

**ヨルダン・ハシミテ王国
博物館活動を通じた観光振興プロジェクト
終了時評価報告書**

平成19年10月
(2007年)

独立行政法人国際協力機構
経済開発部

序 文

ヨルダン・ハシミテ王国（以下、「ヨルダン」と記す）は遺跡、自然、民俗文化などの観光資源が豊富ですが、一部を除いて観光地として十分整備されていません。独立行政法人国際協力機構（JICA）は1994年から1996年まで開発調査「ヨルダン国観光開発計画調査」を実施し、同調査の提案を受けてわが国の円借款案件「観光セクター開発事業」が実施されています。

「博物館活動を通じた観光振興プロジェクト」（協力期間：2004年12月1日～2007年11月30日）は、わが国の円借款によって改修・新築される博物館が自律的かつ適切に運営管理されることを目標に、組織管理体制の確立のための支援を行い、最終的にはヨルダン側がこれらの博物館活動を通じて地域の文化・自然遺産を観光客に紹介することができるようになることをめざした技術協力プロジェクトです。

本プロジェクトでは、延べ10名の専門家を派遣し、「モデル博物館の運営管理体制の確立」、「事務及び技術職員の能力向上」、「自律的観光を促進する博物館活動の向上」のための活動を行ってきました。

今次終了時評価調査は、同プロジェクトの終了を控え、これまで実施してきた協力の成果や実績について評価5項目に従って評価を行い、今後の方向性について協議を行うとともに、同結果につき両国政府関係機関に報告する目的で実施しました。本報告書はこれらの結果を取りまとめたものです。

これまでのプロジェクト実施にご尽力頂いた関係者の皆様や、終了時評価調査団派遣にご協力頂いた日本・ヨルダン両国の関係各位に対し、深甚なる謝意を表すとともに、今後とも引き続きのご支援、ご協力をお願い申し上げます。

平成19年10月

独立行政法人国際協力機構

経済開発部長 新井 博之

目 次

序 文

目 次

略語表

評価調査結果要約表

第1章 終了時評価調査の概要	1
1-1 調査団派遣の経緯と目的	1
1-2 調査団の構成と調査期間	1
1-3 対象プロジェクトの概要	2
第2章 終了時評価の方法	4
2-1 評価項目・評価方法	4
2-2 PDM	4
2-3 評価設問と必要なデータ・評価指標	4
2-4 主な調査項目と情報・データ収集方法	4
2-5 合同評価手法	5
第3章 調査結果	6
3-1 投入実績	6
3-1-1 日本側投入実績	6
3-1-2 ヨルダン側投入実績	6
3-2 プロジェクト目標の達成度	6
3-3 実施プロセスにおける特記事項	7
第4章 評価結果	8
4-1 評価5項目の評価	8
4-1-1 妥当性	8
4-1-2 有効性	9
4-1-3 効率性	9
4-1-4 インパクト	10
4-1-5 自立発展性	10
4-2 結 論	12
第5章 教訓・提言	13
5-1 提 言	13
5-2 教 訓	14
第6章 今後の支援ニーズ	15

付属資料

1 . Minutes of Meeting	19
2 . Final Evaluation Report	23

略 語 表

略語	英 文	和 文
BOT	Board of Trustees (for National Museum)	国立博物館諮問委員会
C/P	Counterpart Personnel	カウンターパート
DOA	Department of Antiquities	考古遺跡局
DSM	Dead Sea Museum	死海博物館
DSPC	Dead Sea Panoramic Complex	死海展望台
HOSM	Historic Old Salt Museum	サルト歴史資料館
JBIC	Japan Bank for International Cooperation	国際協力銀行
JICA	Japan International Cooperation Agency	独立行政法人国際協力機構
KAM	Karak Archeological Museum	カラク考古学博物館
M/M	Minutes of Meeting	協議議事録
MOTA	Ministry of Tourism and Antiquities	観光遺跡省
NM	National Museum	国立博物館
PMU	Project Management Unit	プロジェクト運営ユニット
R/D	Record of Discussions	討議議事録
RSCN	Royal Society for Conservation of Nature	王立自然保護協会
TDMAP	Tourism Development through Museum Activities Project	技術協力プロジェクト「博物館活動を通じた観光振興」
TSDP	Tourism Sector Development Project (by JBIC)	観光セクター開発事業

評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：ヨルダン・ハシミテ王国	案件名：博物館活動を通じた観光振興プロジェクト
分野：観光セクター	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：経済開発部	協力金額（評価時点）：1億8,360万6,000円
協力期間	(R/D)：2004年12月1日～ 2007年11月30日
	先方関係機関：観光遺跡省（MOTA）、国立博物館、カラク考古学博物館、死海博物館、サルト歴史資料館
	(延長)：
	(F/U)：
	日本側協力機関：
	他の関連協力：
(E/N)（無償）	
<p>1-1 協力の背景と概要</p> <p>ヨルダン・ハシミテ王国（以下、「ヨルダン」と記す）の経済において、観光産業は貿易外収支の約20%を占める主要産業である。ヨルダンは遺跡、自然、民俗文化などの豊富な観光資源を有しているものの、一部を除いて観光地として十分整備されていない。1994年から1996年まで、JICA開発調査「ヨルダン国観光開発計画調査」を実施し、4博物館（国立博物館、カラク考古学博物館、死海博物館、サルト歴史資料館）の整備を含む観光開発に係るプログラムが提案され、この提案内容に基づき、1999年1月にヨルダン政府とわが国の間で円借款による「観光セクター開発事業（TSDP）」の交換公文（E/N）が締結された。JICAは実施設計や技術指導（青年海外協力隊員及び短期専門家の派遣、本邦での研修）を続けてきたが、その過程で博物館運営の体制が整備されていないという課題が明らかになり、ヨルダン側は技術協力プロジェクトを要請した。「博物館活動を通じた観光振興プロジェクト」（協力期間：2004年12月1日～2007年11月30日）は、日本の円借款によって改修・新築される博物館が自律的かつ適切に運営管理されることを目標に、組織管理体制の確立のための支援を行っており、最終的にはヨルダン側がこれら博物館活動を通じて地域の文化・自然遺産を観光客に紹介することができるようになることをめざしている。</p> <p>1-2 協力内容</p> <p>(1) 上位目標 4博物館（国立博物館、カラク考古学博物館、死海博物館及びサルト歴史資料館）が魅力的な観光資源になることにより、周辺地域の観光が振興されること</p> <p>(2) プロジェクト目標 対象となる4博物館が自律的に運営管理されること</p> <p>(3) 成果 成果1：3つの博物館において、その特性に応じた組織管理体制が確立する。 成果2：4つの博物館の職員（学芸員含む）が収蔵品の収集、展示及び保存管理に関する業務を計画、実施できるようになる。 成果3：選択された博物館において、周辺住民との協働活動がヨルダン側自身により実施されるようになる。</p>	

(4) 投入 (評価時点)

日本側 : 7万7,932ヨルダン・ディナール (JD)

