

## ハンガリー

### (1) プロジェクト方式技術協力

#### 1) ハンガリー生産性向上計画 計画概要

派遣国	ハンガリー
協力期間	1995 年 1 月 - 1999 年 12 月
事業分野（技術協力分野）	産業開発（人材育成）
相手国実施機関	ハンガリー生産性センター
投入実績	<p>ア 専門家派遣</p> <p>（ア）長期専門家 5 名</p> <p>チーフアドバイザー</p> <p>業務調整員</p> <p>人事労務・労務管理</p> <p>工場改善・品質向上</p> <p>普及・促進</p> <p>（イ）短期専門家 26 名</p> <p>イ 研修員受入れ 16 名</p> <p>ウ 機材供与：約 71,880 千円</p> <p>エ 総経費 約 6.2 億円</p>
プロジェクト概要	<p>ハンガリー政府は、1991 年の COMECON 市場の崩壊後、国際市場を新たに獲得していくため、同国企業の生産性を向上させ、製品の品質を改善していく必要があった。こうした問題を解決するため、ハンガリー政府は、同国内に生産性運動を展開することを目的として、我が国に対して協力を要請してきた。</p> <p>これを受け、事前調査、長期調査を経て、技術移転分野を工場改善・品質向上、人事労務・労使関係、普及促進の 3 分野に絞込み、1994 年 12 月に R/D を署名、交換を行い、1995 年 1 月から 5 ヶ年の協力を開始、5 名の長期専門家を中心に協力を行い、昨年 12 月に協力を終了した。</p> <p>本プロジェクトは概ね当初計画された通り成功裡に実施され、協力分野において多大な貢献をハンガリー側にもたらした。</p> <p>経済省は、今後も HPC に支援を継続していく予定であるが、その支援継続を確かなものとするためには、HPC 自身がその事業計画を明確に定めて戦略的に実施していくことが必要であろう。</p>

## ハンガリー生産性センター PDM

期間：1995 年 1 月 - 1999 年 12 月

プロジェクトの要約	指標	指標データ 入手手段	外部条件
<p>&lt;上位目標&gt;</p> <p>国家レベルの生産性機関として HPC を通じ、生産性向上の概念と技術がハンガリーの企業に普及する。</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. HPC の生産性向上に関する諸活動の拡大、そのネットワークの拡大</li> <li>2. HPC の（諸活動の）受益者の種類と数の増加</li> <li>3. HPC の諸活動に対する CS（顧客満足）及びそのネットワークの傾向</li> <li>4. HPC によって育成されたファシリテーターの企業内における成果</li> </ol>	<p>評価報告書 C/P インタビュー</p> <p>評価報告書 C/P インタビュー 評価報告書 C/P インタビュー</p> <p>評価報告書 C/P インタビュー 企業へのアンケート調査</p>	
<p>&lt;プロジェクト目標&gt;</p> <p>ハンガリーにおいて HPC が独自にその生産性向上に関する諸活動を促進し、発展させる。</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. HPC の生産性向上活動に関する種類の増加</li> <li>2. HPC の提供するサービスの受益者の数及び種類</li> <li>3. HPC の提供するサービスに対する CS（顧客満足）</li> </ol>	<p>評価報告書 HPC 年次報告書 C/P インタビュー HPC 年次報告書 C/P インタビュー</p> <p>企業へのアンケート調査</p>	
<p>&lt;成果&gt;</p> <p>0. HPC におけるプロジェクト運営体制が確立される。</p> <p>1. HPC 内部のセミナー、トレーニングを通じて、ハンガリー企業内のファシリテーターが生産性向上のための育成される。</p> <p>2. ハンガリー企業への短期指導、及び長期診断等の生産性向上の事例が蓄積される。</p> <p>3. 広報及び生産性向上の普及促進が実施される。</p> <p>4. C/P の技術的能力が向上される。</p> <p>5. HPC のネットワークが拡大する。</p>	<p>0-1 組織、スタッフの配置</p> <p>0-2 予算（収支）</p> <p>0-3 事業計画とその達成状況</p> <p>0-4 理事会の開催回数</p> <p>0-5 プロジェクト内ミーティングの回数</p> <p>0-6 AV 機器その他の使用状況</p> <p>1-1 HPC の内部セミナー回数と当該目標</p> <p>1-2 企業内トレーニングの回数と当該目標</p> <p>2-1 短期指導及び長期診断の件数と当該目標</p> <p>2-2 各事例の報告書</p> <p>3-1 生産性向上の普及活動の件数</p> <p>3-2 発行物の数</p> <p>4-1 C/P 配置の経緯</p> <p>4-2 技術移転の進捗状況と評価</p> <p>4-3 技術関連の書籍及び参考資料の数</p> <p>4-4 HPC の諸活動への C/P の関与度合</p> <p>5-1 HPC の支援機関の数</p> <p>5-2 協議可能な外部コンサルタント及び外部トレーナーの人数</p>	<p>C/P インタビュー HPC 年次報告書</p> <p>HPC 決算報告書</p> <p>HPC 年次報告書 C/P インタビュー HPC 年次報告書 C/P インタビュー C/P インタビュー HPC 年次報告書 C/P インタビュー</p> <p>HPC 年次報告書 C/P インタビュー HPC 年次報告書 C/P インタビュー</p> <p>HPC 年次報告書 C/P インタビュー HPC 年次報告書 C/P インタビュー HPC 年次報告書 C/P インタビュー</p> <p>C/P インタビュー 評価報告書 C/P インタビュー C/P インタビュー 評価報告書 C/P インタビュー</p> <p>関係機関 評価報告書 C/P インタビュー 関係機関 C/P インタビュー</p>	

