

ハンガリー共和国
第三国集団研修「経営診断」終了時評価
調査報告書

平成 16 年 2 月

独立行政法人国際協力機構
アフリカ・中近東・欧州部

ハンガリー共和国
第三国集団研修「経営診断」終了時評価
調査報告書

平成 16 年 2 月

独立行政法人国際協力機構
アフリカ・中近東・欧州部

序文

ハンガリー共和国第三国研修「経営診断」は2000年度から5年間の実施予定で開始された。4回目の実施にあたる2003年度、日本側・ハンガリー側の投入、研修の実施実績、管理運営状況、研修員への技術移転状況、外部条件等につき評価を行った。

評価については、JICA事業評価ガイドラインに基づき、評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）の観点から実施するとともに、調査結果から教訓及び提言を導き出し、今後EU加盟の実現が期待されるハンガリーでの第三国研修の在り方について提言を行い、主に第五回目実施に向けた改善点を実施機関に提示した。

また、評価結果から、教訓及び提言を導き出し、中東欧諸国における第三国研修および人材育成への今後の協力のあり方や実施方法の改善を図った。

本報告書は同調査団の調査結果をまとめたものである。

終わりに今回の調査団派遣に協力いただいた関係機関の方々に深甚なる謝意を表するとともに併せて、今後のご支援をお願いする次第である。

2004年2月

独立行政法人 国際協力機構
アフリカ・中近東・欧州部部長
小野田勝次

CENTRAL AND EASTERN EUROPE



The boundaries and names shown and the designations used on this map do not imply official endorsement or acceptance by the United Nations.

評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：ハンガリー共和国	案件名：ハンガリー国 第三国集団研修「経営診断」
分野： 中小企業支援/産業振興	援助形態：第三国研修
所轄部署：アフリカ・中東・欧州部 欧州課	協力金額（評価時点）：203,313 米ドル
協力期間	(R/D)：2000年11月10日
	(延長)：
	(F/U)：
	(E/N)（無償）
先方関係機関：ハンガリー生産センター	
日本側協力機関：	
他の関連協力：ハンガリー国経済交通省	
<p>1-1 協力の背景と概要</p> <p>ハンガリー国（以下「ハ」国）は、1990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いる。1994年にハンガリー生産性センター（HPC）が「ハ」国により設立され、JICAの協力の下、「生産性向上プロジェクト」（実施期間1995年1月～1999年12月）が実施された。同プロジェクトは、R/D期間中に「ハ」国内に生産性向上運動を展開するための指導者層の育成を終えたとして1999年末に終了した。</p> <p>本第三国研修は、「ハ」国での「生産性向上プロジェクト」の終了を受け、その協力の成果を、特にHPC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、並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て、2000年度（2001年1月）から5ヵ年（5回）計画で開始された。</p>	
<p>1-2 協力内容</p> <p>(1) 上位目標</p> <p>中東欧諸国において、研修修了者が研修で得た生産性向上の知識や技術を現場に利用する。</p> <p>(2) プロジェクト目標</p> <p>中東欧諸国から本研修に参加した受講者が、中小企業の生産性向上のための生産管理診断を実施するために必要な知識と技術を身につける。</p> <p>(3) 成果</p> <ol style="list-style-type: none"> 「生産管理診断」の能力を身につけるための適切なカリキュラムが整備されている。 生産性向上に関する基礎知識が、参加者により十分理解される。 診断実習により、生産管理診断の経験を参加者が得ることができる。 HPCの研修に係る管理運営能力が向上する。 HPCの研修講師の教授能力が向上する。 <p>(4) 投入（評価時点）</p> <p>日本側：</p> <ol style="list-style-type: none"> 在外講師の派遣 講師4名 第三国研修経費 総額の76%負担（過去三回分 154,316米ドル） 受入諸費全費目（航空運賃、交通費、日当宿泊等） 講師謝礼費、人件費（通訳・秘書） <p>相手国側：</p> <ol style="list-style-type: none"> 講師及び事務職員の配置 講師11名 事務員1名 第三国研修経費 総額の24%負担（過去三回分 48,997米ドル） 人件費（研修準備支援要員）、交通費、消耗品、印刷費、 会場借り上げ費、通品費 等 	

2. 評価調査団の概要		
調査者	(担当分野：氏名 職位)	
	・団長/統括 仲上 健一	立命館アジア太平洋大学 アジア太平洋学部教授 学長室 室長 教学部長
	・評価計画 内田 浩子	JICA アフリカ・中近東・欧州課 中近東・欧州課 ジュニア専門員
	・評価分析 三好 崇弘	財団法人 国際開発高等教育機構 (FASID)
調査期間	2004年2月1日～2004年2月9日	評価種類：終了時評価
3. 評価結果の概要		
3-1 実績の確認		
<p>第一回から第四回までの研修参加人数は 107 名である。第二回と第三回では、参加者全員が修了証を授与されている。一方で第一回目は、診断実習に参加しなかったものが受講生の 3 割いたことから、7 割が修了証を授与された。第四回では、1 名を除いて全員が修了書を授与された。講師及び受講生の両者からの評価によると、中小企業の生産性向上について、受講生の大多数が応用できる程度の知識や技術を身につけた。</p>		
3-2 評価結果の要約		
(1) 妥当性		
<p>ハンガリー及び中東欧諸国の中小企業にとって、本研修のテーマである「生産性向上」は重要な課題である。受講者の本研修に対する評価は高い。また、日本及び JICA の市場経済化への移行を支援するという援助政策にも合致した内容である。一方で、中小企業は多くの課題を抱えており、それは生産性向上にとどまらず、財務管理、人材育成・管理、マーケティング、環境保全など様々である。これらの新しい課題は本研修では含まれていない。本研修の妥当性は非常に高いと評価できるが、このまま新しい課題への対応の検討をしなければ、その妥当性は低くなる。</p>		
(2) 有効性		
<p>過去 4 回の研修で 107 名の研修員が本研修を受講し、またほとんど全員が修了証を授与された。その達成のレベルは受講生の自己評価で 5 段階評価で 4 以上、また多くの講師が「受講生は経営診断能力を部分的または完全に獲得した」と答えるなど、満足できるレベルに達している。ただし、達成のレベルは、受講者間で個人差があり、その要因として受講者のバックグラウンドつまり、所属機関の環境、事前知識や経験、または英語能力によって変わる傾向にある。同様の研修プログラムは、ハンガリー及び周辺国に多くなく、受講生にとって本研修は生産性向上に関する最も主要な研修であることから、本研修の受講生への効果(寄与度)は高い。受講者の評価によると本研修の競争力は同様の他の研修よりは概ね高いとの評価であり、よって、本研修の有効性は高いといえる。</p>		
(3) 効率性		
<p>全体として必要とされた投入は期待されたとおりに達成されている。ハンガリー政府側からの予算配分が十分ではなかったが、支障をきたすということではなかった。期待された成果は達成されており、投入が成果に転換されたといえる。日本での研修にかかる費用を単純比較すると 5 分の 1 程度の費用で実施できる。以上のことから効率性は高いと評価できる。ただし、本来 30 名の定員枠であるにもかかわらず、第一回から第三回まで数名の定員割れが起きており、これらの定員を予定通り満たすことができれば、効率性がさらに高かったことが指摘される。</p>		
(4) インパクト		
<p>多くの受講生が学んだ生産性にかかる知識や技術全体的または部分的にも使用した。その使用のレベルや頻度は、受講者の所属や仕事内容、既存の知識・経験などによって違っている。受講生がコンサルタントや生産性センター職員などである場合には使用される頻度は高い。一</p>		

方で政府関係者などには具体的に使用されている状況ではない。他のインパクトとして、この研修を通じてさまざまな国の受講者が、講師も含めて人材的なネットワークを樹立できた。過去の受講生の間では同窓クラブも設立されている。また、この研修によって、政府関係も含めてハンガリーと日本国との関係が強化された。負のインパクトは確認されていない。

(5) 自立発展性

制度的な自立発展性として、HPCは監督官庁である経済・交通省からは機関として認識されているが、財政的な支援が十分ではない。HPCの人材は減少を続けており、現在は3名である。HPCは研修を運営管理する基礎的な能力はあるが、更なる改善が必要と思われる。ハンガリー人講師の全員が今後もHPCと関係が続けていきたいという希望を持っている。財務的な自立発展性は、HPCは財務上では赤字が続いており、安定しているとはいえない。本研修の7割以上が日本からの支援で成り立っている。同様の研修をHPC独自で企画実施するのは困難である。HPCの今後については不安定である。技術的な自立発展性は、研修講師が育っており、日本人の技術的な支援がなくとも、今後独自にカリキュラム開発などは自立的にすすめられる。受講生の中でも、コンサルタントや生産性センターなどの職員などは、今後は自分で知識や技術を現地化していくことが期待できる。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

- ・講義のみならず、実習が取り入れられており、受講生の応用力を強化したこと。

(2) 実施プロセスに関すること

- ・90年代の技術協力プロジェクトから関係者が長く関わっており、良好なコミュニケーション環境が既に醸成されていたこと。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

(1) 計画内容に関すること

- ・受講生の公募プロセスやカリキュラム開発など、研修の事前の活動が十分に計画されていなかったこと。

(2) 実施プロセスに関すること

- ・研修準備期間のモニタリングが十分になされなかったこと。

3-5 結論

本研修は高い妥当性、効率性及び有効性が見られた。また、受講生・講師の人的なネットワークづくりを促進したというインパクトも評価されるものである。技術的な面に限れば自立発展性も十分に期待できる研修事業である。これは、90年代から続いている生産性向上のための日本の協力により人間関係が十分に確立されていたことや、研修コースが実習を重視していたことなどが主な成功要因として挙げられる。本研修のひとつの特性として、本研修の成果が、受講生のバックグラウンドによって、その達成レベルが違うことにある。受講生のバックグラウンドが成果に大きな影響をあたえるにもかかわらず、本研修の対象者(ターゲットグループ)の公募・選考のプロセスが十分に検討されていない。現在の変化する状況や対象者のニーズを鑑みると、本研修の内容やアプローチも再検討の余地がある。現在の中小企業が抱える課題は、製造業中心の生産性向上だけでなく、財務管理や人材開発・管理、マーケティング、環境保全などより進んできている。よって、現在ではまだ本研修は高く評価されているところであるが、それは来年も同じものを繰り返すということをも勧めるものではない。本研修の運営母体となるHPCの状況は制度的かつ財政的にも安定しておらず、懸念される状態にある。

