

第三国集団研修 事前調査団 報告書

－ ハンガリー共和国 経営診断 －

2001年3月

JICA LIBRARY



J 1162825{2}

国際協力事業団
アフリカ・中近東・欧州部

LIBRARY

| |
|--------|
| 地 四 中 |
| J R |
| 01 - 5 |

第三国集団研修 事前調査団 報告書
－ ハンガリー共和国 経営診断 －

2001年3月

国際協力事業団
アフリカ・中近東・欧州部



1162825(2)

序 文

第三国研修とは、社会的、文化的、言語的に共通の基盤を持つ同一地域内の開発途上国を対象に、我が国が技術協力により移転した技術を取得した開発途上国を研修実施国として選定し、当該地域内の周辺途上国からの研修員を受け入れて、より現地事情に適合した技術及び知識の移転、普及を図り、これにより開発途上国間協力の推進に寄与し、将来的には実施国が独自に研修員受け入れ事業を実施できるよう協力することを目的としています。この事業は、途上国のイニシアティブにより、当該途上国の研修実施機関がわが国の資金的、技術的支援を得て実施するもので、1974年にタイのコラート養蚕訓練センターではじめて実施されて以来、実施件数は増え続け、2000年度には146件の実施が計画されています。

ハンガリーにおいては、市場経済化導入・促進のために必要な人材養成を目的として1995年から5年間に亘り「生産性向上プロジェクト」が実施されました。同プロジェクトの終了を受け、その協力の成果を周辺国に広めること、また同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）の自立性を高めることを目的として、今般第三国研修「経営診断」に係る協力要請がハンガリー側よりなされ、当事業団は、2000年度の同研修の実施に向けハンガリー側と協議を行うために事前調査団を派遣しました。

本報告書は、上記調査団による本件第三国研修実施に係る協議内容及び周辺国ニーズ調査結果等の概要を取りまとめたものです。

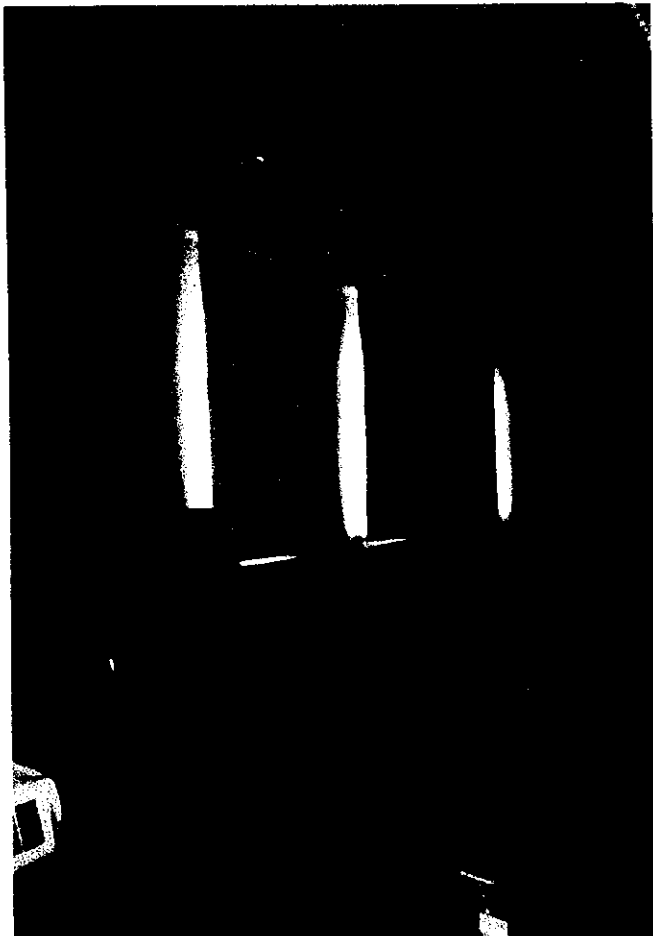
最後に本調査の実施にあたり、多大な協力をいただいた外務省及び通商産業省、ならびに現地においてご指導とご協力をいただいた在ハンガリー日本大使館、在ルーマニア大使館、在ブルガリア大使館を始めとした現地関係機関の皆様に対し、心より感謝の意を表します。

2001年3月

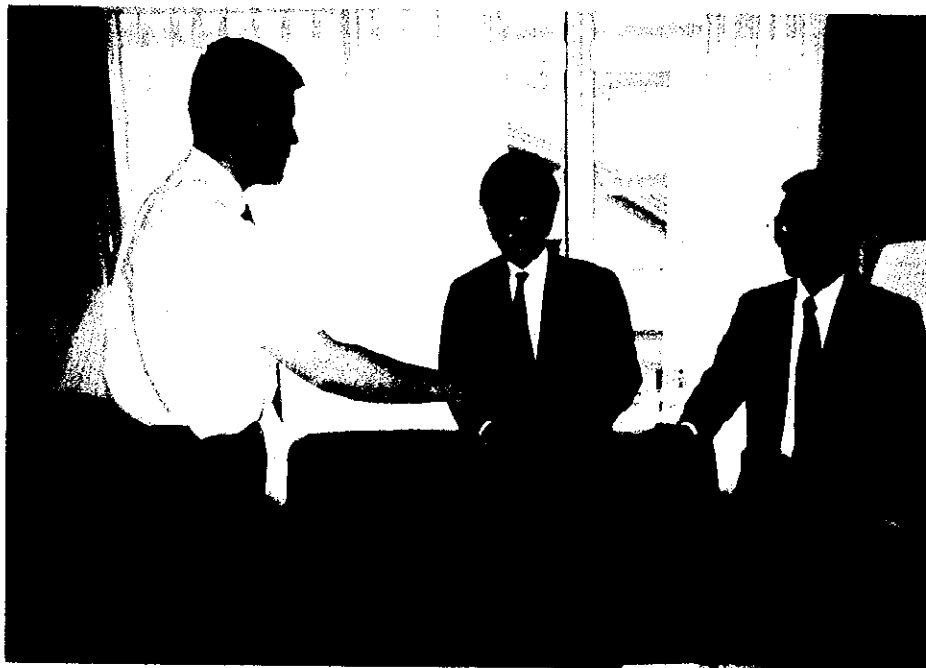
国際協力事業団
理事 大津 幸男



HPCとの協議風景



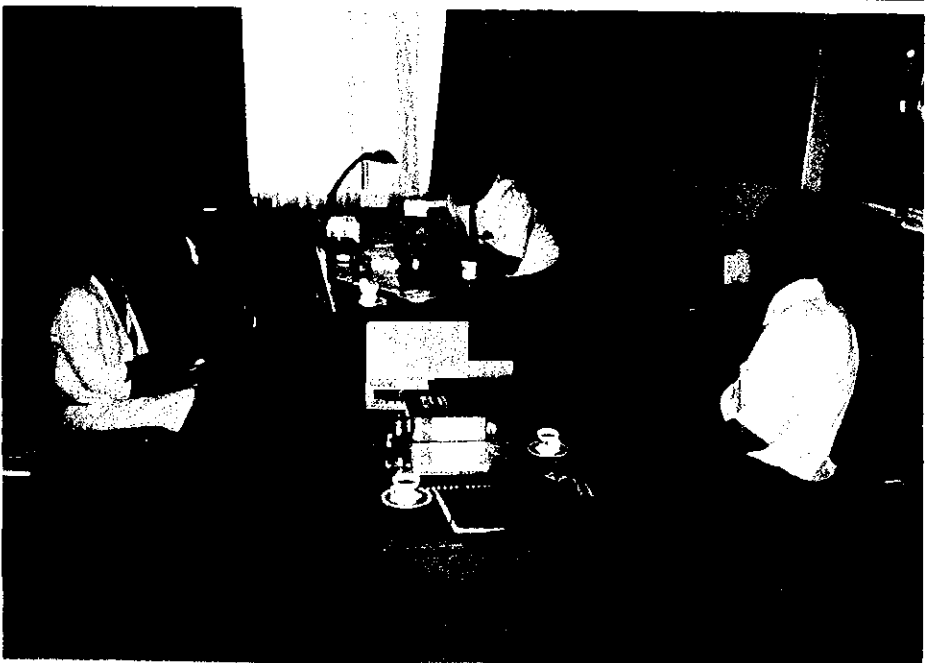
HPCセミナールーム(引越中)



R/D署名式



ルーマニアIMIとの
協議風景



ブルガリアBQPCとの
協議風景

目 次

序 文
写 真

ページ

| | |
|-------------------|----|
| 1. 事前調査団の派遣 | 1 |
| 1-1. 派遣の背景と経緯 | 1 |
| 1-2. 派遣の目的と主な調査事項 | 1 |
| 1-3. 調査団の構成・日程 | 2 |
| 1-4. 調査日程 | 2 |
| 1-5. 主要面談者 | 3 |
| 2. 協議結果 | 4 |
| 2-1. コース名 | 4 |
| 2-2. 目的 | 4 |
| 2-3. 到達目標 | 4 |
| 2-4. 協力期間と時期 | 4 |
| 2-5. カリキュラム | 4 |
| 2-6. 割当国、定員 | 5 |
| 2-7. 応募資格 | 5 |
| 2-8. 日本人講師派遣 | 5 |
| 2-9. 研修実施体制 | 5 |
| 2-10. 経費負担 | 6 |
| 2-11. 対処方針と協議結果 | 6 |
| 3. 調査結果 | 10 |
| 3-1. 研修実施機関の実施体制 | 10 |
| 3-2. 周辺国におけるニーズ調査 | 10 |
| 3-3. 実施意義（結論） | 11 |
| 4. R/D改訂の経緯 | 12 |

1. 事前調査団の派遣

1-1. 派遣の背景と経緯

(1) ハンガリーは90年の民主政権成立後、市場経済への移行を本格的に開始し、民営化、市場形成を中心とする経済改革を推進してきた。ハンガリーが国際市場において市場シェアを拡大し、さらに EC 諸国を初めとする新しい市場を獲得していくためには、企業の生産性を向上し、製品の品質を改善する必要がある。右課題の解決のため、同国における市場経済化導入を促進する目的で、ハンガリー政府により 1994 年にハンガリー生産性センター (HPC) が設立され、同センターにおいて JICA の協力の下「生産性向上プロジェクト」(実施期間：1995. 1. 1-1999. 12. 31) が実施された。同プロジェクトは R/D 期間中にハンガリー国内に生産性向上運動を展開するために必要な指導者層の育成を終えたとして、99 年末に終了した。

(2) 中東欧諸国においては、半世紀近くに亘り社会計画経済体制下にあったため、生産性という概念自体に対する理解が薄く、こうした歴史を共有する中東欧、旧ソ連諸国において「生産性向上」を促進する活動は非常に重要である。中東欧地域には多くの生産性向上・品質管理コンサルタント機関が設立され、HPC の技術・経験に対する潜在的なニーズがある。

(3) 今般、プロジェクト協力の終了を受け、その協力の成果を、特に同センターにおいて最もよく習得された経営診断について周辺国に広めること、ならびに同研修を実施することで HPC の自立性を高めることを目的とした、第三国研修の要請がなされ、当該地域における産業競争力の競争力強化に資すること大と判断し、事前調査を行った。また、特にブルガリア品質・生産性向上センター及びルーマニア品質・生産性センターにおいては個別専門家がそれぞれ派遣されており、HPC に蓄積された地域に適応した形での知識・技術を移転することにより、これらの機関における経営診断技術レベルの向上がさらに促進されることが期待され専門家の指導とあいまって効果が大きいと史料されたところ、併せて本研修に係るニーズ調査を行った。