専門家派遣 10名

機材供与 コンピューター (ソフトウェア、ハードウェア)、プリンター、カメラ、車両等
ローカルコスト負担

研修員受入れ 8名

相手国側 :

カウンターパート配置 26名

専門家のためのプロジェクト事務室

2. 評価調査団の概要

調査者	総括 : 十郎 正義 博物館活動 : 堀 (旧姓 熊谷) 孝 評価計画 : 村上 博信 評価分析 : 岸並 賜	JICA経済開発部 課題アドバイザー 有限会社 コモードデザイン 代表取締役 JICA経済開発部 貿易・投資・観光チーム (株)国際開発アソシエイツ パーマネントエキスパート
-----	--	--

調査期間 2007年8月19日～2007年9月5日

評価種類 : 終了時評価調査

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

プロジェクト目標の指標に対する実績は以下のとおりである。プロジェクト目標レベルに設定されている4つの指標は徐々に満たされてきている。国立博物館とサルト歴史資料館はプロジェクト期間中に開館しないため、本終了時評価調査時においては指標の3及び4は検証できないものの、2館の建設・修復工事が完了すれば、これら指標の達成される可能性は高い。

指標	達成の度合い
1 各博物館の方針・諸規定が作成され、4つの博物館で適用される。	国立博物館 : 方針・諸規定は遺跡法 (Antiquity Law) 及び国立博物館に係る付随定款に定められている。 死海博物館 : 方針・内規は既に適用されている。 カラク考古学博物館 : 方針・内規は2007年8月に考古遺跡局 (DOA) によって承認された。 サルト歴史資料館 : プロジェクト対象外/内規 (案) が作成された。
2 モデル博物館が明確なコンセプトを伴った公式ステータスを保持している。	国立博物館 : ステータスは遺跡法 (Antiquity Law) の中で定義されている。 死海博物館 : 観光遺跡省との5年契約で王立自然保護協会 (RSCN) が運営管理している。 カラク考古学博物館 : 公式ステータスはDOAの枠組みの中で明確化されている。 サルト歴史資料館 : Historic Old Salt Development Projectの合意文書 (案) が作成されたが、運営母体が決定していないため、署名はされていない。 注 : コンセプトは内規に明記されている。

3 各博物館への来館者数が安定している。	カラク城への訪問者数はプロジェクト開始後、3万4,800人（2003年）、7万3,250人（2004年）、10万8,935人（2005年）と増加している。2006年には8万7,599人と減少した（イスラエルのレバノン攻撃の影響と考えられる）が、全体として上昇傾向にあるといえる。死海博物館は開館して間もないため、現在のところ来館者数の傾向は明確ではない。
4 来館者、地域住民及び観光振興従事者の博物館に対する評価が改善する。	2007年8月にJICAヨルダン事務所（現地コンサルタントとの契約による）が実施した調査によると、カラク地域への訪問者の67%が博物館を再度訪問したいとの意向を示している。同様に、死海地域への訪問者の100%が博物館を再度訪問したいとの意向を示している。この数字は、これらの地域への訪問者の評価が改善していることを示唆している。

また、前述のとおり、3つの成果が設定されているが、終了時評価調査時において、成果レベルに設定されている指標は完全には満たされていない。しかしながら、すべての成果について確実な結果が生じており、プロジェクト終了時までには達成できると予想される。

成果1については、3つの博物館の運営管理体制に係る概念図、規則、組織図が整備され、運営管理体制はおおむね確立している。

成果2については、4つの博物館の運営職員と学芸員の職員トレーニング計画等はまだ完成していないが、各博物館間でレベルの差はあるがスタッフの能力は強化されている。

成果3については、ニュースレターの発行やコミュニティーの啓発活動にいくつかの遅れが生じたものの、博物館周辺住民との協働活動が十分行われてきている。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

妥当性は「高い」といえる。

1) ヨルダンの国家計画や観光政策との整合性

本プロジェクトは、観光産業において文化遺産は高い優先度があると明記している「ヨルダン国国家観光戦略2004-2010」と整合性がとれているとともに、同戦略に記されている文化遺産、エコツーリズム、祭りや文化イベント分野での活動を実施している。

2) 日本の援助政策からみた妥当性

本プロジェクトはJICA国別事業実施計画のうち、援助重点分野の「自立的・持続的経済成長実現のための基盤整備」の中の「産業人材育成・雇用開発プログラム」の一部であると考えられる。

(2) 有効性

有効性は「中程度」といえる。

1) プロジェクト目標の達成度

プロジェクト目標レベルに設定されている4つの指標は徐々に満たされてきている。国立博物館とサルト歴史資料館はプロジェクト期間中に開館しないため、本終了時評価調査時には指標の3及び4は検証できないものの、2館の建設・修復工事が完了すれば、これら指標の達成される可能性は高い。

2) 有効性に影響を与えた外部条件

プロジェクト目標レベルには、①観光に係る国家政策に変更がない、②国際協力銀行（JBIC）による博物館建設に大幅な遅れが生じない、という2つの外部条件が設定されている。ヨルダンにおいて観光は重要な産業の一つであり、また国家観光戦略2004-2010により観光促進が明記されていることから、第一の外部条件は満たされている。しかしながら、第二の外部条件はTSDPによる建設事業が完了しておらず、満たされていない。TSDPによると、国立博物館の建設完了は2008年5月、サルト歴史資料館に関しては、2007年10月の予定となっている。

(3) 効率性

効率性は「中程度」といえる。

1) 投入の効率性

短期専門家の投入に遅れはあったが、日本側の投入はおおむね計画どおり実施され、成果の達成に貢献している。短期専門家の投入が遅れた理由については、博物館の建設が遅れたことにより、予定どおりカウンターパートが配置されなかったことがあげられる。その他、効率性に影響を与えた要因として、①国立博物館においては、学芸員の採用に重点を置いていたこと、②カラク考古学博物館の運営母体であるDOAの予算が不十分であったこと、などがあげられる。

2) 効率性に影響を与えた外部条件

成果レベルの外部条件は「JBICによる博物館建設に大幅な遅れが生じない」と設定されているが、この外部条件は建設の遅れにより満たされていない。

(4) インパクト

以下のとおり、ポジティブなインパクトが発現している。

- 上位目標は「4博物館（国立博物館、カラク考古学博物館、死海博物館及びサルト歴史資料館）が魅力的な観光資源になることにより、周辺地域の観光が振興されること」である。指標の一つである「来館者数が増加する」に対して、カラク（ただしカラク城）への来訪者は3万4,800人（2003年）、7万3,250人（2004年）、10万8,935人（2005年）と増加傾向にある（*2006年についてはイスラエルのレバノン攻撃の影響もあり、来訪者数の減少が見られる）。
- プロジェクト活動の結果、他の博物館職員や大学の教授・学生が博物館活動に参加するようになり、4つのモデル博物館による活動への参加者及び参加希望者が増加している。また、展示面では最近、改装・展示換えをした施設で明らかにモデル博物館の展示を意識した改善が見てとれた。

