

**ヨルダン・ハシェミット王国
サルト市における
持続可能な観光開発プロジェクト
詳細計画策定調査報告書**

平成 24 年 7 月
(2012 年)

**独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部**

産 公
J R
12-104

**ヨルダン・ハシェミット王国
サルト市における
持続可能な観光開発プロジェクト
詳細計画策定調査報告書**

平成 24 年 7 月
(2012 年)

**独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部**

序 文

ヨルダン・ハシェミット王国（以下、「ヨルダン」と記す）は、観光資源としてローマ時代、十字軍、オスマン時代等の文化遺産を豊富に有しているだけでなく、死海をはじめとする固有の自然景観にも恵まれています。構造的な貿易赤字を抱えるヨルダンにおいて、観光産業は貿易外収支の20%を占める主要産業であることから、観光産業の振興はヨルダンの経済の安定及び発展に係る重点的な政策課題と位置づけられています。

一方で、ヨルダン国内各地の観光地においては、観光資源を有効に活用し、外国人観光客にとって親しみやすく魅力的であると感じるような観光基盤の整備が課題となっていました。このような状況を受けて、旧JBICは1999年に「観光セクター開発事業」の円借款を調印し、ヨルダン国内4カ所（首都アンマン、サルト市、死海及びカラク）で博物館の建設・改修を含む観光基盤整備を実施しました。また、併せて国際協力機構（JICA）による技術協力プロジェクト「博物館活動を通じた観光振興」（2004～2007年）が実施され、これらの4つの博物館運営管理整備というソフト面の支援を行うと同時に、追加支援として要請された案件実施支援調査（SAPI）において、博物館開館に係る支援やサルト市における「エコミュージアム構想」の推進、歴史博物館の開館に係る支援などが行われました。しかしながら、ヨルダン側の実施体制の脆弱さや、観光関連法制度の未整備、「エコミュージアム構想」を実践するにあたり基本となる文化遺産保全整備計画や環境整備計画の未整備、地域全体の観光開発の方策について総合的にまとめたプランが策定されていないなど多くの課題が残されており、歴史的景観保全や地域固有の文化を生かした観光開発には至っていない状況にあります。

このような背景のなか、ヨルダン政府からの要請に基づき、これまでに整備されたサルト歴史博物館を観光拠点施設として位置づけ、地域住民に裨益する持続的な観光振興を推進することを目的としたプロジェクト「サルト市における持続可能な観光開発」を実施することとなりました。

当機構は2012年3月にプロジェクト実施に向けた事前調査として、本件の背景や現状を確認するとともに、実施内容の計画策定に必要な情報・資料を収集・分析し、先方機関とプロジェクトの内容について協議しその結果をミニッツ（M/M）にて署名することを目的とした調査団を派遣しました。

本報告書は、同調査団の調査結果を取りまとめたもので、本プロジェクトの円滑な実施に寄与するとともに、両国の友好、親善の一層の発展に役立つことを願うものです。

調査団派遣にご協力頂いた日本・ヨルダンの関係各位に対し、深甚の謝意を表すとともに、今後のプロジェクトの実施にあたり、引き続きのご支援、ご協力をお願い申し上げます。

平成24年7月

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部長 桑島 京子

目 次

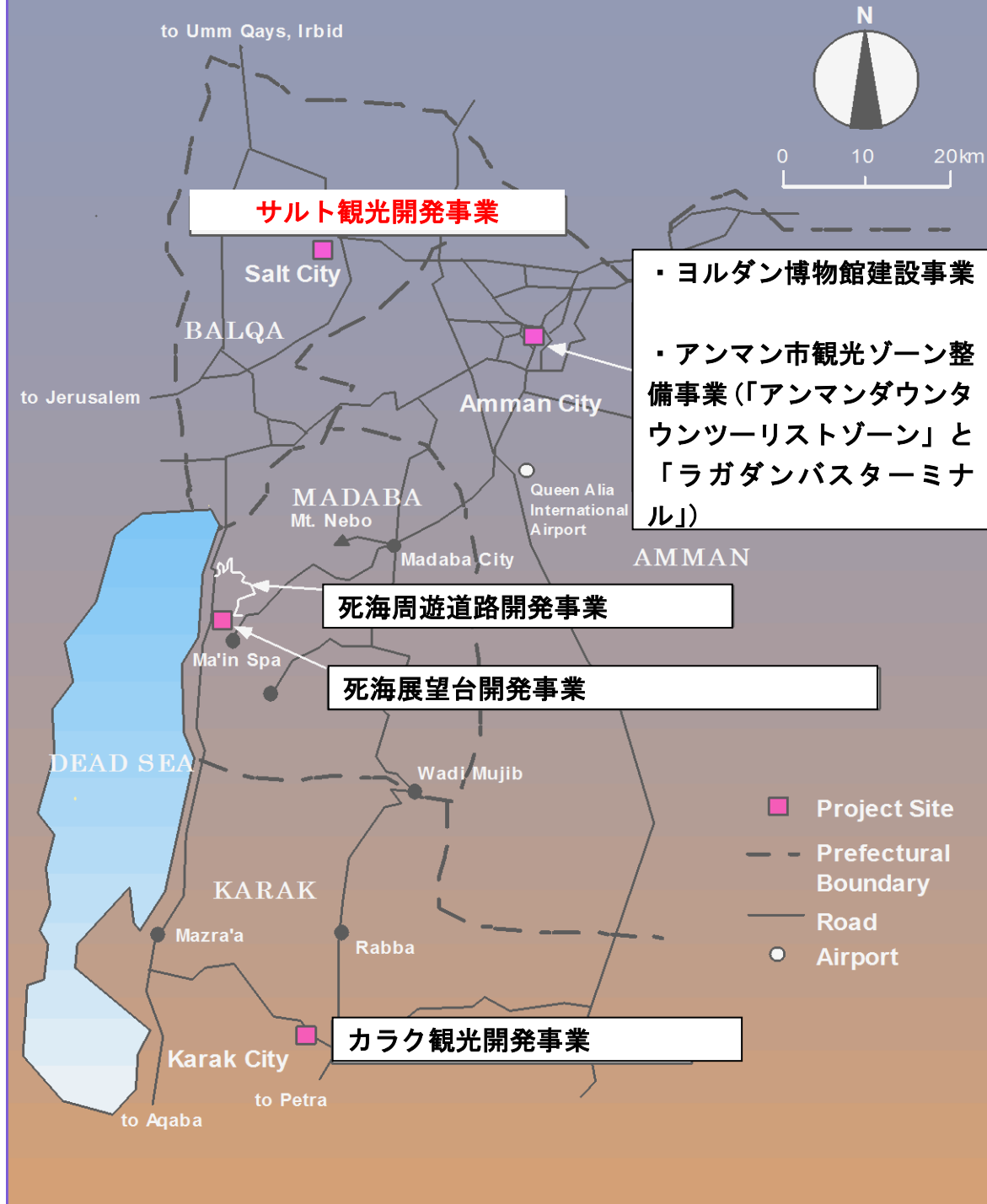
序 文
目 次
地 図
写 真
略語表

第 1 章 調査の概要	1
1 - 1 詳細計画策定調査の背景	1
1 - 2 調査団の構成	2
1 - 3 調査日程	2
1 - 4 調査目的	3
1 - 5 主要面談者	4
第 2 章 ヨルダンにおける観光の現状	6
2 - 1 全国的な観光の概要	6
2 - 2 サルト市の観光の現状	8
2 - 3 プロジェクト関連組織の実施体制	13
2 - 4 他ドナー、NGO等関連機関の具体的活動	28
2 - 5 日本政府による観光分野の支援の概要と現状	31
第 3 章 プロジェクトの基本計画	35
3 - 1 プロジェクト実施体制	35
3 - 2 実施機関の予算	36
3 - 3 プロジェクトの概要	36
(1) 上位目標及びプロジェクト目標	36
(2) アウトプット	37
(3) プロジェクト協力期間	39
(4) 裨益者	39
(5) 日本側投入	39
(6) ヨルダン側投入	39
(7) 外部条件	39
第 4 章 サルト市における観光開発の現状と課題	40
4 - 1 サルト市における観光開発の現状	40
4 - 2 観光開発プロジェクト実施に向けた課題	40
第 5 章 プロジェクト実施の妥当性	42
5 - 1 5項目評価	42

(1) 妥当性	42
(2) 有効性	43
(3) 効率性	43
(4) インパクト	43
(5) 持続性	44
5 - 2 貧困・ジェンダー・環境等への配慮	45
5 - 3 過去の類似案件からの教訓の活用	45
5 - 4 今後の評価計画	45
第6章 団長所感	46
付属資料	
1 . 面談議事録	49
2 . 現地収集資料リスト	82
3 . 質問票	83
4 . 署名済みM/M	86

プロジェクトサイト地図

調査対象地域（ヨルダン観光セクター開発事業対象地域の一部・赤字）





サルト市の景観



世界銀行の支援によって整備された大モスク



サルト歴史博物館 館内視察



円借款事業で設計されたサルト市内の観光
トレイル



サルト歴史博物館におけるプロジェクト関係
者とのワークショップ風景



M/M署名式

略 語 表

略 語	正式名称	日本語
ASCD	As Salt City Development	サルト市景観整備
CCSR	City Core Special Regulations	歴史的市街地の景観特別規制
CHTUD	Cultural Heritage, Tourism and Urban Development	文化遺産観光都市開発
CMU	City Management Unit	都市管理ユニット
DOA	Department of Antiquities	考古局
GSM	Greater Salt Municipality	サルト市
HOSM	Historic Old Salt Museum	サルト歴史博物館
JCC	Joint Coordination Committee	合同調整委員会
JEDCO	Jordan Enterprise Development Corporation	ヨルダン企業開発庁
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
JITOA	Jordan Inbound Tour Operators Association	ヨルダン国内旅行会社協会
JSTA	Jordan Society of Travel and Tourism Agent	ヨルダン旅行代理店協会
JTB	Jordan Tourism Board	ヨルダン観光局
MOI	Ministry of Interior	内務省
MOMA	Ministry of Municipal Affairs	自治省
MOTA	Ministry of Tourism and Antiquities	観光遺跡省
MOPIC	Ministry of Planning and International Cooperation	計画・国際協力省
NGO	Non-Governmental Organization	非政府団体
NTS	National Tourism Strategy	国家観光戦略
PMU	Project Management Unit	プロジェクト管理ユニット
SAPI	Special Assistance for Project Implementation	案件実施支援調査
SDC	Salt Development Corporation	サルト開発公社
SEM	Salt Ecomuseum	サルト・エコミュージアム
TDMAP	Tourism Development Through Museum Activities Project	博物館活動を通じた観光振興プロジェクト
TSDP	Tourism Sector Development Project	観光セクター開発プロジェクト
USAID	United States Agency for International Development	米国国際開発庁
VTC	Vocational Training Center	職業訓練センター

第1章 調査の概要

1-1 詳細計画策定調査の背景

ヨルダン・ハシェミット王国(以下、「ヨルダン」と記す)内には、観光資源としてローマ時代、十字軍、オスマン時代等の文化遺産が豊富に存在しているだけでなく、死海をはじめとする固有の自然景観にも恵まれている。構造的な貿易赤字を抱えるヨルダンにおいて観光産業は貿易外収支の20%を占める主要産業であり、観光産業の振興はヨルダンの経済の安定及び発展に係る重点的な政策課題である。しかし、ヨルダン各地の観光地においては、観光資源を十分に活用するための観光基盤整備が課題となっていた。

このような状況を受け、外国人観光客の増加に対応し、ヨルダンの観光資源を外国人観光客にとってより親しみやすく魅力的なものにするため、旧JBICは1999年に「観光セクター開発事業」(以下、本事業)の円借款を調印した。本事業では首都アンマン及びその周辺の観光地において必要な観光基盤整備を行うことにより、観光客の滞在日数の増加、観光産業の振興、外貨収入の獲得に寄与することを目的とし、ヨルダン内4カ所(アンマン、サルト、死海及びカラク)で博物館の建設・改修を含む基盤整備を実施した。また、併せて技術協力プロジェクト「博物館活動を通じた観光振興」(2004~2007年)の実施を通じてこれらの博物館をソフト面から支援した。

上記の技術協力プロジェクトの追加支援として要請された案件実施支援調査(Special Assistance for Project Implementation: SAPI)において、博物館開館に係る支援やサルトにおける「エコミュージアム構想」¹の推進、歴史博物館の開館に係る支援などが行われた。特に、サルト市の「エコミュージアム構想」については、これまでヨルダン側とともに専門家、ボランティア派遣等を通じ、構想の計画策定、観光トレイル案の作成、歴史的建造物等の遺産の現状調査を行ってきた。

このような背景から、これまでに整備された博物館を観光拠点施設として位置づけて、持続的かつ自律的な観光振興を推進するための官民協働による運営体制の整備を、法制度構築、プロモーション・マーケティング能力強化、観光商品開発等の側面から支援を行う円借款附帯プロジェクト「観光振興のための総合的地域開発プロジェクト」への協力がわが国に対し要請された。これを受けJICAは2011年4月に協力準備調査を行い、相手国機関と協力の方向性について協議を行った結果、上記内容について特にサルトを中心として本プロジェクトを実施すること、プロジェクトの成果として「観光関係者間の協力体制の構築」「パイロット・プロジェクト実施(観光トレイル開発、景観マネジメントシステム確立、コミュニティ活動プログラム開発等)」「観光プロモーション実施」「当該プロジェクトの他地域への普及」の4つを達成することが明確化された。

これらの方向性に基づき、2011年9月に本プロジェクトの詳細計画を策定するための調査団の派遣を予定していたが、ヨルダン政府側の協力内容への理解・合意形成や体制の問題等により派遣が見送られ、コンサルタントによる情報収集のみが行われた。その後、ヨルダン政府の調査受入準備がある程度整ったと判断されたことから、本調査団を派遣することとなった(本プロジェクトに係る支援の経緯の詳細は付属資料1を参照)。

本詳細計画策定調査は、ヨルダン政府からの協力要請の背景、内容を確認し、先方実施機関を

¹ 「エコミュージアム」とは、一定の地域を「屋根のない博物館」と見立てる考え方。そこでは住民が主体となって、その地域で受け継がれてきた自然や文化、生活様式といった資源を、持続的かつ科学(博物館学)的な方法で保存・保全・展示・活用していく。それらの活動を通じて資源価値への理解を高めた地域住民と来訪者が交流するプロセスを通じて地域社会を発展に導くことを目的とする。

はじめとする関係機関との協議を経て、協力計画を策定するとともに、当該プロジェクトの事前評価を行うために必要な情報等を収集、分析するために実施するものである。

1 - 2 調査団の構成

担当分野	氏名	所属
総括	上田 隆文	JICA国際協力専門員（民間セクター開発） 産業開発・公共政策部 民間セクターG課題アドバイザー
観光開発	西山 徳明	北海道大学観光学高等研究センター 教授
観光協力	浦野 義人	JICA南アフリカ共和国事務所 広域企画調査員（観光開発）
評価分析	萬宮 千代	かいはつマネジメント・コンサルティング
協力企画	松崎 夏奈	JICA産業開発・公共政策部 産業・貿易課 特別嘱託

1 - 3 調査日程

現地調査は、2012年3月9日から3月24日までの期間で実施された。

調査日程の概要は、以下のとおりである。

日付	曜日	評価分析団員	官団員
3月9日	（金）	22：00 成田発 【機内泊】	
3月10日	（土）	15：25 アンマン着 19：00 JICAヨルダン事務所での打合せ 【アンマン泊】	
3月11日	（日）	09：00 PMUへのヒアリング 11：00 SDCへのヒアリング 13：00 MOTAへの表敬訪問 【アンマン泊】	
3月12日	（月）	09：00 サルト市役所へのヒアリング 10：30 EDA'Aへのヒアリング 12：20 MOTAへのヒアリング 午後 サルト市視察 【アンマン泊】	
3月13日	（火）	11：00 MOMAへのヒアリング 13：00 NGOグループへのヒアリング 16：00 JOCVへのヒアリング 【アンマン泊】	

3月14日	(水)	午前中 資料整理 16:10 JITOAへのヒアリング 【アンマン泊】	
3月15日	(木)	11:00 MOTAへのヒアリング 14:00 JTBへのヒアリング 【アンマン泊】	
3月16日	(金)	資料整理 【アンマン泊】	
3月17日	(土)	10:00 MOMAへのヒアリング 【アンマン泊】	22:00 成田発 【機内泊】
3月18日	(日)	14:20 在ヨルダン日本大使館への表敬訪問 【アンマン泊】	
3月19日	(月)	9:00 MOTAとの協議 11:50 サルト市役所との協議 【アンマン泊】	
3月20日	(火)	9:00 サルト市におけるワークショップの実施 13:00 バルカ県知事への表敬訪問 【アンマン泊】	
3月21日	(水)	10:45 M/M協議 12:00 MOPICへの表敬訪問 【アンマン泊】	
3月22日	(木)	10:20 M/M署名 16:00 JICAヨルダン事務所への報告 17:00 在ヨルダン日本大使館への報告 【アンマン泊】	
3月23日	(金)	16:30 アンマン出発 【機内泊】	
3月24日	(土)	17:20 成田着	

1 - 4 調査目的

- (1) 本協力の位置づけ、現状、課題、協力ニーズの確認を行う。
- (2) カウンターパート機関（特にサルト市における）の組織・技術能力の現状を確認・調査する。
- (3) 上記に加えて、プロジェクト内容検討のために必要な情報を現地調査にて収集し、プロジェクトの基本計画（上位目標、プロジェクト目標、成果、活動、投入計画、期間など）を検討する。
- (4) 評価5項目によるプロジェクト計画の評価を実施する。
- (5) 協議結果を協議議事録（ミニッツ）にまとめる。
- (6) 技術協力プロジェクトの本格実施に向けた情報収集及び資料作成
・事前評価表案の作成

・ 詳細計画調査報告書の作成

1 - 5 主要面談者

(1) MOTA (観光遺跡省)

Mr. Naye Hmeide Al-Fayez	Minister
Mr. Issa Gammoh	Secretary General
Mr. Yazan M. Sayyah	Product Development Specialist
Mr. Hussam al-Maharmeh	Director of Balqa Tourism Directorate
Eng. Ayman Abu-Kharoub	Director of Third Tourism Project
Ms. Lotus Abu Karaki	Executive Manager of PMU

(2) GSM (サルト市)

Eng. Abudel Ratif Hadidi	Acting Mayor
Ms. Lina Abu Salim	Architecture, As-Salt Development Project

(3) SDC (サルト開発公社)

Dr. Awni Al Bashir	Board Member
--------------------	--------------

(4) MOMA (自治省)

Eng. Iman Zaki Mari	Director of Urban and Master Planning Department
Eng. Saleh Jaradat	Director of Regional and Local Development Project
Mr. Imad Issa	Advisor/Project Coordinator, Regional and Local Development Project

(5) MOPIC (計画・国際協力省)

Ms. Wafa Al-Sakef	International Cooperation Department
-------------------	--------------------------------------

(6) JITOA (ヨルダン国内旅行会社協会)

Mr. Munir Nassar	Chairman of the Board
------------------	-----------------------

(7) JTB (ヨルダン観光局)

Mr. Abed Al Razzaq Arabiyat	Deputy Managing Director
Mr. Mahfouz Kishek	Marketing Manager
Ms. Tohoma F. Nabulsi	Director of Communications and Media
Mr. Ahmad A. Al-Hadid	Regional Marketing Manager

(8) EDA'A (Eda'a research center)

Dr. Ali Hyasat	General Director
Dr. Fawwaz Alhammad	Marketing Officer
Mr. Samer Mansour	Activities Coordinator

(9) 在ヨルダン日本国大使館

浅子 清
岡地 俊季

公使参事官
経済班二等書記官

(10) JICAヨルダン事務所

田中 俊昭
後藤 信二
大崎 光洋
大山 晃司
Eng. Adel Zureikat

所長
次長
所員
企画調査員
シニアプログラムオフィサー

第2章 ヨルダンにおける観光の現状

2 - 1 全国的な観光の概要

(1) 観光行政及び観光振興政策

1) 観光行政

ヨルダンは、近隣諸国と異なり石油を産出せず、天然資源が限られているため、観光産業は貴重な外貨獲得手段であり、観光開発は政府の重要課題となっている。

ヨルダンの観光担当機関は、1968年に設立された観光遺跡省（Ministry of Tourism and Antiquities : MOTA）である。1988年には観光法（The Tourism Law）が施行され、観光振興及び観光開発を通じた、国家間の理解の促進と国家経済への貢献が促進されている。

2) 観光政策

「政府開発実行プログラム（Executive Development Program）2011-2013」²において観光開発は、7つの主要な柱のうち、「投資環境整備」の柱の独立した分野として位置づけられている。当該プログラムにおいては、観光商品の振興と国内文化資源の保護が、14の大きな目的の1つとされている。さらに、2004年にMOTAにより、2010年までに観光収入を倍増させることを目標にした「国家観光戦略（National Tourism Strategy : NTS）2004-2010」が作成

表2 - 1 国家観光戦略（NTS）の概要

	NTS（2004-2010）	NTS（2011-2015）	
目標	観光収入の倍増	観光収入が、2015年までに42億JDになる	
戦略	1) 観光マーケティングとプロモーションの強化	1) 観光マーケティングとプロモーションの強化	<ul style="list-style-type: none"> 観光客数が940万人に増加する 観光収入が42億JDになる 国内観光客が期間内に30%増加する
	2) 観光関連商品開発	2) 観光関連商品の開発	<ul style="list-style-type: none"> NTS期間を通じて、空輸能力が20%増加する 需要に基づく20の新たな観光関連のインフラプロジェクトが完了する 国の定める等級づけの計画に沿って、すべてのホテルと80%以上のレストランが承認され、等級づけがされる
	3) 人的資源の強化	3) 観光関連の労働市場の開発	<ul style="list-style-type: none"> 期間中に25,000人の直接雇用が創出される 労働市場に女性参加が15%まで増加する 11の職業訓練校で5,000人の学生が研修を受講する 40,000人労働者がホスピタリティ能力の強化の研修を受講する
	4) 効果的な制度/規制枠組みの提供	4) 環境整備	<ul style="list-style-type: none"> 新観光法が承認される 労働法規が更新される

出所：調査団作成

(JD=ヨルダン・ディナール)

² ヨルダン政府は、2006年から2015年を対象とする開発政策“National Agenda”を策定しており、当該開発プログラムはNational Agendaに基づく2011～2013年の実行プログラムと位置づけられる。

されて以降、官民をあげての包括的な観光開発の取り組みが行われてきた。2011年8月には、更なる5年間の取り組み内容を策定した「NTS2011-2015」が、策定されている。NTSの概要は表2-1のとおりである。

(2) 主な観光資源と観光地

ヨルダン観光局（Jordan Tourism Board：JTB）では、体験カテゴリーごとの観光地の紹介及び促進を行っている。JTBのカテゴリーに基づく観光資源と代表的観光地は表2-2のとおりである。

表2-2 テーマ別観光資源と代表的観光地

カテゴリー	観光資源	代表的観光地
歴史と文化	先史時代、聖書時代、十字軍等の豊富な文化遺跡。世界遺産など	アンマン、 サルト 、ウム・アル・ラサース、ヨルダン渓谷と死海、カラク、ペトラ、アカバ、ジェラーシュ、アジュルン、ウム・アル・ジマール、ペラ、ウム・カイス、シャウバック、砂漠の城
宗教と信仰	ユダヤ教とキリスト教の発祥地。聖地など	(キリスト教) マダバ、ネボ山、ムカワイール、アンジャラ、マールエリアス、ペラ、ウム・カイス、サルト、ウム・アル・ラサース、ジェラーシュ、ペトラ、死海とロツツケイブ、国王のハイウェイ、ヒスバン、アンマン、アカバ (イスラム教) アンマン、マダバ近郊、カラク、死海、ヨルダン渓谷、サルト、アジュン、イルビッド、デカポリス、ペトラ、タフイア、ヨルダン南部、アカバ、砂漠の城
レジャーとウェルネス	死海の治療/美容施設。ホテルのレジャー施設	死海、ペトラ、ワディ・ラム、アンマン
遊びとアドベンチャー	屋外の自然や動物、スポーツ、乗り物体験など	アンマン、ペトラ、ワディ・ラム、アカバ、アズラックとシャウマリ、ワディムジープ、ダナ、ジェラーシュ、アジラム
エコと自然	7つの自然保護林、1つの海洋公園。多様な自然体験（砂漠、湿原、野生林）など	ダナ生物保護区、ムジープ自然保護区、ワディ・ラム保全地域、死海、アカバ保全地域、アジラム保護区、アズラック湿地保護区、ディビーン森林
会議、イベント	中東の中心にある地の利。各地の高級ホテルなど	アンマン、ジェラーシュ、ウム・カイス、マダバ、死海、マイン温泉、ペトラ、各地の城、ワディ・ラム、アカバ

出所：調査団作成

これらの観光資源のうち、世界遺産登録がされているのは、ペトラ（1985年）、アムラ城（1985年）、ウム・アル・ラサース（2004年）の3カ所の文化遺産である。

(3) 観光産業

1) 観光産業の状況

観光産業は、ヨルダンのGDPの12.4%を占めており（2010年）³、最も成長している産業の1つである。「NTS 2004-2010」では、観光産業の規模を2003年の5億7,000万JD（ヨルダン・ディナール）から2010年に13億JD（18億4,000万米ドル）へ、観光産業関連雇用者数を2003年の40,791人から2010年に91,719人へ、政府税収は2010年に4億5,500万JD（6億3,700万米ドル）以上へ、という目標を掲げていた。2011年以降の新NTSにおいても、表2-1にあるように、交通やホテル・レストランなどの整備や、関連雇用の促進といった観光産業の発展が、大きなコンポーネントになっている。2010年現在、レストラン協会加盟店舗は730件⁴である。また、格付け（1つ星から5つ星まで）されたホテル数は209件であり、アパートメントなどを含めると全国で487件の宿泊施設が登録されている。また、ツアーオペレーターが中心となって組織されている。

海外を中心とした観光のプロモーションとしては、MOTAの独立機関として、ヨルダン観光局（Jordan Tourism Board : JTB）が設置されている。また、ヨルダン国内の観光産業のレベルの向上を目的としたツアーオペレーターの協会として、ヨルダン国内旅行会社協会（Jordan Inbound Tour Operators Association : JITOA）が設立されている。JITOAには、43名が登録されている（詳細は、2-3を参照）。

2) 観光客の減少による観光産業への影響

ヨルダンへの2010年の年間観光客数は、約824万人⁵であり、そのうち宿泊を伴う観光客は、450万人ほどで半分強となっている。海外からの観光客は、近隣のエジプトやシリアなどと併せたパッケージツアーでの訪問者が多くみられるなか、2011年2月からの、チュニジアとエジプトにおける民主化デモを発端に始まった「アラブの春」の影響を受け、観光客数が減少している⁶。そのため、観光産業全体への影響が懸念されている。

2 - 2 サルト市の観光の現状

(1) 位置、地勢、及びアクセス

1) 位置

サルトは、アンマンから北西に30kmほどに位置するバルカ県の中心都市であり、標高800mほどの坂の多い町である。

2) 地勢

サルトは、ジャバル・ジャドール（Jabal Jadour）、ジャバル・アル・カラア（Jabal Al-Qala'a）及びジャバル・サラレム（Jabal As-Salalem）という3つの丘陵に挟まれた、谷あいを開けた町である。町並みはAl-Qala 要塞跡があるAl-Qalaの丘を中心とし、その麓にはメインス

³ 「NTS : 2011-2015」 P22

⁴ <http://www.civilsociety-jo.net/en/index.php/employers-org/employers-associations/146-jordan-restaurant-association>

⁵ 同上。

⁶ 日本人を主な顧客とした在ヨルダンツアーオペレーターによると、2010年と比較して、2011年2月以降の観光客の状況は、2011年9月現在、日本人客が9割、全体的には8割5分ほど減少している。特に、遠方からの観光客に、その傾向がみられるとのこと。

トリートのハマム通りが東西に展開する。ハマム通りを挟んで両側に店舗が並ぶスーク（市場）は19世紀末にナブルスの人々によって形成されて以来、人々の生活を支えている。街の谷沿いから丘陵部の斜面にかけては、19世紀半ばから20世紀初頭に建てられた、黄色の石造建築が多く残されており、サルト特有の伝統的建築として、観光資源になっている。

3) アクセス

サルトへのアクセスは、アンマンから陸路で30～40分を要する。小型のマイクロバスを用いた公共バスが頻繁に往復しており、アンマンからの日帰り観光が可能である。以前はアンマンから死海まで結ぶ唯一のルートの上にあったため、経由客により賑わっていたが、現在は他に所要時間の短い経路があるため、経由で訪れる観光客は限られている。

(2) サルトにおける観光行政、観光関連計画

1) 観光行政

ヨルダンでは、観光資源となる歴史的建築物の保全に関して、1999年に歴史的建築物の保存に関する規制が施行され、2005年には国内法として、都市・建築遺産保護法（The Law for the Protection of Urban and Architectural Heritage）が制定されている。さらに現在、世銀プロジェクト「文化遺産観光都市開発」（Cultural Heritage, Tourism and Urban Development : CHTUD）を通じて、サルトを含む5都市（サルト以外には、マダバ、アルジュン、ジェラーシュ、カラク）における歴史的市街地の景観特別規制（City Core Special Regulations : CCSR）の制定が進められている。規制の内容（規定・調査分析報告・ガイドラインという3部構成）は既に策定されているものの、建設物の登録手続きが含まれていない、規制対象地域の既存の建物の改造にかかる補償の問題などのために、2012年3月現在で、サルトとアジュルンについては自治体の承認が得られていない状態である⁷。

さらに、1750年以降に建築された伝統的建築物に対して、以前は規制がなかったが、2010年秋から、遺跡の保全などを担当する考古局（Department of Antiquities : DOA）が管轄を始めている。それにより、伝統建築に関する規制が策定され、Heritage Site Standard（カテゴリーA、B、C）に基づく登録制となる予定である。2011年9月末現在、国会での承認待ちの状態であるが、承認後、サルトにも適用される可能性が高い。

ヨルダン国王が、2004年にサルトの重要性に関心を示して以来、サルトにおける観光開発が、促進されるようになってきている。その一環として、2004年から、サルト市景観整備（As Salt City Development : ASCD）事業が実施されている（詳細は、2-3を参照）。

一方、観光振興に関する事業は、MOTAバルカ支局が担当している。これまでに、JICA、世銀、米国国際開発庁（United States Agency for International Development : USAID）などの海外ドナーの支援により、観光資源やインフラ整備などの支援が実施されてきている（詳細は、2-3及び2-4を参照）。

⁷ サルト市、地方自治省からのヒアリングに基づく。ただし、建物登録手続きが含まれているかどうかについては、意見が異なる。また規制の適用方法についても問題があると考えられる。日本であれば、規制対象地域の建築物の修復への助成や減税により保護を促進する方法がとられているが、ヨルダンでは強制的にすべての建物を規制に従わせることが想定されており、これが承認の遅れにもつながっている模様。規制は、自治体の承認後、県の承認、公聴会などを経る必要があり、施行までには紆余曲折が予想される。

2) 観光関連計画

サルト市では、1981年に、コンサルタントとサルト市により、サルト地域及び伝統建築の一部の調査が実施され、“Salt Master Plan”（1981年～2010年の30年間の開発計画）が作成された。ここでは、伝統建築保全と将来のHeritage Centerの設立が提唱されていた。1990年には、サルト市により、上記のマスタープランに基づいた“A Plan for Action”が作成され、旧Abu Jaber邸をHeritage Center兼博物館とする構想や、伝統建築の分布調査、等級区分、将来の観光のための開発計画の策定が提案された。

