

**ブルガリア共和国
ビジネス人材育成センタープロジェクト
実施協議調査報告書**

**平成 16 年 5 月
(2004 年)**

**独立行政法人 国際協力機構
中東・欧州部**

地五

JR

04-04

**ブルガリア共和国
ビジネス人材育成センタープロジェクト
実施協議調査報告書**

**平成 16 年 5 月
(2004 年)**

**独立行政法人 国際協力機構
中東・欧州部**

ブルガリア共和国地図



Base B02231 (R01234) 6-94

<http://www.lib.utexas.edu/maps/europe/bulgaria.jpg> より引用

目次

第1章 実施協議調査団の派遣

1. 派遣の経緯および目的	P.1
2. 調査団員構成	P.2
3. 調査期間	P.2
4. 調査日程	P.2
5. 調査対処方針	P.2

第2章 調査結果

1. ブルガリア関係機関との協議結果要約	P.5
2. 合意したミニッツの概要	P.6
3. 中小企業の現状と既存のビジネススクールについて	P.9

第3章 今後の実施体制強化に向けて

1. 国内支援委員会の活用	P.12
2. ソフィア経済大学と立命館アジア太平洋大学の将来の協力関係	P.12

添付資料

1. ミニッツ	
2. 主要面談者リスト	
3. 会議議事録	

第1章 実施協議調査団の派遣

1. 派遣の経緯および目的

ブルガリアの経済は、国有企業民営化の遅れ、不良債権問題など国全体の経済活動が停滞し、体制転換後からマイナス成長に苦しんできたが、1998年からはようやくプラス成長に転じ、それ以降3～5%の成長を現在まで維持するなど、マクロ経済は安定成長の傾向を見せている。一方、今後同国がEU加盟を目指すにあたり、外国直接投資の導入による経済発展は不可欠であり、そのためには外国投資を受け入れる国内の優良企業を多く育成する必要があるが、過去の計画経済の影響が残る民間企業、とりわけ中小企業の経営ノウハウに問題点は多く、ブルガリア政府としてもビジネススキルの向上と企業家精神の育成の施策を実施している。しかしながら、現状では、中小企業経営者が実践的なスキルを得るトレーニングの機会がほとんどなく、新たに実用的かつ中小企業経営者にも参加が容易なトレーニングプログラムの設立が急務とされている。

このような背景のもと、ブルガリア政府から本プロジェクトの要請が挙げられた。1999年から2002年にかけて実施した重要政策中枢支援「産業政策」プロジェクトでは上流の政策策定支援を実施してきたことに鑑み、今回はそのターゲットグループを経済活動の主体である（中小）企業経営者に当て、実践的研修への参加を通じて経営能力の向上を図り、直接的に民間セクターの競争力を高める支援を行うことを意図するものである。

このプロジェクトの実施機関として、ビジネスコースを持つ大学として知名度が高く、集客力が期待される国立ソフィア総合経済大学付属大学院（Institute for Postgraduate Studies, University of National and World Economy, Sofia：以下、IPSの略称を用いる）が想定され、これを受け、JICAは2003年7月に事前評価調査団を派遣し、具体的な協力のニーズ、協力・投入内容を先方政府、関連機関と協議を行った。同調査では、プロジェクトの妥当性や、実施機関であるIPSの本件に対する強い意向が確認され、またプロジェクトの枠組みについて合意した内容をミニッツにまとめ、署名した。

一方、本プロジェクトの国内実施体制については、事前評価調査中に国立ソフィア総合経済大学との交流関係が確認され、ポーランド第三国研修への講師派遣や、2003年4月よりMBAコースを設立した経験を持つ立命館アジア太平洋大学（以下、APU）に「中・東欧地域ビジネス人材育成プロジェクト支援委員会」を依頼し、その活動の一環として、本プロジェクトに対する技術的運営指導、専門家派遣等の支援をいただくことで合意を得ている。

今回は、2003年7月の事前調査で確認された協力の枠組みに基づき、日本人専門家の人材および派遣時期、プロジェクト初期の具体的な活動スケジュール、今後の連絡調整やモニタリングの方法など、プロジェクト運営の具体的な内容を先方実施機関と協議し、確認・合意すべく、上記支援委員であるAPU教授陣を含めた実施協議調査団を派遣することとした。

本調査団の目的は主に以下の2点である。

(1) 2003年7月の事前調査で合意された協力の枠組みに基づき、プロジェクト運営の具体的な内容および実施スケジュールを先方実施機関である国立ソフィア総合経済大学および附属大学院(IPS)と協議し、新たに合意された追加決定事項をミニッツにまとめ、署名する。

(2) ブルガリア中小企業育成のニーズおよび先方実施機関の現状に関する最新の情報を収集・把握し、今後のプロジェクト計画・運営に資する。

2. 調査団員構成

(1) 団長/総括 仲上 健一 立命館アジア太平洋大学教学部長、アジア太平洋学部教授

(2) 中小企業経営 久原 正治 立命館アジア太平洋大学アジア太平洋マネジメント学部教授

(3) 協力企画 水口 大 JICA アフリカ中近東欧州部中近東欧州課職員

3. 調査期間

2004年2月8日(日)~2月15日(日)

4. 調査日程

次ページのとおり

5. 調査対処方針

(1) プロジェクト実施機関である国立ソフィア総合経済大学附属大学院(IPS)と以下の点について協議を行う。

- ・日本人長期(および短期)専門家の人材および派遣時期
- ・プロジェクト初期の具体的な活動内容および実施スケジュール
- ・プロジェクトのモニタリング・評価体制・指標
- ・ビジネスコース設立に関する意見交換
- ・その他プロジェクトに対するIPSからの新たなニーズ

(2) 以上の協議結果をブルガリア経済省に報告・協議し、新たな具体的合意事項をミニッツにまとめ、経済省、国立ソフィア総合経済大学附属大学院(IPS)、調査団の間で署名を行う。

(3) その他、他のビジネスコース実施機関、ブルガリア中小企業の視察や意見交換を行い、ブルガリア中小企業の現状に関する最新の情報を収集する。

調査日程

日順	月日	活動内容
1	2月8日 (日)	(仲上団長移動) 13:05 ブダペスト 15:25 ソフィア (MA830 便) (久原団員、水口団員移動) 11:25 成田 16:00 ウィーン (OS052 便) 19:50 ウィーン 22:25 ソフィア (OS3799 便)
2	2月9日 (月)	10:00 JICA 事務所打合せ 11:00 在ブルガリア日本大使館表敬・打合せ 14:00 ブルガリア経済省表敬 16:00 国立ソフィア総合経済大学表敬および協議 (IPS ネットチェバ所長同席)
3	2月10日 (火)	10:00 IPS との詳細協議・最終確認 16:00 中小企業庁および輸出振興庁への報告・確認 17:00 ブルガリア経済省報告
4	2月11日 (水)	10:30 ブルガリア経済省、IPS、JICA によるミニッツ署名 14:00 仲上教授、久原教授によるマネジメントセミナー 「Opening Remarks for the Project」(仲上) 「The Past and the Present of Japanese Style Management」(久原)
5	2月12日 (木)	(仲上団員移動) 8:40 ソフィア 9:15 ウィーン (OS3800 便) 13:20 ウィーン 翌日 8:55 成田空港着 (OS051 便) (久原団員) 10:30 ドイツセンター視察調査 (ソフィア パザルジック) 12:00 帰国研修員とのランチミーティング 15:30 ブルガリア経団連ビジネススクール視察調査 (水口団員:ソフィア カザンラクへ移動)(小山伸広企画調査員合流) 14:30 カザンラク市役所での打合せ、オフィスセッティング 16:00 カザンラク副市長表敬
6	2月13日 (金)	(久原団員) 9:00 ゴルナ・パニャ社 (ミネラルウォーター製造業) 訪問 11:00 ソフファルマ社 (製薬会社) 訪問 14:00 フィンツ社 (アパレル) 訪問 (水口団員) 9:00 カザンラク市長表敬 (カザンラク ソフィアへ移動)

		14：00 フィンツ社（アパレル）訪問 （久原団員、水口団員） 16：00 在ブルガリア日本大使館報告
7	2月14日 （土）	（久原団員、水口団員、移動） 8：40 ソフィア 9：15 ウィーン（OS3800 便） 13：35 ウィーン 翌日9：15 成田空港着（OS051 便）
8	2月15日 （日）	（久原団員、水口団員移動）日本到着

第2章 調査結果

1. ブルガリア関係機関との協議結果

今回の調査では、在ブルガリア日本大使館、JICA ブルガリア駐在員事務所の全面的な協力のもと、滞りなく協議を進め、当初の目的を達成することができた。3月から開始する本プロジェクト実施環境に関し、ブルガリア経済省、国立ソフィア総合経済大学付属大学院（IPS）を中心としたブルガリア側関係諸機関と概ね合意し、ミニッツを締結した。

