2. 発行物の数	3-2. Annex 22 参照。
	4-1. C/P配置の経緯	4-1. C/Pは17名配置されたが、8名は退職し、9名が残っている(Annex 8)。
	4-2. 技術移転の進捗状況と評価	4-2. 技術移転はプロジェクト期間終了までに完了する見込みである(Annex 20)。
	4-3. 技術関連の書籍及び参考資料の数	4-3. 技術関連の書籍及び参考資料(46冊)はHPCに供与されている(Annex 23)。
	4-4. HPCの諸活動へのC/Pの関与度合	4-4. Annex 21 参照。
5. HPCのネットワークが拡大する。	5-1. HPCの支援機関の数	5-1. HPCの支援機関は4機関(Annex 25)。
	5-2. 協業可能な外部コンサルタント及び外部トレーナーの人数	5-2. 外部コンサルタントは1名。外部トレーナーは15名(Annex 25)。



<活動>	<投入>	
	R/D	実績
<p>0-1.計画されたとおりにスタッフを配置する。</p> <p>0-2.活動計画を作成しモニターする。</p> <p>0-3.適切な支出を伴った予算計画を作成する。</p> <p>0-4.マネジメントシステムを確立し運営する。</p> <p>0-5.プロジェクトのために供与された機材を適切に導入、使用、維持する。</p> <p>1-1.必要時に企業訪問を行う。</p> <p>1-2.セミナーとコースのカリキュラムを作成する。</p> <p>1-3.必要な教材を準備・作成する。</p> <p>1-4.セミナーあるいはトレーニングを実施する。</p> <p>1-5.活動を評価する。</p> <p>2-1.企業訪問を行う。</p> <p>2-2.活動計画を作成する。</p> <p>2-3.必要な教材を準備・作成する。</p> <p>2-4.セミナーあるいはトレーニングの実施。</p> <p>2-5.活動を評価する。</p> <p>3-1.活動計画を作成する。</p> <p>3-2.普及促進活動を行う。</p> <p>3-3.H P Cのためのマーケティング活動を実施する。</p> <p>3-4.活動を評価する。</p> <p>4-1.O J Tを通じてC/Pの技術的能力をを評価する。</p> <p>4-2.技術協力プログラムを作成する。</p> <p>4-3. C/Pのための指導用教材を準備・作成する。</p> <p>4-4. C/Pへの技術移転を実施する。</p> <p>4-5. C/Pへの技術移転結果を評価する。</p> <p>5-1.可能性のあるパートナーを特定する。</p> <p>5-2.普及活動を実施する。</p> <p>5-3.支援機関をH P Cの活動に取り込むよう協調し計画を立案する。</p>	<p>日本側</p> <p>(1)専門家の派遣 a.長期専門家 チーフアドバイザー 調整員 人事管理・労使関係 工場改善・品質向上 広報及び生産性運動の普及促進 b.必要に応じて適切な人数の短期 専門家を派遣する。 (2)日本におけるC/P研修 (3)現地諸費用の補助 (4)機械・機器の供与</p> <p>ハンガリー側</p> <p>(1)プロジェクトのための土地、建物、設備、スペース (2) C/Pの配置 所長 現地スタッフ (C/P) 管理部門スタッフ (3)現地諸費用 プロジェクトの実施に必要な 予算</p>	<p>日本側</p> <p>(1)専門家の派遣 a.長期専門家 7名 チーフアドバイザー 調整員 人事管理・労使関係 工場改善・品質向上 広報及び生産性運動の普及促進 b.25名の短期専門家の派遣を実施した。 (2)日本において14名のC/P研修を実施した (Annex 27)。 (3)機械・機器の供与のため60百万円を補助した。</p> <p>ハンガリー側</p> <p>(1)プロジェクトのための土地、建物、設備、スペース (2) C/Pの配置 17名が配置された。 所長 現地スタッフ (C/P) 管理部門スタッフ (Annex 7) (3)現地諸費用 464百万フォロント (Annex32)</p>

### III. 5 項目評価結果

#### 1. 目標達成度

	達成度及び達成阻害要因	参照
<p>成果</p> <p>成果の達成状況（量的な達成状況）及び達成阻害要因</p>	<p>プロジェクトの要約の詳細において設定された成果の達成度は以下の通りである。</p> <p><b>0. 「HPCにおけるプロジェクト運営管理体制が確立される」</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• HPCの設立とともに、C/P、管理部門の人員配置が計画通りに行われ、概ね成果は効果的に達成されている。しかしながら、人事労務・労務管理分野におけるC/Pの欠員はすぐに補充されるべきであった。プロジェクトの順調な運営管理のためにはC/Pの増員が望ましい。</li> <li>• プロジェクト開始当初から自己収入の増加を目指し、実際に業務を行いながら知識修得と実践力をつけられるOJTに重点を置き技術移転を行った。毎年事業収入は増加し、ハンガリー経済省からの資金援助も行われたものの、支出超過の状態が続いている。そのため、事業拡充による収入増加、1996年6月の事務所移転等による経費節減を通じて財務問題の改善への取り組みが真剣に行われている。</li> <li>• 理事会については1999年の2月に理事長や一部理事の交替が行われるまで十分に開催されてはいなかった。2月に現理事長が就任し、新理事としてMVAの部長やHPCの重要取引先企業の部長が指名され、HPCの管理運営体制の改善を目指して政府の中小企業振興策への参画の推進や将来の事業計画の作成に取り組むことで理事会が活性化することが期待されている。</li> <li>• HPCの運営管理体制におけるリーダーシップ不足のため、組織運営に関する日常的な判断業務（例えばトップセールスや適正な意思決定）が的確に行われないことがあったが、新理事長のリーダーシップにより組織体制の整備が進められる予定である。</li> <li>• 会計年度のはじめに準備される技術移転の各分野の年度計画について、毎週定期的に行われる会議で検討が行われた。このおかげでプロジェクトの運営に関する諸問題の解決が容易となった。</li> <li>• プロジェクトの運営のために必要な機材は、十分な数量、品目、仕様のもので設置され運営されている。C/Pは当該機器の操作について習熟しており、また維持管理体制も整備されている。但し、情報機器関連は昨今の技術進歩が著しく機器自体陳腐化も早いことに留意する必要がある。</li> </ul> <p><b>1. 「HPC内部のセミナー、企業内トレーニングを通じて、ハンガリー企業内の促進者(facilitators)が生産性向上のために育成される」</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 企業内の生産性向上ファシリテーター（企業内にて生産性向上を率先して実践、当該企業内にて生産性向上の概念・諸施策を普及していくことが可能な管理者・監督者）を育成することを常に念頭におき、企業の管理監督者層を対象としたセミナー、トレーニングコースを実施した（5年間累計はHPC内セミナー全136コース受講者延べ人数2,701名、企業内トレーニングコース受講者延べ人数3,492名、1999年12月見込）。このうち、</li> </ul>	<p>参照</p> <p>Annex 7 Annex 11</p> <p>Annex 30 Annex 32</p> <p>Annex 12</p> <p>Annex 29</p> <p>Annex 13 Annex 14 Annex 15</p>

