

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
終了時評価報告書

平成 19 年 6 月
(2007 年)

独立行政法人国際協力機構
経済開発部

経 済
J R
07-080

**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
終了時評価報告書**

平成 19 年 6 月
(2007 年)

**独立行政法人国際協力機構
経済開発部**

目 次

地 図

略語一覧

調査結果要約表

第1章 終了時評価調査団の派遣	1
1-1 派遣経緯	1
1-2 派遣目的	1
1-3 調査団構成	1
1-4 調査日程	2
第2章 調査結果	3
2-1 調査結果	3
2-2 評価5項目に基づく調査結果	11
2-2-1 妥当性	11
2-2-2 有効性	12
2-2-3 効率性	12
2-2-4 インパクト	12
2-2-5 自立発展性	13
2-3 結 論	14
第3章 調査団所見	15
第4章 提 言	17
付属資料	
1. 合同評価報告書	21
2. 協議議事録	71
3. 評価グリッド	73



(<http://worldatlas.com/webimage/countrys/europe/ciamaps/bg.htm>)

略 語 一 覧

APU	Ritsumeikan Asia Pacific University	立命館アジア太平洋大学
C/P	Counterpart	カウンターパート
DVD	Digital Video Disc	デジタルビデオディスク
EU	European Union	欧州連合
IPS	Institute for Postgraduate Studies	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
MSDC	Managerial Skills Development Center	ビジネス人材育成センター
ODA	Official Development Assistance	政府開発援助
PDM	Project Design Matrix	プロジェクトデザインマトリックス
PO	Plan of Operation	プロジェクト運営計画表
SME	Small and Medium-sized Enterprise	中小企業
UNWE	University of National and World Economy, Sofia	国立ソフィア総合経済大学
WBT	Web Based Training	電子媒体研修

評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国 名：ブルガリア共和国	案件名：ビジネス人材育成センタープロジェクト
分 野：民間セクター	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：経済開発部第一グループ	協力金額（評価時点）：2,614万4,000円
協 力 期 間	(R/D)：2004年3月21日～ 2007年3月13日
	(延長)：
	(F/U)：
先方関係機関：国立ソフィア総合経済大学附属大学院	
日本側協力機関：立命館アジア太平洋大学、東海大学	
他の関連協力：ブルガリア経済エネルギー省	
<p>1-1 協力の背景と概要</p> <p>ブルガリア共和国（以下、「ブルガリア」と記す）では、同国企業全体の99%を占める中小企業の経営者が実践的なスキルを得る機会がほとんどなく、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おり、国家開発枠組みである「National Economic Development Plan 2002-2006（2002～2006年の中小企業振興国家計画）」においても、中小企業振興が重要施策として掲げられている。このような状況下、国立ソフィア総合経済大学附属大学院（IPS）において、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ることとなり、実践的な経営手法に係るトレーニングプログラムの整備を目的とした技術協力を日本政府に要請してきた。</p> <p>1-2 協力内容</p> <p>長期専門家派遣（ビジネス人材育成センター/経営戦略、マーケティング及び販売促進、ビジネスセンター運営）、短期専門家派遣（生産管理、マーケティング・戦略、現場改善指導、日本的経営、TQM・品質管理、マーケティングマネジメント）、及び本邦における研修を通じて、特に日本における経営の事例を中心として、実践的経営手法に関する技術移転を行う。</p> <p>(1) 上位目標</p> <ol style="list-style-type: none"> 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（SME）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われる。 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（MSDC）の実践的教育の質が維持され、センターが更に発展する。 <p>(2) プロジェクト目標</p> <p>SME 経営者のための実践的な MSDC が IPS の中に確立される。</p> <p>(3) 成 果</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ブルガリア SME 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。 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。 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。 4) 研修コースへの参加者（特に SME 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。 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。 	

(4) 投 入 (評価時点)	
日本側：総投入額 2,614万4,000円	
長期専門家派遣	3名 機材供与 0円
短期専門家派遣	11名 ローカルコスト負担 0円
研修員受入	12名 その他 0円
相手国側：	
カウンターパート (C/P) 配置	8名 ローカルコスト負担 (事務室光熱水料等)
2. 評価調査団の概要	
調 査 者	(担当分野：氏名：職位)
	団長・総括 榎下 信徹 国際協力機構 専門技術 嘱託
	ビジネスコース運営評価 仲上 健一 立命館アジア太平洋大学 副学長
	評価分析 岩瀬 信久 有限会社アイエムジー
	評価管理 割石 俊介 国際協力機構 経済開発部 中小企業チーム Jr. 専門員
	2006年9月1日～2006年9月14日
	評価種類：終了時評価
3. 評価結果の概要	
3-1 実績の確認	
(1) プロジェクト目標の達成見込み	
過去2年半の協力において、強固な基盤が適切に整備されており、また、以下の点が確認されていることから、プロジェクト目標を達成する可能性は高い。なお、大学内での、MSDC運営に関する役割の明確化、責任体制の構築が持続性の点で重要である。	
1) 各種コース、セミナーの参加者合計が500名を超える可能性が高い。	
2) 受講生へのアンケートにおいて、実務に適用可能であるとの評価が70%を超えている。	
(2) 成果の達成度	
以下のとおり、成果を達成する可能性は高い。	
1) これまでに、 Global Management and Leadership コースなどが開発、実施された。	
2) 各科目のシラバス、教材、及び日本企業による経営のケーススタディが整備された。	
3) 研修コースの企画、調整、実施にかかわる計画管理は、5名のC/Pと日本人専門家によって共同運営されている。また、MSDCの運営のための専従スタッフも1名配置されている。今後、プロジェクト終了後の運営体制について、C/P内における役割分担が必要である。	
4) 同窓会ネットワーク、インターネット等の媒体を活用して、おおむね満足できる水準で受講生の確保が行われた。	
5) 卒業生に対するモニタリングは、協力終了時まで実施される予定である。また、同窓会が設立されたが、情報提供程度の活用にとどまっており、今後、有効的な活用方法の検討が必要である。	
3-2 評価結果の要約	
(1) 妥当性	
ブルガリア国家開発計画の枠組みの中に位置付けられる「National Economic Development Plan 2002-2006 (2002～2006年の中小企業振興国家計画)」に示されるように、中小企業振興はブルガリア政府の優先課題である。本件協力は、IPSに設置されたビジネスリーダー育成のためのコースを支援するものであり、民間セクターの競争力強化を図ることで中小企業振興に寄与する	

ことを期する。また、日本の政府開発援助（ODA）政策は市場経済化促進支援に重点を置いており、本プロジェクトの上位目標と合致している。

（2）有効性

IPS に設置された MSDC は定期コースを開発し、既に4回成功裡に実施している。ほぼ、すべての定期コース卒業生がコースに対する高い満足度を示し、習得・向上した知識やスキルを実践しようとする意欲を有していることが確認された。プロジェクト終了までに、モジュール・セミナーと特別セミナーへの参加者を含めた合計 500 名の参加者という目標は達成される見込みである（調査時点においてコース受講者 70 名、セミナー参加者約 420 名）。また、コースカリキュラム、テキスト開発も整備されており、MSDC の確立という目標に向けた有効性は高いことが確認された。一方で、MSDC の評価を、更に幅広く民間セクター間に広めていく必要があり、質の高い卒業生を輩出するとともに多数のコース応募者を得ることによる好循環を形成していくことが、有効性向上のために必要である。

（3）効率性

高い意欲とプロジェクト目標やインパクトに関する高い理解度を有する 5 名の C/P が適切に確保され、日本側とブルガリア側のコミュニケーションとチームワークも大変優れた水準で確保された。C/P と日本人専門家が参加する週 1 回の定例会議に加えて、必要に応じて会議が開かれるなど、密接なコミュニケーションが確保された。

一方で、プロジェクト終了後、MSDC が継続的に運営されていくためには、関連機関や SME を含む民間セクター、潜在顧客や卒業生との強固な協力関係の構築を図ることが重要である。MSDC への十分な人員配置など、管理・運営が今後、一層、組織化・効率化されることが必要である。

（4）インパクト

終了時評価のインタビュー調査では、定期コース受講生が IPS の MSDC 研修によって経営の実践的な知識とスキルの両面での大きな向上があったと認識しており、ブルガリア SME の業績向上に寄与し得ると考えられる。しかし、受講生と卒業生の規模は大きなインパクトを期待するには、依然小さいレベルにとどまっており、今後の継続的なコース実施、質の高い卒業生の輩出が求められている。また、上位目標の達成のためには、継続的な支援が得られるよう、大学及び民間セクター等との連携を強化していくことが必要である。

（5）自立発展性

IPS は、社会人のための実践的経営スキルの教育機関として、技術面での高い自立発展性を有するが、そのなかで、MSDC は、組織運営のための基盤整備途上であり、民間セクターや経済エネルギー省等政府機関との効果的、具体的な協力関係構築を進めていくことが求められる。また、定期コースのみで支出を賄うだけの収入を上げることは現実的ではなく、財務的な脆弱性を克服するための方策の検討が自立発展性の確保に必要である。

3-3 効果発現に貢献した要因

（1）計画内容に関すること

中小企業経営者ニーズに基づく、短期専門家の専門分野の特定や、本邦研修を通じた IPS 講師陣による日本的経営事例の調査、ケーススタディの作成など、ビジネスコースでの実用性を

重視した協力計画が効果発現に大きく寄与した。

(2) 実施プロセスに関すること

専門家の専門分野、資質、派遣タイミングがプロジェクト成果を達成するのに十分に貢献した。また、合計6名のIPS講師・管理者と、受講生のうち、成績優秀な16名のブルガリア企業マネージャーが本邦研修を受けたことにより、日本式の実践的な経営スキル研修の手法と経営手法の双方の理解を通じた能力向上を実現し、プロジェクトの効果発現に大きく貢献した。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

(1) 計画内容に関すること

特になし

(2) 実施プロセスに関すること

MSDCは、財務、運営ともIPSと不可分となっており、その運営は教授陣の兼務体制により行われている。また、財務面でも独立採算制ではないため、運営体制における財務面での危機感は少ない。そのため、受講生の確保など、長期専門家を中心に行われている状況がみられ、プロジェクト終了後の自立発展性の視点では、運営に関する役割の明確化、責任体制の構築が重要な課題である。

3-5 結論

本プロジェクトは、ブルガリアの民間セクター開発分野、特に中小企業の発展にかかわる我が国と同国との間の協力の成功例とみなすことができる。一方で、自立発展性を確保していくために、本プロジェクトの終了を見据えた全体的な戦略と行動計画を策定し、実施できるように、MSDCの計画・管理機能をさらに強化・洗練させていくことが重要である

3-6 提言（当該プロジェクトに関する具体的な措置、提案、助言）

より高い効果を得るために、プロジェクトの残り期間中に次の対応を取るように提言した。また、大学におけるMSDCの運営体制、責任体制の明確化も重要な点である。

- (1) モジュール・セミナーと特別セミナーを更に開催し、MSDCの知名度と収入の増加を図ること。
- (2) 卒業生に対するアンケート調査を実施し、どのようなMSDCによるアフターサービスが期待されているかを把握するとともに、卒業生のフォローアップと継続的なモニタリングを実施すること。複数の卒業生を短時間の講師として招聘し、MSDC卒業後の彼ら自身の経営面での実践にかかわるケースを紹介してもらい、定期コースの実践的かつビジネス的側面の強化と民間セクターとの関係強化を図ること。
- (3) MSDCウェブサイトをより頻繁に更新し、様々なプロモーション活動を強化すること。
- (4) 開発されたコース教材を体系的に蓄積・維持していく仕組みを構築し、最終的にはMSDC図書館のような情報の集積機関を実現するように準備を進めること。
- (5) MSDC発展のために、経済エネルギー省やブルガリア中小企業振興庁との協力関係を継続・強化して、継続的支援を得られるようにすること。

3-7 教訓（当該プロジェクトから導き出された他の類似プロジェクトの発掘・形成、実施、運営管理に参考となる事柄）

本プロジェクトでは、ビジネスコースの確立というプロジェクト目標のための投入に加えて、SME

における具体的成果という上位目標へのインパクトを念頭に、受講生に対する本邦研修を実施した。受講内容の実践を図る企業経営者も現われており、講師陣及び受講生という双方への働きかけが、大きなインパクトを与えている。一方、大学におけるコース設置においては、その運営体制が重要となる。特に、多忙な教授陣が運営面にもかかわらざるを得ない状況では、より効率的、組織的な体制の整備が必須であり、ビジネス界等との連携体制の構築も検討されなければならない。

第1章 終了時評価調査団の派遣

1-1 派遣経緯

1991年にブルガリア共和国（以下、「ブルガリア」と記す）に対する我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最も重要な位置を占めている。独立行政法人国際協力機構（JICA）では研修員受入や専門家派遣などを通じ、市場経済に適応し得る人材の育成を支援してきた。

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支援を行った。

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たことを受け、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うことを意図したものである。

ブルガリアでは、同国企業全体の99%を占める中小企業の経営者が実践的なスキルを得る機会がほとんどなく、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た。このような状況の下、国立ソフィア総合経済大学附属大学院（IPS, UNWE）をカウンターパート（C/P）に、中小企業（SME）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係るトレーニングプログラムを整備す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2年半が経過した2006年8月時点で、延べ約80名が本プロジェクトにより開発されたレギュラーコースを受講しており、現在は2006年10月より開始される秋学期の受講生募集へ向け準備を行っているところである。

2006年9月で協力期間（2004年3月～2007年3月※）が残り6か月となることから、以下の目的により本調査団を派遣することとした（※本邦研修は4月若しくは5月に及ぶ）。

1-2 派遣目的

- （1）技術協力の進捗状況及び目標の達成状況を確認したうえで、評価5項目に基づきプロジェクト終了時評価を実施する。
- （2）協力を予定どおり終了することの可否を検討する。
- （3）協議結果をミニッツに取りまとめ、署名・交換する。

1-3 調査団構成

担当分野	氏名	所属
団長・総括	榎下 信徹	JICA 専門技術 嘱託
ビジネスコース運営評価	仲上 健一	立命館アジア太平洋大学 副学長
評価分析	岩瀬 信久	有限会社アイエムジー
評価管理	割石 俊介	JICA 経済開発部 中小企業チーム Jr. 専門員

1-4 調査日程

日数	日付	曜日	団長／ビジネスコース運営評価 ／評価管理	評価分析
1	9/1	金	/	11:35 成田初 NH209 16:35 フランクフルト着 19:55 フランクフルト発 LH3358 23:00 ソフィア着
				11:00-12:30 IPSとの協議(2名) (技術移転状況調査、資料収集) 加藤専門家インタビュー
3	9/3	日		回収質問票分析
4	9/4	月		9:30-10:30 BSMEPAへのインタビュー 11:00-12:00 BCCIへのインタビュー 13:30-14:30 ヴァシリエヴァ教授インタビュー 14:30-15:30 ドラマリエヴァ教授インタビュー 15:30-16:30 V.ペトロヴァさんインタビュー
5	9/5	火	(仲上先生) 17:50 大分発 NH198 19:20 羽田着	13:30-14:30 経営者帰国研修員インタビュー 15:00-16:00 経営者帰国研修員インタビュー 16:30-17:30 スラヴォヴァ教授インタビュー
6	9/6	水	11:35 成田発 NH209 16:35 フランクフルト 19:55 フランクフルト発 LH3358 23:00 ソフィア着	評価レポート案作成
7	9/7	木	9:00-12:00 JICA事務所打合せ(評価分析団員からの報告・評価実施方針の確認) 12:00-13:00 日本大使館表敬 15:00-17:00 ブルガリア経済省表敬・方針説明	
8	9/8	金	10:30-11:30 IPSマルコフ所長表敬 13:30-14:30 ブルガリア側評価チームとの打合せ 15:00-16:00 専門家との打合せ	
9	9/9	土	9:00-10:30 ビジネスコース視察 10:30-17:00 IPSとの協議(ミニッツ本文、合同評価報告書について)	
10	9/10	日	資料整理(団長・仲上先生はカザンラク視察)	10:00-11:00 ネデルチェヴァ教授インタビュー 11:00-12:00 ドラガノフ氏インタビュー
11	9/11	月	9:00-11:30 IPSとの協議(ミニッツ本文及び合同評価報告書最終案について) 12:00-13:30 Joint Coordination Committee 13:30-16:00 セミナー(仲上先生の講演会) ミニッツ及び合同評価最終報告書作成・修正	
12	9/12	火	9:00-12:00 ミニッツ・合同評価報告書最終確認 15:00-16:00 日本大使館報告 16:30-17:30 JICA事務所打合せ	
13	9/13	水	10:30-11:00 ミニッツ署名 11:00-12:30 昼食会 14:25 ソフィア発 LH3431 15:45 フランクフルト着 20:45 フランクフルト発 NH210	
14	9/14	木	14:50 成田着 (仲上先生) 18:50 羽田発 NH197 20:20 大分着	

第2章 調査結果

2-1 調査結果

調査項目（留意点）	過去の調査結果、現状及び問題点	対処方針	調査結果
プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）（目標・成果）			
<p>0-1 上位目標</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SME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われる。</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（MSDC）の実践的教育の質が維持され、センターが更に発展する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 中間評価時点では「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」とある。 一方、「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結びつくことが必要」との指摘がなされた。 	<ul style="list-style-type: none"> 研修コースの卒業生の50%以上が各自の経営上の具体的成果を上げるために貢献したと評価しているかどうか確認する。 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ことが見込まれるかどうか確認する。 	<ul style="list-style-type: none"> 上位目標1は長期的に達成可能と判断できる。多くの定期コース受講生が既に様々なスキルと知識を企業現場で実践し始めており、将来的に企業業績の向上につながることを期待できる。 上位目標2はPDM上の外部条件である「大学と関連するその他機関が開発されたセンターとコースを、財政的、制度的に支援継続する」が確保される場合にのみ達成可能である。
<p>0-2 プロジェクト目標</p> <ul style="list-style-type: none"> SME経営者のための実践的なMSDCがIPSの中に確立される。 	<ul style="list-style-type: none"> 中間評価時点では「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、課題に対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には、プロジェクト目標が達成の見込みは高い」とある。 2006年8月時点で約80名がレギュラーコースを受講。 	<ul style="list-style-type: none"> レギュラーコース、単発のセミナーなどMSDCにより提供されるプログラムへの参加者が500名を超える見通しが立つかどうか確認する。 また、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が指標である70%を超えるか確認する。 	<ul style="list-style-type: none"> 全体として、PDMに記述されたプロジェクト目標を達成するための強固な基盤が適切に整備された。改善・強化されるべき課題もいくつかあるが、過去2年半の実績を基礎として、本プロジェクトがプロジェクト目標を達成する可能性は高い。 各種コース、セミナーの参加者合計が500名を超える可能性は高い。 実務に適用可能であるとの評価は受講生へのアンケートでは70%を超えている。
<p>0-3 成果</p> <ul style="list-style-type: none"> 成果1：ブルガリアSME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。 	<ul style="list-style-type: none"> 中間評価時点では、「着実に達成されつつある」とある。 同時点では「Global Management and Leadership」、「Management in Japan」など2種類における3個のカリキュラムの開発・改定が確認された。 	<ul style="list-style-type: none"> 指標である「少なくとも3種類4個以上」が最終的に開発・改善されるか確認する。 	<ul style="list-style-type: none"> 順調に進捗しており、達成が高い確率で期待される。

調査項目（留意点）	過去の調査結果、現状及び問題点	対処方針	調査結果
<ul style="list-style-type: none"> 成果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。 	<ul style="list-style-type: none"> 中間評価時点では、「着実に達成されつつある」とある。 	<ul style="list-style-type: none"> 中間評価以降の、指導教材シラバス、手法に関するマニュアルの整備状況を確認する。 	<ul style="list-style-type: none"> 研修のための必要な教材が適切に開発された。各科目のシラバスが書面にて用意された。パワーポイント資料等の配布資料を含めて、書面として簡易製本された教材が大多数の科目で整備された。日本企業の戦略や経営を記述した10の新たなケースが開発された。これら教材の質が多く参加者によって高く評価されていることが、終了時評価調査でのアンケート・面接調査で明らかとなった。将来的には、これらの教材をMSDC図書館で蓄積して、MSDCとIPSの講師とスタッフに容易に利用できるようにしていくことが必要である。
<ul style="list-style-type: none"> 成果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。 	<ul style="list-style-type: none"> 中間評価時点では、「着実に達成されつつある」とある。 中間評価報告書では管理運営者について「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」と指摘している。 	<ul style="list-style-type: none"> 中間評価以降、管理者及び講師陣が引き続き強化されているかどうか確認する。 管理運営者が専門家の助けなくビジネス・コース運営をできるかどうか確認する。 	<ul style="list-style-type: none"> MSDC活動のために、ほぼフルタイムのスタッフが1名配置されている。プロジェクト開始時の当初デザインに従い、主要カウンターパート（C/P）はすべての時間をMSDC活動に費やしている訳ではない。研修コースの企画、調整、実施にかかわる計画管理機能はこれまで日本人専門家と5名のC/Pとによって分担（共同運営）されてきた。プロジェクト終了後はIPS経営管理全体の下で、MSDC管理機能をIPS講師陣・管理者が責任を分担しながら継続していくことが期待（予定）されている。