(5) 自立発展性

自立発展性は「中程度」といえる。

1) 組織・制度面

① ヨルダンの開発政策

上記のとおり、観光はヨルダンの重要産業の一つであり、国家観光戦略2004-2010はその重要性を強調している。ヨルダンの政策が今後とも観光産業への支援を継続することは明らかである。

② 運営母体

中間評価調査時の提言の一つ「サルト歴史資料館の運営母体の設立」に関しては、いまだ観光遺跡省とサルト市との間に合意が締結されておらず、設立に至っていない。運営母体は人員配置や予算配分など全般的な運営管理を実施する機関であり、設立が遅ればサルト歴史資料館は特にプロジェクト運営ユニット（PMU）の解散後、困難に直面すると思われる。死海博物館の運営母体は2011年の7月以降は保証されておらず、懸念は残る。その他の2つの博物館は運営母体が設立されており、大きな組織的な問題はないと考えられる。

③ 各博物館の人員配置

中間評価調査時の提言「十分な人員配置」に対し、死海博物館とサルト歴史資料館は必要最小限の人員を確保した一方、国立博物館とカラク考古学博物館はいまだ人材が不足している（国立博物館：事務職員1名が不足、カラク考古学博物館：学芸員、事務職員がそれぞれ1名ずつ不足）。現在、国立博物館は人員の募集をしており、サルト歴史資料館は人員配置に必要な予算案を作成するなどの努力を継続している。

これらの人員配置の遅れや不足は、博物館の建設が遅れたことも起因しており、今後の博物館建設の進捗に伴い改善されることが期待される。

④ モニタリング・システムの確立

中間評価調査時の提言「モニタリング・システムの確立」に対し、2006年10月に「モニタリング・グリッド」が作成され、日本側・ヨルダン側双方により、3ヵ月ごとに更新されている。この事項については、明らかに改善が見てとれる。

2) 技術面

4つのモデル博物館のカウンターパートの多数が、教育・地域活動や長期活動計画の策定など、プロジェクトによって新しい知識や技術を習得したと述べている。具体的には、日本人専門家の指導の下、学芸員はニュースレターを作成、発行・配布するとともに、地域活動を計画・実施することができるようになり、地域社会からも高い評価を得ている。また活動及び職員教育に係る長期計画を策定することによって、カウンターパートは計画策定能力を習得・改善した。展示については一定の改善は見られたが、まだ十分ではなく、今後とも改善努力が必要とされる。国立博物館とサルト歴史資料館に関しては、プロジェクト終了前に開館できず、開館後の運営に係る技術移転には限りがあるが、3-6に掲げる提言に基づき、ヨルダン側で今後、自立発展性を確保していくことは可能だと思われる。

3) 財政面

中間評価調査時の提言「財政の自立発展性の確立」に対し、各博物館はかかる研修コースを受講し、予算案の策定方法を習得した。これにより、以前と比較して各運営母体との予算交渉が容易になったといえる。カラク考古学博物館とサルト歴史資料館は財政的に不安定であるが、年間予算計画の策定とともに改善が期待される。カラク考古学博物館は2007年8月現在、DOAに提出するための予算案を初めて策定中であり、もし要求どおりの予算が配分されれば、自立発展性は飛躍的に高くなるであろう。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

貢献要因としては、計画内容が国家・セクターの政策と合致し、観光遺跡省の優先課題の一つであったため、関心も非常に高いものであることから、時宜を得たものであったといえる。

(2) 実施プロセスに関すること

特になし。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

(1) 計画内容に関すること

プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) の外部条件として「JBICによる博物館建設に大幅な遅れが生じない」と設定されている。前述のとおり、TSDPによる建設事業が完了しておらず、満たされていない。またサルト歴史資料館については運営母体が決定せず、2007年3月の合同調整委員会での確認を経て、2007年4月時点でサルト歴史資料館を対象とした成果1をPDMから除外した。

(2) 実施プロセスに関すること

同上。

3-5 結論

評価指標による評価の結果、期待される成果についてはプロジェクト終了時までにはほぼ達成されるものと判断した。プロジェクト目標については、一部指標が現段階では達成されていないものの、期日までに技術協力全般が完了することにより、ほぼ達成されるものと判断される。したがって、当初の計画どおり、本プロジェクトは2007年11月末をもって終了することとする。

3-6 提言（当該プロジェクトに関する具体的な措置、提案、助言）

観光遺跡省が以下の提言 (1) から (9) を実現するよう、観光遺跡省大臣とミニッツ合意した。(1) から (3) については、中間評価と同様の提言であるが、終了時評価調査時において達成されていないため、評価団は再度その重要性を強調した。また、(10) については、日本側への今後の対応に係る提言としてヨルダン側と合意した。

(1) 国立博物館、カラク考古学博物館への人員の配置及び人材育成

2007年1月に国立博物館の館長が任命されたが、事務職員1人がいまだに配置されていない。カラク考古学博物館は学芸員1人で運営をしており、人員不足が続いている。調査団

は、国立博物館が開館に向けて有能な職員を十分配置すること、また、DOAとカラク考古学博物館ができるだけ迅速に有能な学芸員と事務職員を配置することを強く提言する。さらに、博物館に係る様々な分野において、学芸員や受付職員を含めた人材を教育・再教育することを提言する。

(2) サルト歴史資料館の運営母体の設立

前述のとおり、サルト歴史資料館の運営母体の設立は公式には決定していない。人材を確保し、予算を確保するために、運営母体の早期設立を強く提言する。

(3) 財務面での自立発展性の担保

プロジェクトの実施過程において、各博物館は年間活動計画や予算案の作成手法を学び、以前と比較して運営母体との予算交渉が容易になったことから、財政的自立発展性は改善されたといえる。調査団は観光遺跡省が、①国立博物館及びカラク考古学博物館に対して十分な予算を配分すること、②死海博物館及びサルト歴史資料館が予算を確保するために必要な方策をとることを提言する。

(4) 4博物館全体の監督・調整機能の担保

調査団は、博物館の監督・調整機関が設立され、定期的なモニタリングを実施することによって職員管理や運営技術が改善されることを強く提言する。

(5) 死海博物館の持続的運営体制の担保

死海博物館の運営母体の契約は2011年の3月までであることから、調査団は近い将来、死海博物館の今後の持続的運営体制について検討をすることを提言する。

(6) 博物館と地域の大学との協力関係の構築

調査団は、4つのモデル博物館と地域の大学が博物館に係る様々な分野において、協力を拡大することを提言する。

(7) 技術的な観点での持続性の向上の措置

プロジェクトによって実施された活動は、プロジェクトの終了後も継続されることが望ましい。調査団は、なかでも自立発展性向上の観点から、以下の活動を強化・改善することを提言する。

1) 来館者評価：現在のところ、来館者へのアンケートの結果が十分にフィードバックされているとはいいがたく、今後は、博物館活動の向上のために十分活用されるべきである。

2) 展示技術：展示技術は改善しているが、国際基準に基づき、更なる改善が求められている。

3) 広報啓発技術：報告書やニュースレターなどの書類作成には高レベルの技術が要求されるため、これらの書類作成を継続することは、カウンターパートのスキルアップのために不可欠である。