3-6 提言(当該プロジェクトに関する具体的な措置、提案、助言)

HPCに対して

次回第五回目の研修では、以下が提言された。

1. 研修カリキュラムの再検討と新しい研修内容導入の検討
2. 関係機関との関係強化
3. より戦略的な受講生の募集と選考
4. 研修にかかる広報の強化
5. 受講生の評価システムの導入
6. 第五回研修の計画の提出
7. アカウンタブルな会計報告
8. HPC の研修管理者としての能力の向上

さらに一般的な事項として、以下が提言された。

9. 受講生の人材ネットワークづくりの促進
10. HPC の組織変更の JICA への報告
11. 有償研修の開発の検討

経済・交通省に対して
以下が提言された。

1. HPC への支援
2. 研修費用負担の配分

3-7 教訓（当該プロジェクトから導き出された他の類似プロジェクトの発掘・形成、実施、運営管理に参考となる事柄）

- 今後、第三国研修など研修を JICA により企画・実施する際には以下を検討する必要がある。
- 進捗把握のためのモニタリングシステムを導入する。（研修の期間だけでなく、その準備も重要であるため事業期間全体をモニタリング）
 - カリキュラムの毎次の改訂を検討する。
 - 具体的な成果目標の設定と評価システムとの連携をする。
 - 政府機関、大学、民間企業等との連携を推進する。
 - 受講生間の人材ネットワークのフォローし、強化・促進する。

すべての技術協力プロジェクトに共通する教訓として、以下が指摘される。

- 7) 協力期間終了後の自立発展性を担保するために、
 - 研修運営組織(カウンターパート機関)の協力期間終了後について当初からの検討

3-8 フォローアップ状況

今回の終了時評価の結果を受け、従来の4年間のやり方ではなく研修内容、ターゲットグループの選定、研修講師の選定、他機関との連携などについて来年度5回目の研修に改善点を盛り込み、HPCの自助努力を促したい。また、資金面についての研修運営についても工夫が求められる。またHPCがITDHに移管されるとの情報もあるが、機能、財政、運営、人材についてどのような状況におかれるのかを見極めながら、今後の方向性を決めることとする。

終了時評価調査結果要約表 (英文)

I. Outline of the Project		
Country : Republic of Hungary	Project title : The Third Country Training Programme "Management Consulting Training Course" in Hungary.	
Issue/Sector : SMEs / Industry	Cooperation scheme : Third Country Training	
Division in charge : Regional Dept. IV Europe Division	Total cost : 203,313 USD (at the time of evaluation)	
Period of Cooperation n	(R/D): 10/Nov./2000 (Extension):	Partner Country's Implementing Organization : Hungarian Productivity Center
	(F/U) :	Supporting Organization in Japan :
	(E/N) (Grant Aid)	Related Organizations:
<p>1 Background of the Project</p> <p>Since the establishment of a democratic government in 90's, Republic of Hungary has kicked off its transition to a market economy and the Hungarian government has been pursuing the economic reform focusing on privatization and market creation. In 1994, the Hungarian government had established Hungarian Productivity Center (HPC), where a project-type technical cooperation named "Hungary Productivity Development Project" has been conducted (1995.01.01-1999.12.31). The cooperation project was completed in 1999 since it was considered that the trainers who extend production improvement activities were fostered in Hungary.</p> <p>After the completion of the "Hungary Productivity Development Project", the Third Country Training Programme (the Course) was planned and commenced as 5-year cooperation scheme, in which 5 training courses were planned to be conducted. The aims of the Course are to extend the effects of the Course to other countries and to support the sustainable independence of HPC.</p> <p>2 Project Overview</p> <p>(1) Overall Goal</p> <p>The graduates from the Course utilize their acquired knowledge and skills of productivity improvement in Central and Eastern Europe.</p> <p>(2) Project Purpose</p> <p>The participants in the Course, from Central and Eastern European countries, gain necessary knowledge and skills to conduct management consulting on productivity improvement for small-medium enterprises.</p> <p>(3) Outputs</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Curriculum for gaining the knowledge and skills of production management consulting is appropriately prepared. 2. Participants acquire the knowledge of productivity improvement. 3. Participants gain the experience of production management consulting through field practices. 4. Administrative capacity of HPC on managing training courses is increased. 5. Teaching skills of HPC lecturers are improved. <p>(4) Inputs</p> <p><u>Japanese side :</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dispatch of Lecturers: 4 lecturers 2. 76% of Cost of conducting the training course (Total Cost of the past three courses: 154,316 USD) Cost of receiving participants (flight fare, transport, allowance, etc.), honoraria for external lecturers (teaching fee), salary for interpreter and secretary. <p><u>Hungarian Side :</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Assignment of lecturers and administrative personnel: 11 lecturers and 1 staff 2. 24% of Cost of conducting the training course (Total Cost of the past three courses: 48,997 USD) Salary for administrative officers, Transport, equipment, copy, rental fee for training space, communication, etc. 		

II. Evaluation Team			
Members of Evaluation Team	- Ken'ichi NAKAGAMI	Leader	Director, Office of the President, Ritsumeikan Asia Pacific University (APU)
	- Hiroko UCHIDA	Evaluation Planning	Associate Expert, Middle East and Europe Division, Regional Department IV, JICA
	- Takahiro MIYOSHI	Evaluation Analysis	FASID
Period of Evaluation	01/Feb./2004~ 09/ Feb./ 2004		Type of Evaluation : Terminal
III. Results of Evaluation			
1 Summary of Evaluation Results			
(1) Relevance			
<p>Productivity improvement" taught by the Course is considered as one of the important issues for SMEs. The contents of the Course are relevant to the participants' needs. The Course's purpose is also along with Japanese aid policy including JICA which intends to support Hungary and other neighboring countries to enter smoothly to the market-oriented economy. However, there are new demands of the knowledge and skills for SMEs, such as financial management, marketing, human resource management, environment protection, etc. They should be considered equally important to productivity improvement for SMEs, but the contents are not covered by the Course, which is focusing on plant-oriented concepts. Relevance of the Course is evaluated as high so far, but the level of the relevance is going to be decreased if the contents of the Course will not be re-considered.</p>			
(2) Effectiveness			
<p>One hundred seven participants have attended the courses and nearly all of the participants have received diplomas. The level of achievement is satisfactory since the participants graded more than 4 out of 5 in their self-evaluation and the majority of the lecturers considered that many participants had acquired the knowledge and skills for management consulting. The individual level of the achievement tends to be varied mainly because of the participant's backgrounds including previous knowledge and experience, belonged organizations, English skills, etc. There are just a few opportunities for the participants to have similar training program in Hungary and other countries, the Course is considered as the main training program for most of the participants. Thus the Course has a significant influence on the building of participants' skills of knowledge about productivity improvement. The competitiveness of the Course has been evaluated generally "better than the average". Therefore, the Course is evaluated as effective.</p>			
(3) Efficiency			
<p>Most of the necessary inputs were made as expected, except the cost disbursement from the Hungarian side. All inputs made seem to be fully utilized and maintained. The intermediate results (outputs) were satisfactory. Therefore, the inputs were efficiently transformed into outputs. Cost per participant of the Course was about one-fifth of the cost of the similar course conducted in Japan. However, it was concerned that some Courses received less number of the Course's capacity. It the number of the participants had reached to its capacity level, the efficiency of the Course would have been more appreciated.</p>			
(4) Impact			
<p>Most of the ex-participants have used the knowledge and skills from the Course in their countries. The level of utilization differs and it depends on their belonged organization, assigned job, and experiences. The knowledge and skills of the Course tend to be used, when the ex-participants have already had opportunities. Those who didn't use the knowledge pointed out that they don't have many opportunities because of their backgrounds. The Course provided all participants to establish personal network among the participants and the lecturers. HPC have gained their management capability by dealing with the course. The government officers considered that the Course has strengthened the relationship between Hungary and Japan to promote the future cooperation. There is no negative impact brought by the Course.</p>			
(5) Sustainability			
<p>The Hungarian government admits the importance of HPC, however, its financial support has not been enough. The number of the HPC staff has been decreased from fifteen to just two lecturers and an administrative staff. HPC has the basic capacity of managing the training courses, but it needs further effort to consolidate the managing ability. Currently, the annual budget of HPC suffers from continuous deficit. Most of the financial source for conducting the Course has come from the Japanese side, which bore about three quarters of the total</p>			

cost. HPC won't be able to conduct the training course after the termination of JICA's financial supports. There seems to be a restructuring plan for HPC, but it is not ensured so far. The Hungarian lecturers can develop the curriculum by themselves without Japanese supports. It seems that some of the ex-participants utilize the knowledge and skills from the course and develop them into their fields. It depends on their backgrounds. Especially, the ex-participants who had already experience and their field to test can develop the knowledge.

2 . Factors that promoted realization of effects

(1) Factors concerning to Planning

The training program had the field practice that nurtured the application skills of the participants.

(2) Factors concerning to the Implementation Process

Good personal relationship among lectures and staff has already been fostered since the technical assistance project commenced in 90's.

3 . Factors that impeded realization of effects

(1) Factors concerning to Planning

Insufficient planning of preparation activities of the training program such as application process of the participants and development of the curriculum.

(2) Factors concerning to the Implementation Process

Insufficient monitoring during the preparation activities for the training..

4 . Conclusion

The Course was generally evaluated as "successful" for its high relevance, efficiency and effectiveness. There are positive impacts including establishment of the valuable international and intersectional networks of participants. Technical sustainability is also expected since the lecturers and the participants have gained practical experiences from the Course. This is attributed to the good relationship among the lecturers and staff, and the practical approach of the Course installing the field practice. One of the typical characteristics of the Course is that the level of effectiveness and impact is differed because of the participants' backgrounds such as belonged organization, job, previous knowledge and experiences, etc. The target group of the Course itself is not fully clarified and the selection process of the participants were not managed, despite that the selection of the participants is important for the outcome of the course. In the current situation, the knowledge and skills needed for SMEs are not only productively improvement, but also financial management, marketing, human resource management, environment protection, etc. The Course needs to consider the new demands. The current situation of HPC is not stable in financially and institutionally.

