

| 要約  | 指標  | 入手手段  | 外部条件   |
|---|---|---|--|
| <p><b>上位目標:</b></p> <p>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</p> <p>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</p>   | <p>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</p> <p>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</p>   | <p>1. アンケート調査や聞き取りによる調査（標本調査）</p> <p>2. 「優良実践コンテスト」への参加者数</p> <p>3. IPSの管理部門記録</p>  |  |
| <p><b>プロジェクト目標:</b></p> <p>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</p>  | <p>1. <u>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人は正式の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）</u></p> <p>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</p>   | <p>1. - IPSの管理部門記録（リクルート・申込、参加、卒業の各段階における指標が設定され、プロジェクトの中でモニタリングされなければならない）</p> <p>- プロジェクト記録</p> <p>2. コース終了時の全参加者へのアンケート調査もしくは聞き取り調査</p>  | <p>1. ソフィア大学とその関連の機関が継続的にビジネススキル研修センターと研修コースを財政的、組織的に支援する。</p>   |
| <p><b>アウトプット:</b></p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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</p> | <p>1. <u>プロジェクト終了時までに、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</u></p> <p>2. <u>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</u></p> <p>3-1. <u>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</u></p> <p>3-2. <u>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</u></p> <p>4. <u>正式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</u></p> <p>5-1. <u>卒業生に対するモニタリングが、質問票を用いて定期的に実施される</u></p> <p>5-2. <u>プロジェクト終了時までに、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IPS内に設置される相談部署に対して、少なくとも1名の要員が確保される</u></p> | <p>1. - IPS記録</p> <p>- プロジェクト記録</p> <p>2. - 各教科についての指導教材、シラバスと教育手法マニュアルの現物</p> <p>3. - 日本人専門家による評価</p> <p>- コース終了時の全参加者へのアンケート調査もしくは聞き取り調査</p> <p>4. - プロジェクト記録</p> <p>5. - MSDC記録</p> <p>- 卒業生、講師への聞き取り調査もしくは（また）アンケート調査</p> | <p>1. 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。</p> <p>2. 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。</p> |

|  |   |   |  |
|--|---|---|--|
| <p><b>活動:</b></p> <p>1-1. プロジェクトによって補完されるべき点を同定するためにIPS及びその他の機関における既存のビジネスコースをレビューする</p> <p>1-2. ブルガリア中小企業における実践的経営手法に対するニーズ調査を行なう</p> <p>1-3. 調査結果を分析し、それに基づいて新規に設立されるビジネスコースの分野を選択する</p> <p>1-4. 選択された各コースのカリキュラムを策定する</p> <p>1-5. 企業経営者と講師のためのモデルセミナーを開催する</p> <p>1-6. 新規に設立したコースを正規化する</p> <p>2-1. ブルガリア中小企業経営者に共通する実務上の問題点に取り組むための指導教授方法を研究する</p> <p>2-2. 上述の共通問題点を解決するためのケース・スタディを作成する</p> <p>2-3. 各ビジネスコースにおいて、モデル企業のフィールド研究を準備する</p> <p>2-4. 研究された指導教材や手法を確立し、書面の形に取りまとめる</p> <p>3-1. 本欄に示された全ての活動のために、日本人専門家とカウンターパートから成るワーキングチームを設立する</p> <p>3-2. 日本的経営スキルとそのブルガリアへの適用可能性についての検討を行なうためにカウンターパートとともに定期的な会合を開催する</p> <p>3-3. 新設されたコースで講義を実施するためにカウンターパートと協働する</p> <p>3-4. IPS管理職と講師陣に対して日本での研修を供与する</p> <p>4-1. 企業経営者が参加するにあたり最適な研修コースの時間、日程、期間を検討する</p> <p>4-2. 研修コースの知名度と魅力を上げるために、中小企業経営者を対象とする最適な広報手段を検討する</p> <p>4-3. コースの入学システム（授業料システムを含む）を策定する</p> <p>4-4. 上述の結果に基づいて、リクルート活動を実施する</p> <p>5-1. コース終了後の評価のために研修生に配布されるアンケートを策定する</p> <p>5-2. モニタリングと運営改善のために研修コース卒業生に対して配布されるアンケートを策定する</p> <p>5-3. 研修コース修了者の相談に応じるアフターサービス部を設置する</p> | <p><b>日本側投入（予定）:</b><br/>(2005年9月30日時点)</p> <p><b>2分野における長期専門家（2年間）:</b></p> <p>-ビジネス人材育成センター運営/企業経営戦略</p> <p>-マーケティング及び販売促進</p> <p><b>短期専門家:</b></p> <p>短期専門家の専門分野に関しては、プロジェクト実施期間中に行なわれる中小企業経営者の実践的スキルに関するニーズ調査の結果に基づいて決定される。現時点で可能性として考えられ分野は以下のとおり:</p> <p>-品質管理</p> <p>-マーケティング及び消費者対策管理</p> <p>-日本の経営手法</p> <p>-動機付けとチーム強化</p> <p>-企業の社会的責任</p> <p><b>日本でのカウンターパートプログラム</b></p> <p>1. IPS管理職</p> <p>2. IPS講師陣</p> <p>3. 企業経営者</p> <p><b>機材供与:</b></p> <p>-日本人専門家に対するパソコン</p> <p>-その他講義に必要なもの（印刷機、プロジェクター、その他）</p> | <p><b>ブルガリア側投入（予定）:</b><br/>(2005年9月30日時点)</p> <p><b>カウンターパート:</b><br/>(IPS)</p> <p>-各日本人専門家に対して最低1名の講義担当者</p> <p>-プロジェクト管理運営に対する総務及び秘書業務担当者</p> <p>-プロジェクト・マネージャーと合同調整委員会の委員</p> <p>(MOEE)</p> <p>-プロジェクト・ダイレクター及び合同調整委員会の委員</p> <p>(BSMEPA)</p> <p>-合同調整委員会の委員配置</p> <p>-当該組織からのIPSでの将来の講義担当者</p> <p><b>IPSの施設・機材:</b></p> <p>-講義/セミナー室</p> <p>-長期・短期専門家執務室（家具付）</p> <p>-電話、インターネット環境</p> <p><b>IPSにより負担されるローカル・コスト:</b></p> <p>-ブルガリア人カウンターパートへの給与</p> <p>-運営費</p> | <p>1. カウンターパートたちが、継続的にプロジェクトにおいて働く。</p> <p>2. プロジェクトに対するローカルコストが維持される。</p> <p>3. 関係者の積極的な参加が維持される。</p> <p><b>前提条件:</b></p> <p>1. カウンターパート（将来の講師陣）がIPS、MOE、ASME and BTPAから配置される。</p> <p>2. IPS-UNWE, Ministry of Economy, ASME, BTPAによるプロジェクトの理解が、これらの機関が合同調整委員会のメンバーになるという観点から、十分にされる。</p> |
| <p>注1：90=30人(正式コース一回につき見込まれる平均的受講者数) × 3</p> <p>注2：簡単な問合せ記録フォームが準備される予定</p>  |   |   |  |



**面談議事録****9月26日(月)****JICAブルガリア事務所(10:00-13:00)**

(参加者): 松崎専門家、追谷専門家、永井プログラムオフィサー、調査団(香川、仲上、古谷、村上)

**協議内容**

- ・ 対処方針、PDM2 案について協議。
- ・ ストイチェフ、バシレバ氏は日本での研修を体験し、Manegerial Skills Development Center のコンセプトを理解している“Japanologist”を理解しているカウンターパート。一人でもコンセプトを理解している人がブルガリア側に存在すれば、IPS 側に成果が持続する。
- ・ 優良実践コンテストについては、IPS がまだ企業そのものの優良さについて評価ができるレベルではない。人材育成面に限ってならば評価し、優良企業を選定することも可能と考えられるが、コンテストを行なうのは MSDC が評価組織としての十分な名声を得ようになってからが適切と考えられるため、優良コンテストの実施については PDM の活動から削除するのが適切。
- ・ プロジェクト形成当初は 1 年のうち 3 ヶ月のビジネスコースを 4 回実施するようなイメージであったが、その後、ブルガリア文部省承認の終了証を発行するためにはコース期間が最低 5 ヶ月であることが判明したため、現在のような 2 学期制にすることにした。
- ・ 民間セクター開発分野では来年度新規案件として、日本ビジネスセンター設立、品質管理賞設立が経済エネルギー省から提出されている。前者については本プロジェクトの成果を踏まえて、2007 年 3 月の終了とうまく連動させて開始できるとよいのではないかと。

**ブルガリア経済エネルギー省(16:00-16:30)**

(参加者): Ivo KONOV( Director Donor Programmes ), Radoslav STANOLOV( Chief Expert ), 松崎専門家、追谷専門家、永井プログラムオフィサー、調査団(香川、仲上、古谷、村上)

**協議内容**

(先方より)

- ・ プロジェクトの最終的な成果はブルガリアのビジネス環境を十分に反映したものであるべき。良い成果を出せば、今後実施される他のプロジェクトの模範となるであろう。
- ・ 今年度提出した日本ビジネスセンタープロジェクトは、本プロジェクトの延長線上で捉えられるものであり、ビジネス情報が収集できたり、日本とのジョイントベンチャーを立ちあげられるようなセンターの設立が目標である。
- ・ IPS が独立した法人になることで、より柔軟に対応できる組織になると考えられる。独立した法人が持続的に運営されていくためにもより多くの受講生をひきつける仕組みづくりが必要である。

**9月27日(火)**

**IPSとの協議(10:00-13:00)**

(参加者): 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 )、松崎専門家、追谷専門家、永井プログラムオフィサー、調査団(香川、仲上、古谷、村上)

**協議内容**

- ・ 冒頭、古谷団員より PCM 手法概要について説明。
- ・ アウトプット1の指標の「3種類、4コース」というのは、3種類 = regular course、short-term seminar、custom-made course で、short-term seminar がレギュラーコース開講・閉講時の特別セミナーと management in Japan シリーズの2つに分けられて4コースとなる。
- ・ IPS 側より、長期専門家の任期をプロジェクト終了まで1年間延長して欲しいとの要望が挙げられた。理由としては、
  - USAID、EU などと同じようなビジネスコース運営のプロジェクトを実施して競争相手が多いが、MSDC はまだ基盤が確立していない。
  - 短期専門家派遣だけであれば、外国人講師を招聘しているコースはほかの大学にもあり、運営レベルで日本の支援を継続し、「日本」の独自性を生かして差別化を図る必要性がある。
  - 来月法改正が成され、EU 加盟国の大学はブルガリア国内に支部を開設できるようになるため、競争が激化する中でより独自性を出していくための戦略作りが必要。
- ・ ビジネス人材育成に関する地域の拠点センターとしての役割については、アルメニア、グルジアとの協力をする準備ができており、JICA から IPS へ情報をいただきたい。

