

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  
終了時評価報告書

平成 27 年 7 月  
(2015 年)

独立行政法人国際協力機構  
産業開発・公共政策部

産公
J R
15-105

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  
終了時評価報告書

平成 27 年 7 月  
(2015 年)

独立行政法人国際協力機構  
産業開発・公共政策部

# 目 次

## 目 次

プロジェクト対象地域地図

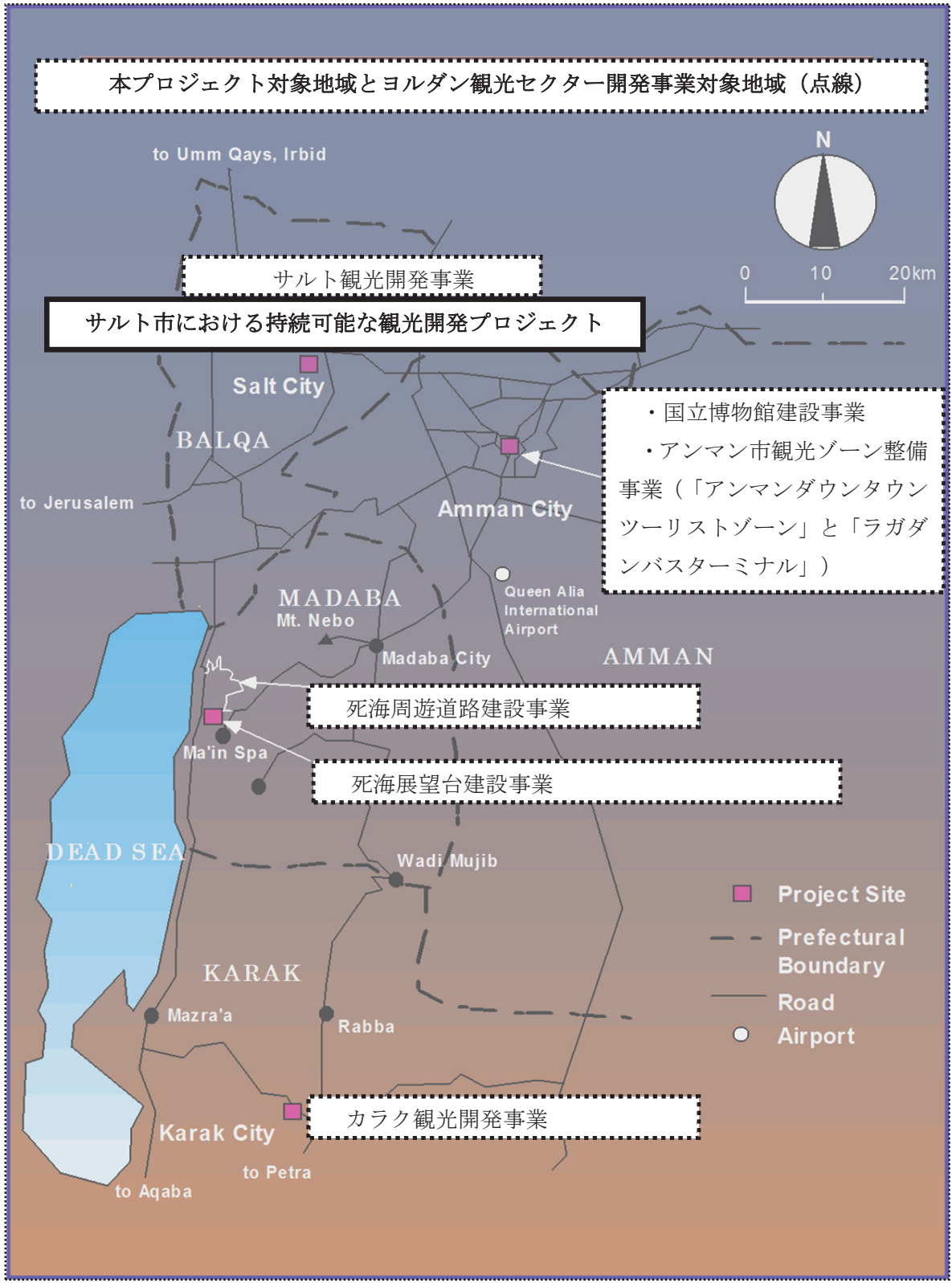
略語表

終了時評価調査結果要約表（和文・英文）

第1章 終了時評価調査の概要	1
1-1 プロジェクトの背景	1
1-2 調査団派遣の目的・日程	2
1-3 調査団の構成	2
第2章 終了時評価調査の方法	4
2-1 調査手法	4
2-2 主な調査項目とデータ収集方法	4
第3章 プロジェクトの実績と実施プロセス	5
3-1 投入の実績	5
3-2 成果（アウトプット）の達成状況	5
3-3 プロジェクト目標の達成状況	14
3-4 上位目標の達成の見込み	17
3-5 実施プロセス	17
第4章 5項目評価による評価結果	19
4-1 妥当性	19
4-2 有効性	20
4-3 効率性	22
4-4 インパクト	23
4-5 持続性	24
4-6 結論	25
第5章 提言・教訓	27
5-1 提言	27
5-2 教訓	28
5-3 総括	29
付属資料	
1. M/M 及び合同評価報告書	35

# プロジェクト対象地域地図

: 本プロジェクト
  : 観光セクター開発事業（実施済）



## 略 語 表

略語	正式名称	日本語
ASCD	As Salt City Development	サルト市景観整備
C/P	Counterpart	カウンターパート
DOA	Department of Antiquities	考古局
GSM	Greater Salt Municipality	サルト市
HOSM	Historic Old Salt Museum	サルト歴史博物館
JBIC	Japan Bank for International Cooperation	国際協力銀行
JCC	Joint Coordination Committee	合同調整委員会
JD	Jordan Dinnar	ヨルダン・ディナール
JICA	Japan International Cooperation Agency	独立行政法人国際協力機構
JITOA	Jordan Inbound Tour Operators Association	ヨルダン国内旅行会社協会
JOCV	Japanese Overseas Cooperation Volunteer	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
M/M	Minutes of Meeting	ミニッツ（協議議事録）
MOTA	Ministry of Tourism and Antiquities	観光遺跡省
MOU	Memorandum of Understanding	覚書
NGO	Non-Governmental Organization	非政府団体
NTS	National Tourism Strategy	国家観光戦略
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PMU	Project Management Unit	プロジェクト管理ユニット
R/D	Record of Discussions	討議議事録
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

## 終了時評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：ヨルダン・ハシェミット王国	案件名：サルト市における持続可能な観光開発プロジェクト
分野：民間セクター開発	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：産業開発・公共政策部	協力金額（評価時点）：3.03 億円
協力期間： 2012 年 9 月～2015 年 8 月（3 年間）	先方関係機関：観光遺跡省（MOTA）
	日本側協力機関：特になし
	他の関連協力： 観光セクター開発事業（1999 年 12 月円借款契約調印、借款金額 71.99 億円） 技術協力プロジェクト「博物館を通じた観光振興（2004～2007 年）」
1-1 協力の背景と概要	
<p>非産油国であり、また、外貨取得産業の未発達なヨルダン・ハシェミット王国（以下、「ヨルダン」または「ヨルダン国」と記す）においては、豊富な文化遺産や死海などの自然環境を利用した観光産業が、同国の有望な外貨取得源のひとつとなっている。また、同産業は貿易外収支の約 20%を占める重要産業であることから、観光産業の振興はヨルダンの経済の安定、及び発展に関わ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 年」においては、観光商品の多様化、及び国内の文化遺産の保護が重点分野とされてきたものの、国内の観光地においては、豊富な観光資源を十分に活用するための基盤整備が遅れており、依然として早急に対応すべき課題となっている。また、「ナショナル・アジェンダ 2006～2015 年」において所得創出機会の改善が主要課題のひとつとして掲げられており、主要産業である観光産業は雇用吸収力の面でも期待されている。なお、「国家観光戦略（NTS）2011～2015 年」においては、①観光マーケティングとプロモーションの強化、②観光関連商品の開発、③観光関連の労働市場の開発、④法制面での環境整備、を通じて、2015 年度の観光収入を JD 4.2 billion とする目標が掲げられている。</p> <p>このような状況を受け、同国観光遺跡省（MOTA）は、国内の観光資源を有効に活用し、また、外国人観光客にとって親しみやすく魅力的なものにするため、日本政府に対し「観光セクター開発事業」に係る円借款を要請し、1999 年に JBIC（当時）と円借款契約の調印を行った。当該円借款事業は、観光客の滞在日数の増加、観光産業の振興による外貨収入の獲得に寄与することを目的とし、ヨルダン国内 4 カ所（首都アンマン、サルト市、死海及びカラク）で博物館の建設・改修を含む観光基盤整備を行った。また、日本政府は、同円借款事業と併せて、JICA を通じた技術協力プロジェクト「博物館を通じた観光振興」（2004～2007 年）を実施し、これら 4 つの博物館の運営管理体制の整備というソフト面の支援を行った。さらに、技術協力プロジェクト終了後には、追加支援として要請された案件実施支援調査（SAPI）において、国立博物館の開館に係る支援や、サルト市における「エコミュージアム構想」の推進及びサルト歴史博物館の開館に係る支援などを実施した。</p> <p>本件評価調査対象である技術協力プロジェクトのサイトであるサルト市は、首都アンマンの北西約 20 キロに位置し、19 世紀後半から 20 世紀初めに通商で栄えた街であり、当時建てられ</p>	

た黄色の石造の建造物と固有の文化が今も息づく歴史的都市である。サルト市は考古遺跡が中心のヨルダンの他の都市と異なり、街並みと人々の生活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。しかし、経済活動の中心が首都アンマンに移った現在は、伝統や文化の担い手であった多くの地元住民が首都アンマンに移住し、歴史的建造物の多くは空き家となり、建造物の荒廃が進んでいる。また、近年、歴史的背景を理解しないエジプトなど他国の移民が居住することにより、伝統的建造物・家屋の建築技術や生活様式（食文化・衣服・冠婚葬祭等）など固有の文化も風化しつつあるなど、サルト市の観光資源といえる都市遺産は危機的な状況に置かれている。かかる状況への対応の一環として、サルト市は2010年に、エコツーリズムと農業投資を柱に持続的都市の実現を目標とする20年間の都市計画を策定しており、ここで「都市遺産の保全」が基本原則とされている。

上述の技術協力プロジェクト終了後もJICAは、サルト市において、専門家やボランティアの派遣などを通じ、「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基本となる文化遺産保全整備計画や環境整備計画の未整備、地域全体の観光開発の方策について総合的にまとめた観光開発計画書の未策定など、多くの課題が残されており、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い。

このような背景の下、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律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、観光商品開発等に関する支援を行う「サルト市における持続可能な観光開発プロジェクト」の実施をわが国に要請した。

上記の要請を踏まえ、JICAはMOTAとの間でプロジェクト内容に合意し、MOTAに加え、サルト市、サルト開発公社など複数の関係機関をカウンターパート（C/P）として、2012年9月から2015年8月までの3年間の予定でプロジェクトを実施している。

今般の終了時評価調査は、2015年8月のプロジェクト終了を控え、プロジェクト活動の実績や成果を評価、確認するとともに、今後のプロジェクト活動に対する提言及び今後の類似事業の実施にあたっての教訓を導くことを目的として実施された。

## 1-2 協力内容

### (1) 上位目標：

文化遺産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。

### (2) プロジェクト目標：

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

### (3) 成果（アウトプット）：

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。
2. 歴史的都市景観が保存される仕組みができる。
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。
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) 投入（終了時評価時点）：

<日本側>（総投入額 3.0億円）

- ・短期専門家9名

<ul style="list-style-type: none"> <li>- 総括／観光開発</li> <li>- 副総括／観光開発</li> <li>- エコミュージアム（2名）</li> <li>- 景観管理（2名）</li> <li>- 観光マーケティング／観光開発</li> <li>- 観光マーケティング</li> <li>- 業務調整</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>・本邦研修 研修員 15名（3回実施）</li> <li>・機材供与 23千JD</li> <li>・現地活動費 29.3百万円（2015年1月末時点）</li> </ul> <p>&lt;ヨルダン側&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・C/Pの配置9名</li> <li>・専門家に必要な執務スペースと設備</li> <li>・サルトフェスティバル費用 約19,000JD（2013年及び2014年分合計）</li> </ul>
---

## 2. 評価調査団の概要

	担当業務	氏名	所属／役職
調査団	団長	永江 勉	JICA 客員専門員
	観光開発	高寺 奎一郎	(公財) 国際開発救援財団 観光チーフアドバイザー
	協力企画	神保 尚美	JICA 産業開発・公共政策部 産業・貿易第一課 調査役
	評価分析	高木 晃	株式会社アイコンズ 取締役 主任コンサルタント
調査期間	2015年4月3日～2015年4月23日		評価種類：終了時評価

## 3. 評価結果の概要

### 3-1 実績の確認

#### (1) アウトプットの達成度

##### 1) 成果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。

成果1はほぼ達成している。サルト・エコミュージアム（SEM）の継続的な推進及び運営を担う体制として設立されたSEM運営委員会<sup>1</sup>は2014年2月の設立以来、ほぼ毎月会議が開催されており、「観光開発を実現する仕組み」はある程度整備されたといえる。しかし、その事務局機能は、ほぼプロジェクト雇用のローカルスタッフが担っている状況である。また、同委員会は市長、MOTA次官など職位が高いメンバーが多く、月次会議は負荷が大きくなっている。

新SEM計画は2013年9月にドラフト作成済みであり、プロジェクト終了までに上記SEM運営体制などの反映を行い、SEM運営委員会の承認を受ける計画である。今後必要性を増す審議会<sup>2</sup>の開催には委員に対し一部謝礼の支払いが必要となるが、その予算は確保されておらず、懸念事項のひとつとなっている。

##### 2) 成果2：歴史的都市景観が保存される仕組みができる。

成果2はほぼ達成している。景観管理ガイドラインは、サルトの世界遺産リストへの

<sup>1</sup> MOTA、サルト市(GSM)、サルト歴史博物館(HOSM)、サルト開発公社(SDC)、サルト市景観整備事業(ASCD)から構成される。

<sup>2</sup> 景観管理審議会、文化資源管理審議会、観光管理審議会の3つの審議会を設立。SEM運営委員会に技術的専門事項の答申を行う。



登録に必要な技術水準に合致するなど評価が非常に高く、既にサルト市議会で承認済みである。今後2カ月ほどで、地方自治省などからの承認により最終化される見込みである。同ガイドラインに基づき、歴史的建造物の修復のためのパイロット事業を開始。痕跡調査、測量・現況図面の作図、修復計画・復原図面制作、安全衛生管理など、実際の工事着工に係る準備を支援・実施した。ガイドラインは今後のパイロット事業を通し、必要に応じ改訂が行われる予定であるが、本プロジェクト期間内では、パイロット事業の完了は見込まれないことから、今後の改訂作業は ASCD が主体となり行う見込み。

上記パイロット事業の完了は、プロジェクト期間内には見込まれないものの、内容的にはガイドラインは既に最終化されていることや、上記パイロット事業以外にも、MOTA の保全整備事業において本プロジェクトがガイドラインを活用して一部支援を行っており、ガイドラインの実際の事業への適用は十分なレベルで実施されたと考えられることから、「歴史的都市景観が保存される仕組み」はおおむね構築されたといえる。

### 3) 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。

成果3は既に達成されている。展示 / 解説資料については、ハーモニートレイル及びデイリーライフトレイル（サルトの日常生活がテーマ。市内で最も活気のあるハمامストリートを散策するルート）のマップ / ビデオ、エコミュージアムブローシャー、ウェルカムビデオ、教育トレイルビデオを含む7種類の資料が作成済み。教育トレイルマップ、コア博物館の展示用パネルを現在作成中。

ハーモニートレイルに続き、デイリーライフトレイルの開発が終了した。加えて、プロジェクト終了時までには、教育トレイルの開発が終了する計画となっている。

サテライトについてはハーモニートレイルにて10件、デイリーライフトレイルにて22件のサテライトが設定された。

ローカルガイドの育成のためトレーニングを行っており、既に11名がガイド可能なレベルに達している。（英語ガイド4名、英語ガイドアシスタント3名、アラビア語ガイド4名）

上記のとおり、設定された指標はすべて目標を大きく上回る成果を上げている。一方、これら成果はプロジェクト雇用のローカルスタッフ2名に負う部分も大きく、今後の技術的持続性（ローカルガイドの育成、新たなトレイルの開発など）に懸念が残る。

### 4) 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。

観光商品は満足いくレベルで開発されたが、観光客の受入れ体制及びその運営能力については懸念がある。サルトブランド商品については認定基準を設定し、品評会を実施。20件の応募の中から8点をサルトブランド商品として認定した。観光マーケティング・プロモーション計画については2014年3月に策定済みであるが、当該計画期間が2014年10月までとなり更新が必要である。プロモーションマテリアルについては7種類作成済み。

2015年4月に現地在住日本人向けモニターツアーを実施。ローカルガイドをはじめツアーに対し高い評価を得た。H.I.S. 社ヨルダン支店が、1日のオプションツアーとしてサルトツアーを2015年4月より販売開始した。SDCによる運営体制の下、トレイルツアーにおける料金、ガイドへの支払いなどについての取り決めが行われた。

上記のとおり、観光商品の開発においては、一定の成果が出ているが、実際のオペレーションを行うSDCにはその経験がほとんどなく、今後のオペレーションに懸念が残っている。

## (2) 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。

プロジェクトはおおむねその目標を達成している。ハーモニートレイルに続き、デイリーライフトレイルの開発が終了し、またサルトブランド商品も選定されるなど、地域資源を生かし、かつ住民に裨益する観光開発（ホームビジット、ローカルガイド、デイリーライフトレイル内のショップ、ブランド商品生産者など）が進んでいるといえる。終了時評価時点において、十分な数の地域住民が上記観光商品へ組み込まれており、また彼らが今後も継続して活動できる環境も整いつつある。

2015年4月実施のハーモニートレイル・モニターツアーでは、ツアー及びガイドなどが高く評価された。残されたプロジェクト期間内において、更なるモニターツアーの実施により、関係者がオペレーションの経験を積むとともに、ターゲット層を含むさまざまな顧客層からのフィードバックを得ることが望まれる。

SEM運営委員会による運営体制の下、ホームビジット制度、ローカルガイド制度などが確立され、観光地としてのサルトを支える各種システム・制度が整いつつある。地域住民の巻き込みを促進するため、ワークショップ、フェスティバル、キッズアクティビティなどの活動も行われている。一方、SEM運営委員会の事務局機能は依然プロジェクト雇用のローカルスタッフが担うなどの懸念が残されている。

### 3-2 評価結果の要約

#### (1) 妥当性：高い

##### 1) ヨルダン国政策との一致

「政府開発実行プログラム(2011～2013年)」で観光商品の多様化、「国家観光戦略(2011～2015年)」においても多様な観光経験機会の提供や魅力的な観光商品の開発をうたっている。本プロジェクトは歴史的・文化的資源を活用した観光開発であり政策に整合している。

##### 2) 日本国政策との一致

対ヨルダン国別援助方針(2012年)では、自立的・持続的な経済成長の後押しを重点分野のひとつとして掲げ、観光業などの開発可能性の高い産業の振興を制度面・技術面から支援するとしている。

##### 3) ステークホルダーのニーズとの一致

サルト市/ASCDはサルト市の観光開発を長きにわたり推進している。MOTAは政府方針に沿い観光目的地の多様化を進め、MOTAバルカ支局は、当該地域における責任組織としてサルト市の観光開発に携わっている。HOSMはエコミュージアムコンセプトの下、展示物を充実させる必要がある。SDCはサルト市の社会的及び経済的発展のために活動している。本プロジェクトはステークホルダーのニーズと合致するものである。

##### 4) 日本の技術の利用

本プロジェクトでは特に「まちじゅう博物館」に代表される萩市が蓄積してきた観光開発における一連の知識、経験、技術をいかに活用している。加えて、日本には伝統的建造物群保存地区制度を通じた歴史的都市景観保全の経験とノウハウが蓄積されており、サルト市の開発を日本が支援する技術的妥当性は高い。

##### 5) ターゲットとアプローチの選定の適切性

サルト市は有形、無形の文化遺産が融合するリビングヘリテージとして特徴づけられ

る特有の価値はエコミュージアムのコンセプトに合致するものである。同コンセプトはサルトにとって全く新しいコンセプトであったものの、サルト市の貴重な資源に価値を見いだすコンセプトであったため、サルト市民からも徐々に受け入れられた。

(2) 有効性：やや高い

1) プロジェクト目標の達成度合い

実際の観光客の受入れは今後の課題であるもののプロジェクト目標は終了時評価時点においておおむね達成されている。トレイルの開発、ホームビジット制度、ローカルガイド、サルトブランド制度が出来るなど、地域資源を生かし地域住民に裨益する観光開発が進んでいる。モニターツアーの評価は高かった。今後は更なるモニターツアーの実施により、オペレーションの経験、他の顧客層からのフィードバックを得ることが重要である。SEM 運営委員会の設立、フェスティバルなど地域住民を巻き込む活動の推進など成果を出しているといえる。

(3) 効率性：やや高い

1) 成果の達成度合い

本プロジェクトはおおむね目標以上にアウトプットを出している一方、対処すべき課題もある。SEM 運営委員会の設立、委員会の定期的な開催などは成果であるが、プロジェクト雇用スタッフが果たす役割が事務局機能において大きいのは課題である。景観管理ガイドラインが世界遺産登録への活動を促進していることは特筆に値する。展示/解説資料の作成は設定された目標を大きく上回るものであった。

2) インプットの適切性

①日本人専門家

人数、専門性などの点において高く評価される。専門家チームは、コンサルタント、大学、地方自治体という構成であったが、専門性などバランスが取れた派遣であった。プロジェクト開始当初1年の間にプロジェクト開始当初の MOTA 本省の C/P であった観光省テクニカルチームが消滅するなど、ヨルダン側の体制や人員の交代が起きたが、これらの変更に対応し、適切な投入が行われた。

②ヨルダン側スタッフ

重要なスタッフは各機関より確保され多大な貢献をしたことは評価できるが、実務レベルスタッフの配置が十分でないことなど、より多くの人員を配置することが望まれる。その中で、サルト市 / ASCD が2人のインターンを配置し、本プロジェクトの技術移転により彼ら自身で一定の修復作業を実施できるようになったことは評価される。

3) 外部資源の活用

①さまざまな分野の専門家の活用

審議会において各分野の専門家より専門知識並びに情報を効果的に得ている。トレイルマップとその説明文は歴史家の検証と助言のもと作成され、マップの質の向上に寄与した。

② JOCV

測量並びに作図の支援を通し景観管理促進に意義ある貢献をした JOCV 隊員や、HOSM の展示物の文書化で大きな役割を担いデータベース構築に貢献した JOCV 隊員などがいる。

### ③ヨルダン人ボランティア

トレイルツアーのガイドランスやサルトフェスティバル開催時のロジスティクス支援など、ヨルダン人ボランティアがプロジェクト活動に積極的に参加した。

## (4) インパクト：高い

### 1) 上位目標の達成見込み

上位目標は達成される見込みは高い。登録されている歴史的建築物の保存に関しては、景観管理ガイドラインが既にサルト市 /ASCD 及び MOTA による景観管理業務に使用されている。同ガイドラインは世界遺産登録へ向けた活動を促進し、その世界遺産登録への取り組みは景観保全の動きを促進している。観光促進による、サルトの地域住民への経済的便益は、ホームビジット、ローカルガイド、デイリーライフトレイル内のショッピング、サルトブランド制度などを通して、増加すると予測される。

### 2) 上位目標以外の正のインパクト

- ・エコミュージアムコンセプトが観光開発のアプローチのひとつとして次期国家観光戦略（2016～2020年）に組み込まれる見込みである。
- ・サルト市以外の都市が、エコミュージアムコンセプトに関心を持ち始めている。
- ・景観管理ガイドラインが世界遺産登録の動きを促進している。
- ・サルト市 /ASCD が駐車場整備、ゴミ清掃、SDC はトイレ設置とレストラン運営、MOTA/HOSM は景観保全、意識啓発活動への取り組みを行っており、地域住民の生活、便益、景観管理の点において正のインパクトを生じさせると期待される。

### 3) 上位目標以外の負のインパクト

特になし。

## (5) 持続性：中程度

### 1) 政策面

エコミュージアムが観光開発のひとつのアプローチとして次期国家観光戦略（2016～2020年）に組み込まれる可能性が高く、SEM の政策面での持続性を担保することになる。

### 2) 組織、技術、財政的側面

#### ① SEM 運営委員会

SEM 運営委員会が法的地位を得て設立されており、組織の持続性は一定の評価ができる。しかし、事務局機能の多くが、プロジェクト雇用のローカルスタッフにより担われていることは憂慮すべき点である。また、今後、審議会開催の際、場合により予算が必要になるが、その適切な予算措置も懸念のひとつである。

#### ② サルト市 /ASCD

サルト市 /ASCD は彼ら自身で業務を実施している。2人のインターンをプロジェクト期間中に配置し修繕業務に係る一定の能力を身に付けた。

#### ③ MOTA バルカ支局 /HOSM

MOTA バルカ支局 / HOSM はこれまで多くの成果を出したが、2人のプロジェクト雇用ローカルスタッフによる貢献も大きい。成果発現に大きな役割を果たしてきた2人のプロジェクト雇用ローカルスタッフの雇用が、プロジェクト終了後も確保されるかどうかは不確定であることから、組織、技術面での持続性に課題がある。加えて、MOTA バルカ支局 /HOSM の予算は活動実施に十分でない。MOTA は十分な予算配分をするよう取り組む必要がある。

#### ④ SDC

ツアーコーディネーション、ゲートウェイ及びブランドショップ運営の準備が整いつつあり、それらのオペレーションの段階に入っている。ツアー等の観光商品の準備はできているものの、実際のオペレーション経験はいずれにおいてもほとんどない。オペレーション開始後どのような課題が生じるのか懸念がある。SDCは関連機関からの寄付金によって運営されているため、寄付金の使用目的を寄付者に説明でき、納得してもらえるかがより重要なポイントとなる。一定数の観光商品を開発していることは評価される一方、オペレーションの面で懸念が大きい。

### 3-3 効果発現に貢献した要因

#### (1) 計画内容に関すること

- ・本邦研修

萩市でエコミュージアムコンセプトに基づく観光開発のグッドプラクティスを観察し詳細なイメージを持つことができ、サルト市における新たな観光商品開発につながった。また、景観管理に係る政策・制度などの情報も新たな政策・制度策定において有用であった。

- ・SEMコンセプトと各ステークホルダー機関のニーズ、役割との一致

多くの機関が関与する難しいプロジェクト運営であったが、SEMのステークホルダー機関は協調して活動を実施してきた。これを可能にした理由のひとつは、SEMコンセプトと各ステークホルダー機関のニーズ、役割とが合致していたことが挙げられる。

#### (2) 実施プロセスに関すること

- ・各C/P機関のリーダーの高いコミットメント

各リーダーがプロジェクトの目的・意義をよく理解し、一連の活動に積極的に関与した。

### 3-4 問題点及び問題を惹起した要因

#### (1) 計画内容に関すること

特になし。

#### (2) 実施プロセスに関すること

- ・エコミュージアムコンセプトは新しいものであり、SEM促進にあたり、現行制度の検証や新しい制度の策定などが必要であった。これらは多大な作業と時間を要したが本邦研修・萩市長による講演等を効果的に活用し、理解の促進を図った。

- ・特に成果3に関し、ヨルダン側の職員配置に大きな改善はみられず、職員に対する技術移転は必ずしも順調に進まなかったものの、プロジェクトローカルスタッフの活用を通じて所定の成果を達成することができた。なお、プロジェクトローカルスタッフのヨルダン側での雇用について継続検討中である。

- ・サルト市への観光客が少なく、①観光商品を観光客にテストしてもらえない、②意識啓発の際、地域住民のモチベーションを上げるのが難しい、③オペレーションの経験を積むのが難しい、などの課題が生じた。

- ・保全対象の建造物が複数のオーナーにより所有されコンタクトするのが困難な場合があり、景観保全業務において遅れを生じさせる要因となった。

- ・ ベースライン、エンドライン調査の実施過程を分析したところ、一部計画どおりに実施されなかった可能性があり、プロジェクト目標の指標のひとつが正確に測定できなかったが、その他の指標を参考に評価を実施した。

### 3-5 結論

本プロジェクトはヨルダン政府の開発戦略並びに観光開発政策、関係機関のニーズに合致したものであり、実施妥当性が高いといえる。また、サルト市をターゲット地域として選定し、エコミュージアムコンセプトを観光開発のアプローチとして採用した本プロジェクトの設計は非常に適切であったと評価できる。萩市の経験が十分に活用されるよう本邦研修、専門家派遣、活動が適切に計画されていたことも評価される。

プロジェクトは約2年8カ月という短期間でその目標をおおむね達成しており、有効性はやや高いものと評価される。プロジェクトにより設立されたSEM運営委員会が、SEMの推進及びコーディネーターとしての役割を担っていることは評価される。

観光商品並びにその開発過程に地域住民を巻き込み、地域資源の活用も十分であった。その結果、ホームビジットやローカルガイドに関する制度の構築や、トレイルの開発や、サルトブランドの開発/認定などの活動を通じ、地域住民に裨益をもたらす観光商品の開発に成功している。

全体として、アウトプットは計画以上の成果を達成しており、効率性の向上に寄与している。日本人専門家はコンサルタント、大学、地方自治体という構成であったが、それぞれの強みを生かした、また各成果に則したバランスの取れた派遣であった。ヨルダン側人員配置においては、各組織のリーダーのコミットメントが高く、プロジェクトへの積極的な関与があったことが評価される一方、その人数や実務レベルの人員配置という点については、プロジェクト期間を通して大きな改善がみられなかった。

インパクトである上位目標に関しては、景観管理ガイドライン策定と同ガイドラインのもとでの保全事業実施により直接的な貢献、また世界遺産登録への準備活動の促進を通じた間接的な貢献があるといえる。地域住民への裨益に関しては、その仕組みは構築されており、今後、その裨益の規模、裨益対象の拡大などへの取り組みを強化することで、より大きな裨益効果が期待される。

また、エコミュージアムコンセプトが、次期国家観光戦略での戦略のひとつとしてうたわれることがMOTA次官により言及されており、本プロジェクトへのヨルダン側からの評価の高さを示すとともに、本プロジェクトの正のインパクトとして評価される。

持続性に関しては、次期国家観光戦略にてエコミュージアムコンセプトがうたわれることへの期待から、政策面では引き続き、または現状以上の位置づけとなることが推測される一方、実施機関の体制、技術、財政面での持続性においてはいくつかの懸念が残る。特に、プロジェクト終了後、SEM運営委員会の事務局機能を誰がどのように担うのか、また、観光商品開発やローカルガイド育成などに大きく貢献し、今後ともSEM促進に重要な役割を果たすと期待されるプロジェクト雇用のスタッフ2名が、引き続きSEMに関与できる体制を築くことができるのか。また、観光客を受け入れる準備はほぼできているものの、まだ関係機関にオペレーションの経験がほとんどなく、更なるモニターツアーの実施などにより、関係者がオペレーションの経験を積むとともに、顧客からのフィードバックを得ることが望まれる。これらの点が持続性における大きな懸念である。

以上を踏まえ、地域の文化資源を観光商品として活用する素地はほぼ完成しつつありプロジェクト目標はおおむね達成見込みであるものの、観光客の増加によるコミュニティへの裨益

はまだ限定的な状況であり、SEMの観光商品としての価値は十分に確認できておらず、「地域住民への裨益」という観点で課題が残ることから、本調査団としては下記3-6の提言に加え、プロジェクトの1年間の延長を提言した。

### 3-6 提言

#### (1) SEM運営委員会の持続性確保

今後、観光客の受入れが進んでいく中で、エコミュージアムコンセプトに基づく観光振興と、ビジネス・収益性重視の観光開発との間の調整など、観光開発の方向性を検討・決定していく役割として、SEM運営委員会が機能していくことが、SEMの持続性を確保にあたり大変重要な課題である。そのためには、SEM全体の運営において中心的役割を果たす機関（事務局機能を含む）の決定が必要である。SEM運営委員会の事務局機能については、現状プロジェクトのローカルスタッフが担っている状況であり、SEM運営委員会において今後の対応方針を早急に検討していく必要がある。なお、SEM運営委員会の運営体制については、従来の高官がメンバーとなる委員会をステアリングレベルとし、現在定期的に開催されている実務的な委員会をワーキングレベル会合として設定し、より機動的な体制とすることが望ましい。

