

第3章 協力への提言

3-1 協力の基本方針

協力の基本方針として次の5点があげられる：

- (1) ツーリズム振興をコアとしてカザンラク・ミュニシパリティの社会経済の活性化を図る
- (2) カザンラク・ミュニシパリティによる参加型開発のイニシアティブに対する支援を重視する
- (3) 人々及び行政関係者による自発的なイニシアティブが発揮されるよう動機づけ・人材育成を重視する
- (4) EU加盟準備の一環として施行された「新地域開発法（2004年2月）」との関係を重視し、当プロジェクトがひとつのモデルとして他のミュニシパリティでも活用されるよう情報を発信する
- (5) EUによる対ブルガリア支援との関係を重視し、当プロジェクトの実施にEU支援を生かすよう努力する

3-2 協力対象範囲

カザンラク・ミュニシパリティ内に位置するカザンラク市、シプカ町及び18全村とする。
ただし、次の戦略については暫定的に対象市町村を設定する。

(1) 「バラとハーブのエリア戦略」

カザンラク市、ゴルノ村、チェルコビシュ村、ロゾボ村、クンチェボ村、チェルガノボ村、オボシュトゥニック村

(2) 「歴史遺産と伝統エリア戦略」

カザンラク市、エニナ村、クルン村、シェイノボ村、シプカ町

3-3 実施体制

(1) JCCによるプロジェクトの共同監理

JCCによるプロジェクトの共同監理という考え方は経済省コノフ局長の発案によるもので、①ブルガリアの中央省庁（経済省、地域開発公共事業省及び農林省）、②ブルガリアの地方自治体の連絡機関である“National Association of Municipalities in Bulgaria”、③カザンラク・ミュニシパリティが組織するKRDC、及び④日本側（在ブルガリア日本国大使館、JICAブルガリア事務所及びJICA Team）が年2回ほど会合をもち、プロジェクトの成果をモニタリングし、より良い成果を実現できるよう共同で監理しようとするものである。

(2) KRDCとの協力によるプロジェクトの共同実施

カザンラク地域活性化プロジェクトはカザンラク・ミュニシパリティが行政・企業・NGO・住民など関係者から成るKRDCを組織し参加型アプローチにより実施されるものであり、JICAはKRDCのパートナーとして日本の経験・ノウハウを活用して技術協力を行うものである。当プロジェクトが地域活性化において具体的な成果をあげるためにはKRDCが関係者の民主的な参加の下に組織され運営されることが必要であるが、KRDCがそのように組織化され運営されることを確認することが必要である。

(3) JICA 技術協力プロジェクトと JOCV 協力の連携

当プロジェクトは、当初、前 JICA ブルガリア所長の提唱により JOCV を中心とする小規模な協力として計画されたが、①プロジェクトの構想が大きくなったこと、②成果主義をベースとする JICA 技術協力と JOCV をベースとするボランティア (JOCV) 活動は分離することが必要であるなど、その後の状況変化によって、JICA の技術協力プロジェクトとして実施されることとなり、JOCV 協力とは切り離されることになった。しかし、JOCV のリクルートは既に開始されており、当プロジェクトの開始に前後して数名の JOCV が当プロジェクトに密接に関係する業務に着任する予定である。したがって、技術協力プロジェクトによる JICA Team と JOCV は「緩やかに連携」してより良い成果をめざすことが必要である。

(4) ローカル・ファシリテーターと通訳の効果的な活用

ブルガリアの中央政府ではある程度英語によるコミュニケーションが可能であるが、カザンラク・ミュニシパリティでは英語によるコミュニケーションは極めて難しい。このような状況の下で参加型による地域活性化をめざすプロジェクトを実施するためにはブルガリア語によるコミュニケーションが不可欠であり、日本の経験やノウハウをカザンラク関係者に適確に伝えるためには、当該分野に経験を有するローカルのファシリテーターが必要であり、日常的な業務の遂行においても通訳が不可欠となる。類似の協力を他のミュニシパリティで実施している他のドナーもファシリテーターと通訳が極めて重要であること指摘しており、この点に十分配慮が必要である。

3-4 プロジェクトの全体フレームワーク

(1) プロジェクトの位置づけ

当プロジェクトは第2次企画調査 (2004年2月8日～3月27日、小山伸広国際協力専門員) によりその骨子が固められたもので、当該企画調査には次の2つの目的があった：

- ① カザンラク地域の地域活性化に向けた「全体的なフレームワーク」を提案する (ただし、観光を中心とした地域振興を重視する)。
- ② 全体的なフレームワークのなかで「JICA の重点協力分野」を定め、協力の内容を提案する (ただし、専門家・JOCV・研修による協力を中心に考える)。