**9月30日(金)**

**在ブルガリア日本大使館(14:30-15:30)**

(参加者): 縄田書記官、相原書記官、調査団(香川、仲上、古谷、村上)

**協議内容**

- ・ 調査団より報告書に基づき結果報告。
- (大使館発言)
- ・ 人材育成はブルガリア政府が非常に熱心に進めている分野であり、日本としても支援していきたいと考えている。
- ・ 本プロジェクトについては、各種報告から軌道に乗りつつあるが、プロジェクト終了後の独り立ちを考えると3年目が非常に重要になってくる。3年間の仕上げをし、自立発展に向けてソフトランディングさせるためには、長期専門家については3年目も二人が継続派遣されていることが必要と考える。

結果記入済み評価グリッド：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中間評価

| 評価項目                                     | 調査項目   | 必要な情報・データ  | 調査結果  |
|--|--|--|---|
|  | <p>上位目標の達成度(見込み)</p> <p>(中間評価時点では、「上位目標がプロジェクト終了3～5年後に達成されるべく、プロジェクトが計画・実施されているかを確認する。）」</p>                       | <p>「研修コース修了者による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度合い(全体数に列する%)の見込みを判断するために、プロジェクト目標の指標、特に指標2の推移を参考に、プロジェクト終了後の研修生数(プロジェクト実施当時と同様の、あるいはそれ以上の生徒数を維持しているかどうか)の見込みを判断するためにアウトプット4の指標推移やプロジェクト目標の指標推移を参考に、プロジェクト終了後の研修生数を維持するための具体的な方策が採られることが必要と思われる。</p>   | <p>プロジェクト目標の指標を参照のこと。また、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、例えば、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想定される。</p> <p>一定の条件が確保されることを条件に、達成の見込みが重なる。現時点では、申込者数は、21名、28名、30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いえない。しかしながら、大幅に受講生を増大した場合作業の量的増大に対応する一つの手段として、関連機関からの将来の講師となる人材の養成を派遣するためのマンパワーの派遣はないことが確認された。但し、MSDCを今後引き続き支援していくことに関して改めて確認された。従って、このような支援が、プロジェクト終了後も少なくとも現在以上の受講生数を維持するための具体的な方策が採られることが必要と思われる。</p>  |
| <p>プロジェクト実績</p>                          | <p>プロジェクト目標達成度(見込み)</p> <p>(中間評価時点では、「プロジェクト目標達成度(見込み)の達成見込みを確認する。」)</p>   | <p>「新設されたコースに参加する企業マネージャーの数がプロジェクト終了までに、(暫定的な数値として)500人を超え、1かどうかの見込みを判断するために、現段階での実績と参加者数の推移を見る。(指標1)</p>  | <p>指標の検討が必要とされたが、議論の結果、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(最低150人は正式のコース参加者として)に到達する。その内の最低150人は正式のコース参加者として、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業務に適用可能である、との評価を得る」と決定された。これらは、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。①MSDC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。②MSDCの提供するプログラムとは、正式のコース(キャリアコース)のみならず、単発のセミナーなどを含む。③上記500名の内の150名に関しては正式のコースの参加者とする。④正式コースの参加者は、卒業できなかつた者、数も含める。現状では、卒業できなかつた参加者数を合計した受講生数(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、秋学期(第一期生)が28名、次期コースから3回のコース開校が予定される各回30名を想定する。プロジェクト実施期間中に合計5回(5回の正式(キャリア)コースが開校することから、それへの参加者数合計はプロジェクト終了時点で約150人に到達すると見込まれる。単発のセミナー参加者は、現在270名(但し、正式コースの受講生や日本人関係者なども含まれること、述べた通り)であることに注意)になっている。プロジェクト終了時点で、正式コースの受講生や日本人関係者など重ねてカウントさ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。</p> <p>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業務に適用可能である、との評価を得る」に関する現状は、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績に適用可能であると総合的に判断した卒業生の割合は僅かに70%を超えている。パイロットコース卒業生の聞き取りからは、実務に大いに適用できるものであり、実際すでに実践している。また、第一回目(第一期生)についてのアンケートも今後集計・分析されることとなるが、パイロットコースでの課題を反映して(例、金曜日の参加が困難であるため、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。</p> |
| <p>アウトプット1</p> <p>アウトプット1の達成度(一部見込み)</p> | <p>プロジェクトの活動を通して、実践的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。何種類か、また、いくつかのカリキュラムが策定されているのか、また、今後終了までに策定される予定目途がたっているか。</p> | <p>指標の内容が不明確であるという関係者の意見であることから、協議と明確な理解・合意が必要であったが、今般の議論の結果、指標「プロジェクト終了時点で、プロジェクトの活動を通じて、少なくとも3種類4点以上の実践的な研修カリキュラムが、策定・改訂される。」とした。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。①カリキュラムの種類とは、正式コース(キャリアコース)、単発セミナー、カスタムメイドの相違を持つて種類として数え、3種類とする。②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するが、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为目标として設定する。現段階では、正式コース1コース(Global Management and Leadership)、単発セミナーについては、地方都市において開催してきている単発セミナー、また、正式コースの始業式や卒業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が、Management in Japanなど2つがすでに開発されている。今後、それぞれの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策定されていく予定であることが確認された。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。</p> |   |

| 評価項目     | 調査項目    | 必要な情報・データ  | 調査結果   |
|----------|---------|--|--|
| プロジェクト実績 | アウトプット2 | 書面にて作成された各コースについての指導教材や手法の数と質。実際に書面に作成されたものが現段階でどのくらいあるのか、また、プロジェクト終了までに各コースについて作成される見込み。各コースの指導教材及び手法とそれらがブルガリアのニーズに適合する度合い。                  | 教材と教育手法は別物であるため、この2つを指標上でも分けたほうが良いのではないかと意見をあつたが、議論の結果、指標2として各教材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。と決定した。なお、本中間評価時に従来の指標をより具体的なものにすることを目的で後述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。①各教科についてシラバスと教材が書面にて準備される。②教育手法については、全体に関わる点であり、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点が書面に準備される。現状としては、シラバスは全教科について書面にて作成されている。教科目に関しては、書面の形になったものが簡易製本されている。但し、授業で使用されたパワーポイントのノートも含まれる。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。学習教材について実践的経営手法を学ぶことが有用かどうかは、基本的に学生は有用だと感じているものの、配布物としては、パワーポイントで要点を示しただけのものではなく、ハードカバーでなくとも、パワーポイントの要点よりは詳しい説明のある教科書が欲しいという意見もあつた。但し、講師陣からは、分厚い教材は学生は読まないという指摘も同時にあるため、個々人の状況にもよるとのことになる。また、使用された教育手法は学生からは実践的経営手法を学ぶために有用と感じられている。一方向的に話すブルガリアの普通の授業パターンに直し、本コースは双方向(インターアクティブ)な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。また、講師が、自分自身の企業経験を話してくれ、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つた。 |
|          | アウトプット3 | 改善された各コースに配置された講師・指導員の数と質。   | 教をどのよう教えるのかなど、指標の確認が必要であつたが、2つに指標を分け、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。」とした。これらは、本中間評価時に従来の指標をより具体的なものにすることを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。①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。②MSDC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(指標の1つとする)。③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(指標の一つとする)。質に関しては、ハイロケットコースでの教訓を経て、学生がウレームを出し買レベルの講師はビジネスコースで現在では教鞭を握っていない、概ね、学生からの満足度は高いこと、また、講師自身が日本人専門職から多くを学んだと感じている例、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)点からも、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こと意味からも、今後とも前進が期待される。  |
|          | アウトプット4 | ソフィア及びその郊外における企業のマネージャーからの申込者数   | 指標について検討が必要であつたが、議論の結果、指標4:「正式コースへの問合せ件数が各セクターにつき、90件を超える。」が決定された。本中間評価時に指標をより具体的なものにすることを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。①リクルート能力を測るために、情報が入り運んだことを示す一つの証として、問合せ件数を採用。②現時点における1セク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。③算出根拠については、計算式を脚注として付した。現状として、申込者数については、ハイロケットコース21名、秋季期(第一期)28名と推移している。一方、問合せ件数については、それぞれ、120件、85件となっている。関係者は、これでは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期待があつたが、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。ハイロケットコースの聞き取りからは、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を期待される。また、ソフィア以外の地方都市におけるリクルートシステムを強化したり、セミナーの開催を図るなどの努力が、レギュラーコースへの申込者数を増加させると期待される。  |
|          | アウトプット5 | 研修コース終了者への継続的モニタリングがアンケートにより定期的実施されているかどうか。(もし、まだ実現されていない場合は、終了後の相談サービス部高をIPS内に設置することが実現するかどうかを確認するために、相談のための体制づくり(例えば人事や平算が考慮されるような動きにあるかどうか) | 指標の検討が必要であつたが、議論の結果、指標5-1:「卒業生に対してするモニタリングが、質問票を用いて定期的な実施される。」、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繋ぐ機能を果たす相談部署に対して、少なくとも1名の専員が確保されなければならない。」「が決定された。本中間評価時に指標をより具体的なものにすることを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。①5-2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、ブルガリア側は前者が予算配分を伴う人員の指名・配置と定義されることに對し、後者は必ずしも予算配分がなされずとも、(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同意された。現状としては、コース終了者への事後のアンケートについては、これらが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)連携、相談が行なわれており、組織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。但し、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。  |