1-2. 派遣の目的と主な調査事項

日本・ハンガリー二国間協力の一環として、ハンガリー生産性センター (HPC : Hungarian Productivity Center) において中東欧諸国を対象とした経営診断分野の第三国研修の実施が要望され、右実施に関し、ハンガリー側実施体制を調査し、研修計画の詳細についてハンガリー側と協議することを目的として調査を行った。

(1) 基本方針

1995 年からの 5 年間に亘るプロジェクト方式技術協力実施により移転された知識・技術のなかで、特に経営診断に関しては、我が国が生産性・品質向上分野における協力をを行っている周辺中東欧諸国におけるニーズが高い。周辺国への本分野に係る技術移転を図ることを目的とし、日本・ハンガリー両国の協力により本研修を実施すべく対応した。

今般の協議においては、本セミナー開催の意義及び開催に至るまでの手続、セミナー

実施体制、研修内容、カリキュラム等に関し協議を行い、合意した内容を R/D にまとめ、11月に予定されている研修の準備に備えることとした。

(2) 内容

- ・研修計画の検討 (目的・時期・応募資格・経費負担事項・カリキュラム等)
- ・実施機関の実施体制 (予算措置・運営管理能力・体制・研修施設・講師・テキスト等)
- ・我が国/先方の負担事項確認 (経費負担・専門家派遣)
- ・評価方法
- ・割当国の検討 (スロヴァキア、ルーマニア、モルドヴァ、ブルガリア、スロベニア、ウクライナ各2名、エストニア、ラトビア、リトアニア各1名)

(3) 調査実施上の留意点

ハンガリーにおける実施機関 HPC との R/D 協議後、割当国の一つであるブルガリア及びルーマニアを訪問し、本件対象分野での人材育成ニーズの確認を行うと共に、両国で実施中の我が国協力との連携の可能性を探った。

1-3. 調査団の構成・日程

| | | |
|-------|--------|-------------------------------------|
| 団長/総括 | 田中 泉 | 国際協力事業団 アフリカ・中近東・欧州部 中近東・欧州課課長代理 |
| 研修計画 | 和田 巖 | 国際協力事業団 国際協力総合研修所 国際協力専門員 |
| 協力計画 | 越山 美代子 | 国際協力事業団 アフリカ・中近東・欧州部 中近東・欧州課職員 |

1-4. 調査日程

| 日付 | 日程 | |
|----------|--|--|
| 6/25 (日) | (田中団長、越山団員) 東京発 10:10→フランクフルト着 14:50 (LH711) フランクフルト 16:35→ブダペスト着 18:05 (LH3392) | |
| 6/26 (月) | 在ハンガリー日本大使館・JICA 駐在員事務所打合 R/D協議 | |
| 6/27 (火) | 事務所打合 首相府との協議 | (和田団員) 成田発 10:10→フランクフルト着 14:50 (LH711) フランクフルト発→ブダペスト着 (LH3392) |
| 6/28 (水) | 外務省との協議 R/D協議 | |
| 6/29 (木) | R/D協議 経済省との協議 | |

| | | |
|----------|---|---|
| 6/30 (金) | R/D署名 事務所へ報告 ブダペスト発 13:20→ブカレスト着 15:35 (MA850) 在ルーマニア日本大使館・JICA 駐在員事務所との打合 ルーマニア品質生産性センターとの協議 | スケジュール案協議 |
| 7/1 (土) | 議事録作成 | ブダペスト発 10:15→フランクフルト 着 12:00 (LH3487) フランクフルト発→ |
| 7/2 (日) | ブカレスト発 10:05→ソフィア着 11:10 (RO291) ブルガリア派遣個別専門家との打合 | 成田着 07:45 (LH710) |
| 7/3 (月) | 在ブルガリア日本大使館との打合 経済省との会談 ブルガリア品質生産性センターとの会談 | |
| 7/4 (火) | ブルガリア駐在員事務所との打合 ソフィア発 15:40→ウィーン着 16:20 (NG278) ウィーン発 21:00→ | |
| 7/5 (水) | 成田着 14:50 (NH208) | |

1-5. 主要面談者

(ハンガリー)

| | |
|--------------------------|-----------------|
| Mr. Levente SZEKELY | ハンガリー生産性センター所長 |
| Mr. Soos LASZLO | ハンガリー生産性センター次長 |
| Ms. Zsuzsanna UDVARHELYI | 経済省国際関係局総局長 |
| Mr. Andras FABIAN | 首相府援助調整事務局総局長 |
| Ms. Nora NEMESANSZKY | 首相府援助調整事務局局長 |
| Mr. Ferenc NAGY-REBEK | 外務省アジア太平洋局三等書記官 |

(ルーマニア)

| | |
|---------------------|----------------------------|
| Mr. Viorel BURUIANA | 産業商業省マネージメント・情報センター(IMI)所長 |
| Mr. Dumitru ENE | IMI 次長 |
| Mr. Ovidiu SECU | IMI コンサルティング専門員 |
| Mr. Cristian AVRAM | IMI 研修員 |

(ブルガリア)

| | |
|-----------------------|-------------------|
| Mr. Eli Ieon ANAVI | 経済省 EU/日本局長 |
| Mr. Radoslav STANOLOV | 同局シニアエキスパート |
| Ms. Bogdana VATASHIKA | 同局チーフエキスパート |
| Mr. Toma CHUPAROV | ブルガリア品質・生産性センター所長 |

2. 協議結果

調査団と実施機関であるハンガリー生産性センター（HPC）との協議結果は以下のとおり。

2-1. コース名

(和) 経営診断

(英) Management Consulting

2-2. 目的

中東欧諸国の生産性センタースタッフが経営診断技術を習得し、その能力向上を図ることにより、同地域諸国の生産性向上技術が上がる。

2-3. 到達目標

中東欧諸国の生産性センタースタッフが、業務の中核である経営診断技術を習得する。

2-4. 協力期間と時期

協力期間は5年間とし、初年度実施時期は、2000年10月30日～11月19日の予定とした。

2-5. カリキュラム

(1) カリキュラム：HPC側より提案のあったカリキュラムは、講義と工場訪問（3回）が主な内容であったが、日本側の案として、研修最後の7日間を工場における実習にあて、より実践的、効果的な「経営診断コース」として実施することを提案、主旨の説明を行った。HPC側は同提案を受入れ、工場訪問を1回に減らし、工場における実習、及び実習に先立つオリエンテーション、最終日の評価会をカリキュラムに組み込むことで合意した。

(2) 工場の選定：工場での実習にあたり、20名程度の参加者が想定されるため、HPCが独自に2企業を選定する必要があることを確認。また、選定にあたり、研修が5年間継続される点留意するようあわせて確認した。実習実施先としては、自動車の部品、金属、エレクトロニクス等の製造下請けの中小企業が

研修の主旨に合致し、成果が目に見えるため、望ましいという点で合意した。

(3) 講師の役割：日本側の講師の役割は、実習先の2つの工場を管轄する実習全体のスーパーバイザーとし、ハンガリー側講師は、各工場に最低ひとりずつおき、実施面でのスーパーバイザーを務めることで合意した。

(4) その他留意点：工場実習の実施にあたり、実習期間が7日間と短いため、研修生が取り組むべき課題である実施企業の問題点を HPC が前もって把握しておく必要がある点確認した。

2-6. 割当国、定員

バルト三国を含む中東欧諸国（ブルガリア、エストニア、ラトヴィア、リトアニア、モルドヴァ、ルーマニア、スロヴァキア、スロヴェニア、ウクライナ）

参加者人数としては、バルト三国からは1名ずつ、残りの中東欧諸国は各国2名ずつの計15名とした。また、ハンガリー側の参加者を3名とし、右と併せ合計18名を定員とした。

2-7. 応募資格

研修及び実習の効率的な実施のため、本研修の対象として、経営診断の初級者レベルを想定することで、HPC と合意した。右目的のため、資格要件においては、経営診断に係る実務経験を問わないこととし、年齢制限に上限を設けることとした。

- (1) 経営診断コンサルタントに従事しているものまたは目指すもの。
- (2) 英語による研修実施が可能。
- (3) 健康であること。
- (4) 年齢50歳以下。

2-8. 日本人講師派遣

日本側が、実習におけるスーパーバイザーを務めると共に、実習を前提とした講義を行う講師1名の派遣を検討することで合意した。

2-9. 研修実施体制

(1) HPC の規模：人員総勢10名（講師4名、管理部門担当6名）。今後講師の割合を増やしていく予定であることを確認した。（今年度内部講師2名、外

部講師 3 名の構成であるが、第三国研修の主旨として、実施機関の自立能力の向上があげられるところ、来年度以降内部講師の人員充実に努めることで合意。）

(2) HPC の活動：昨年 12 月のプロ技終了後、外部企業向けのインハウスセミナーを年間 40 回のペースで実施しているほか、工場における生産性関連セミナー、企業診断等を行っている。

(3) HPC の実施能力：昨年度プロ技実施中に CE との共同セミナー及び域内研修を実施しており、研修実施能力及び周辺近隣諸国生産性関連機関とのコネクションはある。

(4) HPC の予算：経済省からの補助金と自己調達資金からなる。(なお、本研修実施については経済省と相談済みであり問題ないことを確認。)

2-10. 経費負担

(1) 人件費：工場実習実施に際し、ハンガリー語／英語の通訳が必要な場合が想定されるため、各工場に一名ずつ、2 名を 7 日間雇用することで合意。

(2) 交通費：工場見学の際大型バス 1 台、工場実習の間、中型バス 2 台を備上することで合意。

(3) その他：工場実習の際、各グループに 1 台ずつラップトップコンピューターが必要であるところ、HPC に在庫がないため、レンタルで対応することで合意。

(4) 負担割合：日本側は、受入諸費全費目（航空運賃、交通費、日当、宿泊費、保険料）及び研修諸費において講師謝礼、人件費（通訳、秘書）を負担する。ハンガリー側は研修諸費において人件費（研修準備支援要員）、交通費、消耗品、コーヒープレイク、GI 及びファイナルレポート印刷費、会場借上費、テキスト作成費、通信連絡費、及びその他の費目（ラップトップコンピューターのレンタル費用及び国際イベントへの参加費）を負担する。日本側の負担合計額は\$38,900、ハンガリー側は\$15,980 となり、C/S は、日本側 70.9%、ハンガリー側 29.1%で合意した。

