

ヨルダン・ハシェミット王国  
観光遺跡省

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

事業完了報告書

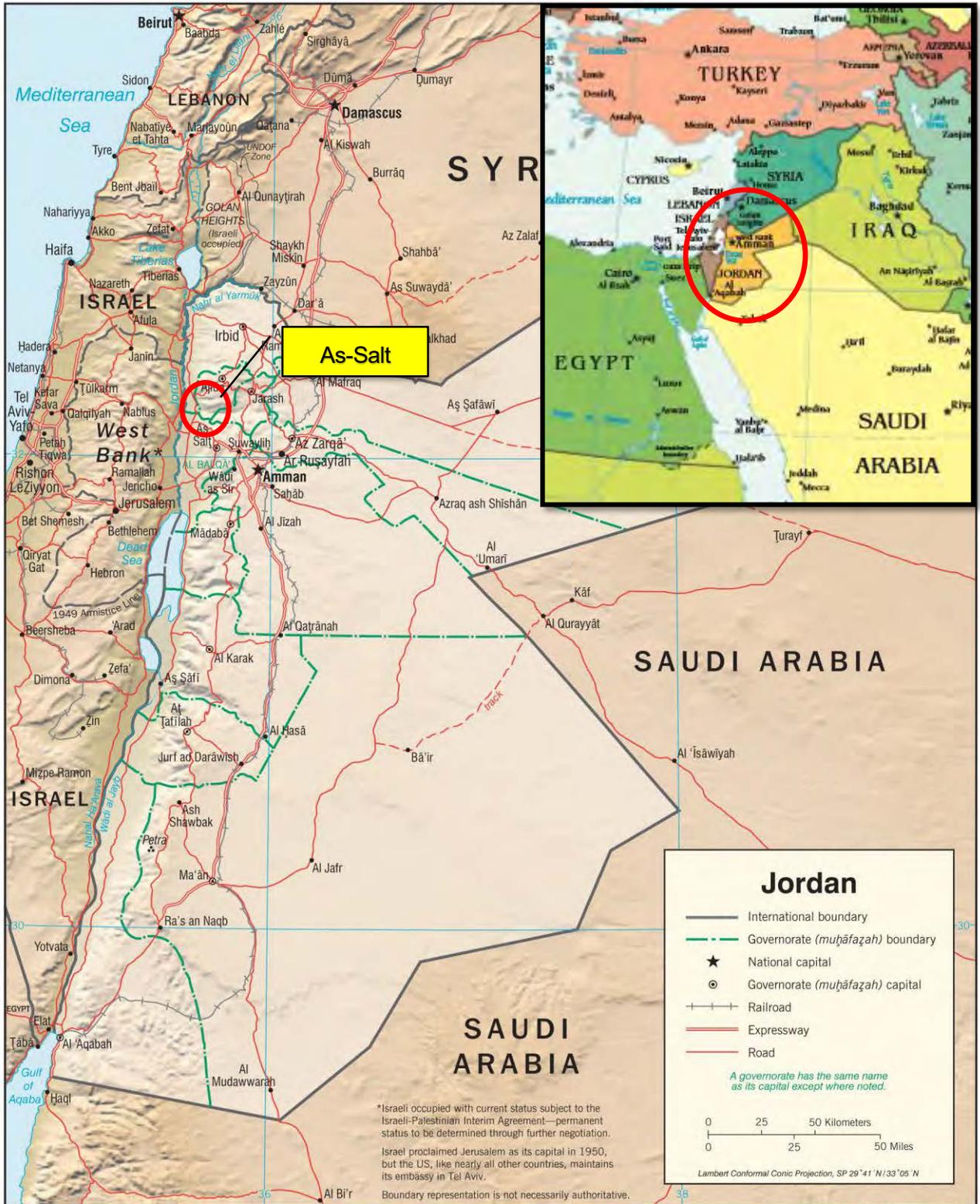
平成 28 年 9 月  
(2016 年)

独立行政法人  
国際協力機構 (JICA)

株式会社 かいほつマネジメント・コンサルティング  
国立大学法人 北海道大学

産公
JR
16-067

# 地図



(出典) <http://www.lib.utexas.edu/maps/jordan.html>

# 目次

要約.....	i
1. プロジェクトの概要.....	i
2. プロジェクトの実施方針と体制.....	i
3. プロジェクト目標の達成状況と活動成果.....	iv
4. プロジェクト実施運営上の工夫と教訓.....	vi
5. プロジェクト終了後に向けた課題.....	vii
6. 本報告書の内容と構成.....	vii
<b>第1章 プロジェクトの背景と概要 .....</b>	<b>1</b>
1.1 プロジェクトの背景.....	1
1.2 プロジェクトの概要 .....	1
1.2.1 サルトの概要 .....	2
1.2.2 エコミュージアムコンセプト .....	3
1.2.3 上位目標、プロジェクト目標、成果と活動 .....	5
<b>第2章 プロジェクトの実施方針と投入 .....</b>	<b>6</b>
2.1 プロジェクトの実施方針 .....	6
2.2 プロジェクトの実施体制 .....	10
2.2.1 関係機関と活動場所 .....	10
2.2.2 調整メカニズム .....	12
2.2.3 進捗管理 .....	14
2.3 プロジェクトの実施スケジュール .....	16
2.4 投入実績 .....	17
2.4.1 専門家、およびプロジェクトスタッフ .....	17
2.4.2 研修員受入 .....	19
2.4.3 再委託業務一覧 .....	20
2.4.4 機材供与 .....	21
2.4.5 一般業務費支出 .....	22
<b>第3章 プロジェクトの活動と成果 .....</b>	<b>24</b>
3.1 プロジェクト目標の達成度と成果.....	24
3.1.1 プロジェクト目標の達成度 .....	24
3.1.2 成果一覧 .....	25
3.2 本邦研修の内容と成果 .....	28
3.2.1 本邦研修の内容 .....	28
3.2.2 本邦研修の成果 .....	29

3.3 成果1 (SEM体制構築) の活動と成果	34
3.3.1 SEMの体制に関する活動	34
3.3.2 サルトフェスティバル開催に関する活動	42
3.3.3 住民向け意識啓発に関する活動	47
3.4 成果2 (景観管理) の活動と成果	54
3.4.1 景観管理に関する行政実務への支援	54
3.4.2 パイロットモデル事業に対する支援	58
3.4.3 景観保全を促す意識啓発活動の実施	65
3.5 成果3 (文化資源管理) の活動と成果	68
3.5.1 トレイルに関する活動	68
3.5.2 コア博物館に関する活動	73
3.5.3 遺産解説員に関する活動	77
3.5.4 オープンハウスに関する活動	79
3.6 成果4 (観光管理) の活動と成果	81
3.6.1 観光マーケティングに関する活動	81
3.6.2 旅行商品の開発と催行	89
3.6.3 サルトブランドに関する活動	95
<b>第4章 プロジェクト実施運営上の工夫、課題と教訓</b>	<b>102</b>
4.1 プロジェクト実施運営上の工夫と教訓	102
4.2 プロジェクト終了後に向けた課題	104
別添1：プロジェクトデザインマトリックス (PDM) 第3版	107
別添2：要員計画	111
別添3：成果ごとの指標達成状況	113
別添4：SEM運営委員会設立にかかる覚書	118
別添5：SEM運営委員会機関別役割分担	125
別添6：サルトの顕著な普遍的価値 (Outstanding Universal Value)	126
別添7：景観管理ガイドライン	128
別添8：ツアー品質管理の仕組み	142
別添9：プロジェクト終了に係る合意事項	145
別添10：収集資料一覧	148

<為替レート (2016年8月)>

1ドル=105.440円

1ヨルダンディナール (JD) =149.262円

## 略語表

略語	英語	日本語
ASCD	As Salt City Development	サルト市景観整備
BEST	Building Economic Sustainability through Tourism Project	観光プロジェクトを通じた経済的持続可能性構築プログラム
CCSR	City Core Special Regulations	歴史的市街地の景観特別規制
CP	Counterpart	カウンターパート
DOA	Department of Antiquities	考古局
FAM	Familiarization	招待視察
GIS	Geographic Information System	地理情報システム
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
JD	Jordan Dinar	ヨルダンディナール
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
JOCV	Japan Overseas Cooperation Volunteers	青年海外協力隊
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
MOTA	Ministry of Tourism and Antiquities	観光遺跡省
MOU	Memorandum of Understanding	覚書
NGO	Non Government Organization	非政府団体
PDM	Project Design Matrix	プロジェクトデザインマトリックス
PO	Plan of Operation	作業計画
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
VTI	Vocational Training Institute	職業訓練機構

# 要約

## 1. プロジェクトの概要

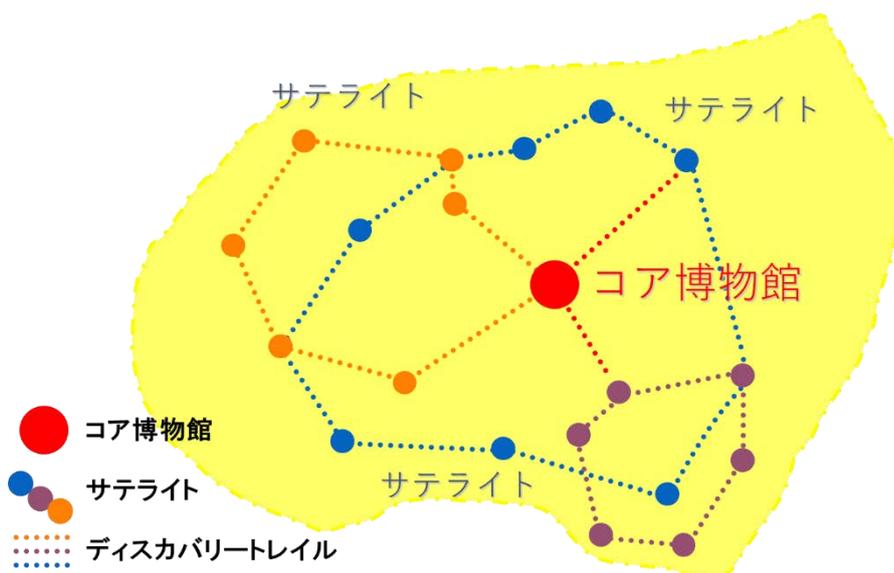
本プロジェクトの概要は以下のとおりである。

- **実施期間:** 2012年9月1日～2016年10月15日（4年間）
- **プロジェクトサイト:** ヨルダン国サルト市
- **実施機関:** 観光遺跡省（Ministry of Tourism and Antiquities: MOTA）
- **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
- **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の整備
  2. 歴史的都市景観が保全されるしくみの構築
  3. 観光システム（コア/サテライト/トレイルで構成）の構築
  4. 文化資源の保全をしつつ地域住民に裨益する観光商品の開発

## 2. プロジェクトの実施方針と体制

### (1) エコミュージアムコンセプト

「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方である。「エコミュージアム」は、コア博物館、サテライト、ディスカバリートレイルから構成される。



(出所) 調査団

図 1 エコミュージアム構成要素

各要素の定義は以下のとおりである。

- **コア博物館:** 情報センターとしてエコミュージアムに関するあらゆる情報を収集・管理し、来訪

者に対してエコミュージアムの利用方法に関する解説を行う。

- サテライト：エコミュージアム内にオリジナルに存在し、エコミュージアムを構成するストーリーの証拠となる建築物（小博物館やレストラン、小売店舗などの機能も含む）や遺跡、広場、通りなどの文化資源を指す。
- ディスカバリートレイル：文化資源にまつわるストーリーを市民や来訪者にわかりやすく展示・解説するための探索路。特定のストーリーを説明するサテライト群により構成される。

まち全体を対象とするエコミュージアムを適切に運営し、観光を振興させていくためには、適切な管理システムが必要である。本プロジェクトでは、サルトのエコミュージアム (Salt Ecomuseum: SEM) の特性を踏まえて、以下の4つの管理システムからなる運営体制を提案し、その構築を支援した<sup>1</sup>。

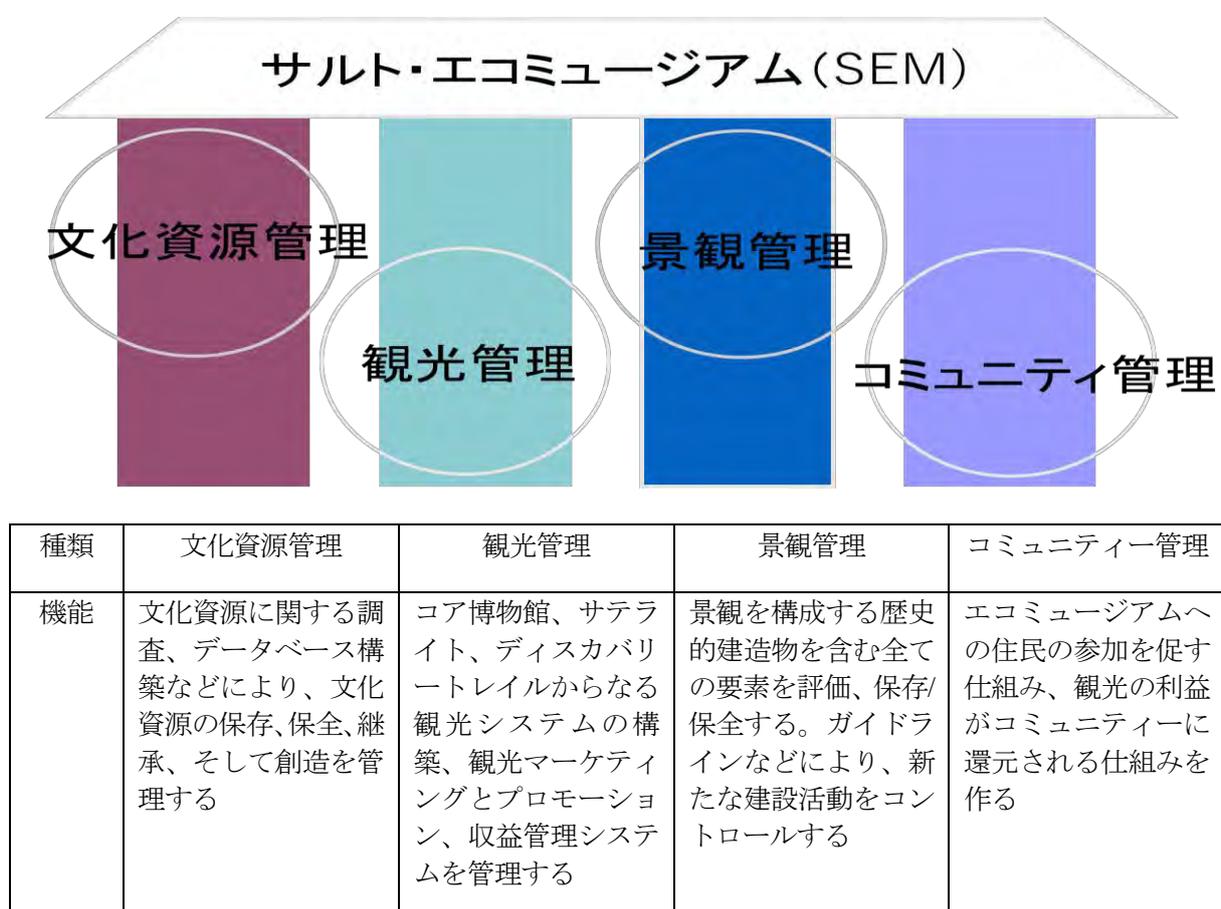


図2 エコミュージアム管理システム

## (2)実施方針

本プロジェクトの実施にあたっては、以下の3つを基本方針とした。

<sup>1</sup> 原案は、2008-2009年に実施された「観光セクター開発プロジェクト」案件実施促進調査で策定された「サルトエコミュージアム (Salt Ecomuseum) 計画」で提案されている。

### ① 具体的なモデルとまちの再発見促進を重視した技術移転

考古遺跡や自然が主な観光資源であるヨルダンにおいて、人が暮らしている街を観光資源とした観光開発は初めての試みである。プロジェクトでの技術移転においては、具体的なモデルを示すこと、住民による街の再発見を促進することの2点を基本方針とした。

前者については萩、長崎、佐原など日本の事例を効果的に活用した。後者に関して、あらゆるプロジェクト活動の機会をとらえて住民の「サルト再発見」を促し、エコミュージアムと関連して説明することで、活動の推進とコンセプトの理解促進の相乗効果を図った。

### ② CP のペースに合わせた段階的な技術移転

①で説明したとおり、エコミュージアムに基づく観光開発はヨルダンでは初めての試みであり、従来型の観光開発とは大きく異なることから、プロジェクト開始当初 CP や住民は目指す観光開発について具体的なイメージを持っていなかった。このため、技術移転において段階的に CP 主導で活動が進められるよう、2年次までは主なプロジェクト活動を専門家主導で進めたが、3年次以降は基本的には専門家はサポート役に回り、ヨルダン側 CP 主導で活動が行われるよう活動を誘導した。

### ③ 情報共有と説明責任の徹底

保守的なサルトの社会で活動を進めるためには、サルトの関係者からの信頼を獲得することが非常に重要であった。このため、プロジェクトでは、プロジェクトに関する情報をなるべく関係者で共有するとともに、活動内容や意思決定について説明することを心掛けた。公平性の観点から、新たな活動を行う場合には、特定の団体、個人だけに声をかけるのではなく、可能な限り公共のメディアなどを通じて、公募する形をとり、できない場合もなるべく多くの人に情報が行き渡るよう努力した。本プロジェクトはサルトの持続的開発のために働いていることを、ルールに則って公正、公平に行動していることを示すことで、住民や関係者からの信頼を得ることに努めた。

## (3) 実施体制

プロジェクトの実施体制は、下図のとおりである。各成果の活動は担当機関が責任を持って実施することとし、全体調整をプロジェクトが設立を支援した SEM 運営委員会が担う体制である。プロジェクトの意思決定機関である合同調整会議は、最上位に位置づけられ、プロジェクト実施の方向性について意思決定を行う。

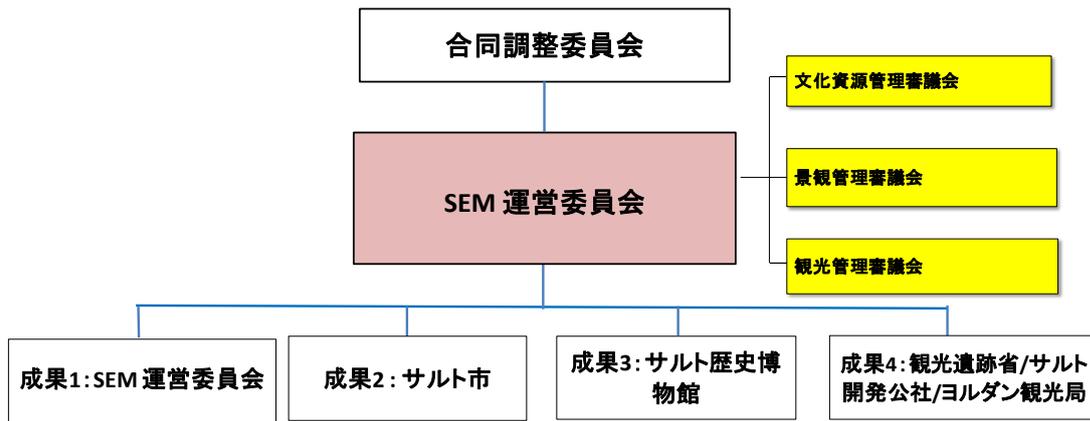


図3 実施体制図

### 3. プロジェクト目標の達成状況と活動成果

プロジェクト目標は、ほぼ達成された。

表1 プロジェクト目標の達成状況

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	2016年6月時点の達成状況													
1. 地域住民の中でより多くの観光客に来てほしいと思う住民が75%になる	指標が達成された。ベースライン調査とエンドライン調査から、 <u>より多くの観光客に来てほしいと思う住民が71.3%から96%へ増加した。</u>													
2. 観光客にサルトのストーリーを語りたいと考える住民が10%増加する	<u>指標の達成度合いを適切に判断できなかった。</u> ベースライン調査とエンドライン調査の実施方法に違いがあった。また質問や調査の対象者が、プロジェクト活動を通じた住民のエコミュージアムへの理解の変化を見る指標として適切でなかった可能性がある。他方、プロジェクト活動に直接参加しているサルト住民は、エコミュージアムのコンセプトを的確に理解していた。													
3. 歴史的建造物の観光利用のモデルが少なくとも1件実現できる	<u>トレイルが完成したことで、サテライトとしての歴史的建造物少なくとも30件の観光利用モデルが生まれた。</u>													
	<table border="1"> <tr> <th>モスク</th> <th>教会</th> <th>住宅</th> <th>集会所</th> <th>事務所</th> <th>ショップ</th> <th>学校</th> </tr> <tr> <td>2</td> <td>4</td> <td>4</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>15</td> <td>3</td> </tr> </table>	モスク	教会	住宅	集会所	事務所	ショップ	学校	2	4	4	1	1	15
モスク	教会	住宅	集会所	事務所	ショップ	学校								
2	4	4	1	1	15	3								

<p>4. HOSM の入場者数が 15%増加する</p>	<p>HOSM への入館者数は、2012 年から 2015 年にかけて 3,277 人から 12,000 人へ 366%に増加した。同期間にヨルダンへの観光客訪問者数が減少したことを考えると、この結果は顕著である。他方、2015 年からヨルダンへの観光客訪問者数は急激に減少しているため、サルトへの訪問者数も減少する懸念がある。</p> <table border="1" data-bbox="496 488 1318 667"> <thead> <tr> <th>年</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> <th>2015</th> <th>2016 (6月21日時点)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>訪問者数</td> <td>3,277</td> <td>4,355</td> <td>10,365</td> <td>12,000</td> <td>5,322</td> </tr> <tr> <td>前年度比</td> <td>-17.0%</td> <td>32.9%</td> <td>138.0%</td> <td>15.8%</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>出典 HOSM</p>	年	2012	2013	2014	2015	2016 (6月21日時点)	訪問者数	3,277	4,355	10,365	12,000	5,322	前年度比	-17.0%	32.9%	138.0%	15.8%	
年	2012	2013	2014	2015	2016 (6月21日時点)														
訪問者数	3,277	4,355	10,365	12,000	5,322														
前年度比	-17.0%	32.9%	138.0%	15.8%															
<p>5.サルトの観光客の満足度が 75%になる</p>	<p>指標が達成された。2015 年 8 月以降に実施された有料の観光客向けツアーの参加者 69 件を集計した結果、「非常に満足」が 53 件 (76.8%)、「満足」が 15 件 (21.7%)、「OK」が 1 件 (1.4%) と、満足度が非常に高いことが確認された。</p>																		
<p>6.継続的に「ホームビジット」を受け入れる家族数が増加する</p>	<p>指標が達成された。3 世帯が MOTA へ申請し、パーミッションをもらっている。1 件は申請中。これ以外に、新たに複数の世帯からホームビジット申請の申し出があり、MOTA と SDC が視察に行く予定。</p>																		

各活動の成果を整理すると下表のとおりとなる。計画した成果はほぼ達成されている。

表 2 成果の達成状況

成果	2016 年 6 月時点の達成状況と成果
<p>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</p>	<p>成果を達成した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ SEM 運営委員会の設立 (2013 年 12 月)</li> <li>➤ 新 SEM 計画の作成 (2014 年 2 月改訂版、2015 年 8 月改訂版)</li> <li>➤ 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の開催:33 回 (目標値: 11 回)</li> <li>➤ SEM 関連活動の運営組織体制の確立 (新 SEM 計画 (2015 年 8 月改訂版) に記載)</li> <li>➤ SEM 新体制による観光活動の実施</li> </ul>
<p>成果 2 歴史的都市景観が保全される仕組みができる</p>	<p>成果をほぼ達成した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 景観管理ガイドライン案は市議会の承認を受けており、2016 年 6 月に完了予定</li> <li>➤ MOTA や GSM/ASCD の景観整備事業や修理事業でのガイドライン適</li> </ul>

成果	2016年6月時点の達成状況と成果
	用実績 ▶ ASCD スタッフに対する景観管理業務の技術移転 ▶ サルトまちなみハンドブックの制作 ▶ 文化遺産保護の住民意識啓発ワークショップの開催（2回）
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	<u>計画以上の成果を達成した。</u> ▶ 14種類のエコミュージアム展示解説資料の作成（目標値：5種類） ▶ 8名の遺産解説員の養成（目標値：5名） ▶ 37のサテライトの設定（目標値：5サテライト） ▶ 3種類のトレイル（ハーモニートレイル、デイリーライフトレイル、教育トレイル）の完成（目標値：2トレイル）
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	<u>成果を達成した。</u> ▶ 観光マーケティング・プロモーション計画の作成（2014年3月）とMOTAとSDCによる年次活動計画の作成（2015年12月） ▶ サルトブランド：ブランド管理委員会の発足（2015年10月）と16商品の認定、サルトブランドショップの開店（2015年5月）と月200JD前後の売り上げ ▶ ゲートウエーの開設（2015年5月）、2015年5月～2016年5月に1,817名（ヨルダン人1,633名、外国人966名）の観光客の来訪 ▶ 旅行商品の開発：ハーモニートレイルツアー、デイリーライフトレイルツアーの開発 ▶ 旅行商品の開催：ハーモニートレイルツアーを2016年1月から2016年5月までに合計42回開催し、月平均430JDの売り上げを記録。 ▶ プロモーション素材の作成：10種類（目標値：5種類）

#### 4. プロジェクト実施運営上の工夫と教訓

##### (1) エコミュージアムコンセプトと人々の文化・価値観との調和

エコミュージアムは地域住民および関係機関にとって、新たな概念ではあったものの、「地域のよいところを再発見する」「自慢したいストーリーを訪問客に伝える」というコンセプトは、サルトの歴史や文化に誇りと愛着を持つ住民やCPには強く訴えるものがあつた。

##### (2) 具体的な事例からの学び

本プロジェクトの実施にあたっては、萩、長崎、佐原など日本の事例を効果的に活用した。本邦研修においてもこれらのまちを訪れ、エコミュージアムコンセプトを活用した実践の事例を見ることで、関係者の中で、実際の活動の具体的なイメージを深めることができた。このように、受益国にはない

新たなコンセプトや仕組みを導入する際には、具体的事例を活用し、本邦研修・第三国研修などで事例を実際に紹介することが極めて有効であることが確認された。

### (3) エコミュージアムコンセプトに基づく観光開発支援のあり方

全く観光地として認知されていない地方都市を対象に観光開発を支援する場合には、観光に必要な様々なシステムを一から構築する必要がある。他方、プロモーションを行い、一定の観光客受入による実践を行わない限り、プロジェクトで開発した商品・システムの定着は難しい。プロジェクトの計画段階においては、観光商品開発、観光客受入システム・体制づくりのみならず、その実際の運用のタイミングについても考慮に入れたうえで計画を立てる必要がある。

## 5. プロジェクト終了後に向けた課題

財務的持続性の課題として、少人数の観光客を主なターゲットとする SEM のビジネスモデルでは、旅行商品の販売収入だけで SEM 活動に必要な経費を賄うことには限界がある。観光客収入の他にメンバーシップ制度の導入など、資金源の確保について、各関係者の真剣な討議が早急に行われることが求められる。

体制面での持続性に関して、プロジェクトが直接技術移転を行ったプロジェクトスタッフ、CP は、プロジェクト最大の成果物である。彼らはコンセプトを深く理解しており、SEM 実現へのコミットメントは高い。成果3の活動を担ってきた2名のリサーチアシスタントについては、MOTA での正規雇用が約束通り実行されるとともに、少なくとも後継者が育成されるまで、主要 CP が現在のポジションに留まる事を強く希望する。

他ドナー支援との関係について、似たような支援が同じ地域に実施される場合は、支援内容ややり方について十分なすり合わせが必要である。すり合わせなく新たな活動が導入されることで、SEM と重複する仕組みが構築されたり、現在活動の中心となっている CP 達が排除されるようなことがあってはならない。サルトで新たな支援が行われる場合は、SEM 運営委員会を対象とし、現在の活動を継続させ、発展させるようなものとすることが不可欠である。

## 6. 本報告書の内容と構成

本報告書は4つの章で構成される。

第1章では、本プロジェクトの背景と概要情報を整理する。

第2章では、本プロジェクトの投入、実施体制、実施方法などについて述べる。

第3章では、本プロジェクトの活動と成果について、より具体的に報告する。

第4章では、本プロジェクト実施運営上の工夫、課題と教訓やプロジェクト終了後に向けた課題について述べる。

# 第1章 プロジェクトの背景と概要

## 1.1 プロジェクトの背景

天然資源に恵まれないヨルダンでは、ローマ時代、十字軍、オスマン・トルコ時代などの文化遺産や死海やワディラム砂漠始めとする自然遺産を資源とする観光産業は、恒常的な貿易収支の赤字を補う重要な外貨獲得手段となってきた。観光産業は貿易外収支の約20%を占める重要産業であり、観光産業の振興はヨルダンの経済の安定、および発展にかかる重要な政策課題となっている。このことから、ヨルダン政府の「政府開発実行プログラム2011-2013」においては、観光商品の多様化、および国内の文化遺産の保護が重点分野とされてきた。また、ナショナル・アジェンダ2006-2015においては所得創出機会の改善が主要課題として掲げられており、観光産業においても雇用創出が課題となっている。

日本政府は1994-96年の「ジョルダン国観光開発計画調査」を皮切りとして、これまで継続的にヨルダンへの観光開発支援を行って来た。サルト市は、有償資金協力「観光セクター開発プロジェクト（Tourism Sector Development Project: TSDP）」（1999-2011年）の対象地域の一つであり、当該プロジェクトにおいて整備されたサルト歴史博物館（Historic Old Salt Museum: HOSM）の運営管理システムを確立させることを目的として、技術プロジェクト「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）」（2004-2007年）が実施され、これが「観光セクター開発プロジェクト案件実施促進調査（Special Assistance for Project Implementation: SAPI）」（2008-2009年）におけるサルト全体の観光振興を目的とした「サルトエコミュージアム（Salt Ecomuseum: SEM）計画」の策定につながった。

上述の技術協力プロジェクト終了後も、JICAはサルトにおいて専門家、ボランティア派遣などを通じ、「エコミュージアム構想」の推進やサルト歴史博物館の開館に係る支援、観光振興の計画策定、観光トレイルの開発、歴史的建造物の遺産調査などを継続的に支援してきた。しかし、ヨルダン側の実施体制の脆弱さや、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必要となる観光開発計画の未策定などの課題があり、歴史的景観や地域固有の文化を生かした観光開発には至っていなかった。

このような背景のもと、ヨルダン政府は、これまでに整備された同市の博物館を観光拠点施設としながら、地域住民の参加を促し自立的かつ持続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構築、法制度整備、プロモーション・マーケティング能力強化、観光商品開発などに関する支援を行うため、「サルト市における持続可能な観光開発プロジェクト」の実施を我が国に要請した。

## 1.2 プロジェクトの概要

本プロジェクトは、サルトにおいて、観光遺跡省（Ministry of Tourism and Antiquities : MOTA）を実施機関として、地方自治体、民間事業者を含む観光関連機関、地域住民などが一体となり、エコミュージアム構想に基づいた観光開発や歴史的建築物保全の仕組み、博物館を活用した観光システムの整備、観光商品の開発を実施することにより、地域の文化資源を活用して地域住民に裨益する観光開発

の推進を図り、もってサルトの都市遺産保全と地域住民の生計向上に寄与するものである。

本プロジェクトの基本情報は以下のとおりである。

- 実施期間: 2012年9月1日～2016年10月15日 (4年間)
- プロジェクトサイト: ヨルダン国サルト市
- 実施機関: 観光遺跡省 (Ministry of Tourism and Antiquities: MOTA)

実施期間は、当初3年間だったが、2015年4月に実施された終了時評価を踏まえて1年間延長され、最終的に4年間となった。

### 1.2.1 サルトの概要

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中で改変されながらも今に継承されている。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。サルトは、現在も人々が生活している「リビングヘリテージ」としての歴史的遺産や観光資源の価値も有している。



図 1-1 サルト遠景

しかしながら、観光地としてのサルトの実績は乏しい。観光はサルトの主要産業と位置付けられてこなかったため、観光インフラが整備されておらず、組織的な観光プロモーションも行われていなかった。また、街の交通渋滞や駐車スペースの不足の問題も観光振興の妨げとなってきた。

考古遺跡が多いヨルダンにおいて、19世紀後半から20世紀前半の歴史的町並みを特徴とするサルトは、旅行者が住民との交流を通して、彼らの生活様式や文化を体験する、新しいタイプの観光地となることが期待されている。従来型のマストツーリズムではなく、個人客中心の観光は、世界の観光潮流でも最も成長率が高い分野であり<sup>2</sup>、このような嗜好に合致するサルトはヨルダンの観光商品多様化においても重要な意味をもつ。このようなサルトでの観光開発が成功すれば、そのモデルを、同様に歴史的景観や固有の文化を持つ他都市の観光開発にも適用することができ、国際観光市場におけるヨ

<sup>2</sup> 例えばエコツーリズムは、年間20-34%の成長率で成長している。これは従来型マストツーリズムの約3倍の成長率である。(UNEP (2011) "Keeping track of our changing environment: From Rio to Rio+ (1992-2012)", P86)

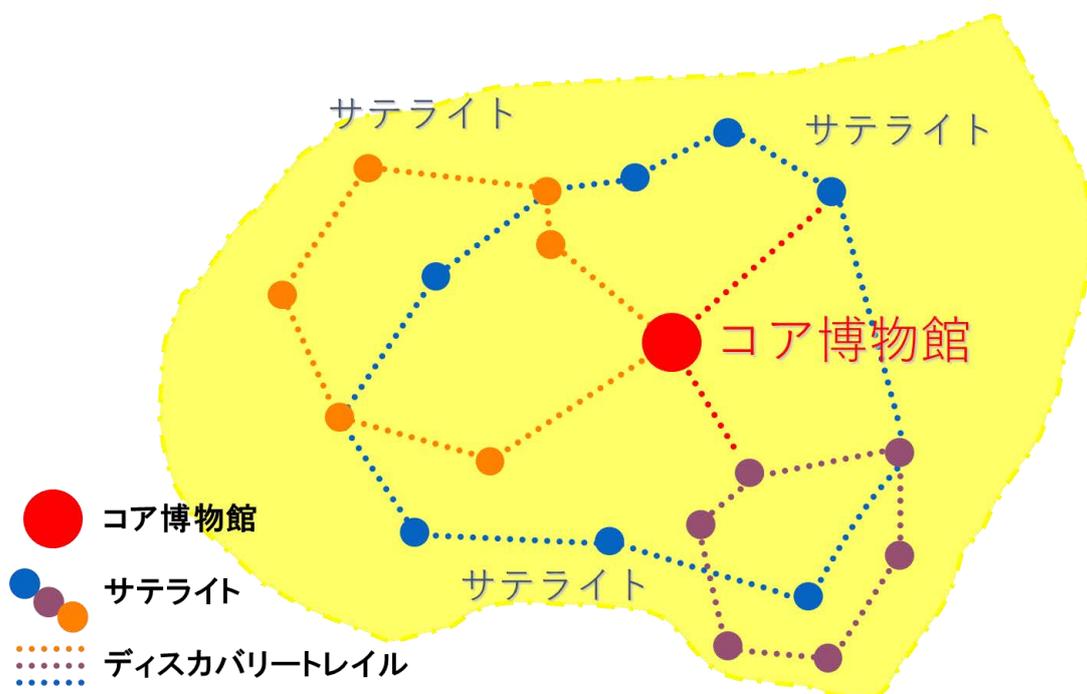
ルダンの競争力強化にも貢献すると考えられる。

## 1.2.2 エコミュージアムコンセプト

「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方である。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。

### (1) エコミュージアムを構成する要素

「エコミュージアム」は、コア博物館、サテライト、ディスカバリートレイルから構成される。



(出所) 調査団

図 1-2 エコミュージアム構成要素

各要素の定義は以下のとおりである。

- コア博物館：情報センターとしてエコミュージアムに関するあらゆる情報を収集・管理し、来訪者に対してエコミュージアムの利用方法に関する解説を行うとともに、エコミュージアム内に展開しているサテライト（空間や施設など）の情報を紹介・提供して来訪者をサテライトに誘導する役割を持つ。
- サテライト：エコミュージアム内にオリジナルに存在し、エコミュージアムを構成するストーリー

一の証拠となる建築物（小博物館やレストラン、小売店舗などの機能も含む）や遺跡、広場、通りなどの文化資源を指す。

- ディスカバリートレイル：文化資源にまつわるストーリーを市民や来訪者にわかりやすく展示・解説するための探索路。特定のストーリーを説明するサテライト群により構成される。

本プロジェクトでは、サルトにおいて、日本の支援で改築された HOSM をコア博物館とし、特定のテーマに沿って、複数のサテライトから構成されるディスカバリートレイルを開発することにより、エコミュージアムシステム構築を支援した。

## (2) エコミュージアム管理システム

まち全体を対象とするエコミュージアムを適切に運営し、観光を振興させていくためには、適切な管理システムが必要である。SAPI においては、サルトのエコミュージアムの特性を踏まえて、以下の4つの管理システムからなる運営体制を提案した。

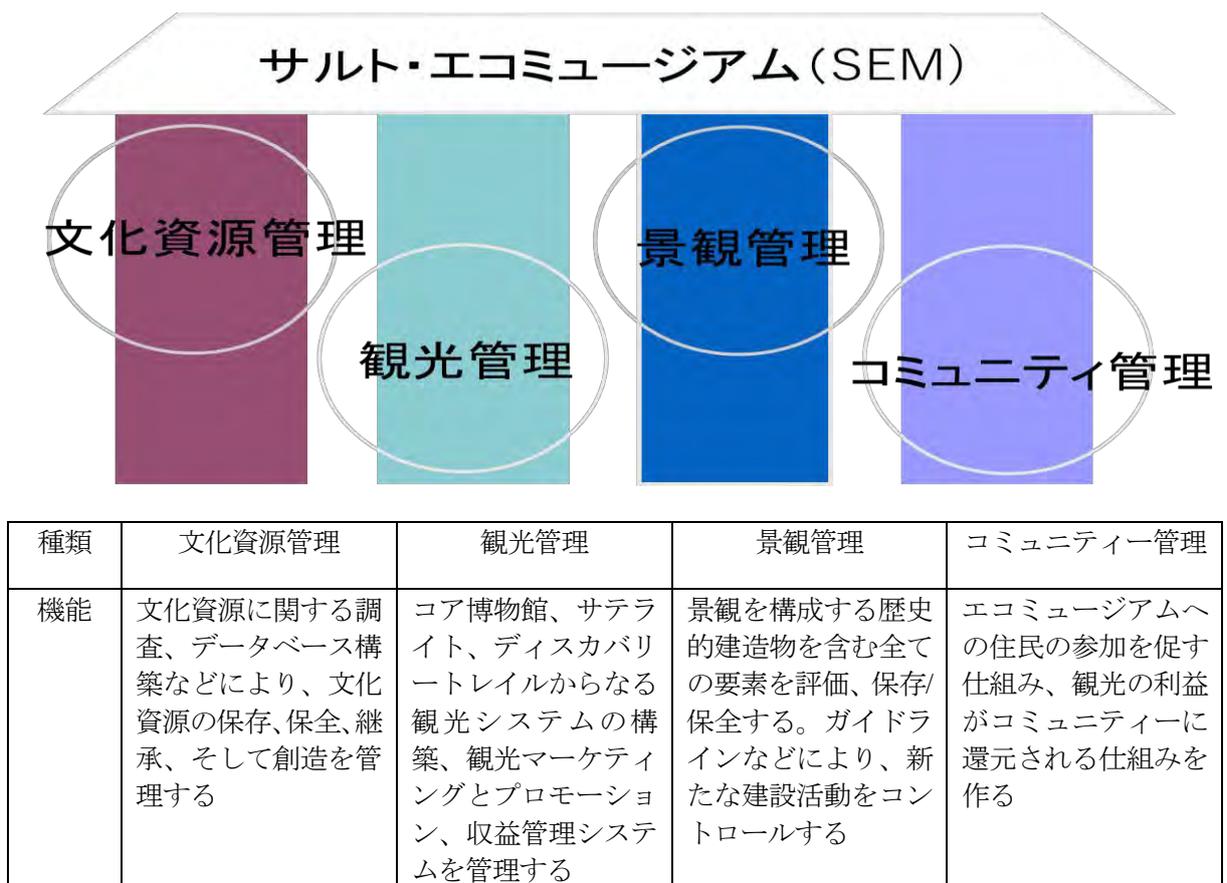


図 1-3 エコミュージアム管理システム

本プロジェクトにおいては、上記4つの管理システムからなる運営体制の構築を支援した。

### 1.2.3 上位目標、プロジェクト目標、成果と活動

本プロジェクトの上位目標、プロジェクト目標、成果、成果を実現するための活動は以下のとおりである。本プロジェクトのプロジェクトデザインマトリックス（Project Design Matrix: PDM）は別添1を参照。実施スケジュールは、2.3を参照。

#### ■ 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

#### ■ 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

#### ■ 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の整備
2. 歴史的都市景観が保全されるしくみの構築
3. 観光システム（コア/サテライト/トレイルで構成）の構築
4. 文化資源の保全をしつつ地域住民に裨益する観光商品の開発