#### (2) プロジェクト雇用ローカルスタッフのヨルダン側における雇用

プロジェクト雇用ローカルスタッフは、SEM運営委員会の事務局、ローカルガイドのマスタートレーナー、トレイル開発等のリサーチアシスタントなど、多くの重要な役割を果たしている。至急SEM運営委員会で今後の雇用方法について検討する必要がある。なお、SDCによる雇用について具体的に検討していくことが望ましい。

#### (3) SEM計画及びマーケティング・プロモーション計画の改訂と承認

SEM計画については修正版のドラフト後、SEM運営委員会の発足、ローカルガイド制度・ホームビジット制度などの決定があり、それらを反映する必要がある。また将来的な課題として、SWOT分析等を活用し、単年度ごとの活動計画を作成していくことが望ましい。

マーケティング・プロモーション計画については、活動内容の明確化、必要予算の積算、実施スケジュール確認のため、年度ごとの活動計画策定が望まれる。また、将来的な課題としてSEMのサポーターグループの形成を検討することが望ましい。

#### (4) ツアーオペレーション・観光システムの改善・機能強化

SDCにとって、観光客向けツアーのランドオペレーションを行うのは初めてであり、実践を通じた改善が必要である。また、10月に開催予定のサルトフェスティバルについてはまだ検討が始まっていない段階である。そのため調査団としては、以下の提言を行った。

- ① 月次モニターツアーの実施（ランドオペレーション改善、プロモーション）
- ② ゲートウェイのオペレーション計画策定（ローカルガイド配置計画、ガイド時間設定など）
- ③ ローカルガイドの能力強化（英語、安全管理・緊急対応）
- ④ サルトフェスティバルの詳細計画づくり、中心機関の選定

#### (5) MOTA のエコミュージアムを推進する仕組みへの理解

MOTA は次期国家観光戦略にエコミュージアムの概念を盛り込み、他地域に展開していくことを検討中である。検討にあたっては、SEM の仕組みを十分に活用していくことが重要である。さまざまな機関が関わる観光開発において、連携して観光開発を推進する仕組みである SEM 運営委員会設立が成功の要因・原動力であり、すべてのプロセスがエコミュージアムの運営に必要なものであることの認識を持ち、理解することが重要である。

#### (6) 各 C/P 機関による継続的な住民啓発の必要性

サルト市が清掃員を増員するなどの取り組みを行う予定であるが、並行して、住民のゴミ問題についての啓発活動も引き続き実施していく必要がある。また、運転マナーについても改善を図っていく必要がある。

### 3-7 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にとっても関係機関にとっても、新たな概念ではあったものの、サルトの歴史・文化・人々の価値観と方向性が合致したことにより、地域の人々に広く受け入れられた。プロジェクト対象地域において新たな概念を導入する際には、当該地域の歴史・文化的背景、人々の生活・行動様式との調和が図れるかどうか非常に重要である。

#### (2) プロジェクト内容と関係者の役割・戦略との一致

本事業においては、観光対象の多様化、新たな観光商品の開発及び多様な観光体験の提供、歴史的景観の保全など、各 C/P 機関が本来行うべき業務や今後の戦略・開発ニーズと、プロジェクトの方向性・取り入れているコンセプトが一致していたことが成功の要因となっている。このような方向性の一致により、各機関が観光開発のあり方を理解し、それぞれの役割を果たしていくことが可能となった。また、このことが各機関のリーダーの理解とコミットメントを促し、プロジェクトの円滑な運営に貢献した。

#### (3) 観光開発におけるプロジェクト対象地域の選定

上記(1)、(2)の観点から、プロジェクト対象地域の選定にあたっては、十分な調査と分析が必要である。本件においては、コンセプトの一致、各機関との方向性との一致のみならず、主要都市からの距離そのものがサルトの比較優位となり、主要な観光目的地となる可能性を引き出すことに大きく貢献している。

#### (4) 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、萩市の事例を効果的に活用し、本邦研修においても萩市を訪れ、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、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・第三国研修等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。

#### (5) プロジェクト当初からの十分な C/P 職員の配置

本プロジェクトにおいては、プロジェクト当初の実施体制から C/P の人員体制が大きく



変更になり、プロジェクトの円滑な実施に影響を及ぼした。その後、各機関のハイレベルの強いコミットメントを得ることができたものの、技術移転する事務レベルの職員の不足により、成果を上げている一方で、持続性に不安が残る状況となっている。プロジェクト開始時点からの適切なC/P人員の配置がプロジェクトの持続性を担保するうえで非常に重要である。

(6) 観光開発プロジェクトの実施方法

本プロジェクトのように、一般に、観光開発・振興においてはさまざまな関係者が関わる必要がある。本件においては、プロジェクトの中盤以降に各関係者間の調整機能を果たす役割としてSEM運営委員会が形成されたが、持続性の観点からは、プロジェクト計画段階から信頼性及び責任ある調整組織の形成が必要である。

(7) プロジェクト期間の妥当性

上記(6)のとおり、観光プロジェクトにはさまざまな関係者が関わるため、観光客を受け入れる体制づくり(制度面含む)に一定の時間を割く必要がある。また、本件対象地域のように、十分な観光商品がなかった地域においては、観光商品の開発がなされないままプロモーションを行うことは難しい。他方、プロモーションを行い、一定の観光客受入れ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。したがって、プロジェクトの計画段階においては、観光商品開発、観光客受入れシステム・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。

## The Summary of Terminal Evaluation

<b>I. Outline of the Project</b>		
<b>Country:</b> Hashemite Kingdom of Jordan		<b>Project title:</b> Sustainable Community Tourism Development Project in As Salt City
<b>Issue/Sector:</b> Private sector development		<b>Cooperation scheme:</b> Technical cooperation project
<b>Division in charge:</b> Industrial Development and Public Policy Department		<b>Total cost:</b> 303 million yen
<b>Period of Cooperation</b>	<b>(R/D):</b> 3 years from September 2012 to August 2015	<b>Partner Country's Implementing Organization:</b> Ministry of Tourism and Antiquities (MOTA)
		<b>Supporting Organization in Japan:</b>
<p><b>1. Background of the Project</b></p> <p>MOTA and Japan International Cooperation Agency agreed to implement 'Sustainable Community Tourism Development Project in As Salt City' (hereafter referred as 'the Project') in June, 2012. About two and half years have passed since the Project was launched in September, 2012. Considering the fact that the Project is to be completed in August 2015, the Terminal Evaluation has been conducted with an aim to evaluate the activities and outputs which have come up in the Project, and to extract lessons from the result to make recommendations on the activities for the remaining period of the Project and measures should be taken after the termination of the project.</p> <p><b>2. Project Overview</b></p> <p><b>(1) 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> <p><b>(2) Project Purpose</b></p> <p>Tourism development which utilizes local cultural resources and benefit local community is promoted in As Salt City.</p> <p><b>(3) Outputs</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) A mechanism to materialize tourism development based on the Ecomuseum<sup>3</sup> concept is prepared.</li> <li>2) A mechanism to conserve historical urban townscape is established.</li> <li>3) A tourism system consisting of core museum, satellite and trail is established.</li> <li>4) Tourism products which utilize and conserve local cultural resources and benefit local community in a sustainable way are developed.</li> </ol> <p><b>(4) Inputs</b></p> <p><b>Japanese side:</b></p> <p><b>Experts</b> nine (9) persons</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chief Advisor/TourismDevelopment</li> <li>- Deputy ChiefAdvisor/TourismDevelopment</li> </ul>		

<sup>3</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.

- Ecomuseum (two persons)
- TownscapeManagement (two persons)
- TourismMarketing/TourismDevelopment
- Tourism Marketing
- Project Coordinator

**Training in Japan:** 15 persons

**Equipment:** 23,009 JD

**Local cost:** around 29.3 million JPY as of the end of January 2015

**Jordanian Side:**

**Counterpart:** 9 persons

**Office space for Japanese Experts**

**Cost for Salt festival:** around 19,000 JD in total for the Salt festivals in 2013 and 2014.

**II. Evaluation Team**

<b>Members of Evaluation Team</b>	Mr. Tsutomu Nagae	Team Leader	Visiting Senior Advisor, JICA
	Mr. Keiichiro Takadera	Tourism Development	Tourism Chief Advisor, Foundation for International Development / Relief
	Ms Naomi Jimbo	Cooperation Planning	Assistant Director, Private Sector Development Group, Industrial Development and Public Policy Department, JICA
	Mr. Akira Takagi	Evaluation Analysis	Senior Consultant, ICONS Inc.
<b>Period of Evaluation</b>	3/April/2015~23/April/2015		Type of Evaluation: Terminal evaluation

**III. Results of Evaluation**

3-1. Review on Achievements

(1) Achievements of Outputs

Output 1: A mechanism to materialize tourism development based on the Ecomuseum concept is prepared. Output 1 is almost achieved at the time of the terminal evaluation.

It can be said that “A mechanism to materialize tourism development” has been prepared to some extent since the SEM Management Committee was established and the committee has been held almost monthly since its establishment. It was, however, observed that monthly meetings is too much considering the fact that the committee is the decision-making body and consists of high-ranking officers, and there is a need to change its structure. In addition, there is a concern that JICA still plays a major role in the committee especially as secretariat.

The new Ecomuseum plan and action plan was formulated in September 2013 after review of the original plan. The Project plans to revise some of the contents and have the plan authorized by the SEM management committee by the end of the Project. The needs for having the technical committee meetings would be more increased from now on. Although the SEM Management committee will have to pay for technical committee members in some occasions, the SEM Management committee does not have a proper budget for that.

Output 2: A mechanism to conserve historical urban townscape is established.

Output 2 is considered to be nearly achieved at the time of the terminal evaluation.

The draft version of the guidelines for townscape management was completed and is highly evaluated since the guidelines are in line with the requirement of the preparation for the World Heritage registration. The draft was already approved by the Salt city council and is expected to receive final authorization by the end of the Project.

In the pilot project, technical assistance was provided, on the basis of the draft of the townscape management guidelines, for measurement, preparing drawings on the present state and renovation plan, safety and health management of the construction site, and preparation of the construction site. The guidelines might be revised if necessary through implementation of the pilot projects. GSM/ASCD are expected to complete the pilot project and revise the guidelines since it is not likely to complete the pilot project by the end of the Project.

Although it is not likely to complete the pilot project by the end of the Project, the guidelines has been finalized in essence. Apart from the above pilot project, the guideline concept is already introduced in the Khader street conservation project, which is being conducted by MOTA. Therefore it can be said that the degree of the application of the guidelines to actual works is satisfactory and “a mechanism to conserve historical urban townscape” has been almost established.

Output 3: A tourism system consisting of core museum, satellite and trail is established.

Output 3 is considered to be already achieved at the time of the terminal evaluation.

As for exhibition and interpretation materials, maps /videos for Harmony trail and Daily life trail, Ecomuseum brochure, welcome video, Education trail video were already developed. Education trail map and panels for core museum are under development.

Two trails, the Harmony trail and the Daily life trail, were developed. In addition, the Project is working on the development of a new trail, the Education trail, which is expected to be developed by the end of the Project. In total, 32 satellites are formulated; 10 satellites are included in the Harmony trail and 22 satellites are in the Daily life trail.

11 trail guides were trained as heritage guides (local interpreter) who understand the contents and are able to explain them on their own. (Four English guides, three English assistants, and four Arabic guides)

On the other hand, there is a challenge regarding the sustainability of organizational and technical aspect of Output 3. The two Project local staff members hired by the JICA Project play a significant role in activities relating to Output 3.

Output 4: Tourism products which utilize and conserve local cultural resources and benefit local community in a sustainable way are developed.

Tourism products such as Salt brand and Salt tour are developed, and promotion materials are also prepared to a satisfactory extent. On the other hand, there are concerns in operation and promotion of those products.

Selection criteria and process for the Salt brand were set and the Project received 20 applications for the selection and eight of them were certified as Salt brand at Salt Festival in 2014.

A monitor tour in April 2015 was arranged for Japanese. The most of participants gained satisfaction from the tour, especially for local guides and the tour. H.I.S. Jordan started to sell Salt tour as one day optional tour in April 2015. Under the operation system of SDC, prices of trail tours and payments for local

guides have been set.

As mentioned, the Project sees some results in development of tourism products. On the other hand, there are concerns in operation since SDC has little experience in actual operation.

#### Achievements of Project Purpose

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

The Project purpose is almost achieved at the time of the terminal evaluation.

Daily life trail was developed followed by the development of harmony trail, and the first selection of salt brand products was done. It can be said that tourism development which utilizes local cultural resources and benefits local community is moving ahead. Satisfactory number of local people is incorporated into the tour products at the time of the terminal evaluation and the environments where they can continuously work are being developed.

The harmony trail tour and local guides were highly evaluated by the participants in the monitoring tour. In the remaining period of the Project, the Project has to make efforts to collect feedbacks from various types of tourists as well as to gain experience in operation through conducting more monitoring tours.

In the Project, under SEM Management Committee, new systems such as home visit and local guide were established, and it can be said that the mechanism for promoting SEM is gradually being put into place. To promote the involvement of local people, activities such as workshops, festivals and kids' activity are implemented. However, a concern still remains that the Project staff members play a major role in SEM management committee, especially as secretariat.

### 3-2. Summary of Evaluation Results

#### (1) Relevance: High

##### i. Consistency with the development policy of the government

The Executive Development Program 2011-2013 and the National Tourism Strategy 2011-2015 emphasizes the importance to develop attractive tourism products as well as to provide a variety of tourism experiences to incoming tourists. The Project's direction, which is to promote sustainable tourism in As Salt city with use of historical and cultural resources, is exactly in line with the governmental policy.

##### ii. Consistency with Japanese ODA policy

Country Assistance Policy for Jordan (2012) sets "Supports to sustainable economic development" as one of the three priority assistance areas. In this area, the Policy mentions that Japan supports the sectors that have development potentials such as tourism sector from institutional and/or technical aspects.

##### iii. Consistency with the needs

As Salt city and ASCD have been long making efforts to promote tourism in As Salt city with its historical townscape and traditional life style. MOTA has been paying attention to diverse the tourist destination on the basis of the governmental tourism policy. MOTA Balqa has long engaged in development of tourism at Salt as a governmental responsible organization in the area. HOSM needs to enrich the contents and displays of the museum in order to fully function as Core museum under the Ecomuseum concept. SDC has been working for city's social and economic development as a nonprofit organization for the past decades. The Project is matched with the needs of the stakeholders.

#### iv. Advantage of Japanese technologies

The Project has been introducing a series of knowledge, experiences and technical skills that have been accumulated in Japan. Hagi City's experiences in particular, on tourism promotions and marketing with local people's participation were utilized effectively in the Project. In addition, the regulations for preservation of historical buildings and houses/area and land use plan in Japan are the effective example, whose concept can be applied to tourism development in As Salt city.

#### v. Appropriateness of the Target Area and the Approach (Ecomuseum)

There exist core values in As Salt City characterized by "living heritage", in which inherited tangible and intangible assets are amalgamate. These values absolutely match with the concept of Ecomuseum. Although the concept was totally new to Jordan, the concept became gradually accepted by Salt since Ecomuseum was an only concept that finds value in such precious assets.

### (2) Effectiveness: Relatively High

#### i. Achievement of Project purpose

The Project purpose is almost achieved at the time of the terminal evaluation. The Project has prepared mechanisms, in which local people have occasions to get benefits from tourism, such as home visit, local guide, daily life trail, and Salt brand. The harmony trail and local guides were highly evaluated by the participants in the monitoring tour. The Project has to make efforts to collect feedbacks from various types of tourists as well as to gain experience in operation through further monitor tours. It is a great achievement that SEM Management Committee was established and involvement of local people in the tourism development, which forms the basis for SEM, has been promoted through several activities. On the other hand, there are some concerns. The Project still needs to make further efforts to attract more tourists to Salt. SEM management committee needs to find out a way to secure its sustainability.

#### ii. Inhibition factors

The Project has not witnessed much improvement in the issue of allocation of staff members at each organization from Jordan side. That situation has made the technical transfer difficult.

Due to small number of visitors to Salt;

- 1) The Project is not able to have tourism products tested by tourists.
- 2) It is difficult to raise awareness when local people do not see sufficient number of tourist.
- 3) Local interpreters and SDC are not able to get enough experiences.

### (3) Efficiency: Relatively High

#### i. Achievements of Outputs

Overall, the Project produced outputs more than expected, whereas there are some issues to be addressed. It is substantial results that the SEM Management Committee was established and the committee has been held almost monthly since its establishment. There is a concern, however, that JICA still plays a major role in the committee especially as secretariat. It was also a great achievement that the developed townscape management guidelines contribute to promotion of the activities for the World Heritage registration. The numbers of exhibition and interpretation materials produced by the Project largely surpass the targets of the output. On the other hand, there is a challenge regarding the sustainability of organizational and technical aspect since the two Project local staff members hired by the JICA Project play a significant role. The Project produced sufficient number of tourism products. However, there are concerns especially in tour operation.

## ii. Appropriateness of inputs

### 1) Japanese Experts

Inputs from Japanese side in number and expertise of experts are highly evaluated. The JICA experts consist of members from consultant, university, and local government. The inputs are well balanced.

### 2) Jordanian staff

Key personnel for implementation of the Project were secured from each counterpart organization, and have made significant contribution to the Project. However, Jordanian side needs to allocate more personnel in order to ensure the sustainability of the Project's outcomes. On the other hand, it is evaluated that GSM/ASCD allocated two internship staff members, who acquired skills and knowledge to carry out some renovation tasks by themselves.

## iii. Utilization of other resources

### 1) Experts from various fields

Taking advantage of the technical committee, the Project effectively has obtained expertized knowledge and information from resource persons. Trail map and explanation texts were made with historians' verification and advices. The process enhanced the quality of the map.

### 2) JOCV

A JOCV member made a meaningful contribution to the promotion of townscape management through supports for measurements and drawings. Another JOCV member played a big role in documenting all the museum objects, contributing to the database development.

### 3) Jordanian Volunteers

Volunteers have actively participated in the Project activities including guidance for trail tours and logistical supports while the Salt festival.

## iv. Obstructive factors that affect efficiency

The Project has encountered difficulties in contacting some owners of buildings. That causes some delays in implementation of townscape conservation work.

## v. Baseline and end line survey

The examination of how the baseline and end line surveys were conducted suggests the possibility that a question was not conducted properly, leading to the situation where an indicator of the Project purpose was not able to be measured.

## (4) Impact: High

### Prospect of the achievement of overall goal

The overall goal is likely to achieve the targets. The guidelines have been already used for townscape management activities by GSM/ASCD and MOTA. The guidelines promote the preparation for the World Heritage registration, and efforts for the World Heritage registration promote townscape conservation. Economic benefits on the people in Salt from tourism are likely to increase through home visits, local guides, shops included in the daily life trail, and the Salt brand system.

### Other positive impacts

1) Ecomuseum as an approach of tourism development is likely to be incorporated into the next version of National Tourism Strategy (2016-2020).

2) Some municipalities in Jordan are getting interested in the concept of Ecomuseum for their development approach.

- 3) The townscape management guidelines promote activities for the World Heritage registration.
- 4) Stakeholders are working on issues related to the Project such as parking and garbage issues by GSM/ASCD, toilet and restaurant by SDC, and townscape management and awareness raising activity by MOTA/HOSM. These efforts are expected to cause positive impact on improving livelihood, benefits, and townscape conservation.

(5) Sustainability: Moderate

Policy Aspects

Ecomuseum as an approach of tourism development is likely to be incorporated clearly into the next version of National Tourism Strategy (2016 - 2020), which would secure the sustainability of SEM from the view point of policy.

Organizational, technical and financial aspects

1) SEM Management Committee

That the Committee is established with legal status supports the organizational sustainability to some extent. Especially, the roles of secretariat, however, are still played by the Project local staff hired by the JICA Project. In addition, needs to hold technical committees are expected to be increased gradually, meaning that the committee needs budget for the meetings. The committee so far does not have proper budget, which is also a concern.

2) GSM/ASCD

GSM/ASCD conduct their job by themselves. It is regarded as an achievement that GSM hired two internship staff members and they acquired skills and knowledge to carry out some renovation tasks by themselves.

3) MOTA Balqa/ HOSM

Although MOTA Balqa/ HOSM produced a lot of outputs during the Project, these achievement were largely done by the two Project local staff members hired by the JICA Project. It is still uncertain if the two members hired by the JICA Project are able to continue their work after the end of the Project. In addition, MOTA Balqa/ HOSM do not have sufficient budget to conduct their activities. MOTA needs to allocate proper budget for MOTA Balqa/ HOSM to be able to promote SEM.

4) SDC

SDC is stepping into operational phase of SEM tours, the gateway and the brand shop. And SDC plans to hire staff for the brand shop. Now that the tour products are ready and SDC is about to be ready in plan, but SDC has little experience in actual arrangement of tour and operation of the gateway and the brand shop. Therefore, it is not certain if SDC is able to manage these tasks properly. As for budget, the purpose of the usage of funds might become a matter when SDC raises funds from donors since SDC has to explain to donors and have them agree with the usage.

3-3. Factors that promoted realization of effects

(1) Factors concerning to Planning

Training in Japan

Visiting Hagi city was an effective occasion for stakeholders to observe a good practice and to draw detailed pictures in their own mind. Also, information on the policies/regulations for townscape management also contributed to developing information storage of the counterparts.



Consistency between the concept of SEM and needs, mandates and roles of each stakeholder

Many organizations, such as MOTA, HOSM, GSC, ASCD, SDC, DOA, and JTB, take part in the Project. It was their first time to work in such circumstances. Even with these difficult factors, in SEM, the stakeholders implement activities in a good coordinate manner. It is partly because of the consistency between the concept of SEM and needs, mandates and roles of each stakeholder.

(2) Factors concerning to the Implementation Process

High commitment of leaders of each counterpart organization

Each leader of the counterpart organizations understood the purpose and significance of the Project, and then engaged in the series of the activities.

3-4. Factors that impeded realization of effects

(1) Factors concerning to Planning

Nothing particular

(2) Factors concerning to the Implementation Process

To promote SEM in Salt, examinations of the current system or creations of new system were required. For examples, local interpreter system, tour operation by SDC, creation of Salt brand system, etc. Those things required a lot of work.

3-5. Conclusion

The Project has high validity in implementation since it is in line with the development policy of the Jordanian government, tourism development strategy and needs of relevant stakeholders. It is also appropriate to set Salt city as the target area and adopt Ecomuseum concept as the approach for tourism development in the Project. The plan of training in Japan, Japanese experts, and activities are also appropriate to fully utilize the knowhow of Hagi city.

The effectiveness is evaluated relatively high since the Project purpose is almost achieved at the time of the terminal evaluation. It is considered as substantial results that the SEM Management Committee was established and the committee has promoted and coordinated SEM activities. The Project has prepared mechanisms, in which local people have occasions to get benefits from tourism, such as home visit, local guide, daily life trail, and Salt brand. On the other hand, SEM management committee cannot be run only by Jordanian side. In addition, although the Project is almost ready to receive tourists, organizations in charge of operation such as SDC have little experience in operation. It is advisable that the Project makes efforts to collect feedbacks from various types of tourists and gain actual experience through further implementation of monitor tours.

Overall, the Project produced outputs more than expected, contributing to the efficiency of the Project. The expert team consists of consultant, university and local government and its team organization is proper and well balanced, taking advantages of strong points of each member. As for staff allocation from Jordanian side, the Project has failed to see much improvement in its number and allocation of working level staff, whereas it is highly evaluated that each leader of the counterpart organizations shows high commitment towards the Project and actively engaged in the Project.

Regarding the overall goal, the development of townscape management guidelines and the implementation of townscape conservation work under the guidelines contribute directly to the achievement. It can also be said

that the promotion of preparation activities for the World Heritage registration contribute to the achievement of the overall goal. As for Economic benefits for local people in Salt from tourism, the mechanism has been established. It is expected to enlarge the economic impacts by making further efforts. The prospect of incorporation of Ecomuseum concept into the next version of National Tourism Strategy (2016-2020) shows a high valuation from Jordanian side and is regarded as a substantial impact of the Project.

As for the Sustainability, the sustainability in policy aspect would be secured if the next version of National Tourism Strategy states Ecomuseum as an approach for tourism development in Jordan. On the other hand, there are several concerns in organizational, technical and financial aspects. For example, the roles of secretariat are still played by the Project local staff hired by the JICA Project.

### 3-6. Recommendations

#### (1) Ensuring sustainability of SEM Management Committee

SEM would be receiving more tourists from now on. In this situation, SEM will have to cope with various issues including needs to adjust and coordinate tourism development through SEM concept and business and/or profit based development. SEM management committee has to decide future direction of tourism development in As Salt city. Therefore, to make SEM management committee functional is a key factor for SEM to be sustainable. In this regard, it is important to clarify leading organization with secretariat function and responsible person to supervision and organize what is happening in SEM by end of the project period. Since the secretariat of the SEM management committee still has been taken by the project local staff hired by the JICA project, there is an urgent need to examine how the unpleasant situation will have to be addressed. The several members of the SEM management committee are high-ranking officials and it is difficult for them to attend all the meetings which are held every month. The team recommends establishing Executive committee (working level) for the SEM management committee consisted of at least one official from each organization. The Executive committee will be held every month or whenever necessity arises in a timely manner and the SEM management committee (higher committee) will be held once in 6 months to review progress.

#### (2) Employment of the Project Local Staff

The project local staff members are hired by the JICA project and they play important and various roles for smooth implementation of the project. They contribute to the project as secretary staff of the SEM management committee, master trainers of the local interpreters, research assistants for rediscovering values of As Salt city and developing trails and activities. This matter needs to be discussed in the SEM management committee immediately and find the way to solve. It is desirable to examine the possibilities of the staff employment by SDC concretely.

#### (3) Revising SEM Plan and Marketing and Promotion Plan

The structure and system to promote SEM have changed since SEM plan was revised in September 2013. It is necessary to update the plan and have consensus among stakeholders by the end of the project. Furthermore, under the plan, it is recommended to prepare detail annual action plan with reflecting characteristics of the region and will of community and organized inductively like using SWOT analysis in a long term. Also, although Marketing and Promotion plan was designed in 2014, the term of Action plan covered only during April to October 2014. Since tourism products and services of SEM are ready to have tourists, the annual Action plan for marketing promotion is needed to clarify what to do, budget for each activities and timeline for

taking action by the end of the project. It is also recommended to organize supporter's or fan's group including inside and outside region to support SEM activities for further revision of SEM in a long term.

#### (4) Reinforcement of capacity of tour operation and tourism system of SEM

Since it is a first time for SDC to operate as a tour operator, it is important to conduct monitor tour frequently for exercise to check, acquire feedback and improve its land operation. Planning of Salt Festival to be organized in October has not been started. Therefore, the mission team made the following suggestions;

- ① Implementation of monitor tour (Improvement of land operation, promotion)
- ② Operational plan of Gateway (allocation plan of local guide, time setting for guide)
- ③ Capacity building of local interpreters (English, safety management and emergency responses)
- ④ Detail planning of next Salt festival and selection of the leading organization

#### (5) Understanding mechanism or system to promote Ecomuseum

MOTA is now planning to incorporate the principles of Ecomuseum in the next National Tourism Strategy (2016-2020). It is important for MOTA to take lessons from SEM project as a case of a successful mechanism or knowhow to promote Ecomuseum. Collaboration among various stakeholders in the specific region to work with for the same target to promote tourism development is very important aspect. Also, all the members of SEM management committee need to be aware of the whole process of the implementation of Ecomuseum including the activities done by other organizations and move forward toward upgrading its system and further improvement of services that SEM provide to tourists.

#### (6) Awareness raising of the community

Salt city plans to increase the number of cleaners. However, there still needs to have more efforts to raise understanding of the local people to keep their city as attractive tourism site for tourists. Especially there still have issues such as garbage that people throw to the streets, and dangerous manner of drivers inside downtown.

### 3-6. Lessons learned

#### (1) Harmonization of the concept of Ecomuseum and culture and values of people

The approaches taken by the Project are to take advantage of traditional and cultural assets of Salt as "living heritage". Although the concept of Ecomuseum was newly introduced in Jordan, it has good connection or coincided and harmonized with history, culture, and values of the people in As Salt City. That is the reason the project became generally accepted with Salti people and promoted. It is important to facilitate the harmonization of the concept of Ecomuseum and culture/values of people in the region for the implementation of the project.

#### (2) Matching the project concept and roles and strategies of stakeholders

In the Project, it was a success factor that the direction of the project purpose and activities meet with the needs and the developing strategy of each counterpart organization such as diversifying the tourist destination by making use of tourism potentials of minor tourist sites, new product development by utilizing cultural and heritage resources including traditional life style and providing variety of tourism experiences to tourists, conservation of historical townscape and management, and human resource development. Therefore, each organization takes a respective role of the project activities in line with their original duty assignment and the

project obtained in-depth understanding of leaders of each counterpart organization and strong commitments from them.

(3) Careful investigation is needed for selecting project sites in tourism development

From viewpoints of the above (1) and (2), careful investigation and analysis are needed when selecting project sites. In the Project, other than those circumstances, distance from major city, Amman, is very important aspect of the city to be promoted as a tourism destination. Because of length of time from Amman, it has potential to have optional tour for spare time which tourists often have in the last day of their trip which becomes comparative advantage from other cities.

(4) Importance of learning from particular case

Visiting Hagi city was an effective event for counterpart organizations to observe the actual implementation utilizing Ecomuseum concept and to help draw detailed pictures in their own mind. It was confirmed that it is crucial to observe the good practices in particular for projects whose major aims are to introduce new concepts and/or to establish new scheme and structure like this project.

(5) Allocation of appropriate number of counterpart staff from the beginning of the project

In the project, main counterpart personnel (high ranking officials) of each organization have strong commitments to promote SEM. In terms of working level staff in each organization, they are actively involved in SEM activities, however, more number of staff allocations is desired for technology transfer that were planned to be conducted from the beginning of the project term.

It is anticipated that it may bring negative impact for the sustainability of SEM after the termination of the project. Therefore, it is desired to assign enough number of appropriate staffs to carry out assigned tasks from the beginning of the project term to secure the sustainability of the Project.

(6) Implementation of tourism development/promotion project

In implementing tourism development/promotion project, it is common that involvement of various stake holders and coordination among stakeholders are required. This Project is in the same manner mentioned above and coordination and operation body was established named as SEM management committee. For smooth and effective implementation of similar project, and to make it sustainable, it would be necessary to clarify and task the role of each stake holder and formulate the rigid, reliable and responsible coordination body during the stage of the project formulation.

(7) Appropriateness of Project duration

As seen in the above (6), various stakeholders are engaged in a tourism development/promotion project. Hence, the project needs to allocate a certain period for the establishment of a mechanism to receive tourists. For areas where there is no sufficient tourism product like the target area in the Project, it is difficult to run a promotion without the development of tourism product. On the other hand, it would be difficult to set newly developed products/systems in place unless the project runs promotions and gains actual experiences through receiving certain number of tourists. In the planning stage, a project has to be planned with proper consideration of the timing of operation as well as the development of tourism products and the establishment of tourist receiving mechanism.

