

ガーナ国  
観光省

# ガーナ国 観光振興支援プロジェクト



プロジェクト事業完了報告書

平成 21 年 1 月  
(2009 年)

独立行政法人 国際協力機構 (JICA)  
ガーナ事務所

委託先  
株式会社 パデコ

# ガーナ国観光振興支援プロジェクト

## プロジェクト事業完了報告書 (和文要約)

2009年1月

\* 表紙のロゴは、PPP フォーラム・メンバーによって作成、選定された PPP フォーラムのロゴである。

ガーナ国観光振興支援プロジェクト  
プロジェクト事業完了報告書  
(和文要約)

目 次

概 要

<b>第1章</b>	<b>はじめに .....</b>	<b>1-1</b>
1.1	プロジェクトの概要.....	1-1
1.2	プロジェクトの目的と目標.....	1-1
1.3	実施体制と実施スケジュール.....	1-2
1.3.1	実施体制.....	1-2
1.3.2	実施スケジュール.....	1-2
<b>第2章</b>	<b>プロジェクトのタスクと活動結果.....</b>	<b>2-1</b>
2.1	プロジェクト・タスク.....	2-1
2.2	作業計画と作業フロー.....	2-2
2.3	プロジェクトのタスクと活動結果.....	2-5
<b>第3章</b>	<b>プロジェクトの成果 .....</b>	<b>3-1</b>
3.1	プロジェクトの活動と対応するタスク .....	3-1
3.2	PPP フォーラムの運営管理（活動1） .....	3-1
3.2.1	PPP フォーラム事務局の立ち上げ .....	3-1
3.2.2	作業計画（PO）の改訂.....	3-2
3.2.3	PPP コンセプトペーパーの作成 .....	3-2
3.2.4	PPP フォーラムの運営管理.....	3-3
3.3	PPP フォーラムの能力開発（活動2） .....	3-8
3.3.1	啓発ワークショップの開催.....	3-8
3.3.2	研修プログラムの実施.....	3-9
3.3.3	パイロット事業の実施.....	3-10
3.3.4	プロジェクト活動報告書の作成.....	3-17
3.3.5	ニュースレターやウェブサイトを通じた広報活動.....	3-17
3.4	今後の PPP フォーラムに対する提言（活動3） .....	3-19
3.5	プロジェクトのモニタリング・評価（活動4） .....	3-19
3.6	その他の活動.....	3-20
3.6.1	合同調整委員会（JCC） .....	3-20
3.6.2	報告書の作成.....	3-20
3.7	終了時評価の結果.....	3-20
3.8	各年次の活動とその変遷.....	3-21

<b>第4章</b>	<b>まとめ</b> .....	<b>4-1</b>
4.1	本プロジェクトの評価.....	4-1
4.2	今後のPPPフォーラムへの提言 .....	4-3
4.3	本プロジェクトの教訓.....	4-4
<b>付録 A</b>	<b>プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM)</b> .....	<b>A-1</b>
A.1	プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) の構成 .....	A-1
A.2	本プロジェクトのプロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) .....	A-1
A.2.1	改定後のプロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) .....	A-2
A.2.2	改訂前のプロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) .....	A-5
<b>付録 B</b>	<b>作業計画 (PO)</b> .....	<b>B-1</b>
<b>付録 C</b>	<b>プロジェクト活動からの成果物</b> .....	<b>C-1</b>
<b>付録 D</b>	<b>プロジェクトへの投入</b> .....	<b>D-1</b>
D.1	JICA プロジェクト・チーム .....	D-1
D.2	カウンターパート本邦研修.....	D-1
D.3	資機材 .....	D-2

**図 表**

図 2.1	作業フロー.....	2-4
図 3.1	PPP フォーラムの組織体制.....	3-3
図 3.2	PPP フォーラム参加者数の推移 .....	3-5
図 3.3	PPP フォーラムのロゴ.....	3-6
図 3.4	観光地ブランディング・ガイドの表紙.....	3-12
図 3.5	WG3 と WG5 の成果品 .....	3-13
図 3.6	キャンペーンのロゴ.....	3-16
図 3.7	ガーナ観光ウェブサイトと PPP フォーラムのページ .....	3-17
図 3.8	ウェブサイトへの毎月の訪問者とその推移.....	3-18
図 3.9	ウェブサイトのリーフレット .....	3-18
表 1.1	上位目標とプロジェクト目標、及び成果.....	1-2
表 2.1	プロジェクト・タスク .....	2-1
表 2.2	作業計画.....	2-3
表 2.3	タスクと活動結果 (第1年次) .....	2-5
表 2.4	タスクと活動結果 (第2年次) .....	2-6
表 2.5	タスクと活動結果 (第3年次) .....	2-7
表 2.6	タスクと活動結果 (第4年次) .....	2-8

表 3.1	プロジェクトの活動と対応するタスク .....	3-1
表 3.2	PPP フォーラム覚書の構成と内容 .....	3-2
表 3.3	PPP フォーラム・メンバーの構成 .....	3-4
表 3.4	PPP フォーラムの開催スケジュール .....	3-5
表 3.5	有効回答数 .....	3-7
表 3.6	PPP フォーラムの総括 .....	3-7
表 3.7	啓発ワークショップのスケジュールと主な内容 .....	3-8
表 3.8	産業団体ワークショップ（第2年次） .....	3-9
表 3.9	産業団体ワークショップ（第3年次） .....	3-9
表 3.10	第2年次のパイロット事業 .....	3-11
表 3.11	第2年次のWGによる成果と成果品 .....	3-12
表 3.12	第3年次のパイロット事業 .....	3-13
表 3.13	第3年次のWGによる成果と成果品 .....	3-14
表 3.14	第4年次のパイロット事業 .....	3-14
表 3.15	第4年次のWGによる成果と成果品 .....	3-15
表 3.16	プロジェクト終了後の期待される活動 .....	3-16
表 3.17	モニタリング・評価報告書 .....	3-19
表 3.18	プロジェクト期間中に作成した報告書 .....	3-20
表 3.19	終了時評価結果 .....	3-21
表 3.20	各年次の活動とその変遷 .....	3-22
表 A.1	プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）の構成 .....	A-1
表 A.2	改定後のプロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM） .....	A-3
表 A.3	改訂前のプロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM） .....	A-6
表 B.1	改訂後の作業計画（PO） .....	B-2
表 B.2	改訂前の作業計画（PO） .....	B-3
表 C.1	プロジェクト活動からの成果物 .....	C-1
表 D.1	プロジェクト・チームの専門家と作業期間 .....	D-1
表 D.2	本プロジェクトでの購入資機材 .....	D-2

## 略 語

AVC	Accra Visitor Centre	アクラ・ビジター・センター
CTF	Core Task Force	コア・タスクフォース
DANIDA	Danish International Development Agency	デンマーク国際開発事業団
EIA	Economic Impact Assessment	経済影響分析
GHATOF	Ghana Tourism Federation	ガーナ観光連盟
GTA	Ghana Tourism Authority	ガーナ観光局
GTB	Ghana Tourist Board	ガーナ観光協会
GTF	Ghana Tourism Fund	ガーナ観光基金
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (German International Cooperation Enterprise)	ドイツ技術協力公社
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
JPT	JICA Project Team	JICA プロジェクト・チーム
MOTDR	Ministry of Tourism and Diasporan Relations	ガーナ国観光省
NGO	Non Governmental Organisation	非政府組織
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PO	Plan of Operations	作業計画
PPME	Policy Planning, Monitoring and Evaluation (Department of the MOTDR)	観光省政策立案・モニタリング評価局
PPP	Public-Private-Partnership	官民パートナーシップ
SNV	SNV Netherlands Development Organisation	オランダ開発組織
SPEED	Support Programme for Enterprise Empowerment and Development	企業開発支援プログラム
STF	Sub-Task Force	サブ・タスクフォース
TDA	Tourism Development Authority	観光開発局
TDF	Tourism Development Fund	観光開発基金
TOR	Terms of Reference	活動事項
WG	Working Group	ワーキング・グループ
WMC	Web Site Management Committee	ウェブサイト管理委員会
UNWTO	World Tourism Organisation	世界観光機関

## 概 要

### プロジェクトの概要

ガーナ国観光振興支援プロジェクト（Tourism Development Project through Strengthening Public-Private Partnership in the Republic of Ghana）は、独立行政法人国際協力機構（Japan International Cooperation Agency、JICA）の協力を受け、ガーナ国政府によって2006年2月から2009年1月の約3年間のスケジュールで実施された。プロジェクト活動は、JICAから受託した株式会社パデコのコンサルタントから成るJICAプロジェクト・チーム（JICA Project Team、JPT）と共に、ガーナ国観光省（Ministry of Tourism and Diasporan Relations、MOTDR）によって実施された。

本プロジェクトは、ガーナ国の観光セクターにおいて良好な官民パートナーシップ（Public-Private Partnership、PPP）が形成されることを目的とするものであった。プロジェクトでは、ガーナ観光セクターの全てのステークホルダーが一同に会し、観光産業振興に必要な官民連携強化のための戦略的な議論を行うことの出来る場として官民パートナーシップ・フォーラム（PPPフォーラム）が設立された。PPPフォーラムのメンバーは官民両セクターの代表で構成され、後に4つに再編される5つのワーキング・グループ（WG）を立ち上げた。WGメンバーは、1) ファイナンスと投資（WG1）、2) 人材育成（WG2）、3) マーケティング・プロモーション（WG3）、4) 政策（WG4）、5) プロダクト開発（WG5）の5分野のパイロット事業に継続的に取り組んだ。また、PPPフォーラム、MOTDR、ガーナ観光連盟（Ghana Tourism Federation、GHATOF）、ガーナ観光協会（Ghana Tourist Board、GTB）のメンバーの能力開発を支援した。

本プロジェクトでは、様々な活動から有益な成果を実際に生み出すことができ、ガーナ観光セクターの関係者からも高い評価を受けることができた。

### PPPフォーラムの成果と効果

本節では、本プロジェクトで中心的役割を果たした PPP フォーラムの成果と効果を整理する。2006年8月に正式に設立されて以来、PPP フォーラムはガーナ観光セクターの発展に大きく貢献してきた。

- **官民両セクターのためのプラットフォームとしての機能**

官民両セクターの関係機関と関係者が一同に会し、そしてガーナ観光産業の発展に向けて様々なトピックについて議論できる恒久的なプラットフォームとしての役割を果たした。2008年12月時点で PPP フォーラム・メンバーは約200人に及び、アクラ内からの参加者への日当・交通費の支払いを廃止した後でも実際のフォーラム参加者数は増加し、最近開催した PPP フォーラムの参加者数は110名を超えている。

- **観光セクターにおける PPP の強化**

官民パートナーシップ（PPP）の認知と観光セクターにおける PPP の必要性を高め、特にプロジェクト開始前は活動に参加していなかったステークホルダーも巻き込みつつ、官民両セクターの連携を強化して対話を促進した。PPP フォーラム・メンバーを対象としたアンケート調査では、95%以上がガーナの観光開発において PPP、及び PPP フォーラムが重要だと回答している。



- **様々な活動における調整と情報共有のための機会の提供**  
メンバー間でのネットワークを構築し、特に四半期ごとのフォーラムやパイロット事業など、PPP フォーラムは各活動において調整機能を果たした。そして、メンバーが必要とする知識や各活動から得られた成果、また今後の観光セクター開発に向けての課題やビジョンを共有する機会を多く設けた。アンケート調査では、約 90% の回答者が新しい知識と情報を得ることができ、かつそれらを同僚と共有して日常業務で活用することができたと回答している。
- **各活動の成果発現の促進**  
GHATOF の組織強化やガーナマーケティング戦略の策定、ガーナ観光局（GTA）やガーナ観光基金（GTF）の設立、ホスピタリティ研修プログラムの実施、アクラ・ビジター・センター（AVC）設立に向けた活動など、各活動から成果を導いた。また、ガーナ観光ウェブサイトを開発し、観光プロダクト開発ガイドやマーケティング・リソース・センター、ポケットサイズの観光マップなどを作成した。アンケート調査結果からも、95%以上がパイロット事業を高く評価していることが分かる。
- **PPP フォーラム・メンバーの能力開発**  
広範囲に渡る様々な研修プログラムを通じて PPP フォーラム・メンバーの能力を向上させ、将来の観光セクターにおいて中心的存在と成り得るリーダーを育成した。合計約 700 名が産業団体ワークショップに参加し、100 名以上の PPP フォーラム・メンバーがガーナ、他アフリカ諸国、日本で実施したその他の研修に参加した。

### プロジェクト成功の主な要因

ここでは、3 年間のプロジェクト活動を振り返り、プロジェクト成功の主要要因を挙げる。

- **ガーナ国の政策や戦略との整合性**  
本プロジェクトは、ガーナ国の政策や戦略、計画と一致するものであり、PPP に対する官民からの期待も高かった。これら背景の下、プロジェクトは官民両セクターが一同に会して様々なトピックについて議論できる、恒久的なプラットフォームを立ち上げることができた。そして、プロジェクト開始前はこれらの活動に参加していなかった組織、関係者も巻き込みながら、ガーナ観光セクターにおいて PPP を強化することができた。
- **プロジェクト初期段階からの幅広いステークホルダーの関与**  
プロジェクトの初期段階から幅広いステークホルダーの活発な関与を得ることができ、他ドナーや主要ホテルなどと協力してプロジェクト活動を実施することができた。限られた人的資源と予算の中で、これら関係者からの関与と協力なしでは第 3 章で整理したような成果を得ることは難しかったと言える。
- **ガーナ側のリーダーシップとオーナーシップ**  
本プロジェクトは、ガーナ側のリーダーシップとオーナーシップを随時得ながら実施することができた。特に、MOTDR や WG の一部のチェアー、及びメンバーが発揮したリーダーシップとオーナーシップは高く評価できるものであり、これらはプロジェクト活動の推進と効果的なマネジメントに大変有効であった。

- **早い時期からのプロジェクト終了後の持続性に関する議論**  
MOTDR と JPT、及び PPP フォーラム・メンバーは、プロジェクト終了後も継続が期待される PPP フォーラムや関連活動の持続性に関し、持続性検討委員会を立ち上げて早い段階から具体的な議論を開始した。それにより、然るべき準備をプロジェクト終了前に効果的に整えることができた。
- **長期的視点からの段階的なアプローチとプロジェクトマネジメント**  
MOTDR と JPT は、ガーナ側の自立促進、及び長期的視点から比較的若いメンバーの育成をねらいとし、年次ごとに段階的なアプローチと戦略をとって活動を実施した。また、プロジェクトマネジメントの視点に立って各活動に当たった。

ガーナ観光セクターの現状と PPP フォーラムが担っている重要な役割を踏まえると、今後の PPP フォーラム活動の継続が期待され、ほぼ全ての関係組織と関係者もプロジェクト終了後の PPP フォーラムの継続を実際に望んでいる。プロジェクトは 2009 年 1 月で終了するが、次回 PPP フォーラムの 2009 年 3 月の開催も決定し、開催に向けて準備が進められている。しかしながら、プロジェクト終了後に実際に確保できる人的資源と予算、また観光セクターを取り巻く周辺環境は常に変化していくため、PPP フォーラム継続のための持続的なシステムをその時々の実際の状況に適合させていく必要がある。

#### 今後の PPP フォーラムへの提言

PPP フォーラムを持続させていく上での課題もあり、PPP フォーラム事務局とともに、PPP フォーラム・メンバー自身がそれらの課題に取り組んでいく必要がある。まずは、PPP フォーラムの組織体制、資金調達メカニズム、運営システムなどに関する明確なビジョンを示す必要があり、JPT は PPP フォーラムの持続的な運営管理に向けた幾つかの提言と行動計画を取りまとめた。これらの提言と行動計画は、PPP フォーラム・メンバーが 2009 年以降の PPP フォーラム運営体制を議論する際の参考資料として活用され得るものである。

下記に示す各項目は互いに関連し、これらには包括的な対応が必要になるが、ここでは項目ごとに JPT が取りまとめた提言を示す。

- **PPP フォーラムのシステム再構成**  
最も大きな課題は、プロジェクト終了後に実際に確保できる人的資源と予算に合わせ、フォーラムやパイロット事業、研修プログラム、広報活動などを継続していける持続的な体制を構築することであり、フォーラムの開催頻度や規模など、PPP フォーラムのシステムの再構成が必要である。また、ガーナの地域開発促進のため、アクラ外からもより多くの参加者を巻き込み、実現可能性と戦略的計画に基づいた PPP フォーラムの地方への拡大が求められる。
- **必要予算の確保**  
特に主要なホテルや旅行代理店、航空会社、銀行、マスメディアなど、PPP フォーラム関連活動へのスポンサーとしての参加を官民両セクターに引き続き呼びかけ、各活動の円滑な運営のために必要な予算を確保することが必要である。
- **人的資源と組織体制の開発と強化**  
必要となる人的資源を確保し、ガーナ観光産業でリーダーに成り得る人材の能力を

向上させると同時に、比較的若いメンバーの能力を開発させ、彼らの活動への関与を高めることが重要と言える。官民両セクターの組織体制の強化も同時に行うことが必要である。

- **PPP フォーラムのプロジェクトマネジメント機能の強化**

中心的役割を担うメンバーと PPP フォーラムのプロジェクトマネジメント機能を引き続き向上させることも重要である。1) 統合マネジメント、2) スコープマネジメント、3) タイムマネジメント、4) コストマネジメント、5) 品質マネジメント、6) 人的資源マネジメント、7) コミュニケーションマネジメント、8) リスクマネジメント、9) 調達マネジメントなどが含まれる。

今まさに PPP フォーラムのメカニズムを前進させる良い機会であり、ガーナ観光産業発展のために各ステークホルダーが団結して取り組んでいくことが必要である。現在顕在している課題に取り組み、そして PPP フォーラムをより良いプラットフォームにしていくためには、包括的な取り組みと全メンバーの団結した活動と関与が不可欠と言える。

## 第1章 はじめに

### 1.1 プロジェクトの概要

ガーナ国観光振興支援プロジェクト（Tourism Development Project through Strengthening Public-Private Partnership in the Republic of Ghana）は、独立行政法人国際協力機構（Japan International Cooperation Agency、JICA）の協力を受け、ガーナ国政府によって2006年2月から2009年1月の約3年間のスケジュールで実施された。プロジェクト活動は、JICAから受託した株式会社パデコのコンサルタントから成るJICAプロジェクト・チーム（JICA Project Team、JPT）と共に、ガーナ国観光省（Ministry of Tourism and Diasporan Relations、MOTDR）によって実施された。

本プロジェクトは、ガーナ国の観光セクターにおいて良好な官民パートナーシップ（Public-Private Partnership、PPP）が形成されることを目的とするものであった。プロジェクトでは、ガーナ観光セクターの全てのステークホルダーが一同に会し、観光産業振興に必要な官民連携強化のための戦略的な議論を行うことの出来る場として官民パートナーシップ・フォーラム（PPPフォーラム）が設立された。PPPフォーラムのメンバーは官民両セクターの代表で構成され、後に4つに再編される5つのワーキング・グループ（WG）を立ち上げた。WGメンバーは、1) ファイナンスと投資（WG1）、2) 人材育成（WG2）、3) マーケティング・プロモーション（WG3）、4) 政策（WG4）、5) プロダクト開発（WG5）の5分野のパイロット事業に継続的に取り組んだ。また、PPPフォーラム、MOTDR、ガーナ観光連盟（Ghana Tourism Federation、GHATOF）、ガーナ観光協会（Ghana Tourist Board、GTB）のメンバーの能力開発を支援した。

