

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
運営指導調査(中間評価)報告書

平成 17 年 12 月

独立行政法人 国際協力機構
経済開発部

序 文

ブルガリア共和国は、2007年の欧州連合加盟を目指して市場経済化を進めており、そのために産業競争力を高めることが急務となっています。

わが国は、これまで研修員受入や専門家派遣などを通じ、市場経済に適応しうる人材の育成面で協力を行なってきており、特に1999年から3年間にわたり重要政策中枢支援「産業政策」プロジェクトを実施し、ブルガリア経済省において行政面での人材育成、産業政策策定に必要な産業調査、輸出振興のための各種情報ツールの開発などを行ないました。

同プロジェクトにより、公的セクターへの政策支援を実施したことを踏まえて、ターゲットグループを経済活動の主体である企業経営者（特に、中小企業）に移し、市場経済化促進のもう一方の牽引役である民間セクターの競争力を高めるべく、ブルガリア政府より新たな技術協力の要請がありました。

わが国は、この要請を受け、2003年7月に事前評価調査を行ない、プロジェクトの基本計画及び投入計画の概要について協議を行ないました。2004年2月に実施協議調査団を派遣し、日本・ブルガリア双方の責任分担や具体的な技術移転内容などについて最終的に合意した結果を協議議事録（ミニッツ）に取りまとめた上、署名・交換を行ないました。

本プロジェクトでは2004年3月から3年間の予定でブルガリアの中小企業経営者が参加しやすい実践的なビジネスリーダー育成にかかる新たなプログラムをブルガリア側と共同で作り上げ、提供することにより、ブルガリアにおける民間セクターの競争力向上に貢献することを目的として協力を実施しています。

本調査においては、これまでのプロジェクト実績を確認し、評価5項目の観点から中間評価を実施し、プロジェクトの改善に必要な申し入れや提言をするとともに、残りの協力期間の技術協力計画に関する協議を行ない、それら結果をミニッツに取りまとめ、署名・交換を行ないました。

本報告書は同調査団の調査結果をまとめたものです。

ここに本調査団の派遣に関し、ご協力いただいた日本・ブルガリア両国の関係各位に対し深甚なる謝意を表するとともに、あわせて今後のご支援をお願いする次第です。

2005年12月

独立行政法人国際協力機構
経済開発部
部長 佐々木 弘世

地図



出典：

http://www.eiu.com/index.asp?layout=displayIssueArticle&issue_id=397980039&article_id=407980040



Global Management and Leadership
コース修了証書



2005年度下期 Global Management and
Leadership コース開講セミナー



修了証書の授与



ミニッツ署名

目次

序文

地図

略語一覧

頁

| | |
|----------------------------|--------|
| 第1章 中間評価の概要 | - 1 - |
| 1-1 調査団派遣の経緯 | - 1 - |
| 1-2 調査団派遣の目的 | - 1 - |
| 1-3 調査団員構成 | - 2 - |
| 1-4 調査期間 | - 2 - |
| 1-5 対処方針 | - 2 - |
| 1-6 評価調査の方法 | - 2 - |
| 1-6-1 PDMの見直し | - 3 - |
| 1-6-2 調査項目の設定 | - 3 - |
| 1-6-3 情報の収集と分析 | - 5 - |
| 1-6-4 評価説明会の開催 | - 5 - |
| 1-6-5 結論の導出および報告 | - 5 - |
| 1-7 調査結果一覧表 | - 6 - |
| 第2章 プロジェクトの実績と概要 | - 16 - |
| 2-1 実績と投入の総括 | - 16 - |
| 2-2 投入実績 | - 16 - |
| 2-3 活動実績 | - 17 - |
| 2-4 成果の達成状況 | - 17 - |
| 2-4-1 アウトプットの達成状況 | - 17 - |
| 2-4-2 プロジェクト目標達成の見込み | - 23 - |
| 2-4-3 上位目標達成の見込み | - 24 - |

| | 頁 |
|---------------------------------|--------|
| 2-5 プロジェクト実施体制 | - 25 - |
| 2-6 技術移転状況 | - 26 - |
| 第3章 評価結果 | - 27 - |
| 3-1 評価結果の総括 | - 27 - |
| 3-2 評価5項目による分析 | - 27 - |
| 3-2-1 妥当性 | - 27 - |
| 3-2-2 有効性 | - 28 - |
| 3-2-3 効率性 | - 29 - |
| 3-2-4 インパクト | - 29 - |
| 3-2-5 自立発展性 | - 30 - |
| 3-3 提言 | - 31 - |
| 第4章 今後の計画 | - 32 - |
| 4-1 今後の計画の総括 | - 32 - |
| 4-2 投入計画 | - 32 - |
| 4-3 技術移転計画 | - 33 - |
| 4-4 その他 | - 33 - |
| 添付資料 | |
| 1. ミニッツ | |
| 2. 改訂版 PDM (Version No.2) 調査団和訳 | |
| 3. 主要面談者 | |
| 4. 面談議事録 | |
| 5. 評価グリッド | |
| 6. 質問票回答 | |

略語一覧

| | | |
|--------|---|-----------------------|
| APU | : Ritsumeikan Asia Pacific University | 立命館アジア太平洋大学 |
| ASME | : Agency for Small and Medium-sized Enterprises | 中小企業庁（旧） |
| BSMEPA | : Bulgarian Small and Medium Enterprises Promotion Agency | 中小企業振興庁 |
| BTPA | : Bulgarian Trade Promotion Agency | 輸出振興庁（旧） |
| EU | : European Union | 欧州連合 |
| HR | : Human Resource | 人的資源 |
| IPS | : Institute for Postgraduate Studies - Division | 国立ソフィア総合経済大学 附属大学院 |
| JCC | : Joint Coordinating Committee | 合同調整委員会 |
| JICA | : Japan International Cooperation Agency | 独立行政法人国際協力機構 |
| MOE | : Ministry of Economy | 経済省（旧） |
| MOEE | : Ministry of Economy and Energy | 経済エネルギー省 |
| MSDC | : Managerial Skills Development Center | ビジネス人材育成センター |
| PO | : Plan of Operations | 活動計画表 |
| R/D | : Record of Discussions | 討議議事録 |
| SGA | : Small Group Activities | 小グループ活動 |
| SV | : Senior Volunteer | シニアボランティア |
| TQM | : Total Quality Management | 総合的品質管理 |
| UNWE | : University for National and World Economy-Sofia | 国立ソフィア総合経済大学 |
| USAID | : United States Agency for International Development | 米国国際開発庁 |

第 1 章 中間評価の概要

1-1 調査団派遣の経緯

1991年にブルガリアに対するわが国の援助が開始されて以来、市場経済化の促進は同国における開発課題のもっとも重要な位置を占めている。JICA では研修員受入や専門家派遣などを通じ、市場経済に適応しうる人材の育成を図ってきた。

特に 1999 年から 3 年間にわたり重要政策中枢支援「産業政策」プロジェクトを実施し、ブルガリア経済省をはじめとする行政面での人材育成、産業政策策定に必要となる産業調査、輸出振興のための各種情報ツールの開発などの貢献を行なった。

本プロジェクトは、上記プロジェクトで上流の政策支援を実施してきたことに鑑み、そのターゲットグループを経済活動の主体である（中小）企業経営者に移し、直接民間セクターの競争力を高める支援を行なうことを意図するものである。

ブルガリアの経済は、国有企業民営化の遅れ、不良債権問題等から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、マクロ経済は安定の兆しを見せている。一方、EU 加盟に向けて諸改革を実施中の同国にとって、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、とりわけブルガリア企業全体の 99%を占める中小企業の経営ノウハウには問題点が多く、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機会がほとんどなく、新たに実用的かつ容易に参加できるトレーニングプログラムの設立が急務とされている。

かかる状況の中、国立ソフィア総合経済大学附属大学院をカウンターパートに、中小企業経営者を対象にしたビジネスリーダー育成のためのコースが設立され、実践的な経営手法にかかるトレーニングプログラムが整備されることを目的として、2004 年 3 月から 3 年間の協力を実施している。

プロジェクト開始後、1 年半が経過した 2005 年 9 月現在、長期専門家 2 名、短期専門家延べ 7 名が派遣されており、カウンターパート 12 名が本邦でのプログラムに参加した。

1-2 調査団派遣の目的

2005 年 9 月を以って協力期間（2004 年 3 月～2007 年 3 月）の中間点を迎えることから、以下の諸項目の調査を目的として、本調査団を派遣した。

- (1) これまでの技術移転の進捗状況及びプロジェクトの実績を確認した上で、評価 5 項目の観点から中間評価を実施し、必要な申し入れ、提言を行なう。
- (2) 上記調査結果に基づき、後半部計画の見直し、修正を行なう。
- (3) その他、プロジェクト運営管理上の問題点を協議する。

(4) 協議結果をミニッツに取りまとめ、署名・交換する。

1-3 調査団員構成

| 氏名 | 分野 | 所属 |
|-------|-----------|--------------------------------------|
| 香川 敬三 | 団長 / 総括 | 独立行政法人国際協力機構 ブルガリア駐在員事務所 所長（現地参团） |
| 仲上 健一 | ビジネスコース運営 | 立命館アジア太平洋大学 副学長 |
| 古谷 典子 | 評価分析 | グローバルリンクマネジメント株式会社 |
| 村上 聡 | 協力企画 | 独立行政法人国際協力機構 経済開発部中小企業チーム |

1-4 調査期間

平成 17 年 9 月 20 日（火）～10 月 3 日（月）

- ビジネスコース運営、協力企画団員は 9 月 25 日（日）に出発
- 調査日程は 15 頁参照。

1-5 対処方針

以下の分野について協議する。

(1) 中間評価の実施

- ア. 国立ソフィア総合経済大学附属大学院の現状
- イ. 投入実績の確認
- ウ. 技術移転の進捗状況（カウンターパートの技術レベル等）
- エ. 評価 5 項目に基づく中間評価結果の取りまとめ

(2) 後半部計画の見直し・修正

- ア. 計画管理諸表の見直し
- イ. 今後の投入についての再検討

(3) 運営管理上の問題点

1-6 評価調査の方法

本評価では、『改訂版 JICA 事業評価ガイドライン』に沿って、プロジェクトの当初計画、現時点での計画達成状況および達成のための課題を確認し、評価 5 項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）に基づき評価を行なった。これらの結果を踏まえ、プロジェク

トの今後のより効果的な実施のために、いくつかの対処案を合同調整委員会で協議し、ミニッツを締結した。

具体的な調査方法は、以下のとおりである。まずは、プロジェクトの概要表であるプロジェクト・デザイン・マトリックス (Project Design Matrix: PDM) を見直した (1-6-1)。そして、同 PDM に基づき調査項目を設定し (1-6-2)、それぞれの項目に対する情報収集・分析を実施した (1-6-3)。なお、評価結果については第 3 章に後述する。

1-6-1 PDM の見直し

今般の評価計画立案にあたり、評価の枠組みとなる PDM を見直した。

(1) PDM1 の改善すべき点

中間評価以前に使用されていた PDM1 は、プロジェクト開始当初よりモニタリングのベースとして利用されていた。しかしながら PDM1 には、「指標」が不明確で、目標値が設定されていないことから客観的なプロジェクト評価が実施できないという改善すべき点が見受けられた。

(2) PDM 改訂案に基づく PDM2 の作成

上記を踏まえて日本側調査団が準備した PDM 改訂案につき、現地調査中にプロジェクト関係者と協議が重ねられた。その結果、今後のプロジェクト実施の基本枠組みとなる PDM2 が作成された (添付資料 2 参照)。PDM1 から PDM2 への改訂内容は、第 2 章にて説明する。なお、本中間評価は、PDM2 を基本に実施された。

1-6-2 調査項目の設定

「プロジェクト実績 (投入、活動、アウトプット、プロジェクト目標達成度)」、「実施プロセス」、「評価 5 項目」について、それぞれ調査項目を設定した。本中間評価で重要な調査項目は次のとおりである。

- (1) プロジェクトの進捗・達成状況を確認し、終了時 (1 年半後) までに、「プロジェクト目標が達成可能か」、「終了後の持続発展性が確保される見込みか」を確認する。
- (2) 上記の課題に対する対処案を関係者より聴取する。

詳細な調査項目と、各項目に対する情報収集方法をとりとめた「評価グリッド」 (添付資料 5 参照) の概要として、主な調査項目を以下の表 1-6-2 に示す。

表 1-6-2 主な調査項目

| 大項目 | 中項目 | 調査項目 |
|--|----------------------------------|--|
| 0. プロジェクト実績 / 実施プロセス プロジェクトは何を達成したか(する見込みか) | 0-1 投入実績 | ブルガリア側および日本側の投入実績 |
| | 0-2 活動実績 | 各アウトプットを達成するための活動実績 |
| | 0-3 各アウトプットの達成状況 | アウトプット 1~5 の達成状況 |
| | 0-4 プロジェクト目標達成度 (見込み) | 「中小企業経営者のための実践的なビジネス人材育成センターが IPS の中に確立される」度合い |
| | 0-5 上位目標の達成度 (見込み) | <ul style="list-style-type: none"> ● 上位目標指標 1「プロジェクトで確立された研修コースに参加する中小企業経営者の経営手法が強化され、それぞれの企業において具体的な成果が現れる」見込み ● 上位目標指標 2「ブルガリア関連機関により、ビジネス人材育成センターの実践的教育の質が維持され、センターがさらに発展する」見込み |
| | 0-6 活動の進捗状況 | プロジェクト進捗状況、モニタリング状況 |
| | 0-7 実施上の課題とこれまでの取り組み | 添付資料のとおり |
| | 0-8 実施体制と関係部署間の連携状況 | 添付資料のとおり |
| | 0-9 C/P の業務遂行状況 | C/P の数や能力の適切性、コミュニケーション、積極性 |
| | 0-10 相手国実施機関の主体性 | IPS のプロジェクトに対するオーナーシップ |
| 1. 妥当性 プロジェクト実施の正当性、必要性はあるか | 1-1 ブルガリア中小企業振興分野における本プロジェクトの必要性 | ブルガリアにおける経済開発セクター、中小企業産業振興における中小企業経営者育成戦略との適合性 |
| | 1-2 日本の開発援助政策との適合性 | 日本の国別援助計画 |
| | 1-3 プロジェクトの計画内容やアプローチの適切性 | 提供するコース内容と中小企業経営者のニーズや中小企業経営者の育成にかかる講師陣のニーズとの整合性 |
| 2. 有効性 プロジェクト目標は達成される見込みか | 2-1 プロジェクト目標の達成度合い | 上記「0-4 プロジェクト目標達成度 (見込み)」と同じ |
| | 2-2 阻害・促進要因、成果・外部条件との因果関係 | 促進・阻害要因の確認、新たに追加あるいは削除すべき「アウトプット」「活動」の確認 |
| 3. 効率性 プロジェクトは効率的に実施されているか | 3-1 「投入」の適正度 | <ul style="list-style-type: none"> ● C/P の配置、供与施設、プロジェクト運営費の適正度、C/P の業務管理体制 ● 専門家派遣、研修員受入、供与機材の適正度 |
| | 3-2 成果(アウトプット、プロジェクト目標)の達成度 | 上記「0-3 各アウトプットの達成状況」「0-4 プロジェクト目標達成度 (見込み)」と同じ |
| | 3-3 プロジェクトの支援体制 | JICA 事務所・本部、国内委員会の支援状況、合同調整委員会の有用性 |
| 4. インパクト プロジェクトの長期的、波及的效果はあるか | 4-1 上位目標達成の見込み | 上記「0-5 上位目標の達成度 (見込み)」と同じ |
| | 4-2 他のプラスのインパクト | プラスの波及効果の事例 |
| | 4-3 マイナスのインパクト | マイナスの波及効果の有無確認 |
| 5. 自立発展性 JICA の協力終了後、その効果は持続するか | 5-1 組織的自立発展性 | プロジェクトの継続実施体制、IPS の今後の方向性、位置づけ |
| | 5-2 財政的自立発展性 | MSDC の研修予算の確保 (特に資金出所の確認) |
| | 5-3 技術的自立発展性 | 講師陣への技術移転度とその定着度、機材維持管理能力 |
| | 5-4 自立発展性の阻害・促進要因 | 左記のとおり |

1-6-3 情報の収集と分析

前述の調査項目について、以下の方法に基づき情報を収集した。

(1) 文献資料調査

事前評価調査報告書、実施協議調査報告書、実施協議の際のミニッツ（R/D ではなくミニッツが作成・署名された）、運営支援調査報告書、専門家業務完了報告書、国別研修業務完了報告書、技術協力プロジェクト事業進捗報告書、マンスリー・アクティビティー・レポート、その他プロジェクト関連資料。

(2) 質問票および質問票に基づくインタビュー調査

- 質問票に基づく C/P への個別インタビュー（計 6 名）。
- 在任中の長期専門家に対する質問票調査と個別インタビュー（計 2 名）。
- 関連機関（経済エネルギー省、中小企業振興庁、IPS）への質問票