現在は、2009年に自治省の主導で作成され、2010年に改訂された、サルト市の20年間のマスタープラン（都市計画）に基づいた活動が行われている⁸。ここでは、サルト市がエコツーリズムと農業投資による独立経済を達成することで、持続可能な都市となることが目標とされており、その基本原則には「都市遺産の保全」が含まれている。ただし、プロジェクト対象地域となる歴史的建造物が多く残るサルト市中心部については、CCSRの検討対象となっていたことから、マスタープランの対象外とされている。

(3) 観光資源

1) 観光資源の特徴

サルトは19世紀後半から20世紀前半にかけて通商によって栄えた都市であり、当時建てられた建物や市場が暮らしのなかで改変されながらも今に継承されている。特に、当時の伝統工法と技術革命に伴う近代技術を駆使して数十年の間に形成された黄色い石壁の建造物は多く残されている。ヨルダンの他の観光地が考古遺産であるのに対し、サルトでは歴史都市の景観と人々の営みが一体となって継承された都市遺産そのものが観光資源である。さらに、現在も人々が生活している「Living Heritage」としての、歴史的遺産や観光資源の価値も有している。

これまでにプロジェクトや調査を通じて抽出された、サルトの都市遺産の特徴は表2-3のとおり。

表 2 - 3 サルトの都市遺産の特徴

遺産価値を語るストーリー	<ul style="list-style-type: none"> ・ヨルダンの母なる都市：ヨルダン最古の都市、ヨルダン人の心のふるさと ・歴史的な商都の栄光：Nablus, Jerusalem, Saida, Damascusとの濃密な関係 ・宗教が調和する都市：ヨルダン/アラブ諸国の宗教観を象徴・具現する都市 ・部族が調和する都市：20の部族に固有な伝統文化・生活様式が息づく町 ・歴史的景観の都市：砂漠の溪谷と固有の建築群が生み出す美しい都市景観
ストーリーを証明する構成遺産	<ul style="list-style-type: none"> ・空間要素：地形、古くからの道すじ、水系（泉）、地割など ・景観要素：建築物（住宅・店舗・寺院等）、石畳、石垣、樹木など ・有形生活要素：伝統工芸品・工場・民具など ・無形生活要素：祭礼行事、信仰慣習、伝説・逸話・語り口、職人技術など
都市遺産としての価値と可能性	<ul style="list-style-type: none"> ・有形性：地形を生かした歴史的な都市の空間構成と建造物群が良好に遺存 ・無形性：都市を創出した人々の子孫が持続的に居住し文化を濃厚に継承 ・残された有形遺産を抛り所とし「無意識」に継承されてきた無形遺産 ・「意識的」に復興・継承することで都市遺産の再生と継承が可能

出所：調査団作成

⁸ マスタープランはサルト市の2009年の年次報告書に要約版が添付されている。

1993年以降、サルト市を通じて世界文化遺産登録申請への動きがみられた⁹。現在も、サルト市の観光分野の関係者の統一した目標として、世界文化遺産登録が位置づけられている。

2) サルト歴史博物館とヘリテイジトレイル

これまでに、JICAの円借款事業「観光セクター開発プロジェクト（Tourism Sector Development Project : TSDP）」及び、技術協力プロジェクト「博物館活動を通じた観光振興プロジェクト（Tourism Development Through Museum Activities Project : TDMAP）」を通じて、サルト歴史博物館（Historic Old Salt Museum : HOSM）の設立及び運営体制の整備が行われ、2010年11月に開館された（詳細は、2－5を参照）。同博物館は、歴史的建造物の1つである「旧Abu Jaber邸」を改装して作られており、建物自体が重要な観光資源となっている。さらに建物の内部には、町の歴史及び伝統的生活様式が展示されている。

また、エコミュージアム構想¹⁰のコア施設に位置づけられており、情報センターの機能が整備されつつある。これまでに、協力隊活動などを通じてさまざまなデータが収集されており、将来は公開予定となっている。

また、HOSMを拠点とし、サルトに残る伝統的建築物の中で特に代表的なものを結んだ「ヘリテイジトレイル」が作成されている。この「ヘリテイジトレイル」に含まれる主な伝統的建築物は、「Khataib House」、「Sakit House」、「Al-Azaab House」、「Khalaifat House」、「Daoud House」、「Latin Monastery」、「Mihiyar House」、「The Small Mosque」、「Qaqish House」である。

このほかに、オランダの支援により内部が整備されたサルト考古博物館¹¹において、主にバルカ県内の遺跡などの史料が展示されている。将来HOSMと共通チケットが発行される予定である。

(4) 観光客の動向

MOTAの統計では、サルトへの観光客数は、サルト考古博物館への入場者数が適用されている。同統計による2005年と2010年の観光客数は表2－4のとおりである¹²。

表2－4 観光客数の動向

観光地	2005年	2010年	増加率
サルト	2,735人	2,424人（外国人956人）	0.89倍
ペトラ	393,186人	975,285人（外国人876,218人）	2.4倍

出所：MOTA

⁹ 2006年に一度応募し、Nomination Form及びConservation&Management Planの提出を求められて以降、対応がとられていない状態である。

¹⁰ 「エコミュージアム」は、一定の地域を「屋根のない博物館」と見立て、住民の参加によって、その地域で受け継がれてきた自然や文化（建造物、道具など）、生活様式といった資源を、持続的な方法で保存・保全・展示・活用していくという考え。それらの活動を通じて、来訪者がその土地に対する価値を学習するだけでなく、地域住民自身がそれらの価値への理解を高め、地域社会の発展に寄与することを目的とする。

¹¹ DOAの管轄下となっている。

¹² 2011年1～9月の観光客数は、対前年比21%減の1,449人である。

観光統計が集計されているヨルダン国内22都市のうち、サルトは、ウンム・アル・ジマールに次いで2番目に低い数字となっている。また、この5年間を通じて、最大の観光客を受け入れているペトラが2.4倍の増加率であるのに対し、サルトへの観光客数は多少減少している状況である。さらに、訪問者の大半が外国人観光客であるペトラに対し、サルトにおける外国人の割合は半分以下（38%）にすぎない。

しかし、上記のようにMOTAの観光統計において、サルトの観光客数は考古博物館の入場客数が適用されているが、代表的な観光資源を訪問する形態の観光地¹³と異なり、サルトへの観光客は必ずしも考古博物館を訪問するわけではないため、すべての観光客数を反映していない可能性がある。さらに、博物館の訪問者数には、近隣の学校の生徒たちの教育目的の訪問数が含まれている点にも、留意が必要である。参考までに、2010年11月に開館したHOSMは、2011年9月までに、既に3,915人の訪問者を受け入れている¹⁴。

表 2 - 5 HOSM訪問者数の推移

年/月	2010	2011									合計
	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	
人数	311	257	337	415	1216	506	222	410	67	177	3915

出所：調査団作成

(5) 観光産業

観光はサルトの主要産業ではないため、観光産業が未発達であることが、パッケージツアー客の訪問が増加しない原因の1つとなっている。例えば、観光客用の施設（ホテルやレストラン）に関しては、ホテル協会やレストラン協会に登録されている施設はない。軽食やお茶などが可能なカフェなどの店舗は、9軒ほどである。2010年から2011年にかけて、USAID/Siyaha II プロジェクトを通じて、レストランや土産物屋など13カ所を対象に、観光関連のビジネスへの資金及び技術支援が行われ、既存の店舗の改装や新規店舗の開店が進められた。

観光客を対象とした土産物屋は、HOSM内に設置されているミュージアムショップのほかに、上記のUSAIDの支援により新たに設立されたものを含めて3軒ほどである。2011年8月までミュージアムショップの運営を担当していたサルト職業訓練センター（Vocational Training Center：VTC）は、センター内にもショールームを設置している¹⁵。土産物開発については、USAIDによるローカルNGOを通じた手工芸品の研修や小規模融資及び、協力隊による職業訓練校を通じた土産物の開発が行われてきている。2012年3月現在、博物館内のミュージアムショップは、契約の関係で閉鎖されているが、協力隊により、サルトブランド品の開発とこれを販売する土産物店の開店準備が進められている。

サルトには、ツアーガイドも存在していない。特定の観光スポットではなく、町全体が観光資源であるという都市遺産としての特徴のなかで、それらを紹介するツアーガイドが不在であることで、観光客が訪問しにくい状態になっている。

¹³ 例えばカラクでは、カラクを訪問するほぼすべての観光客がカラク城とその中に位置するカラク考古博物館を訪問する。

¹⁴ 2012年3月のヒアリングでは、開館からの入館者数は累計5,000人。

¹⁵ 町から多少離れた場所に位置しているため、観光客による利用はほとんどない。

(6) 運輸・交通

サルトの観光客が増加しない理由の1つに、街の交通渋滞や駐車スペースの不足の問題が、多くの関係者によって指摘されている。サルト交通局（Salt Traffic Division）により実施された調査によると、交通渋滞の原因として、①路上駐車、②道路の狭さ、③不十分な交通標識、④町中にある公共施設の訪問者の数、⑤タクシー会社及びタクシーの台数の多さ、⑥サルト市内バスのターミナル以外での駐車、⑦アンマンなど外部向けバス停の位置、⑧その他のバス停の位置、などが挙げられている。

サルトの交通課題については、アンマンの内務省の管轄下の公共安全課（Public Security Department）に属する、中央交通課（Central Traffic Department）の下に位置づけられている、サルト交通局（Salt Traffic Division）が管轄している。しかし、違法な店舗などの立ち退きなどはサルト市、渋滞緩和にかかる道路整備などの都市計画に関する業務は公共事業省の管理下にある委員会、バスターミナルの整備などについては運輸省の管轄下にある委員会、というように、多数の関係者により管理が行われている状態のため、包括的な取り組みが困難な状態となっている。

交通渋滞緩和のために、実施済みもしくは検討中となっている主な取り組みは、表2-6のとおり。

表2-6 サルト市における交通渋滞緩和の取り組み

渋滞緩和のための取り組み	管轄	状態	注
町の東に駐車場となりうるスペースを駐車場として整備	サルト市役所	未整備	JICAに支援の依頼
市役所や公共施設、大きなスーパーなどの店舗や、道端で野菜を販売している人たちなどを街の外に配置	サルト市役所	済	
アンマン行きなどの外用バスターミナルを街の外に一括して作ろうとしている。	運輸省管轄下の「Public Transportation Committee」	検討中	
道路に50mずつパーキングスペースとして3台ずつ駐車できるように整備	公共事業省管轄下の「Local Traffic Committee」	実施中	世界銀行プロジェクト

出所：調査団作成

上記以外にも、「町の中心部での一般車やバスの停止の禁止」、「信号の設置」、「店舗などが進出している歩道の確保」、「トラックや大型車の町中の通行禁止」、「歩道橋の設置」などが、サルト交通局により提案されている。

サルト交通局が作成した活動計画の目的には、サルトの観光振興への貢献が含まれている。

2-3 プロジェクト関連組織の実施体制

(1) 観光遺跡省（Ministry of Tourism and Antiquities : MOTA）

1) 役割

MOTAは、観光開発と観光振興を担当する機関である。観光法に基づく、MOTAの職務は以下のとおり。

- ・観光地の環境保全と開発

- ・観光業の組織化と許認可
- ・観光客関連の手続きと簡略化
- ・観光促進のための包括統一的宣伝の工夫、実施と監督
- ・国家観光の振興、観光投資、観光客への情報提供計画の組織化
- ・人材育成
- ・観光に関する調査研究
- ・その他の上級観光委員会で承認された観光関連の諸義務

さらに、関連機関（宿泊施設、観光旅行会社、観光運送会社、ツアーガイド、伝統的手工芸品の生産とマーケティング、レストランや遊園地やレクリエーション施設など）の運営の監督なども担っている。

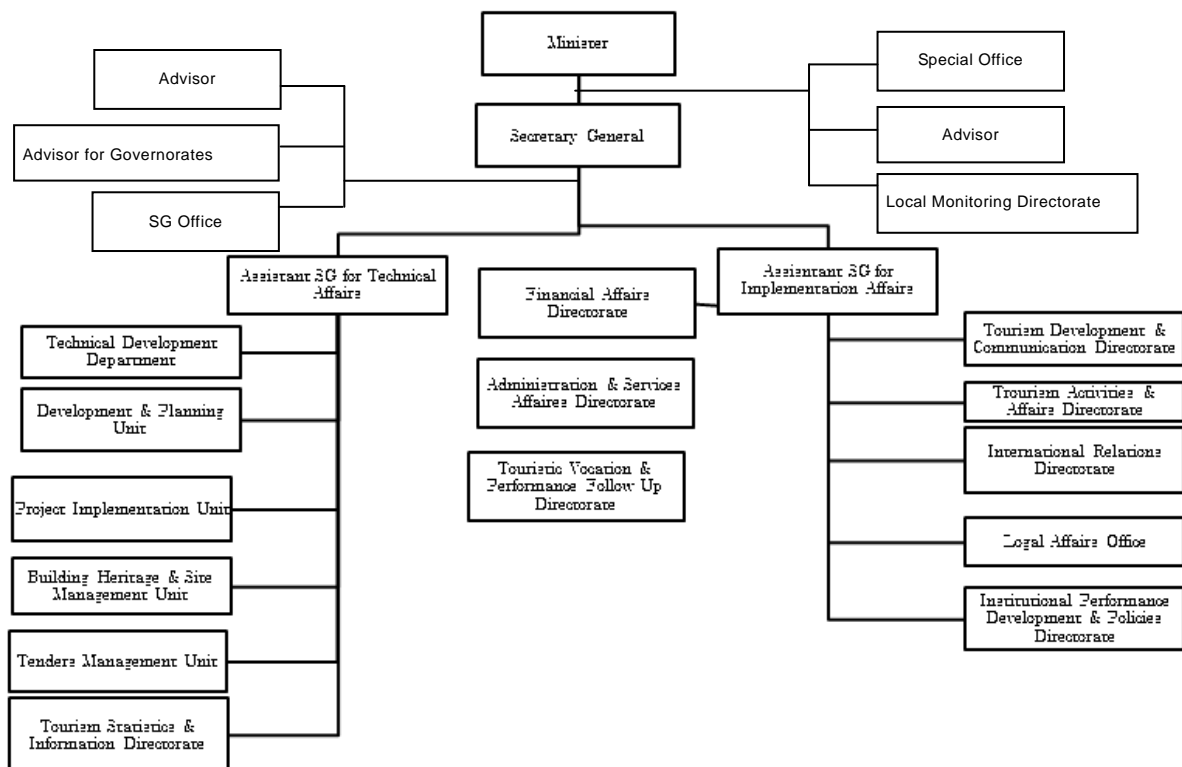
また、MOTAに属する独立組織として、遺跡の発掘、保存、保全とその他の関連業務を担当するDOA及び、観光プロモーションを行うJTBが、設置されている。（詳細は、2-3の(4)及び(8)を参照）。

2) 運営体制

MOTA内部においては、2011年に2月に新しい大臣が着任¹⁶して以来、大きな人事異動が頻繁に発生している¹⁷。2011年後半に新しい機構改革が行われた。旧体制は、図2-1のように、技術分野については、技術分野担当次官の下に、技術開発課（Technical Development Department）、計画・開発ユニット（Planning and Development Unit）、プロジェクト実施ユニット（Project Execution Unit）、歴史的建造物とサイトマネジメントユニット（Heritage Building and Site Management Unit）、入札関係を担当するユニット（Tenders' Unit）及び、統計ユニット（Statistics Unit）が配置されていた。技術開発課は、主に世銀のプロジェクトを担当する部署として設置されている。また、JICAの円借款事業TSDPのマネジメントユニットであるプロジェクト管理ユニット（Project Management Unit : PMU）のように、大臣の直下にテンポラリーな担当者やユニットなどが、複数設置されている状態であった。

¹⁶ 2010年9月以降、大臣は3人目。

¹⁷ 政府内部においても、「アラブの春」の影響により、国内の民主化デモ隊からの突き上げの影響を一部受けられていると考えられている。



出所：MOTA

図 2 - 1 MOTAの旧組織図

新体制では、大臣の下に、計画や開発を担当する次官（Planning and Development）、観光セクター関連を担当する次官（Tourism Sector Affairs）、財政や総務を担当する次官（Financial and Administration）が、それぞれ配置される予定である。技術的な側面は、特に計画・開発分野の担当次官の下に設置される、各課/ユニットが担当すると思われる。世銀プロジェクトを担当する技術開発課も、ここに設置予定となっている。各課/ユニットは数名ずつの技術者が配置される予定である。

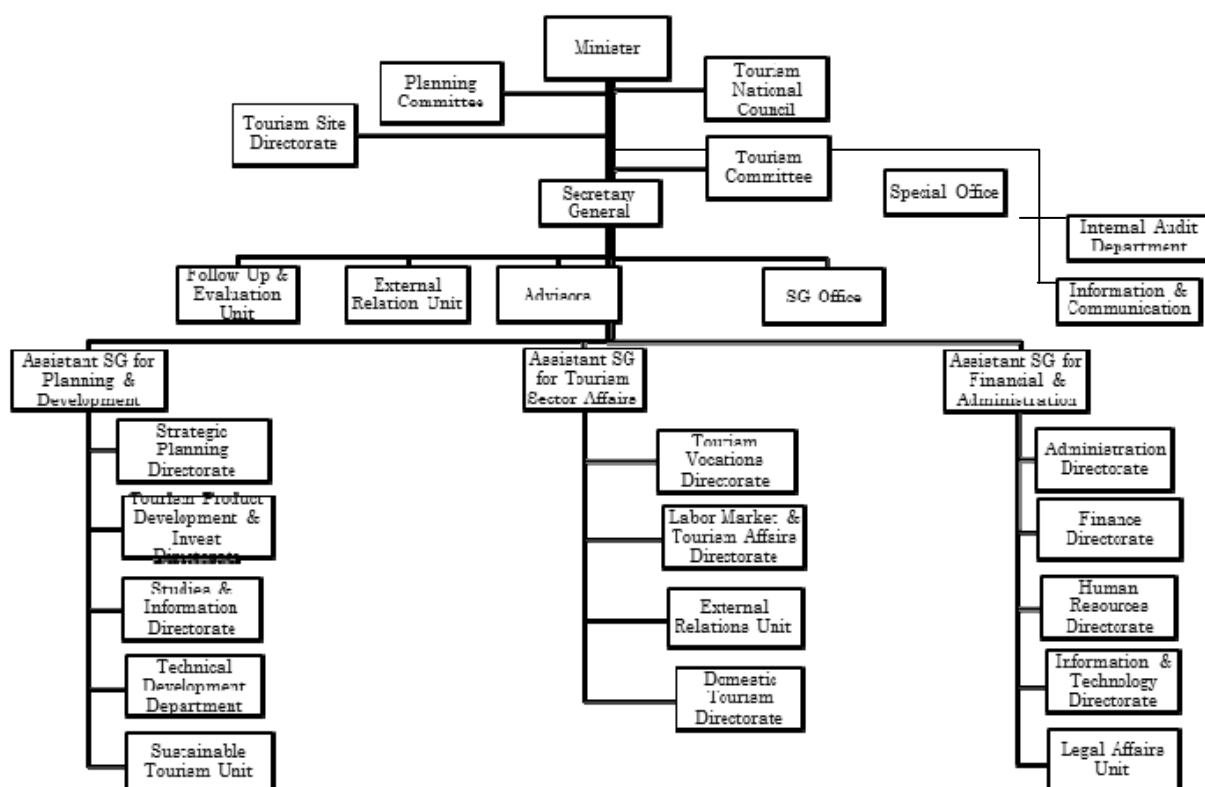
これまでJICA支援の窓口となってきたPMUは、TSDPの瑕疵担保期間、及びこれに伴う精算作業が終了する2012年12月末をもって廃止される予定である¹⁸。JICAの新プロジェクトに対しては、商品開発専門家をヘッドとする5名からなるテクニカルチームが、次官直轄組織として、編成されている。

また、上記とは別に、観光省が抱える考古遺跡を管理するサイト管理局（Site Management Directorate）の設立が検討されている。サイト管理局は、これまで考古局（DOA）の一元管理下にあった考古遺跡の観光関連施設の運営等を民間に外部委託することが認められることとなったことを受けて、DOAと連携しつつ、観光の観点から考古遺跡の運営について検討する部署である。当面は、MOTAが運営する最大の考古遺跡であるジェラッシュ¹⁹を対象

¹⁸ PMUの廃止時期は明確ではない。PMUの存続を求める公共事業大臣からのレターに対し、MOTA大臣はPMUは2012年中頃まで存続すると回答している。他方、PMUのエグゼクティブマネジャーのMOTAとの契約は、2012年12月末まで延長されている。

¹⁹ ペトラはMOTAから独立している。

とすることが計画されており、その後順次対象遺跡が拡大される予定である²⁰。
 ドラフト段階の新組織図は図2-2のとおり²¹。



出所：MOTA

図2-2 MOTAの新組織図（ドラフト段階）

MOTAの年間予算は、2010年度は569万JD（ヨルダン・ディナール）、2011年度は444万JDである。うち343万JD（2010年度）、283万JD（2011年度）がプロジェクト（事業）予算に充てられている。投入は、政府予算のほかに、USAID、世界銀行、JICAによるプロジェクト予算があり、政府予算の占める割合は、約25.3%である。

3) モニタリング体制

MOTAでは、大臣を中心に、各部署の部長や支局長全員による週ミーティングを通じたモニタリングを行っている。

4) プロジェクト実施にかかる留意点

2012年3月の詳細計画策定調査期間中に、以下のメンバーからなるテクニカルチームが、新プロジェクトのカウンターパートとして任命された。

メンバーには、プロジェクトの直接のカウンターパートとなるMOTAバルカ支局長

²⁰ 考古遺跡でないサルトの取り扱いについては、MOTA次官は否定的であり、当面は管理局下に入ることはないと考えられる。

²¹ 2012年3月現在、新組織図は正式承認されていないとのことで、正式版を入手することはできなかった。ドラフトから、一部変更が生じている可能性がある。

/HOSM館長のほか、プロジェクト活動に専門的見地から助言できる建築家や意識啓発専門家を加え、さらにJICAとも関係が深くサルトでの業務経験がある大臣顧問など、プロジェクトの円滑な実施を考慮した人選となっている。調査期間中の限られた接触で、チーム全体のキャパシティを評価することは難しいが、複数の面会に同行してくれたリーダーのMr. Yazanは発言等も的確であり、議論の取りまとめも手慣れた有能な管理者との印象であった。また日本での研修経験があることから日本びいきでもあり、きめ細かい配慮ができるなど人柄も好ましい。

表2 - 7 MOTAテクニカルチームメンバー

メンバー	ポジション	備考
Mr. Yazan M. Sayyah	Product Development Specialist	JICA研修で来日経験あり。
Ms. Ansam Malkawi	Advisor to the Minister	元MOTAバルカ支局長、TDMAPサルトタスクチームメンバー
Eng. Ruba Alshawa	Local Communities Development Expert	意識啓発専門家
Eng. Hussein Kherfan	不明	建築家
Mr. Hussam al-Maharmeh	Director of Balqa Tourism Directorate	HOSM館長を兼務

出所：調査団作成

他方、直接のカウンターパートとなるMOTAバルカ支局長のMr. Hussamの評判は芳しくなく²²、彼をどのように機能させるかが、プロジェクト実施においても鍵となると考えられる。また、これまでのサルト支援においては、MOTAとサルト市の関係が不安定であったことが、支援の円滑な実施を妨げてきた経緯があり、サルト市のMOTAに対する不信感は根強いと考えられることから、時間をかけて両者の信頼醸成を図ることも重要となると考えられる。

(2) MOTAバルカ支局 (MOTA Balqa Directorate)

1) 役割

MOTAは、全国の9地域（マラン、アカバ、タフィーラ、カラク、バルカ、マダバ、イルビッド、アジュラン、ジェラーシュ）に支局を設置しており、サルトはバルカ支局の管轄下にある。各所局は、MOTA大臣の直轄となっている。

MOTAバルカ支局の主な機能は以下のとおり。

- ・ 県内で観光省が実施している事業の窓口機能。そのほか、観光省を代表して関係機関との交渉等。
- ・ 県内市民（特に学生や学校関係者）への意識啓発活動（フェスティバル等）。
- ・ 県内の観光関連施設（ホテル、レストランなど）の検査（サービスや安全基準）。
- ・ 観光客への情報提供（パンフレットの配布などのビジターセンター的機能）。
- ・ HOSMの運営管理。

²² サルト市、サルトのNGOとのヒアリングより。

県内で実施中の事業として、JICA事業のほかに、世界銀行によるCHTUDプロジェクト及び、USAID/Siyaha IIがある（詳細は、2-4を参照）。

2) 運営体制

MOTAバルカ支局の事務所は、HOSMの2階に設置されている。MOTAバルカ支局では、支局長を中心として、現在23名のスタッフが配置されている。MOTAバルカ支局は、HOSMの運営管理も担当しており、一応支局と博物館のそれぞれの担当者が配置されているが、実際は厳密な担当わけがなされているわけではない。MOTAバルカ支局の職員の配置状況は、表2-8のとおり。このほかに、掃除担当者4名、ガードマン3名、運転手1名が雇用されている。

表2-8 MOTAバルカ支局職員配置表

所属、役職	担当業務
支局長	観光省BALQA支局、博物館運営
(博物館)	博物館学芸業務担当
(博物館)	博物館学芸業務、教育担当
(博物館)	博物館事務業務、文書作成、データ管理等担当
(博物館)	博物館事務業務、備品管理等担当
支局長秘書	観光省BALQA支局事務
(支局)	観光省BALQA支局 PR担当
副支局長	観光省BALQA支局事務
(支局)	博物館図書室担当
(支局)	博物館、支局事務、タイピング担当
(支局)	博物館図書室担当
(支局)	情報センター担当、PR、経理等担当
(支局)	情報センター担当、職員管理業務等担当
(博物館)	教育担当（予定）
(博物館)	館内監視（カメラ）担当

出所：MOTAバルカ支局

MOTAバルカの予算は、2010年度は73,950JD、2011年度は79,350JDとなっている。財源は、政府予算のほかに、JICA、世銀、USAIDによる支援が投入されている。予算には、HOSMの運営費用も含まれている。しかしながら、MOTA支局で博物館運営を兼務している支局はほかにないため、本部では予算の必要性が十分に認識されておらず、予算繰りは厳しい模様である。

3) モニタリング体制

各地域で実施される事業は、その支局が窓口となって実施される。各支局は、大臣の直下に設置されており、支局長は、他の次官たちとともに大臣との週ミーティングに参加す

ることで、本部と地方局との連携が図られている²³。

(3) サルト歴史博物館（Historic Old Salt Museum：HOSM）

1) 役割

HOSMは、2010年11月に開館された。TSDPのサブプロジェクトにより19世紀末の伝統建築である「旧Abu Jaber邸」を改装して新たに設立され、その開設や運営体制整備には、TDMAPによる支援を受けている。建物の内部には、町の歴史及び伝統的生活様式が展示されている。また、来場者への伝統的生活のデモンストレーションや、教育活動を行う設備も設置されている。

さらにサルトの旧市街を結ぶヘリテイジトレイルのスタート地点として、情報センターの機能が整備されつつあり²⁴、現在、ウェブサイトなどのPRマテリアルの作成が行われている。また、2008年から2010年までに実施された協力隊活動を通じて、伝統的建築物に関するさまざまなデータが収集されてきており、それらのデータベースを整理し公開するための作業が行われている。同じく、博物館による調査やコレクション等に関する報告書やカタログ等の作成が行われている。さらに、サルトの文化遺産の調査研究・保全活動並びに、教育普及の拠点として近隣の学生を対象にした活動が、積極的に行われている。

2) 運営体制

上記のように、HOSMはMOTAバルカ支局の管理下にあり²⁵、現在は博物館内に支局の事務所が設置されている。TDMAPにより、博物館の運営体制（組織図やスタッフのTOR）が提案されたものの、当時は管轄官庁が決定されていない状態だったため、活用されなかった²⁶。現在MOTAバルカ支局の管轄となっているが、運営体制はいまだ確定されていない。そのため、2010年11月の開館以来、現在まで企画調査員などのJICAによる支援が継続して行われている。

表2-8のとおり、現在配置されている23名のMOTAバルカ支局職員のうち、4名が学芸員としての業務を担当しているが、正式な学芸員の資格を取得している者はおらず、うち2名は高校卒業レベルである。今後、組織図の見直し、新規スタッフへの研修や従来スタッフへのOJT、入館料（現在無料）の承認、開館時間や日程の変更等の取り組みが、検討されている。

開館以降、2階に設置されているミュージアムショップが、サルトVTCにより運営されていたが、現在は閉鎖中で、協力隊によるサルトブランド品の開発とこれを販売する土産物店の開店準備が進められている。また、博物館内にはカフェスペースが作られており、女性NGOにより運営されている。このスペースは、これまで式典やワークショップなどに活用されており、今後もイベントなどを実施する計画がある。

²³ 2012年3月の支局長のヒアリングでは、直接次官に報告しているとのこと。

²⁴ エコミュージアム構想のコア施設に位置づけられている。

²⁵ 博物館の開館当時は、DOA職員が館長として出向してきており、開館に携わっていた。また、当時DOAの局長が積極的だったということもあり、DOAへの運営の移行の動きもみられたようだが、同館長がすぐに異動となり、MOTAバルカ支局の担当者が配置されたことで、現在はMOTAの管轄下となっている。

²⁶ TDMAPを実施中、学芸員などはPMU所属となっていた。

現在入場料は無料となっているが、今後、DOAの管轄下であるサルト考古博物館との共通入場券となる予定である（現在内閣で検討中）。博物館への入場者数は、表2-5を参照。

(4) 考古局（Department of Antiquities : DOA）

1) 役割

DOAは、MOTAの独立機関として位置づけられている、文化遺産保存担当機関であり、主に、遺跡の発掘、保全、保管、全国に14館ある考古博物館の管理等の業務を担っている。その位置づけは、考古法（Law of Antiquities）に基づいている。サルト市においても、遺跡の発掘活動などが中心に行われてきている。

観光開発分野においては、2-2で述べたとおり、1750年以降の伝統的建築物の管理が、2010年秋からDOA管轄となっている。それに伴い、伝統建築に関する規制が策定され、Heritage Site Standardに基づく3段階のランク登録により、DOAにより管理される予定である²⁷。

2) 運営体制

上記のように、DOAはMOTAの大臣の管轄下にある独立機関として位置づけられている。そのため、現在MOTA内部で進行中である組織改編の影響を受けている。前DOA局長が2011年7月異動²⁸して以来、局長ポストは空席となっている。さらに、MOTAと同じく旧体制と新体制の狭間にあり、多くのポストが空席となっており、運営体制についての詳細を把握することが困難な状態となっている。参考までに、現在100名ほどの技術スタッフが、本部に配置されている。

人事関係はMOTAの管轄だが、通常業務の意思決定は、DOA局長の下に行われている。旧体制については、図2-3を参照。新体制は、図2-4のような体制が計画されている（ドラフト段階）。このドラフト中の新体制においては、局長の下に、技術担当（Technical Aspects）、財務及び総務担当、管理担当（Ruler Offices）の次官がそれぞれ配置されることになっている。観光開発に関する分野として、考古博物館の管理を含む博物館局が、技術担当次官の下に、伝統建築の保全を含むサイトマネジメントを担当する局（Department of Site Management）が、管理部の下に配置される予定である。その下には、歴史的建造物セクション（Heritage Building Section）が設置される予定であるが、現在ポストは空席となっている。

地方レベルには、地方局が設置されており、サルトを管轄するバルカ県にもバルカ支局が設置されている。しかし、地方局は主に遺跡の発掘業務を担当しており、それ以外の伝統建築の保全や博物館の管理などの業務は、主に本部からの直営で行われている。