プロジェクトの最終年次には、ガーナ観光セクターのマーケティング戦略策定のため、WG3の中に新たにコア・タスクフォース（Core Task Force、CTF）と3つのサブ・タスクフォース（Sub-Task Force、STF）を立ち上げた。MOTDRは将来のPPPフォーラムについて議論する啓発ワークショップを開催し、PPPフォーラム・メンバーと関係組織・機関は、プロジェクト終了後もPPPフォーラムを継続していくことを確認した。MOTDRとJPTは、将来のPPPフォーラムに対する提言をそれぞれ取りまとめ、PPPフォーラム・メンバーは、組織体制、財政メカニズム、関連活動などについて議論した。

### 1.2 プロジェクトの目的と目標

本プロジェクトの目的は、上述のとおりガーナ観光セクターにおける良好な官民パートナーシップ（PPP）の育成であった。プロジェクトでは、観光産業振興に必要な官民連携強化のために戦略的な議論を行い、かつパイロット事業を実施するPPPフォーラムを設立し、官民両セクターからなるPPPフォーラム・メンバーの能力開発を支援した。

プロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix、PDM）（付録A、2008年5月改訂）に示されている本プロジェクトの上位目標、プロジェクト目標、及び成果は表1.1のとおりである。上位目標はプロジェクト終了から3年後、プロジェクト目標はプロジェクト期間内に達成されることを目標としたものである。本プロジェクトの対象地域はガーナ国全域であった。

**表 1.1 上位目標とプロジェクト目標、及び成果**

<b>上位目標</b>
観光産業、及び観光サービスが発展・向上し、より多くの観光客と観光収入を得る。
<b>プロジェクト目標</b>
ガーナ国の観光セクターにおいて良好な官民パートナーシップが形成される。
<b>成果</b>
成果 1：有効に機能する PPP フォーラムが確立する。
成果 2：PPP フォーラムの事業実施能力が向上する。
成果 3：本プロジェクト終了後の PPP フォーラムに向けた活動計画や戦略が策定される。
成果 4：有効なプロジェクト管理のためのモニタリング、及び評価能力が強化される。

出所：プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) (付録 A)

### 1.3 実施体制と実施スケジュール

#### 1.3.1 実施体制

関係省庁はガーナ国観光省 (MOTDR)、カウンターパート機関 (C/P) は観光省政策立案・モニタリング評価局 (Policy Planning, Monitoring and Evaluation, PPME) であり、MOTDR と JPT は、JICA ガーナ事務所、GHATOF、GTB、他官民両セクターの多くの関係組織・機関と協力してプロジェクトを実施した。

#### 1.3.2 実施スケジュール

プロジェクト期間は約 3 年 (36 ヶ月) 間であり、4 つの年次に分けてプロジェクトを実施した。各年次の主な目標と活動を下記に示す。

##### 第 1 年次 (2006 年 2 月～2006 年 3 月)

PPP フォーラム設立と研修ニーズ特定のための分析、活動事項 (Terms of Reference、TOR) の作成、PPP フォーラム事務局の設置、プロジェクト全体の方向性の確定

##### 第 2 年次 (2006 年 4 月～2007 年 3 月)

PPP フォーラムの設立とフォーラムの定期開催、パイロット事業の開始、研修プログラムの実施、観光ウェブサイトの開発、広報活動としての年間活動報告書やニュースレターの作成

##### 第 3 年次 (2007 年 4 月～2008 年 3 月)

第 2 年次で開始した活動の継続と改善、プロジェクト終了後を踏まえた PPP フォーラムの持続性に関する具体的な議論、民間セクターの強化 (特に GHATOF の組織体制強化)

##### 第 4 年次 (2008 年 4 月～2009 年 1 月)

プロジェクト活動の完了、第 2 年次で開催した活動の継続と改善、将来の PPP フォーラムで中心的存在となる MOTDR・GHATOF・GTB スタッフの能力の開発、PPP フォーラムの持続性向上に向けた諸活動の実施、今後の PPP フォーラムに対する提言のとりまとめ

## 第2章 プロジェクトのタスクと活動結果

### 2.1 プロジェクト・タスク

本プロジェクトのタスクを年次ごとに表 2.1に示す。

表 2.1 プロジェクト・タスク

<b>タスク 1：第 1 年次（2006 年 2 月～2006 年 3 月）</b>
タスク 1-1：業務方針、範囲、内容、手法、工程、及び技術移転手法等の予備的検討
タスク 1-2：インセプション・レポートの作成
タスク 1-3：インセプション・レポートの説明と協議
タスク 1-4：プロジェクト実施体制の確立と官民パートナーシップ・フォーラム事務局の設置
タスク 1-5：既存調査研究のレビュー等による観光セクター分析
タスク 1-6：観光セクターの官民パートナーシップ・コンセプトペーパーの素案策定への支援
タスク 1-7：PPP フォーラムの TOR 策定
タスク 1-8：本プロジェクトのモニタリング・評価の TOR 策定
タスク 1-9：合同調整委員会の開催
タスク 1-10：業務完了報告書の提出
<b>タスク 2：第 2 年次（2006 年 4 月～2007 年 3 月）</b>
タスク 2-1：観光セクター分析結果に基づく PO の確定
タスク 2-2：観光セクターの官民パートナーシップ・コンセプトペーパーの素案策定の支援
タスク 2-3：PPP フォーラムの設置と定期的な開催の支援
タスク 2-4：啓発ワークショップの開催
タスク 2-5：PPP フォーラム・メンバーの能力開発ニーズアセスメント調査の実施
タスク 2-6：PPP フォーラム・メンバーのための研修・訓練の実施
タスク 2-7：PPP フォーラムのパイロット事業の計画策定の支援
タスク 2-8：活動報告書作成の支援
タスク 2-9：ニュースレター、及びウェブサイトによるプロジェクト活動の報告
タスク 2-10：本プロジェクトのモニタリング・評価の実施
タスク 2-11：合同調整委員会の開催
タスク 2-12：プロジェクト事業進捗報告書と業務完了報告書の提出
<b>第 3 年次：（2007 年 4 月～2008 年 3 月）</b>
タスク 3-1：PPP フォーラム開催の支援
タスク 3-2：啓発ワークショップの開催
タスク 3-3：PPP フォーラム・メンバーのための研修・訓練の実施
タスク 3-4：官民パートナーシップ・パイロット事業の実施とモニタリングへの支援
タスク 3-5：活動報告書作成の支援
タスク 3-6：ニュースレター、及びウェブサイトによるプロジェクト活動の報告
タスク 3-7：本プロジェクトのモニタリング・評価の実施
タスク 3-8：合同調整委員会の開催
タスク 3-9：プロジェクト事業進捗報告書と業務完了報告書の提出
<b>タスク 4：第 4 年次（2008 年 4 月～2009 年 1 月）</b>
タスク 4-1：PPP フォーラム開催の支援
タスク 4-2：啓発ワークショップの開催
タスク 4-3：PPP フォーラム・メンバーのための研修・訓練の実施
タスク 4-4：官民パートナーシップ・パイロット事業の実施とモニタリングへの支援
タスク 4-5：活動報告書作成の支援
タスク 4-6：ニュースレター、及びウェブサイトによるプロジェクト活動の報告

タスク 4-7 : 本プロジェクト終了後の PPP フォーラムの活動に対する提言の策定
タスク 4-8 : 本プロジェクトのモニタリング・評価の実施
タスク 4-9 : 合同調整委員会の開催
タスク 4-10 : プロジェクト事業進捗報告書、プロジェクト事業完了報告書、 業務完了報告書の提出

出所 : JICA プロジェクト・チーム

## 2.2 作業計画と作業フロー

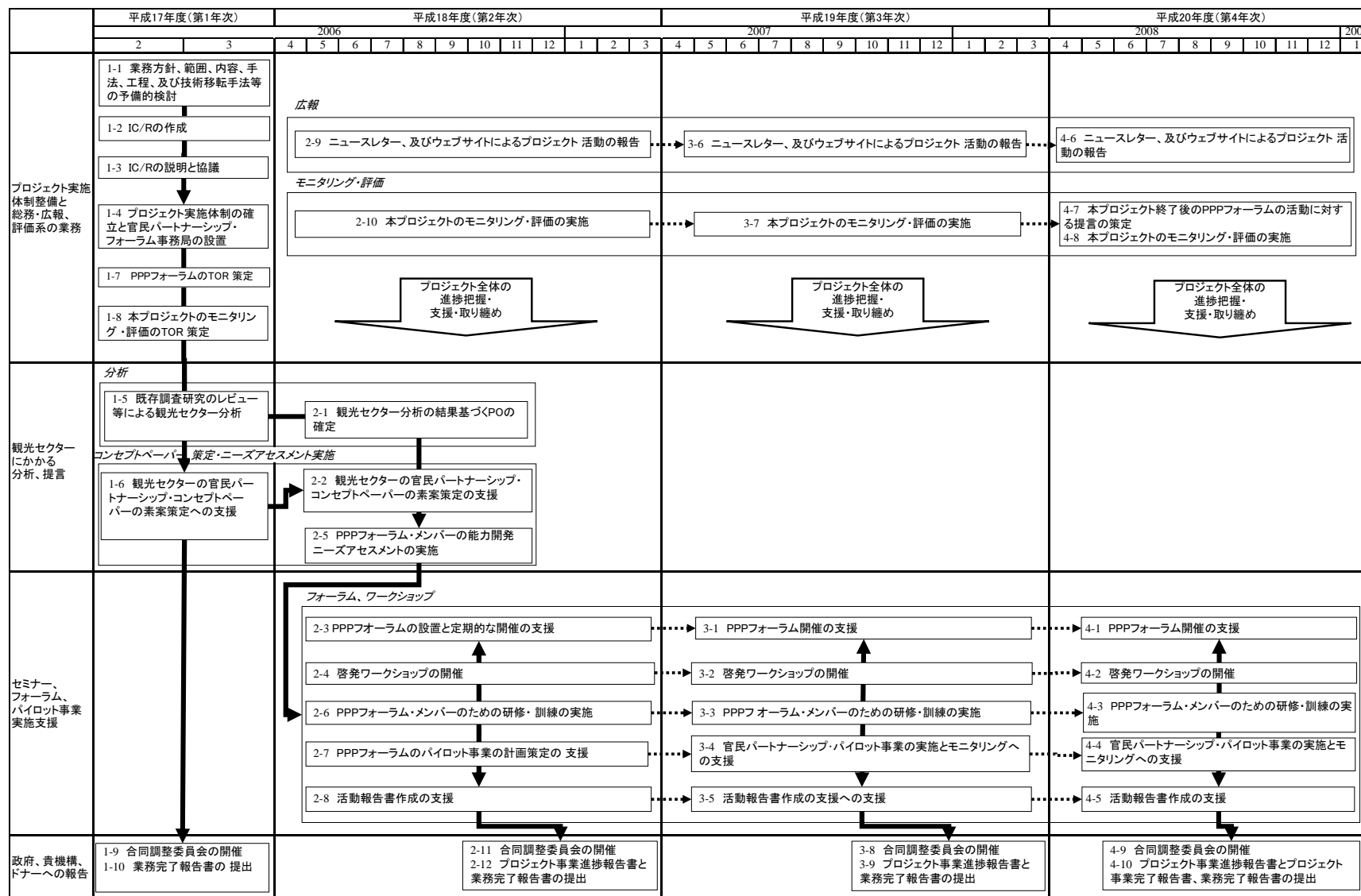
本プロジェクトの作業計画と作業フローを表 2.2と図 2.1に示す。

表 2.2 作業計画

	第1年次		第2年次										第3年次										第4年次										2009					
	2006												2007												2008												2009	
	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		
第1年次：2006年2月～2006年3月																																						
タスク1-1	業務方針、範囲、内容、手法、工程、及び技術移転手法等の予備的検討	■																																				
タスク1-2	インセプション・レポートの作成	■	■																																			
タスク1-3	インセプション・レポートの 説明と協議	■	■																																			
タスク1-4	プロジェクト実施体制の確立と官民パートナーシップ・フォーラム事務局の設置	■	■	■																																		
タスク1-5	既存調査研究のレビュー等による観光セクター分析	■	■	■	■																																	
タスク1-6	観光セクターの 官民パートナーシップ・コンセプトペーパーの素案策定への支援	■	■	■	■	■																																
タスク1-7	PPPフォーラムのTOR策定	■	■	■	■	■																																
タスク1-8	本プロジェクトのモニタリング・評価の TOR 策定	■	■	■	■	■																																
タスク1-9	合同調整委員会の開催	■	■	■	■	■																																
タスク1-10	業務完了報告書の提出	■	■	■	■	■																																
第2年次：2006年4月～2007年3月																																						
タスク2-1	観光セクター分析結果に基づくPOの確定				■	■																																
タスク2-2	観光セクターの官民パートナーシップ・コンセプトペーパーの素案策定への支援				■	■	■																															
タスク2-3	PPPフォーラムの設置と定期的な開催の支援				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
タスク2-4	啓発ワークショップの開催				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
タスク2-5	PPPフォーラム・メンバーの能力開発ニーズアセスメントの実施				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
タスク2-6	PPPフォーラム・メンバーのための研修・訓練の実施				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
タスク2-7	PPPフォーラムのパイロット事業の計画策定の支援				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
タスク2-8	活動報告書作成の支援				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
タスク2-9	ニュースレター、及びウェブサイトによるプロジェクト活動の報告				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
タスク2-10	本プロジェクトのモニタリング・評価の実施				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
タスク2-11	合同調整委員会の開催				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
タスク2-12	プロジェクト事業進捗報告書と業務完了報告書の提出				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
第3年次：2007年4月～2008年3月																																						
タスク3-1	PPPフォーラム 開催の支援																																					
タスク3-2	啓発ワークショップの開催																																					
タスク3-3	PPPフォーラム・メンバーのための研修・訓練の実施																																					
タスク3-4	官民パートナーシップ・パイロット事業の実施とモニタリングへの支援																																					
タスク3-5	活動報告書作成の支援																																					
タスク3-6	ニュースレター、ウェブサイトによるプロジェクト活動の報告																																					
タスク3-7	本プロジェクトのモニタリング・評価の実施																																					
タスク3-8	合同調整委員会の開催																																					
タスク3-9	プロジェクト事業進捗報告書と業務完了報告書の提出																																					
第4年次：2008年4月～2009年1月																																						
タスク4-1	PPPフォーラム開催の支援																																					
タスク4-2	啓発ワークショップの開催																																					
タスク4-3	PPPフォーラム・メンバーのための研修・訓練の実施																																					
タスク4-4	官民パートナーシップ・パイロット事業の実施とモニタリングへの支援																																					
タスク4-5	活動報告書作成の支援																																					
タスク4-6	ニュースレター、及びウェブサイトによるプロジェクト活動の報告																																					
タスク4-7	本プロジェクト終了後のPPPフォーラムの活動に対する提言の策定																																					
タスク4-8	本プロジェクトのモニタリング・評価の実施																																					
タスク4-9	合同調整委員会の開催																																					
タスク4-10	プロジェクト事業進捗報告書、プロジェクト事業完了報告書、業務完了報告書の提出																																					
報告書																																						
プロジェクト事業進捗報告書：PRR																																						
業務完了報告書：CR																																						
モニタリング評価報告書：M&E																																						
プロジェクト事業完了報告書：FR																																						

出所：JICA プロジェクト・チーム





出所：JICA プロジェクト・チーム

図 2.1 作業フロー

## 2.3 プロジェクトのタスクと活動結果

本プロジェクトで実施された各活動のより詳しい記述は第3章になるが、本節ではプロジェクトで実施されたタスクとその活動結果について年次ごとに整理する。

### タスク 1：第1年次（2006年2月～2006年3月）

MOTDR と JPT は、第2年次での PPP フォーラムの立ち上げ、またパイロット事業などの活動開始に当たっての準備期間として第1年次を位置づけた。表 2.3 に第1年次のタスクとその活動結果を示す。タスク 1 は、プロジェクト開始時に立てた計画に沿って実施した。

表 2.3 タスクと活動結果（第1年次）

タスク	活動結果
タスク 1-1：業務方針、範囲、内容、手法、工程、及び技術移転手法等の予備的検討	既存情報を整理してプロジェクト実施に必要な TOR を事前に作成し、プロジェクト実施の方針や戦略、技術移転手法の予備的検討を行った。
タスク 1-2：インセプション・レポートの作成	プロジェクトの目的、タスク、実施方針、実施体制、作業計画などをとりまとめたインセプション・レポートを作成した。
タスク 1-3：インセプション・レポートの説明と協議	ガーナ側にインセプション・レポートを説明し、協議を経て合意を得た。
タスク 1-4：プロジェクト実施体制の確立：官民パートナーシップ・フォーラム事務局の設置	ガーナ側と協議を行い、官民パートナーシップ・フォーラム（PPP フォーラム）事務局として想定される関係者を確認し、プロジェクトの実施体制を確定した。また、PPP フォーラム事務局の TOR を策定し、観光省内に PPP フォーラム事務局を設置した。
タスク 1-5：既存調査研究のレビュー等による観光セクター分析	ガーナ観光セクターの基本情報の確認と PPP フォーラム・メンバーのロングリストを作成するため、観光セクター分析調査を実施して結果を報告書に取りまとめた。
タスク 1-6：観光セクターの官民パートナーシップ・コンセプトペーパーの素案策定への支援	PPP フォーラム事務局を支援して官民パートナーシップ・コンセプトペーパーを作成した。このコンセプトペーパーは第2年次に見直され（タスク 2-2）、その他の文書を作成する際の基本として活用した。
タスク 1-7：PPP フォーラムの TOR 策定	PPP フォーラム事務局と協議を行い、PPP フォーラムのミッション、体制、活動などを記載した PPP フォーラムの TOR を作成した。
タスク 1-8：本プロジェクトのモニタリング・評価の TOR 策定	プロジェクトのモニタリング・評価の TOR を策定し、PPP フォーラム事務局と協議して合意した。
タスク 1-9：合同調整委員会の開催	2006年3月9日に合同調整委員会を開催し、インセプション・レポート、PPP フォーラムと PPP フォーラム事務局の TOR、今後のスケジュールなどに関して説明・協議し、合意を得た。
タスク 1-10：業務完了報告書の提出	第1年次の活動内容を取りまとめた業務完了報告書を作成し、提出した。

出所：JICA プロジェクト・チーム

### タスク 2：第2年次（2006年4月～2007年3月）

第2年次は、PPP フォーラムやパイロット事業、ウェブサイト開発、各種研修・訓練、その他の活動の立ち上げ期間として位置づけ、JPT の主導により MOTDR と共にタスク 2 を実

施した。パイロット事業では、PPP フォーラム事務局と JPT がトレーナーを選定して各ワーキング・グループ (WG) に配置し、事務局と JPT が主導して活動計画を作成した。トレーナー選定や WG 形成が難航し、いくつかのパイロット事業に遅れが生じた。そのため、タスク 2-7 を「PPP フォーラムのパイロット事業の計画策定、実施、モニタリングの支援」から「PPP フォーラムのパイロット事業の計画策定の支援」に変更した。

