

第4章 協力実施上の留意点

4-1 カザンラク地域活性化について

(1) 成果と自立発展性の重視

ブルガリア政府は2007年のEU加盟をめざして各種の改革を実施しているが、その一環として2004年2月に「新地域開発法」を施行し「地域格差の是正」に取り組んでいる。当プロジェクトはそのモデル・ケースとして位置づけられるものであり、経済省、地域開発公共事業省及び農林省はこれを重視し、積極的なサポートを表明している。当プロジェクトの成果目標はカザンラク・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」であり、今後3年間に何らかの成果をあげることが求められている。同時に、カザンラク市に比べ所得水準が低いカザンラク市以外の1市18村の所得水準をできるだけ向上させ格差是正に貢献することが求められている。当プロジェクトに対するJICA協力は3年間の予定であるが、この間に地域住民の地域活性化に対するモチベーションを高め、必要な情報・技術を提供することによって、住民自らが活性化を推進できるようにすることが必要であり、これを側面的にサポートするカザンラク・ミュニシパリティの制度能力を向上させることもまた必要である。JICA協力の終了後も住民とミュニシパリティが連携し政府資金・EU資金などを活用して地域活性化事業を順次具体化できるよう協力することが必要である。

(2) 5つの戦略の統合的な計画と実施

カザンラク地域活性化のフレームワークとして、カザンラクの「強み」を更に強化し、「弱み」を少しでも改善して観光振興を推進する方針が掲げられ、方針を具体化すべく5つの戦略が提案されている。「エリア戦略」「イベント戦略」「特産品戦略」はカザンラクを魅力あるエリアとし、多くの人々に知ってもらい、訪れてもらい、楽しんでもらうひとつのパッケージであり、「人材育成戦略」「インフラ整備戦略」はサービスとインフラの面から同パッケージをサポートするものである。これら5つの戦略は相互に関連づけられ統合的に計画され実行されることが必須である。しかしながら、社会主義体制のもとで育った人々が過半を占めるブルガリアそしてカザンラクでは、マーケット志向が極めて弱く、どちらかと言うと「エリア戦略」と「インフラ戦略」が重視され、「イベント戦略」「特産品戦略」「人材育成戦略」は等閑視される傾向がある。カザンラクが整え得るツーリスト受入体制とターゲットとするマーケット・セグメントを勘案しながら5つの戦略をバランス良く組み合わせ、時間の経過とともに戦略を拡大・深化させていくことが必要である。

(3) 参加型アプローチによるKRDCの能力強化

5つの戦略を統合的に計画・実施し成果目標を実現していくうえで、多くのステークホルダーの代表により構成されるKRDCの役割は重要である。カザンラク・ミュニシパル・メイヤーのチェアマンシップの下に、5つの戦略にかかわるステークホルダーの代表及びミュニシパリティを構成する2市18村のうち重点とする市村の代表をKRDCメンバーとして、広く意見を交換し、計画と実施を適切に調整していくことが必要である。また、各代表はKRDCでの協議・調整の内容をそれぞれのメンバーが共有できるよう伝達することが必要である。2004年6月に開催さ

れたワークショップで明らかになったことであるが、ムニシパリティの最大の開発課題はすべてのステークホルダーが情報を共有せず個々バラバラに従来のやり方を継続していることである。KRDC が期待される役割を適切に果たすためには、戦略の枠を超え、市村の境界を超えて情報が共有され調整されるようにすることであり、KRDC メンバー並びに事務局のモチベーションを含む人材の育成が極めて重要と考えられる。

(4) 中央政府および EU による支援策との連携

カザンラク地域活性化のフレームワークに含まれる戦略とプログラムを実施するにあたり、個々の事業に必要なとされる資金量はそれほど大きくないが、全体として見るとかなりの資金需要になると考えられる。カザンラク・ムニシパリティの財源は非常に限られており、中央政府及び EU からの財政支援を仰ぐことになる。中央政府および EU 資金を受けるためには、各ムニシパリティから申請される事業プロポーザルの競争に打ち勝つことが必要であり、これに対し JICA Team として積極的に技術サポートを提供することが望まれる。EU 資金の場合には、PHARE/ ESCF/ SAPARD など狙いの異なる資金サポート・ファシリティがあり、それぞれに合致する事業プロポーザルを作成することが必要であり、どのような事業プロポーザルを作成すれば資金の獲得につながるかについての情報収集が必要になる。