ブルガリア中央政府 (経済省、地域開発公共事業省及び農林省) とカザンラク・ミュニシパリティは「全体的なフレームワーク」について合意しており、カザンラク・ミュニシパリティは自らがその「フレームワーク」を実施することに合意している。

カザンラク側は、①行政制度づくり・改善などカザンラク側が実施すべき分野、②カザンラク関係者の知識・経験が十分に生かせる分野、③研修を通じて自力で実施可能と考えられる分野などについては自ら実施する意向であり、JICA としては、日本の経験・ノウハウがカザンラク側の不足部分を補うのに役立つと考えられる分野を特に重視して協力するという事で合意している。当節では、カザンラク側がオーナーシップをもって実施する「全体的なフレームワーク」の概要について説明し、JICA が重視する重点協力分野については次節で説明することとする。

(2) カザンラク地域活性化のフレームワーク

図-1はカザンラク地域活性化の全体的なフレームワークを示している。ブルガリアの国レベルでは図中の網掛けされた“B”系列に示されるようにEUの支援によって現状の改善を図り、順次EU基準をクリアして2007年にEU加盟を実現することをめざしている。国の一地域であるカザンラクについても同様にEUの支援を得ながら各種のEU基準を順次クリアし“Economic & Social Cohesion”を達成していく努力が求められており、“K”系列はその過程を示している。“K1”はカザンラク地域が抱える主要課題を示しており、“K2”はその課題を改善するカザンラク地域の活性化方針を、“K3”は同方針を実現する5つの重点戦略と戦略を構成するプログラムを示している。“K4”はその結果として期待されるカザンラク地域の達成目標である。

“K2”はカザンラク地域の観光資源がもつ“Strength”と“Weakness”を示している。“Strength”としては、「バラとバラ油」「豊かな自然」「歴史遺産」があげられる。「バラとバラ油」はカザンラク地域を代表する産品で、このため、当地域を含む一帯は「バラの谷」と呼ばれ国内的にも国際的にも広く知られている。毎年5月末から6月初めに開催される「バラ祭り」には世界各地から多くの人々がカザンラクを訪れ、日本からの観光客も多い。カザンラクの知名度を高めている「バラ」を観光振興の柱にすることが提案されている。しかし、バラのシーズンは4月～6月が中心で、シーズンは1年の1/4程度と短く、地域活性化のためには、バラ・シーズンの長期化を図ることが不可欠であり、例えば、①多種類の観賞用バラを導入しバラ・シーズンの長期化を図る、②オイルと鑑賞という観点からラベンダー、ミントなどハーブを導入し最盛期が過ぎたバラ・シーズンを補う、③バラとハーブを原材料とする特産品の加工・販売によりオフシーズンに備えるなどの施策が必要となる。このコアとして国立バラ研究所を積極的に活用することが必要である。

「豊かな自然」では、カザンラク地域には他地域に比べ特に素晴らしい自然はないが、広々とした自然空間と景観に恵まれている。“Reserved Area”、“Protected Area”及び“Natural Sight Area”が数か所あり、自然観察路である12の「エコロジカル・パス」が計画されている。エコロジカル・パスの概念を広げ、バラ・歴史遺産・伝統文化・農村の暮らしなどをつなげば、「エコミュージウム」の「発見の小道」としての機能をもつことが期待でき、また、「道の駅」→「インフォメーション・センター」→「発見の小道」という選択肢も考えられる。

「歴史遺産」では世界遺産に登録されている「トラキア墳墓」が圧倒的な価値を有している。これに加え、近隣に9つほどトラキア墳墓が新たに発見され発掘・修復活動が進められている。これらが公開されると、トラキア墳墓群としてまとまった観光資源となり研究者・観光客を集められる可能性が高まり、「イスクラ歴史博物館」は墳墓群を統括するコア機能を果たすことが期待できる。しかし、同歴史遺産は、国際的にはあまり知られていない、エンターテインメント性に欠ける、周遊性に欠ける、ガイド制度が整っていないなど、改善すべき課題も多い。歴史遺産はバラに比べシーズンによる変動が少なく、年間を通じて観光客を惹きつけられる点で重要である。

カザンラク地域の観光振興上の全般的な“Weakness”としては、次の点があげられよう：①観光振興施策が個別・断片的でトータルとしてツーリスト・ニーズを満たしていない、②観光情報・ガイド・ホテル・レストランなど各種サービスがツーリスト・ニーズを十分に満たしていない、③観光施設・アクセスなど整備すべき点が多い。これら“Weakness”の改善では、行政・NGO・住民・企業などそれぞれのステークホルダーが個別に、あるいは、協力して「できることから改善に着手する」ことが重要である。そのうえで、外部からの資金が必要な場合には、ESC・SAPARDなどEUによる支援を積極的に活用することが必要であろう。