| 評価項目     | 調査項目             | 必要な情報・データ   | 調査結果   |
|----------|------------------|---|--|
| プロジェクト実績 | 投入の実績            |   |  |
|          |                  | <p>ブルガリア側</p> <p>日本側</p> <p>*プロジェクトに必要な人員</p> <p>*プロジェクト実施に必要な経費と施設</p> <p>*専門家派遣(長期、短期)</p> <p>*研修員受入(=日本でのカウンターパート研修)</p> <p>*供与資機材</p> | <p>マネジメントレベルに2名、講師レベルに4名が配置されている。</p> <p>日本人専門家執務室、講義室など供与されている。</p> <p>長期派遣専門家は、2名(ビジネス人材育成センター経営戦略、マーケティングおよび販売促進)、短期専門家は延べ合計7人(2004年度4名、2005年度3名)。</p> <p>2004年度実績延べ12名</p> <p>コピー機、コンピューター、ホワイトボード、DVDプレイヤー、マルチメディアプロジェクト、書籍など</p> |
| 実施プロセス   | 活動の進捗状況          | プロジェクト進捗状況、計画と乖離した理由、モニタリング状況   | モニタリングは、毎週の定例会議で行なわれている。PDMの指標に関しては、関係者間全員が必ずしも同様の理解水準ではなかったが、中間評価時点での議論にて指標の明確な定義とその合意を得た。  |
|          | 実施上の課題とこれまでの取り組み | プロジェクトの運営実施上の課題、これまでの取り組み   | 合意形成上、これまでに誤解が起こったこともあったが、常に情報の十分な共有を心がけ、現在は、関係者間での合意形成に基づいた民主的問題解決を図っている。また、そのことを関係者が意識している。  |
|          | 実施体制と関係部署との連携状況  | 実施体制図   | 将来の講師となる可能性のある人材を他機関からMSDCにおいて養成するというPDM1上の記載の理解と現実が異なっていた。今般、関係機関は将来のMSDCでの講師として養成するための人材の配置を今後予定していないことが確認されたため、合意に基づいて、PDMを修正し、PDM2においては、この部分を投入項目から削除した。   |
|          |                  | 連携状況  | 基本的に連携状況は良いと思われるが、中小企業振興庁からの回答に「情報提供が不足している」との指摘があったことから、PDMの修正を含め、情報の共有を強化するように経済産業省に口頭にて依頼した。  |
|          |                  | G/Pの業務遂行状況  | 数、配置時期・能力(経験)の適切性  |
|          |                  | コミュニケーション能力(主に英語力)  | カウンターパート側、日本側ともに、問題はない。コミュニケーションは十分良好に行なわれている。   |
|          |                  | G/Pの積極性   | 十分に積極的であり、前向きに取り組んでいる。   |
|          | 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   | オーナーシップは高い。また、関係者は、このビジネス育成センターを他の組織ではなく、IPSこそが実施するべきだとの自負を強く持っている。  |

| 評価項目                                 | 調査項目   | 必要な情報・データ   | 調査結果   |
|--------------------------------------|--|---|--|
| 1. 妥当性                               | 1.1 プルガリアの経済開発セクターにおける本プロジェクトの必要性<br>1.2 日本の開発援助政策との適合性<br>1.3 最終受益者である中小企業経営者のニーズ | 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<br>ターゲット・グループ(IPS講師陣)のニーズ   | プルガリアにおいては、2000年～2006年の産業政策で「産業の競争力強化」が大きなテーマとして掲げられており、全企業の99%を占める中小企業の経営能力向上は、産業競争力の底上げに資するものとして、同政策に合致する(以上、事前評価調査報告書より)。組織改変された経済エネルギー省からの質問票への回答にも、「経済エネルギー省は、中小企業振興のための数々のアジアタイプをとり、また支援している。その一つが、2000～2006年の期間を対象とする「中小企業振興国家戦略」(the National Strategy for SME promotion for the period 2000-2006)」であり、これを通して、改革戦略、中小企業振興のための検討委員会の設置、その他ビジネス環境整備を目的とした数々の立法上の提案を行ってきたことが示されている。<br>上記政策目標を達成すべく、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ないという背景がある。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、中小企業経営者のニーズに応えるための能力を備えた講師陣を養成する必要があるが、これら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、実践的経営手法を学ぶために極めて重要であるこれらの教育手法や日本の経営を学ぶことに対して強いニーズが存在している。 |
| プロジェクト実施の正当性、必要性はあるか。                | 2.1 プロジェクト目標の達成度合い<br>2.2 阻害・促進要因、成果・外部条件との因果関係<br>3.1 「収入」の適正度                    | 日本の国別援助計画<br>プロジェクト・サイトの適切性<br>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<br>「プロジェクト実施」に既述<br>阻害・促進要因の確認<br>C/Pの配置、供与施設、プロジェクト運営費の適正度<br>C/Pの業務管理体制<br>専門家派遣、研修員受入、供与機材の適正度 | 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。<br>コース受講者を拡大すること、また、忙しい企業経営者がコース参加者となる点などを考慮すると、実際に実施されるコース受講者を拡大する地域におけるコースの展開、すなわち、プロジェクトサイトの拡大が必要となってきている。<br>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者のニーズに合致している。   |
| 2. 有効性(目標達成度)<br>プロジェクトの目標は達成される見込みか | 3.1 「収入」の適正度   | 「プロジェクト実施」に既述   | 障外要因は特に観察されない。また、プロジェクト目標達成に必要な外部条件に必要以上に特化は認められない。  |
| 3. 効率的性<br>プロジェクトは効率的に実施されているか。      | 3.2 「アウトプット」の達成度<br>3.3 プロジェクトの支援体制  | 「プロジェクト実施」に既述<br>プロジェクトワーキングチームの会合、合同調整委員会の実施状況<br>日本側の支援体制の状況(JICA事務所・本部、国内委員会)  | 概ね適正である。<br>概ね適正である。<br>概ね適正である。   |
| 4. インパクト                             | 4.1 上位目標の達成の見込み<br>4.2 上位目標以外のプラスの影響<br>4.3 マイナスのインパクト                             | 「プロジェクト実施」に既述<br>プラスの波及効果の事例<br>マイナスの波及効果の有無確認  | 上位目標1については、プロジェクト実施中の上位目標達成見込み参照。上位目標レベルでは、卒業生としてのパイロットコースの卒業生の聞き取りから、すでに彼・彼女らは、コースで学んだこと(例: * TQM、HR(人的資源)計画、改善、マーケティング、広報戦略、品質管理、SGA)を経営の実務に活かしながら始めている。その結果の経営状態の改善などについては、これからの時間経過を経て確認がなされることであるが、上位目標の1についての達成に向けたインパクトが実現しつつあると言える。上位目標2に関しては、現在提出されている日本ビジネスセンターの要望書から、本プロジェクトの成果が活かされる形を模索している点は示されている。<br>受講生全体にもプロジェクトの掲げる精神、新しい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。<br>特に観察されない。  |

| 評価項目                    | 調査項目              | 必要な情報・データ  | 調査結果  |
|-------------------------|-------------------|--|---|
| 5. 自立発展性                | 5.1 組織的自立発展性      | プロジェクトの継続実施体制、IPSにおけるBusiness Skills Training Centerの今後の位置付け           | 組織改革に伴い、若干不明の新分もあり。関係者間では、より自由で活発な(財源確保の出来る魅力ある)活動を展開するためにも、周辺国の中におけるビジネス人材育成センターへと昇華させるべきだとの希望がある。(この点に関わる新規案件が既に要望提出されている)  |
|                         | 5.2 財政的自立発展性      | 予算の確保、財政支援の継続性   | 2004年度に15,000leva(執行額14,730leva)、2005年度は、32,000levaが予算配置され、増額となっている。但し、継続の要請に伴い予算執行が2005年7月時点で当面凍結されている。プロジェクトの執行への影響はないとのことであった。   |
| JICAの協力終了時後、その効果は持続するか。 | 5.3 技術的自立発展性      | ブルガリア人講師陣への技術移転度<br>養成されたブルガリア人講師陣の定着度<br>ブルガリア人講師陣の増員養成計画<br>機材維持管理能力 | 有能なブルガリア人講師が当該プロジェクトにより影響を受け、新しい手法を取り入れ、また、日本の経営手法の知識を得ると同時に、プロジェクトの基本的理念においても賛同している。<br>定着度は高い。また、IPSについては、IPS出身者の当該組織への愛着度は高い。<br>関連機関からの派遣される講師に関して今後の具体的な計画が存在しているわけではない。<br>供与された機材に関しては、活動に活用され、同時に保管状態も良好。盗難防止対策も十分なされている。   |
|                         | 5.4 自立発展性の阻害・促進要因 | 本プロジェクトで開発された研修コースが、継続実施されるために必要な案件など                                  | 財源の確保、タイムリーな執行が必ずしも円滑に行なわれているとは言えない。今後のビジネス人材育成センターの運営財源が生として授業料に依存することを考えるならば、現在の学生数では継続的な維持に対して不足している。一方、準備する学生を受け入れるだけの教員陣が配置されているとは言えないことから、さらに十分な講師陣の準備が必要となるがこれに対する具体的な計画はない。また、ビジネス・コースの参加者を引き寄せる魅力が、日本人講師と日本経営を直接学べるという点にあると結論づけるのであれば、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る。他のビジネスコースとの差別化が不明確なビジネス・コースになった場合には、学生をひきつける魅力が減少する恐れが高い。その観点からも、日本ビジネスセンターやリージョナル・センターとしての今後の位置づけを明確にする。 |

## 質問票回答：経済エネルギー省

**プロジェクト実績**

上位目標達成に向けて：

1. 上位目標の達成の一つに、貴機関を含めた関連機関により、ビジネス人材育成センターの質が改善され、さらに発展することが掲げられています。貴機関では、どのような形で、この上位目標達成に貢献しようと考えていますか？具体的な予定を教えてください。最近の組織変更により、従来の「経済省」と「エネルギー・エネルギー資源省」が合体して設立された省が経済エネルギー省であり、(当該プロジェクトに関して) その任務は、日本からブルガリアへの技術協力の調整役である。ビジネス人材育成センターは、日本経営の知識や手法をブルガリア民間企業の経営者に技術移転し、ブルガリア経済の競争力を高めることに資すると考えている。経済エネルギー省から当プロジェクトへの代表者は、プロジェクト・リーダーとして、また、合同調整委員会の議長として、ビジネス人材センターが円滑に機能するように見守っている。具体的には、問題が起こればタイムリーに問題を解決し、また、計画の詳細決定と実施を行なっている。経済エネルギー省は、「Global Management and Leadership」コースの参加者を開拓するための広報活動も支援した。

企業レベルでのブルガリアと日本の経済連携を継続、さらに進展させる必要があることを念頭に、経済エネルギー省としては、2005年8月に「日本ビジネスセンター」に関するプロポーザルを日本側に提出している。これは、3年間の技術協力プロジェクトであり、今般のビジネス人材育成センターの成果をさらに活かすことが期待されるものである。

加えて、コースの卒業生によって獲得された「品質管理」の知識は、ブルガリア社会にとって「品質」の意味やその果たす役割の理解に向けて極めて重要なステップとなる。また、今後ブルガリアにおいて品質管理表彰システム (Quality Award System) を確立する上で大変に重要な条件の整備になると考える。