(8) 死海博物館への集客促進のための措置

現在、死海博物館への公共交通機関はない。調査団はRSCNが需要調査を死海地域で実施し、公共交通機関に代わる集客促進に係る代替手段を見出すことを提言する。

(9) 日本の協力であることを示すパネルの各サイトへの設置

4つのモデル博物館が、日本の協力の下に設立されたことを告知するための看板を、各サイトに設置することが望ましい。

(10) フォローアップ調査の実施

4つのモデル博物館におけるプロジェクトの効果を評価するために、JICAによるフォローアップ調査の実施を提言する。国立博物館及びサルト歴史資料館は開館していないため、より細心の注意を払うべきである。

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

(1) 円借款プロジェクトとの協力

国立博物館とサルト歴史資料館におけるTSDPによる建設事業が遅れているため、PDMや活動計画（PO）に記載されている活動のスケジュールの変更を余儀なくされた。円借款プロジェクトとの協力がある場合、より効率的な技術移転を実施するためには、フェーズ設定を含めた技術協力のタイミングや枠組みを十分検討することが不可欠である。

(2) ベースライン調査の実施

本プロジェクトのPDMにおいて指標の達成状況を測る際に、定量的なデータが不足していたために効果の発現が不明確であった指標が存在した。今後、「有効性」、「効率性」及び「インパクト」の達成度を明確かつ定量的に測るためには、ベースライン調査が計画的に実施される必要がある。

第1章 終了時評価調査の概要

1-1 調査団派遣の経緯と目的

ヨルダン・ハシミテ王国（以下、「ヨルダン」と記す）の経済において、観光産業は貿易外収支の約20%を占める主要産業である。ヨルダンは遺跡、自然、民俗文化などの豊富な観光資源を有しているものの、一部を除いて観光地として十分整備されていない。1994年から1996年まで、JICA開発調査「ヨルダン国観光開発計画調査」を実施し、4博物館（国立博物館、カラク考古学博物館、死海博物館、サルト歴史資料館）の整備を含む観光開発に係るプログラムが提案され、この提案内容に基づき、1999年1月にヨルダン政府とわが国の間で円借款による「観光セクター開発事業」の交換公文（E/N）が締結された。JICAは実施設計や技術指導（青年海外協力隊員及び短期専門家の派遣、本邦での研修）を続けてきたが、その過程で博物館運営の体制が整備されていないという課題が明らかになり、ヨルダン側は技術協力プロジェクトを要請した。「博物館活動を通じた観光振興プロジェクト」（協力期間：2004年12月1日～2007年11月30日）は、日本の円借款によって改修・新築される博物館が自律的かつ適切に運営管理されることを目標に、組織管理体制の確立のための支援を行っており、最終的にはヨルダン側がこれら博物館活動を通じて地域の文化・自然遺産を観光客に紹介することができるようになることをめざしている。

このプロジェクト目標を達成するため、現在、3名の長期専門家（チーフアドバイザー、展示計画・業務調整、地域に根ざした博物館活動）に加え、数名の短期専門家の派遣により、「モデル博物館（上記4博物館¹）の運営管理体制の確立」、「事務及び技術職員の能力向上」、「自律的観光を促進する博物館活動の向上」を中心に実施している。

今回の終了時評価調査では、2007年11月30日の協力期間終了を控え、プロジェクト目標の達成状況等について現状と実績の整理・確認を通じて把握し、プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）及び評価グリッドに基づき、「JICA事業評価ガイドライン（改訂版）」の評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）の観点から評価を行う。

また、同評価を通して、①「プロジェクト終了まで」、及び②「プロジェクト終了後」において、どのような活動、追加投入が必要なのかを見極め、今後の活動計画を策定する。

1-2 調査団の構成と調査期間

(1) 調査団の構成

担当分野	氏名	所属	期間（現地到着日～現地出発日）
総括	十郎 正義	JICA経済開発部 課題アドバイザー	8月28日～9月6日 (10日間)
博物館活動	堀 孝 (旧姓 熊谷)	有限会社 コモードデザイン 代表取締役	8月28日～9月4日 (8日間)
評価計画	村上 博信	JICA経済開発部 貿易・投資・観光チーム	8月28日～9月6日 (10日間)
評価分析	岸 並 賜	(株) 国際開発アソシエイツ パーマナントエキスパート	8月19日～9月6日 (19日間)

¹ 2007年3月の運営指導調査時の合同調整委員会において、2007年3月末までにサルト歴史資料館の運営母体が設立されない場合は、サルトの運営管理体制の確立に係る活動は協力対象外とすることで合意した。

(2) 調査期間

2007年8月19日から2007年9月5日まで（18日間）

日順	月日	日 程
1	8月19日（日）	<評価分析団員>JICAヨルダン事務所打合せ
2	8月20日（月）	<評価分析団員>ヨルダン側カウンターパート（プロジェクト運営ユニット：PMU）との協議、JICA専門家チームとの協議
3	8月21日（火）	<評価分析団員>サイト調査及び協議、関係者インタビュー（国立博物館）
4	8月22日（水）	<評価分析団員>サイト調査及び協議、関係者インタビュー（サルト歴史資料館）、JICA専門家チームとの協議
5	8月23日（木）	<評価分析団員>国立博物館館長との協議 サイト調査及び協議（死海博物館）
6	8月24日（金）	<評価分析団員>資料作成
7	8月25日（土）	<評価分析団員>資料作成
8	8月26日（日）	<評価分析団員>サイト調査及び協議（カラク考古学博物館）
9	8月27日（月）	<評価分析団員>資料作成
10	8月28日（火）	<評価分析団員>ヨルダン側カウンターパート（PMU）との協議、資料作成 <全団員>JICAヨルダン事務所打合せ
11	8月29日（水）	サイト調査及び協議（カラク考古学博物館）
12	8月30日（木）	国立博物館館長との協議、サイト調査（国立博物館） 観光遺跡省（MOTA）考古遺跡局（DOA）局長との協議 サイト調査（サルト歴史資料館）
13	8月31日（金）	調査団内打合せ
14	9月 1日（土）	サイト調査及び協議（死海博物館）
15	9月 2日（日）	サルト歴史資料館関係者との協議 ヨルダン側評価委員との協議（合同評価委員会）
16	9月 3日（月）	ヨルダン側評価委員との協議（合同評価委員会） JBICアンマン駐在員事務所との協議
17	9月 4日（火）	<堀団員アンマン発> 終了時評価レポートの署名（合同評価委員会） 終了時評価結果に係るミニッツ署名（観光遺跡省大臣）
18	9月 5日（水）	在ヨルダン日本大使への報告

1-3 対象プロジェクトの概要

(1) 協力期間：2004年12月1日から2007年11月30日

(2) 相手国実施機関：観光遺跡省

(3) 目 標 :