(3) 現場観察

研修コース実施場所視察、開発された研修教材の閲覧、調達された資機材の視察

1-6-4 評価説明会の開催

カウンターパート機関との協議の初日に、C/P、長期専門家を対象に評価説明会を開催し、中間評価調査の目的、評価手法や PDM の説明を行なった。この場で、中間評価に対する認識を関係者間で共有した。

1-6-5 結論の導出および報告

本評価調査の分析結果をもとに、ブルガリア側および日本側関係者と協議を行ない、その結果をミニッツ（別添資料）として取りまとめ、署名・交換した。

1-7 調査結果一覧表

| 調査項目 | 過去の調査結果、現状、および課題 | 対処方針 | 調査・協議結果 |
|----------------------|---|---|--|
| I 全般 | | | |
| 1 中間評価の実施 | | | |
| (1) 中間評価の目的と主旨の理解 | <ul style="list-style-type: none"> プロジェクト開始後、1年半が経過したことから、以下を目的として中間評価を実施する必要がある。 ア 技術協力の進捗状況を確認した上で、評価5項目に基づき、プロジェクト中間評価を実施する。 イ 上記調査結果に基づき、後半部計画の見直し・修正を行なう。 ウ その他、プロジェクト運営管理上の問題点等を協議する。 | <p>左記について説明し、理解を得る。</p> <ul style="list-style-type: none"> 終了時評価の際に最終的に評価を行なう視点である評価5項目について再度説明し、理解を得る。 | <ul style="list-style-type: none"> 左記についてブルガリア側に説明し、理解を得た。 左記について確認し、終了時評価を2006年9月頃に実施予定であることを説明し、その旨ミニッツ本文に記載した。 |
| (2) 既存の計画管理諸表の確認・見直し | | <ul style="list-style-type: none"> 以下の計画管理諸表をもとに中間評価を行なっていくことを確認する。 | <ul style="list-style-type: none"> 左記についてブルガリア側に説明し、理解を得た。 |
| ア PDM | <ul style="list-style-type: none"> 2004年2月の実施協議調査時に現在のPDMが合意され、プロジェクトの進捗管理に用いられている。プロジェクト開始後、進捗にあわせて当初の投入計画から変更されており、中間評価を機に見直しが必要。 | <ul style="list-style-type: none"> プロジェクトの進捗にあわせて投入の見直しを行ない、改訂PDMを作成し、ミニッツに添付する。 | <ul style="list-style-type: none"> プロジェクト開始後の実情に合わせて投入の見直しを行ない、あわせて指標についても以下のとおり具体化し、PDM Version No.2を作成し、ミニッツに添付した。 |
| (指標) | <ul style="list-style-type: none"> 指標について具体的な数値が記載されていないものが多いため、終了時評価の際に達成度を測る目安とするため、数値目標を具体化する。 (プロジェクト目標指標1) 指標が「・・・provisionally 500」であるが、終了時評価における達成度測定の見直しとなる数値(目標値)を決定する必要あり。 プロジェクト目標の指標1に表現される「参加した企業経営者数」とあるが、これはコースを正式に終了した者の数であるのか、中途者も当該数に含まれるのか、という正確な定義づけが不明であり、そこを明らかにする。 | <ul style="list-style-type: none"> そこで、卒業生のみを指すのであれば、ex-participants (graduates, those who completed the newly established courses)と言い換えることで明確にする。 1コース当たりの卒業者数はこのままのペースの場合、平均20~30名と予想され、500という数値目標は達成困難。 案としては、数値目標を現実的な線で修正もしくはレギュラーコース参加者+単発のセミナー参加者数という指標を入れ、合計数で500に近づける。 <p>改訂案: <u>The number of ex-participants of Corporate managers in the newly established courses reaches ***.</u></p> | <ul style="list-style-type: none"> 以下のとおり具体的な数値目標を設定した。 提案をもとに議論し、検討した結果、以下の表現(改訂後)とすることが合意された。 議論のポイント: MSDCの提供するプログラムへの参加者数の合計目標値を500とする。 MSDCの提供するプログラムとは、レギュラーコースのみならず、単発のセミナーなどを含む。 上記500名の内の150名に関してはレギュラーコースの参加者とする。 レギュラーコースの参加者は、卒業できなかった者の数も含める。 <p>改訂後:</p> <p>1. <u>The number of participants in the programmes provided by the MSDC reaches 500 by the end of the project. More than 150 among the above-mentioned 500 are required to be the participants in the regular courses.</u> (MSDC stands for Managerial Skills Development Center that is the formal name in English for the practical business skills training center.)</p> <p>2. <u>More than 70% of the participants in regular courses evaluate the courses as "practically applicable" to their own management.</u></p> |

| 調査項目 | 過去の調査結果、現状、および課題 | 対処方針 | 調査・協議結果 |
|------|--|--|--|
| | <p>(アウトプット指標 1)</p> <ul style="list-style-type: none"> 「プロジェクトの活動を通して、実践の見地から改善された、あるいは策定された研修カリキュラムの数と種類」と表現されている。 | <ul style="list-style-type: none"> おおよそどのくらいの数と種類をプロジェクト終了までに目標とするべきかを具体的な数値として表す。 「プロジェクト終了までに」など、指導教材や手法が開発される期限を明確に示しておく。 <p>改訂案: <u>By the end of the Project, seven(7) in three(3) kinds of training curriculum improved (from practical aspect) or set up through the Project activity.</u></p> | <ul style="list-style-type: none"> 提案をもとに議論し、検討した結果、以下の表現(改訂後)とすることが合意された。 <p>議論のポイント:</p> <ul style="list-style-type: none"> カリキュラムの種類とは、レギュラーコース、単発セミナー、カスタマイズの相違を持って種類として数え、3種類とする。 1種類のもとに可能性としては複数のカリキュラムが存在しうるが、上記3種類のもとに、今後開発・改善されるカリキュラムも数え上げ、合計で4以上のカリキュラム数となることが目標値として設定する。 <p>改訂後:</p> <p><u>1. By the end of the project, more than four (4) training curricula in three (3) kinds are improved (from practical aspect) or set up through the project activity.</u></p> |
| | <p>(アウトプット指標 2)</p> <ul style="list-style-type: none"> 量的には、各コース一つの指導教材と手法ということがわかるが、その質的な面については問う指標が必要。 | <ul style="list-style-type: none"> 各コースの指導教材及び手法がブルガリアのニーズに適合する度合いを見るために、卒業時のアンケート調査で、「参加者(中途退学者を含める)の70%以上が指導教材・教育手法に満足する」と追加。 「プロジェクト終了までに」など、指導教材や手法が開発される期限を明確に示しておく。 <p>改訂案: <u>2-1 By the end of the Project, teaching materials and methods suitable for Bulgarian needs are made for each course in a documental form.</u></p> <p>追加: <u>2-2 By the end of the Project, more than 70% of the participants is satisfied with the teaching materials and methods they experienced in the business courses.</u></p> | <ul style="list-style-type: none"> 提案をもとに議論し、検討した結果、以下の表現(改訂後)とすることが合意された。 <p>議論のポイント:</p> <ul style="list-style-type: none"> 各教科についてシラバスと教材が書面にて準備される。 教育手法については、全体に関わることであり、各教科ごとではなく、実践的な手法について簡単に取りまとめたもの1点が書面にて準備される。 <p>改定後:</p> <p><u>2. Teaching materials and syllabus for each subject and the manual for the methodology are prepared in a documental form.</u></p> |

| 調査項目 | 過去の調査結果、現状、および課題 | 対処方針 | 調査・協議結果 |
|------|--|---|---|
| | <p>(アウトプット3)</p> <ul style="list-style-type: none"> 改善された研修コースに最低 1 名という「数」の目標は示されているが、その質、どのような条件を満たせばカウントされるべき 1 名となるのが不明確。 | <ul style="list-style-type: none"> 確認手段としてコース卒業生や講師陣へのアンケート調査や日本人専門家の報告書があげられているが、「1 コースで 1 コマ以上の講義を英語で行なう」等の条件を設定。 「プロジェクト終了までに」など、配置される期限を明確に示しておく。 <p>改訂案：<u>By the end of the Project, more than one (1) lecturer / instructor is trained and assigned for each improved training course. The qualification of the trained lecturer / instructor is to be capable of performing more than one lecture in English independently.</u></p> | <ul style="list-style-type: none"> 提案をもとに議論し、検討した結果、以下の表現（改訂後）とすることが合意された。 <p>議論のポイント：</p> <ul style="list-style-type: none"> 管理運営者と講師では厳密には求められるものが異なることから、2 つの指標に分けることで明確化した。 「MSDC の理念を理解し、ビジネスコースを管理運営、推進していくことのできる管理運営者が 1 名以上確保されること」を指標の 1 つとする。 「プロジェクトで開発された手法を用い（て授業を提供できることのできるブルガリア人講師（カウンターパート）が、その半分以上となること」を指標の一つとする。 <p>改訂後：</p> <p>3-1. <u>More than one (1) manager who are capable of performing the practical business management courses are secured for MSDC.</u></p> <p>3-2 <u>More than half of the Bulgarian lecturers are capable of carrying out the methodology developed in the project.</u></p> |
| | <p>(アウトプット4)</p> <ul style="list-style-type: none"> 「ソフィアおよびその郊外における企業経営者からの研修コースへの申し込み者数」と表現。 | <ul style="list-style-type: none"> どのくらいの数プロジェクト終了までに目標とするべきかを具体的な数値として表す。 <p>改訂案：<u>By the end of the Project, the number of application for the courses from corporate managers in Sofia and its suburban areas is, on average, more than twice of intake capacity of business training center.</u></p> | <ul style="list-style-type: none"> 提案をもとに議論し、検討した結果、以下の表現（改訂後）とすることが合意された。 <p>議論のポイント：</p> <ul style="list-style-type: none"> リクルート能力を測るために、情報が到達したことを示す一つの証として、問合せ件数を採用。 現時点における 1 セメスターにつき、平均入学者数が約 30 名であることから、その 3 倍程度の問合せ数として算出した。 算出根拠については、計算式を脚注として付した。 <p>改訂後：</p> <p>4. <u>The number of inquiry for the regular courses is more than 90 per semester. (See note 1)</u></p> <p>Note 1: <u>90=30 (the estimated number of course takers on average) × 3</u></p> |

| 調査項目 | 過去の調査結果、現状、および課題 | 対処方針 | 調査・協議結果 |
|------------|---|---|--|
| | <p>(アウトプット5)</p> <ul style="list-style-type: none"> IPS内に設置されるべき卒業生への相談部局の設置が不明瞭。 現在のままでは、設置された相談部局がどのようなサービスを提供できるのかが不明確。 | <ul style="list-style-type: none"> 指標を2つに分割。一つは研修修了生の継続的モニタリングを確保する指標、もう一つをIPS内に相談部局が設置されたと判断できる条件を示すことで、その実現を確保する指標にする。 <p>改訂案： 5-1 <u>By the end of the Project, continuous monitoring of he ex-participants is regularly done by questionnaire survey.</u> 5-2 <u>By the end of the Project, at least 1 full-time specialist or more than 3 concurrent lecturers for after-consulting, aiming at assisting ex-participants, should be appointed to be the consulting staff as the after-consulting service bureau in IPS.</u></p> | <ul style="list-style-type: none"> 提案をもとに議論し、検討した結果、以下の表現(改訂後)とすることが合意された。 <p>議論のポイント： 5-2の表現において、allocatedではなく、securedという単語を選択した根拠として、ブルガリア側の理解では前者が予算配置を伴う人員の指名・配置と定義されることに対し、後者は必ずしも予算配置がなされずとも、(兼任などで)実質的な人員(機能)が確保されることを示すものという理解のもとに合意された。</p> <p>改訂後： 5-1 <u>Continuous monitoring of the ex-participants is regularly done by questionnaire survey.</u> 5-2 <u>By the end of the project, at least one administrative personnel is secured for liaison function between ex-participants and the lecturers of MSDC for after-consulting service in IPS.</u></p> |
| (投入) | <ul style="list-style-type: none"> 投入がプロジェクト開始後の現状と必ずしも一致していない。 C/P本邦プログラムについて、実施協議調査ミニッツで1ヶ月、6ヶ月としていたものがそれぞれ現実的な日程として3週間、3ヶ月となったが、期間変更の際の手順の不備により先方経済省よりクレームが出たことがある。 | <ul style="list-style-type: none"> 現状に合わせた期間を明示する。 | <ul style="list-style-type: none"> C/P本邦プログラムについて現実にあわせた期間をミニッツ本文に明示した。 IPS講師研修については2ヶ月(APUと合意済み)、中小企業経営者研修については2~3週間(東海大学と今後この枠内で確定する必要があるため)とした。 |
| (関係機関) | <ul style="list-style-type: none"> プロジェクト開始時にあった先方C/P機関のAgency for Small and Medium-sized Enterprises (ASME、中小企業庁)とBulgarian Trade Promotion Agency(BTPA、輸出振興庁)が統合してBulgarian Small and Medium Enterprises Promotion Agency(中小企業振興庁)に編成。 | <ul style="list-style-type: none"> PDM上の名称を変更。 | <ul style="list-style-type: none"> 左記のとおり Bulgarian Small and Medium Enterprises Promotion Agency(中小企業振興庁)に名称を変更した。 Ministry of Economy(経済省)もMinistry of Economy and Energy(経済エネルギー省)に組織改編がなされていたため、これについても変更した。 |
| (協力期間) | <ul style="list-style-type: none"> 2004年3月の長期専門家派遣を以ってプロジェクト開始とし、3年間で2007年3月に終了予定。 | <ul style="list-style-type: none"> 中小企業経営者研修を3月末から4月上旬にかけて実施しており、2007年度も同じ時期が想定されるため、その研修の終了を以ってプロジェクト終了とするため、協力期間は2007年4月までとする。 | <ul style="list-style-type: none"> 企画・調整部に確認のうえ、JICAの他の用例も考慮に入れた上、以下のようにミニッツ本文に記載した。「実施協議に合意したとおり、プロジェクトは2007年3月に終了する。但し、中小企業者研修については日程の都合上3月末から4月半ばにかけて実施する。」 |
| イ 活動計画(P0) | <ul style="list-style-type: none"> 2004年2月の実施協議調査時に合意されている。プロジェクト開始後の実際の投入にあわせて改訂が必要。 | <ul style="list-style-type: none"> プロジェクト開始後の実際の投入にあわせて改訂版を作成し、ミニッツに添付する。 | <ul style="list-style-type: none"> 左記について、実際の投入にあわせて改訂の上、ミニッツに添付した。 |

| 調査項目 | 過去の調査結果、現状、および課題 | 対処方針 | 調査・協議結果 |
|---------------------------------|------------------|--|--|
| (3) 評価 5 項目に基づくプロジェクトの進捗状況のレビュー | | <ul style="list-style-type: none"> 以下のとおり、評価 5 項目に基づきレビューを行ない、結果をミニッツに添付する。 | |
| | | <p>ア 妥当性 「プロジェクト目標」「上位目標」はプロジェクトの目標として意味があるかどうかを検討する。</p> | <p>妥当性は極めて高い。 組織改変された経済エネルギー省により、2000～2006年の期間を対象とする「中小企業振興国家戦略」を通じた中小企業振興を産業の競争力強化の一貫として支援しており、当該プロジェクトの目指すことが改めて確認されたこと、また、日本の対ブルガリア政策と合致すること、さらに、そのために中小企業経営者を育成する講師やコース管理運営者の強化というニーズが存在していることから、当該プロジェクト目標、上位目標は中間評価の時点において妥当である。</p> |
| | | <p>イ 有効性（目標達成度） 「アウトプット」によって「プロジェクト目標」がどこまで達成されたか、あるいは達成される見込みであるかを検討する。</p> | <p>設定された 5 つのアウトプットの着実なる実現によりプロジェクト目標に向けプロジェクトが進捗していることから、有効性は高いと判断できる。</p> |
| | | <p>ウ 効率性 実施過程における生産性。「投入」が「成果」にどのようにどれだけ転換されたかを検討する。</p> | <p>投入されたものが、アウトプットに効果的に転換されていることから、効率性は概ね高いと判断できる。</p> |
| | | <p>エ インパクト プロジェクトが実施されたことによる生ずる直接的・間接的な正負の影響を検討する。</p> | <p>すでに卒業生は、当該コースで獲得したビジネス・スキルを実際の経営に応用し始めている（例：TQM、HR planning、Innovation、Marketing、PR strategy、Quality Control、SGA など）ことから、長期的なインパクトが発現し始めていると言える。 また、個人主義の強いブルガリアにあって、コース参加者やその指導にあたる講師陣の間においても、チームワークの重要性が実感され始めているなどインパクトは大きい。</p> |