海外からの多くの支援が入っているが、ほとんどが、遺跡の発掘や保全を対象にしたものである。

²⁷ この制度は、国会による承認後、サルトにも適用される可能性が高い。

²⁸ MOTA大臣により左遷されたという関係者の話がある。

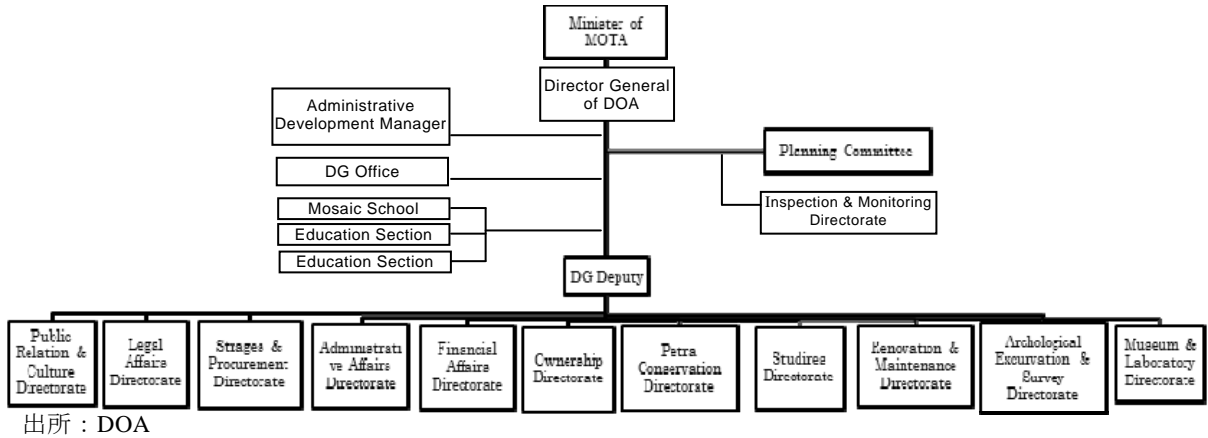


図 2 - 3 DOAの旧体制図

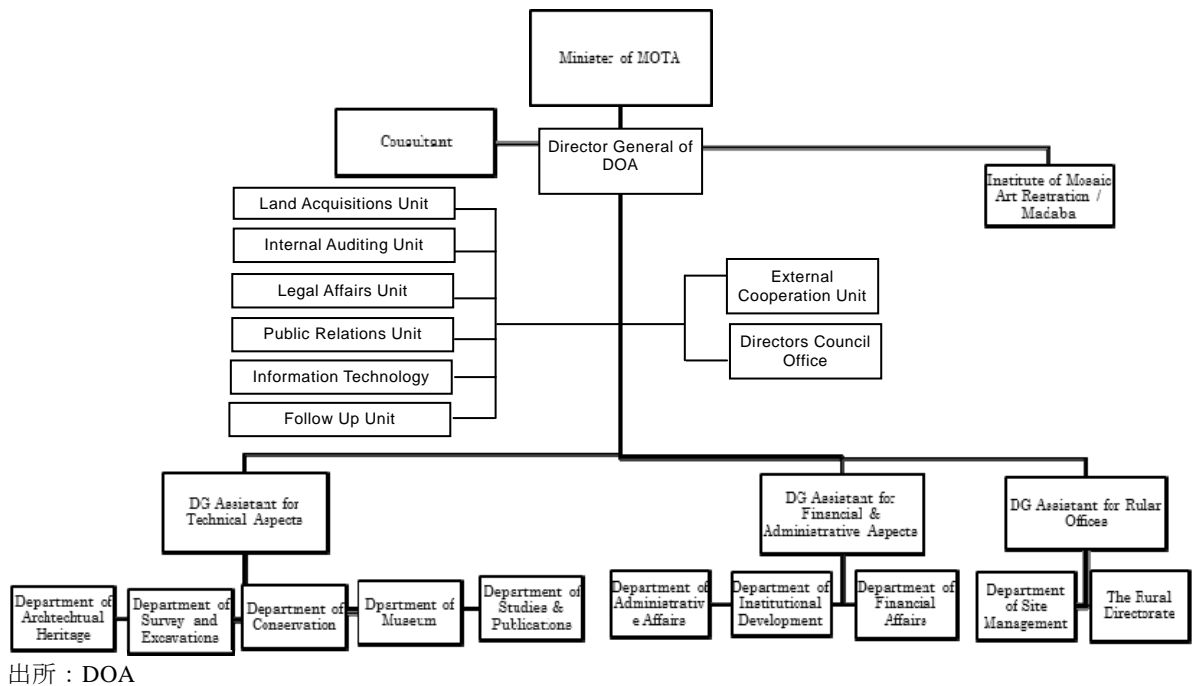


図 2 - 4 DOAの新体制組織図

3) プロジェクトを実施するにあたっての留意点

DOAは、歴史的建造物の管理や景観マネジメントにおいて、重要な役割を担っており、TSDP実施中から関係性を構築してきている。しかし、HOSMの初代館長²⁹は、現在博物館局の局長となっており、同博物館の管理業務から離れている。また、歴史的建造物セクション（Heritage Building Section）の担当者は、最近異動してしまい、現在不在となっている。そのため、プロジェクトを実施するにあたり、現在は関連する部署や担当者が未定となっている。

²⁹ エコミュージアムのコンセプトを深く理解しており、新プロジェクトへの意欲が非常に強い人材である。

(5) サルト市 (Greater Salt Municipality : GSM)

1) 役割

サルト市は、自治省 (Ministry of Municipal Affairs : MOMA) 及びバルカ県の下に位置している。2-2で述べたとおり、サルト市は、2009年にMOMAが中心となって作成した(2010年に改正)、20年間のマスタープランに沿って、事業を行っている。同プランでは「サルト市がエコツーリズムと農業投資による独立経済を達成することで、持続可能な都市となること」が目標とされており、サルト市における観光産業の重要性が明記された形となっている。

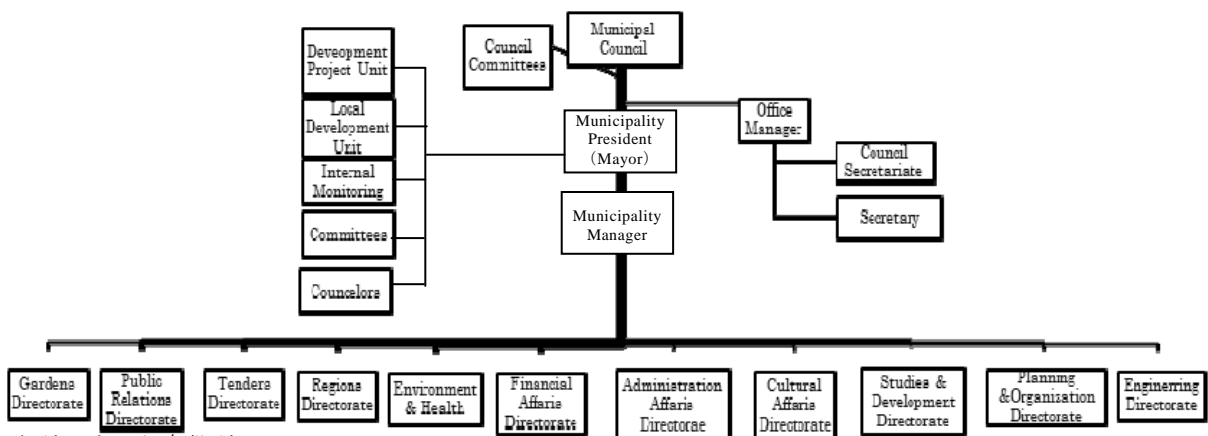
サルト市役所内には、観光開発を専従する部署はなく、部署ごとに観光に関連する業務を担っている。

例えば、都市計画整備局文化遺産課は、歴史的建築物のリストアップ、分類、保護にかかる行政を司っている。また、2004年より、ASCDプロジェクトが実施されている(詳細は次項を参照)。

2) 運営体制

サルト市は、現在市長職が空席となっており、市長代行がその役割を務めている。2012年9月までに市長選挙が行われる予定である。サルト市役所の組織体制は、図2-5のとおりである。各部署の配置人数は不明だが、全体で655名の職員が雇用されている。市長の直轄で開発プロジェクトユニットが設置されており、海外ドナーによる支援事業をはじめとして、開発事業一般を担当する部署と位置づけられている。同ユニット長は、ASCD事業の事務局を担当しているほか、CHTUDの実施組織である都市管理ユニット (City Management Unit : CMU) のユニット長を兼ねている。

2011年度予算総額は、679万7,385JDである。



出所：サルト市役所

図2-5 サルト市役所組織図

3) プロジェクトを実施するにあたっての留意点

サルト市においては、観光開発に専従する部署は設置されておらず、観光開発にかかわる関連機関全体の意見を取りまとめる意思決定レベルでの委員会や理事会なども不在であるため、必要性が認識されている。

2012年3月の詳細計画策定調査では、市長代行は調査に協力的であり、新プロジェクトへの協力を約束したが、過去にはASCDが、2011年4月の予備調査におけるM/M案の内容に対して、技術協力ではなくインフラ整備を要請したり、2011年9月の詳細計画策定調査へ非協力的な態度をとるなど^{30,31}、複雑な経緯があることからサルト市の意向には十分留意が必要である³²。

(6) サルト市景観整備事業（As Salt City Development : ASCD）³³

1) 役割

ASCDは、2004年にサルトの世界遺産化をめざし、サルト市役所を実施機関として開始されたプロジェクトである。主に、旧市街地再生のための伝統的建造物の保存や修理・修景、サルト郊外も含む広域開発計画の立案を行ってきた。2010年に実施中であった事業は、以下のとおりである。

- ・サルト市内の全建造物の調査（現代の建造物も含む）とGIS化
- ・各建造物や市場（ハンマーム通り等）のモニタリング、清掃
- ・サルト市内でのプロジェクト調整

2) 運営体制

ASCDの実施は、開発プロジェクトユニットが担当している。同ユニット長は、ASCDの事務局担当者であり、世銀のCHTUDプロジェクトの事務局も担当している。2005年11月に国王より承認を受け、事業の意思決定機関としてSteering Committee及びExecutive Committeeが設立されている。Steering Committeeは王室も関与する最高意思決定機関、Executive CommitteeはSteering Committeeの決定に基づき実務レベルの調整及び意思決定を行う機関である。

事業の資金源は、世界銀行によるCHTUDプロジェクトから970万JD（1,375万米ドル）及び、国王のイニシアティブで開始されたASCD基金である。ASCD基金は、サルト出身の実業家や市民ら有志からの寄付を原資として運営されている。

3) プロジェクト実施にあたっての留意点

(5) のサルト市の項目を参照。

(7) サルト開発公社（Salt Development Corporation : SDC）

1) 役割

SDCは、1982年にVoluntary Corporation法の下で設立された法人であり、会員からの収入や寄付金、外国からの無償援助等を活動資金としている。サルト市における、さまざまな

³⁰ その後、官団員の派遣中止に伴い、ASCD事務局担当者談として、技術協力は不要であるという新聞記事が出ている。

³¹ 本人の談話内容とは異なるという情報もあり、真偽は不明。

³² 2012年3月のASCD担当者のヒアリングでは、プロジェクト内容がサルト市に相談なく決められたこと、プロジェクト内容にサルト市が重視する景観保全が含まれていなかったことを、調査に非協力的な態度をとった理由としている。

³³ サルト市役所への調査と同じ理由により、文献調査に基づいて記載する。

課題を解決することを目的に設立された。コミュニティ開発、女性開発、若者開発に取り組んできており、近年は観光開発にもかかわっている。主な活動内容は、サルト市が行う公共事業等への技術協力及び独力での事業実施である。その活動範囲の柔軟性から、公的部門と民間部門の橋渡しの役割や、海外ドナーによる事業とコミュニティやNGOへの連携の橋渡しとしても機能している。

SDCの自己資金による事業としては、Educational Center For Pioneerを通じた、若者の大学就学率向上のための取り組みといった社会開発分野から、町の歴史的建築物の修繕などのインフラ事業まで実施してきている。ドナーからの支援事業として、2008年から2010年までの伝統建築調査に携わる協力隊の受け入れを担当した。さらに、USAID/Siyaha IIのサルト側の実施団体として、小規模融資事業や研修事業などを実施してきた（詳細は2-4を参照）。現在、EUによる植林活動及び伝統的建築物の外壁の修繕プロジェクトの承認手続き中である³⁴。

2) 運営体制

現在約1,000名の会員が所属しているが、年会費（30JD）を納入している会員は、350名ほどである。サルト市民以外も加入可能である。会費を納めたメンバーのなかから、4年に1度理事会メンバー12名が選出される。複数当選も可能である。理事のうち1席は、サルト市役所から選ばれた代表に振り分けられている。主要メンバーは政府の要職にあった人や政治家が多く³⁵、特に理事会は、公社内の意思決定を行うだけでなく、サルトの開発に関する意思決定において広く、意見ができる立場にある³⁶。理事会は月に1度、全体総会は年に1度実施されている。

運営は、4名の事務局担当者によって行われている。理事に専門的なユニットが設置される場合もあり、現在、2009年から理事に選ばれた事業担当理事の下に事業担当ユニットが設置されており、4名の事業担当者が雇用されている。USAIDによる支援事業のために雇用されたようだが、事業終了後も雇用は継続している³⁷。

3) プロジェクト実施にあたっての留意点

SDCは、2008年から2010年まで協力隊の受け入れも行ってきたおり、JICA事業との関係性も深い。また、USAID/Siyaha IIの実施も担当しており、実施体制も整っている。理事会メンバーの構成から、サルト市内での影響力も強く、調整機関としての高い機能が期待できる。また、本プロジェクトのように、コミュニティに直接裨益を期待する、コミュニティを巻き込んだ形での事業に深い関心がみられる。一方で、SDCが担当したUSAID事業の評判は非常に悪く、実務レベルのキャパシティについての評価は分かれる³⁸。

³⁴ 前者が40万ユーロ、後者が140万ユーロの支援。後者は、建物の外装を、サルトの伝統的な黄色に修復する事業。

³⁵ 例えば、本調査の面談者は、元社会福祉省大臣であった。

³⁶ 観光開発に関しても、MOTA大臣からSDCの理事会へ承認を伺うという意思決定過程が実態としてみられている。

³⁷ 2012年3月現在雇用されていないとの情報もある。未確認。

³⁸ MOTAバルカ支局、サルト市のヒアリングに基づく。USAIDの支援を受けたNGOも、手続きの煩雑さなどの問題を指摘していた。

(8) ヨルダン観光局 (Jordan Tourism Board : JTB)

1) 役割

JTBは、国内外（特に海外）向けのヨルダンの観光のプロモーションを担当する機関である。MOTAの独立機関として位置づけられており、80%が政府予算、20%が会員の会費や寄付金による、半官半民組織である。活動内容としては、海外でのトレードフェアやワークショップへの参加、プレスや一般客への紹介ツアーの実施、パンフレットなどの配布物の作成、メディアにおける紹介などを行っている。主に国内の観光プロモーションを中心に行っているJITOAとは、連携体制が構築されている。

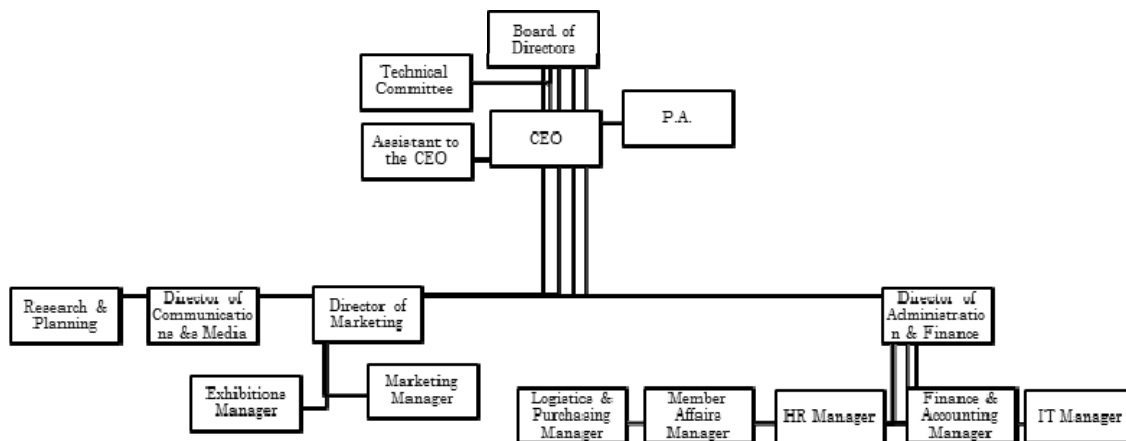
観光プロモーションは、表2-2のようにテーマ別に行われており、サルトは、「歴史と文化」「宗教と信仰」のテーマに分類されている。また、JITOAが実施した、ツアーオペレーターへのサルト紹介ツアーに、代表が参加している。

これまでに、USAIDによる、調査研究やコンサルタント派遣を中心とした技術支援を受けてきた。今後は、技術的側面だけでなく、具体的な事業支援を必要としており、USAIDと交渉を行っているところである。

2) 運営体制

会員は、ホテルアソシエーション（3つ星以上）、航空会社組織、ツアーオペレーター、ペトラRegional Authority、アカバSpecial Economic Zone Authority、死海Authority、運輸交通会社など250件ほどである。ホテルや航空会社などの加入は義務づけられている。年会費は2,000JD。意思決定機関として理事会が設置されており、MOTA大臣を議長とし、7名で構成されている。理事会メンバーは固定（ポスト）されており、ホテルアソシエーションの代表、航空会社代表、交通会社代表、Social Security Cooperation（ホテルなどを広く運営している）代表、JITOAの理事会議長、アカバSpecial Economic Zone Authorityのコミッショナー、JTBダイレクター。理事会は月に1度、全体総会は年に1度開催される。事業実施には、現在59名のスタッフが配置されている（組織図は、図2-6を参照）。

オフィスはアンマンに設置されている。さらに、海外11カ国に支店が設置されており、代表事務所としての位置づけにあるアメリカ以外には、イタリア、フランス、ドイツ、ロシア、スペイン、英国、ベネルクス、オランダ、スイス/オーストリア、インドにデスクが置かれている。今後ブラジルにも設置される予定である。



出所：JTB

図 2 - 6 JTB組織図

(各マネジャーの下には、関係するオフィサーが配置されている)

3) プロジェクト実施にあたっての留意点

JTBは、サルトに関するプロモーションの促進にも前向きであり、本調査にも協力的であった。運営体制も安定している。

(9) ヨルダン国内旅行会社協会 (Jordan Inbound Tour Operators Association : JITO A)

1) 役割

JITO Aは、国内向けプロモーションを促進する民間組織である。ヨルダンの国内向け観光業において、メンバー間の情報共有や専門知識へのアクセスを通じてヨルダンの国内向け観光の質が向上することをめざして、2003年に設立された。主に、観光産業の促進（アドボカシー）、労働環境の改善、関係者の能力強化（教育や研修）、観光商品やサービスの開発を行っている。

MOTAとは、技術支援やワークショップなどへの参加を通じた協力体制を築いている。主な海外ドナーからの支援事業は、表 2 - 9 のとおりである。

表 2 - 9 JITO Aにおける主な海外ドナーからの支援事業

ドナー	案件名	目的
EU 中小企業庁	Jordan Service Modernization Program (10万ユーロ)	新たな資格や研修プログラム開発 メンバーの輸出能力の開発 輸出関係のイベントへの参加 ボランティアリズムプロジェクト等
USAID	USAID/Siyaha II	観光用の英語研修プログラム インターンシッププログラム 紹介ツアーの実施 ウェブサイトの改善等

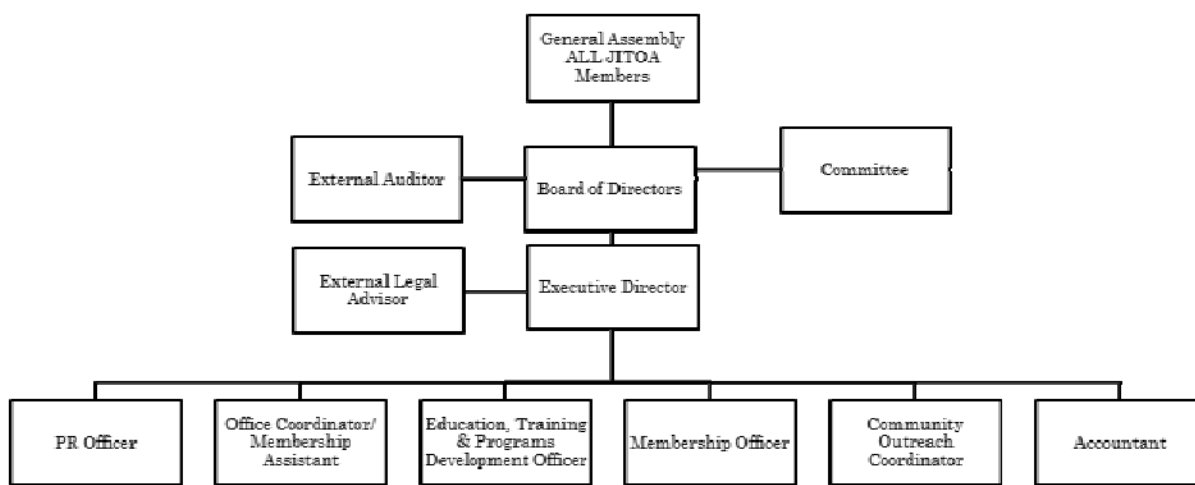
出所：調査団作成

サルト市の観光に関する事業としては、60名ほどの関係者を対象に、紹介ツアーを開催し、サルトの観光振興のための取り組みが行われた³⁹。また2010年には、ボランツーリズムの研修が、サルト市関係者30名を対象に実施された。

2) 運営体制

メンバー登録はボランタリー制であり、現在70名（社）が登録されている。内訳は、43名（社）のツアーオペレーター（Active Members）と、その他の関係者（ホテル関係者、イベントなどの実施者、NGO、運輸関係者等、Associate Members）14組、13名のツアーガイド（Individual Members）となっている。メンバー組織の社員などを数えると、5,000名ほどの観光産業関係者が関与している。メンバーは、前年比の11.5%で増加しており、ヨルダンへのパッケージツアーの75%がJITOAのメンバーによって手配されていることになる。オフィスはアンマンに設置されており、現在は、アンマンで活動するツアーオペレーターのみがメンバーとなっている。

2年ごとに選挙で選ばれる理事会（7名）が、毎月会議を開いて意思決定を行っている。JITOAの理事会議長は、JTBの理事会メンバーにもなっており、両組織の協力体制が維持されている。全体総会は、年に1度開催される。事務局には、6名のスタッフが雇用されており、理事会の支援や事業の実施を担当している。さらに、必要に応じて、国内外のコンサルタントや研修講師、商品開発の専門家を雇用している。運営は、メンバーからの会費のほか、中小企業庁や海外ドナー（USAID、EU、GTZ）などからの資金で賄われている。



出所：JITOA

図 2 - 7 JITOAの組織図

3) プロジェクト実施にあたっての留意点

JTBとの協力体制も強く、運営も安定している。協会のメンバーにサルト市出身者も含まれており、現地の受け入れ態勢が改善されれば、協会としてもサルト市の観光プロモーションに興味をもっている。プロジェクトに関しても積極的であり、案件にかかわる場合は、

³⁹ 参加者からのフィードバックとして、レストランなどの観光客向けの観光産業が未熟であることや、交通渋滞や大型バスの駐車場の問題などが指摘された。

途中からではなく計画段階からかかわりたいという希望をもっている。現在、ヨルダン旅行代理店協会（Jordan Society of Travel and Tourism Agent：JSTA）との組織統合が検討されており、統合された場合にはJSTAがカウンターパートとなる。

2 - 4 他ドナー、NGO等関連機関の具体的活動

(1) 他ドナー

サルト市における観光開発分野においては、JICA以外には、世界銀行とUSAIDが支援を行ってきている⁴⁰。

1) 世界銀行

<事業の概要>

世界銀行は、現在、ヨルダンにおける観光支援事業の第三弾であるCHTUD事業を通じた支援を行っている。同プロジェクトは、2007～2012年の5年間の予定で実施されている、支援総額5,600万米ドルの借款である。事業対象地域は、ジェラッシュ、カラク、マダバ、サルト、アジュルンの5都市である。事業の目的は、①観光目的として伝統文化の復興、②伝統的建築物の保護のための地方自治体のキャパシティビルディング、③コミュニティの役割の活性化、④経済開発の機会の創出、⑤観光客への観光商品の多様化、の5種類である。具体的なプロジェクトのコンポーネントとして、インフラ整備（道路や建物修復等）、地域経済開発（起業家資金支援）、地方自治体の能力強化（財政管理、交通規制、伝統的建造物/町並み保存）が含まれている。

<事業の実施体制>

プロジェクトの実施は、MOTAを通じて行われている。現在、プロジェクトの運営は常設の技術開発課（Technical Development Department）が担当している。現在同部署には、10名の職員と2名のコンサルタントが配置されている。各地域の活動は、MOTAの地方支局及び、地方自治体に設置されるCMUを通じて実施されている。

サルトにおいても、MOTAバルカ支局と、サルト市役所の開発プロジェクトユニットの下に設置されたCMUが実施機関となっている。CMUは、ユニット長とCommunity liaison officerの2名で構成されている。ユニット長は、ASCDの事務局担当者が就任しており、実質的にASCDへの支援を行うかたちとなっている。別途サルト市関連の業務の担当者として、本部に技術者1名、プロジェクトサイトにコンサルタント2名が雇用されている。

<サルト市における事業内容>

サルト市における事業実施においては、2004年に国王がサルトの観光開発に関心を示したことで、サルトを含むことになったという経緯がある。事業内容には、世銀側コンポーネントと、MOTA側コンポーネントが設定されている。主な事業内容は、表2-10のとおり。

⁴⁰ SDCなどの関係機関に対して、EUによる部分的な支援も行われている。

表2 - 10 CHTUDのサルトにおける主な事業内容

実施主体	事業内容
世銀側 コンポーネント ⁴¹	<ul style="list-style-type: none"> ・ HOSMの裏手の伝統建築数軒（旧スッカル邸、旧ハティーン邸、旧サキット邸、旧アブシャハード邸）の修復 ・ 大モスクの修復 ・ 大モスク前の広場修景 ・ 地域経済開発活動支援（個人やNGOへのグラントの供与） ・ CCSR案の策定（観光遺跡省、自治省、各自治体との協働）
MOTA側 コンポーネント	<ul style="list-style-type: none"> ・ 以前の学校の敷地（現駐車場スペース）の整備 ・ プロモーション活動（メディア、学生、公務員、店舗、サルト市民） ・ 伝統建築（旧スッカル邸、旧サキット邸）の改装

出所：調査団作成

2012年3月現在、多くの取り組みは終了しており、一部の伝統建築の修復及び、地域経済開発活動支援が残っているのみである。

2) USAID

<事業の概要>

USAIDは、観光開発分野においては、ヨルダン観光開発プロジェクト（USAID/Siyaha, Jordan Tourism Development Project）を通じた支援を行ってきている。現在、同プロジェクトの第2フェーズが、2008年～2015年までの5年間の予定で実施されており、支援総額は、3,150万米ドルとなっている。

対象地域は、マダバ、ワディ・ラム、アンマンが中心であるが、サルト、ペトラ、カラクを含む他の地域においても、活動を展開している。プロジェクトの目的は、観光客の受け入れ態勢を整備することで、ヨルダンの観光地としての位置づけを改善することである。コンポーネントは、①プロダクト開発、②マーケティング、③人材開発、④組織と法整備、の4種類である。具体的には、観光分野における、ホテルの等級制度の開発、手工芸品の開発と職業訓練校の改善や、考古学的に重要な地域マネジメントの改善などが行われている。さらに、NTS（2011-2015）の策定支援も行われた。

<事業の実施体制>

プロジェクトは、MOTAを通じて実施されている。MOTA本部における運営は、2011年9月現在は、上記の世銀プロジェクトの運営を担う部署（技術開発課）を窓口として行われている。同部署には、大臣のアドバイザー職にあるコンサルタントが、USAIDの資金援助により配置されている。USAIDでは、政府職員への給料補填が認められていないため、コンサルタント雇用や技術アドバイス、出版物の出版を通じた支援が行われている。

サルトにおける活動は、コミュニティを対象にしたものが中心であり、SDCを通じて実施されてきた。SDCに対しては、事業資金のほかに、4名の事業担当スタッフへの資金援助も

⁴¹ サルトでは、これらのほかに、遺跡基金（Heritage Fund）が設立され、個人所有の伝統的建造物のリハビリ資金に充当される予定であったが、プロジェクトコンポーネントの予算オーバーが続出したこと、DOAが同様のファンドを設立していることを理由にプロジェクトの対象外とされた。

行ってきたが、サルトにおける活動が終了したため、現在は残務を担当する2名のみに支援を行っている⁴²。

＜サルトにおける事業内容＞

サルトにおいては、コミュニティに対する働きかけを中心に実施されている。具体的なサルトでの事業内容は、表2-11のとおり。

表2-11 USAID/Siyaha のサルトでの事業内容

<ul style="list-style-type: none">・観光振興に向けたサルト地域住民や関連機関への研修実施（経営、財務、食品の安全管理、接客、英会話等）・地域の土産物（手工芸品）開発についての研修実施・観光振興に向けた住民啓発のワークショップの実施・トレイル周辺住民を中心に観光関連の起業補助金の供与（カフェや土産物屋の改修及び新築）
--

出所：調査団作成

これらの活動を行うにあたり、JICAによるエコミュージアム構想との連携がはかられている⁴³。サルトにおける活動は、2012年3月現在、基本的に終了している。

(2) NGO、その他の団体

TDMAPを通じて、サルト市のNGOについての実態調査が行われている。その調査の要約⁴⁴によると、調査当時サルトで活動するNGOは25団体、このほかに社会奉仕的活動を行っている学校が7校あった。いずれも会員数50名前後の小規模団体で、政府助成金や寄付金で運営していた。NGOの大部分は貧困削減や女性の社会地位向上を目的とする女性による団体であるが、環境保護や伝統的建築物保存を目的としている団体、舞踊など伝統文化保存を目的としている団体、リサイクルによる環境保護と伝統工芸品による女性の自立を目的とする団体、伝統工芸品保護を目的とする団体などが存在していた。

ここでは、本調査で面談を行った、手工芸品の開発及び生産を行っているNGO（Nasimiyyat Balqa）及び職業訓練校（サルトVTC）と、観光分野を中心にサルトで活動するシンクタンク（EDA'A）について記載する。

1) Nasimiyyat Balqa⁴⁵

2008年に、サルト市内の唯一の女性Cooperative Associationとして設立された。14名で設立し、現在は144名の女性メンバーが所属している。年間60JDの会費を支払うと、グループが提供するどんな活動にも参加が可能である。

設立当初は、農業局の支援による食品加工（菓子やジャムなど）の研修や、計画・国際協力省の支援による手工芸品（蠟細工）研修を行っていた。2010年から、USAID/Siyaha IIの支援により、観光客を対象にした伝統的な手工芸品の商品開発と生産を行っている。商

⁴² USAID側は、SDCのスタッフへの資金援助を行っていると言ったが、SDC側は人件費への支援の存在は否定している。

⁴³ 支援対象者は、ヘリテイジトレイル沿いの住民が選ばれている。

⁴⁴ 原文は、アラビア語版のみ。要約内容は、TSDP中間監理報告書2007年2月より抜粋。

⁴⁵ 2012年3月の調査時には、当該団体は閉鎖されたとの情報があつたが詳細は未確認。

品は、アンマンの土産物店バイヤーへの販売と、サルト市内の土産物店（USAIDプロジェクト支援の対象者）や展示会や学校のイベントなどでの直売を行っている。さらに、計画・国際協力省による支援を受け、サルトの伝統的な料理のケイタリングサービスを行っている。HOSMの開館時のイベントでも、料理を提供した。今後、サルトの町中から少し離れた庭園の敷地で、レストランを開設する予定である。

2) サルトVTC (Salt Handicraft Training Center)