**表 2.4 タスクと活動結果 (第 2 年次)**

業務内容	活動結果
タスク 2-1: 観光セクター分析結果に基づく PO の確定	観光セクター分析調査の結果に基づいて PO を確定した。また、プロジェクトの対象者と裨益者を特定した。
タスク 2-2: 観光セクターの官民パートナーシップ・コンセプトペーパーの素案策定の支援	PPP フォーラム事務局による PPP フォーラム・コンセプトペーパーのドラフトの起草を支援した。コンセプトペーパーは、事務局が設置した委員会と PPP フォーラム・メンバーによって確認され、第 1 回 PPP フォーラムで採択された。
タスク 2-3: PPP フォーラムの設置と定期的な開催の支援	PPP 準備会合を 2006 年 5 月に開催し、その後 PPP フォーラムを立ち上げて 2006 年 8 月に第 1 回 PPP フォーラムを開催した (参加者 85 名)。続いて、2006 年 12 月と 2007 年 3 月にフォーラムを開催し、それぞれ 56 名と 78 名の参加者を得た。
タスク 2-4: 啓発ワークショップの開催	観光セクターのステークホルダー間で PPP、及び他の観光関連トピックに関する知見と認知度を高めるため、2006 年 8 月と同年 12 月に啓発ワークショップを開催した。
タスク 2-5: PPP フォーラム・メンバーの能力開発ニーズアセスメント調査の実施	能力開発ニーズアセスメント調査を実施し、PPP フォーラム・メンバーと他ステークホルダーの能力開発に必要な研修・訓練分野を決定した。
タスク 2-6: PPP フォーラム・メンバーのための研修・訓練の実施	観光セクター分析調査と能力開発ニーズアセスメント調査の結果を基にトレーニング・フレームワークを作成し、研修・訓練を実施した。
タスク 2-7: PPP フォーラムのパイロット事業の計画策定の支援	第 1 回 PPP フォーラムにて 5 つのワーキング・グループ (WG) を立ち上げた。そして、JPT が提示した 44 事業のロングリストを基に PPP フォーラム事務局が作成したショートリストを踏まえ、6 つのパイロット事業が特定された。トレーナーの選定と WG の形成が難航し、いくつかのパイロット事業に遅れが生じた。
タスク 2-8: 活動報告書作成の支援	PPP フォーラムやパイロット事業、ウェブサイト開発などの活動をまとめた年次活動報告書 2006/2007 の草案を事務局と協力して作成した。
タスク 2-9: ニュースレター、及びウェブサイトにおけるプロジェクト活動の報告	観光省の広報活動をレビューした上で、MOTDR、GHATOF、GTB と議論した上でガーナ観光ウェブサイトを開発した。また、第 1 回 PPP フォーラムの結果をまとめたニュースレターを作成した。
タスク 2-10: 本プロジェクトのモニタリング・評価の実施	モニタリング・評価を実施し、3 ヶ月に 1 回の割合でモニタリング・評価報告書を作成した。
タスク 2-11: 合同調整委員会の開催	2007 年 3 月 15 日に合同調整委員会を開催し、プロジェクトの進捗と第 3 年次以降の活動計画について議論した。
タスク 2-12: プロジェクト事業進捗報告書と業務完了報告書の提出	プロジェクト事業進捗報告書を作成し、2006 年 7 月と 2007 年 2 月に提出した。また、第 2 年次の活動内容を取りまとめた業務完了報告書を作成して 2007 年 3 月に提出した。

出所: JICA プロジェクト・チーム

**タスク 3：第 3 年次（2007 年 4 月～2008 年 3 月）**

第 3 年次は、JPT の支援の下、MOTDR のオーナーシップを高めつつタスク 3 を行った。第 3 年次は、各活動におけるガーナ側の自立とオーナーシップを強化することを目的とし、各活動の実施促進、及び幅広くステークホルダーを巻き込んだ WG や委員会の育成・強化の段階として位置づけた。MOTDR と JPT は、第 2 年次に開始した活動を継続、推進し、プロジェクト終了後の PPP フォーラムの継続に向けた具体的な議論を早い段階から開始した。

第 3 年次は活動範囲を大幅に拡大し、ブランディング委員会、ウェブサイト管理委員会、PPP フォーラム・ロゴの策定、南アフリカへのスタディーツアーなど、特に他ドナーも含めて各関係者と密に連携して新しい活動を多く開始した。パイロット事業においては、ガーナ観光局（Ghana Tourism Authority、GTA）とガーナ観光基金（Ghana Tourism Fund、GTF）の設立に向けて包括的に取り組むべく、WG1（ファイナンスと投資）と WG4（政策）の 2 つの WG を統合した。パイロット事業では、トレーナーの主導の下、WG メンバーによって活発な活動が見られた。

**表 2.5 タスクと活動結果（第 3 年次）**

業務内容	実施状況
タスク 3-1：PPP フォーラム開催の支援	2007 年 7 月、10 月、12 月、2008 年 3 月に PPP フォーラムを開催した。官民から多くの関係者が参加し、参加者数はそれぞれ 68 人、83 人、103 人、90 人であった。
タスク 3-2：啓発ワークショップの開催	PPP フォーラムの開催に合わせ、2007 年 7 月、10 月、12 月に啓発ワークショップを開催した。
タスク 3-3：PPP フォーラム・メンバーのための研修・訓練の実施	産業団体ワークショップやウェブサイト管理研修、GHATOF の組織強化会合、プロジェクトマネジメント研修、南アフリカへのスタディーツアーなどを実施した。
タスク 3-4：官民パートナーシップ・パイロット事業の実施とモニタリングへの支援	継続してパイロット事業に取り組み、モニタリング・評価を行った。GTA と GTF の設立に向けて包括的に取り組むため WG1 と WG4 を統合し、ラウンドテーブル会議やブランディング委員会の活動が始まった。
タスク 3-5：活動報告書作成の支援	年次活動報告書 2006/2007 を 2007 年 7 月に発行した。また、2008 年 6 月に同報告書 2007/2008 を作成した。
タスク 3-6：ニュースレター、及びウェブサイトによるプロジェクト活動の報告	ウェブサイトを更新、維持管理し、ニュースレターを作成した。ウェブサイト上で用いた写真の著作権問題が生じたが、MOTDR を中心として関係諸機関が協力して対応した。
タスク 3-7：本プロジェクトのモニタリング・評価の実施	モニタリング・評価を実施し、モニタリング・評価報告書を 2007 年 8 月、同年 11 月、2008 年 1 月、同年 3 月に作成して提出した。
タスク 3-8：合同調整委員会の開催	2008 年 3 月 5 日に合同調整委員会を開催し、第 3 年次までの活動の進捗と第 4 年次の活動計画について確認した。特に、本プロジェクト終了後の PPP フォーラムの運営などについて活発な議論がなされた。
タスク 3-9：プロジェクト事業進捗報告書と業務完了報告書の提出	2007 年 10 月と 2008 年 2 月にプロジェクト事業進捗報告書を作成して提出した。また、第 3 年次の活動内容をとりまとめた業務完了報告書を 2008 年 3 月に作成して提出した。

出所：JICA プロジェクト・チーム

**タスク 4：第 4 年次（2008 年 4 月～2009 年 1 月）**

第 4 年次は、プロジェクトの終結、同時にプロジェクト終了後の PPP フォーラムの継続に向けた準備期間として位置づけた。特に、将来の PPP フォーラムの活動で中心的役割を果たし得る MOTDR、GHATOF、GTB の職員、メンバーの能力開発に重点を置いた。

MOTDR と JPT は、PPP フォーラムの持続性の確保に向けた活動を実施し、PPP フォーラム・メンバーも含め、各関係機関・関係者から PPP フォーラムの継続に対して同意が得られた。設置された PPP フォーラム持続性検討委員会での議論など、プロジェクト終了後の PPP フォーラムのあり方について関係者間で活発な議論が重ねられ、PPP フォーラムに対する提言を取りまとめた。パイロット事業に関しては、WG チェアラーのリーダーシップの下、第 2 年次と第 3 年次に配置されていたトレーナー抜きで WG メンバー自身によって活動が行われ、各 WG から多くの成果が提出された。

**表 2.6 タスクと活動結果（第 4 年次）**

業務内容	活動結果
タスク 4-1：PPP フォーラムへの開催の支援	2008 年 6 月、9 月、12 月に PPP フォーラムを開催し、それぞれ 93 名、106 名、113 名の参加者を得た。
タスク 4-2：啓発ワークショップの開催	2008 年 6 月に啓発ワークショップを開催した。
タスク 4-3：PPP フォーラム・メンバーのための研修・訓練の実施	ウェブサイト管理研修やモニタリング・評価研修、ビジター・センター設立に向けた研修などを実施した。
タスク 4-4：官民パートナーシップ・パイロット事業の実施とモニタリングへの支援	継続してパイロット事業を実施し、モニタリング・評価を行った。ガーナ観光セクターのマーケティング戦略策定のため、コア・タスクフォースとサブ・タスクフォースが新たに立ち上がった。
タスク 4-5：活動報告書作成の支援	年次活動報告書 2007/2008、及び同報告書 2008 をそれぞれ 2008 年 6 月と 2009 年 1 月に発行した。
タスク 4-6：ニュースレター、及びウェブサイトによるプロジェクト活動の報告	2008 年 6 月と同年 12 月にニュースレターを発行し、ウェブサイト管理委員会によってウェブサイトの更新、維持管理が行われた。第 4 年次の早い段階で、ウェブサイトに係る全ての権限と責任をガーナ側に委譲した。
タスク 4-7：本プロジェクト終了後の PPP フォーラムの活動に対する提言の策定	持続性委員会での議論を踏まえて PPP フォーラム継続に向けた提言が PPP フォーラム事務局によって取りまとめられ、JPT もまた提言を策定して合同調整委員会と PPP フォーラムに報告した。
タスク 4-8：本プロジェクトのモニタリング・評価の実施	モニタリング・評価報告書を 2008 年 7 月と同年 12 月に作成して提出した。
タスク 4-9：合同調整委員会の開催	2008 年 12 月 2 日に合同調整委員会を開催し、プロジェクトの成果や PPP フォーラムへの提言について確認した。
タスク 4-10：プロジェクト事業進捗報告書、プロジェクト事業完了報告書、業務完了報告書の提出	プロジェクト事業進捗報告書を作成し、プロジェクト事業完了報告書と業務完了報告書を 2009 年 1 月に提出した。

出所：JICA プロジェクト・チーム

### 第3章 プロジェクトの成果

#### 3.1 プロジェクトの活動と対応するタスク

MOTDRとJPTは、表 3.1に示す活動を本プロジェクトで実施した。同表は、対応するタスクとともにプロジェクトの活動を項目ごとに整理している。

表 3.1 プロジェクトの活動と対応するタスク

プロジェクトの活動	対応するタスク
1. PPP フォーラムの運営管理	
1-1 MOTDR 内への PPP フォーラム事務局の立ち上げ	1-4, 1-7
1-2 観光セクター分析結果に基づき具体的な活動と指標を反映させての PO の改訂	1-1, 1-5, 2-1
1-3 ステークホルダー間で共有する PPP コンセプト (PPP コンセプトペーパー) の作成と文書化	1-6, 2-2
1-4 PPP フォーラムの立ち上げと定期的な開催	2-3, 3-1, 4-1
2. PPP フォーラムの能力開発	
2-1 啓発ワークショップの計画と開催	2-4, 3-2, 4-2
2-2 研修プログラムの計画と実施	2-5, 2-6, 3-3, 4-3
2-3 パイロット事業の計画と実施、及びモニター	2-7, 3-4, 4-4
2-4 プロジェクト活動報告書の作成	2-8, 3-5, 4-5
2-5 ニュースレターやウェブサイトでのプロジェクト活動の報告	2-9, 3-6, 4-6
3. 今後の PPP フォーラムの活動計画と戦略	
3-1 今後の PPP フォーラムの活動計画と戦略の作成	4-7
3-2 PPP フォーラムの活動計画と戦略の提案	4-7
4. プロジェクトのモニタリング・評価	
4-1 プロジェクトのモニタリング・評価活動の TOR の作成	1-8
4-2 モニタリング・評価の実施とモニタリング・評価報告書の作成	2-10, 3-7, 4-8
5. その他の活動	
5-1 合同調整委員会 (JCC) の開催	1-9, 2-11, 3-8, 4-9
5-2 報告書の作成 Reporting	1-2, 1-3, 1-10, 2-12, 3-9, 4-10

出所：JICA プロジェクト・チーム

#### 3.2 PPPフォーラムの運営管理（活動 1）

##### 3.2.1 PPPフォーラム事務局の立ち上げ

MOTDR と JPT は、ガーナ観光セクターの幅広い官民ステークホルダーと話し合いを行い、プロジェクト実施体制を構築した。そして、2006年5月開催の PPP フォーラム準備会合で承認された PPP フォーラム事務局の TOR を作成した。

PPP フォーラム準備会合の開催後、GTB、及びガーナの民間観光団体を代表とする GHATOF も参加し、正式に MOTDR の中に PPP フォーラム事務局を立ち上げた。PPP フォーラム活動の推進とガーナ観光セクターの発展に係る議論を行うため、事務局メンバーは定期的に会議を開催した。

四半期ごとのフォーラムで実施した PPP フォーラム・メンバーに対するアンケート調査では、95%以上が PPP フォーラム事務局の活動に対して「とても満足」、または「満足」と回答しており、事務局の活動が PPP フォーラム・メンバーに高く評価されていると言える。

### 3.2.2 作業計画 (PO) の改訂

MOTDR と JPT は、ガーナ観光セクターのベースラインとなる情報・データの確認のため、プロジェクト開始時に下記を目的とした観光セクター分析調査を実施した。

- 観光セクターの現況の確認と分析、及び観光セクターが持つ問題や課題、ポテンシャルなどの特定
- PPP フォーラムの形成により裨益するステークホルダーの特定
- プロジェクトのモニタリング・評価の対象と指標の特定

MOTDR と JPT は、観光セクター分析調査結果に基づいて潜在的な PPP フォーラム・メンバーのロングリストを作成し、プロジェクトの対象者と裨益者を特定した。

- 対象者：官民両セクターから成る PPP フォーラム・メンバー
- 裨益者：中央・地方両政府、観光産業のステークホルダー、観光客、観光資源を持つコミュニティー

調査結果は、具体的な活動、成果、スケジュールを反映するべく作業計画 (PO) の改訂に活用した。付録 B に改訂前と改定後の PO をそれぞれ示す。

### 3.2.3 PPPコンセプトペーパーの作成

JPTは、PPPフォーラム事務局によるPPPフォーラムの制度作りを支援した。PPPフォーラムの規約をプロジェクト終了後も有効なものにするべく、PPPフォーラム・メンバーや事務局によって設置された委員会で規約は検討された。この規約は、覚書としてさらに改訂され、2007年10月の第5回PPPフォーラムにてメンバーの承認を受けた。PPPフォーラム覚書 (Memorandum of Understanding on the PPP Forum) は、表 3.2に示す4つの章からなる11項目で構成されている。

表 3.2 PPP フォーラム覚書の構成と内容

章	内容
I 名前と目的、活動	<p>PPP フォーラムの名前と目的、活動について記載されている。</p> <p><u>目的</u>：セクターが抱える課題について議論し、そして協力して取り組んでいくための全ステークホルダーを対象としたプラットフォームの提供</p> <p><u>上位目標</u>：機能的なPPPフォーラムによる官民両セクターの調整と協力の促進、及び観光セクターの発展に寄与する組織としての認知の向上</p> <p><u>活動</u>：官民両セクターに有益な戦略と活動計画の策定、能力開発のための研修などの実施、知識や経験の共有</p>

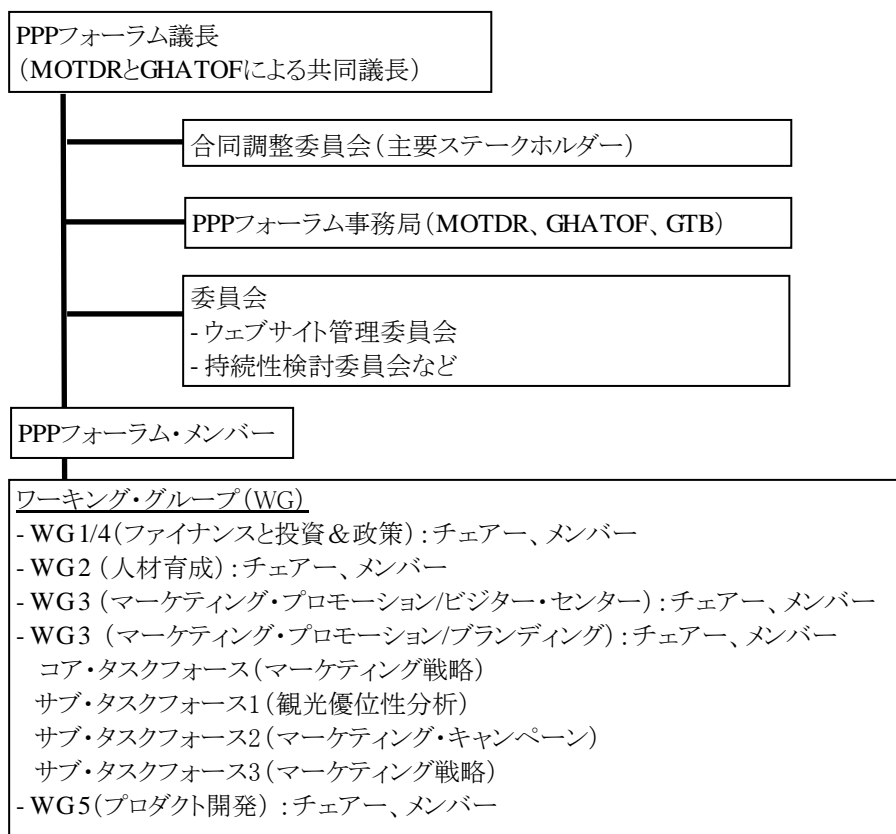
章	内容
II 運営管理体制とメンバー資格	運営管理体制、フォーラムの開催頻度、メンバー資格、会員費、メリット、議長について規定されている。メンバー資格は、観光産業の官民両セクターで PPP フォーラムに関心のある全ての実務者に開かれている。民間セクターから GHATOF、公共セクターから MOTDR をフォーラムの共同議長として配置する。
III PPP フォーラム事務局	PPP フォーラム事務局を MOTDR に設置する。事務局は、メンバーへのフォーラム案内の発送、活動計画やモニタリング・評価報告書の作成、広報活動、ウェブサイトの維持管理、フォーラムの議事録作成、ワーキング・グループ活動の調整、観光開発のための PPP 活動への集約と普及を行う。
IV その他	MOTDR と GHATOF の役割について記載されている。 <u>MOTDR</u> : MOTDR内への事務局の設置、フォーラム・メンバーを対象とした研修への貢献、資金面での支援、各種調整、政策提言 <u>GHATOF</u> : MOTDRと連携しての事務局運営活動への貢献、研修実施支援

出所：PPP フォーラム覚書 (Memorandum of Understanding on the PPP Forum)

### 3.2.4 PPPフォーラムの運営管理

#### (1) PPPフォーラムの組織体制

2008年12月時点のPPPフォーラムの組織体制を図3.1に示す。



出所：JICA プロジェクト・チーム

図 3.1 PPP フォーラムの組織体制



PPP フォーラムは、MOTDR と GHATOF による官民両セクターからの共同議長制になっており、PPP フォーラム事務局が運営管理に当たっている。PPP フォーラムの効果的な運営、及びガーナの観光開発に関して評価、議論することを目的とした合同調整委員会（JCC）も設置された。JCC のメンバーは、JICA や他ドナー、MOTDR、GHATOF、GTB、他省庁、非政府組織（Non Governmental Organisations、NGO）、一部の WG や他委員会のチェアとメンバー、その他ガーナ観光セクターにおける官民の主要ステークホルダーで構成されている。PPP フォーラムは WG や委員会も含み、PPP フォーラム・メンバーに対する広範な研修プログラムも実施している。

PPP フォーラムのメンバー数は 200 名近くに及び、その内訳は表 3.3 のとおりである。表 3.2 に示したように、観光産業の官民両セクターで PPP フォーラムに関心のある全ての実務者にメンバー資格が開かれている。民間セクターからのメンバーには、GHATOF や他民間団体、ホテル、航空会社、旅行業者、銀行などが含まれている。