5 . Recommendations

Recommendations to HPC

In planning the fifth Course in 2005, HPC should pursue the following issues.

- 1) Review of the structure of the Course for adding the new contents
- 2) Strengthen the institutional relationship with relevant organizations
- 3) Establish a strategic recruitment and selection process of the participants
- 4) Strengthen the advertisement of the Course
- 5) Install an evaluation system of the participants in the Course
- 6) Report the progress of the preparation for the fifth Course
- 7) Accountable report of finance of the Course
- 8) Improvement of supervision of the Course by HPC

In general, HPC should pursue the following recommendations.

- 9) Strengthen the network of the participants and lecturers
- 10) Report of the organizational change of HPC to JICA
- 11) Consider the profit-oriented training program

Recommendations to Ministry of Economy and Transport

The following issues need to be considered by Ministry of Economy and Transport.

- 1) Further supports for HPC
- 2) Disburse the budget of conducting the Course

6 . Lessons Learned

When planning a training program under JICA's cooperation scheme such as the third-country training, the following issues should be considered.

- Installation of a monitoring system, in order to follow the progress of the Course preparation, execution, and administration.
- Refurbishment of the course curriculum, contents, and lecturers with the evaluation of the participants.
- Establishment of a monitoring system of the achievement of the participants.
- Encouragement of linkages with relevant organizations such as governmental organizations, universities, etc.
- Strategic network development of the participants for strengthening the impact of the course.

When planning any technical cooperation project under JICA's cooperation scheme, the following issue should be considered.

- Careful selection of the counterpart organization with foreseeing the termination of the aid support.

7 . Follow-up Situation

By referring to the evaluation results, Hungarian Productivity Center is expected to make efforts for its important tasks such as recruitment of appropriate target groups and competent lecturers, strengthening relationship with other relevant organizations, financial management of the course, etc. There is a draft plan of the institutional changes of HPC, but it is not formally confirmed. Thus, a decision about further supports of Japan needs to be considered along with studying the on-going situations of HPC in terms of functional, financial, and institutional aspects.



HPC が入所しているビル



HPC の事務所の様子



HPC 事務所でのミーティングの様子



研修の教材キット



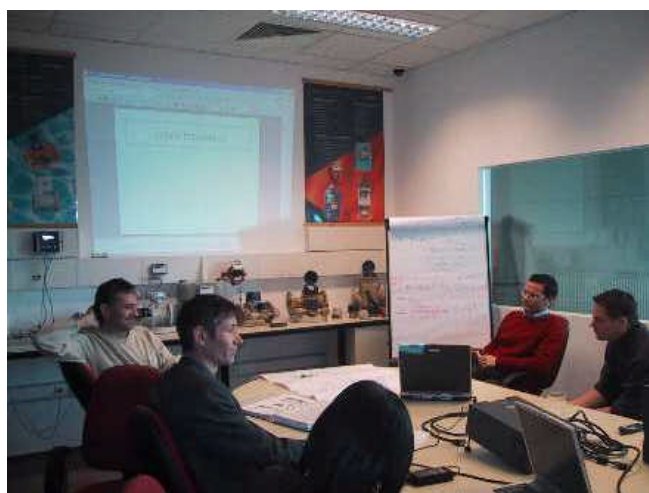
インタビューの様子(1)



インタビューの様子(2)



診断実習の様子(1)



診断実習の様子(2)



経済省とのミーティングの様子



ミニッツ調印の様子



研修員とのインタビュー



工場実習を行った工場(顕微鏡などの部品を製造)

ハンガリー共和国

第三国集団研修「経営診断」 終了時評価報告書

目次

第一章	終了時評価調査の概要.....	1
1.1	終了時調査団派遣の背景・目的.....	1
1.2	調査団員構成.....	1
1.3	調査日程.....	1
1.4	主要面談者.....	2
第二章	本研修の経緯及び概要.....	4
2.1	第三国研修「経営診断」実施の経緯.....	4
2.2	第三国研修「経営診断」の概要.....	4
第三章	評価方法.....	7
3.1	評価手法.....	7
3.2	PDMe.....	7
3.3	評価の基準.....	9
3.4	評価グリッド.....	10
3.5	情報の入手手段.....	10
第四章	調査結果.....	11
4.1	実施報告書による調査結果.....	11
4.2	アンケート調査結果.....	12
4.3	インタビュー調査結果.....	14
4.4	実施プロセス.....	15
第五章	本研修の実績.....	16
5.1	投入の実績.....	16
5.2	研修内容(成果の達成状況).....	17
5.3	研修修了者(研修目標の達成状況).....	20
5.4	その他の成果(HPC の能力向上).....	21
第六章	評価 5 項目に基づく評価結果.....	23
6.1	評価 5 項目.....	23
6.2	結論.....	25
第七章	提言と教訓.....	26
7.1	提言.....	26
7.2	教訓.....	28

別添資料

1)	PDMe 日本語版	32
2)	達成度グリッド日本語版	33
3)	評価グリッド日本語版	37
4)	ミニッツ	41
5)	質問票及び回答集計	83
6)	面談記録	90

第一章 終了時評価調査の概要

1.1 終了時調査団派遣の背景・目的

本件、第三国研修はハンガリーでの「生産性向上プロジェクト」の終了を受け、その協力の成果を、特にハンガリー生産性センターにおいてもっと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て、開始された。

2000 年度に開始され 2004 年度に終了するこの第三国研修の協力活動について、当初計画に照らし合わせ、4 回目の実施にあたる 2003 年度、日本側・ハンガリー側の投入、研修の実施実績、管理運営状況、研修員への技術移転状況、外部条件等につき評価を行うこととなった。

評価については、JICA 事業評価ガイドラインに基づき、評価 5 項目(妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性)の観点から実施するとともに、調査結果から教訓及び提言を導き出し、今後 EU 加盟の実現が期待されるハンガリーでの第三国研修の継続の可能性について提言を行うこととした。

また、評価結果から、教訓及び提言を導き出し、中東欧諸国における第三国研修および人材育成への今後の協力のあり方や実施方法の改善を図ることとした。

1.2 調査団員構成

- | | | |
|---------|-------|--|
| ・ 団長/統括 | 仲上 健一 | 立命館アジア太平洋大学
アジア太平洋学部教授
学長室 室長 教学部長 |
| ・ 評価計画 | 内田 浩子 | JICA アフリカ・中近東・欧州部
中近東・欧州課 ジュニア専門員 |
| ・ 評価分析 | 三好 崇弘 | 財団法人 国際開発高等教育機構(FASID)
事業部 主任 |

1.3 調査日程

調査日程は次のページに示すとおりである。

1.4 主要面談者

日本大使館 稲川照芳特命全権大使

濱田英彦公使

三宅康弘二等書記官

ハンガリー首相府

Dr. RAPCSAK Janos

Government Chief Advisor, National Contact Point for Institution Building

Dr. BOROS Linda Task Manager

Ms. SZUCS Andrea Task Manager

ハンガリー経済・交通省

ERDOSI Peter General Director for Investment

Dr. NIKODEMUSZ Antal

Innovation and Environmental Protection Department

ハンガリー経済分析研究所・ハンガリー生産性センター

MATRAI Norbert Director of Division

BESSENYEY Balazs Senior Consultant

HEGEDUS Judit Consultant

ハンガリー第三国研修「経営診断」終了時評価調査日程

月日	曜日		滞在先
2/1	日	(内田・三好)成田発(OS52)11:25 16:00 (OS5721)ウィーン17:05 17:50 ブダペスト着	ブダペスト
2/2	月	09:30 在ハンガリー日本大使館表敬 11:00 JICAハンガリー事務所打合せ 12:30 ハンガリー経済省 14:00 ハンガリー首相府 16:00 主要関係者(講師)インタビュー	ブダペスト
2/3	火	(仲上)関西発(OS56)11:30 16:10 (MA6807)ウィーン17:05 17:50 ブダペスト着 9:00 工場実習の一部見学 13:00 お昼に受講生にアンケート配布(午後に回収) 15:00 施設・機材などの確認作業、投入表など作成 16:30 主要関係者(講師)インタビュー 19:00 団内打合せ(経過報告)	ブダペスト

2/4	水	9：30 研修講師へのインタビュー（今年度研修講師をしておらず過去に経験した人を対象） （仲上）工場実習の見学、研修内容についての調査 （内田、三好）アンケート集計、評価グリッド結果、ミニッツ案の作成業務 16：30 研修内容についてグループインタビュー（案）	ブダペスト
2/5	木	9：00 評価グリッドの結果の入れ込み・すり合わせ 11：00 結論と提言についての団内打合せ 15：00 最終ミニッツ確認(団内) 16：00 評価結果のプレゼンテーション、ミニッツ案の交渉	ブダペスト
2/6	金	10：00 ハンガリー経済・交通省 11：30 第三国研修閉講式参加 12：00 H P C とミニッツ署名 16：30 在ハンガリー日本大使館報告	ブダペスト
2/7	土	資料整理 最終打合せ （仲上）ブダペスト発13：05 15：25ソフィア着	ブダペスト ソフィア
2/8	日	9：30 J I C Aハンガリー事務所木村所長との打合せ （三好）ブダペスト発（OS5714）11：50 12：40ウィーン着 ウィーン発（OS051）13：35 （内田）ブダペスト発13：10 14：15サラエボ着	機内泊 サラエボ
2/9	月	9：15 成田着	

第二章 本研修の経緯及び概要

2.1 第三国研修「経営診断」実施の経緯

ハンガリー国は、1990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。同国が国際市場において市場シェアを拡大し、さらに EU 諸国をはじ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、ハンガリー国政府により 1994 年にハンガリー生産性センター（HPC）が設立され、HPC 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 年 1 月～1999 年 12 月）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、1999 年末に終了した。

その一方、他の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となっている。同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たが、そのレベルは十分でなく、HPC の技術・経験に対する潜在的なニーズがある。

本第三国研修は、ハンガリー国での「生産性向上プロジェクト」の終了を受け、その協力の成果を、特に HPC 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、並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て、2000 年度（2001 年 1 月）から 5 カ年（5 回）計画で開始された。