(5) 地域活性化及び 5 つの戦略のモデル化と普及

上記(1)に示されたように、経済省、地域開発公共事業省及び農林省は当プロジェクトが「地域格差の是正」に貢献するものであり、カザンラクにおける事例を開発の遅れた他のムニシパリティに適用できるよう協力成果のモデル化を期待している。この点で経済省は特に熱心であり、当プロジェクトの“Joint Coordinating Committee (JCC)”のチェアマンを自ら引き受け、プロジェクトの進捗を定期的にモニタリングし、“Information Dissemination Workshop”を開催して情報を他のムニシパリティに広く発信したいと考えている。このような意味から、“National Association of Municipalities in Bulgaria”が JCC のメンバーとして加わることになった。モデル化はできることから着手することが必要であり、例えば、KRDC 組織のモデル化、「バラとハーブ」など特定プログラムのモデル化、「特産品開発」など特定戦略のモデル化というような部分的なモデル化も可能であり、また、それらを総合した「地域活性化」のモデル化というような総合的なモデル化も可能であろう。

4-2 ボランティア事業との連携について

本協力は当初、青年海外協力隊を主体にして実施する予定であった。しかしながら、ブルガリア側の当該地域振興プロジェクトに期待する成果水準に照らし合わせ、専門家等で構成される技術協力プロジェクトによる実施が妥当と判断した経緯がある。

他方で、ブルガリアにおける青年海外協力隊活動の評価は高く、ブルガリア側からの要請を受け、当該協力を支援すべくカザンラク地域に対して、次の 4 分野の青年海外協力隊が派遣されることが予定されている。

- ①観光 (2004.7~2006.7)
- ②公衆衛生 (2004.7~2006.7)
- ③村落開発 (2004.12~2006.12)

④プログラムオフィサー（未定）

以上4名の青年海外協力隊活動については、本協力との緩やかな連携を図るものとして整理した。

なお、各人の具体的な活動内容及び配属先については、担当分野名にとらわれず実際に選抜された青年海外協力隊員の個々のバックグラウンドを踏まえ、JICA ブルガリア事務所がブルガリア側と調整することになっている。

プロジェクト開始時には、隊員の確保が終了していると思われるため、ブルガリア事務所と調整のうえ、ボランティア事業との連携を図っていく必要がある。

4-3 国別研修との連携について

各省庁との打合せ並びにカザンラク・ミュニシパリティにおけるワークショップを通じて、ブルガリア人の意識レベルでの地域主導型地域づくりに対する持続的な動機づけが不可欠であることが明らかになった。また、様々なステークホルダーによる参加と対話による協議の場が欠如していることが分かった。こうした参加と対話の場を、セクターを超えて、また、村レベルで設定し、議論を継続的に行うことが重要であるが、単に個々の意見やアイデアを出すだけではなく、具体的な行動を提示し、それを実現する方策まで議論を昇華させていくことが肝要である。併せて、集団としてのコンセンサスをまとめ、協同的行為（collective action）に基づき自発的／自主的な活動を促していくための動機づけを行っていくことも重要である。上からの指令を待つまでもなく、また、資金がないから行わないということではなく、自ら主体的に活動を起こしていくことに、ブルガリア人は慣れていない。小さな活動の積み重ねが、成果として現れ、それを大きくしていくことが地域主体による地域づくりの基盤づくりへとつながる。

一方で、2004年3月のJICA 国別研修に参加したボヤーナ氏（地域開発公共事業省）が、身近なところからの自発的な環境改善を行い始め、また、ワシル氏（カザンラク・ミュニシパリティ）が、2004年のバラ祭りにおいて、新たな取り組みを行っているなど、研修を踏まえて、アクションレベルで活動を行っていることは、研修の一定の効果があつたことを意味している。また、別のJICA研修に参加したカザンラク・ミュニシパリティの関係者からは、帰国後、何日かは意欲に満ちていたが、時間が経過するとともに、ブルガリアの習慣に戻っていったとの発言があつた。その意味でも、継続的な動機づけと持続的な外部からの刺激を与えることも重要である。

国別研修が、TOT（training of trainer）でもあることをかんがみれば、研修生が日本において学んだこと、そして、研修を踏まえてそれぞれの現場で行っている活動を広く他のブルガリア人に伝えていき、さらに、そのことを通してブルガリア人の意識改革・動機づけを継続的にかつ持続的に行っていくことが地域主導型地域づくりを行っていくうえでは不可欠である。