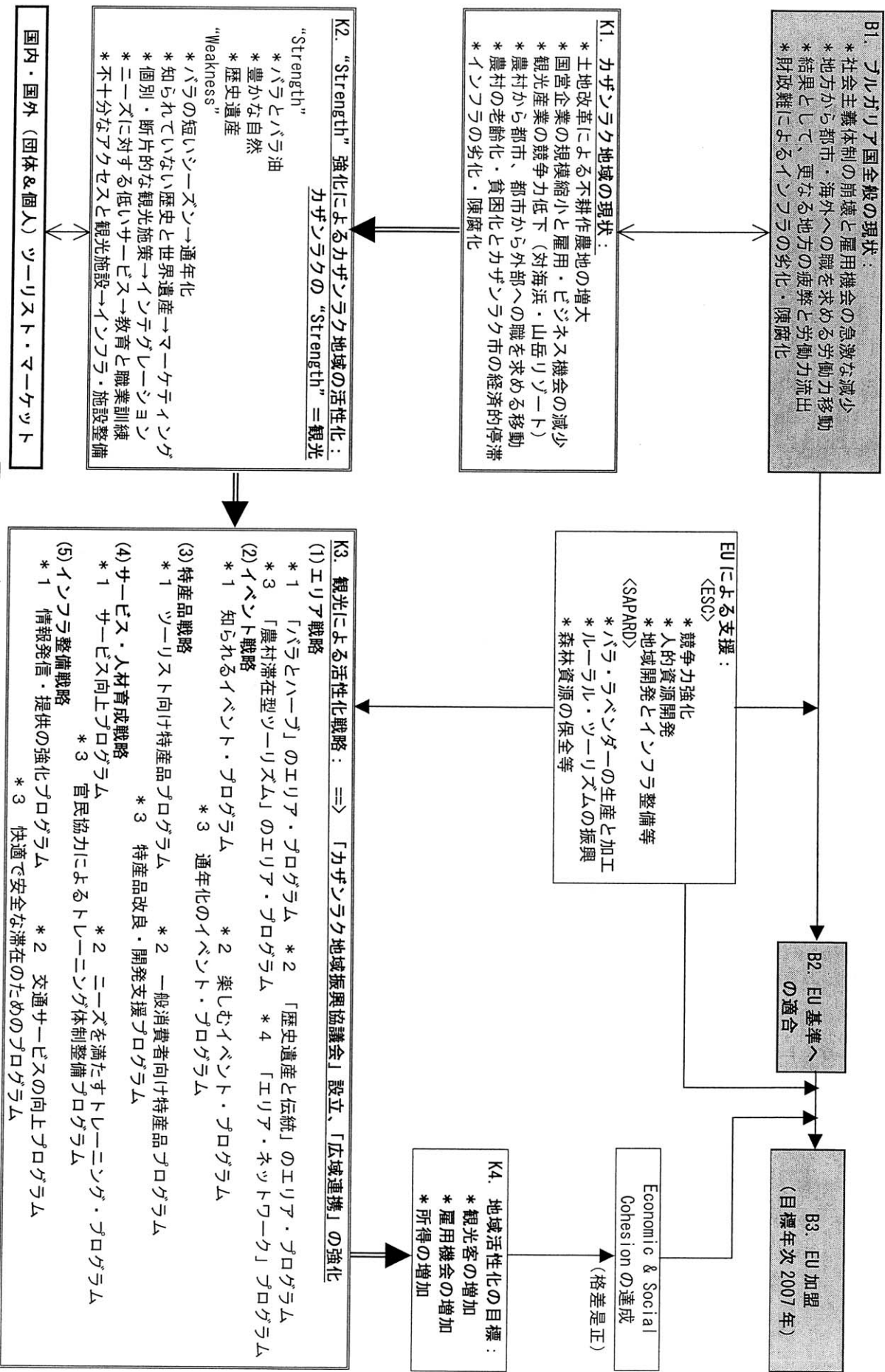


図-1 カザンラク地域活性化プログラム

“Strength”の更なる強化及び“Weakness”の改善と克服は「国内・国外（団体・個人）ツーリスト・マーケット」を常に考慮して行うことが必要である。世界的には、リゾート・歴史・文化ツーリズム・都市周遊など従来型のマストツーリズムを代替するツーリズムとして、グリーンツーリズム（農村滞在型）・エコツーリズム（環境教育型）・リレーションシップツーリズム（都市農村交流型）など自然・環境・交流をテーマにするツーリズムが増加しつつあり、この種のツーリズム・マーケットを重視することも必要であろう。カザンラク地域の観光振興には、“Strength”と“Weakness”を考慮しながら、マーケット・セグメントを明確にし、観光振興戦略を立案することが必要となる。