調査項目（留意点）	過去の調査結果、現状及び問題点	対処方針	調査結果
<ul style="list-style-type: none"> 成果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。 	<ul style="list-style-type: none"> 中間評価時点では「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」とある。 リクルート能力を測るために、指標として問い合わせ件数（各セメスターにつき30名以上）を採用することとした。 2006年春学期ではそれまでの実績を大きく下回る7名の受講生となった。現在秋学期での受講生増加に向けて各種プロモーションを企画・実施中 	<ul style="list-style-type: none"> 問い合わせ件数、応募者数を確認し、また、実際に行われた受講生募集活動を確認し、どのようなリクルート方法を有効なものとして確立しようとしているかを確認する。 	<ul style="list-style-type: none"> 2004パイロット・コース、2005春学期、2005秋学期の当初3回の定期コースの問い合わせ件数と最終入学者数は、それぞれ120→85→90、22→28→35で、おおむね満足すべき水準で推移した。しかし、2006年春学期の問い合わせ件数と最終入学者数はそれぞれ30、7と激減した。ただし、参加者の質は大変高いと評価されている。MSDCは応募者の質量両面での増加に努力を払っているが、質の高い受講生を集めたうえで、研修コースを更にレベルアップさせることで、目標数値を確保していくためのプロモーション活動を、より体系的に行っていく努力が継続的に必要である。
<ul style="list-style-type: none"> 成果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。 	<ul style="list-style-type: none"> 中間評価時点では「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」とある。 	<ul style="list-style-type: none"> 中間評価以降、卒業生に対するモニタリングが質問表を用いて定期的に行われているか確認する。 卒業生の同窓会の設立状況、またIPS内の卒業生支援体制について確認する。 	<ul style="list-style-type: none"> 質問表を用いてのモニタリングについては今まで行われていないが、残り6か月の間に実施する予定である。 同窓会については設立されたが、時々セミナーなどのイベントの情報を流す程度にとどまっており、有効活用が課題である。
A. 実績・実施プロセスに係る情報			
1. 実績 1-1 投入			
1-1-1 日本側	長期専門家： 【2004年3月～2006年3月】： 2名 ・MSDC/経営戦略（松崎浩）	<ul style="list-style-type: none"> 実績を確認し、結果を合同評価報告書に添付する。 	<ul style="list-style-type: none"> 合同評価報告書 ANNEX6のとおり。

調査項目（留意点）	過去の調査結果、現状及び問題点	対処方針	調査結果
	<ul style="list-style-type: none"> ・マーケティング及び販売促進（追谷和夫） 【2006年3月～】：1名 ・ビジネスセンター運営（加藤益雄） 		
	<p>短期専門家：</p> <p>【2004年度実績：延べ4名】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・生産管理（松田勲） ・マーケティング・戦略（飯山修） ・現場改善指導（松田勲） ・日本の経営（中田行彦） <p>【2005年度実績：延べ5名】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・TQM・品質管理（松田勲） ・マーケティングと顧客対応（飯山修） ・日本の経営（久原正治） ・マーケティング管理（飯山修） ・日本の経営（久原正治） <p>【2006年度実績（8月迄）：延べ2名】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・マーケティングマネジメント（飯山修） ・日本の経営（久原正治） 	<ul style="list-style-type: none"> ・実績を確認し、結果を合同評価報告書に添付する。 	同 上
	<p>機材供与：</p> <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"> ・合同評価報告書 ANNEX8 のとおり。
	<p>研修員受入：</p> <ul style="list-style-type: none"> ・IPSの教員を対象としたC/P研修については2006年度については10～12月か2007年1～3月の実施を予定していたが、双方の予定が折り合わず、過去の研修時期同様の3～5月で調整中。 【2004年度実績：延べ12名】 ・MSDC運営手法 ・Jordan BLIZNAKOV ・Bojana NEDELTCHEVA ・MSDC指導手法 ・Antoaneta VASSILEVA ・Ivan STOYCHEV 	<ul style="list-style-type: none"> ・2007年3～5月がIPS教員の立命館アジア太平洋大学（APU）における研修時期となった場合は、プロジェクト終了期間である2007年3月を超えるためその旨但し書きをミニッツに記載する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・終了時期については左記のとおり確認し、ミニッツに記載した。 ・研修参加者については合同評価報告書 ANNEX7 のとおり。

調査項目（留意点）	過去の調査結果、現状及び問題点	対処方針	調査結果
	<ul style="list-style-type: none"> ・ SME 経営者プログラム ・ Nina KRUSHEVA ・ Silvia MONOVA ・ Iliya KRASTEV ・ Petko IVANOV ・ Dimo YORDANOV ・ Boyan KARSHAKOV ・ Ivaylo FILIPOV ・ Todor VASEV 		
	<p>現地業務費：</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 2003 年度 0 円 ・ 2004 年度 6,175 千円 ・ 2005 年度（9 月まで） 4,632 千円 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現地業務費の執行管理状況を、帳簿・備品管理簿により、確認する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 合同評価報告書 ANNEX11 のとおり。
1-1-2 ブルガリア側	<p>C/P：</p> <p>中間評価時点での C/P 配置状況は次のとおり。</p> <p>(Management Level)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ Iordan BLIZNAKOV ・ Bojana NEDELTCHEVA (Counterpart lecturer of Japanese experts) ・ Antoaneta VASSILEVA ・ Ivan STOYCHEV ・ Mlanka SLABOVA ・ Jivko DRAGANOV 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 実績を確認し、結果を合同評価報告書に添付する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 合同評価報告書 ANNEX5 のとおり。
	<p>建物・施設・機材：</p> <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。 <p>プロジェクト総経費：</p> <ul style="list-style-type: none"> 2003 年度 0 千 Lv 2004 年度 14 千 Lv 2005 年度（8 月まで）24 千 Lv * 1 Lv は約 77 円（2006 年 8 月 25 日現在） 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 機材の利用状況を取りまとめ、合同評価報告書に添付する。 ・ 予算と実績値を確認し、合同評価報告書に添付する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 合同評価報告書 ANNEX9 のとおり。 ・ 合同評価報告書 ANNEX10、12 のとおり。
2. 実施プロセス			
2-1 PDM	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中間評価以前に使用されていた PDM は指標が不明確であったため、中間評価時に PDM バージョン 2 を作成した。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 終了時評価用の PDM は作成せず、中間評価時に作成した PDM バージョン 2 を使用。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 合同評価報告書 ANNEX1 のとおり

調査項目（留意点）	過去の調査結果、現状及び問題点	対処方針	調査結果
2-2 プロジェクト運営計画表（PO）等業務管理諸表ほか	・中間評価時に改定版を作成。	・改定後の PO に照らして進捗を確認する。	・合同評価報告書 ANNEX2 のとおり
2-3 プロジェクトからの報告体制	・半年に1回の実施運営総括表及び月次報告書の提出があり、関係者間の情報共有は適切に行われている。	・引き続き適切に行なわれる体制であることを確認する。	・適切な運営体制が確認された。
2-4 合同調整委員会（JCC）	・約半年に1回開催されておりプロジェクト実施関係者は、JCC から支援を得ていると感じていることが中間評価で確認された。	・形式的ではなく、プロジェクト運営に関し実質的な協議ができてきているか確認する。	・適切な運営がされていることが確認された。
2-4 プロジェクト内会議	・確認中。	・実績について確認する。	・毎週の会議開催が確認された。
2-5 C/P との定例会議	・2006年3月時点の実施運営総括表では「IPS側のC/Pが5名に増え」たことで「チーム全員が揃う定例会議の開催は却って困難になった」ものの「プロジェクトの運営にかかわる基本部分は引き続き全員のコンセプトが一致しており、実施運営面で大きな支障に至っていない」とされている。	・実績について確認する。	・毎週の会議開催が確認された。
B. 評価5項目に基づく評価にあたっての論点(評価設問)			
1. 妥当性			
*ブルガリアの国家計画との整合性	・中間評価時点では「2000～2006年の期間を対象とする「SME振興国家戦略」を通じたSME振興が産業競争力政策の一環として推進されており、本プロジェクトのめざす方向がブルガリアの政策と合致することが確認された」とある。	・左記政策、その他関連する政策について確認する。	・「2002～2006年のSME振興国家計画」ではブルガリア産業の競争力強化のためにSMEマネージャー人材育成が必須であると認識されており、プロジェクト目標、上位目標、成果はSME振興を優先分野に掲げるブルガリアの国家開発計画と大変よく合致している。
*裨益者のニーズとの整合性	・中間評価時点では「コースの提供する内容は大きいSME経	・評価グリッド（付属資料）の小項目に沿	・主要なターゲットグループとしてIPS講師陣が、

調査項目（留意点）	過去の調査結果、現状及び問題点	対処方針	調査結果
	<p>営者のニーズに合致することが明らか」であり、一方講師陣にとっては「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」ことが確認された。</p>	<p>ってニーズの設定、把握の適切さなどについて確認する。</p>	<p>最終受益者として SME マネージャーが設定されたが、これは SME の効果的な人材育成を図るうえで適切だった。プロジェクトの初期段階で 1,800 社以上に対するニーズ調査が実施され、潜在顧客のニーズ実態の把握・分析が行われた。コース参加者に対するアンケート調査も定期的に行われた。</p>
<p>*日本の援助事業としての妥当性</p>	<p>1. 市場経済化、2. 環境保全、3. 農業振興が対ブルガリア技術協力の重点分野となっており、市場経済化支援の内容には企業の経営能力向上・SME 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。</p>	<p>・日本の国別援助計画、JICA 国別事業実施計画との整合性を再確認する。</p>	<p>・本プロジェクトは、ブルガリアの市場経済化促進への支援に重点を置く日本の政府開発援助（ODA）政策に合致している。</p>
<p>*その他：他ドナーの類似事業と連携・デマケ</p>	<p>・情報収集中。</p>	<p>・他ドナーの類似事業との連携・デマケについて確認する。</p>	<p>・IPS の MSDC はインタラクティブな手法、ケース、日本の経営経験を利用した実践的な経営スキル・トレーニングを提供する大変、特徴的な教育プログラムと認識されている。多くの他ドナー、特に欧州連合（EU）が SME 人材育成分野の種々のプログラムを提供してきたが、このようなトレーニングを定常的に提供する教育機関を支援する、よく知られたドナー活動は存在しない。</p>
<p>2. 有効性</p>	<p>・中間評価時点では「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が進捗していることから、高いと判断できる」と評価された。</p>	<p>・下記項目について評価グリッドに沿って確認する。 1. アウトプットの達成 2. ブルガリア SME 人材育成への貢献 3. 目標達成に貢献し</p>	<p>・評価グリッド表参照。</p>

調査項目（留意点）	過去の調査結果、現状及び問題点	対処方針	調査結果
		た要因 4. 目標達成を阻害した要因	
3. 効率性	<ul style="list-style-type: none"> 中間評価時点では「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、おおむね高いといえる」と評価された。 	<ul style="list-style-type: none"> 下記項目について評価グリッドに沿って確認する。 1. 日本側投入の適切さ 2. ブルガリア側の投入 3. プロジェクト支援体制の適切さ 4. プロジェクト実施コスト 5. 効率性を阻害した要因 	<ul style="list-style-type: none"> 評価グリッド表参照。
4. インパクト	<ul style="list-style-type: none"> 中間評価時点では「既に卒業生は、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。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」と評価された。 	<ul style="list-style-type: none"> 下記項目について評価グリッドに沿って確認する。 1. 上位目標達成の見込 2. 経済面への波及効果 3. 社会面への波及効果 4. その他の波及効果 	<ul style="list-style-type: none"> 評価グリッド表参照。
5. 自立発展性	<ul style="list-style-type: none"> 中間評価時点では「組織的自立発展性」について「IPS が SME 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」と評価された。 「財政的自立発展性」については「円滑な予算執行、将来の財源確保が必ずしも十分とはいえない。」とし、継続的な維持のために十分な学生が集まること、学生が増加した場合 	<ul style="list-style-type: none"> 下記項目について評価グリッドに沿って確認する。 1. 制度面 2. 組織面 3. 財政面 4. 技術面 <ul style="list-style-type: none"> 中間評価時点の下記提言がその後どのようにフォローされているか確認する。 1. MSDC の財政的観点からの自立発展性 	<ul style="list-style-type: none"> 評価グリッド表参照。 1. IPS/MSDC の財政については、大学の制度改革によ

調査項目（留意点）	過去の調査結果、現状及び問題点	対処方針	調査結果
	<p>に、その運営に対応する教授陣やスタッフが拡大されること、そして「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か財政的観点から検討し、確保するという条件が示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」とされた。</p> <p>・「技術的自立発展性」については「高い」と評価された。</p>	<p>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。</p> <p>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更なる促進を図ること。</p> <p>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>	<p>り独立採算ではなくなった。MSDC が単体で採算を取れる状態にはまだ至っておらず、具体的な行動は起こされていない。</p> <p>2. 特に現長期専門家になってからブルガリア側のイニシアティブを促すスタンスで望んでいることから、イニシアティブは高まっていると言える。予算面でも、校舎や壁紙の改装をブルガリア側の予算で行うなどの積極的な対応がみられる。</p> <p>3. マケドニアとの交流を計画中であるなど、周辺国とのネットワーキングには取り組みが認められる。</p>

2-2 評価5項目に基づく調査結果

2-2-1 妥当性

本プロジェクトはブルガリア政府の政策とターゲット・グループのニーズに対して妥当性が大変高い。日本政府の支援政策にも合致している。

国家開発計画の枠組みのなかに位置づけられる「National Economic Development Plan 2002-2006 (2002~006年の中小企業振興国家計画)」に示されるように、SME 振興はブルガリア政府の優先課題である。ブルガリアでは、これまで現代経営手法に関する実践的なトレーニング手法を開発する機会が、十分になかったことから、主要なターゲット・グループである IPS 講師陣のニーズは非常に高い。さらに、プロジェクトはグローバル経済下での実践的な知識とスキルを開発（習得）したいという意欲をもつブルガリア民間セクター人材、特に中小企業人材の強いニーズに適合するものである。日本の ODA 政策は市場経済化促進支援に重点を置いており、本プロジェクトの上位目標と合致している。2007年にEU加盟をめざしているブルガリアに対して、EU内での競争が激しくなるとの観測に基づき、我が国はSMEの経営能力強化を技術協力の重点分野としている。同時に、IPSの本プロジェクトにおける実施機関としての妥当性も終了時評価でのインタビュー調査で確認された。

2-2-2 有効性

本プロジェクトは高い有効性をもつと評価される。

過去2年半の成果を受けて、本プロジェクトはプロジェクト目標を達成する高い可能性をもつ。IPSに設置されたMSDCは定期コースを開発し、既に4回にわたり成功裡に実施しており、スケジュールどおりに5回目の実施を予定している。ほぼすべての定期コース卒業生がコースに対する高い満足度を示し、習得・向上した知識やスキルを実践しようとする意欲を有している。しかし、募集方法の体系化が進まず、十分なプロモーションができなかったことにも起因して、2006年春期コースの応募者は激減し、この点で本プロジェクトは2006年秋期コースにおいて当初計画の30名の受講生を確保するため、真剣かつ最善の努力を必要としている。一方、プロジェクト終了までに、モジュール・セミナーと特別セミナーへの参加者を含めた合計500名の参加者という目標は達成される見込みである（調査時点においてコース受講者70名、セミナー参加者約420名）。また、コースカリキュラム、教材開発も適切に行われており、有効性が高いことが確認された。

一方で、質の高い研修コースを運営しながら目標数値を確保していくために、開発したコースのプロモーション活動と、より多くの受講希望者を募るための体系的な仕組みを構築していく努力が必要である。IPSに設置されたMSDCの高い評判を、今後、更に幅広く民間セクター間に広めていく必要があり、その意味で、質の高い卒業生を輩出するとともに多数のコース応募者を得ることによる好循環を形成していくことが、プロジェクトの有効性向上のための重要課題である。

2-2-3 効率性

本プロジェクトは高い効率性をもつと評価される。

日本側の投入として、過去2年半の間に合計3名の長期専門家と、延べ11名の短期専門家が日本から派遣された。終了時評価のアンケート、及びインタビュー調査からは、これら専門家の専門分野、資質、派遣タイミングがプロジェクト成果を達成するのに十分に貢献したと判断できる。また、合計6名のIPS講師・管理者と、受講生のうち、成績優秀な16名のブルガリア企業マネージャーが本邦研修を受け、日本式的実践的な経営スキル研修の手法と経営手法の双方の理解を通じた能力向上を実現した。

ブルガリア側投入として、高い意欲とプロジェクト目標やインパクトに関する高い理解度を有する5名のC/Pが適切に確保され、日本側とブルガリア側のコミュニケーションとチームワークも大変優れた水準で確保された。C/Pと日本人専門家が参加する週1回の定例会議と必要に応じた会議が開かれ、JCCも適切に機能した。

しかし、関連機関やSMEを含む民間セクター、潜在顧客や卒業生との強固な協力関係構築の重要性を考えると、IPSに設置されたMSDCの管理・運営が今後、一層、組織化・効率化されることが必要である。

2-2-4 インパクト

本プロジェクトはより大きなインパクトを実現する高い可能性を有するが、終了時評価の段階では相対的に限定的なインパクトを実現すると評価される。

終了時評価のインタビュー調査では、定期コース受講生が IPS の MSDC 研修によって経営の実践的な知識とスキルの両面での大きな向上があったと認識しており、ブルガリア SME の業績向上に寄与し得ると考えられる。しかし、受講生と卒業生の規模は大きなインパクトを期待するには、依然小さいレベルにとどまっている。「大学と関連するその他の機関が、開発されたセンターとコースを財政的、制度的に支援継続する」という PDM 上の外部条件が確保されれば、本プロジェクトは終了から 3～7 年後には上位目標の達成が可能と考えられるため、その際には本プロジェクトはより大きなインパクトを実現することになる。さらに、本プロジェクトで実践的経営スキル研修手法を開発・強化した IPS 講師陣は MSDC だけでなく IPS 本体を含む種々の大学や機関で講義や研修を実施しており、プロジェクトのインパクトがより大きくなる可能性がある。

2-2-5 自立発展性

本プロジェクトは技術面での高い自立発展性を有するが、組織・財務両面の自立発展性において脆弱性を有すると評価される。

(1) 制度・組織面

IPS はこれまでの実績により大学院（社会人）教育における高い評価を有しており、ブルガリア政府も SME 振興のための実践的な経営スキル研修実施機関としての IPS の重要性を認めている。したがって、プロジェクトの期間中と終了後において政府からの政策支援が継続することが期待される。高度かつ実践的な経営スキル研修実施機関という MSDC の位置づけは明確に定義されているが、このような位置づけと MSDC 活動に対する理解を、より多くの民間セクター関係者の間に一層広めていく必要がある。IPS に設置された MSDC は日常の業務運営・管理のための基盤を構築しているが、日本人専門家と JICA ブルガリア事務所が多くの支援をしてきたことも事実である。また、本プロジェクトは APU との強固なパートナーシップに加えて、ブルガリアの民間セクターや経済エネルギー省をはじめとする政府関連機関との効果的・具体的な協力関係構築の基盤づくりに努力してきた。特に、APU との協力関係はプロジェクト実施における重要な推進力となってきた。しかし、MSDC の存在と評判を更に高めていく余地が残っており、組織面での自立発展性を確保するために、管理運営面で効果的な責任分担（共有）とチームワーキングを更に進めていくための努力が必要とされている。

(2) 財務面

IPS と経済エネルギー省による、人員配置を含めた MSDC 活動への予算措置努力は大きいものがあるものの、プロジェクト終了後の自立発展性の観点では IPS に設置された MSDC は財務的困難を生じる恐れがある。現在の MSDC 研修コースの魅力の 1 つが、日本人専門家による日本の経営経験に関する講義にあることは疑いがなく、IPS はプロジェクト終了後、このような活動をカバーしていくための財務資源を探さなければならない。IPS はこれまで本プロジェクトに対する強いコミットメントとともに、適切な経費負担を実施してきた。同時に、日本側もプロジェクト実施にかかわる必要な経費を一定規模、負担していることも事実である。プロジェクトの最も重要な活動である 5 か月間の定期コースは多くの経費を必要とするために、収益源とならないことは明らかであり、IPS は MSDC 活動の収入増にかかわる戦略計画策定の必要に迫られている。

以上の観点から、MSDC の財務的脆弱性を克服するために民間セクター等からの寄付を含めた MSDC 活動における収入増加のための戦略的計画を策定することが IPS にとって急務である。同時に、長期的にはデジタルビデオディスク (DVD) や電子媒体研修 (WBT) 等の電子媒体を利用した教材や訓練手法を開発し、収入増加策とすることも検討すべきであろう。その努力によって、ブルガリア国内のビジネス・マネージャーの間に MSDC の認知度を広めるだけでなく、本プロジェクトのインパクトを近隣諸国や地域にも拡大することにもつながると考えられる。

(3) 技術面

技術面では、本プロジェクトの自立発展性は大変高いと評価される。C/P は SME マネージャー向けの実践的研修スキルを継続的に向上させるためのほぼ十分な能力を身につけている。さらに、プロジェクトチーム・メンバーはチームワークの重要性を強く認識するとともに、これまでに 1 名の総務担当スタッフが離職したのを除けば、全メンバーが継続して MSDC に従事しているとみられるように、彼らが IPS にとどまる可能性は高いと考えられる。