| 調査項目 | 過去の調査結果、現状、および課題 | 対処方針 | 調査・協議結果 |
|---------------|--|--|--|
| | | <p>オ 自立発展性 プロジェクトの終了後も、プロジェクト実施による便益が持続されるか、プロジェクトの自立度を検討する。</p> | <p>MSDC でビジネスコースの教鞭をとるカウンターパートとして配置された IPS の講師は、新しい教育手法を吸収し、当プロジェクトのコンセプトをさらに展開していく能力を着実に身につけており、また、IPS への定着率も極めて高いことから、技術的な観点からの自立発展性は高い。</p> <p>また、本プロジェクトが推進する革新的なビジネスコースを展開する国立大学に付属する機関として IPS が、中小企業振興に果たす役割の重要性がブルガリア政府にも認識されており今後の政策的支援が見込まれ、組織的な観点からの自立発展性についても高いと判断できる。しかしながら、経済的自立発展性については、今後の財源の確保に関して一定の条件が確保されなければ、高いと判断することは困難である。すなわち、ビジネス人材育成センターの運営財源が主として授業料に依存することが予定されているため、それに対応する教授陣の拡大や、現在の MSDC のセールス・ポイントである日本人講師の招聘やブルガリア人研修生の日本派遣をプロジェクト終了後どのように展開していくのかを財政的観点から検討し、確保するという条件が満たされた場合に、経済的観点からの自立発展性が高いと表現できる。</p> |
| 11 投入実績の確認 | | | |
| 2 プロジェクトの進捗状況 | | | |
| (1) これまでの投入実績 | | | |
| ア 日本側 | | | |
| (ア) 専門家派遣 | | <p>・ 実績を確認し、結果をミニッツに添付する。</p> | <p>・ 左記について確認の上、結果をミニッツに添付した。</p> |
| a 長期 | <p>【2005 年 9 月までの実績：のべ 2 名】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ビジネス人材育成センター / 経営戦略 松崎 浩 (2004/3/21-2006/3/20) ・ マーケティング及び販売促進 追谷 和夫 (2004/3/24-2006/3/23) | | |
| b 短期 | <p>【2004 年度の実績：のべ 4 人】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 生産管理 松田 勲 (2004/10/2-2004/12/17) ・ マーケティング・戦略 飯山 修 (2004/11/9-2004/11/23) ・ 現場改善指導 松田 勲 (2005/1/12-2005/3/25) ・ 日本的経営 中田 行彦 (2005/2/14-2005/2/28) <p>【2005 年度 9 月までの実績：のべ 3 人】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ TQM・品質管理 松田 勲 (2005/5/15-2005/6/3) ・ マーケティングと顧客対応 飯山 修 (2005/7/26-2005/8/10) ・ 日本の経営 久原 正治 (2005/9/4-2005/9/13) | | |

| 調査項目 | 過去の調査結果、現状、および課題 | 対処方針 | 調査・協議結果 |
|----------|---|--|--|
| (イ)研修員受入 | <p>【2004年度実績：のべ12名】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ビジネス人材育成センター運営手法 (2004/7/19-2004/8/6) Jordan BLIZNAKOV Bojana NEDELTCHEVA ・ ビジネス人材育成センター指導手法 (2004/11/21-2005/2/16) Antoaneta VASSILEVA Ivan STOYCHEV ・ 中小企業経営者プログラム (2005/3/27-2005/4/9) Nina KRUSHEVA Silvia MONOVA Iliya KRASTEV Petko IVANOV Dimo YORDANOV Boyan KARSHAKOV Ivaylo FILIPOV Todor VASEV | <ul style="list-style-type: none"> ・ 実績を確認し、結果をミニッツに添付する。 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 左記について確認の上、結果をミニッツに添付した。 |
| (ウ)機材供与 | <ul style="list-style-type: none"> ・ プロジェクトチームにて資料取りまとめ中。 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 実績を確認し、結果をミニッツに添付する。 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 左記について確認の上、結果をミニッツに添付した。 |
| (エ)現地業務費 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 2003年度 0円 ・ 2004年度 6,175千円 ・ 2005年度予算 4,632千円(9月までの実績) | <ul style="list-style-type: none"> ・ 現地業務費の執行管理状況を、帳簿・備品管理簿等により、確認する。 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 左記について確認の上、結果をミニッツに添付した。 |
| イ ブルガリア側 | | | |
| (ア)予算 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 2003年度 ・ 2004年度 ・ 2005年度予算 (2005年度9月までの実績) | <ul style="list-style-type: none"> ・ ミニッツ時の計画に対する実績額を確認し、ミニッツに添付する。 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 左記について確認の上、結果をミニッツに添付した。 |
| (イ)人員配置 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 現在の C/P 配置状況は以下のとおり (Management level) Jordan BLIZNAKOV Bojana NEDELTCHEVA ・ (Counterpart lecturer of Japanese experts) Antoaneta VASSILEVA Ivan STOYCHEV Mlanka Slabova Jivko Graganov | <ul style="list-style-type: none"> ・ 実績を確認し、結果をミニッツに添付する。 ・ C/P の日常業務の現状を聴取する。 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 左記について確認の上、結果をミニッツに添付した。 ・ カウンターパートは、毎週一回の定例会議において、プロジェクト管理運営者、講師陣、日本人専門家とともにプロジェクト運営に必要な情報交換・議論を行ない、業務を進めており、チームとしてのプロジェクト推進が図られている。 ・ この他にも、日常での会話などインフォーマルなチャンネルを通じての連携もあり、総合的にはコミュニケーションが図られている。 ・ 上記会議やセミナーなどを通じて、それぞれが学んだ新しい手法や知識などの共有が講師間において推進されている。 ・ 新たに任命された IPS 所長に対しても、プロジェクトマネージャー(ネデルチェバ IPS 副所長)を通じて情報が提供されている。今後は、ミニッツ(定例会議の)も英語からブルガリア語に訳したものを所長に提供する方向。 |
| (ウ)機材 | <ul style="list-style-type: none"> ・ プロジェクトチームにて資料取りまとめ中。 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 機材の利用状況を取りまとめ、ミニッツに添付する。 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 左記について確認の上、結果をミニッツに添付した。 |

| 調査項目 | 過去の調査結果、現状、および課題 | 対処方針 | 調査・協議結果 |
|--------------------------------|--|--|--|
| III 今後の投入計画（2005年度下半期及び2006年度） | | | |
| 今後の投入計画の策定 | | <ul style="list-style-type: none"> ブルガリア側に対し、投入計画の人数、金額等については、今回の調査の結果を踏まえた上で、最終的には予算及びリクルート可能な範囲内で確定する旨を説明し、理解を得る。 | <ul style="list-style-type: none"> 左記のとおり説明し、理解を得た。 |
| 1 日本側の投入予定 | | | |
| (ア) 専門家派遣 a 長期 b 短期 | <ul style="list-style-type: none"> ビジネス人材育成センター / 経営戦略 松崎 浩 (2004/3/21-2006/3/20) マーケティング及び販売促進 追谷 和夫 (2004/3/24-2006/3/23) <p>【2005年度・10月以降の計画】</p> <ul style="list-style-type: none"> 動機付けとチームビルディング 企業の社会的責任 <p>【2006年度計画】</p> <ul style="list-style-type: none"> プロジェクトの進捗に応じて最大6名を派遣 | <ul style="list-style-type: none"> 左記についてプロジェクト専門家及びブルガリア側と協議し、結果をミニッツに記載する。 2006年3月以降については、現地における各種調整が引き続き必要であると考えられるところ、1名の長期専門家継続派遣を基本に現地で意見聴取を行なう。 | <ul style="list-style-type: none"> 左記について協議し、結果をミニッツ本文に添付した。 IPS側より長期専門家の任期をプロジェクト終了まで延長してほしいとの希望が出された。IPSよりかかる希望があった旨をミニッツ本文に記載した。 短期専門家についてはプロジェクトの進捗に応じて、2005年度後半2-3名、2006年度5-6名とした。 |
| (イ) 研修員受入 | <p>【2005年度計画】</p> <ul style="list-style-type: none"> ビジネス人材育成センター指導手法 2名 (2005/10-2005/12、2ヶ月) 中小企業経営者研修 最大8名 (2006/3-2007/4、最大2週間半) <p>【2006年度計画】</p> <ul style="list-style-type: none"> ビジネス人材育成センター指導手法 2名 (2005/10-2005/12、2ヶ月) 中小企業経営者研修 最大8名 (2006/3-2007/4、最大2週間半) | <ul style="list-style-type: none"> 左記についてブルガリア側と協議し、結果をミニッツに記載する。 | <ul style="list-style-type: none"> 左記について協議し、結果をミニッツ本文に添付した。 なお、今年度のビジネス人材育成センター指導手法(2名)については、別途実施時期を2006年3月末から5月末までの2ヶ月とすることで合意済み。 |
| (ウ) 機材供与 | <ul style="list-style-type: none"> 専門家の活動に必要な小規模な機材のみ必要に応じて供与する。 | <ul style="list-style-type: none"> 左記についてブルガリア側に説明の上、結果をミニッツに記載する。 | <ul style="list-style-type: none"> 受講者増加の際の講師用装着マイク等小規模でない機材も想定されるため、「プロジェクト実施に必要な機材」とし、ミニッツ本文に記載した。 |
| 2 ブルガリア側の投入予定 | | <ul style="list-style-type: none"> ブルガリア側の投入予定を聴取し、記載する。 | <ul style="list-style-type: none"> これまでと同じく6名がC/Pとなることが確認された。 プロジェクト実施に必要で日本側からは供与されない機材についてはブルガリア側が適宜購入する旨ミニッツ本文に記載した。 |
| V その他 | | | |
| (1) IPSの将来的方向性について | | | |
| | | <ul style="list-style-type: none"> IPSの将来的方向性について1年半後のプロジェクト終了を見据えつつ、ブルガリア側に終了後のビジネスコースの展望を聞き取る。 | <ul style="list-style-type: none"> ネデルチェバ副所長の下でプロジェクト終了時までにIPSを上級組織である国立ソフィア総合経済大学から独立した法人にする構想がある。独立法人とすることで大学本体に影響されずに柔軟に活動を拡大していくことが可能であるようだが、資金面、大学との関係等円滑に進むのかわからない部分が多く、プロジェクト終了後の自立発展性との関連からも注視していく必要あり。 |

| 調査項目 | 過去の調査結果、現状、および課題 | 対処方針 | 調査・協議結果 |
|------|--|--|---|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> EU加盟に備えて、法律が改訂され、EU加盟国の大学がブルガリア国内に大学を設立できるようになるなど教育機関間の競争激化が予想される中、プロジェクト終了後も日本側とのコミュニケーションを続けてビジネスコースの差別化・発展を図っていききたいとの表明がなされた。 |
| | <ul style="list-style-type: none"> 2005年6月に松崎専門家がアルメニア中小企業人材育成プロジェクト事前評価調査に参加し、本プロジェクト紹介の上、人材交流・特別講義等の可能性を提案。 JICA アジア第二部から本プロジェクトを紹介されたグルジア商工会議所職員が、IPSを訪問し、将来の協力の可能性につき意見交換を行った。 | <ul style="list-style-type: none"> 周辺国との連携について具体的なイメージについて意見を聞き取る。 | <ul style="list-style-type: none"> 現在グルジア、アルメニアのJICAプロジェクトとの連携が最も可能性がある。IPSとしてはそれらの連携を行なう用意はできているとのことであるため、JICAからプロジェクト進捗にかかる情報提供をするよう希望が出された。 |
| | | <ul style="list-style-type: none"> 今後の課題について調査し、改善案について協議の上、結果をミニッツに記載する。 | <p>プロジェクトの課題は、プロジェクト終了後の自立発展性をいかに残りの期間で確保していくかにある。そこで、プロジェクト終了後の自立発展性を確保するために、終了までの約1年半の間に、以下3点について行動を起こすようにプロジェクト側に対し提言した。</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) MSDCの財政的観点からの自立発展性を確保することを目的として、現在検討されている計画や可能性を実現するために必要な行動を起こすこと、 (2) プロジェクト実施におけるブルガリア側イニシアティブのさらなる促進を図ること、 (3) 将来の協力パートナーである周辺国とのネットワーキング活動をさらに推進すること。 <p>加えて、本プロジェクトの成果を踏まえ、日本側とのコミュニケーションを通して将来におけるMSDCの更なる発展を促進する決意がブルガリア側から表明された。</p> |

調査日程

| 日数 | 日付 | 曜日 | 時間 | 団長／ビジネスコース運営 ／協力企画 | 評価分析 |
|----|------|----|--|--|---|
| 1 | 9/20 | 火 | | | 日本 ウィーン ソフィア |
| 2 | 9/21 | 水 | 9:30-10:30 11:00-11:45 11:45-12:45 13:00-14:00 14:00-17:00 | | JICA 事務所打合せ C/P へのインタビュー、資料収集 日本人専門家へのインタビュー IPS との協議 (技術移転状況調査、資料収集) C/P へのインタビュー |
| 3 | 9/22 | 木 | 9:30-10:30 11:00-13:30 | | C/P へのインタビュー 日本人専門家及び調査団長との打ち合わせ |
| 4 | 9/23 | 金 | 9:30-14:00 | | 収集データ分析 |
| 5 | 9/24 | 土 | 9:30-14:00 | | ビジネスコース卒業生へのインタビュー |
| 6 | 9/25 | 日 | | 日本 ウィーン ソフィア | 資料作成 |
| 7 | 9/26 | 月 | 10:00-13:00 14:30-15:00 16:00-16:30 17:00-18:30 | JICA 事務所打合せ 日本大使館表敬 ブルガリア経済省表敬 JICA 事務所打合せ | |
| 8 | 9/27 | 火 | 10:00-13:00 14:00-18:00 | IPS との協議 ミニッツ案作成 | |
| 9 | 9/28 | 水 | 10:00-12:30 14:00-17:00 | 経済省との協議 ミニッツ案修正 | |
| 10 | 9/29 | 木 | 10:00-11:30 13:00-17:30 | Joint Coordination Committee ミニッツ案修正 | |
| 11 | 9/30 | 金 | 10:00-10:30 14:30-15:30 | ミニッツ署名 日本大使館報告 | |
| 12 | 10/1 | 土 | 12:30-13:00 14:00-17:00 | 専門家と打合せ 2005 年度下期 Global Management and Leadership Course 開講セミナー | |
| 13 | 10/2 | 日 | 午後 | ソフィア発 | |
| 14 | 10/3 | 月 | | 日本着 | |

第2章 プロジェクトの実績と概要

2-1 実績と投入の総括

投入実績と活動実績の詳細は以下に詳細に示すところである。本プロジェクトは人材育成というブルガリアにとっても重要な案件であるため、プロジェクト成功のために多くの議論さらには周到な準備がなされたといえる。とくに、カウンターパートの大学の幹部教員（UNWE 副学長、IPS 所長）および講師の本邦でのオリエンテーションプログラムは多くの成果をあげ、プログラム終了後のプロジェクト進行および講義においても有効な働きを示した。また、長期専門家さらには短期専門家の本プロジェクトに対する努力および意欲は極めて高く本プロジェクトの成功の重要な要因となっている。JICA ブルガリア駐在員事務所の組織的・体系的取り組みも高く評価される。また、IPS 所長の交代という体制の変化に際しても、ブルガリア政府および IPS の本プロジェクトへの位置づけは変化しておらず、今後ともより強い連携が望まれる。

現在は、中間段階であるが、コース修了生からも高い評価を得るなど実績があがっていると判断できる。また、ブルガリア政府や日本大使館からも極めて高い評価が寄せられており、今後のプロジェクトの展開に大きな成果が期待される。

2-2 投入実績

調査の結果、プロジェクト協力期間の中間点を迎えた現時点までは当初のイメージに従って適切なタイミングで投入が行なわれていることが確認された。

投入実績概要は以下のとおりである。

- 専門家はこれまでに長期 2 名（現在も派遣中）、短期延べ 7 名（2004 年度 4 名、2005 年度は中間評価実施時点までに 3 名）が派遣されている。長期専門家を中心にしたプロジェクトチームが毎週ミーティングを実施することで、チーム内のコミュニケーションが十分に図られているほか、ブルガリア側にチーム精神を醸成することに大いに寄与している。また、短期専門家による実際のビジネス経験に基づく実践的な講義は非常に好評で、本プロジェクトの主眼である現代的な経営手法に関するプログラムを提供することにより、ブルガリアに存在する他のビジネスコースとの差別化に大いに貢献している。
- 研修員受入は 2004 年度に 3 件実施し、12 名を受け入れている。2005 年度、2006 年度は 2 件 10 名を受け入れる予定。
- 機材についてはリストにまとめて整理した上、ミニッツに添付した。供与した機材は有効に活用されていることが確認された。
- プロジェクト実施に当たっては案件形成段階より立命館アジア太平洋大学（APU）から継続した支援を得ており、専門家派遣、研修員受入、調査団派遣のあらゆる面で技術的支援を得ることによって、一貫性のあるプロジェクト運営が行なわれている。