アウトプットの達成状況：

2. 関連省庁からのポテンシャル講師の技術移転・育成状況：貴機関からビジネス人材育成センターでの講師陣育成のために配置している人材は、適正な技術移転を受け育成されているとお考えですか？また、まだそのような人材の配置を行っていない場合、将来的に技術移転のための人材配置を行なう予定はありますか？

プロジェクトの枠組みの中で、IPS から 2 名の講師が日本での JICA 研修に参加し成功を収めており、さらに 2006 年 3 月には新たに 2 名の講師が日本の研修に出発することになっている。従って、日本のノウハウの移転を促進するには、既存の能力の高い十分に訓練されたブルガリア人講師に、日本の現代経営スタイル、経営手法を理論上も実務上も学んで吸収してもらうことだと経済エネルギー省としては考えている。それが、プ

プロジェクトの自立発展性を確保するための前提条件であり、協力期間終了後のセンターの機能が未来においても成功裏に進むことの土台となる。

ブルガリア中小企業経営者に焦点を当てたプロジェクト目標達成のために、経済エネルギー省として同省の人材をビジネス人材育成センターに送り込んでいないが、この訓練研修活動に対して支援は継続するものである。

### 実施プロセス

3. 連絡などの連携状況：IPS との連絡や問題があったときの解決メカニズムなどはスムーズですか？

極めて連携は良い。IPS 関係者、MSDC の日本人専門家、カウンターパート、日本大使館、JICA 事務所、合同調整委員会メンバーと連携している。

### 妥当性

4. プロジェクト目標（ビジネス人材育成センターの確立）と上位目標（中小企業経営者の能力向上と中小企業振興、さらなるセンターの発展）は、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整合性は十分あるとお考えですか？

プロジェクト目標と上位目標は、中小企業振興という中小企業セクター部門における国家政策を念頭に計画立案されたものであり、国家の経済開発政策と整合する。

ターゲットグループのニーズとの整合性：

5. ブルガリア中小企業経営者のニーズとビジネスコースは十分に整合しているとお考えですか？

ビジネス人材育成センターの「Global Management and Leadership」コースは、様々な科目を教えている。それらは、よく検討されたカリキュラムであり、バランスのとれた、また、情報拡散、ビジネス経営改善、従業員と雇用者との協働などの分野にかかるブルガリア中小企業経営者のニーズに合致したものとなっている。

### インパクト

6. 貴機関から、ビジネスコースの講師を IPS のビジネス人材育成センターにて今後さらに養成する予定ですか？

いいえ。経済エネルギー省の果たすべき役割は既に1番の回答に記述しました。

7. 貴機関の関連機関（IPS 以外）において IPS のビジネスコース（あるいはその一部）を導入する予定はありますか？

ブルガリアと日本の共同プロジェクトである中小企業経営者をターゲットとしたビジネス人材育成センタープロジェクトは、その目標達成に向けて必要なことがあれば、効率的に機能する組織であるソフィア経済総合大学の IPS を通じて敏速かつ柔軟に対応する。将来

において、他大学・高等教育機関（場合によっては他国のものも含めて）において、協力という枠組みの中で研修・訓練活動を実施する可能性も存在するが、あくまでも基本は、IPSの活動として行なうべきものである。

#### **自立発展性**

8. 貴機関においてビジネス人材センターの研修コースのための予算（将来のMSDCにおける講師となる人材の配置に絡むものも含む）は、今後特に配布が予定されていますか？

当組織としては、将来のIPSにおけるビジネスコースに関しては、ブルガリア人、また、外国人の生徒からの授業料によって成り立たせる可能性に期待している。また、卒業生のネットワークにより何らかの経済活動が創出され、その結果、ブルガリアにおける企業の同人材育成センターへの関心とかかわりの高まりが期待される。この方向性の中で、センターの法的な（正式に認可された）地位が確立され、そのことにより、国際的活動も含めた活動拡大と高い独立性を達成することができるのではないかと期待している。

#### **国家政策と戦略（妥当性）**

9. 国家開発政策の中で、中小企業振興はどのような位置づけにありますか？最新の情報に基づいてご説明願います。

変化する経済状況に敏速に反応し、規制やヒエラルキー、また、独占の弊害などを排除して消費者のニーズに呼応することは、中小企業セクターにとって極めて重要である。

経済開発をさらに進めるためには、ブルガリア政府が、すべての経済活動において市場経済原理に従うことが必要であり、それは、法整備、中小企業セクター振興を目的とした政策・戦略と行政を実施し、効率的なビジネス環境を整備しインセンティブを提供することを通じてなされる。

経済エネルギー省は、中小企業振興のための数々のイニシアティブをとり、また支援している。その一つが、2000～2006年の期間を対象とする「中小企業振興国家戦略」（the National Strategy for SME promotion for the period 2000-2006）であり、これを通して、改革戦略、中小企業振興のための検討委員会の設置、その他ビジネス環境整備を目的とした数々の立法上の提案を行なってきた。

経済エネルギー省の傘下にある中小企業振興庁は、中小企業振興政策の適切な実践に責任を持っている。

以上

## 質問票回答：中小企業振興庁（BSMEPA）

### プロジェクト実績

上位目標達成に向けて：

1. 上位目標の達成の一つに、貴機関を含めた関連機関により、ビジネス人材育成センターの質が改善され、さらに発展することが掲げられています。貴機関では、どのような形で、この上位目標達成に貢献しようと考えていますか？具体的な予定を教えてください。
  - (ア) MSDC についての情報提供、広報
  - (イ) 中小企業の問題点を検討し、追加的訓練や資格が必要な課題やトピックを同定
  - コースの策定（カリキュラム策定、例えば研修コースに組み入れるべき科目選択など）において助言をしたり準備に参画すること。

アウトプットの達成状況：

2. 関連省庁からのポテンシャル講師の技術移転・育成状況：貴機関からビジネス人材育成センターでの講師陣育成のために配置している人材は、適正な技術移転を受け育成されているとお考えですか？また、まだそのような人材の配置を行っていない場合、将来的に技術移転のための人材配置を行う予定はありますか？

当組織としては、上記質問に関するいかなる情報も得ていません。

### 実施プロセス

3. 連絡などの連携状況：IPSとの連絡や問題があったときの解決メカニズムなどはスムーズですか？

いいえ。

### 妥当性

4. プロジェクト目標（ビジネス人材育成センターの確立）と上位目標（中小企業経営者の能力向上と中小企業振興、さらなるセンターの発展）は、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整合性は十分あるとお考えですか？

はい。

しかしながら、コース参加者にとって実践的な効果があったのか否かを確かめた上で、審査することが必要である。

中小企業振興庁には現在のところ、プロジェクト実施とその進捗に関して情報が来ていません。

ターゲットグループのニーズとの整合性：

5. ブルガリア中小企業経営者のニーズとビジネスコースは十分に整合しているとお考えですか？

はい。しかしながら、完全にというわけではない。

#### インパクト

6. 貴機関から、ビジネスコースの講師をIPSのビジネス人材育成センターにて今後さらに養成する予定ですか？

N/A

7. 貴機関の関連機関（IPS以外）においてIPSのビジネスコース（あるいはその一部）を導入する予定はありますか？

N/A

#### 自立発展性

8. 貴機関においてビジネス人材センターの研修コースのための予算（将来のMSDCにおける講師となる人材の配置に絡むものも含む）は、今後特に配布が予定されていますか？

経済省の管轄にある当組織としては、標記予算（MSDCに関連する予算）は、当組織を管轄する上位に位置する省である経済エネルギー省が追加して配布すべき予算である（当組織が配布する予算ではない）。

#### 国家政策と戦略（妥当性）

9. 国家開発政策の中で、中小企業振興はどのような位置づけにありますか？最新の情報に基づいてご説明願います。

政府の政策は、EUの企業政策が目指す方向と基本的に合致している。

- 中小企業振興および企業家精神振興を目的とした国家政策は、その年間実施プログラムとともに規定されている。特に、効果的な政策実施に注力されており、その中には、地方レベルへのビジネスサービスの提供が含まれている。
- 行政上の規制緩和が進んだ。
- 中小企業にとっての融資状況が大きく改善された。
- 認可や登録制度を合理化することによるビジネス環境改善整備がさらに進められている。

以上

## 質問票回答：IPS

1. 本プロジェクト終了後に、IPS以外の組織から講師をリクルートするにあたってどのようなチャンネル、ネットワークを活用しますか？

外部講師のリクルートは、MSDC の提供する研修の魅力を保持するために重要な要因である。本プロジェクトにこれまで協力してくれた組織や外国人講師の今後の協力も期待するものである。JICAとの協力は極めて重要であり、未来においても重要であり続ける。ビジネスコースの参加者は、日本からの講師に大いに感銘を受けている。また、アジア立命館大学との協働も大変重要である。さらに、スロバキアやドイツからの講師も、将来においても招聘する必要がある。外部講師のリクルートチャンネル、ネットワークとしては、(1)海外にあるブルガリア政府の協力を得て、(2)協会や基金といった、また、国内のものも国際的なものも含めた非営利組織の協力を得て、(3)国際プロジェクトの参加協力を得て、拡げていきたい。(補足：海外から他のブルガリアの組織が外国人を招聘する際に、IPSに立ち寄って講演してもらうなど、「ついで」を活用する)

2. ビジネスコースを貴国の他地域にどのように拡大していくかの展望についてお聞かせ下さい。

MSDC は、企業経営者のためだけでなく、下請け業者、特に有能な若手の業者に対してもコースを提供すべきである。日本の経験は、その分野にも多に資するものである。中小企業を経営者が訪問することにより問題を分析することは、そのような訓練を支援することになる。また、官民の協力で、公務員にビジネスコースを通じて研修・訓練することも有用である。また、学生や青年がビジネスコースに参加することも有用なこととして考えられる。

3. MSDC を世界に通用するビジネスリーダーの育成を目的としたリージョナルセンター(周辺国をも焦点に当てたリージョン)にするという考えについてどのようにお考えですか？当プロジェクト実施の残された期間内に、この点についてどのような活動が必要だと思われますか？