#### ■ 活動

- 1.1 既存の観光開発計画並びに遺跡保全/景観保全等に関する法令・手続きのレビュー、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調査の実施
- 1.2 エコミュージアム計画案（案件実施促進調査（SAPI）作成）のレビュー
- 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）、行動計画の策定
- 1.4 新エコミュージアム計画に関する地域住民への啓発活動の実施
- 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、モニタリングおよび各計画の見直し
- 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のとりまとめ
  
- 2.1 サルト市が設定している保全地区（implementation area）およびリスト化している景観資源を見直して更新する
- 2.2 景観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
  
- 3.1 トレイルの内容（ストーリー構成）の決定およびサテライトの設計
- 3.2 サルト歴史博物館（Historic Old Salt Museum: HOSM）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）の整備
- 3.3 遺産解説員（博物館スタッフ他）の養成
- 3.4 コア/サテライト/トレイルのパイロット事業の試行
  
- 4.1 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）の作成
- 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およびプロモーション活動の実施

## 第2章 プロジェクトの実施方針と投入

### 2.1 プロジェクトの実施方針

#### (1) 具体的なモデルとまちの再発見促進を重視した技術移転

本プロジェクトでは、サルトを対象に、エコミュージアムコンセプトに基づき、地域資源を活用し、地域住民に裨益する観光開発を推進することを目的としている。考古遺跡や自然が主な観光資源であるヨルダンにおいて、人が暮らしている街を観光資源とした観光開発は初めての試みである。

下表に示すように、エコミュージアムに基づく観光開発は、従来型の観光開発とは全く異なる。従来型の旅行商品開発や販売の仕組みは、エコミュージアムにおいてはそのまま使えないため、独自に新たなシステムを構築する必要がある。そのためには中心となるプロジェクト関係者や住民に、エコミュージアムに基づく観光開発のイメージを理解してもらう必要があった。

表 2-1 従来型とエコミュージアムに基づく観光開発の違い

観光開発のタイプ	従来型の観光開発	エコミュージアムに基づく観光開発
対象地	ペトラ、ジェラッシュ	サルト
観光客のタイプ	団体	個人
観光活動	遺跡の視察、買い物	まちあるき、体験
観光商品の形	旅行社が造成、運営するパッケージツアー	地域で造成された旅行商品を旅行会社や個人に提供する
住民の関与	観光サービス業を除き関与なし	住民ガイド、民家での食事提供、商店街での買い物他

このため、プロジェクトでの技術移転においては、具体的なモデルを示すこと、住民による街の再発見を促進することの2点を基本方針とした。

前者については、山口県萩市の「萩まちじゅう博物館」<sup>3</sup>、千葉県香取市佐原の「まちぐるみ博物館」<sup>4</sup>、長崎県長崎市の「長崎さるく」<sup>5</sup>の取り組みをモデルとして活用した。萩は、都市の規模や遺産の特徴、政府主導で活動が進んでいる取り組みの方法において、サルトと共通性があることから、基本モデルとして活用した。具体的には、萩の「まちじゅう博物館」推進の中核人材である萩市職員が専門家として直接ヨルダンのカウンターパート（CP）への技術移転を図った他、主要なCPが参加した各年次の本邦研修では必ず萩を訪問し、視察や関係者との意見交換を通じて、萩の取り組みを自分たちの目で確認する機会を設けた。本邦研修では、萩に加えて、佐原と長崎のモデルを補完的に活用した。佐原は「まちぐるみ博物館」など住民主導のまちづくり観光、特に民間ベースの商業的な取り組みを参考とした。長崎は、「長崎さるく」というまちあるきガイドの仕組み、住民による新たなまちあるき

<sup>3</sup> <http://machihaku.city.hagi.lg.jp/>

<sup>4</sup> <http://m-kaze.com/gurumi/>

<sup>5</sup> <http://www.saruku.info/index.php>

コースの開発など住民ガイドを中心とする観光開発の先進的なとりくみを、サルトの観光開発の参考とした。萩に加え、異なる特徴を持つ複数のモデルを提示することで、参加者にエコミュージアムについて総合的な理解を促進するとともに、サルトに必要な活動や仕組みについて具体的に検討するための機会を提供した。

後者については、プロジェクト活動のあらゆる機会をとらえて、住民による「サルトの再発見」を促すことを基本方針とした。エコミュージアムは、地域の資源を、持続的な方法で保存・保全・展示・活用していく考え方であるが、プロジェクト開始当初のサルトは住民が地域の歴史や文化に強いプライドを持っているものの、具体的な資源やストーリーが見える形で整理、集積されておらず、保存、活用する仕組みもなかった。したがって、地域に埋もれている文化資源を顕在化させることに高い優先順位をおいた。「まちの再発見」は、地域の文化資源の発掘の有効な手段である。地域に愛着と誇りを持つ住民が多いサルトにおいては、住民に「観光客に語りたいストーリー」「子供たちに伝えたいストーリー」を考えてもらうことが、新たなストーリーや文化資源の発見につながり、これらをトレイルやオープンハウスなどの形で展示（見える化）、活用することで、他の住民から新たなストーリーを引き出す好循環が生まれた。

表 2-2 プロジェクト活動のサルト再発見への効果

プロジェクト活動	サルト再発見への効果
サルトフェスティバル（成果1）	<ul style="list-style-type: none"> <li>● テーマ発掘やイベント内容、開催方法検討を通じたプロジェクト関係者、参加住民によるサルトの良さの再発見</li> <li>● オープンハウス、トレイル、伝統文化の実演を通じた参加者の再発見促進</li> </ul>
景観管理啓発活動（成果2）	ハンドブックや啓発活動を通じた歴史的景観の重要性、価値を再認識することによるサルトの再発見
トレイル開発（成果3）	<ul style="list-style-type: none"> <li>● テーマ、ストーリー発掘を目的とした住民との交流による住民のサルト再発見促進と文化資源収集、蓄積、活用</li> <li>● テーマに沿ったトレイルによるストーリーや文化資源の集積と見える化</li> </ul>
ローカルガイド育成（成果3）	サルトの歴史、文化、伝統を学ぶことによる再発見、ガイドングを通じた地域住民との交流による再発見促進
プロモーションマテリアル開発（成果4）	ロゴの開発やマテリアル内容の検討を通じたサルトの価値、観光資源の体系化
ツアー催行（成果4）	観光客、住民との交流を通じた新たな気づき、新たなストーリーの発掘と共有
サルトブランド開発（成果4）	サルトの価値を体現する商品の開発、改善を通じたサルトの価値の再認識

意識啓発活動の形態はセミナーやワークショップが一般的だが、エコミュージアムにおいてはトレイルの開発やガイドの養成、そして観光客との交流そのものが住民に気付きの場を与え、理解を促進し、それがエコミュージアム活動の深化を生む好循環につながる。プロジェクト活動においては、あらゆる機会をとらえて、住民の「サルト再発見」を促し、これをエコミュージアムと関連して説明することで、活動の推進とコンセプトの理解促進の相乗効果を図った。

## (2) CP のペースに合わせた段階的な技術移転

(1)で説明したとおり、エコミュージアムに基づく観光開発はヨルダンでは初めての試みであり、従来型の観光開発とは大きく異なることから、プロジェクト開始当初 CP や住民は目指す観光開発について具体的なイメージを持っていなかった。このため、技術移転においては、段階的に CP 主導で活動が進められるよう、以下の3つのステップで活動を進めた。

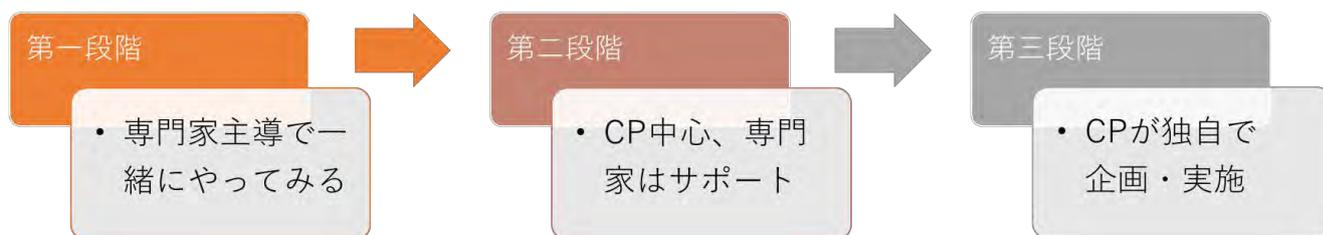


図 2-1 技術移転の三段階

下表に示すように、2年次までは主なプロジェクト活動を専門家主導で進めたが、3年次以降は基本的には専門家はサポート役に回り、ヨルダン側 CP 主導で活動が行われるよう活動を誘導した。

表 2-3 主要活動の技術移転ステップ

年次	フェスティバル	トレイル	ツアー
1年次	--	文化資源調査	--
2年次	萩の視察、専門家主導での第1回開催	専門家主導でのハーモニートレイル開発	専門家によるマスターガイドの養成
3年次	ヨルダン側主導での第2回開催	デイリーライフ、教育トレイル開発	ローカルガイドの養成 テストツアーの実施
4年次	本邦研修を踏まえたスプリングフェスティバルの開催 (ヨルダン側独自企画)	ヨルダン側独自トレイルの検討開始	継続的なガイド研修、旅行者向けガイドツアーの実施

延長期間である4年次には、CPのオーナーシップはかなり高まっていたことから、専門家の活動

は、ヨルダン国内や日本の事例を紹介することにより、CPに活動のヒントを与えることと、活動に必要な基本トレーニングを実施することでCPの業務遂行能力を向上させることの2つに重点をおいた。

この観点から4年次は、本邦研修に加え、マダバやペトラなど、ヨルダン国内の他の観光地の視察を取り入れた。これらの視察は、サルトとヨルダンの他の観光地との違い、エコミュージアムの特徴を踏まえた組織の役割などやガイドのあり方について、関係者に考えてもらう貴重な機会となった。また他の観光地との交流は、他の観光地にサルトの取り組みを知ってもらうこと、そしてサルト関係者が自らの取り組みの意義を再確認することにもつながった。

### (3) 情報共有と説明責任の徹底

エコミュージアムコンセプトに基づく観光開発は、地域の観光に関わる様々なアクターの協力が必要である。しかしながら、ヨルダンにおいては異なる政府機関の連携は一般的ではなく、また官民連携の取り組みも進んでいなかった。住民には政府に何かやってもらおうという意識が強い一方、政府は住民を管理する対象ととらえ、対等な協働相手と考えていない様子があった。これらの組織が、共に働くことは想像以上に困難なことであった。

また伝統を重んじ、保守的なサルトの社会においては、人間関係が複雑かつ濃密であることも、異なる機関間の連携を難しくした。多くの人は組織というよりも、個人として行動する傾向があり、また個人として業績が認知されることを望んでいた。他方で他人への妬みや嫉妬の感情が強く、特定の人間関係がプロジェクト活動を困難にすることも度々であった。

サルトという地方都市において、外国機関の活動は多かれ少なかれ、住民の注目を集めていた。プロジェクトが誰を雇用するのか、誰を本邦研修に派遣するのかは、特に人々の関心を集めた。本プロジェクトはサルトの持続的開発のために働いていることを、ルールに則って公正、公平に行動していることを示すことが、住民からの信頼を得るために非常に重要であった。

プロジェクトでは、プロジェクトに関する情報をなるべく関係者で共有するとともに、活動内容や意思決定について説明することを心掛けた。公平性の観点から、新たな活動を行う場合には、特定の団体、個人だけに声をかけるのではなく、可能な限り公共のメディアなどを通じて、公募する形をとり、できない場合もなるべく多くの人に情報が行き渡るよう努力した。後述するメールマガジンは、特定期間の活動の内容や専門家の動向を、活動に直接関係のない人にも共有する上で非常に有効であった。主要な会議の結果は記録に残し、関係者と共有した。また機会あるごとに連携や情報共有を促した。CP同士の関係が悪くなっている場合には、専門家が率先して異なる機関間の調整を担った。

サルトにおいて日本的な情報共有や連携のコンセプトが完全に理解されることはなかったが、専門家が情報を共有しようとしたり、プロジェクトや関係者に対して公平、公正であろうとしている姿勢は訴えるものがあつたと考えられる。古くからの行動様式を一朝一夕に変えることは難しく、日本流のやり方が必ずしもベストという訳でもないが、プロジェクト目標の達成のために、専門家が積極的に情報共有や連携に取り組んでいることで、関係者から高い信頼を得ることができ、このことはプロジェクトを円滑に進める上でも非常に有益であった。

## 2.2 プロジェクトの実施体制

### 2.2.1 関係機関と活動場所

#### (1) プロジェクト関係機関

プロジェクトの実施機関は、国家レベルでの観光開発と観光振興を担当する MOTA であるが、プロジェクト活動には観光だけでなく、文化資源の管理や景観の管理など多岐にわたる活動が含まれることから、下表に示すように複数の機関の複数の部局が関与している。

表 2-4 プロジェクト主要関係機関

組織名	機能	関連部局
観光遺跡省 (MOTA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ヨルダンの観光行政と遺跡管理を司る。アンマンの MOTA 本部は各種政策立案と意思決定権限を持つ。各県にある支局が、当該地域の観光関連の規制執行や観光振興の責任をもつ。</li> <li>● MOTA の部局である考古局 (Department of Antiquities: DOA) が考古遺跡の管理を担当。</li> <li>● サルトにはバルカ支局がある。日本の有償資金協力で整備された HOSM は、MOTA バルカ支局により管理運営されている。</li> </ul>	【アンマン】 MOTA 本部 DOA  【サルト】 MOTA バルカ支局 HOSM
サルト市 (Greater Salt Municipality: GSM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● サルト市の行政を担当する。廃棄物管理、建築許可、交通などに関する業務を行っている。</li> <li>● サルトの歴史的景観を保全するために開始されたサルト市景観整備事業 (As-Salt City Development Project: ASCD) の事務局も務める。ASCD は、サルト市の歴史的市街地における景観整備、伝統的建築物の保存整備などの事業を実施しているほか、市民が申請する伝統的建築物の改築などに関する許認可も行っている。</li> </ul>	【サルト】 サルト市役所 ASCD
サルト開発公社 (Salt Development Corporation: SDC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● サルトの開発を目的とした非政府団体 (Non-Government Organization: NGO)。サルトの歴史的景観に関する調査や文化、教育事業など、サルトの開発に関わる多面的な活動を実施している。</li> <li>● 2015 年 1 月より MOTA からの委託を受けて、</li> </ul>	【サルト】 SDC

組織名	機能	関連部局
	プロジェクトで開発を支援したゲートウエー <sup>6</sup> とサルトブランドショップ <sup>7</sup> を運営している。	
ヨルダン観光局(Jordan Tourism Board: JTB)	MOTA の外郭団体であり、海外市場におけるヨルダンの観光プロモーション、マーケティングを行っている。	【アンマン】 JTB

成果ごとに関係機関、活動場所を整理すると下表のとおりとなる。

表 2-5 成果別関係機関、活動場所

成果	実施機関	活動場所（主/副）
1. エコミュージアムコンセプトによる観光開発を実現する仕組みが整備される	SEM 運営委員会（後述）	アンマン/サルト
2. 歴史的都市景観が保全するしくみができる	GSM/ASCD	サルト
3. コア/サテライト/トレイルからなる観光システムが構築される	HOSM	サルト
4. 文化資源が持続的に保全され住民に裨益する観光商品が開発される	MOTA/SDC/JTB	サルト/アンマン

## (2) 活動拠点

活動場所は、大きくサルトとアンマンに分かれる。プロジェクトでは、アンマンの MOTA 本部、およびサルトでの主要な活動拠点となる HOSM 兼 MOTA バルカ支局事務所、および GSM/ASCD 事務所の合計 3 ヶ所にプロジェクト事務所を設置した。

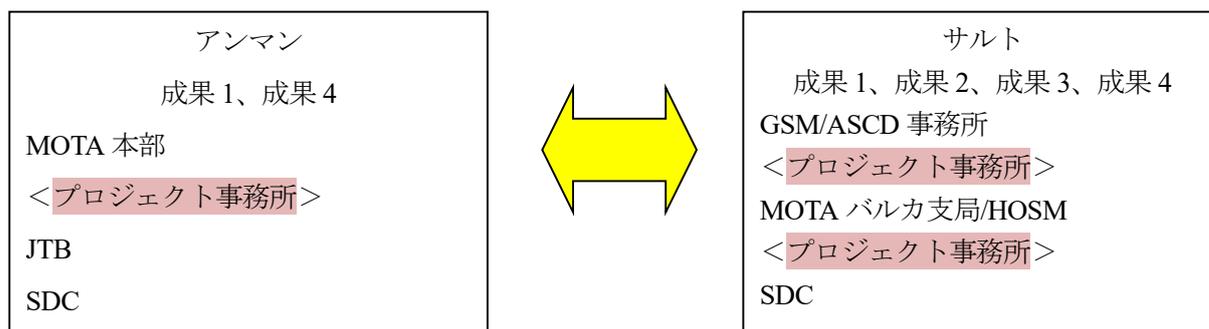


図 2-2 活動拠点と成果

<sup>6</sup> ゲートウエーは、SEM の情報センター。コア博物館であるサルト歴史博物館（Historic Old Salt Museum: HOSM）1 階に設置され、SEM に関する基本的な情報提供を行う。

<sup>7</sup> ブランドショップは、サルトの伝統や特産品を生かしたサルトブランド商品のアンテナショップ。HOSM 1 階に設置されている。

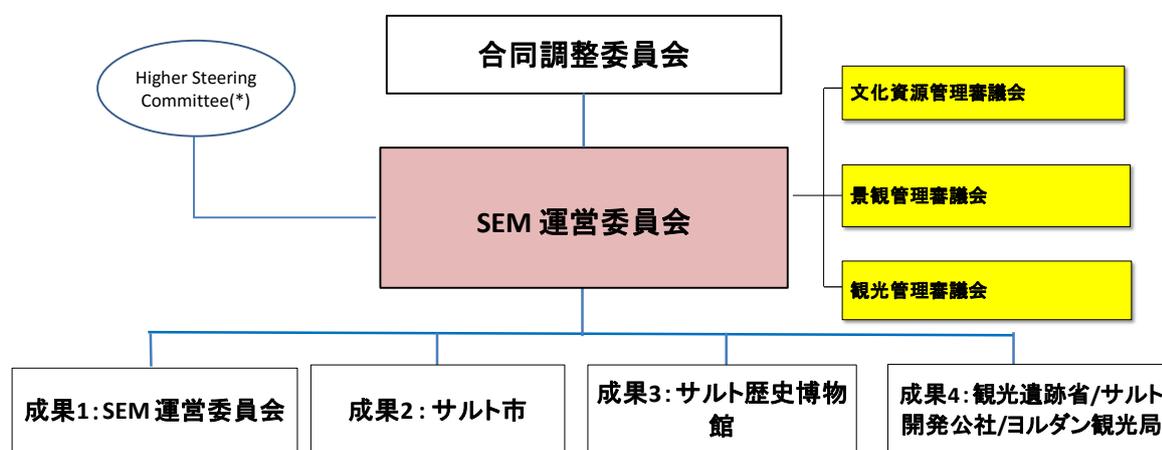
## 2.2.2 調整メカニズム

プロジェクトでは、政策レベル、実務レベル、日常活動レベルの3つのレベルでの調整を行うため、以下の3種類の委員会を設置した。

表 2-6 調整メカニズム

レベル	組織/会議名		機能	開催頻度
政策レベル	合同調整会議 (Joint Coordination Committee: JCC)		事業にかかる重要な意思決定	年1回以上
実務レベル	2014年6月まで	実行委員会 (Executing Committee)	成果間の実務レベルでの調整	3ヶ月に1回以上
	2014年6月以降	SEM 運営委員会 (SEM Management Committee)		
日常活動レベル	関係各機関 (月次調整会議)		成果ごとの日常的な活動を実施	1ヶ月に1回以上

このうち、実務レベルの主要メンバーで構成される実行委員会については、3.3.1で説明するとおり、2013年2月にSEM運営委員会が設立されたことを受けて、2014年6月の中間レビューの際に開催されたJCCにおいて、SEM運営委員会が実行委員会を兼ねる下図のプロジェクト実施体制への変更が承認された。



\*SEM 運営委員会は、2014年3月14日付でASCDのHigher Steering Committee傘下に設立されることが正式に決定されている。

図 2-3 変更後実施体制図

また日常レベルの調整メカニズムとして、プロジェクト開始当初は成果ごとに関係機関からなるワーキンググループを形成していたが、活動の進捗と共に役割分担や活動内容が明確となってきたこと、他機関との調整はSEM運営委員会で行う体制ができたことから、ワーキンググループは個別機関での活動に変化している。ただ成果4の活動であるゲートウエーとブランドショップの運営に関して、

SDC が主催する月次調整会議が開催されている。

以下では、この体制について説明する。

## ① 合同調整委員会 (JCC)

JCC はプロジェクトの最高意思決定機関である。年 1 回以上開催され、プロジェクトの方向性や方針の確認、必要な予算、人員に関する決定など、プロジェクト実施における重要事項を決定する。ヨルダン側と合意したメンバー構成は、下表のとおり。

表 2-7 JCC メンバー

ステイタス		メンバー
議長		観光大臣
委員	ヨルダン側	観光省次官、観光省テクニカルチームリーダー <sup>8</sup> 、サルト市長、ASCD 代表、SDC 理事長、JTB 長官
	日本側	プロジェクトチーム、JICA ヨルダン事務所代表
オブザーバー		日本大使館

JCC の開催状況は、以下のとおりである。

表 2-8 JCC 開催状況

年次	日程	議題
1 年次	2012年9月19日	<ul style="list-style-type: none"> <li>JCC と実行委員会の役員・参加者、開催方法について</li> <li>本プロジェクトの目的、成果、活動スケジュール（インセプションレポート）検討・承認</li> </ul>
	2013年2月28日	<ul style="list-style-type: none"> <li>前回 JCC 会合からの進捗（活動と成果）を確認</li> <li>ベースライン調査結果の共有</li> <li>PDM の指標承認</li> <li>今後の活動方針とスケジュールの承認</li> </ul>
2 年次	2013年5月8日	<ul style="list-style-type: none"> <li>第 2 年次計画の承認</li> <li>PDM と PO の承認</li> </ul>
3 年次	2014年6月2日	<ul style="list-style-type: none"> <li>前回 JCC 会合からの進捗（活動と成果）を確認</li> <li>中間レビュー結果の共有</li> </ul>
	2015年4月21日	<ul style="list-style-type: none"> <li>前回 JCC 会合からの進捗（活動と成果）を確認</li> <li>終了時評価結果の共有</li> </ul>
4 年次	2016年8月(予定)	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクトの進捗と成果</li> <li>プロジェクト終了後の SEM 活動の持続性</li> </ul>

## ② SEM 運営委員会

SEM 運営委員会は、SEM の意思決定機関として 2014 年 2 月に設立された。委員会のメンバーは以下のとおりである。サルト市長が当初 2 年間の委員長を務めた。2015 年 12 月の運営委員会でサルト

<sup>8</sup> テクニカルチームは、プロジェクト開始前の 2012 年 3 月に、本プロジェクト実施部隊として、MOTA により設置された。プロジェクト開始後は、後述するワーキンググループに各メンバーが吸収される形となったため、現在ではテクニカルチームとして活動することはないが、ここでは便宜上テクニカルチームの名称を用いる。

市長が引き続き委員長を務めることが決定された。

表 2-9 SEM 運営委員会メンバー

No	組織	委員
1	GSM	Eng. Khaled Kheshman, Mayor
2		Eng. Salah Yousef Arabiat
3	MOTA	Mr. Issa Gammoh, Secretary General
4		Eng. Ayman Abu Jalmeh, Director, Balqa Directorate
5	SDC	Dr. Awni Al Bashir, Board Member
6		Ms. Lida Khlifat, Executive Manager
7	DOA	Dr. Monther Dahash Jamhewi, General Director

当該委員会は当初は運営に慣れるため毎月開催されていたが、2015年8月のSEM運営委員会会合において、運営委員会は毎月ではなく、四半期ごとに開催されることとなった。委員会の開催状況は、3.3.1を参照。

### ③ 月次調整委員会

3年次にローカルガイドが養成され、2015年5月にゲートウエー、サルトブランドショップの運営が開始され、SEMでの観光客受け入れが開始されたことを踏まえて、関係者が観光管理業務の状況や課題を共有し、対策を協議する場として、2015年9月から毎月第一月曜に1回の調整会議が開催されている。調整会議の概要は以下のとおり：

表 2-10 月次調整会議の概要

主催者	SDC
開催日	毎月第一日曜
参加者	SDC, MOTA, ローカルガイド、ブランドショップ代表者
議題	-前月のゲートウエー、ブランドショップ運営状況（訪問客数、売り上げなど） -前月のツアー運営状況 -当月の予定 -懸案事項の協議

### 2.2.3 進捗管理

本プロジェクトでは、PDMとPO（Plan of Operation）に基づく進捗管理の効率を向上させ、関係者間での情報共有を進める観点から、プロジェクト関係者のみが閲覧できるインターネットウェブサイトを起ち上げている<sup>9</sup>。

<sup>9</sup> Google, Google apps を活用。

## (1) 蓄積されている情報とユーザ

プロジェクトウェブサイト<sup>10</sup>には、下表のようなページを設け、関連する情報を蓄積している。

表 2-11 プロジェクトサイトの構成

ページ	蓄積されている情報
プロジェクトの枠組み	PDM、PO
進捗モニタリング	成果ごとの計画、進捗モニタリングシート
プロジェクトレポート	インセプションレポートやプログレスレポートなど、プロジェクトの成果物
議事録	JCC、実行委員会、WG 定期会合の議事録
本邦研修	本邦研修の資料などを蓄積
ベースライン調査	ベースライン調査報告書、セミナープレゼン資料
ニュースレター	発行済み地域住民向けニュースレター
サルトフェスティバル	10月開催のサルトフェスティバル関係の記録、資料
アーカイブ	ワークショップ、セミナーの資料、記録。収集した関連情報など

## (2) 進捗管理

サイトの進捗モニタリングのページには、月ごとの活動目標と目標達成状況、週別活動計画と実績を記入できるワークシートにより、進捗を管理している。



図 2-4 進捗管理ワークシート

<sup>10</sup> プロジェクト終了後は、重要な資料を別途 CD-ROM 等に保管して、サイトは閉鎖する予定である。

### (3) 活用促進の仕組み

プロジェクトサイトへのメンバーのアクセスを促進するため、メンバーが常用しているメールアドレスに、サイトの更新情報などを一斉送信するメルマガを発行している。メルマガには、サイトのアドレスを掲載しているのので、関心のある場所へワンクリックでアクセスできる。

メルマガにプロジェクトの進捗情報に加え、専門家の最新スケジュール、直近のイベント案内、新しい議事録や資料の掲載などサイト更新情報を含めることで、サイトを見ていないメンバーにも最低限の情報が伝達できる。毎週、メルマガを受け取ることで、サイトへの関心を定期的に喚起することにもつながる。

## 2.3 プロジェクトの実施スケジュール

プロジェクトの実施スケジュールは、下表のとおりである。

表 2-12 プロジェクト実施スケジュール (2012年8月～2016年8月)

活動	計画/ 実績	第1年次(2012年8月～2013年3月)			第2年次(2013年4月～2014年3月)				第3年次(2014年4月～2015年8月)				第4年次(2015年9月～2016年10月)			
		第2四半期	第3四半期	第4四半期	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期
成果1「1. エコミュージアムコンセプト1による観光開発を推進する仕組みが整備される」																
1-1. 観光開発計画や遺産保全・景観保全などに関する法令、手続きのレビュー、および観光マーケティング・プロモーションの現状調査、分析、ならびに観光資源の現状調査	計画	■	■	■												
	実績	■	■	■												
1-2. エコミュージアム計画案(SAPI作成)をレビューする	計画	■	■													
	実績	■	■	■												
1-3. 新エコミュージアム計画、行動計画を策定する	計画	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	実績	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
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	計画	■			■		■		■		■		■		■	
	実績	■			■		■		■		■		■		■	
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	計画															
	実績															
1-6. 新エコミュージアム計画、行動計画を通じて得られた経験や教訓をとりまとめる	計画															
	実績															
成果2「歴史的都市景観が保全されるしくみができる」																
2-1. サルト市が設定している保全地区およびリスト化している景観資源を見直し更新する	計画															
	実績															
2-2. 景観管理のガイドライン(案)を策定し、ガイドライン(案)に基づいた活動を実施する	計画															
	実績															
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、サテライト設計をする	計画	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	実績	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
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を整備する	計画	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	実績	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
3-3. 遺産解説員を養成する	計画															
	実績															
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	計画															
	実績															
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. 観光マーケティング・プロモーション計画を作成する	計画															
	実績															
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およびプロモーション活動が実施される	計画															
	実績															

おおむね計画通りに活動は進捗したが、以下の活動については計画と実績が異なっている。

表 2-13 活動の変更内容と理由

成果	変更内容	理由
成果 3	コア博物館機能の整備に計画より時間を要した。	プロジェクトスタッフの退職、委託先の作業遅れなどにより、進捗が遅れた。
成果 4	観光マーケティング・プロモーション計画の策定が、当初の 2 年次第 1 四半期ではなく、同第 3 四半期となった。	2 年次第 3 四半期に開催したサルトフェスティバルの結果を、観光マーケティング・プロモーション計画に反映させるため。

## 2.4 投入実績

### 2.4.1 専門家、およびプロジェクトスタッフ

本事業の専門家の構成は、下表のとおりである。大学、自治体、コンサルタントの異なる組織の人員から構成されている。北海道大学、萩市など専門家の多くは、サルトのモデルとなっている「萩まちじゅう博物館」に携わっており、SAPI などでプロジェクト開始以前にサルトのエコミュージアム構想に関わった経験がある。

表 2-14 専門家構成

NO	担当分野	氏名	所属	担当業務
1	総括/観光開発 1	萬宮 千代	かいはつマネジメント・コンサルティング	業務管理、成果 1
2	副総括/観光開発 2	西山 徳明	北海道大学	業務管理、成果 1 と 2
3	エコミュージアム 1	清水 満幸	かいはつマネジメント・コンサルティング (萩市)	成果 1 のうち意識啓発に関する業務、成果 3
4	エコミュージアム 2	村上 佳代	北海道大学	
5	景観管理 1	大槻 洋二	かいはつマネジメント・コンサルティング (萩市)	成果 2
6	景観管理 2	花岡 拓郎	北海道大学	
7	観光マーケティング 1/観光開発 3 <sup>11</sup>	大岩 直美	北海道大学 (JTB タイランド) 2014 年 2 月まで	成果 4
		小林 英俊	かいはつマネジメント・コンサルティング <sup>12</sup>	成果 1 と 4

<sup>11</sup> 3 年次以降、観光開発も担当

<sup>12</sup> 北海道大学客員教授

NO	担当分野	氏名	所属	担当業務
			2014年3月から	
8	観光マーケティング2	城 元章	かいはつマネジメント・ コンサルティング	成果4（サルトブランド 以外）
9	地域ブランド開発/業 務調整	三反畑希世子	かいはつマネジメント・ コンサルティング	成果4のうち、サルトブ ランドに関する業務、業 務調整

要員計画は別添2のとおり。各分野の専門家はシニアと若手をペアとし、基本的には若手専門家が現地での活動を遂行し、シニアが助言をする形で、通常業務で多忙な自治体現職員や大学教授の専門家としての参加を可能とした。

上記専門家に加え、プロジェクトスタッフとして下記5名のヨルダン人を雇用した。スタッフにプロジェクトのコンセプトをしっかりと理解してもらうことで、専門家不在中も彼らによるプロジェクト活動のフォローを可能とした。プロジェクトコンセプトの理解を深めてもらうとともに、プロジェクト関係者との連携を強化することを目的に、自社負担でプロジェクトスタッフを本邦研修に派遣した。

表 2-15 プロジェクトスタッフ

NO	勤務先	職務	氏名	業務
1	MOTA 本部	コーディネーター	Ms. Mais Samir Ghawi	MOTA 本部や JTB、民間旅行 会社などとの調整業務。プロ モーションマテリアルなどの 作成支援。3 年次本邦研修参 加。
2	MOTA バル カ 支 局 /HOSM	リサーチアシスタント	Ms. Rula N. Shneiket	エコミュージアムシステム確 立のための調査支援、マスタ ーガイド。2014 年 7 月まで。 2 年次本邦研修参加。
3		リサーチアシスタント	Ms. Aseel Basem Hyasat	上記に加え、ゲートウエー運 営支援。2013 年 3 月から。3 年 次、4 年次本邦研修参加。
4		リサーチアシスタント	Ms. Mais Jalal Alnahleh	上記に加え、ブランドショッ プ運営支援。2014 年 9 月より。 4 年次本邦研修参加。
5	ASCD	リサーチアシスタント	Dr. Rafif Mohammad	景観管理に関する現状調査、

NO	勤務先	職務	氏名	業務
			Ja'afar Alzu'bi	エコミュージアムに関する意識啓発。2013年3月まで。

プロジェクトスタッフは、単なる専門家のアシスタント以上の役割を果たした。CP が不足する中で、彼らが最初の技術移転先となり、CP や地域住民など関係者の巻き込みで中心的な役割をはたしてくれた。プロジェクト終了後のプロジェクト効果の持続性確保の観点からも彼らの存在は重要であることから、HOSM 勤務2名についてはMOTAによる職員としての採用の可能性が探られている。

## 2.4.2 研修員受入

本事業では、毎年本邦研修を実施している。本邦研修の内容、成果については3章で説明する。各年次の本邦研修の概要と参加者数は以下のとおり。4年間の参加者の合計は25名である。

表 2-16 本邦研修概要

年次	期間	センター	訪問先	対象者	人数
1年次	2012年12月1日~10日 (10日間)	JICA 中国	荻、東京	幹部クラス	5名
2年次	2013年5月15日~6月4日 (21日間)	JICA 中国	荻、広島	実務クラス	5名
3年次	2014年7月28日~8月6日 (10日間)	JICA 東京	東京、荻	運営委員会メンバー	5名
4年次	2015年11月21日~12月6日 (16日間)	JICA 九州	荻、長崎	地域住民、民間代表	10名

年次ごとの参加者は以下のとおりである。関係者が同じ時間を共有し、同じものを見て議論できる研修は、事業コンセプトの理解促進とチームビルディングの貴重な機会となった。研修の趣旨に合わせ、同一人物が複数回参加している場合があることが、本事業の特徴である。研修では必ず荻を訪問するため、2度目以降の参加者は新たな参加者への説明役を務めてくれるケースが多々見られた。

表 2-17 本邦研修参加者一覧

年次	氏名	所属先	役職
1年次	Issa Gammoh	MOTA	次官
	Yazan Alkhadiri		国家観光戦略コーディネーター (プロジェクトマネージャー)
	Hussam Maharmeh		バルカ支局長/HOSM 館長
	Lina Abu salim	GSM/ASCD	建築士

年次	氏名	所属先	役職
	Awni Bashir	SDC	理事
2年次	Ayman Mohammad Abu Jalme	MOTA	バルカ支局長/HOSM 館長 (プロジェクトマネージャー)
	Ibrahim Al-Masri		学芸員
	Randa Arabiat		学芸員
	Nadia Omar Abdel Latif		手工芸品専門家
	Lida Khlifat	SDC	マネージャー
3年次	Issa Gammoh	MOTA	次官
	Ayman Mohammad Abu Jalme		バルカ支局長/HOSM 館長 (プロジェクトマネージャー)
	Monther Jamhewi	DOA	局長
	Khaled Khashman	GSM/ASCD	市長
	Awni Bashir	SDC	理事
4年次	Awni Bashir	SDC	理事
	Khaldoun Khraisat		マネージャー
	Andrea Papadimitriou		ローカルガイド
	Saber AL Khlifat		ローカルガイド
	Ma'in Arabyat		ローカルガイド
	Hussam Arabeyyat		ローカルガイド
	Abdullah Abu-Romman		ローカルガイド
	Yazeed Khrisat		ローカルガイド
	Mohammad Omran Abedelmajid	Jordan Experience Tours	製品マネージャー
	Ibrahim Al-Masri	MOTA	学芸員

\*水色ハイライト：複数回参加者

### 2.4.3 再委託業務一覧

プロジェクトでの再委託業務は、下表のとおり。

表 2-18 再委託業務一覧

再委託業務	再委託先	期間 (年次)	契約金額
ベースライン調査 (サルト市)	Eda'a Research Center	2012年10月～2013年2月 (1年次)	25,000 JD
ベースライン調査 (アンマン)	Interdisciplinary Research Consultants	2012年10月～2013年2月 (1年次)	20,476 JD
コア博物館整備	Athmad Al Sahra	2014年9月～2015年5月 (3年次)	6,858JD
エンドライン調査	Interdisciplinary Research Consultants	2014年12月～2015年4月 (3年次)	13,000 JD
長崎における本邦研	NPO 法人長崎コンプラド	2015年11月～2015年12月	667,440 円

再委託業務	再委託先	期間（年次）	契約金額
修実施	ール	(4年次)	

#### 2.4.4 機材供与

機材供与は各年次で実施した。1年次はプロジェクト活動を開始するにあたって必要な機材を各CPに供与した。2年次および3年次は、コアミュージアム、ゲートウエー用機材をHOSMへ供与した。各年次の供与機材は以下のとおり。

表 2-19 供与機材一覧

##### 【1年次】

機材名称	数量	設置場所
コピー機 (Canon iR C2020L)	1	MOTA
カラープリンター (Brother MFC-J 6510DW)	1	
プロジェクター+プロジェクターケース (NEC V260G)	1	
ノートパソコン (Dell XPS 13 with Office)	1	
デスクトップパソコン (Lenovo ThinkCentre M92P with Office)	1	HOSM
コピー機 (Canon iR C2020L)	1	
カラープリンター(Brother MFC-J 6510DW)	1	
プロジェクター(NEC V260G)	1	
ノートパソコン (Dell XPS 13 with Office)	1	
タブレットコンピュータ (IPAD) +ケース	1	
画像編集ソフトウェア (Adobe Creative Suite Design Standard6.0)	2*	
レーザー距離計 (Leoca DISTO D8)	1	
デジタルビデオカメラ(LEGRIA HF R26E)+三脚+集音マイク	1	
コンパクトデジタルカメラ	1	
デスクトップパソコン (Lenovo ThinkCentre M92P with Office)	1	ASCD
カラープリンター (Brother MFC-J 6510DW)	1	
ノートパソコン (Dell XPS 13 with Office)	1	
タブレットコンピュータ (IPAD) +ケース	1	
画像編集ソフトウェア (Adobe Creative Suite Design Standard6.0)	2*	
レーザー距離計 (Leoca DISTO D8)	1	
デジタルカメラ (Nikon D3200)	1	
コンパクトデジタルカメラ (Samsung WB850)	1	
合計	22	

\*ユーザ数

【2年次】

機材名称	数量	設置場所
液晶モニター(Panasonic TH-P50X60M)	2	HOSM
DVD プレーヤー(SONY DVP-SR760HP)	1	
ノートパソコン(Dell XPS 13, Office, ケース)	1	
合計	4	

【3年次】

機材名称	数量	設置場所
コア博物館設置パネル1 (240*70cm)	3	HOSM
コア博物館設置パネル2 (120*70cm)	6	
コア博物館設置パネル3 (180*120cm)	2	
コア博物館設置パネル4 (320*130cm)	1	
可動式パネル	3	
モデルの再配置	1	
モニター、コントロールパネル、専用ソフトウェア	1	
ランプ	12	
合計	29	

【4年次】

機材名称	数量	設置場所
キャッシュレジスター (Casio, SE-S10)	1	ブランド ショップ/ ゲートウエ ー
コンピューター (DELL, NB CI3-4005U)	1	
スポットライト	1式	
プロジェクター (VIEWSONIC PROJECTOR, PJD5155)	1	
合計	7	

2.4.5 一般業務費支出

各年次の一般業務費支出は以下のとおり。

表 2-20 一般業務費支出状況

年次	一般業務費（円）
1年次	4,177,000
2年次	8,865,000
3年次	16,117,000
4年次（2016年5月末時点）	8,493,000
合計	37,652,000

プロジェクトの一般業務費支出は上記のとおりだが、ヨルダン側 CP 機関がプロジェクト事務所維持にかかる経費、CP の人件費、フェスティバル開催にかかる経費を負担した。フェスティバルに関しては、2年次は MOTA、JTB、SDC、民間スポンサーの連携により提供された資金によりイベントが実施された。また、4年次のスプリングフェスティバルは主催した SDC が開催資金を負担した。

## 第3章 プロジェクトの活動と成果

### 3.1 プロジェクト目標の達成度と成果

#### 3.1.1 プロジェクト目標の達成度

2016年6月現在のプロジェクト目標に関する各指標の達成状況は、表3-1のとおりである。プロジェクト目標は達成できたといえる。

数値目標は目標を大幅に上回ることができた。エコミュージアムコンセプトに関する意識啓発の度合いを測る「観光客にサルトのストーリーを語りたいと考える住民が10%増加する」については、ベースラインとエンドライン調査の実施方法に違いがあったことから指標の達成度合いを適切に判断できなかった。質問や対象者が効果の計測に必ずしも適切ではなかった可能性もあるが、プロジェクト活動に直接参加していた住民への聞き取りでは、エコミュージアムコンセプトは的確に理解されており、住民の意識啓発も進んでいるといえる。