2-3 活動実績

次に、プロジェクト開始（2004年3月）より中間評価実施（2005年9月）までの1年半の活動実績を要約する。

- 2004年3月～2004年9月はプロジェクト本格運営の準備段階としてセミナー開催等によるプロジェクト主旨の広報活動を行なったほか、企業向けアンケート（1,800社を対象）による企業側の人材育成プログラムに対するニーズ調査を行ない、ビジネスコース科目の候補絞込みを行なった。
- 2004年9月に運営支援調査団を派遣し、2004年度下期ビジネスコースの詳細（科目数、受講料、講義時間等）を決定した。また、協議の結果、2004年下期はパイロットコースと位置づけ、試行結果を踏まえて2005年度から本格コース¹を実施することとした。
- この間、2件のカウンターパート向け本邦プログラムを実施した。2004年7月～8月の3週間に「ビジネスコース運営手法」と題して、Project Director、Project Managerの2名を招聘し、ビジネスコースの構想の仕方、運営方法についてAPUと協議を行なった。2004年11月～2005年2月まで3ヶ月にわたり、「ビジネスコース指導手法」としてブルガリア人カウンターパート講師を招聘し、APUでのビジネスコース受講、東京を中心とした企業訪問を通してケース作成を行ない、実践的な教材作りの作成、講義手法の習得を行なった。
- 2005年3月末から2週間、パイロットコースの成績優秀者8名を招聘し、東海大学にて日本の企業の実例を視察するプログラムを実施し、パイロットコースを完了した。
- 2005年4月から2005年9月まで1回目の本格コースを実施し、成功裏に終了した。
- この間、短期専門家派遣の際に、地方都市、ソフィアでの短期セミナーも数度実施した。

2-4 成果の達成状況

2-4-1 アウトプットの達成状況

活動の実績や各アウトプット指標の現状に基づき、PDM2のアウトプット1～5の達成状況を示す。

なお、以下に記述されるPDM上の内容（指標やプロジェクトの要約など）の和文表現は、英文において合意された文章の仮和訳²である。

¹ 本節において「本格コース」と記述されるものは、後述の「レギュラーコース」を意味する。説明のための文脈上、「パイロットコース」に対して「本格コース」と表現した。

² 正文は英語のみのため、和文は便宜上調査団にて作成した。

アウトプット 1: ブルガリア中小企業経営者の実務的スキルを強化するために必要なビジネスコースが IPS で開発され改善される。

達成状況: 着実に達成されつつある。

指標 1: プロジェクト終了時までには、プロジェクトの活動を通して、少なくとも 3 種類 4 個以上の実践的な研修カリキュラムが、開発・改善される。

なお、上記指標は、本中間評価時に従来の指標をより具体的なものにする目的で検討の上、修正されたものであるが、その過程で議論されたポイントとして、以下の点を明記しておく。

カリキュラムの種類とは、レギュラーコース、単発セミナー、カスタムメイドの研修コースの相違を持って種類として数え、3 種類とする。

1 種類のもとには可能性としては複数個のカリキュラムが存在しうるが、上記 3 種類のもとに、今後開発・改善されるカリキュラムも数え上げ、合計で 4 個以上のカリキュラム数となることを目標値として設定する。

アウトプット 1 の指標の現状

指標 1:

アウトプット 1 を達成するための活動は順調に進んでいる。現段階では、レギュラーコースとして「Global Management and Leadership」（1 個のカリキュラムと数える）が、また、地方都市やレギュラーコースの開講式や修了式といった機会を活用して実施してきている単発セミナーにおいて、「Management in Japan」など 2 シリーズ（2 個のカリキュラムと数える）がすでに開発されている。すなわち、2 種類における 3 個の研修カリキュラムが既に開発・改訂されている。今後、個別企業のニーズに応じたカスタムメイドのカリキュラムが開発・改善されていく予定であることが関係者間により確認されたことから、プロジェクト終了時までには、少なくとも 3 種類に分類される 4 個以上のカリキュラムという目標数値が達成されると見込まれる。内容の質的な面においても、すでに開発・改善されているビジネスコースの内容は、ブルガリアの中小企業経営者のニーズに見合うものであることが、パイロットコースの卒業生を対象としたアンケートやインタビューによって確認された。

今後の課題は、モニタリングを継続しつつ、これらのコースのさらなる改善と、また、今後開発されるカスタムメイドの研修カリキュラム開発・改善を確実に遂行することである。そのためには、卒業生や参加者からの意見を十分に改善に反映させることが重要である。

| | |
|--|--|
| アウトプット 2: | 指導教材や指導手法が改善されたコースのために開発され、維持される。 |
| 達成状況: | 着実に達成されつつある。 |
| 指標 2: | 各教科に対して指導教材とシラバスが、また手法に関するマニュアルが書面にて作成される。 |
| <p>なお、上記指標は、本中間評価時に従来の指標をより具体的なものにする目的で検討された結果修正されたものであるが、その過程で議論されたポイントとして、以下の点を明記しておく。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● シラバスと教材はそれぞれ、各教科（教科ごとで、かつ全教科）について（電子データとしてではなく）印刷された書面にて準備される。 ● 教育手法に関するマニュアルについては、全体に関わることであり、教科ごとではなく、実践的な手法について取りまとめたもの 1 点が書面にて準備される。 | |

アウトプット 2 の指標の現状

指標 2:

シラバスはすでに全教科について書面にて作成されている。指導教材については数科目において、書面の形になったものが簡易製本されている。但し、これには授業で使用されたパワーポイントのノートを製本したのものも含めて数えている。これらの指導教材は、近い将来に MSDC の図書館に並べられ、活用される予定である。プロジェクト終了時までには、すべての指導教材が、上述したような形で英語もしくはブルガリア語で書面化される見込みである。学習教材が実践的経営手法を学ぶことに有用といえるかどうかについては、受講者である企業経営者たちは有用だと感じている。但し、配布物としては、ハードカバーである必要はないがパワーポイントの要点よりも詳しい説明のある教科書が欲しいという意見もあった。一方、講師陣には、分厚い教材を学生は読まないという見方も同時にあるため、個々人の状況にもよるといことになる。

また、教育手法は、実践的経営手法を学ぶために有用だと受講者たちに感じられている。講師が一方向的に話すというブルガリアで一般的な授業パターンに対し、本コースは双方向（インターアクティブ）手法が取られており、ケース・スタディやディスカッションに重点が置かれていることが大いに評価されている。受講生からは、同じ目線にたったやりとりであると表現された。また、講師が、自分自身の企業経験を披露し、研修参加者とそれらの体験を共有することは大変に有用であるとの指摘もあった。これらの手法に関して、すでに概略は当プロジェクト紹介のパンフレットに紹介されているが、これを元に取りまとめた教育手法マニュアルが作成される予定である。

| | |
|-----------|--|
| アウトプット 3: | 上述のコースのための IPS の管理者、講師陣が強化される。 |
| 達成状況: | 着実に達成されつつある。 |
| 指標 3-1: | MSDC で実践的なビジネスコースを遂行する力量のある管理運営者が少なくとも 1 名以上確保される。 |
| 指標 3-2: | ブルガリア人講師の半分以上が、プロジェクトで開発された手法を遂行するだけの能力を獲得する。 |

なお、上記指標は、本中間評価時に従来の指標をより具体的なものにする目的で検討された結果修正されたものであるが、その過程で議論されたポイントとして、以下の点を明記しておく。

- 管理運営者と講師では厳密には求められるものが異なることから、2 つの指標に分けることで明確化した。
- 「MSDC の理念を理解し、ビジネスコースを管理運営、推進していくことのできる管理運営者が 1 名以上確保されること」を指標の一つとする。
- 「プロジェクトで開発された手法を用い（て授業を提供でき）ることのできるブルガリア人講師（カウンターパート）が、その半分以上となること」を指標の一つとする。

アウトプット 3 の指標の現状

指標 3-1:

カウンターパートとなったブルガリア人講師が参画し、MSDC においてビジネスコースが新たに開発され遂行されている事実を以てすると、すでに、実践的なビジネスコースを遂行するだけの能力を備えた管理運営者が少なくとも一名存在していることを実証していると言える。但し、現在は長期滞在する日本人専門家のバックアップがあることも事実であることから、プロジェクト終了後に専門家が引き上げた場合においても確実にブルガリア人の管理運営者がビジネスコースを遂行することを確実にしていくことがプロジェクト後半の課題となる。

指標 3-2:

技術移転を受けているカウンターパートであるブルガリア人講師陣たちは、MSDC において提供されるビジネスコースで講師としての役割を果たすに十分な能力が培われたと言える。本プロジェクトのカウンターパートであるブルガリア人講師たちは、従来からその資質・能力は高いが、本プロジェクトを通じてさらに能力を高めている。具体的には、日本でのオリエンテーションプログラムや日本人講師により提供される経営に関する講義の内容そのものはもちろん、日本人専門家を含めたチームでの業務遂行経験などを通して、責任感、国際的な経験、学生に貢献するために常にスタンバイしているという姿勢などを向上させている。また、本人たちも自らの変化を自覚している。学生の感じている満足度も高い。パイロットコースでの経験、そこから得た教訓

を経て、学生からクレームを出されるような質の低いレベルの講師は、現在は MSDC のビジネスコースで教鞭をとっていない。

このような事実に鑑み、当アウトプットは達成されつつあると言える。もちろん、これで完全ということではなく、常に向上が必要だという意味からも、講師間相互の経験共有や受講生とのコミュニケーションを通して教授法・スキルの更なる改善が期待される。

アウトプット 4: 研修コースへの参加者(特に中小企業経営者から)に関する有効なリクルート方法が研究され、系統だったやり方が確立する。

達成状況: 成果は出つつあるが、同窓会などのネットワークを通じた宣伝や、ソフィア以外でのセミナー開催の活発化などにより、更なるリクルート方法に関する努力が期待されている。

指標 4: レギュラーコースへの問合せ件数が各セメスターにつき、90 件を超える。

なお、上記指標は、本中間評価時に指標をより具体的なものにする目的で検討された結果修正されたものであるが、その過程で議論されたポイントとして、以下の点を明記しておく。

- リクルート能力を測るために、問合せ件数を採用。申込者数とすると、これを決定する要因には、リクルート能力以外の要因も含まれてしまうことから、情報が到達したことを示す一つの証として、問合せ件数とした。
- 現時点における 1 セメスターに月平均入学者数が約 30 名であることから、その 3 倍程度の問合せ数として算出した。
- 算出根拠については、計算式を脚注として PDM に付した。

アウトプット 4 の指標の現状

指標 4:

問合せ件数については、パイロットコースと本格的に開始されたレギュラーコースとしての春学期(第一期)に対してそれぞれ、120 件、85 件となっている。今般の指標が設定される前、すなわち、中間評価以前においては問合せ記録フォームを記入して提出・集計することを義務付けていなかったことから、実際の問合せ件数は、これらの数字よりもさらに大きいものと推測される。一方、申込者数については、パイロットコース 21 名、春学期(第一期) 28 名と上昇傾向で推移している。しかしながら、関係者は、これまでは IPS という評判の高い教育機関の知名度により参加者が集まるとの予測があったが、現状は期待どおりにはいかなかったことから、リクルートに関してさらなる努力が必要であると感じ始めている。パイロットコース卒業生のアンケート・聞き取りからは、MSDC でのビジネスコースを知った経緯として、新聞広報(2 名)、教授による宣伝(2 名)、看板広告(1 名)と、マスメディアなど広く一般に広報されるチャンネルを通じたものも多いが、今後は卒業生のネットワーク(同窓会など)で口コミでも広がることが期待される。

また、レギュラーコースや関連セミナーへの申込者数を増加させるために、ソフィア以外の地方都市におけるリクルートチャンネルの強化やセミナー開催などの努力が期待される。

アウトプット 5: 卒業生のためのアフターサービスとモニタリングが IPS で準備される。

達成状況: プロジェクト実施の後半において実現がなされていく内容のアウトプットであり、その準備が開始された。

指標 5-1: 卒業生に対するモニタリングが、質問票を用いて定期的実施される。

指標 5-2: プロジェクト終了時まで、IPS 内に設置される、MSDC 卒業後の卒業生への支援を目的として卒業生と講師をつなぐ機能を果たす相談部署に対して、少なくとも 1 名の要員が確保されなければならない。

なお、上記指標は、本中間評価時に指標をより具体的なものにする目的で検討された結果修正されたものであるが、その過程で議論されたポイントとして、以下の点を明記しておく。

- 5-2 の表現（英文）において、allocated ではなく、secured という単語を選択したが、その根拠として、ブルガリア側の理解では前者が予算配置を伴う人員の指名・配置と定義されることに対し、後者は必ずしも予算配置がなされずとも、（兼任などで）実質的な人員（機能）が確保されることを示すものという理解のもとに合意された。

アウトプット 5 の指標の現状

指標 5-1:

中間評価時点においては、パイロットコースの受講生が卒業してからまだ 5 ヶ月余りしか経過しておらず、コースを受講した影響が経営上での成果として現れてくるためにはまだ時間がかかることが予想されることから、定期的に行なわれることになっている卒業生に対する質問票を用いたモニタリングはまだ行なわれていない。しかしながら、質問票の準備についてはすでに着手されている。

指標 5-2:

コース修了者への事後のアンケートについては、これから準備される段階にある。また、アフターサービスについては、現在のところ、個人ベースで（個々のつながりで）連携、相談が行なわれており、組織メカニズムとしての窓口が設定されたという状態にはなっていない。卒業生の同窓会などが設置されれば、より組織的な動きが期待されるが、その動きは始まったばかりである。この同窓会設置の動きとともに、今般の中間評価を経て、卒業生が企業経営にかかる様々な相談をもちかけられるサービスを提供できるよう、MSDC における教授と卒業生のつなぎ役となる機能を担う人材を確保する努力がなされることとなる。

2-4-2 プロジェクト目標達成の見込み

プロジェクト目標 中小企業経営者のための実践的なビジネス人材育成センターがIPSの中に確立される。

達成の見込み: アウトプットの着実な達成、プロジェクト目標を測る指標の達成の可能性の進展から鑑みるに、課題に関する今後一層の努力が図られるならば、プロジェクト終了時まで、プロジェクト目標が達成の見込みは高い。

指標 1: ビジネス人材育成センター(MSDC)により提供されるプログラムへの参加者が、プロジェクト終了までに、500人に到達する。その内の最低150人はレギュラーコース参加者とする。(ビジネス人材育成センター=Business Management Skills Training Centerの英語の正式名称は、Managerial Skills Development Center = MSDC)

指標 2: 70%以上の参加者から、研修コースが各自の経営にとって実務に適用可能である、との評価を得る。

なお、上記指標は、本中間評価時に指標をより具体的なものにする目的で検討された結果修正されたものであるが、その過程で議論されたポイントとして、以下の点を明記しておく。

- MSDCの提供するプログラムへの参加者数の合計目標値を500とする。
- MSDCの提供するプログラムとは、レギュラーコースのみならず、単発のセミナーなどを含む。
- 上記500名の内の150名に関してはレギュラーコースの参加者とする。
- レギュラーコースの参加者は、卒業できなかった者の数も含める³。
- PDM1作成時に指標が議論された際に500名という目標値が設定された背景には、当初想定されていたビジネスコース(レギュラーコース)と称されるものは、3ヶ月間程度の期間を想定していたが、プロジェクト開始後、公的な修了証書を発行するにはコースの期間を教育省が指定する必要要件である5ヶ月間に延長する必要性が生じた。これに伴い、3年間に実施できるレギュラーコースの回数が、当初よりも減ったことで、当然ながら卒業生数も減少したものである。このような状況の変化に応じるとともに、当初設定した目標値の達成という両方の観点から、今般の指標修正が行われた。

(1) アウトプット1~5の達成

「2-4-1 アウトプットの達成状況」にて述べたとおり、アウトプットは、その達成のために必要な活動が着実に進捗することで、達成されつつある。

³ 卒業しなかった受講生、すなわち中途退学者を指標上どのように取り扱うかについて議論がなされたが、卒業しなかった原因には様々な要因があることから、今般の表現にすることが適切であるとの合意に達した。

(2) プロジェクト目標の達成

プロジェクト終了までにプロジェクト目標達成が達成される見込みは、中間評価の時点で高いと言える。その根拠は、以下の指標の現状に示される。

指標 1:

参加者数（少なくとも一旦は入学した受講生）は、パイロットコースで 21 人、春学期（第一期生）が 28 名、次期コースから 3 回のコース開催が予定されるが各回 30 名を想定すると、プロジェクト実施期間中に合計 5 回のレギュラーコースが開催されることから、それへの参加者数合計はプロジェクト終了時までに約 150 人に到達すると見込まれる。但し、リクルートの改善との関連から、この数値の実現が容易になされるとは断言できず、実現にはより一層の努力が必要である。単発のセミナー参加者は、現在約 270 名になっている。但し、この数値は、レギュラーコースの受講生や日本人関係者なども含まれる延べ数であることから、プロジェクト終了時までに、重ねて数えられている人数を差し引いたネットの数値をモニタリングする試みが開始されている。

指標 2:

パイロットコースのアンケートは現在、集計・分析中であるが、ビジネスコースが各自の経営実務に適用可能であると総合的に判断した卒業生の割合は優に 70%を超えると予測される。パイロットコース卒業生の聞き取り結果によれば、研修コースの内容は実務に大いに適用できるものと感じられており、実際すでに実践されている。また、第一回目の卒業生についてのアンケートも今後集計・分析されることになるが、パイロットコースでの教訓を反映して（例：パイロットコースでは金曜の夜及び土日が授業日であったが、金曜日の参加が困難であったため、土日に授業を集中させた）改善されていることから、より満足度は高まっていると想定される。従って、「70%以上の参加者から、研修コースが各自の経営にとって実務に適用可能である、との評価を得る」かどうかに関して、現状ではこの指標に示される目標値に到達していると言える。