(3) カザンラク地域活性化の戦略とプログラム

カザンラク地域活性化プロジェクトは“K4”に示されるように、カザンラク地域の「観光客の増加→雇用機会の増加→所得の増加」を目標とするものであり、“K3”にはその目標を実現する次の5つの戦略が示されている。これら5つの戦略は同時並行的に進められることが望ましく、ステークホルダー代表により構成される「カザンラク地域振興協議会（KRDC）」により全体的に調整され推進されることが望まれる。

- ① ツーリズム・エリア戦略：「カザンラクをツーリストが楽しめる魅力あるエリアにする」ための戦略で、「バラとハーブ」「歴史遺産と伝統」「農村滞在型ツーリズム」の3つのプログラムにより構成される。この3つの戦略を組合せることによりカザンラク観光の年間を通じた魅力を高めることも重要で、3テーマを融合する「エリア・ネットワーク」プログラムが提案されている。コンセプトとイメージをできるだけ明確にし、広報・パブリシティを強化することが必要である。
- ② ツーリズム・イベント戦略：「カザンラクを多くの人々に知ってもらい、年間を通じて訪れ楽しんでもらう」戦略で、バラ祭り・トラキア王のショーなどエリア戦略との関連で特定テーマを設定し、より多くの観光客に訪れてもらう。当戦略は、カザンラクを知ってもらう、カザンラクで楽しんでもらう、シーズンオフにもカザンラクに来てもらうプログラムにより構成される。
- ③ 特産品戦略：「カザンラク特有の土産品・特産品を知り、楽しんでもらう」戦略であり、特産品の開発・販売を通じて地元の雇用を拡大するねらいをもつ。当戦略には、(a)3つのエリア・プログラムとの関連でのツーリスト向け土産品の開発、(b)地元資源を活用する食料品・嗜好品など広いマーケットを対象とする特産品の開発、(c)(a)と(b)の改善・開発を奨励・支援するプログラムが含まれる。
- ④ サービス・人材育成戦略：「サービスを改善し、ニーズを充たすサービスを提供できる人材を育成する」戦略であり、サービスを提供する人々のトレーニングを重視する。当戦略には、(a)現在提供しているサービスの質的向上を図る、(b)ツーリスト・ニーズをより良く満たすためのトレーニング（トレーナーズ・トレーニングを重視）、(c) (a)と(b)のトレーニングを効果的に実施するための官民共同によるトレーニング体制の整備プログラムが含まれる。

- ⑤ インフラ整備戦略：「カザンラクを訪れやすく、快適で安心して過ごせる町・村にする」戦略であり、当戦略には3つのプログラムが含まれる：(a)カザンラクからの情報の発信と提供の強化、(b)カザンラクと外部及びカザンラク内部の交通サービスの向上、(c)カザンラクでの滞在を快適で安全にするプログラム。

「ツーリズム・エリア戦略」「ツーリズム・イベント戦略」「特産品戦略」は、個別に短期的な効果をねらえる部分もあるが、基本的には3つの戦略の相乗効果によって地域の活性化に結びつける長期的な取り組みが必要であろう。3つの戦略が長期的に持続可能なかたちで実施されるためには、個人・NGO・企業の自発的なイニシアティブと継続的な取り組みが必須となる。日本の例では、地方自治体が主導して実施した地域活性化プロジェクトはインフラ・施設などハードウェアへの投資を重視する傾向が強く、長期的な運営が重視されなかったため数年後には財政的に存続が困難になるケースが多々見られる。個人・NGO・企業がメイン・アクターになりイニシアティブを発揮して長期に持続可能な地域活性化をめざすことが不可欠である。行政にはこのようなイニシアティブと活動を奨励しサポートする制度を築き適切に運用することが望まれる。

表-1は上記5つの「戦略」と「戦略を構成するプログラム」を示しており、プログラムの内容をイメージし易くするため、*印でいくつかの事業案を例示している。この例示は協力の過程でより現実的で望ましいものに改善されることが望まれる。