	<p>企業内トレーニングコースは、HPCのトレーニングコースの中で最も人気の高いものの一つとなっている。またHPC内セミナーの4割が、同一企業による複数回受講であることから、企業側にファシリテーターを育成することの重要性が広く認識されてきていると言える。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• トレーニングやセミナーはハンガリーの地方都市においても広く開催されたため、ファシリテーターは地方レベルでも広く育成された。また製造業にとどまらず、サービス産業からも受講者の参加があった。受講者の所属企業規模では3割が中小企業であり、企業規模にとらわれず多くのファシリテーターが育成された。</li> </ul> <p><b>2. 「ハンガリー企業への短期診断 (Short term Audit) 及び長期指導 (Long term Consultation) 等の生産性向上の事例が蓄積される」</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 短期診断段及び長期指導は企業の管理職を対象に1995年5件、1996年19件、1997年17件、1998年22件、1999年26件(推定)実施された。この結果コンサルテーションに関わる多くの技術移転項目をカバーする事例が蓄積された。特に長期診断により、C/Pにとってはコンサルテーションの基礎の修得に役立つことができたと同時に、類似案件の参考事例とすることが可能となっている。</li> </ul> <p>※ 短期診断は企業の現状分析、課題発見、課題解決方法の提案を行う。</p> <p>※ 長期指導は上記診断に加えて、実際に企業内にて課題解決方法の実行と管理技術の適用を行う。</p> <p><b>3. 「広報 (Public Relations) 及び生産性向上の普及促進 (Promotion) が実施される」</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 生産性及び管理技術の概念は以下の媒体を利用したHPCの促進活動により広く普及している。 <ul style="list-style-type: none"> <li>-印刷媒体 (Newsletterの発行、参考書の発刊等15点)</li> <li>-電子媒体 (ホームページの開設、CD-ROM教材作成)</li> </ul> </li> <li>• 広報以外の普及促進活動として、スタディー・ツアー (5回)、モラルサーベイ (7件)、MVA共同開催SMEセミナー、コンフェランス (7回)等を実施することにより、対象者を絞り込んだ生産性の普及促進に取り組んだ。</li> </ul> <p><b>4. 「C/Pの技術的能力が向上される」</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 人事労務・労使関係分野 プロジェクト実施期間中に技術移転の対象となった4人のC/Pは、各々学習能力が高く、訓練活動や診断活動の実施を通じて、着実に技術を修得した。しかしながら、3人のC/Pの在職期間が短く計画通りに技術移転を完了することができなかった。このためプロジェクト途中から、目標を「ある程度の診断活動が可能なトレーナー育成」とした結果、残り1名はトレーナーとしての業務、指導が充分可能な能力を修得するに至っている。その1名は現場経験が少ないため、今後更に実践で経験を積み重ねていくことが望ましい。</li> <li>• 工場管理・品質向上分野 C/P(プロジェクト実施期間中に技術移転対象となったC/Pは3名、現在2名が在職)に対して8科目の生産性向上手法が技術移転された。それに加えて、企業内訓練や企業の短期</li> </ul>	<p>Annex 16</p> <p>Annex 18</p> <p>Annex 18</p> <p>Annex 8 Annex 20 Annex 21</p> <p>Annex 8 Annex 20 Annex 21</p>
--	--	---

	<p>診断、長期指導といった実践的な手法を通じて企業現場での教授方法について実践的な指導がなされた。</p> <p>C/Pはすべての技術移転項目について自分達で長期指導や企業内訓練を実施できるレベルに概ね達している。彼らは互いに異なるOJTを経験しているため、今後はその得意とする分野について相互に技術と知識を交流することによって、能力を広げることが期待される。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 普及促進分野 各技術移転項目毎に担当のC/Pを定めて技術移転を実施したことにより、C/Pは各技術移転項目を自分達の手法として用いることが可能なレベルに達している。但し、全技術移転項目を理解し手法として用いることができるC/Pが存在しないため、C/Pが離職する場合には、当該担当項目について十分な引き継ぎを行うことが可能な期間を設ける必要がある。</li> <li>● 生産性測定 C/P 1名を対象に短期専門家派遣による4回の指導を行い、ミクロレベル及びマクロレベルの生産性測定が可能な能力を身につけさせるに至った。技術移転期間中に生産性測定に関する委託調査を3件受注している。生産性測定システム及び簡易生産性測定システムの両方が専門家とC/Pの共同作業によって開発された。簡易生産性測定システムは工場管理・品質向上分野、人事労務・労使関係分野に使用することも可能であり、現在、両分野のC/Pと共に事業開発の可能性を検討中である。</li> <li>● マーケティング及び戦略経営 短期専門家により、生産性機関のスタッフとして各自に必須と思われる基礎知識の修得を目的に全C/Pを対象に技術移転が実施された。</li> <li>● 上記各技術移転分野・項目を通じ、C/P自身もしくは専門家と共同で作成した報告書、資料は文書化ないし電子データ化されているため、各C/Pが活用できる状況にある。訓練期間に用いられた教材や資料は電子ファイルに保管されており効果的に使用されている。そのファイルの量は470MB、フロッピーにして325枚分に相当する。</li> </ul> <p><b>5. 「HPCのネットワークが拡大する」</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● HPCセミナーの受講者記録はデータベース化されることにより、マーケティング活動（顧客の維持・管理等）促進のための資料として使用されている。登録企業件数は1999年8月現在、615件である。またデータベースマーケティングの考え方を本データベースの分析結果を中心とした事例としてまとめ、実践的なマニュアルとした。当該マニュアルは今後定期的な分析を実施し、各分野での事業活動計画の策定に供されることが期待される。本データベースの分析結果により、HPC事業の優良顧客への積極的なアプローチ、ケアを通じて、HPCのネットワークの構築を可能としている。</li> <li>● HPCは以下のような協同事業に取り組むことによりハンガリーにおける生産性向上に関する知識を普及させていく上で重要な役割を果たしている。</li> </ul> <p>—MVAとの共同セミナーの開催</p>	<p>Annex 8 Annex 20 Annex 21</p> <p>Annex 8 Annex 20 Annex 21</p> <p>Annex 20 Annex 27</p> <p>Annex 20 Annex 27</p> <p>Annex 24</p>
--	--	---