2-11. 対処方針と協議結果

次頁参照。

ハンガリー第三国研修「経営診断」事前調査 R/D 対処方針

| 項目 | 要請内容 | 我が方の対処方針 | 協議結果 |
|----------|--|---|---|
| 1.コース名 | (和) 経営診断 (英) Management Consulting | 要請内容に同じ。 | 対処方針に同じ。 |
| 2.目的 | 中東欧諸国の生産性センタースタッフが経営診断技術を習得し、その能力向上を図ることにより、同地域諸国の生産性向上技術があがる。 | 要請内容に同じ。 | 対処方針に同じ。 |
| 3.到達目標 | 中東欧諸国の生産性センタースタッフが、業務の中核である経営診断技術を習得する。 | 要請内容に同じ。 | 対処方針に同じ。 |
| 4.研修期間 | ・実施は2000年10月下旬(10/29-11/19) ・セミナー開催期間3週間(21日間)程度 | 要請内容に同じ。 | 実施期間： 2000年10月29日-11月19日 |
| 5.カリキュラム | ・経営診断に係る講義及びスタディーツアー3回 | ・工場見学の実施を一回のみとし、研修最後の1週間に工場実習を行う。 | 詳細はR/D別紙ANNEX 1のとおり。 |
| 6.割当国 | 中東欧諸国(バルト三国を含む) ブルガリア、エストニア、ラトヴィア、リトアニア、モルドヴァ、ルーマニア、スロヴァキア、スロヴェニア、ウクライナ | ・基本的に要請内容に同じ。 ・割当国との外交チャネルが確立されているかを再度確認する。 | 対処方針に同じ。 外交チャネルについては、リトアニアに在外公館がないため、兼轄国である在エストニア大使館を通じ手続を進める。 |
| 7.定員 | 15名以内(他にハンガリー3名) | 要請内容に同じ。 | 対処方針に同じ。 |
| 8.資格要件 | ・経営診断分野において3～4年の実務経験 | ・経営診断コンサルタントに従事しているもの又は目指すもの。 ・英語による研修実施が可能。 ・健康状態が良好であること。 ・年齢50歳以下。(→以下のとおりR/D案変更の可能性あり。) 8-2 to have a working experience as a management consultant or to be expected to work as a management consultant 8-3 to have a good command of spoken and written English 8-4 to be in good health in order to complete the Course 8-5 to be under 50 years of age | 対処方針に同じ。 |

| | | | |
|----------|--|---|---|
| 9. 研修機関 | (和) ハンガリー生産性センター(HPC) (英) Hungarian Productivity Center | 要請内容と同じ | 対処方針と同じ。 |
| 10. 業務分掌 | | <p>ハンガリー政府は、</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 外交ルートにて割当国にコース概要を送付する。 2. 要請書接到後、経済省あるいはHPCに通知する。 3. 参加者選考結果を JICA ハンガリー駐在員事務所へ報告する。 <p>HPCは、</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. コースカリキュラムを作成する。 2. GIを作成する。 3. コース運営に必要な人員を適切に配置する。 4. コース開催会場及び機材を提供する。 5. コース参加者を選考し、外務省及びハンガリー駐在員事務所へ報告する。 6. 研修員の宿泊施設を手配する。 7. 研修員の航空券を手配するとともに空港送迎を行う。 8. コースの一環として国内旅行を手配する。 9. ハンガリー側コストシェア分の負担を行う。 10. 研修を無事終了した参加者に証書を発行する。 11. コース終了後研修実施報告書を 30 日以内に JICA 駐在員事務所に提出する。 12. コース終了後 30 日以内に領収書又は証憑書類を添付した経費精算書を提出する。 13. その他研修実施にあたり必要な調整業務を行う。 <p>日本政府 (JICA)は、</p> <p>技術協力の枠組みに沿って、必要経費の部分負担および講師を派遣(ただし経費申請および講師派遣要請書の送付要)することとする。</p> | <p>対処方針と同じ。</p> <ul style="list-style-type: none"> ●外交チャンネルの担保および実施機関同士のネットワークの両方のルートを確認。 ●会場はHPCの入居しているビルの会議場を借り上げる。 |

| | | | |
|--------------------|---|--|--|
| <p>11.経費関係事務手順</p> | | <p>1.HPC はハンガリー国内に第三国研修専用の銀行口座を開き JICA 駐在員事務所に銀行名、口座名義人名、口座番号を通知する。 2.HPC はコース開始25日前までに JICA 駐在員事務所に所要経費の概算を提出する。 3.JICA 本部は経費概算提出後14日以内に査定し、JICA 駐在員事務所を通じて送金する。 4. HPC はコース終了後 JICA 駐在員事務所に経費精算書を提出する。 5.支給された経費の不用分については JICA 駐在員事務所の指示に基づいて返納する。</p> | <p>詳細は対処方針に同じ。</p> |
| <p>12.経費負担内訳</p> | <p>ハンガリー側： 日本側： ハンガリー側負担分以外の経費を負担。</p> | <p>ハンガリー側：研修諸費を負担。(30.0%) 日本側：主に受入れ諸費を負担。(70.0%) この場合、R/D案は以下の通り変更となる。 11-1-2(9) To take budgetary measures to cover the cost of conducting the Course, excluding the expenses financed by the Government of JAPAN A tentative estimate of expenses for the first Course is attached as ANNEX(全). 11-2(2) To bear a part of the expenses of the Course, equivalent to 70% of total amount. 上記割合での負担が不可能な場合は、ハ側、日本側の負担を明確にしたうえで、R/Dを結ぶこととする。</p> | <p>詳細は R/D ANNEX3 参照。</p> |
| <p>13.域外講師派遣</p> | <p>日本側講師1名の派遣を要請。</p> | <p>講師派遣の必要性の有無、担当分野を明確にする。</p> | <p>講師1名の派遣を検討し、実習におけるスーパーバイザーを務めると共に、実習を前提とした講義を行うとする。</p> |
| <p>14.R/D署名</p> | <p>特になし。</p> | <p>署名者について、日本側は調査団長を署名者、駐在員事務所長を立会者とし、ハンガリー側は経済省もしくは HPC 所長を署名者とする。また、経済省の然るべきもの(次官補?)及び首相府の然るべきものを立会者とする事も検討する。(右ハ側に確認中。)</p> | <p>署名はハンガリー駐在員事務所長を立会人として、調査団長及び駐在員事務所長の間で行った。ハンガリー外務省及び経済省については、研修の実施に関し、実質的な側面支援を担保することが確認できたため、立会者として署名をする必要はないと判断した。</p> |

3. 調査結果

3-1. 研修実施機関の実施体制

(1) 研修実施機関であるハンガリー生産性センター（HPC）は我が国プロジェクト方式技術協力終了後も国内機関向け研修や経営診断等を着実に実施してきており、研修実施機関としてその実力は問題ないと思料された。同センターは組織としては総勢10名と規模は小さいが、国内経済が好況であり、日系企業も含めた外国企業の投資が進んでいることから、日本の生産性向上技術の移転を実施しやすい環境が比較的整っているという印象を受けた。従って更に本研修を実施することで日本の経営診断技術や研修実施に係るノウハウを吸収することにより、その成果を事業において活用することで、同センターの自立発展性が促進される可能性は高いと思われる。

(2) カリキュラムについては、工場における実習を中心のひとつに据えることで合意した。HPC側からは協議において、実習場所として想定される企業名が数社あげられておりその確保に関して当面は問題ないと思われるが、次年度以降のカリキュラム策定時においては実習場所の確保について改めて確認が必要と思われた。

(3) なお今次協議において HPC は費用負担等に対しても積極的に対応し、オーナーシップをもった研修を行うよう努めている姿がうかがえた。

3-2. 周辺国におけるニーズ調査

(1) ハンガリーにおける R/D 協議終了後、本研修参加割当国の一つであるルーマニア及びブルガリアを訪問し、本研修へのニーズを確認すると共に、同分野における実施中の協力との連携の可能性について調査を行った。長期専門家の配属先である両国生産性関連機関において、本研修に対する要望、参加者の有無、カリキュラムに対する意見等を聴取したところ、両機関とも、類似の歴史的、社会的背景を持ちながら同分野における協力に関し一歩先に進んでいるハンガリーにおいて第三国研修を実施することに意義を見いだしており、積極的に参加者を派遣する意志があることを確認した。

(2) ただし、両国政府は、法制面の整備を行う等産業政策に取り組む姿勢を見せてはいるが、両機関に財政面での特別の支援を行う段階には到っていないという印象を受けた。また両国における経済状況が停滞しており、外国企業の

投資の進出状況が芳しくないことを鑑みても、今後日本から移転された技術を持って、両機関がどのような方針で活動を行っていき、政府の産業政策にどのような形で関与していくかに組織の存続がかかっているように思われた。本研修へ参加することで、本国では機会が得にくい実践面での実習を経験していくことにより、両組織の経営診断及び改善技術が向上し、独自の企業診断等を積極的に行えるようにし、自立促進に資するとともに、その成果が両機関において技術移転を実施している専門家の活動との連携に繋がることが望まれる。

3-3 実施意義（結論）

今次調査の結果、以下の事項が確認され、本研修実施の意義は高いと判断された。

(1) HPC に係る確認事項

- 1) プロジェクト終了後も国内機関向け研修・企業診断活動を実施しており、十分な実施能力を備えている。
- 2) プロジェクトの成果である技術・知識を周辺国へ移転する過程において、日本の経営診断技術や研修実施に係るノウハウを取得することにより、HPC の自立発展性が高まることが期待される。
- 3) HPC は本研修実施に係る協議においても、積極的な対応姿勢を示しており、実施体制に問題はない。

(2) 周辺国生産性関連機関に係る確認事項

- 1) 中東欧地域に適応した形で HPC に蓄積された技術・知識が移転されることにより、当該機関の経営診断技術レベル向上に資する可能性が高い。
- 2) 各機関とも本研修への参加意志があり、本研修実施に対する周辺国におけるニーズが高い。

4. R/D 改訂の経緯

- (1) 事前調査団派遣によるハ側との協議の結果、2000年6月30日付で調査団長と実施機関である HPC 所長との間で R/D を締結したが、2000年8月8日付ハンガリー首相府次官発日本大使宛口上書により、本研修の実施取消要請が提出された。
- (2) ハ側より提示された取消要請理由としては、本研修参加定員 18 名の内、ハ側参加者は 3 名であり、大多数をハ国以外からの参加者が占める本案件に対し、ハ国が経費 3 割を負担することは、ハ国にとって有益ではないことが挙げられた。
- (3) 現地日本大使館、JICA 駐在員事務所及び実施機関である HPC は、ハ側関係諸機関と協議を重ねた結果、R/D 改定案を作成した。主な変更点は以下のとおり。
 - ①R/D において、実施主体がハンガリー政府／日本政府と記載されている項目については、すべて実施機関である HPC/JICA に置換する。
 - ②ハンガリー側参加者人数定員を 3 名から 15 名に枠を拡げる。(ハ側参加者の経費はハ側負担によることとする。)
 - ③経費負担割合を日本側：ハ側=7：3 から 8：2 に変更する。
 - ④実施期間を 2001 年 1 月 21 日～2001 年 2 月 11 日とする。
- (4) 上記 R/D 改定案についてハ側の合意を得た結果、高嶋駐在員事務所長とセイケイ HPC 所長をサイナーとして、2000 年 11 月 10 日付改定 R/D の署名締結に至った。

* 上記経緯詳細は次頁参照。

ハンガリー－第三国研修経緯

| | ハンガリー側 | 本 部 |
|-------|---|---|
| 6月30日 | 調査団長及びHPC所長間でR/Dを締結 | |
| 7月26日 | | 事前調査団帰国報告会 |
| 7月31日 | | (大使館→7/31付本部宛メール) 大使館三浦書記官より政府との合意文書の必要性について問合せ有。要請書及びその回答にて合意済である旨返電。 |
| 8月9日 | (在ハ日本大使館三浦書記官→本部宛8/9付国際電話) 首相府ラブチャク次官より在ハ日本大使宛に本研修実施要請取消の公文書(8/8付)が発出。(公文書は8/9付事務連絡にて本部接到) 公文書内容: ハンガリー以外の参加者が多数を占める案件に対し、八国が経費を3割負担することは、八国にとって有益とはならないため、本件実施を取消したい。 | |
| 8月14日 | (事務所→本部宛8/15付事務連絡) 首相府との協議 (詳細については別紙1参照) 出席者: 首相府トルヌイ次官、首相府ヘイル局長(研修担当)、HPC所長、三浦書記官、倉又調整員 合意事項: 1 大使館は首相府のレターに対する返信を発出し、ハ側参加者増(経費はハ側負担)について通知を行う。 2 首相府ヘイル局長は首相府ラブチャク次官に対しR/D変更事項について報告する。 3 HPCは経済省に対し変更事項を報告し、併せてハ側が3割の経費を負担することにより5年間に亘り本研修を実施することに関し9月中旬までに政府の決定を得るために、8月中旬に政府に対する申請書を準備するよう依頼する。 4 最終決定はハ政府が行う。 | |
| 9月6日 | (事務所→本部宛9/7夕方付国際電話及び9/8付公電4R104(R/D改定案①の送付)) 実施機関打合せ 出席者: 伊佐敷公使、HPC所長、高嶋所長 概要: 本件実施に理解のある首相府ヘイル局長に対し、消極的態度である経済省国際協力局への働きかけを依頼する事を目的とし、以下の点について、R/Dの変更を検討した。(R/D改定案①) 主なR/D変更点(R/D改定案①): 1 R/Dサイナーを高嶋所長とHPC所長とし、COサイナーを首相府ヘイル局長(本件要請書のサイナー)、経済省ウド国際関係局長、伊佐敷公使の3名とする。 2 ハンガリー政府/日本政府という記述を実施機関であるHPC/JICAに置き換える。 3 ハンガリー側の参加者3名を15名に増やす。(経費はハンガリー側負担) 備考: (事務所→本部宛9/7朝付国際電話による) | |