2-4-3 上位目標達成の見込み

上位目標 1. プロジェクトで確立された研修コースに参加する中小企業経営者の経営手法が強化され、それぞれの企業において具体的な成果が現れる。

上位目標 2. ブルガリア関連機関により、ビジネス人材育成センターの実践的教育の質が維持され、センターがさらに発展する。

達成の見込み: 上位目標 1 については、プロジェクト終了後数年をかけて達成される確率は中間評価段階で高いといえる。一方、上位目標 2 に関しては、一定の条件が確保されることを条件に、達成の見込みが高まる。

指標 1: 研修コース卒業生の 50%以上が、当該研修コースが各自の経営上の具体的な成果を上げるために貢献したと評価する。

指標 2: プロジェクト終了後(少なくとも 3 年間)も引き続き、同様の数の参加者数を維持する。

上位目標指標 1:

プロジェクト目標の指標 2 (研修コースが各自の経営にとって実務に適用可能であるとの評価を参加者から得ているかどうか) を参照のこと。卒業して既に数ヶ月を経ているパイロットコースの卒業生からは、コースで学んだ内容は実務に大いに適用できるものであり、実際すでに、TQM、HR (人的資源) 計画、改善、マーケティングや広報戦略、SGA (小グループ活動)、品質管理などの実践活動を既に開始していることが報告されたことから、これらの活動の成果が時間的経過を経て、経営へのポジティブな結果として現れるものと予想される。

上位目標指標 2:

現時点では、レギュラーコースへの申込者数は、21 名、28 名と全員を受け入れることが可能な人数内に収まっている。また、増加の傾向が見られるものの大幅な増大傾向とは言えない。また、大幅に受講生が増大した場合に対応する講師陣の量的拡充の一手段として、将来の講師となる人材を養成するための関連機関職員の派遣は予定されていないことが確認された。但し、MSDC を今後も関連組織として引き続き支援していくことについては改めて確認された。従って、このような組織としての支援意思が、プロジェクト終了後にも少なくとも現在以上の受講生数と提供する教育の質を維持するための具体的な方策へと結びつくことが必要と思われる。この点が確保されることを条件に、上位目標達成の見込みが高まる。

2-5 プロジェクト実施体制

プロジェクトの実施体制は、関係省庁・機関⁴を含めた合同調整委員会のもとに実質的な活動を行なうプロジェクトチームが設置されている。また、ブルガリア国内でのこの体制を支援するために、日本国内には、国内支援委員会が設置されている。

プロジェクトの最高意思決定機関であり、合同調整委員会議長役を輩出する機関は、経済省であったが、2005 年夏の政府組織改変により、経済エネルギー省へと変化した。9 月に行なわれた第 4 回合同調整委員会 (中間評価調査団出席) では、上述の変化ゆえに本プロジェクトが不利益な影響をこうむることは一切ないこと、今後も、政府の中小企業振興政策のもと経済エネルギー省を始め関連の機関が引き続き従来と同様の支援を本プロジェクトに供与することが確認された。

合同調整委員会のもとに、プロジェクト・ダイレクター、プロジェクト・マネージャーが位置する。プロジェクト・マネージャーには、従来は IPS 所長がついていたが、ネデルチェバ前所長の退職に伴い、これまでの実質的な体制を維持するために特別に副所長のポストを設置し、ネデル

⁴ 経済エネルギー省、中小企業振興庁、IPS (国立ソフィア総合経済大学附属大学院)、JICAブルガリア事務所、日本大使館。これら関連機関の連携は、基本的に良いと思われるが、今般の中間評価調査の中で、中小企業振興庁からの質問票回答に「情報提供が不足している」との指摘があった。そこで、PDMの修正を含め、情報の共有を強化するように合同調整委員会議長の立場にある経済エネルギー省に口頭にて依頼した。

チェバ氏がIPS副所長としてプロジェクト・マネージャーに留任したことから、現状ではIPS所長はプロジェクト・マネージャーという位置にはない。一方、大学側の組織改変により、IPSが国立ソフィア総合経済大学の一組織(Division)と明確に位置づけられることで、独立性が減少した⁵と言える。特に資金的な側面での制約も存在すると見られるものの、中間評価時点では、IPS総体として本プロジェクトを従来どおり支援していくことがIPS所長により表明された。新たに任命されたIPS所長に対しても、プロジェクト・マネージャー(ネデルチェバIPS副所長)を通じてプロジェクト関連情報が提供されているが、現在英語でのみ作成されている定例会議(次段落に後述)のミニッツも英語からブルガリア語に訳したものを提供することでより円滑な情報共有を図る方向性である。

プロジェクト・マネージャー(IPS副所長)を含めたカウンターパート全員と日本人専門家から成るプロジェクトチームが、毎週実施される定例会議を通してプロジェクト運営に必要な情報交換・議論を行ない業務を進めており、チームとしてのプロジェクト推進が図られている。このようなフォーマルな連携に加えて、日常の会話のやりとりなど普段からの総合的なコミュニケーションによっても情報や意見の交換が行なわれプロジェクトにフィードバックされている。

2-6 技術移転状況

詳細は、成果の達成状況、特にアウトプットの達成状況に既に述べた。「2-4 成果の達成状況」参照。

教育手法に関しては、従来は「上位の」教授から「下位の」学生へといったスタンスに立つ一方通称的講義が多かったのに対し、同じ目線に立ち、自由に議論しあえる双方向な授業、ケース・スタディなど実際の経営に活かすことを重視した教育手法を用いるようになってきている。また、前述したプロジェクトチームによる会議やセミナーなどを通じて、それぞれが学んだ新しい手法や知識などの共有が講師間においてなされるようになってきている。業務の進め方においては、個人主義の優先してきた従来のやり方から、チームワークの効用を最大限に活かすやり方を学びつつあり、日本のマネジメントなどいわゆる日本人が講義することに強みがあると思われる教科に関して、ブルガリア人講師の中に、同様の講義を受け持つ力量を備えつつあることが聞き取り調査から判明している。

⁵ 大学本体からの運営への関与が増した一方で、IPSに対して大学から予算が有利に配置されるわけではない。

第3章 評価結果

3-1 評価結果の総括

プロジェクトは、予定通り活動が進捗しており、設定された5つのアウトプット、すなわち、カリキュラムの開発、教材及び教育手法の開発、講師陣の強化、リクルートシステムの改善、アフターサービスの確立、が着実に結果を出しつつあることから、プロジェクト終了時まで「中小企業経営者のための実践的なビジネス人材育成センターがIPSの中に確立される」というプロジェクト目標が達成されることが現段階では見込まれる。

今般の調査で、プロジェクト目標を測る指標として、参加者数500名（内、レギュラーコースへの参加者数150名以上）が目標値として確定された。レギュラーコースへの参加者数は、パイロットコースで21人、第一期生が28名と増加していること、ソフィア以外の地域で単発のセミナーが開催され始めていること、今後は個別のニーズ（企業、自治体等）に応じたカスタムメイドのコースも開発する予定であることから、今後も引き続き努力を続けることにより、当該目標値が達成されることが期待される。また、卒業生からの聞き取りなどから、MSDCにて提供されるビジネスコースの内容は中小企業経営の実践に大いに有用であることが確認された。

5項目の観点からは、次節に詳細を述べるが、妥当性は極めて高く、インパクトも出始めている。有効性や効率性も高いが、自立発展性については一定の条件が整えば高いと判断できる状況である。従って、自立発展性を高めるために、プロジェクトとして特に経済的自立発展性確保を目的とした構想を実現するための行動を起こすように提言を行なった。

3-2 評価5項目による分析

本節では、これまでの記載事項を踏まえ、「評価5項目」の観点から評価結果を記載する。

3-2-1 妥当性

結論：本プロジェクトの妥当性は、必要性の観点から非常に高い。

当プロジェクト目標、上位目標は中間評価の時点において妥当である。以下にその根拠を示す。

(1) 上位の国家開発計画との整合性

2000年～2006年の期間を対象とする「中小企業振興国家戦略」を通じた中小企業振興が産業競争力強化政策の一環として推進される中、当該プロジェクトの目指すことがブルガリア国政策と合致することが、組織改変された経済エネルギー省により改めて確認された。従って、ブルガリアの経済開発セクター・中小企業振興における本プロジェクトの必要性は極めて高いと言える。

(2) 日本の開発援助政策との適合性

2007年にEU加盟を目指しているブルガリアに対して、わが国は1.市場経済化、2.環境保全、3.農業振興を重点分野に技術協力を実施していくこととしている。市場経済化支援の内容の中には、企業の経営能力向上・中小企業支援が含まれており、本プロジェクトが上位目標として設定する開発目標と合致している。

(3) ターゲットグループのニーズとの整合性

現在のブルガリアでは、国家の開発課題である政策目標を達成するべく、政府がビジネス・スキルの向上と企業家精神育成の施策を実施しているものの、中小企業経営者が実践的なスキルを身につける機会がほとんど存在していないという背景がある。中小企業経営者であるコースの卒業生へのアンケートや聞き取り調査からは、コースの提供する内容は大いに中小企業経営のニーズに合致することが明らかになっているが、本プロジェクトは、その中小企業経営者を育成するためのコースにて教鞭をとる講師やコース管理運営者を強化するというアプローチをとっている。当該プロジェクトにより設置されるビジネス人材育成センターにおいて教鞭をとる講師陣を養成する必要性があり、この核となるブルガリア人講師陣にとって実践的な教育手法（インターアクティブな教授法、ケース・スタディ、企業訪問など）は従来弱かった部分であり、実践的経営手法、日本的経営、それを教授する教育手法を学ぶことに対する強いニーズが存在している。

3-2-2 有効性

結論：プロジェクトの有効性は、設定された5つのアウトプットの着実なる実現によりプロジェクト目標に向けプロジェクトが進捗していることから、高いと判断できる。

プロジェクトは、予定通り活動が進捗しており、設定された5つのアウトプット、すなわち、カリキュラムの開発、教材及び教育手法の開発、講師陣の強化、リクルートシステムの改善、アフターサービスの確立、が着実に結果を出しつつある。また、プロジェクト目標達成の見込みについては、2-4-2に既に記述したとおりである。ビジネス人材育成センター（MSDC）により提供されるプログラムへの参加者がレギュラーコースへの参加者約150人程度含めての500人にプロジェクト終了時までには到達することが見込まれること、70%以上の参加者から、研修コースが各自の経営にとって実務に適用可能である、との評価を得ていること、現在もさらなる努力が積み重ねられていることにより今後もそのような状況が継続するであろう。さらに、プロジェクト目標達成に必要な外部条件については、十分な数の企業経営者が当該コースのために時間的に余裕を持ち、コースを活用したいと強く望むという状況、IPSが当該教育機関の中で、実務ビジネスマネジメントスキルの養成に対して高い優先度を置き続けるという点について特に変化がないことから、プロジェクト終了時までには「中小企業経営者のための実践的なビジネス人材育成センターがIPSの中に確立される」というプロジェクト目標が達成される確立は高いことが現段階では見込まれる。

3-2-3 効率性

結論：投入されたものがアウトプットに効果的に転換されていること、成果が現れつつあることを考慮すると、プロジェクトの効率性は、概ね高いと言える。

(1) 投入の適正度

投入の実績については、「2-2 投入実績」を参照。基本的には無駄のない必要かつ最小限度の投入がなされている。

(2) 成果の達成度

成果の達成度に関しては、「2-4 成果の達成状況」を参照。成果（アウトプットの達成度、プロジェクト目標達成度）と投入の度合いとの比較からも、成果が十分に現れつつあり、効率性は高いと言える。

(3) プロジェクトの支援体制

合同調整委員会が約半年に1回開催され、これまでに4回（中間評価調査の際の第四回会合を含む）開催されている。プロジェクト実施関係者は、合同調整委員会から支援を得ていると感じている。また、JICA 事務所や日本大使館からの強い支援が存在している。日本側の支援体制である国内支援委員会や日本国内で支援をする関連機関に関しても、プロジェクト実施関係者はそれら機関から支援されていると感じている。

3-2-4 インパクト

結論：すでに卒業生は、当該コースで獲得したビジネス・スキルを実際の経営に応用し始めていることから、長期的なインパクトが発現し始めていると言える。また、個人主義の強いブルガリアにあって、受講生同士やその指導にあたる講師陣の間においても、チームワークの重要性が実感され始めているなどインパクトは大きい。

(1) 上位目標達成の見込み

既に記述した「2-4-3 上位目標達成の見込み」を参照。

(2) その他、プラスのインパクト

受講生全体にもプロジェクトの掲げる精神、新しいビジネスリーダー像に対する理解向上が見られる。また、プロジェクトチームメンバー内に組織マネジメント、チームワークの重要性が浸透してきている。

(3) マイナスのインパクト

プロジェクト実施により引き起こされたマイナスのインパクトは、中間評価時点において特に観察されない。

3-2-5 自立発展性

結論：プロジェクトの自立発展性の見込みは、以下の点を根拠に、一定の条件が満たされることを前提に高いと判断できる。

(1) 組織的自立発展性

本プロジェクトが推進する革新的なビジネスコースを展開する国立大学に付属する機関として、IPS が、中小企業振興に果たす役割の重要性がブルガリア政府にも認識されており今後も引き続き政策的支援が見込まれ、組織的な観点からの自立発展性について高いと判断できる。

(2) 財政的自立発展性

経済的自立発展性については、今後の財源の確保に関して一定の条件が確保されなければ、高いと判断することは困難である。現時点においては、円滑な予算執行、将来の財源確保が必ずしも十分とは言えない。今後のビジネス人材育成センターの運営財源が主として授業料に依存することを考慮すると、現在の学生数では継続的な維持に対し不十分である。一方、倍増する学生を受け入れるだけの教授陣が配置されているとは言えないことから、講師陣の拡充準備が必要となるがこれに対する具体的な計画は特に示されなかった。また、ビジネスコースの参加者を引き寄せる大きな魅力の一つが、日本人講師と日本の経営を直接学べるという点にあるならば、今後、協力期間終了後に日本人講師を招聘したり、日本へブルガリア人研修生を派遣するなどの費用捻出が極めて困難になった時、他の機関が提供しているビジネスコースとの差別化が図れず、その結果学生をひきつける魅力が減少する恐れが高い。

但し、このような課題に対処するために、様々な計画の芽が存在していることは事実である。例えば、ネデルチェバ IPS 副所長の下でプロジェクト終了時まで IPS を上部組織である国立ソフィア総合経済大学から独立した法人にする構想がある。しかしながら、独立法人とすることで大学本体に影響されずに柔軟に活動を拡大していくことが可能であるようだが、資金面、大学との関係等円滑に進むのか不透明な部分が多い。また、EU 加盟に備えて、法律が改正され、EU 加盟国の大学がブルガリア国内に大学を設立できるようになるなど教育機関間の競争激化が予想される中、プロジェクト終了後も日本側とのコミュニケーションを継続しビジネスコースの差別化・発展を図っていききたいとの表明がなされた。加えて、日本ビジネスセンターやリージョナル・センターとして位置づける可能性も言及された。従って、このような発想を実現化すること、そのために、運営財源を授業料に依存するビジネス人材育成センターの実際の運営に対応する教授陣の拡大や、現在の MSDC のセールス・ポイントである日本人講師の招聘やブルガリア人研修生

の日本派遣をプロジェクト終了後どのように展開していくのかを財政的観点から検討し、確保するという条件が満たされた場合に初めて、経済的観点からの自立発展性が高いと表現できる。

(3) 技術的自立発展性

MSDC でビジネスコースの教鞭をとるカウンターパートとして配置された IPS の講師は、新しい教育手法を吸収し、当プロジェクトのコンセプトをさらに展開していく能力を着実に身につけており、また、IPS への定着率も極めて高いことから、技術的な観点からの自立発展性は高い。

3-3 提言

プロジェクトの課題は、プロジェクト終了後の自立発展性をいかに残りの期間で確保していくかにある。そこで、プロジェクト終了後の自立発展性を確保するために、終了までの約 1 年半の間に、以下 3 点について行動を起こすようにプロジェクト側に対し提言した。

- (1) MSDC の財政的観点からの自立発展性を確保することを目的として、現在検討されている計画や可能性を実現するために必要な行動を起こすこと
- (2) プロジェクト実施におけるブルガリア側イニシアティブのさらなる促進を図ること
- (3) 将来の協力パートナーである周辺国とのネットワーキング活動をさらに推進すること

第4章 今後の計画

4-1 今後の計画の総括

今回の中間評価では本プロジェクトが順調に推移しており、協力終了を迎える2007年3月までにはプロジェクト目標である「中小企業経営者のための実践的なビジネス人材育成センターがIPSの中に確立される」と見込まれている。今後とも受講者募集活動の強化、500人の受講者の確保、地方セミナーや企業セミナーなど短期研修の更なる展開、一層の教授人材の養成、IPSにおける本プロジェクトの体制強化、経済エネルギー省との緊密な連携が必要である。