表一 1 カザンラク地域活性化の戦略とプログラム

<*印はプログラムを説明する例示>

1. ツーリズム・エリア戦略 <カザンラクを観光客が様々な楽しみ、発見するエリアにする>	
1.1 「バラとハーブ」重視のエリア・プログラム	<ul style="list-style-type: none"> * 春から秋まで様々なバラとハーブを楽しめるエリアにする * すべての公園と庭にバラとハーブを咲かせる * 愛好家とともにバラとハーブのガーデニングを学び楽しむ * バラ研究所・博物館を魅力的な「バラとハーブ」の“コア”にする
1.2 「歴史遺産と伝統」重視のエリア・プログラム	<ul style="list-style-type: none"> * 歴史遺産を巡るネットワークを整備し、歴史を楽しく学べるエリアにする * 歴史遺産と伝統のボランティア・ガイドを養成し、来訪者との交流を深める * 歴史的建物を修復・保存し、魅力的な町並みを復活させる * イスクラ歴史博物館をカザンラクの「歴史遺産と伝統」の“コア”にする
1.3 「農村滞在型ツーリズム」重視のエリア・プログラム	<ul style="list-style-type: none"> * 経験と交流の「農村滞在型ツーリズム」の可能性を調査し、モデル事業を開始する * 農村滞在型ツーリズムを効果的にサポートする制度を検討する * 農村滞在型ツーリズムの“コア”を確立する
1.4 「エリア・ネットワーク」プログラム	<ul style="list-style-type: none"> * 各種の観光資源をもつひとまとまりの観光地域を「テリトリー」として設定する * テリトリー内を「コア」「サテライト」「発見の小道」で結び、多様な発見・楽しみをネットワークする
2. ツーリズム・イベント戦略 <カザンラクを多くの人々に知ってもらい、年間を通じて訪れ楽しんでもらう>	
2.1 知らせるイベント・プログラム (以下は例示)	<ul style="list-style-type: none"> * ジャーナリスト/トラベル・エージェントを招待し、カザンラクをよく知ってもらう * 「バラとバラ油国際会議」などを開催し、カザンラクの知名度を高める * ホームページを開設し、カザンラクから外部に情報を発信する
2.2 楽しむイベント・プログラム (以下は例示)	<ul style="list-style-type: none"> * 「バラとハーブのガーデニング・フェスティバル」(参加国に常設プロットを提供)を開催する * 「バルカン・フォーク・フェスティバル」を開催する * ワーキング・ホリデイを受け入れ、農村生活の体験機会を提供する
2.3 通年化的イベント・プログラム (特に、12月から3月まで)	<ul style="list-style-type: none"> * 手作り「ドライ・フラワー講座」などバラとハーブをテーマにイベントを開催する * 「トラキア歴史講座」など歴史遺産と伝統をテーマにイベントを開催する * 「グリーン・ツーリズム・ビレッジ塾」など農村滞在型ツーリズムをテーマにイベントを開催する
3. 特産品戦略 <カザンラク特有の土産品・特産品を知り楽しんでもらう>	
3.1 ツーリスト向け特産品プログラム	<ul style="list-style-type: none"> * ツーリストの視点から現在の土産品を見直し、改良する(デザイン・品質・価格など) * 市場ニーズと地域資源を考慮して、新しい土産品を開発する
3.2 一般消費者向け特産品プログラム	<ul style="list-style-type: none"> * 優れた素材と加工方法で特産品の品質を高め、銘柄化と差別化を図る * 工房見学会を開催し、参加者など特定顧客とのつながりを強める
3.3 特産品改良・開発支援プログラム	<ul style="list-style-type: none"> * 技術・市場情報・経営に関するサポート体制を整備する * 「特産品コンテスト」など質の高い特産品の開発を奨励する制度を導入する
4. サービス・人材育成戦略 <サービスを改善し、ニーズを満たすサービスを提供できる人材を育成する>	
4.1 サービス・ホスピタリティ向上プログラム	<ul style="list-style-type: none"> * 「ツーリスト・インフォメーション・センター」を常時オープンし、ツーリストに最新情報を提供する * 外国人ツーリストが理解できる表示・メニューなどを用意する
4.2 ツーリスト・ニーズを満たすトレーニング・プログラム	<ul style="list-style-type: none"> * 経営重視のトレーニングからツーリスト重視のトレーニングに切り替える * 質の高いサービスをめざすトレーニングを実施(トレーナーズ・トレーニング、テキストの一新など)
4.3 官民協力によるトレーニング体制整備プログラム	<ul style="list-style-type: none"> * 官民協力による「カザンラク・ツーリズム・トレーニング・センター」を開設する * 先進観光地・類似テーマの観光地への研修制度を開始する
5. インフラ整備戦略 <カザンラクを訪れやすく、快適で安心して過ごせる町・村にする>	
5.1 情報発信・提供の強化プログラム	<ul style="list-style-type: none"> * 外部のツーリストがカザンラク情報を容易に入手し、予約できる情報システムを構築する
5.2 交通サービスの向上プログラム	<ul style="list-style-type: none"> * 道路を維持管理し改良する(幹線道路、カザンラク内の市と村を結ぶ道路、テリトリー内の発見の小道) * カザンラク市中心部の交通管理・駐車規制を強化する * 公共交通サービス(バス、マイクロバス、タクシー)を利用しやすくする
5.3 快適で安全な滞在のためのプログラム	<ul style="list-style-type: none"> * 衛生・医療サービスの向上を図る * 安全・治安の維持・向上を図る