| | | |
|-------|---|--|
| | <p>1 本件実施に関し前向きであった経済省グラーチ前次官の年初更迭後、後向きの姿勢である経済省ナジ現次官、経済省ウド国際関係局長が本件担当になったことにより、両名が首相府に働きかけ、実施要請取消の公文書発出に至ったと思われる。（伊佐敷公使は9月初旬首相府ラブチャク次官及び首相府ヘイル局長（研修担当）と面会し、上記経緯を確認したとのこと。）</p> <p>2 在ハ日本大使は首相府ラブチャク次官と9/5か6日に本件に関し面会予定であったが、実現しなかった。</p> | |
| 9月7日 | | <p>（事務所→本部宛9/7付国際電話）</p> <p>R/D改定案①に関し以下の2点について外務省本省側の感触を確認してほしい旨事務所より連絡があった。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 COサインについて問題はないか。 2 R/Dの変更は承認されるか。 <p>（結果について本部→事務所宛9/8付事務連絡にて返電）</p> <p>外務省技術協力課の見解：（本部→9/7付外務省技術協力課宛電話にて確認）</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 日本公使のCOサインは前例がない。 2 R/Dの変更は承認される。ハンガリー側参加者の人数増についてはC/S取極めの範囲内であれば問題ない。 |
| 9月8日 | <p>（事務所→本部宛9/11付事務連絡）</p> <p>経済省との協議</p> <p>出席者：伊佐敷公使、経済省ウドヴァルハイ国際関係局長、経済省キッシュ局次長</p> <p>概要：R/D改定案①を提示したが、経済省ウド国際関係局長は以下の理由により本件実施に関し消極的姿勢を示した。（但し、同席のキッシュ局次長は本件実施に関し好意的であった。）</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 第三国研修のプログラムについて事前に聞いていなかった。 2 ハンガリーは他の国に援助する余裕はない。 <p>備考：在ハ日本大使がラブチャク首相府次官及び経済省ナジ次官と本件に係る理解を得るため面会を予定。</p> | |
| 9月12日 | | <p>（外務省技術協力課→本部宛9/12付FAX）</p> <p>外務省技術協力課より伊佐敷公使からの「R/D改定案①及び報告」が本部宛に送付された。</p> <p>報告内容：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 ハ国首相府ラブチャク次官はハ側参加者増の提案により大分前向きの姿勢になっている。（首相府ヘイル局長による） 2 経費については、経済省予算を流用するかHPCが民間からお金を集めるしか方法がない。（経済省ウド国際関係局長はハ側が予算負担するとは考えていなかったため本件に係る予算は用意していないとの由） |

| | | |
|-------|--|--|
| | | 3 ハ側は日本がHPCを支援していることに対しては感謝しており、周辺国への支援のためにHPCを使用することについては賛成するが、ハ側が財政負担することについては慎重な態度をとっている。 |
| 9月13日 | <p>(事務所→本部宛9/29付事務連絡)</p> <p><u>実施機関打合せ</u> (場所:大使館)</p> <p>出席者:伊佐敷公使、HPC所長、高嶋所長</p> <p>確認事項:</p> <p>1 本件実施については、首相府ラブチャク次官より既に口頭での公約を得ている。</p> <p>2 経済省ウド国際関係局長はR/D変更案①を受領している。同局長は本件は100%日本のプロジェクトであると認識していた。</p> <p>3 HPC所長によると、ハ側の了解を得るには、まず、首相府ラブチャク次官或いは首相府トルヌイ次官が経済省ナギ次官にレターを送り、次に経済省がHPCに対し了解のレターを送付することが必要である。</p> <p>備考:HPC所長は9/15にヴァルガ氏(経済省ヴァルガ中小企業振興局長であると推量)に会う予定である。</p> | |
| 9月25日 | <p>(事務所→本部宛9/29付事務連絡にて送付のあった木村書記官から伊佐敷公使宛の報告)</p> <p><u>JICA泉理事の首相府ボロシュイム大臣表敬</u></p> <p>出席者:泉理事、糠沢在八日本大使、首相府ボロシュイム大臣、首相府ラブチャク次官、経済省チャクバーリ次官補、経済省ウドヴァルヘイ国際関係局長</p> <p>概要:泉理事の首相府ボロシュイム大臣表敬時に、首相府ラブチャク次官、経済省チャクバーリ次官補、経済省ウド国際関係局長が同席し、第三国研修について以下のとおり発言があった。</p> <p>1 経費負担割合を8:2(日本側:ハ側)とすること。</p> <p>2 R/D署名を実施機関間の署名で完結せずに政府間のステイタスに見合ったものとする。</p> | |
| 9月27日 | <p>(事務所→本部宛9/29付事務連絡)</p> <p>大使館ベクリ秘書が経済省ウドヴァルヘイ国際関係局長に以下のとおり電話にて確認した。</p> <p>1 ウド国際関係局長は25日の泉理事との交渉に基づき以下の2点に関し修正を行ったR/D案が日本側から提出されるのを待っている。</p> <p>(1) 経費負担を7:3から8:2に変更する。</p> <p>(2) R/Dにおいて政府負担事項に係る記述を完全に除く。(特に外務省負担事項に係る記述についての削除。)</p> <p>2 また、同局長はR/Dの変更及び財源の確保についてHPC所長と話し合いを行うつもりである旨発言があった。</p> | |
| 9月29日 | <p>(事務所→本部宛10/2付国際電話)</p> <p><u>外務省との協議</u></p> <p>出席者:外務省パール第一アジア局長、伊佐敷公使、大使館木村書記官、高嶋所長</p> | |

| | | |
|--------|---|--|
| | 外務省パウル第一アジア局長に対し本件の主旨につき説明を行い、本件実施に対する理解及び外交ルート担保に係る外務省負担事項についてR/Dに記載することに關し了解を得た。 | |
| 10月4日 | (事務所→本部宛10/4付事務連絡) 9/27及び10/3に事務所、大使館、HPCの3者間で協議済であるR/D改定案②を本部宛送付した。 第三国研修実施期間を1月21日から三週間の期間へ延期する旨連絡があった。 | |
| 10月6日 | | (本部→事務所宛10/6付公電4R088) R/D改定案②における修正点につき事務所宛に連絡。 |
| 10月9日 | (事務所→本部宛10/9日付事務連絡) 事務所よりR/D改定案②について公電4R088に基づく修正済部分を本部宛送付。②の一部改定案(R/D改定案③)に關し経済省の了解待との連絡があった。 | |
| 10月10日 | | (本部→事務所宛10/10付事務連絡) R/D締結手続き方法について事務所に連絡。 |
| | (事務所→本部宛10/10付公電4R127) 事務所より本部宛R/D改定案③の送付 | 個別研修員として来日中の経済省ヴァルガ中小企業振興局長、経済省レンドヴァイ下請けプログラムオフィス次長、HPCラースロー副所長と昼食会にて面会、本部より第三国研修について支援依頼。 |
| 10月17日 | (事務所→本部宛10/17付国際電話) 小山専門家の経済省ウドヴァルハイ国際関係局長表敬 出席者：経済省ウドヴァルハイ国際関係局長、高嶋所長、小山長期専門家(中小企業政策、経済省配属) 確認事項：高嶋所長より第三国研修に対する支援を依頼したところ、ウド局長はR/D改定案③を前日に秘書より入手したばかりであり、内容に關しては未検討であるとの回答があった。 | |
| 10月18日 | (事務所→本部宛10/18付国際電話) 経済省ヴァルガ中小企業振興局長に対し、本部より本件への支援を再度依頼するよう事務所より連絡があった。 | |
| 10月23日 | | (本部→事務所宛10/23付事務連絡) 経済省ヴァルガ局長らに本件に係る支援について研修評価会にて再度本部より依頼をし、本件実施に關しては肯定的なコメントを得た。 |
| 10月24日 | (事務所→本部宛10/24付事務連絡) 経済省チャクバリー次官補を通じ、R/D案③による本研修実施及び予算措置について了解を得た旨事務所より連絡があった。 | (本部→外務省技術協力課宛10/24付FAX) R/D案③をFAXにて送付。 |
| 11月13日 | (事務所→本部宛11/3付公電4R-141) | |

| | | |
|--------|--|--|
| | 本研修実施及び予算措置承認の公式書簡の送付があった。 | |
| 11月8日 | | (11/8付外務公電678号) R/D改訂案③を本省宛送付。 主な変更点： 1 ハ側参加者を3名から15名に増やす。(追加分の費用はハ側負担。) 2 全体の費用負担を日本側：ハ側を7：2から8：2へ変更する。 |
| 11月9日 | | (本部→事務所宛11月9日付公電4R-111) 外務本省よりR/D改訂案③に対する署名指示につき了解を得た旨事務所宛連絡。 |
| 11月10日 | (11/16付外務公電第702号) R/D改定案③署名式 ン HPC理事長(マジャールスズキ副社長)、糠沢大使 他 概要：JICAハンガリー事務所長及びHPC所長によりR/D(改定案③)に署名。 備考： 1 本R/Dにより2001年1月21日～2月11日の3週間に亘り、第三国研修の実施が決定した。 2 経済省ウ局長より、本件に関し、年間500万フォリントの予算を確保し、本件実施を支援する所存である旨挨拶があった。 | |

添付資料

- I 第三国研修実施協議議事録 (R/D)
- II 第三国研修実施協議議事録 (R/D 改訂版)
- III 第三国研修要請書
- IV 協議議事録集



I 第三国研修実施協議議事録 (R/D)

RECORD OF DISCUSSIONS
BETWEEN
THE JAPANESE PRELIMINARY STUDY TEAM
AND
THE AUTHORITIES CONCERNED
OF
THE GOVERNMENT OF THE REPUBLIC OF HUNGARY
ON
THE THIRD COUNTRY TRAINING PROGRAMME

The Japanese Preliminary Survey Team, organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and headed by Mr. Izumi TANAKA, visited the Republic of Hungary from June 25th, 2000 to June 30th, 2000 and had a series of discussions with the Hungarian Productivity Center (hereinafter referred to as "HPC"), with respect to the framework of a training course in the field of Management Consulting under JICA's Third Country Training Programme to be conducted at Ministry of Economic Affairs (MEA), and to the desirable measures to be taken by both Governments to ensure the successful implementation of the course.

As the result of the discussions, both parties agreed to recommend their respective Governments the matters referred to in the documents attached hereto.

Budapest, June 30th, 2000

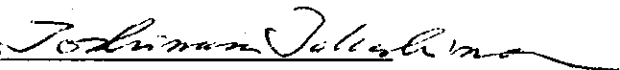


Mr. Izumi TANAKA
Head of the Mission,
Preliminary Survey Team,
Japan International Cooperation Agency (JICA)



Mr. Levente SZEKELY
Managing Director,
Hungarian Productivity Center

In Witness



Mr. Toshimasa TAKASHIMA
Resident Representative,
JICA / JOCV Hungary Office

ATTACHED DOCUMENT

The Government of Japan and the Government of the Republic of Hungary will cooperate with each other in organizing training course in the field of Management Consulting (hereinafter referred to as "the Course") under JICA's Third Country Training Programme.