表3-1 プロジェクト目標 各指標の達成状況

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	2016年6月時点の達成状況														
1. 地域住民の中でより多くの観光客に来てほしいと思う住民が75%になる	指標が達成された。ベースライン調査とエンドライン調査から、 <u>より多くの観光客に来てほしいと思う住民が71.3%から96%へ増加した。</u>														
2. 観光客にサルトのストーリーを語りたいと考える住民が10%増加する	<u>指標の達成度合いを適切に判断できなかった（下記BOX1参照）。</u> ベースライン調査とエンドライン調査の実施方法に違いがあった。また質問や調査の対象者が、プロジェクト活動を通じた住民のエコミュージアムへの理解の変化を見る指標として適切でなかった可能性がある。他方、プロジェクト活動に直接参加しているサルト住民は、エコミュージアムのコンセプトを的確に理解していた。														
3. 歴史的建造物の観光利用のモデルが少なくとも1件実現できる	トレイルが完成したことで、サテライトとしての歴史的建造物が <u>少なくとも30件観光利用モデルとして創出された。</u> <table border="1" data-bbox="539 1686 1374 1794"> <thead> <tr> <th>モスク</th> <th>教会</th> <th>住宅</th> <th>集会所</th> <th>事務所</th> <th>ショップ</th> <th>学校</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2</td> <td>4</td> <td>4</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>15</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>	モスク	教会	住宅	集会所	事務所	ショップ	学校	2	4	4	1	1	15	3
モスク	教会	住宅	集会所	事務所	ショップ	学校									
2	4	4	1	1	15	3									
4. HOSM の入場者数が15%増加する	<u>HOSM への入館者数は、2012年から2015年にかけて3,277人から12,000人へ366%に増加した。</u> 同期間にヨルダンへの観光客訪問者数が減少したことを考えると、この結果は顕著である。他方、2015年からヨルダンへの観														

	<p>光客訪問者数は急激に減少しているため、サルトへの訪問者数も減少する懸念がある。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> <th>2015</th> <th>2016 (6月21日時点)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>訪問者数</td> <td>3,277</td> <td>4,355</td> <td>10,365</td> <td>12,000</td> <td>5,322</td> </tr> <tr> <td>前年度比</td> <td>-17.0%</td> <td>32.9%</td> <td>138.0%</td> <td>15.8%</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>出典 HOSM</p>	年	2012	2013	2014	2015	2016 (6月21日時点)	訪問者数	3,277	4,355	10,365	12,000	5,322	前年度比	-17.0%	32.9%	138.0%	15.8%	
年	2012	2013	2014	2015	2016 (6月21日時点)														
訪問者数	3,277	4,355	10,365	12,000	5,322														
前年度比	-17.0%	32.9%	138.0%	15.8%															
5.サルトの観光客の満足度が75%になる	<p><u>指標が達成された。</u> 終了時評価の時点では、観光客向けのツアーは実施されていなかったため、プロジェクト主導で実施した日本人や旅行社向けのテストツアーの結果を使用した。2014年2月のガイド向けツアー、2015年4月の日本人モニターツアーの結果は、非常に良い、よいの合計が90%程度で目標を上回っていた。終了時評価後に、SDCとローカルガイド主体で実施した有料の観光客向けツアーの参加者69件を集計した結果、「非常に満足」が53件(76.8%)、「満足」が15件(21.7%)、「OK」が1件(1.4%)と、満足度が非常に高いことが確認された。</p>																		
6.継続的に「ホームビジット」を受け入れる家族数が増加する	<p><u>指標が達成された。</u> プロジェクト開始当初は0世帯であった。3世帯がMOTAへ申請し、パーミッションをもらっている。1件は申請中。これ以外に、新たに複数の世帯からホームビジット申請の申し出があり、MOTAとSDCが視察に行く予定。</p>																		

### 3.1.2 成果一覧

成果ごとの指標の達成状況は以下のとおりである。いずれの成果の指標も達成している。達成内容の詳細は、別添3を参照。

表 3-2 成果ごとの指標達成状況

成果	2016年6月時点の達成状況と成果
<p>成果1</p> <p>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</p>	<p><u>成果を達成した。</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ SEM運営委員会の設立(2013年12月)</li> <li>➤ 新SEM計画の作成(2014年2月改訂版、2015年8月改訂版)</li> <li>➤ 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の開催:33回(目標値:11回)</li> <li>➤ SEM関連活動の運営組織体制の確立(新SEM計画(2015年8月改訂版)に記載)</li> <li>➤ SEM新体制による観光活動の実施</li> </ul>
<p>成果2</p> <p>歴史的都市景観が保</p>	<p><u>成果をほぼ達成した。</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 景観管理ガイドライン案は市議会の承認を受けている。また、2016年</li> </ul>

成果	2016年6月時点の達成状況と成果
全される仕組みができる	<p>2月のサルトの世界遺産登録申請に合わせて、遺産管理に必要な書類の一つとしてサルト市が主宰する世界遺産申請に向けた遺産専門委員会の承認を受けた。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ MOTA や GSM/ASCD の景観整備事業や修理事業でのガイドライン適用実績</li> <li>➤ ASCD スタッフに対する景観管理業務の技術移転</li> <li>➤ サルトまちなみハンドブックの制作</li> <li>➤ 文化遺産保護の住民意識啓発ワークショップの開催（2回）</li> </ul>
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	<p><u>計画以上の成果を達成した。</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 14種類ののエコミュージアム展示解説資料の作成（目標値：5種類）</li> <li>➤ 8名の遺産解説員の養成（目標値：5名）</li> <li>➤ 37のサテライトの設定（目標値：5サテライト）</li> <li>➤ 3種類のトレイル（ハーモニートレイル、デイリーライフトレイル、教育トレイルの完成（目標値：2トレイル）</li> </ul>
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	<p><u>成果を達成した。</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 観光マーケティング・プロモーション計画の作成（2014年3月）と MOTA と SDC による年次活動計画の作成（2015年12月）</li> <li>➤ サルトブランド：ブランド管理委員会の発足（2015年10月）と16商品の認定、サルトブランドショップの開店（2015年5月）と月200JD前後の売り上げ</li> <li>➤ ゲートウエーの開設（2015年5月）、2015年5月～2016年5月に1,817名（ヨルダン人1,633名、外国人966名）の観光客の来訪</li> <li>➤ 旅行商品の開発：ハーモニートレイルツアー、デイリーライフトレイルツアーの開発</li> <li>➤ 旅行商品の催行：ハーモニートレイルツアーを2016年1月から2016年5月までに合計42回開催し、月平均430JDの売り上げを記録。</li> <li>➤ プロモーションマテリアルの作成：10種類（目標値：5種類）</li> </ul>

**BOX 1: ベースライン調査およびエンドライン調査**

ベースライン調査およびエンドライン調査で実施した住民向け調査概要について説明する。エンドライン調査は、評価指標の達成度確認を目的として、ベースライン調査の質問のうち、指標と関係する質問、およびプロジェクト活動への参加に関する質問に絞って実施した。時間と予算の

制約からサンプルサイズは、ベースライン調査よりも縮小した。各調査の概要は下表のとおりである。

表 B-1 ベースライン調査とエンドライン調査概要

項目	ベースライン調査	エンドライン調査
調査期間	2012年10月～2013年2月	2014年12月～2015年3月
再委託先	Eda'a Research Center	Interdisciplinary Research Consultants
想定サンプル数	合計 900 名 <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 伝統的建築物の居住者 400 名</li> <li>➤ 非伝統的建築物居住者 500 名</li> </ul>	合計 200 名 <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 伝統的建築物の居住者 100 名</li> <li>➤ 非伝統的建築物居住者 100 名</li> </ul>
有効サンプル数	合計 700 名 <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 伝統的建築物の居住者 350 名</li> <li>➤ 非伝統的建築物居住者 350 名</li> <li>➤ 男女比率=66:34</li> </ul>	合計 206 名 <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 伝統的建築物居住者 106 名</li> <li>➤ 非伝統的建築物居住者 100 名</li> <li>➤ 男女比率=66:34</li> </ul>
調査方法	インタビュー形式での実施を依頼していたが、再委託先が質問票配布・後日回収の方式に変えて調査を実施した。	当初の依頼通り、調査員によるインタビュー形式で調査が実施された。
調査内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 質問数: 60 程度</li> <li>➤ 質問内容: 住民属性 (年齢、性別等)、居住建築物について、交通手段、サルトの景観、サルトに対する価値観、観光に対する意識、地域コミュニティー、生活環境、将来について</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 質問数: 25 程度</li> <li>➤ 質問内容: 住民属性 (年齢、性別等)、居住建築物について、サルトの観光の現状、エコミュージアムの認知度、観光活動への関心、サルトフェスティバルの認知度</li> </ul>

プロジェクト目標の指標の一つである「2. 観光客にサルトのストーリーを語りたいと考える住民が 10%増加する」の達成度合いを適切に判断できなかった要因は、指標の設定そのものにあったと考えられる。「ストーリーを語りたいと考える住民が増える」という指標は、住民の意識の変化を図るために設定した指標だったが、ベースラインおよびエンドライン調査で対象とする住民は、必ずしもプロジェクト活動で実施した意識啓発活動の対象者ではなかったため、コンセプトを知っていないと起こりにくい行動の変化を問うことに無理があった。また、サルトの住民であってもサルトの伝統やストーリーに詳しくない、観光客への対応になれていないなど、コンセプトを理解したとしてもストーリーを語るができないケースがあることがプロジェクト開始後に判明した。こ

うした状況がベースライン調査のプロジェクト開始時点では見えていなかったため、指標として設定されることになったが、プロジェクトに直接かかわりを持たない住民の意識の変化を図るためにはより一般的な質問が適していたといえる。

### 3.2 本邦研修の内容と成果

#### 3.2.1 本邦研修の内容

2.1 で説明したとおり、本プロジェクトはエコミュージアムというヨルダンでは初めてのコンセプトに基づく観光開発を推進するため、萩など日本の実例を視察、体験できる本邦研修を重視していた。各年次の本邦研修を計画するにあたっては、プロジェクト活動において最も優先度が高い課題に対応するため、臨機応変に研修対象者や内容を計画した。

表 3-3 は、各年次の本邦研修の概要である。プロジェクト開始当初は、3 年次は民間事業者を対象とした研修を検討していたが、2 年次終了時点でめぼしい民間事業者が育っていなかったこと、2 年次終了直前の 2014 年 2 月に、SEM 運営委員会が発足し、運営委員会メンバーのコンセプトの理解促進やこれを踏まえた SEM 将来像の共有が急務となったことから、同委員会メンバーを対象とした研修に切り替えた。

表 3-3 本邦研修概要

年度	対象/人数/時期（期間）	内容
1 年次	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 関係機関幹部クラス</li> <li>● 5 名</li> <li>● 2012 年 12 月（10 日間）</li> </ul>	チームビルディングを目的とする。本プロジェクトのモデル地域である山口県萩市の「萩まちじゅう博物館」の視察、現場の方々との意見交換を行い、幹部クラス内でサルトでの展開のイメージを共有する。特にこの回では、日本側も幹部クラスを講師に呼び、日本側とヨルダン側との意見交換の場を設ける。
2 年次	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各成果主要メンバー</li> <li>● 5 名</li> <li>● 2013 年 5 月（21 日間）</li> </ul>	本プロジェクトのモデル地域である山口県萩市の「萩まちじゅう博物館」の視察、現場の方々との意見交換を行い、実務クラス内でサルトでの展開のイメージを共有する。特に「浜崎おたから博物館」の準備や実施の状況を視察し、10 月に開催する「サルトフェスティバル」検討の参考とした。
3 年次	<ul style="list-style-type: none"> <li>● SEM 運営委員会主要メンバー</li> <li>● 5 名</li> <li>● 2014 年 7 月（10 日間）</li> </ul>	2014 年 2 月に SEM 運営委員会が正式に発足したことを踏まえて、委員会メンバーが SEM の将来像で合意し、役割分担や具体的な行動計画を立案することを目的とした。住民主導のまちづくり観光が持続的な開発につながることを理解してもらうことに力点をおいた。
4 年次	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域住民、民間代表</li> <li>● 10 名</li> <li>● 2015 年 11 月（16 日間）</li> </ul>	プロジェクトが養成したローカルガイドをサルトエコミュージアム（SEM）活動を担う中核人材として育成すること、ローカルガイドの能力強化、旅行社との連携強化により、SEM 旅行商品の品質向上を図ることを目的に研修を実施した。SEM のモデルとな

年度	対象/人数/時期（期間）	内容
		っている萩において、「まちじゅう博物館」の取り組みや地域住民の活動について学ぶほか、地域住民主体のまちあるきガイドの先進事例として長崎を視察し、「長崎さるく」の取り組みや運営母体である「長崎コンプラドール」 <sup>13</sup> の活動内容や組織体制を学び、まちづくり観光における運営母体のあり方や住民の関わりについて理解を深めることを目標とした。

研修では、必ず萩を訪問し、「萩まちじゅう博物館」の取り組みを視察、関係者と協議した。研修企画、準備、実施には、萩市関係者の多大な協力を得た。視察先は事前に訪問し、プロジェクトの内容、研修の趣旨を説明するとともに、先方の活動内容を実際に視察した上で、具体的なプログラム内容を先方と共に検討した。

2.4.2 で説明したように、本プロジェクトでは複数の関係者が複数回本邦研修に参加している。本プロジェクトでは本邦研修をチームビルディングの貴重な機会と考えていたため、回数よりも研修の趣旨に合う対象者に確実に参加してもらうことを重視した。この観点から、2年次以降は、プロジェクトが雇用するプロジェクトスタッフを自社負担で本邦研修に派遣した。また、4年次には、課題別研修「地域資源を活用した商品ブランディング・マーケティング」コースにプロジェクト枠で、SDCのCP1名を派遣した。当該コースはSDCが運営するサルトブランドショップと密接な関係があり、CPの非常に効果的な能力強化の機会となった。

### 3.2.2 本邦研修の成果

年度ごとの本邦研修の成果は下表のとおりである。いずれも期待以上の成果があった。

表 3-4 本邦研修成果

年度	目標	達成度
1年次	<ul style="list-style-type: none"> <li>● エコミュージアムの理解促進</li> <li>● 関係者の信頼醸成</li> <li>● 機関別役割分担の合意</li> </ul>	エコミュージアムコンセプトの理解は促進された。機関別の役割分担についても合意され、帰国後SDC主導でSEM委員会が設立された。これを踏まえて、SDCをプロジェクトの正式な実施機関として位置づけ、その後のSEM運営委員会設立につながった。
2年次	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 住民主導のイベント実施方法の習得</li> <li>● 博物館活動を通じた観光開発の理解促進</li> <li>● 観光ガイド技術体験</li> </ul>	「浜崎おたから博物館」視察や関係者との協議を踏まえて、第1回「サルトフェスティバル」開催につながった。博物館活動からヒントを得て、子供向け意識啓発活動「Kids Activity」が開発された。
3年次	<ul style="list-style-type: none"> <li>● エコミュージアムにおける住民参加の重要性を理</li> </ul>	住民参加と文化遺産の保全、関係機関との連携強化を核としたアクションプランが策定された。こ

<sup>13</sup> <http://www4.cncm.ne.jp/~compradore/>

年度	目標	達成度
	解する。 ● 上記を踏まえたサルトの将来像、アクションプランについて合意する。	れに基づき、同年10月のサルトフェスティバルでは、萩市長列席の下、SEMの開館が宣言された。次官や市長などハイレベルの参加者のプロジェクトへの信頼は格段に高まった。
4年次	● まちあるきガイドのあり方の理解促進 ● SEM旅行商品の品質向上	萩と長崎で、さまざまなガイドツアーを体験したことで、参加者のまちあるきガイドの理解が促進された。ガイド、旅行社、博物館員、住民組織代表という異なる立場の参加者が、サルトのエコミュージアムコンセプトに基づく観光振興という目的を共有し、ガイドやツアーのあり方について共通理解を醸成できた。その結果はアクションプランに反映された。アクションプランに基づき、2016年3月に「スプリングフェスティバル」がCPにより実施された。

エコミュージアムコンセプトやSEMの仕組みについては、現地活動の中でも機会をとらえて説明していたが、萩に来て、エコミュージアムコンセプトに基づく活動を体系的に学ぶことで、参加者の具体的な理解が進んだ。一般的に概念的な話は、ヨルダン関係者に理解してもらうことが難しいが、研修終了後は研修参加者が、萩の例を用いて、率先してコンセプトを説明するようになった。

本邦研修で、エコミュージアムに関する様々な活動を見ることが、サルトにおける具体的な活動につながっている。プロジェクトで計画していた「浜崎おたから博物館」を踏まえたサルトフェスティバルの開催に加え、萩博物館の子供向け活動からヒントを得た「Kids Activity」は、HOSM学芸員がイニシアティブをとり、150名以上の子供たちに向け実施されている。長崎でのまち歩きツアーの経験は、デイリーライフトレイルでの試食や体験ものの計画に生かされている。研修を通じて、地元の食材を使った地元の人が作った料理、夏みかんなど特産品を使ったお土産物開発、伝統的な建物を使ったレストラン、伝統的な着物や音楽の活用などを視察することで、地域の資源を観光活動にどう活用するかという具体的なアイデアを数多く得られたことも大きな収穫であった。参加者は地域振興に関心が深く、地産地消のファーマーズマーケットや金太郎<sup>14</sup>のブランディングにも高い関心を示し、サルトでのファーマーズマーケットや特産品をテーマとしたイベントの開催計画につながった。

しかし、より重要な成果は、ヨルダンではそれぞれが多忙でなかなか一堂に会し、議論することができない参加者が、研修期間を通じて同じものを見聞きし、議論を闘わせる中で、サルトの現状や課題、目指すエコミュージアムのありかたについて共通認識を醸成するとともに、相互理解を促進し、確かな信頼関係を築くことができたことである。参加者は講義の間のみならず、時間があれば積極的に議論し、サルトで具体的に何をやるかについてアイデアを出し合っていた。各年次で作成されたア

<sup>14</sup> 和名はヒメジ。萩では昔から親しまれてきた魚。漁獲量がないため、都市部での流通はほとんどなく雑魚として扱われていた。当該魚がフランスでは高級食材とされている「ルーージュ」の近縁種であることからヒントを得て、フレンチレストランへのマーケティングや加工品の開発など、ブランディングに成功した。

アクションプランは、日本人専門家はほとんど手を貸す必要はなく、完全に参加者のオーナーシップに基づき作成された。これまで協働の経験がない異なる機関が連携して、全く新たなコンセプトに基づく活動を行う際に、中核メンバーを本邦研修に招聘し、日本の事例をみせつつ、議論してもらうことは非常に有効であることを強く実感した。

この観点では、研修の目的に合わせ、実際に協働するメンバーに研修に参加してもらったことが貢献したといえる。適切な参加者を選ぶことで、参加者の研修から何かを学んで帰ろうという動機づけが高まり、チームビルディングを非常に効果的なものにしていった。さらに、参加者自身が果たした触媒としての役割も重要である。3回本邦研修に参加した SDC の Dr, Awni は、2回目以降の研修では、自分の役割を他の参加者の研修内容理解を支援する解説者と任じ、そのように行動した。研修の目的をよく理解している氏は、研修の節目節目で、他の参加者に研修内容をアラビア語で解説し、サルトへの応用方法についての議論へと誘導してくれた。また、立場の異なる参加者にも積極的に話しかけ、他の参加者にうまく溶け込ませていた。このような参加者自身による触媒的な働きも、研修を効果的なものとするのに役立った。

<1年次の研修（萩）の様子>

	
<p>住民組織との意見交換</p>	<p>伝統的建築物の視察</p>
	
<p>萩市長表敬</p>	<p>萩まちじゅう博物館に関する意見交換</p>

<2年次の研修（萩・広島）の様子>



博物館の視察（萩）



「浜崎伝建おたから博物館」の視察（萩）



伝統的建築物の視察（萩）



子供のためのワークショップの体験（萩）

<3年次（佐原・萩）の研修の様子>



まちづくり観光の講義



千葉県佐原の視察



<4年次の研修（萩・長崎）の様子>



図 3-1 研修風景

### 3.3 成果1 (SEM 体制構築) の活動と成果

PDM で規定されている成果1 に関する活動は、以下のとおりである。

- (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・手続きのレビュー、観光マーケティング・プロモーションの現状調査・分析ならびに観光資源の現状調査を行う
- (2) エコミュージアム計画案 (SAPI 作成) をレビューする
- (3) 新エコミュージアム計画 (運営体制、景観整備計画、環境整備計画を含む) 、行動計画を策定する
- (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)
- (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
- (6) 新エコミュージアム計画、なら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とりまとめる

このうち、(5)は住民の意識啓発、その他はエコミュージアム計画 (Salt Ecomuseum: SEM) に関する活動である。また住民の意識啓発と構築された SEM 運営体制の強化を目的としたサルトフェスティバル開催を支援した。以下では、それぞれについて活動内容と成果を説明する。

#### 3.3.1 SEM の体制に関する活動

##### (1) 活動内容

SEM 体制構築にかかる活動は、表 3-5 のとおりである。文化資源管理、景観管理、観光管理、コミュニティ管理からなる SEM を単独機関で運営することは難しい。SEM をどのような体制で推進・運営するかは、プロジェクト開始当初からの懸案事項であった。プロジェクト開始当初は、SAPI の提言に基づき、SEM を運営するための単一の運営母体設立を軸として、関係機関との協議を進めた。しかしながら、プロジェクト活動を通じた協業作業により、機関間の利害関係や考え方、業務の進め方などに大きな違いがあり、連携は予想以上に難しいことが理解されたこと、設立される運営母体の機能や活動について関係者間で明確なイメージが共有できず、新たな組織立ち上げを躊躇する声が強くなったことから、既存組織でできるところからやっていく方針に転換した。この結果、2014 年 2 月に MOTA、GSM、SDC からなる SEM 運営委員会が発足した。

表 3-5 SEM 体制構築に関する活動

日程	活動
2012 年 9 月-2013 年 8 月	SAPI で作成した SEM 計画の見直し

日程	活動
2013年9月-12月	改訂版 SEM 計画に基づく SEM 運営の枠組みに関する合意形成
2013年12月8日	SEM 運営委員会設立に関する関係機関間の覚書 (MOU) 締結
2014年2月27日	SEM 運営委員会発足 (第1回会合開催)
2014年5月-2015年7月	定期会合開催 審議会の設立 SEM 新制度確立など
2015年8月	上記を踏まえた再改訂版 SEM 計画の承認

運営委員会発足以降は、覚書 (Memorandum of Understanding) での役割分担に基づき、各機関の活動を支援するとともに、運営委員会の機能強化を支援した。運営委員会は、制度上は四半期ごとに開催することとなっていたが、発足当初は委員会体制を確立させる意図もあり、毎月会合を開催し、メンバー間での情報の共有、複数機関間での活動の調整、懸案事項に関する意思決定を行った。また運営委員会メンバーのエコミュージアムコンセプトの理解促進、SEM の将来像の共有、機関別のアクションプラン策定を目的として、運営委員会中核メンバーを対象とした本邦研修を実施した。

並行して、文化資源管理、景観管理、観光管理の3つの審議会の設立を支援した。ヨルダンでも新しい試みであるローカルガイドやホームビジット、サルトブランドについては、既存規制との関係も踏まえて制度化を支援した。これらの活動については、専門家はコンセプトの説明と案への助言を行ったが、具体案の検討、関係機関との調整は CP に委ねた。

プロジェクト活動により、運営委員会体制が定着し、SEM の新しい仕組みも整備されたことから、SEM 計画の内容を「SEM 体制の構築」から「SEM 制度の運営」とすべく、改訂版 SEM 計画の内容を見直し、再改定版が 2015 年 8 月の SEM 運営委員会で承認された<sup>15</sup>。この際、SEM の活動を構成機関が策定する年間活動計画に基づくものとし、日常的な活動は各機関が担い、運営委員会の活動を年間活動計画の承認と四半期ごとの進捗確認とすることが決定された。プロジェクト終了後も、委員会が自律的に機能するよう、専門家は、年間活動計画の策定、承認、および四半期ごとのレビュー会合開催のサイクルの確立を支援した。

本活動の CP は、SEM 運営委員会が発足するまでは、各成果の中核的 CP を対象としていたが、運営委員会発足後は委員会メンバー、もしくはメンバーに指定された代理人を対象として活動した。

## (2) 成果

### ① SEM 運営委員会/審議会の設立

2013 年 12 月に締結された MOU (別添 4) に基づき、SEM 運営委員会と審議会が設立された。SEM の運営枠組みは、下図のとおりである。

<sup>15</sup> 再改定版「SEM 計画」は、「3 年次業務完了報告書」別冊資料。

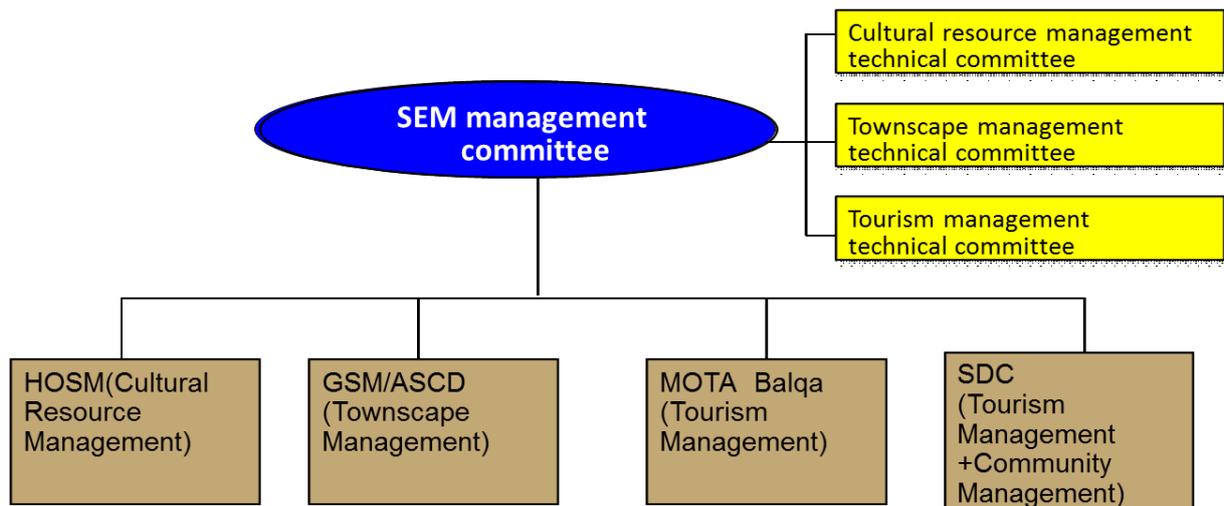


図 3-2 SEM 運営枠組み

各管理システムの詳細なタスク、役割分担は別添 5 のとおりである。

SEM 運営委員会と審議会にわけて、役割、メンバー、委員会開催状況を説明する。

### 1) SEM 運営委員会

SEM の運営、管理の責任母体であり重要事項を決定する意思決定機関である。メンバーは下表のとおりである。関係機関からハイレベルのメンバー1名と、実務レベルのメンバー1名を選出した。エコミュージアムコンセプトに基づく観光開発では、新たな政策や制度を構築する必要性もあることから、ハイレベルの意思決定ができる人材を委員に含めた。またアドバイザー的観点から DOA 局長をメンバーに加えた。

表 3-6 SEM 運営委員会メンバー

No	組織	委員
1	GSM	Eng. Khaled Kheshman, Mayor
2		Eng. Salah Yousef Arabiat
3	MOTA	Mr. Issa Gammoh, Secretary General
4		Eng. Ayman Abu Jalmeh, Director, Balqa Directorate
5	SDC	Dr. Awni Al Bashir, Board Member
6		Ms. Lida Khlifat, Executive Manager
7	DOA	Dr. Monther Dahash Jamhewi, General Director

運営委員会は、設立された 2014 年 2 月から 2016 年 6 月までに、合計 16 回開催されている。2015 年 8 月までは、ほぼ毎月開催されていた。2015 年 8 月の SEM 運営委員会において、2016 年度より関係機関が年間活動計画に基づき活動を行うこと、運営委員会の役割は活動計画の承認と四半期ごとの活動状況のレビューとこれに基づく調整を中心とすることが決定された。また委員会の運営を円滑なものとするため、観光省バルカ支局に事務局をおき、プロジェクトスタッフをプロジェクト終了後も雇用し、事務局業務を担当することが決定された。SDC が担うゲートウエーやツアーの運営については、月次調整会議を開催して協議することが決まった。これらを踏まえて、2015 年 12 月に機関別活動計画が承認され、2016 年 4 月に第一回レビューが行われている。

表 3-7 SEM 運営委員会開催実績

回数	日程	議題	場所
第 1 回	2014 年 2 月 27 日	サルトの観光関連インフラなど現状確認 コアバリューの議論 SEM 運営委員会、審議会の役割	Hotel Saltos
第 2 回	5 月 4 日	3 年次活動計画 SEM 運営委員会開催要領	HOSM
第 3 回	6 月 2 日	サルトフェスティバル開催計画	ASCD
第 4 回	8 月 17 日	サルトフェスティバル開催計画	HOSM
第 5 回	9 月 3 日	サルトフェスティバル開催計画	HOSM
第 6 回	11 月 5 日	SDC の旅行業業務、ガイド、ホームビジット許可制度、ゲートウエーの運営、ボランティア制度他	HOSM
第 7 回	12 月 3 日	ゲートウエー、ブランドショップ運営にかかる MOTA と SDC の合意案、SDC 観光管理に関する合意案、ホームビジット許可進捗状況、ガイドトレーニング、デイリーライフトレイルマップ案他	HOSM
第 8 回	2015 年 1 月 14 日	ゲートウエー、ブランドショップ運営にかかる MOTA と SDC の合意締結、SDC の観光管理に関する合意案、ガイドトレーニング、デイリーライフトレイルマップ、プロモーションマテリアル、ウェブサイト他	MOTA 本部
第 9 回	2 月 11 日	デイリーライフトレイルマップ、ゲートウエー、ブランドショップ開館計画、SDC の観光管理に関する合意案、ガイドトレーニング、プロモーションマテリアル、ウェブサイト、審議会の現状、NGO などの SEM 活動への参加、サルトフェスティバル開催計画他	HOSM

回数	日程	議題	場所
第10回	3月4日	大学・学校に対するSEM活動(トレイルツアーへの招待)、ガイドトレーニング、サルトフェスティバル、デイリーライフトレイルマップ、ゲートウエー、ブランドショップ開館計画、ウェブサイト他	HOSM
第11回	4月7日	プロジェクトの持続可能性、SEM計画改定の提案、ガイドトレーニングのプログラム、5月9日(後日開催日は5月12日に変更)のSEM体験デー開催計画、デイリーライフトレイルマップ、プロモーション素材の開発他	HOSM
第12回	5月10日	SEM体験デー、プロジェクトの持続可能性とエコミュージアム計画、景観管理、コアミュージアムの開発他	HOSM
第13回	8月5日	改訂版SEM計画の承認、運営委員会事務局、年次活動計画、ホームビジットパーミット、ローカルガイドトレーニング	SDC
第14回	10月5日	4年次活動計画の承認、ゲートウエー・ブランドショップ運営状況、本邦研修、サルトフェスティバル、リサーチアシスタント雇用問題	SDC
第15回	12月29日	2016年機関別活動計画の承認、本邦研修実施結果、メンバーシップ制度、リサーチアシスタント雇用問題、運営委員会委員	SDC
第16回	2016年 4月25日	事業効果の持続性、協力隊との連携可能性、第一四半期活動計画実施状況レビュー、終了時セミナー計画	SDC

月次会合が定期的で開催されていたことは、SEM運営体制を確立する上で極めて大きな実績と言える。委員の多くは極めて多忙だが、それでもサルトに足を運び、出席している場合もある。会合では、ガイドやホームビジットなどSEM運営委員会体制下での新制度に関する協議が行われており、SEM運営の意思決定機関としての役割を果たしているといえる。2016年1月以降は、四半期ごとの開催へとルールが変更されている。事務局がMOTAバルカ支局におかれ、プロジェクトスタッフが事務局機能を担うこととなっていることから、今後も効果的な運営が行われると期待される。



図 3-3 SEM 運営委員会の様子

## 2) 審議会

審議会は、SEM の説明責任を担保する機関として、SEM 運営委員会の要請に基づき、「文化資源管理」「景観管理」「観光管理」に関する専門的な課題について審議、答申し、SEM 運営委員会の意思決定を支援する。審議会は、各管理システムにおけるガイドラインの策定や変更、適用にかかる事項を審議する。審議会の設立状況は、下表のとおりである。景観管理審議会のみ、設立開催に至っていない。

表 3-8 審議会設立状況

審議会	設立状況とメンバー
文化資源管理審議会	設立済み メンバーは歴史家 2 名と HOSM 学芸員である Dr. Ibrahim Masri
景観管理審議会	2015 年 3 月にいったん設立されたが、その後駐車場などインフラ整備にかかる技術委員会を、サルト市の諮問委員会的に活用している
観光管理審議会	設立済み メンバーはサルト商工会議所、レストラン協会、バルカ教育局、職業訓練機

審議会	設立状況とメンバー
	構、ヨルダン旅行代理店協会、女性団体の代表

審議会の活動が活発でない理由は、第一に審議会は定期的に協議を行う場ではなく、専門事項に関する討議事項が発生した場合のみに召集されるが、現時点では観光客も少なく、SEM活動も緒についたばかりであるため、討議すべき事項があまりないという現状がある。第二に、ヨルダンにおいてはこのような委員会の委員には謝金を支払うのが通例であるが、委員会を主催するMOTAやサルト市など政府機関にはその財源がないため、なるべく招集を見合わせようというインセンティブが働いている。第三に、他に本職を持つ委員を一度に招集することは難しく、第一の理由で指摘したように全員で議論する意義が十分に理解されておらず、また謝金も払えないため、必要があれば関係ある委員に直接相談すればいいと考える関係者が多いことが考えられる。

しかしながら、審議会のような専門部会の必要性はヨルダン側には認識されており、討議事項が出てくれば、活動は活性化されると期待される。また審議会は、意思決定には関与はできないものの、多くのステークホルダーの意見をSEMの活動に反映させることができる点で、重要なしくみと考えられる。現時点では、審議会は委員会としては機能していないが、文化資源管理審議会メンバーがデイリーライフトレイルやコア博物館のパネル内容の検証を行ったり、SDCが学校向け意識啓発活動を行うために観光管理審議会の委員である教育局長と調整したり、ツアー催行について同じく委員であるヨルダン旅行代理店協会（Jordan Society of Travel and Tourism Agent: JSTA）代表に相談したりというように、委員とのネットワークはSEMの活動に有効に活用されており、審議会が機能する素地は十分にあると考えられる。

今後、サルトでの観光客受け入れが進むとともに、異なるステークホルダー間の調整や意見を求める必要性は高まってくると考えられる。

## ②SEM新制度とガイドラインの整備

SEMでは、エコミュージアムのコンセプトに基づく文化資源、景観、観光管理のあり方をガイドラインに定め、ガイドラインに基づき、活動をコントロールすることを想定している。ガイドラインの策定や適用については、その分野での知見や経験をもつ専門家、もしくは利害関係者の代表からなる審議会において審議し、審議会の答申結果に基づき、運営委員会が意思決定を行うことを想定している。この方式により、SEM運営における利害関係者の参加と意見の反映を可能とすると共に、運営委員会の意思決定過程を透明化し、説明責任を果たすことにもつながる。

プロジェクトでは、活動を通じて下表に示すようなガイドライン、マニュアルを整備した。いずれも、専門家とCPが一緒に実施することで技術移転は完了しており、今後はCPが自律的に運用、改訂することが期待される。

表 3-9 整備したガイドライン・マニュアル・制度

分類	ガイドライン/マニュアル/制度	位置づけ
文化資源 管理	文化資源登録、データベース運用ガイドライン	SEM 計画の別添資料
	サテライト/トレイル登録、運用ガイドライン	SEM 計画の別添資料
	遺産解説員養成マニュアル	SEM 計画の別添資料
景観管理	景観管理ガイドライン	SEM 計画の別添資料
コミュニティー管理	オープンハウス実施マニュアル	SEM 計画の別添資料
観光管理	観光管理ガイドライン	SEM 計画の別添資料
	ツアー商品販売、催行マニュアル	SEM 計画の別添資料
	プロモーション/広報ガイドライン	SEM 計画の別添資料
	サルトブランド認定マニュアル	SEM 計画の別添資料
	SEM ローカルガイド制度	MOTA 制度
	ホームビジット制度	MOTA 制度

また SEM での新制度としてローカルガイドとホームビジットの受け入れを行う民家の認定については、MOTA において制度化の検討が進んでいる。

表 3-10 SEM 新制度の準備状況

制度	関係機関	準備状況
ローカル ガイド制度	MOTA、 SDC	MOTA の CP が起案した制度案が、MOTA の Central Tourism Committee <sup>16</sup> で承認されている。MOTA が主催する所定のトレーニング、実践審査を終えた、第 1 期ローカルガイド 8 名は、2016 年 2 月に MOTA 大臣より「Local Interpreter」として認定されている。
ホームビジット 制度	MOTA 、 GSM、SDC	MOTA の CP が起案した制度案が、MOTA の Central Tourism Committee で承認されている。各家庭からの申請に応じて MOTA がスクリーニングを行い、許可を与える事について異議の無い旨を記載したレターを GSM に送付し、GSM が各家庭の衛生状況などを確認した上で、ホームビジット受け入れを承認する流れとなった。3 件の家庭に受け入れ許可が出されている <sup>17</sup> 。

<sup>16</sup> 観光省内に設置され、観光大臣が議長を務める。当該 Committee は、ホテル協会やレストラン協会、JSTA など観光業界の代表者が委員を務めており、毎月観光に関わる様々な事項を協議している。

<sup>17</sup> 4 件の家庭に許可が出されたが、うち 1 件は歴史的建築物の扉を意図的に破損したととして、GSM より許可が取り消されている。

両制度については、各1年間の一時的許可という位置づけである。これは初めての制度であり不確定要素が多いため、試験的に運用しているという側面があるからである。1年間の試行により、許可に見合わない家やガイドの許可を取り消したり、制度を改変する余地を残している。また1年の試行後、制度を見直し、許可証の更新などを行う。

ローカルガイド制度については、MOTAが現在進めているガイド法改訂の中で、サルトの住民ガイドを想定した「ローカルガイド」のカテゴリを設ける方向で話が進んでいる。ヨルダンでは長期間の研修が必要な国家資格ガイドしか観光客を案内することができず、ローカルガイドの活動を制約し、SEMの財務持続性の足かせとなっていた。ボランティア的な位置づけとなっているローカルガイドの身分を保証し、正当な対価を受け取れるローカルガイド資格の創設は、SEM実現に向けた大きな一歩と言える。

このほか、訪問客の多いHOSMの土曜開館も、2016年2月に実現した。

### 3.3.2 サルトフェスティバル開催に関する活動

#### (1) 活動内容

サルトフェスティバルは、サルトの住民、ならびに事業関係者にSEMのベースとなるエコミュージウムコンセプトを体験する機会を提供すること、およびフェスティバルの開催を通じて関係者の連携体制の構築やイベント開催能力の強化を図ることを目的として開催した。フェスティバルのコンセプトは、モデルとする萩市が毎年5月に実施している「浜崎おたから博物館」をベースに検討した。2013年10月、2014年10月の2回開催した。フェスティバルの準備スケジュールは以下のとおりである。

表 3-11 フェスティバル準備スケジュール

月	第1回（2013年10月開催）	第2回（2014年10月開催）
5月	フェスティバル基本方針、大枠の確認 本邦研修を通じて、フェスティバルのイメージ共有、サルトへの適用方法の検討	実施体制、フェスティバルを通じた地域住民参加の仕組みの提案 フェスティバルの基本方針、テーマ、主なイベントなどの決定
6月	ワークショップを通じたフェスティバルのテーマ、サイドイベント、意識啓発活動方針の決定 協力してくれる家の発掘、調査 手工芸品生産者、生産者団体の調査 担当者の決定、ワークシートを用いたフェスティバル計画の策定と協議	地域住民など関係者にむけたフェスティバル開催の告知（6月28日） 手工芸品スーク、オープンハウスの告知、募集

月	第1回 (2013年10月開催)	第2回 (2014年10月開催)
	関係者による定期的な準備会合	
7月	意識啓発を兼ねた住民向けフェスティバル 紹介ワークショップ 関係者による定期的な準備会合(継続) 協力してくれる家候補の選定 ハンディクラフトスーク出店者候補の選定 JTBを通じたプロモーションの開始	ハンディクラフトスーク出店者候補の選定、説明会開催 ガイド、サルトブランド認定候補製品、提案型イベントの募集
8月	全体計画の策定 予算、費用負担の明確化 ボランティアの募集、トレーニング 個別イベントの詳細計画策定	8月18日のSEM運営委員会において、フェスティバル開催方針、予算、協力体制の確認
9月	予算、スポンサーの確定 協力団体との契約締結、イベント内容の調整 ポスター、ちらし、パネルの作成 各種プロモーション活動 協力住民への意識啓発活動 会場設営、警備、交通管理、招待状手配 FAMトリップ準備	9月3日のSEM運営委員会において、SEM開館宣言を行う式典の開催、警備体制、駐車場、広報、萩市長関連イベント内容について協議、決定。 サルトブランド品評会ワークショップ開催、参加商品募集、選考。 ポスター、チラシなど広報資料作成、配布マップ、サインなどの準備、設置 ボランティアの募集、トレーニング
10月	会場設営 フェスティバル実施(4日、5日) フェスティバルレビュー	クリーニングキャンペーン 会場設営 フェスティバル(10月3日)