	<p>–Hungarian Quality Development Center for Industry &amp; Trade, Logistic Promotion Center, Hungarian International Trade Development 等との情報交換、事業の相互協力（セミナー講師の派遣等）の実施</p> <p>• HPCは外部コンサルタント（1名）及び外部トレーナー（15名）を活用しており、彼らを重要な戦力の一部として位置付けている。 但し今後の活動内容を拡充していくためには、外部コンサルタント、外部トレーナーの更なる獲得が必要である。</p>	Annex 25
<p>プロジェクト目標</p> <p>プロジェクト目標の達成状況</p>	<p>プロジェクトの要約詳細において設定されたプロジェクト目標「ハンガリーにおいてHPCが独自にその生産性向上に関する諸活動を促進し、発展させる。」は以下の諸点から判断した場合、協力期間終了までに概ね達成される見通しである。</p> <p>–HPCのサービスの受益者数、業種の多様性はこの5年間に大きく伸びている。</p> <p>–HPCの生産性向上に関する活動の種類は年々増加している。</p> <p>–HPCのサービスに対する顧客の満足度は、同一企業における企業内トレーニングの複数回に及ぶ開催、また同一企業内での複数回にわたる長期指導の実施の実績から見ても高い。またHPC内セミナー参加者を対象としたアンケート結果でもHPCに対する評価は高い。企業へのインタビューに拠れば、HPCのサービスを利用した企業は主に以下の二点について満足感を示している。</p> <p>&gt;日本の管理技術が効果的であること</p> <p>&gt;コースで用いられた教材の内容が理解し易いものであること</p> <p>HPC内セミナーに参加した多くの企業から企業内トレーニングも行うよう要請されている。</p>	Annex 13
<p>成果がプロジェクト目標の達成につながるのを阻害した要因</p>	<p>計画経済下にあったハンガリーでは、「生産性」という言葉はネガティブな意味を持ち、市場経済下使用されている「生産性」という言葉のポジティブな意味を理解させるまでに時間を要した。</p>	

## 2. 効果

	効果の内容	参照
直接的効果 (プロジェクト目標レベル)	<p>HPCは域内研修の実施及びJICA個別専門家を通じた知識の提供により、中東欧諸国の生産性組織から情報発信基地的な役割を期待されており、当該地域における生産性向上運動の展開に寄与している。</p> <p>HPCを離職したC/Pについては、離職後、外部コンサルタント、民間企業の人事部長、工場長としてHPCで学んだ移転技術を実務で生かしている。同時に、HPCのセミナー等の外部講師として重要な役割を期待されている。</p>	
間接的効果 (上位目標レベル)	<p>プロジェクトの要約詳細において設定されたプロジェクト目標「国家レベルの生産性機関としてHPCを通じ、生産性向上の概念と技術がハンガリー企業に浸透する」の達成状況は以下の通り。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクト開始時にハンガリー企業人が根強く感じていた「生産性」という言葉のネガティブな意味が、HPCの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る。</li> <li>HPCの諸活動は外資系企業とハンガリー人従業員との摩擦を和らげる潤滑油の働きをしている。HPCの指導を受けた外資系企業では、外国人であることが多い企業トップの要望で(日本的)管理技術が導入され、このためにハンガリー人であるC/Pによりハンガリー人従業員に指導が行われることは効果的であった。</li> <li>HPCのセミナー、トレーニングコースの受講、コンサルテーションの実施により、高い満足を得た企業が、生産性に関する管理技術の有効性を他の企業に伝えることによって、HPCの事業活動が拡大していった。</li> <li>HPCのトレーニングを通じて行ったファシリテーターの育成は多くの企業の生産性向上に対し重要な貢献をした。何故ならばファシリテーターは将来ハンガリーの産業競争力を高めていくための原動力とみなされているからである。企業へのインタビューに拠れば、ファシリテーターの指導の下で従業員は職場の生産性向上に関して自発的に活動を提案するようになっている。</li> <li>HPCセミナーへの参加者は企業経営者にとどまらず、大学教育者、外部コンサルタントが参加することもあり、教育機関、民間コンサルティング企業を通じて、生産性に関する概念と諸技術が企業・産業人、教育機関・学生にも普及する機会を得た。</li> </ul>	