The Government of the Republic of Hungary will conduct the Course with the support of the technical cooperation scheme of the Government of Japan at the Hungarian Productivity Center (hereinafter referred to as "HPC"). The Course will be held once a year, from Japanese fiscal year (JFY) 2000 to JFY 2004, subject to annual consultations between both Governments regarding the subject of the Course.

The Course will be conducted in accordance with the followings;

1. TITLE

The Course will be entitled "Management Consulting Training Course".

2. PURPOSE

The purpose of the Course is to provide the participants from Central and Eastern European countries with an opportunity of upgrading the skills on Management Consulting.

3. OBJECTIVE

At the end of the Course, the participants are expected to have gained necessary knowledge and skills on Management Consulting.

4. DURATION

The duration of the Course will be approximately three (3) weeks and the Course for JFY 2000 (hereinafter referred to as "the first Course") will be held from October 30th, 2000 to November 19th, 2000.

5. CURRICULUM

Tentative curriculum of the first Course is attached as ANNEX I.

6. INVITED COUNTRIES

The Governments of the following countries will be invited to apply by nominating applicant(s) for the Course: Bulgaria, Estonia, Latvia, Lithuania, Moldova, Romania, the Slovak Republic, Slovenia and Ukraine.

7. NUMBER OF PARTICIPANTS

The number of participants from Bulgaria, Moldova, Romania, the Slovak Republic, Slovenia, and Ukraine shall not exceed two (2) per country in principle, and that from Estonia, Latvia, Lithuania shall not exceed one (1), and that from Hungary shall not exceed three (3) within the limit of eighteen (18) in total.

8. QUALIFICATIONS OF APPLICANTS

Applicants for the Course are;

8-1 to be nominated by their respective Governments in accordance with the procedure stipulated in 10-1 below

- 8-2 to have a working experience as management consultant or to be expected to work as a management consultant.
- 8-3 to have a good command of spoken and written English
- 8-4 to be in good health in order to complete the Course
- 8-5 to be under 50 years at age

9. INSTITUTIONS

The Course will be organized by the Hungarian Productivity Center.

10. APPLICATION PROCEDURE

- 10-1 A government applying for the Course on behalf of its nominee(s) shall complete and forward five (5) copies of the prescribed application form for each nominee to the Government of the Republic of Hungary through the diplomatic channels not later than sixty (60) days before the commencement of the Course.
- 10-2 The Government of the Republic of Hungary will inform the applying Governments, through diplomatic channels, whether or not the applicant(s) is/are accepted to the Course not later than thirty (30) days before the commencement of the Course.

11. MEASURES TO BE TAKEN BY THE GOVERNMENT OF THE REPUBLIC OF HUNGARY AND THE GOVERNMENT OF JAPAN

In organizing and implementing the Course, both Governments will take the following measures in accordance with the relevant laws and regulations in force in each country. The schedule of the first Course implementation is attached as ANNEX II.

11-1 The Government of the Republic of HUNGARY

11-1-1 The Ministry of Foreign Affairs

- (1) To forward the General Information brochures (G.I.) to the Governments of invited countries through its diplomatic channels
- (2) To receive application forms and forward them to the Ministry of Economic Affairs and the Hungarian Productivity Center.
- (3) To notify the results of the selection of participants to the JICA/JOCV Office and the respective Governments through its diplomatic channels

11-1-2 The Hungarian Productivity Center

- (1) To formulate the curriculum based on ANNEX I
- (2) To draft and print the G.I.
- (3) To assign an adequate number of its staff as lecturers / instructors for the Course
- (4) To provide its training facilities and equipment for the Course.
- (5) To select participants for the Course and notify the Ministry of Foreign Affairs of the Republic of Hungary and JICA/JOCV office of the results.
- (6) To arrange accommodation for the participants
- (7) To arrange international air tickets for the participants from invited countries and to meet and see them off at the airport
- (8) To arrange domestic study tour(s) as a part of the Course.
- (9) To take budgetary measures to cover the cost of conducting the Course, excluding the expenses financed by the Government of Japan. To bear some portion of the following expenses, to be consulted between both Governments each year.

- a) Expenses relevant to participants from invited countries such as international economy-class flight fare, accommodation, per-diem, and medical insurance premiums.
- b) Expenses relevant to HPC such as study tour(s), texts, teaching aids, expendable supplies, copies, honoraria, for external lecturer(s) and opening & closing ceremonies.

A tentative estimate of expenses for the first Course is attached as ANNEX III

- (10) To certificate to the participants who have successfully completed the Course.
- (11) To submit a course report to the JICA/JOCV Office within thirty (30) days after the termination of the Course
- (12) To submit a statement of expenditures with the receipts and other documentary evidence necessary to verify the expenditure stated above to JICA/JOCV Office for the within thirty (30) days after the termination of the Course.
- (13) To coordinate any matters related to the Course.

11-2 The Government of JAPAN

- (1) To dispatch Japanese lecturer(s) who will deliver some of the lectures

This dispatch of lecturer(s) is carried out by the submission of a request form from the Government of the Republic of Hungary to the JICA/JOCV Office in advance. This, however, is subject to the JICA budget available for this purpose and to the number of suitable lecturer(s) in Japan. HPC is expected to inform the JICA /JOCVoffice of requests for JICA lecturer(s) not later than the annual consultation.

- (2) To bear some portion of the following expenses, to be consulted between both Governments, through JICA.
 - a) Expenses relevant to participants from invited countries such as international economy-class flight fare, accommodation, per-diem, and medical insurance premiums.
 - b) Expenses relevant to HPC such as study tour(s), texts, teaching aids, expendable supplies, copies, honoraria for external lecturer(s) and opening & closing ceremonies.

The tentative estimate of expense to be borne by the Government of Japan for the first Course is attached as ANNEX III

12. PROCEDURE FOR REMITTANCE AND EXPENDITURE

Remittance of funds for expenses to be borne by the Government of Japan and the expenditure thereof will be arranged in accordance with the following procedures:

- 12-1 HPC will open a bank account for the Course in Hungary to receive the funds remitted by JICA, and inform the JICA/JOCV Office of the name of the bank, the account code number and the name of the account holder
- 12-2 HPC will submit to the JICA/JOCV Office a estimation of expenditure for the expenses to be borne by the Government of Japan not later than forty (40) days before the commencement of the Course
- 12-3 JICA will assess the estimation of expenditure and remit the assessed amount of expenses to the account mentioned in 12-1 above within twenty (20) days after the receipt of the estimation of expenditure
- 12-4 HPC will submit to the JICA/JOCV Office an official breakdown report of expenditure within thirty (30) days after the termination of the Course
- 12-5 In case there is any unspent remainder of the amount remitted by JICA, HPC will reimburse the unspent amount to JICA in accordance with the advice given by the JICA/JOCV Office. The funds allocated for the flight fare or international transportation fee, accommodation, per-diem and medical insurance premiums for the participants shall not be appropriated for any other purposes
- 12-6 When requested by JICA, HPC will make available for JICA's reference all the receipts and other documentary evidence necessary to verify the expenditure stated in 12-4 above

07

13.OTHERS

This attached document and the following Annexes attached hereto shall be deemed to be part of the Record of Discussions:

- ANNEX I : Tentative Curriculum of the Course for JFY 2000
- ANNEX II : Tentative Schedule of Course Implementation for JFY 2000
- ANNEX III : Tentatively Estimated Expenses for JFY 2000

07

ANNEX I

TENTATIVE CURRICULUM OF THE COURSE FOR JAPANESE FISCAL YEAR (JFY) 2000

| Date | Activity/ Course Contents | By whom? |
|---------|--|--|
| 29 Oct. | Arrival of participants | |
| 30 Oct. | Opening Ceremony & Welcome Addresses Management Consulting in Manufacturing Sector | Ministry of Economic Affairs, HPC JICA Lecturer |
| 31 Oct. | Japanese Methods for Establishing Up-to-date Production Management Systems Pull Production System with Simple Kanban System at Workshop Floor | Laszlo Soos(HPC) Attila Vincze(HPC) |
| 1 Nov. | Total Quality Management Total Productive Maintenance | Laszlo Soos(HPC) Attila Vincze(HPC) |
| 2 Nov. | Case Study I Implementation of Japanese Production & Quality Management in Hungary | Otto Feher(Sirius) Suzuki Hungary Inc. |
| 3 Nov. | KAIZEN & Problem Solving in Japanese Co. Orientation for Field practice | JICA Lecturer |
| 4 Nov. | Free | |
| 5 Nov. | Free | |
| 6 Nov. | Management Consulting Quality Award Model System | Otto Feher(Sirius) Karolina Sugar(QDC) |
| 7 Nov. | Quality Assurance & Quality Management in the Light of EU Accession | Laszlo Velikovszky (CFCU) |
| 8 Nov. | Participation in the "3 rd Hungarian-Japanese Joint Symposium on Productivity and Quality | HPC |
| 9 Nov. | Field Practice | JICA Lecturer |
| 10 Nov | Field Practice | JICA Lecturer |
| 11 Nov | Free | |
| 12 Nov | Free | |
| 13 Nov | Field practice | JICA Lecturer |
| 14 Nov | Field practice | JICA Lecturer |
| 15 Nov | Field Practice | JICA Lecturer |
| 16 Nov | Field Practice | JICA Lecturer |
| 17 Nov | Presentation Evaluation of the Course and Closing Ceremony | Participants HPC |
| 18Nov | Free | |
| 19 Nov | Departure of Participants | |

ANNEX II

TENTATIVE SCHEDULE OF COURSE IMPLEMENTATION FOR JFY 2000

| Month | Hungarian Side | Japanese Side |
|-----------|--|-------------------------------------|
| June | 1. Signing of Record of Discussions | 1. Signing of Record of Discussions |
| July | 1. Preparation of G.I. 2. Distribution of G.I. and Application Forms | |
| August | 1. Submission of Estimation of Expenses 2. Opening of Bank Account 3. Receipt of Application Forms | 1. Remittance of Expenses |
| September | 1. Selection of participants and notification of the result | |
| October | 1. Receipt of Country Reports and Lectures 2. Editing and printing of textbook | |
| November | 1. Implementation of the Course 2. Making report | 1. Dispatch of Lecturer(s) |
| December | 1. Submission of Official Breakdown Report of Expenditure 2. Return of the unspent amount 3. Submission of course report | |

ANNEX III

TENTATIVE ESTIMATED EXPENSES FOR JFY 2000

| ITEMS OF EXPENSE | BREAKDOWN | HUNGARIAN SIDE | JAPANESE SIDE |
|--|----------------------|-------------------|------------------|
| INVITATION EXPENSES | | | |
| 1. Air fares (round trip) | \$5,200 | 0 | 5,200 |
| 2. Transportation (From /To Airport) | \$20×15pers | 0 | 300 |
| 3. Per-diem | \$20×15pers×22days | 0 | 6,600 |
| 4. Accommodation | \$60×15pers×21nights | 0 | 18,900 |
| 5. Medical Insurance | \$100×15pcrs | 0 | 1,500 |
| SUB TOTAL 1 | | 0 | 32,500 |
| TRAINING EXPENSES | | | |
| 1. Honoraria for external lecturers | \$200×12pers×1day | 0 | 2,400 |
| 2. Employment Fee (Interpreter) (Secretary) (Assistant for preparation) | \$200×2pers×7days | 0 | 2,800 |
| | \$80×1per×15days | 0 | 1,200 |
| | \$80×1per×32days | 2,560 | 0 |
| 3. Transportaion | \$320×1bus×1day | 3,120 | 0 |
| | \$200×2buses×7day | | |
| 4. Expendable Supplies | \$200 | 200 | 0 |
| 5. Coffee breaks | \$40×2times×15days | 1,200 | 0 |
| 6. General Information and Final report | \$5×100prints | 500 | 0 |
| | \$8×100prints | 800 | 0 |
| 7. Facilities Expenses | \$250×10days | 2,500 | 0 |
| 8. Textbook | \$1,000 | 1,000 | 0 |
| 9. Communication | \$50×16weeks | 800 | 0 |
| 10. Others (rental rap-top computers) (Participation in international event) | \$50×4units×9days | 1,800 | 0 |
| | \$100×15pers | 1,500 | 0 |
| SUB TOTAL 2 | | 15,980 | 6,400 |
| GRAND TOTAL | | 15,980 | 38,900 |
| PORTION | | 29.1% | 70.9% |

27

SA

II 第三国研修実施協議議事録 (R/D改訂版)

RECORD OF DISCUSSIONS
BETWEEN
THE JICA/JOCV HUNGARY OFFICE
AND THE HUNGARIAN PRODUCTIVITY CENTER
ON
THE THIRD COUNTRY TRAINING PROGRAMME

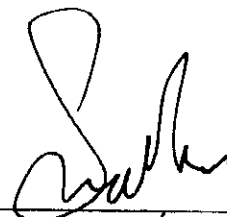
The JICA / JOCV Hungary Office representing the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and headed by Mr. Toshimasa TAKASHIMA had a series of discussions with the Hungarian Productivity Center (hereinafter referred to as "HPC"), with respect to the framework of a training course in the field of management consulting, under JICA's Third Country Training Programme to be conducted at HPC in Hungary, and to the desirable measures to be taken by both parties to ensure the successful implementation of the course.