（1）ブルガリア経済省および政府関係機関との協議

ビジネス人材育成センタープロジェクトに関して、ブルガリア経済省のコノフ局長（Mr. Ivo KONOV, Director, Donors Programmes Directorate）と2月9日、10日の2回に亘り協議を行った。経済省は本プロジェクトに対して良く理解を示し、積極的な支援を約束するとともに、日本側関係機関への協力に対する感謝の意が述べられた。本プロジェクトはブルガリア政府の諸機関と密接な関係を有するものであるが、その代表的部署である経済省からの支持はプロジェクト全体を通じて重要な要素である。

また、ディミトロフ中小企業庁副長官（Mr. Pavel DIMITROV, Vice Chairman of Agency for Small and Medium sized Enterprises）およびミンチェバ輸出振興庁国際協力課長（Ms. Boriana MINTCHEVA, Head of International Programmes and Cooperation Dept.）に対し、締結前のミニッツ最終案の説明を行い、両庁からの基本的な合意を得た。部分的には、「カウンターパート講師を2004年度に2名6ヶ月間受け入れる」という日本側の提案に対し、「研修期間をより短くすることで講師の受入人数を増やし、両庁からも将来の講師の派遣をしたい」との要望があげられたが、日本側の受入機関であるAPU側のキャパシティの問題、また初年度は実験的に行い、最適な形を検討する必要があることから、最終的に当初の2名6ヶ月とすることで理解を得た。ただし、両庁からの講師派遣の強い意向が感じられたことから、先方にはJoint Coordinating Committeeの一員として、最適な候補者について、両庁からも提案ができる旨説明している。

ブルガリア政府機関の本プロジェクトに対する期待は極めて高く、今後の展開において信頼関係が樹立したものと考えられる。また、本邦研修の内容について、ブルガリア側から詳細な要望があげられる可能性があるため、今後の連絡調整を密に行う必要がある。

（2）国立ソフィア総合経済大学付属大学院（IPS）の現状とプロジェクト実施環境

国立ソフィア総合経済大学は、85年の歴史を持ち、これまで政界、財界に多くの人材を輩出し、現在も多くの教授が政府の要職を占めるブルガリアきっての名門大学である。

副学長のProf. Jordan BLIZNAKOV氏およびIPSのProf. Bojana NEDELTCHEVA氏と、通算5時間にわたり、本プロジェクトの推進に関する協議を行った。両者ともにプロジェクトに対する深い理解を示し、その熱意は高い。プログラム策定については、IPSはこ

れまでに様々な取り組みを行ってきた経験があり、本プロジェクトにおいても、ブルガリアに既存のビジネスコースとの差別化を図る必要性について意見が一致している。カリキュラム構成のコンセプトとして、IPS 側より、基礎理論の重要性が訴えられたが、理論のみでは実際の適用が困難である旨日本側から説明を行い、理論は導入部分の最小限にとどめ、全体的には実践面、ケーススタディに焦点を当てることで合意した。この点は専門家着任後、さらに煮詰める必要があるだろう。

講師・教授陣の質については、十分把握することができなかったが、IPS における講義形式は旧来の方法がとられており、教授法の訓練が必要である。プロジェクトで実際に講義を行うのは、あくまでもカウンターパート講師であり、日本人専門家はその補助役であること、プロジェクト終了時までには、ブルガリア人講師のみで新ビジネスコースを運営できる体制を整える必要があることについては、協議を通じてブルガリア側の理解を得た。

また、プロジェクトで用いる言語について、専門家とカウンターパート講師の間では英語でコミュニケーションをとること（ブルガリア側は英語ができる講師を配置すること）を確認した。中小企業経営者に対する講義では、英語で実施することは非現実的であるが、今後国際ビジネスに対応すべき経営者グループに対するコースでは、可能な限り英語を取り入れていくなど、野心的な取り組みが必要との日本側の見解を伝え、IPS 側から理解を得た。

施設面での環境においては、現在の IPS の施設は老朽化が進み、劣悪であるため、国立ソフィア総合経済大学の施設の利用も視野に置く必要がある。

2 . 合意したミニッツの概要

2003年7月の事前評価調査の際に合意したプロジェクトの大枠に加え、今回新たに以下の点について実施機関である国立ソフィア総合経済大学付属大学院（IPS） 援助窓口機関である経済省と合意し、関係機関である中小企業庁、輸出振興庁の承認を得た。

（1）プロジェクトの開始時期と全体期間、および長期専門家派遣について

前回のミニッツでは、プロジェクト開始を2003年11月からとっていたが、今回長期専門家2名を派遣する時期に合わせ、2004年3月からとする。なお、プロジェクト機関は当初の予定通り3年間（2007年3月まで）とすることで変わりはない。また、3月末までに2名の長期専門家を派遣することを双方で確認した。

（2）APU との協力関係について

前回のミニッツでは言及していなかった立命館アジア太平洋大学のプロジェクトへの協力について今回のミニッツに記載し、APU は専門家派遣、本邦研修実施面において JICA のサポートを行う旨、ブルガリア側とも確認を行った。

(3) PDMの改訂 (PDM0からPDM1へ)

主に以下の点について双方合意の上、PDMの改訂を行った。

1) 目標設定値の見直し

前回の協議では、「プロジェクト終了時までには500名の卒業生を輩出する」ことを指標の一つとしていたが、この人数は、今後新たに立ち上げるビジネスコースの受入形態、サイクルに大きく影響されるため、コースの開始時点で改めて見直すことで合意した。

2) ベストプラクティスコンテストの実施

本プロジェクトの究極的な目標は、ブルガリア企業の実際の経営面において具体的な改善を生み出すことである。実施主体としては、その成果を常にモニタリングしつつ、必要に応じてプロジェクト計画の修正を行う必要があるため、効果的にプロジェクトが及ぼしている効果に関する情報が集まるシステムの構築が望ましい。この一つの手法として、日本側より「ベストプラクティスコンテスト」の実施を提案し、ブルガリア側に受け入れられた。このコンテスト導入のメリットとして、成果確認のため、卒業生とのコンタクトを維持すること、プロジェクトの知名度を向上し、また賞を与えるなどで、受講生の参加を奨励すること、実施側がビジネスコース見直しのための情報を効率的に得ることが期待される。

(4) プロジェクト初期段階の活動計画について

プロジェクト開始後、6ヶ月間の活動イメージについて、以下の通り、日間でコンセンサスを得た。

3月 JICA ブルガリア駐在員事務所による企業調査、プロジェクトオープニングセミナー開催、詳細な実施計画書 (Work Plan) の作成とブルガリア側との共有、活動毎の作業チーム形成 (日本人とブルガリア人の合同)

4~6月 各種調査活動

(1) 現行のIPSおよび他の教育機関におけるビジネスコースの把握

(2) 実際の中小企業のビジネスコースに対するニーズのマーケティング調査

(3) ブルガリア国内のビジネスコースとIPS新規コースとの差別化検討

7月 設置するビジネスコースの科目、種類、形態、期間のドラフト作成

短期専門家の要請書作成 (実際は調査の途中段階から情報を流し、人選を進める)

(以上、Joint Coordinating Committeeにて合意が必要)

8月 短期専門家受入準備、コース設立準備など

9月 短期専門家派遣、ビジネスコースのカリキュラム、講義資料、ワークショップ形式の検討開始

10月以降 新規ビジネスコースの試験的開始とモニタリングの開始

(5) 専門家カウンターパートの確認について

1) 運営サイド

ネデルチェバ IPS 所長とブリズナコフ国立ソフィア総合経済大学副学長がビジネスコース運営面における長期専門家のカウンターパートとすることで合意した。

2) カウンターパート講師

今回の調査期間中に具体的な人物までの確認ができなかったため、今月中にカウンターパート講師のリストを JICA ブルガリア事務所に提出することとした。

(6) 本邦研修について

2004年度は、以下の3種の研修を実施することで合意した。

1) カウンターパート講師研修

APU(久原教授指導)にて2名6ヶ月間の受入を実施する。イメージとしては、6月開始、12月終了とし、最初の3ヶ月間はAPUのMBAコース参加、日本企業訪問などを行い、残りの期間は実際にAPUの一講義を受け持つ形で教授法を修得する。

2) 学校経営者研修

2名1ヶ月間の受入を実施する。協議の結果、ネデルチェバ IPS 所長とブリズナコフ国立ソフィア総合経済大学副学長が最初の研修員となる見込み。7月中の実施を目処に今後調整する。

3) ブルガリア企業経営者研修

8名1ヶ月間の受入を実施する。時期としては、IPSにおけるビジネスコースが立ち上がった後、2005年2月ぐらいの実施が想定される。なお、研修受け入れ先としては、上記2種類の研修と異なり、APUではなく、これまでに中小企業面で経験のある研修受入先の活用が考えられる。前回調査に団員を派遣した、東京リサーチインターナショナルなどは、日本センター事業の研修を受け持つなど、旧社会主義国に対する研修に実績があるため、有力な受入先と考えられる。