### 3. 効率性

	内容	参照
投入の質・量・時期の適正度	<p>(日本側の投入)</p> <p>(1) 専門家</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 長期専門家5名(チーフアドバイザー、業務調整員、人事労務・労使関係、工場管理・品質向上、普及促進)と短期専門家延べ25名がほぼ計画通りに派遣された。人数、専門分野及び派遣時期に関しては当初計画に照らして適切であった。</li> <li>● 技術移転は1997年を除いて計画通りに行われた。1997年にはハンガリーの関連法の改定により期待に反して短期専門家の派遣を実施することができなかった。このため特に生産性測定に関する指導が遅延することになったが、その後の指導の効率化努力により、当該技術移転項目の技術移転は完了した。</li> <li>● 普及促進分野の長期専門家の2回に及ぶ交替(当該分野に3名の投入)とその募集に伴う不在期間により、当該分野の技術移転が中断した部分があったものの、専門家が後半、積極的に活動を行った結果、所期の目的を達成する見込みである。</li> <li>● ハンガリーでは市場経済への移行がスムーズに行われていたため、当プロジェクトが実施されたタイミングは適正であった。</li> </ul>	Annex 26 Annex 27
	<p>(2) 機材</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 日本側から供与された機材は、その大部分が視聴覚教材作成用の情報関連機器を含むコンピューターシステムと車輜であったが、その種類と量は適切であった。これら機材への投入金額は1億フォリントを超えるものであった。</li> </ul>	Annex 29
	<p>(3) 研修員受入</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● C/P延べ14名が、経営管理、生産管理、人事労務、プロジェクト運営管理等の分野について日本で研修を受けた。研修プログラムは非常に適切であった。</li> </ul>	Annex 28
	<p>(ハンガリー側の投入)</p> <p>(1) C/P及び管理部門のスタッフの配置</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● C/P延べ17名が配置されたが、その内8名が転職、留学、独立で退職した結果、現在9名の配置となっており、現在のHPCの活動をこなしていくには十分な人数とは言えない。</li> <li>● 多くのC/Pには現場経験がなかったが、総じて真面目で技術を学ぶことには優秀なC/Pであったため、技術移転は所与の期間内に達成される見込みである。</li> <li>● 管理部門のスタッフに関しては、常に一定数配置され、業務に支障が出ることはなかった。</li> </ul>	Annex 8  Annex 7
	<p>(2) ローカルコスト負担</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ローカルコスト負担は合計で約464百万フォリント(1999年12月見込み)。政府補助金は112百万フォリントであり、事業収入は80百万フォリントである。プロジェクトの運営に必要な予算は以上の収入により確保された。</li> </ul>	Annex 32

<p>投入の質・量・時期 と成果の妥当性</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 前記投入によりプロジェクトは次のような成果を上げている。即ち、HPCの運営管理体制の構築、ハンガリー企業で生産性向上を担うファシリテーターの育成、コンサルティングに関わる事例の蓄積、普及促進の実施、C/Pの技術向上、ネットワークの拡大等、である。従って目標達成度の項で述べたように、プロジェクトの成果は概ね達成された。</li> <li>● プロジェクトにおいてHPC内セミナー（合計で136コース、1,863名）、企業内訓練（合計72件、1,415名）、短期指導及び長期診断（89件）、受託研究（6件）が実施された。</li> </ul>	<p>Annex 13</p>
<p>プロジェクトの支援 体制</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内支援委員会からは適切な技術指導、資料提供が行われ、成果の達成に貢献した。</li> <li>● 合同調整委員会は日本側の計画打合せ調査団、巡回指導調査団のハンガリー往訪に合わせて開催されプロジェクトの進捗状況や次年度の活動計画の確認を行った。</li> <li>● 在ハンガリー日本大使館からは、都度、時宜を得たアドバイス、支援を得られた。</li> <li>● MVAによりSMEセミナーの共催、HPCへの会場提供等が行われた。</li> </ul>	
<p>他の協力形態とのリ ンケージ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 欧州生産性センター協会（EANPC）とのリンケージは強く、年2回の総会にて他国の生産性機関と積極的に情報交換を行う場として活用した。</li> <li>● （財）海外技術者研修協会の要請に基づき、（財）社会経済生産性本部はコンサルティングミッションによる企業診断を行い、ハンガリー企業経営者や管理職を対象とした訪日研修を実施した。</li> <li>● JICAと欧州委員会（CE）はHPCによる中東欧諸国の地域研修を共同で後援した。</li> <li>● C/P3名がシンガポールの第三国研修に参加した。</li> </ul>	<p>Annex 28</p>



#### 4. 計画の妥当性

	内容	参照
上位目標の妥当性	「国家レベルの生産性機関としてHPCを通じ、生産性向上の概念と技術がハンガリーの企業に普及する」というプロジェクトの上位目標は、計画経済から市場経済へと移行した現在にあって、世界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。	
プロジェクト目標の妥当性	「ハンガリーにおいてHPCが独自にその生産性向上に関する諸活動を促進し、発展させる」というプロジェクト目標は、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」にも合致している。HPCが実施した教育訓練事業への参加企業の3割が中小企業であり、この事実はHPCが企業規模に関係なく、生産性向上活動を成功裡に実施できたことを意味している。	Annex 13
プロジェクト・デザインの妥当性	技術移転分野(工場管理、人事労務、普及促進)の選定は、ハンガリーの経済、産業事情を配慮した妥当なものであった。 技術移転の早い段階からOJTを取り入れたことは実収入を上げながら人材育成を実施する上で妥当かつ効果的な方法であった。同時に、サービスを受ける企業の立場で見れば、OJTによりその生産性を実際に向上させることが可能である。また、OJTは顧客とC/Pによる双方向性のある活動であるため、C/Pは実践活動を通じてその能力を高めることが可能となる。	

## 5. 自立発展性

	内容	参照
組織的自立発展性	<p>(1)HPCの運営管理能力 強いリーダーシップを持つ新理事長の就任と新理事の指名(1999年2月)に伴い、明確な事業方針に基づいた組織の運営体制の再構築が着実に進められている。 所長の交替(1999年10月)は組織の運営体制の整備を重要視する新理事長の決意によるものであり、適切な対応である。</p> <p>(2)人員 現状9名のC/Pの陣容では生産性向上活動を推進していく上で充分とは言い難く、外部コンサルタントや外部トレーナーを増やして事業規模を徐々に拡大していくことが可能となる運営管理体制を整えることが必須である。</p> <p>(3)政府のHPCに対する支援 ハンガリー経済省はHPCとMVAとの協力関係の枠組みづくりを促進することにより、中小企業振興分野においてHPCを支援している。</p>	
財政的自立発展性	<p>(1)今後の予算と財源</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• HPCは過去5年、長期専門家の努力を支えとして事業収入を増加させることで財政状況を改善してきた。また、新理事長の指示の下、過去最も支出額の大きい費目であったオフィスの賃貸料等、運営経費の削減に取り組むことでも財政状況を改善させるべく努力を行っている。</li> <li>• HPCとMVAとの協力関係が正式に文書で締結されたことに伴い(1999年10月)、中小企業振興政策への積極的な参画を行うことで、MVAから一定の収入を確保することが見込まれる。</li> </ul> <p>(2)経済省からの今後の経済的支援の見通し 経済省はHPCに対する支援を今まで通り継続するつもりである。</p>	Annex 32
技術的自立発展性	<ul style="list-style-type: none"> <li>• C/Pに対する技術移転のレベルは、今後の活動を継続・発展させるのに充分であるレベルに達しているものの、継続的な努力により更にその能力を高めていく必要がある。</li> <li>• 移転された技術を個人個人の財産とするのではなく、組織のものとするのが求められる。そのために、得られた知識やノウハウを文書化する努力が求められる。</li> <li>• 外部コンサルタント、外部トレーナーをHPCの自立発展性を支えるアソシエイトとして組織化するための一層の努力が求められる。</li> </ul>	