サルトVTCは、ヨルダン国内にある職業訓練校の1つであるが、特に手工芸品の生産分野について重点的に取り組んでいる学校として、Salt Handicraft Training Centerという別名を有している。陶器、陶磁器、織物などの10カ月のコースを開講しており、校内に教員や生徒が製作した製品は、ショールームでの展示やオーダーベースで販売している。現在青年海外協力隊短期ボランティアが派遣されている。

観光関連としては、現在は町の中心部から遠方にあるが、2005年まではサルトの町中に学校があったため、手工芸品を土産物とする観光客が多く訪れていた。HOSMの開館当時から、ミュージアムショップの運営を担当していたが、契約の関係で現在は撤退した状態である。サルト独自の手工芸品は存在していないため、生産している製品の多くがマダバなどの他の地域の商品を模したものである。現在、サルト独自の黄色い壁の建物のデザインの陶磁器などの開発を行っている。

3) EDA'A

2011年5月に設立した、観光や環境分野を中心にしたリサーチやコミュニティとの連携に取り組むシンクタンク。ダイレクターがサルト出身であることや、サルトの独自性や研究対象としてのポテンシャルの高さから、主にサルトを研究・活動対象地域としている。予算はEUからの支援を受けている以外は、独自予算である。現在2名の常勤研究員と2名の非常勤の研究員が所属している。バルカ実科大学の教師が研究員となっている。

これまでに、海外からの観光客のニーズ調査や、大学での出版物の調査、学生への観光ビジネス関連のリサーチ手法の研修、学生の交換留学の支援などを行ってきた。サルトの観光開発に非常に強い関心を有しており、特にコミュニティへの効果的な働きかけの必要性を認識している。官民両方の活動に従事することが可能である。

2 - 5 日本政府による観光分野の支援の概要と現状

(1) これまでの日本政府による観光開発分野の支援

1) ジョルダン国観光開発計画調査

ヨルダンにおける観光開発分野の支援は、1994年から1996年に実施された開発調査「ジョルダン国観光開発計画調査」から始まっている。同調査により、観光開発分野における課題が抽出され、アンマン、カラク、死海とあわせて、サルトが観光開発事業の対象として選定された。

2) 観光セクター開発プロジェクト (TSDP)

上記の開発調査結果に基づき、1999年に、円借款プロジェクト「観光セクター開発プロ

ジェクト」が、アンマン、サルト、カラク、死海の4地域を対象として開始された。1999年から2000年には、調査団による詳細設計調査が実施され、7つのサブプロジェクト（アンマンドウンタウン観光ゾーン、ラガダンバスターミナル、国立博物館、死海パークウェイ、死海展望台コンプレックス、カラク観光開発、サルト歴史景観地区）が策定された。事業実施に伴い、関連分野の支援のための、専門家や協力隊の派遣が行われた。2011年に、事業は完了している。

3) 博物館活動を通じた観光振興プロジェクト（TDMAP）

上記の円借款事業を通じて、設立及び整備支援を受けている4つの博物館（国立博物館、カラク考古学博物館、死海展望台、HOSM）の、組織運営の確立、職員の養成、地域・教育活動の活性化を目的として、2004年～2007年に、技術協力プロジェクト「博物館活動を通じた観光振興（TDMAP）」が実施された。

(2) サルト市における支援内容

1) 円借款サブプロジェクト「サルト歴史景観地区」

1996年の「ジョルダン国観光開発計画調査」結果に基づいて、サルトはTSDPの対象地域の1つに選ばれ、1999年～2000年にかけて実施された詳細設計調査により、「サルト歴史景観地区サブプロジェクト」が策定された。このサブプロジェクトは、サルト歴史景観地区におけるエコミュージアムの形成が目的とされ、表2-12のような取り組みが行われた。

表2-12 「サルト歴史景観地区」の概要

<ul style="list-style-type: none"> ・ 旧Abu Jaber邸を改装したHOSMの設立 ・ 4カ所の展望台の設置：Al-Jadaa, Qala, Kamal al-Shaer, Salt High School ・ 4カ所の広場の整備：Al-Ain, Al-Baladia, Al-Hammam, Al-Maydan ・ 10カ所の観光用遊歩道の整備：Jada East stairs, Said al-Basha st., Jada West stairs, Rummanat stairs, fKhader stairs, Hammam st., Iskafyiah stairs, Haddadin stairs, Upper Haddadin steps (east), Upper Haddadin steps (west)
--

出所：調査団作成

2) HOSMへの支援

円借款事業による、HOSMの設立に伴い、その展示や運営に対して、さまざまな形での技術支援が行われてきている。HOSMに関連して実施されたJICA関連の技術支援は、表2-13のとおりである。

表 2 - 13 HOSMへのJICA事業を通じた技術支援

事業形態	活動内容
TDMAP	<p><2004年12月から2007年11月></p> <ul style="list-style-type: none"> ・博物館コンセプト草案、内規草案、組織図草案、事業計画草案等作成 ・展示準備支援、資料収集、データベース作成（調査資料、文献、サテライト候補、サルト関連写真史料等） ・教育事業の実施、ニュースレター発行、NGOのリストアップ、ワークショップ企画等
協力隊活動	<ul style="list-style-type: none"> ・2001年7月～：文化財保護支援（長期） ・2002年2月～：博物館への支援 ・2002年～：都市計画隊員による博物館調査、サルトに関する先行研究の調査等 ・2011年6月～：サルト職業訓練校（当時のミュージアムショップ運営母体）支援
研修員の日本への受入れ	<ul style="list-style-type: none"> ・2004年：当時設置されていたタスクフォース4名による博物館学研修への参加。（萩、神戸の町並み整備事例を視察） ・2006年：当時のMOTAバルカ支局長による観光研修への参加 ・2011年：HOSMの学芸員による、博物館研修への参加
専門家や企画調査員による技術協力	<ul style="list-style-type: none"> ・2003年7月～ 短期で4回：国立民族学博物館 保存科学専門家によるHOSMについて指導助言、日本でのサルト研修員受け入れ ・2008年2月～7月：専門家によるHOSMの開館準備支援 ・2009年10月～2010年1月、3月～4月、10月～：有償連携専門家（サルト博物館開館支援）及び企画調査員（観光・博物館運営）による、サルト博物館の開館及び開館後の運営体制支援、エコミュージアムに関連した現状調査等

出所：調査団作成

3) エコミュージアム構想

上記のように、エコミュージアムの概念は、TSDPの開始当時より、JICAによるサルト市における観光開発事業が依拠する概念として位置づけられていた。しかし、具体的にその概念に基づいた働きかけは、行われていなかった。

2007年7月に実施されたTSDPの中間監査調査において、当時九州大学の教授だった西山専門家がコンサルタントと派遣されたことで、エコミュージアム構想の紹介、エコミュージアム計画、アクションプランの提案が行われ、あらためてその概念が関係者間に認識され、それに基づく働きかけが行われるようになった。同調査を通じて抽出されたサルトの観光開発における問題点や課題は以下のとおりである。

- ・サルトの有形・無形の遺産の重要性が顕在化しないままの観光開発
- ・観光開発の視点からする文化遺産関連既存調査成果の未整理
- ・文化遺産マネジメント/観光開発・振興への住民参加システムの欠如
- ・文化遺産マネジメント/観光開発・振興を管理する全体システムの未整備
- ・TSDPで整備されたHOSMの活用システムの未整備

さらに、こうしたエコミュージアム構想を支援するために、円借款事業の案件実施支援

調査（Special Assistance for Project Implementation：SAPI）が、エコミュージアム専門家、文化遺産専門家、博物館運営専門家、参加型活動専門家及び展示デザイン専門家などを擁して、2008年10月～2009年2月にかけて行われた。SAPIにおける成果は以下のとおり。

- ・サルトにおける具体的なエコミュージアム構想の策定（エコミュージアム計画、活動案策定、トレイルルートマップ案策定、WEBサイト策定、ルート表示板策定）
- ・HOSM開館及び運営支援（運営体制、活動計画等策定）
- ・サルト地域住民とのワークショップ実施

こうした働きかけと並行して、2008年4月～2010年7月にかけて、エコミュージアム構想支援の一環として、協力隊（短期）10名が派遣され、エコミュージアム計画策定、トレイル計画調査策定と看板等の製作支援、情報センター案策定、サルト旧市街伝統建築、歴史的景観調査、関連イベント実施等の活動が行われた。

これらの支援が、本調査で計画する技術プロジェクトの基盤となっている。

第3章 プロジェクトの基本計画

3 - 1 プロジェクト実施体制

(1) プロジェクトの運営

MOTA本部に新たに設置されたテクニカルチームが、本プロジェクト運営を統括する。プロジェクトサイトはサルト市であり、サルトにあるHOSM兼MOTAバルカ支局事務所、及びASCD事務所が主な活動拠点となる。プロジェクト事務所は、アンマンのMOTA本部とサルト市内のHOSM、及びASCD事務所の合計3カ所に設置される予定である。

(2) プロジェクトの意思決定

プロジェクトには、合同調整委員会（Joint Coordination Committee：JCC）が設置されており、年に一度意志決定を行う予定となっている。JCCのメンバー構成は、図3 - 1のとおり。

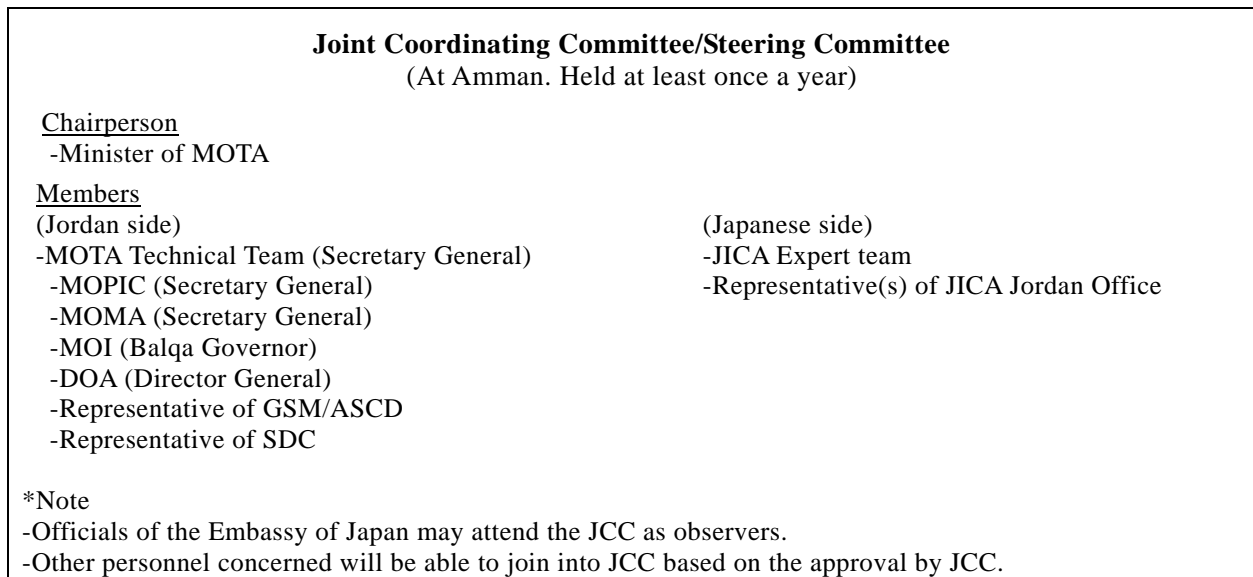
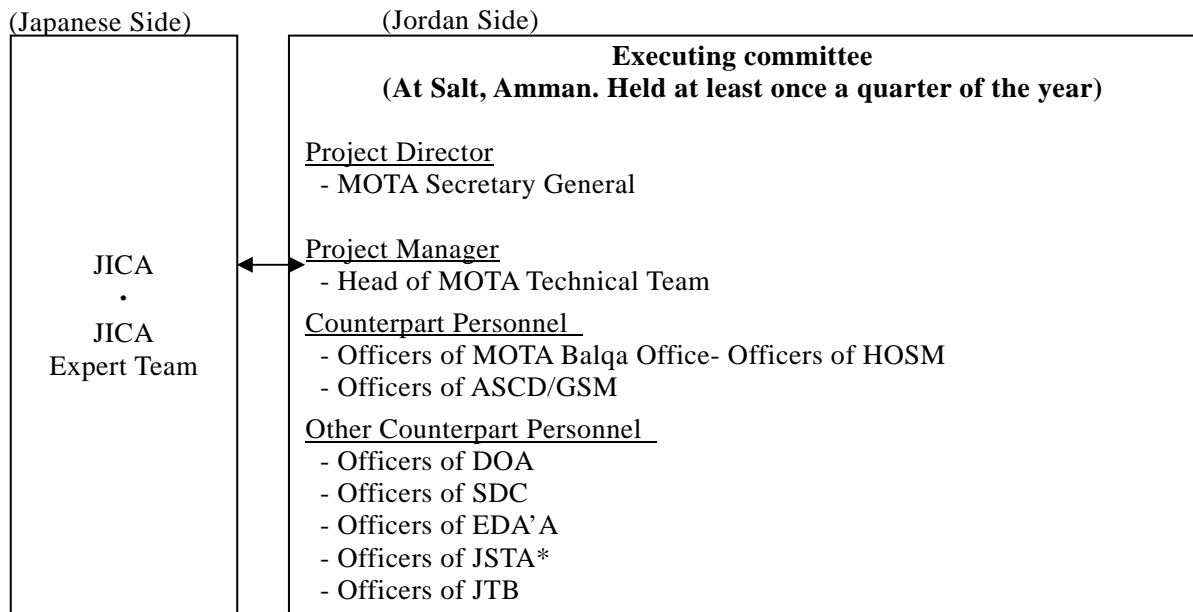


図3 - 1 JCCメンバー構成

(3) プロジェクト活動の実施

プロジェクト活動における日常的な調整は、新たに設置されるExecuting Committeeを通じて行われる。Executing Committeeは、プロジェクト活動の直接のカウンターパートに加え、調整が必要となると考えられる機関の代表者から構成されており、定期会合を通じて懸案事項の解決やプロジェクトの方向性に関する議論が行われる予定である。Executing Committeeのメンバー構成は、図3 - 2のとおり。



*JSTA (Jordanian Society of Travel Agents) の中にJITOAが包括される方向で組織統合が現在進められている。

図 3 - 2 プロジェクト実施体制

3 - 2 実施機関の予算

実施機関の予算については、前章の記載のとおり。MOTAは、必要な予算措置を図っているが、恒常的な予算不足であるため、必要な予算項目とその措置については、プロジェクト開始時に協議が必要と考えられる。

3 - 3 プロジェクトの概要

ヨルダン側と合意したプロジェクトの概要は、以下のとおりである。

(1) 上位目標及びプロジェクト目標

1) 上位目標

文化資源を活用した地域住民に裨益する観光開発が推進されることにより、サルト市における都市遺産が保全され地域住民の生計向上に資する

【指標】

1. 登録されている歴史的建築物が登録時と変わらない状態で保存されている
2. 観光産業に携わる地域住民の観光産業からの収入が増加する

【入手手段】

1. プロジェクト後の活動報告書
2. インパクト調査

2) プロジェクト目標

サルト市において地域の文化資源を活用した地域住民に裨益する観光開発が推進される

【指標】

1. 地域住民のなかでより多くの観光客に来てほしいと思う住民がXX%増える
2. 観光産業に携わる地域住民が増加する
3. 歴史的建造物のX%が観光向けに使用される
4. サルトへの観光客数がX%増加する
5. サルトの観光客の満足度がX%向上する

【入手手段】

1. 住民意識調査
2. ベースライン調査報告書、エンドライン調査報告書
3. プロジェクト報告書
4. ベースライン調査報告書、エンドライン調査報告書
5. サルト観光客向けアンケート結果

(2) アウトプット

成果1：エコミュージアムコンセプトによる観光開発を推進する仕組みが整備される

- 1.1 既存の観光開発計画、遺産保全・景観保全などに関する法令・手続きレビュー、観光マーケティング・プロモーションの現状調査・分析並びに観光資源の現状調査を行う
- 1.2 エコミュージアム計画案（SAPIにて作成済み）をレビューする
- 1.3 新エコミュージアム計画（運営体制、保全整備計画、環境整備計画を含む）行動計画を策定する
- 1.4 エコミュージアムに関する地域住民への意識啓発活動を行う（日常生活の遺産価値に気づく、ホスピタリティを学ぶ）
- 1.5 新エコミュージアム計画、行動計画に基づいた活動を実施・モニタリングし、各計画が見直しされる
- 1.6 新エコミュージアム計画並びに行動計画に基づく活動を通じて得られた経験や教訓を取りまとめる

【指標】

- 1.1 新エコミュージアム計画並びに行動計画がXX年までに作成される
- 1.2 住民に対するエコミュージアムコンセプトに関するセミナーがXX回実施される
- 1.3 「新エコミュージアム計画並びに行動計画」の継続的な推進及び運営を担う体制案が作成される

【入手手段】

- 1.1 作成された新エコミュージアム計画並びに行動計画
- 1.2 プロジェクト報告書
- 1.3 作成されたエコミュージアム運営管理計画書

成果2：歴史的都市景観が保全される仕組みができる

- 2.1 都市遺産保存地区の特定及び景観資源をサルト市の登録制度に沿って登録する
- 2.2 保存整備事業のガイドライン（実施体制を含む）を策定し、ガイドラインに基づいた

活動を実施する

【指標】

- 2.1 保全整備事業ガイドラインがプロジェクト開始後2年目までに作成される
- 2.2 ガイドラインに基づき保存整備事業が少なくともXX件実施される

【入手手段】

- 2.1 作成された保全整備事業ガイドライン
- 2.2 プロジェクト報告書

成果3：観光システム（コア/サテライト/トレイルから構成）が構築される

- 3.1 トレイルの内容（ストーリー構成）を決定し、サテライトを設計する
- 3.2 サルト歴史博物館のコア博物館としての展示解説機能（ガイドブック、ビデオ、マップなど）を整備する
- 3.3 遺産解説員（博物館スタッフほか）を養成する
- 3.4 コア/サテライト/トレイルのパイロット事業を試行する

【指標】

- 3.1 サルト歴史博物館においてエコミュージアムの展示解説資料が作成される
- 3.2 XX人以上の人が遺産解説員になるための研修を受講する
- 3.3 XX件のサテライトが設定される

【入手手段】

- 3.1 作成された展示解説マテリアル
- 3.2 プロジェクト報告書/研修受講者名簿
- 3.3 プロジェクト報告書

成果4：文化資源を保全しつつ地域住民に裨益する観光商品が開発される

- 4.1 活動1.1での調査結果をもとに、観光マーケティング・プロモーション計画（地域ブランド開発を含む）を作成する
- 4.2 観光マーケティング・プロモーション計画に基づき、マーケティング活動及びプロモーション活動が実施される

【指標】

- 4.1 新エコミュージアム計画の下に住民に裨益する観光マーケティング・プロモーション計画が作成される
- 4.2 サルトブランドなど新たな観光商品が開発される
- 4.3 サルトに関するプロモーション・マテリアルが作成される

【入手手段】

- 4.1 策定された観光マーケティング・プロモーション計画書
- 4.2 サルトブランド商品/プロジェクト報告書
- 4.3 作成された観光プロモーション・マテリアル

(3) プロジェクト協力期間

3年間(36カ月)

(4) 裨益者

観光遺跡省、サルト市、サルト開発公社、その他民間事業者を含む観光関連機関

(5) 日本側投入

- ・ 専門家派遣
 - 総括/観光開発
 - エコミュージアム1
 - 景観管理
 - 観光マーケティング
 - 組織間調整
 - エコミュージアム2/業務調整
- ・ ローカルコンサルタント：必要に応じて
- ・ 機材供与：事務用機器、その他必要に応じて
- ・ 本邦研修/第三国研修：必要に応じて

(6) ヨルダン側投入

- ・ プロジェクトスタッフ：カウンターパートスタッフ
- ・ 施設・建物：日本人専門家の活動に必要な執務スペースや設備の提供
- ・ 経費：スタッフの給与/日当、燃料、交通費、光熱費などプロジェクト活動に必要な経常経費

(7) 外部条件

- 1) 事業実施のための前提条件
 - ・ 地域住民の理解・協力が得られる
 - ・ 主要なカウンターパートが配置される
- 2) 成果達成のための外部条件
 - ・ 主要なカウンターパート職員の大幅な配置転換・離任がない
- 3) プロジェクト目標達成のための外部条件
 - ・ ヨルダン観光の市場環境が現状よりも悪化しない
- 4) 上位目標達成のための外部条件
 - ・ ヨルダン政府の観光政策が変化しない
 - ・ ヨルダン政府側の予算が確保される

第4章 サルト市における観光開発の現状と課題

4 - 1 サルト市における観光開発の現状

これまでに円借款事業に付帯してサルトで実施されてきた日本（JICA及び旧JBIC）からの技術移転やソフト支援は、2005年度以降について筆者の把握する範囲において以下のとおりである。すなわち、技術協力プロジェクト「博物館を通じた観光振興（TDMAP）（2004～2007年度）」によるサルト博物館の展示支援や学芸員育成、旧JBIC及びJICA専門家によるエコミュージアムコンセプトに基づく観光開発技術移転（2007～2010年度）、5次にわたる青年海外協力隊短期隊員（JOCV）によるエコミュージアム開発計画支援や歴史的建造物・文化資源悉皆調査支援（2008～2010年度）、そして案件実施支援調査（SAPI）によるエコミュージアム開発計画策定支援（2009年度）などである。

TDMAPの支援によってサルト博物館内の展示は完成したが、育成した学芸員はそのほとんどが配置転換等により現存せず、技術移転の成果が十分に生かされていないのが現状である。しかし、その後の継続的なJICA事務所による働きかけやSAPIを通じた支援、JOCV派遣を通じた観光開発技術移転等により、エコミュージアムのコンセプトはヨルダン側に一定の浸透（定着）をみせており、政府や自治体の関係者等にもエコミュージアム概念になじむ者が多い点は今後の支援を考えるうえにおいて重要である。JOCVによる資源調査の成果もヨルダン側、日本側双方に高く評価され、SAPIのエコミュージアム開発計画（案）とともに、今後の日本によるエコミュージアムコンセプトに基づく観光開発支援の根幹をなすものとして準備されている。

サルト市における観光開発の現状は、日本の円借款事業によるサルト博物館整備や旧市街地の階段整備、展望台整備等を終えた後、世界銀行によるグレートモスクの改築事業がほぼ終了し、それと一体開発となる西隣のプラザ整備が進捗中である。観光省による商店街を中心とした店舗の正面建具と日除けの統一整備も一通り終え、そのほかにも、個人投資による観光関連店舗が新たに開店するなど、これらがサルトの町並みの景観を、その善し悪しは別として大きく変容させている。

こうしたハードインフラ整備に対し、USAIDによる小規模事業者への観光業支援の補助金支援やトレイル整備が十分な効果を上げられずに終わってほぼ撤退状況にあり、観光開発ソフト支援については、JICAの技術協力事業を待つしかない状況にあり、ヨルダン政府も今回のプロジェクトに非常に大きな期待を寄せていることが今回調査を通じて把握できた。昨年4月に実施された協力準備調査時から既に時間が経過していることから、ヨルダン側はプロジェクトの早期開始を切望しており、事業効果を上げようとすれば、可及的速やかな事業開始が求められているといえよう。

4 - 2 観光開発プロジェクト実施に向けた課題

以上の調査結果から、サルトにおける観光開発プロジェクト遂行上の課題を整理すると以下の諸点を挙げることができる。

- 1) SAPIにおいて提案したエコミュージアム開発計画（案）をもとにして、サルトの観光開発全般にかかわるマスタープランとなり得る包括的な観光開発計画をヨルダン側のオーナーシップの下で策定し実践すること。

- 2) 上記計画の策定・実践において柱となるのは、エコミュージアム運営主体の組織化、エコミュージアム推進のための基金の設立・運営、持続可能な観光地運営のための適切なマーケティング分析に基づく戦略的なキャリングキャパシティ（観光受入容量）の設定等である。
- 3) 上記計画は、ヨルダン政府が数年後をめどにめざしているサルト旧市街の世界文化遺産登録において、申請図書の遺産マネジメント計画、観光マネジメント計画となり得るだけの内容を有していることが求められる。
- 4) サルト旧市街における他ドナー、公共、民間における設備投資が盛んに起きている状況に対し、CCSR（City Core Special Regulations）との整合性をとりつつも独自の景観マネジメントシステムを構築し、世界遺産としての評価に耐えうるだけの景観保全・形成を誘導することが求められる。
- 5) 以上の支援事業の推進には、多様なステークホルダーのすべてを巻き込む必要があり、住民啓発や組織間調整、ドナー調整などに高度な技術と粘り強い取り組みが必要となる。

最後に、今回調査で非常に驚いたことは、筆者が2007年からこれまで10回にわたってヨルダン、サルトを訪れてきたなかで、本プロジェクトに対するヨルダン側のオーナーシップと期待がこれほど明示的に感じられたことはないということである。これらはひとえに、在ヨルダン日本大使館の支援のもとでJICAヨルダン事務所及び関係者が不断の努力を重ねてヨルダン政府及びサルト市に対し働きかけを続けてきた成果であるといえ、本プロジェクトは、こうした長年の蓄積の理解の上に立ってはじめて成り立つものであるということ、関係者は十分に認識すべきであると考える。

第5章 プロジェクト実施の妥当性

5 - 1 5項目評価

(1) 妥当性

本プロジェクトの妥当性は、高いと評価される。

1) 必要性

- ・天然資源に乏しいヨルダンにおいて、観光産業は貴重な外貨獲得手段であるだけでなく、GDPに占める割合も単独分野としては最大の12.4%⁴⁶であり、直接、間接の雇用効果も高い最重要産業の1つである。観光産業の振興はヨルダンの経済の安定、及び発展にかかる重要な政策課題である。
- ・サルト市に大きな産業はなく、観光業を通じた経済発展へのニーズは高い。サルトの重要な観光資源である歴史的建造物は、適切な保存制度がなく、荒廃が進んでおり、早急な制度の確立と保全の推進が必要である。

2) 優先度

- ・ヨルダンの国家開発中期政策（2011～2013）において、観光は、開発重点7分野のうち「投資促進産業開発」分野のなかに位置づけられ、貿易/工業/投資、農業と並び独立した重要分野とされている。
- ・上記中期政策、及び2011年8月に策定された国家観光政策（2011～2015）においては、観光商品の多様化、及び文化遺産の保存が重点分野とされており、非伝統的観光地であり、歴史的建造物などの文化遺産を抱えるサルトは、いずれにおいても優先度が高い。
- ・JICAの国別事業実施計画において、観光開発支援は産業振興のなかに位置づけられる支援重点分野の1つである。

3) 手段としての適切性

- ・サルトにおいては、日本の支援による博物館の建設や遊歩道の整備、世界銀行による歴史的建造物の改修や広場の整備などの観光インフラ整備が行われている。しかしながら、観光分野におけるソフト面の支援は、USAIDの「Siyaha」プロジェクトで研修や小規模事業者支援が行われているが、効果は限定的であり、エコミュージアムコンセプトに基づく包括的なソフト支援の必要性は高い。
- ・考古遺跡中心のヨルダンの他の観光地と異なり、サルト市は住民がまだ住んでいる歴史的な建築物と地域特有の文化が観光資源となる。プロジェクトがベースとする「エコミュージアムコンセプト」は、住民参加で地域の文化資源を保存、活用していくことを目的としており、観光開発と文化資源の保存の両立を可能とする。サルトの地域特性に合致した観光開発のアプローチと考えられる。
- ・日本には伝統的建造物群保存地区制度を通じて、歴史的都市景観保存の経験とノウハウがあり、また地域住民を巻き込んだ観光開発においても多くの実績がある。エコミ

⁴⁶ 「NTS : 2011-2015」 P22

ミュージアムコンセプトに基づくサルトの観光開発を、日本が支援する妥当性は高い。

(2) 有効性

本プロジェクトの有効性は、高いと評価される。

1) プロジェクト目標の内容

- ・プロジェクト目標「サルト市において、地域の観光資源を活用した地域住民に裨益する観光開発が推進される」は、サルトにおいてエコミュージアムコンセプトに基づく観光開発が行われることを意味している。この目標は、まずサルトの重要な観光資源である歴史的建造物の観光向けの利用数の増加を指標とすることで、観光資源の活用度合いを評価し、観光客数の増加、観光客の満足度の向上を指標とすることで、観光開発の推進度合いを評価、「より多くの観光客に来てほしいと思う住民の増加」を指標とすることにより、観光の地域住民への裨益度合いを評価することとしている。プロジェクト目標、指標の設定は明確である。

2) 因果関係

- ・本プロジェクトの4つの成果は、エコミュージアムコンセプトに基づく観光開発の体制づくり（成果1）、観光資源の保全や開発（成果2、3）、開発された観光資源の商品化とマーケティング（成果4）の3つからなる。観光資源の開発、開発された資源の商品化とマーケティング、これらを持続的に推進する体制の整備により、プロジェクト目標であるサルトにおけるエコミュージアムコンセプトに基づく観光開発が推進される。これらの成果によりプロジェクト目標が達成されるという道筋は明確である。

(3) 効率性

本プロジェクトの効率性は、中程度と予測できる。

1) 成果の内容・因果関係

- ・プロジェクトの活動は、2009年のSAPIで作成された「サルト・エコミュージアム計画」に基づいている。同計画は、日本の萩市での経験を基に作成されており、サルトの事情に合わせて調整する必要はあるものの、実効性は高く、活動の効率性を高めると考えられる。ヨルダン側カウンターパートの多くは、これまでの継続的な支援によりエコミュージアムコンセプトとこれに基づく活動を理解していることも効率性を高めると考えられる。
- ・本プロジェクトの活動には、多くの関係機関があることから、調整に時間を要する可能性がある。特に成果1で予定されている「(仮称)エコミュージアム財団設立案」の作成については、財源の確保や組織の位置づけなど、関係機関の利害が絡むことも予想されることから、調整に難航する可能性を否定できない。

(4) インパクト

本プロジェクトのインパクトは、以下のように予測できる。

1) 因果関係

- ・プロジェクト活動により、サルト市においてエコミュージアムコンセプトに基づく観光開発が推進されるというプロジェクト目標が達成されれば、サルトが歴史的な景観や地域固有の文化資源をもつヨルダン他地域の観光開発のモデルとなるという上位目標も達成される可能性は高い。この理由は、プロジェクトの実施機関であるMOTAが、世界的な観光潮流の変化を受けて、個人客を中心とする新たな体験を求める観光客を取り込める商品開発を重視しており、その観点からこの潮流に合致したサルトの観光開発は格好のモデルとなると考えられるからである。したがって、本プロジェクトが成功すれば、MOTAがサルトをモデルとした観光開発を他地域にも適用する目的で、サルトのエコミュージアムを紹介するセミナーを開催するなどの活動を行うインセンティブは高い。

2) 波及効果

- ・プロジェクト目標が達成され、エコミュージアムコンセプトに基づく観光開発が推進されることにより、サルトへの観光客が増加すれば、サルトの地域社会への経済的波及効果も期待される。エコミュージアムコンセプトは、地域住民主導の観光開発なので、観光客増加による経済的な恩恵も地域住民により多く還元されると期待される。
- ・エコミュージアムコンセプトの浸透により、地域住民が地域の文化資源の価値を認識するようになれば、これらを保全するだけでなく、価値に基づく新たな資源の創造を試みるようになることが期待される。これが文化そのものの活性化につながり、観光資源の増大につながるという好循環を生む。この過程で、地域の文化に誇りをもつ地域住民もエンパワーされることが期待される。
- ・観光開発においては、外部資本の進出や過剰な観光客の来訪により、地域文化の破壊や観光関連事業者の商業主義の横行などのネガティブなインパクトが懸念されるが、プロジェクトでは、地域の固有文化の適切な保全を目的に、住民や事業者への啓発活動を行うほか、外部資本の進出や商業活動のあり方のガイドラインを設けることにより、観光活動のネガティブなインパクトを最小限に抑えることを想定している。