(7) 評価・モニタリングについて

本プロジェクトは、状況が非常に流動的であり、かつブルガリア側のメンタリティを変化させ、具体的な成果発現まで目指すという難易度の高い案件であり、その成果管理のためには、関係者の頻繁なモニタリングと粘り強い対応が必要となる。そのためには、従来以上に丁寧なモニタリング体制の確立が必要であり、今回の協議では、「プロジェクトチームに月例報告書を関係諸機関すべてに提出することを義務づける」ことでIPS側と合意した。月例報告書の様式は今後作成する必要があるが、1ヶ月の活動報告、現時点の問題点、今後(次月)の予定、にポイントを絞るなど、できるだけ簡潔な形が望ましい。

(8) 第 1 回 Joint Coordinating Committee の実施について

現地側関係者による監理体制を早急に立ち上げるため、プロジェクト開始直後の 4 月を目処に第 1 回委員会を開催し、具体的ワークプランの承認と共有を図ることで合意を得た。

3 . 中小企業の現状と既存のビジネススクールについて

(1) ブルガリア中小企業の現状 (帰国研修員との面談、視察調査より)

ブルガリアの移行経済にとり中小企業の成長は最大の課題である。そもそもブルガリアの歴史的文化的特長により、旧社会主義の残滓を含む個人主義の文化が浸透し、従業員 200 人以上の企業の経営管理にはさまざまな問題があり、中小企業が今後ともブルガリア経済の中心を占めざるをえない。従って官民共にいかにして中小企業の振興、育成を図るかが 2007 年の E U 加盟を控え、ブルガリアの経済発展にとり重要な課題となっている。

その中小企業経営に於いて二つの大きな問題が存在する。一つはいかにして従業員の労働インセンティブを高め、チームワークにより生産性の高い企業組織を築き上げるかである。今ひとつは起業活動を支援し、小企業からの成長に不可欠の金融手段をいかに確保するかである。この二つの問題の解決なしに経済を支える中小企業の成長は難しい。

中小企業の実態を見ると、商店や零細企業に毛が生えたような企業がまだ多い。一部ソフトウェアなどの先端分野では、その優秀な個人人材の質により一定の競争優位を持ち、米国企業のアウトソース先としてある程度の地位を築き上げているようである。それらの起業を担うのは国営企業などから転進する失業者層などが中心で、ソフトスキルを含む職業スキルの習得教育がそこでは重要になっている。一方既存の中小企業のなかで少数は新しい需要に取り組み、経営に成功しているものが見られる。しかしその成功はあくまでも競争の少ないブルガリア国内でのもので、これらの企業では E U 加盟に備え今後の更なる成長を図るために、日本を含めたグローバル企業に学び、経営を近代化していく必要がある。

(2) ソフィアおよび近郊のビジネススクールの現状

1) ドイツセンター (ドイツーブルガリア職業教育センター)

ドイツ政府の設立時のハードとソフト支援によりブルガリアに 1995 年設置された 3 つの職業教育センターの一つで、ドイツの職業教育のノウハウを現地化し、失業者対策として一定の成果をあげている。小規模起業家の養成を主たる目的とする短期プログラムと経営管理などの 2 年の長期コースによる、理論と実践をバランスよく組み合わせたカリキュラムにより、多くの学生をひきつけ、1995 年の設立以来 8 年目にして、職業教育機関として地域に定着している模様である。

政府機関の認証を得た修了資格証書の発行、長期コースではドイツディプロマの発行が行われ、それまでの学歴に加えて重要な職業資格となっている。訓練対象学生には高卒も大卒も混じるが、その半数は失業者で学内にこぎれいな寮も設置され、パソコンなどの設備も整っている。教育内容では特に工場などでの実習が重視されている。講師は設立当初の6ヶ月ドイツからコンサルタントが派遣されたが、その後ドイツで1ヶ月の研修を受けたブルガリア人講師によって運営され、8年の活動で教育内容の評判が定着しているとのことである。IT教育についてはCNCやCADの技術習得、CISCOのネットワーク技術のコースも開設され、これらの教室を見学すると機材も新しくかなり速戦的な教育が行われていることがうかがわれる。この他地域の中小企業を結んでEU加盟に供えたさまざまなコンサルティングを行っており、実習先を含めた中小企業データベースが揃っている。その関係から中小企業経営者に対するエグゼクティブセミナーも別途開催されている。コンサルタント業務の中では中小企業にとり非常に困難な金融の確保や銀行の紹介が重要な業務の一つとなっている。

ドイツセンターの経験は今後の日本センターのコース設計、受講者確保に向けての先方データベースの活用、日本とのビジネス関係を視野に入れた中小企業コンサルティングとエグゼクティブセミナーの開催などの面で参考になることも多く、今後長期専門家の到着を待ちコンタクトを続ける先と考えられる。

2) ブルガリア経団連(BIA) ビジネススクール

15,000社以上のメンバーを持つブルガリア経団連が運営し、ブルガリア27地域に展開されている職業訓練センターの一つ。起業活動、一般経営、マーケティング、ファイナンス、会計、人材管理、品質管理などの内容を、大学教授とBIA所属の実務家が理論と実践のバランスの取れた構成で教育を行う。プログラム内容はエントリーレベルの職業訓練、追加的な職業訓練、モスクワ大学と提携したファイナンスのMBAコース、起業家向けのフランチャイジングなどのテーマ別、国防軍除隊者向けの再訓練プログラムなどの特別プログラムがある。対象はBIA傘下企業従業員失業者、国防省などの特定組織勤務者、自発的参加者に分かれる。期間は360 - 1500時間で、終了試験に合格すればコースに応じた公認の資格証明書が供与される。

ここでも教育の重点は起業教育に置かれ、小企業を自ら始めるのに必要なソフトスキルやコンピュータースキル、フランチャイズの知識などが重視されている。日本センターに対するコメントとして、教育対象者を現在の中小企業経営者に絞るのか、それとも将来の経営者を含むかの点の明確化の必要性と、一クラスの受講者は15-20名が最も教育効果が高いとの意見があった。

(3) 本プロジェクトにおけるビジネスセンターの差別化について

ブルガリアではビジネス人材の再教育のためのさまざまな教育機関が存在し、最近では

米国から進出したMBAコースも実務家をひきつけている。このような環境の中で、先行機関と明確に差別化され受講者をひきつける意義のあるプログラムを設計することが重要となる。今回の調査で関係者から指摘された主な点は次の通りである。

- 経営理論と日本企業のベストプラクティスを組み合わせた教育内容にして、そのベストプラクティスがいかに地場企業に応用できるかまでを含めた実践的なプログラムの策定が重要である。
- 日本における中小企業の経営管理の中で、特にマーケティング、ファイナンス、人的管理などの分野についてその経験をケースとして使う。
- 教育の対象は既存の中小企業経営者にフォーカスする（これから起業する人ではない）。
- エンジニアや科学者など経営教育の無い経営者をターゲットにする。
- 中小企業経営者のデータベースなどで研修対象になりそうな候補者のネットワークを組織化し、そこを対象にワークショップの開催などを含めたマーケティングを行うと共に、ウェブページを充実して宣伝する。
- 職業資格として認められるような公式の卒業資格証書が発行できるものにする。
- 旧共産圏のMBAコースなどのように単に卒業証書を買うものではなく、中身の充実したものにする。
- 経営者が通いやすいように街の中心に教室を借り、毎日就業後の授業と、週末のキャンパスでの5-6時間の授業を行う。
- これにウェブベースの遠距離教育を組み合わせ、インテンシブに3-6ヶ月で修了できるようなプログラムにする。
- 長期的には日本とのビジネス関係に結びつけることが考えられるが、日本とブルガリアの距離は遠くすぐに日本と結びつくようなことも無いので、その点はあまり限定して考える必要はない。
- このプログラムとさまざまな経営者団体との関係を密にする。
- 授業の一部は英語で行う（たとえば日本人講師）。

第3章 今後の実施体制強化に向けて

1. 国内支援委員会の活用について

現在、JICA 中東・欧州部では、中・東欧地域ビジネス人材育成プロジェクト支援委員会を立命館アジア太平洋大学（APU）に委託している。本委員会では、実際のプロジェクトへの具体的な支援活動を通じて、今後の中・東欧地域におけるビジネス人材育成にかかる調査研究を進めていくことを目的としているが、ブルガリアにおける本プロジェクトは、同委員会最初の支援対象プロジェクトとして位置づけられている。

APU は、東欧の大学との交流事業を積極的に進めており、民間企業出身の実務経験豊かな教授を数多く有する。また、2003年4月に MBA コースを立ち上げた経験を有しており、これら人材の経験、ノウハウの蓄積をプロジェクトに活かしていくことが望ましい。

また、実際に現地プロジェクトチームに対する支援をきめ細やかに行っていくためには、現地の情報が常に支援委員会側にフィードバックされていなければならない。

今後の支援委員会活動に関する提言は以下のとおりである。

(1) 現地プロジェクトチームに活動計画書（ワークプラン）の作成を依頼し、関係者すべてが進捗管理に対する意識を共有する。

(2) 現地プロジェクトチームに、簡易な形で英文の月例報告書の作成を依頼し、ワークプランに基づく1ヵ月の活動状況、懸案事項、および今後の予定に関する情報を国内関係者が共有する。また、これら報告に対して、適宜コメントを現地プロジェクトチーム側へフィードバックする。