2-3 結 論

本プロジェクトは開始から 2 年半を経過し、注目に値する発展を遂げており、プロジェクト終了までにプロジェクト目標を達成する見込みである。本プロジェクトはブルガリアの民間セクター開発分野、特に SME の発展にかかわる我が国と同国との間の協力の成功例とみなされるべきであろう。IPS はプロジェクトの残り期間及びプロジェクト終了後における MSDC 活動に対する強いコミットメントを有している。同時に日本側も本プロジェクトの残り期間中の支援を継続する予定である。

一方、MSDC の組織的、財務的な自立発展性を確保するために、IPS は関連する諸機関とともに、より一層の努力を払うことが必要である。プロジェクトの自立発展性を確保していくために、本プロジェクトの終了を見据えた全体的な戦略と行動計画を実施できるように、IPS に設置された MSDC の計画・管理機能をさらに強化・洗練させていくことが最も重要である。

第3章 調査団所見

(1) 体制崩壊後の知的支援について

法制度改革等への知的支援には、一般論として技術移転対象者、いわゆる C/P の意識改革が求められる。その意識改革が限りなく「無」から「有」への改革であれば比較的容易であるかもしれないが、体制崩壊後の意識改革の場合、社会体制への価値観（イデオロギー）が「有」から全く逆の「有」への転換を迫られるだけに、その過程で前者の「有」をいかに消失できるかが大きく問われる。実は、一歴史の社会化（Socialization）の過程で沁みついた人々の体質、その頑迷さに遭遇するとき、我々の企てる技術移転がいかに困難であるかを思いしらされる。その対象者が旧体制の中核者であったとすれば、その頑迷さはより深奥である。歴史の歯車は酷にも「人間改造」なのか「人間交替」なのかも問うているのであるが、ブルガリアの場合、体制移行が緩やかであっただけに、旧体制下の中核的存在者も比較的温存された人的構造になっている。つまり、改革への是非は前者「人間改造」への問いに等しいのがブルガリアの現実である。しかしながら、是非は問うても誰しも生存権があり、そのための生活の知恵があるのであり、その意味では誰しもが歴史の犠牲者との見方もできる。その思いに至るとき、創立 82 年を経る旧体制下からの名門国立大学ソフィア総合経済大学（UNWE）の教授陣が C/P である本プロジェクトにおいて、彼等の頑迷さを一概に元凶扱いにはできない。すなわち「人が変わらなければ、何も変わらない」のは摂理であるが、体制崩壊後の知的支援には PDM など表面上の言動からは読み切れない歴史が刻んだ「心」の問題が内在しており、その本質的な解決には 2007 年に予定されている EU 加盟など一定の歴史的時間を要するのではないかと、本プロジェクトの終了時評価に携わってその思いを抱いた次第である。

(2) キャパシティ・ディベロップメントについて

キャパシティ・ディベロップメントの理論によれば、技術移転は人(C/P)から組織へ、さらに社会・制度へと段階的にステップアップすることを理想としている。したがって、まず援助する側としては C/P への技術移転を全うすることが責務であり、プロジェクト目標の設定もおおむねそのレベルに置かれている。今次の調査では、日本人専門家の指導や本邦研修を通じ、C/P への技術移転は概略、順調であったことが確認された。その意味ではプロジェクト目標の達成はプロジェクト終了時までには可能であると判断される。しかしながら、その技術が定着し、組織強化（インスティテューショナル・ビルディング）につながったかという点については、依然として課題が残る結果となった。その背景には本プロジェクトが大学院の一活動として位置づけられて発足した経緯がある。すなわち、組織自体が自立したのではなく、プロジェクト運営にかかわる人員は大学教授との兼任、収支予算も大学と不分離した運営となっている。この事実が組織強化の隘路となっており、ひいては自立発展性（サステナビリティ）の脆弱性をもたらしている。自立発展への財政的脆弱性については既に中間評価時に指摘されており、従事した長期専門家など日本側からも間断なく指摘されてきた。しかしながら、今次の調査でも施設改善への取り組みなどブルガリア側の自助努力が明瞭に確認された面もあったが、自立できる組織運営への抜本的改革という点では結局、見るべきものは少なかった。

技術協力において幾多の案件がプロジェクト目標、いわゆる C/P への技術移転は成功裡に行われるものの、組織強化や自立発展性には課題を残す結果となっている。本プロジェクトも同じ轍を踏むことになるのか、その行方は残る 6 か月での取り組みいかにかかっている。

終了時評価にあたって、キャパシティ・ディベロップメントの過程における組織強化、自立発展性のためにはパートナーの自助努力がいかに重要かを認識させられ、同時にその過程でのドナー側の関与責任についても、多くの示唆を含む案件であることを感じた次第である。

(3) ミニッツの協議・締結について

プロジェクト目標である人材育成と、ビジネス人材育成コースの設定・運営が可能となった事実については、双方の認識に相違がないことからミニッツに署名し、3年間による本プロジェクトの終了に合意した。ブルガリア側は技術移転の成果、特に日本的経営手法に係る人材育成に高い評価と感謝を示した。本プロジェクト関係者の熱意と努力が、両国の友好関係に多大な貢献をもたらしたことは紛れもない事実であり、賞賛に値する。

しかしながら、自立発展性については上述したように、先方は現行の運営・管理体制を維持しつつ改善努力するとの姿勢を堅持するのみであり、財政の自立をめざした組織強化、そのための人員の配置と活動についての具体的な提案は示されなかった。逆説的ではあるが、大学院の1事業として存在する本プロジェクトは、自己完結型の組織・事業運営とはいえないだけに、C/Pである大学教授の余禄が減ることはあっても、自立発展性を問うこと自体がナンセンスな側面を有している。そのことが、今後も現状の体制で事業運営の継続を図るとの安易性をもたらす一因となっている。

「己れの非」を認めたくないとの心情よりも冒頭に述べた頑迷さに通じる固い「殻」なるものの存在を感じさせ、そのことが平行した議論をもたらす「壁」になっているように思われた。このように、組織強化と自立発展性への改善法に基本的認識の違いがあることから、双方の合意案としてブルガリア側の責任を問うような表現ぶりを後退させ、全般的に今後の更なる努力を期待するとのマイルドな表現にとどめざるを得なかった。

いずれにせよ、今後の自立発展の行方は、進行中の秋募集の結果、そして残る6か月間の自助努力により、最終的に示唆されることになろう。

なお、経済エネルギー省、IPS 双方から今後の協力への期待が表明されたが、調査団の権限は終了時評価のみに限定的である旨の当方からの説明により、議論の対象とはしなかった。

第4章 提 言

今回の調査事項の分析を基に、終了時評価調査団は IPS が本プロジェクト終了後にオーナーシップを発揮して MSDC 活動を実施していくために、プロジェクトの残り期間中に次の対応を取るよう勧告した。

- (1) モジュール・セミナーと特別セミナーを更に開催し、MSDC の知名度と収入の増加を図ること。
- (2) 卒業生に対するアンケート調査を実施し、どのような MSDC によるアフターサービスが期待されているかを把握するとともに、卒業生のフォローアップと継続的なモニタリングを実施すること。
- (3) 複数の卒業生を短時間の講師として招聘し、MSDC 卒業後の彼ら自身の経営面での実践にかかわるケースを紹介してもらい、定期コースの実践的かつビジネス的側面の強化と民間セクターとの関係強化を図ること。
- (4) MSDC ウェブサイトをより頻繁に更新し、様々なプロモーション活動を強化すること。
- (5) 開発されたコース教材を体系的に蓄積・維持していく仕組みを構築し、最終的には MSDC 図書館を実現するように準備を進めること。
- (6) MSDC 発展のために、経済エネルギー省やブルガリア SME 振興庁との協力関係を継続・強化して、継続的支援を得られるようにすること。

付 属 資 料


1. 合同評価報告書
2. 協議議事録
3. 評価グリッド

THE FINAL EVALUATION REPORT
FOR THE PROJECT ON DEVELOPMENT OF
BUSINESS MANAGEMENT SKILLS TRAINING CENTER FOR
SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES MANAGERS IN BULGARIA

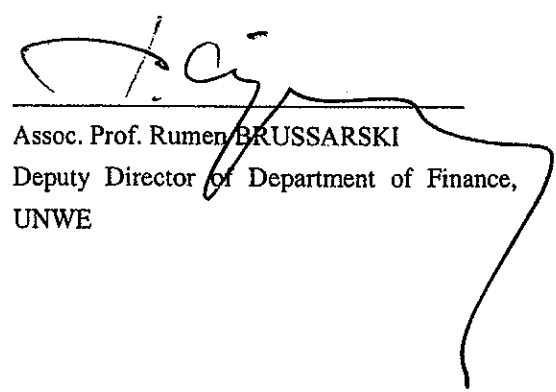
SOFIA, SEPTEMBER 13, 2006

榎下信衛

Mr. Nobutetsu ENOSHITA
Leader
Japanese Final Evaluation Team
Japan International Cooperation Agency
Japan



Mr. Radoslav STANOLOV
Chief Expert, Donor Programmes
Directorate
Ministry of Economy and Energy
Republic of Bulgaria



Assoc. Prof. Rumen BRUSSARSKI
Deputy Director of Department of Finance,
UNWE

TABLE OF CONTENTS

1. Evaluation of the Project 1
 1-1. Purpose of the Final Evaluation 1
 1-2. Method of Evaluation 1
 1-2-1. Criteria of Evaluation 1
 1-2-2. Sources of Information 2
 1-3. Members of Evaluation Teams 2

2. Outline of the Project 3
 2-1. Background of the Project 3
 2-2. Project Design Matrix (PDM) 4

3. Achievement of the Project 6
 3-1. Achievement of the Inputs 6
 3-2. Achievement of the Outputs 7
 3-3. Achievement of the Project Purpose 10
 3-4. Achievement of the Overall Goal 11

4. Implementation Process of the Project 12

5. Results of Evaluation by Five Criteria 12
 5-1. Relevance 12
 5-2. Effectiveness 13
 5-3. Efficiency 13
 5-4. Impact 14
 5-5. Sustainability 14

6. Conclusion 15

7. Recommendations 16

List of Annexes



1. Evaluation of the Project

1-1. Purpose of the Final Evaluation

Almost two and a half years have passed since 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"), was launched in March 2004. The Project is scheduled to terminate in March 2007. As was stated in the Minutes of Meeting agreed upon on the occasion of the visit of the JICA's Mid-term Evaluation Team in September 2005, JICA decided to send a final evaluation team to Bulgaria. The purposes of the final evaluation are to evaluate performance, achievement and implementation process of the Project by collecting data and information on the verifiable indicators defined in the Project Design Matrix (hereinafter referred to as "PDM") as well as other relevant data and information, and to draw recommendations for further improvements of the Project in order to increase sustainability after the termination of the Project.

1-2. Method of Evaluation

The Bulgarian and Japanese teams jointly evaluated the Project based on the PDM agreed upon by both sides as a basis of evaluation.

Performance of the Project was studied based on the verifiable indicators identified in the PDM and other relevant information collected before and during the visit of the evaluation teams.

Both teams jointly conducted evaluation on the five (5) criteria, namely relevance, effectiveness, efficiency, impact and sustainability, the contents of which are stated below.

1-2-1. Criteria of Evaluation

The evaluation was conducted based on the following five criteria, which are the major points of consideration when assessing the value of development of projects.

1) Relevance

Relevance refers to validity of the purpose and the overall goal of the project in connection with the development policy of the Government as well as the needs of beneficiaries.

2) Effectiveness

Effectiveness refers to the extent to which the expected benefits of the project have been achieved as planned, and examines if the benefit was brought about as a result of the project.



3) Efficiency

Efficiency refers to the productivity of the implementation process, examining if the input of the project was efficiently converted into the output.

4) Impact

Impact refers to direct and indirect, positive and negative impact caused by implementing the project, including the extent to which the overall goal has been/is expected to be attained.

5) Sustainability

Sustainability refers to the extent to which the country can further develop the project, and the benefits generated by the project can be sustained under the country's policies, technology, systems and financial state.

1-2-2. Sources of Information

The following sources of information were used in this evaluation study:

1) Documents agreed by both sides prior to and/or during the course of the Project implementation including:

- Record of Discussions (R/D)
- Minutes of Meeting (M/M)
- Project Design Matrix (PDM)
- Plan of Operations (PO)
- Others

2) Records of inputs from both sides and activities of the Project;

3) Data and statistics which indicate the degree of achievement of the outputs, which are the results of the Project, and the project purpose; and

4) Interviews with and questionnaires to the Project's counterpart personnel (hereinafter referred to as "C/P"), the Japanese experts, course attendees and personnel in related organizations.

1-3. Members of Evaluation Teams

1) Bulgarian Team

Assoc. Prof. Elka Vasileva

Director of Vocational Training Center, IPS

Assoc. Prof. Margarita Alexandrova

Director of Finance, Management and
Administration Center, IPS

Assoc. Prof. Rumen Brussarski	Deputy Director of Department of Finance, UNWE
Mr. Radoslav Stanolov	Chief Expert, Donor Programmes Directorate Ministry of Economy and Energy

2) Japanese Team

Mr. Nobutetsu Enoshita	Team Leader Special Technical Advisor, JICA
Prof. Kenichi Nakagami	Business Course Evaluation Vice-President, Ritsumeikan Asia Pacific University
Mr. Shunsuke Wariishi	Evaluation Management Small and Medium Enterprise Team Economic Development Department, JICA
Mr. Nobuhisa Iwase	Evaluation Analysis Partner, IMG Inc.

2. Outline of the Project

2-1. Background of the Project

In consideration of EU integration process, the Government of Bulgaria has aimed to develop further the country's SME sector and to provide more efficient business environment for the private sector. 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 of 2002-2006, 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. Development of SME managers who understand global rules of business and have practical business management skills is a crucial issue for the country's SME development and promotion.

Institute for Postgraduate Studies (IPS) of the University of National and World Economy (UNWE) started its training activities in 1969 in order to provide various practical training programs for post-graduates of universities, and following the management decision in 1990, it became an independent, legal entity in 1990. Under these circumstances, Japan and Bulgaria agreed that technical cooperation project aiming at developing and upgrading business management skills training for small and medium sized enterprises managers in IPS would be implemented through the Japan International Cooperation Agency (JICA).

3

2-2. Project Design Matrix (PDM)

The PDM is attached as Annex 1. The PDM has 3 major items called overall goal, project purpose, and outputs of the Project.

1) Overall Goal: The goal ultimately achieved by the contribution of the project purpose

The Overall Goal of the Project

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

2) Project Purpose: The purpose achieved by the direct contribution of the project outputs by the end of the project period

The Project Purpose

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

3) Outputs: The outputs brought about by the results of the project activities

The Outputs of the Project

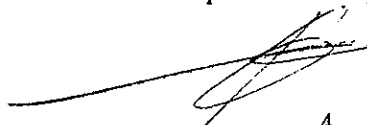
- Output 1: Business courses necessary for enhancing practical (not theoretical) skills of Bulgarian SME managers are developed or improved in the IPS.
- Output 2: Teaching materials and methods for the improved courses are developed / maintained.
- Output 3: Managers / Lecturers / Instructors of IPS for the above-mentioned courses are developed.
- Output 4: Effective methods of recruiting training participants (especially from SME managers) are studied and systematically established.
- Output 5: Monitoring and after-service system for ex-participants of the courses is prepared in IPS.

4) Activities: The activities are being implemented by the long-term and short-term experts in cooperation with the C/Ps in the Project


The Activities of the Project

Activity 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.

14.

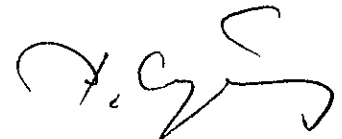


4



- Activity 1-2: To survey the needs for practical managerial skills in Bulgarian SMEs.
- Activity 1-3: To select the fields of business courses to be newly established based on the analysis of research results.
- Activity 1-4: To design and organize curriculum of each selected course.
- Activity 1-5: To open module seminar for lecturers and corporate managers.
- Activity 1-6: To regularize newly established courses.
-
- Activity 2-1: To study the method of lecture or instruction in order to meet the common practical problems of Bulgarian SME managers.
- Activity 2-2: To prepare case studies for the solution of above-mentioned practical problems.
- Activity 2-3: To prepare field (On-site) studies in the model company in each business course.
- Activity 2-4: To summarize and establish the studied teaching materials and methods in a documental form.
-
- Activity 3-1: To make up joint working team of Japanese experts and Bulgarian Counterpart personnel for all the activities mentioned in this column.
- Activity 3-2: To have regular meeting with Counterpart personnel for studying Japanese management skills and their adaptability to Bulgarian cases.
- Activity 3-3: To co-work with Bulgarian counterpart personnel to deliver lectures in the new courses.
- Activity 3-4: To provide IPS managers and lecturers with orientation program in Japan.
-
- Activity 4-1: To research optimal time, day, duration of the course in order to facilitate corporate managers to participate in.
- Activity 4-2: To examine optimal way of public relations for SME managers to promote famousness and attractiveness of the courses.
- Activity 4-3: To prepare the enrollment system of the courses (including fee system).
- Activity 4-4: To implement recruitment activities, based on the above-mentioned study result.
-
- Activity 5-1: To prepare Questionnaire to be distributed to the participant after completion of the course for its evaluation.
- Activity 5-2: To prepare Questionnaire to be distributed to the ex-participant, for effectively monitoring their management improvement.
- Activity 5-3: To set up after-service bureau to consult with ex-participant.

14.

3. Achievement of the Project

3-1. Achievement of the Inputs

3-1-1. Inputs by the Japanese side

1) Dispatch of the Japanese experts and mission teams

Both sides confirmed the record of dispatch of Japanese experts and mission teams as shown in Annex 6.

2) Orientation program of the Bulgarian counterpart personnel in Japan

Both sides confirmed the record of C/P orientation programs in Japan as shown in Annex 7.

3) Provision of machinery and equipment

Both sides confirmed the record of provision of machinery and equipment by the Japanese side as shown in Annex 8 and machinery and equipment provided were properly used and maintained.

4) Local expenses

Both sides confirmed the record of local expenses provided by the Japanese side as shown in Annex 11 and those budgets were properly used.

3-1-2. Inputs by the Bulgarian side

1) Allocation of the C/P and the administrative personnel

Both sides confirmed the allocation of C/Ps as shown in Annex 5.

2) Allocation of the budget and expenses used

Both sides confirmed the budget allocation by the Bulgarian side and the records of expenses as shown in Annex 12 and those budgets were properly used.

3) Buildings and facilities

Both sides confirmed 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 provision of machinery and equipment provided by the Bulgarian side as shown in Annex 9, and those machinery and equipment should be maintained properly by effectively utilizing maintenance records.

3-2. Achievement of the Outputs

3-2-1. 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.

Achievement of Output 1 has been progressing and Output 1 is highly expected to achieve by the end of the Project. The first kind of training curricula, a regular business course titled as "Global Management and Leadership" which is held on weekends for 5 months, was developed at MSDC at IPS. Having the results of the Pilot Course organized in 2004, the 2005 Spring Semester, and the 2005 Autumn Semester, MSDC now conducts the 2006 Spring Semester, the fourth 5-month regular course. Practical aspect of the training curricula has constantly been improved, given technology transfer from the Japanese experts as well as the C/Ps' orientation programs in Japan. The content of the course is judged to highly match with the needs of the Bulgarian SME managers, according to the results of the questionnaire and interview of ex-participants of successive regular courses. As the second kind of training curricula, 3 series of modules for business seminars have been developed and conducted not only in Sofia but also in local cities. Custom-made courses based on different needs of the specific company are soon expected to develop and conduct as the third kind of training curricula. The challenge for the realization of output 1 is to improve and update course contents through the feedback from the participants, which has been actively realized by the Project until now. Continuous efforts for further improving these courses are still important in the remaining period of the Project.

3-2-2. 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.

Output 2 has almost been achieved. The syllabus for each subject was prepared in a documental form. Teaching materials including handouts of note of the PowerPoint presentations of most subjects were developed in a form of simple-bound books. By the end of the Project, remaining subjects will have such materials in English and/or in Bulgarian. Videos are also used in some subjects and those are stored at MSDC. Ten new cases that describe strategies and management of the Japanese companies were developed as achievements of C/Ps' orientation programs in Japan. The quality of the materials is highly evaluated by most of the participants according to the questionnaire and interview survey

M-



7



conducted at the Final Evaluation Study. Although there are still differences among lecturers, training methodology employed in the course focuses on interactive method by the use of discussion, case studies, and problem solving, which was not common in the Bulgarian educational societies, and this is highly welcomed by the participants. Also, sharing the personal business experiences, exchanging views on managerial topics, and teamwork activities in the course is highly appreciated by the participants. Such methodology will be shown in the simple manual for the lectures by the end of the Project. However, proper management of such intellectual properties in an effective and efficient manner is still to be considered and strengthened. In the future, all the materials for the training should be easily available for the relevant lectures and staff of MSDC and IPS at the MSDC library.

3-2-3. Development of managers / lecturers / instructors of IPS (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.

Output 3 has almost been achieved, though more efforts are required to assure the Project's sustainability. In terms of indicator 3-2, the Project has successfully strengthened the capabilities of the Bulgarian lecturers. While the quality of C/P was originally high, awareness for needs of Bulgarian SME managers and interactive method of the lecture were strengthened and enriched through technology transfer, which made them capable enough of providing practical business management training courses at MSDC. They have obtained the subjects offered, international experience, responsibility, and readiness to help students, and importance of interactive method, through co-working with Japanese experts in a team and orientation program in Japan, which was typical for 5 major Bulgarian C/Ps. This view was endorsed by the questionnaire and interview survey to ex-participants at the Final Evaluation. This is also reflected on the fact that only 2 subjects among 15 were conducted by the Japanese lecturers in the current 2006 Spring Semester, while 6 subjects were taught by the Japanese in the Pilot Course. Further challenges are continuous improvement of training/lecture skills of Bulgarian lecturers, particularly of other than major C/Ps, through the exchange of lectures' experiences and communication with participants.