また、現状ではIPSからのプロジェクト運営に関するすイニシアチブが十分ではなく、研修終了生へのサポートも組織対応するには至っていないという課題も残っている。

4-2 投入計画

- 長期専門家については、当初はプロジェクトの最初の2年間のみ派遣という計画であったが、プロジェクト終了後にMSDCが自立的に運営されていく道筋をつけるためには最終年度も継続的に長期専門家を1名派遣することが必要であると判断した。ただし、MSDCの基本的な屋台組み（ビジネスコースのカリキュラム作成、受講生募集、テキスト作成等）はこれまで（及び現在派遣中の長期専門家の任期が終了する2006年3月まで）の活動で固められると考えられるため、ビジネスコース運営面における3年目の長期専門家の役割としてはよりファシリテーター色を強め、ブルガリア側の自発的な運営をサポートすることが期待される。
- あわせて、カスタムメイドコースの確立、コース運営マニュアル作成、プロジェクト終了後の展望形成などプロジェクト後半に重点的にすすめるべき課題もあり、これらについては専門家とブルガリア側の綿密なコミュニケーションにより進めることが必要である。
- 短期専門家、研修員受入についてはこれまでの投入が適切であったと確認されたことから、今後も同程度の投入を行なうこととする。

また、投入に当たっては、MSDCの将来的方向性を視野に入れ、以下の点が留意事項として挙げられる。

- カウンターパート機関のIPSでは、ネデルチェバ副所長の下でプロジェクト終了時までにはIPSを上部組織である国立ソフィア総合経済大学から独立した法人にする構想がある。独立法人とすることで大学本体に影響されずに柔軟に活動を拡大していくことが可能であるようだが、資金面、大学との関係等円滑に進むのか不透明な部分が多く、プロジェクト終了後の自立発展性との関連からも注視していく必要がある。
- 今後の課題にIPSを地域のビジネス人材育成の拠点とする構想があり、現在グルジア、アルメニアのJICAプロジェクトとの連携が最も可能性がある。IPSとしてはそれらの連携を

行なう用意はできているとのことであるため、JICA としても情報提供を行ない、連携が円滑に進むよう側面支援が必要。

- プロジェクト開始当初の Project Manager である IPS のネデルチェバ所長の定年退職に伴い IPS の所長が交替したが、ブルガリア側では新たに国際プロジェクト担当の副所長ポストを設置し、ネデルチェバ氏がこれに就任し、本プロジェクトに関しては全権委任されているため、プロジェクト終了まで一貫した関与が確保されており、安定した環境の中で一貫性のある長期的展望の構築が可能な体制となっている。

4-3 技術移転計画

ブルガリアの人材育成プロジェクトは、今後のブルガリアの EU 加盟やさらなる市場経済化推進に向けて極めて高い意味をもっている。今回のプロジェクトを契機として、企業レベルでのブルガリアと日本の経済連携を継続、さらに発展させる必要があることを念頭に、ブルガリア経済エネルギー省として、2005 年 8 月に「日本ビジネスセンター」に関する提案を日本側におこなっている。この趣旨は、日本とブルガリアとの経済交流をさらに活発にするとともにプロジェクトの自立発展性を保証するものである。さらには、ブルガリアの EU 加盟後も、本プロジェクトの成果を基本に、日本とブルガリアとの協力により中・東欧の第三国へのビジネス人材育成という新しいタイプの技術移転計画が期待される。

4-4 その他

日本とブルガリアとの技術協力協定の発効に伴い、現在シニアボランティア（SV）の募集が行なわれており、リクルートが出来れば、生産管理の SV1 名が IPS に派遣される見込みである。SV は工場診断や企業内研修を行ない、企業の改善事例を IPS のセミナー等で発表し、成果を当該セクターに還元することを意図している。SV が派遣された場合には、本プロジェクトと協力しつつ、中小企業の技術者の育成を行なうことが可能になる。

本プロジェクト終了後の自立発展性については、経済エネルギー省、IPS とも最重視している事項であり、仮称「日本ビジネスセンター」を IPS に設立し、将来的には東欧周辺地域のセンターとして発展させたいとしている。このため、グルジア、アルメニアの JICA プロジェクトとの連携やスロバキアからの講師の派遣、講義の英語化、TV 会議の活用、更には第三国研修の実施に向けて努力することが期待される。

添付資料

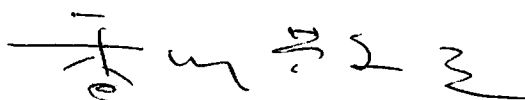
1. ミニッツ
2. 改訂版 PDM (Version No. 2) 調査団和訳
3. 主要面談者
4. 面談議事録
5. 評価グリッド
6. 質問票回答

**MINUTES OF MEETING
BETWEEN THE JAPANESE MID-TERM EVALUATION TEAM
AND THE AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT
OF REPUBLIC OF BULGARIA
ON THE TECHNICAL COOPERATION
FOR THE PROJECT ON DEVELOPMENT OF BUSINESS MANAGEMENT
SKILLS TRAINING CENTER FOR SMALL AND MEDIUM SIZED
ENTERPRISES MANAGERS IN BULGARIA**

The Japanese Mid-term Evaluation Team (hereinafter referred to as “the Team”) organised by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) and headed by Mr. Keizo Kagawa visited Republic of Bulgaria from September 20th, 2005 to September 30th, 2005 for the purpose of conducting mid-term evaluation and formulating further operational plans of the project on Development of Business Management Skills Training Center for Small and Medium Sized Enterprises Managers in Bulgaria (hereinafter referred to as “the Project”).

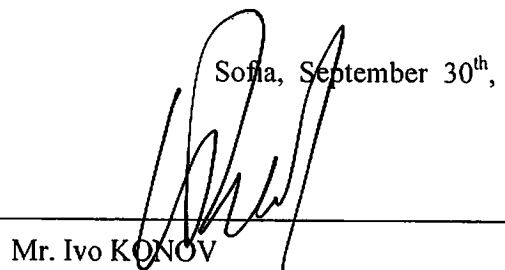
During its stay in Republic of Bulgaria, the Team had a series of discussions and exchanged views with the authorities concerned of the Government of Republic of Bulgaria over the matters for the successful implementation of the Project.

As a result of the discussions, both sides agreed upon the matters referred to in the document attached hereto.

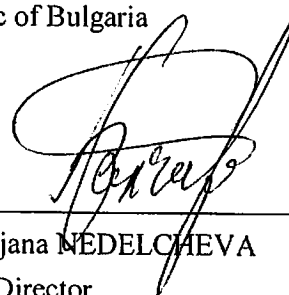


Mr. Keizo KAGAWA
Leader, Japanese Mid-term Evaluation
Team
Japan International Cooperation Agency,
Japan

Sofia, September 30th, 2005



Mr. Ivo KONOV
Director, Donor Programmes Directorate,
Ministry of Economy and Energy
Republic of Bulgaria



Prof. Bojana NEDELICHEVA
Deputy Director,
Institute for Postgraduate Studies - Division
University for National and World Economy -
Sofia

Attached Document

I General Items

1 Purpose of the Mid-term Evaluation

The purpose of mid-term evaluation is to monitor on the progress of technical cooperation, to make a plan for further effective implementation of the Project in the remaining period, and to discuss on necessary measures to be taken by both sides for the success of the Project. The evaluation was conducted jointly by Japanese side and Bulgarian side.

2 Joint Terminal Evaluation

The terminal evaluation for the Project would be conducted around September 2006, in order to examine the level of achievement of the Project objectives.

It will be joint evaluation conducted by the Japanese evaluation team dispatched by JICA and the Bulgarian evaluation team.

In this connection, the Japanese side explained to the Bulgarian side that the members of the latter's evaluation team had to include persons who were not directly involved in the Project to secure the fairness of the above-said evaluation, and that the nomination would be requested formally through JICA Bulgaria office in due course of time, while JICA would hire a consultant exclusively for the Japanese evaluation team for the same reason.

II Current Status of the Project

1 Government Policy

Government policy is broadly in line with the principles and objectives of EU enterprise policy. In this line, the Bulgarian government aims to develop further the SME sector and to provide more efficient business environment and incentives through its legislation, strategies and administrative bodies, in order to sustain its economic development and to introduce fully the market principles in every economic activity.

Ministry of Economy and Energy has launched and supported a number of initiatives for SME promotion, among which are the National Strategy for SME promotion for the period 2000-2006, the Innovation Strategy, the establishment of the Consultative Council for SME promotion as well as many legislative proposals for the creation of better business environment.

Bulgarian Small and Medium Enterprises Promotion Agency, within the framework of Ministry of Economy and Energy, is responsible for the practical implementation of the relevant SME promotion policies.

Under the National strategy,



- (a) Special attention is given to effective policy implementation, including business services provision at local and regional level.
- (b) Administrative and regulatory burdens have been reduced.
- (c) Access to finance by SMEs has been considerably improved.
- (d) Further improvement of the business environment by simplifying licensing and registration regimes is being developed.

2 Present Situation of Institute for Postgraduate Studies – Division (IPS)

(1) Organisation

IPS was established in October 1990, as one institution of University for National and World Economy – Sofia.

IPS is one of the leading higher-education institutions for university graduates in Bulgaria, offering them the practical knowledge in the area of the management and the economics.

Organisation Chart of IPS is shown in Annex 1.

(2) Budget Allocation

Both sides confirmed the annual budget and expenditure of IPS concerning to the Project as shown in Annex 2.

(3) Staff Allocation

Both sides confirmed the allocation of Counterpart Personnel (hereinafter referred to as “C/P”) and staff for the Project as shown in Annex 3.

III Mid-Term Evaluation of the Project

1 Review of the Inputs to the Project from March 2004 to September 2005 by the Japanese side

(1) Dispatch of the Japanese Experts and Mission Team

Both sides confirmed the record of dispatch of Japanese experts and mission teams to date as shown in Annex 4.

(2) Orientation Programme of the Bulgarian Counterpart Personnel in Japan

Both sides confirmed the record of C/P orientation programmes in Japan to date as shown in Annex 5.

(3) Provision of Machinery and Equipment

Both sides confirmed that the record of provision of machinery and equipment to the Project to date as shown in Annex 6, and those machinery and equipment are properly used

and maintained.

(4) Allocation of the Budget for the Project

Both sides confirmed that budget allocation for the Project as shown in Annex 7.

2 Review of the Inputs to the Project from March 2004 to September 2005 by the Bulgarian side

(1) Allocation of the C/P and the Administrative Personnel

Both sides confirmed that allocation of the C/P as shown in Annex 3.

(2) Allocation of the Budget

Both sides confirmed that the budget allocation for the Project as shown in Annex 8.

(3) Building and Facilities

Both sides reconfirmed that the Bulgarian side prepared buildings, office spaces for JICA experts and other necessary facilities.

(4) Provision of Machinery and Equipment

Both sides confirmed the record of equipment provided by the Bulgarian side as shown in Annex 9.

The team requested and the Bulgarian side understood that provided machinery and equipment should be maintained properly, utilising maintenance records.

3 Review of Progress of Technology Transfer and Output

(1) Development of business courses (Output 1)

Output 1: Business courses necessary for enhancing practical (not theoretical) skills of Bulgarian SME managers are developed or improved in the IPS.

Indicator: By the end of the project, more than four (4) training curricula in three (3) kinds are improved (from practical aspect) or set up through the project activity.

The activities for the realisation of output 1 have been progressing. A regular business course titled as "Global Management and Leadership" was developed at MSDC (Managerial Skills Development Center, the formal name in English for the practical business skills training center), IPS. The content of this course is judged to highly match to the needs of the SME managers in Bulgaria, according to the results of questionnaire and interview of ex-participants of the pilot course. In addition to this regular course, two (2) series of module for business course have been developed. Continuous efforts to further improve these courses as well as future creation of custom-made courses are expected in the remaining



period of the Project. The challenge for the realisation of output 1 is to continuous improvement and updating of the course contents through the feedback from participants.

(2) Development of teaching materials and methods (Output 2)

Output 2: Teaching materials and methods for the improved courses are developed / maintained.

Indicator: Teaching materials and syllabus for each subject and the manual for the methodology are prepared in a documental form.

The syllabus for each subject was already prepared in a documental form. And the teaching materials, including handouts of note of the PowerPoint presentations, of several subjects were developed in a form of simple-bound books. By the end of the project, all the subjects will have such materials in English and/or in Bulgarian. Therefore, in the near future, those materials will be available for the business courses at the MSDC library. The quality of the materials could be judged as useful enough to study practical management skills according to the result of the interview from ex-participants.

The quality of the educational methodology employed in the course such as interactive, focusing on discussion and case studies, etc., was highly welcomed by the participants, majority of whom are the corporate managers. Also, sharing the personal business experiences was appreciated by the participants. Such methodology will be shown in the simple manual for the lecturers by the end of the Project.

(3) Lecturers training (Output 3)

Output 3: Managers / Lecturers / Instructors of IPS for the above-mentioned courses are developed.

Indicator:

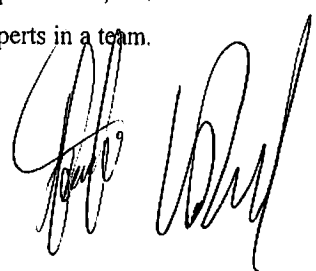
3-1. More than one (1) managers who are capable of performing the practical business management courses are secured for MSDC.

3-2 More than half of the Bulgarian lecturers are capable of carrying out the methodology developed in the project.

Judging from the fact that the newly established business courses have been conducted by MSDC, one manager is already capable of performing the practical business management courses.

The quality of the lecturers strengthened through technology transfer has become sufficient enough to provide the business course at the MSDC. Originally the quality of C/P is sufficiently high and they have been enriched. For example, they have obtained the subjects offered, international experience, responsibility, and readiness to help students, etc. through the orientation programme in Japan and co-working with Japanese experts in a team.

1429



Based on these facts, the output 3 can be recognised to have been achieving. Challenges for the realisation of output 3 are continuous and further improvement of training/lecture skills through the exchange of lectures' experiences, and communication with participants.

(4) Development of recruitment system (Output 4)

Output 4: Effective methods for recruiting training participants (especially from SME managers) are studied and systematically established.

Indicator: The number of inquiry for the regular courses is more than 90 per semester.

The number of inquiry was 120 for the pilot course and 85 for the spring semester (April-September 2005). The actual number would be more than these figures because counting the inquiry by using the specific form was not obliged before the time of mid-term evaluation. On the other hand, the number of the applicants has increased from 21 for the pilot course to 28 for the spring semester. However, the number of applicants is not yet sufficient enough in terms of the intake limitation at MSDC. Thus, more efforts need to be made to increase the number of applicants. The challenge for the realisation of output 4 is as follows; Utilisation of the alumni network is expected as the additional publicity of the course. Organising more seminars out of Sofia is possible measures to improve recruit system.

(5) Development of monitoring and after-service system (Output 5)

Output 5: Monitoring and after-service system for ex-participants of the courses is prepared in IPS.

Indicator:

5-1. Continuous monitoring of the ex-participants is regularly done by questionnaire survey

5-2. By the end of the project, at least one administrative personnel is secured for liaison function between ex-participants and the lecturers of MSDC for after-consulting service in IPS.

At the time of the mid-term evaluation, it has only been 5 months since the participants in the pilot course graduated. Therefore, it is too early to conduct questionnaire survey to the ex-participants for the monitoring on the impact of the course. However, the questionnaire for the ex-participants is under the preparation.

The after-service system such as consultancy on business matter relies currently on the individual favour. The endeavour to secure the administrative personnel for the after-service function is on the way at MSDC, together with the movement of the organising the alumni association, so that ex-participants can consult with the professors for their better business management.

4 Achievement of the project purpose

Project Purpose: Practical Business Skills Training Center for SME managers is established in IPS.

Indicator:

- 1. The number of participants in the programmes provided by the MSDC reaches 500 by the end of the project. More than 150 among the above-mentioned 500 are required to be the participants in the regular courses.**
- 2. More than 70% of the participants in regular courses evaluate the courses as “practically applicable” to their own management.**

It is expected at the time of mid-term evaluation for the project purpose to be achieved by the end of the Project. The reasons for this estimation are firstly, all of the 5 outputs are progressing steadily and secondly, the important assumptions to achieve the project purpose remain as described on PDM.

The number of the participants has gradually been increasing as 21, 28, for the pilot course, the spring semester, respectively. The number of the total participants for the regular course is estimated as approximately more than 150. The efforts to disseminate the contemporary management style through the new methodology have been made by organising the short courses in other major municipalities as well as Sofia. Thus, the total figure of participants in the programmes offered by MSDC is expected to amount to more than 500.

Although the result of the questionnaire survey for the pilot course is under way, it is for sure that more than 70% of the participants evaluated the courses as “practically applicable” to their own management in general. Interview to some ex-participants of pilot course revealed that quite a few skills learned in the course have already been practiced in their reality as the SME corporate managers. The satisfaction to the participants of the spring semester is expected to be larger than the pilot course because the suggestion from the pilot course was feedback to the first course.