3-5 プロジェクトに対する JICA 協力

(1) JICA の協力重点分野

表-2はカザンラク地域活性化フレームワークに示されるすべての戦略・プログラムはカザンラク側のオーナーシップによって推進され、そのようなオーナーシップの下に、JICA は3-4(1)に示された考え方をベースに重点協力分野を絞り込みパートナーとして協力することを示している。

プログラムのうち、「カザンラク地域振興協議会の設立と運営」「特産品改良・開発支援プログラム」「官民協力によるトレーニング体制整備プログラム」はカザンラク側が行政制度づくり・改善の一環として実施すべき分野であり、JICA 協力としては必要に応じてアドバイスする程度でよいと考えられる。また、「『歴史遺産と伝統』重視のエリア・プログラム」「知らせるイベント・プログラム」「楽しむイベント・プログラム」はカザンラク側が既に有している知識と経験を十分に生かせる分野であり、必要に応じてアドバイスする程度でよいであろう。「インフラ整備戦略」に含まれる3つのプログラムについては研修を中心とする協力によりカザンラク側で実施できると考えられる。

表-2 JICAの協力重点分野

戦略とプログラム	カザンラク側 イニシアティブ	JICA 協力重点分野
0. カザンラク地域活性化に向けた総合的な取り組み	◎	
0.1 カザンラク地域振興協議会の設立と運営	◎	
0.2 カザンラク地域活性化に向けた総合的な人材育成	◎	◎
1. ツーリズム・エリア戦略	◎	
1.1 「バラとハーブ」重視のエリア・プログラム	◎	◎
1.2 「歴史遺産と伝統」重視のエリア・プログラム	◎	
1.3 「農村滞在型ツーリズム」重視のエリア・プログラム	◎	◎
1.4 「エリア・ネットワーク」プログラム（「エコミュージアム」）	◎	◎
2. ツーリズム・イベント戦略		
2.1 知らせるイベント・プログラム	◎	
2.2 楽しむイベント・プログラム	◎	
2.3 通年化のイベント・プログラム（特に、12月から3月まで）	◎	◎
3. 特産品戦略		
3.1 ツーリスト向け特産品プログラム	◎	◎
3.2 一般消費者向け特産品プログラム	◎	◎
3.3 特産品改良・開発支援プログラム	◎	
4. サービス・人材育成戦略		
4.1 サービス・ホスピタリティ向上プログラム	◎	
4.2 ツーリスト・ニーズを満たすトレーニング・プログラム	◎	◎
4.3 官民協力によるトレーニング体制整備プログラム	◎	
5. インフラ整備戦略		
5.1 情報発信・提供の強化プログラム	◎	
5.2 交通サービスの向上プログラム	◎	
5.3 快適で安全な滞在のためのプログラム	◎	◎

(2) JICA 協力の主な業務内容

表一 3 は JICA の協力重点分野における主な業務内容を示している。業務内容としては、「戦略統合と実施の総合調整」という「全体的な協力」と 5 つの戦略に対する「個別の協力」に分けられる。

「全体的な協力」にかかわる主な業務としては、「1. 成果目標モニタリングのためのベースライン・データの整備」「2. KRDC 設立・運営に関する全般的支援」「3. モチベーションとトレーニングの全体計画と実施支援」「4. 中央政府・EU 支援プログラムへの申請支援」「5. Joint Coordinating Committee (JCC) の準備と開催支援」及び「13. 参加型による自立発展性の確立・強化」があげられる。これらはカザンラク地域振興協議会 (Kazanlak Regional Development Council : KRDC が中心になり実施すべき業務であるが、JICA 協力ではこれを側面的にサポートすることが必要であろう。

5 つの戦略に対する「個別の協力」にかかわる主な業務としては、「6. ステークホルダーの組織化と情報・意見交換」「7. 参加型による方針・計画の検討と作成」「8. 他の戦略との調整と KRDC との協議」「9. 参加型による優先施策の段階的实施」「10. ステークホルダー会合とトレーニングの実施」「12. 中央政府・EU など支援プログラムへの申請準備」があげられる。「11. ミュニシパリティ・KRDC による奨励・支援制度の整備」は KRDC が中心になって実施すべき業務であるが、JICA 協力としてこれを側面的にサポートすることが必要であろう。