# 第1章 終了時評価調査の概要

## 1-1 プロジェクトの背景

非産油国であり、また、外貨取得産業の未発達なヨルダン・ハシェミット王国（以下、「ヨルダン」または「ヨルダン国」と記す）においては、豊富な文化遺産や死海等の自然環境を利用した観光産業が、同国の有望な外貨獲得源のひとつとなっている。また、同産業は貿易外収支の約20%を占める重要産業であることから、観光産業の振興はヨルダンの経済の安定、及び発展に関わ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年」においては、観光商品の多様化、及び国内の文化遺産の保護が重点分野とされてきたものの、国内の観光地においては、豊富な観光資源を十分に活用するための基盤整備が遅れており、依然として早急に対応すべき課題となっている。また、「ナショナル・アジェンダ2006～2015年」において所得創出機会の改善が主要課題のひとつとして掲げられており、主要産業である観光産業は雇用吸収力の面でも期待されている。なお、「国家観光戦略（National Tourism Strategy : NTS）2011～2015年」においては、①観光マーケティングとプロモーションの強化、②観光関連商品の開発、③観光関連の労働市場の開発、④法制面での環境整備、を通じて、2015年度の観光収入をJD 4.2 billion とする目標が掲げられている。

このような状況を受け、同国観光遺跡省（Ministry of Tourism and Antiquities : MOTA）は、国内の観光資源を有効に活用し、また、外国人観光客にとって親しみやすく魅力的なものにするため、日本政府に対し「観光セクター開発事業」に係る円借款を要請し、1999年にJBIC（当時）と円借款契約の調印を行った。当該円借款事業は、観光客の滞在日数の増加、観光産業の振興による外貨収入の獲得に寄与することを目的とし、ヨルダン国内4カ所（首都アンマン、サルト市、死海及びカラク）で博物館の建設・改修を含む観光基盤整備を行った。また、日本政府は、同円借款事業と併せて、JICAを通じた技術協力プロジェクト「博物館を通じた観光振興（2004～2007年）」を実施し、これら4つの博物館の運営管理体制の整備というソフト面の支援を行った。さらに、技術協力プロジェクト終了後には、追加支援として要請された案件実施支援調査（Special Assistance for Project Implementation : SAPI）において、国立博物館の開館に係る支援や、サルト市における「エコミュージアム構想」の推進及びサルト歴史博物館の開館に係る支援などを実施した。

本件評価調査対象である技術協力プロジェクトのサイトであるサルト市は、首都アンマンの北西約20キロに位置し、19世紀後半から20世紀初めに通商で栄えた街であり、当時建てられた黄色の石造の建造物と固有の文化が今も息づく歴史的都市である。サルト市は考古遺跡が中心のヨルダンの他の都市と異なり、街並みと人々の生活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。しかし、経済活動の中心が首都アンマンに移った現在は、伝統や文化の担い手であった多くの地元住民が首都アンマンに移住し、歴史的建造物の多くは空き家となり、建造物の荒廃が進んでいる。また、近年、歴史的背景を理解しないエジプトなど他国の移民が居住することにより、伝統的建造物・家屋の建築技術や生活様式（食文化・衣服・冠婚葬祭等）など固有の文化も風化しつつあるなど、サルト市の観光資源といえる都市遺産は危機的な状況に置かれている。かかる状況への対応の一環として、サルト市は2010年に、エコツーリズムと農業投資を柱に持続的都市の実現を目標とする20年間の都市計画を策定しており、ここで「都市遺産の保全」が基本原則とされている。

上述の技術協力プロジェクト終了後も、JICAはサルト市において専門家、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基本となる文化遺産保全整備計画や環境整備計画の未整備、地域全体の観光開発の方策について総合的にまとめた観光開発計画書の未策定など、多くの課題が残されており、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い。

このような背景の下、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律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、観光商品開発等に関する支援を行う「サルト市における持続可能な観光開発プロジェクト」の実施をわが国に要請した。

上記の要請を踏まえ、JICAはMOTAとの間でプロジェクト内容に合意し、MOTAに加え、サルト市、サルト開発公社など複数の関係機関をカウンターパート（C/P）として、2012年9月から2015年8月までの3年間の予定でプロジェクトを実施している。

今般の終了時評価調査は、2015年8月のプロジェクト終了を控え、プロジェクト活動の実績や成果を評価、確認するとともに、今後のプロジェクト活動に対する提言及び今後の類似事業の実施にあたっての教訓を導くことを目的として実施された。

### 1-2 調査団派遣の目的・日程

- ① これまでのプロジェクト活動について、討議議事録（R/D）に基づき、実績、実施プロセスを検証する。
- ② 評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性）の観点から分析し、日本人専門家、ヨルダン側関係者と協議する。
- ③ 検証・分析結果を踏まえ、日本側・ヨルダン側関係者の双方に対し、必要な提言を行い、プロジェクト終了までの活動計画について協議する。
- ④ 併せて、プロジェクト終了後もヨルダン側が自立発展的にプロジェクトを運営していくために取り組むべき事項、課題等を明らかにする。
- ⑤ 以上を取りまとめて、合同終了時評価報告書を作成し、ヨルダン側と協議の上、合意内容についてミニッツ（M/M；協議議事録）として署名交換する。

### 1-3 調査団の構成

	担当業務	氏名	所属／役職	期間
1	団長	永江 勉	JICA 客員専門員	2015年4月12日 ～4月23日
2	観光開発	高寺 奎一郎	公益財団法人国際開発救援財団 観光 チーフアドバイザー	2015年4月12日 ～4月23日
3	協力企画	神保 尚美	JICA 産業開発・公共政策部 産業・貿 易第一課 調査役	2015年4月12日 ～4月23日

4	評価分析	高木 晃	株式会社アイコンズ 取締役 主任コンサルタント	2015年4月3日 ～4月23日
---	------	------	-------------------------	---------------------

## 第2章 終了時評価調査の方法

### 2-1 調査手法

本終了時評価調査は、新 JICA 事業評価ガイドライン（2010 年 6 月改訂）に沿って実施された。プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）を調査の枠組みとして採用し、プロジェクト評価は評価グリッド（付属資料 1 の Annex 2 参照）を基にプロジェクトの現状及び成果を検証し、評価 5 項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性）による評価を実施した。終了時評価調査団はプロジェクトサイトにて本プロジェクトのヨルダン側担当職員及び日本側専門家、関係機関に対するインタビュー及び質問票による調査を実施した。本調査の分析において用いられた評価 5 項目の定義は下表のとおりである。

評価 5 項目の定義

評価 5 項目	新 JICA 事業評価ガイドラインによる定義
妥当性	開発援助と、ターゲットグループ・相手国・ドナーの優先度並びに政策・方針との整合性の度合い
有効性	開発援助の目標の達成度合いを測る尺度
効率性	インプットに対するアウトプット（定性並びに定量的）を計測。開発援助が期待される結果を達成するために最もコストのかからない資源かを確認するため、通常、他のアプローチとの比較を行う。
インパクト	開発援助によって直接または間接的に、意図的または意図せずに生じる、正・負の変化。開発援助が、地域社会・経済・環境並びにその他の開発の指標にもたらす主要な影響や効果を含む。
持続性	ドナーによる支援が終了しても、開発援助による便益が継続するかを測る。開発援助は、環境面でも財政面でも持続可能でなければならない。

出所：「新 JICA 事業評価ガイドライン第 1 版」（JICA 評価部、2010 年）

### 2-2 主な調査項目とデータ収集方法

終了時評価調査において必要な情報・データは、以下の方法により収集した。なお、各設問に対する収集方法と情報源は評価グリッドに示すとおりである。

- ・プロジェクト関連資料レビュー  
業務完了報告書、事業進捗報告書、業務計画書、詳細計画策定調査報告書、各種プロジェクト成果品 等
- ・質問票への回答  
日本人専門家及びヨルダン側 C/P
- ・投入実績及び活動実績データ
- ・インタビュー  
C/P 機関、日本人専門家、関連機関
- ・実地調査  
トレイル実地調査（ホームビジット、ローカルガイドインタビュー含む）、旅行代理店聴取調査



## 第3章 プロジェクトの実績と実施プロセス

### 3-1 投入の実績

#### (1) 日本側投入

##### 1) 日本人専門家派遣

終了時評価時点（2015年3月末まで）において、9名の日本人専門家により合計65.57人月の派遣が実施されている。

##### 2) 本邦研修

日本側投入として、本邦研修が3回実施され、合計15人のC/Pが研修に参加した。第1回本邦研修は2012年12月に6日間にわたって実施され、5人のC/Pが参加した。第2回本邦研修は2013年3月に15日間にわたって実施され、5人が参加した。この2回の本邦研修ともに萩市と東京都を訪問している。第3回本邦研修は2015年7月から8月にかけて10日間実施され、5人のC/Pが参加し、東京都、佐原市、萩市を訪問した。

##### 3) 供与機材

日本側より2015年3月末時点において、プロジェクト実施に必要なオフィス用機材など合計23千JD分が供与された。

#### (2) ヨルダン側投入

##### 1) C/Pの配置

ヨルダン側は終了時評価時点にて合計9人のC/Pを配置した。内訳は、観光遺跡省(MOTA)1名、MOTAバルカ支局/サルト歴史博物館(Historic Old Salt Museum : HOSM)2名、サルト市(Greater Salt Municipality : GSM)2名、サルト市景観整備(As Salt City Development : ASCD)1名、サルト開発公社(Salt Development Corporation : SDC)3名、ヨルダン観光局(Jordan Tourism Board : JTB)1名。

##### 2) 施設及びサルトフェスティバル予算

ヨルダン側はMOTA、HOSM、ASCDにおいてプロジェクト用の執務室を提供した。またMOTA、SDC、JTBは2013年と2014年に実施したサルトフェスティバルにおいて合計約19,000JDの予算支出を行った。

### 3-2 成果（アウトプット）の達成状況

#### (1) アウトプット1

成果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。	
指標	達成状況
1-1：新エコミュージアム計画並びに行動計画が2014年までに作成される。	新エコミュージアム計画並びに行動計画は、2008～2009年の案件実施支援調査(SAPI)において作成した計画をレビューし、2013年9月に作成された。第1部の基本構想、第2部の基本計画、そして第3部の行動計画から成る3部構成となっている。

	<p>計画においては、まずサルト市の特徴が有形・無形遺産が融合する「リビングヘリテージ」であることを明確にしたうえで、これを最も効果的に管理するシステムとして、エコミュージアムコンセプトを提案している。このコンセプトに基づき4つの管理システムを提案し、基本方針及び行動計画を記述した。SAPIによる旧計画との大きな違いは、エコミュージアムコンセプトの推進がサルトの世界遺産登録にも有効であることを明記したこと、SDCの役割、専門部会設置、HOSMの機能変更、景観管理内容の詳細等を追記したことである。</p> <p>新エコミュージアム計画の策定以降、サルト・エコミュージアム（Salt Ecomuseum：SEM）運営委員会の発足、ローカルガイド制度・ホームビジット制度などの決定があった。プロジェクト終了までに、現在の運営体制、システム・制度を計画に反映し、SEM運営委員会にて承認を受ける計画である。</p>
<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>	<p>エコミュージアムコンセプト関連セミナーは表3-1に示すとおりキッズアクティビティを含め22回開催され、合計396名の参加があった。</p>
<p>1-3：「新エコミュージアム計画並びに行動計画」の継続的な推進及び運営を担う体制案が2015年までに作成される。</p>	<p>エコミュージアムコンセプトの下、サルトの観光促進のため、実施体制構築において顕著な進展がみられた。ステークホルダーとの一連の協議の末、2013年2月にSEM運営委員会が設立された。同委員会はMOTA/MOTAバルカ支局、GSM、ASCD、HOSM、SDC及び考古局（Department of Antiquities：DOA）から構成される。同委員会の体制はプロジェクト終了までに、新SEM計画に組み込まれる計画である。</p>
<p>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。</p>	<p>新たに設立された実施体制、SEM運営委員会の体制下で実施された観光開発活動は以下のとおり：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① SEM開館式/サルトフェスティバル（2014年10月4日）</li> <li>② 第1回サルトブランド商品認定（2014年10月）</li> <li>③ ホームビジット制度確立と4件の登録（2015年2月）</li> <li>④ ローカルガイド制度の確立と第1回ガイドトレーニングの実施（2014年12月以降、継続中）</li> <li>⑤ ゲートウェイ運営に係るMOTAとSDCの合意締結</li> <li>⑥ 各種プロモーションマテリアルの開発</li> <li>⑦ デイリーライフトレイルの開発</li> <li>⑧ H.I.S.社との旅行商品の開発</li> <li>⑨ 審議会の設立と開催</li> </ul>

	<p>SEM 運営委員会はヨルダン側のイニシアティブのもと適切に機能し始めている。しかし、いまだ会議のアジェンダ設定など、日本人専門家の関与が必要になるケースがある。特に会議開催のアレンジ、議事録作成など事務局機能においてはいまだにプロジェクト雇用のローカルスタッフがその機能を果たしている。</p>
--	--

アウトプット 1 は終了時評価時点でほぼ達成されている。SEM 運営委員会が設立以来ほぼ毎月開催されていることは大きな成果である。一方、同委員会は意思決定機関であり、また職位の高いメンバーが多く月次会議への参加は負担が大きい実態にかんがみると、同委員会の構成変更の必要性が指摘される。また、日本人専門家及びプロジェクト雇用ローカルスタッフが同委員会開催における事務局機能として大きな役割を担っていることも、ヨルダン側による自律的な運営の観点から課題といえる。

表 3-1 エコミュージアムコンセプト関連セミナー開催実績

No	時期	参加者	参加人数	内容
1	2012 年 9 月	バルカ県知事、サルト市長代行、政府関係者、NGO 等	50	プロジェクト内容、エコミュージアムコンセプトの紹介と意見交換
2	2012 年 10 月	商店主などの事業者	21	
3	2012 年 10 月	サルト有力者	14	
4	2012 年 10 月	NGO	15	
5	2012 年 10 月	学校関係者	12	
6	2012 年 11 月	女性グループ	19	
7	2013 年 7 月	住民	74	プロジェクト紹介、ベースライン調査結果の共有、フェスティバルの紹介
8	2013 年 9 月	住民、手工芸品生産者、ボランティア、メディアなど	65	プロジェクト、フェスティバル紹介、ワールドカフェ方式でのフェスティバルへの貢献方法検討
9	2013 年 11 月	住民	14	デイリーライフトレイル作成のためのワークショップ。住民からデイリーライフにまつわる話しの聞き取り。
10	2013 年 12 月	住民（サルトフェスティバルに関わった人たち対象）	10	
11	2014 年 1 月	住民（サルトの重要人物対象）	26	

12	2014年9月	Academiya school in Salalem	6	キッズアクティビティによる サルトの魅力再発見
13	2014年9月	Academiya school in Salalem	6	
14	2014年9月	Academiya school in Salalem	6	
15	2014年10月	Der Al-Latin School	10	
16	2014年10月	Academiya school in Salalem	6	
17	2014年10月	Der Al-Latin School	7	
18	2014年10月	Om Salamah School	7	
19	2014年11月	Om Salamah School	6	
20	2014年11月 13日	Om Salamah School	8	
21	2014年11月 20日	Om Salamah School	8	
22	2014年12月 1日	Om Salamah School	6	
合計			396	

(2) アウトプット2

成果2：歴史的都市景観が保全される仕組みができる。	
指標	達成状況
2-1：景観整備事業ガイドラインがプロジェクト開始後2年目までに作成される。	<p>景観管理ガイドラインの作成は2014年2月に終了し、既にサルト市議会で承認済みである。今後2カ月ほどで、地方自治省などからの承認により最終化される見込みである。その後、パイロットプロジェクトの実施を通して必要に応じ改訂がなされる見込みである。また、地域住民並びにパイロットプロジェクト委託先事業者の理解促進を目的としたハンドブックを作成する計画である。</p> <p>景観管理ガイドラインは、サルトの世界遺産リストへの登録に必要な技術水準に合致し、世界遺産登録へ向けた準備作業を促進していることも高く評価される。</p>
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。	<p>景観管理ガイドラインに基づき、歴史的建造物の修復のためのパイロット事業を2014年3月より開始。痕跡調査、測量・現況図面の作図、修復計画・復原図面制作、安全衛生管理など、実際の工事着工に係る準備を支援・実施した。</p> <p>当パイロット事業は多数の建造物から構成されるコンプレックスを対象としているため、本プロジェクト期間内に実施終了することは難しいと見込まれる。また、建造物のオーナーが複数いるケースがあり、そのような場合オーナーとのコンタクトが難しくなり、保全事業の円滑な実施を妨げる要因となっている。</p>

	<p>上記パイロット事業とは別に、同ガイドラインは MOTA が実施するハデルストリート保全事業に既に適用されている。この事業では、建設工事や資材選定など日本人専門家による詳細な技術指導とともに歴史家建造物及び家屋の保全に係る理念が適用された。</p>
--	--

プロジェクト期間における指標 2-2 の完全な達成は見込まれないものの、アウトプット 2 については、以下の状況よりほぼ達成されていると評価できる。

パイロット事業の完了はプロジェクト期間内には見込まれないものの、作成された景観管理ガイドラインが既にサルト市議会の承認を受け、MOTA やサルト市 /ASCD による保全事業に活用されており、内容的にはガイドラインは既に最終化されているといえる。またパイロット事業以外にも、MOTA の保全整備事業において本プロジェクトがガイドラインを活用して一部支援を行っており、ガイドラインの実際の事業への適用は十分なレベルで実施されたと考えられる。これらのことから「歴史的都市景観が保存される仕組み」はおおむね構築されたといえる。

また、上記パイロット事業が当初想定していたものよりも大規模なものになったことは本プロジェクト期間内に終了が見込まれないひとつの要因といえる。加えて複数オーナーによる建造物の所有という要因が保全事業実施の遅れを生じさせていることも考慮される点である。

パイロット事業のプロジェクト期間内の終了は見込まれないが、サルト市 /ASCD は、プロジェクト終了後も引き続きパイロット事業を実施そして完遂させ、景観保全に係る技術レベルの更なる向上を図っていくことが望まれる。同ガイドラインは今後のパイロット事業を通し、必要に応じ改訂が行われる予定であるが、本プロジェクト期間内では、パイロット事業の完了は見込まれないことから、今後の改訂作業は ASCD が主体となり行う見込みである。

景観管理ガイドラインが世界遺産登録へ向けた準備作業を促進していることは特筆すべき点である。また、サルト市により新たに配置されたインターン 2 名が業者への委託、作業指示ができるようになるなど、一定の技術を習得したこともひとつの成果といえる。この成果は日本人専門家とインターンの努力によるものであるが、サルト市による人員配置の取り組みも評価されるべきである。この 2 人の人材並びに日本人専門家による技術移転の成果を無駄にしないためにも、サルト市がこの 2 人のスタッフを継続的に雇用することが望まれる。

プロジェクトによる成果に加え、以下のことは言及すべき事項である。

- ・ JOCV 隊員が測量及び作図などを通して景観保全促進に有意義な貢献をした。
- ・ サルト市は駐車場整備、ゴミ清掃などの課題に取り組んでいる。ゴミ清掃に関しては、ゴミ清掃制度の改善、清掃員の増員、清掃用機材の導入などいくつかの方法により対処を試みている。このような取り組みが重要である一方、行政側の取り組みだけでゴミ問題の解決を図ることは難しく、地域住民の意識向上への取り組みも併せて行うことが必要である。

(3) アウトプット3

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。																	
指標	達成状況																
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。	終了時評価時点において7種類の資料が作成されている。																
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>作成資料</th> <th>作成部数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ハーモニートレイルマップ</td> <td>1,000部</td> </tr> <tr> <td>ハーモニートレイルビデオ</td> <td>1種類</td> </tr> <tr> <td>エコミュージアムブローシャー</td> <td>250部</td> </tr> <tr> <td>ウェルカムビデオ</td> <td>1種類</td> </tr> <tr> <td>デイリーライフトレイルマップ</td> <td>1種類</td> </tr> <tr> <td>デイリーライフトレイルビデオ</td> <td>1種類</td> </tr> <tr> <td>教育トレイルビデオ</td> <td>1種類</td> </tr> </tbody> </table>	作成資料	作成部数	ハーモニートレイルマップ	1,000部	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シャー	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	1種類	デイリーライフトレイルビデオ	1種類	教育トレイルビデオ	1種類
	作成資料	作成部数															
	ハーモニートレイルマップ	1,000部															
	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シャー	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	1種類															
	デイリーライフトレイルビデオ	1種類															
教育トレイルビデオ	1種類																
上記に加え、プロジェクト終了時まで、以下の2種類の資料の作成を完了する計画である。																	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・教育トレイルマップ</li> <li>・コア博物館内パネル（トレイル用パネル / 年表 / リビングヘリテージ用パネル / パイオニア用パネル / 地理説明用パネル / 外国人旅行者からみたサルト用パネル）</li> </ul>																	
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。	終了時評価時点で、内容を理解し自ら解説できる遺跡解説員（ローカルガイド）を11名育成している。ローカルガイドの評価は、JICA 専門家, MOTA バルカ支局, HOSM, SDC によって行われており、その能力により下記のように分類されている。																
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>カテゴリー</th> <th>人数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>英語 / アラビア語ガイド 英語並びにアラビア語でガイドができるレベル</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>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ができ、英語でガイドのアシスタントができるレベル</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>アラビア語ガイド アラビア語でガイドができるレベル</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table>	カテゴリー	人数	英語 / アラビア語ガイド 英語並びにアラビア語でガイドができるレベル	4	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ができ、英語でガイドのアシスタントができるレベル	3	アラビア語ガイド アラビア語でガイドができるレベル	4								
	カテゴリー	人数															
	英語 / アラビア語ガイド 英語並びにアラビア語でガイドができるレベル	4															
	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ができ、英語でガイドのアシスタントができるレベル	3															
アラビア語ガイド アラビア語でガイドができるレベル	4																
上記に加え、プロジェクトではローカルガイドへのトレーニングを実施できる3人のマスタートレーナーを育成した。しかしながら、その3人のうち2人はプロジェクト雇用のローカルスタッフであり、プロジェクト終了時に契約が終了となる。彼らの雇用を確保できなければ、この貴重な人材とプロジェクト期間中のインプットを失うこととなる。																	

<p>3-3：5件のサテライトが設定される。</p>	<p>合計で32件のサテライトを設定している。10のサテライトがハーモニートレイル内に設定され、22がデイリーライフトレイル内に設定されている。</p> <p>現在、新しいトレイル（教育トレイル）を開発中であり、プロジェクト期間中に、更なるサテライトが設定されることが期待される。</p>
<p>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。</p>	<p>ハーモニートレイルとデイリーライフトレイルの2つが開発された。加えて、教育トレイルの開発にも取り組んでおり、プロジェクト終了までに完了する予定である。</p> <p>よって、プロジェクト期間中に合計で3つのトレイルが開発されると考えられる。</p>

アウトプット3に関し、概して目標以上に成果を達成している。プロジェクトは目標であった展示解説資料を既に7種類作成済みである。さらに、プロジェクト終了までに更に2種類の資料の作成を完了する予定である。ローカルガイドの育成は目標5人に対し11人と大きく上回る人数を育成している。サテライトにおいては、5という目標値に対し、32のサテライト設定を達成している。

上記のプロジェクトによる成果に加えて、下記の事項は言及に値する。

- ・JOCV 隊員が HOSM の展示物の記録、データベース構築において大きな役割を果たした。
- ・MOTA バルカ支局 /HOSM は、バルカ大学向け意識啓発活動やキッズアクティビティなどの活動を積極的に実施している。
- ・MOTA バルカ支局 /HOSM はサルト市のムービーを作成したが、その中で本プロジェクトによるデータ、情報を活用した。

一方、アウトプット3に係る持続性に組織的及び技術的な観点から懸念がある。2人のプロジェクト雇用ローカルスタッフはアウトプット3に係る活動で大きな役割を果たしており、もしこの2人のプロジェクト雇用ローカルスタッフを失うこととなれば、それはプロジェクトが彼らに注いだ労力が消えてなくなることを意味するのに加え、今後 SEM がローカルガイドの能力向上、新たなトレイルの開発などの活動を行ううえで厳しい状況になることは間違いない。

(4) アウトプット4

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。	
指標	達成状況
4-1：新エコミュージアム計画の下に住民に裨益する観光マーケティング・プロモーション計画が、2014年までに策定される。	<p>観光マーケティング・プロモーション計画は2014年3月に策定済みである。同計画は、SEMにおける観光客のターゲットセグメント、ポテンシャルのある観光商品のロングリスト、販売チャネルなどを記述している。しかしながら、策定された活動計画の期間は2014年10月までとなっている。</p>
4-2：サルトブランドとサルトツアーなど新たな観光商品が開発される。	<p>&lt;サルトブランド&gt;</p> <p>サルトブランド商品の認定基準及びプロセスが策定され、2014年のサルトフェスティバルにて品評会を開催した。20点の応募のなかから8点をサルトブランドとして認定した。</p> <p>認定商品のみがロゴの使用を認められ、ロゴのシールが配布される。また販売チャネルにおいても優遇があり、サルトブランドショップでの販売に加え、ツアー参加者へのお土産としての販売、ハマムストリートの商店での販売を検討している。</p> <p>ブランドショップについては、2015年1月にMOTAと覚書(MOU)を交わし、SDCがショップ運営を担うこととなった。SDCはショップ運営のため当座1名のスタッフの雇用をし、2015年5月の開店を計画している。またブランド管理委員メンバーの選出、認定ロゴの管理システム等については協議中である。</p> <p>&lt;サルトツアー&gt;</p> <p>サルトツアー商品の開発に関して、2014年12月に日本の旅行業者であるH.I.S.社向けにシミュレーションツアーを実施し、ハーモニートレイルツアーのオペレーションを確認した。英語を理解できない日本人観光客がツアーに参加した際にも、同社が派遣する日本語アシスタントの随行により、参加者がツアーを楽しむことができるかを確認するためのツアーであった。H.I.S.社の反応は良好であり、同社でのヨルダン周遊ツアー商品にハーモニートレイルツアーが組み込まれたものが売り出されることとなった。また、同社の予約サイトにてハーモニートレイルツアー単体で販売する半日のオプションツアーの販売準備も進めている。</p> <p>2015年末までに関する価格設定及びツアー実施関係者に対する支払いは、終了時評価時点で以下のように設定されている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ランチなしトレイル：15 JD</li> <li>・ランチ付きトレイル：25 JD</li> <li>・ローカルガイドへの支払い：7 JD</li> <li>・ホームビジット受入れ家族への支払い：8 JD/人</li> </ul>



	<p>観光商品（ツアー商品）はいくつか開発されたものの、SDCが行うオペレーションにおいて懸念がある。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・SDCはツアーオペレーションにおける経験がほとんどない。プロジェクト終了までにより多くのモニターツアーのアレンジなど経験を積むことが望まれる。</li> <li>・旅行業者とのMOUがまだ交わされていない。</li> <li>・SDCが可能な業務範囲が十分に明確になっていないため、プロジェクト終了までに明確にする必要がある。</li> <li>・観光商品の販売チャンネルがない。終了時評価時点においてゲートウェイの運営がされておらず、ローカルガイドによるゲートウェイ運営方法についても協議中である。</li> </ul>
<p>4-3：サルトに関するプロモーションマテリアルが最低5種類作成される。</p>	<p>サルトフェスティバル2014年開催に際して、ポスター、フェスティバルマップを作成した。その他のプロモーションマテリアルの作成状況は下記のとおり。</p> <p>&lt;作成済み&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ハーモニートレイルマップ</li> <li>・ハーモニートレイルビデオ</li> <li>・ハーモニートレイルブローチャー</li> <li>・ホームビジットブローチャー</li> <li>・デイリーライフトレイルビデオ</li> <li>・デイリーライフトレイルマップ</li> <li>・教育トレイルビデオ</li> </ul> <p>&lt;作成中&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・サルト市ブローチャー</li> <li>・サルトブランド認定品カタログ</li> <li>・SEMウェブサイト（saltcitytour.com）</li> </ul> <p>ブローチャーの印刷費用、ウェブサイトの開発・メンテナンス費用に関して下記のとおり合意している。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクトはブローチャーの初回印刷費用とウェブサイト開発費用を負担する。</li> <li>・SDCはブローチャーの上記以降の印刷費用負担とウェブサイトのメンテナンスを担当する。</li> </ul> <p>SDCはウェブサイトのメンテナンス、ウェブサイト経由の顧客対応のため非常勤スタッフを雇用する計画である。</p>

プロジェクトの努力により、サルトブランド商品、サルトツアーなどの観光商品が開発され、プロモーションマテリアルも満足いくレベルで作成されている。一方、観光商品のオペレーションとプロモーションの点で懸念が残る。2015年4月実施のモニターツアーは日本人専門家がそのアレンジを行っており、SDCはまだオペレーションの経験がない。また、重要な販路のひとつであるゲートウェイはまだオープンしていない。

SDCは政府系機関に比べ柔軟性がある。その優位性を生かし今後の事業運営を行ってい

くことが望まれる。

### 3-3 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	達成状況										
1：地域住民のなかでより多くの観光客に来てほしいと思う住民が75%になる。	<p>ベースライン調査、エンドライン調査の結果によると、より多くの観光客に来てほしいと思う住民は71.3%から96.1%と増加しており（無回答含む）、住民の観光への関心の高まりを示している。</p>										
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。	<p>指標2の目標値の達成度合いは、以下の理由により終了時評価調査において適切に把握することができなかった。</p> <p>ベースライン調査、エンドライン調査の実施過程を精査したところ、「観光客にサルトのストーリーを語りたいと考えるかどうか」を問う調査が適切に実施されなかった可能性が指摘された。理由としては、「ストーリーを語りたい」という設問項目は、「サルトの観光にどのように貢献したいか」というエコミュージアムコンセプトに対する住民の意識・考え方や姿勢の変化を確認するための設問の選択肢のひとつとして位置づけられていたが、ベースライン調査とエンドライン調査において当該設問の選択肢の数が異なっていた<sup>4</sup>など変化を正確に把握するには、必ずしも適していたとはいえないものであった。</p> <p>このことは当該設問の調査結果の信憑性を弱めるものであり、ベースライン及びエンドライン調査の結果を同指標の確認に使用するのには適当でないと考えられる。この結果についてはプロジェクトが調査をより適切に設計及び管理すれば避けられた事態と考えられる。</p> <p>また、住民の意識の変化がストーリーを語るという行動に必ずしも結びつくものではないことから、指標の設定内容自体が必ずしも変化を確認するのに適していたとはいえないものであるとも判断される。なお、MOTA, サルト市, 日本人専門家は住民のSEMに対する考え方が徐々に変化していることを、住民の行動やプロジェクトに対する姿勢から実感している。このような意識の変容は、本来同指標で確認しようとしていた変化といえる。</p>										
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。	<p>9つの歴史的建造物の観光利用のモデルがトレイルのサテライトとして実現された。実現されたモデルは以下のとおりである。</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>モスク</th> <th>教会</th> <th>家</th> <th>集会所</th> <th>事務所</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>4</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	モスク	教会	家	集会所	事務所	1	2	4	1	1
モスク	教会	家	集会所	事務所							
1	2	4	1	1							

<sup>4</sup> 同じ設問の中でエンドライン調査の際にのみ加えられた「観光客向けにガイドを行いたい」という選択肢を選んだ住民は8割を超えているが、比較するベースラインの調査はない。

<p>4 : HOSM の入場者数が 15%増加する。</p>	<p>HOSM の入場者数は、下表のとおり 2012 年の 3,277 人から 2014 年の 10,365 人と 216%の伸びを示している。これは、同期間のヨルダン国への入国者数が下降傾向にあったことを考慮するとより顕著な結果であるといえる。一方、プロジェクト管理の範囲以外であるものの、2015 年初頭から始まったヨルダンへの観光客の急激な落ち込みは、今後のサルトへの訪問者についての懸念事項である。</p> <p style="text-align: center;">HOSM 入場者数推移</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">年</th> <th style="text-align: center;">2012</th> <th style="text-align: center;">2013</th> <th style="text-align: center;">2014</th> <th style="text-align: center;">2015 (4 月 10 日時点)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">入場者数</td> <td style="text-align: center;">3,277</td> <td style="text-align: center;">4,355</td> <td style="text-align: center;">10,365</td> <td style="text-align: center;">1676<sup>5</sup></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">前年比</td> <td style="text-align: center;">-17.0%</td> <td style="text-align: center;">32.9%</td> <td style="text-align: center;">138.0%</td> <td style="text-align: center;">N/A</td> </tr> </tbody> </table> <p>出所：HOSM</p>	年	2012	2013	2014	2015 (4 月 10 日時点)	入場者数	3,277	4,355	10,365	1676 <sup>5</sup>	前年比	-17.0%	32.9%	138.0%	N/A
年	2012	2013	2014	2015 (4 月 10 日時点)												
入場者数	3,277	4,355	10,365	1676 <sup>5</sup>												
前年比	-17.0%	32.9%	138.0%	N/A												
<p>5 : サルトの観光客の満足度が 75%になる。</p>	<p>観光客受入れの準備が十分に整っていなかったため、指標 5 については計画どおりに計測がされなかった。また、指標 5 で測る満足度は対象が「サルトの観光客」となっているが、本プロジェクトの対象としてはスコープが広すぎ、プロジェクトで開発された観光サービスを提供された観光客の満足度を測ることがより適切であると考えられる。そのため、終了時評価においては、モニターツアー参加者の満足度レベルを代替指標として用いた。</p> <p>2015 年 4 月実施のモニターツアーの日本人参加者への満足度調査によると、89%がツアー内容に満足をしているとした（32%が期待以上、57%が期待に沿うものだったと回答）。</p> <p>加えて、2014 年 2 月実施の FAM トリップにおいて、95%が良い評価（56%が非常に良い、39%が良い）を与えている。また、2014 年に実施した旅行業者 H.I.S. 社へのシミュレーションツアーではホームビジットが高く評価された。</p> <p>上記のとおり、本評価においては代替指標が使用されたが、観光客、特にヨーロッパ人などターゲット観光客の満足度調査を実施することが望ましい。これは単に指標の測定値を得るという目的だけでなく、より意義のあるフィードバックを得て、観光商品をより良いものとするために重要である。</p>															