Management aspect of planning, coordination and implementation of the training course is still remained as an issue for further improvement. Until now this management function has been shared among the Japanese experts and 5 Bulgarian C/Ps, though it was heavily depended on the Japanese experts at the first half of the Project period. All the major Bulgarian C/Ps does not fully spend their time for MSDC, which is based on the original Project scope designed at the beginning. All of them are considered to have developed enough capability of

8

the management of practical training courses by sharing management responsibilities under a team-working, which is viewed as very successful. Responsibility sharing in management of MSDC among the IPS lecturers and managers is expected to continue after the Project completion under the umbrella of the IPS management as a whole.

3-2-4. Development of recruitment system of training participants (Output 4)

Output 4: Effective methods of 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.

Achievement of Output 4 still requires many efforts in the remaining period of the Project. The number of inquiry was 120 for the Pilot Course, 85 for the 2005 Spring Semester, 90 for the 2005 Autumn Semester, and 30 for the 2006 Spring Semester. The actual numbers for the first two courses were estimated to be more than these figures, because counting the inquiry by using the specific form was not obliged before. The number of enrolled trainees has increased from 22 for the Pilot course to 28 for the 2005 Spring Semester and 35 for the 2005 Autumn Semester, but decreased to only 7 for the 2006 Spring Semester, though the quality of the current trainees is seen very high. The causes of the very low number of inquiry and applicants for the 2006 Spring Semester were analyzed by MSDC as follows;

- (1) Facing with the country's EU integration within one year, business managers, particularly of SMEs, faced with numerous time and efforts consuming business tasks, have become more business-oriented in their decision of taking managerial training.
- (2) In spite of the above-stated worsening external environment for training providers, MSDC could not cope effectively with the changing situation without strategy for marketing and promotion of MSDC courses.

The following measures are being taken to increase the number of inquiry and applicants for the 2006 Autumn Semester which starts on 21 October. Firstly, website of MSDC is about to be effectively updated in order to call for more interests among potential clients. Advertisement on newspapers will also be strengthened. Secondly, promotion efforts would be strengthened by an effective utilization of database of past participants both of training courses and seminars as well as various personal network including MSDC alumni. Thirdly, promotion seminars assisted by the Japanese experts will be organized. The number of inquiry for the 2006 Autumn Semester was 17 at the timing of the Final Evaluation. Various methods of recruiting training participants have been studied until now, but systematic and effective one has not been established yet at MSDC. Thus, more sincere efforts need to be made in this regard.

3-2-5. 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.

9

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.

Output 5 is expected to achieve with more efforts during the remaining period of the Project. Regarding indicator 5-1, no questionnaire survey for the ex-participants has been conducted until now, but it will be conducted in the remaining Project period. According to interview survey to ex-participants at the Final Evaluation there were voices that they had not received effective contacts or follow-up by MSDC since their graduation. However, alumni association of MSDC has successfully been established as a legal entity by the initiative of MSDC with assistances by the Japanese experts, while the database of graduates are effectively kept at MSDC. One administrative staff has been secured in MSDC who is responsible for liaison function between alumni and MSDC as well as among graduates. Information regarding the planned seminars and events of MSDC are occasionally distributed to alumni. It is expected for MSDC to further strengthen systematic approach to make effective contacts to ex-participants.

3-3. 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 programs provided by the MSDC reaches to 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 course as "practically applicable" to their own management.

Although it will be difficult to satisfy the condition of indicator-1, the project purpose is expected to achieve by the end of the Project. From the technical point of view, MSDC at IPS has already enhanced enough capabilities to plan, conduct and improve practical business management skills training for SME managers. According to the questionnaire survey results at the end of the MSDC regular courses, more than 70% of the participants evaluated the courses as "practically applicable" to their own management in the past three courses. Interview to some ex-participants revealed that quite a few skills learned in the course have already been practiced in their reality as the SME corporate managers.

The number of the participants in the past regular courses amounted to 92 including 7 for the

10

2006 Spring Semester. If MSDC will be able to recruit 30 participants for the 2006 Autumn Semester, the total number of regular course participants for the Project period will still be limited to 122, which is a little lower than the target of 150. However, the target number of 500 will be achievable, because the Project has succeeded in getting a total of more than 400 participants in module seminars, special seminars and events until now and is expected to receive more than 100 in the remaining Project period. The efforts to disseminate the contemporary management style through new interactive methodology have been made by organizing those seminars and events in such major cities as Rousse, Kazanlak and Burgas as well as Sofia.

3-4. 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)

Overall goal 1 is judged to be achievable over long term. Many ex-participants of the regular courses have already been practicing various skills and knowledge in TQM, HR planning, Innovation, Marketing, PR strategy, Legal framework of the business relationships, Intellectual property protection, and Financial management which were obtained in the training courses in their real management. Although it is too early to see the result of these practices to the actual successful performance of their businesses, positive impact towards overall goal 1 can be said to be appearing.

Overall goal 2 is to be achieved only when such important assumption on PDM as "The University and other authorities concerned continue to support the developed center and courses financially and institutionally" are secured. Because the Japanese experts have been contributing a lot to make developed training courses very practical and interesting for SME managers, every efforts by IPS and other Bulgarian authorities concerned should be made and further strengthened in order to make sure of the Project's sustainability without inputs from the Japanese side after the completion of the Project. Future development of MSDC fully depends on the efforts of the Bulgarian side.

4. Implementation Process of the Project

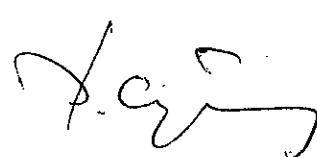

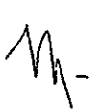
The Project has almost been smoothly implemented along the Plan of Operations. Plan of Operations and its Achievement is shown as Annex 2. Allocation of C/Ps and dispatch of the Japanese experts were appropriate enough to make effective implementation of the Project. One more Japanese long-term expert than the number defined on PDM was dispatched from March 2006 for the remaining Project period in order to ensure the sustainability after the completion of the Project. Frequent and intimate meetings and communications among the Project Team members both from Bulgaria and Japan have contributed to increasing the effectiveness of the Project. Monthly Activity Report has been prepared in order to confirm and share the status of Project implementation. Joint Coordinating Committee (JCC) were held four times for the past two and a half years with participations from the Ministry of the Economy and Energy, Bulgarian Small and Medium Enterprise Promotion Agency, and other related bodies, which contribute to sharing information and to making a proper monitoring process. The fifth JCC was held on September 11, 2006 and its member list is shown as Annex 19.

5. Results of Evaluation by Five Criteria

5-1. Relevance

The Project is highly relevant to the policies of the Bulgarian Government and the needs of target groups, and is consistent with the cooperation policy of the Japanese Government.

Promotion of SMEs is a priority area for the Bulgarian Government as explained in "*the National Strategy for SME promotion for the period 2002-2006*" in the framework of the national economic development. The needs of main target group, lecturers of IPS, were very high, because the opportunities to develop practical training methodology regarding contemporary management style were not sufficiently available in Bulgaria. Moreover, the Project highly matches with the strong needs of private sector people, particularly of SME managers who are enthusiastic of developing their practical knowledge and skills in management under a globalized market economy. Japanese ODA policy that aims at accelerating market-oriented economy is consistent with the overall goal of the Project. One of the emphasized 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 capabilities of SMEs. The advantage of IPS as the executing agency of the Project was also confirmed by interview surveys at the Final Evaluation.



5-2. Effectiveness

The Project is evaluated as having high effectiveness.

Having achievements in the past two and a half years, the Project has a high potential to achieve its Project purpose. MSDC at IPS has succeeded in developing and implementing four regular training courses and is about to start the fifth one, as scheduled. Almost all graduates from regular courses have shown high level of satisfaction to the courses as well as enthusiasm of practicing obtained knowledge and skills which they think are improved. However, the number of applicants for the 2006 Spring Semester sharply declined, and in this regard the Project needs the best available efforts to secure originally planned number of trainees of 30 for the 2006 Autumn Semester. Nevertheless, the Project is expected to achieve to recruit a total of 500 participants including those for module seminars and special seminars by the end of the Project. There should be more efforts for improvements in implementing systematic procedures for promotion of the developed courses and inviting more inquiry and applications in order to fulfill the targeted figures while upgrading training courses for more qualified trainees. The high reputation of MSDC at IPS should be further disseminated to a wider range of private sector people, and therefore, building up a better cycle of developing qualified graduates and of getting a larger number of applications to the courses is a crucial issue in order to increase effectiveness of the Project.

5-3. Efficiency

The Project is evaluated as having high efficiency.

In total 3 long-term experts and 11 short-term experts were dispatched from Japan for the past two and a half years. Quality, specialty and timing of dispatched experts were adequate enough to contribute to achieving the Project outputs. 5 C/Ps from IPS have been adequately assigned and all of them are highly motivated, and teamwork and communication among the Japanese and Bulgarian was sufficient enough. Weekly meeting of the Project team has regularly been held and attended by C/Ps and Japanese experts, while JCC also functioned well. C/P orientation programs in Japan for 6 IPS managers and lecturers as well as 16 Bulgarian corporate managers who succeeded in getting high marks at the regular courses contributed to the capacity building of them through understanding Japanese way of both practical management skills training methodologies and management practices. However, management and operation of MSDC at IPS should further be strengthened and organized in a more efficient manner, considering the importance of strong partnerships with relevant organizations, private sector including SMEs, potential clients, and alumni.

5-4. Impact

The Project is evaluated as achieving a relatively limited impact at the time of the final evaluation but having high potential to realize a larger impact.

Interview survey revealed that graduates from the regular courses recognized that MSDC at IPS brought about improvement in their practical knowledge and skills in management, which could lead to an increasing benefit to the country's SMEs. However, the size of trainees and graduates are still too small to expect a large impact. Because overall goals are expected to achieve in 3-7 years after the completion of the Project if an important assumption that the university and other authorities concerned continue to support the developed centers and courses financially and institutionally is secured, the Project has a high potential to realize a large impact. Moreover, because IPS lecturers who developed and strengthened their practical business management skills training methodologies through the Project conduct lectures and trainings not only at MSDC and IPS but also in various universities and institutions, impact of the Project would become larger.

5-5. Sustainability

The Project is evaluated as having vulnerability in its sustainability in terms of both organizational and financial aspects, though the level of technical sustainability is very high.

1) Organizational aspect

IPS has a high reputation in postgraduate studies, based on its achievement, and the government of Bulgaria has seen IPS as important in providing practical business management skills training to promote SMEs. Thus the policy support from the government would be expected during and after the Project period. The positioning of MSDC at IPS as a high-end, practical business management skills training provider is clearly defined, while there is a room for that this understanding among many and activities of MSDC at IPS are further to be disseminated. MSDC at IPS has established a foundation for its daily operation and management, but it is a fact that there has been a lot of assistance and support by the Japanese experts and JICA Bulgaria office. The Project has made efforts in establishing foundations for effective and concrete partnerships with the Bulgarian private sectors in addition to strong partnerships with APU, which has functioned as an important locomotive for the implementation, and relevant government bodies, particularly of the Ministry of Economy and Energy. But there is still more room for increasing its presence, fame and strong ties with related organizations. Continual efforts for making effective responsibility sharing with a team-working in management are expected to realize in order to ensure its organizational

sustainability.

2) Financial aspect

Although the budgetary efforts made by IPS and the Ministry of Economy and Energy, including allocation of personnel, for MSDC activities is highly regarded, MSDC at IPS may have difficult financial conditions in terms of sustainability after the Project completion. Because it is obvious that the appealing point of MSDC training courses is the provision of the Japanese management experiences directly offered by Japanese experts, IPS has to find financial resources to cover such activities at MSDC after the completion of the Project. IPS has successfully supplied adequate amount of expenses for the Project with a strong commitment. It is also true that a certain amount of expenses for Project implementation has been covered by the Japanese side. It is clear that the 5-month regular course, the most important activity of the Project, that needs a lot of expenses in terms of lecturers and various preparations, cannot become a profit-making activity. In this respect, IPS is urgently required to make a strategic planning of increasing revenues for MSDC activities including contributions from private sectors and others in order to overcome MSDC's financial vulnerability. At the same time, developing learning materials and training methodologies by use of such electronic forms as DVD and WBT (Web-based training) are to be considered to implement in a long run in order to increase the source of revenue. This effort would also contribute to increasing awareness of MSDC among business managers and to increasing the Project's impacts not only in Bulgaria but also in the neighboring countries and the region.

3) Technical Aspect

From the technical point of view, sustainability is estimated very high. C/Ps have almost become competent in making continuous improvement of their practical training skills for SME managers. Moreover, the project team members have been absorbing the importance of the teamwork, while the possibility of their remaining in IPS seems to be high, represented by a fact that no single C/P left MSDC at IPS except one administrative staff.

6. Conclusion

Two and a half years have passed since the commencement of the Project. The Project has made remarkable progresses and the project purpose is about to achieve by the end of the Project. The Project should be regarded as a successful cooperation between Bulgaria and Japan in the field of private sector development of Bulgaria, particularly of SMEs. IPS has a strong commitment for MSDC activities during the remaining period and after the Project completion. The Japanese side is also ready to continue its support for the remaining period. However, IPS is required to put additional efforts in ensuring MSDC's organizational and

financial sustainability. More efforts by IPS itself as well as relevant organizations concerned are needed to secure the sustainability of the Project. Among others, the management of MSDC at IPS should further be refined and strengthened in order to implement an overall strategy and action plan in preparation for the Project completion in order to ensure the sustainability of the Project.

7. Recommendations

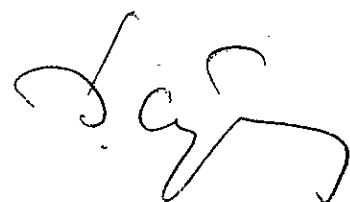
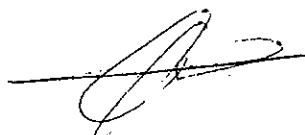
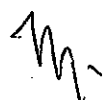
Taking the above analysis into consideration, the Final Evaluation Teams recommend the following for the remaining period of the Project in order for IPS to carry out MSDC activities with full ownership after the Project completion:

- 1) To further organize module and special seminars as well as custom-made courses in order to increase both publicity and revenue of MSDC.
- 2) To conduct questionnaire survey to ex-participants in order to find out what kind of after-service by MSDC is expected and to strengthen continuous monitoring and follow-up of alumni.
- 3) To invite several alumni as short-time lecturers who can present cases of their managerial practices after MSDC graduation in order to increase practical and business aspects of the regular course as well as increasing ties with private sector.
- 4) To update MSDC's website more frequently and to strengthen various promotional activities.
- 5) To prepare systematic method of accumulation and maintenance of developed course materials in order to realize MSDC library at the final end.
- 6) To continue and strengthen the efforts for cooperation with the Ministry of Economy and Energy as well as Bulgarian Small and Medium Enterprise Promotion Agency so as to receive continuous support from them for the development of MSDC.

After having successful capacity building of IPS for business management skills training, which has been initiated by cooperation between Bulgaria and Japan, IPS is expected to further strengthen its institutional capacity of MSDC to ensure the Project's sustainability and to increase the Project's impacts in order to contribute to the whole society of Bulgaria.

List of Annexes

- Annex 1 PDM
- Annex 2 Plan of Operation and its Achievement
- Annex 3 The Organization Chart of the Ministry of Economy and Energy
- Annex 4 The Organization Chart of IPS (MSDC)
- Annex 5 Allocation of the C/Ps and Staff for the Project
- Annex 6 Japanese Experts and Mission Teams Dispatched
- Annex 7 List of Counterpart Orientation Program in Japan
- Annex 8 List of Machinery and Equipment Provided by the Japanese Side and the Equipment Carried by the Japanese Experts
- Annex 9 List of Machinery and Equipment by the Bulgarian Side
- Annex 10 Budget Statement of IPS
- Annex 11 Expenses for the Project by the Japanese Side
- Annex 12 Expenses for the Project by the Bulgarian Side (MSDC Budget)
- Annex 13 Training Course Developed/Conducted by MSDC
- Annex 14 List of Participants for Training Courses
- Annex 15 List of Seminars
- Annex 16 Results of the Questionnaire Survey to the Graduates of MSDC Course
- Annex 17 Joint Coordinating Committee (JCC) and its Member List
- Annex 18 Evaluation Grid
- Annex 19 Attendees for the Final Evaluation



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)

Date of revision: September 30, 2005

PDM version: No.2

Main target area: Sofia and its suburban areas

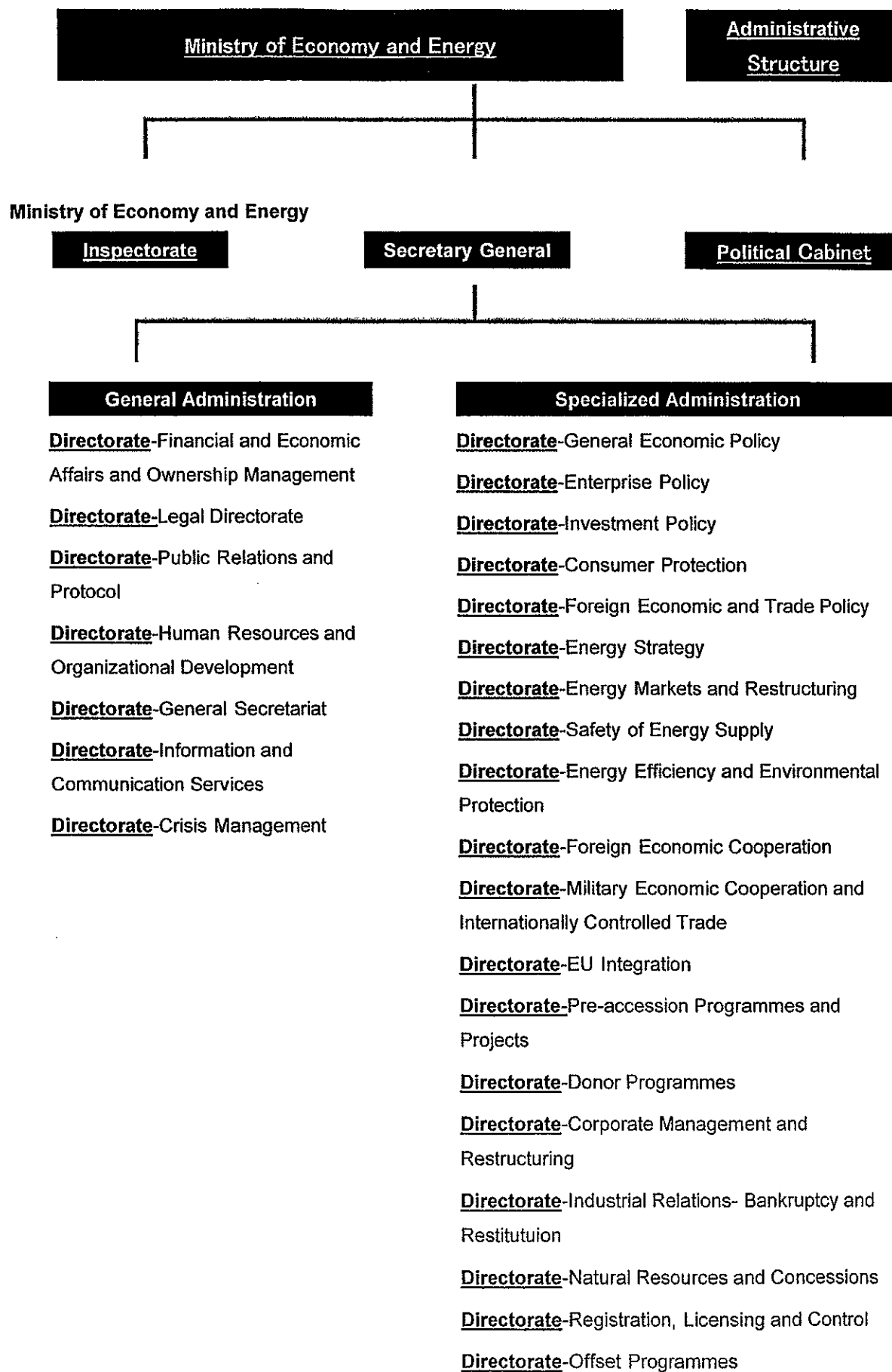
Narrative Summary	Objectively verifiable indicators	Means of verification	Important assumption
<p>Overall Goal: 1. Managerial Skills of SME managers who participated in the training courses established in the Project are enhanced, resulting in concrete successful outputs in their companies. 2. Practical educational quality of the Business Skills Training Center is maintained and further developed by IPS and other Bulgarian authorities concerned.</p> <p>Project purpose: Practical Business Skills Training Center for SME managers is established in IPS.</p>	<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) 	<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 	<ol style="list-style-type: none"> 1. The University and other authorities concerned to support the developed centers and courses financially and institutionally.
<p>Outputs: 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.</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 activity. <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. -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: 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.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. -IPS records 2. -Project records 3. -actual articles of teaching materials, syllabi and manual 4. -Evaluation by Japanese experts 5. -Questionnaire or interview survey to all the participants at the completion of the course 6. -Project records (See note 2) 7. -MSDC records 8. -Interviews and/or questionnaire survey to ex-participants, lecturers 	<ol style="list-style-type: none"> 1. -IPS records 2. -Project records 3. -actual articles of teaching materials, syllabi and manual 4. -Evaluation by Japanese experts 5. -Questionnaire or interview survey to all the participants at the completion of the course 6. -Project records (See note 2) 7. -MSDC records 8. -Interviews and/or questionnaire survey to ex-participants, lecturers 	<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>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>Inputs</p> <p>Inputs from Japanese side (Plan): (As of September 30, 2005)</p> <p>2 Long-term experts (2 years):</p> <ul style="list-style-type: none"> -Management of Business Management Skills Training Center/ Corporate management strategy -Marketing and sales promotion <p>Short-term experts:</p> <p>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> <ul style="list-style-type: none"> -Total Quality Management -Marketing and Customer Care Management -Management in Japan -Motivation and Team Building -Corporate Social Responsibility <p>Counterpart orientation programme in Japan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. IPS managers 2. IPS lecturers 3. Corporate managers <p>Provision of equipment:</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>Counterpart personnel: (IPS)</p> <ul style="list-style-type: none"> -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>Facilities and Equipment by IPS:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Lecture / seminar rooms -Furnished offices for long-term and short-term experts -Telephone and internet Services <p>Local cost by IPS:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Salary for Bulgarian Counterpart Personnel -Running Cost 	<p>1. Counterpart personnel continuously work for the Project.</p> <p>2. Local cost for the project is maintained.</p> <p>3. Active participation of the persons concerned is maintained.</p> <p>Preconditions:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Counterpart personnel (prospective lecturers) are assigned from IPS, MOEE, and BSMEPA. 2. Understandings of IPS, MOEE, BSMEPA are secured for the Project to the effect that they will be the members of the Joint Coordinating Committee.
<p>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>			