2.2 第三国研修「経営診断」の概要

2.2.1 コース名

（和）経営診断

（英）Management Consulting

2.2.2 コース実施機関名

ハンガリー生産性センター（ハンガリー経済省、ハンガリー経済分析研究所内に設置）
Hungarian Productivity Center

2.2.3 目的

（1）上位目標

中東欧諸国の参加者（生産性センタースタッフ、経済省等関係者、大学教員、民間コンサルタント、民間会社員）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) 研修目標

中東欧諸国の参加者の経営診断技術の向上を図る。

2.2.4 協力期間と時期

署名交換日：2000年11月10日

協力期間：2000年～2004年度 通算5年

2.2.5 カリキュラム

(1) カリキュラム：研修最初に理論を習得した後、研修最後の6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」として実施している。また工場訪問を1回行い、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、最終日の工場幹部を招いた診断発表会をカリキュラムに組み込んでいる。

(2) 工場の選定：工場での実習にあたり、HPCが独自に2企業を選定し実習先としている。実習実施先としては、自動車部品、金属、エレクトロニクス等の製造下請けの中小企業を選定するようにしている。

(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ヴァイザーとし、ハンガリー側講師は、各工場に最低一人設置し、実施面での監督を務めている。

(4) その他留意点：工場実習の実施にあたり、実習期間が6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いる。

2.2.6 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、ラトビア、リトアニア、モルドヴァ、ルーマニア、スロバキア、スロベニア、ウクライナ、ハンガリー）。

参加者人数は、エストニア、ラトビア、リトアニアから各1名、残りの中東欧諸国は各国2名の計15名。またハンガリーからは15名を受入れ、合計30名で実施している。

2.2.7 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している。

- (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。

2.2.8 日本人講師派遣

日本側が、実習における監督を務めると共に、実習を前提とした講義を行う講師 1 名を派遣している。

2.2.9 研修実施体制

- (1) HPC の規模：人員総勢 5 名(講師 3 名(うち一人は現在派遣中の JICA 専門家)、管理部門担当 2 名)。
- (2) HPC の活動：1999 年 12 月のプロジェクト方式技術協力終了後、10 数名いた職員の大半が辞めたため活動が低調になり、現在は企業診断を中心に活動している。
- (3) HPC の実施能力：1999 年度プロジェクト方式技術協力実施中に EU との共同セミナー及び域内研修を実施しており、研修実施能力は高く周辺近隣諸国生産性関連機関とのコネクションも強い。
- (4) HPC の予算：経済省からの予算(ハンガリー経済分析研究所への予算の一部を補助金として受ける) と自己調達資金からなる。2002 年度は経済分析研究所からの補助が 5000 万 HUF (2500 万円) で、自己調達は 1000 万 HUF (500 万円) なので、補助 83%、自己調達 17% の割合。

2.2.10 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、2 名を 6 日間雇用する。
- (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 台を備上している。
- (3) その他：工場実習の際、各グループに 1 台、ラップトップコンピューターが必要であるが、HPC に在庫がないため、レンタルで対応している。
- (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) を負担している。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) を負担している。2002 年度(第 3 回) の日本側の負担合計額は \$56,604 (70.2%)、ハンガリー側は \$24,037 (29.8%) であった(ハンガリーは年率約 10% 程度のインフレ)。

第三章 評価方法

3.1 評価手法

研修の評価手法は様々あるが、本研修の評価では、JICA の実施する技術支援事業の評価で広く普及している「PCM(Project Cycle Management)手法」の評価モデルを応用した。

PCM 手法はプロジェクトの計画・実施・評価という「プロジェクトサイクル」を PDM というプロジェクトの概略表を土台として運営管理する手法である。PCM 評価モデルでは、評価対象となる事業を PDM の中で目的や活動そして投入などに分け整理し、評価対象の当初計画を把握する。その当初計画と現況との達成を比較し、それを「妥当性」や「有効性」などの 5 つの評価の基準で評価する。そしてその評価から評価対象の改善のための「提言」と、他の類似事業への「教訓」を導き出す。

PCM 手法の評価モデルはいわゆるプロジェクトを対象としたものであるが、プロジェクトとは「期間や予算の制約の中で明確な目標を目指す活動群」であることを鑑みると、本研修も計画時から研修の目標や期間及び予算がある程度明確になっており、本手法を応用することができる。

3.2 PDMe

PDM は、プロジェクト・デザイン・マトリックス(Project Design Matrix)の略称である。PDM は、アメリカ USAID などで使用されているログフレーム(Log Frame)と同じ構成である。PDM には、プロジェクトが何を目指しているのか、それを達成するには、何がなければならないか、その具体的な活動は何か、そして活動をするための人・機材・資金の投入は何かといった、プロジェクトの概略が書かれている。加えて、それを評価するための指標や、その入手方法、そして、プロジェクトの成否を左右する外部条件などが明記されている。

プロジェクト名		期間:	
対象地域		ターゲットグループ	
プロジェクトの要約	指標	指標の入手方法	外部条件
上位目標			
プロジェクト目標			
成果			
活動	投入		前提条件

PDMe とは、PDM-for-evaluation、つまり評価のための PDM であり、評価者が評価時に作成する PDM である。PDM は作られていなかったために、PDMe を当初計画が示されている R/D(Record of Discussion)や事前報告書などから案を作成し、また関係者などの意見を参考にしながら作成した。今回の評価では、研修が評価対象となるため、例えば「プロジェクト目標」は「研修目標」にするなどの変更はしている。

今回作成された PDMe は以下の通りである。

プロジェクト名: ハンガリー国 第三国研修「生産管理診断」

- 協力期間: 5年間 (2000年 4月 - 2005年 3月)
- 作成方法: このPDMeは評価の目的で評価団がJICA及び関係者の意見を参考に作成したもの。
- 日本側の実施機関: JICA

- 相手国実施機関: ハンガリー生産性センター "HPC"
- ターゲットグループ: 中東欧諸国の産業振興にかかる人材

プロジェクトの要約	指 標	指標の入手手段	外部条件
スーパーゴール 中東欧諸国における産業の質と生産性が向上する。			
上位目標 中東欧諸国において、研修修了者が研修で得た生産性向上の知識や技術を現場に利用する。	<ol style="list-style-type: none"> 研修の評価で、修了生のほとんどが得た知識や技術を実際に使うことを予想/予定している。 研修後一年間で、すべての研修修了者が得た知識や技術を実際に使ったことがある。 	<ol style="list-style-type: none"> 研修後に実施されるアンケート結果 評価団による追加調査の結果。 	
研修の目標 (プロジェクト目標) 中東欧諸国から本研修に参加した受講者が、中小企業の生産性向上のための生産管理診断を実施するために必要な知識と技術を身につける。	<ol style="list-style-type: none"> 研修参加者の全員に、研修によって定められた基準によりディプロマが授与される。 研修終了時に、研修修了者の大多数が、中小企業の生産性向上のための生産管理診断ができる能力をすべて身につけたと自己評価する。 研修終了時に、研修講師が、研修修了者のほとんどが中小企業の生産性向上のための生産管理診断ができる能力をすべて身につけたと評価する。 	<ol style="list-style-type: none"> 研修結果レポート 評価団による追加調査の結果。 評価団による追加調査の結果。 	a. 保守的社会環境や財源不足等、修了者が知識を普及するための深刻な阻害要因がない。
成果 / 中間目標 <ol style="list-style-type: none"> 「生産管理診断」の能力を身につけるための適切なカリキュラムが整備されている。 生産性向上に関する基礎知識が、参加者により十分理解される。 診断実習により、生産管理診断の経験を参加者が得ることができる。 HPCの研修に係る管理運営能力が向上する。 HPCの研修講師の教授能力が向上する。 	<ol style="list-style-type: none"> 1-1. 研修参加者が、研修カリキュラムの満足度について、5段階評価で4以上を平均でつける。 1-2. 研修講師の大多数が、本「生産管理診断」研修のカリキュラムは、他の同様の研修と比較して、同等またはそれ以上であると評価する。 2-1. TQM, JIT, KAIZEN などの講座でカバーされたテーマの数 2-2. 研修参加者が、研修の講義の理解度について、5段階評価で4以上を平均でつける。 2-3. 研修講師が、ほとんどの研修生が講義を十分に理解していたと判断する。 3-1. 生産管理診断実習の実施数(会社名など) 3-2. 生産管理診断のレポートが参加者によって提出される。 3-3. 研修講師が、研修生による生産管理診断レポートのほとんどが十分な質のものであったと評価する。 4-1. 研修施設・備品、教材、及び研修関係情報の管理状況。 4-2. 研修参加者が、研修の管理運営全般について、5段階評価で4以上を平均でつける。 5-1. HPCの研修講師数 5-2. 研修参加者が、研修教授の指導能力について、5段階評価で4以上を平均でつける。 5-3. 研修講師の大多数が、日本からの技術的サポートがなくとも講義ができるになったと自己評価する。 	<ol style="list-style-type: none"> 1-1. 研修後に実施されるアンケート結果 1-2. 評価団による追加調査の結果。 2-1. 研修結果レポート 2-2. 研修後に実施されるアンケート結果 2-3. 評価団による追加調査の結果。 3-1. 研修結果レポート 3-2. 参加者による診断レポート提出数 3-3. 評価団による追加調査の結果。 4-1. 評価団による確認。 4-2. 研修後に実施されるアンケート結果 5-1. 研修結果レポート 5-2. 研修後に実施されるアンケート結果 5-3. 評価団による追加調査の結果。 	
活 動 <ol style="list-style-type: none"> カリキュラム開発及び改善のための活動。 HPC講師による生産性向上にかかる講義の実施 協力企業における参加者による生産管理診断の実施 研修管理運営のための活動。(施設メンテナンス、備品・教材の管理、参加者データの管理等) HPCの研修講師育成のための活動(主に教授活動)。 	投 入 <p>日本側</p> <ol style="list-style-type: none"> 在外講師の派遣 第三国研修経費 70%負担 受入諸費全費目(航空運賃、交通費、日当宿泊等) 講師謝礼費 人件費(通訳・秘書) 	投 入 <p>ハンガリー側</p> <ol style="list-style-type: none"> 講師及び事務職員の配置 第三国研修経費 30%負担 人件費(研修準備支援要員)、 交通費、消耗品、印刷費、 会場借り上げ費、通品費 等 	<p>前提条件</p> <ol style="list-style-type: none"> HPCの施設が利用可能である。 HPCプロジェクトにより、講師の候補人材が育成されている。