ビジネス人材育成センタープロジェクトの実施の結果、当然の成り行きとして当センターをリージョナルセンターにしようという考えが登場した。当プロジェクトのプロジェクトマネージャーは、プロジェクト実施第一日目よりこの考えを表明してきている。ブルガリアはヨーロッパとアジアをつなぐ戦略的に非常に重要な位置を占めており、ブルガリア人の知性や知識への渴望というものは、東欧、特に南東欧からビジネスリーダーを輩出するための下地となるものである。このような展望の下、本プロジェクトの残された期間において活動を実施している。将来のリージョナルセンターは、当然ながら、日本や東欧、南東欧からのビジネスリーダーが集い、ビジネスのアイデアや情報を交換する場となる。本プロジェクトの残された協力期間内における活動は、日本人専門家・講師から得られた手法のブルガリア人チームによる活用・応用ということになる。双方向(インターアクティブ)な教育・訓練は、世界に通用するビジネスリーダーの育成に資するものである。セミナーを実施し、スキル・知識・経験の共有を効果的に行なっている。

4. 2005年7月の月例活動報告によると、所得創出機能をIPSからソフィア経済総合大学に移行するために、IPSの支出は当面凍結されるとのことである。プロジェクト実施においてこの影響はどのようなものですか？

当プロジェクトの実施は、内容的に時宜を得たものであり、ビジネス界の関心を集めている。全コースは独立した予算編成となっており、それぞれのコース申込者が支払う授業料により成り立っている。(聞き取りによる補足：2年前からの変革により、大学総体のIPS運営への関与は強化され、一方、中央からIPSに配置される予算については減った) 将来的には、ブルガリア国内にある有能な組織、民間組織、教育機関、ビジネス関連組織などの支援を得てIPSが独立した機関となる必要がある。また、別途独立した建物内に教育的施設と機材を確保するためには日本政府とブルガリア政府からの支援が必要である。従って、センターの教育活動から相当な所得が獲得できることを望むものである。

以上

## 生質問票及びインタビュー結果

質問票は5名から回収、そのうちの3名に個別インタビュー（各30分～1時間程度）実施

### 0. 全体

0-1 満足度：ビジネスコースに満足しましたか？

5/5（全員）が、満足している。

0-2 リクルートチャンネル：何を通じて本研修を知りましたか？

マスメディア広報、教授による宣伝、看板広告などを通じて知った。

|   |
|---|
| コースに関わる教授の一人から紹介された。1名                                |
| ソフィア経済総合大学の学生であり、教授の一人から聞いて知った。1名                     |
| ブルガリアの主要新聞の一つ「キャピタル」にMSDCのことが出ていたので知った。1名             |
| 新聞に出ていたので知った。1名                                       |
| IPSの前に掲示された広報によって知った。1名（妻がIPSに勤務していることもあり、IPSには頻繁に行く） |

### 1. コース内容がニーズに合っていたか

1-1 科目数：卒業に必要な科目数は適切と感じましたか？

\* はい。2名

\* 多すぎる。コース期間を考慮すると、もう少し科目数を減らしたほうがいい。2名

\* コース期間は適切であるが、卒業に必要な科目数は少ない。あと5科目追加してはどうか。1名

1-2 科目：提供されている科目、また、個別の科目内容は、ブルガリアのニーズに合致していましたか？【ニーズに合致する＝各自の企業に実務として適用できる、役立つものとして取り込める】

回答者5名全員が、ニーズに合致していると回答。但し、講師によっては、内容はニーズに合致しているものの、その提供の仕方がビジネス人材に対して適切な提供の仕方・やり方ではない場合もあったとの指摘があった。

1-3 選択科目で、追加してほしい科目はありますか？

ファイナンス、SGA、広報・コミュニケーション、ノレッジ・マネジメントにもう少し焦点を当てて欲しいという意見があった。また、ビジネス・プランニング（2名）と予算についても要望があった。

### 2. 現役の企業経営者にとって受講しやすいコース設定（日時、期間など）になっていたか

2-1 受講スケジュール（週末の3日間で実施し、半年間で卒業するというスケジュールには、無理はありませんでしたか？

すでに改善されているが、現役の企業経営者にとって時間を作り出すことには相当な努力が必要だったようだ。特に金曜日に時間を5ヶ月間あてることには無理があったようだ。

- \* はい。1名
- \* 5ヶ月という期間は大変にきつかった。1名
- \* 時にきつuitと感じた。1名
- \* 金曜日というのは、まだ就業時間中に開始されることもあり、授業に参加することは大変であった。1名
- \* 実際には、自分のスケジュールを相当変更して、授業にあわせることになった。1名

## 2-2 授業時間：1コマが45分間は適切でしたか？

- \* 問題ない。2名（但し、必要があれば、講師が継続したりすることも考慮に含めて）
- \* 1時間が良い。（もう少し長いほうがいい）1名
- \* 90分間が良い（ディスカッションなどが中断されるので、もう少し長いほうがいい）1名
- \* もう少し長いほうがいい。

## 2-3 受講料の1000レバは、高いと感じますか？

|                        | 個人負担                  | 会社負担                           | 負担者不明 |
|------------------------|-----------------------|--------------------------------|-------|
| 高いと感じる                 |                       | 1名（もし個人負担なら月給以上の額のため、参加は困難だった） |       |
| 高いとは感じない（支払う価値があると感じる） | 2名（他のビジネス・コースならもっと高い） | 1名                             | 2名    |

## 3. コース内容が実際の企業経営で活かしているか

3-1 実際に企業経営に活かせたというご経験を既にお持ちであれば、具体的に教えて下さい。

- \* TQM、HR（人的資源）計画、改善、マーケティングや広報戦略などについて既実践している。
- \* SGA（小グループ活動）を自分の周囲であるが実践試行している。
- \* 自分の会社は規模が小さすぎる（自分と会計のみで、あとは下請けの人をその都度雇用するという形態）ので適用していないが、将来、会社の規模を拡大してプロパーの社員を雇用する段階では、応用する予定。
- \* 日本での研修にて、「品質管理」の重要性を実感したが、現在、会社の中で、ISO9001：2000に沿った品質管理の遵守監督チームとして業務を遂行している。
- \* 日本での研修を受け、自分の会社の企業活動全般を見直さなくてはと実感したが、当面のところ、品質管理の理念と技術に関して実践を始めた。

3-2 このビジネス・コースのことを、ビジネス界のネットワークのどなたかに話しましたか？

- \* 友人に話した。実際に申し込んだが、業務が地方で行なわれることも頻繁なため、今も継続しているかどうかは知らない。

- \* 人から人への口コミの宣伝が重要だと考えるが、多くの友人や会社関係者にコースに参加するよう勧めた。
- \* 同僚に話した。会社から、第一回のコースに2名が参加。さらに、新たなコースに3人が行くことになっている。それ以外に自分の友人にもビジネス・コースのことを話している。
- \* 会社のジェネラル・マネージャー、同僚、顧客などに話した。
- \* 顧客に、ビジネス人材センターやそこで提供されるビジネス・コースについて話した。

#### 4. 教材や教育手法が適切であったか

4-1 教材：提供された学習教材は、実践的経営手法を学ぶことに有用だと感じましたか？

- \* はい。4名
- \* 必ずしもそうとは言えない場合もあった。配布物としては、パワーポイントは要点を示してあるだけのものだ。特にハードカバーの本にする必要はないにしても、単なる要点の並べ立てではない、教科書があればなおいいと感じた。1名

4-2 指導手法：使用された教育手法は、実践的経営手法を学ぶために有用と感じましたか？

- \* はい。5名（全員）
- \* 一方的に話すスタイルがブルガリアの普通の授業パターン。これではつまらない。ところが、本コースは双方向で面白い。
- \* 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から良い教育手法である。
- \* 講師が、自分自身の企業経験を話してくれ、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。

#### 5. 指導陣による指導は量的・質的に十分で適切であったか

5-1 クラスの規模の中で、研修生一人一人に対する講師の注意は十分に行き届きましたか？

- \* はい。4名
- \* いいえ。但し、講師の注意をこちらにかたむけるのは参加者の行動にかかっている。

5-2 講師の質：は実践的経営手法を獲得するために有用な講師だと感じましたか？

基本的には、みな講師の質は高いと判断しているが、一部の講師において、理論に焦点を当てすぎており、十分な実践演習がなかった、と学生に感じさせる講師がいたようだ（但し、それに該当する講師は、現在はコースに配置されていないとのこと）

以上

# 日本人長期専門家とブルガリア人カウンターパートに対する質問票への回答集計結果

下記集計に現れる分母のうち、分母が2となっているものは日本人専門家の回答集計数、分母が5となっているものはブルガリア人カウンターパートの回答集計数である。日本人長期専門家2名、ブルガリア人カウンターパート5名からの回答を得て、集計したものである。セルに開示がなかったり、分母が最も多数の回答者が選択したことを示すものである。なお、理由やコメントには、代表的なもの掲載している。