#### Ⅳ. フォローアップの必要性

1. 協力期間延長の要否	要／ <input checked="" type="checkbox"/> 不要 (理由) 当該プロジェクトは概ね当初計画された通り成功裡に実施されており、協力期間の終了までに当初定められた目的を達するものと判断されるため。
1. フォローアップの内容と方法 (1) フォローアップの必要な分野 (2) フォローアップの内容 (3) フォローアップの所用期間	N/A N/A N/A

## V.プロジェクトの展望及び提言・教訓

1. 展望	<p>当該プロジェクトは概ね当初計画された通り成功裡に実施されており、協力期間の終了までに当初定められた目的を達するものと期待されている。実施期間中に生じた諸問題は、ハンガリー側及び日本側の双方の努力により巧みに処理されている。理事長、所長、そして一部の理事の交替はプロジェクトが終了する数ヶ月前にようやく実施されたが、このことはHPCの組織としての存続性にハンガリー政府が大きな関心を寄せ、努力を傾けた結果であろう。プロジェクトを通じて、HPCは良く訓練されたカウンターパート、そして外部専門家のネットワークを利用して組織の活動を維持していく力を育ててきた。</p> <p>以上から判断して、HPCはプロジェクトの終了後もハンガリー政府の継続的な財政支援と指導の下で更に発展を続けることが期待される。</p>
2. 提言	<p>経済省からの支援を確保し、より有効に活用するためには、まずHPCの事業施策を明確に取り決め、政府の戦略と軌を一にして施策を実行していくことが必要である。その次に重要となるのは、HPCに移転された生産性向上に関する技術を維持・発展させること、そしてプロジェクトの中で明確になったHPC特有の機能を強化していくことである。更に加えると、HPCはハンガリー政府の政策を実現化することに責任を持つ政府寄りのエージェントになることを目指すべきである。このような観点から、以下、ハンガリー側に対して幾つかの提言を行いたい。</p> <p><b>理事会及びHPCに対して</b></p> <p>HPCがプロジェクトの実施期間に行われた諸活動を維持・発展させ、更に経済省の産業政策と協調した新しい活動（中小企業振興）の準備を進めていくためには、所内の管理体制を効果的なものとし、技術面での将来性を強め、MVAとの協力関係を推進していくことが重要である。</p> <p><b>1) HPCの管理体制について</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 中小企業振興政策に適合していくためには、HPCは現在の活動とこれからの新しい活動の双方のバランスを考慮し、以下2)で指摘されるように自らの強みとなる活動を特定化しながら組織の管理体制を再構築していかなければならない。</li> <li>● 実行計画を実現していくためには、戦略的な人員配置計画（必要であれば現況の直間人件費比率の見直しを行う）を準備し実施していかなければならない。</li> <li>● 経済省はHPCの機能を明確にしHPCへの期待を改めていく一方で、経済省と理事会、そして所長との間の意思決定プロセスの形成を支援してHPCの活動に期待がうまく反映されるよう行動することが望まれる。</li> </ul> <p><b>2)技術面での将来性を強めること</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● HPCにおいて、移転された技術をスタッフの間で交換することを通じて組織としての運営能力を改善していく。</li> <li>● HPCの活動を強化・拡大していくためには、外部の人材（コンサルタント、トレーナー）を組織化して効果的に利用する。</li> <li>● HPCは中小企業が生産性向上に貢献すると思われる自らの強みを認識し、その具体的な実施計画を至急にまとめるべきである。</li> <li>● 工場改善・品質向上、人事管理・労使関係、あるいは生産性測定といったそれぞれの分野の協力を更に進めて新しい事業を開発するべきである。</li> </ul> <p><b>3)MVAとの協力関係を推進していくこと</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● HPCは何が自らの強みを発揮できる分野であるのか（マネージメント・トレーニング、企業への改善活動の導入、あるいは、生産性ファシリテーターの開発等）という点に関して、MVAと共に具体的な計画を準備していくことを通じて、早急にMVAとの協力関係について枠組みをまとめていくこと</li> </ul>

	が必要である。
3.教訓	<p>プロジェクトにおける経験を通じて以下のような教訓が導かれる。</p> <p><b>生産性プロジェクトに固有な教訓</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●生産性向上プロジェクトが、問題となっている技術の普及があまり進展しない環境（例えば生産性というイメージがマイナスで捉えられていたり、イメージそのものが存在しないケース等）で実施される場合、例えば準備段階を設ける等、プロジェクトを段階毎に分けてデザインすることが必要である。</li> <li>●生産性のようなソフト分野の技術が移転される場合、技術移転が行われる国の人々にとってプロジェクトの結果が目に見えるものでないために、プロジェクトの即時的な効果を認識したり、その目的を理解するのは困難である。そのような場合は、プロジェクトの成果がより明確になるよう、またプロジェクトの進捗状況をモニターし評価することが可能となるようにプロジェクト・デザインを行うことが必要である。</li> </ul> <p><b>一般的な教訓</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●プロジェクトの計画段階においては、組織の現状、あるいは産業におけるニーズや対象となるグループに関するサーベイに基づいてプロジェクト・デザインを設定することが重要である。実情を考慮し、プロジェクト・デザインを段階的に設定していくアプローチも導入されるべきである。</li> <li>●技術協力においては、その内容に関し計画段階でPCM手法を用いて技術受入国側と日本側の間で相互理解を深めておく必要がある。プロジェクトが実施された場合、日本人専門家とカウンターパートはその成果と進捗状況について定期的にモニターを行うべきである。ニーズにより計画内容やプロジェクトの管理体系を見直すだけでなく、PDMの内容をも見直す柔軟な対応が求められる。</li> <li>●プロジェクト実施機関の強力な管理システムを確保するために、プロジェクトの状況（管理方式、人事労務、財務状況等）を定期的にモニターしたり、必要であればプロジェクトをより効率的に実行していくために適切な指示を責任者に与えることが必要となる可能性もある。従ってプロジェクト管理において、組織の立ち上げに関する項目はプロジェクト・デザインの設定段階で達成されるべき成果の一つであることを明確に定義しておくべきである。</li> <li>●プロジェクト実施機関が設立された直後にプロジェクトが動き出す場合には、実施機関が望むようにプロジェクトを管理していくことは困難である。従ってプロジェクトの段階毎にデザインを設定して対処していく方が現実的である。技術移転は実施機関の運営管理システムと実行力がうまく結びついて初めて成功するものであることを強調しておきたい。</li> </ul>