(5) 持続性

本プロジェクトの持続性は、中程度と予測される。

1) 制度・政策面

- ・観光産業はヨルダンにおける最重要産業の1つであり、観光支援の重要性は変わらないと想定される。ヨルダン政府は観光商品多角化を推進していることから、非従来型の観光地であるサルトの重要性も変わらないと考えられる。

2) 組織・財政面

- ・プロジェクトの主要な実施機関であるMOTA、サルト市とも本プロジェクトの実施に非常に意欲的である。サルト市が主なカウンターパートとなる景観管理、HOSMがカウンターパートとなる博物館活動は、プロジェクトによる技術移転を受けたスタッフがとどまり、活動を続ける限り、効果の持続性は高いと考えられる。

- ・他方、エコミュージアムコンセプトに基づく観光開発全体の推進は、プロジェクトで設立案を作成するエコミュージアム財団（仮称）が担っていくこととなるため、当該財団をうまく設立できるかどうか、持続性確保の鍵となる。この点については、現時点で財団の構成や関係者の意向が不明確であるため、予測は難しい。過去のサルト市の事業では、MOTAとサルト市が対立し、事業が停滞する局面も多々みられたことから、楽観視はできないと考えられる。特に責任者の交代による方針変更が、事業の円滑な実施に大きな影響を与えたことから、プロジェクトにおいても早期に枠組みを固めるなど、方針変更の影響を受けない体制づくりの工夫が求められよう。この観点からは、「世界遺産登録」など大きな目標を掲げることも、利害関係者の意思統一を図る1つの方策と考えられる。

5 - 2 貧困・ジェンダー・環境等への配慮

本件が対象とするサルト市は、ヨルダン国内でも部族制度が強く残る地域であり、近年まで女性の社会的権利に制限があった。現在は、選挙権や公職などへのアクセスが認められるようになっているものの、女性の社会進出はいまだに遅れている。しかし、女性NGOの活動は活発であり、観光客をターゲットとしたカフェの運営や手工芸品販売に取り組んでいるNGOも多く、プロジェクトの活動を通じて、女性の社会進出や経済的エンパワーメントが促進されることが期待される。本件のコンセプトとなっているエコミュージアム構想は、固有の文化に基づく生活様式の保全を目的としており、環境へのネガティブな影響は想定されていない。

5 - 3 過去の類似案件からの教訓の活用

観光振興プロジェクトとして、ガーナにおいて2006年2月より2009年1月までの3年間にわたり「ガーナ国観光振興支援プロジェクト」が実施された。このプロジェクトでは、官民パートナーシップ（PPP）体制の構築を目的とし、官民両セクターの代表で構成される「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。また、4つのワーキンググループを立ち上げ、5分野のパイロット事業に取り組んだ。

ガーナの観光振興プロジェクトの場合、目標であった体制は確立され、PPPフォーラムやワーキンググループがプロジェクト終了後も継続的な活動を実施している。本プロジェクトにおいては、この過去の経験を生かしながら、文化資源を活用した地域住民に裨益する観光開発のための体制づくりを適切に行うとともに、プランの作成を行うこととする。

5 - 4 今後の評価計画

(1) 今後の評価に用いる主な指標

3 - 4のとおり。

(2) 今後の評価計画

事業開始6か月以内	ベースライン調査
事業中間時点	中間レビュー
事業終了6か月前	終了時評価
事業終了3年後	事後評価

第6章 団長所感

この案件は、地域資源を活用した地域活性化という面で、一村一品運動と共通するものがある。対象地域のサルト市旧市街は、ヨルダン国内でもユニークな地域資源を秘めている。それは、ヨルダン国内でもユニークな、勾配のきつい丘の急な坂沿いに並んでいる黄色い石造りの建物群であり、また、オスマントルコ時代から商業・文化の中心地として栄えていたこと、アンマンが首都とされるまでは政治的にもこの地域の中心地であったことに由来する文化資源であろう。加えて、この町に住む人々の生活、更には自らの人生経験をも含めて、町全体がさまざまなストーリーから構成されている。これらを観光に活用とするものである。

このような観光のあり方のユニークなところは、文化遺産の保護が観光商品の開発・改善につながるところであろう。そして、このような観光商品を活用した観光事業から得られる収入の一部を遺産の保護に使えるようになれば好循環となる。

出発前に懸念されていたヨルダン側の「やる気」は、MOTA内につくられたTechnical Teamにより一挙に解消されたといえる。Technical Teamのリーダーで本件ではProject ManagerとなっているMOTAのヤザン氏はミニッツ署名の直前まで心をくばってくれ、感心するものがあった。Technical Teamはヤザン氏も含めて優秀な人材を配置してくれた様子である。大臣、次官をはじめ、Technical Team、またサルト市/ASCDも含め、関係者の意気込みもサルト市で実施した会議で確認できたと思う。

今後は、このプロジェクトで来ていただける専門家の方々が思う存分よい仕事をできるような体制を組めるよう、われわれJICA側がベストを尽くすことが求められる。

なお、2012年11月に予定されている選挙に向け選挙管理内閣が4月末あるいは5月以降に組閣される予定という。現在の大臣は本件に対する理解が深いため、できれば内閣が変わらないうちにR/D署名を可能にすることが望ましい。

付 属 資 料

- 1 . 面談議事録
- 2 . 現地収集資料リスト
- 3 . 質問票
- 4 . 署名済みM/M

1. 面談議事録

No.	日	時間	機関	面談相手
1	3月11日（日）	9：00～10：30	PMU	Ms. Lotus Abu Karaki, Executive Manager
2		11：00～12：00	SDC	Dr. Awni Al Bashir, Board Member
3		13：00～13：40	MOTA	Mr. Hussam al-Maharmeh, Director of Balqa Tourism Directorate
4	3月12日（月）	9：00～10：30	サルト市	Ms. Lina Abu Salim, As-Salt Development Project
5		10：30～11：30	EDA'A	Dr. Ali Hyasat, General Director
6		12：20～13：20	MOTA	Mr. Issa Gammoh, Secretary General
7	3月13日（火）	11：00～11：40	MOMA	Eng. Saleh Jaradat, Director of Regional and Local Development Project
8		13：00～15：30	NGOグループ	
9		16：00～17：00	JICA	靱山協力隊員（サルトブランド）
10	3月14日（水）	16：10～17：50	JITOA	Mr. Munir Nassar, Chairman of the Board
11	3月15日（木）	11：00～12：00	MOTA	Eng. Ayman Abu-Kharoub, Director of Third Tourism Project
12		14：00～15：00	JTB	Mr. Abed Al Razzaq Arabiyat, Deputy Managing Director
13	3月17日（土）	10：00～11：00	MOMA	Eng. Iman Zaki Mari, Director of Urban and Master Planning Department
14	3月18日（日）	14：20～15：10	日本大使館	経済班 岡地二等書記官
15	3月19日（月）	9：00～10：00	MOTA	Mr. Issa Gammoh, Secretary General
16		11：50～12：30	GSM	Eng. Abudel Ratif Hadidi, Acting Mayor
17	3月20日（火）	9：00～12：00	HOSM	MOTA、HOSM、サルト市、JTB、JITOA、EDA'A他
18		13：00～13：30	バルカ県庁	
19	3月21日（水）	10：45～11：20	MOTA	Mr. Issa Gammoh, Secretary General他
20		12：00～12：30	MOPIC	Ms. Wafa Al-Sakef, International Cooperation Department
21	3月22日（木）	10：20～11：00	MOTA	M/M署名式
22		17：00～17：30	日本大使館	浅子公使参事官

1 . Project Management Unit (PMU)

日時	3月11日（日）9：00～10：30
場所	考古局（DOA）内PMU事務所
先方	Ms. Lotus Abu Karaki, Executive Manager, PMU
当方	JICAヨルダン事務所 大山企画調査員 （株）かいはつマネジメント・コンサルティング 萬宮（記録）

(1) PMUの存続期間、後継組織

- ・PMUは、観光セクター開発事業（TSDP）の瑕疵担保期間が終了する2012年5月までが存続期間とされていたが、実際には国立博物館の工事が終わっておらず、コントラクターへの支払いは8月頃まで発生する見込み。その後、プロジェクト完了報告書を作成提出することを考えると、2012年いっぱいには、PMUが存続する必要がある。
- ・このため、TSDPの建築工事関連を担当している公共事業大臣から観光大臣宛に、PMUを2012年末まで存続させるよう求めるレターを発出した（1月15日）。
- ・しかし、これに対する観光大臣の回答は、2012年7月までに国立博物館の引き渡しとプロジェクト完了報告書の提出を完了させる。JICAの技術協力については「技術チーム（technical team）」に担当させるというものだった。
- ・自分も、公共事業省も、この回答には満足しておらず、近日中に公共事業省から再度PMU存続を求めるレターが発出される見込み。したがって、PMUの存続期間はまだ決まっていない。
- ・技術チームの内容については、何も聞いていない。いつできるのかも知らない。
- ・世界銀行のプロジェクトには、専門の部署があり、日本も観光分野で支援を続けるのであれば、専門の部署が継続的に担当した方がいいのではないか。今回のようなミッションの受入も、PMUがなければ、誰も調整しないではないか。

(2) Site Management Directorate

- ・Site Management Unit（SMU）は、4代前（？）の観光大臣が、これまで考古局（DOA）と観光遺跡省（MOTA）がばらばらに管理していた考古遺跡の管理を共同で行うことを目的としたユニット。まずDOAがサイトに関するあらゆる情報を提供し、これに基づきMOTAが必要な観光施設を整備したり、観光客への情報提供を行うシナリオで、これをSMU計画として実施する動きがあった。
- ・しかし、度重なる大臣の交代で計画が停滞するなか、2代前の大臣がSMU計画に異議を唱え、考古遺跡の民営化を持ち出して、話がややこしくなった。遺跡の民営化については、国民からの反対もあり、立ち消えになったが、当時の大臣はこの民営化計画を進めるために、SMU計画を指示していたDOAの局長を更迭してしまったため、SMU計画も頓挫した。
- ・現在、MOTAが検討しているSite Management DirectorateとSMUの関係については

承知していない。MOTAの組織についても、依然流動的である。詳細は、MOTA次官に直接確認してもらいたい。

2 . Salt Development Corporation (SDC)

日時	3月11日（日） 11：00～12：00
場所	Dr. Awni's Office
先方	Dr. Awni Al Bashir, Board Member, SDC
当方	JICAヨルダン事務所 大山企画調査員 Ms. Lotus Abu Karaki, Executive Manager, PMU (株) かいほつマネジメント・コンサルティング 萬宮（記録）

(1) SDCの観光関連活動

- ・SDCの活動分野は多岐にわたっている。基本的な活動方針は、政府や民間が手を出せない分野のギャップを満たすことにある。当初は、政府の支援などを行っていたが、過去4～5年は観光事業にも力を入れている。
- ・具体的には、USAIDプロジェクトの一部を担い、コーヒーショップなどへの資金援助を行った。
- ・また、サルト市と協力して、駐車場の建設、運営にも関与しようとしている。駐車場用の土地は既にあるので、ここに立体駐車場を建設する。サルト中心部の駐車は禁止し、罰則を適用することにより、駐車場の利用を徹底する。
- ・(サルト市とどのように連携しているのか) サルト市長が理事会に入っており、定期会合を通じて、情報の共有と意思の疎通が図られている。
- ・(MOTAとの連携) MOTAとは5-6のプロジェクトを実施したが、基本的には規制中心との印象（あまり具体的な連携の経験はない模様）。

(2) サルトの観光ポテンシャル

- ・サルトの観光ポテンシャルは高いが、まだ観光客を呼べるレベルにはない。一つには交通の問題があるが、それだけではなく例えばレストランや店でのサービスも十分ではない。まだまだ改善が必要である。
- ・エコミュージアムのコンセプトはサルトにぴったりである。外部の人には難しくみえるかもしれないが、ヨルダン人の行動を変えるのは、日本人やイギリス人の行動を変えるよりも簡単である。人々は納得すれば、すぐに新しい考えを受け入れる。
- ・(昨年11月のワークショップでは、住民の間に政府への強い不信感がみられた) 観光に関しては、既に多くの投入が実施されているにもかかわらず、観光客は増えておらず、目にみえる成果がないことに住民はいらだっている。具体的なよいモデルをみせる必要がある。

(3) 新しいプロジェクトについて

- ・失敗は許されない。成功しなければならない。また観光による利益がみえなければならない。成功するモデルをみせなければならない。
- ・例えば観光関連ビジネスを推進するのであれば、皆を同じように支援するのではなく、優秀な起業家を選んで支援すべきである。SDCはさまざまなネットワークがあり、USAID事業の経験もあることから、優秀な起業家を効率よく選ぶことができる。
- ・(プロジェクトにおける政府機関の役割) 政府は政策、規制レベルの役割にとどめておくべきではないか。観光にかかわる主要なアクターは民間セクターであり、政府が何かできる余地は少ない。基本的には民間に任せるべきである。
- ・(例えば交通規制や博物館の運営は、政府が行う必要があるのでは) サルトの場合は、そうである。博物館も将来的には民間が運営できるようになると思うが、それまでの間は政府が運営する博物館があってもよい。

3 . MOTAバルカ支局

日時	3月11日 (日) 13 : 00～13 : 40
場所	Historic Old Salt Museum (HOSM) 内MOTA Balqa Directorate Office
先方	Mr. Hussam al-Maharmeh, Director of Balqa Tourism Directorate
当方	JICAヨルダン事務所 大山企画調査員 (株) かいほつマネジメント・コンサルティング 萬宮 (記録)

(1) MOTAバルカ支局の体制

- ・前回ミッションの時と体制に変更はない。スタッフは23名、うち6～7名が博物館業務に携わっている。学芸員は4名である。その他のスタッフも、時間があるときは博物館業務を手伝っている。
- ・MOTAバルカ支局としての活動は、観光客向け情報センターとしての機能とバルカ県内の観光関連施設 (ホテル、レストラン) の検査、観光関連の意識啓発活動である。意識啓発活動では、学校で観光の大切さについて講演したりしている。ただ、予算が必要なので頻繁には行えない。
- ・MOTA本部の特定の部局の下に所属しているのではない。MOTA次官が直属の上司となる。

(2) 博物館の運営

- ・2010年11月に開館した。開館からこれまでの入場者は約5,000人 (月300人程度)。ヨルダン人、外国人、アラブ人がいる。ヨルダン人が最も多い。外国人では、アメリカ人と日本人が多い。
- ・入場は無料。個人的には入場料はとるべきではないと考えている。なぜなら、どうせ入場料をとってもお金は財務省の懐にはいるだけで、博物館の運営には使えないこと、

またいくら小額であっても有料になった途端、入場者が減ってしまうと考えられるからである。

- 博物館のPRとして、プレスツアーを実施している。また15日に、ヨルダンに駐在する各国大使布陣を招いたツアーを計画している。その他、ウェブサイト充実させたり、フェイスブックなどのソーシャルメディアも活用したい。
- 予算は非常に限られている。電球を交換するにも、本部との折衝が必要。予算を節約するため、水が必要であれば雑貨屋から寄付してもらったりするような努力をしている。
- 学芸員の資格は特にない。現在いる4名の学芸員のうち、2名は学卒、2名は高卒である。教育レベルの高い優秀な人材を雇用するのは難しい。
- スタッフのトレーニングは、EDA'Aに無料でやってもらっている。コミュニケーションスキルについて学んだ。継続的に能力強化を図りたい。

(3) 新しいプロジェクト

- (エコミュージアムコンセプトではコア博物館の役割が非常に重要。現在の人員でこれを実現することは可能か) 現在の学芸員に、ガイドまでやらせるのは難しいと考えられるが、バルカ大学と連携してボランティアガイドを養成することはできるのではないか。
- (MOTAバルカ支局ができること) プロモーション活動、博物館活動、(現在協力隊と協力して進めている) サルトブランドの推進などは可能。
- (SDCについてどう思うか) Dr. Awniなどは見識のある人物だが、アンマンベースであり、サルトで日常的に活動することはできない。サルトにはほとんどスタッフがおらず、きちんとした活動ができるのか疑問。
- (サルト市について) 市長が不在で、非常に不安定である。
- (プロジェクトに期待すること) 明確な成功例をみせること、サルトでなくてもよい。第三国研修のような形で、他国の成功している事例をみたい。整備済みの施設の有効な活用方法。TSDPで建設された展望台は、サルト市が管理しているが、きちんと整備されておらず、ごみだらけである。



HOSM外観



博物館内部



博物館から見たサルトの町並み



博物館の隣にオープンしたカフェ。若い女性客が多い。



JICAにより整備されたトレイルのサイン



活気あるハمام通り



ごみだらけのトレイル



ことごとく破壊された街灯

4．サルト市

日時	3月12日（月）9：00～10：30
場所	ASCD事務所
先方	Ms. Lina Abu Salim, As-Salt Development Project（ASCD）
当方	（株）かいはつマネジメント・コンサルティング 萬宮（記録）

(1) ASCDプロジェクトの進捗

- ・世銀プロジェクトは主要な部分は終了し、現在フェーズ2を実施中。
- ・世銀のプロジェクト以外にも、サルトの開発事業について外部から支援の申し出があった場合には、ASCD事務局が窓口となり、サルト市の関係部署につないでいる。例えば、Tourist VillageやCentral Vegetable Marketといったプロジェクトがある（詳細はヒアリングせず）。

(2) 伝統建築物の保存

- ・世銀プロジェクトでは、City Core Special Regulations（CCSR）のドラフトを策定しているが、まだ承認されていない。その理由は、CCSRには2つの重要な欠陥があったからである。
- ・1つは、建築物の登録にかかる法的な整理や手順が全く含まれていなかったこと。建築物の登録ができなければ、必要な助成や保存もできない。もう1つは、ドラフトは一般的な規制が含まれているだけで、世界遺産登録に必要なマネジメントプランとの関連が示されていなかったことである。世界遺産登録にはマネジメントプランが必要であり、CCSRの規制がどのように地区の保存につながるのかがみえないと規制の意味がない。
- ・上記のコメントを観光遺跡省に伝えたが、コメント内容はTORを越えているとして、コンサルタントによる追加作業は拒否された。それ以降、進展がない。
- ・（伝統的建築物保存はDOAの管轄となるとの話がある）そのように聞いているが、何の動きもない。そもそもDOAには伝統的建築物保存のノウハウがなく、管轄となったとしても実際にやるのは無理である。もしやるとなった場合には、サルトは外すようかけ合うつもりである。当面はサルト市が、サルトの伝統的建築物保存に責任をもつ体制に変更はない。
- ・（世銀事業で計画されていた建築物修復向けのHeritage Fundについて）その計画は頓挫した。ファンドをサルト市が管理することについて、関係省庁がこぞって反対した。サルト市は、当該ファンドに年間8,000JDを拠出することにコミットしていたが、無駄であった。

(3) JICAの新プロジェクト

- ・伝統的建築物の保存が活動に含まれていないのは、誠に残念。伝統的建築物はサル

トの魂である。これの保存なくして、観光など振興できるのか。

- ・観光は結果である。まだ環境やインフラが整っていない状況で、観光を推進しても持続しない。まずは最も重要な資源である建築物の価値を人々が理解し、活用できるようになることが先決ではないか。
- ・さまざまなプロジェクトで、町や建物の「美化」は行われているが、表面を綺麗にしても魂が備わっていなければ、価値は伝わらない。
- ・(どのような活動が必要か) まずは実行可能な規制の策定と実施を支援して頂きたい。特に世銀のCCSRで欠けている建築物の登録が重要である。
- ・(規制に関しては権利関係が複雑で、非常に時間がかかるとの印象である。2.5年のプロジェクト期間では難しいのでは) 1つの建物に複数の所有者がいるのは事実だが、各々の所有分はわずかなので、多くの所有者は権利がどうなろうと関心がない。Hadeep Complexには100名以上の所有者がいるが、権利に関心をもっている所有者は25名程度であり、そのなかの代表者が残り24名と調整してくれるので、交渉はスムーズである。規制関係も、集中してやれば、1年以内にカタがつくはずである。あと、登録関係ではGISの専門家もいるとよい。
- ・伝統的建造物の活用についてのモデルを提示することも重要である。たくさんやる必要はなく、1つでよいので使われていない建築物を地元の人々の力で再生できれば、建築物保存の大きな推進力となるし、人々が遺産の価値を認識するきっかけともなる。
- ・(観光はまだ早いとのことだったが、他方で地域の人々は多くの観光プロジェクトが行われているにもかかわらず、観光客が来ないことに不満をためているようである) 人々が不満なのは、観光客が来ないからではない。これまでの支援があまりにもばらばらで、しかも支援終了後のフォローがないことにいらだっているのである。たくさんプロジェクトはあったが、地元のニーズをきちんと聞いてくれたプロジェクトは、ほとんどない。包括的な計画がないままに進められたプロジェクトは、ばらばらでまとまりがない。
- ・(地方自治省がサルトのマスタープランをつくったと理解している) マスタープランはあるが、市の中心部は含まれていないので、現在市が中心となって中心部の開発計画をつくっているところである。世銀事業の第2フェーズで実施しているOKBA地域の再開発では、フォーカスグループディスカッションなどを行って、地道に住民のニーズを聞き取る取り組みを続けている。(EDA'Aが関与している)

(4) プロジェクト実施体制

- ・サルト市及びサルトのSteering Committeeは、JICAの新プロジェクトについて正式な通知を受けていない。したがって、JICAプロジェクトについて、市として公式に話をすることはできない。だから前回のミッションでも、面談を断った。
- ・11月23日署名のミニッツは送られてきたが、プロジェクトの内容について事前の相談はなかった。内容も確認してショックを受けた。まず、市として最も重要と考えている

「伝統的建築物の保存」が活動に含まれておらず、観光振興が中心となっていた。さらに実施体制では、サルト市がステアリングコミッティに入っていなかった。サルト市のプロジェクトなのに、なぜ中央省庁ばかりが入っているのか。計画・国際協力省などはサルトの開発に何の関係もない。(当方より、援助の窓口として必要と説明)

- JICAとの協働は嬉しいが、これまでのプロジェクトのようにMOTAが介在するのは快くない。われわれの知らないところで、われわれの市の開発が決められていることに納得できない。彼らのやり方は、不透明である。PMUがSMUになろうとそれは同じである。
- (エコミュージアムとの関係でサルト博物館は活動から外せない。この関係からMOTAバルカ支局はプロジェクトに関与することになる) その点は了解した。博物館の役割は重要である。しかし、現在のMOTAバルカ局は十分な能力を有していない。博物館のスタッフも、新しいことをやりたがらない。開館当初は、博物館と連携しようといろいろと提案したが受け入れられなかった。彼らは自分が嫌いである。博物館には過去半年ほど行っていない。
- (コミュニティ巻き込みの観点でSDCはどうか) SDCのトップは政治力も影響力もあり、立派な人物である。理事会にも有力な人物が多い。しかし、草の根レベルでのキャパシティは低い。特にUSAIDのプロジェクトはひどかった。USAIDのプロジェクトをSDCで担当していたLIDA氏の評判は非常に悪い。彼女は元教師で、少し英語が話せるので、SDCに雇われたが、SDCの評判を落としてしまった。サルトの人は、SDCを嫌っている。ひとつは、SDCのメンバーがアンマンにおり、サルトに住んでいるわけではないこと、またUSAID事業の失敗が原因である。
- (どのようにしてコミュニティを巻き込めるか) サルトにはいくつかよいNGOがあるので、これを使うとよい。EDA'Aはよいファシリテーターである。Nasimiyyat Balqa、Al-Salt Coultrual Forumもよい。
- (現在市長は空席だが、新市長は現在のプロジェクトに反対する可能性はあるか) ①伝統的建築物の保全が含まれていない、②実施体制がサルト中心でない、③観光振興は早すぎるという3点が変わらなければ、反対する可能性は大いにある。

1 . EDA'A Research Center

日時	3月12日 (日) 10:30~11:30
場所	ASCD事務所 (EDA'A事務所)
先方	Dr. Ali Hyasat, General Director Dr. Fawwaz Alhammad, Marketing Officer Mr. Samer Mansour, Activities Coordinator 他
当方	(株) かいほつマネジメント・コンサルティング 萬宮 (記録)

(1) EDA'Aの活動

- 2010年設立。Dr.Ali, Dr.Fawwazともイギリスの大学で、観光マネジメントの博士号を取得している。両名ともバルカ応用大学の教員である。
- 観光はヨルダンの重要な産業であるにもかかわらず、その影響や管理についてあまり注意が払われていなかったことが関心をもったきっかけである。EDA'Aはヨルダンで唯一の観光を専門とするシンクタンクである（その他の専門分野は、環境、文化）。
- 研究、トレーニング、会議やワークショップの開催などを行っている。自治体などからの委託をうけたコンサルタント業務と、独自予算で行っている活動がある。前者の業務の1つとして、サルト市から委託を受けて、コミュニティの意識啓発活動を行っている。これが縁で、ASCODの事務所を使わせてもらっている。後者は、EUからの資金援助を受けている。

(2) サルトの観光プロジェクト

- USAIDのプロジェクトは宣伝ばかりで中身がない。事業予算の多くは、コンサルタントやその他人件費に費やされ、地元に残ったのは37,000JDのみである（発言のまま）。目に見える成果は何ひとつなかった。
- (地元の起業家を支援するコンポーネントもあったようだが) あったが、十分ではない。博物館の隣にカフェを開いた女性は、开店資金として3万JD必要だったが、USAIDの支援は5,000JDのみだった。しかも、助成金を受け取るための手続きが複雑で、必要書類も多かったため、これらを準備するのに5,000JD程度かかったという。
- 日本の支援は、きちんと目に見える成果を出していることが評価できる。博物館やトレイルは、目に見える具体的な成果である。博物館も素晴らしい。ただ惜しむらくは、宣伝が下手である。良いことをやっているのに、知っている人は多くない。
- 世銀事業については、まだ途中なので評価できる段階にない。

(3) サルトの観光ポテンシャル

- サルトはヨルダンでも新しいタイプの観光地としてのポテンシャルは高いが、まだ観光客を呼べる状況にはない。観光客を呼ぶには、駐車場やカフェ、レストランなどの施設が必要であるが、サルトには十分な数の施設がない。
- (コミュニティの巻き込みについて) 2009年にサルトのコミュニティに対して、観光の利益と不利益について調査した。調査結果によれば、多くの人が観光客との交流により、自分の文化的アイデンティティを失うことを恐れていた。他方、観光による経済的利益がみえないことも障害となっていた。観光客との交流の経験がなく、想像がつかないことが、恐れを抱かせる原因になっていると考えられる。これらについては、時間をかけて説明することにより、意識を変えることは可能である。

(4) プロジェクト実施体制

- ・MOTAは観光に関するビジョンがないまま、多くのプロジェクトを実施していることが問題。そもそも大臣が替わりすぎる。替わるたびに方針が変わるのでは、良い事業などできるはずがない。
- ・サルト市には、観光についてわかっている人がいない。観光事業では何の役割も演じられないのではないか。
- ・(伝統的建築物の保存はどうか) 今のところ何もやっていないのではないか。
- ・やはり地元コミュニティが中心になるべきである。
- ・(技術プロジェクトは、永遠に続くものではなく、期限がある。事業が終わった後も、事業の成果が持続させるよう、永続的な機関が必要である) われわれはサルトの発展をミッションとしており、将来にわたってサルトに存在する。政府機関でなくとも、支援の窓口となり得るのでは？
- ・(SDCについて) プロジェクトに関与させることに異議はない。
- ・(旅行業者の巻き込みについて) 観光プロモーションは早すぎる。ツアーオペレーターがアレンジするような団体客を受け入れるキャパは今のサルトにはない。当面は個人客に注力すべきである。

6 . Ministry of Tourism and Antiquities (MOTA)

日時	3月12日 (月) 12 : 20～13 : 20
場所	MOTA
先方	Mr. Issa Gammoh, Secretary General Mr. Yazan M. Sayyah, Product Development Specialist
当方	JICAヨルダン事務所 大崎所員 JICAヨルダン事務所 大山企画調査員 JICAヨルダン事務所 Mr. Adel (株) かいほつマネジメント・コンサルティング 萬宮 (記録)

(1) MOTAの体制

- ・前回ミッションの時と体制に変更はない。現在組織図は内閣府の法制局(?)で審議中であるため、コピーをわたすことはできない。多くの法が審議待ちとなっているため、承認が遅れている。組織図の内容に問題があるわけではない。
- ・新体制の基本理念の特徴は、旧体制よりもtourism product developmentやinformationなど業務に焦点を当てていることである。タスクごとの組織となっている。

(2) Site Management Directorate

- ・Site Management Directorateは、ヨルダンの考古遺跡の管理を効率的に行うための組織である。現在検討中。設立された場合は、次官直轄の組織となる。

- これまで考古遺跡での活動には、すべてDOAの許可が必要であった。他方、考古遺跡はヨルダンの貴重な観光資源であり、これら遺跡の有効活用が観光振興の観点からも重要であるが、政府だけの力では活用は進まず、民間の力を生かす必要性が高まっていた。
- このたび新たなBylawが制定され、考古遺跡の観光関連施設の運営等を民間に外部委託することが認められることとなった。当該Directorateは、新たなBylawに基づく、考古遺跡の運営について検討する部署である。
- 外部委託が可能となったとはいえ、貴重な考古遺跡を損なうことがあってはならないので、何をどのような基準で委託するのかについては、MOTA大臣を長とし、DOA局長、MOTA次官、民間の代表からなる委員会を設置し、詳細を検討する予定。
- (JICAがこれまで整備してきたカラクやサルト、死海の施設もBylawの対象となるのか) Bylawの対象は考古遺跡のみなので、サルトや死海は対象外。考古遺跡でも当面は、MOTAが運営する最大の考古遺跡であるジェラッシュ（ペトラはMOTAから独立している）の取り扱いに集中するので、カラクなどその他のサイトについては検討していない。将来的には、対象とすることもあり得る。

(3) PMUとテクニカルチーム

- PMUとテクニカルチームは、別々に検討している話である。
- PMUはTSDPの窓口として設置された一時的な組織であり、事業が終了すれば消滅するのは、どのような事業でも同じことである。したがって、PMUはTSDPが終了する今年の夏には消滅する。
- 他方、テクニカルチームは、JICAの新しいプロジェクトの受け皿として設置を検討しているものである。まだ正式に設立されたわけではないが、Product Development SpecialistのMr. Sayyahを当面の窓口として指名した。彼はJICA研修で日本にも行っており、適任と考える。Mr. Sayyahは、次官直属とする。テクニカルチームのメンバーは、プロジェクトの内容に応じて、適材を関連部署から選ぶ。
- (PMUについて) 彼らもっている日本の支援に関する知識やネットワークは貴重と考えており、テクニカルチームの一員となってもらうことには何の異議もない。

(4) サルトの観光ポテンシャル

- ポテンシャルは大きいですが、やるべきことは山積みとの印象。特に住民の意識啓発が重要。住民の多くは、自分たちの遺産の重要性に気づいていない。集中的な意識啓発活動が必要であろう。
- サルトは国内でも知られていない。情報が行きわたっていない。他の都市から、サルトを訪問してもらうような取り組みも必要。
- ツアーオペレーターなどは、サルトは観光客を受け入れる準備ができていないという。大型バスなどで乗り込もうと思っても、非常に苦勞するからだ。われわれとしては、

一刻も早くプロジェクトを始めてほしい。

- ・エコミュージアムコンセプトは、まさにわれわれが望んでいたコンセプトである。
- ・(住民の巻き込みはうまくいくか) 時間はかかる。世銀事業でも5つの都市で事業をやったが、住民はあれやこれやと文句を言う。どこでも問題は同じである。きちんと説明しても理解されないこともあるが、時間が経つと人々の行動は変わってくる。焦らずに、息の長い啓発活動を行うことが重要である。
- ・われわれは日本の支援をとっても重要と考えている。サルトの人々も待っている。われわれがサルトに行くと、人々からJICAの支援はどうなったかと聞かれる。われわれとしても、できる限りの協力をしたい。