2年次である2013年10月の第1回開催にあたっては、関係者にイメージを持ってもらうため、5月に本邦研修で「浜崎おたから博物館」を体験し、この内容に基づいてフェスティバルを企画、開催した。準備の過程では、プロジェクト関係者、地域住民向けのワークショップを開催し、エコミュージアムコンセプトの理解促進、コンセプトに沿ったイベント内容や関係者の役割分担を検討した。また予算は、MOTAとSDCが分担して負担した。

3年次である2014年10月の第2回開催にあたっては、2013年12月に設立されたSEM運営委員会を中心となって開催することを目標に、開催方針の決定やフェスティバル内容の決定、準備、運営はヨルダン側の主催であるMOTAに委ねた。専門家は、サルトブランド品評会など、新たな活動部分のみ支援した。この年のフェスティバルはSEMの開館式を兼ね、SEM運営委員会の招待を受けた野村興児萩市長も参加した。

4年次は、フェスティバルの開催については、ヨルダン側に委ねることとし、専門家は介入を行わなかった。

## (2) 成果

2回のサルトフェスティバルの成果は下表のとおり<sup>18</sup>。

表 3-12 サルトフェスティバルの成果

項目	第1回 (2013年10月開催)	第2回 (2014年10月開催)
開催概要	10月4日(金)、5日(土) オープンハウス、トレイルウオーク、手工芸品スーク、音楽イベント、FAMトリップ	10月3日(金) SEM開館式(MOTA大臣出席) オープンハウス、サルトの生活体験ツアー、サルトブランド品評会、手工芸品スーク、サルトの伝統実演(パン焼き、コーヒー他)
集客・PR	初日2,500-3,000人、2日目1,000-1,500人。 ポスター、チラシ、パネルなどPR活動の準備が直前まで整わなかった。	集客数は不明、第1回より少なかった。 犠牲祭前日の金曜と重なったことも災いした。 ポスター、チラシなどの準備は早かったが、日程や活動内容決定に時間を要したため、配布は直前となった。
運営	MOTA、GSM、SDCの協働作業、ボランティアの参加など、収穫は大きかった。 連携や調整には課題が残った	ボランティア中心の運営はうまく機能。 SEM開館式との調整には課題があった。 サルト以外からの参加者が少なく、情報センターは機能しなかった。
資金	MOTA、JTB、SDCによる共同出資が実現。 MOTAの予算承認には時間を要した。	予算はMOTAにより賄われた。
エコミュージアム体験	スタッフによる伝統衣装着用が効果 トレイルやオープンハウスなどまちなかへの誘導機能が弱く、十分な体験が提供できなかった。	多くの地元の伝統文化の担い手に参加してもらえた。伝統文化の実演を歴史的建造物で実施したり、トレイルウオークに実演体験を組み込むなどプログラムを工夫し、好評価を得た。しかし、参加者は限定的だった。

<sup>18</sup> 第1回サルトフェスティバルレビューレポートは、「2年次業務完了報告書」別冊資料、第2回サルトフェスティバルレビューレポートは、「事業進捗報告書(第3号)」(2015年3月)の別添4を参照。

第1回のフェスティバルには、予想以上の集客があり、観光大臣を始め、ヨルダン側関係者の本プロジェクトの認知度が高まったことが、同年12月のSEM運営委員会設立、翌年のサルトフェスティバル、SEM開館式開催への推進力となった。またフェスティバルを通じて、住民にエコミュージアムコンセプトやプロジェクトについて知ってもらうことができ、その後の活動にも役立った。

1回目の教訓を踏まえて、2回目の運営体制やイベントの内容は改善が見られた。特に、2回目は地元の青年をリーダーとしたボランティアが非常にうまく機能した。

その一方で、意思決定レベルの調整には大きな課題があった。いずれのフェスティバルにおいても、日程やプログラム内容の決定が、MOTA本部の官僚的な手続きにより遅れたり、2回目は同時開催されたSEM開館式の影響で二転三転した。このことは、サルトでフェスティバルを企画、準備している関係者の動機づけを著しく低める結果となった。MOTAとして、SEMを推進したいという意志は非常に尊いものであるが、そうであればこそ、「住民が主役」というコンセプトのさらなる理解と実践が求められる。

4年次はMOTA主催のフェスティバルは開催されず、本邦研修を踏まえてSDCとローカルガイドが中心となって、「スプリングフェスティバル」が開催された。

表 3-13 スプリングフェスティバルの概要

日時	2016年3月12日(土)
場所	アインプラザ、HOSM、ハンマームストリート
イベント	・伝統的朝食、博物館ツアー、ファーマーズマーケット、チーズ・バター作りの実演、ハマムストリートでの買い物体験(デイリーライフトレイル試行) ・アンマンからの参加者に対し、バスツアーを催行。日本人25名、ヨルダン人10名、オランダ人1名の合計36名が参加した、
主催	SDC

イベントとしての課題は多かったが、公的機関に頼らず、資金手当てからイベント企画、運営までを住民の力でやり遂げたことの意味は大きい。当該フェスティバルの実施には、CPの強いオーナーシップが感じられた。規模は小さくても、継続的に実施することでイベント企画や運営の能力を向上させることが期待される。

<2年次のフェスティバルの様子>



在ヨルダン日本国大使によるスピーチ



骨董品の説明をするボランティア



伝統的衣装でフェスティバルを楽しむ参加者



住民による伝統的家屋の説明

<3年次のフェスティバルの様子>



SEM 開館式観光大臣スピーチ



サルトブランド認定者への表彰状授与



<4年次のスプリングフェスティバルの様子>



図3-4 サルトフェスティバルの様子

### 3.3.3 住民向け意識啓発に関する活動

#### (1) 活動内容

2.1で説明したとおり、プロジェクトでは、あらゆる機会をとらえてエコミュージアムコンセプトに関する意識啓発を行い、「サルトの再発見」を促進してきた。意識啓発は、各成果の活動に埋め込まれている。ここでは、成果1の活動に含まれている子供や住民向けの活動について説明する。

表 3-14 は、成果 1 の活動として実施した主な住民向けの意識啓発活動である。多くは博物館活動の一環としての子供向けの活動であるが、3 年次、4 年次には SEM 活動により広い地域住民の参加を得る観点から、学校向け活動を拡大するとともに、地域女性を対象とする活動を企画実施した。実施主体は、HOSM と SDC である。HOSM は、Ms.Randa を中心とし、Ms.Khloud、Ms.Amal が CP となった。SDC では、Ms. Lida Khlifat を CP とした。また、Ms.Aseel、Ms.Mais がプロジェクトスタッフとして活動を支援した。

表 3-14 主な住民向け意識啓発活動

タイトル	対象	主催	活動内容
Kids Activity	子供	HOSM	当該活動は、2 年次の本邦研修の際、萩市で実施した「子ども達を巻き込んだミュージアム活動とエコミュージアム」の実習型の講義をベースとしている。当該活動は、HOSM 職員 1 名と共に、萩で学んだ方法をベースに、2014 年 8 月下旬から現地調査やミーティングを重ね、題材作り、受け入れ時の流れを検討した。2014 年 9 月 11 日より子供たちの受け入れを開始し、現在も活動は継続されている。
「ハンマームストリート の地図を書こう」ワークショップ	子供	HOSM	当該活動は、サルトで最も古く、栄えているハンマームストリートを実際に歩き、子どもたちが自慢したいと思ったものを絵に書いてもらい、ハンマームストリートの地図を作成することを通じて、サルトの魅力を再発見してもらう意識啓発活動である。当該活動は、HOSM 職員 3 名と共に、2014 年 3 月から現地調査やミーティングを重ね、実施した。
クリーニング キャンペーン	学生	SDC	当該活動は、2014 年 10 月の第二回サルトフェスティバルの前に、町を綺麗にする活動である。SDC の働きかけにより、教育局が学校関係者を集め、サルトフェスティバルの趣旨説明、キャンペーン参加者を募集した。
学校関係者 へのワーク ショップ	学校	SDC	2015 年 3 月 12 日に、SDC 主催で学校関係者へのワークショップが開催され、観光遺跡省バルカ局長 Eng.Ayman より、なぜサルトが観光地になり得るか、SEM の説明がなされた。また HOSM の Ms.Randa が、現在博物館で進めている Kids Activity、伝統的なゲームのマンカラ指導、博物館ツアーなどの活動の紹介、受け入れのアナウンスがされた。
古写真ワー クショップ	住民	HOSM	2015 年 5 月 5 日にエコミュージアム専門家を講師とした古写真を活用したワークショップが開催された。12 箇所の古写真

タイトル	対象	主催	活動内容
			を準備し、事前に博物館スタッフへ見つけるポイントの指導、当日の調査ルートの決定を行なった。
サルトの伝統衣装（ハラガ）作成トレーニング	女性	SDC	サルトの伝統衣装であるハラガは、現在でもいくつかの家庭で保有されている。しかしながら、サルトでは、作り方を知っている人はほとんどいない。そこで、サルトの女性を対象にハラガ作成のトレーニングを実施した。1人の女性がトレーナーとなり、20名の女性を対象に、24回（3h/1回）のトレーニングでハラガ作りの技術を移転した。

## (2) 成果

### ① Kids Activity

ワークシートのクイズを見ながらまちあるきをし、クイズの答えを探す活動である。参加者はクイズの答えを探すことで、自然にサルトの伝統的建築物の特徴や意味を学ぶことができる。活動を通して、参加者はサルトのまちあるきの楽しさ、伝統建築の面白さ、伝統的なゲームの楽しさを再発見した。



図 3-5 Kids Activity ワークシート

当該イベントは、これまで 19 回行われた<sup>19</sup>。6 つの学校の 187 名の児童、先生が参加した。

表 3-15 Kids Activity 開催実績

No.	日付	学校名	参加者数
1	2014.9.11	Academiya school in Salalem	6

<sup>19</sup> 学校が休暇の間やラマダン中は、活動も休止している。

No.	日付	学校名	参加者数
2	2014.9.18	Academiya school in Salalem	6
3	2014.9.28	Academiya school in Salalem	6
4	2014.10.3	Der Al-Latin School	10
5	2014.10.16	Academiya school in Salalem	6
6	2014.10.20	Der Al-Latin School	7
7	2014.10.27	Om Salamah School	7
8	2014.11.6	Om Salamah School	6
9	2014.11.13	Om Salamah School	8
10	2014.11.20	Om Salamah School	8
11	2014.12.1	Om Salamah School	6
12	2015.4.16	Maymonah Bnt Al-Hareth	10
13	2015.4.21	Maymonah Bnt Al-Hareth	9
14	2015.11.4	Roman Orthodox School	13
15	2015.11.18	Roman Orthodox School	13
16	2015.12.2	Roman Orthodox School	17
17	2015.12.15	Roman Orthodox School	20
18	2016.4.4	Ruqqaya Bnt Al Rasool school	17
19	2016.4.13	Ruqqaya Bnt Al Rasool school	12
合計			187

これまでほとんど独自の活動が行われていなかった HOSM で、専門家不在時においても、自主的に活動が行われてきていることは大きな成果と言える。

## ② 「ハンマームストリートの地図を書こう」ワークショップ

2014年4月8日に11名の子どもたちと2名の先生を対象に、HOSM職員3名によって、ハンマームストリートの紹介マップを作成するワークショップが開催された。このワークショップを通じて、普段見慣れた風景であるハンマームストリートの魅力に気付き、それを参加者で共有することができた。また、新たな博物館職員が活動に参加し始めたこと、専門家不在での実施は大きな成果であった。



図 3-6 地図を書こうワークショップ

### ③ クリーニングキャンペーン

2014年10月3日のサルトフェスティバルの準備として、10月1日、2日の2日間にかけてクリーニングキャンペーンが実施され、ハーモニートレイル周辺、フェスティバル対象地区の清掃が行なわれた。当日は、HOSM職員4名が対応し、共に清掃を行なった。1日目の参加者は、27名の子ども、3名の引率者、2日目の参加者は、20名の子ども、3名の引率者であった。当該活動を通じて、子供たちに町にゴミを捨ててはいけないという認識が芽生えた。



図 3-7 クリーニングキャンペーン

### ④ 学校関係者へのワークショップ

2015年3月12日に、SDC主催で学校関係者へのワークショップが開催され、45名の学校関係者が参加した。このワークショップの開催によって、学校関係者との連携（ツアーの実施、博物館活動の活動相手として）ができただけでなく、HOSM職員としても、活動を公式にアナウンスすることができたことは大きな成果であった。



図 3-8 学校関係者への説明会

### ⑤ 古写真ワークショップ

2015年5月5日に古写真を活用したワークショップが開催された。6箇所の古写真の場所をつきとめ、同じ角度から写真を撮った。HOSM職員1名、ローカルガイド2名、プロジェクトリサーチアシスタント2名、ASCD2名、JOCV2名が参加した。特に参加したローカルガイドは、その後地域の古老たちから話を聞き始めるなど、本ワークショップを通じて自主的な活動が芽生え始めた。



図 3-9 古写真ワークショップ



図 3-10 使用した古写真と現在の様子

### ⑥ サルトの伝統衣装（ハラガ）作成トレーニング

2016年5月から7月の3ヶ月の間、サルトの伝統衣装であるハラガの作成トレーニングを実施し、サルトの女性20名が技術を習得した。このトレーニングを通じて、工程を把握し、記録できた。またトレーニングの最後には、トレーニング参加者が人形に合わせた小さなサイズのハラガを作った。現在、原寸大のハラガ作成の需要はなくなっているが、こうしたお土産開発用のハラガ作成を促すことで、技術が継承されるようになった。



図 3-11 お土産開発用ミニハラガ



図 3-12 原寸大ハラガの製作

### 3.4 成果2（景観管理）の活動と成果

PDMで規定されている成果2に関する活動は、以下のとおりである。

- (1) サルト市が設定している保全地区（implementation area）およびリスト化している景観資源を見直して更新する
- (2) 景観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

本成果（景観管理）に係わるCPは、制度や計画、行政権限などに関することは、Eng.Lina、修理工事に関する設計などの実務については、Arc.Ashar、Arc.Bayan、Arc.Toqa、Arc.Sakhaを技術移転の対象としてきた。いずれもASCDに所属する建築を専門とするスタッフである。

1年次の活動においては、Dr.Rafeefが本成果のプロジェクト支援スタッフとして従事し、業務の進捗管理、景観管理に関する法制度の調査などを実施した。

#### 3.4.1 景観管理に関する行政実務への支援

##### (1) 活動内容

###### ① 旧市街地の保存に向けた考え方の整理

これまでサルトにおいてはJICAの支援などもあって伝統的建築物のサンプル詳細調査や残存状況の調査などが実施され、個々の建築物の特徴、現状と課題については実態の解明が進んできたといえる。これらの進捗は伝統的建築物の保存に向けて必要な情報の収集が進み、準備が整ってきていることを示しているが、1年次のベースライン調査においてはさらに文化遺産としてのサルト旧市街地（伝統的建造物群）の固有性について分析と評価を行った。

また、カラク、ダーナ、イルビットなどの旧市街地視察、資料調査を行い、CPと共にその内容を議論し、サルト旧市街地がヨルダン国内において貴重な存在であることを確認した。

旧市街地保存の考え方を整理するにあたっては、質の高い歴史的建造物が密度高く残り住民の歴史的建造物保存意識も高いヨーロッパとは異なる点、伝統的な建築物が近代化の中で喪失しつつあり、住民の保存意識も十分でないといった点が、日本の町並み保存活動の経緯と似ていることを確認し、「点」の歴史的建築物を保存する「重要文化財」制度に加えて、保存地区を指定し、地区内の伝統的建造物を「面」で保存する「伝統的建造物群保存地区」の制度が、日本の町並み保存に大きく貢献してきたことを踏まえ、サルトにおいても同様の考え方がサルトにも有効であることを関係者で確認した。

###### ② サルト市が設定している保全地区（implementation area）およびリスト化している景観資源を見直して更新する

専門家が保存地区範囲案の設定に必要な条件について例示し、CPとの議論を経て、ガイドライン案

の景観保全方針に沿った範囲案を検討した。また、サルト市側が進めている景観資源の更新作業に必要な下記のデータを提供した。

- ・JOCV 調査で制作された景観資源リスト（エクセルデータ）
- ・JOCV 調査で制作された景観資源マップ（イラストレータデータ）

データ提供時にはデータを取り扱うことのできるスタッフ（GIS の担当者）が CP 機関に配属されていたため、提供に伴う技術移転の必要はなかったが、プロジェクト途中で担当者が退職したこと、データを扱う ASCD 所有のパソコンが盗難にあったことにより、データの更新作業などが遅れることとなった。2016 年 7 月現在もバックアップデータを元に情報の再更新中である。

また、資源リストの更新業務を遂行するために必要な情報を収集するため、現地踏査を行い、景観資源リストの作成に必要な歴史的建築物の評価基準の設定について、素案を作りその有効性について現況確認を行った。

### ③ 景観管理ガイドラインの作成

現行法制度において、規制の対象となる工事種別について確認し、ガイドライン内容の項目確認を進め、ガイドラインの構成を定めた。CP の Eng.Lina はユネスコの諮問委員会であるイコモス（International Council on Monuments and Sites）の会員でもあり、世界基準の専門用語を理解できるレベルにあり、基本的な事項についての技術移転は不要であった。

ガイドラインの運用システムの構成

#### a) 現状変更申請の許認可システム（制度面）

新築や増改築、修理をしようとする施主から申請を受けて確認、許可する仕組み

#### b) 事業実施システム（ハード面）

技術支援や助成など、実際の事業を動かしていく仕組み

#### c) 事業推進・啓発システム（ソフト面）

旧市街地保全の啓発、各種事業の推進を図る仕組み

上記の構成に基づき、ガイドラインの内容について CP と議論をしながら立案を行った。

ところで、2010 年に素案が作成され、計画省（Ministry of Planning）に上程されていた、サルト市における歴史的市街地の景観特別規制（City Core Special Regulation : CCSR）が、2015 年 7 月に条例化され、その後の手続きを経て、現在はサルト市の権限によって施行されている。本プロジェクトでは、2010 年に計画省に上程された CCSR の施行がしばらく頓挫していたため、SEM 計画に基づくガイドラインの一つとして「景観管理ガイドライン」の策定と運用を想定していた。しかし、今回の CCSR の施行をもって、CP は、これまでの行政権限（工事の許可など）の範囲に加え、景観管理に関する具

体的な内容（素材や工法、大きさなど）について、公式に行政権限を行使することができるようになった。CP は CCSR の運用の一環として「景観管理ガイドライン」の内容を参照しながら、指導したり、許可を出したりすることが可能となり、ガイドラインの存在もより実践的な位置付けが与えられた。

現在の CCSR の内容は、2010 年時に検討されたものがそのまま利用されており、現在のサルトの実態に沿わない内容も散見される。ゆえに、今後、サルト市によって改訂されることが期待され、その際に、本プロジェクトによる「景観管理ガイドライン」そのものも、CCSR を構成する一部として挿入されるよう提案を行った。

## (2) 成果

### ① 旧市街地の保存に向けた考え方の整理

調査の成果についてはベースライン調査の報告書においても示したが、サルト旧市街地は貴重な文化遺産であることが認められ、エコミュージアム構想によってその価値を保存、活用していくことの必要性が再確認された。特に、新旧の建築物が混在しているサルトにおいては、歴史的建築物の修理と、歴史的景観を尊重した新たな建築行為（修景）を両立させ、サルトに固有の景観を“創造”していくことの重要性が CP 間で認識された。

また、ヨルダン国内の諸都市とサルトの比較において以下のような結果を得た。

- サルト旧市街地における歴史的建築物の保存活動は街全体を対象としており、建造物群の包括的な保全に効果を上げている。ジェラシュのように、保存地区と旧市街地が分離されていない。
- サルトはいまだ観光地化しておらず観光客は街の日常生活を楽しむことができる。マダバのように、ある特定の観光資源の整備が優先され、街が持っている歴史的な特徴が見えなくなっていない。
- サルトは、アブジャベールハウスはもとより、モスクや教会などの文化資源が存在し、それらを活かした旧市街地全体の観光開発が進められており、都市観光の先進地といえる。ヨルダンにはサルト以外にもカラクなどの旧市街地があるが、城など単体の文化財保存を優先しており、街中への観光客誘導はあまりなされていない。
- サルトは旧市街地に暮らし続ける住民がおり、彼らと共にリビングヘリテージ・サルトの観光開発を目指すことができる。ダーナのように、集落保存は進んだが、住民のほとんどが離村し、生活感のない遺跡化した集落もヨルダンには存在している。

ヨルダン全土で歴史的建築物が減少し続けている中で、上記のようなポイントからサルトは非常に貴重な街であるといえる。サルトの固有性としては、開拓精神に育まれたパイオニア都市であること、かけがえのない卓越した町並み景観があること、生き続けている歴史的都市であることが特筆に値す

る点であることも明らかとなった。こうしたサルトの価値については、顕著な普遍的価値 (Outstanding Universal Value) として CP と共に価値説明文書を制作した (別添 6 参照)。

② サルト市が設定している保全地区 (implementation area) およびリスト化している景観資源を見直して更新する

保全地区の設定は、「歴史的なまとまり」「景観的なまとまり」「地域的 (社会的) なまとまり」「構成資産とする要素のまとまり (分布)」の情報を元に検討されるものである点、CP と確認し合い、範囲案の設定を進めた。これらの案を基に、景観管理にあたっては3種の範囲 (サルトにおける社会活動が歴史的に存在していた範囲、文化的景観の保全地区として価値付けられる範囲、建造物群の保存地区として価値付けられる範囲) の価値を理解し、範囲内に存在する文化財を適切に保護しつつ、景観管理を進めることとし、最終的には2通りの保存地区案を定めることができた。また、世界遺産としての登録申請を検討する上で、資産 (property) として定める範囲は顕著な普遍的価値 (Outstanding Universal Value) の記載内容によって範囲の大小や形状の設定が異なる。ゆえに、景観管理の保全範囲とは別途に世界遺産範囲の検討が進められてきたが、サルトの景観管理は、世界遺産としての申請範囲にとどまらず、サルトの旧市街地全域を対象とした全域的、包括的なものとした。

景観資源リストについては、以前に実施された JOCV による調査成果などを市当局のデータベースへ移行するためのデータ提供を支援したほか、景観資源を選出するための評価調書の素案を作成した。



図 3-13 保全地区の設定と景観資源リストの制作のイメージ

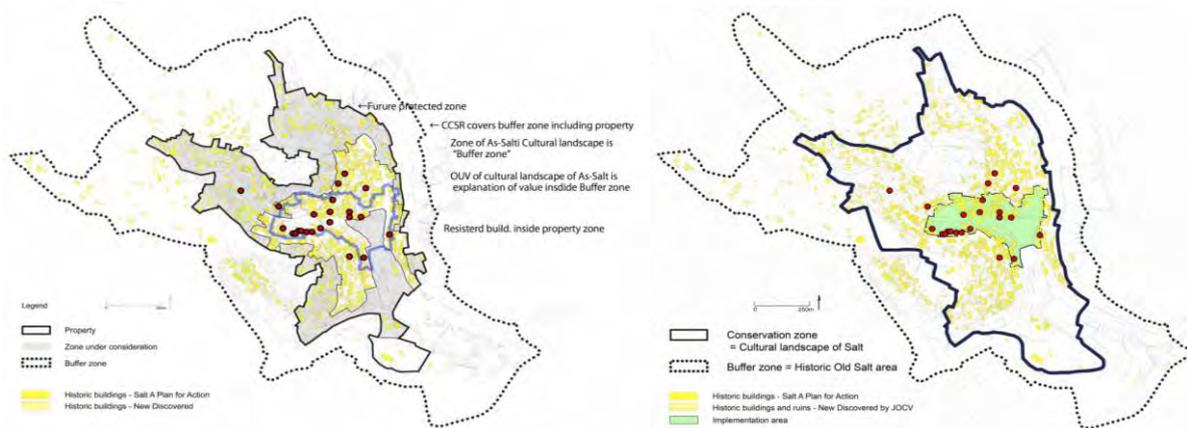


図 3-14 建造物群としての価値範囲（左） 文化的景観としての価値範囲（右）

### ③ 景観管理ガイドラインの作成

ガイドラインの目指す方向性は、景観保全活動に対する地域住民の理解促進を重視すること、そして、制作に用いる技術は支援元となる萩市で実践されているもの（日本の文化財保存分野からみても平均レベルを越えるもの）とした。ガイドラインの内容全てが世界遺産登録を目指す上で制作が必要な書類の一部を構成することになる点も、CP と共に理解を共有してガイドライン内容の骨子を定めることができた（別添 7 参照）。

CCSR はヨルダン国内の五都市（ジェラシュ、アジュルン、サルト、マダバ、カラク）で同時に検討が始まったが、今回のサルトにおける条例化は、他の都市に先駆けて、ヨルダンでの最初の事例となった。このことは、これまで実施してきた CP 機関による景観管理の業務が成果を納めてきたことを意味し、将来に向けた業務強化にも貢献するといえる。他都市においては、条例化までいまだ時間を要する状況であるが、今後、サルトでの運用において成果や課題を元に、他都市での応用やサルトでの運営モデルを展開することができるといえる。

上記で示した保全地区範囲の案、景観管理ガイドラインの案は、市議会にも報告され、承認を受けている。また、その内容は 2016 年 2 月のサルトの世界遺産登録申請に合わせて、遺産管理に必要な書類の一つとしてサルト市が主宰する世界遺産申請に向けた遺産専門委員会の承認を受けた。現在（2016 年 8 月現在）はこれら世界遺産としての価値説明、保護措置の存在を裏付ける根拠資料を基に、登録に向けた国際記念物遺跡会議（International Council on Monuments and Sites）の審査が進められている。

#### 3.4.2 パイロットモデル事業に対する支援

##### (1) 活動内容

本活動は、測量・作図、復原考察、基本設計、修理計画、建設工事現場におけるリスクマネジメント講習を対象とした。当初は本事業期間中に工事着工を目指す予定だったが、工事に関する所有者の合意取り付け、工事予算の確保に時間を要したことから、計画策定までの活動が対象となった。なお、

本事業期間においては施行業者・工事従事者への技術指導は行えなかったものの、CP と修理を計画していく過程の中で、工事着工に向けた準備の一環として、現場における安全・衛生に関するリスクマネジメントの講習や、一部の修理技術の実践的試行を行い、本格工事に先駆けた技術の習得、向上を図った。

## ① パイロットモデル事業の対象物件の選定

対象物件選定の考え方を以下のとおりに設定し、ワーキンググループによる現地確認などを経て 9 棟に絞り、最終的に 3 件を対象物件とした。

### 【対象物件選定の考え方】

- 1) 設計・施工費用を、公共事業や他ドナー案件との連携などによって捻出できる物件
- 2) エコミュージアム計画や、トレイル上のサテライトと位置づけられることができる物件
- 3) 対象物件の選定は、実行委員会協議事項とし、関係者から最大限の協力を得られる物件
- 4) 整備事業としての効果（インパクト）が大きいと考えられる要素を持っている物件
- 5) サルト旧市街地の景観形成に特に寄与する物件
- 6) 修理技術を実践的に習得する事例として相応しい物件

今後の事業展開の手本となるような実践事例を獲得するべく 3 棟の歴史的建築物に対して、復原調査、修理設計、施工監理について、世界遺産クラスにも対応できる高い技術力（学術的知見）を習得できるよう支援を行った。該当する 3 棟の他に、MOTA も独自に景観整備事業を開始したため、それらの事業に対する同様の技術支援も併せて実施することとした。

## ② 技術移転の内容

### 1) パイロット事業の作業方針に関すること

CP と共に現地調査を行い、現状（オリジナル部分の残存度、痛み具合など）を確認し、ガイドラインのドラフト案の内容に基づき、技術的な目標（例えば復原のレベルや修景のレベル）、事業の実施項目およびその作業方針を定めた。

### 2) 現況図面の制作に関すること

建築物の測量技術、現況図の作図技術を CP は既に有していたことから、技術支援の内容は、修理事業に必要な図面の種類、内容、測量の必要箇所に関わることとした。測量および作図は JOCV の國府宏美隊員（建築）、佐藤亨明隊員（建築）の協力も得ながら進められた。

### 3) 修理計画に関すること

- 2) で制作した図面を現場に持ち込み、専門家から修理項目の設定の仕方、その内容について CP へ

教示した。その際、具体的な修理の方法についても CP へ例示し、実践的に指導した。修理項目の設定後、内容（長さや面積、数）、工期の設定についてカンターパート幹部職員と議論し、修理計画を立案した。復原図面の制作については、建築の歴史（編年履歴）を現地の痕跡調査や文献調査から確認する作業を伴うが、その方法についても指導を行いながら、当該物件の復原検証を図った。

#### 4) 工事着工に向けた準備に関すること

ヨルダン国内の建設工事現場を見る限り、リスクマネジメント（安全衛生管理）と定められた内容の遵守（計画、設計に準拠した施工実施）が不十分な例が散見されるため、当技術協力プロジェクト当初の業務計画にはなかったが、パイロット事業に係る現場工事の実施に際し、安全衛生事項および遵守事項に関する内容（遵守事項、安全施工サイクル、現場の労働安全衛生、身の回りの対策）も CP に教示した。

対象物件は風雨の吹き込みによる内壁の劣化やゴミ投棄による汚損も著しい状態にあったため、CP 機関と地元大学生ボランティア 10 名、JOCV の佐藤亨明隊員（建築）、糸川帆波隊員（工芸）、橋本卓道隊員（環境教育）、廣瀬勝弘隊員（環境教育）が協力して清掃および投棄ごみの撤去が 1 週間にわたって行われた。

上述のパイロット事業の実施は、主に 1 棟目の Haddadin house を例に、実施設計（実際の工事に用いる詳細な設計）および工事の着工に至るまでに必要な、測量や基本図面の作成、修理方針の決定、復原考証など一連の活動に対する技術支援を行った。その後の 2 棟目、3 棟目については、専門家の関与を可能な限り低くし、CP による主体的に業務が進められているが、専門的知識が必要となる建築史の考察および修理方針の検討についてのみ、必要に応じ、専門家が技術支援を行った。一方、MOTA による景観整備事業も、定期的に事業期間が延長されており、2016 年 6 月現在も継続している。本プロジェクトでも、事業の開始当初の 2014 年より担当の MOTA バルカ局担当官との協議を重ねながら修理事業に必要な基本的な技術指導を行ってきた。

#### ③ パイロットモデル事業の対象とした 3 棟

対象としている 3 棟の進捗は下表のとおりである。いずれも、具体的な修理事業に進むための積算が行われ、事業着工に向けた経費の確定が待たれている。

表 3-16 パイロットモデルとして修理事業を進めてきた物件の進捗状況

No	名称	進捗	現状
1	Haddadin house (Al-Qalaa' hill side complex)	調査・測量：済 復原考証・基本設計：済 詳細設計：未 施工：未	現在は空家。スラブの崩落など、損傷が激しい部分があり、構造補強などを伴う修理が必要。建具も喪失している。

No	名称	進捗	現状
2	Jaghbeer house (Upper side of Khadel street)	調査・測量：済 復原考証・基本設計：済 詳細設計：未 施工：未	現在は空家。建具は喪失しているが、外部、内部ともにオリジナルの様態を良く残している。地盤および排水システムの改善が必要。
3	Falah Al Hamad house (Beside of Municipality street)	調査・測量：済 復原考証・基本設計：済 詳細設計：未 施工：未	現在、住宅、店舗、倉庫として利用されており、状態も良い。壁の追加など、旧状の改変が見られるが、復原も容易と考えられる。

## (2) 成果

### ① パイロット事業の作業方針に関すること

パイロット事業の基本設計について、CP と共に重要課題を挙げて修理方針を定めることができた。これまでサルトで行われてきた景観整備事業においては、修理設計を検討する段階で事前のアセスメント（歴史的建築物の現況調査、修理方針の決定など）が十分に行われず、オリジナルパーツを除去したり、誤解を招く伝統風の増築をしてしまうなどの課題が生じていたが、今回は CP と共に現地確認や本提案書策定の過程で十分な議論を行ってその内容を完成することができた。このことは事業の設計段階で、工事の当事者が技術的要点を認識する効果を生み、さらには設計から施工へ移行する段階においても、その要点の引き継ぎが円滑に進められるといえる。

### ② 現況図面の制作に関すること

専門家が作図の指導に携わりながら、CP と JOCV（佐藤亨明隊員、國府宏美隊員）が協力し、現況を説明する調査資料、現況図面の制作が行われた。MOTA の事業では外部コンサル会社に外注して作図するため、省内には全く技術力が残っていないのに比較し、本事業では ASCD のスタッフによって自ら調査が行われて作図されたことで、次回の事業実施の際に貢献できる技術の蓄積となった。

### ③ 修理計画に関すること

CP は専門家から復原考察の技術を習得し、その結果に基づく修理計画を自ら検討、組み立てる技術を得ることができ、復原図や修理計画のプレゼンテーションを制作することができるようになった。また、修理事業の工程管理に関わる基本的な技術（積算根拠の算出、必要工程の計算など）についても技術移転が行われた。

現場で実践的に指導できる工事（痕跡調査と旧状確認、オリジナル素材の保存、石材マーキング、上塗りの剥ぎ取り、工程確認など）については、試行的に実施し、CP はその基本的な方法を習得することができたほか、これらの試行の結果、実際のオリジナル素材の保存などが達成された。このことは、これまでの工事においてオリジナルの素材や部材が破棄されてきた流れに歯止めをかける技術の

蓄積がなされたといえる。

以上のパイロット事業に関する技術移転の成果物として、カウンターパートによって表 3-17 に示す内容のプレゼンテーション資料が各物件（3 棟）において制作された。ガイドラインの適用前である現況の姿を描いた図面と、ガイドラインを適用して修理工事を行った後の姿を描いた計画図面、さらには建築当初の姿を描いた復原図をそれぞれ比較できるようになっており、ガイドラインの文章表現と合わせて建築図面の内容を把握することができる。

表 3-17 パイロット事業の物件毎に制作された修理に必要な資料集の項目

1 立地		6 技術的な注意事項	外観
2 敷地条件等			内観
3 建築情報（JICA 報告書情報）		7 修理計画図 （ガイドライン適用後）	平面図（図 3-16）
4 歴史的背景	証言録 復原考察（図 3-15） 配置図 平面図（図 3-16） 立面図（図 3-16）		立面図（図 3-16） 断面図
5 現況建築図 （ガイドライン適用前）	断面図 建築細部 現況 詳細情報		

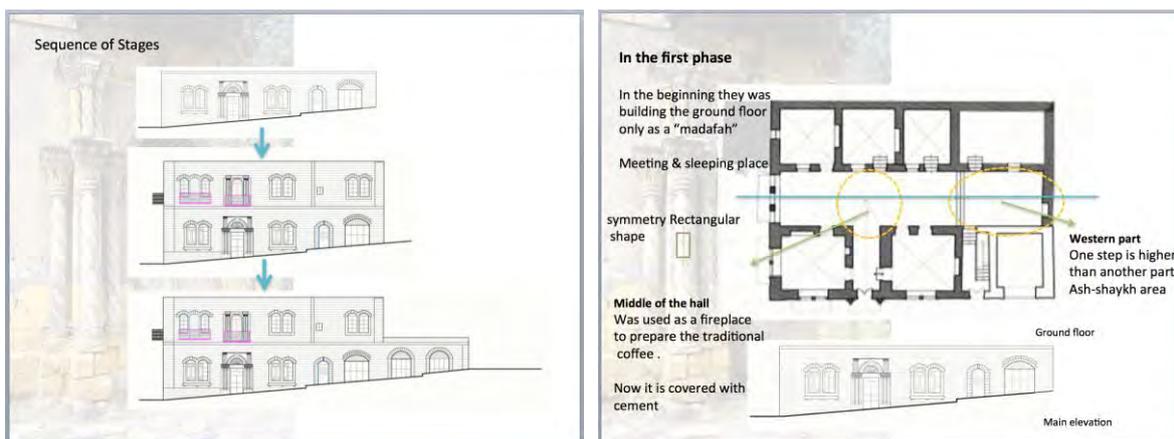


図 3-15 制作が可能となった復原図の例（左：3 期に分かれる立面の変遷、右：1 階平面）

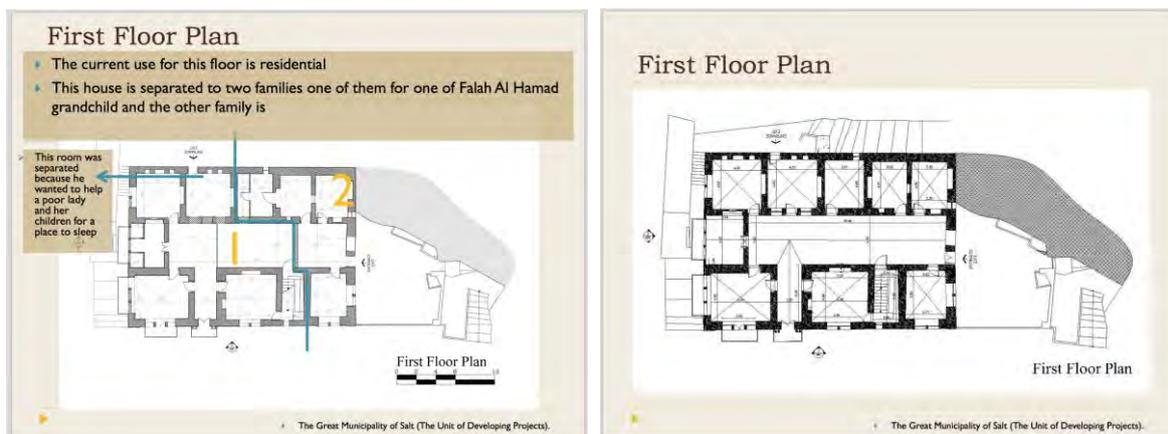


図 3-16 現況平面図（左図）とガイドラインに基づく修理後の平面図面（右図）の例

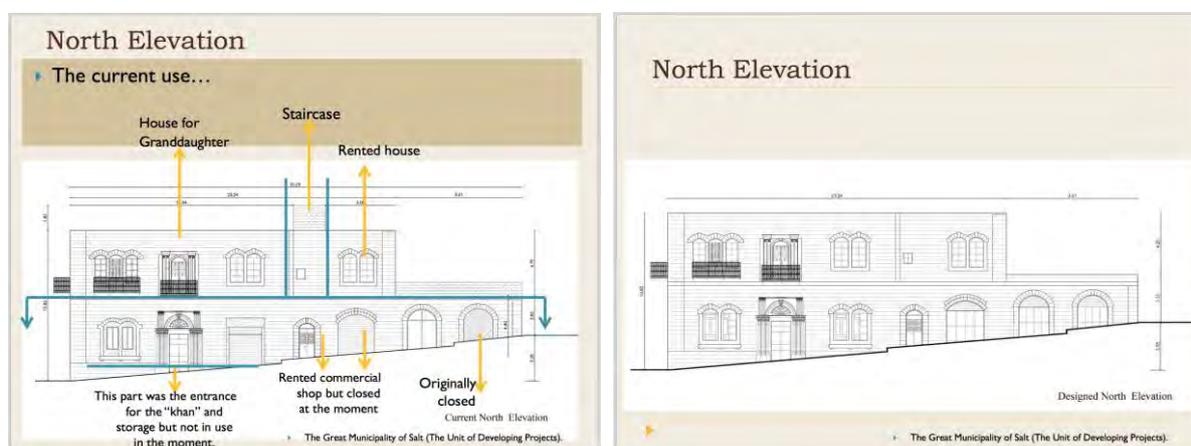


図 3-17 現況立面図（左図）とガイドラインに基づく修理後の立面図面（右図）の例

#### ④ 工事着工に向けた準備に関すること

本業務期間においては①②③で示した業務内容が順調に進んだことで、安全衛生および遵守事項に関する技術指導および、工事着工に備えた現場の環境整備を行うことができた。

環境整備としては主に建築内に取り残されていた瓦礫やゴミの撤去、建築周囲の清掃などが1週間にわたって行われたが、準備に係る計画、実施の際の指示は全て CP 機関が行い、専門家の関与は不要であった。また、これらの活動では CP が自らの知識、経験を活かし、広報媒体の制作、地域住民への周知、呼びかけを行ったほか、前項で述べたような修理に関する重要事項を参加者に指示することもできた。幸いなことに、パイロット事業の現場作業が本格化した後も現場における不安全行動や事故なども起こらず、順調に業務を進めることができた。