<sup>5</sup> Foreigners account for about 20%, according to HOSM

<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>プロジェクト開始当初はホームビジットという観光商品が存在しなかったが、終了時評価時点で4世帯がホームビジットの受入れをMOTAより承認されている。終了時評価調査団によるホームビジット受入れ世帯とのインタビュー調査（2世帯）では、彼らが今後も継続してホームビジットを受け入れることは、ほぼ確実であると推測された。彼らはホームビジットに対する満足度が非常に高く、訪問者を迎え入れ彼らの文化を共有することに誇りを感じている。また、十分な経済的便益を得ている家族があることも確認された。その家族はホームビジットから得られる収入によって貧困から脱却できたと言っている。</p>
---------------------------------------	--

実際の観光客受入れはこれからの段階であるが、終了時評価時点においてプロジェクト目標はおおむね達成されている。

地域文化資源を活用した観光開発という点に関しては、プロジェクトは地域文化資源を活用した観光商品を開発し（指標3）、それら商品はモニターツアー、FAMトリップの参加者に高く評価されている（指標5）。地域社会に裨益をもたらす観光開発という点においては、開発された観光商品は地域社会に恩恵をもたらす仕組みを、ホームビジット制度、ローカルガイド、デイリーライフトレイル沿いの店舗、サルトブランド商品の生産者など、さまざまなかたちで実現している。終了時評価時点において、一定数の地域住民が観光商品へ組み込まれており、彼らは継続してそれら観光商品に参加するであろうと思われる（指標6）。

エコミュージアムコンセプトのもとでの観光開発では、適切な制度と地域住民の巻き込みが必要である。本プロジェクトでは、新しいマニュアル、ガイドラインが作成された。またSEM運営委員会が設立され、既にSEM促進における原動力、調整役として機能し始めていることは大きな成果である。SEMの基礎を成す地域住民の巻き込みにおいては、ワークショップ、フェスティバル、キッズアクティビティなどの活動を通して促進されている。今後より一層の取り組みが必要であるものの、これらの取り組みがサルトの住民の観光への意識を変えつつある（指標1）。

一方、下記のような懸念があり、プロジェクトは今後取り組む必要がある。

- ・HOSMへの訪問者数は増加しているものの、引き続き、プロジェクトはサルトへの観光客を誘致する更なる努力をしなければいけない。地域住民が十分な観光客を目にしなければ、SEMに対する彼らの意識向上を図ることは難しくなる。また、サルト及びHOSMへの訪問者をトレイルツアーなど開発した観光商品へとつなげる施策を取る必要がある。
- ・プロジェクト雇用のローカルスタッフがSEM運営委員会において、特に事務所機能として、大きな役割を担っている。SEM委員会は持続性確保のための施策、適切な体制を模索する必要がある。
- ・指標5で見たとおり、ハーモニートレイルのような観光商品は、まだ実際の観光客によってその商品価値が検証されていない。2015年4月のモニターツアーにて日本人参加者からのフィードバックを得たものの、ヨーロッパ人などこの観光商品のターゲットとする顧客は異なった反応を示すかもしれない。プロジェクト期間においてターゲット顧客層に対する満足度調査を実施するのは難しいかもしれないが、さまざまな観光客からのフィードバックを集める

取り組みを進めなければいけない。

### 3-4 上位目標の達成の見込み

上位目標：文化遺産を活用した地域住民に裨益する観光開発が推進されることにより、サルト市における都市遺産が保全され地域住民の生計向上に資する。	
指標	達成状況
1：登録されている歴史的建築物が登録時と変わらない状態で保存されている。	<p>景観管理ガイドラインが高く評価されており、既に保全事業への適用を開始している。</p> <p>景観管理ガイドラインが世界遺産リストへの登録に必要な技術水準に合致し世界遺産登録への準備作業を促進している。そして世界遺産登録への動きは景観管理にプラスの効果をもたらしている。加えて、サルト市/ASCDは地域住民の景観管理に対する意識が良い方向に変化しているとしている。これらのことから同指標の達成見込みは高いと考えられる。</p>
2：観光産業に携わる地域住民の観光産業からの収入が増加する。	<p>本プロジェクト以前には地域住民の観光産業からの収入はほとんどなかったと考えられる一方、本プロジェクトにおいてホームビジットにより既に収入を得ている世帯がある。またローカルガイド、デイリーライフトレイル内のショップ、ブランド商品制度などにより地域住民がある程度の経済的裨益を受けることも見込まれる。そのため収入が増加するという点においては達成見込みが高いといえる。しかし、裨益者の人数の増大、及び裨益の規模の拡大については、今後のプロモーション、観光客が満足するレベルのオペレーションを提供できるかなどにかかっている。</p>

上記指標に加えて、上位目標達成に貢献すると思われる動きがみられる。観光客誘致に関連する取り組みとして、社会インフラなどへの取り組みを行っている機関がある。例えば、サルト市は駐車場整備、ゴミ清掃、SDCはトイレ設置、MOTAはハデルストリートなどの保全事業など、さまざまな機関がサルト市の諸問題に対し取り組んでいる。これらの取り組みは、都市遺産保全、生活レベルの向上へのインパクトをもたらすものと期待できる。

### 3-5 実施プロセス

#### (1) 各ステークホルダーのリーダーの高いコミットメント

各ステークホルダーのリーダーがエコミュージアムのコンセプトをよく理解し、プロジェクトへの高いコミットメントを示し、積極的に参加をしている。これらのことがプロジェクトの活動実施、成果達成を促進する原動力になっている。

#### (2) 新しい制度を導入に起因する困難さ

エコミュージアムは、サルト市にとってもヨルダン国にとっても全く新しいコンセプトであった。ゆえに、サルトでSEMを導入、推進するにあたり、プロジェクトはさまざまな法令・規則に関する諸問題に対処する必要があった。現行制度の調査や新しい制度の策定が求められたが、これらは多くの作業と時間を必要とした。

### (3) 景観保全事業実施における問題

歴史的建造物が複数のオーナーに所有されている場合がある。そのようなケースでは、景観保全に係る活動実施において、保全対象の建造物のオーナーと連絡を取るのに時間がかかり、実施において遅れを生じさせる要因となっている。

### (4) コミュニケーション

日本人専門家と C/P 機関における情報共有・情報交換は週次・月次ミーティングなどを通して満足のものである。プロジェクトは常にミーティング議事録を作成し、Eメールにより回覧している。加えて、C/P 機関がミーティングに参加できなかった場合、ミーティング内容を共有するために日本人専門家が出向いて説明することもある。体系的な情報共有の仕組みとプロジェクトメンバーの努力により必要な情報は十分に共有されている。

### (5) モニタリング

責任者や責任機関がそれぞれのタスクにおいて進捗を記録し、週次・月次ミーティングにおいて報告を行っている。この報告により専門家及び C/P 機関が次に取るべき手段や課題に対する施策を決定している。モニタリングは十分に行われていると評価される。

## 第4章 5項目評価による評価結果

### 4-1 妥当性：高い

#### (1) ヨルダン国政策との一致

ヨルダン政府の「政府開発実行プログラム（2011～2013年）」で、観光は開発重点7分野のひとつとしてされ、また観光商品の多様化、及び国内の文化遺産の保護が重点分野とされている。「国家観光戦略（2011～2015年）」においても旅行者に対して多様な観光経験機会の提供や魅力的な観光商品の開発の重要性を強調している。同戦略は明確に文化遺産資源を活用した観光商品開発を推し進めることの必要性をうたっている。本プロジェクトはサルト市における歴史的・文化的資源を活用した持続可能な観光開発の促進でありヨルダン政策方針に整合している。

#### (2) 日本国政策との一致

対ヨルダン国別援助方針（2012年）では、自立的・持続的な経済成長の後押しを重点分野のひとつとして掲げている。この中で同方針は観光業などの開発可能性の高い産業の振興を制度面・技術面から支援するとしている。また、2015年、日本政府は中東の安定と繁栄に向けた外交の強化を一つの柱とする“三本柱”の取り組みを発表した。その中で、経済成長の促進に必要な地域の経済・社会安定化支援を行うとしている。本プロジェクトは自立的・持続的な経済成長を促す観光開発を制度面・技術面から支援するものであり、わが国の支援方針と合致している。

#### (3) ステークホルダーのニーズとの一致

##### 1) サルト市 / サルト市景観整備（ASCD）のニーズ

サルト市及びASCDは歴史的景観と伝統的生活様式を有するサルト市の観光開発を長きにわたり推し進めている。本プロジェクトは、歴史的、伝統的資源を尊重することを根本原理とするエコミュージアムコンセプトのもと観光開発をめざすものである。このことからプロジェクトはサルト市及びASCDの開発ニーズに沿ったものといえる。加えて、サルト市の積年の願いのひとつは世界遺産登録である。本プロジェクト、特に成果2に関するコンポーネントは、同市のニーズに合致するものである。

##### 2) 観光遺跡省（MOTA）のニーズ

MOTAは政府方針に沿い観光目的地の多様化を進めている。本プロジェクトは、サルト市の伝統的、文化的資源をリビングヘリテージとして生かすアプローチを採用しており、考古学的観光とは異なる観光の可能性をもたらすものと期待される。さらに、ヨルダンにおけるエコミュージアムの促進はMOTAの観光開発戦略に組み込まれつつある。

MOTAバルカ支局は、当該地域における政府責任組織としてサルト市の観光開発に長く携わっている。本プロジェクトのサルト観光促進活動はMOTAバルカ支局のミッションと合致するものである。

##### 3) サルト歴史博物館（HOSM）のニーズ

HOSMはエコミュージアムコンセプトのもと博物館を最大限機能させるため、その展示物を充実させる必要がある。加えて、サルト市は同市の伝統的、文化的資源に関する情

報収集及び管理のため継続的に取り組んでいく必要がある。プロジェクトの一連の活動はこれら HOSM のニーズに直接的に貢献するものである。

#### 4) サルト開発公社 (SDC) のニーズ

SDC は NGO として過去何十年にわたりサルト市の社会的及び経済的発展のために活動している。プロジェクトの目的は地域住民の積極的な参加を促しサルト市の観光を促進することであり、サルト市の経済的社会的発展につながると期待される。本プロジェクトは SDC のミッション及びニーズに合致しているといえる。

#### (4) 日本の技術の利用

本プロジェクトでは特に「まちじゅう博物館」に代表される萩市が蓄積してきた観光開発に関する一連の知識、経験、技術をいかに活用している。萩市の住民参加による観光開発及びマーケティングのノウハウは本プロジェクトに有効に活用されている。オープンハウス、ホームビジット、キッズアクティビティなどは本プロジェクトが実際に適用した萩市のノウハウの活用例である。加えて、日本には伝統的建造物群保存地区制度を通じた歴史的都市景観保全の経験とノウハウが蓄積されており、エコミュージアムコンセプトに基づくサルト市の開発を日本が支援する技術的妥当性は高い。

#### (5) ターゲットとアプローチの選定の適切性

ヨルダンにおいて、ペトラ遺跡のような他の有名な観光地と違い、サルトの観光地としての価値は公平に評価されていたとはいえない。しかし、サルト市は有形・無形の文化遺産が融合するリビングヘリテージとして特徴づけられる特有の価値が存在しており、それはまさにエコミュージアムのコンセプトに合致するものといえる。エコミュージアムコンセプトはヨルダンにとって、サルトの人々にとって、全く新しいコンセプトであったものの、サルト市の貴重な資源に価値を見いだすコンセプトであったため、サルト市民からも徐々に受け入れられた。サルト市というターゲット地域の選択並びにエコミュージアムという観光開発に対するアプローチの選択は適切であったといえる。

### 4-2 有効性：やや高い

#### (1) プロジェクト目標の達成度合い

実際の観光客の受入れは今後の課題であるものの、プロジェクト目標は終了時評価時点においておおむね達成されている。トレイルの開発が着実に進み、ホームビジット制度、ローカルガイド制度（育成）、サルトブランド開発など、地域資源を生かし、地域住民に裨益する観光開発が進んでいるといえる。

モニターツアーにて、ハーモニートレイル並びにローカルガイドの評価は上々であった。今後は更なるモニターツアーなどの実施により、オペレーションの経験を積むとともに、ターゲット層を含む他の顧客層からのフィードバックを得ることが重要である。

サルト・エコミュージアム (SEM) 推進には、適切な制度の構築、地域住民の巻き込みが必要であるが、SEM 運営委員会の設立並びに同委員会の定期的な開催、フェスティバル、キッズアクティビティなど地域住民を巻き込む活動の推進など着実に成果を出しているといえる。



一方、サルトへの観光客誘致への取り組みはまだ必要であり、また、SEM 運営委員会は持続性確保のための方策を検討する必要があるなど、課題も残っている。

## (2) 促進要因

### 1) 各 C/P 機関のリーダーの高いコミットメント

各 C/P 機関のリーダーはプロジェクトの目的・意義をよく理解し、一連の活動に積極的に関与した。彼らの高いコミットメントはプロジェクト推進における主要な貢献要因のひとつである。

### 2) 本邦研修

新しいコンセプトを導入し、新たな制度を構築する本プロジェクトのようなプロジェクトにとり、C/P がグッドプラクティスを直接観察することは極めて重要である。萩市訪問は、エコミュージアムとしてのグッドプラクティスを直接観察し、詳細なイメージを頭に描くために有効な機会となった。その経験はオープンハウス、ホームビジット、またキッズアクティビティなど効果的で円滑な実施など、本プロジェクトに直接的な貢献があった。加えて、景観管理に係る政策・制度、補助金などインセンティブ制度など萩市からの情報もまた、本プロジェクトにおける新たな政策・制度策定において有用であった。

### 3) SEM コンセプトと各ステークホルダー機関のニーズ、役割との一致

関わる機関が多くなればプロジェクト運営にはより難しさが生じるが、ヨルダン国においては特にそれが当てはまる。本プロジェクトにおいては、MOTA, HOSM, サルト市 / ASCD, 考古局 (DOA), ヨルダン観光局 (JTB) など多くの機関が関与している。また、彼らにとって一つのプロジェクトのもと他機関と協働して活動を進めることは初めての経験であった。

このような条件にかんがみると、SEM のステークホルダー機関は日本人専門家支援のもと、協調して活動を実施してきたといえる。これを可能にした理由のひとつは、SEM コンセプトと各ステークホルダー機関のニーズ、役割とが合致していたことが挙げられる。各機関は SEM コンセプトをよく理解し同じ目標を共有しており、協調して同じ方向に向かう原動力となっている。

## (3) 阻害要因

- ① プロジェクト期間中、ヨルダン側からの十分な数の職員配置の重要性が強調されてきたものの、大きな改善はみられなかった。このことが日本人専門家によるスムーズな技術移転を難しくした。
- ② サルト市の観光客が少ないため、次のような阻害要因を生んでいる。
  - ・観光商品を観光客にテストし評価してもらえない。
  - ・サルト市地域住民の意識啓発の際、十分な観光客が目の前にいないため地域住民のモチベーションを上げることが難しい。
  - ・ローカルガイド、SDC などがツアー実施によりオペレーションの経験を積むことが難しい。

### 4-3 効率性：やや高い

#### (1) 成果の達成度合い

本プロジェクトはおおむね目標以上にアウトプットを出している一方、対処すべき課題もある。SEM 運営委員会が設立され、以来ほぼ毎月委員会が開催されていることは大きな成果である。しかし、いまだ日本人専門家、プロジェクト雇用ローカルスタッフが果たす役割は、特に事務局機能において大きい。景観管理ガイドラインが世界遺産登録への活動を促進していることは特筆に値する。成果3については、7種の展示 / 解説資料の作成、11人のローカルガイド育成、32のサテライト設定を成し遂げたが、これらはプロジェクトで設定された目標を大きく上回るものである。一方、プロジェクト雇用の2人のローカルスタッフが大きな役割を担うなど、組織・技術面での持続性に課題がある。観光商品開発については、一定の数の商品を開発していることが評価される一方、実際のオペレーションの面で懸念が大きい。

#### (2) インプットの適切性

##### 1) 日本人専門家

日本人専門家は数、専門性などの点においてヨルダン側より高く評価されている。本プロジェクトにおいて、専門家チームは、コンサルタント、大学、地方自治体という構成であったが、専門性などバランスが取れた派遣であり、また各人がプロジェクト実施に必要な専門家であったと評価できる。

##### 2) C/P (ヨルダン側スタッフ)

重要なスタッフは各機関より確保され、彼らはプロジェクトへ多大な貢献をしたことは評価できる。しかしながら、その数が十分でないこと、実務レベルスタッフの配置が十分でないことなど、ヨルダン側は成果の持続性を確保するためにより多くの人員を配置することが望まれる。その中で、サルト市 / ASCD が2人のインターンを配置し、本プロジェクトの技術移転により彼ら自身で一定の修復作業を実施できるようになったことは評価される。インターン終了後も彼らが引き続き雇用されることが望まれる。

#### (3) 外部資源の活用

本プロジェクトは次のとおり外部資源を有効に活用している。

##### 1) さまざまな分野の専門家の活用

審議会設立により、プロジェクトは各分野の専門家より専門知識並びに情報を効果的に得ている。例えば、トレイルマップとその説明文は歴史家の検証と助言のもと作成されたが、このプロセスはマップの質の向上に寄与している。また、ローカルガイド育成に係るトレーニングの一部は大学により実施された。

##### 2) JOCV

JOCV 隊員はサルト市の観光開発にさまざまなかたちで多大な貢献をした。ある JOCV 隊員は測量並びに作図などの支援を通し、景観管理促進に意義ある貢献をした。また別の JOCV 隊員は HOSM の展示物の文書化で大きな役割を担い、データベース構築に貢献した。

### 3) ヨルダン人ボランティア

ヨルダン人ボランティアは、トレイルツアーのガイドンスやサルトフェスティバル時のロジスティクス支援など、プロジェクト活動に積極的に参加した。

### (4) 効率性の阻害要因

- ① 保全対象の建造物が複数のオーナーにより所有されている場合があり、そのようなケースにおいてオーナーとコンタクトするのが困難な場合がある。これは景観保全業務において遅れを生じさせる要因となっている。
- ② サルト市及びヨルダンにとってエコミュージアムコンセプトは新しいものであった。SEM 促進にあたり、ローカルガイド制度、サルトブランド制度、SDC によるツアーオペレーションなど、現行制度の検証や新しい制度の策定などが必要であった。これらは多大な作業と時間を要した。

### (5) ベースライン・エンドライン調査

観光開発に係る戦略・計画策定、本プロジェクトの成果測定などさまざまな目的のためベースライン、エンドライン調査が実施された。しかし、これら調査の実施過程を分析したところ、一部適切に実施されなかった可能性のある質問項目があり、その結果、プロジェクト目標の指標のひとつが適切に測定できない事態となった。適切とはいえない設問がこの問題を引き起こした可能性が示唆されるが、プロジェクトはより適切に調査の設計並びに調査実施の管理・監督をする必要があった<sup>6</sup>。

## 4-4 インパクト：高い

### (1) 上位目標の達成見込み

指標の観点からは、上位目標が達成される見込みは高い。景観管理ガイドラインは景観資源保全に係る指標1の目標達成に貢献している。同ガイドラインは既にサルト市/ASCD及びMOTAによる景観管理業務に使用されている。同ガイドラインは世界遺産登録へ向けた活動を促進し、その世界遺産登録への取り組みは景観保全の動きを促進している。

サルトの地域住民への観光からの経済的便益は、ホームビジット、ローカルガイド、デイリーライフトレイル内のショップ、サルトブランド制度などを通して、増加すると予測される。しかし、プロジェクトはこれら経済的インパクトをどのようにしてより大きく、そしてより多くの人々に波及させる方法を考えていく必要がある。

### (2) 上位目標以外の正のインパクト

上位目標以外のインパクトとしては次のとおりである。

- ① エコミュージアムコンセプトが観光開発のアプローチのひとつとして次期国家観光戦略

<sup>6</sup> 当該設問はオープンクエスチョンとして設計され、回答収集後アフターコーディングにより回答を分類する計画となっていた。元来オープンクエスチョンは調査実施機関/調査員にかかる負荷が大きく、調査会社/調査員の怠慢などによる不適切な調査を引き起こす場合が少なくない。加えて、プロジェクト設計した設問では意図した回答を引き出すのが難しかったと想定され、より不適切な方法による実施へのインセンティブが働いたと考えられる。また適切にプリテストを行っていたら、調査当初に課題が検出できた可能性が高い。調査設問並びに実施、委託会社管理などにおいて改善の余地が指摘できる。

(2016～2020年)に組み込まれる見込みである。

- ② サルト市以外の都市が、彼らの開発アプローチとしてエコミュージアムコンセプトに関心をもち始めている。
- ③ 景観管理ガイドラインが世界遺産登録の動きを促進している。
- ④ サルト市地域住民の観光に対するとらえ方がよりポジティブになっており、またサルトにより誇りをもつようになっている。
- ⑤ ステークホルダーがプロジェクト関連の課題に取り組んでいる。例えば、サルト市/ASCDによる駐車場整備、ゴミ清掃、SDCによるトイレ設置、レストラン運営、MOTA/HOSMによる景観保全、意識啓発活動への取り組みなどである。これら取り組みは、地域住民の生活、便益、景観管理の点において正のインパクトを生じさせると期待される。

(3) 上位目標以外の負のインパクト

負のインパクトは特に観察されていない。

#### 4-5 持続性：中程度

(1) 政策面

SEMはヨルダン政府政策の中で、観光開発のための重要なアプローチのひとつととらえられる可能性が非常に高いといえる。SEM、つまり本プロジェクトは、現行の国家観光戦略(2011～2015年)の主要なコンセプトを体現するものとしてMOTAから高い評価を受けている。更に重要なことに、エコミュージアムが観光開発の一つのアプローチとして次期国家観光戦略(2016～2020年)に組み込まれる可能性が高く、SEMの政策面での持続性を担保することになるであろう。

(2) 組織、技術、財政的側面

1) SEM 運営委員会

SEM運営委員会が法的地位を得て設立されていることは、組織の持続性担保に一定の寄与をしている。しかし、特に事務局機能が、いまだプロジェクト雇用のローカルスタッフにより担われていることは憂慮すべき事項である。また、今後、審議会開催の必要性が高まることが予測されているが、審議会開催には場合により予算が必要になるため、その適切な予算配分も懸念のひとつである。SEM運営委員会の持続性は、事務局機能を担うスタッフの雇用、適切な予算確保などにかかっている。

2) サルト市/ASCD

サルト市/ASCDは基本的に彼ら自身で業務を実施している。またサルト市が2人のインターンを配置し、彼らが修繕業務に係る一定の能力を身に付けたことは一つの成果と評価できる。プロジェクト終了後の技術的持続性を確保するために、サルト市はこの2人のインターンスタッフの継続的雇用に確保することが望まれる。

3) MOTA バルカ支局/HOSM

MOTAバルカ支局/HOSMはこれまで多くの成果を出したが、その成果のほとんどは主に2人のスタッフと2人のプロジェクト雇用ローカルスタッフによるものである。終了時評価時点において、プロジェクト終了後この2人のプロジェクト雇用ローカルスタッフの

雇用が確保されるかどうかは不確定である。SEMにとって彼らの役割は不可欠なものであり、この課題はMOTAバルカ支局/HOSMだけで対処するのではなくSEM運営委員会で対処することが望ましい。

加えて、MOTAバルカ支局/HOSMの予算はMOTAから来るが、その予算配分は活動実施に十分でない。MOTAはMOTAバルカ支局/HOSMがSEMの促進をできるよう十分な予算配分をするよう取り組む必要がある。

#### 4) SDC

ツアーコーディネーション、ゲートウェイ及びブランドショップ運営の準備が整いつつあり、それらのオペレーションの段階に入っている。SDCはブランドショップ運営に係るスタッフの雇用を計画している。観光商品の準備はでき、計画上はSDCの観光客受入れ準備も進んでいるものの、実際のオペレーション経験はツアーコーディネーション、ゲートウェイ運営、ブランドショップ運営のいずれにおいてもほとんどない。SDCがこれら業務を適切にこなせるかどうか、オペレーション開始後どのような課題が生じるのかは懸念要素である。

予算に関しては、SDCにとって重要なことは金額の大きさよりもその使用目的である。SDCはその予算を寄付によって集めており、寄付金の使用目的を寄付者に説明でき、納得してもらえるかどうかの方がより重要なポイントとなる。

## 4-6 結論

本プロジェクトはヨルダン政府の開発戦略並びに観光開発政策、関係機関のニーズに合致したものであり、実施妥当性が高いといえる。また、サルト市をターゲット地域として選定し、エコミュージアムコンセプトを観光開発のアプローチとして採用した本プロジェクトの設計は非常に適切であったと評価できる。萩市の経験が十分に活用されるよう本邦研修、専門家派遣、活動が適切に計画されていことも評価される。

プロジェクトは約2年8カ月という短期間でその目標をおおむね達成しており、有効性は高いものと評価される。プロジェクトにより設立されたSEM運営委員会が、SEMの推進及びコーディネーターとしての役割を担っていることは評価される。

観光商品並びにその開発過程に地域住民を巻き込み、地域資源の活用も十分であった。その結果、ホームビジット、ローカルガイド、トレイル、サルトブランドなどさまざまな制度を構築し、地域住民に裨益する観光商品の開発に成功している。

一方、ヨルダン側のみでSEM運営委員会の運営ができる体制になっているとは言い難い。また、観光客を受け入れる準備はほぼできているものの、まだ関係機関にオペレーションの経験がほとんどなく、更なるモニターツアーの実施などにより、関係者がオペレーションの経験を積むとともに、顧客からのフィードバックを得ることが望まれる。

全体として、アウトプットは計画以上の成果を達成しており、効率性の向上に寄与している。日本人専門家はコンサルタント、大学、地方自治体という構成であったが、それぞれの強みを生かした、また各成果に則したバランスの取れた派遣であった。ヨルダン側人員配置においては、各組織のリーダーのコミットメントが高く、プロジェクトへの積極的な関与があったことが評価される一方、その人数や実務レベルの人員配置という点については、プロジェクト期間を通して大きな改善がみられなかった。

また、JOCVをはじめ外部人材の活用を積極的に行い、また彼らの貢献が大きく、効率性の向上に寄与している。

インパクトである上位目標に関しては、景観管理ガイドライン策定と同ガイドラインのものの保全事業実施により直接的な貢献、また世界遺産登録への準備活動の促進を通じた間接的な貢献があるといえる。地域住民への裨益に関しては、その仕組みは構築されており、今後、そのインパクトの規模、裨益対象の拡大などへの取り組みを強化することで、より大きなインパクトが期待される。

また、エコミュージアムコンセプトが、次期国家観光戦略での戦略のひとつとしてうたわれることがMOTA次官により言及されており、本プロジェクトへのヨルダン側からの評価の高さを示すとともに、本プロジェクトの大きなインパクトとして評価される。

持続性に関しては、次期国家観光戦略にてエコミュージアムコンセプトがうたわれることへの期待から、政策面では引き続き、または現状以上の位置づけとなることが推測される一方、実施機関の体制、技術、財政面での持続性においてはいくつかの懸念が残る。特に、プロジェクト終了後、SEM運営委員会の事務局機能を誰がどのように担うのか。また、観光商品開発やローカルガイド育成などに大きく貢献し、今後ともSEM促進に重要な役割を果たすと期待されるプロジェクト雇用のスタッフ2名が、引き続きSEMに関与できる体制を築くことができるのか。これらの点が持続性における大きな懸念である。

以上を踏まえ、地域の文化資源を観光商品として活用する素地はほぼ完成しつつありプロジェクト目標はおおむね達成見込みであるものの、観光客の増加によるコミュニティへの裨益はまだ限定的な状況であり、SEMの観光商品としての価値は十分に確認できておらず、「地域住民への裨益」という観点で課題が残ることから、本調査団としては次章5-1の提言に加え、プロジェクトの1年間の延長を提言した。

## 第5章 提言・教訓

### 5-1 提言

#### (1) サルト・エコミュージアム (SEM) 運営委員会の持続性確保

今後、観光客の受入れが進んでいく中で、エコミュージアムコンセプトに基づく観光振興と、ビジネス・収益性重視の観光開発との間の調整など、サルトル市における観光開発の方向性を検討・決定していく役割として、SEM 運営委員会が機能していくことが、SEM の持続性を確保にあたり大変重要な課題である。そのためには、SEM 全体の運営において中心的役割を果たす機関（事務局機能を含む）の決定が必要である。SEM 運営委員会の事務局機能（日程調整・議題集め・会議開催案内・議事録づくりなど）については、現状プロジェクト雇用のローカルスタッフが担っている状況であり、SEM 運営委員会において今後の対応方針を早急に検討していく必要がある。なお、SEM 運営委員会の運営体制については、従来の高官がメンバーとなる委員会をステアリングレベルとし、併せて、現在定期的に開催されている実務的な委員会をワーキングレベル会合として設定し、より機動的な体制とすることが望ましい。

#### (2) プロジェクト雇用ローカルスタッフのヨルダン側における雇用

プロジェクト雇用ローカルスタッフは、SEM 運営委員会の事務局、ローカルガイドのマスタートレーナー、トレイル開発等のリサーチアシスタント、来訪者向けローカルガイドなど、多くの重要な役割を果たしている。プロジェクト終了後の持続性に関わる問題であり、至急 SEM 運営委員会で今後の雇用方法について検討する必要がある。なお、SDC が SEM の推進にあたり中心的役割を果たしていくことについて前向きであるところ、SDC による雇用について具体的に検討していくことが望ましい。

#### (3) SEM 計画及びマーケティング・プロモーション計画のリバイスと承認

SEM 計画については 2013 年 9 月に修正版がドラフトされているが、その後 SEM 運営委員会の発足、ローカルガイド制度・ホームビジット制度などの決定があり、現在の体制、システム・制度を反映する必要がある。また将来的な課題として、SWOT 分析等を活用し、単年度ごとの活動計画の作成していくことが望ましい。なお、改訂作業は現在進行中。

マーケティング・プロモーション計画については、活動計画が 2014 年 10 月までのものとなっており、活動内容の明確化、必要予算の積算、実施スケジュール確認のため、年度ごとの活動計画を策定することが望まれる。また、将来的な課題として SEM のサポーターグループの形成を検討することが望ましい。

#### (4) ツアーオペレーション・観光システムの改善・機能強化

サルトル開発公社 (SDC) にとって、観光客向けツアーのランドオペレーションを行うのは初めての取り組みであり、実践を通じて改善していくことが必要である。また、10 月に開催予定のサルトルフェスティバルについてはまだ検討が始まっていない段階である。そのため調査団としては、以下の提言を行った。

- ① 月次モニターツアーの実施（ランドオペレーション改善、プロモーション）
- ② ゲートウェイのオペレーション計画の策定（ローカルガイドの配置計画、ガイド時間の設定など）
- ③ ローカルガイドの能力強化
  - ・英語ガイドの更なる育成（英語アシスタントの能力強化）
  - ・安全管理・緊急対応に係る研修の実施
- ④ サルトフェスティバルの詳細計画づくり、中心機関の選定