5 Achievement of the overall goal

Overall goal:

- 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.**
- 2. Practical educational quality of the Business Skills Training Center is maintained and further developed by IPS and other Bulgarian authorities concerned.**

Indicator:

- 1. More than 50% of ex-participants of the training courses evaluate that the courses contribute to bear concrete successful results in their management.**



**2. More than the same number of participants is maintained after the termination of the Project.
(at least for 3 years)**

At the time of mid-term evaluation, overall goal 1 is judged to be achieved over long term. The overall goal 2 is estimated to be achieved if the certain conditions are met.

The ex-participants of the pilot course have already been practicing various skills and knowledge they obtained during the business courses in their real management such as TQM, HR planning, Innovation, Marketing, PR strategy, Quality Control, SGA, etc. It is too early to see the result of these practices to the performance of their business, but impact towards the overall goal 1 can be said to be appearing.

The overall goal 2 is estimated to be achieved if the external conditions such as “The University and other authorities concerned continue to support the developed center and courses financially and institutionally” are secured.

6 Mid-Term Evaluation based on Five (5) Evaluation Criteria

Through the evaluation study, the both sides jointly assessed the Project’s relevance, effectiveness, efficiency, impact and sustainability. And the both sides confirmed that the Project has been mostly progressing as originally planned to achieve its outputs at the time of evaluation.

(1) Relevance

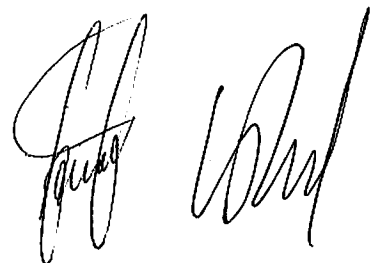
The relevance of the Project is significantly high at the time of mid-term evaluation due to the following reasons:

First of all, promoting SME sector through the capacity development of the training institution targeting SME managers is consistent with “the National Strategy for SME promotion for the period 2000-2006” in the framework of the national economic development. Secondly, there exist the needs for the direct target group, the lecturers of MSDC, because the opportunities to develop the practical educational methodology regarding contemporary management style were not sufficiently available in Bulgaria. Thirdly, Japanese ODA policy, promoting the market-oriented economy, is consistent with the overall goal of the project. One of the emphasised points in ODA policy towards technical assistance for Bulgaria, that aims at becoming a member of EU in 2007, is the strengthening of the management capability of SME. Finally, and the most importantly, there exists strong needs among SME managers in Bulgaria for such business courses that the MSDC has been providing.

(2) Effectiveness

The effectiveness of the Project is high as follows:

1) Degree of achievement of project purpose



See "4. Achievement of the project purpose" for the detailed information on the degree of achievement of project purpose.

As long as important assumptions are met, the possibility of achievement of the project purpose by the end of the Project is high.

The evidence for the foregoing statement is as follows:

- The number of the applicants has been gradually increasing,
- Ex-participants have been disseminating and recommending the course at MSDC to their business network,
- More efforts including through the channel outside of Sofia will be made for the recruitment

2) Contribution of outputs to project purpose achievement

Output1, 2, and 3 have been significantly contributing to increasing the possibility of achievement of the project purpose although all 5 outputs have been doing so.

(3) Efficiency

The efficiency of the Project is mostly high, based on the detailed assessment as follows:

1) Appropriateness of Inputs

Inputs by both Japanese and Bulgarian sides have been mostly necessary and sufficient to produce the intended outputs for the following reasons:

[Japanese Side]

- The timing, quantity and quality of the dispatch of Japanese experts were appropriate. (The detailed of the Japanese experts is listed in Annex 4).
- The duration of counterpart orientation programme for the Project in Japan was not adequate at the beginning but was improved. (The detailed counterpart orientation programme in Japan is listed in Annex 5).
- The Japanese side provided necessary equipment for technology transfer. (The detailed items of inputs are listed in Annex 6).

[Bulgarian Side]

- Assignment of counterpart was in accordance with the planned schedule. And sufficient numbers of counterpart were allocated in each field.
- The equipment provided by the Japanese side is fully utilised and well maintained.

2) Degree of achievement of outputs

The Project has obtained the intended outputs to a satisfactory degree.

3) Supporting System

Four (4) JCC were held as of the end of September, 2005. Follow-up action on the decisions of the JCC has been done properly. Weekly meeting of the working team has been regularly held and attended by C/P and Japanese experts. The coordination of C/P and Japanese experts, thus, has been done well.



(4) Impact

Impact is quite large at the time of the mid-term evaluation.

As already mentioned in the achievement of the overall goal, the ex-participants of the pilot course have already been practicing various skills and knowledge they obtained during the business courses in their real management. It is too early to see the result of these practices to the performance of their business, but impact towards the overall goal I can be said to be appearing.

In addition, the project team members have been absorbing the importance of the teamwork. Collaboration and exchange of experiences among managers (participants) as well as their understanding of the project concept of new global leader are also the positive impact.

No negative impact is observed.

(5) Sustainability

The sustainability of the Project is fair as follows:

1) Organisational Sustainability

IPS, that provides the innovative management, has reputation based on its achievement in Bulgaria. Also the government of Bulgaria sees IPS as important in the practical education to promote SME. IPS is a part of UNWE (University for National and World Economy - Sofia), which has strong tie with the Bulgarian government and Japanese universities, and puts the priority in the field of practical business skill training connecting with Japanese business experiences. Thus the policy support from the government would be secured continuously for the coming years.

2) Financial Sustainability

Although the budgetary efforts made by IPS and Ministry of Economy and Energy, including allocation of personnel, for the MSDC is highly regarded, MSDC is under the difficult financial conditions in terms of sustainability after the termination of the technical cooperation. If the fee from the students is expected as the main resource to maintain the MSDC, the current number of the students is not sufficient. However, to receive more students, more lecturers should be ready to serve at MSDC, thus, more financial resources need to be allocated for the personnel. Also if the appealing point of the business course MSDC provides is the provision of the Japanese management experiences directly offered by Japanese experts, it is difficult to find financial resources to cover such activities at MSDC after the completion of the Project.

3) Technical Sustainability

From the technical aspect, sustainability is estimated high. Because C/P, who are the lecturers at MSDC, are competent in making constant improvement of their training skills for the SME managers. Moreover, the project team members have been absorbing the importance of the teamwork. In addition, the possibility of their remaining in IPS seems to be high.

7 **Reconfirmation of the Project Concept (Review and Confirmation of the PDM)**

In the process of mid-term evaluation, the PDM1 was reviewed as shown in Annex 10 to check the achievement level of the "outputs" and "project purpose" by "objectively verifiable indicators". At the same time, also the "activities", "means of verifications" of the PDM1 were reviewed. In conclusion, the PDM2 for mid-term evaluation shown in Annex 10 should be authorised as the formal PDM for the remaining cooperation period of the Project.

IV Plan of the Inputs in the Remaining Cooperation Period

1 **Review of the Plan of Operations (PO)**

PO was reviewed based on the progress of actual activities. The PO is shown in Annex 11.

2 **Inputs by the Japanese side**

(1) **Dispatch of Japanese Experts**

a **Long-term Experts**

The Japanese side will continue to dispatch two (2) long-term experts in the following fields:

- (a) Management of Business Human Resource Development Center / Corporate Management Strategy (until March 2006)
- (b) Marketing and Sales Promotion (until March 2006)

IPS requested the Japanese side to consider the possibility of extending the term of long-term experts until the end of the Project.

b **Short-term Experts**

Both sides confirmed that JICA will dispatch short-term experts in JFY 2005 and in JFY 2006 in the framework of the Project.

Field and term of assignment of the short-term experts depends on the progress of the Project and availability of the suitable experts. Number of the short-term experts for the remaining period of JFY 2005 is two to three and for JFY 2006 is five to six, depending on the progress of the Project and availability of the suitable experts.

(2) **Orientation Programmes of C/P in Japan**

For capacity building of Bulgarian personnel, JICA will provide the following orientation programmes in Japan in JFY 2005 and JFY 2006 in the framework of the Project.

(1) **IPS lecturers**

Two (2) permanent lecturers of IPS will be accepted in orientation programme for 2

months. The programme focuses on the method of instruction of managerial issues related to Japanese corporations.

(2) **Bulgarian corporate managers**

Not more than 8 corporate managers, selected by the project team, will be accepted for orientation programme around 2 weeks. The programme focuses on management practice of Japanese corporations. The duration of the programme will be arranged between two to three weeks, in consideration of the availability of both the Japanese and the Bulgarian sides.

(3) **Provision of Machinery and Equipment**

Japanese side will provide machinery and equipment in the rest of cooperation period as appropriate to implement the Project.

3 **Inputs by the Bulgarian side**

Both sides confirmed that, if complementary equipment or materials are needed for the Project, and not to be provided by Japanese side, those would be purchased properly by the Bulgarian side.

V **Specific Issues**

1 **Termination of the Project**

The technical cooperation of JICA will be terminated in March 2007 as scheduled in the Minutes of Meetings signed on February 11, 2004. The orientation programme in Japan for corporate managers will be conducted from the end of March to mid-April for the sake of the schedule convenience although the part of its period is after the completion date of the project period.

2 **Measures to be Taken to Secure Sustainability of the Project**

It is recommended that the Project implements the following necessary actions for the remaining cooperation period in order for MSDC to carry out the activities with full ownership after the cooperation.

- (1) To take necessary steps to realise the ideas and plans through which the financial resources are secured for the future MSDC.
- (2) To increase the level of initiatives of Bulgarian side in managing and performing the Project in order to secure the sustainability of the Project.
- (3) To strengthen networking activities with neighbouring countries that are the possible partners towards the further cooperation in future.

3 **Others**

Bulgarian side expressed their determination to further develop the MSDC based on the



outcome of the Project through communication with Japanese side.



VI Attendees of the Meeting

The list of attendees of the meeting is as shown in Annex 12.

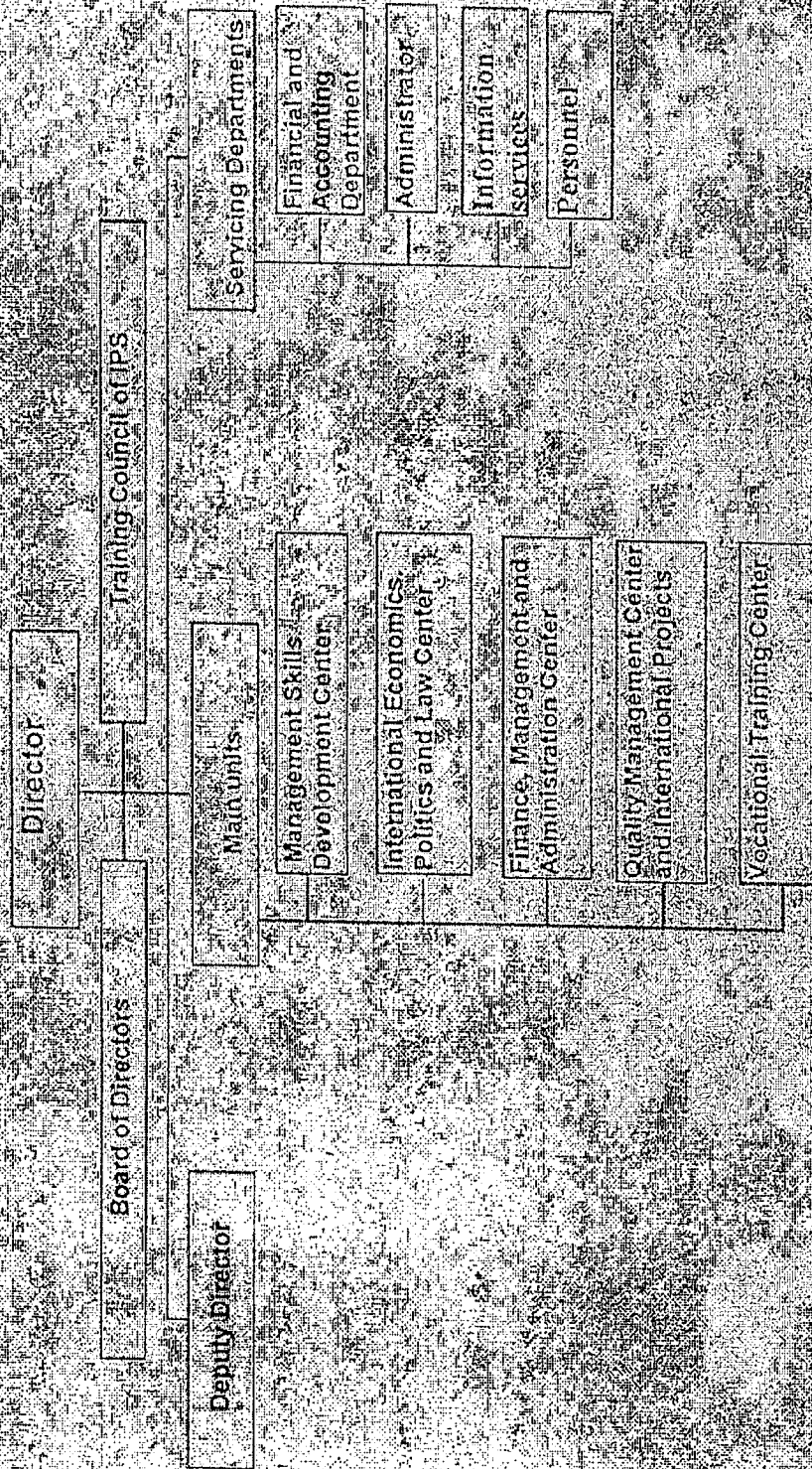


LIST OF ANNEXES

- Annex 1: Organisation Chart of IPS
- Annex 2: Budget Statement of IPS
- Annex 3: Allocation of the C/P and Staff for the Project
- Annex 4: List of Japanese Experts and Mission Teams Dispatched
- Annex 5: List of C/P orientation programmes in Japan
- Annex 6: List of Machinery and Equipment Provided by the Japanese Side
- Annex 7: Expenses by the Japanese Side (From JFY 2003 to September of JFY 2005)
- Annex 8: Budget Allocation for the Project by IPS
- Annex 9: List of Machinery and Equipment Provided by the Bulgarian Side
- Annex 10: Revised Project Design Matrix (PDM)
- Annex 11: Plan of Operations
- Annex 12: List of Attendees



Organizational structure of division "INSTITUTE FOR POSTGRADUATE STUDIES" at the University of National and World Economy



26

**Budget Statement Account, Generated Income of IPS, 2004
(January – December 2004)**

September , 2005

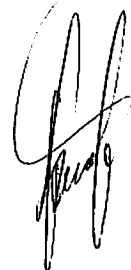
(Thousand Leva)

| Expenditure | Estimated | Actual (B) | (B)/ A | Income | Estimated (a) | Actual(b) | (B)/ (A) |
|-----------------------|-----------|------------|-----------|--------------------------------------|------------------|-----------|-------------|
| Personal Expense | 1238 | 1086 | 87% | Training | 2179 | 1980 | 90% |
| Utilities | 42 | 31 | 73% | Advisory & Consultancy Service | 20 | 19 | 95% |
| Office Consumable | 370 | 364 | 98% | IT Center | - | - | % |
| Furniture & Office | 80 | 45 | 56% | Production | - | - | % |
| Maintenance | 240 | 204 | 85% | Others | 10 | 4 | 40% |
| | | | | Total Receipt | 2209 | 2003 | 90% |
| Others | 239 | 135 | 56% | Govt.grant in Aid | - | - | % |
| Total | 2209 | 1865 | 84% | | 2209 | 2003 | 90% |

Annual Budget of MSDC
 INSTITUTE FOR POSTGRADUATE STUDIES AT UNIVERSITY OF NATIONAL AND WORLD ECONOMY – SOFIA
 BUDGET & EXPENDITURE POSITION DURING THE YEAR

September , 2005
 (Leva)

| Major Head of Account | Budget Allocation | Expenditure | Budget Allocation |
|---|-------------------|------------------|-------------------|
| | 2004 | 2004 | 2005 |
| 01000 Pay of Officer | 1,000.00 | 1,000.00 | 3,000.00 |
| 01200 Pay of Staff | 5,640.00 | 5,651.00 | 12,700.00 |
| 02000 Regular Allowances | 800.00 | 800.00 | 1,800.00 |
| 03000 Other Allowances | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Total Establishment Charges | 7,440.00 | 7,451.00 | 17,500.00 |
| 10000 Purchase of Durable goods | 6,000.00 | 5,819.00 | 2,000.00 |
| 40000 Repair & Maint. of durable Goods & Works | 0.00 | 0.00 | 2,500.00 |
| 50000 Commodities & Services | 200.00 | 154.00 | 3,000.00 |
| 52000 Communication | 160.00 | 157.00 | 3,500.00 |
| 53000 Utilities | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| 58000 Rent Royalties Rates & Taxes | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| 59000 Other Expenditure on Commodities & Services | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| 60000 Transfer Payment (Pension) | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| 80000 Loans & Repayments | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| 90000 Misc. Expenditure | 1,200.00 | 1,149.00 | 3,500.00 |
| Total Other Charges: | 7,560.00 | 7,279.00 | 14,500.00 |
| Grand Total: | 15,000.00 | 14,730.00 | 32,000.00 |
| Less Receipt of the Centre | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| NET GRANT-IN-AID: | 15,000.00 | 14,730.00 | 32,000.00 |
| Expd. Allocation | | | |