#### ⑤ パイロットモデル事業の成果と、サルトの世界遺産登録や MOTA 事業推進への影響

##### 1) パイロットモデル事業の成果と課題

CP はパイロット事業として最初に対象とした物件で得られた経験（①②③④）を、他の2棟に対し

て活用し、測量と現況図面の制作、事業方針の策定、建築史の考察などを進めた。専門家は CP が仕上げた内容の確認と、方法などに問題があった場合にアドバイスをを行ったが、サルトの建築遺産を保存するために必要最低限の技術は移転されたといえる。今後は、パイロットモデル事業の継続実施、監督をとおして、景観管理のガイドラインに沿った行政実務、施工監理の試行が期待される。さらに、業務の実践を通じて得た教訓をガイドラインの更新や、定期的な景観管理業務のモニタリング・評価の実施を促し、CP の行政実務能力と施工監理能力の強化と充実が図られることも望まれる。

しかし、これで世界遺産レベルの遺産保全が満足して行われるという訳ではない。文化財としての修理には、基本的な事項はもとより、経験から生み出される専門的な知識や判断力が必要とされるため、このような能力を今後身につけていくためには、幾度にもわたる修理事業の経験を積み重ねていくことが重要である。少なくともモデルとして位置付けられる数棟の修理事業については計画から完了まで、専門家の監督支援が必要であるといえる。

表 3-18 パイロットモデルとして修理事業を進めている物件の価値と、専門家チームの参画度合い

No	名前	明らかになった建築の価値	専門家チームの支援度合い
1	Haddadin house ( Al-Qalaa' hill side complex)	増改築を繰り返してきた複合建築でサルトの建築史を知る上で重要な建築。	専門家チームが全面的に支援。調査、設計方法などを指導しながら共同で作業を実施した。
2	Jaghbeer house ( Upper side of Khadel street)	優れた意匠が施された外観を持ち、サルトの建築デザインを知る上で重要な建築。	業務の約 80%をヨルダン側 CP が実施している。専門家チームは部分的に支援。
3	Falah Al Hamad house ( Beside of Municipality street)	マダーファとしても使われている商店兼住宅の典型的建築。現在も、複合用途で使用されている。	業務の 100%をヨルダン側 CP が実施しており、専門家チームは必要に応じて内容を確認し、課題がある部分に対して支援するのみ。

## 2) 世界遺産登録に向けた活動への支援成果と課題

成果 2 においてこれまで技術移転を行ってきた内容の全ては、サルトの世界遺産登録に向けたサルト市の業務に対して大きな貢献をもたらしている。また、パイロットモデル事業の実施は、現在サルト市が進めている世界遺産登録申請に関し、サルト市に歴史的建築物の修理技術が存在していることを裏付けるものとして、非常に重要な意味を持っている。

特に、パイロット事業を通して技術移転を図った歴史的建築物の価値調査方法、復原考察（編年分析）方法については、世界遺産を目指す上で必要且つ重要な情報を把握するために必須の技術である。パイロット事業は複合建築物 1 件を対象として技術支援をしていたが、CP はそこで身につけた技術を手本に、登録申請に必要な複数の調査物件に対してその技術を応用し、自らの手によって調査と分析を進め、サルトの世界遺産登録申請に向けた業務を着実に進めている。また、策定した景観管理ガ

イドライン案や保全地区範囲案についても、世界遺産サルトが登録された際のマネジメントプランの一部として活用されることが期待されている。

### 3) MOTA 事業への支援成果と課題

MOTA 景観整備事業については、行政文書の発信による ASCD（本活動の CP 機関）から MOTA への行政指導と、専門家による現場や事務所での技術指導、協議を並行して行ってきたことで、計画設計レベルおよび施工レベルでの技術向上が促され、これまでの MOTA 景観整備事業では達成できなかったオーセンティシティを尊重した文化財修理（オリジナル部材の保存など）を実現するなどの成果も収めた。

MOTA 景観整備事業の対象となっているハデルストリートでは、外観の清掃や老朽化部分の修理などの処置が施された物件が既に 20 棟を越えており、本プロジェクトの開始以前と比べ、見違えるほど歴史的景観が回復してきている。しかし、時間的、予算的制約のある事業ゆえに、計画と設計、仕様の確認と施工監理が十分になされていない例が散見され、それを監督、是正を指示する立場である ASCD と MOTA との連絡体制づくりが今後の課題といえる。

#### 3.4.3 景観保全を促す意識啓発活動の実施

##### (1) 活動内容

##### ① 啓発ワークショップの実施

ベースライン調査の結果、調査対象住民の半数以上が景観管理規制について知らなかったことを踏まえ、サルト旧市街地の景観保全を促すための意識啓発ワークショップを、市民向け、専門家向け、ローカルガイド向けに分けて開催した。それぞれの目的に応じたプレゼンテーションが CP と専門家の共同で制作され、ASCD スタッフのファシリテーションによって参加者間での意見交換、情報共有、今後のサルトの課題確認を行うワークショップが合計 10 回行われた。

##### ② 啓発ハンドブックの制作

サルトの歴史的建築物の保存と景観の保全を促す技術的内容を分かり易く示した媒体を作成した。媒体は CP および、JOCV の國府宏美隊員（建築）、橋本卓道隊員（環境教育）の協力で制作され、CP は内容の企画、執筆、イラスト、國府氏はコピーライティングおよびイラスト、橋本氏は環境保全に関するページの内容を担当し、専門家チームは主に CP による企画と執筆を支援し、類似する日本の町並み保全啓発媒体や啓発経験を活かした指導、助言を行った。



図 3-18 景観保全の啓発活動用に制作されたハンドブック（抜粋）

## (2) 成果

### ① 啓発ワークショップの実施

サルトでは空き家の増加や、歴史的建築物の改変が問題化している一方で、市民の多くが歴史的建築物を大事に使い続け、自主的に修理を行っている例もある。住民向けのワークショップではそうした地域住民主体の保存活動が重要であるとの認識を共有した。専門家向けのワークショップでは、日本や世界で行われている町並み保全の仕組み（システム）の詳細、修理・修景事業の実践例からみた成果と課題、世界遺産クラスの技術レベルからみたサルトの課題の3点からみたサルトの現状と課題について、ワークショップ参加者と意見交換し、サルトにおいても総合的な町並み保全策が必要であること、技術的な問題の解決が急務であることを参加者で理解を共有した。また、ローカルガイド向けのワークショップでは、ガイドに必要な専門的知識の共有のほか、ローカルガイドとして求めている情報の質疑が行われた。

これらの啓発ワークショップは、参加者の招待、会場準備、軽食準備を主催者である ASCD が全て行い、円滑に開催された。

### ② 啓発ハンドブックの制作

CP、JOCV、専門家チームが協力して制作を進めた「サルトまちなみハンドブック」は専門的知識を持たない市民にも理解できる平易な内容で完成させた。一般家庭や商店主、宗教施設や学校施設などへの配布（英語版 1,000 部、アラビア語版 1,000 部）も実施され、早速、各家庭や機関では本ハンドブックを使った子ども達への読み聞かせなども行われている。こうした媒体はこれまでサルトにおいては発行されておらず、本ハンドブックの発行と配布によって、これまで身近であったがどのような価値があり、どのような保全を検討するべきか不明だった歴史的建築物への理解が促進されるという成果が期待されている。



図 3-19 ハンドブックを手に孫に往事のサルトを伝える光景

### 3.5 成果3（文化資源管理）の活動と成果

PDMで規定されている成果3に関する活動は、以下のとおりである。

- (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
- (2) サルト歴史資料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) 遺産解説員（博物館スタッフ他）を養成する
- (4) コア/サテライト/トレイルのパイロット事業を施行する

以下で活動内容と成果を、トレイル、コア博物館、遺産解説員、オープンハウスに分けて説明する。

本成果（エコミュージアム）に係わるCPは、トレイル、遺産解説員、コア博物館整備に関することは、Eng.Ayman、Dr.Ibrahim、博物館の教育活動に関することについては、Ms.Randaを中心とし、Ms.Khloud、Ms.Amalを対象としてきた。いずれもHOSM、観光遺跡省MOTAバルカ局に所属するスタッフである。

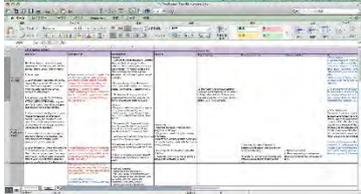
また、Ms.Aseel、Ms.Mais、Ms.Rulaが本成果のプロジェクト支援スタッフとして従事し、業務の進捗管理、トレイル、遺産解説員、コア博物館整備に関するサポートを行なった。

#### 3.5.1 トレイルに関する活動

##### (1) 活動内容

プロジェクト開始当初に、トレイルの内容（ストーリー構成）を決定するために、最も古く、活気のあるハンマームストリート周辺で141名の地域住民へHOSM職員6名とリサーチアシスタント1名と共に、ヒアリングをおこなった。「観光客が来た時にどのようなストーリーを伝えたいか？」や「サルトの子どもたちにどのようなサルトのストーリーを語り伝えたいか？」といった質問の回答を聞き取った。それらのヒアリング調査から、「ムスリムとクリスチャンの共存」、「伝統的なアラブ菓子」、「有名なケバブ屋」、「伝統的なタバコ屋」、「サルト高校」、「部族同士の助け合い」などのストーリーが抽出された。これらのストーリーから、「ハーモニー」、「日常生活」、「教育」というテーマを導き出した。テーマに基づき、サテライトやルートの決定、マップ、ビデオを作成した。トレイル開発手順は、以下のとおり。

表 3-19 トレイル開発手順

ステップ	方法	写真
(1) トレイルの内容(ストーリー構成)の決定	住民へ「観光客が来た時にどのようなストーリーを伝えたいか？」や「サルトの子どもたちにどのようなサルトのストーリーを語り伝えたいか？」といった内容をヒアリング。	
(2) 住民向けワークショップを通じたストーリーの収集	ワークショップに参加した住民から“デイリーライフ”に関するストーリーを聞き取り、地図に落とした。	
(3) 収集したストーリーの裏付け調査	文献調査、専門家へのヒアリング、専門家のワークショップへの参加。	
(4) 収集した情報のデータベース化	専門家と住民から聞き取った情報、文献からの情報をデータベース化。	
(5) サテライト候補、ルートの検討	データベースの中からデイリーライフのストーリーを語る上で必要なサテライトを抽出し、ルートを検討した。	

ステップ	方法	写真
(6) サテライト交渉	サテライトになって欲しい店や家のオーナーに交渉へ行く (HOSM と SDC)。	
(7) マップの作成	サテライト候補が決定したらイラストレーターでマップを作成する。	
(8) トレイルビデオ作成	デイリーライフトレイルに行きたくくなるようなプロモーションビデオを作成する。	

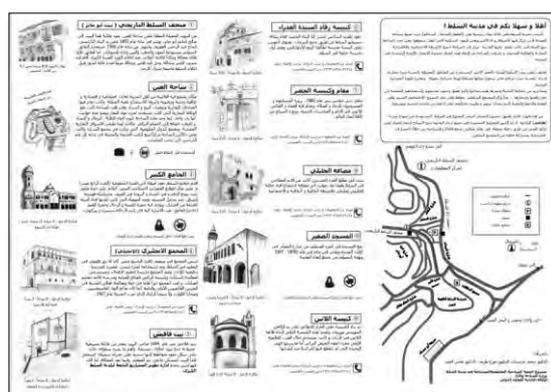
## (2) 成果

ハーモニートレイル、デイリーライフトレイル、教育トレイルの3つのトレイルを設計し、それぞれについてマップ（英語版／アラビア語版）とビデオを作成した。

ハーモニートレイルとは、サルトの宗教・建築・社会のハーモニーに基づいたトレイルコースである。8つのサイトがサテライトとなっている。



(ハーモニートレイルマップ表)



(ハーモニートレイルマップ裏)

図 3-20 ハーモニートレイルマップ



図 3-21 ハーモニートレイルビデオ (抜粋)

デイリーライフトレイルとは、サルトの日常生活を体験するもので、最もサルトで古く、活気のあるハンマムストリートに沿ったトレイルコースである。22つのサイトがサテライトとなっている。

(デイリーライフトレイルマップ表)

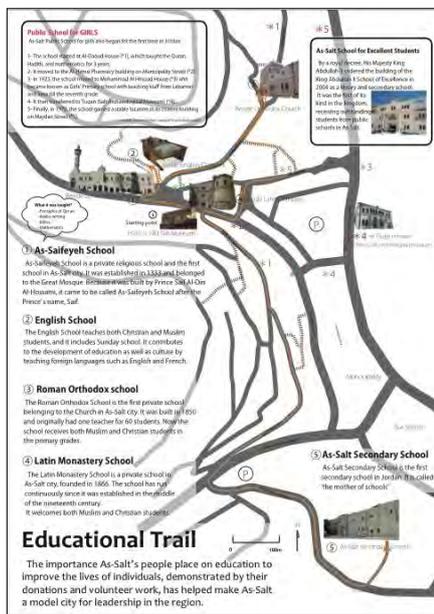
(デイリーライフトレイルマップ裏)

図 3-22 デイリーライフトレイルマップ



図 3-23 デイリーライフトレイルビデオ (抜粋)

教育トレイルとは、ヨルダン最初の学校を有するサルト自慢のトレイルである。5つのサイトがサテライトとなっている。



(教育トレイルマップ表)



(教育トレイルマップ裏)

図 3-24 教育トレイルマップ



図 3-25 教育トレイルビデオ (抜粋)

これら3つのトレイル構築を通じて、トレイル構築のマニュアルができ、HOSM職員3名とリサーチアシスタント2名がトレイル構築の作り方を習得した。またローカルガイド養成の過程で、日本人専門家によるトレイルの作り方の講義を受け、トレイル構築の作り方を理解した。そして、このマップ作りを通じて高校生や歴史家、古老など様々なサルトの地域住民を巻き込み、SEMを知ってもらうよい機会となった。また、これらは、観光業者が連れていきたい場所ではなく、地域住民が紹介したい（もしくは見せてもよいと判断する）場所やストーリーがマップとなったことから、コミュニティが主体の観光を推進する一助となった。

### 3.5.2 コア博物館に関する活動

#### (1) 活動内容

1.2.2 で説明しているとおり、本プロジェクトでは HOSM をコア博物館として位置付けている。HOSM をコア博物館として機能させるための活動を行った。1階部分に、コア博物館スペースとして、サルトの歴史や文化の概要など、全ての来訪者が町へ出る前に知っておくべき情報を集約した（①コア博物館整備）。HOSM の2-3階は、更に詳しい情報を得たい来訪者向けに、展示内容の拡充を支援した（②コア博物館展示拡充支援）。また、HOSM の外観が博物館やコア博物館であることが分かり辛いため、博物館1階のテナントスペースに、ゲートウエーとよぶ情報センターを整備し、チケットの販売やツアーの受付などを行なうこととした（③ゲートウエーの整備）。

#### ①コア博物館整備

エコミュージアムコンセプトに基づく観光客の動線を作るために、HOSM職員2名とリサーチアシスタント2名を中心にコア博物館を整備した。まずコア博物館内のゾーニング、必要なパネルの数などを確定し、その後、(a)各パネルのサイズ、文字数、大まかな内容の決定、(b)パネル作成などを行う業者の選定、(c)パネル文章の作成、(d)施設整備の手順でコア博物館の整備をおこなった。

#### ②コア博物館展示拡充支援

エコミュージアムにおけるコア博物館の役割の一つに情報収集がある。常に最新の情報を収集し、発信していくことが求められる。現在のコア博物館である HOSM において学芸活動が行われているという状況ではない。そこで、小さい企画展を3ヶ月に1度行っていくこととした。その他にも、2階、3階部分のすでにある展示部分を町やトレイルの情報と結びつけるためのワークショップをおこなった。

#### ③ゲートウエーの整備

ゲートウエーは、SEMの情報センターとして、来訪者に対し、コア博物館の案内、トレイルやホームビジットの申し込みなどをする場所である。HOSMが観光客にとって博物館であることが外観からわか

りにくいため、ゲートウエーの構想が誕生した。2008年にJOCVが計画したゲートウエー案を再度、関係者（HOSM、MOTA、SDC）で確認し、目的などを明確にした上で、必要な設備などを検討した。

## (2) 成果

### ①コア博物館整備

コア博物館は2015年5月末に完成した。コア博物館の最終的なレイアウトは、下図のとおりである。

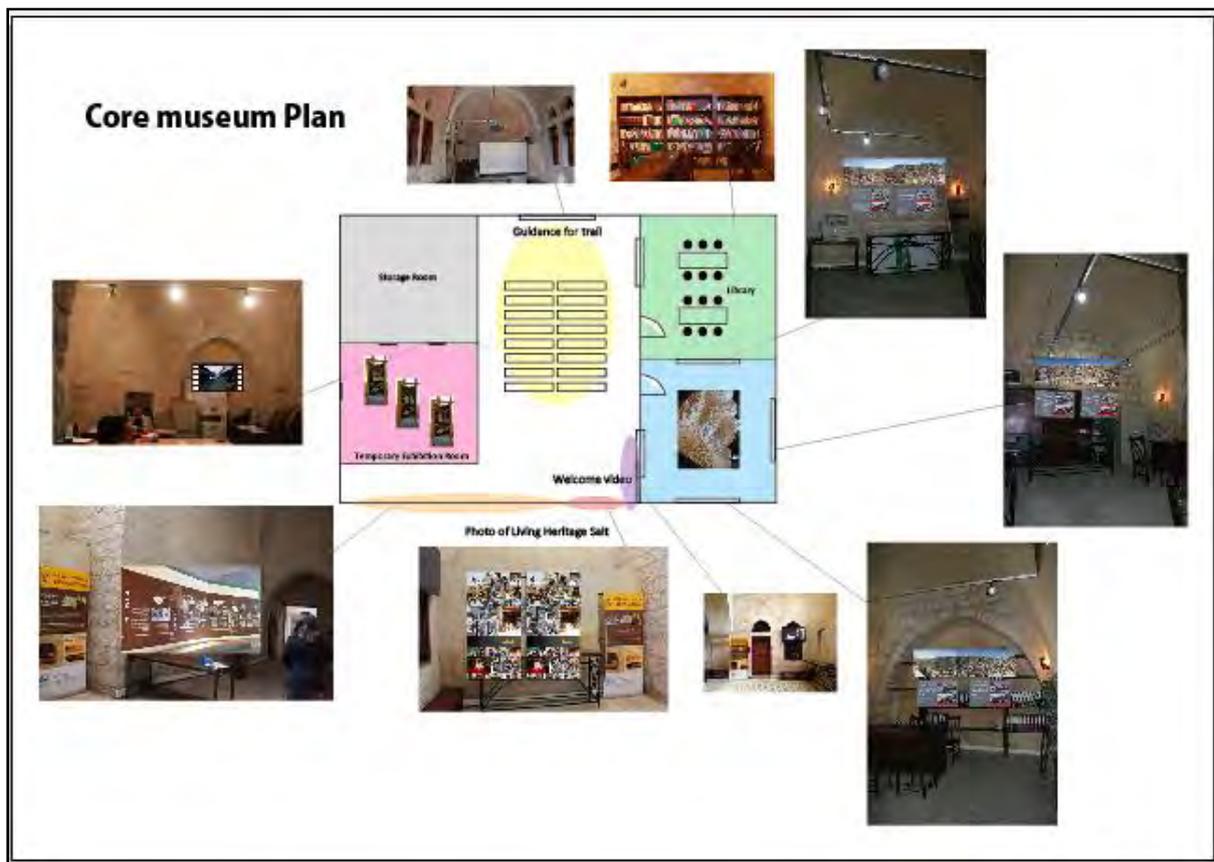


図 3-26 最終のレイアウト図

コア博物館では以下の5つのパネルを作成した。

- (1) パノラマ写真用パネル 240cm\*70cm\*3 つ
- (2) サルト概要用パネル 120cm\*70cm\*6 つ
- (3) リビングヘリテージ用パネル 180cm\*120cm\*2 つ
- (4) 年表用パネル 320cm\*130cm\*1 つ
- (5) トレイル案内用パネル 120cm\*240cm（パネル部分 100cm\*150cm）\*3 つ（両面）

完成したコア博物館の様子は、以下のとおりである。



図3-27 コア博物館の様子

これまで、博物館の学芸員が持っていた情報が文字化されていなかったが、今回のパネル作成の過程で、多くの情報が整理され、それを博物館職員が共有できるようになったことは大きな成果である。また作成過程で、町へ出ていく前に必要な情報が整理され、スタッフ内で共有された。

## ②コア博物館展示拡充支援

2015年12月からHOSM職員1名とリサーチアシスタント2名によって自主的な調査が行われ、2016年3月にオリーブに関する企画展を実施した。この企画展の準備を通じて、どのようなテーマが企画展示となりうるか、テーマに沿った調査方法、パネルの作成方法について上記のスタッフが習得した。また、2階、3階部分の展示の拡充についてもワークショップを開催し、ローカルガイド5名、博物館スタッフ、リサーチアシスタントによる意見がまとめられ、追加のパネル、キャプションの作成、改善が行われた。



オリーブ展示の調査

オリーブの展示

ワークショップの様子

図 3-28 コア博物館展示拡充に関わる活動

### ③ゲートウエーの整備

ゲートウエーの運営については、MOTAとSDCの協議により、MOTAが設備を所有、SDCが運営を担うこととなり、これに関する覚書が2015年1月14日に締結された。SEM運営委員会で、SDCがゲートウエーを運営することで正式に合意がなされ、2015年5月にゲートウエーが開館した。SDCの管理の下、毎日ローカルスタッフがシフト制で対応している（ラマダンを除く）。



図3-29 ゲートウエーの様子

### 3.5.3 遺産解説員に関する活動

#### (1) 活動内容

ハーモニートレイルのローカルガイドについては、SDC が候補者を選定し、MOTA がトレーニングを行なった。トレーニング案は、MOTA が作成し、SEM 運営委員会で承認された。具体的には以下の手順で行なった。

表 3-20 ローカルガイドトレーニングの概要

ステップ	時期	方法	写真
(1) 講義	2015年2月 ～3月	6つの講義（ヨルダンの歴史、サルトの歴史、ガイドとしての振る舞い方、まちあるきガイドの役割、トレイルの作り方、アラブライフスタイルや建築についてなど）を受ける。	
(2) トレーナーによるツアー体験	2015年2月	トレーナーが一通りのハーモニートレイルのガイドをローカルガイドの前で行なう。	
(3) 部分的にガイド体験	2015年3月	各ローカルガイドの担当部分を決め、部分的にガイドを体験する。	
(4) 個人レッスン	2015年3月	ローカルガイドが通しでガイドを実践する。ビデオ撮影した自分のガイドの様子を視聴して、アドバイスを受ける。	

ステップ	時期	方法	写真
(5) 評価	2015年3月	観光遺跡省、トレーナー、JICA側から担当者が参加し、評価票に基づいて評価	
(6) 判断	2015年3月	SDC、観光遺跡省、トレーナー、JICAから担当者が参加し、評価時のビデオを見ながら、判断を行なう。	
(7) ツアー体験	2015年4月～2016年3月	認められたローカルガイドの実践体験時期。各ローカルガイド、4回実践を体験する。	

## (2) 成果

本プロジェクトを通じて、8名のサルト出身のローカルガイドが誕生した。サルト市民と観光客の間を繋ぐローカルガイドとして役目を果たしている。



図3-30 ローカルガイドによるツアーの様子

### 3.5.4 オープンハウスに関する活動

#### (1) 活動内容

サルトフェスティバルの際に「オープンハウス」の開催を実施した。「オープンハウス」は、地域に住んでいる住民が自宅を開放し、所有している文化資源を公開し、所有者自らが来訪者に解説することである。本プロジェクトでは、毎年5月に萩で開催される「浜崎おたから博物館」を参考に、サルトフェスティバルの中の一つのイベントとして2013、2014年10月に開催した。公開を受け入れる住民世帯の募集、調査は以下の方法でおこなった。

表 3-21 公開を受け入れる住民世帯の募集、調査の概要

公開目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>観光客にとって普段見ることのできない家の中を公開してもらうことでの集客。</li> <li>地域住民が自分の家や所有しているものの価値の再発見。再発見することでの文化資源の継承。</li> <li>博物館として地域の文化資源の発見。</li> </ul>
調査期間	2013年6月から8月中旬（現在も常に募集中）
調査、公募対象地域	ハーモニートレイル、デイリーライフトレイル周辺
公募方法	ハーモニートレイル、デイリーライフトレイル周辺の家のポストへ募集チラシ配布、現在は口コミ
調査方法	各家を訪ね歩き、主旨説明、承諾を得る

#### (2) 成果

フェスティバル時（年に1回）は4件が公開に応じてくれた。オープンハウスには連日300名近くの訪問客があり、初めてサルトを訪問した人だけでなく、地元の人にとってもサルトの伝統や文化の再発見につながった。開催結果を踏まえて、下表のような実施要領を作成した。

表 3-22 フェスティバルのためのオープンハウス実施要領

手順	期間	実施方法	留意点
オープンハウスの募集	6-7月	プロジェクトとして参加して欲しい家への依頼と、公募チラシの配布。公募のチラシは、フェスティバルが行われる範囲の全軒に配布。チラシは博物館側で作成。配布は学生ボランティアを活用する。	プロジェクトとして参加を依頼する家は、確実におたからを所有していることがわかっている家とする。公平性を担保する目的から、並行して参加者を公募する。
オープンハウスの決定	8月	応募してくれた家への主旨説明／所有している文化資源調査／金額交渉をおこなう。簡単な契約の締結。	支払いはフェスティバル終了後、担当組織内の手続きにより、遅れ

手順	期間	実施方法	留意点
			る場合がある点を説明。
当日のサイン作成	8月	各オープンハウスの挿絵を依頼し、各オープンハウスを紹介する看板とオープンハウスまでの誘導看板を作成する。	看板の挿絵は普段まちづくりに関わりのない人たちを巻き込む方法の一つとして活用する。
サイン制作の発注	9月	発注が必要なサインの業者選び。業者への発注、受取。サルト市へのサイン取り付けの申請。	
各オープンハウスへのアドバイス	9月、当日	展示方法や当日の流れのアドバイス。	掃除は各家でやってもらうことを事前に説明。もし事前にボランティアが必要な場合は調整する。
後片付け	10月	フェスティバル当日にサインの取り付け、取り外し。	
御礼まわり	フェスティバル後	各オープンハウスを訪ね、お礼まわりをする。さらに、感想や今後の課題の聞き取りをおこなう。	必ず、来年につなげるために実施すること。

オープンハウスは、その後、観光客にランチや伝統的衣装体験を提供するホームビジットプログラムに発展している（3.3.1 参照）。現在、オープンハウスに参加した3件の家庭にライセンスが付与されている。現在も1件申請がある。

「オープンハウス」は、地域に眠る文化資源の再発見や所有者による文化資源の価値の再確認を推進することを目的としている。これによって、地域の歴史研究の発展や文化資源を後世に護り伝えていく基盤を作ることに繋がる。参加した住民にとっても、訪問客との交流が価値の再確認につながるほか、ホームビジットプログラムの開発により、所得向上にもつながった。

### 3.6 成果4（観光管理）の活動と成果

PDMで規定されている成果4に関する活動は、以下のとおりである。

- (1) ベースライン調査結果をもとに、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
- (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およびプロモーション活動が実施される

以下で、活動内容と成果を、観光マーケティング、旅行商品の開発と催行、サルトブランドに分けて説明する。

本成果の活動において、観光マーケティングはMOTA Balqa と SDC、旅行商品の開発と催行については SDC とローカルガイドを技術移転の対象としてきた。プロジェクトスタッフとして、MOTA に勤務した Ms. Mais Samir Ghawi が観光マーケティング関連活動に従事し、業務の進捗管理と調整やプロモーション素材の作成などを支援した。HOSM に勤務した Ms. Aseel は、旅行商品の開発と催行に関する業務の実施と各種調整を支援した。

サルトブランドに係わる CP は、3年次まではMOTAを中心に活動した。サルトブランド管理委員会立ち上げ後は、MOTAに加え、同管理委員会とブランドショップ運営を受託している SDC を CP としている。MOTA の Ms. Mais Samir Ghawi と HOSM の Mais Jalal Alnahleh がプロジェクトスタッフとして活動を支援した。

#### 3.6.1 観光マーケティングに関する活動

##### (1) 活動内容

観光マーケティングに関する活動として、事業期間中に以下の4つの活動を支援した。

- ① 観光マーケティング・プロモーション計画の策定
- ② プロモーション素材の作成
- ③ アラブ旅行博への出展
- ④ 旅行社・ホテルなどへのマーケティング・プロモーション

##### ① 観光マーケティング・プロモーション計画の策定

2014年3月に専門家が中心となって、ベースライン調査結果や3C分析、サルトのコア価値や顧客を検討して、「観光マーケティング・プロモーション計画」を策定した。

##### ② プロモーション素材の作成

①で策定したプロモーション計画に基づき、プロモーション素材としてSEMロゴと4種類のブローシャー、2種類のツアーチラシ、ウェブサイトの制作について、SDCとMOTAを支援した。

### ③ アラブ旅行博への出展

2015年5月に開催されたアラブ旅行博に、SDCのCPと日本人専門家2名が参加した。①で策定したプロモーション・マーケティング計画では、アラブからの観光客は、欧米やアジアの観光客よりも優先順位は低かったが、2015年1月以降イスラム国問題など治安への懸念から、欧米諸国や日本からヨルダンへの観光客が減少していたことから、アラブ観光客の開拓が必要となっていた。旅行博への参加は、アラブの観光客の嗜好を確認することを目的としていた。

出展にあたってはJTBと連携し、ヨルダンブースの一角をサルトのプロモーションに使用した。ヨルダンから参加したインバウンド旅行社やホテル関係者に対してもプロジェクトと旅行商品の説明を行い、ヨルダン国内向けのマーケティング活動の機会としても活用した。

### ④ 旅行社・ホテルなどへのマーケティング・プロモーション

旅行商品開発の進捗に合わせて、各国の旅行社やホテルに対するマーケティング・プロモーション活動を実施した。欧米諸国からヨルダン周遊ツアーを受け入れる、ヨルダン国内のインバウンド旅行社や、ヨルダン周遊ツアーを手掛ける日本の旅行社に対してマーケティング活動を実施した。その後、ヨルダンを訪れる観光客数が減少したことから、ヨルダン国内でのマーケティングにも注力した。国内ホテルに対してサルトのオプションツアーを提案し、販路の開拓を行った。

## (2) 成果

(1)に記載した4つの活動の成果について、以下で説明する。

### ① 観光マーケティング・プロモーション計画の策定

策定した観光マーケティング・プロモーション計画の概要は表3-23のとおりである。サルトのコアバリューの特性を生かし、これらの価値を評価してくれる旅行者やツアーオペレーターをターゲットとするニッチマーケット戦略を基本とした。

表3-23 観光マーケティング・プロモーション計画概要

コアバリュー	良く保存された古都における、伝統的なアラブ生活体験：サルティライフ
4つのバリュー	①歴史的建造物と歴史的景観、②古都と誇りを持つ人々、③伝統的生活様式、④旅行者が自由に歩き回れるコンパクトな規模
観光客ターゲット	<ul style="list-style-type: none"><li>● 第一プライオリティ：ヨーロッパ個人観光客</li><li>● 第二プライオリティ：休暇、出張で訪れるヨルダン非居住のヨルダン人観光客、ヨーロッパ団体ツアー観光客、アジア団体ツ</li></ul>

	<p>アー観光客</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 第三プライオリティ：出張で訪れるアラブ個人観光客</li> </ul>
主な旅行商品	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ガイドなしトレイルウォーク（トレイルマップ提供）</li> <li>● ガイド付きトレイルウォーク（トレイルマップ提供）</li> <li>● ホームビジット：地域住民の日常生活についてのストーリー（ランチ、コーヒー、スイーツなどの提供、伝統的衣装の着付け体験）</li> <li>● 学校訪問</li> <li>● 料理、スイーツ作り体験、地域の手工芸品製作体験</li> </ul>
販売チャネル	<p>①個人客</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ゲートウエーでの直接販売</li> <li>・ 1日ツアーとして、旅行代理店、ホテルなどで販売</li> <li>・ 富裕層むけにホテル経由で個人手配</li> </ul> <p>② 団体客</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ パッケージツアーにサルトを含めてもらう</li> </ul>

ヨルダンの他の観光地では、コアバリューに基づく観光マーケティング活動を実施している地域はなく、MOTA や他ドナー、旅行社から高く評価された。「観光客ターゲット」に関して、前述のとおりアラブ旅行博で、優先順位が相対的に低かったアラブの旅行者の嗜好も確認した。「主な旅行商品」や「販売チャネル」については、おおむね計画通りに活動を進めた。

## ②プロモーション素材の作成

SEM ロゴはコアバリューに沿ったコンセプトで作成した。「SALT」のアラビア語表記をサルトのイエローストーンの建物を思わせる色と形で表現している。文字の一つは扉を表しており、背後に広がるサルトの街並みへいざなう役割を担っている。通常はロゴ部分のみ使用し、文書のレターヘッドなどにはスケッチ部分も使用する。

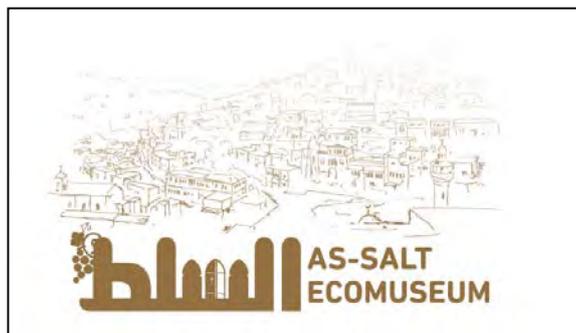
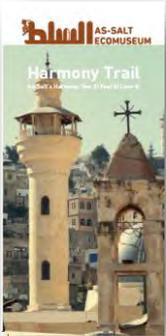
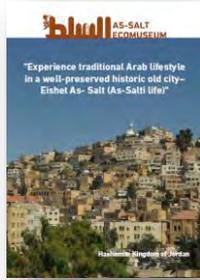


図 3-31 SEM ロゴ

ブローチャーについては「ホームビジット」や「ハーモニートレイル」といった個別テーマに分けることで、サルトを知らない観光客も惹きつけ、知って貰うことを意図した。ゲートウェイブローチャーはローカルガイド自らが内容とデザインを考案した。

表 3-24 作成ブローチャー一覧

項目	ハーモニートレイル	ホームビジット	サルト市	ゲートウェイ
目的	建造物、宗教、民族上の調和を感じるハーモニートレイルと、各サテライトで見所を紹介する。	地域住民との触れ合い、家庭料理および伝統衣装の着付けなどのアラブ生活体験を紹介する。	サルトの観光地としての魅力、価値、基本情報を提供する。	ゲートウェイで提供している有料・無料の観光サービスを具体的に紹介する。
イメージ				

ブローチャーとコンセプトを統一したウェブサイトも作成した。

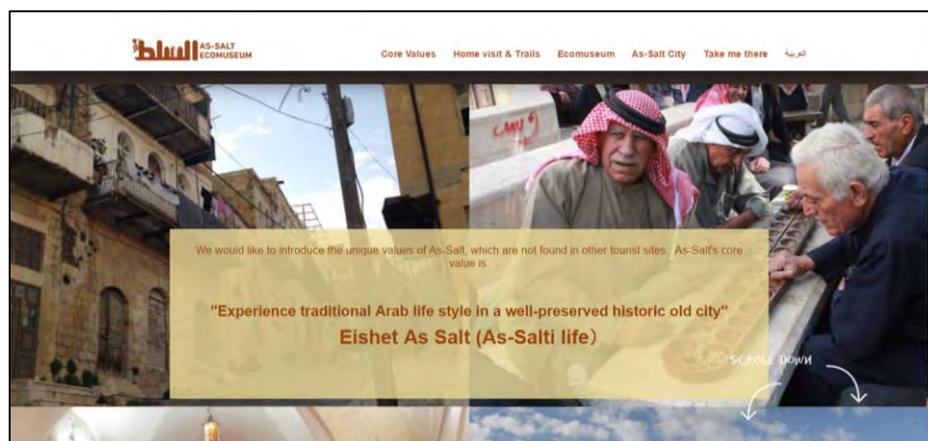


図3-32 SEMウェブサイト

ロゴやイメージカラー、デザインが統一されたプロモーション材料が、一つの都市を対象に体系的に制作された例はヨルダンにはなかったことから、MOTAや関係者から高く評価された。

### ① アラブ旅行博への出展

アラブ旅行博への出展により、サルトの旅行商品への各国の旅行者の反応が分ったことや、中東諸国の観光客に加え、ドバイやアブダビなどを拠点とする中東ツアーに参加する世界各国発の観光客もターゲットになりうるということがわかったことは収穫であった。SDCのDr. Awniは旅行博中、参加した各国の旅行社に対して積極的に営業活動をしており、旅行業界でのマーケティング活動について学ぶよい機会となったと示唆される。ヨルダンに戻ってからの旅行社との交渉にも、この経験が活かされ、自信を持ってサルトを紹介していた。



図3-33 アラブ旅行博の様子

### ④ 旅行社・ホテルなどへのマーケティング・プロモーション

以下にヨルダン国内の旅行社や、日本の旅行社に対するマーケティング活動の成果をまとめた。

#### 1) ヨルダンの旅行社へのマーケティング

ヨルダンのインバウンド旅行社へマーケティングを行い、海外からのヨルダン周遊ツアーの行程に、サルトを入れて貰うよう提案した。各社との交渉の成果は表 3-25 のとおりである。

表 3-25 ヨルダンの旅行社との交渉状況

会社名	会社概要	交渉の成果
Jordan Experience	欧州、南米市場が主要顧客。ヨ	2016年のヨルダン周遊ツアーにサルトをみ

会社名	会社概要	交渉の成果
Tours社	ルダン第2位のインバウンド・オペレーター。	込み済み。オプションツアーで観光客をサルトに送付済み。
Zaid Tours & Travel社	スペイン語圏、南米市場をメインに扱っているインバウンド・オペレーター。高所得層の個人客に強み。	2016年のヨルダン周遊ツアーにサルトを組み込み済み。オプションツアーとしても販売中。デイリーライフトレイルツアーにも興味を示した。
Dakkak Tours Internationals社	ヨルダンに8つのオフィスを持つ、大手インバウンド・オペレーター。20名前後の団体客に強み。	2016年のヨルダン周遊ツアーにサルトを組み込み済みだが、2016年はツアーの実施状況が厳しい。オプションツアーとしても販売中。
Al-Thraya Travel& Tours社	ヨルダン第1位のインバウンド・オペレーター。欧米が主要顧客、中東市場にも対応。個人、団体両方の顧客に対応。同社のCEOはJSTAの副会長。	FAMに複数回参加済み。JSTA会員のサルトでのFAM参加に協力を得た。2016年のヨルダン周遊ツアーへのサルトの組み込みに合意したが、その後の動きは少ない。

これらの旅行社はいずれも実績と信用がある旅行社である。格安の国内ツアーも多数販売される中、このような旅行社がヨルダンでは新しいサルトの観光バリューを理解し、開発したトレイルツアーに十分な金額を払うと約束してくれたことは大きな成果である。今後も各社との関係を保ち、継続的なツアーの開催を期待したい。

## 2) オプションツアーのウェブ販売会社へのマーケティング

日通ペリカントラベルネットヨルダン店などの会社は、アンマン発のオプションツアーの販売をオンラインで行っている。プロジェクトや表 3-25 に記載した Jordan Experience Tour 社は、表 3-26 のオンライン販売会社へハーモニートレイルツアーを提案し、オプションツアーとしてウェブ販売が開始された。日本語に対応しているウェブサイトの多くは、欧州や中東に駐在する日本人を主な顧客層としており、販売地域の拡大につながった。日本の HIS 社ともオプションツアーの販売に合意し、2016年5月に同社から5名のツアーを受け入れたが、現在は同社の都合によりウェブサイト販売は中止されている。

表 3-26 オンライン販売中のオプションツアー

ウェブサイト名	行程	言語
日通ペリカントラベルネットヨルダン店	サルト→バプティズムサイト→死海パノラマ	日本語
	サルト→バプティズムサイト	日本語

ウェブサイト名	行程	言語
	アンマン⇄サルト	日本語
ペトラデザートマラソン	アンマンショーバック→ペトラ→マダバ→ネボ山→サルト→アンマン→ジェラシュ→アンマン	英語
Veltra	アンマン⇄サルト	日本語
Viator	アンマン⇄サルト	英語

Viator のウェブサイトからは 2016 年 1 月に、湾岸諸国に駐在する観光客 2 名がツアーに参加した。

### 3) 日本の旅行社へのマーケティング

日本のファイブスタークラブ社が、サルトを含むヨルダン周遊ツアーの販売を開始した。プロジェクトは 2015 年 9 月に同社を訪問し、中東地域で豊富なツアーを手掛ける同社は翌月、視察のためにサルトを訪れた。

表 3-27 開発されたパッケージツアーの概要

No	ツアー日数	ツアー料金	旅程
1	7日間 <sup>20</sup>	189,000円～	アンマン→ペトラ→死海→サルト→アンマン
2	8日間 <sup>21</sup>	228,000円～	アンマン→ペトラ→ワディラム→死海→サルト→アンマン

### 4) ホテルへのマーケティング

アンマン、死海のホテルにブローチャーを配布し、興味を持ったホテルのコンシェルジュ向けに FAM トリップを開催した。アラブ旅行博で面識ができたインターコンチネンタルホテルや、死海のラマダリゾートなどが参加した。他にも以下のホテルを訪問し、サルトのツアーの特徴や観光のコアバリューを説明した。