Plan of Operation and its Achievement

Annex 2

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

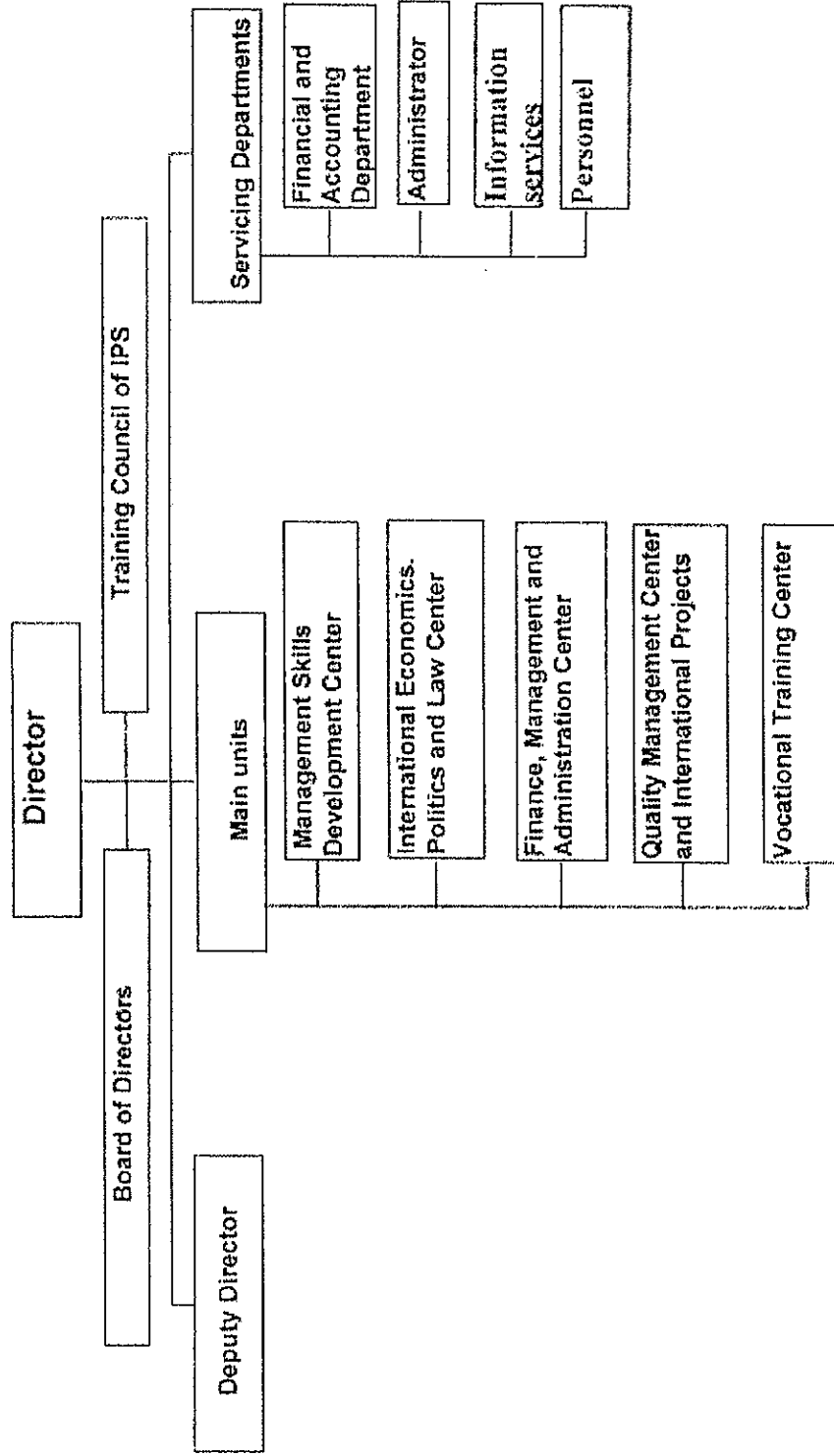


M.

[Signature]

P. G. S.

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



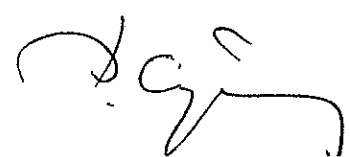
Annex 4

Annex 5 Allocation of the C/Ps and Staff for the Project

September , 2006

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																			
Assoc. Prof. Ivan Stoychev		-----																12.5 week	Lecturers training
Assoc. Prof. Antoaneta Vassileva		-----																12.5 week	Lecturers training
Assoc. Prof. Milanka Slabova		-----																10 week	Lecturers training
Mr. Jivko Draganov, Ph.D		-----																10 week	Lecturers training
3. Staff																			
Ms. Desislava Alexandrova		-----																	
Ms. Veselina Petrova		-----																	

M.

List of Japanese Experts and Mission Teams Dispatched

year month	2003			2004			2005			2006			2007																	
	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3									
Term of Cooperation																														
Long-term Experts																														
Management of Business Human Resource Development Center / MATSUZAKI																						2004. 3. 21-2006. 3. 20								
Corporate Management Strategy																									2004. 3. 24-2006. 3. 23					
Marketing and sales promotion																									2006. 3. 13-2007. 3. 13					
Management of Managerial Skills Development Center																														
Short-term Experts																														
Production Management																									2004. 10. 12-2004. 12. 17					
Marketing and Strategy																									2004. 11. 9-2004. 11. 23					
Guidance on on-site improvement																									2005. 1. 12-2005. 3. 25					
Management in Japan																									2005. 2. 14-2005. 2. 28					
Total Quality Management																									2005. 5. 15-2005. 6. 3					
Marketing and Customer Care Management																									2005. 7. 26-2005. 8. 10					
Management in Japan																									2005. 9. 4-2005. 9. 13					
Marketing Management																									2006. 1. 25-2006. 2. 8					
Management in Japan																									2006. 2. 22-2006. 2. 28					
Marketing Management																									2006. 5. 24-2006. 5. 30					
Management in Japan																									2006. 7. 31-2006. 8. 8					
Mission Team																														
Ex-Ante Evaluation Team																												2003. 7. 8-2003. 7. 16		
Implementation Study Team																												2004. 2. 8-2004. 2. 11		
Project Consultation Team																												2004. 9. 9-2004. 9. 15		
Project Consultation Team																												2005. 3. 12-2005. 3. 15		
Mid-term Evaluation Team																												2005. 9. 20-2005. 10. 3		
Final Evaluation Team																												2006. 9. 1-2006. 9. 14		

List of C/P orientation programmes in Japan

Annex 7

year	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. Iordan BLIZHAKOV	<input type="checkbox"/>																																							2004. 7. 19-2004. 8. 6
Ms. Bojana NEDELTCHEVA	<input type="checkbox"/>																																							2004. 7. 19-2004. 8. 6
Training method of Business Management Skills Training Center in Bulgaria																																								
Ms. Antoaneta VASSILEVA	<input type="checkbox"/>																																							2004. 11. 21-2005. 2. 16
Mr. Ivan STOYCHEV	<input type="checkbox"/>																																							2004. 11. 21-2005. 2. 16
Ms. Mi Ianka SLAVOVA																									<input type="checkbox"/>															2006. 3. 28-2006. 5. 31
Mr. Jivko DRAGANOV																									<input type="checkbox"/>															2006. 3. 28-2006. 5. 31
Orientation for SME Managers																																								
Ms. Nina KRUCHEVA													<input type="checkbox"/>																											2005. 3. 27-2005. 4. 9
Ms. Silvia MONOVA													<input type="checkbox"/>																											2005. 3. 27-2005. 4. 9
Mr. Iliya KRASDEV													<input type="checkbox"/>																											2005. 3. 27-2005. 4. 9
Mr. Petko IVANOV													<input type="checkbox"/>																											2005. 3. 27-2005. 4. 9
Mr. Dimo YORDANOV													<input type="checkbox"/>																											2005. 3. 27-2005. 4. 9
Mr. Boyan KARSHAKOV													<input type="checkbox"/>																											2005. 3. 27-2005. 4. 9
Mr. Ivaylo FILIPOV													<input type="checkbox"/>																											2005. 3. 27-2005. 4. 9
Mr. Todor VASEV													<input type="checkbox"/>																											2005. 3. 27-2005. 4. 9
Ms. Denitsa CHOLAKOVA																									<input type="checkbox"/>															2006. 3. 27-2006. 4. 12
Ms. Nevena PRESLAVSKA																									<input type="checkbox"/>															2006. 3. 27-2006. 4. 12
Mr. Miroslav DOLAPCHIEV																									<input type="checkbox"/>															2006. 3. 27-2006. 4. 12
Ms. Petya PETKOVA																									<input type="checkbox"/>															2006. 3. 27-2006. 4. 12
Mr. Andrian EVTIMOV																									<input type="checkbox"/>															2006. 3. 27-2006. 4. 12
Mr. Peter MILENKOV																									<input type="checkbox"/>															2006. 3. 27-2006. 4. 12
Mr. Zhivko IVANOV																									<input type="checkbox"/>															2006. 3. 27-2006. 4. 12
Ms. Yoana TODOROVA-YANAKIEVA																									<input type="checkbox"/>															2006. 3. 27-2006. 4. 12

Handwritten mark

Handwritten signature

Handwritten signature

List of Machinery and Equipment provided by Japanese Side

ANNEX8

Description of Equipment	Specification	Q'ty	Date of Purchasing	Purchased at	Amount with VAT in Leva	Reference No.	Site in IPS (Room No.)
Copier/Printer/Fax Compact Machine	Canon iR1270F	1	29.04.2004	Office One	2 709,00	4-04-K001	209
Books	Reference books for lecture	19	provided by JICA HQ/Japan			Ref.No.1-04 AWB.No.125-5535-5053	209
Computer	IBM Thinkpad 40	2	provided by JICA HQ/Japan			Ref.No.3-04 AWB.No.125-5535-5075	209
Mouse	IBM31P8700	2	provided by JICA HQ/Japan			Ref.No.3-04 AWB.No.125-5535-5075	209
Modem Saver	RW36	2	provided by JICA HQ/Japan			Ref.No.2-04 AWB.No.125-5535-5064	209
Voltage Stabilizer	AVR SVC-1500ND II	2	provided by JICA HQ/Japan			Ref.No.2-04 AWB.No.125-5535-5064	209
Printer	Canon LBP-2410	1	provided by JICA HQ/Japan			Ref.No.3-04 AWB.No.125-5535-5075	209
Videocamera	JVC Digital GR-D23	1	11.09.2004	Technopolis	934,87	4-09-002	209
White Board	Panasonic Electric Board No.UB-5315	1	01.10.2004	INTEK Bulgaria	2 400,00	4-10-001	407
Note PC	NEC Vesca C160	1	19.10.2004	Office One	2 110,80	4-10-007	201
OHP	Kinderman Reflex T	1	19.10.2004	Office One	1 299,96	4-10-008	201
Screen	Vega Screen 180x180	1	19.10.2004	Office One	199,90	4-10-009	407
PP Projector	Panasonic Power Point Projector PT-LM1E	1	19.10.2004	Office One	2 158,80	4-10-010	201
TV Set	Sony KV32FQ86K	1	02.02.2005	Technomarket	1 799,00	5-02-005	407
DVD Player	Sony SLV-D	1	02.02.2005	Technomarket	493,00	5-02-004	201
Multimedia Projector	Toshiba TDP-S21	1	08.07.2005	Office One	2 710,96	5-07-004	201
Note PC	Toshiba L20-183	1	22.12.2005	Technomarket	1 899,00	5-12-012	209
Copier/Printer Machine	Canon IR2016	1	30.01.2006	Cantek	5 376,00	6-01-011	209
Note PC	Toshiba L20-183	1	17.03.2006	Technomarket	1 769,00	6-03-0	201
Digital Camera	Canon IXUS Zoom	1	17.03.2006	Cantek	880,80	6-03-0	209
Air Conditioner	Haier	1	09.07.2004	Royal Electric	1 450,00	4-7-002	209
Flip-chart Board	Faibo 70x105cm	1	19.10.2004	Office One	139,90	4-10-011	407
Punching Machine	Rapesoo 2200	1	07.12.2004	Office One	54,00	4-12-002	209
Scanner	Canon GS9900F	1	25.01.2005	Cantec	630,00	5-01-010	209
Lazer Indicator	Lega Lazer LX1	1	01.02.2005	Office One	59,99	5-02-001	407
Electric Pot	Phillips HD4628	1	30.03.2005	Metro	47,99	5-03-024	201
Shredder	Kobra C-100	1	31.03.2005	Office One	499,08	5-03-027	209
Screen	Prenosim Vega	1	17.03.2006	Prestige	172,80	6-03-0	201

List of Machinery and Equipment provided by Bulgarian side

Room 201

1. Cardex – metal container with drawers (3) – 1 pc*616.30 BGN
2. Desk – metal legs
 - 3pcs*153 BGN= 459 BGN each
 - 1pc*159 BGN= 159 BGN
 - 1pc*154.80 BGN = 154.80 BGN
3. Small wooden containers with drawers #37/28.06.04year
 - 1pc*128.40BGN
 - 3pcs*120.60 BGN each
 - 1 pc*128.40 BGN
 - 3pcs*120.60 BGN each
 - Room 201 – 2pcs*113.65 BGN each
4. Chair “Askona”
 - 2pcs*20.63 BGN each
 - 2pcs*26.98 BGN each
5. Chair “ Saturn”
 - 4pcs* 73.95 BGN each
 - 1pc*80.39 BGN

Room 201

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

6. Small wooden containers (3 drawer + key)- 1pc*182.07 BGN
7. Bookshelf 01Fs5
 - 80/40/162
 - 2pcs*220.67 BGN each
8. Bookshelf 01Fs6
 - 80/40/210
 - 3pcs*248.27 each
9. Desk “Alpi”
 - 1pc*69 BGN
 - Bookshelf “ALPI”
 - 1pc*70 BGN

Handwritten mark

Handwritten signature

Handwritten signature

**Budget Statement of IPS
(January – December 2005)**

September , 2006

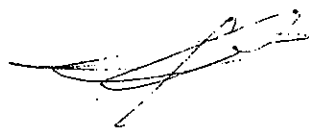
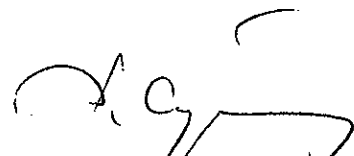
(Thousand Leva)

Expenditure	Estimated	Actual (B)	(B)/ A	Income	Estimated (a)	Actual(b)	(B)/ (A)
Personal Expense	740	710	96%	Training	1610	1476	92%
Utilities	40	33	83%	Advisory & Consultancy Service	70	56	80%
Office Consumable	285	279	98%	IT Center	-	-	%
Furniture & Office	60	55	92%	Production	-	-	%
Maintenance	210	170	81%	Others	20	14	70%
				Total Receipt	1700	1546	91%
Others	365	299	56%	Govt.grant in Aid	-	-	%
Total	1700	1546	91%		1700	1546	91%

M.



Alme

Expenses by the Japanese Side

Unit: Thousand Yen

Japanese Fiscal Year	2003	2004	2005	2006 as 2006. 8. 31
Experts	4,660	40,990	37,815	9,394
Equipment for Expert	170	1,000	1,010	492
Local Activities		6,175	5,493	1,976
Missions		3,373	5,260	8,524
C/P Training		19,060	10,391	5,758
Efficiency Improvement Cost		527	75	0
Total	4,830	71,125	60,044	26,144

my.



Annex 12 Budget Statement of MSDC

INSTITUTE FOR POSTGRADUATE STUDIES AT UNIVERSITY OF NATIONAL AND WORLD ECONOMY - SOFIA
BUDGET & EXPENDITURE POSITION DURING THE YEAR

September, 2006

Major Head of Account	Budget Allocation		Expenditure		Budget Allocation	
	2005	2006	2005	2006	2005	2006
01000 Pay of Officer	3 000,00		4 250,00	5 200,00		
01200 Pay of Staff	12 700,00		18 241,00	20 000,00		
02000 Regular Allowances	1 800,00		1 050,00	1 800,00		
03000 Other Allowances	0,00		0,00	0,00		
Total Establishment Charges	17 500,00		23 541,00	27 000,00		
10000 Purchase of Durable goods	2 000,00		2 368,00	3 000,00		
40000 Repair & Maint. of durable Goods & Work	2 500,00		1 780,00	3 500,00		
50000 Commodities & Services	3 000,00		2 879,00	4 000,00		
52000 Communication	3 500,00		3 120,00	4 500,00		
53000 Utilities	0,00		520,00	1 000,00		
58000 Rent Royalties Rates & Taxes	0,00		0,00	0,00		
59000 Other Expenditure on Commodities & Ser	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	3 500,00		11 912,00	12 000,00		
Total Other Charges:	14 500,00		22 579,00	28 000,00		
Grand Total:	32 000,00		46 120,00	55 000,00		
Less Receipt of the Centre	0,00		0,00	0,00		
NET GRANT-IN-AID:	32 000,00		46 120,00	55 000,00		
Expd. Allocation						

(Leva)

Handwritten signature

Handwritten signature in a circle

"GLOBAL MANAGEMENT & LEADERSHIP COURSE" 2006 SPRING SEMESTER (Plan)

(June 20, 2006)

Week	Course Week	Course	Subject	Lecturer
1	①	April 15 ~ 16	Course Opening/Ceremonial Session	
			Strategic Management & Entrepreneurship	Ivan Stoychev
2		22 ~ 23	off	
3	②	29 ~ 30	Business Ethics and CSR	Valentina Dramalieva
4		May 06 ~ 07	off	
5		13 ~ 14	off	
6	③	20 ~ 21	Motivation and Team Building	Svetla Boneva
7	④	27 ~ 28	Marketing Management	Osamu Iiyama
8	⑤	June 03 ~ 04	Integrated Marketing Communication	Georgi Nedelchev
9	⑥	10 ~ 11	TQM	Ivan Stbychev
10		17 ~ 18	off	
11	⑦	24 ~ 25	Bases of Civil and Commercial Law	Bojana Nedelcheva
12	⑧	July 01 ~ 02	Corporate Financial Management	Margarita Alexandrova
13	⑨	08 ~ 09	International Trade Law	Bojana Nedelcheva
14		15 ~ 16	off	
15	⑩	22 ~ 23	Intellectual Property Law	Bojana Nedelcheva
16	⑪	29 ~ 30	Consumer Behavior	Milanka Slavova
17	⑫	August 05 ~ 06	Management in Japan	Masaharu Kuhara
18		12 ~ 13	off	
19		19 ~ 20	off	
20		26 ~ 27	off	
21	⑬	Sep 02 ~ 03	Project Management	Andrej Stefanik
22	⑭	09 ~ 10	Business in Global Environment	Milanka Slavova
23		16 ~ 17	off	
24	⑮	23 ~ 24	Enterprise Resource Planning	Pavel Dimitrov
			Course Closing/Ceremonial Session	

off week

Elective course week

Some subjects shall be conducted in English without translation.

**Regular Course “Global management and Leadership”
Autumn Semester 2006**

The course is a product tailored to the requirements of Bulgarian managers for high quality training offered in a convenient form which can be combined and integrated with the business daily life.

Duration: 5 months (October 21, 2006 – March 2007)

Location: Institute for Postgraduate Studies – Division of UNWE, Sofia

Delivery format: The classes are offered on Saturdays and Sundays in a balanced combination of several study weekends followed by a free weekend. There will be seasonal holidays.