Allocation of the C/P and Staff for the Project

September , 2005

| Name of C/P | JFY | Training in Japan | | | | | | | | | | | | | | | | Duration (month) | Training Field |
|---------------------------------|---------------------------|-------------------|-----|-----|-----|-------|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|------------------|--------------------|
| | | 2003 | | | | 2004 | | | | 2005 | | | | 2007 | | | | | |
| | | 1st | 2nd | 3rd | 4th | 1st | 2nd | 3rd | 4th | 1st | 2nd | 3rd | 4th | 1st | 2nd | 3rd | 4th | | |
| Term of Technical Cooperation | | ----- | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Term of Technology Transfer | | ----- | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Administrative C/P | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| (1) Project Manager (PM) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Prof. Bojana Nedeltcheva | | | | | ----- | | | | | | | | | | | | 3 week | Managers training |
| | Prof. Iordan Bliznakov | | | | | ----- | | | | | | | | | | | | 3 week | Managers training |
| 2. Technical C/P | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| (1) IPS Lecturers | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Prof. Ivan Stoychev | | | | | ----- | | | | | | | | | | | | 12.5 week | Lecturers training |
| | Prof. Antoaneta Vassileva | | | | | ----- | | | | | | | | | | | | 12.5 week | Lecturers training |
| | Prof. Milanka Slabova | | | | | ----- | | | | | | | | | | | | | |
| | Mr. Jivko Draganov, PhD | | | | | ----- | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Staff | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Ms. Desislava Alexandrova | | | | | ----- | | | | | | | | | | | | | |

List of C/P orientation programmes in Japan

| Year month | 2004 | | | | | | | | | | | | 2005 | | | | | | | | | | | | 2006 | | | | | | | | | | | | 2007 | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|--------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|--------------------------|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | | | | | | | | | |
| Term of Cooperation | Management method of Business Management Skills Training Center in Bulgaria | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mr. Jordan BLIZNAKOV | [] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ms. Bojana NEDELTCHEVA | [] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Training method of Business Management Skills Training Center in Bulgaria | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ms. Antoaneta VASSILEVA | [] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mr. Ivan STOYCHEV | [] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Orientation for SME Managers | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ms. Nina KRUCHEVA | [] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ms. Silvia MONOVA | [] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mr. Iliya KRASTEV | [] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mr. Petko IVANOV | [] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mr. Dimo YORDANOV | [] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mr. Boyan KARSHAKOV | [] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mr. Ivaylo FILIPOV | [] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mr. Todor VASEV | [] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 2004. 7. 19-2004. 8. 6 | | | | | | | | | | | | 2004. 7. 19-2004. 8. 6 | | | | | | | | | | | | 2004. 11. 21-2005. 2. 16 | | | | | | | | | | | | 2004. 11. 21-2005. 2. 16 | | | | | | | | | | | |
| | 2005. 3. 27-2005. 4. 9 | | | | | | | | | | | | 2005. 3. 27-2005. 4. 9 | | | | | | | | | | | | 2005. 3. 27-2005. 4. 9 | | | | | | | | | | | | 2005. 3. 27-2005. 4. 9 | | | | | | | | | | | |
| | 2005. 3. 27-2005. 4. 9 | | | | | | | | | | | | 2005. 3. 27-2005. 4. 9 | | | | | | | | | | | | 2005. 3. 27-2005. 4. 9 | | | | | | | | | | | | 2005. 3. 27-2005. 4. 9 | | | | | | | | | | | |
| | 2005. 3. 27-2005. 4. 9 | | | | | | | | | | | | 2005. 3. 27-2005. 4. 9 | | | | | | | | | | | | 2005. 3. 27-2005. 4. 9 | | | | | | | | | | | | 2005. 3. 27-2005. 4. 9 | | | | | | | | | | | |
| | 2005. 3. 27-2005. 4. 9 | | | | | | | | | | | | 2005. 3. 27-2005. 4. 9 | | | | | | | | | | | | 2005. 3. 27-2005. 4. 9 | | | | | | | | | | | | 2005. 3. 27-2005. 4. 9 | | | | | | | | | | | |

List of Machinery and Equipment provided by Japanese Side

List No.1 [Machinery and Equipment provided on the account of "Equipment"]

| No. | Description of Equipment | Specification | Q'ty | Site in IPS (Room No.) |
|-----|------------------------------------|---|------|------------------------|
| 1 | Copier/Printer/Fax Compact Machine | Canon iR1270F | 1 | 209 |
| 2 | Books | Reference books for lecture | 19 | 209 |
| 3 | Computer | IBM Thinkpad 40 | 2 | 209 |
| 4 | Mouse | IBM31P8700 | 2 | 209 |
| 5 | Modem Saver | RW36 | 2 | 209 |
| 6 | Voltage Stabilizer | AVR SVC-1500ND II | 2 | 209 |
| 7 | Printer | Canon LBP-2410 | 1 | 209 |
| 8 | Videocamera | JVC Digital GR-D23 | 1 | 209 |
| 9 | White Board | Panasonic Electric Board No.UB-5315 | 1 | 407 |
| 10 | Note PC | NEC Vesca C160 | 1 | 201 |
| 11 | OHP | Kinderman Reflex T | 1 | 201 |
| 12 | Screen | Vega Screen 180x180 | 1 | 407 |
| 13 | PP Projector | Panasonic Power Point Projector PT-LM1E | 1 | 201 |
| 14 | TV Set | Sony KV32FQ86K | 1 | 407 |
| 15 | DVD Player | Sony SLV-D | 1 | 407 |
| 16 | Multimedia Projector | Toshiba TDP-S21 | 1 | 201 |

List No.2 [Machinery and Equipment provided not on the account of "Equipment"]

| | | | | |
|---|------------------|----------------|---|-----|
| 1 | Air Conditioner | Haier | 1 | 209 |
| 2 | Flip-chart Board | Faibo 70x105cm | 1 | 407 |
| 3 | Punching Machine | Rapesco 2200 | 1 | 201 |
| 4 | Scanner | Canon CS9900F | 1 | 209 |
| 5 | Lazer Indicator | Lega Lazer LX1 | 1 | 201 |
| 6 | Shredder | Kobra C-100 | 1 | 209 |

Expenses by the Japanese Side

Unit: Thousand Yen

| Japanese Fiscal Year | 2003 | 2004 | 2005 |
|-----------------------------|-------|--------|--------|
| Experts | 4,660 | 40,990 | 18,419 |
| Equipment for Expert | 170 | 302 | 534 |
| Local Activities | | 6,175 | 4,632 |
| Missions | | 3,373 | 3,470 |
| C/P Training | | 19,060 | 2,900 |
| Efficiency Improvement Cost | | 527 | 51 |
| Total | 4,830 | 70,427 | 30,006 |



Budget Allocation (Local Cost) for the Project

September , 2005

| Budget Allocation (Thousand Leva) | | |
|---|-----------------------------|-----------------------|
| Financial Year | Date of | |
| | Financial Allocation | Funds Released |
| 2003 | - | |
| 2004 | 15 | 14 |
| 2005 | 32 | 24* |
| 2006 | 40 | |

* until August 31 2005

| |
|--|
| List of Machinery and Equipment provided by Bulgarian Side |
|--|

Room 209

1. Cardex – metal container with drawers(3) – 1pc*616.30BGN
2. Desk – metal legs – 3psc*153BGN=459 BGN each
 1pc*159BGN=159BGN
 1pc*154.80BGN=154.80BGN
3. Small wooden containers with drawers #37/28.06.04year
 1pc*128.40BGN
 3pcs*120.60BGN each
 1pc*128.40BGN
 3pcs*120.60BGN each
 Room 201 – 2pcs*113.65BGNeach

4. Chair “Askona”
 2pcs*20.63BGN each
 2pcs*26.98BGN each

5. Chair “Saturn”
 4pcs*73.95BGN each
 1pc*80.39BGN

| |
|----------|
| Room 201 |
|----------|

- | |
|--|
| Chair “Saturn” 2pcs*80.38BGN each Chair “Askona” 6pcs*23.98BGN each |
|--|

6. Small wooden container (3 drawers+key) – 1pc*182.07BGN
7. Bookshelf 01Fs5
 80/40/162
 2pcs*220.67BGN each
8. Bookshelf 01Fs6
 80/40/210
 3pcs*248.27 each
9. Desk “ALPI”
 1pc*69BGN
 Bookshelf “ALPI”



1pc*70BGN

| |
|----------------------|
| Room 201 |
| Desks |
| 2pcs*148.45BGN each |
| Bookshelf |
| 2pcs*299.89 BGN each |
| Table |
| 1pc* 299.90 BGN |

TOTAL 5819.18 BGN

ELECTRONIC EQUIPMENT

1. Telephone sets "PANASONIC"KX – TS500 FXC – 3pcs – room 209
2. Telephone sets "PANASONIC"KX – TS3 – 2pcs – room 201
3. PC "Riskelectronics" – 1pc
4. Monitor "Viewsonic" – 1pc



PROJECT DESIGN MATRIX: Project on Development of Business Management Skills Training Center for Small and Medium Sized Enterprises, Sofia, Bulgaria
 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.2 Date of revision: September 30, 2005

| Narrative Summary | Objectively verifiable indicators | Means of verification | Important assumption |
|---|---|--|--|
| <p>Overall Goal:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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. 2. Practical educational quality of the Business Skills Training Center is maintained and further developed by IPS and other Bulgarian authorities concerned. | <p>Objectively verifiable indicators</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. More than 50% of ex-participants of the training courses evaluate that the courses contribute to bear concrete successful results in their management. 2. More than the same number of participants is maintained after the termination of the Project. (at least for 3 years) | <p>Means of verification</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Questionnaire or interview survey (sampling survey) 2. "Best practice" contest and the number of its participants 3. Records of administration Bureau of IPS | <p>Important assumption</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. The University and other authorities concerned continue to support the developed centers and courses financially and institutionally. |
| <p>Project purpose: Practical Business Skills Training Center for SME managers is established in IPS.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. The number of participants in the programmes provided by the MSDC reaches 500 by the end of the project. More than 150 among the above-mentioned 500 are required to be the participants in the regular courses. (MSDC stands for Managerial Skills Development Center that is the formal name in English for the practical business skills training center.) 2. More than 70% of the participants in regular courses evaluate the courses as "practically applicable" to their | <ol style="list-style-type: none"> 1. -Records of administration Bureau of IPS (indicator at the level of recruitment, application, participation, and graduation should be fixed and monitored in the Project) -Project records 2. Questionnaire or interview survey to all the participants upon the completion of the course | <ol style="list-style-type: none"> 1. Sufficient number of corporate managers is available and eager to take advantage of the courses. 2. The IPS keeps high priority on practical business management skills training in its education. |
| <p>Outputs:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Business courses necessary for enhancing practical (not theoretical) skills of Bulgarian SME managers are developed or improved in the IPS. 2. Teaching materials and methods for the improved courses are developed / maintained. 3. Managers / Lecturers / Instructors of IPS for the above-mentioned courses are developed. 4. Effective methods for recruiting training participants (especially from SME managers) are studied and systematically established. 5. Monitoring and after-service system for ex-participants of the courses is prepared in IPS. | <ol style="list-style-type: none"> 1. By the end of the project, more than four (4) training curricula in three (3) kinds are improved (from practical aspect) or set up through the project activity. 2. Teaching materials and syllabus for each subject and the manual for the methodology are prepared in a documental form. 3-1. More than one (1) manager who are capable of performing the practical business management courses are secured for MSDC. 3-2 More than half of the Bulgarian lecturers are capable of carrying out the methodology developed in the project. 4. The number of inquiry for the regular courses is more than 90 per semester. (See note 1) 5-1. Continuous monitoring of the ex-participants is regularly done by questionnaire survey 5-2. By the end of the project, at least one administrative personnel is secured for liaison function between ex-participants and the lecturers of MSDC for after-consulting service in IPS. | <ol style="list-style-type: none"> 1. -IPS records -Project records -actual articles of teaching materials, syllabi and manual -Evaluation by Japanese experts -Questionnaire or interview survey to all the participants at the completion of the course -Project records (See note 2) 5. -MSDC records -Interviews and/or questionnaire survey to ex-participants, lecturers | |

| | | | |
|--|--|--|--|
| <p>Activities:</p> <p>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.</p> <p>1-2. To survey the needs for practical managerial skills in Bulgarian SMEs.</p> <p>1-3. To select the fields of business courses to be newly established based on the analysis of research results.</p> <p>1-4. To design and organize curriculum of each selected course</p> <p>1-5. To open model seminar for lecturers and corporate managers</p> <p>1-6. To regularize newly established courses.</p> <p>2-1. To study the method of lecture or instruction in order to meet the common practical problems of Bulgarian SME managers.</p> <p>2-2. To prepare case studies for the solution of above-mentioned practical problems.</p> <p>2-3. To prepare field (On-site) studies in the model company in each business course.</p> <p>2-4. To summarize and establish the studied teaching materials and methods in a documental form</p> <p>3-1. To make up joint working team of Japanese experts and Bulgarian Counterpart personnel for all the activities mentioned in this column.</p> <p>3-2. To have regular meeting with Counterpart personnel for studying Japanese management skills and their adaptability to Bulgarian cases.</p> <p>3-3. To co-work with Bulgarian counterpart personnel to deliver lectures in the new courses</p> <p>3-4. To provide IPS managers and lecturers with orientation programme in Japan.</p> <p>4-1. To research optimal time, day, duration of the course in order to facilitate corporate managers to participate in.</p> <p>4-2. To examine optimal way of public relations for SME managers to promote famousness and attractiveness of the courses.</p> <p>4-3. To prepare the enrollment system of the courses (including fee system).</p> <p>4-4. To implement recruitment activities, based on the above-mentioned study result.</p> <p>5-1. To prepare Questionnaire to be distributed to the participant after completion of the course for its evaluation.</p> <p>5-2. To prepare Questionnaire to be distributed to the ex-participant, for effectively monitoring their management improvement.</p> <p>5-3. To set up after-service bureau to consult with ex-participant.</p> | <p style="text-align: center;">Inputs</p> <p>Inputs from Japanese side (Plan): (As of September 30, 2005)</p> <p><u>2 Long-term experts (2 years):</u> -Management of Business Management Skills Training Center/ Corporate management strategy -Marketing and sales promotion</p> <p><u>Short-term experts:</u> 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;</p> <p>-Total Quality Management -Marketing and Customer Care Management -Management in Japan -Motivation and Team Building -Corporate Social Responsibility</p> <p><u>Counterpart orientation programme in Japan:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> IPS managers IPS lecturers Corporate managers <p><u>Provision of equipment:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Personal computers for Japanese experts Other equipment for lecture (Printer, Projector, and other materials) | <p>Inputs from Bulgarian side (Plan): (As of September 30, 2005)</p> <p><u>Counterpart personnel:</u> (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 (MOEE) -Assignment of the Project Director and the member of the Joint Coordinating Committee (BSMEPA) -Assignment of the member of the Joint Coordinating Committee</p> <p><u>Facilities and Equipment by IPS:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Lecture / seminar rooms for long-term and short-term experts Telephone and Internet Services <p><u>Local cost by IPS:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Salary for Bulgarian Counterpart Personnel Running Cost | <ol style="list-style-type: none"> Counterpart personnel continuously work for the Project. Local cost for the project is maintained. Active participation of the persons concerned is maintained. <p>Preconditions:</p> <ol style="list-style-type: none"> Counterpart personnel (prospective lecturers) are assigned from IPS, MOEE, and BSMEPA. Understandings of IPS, MOEE, BSMEPA are secured for the Project to be the effect that they will be the members of the Joint Coordinating Committee. |
| <p style="text-align: right;">Note 1: 90=30 (the estimated number of course takers on average) x 3 Note 2: Simple form for inquiry record is prepared by the project.</p> | | | |

List of attendees of the meeting

Bulgarian Side

Ministry of Economy and Energy

Ivo KONOV Director, Donor Programmes Directorate
Radoslav STANOLOV Chief Expert, Donor Programmes Directorate
Ani DAVIDKOVA State Expert, Enterprise Policy Directorate

Bulgarian Small and Medium Enterprises Promotion Agency

Vanya BONEVA Chief Expert, Technological Development and Innovations Directorate

Institute of Postgraduate Studies - Division, University for National and World Economy

- Sofia

Marcho MARKOV Director
Bojana NEDELICHEVA Deputy Director
Ivan STOYCHEV MSDC Senior Lecturer
Antoaneta VASSILEVA MSDC Senior Lecturer
Milanka SLAVOVA MSDC Senior Lecturer
Jivko DRAGANOV MSDC Lecturer

Japanese Side

Mid-term Evaluation Team

Keizo KAGAWA Resident Representative, JICA Bulgaria Office
Kenichi NAKAGAMI Vice-President, Ritsumeikan Asia Pacific University
Tomoko FURUTANI Researcher, Social Development Department, Global Link Management
Satoshi MURAKAMI Small and Medium Enterprise Team, Economic Development Department, JICA

JICA Expert

Hiroshi MATSUZAKI
Kazuo OITANI

JICA Bulgaria Office

Kimino NAGAI Programme Officer