表 3-28 ブローチャー配布先ホテル

地域	配布先ホテル
アンマン	インターコンチネンタル、フォーシーズンズ、シェラトン、ル・ロイヤル、クラウンプラザ、ル・メリディアン、マリオット、アートホテルなど
死海	クラウンプラザ、ケンピンスキー、モーベンピック、ラマダリゾート、マリオット、ホリデイイン

<sup>20</sup> <http://www.fivestar-club.jp/tour/?tcd=3J512>

<sup>21</sup> <http://www.fivestar-club.jp/tour/?tcd=3J513>



シェラトンホテル

フォーシーズンズホテル

図 3-34 ホテル向けマーケティング

2種類のトレイルツアーのチラシは、ホテルの宿泊客がツアーイメージを一目でわかり、コンシェルジュも説明しやすい内容とした。

表 3-29 ツアーチラシ

ハーモニートレイル	デイリーライフトレイル
<p style="text-align: center;">Special program for the guests in Dead Sea resorts</p> <p><b>A. 1 day tour to “living heritage”, As-Salt</b> <i>Experience traditional Arab lifestyle and trail walk in the old capital</i></p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p><b>Value 1</b> Heritage buildings and historical townscape</p> <p>Unique townscape of around 500 traditional houses is the attractiveness in As-Salt.</p> </div>  </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p><b>Value 2</b> Old capital and people proud of themselves</p> <p>As-Salt prospered as a center of trading from late 19<sup>th</sup> to early 20<sup>th</sup> century. People are keeping traditional Arab lifestyle.</p> </div>  </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p><b>Value 3</b> Traditional life style</p> <p>Visit the local house, taste the traditional food(lunch) and wear the traditional dress.</p> </div>  </div> <div style="margin-top: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li> Price : 15JD/person (minimum 2 persons) #Harmony trail tour + Home visit lunch</li> <li> Meeting place : Visitor information center at the ground floor of HOSM (Historic Old Salt Museum)</li> <li> Tour duration : Around 4 hours</li> </ul> <p style="font-size: small;">※Please wear walkable shoes and clothes</p> <p style="font-size: small; text-align: right;">Local interpreters in As-Salt will guide Language: English, German, Greek</p> <p style="text-align: right;">Website: <a href="http://saltcitytour.com">saltcitytour.com</a></p> <p><b>[For reservation and inquiries]</b> Concierge desk Ext.○○○</p> </div>	<p style="text-align: center;">Special program for the guests in Dead Sea resorts</p> <p><b>B. 1 day tour to “Arabic daily life experience”, As-Salt</b></p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p><b>Value 1</b> Heritage buildings and historical townscape</p> <p>Unique townscape of around 500 traditional houses is the attractiveness in As-Salt.</p> </div>  </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p><b>Value 2</b> Traditional life style</p> <p>As-Salt prospered as a center of trading from late 19<sup>th</sup> to early 20<sup>th</sup> century. People are keeping traditional Arab lifestyle.</p> </div>  </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p><b>Value 3</b> Active market with various craftspeople</p> <p>Hammam street is filled with various active craftspeople. The tour includes experiencing Arabic sweets, fruits, nuts, breads and a traditional cafe.</p> </div>  </div> <div style="margin-top: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li> Price : 15JD/person (minimum 2 persons) #Daily life trail tour + Arabic sweets, baked breads, fruits, nuts and others tasting</li> <li> Meeting place : Visitor information center at the ground floor of HOSM (Historic Old Salt Museum)</li> <li> Tour duration : Around 2 hours</li> </ul> <p style="font-size: small;">※Please wear walkable shoes and clothes</p> <p style="font-size: small; text-align: right;">Local interpreters in As-Salt will guide Language: English, German, Greek</p> <p style="text-align: right;">Website: <a href="http://saltcitytour.com">saltcitytour.com</a></p> <p><b>[For reservation and inquiries]</b> Concierge desk Ext.○○○</p> </div>

ホテルのコンシェルジェからは、サルトの旅行商品の提案に対して前向きな声が聴かれた。

- ▶ 新しい種類のアトラクションが増えてうれしく思う。サルトのゲートウエー（情報センター）が毎日開いていて、トレイルツアーをいつでも申し込めるのが良い。自分自身が体験していないものをお客さまに勧めるわけにはいかないなので、一度自分で見てみたい（フォーシーズンズホテル）。
- ▶ コンシェルジェは宿泊客の要望に応じて、ヨルダン全国の観光地を提案する必要がある。このような提案を待っていた（クラウンプラザホテル）。

### 3.6.2 旅行商品の開発と催行

#### (1) 活動内容

旅行商品の開発と催行に関する活動として、プロジェクト期間中に以下の 4 つの活動を支援した。

- ① トレイル旅行商品開発
- ② 旅行商品の運営
- ③ ゲートウエー運営管理
- ④ 調整会議

#### ① トレイル旅行商品開発

##### 1) ハーモニートレイルツアー

複数回の FAM トリップやヨルダン国内の旅行社との協議を通じて、SDC とプロジェクトはハーモニートレイルツアーの内容と価格を決定した。

表 3-30 ハーモニートレイル FAM ツアー実施実績

開催日程	ツアーの種類	準備・実施体制	ガイド	参加人数
2014年2月	国家認定ガイド向け FAM トリップ	プロジェクト	マスターガイド	40名
同5月	JSTA 関係者向け FAM トリップ(中間レビューの一環)	プロジェクト	マスターガイド	4名
同6月	旅行者、JTB 向け FAM トリップ	プロジェクト	マスターガイド	11名
同12月	HIS 社向けシミュレーションツアー	プロジェクト	マスターガイド	2名
2015年4月	在アンマン日本人向けモニターツアー	プロジェクト	ローカルガイド	32名
同5月	旅行者、メディア、地元関係者向け SEM 体験デー	SDC/MOTA	ローカルガイド	30名

## 2) デイリーライフトレイルツアー

成果3のメンバーとSDC、ローカルガイド、日本人専門家は、デイリーライフトレイルアクティビティの内容と価格設定について議論した。各アクティビティの所要時間や材料コスト、アクティビティの魅力などを評価した後、スプリングフェスティバルでの試行や、ローカルガイドによる試行ツアーを経て内容と価格を決定した。



図3-35 デイリーライフトレイルツアー

## ② 旅行商品の運営

開発した旅行商品を適切に運営するために、品質管理の仕組みの構築と、ローカルガイドやハウスオーナー向けの研修を実施した。

品質管理の仕組みとして、SEMのコンセプトに沿った行動をとることを促すため、プロジェクトはSEM行動規範を策定し、ガイドとハウスオーナーに署名を求めることとした。行動規範は、サルトを代表して観光客をもてなす行動を促すとともに、ツアーの規則や手順の順守を義務付け、旅行会社への直接のコンタクト、許可のない物品の売買、サルトの文化資源へ損失を与える行動を禁じている。ツアー実施に際しては、参加者にフィードバックシートの記入を求め、ガイドやホームビジットのサービスを評価して貰うこととした。

プロジェクトはまた、表3-31に記載の研修を実施した。ローカルガイドやハウスオーナーに、ヨルダンの他の観光地や国家認定ガイドから、ツアー運営の仕組みやガイド手法を学んで貰うことを目的とした。

表3-31 ツアー運営の仕組みやガイド手法を学ぶ研修一覧

研修名	実施時期	実施目的
異文化コミュニケーション研修	2015年10月	文化の異なる旅行者を理解し、応対する知見の習得

研修名	実施時期	実施目的
英会話研修	同年 11 月	観光客とコミュニケーションを行うための基礎英会話の習得
マダバ視察	同年 11 月	国家認定ガイドのガイド技術の習得
ペトラ視察	2016 年 5 月	ペトラでのツアー運営制度や手工芸品開発活動の視察

### ③ ゲートウエー運営管理

#### 1) カイゼン研修

ゲートウエーとブランドショップの快適な環境の維持と、ローカルガイドの自発的な業務改善意識の醸成などを目的に、5S・カイゼン<sup>22</sup>研修を2015年10月と2016年2月、5月の3回実施した。講義では、5S・カイゼンの定義や日本企業における成功事例を紹介した。演習では、参加者がゲートウエーとブランドショップで改善が必要な箇所に、イエローカードを貼付して発表した。2回目、3回目の研修は二つの目的で実施した。第一に、1回目の研修で作成した5Sチェックシートの記載の徹底や、新しいカイゼン提案の促進などのフォローアップのためである。もう一つは、ツアー運営や顧客満足、目標売り上げ達成などの、発展的なテーマの活動推進のためである。

#### 2) ゲートウエー来訪者分析

ローカルガイドとSDC、日本人専門家で議論を重ね、訪問者集計表を改良して月次比較と昨年同月比比較を行えるようにした。SDCのツアー売り上げとツアー実施にかかった費用を計算し、ツアー損益額も月ごとに自動的にまとめられるようにした。観光客の訪問状況や売上推移を可視化することで、SDCやローカルガイドによる現状分析や対策の議論を促すためである。

### ④ 調整会議

調整会議はSDCとMOTA、ローカルガイド、ハウスオーナー間で情報を共有し、運営を改善することを目的に、プロジェクトが提案した。2015年9月から毎月開催されており、ゲートウエーの来訪者数やツアー、ブランドショップの月次売り上げなどの活動報告が行われている。

## (2) 成果

### ① トレイル旅行商品開発

#### 1) ハーモニートレイルツアー

複数回のFAMと実践のトレイルツアーの経験を踏まえて、以下をハーモニートレイルツアーの基本スケジュールとした。

<sup>22</sup> 日本の産業界で開発された、職場環境改善および品質管理の手法。5Sは整理、整頓、清掃、清潔、躰からなり、カイゼンの一手法と考えられている。カイゼン活動は、生産性の向上やサービスの質の向上を目的として行われる。

表 3-32 ハーモニートレイルツアー基本スケジュール

時間	スケジュール
10:00	サルト到着 ゲートウエー（情報センター）
10:10-10:50	エコミュージアムとトレイルの説明（プレゼン、ビデオ上映）:HOSM
10:50-12:10	ハーモニートレイルツアー HOSM→アインプラザ（マンカラ）→グレートモスク→イングリッシュコンプレックス→ハデルストリート（階段で十字架とモスクをみる）→カーキッシュハウス→丘の上から景色を眺める→オーソドックス教会の学校→ハデル教会
12:10-13:25	ホームビジット ・ ランチ ・ 伝統衣装（ハラガ）着付け体験
13:25-13:55	ハーモニートレイルツアー マダーファハリリー→ハンマームストリート→HOSM
13:55-14:30	ハمامストリート（スーク）での買い物
14:35-14:50	サルトブランドショップ
15:00	サルト出発

## 2) デイリーライフトレイルツアー

デイリーライフトレイルツアーの体験内容は15種類ほどある。どの顧客にも喜ばれそうなものは基本体験と分類し、顧客の嗜好により異なるものは選択式とした。ローカルガイドが顧客の嗜好を確認して判断する。SDCのMr. Khaldounは体験の面白さだけでなく、サルトのストーリーが伝えられるかという視点で分類に取り組んだ。体験やガイド内容は、サルトのコアバリューに沿ったものであるべきとする日本人専門家のアドバイスが反映されている。ローカルガイドは各体験内容の材料コストや内容を分担して確認するなど、ツアーの商品化プロセスに主体的に関与した。

表 3-33 デイリーライフトレイルツアーの体験内容

分類	体験内容
基本体験	アラブ菓子の試食・製作、香水作り、ナッツ&飴屋、フルーツ試食、パン焼き見学と試食、伝統的カフェ、靴屋・馬の蹄鉄店、ヘンナというアラブのタトゥー販売店
選択式の体験	タバコ屋、散髪屋、スパイス屋、デリバリーコーヒー店など

表 3-34 に記載のとおり、ハーモニートレイルツアーとデイリーライフトレイルツアーの価格を設定した。旅行社向けのツアーは SDC とプロジェクトが対応可能と判断したガイドのみが担当することとした。ゲートウエー発のハーモニートレイルツアーは、時間帯により調整がつかず訪問できないサテライトもある。また、ローカルガイドのトレーニングもかねて柔軟にツアーを催行できるよう、ゲートウエー発の価格を低く設定し、旅行社向けの価格と分けることとした。

デイリーライフトレイルツアーについて、必須アクティビティの内容から設定したツアー価格を1人15JDとした。事前にローカルガイドが各サテライトで調査したコストの合計金額をツアー原価として計算し、観光客にとり適正と思われる価格水準と比較して設定した。

表 3-34 ツアー価格表

ツアー	旅行社向け価格	ゲートウエー価格
ハーモニートレイルツアー +ホームビジットランチ	1～2名：27JD/人 3～5名：22JD/人 6名以上：20JD/人 (旅行社により、人数区分と料金の設定が異なる)	1名：20JD/人 2名以上：15JD/人
デイリーライフトレイル ツアー	未設定	15JD/人

## ② 旅行商品の運営

旅行商品の運営に際して、表 3-35 に示すような仕組みを導入している（様式は、別添 8 参照）。ローカルガイドやハウスオーナーは SEM 行動規範を遵守しており、ツアー実施に伴う観光客やサルト市民からのクレームなどは聞かれていない。ローカルガイドはツアー実施後に観光客へフィードバックシートの記載を依頼し、自身でもツアーを振り返り報告書を作成することとしている。

表 3-35 旅行商品の品質管理の仕組み

書式名	内容・目的
SEM 行動規範	サルトを代表して観光客をもてなす行動を促すとともに、ツアーの規則や手順の順守を義務付け、旅行会社への直接のコンタクト、許可のない物品の売買、サルトの文化資源へ損失を与える行動を禁じる
フィードバックシート	ツアー全体やガイド、ホームビジットに関する満足度アンケート
報告書	ツアー参加客の情報、案内したツアーのルート、ホームビジットオーナーの評価、ツアー改善のためのアイデア

以前から技術的に改善された点はツアーの時間管理である。ローカルガイドは観光客や訪問者のニーズに柔軟に対応し、ルート変更も自ら検討して、参加者の希望の時間にツアーを終了することができるようになった。

プロジェクトが実施した各研修の参加後の報告書を見ると、ローカルガイドやハウスオーナーが各自で研修の経験を消化しており、自身のガイドや観光客対応に活かそうとしている意識が読み取れる。

### ③ ゲートウエー運営管理

#### 1) カイゼン研修

当初、ゲートウエー内のごみ箱が溢れている状況や、煙草の吸い殻、紅茶やコーヒーのグラスが放置されているなど清潔面の問題があった。備品や記録用紙の整理もされていなかった。カイゼン研修を通じて、各ローカルガイドの整理・整頓・清掃の意識が改善され、観光客への快適な環境が維持されるようになった。カイゼン提案（イエローカード）制度を活用することで、他者の視点を通して現実的な議論や改善行動の促進につながり、清掃面での課題が克服された。

カイゼンリーダーに選ばれたローカルガイドの Mr. Hussam は、毎月の調整会議で清掃の徹底やゲートウエーでの顧客対応の強化を他のメンバーに呼びかけるなど、リーダーシップを発揮している。

2016年5月に実施した第3回研修では、カイゼンアイデアを各自月に1回提出することや、5Sチェックシートは3Sに項目を絞り、1週間で1つのシートにゲートウエー担当者が持ち回りで確認状況を記載することとした。下表はゲートウエーに関するカイゼン提案の例である。

表3-36 カイゼン提案例

提案場所	問題点	改善策
棚	<ul style="list-style-type: none"> <li>異なる種類のブローシャーが混在している。残数が少なくなっている。</li> <li>埃で汚れている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>英語版とアラビア語版を分け、各ブローシャーを1列で陳列する。残数を確認する。</li> <li>毎日拭き掃除を行う。</li> </ul>
テーブル	<ul style="list-style-type: none"> <li>タバコの吸い殻が残った灰皿や、飲んだ後のコーヒーカップが置かれている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>灰皿は使用後に綺麗にする。</li> <li>コーヒーは飲んだ後に片付ける。</li> </ul>
カウンター	<ul style="list-style-type: none"> <li>必要のない用紙が散乱している。</li> <li>携帯や文房具などが散乱している。</li> <li>不要なブローシャーの段ボール箱がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>必要のない書類は捨てる。必要な種類はファイルで整理する。</li> <li>文房具などは置き場所を決める。</li> <li>地図やブローシャーの余分な段ボール箱は、倉庫に保管する。</li> </ul>
ごみ箱	<ul style="list-style-type: none"> <li>ごみのごみ箱から溢れており、床に散乱している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ごみ箱が満杯になったらごみ袋に入れて、カウンターの後ろに置く。ごみ収集が来た際にごみ袋を渡す。</li> </ul>
ソーシャルメディア	<ul style="list-style-type: none"> <li>ソーシャルメディアが活用されていない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>フェイスブックとツイッターのページを開設する。</li> </ul>
顧客対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>ゲートウエーで観光客とどのように会話を始めるべきか。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>訪問者を笑顔で迎え、落ち着いてはっきりとした口調でサルトの観光の見所やプ</li> </ul>

提案場所	問題点	改善策
		ロジェクト、ローカルガイドについて伝える。

## 2) ゲートウエー来訪者分析

図 3-36 のとおり、ゲートウエーを訪れる外国人観光客数は 2015 年 11 月以降、増加傾向にある。SDC は 2016 年 1 月に 5 回、2 月 3 回、3 月 14 回、4 月 11 回、5 月 9 回の有料のハーモニートレイルツアーを実施し、2016 年 3 月 (725JD) と 4 月 (991.5JD) には、ツアー売り上げが大幅に増加した。他方、2016 年 2 月や 5 月は旅行社や公的機関からのツアー受託が少なかったことなどから、売り上げが低下した。これらのツアーは不定期なので、ゲートウエーを訪れた観光客のツアー参加を促し、安定した収益をあげることが肝要である。日本人専門家から調整会議に毎月、ツアー開催状況とツアー売り上げの分析を送り、ツアー参加者を増やすための対策の検討や成功体験の共有を促している。

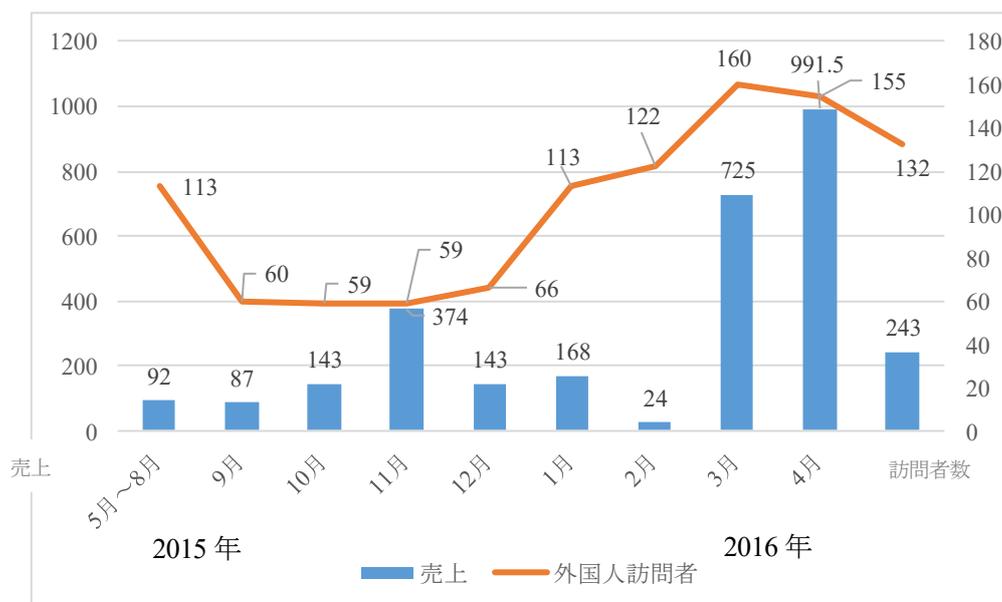


図 3-36 ゲートウエーへの外国人訪問者数とツアー売り上げ

## ④ 調整会議

調整会議は、日本人専門家が連絡をしなくても、自発的に開催されるようになった。毎月の会議ではゲートウエーの国籍別来訪者数、ツアーやブランドショップの売り上げ、当月の活動報告が、各担当者により報告されている。重要なツアー受け入れの対応準備やフェスティバル準備、学校への意識啓発活動の結果報告など、会議開催時の懸案事項についても議論が行われるようになった。

### 3.6.3 サルトブランドに関する活動

#### (1) 活動内容

サルトブランドは、サルトの価値を体現する質の良い商品をモデルとして示すことを目的に開発された。当該活動は、プロジェクト開始当初は活動に含まれていなかったが、サルトで活動する手工芸生産者が想像以上に多く、質の良い製品を生産する能力がある者もいたこと、JOCV の活動でサルトブランドのショップを立ち上げる動きがあったことを踏まえて、2年次より活動に加えた。

### ① サルトブランド商品の認定

2年次は、サルトフェスティバルでの手工芸品スークの開催を通じて、サルトにおける特産品や生産者などの基本情報を収集した。フェスティバル前には生産者向けのワークショップやマーケティング、商品形態別のパッケージングに関するトレーニングを開催し、地元生産者の巻き込みを図った。

2年次のフェスティバルの結果も踏まえて、サルトブランドのコンセプトや認定制度などを検討した。3年次のフェスティバルでは、検討した認定基準を用いてサルト商品品評会を開催し、第1回のサルトブランド商品を認定した。初めてのブランド商品認定だったため、専門家が中心となり、CPの協力を得ながら、説明会開催、応募受付・コンサルテーション、審査、結果通知、認定証作成という一連の業務を遂行した。サルト商品品評会に申請があった20商品の中から、8名の生産者の商品がサルトブランド商品として認定された。

4年次に入り2015年10月にサルトブランド管理委員会が設立された。第1回委員会ではプロジェクトより委員会メンバーにサルトブランドのコンセプト、認定基準、立ち上げ経緯などを説明した。その後、同委員会がサルトブランド商品の新規認定や既存商品の更新を担っている。

### ② ブランドショップの運営

2年次にHOSM1階のテナントスペースに、ブランドショップを開設するべく、MOTA 予算で内装工事が実施された。政府官庁であるMOTAは営利事業であるブランドショップの運営に関与できない制約があるため、代わりに労働省傘下で陶芸を含む手工芸品の職業訓練を主管する職業訓練機構（Vocational Training Institute: VTI）に運営を委託する案が検討されたが、経費などの観点からこの案は棄却された。MOTAは2014年8月にブランドショップ運営委託業務に関する入札を実施したが、条件が厳しかったこともあり不調に終わった。その後、SEM 運営委員会で観光管理を担当するSDCに、ゲートウエーとブランドショップの運営を委託する案が持ち上がり、2015年1月にMOTAとSDC間でMOUが締結された。ブランドショップは、2015年4月に実施した日本人向けツアーの際に仮オープンし、5月に正式にオープンした。

4年次からはプロジェクト終了後も持続的に運営が継続されるように、売上管理に関する支援を実施した。10月から売上金の記録が開始され、翌11月からは生産者別、週別に売上状況を記録するようになった。これにより、季節別、生産者別の売上傾向の分析が可能になった。また、適切な売上金管理やブランドショップの環境改善のための機材（キャッシュレジスター、コンピューター、スポットライトなど）も導入した。

## (2) 成果

プロジェクトを通じてサルトのコアバリューに則ったサルトブランドの立ち上げ、ブランド認定制度、ブランドショップ運営を支援した。現在では、ブランド商品の認定やブランドショップ運営を含めてヨルダン側で自立的に活動できる体制が整っている。

### ① サルトブランド商品の認定

サルトブランドは、サルトの価値を体現する商品のモデルを示すことで、サルトの住民による商品やサービスの開発や改善を促進することを目的としている。ブランドの認定制度は、専門家が原案を示して、CP との協議を踏まえて最終化した。応募の条件はサルトで生産もしくは加工された商品であることで、既存の商品でも新たに作られた商品でも構わない。生産者はサルト在住であり、エコミュージアムのコンセプトに基づき商品を作成していること、同商品を資金的にも技術的にも生産する能力と意思を持っていることが求められる。

申請方法は、申請者が応募する商品と申請書を提出し、ブランド管理委員会が提出物に基づいて以下のサルトブランド認定基準に合致しているかを評価する。不認定の場合も、認定の可能性のある商品にはどういった点を工夫すればよいのか委員会メンバーより生産者にアドバイスが提供される。

表 3-37 サルトブランド認定基準

1. 伝統と誇り
伝統的な考えや技術が生かされているかどうか
生産者の誇りが感じられるかどうか
語りたいストーリーがあるかどうか
2. 革新と創造性
新しい考えが生かされているかどうか
時代や社会の変化が反映されているかどうか
3. 信頼と誇り
サルト産の原料を使っているか、またそのことを顧客に伝える努力をしているか
顧客の信頼を重んじた価格設定をしているかどうか
品質を維持、管理する仕組みを持っているかどうか、これを顧客に伝える努力をしているか
顧客の信頼を維持する努力をしているかどうか

ブランド商品の認定を行うサルトブランド管理委員会は、2015年10月に設立された。委員会は、議長と4名のメンバー（SDC、MOTA、商工会議所、生産者の代表者）から成る。生産者代表は既存の認定生産者の総意によって選出される。

表 3-38 ブランド管理委員会の構成

項目	概要
構成メンバー	<ul style="list-style-type: none"><li>議長：Eng. Mahel Abu Samen（元サルト市長）</li><li>SDC 代表：Mr. Khaldoun Khreisat</li></ul>

項目	概要
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ MOTA 代表：Ms. Randa Arabiat</li> <li>・ 商工会議所代表：Ms. Eman Al Hadidi</li> <li>・ 生産者代表：Ms. Andrea Papadimitriou</li> </ul>
役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新規申請商品の審査、認定</li> <li>・ 既存の認定商品の更新</li> <li>・ サルトブランド生産者への助言</li> </ul>

ブランド管理委員会は、申請商品が一定数以上集まると招集され、申請商品の評価と認定を行う。また、既存商品についても、毎年認定を更新する形をとり、ブランド商品としてふさわしいかどうか確認している。2016年6月現在で、16の生産者の商品がサルトブランドとして認定されている。

表 3-39 サルトブランド認定商品一覧（2016年6月現在）

商品	生産者/生産団体名	認定時期
石鹸	Rayya Arabiat (*)	2014年9月
手工芸品、刺繍製品	Dalal Abu Shashyh	2014年9月
陶器	Andrea Papadimitriou	2014年9月
手工芸品	Amani Hammad	2014年9月
ぶどう食品	Sana'a Al Saket	2014年9月
男性用ヘッドカバー	Laith Abu Al Samen	2015年10月
食品（フルーツジャムなど）	Myassar Al Hiary	2015年10月
陶器	Saltus	2015年10月
わら製品	Shamma Ahmad	2015年10月
石鹸	Tamam Abu Dhrees	2015年10月
陶器	Balaqa Creative	2015年10月
陶器、壁掛け、サルトの絵柄つきかばん	Vocational Training Corporation	2016年4月
石鹸	Nayla Abu Saleem	2016年4月
壁掛け	Esra'a Al Hiary	2016年4月
はちみつ、籠製品	Ruqqaya Al Arood	2016年4月
かばん、スカーフ	Rayya Arabiat (*)	2016年4月

\*認定商品が追加された生産者。



図 3-37 サルトブランド認定商品の例

ブランド管理委員会で認定された商品の生産者には、以下のサルトブランドのロゴが提供され、店舗や商品に添付して認定商品であることを顧客にアピールできる。



図 3-38 サルトブランドのロゴ

ブランドロゴは MOTA が管理しており、MOTA と認定者の間でブランドロゴ規約が取り交わされている。認定者は1年ごとのブランド管理委員会による更新手続きの際に新たなブランドロゴのステッカーを受け取ることができる。ブランドロゴは同商品がブランド商品かどうかを示す重要なしるしであるため、以下の禁止および認定取り消し行為が定められており、違反したものはサルトブランドの資格を失うこととなる。

表 3-40 ブランドロゴ利用規約の内容

分類	該当する行為
禁止	ロゴを認定者以外に供与
	認定商品以外にロゴを添付
	認証期間失効後のロゴ使用
	ロゴの改変
認定 取り消し	禁止事項の違反
	商品が基準を満たさなくなった
	認定者の要求に従わない
	他の認証者にダメージを与えた

## ② ブランドショップの運営

ブランドショップは2015年5月にオープンし、サルトブランド商品を中心に販売している。ブランドショップの運営はSDCが担当しており、ブランド認定商品の生産者はSDCとの間で商品販売に関する合意を取り交わしたうえで、ブランドショップにて商品を委託販売している。同合意には商品販売の際の売上金の授受やSDCの販売手数料などが記載されている。ブランドショップの販売担当者はローカルガイドを兼任していることから、ローカルガイドと協力しツアー前後にブランドショップに立ち寄ることで、観光客にサルトブランド商品を紹介して販売促進を行っている。



図 3-39 サルトブランドショップ

生産者別の売上記録は2015年11月から取りはじめ、2016年ラマダン前までの約半年間の商品種別売上高は以下のとおりである。観光客が多い秋（11月）および春（3月）の時期の売上高がそれぞれ350JD弱と最も高い。また、3月はスプリングフェスティバルが開催され、通常よりも訪問客が多い売り上げが高い要因の一つと考えられる。

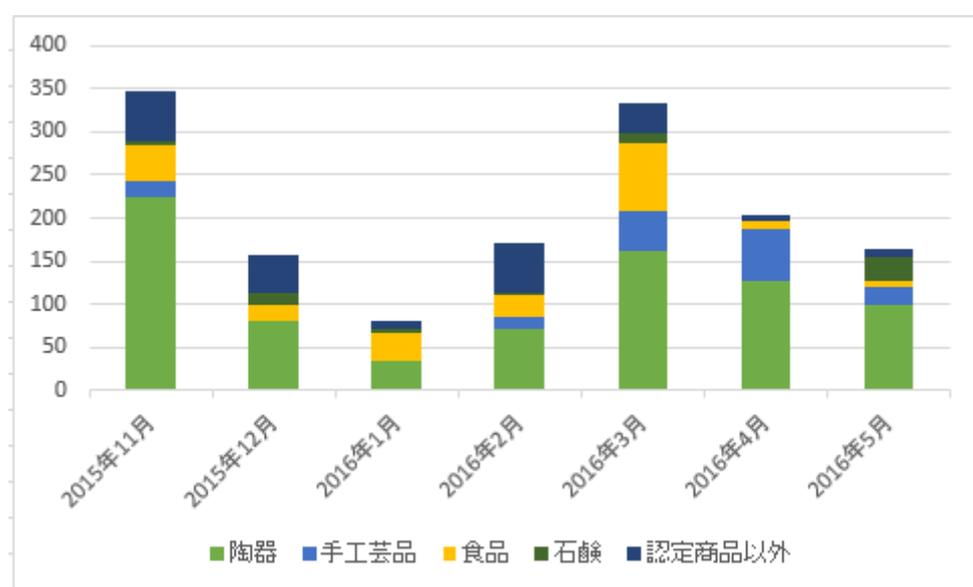


図 3-40 サルトブランドショップの売上状況（2015年11月～2016年5月）

ブランドショップは観光シーズンを中心に一定の売り上げがあるものの、ブランドショップに係る人件費（300JD/月）を賄える収入にはまだ達していない。そのため、売り上げを上げるためのプロモーション活動として、サルトルブランド商品の紹介を行うカタログや情報シートの作成、Webサイトでのサルトルブランド商品の掲載などをプロジェクトで支援してきた。また、ツアーとの連携ではデイリーライフトレイルツアーの一環として一部のサルトルブランド認定商品の生産者と協力した体験型アクティビティが企画されている。

ブランドショップは、サルトの価値を体現した商品のモデルを示す効果だけでなく、ショップを拠点として、サルトの生産者を統合する効果もあった。サルトブランドを核に、ブランドショップがサルトの魅力的な商品の開発や商品の改善、マーケティングなどについて生産者が協議するプラットフォームとなりつつある。これまではサルトの原料を用い、サルトで商品を作っている、生産者同士はバラバラであったが、ブランドショップができたことで、生産者同士が連帯し、サルトの伝統的産品をどう改善し、発展させていこうという気運ができたことは大きな成果であった。商品自体は、まだまだ改善の余地があるが、その足掛かりとなる仕組みと体制は整ったと考えられる。

## 第4章 プロジェクト実施運営上の工夫、課題と教訓

プロジェクト実施運営上の工夫点は、2章の実施方針、および3章の各成果の説明の中でも指摘しているが、ここでは2014年6月の中間レビュー、2015年4月の終了時評価での指摘事項を踏まえて抽出されたプロジェクトの工夫点と教訓、プロジェクト終了後を見据えた課題について説明する。

### 4.1 プロジェクト実施運営上の工夫と教訓

#### (1) エコミュージアムコンセプトと人々の文化・価値観との調和

エコミュージアムは地域住民および関係機関にとって、新たな概念ではあったものの、「地域のよいところを再発見する」「自慢したいストーリーを訪問客に伝える」というコンセプトは、サルトの歴史や文化に誇りと愛着を持つ住民やCPには強く訴えるものがあった。2.1で述べたように、サルトは人間関係が非常に複雑で、個人同士の諍いは絶えなかったが、プロジェクトのコンセプトに反対する人はいなかった。

これまで世界銀行や米国国際開発庁（United States Agency for International Development: USAID）など多くの援助機関が、サルトの観光におけるポテンシャルを認め支援してきたが、多くの住民は援助機関の支援にも関わらず観光客が増えないことに対して不満を持っていた。本プロジェクト開始当初も、多くの住民から同様の不満があった。

しかしながら、プロジェクトの中で、あらゆる機会をとらえてエコミュージアムコンセプトを説明し、トレイルの構築やフェスティバルの開催、ガイドの養成など、エコミュージアムのシステムを構築していく中で、住民のプロジェクトへの視線は「観光客を増やすため」のプロジェクトから「サルトのため」のプロジェクトへと変化していった。

またプロジェクト開始当初、技術移転の対象となるCPがほとんどいなかったにも関わらず、2年次以降徐々に体制を固めることができたのも、コンセプトに共感し、経済的な見返りがなくてもサルトのためにプロジェクトに参加したいという多くの協力者が現れたからこそである。その意味で、適切なコンセプトを持っていたことで、CPから高いコミットメントを引き出すことができた。

限られたプロジェクト期間で全ての住民にアクセスすることはできなかったが、コンセプトを理解し、支持する住民は着実に増えていることから、彼らが持続的に活動に参加することで、コンセプトもさらなる広がりを見せるものと期待される。

#### (2) 具体的な事例からの学び

2.1で指摘したように、本プロジェクトの実施にあたっては、萩、長崎、佐原など日本の事例を効果的に活用した。本邦研修においてもこれらのまちを訪れ、エコミュージアムコンセプトを活用した実践の事例を見ることで、関係者の中で、実際の活動の具体的なイメージを深めることができた。このように、受益国にはない新たなコンセプトや仕組みを導入する際には、具体的な事例を活用し、本邦研修・第三国研修などで事例を実際に紹介することが極めて有効であることが確認された。

また国内の活動においても、ペトラやマダバなどを訪問し、ヨルダンの他の観光地とサルトの違い

を体験しつつ理解してもらうことで、コンセプトの理解や活動の進化につながった。

### (3) エコミュージアムコンセプトに基づく観光開発支援のあり方

本プロジェクトにおいては、プロジェクト開始当初と終了時点での実施体制は大きく異なる。これはプロジェクト開始当初は、エコミュージアムに基づく観光開発を推進する体制について、専門家チーム、CP双方が明確なイメージを共有していなかったこと、特に住民参加について具体的なCP機関が固まっていなかったことが大きな要因である。

1年次終了までに、MOTA、GSM、SDCからなる基本的な体制は固まったが、SEM運営委員会による運営体制が正式に発足するのに、2年次の終わりまでさらに1年を要した。エコミュージアムコンセプトに基づく観光開発が地域住民に裨益するためには、地域にお金が落ちる仕組みが必要である。本プロジェクトでは、ローカルガイド、ホームビジットなどの仕組みを構築したが、これにはトレイルの構築、ガイド内容の検討、ガイドの養成が必要となった。ローカルガイドが養成され、商業的に観光客を受け入れられるようになったのは、3年次の終了間際であった。観光商品がなければ、本格的なマーケティング、プロモーションはできないため、マーケティング・プロモーション計画が完成したのは3年次の初め、同計画に基づくマテリアルの開発にはさらに半年程度を要した。

全く観光地として認知されていない地方都市を対象に観光開発を支援する場合には、上記のように観光に必要な様々なシステムを一から構築する必要がある。他方、プロモーションを行い、一定の観光客受入による実践を行わない限り、プロジェクトで開発した商品・システムの定着は難しい。プロジェクトの計画段階においては、観光商品開発、観光客受入システム・体制づくりのみならず、その実際の運用のタイミングについても考慮に入れたうえで計画を立てる必要がある。

さらにエコミュージアムのように地域住民主体の観光開発の場合は、事前の計画が難しいということに留意が必要である。技術移転は住民のペースで行う必要があるが、観光旅行の経験もない住民に概念的な話を理解してもらうことは難しい。例を見せ、実践しながら少しずつ理解を深めてもらうしかなく、時間がかかる。また地域社会の人間関係や物事の進め方は伝統的な価値観で規定されており、プロジェクトとは異なるロジックで進展していく場合が多い。このような特徴を持つエコミュージアムに基づく観光支援は、3年間や4年間など期間を区切った支援よりは、量は多くなくてもなるべく長期にわたって継続的、かつ現地のニーズに応じた柔軟に支援ができることが望ましい。

### (4) 住民のエコミュージアムの理解の変化を見る指標

3.1で説明したとおり、プロジェクトで設定した指標のうち、住民のエコミュージアムの理解の変化を見る「観光客にストーリーを語りたいと考える住民が10%増加する」については、達成度合いを適切に判断できなかった。「ストーリーを語る」という特殊な行動でコンセプトの理解度を測ろうとしたことに無理があったこと、プロジェクト活動に直接参加していない住民（ベースライン調査対象者）の意識の変化とプロジェクト活動の関連が不明確であることなどが原因である。すなわち、本事業のような地域住民主体の観光開発プロジェクトでは、3年の事業期間で不特定多数の住民に影響を及ぼ

すような効果をもたらすことは難しい。住民の意識の変化を測ることは重要だが、あくまでプロジェクト活動に参加した住民を対象とすべきである。また意識の変化は、「ストーリーを語りたい」というような特殊な活動ではなく、「(プロジェクト活動に参加して) サルトをより知りたいと思うようになったか」、「サルトル人に住んでいることをより誇りに思うようになったか」などより一般的な設問で測ることが適切と考えられる。

## (5) CPの不足とプロジェクトスタッフの活用

関係機関が定まらなかったことに加え、技術移転の対象となるCPの不足もプロジェクトの円滑な実施に影響を及ぼした。関係機関はスタッフが非常に少なく、少数のスタッフが多くの仕事を抱えていた。また、主要なCPであるDirectorクラスとその下の能力差が非常に大きかった。HOSMのスタッフの数は多いが、多くは縁故採用の事務員で教育レベルも低く、技術移転を受けられる学芸員クラスのスタッフは限られていた。成果4については、CP機関が固まらなかっただけでなく、CPスタッフが定着せず、二転三転した。

このような状況で曲がりなりにもプロジェクト活動を進めることができたのは、非常にコミットメントの高い中核的なCPに恵まれたことと、優秀なプロジェクトスタッフの献身的な支えがあったからである。プロジェクトスタッフの多くはサルトル出身者であったが、教育レベルが高い彼女たちは、プロジェクトコンセプトの理解も早く、CP不在の間の最初の技術移転相手となった。彼らに技術移転をしておくことで、専門家不在中もプロジェクト活動を継続することができた。プロジェクトスタッフの一部は、プロジェクト終了後MOTAに正式に雇用され、引き続きSEMの活動を担っていく予定であり、これによりプロジェクト効果の持続性も担保されることが期待される。

CPの不足はどんなプロジェクトでも起こりうるが、本プロジェクトのように新しい概念を導入する場合には、CPにもある程度の教育レベルが求められ、CPがいてもその水準に達していないこともありうる。このような場合には、プロジェクト終了後にCP機関での雇用することを条件として、プロジェクトで雇用したスタッフを技術移転先とすることも一案と考えられる。

## 4.2 プロジェクト終了後に向けた課題

### (1) 財務的持続性

プロジェクトが支援した SEM 運営委員会体制では、構成機関が自らの予算を使って担当する活動を実施することを想定している。大部分の活動は、各機関の通常業務の範囲内であるが、プロジェクトの支援により新たに設立されたゲートウエーとブランドショップについては、ツアーやブランド商品の売り上げが、経費を賄うレベルに至っておらず、運営する SDC に財務的な負担が生じている。ゲートウエーとブランドショップの売り上げについては、運営開始が「イスラム国」など、治安への懸念からヨルダンへの観光客が激減した時期と重なる不運はあったが、個人または、少人数のグループ客をターゲットとする SEM のビジネスモデルに鑑みると、観光客からの売り上げだけで SDC の SEM の活動に必要な経費を賄うことには限界がある。

諸外国のデスティネーションマネージメントオーガニゼーション（Destination Management Organization: DMO）では宿泊施設への課金や民間事業者からの負担金などの財源を使って、マーケティングやプロモーション活動を行っている。SEM の場合にも、マーケティングやプロモーション、歴史的建造物の保全や観光利用向けの投資など、SEM の活動を拡大、進化させるためには、観光客向け販売事業からの収益以外の財源を確保する必要がある。