- 上位目標：4博物館（国立博物館、カラク考古学博物館、死海博物館及びサルト歴史資料館）が魅力的な観光資源になることにより、周辺地域の観光が振興されること
- プロジェクト目標：対象となる4博物館が自律的に運営管理されること
- 成 果：
 - 【成果1】 3つの博物館において、その特性に応じた組織管理体制が確立する。
 - 【成果2】 4つの博物館の職員（学芸員含む）が収蔵品の収集、展示及び保存管理に関する業務を計画、実施できるようになる。
 - 【成果3】 選択された博物館において、周辺住民との協働活動がヨルダン側自身により実施されるようになる。

(4) 活 動 :

【成果1に向けて】

（サルト歴史資料館については運営母体設立の遅れから、2007年4月に成果目標から除外）

- ・ 方針・諸規定の作成支援
- ・ 作成された諸規定に基づく試行的運用への支援
- ・ 博物館を所管する官庁（観光遺跡省）及び各博物館運営母体に対する助言

【成果2に向けて】

- ・ 収集・展示・保存に関する諸規定作成支援
- ・ 収集・展示・保存に関する技術研修（本邦及びヨルダン国内）
- ・ 収集・展示・保存に関する機材供与

【成果3に向けて】

- ・ 「自律的観光開発」活動の対象とする博物館の選定
- ・ 地域社会における博物館の位置づけに関するコンセプト開発作業への技術的助言
- ・ 地域住民との意見交換・協働作業体の設置への支援
- ・ 住民との合意事項の博物館活動へのフィードバック支援

第2章 終了時評価の方法

2-1 評価項目・評価方法

本評価では、「JICA事業評価ガイドライン（改訂版）」に沿って、①プロジェクトの当初計画、②現時点での計画達成状況及び達成のための課題を確認し、③評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）に基づき評価を行った。これらの結果を踏まえ、プロジェクトの今後のより効率的な実施のために、いくつかの対処案を合同調整委員会で協議し、ミニッツを締結した。

具体的な調査方法は、以下2-2以降に記述する。

2-2 PDM

2006年11月の中間評価調査時にPDM及び活動計画（PO）が見直され、本調査では改訂されたPDM²及びPO²を評価のために用いた（合同評価レポートのAnnex 1及びAnnex 2参照）。主な改訂事項については活動及び指標の変更であり、「上位目標」、「プロジェクト目標」に変更はない（合同評価レポートのAnnex 3を参照）。その後、成果1については、サルト歴史資料館の運営母体が設立されていないことから、2007年3月の運営指導調査時の取り決めにより、サルト歴史資料館は対象外となった。

2-3 評価設問と必要なデータ・評価指標

「JICA事業評価ガイドライン（改訂版）」及び上記PDMに基づき、実績、評価5項目、実施プロセスをそれぞれ検証するために評価グリッドを作成した。評価設問、データ・評価指標の詳細については、合同評価レポートのAnnex 6を参照のこと。

2-4 主な調査項目と情報・データ収集方法

評価グリッドから、確認事項を検討し、それぞれの確認事項について、どのように確認するのか、その情報の入手方法を検討した。主な情報の入手方法は以下のとおりである。

(1) 質問票

専門家（チーフアドバイザー/展示計画・業務調整/地域に根ざした博物館活動）、カウンターパート、観光遺跡省、運営母体に対し、評価5項目に基づいた質問票を作成し、回収後、分析した。

(2) 聞き取り

専門家、カウンターパート、観光遺跡省、運営母体職員などを対象に評価委員が合同及び個別にインタビューした。

(3) 資料のレビュー

事前評価調査団、中間評価調査団、運営指導調査団、専門家やその他プロジェクト関係者が作成した各種報告書及び観光遺跡省、運営母体の統計・資料等を基に、これまでのプロジェクト活動の進捗や実績を確認した。

2-5 合同評価手法

日本側4名（本調査団員）、ヨルダン側2名から成る合同評価委員会を組織し、評価5項目に沿って当該プロジェクトの評価を行った。評価委員は、各種報告書の分析、一連の現地調査やプロジェクト関係者への聞き取り、関係機関との協議を実施し、これらに基づき評価結果について協議したうえで、合同評価レポートを取りまとめた。

第3章 調査結果

3-1 投入実績

3-1-1 日本側投入実績

(1) 専門家の派遣

延べ10名の専門家が派遣された。詳細については、合同評価レポートのAnnex 7参照。

(2) カウンターパートの本邦研修

延べ8名のカウンターパートが「博物館運営」に係る本邦研修を受講している（合同評価レポートのAnnex 8参照）。

(3) 機材供与

合同評価レポートのAnnex 9のとおり、機材が供与された。主な内訳は、コンピューター（ソフトウェア、ハードウェア）、プリンター、カメラ、車両などである。

(4) ローカルコスト

合計7万7,932ヨルダン・ディナール（JD）のローカルコストが投入された。主な内訳は、ワークショップ・教育活動開催費、ニューズレター発行費、旅費交通費などである（合同評価レポートのAnnex 10参照）。

3-1-2 ヨルダン側投入実績

(1) カウンターパートの配置

延べ26名のカウンターパートが配置された（合同評価レポートのAnnex 11参照）。

(2) 事務所

アンマン市に日本人専門家のための事務室が提供された（合同評価レポートのAnnex 12参照）。

(3) ローカルコスト

ヨルダン側によって十分なローカルコストが負担された。

3-2 プロジェクト目標の達成度

プロジェクト目標は「対象となる4博物館が自律的に運営管理されること」である。達成度を測るための4つの指標が設定されており、成果の進捗とともに、指標は徐々に満たされてきている。しかしながら、国立博物館とサルト歴史資料館はプロジェクト期間中に開館しないため、終了時評価調査時において、指標3及び4は検証できない。表3-1はプロジェクト目標の指標とその達成度（実績）である。詳細については合同評価レポートのAnnex 5を参照のこと。

表 3-1 プロジェクト目標の指標及びその達成度

指 標	達成の度合い
1 各博物館の方針・諸規定が作成され、4つの博物館で適用される。	<p>国立博物館：方針・諸規定は遺跡法（Antiquity Law）及び国立博物館に係る付随定款に定められている。</p> <p>死海博物館：方針・内規は既に適用されている。</p> <p>カラク考古学博物館：方針・内規は2007年8月にDOAによって承認された。</p> <p>サルト歴史資料館：プロジェクト対象外/内規（案）が作成された。</p>
2 モデル博物館が明確なコンセプトを伴った公式ステータスを保持している。	<p>国立博物館：ステータスは遺跡法（Antiquity Law）の中で定義されている。</p> <p>死海博物館：観光遺跡省との5年契約で王立自然保護協会（RSCN）が運営管理している。</p> <p>カラク考古学博物館：公式ステータスはDOAの枠組みの中で明確化されている。</p> <p>サルト歴史資料館：Historic Old Salt Development Projectの合意文書（案）が作成されたが、運営母体が決定していないため、署名はされていない。</p> <p>注：コンセプトは内規に明記されている。</p>
3 各博物館への来館者数が安定している。	<p>カラク城への訪問者数はプロジェクト開始後、3万4,800人（2003年）、7万3,250人（2004年）、10万8,935人（2005年）と増加している。2006年には8万7,599人と減少したが、全体として上昇傾向にあるといえる。死海博物館は開館して間もないため、現在のところ来館者数の傾向は明確ではない。</p> <p>国立博物館及びサルト歴史資料館はプロジェクト終了後に開館する予定であり、現時点で来訪者はいないため、この指標については検証できない。</p>
4 来館者、地域住民及び観光振興従事者の博物館に対する評価が改善する。	<p>2007年8月にJICAヨルダン事務所（現地コンサルタントとの契約による）が実施した調査によると、カラク地域への訪問者の67%が博物館を再度訪問したいとの意向を示している。同様に、死海地域への訪問者の100%が博物館を再度訪問したいとの意向を示している。この数字は、これらの地域への訪問者の評価が改善していることを示唆している。国立博物館及びサルト歴史資料館はプロジェクト終了後に開館する予定であり、現時点で来訪者はいないため、この指標については検証できない。</p>