As the result of the discussions, and taking into account the views of the authorities concerned of the Governments of Hungary and Japan, both parties agreed to amend the original Record of Discussions signed on June 30, 2000.

Budapest, November 10th, 2000



Mr. Toshimasa TAKASHIMA
Resident Representative
JICA / JOCV Hungary Office



Mr. Levente SZÉKELY
Managing Director
Hungarian Productivity Center

ATTACHED DOCUMENT

The JICA and HPC will cooperate with each other in organizing training course in the field of Management consulting (hereinafter referred to as "the Course") under JICA's Third Country Training Programme.

The HPC will conduct the Course with the support of the technical cooperation scheme of JICA at the Hungarian Productivity Center.

The Course will be held once a year, from Japanese fiscal year (JFY) 2000 to JFY 2004, subject to annual consultations between both parties regarding the subject of the Course.

The Course will be conducted in accordance with the followings:

1. TITLE

The Course will be entitled "Management Consulting Training Course".

2. PURPOSE

The purpose of the Course is to provide the participants from Central and Eastern European countries with an opportunity of upgrading the skills on Management Consulting.

3. OBJECTIVE

At the end of the Course, the participants are expected to have gained necessary knowledge and skills on Management Consulting.

4. DURATION

The duration of the Course will be approximately three (3) weeks. The Course for JFY 2000 (hereinafter referred to as "the first Course") will be held from January 21st, 2001 to February 11th, 2001. The timing of the courses for JFY 2001 to JFY 2004 will be discussed and decided upon each year by the two parties.

5. CURRICULUM

Tentative curriculum of the first Course is attached as ANNEX I. This curriculum will be the model for the future courses. The details will be discussed and decided upon the review of previous courses to be conducted by both parties.

6. INVITED COUNTRIES

The Governments of the following countries will be invited to apply for the first Course by nominating applicant(s): Bulgaria, Estonia, Latvia, Lithuania, Moldova, Romania, the Slovak Republic, Slovenia and Ukraine.

7. NUMBER OF PARTICIPANTS

The number of participants from Bulgaria, Moldova, Romania, the Slovak Republic, Slovenia and Ukraine shall not exceed two (2) per country in principle, and that from Estonia, Latvia, Lithuania shall not exceed one (1), and that from Hungary shall not exceed fifteen (15) within the limit of thirty (30) in total.

8. QUALIFICATIONS OF APPLICANTS

Applicants for the Course are:

- 8-1 to be nominated by their respective Governments in accordance with the procedure stipulated in 10-1 below
- 8-2 to have a working experience as management consultant or to be expected to work as a management consultant
- 8-3 to have a good command of spoken and written English
- 8-4 to be in good health in order to complete the Course
- 8-5 to be under 50 years of age

9. INSTITUTIONS

The Course will be organized by the Hungarian Productivity Center.

10. MEASURES TO BE TAKEN BY THE JICA AND THE HPC

In organizing and implementing the Course, both parties will take the following measures in accordance with the relevant laws and regulations in force in each country. The schedule of the first Course implementation is attached as ANNEX II.

10-1 The Hungarian Productivity Center:

- (1) To request the Ministry of Foreign Affairs of the Republic of Hungary :
 - (a) To forward the General Information brochures (GI) to the Governments of invited countries through its diplomatic channels
 - (b) To receive five (5) copies of application forms not later than 60 days before the commencement of the Course and forward them to the HPC
 - (c) To notify the results of the selection of participants not later than 30 days before the commencement to the JICA/JOCV Hungary Office to the respective Governments through its diplomatic channels
 - (2) To formulate the curriculum based on ANNEX I.
 - (3) To draft and print the GI
 - (4) To assign an adequate number of its staff as lecturers / instructors for the Course
 - (5) To provide its training facilities and equipment for the Course
 - (6) To select participants for the Course and notify the Ministry of Foreign Affairs of the Republic of Hungary and JICA/JOCV Hungary Office of the results
 - (7) To arrange accommodation for the participants
 - (8) To arrange international air tickets for the participants from invited countries and to meet and see them off at the airport
 - (9) To arrange domestic study tour(s) as a part of the Course
 - (10) To take budgetary measures to cover the cost of conducting the Course, excluding the expenses financed by the JICA. To bear some portion of the following expenses, to be consulted between both parties each year.
 - (a) Expenses relevant to participants from invited countries such as international economy/class flight fare, accommodation, per-diem and medical insurance premiums
 - (b) Expenses relevant to HPC such as study tour(s), texts, teaching aids, expendable supplies, copies, honoraria for external lecturer(s), opening and closing ceremonies and accommodation for Hungarian participants
- A tentative estimate of expenses for the first Course is attached as ANNEX III.
- (11) To certificate to the participants who have successfully completed the Course
 - (12) To submit a course report to the JICA/JOCV Hungary Office within thirty (30) days after the termination of the Course

- (13) To submit a statement of expenditures with the receipts and other documentary evidence necessary to verify the expenditure stated above to JICA/JOCV Hungary Office within thirty (30) days after the termination of the Course
- (14) To coordinate any matters related to the Course

10-2 The Japan International Cooperation Agency:

- (1) To dispatch Japanese lecturer(s) who will deliver some of the lectures
- (2) To bear some portion of the following expenses, to be consulted between both parties
- (a) Expenses relevant to participants from invited countries such as international economy-class flight fare, accommodation, per-diem and medical insurance premiums
- (b) Expenses relevant to HPC such as study tour(s), texts, teaching aids, expendable supplies, copies, honoraria for external lecturer(s), opening and closing ceremonies
- Tentative estimate of expense to be borne by the JICA for the first Course is attached as ANNEX III.

11. PROCEDURE FOR REMITTANCE AND EXPENDITURE

Remittance of funds for expenses to be borne by the JICA and the expenditure thereof will be arranged in accordance with the following procedures:

- 11-1 HPC will open a bank account for the Course in Hungary to receive the funds remitted by JICA, and inform the JICA/JOCV Hungary Office of the name of the bank, the account code number and the name of the account holder
- 11-2 HPC will submit to the JICA/JOCV Hungary Office an estimation of expenditure for the expenses to be borne by JICA not later than forty (40) days before the commencement of the Course
- 11-3 JICA will assess the estimation of expenditure and remit the assessed amount of expenses to the account mentioned in 11-1 above within twenty (20) days after the receipt of the estimation of expenditure
- 11-4 HPC will submit to the JICA/JOCV Hungary Office an official breakdown report of expenditure within thirty (30) days after the termination of the Course
- 11-5 In case there is any unspent remainder of the amount remitted by JICA, HPC will reimburse the unspent amount to JICA in accordance with the advice given by the JICA/JOCV Hungary Office. The funds allocated for the flight fare or international transportation fee, accommodation, per-diem and medical premiums for the participants shall not be appropriated for any other purposes.
- 11-6 when requested by JICA, HPC will make available for JICA's reference all the receipts and other documentary evidence necessary to verify the expenditure stated in 11-4 above

12. OTHERS

This attached document and the following Annexes attached hereto shall be deemed to the part of the Record of Discussions:

- ANNEX I. Tentative Curriculum of the Course for JFY 2000
- ANNEX II. Tentative Schedule of Course Implementation for JFY 2000
- ANNEX III. Tentative Estimated Expenses for JFY 2000

ANNEX I

Tentative Curriculum of the Course for JFY 2000

| Date | Activity / Course Contents | By whom |
|---------|--|---|
| 21. Jan | Arrival of Participants | |
| 22. Jan | Opening Ceremony & Welcome Addresses Management Consulting in Manufacturing Sector | Ministry of Economic Affairs, HPC, JICA Lecturer |
| 23. Jan | Japanese Methods for Establishing Up-to-date Production Management Systems Pull Production System with Simple Kanban System at Workshop Floor | László SOÓS (HPC) Attila VINCZE (HPC) |
| 24. Jan | Total Quality Management Total Productive Maintenance | László SOÓS (HPC) Attila VINCZE (HPC) |
| 25. Jan | Case Study I Implementation of Japanese Production & Quality Management in Hungary | Ottó FEHÉR (Sirius) Suzuki Hungary Inc. |
| 26. Jan | KAIZEN & Problem Solving in Japanese Co. Orientation for Field Practice | JICA Lecturer |
| 27. Jan | Free | |
| 28. Jan | Free | |
| 29. Jan | Management Consulting Quality Award Model System | Ottó FEHÉR (Sirius) Karolina SUGÁR (QDC) |
| 30. Jan | Quality Assurance & Quality Management in the Light of EU Accession | László VELIKOVSKY (CFCU) |
| 31. Jan | Participation in the "3rd Hungarian-Japanese Joint Symposium on Productivity and Quality | HPC |
| 1. Feb | Field Practice | JICA Lecturer |
| 2. Feb | Field Practice | JICA Lecturer |
| 3. Feb | Free | |
| 4. Feb | Free | |
| 5. Feb | Field Practice | JICA Lecturer |
| 6. Feb | Field Practice | JICA Lecturer |
| 7. Feb | Field Practice | JICA Lecturer |
| 8. Feb | Field Practice | JICA Lecturer |
| 9. Feb | Presentation Evaluation of the Course and Closing Ceremony | Participants HPC |
| 10. Feb | Free | |
| 11. Feb | Departure of Participants | |

ANNEX II

TENTATIVE SCHEDULE OF COURSE IMPLEMENTATION FOR JFY 2000

| Month/Year | Hungarian Side | Japanese Side |
|--------------|--|------------------------------------|
| Oct/2000 | 1. Signing of Record of Discussions 2. Preparation of GI 3. Distribution of GI and Application Forms | 1. Signing of Record of Discussion |
| Nov/2000 | 1. Submission of Estimation of Expenses 2. Opening of Bank Account 3. Receipt of Application Forms | 1. Remittance of Expenses |
| Dec/2000 | 1. Selection of participants and notification of the result 2. Receipt of Country Reports and Lectures 3. Editing and printing of textbook | |
| Jan-Feb/2001 | 1. Implementation of the Course 2. Making report | 1. Dispatch of Lecturer(s) |
| Feb/2001 | 1. Submission of Official Breakdown Report of Expenditure 2. Return of the unspent amount 3. Submission of course report | |