ブルガリア人のなかには、過度の行政への依存、上位組織からの指令の期待がいまだに残っている。一部の人は、具体的に行動を起こしていきたいとの思いをもっているが、一方でそのための指示を待っているという状況もある。自ら危機感を感じ、自発的に動き出さない限り、何も起こらないこと、逆にいえば、日本で成功事例といわれている自治体は、主体的に現状の問題を認識し、創造的に問題解決を行っているという事実を理解してもらい、意識をもって行動していく人材の育成が急務である。

以上を踏まえて、国別研修との関連で、今後は以下のような活動を行うことが重要であると思われる。

(1) 国別研修への JICA 研修生のモニタリング／フォローアップ活動の実施

国別研修では、最後に研修生に対してアクションプランの作成を求めている。これは、研修への参加を通して学んだことを帰国後、それぞれの自治体において具体化していくことが研修を意義あるものとするために不可欠であり、そのためには、帰国後のアクションプランが重要であると考えからである。

それゆえ、研修において作成されたアクションプランを研修生が帰国後どのように実施していくかをモニタリングし、フォローアップ活動を行い、また、必要に応じて実施の支援を行うことは、研修生に対する継続的な動機づけであると同時に、日本の経験や専門的知見の提供等を行うことを通じて研修生への側面支援を行い、研修の成果を顕在化させる意味で極めて重要である。これは、アクションプランの実施を研修生だけの自主的努力に依存するのではなく、側面から支援することによりアクションプランの効果的な実施を促すことである。

方法としては、日本人専門家による調査団がブルガリアを訪問し、各都市において、研修生のフォローアップ並びにモニタリング活動を行う。同時に、ブルガリア人研修生によってフォーラムを組織化し、進捗状況の共有並びに現在の活動の成果を広くブルガリアに伝える活動を行う。フォーラム活動において、日本人専門家は、専門的知見の提供や側面支援を行うが、主体的な役割は JICA 研修生が行うこととする。カザンラク・プロジェクトとの密接な連携を図るため年に 1 回は実施するものとする。

また、定期的なモニタリングは、JICA/JOCV ブルガリア事務所と連携して行う。JICA 研修生に対する定期的なアンケートやヒアリング調査を実施し、進捗状況を把握すると同時に、必要な側面支援（専門的な知見の提供等）を行う。

(2) インカントリー研修やセミナー等の開催

1) 日本での研修内容及びそれを踏まえたアクションプログラムの実施状況に関するもの。ワークショップあるいはセミナー形式で定期的に行う。これは、上記モニタリング／フォローアップ活動を含む。

2) ブルガリアの自治体職員などを対象に 1 週間程度のセミナーを開催する。JICA 研修に限られた人数しかカバーできないのに対し、インカントリー／セミナーでは、多くの人数を対象に、動機づけ、地域主導型地域づくりの経験の共有、専門的知識の提供を行う。リソースパーソンは、JICA 研修生、日本人専門家（カザンラク・プロジェクトの関係者も含む）、ブルガリア内専門家が担う。1) と連携して実施する場合もあり得る。

3) JICA-net を活用してセミナーをする。これは、上記モニタリング／フォローアップ活動を含む。

補足：国別研修の研修生の役割

カザンラク・ミュニシパリティからの研修生が現に、プロジェクトの実施において重要な役割を演じていることをかんがみれば、当該研修におけるカザンラク・ミュニシパリティからの研修生の選出は注意深く行うべきである。KRDC において重要な役割を演じること、具体的な行動を起こすことができること、政策・計画レベルで様々な知恵を反映させることができる人物を選定すべきである。カザンラク・プロジェクトにおける活動をより発展させ、直面化した問題を解決するために必要な知識と経験を日本での研修を通して学ぶことが重要である。

付 属 資 料

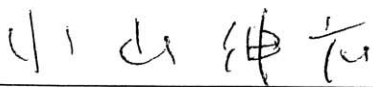
1. 協議議事録 (R/D)
2. 議事録 (M/M)
3. カザンラク地域活性化プロジェクト」企画調査員報告書

RECORD OF DISCUSSIONS
BETWEEN
KAZANLAK MUNICIPALITY/
MINISTRY OF ECONOMY
AND
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY
FOR
THE KAZANLAK AREA REVITALIZATION PROJECT
IN BULGARIA

With reference to the technical cooperation project concerning The Kazanlak Area Revitalization Project in Bulgaria (hereinafter referred to as "the Project"), the Implementation Survey Team, Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") exchanged views and had a series of discussions with Kazanlak Municipality and Ministry of Economy with respect to desirable measures to be taken by JICA and the Bulgarian Government for the successful implementation of the Project.