3-3 実施プロセスにおける特記事項

以降の章で述べるとおり、JBICによる博物館建設に大幅な遅れが生じたため、本プロジェクトに大きな影響を与えている。

第4章 評価結果

4-1 評価5項目の評価

4-1-1 妥当性

妥当性は以下の観点から、「高い」と考えられる。

(1) ヨルダンの国家計画や観光政策との整合性

本プロジェクトは、観光産業において文化遺産は高い優先度があると明記している「ヨルダン国国家観光戦略2004-2010」と整合性がとれているとともに、同戦略に記されている文化遺産、エコツーリズム、祭りや文化イベント分野での活動を実施している。

(2) 日本の援助政策及び技術からみた妥当性

本プロジェクトはJICA国別事業実施計画のうち、援助重点分野の「自立的・持続的経済成長実現のための基盤整備」の中の「産業人材育成・雇用開発プログラム」の一部であると考えられる。日本では、比較的新しく1960年代に博物館の数が急速に増えるとともに、その運営管理手法が確立された。これは世界でもまれに見るケースであり、欧州諸国よりもヨルダンにより類似かつ有益な指導が可能である。

(3) 受益者のニーズからみた妥当性

それぞれの博物館は運営母体も違い、一律に述べることはできないが、新規立ち上げで支援を必要としていること、また以下の点により、受益者として適切であるといえる。

国立博物館は王室の支援もあるなど、4博物館の中でもとりわけ国をあげての博物館という意識が強い。カラク考古学博物館については、モデル博物館にしていこうという意味がDOA内部にあるとともに、カラク城の考古学的財産の理解を高めるための活動をしている。死海博物館については、これまで主に自然保護区を運営してきたRSCNにとっては新領域を開拓していく分野であり、自然系の博物館としての期待が強くある。サルト歴史資料館については、アブ・ジャーベル博物館を中核として、サルトの街全体を丸ごと「博物館」にしていく考えや、ユニークな伝統建築に根ざした町おこしをしていく意思が地元サルト市にも強くある。

(4) JBICによる観光セクター開発事業（TSDP）との整合性

本プロジェクトはJBICのODAプロジェクトである「観光セクター開発プロジェクト（TSDP）」と協力・補完関係にある。TSDPは1994年から1996年にかけてのJICA開発調査「ヨルダン国観光開発計画調査」に基づいて実施されている。JICA技術協力プロジェクトとJBIC有償資金協力が連携することは、日本の援助方針・政策に合致している。しかしながら、TSDPによる博物館建設事業の遅れにより本プロジェクトに影響を与えたほか、広報戦略、プロモーション活動、地域調査などにおける役割分担が明確でないなどの問題が生じたが、後者は2007年4月に明確化された。

4-1-2 有効性

有効性は以下の観点から、「中程度」と考えられる。

(1) プロジェクト目標の達成度

プロジェクト目標レベルに設定されている4つの指標は徐々に満たされてきている。しかしながら、国立博物館とサルト歴史資料館はプロジェクト期間中に開館しないため、終了時評価調査時において、指標の3及び4は検証できない。

(2) 有効性に影響を与えた外部条件

プロジェクト目標レベルには、①観光に係る国家政策に変更がない、②JBICによる博物館建設に大幅な遅れが生じない、という2つの外部条件が設定されている。ヨルダンにおいて観光は重要な産業の一つであり、また国家観光戦略2004-2010により観光促進が明記されていることから、第一の外部条件は満たされている。しかしながら、第二の外部条件はTSDPによる建設事業が完了しておらず、満たされていない。TSDPによると、国立博物館の建設完了予定は当初、2007年5月であったが、現在は2008年5月の予定となっている。また、サルト歴史資料館に関しては、当初、2005年11月に完了予定であったが、現在は2007年10月の予定となっている。

4-1-3 効率性

効率性は以下の観点から、「中程度」と考えられる。

(1) 投入の効率性

短期専門家の投入に遅れはあったが、日本側の投入はおおむね計画どおり実施され、成果の達成に貢献している。短期専門家の投入が遅れた理由については、博物館の建設が遅れたことにより、予定どおりカウンターパートが配置されなかったことがあげられる。その他、効率性に影響を与えた要因として、①国立博物館においては、学芸員の採用に重点を置いていたこと、②カラク考古学博物館の運営母体である考古遺跡局(DOA)の予算が不十分であったこと、などがあげられる。これらの事実により、日本人専門家から技術移転を受けるヨルダン人カウンターパートの数が十分確保できなくなった。

(2) 成果の達成度

終了時評価調査時において、成果レベルに設定されている指標は完全には満たされていない。しかしながら、すべての成果について確実な結果が生じており、プロジェクト終了時までには達成できると予想される。

(3) 効率性に影響を与えた外部条件

成果レベルの外部条件は「JBICによる博物館建設に大幅な遅れが生じない」と設定されている。前述のとおり、この外部条件は建設の遅れにより満たされていない。

4-1-4 インパクト

いくつかの正のインパクトが発現している。また負のインパクトについては報告されていない。

(1) 上位目標の達成度

上位目標は「4博物館（国立博物館、カラク考古学博物館、死海博物館及びサルト歴史資料館）が魅力的な観光資源になることにより、周辺地域の観光が振興されること」であり、実績グリッド（合同評価レポートのAnnex 5参照）のとおり、一部達成されているといえる。

(2) 大学教授・学生や他の博物館への影響

プロジェクト活動の結果、他の博物館職員や大学の教授・学生が博物館活動に参加するようになり、4つのモデル博物館による活動への参加者及び参加希望者が増加している。また、展示面では最近、改装・展示換えをした施設で明らかにモデル博物館の展示を意識した改善が見てとれた。

4-1-5 自立発展性

自立発展性は以下の観点から、「中程度」と考えられる。

(1) 組織・制度面

1) ヨルダンの開発政策

上記のとおり、観光はヨルダンの重要産業の一つであり、国家観光戦略2004-2010はその重要性を強調している。ヨルダンの政策が今後とも観光産業への支援を継続することは明らかである。