表 3.3 PPP フォーラム・メンバーの構成

分類	メンバー数 (人)
公共セクター	79 (40%)
民間セクター	102 (52%)
その他	16 (8%)
総メンバー数	197

\* 「その他」は JICA、及び JICA プロジェクト・チームのメンバーである。

\*\* データは 2008 年 12 月時点のものである。

\*\*\* 括弧内の数字は総メンバー数に対する割合を表している。

出所：JICA プロジェクト・チーム

JICA は下記の費用を負担したが、MOTDR、GHATOF、GTB、民間企業、NGO、オランダ開発組織（SNV Netherlands Development Organisation、SNV）や SPEED Ghana<sup>1</sup> などの他ドナーもそれぞれ資金・人材両面でプロジェクトを支えた。

- フォーラム開催費（会場費、アクラ外からの参加者に対する交通費と宿泊費など）
- PPP フォーラム・メンバーに対する研修・訓練実施費
- WG とタスクフォースによるパイロット事業実施費
- 広報活動費

## (2) 四半期ごとの PPP フォーラム

PPP フォーラム事務局と JPT は PPP フォーラムの TOR を作成し、PPP コンセプトペーパーと PPP フォーラムの設立について審議する PPP フォーラム準備会合を開催した。準備会合開催後、JPT からの支援を受け、事務局は 2006 年 8 月から 2008 年 12 月の間に四半期ごとのフォーラムを 10 回開催した。表 3.4 のように、最近のフォーラムにはアクラ内外から 100 名前後のメンバーが参加している。

<sup>1</sup> SPEED Ghana は”Support Programme for Enterprise Empowerment and Development”の略称であり、デンマーク国際開発事業団（Danish International Development Agency、DANIDA）とドイツ技術協力公社（Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit、GTZ）によるプロジェクトである。

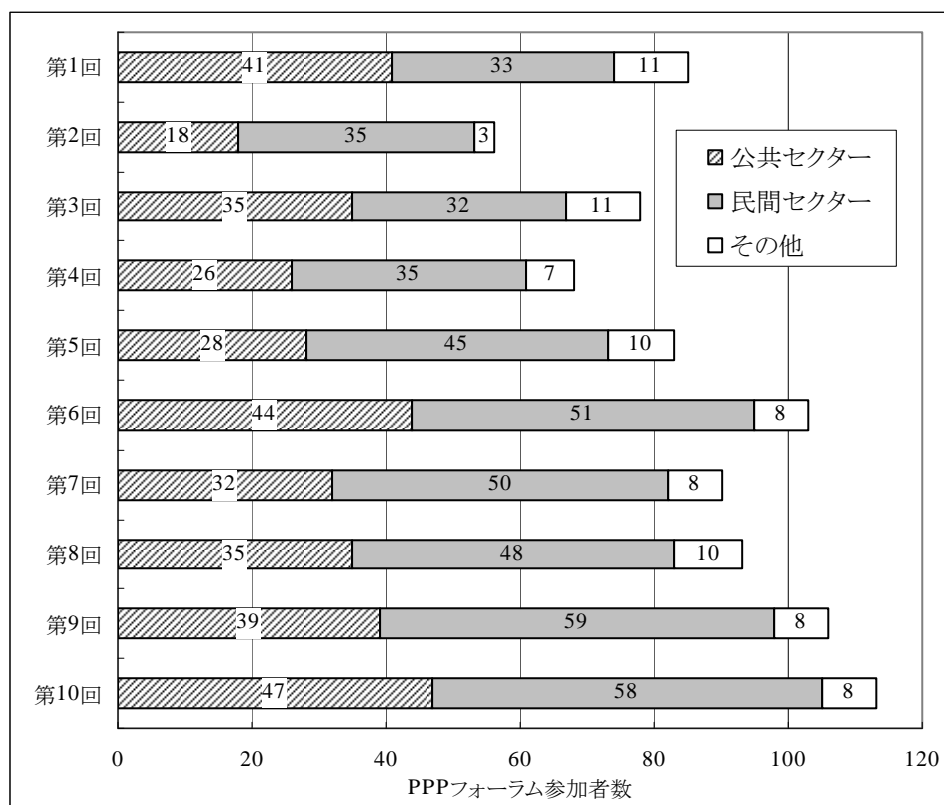
表 3.4 PPP フォーラムの開催スケジュール

PPP フォーラム	開催日	参加者数 (人)
第1回 PPP Forum	2006年8月10日	85 (公共セクター：41、民間セクター：33、他：11)
第2回 PPP Forum	2006年12月14日	56 (公共セクター：18、民間セクター：35、他：3)
第3回 PPP Forum	2007年3月20日	78 (公共セクター：35、民間セクター：32、他：11)
第4回 PPP Forum	2007年7月5日	68 (公共セクター：26、民間セクター：35、他：7)
第5回 PPP Forum	2007年10月10日	83 (公共セクター：28、民間セクター：45、他：10)
第6回 PPP Forum	2007年12月11日	103 (公共セクター：44、民間セクター：51、他：8)
第7回 PPP Forum	2008年3月11日	90 (公共セクター：32、民間セクター：50、他：8)
第8回 PPP Forum	2008年6月4日	93 (公共セクター：35、民間セクター：48、他：10)
第9回 PPP Forum	2008年9月11日	106 (公共セクター：39、民間セクター：59、他：8)
第10回 PPP Forum	2008年12月4日	113 (公共セクター：47、民間セクター：58、他：8)

その他の参加者は JICA、及び JICA プロジェクト・チームからの参加者である。

出所：JICA プロジェクト・チーム

図 3.2は、セクター別にPPPフォーラム参加者数の推移を示したものである。概して参加者数は増加傾向にあり、ガーナ観光セクターにおいてPPPフォーラムの評価や認知度、またフォーラムへの期待が高まっていることを示唆しているものと言える。



出所：JICA プロジェクト・チーム

図 3.2 PPP フォーラム参加者数の推移

各フォーラムでは、パイロット事業、ウェブサイト、メンバーに対する研修・訓練など、PPPフォーラムにおける様々な活動の進捗や成果、今後の計画などについて報告されている。参加者は、ガーナ観光産業の発展やPPPフォーラムの持続性などに関して活発に議論している。図 3.3は、PPPフォーラム・メンバー自身が選定したPPPフォーラムのロゴである。PPPフォーラム事務局とJPTがロゴ作成のアイデアをフォーラムで提案し、WGメンバーを中心にPPPフォーラム・メンバーから7つのデザインが提出された。PPPフォーラム・メンバーはその中からまず3つのロゴを選定し、第8回PPPフォーラムにてこのデザインをPPPフォーラムのロゴとして最終的に選定した。このロゴは、現在PPPフォーラムのレターヘッドなどに使用されている。



出所：PPPフォーラム

図 3.3 PPPフォーラムのロゴ

### (3) PPPフォーラムの成果と課題

#### PPPフォーラムの成果

2006年8月に正式に設立されて以来、PPPフォーラムはガーナ観光セクターの発展に大きく貢献してきた。ここでは、PPPフォーラム・メンバーや他関係者からの意見に基づき、特に主要なPPPフォーラムの成果を挙げる。

- **官民両セクターのためのプラットフォームとしての機能**  
官民両セクターの関係機関と関係者が一同に会し、そしてガーナの観光産業発展に向けて様々なトピックについて議論できる恒久的なプラットフォームとしての役割を果たした。
- **観光セクターにおけるPPPの強化**  
官民パートナーシップ (PPP) の認知と観光セクターにおけるPPPの必要性を高め、特にプロジェクト開始前は活動に参加していなかったステークホルダーも巻き込みつつ、官民両セクターの連携を強化して対話を促進した。
- **様々な活動における調整と情報共有のための機会の提供**  
メンバー間でのネットワークを構築し、特に四半期ごとのフォーラムやパイロット事業など、各活動において調整機能を果たした。そして、メンバーが必要な知識や各活動から得られた成果、また今後の観光セクター開発に向けての課題やビジョンを共有する機会を設けた。
- **各活動の成果発現の促進**  
GHATOFの組織強化やガーナマーケティング戦略の策定、ガーナ観光局 (GTA) やガーナ観光基金 (GTF) の設立、ホスピタリティ研修プログラムの実施、アクラ・ビジター・センター (AVC) 設立に向けた活動など、各活動から成果を導いた。
- **PPPフォーラム・メンバーの能力開発**  
広範囲に渡る様々な研修プログラムを通じてPPPフォーラム・メンバーの能力を向上させ、将来の観光セクターにおいて中心的存在に成り得るリーダーを育成した。

### PPPフォーラム・メンバーへのアンケート調査の結果

各フォーラムにて、アンケート票を用いたアンケート調査を実施した。調査結果の概略を下記にまとめる。

表 3.5 有効回答数

PPP フォーラム	有効回答数*
第 4 回 PPP Forum	48 (総参加者の 79%)
第 5 回 PPP Forum	42 (総参加者の 58%)
第 6 回 PPP Forum	46 (総参加者の 48%)
第 7 回 PPP Forum	49 (総参加者の 60%)
第 8 回 PPP Forum	53 (総参加者の 64%)
第 9 回 PPP Forum	55 (総参加者の 56%)
第 10 回 PPP Forum	34 (総参加者の 32%)

\* 母数には JICA や JPT からの参加者を含めていない。

出所：JICA プロジェクト・チーム

下記に挙げる質問に対し、「とても重要/とても満足」、または「重要/満足」を選択した回答者の割合を表 3.6に示している。これらのデータは、PPPフォーラムに実際に参加し、かつアンケート調査に回答したメンバーからのものではあるが、上記両回答の割合は毎回極めて高く、この結果からもメンバーがPPPフォーラムを高く評価していることが分かる。

質問 1) ガーナにおける観光開発にとって PPP フォーラムは重要か。

質問 2) PPP フォーラムをどう評価しているか。

表 3.6 PPP フォーラムの総括

質問	第 4 回	第 5 回	第 6 回	第 7 回	第 8 回	第 9 回	第 10 回
質問 1) PPP Forum の重要性	100%	100%	91%	94%	100%	100%	97%
質問 2) PPP フォーラムの評価	92%	95%	98%	96%	100%	96%	100%

出所：JICA プロジェクト・チーム

また、約 9 割が、PPP フォーラムが観光産業の発展を推進し、民間セクターの事業を向上させていると回答している。下記の項目における PPP フォーラムの貢献に対する評価も極めて高く、90%以上が「とてもそう思う」、または「そう思う」と回答している。

- 官民両セクター間の対話促進
- 官民パートナーシップの実現
- WG 活動からの知見や情報、成果の共有
- 新たな知見や情報の入手

### PPPフォーラムの今後の課題

一方で、今後も PPP フォーラムを継続させていく上での課題もあり、PPP フォーラム事務局とともに、PPP フォーラム・メンバー自身がこれらの課題に取り組んでいく必要がある。ここで挙げる課題の一部は、PPP フォーラム・メンバーや他のステークホルダーから事務局

や JPT が実際に受けたコメントと提案に基づいている。

最も大きな課題は、プロジェクト終了後に実際に確保できる人的資源と予算に合わせ、フォーラムやパイロット事業、研修プログラム、広報活動などを継続していける持続的な体制を構築することである。人的資源と予算、PPP フォーラムの運営管理とシステムに関し、PPP フォーラムの組織強化に向けた課題を挙げる。

- **PPP フォーラムのシステムの再構成**  
フォーラムの開催頻度や規模など、PPP フォーラムのシステムを再構成する。アクラ外からもより多くの参加者を巻き込み、実現可能性と戦略的計画に基づいて、ガーナの地域開発促進のために PPP フォーラムを地方にも拡大させる。
- **必要な予算の確保**  
特に主要なホテルや旅行代理店、航空会社、銀行、マスメディアなど、PPP フォーラム関連活動へのスポンサーとしての参加を官民両セクターに引き続き呼びかけ、各活動の効果的な運営のために必要な予算を確保する。
- **人的資源と組織体制の開発と強化**  
必要な人的資源を確保し、ガーナ観光産業でリーダーに成り得る人材の能力を向上させると同時に、比較的若いメンバーの能力を開発させて活動への関与を高める。官民両セクターの組織体制の強化も同時に行う。
- **PPP フォーラムのプロジェクトマネジメント機能の強化**  
中心的役割を担うメンバーと PPP フォーラムのプロジェクトマネジメント機能を引き続き向上させる。1) 統合マネジメント、2) スコープマネジメント、3) タイムマネジメント、4) コストマネジメント、5) 品質マネジメント、6) 人的資源マネジメント、7) コミュニケーションマネジメント、8) リスクマネジメント、9) 調達マネジメントなどが含まれる。

### 3.3 PPPフォーラムの能力開発（活動 2）

#### 3.3.1 啓発ワークショップの開催

JPTは、PPPや観光関連トピックに関するステークホルダーの知見や認識の向上を目的とした啓発ワークショップを6回開催し、いずれも良い評判を受けた。各ワークショップの主な内容を表 3.7に整理するが、四半期ごとのPPPフォーラムのプログラムに組み込んでワークショップを開催した。

表 3.7 啓発ワークショップのスケジュールと主な内容

啓発ワークショップ	ワークショップの主な内容
第1回ワークショップ 2006年8月9日	- 日本における PPP とそのコンセプトの紹介 - ガーナ観光セクターの現況 - ガーナ観光セクターの研修ニーズ
第2回ワークショップ 2007年3月20日	- 日本で実施されたカウンターパート研修の報告と 国のマーケティング戦略の地方への伝播
第3回ワークショップ 2007年7月5日	- 第3年次の研修プログラム

啓発ワークショップ	ワークショップの主な内容
第4回ワークショップ 2007年10月10日	- ガーナにおける観光投資の促進：障害とチャンス
第5回ワークショップ 2007年12月11日	- 南アフリカ・スタディーツアーの成果と今後の観光開発の課題 - 日本で実施されたエコツーリズム研修の報告 - シンガポールで実施されたホスピタリティ研修の報告 - ベニンで実施の UNWTO ワークショップ（観光と PPP）の報告
第6回ワークショップ 2008年6月4日	- 農業観光の紹介 - 観光セクターとの連携と使命（南アフリカ航空）

出所：JICA プロジェクト・チーム

### 3.3.2 研修プログラムの実施

PPP フォーラム事務局と JPT は、広範囲に渡る様々な研修プログラムを企画し、PPP フォーラムの枠組みの中で研修・訓練を実施した。研修プログラム企画のため、ステークホルダーへのインタビューを含む能力開発ニーズアセスメント調査を実施し、PPP フォーラム・メンバー、及び観光セクターの他ステークホルダーの能力開発に必要な研修分野を特定した。

#### 産業団体ワークショップ

表 3.8 に示すとおり、アクラとクマシにおいて、多数の参加者を得て産業団体ワークショップを開催した。産業団体ワークショップのプログラムは、1) 産業団体の戦略ビジョン、2) 団体の効果的な運営、3) マーケティング、4) 宣伝、5) ネットワーキングであった。

表 3.8 産業団体ワークショップ（第2年次）

開催地	開催日	参加者数
アクラ	2006年11月30日	347（公共セクター：2、民間セクター：344、他：1）
クマシ	2007年3月12日	175（公共セクター：3、民間セクター：170、他：2）

出所：JICA プロジェクト・チーム

3年次は、地方部のメンバーを対象とし、食事の提供と衛生、顧客サービス、ツアーガイド研修など、より実践的なワークショップを各地で開催した。

表 3.9 産業団体ワークショップ（第3年次）

開催地	開催日	参加者数
タマレ	2007年8月21日	43
エルミナ	2007年10月4日	38
クマシ	2007年11月29日	51
コフォリデュア	2008年1月10日	43

出所：JICA プロジェクト・チーム

#### GHATOFの組織強化

産業団体ワークショップとともに、GHATOF の組織強化を目的としたタスクフォースの活動を SNV と連携して支援した。活動内容は、現在の GHATOF の規約のレビューと改訂、組織再編へ向けた道筋の特定などであった。2008年11月には、GHATOF の組織強化と再編について3日間のワークショップを開催した。ワークショップの主な目的は、戦略的で実践

的な計画策定、人材育成、ビジネス・プラン、連盟の運営管理という分野でのメンバーの理解向上と演習機会の提供であった。

### 南アフリカ・スタディーツアー

観光開発のグッド・プラクティスをガーナに取り込むため、南アフリカの行政官や民間セクター代表者と連携し、7名の PPP フォーラム・メンバーを対象に南アフリカへのスタディーツアーを実施した。マーケティング、ビジター・センターの整備、プロダクト開発（宿泊、食事、博物館、アトラクション）、ホスピタリティ研修などをプログラムに含めた。参加者はツアーの成果を取りまとめた報告書を作成し、各 WG に報告して研修成果をパイロット事業に組み込んだ。

### その他の研修プログラム

その他にも様々な研修プログラムを実施、また支援した。PPP フォーラム・メンバー間で知識と情報を共有するため、研修参加者は成果をまとめた報告書を作成した。

- 日本でのカウンターパート研修（観光開発計画コース）、第1年次
- 日本でのカウンターパート研修（PPPによるインバウンド観光<sup>2</sup>マーケティング）、第2年次
- 各ワーキング・グループによる研修・訓練、第2-4年次
- MOTDR のエンジニア対象のウェブサイト開発・管理研修（基礎コース）、第3年次
- MOTDR のスタッフ対象のプロジェクトマネジメント研修、第3年次
- ベニンでの UNWTO ワークショップ（観光と PPP）、第3年次
- MOTDR・GTB 対象のウェブサイト開発・管理研修（上級コース）、第4年次
- MOTDR・GTB・GHATOF 対象のプロジェクトマネジメント JICA-Net セミナー、第4年次
- ビジター・センター設立へ向けたワークショップ、第4年次
- 持続的な開発のための観光振興ワークショップ、第4年次
- MOTDR, GHATOF, GTB、ホテル観光研修協会（Hotel Tourism Training and Catering Institute, HOTTCAT）を対象とするモニタリング・評価/政策立案研修、第4年次

### **3.3.3 パイロット事業の実施**

第1章で述べたように、PPP フォーラムのメンバーは、後に4つに再編される5つのワーキング・グループ（WG）を立ち上げた。WG メンバーは、1) ファイナンスと投資（WG1）、2) 人材育成（WG2）、3) マーケティング・プロモーション（WG3）、4) 政策（WG4）、5) プロダクト開発（WG5）の5分野のパイロット事業を第2年次から本格的に開始し、第4年次まで継続して活動に取り組んだ。プロジェクトの最終年次には、ガーナ観光セクターのマーケティング戦略策定のため、WG3の中に新たにコア・タスクフォース（Core Task Force、CTF）と3つのサブ・タスクフォース（Sub-Task Force、STF）を立ち上げた。

<sup>2</sup> インバウンド観光：地域外から地域内への観光

パイロット事業は PPP フォーラムの主要活動の一つであり、PPP フォーラムの効果的な運営と強化を目的として実施した。WG メンバーの活発な活動とパイロット事業の推進による成果達成は、PPP フォーラム・メンバーの活動参加の動機付け、及びパイロット事業や他の PPP フォーラム活動の継続のための持続性確保において極めて有効、かつ重要であった。

フォーラムにて実施したアンケート調査では、パイロット事業に対するメンバーの高い評価を確認することができた。パイロット事業を評価する質問項目では、毎回ほぼ 95%以上が「とても満足」、または「満足」と回答し、プロジェクト期間内での最後のフォーラムとなった第 10 回 PPP フォーラムでは、これらの回答率は 100%であった。また、回答者の約 90%が、新しい知識と情報を得ることができ、それらを同僚と共有して日常業務で活用することができたと回答している。