Ministry of Economy, Kazanlak Municipality and JICA agreed on the matters referred to in the document attached hereto.

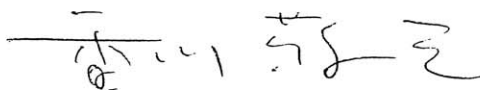
Sofia, June 16, 2004



Mr. Nobuhiro Koyama
Leader of Implementation Survey Team
Japan International Cooperation Agency



Mr. Stefan Damijanov
Mayor of Kazanlak Municipality,
Bulgaria



Mr. Keizo Kagawa,
Resident Representative,
Bulgaria JICA/JOCV Office



Mr. Ivo Konov, Director,
Donor Programmes Directorate,
Ministry of Economy

ATTACHMENT

I. Cooperation between both countries

Kazanlak Municipality will implement the Kazanlak Area Revitalization Project in Bulgaria (hereinafter referred to as “the Project”) in cooperation with JICA.

II. Description of the Project

It is one of the most important and urgent issues for the Government of Bulgaria to encourage socio-economic development of less developed municipalities in the country with a view to reducing income disparities among municipalities as well as curbing migration from rural to urban areas. Accordingly, the Government enacted a new “Regional Development Law” on February 20, 2004 with an emphasis on “Bottom-up Approach” which places an importance on local government initiative for development.

In this context, the Project is formulated with a view to revitalizing socio-economic activities of Kazanlak Municipality that comprises a comparatively developed Kazanlak City and 18 less developed villages and the town of Shipka largely dependent on traditional agriculture. Socio-economic activities of Kazanlak Municipality need to be revitalized by enhancing “Strength” and overcoming “Weakness”. Based on its outstanding “Strength” of “Rose Oil” and “Thracian Tombs”, tourism development should be a focal vehicle for revitalizing Kazanlak Municipality.

ANNEX I shows a general framework for the Project with a focus on tourism development, including five core strategies to be pursued in parallel under the planning and coordination by “the Kazanlak Regional Development Council (KRDC)”:

- (1) “Tourism Area Strategy” to enhance attractiveness;
- (2) “Tourism Event Strategy” to encourage more people to visit;
- (3) “Special Product Strategy” to offer something different;
- (4) “Service Improvement & Training Strategy”; and
- (5) “Infrastructure Improvement Strategy”.

The Project is to be commenced and implemented by the firm initiative of Kazanlak Municipality. JICA is to offer technical cooperation to the Project as a partner to Kazanlak Municipality wherever Japanese experience and know-how can effectively be used. ANNEX I-b shows focal areas for technical cooperation of JICA.

The Project is planned to be commenced likely in October 2004 and to be continued as long as three years up to September 2007. Taking account of the urgent importance of socio-economic development of less developed municipalities in the country, the Project plans to disseminate the project information periodically through seminar, workshops and websites to as many municipalities as possible and to develop some models applicable to municipalities of similar development issues. In this context, a “Joint Coordinating Committee” is to be established by involving such stakeholders as Ministry of Economy, Ministry of Regional Development and Public Works, Ministry of Agriculture and Forestry, National Association of Municipalities, Kazanlak Municipality and Japanese side (Embassy of Japan and JICA/JOCV Bulgaria Office).

III. Measures to be taken by the Japanese side

In accordance with the laws and regulations in force in Japan, JICA, as the executing agency for technical cooperation by the Government of JAPAN, will take, at its own expense, the following measures under the technical cooperation scheme.

1. Dispatch of Japanese experts
2. Training of Bulgarian counterpart personnel
3. Provision of Machinery and Equipment

IV. Measures to be taken by the Bulgarian side

1. The Bulgarian Government and Kazanlak Municipality will take necessary measures to ensure that self-reliant operation of the Project will be sustained during and after the period of Japanese technical cooperation through full and active involvement in the Project by all related authorities, beneficiary groups and institutions.
2. The Bulgarian Government and Kazanlak Municipality will ensure that the technologies and

g
4

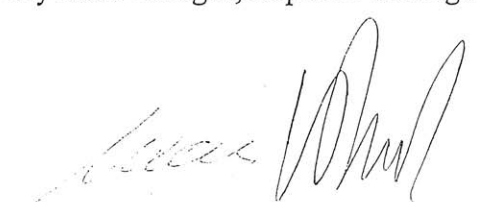
(F)

2004
[Signature]

knowledge acquired by the Bulgarian nationals as a result of Japanese technical cooperation will contribute to the economic and social development of Bulgaria.