(5) 実施体制

- ・(サルト市の関与について) すべての観光事業は、最終的には自治体のものとなる。サルト市の関与は非常に重要であるが、自分がその関与について述べる立場にはない。ぜひ、サルト市と一刻も早く話し合い、JICAとして彼らの意志やキャパシティを判断してほしい。
- ・(世銀事業での自治体の関与) 最終的なオーナーシップは、自治体にある。世銀事業では、自治体と連携して意識啓発活動を行っている。意志決定は、MOTA大臣が長を務めるテクニカルコミッティが行う。
- ・(知事の役割) 知事は県の治安に責任をもつ。関与させておくことが望ましい。

7 . Ministry of Municipality Affairs (MOMA)

日時	3月13日 (火) 11:00~11:40
場所	MOMA
先方	Eng. Saleh Jaradat, Director of Regional and Local Development Project Mr. Imad Issa, Advisor/Project Coordinator, Regional and Local Development Project
当方	JICA ヨルダン事務所 大山企画調査員 JICA ヨルダン事務所 Mr. Adel (株) かいほつマネジメント・コンサルティング 萬宮 (記録)

(1) MOMAの部署

- ・Regional and Local Development Projectは世界銀行のプロジェクト。ヨルダンの93のすべての自治体が対象となっており、自治体職員の能力強化、自治体の財政管理やサービスデリバリーの改善等を行っている。
- ・規制や開発計画の策定は、Planning and Development Divisionが担当している。City Core Special Regulations (CCSR) は、世銀がMOTAを対象に実施しているCultural Heritage, Tourism and Urban Development Project (CHTUD) でつくられたものだが、規制ということでMOMAのPlanning and Development Divisionが一部関与して

いる。

(2) 地方自治の実態

- ・地方分権のかけ声はあるが、どのような形で実施するかというビジョンが固まっていない。基本的にはまず県レベルへの権限委譲が行われ、第二段階として自治体レベルへの権限委譲が行われる見込み。
- ・ヨルダンの自治体の権限は非常に小さい。他国であれば、自治体を実施している教育や保健サービスは、ヨルダンでは中央省庁が直接提供している。消防や警察は県に属している。自治体は廃棄物の収集、建設や営業の許認可程度の権限しかない。
- ・この結果、自治体は財政的にも中央に依存せざるを得なくなっている。ヨルダンには地方税がなく、自治体の独自収入源は、廃棄物収集費や建設や営業ライセンスの手数料収入くらいしかない。残りは中央政府からの助成金で賄っている。中央政府は燃料税の6%を地方に配分するよう義務づけられており、人口や面積、自治体の財政状況等を勘案して、各自治体への配分が行われている。
- ・他の自治体と比べたサルトの財政状況は決して悪くない。自治体財政の中央への依存度は、30～90%まで差があり、平均50%だが、サルトは50%以下である。

(3) 新プロジェクトについて

- ・サルト市でやるなら、一刻も早く市長（市長代行）と話をすべきである。彼らこそが、本当のステークホルダーである。
- ・ステアリングコミッティには、サルト市長と**City and Village Development Bank**を入れるべき。後者は、自治体向けの融資などを手がける特殊銀行。自治体の実情をよくわかっている。
- ・（よい計画があれば、**City and Village Development Bank**からの融資が得られる可能性があるのか）サルトを含むほとんどの自治体は、当該銀行への多額の負債を抱えており、新規の融資は難しいと考えられる。

8 . NGOグループ

日時	3月13日（火）13：00～15：30
場所	Coffee Shop & Bazar（HOSM隣）
先方	Mr. Kamal Ateshat, Kamal Masham Organization Ms. Rayya Arabiyat, Saidat Al-Ata'a and Rawafed Al-Khair Orphans Charity Support Organization Ms. Hanan Sub Hisaied, Hema Organization Ms. Nha al Krdi, Hema Organization Ms. Nadia Abie Samisi, Zamanik Ye Salt（Coffee Shop and Bazar）他

JICA ヨルダン事務所 大山企画調査員 JICAヨルダン事務所 籾山協力隊員 Ms. Rafif Al Zu'bi (通訳) (株) かいほつマネジメント・コンサルティング 萬宮 (記録)
--

(1) 各団体の活動

①Kamal Masham Organization

- ・女性向けにサルトの伝統的手工芸品の訓練を行っている。訓練対象の女性は18～40歳。主婦が多いが、大学生もいる。
- ・訓練を受けた女性が製作した作品の販売も行っている。サルトではなかなか売れないため、アンマン、もしくは知り合いがいるチュニジアのパレスチナ大使館、パレスチナのラマラで販売している。
- ・会費を払っているメンバーは215名いる。サルトから伝統的な手工芸品が消えるのを止めたかったのが、活動を始めた理由。
- ・観光客が来れば、観光客向けの販売ができるが、観光客がいないため販売に苦労している。

②Saiat Al-Ata'a and Rawafed Al-Khair Orphans Charity Support Organization

- ・女性10名で協同組合を作り、オリーブを原料にした石鹼を製造している。その他、サルトの写真や写真を使ったしおり、マグカップ、アクセサリなども作っている。
- ・オリーブ石鹼を選んだのは、自然由来なので体によいから。自然乾燥をさせているので、完成するまでに40～50日かかる。このため、価格は通常の石鹼より高めである。
- ・事業開始に際しては、計画・国際協力省が実施する経済社会生産性プログラム傘下のIRADAから資金援助とトレーニングを受けた。
- ・製品は、基本的には注文販売。アンマンの展示会に出品したり、知り合いを通じて注文が入る。最近では、結婚式（引き出物？）用に大口の注文があった。

③Hema Organization

- ・女性16名で運営する慈善団体。16名のうちスタッフは6名で、うち4名が有給である。
- ・活動開始から1年くらい。女性の自立を支援することが設立の目的。
- ・小規模の複数のプロジェクトを実施している。主な活動は、サルトの伝統食品（菓子類）の製造販売、美容室、ヘジャマというアラブの民間療法（悪血を抜いて、肩こりなどを治す）の施術、刺繍、洋服の修繕など。ヘジャマは非常に人気がある。
- ・販売は基本的には注文販売。宣伝のため展示会へ**Kamal Masham Organization** (①) が出品している。
- ・サルトにはハーブの種類が多い。将来的にはハーブの販売（食品、薬品）もてがけ

たい。

④Zamanik Ye Salt (Coffee Shop and Bazar)

- ・博物館隣の伝統的建築物を改装して、6カ月前にカフェと土産物屋をオープンした。カフェを始めた理由は、観光客にサルトの家庭でくつろぐ雰囲気を体験してほしいから。このため、カフェには自分で収集したサルトの伝統的な家具や置物などを飾っている。これらの家具は、ヨルダン政府（文科省）が主催したサルト展にも出展され、マーンやマダバなどの地方を巡回した。
- ・カフェでは飲み物と軽食を提供している。事前の予約があれば、サルトの伝統料理を出すことも可能。
- ・土産物屋では、サルトの伝統衣装、アクセサリー、小物を扱っている。自分でデザインして、NGOに製作してもらっているものもある。
- ・お客は徐々に増えている。知り合いやインターネットを通じて、宣伝している。お客のほとんどは、地元の人（女性グループやカップルなどが訪れている）。

(2) 活動上の問題点、必要な支援

- ・MOTAは非協力的である。博物館にくる観光客に、われわれの店を紹介してほしいと頼んだが、全く取り合ってくれなかった。前任者はサルト出身だったが、今の支局長は地元出身でないことも親身でない理由かもしれない。
- ・製品の品質改善やパッケージングにはお金がかかる。品質改善にはトレーニングも必要である。新しいプロジェクトで支援してもらうことは可能か。（朮山隊員より、JICAの支援は技術協力であり、資金協力は難しい。しかし必要があれば、IRADAなどの機関を紹介することは可能であることを説明）
- ・NGO同士が問題点を話し合う場がない。皆がばらばらに活動している。

(3) サルトの住民の特性

- ・外部の人間には、サルト人は強い印象を与えるかもしれないが、心は優しい。観光客に対しては、歓迎する気持ちが強いが、外国人の場合は言葉の問題もあり、話しかけるのを躊躇する場合もある。
- ・一般に保守的である。特に女性が新しいことをやる場合には強い反対がある。例えば、1年前まで女性がカフェを開くなどとは誰も考えなかった。しかし、一度実行に移されると皆受け入れ始める。
- ・地元の間が保守的であったり、観光客を受け入れなかったりするの、サルトだけの問題ではない。ペトラはもっとひどい。
- ・（人々が伝統を重んじるようになるにはどうすればよいか）学校で定期的に博物館を訪問するようにする。博物館主催で、サルトの伝統的な製品のコンペティションを行う。

9 . JOCV

日時	3月13日（火）16：00～17：00
場所	Coffee Shop & Bazar（HOSM隣）
先方	JOCV 初山隊員
当方	JICAヨルダン事務所 大山企画調査員 （株）かいはつマネジメント・コンサルティング 萬宮（記録）

(1) 活動内容

- ・2011年6月に赴任。HOSMの土産物開発担当として、当時土産物店を運営していた **Vocational Training Center**（労働省傘下）に配属された。しかし、8月にVTCが土産物店の運営から離れたため、MOTAバルカ局でサルトブランド品の土産物店開店の準備をすることとなった。
- ・開店は本年5～6月頃を予定しており、現在販売する製品の選定やブランドの基準づくり、運営の仕組みづくりなどを行っているところ。
- ・製品の選定では、サルト内の有力なNGO9団体に声をかけ、50～60種類の商品を出してもらって、品評会を実施した。品評会には、ヨルダン人、外国人双方を招き、彼らからフィードバックをもらっている。今後、各団体にフィードバックを返し、製品の改善などに役立ててもらう予定。
- ・土産物の運営主体は決まっていない。製品は、NGOから土産物運営者への委託販売の形をとる。NGOは売上げから、手数料を引いた金額を受け取ることができる。定期的な販売製品の見直しも行う予定。

(2) サルトのNGO

- ・NGOは無数にあるが、信用できる団体は限られる。また、いずれも小規模でキャンペーンは低い。あまり横のつながりがなく、ばらばらである。
- ・今日の会合は和やかだったが、皆競争心があるため、団体同士の諍いも多い。
- ・さまざまなものを作って売っているが、概して品質は低く、あまり改善する必要性も感じていない。内輪でやっている活動が中心で、職業訓練といっても人に教えられるレベルにある人材は少ないとの印象。手工芸品などは、すぐに他の団体のまねをする。
- ・NGOの運営者は、決して裕福ではないが、中流以上で暮らしには困らないレベルの家庭の人が多い。
- ・手工芸品などのレベルはアンマンに比べると低い。パッケージを変えるだけで、随分印象は変わる。デザインの改善などには、美術や被服隊員の協力を得ている。
- ・先の品評会では、ヨルダン人と外国人の評価が全く異なった。ヨルダン人は、華美なデザインを好むが、外国人はシンプルなデザインを好む。博物館では、地元住民を中心としつつも、外国人観光客もターゲットとしたいので、両方の製品を選ぶことになろう。

- ・食品の販売で問題なのは、販売しているNGOのほとんどが政府の許可をとっていないこと。政府の基準が個人宅での製造を想定していないので、基準を満たすことが難しい。

10 . Jordan Inbound Tour Operators Association (JITO A)

日時	3月14日（水）16：10～16：50
場所	JICA事務所
先方	Mr. Munir Nassar, Chairman of the Board Mr. Ziad Dakkak, Board Member (Managing Director, Dakkak Tours)
当方	JICAヨルダン事務所 大山企画調査員 (株) かいほつマネジメント・コンサルティング 萬宮（記録）

(1) サルトの観光プロモーション

- ・個人やグループ向けのプロモーションは可能。カフェやレストランが少ないのは事実だが、あればよいというものでもない。事実、マダバは店が多すぎて、客が来ないと苦情もある。
- ・最も賑やかなハマム通りにカフェがあるとよい。伝統的建築物がカフェになっているとよい。また博物館についても、学芸員以外に観光客に博物館やサルトの文化の含意について説明できる人がいるとよい。サルトは、個人もしくは少人数グループでの訪問が中心となるので、説明できる人がなるべく多くいる方がよい。
- ・駐車場がないのは事実だが、それはカラクも同じである。すべてが揃うまで待つ必要もない。
- ・サルトだけで売り込むのは難しくても、バプティズムサイトやネボ山などとの周遊コースとするのもよい。
- ・JITOAはヨルダンにくる外国人観光客を扱っている。メンバーには、新しい観光地を紹介するFAM (Familiarization) トリップなどを開催して周知している。サルトについても、2009年にFAMトリップを開催した。FAMトリップには、実際に旅行の企画を担当する営業部門の人間を招待している。
- ・国内旅行者向けのプロモーションは、私立学校を狙うのも一案。多くの私立学校は、修学旅行や遠足の行き先を探している。子どもを取り込めば、親もついてくる。ロータリークラブやライオンズクラブなどの社交クラブに売り込むのも手である。

(2) 外国人観光客の誘致

- ・ヨルダン観光局 (Jordan Tourism Board : JTB) がある国では、JTBが当該国へのマーケティングツアーの機会を設けてくれる。多くの国が参加する国際旅行展より、ヨルダンに焦点を絞って商談ができるので、効果が高い。ポーランドやインドで実施済み、トルコやスウェーデンでも計画している。

- ・日本にはJTBの事務所がないので、日本人観光客の開拓に苦勞している。JICAがこのような機会を設定してくれるとありがたい。渡航費は自己負担で構わない。
- ・ヨルダンへの外国人観光客は、アラブの春の影響で2011年は落ち込んだが、徐々に回復しつつある。観光客の数は、地域情勢に大きく左右される。

(3) JICAプロジェクトへの関与

- ・旅行商品への助言は喜んで行う。まずは、FAMトリップを開催することだろう。FAMトリップでアンケートなどをとって、フィードバックを得ることも可能。
- ・Executing committeeなどの委員となることも問題ない。

11 . Ministry of Tourism and Antiquities (MOTA)

日時	3月15日（木） 11：00～12：00
場所	MOTA
先方	Eng. Ayman Abu-Kharoub, Director of Third Tourism Project, Director of Technical Development Department Ms. Sandra Hiari, Urban Planning Specialist
当方	(株) かいほつマネジメント・コンサルティング 萬宮（記録）

(1) 世銀事業の現状

- ・世界銀行のCultural Heritage, Tourism and Urban Development (CHTUD) Projectでは、サルトにおいて①4つの歴史的建造物のファサードの修復、②大モスクの改修、③サハ地区の広場の整備の3つのハード整備を行うこととなっていた。現在、①と②が完了しており、残すは③のみである。このほか、ソフト支援としてLocal Economic Development (LED)、City Core Special Regulations (CCSR) の作成があり、CCSRは終了、LEDは今年実施される予定である。プロジェクトは（多少の延長はあり得るが）2013年3月に終了する。
- ・当初は他にもコンポーネントがあったが、ハードのコンポーネントで入札価格が予算を上回るものが続出し、いくつかのコンポーネントを落とさざるを得なかった。（サルト市が第2フェーズと言っている）Okba広場の再開発もその1つ。当該再開発事業については、観光省予算で調査を実施しているが、実際の建設工事予算（約200万ドル）がない。世銀予算はない。関心があるなら、是非JICAに支援してもらいたい。
- ・このほか、ソフトコンポーネントとして歴史的建造物の修復を目的としたHeritage Fundの話があったが、予算の問題に加え、考古局（DOA）が同様のファンドをもっており、重複しているとして、プロジェクト対象外となった経緯がある。

(2) Local Economic Developments (LED) コンポーネント

- ・観光関連の小規模事業に助成金を支給する。CHTUD事業の対象となる5都市（ジェラ

ッシュ、カラク、マダバ、サルト、アジュルン)を対象に実施。予算は5都市で100万ドル。年ごとに、予算額が決められている(全都市同額ではない)。

- ・ 関心のある事業者がプロポーザルを提出すると、特別委員会が審査し、助成の可否を決定する。基金の管理は政府関係の金融機関である**Development Economic Fund**が行う。
- ・ (USAIDの同様のスキームは地元で大変評判が悪いが、と水を向けたが、USAID事業の詳細については、承知していないようだった)

(3) City Core Special Regulations (CCSR)

- ・ CCSRはコンサルタントとの調査としては、既に完了しており、あとは各自治体の実施する段階である。ただし、規制の実施にはコストがかかるため、多くの自治体は実行に移せずにいる。
- ・ CCSRは5都市共通の部分もあるが、各都市により異なる部分もある。
- ・ (サルト市によれば、CCSRのドラフトには彼らが求めていた建設物の登録が含まれておらず不十分とコメントしたとのことだが) CCSRは、自治体との密接な連携の下に作成されている。建物登録の規制が必要であれば、作成段階でコメントすべきである。ドラフトができてから、対応できない多くのコメントを出されて困っている。

(4) プロジェクト実施体制

- ・ 自治体は十分なキャパシティがないのに、主役を演じたがる傾向がある。これはサルトに限らず、他の自治体も同じである。かといって、任せると何もできない。
- ・ とはいえ、自治体の関与は重要なので、巻き込むメカニズムが必要である。
- ・ 複数の機関でプロジェクトを実施する場合は、各機関の役割について、プロジェクト開始前に合意(サイン)しておくべきである。
- ・ (プロジェクトでは**Executive Committee**のようなものを設立し、関係者に委員になってもらうことを考えている)委員会もよいが、メンバーが多すぎると関心が分散する。各活動で責任者を決めて、きちんと管理できる体制をつくるべき。

(5) 連携の可能性

- ・ 計画・国際協力省(MOPIC)から10万JDの予算を得て、サルトの観光支援を計画している。具体的には、女性起業家による土産物開発とトレイルの解釈に関する活動を考えている。前者については、トレーニングやモデルショップの支援を検討しているが、資金はあるが、アイデアがない状況。JICAの技術支援と連携できるとありがたい。
- ・ 予算は2012年12月までに使い切る必要があり、今年8月くらいまでに技術的な検討を完了し、9~12月で支出したい。(当方より、JICA事務所に連絡すると回答)

(6) MOTAの体制

- **Technical Development Department**は世銀事業の実施部隊だが、他の業務も担当している。
- 2013年に世銀事業が終了しても、部門はそのまま残る。
- **USAID**との調整も当該部門で行っているが、コンタクトは頻繁ではない。
- **Site Management Unit**は当面大規模な考古遺跡を対象としているため、サルトは対象外である。将来的にサルトが観光地として伸びてくれば、対象となることもあるだろう。

12 . Jordan Tourism Board (JTB)

日時	3月15日 (木) 14 : 00 ~ 15 : 00
場所	JTB
先方	Mr. Abed Al Razzaq Arabiyat, Deputy Managing Director Mr. Mahfouz Kishek, Marketing Manager Ms. Tohoma F. Nabulsi, Director of Communications and Media Mr. Ahmad A. Al-Hadid, Regional Marketing Manager
当方	JICA ヨルダン事務所 大山企画調査員 (株) かいほつマネジメント・コンサルティング 萬宮 (記録)

(1) JTBの活動

- 海外におけるヨルダン観光のプロモーション。世界11カ所に事務所がある。主に欧米だが、湾岸諸国、インドにも事務所を設けている。インターネットを活用したオンラインマーケティングにも力を入れている。
- リサーチ部門があり、国別の観光客の特徴を分析し、地域別のプロモーション戦略を策定している。例えば、アラブからの観光客は、夏の家族旅行が主であり、買い物やリゾートを好む。これに対して、欧米は歴史や文化遺産の訪問が中心である。
- アジア市場では、インドからの観光客が最も多い。ヨルダン航空が直行便を飛ばしていることや、英語が通じることが大きいと考えられる。歴史や文化遺産に関心があるようである。
- 次の有望市場として日本を開拓したいが、予算がないため、効果的なプロモーションができないでいる。JICAの支援を頂けるとありがたい。例えば、JTBはヨルダン応用大学(?)のガイド養成コースに協力しているが、ここで日本語を教えてもらうことはできないか。(大山企画調査員より、以前ヨルダン大学に日本語教師のシニアボランティアを派遣したことがある旨説明)。
- また日本でのロードショー実現に力を貸してもらいたい。日本に代表団を派遣して、日本の観光関係者にヨルダンを売り込みたい。国際観光展は参加料が高いだけでなく、多くの国が参加しているので、ヨルダンは埋もれてしまい、あまりコストに見合う利

益が得られない。JTBで企画書を作成するので、どのような支援なら可能か教えてほしい。

(2) サルトの観光ポテンシャル

- ・サルトは美しい町であり、ポテンシャルは大きいですが、観光客を受け入れる準備が十分に整っていないと評価している。そのため、パンフレット等でも大々的にはとりあげていない。
- ・博物館については、開館したが運営がうまくいっていないとのコメントを受けている。運営管理主体を決定する際にいろいろともめたと聞いている。金曜、土曜に開いていなかったり、展示品についてきちんと説明できるスタッフがいない。専門知識をもった人間に運営に当たらせるべきである。
- ・このほか、標識や駐車場がないことも問題である。これらについては、サルト市と協力して解決すべき。
- ・観光客を受け入れられるレベルに達したら、パンフレットやHPに掲載するほか、海外のプレスを対象にしたツアーに組み込むなどのプロモーション活動を行う。

(3) プロジェクトでの連携

- ・(新プロジェクトのExecuting Committeeのメンバーとして、定期的な会合への出席や専門的見地からの助言をお願いすることは可能か) もちろんである。担当者を任命して、派遣する。

13 . Ministry of Municipal Affairs (MOMA)

日時	3月17日 (土) 10 : 00 ~ 11 : 00
場所	MOMA
先方	Eng. Iman Zaki Mari, Director of Urban and Master Planning Department
当方	(株) かいほつマネジメント・コンサルティング 萬宮 (記録)

(1) City Core Special Regulations (CCSR)

- ・CCSRは世銀のCHTUDプロジェクトの一環として、同事業が対象とする5都市を対象に策定された。サルト市もその1つ。5都市分のCCSRのドラフトは既に提出されており、年ごとに法的な承認プロセスに入っている。ドラフトの内容は、都市により異なる。
- ・法的プロセスは、自治体での承認→県レベルでの地域委員会による承認→MOMAでの公聴会開催→(公聴会の結果をうけた)自治体でのドラフト修正と再承認→県での再承認→MOMA大臣を長とするHigher Planning Councilでの承認。
- ・規制の実施は自治体の責任で行う。もちろんMOMAに支援要請があれば、助けることは可能。例えば、MOMAが働きかけて、必要な予算を配分してもらうような場合があ

る。

- 5都市のうち、サルトとアジュルンは自治体が承認を拒否している。サルトはリナ氏がサインに躊躇しているので、来週にでも関係者を招集した会議を開催し、事態の打開を図る予定。
- (リナ氏はドラフトに建築物の登録が含まれていないことを問題としていた) 登録はドラフトに含まれているはずである。より問題なのは、これを実施することにより発生する財政負担の問題ではないか。
- (どのような補償が発生するのか) **CCSR**では保全地区の建物の高さや敷地などに制限を設けている。**CCSR**が実施されると、当該地区で規制を越える建物の所有者は、規制に合うように建物を改築する必要がある。例えば、保全地域では2階建てまでしか認めていない場合、保全地区にある4階建ての建物は2階建てに改築しなければならない。自治体は、このための費用を補償しなければならない。
- これをまともに実施すると財政負担が巨額になるだけでなく、住民からの反対も強いと考えられる。個人的には、強制的に住居を改造させることは現実的ではないと思っており、規制に沿った改築を自発的に行う人に税制優遇や助成金などのインセンティブを出す方が現実的と思うが、誰も耳を貸さない。
- (予算確保の見通しはあるのか) 自治体で賄うのは無理であろう。住民からの拠出も含めたファンドなどの設立が必要と考える。

(2) サルト市のマスタープラン

- マスタープランは完成している。現在承認の最終段階にあり、1カ月以内に施行される。
- マスタープランはバルカ県の5都市、県内面積の5分の3程度を対象としている。しかし、サルト旧市街については、**CCSR**の検討が進んでいたため、対象とはしていない。
- マスタープランは、自然資源、インフラ、交通、雇用など10の分野別に資源の最適な配分を検討し、20年の長期計画を立案している。サルト市の今後の開発予算は、マスタープランに沿って計画されることになる。
- 観光は、「雇用」の重要項目である。駐車場等についても検討した。

(3) サルト市

- (サルト市長の不在) 選挙はいつあるかわからないが、9月までには新しい市長が選出される。
- サルト市のコミットを得たいなら、元市長である現**MOMA**大臣に会うことをお勧めする。彼はエコミュージアムコンセプトの支持者でもある。必要があれば、アポを設定するのでいつでも連絡してほしい。

14．日本大使館

日時	3月18日（日）14：20～15：10
場所	在ヨルダン日本国大使館
先方	経済班 岡地 二等書記官
当方	JICA調査団 上田団長、JICAヨルダン事務所 大山企画調査員 (株) かいはずマネジメント・コンサルティング 萬宮（記録）

先方より、本案件は昨年9月頃にサルト市のレター発出等でもめた経緯もあり、その後の進捗を把握しておくとともに、今次ミッションについても内容を知りたいとの面談主旨説明あり。当方からの説明、並びに先方との主なやりとりは以下のとおり：

(1) サルト市

- ・ミッションのヨルダン訪問前にサルト市長代行と面談したが、昨年のようなインフラ要請は既になくなった。面談も拒絶されなかった。
- ・(先方より、インフラの要請がなくなったのはなぜか) 正確なところはわからないが、当初支援を要請していたオクバ地区を再開発する計画が、住民の反対などにより、当初より規模を縮小せざるを得なくなった点に関係していると考えられる。
- ・サルト市は、景観管理、特に規制の運用や改修済み建築物の利用への支援を望んでいる。
- ・サルト市は重要なプレーヤーではあるが、財政状況等は脆弱であるため、今次ミッションでは、カウンターパートとしての適格性などを評価する予定。

(2) 観光遺跡省

- ・新プロジェクトの受け皿として、テクニカルチームが編成された。PMUのロータスについては、コンサルタントとしての参加が検討されているが、本人が受けるかどうかは不明。

15．MOTA

日時	3月19日（月）9：00～10：00
場所	MOTA
先方	Mr. Issa Gammoh, Secretary General Mr. Yazan M. Sayyah, Product Development Specialist
当方	JICA調査団 上田団長、松崎団員、北海道大学 西山教授 JICAヨルダン事務所 大山企画調査員、Eng. Adel (株) かいはずマネジメント・コンサルティング 萬宮（記録）

冒頭、先方より昨日サルトで国会議員や交通省、公共事業省、地方自治省、観光遺跡省

大臣が出席するハイレベル会合が開催され、この席でJICA次期プロジェクトが紹介され、出席者から歓迎するとの意見が表明された旨紹介があった。

(1) サルト市

- ・(サルト市は重要なプレーヤーだが、市場不在の状態、コミットメントの確認に苦労している。今回の滞在中に、市長代行からミニッツへの署名など何らかの言質を得ておくことを検討している、と述べたところ)
本事業はサルトで実施されるものであり、サルト市の協力なしにプロジェクトを実施することは不可能である。サルト市とはこれまでも多くのプロジェクトで協働しており、本事業にも何の問題もないと考えている。市が組織で同意した内容であれば、市長が替わっても同意に変更はない。
- ・市長代行は著名なエンジニアであり、自分も懇意にしている。どうしても署名が必要ということであれば、サルト市との間でMOUを結ぶのが適当であろう。MOTAとして、サルト市に働きかけることも可能。しかし、そこまでする必要もないのではないか。

(2) HOSM

- ・(HOSMは、本事業がめざすエコミュージアム構想のコア博物館の役割を担う極めて重要な組織である。本事業の成功のためには、HOSMスタッフの能力強化が非常に重要である。このためにも優秀な学芸員をカウンターパートにつけてもらいたい) もちろんである。現在の学芸員から適任を選ぶ。
- ・(新しいスタッフを雇用することは可能か) 正規職員を増やすには、内閣の承認が必要となり、非常に難しい。

(3) テクニカルチーム

- ・任命したテクニカルチームのメンバーは、皆優秀である。リーダーのMr. Yazanは、先般日本で観光に関するJICA研修に参加しており、大変な日本びいきである。他にも、Social Awareness Activityの専門家2名が含まれており、エコミュージアムの意識啓発活動には適任である。

(4) エコミュージアム構想

- ・「エコミュージアム」という言葉はよくない。よりよい言葉を、ステークホルダーと議論してはどうか。
- ・コンセプトの理解を促進するために、プロジェクトの開始直後(前?)にサルトでワークショップを開催する予定である。
- ・オクラ地区にある伝統的建築物「アジズ・ジャセル邸」(トレイル上にある)をMOTA予算で改修する予定。近々、工事する。回収後は、B&Bとして運営することを検討中。

16 . Greater Salt Municipality (GSM)

日時	3月19日（月）11：50～12：30
場所	GSM
先方	Eng. Abudel Ratif Hadidi, Acting Mayor Ms. Lina Abu Salim, As-Salt Development Project
当方	JICA調査団 上田団長、松崎団員、北海道大学 西山教授 JICAヨルダン事務所 大山企画調査員、Eng. Adel (株) かいはずマネジメント・コンサルティング 萬宮（記録）

(1) 新プロジェクト

- ・ JICAからの支援を歓迎する。どのような案件でも協力を惜しまない。
- ・ (エコミュージアム構想について) 建物も守る人がいなければ、すぐに廃墟となってしまう。遺産が生きているべき。
- ・ (エコミュージアムは、**Living Heritage**の最も効果的な管理システムであり、エコミュージアムを推進することで、世界遺産登録への道も開ける)
- ・ (景観管理コンポーネントは、サルト市を主要なカウンターパートとする。ついては、専門家のカウンターパートを指名してほしい。またリナ氏の事務所を使わせて欲しい) 了解した。JOCVとの協働で、実績はある。

(2) 新市長のコミットメント

- ・ まだいない人のコミットメントを保証することは誰にもできない。しかし、本事業については、現在も、市長が選ばれてからも、変わらずリナ氏が担当する。彼女のコミットメントがあれば、市長も問題ない。

17 . グループディスカッション

日時	3月20日（火）9：00～12：00
場所	HOSM
参加者	MOTA本部（テクニカルチーム）3名、MOTAバルカ/HOSM2名、EDA'A2名、JITOA/JTB/サルト市各1名、JICAヨルダン事務所4名、調査団5名、通訳1名 合計20名

SAPI作成の「エコミュージアム計画」のプレゼン、協議に続き、「プロジェクト概要」の説明、協議を実施。出席者リスト、各プレゼン資料は、収集資料を参照。参加者との主なやりとりは以下のとおり：

(1) エコミュージアム計画

(サルト市) ヘリテージと文化遺産の区別が不明確である。明確な定義が必要。

→文化遺産は、地域の文化を構成するすべての要素であり、ヘリテージはそのうちのエコミュージアムシステムを構成するトレイルのストーリーの一部となるものである。サルトで実施した調査では、地域に隠されている文化遺産をできる限り多く洗い出すことを目的としていたので、明確な定義は設けていなかった。今後、トレイルシステムを開発していく過程で、何を基準とすべきかが明確となつてこよう。

(EDA'A) ローカルコミュニティがどのような役割を果たすべきかを明確とすべき。コミュニティはさまざまな役割を果たすことができる。しかし、そのためには住民がコンセプトを十分に理解している必要がある。住民向けに特別なプログラムを用意すべき。

→段階的な住民参加を検討している。(JICA)

(MOTA) プロジェクト活動の詳細が知りたい。プロジェクトの各段階でのMOTAの役割、プロジェクトが与えるネガティブな影響について知りたい。新たなプロジェクトには、得るものがある一方で、失うものもあるはず。プロジェクトにより、社会的経済的な構造が変化する可能性もある。プロジェクトの負の影響に注意を払っておくことが重要である。