## 0. プロジェクト実施のプロセス(Implementation Process)に係る質問

| 大質問  | 小質問   | 1      | 2       | 3        | 理由・コメント   |  |
|--|---|--------|---------|----------|---|--|
| 0.1 プロジェクトの進捗状況                                  | 0.1.1 プロジェクトの当初計画と比較し、現在の進捗は順調ですか。  | 遅延している | ほぼ計画どおり | 計画どおり    |   |  |
|  | 0.1.2 計画通りでない場合、計画と乖離した理由をお伝えください。  |        | 3/5     | 2/2, 2/5 |   |  |
|  | 0.1.3 計画通りでない場合、今後1.5年間の対処をお伝えください。   |        |         |          |   |  |
| 0.2 プロジェクト活動のモニタリング                              | 0.2.1 プロジェクト活動をどのようにモニタリングされていますか。  |        |         |          | * PDMに規定されている成果、指標などを基礎にプロジェクト活動の進捗状況を把握するよう心がけている。<br>* 毎週ごとのC/Pとのチームミーティング、半年毎のJCCミーティング、又総括報告を通じてモニタリングを行なっている。* 大学やレストランなどで日々の英語などを通してインフォーマルな会話、コミュニケーションからプロジェクトの進捗を把握、モニタリングしている。  |  |
|  | 0.2.2 いつもPDMを基本に(参照して)モニタリングをしていますか。  | していない  | ほぼしている  | 十分にしている  | N/A, 2/5  |  |
|  | 0.2.3 PDMで修正すべき点があれば、お伝えください。   |        |         |          | 1. MSDC受講生の総数を現実的な数字に訂正すべき2/2 (本コース受講生および特別セミナーなどの参加者も含め300名程度)。<br>2. 短期専門家の担当領域をこれまでの実績およびProject Team内で確認したものを踏まえてより具体的に明記する(TQM, Marketing, Management in Japan, CSR, Motivation & Team Building)。  |  |
| 0.3 C/Pの配置状況                                     | 0.3.1 C/Pの数は適切ですか。  | ほぼ適切   | 適切      | 2/2, 5/5 | * 初年度にマネージャー1人プラス2名の担当教授を指名、この2名が日本でのOrientationに派遣中に追加の2教授が指名され、プロジェクト実行担当を継続。   |  |
|  | 0.3.2 C/Pの配置時期は適切でしたか。  | 不適切    | ほぼ適切    | 適切       | 2/2, 4/5  | * 初年度の配置、又C/Pが本邦研修に出た後の新任の配置も時宜を得て行なわれた。   |
|  | 0.3.3 C/Pの担当業務に対する能力や経験は十分ですか。不十分な場合、それはどのような点かお伝えください。(ブルガリア人C/Pには、自己評価として回答を記入してもらった)                 | 不十分    | ほぼ十分    | 十分       | 2/2, 3/5  | 日本人専門家から:* プロジェクト遂行に係わる活動(チームミーティング、決定事項への参加など)はほぼ要望どおりに協力してもらっている。* 日本の企業経営について学問的には把握しているが、実務は中々掴みきれない。                                |
|  | 0.3.4 C/Pの業務に対する姿勢は十分に積極的ですか。(ブルガリア人C/Pには、自己評価として回答を記入してもらった)   | 不十分    | ほぼ十分    | 十分       | 2/2   | * プロジェクトの精神、方向性を充分理解し、協働してくれている。ただし、もう少し機動性と積極性が加わることが望ましい。また、新しいチャレンジを試みるに当たり、従来の慣習に若干とらわれるきらいもある。* C/Pの間でも個人差、温度差はあるが、総じて積極的、且つ意欲的である。 |
|  | 0.3.5 C/Pの英語力は技術移転を受けるのに十分ですか。(ブルガリア人C/Pには、技術移転を受けるための英語でのコミュニケーション能力が日本人専門家に十分か否かという質問に対して回答を記入してもらった) | 不十分    | ほぼ十分    | 十分       | 1/2, 5/5  | * マネージャーであるC/Pは英語力が不足しているが、他のC/Pが十分に補完しており問題はない。   |
| 0.3.6 上記(0.3.1~0.3.5)に問題がある場合、現在どのように対処なさっていますか。 |   |        |         |          | * チームミーティング、外部との余念などでは、プロジェクトオフィスの現地採用スタッフもしくは他のC/P教授による通訳による通訳により支障なく進んでいる。  |  |
| 0.4 ブルガリア側のオーナーシップ                               | IPSのプロジェクトに対するオーナーシップは十分ですか。  | 不十分    | ほぼ十分    | 十分       | 2/2, 3/5, 2/5   |  |
| 0.5 プロジェクト実施の阻害要因                                | 現在、プロジェクトのスムーズな実施を阻害する要因や問題があれば、お伝えください。  |        |         |          | * 当初、ブルガリア側のC/Pとの間に考え方の違い、業務遂行上の方法論の相違などが目立ったが、プロジェクトの目的達成の重要性の下、相互理解を得られるに至った。ただし、種々の決定事項に当たり、最終決定者が限られることがあり、プロジェクト遂行上若干迅速性に欠ける局面もあつた。* 最近の国立ソフィア総合経済大学自身の組織変更により、IPSの独自性が若干低下しており、従来想定していた将来的な独立機関への方向性が停滞する可能性がある。現実問題として予算上の制約がプロジェクト遂行上いまままでより高くなる可能性がある。* かなり改善はされてきたが、制限事項が十分に進展しておらず、細かい事柄もトップの判断待ちになる場面が多い。 |  |

1. プロジェクトの各アウトプットにかかるとる質問

| 大質問   | 小質問   | 1   | 2               | 3               | 4  | 理由・コメント   |
|---|---|---|-----------------|-----------------|--|---|
| 1.1 研修コースの開発(アウトプット1)   | 1.1.1 プロジェクト終了までに成し遂げる活動計画に対して、現在どのくらい達成していますか。   | 20%以下   | 40%             | 60% 2/2         | 80%以上 5/5  |   |
|   | 1.1.2 プロジェクトによって補完されるべき点を特定するためにPDS及びその他の機関における既存のビジネスコースをレビューすること(活動1-1)、ブルガリア中小企業における実践的経営スキルに対するニーズ調査を行なうこと(活動1-2)により、カリキュラム開発に必要な情報が得られましたか?  | 得られなかった   | ほぼ得られた 1/2, 3/5 | 十分得られた 1/2, 2/5 | わかからない   | * 地方を含む企業訪問、視察、またアンケート調査を行なうことでほぼ満足の情報量が得られた。   |
|   | 1.1.3 調査結果を分析し、それに基づいて新規に設立されたビジネスコースの分野の選択は適切でしたか(活動1-3)?  | 適切でない   | ほぼ適切 2/2        | 十分に適切 5/5       | わかからない   | * ハイロッドコース受講者の評価などから判断すると、適切な選択が為されたと思われる。* 市場調査および、ハイロッドコース実施による検証からさらに変更すべき内容もある。また、受講者からのTCE Sheet(Teacher Course Evaluation Sheet)に見られる要望にตอบสนองすべき項目もいくつか見られる。  |
|   | 1.1.4 新規に設立された訓練コースに対して策定されたカリキュラム(活動1-4)は、実務上役に立つ、ブルガリア中小企業のニーズに適合しているでしょうか?   | 適合していない   | ほぼ適合 1/2, 2/5   | 十分に適合 1/2, 3/5  | わかからない   | * カリキュラムはニーズに応じて定期的に見直しを行い、* 学期ごとに得られる参加者のコメントを反映させ、カリキュラムを改善していく、* 講師陣の経験や意見を学期ごとと定期的にカリキュラムに反映させていく、* 受講生の要望を反映させる努力および、指名された講師陣のプロジェクト精神、方向性のさらなる理解を促進すること、* コースのレビューを丹念に行ない、受講生にとってより関心の高い科目を取り入れていくことでコースの質を向上させていくこと。 |
|   | 1.1.5 アウトプット1の達成のための課題は何ですか。  | 20%以下   | 40% 1/2         | 60% 1/2, 1/5    | 80%以上 4/5  |   |
|   | 1.2 教材の指導手法の関係(アウトプット2)   | 1.2.1 プロジェクト終了までに成し遂げる活動計画に対して、現在どのくらい達成していますか。 | 20%以下           | 40% 1/2         | 60% 1/2, 1/5   | 80%以上 4/5   |
| 1.2.2 ブルガリア中小企業経営者に共通する実務上の問題点に取り組みするための指導教授方法を研究(活動2-1)し、その結果として現在試行されている指導・教授法は、どの程度、ブルガリア中小企業経営者のニーズに適合していますか? | 適合していない   | ほぼ適合  | 十分に適合 2/2, 4/5  | わかからない          | * 各教授陣に受講生の積極性を引き出す参加型授業、Interactiveな修学方法を要求、受講生には新しいメソッドとして概ね好評である。しかしながら、まだブルガリア人にとっては新しい試みであるので授業中の積極性がまだ充分なレベルには達していない。* 双方向の授業方式は新設であり、お互いの企業での経験・問題を少しでも引き出して考えさせるステージを設けることは有益であり、ニーズに適合していると言える。 |   |
| 1.2.3 開発されたケース・スタディは、ブルガリア企業経営者に共通する実務上の問題点に取り組みするための材料として適切ですか?  | 適切でない   | ほぼ適切 2/2  | 十分に適切 5/5       | わかからない          | 実際にブルガリアでのビジネスシーンでどこまでそれぞれのケースが適用できるかはこれからブルガリア人ビジネスリーダーの力量と実行力にかかっている。先例などからどこまで咀嚼し、現実での対応に活用させるかは今後の課題。  |   |
| 1.2.4 活動2-3で準備された、各ビジネスコースにおけるモデル企業のファイル(研究は、ブルガリア中小企業経営者への実践的教育として十分に機能していますか?)                                  | 不十分   | ほぼ十分 2/2, 3/5                                   | 十分              | わかからない          | * 有名企業の戦後復興期の経歴、状況などは参考にはならない。   |   |
| 1.2.5 研究された指導教材や手法を確立し、書面の形に取りまとめられたものは、現在の業務に活用されていますか?  | 活用されていない  | 基本的的に活用されている 3/5                                | 十分に活用されている      | わかからない          | * 個々の教材の策定はまだ開発途上でまとまった形にはなっていない。ただし、TOMで提供された手法はコース終了生の中では実際に自分の組織改革などの面に適用している事例も出てきている。* 日米の大手企業のケースがブルガリアの現状の企業にとればどの程度の近似値として感じられるか良く判断できない側面あり。  |   |
| 1.2.6 アウトプット2の達成のための課題は何ですか。  | * 問題解決型で参加者の実践に有用な指導教材を開発すること、* また、左記のような教材を活用すること、* すべての教材を英語に訳すこと(そのことにより、ブルガリア人以外の受講生を対象にしたコースを実施することが可能)、* 一般的に認知された形態での教材の出版。* プロジェクト2年終了時あたり(MSDCとしてのコースを3期終了時)教材の策定、MSDCとしての「ライブラリー」構築をする。 |   |                 |                 |  |   |