(3) 月例報告書の内容に基づき、必要に応じて JICA、または APU にて支援委員会を開催する。また、支援委員会の開催毎に、現地プロジェクトチームに対する提言を採択し、メッセージとして発信する。

(4) 本邦研修の計画・受入、専門家の人選について、APU のネットワークを通じて支援を行う。

(5) ビジネスコースの分野選定にかかるニーズ調査、およびビジネスコース設立、テキストの準備等に関し、支援委員会より技術的支援を行う。

なお、支援委員会開催の際には JICA 側からは、地域担当の中東・欧州部、プロジェクト担当の経済開発部、本邦研修担当の JICA 九州および JICA 東京からの出席が望ましい。

2. 国立ソフィア総合経済大学と立命館アジア太平洋大学の協力関係について

本プロジェクトの開始に先立ち、国立ソフィア総合経済大学と立命館アジア太平洋大学（APU）は一般協力協定に基づいて交流が行われており、既に友好的な関係を築いている。国立ソフィア総合経済大学の前学長および現副学長は2003年4月に APU を来訪しており、APU 学長の国立ソフィア総合経済大学訪問も検討されている。

APUには平成16年2月現在、10名のブルガリア人学生が在籍し、留学生受入の面でもブルガリアをはじめとする中・東欧諸国との関係が深い。本プロジェクトを通じて、教員、学校経営者の研修をAPUで行うことにより、さらに交流を深めることが期待される。また、プロジェクト長期専門家にはAPUの客員教授の称号を付与することが決定しており、教授間の交流という形の関係もスタートすることになる。

今後の国立ソフィア総合経済大学付属大学院（IPS）における実施基盤強化の案として、APUのブルガリア人留学生が帰国後にプロジェクト活動に協力するシステムの構築を検討することも可能。APUに留学した学生は、ほぼ完璧に日本語を操るレベルに達しており、ビジネスセンターが将来的に、日本企業などと接触する際にも重要なスタッフとなる可能性がある。

本プロジェクトはブルガリアのEU加盟年と想定される2007年まで継続する予定だが、プロジェクト終了後、さらにブルガリアのODA卒業後も、本ビジネスセンターを拠点として、大学間交流のレベルで研究協力体制が構築されることが望ましい。

添付資料

- 1．ミニッツ
- 2．主要面談者リスト
- 3．会議議事録

MINUTES OF MEETINGS
BETWEEN JAPANESE IMPLEMENTATION STUDY TEAM AND
AUTHORITIES CONCERNED OF THE REPUBLIC OF BULGARIA
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION OF
THE PROJECT ON DEVELOPMENT OF BUSINESS MANAGEMENT SKILLS TRAINING
CENTER FOR SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES MANAGERS

The Japanese Implementation Study team of Japan International Cooperation Agency (JICA) (hereinafter referred to as "the Japanese Team"), headed by Mr. Kenichi NAKAGAMI, Dean, Academic Affairs / Professor, Ritsumeikan Asia Pacific University (APU), visited the Republic of Bulgaria from February 8 to 11, 2004, for the purpose of working out the details of the Project on Development of Business Management Skills Training Center for Small and Medium Sized Enterprises Managers (hereinafter referred to as "the Project").

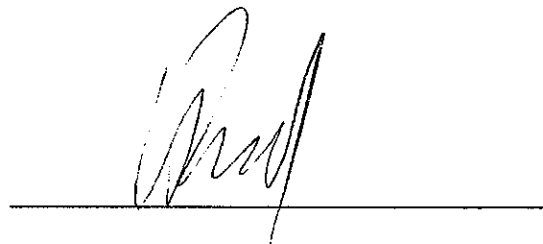
During its stay in the Republic of Bulgaria, the Japanese Team exchanged views and had a series of discussions with the Bulgarian authorities concerned with respect to desirable measures to be taken by both sides for the successful implementation of the Project.

As a result of discussions, the Japanese Team and the Bulgarian authorities concerned agreed the matters referred to in the document attached hereto.

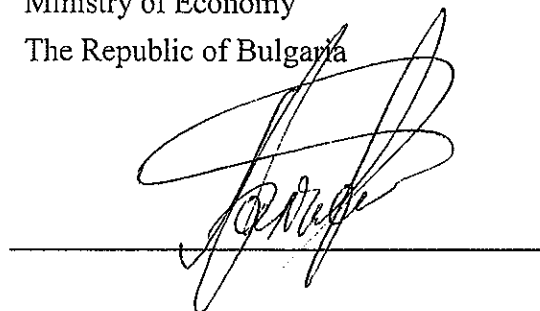
Sofia, the Republic of Bulgaria, 11 February, 2004



Prof. Kenichi NAKAGAMI
Head,
Japanese Implementation Study Team
Japan International Cooperation Agency



Mr. Ivo KONOV
Director, Donors Programme Directorate,
Ministry of Economy
The Republic of Bulgaria



Prof. Bojana NEDELTCHEVA
General Director,
Institute for Postgraduate Studies
University of National and World Economy

THE ATTACHED DOCUMENT

With regard to the Minutes of Meetings signed on July 15, 2003 in Sofia by Mr. Kiyoto KUROKAWA, Deputy Director of Middle East and Europe Division of JICA, Ms. Snejana ANGELOVA, Director, Programmes and Projects Coordination and Management Directorate, Ministry of Economy, and Prof. Bojana NEDELTCHEVA, General Director, Institute for Postgraduate Studies, University of National and World Economy, the Bulgarian side and Japanese side agreed to revise or newly introduce the following points for better management of the Project.

1. Postponement of the beginning of the Project

The project will start from March 2004 in accordance with the arrival of Japanese long-term expert in the Republic of Bulgaria. Therefore, the period of the Project will be from March 2004 to March 2007 (Three (3) years).

One (1) Japanese long-term expert in "Management of Business Management Skills Training Center / Corporate Management Strategy" and one (1) Japanese long-term expert in "Marketing and Sales Promotion" will be assigned to the Project by the end of March 2004.

2. Cooperation between IPS, JICA and APU

For the successful implementation of the Project, JICA requests Ritsumeikan Asia Pacific University (hereinafter referred to as "APU"), as a Japanese Supporting Committee of the Project, not only to supervise the technical and managerial quality throughout the Project activities, but also to provide their support in dispatch of Japanese experts and implementation of training in Japan. Hence, Bulgarian side will implement the Project in cooperation with JICA and APU.

3. Revision of Project Design Matrix (PDM) 0 to PDM 1

PDM0 should be replaced by PDM1 which is given in ANNEX I. The main points for the revision are as follows.

(1) Verifiable indicators and Means of verification for the Project purpose

The Project aims at producing as many qualified corporate managers as possible, and it provisionally targets "turning out 500 corporate managers from the new business courses by the completion of the Project" as one of the criteria for the achievement of the Project purpose. However, fairness of this number is dependent on the type (e.g. how many participants can be accepted in a class) and the cycle (e.g. how many times the Project can manage the courses) of the new courses. Hence, this number should be reviewed and reconsidered when the new courses are started.

In the monitoring process, it is important to control the number of participant at the level of recruitment, application, participation and graduation, for finally accomplishing the Project purpose.

nakagami



(2) Means of verification for the Overall goal

Japanese side has proposed that the Project should adopt, in its monitoring process, "Best Practice" contest in which the ex-participants deliver a presentation on improving activities and results in their management. This contest attempts to bear the following benefits to the Project.

- keep contact with the ex-participants for identifying the positive impact of the Project
- promote the publicity of the Project and motivate corporate managers to join the courses by awarding the prizes authorized by the Project
- facilitate the Project team to collect data and information for reviewing and evaluating the new business courses

4. Plan of Operation

Plan of Operation which is given in ANNEX II will be introduced in the progress management of the Project. Both sides will implement the Project in accordance with Plan of Operation on a maximum effort basis.

Detailed work plans for 5 outputs should be designed by Japanese long-term experts and shared by Bulgarian counterpart personnel in IPS at the beginning of the Project, and they should be submitted to the members of Joint Coordinating Committee.

The modification of original Plan of Operation and work plans should be examined according to the progress of the Project, and should be agreed under the Joint Coordinating Committee.