下記、パイロット事業について年次ごとにまとめる。

### 第 2 年次のパイロット事業

JPTは、44 のパイロット事業候補のロングリストを作成し、それを基に PPP フォーラム事務局はショートリストを作成した。ショートリスト上のパイロット事業候補は PPP フォーラムにて報告され、第 1 回 PPP フォーラムにて 5 つの WG が立ち上がり、6 つのパイロット事業が選定された。第 2 年次の WG の分野とパイロット事業、WG のメンバー数を表 3.10 に示す。

表 3.10 第 2 年次のパイロット事業

WG	分野	パイロット事業	メンバー数
WG1	ファイナンスと投資	観光開発基金 (Tourism Development Fund、TDF) の設立	8
WG2	人材育成	ホスピタリティ研修標準の作成	19
WG3	マーケティング・プロモーション	ブランディング	25
		アクラ・ビジター・センター (AVC) 設立の構想検討	
WG4	政策	観光開発局 (Tourism Development Authority、TDA) の設立	10
WG5	プロダクト開発	観光プロダクト開発標準の作成	10
総メンバー数 (延べ)			72

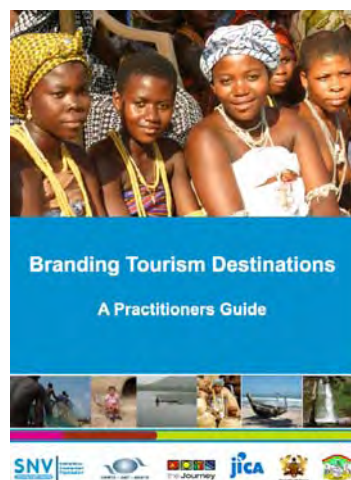
\* 2007 年 3 月時点

出所：JICA プロジェクト・チーム



PPPフォーラム事務局とJPTは各WGにトレーナーを配置し、事務局とJPTの主導の下、トレーナーとWGメンバーがパイロット事業の活動計画を作成した。ビジネス・プランの基本的なコンセプトとして、活動計画の作成作業も研修・訓練の一部として捉えた。トレーナー選定やWG形成が難航したためにいくつかのパイロット事業に遅れが生じたが、各WGは第2年次の成果を出し、表3.11に示す成果品を作成した。第2年次の成果品の一つとして、ガーナ観光ブランド設立のためのガイドラインをまとめた観光地ブランディング・ガイド（Branding Tourism Destinations Guide）がWG3の活動を通じて作成された（図3.4）。

第2年次は、パイロット事業の立ち上げ時期として活動に取り組み、第2年次終了時には各WGがパイロット事業の継続を決定した。



出所：観光地ブランディング・ガイド

図 3.4 観光地ブランディング・ガイドの表紙

表 3.11 第2年次のWGによる成果と成果品

WG/パイロット事業	成果	成果品
各WG	- スケジュールと予算を含む活動計画の作成 - 継続的な会議開催と活動実施 - PPPフォーラムへの報告	- 活動計画書 2006/2007 - 活動報告書 - WG 会議議事録
WG1 TDF の設立	- 官民による観光投資状況の分析	- 観光投資に関する分析結果メモ
WG2 ホスピタリティ研修 標準の作成	- ガーナの観光人材育成分野の現状把握	- ホスピタリティ調査報告書 (観光人材育成分野の現状調査結果)
WG3 ブランディング	- ブランディング研修の実施 - ガーナ観光ブランディングのガイドラインとマニュアルの作成	- 研修モジュール (Back to Basics) - 観光地ブランディング・ガイド
WG3 AVC 設立構想検討	- アクラ・ビジター・センター (AVC) 設立構想に関する検討	- AVC 設立構想に関するメモ
WG4 TDA の設立	- 他国の TDA とその活動に関する資料収集	- ベースライン調査報告書 (他国 TDA に関する調査結果)
WG5 観光プロダクト開発 標準の作成	- アフリカ諸国における Pro-poor 観光事例の収集	- 観光モデル優良事例集 - 国内スタディーツアーの計画書

\* 特に重要と考えられる主な成果と成果品のみ挙げている。

出所：JICA プロジェクト・チーム

### 第3年次のパイロット事業

ガーナ側の自立促進をねらいとし、第3年次は活動の実施促進とWG育成の期間として捉え、各WGに配置されたトレーナーの主導の下、WGメンバーによってパイロット事業が実施された。

第3年次のWGの分野とパイロット事業、メンバー数は表 3.12のとおりである。第3年次は、ガーナ観光基金（Ghana Tourism Fund、GTF）の設立、及びGTFから資金供給されるガーナ観光局（Ghana Tourism Authority、GTA）の設立に連携して取り組むため、WG1（ファイナンスと投資）とWG4（政策）を統合した<sup>3</sup>。ブランディングやプロダクト開発に関するWG3とWG5での情報や戦略の共有、また各WGの代表者で構成するラウンドテーブル会議の設置など、第3年次はWG間の連携を促進した。

表 3.12 第3年次のパイロット事業

WG	分野	パイロット事業	メンバー数
WG1	ファイナンスと投資 &政策	ガーナ観光基金（Ghana Tourism Fund、GTF）の設立	26（官：13、民：13）
		ガーナ観光局（Ghana Tourism Authority、GTA）の設立	
WG2	人材育成	ホスピタリティ研修標準の作成	18（官：8、民：10）
WG3	マーケティング・プロモーション	ブランディング	24（官：8、民：16）
		AVC 設立構想検討	
WG5	プロダクト開発	観光プロダクト開発標準の作成	16（官：5、民：11）
総メンバー数（延べ）			84（官：34、民：50）

\* 2008年3月時点

出所：JICA プロジェクト・チーム

WGメンバーは、第2年次と比較してより活発にパイロット事業に取り組み、計画されたほとんどの活動が活動計画どおりに実施された。第3年次の各パイロット事業からの成果と成果品を表 3.13に示す。WG3とWG5からの成果品であるマーケティング・リソース・センターと観光プロダクト開発ガイド（図 3.5）は、PPPフォーラムのウェブページを通じて一般に公開されている。



マーケティング・リソース・センター



観光プロダクト開発ガイド

出所：PPP フォーラムのウェブページ(<http://www.pppghana.org/>)

図 3.5 WG3とWG5の成果品

<sup>3</sup> TDAとTDFは、MOTDRによってそれぞれGTAとGTFに改称された。

表 3.13 第3年次のWGによる成果と成果品

WG/パイロット事業	成果	成果品
各 WG	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 活動計画の作成</li> <li>- 継続的な会議開催と活動実施</li> <li>- PPP フォーラムとラウンドテーブル会議への報告</li> <li>- 南アフリカへのメンバーの派遣と成果の共有</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 活動計画書 2007/2008</li> <li>- 活動報告書</li> <li>- WG 会議とラウンドテーブル会議の議事録</li> <li>- 南アフリカスタディー・ツアー報告書</li> </ul>
WG1/4 GTF と GTA の設立	<ul style="list-style-type: none"> <li>- GTF 設立計画報告書作成のための研修実施</li> <li>- GTA・GTF 設立に向けた報告書案の MOTDR への提出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- GTF・GTA 設立に向けた報告書案</li> </ul>
WG2 ホスピタリティ研修標準の作成	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 既存の観光人材育成分野資料 (Tourism Capacity Development Initiative、T.C.D.I.) のレビュー</li> <li>- 改訂カリキュラムを評価するための関係者ワークショップの開催</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 改訂ホスピタリティ研修カリキュラム</li> </ul>
WG3 ブランディング	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ブランディング研修のフォローアップとしての観光マーケティング研修の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- マーケティング・リソース・センター</li> </ul>
WG3 AVC 設立構想検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>- AVC 建設地候補特定のための視察の実施</li> <li>- アフリカカップ (CAN2008) 開催中の仮設インフォメーション・センターの運営と評価</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- AVC 視察結果報告書</li> <li>- AVC 実現可能性予備調査報告書</li> <li>- 仮設インフォメーション・センター評価報告書</li> </ul>
観光プロダクト開発標準の作成	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 各種観光プロダクト開発 (エコ、アドベンチャー、歴史、文化、ビーチ、農業) に係る研修の実施</li> <li>- 国内スタディーツアーの実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 国内スタディー・ツアー報告書</li> <li>- 観光プロダクト開発ガイド</li> </ul>

\* 特に重要と考えられる主な成果と成果品のみ挙げている。

出所：JICA プロジェクト・チーム

### 第4年次のパイロット事業

第4年次には、ガーナ観光セクターのマーケティング戦略策定に取り組むため、コア・タスクフォース (Core Task Force、CTF) とサブ・タスクフォース (Sub-Task Force、STF) を WG3 内に新たに立ち上げた。また、第2年次と第3年次に配置していたトレーナーの配置はせず、チェアマンのリーダーシップの下、WG メンバー自身でパイロット事業を実施した。

表 3.14 第4年次のパイロット事業

WG	分野	パイロット事業	メンバー数	
WG1	ファイナンスと投資 & 政策	ガーナ観光基金 (GTF) の設立	26 (官：13、民：13)	
		ガーナ観光局 (GTA) の設立		
WG2	人材育成	ホスピタリティ研修標準の作成	20 (官：9、民：11)	
WG3	マーケティング・プロモーション	ブランディング	STF のメンバー	
		- CTF		
		- STF1 (観光優位性分析)		8 (官：5、民：3)
		- STF2 (マーケティング・キャンペーン)		11 (官：3、民：8)
- STF3 (マーケティング戦略)	12 (官：9、民：3)			
		AVC 設立構想策定	26 (官：9、民：17)	

WG	分野	パイロット事業	メンバー数
WG5	プロダクト開発	観光プロダクト開発標準の作成	16 (官：5、民：11)
総メンバー数 (延べ)			119 (官：53、民：66)

\* 2008年12月時点

出所：JICAプロジェクト・チーム

プロジェクトの最終年次として、各WGはプロジェクト期間内でのパイロット事業活動を完了し、多くの成果を出した。同時に、第4年次はプロジェクト終了後に継続するパイロット活動の準備段階でもあり、各WGは将来を見据えてプロジェクト終了後の活動について議論し、活動計画を取りまとめた。第4年次の成果と成果品を表 3.15に、2009年1月以降に実施が期待される活動内容を表 3.16に整理する。

**表 3.15 第4年次のWGによる成果と成果品**

WG/パイロット事業	成果	成果品
各WG	<ul style="list-style-type: none"> <li>- トレーナーなしでの活動計画作成</li> <li>- PPP フォーラムとラウンドテーブル会議への報告</li> <li>- プロジェクト終了後の活動計画の作成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 活動計画書 2008</li> <li>- WG 会議とラウンドテーブル会議の議事録</li> <li>- プロジェクト終了後の活動計画</li> </ul>
WG1/4 GTF と GTA の設立	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 啓発活動方法の研修実施</li> <li>- 啓発活動の実施</li> </ul>	- 啓発活動結果報告書
WG2 ホスピタリティ研修標準の作成	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 研修モジュール策定のための関係者ワークショップの開催</li> <li>- 講師養成研修プログラムの試験的实施</li> <li>- 今後の活動実施のための SPEED Ghana との連携</li> </ul>	- 最終研修モジュール (案)
WG3 CTF	<ul style="list-style-type: none"> <li>- UNWTO 専門家によるマーケティング戦略研修の実施</li> <li>- STF による活動の調整のための会議の開催</li> </ul>	
STF1 観光優位性分析	- ガーナ国への観光産業の経済貢献度を把握するための経済影響分析 (EIA) の実施	- EIA 報告書
STF2 マーケティング・キャンペーン	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 過去の観光キャンペーンのレビュー</li> <li>- キャンペーン・スローガンとガーナマーケティング戦略策定のための STF3 との連携</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ナショナル・キャンペーンの標語とロゴ (Culture, Warmth &amp; Much More) (図 3.6)</li> <li>- キャンペーンで用いる冊子やポスターの雛形作成</li> </ul>
STF3 マーケティング戦略	- マーケティング戦略策定のための関連資料収集	- ガーナ観光マーケティング戦略
WG3 AVC 設立構想策定	<ul style="list-style-type: none"> <li>- AVC に関する国際基準のビジター・センター事例活用研修の実施</li> <li>- AVC 用地取得に関する関係機関との協議</li> <li>- AVC 建設に係る資金調達方法に関する研修の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- AVC 設立計画・デザイン(案)</li> <li>- AVC ビジネス・プラン</li> </ul>

WG/パイロット事業	成果	成果品
WG5 観光プロダクト開発標準の作成	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wli (ウイ) Waterfall での啓発ワークショップの開催と開発計画作成準備</li> <li>- WG3 の AVC 建設計画書作成への観光プロダクト開発の側面からの技術的支援</li> </ul>	- Wli Waterfalls ガイドライン

\* 特に重要と考えられる主な成果と成果品のみ挙げている。

出所：JICA プロジェクト・チーム



出所：STF2 のプレゼンテーション資料

図 3.6 キャンペーンロゴ

表 3.16 プロジェクト終了後の期待される活動

WG/パイロット事業	期待される活動
各 WG	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 活動計画書の完成と PPP フォーラム事務局への提出</li> <li>- 活動実施のための予算確保</li> <li>- 必要に応じた他ステークホルダーの巻き込み、及び活動継続へ向けたメンバーへの働きかけ</li> </ul>
WG1/4 GTF と GTA の設立	<ul style="list-style-type: none"> <li>- GTA の法案通過への働きかけ</li> <li>- GTF のスポンサー獲得のための啓発活動の実施</li> </ul>
WG2 ホスピタリティ研修標準の作成	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 講師養成研修プログラムの評価と研修モジュールの確定</li> <li>- 選定校でのパイロット・プログラムの実施と評価</li> <li>- モジュール開発とパイロット・プログラムの他レベルへの拡大</li> </ul>
WG3	
CTF	- サブ・タスクフォースの調整機能の遂行
STF1 観光優位性分析	- EIA 調査結果のレビュー、及び投資収益率 (ROI) 調査など他調査実施の必要性の検討
STF2 マーケティング・キャンペーン	- 海外・国内両マーケットを対象としたガーナ観光マーケティング・キャンペーン戦略の策定と実施
STF3 マーケティング戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ガーナで開催予定の世界観光デー (World Tourism Day) 2009 などの機会を活用しての活動実施</li> <li>- ロゴ活用ガイドラインの作成</li> </ul>
WG3 AVC 設立構想策定	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 見返り資金執行の進捗に合わせた AVC 建設に向けたスポンサー特定のための活動の実施</li> <li>- AVC 建設地の確認と建設着工</li> <li>- サテライト・ビジター・センターの整備</li> </ul>
WG5 観光プロダクト開発標準の作成	- Wli Waterfalls 地域開発計画の推進と見返り資金執行の働きかけ

出所：JICA プロジェクト・チーム



### 3.3.4 プロジェクト活動報告書の作成

PPP フォーラム事務局は、JPT の支援を受けて 2007 年 7 月、2008 年 6 月、2009 年 1 月にプロジェクト年間活動報告書を作成した。この活動報告書では、四半期ごとの PPP フォーラム、パイロット事業、産業団体ワークショップ、ウェブサイト開発などのプロジェクト活動についてまとめられている。最初の年間活動報告書は JPT 主導で作成したが、その後の活動報告書は PPP フォーラム事務局が中心となって作成した。2009 年 1 月に発行された活動報告書は、より多くの関係者が見られるようにウェブサイトにアップロードされた。

### 3.3.5 ニュースレターやウェブサイトを通じた広報活動

PPP フォーラム事務局と JPT は、ウェブサイト開発委員会を立ち上げ、図 3.7 に示す PPP フォーラムのページ (<http://www.pppfghana.org/>) を含むガーナ観光ウェブサイト (<http://www.touringghana.com/>) の開発に取り組んだ。PPP フォーラムのページでは、PPP フォーラムや WG の活動、WG が作成した報告書などが紹介されている。ウェブサイト公開に当たっては、PPP フォーラム事務局がウェブサイト・レビュー委員会を設置し、デザインや内容を確認した。ウェブサイトをより魅力的なものにするべく、PPP フォーラム・メンバーもまたウェブサイトをレビューし、非常に活発に意見交換を重ねて公開に至った。



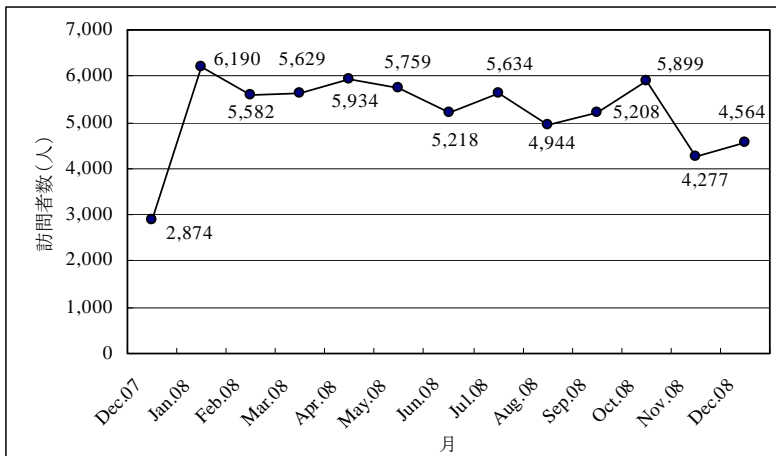
ガーナ観光ウェブサイト

PPP フォーラムのページ

出所：ガーナ観光ウェブサイト (<http://www.touringghana.com/>), <http://www.pppfghana.org/>)

図 3.7 ガーナ観光ウェブサイトと PPP フォーラムのページ

第 3 年次のウェブサイト立ち上げ直後に著作権問題が発生したが、関係諸機関の団結した対応により解決された。この実際の経験から、事務局は非常に有益な教訓を得ることができた。現在、ウェブサイトは幅広いステークホルダーから良い評判を得ており、ウェブサイトへの訪問者は、2007 年 11 月下旬から 2009 年 1 月上旬の約 13 ヶ月間で延べ 72,063 人である (2009 年 1 月 9 日時点)。毎月のウェブサイトへの訪問者数とその推移を図 3.8 に示すが、一定して約 5,000/月の訪問を受けており、これはある程度評価できる数字であると考え得る。訪問者の約 30% はアメリカ、ついで 20% と 10% がそれぞれイギリスとモーリシャスであり、その他はヨーロッパ諸国、ガーナ、日本、アラブ首長国連邦、ナイジェリアなどとなっている。ここで、アメリカとイギリスなど、ガーナ観光がターゲットとしている主要マーケットから多くの訪問を受けていることが言える。



出所：JICA プロジェクト・チーム

図 3.8 ウェブサイトへの毎月の訪問者とその推移

また、ウェブサイト管理委員会（Web Site Management Committee、WMC）が設置され、定期的に会議を行ってウェブサイトの効果的な管理と実用的なサイトの開発に取り組んでいる。ウェブサイトは、観光客に役立つ情報を紹介できるよう継続的に更新され、PPP フォーラムの活動や報告書を PPP フォーラム・メンバー、及びその他のステークホルダーと共有するためにも活用されている。WMC と JPT は、ウェブサイトの持続的な運営管理と定期的なメンテナンスのための体制を探求した。MOTDR と GTB、WMC、JICA ガーナ事務所、JPT は、活発な議論を重ねてウェブサイト運営管理に係る覚書に署名し、ウェブサイトに係る全ての責任と権限が第 4 年次中の 2008 年 8 月に MOTDR 所管の WMC に移譲された。