(3) JICA Team の編成案

表一 3 の中段は「戦略統合と実施の総合調整」という「全体的な協力」と 5 つの戦略に対する「個別の協力」に対する JICA の協力体制を示している。基本的には、全体的な協力にかかわる要員と戦略別協力にかかわる要員とに分けることができるが、①戦略別重要度及び②戦略に含まれる各プログラムに必要とされる技術上の差異などを考慮してチーム編成を考えることが必要である。同表に示されるように、チームは、全体的な協力を担当しチームを総括する①プロジェクト・マネージャー、並びに、戦略別の協力を担当する②バラとハーブ担当、③農村・エコツーリズム担当、④イベント担当、⑤特産品担当、⑥ツーリズム人材育成担当の計 6 名で構成されよう。これら 6 名は上記(2)に示される業務を実施するが、プロジェクト・マネージャーは全体的な協力の一部としてインフラ整備戦略についても側面的に支援することが必要である。

当プロジェクトは多くのステークホルダーの参加の下に、意見交換を行い、合意を形成し、また、戦略相互の整合性を図ったうえでカザンラク地域の活性化を効果的に推進するものである。カザンラクにおいては英語を理解する人々が非常に少ないことから、ブルガリア語を中心にプロジェクトを推進することが不可欠であり、観光振興を核とする地域活性化にかかわるキャリアを有する現地人材をリクルートし「ファシリテーター」として活用することが必要である。プロジェクト・マネージャーを補佐・補完するファシリテーター 1 名と戦略別担当者をまとめて補佐・補完するファシリテーター 1 名程度が必要であろう。また、チーム・メンバーがそれぞれに参加型の業務を推進するためには有能な通訳 (ブルガリア語ー日本語 or 英語) が 2～3 名必要となろう。

表一 3 の下段には、JICA Team と並行してカザンラク地域活性化に協力する JOCV Team が示されている。JOCV Team は赴任するとそれぞれに指定されたカウンターパート機関の下で 2 年間継続して活動することになる。JICA Team メンバーはあるインターバルを置いてカザンラクに滞在することになる可能性が高いが、JOCV Team は比較的長期に常駐する予定であり、両者の特徴を生かし相乗効果を高められるよう適切な協力関係を築くことが必要である。

(4) 提出する報告書類

- ① 業務進捗に関する JICA/KRDC 報告用レポート類
- ② Joint Coordinating Committee (JCC)の開催にかかわるレポート類
- ③ Information Dissemination Workshop (モデル化)にかかわるレポート類

表一 3 戦略別の主な業務内容と JICA Team の編成

- (0) 戦略統合と実施の総合調整
→下記(1)-(5)を総合調整し、カザンラク地域活性化を効果的に推進する
- (1) ツーリズム・エリア開発戦略
→カザンラクをツーリストが楽しめる魅力あるエリアにする
- (2) ツーリズム・イベント戦略
→カザンラクを多くの人々に知ってもらい、年間を通じ訪れ楽しんでもらう
- (3) 特産品戦略
→カザンラク特有の土産品・特産品を知り、楽しんでもらう
- (4) サービス向上・人材育成戦略
→サービスを改善し、ニーズを満たすサービスを提供できる人材を育成する
- (5) インフラ整備戦略
→カザンラクを訪れやすく、快適で安心して過ごせる町・村にする

	主な業務 (KRDC のイニシアティブを支援)	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	成果目標モニタリングのためのベースライン・データの整備	◎	◎	◎	◎	◎	◎
2	KRDC 設立・運営に関する全般的支援	◎					
3	モチベーションとトレーニングの全体計画と実施支援	◎					
4	中央政府・EU 支援プログラムへの申請支援	◎					
5	JCC の準備と開催支援(モニタリングと次期計画)	◎	◎	◎	◎	◎	◎
6	職略別 ステークホルダーの組織化と情報意見交換		◎	◎	◎	◎	
7	職略別 参加型による方針・計画の検討と作成		◎	◎	◎	◎	
8	職略別 他の戦略との調整と KRDC との協議		◎	◎	◎	◎	
9	職略別 参加型による優先施策の段階的实施		◎	◎	◎	◎	
10	職略別 ステークホルダー会合とトレーニングの実施		◎	◎	◎	◎	
11	職略別 ミュニシパリティ・KRDC による奨励・支援制度の整備		KRDC	KRDC	KRDC	KRDC	KRDC
12	職略別 中央政府・EU など支援プログラムへの申請準備		◎	◎	◎	◎	◎
13	参加型による自立発展性の確立・強化	◎	◎	◎	◎	◎	◎

JICA Team の編成 :

(0) 戦略統合と実施の総合調整 :	JICA Team Members 計 6名
(1) ツーリズム・エリア開発戦略 :	プロジェクト・マネージャー 1名
<バラとハーブ>	バラとハーブ担当 1名
<歴史遺産と伝統>	(KRDC が担当)
<農村滞在型ツーリズム>	
<エコ・ミュージアム>	農村・エコ・ツーリズム担当 1名
(2) ツーリズム・イベント戦略 :	イベント担当 1名
(3) 特産品戦略 :	特産品担当 1名
(4) サービス向上・人材育成戦略 :	ツーリズム人材育成担当 1名
(5) インフラ整備戦略 :	(KRDC が担当/JOCV がサポート)
	ファンリレーター(現地人材) 1-2名
	通訳(フル・英語現地人材) 2-3名