Outline of Original Plan of Operation

Year 2004

- | | |
|---------------|--|
| March | <ul style="list-style-type: none">• Questionnaire Survey to Bulgarian SMEs by JICA/JOCV Bulgaria Office• Opening seminar of the Project• Making of Work Plans for 5 outputs• Formation of joint working team composed by Japanese experts and Bulgarian Counterpart personnel |
| April to June | <ul style="list-style-type: none">• Reviewing of on-going business courses in IPS and in other institutions• Surveying Bulgarian companies for clarifying their needs of managerial skills at practice level (Marketing survey for the new business courses)• Differentiation of the new business courses from existing ones |
| July | <ul style="list-style-type: none">• Drafting of subject, style, duration, cycle and frequency of the new business courses based on the result of above-mentioned survey
(They should be acknowledged by Joint Coordinating Committee)• Finalizing of Application form for Japanese short-term experts |
| August | <ul style="list-style-type: none">• Preparing of new courses (Curriculum and material making, recruitment for participants, workshop preparation, etc.) |
| September | <ul style="list-style-type: none">• Preparing of new courses (continues with Japanese short-term expert) |
| October | <ul style="list-style-type: none">• Launching new business courses and monitoring activities |

nakagami



5. Assignment of Bulgarian Counterpart personnel to the Project and Japanese experts

Bulgarian side will assign the following Counterpart personnel to the Project.

(1) Management level:

Prof. Bojana NEDELTCHEVA	General Director of IPS
Prof. Iordan BLIZNAKOV	Vice-rector, International Cooperation and Public Relations, University of National and World Economy / Director of Higher School of Management and Administration, IPS

(2) Counterpart lecturer of Japanese experts:

The list of counterpart lecturers of Japanese experts will be submitted by IPS to JICA/JOCV Bulgaria Office by the end of February 2004.

6. Training in Japan for Bulgarian personnel

For capacity building of Bulgarian personnel, JICA will provide the following training in Japan in Japanese fiscal year (JFY) 2004 within the framework of the Project.

(1) IPS lectures training in APU for 6 months

2 permanent lecturers of IPS will be accepted in training organized by APU for 6 months. The training focuses on the method of instruction of managerial issues related to Japanese corporation.

(2) IPS managers training in APU for 1 month

2 permanent managers of IPS will be accepted in training organized by APU for 1 month. The training focuses on the management of business courses.

(3) Bulgarian corporate managers training for 1 month

8 Bulgarian corporate managers selected by the Project team will be accepted for 1 month. The training focuses on management practice of Japanese corporation.

7. Joint monitoring system by Bulgarian authorities concerned, JICA and APU

Taking the importance of frequent monitoring of the Project into consideration, the Project team is obliged to present "Progress report" made by Project manager and Japanese long-term experts in a brief form to Bulgarian authorities concerned, JICA and APU on a monthly basis, so that close communication and direct contact among all related organizations will be maintained.

8. Joint Coordinating Committee

First meeting of Joint Coordinating Committee will be held at the beginning of the Project, for the purpose of acknowledging and sharing the work plan of the Project. Member of Joint Coordinating Committee will be formed based on ANNEX IV.

nakagami



ANNEX I	Project Design Matrix (PDM) I
ANNEX II	Plan of Operation
ANNEX III	Input Plan Chart
ANNEX IV	Joint Coordinating Committee

nakagami



M. V. G. G. G.

PROJECT DESIGN MATRIX: Project on Development of Business Skills Training Center for Small and Medium Sized Enterprises, Sofia, Bulgaria **ANNEX I**

Period of project: 3 years (from March 2004 to March 2007)

Main target group: Lecturers of IPS (Final Beneficiary group: SME managers)

Main target area: Sofia and its suburban areas

PDM version: No.1

Date of revision: February 11, 2004

[Signature]

[Signature]

Narrative Summary	Verifiable indicators	Means of verification	Important assumption
<p>Overall Goal:</p> <p>1. Managerial Skills of SME managers who participated in the training courses established in the Project are enhanced, resulting in concrete successful outputs in their companies.</p> <p>2. Practical educational quality of the Business Skills Training Center is maintained and further developed by IPS and other Bulgarian authorities concerned.</p>	<p>1. More than 50% of ex-participants of the training courses evaluate that the courses contributes to bear concrete successful results in their management.</p> <p>2. More than the same number of participants is maintained after the termination of the Project. (at least for 3 years)</p>	<p>1. Questionnaire or interview survey (sampling survey)</p> <p>2. <u>"Best practice" contest and the number of its participants</u></p> <p>3. Records of administration Bureau of IPS</p>	
<p>Project purpose:</p> <p>Practical Business Skills Training Center for SME managers is established in IPS.</p>	<p>1. Number of participants of <u>Corporate managers</u> in the newly established courses reaches <u>(provisionally)</u> 500 by the completion of the Project. (Main target in the Project is "company with up to 250 employees")</p> <p>2. More than 70% of the participants evaluate the courses as "Practically Applicable" to their own management.</p>	<p>1. Records of administration Bureau of IPS (<u>indicator at the level of recruitment, application, participation, and graduation should be fixed and monitored in the Project</u>)</p> <p>2. Questionnaire or interview survey to all the participants <u>at the completion of the course</u></p>	<p>1. The University and other authorities concerned continue to support the developed centers and courses financially and institutionally.</p>
<p>Outputs:</p> <p>1. <u>Business courses</u> necessary for enhancing practical (not theoretical) skills of Bulgarian SME managers are developed or improved in the IPS.</p> <p>2. Teaching materials and methods for the improved courses are developed / maintained.</p> <p>3. <u>Managers / Lecturers / instructors</u> of IPS (also from the staffs of ASME and BTPA) for the above-mentioned courses are trained.</p> <p>4. Effective methods for recruiting training participants (especially from SME managers) are studied and systematically established.</p> <p>5. Monitoring and after-service system for ex-participants of the courses is prepared in IPS.</p>	<p>1. Number and kinds of training curriculums improved (from practical aspect) or set up through the Project activity.</p> <p>2. Teaching materials and methods are made for each course in a documental form.</p> <p>3. More than one (1) lecturer / instructor is trained and secured for each improved training course.</p> <p>4. Number of application for the courses from corporate managers in Sofia and its suburban areas</p> <p>5. Continuous monitoring of the ex-participants is regularly done by questionnaire survey, and after-consulting service bureau is prepared in IPS.</p>	<p>1. Interviews and/or questionnaire survey to ex-participants / lecturers and instructors</p> <p>2. Japanese experts' reports</p> <p>(for Output 5)</p> <p>3. <u>Number of inquiry from ex-participants to IPS</u></p>	<p>1. Sufficient number of corporate managers is available and eager to take advantage of the courses.</p> <p>2. The IPS keeps high priority on practical business management skills training in its education.</p>

make a plan

Project

PM

Activities:

1-1. To review on-going business courses in IPS and in other institutions in order to find the points to be supplemented by the Project.

1-2. To survey the needs for practical managerial skills in Bulgarian SMEs.

1-3. To select the fields of Business courses to be newly established based on the analysis of research results.

1-4. To design and organize curriculum of each selected course

1-5. To open model seminar for lecturers and corporate managers

1-6. To regularize newly established courses.

2-1. To study the method of lecture or instruction in order to meet the common practical problems of Bulgarian SME managers.

2-2. To prepare case studies for the solution of above-mentioned practical problems.

2-3. To prepare field (On-site) studies in the model company in each Businesss course.

2-4. To summarize and establish the studied teaching materials and methods in a documental form

3-1. To make up joint working team of Japanese experts and Bulgarian counterpart personnel for all the activities mentioned in this column.

3-2. To have regular meeting with Counterpart personnel for studying Japanese management skills and their adaptability to Bulgarian cases.

3-3. To co-work with Bulgarian counterpart personnel to deliver lectures in the new courses

3-4. To provide IPS managers and lecturers with training in Japan

4-1. To research optimal time, day, duration of the new course in order to facilitate corporate managers to participate in.

4-2. To examine optimal way of public relations for SME managers to promote famousness and attractiveness of the courses.

4-3. To prepare the enrollment system of the courses (including fee system).

4-4. To implement recruitment activities, based on the above-mentioned study result.

5-1. To prepare Questionnaire to be distributed to the participant after completion of the course for its evaluation.

5-2. To prepare Questionnaire to be distributed to the ex-participant, for effectively monitoring their management improvement.

5-3. To set up after-service bureau to consult with ex-participant.

5-4. To organize "Best Practice" contest on a regular basis

Inputs from Japanese side (Plan):
(As of February 11, 2004)

2 Long-term experts (2 years):
-Management of Business Management Skills Training Center / Corporate management strategy
-Marketing and sales promotion

Short-term experts (3 to 6 months):
Specialty of Short-term expert will be selected based on the needs survey in practical managerial skills of SME managers during the Project period. Potential specialties are as follows;

-Quality Management (Production and Services)
-Human Resource (Employee) Development
-E-commerce, etc.