3. In accordance with the Bulgarian legislation and the Bulgarian-Japanese agreements, the Bulgarian Government and Kazanlak Municipality will grant to the Japanese experts and their families privileges, exemptions and benefits no less favorable than those granted to experts of third countries or international organizations performing similar missions in Bulgaria.
4. Kazanlak Municipality will take necessary measures to ensure that the knowledge and experience acquired by the Bulgarian counterpart personnel from technical training will be utilized effectively in the implementation of the Project.
5. In accordance with the Bulgarian legislation and the Bulgarian-Japanese agreements, Kazanlak Municipality will take necessary measures to provide at its own expenses the services of Bulgarian counterpart personnel and administrative personnel as listed in Annex III.
6. In accordance with the Bulgarian legislation and the Bulgarian-Japanese agreements, Kazanlak Municipality will take necessary measures to provide at its own expenses the office space, facilities and other facilities mutually agreed upon as necessary.
7. In accordance with the Bulgarian legislation and the Bulgarian-Japanese agreements, Kazanlak Municipality will take necessary measures to maintain at its own expense machinery, equipment, instruments and any other materials, necessary for the implementation of the Project other than the equipment accompanied by the Japanese experts, mutually agreed upon if necessary.
8. In accordance with the Bulgarian legislation and the Bulgarian-Japanese agreements, the Bulgarian Government and Kazanlak Municipality will take necessary measures to meet, mutually agreed upon if necessary:
 - (1) Expenses necessary for transportation within Bulgaria, for the equipment as well as for the installation, operation and maintenance thereof;
 - (2) Exemption of customs duties, internal taxes and any other charges, imposed in Bulgaria

41
4



- on the equipment; and
- (3) Running expenses necessary for the implementation of the Project.

V. Administration of the Project

1. Kazanlak Municipality will take the leadership of the implementation of the Project, (the implementation structure of the Project is shown in Annex IV).
2. Mayor of Kazanlak Municipality, as the Project Director, will take the leadership for the administration and implementation of the Project.
3. A representative of Kazanlak Municipality, as the Project Manager, will be responsible for the managerial and technical matters of the Project. The representative is to be nominated by Kazanlak Municipality by the middle of July 2004.
4. The Japanese experts will encourage and support for the stakeholders to elaborate a detailed plan for its implementation, including scientific technical and organization elaborations, projects, business-plans and sources for financing and attracting investors.
5. The Japanese experts will give necessary technical guidance and advice to the Bulgarian counterpart personnel on technical matters pertaining to the successful and effective implementation of the Project.
6. For the effective and successful implementation of technical cooperation for the Project, Kazanlak Regional Development Council (hereinafter referred as "KRDC") will be established whose composition is described in Annex IV.
7. For the effective and successful implementation of technical cooperation for the Project, a Joint Coordinating Committee (hereinafter referred as "the JCC") will be established whose functions and composition are described in Annex V.
8. Implementation of the Project will be supported by Ministry of Economy, Ministry of Regional Development and Public Works, and Ministry of Agriculture and Forestry especially in view of developing some good models which could be beneficial to some other

9/1
4

(3)

10/1/04
[Signature]

municipalities.

VI. Term of cooperation

The duration of technical cooperation for the Project will be three (3) years starting from October, 2004.

VII. Joint evaluation

(1) Evaluation by Joint Coordination Committee

Periodical Evaluation of the Project will be conducted by Joint Coordinating Committee. (refer to ANNEX V)

(2) Final Evaluation

Evaluation of the Project will be conducted jointly by JICA and the Bulgarian authorities concerned during the last six months of the cooperation term in order to examine the level of achievement.

VIII. Mutual consultation

There will be mutual consultation between Kazanlak Municipality, Ministry of Economy and JICA on any major issues arising from, or in connection with the Project. Modification or addition of experts and training shall be mutually agreed between Kazanlak Municipality, Ministry of Economy and JICA in the form of Minutes of Meeting, referring to this Record of Discussion.

IX. Measures to promote understanding of and support for the Project

For the purpose of widely informing the Bulgarian people of JICA cooperation, the Bulgarian Government and Kazanlak Municipality will take appropriate measures to make the Project widely known to the people of Bulgaria.

Annex I:	Framework of the Project
Annex II:	Tentative Schedule of Implementation
Annex III:	List of Bulgarian Counterpart and Administrative Personnel
Annex IV:	Implementation Structure of the Project
Annex V:	Functions and Composition of the Joint Coordinating Committee