#### 4 調査団報告（技術協力計画、技術移転計画、人材育成）

##### 技術協力計画

本プロジェクト終了後、まもなくハンガリー中小企業振興開発調査が実施される予定である。HPCをハンガリー国内の中小企業の経営診断、生産性向上に係るセミナー等実機関としての役割を期待しており、今回鉦調部で派遣したプロ形調査団においても、経済省との間でM/Mを締結しM/Pの中にHPCを中小企業振興実施機関として活用する旨合意している。

HPCに関しては運営面において今後も引き続きハンガリー政府のバックアップが得られることから、HPCを中小企業振興の実施機関としてM/Pに提言することにより、プロ技終了後も政策実施面からHPCを活用していくことが可能と思われる。

他方、ハンガリー政府側及び専門家チームはフォローアップの一環でHPCに対する長期専門家2名（12年度要請済）の派遣を希望している。確かに専門家チームが去った後のHPCについては、現在の日本勢の協力のもとに進められているHPCの運営が本来のHPCの実力と過大評価されている面があるとの専門家チームからのコメントもあり、現状のように運営できるか疑問な点があるとともに、HPCは中小企業振興について実施機関の一つにすぎないため、HPCを今後活用する意味からもマクロ的観点でハンガリーの中小企業振興を図るために政策面からのサポートが重要と思われる。

そこで、経済省に対して中小企業振興政策アドバイザーを1名と、HPCへ1名の計2名の長期専門家として派遣し、政策面と実施面との両方で連携を図りながら、今後実施予定の開発調査と併せてハンガリー中小企業振興に係る協力を行うことが適当と思われる。

## 技術移転計画・人材育成

### 1. 移転計画と実施内容

ハンガリー生産性向上プロジェクトにおける技術移転は、1997年ハンガリー政府のレギュレーションの変更（外国人に対する免税措置の変更）による短期専門家の派遣が、1997年のみ派遣されなかった以外は、計画通り行われ、所期の目的を達成した。

技術移転計画を、日本側の投入とハンガリー側の投入と分けると下記の通りであるが、その質・量・時期に関しても、その成果から判断して適正であった。

#### (1) 日本側の投入

##### 1) 専門家

- － 長期専門家5名（チーフアドバイザー、業務調整員、人事労務・労使関係、工場管理・品質向上、普及促進）と1997年を除く期間中に短期専門家延べ26名が計画通りに派遣され、成果の達成に貢献した。人数、専門分野及び派遣時期に関して適切であった。
- － 但し、ハンガリー経済省内でA1フォームの発出問題が発生し、特に生産性測定の指導が停滞したが、その後の指導の効率化努力により、当該技術移転項目の技術移転は完了した。
- － 普及促進分野の長期専門家の2回に及ぶ交替（当該分野に3名の投入）とそのリクルートに伴い不在期間があったため、当該分野の技術移転が停滞した部分があったが、専門家が後半、積極的に活動を行った結果、所期の目的を達成する見込みである。
- － 計画経済から市場経済への移行が中東欧諸国の中でも比較的スムーズに行われていたハンガリーにおいて、半世紀に及ぶ計画経済の放棄後5年目にして、当プロジェクトが実施されたタイミングは適正であったと言える。

##### 2) 機材

- － 日本側から供与された機材は、その大部分が視聴覚教材作成用機器を含むコンピューターシステム等の情報関連機器、車輛であったが、種類と量は適切であり、現在も当初の目的どおり有効に活用されている。これら機材への投入金額は1億フォリントを超えている。
- － HPC運営のための機材はセンターの活動を進めていく上で、十分な数量、品目、仕様のもので設置され運営されている。スタッフは当該機器の操作について習熟しており、また維持管理体制も整備されている。但し、情報機器関連は昨今の技術進歩が著しく機器自体陳腐化も早いことに留意する必要がある。

### 3) 研修員受入

- － C/P延べ14名が、経営管理、生産管理、人事労務、プロジェクト運営管理等の分野について日本で研修を受け、研修内容は非常に適切であった。

## (2) ハンガリー側の投入

### 1) C/P及びアドミニストレイティブスタッフの配置

- － 5年間のプロジェクト中にC/P延べ17名が配置され、8名が転職、留学、独立等で退職した。若干名の補充が望まれる。
- － 現場経験のないC/Pが配置されたため、技術移転に時間がかかったが、総じて真面目で優秀なC/Pであったため、技術移転が達成される見込みである。
- － アドミニストレイティブスタッフに関しては、常に一定数配置され、業務に支障が出ることはなかった。

### 2) ローカルコスト負担

- － ローカルコスト負担は合計 464 百万 HUF (1999年12月見込み)。このうち政府補助金 112 百万 HUF、実施経費は 80 百万 HUF。プロジェクトの運営に必要な予算を準備した。