Counterpart training in Japan:
1. Training for IPS managers
2. Training for IPS lecturers
3. Training for corporate managers

Provision of equipment:
- Personal computers for Japanese experts
- Other equipment for lecture (Printer, Projector, and other materials)

Inputs from Bulgarian side (Plan): (As of February 11, 2004)

Counterpart personnel:
(IPS)
-At least one(1) counterpart lecturer to each Japanese expert
-Counterpart administrative and secretarial staffs to the Project management
-Assignment of the Project Manager and the members of Joint Coordinating Committee (MOE)
-Assignment of the Project Director and the member of the Joint Coordinating Committee
-Potential lecturer in IPS from its staffs (ASME)
-Assignment of the member of the Joint Coordinating Committee
-Potential lecturer in IPS from its staffs (BTPA)
-Assignment of the member of the Joint Coordinating Committee
-Potential lecturer in IPS from its staffs

Facilities and Equipment by IPS:
- Lecture / seminar rooms
-Furnished offices for long-term and short-term experts
-Telephone and Internet Services

Local cost by IPS:
-Salary for Bulgarian Counterpart Personnel
-Running Cost

1. Counterpart personnel continuously work for the Project.

2. Local cost for the project is maintained.

3. Active participation of the persons concerned is maintained.

Preconditions:

1. Counterpart personnel (prospective lecturers) are assigned from IPS, MOE, ASME and BTPA.

2. Understandings of IPS-UNWE, Ministry of Economy, ASME, BTPA are secured for the Project to the effect that they will be the members of the Joint Coordinating Committee.

ANNEX II Plan of Operation

mshagami




	FY2003			FY2004												FY2005												FY2006											
	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	
Implementaion Period																																							
Output 1: Business courses development																																							
1-1.To review on-going business courses in IPS and in other institutions in order to find the points to be supplemented by the Project																																							
1-2.To survey the needs for practical management skills for Bulgarian SMEs																																							
1-3.To select the fields of business courses to be newly established based on the analysis of research results																																							
1-4.To design and organize curriculum of each selected courses																																							
1-5.To open model seminar for lecturers and corporate managers																																							
1-6.To regularize newly established courses																																							
Output 2: Teaching materials and method development																																							
2-1.To study the method of lecture or instruction to meet practical needs of Bulgarian SME managers																																							
2-2.To prepare case studies for the solution of above-mentioned practical needs																																							
2-3.To prepare field (on-site) studies in the model company in each business course																																							
2-4.To make teaching manuals and materials																																							
Output 3: Managers and Lecturers training																																							
3-1.To make up joint working team with Counterpart personnel for all activities mentioned in this chart																																							
3-2.To have regular meeting with counterpart personnel for studing Japanese management skills and know-hows																																							
3-3.To co-work with Bulgarian counterpart personnel to deliver lectures in the new courses																																							
3-4. To provide IPS managers and lecturers with training in Japan																																							
Output 4: Recruitment system development																																							
4-1.To research optimal time, day, duration of the new courses to facilitate corporate managers to participate in																																							
4-2.To examine optimal way of public relations for SME managers to promote famousness and attractiveness of the new courses																																							
4-3.To prepare the enrollment systems of the new courses (including fee system)																																							
4-4.To implement recruiting activities																																							
Output 5: Monitoring and after-service development																																							
5-1.To prepare questionnaire to be distributed to the participant after completion of the courses																																							
5-2.To prepare questionnaire to be distributed to ex-participant for monitoring their management improvement																																							
5-3.To set up after-service bureau to consult with ex-participant																																							
5-4.To organize Corporate management "Best Practice" contest on a regular basis																																							
Other activities																																							

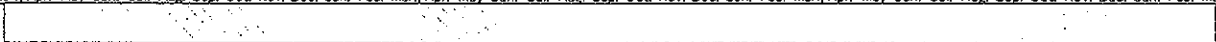


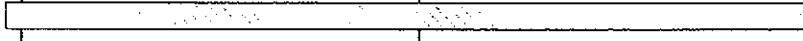
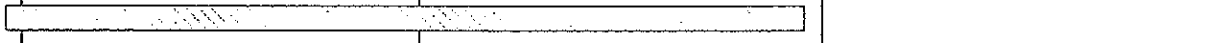


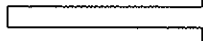
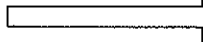




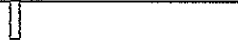
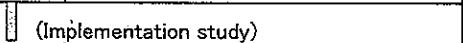
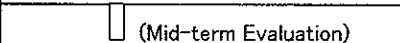

mshagami

ANNEX III Input Plan Chart

 (Planned)

 (Fixed)

 (implemented)

	FY2003			FY2004			FY2005			FY2006											
	Jul.	Aug.	Sep.	Oct.	Nov.	Dec.	Jan.	Feb.	Mar.	Apr.	May	Jun.	Jul.	Aug.	Sep.	Oct.	Nov.	Dec.	Jan.	Feb.	Mar.
Implementaion Period																					
Long-term experts																					
Corporate Management Strategy																					
Marketing and Sales Promotion																					
Short-term experts(to be selected)																					
Quality Management(Production and Services)																					
Human Resource (employee) Development																					
E-commerce																					
Others																					
C/P Training in Japan (to be planned)																					
Training for IPS managers																					
Training for IPS lecturers																					
Training for Bulgarian corporate managers																					
Mission	 (Preliminary study)						 (Implementation study)						 (Mid-term Evaluation)						 (Final Evaluation)		

MSP

MSP

ANNEX IV: Joint Coordinating Committee

1. Function

The Joint Coordinating Committee will have meeting at least once in 6 months and whenever the need arises. The functions of the Joint Coordinating Committee are as follows;

- (1) To supervise the annual plan of the Project in line with the Project Design Matrix (PDM) that was formulated based on the Minutes of Meetings.
- (2) To review the overall progress of the Project, and to evaluate the achievement of the objectives.
- (3) To find out proper ways and means for the solution of major issues arising from or in connection with the Project.

2. Members

(1) Bulgarian Side

- Project Director (Chair Person) from Ministry of Economy
- Project Manager from Institute for Postgraduate Studies
- Official(s) of Ministry of Economy, ASME, BTPA
- A representative of Counterpart personnel
- Other personnel concerned, if necessary

(2) Japanese Side

- Official(s) of the Embassy of Japan
- A representative of JICA/JOCV Bulgaria Office
- Japanese Long-term Experts
- Other personnel concerned to be dispatched by JICA, if necessary

nabagami



ブルガリア・ビジネス人材育成センタープロジェクト実施協議調査

主要面談者リスト

ブルガリア経済省 Ministry of Economy

Mr. Ivo KONOV	Director, Donor Programmes Directorate
Mr. Liubomir GENOV	Head of International Cooperation Dept.
Mr. Radoslav STANOLOV	Senior expert, International Cooperation Dept.

University of National and World Economy (UNWE)

Dr. Borislav BORISOV	Rector
Dr. Iordan BLIZNAKOV	Vice Rector
Dr. Akiyo TAKADA	President of Japan Centre
Ms. Sevda STOYANOVA	Head of Public and International Relations Office

Institute for Postgraduate Studies (IPS)

Prof. Bojana NEDELTCHEVA	General Director
Prof. Dr. I. Stoychev	Director of Center for Quality Management
Mr. Petko BALINSKI	Chief of Department Public Relations

中小企業庁 Agency for Small and Medium-Sized Enterprises (ASME)

Mr. Pavel Dimitrov	Vice Chairman
Ms. Galina Doynova	State Expert

輸出振興庁 Bulgarian Trade Promotion Agency (BTPA)

Dr. Boriana Mintcheva	Head of International Programs and Cooperation Dept.
Mr. Vania BONEVA	Chief Expert, International Programs and Cooperation Dept.

カザンラク市役所 Municipality of Kazanlak

Ms. Rumiana Dpymeba	Deputy Mayor
Mr. Ivan GOROLOMOV	Chairman of Municipal Council
Ms. Petya	広報担当
Ms. Rada GOZKOVA	Organizer

カザンラク・バラ研究所

Mr. Kiril KIRILOV	Chief Secretary
-------------------	-----------------

在ブルガリア日本大使館

市橋 康吉	在ブルガリア特命全権日本国大使
瀧川 利美	一等書記官

JICA ブルガリア駐在員事務所

香川 敬三	主席駐在員
野中 博之	企画調査員
永井 仁乃	在外専門調整員

ブルガリア：ビジネス人材育成センタープロジェクト 実施協議調査 会議議事録

(2月9日 月曜日)

時間： 11:00～12:00:

場所：在ブルガリア日本大使館

出席者：

市橋大使、瀧川一等書記官、調査団(仲上、久原、水口)、香川所長、

会議要旨：

仲上 今回のプロジェクトの長期専門家2名をAPU、JICAにて面接後、決定し、3月に派遣する予定。1名は丸紅出身、1名はモービル石油出身。APUにはブルガリア人留学生が10名在籍しており、皆優秀である。

市橋大使 ご訪問、ご協力に感謝。ソフィア経済大学の前学長と一度大分県に訪問している。同大学からは称号もいただいている。11日に予定されているセミナーにも参加したい。APUには上海駐在時代にもお世話になった。文部省によるブルガリア人留学生は100名を越えた。JICA 帰国研修員は600名超。AOTSの帰国研修員も。また、民間ベースでも東海大学との交流など、人的ネットワークがある。