2) 運営母体

各博物館の運営母体は表4-1のとおりである。

表 4-1 運営母体

博物館	運営母体
国立博物館	国立博物館運営母体
カラク考古学博物館	DOA
死海博物館	RSCN（2006年6月より5年間の契約）
サルト歴史資料館	未定

中間評価調査時の提言の一つ「サルト歴史資料館の運営母体の設立」に関しては、いまだ観光遺跡省とサルト市との間に合意が締結されておらず、設立に至っていない。運営母体は人員配置や予算配分など全般的な運営管理を実施する機関であり、設立が遅ればサルト歴史資料館は特にPMUの解散後、困難に直面すると思われる。死海博物

館の運営母体は2011年の7月以降は保証されておらず、懸念は残る。その他の2つの博物館は運営母体が設立されており、大きな組織的な問題はないと考えられる。

3) 各博物館の人員配置

中間評価調査時の提言「十分な人員配置」に対し、死海博物館とサルト歴史資料館は必要最小限の人員を確保した一方、国立博物館とカラク考古学博物館はいまだ人材が不足している（国立博物館：事務職員1名が不足、カラク考古学博物館：学芸員、事務職員がそれぞれ1名ずつ不足）。現在、国立博物館は人員の募集をしており、サルト歴史資料館は人員配置に必要な予算案を作成するなどの努力を継続している。

4) モニタリング・システムの確立

中間評価調査時の提言「モニタリング・システムの確立」に対し、2006年10月に「モニタリング・グリッド」が作成され、日本側・ヨルダン側双方により、3ヵ月ごとに更新されている。この事項については、明らかに改善が見てとれる。

組織・制度面の自立発展性は、「中程度」だといえる。

(2) 技術的側面

4つのモデル博物館のカウンターパートの多数が、教育・地域活動や長期活動計画の策定など、プロジェクトによって新しい知識や技術を習得したと述べている。具体的には、日本人専門家の指導の下、学芸員はニュースレターを作成、発行・配布するとともに、地域活動を計画・実施することができるようになり、地域社会からも高い評価を得ている。また活動及び職員教育に係る長期計画を策定することによって、カウンターパートは計画策定能力を習得・改善した。展示については一定の改善は見られたが、まだ十分ではなく、今後とも改善努力が必要とされる。国立博物館とサルト歴史資料館に関しては、プロジェクト終了前に開館できず、開館後の運営に係る技術移転は限りがある。また、カウンターパートの退職や転任が目立ち、知識や技術の蓄積の阻害要因となった。

技術面の自立発展性は、「中程度」だといえる。

(3) 財政面

中間評価調査時の提言「財政の自立発展性の確立」に対し、各博物館はかかる研修コースを受講し、予算案の策定方法を習得した。これにより、以前と比較して各運営母体との予算交渉が容易になったといえる。現在の各博物館の財政状況（予算配分）は表4-2に示すとおりである。カラク考古学博物館とサルト歴史資料館は財政的に不安定であるが、年間予算計画の策定とともに改善が期待される。カラク考古学博物館は2007年8月現在、DOAに提出するための予算案を初めて策定中であり、もし要求どおりの予算が配分されれば、自立発展性は飛躍的に高くなるであろう。

表 4 - 2 予算配分

博物館	予算配分
国立博物館	観光遺跡省により配分されている。
カラク考古学博物館	DOA本部はカラク考古学博物館を含むDOA傘下の14の博物館に予算を配分している。現在のところ、カラク考古学博物館に独自の予算は配分されていない。
死海博物館	2006年に開館以来、予算はRSCNによって決定されている。
サルト歴史資料館	開館しておらず、予算は配分されていない。

財政面の自立発展性は、「比較的低い」といえる。

4 - 2 結 論

評価指標による評価の結果、期待される成果についてはプロジェクト終了時までにはほぼ達成されるものと判断した。プロジェクト目標については、一部指標が現段階では達成されていないものの、期日までに技術協力全般が完了することにより、ほぼ達成されるものと判断される。したがって、当初の計画どおり、本プロジェクトは2007年11月末をもって終了することとする。

ただし、評価チームは、対象4博物館について今後もいくつかの点において更なる措置が必要であることを確認し、次章に掲げる提言を提示した。

第5章 教訓・提言

5-1 提言

観光遺跡省が以下の提言（1）から（9）を実現するよう、観光遺跡省大臣とミニッツ合意した。（1）から（3）については、中間評価と同様の提言であるが、終了時評価調査時において達成されていないため、評価団は再度その重要性を強調した。

また、（10）については、日本側への今後の対応に係る提言としてヨルダン側と合意した。

（1）国立博物館、カラク考古学博物館への人員の配置及び人材育成

2007年1月に国立博物館の館長が任命されたが、事務職員1人がいまだに配置されていない。カラク考古学博物館は学芸員1人で運営をしており、人員不足が続いている。調査団は、国立博物館が開館に向けて有能な職員を十分配置すること、また、DOAとカラク考古学博物館ができるだけ迅速に有能な学芸員と事務職員を配置することを強く提言する。さらに、博物館に係る様々な分野において、学芸員や受付職員を含めた人材を教育・再教育することを提言する。

（2）サルト歴史資料館の運営母体の設立

前述のとおり、サルト歴史資料館の運営母体の設立は公式には決定していない。人材を確保し、予算を確保するために、運営母体の早期設立を強く提言する。

（3）財務面での自立発展性の担保

プロジェクトの実施過程において、各博物館は年間活動計画や予算案の作成手法を学び、以前と比較して運営母体との予算交渉が容易になったことから、財政的自立発展性は改善されたといえる。調査団は観光遺跡省が、①国立博物館及びカラク考古学博物館に対して十分な予算を配分すること、②死海博物館及びサルト歴史資料館が予算を確保するために必要な方策をとることを提言する。

（4）4博物館全体の監督・調整機能の担保

調査団は、博物館の監督・調整機関が設立され、定期的なモニタリングを実施することによって職員管理や運営技術が改善されることを強く提言する。

（5）死海博物館の持続的運営体制の担保

死海博物館の運営母体の契約は2011年の3月までであることから、調査団は近い将来、死海博物館の今後の持続的運営体制について検討することを提言する。

（6）博物館と地域の大学との協力関係の構築

調査団は、4つのモデル博物館と地域の大学が博物館に係る様々な分野において、協力を拡大することを提言する。

(7) 技術的な観点での持続性の向上の措置

プロジェクトによって実施された活動は、プロジェクトの終了後も継続されることが望ましい。調査団は、なかでも自立発展性向上の観点から、以下の活動を強化・改善することを提言する。

- 1) 来館者評価：現在のところ、来館者へのアンケートの結果が十分にフィードバックされているとはいいがたく、今後は、博物館活動の向上のために十分活用されるべきである。
- 2) 展示技術：展示技術は改善しているが、国際基準に基づき、更なる改善が求められている。
- 3) 広報啓発技術：報告書やニュースレターなどの書類作成には高レベルの技術が要求されるため、これらの書類作成を継続することは、カウンターパートのスキルアップのために不可欠である。