JOCV Team(JICA Team と緩やかに連携) :

- 1. プロジェクト・リーダー(シニア、赴任時期未定)
- 2. 観光 JOCV(2004年8月赴任予定)
- 3. 開発計画 JOCV(2005年1月赴任予定)
- 4. 保健 JOCV(2005年1月赴任予定)

3-6 協力工程

協力期間は表-4に示されるように2004年10月から2007年9月までの3年間で予定する。2007年はブルガリアがEUに加盟を予定している年であり、この年までにカザンラク地域活性化の成果をある程度達成していることが必要となる。

協力期間は大きく3つのフェーズに分けられるが、第1フェーズと第2フェーズ及び第2フェーズと第3フェーズは部分的に重なり合って進行することになる：

第1フェーズ：KRDCを中心に5つの戦略を実施するための参加型の組織化と参加者の動機づけが主な業務となる

第2フェーズ：当プロジェクトのコアであり、業務は次の3つが中心である

- ① KRDC機能の強化と参加型による運営
- ② 戦略・プログラムの具体化と統合的な実施・モニタリング
- ③ 地域活性化のモデル化（個別モデル・包括モデルなど）

第3フェーズ：プロジェクトの終了に向けて、プロジェクトの自立発展性を確認するとともに確立されたモデルの普及を試みる

毎年3月と9月にはJCCを開催してプロジェクトの進捗をモニタリングするとともに次期間の成果目標を戦略・プログラム別に検討する。その結果を踏まえ、他のミュニシパリティの参考になるようプロジェクト情報を提供するワークショップを開催する。

表-4 プロジェクト・スケジュール案

	2004			2005			2006			2007														
	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<観光シーズン>																								
1. 戦略統合と実施の総合調整																								
2. ツーリズム・エリア開発戦略																								
(1) バラとハーブ																								
(2) 歴史遺産と伝統 (KRDC)																								
(3) 農村滞在型ツーリズム																								
(4) エコ・ミュージアム																								
3. ツーリズム・イベント戦略																								
4. 特産品戦略																								
5. サービス向上・人材育成戦略																								
6. インフラ整備戦略 (KRDC)																								
Joint Coordinating Committee (JCC) :						▲						▲						▲						▲
Information Dissemination Workshop :						▲						▲						▲						▲
Submission of Reports :	◎					◎						◎						◎						◎
	(インセプション・レポート)						(第1年次進捗レポート)						(第2年次進捗レポート)						(第3年次進捗レポート)					

3-7 成果目標

当プロジェクトの成果目標をどのように設定するかはかなり難しいところである。KRDC のイニシアティブにより実施されるカザンラク地域活性化の全体的フレームワークがめざす「地域活性化の成果目標」と JICA 協力が重点とする戦略・プログラムがめざす「協力の成果目標」とをどのように把握するかという問題がある。

「地域活性化の成果目標」は複数の戦略を実施した総合的な結果として実現されるもので、カザンラク・ミュニシパリティの「観光客の増加→雇用機会の増加→所得水準の向上」を表現する経済社会指標を選定することが必要であり、目標時点における①年間訪問観光客数、②月別訪問観光客数（通年化の指標）、③雇用者数、④所得水準、⑤国連開発計画（UNDP）によるミュニシパリティ別人間開発指標（HDI）などがあげられよう。しかしながら、カザンラク・ミュニシパリティではこれら指標の現状を表すベースライン・データが整備されておらず、JICA 協力の開始時点でこれらのベースラインを調査することが必要となる（絶対的な評価指標の整備）。カザンラク・ミュニシパリティの年間訪問観光客数は 10 万人、そのうち宿泊者は 1 万人といわれているが、データの根拠が明確でなく、月別訪問観光客数に関するデータはない状況である。

一方、「協力の成果目標」としては、①協力するすべての戦略・プログラムに共通する人材育成に関する指標（研修回数、研修参加者数など）、②戦略・プログラム別の実施された施策に関する指標（施策の種類、件数、参加者など）、及び③施策の結果実現された経済社会指標（訪問者数、売上高など）があげられよう。カザンラクにおいては地域活性化に向けた戦略・プログラムは今まで何も実施されていないに等しい状況であり、ゼロからのスタートと考えてよいであろう。したがって、これらの指標については協力の開始時点からの推移を年次別に把握できるよう基本指標を指定し、それらを経年的に収集する体制の整備が必要となる（経年的な評価指標の整備）。