3.3 評価の基準

評価は、以下の5つの評価項目から評価された。

3.3.1 妥当性 (Relevance)

PDMの「上位目標」「研修目標」が、評価時点でも、意義のあるものかを、当該国の国家政策、研修生のニーズ、援助政策などから検討する。

3.3.2 有効性(Effectiveness)

PDMの「研修目標」が「成果」を通じてどれだけ達成できたかを確認する。

3.3.3 効率性(Efficiency)

PDMの「投入」の実施状況と、「成果」の達成度とを比較し、投入(input)がどれだけ効率的に成果(output)に転換したかを評価する。

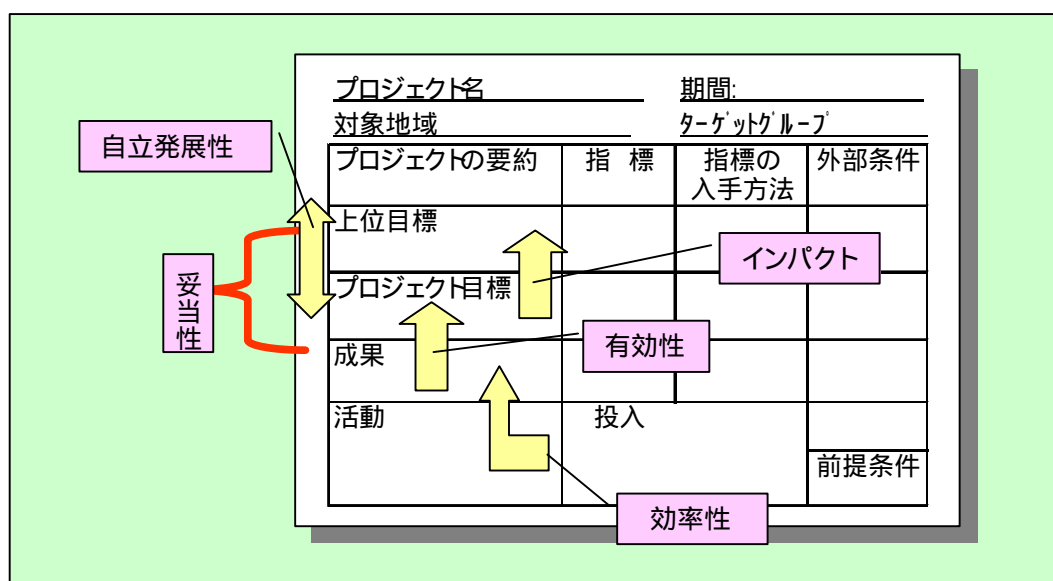
3.3.4 インパクト(Impact)

研修がもたらした正負の影響を検討する。PDMの「上位目標」達成への貢献もインパクトの一つとして考える。

3.3.5 自立発展性(Sustainability)

日本側の支援が終了した後も、研修の便益が自立的に持続されるかを、政策、技術、環境、社会・文化、制度・組織、財政などから検討する。

上記の5つの評価項目とPDMとの関連性を示したのが下図である。



3.4 評価グリッド

評価の視点やその調査方法を整理した表を評価グリッドと呼ぶ。今回の調査では二種類のグリッドを作成した。

まず、評価においては、まずは、計画(期待)された投入・活動・成果がどれほど達成されているのか、「計画達成度」の確認が重要な第一歩となる。達成度の調査のために、PDMeの左列「要約」から「投入」「活動」「成果」及び「目標」を抜き出して、達成度評価表つまり「達成度グリッド」を作成する。達成度グリッドには、「評価対象項目」、その「内容/指標」と「情報源」、「評価手法」、その結果などが明記される。

上記の達成度グリッドと同様に、PCMの評価5項目(効率性、目標達成度、インパクト、計画の妥当性、自立発展性)における評価をするための「評価グリッド」を作成する。

達成度グリッド及び評価グリッドの詳細は別添資料の通り。

3.5 情報の入手手段

情報は、既存の研修実施報告書や付属するアンケート結果などを入手して分析したほかに、別途、アンケート調査及びインタビュー調査などを実施して、受講生と講師の双方向の意見をとるだけでなく、政府関係者の意見も参考にするなど情報源としては多角的になるように努めた。

第四章 調査結果

4.1 実施報告書による調査結果

毎回の研修後、研修実施報告書が提出されており、受講生のアンケート評価の結果の要約が載っている。第一回から第三回までのアンケート結果データを整理したのが以下の表である。

表 第一回から第三回までの受講生アンケート結果

番号	項目	第一回 2001年	第二回 2002年	第三回 2003年	平均
1	研修目標の妥当性				
	a. 目標の理解度	3.9	4.2	3.6	3.9
	b. 目標レベルの満足度	3.7	4.3	4.1	4.0
	c. 目標への内容の充実度	N/A	4.4	4.0	4.2
2	カリキュラム*				
	a. 講義科目のカバー率*	N/A	3.3	3.2	3.2
	レベル*	"just right"	3.1	3.1	3.1
	時間の配分*				
	講義	N/A	3.1	3.1	3.1
	討議	N/A	2.8	3.0	2.9
	演習	N/A	2.5	2.9	2.7
	見学	N/A	2.8	3.0	2.9
	b. 詰め込み度*	N/A	3.2	3.1	3.2
	c. 全体的な長さ*	N/A	3.3	3.7	3.5
3	教授方法				
	a. 教授メソッド	3.8	3.5	3.2	3.5
	b. 講義				
	講師の講義・プレゼン能力	3.7	4.3	3.8	3.9
	講師のコミュニケーション能力	N/A	4.1	3.4	3.8
	受講生の参加度	N/A	3.9	3.7	3.8
	使用教材の質	N/A	4.3	4.1	4.2
	使用施設の質	3.8	4.4	4.3	4.2
	仕事への利用可能性	N/A	4.0	4.2	4.1
	全体評価	N/A	4.2	3.9	4.0
4	利用可能性				
	a. 仕事への利用可能性	3.5	3.9	3.3	3.6
	b. 利用の機会	N/A	4.2	3.8	4.0
5	研修管理				
	a. 調整能力	3.8	4.5	4.0	4.1
	b. 事前情報	"no good"	4.1	3.4	3.7
	c. 移動のアレンジ		4.4	3.8	4.1
	d. 宿泊施設	4.2	4.3	4.2	4.2
	e. 日当	N/A	3.4	3.2	3.3
	f. 交通	4.0	4.6	3.9	4.2
	g. 文化交流活動など	2.1	2.8	3.0	2.6
	h. 受講者同士の交流	N/A	4.0	4.2	4.1
6	a. 技術及び知識の獲得	N/A	4.1	4.1	4.1
その他	回答者数	N/A	28名	21名	--

* カリキュラムは3が「丁度良い」ということで4だと難しく、2だとやさしいという評価。その他はすべて5段階評価で5点が最高という評価である。

第一回目の元となるデータが紛失しているために、第一回目のデータは報告書の要約の

記述をもとに作成した。

4.2 アンケート調査結果

本評価調査は第四回研修の実施期間中(平成 16 年 1 月 19 日～2 月 7 日)に実施されたために、第四回研修の受講生に対しては、別途のアンケートを実施した。

以下がその結果である。詳細については別添資料を参照されたい。

表 第四回研修受講生によるアンケート結果の要約

番号	項目	評価
1	受講生のニーズ・期待からみた研修項目のカバー率	88%
2	研修生の出身国の経済状況からみた研修項目のカバー率	90%
	(以下5段階評価)	
3	研修カリキュラムの評価	4.6
4	講義の内容の理解度の評価	4.3
5	診断実習での応用力の評価	3.9
6	HPCの研修管理能力の評価	4.8
7	講師の教授能力の評価	4.3

(注) 有効回答数=21。

過去の受講生にもアンケートを実施したが、HPC を通じて 70 以上の連絡可能な受講生に対してメール等で依頼をしたが、実際に回答がなされたのは 13 であった。質問内容としては、妥当性の質問に加えて、他の同様の研修との比較や、特に研修の成果を活用しているかという視点を重視した。以下は結果の概要である。詳しくは別添資料を参照されたい。

表 過去の受講者のアンケート結果要約

番号	項目	評価
1	受講生のニーズ・期待からみた研修項目のカバー率	88%
2	研修生の出身国の経済状況からみた研修項目のカバー率	89%
3	本研修と同様の研修を受ける機会	
	たくさんある	1 (8%)
	いくらかはある	7 (54%)
	ほとんどない	5 (38%)
	全くない	0 (0%)
4	他の同様の研修との比較	
	本研修がベスト	3 (38%)
	本研修は平均以上	3 (38%)
	本研修は平均並み	2 (25%)
	本研修は平均以下	0 (0%)
5	本研修から得た知識・技術の利用度	
	利用している	4 (33%)
	部分的に利用している	3 (25%)
	少し利用している	4 (33%)
	ほとんど利用しない	1 (8%)

特に最後の質問については、利用しているケースは、生産性センターの職員やコンサルタントなど、仕事で使う環境にすでにあった受講生であり、反対にあまり利用していない場合は、政府関係者など使える職種にもとまついていない、ある回答者の言葉を引用すれば「使う地位・職種(ポジション)にいない」ことが原因となっている。反対に言えば、そもそも生産性向上の知識を使う可能性の低いひと本研修の受講生となっていた可能性もある。