（５）エコミュージアムを推進する仕組みへの理解

観光遺跡省（MOTA）は次期国家観光戦略にエコミュージアムの概念を盛り込み、他地域に展開していくことを検討中である。検討にあたっては、SEMの仕組みを十分に活用していくことが重要である。さまざまな機関が関わる観光開発において、連携して観光開発を推進する仕組みである、SEM運営委員会設立が成功の要因・原動力であり、また、個々の活動ではなく、すべてのプロセスがエコミュージアムの運営に必要なことへの認識（景観管理、トレイル開発、ローカルガイド育成、プロモーション資料作成、住民啓発活動の実施など）をもち、理解することが重要である。

（６）継続的な住民啓発の必要性

市内のゴミ問題については、サルトル市が清掃員を増員するなどの取り組みを行う予定であるが、更なる住民の意識向上が求められている。サルトル市の取り組みと並行し、住民への啓発活動も引き続き実施していく必要がある。また、運転マナーについても改善を図っていく必要がある。

## ５－２ 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にとっても関係機関にとっても、新たな概念ではあったものの、サルトルの歴史・文化・人々の価値観と方向性が合致したことにより、地域の人々に広く受け入れられた。新たな概念を導入する際には、当該地域の歴史・文化的背景、人々の生活・行動様式との調和が図れるかどうか非常に重要である。

（２）プロジェクト内容と関係者の役割・戦略との一致

本案件においては、観光対象の多様化、新たな観光商品の開発及び多様な観光体験の提供、歴史的景観の保全など、各C/P機関が本来行うべき業務や今後の戦略・開発ニーズと、プロジェクトの方向性・取り入れているコンセプトが一致していたことが成功の要因となっている。このような方向性の一致により、各機関が観光開発のあり方を理解し、それぞれの役割を果たしていくことが可能となった。また、このことが、各機関のリーダーの理解とコミットメントを促し、プロジェクトの円滑な運営に貢献した。

（３）観光開発におけるプロジェクト対象地域の選定

上記（１）・（２）の観点から、プロジェクト対象地域の選定にあたっては、十分な調査と



分析が必要である。本件においては、コンセプトの一致、各機関との方向性との一致のみならず、主要都市からの距離そのものがサルトの比較優位となり、主要な観光目的地となる可能性を引き出すことに大きく貢献している。

#### (4) 具体的な事例からの学び

本件の実施にあたっては、萩市の事例を効果的に活用し、本邦研修においても萩市を訪れ、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、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・第三国研修等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。

#### (5) プロジェクト当初からの十分な C/P 職員の配置

本件においては、プロジェクト当初の実施体制から C/P の人員体制が大きく変更し、プロジェクトの円滑な実施に影響を及ぼした。その後、各機関のハイレベルの強いコミットメントを得ることができたものの、技術移転する事務レベルの職員の不足により、成果を上げている一方で、持続性に不安が残る状況となっている。プロジェクト開始時点からの適切な C/P 人員の配置がプロジェクトの持続性を担保するうえで非常に重要である。

#### (6) 観光開発プロジェクトの実施方法

本件のように、各地域の観光開発・振興においてはさまざまな関係者が関わる必要がある。本件においては、プロジェクトの中盤以降に各関係者間の調整機能を果たす役割として SEM 運営委員会が形成された。持続性の観点から、プロジェクト計画段階から信頼性及び責任ある調整組織の形成が必要である。

#### (7) プロジェクト期間の妥当性

上記(6)のとおり、観光プロジェクトにはさまざまな関係者が関わるため、観光客を受け入れる体制づくり(制度面含む)に一定の時間を割く必要がある。また、本件対象地域のように、十分な観光商品がなかった地域において、観光商品の開発がなされないままプロモーションを行うことは難しい。他方、プロモーションを行い、一定の観光客受入れ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、観光客受入れシステム・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。

### 5-3 総括

#### (1) プロジェクト全体の評価

- ・今次終了時評価調査の結果、当初計画段階で期待されていたプロジェクトの成果は、その持続性の確保については課題が残るが、おおむね達成できているものと判断した。
- ・サルト・エコミュージアム(SEM; サルト市における持続可能な観光開発プロジェクト)については、その前身となる「円借款による観光インフラ整備事業」(サルト市観光開発サブプロジェクトの完工は2011年)や、同施工期間中に実施された「博物館活動を通じ

た観光振興プロジェクト（2004～2007年）」の一環として協力が行われている<sup>7</sup>が、今次技術協力は、これらのうちサルトのみを対象として実施されたものである。

- ・特に、過去実施してきたこれら一連の協力においては、サルトの観光インフラの整備が未完だったこともあり、サルトのもつ観光資源としてのポテンシャルを最大限に生かすことができていなかったが、今次協力においては、ヨルダン側 C/P 等関係機関、専門家チームの不断の努力により、ヨルダン国内で初めてその導入に取り組んだ“エコミュージアムという新コンセプト”の観光資源であったにもかかわらず、その基礎はほぼ完成したものといえる。
- ・これは、SEM を構成する各コンポーネントがエコミュージアムとして機能するレベルまでに到達するとともに、それらを所管する各機関間の役割分担も確立しつつあることを意味する。また、各コンポーネントの実施を所管する機関の SEM に対する理解とコミットメントについても、プロジェクトを通じ高めることができたことを確認した。このことは、SEM が、エコミュージアムというコンセプトの上に成り立った観光商品としてもつべき基本的な条件を満たしつつあることを示している。
- ・また、MOTA 次官の説明によれば、本プロジェクトで導入したエコミュージアムのコンセプトは、次期国家観光戦略（2016～2020年）に盛り込まれるとのことである。これは本プロジェクトに対するヨルダン関係者からの高い評価が得られたこととともに、エコミュージアムに対する大きな期待が示されたことを意味しており、今後、同様の事業がヨルダン国内で展開されていくものと思われる。
- ・ヨルダン政府が実施するこのような開発戦略の推進に資するためにも、SEM が、より高い完成領域に到達するよう関係者の努力と、今後の進展を期待したい。

## （2）持続性を確保するために残された課題

このようにプロジェクトは高い評価を得ているものの、冒頭で触れたように、これで SEM がエコミュージアムとして具備すべきすべての内容をクリアしたのではなく、特に、持続性確保の面での脆弱性は解消されていない。今後、円滑かつ持続的な SEM 運営を継続するためには、後述するように、早急に解決すべきふたつの大きな課題が残されている。

### ① SEM の商品価値が検証されていない

- ・本プロジェクト終了時においては、SEM という観光商品開発を終えたばかりの段階であり、プロジェクト期間中は特定客へのモニターツアーを数回実施した程度。同モニターツアー等を通じ、観光客の具体的な反応を分析するなど、同結果のフィードバックにより観光商品の改善を図っているが、その作業は、時間的な制約や当初想定されていなかった観光客の減少があり、依然十分なプラクティスを実施したとはいえない。
- ・より魅力ある観光商品として観光市場に提供するまでには、今後、多様な観光客を一定程度受け入れることで、観光客の受入れ態勢や観光商品としての価値の検証を行い、多様な客層や、さまざまな外部条件に対応するための試行錯誤を続け、市場の要望に応えていくよう、更なる改善に向けた作業を続ける必要がある。

<sup>7</sup> 両事業は、「円借款による施設整備（国立博物館ほか、死海博物館ほか、カラク博物館の修復等、サルト博物館の修復ほか、その他事業）」と、「同円借款によって設立された博物館の運営／管理に係る技術協力」の2案件で、サルトへの協力はそれぞれの協力案件のコンポーネントのひとつで、サブプロジェクトとの位置づけ。

- ・また、このような作業を続けることは、本プロジェクトで設定した上位目標達成のための重要なプロセスのひとつといえる。

② SEM 実施体制（SEM 運営委員会実施体制等）が脆弱である

- ・SEM を構成する各コンポーネントは機能するようになったが、これをヨルダン側のみで「SEM」としてまとめていく体制が確立されていない。SEM を単なる観光名所として機能させるだけでなく、「エコミュージアム」として維持 / 運営 / 管理していくためには、各コンポーネント間（組織間）の調整が図られる必要があるが、そのための組織体制が確立されていない。
- ・今後、ヨルダン側が SEM 推進のための体制整備、具体的には、各コンポーネントを円滑かつ調和的に機能させるための SEM 運営委員会実施体制を確固たるものにするとともに、同実施体制を効果的に運用していくことで、SEM の観光商品としての評価 / 価値を高めるための努力が必要である。

(3) 円借款によって整備された観光インフラ施設（ルックアウトポイント）の活用

- ・上述したように 1999 年に開始された円借款による観光インフラ整備事業によって、サルト市においては、市内の博物館、広場、道路等の伝統的街並みが整備 / 改修されており、これらが、今次プロジェクトの観光資源の基礎として活用されている。
- ・円借款では、これらの改修工事に合わせ、サルト市街地をとりまくかたちで、4 件の展望施設が設置されているが、本プロジェクトで開発された現行の観光ルート（観光トレイル）には組み込まれていない。これらについては、プロジェクト当初の検討項目とはされていないものの、展望施設からの眺望 / 市街地の景観は SEM の魅力を更に高める可能性もあること、また、円借款事業の有効活用の観点からも、今後、これら施設の利用を含む観光ルートの開発を期待したい。

(4) 延長要請

- ・今次調査を通じ、関係各機関からプロジェクトの延長に係る要望が多く出された。
- ・これらの要請内容 / 主旨は、上述の（2）とほぼ同様で、ヨルダンとして初めての取り組みである SEM の観光商品としてのテストを行い、今後 SEM が観光商品として、観光客 / 市場の満足度や要求に応えられるか否かの検証作業に係る支援である。また、同様の要請は、MOTA の次官からも調査団に対し、繰り返しなされた。
- ・具体的には、一般観光客向けツアーのランドオペレーションを重ねて行い、このような実践を通じて、更なる改善を図ることであるが、同内容は、SEM 運営体制の確立と合わせ、今後のプロジェクトの持続性を確保するためには欠かせないプロセスと考えられる。
- ・本プロジェクトの延長要請への対応を検討するにあたっては、その前提として、プロジェクト期間中、プロジェクトチームが担っていた / 担わざるを得なかった、本来ヨルダン側で実施すべき SEM の調整機能やファシリテーション機能、及び、ローカルガイド等の人材育成や新トレイル開発等の役割について、今後、ヨルダン側が責任をもって実行する体制が組まれるか否かを見極めることが必要である。

## 付 属 資 料

1. M/M 及び合同評価報告書

MINUTES OF MEETING  
BETWEEN  
THE JAPANESE TERMINAL EVALUATION TEAM AND  
THE AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT  
OF THE HASHEMITE KINGDOM OF JORDAN ON  
SUSTAINABLE COMMUNITY TOURISM DEVELOPMENT PROJECT  
IN AS SALT CITY


The Japanese Terminal Evaluation Team (hereinafter referred to as “the Team”), organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) and headed by Mr. Tsutomu NAGAE, visited the Hashemite Kingdom of Jordan (hereinafter referred to as “Jordan”) from April 4 to April 22, 2015, for the purpose of conducting the evaluation concerning the Sustainable Community Tourism Development Project in As Salt city (hereinafter referred to as “the Project”).

During its stay in Jordan, the Team had a series of discussions with the Ministry of Tourism and Antiquities (hereinafter referred to as “MOTA”) and relevant organizations, and exchanged views on the achievement of the Project in fulfilling the Record of Discussions signed on June 21, 2012.

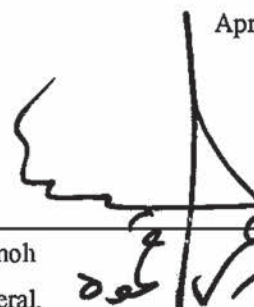
Based on these discussions, the evaluation was conducted and recommendations were prepared jointly by the Jordanian and the Japanese sides (hereinafter referred to as “both sides”) with the matters referred to in the document attached hereto.

Amman, Jordan

April 21, 2015



Mr. Tsutomu Nagae  
Leader,  
Japanese Terminal Evaluation Team,  
Japan International Cooperation Agency



Mr. Issa Gammoh  
Secretary General,  
Ministry of Tourism and Antiquities,  
The Hashemite Kingdom of Jordan



ATTACHED DOCUMENT

**I. RESULTS OF THE TERMINAL EVALUATION**

**1. Joint Terminal Evaluation Report**

The result of the Terminal Evaluation, which includes evaluation of activities of the Project, conclusions and recommendations were compiled as a Joint Terminal Evaluation Report attached as APPENDIX. The Joint Terminal Evaluation Report was submitted to the Joint Coordinating Committee (JCC) of the Project on 21 April 2015 and JCC approved it.

**II. MAIN POINTS DISCUSSED**

**1. Sustainability of Salt Ecomuseum (SEM)**

The SEM management committee is a key factor or engine to operate and promote SEM sustainably for the successful implementation in the future.

In this regard, the SEM plan needs to be revised and authorized in the SEM management committee by the end of the project through reflecting a new system and structure for the Project implementation those have been discussed and established during the past project implementation period.

For that purpose, there should be a collaboration of counterpart organizations, strong commitments and a consensus among stakeholders.

The issues which should be included in the SEM plan are as follows:

- Practical and functional structure of the SEM management committee (steering level and working level)
- Leading organization with secretariat function to supervise operations and all the activities in SEM based on the SEM plan and coordinate among stakeholders.
- Tasks of each organization would be in charge in SEM operation.

**2. Employment of the project local staff**

The local staff members hired by the JICA project play important and various roles in the Project, such as secretary function of the SEM management committee, master trainers for local interpreters, research assistants for developing trails and other SEM activities.

Also they are contributing as local interpreters to explain the trails to the official visitors. Their roles mentioned above are difficult to be replaced in a short term and it might be a great risk to sustain SEM in a proper way.



This matter needs to be discussed in the SEM management committee immediately and the committee should develop a concrete action plan to solve it by the end of the Project.

### **III. Request from the Jordanian side**

The Jordanian side requested the extension of the Project period for further development of SEM in terms of smooth operation of SEM to attract and accommodate tourists and further improvement of the Project in order to enhance its outputs.

Although a variety of useful tourism products of SEM has been developed in the project, it is still in the initial and trial stage to promote SEM to tourists in real operation.

The Japanese Terminal Evaluation Team would convey this request to the JICA Headquarters in order for JICA to make decisions based on the results of the terminal evaluation and other relevant matters.

APPENDIX1 : List of Participant of JCC

APPENDIX2 : Joint Terminal Evaluation Report

Handwritten signatures or initials in the bottom right corner of the page.

2



## List of Participants of JCC

#	Name	Position	Organization
<i>JCC members</i>			
1	H.E. Mr. Issa Gammoh	Secretary General	Ministry of Tourism and Antiquities
2	H.E. Dr. Awni Al-Bashir	Board member	Salt Development Corporation
3	Ms. Tohama Fares Nabulsi	Director	Jordan Tourism Board
4	Eng. Ayman Abu Jalmeh	Director	Balqa Tourism Directorate
5	Mr. Shokichi Sakata	Chief Representative	Jordan Office, Japan International Cooperation Agency (JICA)
6	Ms. Chiyo Mamiya	Chief Advisor /Tourism Development1	JICA expert team
7	Professor Noriaki Nishiyama	Deputy Chief Advisor/Tourism Development 2	JICA expert team
<i>JICA's expert team</i>			
8	Dr. Yoji Otsuki	Townscape Management1	JICA expert team
9	Mr. Koji Oyama	Heritage tourism advisor	JICA expert team
10	Dr. Takuro Hanaoka	Townscape Managment2	JICA expert team
11	Ms. Kiyoko Sandambatake	Organizational coordinator	JICA expert team
<i>JCC Observers</i>			
12	Dr. Ibrahim Al- Masri	Output 3 leader	Balqa Tourism Directorate
13	Mr. Mitsutaka Hoshi	Representative	Jordan Office, Japan International

			Cooperation Agency (JICA)
14	Mr. Adel Zureikat	Technical Coordinator	Jordan Office, Japan International Cooperation Agency (JICA)
15	Ms. Mais Ghawi	Project Coordinator	JICA project team
16	Ms. Aseel Hyasat	Research assistant	JICA project team
17	Ms. Mais Al-Nahleh	Research assistant	JICA project team
<i>Terminal Evaluation Team</i>			
18	Mr. Tsutomu Nagae	Team Leader	Visiting Senior Advisor, JICA
19	Mr. Keiichiro Takadera	Tourism Development	Tourism Chief Advisor, Foundation for International Development / Relief
20	Ms. Naomi Jimbo	Cooperation Planning	Private Sector Development Group, Industrial Development and Public Policy Department, JICA
21	Mr. Akira Takagi	Evaluation Analysis	Senior Consultant, ICONS Inc.

Joint Terminal Evaluation Report  
on  
Sustainable Community Tourism Development Project in As Salt City  
in the Hashemite Kingdom of Jordan

April, 2015

The Joint Terminal Evaluation Team

Handwritten signature and initials, possibly 'DS' and 'TV', in the bottom right corner.

TABLE OF CONTENTS

ABBREVIATIONS AND ACRONYMS ..... 3

1. **Outline of the Evaluation**..... 4

    1-1. **Background**..... 4

    1-2. **Objectives** ..... 4

    1-3. **Outline of the Project** ..... 4

    1-4. **Methodology** ..... 5

    1-5. **Members of the Joint Terminal Evaluation Team**..... 6

    1-6. **Schedule of the Joint Terminal Evaluation** ..... 7

2. **Achievements of the Project** ..... 7

    2-1. **Records of Inputs** ..... 7

    2-2. **Results of the Activities and Achievement of the Outputs** ..... 7

    2-3. **Achievement of the Project Purpose** ..... 16

    2-4. **Prospect of Achievement of Overall Goal** ..... 19

    2-5. **Implementation Process of the Project**..... 20

3. **Evaluation by Five Criteria** ..... 21

    3-1. **Relevance** ..... 21

    3-2. **Effectiveness**..... 22

    3-3. **Efficiency** ..... 24

    3-4. **Impact**..... 25

    3-5. **Sustainability** ..... 26

    3-6. **Conclusions** ..... 27

4. **Recommendations** ..... 28

5. **Lessons learned** ..... 31



## ABBREVIATIONS AND ACRONYMS

ASCD	As Salt City Development
CCSR	City Core Special Regulations
CP	Counterpart
DOA	Department of Antiquities
GSM	Greater Salt Municipality
HOSM	Historic Old Salt Museum
JCC	Joint Coordination Committee
JICA	Japan International Cooperation Agency
JOCV	Japan Overseas Cooperation Volunteers
JSTA	Jordan Society of Tourist & Travel Agents
JTB	Jordan Tourism Board
MOTA	Ministry of Tourism and Antiquities
NTS	National Tourism Strategy
PDM	Project Design Matrix
PO	Plan of Operation
SAPI	Special Assistance for Project Implementation
SDC	Salt Development Corporation
SEM	Salt Ecomuseum

Handwritten signature and initials in the bottom right corner of the page.

## 1. **Outline of the Evaluation**

### 1-1. **Background**

MOTA and Japan International Cooperation Agency agreed to implement ‘Sustainable Community Tourism Development Project in As Salt City’ (hereafter referred as ‘the Project’) in June, 2012. About two and half years have passed since the Project was launched in September, 2012. Considering the fact that the Project is to be completed in August 2015, the Terminal Evaluation has been conducted with an aim to evaluate the activities and outputs which have come up in the Project, and to extract lessons from the result to make recommendations on the activities for the remaining period of the Project and measures should be taken after the termination of the project.

### 1-2. **Objectives**

The objectives of the terminal evaluation are listed as follows:

- (1) To verify the accomplishments of the project activities, outputs, implementation process and management, based on the Record of Discussions (R/D), the Project Design Matrix (PDM) and Plan of Operation (PO).
- (2) To analyze and discuss the achievement of the project in terms of five evaluation criteria (relevance, effectiveness, efficiency, impact and sustainability).
- (3) To assess the likelihood of the project purpose being achieved by the end of the project period and the overall goal within three to five years after the project completion.
- (4) To make recommendations on the Project regarding the measures to be taken for the remaining project period and/or after the termination of the Project based on the evaluation results.
- (5) To collect lessons learned for formulation and implementation of prospective projects in the similar field.
- (6) To prepare and agree on the Terminal Evaluation Report with the Government of Jordan and to exchange the Minutes of Meetings (M/M).

### 1-3. **Outline of the Project**

The outline of the Project is shown as follows and the details are as described in the PDM (Annex 1):

(1) Overall Goal:

The implementation of tourism development in As Salt City contributes to conserve historic townscape as well as to improve their livelihood.

(2) Project Purpose:

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

(3) Outputs:

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

#### 1-4. Methodology

##### 1-4-1. Method of Evaluation

The Terminal Evaluation was conducted in accordance with the latest “JICA Guidelines for Project Evaluations” issued in June 2010. The evaluation was performed using PDM as a reference. Current project status and outcomes were assessed on the basis of the evaluation grid (Annex 2) from the aspects of the five criteria of relevance, effectiveness, efficiency, impact, and sustainability.

The Terminal Evaluation Team conducted surveys at the project sites through the interviews and questionnaires to the Jordanian project personnel, other related organizations, and the Japanese experts involved in the Project to evaluate the Project on the basis of the evaluation grid.

##### 1-4-2. Five Evaluation Criteria

Description of the five evaluation criteria that were applied in the analysis for the Terminal Evaluation is given in Table 1 below.

Table 1: Description of Five Evaluation Criteria

Criteria	Definitions
Relevance	Degree of compatibility between the development assistance and priority of policy of the target group, the recipient, and the donor.
Effectiveness	A measure of the extent to which an aid activity attains its objectives.
Efficiency	Efficiency measures the outputs -- qualitative and quantitative -- in relation to the inputs. It is an economic term which is used to assess the extent to which aid uses the least costly resources possible in order to achieve the desired results. This generally requires comparing alternative approaches to achieving the same outputs, to see whether the most efficient process has been adopted.
Impact	The positive and negative changes produced by a development intervention, directly or indirectly, intended or unintended. This involves the main impacts and effects resulting from the activity on the local social, economic, environmental and other development indicators.

<sup>1</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.

Sustainability	Sustainability is concerned with measuring whether the benefits of an activity are likely to continue after donor funding has been withdrawn Projects need to be environmentally as well as financially sustainable.
----------------	---

Source: "JICA Guidelines for Project Evaluations", June 2010

### 1-4-3. Collection Methods and Data Sources

The data collection methods and main data sources are specified as shown in the evaluation grid. The specific methods and sources are described below.

- Documents related to the Project  
Progress reports and Action plans annual basis  
Guidelines, presentation materials and other various materials made by the Project
- Answers for the questionnaire  
Japanese experts and Jordanian counterparts
- Record of Inputs from both sides and Activities of the Project
- Interviews with the Project counterpart personnel, Japanese experts, and personnel in related organizations
- Field Survey  
Walking the trail developed by the Project, and interviews for local people in As Salt city  
Hearings from tour agents

### 1-5. Members of the Joint Terminal Evaluation Team

<Japanese Side>

Name	Title	Position and Organization
Mr. Tsutomu Nagae	Team Leader	Visiting Senior Advisor, JICA
Mr. Keiichiro Takadera	Tourism Development	Tourism Chief Advisor, Foundation for International Development / Relief
Ms Naomi Jimbo	Cooperation Planning	Assistant Director, Private Sector Development Group, Industrial Development and Public Policy Department, JICA
Mr. Akira Takagi	Evaluation Analysis	Senior Consultant, ICONS Inc.

<Jordanian Side>

Name	Position	Organization
Mr. Eng. Ayman Abu Jalmeah	Director	MOTA Balqa/HOSM



## 1-6. Schedule of the Joint Terminal Evaluation

The Terminal Evaluation was conducted during the period between 4 April and 22 April, 2015 (Annex 3).

## 2. Achievements of the Project

### 2-1. Records of Inputs

The following are the achievements of inputs by the time of the Terminal Evaluation by both Japanese side and Jordanian side.

#### 2-1-1 Japanese Side

##### 1) Assignment of Experts

From the onset of the Project, a total of nine experts were assigned to the Project, in total 65.57 Man-month (as of the end of March 2015).

##### 2) Training in Japan

As a part of Japanese side's inputs, three training courses have been provided in Japan. In total, 15 Jordanian counterparts have received training in Japan. The first training course, implemented in December 2012 for six days, was attended by five counterparts. The second training course, implemented in May 2013 for 15 days, was attended by five counterparts. In the both training courses they visited Hagi city and Tokyo. And the third training course, implemented for 10 days from 28 July to 6 August 2015, was attended by five counterparts. They visited Tokyo, Sawara city, and Hagi city in the third training.

##### 3) Provision of Machinery and Equipment

The Japanese side has provided office equipment that is necessary for project implementation and LCD monitors to show welcome video in core museum (HOSM) as attached in Annex 4.

#### 2-1-2 Jordanian Side

##### 1) Assignment of Counterparts

The Jordanian side has assigned 9 counterparts in total as of the Terminal Evaluation.

\*MOTA: 1 person, MOTA Balqa/HOSM: 2 persons, GSM: 2 persons, ASCD: 1 person, SDC: 3 persons, JTB: 1 person

##### 2) Facilities and Budget for the Salt festival

The Jordanian side provided office spaces in the MOTA, HOSM, and ASCD for project implementation. MOTA, SDC and JTB disbursed around 19,000 JD in total for the Salt festival in 2013 and 2014.

### 2-2. Results of the Activities and Achievement of the Outputs

Achievement status of each output is as follows:

<b>Output 1: A mechanism to materialize tourism development based on the Ecomuseum concept is prepared.</b>	
OVI	Activities and Achievement Level
1-1. The new Ecomuseum plan and action plan is	<u>The new Ecomuseum plan and action plan was formulated in September 2013</u> after review of the original plan, which was made by SAPI, Special

<p>formulated by 2014.</p>	<p>Assistance for Project Implementation of JICA, in 2008-2009.</p> <p>The plan consists of three parts based on the original plan; basic vision, basic plan and action plan, which was made by SAPI, Special Assistance for Project Implementation of JICA, in 2008-2009.</p> <p>The plan firstly clarifies that As Salt City is characterized by “living heritage”, in which inherited tangible and intangible heritage are amalgamated. Then, the plan suggests the concept of Ecomuseum as a system which manages the city most efficiently. On the basis of the four management system of the concept, the plan describes the basic plan and the action plan.</p> <p>The new plan differs from the original plan in the following points; the new plan specifies the that the promotion of the concept of Ecomuseum is also effective to be registered as World Heritage, the plan describes the roles of SDC, establishment of technical committees, changes of the functions of HOSM, and detailed description of the townscape management.</p> <p>The Project plans to revise some of the contents and have the plan authorized by the SEM management committee by the end of the Project.</p>																																																		
<p>1-2. Ecomuseum related seminars, aimed at the local people is held 11 times.</p>	<p><u>Ecomuseum related seminars, including Kids’ Activity, were held 22 times</u> and the total number of the participants are 396 at the time of the terminal evaluation as follows:</p> <table border="1" data-bbox="587 1321 1337 1975"> <thead> <tr> <th></th> <th>Date</th> <th>Types of Participants</th> <th>Number of participants</th> <th>Major contents</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>2012/9/18</td> <td>Balqa governorate, Salt city government, NGO, etc.</td> <td>50</td> <td rowspan="6">Introduction of project, Discussion on Ecomuseum concept</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>2012/10/3</td> <td>Business people</td> <td>21</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>2012/10/8</td> <td>Persons influential in Salt</td> <td>14</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>2012/10/16</td> <td>NGO</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>2012/10/17</td> <td>School</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>2012/11/19</td> <td>Women group</td> <td>19</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>2013/7/4</td> <td>Local people</td> <td>74</td> <td>Introduction of the Project, Salt festival</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>2013/9/21</td> <td>Local people, volunteer, media</td> <td>65</td> <td>Introduction of the Project, Salt festival</td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>2013/11/27</td> <td>Local people</td> <td>14</td> <td>Workshop for stories collection on Daily life trail</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>2013/12/4</td> <td>Local people (participants in Salt</td> <td>10</td> <td>Workshop for stories collection on</td> </tr> </tbody> </table>		Date	Types of Participants	Number of participants	Major contents	1	2012/9/18	Balqa governorate, Salt city government, NGO, etc.	50	Introduction of project, Discussion on Ecomuseum concept	2	2012/10/3	Business people	21	3	2012/10/8	Persons influential in Salt	14	4	2012/10/16	NGO	15	5	2012/10/17	School	12	6	2012/11/19	Women group	19	7	2013/7/4	Local people	74	Introduction of the Project, Salt festival	8	2013/9/21	Local people, volunteer, media	65	Introduction of the Project, Salt festival	9	2013/11/27	Local people	14	Workshop for stories collection on Daily life trail	10	2013/12/4	Local people (participants in Salt	10	Workshop for stories collection on
	Date	Types of Participants	Number of participants	Major contents																																															
1	2012/9/18	Balqa governorate, Salt city government, NGO, etc.	50	Introduction of project, Discussion on Ecomuseum concept																																															
2	2012/10/3	Business people	21																																																
3	2012/10/8	Persons influential in Salt	14																																																
4	2012/10/16	NGO	15																																																
5	2012/10/17	School	12																																																
6	2012/11/19	Women group	19																																																
7	2013/7/4	Local people	74	Introduction of the Project, Salt festival																																															
8	2013/9/21	Local people, volunteer, media	65	Introduction of the Project, Salt festival																																															
9	2013/11/27	Local people	14	Workshop for stories collection on Daily life trail																																															
10	2013/12/4	Local people (participants in Salt	10	Workshop for stories collection on																																															

		festival)		Daily life trail
11	2014/1/27	Local people (influential people in Salt)	26	Workshop for stories collection on Daily life trail
12	2014/9/11	School children and teachers	6	Rediscovery of the attractiveness of Salt City through Kids Activity
13	2014/9/18		6	
14	2014/9/28		6	
15	2014/10/3		10	
16	2014/10/16		6	
17	2014/10/20		7	
18	2014/10/27		7	
19	2014/11/06		6	
20	2014/11/13		8	
21	2014/11/20		8	
22	2014/12/01		6	
	Total	-	396	-
1-3. The draft of operational management plan for Ecomuseum scheme is formulated by 2015.	The Project has made significant progress in development of implementation structure to promote tourism of Salt under Ecomuseum concept. Through a series of discussions among the stakeholders, <u>the SEM Management Committee was formulated in February, 2013</u> . The committee is composed of the stakeholders; MOTA/MOTA Balqa, GSM, ASCD, HOSM, SDC, and DOA. The operation management plan is to be incorporated into the new Ecomuseum plan by the end of the Project.			
1-4. Activities for tourism development of Salt are taken by the newly established implementation structure.	<p>The major tourism development activities implemented under the SEM Management Committee, the newly established implement structure, are as follows;</p> <p>The committee is beginning to function properly under the initiatives taken by Jordanian side. There are, however, some occasions which require the involvement of JICA Experts. Especially, the roles of secretariat such as arrangement of meeting and taking minutes still are played by the Project local staff hired by the JICA Project.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. SEM opening ceremony/Salt Festival (Oct, 2014)</li> <li>2. The first certification of Salt brand products (Oct, 2014)</li> <li>3. Establishment of the Home Visit system and the approval of four houses (Feb, 2015)</li> <li>4. Establishment of the local interpreter system and the implementation of the first training session (ongoing since Dec, 2014 )</li> <li>5. Conclusion of the agreement between MOTA and SDC on the gateway and the Salt brand shop operation</li> <li>6. Development of promotion materials</li> </ol>			

	<p>7. Development of the daily life trail</p> <p>8. Development of tour product in collaboration with HIS, Japanese travel agency</p> <p>9. Establishment of the three technical committees and meetings of the committees</p>
--	--

**Overall Assessment:**

Output 1 is almost achieved at the time of the terminal evaluation.

It is considered as substantial results that the SEM Management Committee was established and the committee has been held almost monthly since its establishment. It was, however, observed that monthly meetings is too much considering the fact that the committee is the decision-making body and consists of high-ranking officers, and there is a need to change its structure. In addition, there is a concern that JICA still plays a major role in the committee especially as secretariat.