Curriculum (Plan):

The curriculum consists of the core and some elective subjects

- | | |
|--|------------------------------------|
| 1. Strategic Management and Entrepreneurship | 9. Motivation and Team Building |
| 2. Business Ethics and Corporate Social Responsibility | 10. Project Management |
| 3. Marketing Management | 11. Corporate Financial Management |
| 4. Consumer Behavior | 12. Intellectual Property Law |
| 5. Integrated Marketing Communications | 13. Basics of Civil and Trade Law |
| 6. Total Quality Management | 14. Risk Management |
| 7. Management in Japan | 15. Enterprise Resource Planning |
| 8. Business in Global Environment | 16. International Trade Law |

Lecturing Team

The lecturing team consists of highly qualified Bulgarian and Japanese lecturers possessing rich practical experience including prominent Bulgarian managers.

Certificate of completion

A Certificate of completion will be issued to those who have successfully finished the course. The Certificate is registered and recognized by the Ministry of Education and Science in Bulgaria and is in compliance with the requirements in the respective regulatory acts. A joint certificate will be issued and recognized by Ritsumeikan Asia-Pacific University, which is one of the leading international universities in Japan. The most honorable course takers will be awarded a trip to Japan for a training program focused on management practices of Japanese corporations.

Tuition Fee: 995 BGN

Admissions

The following documents should be submitted for admission:

1. An application form
2. A Diploma for complete education – original and a copy
3. Three passport size photographs
4. English speaking/writing ability
5. A receipt for payment of tuition fee

Application deadline: October 16, 2006

Managerial Skills Development Center

The Managerial Skills Development Center is a joint Bulgarian-Japanese project in support of small and medium sized enterprises in Bulgaria under the partnership between the Japan International Cooperation Agency (JICA) and the Institute for Postgraduate Studies at the University for National and World Economy – Sofia. The project is also supported by the Ministry of Economy and Energy of Bulgaria, Embassy of Japan and Ritsumeikan Asia-Pacific University – Japan. The project implementing team consists of long-term and short-term Japanese and Bulgarian experts from the academic and business arena.

Vision

The long-term goal of the center is to educate and develop managerial skills and global thinking in Bulgarian business leaders, which will secure them success in the dynamic continuously changing environment.

Mission

The Managerial Skills Development Center is for cultivating those professionals working for small and medium sized enterprises to become managers and entrepreneurs suited in the global business arena. The unique competitive advantage of the center is the possibility to introduce the course takers to the contemporary style of management characteristics exercised in Japan. The Managerial Skills Development Center also strives to become a place for contact and business activities with Japanese enterprises, investors, managers, entrepreneurs and specialists.

Target groups

The attention and the main efforts in training and focused on:

- Those professionals working for small and medium sized enterprises;
- Entrepreneurs;
- Specialists interested in the new trends in management including juridical persons with non-profit organization;
- Managers interested in joint activities with Japanese business managers

Main Objectives

- Enhance global thinking and the ability for analyzing the complex processes in Bulgarian economy in the context of the constantly changing global business arena;
- Acquire new knowledge, skills and techniques for modern, creative and innovative management;
- Form an awareness among course takers as leaders or executives working in teams and ready to meet and manage changes;
- Inspire a modern managerial culture among the course takers;
- Recognize the cultural similarities and differences in business and integration of cultural values in the business leaders' style.

Training programs at the Managerial Skills Development Center (2006)

Based on the requirements and experiences obtained in the highly evaluated Pilot Course and Regular Courses (2 Semesters) in the period April 2005 – March 2006, the training programs at the MSDC Autumn Semester 2006 is planned as per the Curriculum shown on page 1/2.. Those who have shown excellent results will be selected as honorary students and will be given an opportunity to participate in a 2 week study program in Japan focused on management practices of Japanese corporations.

For inquiries and further information please contact:

Institute for Postgraduate Studies – Division of UNWE – Sofia
Managerial Skills Development Center
www.msdccenter.com
2 Kliment Ohridski Blvd, Room 209,
Tel. 02/62 23 54; 868 6534, Fax 02/868 65 46
MSDCenter@mbox.contact.bg

www.msdccenter.com

Tel. 02/62 23 54; 868 6534

Annex 14 - a Course Takers' List of the Pilot Course "Global Management and Leadership"
(oct.2004~march 2005)

No	Name	Male/ Female	Age	Organization	Activities of organizations	Education	english level
1	Atanassova Tatiana	F	36 years	"Apis"-Atanassova	Informational services in the field of law and legal publications, publishing of financial statements	Higher-economics	B
2	Borissov Evgeni	M	44 years	"Treinsoff"	Training Center, Certification in the field of engineering, Commodity Exchange Trade	secondary	C
3	Borissova Rosislava	F	39 years	"Treinsoff"	Training Center, Certification in Engineering, Education - mathematics and informatics	Higher-mathematics	C
4	Filipov Ivaylo	M	30 years	Information service	Design and delivery of complete information solutions for all spheres of the public and	Higher-economics	A
5	Ilieva Elitza	F	21 years	"Treinsoff"	Training center, Office Coordinator	secondary-specialized	C
6	Ivanov Petko	M	43 years	Sofia Pharmacies	Retail Distribution of Pharmaceuticals - a network of 49 drugstores on the territory of Sofia,	Higher-economics	C
7	Karshakov Boyan	M	26 years	"Data processing"	Information Service - ROITERS	Language school	A
8	Kircheva Maya	F	39 years	"Hrisoma"	Apparel Company manager	Higher-Finance	C
9	Koprinova Snejanka	F	53 years	Do not work.	Not employed, used to work for the state administration	Higher-economics	C
10	Krastev Ilija	M	26 years	"Data processing"	Information Service - ROITERS	Language school	A
11	Krousheva Nina	F	36 years	"Dominex"	Metal Works (supplier of IKEA), production manager	Secondary	B
12	Marchev Mircho	M	34 years	information service	Design and delivery of complete information solutions for all spheres of the public and	Higher-economics	A
13	Monova Silvia	F	26 years	"Eurobul"	International Transport and Freight Forwarding Company	Higher-economics	A
14	Nikolov Dilyan	M	22 years	students	Denyl - a company for luxury men shirts and clothing	Language school	C
15	Ovcharova Boriana	F	32 years	"Organization and tourism	Hotel Receptionist	Secondary-economics	B
16	Pavlova Todorka	F	51 years	organizer educative activity	Association for Distribution of Knowledge "Misul"	Higher-Philosophy	C
17	Vasev Todor	M	51 years	"Toli-2001"	Engineering - Consulting	Higher	C
18	Videnova Teodora	F	36 years	"Sky Line"	Window and Glass Façade manufacturer - owner and manager	Higher-Technical	C
19	Yordanov Dimov	M	30 years	"Dogdesign"	Company for house constructions	Language school	A
20	Yordanova Penka	F	50 years	"Embul"	Construction	University of architect	B
21	Zlatkova Anelia	F	37 years	"Tatgo"-manager	No information	Higher-economics	C

**Annex 14 - b Course Takers'List of the second course"Global Management and Leadership"
(apr.2005~sep.2005)**

No	Name	Sex	Age	Organization	Activities of the organizations	Education	En level
1	Abadgieva Desislava	F	34 years	"Polytex"	Textile, produced stocks and underwear	Higher-economics	A
2	Blagoev Petar	M	23 years	student	Student	Secondary-Japanese	A
3	Bozukov Radoslav	M	34 years	Hotel"Laipzig 91"	Tourism	secondary-specialized	C
4	Cholakov Petar	M	26 years	"Primex-engineering"	Produced Lenses,Crystal lenses,night vision goggles, night vision Binoculars, triplets etc.	Higher-technical	
5	Cholakova Denitza	F	27 years	"Data Processing"	Information Service - ROITERS	Higher	A
6	Dolapchiev Miroslav	M	27 years	"Germanos telecom Bulgaria"	Stores for telecommunications service in Europe	Secondary-specialized	A
7	Garabedian Ruben	M	41 years	"Alkor"	Theatre activity	Higher-actor	C
8	Geleva Darina	F	33 years	"BASA Aviation"	Private aviation company.Produced equipments for aviation.	Higher-technical	A
9	Georgiev Georgi	M	30 years	"Liberty food services"	Food services	Secondary school	A
10	Gerganova Marina	F	32 years	"Janitza"	Produced textile and textile articles for children, men and women knitwear - blouses, shirts, skirts etc.	Higher-economics	A
11	Hristoforova Yordanka	F	24 years	"Megle Em-J"	Produced milk products	Secondary-language	B
12	Ivanov Angel	M	29 years	"Vitales"	Furniture, woodworking and service	Higher	A
13	Ivanova Elena	F	52 years	"Helios-Sarcoma Foundation"	The mission of Sarcoma Foundation is to act as an advocate for increased research to find new and better therapies with which to treat patients with Sarcoma	Higher-Psihology	B
14	Kotlarski Teodor	M	28 years	"BSM"	Alarms and sound machines	Secondary-language	B
15	Kovacheva Tsvetelina	F	29 years	Specialy gratuated school of library science	Specialy gratuated school for information technologies and library science	Higher-Public	C
16	Krastev Krastyo	M	32 years	"Technotop"	Furniture, woodworking and service	Secondary school	B
17	Marinov Ivaylo	M	42 years	"AKB-fores"	Financial industrial holding	Higher -economics	A
18	Mihaylov Valentin	M	22 years	"KMB-international"	Consulting Activity	Secondary school	B
19	Milenkov Petar	M	33 years	"Aplaid international informatics"	Software company	Higher-economics	A
20	Minkova Svetlana	F	41 years	"LB Bulgaricum"	Manufactures for milk producers.	Moscow-Higher	A
21	Papazova Nadegda	F	26 years	"Reo-Rumjana Papazova"	Landscape design	Higner-technical	B
22	Popova Silva	F	48 years	"Lex Imidge"	Supplier of social service	Higher -Psihology	C
23	Prestavaska Nevena	F	37 years	"Alkor"	Theatre activity	Higher-technical	B
24	Radkova Desislava	F	30 years	"Internet press"	Internet press	Higher -economics	A
25	Vartlgov Dimitar	M	31 years	Corporative bank	Commercial Corporate Bank	Higher-economics	A
26	Yonkov Roumen	M	44 years	"Agora"	Advertisement and marketing	Higher-philolody	A
27	Yovkov Svetozar	M	32 years	"Stonik"	Consulting and trade Activity	Higher-Law	C
28	Zarkov Kiril	M	31 years	"Technotop"	Furniture, woodworking and service	Secondary school	B

Annex 14 – c. Course Takers list of the third course “ Global Management and leadership” – Oct.2005 – March 2006

	NAME	ORGANIZATION	COMMENTS
1	Andonova Iliana	Ministry of Economy and Energy	UNDP-joint project; Establishment of iCenters
2	Avramov Mincho	Globus - Commers	
3	Bekyarova Veniana	GTI	Toutism & computers & consultancy
4	Cholakova Ludmila	Primex - Engineerig	Optics
5	Daneva Teodora	All DATA Processing	
6	Victor Doichev	Sopharma	Pharmaceuticals
7	Lilyana Dragieva	Ministry of Economy and Energy	Lawyer
8	Evtimov Adriyan	Stargate Maritime	Ship Management
9	Filipova Atanaska	Privat Consult	Accounting house
10	Georgiev Georgi	Liberty Food Services	Industrial catering
11	Iliev Ivan	Viking MR	Trade with fruit conserves
12	Ilieva Elizabeth	AmpereL Ltd.	Official distributor-Olimpus
13	Iliev Krasimir	Kodak Polychrome	East Europe Office
14	Ivanov Jivko	All DATA Processing	Analyst
15	Karakashev Peter	ITA	Wood Industry \ Carving
16	Katzarov Jordan	Telelink	System Engineer Project Manager
17	Kavrakova Radostina	All DATA Processing	News Briefing & Translation
18	Kostadinova Svetoslava	Health Management Systems	Health Management of Corporations
19	Markov Konstantin	Students Refectory and Hostels accountant	
20	Martinova Anita	MSD company	Trade representative
21	Mecheva Irina	Telkom	Trading with Printig machines
22	Milenkov Peter	SAP	ERP systems
23	Pesheva Petya	Aeropack Engineering	Lawyer
24	Petkov Tzvetoslav	All DATA Processing	Coordination
25	Petkova Petya	Clockwork	Advertising Agency
26	Popov Hristo	Sopharma	Deputy Head of Department
27	Sarafov Mario	Pressproductline	Printing \ Advertising Company
28	Slanchev Vasil	Bulbank	Development, New Customers, New Branches
29	Todorov Milko	Electroplus	Import of electronics from Italy
30	Todorova Yoana	Private Hospital	IN VITRO Technologies
31	Tomov Georgi	Commercial Bank	
32	Tomova Maria	Ministry of Economy and Energy	Lawer
33	Tortorochev Ognyan	Gardena	Trade Company
34	Tsotsorkov Dimitir	Aserel Medet	Mining and Tourism
35	Tzvetkova Silviya	Mitsui Corporation	

M.

[Signature]

[Signature]

Annex 14 – d. Course Takers list of the fourth course “ Global management and leadership” - Apr 2006 – Sep 2006

№	Name	Organization	Age
1	Gergana Gevezova	Buisness Park Sofia	38
2	Ivelina Kapralova	“EKOFROST” • project management	27
3	Lubomir Yanakiev		45
4	Radoslav Peev	“Vitosha” • insurer	31
5	Teodor Tzankov	Expert banking and international markets	46
6	Julia Stefanova	Planet Bulgaria • project management	48
7	Vyara Ilieva	Institute for weldind	46

M.

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

Annex 15 – List of Seminars

		Number of participants
Module Seminar		
1	February 5, 2006 Global business & Marketing	10
Sub Total 1)		10
Special Seminar		
1	May 31, 2005 (Rousse) Management in Japan Quality issues	11
2	August 2, 2005 (Sofia) Management in Japan Marketing issues	8
3	September 8, 2005 (Sofia) Management in Japan – Financial Issues	7
4	February 2, 2006 (Kazanlak) Management in Japan – Japanese Management Style and Practice	9
5	March 7, 2006 (Sofia) Forum Bulgarian Business Leaders – Global Perspective	45
6	May 17, 2006 (Sofia) Kaizen Seminar –1	58
7	July 7, 2006 (Sofia) Kaizen Seminar –2	14
8	August 2, 2006 (Bourgas) Management and Leadership in Global Economy – what we learn from Japan's experience –	17
9	September 11, 2006 (Sofia) Environmentally Sound Corporate Management and Environmental Business Opportunities throughout Japan	28
Sub Total 2)		197
Opening & Closing seminar		
1	March 20, 2004 Opening Seminar	84
2	September 14, 2004 The Future Business Leader in Bulgaria	61
3	Apri, 2005	40
4	October, 2005	30
Sub Total 3)		215
Grand Total 1) + 2) + 3)		422

Annex 16. Results of the questionnaire survey to the graduates of MSDC course, "Global Management and Leadership"
(at the Final Evaluation Study)

as of September 6, 2006

Question	Answers				Average Marks	Major comments and suggestions
	Yes, very much	Yes	No	Not at all		
(Marks)						
1. Were you satisfied with the MSDC course? (1) As a whole	3 58,3%	2 41,7%	1 0%	0 0%	2,58	- - Subjects are professionally chosen and prepared. Lecturers were very qualified and well-grounded in the disciplines. Lectures were concise, coherent and well-structured. Training was at high-level and well managed by the Japanese and Bulgarian teams. - The program was in conformity with the changing economic development of Bulgaria. - Most of the topics met the expectations, but some of them were unsatisfactory.
(2) With Topics/Curricula/Contents	5 41,7%	7 58,3%	0 0%	0 0%	2,42	- Materials are well-structured, but should be provided also in E-format - Materials provide enough up-to-date information on the topic of the course. - An idea of setting a library is very good and JICA should support this initiative.
(3) With Text/Cases/Materials/Methodology	7 58,3%	5 33,3%	0 0%	0 0%	2,58	- Lecturers are very qualified and different ways of teaching were used and attractive. - The most useful was the interactive method of teaching and good combination between lectures and case studies as well as interesting and very contemporary way of lecturing. - Lecturers must consider that attendees are not student but people from the real business. - Some Bulgarian lecturers were not aware of what interactive training should be. - This training course must be more popular and well-known. - Main competitive advantage of MSDC is that the course-takers can benefit from the Japanese managerial experience. - The number of graduates is too small yet to have a significant influence in Bulgaria's business practices. - It might be an issue for MSDC to expand its activity to
(4) With Trainers' Knowledge/Presentation/Interactive communication skill	3 25,0%	8 66,7%	1 8,3%	0 0%	2,17	- Bulgarian managers will be under pressure to work in the way that western managers do. Only institutions like IPS/MSDC that provides specific training can fill the gap between the real needs and reality of SME managers. - The importance of IPS/MSDC depends to a great extent on the initiatives of IPS managers.
2. Does MSDC course contribute to the development of HR for the promotion of Bulgarian SMEs?	6 50,0%	6 50,0%	0 0%	0 0%	2,50	
3. Will MSDC' roles and responsibilities be more important in the future?	7 58,3%	5 41,7%	0 0%	0 0%	2,58	

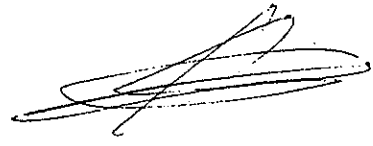
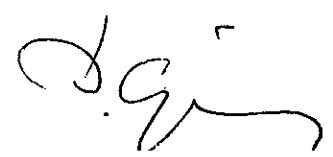
Note: The survey was conducted at the Final Evaluation of the Project. The number of collected questionnaire was 12 among 92 past graduates from the past three MSDC regular courses. The numbers of respondents form the Pilot Course, 2005 Spring Course and 2005 Autumn Course were 4, 3, and 5, respectively.

Annex 17 Joint Coordinating Committee (JCC) and its Member List

**Member List of the Joint Coordinating Committee for
the JICA Project on Development of Business Management Skills Training Center for SME
Managers
at Institute for Postgraduate Studies at University of National and World Economy - Sofia**

1) Bulgarian Side		
Project Director -	Mr. Ivo Konov	Director of Donor Programmes Directorate, Ministry of Economy and Energy
Project Manager -	Prof. Bojana Nedelcheva	Deputy Director of Institute for Postgraduate Studies at University for National and World Economy - Sofia
Member -	Assoc. Prof. Marcho Markov	Director of Institute for Postgraduate Studies at University for National and World Economy - Sofia
	Ms. Annie Davidkova	State Expert, Enterprise Policy Directorate, Ministry of Economy and Energy
	Ms. Vanya Boneva	Chief Expert, Technological Development and Innovations Directorate, Bulgarian Small and Medium Enterprises Promotion Agency
	Assoc. Prof. Ivan Stoychev	Counterpart, Institute for Postgraduate Studies at University for National and World Economy - Sofia
	Assoc. Prof. Antoanetta Vassileva	Counterpart, Institute for Postgraduate Studies at University for National and World Economy - Sofia
	Assoc. Prof. Milanka Slavova	Counterpart, Institute for Postgraduate Studies at University for National and World Economy - Sofia
	Mr. Jivko Draganov, PhD	Counterpart, Institute for Postgraduate Studies at University for National and World Economy - Sofia
	Mr. Pavel Dimitrov	Agency for Small and Medium Enterprises (until May/June 2004)
2) Japanese Side		
Member -	Mr. Toshimi Takigawa	First Secretary, Embassy of Japan (until July 2004)
	Mr. Toshiyuki Nawata	Second Secretary, Embassy of Japan (from July 2004 until August 2005)
	Ms. Yoshie Aihara	Second Secretary, Embassy of Japan (from August 2005)
	Mr. Keizo Kagawa	Resident Representative, JICA Bulgaria Office
	Mr. Hiroshi Matsuzaki	JICA Long-term Expert, Institute for Postgraduate Studies at University for National and World Economy - Sofia (until March 2006)
	Mr. Kazuo Oitani	JICA Long-term Expert, Institute for Postgraduate Studies at University for National and World Economy - Sofia (until March 2006)
	Mr. Masuo Kato	JICA Long-term Expert, Institute for Postgraduate Studies at University for National and World Economy - Sofia (from March 2006)

M.