## (3) プロジェクトの支援体制

技術移転計画をスムーズに行う為の、下記のような諸支援体制が計画され、実施された。

- － プロジェクト内で、各分野の事業予定、技術移転の進捗状況に関する情報交換、技術移転に関する相互支援等のため、定期的にミーティングが実施された（原則週1回）ことにより、プロジェクト運営上の課題解決に役立てることができた。
- － 日本における国内支援委員会からは適切な技術指導、資料提供が行われ、成果の達成に貢献した。
- － 日・ハ両国によるジョイントコミッティー(合同調整委員会)は計画打合せ、巡回指導調査団に合わせて開催されプロジェクトの進捗や次年度の活動計画の確認を行った。
- － ハンガリー経済省からは本プロジェクトの準備段階から現在に至るまで良好な支援が得られている。
- － 在ハンガリー日本大使館からは、都度、時宜を得たアドバイス、支援を得られた。
- － MVAとはSMEセミナーの共催、HPCへの会場提供等が行われた。



## 2. 技術移転の実施に伴う目標達成度・成果

上記日・ハ両国の投入により下記のごとく十分な成果を上げていると判断される。運営管理体制の構築、コンサルティングに関わる事例の蓄積、普及促進の実施、C/Pの技術向上、ネットワークの拡大等、プロジェクトの成果は概ね達成された。特にHPCセミナー内セミナー（合計136コース、1,863名）、企業内訓練（合計72件、1,415名）、短期指導及び長期診断（89回）、受託研究（6本）を実施している。

## 3. 各分野における技術移転の状況

### (1) 人事労務・労使関係分野

プロジェクト実施期間中に技術移転の対象となった4人のC/Pは、各々学習能力が高く、訓練活動や診断活動の実施を通じて、着実に技術を修得した。しかしながら、C/Pの在職期間が短く計画通りに技術移転を完了することができなかった。

このためプロジェクト途中から、目標を「ある程度の診断活動が可能なトレーナー育成」とした結果、トレーナーとしての業務、指導が充分可能な能力を修得するに至っている。なお、現在1名いるC/Pは現場経験が少ないため、今後更に実践で経験を積み重ねていく必要があり、同時に人員の補充が望ましい。

### (2) 工場管理・品質向上分野

C/P（プロジェクト実施期間中に技術移転対象となったC/Pは3名、現在2名が在職）に対して8科目の生産性向上手法がセンター内で技術移転された。それらは、企業内訓練や企業の短期診断、長期指導を通じて企業現場での教授方法と適用方法についてさらに実践的な指導がなされた。これらの事業を通じて作成した教材・資料は全て電子データとして作成・保存され、有効に活用されている（電子データの形式で保存されている資料・教材は470MB＝フロッピーディスク換算で325枚分にのぼる）。

C/Pが全科目について独力でセミナーを開催できる能力を身につけるとともに、それぞれのC/Pが得意とするコンサルテーション技術を修得している。今後はその得意とする分野について相互を指導することによって、技術の幅を広げることが期待できる。

### (3) 普及促進分野

各技術移転項目毎に2名のC/Pに担当技術移転項目を定め、技術移転を実施したため、各技術移転項目について、C/Pが個別に活動できる能力を身につけている。但し、全技術移転項目をカバーすることができるC/Pが存在しないため、C/Pが離職する場合には、当該担当項目の十分な引継ぎ期間等を考慮してC/Pを新たに補充する必要がある。

HPC自体のマーケティングに関しては、HPCセミナーの受講者記録を中心にデータベース化することにより、マーケティング活動（顧客の維持・管理、セミナー実施上の課題発見、上位顧客への積極的なアプローチ展開）に有効に利用している。登録企業件数は1999年10月現在、1504件。また本データベースの分析結果を事例に、データベースマーケティングの考え方をまとめ、実践的なマニュアルとし組織への技術移転とした。今後、独自に定期的に分析を実施し、各分野での事業活動指針決定、新規事業活動に供されることが期待される。

本データベースの分析結果により、HPC事業の優良顧客への積極的なアプローチ、ケアを通じて、産業界におけるHPCネットワークへの構築を展開している。

ネットワーク形成については、MVA<sup>1</sup>との共同事業の実施、Hungarian Quality Development Center for Industry & Trade、Logistic Promotion Center、Hungarian International Trade Development 等の政府系団体との情報交換、事業の相互協力（セミナー講師の派遣等）を実施、もしくは共同事業の可能性を検討している。

印刷媒体（Newsletterの発行、参考書の発刊等15点）、電子媒体（ホームページの開設、CD-ROM教材作成）による広報活動により、生産性の概念及び管理技術を広く普及することに努めている。広報以外の普及促進活動として、スタディー・ツアー（5回）、モラルサーベイ（7件）、MVA共同開催SMEセミナー、コンフェランス（7回）等を実施することにより、対象者を絞り込んだ生産性の普及促進に貢献した。これら広報・普及促進活動についてはOJTを通じて、長期専門家からC/Pへの技術移転が行われた。

### (4) その他の分野（生産性測定）

C/P1名を対象に短期専門家派遣による4回の指導を行い、ミクロレベル及びマクロレベルの生産性測定が可能な能力を身につけるに至った。技術移転期間中に生産性測定に関する委託調査を3件受注。生産性測定システム、簡易生産性測定システムが専門家とC/Pの共同作業によって開発された。簡易生産性測定システムは工場管理・品質向上分野、人事労務・労使関係分野のC/Pとの共同事業に使用することも可能であり、現在、工場管理・品質向上分野のC/Pとともに事業開発の可能性を検討中である。

## 4. 技術移転の現況からみたHPCの課題

能力の高い（技術移転が順調に行われた）C/Pが、民間企業への転職、自営コンサルタントとして独立し、HPCを離職する傾向にあり、離職したC/Pの一部が外部コンサルタント、外部トレーナーとしてHPCの事業に協力しているものの、事業を更に拡充していくことは困難と思われる。現在、外部コンサルタント（2名）及び外部トレーナー（10名）を活用しており、HPCの重要な戦力の一部として位置付けられているものの、HPCが活動内容を今後拡充していくためには、離職したC/Pの欠員補充、外部コンサルタント、外部トレーナーの更なる獲得が急務とされている。