Output 1 would be likely to be achieved by the end of the Project if the above issues are solved.

<b>Output 2: A mechanism to conserve historical urban townscape is established.</b>	
OVI	Activities and Achievement Level
2-1. Guidelines for townscape management are formulated by the end of second year of the project period.	<p>The draft version of the guidelines for townscape management was completed in February, 2014. The draft was already approved by the Salt city council and is expected to receive final authorization by the end of the Project. After approval, the guidelines might be revised if necessary through implementation of the pilot projects. The Project plans to prepare a handbook to promote understanding on the guidelines of local people and contractors of pilot projects.</p> <p>It is noteworthy that the guidelines are in line with the requirement of the preparation for the World Heritage registration and are promoting the preparatory activities.</p>
2-2. No of implemented townscape management projects based on the developed guidelines: at least one.	<p>One pilot project has been implemented since May, 2014.</p> <p>In the pilot project, technical assistance was provided, on the basis of the draft of the townscape management guidelines, for measurement, preparing drawings on the present state and renovation plan, safety and health management of the construction site, and preparation of the construction site.</p> <p>The pilot project covers not a single building but a complex composed of number of buildings. Hence, it is not likely to complete the pilot project by the end of the Project.</p>

	<p>In addition, the Project has encountered difficulties in contacting some owners of the buildings covered by the pilot project since some buildings are owned by multiple owners. That causes some delays in implementation.</p> <p>Apart from the above pilot project, the guideline concept is already introduced in the Khader street conservation project, which is being conducted by MOTA. In the project, the philosophy of conservation of historical buildings and houses was applied along with detailed technical guidance of the JICA Experts including the way of construction works and selection of materials.</p>
--	---

**Overall Assessment:**

Output 2 is considered to be nearly achieved at the time of the terminal evaluation. Regarding the degree of the achievement of the indicators, the indicator 2-2 is not likely to be totally achieved.

Firstly, the draft of the townscape management guidelines was approved by the city council, and has been used already for conservation activities by MOTA and GSM/ASCD. Although the pilot project is not likely to be completed by the end of the Project, it is thought that a mechanism to conserve historical urban townscape is basically established.

There are points to be considered; more time has come to be required as the size of the pilot project has become large, it causes delays in implementation that there are difficulties in contacting with some owners of the buildings covered by the pilot project. GSM/ASCD are expected to complete the pilot project and upgrade further their technical level for townscape conservation.

It is noteworthy that the guidelines satisfies the requirement of the preparation for the World Heritage registration, and are promoting the preparatory activities. It is also an achievement that newly allocated internship staff at GSM acquired skills and knowledge to carry out some renovation tasks by themselves. The achievement was, in addition to the efforts of JICA experts and the staff, brought in due to the efforts for an increase in personnel by GSM. In order not to lose these precious human resources and the technologies transferred from the JICA Experts, it is desired that GSM makes best effort to hire the staff continuously.

In addition to the achievement done by the Project, there are things to be mentioned.

- A JOCV made a meaningful contributed to the promotion of townscape management through supports for measurements and drawings.
- GSM is working on issues such as parking and garbage. As for the garbage issues, GSM is trying to address through several ways, such as improving cleaning system, increasing cleaners, and

introduction of scrubbing equipment in Salt. It would be better if these efforts are be accompanied by efforts to raise awareness of local people in the garbage issue since the issue cannot be solved without the involvement of the residents.

<b>Output 3: A tourism system consisting of core museum, satellite and trail is established.</b>																	
OVI	Activities and Achievement Level																
3-1. No. of developed exhibition and interpretation materials: Five at minimum	<p><u>7 types of exhibition and interpretation materials were developed</u> so far as see in the table below.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Materials made</th> <th>Number of materials made</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Harmony trail map</td> <td>1,000 printed</td> </tr> <tr> <td>Harmony trail video</td> <td>1 type</td> </tr> <tr> <td>Ecomuseum brochure</td> <td>250 printed</td> </tr> <tr> <td>Welcome video</td> <td>1 type</td> </tr> <tr> <td>Daily life trail map</td> <td>1 type (to be printed)</td> </tr> <tr> <td>Daily life trail video</td> <td>1 type</td> </tr> <tr> <td>Education trail video</td> <td>1 type</td> </tr> </tbody> </table> <p>It is also expected that the <u>Project will develop another 2 materials by the end of the Project.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Education trail map</li> <li>• Panels for core museum (geography, buildings, trading, travelers, pioneers, SEM introduction, trails exhibition, living heritage)</li> </ul>	Materials made	Number of materials made	Harmony trail map	1,000 printed	Harmony trail video	1 type	Ecomuseum brochure	250 printed	Welcome video	1 type	Daily life trail map	1 type (to be printed)	Daily life trail video	1 type	Education trail video	1 type
Materials made	Number of materials made																
Harmony trail map	1,000 printed																
Harmony trail video	1 type																
Ecomuseum brochure	250 printed																
Welcome video	1 type																
Daily life trail map	1 type (to be printed)																
Daily life trail video	1 type																
Education trail video	1 type																
3-2. Five heritage guides understand the contents and are able to explain them on their own.	<p><u>11 trail guides were trained as heritage guides (local interpreter)</u> who understand the contents and are able to explain them on their own.</p> <p>The evaluation was conducted by the Project team; JICA experts, MOTA Balqa, HOSM, SDC and the guides were classified by their abilities into three categories as shown in the table below.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Category</th> <th>No.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>English/Arabic guide Those who can guide in English and Arabic</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>English assistant/Arabic guide Those who can guide in Arabic and in English as assistant</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Arabic guide Those who can guide in Arabic</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table> <p>The Project also three master trainers, who can give training to local interpreters, were also trained. Two of them, however, are the Project local staff members hired by the JICA Project, whose contracts will be</p>	Category	No.	English/Arabic guide Those who can guide in English and Arabic	4	English assistant/Arabic guide Those who can guide in Arabic and in English as assistant	3	Arabic guide Those who can guide in Arabic	4								
Category	No.																
English/Arabic guide Those who can guide in English and Arabic	4																
English assistant/Arabic guide Those who can guide in Arabic and in English as assistant	3																
Arabic guide Those who can guide in Arabic	4																

	expired at the end of the Project. That means the Project would lose these precious human resources and the inputs that went into them during the Project if Jordan's side cannot find a way to keep them.
3-3. Five satellites are formulated.	In total, <u>32 satellites are formulated</u> . 10 satellites are included in the Harmony trail. 22 satellites are included in the Daily life trail.  Now, a new trail called Education trail is being developed. In the process, some other satellites are expected to be formulated and incorporated into the Education trail by the end of the Project.
3-4. No. of developed trails through feedback and information from local people: Two at minimum	Two trails, the Harmony trail and the Daily life trail, were developed. In addition, the Project is working on the development of a new trail, the Education trail, which is expected to be developed by the end of the Project.  Hence, in total, three trails are expected to be developed.
<p><b>Overall Assessment:</b></p> <p>The Project has produced more outputs than targeted regarding Output 3.</p> <p>The Project already produced seven exhibition and interpretation materials, whereas the target number is five. Furthermore, it is expected that the Project will develop another two materials by the end of the project. The number of heritage guides, 11, also exceeds the target number of five. 32 satellites are formulated for the target of five at the time of the terminal evaluation.</p> <p>In addition to the achievement done by the Project, there are things to be mentioned.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● A JOCV played a big role in documenting all the museum objects, contributing to the database development.</li> <li>● MOTA Balqa/HOSM are actively implementing activities such as awareness and promotion program for Balqa University students and kids' activities.</li> <li>● MOTA Balqa/HOSM produced a video content of the Salt city, in which they utilize the data and information prepared by the Project.</li> </ul> <p>On the other hand, there is a challenge regarding the sustainability of organizational and technical aspect of Output 3. The two Project local staff members hired by the JICA Project play a significant role in activities relating to Output 3. If SEM lose the two capable members, meaning that the efforts that went to them vanish away, it is certain that SEM will face difficulties in activities such as upgrading skills of local guides and developing new trails.</p>	

<b>Output 4: Tourism products which utilize and conserve local cultural resources and benefit local community in a sustainable way are developed.</b>	
OVI	Activities and Achievement Level
4-1. The tourism marketing and promotion plan, which benefits the local community, is formulated based on the new Ecomuseum plan by 2014.	<p>The tourism marketing and promotion plan was completed in March 2014. The plan showed the marketing direction of its target segment of tourists, long lists of potential tourism products, sales channels and others.</p> <p>However, the action plan was prepared only up to October, 2014.</p>
4-2. The new tourism products such as Salt brand and Salt tour are developed.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salt Brand <p><u>Eight products were certified as Salt brand</u> in 2014.</p> <p>Selection criteria and process for the Salt brand were set and the Project received 20 applications for the selection at Salt Festival in 2014. Only certified products are entitled to use the brand logo and the seals of the logo are provided. The Project is seeking for channels for sales of the products, for example, sales for tour participants and sales at a shop in Al-Hammam street, in addition to the Salt brand shop. As for the brand shop, it is decided that SDC operates the shop on the basis of the MOU with MOTA made in January 2015. SDC plans to hire one staff member for the shop and open the shop by May 12<sup>th</sup> 2015 at the latest. Selection of the brand management committee members and the management system of the brand logo are under discussion.</p> </li> <li>• Salt tour <p>As for the development of Salt tour products, the operation of harmony trail tour was reviewed through the implementation of a simulation tour for a Japanese travel agent, H.I.S. in December 2014. The purpose was to check if Japanese participants who do not understand English can enjoy the tour by being accompanied by a Japanese assistant that H.I.S sends. The Project received good reactions from the agent, and the agent decided to sell a tour product which includes the harmony trail tour. The agent also is preparing for selling the harmony trail tour as a half-day optional tour on its website.</p> <p>The current pricing and payment plan for the trail tour up to the end of 2015 is as follows;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Only trail walk: 15 JD/person</li> <li>• Trail walk plus lunch: 25 JD/person</li> <li>• Payment to local interpreter: 7 JD/tour</li> </ul> </li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Payment to family who serves lunch: 8 JD/person</li> </ul> <p>The plan will be finalized soon.</p> <p>Although some tourism products are developed, there are concerns especially in tour operation, which is responsibility of SDC.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SDC has little experience in arrangement of tour. SDC is expected to gain more experience through arrangement of monitor tours by the end of the Project.</li> <li>• MOU with travel agents are not ready.</li> <li>• What SDC is permitted to do in tour operation is not clear enough. Therefore, that needs be clarified by the end of the Project.</li> <li>• There is no sales channel yet; the gateway is not open yet and the way of operation of the gateway by the local guides is still under discussion.</li> </ul>
<p>4-3. The promotion materials on Salt are prepared: at least five.</p>	<p>The promotion materials on Salt were prepared on the occasion of the Salt festival such as poster (500 pieces), flier (3,000 pieces), sticker (5,000 pieces), panel (25 pieces), and festival maps.</p> <p>The status of other promotion materials are as follows;</p> <p><u>Materials prepared</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Harmony trail map</li> <li>• Harmony trail video</li> <li>• Harmony trail brochure (5000)</li> <li>• Home visit brochure (5000)</li> <li>• Daily life trail video</li> <li>• Education trail video</li> </ul> <p><u>Materials in process of preparation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Daily life trail map</li> <li>• Salt brochure (5000)</li> <li>• Salt brand products catalog</li> <li>• SEM website (saltcitytour.com)</li> </ul> <p>As for the cost of production of the above brochures, and the development and maintenance of the website, the Project and SDC agreed with the following points;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• The Project will cover the costs of the first production of the brochures and the costs of the development of the website.</li> <li>• SDC will cover the costs of publication of brochures after that, and</li> </ul>

	<p>the cost of maintenance of the website.</p> <p>SDC also plans to have part-time staff for maintaining the website including taking care of customers from the website.</p>
<p><b>Overall Assessment:</b></p> <p>Due to the efforts by the Project, tourism products such as Salt brand and Salt tour are developed, and promotion materials are also prepared to a satisfactory extent.</p> <p>On the other hand, there are concerns in operation and promotion of those products. The monitor tour in April 2015 was arranged by the JICA experts and SDC has never arranged a tour yet. The gateway is one of the most important sales channels but it is not open yet.</p> <p>SDC has a huge advantage over other stakeholders such as MOTA/HOSM and GSM/ASCD in flexibly. It is expected that SDC will overcome the above issues through utilizing its advantage.</p>	

### 2-3. Achievement of the Project Purpose

<p><b>Project Purpose: Tourism development which utilizes local cultural resources and benefit local community is promoted in As Salt City.</b></p>	
OVIs	The status of the achievement
1. No. of people who want to have more tourists is increased in the project area to 75%.	The target was achieved. The results of the baseline survey and the end line survey shows that <u>the number of residents who want to have more tourists is increased from 71.3% to 96.1%</u> . The results suggest that the interest of the residents in tourism is growing.
2. No. of people who want to tell stories about Salt is increased by 10%	<p><u>The degree of the achievement of the target cannot be properly judged due to the following reasons.</u></p> <p>The examination of how the two surveys were conducted suggests the possibility that the question which asked the willingness to tell stories were not conducted properly in the surveys. The question seems not to be so appropriate to see changes of the mindset towards the concept of Ecomuseum. It is assumed that the research company had difficulties in getting expected answers from respondents and descended into conducting surveys in a distorted way to avoid the difficulties. These things might have been avoided if the Project had supervised the surveys more appropriately. Those facts weaken the credibility of the results of the surveys<sup>2</sup> and it is</p>

<sup>2</sup> According to the results of the baseline survey and the end line survey, the number of people who would like to tell stories about Salt to contribute to the tourism development in Salt was decreased from 39.6% at the baseline survey to 15.5% at the end line survey.

	<p>thought not to be appropriate to use the results for measuring the indicator.</p> <p>On the other hand, the Project members, such as MOTA, GSM and the JICA experts, observe gradual changes of the mindset of local people towards SEM, which are changes that the indicator was supposed to measure.</p>															
<p>3. The model of historical buildings utilized for tourism is realized at least one case.</p>	<p><u>9 models of historical buildings utilized for tourism have been realized</u> as satellites for trails. The realized models of historical buildings are as follows;</p> <table border="1" data-bbox="612 618 1382 714"> <thead> <tr> <th>Mosque</th> <th>Church</th> <th>House</th> <th>Meeting place</th> <th>Office</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>4</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	Mosque	Church	House	Meeting place	Office	1	2	4	1	1					
Mosque	Church	House	Meeting place	Office												
1	2	4	1	1												
<p>4. No. of visitors to HOSM is increased by 15%.</p>	<p>The number of visitors to HOSM was increased by 216%, from 3,277 in 2012 to 10,365 in 2014 as shown in the table below.</p> <p>It is regarded as noticeable results, given that the number of visitors to Jordan is on a downward trend during the same period. On the other hand, the drastic drop of tourists to Jordan in 2015, which is beyond the control of the Project, causes concerns over visitors to Salt in 2015 and the future.</p> <table border="1" data-bbox="588 1021 1382 1234"> <caption>Number of visitors to HOSM</caption> <thead> <tr> <th>Year</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> <th>2015 (as of Apr. 10)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>No. of visitors</td> <td>3,277</td> <td>4,355</td> <td>10,365</td> <td>1676<sup>3</sup></td> </tr> <tr> <td>Year on year</td> <td>-17.0%</td> <td>32.9%</td> <td>138.0%</td> <td>N/A</td> </tr> </tbody> </table> <p>Source: HOSM</p>	Year	2012	2013	2014	2015 (as of Apr. 10)	No. of visitors	3,277	4,355	10,365	1676 <sup>3</sup>	Year on year	-17.0%	32.9%	138.0%	N/A
Year	2012	2013	2014	2015 (as of Apr. 10)												
No. of visitors	3,277	4,355	10,365	1676 <sup>3</sup>												
Year on year	-17.0%	32.9%	138.0%	N/A												
<p>5. Satisfaction level of tourists to As Salt City is improved to 75%</p>	<p>The indicator 5 was not measured as planned since the Project had not been ready for receiving tourists. In addition, tourists to Salt in general are considered too broad in scope for the Project. Hence, the satisfaction level of participants in a monitor tour was used as a proxy indicator in the terminal evaluation.</p> <p>According to the results of the Japanese monitor tours in April, 2015, <u>89% of participants gained satisfaction from the tour</u>; 32% felt that the tour was more than their expectations, and 57% replied that their expectations were fulfilled.</p> <p>In addition, the trail tour was positively evaluated in a FAM trip in February 2014; 95% of the participants gave good mark (very good 56% and good 39%). And home visit was highly evaluated in a simulation tour for a Japanese tour agent conducted in December 2014.</p>															

<sup>3</sup> Foreigners account for about 20%, according to HOSM

	<p>Although the proxy indicator was used for the terminal evaluation, it is advisable to conduct satisfaction surveys of tourist, especially the target customers such as European tourists, not only for measuring the quality of the product but also for making the product better by getting relevant feedback.</p>
<p>6. No. of families to receive continuously "home visit" is increased.</p>	<p><u>4 Families were permitted</u> by MOTa as family who can receive "home visit".</p> <p>The terminal evaluation team observed, through a series of meetings with two families, that it is almost certain that they are willing to receive "home visit" continuously. They are satisfied with home visits very much and proud of welcoming visitors and sharing their cultures. It was also confirmed that a family had gotten enough economic benefit already. The family told that they had been able to escape from poverty due to the home visit.</p>
<p><b>Overall Assessment:</b></p> <p>The Project purpose is almost achieved at the time of the terminal evaluation. The reasons are as follows;</p> <p>Regarding tourism development which utilizes local cultural resources, the Project developed tourism products which utilize local cultural resources (the indicator 3), and the products were highly evaluated by the participants in the monitoring tour and the FAM trip (the indicator 5).</p> <p>As for tourism development which benefits local community, those products have mechanism of benefiting local community through various ways such as home visits, local guides, shops included in the daily life trail, and the Salt brand system. Satisfactory number of local people is incorporated into the tour products at the time of the terminal evaluation and it was observed that they are likely to continuously be part of the tour products (the indicator 6). Plus, to promote tourism in Salt, the strategy and plan were prepared, and many promotion materials were prepared. These efforts contributed to an increase of visitors to HOSM (the indicator 4).</p> <p>The above tourism development cannot be promoted without a proper system and involvement of local people. In the Project, new manuals and guidelines were prepared. It is a great achievement that SEM Management Committee was established and has acted as an engine and a coordinator in the SEM promotion. Involvement of local people in the tourism development, which forms the basis for SEM, has been promoted through several activities such as works shops, festivals, and kids activities. Those efforts have been changing their perception of the tourism in Salt (the indicator 1).</p> <p>On the other hand, there are some concerns.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Although the number of visitors to HOSM is increasing, the Project needs to make further efforts to</li> </ul>	

attract more tourists to Salt and connect the tourists to the tour product developed by the Project. It makes difficult for the Project to raise awareness of local people towards SEM when they do not see a sufficient number of tourists.

- As seen in the output 1, the Project staff members play a major role in SEM management committee, especially as secretariat. The committee needs to find out what is the best way and what structure is suitable to secure the sustainability of the SEM committee.
- As seen in the indicator 5, tourism products such as the harmony trail tour has not been tested by “tourists”. The Project received feedbacks from the Japanese participants in the monitor tour in April 2015. The target customer, such as European tourists, however, might react differently. It might be difficult to conduct satisfaction survey of very appropriate tourists. Still, the Project has to make efforts to collect feedbacks from various types of tourists.

Those things have to be addressed for finishing the Project successfully.

**2-4. Prospect of Achievement of Overall Goal**

**Overall goal: The implementation of tourism development in As Salt City contributes to conserve historic townscape as well as to improve their livelihood.**

OVI:

1. Registered townscape resources including historical building are well conserved in the same condition as the time when registered.
2. People’s income from tourism industry is increased.

**Prospect:**

The townscape management guidelines are highly evaluated. GSM/ASCD has already started to use the guidelines for their townscape management activities. The fact that the guidelines meet the requirement of the preparation for the World Heritage registration has promoted the preparatory activities. The activities for the World Heritage registration have positive effects on conservation of townscape resources. In addition, the Project members such as GSM/ASCD observe favorably changes of the mindset of the local people towards townscape management. Considering those facts, it is likely to achieve the target of the indicator 1.

As for the indicator 2, it is almost certain that the Project will achieve the target, given the fact that little people had gotten income from tourism before the Project and some families who receive home visits gain economic benefits already. However, the Project needs to think how the economic impact could be increased in terms of the number of people and the amount of benefits for each person, and how the Project would make a sustainable impact.

In addition to the indicators, there are some signs to contribute to the achievement of the overall goal. In connection to with efforts to attract more tourists, some stakeholders are working hard on issues of social infrastructure: GSM works on parking and garbage and SDC works on toilet issue. MOTA also works for better

townscape; the Khader street, for example. These efforts will definitely bring in better livelihood and better townscape in Salt.

## 2-5. Implementation Process of the Project

- High commitment of leaders of each counterpart organization

Each leader of the counterpart organizations has deep understanding of the concept of Ecomuseum, show high commitment towards the Project, and actively engaged in the Project. That promoted the activities and the progress of the Project.

- Difficulties stemming from the introduction of a new system

SEM was totally new to Jordan as well as Salt. Therefore, to introduce and promote SEM in Salt, the Project had to deal with many regulation-related issues. Examinations of the current systems or creations of new systems were required, for examples, local interpreter system, tour operation by SDC, home visit system, Salt brand system, etc. Those things required a lot of work and took time.

- Difficulties in implementation of townscape conservation work.


The Project has encountered difficulties in contacting some owners of buildings since some building are owned by multiple owners. That causes some delays in implementation of townscape conservation work.

- Communication

Sharing and exchange of information between Japanese experts and counterpart organizations are almost satisfactory in general through weekly and monthly meetings. The Project always keeps the records of the meetings' contents and circulates them by e-mails. In addition, in the case that counterparts misses the meetings, Japanese experts sometimes visit them to share the meeting's contents in addition to these e-mails. Through such efforts with the systematic information sharing platform, necessary information is shared almost enough among all.

- Monitoring

Responsible persons and organizations keep tracks of the progress in their own each task, and report them at the weekly and monthly meetings. On the basis of the reports Japanese experts and counterpart organizations determines the next steps and solutions. It is evaluated the monitoring has been conducted well enough.



### 3. Evaluation by Five Criteria

Each criterion is evaluated using the following five rankings: “high”, “relatively high”, “moderate”, “relatively low”, and “low”.

#### 3-1. Relevance

##### **The relevance of the Project is high.**

##### Consistency with the development policy of the government

The Executive Development Program 2011-2013, which is a primary governmental development policy, stresses the importance of the tourism sector development as one of the major seven macro frameworks. The program advocates that the country should deliver more tourists to currently minor tourist sites besides major destinations by making use of their tourism potentials. The National Tourism Strategy 2011-2015 also emphasizes the importance to develop attractive tourism products as well as to provide a variety of tourism experiences to incoming tourists. The Strategy precisely mentions the necessity to improve the tourism products by use of cultural and heritage resources. The Project’s direction, which is to promote sustainable tourism in As Salt city with use of historical and cultural resources, is exactly in line with the governmental policy.

##### Consistency with Japanese ODA policy

Country Assistance Policy for Jordan (2012) sets “Supports to sustainable economic development” as one of the three priority assistance areas. In this area, the Policy mentions that Japan supports the sectors that have development potentials such as tourism sector from institutional and/or technical aspects.

In 2015, Japanese government announced the “3-pillar foreign policy”, one of which is “enhancing diplomacy towards stability and prosperity in the Middle East”. It states that Japan’s policy is to assist for regional economic/social stability necessary for the promotion of economic growth.

##### Consistency with the needs

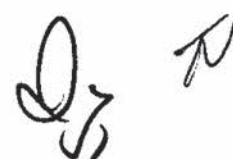
###### 1) Needs of GSM/ASCD

As Salt city and ASCD have been long making efforts to promote tourism in As Salt city with its historical townscape and traditional life style. The Project aims at developing tourism from various aspects on the basis of the Ecomuseum concept, whose philosophy is to cherish historical and traditional assets. In this line, the Project’s activities meet with the development needs of As Salt city and ASCD.

Besides, one of the long-time wish of As Salt city is to be registered in the World heritage of UNESCO. The Project, especially the output 2 is in line with the city’s needs.

###### 2) Needs of MOTA

MOTA has been paying attention to diverse the tourist destination on the basis of the governmental tourism policy. The approaches taken by the Project are to take advantage of its traditional and cultural assets of Salt as “living heritage”, which expectedly ascertain another tourism potential beside archeological tourism. Moreover, the promotion of Ecomuseum in Jordan is now becoming one of the



tourism development strategies of MOTA.

Looking at MOTA Balqa, it has long engaged in development of tourism at Salt as a governmental responsible organization in the area. The Project's promoting activities for Salt's tourism match with the MOTA Balqa's organizational mission.

### 3) Needs of HOSM

HOSM needs to enrich the contents and displays of the museum in order to fully function as Core museum under the Ecomuseum concept. In addition, it is required to make consecutive efforts for collection and management of information on the traditional and cultural assets in the city. The series of activities in the Project directly contribute to these HOSM's needs.

### 4) Needs of SDC

SDC has been working for city's social and economic development as a nonprofit organization for the past decades. The Project's aim is to promote tourism of As Salt with active participation of local people and expectedly to lead to the economic and social development of As Salt city. The Project is matched with the SDC's organizational mission and the needs.

### Advantage of Japanese technologies

The Project has been introducing a series of knowledge, experiences and technical skills that have been accumulated in Japan. Hagi City's experiences in particular, on tourism promotions and marketing with local people's participation were utilized effectively in the Project. Ideas such as "open house", "home visit" and "kids activity" are the representative examples that the Project has already applied.

In addition, the regulations for preservation of historical buildings and houses/area and land use plan in Japan are the effective example, whose concept can be applied to tourism development in As Salt city.

### Appropriateness of the Target Area and the Approach (Ecomuseum)

Unlike other famous touristic sites in Jordan such as Petra, intrinsic values of Salt had not been gotten a fair evaluation. There, however, exist core values in As Salt City characterized by "living heritage", in which inherited tangible and intangible assets are amalgamate. These values absolutely match with the concept of Ecomuseum. Although the concept was totally new to Jordan, and Salti people are conservative, the concept became gradually accepted by Salt since Ecomuseum was an only concept that finds value in such precious assets. Hence, it can be said that the selection of target area and an approach to promote tourism development, Ecomuseum were appropriate.

## **3-2. Effectiveness**

### **The effectiveness of the Project is high.**

#### Achievement of Project purpose

The Project purpose is almost achieved at the time of the terminal evaluation. The indicators of the Project Purpose are almost achieved.

The Project has prepared mechanisms, in which local people have occasions to get benefits from



tourism, such as home visit, local guide, daily life trail, and Salt brand. It is also a noticeable outcome that the number of visitors to HOSM is increasing under the situation where the number of visitors to Jordan is decreasing.

The harmony trail and local guides were highly evaluated by the participants in the monitoring tour. Although the indicator 2 was not able to be measured, the supplemental information indicates positive changes the mindset of local people towards SEM.

The above tourism development cannot be promoted without a proper system and involvement of local people. It is a great achievement that SEM Management Committee was established and has acted as an engine and a coordinator in the SEM promotion.

On the other hand, there are some concerns. The Project still needs to make further efforts to attract more tourists to Salt. SEM management committee needs to find out a way to secure its sustainability.

#### Contribution factors

##### 1) High commitment of leaders of each counterpart organization

Each leader of the counterpart organizations understood the purpose and significance of the Project, and then engaged in the series of the activities. High commitment of leaders is one of the major contribution factors to the Project's progresses.

##### 2) Training in Japan

It is crucial to observe the good/advanced practices in particular for projects whose major aims are to introduce new concepts and/or to establish new scheme and structure like this project. From this viewpoint, visiting Hagi city was an effective occasion for stakeholders to observe a good practice and to draw detailed pictures in their own mind. Experiences in the training directly contributed to smooth and effective implementation of the Salt festival in 2013 such as open house and home visits activities.

Also, information on the policies/regulations for townscape management, incentive mechanisms including subsidy that are being introduced by Hagi city also contributed to developing information storage of the counterparts.

##### 3) Consistency between the concept of SEM and needs, mandates and roles of each stakeholder

It is true that the more difficulties arise as more organizations are involved in a project in general. It is particularly applied to Jordan. Especially, many organizations, such as MOTA, HOSM, GSC, ASCD, SDC, DOA, and JTB, take part in the Project. It was their first time to work in such circumstances. Even with these factors, in SEM, the stakeholders implement activities in a good coordinate manner. It is partly because of the consistency between the concept of SEM and needs, mandates and roles of each stakeholder. They all accept the concept of SEM deeply and share the same goal. That becomes a driving force to have all the stakeholders work towards the same objective in harmony in the Project.

#### Inhibition factors

- Although the importance of having sufficient number of staff members at each organization has been emphasized, the Project has not witnessed much improvement in the issue. That situation has made the technical transfer from JICA Experts difficult.



- Small number of visitors to Salt makes it difficult to do several things, for examples; 1) The Project is not able to have tourism products tested by tourists. 2) It is difficult to raise awareness when local people do not see sufficient number of tourist. 3) Local interpreters and SDC are not able to get enough experiences.

### 3-3. Efficiency

#### **Efficiency of the Project is relatively high.**

##### Achievements of Outputs

Overall, the Project produced outputs more than expected, whereas there are some issues to be addressed.

It is substantial results that the SEM Management Committee was established and the committee has been held almost monthly since its establishment. There is a concern, however, that JICA still plays a major role in the committee especially as secretariat.

It was also a great achievement that the developed townscape management guidelines contribute to promotion of the activities for the World Heritage registration.

As for the output 3, the Project produced seven exhibition and interpretation materials, trained 11 of heritage guides, and formulated 32 satellites. These numbers largely surpass the targets of the output. On the other hand, there is a challenge regarding the sustainability of organizational and technical aspect since the two Project local staff members hired by the JICA Project play a significant role.

Regarding the development of tourism products, the Project produced sufficient number of products. However, there are concerns especially in tour operation.

##### Appropriateness of inputs

###### 1) Japanese Experts

Inputs from Japanese side in terms of the number and expertise of experts are highly evaluated. The JICA experts consist of members from several organizations; consultant, university, and local government. The inputs are well balanced and all the members were needed for carrying out the Project.

###### 2) Jordanian staff

Key personnel for implementation of the Project were secured from each counterpart organization, and have made significant contribution to the Project. However, Jordanian side needs to allocate more personnel in order to ensure the sustainability of the Project's outcomes. On the other hand, it is evaluated that GSM/ASCD allocated two internship staff members, who acquired skills and knowledge to carry out some renovation tasks by themselves. Continued employment of them is desired.

##### Utilization of other resources

The Project uses effectively external human resources as follows:

###### 1) Experts from various fields into "technical committee"

Taking advantage of the technical committee, the Project effectively has obtained expertized knowledge

and information from resource persons. Trail map and explanation texts were made with historians' verification and advices. The process enhanced the quality of the map. Part of training sessions for local interpreters were conducted by a university.

## 2) JOCV

JOCVs contributed largely to tourism development in Salt in various aspects. A JOCV made a meaningful contribution to the promotion of townscape management through supports for measurements and drawings. Another JOCV played a big role in documenting all the museum objects, contributing to the database development.

## 3) Jordanian Volunteers

Volunteers have actively participated in the Project activities including guidance for trail tours and logistical supports while the Salt festival.

### Obstructive factors that affect efficiency

- The Project has encountered difficulties in contacting some owners of buildings. That causes some delays in implementation of townscape conservation work.
- To promote SEM in Salt, examinations of the current system or creations of new system were required. For examples, local interpreter system, tour operation by SDC, creation of Salt brand system, etc. Those things required a lot of work.

### Baseline and end line survey

A baseline survey and an end line survey were conducted for many purposes such as establishment of strategy, planning, and assessing the outcome of the Project. The examination, however, of how the two surveys were conducted suggests the possibility that a question was not conducted properly, leading to the situation where an indicator of the Project purpose was not able to be measured. It also suggests that inappropriate design of questions might have caused the problem. The Project had to design and supervise the surveys more appropriately.