| 1.3 C/Pの養成=IPSの管理者、講師陣(また、ASMEやBTPAからのスタッフ)(アウトプット3) | プロジェクト終了までに成し遂げる活動計画に対して、現在どのくらい達成していますか。   | 20%以下    | 40%          | 60% 2/2、3/5       | 80%以上 2/5         |  |
|--|---|----------|--------------|-------------------|-------------------|--|
| 1.3.1  | プロジェクト終了までに成し遂げる活動計画に対して、現在どのくらい達成していますか。   | 20%以下    | 40%          | 60% 2/2、3/5       | 80%以上 2/5         |  |
| 1.3.2  | 計画された全活動のために設立された日本人専門家とC/Pから成るワーキングチームは十分に機能していますか？  | 不十分      | ほぼ十分 3/5     | 十分 2/5            | わからない             | プロジェクト発足当初には、意見相違、計画実行過程の方法論の相違などが見られたが、双方の当事者意識とプロジェクト達成の目的意識の下に相互信頼が築かれたことチームが機能している。  |
| 1.3.3  | 日本の経営スキルとそのブルガリアへの適用可能性についての検討を行なうためにC/Pとともに定期的な会合を開催すること(活動3-2)は、ブルガリア人講師陣の育成に有効ですか？                         | 有効でない    | ほぼ有効 3/5     | 大変有効 2/2、2/5      | わからない             |  |
| 1.3.4  | 新設されたコースで講義を実施するためにC/Pと協働する(活動3-3)ことを通してC/Pを育成することは、C/Pの養成に有効ですか？   | 有効でない    | ほぼ有効 3/5     | 大変有効 2/2、2/5      | わからない             |  |
| 1.3.5  | C/Pに対する日本での研修(活動3-4)は、C/Pの養成に有効でしたか？  | 有効でない    | ほぼ有効 3/5     | 大変有効 2/2、2/5      | わからない             |  |
| 1.3.6  | C/Pの習得度や能力を測る方法として、ご自身はどのような評価方法を採用されていますか。(もし、何らかの資料があれば、インタビューの際にご用意ください)                                   |          |              |                   |                   | *参加者による評価、問合せ状況、科学的で実践的な達成度測定、*特に評価方法は無い。通常のプロジェクトチームミーティング、協働過程において我々の意向に対する了解度を理解している。   |
| 1.3.7  | 上記(1.3.6)によると、C/Pの能力はプロジェクト実施を通じて、向上していますか。   | 向上がみられない | 一定の向上がみられる   | 大変向上がみられる 1/2、5/5 | わからない 1/2         | 上記のようにC/Pの能力が向上するという考え方は今プロジェクトのパートナーの揃らえ方になじまないと考ええる。   |
| 1.3.8  | C/Pの強化された現在の能力は今後開催されるビジネスコースの講師となるにあたり、十分だと思われますか。   | 不十分      | ほぼ十分 3/5     | 十分 2/2、2/5        | <十分でない場合の理由・阻害要因> |  |
| 1.3.9  | アウトプット3(C/P養成)の今後の課題は何ですか。  |          |              |                   |                   |  |
| 1.4 研修希望者の有効なリクルート方法の研究と体制確立(アウトプット4)                | プロジェクト終了までに成し遂げる活動計画に対して、現在どのくらい達成していますか。   | 20%以下(6) | 40%          | 60% 2/2、3/5       | 80%以上 2/5         |  |
| 1.4.1  | プロジェクト終了までに成し遂げる活動計画に対して、現在どのくらい達成していますか。   | 20%以下(6) | 40%          | 60% 2/2、3/5       | 80%以上 2/5         |  |
| 1.4.2  | 企業経営者が参加するにあたり最速と思われる研修コースの時間、日程、期間を検討した上で実施していますが、試行した結果、中小企業経営者が参加するにあたり、適切な設定だと考えますか？                      | 適切でない    | ほぼ適切 2/2、3/5 | 十分に適切 2/2、5/5     | わからない             | 【適切でない場合の理由と改善案】<br>この間の経験、内容分析を踏まえ、提供しているプログラムであるべきビジネスリーダーがいかにあるべきかを考えるコース設定がされているはず。もしこの段階で不十分であればプロジェクト終了時の成果もあまり望ましいものは得られない。<br>【工夫】現在10月からのコース事業中、これがプロジェクト開始以来3度目の機会になる。この間、それなりのネットワークと事業方法の仕組みづくりは構築できたが、さらにメディアの有効利用にあたりIPS側の財政的な積極性が望ましい。また、遅れ気味のMSDとしてウェブサイトを準備をなるべく早い時期に完了したい。 |
| 1.4.3  | 現在行なわれている募集広報活動(4-2)は、中小企業経営者を対象として研修コースを宣伝する最速な手段として適切ですか？また、もし、コース内容に合致した受講者を募集するために工夫されている点がありましたら、ご記入下さい。 | 適切でない    | ほぼ適切 2/2、3/5 | 十分に適切 2/5         | わからない             | 【適切でない場合の理由と改善案】   |
| 1.4.4  | 策定されたコースの入学システム(授業料システムを含む)は適切だと判断されますか？  | 適切でない    | ほぼ適切 2/5     | 十分に適切 2/2、3/5     | わからない             |  |
| 1.4.5  | リクルート活動は有効に効果を上げていると思いますか？  | 有効でない    | ほぼ有効 2/2、5/5 | 大変有効 2/2、5/5      | わからない             |  |
| 1.4.6  | アウトプット4の達成のための課題は何ですか。  |          |              |                   |                   | *ソフィア以外の地方都市でのリクルートチャネルの開拓、*左記と関連してソフィア外でのセミナーやコースの開拓、*IPSサイトの積極的な広報活動用予算確保。   |

| 1.5 IPSにおける卒業生のためのアウトプット5)  | 20%以下   | 40%              | 60%         | 80%以上             | 4/5  |
|---|---------|------------------|-------------|-------------------|--|
| 1.5.1 プロジェクト終了までに成し遂げる活動計画に対して、現在どのくらい達成していますか。   |         |                  |             |                   |  |
| 1.5.2 各研修実施後に、研修受講者による研修評価アンケートを実施されていますが、どのような質問項目でしょうか。(実際に用いられているアンケート用紙をインタビューの際に一部頂きたいと思っております。)             |         |                  |             |                   |  |
| 1.5.3 モニタリングと運営改善のための研修コース卒業生に対して、アンケートを実施されているとありますが、どのような質問項目でしょうか。(実際に用いられているアンケート用紙をインタビューの際に一部頂きたいと思っております。) |         |                  |             |                   |  |
| 1.5.4 設置された研修コース終了者の相談に応じるアフターサービス部(活動5-3)は有効に機能していますか?   | 有効でない   | ほぼ有効<br>2/2, 1/5 | 大変有効<br>4/5 | わからない             | パイロットコース終了生の向人から組織マネジメント改革など講義内容のさらさら詳しい内容問い合わせ、日本企業との将来のビジネス展開などの相談など、個々のペースではあるが、その都度対応している。 |
| 1.5.5 「優良実践コンテスト」は、十分に中小企業経営者の関心を集めていますか?   | 不十分 1/5 | ほぼ十分<br>3/5      | 十分          | わからない<br>2/2, 1/5 | 優良企業コンテストそのものを実施していない。   |
| 1.5.6 アウトプット5の達成のための課題は何ですか。  |         |                  |             |                   | * 今後のMSDCコース終了生も含め同窓会組織を設立する。* 卒業生をコースの企業訪問やケース・スタディに関わってもらおう。* 両国経済協力にも有効なネットワークを充実。          |

2. 妥当性(Relevance)

| 大質問   | 1   | 2                 | 3           | 理由・コメント   |
|---|-----|-------------------|-------------|---|
| 2.1 計画の妥当性  |     |                   |             |   |
| 2.1.1 民間企業の競争力を高めるために、中小企業経営の実務訓練にかかるニーズは高いですか。   | 低い  | 一定のニーズあり 2/2, 3/5 | 高い 2/5      | * 客観的に見て新しいグローバル環境におけるビジネスリーダーがブルガリア企業には必要であるが、そのニーズそのものを各企業経営者、マネージャーが組織全体として感じているかどうかはまだ不明瞭な部分がある。また、社員教育に伴う経営の妥当性を疑う企業もまだ見られる。 |
| 2.1.2 本プロジェクトでIPSに対して協力を果たしたことは適切だと思われますか。  | 不適切 | ほぼ適切<br>2/2, 3/5  | 適切 2/5      | * 今後JICAプロジェクトとしての活動終了後の独立採算制が求められる段階でMSDCとしてどこまで機動力を発揮し財政的に有効な組織づくりができるか、IPSにとってはチャレンジングな課題ではある。                                 |
| 2.1.3 現役の中小企業経営者を訓練するための講師陣を養成することを主要な柱の一つとした本プロジェクトのアプローチは、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得られるという上位目標(一部)に照らし適切ですか。 | 不適切 | ほぼ適切<br>3/5       | 適切 2/2, 2/5 | * プロジェクトの精神、方向性を理解した講師陣が今後ビジネスリーダー育成の仕組みづくりに貢献することは充分意味あることと思われる。   |

3. 効率性 (Efficiency)

| 質問                        |                | 大質問                        |            | 小質問       |           | 1         | 2   | 3  | 0  | 理由/コメント |
|---------------------------|----------------|----------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|---|--|--|---------|
| 3.1<br>日本側の投入 (賃機材のぞく)    | 3.1.1 長期専門家    | → 3.2.3.bまで同様のグレード別けです     | 人数は適切でしたか? | 不適切       | ほぼ適切      | 適切        | わからない   |  | *ブルガリア関係機関・企業との折衝、その総括・立案で土地動のない状態では一人では対応が困難。 |         |
|                           |                |                            |            | 1/2人      | 3/5人      | 2/2人、2/5人 |   | *プロジェクトの基礎的な部分が実務の職務担当責任である長期専門家がまったく関わらない形で既定のものとして与えられ、実際のプロジェクト遂行上非現実的な局面もみられた。実際、2004年5月赴任後数ヶ月の市場調査期間を経てからプロジェクト詳細を考察しても良かったと思われる。*PDM候封時期から専門家の参画が望ましい。全ての路線、日程が既成事実化されてから、その通りの実行を求められ、も困難なケースがある。       |  |         |
|                           |                |                            |            | 1/2人      | 1/2人、3/5人 | 2/5人      | 1/2人  | *長期専門家の派遣分野の項目「専業・駐在」と「販売・促進」という指定そのものが具体的に何を示しているのか不明瞭。*販売促進という分野で協力がなると理論ではなく、もっと実証的な現地的な対応を示し、手を差し伸べることが必要であり、又対象企業もそれを求めている。しかし、政府ODAという枠では、結果として特定の企業に有利になるような情報提供には公共性・公平性の観点から制約がかかり、協力がかり、協力するには限界がある。 |  |         |
|                           | 3.1.2 短期専門家    | 人数は適切でしたか?                 |            | 1/2人、5/5人 | 1/2人      |           |   |  | *派遣分野は適切でしたか?                                  |         |
|                           |                |                            | 1人         | 5/5人      | 1人        |           |   | *派遣分野は適切でしたか?  |  |         |
|                           |                |                            |            | 3/5人      | 1/2人、2/5人 |           |   | *派遣分野は適切でしたか?  |  |         |
|                           | 3.1.3 C/P研修    | 人数は適切でしたか?                 | 2/5人       | 3/5人      | 2/2人      |           |   |  | *派遣分野は適切でしたか?                                  |         |
|                           |                |                            | 1/5人       | 2/2人、4/5人 | 2/5人      |           |   | *派遣分野は適切でしたか?  |  |         |
|                           |                |                            |            |           |           |           |   | *派遣分野は適切でしたか?  |  |         |
|                           | 3.1.4 ローカルコスト  | 支出の金額は適切でしたか?              | 1/2人       | 1/2人、5/5人 | 2/2人、5/5人 |           |   |  | *派遣分野は適切でしたか?                                  |         |
|                           |                |                            | 2/2人、5/5人  |           |           |           | *派遣分野は適切でしたか?   |  |  |         |
|                           |                |                            | 3/5人       |           |           |           | *派遣分野は適切でしたか?   |  |  |         |
|                           |                |                            |            |           |           |           | *派遣分野は適切でしたか?   |  |  |         |
| 3.2<br>ブルガリア側の投入 (C/Pのぞく) | 3.2.1 施設・設備の配備 | a. プロジェクト実施のための施設環境は良好ですか? | 2/2人       | 3/5人      | 2/5人      |           |   | *プロジェクトオフィスについての配備はほぼ適切であるが、実際にコース実施を要する施設は老朽化しており、必ずしもブルガリアの新しいリーダーを選定する上で「市場」での効果的受け入れという意味から不適切と思われる。   |  |         |
|                           |                |                            | 2/2人       | 3/5人      | 2/5人      |           | *プロジェクトオフィスの事務処理能力、当事者意識に若干問題あり。英語力も不足。長期専門家自身が現地スタッフをOJTにおいて訓練養成したというのが実態である。かなりの進捗はみられるが、プロジェクトオフィスの職務を任せられるほどのインシアティブをとれるほどのレベルには不足。 |  |  |         |
| 3.2.2 サポート・トレーニングスタッフ     | 支出金額は適切でしたか?   | 2/2人、1/5人                  | 4/5人       |           |           |           |   | *種々の活動費支出にあたり柔軟性、即決性に欠ける。IPSとしてプロジェクト独自の決定権、権限保証など財政上体制が不整備。*大学本校の関係、IPS自体の財政状態など現場にいての理解はできるが、金額は全く不足している。  |  |         |
|                           |                | 2/2人                       | 5/5人       |           |           |           | *資金が支出されるのに時間がかかる。  |  |  |         |