ANNEX III

Tentative Estimated Expenses for JFY 2000

| Items of Expense | Original estimated expenses | | |
|---|--|----------------------|---------------------|
| | Breakdown | Hungarian Side (USD) | Japanese Side (USD) |
| I. INVITATION EXPENSES | | | |
| 1. Air fare and invitation expenses for Japanese lecturer | 18.500 USD | 0 | 18.500 |
| 2. Air fares (economy round trip) for 15 participants | 6.600 USD | 0 | 6.600 |
| 3. Transportation (from/to Budapest Airport) | 20 USD X 15 pers | 0 | 300 |
| 4. Per-diem | 20 USD X 15 pers X 22 days | 0 | 6.600 |
| 5. Accommodation | 75 USD X 15 pers X 21 nights 75USD X 15 pers X 6 nights (for 15 Hungarian trainees for field practice period) | 0 6.750 | 23.625 0 |
| 6. Medical insurance | 100 USD X 15 pers | 0 | 1.500 |
| SUB TOTAL I. | | 6.750 | 57.125 |
| II. TRAINING EXPENSES | | | |
| 1. Honoraria for lecturers | Lecturers: 200 USD X 10 lectures Trainers: 200 USD X 2 pers X 6 days | 1.000 | 3.400 |
| 2. Employment fee (interpreter) (secretary) (assistant) | 200 USD X 2 pers X 7 days 80 USD X 1 pers X 15 days 80 USD X 1 pers X 32 days | 0 1.200 2.560 | 2.800 0 0 |
| 3. Transportation | 320 USD X 1 bus X 1 days 250 USD X 2 buses X 7 days | 0 | 3.820 |
| 4. Expendable supplies | 1200 USD | 0 | 1200 |
| 5. Coffee breaks | 50 USD X 2 times X 15 days | 1500 | 0 |
| 6. General information and Final report | 7 USD X 100 copies 9 USD X 100 copies | 0 | 700 900 |
| 7. Facilities expenses | 250 X 10 days | 2.500 | 0 |
| 8. Others (Participation in international event) | 50 USD X 30 pers | 1.500 | 0 |
| SUB TOTAL II. | | 10.260 | 12.820 |
| GRAND TOTAL | | 17.010 | 69.945 |
| COST SHARING PORTION (incl. the extra costs) | | 19.6 % | 80.4 % |

dh

20



Prime Minister's Office
Assistance Co-ordination
Secretariat

HP-822/1/99

NOTE VERBALE

The Assistance Co-ordination Secretariat in the Office of the Prime Minister in Hungary presents its compliments to the Embassy of Japan and has the honour to send enclosed herewith the project proposal of Hungarian Productivity Center related to "Third-Country Training Programme" concerning

- *a training course in the field of Management Consulting*

This proposal is supported by both the Ministry of Economic Affairs and the Assistance Co-ordination Secretariat, too. We would appreciate the kind assistance of the Embassy of Japan to forward the above mentioned proposal to the Japanese Authorities concerned.

The Office of the Prime Minister in Hungary avails itself of this opportunity to renew to the Embassy of Japan the assurances of its highest consideration.



H. I. P. K.
Budapest, November 24, 1999

Embassy of Japan
Budapest

1133 Budapest
Pozsonyi út 56.
Phone: 237-4233
Fax: 329-2092

THIRD COUNTRY TRAINING PROGRAM

Hungarian Productivity Center (HPC) would like to organize the Third Country Training Program in the following manner

Title : Management Consulting Course

Background:

HPC was established in 1994 by the Ministry of Economic Affairs. For the last 5 years, from 1995 to 1999, JICA implemented the project type technical cooperation (Productivity Development Project in Hungary) within HPC. The objective of the Project has been transferring the knowledge and skills of management for productivity development from Japanese experts to their Hungarian counterparts.

This project was successfully implemented, and HPC would like to continue and extend this success to the neighboring countries. We would like to share the knowledge and skills HPC has acquired with the people from other countries in the region.

Expected output:

The skills and technology acquired from the Japanese experts during the Project will be shared with the Productivity Center staff in the neighboring countries, and thereby disseminated in this region to improve productivity.

Situation in the neighboring countries:

As far as productivity development in this region is concerned, it is less developed compared with that of Hungary. In some countries, Productivity Centers have just been established. Third Country Training Program will be very useful and helpful for these countries. Through this training, skills and knowledge of management consulting, which is vital for any Productivity Center, will be improved. At the same time, the expertise as to how to establish, manage and operate Productivity Centers will be shared.

The target of this training is the Productivity Center staff members and those who are associated with such activity.

About the Trainers and Other Points:

- We would like to organize this training course for 5 years (once a year) from FY (Japanese Fiscal Year) 2000 to 2004.
- Two participants will be invited from Slovakia, Romania, Moldova, Bulgaria, Slovenia, Ukraine and one participant from Estonia, Lithuania, Latvia would be invited (in total, 15 participants).
- This will be a 3 week long training course to be conducted in October, every year.
- We have organized a similar international seminar in June, 1999 with CE (Council of Europe), and in November, 1999 we are going to organize the Regional Training on productivity development.
- For the budget, the annual total of 59,000 USD would be estimated, including 5,000 USD for air-fares, 21,000 USD for accommodation, 18,000 USD for operational cost and 15,000 USD for others.
- We would also like to request one or two Japanese short-term expert in the field of practical conducting assisting for this Third Country Training Program.

IV 協議議事録集

1. ハンガリー

(1) 第1回 R/D 協議

・日時：6月26日（火）1430-1630

・場所：HPC 内会議室

・面談者：HPC セイケイ所長

在ハンガリー日本大使館三浦書記官

同大使館ペクリ職員

在ハンガリー駐在員事務所高嶋所長

同事務所マイクロシュ現地職員

・概要：標記研修事前調査に係る R/D 案に沿ってカリキュラム以外の各項目について HPC 所長に対し順次説明、今後の検討事項につき確認のうえ、大筋で合意を得た。

・協議事項

1) サイナー：日本側は田中調査団長、ハンガリー側はセイケイ所長とすることで合意。立会人については、日本側は高嶋所長で合意、ハンガリー側は首相府及び経済省に確認の上、確定する。

2) 定員：規定枠3名の他にハンガリー人コンサルタント数名を聴講という形で参加させることは可能であるか、セイケイ所長より要望があり、プログラム内容とともに改めて検討することとした。

3) 外交チャンネルの担保：首相府、経済省にて確認する。（高嶋所長より R/D 案は送付済み。）

4) C/S：ハンガリー側3割、日本側が残りを負担することで基本的に合意。詳細確定後、負担額約\$5,000の増加について HPC がスポンサーである経済省に対し確認する。費目については、受入諸費を日本側が、研修諸費を主にハンガリー側が負担することで合意。詳細はカリキュラム決定後、再度協議する。

5) カリキュラム：和田専門員の到着後、6/27(水)の協議の際確認する。カリキュラム確定後改めて参加者資格、C/Sの詳細について協議する。

6) HPC の内部講師：今年度内部講師2名、外部講師3名の構成であるが、第三国研修の主旨として、実施機関の自立能力の向上があげられるところ、来年

度以降内部講師の人員充実に努めることで合意。

7) 割当国：基本的に昨年度域内研修における招聘国であり、HPC 独自のコネクションは持っている。レベルについては、スロヴェニア、スロヴァキアのレベルは比較的高いと把握している。なお、チェコ、ポーランドはハンガリーと同レベルにあるため、今回の研修割当国には含めない。

8) 宿泊施設：HPC の近くにあるイビスホテルを想定しており、宿泊費も、同ホテルを想定して算出した。

9) 研修開催場所：現在 HPC が入っているビルの 5 階にある会議場を借上げる予定。(HPC は本年 6 月 15 日に現住所へ引っ越した。)

10) 募集要項の準備期間：夏休みシーズンと言うことで、早めに手続きをすすめる必要があることから、7月中旬に割当国に対し GI を発送できるよう準備を行う。

・確認事項

1) HPC の規模：人員総勢 10 名（講師 4 名、管理部門担当 6 名）。今後講師の割合を増やしていく予定。

2) HPC の活動：昨年 12 月のプロ技終了後、外部企業向けのインハウスセミナーを年間 40 回のペースで実施しているほか、工場における生産性関連セミナー、企業診断等を行っている。

3) HPC の実施能力：昨年度プロ技実施中に CE との共同セミナー及び域内研修を実施しており、研修実施能力及び周辺近隣諸国生産性関連機関とのコネクションはある。

4) HPC の予算：経済省からの補助金と自己調達資金からなる。(なお、本研修実施については経済省と相談済みであり問題なし。)

(2) 首相府との協議

・日時：6 月 27 日 (火) 1400-1600

・場所：首相府内会議室

・面談者：ファビアン首相府援助調整事務局総局長

ネメサンスキー同局局長

在ハンガリー日本大使館三浦書記官

同大使館ベクリ職員

在ハンガリー駐在員事務所高嶋所長

同事務所ミクロシュ現地職員

・概要：本調査の目的、第三国研修の概要及び R/D の内容について説明し、R/D 署名の際の立会を依頼、外交チャンネルの担保について確認を行った。

・協議事項

- 1) 署名立会人：同局局長ネメサンスキー氏に依頼する。
- 2) 外交チャンネル担保：ファビアン総局長より外務省をとおして GI の送付等の諸手続きを行うよう助言を受け、首相府を通じ、急遽 6/28 外務省アジア・大平洋担当局を訪問することとなった。

(3) 外務省との協議

・日時：6月28日（水）0900-1100

・場所：外務省アジア・大平洋局会議室

・出席者：ナギー-レベック外務省アジア太平洋局三等書記官

ネメサンスキー首相府援助調整事務局局長

在ハンガリー日本大使館三浦書記官

同大使館ペクリ職員

在ハンガリー駐在員事務所高嶋所長

同事務所ミクロシュ現地職員

・概要：本調査の目的、第三国研修の概要及び R/D について説明し、GI 送付等の手続きにおける外交チャンネルの担保について依頼した。

・確認事項

- 1) 外交チャンネル担保：ナギ書記官によると、基本的に外務省を通して在外公館へ GI、アプリケーションフォームの送付等の手続きを行うことに関しては、問題ないと思われるが、当該地域担当の関連局に確認する必要があるため、6/29 に追って回答するとのことであった。また、ラトヴィア、リトアニアに関しては、在外公館がなく、在エストニア大使館が兼轄しており、同大使館を通じ書類を送付することになるため、多少時間を要するとの説明を受けた。実施機関である HPC が当該国の生産性関連機関に対し、情報を提供する等適宜対応する旨伝えた。(29日電話にて、外交チャンネルを通して GI 送付等の実施に関して問題ないとの連絡有り。)

(4) 第2回 R/D 協議

・日時：6月28日（水）1200-1600

・場所：HPC 内会議室

・出席者：HPC セイケイ所長

HPC ラースロー次長

・概要：標記研修に係るカリキュラムにおいて工場実習を実施する提案について和田団員が説明、検討をおこない、HPC 側の合意を得た。次に、上記カリキュラムの導入を前提とし、資格要件、C/S、スケジュール等詳細事項の確認を行い、合意にいたった。

・協議事項

1) カリキュラムについて

①カリキュラム：HPC 側の案は講義と工場訪問（3回）が主であるが、日本側の案としては研修最後の7日間を工場における実習にあて、より実践的、効果的な「経営診断コース」として実施することを提案、主旨の説明を行った。HPC 側は同提案を受入れ、工場訪問を1回に減らし、工場における実習、及び実習に先立つオリエンテーション、最終日の評価会をカリキュラムに組み込むことで合意した。