## 3-4. Impact

### Impact of the Project is high.

### Prospect of the achievement of overall goal

In the light of the indicators of overall goal, it is likely to achieve the targets.

The highly evaluated townscape management guidelines contribute to the achievement of the indicator 1, which aims at conservation of townscape resources. The guidelines have been already used for townscape management activities by GSM/ASCD and MOTA. The guidelines promote the preparation for the World Heritage registration, and efforts for the World Heritage registration promote townscape conservation.

Economic benefits on the people in Salt from tourism are likely to increase through home visits, local guides, shops included in the daily life trail, and the Salt brand system. However, the Project needs to

think how to enlarge these economic impacts in terms of the number of beneficiaries and the amount of benefits for each person.

#### **3-4-2 Positive impact**

Other positive impacts are observed.

- Ecomuseum as an approach of tourism development is likely to be incorporated into the next version of National Tourism Strategy (2016-2020).
- Some municipalities in Jordan are getting interested in the concept of Ecomuseum for their development approach.
- The townscape management guidelines promote activities for the World Heritage registration.
- The mindset of the people in Salt towards tourism is getting positive and the people are getting more proud of Salt.
- Stakeholders are working on issues related to the Project such as parking and garbage issues by GSM/ASCD, toilet and restaurant by SDC, and townscape management and awareness raising activity by MOTA/HOSM. These efforts are expected to cause positive impact on improving livelihood, benefits, and townscape conservation.

#### **3-4-3 Negative impact**

There are no negative impacts observed.

#### **3-5. Sustainability**

**Sustainability of the Project is moderate.**

##### Policy aspect

SEM is highly likely to be taken as one of important approaches for tourism development in Jordan's governmental policy. SEM, or the Project, is highly evaluated and regarded by MOTA as a materialized example of the current National Tourism Strategy (2011 - 2015). More importantly, Ecomuseum as an approach of tourism development is likely to be incorporated clearly into the next version of National Tourism Strategy (2016 - 2020), which would secure the sustainability of SEM from the view point of policy.

##### Organizational, technical and financial aspects

###### 1) SEM Management Committee

That the Committee is established with legal status under the higher steering committee supports the organizational sustainability to some extent. Especially, the roles of secretariat, however, are still played by the Project local staff hired by the JICA Project. In addition, needs to hold technical committees are expected to be increased gradually, meaning that the committee needs budget for the meetings. The committee so far does not have proper budget.

Therefore, the sustainability of the committee depends on if the committee can have a person who

works as secretariat and secure proper budget.

## 2) GSM/ASCD

GSM/ASCD conduct their job by themselves. It is regarded as an achievement that GSM hired two internship staff members and they acquired skills and knowledge to carry out some renovation tasks by themselves. To ensure the technical sustainability, it is desired that GSM continually hires the two staff members.

## 3) MOTA Balqa/ HOSM

Although MOTA Balqa/ HOSM produced a lot of outputs during the Project, these achievement were mainly done by two members and the two Project local staff members hired by the JICA Project. It is still uncertain if the two members hired by the JICA Project are able to continue their work after the end of the Project.

Since their roles are crucial for SEM, it is advisable that the issue is addressed in the SEM management committee.

In addition, MOTA Balqa/ HOSM do not have sufficient budget, which comes from MOTA, to conduct their activities. MOTA needs to allocate proper budget for MOTA Balqa/ HOSM to be able to promote SEM.

## 5) SDC

SDC is stepping into operational phase of SEM tours, the gateway and the brand shop. And SDC plans to hire staff for the brand shop.

Now that the tour products are ready and SDC is about to be ready in plan, but SDC has little experience in actual arrangement of tour and operation of the gateway and the brand shop. Therefore, it is not certain if SDC is able to manage these tasks properly and what will happen after SDC starts to operate those things.

As for budget, the amount of money would not be a big issue for SDC, however, the purpose of the usage of funds might become a matter when SDC raises funds from donors since SDC has to explain to donors and have them agree with the usage.

## 3-6. Conclusions

The Project's consistency with the policy of the tourism development of Jordan and the needs of each stakeholder is highly evaluated.

It is also noteworthy that the selection of Salt as the target area and taking Ecomuseum as the approach of the Project were quite appropriate, and knowledge and experiences of Hagi City are fully utilized. The SEM approach of the Project are well-received by all stakeholders. As a consequence, it was observed positive attitude towards and active participation in the Project from the leader of relevant stakeholders,

which is good thrust of the Project implementation and achievement.

The Project purpose is almost achieved at the time of the terminal evaluation. The Project has prepared mechanisms, in which local people have occasions to get benefits from tourism, such as home visit, local guide, daily life trail, and Salt brand. It is also a great achievement that SEM Management Committee was established and has acted as an engine and a coordinator in the SEM promotion. However, the roles of secretariat such as arrangement of meeting and taking minutes still are played by the Project local staff hired by the JICA Project. The committee needs to find out a way to secure its sustainability since the Project will terminate in months.

Overall, the Project produced outputs more than expected. It was a great achievement that the developed townscape management guidelines contribute to promotion of the activities for the World Heritage registration. As for a tourism system such as core museum, satellite and trail, the outputs that the Project produced largely surpass the targets. On the other hand, there is a challenge regarding the sustainability of organizational and technical aspect since the two Project local staff members hired by the JICA Project play a significant role. Regarding the development of tourism products, the Project produced sufficient number of products. However, there are concerns especially in tour operation. Here, it is worth mentioning that JOCV contributed to the progress of the Project to a large extent.

Although the Project sees some indications of the achievement of overall goal, there are concerns about the sustainability as mentioned repeatedly. Only a single organization cannot take all the responsibility of the sustainability. Therefore, it is advisable that the issue is addressed in SEM management committee, having active participation of all stakeholders.

#### **4. Recommendations**

Taking the result of Terminal Evaluation into consideration, the followings are recommended in order to ensure the achievement of the Project Purpose by the end of the project period and to increase the impact and the sustainability of the Project:

- (1) Ensuring sustainability of SEM Management Committee
  - (a) SEM management committee was established in February 2014 and this is the first time that several organizations including non-governmental organization collaborate with as one unit in As Salt city for promoting tourism with introducing Ecomuseum concept. It is a great challenge and will be able to become leading model of sustainable community tourism development in Jordan.
  - (b) As it was mentioned in the Mid-term Review, to make SEM management committee functional is a key factor for SEM to be sustainable. SEM has to cope with various issues including needs to adjust and coordinate tourism development through SEM concept and business and/or profit based development. SEM management committee has to decide future direction of tourism

development in As Salt city.

- (c) Since the secretariat of the SEM management committee still have been taken by the project local staff hired by the JICA project, it is anxious that if the committee would sustainably function after termination of the project. The project manager is able to facilitate the committee meetings, but it is necessary to have administrative staff to support logistic arrangements such as coordinating date, gathering ideas of agenda for next meeting from each stakeholders and setting agenda for the meetings, calling for the meeting, and taking minutes to share with all the stakeholders.
- (d) Also, now Japanese experts playing an important role as managing whole activities taken in SEM. It is important to clarify leading organization with secretariat function and responsible person to supervision and organize what is happening in SEM by end of the project period.
- (e) The several members of the SEM management committee are high-ranking officials and it is difficult for them to attend all the meetings which are held every month. The team recommends establishing Executive committee (working level) for the SEM management committee consisted of at least one official from each organization. The Executive committee will be held every month or whenever necessity arises in a timely manner and the SEM management committee (higher committee) will be held once in 6 months to review progress.

(2) Employment of the Project Local Staffs

- (a) The project local staffs are hired by the JICA project and they play important and various roles for smooth implementation of the project. They contribute to the project as secretary staffs of the SEM management committee, master trainers of the local interpreters, research assistants for rediscovering values of As Salt city and developing trails and activities. Also they are able to be local interpreters during the time that other local interpreters are not able to work since they are not fulltime employees.
- (b) Their roles mentioned above are difficult to be replaced in a short term and it might cause a great difficulty to promoting SEM if they leave after the project termination. Since their resignation would influence the sustainable operation of the SEM management committee in a negative way because of lacking administrative function, this matter needs to be discussed in the SEM management committee immediately and find the way to solve.

(3) Revising SEM Plan and Marketing and Promotion Plan

- (a) SEM plan was revised with the support from Japanese experts in September 2013, however, the structure and system to promote SEM have changed since then. It is necessary to update the plan and have consensus among stakeholders by the end of the project. Furthermore, under the plan, it is recommended to prepare detail annual action plan with reflecting characteristics of the region and will of community and organized inductively like using SWOT analysis in a long term.
- (b) Also, although Marketing and Promotion plan was designed in 2014, the term of Action plan

covered only during April to October 2014. Since tourism products and services of SEM are ready to have tourists, the annual Action plan for marketing promotion is needed to clarify what to do, budget for each activities and timeline for taking action by the end of the project.

- (c) It is recommended to organize supporter's or fan's group including inside and outside region to support SEM activities for further revision of SEM in a long term.

(4) Reinforcement of capacity of tour operation and tourism system of SEM

(a) Implementation of monitor tour

Since it is a first time for SDC to operate as a tour operator, it is important to conduct monitor tour frequently for exercise to check, acquire feedback and improve its land operation. It would be a good opportunity for local interpreters to practice as well. Also, monitor tour is effective way to reach target tourists inside and outside Jordan and promote tourism in SEM. The team recommends that monitor tour should be conducted in every month in this regard during the project period.

(b) Operational plan of Gateway

When the Gateway will open in May, individual tourists will visit the Gateway and are able to ask for guiding trail tour. However, it is difficult to deal with all the individual tourist coming to Gateway in different time, so the team propose to set the time schedule for guiding trails so that individual tourist can get together for the tour on the predetermined time. SDC needs to plan those operations before the open of the Gateway which is planned in middle of May.

(c) Capacity building of local interpreters

There are eleven local interpreters trained, however, only four of them are able to work as English interpreters. Since SEM's target customers are European tourists, it is important to brush up other interpreters (English Assistants) so that they can also serve as English interpreters within and after the project period. Also it is essential to hold training for all the interpreters on safety management and emergency responses for guiding tourists so that they will be able to take care of tourists properly.

(d) Detail planning of next Salt festival

Next Salt festival will be held in October 2015 and to make the festival successful it is important to have commitments from all the stakeholders for preparation and select leading organization and a responsible person to manage whole operation of the activities in the festival without help of Japanese experts.

(5) Understanding mechanism or system to promote Ecomuseum

MOTA is now planning to incorporate the principles of Ecomuseum in the next National Tourism Strategy (2016-2020). It is important for MOTA to take lessons from SEM project as a case of a successful mechanism or knowhow to promote Ecomuseum. Collaboration among various stakeholders in the specific region to work with for the same target to promote tourism development is very important aspect.



In this regard, the establishment of SEM management committee is one of the key factors to drive tourism development in Ecomuseum in As Salt city. It needs to be noted that each component/activity which consists SEM, such as conserving historical townscape, investigating satellites, developing trails, training local interpreters, developing promotion materials, implementing awareness raising activities to local people is important and whole the process of holding those activities should be recognized as essential component for smooth operation and implementation of Ecomuseum.

Also, all the members of SEM management committee need to be aware of the whole process of the implementation of Ecomuseum including the activities done by other organizations and move forward toward upgrading its system and further improvement of services that SEM provide to tourists.

(6) Awareness raising of the community

The Project made efforts to raise awareness of the people in Salt about SEM, however, there still needs to have more efforts to raise understanding of the local people to keep their city as attractive tourism site for tourists. Especially there still have issues such as garbage that people throw to the streets, and dangerous manner of drivers inside downtown. Since it may take a lot of time to change people's mind and actions, it is a long time issue that each organization has to deal with.

## 5. Lessons learned

The followings are lessons learned from the project.

(1) Harmonization of the concept of Ecomuseum and culture and values of people

It is important to facilitate the harmonization of the concept of Ecomuseum and culture/values of people in the region for the implementation of the project. The approaches taken by the Project are to take advantage of traditional and cultural assets of Salt as "living heritage".

Although the concept of Ecomuseum was newly introduced in Jordan, it has good connection or coincided and harmonized with history, culture, and values of the people in As Salt City. That is the reason the project became generally accepted with Salti people and promoted.

(2) Matching the project concept and roles and strategies of stakeholders

It is important to meet the direction of the project purpose and activities with the needs and the developing strategy of each counterpart organization.

In SEM, each counterpart organization is now sharing the same understandings on the direction of tourism development and confirms each task to achieve the goal according to the SEM concept. The project purpose and the implementation method of the project have been taken through the Ecomuseum concept and they are in line with the strategy and development needs of each organization.

Such as diversifying the tourist destination by making use of tourism potentials of minor tourist sites, new product development by utilizing cultural and heritage resources including traditional



life style and providing variety of tourism experiences to tourists, conservation of historical townscape and management, and human resource development.

Therefore, each organization takes a respective role of the project activities in line with their original duty assignment and the project obtained in-depth understanding of leaders of each counterpart organization and strong commitments from them.

(3) Careful investigation is needed for selecting project sites in tourism development

As Salt city is the one of the historical cities well known by people in Jordan. It does not have famous historical sites but has the history and the tradition of Jordan and they meet with the Ecomuseum concept that the project brought in as mentioned above.

Other than those circumstances, distance from major city, Amman, is very important aspect of the city to be promoted as a tourism destination. Because of length of time from Amman, it has potential to have optional tour for spare time which tourists often have in the last day of their trip which becomes comparative advantage from other cities.

(4) Importance of learning from particular case

Hagi city in Japan has many things in common with As Salt city especially in terms of having historical townscape so the case counterparts learned by visiting Hagi city was an effective event for them to observe the actual implementation utilizing Ecomuseum concept and to help draw detailed pictures in their own mind. It is crucial to observe the good practices in particular for projects whose major aims are to introduce new concepts and/or to establish new scheme and structure like this project.

(5) Allocation of appropriate number of counterpart staff from the beginning of the project

In the project, main counterpart personnel (high ranking officials) of each organization have strong commitments to promote SEM. In terms of working level staff in each organization, they are actively involved in SEM activities, however, more number of staff allocations is desired for technology transfer that were planned to be conducted from the beginning of the project term.

It is anticipated that it may bring negative impact for the sustainability of SEM after the termination of the project.

Therefore, it is desired to assign enough number of appropriate staffs to carry out assigned tasks from the beginning of the project term to secure the sustainability of the Project.

(6) Implementation of tourism development/promotion project

In implementing tourism development/promotion project, it is common that involvement of various stake holders and coordination among stakeholders are required.

This Project is in the same manner mentioned above and coordination and operation body was established named as SEM management committee.

During the Project period, SEM management committee has worked well thanks to the support of



JICA Expert team, however, its function was found vulnerable after the termination of the Project according to the result of terminal evaluation survey.

For smooth and effective implementation of similar project, and to make it sustainable, it would be necessary to clarify and task the role of each stake holder and formulate the rigid, reliable and responsible coordination body during the stage of the project formulation.

Handwritten signature and initials in black ink, located in the bottom right corner of the page.

*Di* *W*

## Project Design Matrix (PDM)

Ver: 3.0 Approved on 2nd June, 2014 at JCC

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>Registered townscape resources including historical building are well conserved in the same condition as the time when registered.</li> <li>People's income from tourism industry is increased.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Reports of post-project activities</li> <li>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>No. of people who want to have more tourists is increased in the project area to 75%.</li> <li>No. of people who want to tell stories about Salt is increased by 10%</li> <li>The model of historical buildings utilized for tourism is realized at least one case.</li> <li>No. of visitors to HOSM is increased by 15%.</li> <li>Satisfaction level of tourists to As Salt City is improved to 75%.</li> <li>No. of families to receive continuously "home visit" is increased</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Local community awareness survey report</li> <li>Baseline survey report, endline survey report</li> <li>Project report</li> <li>Baseline survey report, endline survey report</li> <li>Outcome of questionnaire survey for tourists to Salt</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Tourism sector policy of Jordan Government will not change</li> <li>Budget of Jordan Government is secured.</li> </ol>
<p><b>Output</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>A mechanism to materialize tourism development based on the Ecomuseum<sup>1</sup> concept is prepared.</li> <li>A mechanism to conserve historical urban townscape is established.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1-1 The new Ecomuseum plan and action plan is formulated by 2014.</li> <li>1-2 Ecomuseum related seminars, aimed at the local people is held 11 times.</li> <li>1-3 The draft of operational management plan for Ecomuseum scheme is formulated by 2015.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Developed new Ecomuseum plan and action plan</li> <li>Project report</li> <li>Developed draft of operational management plan for Ecomuseum</li> <li>Developed guidelines for townscape management</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Market conditions for Jordan Tourism will not worsen.</li> </ol>

<sup>1</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.

<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>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 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>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>	
<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><b>Inputs</b></p> <p><u>Jordanian Side</u></p> <p>&lt;Project Staff&gt; Counterpart personnel</p> <p>&lt;Facilities/Buildings&gt; Office space and necessary facilities for Japanese experts</p> <p>&lt;Expenses&gt; Necessary recurrent cost such as staff salaries and allowances, fuels, transportation, energy and telecommunications.</p> <p><u>Japan Side</u></p>	<p>1. Main counterpart staffs stay at their positions</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>2.1 Review and update the implementation area and the list of townscape resources developed by GSM.</p> <p>2.2 Formulate guidelines for Townscape management and implement pilot project(s) in accordance with the guidelines</p> <p>3.1 Decide composition of trail stories and design satellites</p> <p>3.2 Prepare exhibition interpretation functions of HOSM as core museum including guidebooks, videos and maps</p> <p>3.3 Train museum staff members and others to be heritage interpreters</p> <p>3.4 Implement pilot project(s) utilizing the tourism system (composed of core museum, satellite and trails)</p> <p>4.1 Formulate Tourism marketing and promotion plans including Salt brand development plan based on the result of the study conducted in Activity 1.1.</p> <p>4.2 Conduct marketing activities and promotional activities in accordance with each plan</p>	<p>&lt;Experts&gt;</p> <p>Japanese experts:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Chief Advisor/Tourism Development</li> <li>● Ecomuseum</li> <li>● Townscape management</li> <li>● Tourism marketing and promotion</li> <li>● Project Coordinator Organizational coordination</li> </ul> <p>Local consultants, if necessary</p> <p>&lt;Equipment/machinery (if needed)&gt;</p> <p>Equipment necessary for project implementation, others to be discussed</p> <p>&lt;Training in Japan/in a third country &gt;</p> <p>As required.</p>	<p>Pre-conditions</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Necessary counterpart persons from relevant organizations are assigned.</li> <li>2. Local community shows the understanding and cooperative manner to the Project.</li> </ol>
--	---	---

89 \*



**Annex 2: Evaluation Grid: Sustainable Community Tourism Development Project in As Salt City**

**Achievements of the Project**

Evaluation Items	Evaluation Items		Findings of the study
	Main Items	Sub-Items	
The prospect of achieving the target of overall goal.	The prospect of achieving the status "The implementation of tourism development in As Salt City contributes to conserve historic townscape as well as to improve their livelihood."	Registered townscape resources including historical building are well conserved in the same condition as the time when registered.	The townscape management guidelines are highly evaluated. GSM/ASCD has already started to use the guidelines for their townscape management activities. The fact that the guidelines meet the requirement of the preparation for the World Heritage registration has promoted the preparatory activities. The activities for the World Heritage registration have positive effects on conservation of townscape resources. In addition, the Project members such as GSM/ASCD observe favorably changes of the mindset of the local people towards townscape management. Considering those facts, it is likely to achieve the target of the indicator 1.
		People's income from tourism industry is increased.	It is almost certain that the Project will achieve the target, given the fact that little people had gotten income from tourism before the Project and some families who receive home visits gain economic benefits already. However, the Project needs to think how the economic impact could be increased in terms of the number of people and the amount of benefits for each person, and how the Project would make a sustainable impact.  In addition to the indicators, there are some signs to contribute to the achievement of the overall goal. In connection to with efforts to attract more tourists, some stakeholders are working hard on issues of social infrastructure: GSM works on parking and garbage and SDC works on toilet issue. MOTA also works for better townscape; the Khader street, for example. These efforts will definitely bring in better livelihood and better townscape in Salt.
The prospect of the achievement of the project purpose	Tourism development which utilizes local cultural resources and benefit local community is promoted in As Salt City	No. of people who want to have more tourists is increased in the project area to 75%.	The target was achieved. The results of the baseline survey and the end line survey shows that <u>the number of residents who want to have more tourists is increased from 71.3% to 96.1%</u> . The results suggest that the interest of the residents in tourism is growing.
		No. of people who want to tell stories about Salt is increased by 10%.	<u>The degree of the achievement of the target cannot be properly judged due to the following reasons.</u> The examination of how the two surveys were conducted suggests the possibility that the question which asked the willingness to tell stories were not conducted properly in the surveys. The question seems not to be so appropriate to see changes of the mindset towards the concept of Ecomuseum. It is assumed that the research company had difficulties in getting expected answers from respondents and descended into conducting surveys in a distorted way to avoid the difficulties. These things might have been avoided if the Project had supervised the surveys more appropriately. Those facts weaken the credibility of the results of the surveys <sup>1</sup> and it is thought not to be appropriate to use the results for measuring the indicator.  On the other hand, the Project members, such as MOTA, GSM and the JICA experts, observe gradual changes of the mindset of local people towards SEM, which are changes that the indicator was

<sup>1</sup> According to the results of the baseline survey and the end line survey, the number of people who would like to tell stories about Salt to contribute to the tourism development in Salt was decreased from 39.6% at the baseline survey to 15.5% at the end line survey.

		<p>The model of historical buildings utilized for tourism is realized at least one case.</p>	<p>supposed to measure.</p> <p><u>9 models of historical buildings utilized for tourism have been realized</u> as satellites for trails. The realized models of historical buildings are as follows;</p> <table border="1" data-bbox="990 274 1780 338"> <tr> <td>Mosque</td> <td>Church</td> <td>House</td> <td>Meeting place</td> <td>Office</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>4</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> </table>	Mosque	Church	House	Meeting place	Office	1	2	4	1	1					
Mosque	Church	House	Meeting place	Office														
1	2	4	1	1														
		<p>No. of visitors to HOSM is increased by 15%.</p>	<p>The number of visitors to HOSM was increased by 216%, from 3,277 in 2012 to 10,365 in 2014 as show in the table below.</p> <p>It is regarded as noticeable results, given that the number of visitors to Jordan is on a downward trend during the same period. On the other hand, the drastic drop of tourists to Jordan in 2015, which is beyond the control of the Project, causes concerns over visitors to Salt in 2015 and the future.</p> <table border="1" data-bbox="967 529 1818 654"> <caption>Number of visitors to HOSM</caption> <thead> <tr> <th>Year</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> <th>2015(as of Apr. 10)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>No. of visitors</td> <td>3,277</td> <td>4,355</td> <td>10,365</td> <td>1676<sup>2</sup></td> </tr> <tr> <td>Year on year</td> <td>-17.0%</td> <td>32.9%</td> <td>138.0%</td> <td>N/A</td> </tr> </tbody> </table> <p>Source: HOSM</p>	Year	2012	2013	2014	2015(as of Apr. 10)	No. of visitors	3,277	4,355	10,365	1676 <sup>2</sup>	Year on year	-17.0%	32.9%	138.0%	N/A
Year	2012	2013	2014	2015(as of Apr. 10)														
No. of visitors	3,277	4,355	10,365	1676 <sup>2</sup>														
Year on year	-17.0%	32.9%	138.0%	N/A														
		<p>Satisfaction level of tourists to As Salt City is improved to 75%.</p>	<p>The indicator 5 was not measured as planned since the Project had not been ready for receiving tourists. In addition, tourists to Salt in general are considered too broad in scope for the Project. Hence, the satisfaction level of participants in a monitor tour was used as a proxy indicator in the terminal evaluation. According to the results of the Japanese monitor tours in April, 2015, <u>89% of participants gained satisfaction from the tour</u>; 32% felt that the tour was more than their expectations, and 57% replied that their expectations were fulfilled.</p> <p>In addition, the trail tour was positively evaluated in a FAM trip in February 2014; 95% of the participants gave good mark (very good 56% and good 39%). And home visit was highly evaluated in a simulation tour for a Japanese tour agent conducted in December 2014.</p> <p>Although the proxy indicator was used for the terminal evaluation, it is advisable to conduct satisfaction surveys of tourist, especially the target customers such as European tourists, not only for measuring the quality of the product but also for making the product better by getting relevant feedback.</p>															
		<p>No. of families to receive continuously "home visit" is increased.</p>	<p><u>4 Families were permitted</u> by MOTa as family who can receive "home visit".</p> <p>The terminal evaluation team observed, through a series of meetings with two families, that it is almost certain that they are willing to receive "home visit" continuously. They are satisfied with home visits very much and proud of welcoming visitors and sharing their cultures. It was also confirmed that a family had gotten enough economic benefit already. The family told that they had been able to escape from poverty due to the home visit.</p> <p><b>Overall Assessment:</b></p>															

<sup>2</sup> Foreigners account for about 20%, according to HOSM

			<p>The Project purpose is almost achieved at the time of the terminal evaluation. The reasons are as follows;</p> <p>Regarding tourism development which utilizes local cultural resources, the Project developed tourism products which utilize local cultural resources (the indicator 3), and the products were highly evaluated by the participants in the monitoring tour and the FAM trip (the indicator 5).</p> <p>As for tourism development which benefits local community, those products have mechanism of benefiting local community through various ways such as home visits, local guides, shops included in the daily life trail, and the Salt brand system. Satisfactory number of local people is incorporated into the tour products at the time of the terminal evaluation and it was observed that they are likely to continuously be part of the tour products (the indicator 6). Plus, to promote tourism in Salt, the strategy and plan were prepared, and many promotion materials were prepared. These efforts contributed to an increase of visitors to HOSM (the indicator 4).</p> <p>The above tourism development cannot be promoted without a proper system and involvement of local people. In the Project, new manuals and guidelines were prepared. It is a great achievement that SEM Management Committee was established and has acted as an engine and a coordinator in the SEM promotion. Involvement of local people in the tourism development, which forms the basis for SEM, has been promoted through several activities such as works shops, festivals, and kids activities. Those efforts have been changing their perception of the tourism in Salt (the indicator 1).</p> <p>On the other hand, there are some concerns.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Although the number of visitors to HOSM is increasing, the Project needs to make further efforts to attract more tourists to Salt and connect the tourists to the tour product developed by the Project. It makes difficult for the Project to raise awareness of local people towards SEM when they do not see a sufficient number of tourists.</li> <li>• As seen in the output 1, the Project staff members play a major role in SEM management committee, especially as secretariat. The committee needs to find out what is the best way and what structure is suitable to secure the sustainability of the SEM committee.</li> <li>• As seen in the indicator 5, tourism products such as the harmony trail tour has not been tested by "tourists". The Project received feedbacks from the Japanese participants in the monitor tour in April 2015. The target customer, such as European tourists, however, might react differently. It might be difficult to conduct satisfaction survey of very appropriate tourists. Still, the Project has to make efforts to collect feedbacks from various types of tourists.</li> </ul> <p>Those things have to be addressed for finishing the Project successfully.</p>
<p>Progress of the Achievement of the Outputs</p>	<p>A mechanism to materialize tourism development based on the Ecomuseum concept is prepared.</p>	<p>1-1. The new Ecomuseum plan and action plan is formulated by 2014.</p>	<p><u>The new Ecomuseum plan and action plan was formulated in September 2013</u> after review of the original plan, which was made by SAPI, Special Assistance for Project Implementation of JICA, in 2008-2009.</p> <p>The plan consists of three parts based on the original plan; basic vision, basic plan and action plan, which was made by SAPI, Special Assistance for Project Implementation of JICA, in 2008-2009.</p>

			<p>The plan firstly clarifies that As Salt City is characterized by "living heritage", in which inherited tangible and intangible heritage are amalgamated. Then, the plan suggests the concept of Ecomuseum as a system which manages the city most efficiently. On the basis of the four management system of the concept, the plan describes the basic plan and the action plan.</p> <p>The new plan differs from the original plan in the following points; the new plan specifies the that the promotion of the concept of Ecomuseum is also effective to be registered as World Heritage, the plan describes the roles of SDC, establishment of technical committees, changes of the functions of HOSM, and detailed description of the townscape management.</p> <p>The Project plans to revise some of the contents and have the plan authorized by the SEM management committee by the end of the Project.</p>																																																																
		<p>1-2. Ecomuseum related seminars, aimed at the local people is held 11 times.</p>	<p><u>comuseum related seminars, including Kids' Activity, were held 22 times</u> and the total number of the participants are 396 at the time of the terminal evaluation as follows:</p> <table border="1" data-bbox="967 574 1975 1364"> <thead> <tr> <th data-bbox="967 574 1043 670"></th> <th data-bbox="1043 574 1236 670">Date</th> <th data-bbox="1236 574 1514 670">Types of Participants</th> <th data-bbox="1514 574 1653 670">Number of participants</th> <th data-bbox="1653 574 1975 670">Major contents</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="967 670 1043 766">1</td> <td data-bbox="1043 670 1236 766">2012/9/18</td> <td data-bbox="1236 670 1514 766">Balqa governorate, Salt city government, NGO, etc.</td> <td data-bbox="1514 670 1653 766">50</td> <td data-bbox="1653 670 1975 957" rowspan="6">Introduction of project, Discussion on Ecomuseum concept</td> </tr> <tr> <td data-bbox="967 766 1043 798">2</td> <td data-bbox="1043 766 1236 798">2012/10/3</td> <td data-bbox="1236 766 1514 798">Business people</td> <td data-bbox="1514 766 1653 798">21</td> </tr> <tr> <td data-bbox="967 798 1043 829">3</td> <td data-bbox="1043 798 1236 829">2012/10/8</td> <td data-bbox="1236 798 1514 829">Persons influential in Salt</td> <td data-bbox="1514 798 1653 829">14</td> </tr> <tr> <td data-bbox="967 829 1043 861">4</td> <td data-bbox="1043 829 1236 861">2012/10/16</td> <td data-bbox="1236 829 1514 861">NGO</td> <td data-bbox="1514 829 1653 861">15</td> </tr> <tr> <td data-bbox="967 861 1043 893">5</td> <td data-bbox="1043 861 1236 893">2012/10/17</td> <td data-bbox="1236 861 1514 893">School</td> <td data-bbox="1514 861 1653 893">12</td> </tr> <tr> <td data-bbox="967 893 1043 925">6</td> <td data-bbox="1043 893 1236 925">2012/11/19</td> <td data-bbox="1236 893 1514 925">Women group</td> <td data-bbox="1514 893 1653 925">19</td> </tr> <tr> <td data-bbox="967 925 1043 1021">7</td> <td data-bbox="1043 925 1236 1021">2013/7/4</td> <td data-bbox="1236 925 1514 1021">Local people</td> <td data-bbox="1514 925 1653 1021">74</td> <td data-bbox="1653 925 1975 1021">Introduction of the Project, Salt festival</td> </tr> <tr> <td data-bbox="967 1021 1043 1085">8</td> <td data-bbox="1043 1021 1236 1085">2013/9/21</td> <td data-bbox="1236 1021 1514 1085">Local people, volunteer, media</td> <td data-bbox="1514 1021 1653 1085">65</td> <td data-bbox="1653 1021 1975 1085">Introduction of the Project, Salt festival</td> </tr> <tr> <td data-bbox="967 1085 1043 1149">9</td> <td data-bbox="1043 1085 1236 1149">2013/11/27</td> <td data-bbox="1236 1085 1514 1149">Local people</td> <td data-bbox="1514 1085 1653 1149">14</td> <td data-bbox="1653 1085 1975 1149">Workshop for stories collection on Daily life trail</td> </tr> <tr> <td data-bbox="967 1149 1043 1244">10</td> <td data-bbox="1043 1149 1236 1244">2013/12/4</td> <td data-bbox="1236 1149 1514 1244">Local people (participants in Salt festival)</td> <td data-bbox="1514 1149 1653 1244">10</td> <td data-bbox="1653 1149 1975 1244">Workshop for stories collection on Daily life trail</td> </tr> <tr> <td data-bbox="967 1244 1043 1308">11</td> <td data-bbox="1043 1244 1236 1308">2014/1/27</td> <td data-bbox="1236 1244 1514 1308">Local people (influential people in Salt)</td> <td data-bbox="1514 1244 1653 1308">26</td> <td data-bbox="1653 1244 1975 1308">Workshop for stories collection on Daily life trail</td> </tr> <tr> <td data-bbox="967 1308 1043 1340">12</td> <td data-bbox="1043 1308 1236 1340">2014/9/11</td> <td data-bbox="1236 1308 1514 1340" rowspan="2">School children and teachers</td> <td data-bbox="1514 1308 1653 1340">6</td> <td data-bbox="1653 1308 1975 1340" rowspan="2">Rediscovery of the attractiveness of Salt City</td> </tr> <tr> <td data-bbox="967 1340 1043 1364">13</td> <td data-bbox="1043 1340 1236 1364">2014/9/18</td> <td data-bbox="1514 1340 1653 1364">6</td> </tr> </tbody> </table>			Date	Types of Participants	Number of participants	Major contents	1	2012/9/18	Balqa governorate, Salt city government, NGO, etc.	50	Introduction of project, Discussion on Ecomuseum concept	2	2012/10/3	Business people	21	3	2012/10/8	Persons influential in Salt	14	4	2012/10/16	NGO	15	5	2012/10/17	School	12	6	2012/11/19	Women group	19	7	2013/7/4	Local people	74	Introduction of the Project, Salt festival	8	2013/9/21	Local people, volunteer, media	65	Introduction of the Project, Salt festival	9	2013/11/27	Local people	14	Workshop for stories collection on Daily life trail	10	2013/12/4	Local people (participants in Salt festival)	10	Workshop for stories collection on Daily life trail	11	2014/1/27	Local people (influential people in Salt)	26	Workshop for stories collection on Daily life trail	12	2014/9/11	School children and teachers	6	Rediscovery of the attractiveness of Salt City	13	2014/9/18	6
	Date	Types of Participants	Number of participants	Major contents																																																															
1	2012/9/18	Balqa governorate, Salt city government, NGO, etc.	50	Introduction of project, Discussion on Ecomuseum concept																																																															
2	2012/10/3	Business people	21																																																																
3	2012/10/8	Persons influential in Salt	14																																																																
4	2012/10/16	NGO	15																																																																
5	2012/10/17	School	12																																																																
6	2012/11/19	Women group	19																																																																
7	2013/7/4	Local people	74	Introduction of the Project, Salt festival																																																															
8	2013/9/21	Local people, volunteer, media	65	Introduction of the Project, Salt festival																																																															
9	2013/11/27	Local people	14	Workshop for stories collection on Daily life trail																																																															
10	2013/12/4	Local people (participants in Salt festival)	10	Workshop for stories collection on Daily life trail																																																															
11	2014/1/27	Local people (influential people in Salt)	26	Workshop for stories collection on Daily life trail																																																															
12	2014/9/11	School children and teachers	6	Rediscovery of the attractiveness of Salt City																																																															
13	2014/9/18		6																																																																