## II. HPCの諸事業について

技術移転の過程でのオン・ザ・ジョブ・トレーニングの一環として、また『HPCが独自に生産性向上の諸活動を促進・発展』させるため、以下の事業を展開した。

### 1. HPC公募セミナー（In-house Seminar）

1996年から開始された公募セミナー（以下、セミナー）は、24コースから46コース（1999年12月末見込み）にまで拡大した。1コースあたりの平均参加者人数は約15.5人であり、年によって若干の平均参加者数のバラツキがあるものの、プロジェクト期間内を通してほぼ安定した参加者数となっている。また技術移転の進展に伴い、確実に各コースの担当講師が日本人長期専門家からC/P（あるいは外部トレーナー＝external trainerによるコースの実施増）へと変化していることが見受けられる。セミナー参加者の所属企業規模は従業員250人未満の中堅・中小企業が約36%を占めており、大企業のみならず中堅・中小企業をも対象として生産性向上に関する諸技術の普及に努めていることが伺える（最終評価調査票 ANNEX 14 参照）。

セミナーによる事業収入は1996年から1999年まで、700万～900万フォリントの間で推移している。セミナー以外の他事業（企業内訓練、コンサルテーション、委託調査等）の伸びにより、セミナーの事業収入が、全体の事業収入に占める割合は低下しているものの、各事業がバランスよく実施されていると見ることもできる（1998年の事業収入割合はセミナー33%、企業内訓練14%、コンサルテーション20%、委託調査28%...最終評価調査票 ANNEX 32 参照）。

### 2. 企業内トレーニング（In-company Training）

1996年から本格的に稼働した企業内トレーニング（1995年は1件のみ。以下トレーニング）は、現場の第一線監督者から経営幹部までを幅広くカバーしているが、特に次代を担う中間管理職層を中心に実施されている。5年間に実施されたトレーニングは8割以上が製造業を占め、サービス業は2割に満たないものの、特定業種に限定されない様々な業種を対象にトレーニングを実施している（下表及び最終評価調査票 ANNEX15 参照）。トレーニングは同一企業内で継続実施されるものが多く、受益者企業からその有効性が高く評価されていることが伺える。

用途分類業種	製造業 85.7						サービス業 14.3
	中間財 31.7			資本財 15.9	消費財 38.1		
	原材料	燃料	部品	機械・工具	耐久	非耐久	
構成割合(%)	11.1	7.9	12.7	15.9	23.8	14.3	14.3

### 3. コンサルテーション (Short-term audit & long-term consultation)

コンサルテーションに関しても、様々な従業員規模、業種の企業が受益者としてHPCのサービスを利用している（下表及び最終評価調査票 ANNEX16 参照）。人事労務・労使関係分野と品質向上・工場管理分野の2分野において、短期診断及び長期指導※は主に Manager 層を対象に1995年5件、1996年8件、1997年11件、1998年19件、1999年6件実施した結果、コンサルテーションに関わる多くの技術移転項目をカバーするとともに、併せて事例が資料として蓄積された。特に長期診断は、C/Pにとってはコンサルテーションの基礎の修得に役立つことができたと同時に、類似案件の参考事例とすることが可能となっている。上記2分野の他、普及促進分野の事業として実施されたモラルサーベイ、その他分野の事業として実施された生産性測定は、1996年11件、1997年9件、1998年12件、1999年9件と5年間に41件実施されており、従業員の意識が企業の生産性に与える影響、企業全体の生産性向上度合の数値化に高い関心を示していることが伺える。

今後、各分野のC/Pが共同してコンサルテーションを行うことにより、企業の総合的生産性向上に寄与することができれば、HPCの事業を拡充し差別化していくことが可能と思われる。

用途分類業種	製造業 77.6						サービス業 22.4
	中間財 30.3			資本財 13.1	消費財 34.2		
	原材料	燃料	部品	機械・工具	耐久	非耐久	
構成割合(%)	6.6	4.0	19.7	13.1	14.5	19.7	22.4

※短期診断は企業の現状分析、課題発見、課題解決方法の提案までを行う。長期指導は課題解決方法提案に加えて、実際に企業内にて課題解決と改善の指導を行う。

### 4. セミナー、トレーニングにみるHPC事業の特色

企業内の生産性向上ファシリテーター（企業内にて生産性向上を率先して実践、当該企業内にて生産性向上の概念・諸施策を普及していくことが可能な管理者・監督者）を育成することを常に念頭におき、企業の管理監督者層を対象としたセミナー、トレーニングコースを実施した（5年間累計はHPC内セミナー全136コース受講者延べ2,701人日、1999年12月見込み）。このうち、middle manager及びsupervisorを対象とした企業内トレーニング Supervisor Training Courseは5年間に延べ3,492人日が受講し、HPCの特色ある主要サービスの一つとなっている。またHPC内セミナーの4割が、同一企業からの複数回参加であることから、管理・監督者をファシリテーターとして育成することの重要性を認識していると言える。

教育・訓練諸事業はハンガリーの地方都市においても広く開催され、ファシリテーターは地域的にも広く育成された。また受講者の所属業種は多岐に渡り、工業・サービス業を問わず多くの業種にてファシリテーターが育成された。教育・訓練諸事業の受講者の所属企業規模では3割が中小企業であり、企業規模にとらわれず多くのファシリテーターが育成された。

#### 5. セミナー、トレーニング、コンサルテーション～事業上の課題

終了時評価時のインタビューにおいて、『HPCの提供する各種サービスの有効性は認めるものの、現在HPCで提供している殆どのサービスを利用してしまっているため、今のところHPCのサービスを利用する予定がない』と回答をした企業が存在していること、また普及促進分野の顧客情報分析から過去頻繁にHPCのサービスを利用した企業に同様の傾向がみられる。この様な傾向に対応するため、今後、普及促進分野のマーケティング戦略の具体的な展開（新規顧客の開拓と顧客ニーズの収集と事業への反映）、各分野にて培われた技術を組み合わせた新しい事業（前述の総合的生産性向上のためのコンサルテーション等）の開発等を検討していく必要がある。

上記課題を解決していく上で、来年度から予定されているハンガリー中小企業振興財団（MVA）との共同事業実施は、MVAのネットワークを利用し容易に新規の顧客開拓が可能であること、MVAが希望する事業開発を行わざるを得ない状況におかれることから、その効果が期待される場所である。