→重要なことは、今のままではどうなるかを考えること。将来の話に逃げずに、現実に向き合い、このままだとどうなるのかを、責任をもって考える必要がある。(JICA)

→開発に伴うネガティブなインパクトについては、いつも考える必要があるが、予見できないため、いつも気にしていることが重要。(JICA他)

(EDA'A) 観光プロジェクトには2種類のリスクがある。一つは搾取的な観光による社会的なリスク、もう一つは収容能力を超えた観光活動による資源の退廃である。

→現在のサルトは、行政や民間など関係者間で開発の方向性がはっきりしていない。世界遺産をめざすことと、観光で成功することは全く異なる。目標を明確にしたうえで正しい戦略を立てる必要がある。例えば、これまでの多くの援助事業では、世界遺産の登録基準に反するようなことが実際にいろいろ行われている。現状には既に多くの問題があることを認めて、強い意志で高い目標を設定し、実現に向けた努力をしないと、どんどんだめになる。(JICA)

→何が持続的な開発かを考える必要がある。最終ゴールが地元住民の生活の向上であることは疑いない。この方向に向かって、皆で協力していくべき。(MOTA)

(2) プロジェクト概要

(サルト市) OUTPUT1のカウンターパート機関としてSDCが入っているが、どのレベルの参加を想定しているのか、幹部クラスと実務レベルでは、キャパシティに大きなギャップがある。

→実施体制で詳細を協議。(JICA)

(MOTA) エコミュージアム計画の4つの柱ごとに作業部会を設け、同時並行で作業を進める必要がある。各作業部会は定期的に会合を開き、議事録をプロマネ、JCCに送付するなど、コミュニケーションの経路や手段について考えておくとともに、活動についてのアクションプランを作成する必要がある。

→各OUTPUTの活動の特性が異なるので、すべてで同じ体制を取る必要はない。カウンターパート機関が常時ともに作業しないといけなようなOUTPUTであれば、自然にコミュニケーションも密に取られるが、関係者がなかなか一堂に会さないという場合には、書面等での連絡も必要となる。OUTPUTの特性に合わせたコミュニケーションの方法が検討されるべき。(JICA)

(JITOA) OUTPUT4のカウンターパートには、ローカルコミュニティの代表としてNGOを加えるべきである。とはいえ、NGOは必ずしも一枚岩ではなく、NGOのネットワーク団体もないので、代表性の問題は残る。解決策としては、①どこかのNGOに入ってもらおうが、当該団体にも他の団体にも「(その団体が) 選抜されたわけではなく、他の団体の利害も代表している」ことを納得させる、もしくは②NGOだけで別に委員会を立ち上げ、委員会の代表者に参加してもらうことが考えられる。

→すべての活動にNGOを参加させるようにすべきである。すべてのNGOが観光関連の活動をしているわけではないので、関係する活動をしているNGOを呼べばよい。

(MOTA)

→SDCもNGOの1つである。(サルト市)

(JTB) 観光のプロモーションは簡単ではない。観光地のポテンシャルや収益性に完全に納得しないと、ツアーオペレーターは協力しないだろう。実際、これまでサルトに焦点を当てた商品はなかった。しかし、エコミュージアムのコンセプトは新しく、ポテンシャルはあると思う。国内だけでなく、外国のオペレーターを呼ぶことも一案。

(JITOA) 最近の観光客の嗜好は変わりつつある。Sight Seeingではあきतरらず、Sight Doingなど、より深い体験を求めるようになっている。他方、観光開発には時間がかかることを認識しておくことが必要。どこの観光地も、観光マップに載せてもらうことを望んでいる。ツアーオペレーターは、多くの観光地から同じようなリクエストを受けていることを忘れてはならない。

(MOTA) 観光客の嗜好が変わっていることは事実。大衆観光の時代から、パッケージ、個人旅行へとトレンドは変わってきており、観光プロモーションもこの変化に対応する必要がある。観光客は異なる体験を求めており、この要求にどう応えるかを考えなければならぬ。伝統的なやり方にこだわっていたら、成功はない。

18．バルカ県知事

日時	3月20日（火）13：00～13：30
場所	バルカ県庁
先方	Mr. Fawaz Ersheidat, Governor of Balqa region
当方	JICA調査団 上田団長、松崎団員、JICA南アフリカ事務所 浦野企画調査員、 北海道大学 西山教授 MOTA Mr. Yazan Ghudari, Head of Technical Team JICAヨルダン事務所 大山企画調査員、Eng. Adel、Ms. Shereen (株) かいはずマネジメント・コンサルティング 萬宮（記録）

（会談は、アラビア語で実施されたため、ヨルダン事務所が作成した記録を基に作成）

- ・当方（Eng. Adel）より、新プロジェクトの内容について説明。新プロジェクトが、サルトの世界遺産登録に向けた基盤整備となることについても言及。
- ・Mr. Yazanより、MOTAは新プロジェクト実施に向けて、コミュニティ参加など、必要な専門性を備えた人材からなるテクニカルチームを編成したこと、同日主要ステークホルダーを集めたグループディスカッションが開催され、成功裏に終了したこと、翌日観光大臣との間でM/Mが署名される予定であることを説明。
- ・知事より、プロジェクトを歓迎すること、どのような支援も惜しまない旨回答があった。

19．ミニッツ協議

日時	3月21日（水）10：45～11：20
場所	MOTA
先方	Mr. Issa Gammoh, Secretary General Mr. Yazan M. Sayyah, Product Development Specialist (Technical Team Leader) Eng. Hussein Kherfan, Technical Team Eng. Ruba Al Shawwa, Local Communities Development Expert (Technical Team) Ms. Ansam Malkawi, Advisor to the Minister (Technical Team)
当方	JICA本部 上田国際協力専門員、松崎団員 JICA南アフリカ事務所 浦野広域企画調査員 北海道大学 西山教授 JICAヨルダン事務所 大崎所員、大山企画調査員、Eng. Adel、Ms. Shereen (株) かいはずマネジメント・コンサルティング 萬宮（記録）

ミニッツ案、R/D案に基づき、以下協議。

(1) PDM案

- ・(当方より、JICA技術協力は専門家の役務提供ではなく、カウンターパートスタッフの実務を専門家が助言、支援するというもの。カウンターパートが専門家とともに仕事をすることで、技術が移転されるとの考え) → 了解した。
- ・(先方) 誰が専門家となるのか？
- ・(当方) 委託先は、入札による選定を行うため、誰が選定されるかは明言できない。駐在型の専門家はいないが、長期の専門家2名と短期専門家が数名となる予定。
- ・(先方) JITOAは、Jordan Society of Tourist and Travel Agent (JSTA) の関連機関¹。JSTAをカウンターパートに加えるべき。→ 了解
- ・(先方) エコミュージアムという言葉については、アラビア語に訳した際に直訳だと誤解される恐れがあるので、扱いに注意する(英語で「エコミュージアム」を使うのは問題ない)。

(2) 予算措置

- ・(先方) 必要な予算措置につき、詳細を知りたい。払わないということではなく、後から突然負担が必要とわかってでも対応できなことがあるため、事前に把握しておきたい。
- ・(先方) 宣伝マテリアル作成費用は誰がもつのか？
- ・(当方) 宣伝マテリアルなど活動経費は、プロジェクトが負担する。(本邦研修を含む)研修費用もプロジェクトが負担する。しかし、研修に伴う日当などは払わない。
- ・(当方) 電気代、スタッフの給与、日当、交通費などは、ヨルダン側の負担となる。プロジェクトでは車を購入するが、基本的には専門家用である。しかしながらプロジェクトでは、サルトとの往復が頻繁に発生することから、もう1台車を購入することも検討している。これをカウンターパートに使ってもらうことは可能。
- ・(当方) セミナーやワークショップ開催費用が、これにかかるスタッフの宿泊や日当はカバーできる。通常、アフリカなどでは、先方に負担してもらっている。財政状況など背景があるなら、相談に応じる。

(3) サルト市との調整

- ・(当方) サルト市は重要なステークホルダーであり、彼らをうまく関与させることがプロジェクトにとっても重要。その調整をMOTAに担う旨、MDに追記したい。
- ・(先方) 了解した。

¹ 現在、JITOA を JSTA に吸収する組織改革が検討されているとのこと。5月までに結論が出る予定。

(4) 世界遺産

- ・(先方) 事業終了後も何らかの支援が継続することを期待している。サルトの世界遺産登録についても検討を始めている。ユネスコとも昨日協議した。サルトは暫定リストに残っており、拒否されたわけではない。これから必要な準備を始め、13週間以内(?)に必要な書類を完成させたい。

20 . Ministry of Planning and International Cooperation (MOPIC)

日時	3月21日 (水) 12 : 00~12 : 30
場所	MOPIC
先方	Ms. Wafa Al-Sakef, International Cooperation Department 他
当方	JICA調査団 上田団長、松崎団員、JICA南アフリカ事務所 浦野企画調査員、 北海道大学 西山教授 JICAヨルダン事務所 大山企画調査員、Eng. Adel、Ms. Shereen (株) かいほつマネジメント・コンサルティング 萬宮 (記録)

ミニッツ案、R/D案について、説明。先方との主なやりとりは以下のとおり :

- ・(先方) JICA からは観光セクター開発事業 (TSDP) など観光分野に継続的に支援を頂いている。今回のプロジェクトもこれまでの支援の継続と考えている。
- ・(先方) 昨年 9 月のミッションが派遣中止となったのは誠に残念だったが、その後ミニッツを署名でき、今次ミッションにつながった。
- ・(先方) プロジェクト内容について、ステークホルダーと協議したか?
- ・(当方) 20 日のグループディスカッションでプロジェクトの主要カウンターパートと、プロジェクト内容について議論している。
- ・(先方) サルト市の扱いはどうなっているか?
- ・(当方) サルト市も事業に非常に積極的である。サルト市との協議では、事業のために事務所スペースを提供してもらうことなどで合意している。
- ・(先方) Joint Coordination Committee (JCC) メンバーに、地方自治省 (MOMA) が含まれていない。内務省 (MOI) からは次官ではなく、知事に参加してもらうべき。
- ・(当方) 了解
- ・(先方) E/N 署名から既に 1 年が過ぎており、できる限り早く事業を開始してほしい。政府からも早期開始の圧力がかかっている。
- ・(当方) 努力する。

21. ミニッツ署名式

日時	3月22日（木）10：20～11：00
場所	MOTA
先方	Mr. Naye Hmeide Al-Fayez, Minister Mr. Issa Gammoh, Secretary General Mr. Yazan M. Sayyah, Product Development Specialist (Technical Team Leader)
当方	JICA本部 上田国際協力専門員、松崎団員 JICA南アフリカ事務所 浦野広域企画調査員 北海道大学 西山教授 JICAヨルダン事務所 田中所長、大崎所員、大山企画調査員、Eng. Adel (株) かいほつマネジメント・コンサルティング 萬宮（記録）

ミニッツ署名前後の、先方コメントは以下のとおり。

- ・日本の支援を歓迎する。日本からは観光分野で数々の支援を頂いており、その結果は、他地域のモデルとなっている。今回もそのようになることを期待している。
- ・サルトは非常に美しい町だが、現時点ではインフラなど基本的な要素が欠けており、観光客を呼び込むに至っていない。
- ・博物館を中心として、観光客が町と建物を楽しめるだけでなく、町が観光客と地元住民との交流の場となるというコンセプトは素晴らしい。
- ・世界遺産登録についても注目している。建物の修復なども進めたい。
- ・この支援が、新たな成功、新たなパートナーシップ、新たな友情の出発点となることを願っている。

22. 在ヨルダン日本大使館

日時	3月22日（木）17：00～17：30
場所	在ヨルダン日本国大使館
先方	浅子 公使参事官 岡地 二等書記官
当方	JICA本部 上田国際協力専門員、松崎団員 JICA南アフリカ事務所 浦野広域企画調査員 北海道大学 西山教授 JICAヨルダン事務所 田中所長、大崎所員、大山企画調査員、Eng. Adel (株) かいほつマネジメント・コンサルティング 萬宮（記録）

「詳細計画策定調査概要報告」に基づいて、調査結果を説明。先方との主なやりとりは

以下のとおり。

- ・(先方) 案件名の変更は、協力の枠組みを明確化したという理解でよいか？
- ・(当方) そのとおり。支援対象がサルトであることを明確にした。
- ・(先方) 前回のミニッツでは、地方自治省を通じた協力成果の他地域への普及が活動に含まれていたが、どうなったのか？
- ・(当方) 調査前は、実施体制に大きな懸念があり、他地域への普及までを事業で達成するのは困難だろうという前提で活動から外した経緯がある。しかし、調査でヨルダン側の実施体制がしっかりしていたこともあり、上位目標は「サルトの観光開発のしくみがモデルとなる」とした。したがって、実質的には同じと理解している。これは、案件名の変更とは無関係である。
- ・(先方) テクニカルチームの位置づけについて、聞きたい。
- ・(当方) PMU スタッフが契約ベースのコンサルタントであったのに対し、テクニカルチームのメンバーは観光遺跡省の正規職員である。単なる観光振興だけでなく、建物の保存や住民の意識啓発など、多様な活動を含むことから、観光遺跡省の異なる部署から適材を選抜して頂いている。
- ・(先方) ヨルダン側はやる気はあっても、ノウハウがないために、こちらに丸投げする傾向がある。適切な助言により、キャパシティを伸ばしていけるようになるとよい。

以上

	名 称	発行機関	発行年	入手先
1	Jordan map	Jordan Tourism Board		Jordan Tourism Board
2	Jordan Visitor Guide (英文・和文)	Jordan Tourism Board	2011	Jordan Tourism Board
3	Jordan History & Culture	Jordan Tourism Board	2011	Jordan Tourism Board
4	Jordan Leisure & Wellness	Jordan Tourism Board	2011	Jordan Tourism Board
5	Jordan Fun & Adventure	Jordan Tourism Board	2011	Jordan Tourism Board
6	Jordan Eco & Nature	Jordan Tourism Board	2011	Jordan Tourism Board
7	Jordan Meeting, Incentives, Conferences & Events	Jordan Tourism Board	2011	Jordan Tourism Board
8	Jordan Religion & Faith	Jordan Tourism Board		Jordan Tourism Board
9	Jordan at a glance	Jordan Tourism Board		Jordan Tourism Board
10	Images of Jordan (CD-ROM)	Jordan Tourism Board		Jordan Tourism Board
11	Jordan Takes you beyond (CD-ROM)	Jordan Tourism Board		Jordan Tourism Board

**Project Formulation Survey on
The Jordan Sustainable Community Tourism Development Project
Agendas for Discussion**

1. MOTA

- 1) Role and functions of major departments in the new organization structure of MOTA, especially on which section/department will be in charge with JICA project
- 2) Plan after PMU's closure in May 2012
- 3) Detailed Plan of Technical Team (schedule of setup, human resources, budget, organization structure)
- 4) Detailed Plan of SMU Directorate (schedule of setup, human resources, budget, organization structure), especially its relation with proposed Technical Team above.
- 5) Views on potential as well as current conditions of Salt tourism development
- 6) Relevance of the proposed project with National Tourism Policy/ Development
- 7) Current status of tourism development project assisted by other donors such as WB/USAID in Jordan, especially in Salt
- 8) Views on the Ecomuseum concept to be applied in Salt
- 9) Views on community involvement in tourism development based on Ecomuseum concept
- 10) Views on the objectives and goals of the proposed project
- 11) Views on the implementation structure of the proposed project
- 12) Views on the role of MOTA in the implementation structure of the proposed project
- 13) Views on the role of Salt municipality in the implementation structure of the proposed project

2. PMU(Technical Team)

- 1) Status of discussion about the closure of PMU in May 2012
- 2) Role and functions of an organization (if any) which will succeed PMU after its closure in May 2012.

3. MOTA Balqa Directorate

- 1) Role and functions of Balqa Directorate in the new organization structure of MOTA
- 2) Current status of tourism promotion for Salt
- 3) Views on potential as well as current conditions of Salt tourism development especially HOSM
- 4) Views on the Ecomuseum concept to be applied in Salt
- 5) Views on community involvement in tourism development based on Ecomuseum concept
- 6) Views on the objectives and goals of the proposed project
- 7) Views on the implementation structure of the proposed project
- 8) Views on the role of MOTA in the implementation structure of the proposed project
- 9) Views on the role of Salt municipality in the implementation structure of the proposed project

4. HOSM

- 1) Current operation and management structure of HOSM
- 2) Current operational status of HOSM including number of visitors
- 3) Activities related to eco-museum concept
- 4) Activities related to cultural heritage management in Salt

5. DOA

- 1) Role and functions of major departments in the new organization structure of DOA, especially Department of Site Management including Heritage Building Section
- 2) Views on potential as well as current conditions of Salt tourism development especially HOSM
- 3) Current status of DOA's activities on heritage building conservation and its application in Salt
- 4) Views on the Ecomuseum concept to be applied in Salt
- 5) Views on community involvement in tourism development based on Ecomuseum concept
- 6) Views on the objectives and goals of the proposed project
- 7) Views on the implementation structure of the proposed project
- 8) Views on the role of DOA in the implementation structure of the proposed project
- 9) Views on the role of MOTA in the implementation structure of the proposed project
- 10) Views on the role of Salt municipality in the implementation structure of the proposed project

6. GSM/ASCD/ EDAA

- 1) Current status of Salt tourism development project such as ASCD
- 2) Current status of heritage building conservation in Salt
- 3) Relevance of the proposed project with Salt development plan
- 4) Views on the Ecomuseum concept to be applied in Salt
- 5) Views on community involvement in tourism development based on Ecomuseum concept
- 6) Views on the objectives and goals of the proposed project
- 7) Views on the implementation structure of the proposed project
- 8) Views on the role of MOTA in the implementation structure of the proposed project
- 9) Views on the role of Salt municipality in the implementation structure of the proposed project

7. JTB/JITOA/ other tourism related organizations

- 1) Current status on their activities of tourism promotion for Salt
- 2) Views on potential as well as bottlenecks of Salt tourism development
- 3) Views on the Ecomuseum concept to be applied in Salt
- 4) Views on community involvement in tourism development based on Ecomuseum concept
- 5) Views on the possible contribution or collaboration to the proposed project

8. SDC/ NGOs/ Local people

- 1) Current status on their activities in Salt
- 2) Views on tourism development and its impact on their daily lives
- 3) Views on the importance and potential of Salt

- 3) Views on the Ecomuseum concept to be applied in Salt
- 4) Views on community involvement in tourism development based on Ecomuseum concept
- 5) Views on the possible contribution or collaboration to the proposed project

<END>

MINUTES OF MEETING
BETWEEN
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY
AND
THE MINISTRY OF TOURISM AND ANTIQUITIES
FOR
THE JAPANESE TECHNICAL COOPERATION PROJECT
ON
PROJECT FOR INTEGRATED LOCAL DEVELOPMENT AND TOURISM SITE
MANAGEMENT

The Detailed Planning Survey Team (hereinafter referred to as “the Team”) organized by Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) and headed by Takafumi UEDA, visited the Hashemite Kingdom of Jordan from March 9th to March 24th, 2012. The purposes of the visit were clarifying the concept and scope of the project proposal made by the authorities concerned of the Government of the Hashemite Kingdom of Jordan and studying the feasibility of the Japanese Technical Cooperation Project for Integrated Local Development and Tourism Site Management (hereinafter referred to as “the Project”).

During its stay in the Hashemite Kingdom of Jordan, the Team carried out field surveys and held a series of discussions with relevant organizations of the Hashemite Kingdom of Jordan (hereinafter referred to as “the Jordanian Side”).

As a result of the surveys and discussions, the Team and the Jordanian Side agreed the matters referred to in the document attached hereto.

This Minutes of Meeting (hereinafter referred to as “M/M”) is an official document, which records the matters that both sides have agreed upon as of completing the Detailed Planning Survey. The agreed matters shall be finally confirmed by the signing of Record of Discussion (hereinafter referred to as “R/D”). The Japanese side presented the draft of R/D as shown in ANNEX 6.

Amman, Jordan
March 22th, 2012



Mr. Takafumi UEDA
Team Leader
Detailed Planning Survey Team
Japan International Cooperation Agency



Mr. Nayef Hmeidi Al-Fayez
Minister of Tourism and Antiquities
The Hashemite Kingdom of Jordan

ATTACHED DOCUMENT

1. Name of the Project

Sustainable Community Tourism Development Project in As Salt City

Both sides agreed that the title of the Project shall be changed from “Project for Integrated Local Development and Tourism Site Management” to “Sustainable Community Tourism Development Project in As Salt City”.

2. Implementing Agency of the Project

Ministry of Tourism and Antiquities (hereinafter referred to as “MOTA”)

3. Duration of the Project

Both sides agreed that the duration of the Project will be three (3) years from the date agreed by both sides in R/D to be concluded between JICA and MOTA.

4. Target Area of the Project

Target area of the Project is Old Salt City.

5. Targeted Beneficiaries of the Project

Main target beneficiaries are MOTA, Greater Salt Municipality (GSM), Salt Development Corporation (SDC), Al Salt City Development (ASCD) and tourism related organizations including the private sector.

6. Provisional Framework of the Project

(1) Overall Goal:

Tourism development mechanism in As Salt City becomes a model for other areas in Jordan.

(2) Project Purpose

Tourism development which utilizes local cultural resources and benefit local community is promoted in As Salt City.

(3) Outputs

- 1) A mechanism to materialize tourism development based on the Ecomuseum concept is prepared.



1



- 2) A mechanism to conserve historical urban townscape is established.
- 3) A tourism system consisting of core museum, satellite and trail is established.
- 4) Tourism products which utilize local cultural resources and benefit local community in a sustainable way are developed.

7. Activities

- 1) For Output 1
 - 1.1 Review existing related plans and procedures.
 - 1.2 Review the Ecomuseum plan developed by Special Assistance for Project Implementation (hereinafter referred to as "SAPI").
 - 1.3 Formulate a new Ecomuseum plan and an action plan.
 - 1.4 Pilot, monitor and revise the new Ecomuseum plan and the action plan.
 - 1.5 Formulate a draft establishment plan for Ecomuseum foundation (tentative).
- 2) For Output 2
 - 2.1 Identify conservation areas and register townscape resources.
 - 2.2 Formulate and implement guidelines for preservation maintenance projects.
- 3) For Output3
 - 3.1 Decide composition of trail stories and design satellites.
 - 3.2 Prepare exhibition interpretation functions of Historic Old Salt Museum (HOSM) as core museum including manning.
 - 3.3 Train museum staff members and others to be heritage Interpreters.
 - 3.4 Pilot Salt Mini Expo.
- 4) For Output4
 - 4.1 Study and analyze the current conditions of tourism marketing and promotion.
 - 4.2 Formulate and pilot a tourism marketing plan including Salt brand development.
 - 4.3 Conduct awareness campaign for local community to understand the values of living heritage as well as learn hospitality.

8. Measures to be taken by the Japanese Side

(1) Dispatch of Japanese Experts

Chief Advisor, Project Coordinator/Ecomuseum, Organizational Coordination, Townscape Management, Tourism Marketing and other experts will be dispatched in accordance with the needs for the effective implementation of the Project.



(2) Training of Personnel in Japan and/or a Third Country

JICA will receive personnel concerned with the Project for technical training in Japan and/or a third country.

9. Measures to be taken by the Jordanian Side

(1) Facilities for the Project

The Jordanian side will make necessary arrangement of the facilities for the implementation of the Project.

Offices and necessary facilities for Japanese experts will be prepared before the commencement of the Project.

(2) Assignment of Counterpart Personnel

The Jordanian side has already assigned the Technical Team, consisting of five (5) members, as the MOTA counterpart personnel of the Project.

(3) Local Costs

Necessary local costs for the implementation of the Project will be borne by the Jordanian side. Jordanian side would ensure sufficient allocation of counterpart budget required for the implementation of the Project activities including domestic training, seminars/workshops, and domestic business trips.

(4) Sustainability of the Project

The Jordanian side will take necessary measures to ensure that the outcomes of technical transfer will be sustained during and after the period of the Project.

10. The draft of the Project Design Matrix (PDM) and the tentative Plan of Operation (PO)

Both sides agreed upon the draft of the Project Design Matrix (PDM) and the tentative Plan of Operation (PO) as attached in Annex 1 and 2. Further update can be made, if necessary, by JICA and MOTA. The updated version of the PDM and PO will be attached to R/D to be utilized as a management tool of the Project.

11. Main Points Discussed

(1) Both sides agreed that the common language in related documents should be in English.

(2) The Team explained and the Jordanian side understood the nature and scheme of the Technical Cooperation Project by the Government of Japan.

(3) Tentative Structure of Implementation for the Project is shown in ANNEX 3.



(4) Both sides confirmed that the Project will be implemented based on Salt Ecomuseum (hereinafter referred to as “SEM”) concept, proposed in the SAPI by JICA conducted in 2009. The concept of SEM is described in ANNEX 4.

(5) Both sides confirmed the importance of the HOSM the core museum in the SEM concept.

(6) Both sides confirmed that MOTA would coordinate and facilitate participation of relevant organizations including ASCD/GSM, SDC, other NGOs and the private sector.

END

List of ANNEXES

ANNEX 1: Tentative Project Design Matrix

ANNEX 2: Tentative Plan of Operation

ANNEX3: Tentative Structure of Implementation for the Project

ANNEX4: The concept of Salt Ecomuseum

ANNEX5: List of Attendance

ANNEX6: Draft of R/D



4



ANNEX1. Tentative Project Design Matrix (PDM)

Title of the Project: Sustainable Community Tourism Development Project in As Salt City

Term of Cooperation: 3 years from the first dispatch of the Japanese expert

Project Site: Old Salt City

Implementing Organization: Ministry of Tourism and Antiquities (MOTA)

Supporting Organizations: Greater Salt Municipality (GSM)/ Al Salt City Development Project (ASCD), Salt Development Corporation (SDC), Jordan Tourism Board (JTB), Jordan Inbound Tour Operators Association (JITOA)

As of: 2012/3/22 : PDM-1 (Version. 1)

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
Overall Goal Tourism development mechanism in As Salt City becomes a model for other areas in Jordan	1. No of seminars introducing Salt Ecomuseum held in other areas of Jordan: xx	1. Records of seminar conducted	
Project Purpose Tourism development which utilizes local cultural resources and benefit local community is promoted in As Salt City	1. No of people who want to have more tourists is increased in the project area. 2. No of historical buildings utilized for tourism is increased. xx 3. No of tourists to Salt is increased by x% 4. Satisfaction level of tourists to Salt is improved by x%	1. Local community awareness survey report 2. Project report 3. Baseline survey report, endline survey report 4. Outcome of questionnaire survey for tourists to Salt	1. Tourism sector policy of Jordan Government will not change 2. Budget of Jordan Government is secured.
Output 1. A mechanism to materialize tourism development based on the Ecomuseum ¹ concept is prepared. 2. A mechanism to conserve historical urban townscape is established. 3. A tourism system consisting of core museum, satellite and trail is established 4. Tourism products which utilize local cultural	1. The new Ecomuseum plan and action plan is formulated by xx. 2. The draft establishment plan for Ecomuseum Foundation is formulated by xx. 3. Guidelines for preservation maintenance projects are formulated by xx. 4. No of developed exhibition and interpretation materials: xx at minimum. 5. No of people who completed training for heritage	1. Developed new Ecomuseum plan and action plan 2. Developed draft establishment plan for Ecomuseum Foundation 3. Developed guidelines for preservation maintenance projects 4. Developed exhibition and interpretation materials 5. Developed tourism marketing plan 6. Project report	1. Market conditions for Jordan Tourism will not worsen. 2. Main counterpart staffs stay at their positions

¹ Ecomuseum is the concept to compare a certain area to "open-sky museum", where the community members, on their own initiatives, preserve, conserve, present and utilize their inherited tangible and intangible heritages such as nature, culture and lifestyle in sustainable and scientific manners. Its purpose is to lead to the development of the local community through interactions between the community members and visitors who have deepened their understanding of the value of the heritages.