Annex-18. Results of Evaluation (Evaluation Grid): The Project on Development on Business Management Skills Training Center for SME Managers
September 11, 2006

Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Information/data required	Results of evaluation
	Main Questions	Sub Questions		
Relevance	Conformity of the Project goal to the National Development Plan of Bulgaria	Importance of Business management skills development for SME managers in the National Development Plan	National development policy, SME policy, Human resource development policies	The project purpose, overall goals and project purpose are highly relevant with the National Development Plan of Bulgaria which sets SME promotion as a priority area, as shown in the "National Strategy for SME promotion for the period 2002-2006", in which human resource development for SME managers is regarded as requisite in order to increase the competitiveness of the Bulgarian industry.
	Conformity with needs of beneficiaries	Was the selection of the target group adequate? Was the needs assessment adequate and enough?	Perception of companies and industries Perception of graduates/attendees Perception of Experts and C/Ps	IPS lecturers were defined as a major target group and SME managers were set as final beneficiaries, which was adequate for effective human resource development for SMEs. Needs survey to more than 1,800 companies were conducted and analyzed to assess the actual needs of potential clients at the initial phase of the project, and periodical questionnaire survey to the course participants has been conducted.
		Are needs of the target group high? Do the project objectives meet with needs of the target group?	Perception of course participants Perception of companies and industries Activities of similar training organizations	The needs of target groups are very high, which was clearly endorsed by the questionnaire/interview survey to IPS lecturers (C/Ps) and ex-participants at the Final Evaluation. <ul style="list-style-type: none"> The needs of the main target group, IPS lecturers, were very high, because the opportunities to develop practical training methodology regarding contemporary management style were not sufficiently available in Bulgaria. The needs of SME managers were very strong, because there were not many practical managerial skills training institution that constantly provided interactive managerial training with global (Japanese) experiences. Overall goals and project purposes meet with the needs of the two target groups described as above-mentioned, which was also endorsed by the questionnaire/interview surveys.
	Are there ripple effects for people other than the target group?	Perception of citizen Needs in local cities/areas	Although it is not clear yet, ripple effect by that IPS lectures strengthened their interactive, practical management skills training method is expected in a long run. Because IPS lectures provide lectures and training not only at MSDC but also at IPS itself and other educational institutions, positive effects is expected to generate among many students and educational institutions.	
	Was the selection of the implementing organization adequate?	Information from Bulgarian governments Reports by Japanese Experts	IPS is the widely-known postgraduate institution at UNWE, a leading national university among higher educational institutions in Bulgaria, which puts high relevance of IPS as an implementing organization of the Project. This view was endorsed by some officials of the relevant government organizations during the Final Evaluation.	

(Note) MSDC: Managerial Skills Development Center, C/P: Counterpart Personnel, UNWE: The University of National and World Economy, IPS: Institute for Postgraduate Studies

Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Information/data required	Results of evaluation
	Main Questions	Sub Questions		
Relevance	Relevance to Japan's ODA policy	Relevance to Japan's ODA policy to Bulgaria Japan's technological advantage compared to other countries	Japan's ODA policy to Bulgaria Experiences in cooperation in the same field	The Project is consistent with the Japan's ODA policy to Bulgaria which gives priority to support the country's acceleration of market-oriented economy. JICA has implemented many human resource development projects including management skills training for SME managers in many transition countries to market economy as well as in Asia, which has accumulated Japan's experiences and know-how in the field.
	Others	Demarcation and cooperation with other donor's similar activities	Information on other donor's activities	MSDC at IPS is seen as a very distinguished educational program that provides practical business management skills training by use of interactive method, cases and Japanese managerial experiences. Though many other donors, particularly EU, have provided various programs in human resource development for SMEs, there is no single well-known donor activity that assists in educational institution that constantly provides such program.
Effectiveness	Achievement of Outputs	Achievement of Project purposes	As per Performance Table (Quantitative data on Project)	As a whole, the Project has properly established solid foundations to achieve the purposes described on PDM. Having achievements in the past two and a half years, the Project has a high potential to achieve its Project purposes, although there are some issues to be strengthened and improved, as shown by such fact as a declined number of participants at the current 2006 Spring Semester.
	Contribution to the business management skills development for Bulgarian SME managers	Are numbers of applicants and attendees increasing?	Trend of No of implemented courses Trend of No of applicants and attendees Perception of Experts, CPs*	<ul style="list-style-type: none"> 5-month regular course on weekends have been conducted 4 times including the Pilot Course in 2004. The numbers who made inquiry for application and finally enrolled for the regular courses stayed almost satisfactory in the first 3 courses such as the 2004 Pilot Course, the 2005 Spring Semester, and 2005 Autumn Semester ; 120 → 85 → 90, 22 → 28 → 35, respectively. However, the numbers of inquiry and actually enrolled trainees sharply declined to 30 and 7, respectively, for the 2006 Spring Semester, though the quality of participants is seen very high. Although MSDC now makes its best efforts in increasing both the number and quality of applicants, continuous efforts should be more systematically in promotion activities in order to fulfill the targeted figures while upgrading training courses for qualified participants. Seminar, etc.: MSDC has gradually increased the number of organizing module and special seminars. The total number of seminars amounted to 14 by a participation of almost 420 people altogether. Those seminars have been held not only in Sofia but also in such local cities as Rousse, Kazanlak and Burgas.
		Is the degree of satisfaction of attendees high?	Satisfaction level/opinions of attendees Perception of Experts, CPs	Periodical surveys by MSDC and questionnaire/interview survey by the Evaluation Team shows that the level of satisfaction of ex-participants has been very high. All graduates who responded to the questionnaire/interview survey at the Final Evaluation noted that interactive training method and learning the Japanese management know-how is very important and useful, but also that some subjects are to be improved to be "more practical" in terms of both contents and instruction method.

Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Information/data required	Results of evaluation
	Main Questions	Sub Questions		
Effectiveness	Contribution to the business management skills development for Bulgarian SME managers.	Have knowledge and practical business skills of attendees improved?	Perception of attendees Perception of companies and industries Perception of Experts, C/Ps	According to several interviews with ex-participants, they think that their knowledge and practical business skills have been definitely improving. All of them have show their strong enthusiasm of practicing obtained knowledge and skills.
		Is reputation of MSDC in business society high?	Perception of companies and industry	According to several interview to the related organizations and ex-participants, high reputation of MSDC is not yet established among a wide range of private sector people. Building up a better cycle of developing qualified graduates and of getting a larger number of applications to the courses is a crucial issue in order to increase effectiveness of the Project.
	Factors contributed to achieve the Project purposes	Have curricula, textbooks, syllabi, materials and cases of training courses been developed?	Developed curricula, textbooks, syllabi, materials and cases of each course Perception of Experts, CP	All the necessary materials for training courses were properly developed. Syllabus for each subject was prepared in a documental form. Teaching material including handouts of note of the PowerPoint presentations of most subjects were developed in a form of simple-bound books. Ten new cases that describe strategies and management of the Japanese companies were developed. The quality of the materials is highly evaluated by most of the participants according to the questionnaire interview survey at the Final Evaluation. In the future, all the materials for the training should be easily available for the relevant lectures and staff of MSDC and IPS at the MSDC library.
		Has management ability of C/Ps improved?	No/ratio of C/Ps who received technology transfer Perception of Experts, C/Ps	While the quality of CP was originally high, awareness for needs of Bulgarian SME managers and interactive method of lecture were strengthened and enriched. All the five major C/Ps strengthened their abilities in interactive method through co-working with Japanese experts, which was endorsed by the questionnaire interview survey to ex-participants at the Final Evaluation.
	Factors hampered to achieve the Project purposes	Are facilities and equipment utilized and maintained properly?	Facility utilization data Types and frequency of equipment used in each course	Facilities and equipment were properly set up, used and maintained. Necessary equipment for activities was mostly provided, as scheduled, and utilization rate of classroom and equipment are high.
		Have public relations been sufficient?	Records of public relations Perception of companies and industries Perception of Experts, C/Ps	Publicity of the project was conducted by newspaper advertisement and articles, E-mails, direct visiting to private companies, and so forth. Website of MSDC has been set up, maintained and sometimes updated as an effective tool for public relations and marketing. Brochure of MSDC was developed, which can also be downloaded from the website. However, more accelerated promotion is expected, and MSDC is about to strengthen those activities.
	Factors hampered to achieve the Project purposes	Degree of influence by personnel change or resignation of C/Ps	No of persons changed or resigned, and its reasons Perception of Experts, C/Ps	There was no change or resignation of 5 major C/Ps, which has contributed to keeping high efficiency of the Project, although there was a change of the only one administrative staff for the Project.
		Were MSDC able to get appropriate budget?	Annual budget, financial tables Perception of Experts, C/Ps	Necessary budget for expenses of MSDC was properly supplied by IPS. At the same time, a certain amount of local expenses were also supplied by the Japanese side.

Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Results of evaluation	
	Main Questions	Sub Questions		
Efficiency	Appropriateness of quantity, quality and timing of inputs from the Japanese side	Appropriateness of number, specialty, timing of dispatched Japanese long-term experts	In total 3 long-term Japanese experts, one more than the number defined on PDM, were dispatched, which contributed to increasing of ensuring the sustainability. According to questionnaire/interview survey, quality and specialty of all long-term experts were adequate enough to develop clear directions for achieving the Project outputs.	
		Appropriateness of number, specialty, timing of dispatched Japanese short-term experts		
		Appropriateness of number, contents, period and timing of orientation program for C/P in Japan		
		Appropriateness of type, quantity and timing of provided equipment		
		Appropriateness of number, placement and capacity of C/Ps		
	Appropriateness of quantity, quality and timing of inputs from the Bulgarian side	Appropriateness of placement of director, instructors and staff	For the past two and a half years 11 short-term experts were dispatched from Japan to make lectures and technology transfer in training method. Quality and specialty of short-term experts were adequate enough to increase efficiency of the Project, and this view was endorsed by both C/Ps and ex-participants by questionnaire/interview survey. Five C/Ps and one UNWE manager have received orientation programs in Japan, and two more is expected to receive until the Project completion. 16 Bulgarian corporate managers who succeeded in getting high marks at the courses also took orientation programs. Those numbers and contents of the programs were appropriate enough to increase the Project efficiency. Necessary equipment for activities was provided, as scheduled. Questionnaire survey revealed that both MSDC lectures and ex-participants recognized that type and quality of equipment was good enough for effective training. Three C/Ps at the beginning and two more have been adequately assigned by IPS. All of them are highly motivated and have very good understandings about the Project purposes and its impact as well as excellent communications and team-working among themselves and with the Japanese experts. Director and manager for the Project were properly assigned. Not only C/Ps but also other IPS lectures were properly assigned as instructors. Assessment of lectures has constantly been made in order to secure practical and interactive aspects of effective lecturing/training. One administrative staff for MSDC has been secured, though assistance by Japanese experts and JICA office has contributed to keeping efficiency of management and administration of the Project. Because of continuous efforts by IPS quality and size of facilities have sharply improved to be almost appropriate, while some participants claim that there is still inappropriateness in quality and space of building/facilities.	
		Appropriateness of quality, size and convenience of building and facilities for the project		
		Appropriateness of budget size of the Project		
		Information/data required		Record of dispatch of long-term Experts Perception of Experts, C/Ps Record of dispatch of short-term Experts Perception of Experts, C/Ps Record of orientation program for C/P in Japan Perception of Experts, C/Ps Placement of equipment Use condition of equipment Perception of Experts, C/P Placement of C/Ps Perception of Experts, C/Ps Placement of director, instructors and staff Perception of Experts, C/Ps Current condition of building/facilities Perception of attendees Perception of Experts, C/Ps Annual budget, financial statement Actual cost covered by IPS Perception of Experts, C/Ps
		IPIS is supplying enough amount of budget for the current operation of MSDC.		

Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Information/data required	Results of evaluation
	Main Questions	Sub Questions		
Efficiency	Appropriateness of project management	Has JCC functioned appropriately?	Number of JCC held and its agenda Perception of Experts, C/Ps	JCC was held five times for the past years including the one on 11 September, 2006, with a strong support by the Ministry of Economy and Energy and a participation of BSMIEPA*. JCC functioned well to contributing to sharing information among related people and bodies and to making a proper monitoring process.
		Have periodical meetings in MSDC functioned appropriately?	No of meetings held Perception of Experts, C/Ps	Weekly and occasional meetings were held in order to improve communication between Japanese and the Bulgarian lectures and staff. Monthly Activity Report have been prepared, which contributed to sharing the status of Project implementation among project team members.
		Have understanding among C/Ps, instructors and experts been increased?	Agenda of meetings Communication among stakeholders	Understanding among MSDC lectures/staff and Japanese experts improved quite well because of very frequent and intimate meetings and co-working.
Impact	Prospects for achievement of the overall goal	Will the overall goal be achieved in 3-7 years after the completion of the project?	Opinion of industries Perception of Experts, C/Ps	Overall goal 1 is judged to be achievable over long term. Many ex-participants of the regular courses have already been practicing various skills and knowledge, which could lead to concrete successful outputs in their companies in the future. Overall goal 2 is to be achieved only when such important assumption on PDM as "The University and other authorities concerned continue to support developed center and courses financially and institutionally" are secured.
		Economic aspects	Business performance of SMEs that received trainings Perception of companies and industries	Interview survey revealed that ex-participants recognized that MSDC training brought about significant improvement in their knowledge and skills in management, which could contribute to better business performances in the future. However, the size of trainees and graduates are still too small to expect a large impact, though the Project has a high potential to realize a larger impact.
		Social aspects	Perception of attendees Perception of companies and industries	Alumni network of increasing ex-participants who got better understandings about the Japanese management style and methods could contribute to strengthening the relationship between the two countries in the future. The more cooperation between the two countries in the Project is widely known, the more mutual understanding of both countries is expected to increase.

(Note) BSMIEPA: Bulgarian Small and Medium Enterprise Promotion Agency

Evaluation criteria	Evaluation Questions		Information/data required	Results of evaluation
	Main Questions	Sub questions		
Impact	Other aspects	Are there any other effects to IPS, UNWE, other universities and similar organizations?	Perception of Experts, C/Ps	Because IPS lecturers who developed and strengthened their practical management skills training methodologies through the Project conduct lectures and trainings not only at MSDC but also in various universities and institution including IPS itself, impact of the Project could become larger.
		Are there any unexpected effects?	Examples of unexpected effects Perception of companies and industries Perception of Experts, C/Ps	
Sustainability	Organizational aspects	Is the vision and positioning of MSDC clear?	Vision of MSDC and positioning by IPS Perception of companies and industries Perception of Experts, C/Ps	With a cooperation of JICA, MSDC at IPS succeeded in inviting three lecturers from Slovakia and Germany. Also with assistances by JICA, IPS welcomed a study team from Armenia and dispatched the same to Azerbaijan in relation to the issues of management skills training for SME managers. These efforts and experiences could become a good foundation for MSDC to function as a 'regional center' in the future.
		Will support from related agencies continue?	Continuity of support by the Government Collaboration with related agencies Perception of Experts, C/Ps	MSDC's positioning as a high-end practical business management skill training provider is clearly defined. There is a room for that this understanding among many and activities of MSDC at IPS are further to be disseminated to a wider range of private sector people.
		Is work-force plan adequate?	Staff placement and stability Staff training plan Personnel management	The Project has made efforts in establishing foundations for effective and concrete partnerships with the Bulgarian private sector in addition to the strong partnership with APU, which has functioned as an important locomotive for the Project implementation, and relevant government bodies, particularly of Ministry of Economy and Energy. There is still more room for IPS to increase stronger ties with related organizations in order to increase MSDC's presence and fame.
		Does the organization have operation and management capabilities to continue the project?	Operation and management plan Perception of Experts, C/Ps	There has been one almost-full time administrative staff for MSDC activities. All the major C/Ps does not fully spend their time for MSDC, which is based on the original Project scope designed at the beginning. Management function of planning, coordination and implementation of training courses has been shared among the Japanese experts and 5 C/Ps until now. Responsibility sharing in management of MSDC among the IPS lecturers and managers is expected to continue after the Project completion under the umbrella of the IPS management as a whole.
		Has the organization formulated work plans for whole MSDC and each training course/seminar?	MSDC work plan Course/seminar implementation plan Perception of Experts, C/Ps	MSDC at IPS has established a foundation for its daily operation and management, but it is a fact that there has been a lot of assistance and support by the Japanese experts and JICA Bulgaria office. All of the major C/Ps and MSDC administrative staff are considered to have enough capability of the management of practical training courses by sharing management responsibilities under a team-working, which is viewed as very successful. Continual efforts for making effective responsibility sharing with a team-working in management are expected to realize.
				Contents, schedule and instructor allocation are clearly defined both for whole MSDC and for each training course/seminars by quarterly-basis.

Evaluation criteria	Evaluation Questions		Information/data required	Results of evaluation
	Main Questions	Sub questions		
Sustainability	Financial aspects	Is the financial situation of MSDC good?	Financial data of MSDC Perception of Experts, C/Ps	Because IPS has successfully supplied adequate amount of expenses for the Project, MSDC currently does not have financial difficulties. However, thinking of the importance that the appealing point of MSDC training course is the provision of the Japanese management experiences directly offered by Japanese experts, IPS has to find out financial resources to cover such activities after the completion of the Project. There have been several efforts to organize special seminars that could become major source of revenue in the future. Because it is clear that the 5-month regular course, the most important activity of the Project, needs a lot of expenses and cannot become a profit-making activity, IPS is required to make a strategic planning of increasing revenues for MSDC activities. Because the necessity of getting financial support from the industry has not been defined on PDM, those efforts have not been done yet. However, it will become one of the most important issues in order to ensure MSDC's financial sustainability.
		Are efforts for independent procurement of financial resources proceeding smoothly? Will Bulgarian industry give financial support for MSDC?	Amount of self-income, cost-recovery ratio Perception of Experts, C/Ps	
	Technical aspects	Will C/Ps who acquired skills and knowledge keep working?	Perception of companies and industries C/Ps stability Perception of Experts	Because the necessity of getting financial support from the industry has not been defined on PDM, those efforts have not been done yet. However, it will become one of the most important issues in order to ensure MSDC's financial sustainability. C/Ps are expected to be involved to MSDC activities for long, as shown by a fact that no single C/P left MSDC until now, though it is not sure. Good institutional mechanism to cope with occasional changes of MSDC lecturers and staff would be developed. C/Ps and other IPS lectures have enough capabilities to manage and conduct ongoing courses, though there are some issues for continuous improvement. During the course of the Project and even after the Project period, it is estimated to be highly possible for them to operate and manage MSDC by themselves.
		Will C/Ps have ability on managing and conducting training courses/seminars by themselves? Are numbers of materials increasing? Is quality of materials improving?	Personnel plans Work plans Perception of Experts, C/Ps Training materials Perception of Experts, C/Ps	
		Will other organizations and industries (Bulgarian/Japanese) give technical and operational support?	Perception of companies and industries Perception of APU* Perception of Experts, C/Ps	The regular course was properly developed and implemented, while module seminars and custom-made course are to be developed further, and therefore, more materials are to be accumulated in MSDC. Materials and methodologies of courses seem to be improving because of course repetition and reflection of attendees' evaluation. APU has constantly given technical and operational support in the ways of dispatching experts and welcoming C/Ps for orientation programs in Japan, and the partnership is expected to continue. More cooperation and collaborations with domestic and foreign organizations are expected to increase in order to ensure technical sustainability of the Project.

(Note) APU: Ritsumeikan Asia Pacific University

Attendees for Final EvaluationBulgarian sideMinistry of Economy and Energy

Mr. Radoslav STANOLOV

Chief Expert, Donor Programmes, Directorate

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

Assoc Prof. Martcho Markov

Director

Prof. Bojana Nedelcheva

Deputy Director

Assoc. Prof. Elka Vasileva

Director of Vocational Training Center

Assoc. Prof. Margarita Alexandrova

Director of Finance, Management and Administration Center

Assoc. Prof. Rumens Brussarski

Deputy Director of Department of Finance UNWE

Japanese side

Mr. Nobutetsu Enoshita

Team Leader

Prof. Kenichi Nakagami

Special Technical Advisor, JICA

Business Course Evaluation

Mr. Shunsuke Wariishi

Vice-President, Ritsumeikan Asia Pacific University

Evaluation Management

Mr. Nobuhisa Iwase

Small and Medium Enterprise Team

Economic Development Department, JICA

Mr. Masuo KATO

Evaluation Analysis

Ms. Kimono NAGAI

Partner, IMG Inc.

Long-term Expert, Visiting Professor of APU

Program Officer, JICA Bulgaria Office

2. 協議議事録

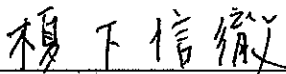
MINUTES OF MEETING
BETWEEN THE JAPANESE FINAL EVALUATION TEAM AND THE AUTHORITIES
CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF REPUBLIC OF BULGARIA ON THE
TECHNICAL COOPERATION FOR THE PROJECT ON DEVELOPMENT OF BUSINESS
MANAGEMENT SKILLS TRAINING CENTER FOR SMALL AND MEDIUM SIZED
ENTERPRISES MANAGERS IN BULGARIA

The Japanese Final Evaluation Team (hereinafter referred to as "The Japanese Team") organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and headed by Mr. Nobutetsu ENOSHITA, Special Technical Advisor, JICA, visited the Republic of Bulgaria from 1 to 13 September, 2006 for the purpose of conducting the final evaluation jointly with the Bulgarian Evaluation Team (hereinafter referred to as "the Bulgarian Team" on the achievement of the Japanese technical cooperation for 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") on the basis of the Minutes of Meeting signed on February 11, 2004.

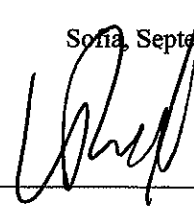
After the Joint Evaluation of the Project, the Japanese Team discussed with the authorities concerned of the Government of the Republic of Bulgaria (hereinafter referred to as "the Bulgarian side") on the matters pertaining to the successful implementation of the Project.

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

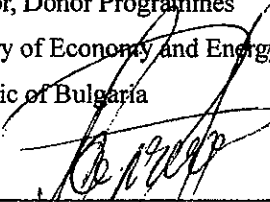
Sofia, September 13, 2006



Mr. Nobutetsu ENOSHITA
Leader, Japanese Final Evaluation
Team
Japan International Cooperation
Agency, Japan



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



Prof. Bojana NEDELICHEVA
MSDC Project Manager
Deputy Director,
Institute for Postgraduate Studies
University for National and World Economy,
Sofia

CONTENTS OF AGREEMENT

1. Completion of the Project

Both sides agreed that the Project would be completed on March 2007 as scheduled in the Minutes of Meetings signed on February 11, 2004 and the Orientation program in Japan for corporate managers will be conducted from the end of March 2007 to mid-April 2007 as confirmed in the Minutes of Meetings signed on September 30, 2005. As for the Orientation program in Japan for the Bulgarian counterpart personnel, it will be conducted from the end of March 2007 to May 2007 for the sake of the schedule convenience although the part of its period is after the completion date of the project period.