幅広い認知を得てより多くの訪問者と掲載広告を獲得するため、WMC と JPT はウェブサイトのリーフレットを作成した（図 3.9 参照）。WMC は、掲載広告からの広告収入をウェブサイト運営維持管理費に充てていく予定である。MOTDR と JPT は、プロジェクト活動について報告するニュースレターも作成しており、直近のニュースレターは 2008 年 12 月に発行され、PPP フォーラム・メンバーと他ステークホルダーに配布された。



出所：ウェブサイト管理委員会/JICA プロジェクト・チーム

図 3.9 ウェブサイトのリーフレット

### 3.4 今後のPPPフォーラムに対する提言（活動3）

PPPフォーラム・メンバーとガーナ観光セクターの多くのステークホルダーは、2009年1月のプロジェクト終了後もPPPフォーラムを継続していくことに同意した。しかし、プロジェクト終了後のPPPフォーラムの組織体制、資金調達メカニズム、運営管理システムなどに関する明確なビジョンが十分に示されておらず、JICA/JPTからの支援なしでPPPフォーラム活動を継続していくための持続的な体制を整備する必要があった。

そのため、PPPフォーラム事務局とJPTは、今後のPPPフォーラムの組織体制や予算確保など、PPPフォーラムの持続的な体制について議論を重ねた。PPPフォーラム・メンバーも将来に向けた課題を理解しており、PPPフォーラムの持続性に関する課題と方策について、幅広いステークホルダーを巻き込んで議論をした。

これらの活動に加えてPPPフォーラム事務局は持続性検討委員会を設置し、PPPフォーラムの持続性について議論し、今後の活動計画を準備している。JPTもまた具体的な提言をとりまとめ、2008年12月のJCCと第10回PPPフォーラムにて報告した。提言作成の目的は、今後のPPPフォーラムに対して可能性のあるビジョンを示すことであり、PPPフォーラムとJPTそれぞれによって作成された計画と提言は、PPPフォーラムの現実的な体制の整備に向けてPPPフォーラム・メンバーや関係ステークホルダーによってレビューされ、活用されることが期待される。第4章にて、JPTが作成した提言の概要を示す。

### 3.5 プロジェクトのモニタリング・評価（活動4）

MOTDRとJPTは、モニタリング・評価（M&E）活動のTORを2006年5月に作成し、その後モニタリング・評価に取り組んできた。プロジェクト活動のモニタリング・評価の結果に基づき、PPPフォーラム事務局とJPTは10のモニタリング・評価報告書を作成した。

表 3.17 モニタリング・評価報告書

報告書	提出時期
モニタリング・評価報告書（第1号）	2006年6月
モニタリング・評価報告書（第2号）	2006年9月
モニタリング・評価報告書（第3号）	2006年12月
モニタリング・評価報告書（第4号）	2007年3月
モニタリング・評価報告書（第5号）	2007年8月
モニタリング・評価報告書（第6号）	2007年11月
モニタリング・評価報告書（第7号）	2008年1月
モニタリング・評価報告書（第8号）	2008年3月
モニタリング・評価報告書（第9号）	2008年7月
モニタリング・評価報告書（第10号）	2008年10月

出所：JICAプロジェクト・チーム

3.3.2で上述したように、MOTDR、GHATOF、GTB、HOTTCATのスタッフを対象としたモニタリング・評価/政策立案研修が2008年11月に実施された。続いて、プロジェクト終了後のモニタリング・評価の継続方法・体制を確認するため、PPPフォーラム事務局と研修参加者の一部を対象としたワークショップが2009年1月に開催された。モニタリング・評価報告書（第10号）は、ワークショップでの参考資料とするため、評価からの更なる情報を加えて2009年1月に改訂した。



### 3.6 その他の活動

#### 3.6.1 合同調整委員会（JCC）

MOTDR と JPT は、2006 年 3 月 9 日、2007 年 3 月 15 日、2008 年 3 月 5 日、2008 年 12 月 2 日に合同調整委員会（JCC）を開催し、プロジェクトの進捗や今後の活動計画について議論した。

2006 年 3 月 9 日に開催した JCC では、JPT はインセプション・レポート、事務局や PPP フォーラムの TOR、プロジェクトのスケジュールについて説明し、それを受けて JCC メンバーは活発に意見交換を行った。2007 年 3 月 15 日と 2008 年 3 月 5 日に開催した第 2 回 JCC と第 3 回 JCC では、プロジェクト活動の進捗、顕在する問題や潜在的な課題などについて確認した。2008 年 12 月 2 日に開催した第 4 回 JCC では、JPT はプロジェクト事業完了報告書（案）と今後の PPP フォーラムに対する提言について報告し、プロジェクトの成果をメンバー間で確認した。また、PPP フォーラムの持続性など今後の活動について意見交換した。

#### 3.6.2 報告書の作成

JPT は、この報告書も含め、表 3.18 に挙げる報告書を作成して提出した。

表 3.18 プロジェクト期間中に作成した報告書

提出時期	報告書
2006 年 2 月	インセプション・レポート
2006 年 3 月	業務完了報告書（第 1 年次）
2006 年 7 月	プロジェクト事業進捗報告書（第 1 号）
2007 年 2 月	プロジェクト事業進捗報告書（第 2 号）
2007 年 3 月	業務完了報告書（第 2 年次）
2007 年 10 月	プロジェクト事業進捗報告書（第 3 号）
2008 年 2 月	プロジェクト事業進捗報告書（第 5 号）
2008 年 3 月	業務完了報告書（第 3 年次）
2008 年 8 月	プロジェクト事業進捗報告書（第 5 号）
2009 年 1 月	業務実施報告書
2009 年 1 月	プロジェクト事業完了報告書

出所：JICA プロジェクト・チーム

### 3.7 終了時評価の結果

MOTDR と JICA による本プロジェクトの終了時評価が 2008 年 6 月に実施され、高い評価を得ることができた。表 3.19 に、妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性の評価 5 項目に沿って評価結果を示す。

表 3.19 終了時評価結果

評価項目	評価結果
妥当性	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 概して高い。</li> <li>- プロジェクトはガーナの国家開発計画や政策、戦略と整合している。</li> <li>- 民間セクター開発は、日本の対ガーナ国別援助計画や JICA 国別事業実施計画と合致している。</li> <li>- 官民両セクター間の活発な対話が重要であり、本プロジェクトはその機会を設けた。</li> <li>- 日本は PPP、及びセクター間での連携で多くの経験を有しており、観光セクターにおいても様々なレベルで PPP が見られる。</li> </ul>
有効性	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 概して高い。</li> <li>- PPP フォーラム事務局が設置され、フォーラムは約 80–100 名の参加者を得て定期的に開催されている。PPP フォーラムで承認された覚書にはフォーラムの体制などが明示されている。(アウトプット 1)</li> <li>- 事務局はフォーラム開催に必要な能力を身につけている。(アウトプット 2)</li> <li>- 活動計画と戦略が策定された。(アウトプット 3)</li> <li>- モニタリング・評価能力がある程度向上した。(アウトプット 4)</li> <li>- 日本で実施したカウンターパート研修は、参加者の知見を高めてプロジェクトの成果を確保した。</li> </ul>
効率性	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 概して高い。</li> <li>- 8 名の専門家が派遣され、専門分野と派遣時期は適切であった。</li> <li>- 2 つのカウンターパート研修の参加者は研修プログラムを有益なものとして評価し、研修は彼らの日常業務の遂行能力を強化した。</li> <li>- 2008 年 6 月時点で 7 名が PPP フォーラム事務局に配置されているものの、一部の事務局メンバーの関与が十分とは言えない。</li> </ul>
インパクト	<ul style="list-style-type: none"> <li>- いくつかの条件が満たされれば、プロジェクト終了数年後以内の上位目標の達成が期待できる。</li> <li>- 多くのインパクトが期待でき、マイナスの影響は予見されない。</li> <li>- ホテル従業員の現地研修 (on-the-job training、OJT) が開始され、研修プログラムは大学や専門学校のカリキュラムに組み込まれることが予定されている。</li> <li>- WG1/4 によって観光セクターに必要な資金の確保に向けた GTF の設立が政府に提出され、2009 年の設立が期待されている。</li> <li>- PPP の効果とメリットが GTB に認識され、観光開発促進のために GTA としての再編が予定されている。</li> <li>- 日本での研修や南アフリカへのスタディーツアーを通じて、マーケティングの重要性に関する認識が高まった。</li> </ul>
自立発展性	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 政策レベルでの持続性は高く、プロジェクト終了後も国の政策による後ろ盾が期待される。</li> <li>- PPP フォーラム運営とフォーラム開催のための能力と知見は事務局に移転されたが、中心メンバーの退職/異動が将来想定される。</li> <li>- MOTDR は、省の年間予算に PPP フォーラムを組み込んだ。GTF が設立された後、活動費に必要な予算がより確保される。</li> <li>- PPP フォーラム運営に必要な技術と知識は事務局にしっかり移転されたものの、メンバー交代に際しての体制維持に向け、スタッフ数の増加が必要である。</li> </ul>

出所：終了時評価報告書

### 3.8 各年次の活動とその変遷

各年次の活動とその変遷を表 3.20 に整理する。また、プロジェクト活動からの成果品とプロジェクトへの実際の投入を付録 C と付録 D に示す。

表 3.20 各年次の活動とその変遷

項目		第1年次	第2年次	第3年次	第4年次
PPP フォーラム	PPP フォーラム事務局	- 事務局のTOR作成	- GHATOF と GTB の参加を受けてのMOTDR 内への事務局の設置		- 持続性検討委員会の設立
	覚書	- 観光セクター分析調査の実施 - PPP コンセプトペーパーの作成	- 規約としてコンセプトペーパーの承認	- 規約の改訂と覚書としての承認	
	フォーラム		- 第1回フォーラム (85名) - 第2回フォーラム (56名) - 第3回フォーラム (78名)	- 第4回フォーラム (68名) - 第5回フォーラム (83名) - 第6回フォーラム (103名) - 第7回フォーラム (90名)	- 第8回フォーラム (93名) - 第9回フォーラム (106名) - 第10回フォーラム (113名)
パイロット事業	ワーキング・グループ		- 5つのWGの立ち上げ	- WG1 と WG4 の統合 - ブランディング委員会の設立	- コア・タスクフォースとサブ・タスクフォースの設立
	パイロット事業	- 44パイロット事業候補のロングリストとショートリストの作成	5つのWGによる6つの事業 - WG1 (ファイナンスと投資) - WG2 (人材育成) - WG3 (ブランディング) - WG3 (ビジター・センター) - WG4 (政策) - WG5 (プロダクト開発)	4つのWGによる5つの事業 - WG1/4 (ファイナンスと投資&政策) - WG2 (人材育成) - WG3 (ブランディング) - WG3 (ビジター・センター) - WG5 (プロダクト開発)	4つのWGとタスクフォースによる5つの事業 - WG1/4 (ファイナンスと投資&政策) - WG2 (人材育成) - WG3/タスクフォース (ブランディング/マーケティング戦略) - WG3 (ビジター・センター) - WG5 (プロダクト開発)

項目	第1年次	第2年次	第3年次	第4年次	
体制/フレームワーク		<ul style="list-style-type: none"> <li>- トレーナー、チェアー、副チェアー</li> <li>- JPT 主導による活動計画の作成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- トレーナー、チェアー、副チェアー</li> <li>- トレーナー主導による WG メンバー自身での活動計画の作成と活動の実施</li> <li>- ラウンドテーブル会議の設置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- チェアー</li> <li>- チェアー主導による WG メンバー自身での活動計画の作成と活動の実施</li> </ul>	
広報活動報告書	ウェブサイト		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ウェブサイト開発の開始</li> <li>- ウェブサイト開発委員会の設置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ウェブサイト・レビュー委員会の設置</li> <li>- ウェブサイトの公開</li> <li>- ウェブサイト管理委員会の設置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 委員会への全責任・権限の移譲</li> </ul>
	ニュースレター			<ul style="list-style-type: none"> <li>- ニュースレター (第1号)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ニュースレター (第2号)</li> <li>- ニュースレター (第3号)</li> </ul>
	年間活動報告書			<ul style="list-style-type: none"> <li>- 年間活動報告書2006/2007</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 年間活動報告書2007/2008</li> <li>- 年間活動報告書2008</li> </ul>
	PPP フォーラムのロゴ			<ul style="list-style-type: none"> <li>- 7 デザインの提案</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- メンバーによるロゴの選定</li> </ul>
	モニタリング・評価報告書 (M&E 報告書)		<ul style="list-style-type: none"> <li>- M&amp;E 報告書 (第1号)</li> <li>- M&amp;E 報告書 (第2号)</li> <li>- M&amp;E 報告書 (第3号)</li> <li>- M&amp;E 報告書 (第4号)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- M&amp;E 報告書 (第5号)</li> <li>- M&amp;E 報告書 (第6号)</li> <li>- M&amp;E 報告書 (第7号)</li> <li>- M&amp;E 報告書 (第8号)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- M&amp;E 報告書 (第9号)</li> <li>- M&amp;E 報告書 (第10号)</li> </ul>
	プロジェクト事業進捗報告書 (PR/R)		<ul style="list-style-type: none"> <li>- PR/R (第1号)</li> <li>- PR/R (第2号)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PR/R (第3号)</li> <li>- PR/R (第4号)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PR/R (第5号)</li> </ul>
	その他の報告書	<ul style="list-style-type: none"> <li>- インセプション・レポート</li> <li>- 業務完了報告書</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 業務完了報告書</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 業務完了報告書</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 業務実施報告書</li> <li>- プロジェクト事業完了報告書</li> </ul>

項目		第1年次	第2年次	第3年次	第4年次
研修	啓発ワークショップ		- 第1回啓発ワークショップ - 第2回啓発ワークショップ	- 第3回啓発ワークショップ - 第4回啓発ワークショップ - 第5回啓発ワークショップ	- 第6回啓発ワークショップ
	GHATOF		- 産業団体ワークショップ (アクラ、クマシ)	- 産業団体ワークショップ (タマレ、エルミナ、クマシ、コフォリデュア) - 組織強化ワークショップ	- リーダーシップ・マネジメントスキル研修
	その他	- カウンターパート研修 (日本)	- 能力開発ニーズアセスメント調査の実施 - 各WGによる研修・訓練 - カウンターパート研修 (日本)	- 各WGによる研修・訓練 - スタディーツアー (南アフリカ) - ウェブサイト開発・管理研修 (基礎コース) - プロジェクトマネジメント研修 - UNWTO ワークショップ：観光におけるPPP (ベニン)	- ウェブサイト開発・維持管理研修 (上級コース) - プロジェクトマネジメント JICA-Net セミナー - ビジター・センター設立に向けたワークショップ - 持続的な開発のための観光振興ワークショップ - モニタリング・評価/政策立案研修
合同調整委員会 (JCC)		- 第1回委員会 (2006年3月9日)	- 第2回委員会 (2007年3月15日)	- 第3回委員会 (2008年3月5日)	- 第4回委員会 (2008年12月2日)

出所：JICAプロジェクト・チーム

## 第4章 まとめ

### 4.1 本プロジェクトの評価

第3章で述べたように、本プロジェクトでは様々な活動から有益な成果を実際に生み出すことができ、ガーナ観光セクターの関係者からも高い評価を受けることができた。本節では、本プロジェクトで中心的役割を果たした PPP フォーラムの成果と効果、続いてプロジェクトで実際に成果を出し、そしてプロジェクトを成功に導いた主な要因について考察する。

#### PPPフォーラムの成果と効果

2006年8月に正式に設立されて以来、PPP フォーラムはガーナ観光セクターの発展に大きく貢献してきた。

- **官民両セクターのためのプラットフォームとしての機能**

官民両セクターの関係機関と関係者が一同に会し、そしてガーナ観光産業の発展に向けて様々なトピックについて議論できる恒久的なプラットフォームとしての役割を果たした。2008年12月時点で PPP フォーラム・メンバーは約200人に及び、アクラ内からの参加者への日当・交通費の支払いを廃止した後も実際のフォーラム参加者数は増加し、最近開催した PPP フォーラムの参加者数は110名を超えている。

- **観光セクターにおける PPP の強化**

官民パートナーシップ (PPP) の認知と観光セクターにおける PPP の必要性を高め、特にプロジェクト開始前は活動に参加していなかったステークホルダーも巻き込みつつ、官民両セクターの連携を強化して対話を促進した。PPP フォーラム・メンバーを対象としたアンケート調査では、95%以上がガーナの観光開発において PPP、及び PPP フォーラムが重要だと回答している。

- **様々な活動における調整と情報共有のための機会の提供**

メンバー間でのネットワークを構築し、特に四半期ごとのフォーラムやパイロット事業など、PPP フォーラムは各活動において調整機能を果たした。そして、メンバーが必要とする知識や各活動から得られた成果、また今後の観光セクター開発に向けての課題やビジョンを共有する機会を多く設けた。アンケート調査では、約90%の回答者が新しい知識と情報を得ることができ、かつそれらを同僚と共有して日常業務で活用することができたと回答している。

- **各活動の成果発現の促進**

GHATOF の組織強化やガーナマーケティング戦略の策定、ガーナ観光局 (GTA) やガーナ観光基金 (GTF) の設立、ホスピタリティ研修プログラムの実施、アクラ・ビジター・センター (AVC) 設立に向けた活動など、各活動から成果を導いた。また、ガーナ観光ウェブサイトを開発し、観光プロダクト開発ガイドやマーケティング・リソース・センター、ポケットサイズの観光マップなどを作成した。アンケート調査結果からも、95%以上がパイロット事業を高く評価していることが分かる。

- **PPP フォーラム・メンバーの能力開発**

広範囲に渡る様々な研修プログラムを通じて PPP フォーラム・メンバーの能力を向上させ、将来の観光セクターにおいて中心的存在と成り得るリーダーを育成した。合計約 700 名が産業団体ワークショップに参加し、100 名以上の PPP フォーラム・メンバーがガーナ、他アフリカ諸国、日本で実施したその他の研修に参加した。

### プロジェクト成功の主な要因

ここでは、3 年間のプロジェクト活動を振り返り、プロジェクト成功の主要要因を挙げる。

- **ガーナ国の政策や戦略との整合性**

本プロジェクトは、ガーナ国の政策や戦略、計画と一致するものであり、PPP に対する官民からの期待も高かった。これら背景の下、プロジェクトは官民両セクターが一同に会して様々なトピックについて議論できる、恒久的なプラットフォームを立ち上げることができた。そして、プロジェクト開始前はこれらの活動に参加していなかった組織、関係者も巻き込みながら、ガーナ観光セクターにおいて PPP を強化することができた。

- **プロジェクト初期段階からの幅広いステークホルダーの関与**

プロジェクトの初期段階から幅広いステークホルダーの活発な関与を得ることができ、他ドナーや主要ホテルなどと協力してプロジェクト活動を実施することができた。限られた人的資源と予算の中で、これら関係者からの関与と協力なしでは第 3 章で整理したような成果を得ることは難しかったと言える。

- **ガーナ側のリーダーシップとオーナーシップ**

本プロジェクトは、ガーナ側のリーダーシップとオーナーシップを随時得ながら実施することができた。特に、MOTDR や WG の一部のチェア、及びメンバーが発揮したリーダーシップとオーナーシップは高く評価できるものであり、これらはプロジェクト活動の推進と効果的なマネジメントに大変有効であった。

- **早い時期からのプロジェクト終了後の持続性に関する議論**

MOTDR と JPT、及び PPP フォーラム・メンバーは、プロジェクト終了後も継続が期待される PPP フォーラムや関連活動の持続性に関し、持続性検討委員会を立ち上げて早い段階から具体的な議論を開始した。それにより、然るべき準備をプロジェクト終了前に効果的に整えることができた。