久原 APUには東欧からの留学生が多く、彼らの帰国後、プロジェクトに参加する形で継続的な協力関係を構築することが望ましい。2004年に最初の卒業生が出る。APUの次のステップとして本プロジェクトに取り組んでいる。これまで大学のユニークさで人気を集めてきたが今後はさらに内容を充実させる。最近、世銀副総裁、EBRD 総裁のアドバイザーをつとめた 氏をAPUの客員教授として迎えた。現在、ハーバード大学、スタンフォード大学とICT分野での協力に取り組んでいるが、本プロジェクトにも協力をお願いしようと考えている。

市橋大使 東欧圏の人材は、個々の能力は高いが、組織力が弱い。トップダウンの慣習が根強い。最近法学分野の青年招へい事業があったが、参加者は皆優秀。しかし、ブルガリアの法システムは整っているとは言えないのが現状。組織に信頼が欠如している。

久原 日本の郵便貯金のシステムも、設立当初は信頼がなく、大変な苦勞をしている。このような信頼醸成の経験はブルガリアにも大変参考となる。大学のゼミでも取り扱い、ラオス等の学生の意識に影響を与えている。

仲上 日本からの投資、日本企業との関係構築がブルガリアにとっての一つの課題である。

市橋大使 ブルガリアに任当初、日本は25番目の投資国であった。しかし、近年投資の流れは東に向きつつある。ルーマニアでは去年2件の日本の投資があった。ブルガリアは国として小さいため、それほど大きな投資は期待できない。国内では、エネルギー産業、CO2排出(JI)の分野での関心が高い。

仲上 最近日本の銀行も排出権取引に進出し始めている。自らも環境庁の委員を務めている。ハンガリーのRECもCDMに取り組んでいる。しかし、日本は失敗を恐れ、なかなか新事業に乗り出せない面がある。

久原 これまでの研究で、日本の経営の悪い点が見えてきた。それは常にリスクをゼロにしようとするシステムを作り上げることである。これでは、リターンもゼロとなる。

市橋大使 今回のプロジェクトでは日本の失敗からの再生の経験も込めさせていただきたい。

久原 失敗から学ぶ重要性はご指摘の通りであり、参考としたい。

仲上 本プロジェクトは、従来のように課題、なすべきことが明確なプロジェクトと違い、ニーズが流動的な分、難しいプロジェクトである。個別ニーズについては短期専門家をうまく活用したい。APUの日本国内のネットワークを活用したい。

以上

時間： 14:00～15:00

場所：経済省

出席者：

Mr. Ivo KONOVO, Director, Donor Programmes Directorate

Mr. Liubomir GENEV, Head of International Cooperation Dept.

Mr. Radoslav STANOLOV, Senior expert, International Cooperation Dept.

調査団（仲上、久原、水口）、永井在外専門調整員、Ms. Iliana TODOROVA（通訳）

会議要旨：

1. 仲上団長、久原団員より以下発言。

今回の調査団の受入れに感謝する。今回は、前回合意したプロジェクトの枠組みに基づき、詳細を固めるための協議が目的である。APUはJICAと協力してプロジェクトを支援することとなり今回の訪問につながった。APUは日本で初めての国際的な大学であり、東欧からの留学生も多数受け入れている。来月より2名の長期専門家を派遣する予定である（専門家のCVを先方に手交）

2. 水口団員より、ミニッツにて合意したい点について先方に説明。（プロジェクト開始の延期、JICA、APUとの協力、PDMの改訂、目標設定値の見直しと経営コンテスト導入、活動計画導入、ブルガリア側C/Pの配置、ブルガリア人本邦研修、合同モニタリングの定例化、ステアリングコミッティの開始）

3. 経済省側よりコメント、質問があった点、以下の通り。

（1）Certificateの発行について

先方より、コースの付加価値、知名度アップ、卒業生のメリットのためCertificateの発行をお願いしたい旨発言があり、日本側としても問題ない旨回答。ただし、その際に、ブルガリア教育省の認可が必要なのではないか、との指摘が先方よりあり、ソフィア経済大学にて確認することとした。

（2）プロジェクトの広告方法について

先方より、プロジェクトの宣伝について、どのように行うかとの質問があり、調査団から、新聞広告などのマスコミを活用することなどを検討したいが、経済省を初めとする政府機関からのAuthorizationや宣伝もお願いしたい、申し入れた。

（3）研修員の資格要件について、どのような人材が求められているか、明確な基準を設けてほしい、との要望があった。

（4）水曜日の署名については、最大限努力したい旨発言があった。

以上

時間： 16:00～17:30

場所：ソフィア経済大学

出席者：

Dr. Jordan BLIZNAKOV Vice Rector of UNWE
Prof. Bojana NEDELTCHEVA General Director, IPS
Dr. Akiyo TAKADA President of Japan Centre
Ms. Sevda STOYANOVA Head of Public and International Relations Office
調査団（仲上、久原、水口）、永井在外専門調整員、Ms. Iliana TODOROVA（通訳）

会議要旨：

副学長 今回の調査団の訪問を歓迎。昨年は本学長を APU に受け入れていただき、よい関係と思い出を築くことができた。今後も APU との協力関係を維持していきたい。

仲上 昨年の貴学長のご訪問に感謝。APU 訪問後、京都の裏千家にも訪問されたと聞いている。今回のプロジェクトでは、JICA との協力のもと、専門家派遣、研修員受入等で支援をしたい。先ほど、経済省にも説明を行い、積極的な支援をいただけることを確認した。3月から長期専門家の派遣を予定している。

久原 ソフィア経済大学のドクタークラスの人材を APU で6? 12ヶ月程度受け入れる可能性を提案したい。APU では英語で人材を受け入れる体制が整っている。

副学長 自らは国際協力担当の副学長である。昨年11月に学長選挙があり、現在はボリスフ(?)氏が学長。本プロジェクトについてはネデルチェバ IPS 所長とともに協力していきたい。同所長は IPS の管理面とともに、Higher School of Management and Administration の学部長、人材育成専門の教授としての指導にも当たっている。自らも本プロジェクトの教壇に立つことを希望したい。こちら側の出席者では、Stoyanova 先生は大学の国際関係部署長、高田先生は、ソフィア経済大学と APU との協力に関するアドバイザーとともに日本センターの代表社でもある。

IPS 所長 やっと APU の先生方とお会いすることができ、光栄である。プロジェクト実施の機会をいただき、大変感謝している。ソフィア経済大学には長年勤めてきたが、8年前から IPS 所長を兼務している。チェコで研究をしているときに、日本の特許制度について初めて学び、特許、著作権を専門としている。日本の経験をブルガリアに導入するにやりがいを感じている。現在、大学の管理委員会の委員も務めているが、大学をあげて本プロジェクトに取り組みたい。

副学長 11日のセミナーのためにポスターを作成し、関係者に宣伝を行っている。(調査団にポスターを手交)

水口 今回のミニッツにて合意したい点について説明。

IPS 所長 コンテストを導入することについては、よいアイデアで基本的に賛成。詳細は明日の協議で話し合いたい。

副学長 全体的に賛成である。具体的にどのような形で実施するか、JICA、IPS(実施機関)の間で内容を話し合いたい。ネデルチェバ所長はすでに経済省の担当官とも打ち合わせをしている。現在の経済大臣兼副首相や財務大臣は UNWE の卒業生である。教育大臣は UNWE の教授でもある。1990年以降の歴代の首相のうち、4名が UNWE の卒業生であり、南東欧最大の経済大学である。ブルガリアの国会議員 2

40名のうち、10名が UNWE の教鞭をとっている。本プロジェクトによる新ビジネスコースより新しい首相が誕生することを期待したい。

久原 本プロジェクトの最大のポイントは、差別化と正確なニーズの把握である。この情報を適切に入手できないと先に進む個々ができないため、情報提供にご協力いただきたい。

IPS 所長 現在 IPS では4つのコース（経済、経営、法務、情報技術）に分類される。教育内容が流動的であり、一般的な内容になりがちであるのが、課題となっている。

水口 経済省より、修了証書の発行に、教育省の認可が必要でないか、との指摘を受けたが、問題ないか？

副学長 すでに UNWE も IPS も認可を受けている機関であるため、全く問題ない。

以上

（2月10日 火曜日）

時間： 10:00～13:30:

場所： Institute for Postgraduate Studies (IPS)

出席者：

Dr. Jordan BLIZNAKOV

Vice Rector of UNWE

Prof. Bojana NEDELTCHEVA General Director of IPS

Dr. Akiyo TAKADA

President of Japan Centre

Prof. Dr. I. Stoychev

Director of Center for Quality Management, IPS

調査団（仲上、久原、水口）、永井在外専門調整員、Ms. Iliana TODOROVA（通訳）

会議要旨：

1. ネデルチェバ IPS 所長より IPS の沿革、現状について以下の通り説明。

IPS は（前身から含め）今年で設立35年。当時の UNWE の教授たちの提案により誕生した。1990年に一つの学科にすぎなかった IPS を内閣の条例により現在の独立法人とした。以来、政府からの財政支援は一切受けていない独立採算である。国立大学のセンターでありながら、競争に勝つための努力が必要。学生は3000人以上。現在では国際的にも知られる。基本的に、学士号、修士号を既に取得した人材に対して、さらに専門・職業的資格（Certificate）を与えられる教育機関であり（政府の認可を得ている）、教育内容の質についてもムーディーズより ISO9001 を取得している。地方自治体職員のための教育コースや、国家機密情報管理者養成コース（IPS はこの資格を発行できる3つの機関のうちの1つ）など様々な分野の教育を展開。Certificate の授与には試験に合格する必要がある、基本的に1年間以上コースとなっている。教員になるための免状も出している。UNWE との契約で遠隔教育も実施している。本プロジェクトでは、IPS、JICA、APU 共同名義の Certificate を発行したい。（サンプルをいくつか入手）