2. Further inputs of the Project until the end of the Project

Both sides confirmed the further inputs until the end of the Project as follows:

2.1 Japanese Side

a) Dispatch of Short-Term Experts

Three short-term experts in the field of TQM, Management in Japan, Marketing Management are scheduled to be dispatched.

b) Orientation program

The Orientation Programs in Japan for corporate managers and the Bulgarian counterpart personnel are scheduled to be conducted as stipulated in the above clause "1. Completion of the Project."

2.2 Bulgarian Side

Bulgarian side continues to make further inputs as agreed in the Minutes of Meetings on February 11, 2004 and September 30, 2005.

3. Others

The Bulgarian side requested to the Japanese Team to consider its proposal on "the Japan Business Center." The Japanese Team explained that considering the proposal was beyond its mandate but the request would be conveyed to the JICA headquarters.



評価グリッド結果表 ブルガリア ビジネス人材育成センター強化プロジェクト (MSDC) 終了時評価調査

2006年9月13日

5項目	評価設問		必要な情報/データ	評価結果
	大項目	小項目		
妥当性	ブルガリアの国家開発計画との整合性 裨益者のニーズとの整合性	国家開発計画の中の中小企業人材育成の重要性	国家開発計画 中小企業政策 人材育成政策	「2002-2006年のSME振興国家計画」ではブルガリア産業の競争力強化のためにSMEマネージャー人材育成が必須であると認識されており、プロジェクト目標、上位目標、成果は中小企業振興を優先分野に掲げるブルガリアの国家開発計画と大変よく合致している。 主要なターゲットグループとしてIPS講師陣が、最終受益者としてSMEマネージャーが設定されたが、これはSMEの効果的な人材育成を図る上で適切だった。プロジェクトの初期段階で1,800社以上に對するニーズ調査が実施され、潜在顧客のニーズ実態の把握・分析が行われた。コース参加者對するアンケート調査も定期的に行われた。
		ターゲットグループの設定及びニーズ把握は適切か。	企業・産業界の認識 卒業生・受講生の認識 専門家・C/Pの認識	
		ターゲットグループのニーズは高いか プロジェクト目標はターゲットグループのニーズに合致するか?	受講生の認識 企業・産業界の認識 類似研修機関の活動	終了時評価調査におけるIPS講師陣(C/P)とコース卒業生に對するアンケート・面接調査により、ターゲットグループのニーズが高いことが確認された。 ・ 現代経営手法に係わる実践的なトレーニング手法を開発する機会がブルガリアにおいてこれまで十分に無かったことから、主要ターゲットグループであるIPS講師陣のニーズは、非常に高かった。 ・ 国際的(日本的)な経営経験を含めたインターラクティブなトレーニングを定款的に提供する実践的な経営スキル・トレーニング機関は多く無いため、SMEマネージャーのニーズは大変、強かった。
		ターゲットグループ以外への波及効果はあるか	一般市民の認識 地方のニーズ	いまだ明瞭ではないが、IPS講師陣がインターラクティブで実践的な経営スキル・トレーニング手法を強化したことによる波及効果が長期的に期待される。IPS講師陣はMSDCだけでなくIPS自体や他の教育機関でも講義やトレーニングを行っていることから、多くの学生や教育機関におけるプラスの波及効果が期待される。
		事業実施機関の選定は適切か	ブルガリア政府機関の情報 専門家報告書	IPSはブルガリア高等教育界をリードする国立大学であるUNWEに設置された、知名度の高い大学院(社会人教育機関)であり、プロジェクト実施機関としての妥当性が高く、この点は終了時評価調査において、何人かの政府機関関係者との面接調査により確認された。

(注) MSDC: Managerial Skills Development Center (ビジネス人材育成センター) C/P: カウンターパート、

UNWE: The University of National and World Economy (国立ソフィア総合経済大学)、

IPS: Institute for Postgraduate Studies (ソフィア総合経済大学付属経営大学院)

5 項目	評価設問		必要な情報/データ	評価結果
	大項目	小項目		
妥当性	日本の援助事業としての妥当性	日本の対ブルガリア ODA 政策との整合性	日本の対ブルガリア ODA 政策	本プロジェクトは、ブルガリアの市場経済化促進への支援に重点を置く日本の ODA 政策に合致している。
		日本の技術支援の有効性	同分野での日本の技術協力実績	
有効性	その他	他ドナーの類似事業との連携・デマケは明確か	他ドナー活動内容	JICA は、多くの市場経済移行国やアジアにおいて、SME マネージャーの経営スキル・トレーニングを含めた人材育成プロジェクトを数多く実施してきており、本分野における日本の経験とノウハウを蓄積してきている。 IPS の MSDC はインターラクティブな手法、ケース、日本の経営経験を利用した実践的な経営スキル・トレーニングを提供する大変、特徴的な教育プログラムと認識されている。多くの他ドナー、特に EU が SME 人材育成分野の種々のプログラムを提供してきたが、このようなトレーニングを定常的に提供する教育機関を支援する、良く知られたドナー活動は存在しない。 全体として、PDM に記述されたプロジェクト目標を達成するための強固な基盤が適切に整備された。改善・強化されるべき課題もいくつかあるが、過去 2 年半の実績を基礎として、本プロジェクトがプロジェクト目標を達成する可能性は高い。
	アウトプットの達成	プロジェクト目標は達成されるか	プロジェクトに係わる数量データ	
	ブルガリア中小企業人材育成への貢献	応募者数・受講生数は増加しているか	コース開催数の推移 各コース応募者数・受講生数の推移 専門家・C/P の認識	<ul style="list-style-type: none"> 2004 年のパイロット・コースを含めて、週末の 5 ヶ月定期コースが 4 回、実施された。2004 年パイロット・コース、2005 春学期、2005 秋学期の当初 3 回の定期コースの問い合わせ件数と最終入学人数はそれぞれ 120→85→90、22→28→35 で、概ね満足すべき水準で推移した。しかし、2006 年春学期の問い合わせ件数と最終入学人数はそれぞれ 30、7 と激減した。ただし、参加者の質は大変、高いと評価されている。MSDC は応募者の質量両面での増加に努力を払っているが、質の高い受講生を集めた上で研修コースをさらにレベルアップさせることで、目標数値を確保していくためのプロモーション活動を、より体系的に行っていく努力が継続的に必要である。 セミナー他： MSDC はモジュール・セミナーと特別セミナーの開催回数を徐々に増やしてきた。セミナーの開催は合計 14 回に及び、総参加者数は約 420 名となった。これらのセミナーはソフィアだけでなく、ルセ、カザンラク、ブルガス等の地方都市でも開催された。
		受講生の満足度は高いか	受講生の満足度合い 専門家・C/P の認識	MSDC の定期的な調査と終了時評価調査でのアンケート・面接調査は、コース卒業生の満足度が大変、高いことを示している。終了時評価調査でのアンケート・面接調査に回答した卒業生すべてが、インターラクティブなトレーニング手法と日本の経営ノウハウを学べることが大変、重要かつ有意義だとするとともに、いくつかの科目では内容と指導方法の両面で「より実践的」に改善すべきだと指摘している。

5項目	評価設問		必要な情報/データ	評価結果
	大項目	小項目		
有効性	ブルガリア中小企業人材育成への貢献	受講生の経営知識と実践的ビジネススキルは向上したか	受講生の認識 専門家・C/Pの認識	何人かのコース卒業生に対する面接調査では、彼らが知識と実践的ビジネス・スキルを確実に向上させたと考えていることが明らかになった。すべての回答者が、獲得した知識とスキルを実践面で活かすことに強い意欲を示した。
		MSDCのビジネス界での評判は高いか	企業・産業界の認識	
	目標達成に貢献した要因	コース運営に係わるカリキュラム、テキスト、シラバス、教材、ケース等の整備は進んだか	カリキュラム、テキスト等作成実績 専門家・C/Pの認識	研修のための必要な教材が適切に開発された。各科目のシラバスが書面にて用意された。パワーポイント資料等の配布資料を含めて、書面として簡易製本された教材が大多数の科目で整備された。日本企業の戦略や経営を記述した10の新たなケースが開発された。これら教材の質が多くの参加者によって高く評価されていることが、終了時評価調査でのアンケート・面接調査で明らかとなった。将来的には、これらの教材をMSDC図書館で蓄積して、MSDCとIPSの講師とスタッフに容易に利用できるようにしていくことが必要である。
		C/Pのコース運営能力は向上したか	技術移転を受けたC/P数・割合 専門家・C/Pの認識	C/Pの質は元々、高かったが、ブルガリアSMEマネージャーのニーズやインターラクティブな教授方法に関する認知度が強化された。5人の主要C/Pすべてが、日本人専門家との共同作業によってインターラクティブ手法の能力を強化したことが、終了時評価調査でのアンケート・面接調査で確認された。
		施設や機材は適切に利用・保守されたか	施設利用状況 利用機材の種類と頻度 専門家・C/Pの認識	施設と機材は適切に設置、利用、保守された。必要な機材はスケジュール通りにほぼ適切に供与され、教室と機材の稼働率は高い。
目標達成を阻害した要因	広報活動は十分に行われたか	広報活動実績 企業・産業界の認識 専門家・C/Pの認識	プロジェクトの広報は、新聞広告・記事、Eメール、民間企業への直接訪問等により適切に実施された。MSDCウェブサイトが稼働・維持されるとともに時々、更新されており、広報・マーケティングのための効果的ツールとして機能している。MSDCのパネルブックが用意され、ウェブサイトからのダウンロードも可能となった。しかし、プロモーションのさらなる強化が期待され、MSDCもこれら活動を強化しようとしている。	
	C/Pの異動や辞任が影響した度合いは	離職件数・離職理由 専門家・C/Pの認識	これまでに5人の主要C/Pの異動や離職は無く、プロジェクトの有効性向上に寄与している。プロジェクトに配置されている1名(のみ)の総務スタッフが交代したが、目標達成の大きな阻害要因とはなっていない。	
		MSDCは十分な予算を得られたか	各年度予算 収支報告 専門家・C/Pの認識	MSDC経費に係わる必要予算はIPSが適切に支給した。同時に、日本側も現地業務費を一定規模、負担している。

5項目	評価設問		必要な情報/データ	評価結果
	大項目	小項目		
効率性	日本側投入の適切さ	長期専門家の派遣人数、専門分野、派遣時期は適切か	派遣実績データ 専門家・C/Pの認識	合計3名の長期専門家が派遣されたが、これはPDMで定義された人数よりも1名多く、将来のプロジェクトの自立発展性の向上に寄与した。終了時評価のアンケート・面接調査からは、すべての長期専門家の専門分野や資質がプロジェクト成果を達成するのに必要な方向性を定めるのに十分だったと判断できる。
		短期専門家の派遣人数、専門分野、派遣時期は適切か	派遣実績データ 専門家・C/Pの認識	
	ブルガリア側投入の適切さ	本邦研修の受入人数、分野、研修内容、研修期間、受入時期は適切か	研修員受入実績データ 専門家・C/Pの認識	これまでに5名のC/Pと1名のUNWE管理者が本邦研修を受け、プロジェクト終了までにさらに2名の研修が予定されている。受講生のうち、成績優秀な16名のブルガリア企業マネージャーも本邦研修を受けた。これらの研修に係わる人数と内容はプロジェクト効果を高める上で適切だった。
		供与機材の種類、量、設置時期は適切か	機材配置状況 機材利用状況 専門家・C/Pの認識	
		C/Pの人数、配置状況、能力は適切か	C/P配置状況 専門家・C/Pの認識	当初、3名のC/Pが、その後さらに2名のC/PがIPSによって適切に配置された。すべてのC/Pは大変、意欲が高く、プロジェクト目標やインパクトに関する理解度も大変、高い。日本人専門家との間やC/P間のコミュニケーション維持やチームワークも優れている。
		所長、講師、スタッフの配置は適切か	所長・講師・スタッフ配置状況 専門家・C/Pの認識	プロジェクトの所長とマネージャーの配置は適切である。C/Pだけでなく他のIPS講師も含めて、講師が適切に配置されている。実践的かつインテラーティブな、効果的な講義手法を確保するために、各講義の評価が継続的に行われた。1名のMSDC総務担当者が確保されたとともに、日本人専門家とJICAブルガリア事務所による支援がプロジェクトの経営・管理面での効率性の向上に貢献した。
		建物、施設の量、規模、利便性は適切か	建物・施設の現状 受講生の認識 専門家・C/Pの認識	IPSの継続的努力により、施設の質と規模はほぼ適切な水準にまで大きく改善した。しかし、一部の受講生は建物・施設の質とスペースが依然、不十分だと指摘している。
		プロジェクトの予算は適正規模か	MSDC年度別予算・収支報告、IPS側コスト負担実績データ、専門家・C/Pの認識	現在のMSDC運営に適切かつ十分な額を、IPSが予算として支給している。

5.項目	評価設問		必要な情報/データ	評価結果
	大項目	小項目		
効率性	プロジェクト支援体制の適切さ	JCCは適切に機能したか	JCC開催実績・討議内容 専門家・C/Pの認識	2006年9月開催分を含め、JCCがこれまでに計5回開催された。JCCは経済・エネルギー省の強いサポートとBSMEPAの参加を得ている。JCCは、プロジェクトに関連する人々や機関の間での情報共有と適切なモニタリング実施に寄与している。
		MSDC内ミーティングは定期的に行われたか	会議開催実績 専門家・C/Pの認識	週1回の定例会議と必要に応じた会議が行われ、日本人専門家とブルガリア人講師・スタッフの間の意思疎通向上に寄与している。また、月次活動報告書が作成されており、プロジェクトチーム・メンバー間でのプロジェクト実施状況の情報共有に寄与している。
インパクト	上位目標達成の見込み	日本人専門家とブルガリア側C/P、講師の間での理解は高まったか	会議での討議内容 コミュニケーションの程度	頻繁かつ親密な会議と共同作業の結果、MSDC講師・スタッフと日本人専門家との間の理解は確実に高まっている。
		上位目標はプロジェクト終了後3-7年に達成されるか	産業界の意見 専門家・C/Pの認識	上位目標1は長期的に達成可能と判断できる。多くの定期コース受講生がすでに様々なスキルと知識を企業現場で実践し始めており、将来的に企業業績の向上につながることを期待できると見られる。上位目標2はPDM上の外部条件である「大学と関連するその他機関が開発されたセンターとコースを、財政的、制度的に支援継続する」が確保される場合にのみ達成可能である。
		経済面への波及効果	受講生の経営知識・ビジネススキルの向上が産業界・中小企業の業績向上に貢献しているか	受講企業の財務指標 企業・産業界の認識
社会面への波及効果	MSDCの活動により、日本への理解・関心が高まるか	受講生の認識 企業・産業界の認識 専門家・C/Pの認識	日本の経営スタイルや手法をよりよく理解する元受講生が増加しつつあり、この卒業生ネットワークが将来的に2国間の関係強化に寄与する可能性がある。本プロジェクトでのブルガリアと日本の協力関係が広く周知されることで、両国の相互理解促進が進むことが期待される。	

(注) BSMEPA: Bulgarian Small and Medium Enterprise Promotion Agency (ブルガリア中小企業振興庁)

5 項目	評価設問		必要な情報/データ	評価結果
	大項目	小項目		
インパクト	その他の波及効果	IPS や UNME、他大学、類似機関等への正負の影響があるか	専門家・C/P の認識	プロジェクトで実践的経営スキル研修手法を開発・強化した IPS 講師陣は MSDC だけでなく IPS 本体を含む種々の大学や機関で講義や研修を実施しており、プロジェクトのインパクトがより大きくなる可能性がある。
		当初予想しなかった正負の影響はあるか	予想外のインパクト事例 企業・産業界の認識 専門家・C/P の認識	
自立発展性	制度・組織面	MSDC のビジョン、位置づけは明確か	MSDC ビジョンと IPS 内の位置づけ 企業・産業界の認識 専門家・C/P の認識	高度かつ実践的な経営スキル研修の実施機関という MSDC の位置づけが明確に定義されている。一方、このような位置づけと MSDC の活動に対する理解が、より多くの民間セクター関係者の間に普及・拡大されるべき余地が残っている。
		関係省庁の支援は継続して受けられるか	ブルガリア政府の支援の継続性 関係機関との連携状況 専門家・C/P の認識	プロジェクトは APU との強固なパートナーシップに加えて、ブルガリアの民間セクター、経済エネルギー省を始めとする政府関連機関との効果的・具体的な協力関係構築の基盤づくりに努力してきた。特に、APU との協力関係はプロジェクト実施における重要な推進力となった。MSDC の存在と評判を高める上で IPS が関連機関とより一層、関係を強めていく必要がある。
		適切な人員配置は計画されているか	人員配置計画・定着状況 人員育成計画 労務管理の状況	MSDC 活動のために 1 名のほぼフルタイムのスタッフが配置されている。プロジェクト開始時の当初デザインに従い、主要 C/P はすべての時間を MSDC 活動に費やしている訳ではない。研修コースの企画、調整、実施に係わる計画管理機能はこれまで日本人専門家と 5 名の C/P とによって分担（共同運営）されてきた。プロジェクト終了後は IPS 経営管理全体の下で、MSDC 管理機能を IPS 講師陣・管理者が責任を分担しながら継続していくことが期待（予定）されている。
		プロジェクト継続のための運営管理能力はあるか	運営管理計画 専門家・C/P の認識	IPS の MSDC は日常の業務運営・管理のための基盤を構築している。しかし、日本人専門家と JICA ブルガリア事務所が多くの支援をしてきたことも事実である。すべての C/P と総務担当者とはチーム作業によって管理責任を共有（分担）することで、実践的研修コースを管理・運営していくだけの十分な能力を有していると判断される。この責任共有方式は大変、成功していると思われるが、運営管理をチームワーク下でさらに効果的に進めるための継続的努力がなされることが期待される。
		MSDC 及び各コース・セミナーの事業計画は策定されているか	事業計画表 コース運営計画表 専門家・C/P の認識	MSDC 全体と各研修コース・セミナーの運営に係わる内容、スケジュール、講師配置が四半期単位で明確に規定（策定）されている。

5項目	評価設問		必要な情報/データ	評価結果
	大項目	小項目		
自立発展性	財務面	MSDCの財務状況は良好か	MSDC 財務データ 専門家・C/Pの認識	IPSがプロジェクト経費を十分、供給してきたため、MSDCは現時点で財務的な問題は抱えていない。しかし、MSDC 研修コースの魅力が日本人専門家が直接、日本の経営経験を教えることである点を考えると、IPSはプロジェクト終了後、このような活動をカバーしていくための財務資源を探さなければならぬ。 これまで特別セミナーを開催する努力が行われてきたが、これは将来的に主要な収入源となるものである。プロジェクトでの重要な活動である5ヶ月定期コースは多くの経費を必要とするために収益源となれないことは明白であり、IPSはMSDC活動の収入増に係わる戦略計画策定の必要に迫られている。
		自主財源確保の取り組みは順調か	自己収入額・費用回収率 専門家・C/Pの認識	
技術面	技術面	ブルガリア産業界の財務面での支援は期待できるか	企業・産業界の認識	産業界からの財務的支援の必要性についてPDMでは定義されていないために、これに係わる努力はこれまで行われていない。しかし、この活動はMSDCの財務的な自立発展性を確保するために最も重要な課題の一つとなるものと見られる。
		技術移転したC/Pは定着すると期待できるか	C/P 定着状況 専門家・C/Pの認識	これまで1人のC/PもMSDCを去っていないことから、不確実ではあるがC/Pは長くMSDC活動に参画することが期待できる。一方、MSDC講師やスタッフが適宜、交代することを念頭に置いた良い制度的枠組みが開発されることが望まれる。
技術面	技術面	C/Pだけでコース管理・運営ができるようになるか	人事計画 事業計画 専門家・C/Pの認識	C/PとIPS講師陣は継続的な改善に係わる課題を抱えながらも、現在、実施中のコースを計画・運営するための十分な能力を有している。プロジェクトの期間中と終了後に、ブルガリア側講師・スタッフだけでMSDCを運営・管理していただける可能性は極めて高いと考えられる。
		教材他は量的に増加、質的に向上しているか	教材類作成実績 専門家・C/Pの認識	定期コースが適切に開発・運営され、モジュール・セミナーとカスタムメイド・コースがさらに開発されようとしている。それに伴い、より多くの教材がMSDCに蓄積される予定である。教材や指導方法はコース実施の繰り返しと受講生評価の反映によって改善していると見られる。
技術面	技術面	他機関や産業界（ブルガリア・日本）の技術・運営面での支援は期待できるか	企業・産業界の認識 APU*の認識 専門家・C/Pの認識	APUが専門家（講師）派遣とC/Pの本邦研修受入において、技術面・実践面での協力を継続的に行っており、この協力関係が今後も続くことが期待される。国内及び海外の諸機関とのさらなる協力と協働が一層、進むことが、プロジェクトの技術的な自立発展性を確保する上で期待される。

(注) APU: Ritsumeikan Asia Pacific University (立命館アジア太平洋大学)