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

## ハンガリー生産性センター 評価結果

	調査細目	調査結果
<b>1. 妥当性</b>		
1-1. 相手国のニーズに合っていたか	政策目標との関連	市場経済化の進展および国際競争力強化の必要性により、生産性と品質改善は、ハンガリー政府の経済政策の重点政策の1つであり、ハンガリー生産性センターを設立し、日本の生産性向上手法を移転したことは、政策に合致している。
	受益者のニーズ	次なる点で各受益者からのニーズに一致している。 実施機関：国立の生産性向上センターを設立したということ。これにより政府は、ハンガリー生産性向上の会議、生産性向上活動（訓練、コンサルティング）を行うことができた。 C/P から：生産性、品質管理、人事組織、生産性活動における知識や技能を見につけたこと。その結果、10人以上のC/Pが訓練を受けた。その訓練を受けたC/Pは、習得した知識を現在、自ら実行することができる。 診断企業：競争力を高める助けとなる新しい経営手法を学んだこと。その結果、500以上（中規模および大規模）の企業が日本の生産性改善の技術をセミナーやコンサルティングを通して学ぶ機会を得た。
	スキーム選択の適切さ	このHPCプログラムは、JICAとハンガリー側との共同で実施されたものである。技術移転分野の選定は、ハンガリーの経済、産業事情を配慮した妥当なものであり、また技術移転の早い段階からOJTを取り入れたことは、実収入をあげながら人材育成を実施する上で妥当かつ適切な方法であった。
	日本の技術の有用度	世界的に認知されている日本の生産性に関する技術をハンガリーで導入することは意義があった。
	他のドナーとの重複	なし。
1-2. 計画は適切に作成されていたか	PCM手法による参加型で計画が作成されたか（プログラムの中身、手法の検討について）	ハンガリー側は、プログラムの設計段階においても携わった。年ベースで、そのスケジュールを決める定例会議を開催した。そしてこれらの会議の結果に基づき、JICA側は専門家と技術サポートの決定を行った。 プロジェクトのスケジュールと内容はニーズに合うように柔軟に設計され、また長期そして短期専門家の派遣が計画的に実施され、HPCの継続的な運営が保証された。このように計画は適切なものであった。
<b>2. インパクト</b>		
2-1. 上位目標に関連した効果は発現しているか		プログラムの結果は、直接中小企業振興という上位政策に関連している。 なぜなら、プログラムにおいて多くの中企業に対して技術指導をなしているからである。
2-2. プロジェクトのマイナスの効果は発現していないか（予測していた方向にプロジェクトは進んだか）		基本的に予測していた方向に進んだ。途中、C/Pの転職などの事態もあったが、本プロジェクト終了後、HPCは独立した組織として機能している。
2-3. 他のスキームやドナーの協力との関連はあったか		EUからは、短期の協力がHPCにあった。1999年には、HPC、JICA、ECの共同でEU統合に向けた生産性向上と雇用対策に関するセミナーを開催した。 またHPCと欧州委員会（EC）はHPCによる中東欧諸国の地域研修を共同で開催。

3. 自立発展性	
3-1.プロジェクト終了後、組織的に自立発展しているか	5年のプロジェクトの終了後、HPCは組織的に独立を果たしている。HPC側は今後はより確固たる基盤を築いていく予定であるが、現状9名のC/Pの陣容では、生産性向上活動を推進していく上で十分とは言いがたく、外部コンサルタントや外部トレーナーを増やして徐々に事業規模を拡大していくことが可能となる運営管理体制を整えることが必要であろう。 経済省はHPCとMVAとの協力関係の枠組み作りを推進していくことにより中小企業振興分野においてもHPCを支援している。
3-2.財務的に自立発展しているか。またその方法が検討されているか。	HPCは、経済省からの財政補助を受けている。今後、より強固な財務体質をはかるために、資金ソースの多様化が必要である。
3-3.吸収した技術・知識を利用しているか。	HPCは、プロジェクト終了後も、セミナー、コンサルタントサービスなどにより、引き続き習得した技術・知識を用いている。
3-4.習得した技術・知識が他にも波及しているか。	セミナー、研修などを通じて、生産性に関する概念と技術は引き続きハンガリー企業へ波及している。 今後、東欧各国から人を招き、JICA第3国研修をHPCが主体となって実施する予定である。