講師に対してもアンケートを実施した。以下がその結果である。

表 研修講師のアンケート結果要約

番号	項目	評価
1	他の同様の研修との比較	
	本研修がベスト	3 (50%)
	本研修は平均以上	3 (50%)
	本研修は平均並み	0 (0%)
	本研修は平均以下	0 (0%)
2a	研修を理解している受講生の率	88%
2b	(さらに)その受講生の講義の理解率	82%
3	経営診断実習レポートのレベル	
	非常に高い	0 (0%)
	妥当なレベル	5 (100%)
	良いとはいえない	0 (0%)
	低い	0 (0%)
4	受講生が経営診断能力を身につけたか	
	完全に身につけた	1 (14%)
	部分的に身につけた	4 (57%)
	少しは身につけた	2 (29%)
	まったく身につけていない	0 (0%)
5	講師の教授能力	
	完全自立して講義が可能。	4 (80%)
	講義できるが、追加支援は今後も必要	1 (20%)
	まだ十分に講義できない。	0 (0%)
6	知識 技術の受講生の利用度	
	利用している	2 (33%)
	部分的に利用している	4 (67%)
	少し利用している	0 (0%)
	ほとんど利用しない	0 (0%)
7	受講生の適格度	
	全員が適格である	2 (33%)
	ほとんどが適格である	4 (67%)
	何人かは適格でない	0 (0%)

4.3 インタビュー調査結果

第四回研修の研修講師全員とHPCのスタッフ合計8名にインタビューを行った。インタビュー方式は、階層化インタビューであり、同じインタビュー質問をすべての講師に対して行い、その結果を横断的に比較検討するなかで、多角的な視点でもって、状況を把握する方法をとった。プライバシーを重視し、インタビューの個人データは評価団内だけで共有し、インタビューの結果は、評価グリッドの中に分析結果のみを記載している。

4.4 実施プロセス

実施プロセスには、研修事業実施中になにか人間関係の問題など進捗に影響を及ぼすような問題はなかったかという点と、研修カリキュラムの改訂頻度などに注目して、関係者にインタビューし分析した。

結果として、基本的に実施プロセスとして大きな問題は確認されていない。本研修以前に、日本人及びハンガリー人関係者は長く共に働いてきており、友好的な人的関係ができあがっていることが大きな要因であった。管理上、講義内容の部分的な重複、受講生の監督不足など小さな問題はあったが、ハンガリー全体のレベルからすると、受講生からの高い評価にもみれるように、管理レベルは妥当なものであったといえる。

カリキュラムの変更について、第一回目以来、研修カリキュラムの基本的な構造は変更されていないようである。各研修内容の「部分的な変更」は、受け持ちの講師によってされている。カリキュラムを毎改訂するべきであったかどうかというところは、講師の間でも意見が分かれており、研修カリキュラム自体を改訂・変更するべきであったという反省意見もある一方で、第一回目のときにある程度完成しているので、必要ないという意見もあった。

講師及びHPC関係者から今回の研修の成功もしくは失敗の要因についてアンケートすると以下のような回答があった。

(成功要因候補)

- 理論編だけでなく実習が伴っていたこと。
- 何人かの受講生がとても活動的で他の受講生を動機付けていた。
- グループ間が競争でなく協力していた。
- 研修の準備が良かった。
- 受講生の選択が良かった。
- 日本の支援が良かった。
- 受講生間のコミュニケーションが良かった。
- 研修が国際的でさまざまな見方ができた。
- 高いレベルの講師。
- 実習だけでなく、その後の夕食を介しての議論。

(失敗要因候補)

- 講師間で内容の重複があった。
- HPCの不完全な研修運営。
- 当初、時間を守れないひとがいた。
- 無料であるため動機付けが下がる。
- 理論だけで実践(具体例)が全く無い研修講義があった。
- 何人かの受講生の受講の態度が悪かった。

以上の情報はあくまで主観的なものではあるが、評価の要因分析の参考にした。

第五章 本研修の実績

5.1 投入の実績

5.1.1 研修講師の投入

1) 日本人講師

HPC に派遣されていた長期専門家(2001年2月～2004年2月)が研修講師及びその他の支援をしていた。その他、各研修に一人ずつ計4名の短期専門家が現在までに派遣されている。

2) ハンガリー人講師

4回分の合計で11人(既に個人コンサルタントとなったものも含む)が研修講師として配置された。

表 講師リスト

日本人講師	ハンガリー人講師
➤ Kazunori Iwamoto	➤ Albert Kálmán
➤ Kenichiro Kato	➤ Antonio Romano
➤ Shigetsugu Namiki	➤ Attila Vincze
➤ Yasuhiko Tsutsumi	➤ Balázs Bessenyei
	➤ Balázs Németh
(長期派遣専門家)	➤ Csiszár Miklós
➤ Koichi Hiratsuka	➤ Gábor Tarján
	➤ László Soós
	➤ Ottó Fehér
	➤ Róbert K. Veresegyházy
	➤ Tibor Halász

5.1.2 研修事業費の投入

1) 日本側からの投入

当初の計画では、研修事業費全体の70%を第一回から第三回まで約15.4万USドルが日本より支給された。これは総費用の76%に当たる。また第四回の費用負担分、約7.1万USドルが既に支給済みである。

2) ハンガリー側からの投入

第一回から第三回まで約5万ドルがハンガリー側から支給された。これは総費用の24%に当たる。第三回の支給分は予定された額に達しておらず、また第四回目に関し

てもまだ支給はなされていない。また、事前調査報告書によると、当初の負担の目安として、ハンガリー側 70、日本側 30 ということがいわれていたが、第三回までの合計の負担額からみても達成していない。

表 費用負担割合

単位：US ドル

期間	第一回		第二回		第三回		第四回*		合計	
	2001/1/21	2001/2/11	2002/2/4	2002/2/22	2003/1/20	2003/2/7	2004/1/18	2004/2/6	2004/1/18	2004/2/6
	ハンガリー側負担	日本側負担	ハンガリー側負担	日本側負担	ハンガリー側負担	日本側負担	ハンガリー側負担	日本側負担	ハンガリー側負担	日本側負担
計画										
招聘費	6,750	57,125	4,875	60,275	4,875	40,508	6,750	43,500	23,250	201,408
研修費	10,260	12,820	17,220	32,010	19,162	16,096	22,500	27,710	69,142	88,636
合計	17,010	69,945	22,095	92,285	24,037	56,604	29,250	71,210	92,392	290,044
負担割合	19.6%	80.4%	19.3%	80.7%	29.8%	70.2%	29.1%	70.9%	24.2%	75.8%
実績										
招聘費	1,357	28,702	1,392	35,504	1,534	46,475	N/A	N/A	4,283	110,681
研修費	15,758	18,667	16,481	13,070	12,456	11,898	N/A	N/A	44,694	43,635
合計	17,115	47,369	17,872	48,574	13,989	58,373	N/A	71,210	48,977	154,316
負担割合	26.5%	73.5%	26.9%	73.1%	19.3%	80.7%			24.1%	75.9%

招聘費= ハンガリー人講師及び受講生の交通費及び宿泊費等
 研修費= 研修講師謝金、教材印刷費、施設 機材費等

* 第四回に関しては日本側からの負担分は既にHPCに振り込まれている。

5.2 研修内容(成果の達成状況)

5.2.1 研修カリキュラム

研修カリキュラムは 2001 年の第一回の時に作られた。教室における講義が前半であり、外部者も入れたセミナーを加え、また会社訪問をして、最後に実際に工場などで経営診断をグループによって実施する、3 週間のカリキュラムである。それ以後、構造的に大きな変更はされていないが、部分的な内容は毎回改訂がされている。以下は最近の第四回目のカリキュラムである。

表 第四回研修のカリキュラム

18 January		Arrival of participants
19 January	a.m.	Opening Ceremony
	p.m.	Plant Diagnosis
20 January	a.m.	Modern production system and the 5S method
	p.m.	Total Productive Maintenance
21 January	a.m.	Application of TQM
	p.m.	TQM – how it works in Japan
22 January	a.m.	Push-Pull and JIT production system
	p.m.	Benchmarking

23 January	a.m.	KAIZEN - part I
	p.m.	KAIZEN - part II
24 January	Free	
25 January	Free	
26 January	a.m.	Creative tools of management consulting
	p.m.	Orientation for Field Practice
27 January		Company visit – world class implementation of management systems
28 January		5th Hungarian Productivity Conference
29 January		Field Practice (day 1)
30 January		Field Practice (day 2)
31 January		Free
1 February		Free
2 February		Field Practice (day 3)
3 February		Field Practice (day 4)
4 February		Field Practice (day 5)
5 February		Field Practice (day 6)
6 February	a.m.	Group Presentations, Closing Ceremony
7 February		Free
8 February		Departure of participants
<i>a.m. : 9.00-12.00, p.m. : 13.00-16.00</i>		
<i>Conference: 9.00 – 17.30</i>		
<i>Field Practice, Company visit: 8.00 – 17.00</i>		

第一回から第三回までの研修生による評価によると、カリキュラムの程度は「ちょうど良い」レベルである。また第四回の研修生による評価でも、カリキュラムの質については5段階評価で4以上をつけている。講師による評価によると、他の同様のコースに比べて、本研修のカリキュラムは平均以上という評価である。

5.2.2 講義のテーマ数

すべてのコースで9つの知識領域が講義されている。主な内容としては、「工場診断」、「TQM(Total Quality Management)」、「TPM (Total Productive Maintenance)」、「KAIZEN」、「Push-Pull and JIT (Just-In-Time)生産方式」などであった。

表 研修における講義科目

第一回	第二回	第三回	第四回
1. Management Consulting in Manufacturing Sector	1. Plant Diagnosis	1. Plant Diagnosis	1. Plant Diagnosis
2. Modern production management system	2. Management Consulting in Manufacturing Sector I,II	2. Modern production system and the 5S method	2. Modern production system and the 5S method
3. TQM	3. Fundamentals on modern management systems	3. Push-Pull and JIT production system	3. Total Productive Maintenance
4. TPM	4. Push-Pull and JIT production system	4. Application of TQM	4. Application of TQM
5. Pull production system with simple KANBAN system	5. Total Quality Management	5. TQM-how it works in Japan	5. TQM-how it works in Japan
6. KAIZEN and Problem Solving at Japanese Companies	6. Total Quality Management-how it works in Japan	6. Total Productive Maintenance	6. Push-Pull and JIT production system
7. Management Consulting Techniques	7. Total Productive Maintenance - TPM	7. Benchmarking	7. Benchmarking
8. Experience of ISO Certification in Hungary	8. Benchmarking	8. KAIZEN I,II	8. KAIZEN I,II
9. Quality Award Model System	9. Continuous improvement I,II	9. Creative tools of management consulting	9. Creative tools of management consulting
	10. Quality Awards		