- **長期的視点からの段階的なアプローチとプロジェクトマネジメント**

MOTDR と JPT は、ガーナ側の自立促進、及び長期的視点から比較的若いメンバーの育成をねらいとし、年次ごとに段階的なアプローチと戦略をとって活動を実施した。また、プロジェクトマネジメントの視点に立って各活動に当たった。

ガーナ観光セクターの現状と PPP フォーラムが担っている重要な役割を踏まえると、今後の PPP フォーラム活動の継続が期待され、ほぼ全ての関係組織と関係者もプロジェクト終了後の PPP フォーラムの継続を実際に望んでいる。プロジェクトは 2009 年 1 月で終了するが、次回 PPP フォーラムの 2009 年 3 月の開催も決定し、開催に向けて準備が進められている。しかしながら、プロジェクト終了後に実際に確保できる人的資源と予算、また観光セ

クターを取り巻く周辺環境は常に変化していくため、PPP フォーラム継続のための持続的なシステムをその時々の実際の状況に適合させていく必要がある。

## 4.2 今後のPPPフォーラムへの提言

PPP フォーラムを持続させていく上での課題もあり、PPP フォーラム事務局とともに、PPP フォーラム・メンバー自身がそれらの課題に取り組んでいく必要がある。まずは、PPP フォーラムの組織体制、資金調達メカニズム、運営システムなどに関する明確なビジョンを示す必要があり、JPT は PPP フォーラムの持続的な運営管理に向けた幾つかの提言と行動計画を取りまとめた。これらの提言と行動計画は、PPP フォーラム・メンバーが 2009 年以降の PPP フォーラム運営体制を議論する際の参考資料として活用され得るものである。

下記に示す各項目は互いに関連し、これらには包括的な対応が必要になるが、ここでは項目ごとに JPT が取りまとめた提言を示す。

- **PPP フォーラムのシステム再構成**

最も大きな課題は、プロジェクト終了後に実際に確保できる人的資源と予算に合わせ、フォーラムやパイロット事業、研修プログラム、広報活動などを継続していきける持続的な体制を構築することであり、フォーラムの開催頻度や規模など、PPP フォーラムのシステムの再構成が必要である。また、ガーナの地域開発促進のため、アクラ外からもより多くの参加者を巻き込み、実現可能性と戦略的計画に基づいた PPP フォーラムの地方への拡大が求められる。

- **必要予算の確保**

特に主要なホテルや旅行代理店、航空会社、銀行、マスメディアなど、PPP フォーラム関連活動へのスポンサーとしての参加を官民両セクターに引き続き呼びかけ、各活動の円滑な運営のために必要な予算を確保することが必要である。

- **人的資源と組織体制の開発と強化**

必要となる人的資源を確保し、ガーナ観光産業でリーダーに成り得る人材の能力を向上させると同時に、比較的若いメンバーの能力を開発させ、彼らの活動への関与を高めることが重要と言える。官民両セクターの組織体制の強化も同時に行うことが必要である。

- **PPP フォーラムのプロジェクトマネジメント機能の強化**

中心的役割を担うメンバーと PPP フォーラムのプロジェクトマネジメント機能を引き続き向上させることも重要である。1) 統合マネジメント、2) スコープマネジメント、3) タイムマネジメント、4) コストマネジメント、5) 品質マネジメント、6) 人的資源マネジメント、7) コミュニケーションマネジメント、8) リスクマネジメント、9) 調達マネジメントなどが含まれる。

今まさに PPP フォーラムのメカニズムを前進させる良い機会であり、ガーナ観光産業発展のために各ステークホルダーが団結して取り組んでいくことが必要である。現在顕在している課題に取り組み、そして PPP フォーラムをより良いプラットフォームにしていくためには、包括的な取り組みと全メンバーの団結した活動と関与が不可欠と言える。



### 4.3 本プロジェクトの教訓

ここでは、本プロジェクトの実施を通じて得られたいくつかの教訓を挙げる。プロジェクトの対象国やスキーム、目的などによって事情や周辺環境条件は勿論異なるが、これらの教訓は今後ガーナ、及び他国でプロジェクトを実施する際に参考にされ、活用され得るものと考えらる。

- **十分な人的資源と予算の確保、及びリーダーシップの増進**

プロジェクト活動の円滑な実施と成果の達成にとって、十分な人的資源と予算の確保、及びリーダーシップの増進は欠かせない要素である。これら要素のいずれかの不足は、運営管理が不十分なプロジェクトに見られる共通の要因と言える。同時に、短期的・長期的両視点から潜在的なリーダーを特定して意識的に育成することも重要であり、持続的なメカニズムの構築には、将来中心的存在になり得る比較的若いメンバーの育成も大切である。

これらに取り組むには、まずはステークホルダーや他ドナーと幅広いネットワークを構築して有益な情報を得るとともに、可能な方策や有能な人材を特定することが効果的である。他セクターも含めたステークホルダー会議や個別会議の開催はプロジェクト開始時期の活動の一つであり、これらの活動に十分な時間と投入を確保できるよう、プロジェクト初期段階のプロジェクト・タスクとしてしっかり捉えておくことも必要となる。

- **関係機関と関係者との明確な役割分担**

前項で上述したように、十分で適切な人的資源と予算、リーダーシップはプロジェクトにとって重要であるが、一方で、これらのある組織や個人への極度の集中は、プロジェクトの周辺環境、状況が変化した場合の潜在的なリスクとなる。そのため、関係機関・関係者間で資源や役割を分担することも検討に値する。プロジェクト終了後も踏まえてより持続的な枠組みを構築するためには、場合によって第2の組織、担当者を強化、育成することも大切である。

例えば、ワーキング・グループや委員会では、チェアだけでなく同時に副チェアを設けることも有効であり、特に比較的若いメンバーを副チェアに当て、チェアと役割などを補完し合えるようにすることも一つの戦略となる。ワーキング・グループや委員会が必要となる責任やタスクを明確にし、それらをメンバー間で分担することも重要であり、これにより各メンバーの活動への参加意欲の向上も期待できる。組織体制に関しては、状況に応じて意思決定機関などに他組織も含めてバランスをとり、資源や持続性、説明責任などを確保することも有効である。

- **ステークホルダー間でのプロジェクトの目的や手続きに関する情報の共有**

プロジェクトのスキームや目的により状況は様々なため一概には言えないが、プロジェクトの早い段階から幅広いステークホルダーを巻き込むことは、プロジェクト活動の効果的な実施のために有益である。この点で、ステークホルダー間でプロジェクトの目的や手続きに関する情報の共有に向けて、十分な時間と人的な投入を確保することが必要である。共通理解の下でのプロジェクト活動の実施は、プロジェクト成功に向けた有効なアプローチの一つと言える。また、プロジェクトの目的

や手続きについて記載した資料を作成し、ワーキング・グループのメンバーなどにサインしてもらうことで注意を促すこともできる。プロジェクト開始時における説明だけでなく、これらはプロジェクト実施中にも引き続き確認していくことが大切である。

特に他ドナーとの協力の下でプロジェクトを実施する場合には、プロジェクトベースでもお互いのプロジェクトの理念やスコープを説明し合い、ある程度理解することが大切である。各実施機関・プロジェクトの理念、スコープ、手続きは当然異なり、これらに関して共通理解を得ることは、互いが有する資源を共有して双方のプロジェクトで成果を上げるために必要となる。これらに対して考え得る一つの方策は、プロジェクト開始前にステークホルダー間で有効なネットワークと共通理解を形成することであり、これにより円滑なプロジェクト立ち上げと活動実施に繋がる。当該プロジェクトで対象にでき対応可能なもの、及びそのプロジェクトでは対象にならず対応できないものの両方を具体的に明記したガイドラインの作成も有用であり、プロジェクト開始時に開催するステークホルダー会議などでのこれらの明瞭な説明も求められる。

- **プロジェクトマネジメント・メカニズムの強化**

上述した各取り組みには各種調整や包括的なアプローチが必要となるため、プロジェクトマネジメントの視点も有用である。この点で、プロジェクト実施機関のプロジェクトマネジメント・メカニズムの強化やこの領域でのスタッフの能力向上への継続的な取り組みが必要である。他プロジェクトでの実際の失敗事例や教訓をプロジェクト・チーム・メンバーが直接関係者に伝えていくことも一つの方策である。中でも、コミュニケーションマネジメントは大事な要素の一つであり、必要な情報を関係者間で適時に共有できる仕組みを取り入れることが大切である。これには、ウェブサイトや電子メールのより一層の活用、非公式なラウンドテーブル会議の設置などが考えられる。

プロジェクト・チームの現地スタッフは、チームとステークホルダーとの間の調整を始め、プロジェクト実施において様々なレベルで重要な役割を担うことが期待される。そのため、プロジェクトの目的やスコープ、手続きだけでなく、現地スタッフも含めたチーム内全員でこれらの考えを共有することが大切と言える。ある一定期間以上のプロジェクトでは、プロジェクト・チームの現地スタッフの能力開発も重要であり、彼らに対する研修実施もよ一層取り入れていくことも考え得る。

- **アクション指向のプラットフォームの活性化**

アクション指向のパイロット・プロジェクトの実施は、プラットフォームなどの活性化とそのメカニズムの継続に対して有効なアプローチである。パイロット・プロジェクトに関しては、実際に目に見える成果を生成することが効果的であり、活動へのより積極的な参加と活動の継続に向けたメンバーの意識醸成が期待できる。目に見える実際の成果を導くためには、タスクやスケジュールの変更、及び当該年次中での新たな活動の立ち上げなどに柔軟に対応することも重要である。その際、プロジェクトのスコープやタスクを進捗に合わせて段階的に詳細化していくアプローチとともに、時間と予算にある程度余裕を持たせておくことも必要である。プロジェクト対象国のシステムや慣習について共通理解を形成し、プロジェクトの目的

や規模、リソースに合わせて柔軟に対応することも大切である。

また、状況に応じて、本格的なパイロット・プロジェクトの実施前に小規模のパイロット活動を試験的に実施することも効果的であり、関係者間で当該プロジェクトに関して共通理解を形成し、実際に中心的存在になり得る人材を特定した後で本格的なパイロット・プロジェクトを実施することが可能となる。これは、試験的なパイロット活動からの教訓を活用し、本格的なパイロット・プロジェクトでの大きな失敗を回避する一つのアプローチと言える。

# 付 録

## 付録 A プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM)

### A.1 プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) の構成

表 A.1に示すように、プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) は、プロジェクトの目標や成果、活動、投入等とそれらの論理的な関係を示したプロジェクトの概要表である。

表 A.1 プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) の構成

プロジェクトの要約	指標	入手手段	外部条件
<b>上位目標</b> プロジェクト目標達成後、何をを目指すのか？	プロジェクトの達成度を測る基準	指標を得るためのデータソース	プロジェクトに重要だが、コントロールできず、満たされるか否か不確かな条件
<b>プロジェクト目標</b> プロジェクトは期間内に何を達成すべきか？	同上	同上	同上
<b>成果</b> プロジェクトは目標をどのように達成するのか？	同上	同上	同上
<b>活動</b> 成果を実現するために具体的に何をするのか？	<b>投入</b> プロジェクトに必要な人材、資機材・施設、資金	同上	同上
			<b>前提条件</b> プロジェクト開始前に満たされるべき条件

出所：PCM 開発援助のためのプロジェクト・サイクル・マネジメント 参加型計画編、国際開発高等教育機構 (FACID)、2004

### A.2 本プロジェクトのプロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM)

本プロジェクトの PDM は、JICA とガーナ国政府関係機関との協議の上、プロジェクトの実際の活動やプロジェクトを取り巻く環境を反映させて改訂された。次頁以降に、プロジェクト期間中に改定された PDM、及びプロジェクト開始前に作成された PDM をそれぞれ示す。

## A.2.1 改定後のプロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM)

MINUTES OF MEETINGS  
BETWEEN  
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY  
AND  
THE AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF  
THE REPUBLIC OF GHANA  
ON THE REVISION OF THE PROJECT DESIGN MATRIX OF  
THE JAPANESE TECHNICAL COOPERATION FOR  
TOURISM DEVELOPMENT PROJECT THROUGH STRENGTHENING  
PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP

The Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") through its Resident Representative of JICA Ghana Office exchanged views and had a series of discussions with the authorities concerned of Government of the Republic of Ghana through the Chief Director of Ministry of Tourism and Diasporan Relations, with respect to the revision of Project Design Matrix (hereinafter referred to as "PDM") of the Tourism Development Project through Strengthening Public-Private Partnership (hereinafter referred to as "the Project").

As a result of the discussions, both parties agreed on the revision of PDM of the Project as per attached.

Accra, 30 May 2008



Mr. Kunihiro YAMAUCHI  
Resident Representative  
JICA Ghana Office  
Japan International Cooperation Agency



Mrs. Bridget Katsriku  
Chief Director  
Ministry of Tourism and Diasporan Relations  
Republic of Ghana

表 A.2 改定後のプロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM)

**Project Name:** The Tourism Development Project through Strengthening Public-Private Partnership  
**Target Area:** Whole of the Republic of Ghana

**Duration:** February 2006 – January 2009 (36 months)  
**Target Groups:** PPP Forum Members

**Version No.:** 2  
**Date:** 30 May 2008

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verifications	Important Assumptions
<b>Overall Goal</b> Tourism industries along with hospitality services are well developed to attract more tourist arrivals and increase receipts.	1. Number of tourist arrivals and receipts. 2. Tourist satisfaction (number of complaints). 3. Number of corporations and employees in the tourism.	Statistics provided by the Ghana Tourist Board etc.	Policies regarding tourism sector remain unchanged.
<b>Project Purpose</b> Successful Public-Private Partnership (PPP) is established.	1. PPP Forum receives public recognition and public support from the society as a whole. (Number of media coverage and evaluation by PPP Forum members) 2. PPP concept paper and policies are aligned with and reflected to the related policies. 3. PPP concept paper, policies, and guidelines specifying the future structure for the PPP Forum are adopted by the forum.	Monitoring reports of the Project.  Interview survey of Forum members.  Government policies and action plans.  Legal/statutory status and functions of successor to PPP.	1. Governmental priority for the tourism development remains.  2. There is no sharp fall in number of tourists/visitors to Ghana.
<b>Outputs</b> 1. Functioning PPP Forum is in place.	1.1 Setup of the PPP Forum Secretariat within the MOTDR. 1.2 Clear definition of a constitution and organisation. 1.3 Approval from PPP Forum members for a PPP concept paper. 1.4 Numbers of PPP Forum meetings and participants.	Monitoring reports of the Project. Interview survey of Forum members.	1. Drastic changes in the economy do not occur during the project period that affects tourism.
2. Capabilities of the Forum are well-developed.	2.1 Numbers of sensitisation workshops and participants. 2.2 Numbers of implemented training programmes for PPP Forum members. 2.3 Number of planned and implemented pilot activities. 2.4 Number of productions of project activity reports. 2.5 Number of planned and actual PR activities and issuance of newsletters introducing project activities. 2.6 Number of accesses to web site	Monitoring reports of the Project. Monthly or annual report developed by working groups. Interview survey of Forum members.	
3. Activity plans and strategies for the future PPP Forum are formulated.	Number of activity plans and strategies formulated.	Recommendation document(s).	
4. Capacities for monitoring and evaluation are enhanced.	4.1 Number of seminars regarding monitoring and evaluation 4.2 Number of revisions made as a result of monitoring and evaluation 4.3 PPP Forum's evaluation on M&E Reports 4.4 Number of M&E Reports issued	Monitoring reports of the Project.  Interview survey of Forum members.	

付録 A-3

Activities	Inputs		
<p><b>1. PPP Forum</b></p> <p>1-1 Set up the Secretariat of the PPP Forum within the MOTDR.</p> <p>1-1-1 Develop the TOR of the Secretariat.</p> <p>1-1-2 Set up the Secretariat within the MOTDR.</p> <p>1-2 Modify Plan of Operations (PO) to reflect concrete sets of activities and indicators based on the sector study.</p> <p>1-2-1 Conduct the tourism sector study.</p> <p>1-2-2 Modify PO based on the study results.</p> <p>1-3 Develop and document the concept of PPP (draft PPP concept paper) to be shared among stakeholders.</p> <p>1-4 Launch and regularly hold the PPP Forum.</p> <p>1-4-1 Develop the TOR of the PPP Forum.</p> <p>1-4-2 Organise a preparatory stakeholders meeting to consult on the draft concept paper and the establishment of the PPP Forum.</p> <p>1-4-3 Launch and regularly hold the PPP Forum.</p> <p><b>2. Capability Development of the Forum</b></p> <p>2-1 Organise and hold sensitisation workshops.</p> <p>2-2 Organise and implement training programmes.</p> <p>2-2-1 Identify the capacity development needs and develop the training programmes.</p> <p>2-2-2 Implement training programmes.</p> <p>2-3 Develop, implement and monitor pilot activities.</p> <p>2-3-1 Determine and develop pilot activities.</p> <p>2-3-2 Implement and monitor pilot activities.</p> <p>2-4 Prepare the project activity reports.</p> <p>2-5 Report project activities through newsletters and web site.</p> <p><b>3. Activity plans and strategies for the future PPP Forum</b></p> <p>3-1 Prepare practical activity plans and strategies for the future PPP Forum.</p> <p>3-2 Present the activity plans and strategies to the PPP Forum.</p> <p><b>4. Monitoring and evaluation of the Project</b></p> <p>4-1 Develop the TOR for monitoring and evaluation activities of the Project.</p> <p>4-2 Conduct monitoring and evaluation and present monitoring reports.</p>	Ghanaian Side	Japanese Side	
	<p>Counterpart and Administrative Personnel</p> <p>1. Project Director: Chief Director, MOTDR.</p> <p>2. Project Manager: Director, PPME, MOTDR.</p> <p>3. Staff members of the Secretariat which functions as the administrative body of the PPP Forum:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Full-time staff from PPME and the MOTDR; and</li> <li>- Members from relevant authorities and other collaborating organisations.</li> </ul> <p>4. Administrative personnel; Secretary and Driver.</p> <p>Others</p> <p>1. Land, buildings and facilities necessary for the Project.</p> <p>2. Room and space necessary for installation and storage of equipments.</p> <p>3. Office space and necessary facilities for the Japanese experts.</p> <p>4. Other facilities mutually agreed upon as necessary.</p>	<p>Chief Adviser and other Experts</p> <p>1. Chief Adviser</p> <p>2. Inter-industry Cooperation and Private Sector Development I</p> <p>3. Human Resource Development</p> <p>4. Tourism Product Development</p> <p>5. Implementation Promotion / Monitoring</p> <p>6. Inter-industry Cooperation and Private Sector Development II</p> <p>Others</p> <p>1. Equipment, machinery, materials and transportation measures necessary for the project implementation.</p> <p>2. Training of Ghanaian counterparts in Japan or 3<sup>rd</sup> countries, including exchange visits.</p>	<p>1. Counterparts are not transferred.</p> <p>2. No major natural/ human disasters occur that affect tourism resources/ tourist sites.</p>
			<b>Preconditions</b>

出所: Minutes of Meetings on the Revision of the Project Design Matrix of the Project



## A.2.2 改訂前のプロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM)

表 A.3 改訂前のプロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM)

Project Title : Tourism Development Project through Strengthening Public-Private-Partnership

7-Nov-05

Duration : January 2006 - December 2008 (three years)