(8) 死海博物館への集客促進のための措置

現在、死海博物館への公共交通機関はない。調査団はRSCNが需要調査を、死海地域で実施し、公共交通機関に代わる集客促進に係る代替手段を見出すことを提言する。

(9) 日本の協力であることを示すパネルの各サイトへの設置

4つのモデル博物館が、日本の協力の下に設立されたことを告知するための看板を、各サイトに設置することが望ましい。

(10) フォローアップ調査の実施

4つのモデル博物館におけるプロジェクトの効果を評価するために、JICAによるフォローアップ調査の実施を提言する。国立博物館及びサルト歴史資料館は開館していないため、より細心の注意を払うべきである。

5-2 教訓

(1) 円借款プロジェクトとの協力

国立博物館とサルト歴史資料館におけるTSDPによる建設事業が遅れているため、PDMやPOに記載されている活動のスケジュールの変更を余儀なくされた。円借款プロジェクトとの協力がある場合、より効率的な技術移転を実施するためには、フェーズ設定を含めた技術協力のタイミングや枠組みを十分検討することが不可欠である。

(2) ベースライン調査の実施

本プロジェクトのPDMにおいて指標の達成状況を測る際に、定量的なデータが不足していたために効果の発現が不明確であった指標が存在した。今後、「有効性」、「効率性」及び「インパクト」の達成度を明確かつ定量的に測るためには、ベースライン調査が計画的に実施される必要がある。

第6章 今後の支援ニーズ

ヨルダン側からJICAの協力の継続の要望が伝えられたが、効率的投入と見込まれる成果を見極めるためにも、現行の技術協力プロジェクトはいったん終了させることで、一応の成果が達成されたと見るべきである。

そのうえで現場の進捗状況を冷静に判断して、追加の協力（円借款という大規模協力が成功裏に披露されるためにも、開館後に発生する課題を見極めるための現地サイドからの情報提供やフォローアップ調査などによる課題の整理）は検討に値すると思料する。

付 属 資 料

- 1 . Minutes of Meeting
- 2 . Final Evaluation Report

**MINUTES OF MEETING
BETWEEN THE JAPANESE FINAL EVALUATION TEAM AND
THE AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF
THE HASHEMITE KINGDOM OF JORDAN ON THE JAPANESE
TECHNICAL COOPERATION PROJECT FOR TOURISM
DEVELOPMENT THROUGH MUSEUM ACTIVITIES**

The Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") organized the Final Evaluation Team, headed by Mr. Masayoshi JURO, from August 19 to September 5, 2007, for the purpose of the final evaluation for the Project on the Technical Cooperation Project for Tourism Development through Museum Activities in the Hashemite Kingdom of Jordan (hereinafter referred to as "the Project").

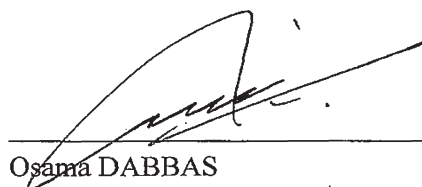
The Joint Evaluation Team (hereinafter referred to as "the Team"), which consists of four members from JICA and two members from the Hashemite Kingdom of Jordan, was jointly organized for the purpose of conducting the final evaluation and preparation of necessary recommendations to the respective governments.

After intensive study and analysis of the activities and achievements of the Project, the Team prepared the Joint Evaluation Report (hereinafter referred to as "the Report"), which was presented to the Joint Coordinating Committee. The Joint Coordinating Committee accepted the Report and agreed on the following matters attached hereto.

Amman, September 4, 2007



Masayoshi JURO
Leader
Japanese Evaluation Team
Japan International Cooperation Agency
Japan



Osama DABBAS
Minister of Tourism and Antiquities
The Hashemite Kingdom of Jordan

S.H.



Attached Document

1. Introduction

Final evaluation of the Project was done by the Team composed of four Japanese members and two Jordanian members. The Joint Final Evaluation Report prepared by the Team was explained at the meeting of the Joint Coordinating Committee (JCC) held on September 3, 2007.

2. Results of Evaluation

2-1 Conclusion

According to the indicators, the Outputs are expected to almost be fulfilled by the completion of the Project. Regarding the Project Purpose, despite the fact that some indicators are partially incomplete at the present stage, it can be stated that the Project Purpose has almost been achieved with the general completion of technical assistance. The Project, therefore, would be completed in November 2007 as originally planned. Nevertheless, the Team has clearly noted that there are some extra works to be done by each Model Museum. These issues will be discussed in the following section.

2-2 Recommendations

(1) Measures to be taken by MOTA

MOTA should take necessary measures to accelerate the following issues for sustaining and extending the achievement of the Project.

1) Assignment or Re-Training of Personnel at NM and KAM

NM should start with fully qualified staff for the opening stage and that DOA and KAM assign one more qualified curator and one administrative staff as soon as possible. Other personnel, including curators and receptionists, should be fully re-trained in different aspects related to the museum.

2) Establishment of a HOSM Operation Body

Establishment of an operation body of HOSM has not officially been determined. The body should be promptly established in order to secure personnel assignment and budget allocation.

S.H

AA

3) Establishment of Financial Sustainability

In the course of the Project, each museum has learned how to prepare an annual activity plan and a draft budget and it has become easier than before to negotiate with its operation body. Improvement is made in terms of financial sustainability. The government of Jordan should allocate enough budgets for operating NM, KAM, DSM and HOSM.

4)-a. Establishment of Monitoring System

In the course of TSDP Project, PMU should carry out periodical monitoring on staff management and operation skills for four Model Museums and report the monitoring results to the JICA Jordan Office.

4)-b. Establishment of Supervising and Coordination Body

After the dissolution of PMU in 2009, another body should be established to keep the monitoring and coordination.

5) Sustainability of DSM

Due to the fact the contract with DSM operation body is limited to five years till March 2011. The future sustainability of DSM should be reconsidered in the near future.

6) Cooperation between Museums and Local Universities

Cooperation between four Model Museums and local universities should be enhanced in different issues related to museum activities for future sustainability.

7) Enhancement of Sustainability

All the Project activities are important and are expected to be continued even after the Project completion. There are several activities to be strengthened and improved in terms of sustainability enhancement, although they are almost completed in the course of the Project.

- i) Visitor Evaluation: At present, the results of questionnaire are not fully fed back to and reflected on the activities. They should fully be utilized for upgrading relevant activities.

- ii) Exhibition Skills: Exhibition skills have been improved but need to be upgraded according to the international standards.
- iii) Preparation of activity reports and newsletters: Preparation of such communication materials requires high level skills and will be an effective tool to upgrade communication capability.

8) Alternative to Public Transportation as a Means of Promotion

At present, there is no public transportation to DSM. Based on the fact, RSCN should conduct a needs survey in the Dead Sea area and find alternatives to promote the site.

9) Setting-up of Sign Board of Japanese Cooperation

It is desirable to set up any form of sign board at four Model Museums in order to notify relevant people that the museum has been supported by Japan.

(2) Measures to be taken by JICA

1) Consideration of Follow-up Survey

JICA should take into consideration a detailed follow-up survey to evaluate the effect of the Project at four Model Museums. Due to the fact that NM and HOSM are not open, more attention should be paid to these museums.