研修生の自己評価によると、研修生の講義の理解度は 5 段階評価で平均 4 以上をつけている。講師による評価では、受講生の約 88%が、講義内容全体の 82%を理解した。達成度は受講生のバックグラウンド、つまり事前の知識や英語能力などによって異なることが指摘された。

5.2.3 診断実習

すべての研修で、毎回 2 つの企業において、2 つのグループに分かれて工場診断が実習された。以下が、過去に実習が実施された企業名である。

表 経営診断実習に協力していただいた企業

第一回	第二回	第三回	第四回
1. IMAG KFT	1. BUSZESZ Rt.	1. Bombardier Transportation	1. ACTARIS
2. PEMU Rt.	2. Budai Gépgyár Kft.	2. Excel Csepel Ltd.	2. GeoDesy

実習の結果、各グループは経営診断結果のレポートを提出することになっている。すべてのグループが診断実習のレポートを提出した。受講生自身の評価によれば、その質は5段階評価で4程度である。講師の評価によれば、受講生の診断レポートの質は「妥当 appropriate」なレベルであった。

加えて、評価調査団が実習場所を訪問したときの印象をここで述べたい。参加している受講生が熱心に議論に参加しており、雰囲気は良かったといえる。受講生は研修後ホテルに帰ってからも自主的に作業を進めていた。一方で、調査団が訪問したときに、ハンガリーの受講生の数人が自分の仕事の都合を理由に欠席していた。これは必ずしもすべての参加者が同様のレベルで実習に参加していないことであり、憂慮されるべきことである。

5.3 研修修了者(研修目標の達成状況)

5.3.1 研修参加者及び修了者

第一回から第四回までの研修参加人数は107名である。参加人数の定員は一回につき30名の予定であったが、実績では第一回から第三回まで定員割れの状態になっており、憂慮されることである。

期間	第一回		第二回		第三回		第四回		合計	
	2001/1/21 応募数	2001/2/11 参加数	2002/2/4 応募数	2002/2/22 参加数	2003/1/20 応募数	2003/2/7 参加数	2004/1/18 応募数	2004/2/6 参加数	応募数	参加数
ハンガリー	15	12	18	14	12	10	20	15	65	51
スロバキア	2	2	2	2	2	2	2	2	8	8
ルーマニア	2	2	2	2	3	2	2	2	9	8
モルドバ	2	2	2	2	2	2	4	2	10	8
ブルガリア	2	2	2	2	2	2	2	2	8	8
スロベニア	2	2	2	2	2	2	2	2	8	8
ウクライナ	0	0	2	2	2	2	2	2	6	6
エストニア	0	0	0	0	1	1	1	1	2	2
リトアニア	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4
ラトビア	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4
合計	27	24	32	28	28	25	37	30	124	107

第二回と第三回では、参加者全員が修了証を授与されている。一方で第一回目は、診

断実習に参加しなかったものが受講生の3割ほどいたことから、7割が修了証を授与された。第四回では、1名を除いて全員が修了書を授与された。受講生の氏名、所属、役職などの詳しい内訳等は別添資料を参照されたい。

5.3.2 目標の達成度

本研修の目標は、「中東欧諸国から本研修に参加した受講者が、中小企業の生産性向上のための生産管理診断を実施するために必要な知識と技術を身につける。」である。

受講生の評価によると、仕事への適用度では5段階評価で平均4以上であった。主観的な評価であるが、受講生の大多数が応用できる程度の知識や技術を身につけたと評価している。一方で、何人かの受講生は、本研修が製造業関連の知識技術であることから、自分の仕事と完全に一致するものではないと認識している。

講師の評価では、受講生のほとんどが、中小企業の生産性向上に関する経営診断を実行できるような知識と技術を全部ではないが部分的にも習得した。その適用度は、受講生の所属機関や仕事の種類、既存の知識や経験、等によって変わる。また、3週間という短期間も初心者にとっては、適用するまで引き上げるには短すぎるという意見もあった。

5.4 その他の成果(HPCの能力向上)

5.4.1 研修の運営管理能力の向上

HPCのオフィススペースは小さく、機能的に整理されているようには見えない。教材は使用できる程度には管理・保全されている。参加者の情報はコンピューターにいられている。過去のデータが部分的に無いなどのことがあることから、HPCの研修管理能力には改善が必要である。また診断実習で受講生の数名が欠席するなど、受講生の監理も十分でない。

ただし、受講生からは高い評価を得ている。過去4回の研修では、受講生がHPCのマネジメントについて5段階評価で平均で4以上をつけている。第一回目の評価は4以下であり、改善はされてきていると思われる。ハンガリー及び第三国の管理の基準からすると妥当であるが、より良い研修運営のためには、課題が残る。

5.4.2 研修講師の育成

過去4回の研修で、合計11人のハンガリー人講師が講義している。ハンガリー人講師の11名の内4名がHPCにかつて在籍しており、現在はコンサルタント等で独立している。すべてのハンガリー人講師が、日本人講師の支援なしでも今後は講師ができると判断している。受講生の評価によると、講師の教授能力は5段階評価で平均で4以上をつけている。その意味では講師の育成はできているといつてよいであろう。但し、

現在の HPC の専門スタッフは現在 2 名のみであり、後に述べる HPC 自体の持続性としては不安な要素を残している。

表 講師名と企業名

ハンガリー人 講師氏名	HPC の職員で あったか? (Yes/No)	HPC を離職した 時期 (年/月)	現 職
Albert Kalman	No		経済省
Antonio Romano	No		EFESO Consulting (Italy)
Attila Vincze	Yes	2000 年 9 月	N/A
Balazs Bessenyei	Yes	現在 HPC 職員	HPC
Balazs Nemeth	No		Kvalikon Ltd.
Csiszar Miklos	No		Hungarian Quality Development Center
Gabor Tarjan	No		Szenzor Ltd.
Laszlo Soos	Yes	2002 年 1 月	5S Bt.
Otto Feher	No		Sirius Bt.
Robert K. Veresegyhazy	Yes	2000 年 3 月	Benchmarking Bt.
Tibor Halasz	Yes	1998 年 10 月	N/A

第六章 評価 5 項目に基づく評価結果

6.1 評価 5 項目

6.1.1 妥当性

ハンガリー及び中東欧諸国の中小企業にとって、本研修のテーマである「生産性向上」は重要な課題である。受講者の本研修に対する評価は高い。また、日本及び JICA の市場経済化への移行を支援するという援助政策にも合致した内容である。一方で、改革後 15 年が経ち、また、対象国数国の EU 加盟を目前に控え、中小企業はより高い競争市場の中で、多くの課題を抱えており、それは生産性向上にとどまらず、財務管理、人材育成・管理、マーケティング、環境保全など様々である。これらの新しい課題への対応の必要性は受講生を含む各関係者から聞かれた。本研修ではこれらの新しいテーマは含まれていない。よって、現在においての本研修の妥当性は非常に高いと評価できる、一方で、このまま新しい課題への対応の検討をしなければ、その妥当性は低くなる懸念が残る。

6.1.2 有効性

本研修の目標は受講生が習得した生産性向上に関する経営診断を実施できるレベルまで引き上げることにある。過去 4 回の研修で 107 名の研修員が本研修を受講し、またほとんど全員が修了証を授与され、そのレベルは受講生および講師の双方からの評価では満足できるレベルに達している。ただし、インタビューなどから達成のレベルは、受講者間で個人差があり、その要因として受講者のバックグラウンドつまり、所属機関の環境、事前知識や経験、または英語能力によって変わる傾向にある。同様の研修プログラムは、ハンガリー及び周辺国に多くなく、ほとんどの受講生にとって本研修は生産性向上に関する最も主要な研修であることから、本研修の受講生への効果(寄与度)は高いといえよう。受講者の評価によると本研修の競争力は同様の他の研修よりは概ね上との評価であり、よって、本研修の有効性は高いといえる。

6.1.3 効率性

全体として必要とされた投入は期待されたとおりに達成されている。ハンガリー政府側からの予算配分が十分ではなかったが、支障をきたすということではなかった。もともとは日本/ハンガリーで 70:30 の約束であったが、実際には 75:25 になっている。特に第三回の配分は 20%以下であり、今回の配分も不透明である。期待された成果は達成されており、投入が成果に転換されたといえる。日本での研修にかかる費用を単純比較すると 5 分の 1 程度の費用で実施できる。以上のことから効率性は高いと評価できる。ただし、本来 30 名の定員枠であるにもかかわらず、第一回から第三回まで数名の定員割れが起きており、これらの定員を予定通り満たすこ

とができれば、効率性がさらに高かったことが指摘される。

6.1.4 インパクト

この研修の上位目標は、過去の受講者が学んだ生産性にかかる知識や技術を、実際に現場で使用するることである。調査によると多くの受講生が全体的または部分的にも使用したと報告されている。その使用のレベルや頻度は、受講者の所属や仕事内容、既存の知識・経験などによって違っている。受講生がコンサルタントや生産性センター職員などである場合には使用される頻度は高い。一方で政府関係者など、工場で生まれた生産性の知識や技術はそのままでは使用することはできず、応用が必要であるため、具体的に使用されている状況ではない。

他のインパクトとしては、いくつかのインパクトが確認されている。最大のインパクトは、この研修を通じてさまざまな国の受講者が、講師も含めて人材的なネットワークを樹立できたことによる。過去の受講生の間では同窓クラブも設立されている。他のインパクトとして、この研修によって、政府関係も含めてハンガリーと日本国との関係が強化されたということもハンガリー政府関係者から聞かれた。負のインパクトは確認されていない。

6.1.5 自立発展性

制度的な自立発展性として、HPC は監督官庁である経済・交通省からは機関として認識されているが、財政的な支援が十分ではない。HPC の人材は減少を続けており、最盛期の 15 名から、現在は 2 名の専門スタッフと 1 名の一般職スタッフで運営されている。HPC は研修を運営管理する基礎的な能力はあるが、より効果的な研修のために更なる改善が必要と思われる。ハンガリー人講師の全員が今後も HPC と関係を続けていきたいという希望を持っている。

財務的な自立発展性は、HPC は財務上では赤字が続いており、安定しているとはいえない。本研修の 7 割以上が日本からの支援で成り立っている。予算規模からみれば、本研修の費用は総額でも HPC の予算規模の 3 割程度以下であるが、赤字のままでは同様の研修を HPC 独自で企画実施するのは困難である。HPC の今後については経済・交通省との統合などの案が浮上しているが、今後の見通しは立っておらず、不安定である。