Target Group : Participants of the Public-Private-Partnership (PPP) Forum

NARRATIVE SUMMARY	OBJECTIVELY VERIFIABLE INDICATORS	MEANS OF VERIFICATIONS	IMPORTANT ASSUMPTIONS
<b>OVERALL GOAL</b>			
Tourism industries along with hospitality services are well developed to attract more tourist arrivals and increase receipts.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Number of tourist arrivals and receipts</li> <li>- Tourist satisfaction (number of complaints)</li> <li>- Number of corporations and employees in the tourism</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Statistics and surveys by GTB and other MDAs</li> <li>- Tourists opinion poll/survey</li> <li>- Statistics and surveys by GTB and other MDAs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- The Government continues to collaborate with the private sector to promote tourism.</li> </ul>
<b>PROJECT PURPOSE</b>			
Successful Public-Private-Partnership (PPP) is established.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Awareness of PPP Forum's activities by stakeholders in tourism and general public</li> <li>- Alignment of public sector's activities and policies with PPP concept paper (guidelines) adopted by PPP Forum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitoring reports of the Project</li> <li>- Interview survey of Forum members</li> <li>- Government policies and action plans</li> <li>- Legal/statutory status and functions of successor to PPP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Successful experiences and recommendations from the Project are incorporated into the government's action plans and private sectors' business plans to be exercised.</li> </ul>
<b>OUTPUTS</b>			
1 Functioning PPP Forum is in place. (= Well-coordinated stakeholders platform.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Number of statistics, studies, action plans and projects monitored and reviewed by the Secretariat</li> <li>- Awareness of the PPP concept among stakeholders</li> <li>- Number of the PPP Forum meetings and their attendances</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitoring reports of the Project</li> <li>- Monitoring reports of the Project</li> <li>- Interview survey of Forum members</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Most of the trainees continue working in the tourism sector for at least three years.</li> <li>- Both public and private sectors appreciate, share and follow the concept of PPP and practice in their businesses and activities.</li> <li>- Drastic changes in the economy do not occur during the Project period that affect tourism</li> </ul>
2 Capabilities of the Forum are well-developed.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Number of sensitization workshops and their attendances</li> <li>- Number of planned training activities and participants</li> <li>- Number of training activities carried out and participants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitoring reports of the Project</li> <li>- Monitoring reports of the Project (on training activities)</li> <li>- Interview survey of trainees</li> <li>- Products such as publications, brochures, leaflets, maps, TV/radio spots, etc.</li> <li>- Monitoring reports of the Project (on pilot activities)</li> <li>- Tourists opinion poll/survey</li> <li>- Interview survey of Forum members</li> <li>- Products such as publications, brochures, leaflets, maps, TV/radio spots, etc.</li> <li>- Staff allocation and their job descriptions, and performance records of the Secretariat</li> <li>- Produced documents including concept paper on PPP</li> </ul>	
3 Recommendations for the PPP Forum are produced.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Number of planned pilot activities</li> <li>- Number of pilot activities carried out</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Performance of the Secretariat (activities carried out by the Secretariat)</li> <li>- Number of reports produced by the Forum</li> </ul>	
4 Project monitoring and evaluation are implemented for effective management.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Number of reports produced</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitoring reports of the Project</li> <li>- Recommendation document(s)</li> <li>- Monitoring reports of the Project</li> </ul>	
<b>ACTIVITIES</b>	<b>INPUTS</b>		
1-1 Set up the secretariat of the PPP Forum within MOT&MCC 1-2 Modify Plan of Operations (PO) to reflect concrete sets of activities and indicators based on the sectoral study. 1-3 Develop and document the concept of PPP (draft PPP concept paper) to be shared among stakeholders. 1-4 Launch the Public-Private-Partnership Forum.  2-1 Assist the Secretariat to organize and hold sensitization workshops. 2-2 Organize and implement training programmes. 2-3 Assist the Forum to develop, implement and monitor pilot activities. 2-4 Assist the preparation of the activity reports. 3-1 Prepare practical Recommendations for the PPP Forum.  3-2 Present the Recommendations to the Forum. 4-1 Conduct monitoring and evaluation of the Project. 4-2 Present the performance reports to the PPP Forum to apply findings for modification on the Project activities.	<u>Ghanaian Side</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Project Director from MOT&amp;MCC (1)</li> <li>- Project Manager from MOT&amp;MCC (1)</li> <li>- Full-time Counterpart from MOT&amp;MCC (1+)</li> <li>- Staff members of the Secretariat from relevant authorities and other collaborating organizations including NGOs (details to be determined)</li> <li>- Other personnel mutually agreed upon as necessary</li> <li>- Secretary(ies)/driver(s)</li> <li>- Land, buildings and facilities necessary for the project</li> <li>- Room and space necessary for installation and storage of equipments</li> <li>- Office space and necessary facilities for the Japanese</li> <li>- Other facilities mutually agreed upon as necessary</li> </ul>	<u>Japanese Side</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- One expert (1) as Chief Advisor (in the field of PPP in tourism promotion or/and regional development)</li> <li>- Other experts dispatched when necessity arises (eg. training, product development, and/or input-output analysis)</li> <li>- Equipment, machinery, materials and transportation measures necessary for the Project implementation</li> <li>- Training of Ghanaian counterparts in Japan or 3rd countries, including exchange visits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Counterparts are not transferred.</li> <li>- No major natural/human disasters occur that affect tourism resources/tourist sites.</li> </ul>
			<b>PRECONDITIONS</b>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- The private sector does not oppose to the</li> <li>- Counterparts are assigned as planned.</li> <li>- Budget released as planned.</li> </ul>

出所 : Project Document of the Project, December 2005

## 付録 B 作業計画 (PO)

作業計画 (Plan of Operations、PO) は、プロジェクトの活動や期待される成果、スケジュールなどを示したものである。付録Bでは、本プロジェクト開始後に改訂したPO、及びプロジェクト開始前に作成されたPOをそれぞれ表 B.1と表 B.2に示す。

表 B.1 改訂後の作業計画 (PO)

Activities of the Project	Expected Outputs	2006				2007				2008			
		1-3	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12
1-1-1 Develop the TOR of the Secretariat.	1. Functioning PPP Forum is in place.												
1-1-2 Set up the Secretariat within the MOTDR.													
1-2-1 Conduct the tourism sector study.													
1-2-2 Modify PO based on the study results.													
1-3 Develop and document the concept of PPP to be shared among stakeholders.													
1-4-1 Develop the TOR of the PPP Forum													
1-4-2 Organise a preparatory stakeholders meeting to consult on the draft concept paper and the establishment of the PPP Forum.			▲										
1-4-3 Launch and regularly hold the PPP Forum.				▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲
2-1 Organise and hold sensitisation workshops.		2. Capacities of the Forum are well-developed.			▲	▲			▲	▲	▲	▲	
2-2-1 Identify the capacity development needs and develop the training programmes.													
2-2-2 Implement training programmes.													
2-3-1 Determine and develop pilot activities.													
2-3-2 Implement and monitor pilot activities.													
2-4 Prepare the project activity reports.													
2-5 Report project activities through newsletters and web site.													
3-1 Prepare practical activity plans and strategies for the future PPP Forum.	3. Activity reports and strategies for the future PPP Forum are formulated.												
3-2 Present the activity plans and strategies to the PPP Forum.													
4-1 Develop the TOR of monitoring and evaluation activities of the Project.	4. Capacities for monitoring and evaluation are enhanced.												
4-2 Conduct monitoring and evaluation and present monitoring reports.													

出所：JICA プロジェクトチーム

表 B.2 改訂前の作業計画 (PO)

Activities of the Project	Expected outcomes	2006					2007 Year of 50th anniversary of Independence				2008 Year of African-Cup in Ghana				2009	Responsible organization(s), Personnel in charge	Equipment & machinery	Remarks	
		1-3	4-6	7-9	10-12		1-3	4-6	7-9	10-12		1-3	4-6	7-9	10-12				1-3
1-1-1. Develop the Terms of Reference (TOR ) of the Secretariat.	1-1. The Secretariat is set up within MOT&MCC.															JICA			
1-1-2. Set up the Secretariat within MOT&MCC.																MOT&MCC, JICA			
1-2-1. Conduct a sectoral study on current situation of public-private-partnership based on baseline survey and reviews of previous studies and analyses of clusters, associations in tourism industries, government machinery including MOT&MCC and their implementing agencies, and other donor activities.	1-2. PO is modified to reflect concrete sets of activities and indicators based on the sectoral study.		○													Secretariat			
1-2-2. Modify PO based on the study results.			○													Secretariat			
1-3. Develop and document the concept of PPP (draft PPP concept paper) to be shared among stakeholders in the tourism sector.	1-3. PPP concept is developed.		○	○												Secretariat			
1-4-1. Develop the TOR of the PPP Forum (functions, responsibilities, members, activities, structure/sub-committees, etc).	1-4. The PPP Forum is launched.		○													Secretariat			
1-4-2. Organize a preparatory stakeholders meeting for the PPP forum, to consult on the draft concept paper and the establishment of the PPP Forum.			●													Secretariat			
1-4-3. Launch the PPP Forum.				●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	Secretariat			
2-1. Assist the Secretariat to organize and hold sensitization workshops.	2-1. Sensitization workshops are held.			●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	Secretariat			
2-2-1 Identify the capacity development needs of the Forum member organizations based on the sectoral study in 1-2, and develop the training programme.	2-2. Training programmes are organized and implemented.															Forum, Secretariat			
2-2-2. Implement training programmes.				○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	JICA, Secretariat			
2-3-1. Assist the Forum to determine and develop pilot activities.	2-3. Pilot activities are developed, implemented and monitored.			○	○											Secretariat			
2-3-2. Assist the Forum to implement and monitor pilot activities.					○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	Secretariat			
2-4. Assist the preparation of the activity reports.	2-4. Activity reports are produced.				○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	Secretariat			
3-1. Prepare practical recommendations for the PPP Forum.	3-1. Recommendations are formulated.														○	JICA			
3-2. Present the Recommendations to the PPP Forum.	3-2. Recommendations are presented to the Forum.														○	JICA			
4-1-1. Develop the TOR of monitoring/evaluation activities of the Project.	4-1. Monitoring and evaluation of the Project are conducted.															Secretariat			
4-1-2. Conduct monitoring and evaluation.																Secretariat			
4-1-3. Prepare the performance reports of the Project.																Secretariat			
4-2. Present the performance reports to the PPP Forum to apply findings for modification on the Project activities.	4-2. The Project is modified as needed.				○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	Secretariat, Forum			

● PPP Forum

○ Agenda for the Forum

● Sensitization Workshops

● Final Evaluation

Final Evaluation

出所 : Project Document of the Technical Cooperation for the Project, December 2005



## 付録 C プロジェクト活動からの成果物

プロジェクト活動を通じて作成された主な成果物を表 C.1に整理する。

表 C.1 プロジェクト活動からの成果物

成果物	内容/関連する活動	作成者	年次
プロジェクト報告書			
1 インセプション・レポート	プロジェクトの目的、タスク、実施方針、実施体制、作業計画など	JPT	第1年次
2 プロジェクト事業進捗報告書(第1-5号)	各時点でのプロジェクト活動の進捗状況と今後の活動計画	JPT	第2-4年次
3 モニタリング評価報告書(第1-10号)	プロジェクト活動のモニタリング・評価の結果	PPP フォーラム事務局 JPT	第2-4年次
4 業務完了報告書(第1-4年次)	プロジェクト活動の結果と成果	JPT	第1-4年次
プロジェクト活動からの成果品			
5 観光セクター分析調査報告書	プロジェクトの対象者や裨益者等の特定のためのガーナ観光セクターの基本情報	MOTDR JPT	第1年次
6 研修・訓練ニーズ調査報告書	官民両セクターからの研修・訓練ニーズと PPP フォーラム・メンバーのための研修・訓練計画	MOTDR JPT	第2年次
7 観光投資に関する分析結果メモ	TDF (GTF) 設立を踏まえた観光セクターへの投資に関する分析結果	WG1	第2年次
8 ホスピタリティ調査報告書	ホスピタリティと顧客サービスの位置づけに関する調査結果	WG2	第2年次
9 研修モジュール(Back to Basics)	ブランディング研修モジュール	WG3	第2年次
10 観光地ブランディング・ガイド	ガーナ観光のブランディングに向けたガイドライン	WG3	第2年次
11 AVC 設立構想に関するメモ	アクラ・ビジター・センター (AVC) の設立構想に関する検討結果	WG3	第2年次
12 ベースライン調査報告書	他国の観光開発局・機関 (TDA) とその活動内容に係る調査結果	WG4	第2年次
13 観光モデル優良事例集	アフリカ諸国における観光モデルの優良事例	WG5	第2年次
14 年間活動報告書	各年次のプロジェクト活動結果	PPP フォーラム事務局/JPT	第2-4年次
15 ニュースレター	PPP フォーラムの活動結果	PPP フォーラム事務局/JPT	第2-4年次
16 PPP フォーラムの覚書	PPP コンセプト・ペーパーを元に作成された PPP フォーラムの覚書	PPP フォーラム事務局/JPT	第3年次
17 南アフリカスタディー・ツアー報告書	ツアーのプログラムとツアーからの教訓、観光ブランディング、プロモーション、マーケティング等の事例	ツアー参加者	第3年次

成果物	内容/関連する活動	作成者	年次
18 GTF・GTA 設立に向けた報告書案	GTF と GTA 設立に向けた提言	WG1/4	第3年次
19 改訂研修カリキュラム	改訂ホスピタリティ研修カリキュラム	WG2	第3年次
20 マーケティング・リソース・センター	観光マーケティング研修結果をとりまとめたオンライン・マニュアル	WG3	第3年次
21 AVC 視察結果報告書	AVC 建設地候補特定のための視察結果	WG3	第3年次
22 AVC 実現可能性予備調査報告書	AVC 設立の実現可能性予備調査の結果	WG3	第3年次
23 仮設インフォメーション・センター評価報告書	サッカーのアフリカ・カップ開催時の仮設インフォメーション・センター運営の評価結果	WG3	第3年次
24 国内スタディー・ツアー報告書	各種観光プロダクト開発（エコ、アドベンチャー、歴史、文化、ビーチ、農業）検討結果に基づく国内スタディー・ツアーの結果	WG5	第3年次
25 観光プロダクト開発ガイド	観光プロダクト開発グッド・プラクティスの紹介	WG5	第3年次
26 PPP フォーラムのロゴ	PPP フォーラム・メンバーが策定した PPP フォーラムのロゴ	PPP フォーラム・メンバー	第4年次
27 PPP フォーラムへの提言	フォーラムを継続していくためのビジョン、戦略、アクションプランなど	JPT	第4年次
28 プロジェクト終了後の活動計画	プロジェクト終了後のパイロット事業の活動計画	WG5 STFs	第4年次
29 最終研修モジュール（案）	ホスピタリティ研修のパイロット・プログラムの研修モジュール	WG2	第4年次
30 EIA 報告書	ガーナ国への観光産業の経済貢献度を把握するための経済影響評価（EIA）調査結果	STF1	第4年次
31 キャンペーン of 標語とロゴ	ナショナル・キャンペーンの標語とロゴ（Culture, Warmth & Much More）	STF2	第4年次
32 キャンペーン・フォーマット	キャンペーンで用いる冊子やポスターの雛形作成	STF2	第4年次
33 ガーナ観光マーケティング戦略	ガーナ国の観光マーケティング戦略	STF3 STF2	第4年次
34 ビジター・センター開発コンセプト	AVC 設立の提案書（案）	MOTDR/GTB WG3/WG5	第4年次
35 AVC 設立計画・デザイン（案）	AVC の設立計画とデザイン	WG3 WG5	第4年次
36 AVC ビジネス・プラン	AVC 設立・運営のビジネス・プラン	WG3	第4年次
37 Wli Waterfalls ガイドライン	Wli（ウィ）Waterfalls の地域開発に向けたガイドラインとコンセプトに係る報告	WG5	第4年次

出所：JICA プロジェクト・チーム



## 付録 D プロジェクトへの投入

### D.1 JICAプロジェクト・チーム

本プロジェクトは、株式会社パデコからの6人の専門家で構成されるJICAプロジェクト・チーム（JPT）との共同の下、ガーナ国観光省（MOTDR）によって実施された。特に、Ms. Gertrude AddoやMs. Henrietta Appiah、その他多くの関係機関、関係者からの協力を得て各活動を遂行した。表 D.1に、各専門家の氏名と担当、作業期間を示す。

表 D.1 プロジェクト・チームの専門家と作業期間

氏名・担当	作業期間 (人/月)				
	1年次	2年次	3年次	4年次	合計
石崎 進 チーフ・アドバイザー	1.00	3.50	2.70 (0.10)	0.53	7.73 (0.10)
小沢 良一 産業間連携・民間セクター開発 I	1.00	2.10	1.30 (0.13)	1.90 (0.23)	6.30 (0.36)
Sandra CHESROWN 人材育成	0.80	2.63 (0.50)	1.00 (0.50)	0.83 (0.43)	5.26 (1.43)
川崎 健 観光商品開発	-	4.00	-		4.00
田中 奈美 実施促進・モニタリング	-	-	3.77	4.54 (0.17)	8.31 (0.17)
下村 剛史 産業間連携・民間セクター開発 II	-	1.13	6.07	3.60 (0.23)	10.80 (0.23)
合計	2.80	13.36 (0.50)	14.84 (0.73)	11.40 (1.06)	42.40 (2.29)

括弧内の数字は国内作業期間を示す。

出所：JICA プロジェクト・チーム

### D.2 カウンターパート本邦研修

本プロジェクトを通じて、8名を対象にカウンターパート本邦研修が実施された。

#### 観光開発計画コース（2006年3月15日～3月25日）

官民両セクターからの4名が研修に参加した。東京都、兵庫県、愛媛県にて日本の中央省庁や地方自治体、その他観光関連機関を訪問し、日本の観光開発計画や様々な形態の観光プロダクトについて学んだ。プロジェクト活動の実施や今後のガーナ観光開発に研修成果を活用すべく、PPP フォーラム・メンバー間での研修成果の共有を目的とした報告がなされた。

#### <Participants>

- Ms. Bridget Katsriku, Chief Director, MOTDR
- Ms. Rejoice Doe, Tourism Officer, MOTDR
- Ms. Stella Appenteng, President, GHATOF
- Mr. K. Asante-Donkor, Executive Secretary, GHATOF

**PPPを通じたインバウンド観光マーケティングコース（2007年1月14日～2月10日）**

2007年1月14日から同年2月10日の日程で、PPPフォーラム・メンバーから選抜された4名が参加した。兵庫県、東京都、北海道を訪れ、日本の観光セクターにおけるPPP、インバウンド観光マーケティング、観光計画・政策、観光プロダクト開発、観光と自然環境保全などについて幅広い知見と情報を得ることができた。

**<Participants>**

- Mr. Edward E. Komla, Director, MOTDR
- Mr. Gameli Dzorzorme, Architect, GTB
- Mr. Stephen K. Mensah, Secretary, GHABOA
- Ms. Harriet Naa Kaale, Member, Indigenous Caterers Association

**D.3 資機材**

プロジェクト活動実施のため、表 D.2に示す資機材を購入し、活動継続のためプロジェクト終了時にMOTDRに供与した。

**表 D.2 本プロジェクトでの購入資機材**

機材	仕様	数量	購入年
コピー機	キャノン IR 1600	1	2006
キャビネット	4 drawers Cabinet	2	2006
プリンター	HP Color Laser Jet 2600N	1	2006
ノート PC	Dell, Windows (R) XP Professional, DVD/CD-RW	2	2006
電話/ファクシミリ	HP Officejet 4255	1	2006
四輪自動車	トヨタ Land Cruiser	1	2006
ポータブルプリンター	キャノン PIXUS IP90	1	2007
ポータブルスキャナー	富士通 SCANSNAP S510	1	2007
ノート PC/ ソフトウェア	Dell, Windows (R) XP Professional, DVD/CD-RW/ Office 2007 Standard/Norton Internet Security 2007	1	2007

出所：JICA プロジェクト・チーム