4 年次には、SEM 運営委員会で一つの財源として、以下のようなメンバーシップ制度設立の素案が協議されている。年会費などの形で定期的に会費を集めるシステムは、ヨルダンでは一般的ではなく、個人的な関係に基づく都度の寄付の依頼が好ましいという慣習を踏まえつつも、制度的に支援者の増加や資金集めを図っていくことで合意している。

表 4-1 メンバーシップ制度案

種別	スポンサーシップ	フレンドシップ	ビジネスシップ
支援タイプ	財政支援	活動への参加	技術支援
会費	活動ごとに最低 100JD	年 5-10JD	検討中
特典	活動報告 ポスターなどへのロゴ掲載	フェスティバルなどへの参加 フェスティバルなどでの製品展示	ポスターなどへのロゴ掲載

ゲートウエーとブランドショップは、SEM を代表するシステムであり、日常的に機能している SEM の顔でもある。これらのシステムが資金不足で立ち行かなくなれば、SEM 体制の存続にも関わる。ヨルダンの観光産業は依然厳しい情勢が続いているが、財務的持続性の問題は SDC のみの問題ではなく、SEM システム全体の問題である。SEM の持続的発展のためにも、関係機関の真剣な討議が早急に行われることが求められる。

上記と合わせて、2017 年 6 月完成予定のオクバ新駐車場において、駐車料金に「遺産保全料」を上乗せすることも検討に値する<sup>23</sup>。また現状低めに抑えられているツアー価格についても、SEM の貴重な財源であるところ、ツアーの品質向上の努力と合わせて、徐々に引き上げていくことを検討すべきである。

## (2) 体制面での持続性

成果 3 の活動を担ってきた 2 名のリサーチアシスタントについては、2015 年 4 月の終了時評価において、評価団よりプロジェクト終了後の継続雇用が提言された。これを踏まえて、ヨルダン側で方策が検討され、2016 年 6 月現在、MOTA が同 11 月の正規雇用に向けて人事院と交渉を行っている。2016 年 8 月のプロジェクト雇用終了から、同 11 月までの期間は SDC が USAID 資金を活用して雇用する

<sup>23</sup> 駐車料金への遺産保全料上乗せについては、プロジェクト開始当初に岐阜県白川郷の例を用いて主要 CP には説明済み。当時は駐車場の改築計画が具体化しておらず、議論は進まなかった。プロジェクト終了に際し、改めて主要 CP と協議を開始している。

予定である。関係機関の真摯な努力は高く評価できる。

プロジェクトが直接技術移転を行ったプロジェクトスタッフ、CP は、プロジェクト最大の成果物である。彼らはコンセプトを深く理解しており、SEM 実現へのコミットメントは高い。彼らの知見とやる気が今後の SEM の活動にも必要である。上記スタッフの MOTA での正規雇用が約束通り実行されるとともに、少なくとも後継者が育成されるまで、主要 CP が現在のポジションに留まる事を強く希望する。

### (3) 他ドナー支援との関係

現在 USAID は、‘Building Economic Sustainability through Tourism Project (BEST)’の 1 コンポーネントとして、メキシコの「Magic town」モデルのヨルダンへの導入を検討している。Magic town は、観光地として認知されていない独自の歴史や文化を持つ地方都市を、観光地としてブランディング、マーケティング、プロモーションを行うものであり、メキシコでは自治体からの申請に基づき、2016 年 1 月現在 111 の Magic Town が認定されている<sup>24</sup>。

当該コンポーネントでは、ジェラッシュ、アジュルン、サルト、マダバ、カラクの 5 都市を対象に、参加を希望する自治体からの提案書を募り、支援対象都市一都市を選定する。提案書では、自治体を中心となって、観光開発の活動計画を提案する。民間や住民代表からなる地域観光開発委員会の設立と連携、当該都市だけでなく、周辺の観光資源との連携により、観光地としての付加価値を高める取り組みも求められる。USAID の支援は、既存の予算、他機関のリソースで賄えない部分にグラントを投入するほか、提案された活動内容に応じた技術支援も行う予定とのことである。

Magic Town のコンセプトは、エコミュージアムコンセプトに基づく本プロジェクトのサルト支援と共通する。このことは、サルトのような地方都市の観光振興支援のニーズが高いことを示しており、本プロジェクトがヨルダン観光開発の方向性に合致していることを証明しているといえる。

当該コンポーネントについては、8 月現在対象各都市への説明が終了し、対象自治体での提案書作成が行われている。サルト市は、応募に前向きであり、プロジェクトが支援するエコミュージアムの取り組みや独自に進める世界遺産登録の取り組みは、他の都市にはないサルトの強みであるとして、プロジェクトの遺産を活用しつつ準備を進めるとしている。

このような形で、プロジェクト活動が継続活動されることは大変喜ばしい。今後、似たような支援が同じ地域に実施される場合にも、SEM 運営委員会を対象とし、現在の活動を持続させ、発展させるようなものとするべく、事前のすり合わせが行われることを期待する。

---

<sup>24</sup> <http://www.smithsonianmag.com/travel/meet-some-mexicos-newest-magic-towns-180957870/>

## 別添 1 : プロジェクトデザインマトリックス (PDM) 第 3 版 (2014 年 6 月 2 日 JCC 承認)

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

Term of Cooperation: 3 years from the first date of arrival of Japanese expert dispatched

Project Site: Old Salt City

Implementing Organization: Ministry of Tourism and Antiquities (MOTA)

Beneficiaries: MOTA, Greater Salt Municipality (GSM) / As Salt City Development Project (ASCD), Salt Development Corporation (SDC) and other tourism related organizations

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
<p><b>Overall Goal</b></p> <p>The implementation of tourism development in As Salt City contributes to conserve historic townscape as well as to improve their livelihood.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Registered townscape resources including historical building are well conserved in the same condition as the time when registered.</li> <li>2. People's income from tourism industry is increased.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reports of post-project activities</li> <li>2. Impact survey</li> </ol>	
<p><b>Project Purpose</b></p> <p>Tourism development which utilizes local cultural resources and benefit local community is promoted in As Salt City</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No. of people who want to have more tourists is increased in the project area to 75%.</li> <li>2. No. of people who want to tell stories about Salt is increased by 10%</li> <li>3. The model of historical buildings utilized for tourism is realized at least one case.</li> <li>4. No. of visitors to HOSM is increased by 15%.</li> <li>5. Satisfaction level of tourists to As Salt City is improved to 75%.</li> <li>6. No. of families to receive continuously "home visit" is increased</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Local community awareness survey report</li> <li>2. Baseline survey report, endline survey report</li> <li>3. Project report</li> <li>4. Baseline survey report, endline survey report</li> <li>5. Outcome of questionnaire survey for tourists to Salt</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tourism sector policy of Jordan Government will not change</li> <li>2. Budget of Jordan Government is secured.</li> </ol>
<p><b>Output</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. A mechanism to materialize tourism</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1-1 The new Ecomuseum plan and action plan is</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Developed new Ecomuseum plan and action plan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Market conditions for Jordan Tourism will not worsen.</li> </ol>

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
<p>development based on the Ecomuseum<sup>25</sup> concept is prepared.</p> <p>2. A mechanism to conserve historical urban townscape is established.</p> <p>3. A tourism system consisting of core museum, satellite and trail is established</p> <p>4. Tourism products which utilize and conserve local cultural resources and benefit local community in a sustainable way are developed</p>	<p>formulated by 2014.</p> <p>1-2 Ecomuseum related seminars, aimed at the local people is held 11 times.</p> <p>1-3 The draft of operational management plan for Ecomuseum scheme is formulated by 2015.</p> <p>1-4 Activities for tourism development of Salt are taken by the newly established implementation structure.</p> <p>2-1 Guidelines for townscape management are formulated by the end of second year of the project period.</p> <p>2-2 No of implemented townscape management projects based on the developed guidelines: at least one.</p> <p>3-1 No. of developed exhibition and interpretation materials: Five at minimum</p> <p>3-2 Five heritage guides understand the contents and are able to explain them on their own.</p> <p>3-3 Five satellites are formulated.</p> <p>3-4 No. of developed trails through feedback and information from local</p>	<p>2. Project report</p> <p>3. Developed draft of operational management plan for Ecomuseum</p> <p>4. Developed guidelines for townscape management</p> <p>5. Project report</p> <p>6. Developed exhibition and interpretation materials</p> <p>7. Project report/list of the participants for the training</p> <p>8. Project report</p> <p>9. Developed tourism marketing and promotion plans</p> <p>10. Developed Salt brand products/Project report</p> <p>11. Developed tourism promotion materials</p>	

<sup>25</sup> 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.

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
	<p>people: Two at minimum</p> <p>4-1 The tourism marketing and promotion plan, which benefits the local community, is formulated based on the new Ecomuseum plan by 2014.</p> <p>4-2 The new tourism products such as Salt brand and Salt tour are developed.</p> <p>4-3 The promotion materials on Salt are prepared: at least five.</p>		
<p><b>Activity</b></p> <p>1.1 Review existing tourism development plans, regulations and procedures related to conservation of heritages and historic townscape, study and analyze the current conditions of tourism marketing and promotion as well as verify tourism resources.</p> <p>1.2 Review the Ecomuseum plan developed by SAPI (Special Assistance for Project Implementation)</p> <p>1.3 Formulate a new Ecomuseum plan and an action plan</p> <p>1.4 Conduct awareness campaign for local community to understand the values of living heritage as well as learn hospitality</p> <p>1.5 Pilot, monitor and revise the new Ecomuseum plan and the action plan</p> <p>1.6 Summarize experiences and lessons learned from implementation of aforementioned activities.</p>	<p><b>Inputs</b></p> <p><u>Jordanian Side</u>          &lt;Project Staff&gt; Counterpart personnel          &lt;Facilities/Buildings&gt; Office space and necessary facilities for Japanese experts          &lt;Expenses&gt; Necessary recurrent cost such as staff salaries and allowances, fuels, transportation, energy and telecommunications.</p> <p><u>Japan Side</u>          &lt; Experts &gt;          Japanese experts:          ● Chief Advisor/Tourism Development          ● Ecomuseum          ● Townscape management          ● Tourism marketing and promotion          ● Project Coordinator Organizational coordination</p> <p>Local consultants, if necessary</p> <p>&lt;Equipment/machinery (if needed) &gt;          Equipment necessary for project implementation, others to be discussed</p>	<p>1. Main counterpart staffs stay at their positions</p> <hr/> <p>Pre-conditions</p> <p>1. Necessary counterpart persons from relevant organizations are assigned.</p> <p>2. Local community shows the understanding and cooperative manner to the Project.</p>	

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
<p>2.3 Review and update the implementation area and the list of townscape resources developed by GSM.</p> <p>2.4 Formulate guidelines for Townscape management and implement pilot project (s) in accordance with the guidelines</p> <p>3.5 Decide composition of trail stories and design satellites</p> <p>3.6 Prepare exhibition interpretation functions of HOSM as core museum including guidebooks, videos and maps</p> <p>3.7 Train museum staff members and others to be heritage interpreters</p> <p>3.8 Implement pilot project (s) utilizing the tourism system (composed of core museum, satellite and trails)</p> <p>4.3 Formulate Tourism marketing and promotion plans including Salt brand development plan based on the result of the study conducted in Activity1.1.</p> <p>4.4 Conduct marketing activities and promotional activities in accordance with each plan</p>	<p>&lt; Training in Japan/in a third country &gt; As required.</p>		

## 別添2：要員計画

【1、2年次】現地作業のうち、プロジェクト側で負担する派遣期間については、灰色ストライプで示した。

No.	担当	氏名	所属	格付	1年次												2年次												人/月							
					2012年				2013年				2014年				1年次		2年次		現地	国内	現地	国内												
					8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月					12月	1月	2月	3月	現地	国内	現地	国内				
1	総括/観光開発1	萬宮 千代	かいはつマネジメント・コンサルティング	2		1 (43)	13					19 (14)	4		4 (13)	16		9 (28)	6		30		12 (44)	30	21 (23)		7 (29)	7	1.90			4.57				
2	副総括/観光開発2	西山 徳明	北海道大学	2		15 (7)	21		6 (12)	17			25 (11)	7		22 (10)	1							25 (12)	5		20 (29)	28	1 (12)	5	1.00			1.13		
3	エコミュージアム1	清水 満幸	かいはつマネジメント・コンサルティング	3								19 (14)	4					18 (16)	3				30 (15)	14						0.47			1.03			
4	エコミュージアム2	村上 佳代	北海道大学	5		3		28		16	19	9	10		3	14	7		10		24		15	4	7		16	31	13	3.90			5.83			
5	景観管理1	大槻 洋二	かいはつマネジメント・コンサルティング	3								19 (14)	4					18 (16)	3					16 (15)	30					0.47			1.03			
6	景観管理2	花岡 拓郎	北海道大学	4		3		30	2		18		5	16			17	27		11		11		6	27	24		4	20	4.57			5.70			
7	観光マーケティング1/ 観光開発3	大岩 直美/ 小林 英俊*	北海道大学/ かいはつマネジメント・コンサルティング	2				4	12			26 (12)	9					28 (7)	4									23 (11)	6	0.70			0.60			
8	観光マーケティング2/ 業務調整	城 元章	かいはつマネジメント・コンサルティング	4		1	28			22		9	14	28	10		3	16	8		4	20		17	31	12		2	23	14	1.40			4.27		
																															14.41			24.16		
国内業務	1	総括/観光開発1	萬宮 千代	かいはつマネジメント・コンサルティング	2																										0.07			1.00		
	2	副総括/観光開発2	西山 徳明	北海道大学	2							21	22																			0.07			0.00	
	4	エコミュージアム2	村上 佳代	北海道大学	5																											0.20			0.55	
	6	景観管理2	花岡 拓郎	北海道大学	4																											0.23			0.60	
	7	観光マーケティング1/ 観光開発3	大岩 直美/ 小林 英俊*	北海道大学/ かいはつマネジメント・コンサルティング	2																											0.00			0.45	
	8	観光マーケティング2/ 業務調整	城 元章	かいはつマネジメント・コンサルティング	4																											0.00			0.50	
																															0.57			3.10		
																																14.98			27.26	

\*2014年2月に打合簿により業務従事者が交代した。

【3、4年次】

No.	担当	氏名	所属	格付	3年次												4年次												3年次		4年次		合計												
					2015年												2016年												現地	国内	現地	国内	現地	国内											
					4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	1月	2月	3月	4月	5月							6月	7月	8月	9月	10月						
現地業務	1	総括/観光開発1	萬宮 千代	かいほつマネジメント・コンサルテイング	2	26 (42)	6		25	14 (51)	29 (15)	13	1 (14)	14	28 (28)	25 (14)	6 (19)		7		3	29 (27)			9	29 (21)			4	16 (15)	30	6	23 (36)	27			5.97		3.30		15.74				
	2	副総括/観光開発2	西山 徳明	北海道大学	2		25 (10)	3		28	7 (10)					20	26 (7)									25	3 (10)											0.90		0.33		3.36			
	3	エコミュージアム1	清水 満幸	かいほつマネジメント・コンサルテイング	3		10 (15)	24		23	7 (15)						30	14 (15)								15	23 (9)												1.50		0.30		3.30		
	4	エコミュージアム2	村上 佳代	北海道大学	5	3 (45)	16		25	4 (42)	15	16	16 (31)		22	25 (32)	24	14 (21)	19	20	15	23 (9)	3			6	31 (24)		2	23 (22)		12	30 (19)	7	25 (19)				6.00		2.80		18.53		
	5	景観管理1	大槻 洋二	かいほつマネジメント・コンサルテイング	3		29 (15)	12			1	15 (15)					20	4 (15)								25	8 (15)												1.50		0.50		3.50		
	6	景観管理2	花岡 拓郎	北海道大学	4		24 (31)	23		28	1	22 (21)			6	24 (19)	20	12 (23)			25	2 (9)				14	6 (26)		6	23 (18)		22	10 (19)						4.30		2.10		16.67		
	7	観光マーケティング1/観光開発3	小林 英俊	かいほつマネジメント・コンサルテイング	2	12 (15)	26			16	7 (22)				5	16 (12)	28	15 (18)								5	16 (12)			5	16 (12)		21	1 (12)						2.23		0.80		4.33	
	8	観光マーケティング2	城 元章	かいほつマネジメント・コンサルテイング	4	26 (35)	30	27		23	6 (45)	16	29	23 (25)	8	21 (14)	28	15 (20)	6	20 (15)					11	31 (21)		12	16 (34)		15	1 (18)		11	27 (17)					5.13		3.00		13.80	
	9	業務調整/地域ブランド開発/組織間調整	三反畑 希世子	かいほつマネジメント・コンサルテイング	5						30	23	1	21 (1)	24	15 (23)	22								9	16 (14)	31	9	20 (14)		9	28 (10)	31	16 (10)	27					0.77		0.80		1.57	
					現地作業(人・月計)																								28.30		13.93		80.80												
国内業務	1	総括/観光開発1	萬宮 千代	かいほつマネジメント・コンサルテイング	2	24 (2)	25													22	24 (3)	10 (4)	13 (3)	2	4 (11)	22	2 (11)												0.45		0.70		2.22		
	2	副総括/観光開発2	西山 徳明	北海道大学	2											19 (0.6)																								0.02		0.00		0.09	
	3	エコミュージアム1	清水 満幸	かいほつマネジメント・コンサルテイング	3																				18	20 (4)	25														0.00		0.20		0.20
	4	エコミュージアム2	村上 佳代	北海道大学	5			26 (12)	6																	22	5 (14)														0.60		0.70		2.05
	6	景観管理2	花岡 拓郎	北海道大学	4			26 (11)	5																22	24 (8)	26	30 (14)													0.55		0.40		1.78
	7	観光マーケティング1/観光開発3	小林 英俊	かいほつマネジメント・コンサルテイング	2			1 (5)	5																	22	5 (14)													0.25		0.70		1.40	
	8	観光マーケティング2	城 元章	かいほつマネジメント・コンサルテイング	4																																		0.00		0.00		0.50		
	9	業務調整/地域ブランド開発	三反畑 希世子	かいほつマネジメント・コンサルテイング	5																				22	5 (14)														0.00		0.70		0.70	
						国内作業(人・月計)																								1.87	30.17	17.33	89.74												

### 別添3：成果ごとの指標達成状況

成果ごとの指標		成果
成果1 エコミュージアム コンセプト1によ る観光開発を推 進する仕組みが 整備される	1-1. 新エコミュージアム計画ならびに行動計画が2014年までに作成される	<p>2013年8月に、SAPIの計画を踏まえた「新エコミュージアム計画」を策定した。2014年2月のSEM運営委員会発足とその後のプロジェクト活動をふまえて、「新エコミュージアム計画」を改訂し、2015年8月に運営委員会で承認されている。</p> <p>2015年8月の改訂版は、計画の目的を「SEMシステムの開発」から、「SEMシステムの運営」へ移した内容とした。運営体制を、設立済みのSEM運営委員会をベースに書き換えた。また、SEMの活動を構成各機関が策定する年次活動計画に基づくものとし、運営委員会の役割を、年次計画の承認と同計画の四半期ごとのレビューと対応の検討とした。</p>
	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11回実施される	<p>合計:33回実施 &lt;内訳&gt;</p> <p>1年次：6回 2年次：6回 フェスティバル準備：2回 フェスティバル：1回 トレイル関係：3回</p> <p>3年次：12回 キッズアクティビティ（博物館活動）：13回 学校関係者へのワークショップ：1回</p> <p>4年次：9回 キッズアクティビティ（博物館活動）：6回 文化遺産保護：2回 フェスティバル：1回</p>
	1-3. 新エコミュージアム計画ならびに行動計画の継続的な推進および運営を担う体制案が2015年までに作成される	<p>2014年2月SEM運営委員会設立。3年次活動で運営支援を実施し、体制を新エコミュージアム計画に反映した。SEMの構成機関は年間活動計画を作成する。SEM運営委員会は当該計画を承認し、四半期毎に進捗を確認する。</p>

成果ごとの指標		成果
	1-4. 新たに設立された実施体制でサルトにおける観光開発の活動が実施される	SEM運営委員会体制下で実施された観光開発活動は以下のとおり： ① SEM開館式/サルトフェスティバル（2014年10月4日） ② 第1回サルトブランド商品認定（2014年10月） ③ ホームビジットパーミッション制度確立と3件の登録（2016年6月時点） ④ ローカルガイド制度の確立とガイドトレーニングの実施（2014年12月以降継続） ⑤ ゲートウエー、ブランドショップ運営にかかるMOTAとSDCの合意締結（2015年1月）と運営開始（2015年5月） ⑥ 3つのトレイルの開発 ⑦ 各種プロモーションマテリアルの開発 ⑧ 旅行社向けの旅行商品の開発と運営 ⑨ ブランド管理委員会の設立と開催 ⑩ 新SEM計画の見直しと承認（2015年8月） ⑪ 2016年度機関別活動計画の策定と承認（2015年12月） ⑫ スプリングフェスティバルの開催（2016年3月）
成果2 歴史的都市景観が保全されるしくみができる	2-1. 景観管理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	景観管理ガイドライン案は市議会の承認を受けている。また、2016年2月のサルトの世界遺産登録申請に合わせて、遺産管理に必要な書類の一つとしてサルト市が主宰する世界遺産申請に向けた遺産専門委員会の承認を受けた。
	2-2. ガイドラインに基づき景観整備事業が少なくとも1件実施される	サルト市直営の事業（3棟）およびMOTAの事業の一部をプロジェクト専門家が支援した。 ①事業名称：サルト市歴史的建築物再生事業（正式な英語名はまだ存在しない。プロジェクトでのパイロットモデル事業） ●予算：非公開 ●内容：歴史的建築物3棟の修理事業 ●期間：2014年5月から実施中。 ●プロジェクトの支援内容

成果ごとの指標		成果				
		<p>パイロットモデルとして集中的に支援</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 歴史的建築物の現況測量</li> <li>- 各種図面（復原図、現況図、修理設計図）の制作</li> <li>- 復原考察、修理計画の策定</li> <li>- 現場での工事準備（不要部分の撤去、オリジナル部材の保護など）</li> </ul> <p>②事業名称：MOTA ハデルストリート景観整備事業 （正式な英語名は存在しない）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●予算：非公開</li> <li>●期間：2013年冬期から継続実施中。</li> <li>●内容： <ul style="list-style-type: none"> <li>- 歴史的建築物約20棟の外観の修理、修繕</li> <li>- 公共階段への手すり設置 など</li> <li>- 歴史的法面の修繕、保存措置</li> </ul> </li> </ul> <p>以上をハデルストリート一帯を対象に実施中。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●プロジェクトの支援内容 支援が求められた景観整備事業に関する内容に応じて支援 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 文化財保存概念の提供（終了）</li> <li>- 技術的内容の助言（継続中）</li> <li>- 現地での技術的指導（「ダウードハウス（複合店舗建築）」などにおいては集中的に現地での指導を実施）</li> </ul> </li> </ul> <p>③その他、公益性の高い個別事業への技術的支援 オクバエリアの再開発、ラテンチャーチの内装工事など計5件について、整備方針や計画設計に対するアドバイスなどを実施した。</p> <p>④サルトまちなみハンドブックの制作（英語版1,000部、アラビア語版1,000部）</p>				
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	3-1. HOSMにおいてエコミュージアムの展示 解説資料が最低5種類 作成される	<p>14種類の解説資料が作成された。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>解説資料</th> <th>作成数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ハーモニートレイルマップ</td> <td>1000部</td> </tr> </tbody> </table>	解説資料	作成数	ハーモニートレイルマップ	1000部
解説資料	作成数					
ハーモニートレイルマップ	1000部					

成果ごとの指標		成果	
構築される		ハーモニートレイルビデオ	1種類
		エコミュージアムブローチャー	250部
		ウェルカムビデオ	1種類
		デイリーライフトレイルマップ	7,000部
		デイリーライフトレイルビデオ	1種類
		教育トレイルマップ	15,000部
		教育トレイルビデオ	1種類
		コア博物館内パネル	5種類
		サルトフェスティバルマップ	2種類 (2013年、2014年)
	3-2. 5名の遺産解説員が内容を理解し、自ら解説できるようになる	8名のガイドが遺産解説員（ローカルガイド）として養成された。	
		分類	人数
		英語／アラビア語ガイド（両言語対応）	3名
		英語アシスタント／アラビア語ガイド（アラビア語でガイドはできるが英語はアシスタントの水準）	2名
		アラビア語ガイド	3名
	3-3. 5件のサテライトが設定される	全部で37サテライトが設定された。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ハーモニートレイル：10サテライト</li> <li>・デイリーライフトレイル：22サテライト</li> <li>・教育トレイル：5サテライト</li> </ul>	
	3-4. 地元住民からのフィードバックと情報を通じて開発されたトレイル数が少なくとも2つになる	3つのトレイル（ハーモニートレイル、デイリーライフトレイル、教育トレイル）が完成済み。	
成果4 文化資源を保全しつつ地域住民	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	2014年3月に観光客の標的セグメント、観光商品リストや販売チャネルを含む観光マーケティング・プロモーション計画が完成した。当該計画は、マーケ	

成果ごとの指標	成果	成果
に裨益する観光商品が開発される	ング・プロモーション計画が、2014年までに策定される	ティング・プロモーションの基本方針や枠組みを示すものである。シーズンごとのマーケティング・プロモーション活動については、春、秋の観光シーズン前にプロモーション活動を行い、シーズン後半に活動レビューと次シーズンの計画を立てるサイクルを、再改訂版SEM計画で提案し、2015年8月に承認されている。2015年12月に2016年の計画が策定されており、プロジェクトで活動をフォローしている。
4-2. サルトブランドやサルトツアーなど新たな観光商品が開発される	②サルトルブランド サルトルブランド商品の開発に関して、ブランド管理委員会の発足を支援した。当委員会は、新規認定商品の審査と、既存の認定商品の更新を行っている。認定基準を満たした16点を認定している(2016年6月現在)。ブランドショップは2015年1月のMOUの締結によりSDCがショップ運営を担うことが決まり、同年5月にオープンしている。 ②サルトルツアー サルトルツアーの開発に関して、ハーモニートレイルツアーとデイリーライフトレイルツアーの2つを開発した。前者については、ヨルダンのインバウンド旅行社やオンラインウェブサイト、日本の旅行社が販売している。	②サルトルブランド (2016年6月時点) サルトルブランド商品の開発に関して、ブランド管理委員会の発足を支援した。当委員会は、新規認定商品の審査と、既存の認定商品の更新を行っている。認定基準を満たした16点を認定している(2016年6月現在)。ブランドショップは2015年1月のMOUの締結によりSDCがショップ運営を担うことが決まり、同年5月にオープンしている。 ②サルトルツアー サルトルツアーの開発に関して、ハーモニートレイルツアーとデイリーライフトレイルツアーの2つを開発した。前者については、ヨルダンのインバウンド旅行社やオンラインウェブサイト、日本の旅行社が販売している。
4-3. サルトに関するプロモーション材料が最低5種類作成される	10種類のプロモーション材料を作成した。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ハーモニートレイルブローシャー (5000部)</li> <li>・ホームビジットブローシャー (5000部)</li> <li>・サルトル市ブローシャー (5000部)</li> <li>・ゲートウェイブローシャー (5000部)</li> <li>・サルトルブランド認定品カタログ (1,000部)</li> <li>・サルトルブランド生産者情報シート (16生産者)</li> <li>・SEMウェブサイト (saltcitytour.com)</li> <li>・ハーモニートレイルツアーチラシ(データ作成)</li> <li>・デイリーライフトレイルツアーチラシ(データ作成)</li> <li>・サルトルフェスティバルポスター (2016年)</li> </ul>

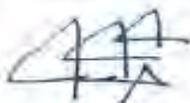
## 別添 4 : SEM 運営委員会設立にかかる覚書

### Memorandum of Understanding on Salt Ecomuseum (SEM) Plan

Amman, December 2013

The Ministry of Tourism and Antiquities (MOTA), Salt Development Corporation (SDC) and Greater Salt Municipality (GSM) agreed on the framework of Salt Ecomuseum (SEM) Plan which the concerned parties have developed with the assistance of Japan International Cooperation Agency (JICA) under its technical project titled 'Sustainable Community Tourism Development Project in As-Salt City (SCTDP-S). The agreed framework and action plans are described below;

1. SEM will be operated and managed under the structure specified in Attachment 1 which consists of existing organizations, namely MOTA including Historic Old Salt Museum (HOSM), SDC and GSM including As-Salt City Development Project (ASCD).
2. Tasks and duties of each organization are specified in Attachment 2. The organizations in charge will carry the primary responsibility of the task and duties specified in Attachment 2. However it does not exclude the participations of other organizations. Rather the appropriate collaboration with the relevant organizations is strongly recommended. The participating organizations will make their best efforts to make necessary preparatory works in order to start their respective activities from February 2014.
3. A new committee called 'SEM management committee' will be established as a decision making body of SEM. Terms of references for the said committee are specified in Attachment 3. The chairman of the said committee will be the mayor of Greater Salt Municipality (GSM). The concerned organizations will choose appropriate representatives to the committee and agree on the members for the committee by February 2014. Appropriate legal status of the committee will also be decided by then.
4. The SEM management committee will have three technical advisory committees for having recommendations on technical issues. Terms of references for the technical advisory committees are specified in Attachment 4. The candidate members of each committee will be proposed by the organization in charge by February 2014.
5. In order to start SEM operations from February 2014, the concerned organizations agreed to take the following actions by February 2014.
  - Setting up of SEM management committee and establishment of its secretariat
  - Choosing candidate members of three technical advisory committees, namely cultural resource



management committee, townscape management committee and tourism management committee

- The following preparatory works have to be done in order for the each organization to carry out the specified tasks in Attachment 2 from February 2014

SDC	Hiring at least one staff required to carry out tasks for tourism management
MOTA	Reorganizing MOTA Balqa directorate and HOSM suitable for SEM Strengthening human resources of HOSM
GSM	Preparing action plans for improvement of traffic and environmental issues

6. The performance of SEM will be reviewed in August 2015 when the SCTDP-S Project finalizes its activities and the necessary modifications in the operation and management structure of SEM will also be discussed and agreed.

Agreed by

Professor Nidal Katamine  
Minister  
Ministry of Tourism and Antiquities

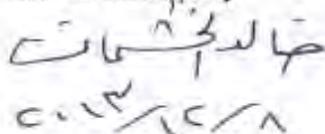


Mr. Marwan Al Hmoud  
Chairman  
Salt Development Corporation



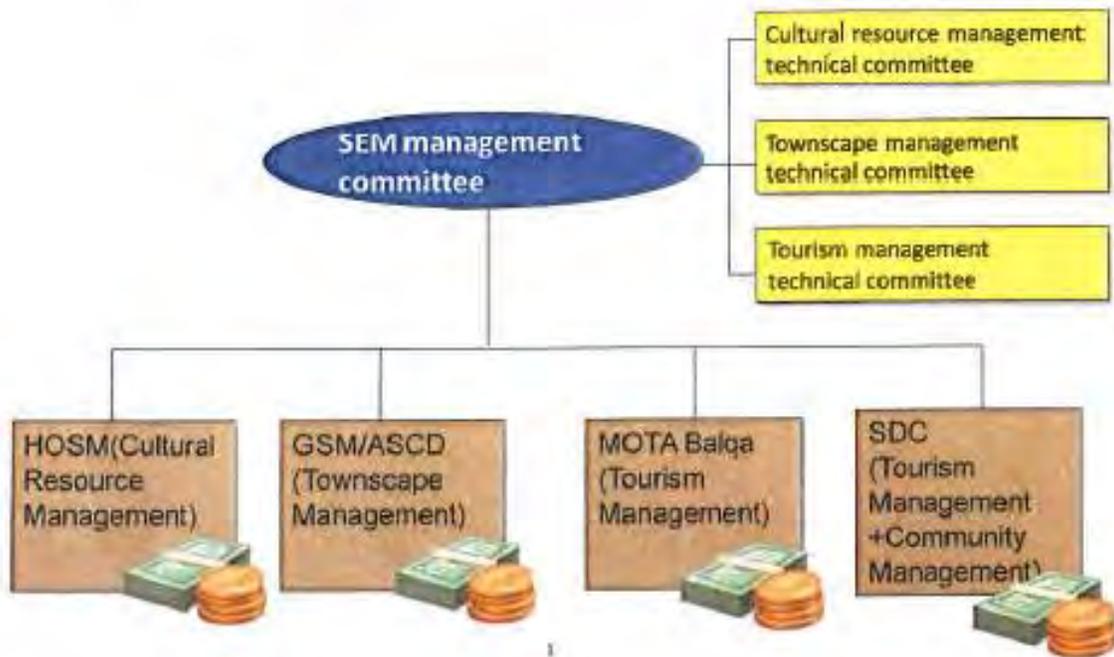
Observed by

Eng. Khaled Khashman  
Mayor  
Greater Salt Municipality



Toshiaki Tanaka  
Chief Representative, Jordan Office  
Japan International Cooperation Agency

**Attachment 1: SEM management structure**



### **Attachment 3 Terms of references for the SEM management committee**

#### **1. Mission of the committee**

To guide and ensure all the activities related to SEM in line with the Basic vision and Basic plan of SEM plan.

#### **2. Tasks and duties of the committee**

- To supervise the overall implementation of SEM plan
- To make decisions on the following issues related to the implementation of SEM plan;
  - Issues related to the changes in SEM plan
  - Issues which require coordination among different organizations
  - Issues submitted to and discussed by technical advisory committees
  - Issues related to operations and management of the committee including changes of members
  - Issues related to operations and management of the technical advisory committees including changes of members
  - Any other issues which the chairperson decides necessary to discuss at the committee
- SEM management committee will have three technical advisory committees, namely cultural resource management committee, townscape management committee and tourism management committee, in order to have scientific and objective opinions on those technical issues such as cultural resource management, so that it can ensure that its decisions are made in a transparent and accountable manner.

#### **3. Structures of the committee**

##### **(1) Committee member**

- Two members from each party (MOTA, SDC and GSM) and one member from DOA (Department of Antiquities)
- Chairpersons of three technical advisory committees
- Total member of the committee is 10

Chairpersons of three technical advisory committees do not have a right to vote for decision making.

Members from MOTA, SDC and GSM should satisfy the following requirements

- The member has a strong commitment and capacity to realize the SEM plan
- One member from each organization should have authority to decide on behalf of the organization

- At least one member of each organization should attend the committee meeting and he or she has obligation to share the outcomes of meeting with another member of the organization.
- The member has responsibility to carry out what is decided at the committee meetings.
- If there is any change of members, the concerned organization should nominate a candidate. The candidate has to be approved by the committee.

#### (2) Chairs

- The following chairs are to be chosen from the members of MOTA, SDC and GSM by vote of members.
  - One chairperson
  - Two vice chairpersons
- The chairperson represents the committee and is responsible for the decisions made by the committee.
- If the chairperson is unable to carry out its tasks, vice chairpersons act for the chairperson.

#### (3) Administration

In order to carry out the necessary administrative tasks of the committee, the secretariat will be established at the organization of the chairperson. The secretariat prepares agendas for the committee meeting, calls for the meeting, and makes minutes of the meeting.

#### (4) Term of office

Two years. Members can be reappointed and will vote for a new chairperson.

## Attachment 4 Terms of references for the technical advisory committees

### 1. Mission of the technical advisory committees

To assist the SEM management committee in making decisions on technical issues related to cultural resource management, townscape management and tourism management.

### 2. Roles and responsibility of the committee

- Each committee mediates, examines, investigates or deliberates issues specified in the table below upon requests from the SEM management committee.
- Each committee conveys the recommendations based on the discussion in the committee meeting to the SEM management committee.
- The recommendations submitted to the SEM management committee will be utilized for it to make decisions in an accountable manner to its members.

Technical advisory committee	Organization in charge	Issues in charge
Cultural resource management committee	MOTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Important issues related to formulation and modification of guidelines</li> <li>- Issues related to registration of cultural resource database</li> <li>- Issues related to registration of satellites and discovery trails</li> <li>- Issues related to maintenance and extinguishment of cultural resources, satellites and trails</li> </ul>
Townscape management committee	GSM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Important issues related to formulation and modification of guidelines</li> <li>- Important issues related to changes in existing structure</li> <li>- Issues related to infrastructure development</li> <li>- Important issues related to safety measures</li> </ul>
Tourism management committee	SDC/MOTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Important issues related to formulation and modification of guidelines</li> <li>- Important issues related to tourism product development</li> </ul>

### 3. Structures of the committee

(1) Committee member

- Each committee consists of at least three members and fewer than eight members.
- Members should have in-depth understanding and solid experiences in the concerned area.
- Members should understand and are willing to support the SEM plan.
- Members should be nominated by the organization in charge of the concerned management system as shown in the table above, and approved by the SEM management committee.
- Members should attend the committee meetings to discuss issues and provide necessary advice.
- Members should be paid based on the attendance at the meetings.

#### (2) Chairs

- A chairperson will be chosen by votes of the members.
- The chairperson represents the committee and responsible for its recommendations.

#### (3) Administration

In order to carry out the necessary administrative tasks of each committee, the secretariats will be established at the organizations in charge. The secretariat prepares agendas for the committee meeting, calls for the meeting, and makes minutes of the meeting.

#### (4) Term of office

Two years. Half of the members can be reappointed at a time.

## 別添 5 : SEM 運営委員会機関別役割分担

Department	Function	Sub-function	Task and duties	Responsible organization	Note	
SEM management committee	Annual plan		Formulation of annual plan	Committee secretariat	Formulation of plan starts October every year.	
			Coordination for quarterly review	Committee secretariat	The annual plan is approved in December and reviewed in March, June, September and December every year	
Cultural resource Management	Rediscovery of cultural resources		Discovery, collection and analysis of existing cultural resource list	HOSM		
			Discovery, collection and analysis of new cultural resources	HOSM		
	Cultural resource DB management		Development and operation of cultural resource DB	HOSM		
			Development and operation of cultural resource registration system	HOSM		
	Utilization of cultural resources	Exhibition		Formulation of guidelines for operation coremuseum/satellite/discovery trail system	HOSM	
				Development and operation of coremuseum as an 'information museum'	HOSM	
		Interpretation		Design, development and exhibition of satellites	HOSM	
				Design, registration, development and operation of discovery trails	HOSM	
	Risk management of cultural resources		Production and distribution of SEM interpretation brochure for visitors	HOSM	Include a map and descriptions of several pages and distributed for free	
			Training of interpreters/guides	HOSM	Including staffs act as interpreters inside HOSM	
		Development and operation of cultural resource monitoring system	HOSM			
		Promotion and raising awareness on preventive measures and risk control measures	HOSM			
Tourism Management	Marketing		Market survey and analysis	SDC		
			Formulation of annual marketing and promotion plan including the target number of visitors	SDC	October to December every year	
	Tour product development		Review the marketing activities of current season and plan for the next season.	SDC	May to July for the spring season, November to January for the autumn season.	
			Development of tour products	SDC	May to July for the spring season, November to January for the autumn season.	
	Promotion		Review and plan for product mix for the next season	SDC	May to July for the spring season, November to January for the autumn season.	
			Development of promotional materials	SDC/MOTA		
			Revising and printing promotional materials	MOTA		
			Distribution of promotional material	MOTA/JTB		
			Conduct promotion campaigns every tourist season	SDC/MOTA/JTB	For domestic tourists, collaborate with MOTA. For foreign tourists, collaborate with JTB.	
			Conduct FAM trip for tour operators/guides and media	SDC		
			Review the promotion activities of the current season and plan for the next season	SDC/MOTA	May to July for the spring season, November to January for the autumn season.	
	Land operation	Gateway		Regularly update website	SDC	At least once a month
				Update website	SDC	At least once a month
		Tour operation		Daily operation of gateway and record the activities	SDC	
				Update information on tourism related facilities, transportation and accommodation	SDC/MOTA/GSM	
				Coordination and management of certified local interpreters and house owners including payment	SDC	
				Coordination with satellite owners and other stakeholders for tour operation	SDC	
				Operation and monitoring of trail tours	SDC	
				Coordination and negotiation with land operators in Amman including payment	SDC	
		Salt Brand development (Handicraft)		Take necessary actions to remove bottlenecks for tour operation	SDC	
			Hold monthly coordination meeting	SDC	Organized by SDC and attended by SDC, MOTA, interpreters and house owners	
			Implement Salt brand competition	SDC/MOTA	Implement in October every year as a side event of Salt Festival	
	Certification and provide logos		MOTA	Every November		
	Maintain the master list of certified producers		SDC	Every November		
	Manage and reprint logos		MOTA	Reprint upon request from producers		
	Coordinate with Salt Brand management committee		SDC			
Townscape Management	Infrastructure/ Environment development	Traffic environment	Manage and operate Salt Brand shop including payments to producers	SDC		
			Periodical check of inventory and negotiation with producers	SDC		
			Conduct marketing and promotion activities for brand products	SDC	Including negotiation with tour operators and using SEM website	
	Research on heritage values of Old Town and townscape resources		Improvement of access from Amman including public transportation	GSM		
			Development and improvement of access between the information center and gateway	GSM		
	Operation of townscape management guidelines	Management system development		Improvement of traffic environment in Salt including relieving traffic jams	GSM	
				Placement of signage	GSM/MOTA	
		World Heritage Management		Universal design (consideration for the disabled)	MOTA/GSM	
				Development of facilities including information center, rest spaces, toilets	MOTA/GSM	
	Townscape management	Approval System Operation		Garbage collection	GSM	
				Improvement of garbage collection and people's awareness on garbage issue	GSM	
		Project Implementation		Collection and analysis on existing studies and research outcomes	GSM/ASCD/HOSM	
				Discovery and evaluation of new townscape resources and its registration to townscape DB	GSM/ASCD	Linked with cultural resource DB
			Establishment and operation of Townscape management technical committee	GSM/ASCD	Coordination with existing system, making and updating MOU	
Promotion			Administration of secretariat for townscape management technical committee	ASCD		
			Formulation and operation of guidelines	GSM/ASCD	Zoning, townscape DB management, application of criteria	
		Plan the management plan	GSM/ASCD/DOA	Supported by UNESCO Amman office		
		Preparation survey for Salt to be listed as World Heritage	GSM/ASCD	Supported by JICA experts and UNESCO Amman office		
Risk management of townscape resources	Awareness activities		Operation of approval system based on the present procedure with guidelines	GSM/ASCD		
			Formulation and management of the conservation projects	GSM/ASCD/MOTA		
	Promoting volunteers		Implementation of the conservation projects	GSM/ASCD/MOTA	Technical and financial assistance	
			Coordination among public spaces and public facility development projects	GSM/ASCD/MOTA	Including development of tourism infrastructure	
Holding events		Utilization of the buildings of conservation projects	GSM/ASCD/MOTA/SDC	Technical and financial assistance		
		Organizing and supporting local residents, owners and technicians	GSM/ASCD			
Community Management	Awareness activity		Awareness activities and training	GSM/ASCD		
			Formulation and implementation of risk management plan	GSM/ASCD/MOTA	Including disaster prevention plan	
	Promoting volunteers		Holding workshops involving schools	HOSM		
			Holding workshops involving local interpreters and Salt brand producers	HOSM/SDC		
Holding events		Promoting and accepting volunteers	HOSM/SDC			
		Planning and holding the Salt festival	SDC/MOTA/GSM	One organization hosts the event. The host changes every time.		
		Planning and coordinating with local associations who want to hold events in As-Salt	SDC/MOTA/GSM			

## 別添 6 : サルトの顕著な普遍的価値 (Outstanding Universal Value)

“Medina of As-Salt” – a city that nurtured the dawn of Modern Jordan as a State of Harmony -“Urban Cultural Landscape”

In the past, people in the northern part of the Dead Sea left their arid lands and headed East through Wadi Shuwaib in search of a safe haven. They found a spring in As-Salt, within a valley formed by three mountains. From the Iron Age through the Roman period, the mild climate, rich water source and fertile land of As-Salt have attracted human settlements and encouraged the formation of tribal villages. Towards the end of the Ottoman period, before the formation of the current As-Salt City, there were several villages that originated from early Bedouin settlements. In the mid to late 19th century, the Ottoman Empire established a government office in As-Salt. Merchants from Nablus found this a sign of security; they decided to make As-Salt their foothold in order to expand their trading further to the East. They worked hard to build the city of As-Salt using the skills and technology they had at the time. As-Salt provided prosperity for various tribal groups. Muslims and Christians lived together and established a peaceful and harmonious community. Life in As-Salt was very peaceful - people did not lock their doors, and kept them open for travelers and unexpected visitors as a sign of welcome and hospitality for those who may need a place to stay. This is “the spirit of As-Salt”, opening their arms to welcome outsiders. This formational period of As-Salt City is called the “Golden Age of As-Salt”, in which various tribes, religions, and cultures mingled together and harmonized, having a high regard for each other. As-Salt became the first city of Jordan and functioned as its capital; the declaration of the establishment of the modern nation was made at Ein Plaza in As-Salt in 1923.