技術的な自立発展性は、4 年近くに及ぶ HPC を通じての活動によって、研修講師が育っており、日本人の技術的な支援がなくとも、今後独自にカリキュラム開発などは自立的にすすめられると思われる。受講生の中でも、コンサルタントや生産性センターなどの職員などは、既存の知識もありまた知識を使う現場を有しているので、今後は自分で知識や技術を現地化していくことが期待できる。

6.1.6 有効性

本研修の目標は受講生が習得した生産性向上に関する経営診断を実施できるレベルまで引き上げることにある。過去4回の研修で107名の研修員が本研修を受講し、ほとんど全員が修了証を授与された。その達成レベルは過去の3回の受講生自身の評価によると5段階評価で4.1であり、また講師による評価では有効回答を得た講師7人中5人が「受講生が経営診断の能力を完全にまたは部分的に獲得した」と答えている。ただし、インタビューなどの結果から分析すると達成のレベルは、受講者間で個人差があり、その要因として受講者のバックグラウンドつまり、所属機関の環境、事前知識や経験、または英語能力によって変わる傾向にある。同様の研修プログラムは、ハンガリー及び周辺国に多くなく、ほとんどの受講生にとって本研修は生産性向上に関する最も主要な研修であることから、本研修の受講生への効果(寄与度)は高いといえよう。受講者及び講師からの評価では、本研修の競争力は同様の他の研修よりは概ね上との評価であり、よって、本研修の有効性は高いといえる。

6.2 結論

本研修は高い妥当性、効率性及び有効性が見られた。また、受講生・講師の人的なネットワークづくりを促進したというインパクトも評価されるものである。技術的な面に限れば自立発展性も十分に期待できる研修事業である。

これは、90年代からつづいている生産性向上のための日本の協力により人間関係が十分に確立されていたことや、研修コースが実習を重視していたことなどが主な成功要因として挙げられる。

本研修のひとつの特性として、本研修の成果(生産性改善のための経営診断の知識・技術の獲得)が、受講生のバックグラウンド、つまり所属組織や仕事、知識・経験などによって、その達成レベルが違ふことにある。受講生のバックグラウンドが成果に大きな影響をあたえるにもかかわらず、本研修の対象者(ターゲットグループ)の公募・選考のプロセスが十分に検討されていない。

現在の変化する状況や対象者のニーズを鑑みると、本研修の内容やアプローチも再検討の余地があると思われる。市場経済化が進む中で現在の中小企業が抱える課題は、製造業中心の生産性向上だけではなく、財務管理や人材開発・管理、マーケティング、環境保全などより進んできており、このような新しい知識の需要は、今回の調査でも多く聞かれたところである。よって、現在ではまだ本研修は高く評価されているところであるが、それは来年も同じものを繰り返すということを勧めるものではない。

本研修の運営母体となるHPCの状況は制度的かつ財政的にも安定しておらず、懸念される状態にある。運営組織であるHPCが不安定な中で、本研修の自立発展性は確信できない。

第七章 提言と教訓

7.1 提言

HPC に対する提言

次回第五回目の研修では、以下を提言する。

1) 研修カリキュラムの再検討と新しい研修内容導入の検討

研修カリキュラムは、そのターゲットグループ及びニーズや背景(特徴)等から再検討をおこなうことが必要である。地域経済における中小企業にとって真に益となるような新しい知識、例えば財務マネジメント、人材マネジメント、マーケティングなどをカリキュラムに加えることを検討することが必要である。

2) 関係機関との関係強化

研修カリキュラムのレビュー及び再検討をする際には、過去の受講者や政府関係者、民間企業、大学などを巻き込むことが重要である。特に、新しい知識に関するものは、当該の専門知識を有する機関との協力を求めるべきである。

3) より戦略的な受講生の募集と選考

適格な受講生のリクルート(募集と選考)は、学んだ知識及び技術が活用されるための成功のカギとなる。よって、上記における研修の再検討に添うような戦略的な受講生の募集及び選考のプロセスを確立することを提言する。第三国における募集と選考は、一つの国について二つ以上の機関を対象に行うべきである。ルーマニア、ブルガリア及びハンガリーにおいては JICA 事務所があるので活用する。各国の募集窓口に対して HPC は複数の候補者を推薦するように要請し、最終的な選考は HPC で実施すべきである。

4) 研修にかかる広報の強化

より良い受講生をリクルートするためには、HPC は研修に関する広報をより強化すべきである。より適格な募集により、より有能な受講生を集めることができる。さらに、HPC はテレビや新聞などのメディアを通じて、研修の進捗や成果に関する広報を行い、政府関係者からの認識を得るなどのインパクトを促進すべきである。

5) 受講生の評価システムの導入

受講生の研修における達成度を測るために、中間時及び終了時において、評価を実施すべきである。受講生の評価は様々であるが、例えば各講義の後のミニテスト、レポート作成、またはグループワークなどが考えられる。評価の導

入は、受講生を励ますようなものでなければならない。例えば、成績優秀者には賞を与えることを提案する。

6) 第五回研修の計画と進捗の報告

HPC は第五回研修について 3 月末までに準備にかかる活動計画案を、また 5 月末までに研修カリキュラムにかかる計画案を、JICA に提出する。HPC は、研修準備の進捗状況を JICA に定期的に報告する。

7) アカウンタブルな会計報告

HPC は研修にかかる出費について、ハンガリー側の負担分も含めて、財務報告として記録し、JICA に報告する。

8) HPC の研修監督者としての能力の向上

HPC は研修の第一監督者として、研修の進捗に関しての責任を負うべきである。そのために HPC は研修監督のためのチェックリストを作成し、そのリストに従ってチェックすることを提言する。チェックリストは具体的で例えば、受講生の出席のチェック、研修教材の準備チェックなどの具体的な項目を含む。

さらに一般的な事項として、以下を提言する。

9) 受講生の人材ネットワークづくりの促進

受講生の人材ネットワークは、過去現在の研修の情報を提供したり、過去の受講生の現況を紹介するなどして、より強化促進されることが重要である。HPC はこれらのネットワークづくり活動を通じて、例えば受講生間で新しいビジネスを始めるなどの協働活動を促進するように努める。

10) HPC の組織改変の JICA への報告

HPC の組織的な改編があった場合には、遅滞無く JICA に報告することとする。

11) 有償研修の開発の検討

財務的課題と知識のさらなる普及を目指して、現行の研修内容を活用しつつ、HPC は民間コンサルタントや企業を対象とした有償の研修の開発及び実施を検討することを提言する。

経済・交通省に対する提言

以下を検討するよう提言する。

1. HPC への支援

経済・交通省は HPC の監督官庁であることから、HPC の将来計画を明確にして、JICA を含む関係機関への報告が望まれる。HPC は経済・交通省からの更

なる支援が必要である。

2. 研修費用負担の配分

HPCにとって、予算の速やかな配分は、研修運営管理の重要課題である。よって、経済・交通省はHPCが必要な予算を受領することができるよう提言する。特に第五回研修については、経済・交通省からの予算配分見積もりを具体的な数値として5月末までに明確にすることが望まれる。

7.2 教訓

今後、第三国研修を実施する際には以下を教訓とする。

- 進捗把握のためのモニタリングシステムの導入
研修の準備、実施及び管理の進捗状況を、JICA 及びカウンターパート機関と共有するためのモニタリングシステムを当初から導入すべきである。
- カリキュラムの毎次の改訂検討
毎年一回、研修が繰り返される場合には、毎次の研修について、そのカリキュラム、内容、講師について、昨年度の評価結果を参考にしながら、改訂していく努力が必要である。
- 具体的な成果目標の設定と評価システムとの連携
受講生にとっての具体的な成果目標を設定する。出席率、試験、レポートなどとリンクさせて各受講者別にモニタリングされ評価されるべきである。
- 政府機関、大学、民間企業等との連携の推進
研修に関して、関連する政府機関、大学、民間企業等との連携は推進されるべきである。
- 受講生間の人材ネットワークの促進
受講生間の人材ネットワークづくりは戦略的に推進されるべきである。例えば、受講生間で新しいビジネスプランをワークショップを通じて策定するなどの活動を入れることも一案である。
- 研修運営組織の協力期間終了後の当初からの検討
研修運営組織の選択は、日本からの支援終了後も見据えた上で慎重に行われるべきである。R/D 等に示された協力期間終了後の研修運営組織の将来像については、研修活動を実施する前に検討されるべきである。

7.3 特記事項

1) 今後について

ハンガリー及び第三国研修対象国の6カ国が2004年5月にEU加盟を実現する。今回の終了時評価の結果を受け、従来の4年間のやり方ではなく研修内容、ターゲットグループの選定、研修講師の選定、他機関との連携などについて来年度5回目の研修に改善点を盛り込み、HPCの自助努力を促したい。また、資金面についての研修運営についても工夫が求められる。またHPCがITDH（ハンガリー投資貿易開発庁）に移管されるとの情報もあるが、機能、財政、運営、人材についてどのような状況におかれるのかを見極めながら、今後の方向性を決めたい。

2) 今後の第三国研修の評価・モニタリングについて

本評価調査を通じて、今後の第三国研修の評価調査のあり方については以下のことが提言できる。

- 第三国研修では、活動としては一年ごとの完結型の事業であり、その意味では5年間の協力期間でも、評価は4年目でなく研修の第二回目や第三回目の時点で実施することがより効果的である。通常行われる終了時の評価では、提言の効果は最後の一回にしか影響せず、提言の有効性という意味では、より早い段階での評価を検討する必要がある。
- 第三国研修は研修時だけでなくその準備期間も含めた一つの事業として認識し、評価・モニタリングすることが重要である。研修が真に成功するためには、研修中の活動だけでなく、受講生の公募や選考、教材の開発などの準備が重要であり、また財務管理も重要である。これらの視点は評価時において改めて問うものではなく、実施時から簡易な活動計画表などを元にJICA側も定期的にモニタリングすることが重要である。
- 評価調査においては、評価結果や提言について評価対象機関と十分に共有する期間を持つようにすることが重要である。