②工場の選定：工場での実習にあたり、20名程度の参加者が想定されるため、HPC が独自に2企業を選定する必要があることを確認。また、選定にあたり、研修が5年間継続される点留意するようあわせて確認した。実習実施先としては、自動車の部品、金属、エレクトロニクス等の製造下請けの中小企業が研修の主旨に合致し、成果が目に見えるため、望ましいという点で合意した。

③講師の役割：日本側の講師の役割は、実習先の2つの工場を管轄する実習全体のスーパーバイザーとし、ハンガリー側講師は、各工場に最低ひとりづつおき、実施面でのスーパーバイザーを務めることで合意。

④その他留意点：工場実習の実施にあたり、実習期間が7日間と短いため、研修生が取り組むべき課題である実施企業の問題点を HPC が前もって把握しておく必要がある点確認した。

2) コストシェアリングについて

①人件費：工場実習実施に際し、ハンガリー語／英語の通訳が必要な場合が想定されるため、各工場に一名づつ、2名を7日間雇用することで合意。

②交通費：工場見学の際大型バス1台、工場実習の間、中型バス2台を備上することで合意。

③その他：工場実習の際、各グループに1台づつラップトップコンピューターが必要であるところ、HPCに在庫がないため、レンタルで対応することで合意。

④負担割合：日本側は、受入諸費全費目（航空運賃、交通費、日当、宿泊費、保険料）及び研修諸費において講師謝礼、人件費（通訳、秘書）を負担する。ハンガリー側は研修諸費において人件費（研修準備支援要員）、交通費、消耗品、コーヒープレイク、GI及びファイナルレポート印刷費、会場借上費、テキスト作成費、通信連絡費、及びその他の費目（ラップトップコンピューターのレンタル費用及び国際イベントへの参加費）を負担する。日本側の負担合計額は\$38,900、ハンガリー側は\$15,980となり、C/Sは、日本側70.9%、ハンガリー側29.1%で合意した。

3) スケジュールについて

①GIの作成・送付時期：GIの作成を7月初旬に行い、7月中に外交ルートで各国へ配付することで合意。

(5) 第3回 R/D 協議

・日時：6月29日（木）1030-1130

・場所：HPC内会議室

・面談者：HPCセイケイ所長

HPCラースロー次長

・概要：前回の会議までに合意した事項をR/Dにまとめ、最終確認を行い、合意に達した。また、手続きについて数点確認を行った。

・確認事項

1) GI送付：外務省の担当官より、外交チャンネルを通してGI送付等実施することについて問題ないとの確認を得た旨伝え、併せて送付の際、各国の生産性関連機関の宛先リストを添付するよう確認した。

2) 実習先工場の選定について：いくつかの想定企業をHPC側で検討中である旨確認した。（本年度実習先としてアルコアフジクラ（自動車ケーブル製造）ELTEC（電気部品）が想定される旨言及あり。）

(6) 経済省との協議

・日時：6月29日（木）1500-1700

・場所：経済省国際関係局内会議室

- ・面談者：ウドヴァルハイ経済省国際関係局総局長
 セイケイ HPC 所長
 ラースロー HPC 次長
 ネメサンスキー首相府援助調整事務局局長
 在ハンガリー日本大使館三浦書記官
 同大使館ペクリ職員
 在ハンガリー駐在員事務所高嶋所長
 同事務所マイクロシュ現地職員

・概要：本調査の目的、第三国研修の概要及び R/D の内容について説明し、R/D 署名の際の立会を依頼した。

・協議事項

- 1) 外交チャンネル担保：外務省アジア・大平洋局ナジ-レベク書記官より GI 送付等の手続きを外務省を通して行うことについて確認済みである旨伝えた。
- 2) R/D 署名：ウ総局長より、同研修実施について賛意を表明すると共に、日本政府および JICA に対し深く感謝するが、同局長にはハンガリー政府の代表として R/D 立会人の署名をする権限がないため、関係部署、省庁に確認、検討のうえ、6/30(金)にまでに返答したい旨申し出があった。(当方より R/D は関係機関に対し Recommendation を行うレターであり外公文書ではないことを説明したが、再度の検討が必要であるとのことであった。) 従って、同局長の立会人としての署名が不可能ということであれば、実施機関である調査団団長及び HPC の間で駐在員事務所長の立会のもとに 6/30 (金) に署名交換を行う旨確認した。

(7) R/D 署名式

- ・日時：6月30日(金) 1000-1100
- ・場所：ミレニアムホテル内会議室
- ・出席者：HPC セイケイ所長
 事前調査団田中団長 (JICA 中近東・欧州課課長代理)
 同団和田団員 (JICA 国際総合研修センター国際専門員)
 同団団員越山 (同課職員)
 高嶋ハンガリー駐在員事務所長
 同事務所マイクロシュ所員

日本大使館三浦書記官

同館ペクリ職員

・概要：本事前調査において合意した事項を R/D にまとめ、高嶋駐在員事務所長の立会のもと、同団田中団長と実施機関である HPC セイケイ所長の間で署名交換を行った。

2. ルーマニア

(1) 在ルーマニア大使館との協議

・日時：6月30日（金）1700-1730

・場所：在ルーマニア日本大使館応接室

・面談者：在ルーマニア日本大使館城守茂美参事官

同館吉井一等書記官

在ルーマニア駐在員事務所大久保所長

・概要：本調査及びルーマニア訪問の目的、第三国研修の概要について説明。その後、案件の実施状況について大使館より以下の通りコメントがあった。

1) 第三国研修について：ハンガリーにおいて本件を実施することは、日本で研修を行うよりも、レベル、諸条件が近いこと、周辺国にとって励みになり、効果的である。将来的には、努力が認められる国からより多くの参加者枠を増やすのも一案。

2) カリキュラムについて：プロ技で養成された HPC の講師が講義を実施する予定であり、周辺国の同種機関からの参加者にとって励みとなる。また、座学だけでなく、実習が設けられているのは、研修生にとって良い機会となる。

3) 生産性向上分野について：中東欧地域は援助量が限られており、同分野の協力を各国で実施している日本人専門家同士のネットワークを構築していくことが、効果的な支援に繋がる。

(2) ルーマニア生産性センター (IMI) との協議

日時：6月30日（金）1730-1830

・場所：IMI（通商工業省マネージメント及び情報研究所）内会議室

・面談者：IMI ブルイアナ総局長

IMI ドゥミトル次局長

IMI オヴィディウ コンサルティング専門員

IMI クリスチャン研修員

在ルーマニア駐在員事務所大久保所長

松田武光 JICA 長期専門家

・概要：本調査及びルーマニア訪問の目的、第三国研修の概要について説明、同研修に対する同局のニーズを聴取すると共に、同局の活動、技術移転に関する実施体制を確認した。

・確認事項

1) ニーズ調査

①研修参加候補者：研修参加候補者は2名おり、生産性・品質向上関連の業務に従事している。研修に参加することで、技術向上を目指したい。

②研修へのニーズ：以下の研修項目の要望があった。

外部コンサルタントに対する生産性改善提言のノウハウ

投資に係るフィージビリティスタディの手法

マネージメント・プロジェクトの手法

TPM 手法等

③工場実習について：実習の機会がなかなか得られないため、技術を向上させるのに効果的であり、是非導入して欲しいと考える。

2) IMI の活動・実施体制

①機関：産業商業省産業局の監督下にある組織で、主に政府職員の教育に携わっている。現在は民間の企業からの参加者も受け入れている。

②施設：1階が宿泊施設、2、3階がオフィスとなっている。宿泊施設は一室3名、平均50から60名収容可能である。

③研修：年間20コース、1コース平均1～2週間の期間で開催している。参加費は極めて低コストで設定している。実習は行っていない。

3. ブルガリア

(1) 在ブルガリア大使館との協議

・日時：7月2日（月）1030-1130

・場所：在ブルガリア日本大使館応接室

・面談者：在ブルガリア日本大使館宮森一等書記官

同館横山一等書記官

在ブルガリア駐在員事務所山崎所長

・概要：本調査及びブルガリア訪問の目的、第三国研修の概要について説明。その後、案件の実施状況について大使館より以下のとおりコメントがあった。

1) 第三国研修について：HPC へ日本人長期専門家が今年度派遣予定であることから、中東欧諸国における日本人専門家同士のネットワークを作り、情報交換を行うことで、より効果的な実施が望まれる。

2) BQPC：根岸専門家がこの 6 月で帰国し、河井専門家の任期も 8 月下旬までであることから、専門家が途切れずに派遣されることが望まれる。今後派遣のローテーションとしては、大使館としては、3 年ぐらを一周期として、途切れずに派遣する方が望ましいと考える。→BQPC も所長が交代されたばかりであり、今後派遣する専門家については、帰国された専門家の報告を参考にしたいうえで、分野、派遣目的等明確にしたうえで、検討していく旨調査団長より回答。

(2) 経済省との協議

・日時：7月2日(月) 1300-1430

・場所：経済省内会議室

・面談者：アナヴィ経済省統合プロセス分析及び調整等局長

スタノロフ同局シニアエキスパート

ヴァタシカ同局チーフエキスパート

吉井純行 JICA 長期専門家

舟橋 學 JICA 長期専門家

・概要：本調査及びブルガリア訪問の目的、第三国研修の概要について説明を行い、経済省側より以下のとおりコメントがあった。

1) 第三国研修について：同研修へのブルガリアからの参加は望ましいことであり、感謝する。手続きに関しても支援を約束する。参加者選考に関し、資格要件の面で多少問題となるのは英語力のみであろう。ハンガリーとは投資量では格差があるが、市場経済化プロセスにおける共通点も多いため、生産性向上分野における発展に役立つと考える旨ア局長より発言があった。

2) ブルガリアにおいてアルバニアやマケドニア等の周辺国に対する第三国研

修を実施することは可能であるかとの質問がア局長よりあり、第三国研修の主旨として、JICA 事業実施の成果を第三国へさらに移転するということから、BQPC かプロ技実施機関において、同研修実施の可能性はあるが、来年度では時期尚早である一方で、現地国内研修の可能性はある旨伝えた。

(3) ブルガリア生産性センター (BQPC) との協議

・日時：7月2日(月) 1630-1730

・場所：同センター所長室

・面談者：チュパロフ ブルガリア品質・生産性センター所長

河井 秀彌 JICA 長期専門家

舟橋 學 JICA 長期専門家

・概要：同機関の概要、事業活動等につき説明を受け、その後本調査及びブルガリア訪問の目的、第三国研修の概要について説明を行い、同機関におけるニーズを確認した。

・確認事項

1) ニーズ調査

①研修参加候補者：現在 BQPC に派遣中の河合短期専門家の C/P は BQPC に入ったばかりであり、将来的に経営診断業務に従事したいと希望している。本研修は初級者向けに設定するということであり、研修に参加することで、技術向上を目指したい。

②研修へのニーズ：改善のプロセスの手順・手法及び診断アプローチの手法・技術について実習に参加することにより実践的に学ぶことを希望する。

③第三国研修の意義：99年に HPC においてプロ技の一環で域内研修が行われた際チュ所長自身が参加し、生産性センターのあり方について学んだ経験がある。第三国研修により、類似の社会、経済状況にある中東欧諸国において、生産性活動を普及していくための経験・知識を交換する事が可能となり、実施の意義は高い。

2) BQPC の活動・実施体制

①機関：職員数8名。日本的経営ノウハウ導入を目的として1985年に産業省(当時)等が中心となり設立。2000年1月より会社登録を行い、100%国有ではあるが、独立採算性の機関となった。

②施設：ビルの2フロアに7室を借りている。

③事業：企業向けのコンサルティング、生産効率化に係る研修、日本の経営に関する書籍の出版・翻訳を年間10冊程度実施している。昨年度は日本大使館の依頼により草の根無償に関する F/S を実施するなど、調査事業も今後実施していく予定。

JICA