As-Salt formed “Police Power”, an autonomous governing ability of a city, and nurtured moderation and the skills necessary to maneuver the changing situation in the region; these led to Jordan playing a crucial role in sustaining stability in the Middle East region. As-Salt is entitled to outstanding historical value, as it is the city that developed the moderate nature which later became the typical and special nature of Jordanians and Jordan as a nation.

The Outstanding Universal Value of Medina of As-Salt, the harmonious co-existence of many complex tribal, religious, and cultural characteristics, is manifested in the urban spatial formation and building structures of As-Salt; this blends in with the lifestyle of people in As-Salt and is passed on to each new generation; it existed for centuries and is still existing today.

As-Salt is located in a valley surrounded by three mountains that provide unique geographical features. During the Golden Age of As-Salt, a special urban space was created in order to respond to the social and political

demands which people of As-Salt constantly faced. Souks and plazas were built in the bottom of the valley, around the spring of the Ein Plaza area. At the foot of Jadder Mountain, luxurious residential buildings were built. All these new buildings formed a new city center. Further, behind the urban center, stairs and small plazas were built in horizontal layers: they connected the streets that ran down the mountains. Houses were “inserted” to fill any gaps, forming a highly dense urban city on the mountain slope.

The beauty of the artisanship of original Salti design is used to fuse the traditional with the modern, giving a unique stylistic beauty of historic buildings with layered design for façade and forms. The beauty of the urban townscape, arising from a construction movement that piles structures in sculpted fashion on the mountains, is unparalleled. The stone used for these buildings is yellow limestone, which is used little worldwide. The lines of buildings are spectacular when the clouds clear from the slopes of the valley sandwiched between the three hills, building a golden panorama.

Such characteristics of tangible heritage are seen in Medina of As-Salt, and people of As-Salt continue to carry the spirit of As-Salt in their lives. “Madafa”, a traditional space for meeting and hospitality, home-based workshops, stores and restaurants carry on the traditional customs, behavior, techniques and food which are intangible heritage passed on for generations between people of As-Salt. The urban townscape of Medina of As-Salt, as tangible heritage, and the colorful living culture of As-Salt, as intangible heritage, co-exist harmoniously, and have been inherited through successive generations by people of As-Salt. Medina of As-Salt presents a vibrant living heritage and urban cultural landscape that embraces the dawn of the modern nation of Jordan.

## 別添 7：景観管理ガイドライン

### 1. Summary

#### 1.1 Basic Information

##### 1.1.1 Zoning

Implementation zone as one of component feature for world heritage nomination: XX ha

Conservation zone as buffer zone: XX ha

The zoning for Implementation and conservation will be clarified. In order to implement rational townscape management of cultural landscape according to characteristics and current conditions in the specific zones, the zone will be divided based on the outcomes of townscape survey and the implementation of development projects.

The existing implementation area certified by the Municipality Committee will be updated. Besides the zone for property and buffer zone will also be updated periodically.

##### 1.1.2 Components

Group of buildings

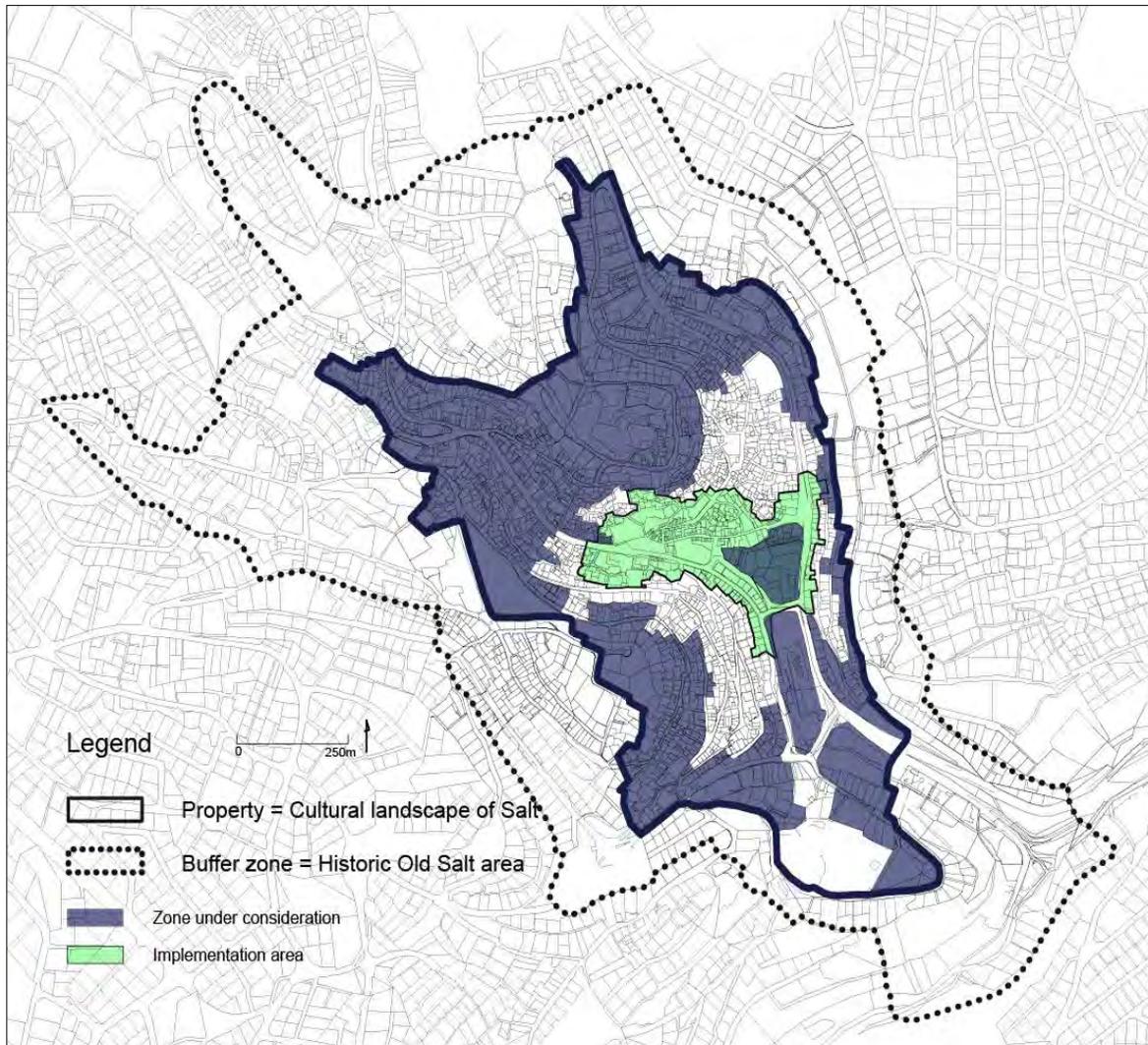
- XXX designated buildings

The Inventory was developed by linking the list of historic features under updating by ASCD. ASCD will manage the Inventory and any additions or deletion of component feature will require certification by the technical committee. The guidelines will contain the latest list and will play a role to inform the resources in the list as those to be preserved and promote their conservation.

The list will present a series of buildings and environmental elements with values of cultural properties which constitute living heritage of Salt.

ASCD will manage the list and any additions or deletion of resources will require certification by the technical committee. The guidelines will contain the latest list and will play a role to inform the resources in the list as those to be preserved and promote their conservation.

/ See the List and Map attached



Map of Zoning for conservation

## 1.2 Characteristics

### 1.2.1 History

The Salt's old town was built by merchants from Nablus in a mere 50-year-period from the second half of the 19th century to the beginning of the 20th century, which gives it a completely different historic character from those old cities of the Middle East that were constructed over periods several times as long as that of Salt.

Since the holding of the London World Exposition in 1851, international exhibitions were held actively throughout the world vaunting the technological achievements in the world, trumpeting the advent of a new society in all areas, including education, labour, elections, adjudication, and parliamentary government. To make the dreams of these Palestinian merchants who had senses these global trends come true, what they set their eyes on was Salt, and when they expanded their trading influence from the area around the Jordan river to the desert region to the east, the city of

Salt was completed as a very important hub along the route connecting the greenery to the west and the desert to the east. Viewing Salt from the west, it was the city at the east-most reach of the political control of the Ottoman Empire; viewing it from the east it was located on the frontier of the west side of the Bedouin autonomous area. This indicates that the strategic city formation was also of special significance for surrounding areas.

All of Salt is blessed with warm weather, abundant water, and fertile soil, its houses were known since the Iron Age, and it is known that there was a farming settlement there prior to the formation of the city, but the Salt visible today was developed at a rapid pace starting in the 1870s, with its urban functions being completed in the 1920s and it being selected as the capital city of the Jordan independent sovereign state.

In the process of the formation of the modern city, Salt also had water supply, schools, hospitals, and other infrastructure improved, effected prosperous coexistence among many tribes, as well as coexistence of Muslims and Christians, and otherwise was quickly established as a local community with a peaceful social order even by the standards of modern society.

This urban lifestyle originating from Salt's historical background lives on in the modern city, where there exists a local community that even now blends historical and modern characteristics.

### 1.2.2 Urban structure

While being supported by the historical background described above, in Salt a sophisticated urban space was formed through effective use of the three hills and the valleys among them without wasting space, establishing a dramatic spatial structure. In addition to a fortress constructed starting in the Mamluk Period in the 13th century on the central hill of Qala, water springs forth from Ain Plaza in the valley formed with Jada, wherein the heart of the city of Salt is formed, with the souq starting from there then running along the foot of Qala and connecting to the valley formed with Salalem.

In the mid-20th century, which saw the completion of this traditional space of Salt's, there were still many areas of the natural environment remaining here and there, and it was clear that the city was established on a subtle sense of balance between nature and people. After that, with further advancement of urbanization, the new buildings were built to fill in the void between the historic buildings, increasing the density of the city and creating the highly dense spaces and continuous townscape of today.

This fact is a unique feature of Salt that sets it apart from other historic cities, many of which continued to renew their urban spaces based on a scrap-and-build pattern.

### 1.2.3 Landscape

Salt's urban environment established through the process described above shows off the golden townscape that shines in the morning sun. Even while using historical stone construction, the beauty of the artisan-ship arising from Saltier design that uses iron, glass, and concrete for the detailed portions to fuse traditional with modern, the unique stylistic beauty of historic buildings layered design for façade and forms, and the sculpted urban townscape beauty arising from a construction movement that piles structures in sculpted fashion on slopes are unparalleled anywhere else.

There are also mosques and churches located at ubiquitously in the urban spaces, bringing about organic townscape and unique accents that differ from cities that are centred on vistas and plazas. In addition, there is an expanse of quiet residential areas on the hill while in the valley streets there are busy roadside shops lined up, showing the traditional townscape structure coming through to the present.

#### 1.2.4 Architecture

now writing

#### 1.3 Conservation principles

The traditional townscape of Salt is not only a collection of buildings with heritage values, but an outcome of combination among Salt's history, geographic as well as climatic conditions, all the historical buildings and structures inherited for decades, and natural elements such as trees. Based on this understanding, all the elements of townscape have to be given an important role to play, evaluated and preserved in order to create and upgrade the attractive townscape as a whole.

Townscaping activities to adjust modifications of non-historic buildings to Salt's traditional townscape will be implemented in order to conserve and create unique urban townscape of Salt in future. In the early stage, townscape management which controls new construction activities in both public and private spaces will be applied to the whole Old Salt Area. In future stage, the townscape management will be introduced to other parts of Greater Salt Area.

Since the Salt municipality discovered around 1980's the loosing of Salt valuable tradition buildings and the importance of salt in Jordan, there are many efforts have been conducted for Salt's surviving based on many purpose; documentation, development, preservation or/and conservation purpose. But not all of these efforts suggest a plan for further future work.

The most pioneer study was conducted by Salt municipality as a master plan in 1981, then a study on 1990 under a title: "A plan for action". It is very important study; Salt municipality depends on its comprehensive data and outputs. The later plans toward Salt consider this important "A plan for action" study as a foundation base for their process.

Recently, there is an effort for issued a system of special conservation rules (CCSR - City Core Special Regulation) for Salt city case and control the townscape changes.

Townscape management guidelines which stipulate townscape management policies in SEM plan and detailed conservation methods in line. The guidelines contain all the necessary issues in townscape management. The persons in charge of townscape management are obliged to make judgment based on the guidelines.

## 2. Management

### 2.1 Approval System / Committee

The criteria and scope of authority for approving architectural constructions which is currently operated by ASCD will be stipulated in the townscape management guidelines, in order to ensure the transparency and accountability of the approval system.

The approval system currently ASCD is implementing has its legal basis on the existing national laws called 'Law No.79. 1966 on organization of cities, villages and buildings and its amendments' and 'Law No.5 for the protection of urban and architectural heritage', and municipality's law called 'Regulations of planning and regulations of having license for having license for addition'. The existing system has also linkages with other legal framework related to the occupancy of lands and buildings.

A common set of application forms is using for applications for architectural constructions within the GSM, regardless of whether the building is a historic one, and each of the departments that perform the licensing carry out their confirmations while perusing that set of application forms. It was found that there is also no differentiation in the methods of application for different areas, such as based on whether a building is in the old town or not, and that architectural constructions across all the GSM are performed using this set of forms.

A unique characteristic of the procedures in As-Salt City is that, judgments are made in accordance with detailed rules, many aspects are left to the discretion of the persons in charge. The method by these procedures for architectural constructions are performed at the discretion of the persons in charge has aspects that can be left to specialized technology standards, it is also an advantage in dealing with historic buildings that require detailed advice and other considerations.

In order to ensure the appropriate implementation of the systems, GSM will establish a TAC - technical advisory committee for townscape management which consists of experts for history or architecture, representatives of engineering associations, local community.

GSM will consult with the committee for its views when it makes important decisions on townscape management including decisions and reviews on contents of guidelines or any changes in the existing structures which are not assumed in the guidelines and thus cannot be decided.

Issues in charge are bellows,

- Important issues related to formulation and modification of guidelines
- Important issues related to changes in existing structure
- Issues related to infrastructure development
- Important issues related to safety measures

GSM will make decisions, implement or advise on the project based on the views presented by the committee.

## 2.2 Rules

The appropriate measures to accurately conserve based on the guidelines should be taken for all constructions

Types of construction work

### A. Historic buildings

Optional A-1 Maintenance

Optional A-2 Rehabilitation

Optional A-3 Extension

### B. Non- Historic buildings

Optional B-1 Disposing

Optional B-2 Townscaping

Optional B-3 Extension

### C. New constructions

### D. Arrangement of exterior and surrounding

#### 2.2.1 Historic buildings - A

##### Optional A-1 - Maintenance

All works for historic buildings must start obtaining approval from ASCD based on the guideline and its technical judgement.

Historic buildings may not be demolished unless there are special and exceptional reasons. Permission for demolition will only be given with approval of TAC - technical advisory committee. Ensuring authenticity must be a primary objective of all works for historic buildings. The most suitable technical method and the correct usage of materials should be adopted for each object.

Historic parts such as stained glass works, stone ornament works, wrought iron works, and historic wooden works which no one can reproduce at present must be preserved on the original position. In case that maintenance work cannot be carried out on the original position, these historic parts should be moved and be kept in appropriate place in order to preserve them.

Any facade facing the public street should be maintained. Alternative materials can be allowed to use for maintenance but the works should use traditional construction methods. Glass can be one of the alternative materials for doors, windows and openings. In addition, its detailed plan should be decided based on the current architectural condition of the concerned building and technical feasibility.

Alterations to the interior may be permitted only when the planned work aims to improve old facilities. It must be kept to the minimum necessary. Changes of interior space should not change the form of the original ceiling. Covering the ceiling and partitioning off the ceiling space may be permitted if it is necessary to use the space efficiently.

Maintenance works for interior should be take modern adaptations of old equipment such as water supply and air conditioning into consideration.

Maintenance works should make the original facade be fully visible. The working plan of added floor on the historic building must consider how to maintain the integrity of the original facade. And incompatible large projections must be avoided in any future works.

Vacant historic buildings without caretaker must be under constant surveillance. GSM / ASCD must consider utilizing the buildings with local community.

#### Optional A-2 - Rehabilitation

Basically all the rules for A-1 are also applicable for A-2.

Rehabilitation works with insufficient pre-examinations must not be carried out. Very careful attention should be paid to the way of using techniques and materials in order to avoid misunderstanding of authenticity.

It is expected that any rehabilitation work will require highest preservation standards. Rehabilitation techniques used in any constructions for rehabilitations must follow the proper rules contained in this guideline.

The rehabilitation works of the facade should be carried out by using historic materials and historic technique. It must match with those used in the original work. Exceptions can be allowed when non-historic materials are required for special reasons such as security and safety.

Detailed plan must follow the original appearance using every possible consideration. Reconstruction of completely lost parts may be carried out only where the exact original record such as original plan documents and old pictures is available. Broken parts should be restored by using the same materials of the original with historic technique.

In case, there is no recorded document about original facade, the judgment based on academic evidence such as research results of other buildings which, were built in the same period and were the same kind of building may be acceptable.

In case it is unable to know the original design of doors, windows and openings, the detail design should follow the traditional shape and style in Salt.

The original facade should be shown to the public and the incompatible objects on the façade which do not have Salti characteristic must be removed. Non-historic parapet wall must be removed from the rooftop of historic building.

#### Optional A-3 - Extension

Extension of historic buildings will not normally be permitted.

Its works for historic buildings must be subject for the approval from TAC. TAC may not grant permission unless there are very strong needs of extension as well as positive technical assessment to support the extension.

### 2.2.2 Non- Historic buildings - B

#### Optional B-1 - Disposing

Severely damaged and abandoned non-historic buildings should be excluded from conservation area in order not to damage the surrounding traditional townscape.

#### Optional B-2 - Townscaping

The exterior of the building should be modified so as to adjust to the surrounding townscape when it is modified in order to contribute to the creation of new Salti traditional townscape. However, the usage of historic and traditional materials should be limited unless there is a special reason which enhances townscape.

For this purpose, the appropriate measures should be taken to conform the requirements of rules in case of changes to the existing structures of non-historic buildings.

The existing walls of balconies should be replaced by those with 1.0 m high rails.

#### Optional B-3 - Extension

Permission for extension to non-historic building will be given only if the extension is expected to enhance the values of townscape by special reasons which are recognized by the TAC.

Permitted extensions should be contributed to creation of additional architectural value. Extensions should not therefore be visibly larger than the size of existing buildings. The proportion of facade visible in public should not be changed significantly.

### 2.2.3 New constructions - C

Construction of new buildings is legally prohibited in principle. Exceptional approval of all new constructions must be subject for the appraisal of TAC. New construction of large buildings such as public facility must be consulted with the technical advisory committee for special assessment.

Permitted new constructions should be contributed to creation of additional value.

The new building must be a technical model building at Salt to be followed as a good practice. Materials and techniques for new building also should be good examples. Its technical methods must be recorded in the planning document to be referred it in the future.

The following factors related to the construction site must be checked before planning of the construction.

- Rare natural and rare biological factor
- Historic factor
- Cultural factor

Size of lot on the construction site should not be over original lot size.

The building must be front on a street. The garden should be set behind a building

New buildings in historic stone structure should not be constructed without technical and academic assessment of the TAC.

Height and volume of a new building should carefully be controlled. The outer shape of new buildings should normally be planned for straight line and cubic. It should not be larger than its adjacent small scale historic buildings in order not to provide negative impact on its surrounding townscape. The new buildings on the hills should not interfere views from the hill across a valley to the opposite hills.

New façades should be flat and vertical. The proportion of facade should also take the harmony with that of the historic building side by side in consideration.

The wall surface finishing should not make large impact on the surrounding townscape. All kind of stone wall for new facade should be stacked up with no joint space and no joint filler.

Flat rectangular natural stone tiles finishing whose colours harmonize with traditional townscape should be encouraged to apply to concrete material facade. No heavy textured and dark coloured tiles are permitted to use.

No concrete finishing is acceptable for facade facing the public street without the approval from the TAC.

All kind of openings should be related with historic design of Salt. Characteristics of each historic openings (door, window, Taga, Rozana, the others) should be used correctly.

Any kind of openings must not be connected through the several stories. Total area of openings area must be between about 20% and 35% of the facade area. Individual windows and openings should be vertical.

Openings or windows on the facade should be in pairs or trios. Openings or windows in the same group must have the same design. In addition, each group should have similar design although partial differences are acceptable. Rows of openings and windows should have uniform rhythm and symmetric arrangement.

Kind of Full width opening such as curtain wall should not be allowed to use except for ground floor.

Balcony should not be enclosed by wall. Enclosing of balcony should be done by 1.0 m high railings instead of wall in order to make the building facade fully visible. Slab of balcony should be supported by cantilever within 1.20 metres wide from the front wall.

In case there is a need of safety on the rooftop, pale coloured rails can be installed in the position stepping back from front facade line.

The roof in the untraditional style and untraditional materials must not be permitted. Roofs must be flat and horizontal. Neither tile-roofing nor slate-covered roofing should not be permitted. Roof should be covered only with surface finishing materials such as waterproof and surface protection.

Use of non-traditional materials may be accepted on condition. However, it should be ensured that there is no negative impact on the traditional townscape.

Completely ruined historic building can be reconstructed by the plan based on actual historical events and reliable architectural authenticity.

#### 2.2.4 Arrangement of exterior and surrounding - D

Protecting clean and beautiful urban environmental is a responsibility of all stakeholders. Stakeholders should always make efforts to preserve the beauty of townscape.

External additions on the wall should be arranged to minimize the visual impact. The additions which causes any damages to the elaborate parts of the historic building must be avoided. The original architectural features of façade such as Rozanas and ornamented pillars should not be covered by the additions.

Visible facilities such as air conditioner should be kept in order. Installations of these facilities should be done with care in order not to damage the surrounding townscape. Broken facilities which do not have any historic relevance must be removed promptly. The Items installed on the rooftop such as a water tank, a satellite antenna and a solar heating panel should be set back to inconspicuous space. Signs must not be permitted at rooftop.

The following issues should be harmonized with proportion of a building.

- Stretching fabric to enclose the balcony
- Posting sign on the exterior
- Setting shutter boxes

Projecting awnings using traditional style can only be allowed for the ground floor. The design of awnings should be fit the architectural features of the buildings perfectly.

Sign should normally be a board or plate type. Any lettering directly made to the external surface of buildings and walls may not be permitted. Projecting plate or board signs may not be permitted either.

In case of historic buildings, the location of sign is considered more appropriate if it is fit into doors, windows and openings.

Putting a large sign for the special event which exceed the width of the building must be subject for the approval from the TAC.

The banner across the street or on the building façade can be permitted only for the limited period.

Daily use Items such as small tables, chairs, display stands and cooking ovens which local people have used for a long time constitute a part of living heritage in Salt. Therefore, they should be kept using as they are.

Historic trees should be conserved. Planting of local species such as grape, olive, citrus will generally be encouraged.

The squalid external walls which may spoil the townscape should be repainted. Repainting must be restricted to those using traditional colour in Salt.

### 3. Supporting for Local Works

#### 3.1 Technical support

ASCD will assist local community of Salt in conserving traditional townscape in order to promote each construction activity and guide local works in appropriate conserving. For preserving component features it is critical to preserve the sections where the values as townscape resource exist with accuracy.

#### 3.2 Subsidy support

Now under consideration

#### 3.3 Capacity-building

ASCD will hold seminars or training sessions to provide construction businesses with technical knowledge, while assisting organizing private engineers.

ASCD will support establishing a technical group for awareness on townscape conservation or the one for engineers. The group for engineers aims to study, share, inherit and improve necessary techniques for designing or implementing restoration and landscaping activities in Salt. The member engineer as a professional engineer is supposed to provide quality services to the local community based on the techniques obtained through organizational activities, while as a member of public purpose organization, he/she collaborate with SEM supporters to hold awareness workshop for townscape conservation as well as technical consultation sessions to accommodate specific technical issues arising from conservation works. The technical group is also carry out the voluntary conservation works for historic buildings which are abandoned by their owners.

### 4. Collaboration development

Public facilities including roads, plazas and stairs are also a part of townscape in Salt and thus required to match with the surrounding traditional townscape. In order to ensure the public facilities, conform the requirements of guidelines, any plans for developing new public facilities will be obliged to have prior discussion with townscape management department of SEMO. The consultation with technical committee for townscape management will be carried out if necessary.

ASCD in collaboration with other relevant public departments will assist in formulating plans for landscaping or new development projects for public spaces and public facilities such as plazas, streets, stairs, parking and bus terminals in order to make them constructed in line with the SEM plan.

## 5. Risk management

ASCD will study on various issues having negative impact on townscape management, which include deterioration of historic buildings without the owners, accumulation of garbage in the open spaces, chronic traffic jam and the damages caused by earthquake in the past.

GSM will take measures to overcome these issues with collaboration with local community. GSM will play a major role to make those public spaces such as plaza, streets and parking in conformity with the surrounding townscape.

As the earthquake in the past caused serious damages in Salt, GSM will raise awareness on the risk of earthquakes, carry out townscape conservation activities in consideration for the safety of local people, and develop a contingency plan.

## 別添 8 : ツアー品質管理の仕組み

### (1) 行動規範

#### **Code of Conduct as local interpreters and home visit house owners**

- ✓ Always remember and be proud of yourself as representing Salt as living heritage and act to enhance the value of Salt
- ✓ Consider customers as your personal guests and treat them with care and hospitality
- ✓ Always maintain the quality of facilities and services provided as required
- ✓ Keep time and follow the agreed rules and program
- ✓ Refrain from any unscrupulous practice for personal gain or benefit
- ✓ Refrain from contacting tour operators, general guides or customers for tourism business directly
- ✓ Refrain from selling any products which are not permitted by SDC
- ✓ Refrain from any act to cause damage or loss of original cultural resources in Salt
- ✓ Coordinate with SDC for any issues related to tour operation

Date:

Signature:

(2) フィードバックシート

**Feedback sheet**

Thank you very much for joining our tour today. We hope that you enjoyed the tour.  
To improve the quality of our service, please tell us how you feel about the tour.

1. General Information

- (1) Nationality ( )  
(2) Age Under 17 18-30 31-40 41-50 51-60 Over 61  
(3) Gender Male Female  
(4) Where do you live? ( )  
(5) Tour type Trail tour + Home visit Trail tour Other ( )

2. Overall evaluation of the tour

- (1) Are you satisfied with the tour?  
very much yes OK not really not at all (comments )  
(2) What attracted you most? ( )

3. Interpreter

- (1) Was he/she friendly enough?  
very friendly friendly OK unfriendly very unfriendly  
(2) How was his/her time management?  
very good good OK poor very poor (comments )  
(3) How was his/her explanation? Was it easy to understand?  
very easy easy OK bad very bad (comments )  
(4) Was the information enough?  
too much OK not enough (comments )  
(5) Was communication with local people enough?  
too much OK not enough (comments )

4. House (If you did not go home visit, please skip this section.)

- (1) Was the house clean enough?  
very clean good OK dirty very dirty (comments )  
(2) How was the food?  
very good good OK poor very poor (comments )  
(3) Did you enjoy talking with house owners?  
very much yes OK not really not at all (comments )  
(4) Did you enjoy wearing traditional clothes?  
very much yes OK not really not at all (comments )

5. Any other comments you want to tell us

If you have any issues you want to tell us directly, please call 079-777-3000.

(3) ツアー完了報告書

**Tour completion report**

Date			
Start time		End time	
Interpreter	Main		
	Assistant		
About participants (number, nationality, age, sex, and any specific attributes)			
About tour			
Trail	<Satellites visited>  <Satellites with problems and required actions>  <Any other issues>		
House	Name of house		
	Name of dish		
	Cleanliness	<input type="checkbox"/> very good <input type="checkbox"/> good <input type="checkbox"/> OK <input type="checkbox"/> poor very poor	
	Hospitality	<input type="checkbox"/> very good <input type="checkbox"/> good <input type="checkbox"/> OK <input type="checkbox"/> poor very poor	
	Taste of food	<input type="checkbox"/> very good <input type="checkbox"/> good <input type="checkbox"/> OK <input type="checkbox"/> poor very poor	
	Traditional dress	<input type="checkbox"/> very good <input type="checkbox"/> good <input type="checkbox"/> OK <input type="checkbox"/> poor very poor	
	Code of conduct	<input type="checkbox"/> observed <input type="checkbox"/> not observed ( )	
	Operation manual	<input type="checkbox"/> observed <input type="checkbox"/> not observed ( )	
Ideas to improve the tour and yourself			
Comments/ Note			
Attachment	Evaluation sheets filled by participants		

Sign by Interpreter

## 別添9：プロジェクト終了に係る合意事項



THE HASHEMITE KINGDOM OF JORDAN  
MINISTRY OF TOURISM & ANTIQUITIES



Ref : .....

Date : .....

MINUTES OF MEETING  
AMONG  
THE MINISTRY OF TOURISM AND ANTIQUITIES, GREATER SALT  
MUNICIPALITY AND SALT DEVELOPMENT CORPORATION  
ON  
SUSTAINABLE COMMUNITY TOURISM DEVELOPMENT PROJECT  
IN AS SALT CITY

Upon the occasion of Joint Coordination Committee for the technical project titled 'Sustainable Community Tourism Development Project in As-Salt City (SCTDP-S) supported by Japan International Cooperation Agency (JICA), the Ministry of Tourism and Antiquities (MOTA), Greater Salt Municipality (GSM), and Salt Development Corporation (SDC), while recognizing the values and importance of its achievements for the future tourism development in Jordan, discussed the issues considered important to sustain the project effectiveness after the project completion. Based on these discussions, the concerned parties agreed the points referred to in the document attached hereto.

Amman, Jordan

25 August 2016

Ms. Lina Mazhar Annab  
Minister of Tourism and Antiquities

Mr. Marwan Al Hmoud  
Chairman  
Salt Development Corporation

Observed by

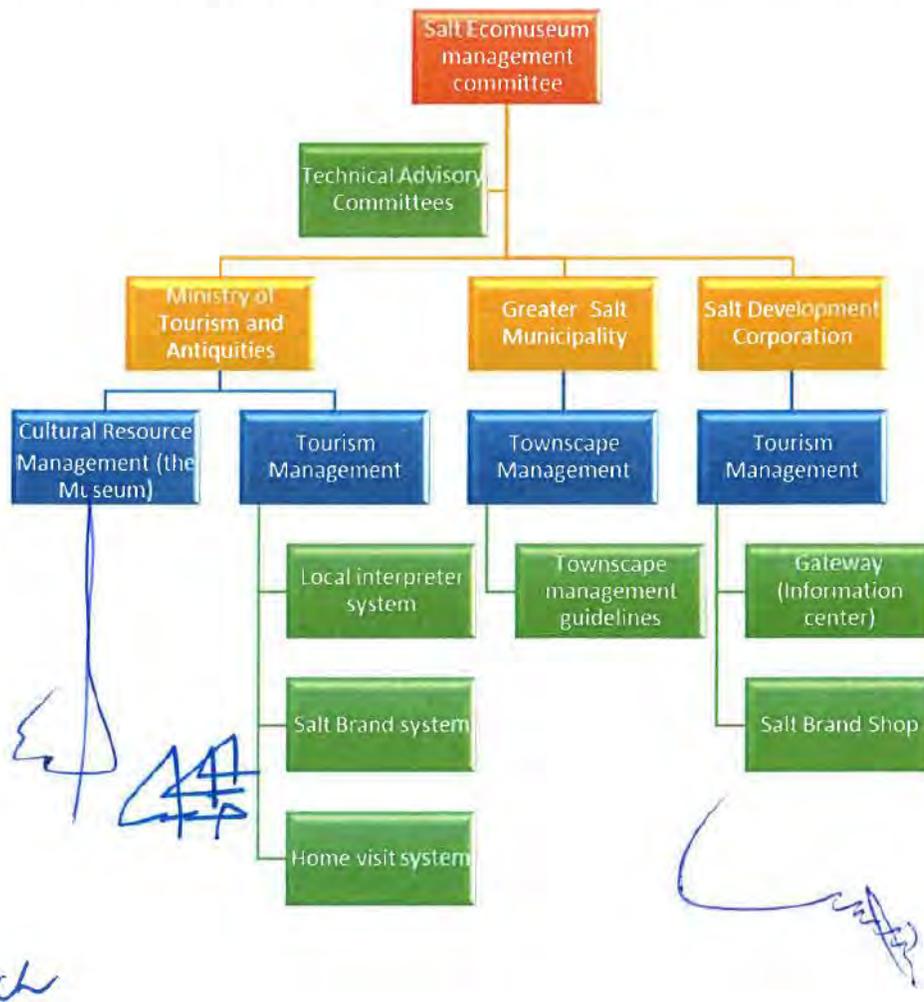
Eng. Khaled Khesman  
Mayor  
Greater Salt Municipality

Ms. Chiyo Mamiya  
Chief Advisor, Sustainable Community  
Tourism Development Project in As-Salt City

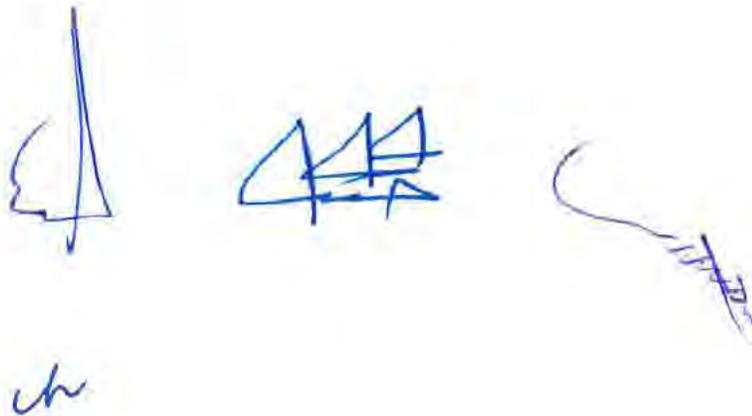
ATTACHED DOCUMENT

MOTA, GSM and SDC agreed on the following points as important issues for sustainability of the Project effectiveness:

1. The role of Salt Ecomuseum (SEM) management committee and four management systems under the committee, namely cultural resource management, townscape management, community management and tourism management are integral part of SEM. As the Project supported the establishment of mechanism and transferred the basic technology required for carrying out the activities of each management system, all concerned stakeholders should continue their activities to advance Salt Ecomuseum with more involvement of local community. It is also crucial to integrate new activities in SEM. If a new activity or a new project related to tourism is introduced in As-Salt, detailed consultation on how to coordinate with existing SEM system and how to maintain the SEM concept should be held with SEM management committee.



2. The new systems such as local interpreters, home visit and Salt Brand the Project supported to establish are considered important for Ministry of Tourism to promote involvement of local community in tourism development. The Ministry will make its best efforts to improve and expand the systems in order to promote the similar systems in other cities and protect the interests of those who have already worked for the systems.
3. Counterpart personnel and project staffs of the Project who have worked closely with Japanese experts and received their technical transfer is the biggest assets for the Project. It is important that they remain in their positions so that they can continue and develop the activities after the project completion.
4. Further development of SEM system requires financial resources whose incomes from the existing tourism products cannot cover. It is indispensable for all stakeholders of SEM to start serious discussion in order to achieve financial sustainability such as introduction of membership system and conservation support fees on parking fees.
5. As As-Salt is still not famous enough as one of the attractive tourism destination in Jordan, the concerted and intensive marketing and promotion activities are required to make As-Salt on the tourism map.
6. Numbers of precious heritage buildings which are symbols of As-Salt are vacant. For the purpose of conserving these buildings and promoting tourism, effective measures should be taken to promote private investment in utilization of historical buildings and tourism business
7. The main feature of As-Salt is its beautiful townscape with yellow lime stone. As the biggest attraction in the city for tourists is walking trails, it is extremely important to maintain cleanliness and develop the signage system.



## 別添 10：収集資料一覧

No	資料名	形態	発行年
1	National Tourism Strategy_2011-2015_english	PDF	
2	00.CCSR Action Plan & Implementation the CMU	PDF	
3	00.CCSR construction guide	PDF	
4	00.CCSR Salt City-core Special Regulations	PDF	
5	00.CCSR Salt Design Guide	PDF	
6	Action Plan & Implementation the CMU	PDF	
7	construction guide	PDF	
8	Salt City-core Special Regulations	PDF	
9	Salt Design Guide	PPT	
10	Draft_New_Tourism_Law_Sep_5,_2011[1]	docx	
11	Draft_New_Tourism_Law_Sep_5,_2011[English]	docx	
12	Approve the establishment of SDC	docx	
13	Letter to Salt Greater Municipality Committee	docx	
14	SDC Administrative and Financial Report 2012	docx	
15	SDC Financial Statements, and Public Accountant' s Report 2012	docx	
16	Volunteer Corporations for Urban Reconstruction Law	docx	
17	yearbook of tourism statistics	PDF	
18	ATM 2015 Factsheet	PDF	
19	ATM Route Planner	PDF	
20	Experience Emirati Culture	PDF	
21	K-12 Schools Programme Guide	PDF	
22	Preview INSIDE ATM	PDF	
23	University Programme Guide	PDF	
24	150409 taich tour	PDF	
25	Jordan Summer Brochure for 2015	PDF	2015
26	Cross Cultural Communication	PDF	
27	Hashimoto's contents_151108	PDF	
28	Repor-JATAExpo2015-Oyama-JICA	Word	2015
29	20160627USAID	PDF	
30	MoTA Structure	Word	
31	new Tourists guide law_ENG final draft	Word	
32	Tourists guide law_ENG	Word	
33	Urdon Shop - Sales Kit	PDF	
34	USAID_P1	Word	