<p>resources and benefit local community in a sustainable way are developed</p>	<p>interpreters: more than xx 6. The tourism marketing plan is formulated by xx 7. No of awareness activities conducted : xx</p>		
<p>Activity 1.1 Review existing related plans and procedures 1.2 Review the Ecomuseum plan developed by SAPI (Special Assistance for Project Implementation) 1.3 Formulate a new Ecomuseum plan and an action plan 1.4 Pilot, monitor and revise the new Ecomuseum plan and the action plan 1.5 Formulate a draft establishment plan for Ecomuseum foundation (tentative) 2.1 Identify conservation areas and register townscape resources 2.2 Formulate and implement guidelines for preservation maintenance projects 3.1 Decide composition of trail stories and design satellites 3.2 Prepare exhibition interpretation functions of HOSM² as core museum including manning 3.3 Train museum staff members and others to be heritage Interpreters 3.4 Pilot Salt Mini Expo 4.1 Study and analyze the current conditions of tourism marketing and promotion 4.2 Formulate and pilot a tourism marketing plan including Salt brand development 4.3 Conduct awareness campaign for local community to understand the values of living heritage as well as learn hospitality</p>	<p>Inputs <u>Jordanian Side</u> <Project Staff> Counterpart personnel <Facilities/Buildings> Office space and necessary facilities for Japanese experts <Expenses> Necessary recurrent cost such as staff salaries and allowances, fuels, transportation, energy and telecommunications. <u>Japan Side</u> < Experts > Japanese experts: ● Chief Advisor/Tourism Development ● Tourism marketing ● Organizational coordination ● Townscape management ● Ecomuseum1 ● Ecomuseum2/ Project Coordinator Local consultants, if necessary < Equipment/machinery (if needed) > Two vehicles, equipment necessary for project implementation, others to be discussed < Training in Japan/in a third country > As required.</p>		<p>1. Main counterpart staffs stay at their positions</p>
			<p>Pre-conditions 1. Necessary counterpart persons from relevant organizations are assigned.</p>

²HOSM: Historic Old Salt Museum

Annex 2. Tentative Plan of Operation

Activities	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36		
Output 1: A mechanism to materialize tourism development based on the Ecomuseum concept is prepared.																																						
1.1 Review existing related plans and procedures (Implementation)																																						
1.3 Formulate a new Ecomuseum plan and an action plan																																						
1.4 Pilot, monitor and revise the new Ecomuseum plan and the action plan																																						
1.5 Formulate a draft establishment plan for Ecomuseum foundation (tentative)																																						
Output 2: A mechanism to conserve historical urban townscape is established.																																						
2.1 Identify conservation areas and register townscape resources																																						
2.2 Formulate and implement guidelines for preservation maintenance projects																																						
Output 3: A tourism system consisting of core museum, satellite and trail is established																																						
3.1 Decide composition of trail stories and design satellites																																						
Manning																																						
3.3 Train museum staffs and others to be heritage Interpreters																																						
3.4 Pilot Salt Mini Expo																																						
Output 4: Tourism products which utilize local cultural resources and benefit local community in a sustainable way are developed.																																						
4.1 Study and analyze the current conditions of tourism marketing and promotion																																						
4.2 Formulate and pilot a tourism marketing plan including Salt brand development																																						
4.3 Conduct awareness campaign for local community to understand the values of living heritage as well as learn hospitality																																						

□ Preparation Period

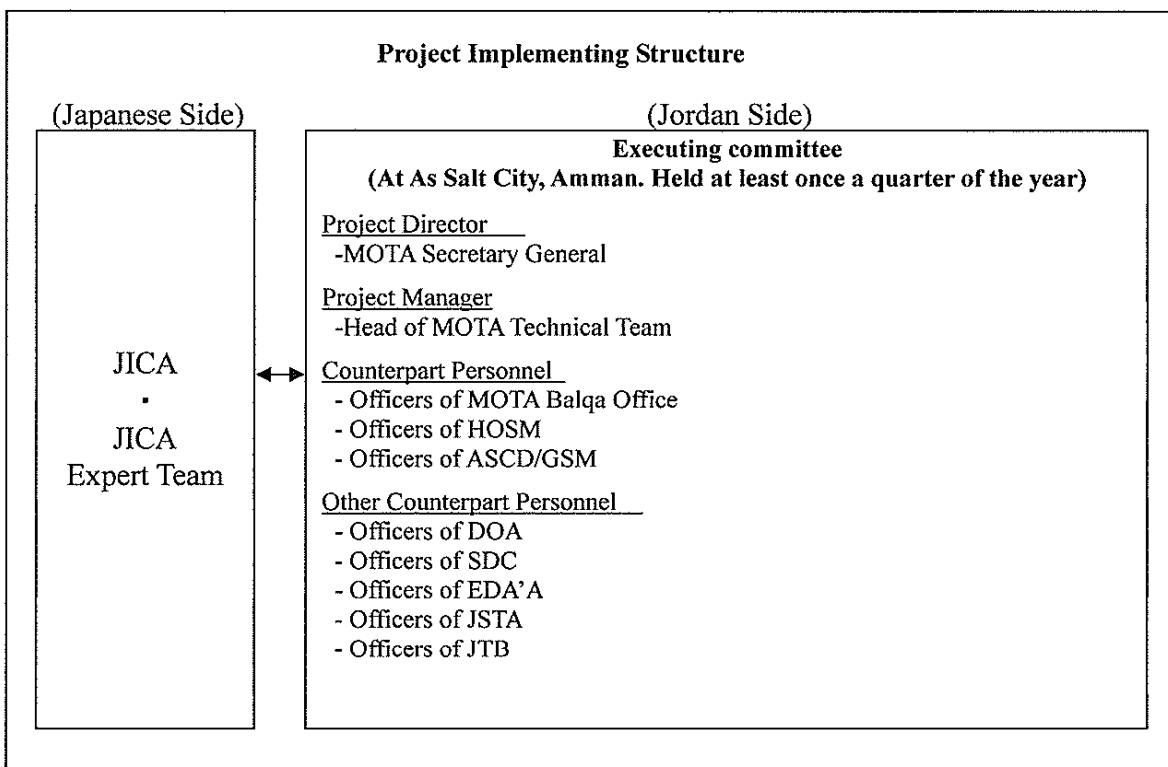
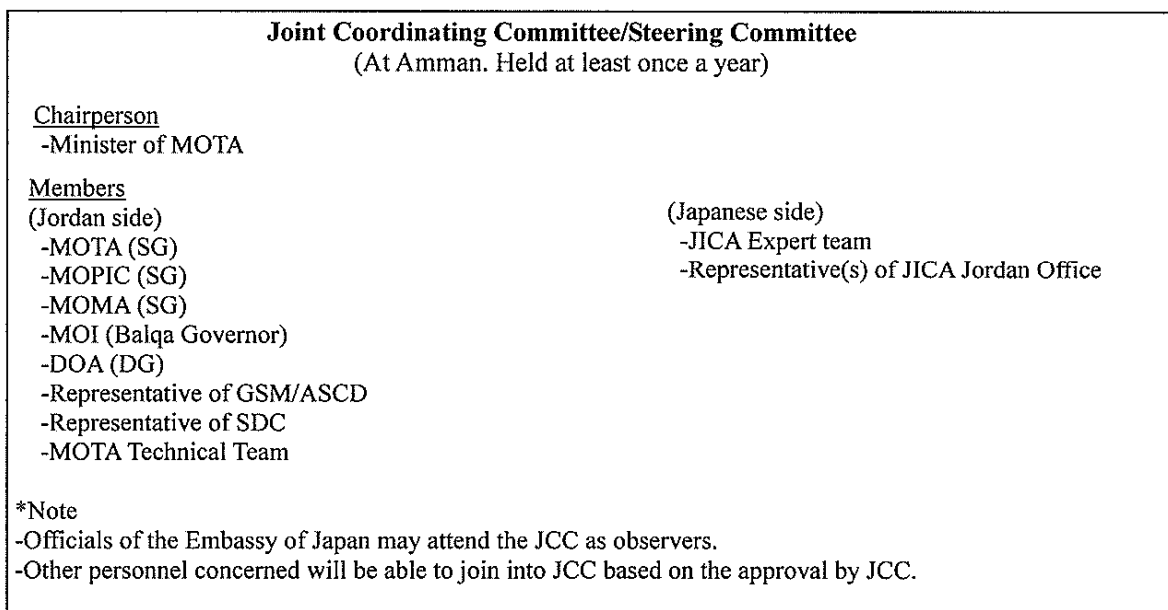
■ Operational Period

▨ Continuation

A

105 *ni*

Annex 3. Tentative Structure of the Implementation for the Project



<p>MOTA: Ministry of Tourism and Antiquities MOPIC: Ministry of Planning and International Cooperation MOMA: Ministry of Municipal Affairs HOSM: Historic Old Salt Museum ASCD: Al Salt City Development Project JICA: Japan International Cooperation Agency</p>	<p>MOI: Ministry of Interior DOA: Department of Antiquities GSM: Greater Salt Municipality SDC: Salt Development Corporation JSTA: Jordanian Society of Travel Agents JTB: Jordan Tourism Board</p>
--	--

21

ANNEX 4. The concept of Salt Ecomuseum

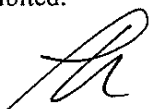
Ecomuseum is the concept to compare a certain area to “open-sky museum”, where the community members, on their own initiatives, preserve, conserve, present and utilize their inherited tangible and intangible heritages such as nature, culture and lifestyle in sustainable and scientific manners. Its purpose is to lead to the development of the local community through interactions between the community members and visitors who have deepened their understanding of the value of the heritages.

Salt’s development is unique in that the city sprang up as a commercial center from farming villages living in the Middle Ages within only a few decades. Merchants lavishly invested their finances, and artisans made full use of both traditional and the latest techniques and materials, by using the local yellow stone for their newly formed city. The significance of Salt is that it still retains its unique urban townscape that reached its peak in the early 20th century.

With such historical background, Salt was one of the most glorious cities in the 20th century Jordan. Therefore, the historical townscape and the merchant practices that survive to date are invaluable assets to Salt as tangible and intangible cultural heritages. The historical mosques, churches, and merchant buildings of Salt are Jordan's precious cultural heritages. Traditional space, such as slopes, steps, open plazas (saha), and the market street (souk) have been used successively by the residents from the Middle Ages until present times. Furthermore, the hospitality of Salti (people of Salt) and the way treated to their guests in Madafas of their houses are an essential element that distinguish and heightened the unique cultural value of Salt.

In recent years, such succeeded cultural heritage in which people's traditional life-style have fused and integrated with the space of cultural property is attracting worldwide attention as "Living Heritage." Salt is one of the few cities that has maintained and can exhibit its values to the modern world as a "Living Heritage."

The system, which can maximize the value of Salt as a Living Heritage is the Ecomuseum. Under the Ecomuseum concept, the whole city of Salt is regarded as a museum where the local people conserve and exhibit the cultural resources which they want to explain to others as a part of their own lifestyle or culture, at their original places. By seeing these exhibits at the original place, both local community and visitors learn the meanings and values of cultural resources. This ‘Living’ exhibition is the most effective way to deliver the values of cultural resources in Salt to the local community and visitors. Through a discovery trail which connects the related exhibits in line with the specific theme, visitors can easily understand the meanings and values of the cultural resources exhibited.



Annex 5. List of Attendance

1. Jordanian Side

MOTA

Mr. Issa Gammoh Secretary General

Technical Team

Mr. Yazan M. Sayyah Project Manager
Eng. Ruba Al Shawwa Local Communities Development Expert, MOTA
Eng. Hussien Kherfan Minister Adviser, MOTA
Ms. Ansam Malkawi Site Management, MOTA

2. Japanese Side

JICA Jordan Office

Mr. Mitsuhiro Osaki Representative
Mr. Koji Oyama Project Formulation Adviser
Eng. Adel Zureikat Senior Program Officer
Ms. Shereen Abu Hweij Program Officer

JICA Detailed Planning Study Team

Mr. Takafumi Ueda Team Leader
Prof. Noriaki Nishiyama Tourism Development
Mr. Yoshihito Urano Tourism Cooperation
Mr. Chiyo Mamiya Evaluation and Analysis
Ms. Kana Matsuzaki Cooperation Planning



(DRAFT)

RECORD OF DISCUSSIONS

ON

SUSTAINABLE COMMUNITY TOURISM DEVELOPMENT
PROJECT IN AS SALT CITY

IN

THE HASHEMITE KINGDOM OF JORDAN

AGREED UPON BETWEEN

MINISTRY OF TOURISM AND ANTIQUITIES

AND

JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY

Amman,XXXX2012

Mr. Toshiaki Tanaka
Chief Representative
Jordan Office
Japan International Cooperation
Agency

Mr. Nayef Hmeide Al-Fayez
Minister of Tourism and Antiquities
The Hashemite Kingdom of Jordan



231

Based on the minutes of meetings on the Detailed Planning Survey on the Sustainable Community Tourism Development Project in As Salt City (hereinafter referred to as "the Project") signed on March 22, 2012 between the Ministry of Tourism and Antiquities (hereinafter referred to as "MOTA") and the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), JICA held a series of discussions with MOTA and relevant organizations to develop a detailed plan of the Project.

Both parties agreed the details of the Project and the main points discussed as described in the Appendix 1 and the Appendix 2 respectively.

Both parties also agreed that MOTA, the counterpart to JICA, will be responsible for the implementation of the Project in cooperation with JICA, coordinate with other relevant organizations and ensure that the self-reliant operation of the Project is sustained during and after the implementation period in order to contribute toward social and economic development of the Hashemite Kingdom of Jordan.

The Project will be implemented within the framework of the Agreement on Technical Cooperation signed on July 16, 1985 (hereinafter referred to as "the Agreement") and the Note Verbale exchanged on May 15, 2011 between the Government of Japan (hereinafter referred to as "GOJ") and the Government of the Hashemite Kingdom of Jordan.

Appendix 1: Project Description
Appendix 2: Main Points Discussed



PROJECT DESCRIPTION

Both parties confirmed that there is no change in the Project Description agreed on in the minutes of meetings on the concerning Preparatory Survey on the Project signed on March 22, 2012.

I. BACKGROUND

The Hashemite Kingdom of Jordan has abundant tourism resources including cultural heritages and ruins dating from the Roman and Ottoman Empires as well as unique natural tourism resources such as the Dead Sea. Tourism industry accounts for 20% of foreign currency revenues, leading to the recognition that the vitalizing of tourism sector is essential for the economic growth and stability. However, it was considered that the tourism infrastructure needed to be improved in order to make good use of tourism resources in each tourist site.

Against this background, the GOJ offered yen loans to the country for implementing 'Tourism Sector Development Project' from 1999 to 2011 for the purpose of developing and improving the basic tourism infrastructure, such as museums, observation decks and tourism trails in the four areas (Amman, As Salt City, the Dead Sea and Karak). In addition, JICA implemented a technical cooperation project titled 'Tourism Development through Museum Activities Project' from 2004 to 2007 to assist in enhancing tourism promotion by utilizing newly developed 4 museums. Through these projects, the basic tourism infrastructure and the management skills have been strengthened. Nevertheless, further development is needed in order to utilize these sites in a sustainable manner.

In order to put forward the sustainable tourism which would contribute to the benefit of local community and to the cultural heritage conservation, especially in As Salt City, MOTA requested to GOJ to implement a technical cooperation project for "Integrated Local Development and Tourism Site Management" by strengthening linkages among tourism related organizations with full utilization of the past achievements of the Japanese cooperation for tourism development in other countries.

II. OUTLINE OF THE PROJECT

Details of the Project are described in the Logical Framework (Project Design Matrix) (Annex 1) and the tentative Plan of Operation (Annex 2).

1. Title of the Project

The title of the Project is "Sustainable Community Tourism Development Project in As Salt City". It was changed from the original title "Project for Integrated Local Development and Tourism Site Management" based on the Note Verbale May 15, 2011.



2. Overall Goal

Tourism development mechanism in As Salt City becomes a model for other areas in Jordan.

3. Project Purpose

Tourism development which utilizes local cultural resources and benefit local community is promoted in As Salt City.

4. Outputs

- (1) A mechanism to materialize tourism development based on the Ecomuseum concept is prepared.
- (2) A mechanism to conserve historical urban townscape is established.
- (3) A tourism system consisting of core museum, satellite and trail is established.
- (4) Tourism products which utilize local cultural resources and benefit local community in a sustainable way are developed.

5. Activities

- (1) For Output 1
 - 1.1 Review existing related plans and procedures.
 - 1.2 Review the Ecomuseum plan developed by Special Assistance for Project Implementation (SAPI).
 - 1.3 Formulate a new Ecomuseum plan and an action plan.
 - 1.4 Pilot, monitor and revise the new Ecomuseum plan and the action plan.
 - 1.5 Formulate a draft establishment plan for Ecomuseum foundation (tentative).
- (2) For Output 2
 - 2.1 Identify conservation areas and register townscape resources.
 - 2.2 Formulate and implement guidelines for preservation maintenance projects.
- (3) For Output 3
 - 3.1 Decide composition of trail stories and design satellites.
 - 3.2 Prepare exhibition interpretation functions of Historic Old Salt Museum (HOSM) as core museum including manning.
 - 3.3 Train museum staffs and others to be heritage Interpreters.
 - 3.4 Pilot Salt Mini Expo.
- (4) For Output 4
 - 4.1 Study and analyze the current conditions of tourism marketing and promotion.
 - 4.2 Formulate and pilot a tourism marketing plan including Salt brand development.
 - 4.3 Conduct awareness campaign for local community to understand the values of living heritage as well as learn hospitality.

6. Input

- (1) Input by JICA



- (a) Dispatch of Experts
Chief Advisor, Project Coordinator/Ecomuseum, Organizational Coordination, Townscape Management, Tourism Marketing and other experts will be dispatched in accordance with the needs for the effective implementation of the Project.
- (b) Training
JICA will receive personnel nominated by JCC for technical training in Japan and/or the third countries.
- (c) Machinery and Equipment
JICA will provide two vehicles, and equipment necessary for the Project activities upon mutual agreement.

Input other than indicated above will be determined through mutual consultations between JICA and MOTA during the implementation of the Project, as necessary.

(2) Input by MOTA

MOTA will take necessary measures to provide at its own expense:

- (a) Services of MOTA's counterpart personnel and administrative personnel as referred to in II-7;
- (b) Suitable office space with necessary equipment;
- (c) Supply or replacement of machinery, equipment, instruments, vehicles, tools, spare parts and any other materials necessary for the implementation of the Project other than the equipment provided by JICA;
- (d) Means of transport and travel allowances for the JICA experts for official travel within the Hashemite Kingdom of Jordan;
- (e) Suitable furnished accommodation for the JICA experts and their families;
- (f) Information as well as support in obtaining medical service;
- (g) Credentials or identification cards;
- (h) Available data (including maps and photographs) and information related to the Project;
- (i) Running expenses necessary for the implementation of the Project;
- (j) Expenses necessary for transportation within the Hashemite Kingdom of Tourism of the equipment referred to in II-6 (1) as well as for the installation, operation and maintenance thereof; and
- (k) Necessary facilities to the JICA experts for the remittance as well as utilization of the funds introduced into the Hashemite Kingdom of Jordan from Japan in connection with the implementation of the Project

7. Implementation Structure

The Project organization chart is given in the Annex 3. The roles and assignments of relevant organizations are as follows:

(1) MOTA



(a) Project Director
Project Director will bear overall responsibility for the administration and implementation of the Project.

(b) Project Manager
Project Manager will be responsible for managerial and technical matters of the Project.

(2) JICA Experts
The JICA experts will give necessary technical guidance, advice and recommendations to MOTA on any matters pertaining to the implementation of the Project.

(3) Joint Coordinating Committee
Joint Coordinating Committee (hereinafter referred to as "JCC") will be established in order to facilitate inter-organizational coordination. JCC will be held at least once a year and whenever deems it necessary. JCC will approve an annual work plan, review overall progress, conduct monitoring and evaluation of the Project, and exchange opinions on major issues that arise during the implementation of the Project. A list of proposed members of JCC is shown in the Annex 4

8. Project Site(s) and Beneficiaries

The target area of the Project is Old Salt City. Main target beneficiaries are MOTA, Greater Salt Municipality (GSM), Salt Development Corporation (SDC), Al Salt City Development (ASCD) and tourism related organizations including the private sector.

9. Duration

The duration of the Project will be three (3) years from the date when the first Japanese expert is dispatched.

10. Reports

MOTA and JICA experts will jointly prepare the following reports in English.

- (1) Progress Report on semiannual basis until the project completion
- (2) Project Completion Report at the time of project completion

11. Environmental and Social Considerations

- (1) MOTA agreed to abide by 'JICA Guidelines for Environmental and Social Considerations' in order to ensure that appropriate considerations will be made for the environmental and social impacts of the Project.

III. UNDERTAKINGS OF MOTA

1. MOTA will take necessary measures to:

- (1) ensure that the technologies and knowledge acquired by the Hashemite Kingdom of Jordan nationals as a result of Japanese technical cooperation contributes to the economic and social development of the Hashemite



Kingdom of Jordan, and that the knowledge and experience acquired by the personnel of the Hashemite Kingdom of Jordan from technical training as well as the equipment provided by JICA will be utilized effectively in the implementation of the Project; and

- (2) grant privileges, exemptions and benefits to the JICA experts referred to in II-6 (1) above and their families, which are no less favorable than those granted to experts and members of the missions and their families of third countries or international organizations performing similar missions in the Hashemite Kingdom of Jordan.

IV. EVALUATION

JICA and the MOTA will jointly conduct the following evaluations and reviews.

1. Mid-term review at the middle of the cooperation term
2. Terminal evaluation during the last six (6) months of the cooperation term

JICA will conduct the following evaluations and surveys to mainly verify sustainability and impact of the Project and draw lessons. The MOTA is required to provide necessary support for them.

1. Ex-post evaluation three (3) years after the project completion, in principle
2. Follow-up surveys on necessity basis

V. PROMOTION OF PUBLIC SUPPORT

For the purpose of promoting support for the Project, MOTA will take appropriate measures to make the Project widely known to the people of the Hashemite Kingdom of Jordan.

VI. MUTUAL CONSULTATION

JICA and MOTA will consult each other whenever any major issues arise in the course of Project implementation.

VII. AMENDMENTS

The record of discussions may be amended by the minutes of meetings between JICA and MOTA.

The minutes of meetings will be signed by authorized persons of each side who may be different from the signers of the record of discussions.

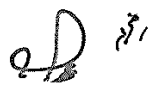
- Annex 1 Logical Framework (Project Design Matrix: PDM)
- Annex 2 Tentative Plan of Operation
- Annex 3 Project Organization Chart
- Annex 4 A List of Proposed Members of Joint Coordinating Committee
- Annex 5 The Concept of Salt Ecomuseum



Appendix 2

MAIN POINTS DISCUSSED

- Both sides agreed that the common language in any official document should be in English.
- The Team explained and the Jordanian side understood the nature and scheme of the Technical Cooperation Project by the Government of Japan.
- Both sides confirmed that the Project will be implemented based on Salt Ecomuseum (hereinafter referred to as "SEM") concept, proposed in the Special Assistant for Project Implementation (hereinafter referred to as "SAPI") by JICA conducted in 2009. The concept of SEM is described in ANNEX 5.
- Both sides confirmed the importance of the Historic Old Salt Museum as the core museum in the SEM concept.
- Both sides confirmed that MOTA would coordinate and facilitate participation of relevant organizations including ASCD/GSM, SDC, other NGOs and the private sector.



ANNEX1. Tentative Project Design Matrix (PDM)

Title of the Project: Sustainable Community Tourism Development Project in As Salt City

Term of Cooperation: 3 years from the first dispatch of the Japanese expert

Project Site: Old Salt City

Implementing Organization: Ministry of Tourism and Antiquities (MOTA)

Supporting Organizations: Greater Salt Municipality (GSM)/ As Salt City Development Project (ASCD), Salt Development Corporation (SDC), Jordan Tourism Board (JTB), Jordan Inbound Tour Operators Association (JITOA)

As of: 2012/3/22 : PDM-1 (Version. 1)

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
Overall Goal Tourism development mechanism in As Salt City becomes a model for other areas in Jordan	1. No of seminars introducing Salt Ecomuseum held in other areas of Jordan: xx	1. Records of seminar conducted	
Project Purpose Tourism development which utilizes local cultural resources and benefit local community is promoted in As Salt City	1. No of people who want to have more tourists is increased in the project area. 2. No of historical buildings utilized for tourism is increased. xx 3. No of tourists to Salt is increased by x% 4. Satisfaction level of tourists to Salt is improved by x%	1. Local community awareness survey report 2. Project report 3. Baseline survey report, endline survey report 4. Outcome of questionnaire survey for tourists to Salt	1. Tourism sector policy of Jordan Government will not change 2. Budget of Jordan Government is secured.
Output 1. A mechanism to materialize tourism development based on the Ecomuseum ¹ concept is prepared. 2. A mechanism to conserve historical urban townscape is established. 3. A tourism system consisting of core museum, satellite and trail is established 4. Tourism products which utilize local cultural	1. The new Ecomuseum plan and action plan is formulated by xx. 2. The draft establishment plan for Ecomuseum Foundation is formulated by xx. 3. Guidelines for preservation maintenance projects are formulated by xx. 4. No of developed exhibition and interpretation materials: xx at minimum. 5. No of people who completed training for heritage	1. Developed new Ecomuseum plan and action plan 2. Developed draft establishment plan for Ecomuseum Foundation 3. Developed guidelines for preservation maintenance projects 4. Developed exhibition and interpretation materials 5. Developed tourism marketing plan 6. Project report	1. Market conditions for Jordan Tourism will not worsen. 2. Main counterpart staffs stay at their positions

¹ Ecomuseum is the concept to compare a certain area to "open-sky museum", where the community members, on their own initiatives, preserve, conserve, present and utilize their inherited tangible and intangible heritages such as nature, culture and lifestyle in sustainable and scientific manners. Its purpose is to lead to the development of the local community through interactions between the community members and visitors who have deepened their understanding of the value of the heritages.

<p>resources and benefit local community in a sustainable way are developed</p>	<p>interpreters: more than xx 6. The tourism marketing plan is formulated by xx 7. No of awareness activities conducted : xx</p>		
<p>Activity 1.1 Review existing related plans and procedures 1.2 Review the Ecomuseum plan developed by SAPI (Special Assistance for Project Implementation) 1.3 Formulate a new Ecomuseum plan and an action plan 1.4 Pilot, monitor and revise the new Ecomuseum plan and the action plan 1.5 Formulate a draft establishment plan for Ecomuseum foundation (tentative) 2.1 Identify conservation areas and register townscape resources 2.2 Formulate and implement guidelines for preservation maintenance projects 3.1 Decide composition of trail stories and design satellites 3.2 Prepare exhibition interpretation functions of HOSM² as core museum including manning 3.3 Train museum staff members and others to be heritage Interpreters 3.4 Pilot Salt Mini Expo 4.1 Study and analyze the current conditions of tourism marketing and promotion 4.2 Formulate and pilot a tourism marketing plan including Salt brand development 4.3 Conduct awareness campaign for local community to understand the values of living heritage as well as learn hospitality</p>	<p>Inputs <u>Jordanian Side</u> <Project Staff> Counterpart personnel <Facilities/Buildings> Office space and necessary facilities for Japanese experts <Expenses> Necessary recurrent cost such as staff salaries and allowances, fuels, transportation, energy and telecommunications. <u>Japan Side</u> < Experts > Japanese experts: ● Chief Advisor/Tourism Development ● Tourism marketing ● Organizational coordination ● Townscape management ● Ecomuseum1 ● Ecomuseum2/ Project Coordinator Local consultants, if necessary < Equipment/machinery (if needed) > Two vehicles, equipment necessary for project implementation, others to be discussed < Training in Japan/in a third country > As required.</p>		<p>1. Main counterpart staffs stay at their positions</p>
			<p>Pre-conditions 1. Necessary counterpart persons from relevant organizations are assigned.</p>

²HOSM: Historic Old Salt Museum

Annex 2. Tentative Plan of Operation

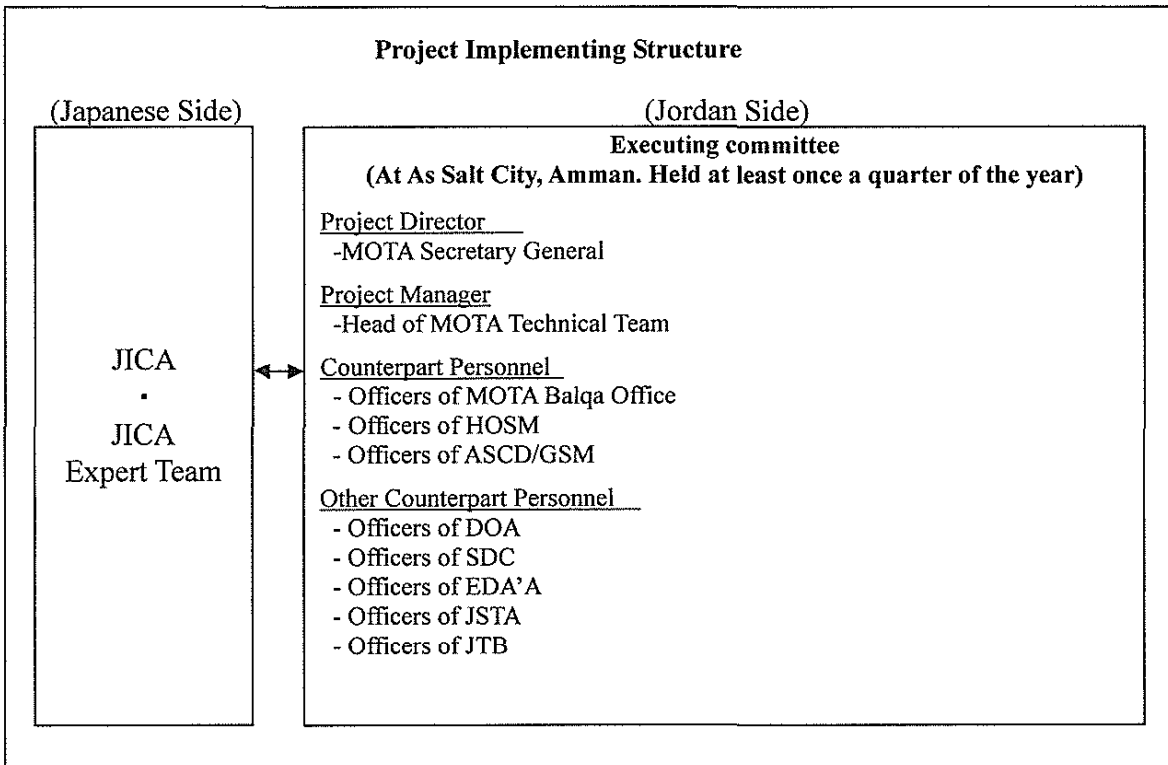
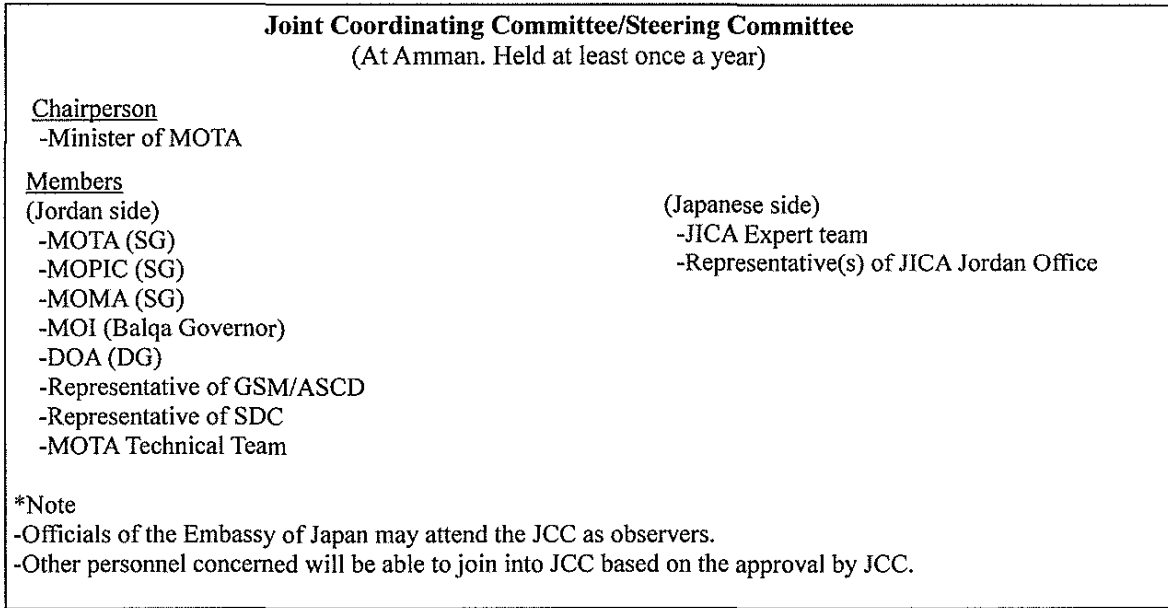
Activities	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36			
Output 1: A mechanism to materialize tourism development based on the Ecomuseum concept is prepared.																																							
1.1 Review existing related plans and procedures (Implementation)																																							
1.3 Formulate a new Ecomuseum plan and an action plan																																							
1.4 Pilot, monitor and revise the new Ecomuseum plan and the action plan																																							
1.5 Formulate a draft establishment plan for Ecomuseum foundation (tentative)																																							
Output 2: A mechanism to conserve historical urban townscape is established.																																							
2.1 Identify conservation areas and register townscape resources																																							
2.2 Formulate and implement guidelines for preservation maintenance projects																																							
Output 3: A tourism system consisting of core museum, satellite and trail is established																																							
3.1 Decide composition of trail stories and design satellites (Manning)																																							
3.3 Train museum staffs and others to be heritage Interpreters																																							
3.4 Pilot Salt Mini Expo																																							
Output 4: Tourism products which utilize local cultural resources and benefit local community in a sustainable way are developed																																							
4.1 Study and analyze the current conditions of tourism marketing and promotion																																							
4.2 Formulate and pilot a tourism marketing plan including Salt brand development																																							
4.3 Conduct awareness campaign for local community to understand the values of living heritage as well as learn hospitality																																							

Preparation Period

Operational Period

Continuation

Annex 3. Tentative Structure of the Implementation for the Project



<p>MOTA: Ministry of Tourism and Antiquities MOPIC: Ministry of Planning and International Cooperation MOMA: Ministry of Municipal Affairs HOSM: Historic Old Salt Museum ASCD: Al Salt City Development Project JICA: Japan International Cooperation Agency</p>	<p>MOI: Ministry of Interior DOA: Department of Antiquities GSM: Greater Salt Municipality SDC: Salt Development Corporation JSTA: Jordanian Society of Travel Agents JTB: Jordan Tourism Board</p>
--	--

Annex 4. List of Proposed Members of Joint Coordinating Committee

Joint Coordinating Committee (JCC): JCC will be established in order to facilitate inter-organizational coordination. JCC will reprove an annual work plan, review overall progress, conduct monitoring and evaluation of the Project, exchange opinions or major issues that arise during the implementation of the Project, It will be held at least once a year in Amman.

1. Chairperson
Minister, MOTA
2. Members
 - 1) Jordanian Side
 - Secretary General, MOTA
 - Secretary General, MOPIC
 - Secretary General, MOMA
 - Balqa Governor, MOI
 - Director General, DOA
 - Representative, GSM/ASCD
 - Representative, SDC
 - MOTA Technical Team
 - 2) Japanese Side
 - JICA Expert Team
 - Representative(s), JICA Jordan Office



