

## 生産性向上



## 実施地域 ブタペスト

## 1. プロジェクト要請の背景

ハンガリー政府は、経済相互援助会議（COMECON）体制の崩壊後、市場経済化政策及び経済改革を促進する過程で国際競争力のある工業製品を供給できる体制を構築する必要に迫られたことから、企業の生産性を向上させ、製品の品質を改善するために、1994年に「ハンガリー生産性センター」の設立を決定した。

同時に我が国の工業分野における生産性向上の経験を学習し、生産性センターを拠点としてハンガリー国内に生産性運動を展開することを目的として、ハンガリー政府は我が国に対してプロジェクト方式技術協力を要請した。

## 2. プロジェクトの概要

## (1) 協力期間

1995年1月1日～1999年12月31日

## (2) 協力形態

プロジェクト方式技術協力

## (3) 相手側実施機関

ハンガリー生産性センター

## (4) 協力の内容

## 1) 上位目標

国家レベルの生産性機関としてのハンガリー生産性センターを通じ、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。

## 2) プロジェクト目標

ハンガリー生産性センター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。

## 3) 成果

- a) ハンガリー生産性センターにおけるプロジェクト運営体制が確立される。
- b) ハンガリー生産性センターでのセミナーや研修を通じて、ハンガリー企業にて生産性向上の概念や諸施策を実践し、普及することが可能な管理者・監督者が育成される。
- c) ハンガリー企業への短期指導及び長期診断などの生産性向上の事例が蓄積される。
- d) 広報及び生産性向上の普及促進が実施される。
- e) ハンガリー生産性センターのスタッフの生産性向上に関する諸技術が向上する。
- f) ハンガリー生産性センターのネットワークが拡大する。

## 4) 投入

## 日本側

長期専門家	7名
短期専門家	25名
研修員受入	14名
機材供与	約0.6億円
ローカルコスト	約5,700万フォリント (約0.23億円)

## ハンガリー側

カウンターパート	17名
土地、施設	
ローカルコスト	約4.64億フォリント (約1.81億円)

## 3. 調査団構成

団長・総括：花井 正明 JICA 国際協力専門員

技術協力計画：藤原 秀平 通商産業省通商政策局  
 経済協力部技術協力課海外開発協力係長  
 技術移転計画：井上 安彦 (財)社会経済生産性本部  
 国際部長  
 人材育成：藤井 真奈武 (財)社会経済生産性本部  
 国際部主任  
 評価管理：吉田 明弘 JICA 鉱工業開発協力部鉱工  
 業開発協力第一課ジュニア専門員  
 評価分析：兵庫 弘一 (株)パデコ

#### 4. 調査団派遣期間(調査実施時期)

1999年10月10日～1999年10月28日

### 5. 評価結果

#### (1) 効率性

我が国による専門家の派遣、カウンターパートの日本研修及び機材の供与によって、生産性センターの運営管理体制は構築され、生産性向上活動に必要な事例の蓄積、ネットワークの拡大など、プロジェクトの成果はおおむね達成された。また、国内支援委員会から適切な技術指導や資料提供が行われるなど、日本側の支援体制も、円滑な技術移転に貢献した。

#### (2) 目標達成度

生産性センターでは企業の管理・監督者を対象としたセミナーや研修コースが実施され、5年間で同セミナーだけでも136コース、延べ2,701名が受講した。また、ハンガリー企業への短期診断及び長期指導は、管理職を対象に1995年5件、1996年19件、1997年17件、1998年22件、1999年26件が実施された。同センターではさらに広報やスタディーツアーなどを通じた普及活動も実施されており、プロジェクト目標はおおむね達成される見込みである。

#### (3) 効果

ハンガリー生産性センターは、域内研修の実施及びJICA個別専門家を通じた知識の提供により、中・東欧諸国の生産性組織への情報発信基地のような役割を担っており、この地域における生産性向上運動の展開に貢献している。また、本プロジェクトの実施により、生産性に関する概念と技術がハンガリー国内のビジネス分野、産業分野、そして教育分野へと広がっている。

#### (4) 妥当性

本プロジェクトの上位目標は、計画経済から市場経済へと移行した現在にあって、世界市場におけるハンガリーの産業競争力を高めようとする経済省の産業政策に合致している。プロジェクト目標も、1998年に新政権が打ち出した経済省の重点政策の一つである「中小企業育成」と合致しており、実際に生産性センターが実施した教育訓練事業への参加企業の3割が中小企業であった。

#### (5) 自立発展性

強いリーダーシップを持つ新理事長の就任と新理事の指名(1999年2月)に伴い、明確な事業方針に基づいた組織体制の再構築が着実に進められている一方、離職・留学・独立などにより、本評価時点で9名というカウンターパートの配置人数では、生産性向上活動を推進していくうえで十分とは言い難たい。

財政面では、新理事長の指導のもと、運営経費の削減による財務体質の改善が図られている。また、1999年10月、生産性センターと中小企業振興財団との協力関係が正式に文書で締結されたことに伴い、中小企業振興政策への参加を通じ、同財団からの一定の収入が確保される見通しである。

### 6. 教訓・提言

#### (1) 本プロジェクトへの提言

本プロジェクトは、協力期間終了までにプロジェクト目標を達成できると判断されることから、協力期間の延長は不要である。一方プロジェクト終了後、生産性センターをこれまでと同様に運営・活用していくために、また、ハンガリーの中小企業振興に対する政策面からの支援の一環として、経済省及び同センターへ各1名ずつの長期専門家を派遣し、政策面と実務面との双方で連携しながら協力を継続することが適当と思われる。

#### 7. フォローアップ状況

上記の提言を踏まえ、個別専門家「中小企業政策支援」(2000年10月～2002年10月)を経済省に、「中小企業経営促進支援」(2001年2月～2003年2月)を生産性センターに派遣中である。