|                     |                    |                                 |                            |           |           |   |
|---------------------|--------------------|---------------------------------|----------------------------|-----------|-----------|---|
| 3.3. プロジェクト運営管理体制   | 3.3.1 合同調整委員会(JCC) | JCCはプロジェクトの円滑な実施に役立っていますか？      | 役立っています                    | ほぼ役立っています | 十分役立っています | わからない   |
|                     |                    | どのような点が役立ちましたか？役立たない場合、何が理由ですか？ | JCCはプロジェクトの円滑な実施に役立っていますか？ | 役立っています   | ほぼ役立っています | 十分役立っています   |
|                     | 3.3.2 ワーキングチーム     | ワーキングチームはプロジェクトの円滑な実施に役立っていますか？ | 役立っています                    | ほぼ役立っています | 十分役立っています | わからない   |
|                     |                    | どのような点が役立ちましたか？役立たない場合、何が理由ですか？ | JCCはプロジェクトの円滑な実施に役立っていますか？ | 役立っています   | ほぼ役立っています | 十分役立っています   |
| 3.3.3 日本側の支援体制の支援状況 | a. JICA事務所         | 不十分                             | ほぼ十分                       | 2/2 十分    | 5/5 十分    | * 担当者の努力、当事者意識は大変素晴らしい。* 担当者の頑張り、サポートは大きい。  |
|                     | b. JICA本部          | 不十分                             | ほぼ十分                       | 2/2 十分    | 5/5 十分    | * 関係担当者の係わりは充分、組織全体としてのコミットメントは不明。* 担当者の頑張り、サポートは大きい。* 本部署全体(トップマネージメントレベル)の案件毎の理解度は如何なものか？ |
|                     | c. 国内委員会           | 不十分                             | ほぼ十分                       | 2/2 十分    | 5/5 十分    | * APUの関与は有効である。   |

4. 有効性 (Effectiveness)・インパクト (Impact)

| 大質問                     |            | 1  | 2       | 3        | 0      | 理由・コメント  |
|-------------------------|------------|--|---------|----------|--------|--|
| 4.1 プロジェクト目標の達成度 (=有効性) | 4.1.1      | 達成される見込みは低い  | ほぼ達成される | 十分に達成される | わからない  |  |
|                         | 4.1.2      | プロジェクト目標達成を阻害していることがあるとすれば、それは何ですか？                            | ほぼ達成される | 十分に達成される | わからない  | * 当初考えていたIPSの独立性の確立が最近の組織変更により若干退歩している状況。* IPS, 本校大学の厳しい財政事情。* プロジェクト自体が年目に入った段階で、今後、プロジェクトの活動計画、実施過程のプルガリア人C/P側からのより積極的取り組みが望まれる。   |
|                         | 4.1.3      | プロジェクト目標達成を促進していることがあるとすれば、それは何ですか？                            | ほぼ達成される | 十分に達成される | わからない  | * 管理運営の良さ、* 日本人専門家の努力、* 関係機関の支援、* 国内的チームワーク、* プロジェクトチームによるマーケティング努力、* ネットワーキングキャンペーン、* パンフレット作成、* クラウド作成(企業経営者)たちとのネットワーク、* プルガリア側のC/Pがプロジェクトの重要性を充分把握していること。  |
| 4.2                     | プラスのインパクト  | プロジェクト実施により、どのようなプラスのインパクトが既に認められますか？                          | ほぼ達成される | 十分に達成される | わからない  | * 関係者の協力と経験の共有、* 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たこと。* 受講生にもプロジェクトの掲げる精神、新しいリーダーシップに対する理解向上が見られること、* 講師のスキル向上、* 実践的な実務の理解度向上、* ステディ、* 日本の良い経験を参加者間で共有できること、* プロジェクトのワーキングチームメンバー、また、関連機関の管理運営能力向上。* 参加者の企業経営者は、コースの内容に満足したことで、全社の関係者をさらにコースに(参加者として)送り込んできている。 |
| 4.3                     | マイナスのインパクト | プロジェクト実施による想定されなかったマイナスのインパクトはありますか？                           | ほぼ達成される | 十分に達成される | わからない  |  |
| 4.4                     | 長期的なインパクト  | プロジェクトで開発、改善されたビジネスコースが継続実施されることで、国全体の中小企業経営者の経営能力が向上すると思いますか？ | 思わない    | ほぼそう思う   | 強くそう思う | わからない  |

5. 自立発展性(Sustainability) - プロジェクトが終了後(2007年4月以降)の見込み

| 大質問                          |   | 1   | 2                  | 3                  | 4            | 理由・コメント  |
|------------------------------|---|---|--------------------|--------------------|--------------|--|
| 5.1 政策的支援の継続、組織運営能力          | 5.1.1                                       | ブルガリア政府は、本プロジェクトで確立された実証的な経営手法研修センターと研修コースの実施を引き続き支援していくと思われ<br>ますか。  | ほぼそう思う<br>2/2, 5/5 | 強くそう思う             | わからない        | * 財政、現物供与的な支援はこれまで殆どなかったが、今後は改善されることを願う。<br>* シンボリックな支援と実務(ピサスポンサー、他の業務)の協力は継続されると予想され<br>る。   |
|                              | 5.1.2                                       | IPSは自立発展的に、本プロジェクトで開発・改善されたビジネス<br>コースを実施していくと思われますか。   | ほぼそう思う<br>2/2      | 強くそう思う<br>5/5      | わからない        | * そうなることを願う。継続性は人に依るところが大きい。<br>* C/P-一人一人が権限を持って<br>る立場になれば、十分可能である。  |
|                              | 5.1.3                                       | 本プロジェクトで開発・改善された研修は、今後IPS以外の組織に<br>も導入されると思われますか？それではどの組織ですか。   | ほぼそう思う<br>2/2, 3/5 | 強くそう思う             | わからない<br>1/5 | * ブルガリア以外の周辺地域に広がりが期待できる。<br>* ソフィア以外の地域において<br>パートナーとして存在している研修機関において広げられる。   |
|                              | 5.2 財政的自立発展性                                | 本プロジェクトで確立されたビジネススキル研修センターを継続的<br>に実施していくための財源はブルガリア側(独立採算制であれば、<br>国立ソフィア大学)で確保されると思われますか。   | ほぼそう思う<br>3/5      | 強くそう思う<br>2/5      | わからない<br>2/2 | *ブルガリアの近代化によってビジネスリーダー育成がどこまで重要か、グローバル化の<br>下、新しい試み、発想の転換の必要性などについてどの程度の危機意識があるか、ま<br>た、現状とあるべき姿のギャップ縮小への時間的余裕のないこととの認識をどこまで持て<br>るかによる。 |
|                              | 5.3.1                                       | 養成されたC/Pは、今後、講師陣の主力として継続的に研修コー<br>スを実施していくと思われますか。  | ほぼそう思う<br>1/2      | 強くそう思う<br>1/2, 5/5 | わからない        | * IPS内、若しくは他の場所・機関で実施して行くと思われる。  |
| 5.3 技術的自立発展性(移転した技術<br>の定着度) | 5.3.2                                       | 養成されたC/P以外にも、今後講師人材が養成され続けると思わ<br>れますか。   | ほぼそう思う<br>2/2, 5/5 | 強くそう思う             | わからない        | * シナジー効果で広がって行くことを期待したい。   |
|                              | 5.4 自立発展性の阻害・促進要因                           |   |                    |                    |              |  |
| 5.4.1                        | 自立発展性を阻害する要因は何だと思<br>いますか？                  | * IPSの財政事情、及び本校の経済大学の干渉 *危機意識の不足、すなわち、ブルガリアの近代化によってビジネスリーダー育成がどこまで重要か、グローバル化の下、新しい試み、発想の転換の必要性などについて<br>どの程度の危機意識があるか、また、現状とあるべき姿のギャップ縮小への時間的余裕のないこととの認識をどこまで持てるかによる。   |                    |                    |              |  |
| 5.4.2                        | 自立発展性を促進するため、どのよ<br>うな対応がなされるべきだと思います<br>か？ | * プロジェクト(協力)期間終了後のビジョンを持ち、計画を立案すること。<br>* 法的に独立した組織になること。<br>* 周辺国をもターゲットにしたリージョナル・センターになること。<br>* 左記のことでより可能となる、より幅広い柔軟<br>な活動(例:同窓会活動、日本人講師による講義、JICA情報提供を通して、日本企業とブルガリア企業間のパートナー探しを側面支援する、など)を展開する。<br>* 直接、間接的なJICA側からの財政支援(日本人講師の<br>派遣、教材・設備整備のための資金面の援助)が継続されること。<br>* JICA事務局からの定期的なチェックとアドバイス。 |                    |                    |              |  |