2. 久原団員より、コースの具体的なアイデアについて質問したところ、IPS 側の回答以下の通り。

（IPS 所長）まず、30人ぐらいを1クラスとして実際の中小企業経営者もしくは将来の経営者を選定する（ただし、受講生の学位は問わない）。受講生の選定は、10万社の中小企業データベースがあるので、

JICA 専門家とともに分野別に対象となりそうな候補企業を選定し、レターを出すなどして募集をかける。まずは、ブルガリア側が日本的経営を学び、そして日本側がブルガリアの現状を把握して、技術の適応を検討する必要がある。

(UNWE 副学長) 日本での研修では実際の日本の中小企業の成功例を見せるのが良い。研修員のセレクトが重要。日本の手法を取り入れる意欲のある企業が望ましい。

(久原) 日本的経営というものは存在しない。万能薬的なイメージを持たれては困る。重要なのは日本と将来仕事をする可能性があるということ。

(IPS 所長) それは同感である。さらに、日本のどのような企業がブルガリアの産業に興味があるかを学ぶことが重要。観光、ワインなど具体的な分野でコースを展開することもあり得る。

(久原) となると、具体的なケーススタディを中心とするコースとなりそうだが、カリキュラムについてアイデアはあるか？

(IPS 所長) ブルガリア人講師は実際にブルガリア企業の現状について理解していないという問題がある。また、日本のビジネスコースの内容についてもまだ知らないため、カリキュラム構成は現時点では明確でない。ただし、理論とケーススタディの両方を取り扱うものにすべき。

(久原) 理論だけのコースでは実際に使えないため、実践面を重視すべきである。

3. プロジェクトの進め方について IPS 側と合意した点、以下の通り。

(1) 言語

日本人専門家とカウンターパートとの意志疎通は英語で行う。また、IPS 講師の本邦研修の言語も英語とする。実際にビジネスコースの中でブルガリア人経営者に対していきなり英語で講義を行うのは、受講生が集まらないなどの問題があり、現実的ではないが、クラスによって、特に国際ビジネスに進出するような野心的なコースの場合はできるだけ英語を取り入れるよう配慮することとする。

(2) カリキュラム構成について (どこに焦点を置くか)

基礎理論はコースの導入部分で行う最小限のものにとどめ、大部分は実際のビジネスをイメージしたケーススタディ的、実践的内容とすることで、既存のコースとの差別化を図ることとする。

(3) プロジェクトでメインとなる講師について

プロジェクト終了時にブルガリア人のみですべて運営ができるよう、プロジェクトでは、あくまでもブルガリア人講師が中心となって講義を行うことを基本とする。日本人専門家はあくまでもサポート役であり、初期段階では講義を行うことがあっても、その比重を次第にブルガリア人講師に移していき、最終的にはすべてブルガリア人講師による講義とする。

(4) 受講料

IPS は独立採算性であるため、日本側から財政面に關わる料金設定に対して強制はできない。しかし、高い受講料が中小企業経営者の参加を妨げないよう、可能な限り価格に配慮する (IPS 側は利益はなくても、赤字にならないラインは確保したい)。JICA からの予算は専門家の人件費、住居費などに加え、必要な機材 (専門家用パソコンなど) テキスト・資料の作成費などを支出することが可能 (ただし、専門家と JICA の間で申請、承認の手続きが必要)

4. カウンターパートの決定と本邦研修について

(1) カウンターパート

IPS 運営レベルのカウンターパートはネデルチェバ IPS 所長とプリズナコフ UNWE 副学長とすることでミニッツに記載することとした。ただし、カウンターパート講師は現時点では決定できないため、「2 月中に、IPS から JICA 事務所に講師リストを提出する」旨ミニッツに記載することとした。

(2) 本邦研修

IPS 講師の本邦研修は、とりあえず試験的实施として、2004 年度は2 名を6 ヶ月間受け入れることとする。6 月ぐらいから開始し、初めの3 ヶ月で、実際に MBA コースに参加してもらい、また企業訪問も行う。後半の3 ヶ月では、実際に APU の1 コマを受け持ってもらうことで指導法を学んでもらう。受講する講義、訪問企業については IPS 側からも希望を出したいとの意見があり、日本側はできる範囲で対応する。

IPS マネージャーの研修は7 月中に3 週間程度、ネデルチェバ IPS 所長とプリズナコフ UNWE 副学長を APU に受け入れる方向で検討。

ブルガリア人経営者8 名の本邦研修については、ソフィアでのコース開始後、2005 年1 月または2 月から1 ヶ月実施する方向で検討する。

以上

時間： 15:50 ~ 16:30 :

場所：中小企業庁(ASME)および輸出振興庁(BTPA)

出席者：

Dr. Pavel DIMITROV

Vice Chairman, ASME

Ms. Galina DOYNOVA

State Expert, ASME

Dr. Boriana MINTCHEVA

Head of International Programmes and Cooperation dept.

BTPA

Mr. Vania BONEVA

Chief Expert, same dept. BTPA

調査団(仲上、久原、水口)、永井在外専門調整員、Ms. Iliana TODOROVA (通訳)

会議要旨：

1. 調査団側より、これまでの協議の結果に基づき、ミニッツの最終ドラフトについて説明。

2. 中小企業庁ディミトロフ副長官より以下の通りコメント

・中小企業庁としては、本プロジェクトの対象企業は、中小企業一般というよりも、むしろブルガリア国内の先進企業あるいは今後有望なベンチャー企業を対象としたものにしてほしいと考えている。また、短期専門家の指導科目については、前回調査の時点から変更がなされていないようだが、同庁としては、日本の経営手法、すなわち Just in Time や TQM などに変更し、それをこのセンターの特性にしたいと考えている。人材育成や品質管理、e-commerce などに興味はない。その点、今回のミニッツに生かされていないのは残念である。

・しかしながら両庁としては本プロジェクトをサポートしていくことに変わりはなく、JCC への参加、講師派遣などで協力していきたい。

・カウンターパート講師の受入について、現在の2名6ヶ月を12名1ヶ月、あるいは6名2ヶ月に変更できないか？ できるだけ両庁からも講師を派遣したい。

3. 以上に対し、調査団より以下、返答

・短期専門家については、前回からの変更を行っていないが、今後調査に基づき、決定する予定。

・カウンターパート講師の受入人数は、予算の問題、受入キャパシティの問題、初年度の実験的要素の面から当初案を維持したい。候補者の選定についてはJCC の場において、両庁から提言を出してほしい。

以上

時間： 17:00～17:30

場所：経済省

出席者：

Mr. Ivo KONOVO, Director, Donor Programmes Directorate

Mr. Liubomir GENEV, Head of International Cooperation Dept.

Mr. Radoslav STANOLOV, Senior expert, International Cooperation Dept.

調査団（仲上、久原、水口）、永井在外専門調整員、Ms. Iliana TODOROVA（通訳）

会議要旨：

調査団側より、これまでの協議の結果に基づき、ミニッツの最終ドラフトについて説明し、また、IPSとの実施協議において、プロジェクトで使用する言語、ビジネスコース内容の焦点、ブルガリア側による主体的実施について合意した点を報告した。経済省からは、ミニッツの ANNEX 4 として、Joint Coordinating Committee のメンバーリストを再度添付することが提案され、調査団はこれを了承した。

以上

(2月12日)

時間： 16:00 ~ 17:00

場所：カザンラク市役所

出席者：

Ms. Rumiana DRUMEVA	Deputy Mayor
Mr. Ivan GOROLOMOV	Chairman of Municipal Council
Ms. Petya	広報担当
Ms. Rada GOZKOVA	Organizer

香川所長、小山企画調査員、野中企画調査員、水口、Ms. Nora KOTSEVA (通訳)

会議要旨：

副市長 ダミアノフ市長は保健省に急遽呼ばれてソフィアに行っている。大変申し訳ない。

香川 小山専門員を紹介したい。カザンラク地域振興プロジェクトの Supervisor として、7週間カザンラクを中心にブルガリアに滞在する。マレーシアの観光振興でも実績がある人物。24日の観光・地域振興セミナーに協力をお願いしたい(市長が参加する予定である旨再確認)。本件は市橋大使の関心も高い。これまでの八家隊員の活動への支援、またオフィスの提供には感謝したい。来月に予定しているプロジェクトの参加者には帰国後