			14	2014/9/28		6	through Kids Activity
			15	2014/10/3		10	
			16	2014/10/16		6	
			17	2014/10/20		7	
			18	2014/10/27		7	
			19	2014/11/06		6	
			20	2014/11/13		8	
			21	2014/11/20		8	
			22	2014/12/01		6	
			Total		-	396	-
		1-3. The draft of operational management plan for Ecomuseum scheme is formulated by 2015.	The Project has made significant progress in development of implementation structure to promote tourism of Salt under Ecomuseum concept. Through a series of discussions among the stakeholders, <u>the SEM Management Committee was formulated in February, 2013</u> . The committee is composed of the stakeholders; MOTA/MOTA Balqa, GSM, ASCD, HOSM, SDC, and DOA. The operation management plan is to be incorporated into the new Ecomuseum plan by the end of the Project.				
		1-4. Activities for tourism development of Salt are taken by the newly established implementation structure.	<p>The major tourism development activities implemented under the SEM Management Committee, the newly established implement structure, are as follows;</p> <p>The committee is beginning to function properly under the initiatives taken by Jordanian side. There are, however, some occasions which require the involvement of JICA Experts. Especially, the roles of secretariat such as arrangement of meeting and taking minutes still are played by the Project local staff hired by JICA.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. SEM opening ceremony/Salt Festival (Oct, 2014)</li> <li>2. The first certification of Salt brand products (Oct, 2014)</li> <li>3. Establishment of the Home Visit system and the approval of four houses (Feb, 2015)</li> <li>4. Establishment of the local interpreter system and the implementation of the first training session (ongoing since Dec, 2014 )</li> <li>5. Conclusion of the agreement between MOTA and SDC on the gateway and the Salt brand shop operation</li> <li>6. Development of promotion materials</li> <li>7. Development of the daily life trail</li> <li>8. Development of tour product in collaboration with HIS, Japanese travel agency</li> <li>9. Establishment of the three technical committees and meetings of the committees</li> </ol> <p><b>Overall Assessment:</b> Output 1 is almost achieved at the time of the terminal evaluation.</p> <p>It is considered as substantial results that the SEM Management Committee was established and the committee has been held almost monthly since its establishment. It was, however, observed that</p>				

			<p>monthly meetings is too much considering the fact that the committee is the decision-making body and consists of high-ranking officers, and there is a need to change its structure. In addition, there is a concern that JICA still plays a major role in the committee especially as secretariat.</p> <p>Output 1 would be likely to be achieved by the end of the Project if the above issues are solved.</p>
	<p>A mechanism to conserve historical urban townscape is established.</p>	<p>2-1. Guidelines for townscape management are formulated by the end of second year of the project period.</p>	<p>The draft version of the guidelines for townscape management was completed in February, 2014. The draft was already approved by the Salt city council and is expected to receive final authorization by the end of the Project. After approval, the guidelines might be revised if necessary through implementation of the pilot projects. The Project plans to prepare a handbook to promote understanding on the guidelines of local people and contractors of pilot projects.</p> <p>It is noteworthy that the guidelines are in line with the requirement of the preparation for the World Heritage registration and are promoting the preparatory activities.</p>
		<p>2-2. No of implemented townscape management projects based on the developed guidelines: at least one.</p>	<p>One pilot project has been implemented since May, 2014.</p> <p>In the pilot project, technical assistance was provided, on the basis of the draft of the townscape management guidelines, for measurement, preparing drawings on the present state and renovation plan, safety and health management of the construction site, and preparation of the construction site.</p> <p>The pilot project covers not a single building but a complex composed of number of buildings. Hence, it is not likely to complete the pilot project by the end of the Project.</p> <p>In addition, the Project has encountered difficulties in contacting some owners of the buildings covered by the pilot project since some buildings are owned by multiple owners. That causes some delays in implementation.</p> <p>Apart from the above pilot project, the guideline concept is already introduced in the Khader street conservation project, which is being conducted by MOTA. In the project, the philosophy of conservation of historical buildings and houses was applied along with detailed technical guidance of the JICA Experts including the way of construction works and selection of materials.</p> <p><u>Overall Assessment:</u></p> <p>Output 2 is considered to be nearly achieved at the time of the terminal evaluation. Regarding the degree of the achievement of the indicators, the indicator 2-2 is not likely to be totally achieved.</p> <p>Firstly, the draft of the townscape management guidelines was approved by the city council, and has been used already for conservation activities by MOTA and GSM/ASCD. Although the pilot project is not likely to be completed by the end of the Project, it is thought that a mechanism to conserve historical urban townscape is basically established.</p> <p>There are points to be considered; more time has come to be required as the size of the pilot project has become large, it causes delays in implementation that there are difficulties in contacting with some owners of the buildings covered by the pilot project. GSM/ASCD are expected to complete the pilot project and upgrade further their technical level for townscape conservation.</p>

			<p>It is noteworthy that the guidelines satisfies the requirement of the preparation for the World Heritage registration, and are promoting the preparatory activities. It is also an achievement that newly allocated internship staff at GSM acquired skills and knowledge to carry out some renovation tasks by themselves. The achievement was, in addition to the efforts of JICA experts and the staff, brought in due to the efforts for an increase in personnel by GSM. In order not to lose these precious human resources and the technologies transferred from the JICA Experts, it is desired that GSM makes best effort to hire the staff continuously.</p> <p>In addition to the achievement done by the Project, there are things to be mentioned.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● A JOCV made a meaningful contributed to the promotion of townscape management through supports for measurements and drawings.</li> <li>● GSM is working on issues such as parking and garbage. As for the garbage issues, GSM is trying to address through several ways, such as improving cleaning system, increasing cleaners, and introduction of scrubbing equipment in Salt. It would be better if these efforts are be accompanied by efforts to raise awareness of local people in the garbage issue since the issue cannot be solved without the involvement of the residents.</li> </ul>																
<p>A tourism system consisting of core museum, satellite and trail is established.</p>	<p>3-1. No. of developed exhibition and interpretation materials: Five at minimum</p>		<p>7 types of exhibition and interpretation materials were developed so far as see in the table below.</p> <table border="1" data-bbox="974 678 1646 981"> <thead> <tr> <th>Materials made</th> <th>Number of materials made</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Harmony trail map</td> <td>1,000 printed</td> </tr> <tr> <td>Harmony trail video</td> <td>1 type</td> </tr> <tr> <td>Ecomuseum brochure</td> <td>250 printed</td> </tr> <tr> <td>Welcome video</td> <td>1 type</td> </tr> <tr> <td>Daily life trail map</td> <td>1 type (to be printed)</td> </tr> <tr> <td>Daily life trail video</td> <td>1 type</td> </tr> <tr> <td>Education trail video</td> <td>1 type</td> </tr> </tbody> </table> <p>It is also expected that the <u>Project will develop another 2 materials by the end of the Project.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Education trail map</li> <li>● Panels for core museum (geography, buildings, trading, travelers, pioneers, SEM introduction, trails exhibition, living heritage)</li> </ul>	Materials made	Number of materials made	Harmony trail map	1,000 printed	Harmony trail video	1 type	Ecomuseum brochure	250 printed	Welcome video	1 type	Daily life trail map	1 type (to be printed)	Daily life trail video	1 type	Education trail video	1 type
	Materials made	Number of materials made																	
Harmony trail map	1,000 printed																		
Harmony trail video	1 type																		
Ecomuseum brochure	250 printed																		
Welcome video	1 type																		
Daily life trail map	1 type (to be printed)																		
Daily life trail video	1 type																		
Education trail video	1 type																		
	<p>3-2. Five heritage guides understand the contents and are able to explain them on their own.</p>	<p><u>11 trail guides were trained as heritage guides (local interpreter)</u> who understand the contents and are able to explain them on their own.</p> <p>The evaluation was conducted by the Project team; JICA experts, MOTA Balqa, HOSM, SDC and the guides were classified by their abilities into three categories as show in the table below.</p> <table border="1" data-bbox="996 1252 1948 1380"> <thead> <tr> <th>Category</th> <th>No.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>English/Arabic guide Those who can guide in English and Arabic</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>English assistant/Arabic guide</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>	Category	No.	English/Arabic guide Those who can guide in English and Arabic	4	English assistant/Arabic guide	3											
Category	No.																		
English/Arabic guide Those who can guide in English and Arabic	4																		
English assistant/Arabic guide	3																		

Handwritten signature/initials.

		<table border="1"> <tr> <td>Those who can guide in Arabic and in English as assistant</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Arabic guide</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Those who can guide in Arabic</td> <td></td> </tr> </table> <p>The Project also three master trainers, who can give training to local interpreters, were also trained. Two of them, however, are the Project local staff members hired by JICA, whose contracts will be expired at the end of the Project. That means the Project would lose these precious human resources and the inputs that went into them during the Project if Jordan's side cannot find a way to keep them.</p>	Those who can guide in Arabic and in English as assistant		Arabic guide	4	Those who can guide in Arabic	
Those who can guide in Arabic and in English as assistant								
Arabic guide	4							
Those who can guide in Arabic								
	3-3. Five satellites are formulated.	<p>In total, <u>32 satellites are formulated</u>.          10 satellites are included in the Harmony trail.          22 satellites are included in the Daily life trail.          Now, a new trail called Education trail is being developed. In the process, some other satellites are expected to formulated and incorporated into the Education trail by the end of the Project.</p>						
	3-4. No. of developed trails through feedback and information from local people: Two at minimum	<p>Two trails, the Harmony trail and the Daily life trail, were developed. In addition, the Project is working on the development of a new trail, the Education trail, which is expected to be developed by the end of the Project. Hence, in total, three trails are expected to be developed.</p> <p><u>Overall Assessment:</u>          The Project has produced more outputs than targeted regarding Output 3. The Project already produced seven exhibition and interpretation materials, whereas the target number is five. Furthermore, it is expected that the Project will develop another two materials by the end of the project. The number of heritage guides, 11, also exceeds the target number of five. 32 satellites are formulated for the target of five at the time of the terminal evaluation.</p> <p>In addition to the achievement done by the Project, there are things to be mentioned.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● A JOCV played a big role in documenting all the museum objects, contributing to the database development.</li> <li>● MOTA Balqa/HOSM are actively implementing activities such as awareness and promotion program for Balqa University students and kids' activities.</li> <li>● MOTA Balqa/HOSM produced a video content of the Salt city, in which they utilize the data and information prepared by the Project.</li> </ul> <p>On the other hand, there is a challenge regarding the sustainability of organizational and technical aspect of Output 3. The two Project local staff members hired by JICA play a significant role in activities relating to Output 3. If SEM lose the two capable members, meaning that the efforts that went to them vanish away, it is certain that SEM will face difficulties in activities such as upgrading skills of local guides and developing new trails.</p>						
Tourism products which utilize and conserve local	4-1. The tourism marketing and promotion plan, which benefits the local community, is	The tourism marketing and promotion plan was completed in March 2014. The plan showed the marketing direction of its target segment of tourists, long lists of potential tourism products, sales channels and others.						



cultural resources and benefit local community in a sustainable way are developed.	formulated based on the new Ecomuseum plan by 2014.	However, the action plan was prepared only up to October, 2014.
	4-2. The new tourism products such as Salt brand and Salt tour are developed.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salt Brand Eight products were certified as Salt brand in 2014. Selection criteria and process for the Salt brand were set and the Project received 20 applications for the selection at Salt Festival in 2014. Only certified products are entitled to use the brand logo and the seals of the logo are provided. The Project is seeking for channels for sales of the products, for example, sales for tour participants and sales at a shop in Al-Hammam street, in addition to the Salt brand shop. As for the brand shop, it is decided that SDC operates the shop on the basis of the MOU with MOTA made in January 2015. SDC plans to hire one staff member for the shop and open the shop by May 12<sup>th</sup> 2015 at the latest. Selection of the brand management committee members and the management system of the brand logo are under discussion.</li> <li>• Salt tour As for the development of Salt tour products, the operation of harmony trail tour was reviewed through the implementation of a simulation tour for a Japanese travel agent, H.I.S. in December 2014. The purpose was to check if Japanese participants who do not understand English can enjoy the tour by being accompanied by a Japanese assistant that H.I.S sends. The Project received good reactions from the agent, and the agent decided to sell a tour product which includes the harmony trail tour. The agent also is preparing for selling the harmony trail tour as a half-day optional tour on its website.  The current pricing and payment plan for the trail tour up to the end of 2015 is as follows; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Only trail walk: 15 JD/person</li> <li>• Trail walk plus lunch: 25 JD/person</li> <li>• Payment to local interpreter: 7 JD/tour</li> <li>• Payment to family who serves lunch: 8 JD/person</li> </ul>                     The plan will be finalized soon.                 </li> </ul> <p>Although some tourism products are developed, there are concerns especially in tour operation, which is responsibility of SDC.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SDC has little experience in arrangement of tour. SDC is expected to gain more experience through arrangement of monitor tours by the end of the Project.</li> <li>• MOU with travel agents are not ready.</li> <li>• What SDC is permitted to do in tour operation is not clear enough. Therefore, that needs be clarified by the end of the Project.</li> <li>• There is no sales channel yet; the gateway is not open yet and the way of operation of the gateway by the local guides is still under discussion.</li> </ul>
	4-3. The promotion materials on Salt are prepared: at least five.	The promotion materials on Salt were prepared on the occasion of the Salt festival such as poster (500 pieces), flier (3,000 pieces), sticker (5,000 pieces), panel (25 pieces), and festival maps.

			<p>The status of other promotion materials are as follows;</p> <p><u>Materials prepared</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Harmony trail map</li> <li>• Harmony trail video</li> <li>• Harmony trail brochure (5000)</li> <li>• Home visit brochure (5000)</li> <li>• Daily life trail video</li> <li>• Education trail video</li> </ul> <p><u>Materials in process of preparation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Daily life trail map</li> <li>• Salt brochure (5000)</li> <li>• Salt brand products catalog</li> <li>• SEM website (saltcitytour.com)</li> </ul> <p>As for the cost of production of the above brochures, and the development and maintenance of the website, the Project and SDC agreed with the following points;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● The Project will cover the costs of the first production of the brochures and the costs of the development of the website.</li> <li>● SDC will cover the costs of publication of brochures after that, and the cost of maintenance of the website.</li> </ul> <p>SDC also plans to have part-time staff for maintaining the website including taking care of customers from the website.</p> <p><u>Overall Assessment:</u> Due to the efforts by the Project, tourism products such as Salt brand and Salt tour are developed, and promotion materials are also prepared to a satisfactory extent.</p> <p>On the other hand, there are concerns in operation and promotion of those products. The monitor tour in April 2015 was arranged by the JICA experts and SDC has never arranged a tour yet. The gateway is one of the most important sales channels but it is not open yet.</p> <p>SDC has a huge advantage over other stakeholders such as MOTA/HOSM and GSM/ASCD in flexibly. It is expected that SDC will overcome the above issues through utilizing its advantage.</p>
Input	Input (Japan)	Enhancement of the output by the manpower input of Japanese experts (number, expertise, timing, performance)	Inputs from Japanese side in terms of the number and expertise of experts are highly evaluated. The JICA experts consist of members from several organizations; consultant, university, and local government. The inputs are well balanced and all the members were needed for carrying out the Project.
	Input (Jordan)	Enhancement of the output by the manpower input of	Key personnel for implementation of the Project were secured from each counterpart organization, and have made significant contribution to the Project. However, Jordanian side needs to allocate more

		counterpart personnel assigned * same as above captioned	personnel in order to ensure the sustainability of the Project's outcomes. On the other hand, it is evaluated that GSM/ASCD allocated two internship staff members, who acquired skills and knowledge to carry out some renovation tasks by themselves. Continued employment of them is desired.
--	--	---	--

Process of the Project Implementation

Process of the implementation	Progress of PO	If activities were implemented as planned	Activities were mostly implemented as planned.
	Management system of the Project	Communication among organizations/personnel ~the extent of sharing info and challenges that are/were encountered	Sharing and exchange of information between Japanese experts and counterpart organizations are almost satisfactory in general through weekly and monthly meetings. The Project always keeps the records of the meetings' contents and circulates them by e-mails. In addition, in the case that counterparts misses the meetings, Japanese experts sometimes visit them to share the meeting's contents in addition to these e-mails. Through such efforts with the systematic information sharing platform, necessary information is shared almost enough among all.
		Monitoring	Responsible persons and organizations keep tracks of the progress in their own each task, and report them at the weekly and monthly meetings. On the basis of the reports Japanese experts and counterpart organizations determines the next steps and solutions. It is evaluated the monitoring has been conducted well enough.
	Ownership of C/P organization	Ownership	Ownership of C/P organization, especially MOTA Balqa has become much better.
	Counteractions to more effective implementation of the Project	Arrangement of input contents and/or volume in accordance with the Project implementation process	In addition to the originally planned manpower inputs, the Project has effectively utilized external human resources such as volunteers.
	Modification of Project Design	* Timing to modify PDM * Justifiability to modify PDM, if any	- PDM was modified once for introducing new verifiable indicators after nearly one year passed since the Project launched. The modification process was essential for completion of the PDM, and is evaluated appropriate on the timing as well.

Evaluation by the Five Criteria

Relevance	Priority	Consistency with Japanese ODA policy	Country Assistance Policy for Jordan (2012) sets "Supports to sustainable economic development" as one of the three priority assistance areas. In this area, the Policy mentions that Japan supports the sectors that have development potentials such as tourism sector from institutional and/or technical aspects.
		Consistency with the development policy of the Jordan government	The Executive Development Program 2011-2013, which is a primary governmental development policy, stresses the importance of the tourism sector development as one of the major seven macro frameworks. The program advocates that the country should deliver more tourists to currently minor tourist sites besides major destinations by making use of their tourism potentials. The National Tourism Strategy 2011-2015 also emphasizes the importance to develop attractive tourism products as well as to provide a variety of tourism experiences to incoming tourists. The Strategy precisely mentions the necessity to improve the tourism products by use of cultural and heritage resources. The Project's direction, which is

			to promote sustainable tourism in As Salt city with use of historical and cultural resources, is exactly in line with the governmental policy.
Necessity	Needs of Salt City/ASCD		As Salt city and ASCD have been long making efforts to promote tourism in As Salt city with its historical townscape and traditional life style. The Project aims at developing tourism from various aspects on the basis of the Ecomuseum concept, whose philosophy is to cherish historical and traditional assets. In this line, the Project's activities meet with the development needs of As Salt city and ASCD. Besides, one of the long-time wish of As Salt city is to be registered in the World heritage of UNESCO. The Project, especially the output 2 is in line with the city's needs.
			MOTA has been paying attention to diverse the tourist destination on the basis of the governmental tourism policy. The approaches taken by the Project are to take advantage of its traditional and cultural assets of Salt as "living heritage", which expectedly ascertain another tourism potential beside archeological tourism. Moreover, the promotion of Ecomuseum in Jordan is now becoming one of the tourism development strategies of MOTA. Looking at MOTA Balqa, it has long engaged in development of tourism at Sat as a governmental responsible organization in the area. The Project's promoting activities for Salt's tourism match with the MOTA Balqa's organizational mission.
			SDC has been working for city's social and economic development as a nonprofit organization for the past decades. The Project's aim is to promote tourism of As Salt with active participation of local people and expectedly to lead to the economic and social development of As Salt city. The Project is matched with the SDC's organizational mission and the needs.
			HOSM needs to enrich the contents and displays of the museum in order to fully function as Core museum under the Ecomuseum concept. In addition, it is required to make consecutive efforts for collection and management of information on the traditional and cultural assets in the city. The series of activities in the Project directly contribute to these HOSM's needs.
Appropriateness of project design	Stakeholders' involvement		All the necessary stakeholders, MOTA, GSM/ASCD, HOSM, SDC, JTB and local people are involved in the project implementation. Project design in terms of the stakeholders' involvement is evaluated appropriate.
	Design of PDM in terms of logical structure		The relation between outputs and the project purpose is logically consistent.
	<u>Advantage of Japanese technologies</u>		The Project has been introducing a series of knowledge, experiences and technical skills that have been accumulated in Japan. Hagi City's experiences in particular, on tourism promotions and marketing with local people's participation were utilized effectively in the Project. Ideas such as "open house", "home visit" and "kids activity" are the representative examples that the Project has already applied. In addition, the regulations for preservation of historical buildings and houses/area and land use plan in Japan are the effective example, whose concept can be applied to tourism development in As Salt city.
Effectiveness	The prospect of the Project Purpose achievement	Is there a prospect that the Project Purpose is achieving within the project period?	The Project purpose is almost achieved at the time of the terminal evaluation. The indicators of the Project Purpose are almost achieved. The Project has prepared mechanisms, in which local people have occasions to get benefits from tourism, such as home visit, local guide, daily life trail, and Salt brand. It is also a noticeable outcome that the number of visitors to HOSM is increasing under the situation where the number of visitors to Jordan is

911  
M

		<p>decreasing.</p> <p>The harmony trail and local guides were highly evaluated by the participants in the monitoring tour. Although the indicator 2 was not able to be measured, the supplemental information indicates positive changes the mindset of local people towards SEM.</p> <p>The above tourism development cannot be promoted without a proper system and involvement of local people. It is a great achievement that SEM Management Committee was established and has acted as an engine and a coordinator in the SEM promotion.</p> <p>On the other hand, there are some concerns. The Project still needs to make further efforts to attract more tourists to Salt. SEM management committee needs to find out a way to secure its sustainability.</p>
Causality of Outputs and Project Purpose	Do outputs contribute to achievement of Project Purpose?	All outputs contribute to the achievement of Project Purpose
	Are there any changes in the important assumption for the project purpose?	Market conditions have become worsen
	Are there any contributing or hindering factors for the achievement of the Project purpose?	<p><u>Contribution factors</u></p> <p>1) High commitment of leaders of each counterpart organization</p> <p>Each leader of the counterpart organizations understood the purpose and significance of the Project, and then engaged in the series of the activities. High commitment of leaders is one of the major contribution factors to the Project's progresses.</p> <p>2) Training in Japan</p> <p>It is crucial to observe the good/advanced practices in particular for projects whose major aims are to introduce new concepts and/or to establish new scheme and structure like this project. From this viewpoint, visiting Hagi city was an effective occasion for stakeholders to observe a good practice and to draw detailed pictures in their own mind. Experiences in the training directly contributed to smooth and effective implementation of the Salt festival in 2013 such as open house and home visits activities.</p> <p>Also, information on the policies/regulations for townscape management, incentive mechanisms including subsidy that are being introduced by Hagi city also contributed to developing information storage of the counterparts.</p> <p>3) Consistency between the concept of SEM and needs, mandates and roles of each stakeholder</p> <p>It is true that the more difficulties arise as more organizations are involved in a project in general. It is particularly applied to Jordan. Especially, many organizations, such as MOTA, HOSM, GSC, ASCD, SDC, DOA, and JTB, take part in the Project. It was their first time to work in such circumstances. Even with these factors, in SEM, the stakeholders implement activities in a good coordinate manner. It is partly because of the consistency between the concept of SEM and needs, mandates and roles of each stakeholder. They all accept the concept of SEM deeply and share the same goal. That becomes a driving force to have all the stakeholders work towards the same objective in harmony in the Project.</p>
	Hindering factors for Project purpose and outcome	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Although the importance of having sufficient number of staff members at each organization has been emphasized, the Project has not witnessed much improvement in the issue. That situation has made the technical transfer from JICA Experts difficult.</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>● Small number of visitors to Salt makes it difficult to do several things, for examples; 1) The Project is not able to have tourism products tested by tourists. 2) It is difficult to raise awareness when local people do not see sufficient number of tourist. 3) Local interpreters and SDC are not able to get enough experiences.</li> </ul>	
Efficiency	Achievement of outputs	Assessment of output, in case outputs are not produced as planned, its factors	<p>Overall, the Project produced outputs more than expected, whereas there are some issues to be addressed.</p> <p>It is substantial results that the SEM Management Committee was established and the committee has been held almost monthly since its establishment. There is a concern, however, that JICA still plays a major role in the committee especially as secretariat.</p> <p>It was also a great achievement that the developed townscape management guidelines contribute to promotion of the activities for the World Heritage registration.</p> <p>As for the output 3, the Project produced seven exhibition and interpretation materials, trained 11 of heritage guides, and formulated 32 satellites. These numbers largely surpass the targets of the output. On the other hand, there is a challenge regarding the sustainability of organizational and technical aspect since the two Project local staff members hired by JICA play a significant role.</p> <p>Regarding the development of tourism products, the Project produced sufficient number of products. However, there are concerns especially in tour operation.</p>	
	If activities are sufficient for producing output.	If activities are sufficient or If any unnecessary activity	All the activities are necessary and the activities defined in Project were sufficient	
	Input (HR)	Japanese Experts		Inputs from Japanese side in terms of the number and expertise of experts are highly evaluated. The JICA experts consist of members from several organizations; consultant, university, and local government. The inputs are well balanced and all the members were needed for carrying out the Project.
		Jordanian staff		Key personnel for implementation of the Project were secured from each counterpart organization, and have made significant contribution to the Project. However, Jordanian side needs to allocate more personnel in order to ensure the sustainability of the Project's outcomes. On the other hand, it is evaluated that GSM/ASCD allocated two internship staff members, who acquired skills and knowledge to carry out some renovation tasks by themselves. Continued employment of them is desired.
<u>Utilization of other resources</u>			<p>The Project uses effectively external human resources as follows:</p> <p>1) Experts from various fields into "technical committee"</p> <p>Taking advantage of the technical committee, the Project effectively has obtained expertized knowledge and information from resource persons. Trail map and explanation texts were made with historians' verification and advices. The process enhanced the quality of the map. Part of training sessions for local interpreters were conducted by a university.</p> <p>2) JOCV</p> <p>JOCVs contributed largely to tourism development in Salt in various aspects. A JOCV made a meaningful contributed to the promotion of townscape management through supports for measurements and drawings. Another JOCV played a big role in documenting all the museum objects, contributing to the database development.</p> <p>3) Jordanian Volunteers</p>	

			Volunteers have actively participated in the Project activities including guidance for trail tours and logistical supports while the Salt festival.
	Input (material and facility)	Enhancement of the output from the viewpoint of material and facility inputs	Material inputs in the Project focused on only necessary office equipment such as computers, copy machines, and others. It is evaluated reasonable inputs for the Project implementation in terms of volume, spec, timing, usability and users
	Input (training in Japan)	Enhancement of the output	Training in Japan was effective and efficient inputs for the Project implementation.
	Input (Budget)	Amount and timing of the disburse of budget	Amount and timing of the budget disburse are almost appropriate.
	Complementary effect	Other projects/programs to promote the Project's implementation and/or results	There are no particular projects that complement the Project's effectiveness.
	Duplicated activities	Other projects/programs to conflict or duplicate the activities of the Project's	There are no duplicated activities with the Project.
	Factors that affect efficiency	Utilization of outside HR/Organization, network	<ul style="list-style-type: none"> <li>● The Project has encountered difficulties in contacting some owners of buildings. That causes some delays in implementation of townscape conservation work.</li> <li>● To promote SEM in Salt, examinations of the current system or creations of new system were required. For examples, local interpreter system, tour operation by SDC, creation of Salt brand system, etc. Those things required a lot of work.</li> </ul>
Impact	Prospect of the achievement of overall goal and factor analysis	Prospect of the achievement of overall goal.	<p>In the light of the indicators of overall goal, it is likely to achieve the targets.</p> <p>The highly evaluated townscape management guidelines contribute to the achievement of the indicator 1, which aims at conservation of townscape resources. The guidelines have been already used for townscape management activities by GSM/ASCD and MOTA. The guidelines promote the preparation for the World Heritage registration, and efforts for the World Heritage registration promote townscape conservation.</p> <p>Economic benefits on the people in Salt from tourism are likely to increase through home visits, local guides, shops included in the daily life trail, and the Salt brand system. However, the Project needs to think how to enlarge these economic impacts in terms of the number of beneficiaries and the amount of benefits for each person.</p>
		Important assumption, External factors	Small number of visitors to Salt makes it difficult to do several things, for examples; 1) The Project is not able to have tourism products tested by tourists. 2) It is difficult to raise awareness when local people do not see sufficient number of tourist. 3) Local interpreters and SDC are not able to get enough experiences.
	Other impacts	Other impacts Policy, regulation, target area, etc.	<p>Positive impacts</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ecomuseum as an approach of tourism development is likely to be incorporated into the next version of National Tourism Strategy (2016-2020).</li> <li>● Some municipalities in Jordan are getting interested in the concept of Ecomuseum for their development approach.</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>● The townscape management guidelines promote activities for the World Heritage registration.</li> <li>● The mindset of the people in Salt towards tourism is getting positive and the people are getting more proud of Salt.</li> <li>● Stakeholders are working on issues related to the Project such as parking and garbage issues by GSM/ASCD, toilet and restaurant by SDC, and townscape management and awareness raising activity by MOTA/HOSM. These efforts are expected to cause positive impact on improving livelihood, benefits, and townscape conservation.</li> </ul> <p>There are no negative impacts observed.</p>
Sustainability	Policy aspect	Will policy support the Project after the Project after the project?	SEM is highly likely to be taken as one of important approaches for tourism development in Jordan's governmental policy. SEM, or the Project, is highly evaluated and regarded by MOTA as a materialized example of the current National Tourism Strategy (2011 - 2015). More importantly, Ecomuseum as an approach of tourism development is likely to be incorporated clearly into the next version of National Tourism Strategy (2016 - 2010), which would secure the sustainability of SEM from the view point of policy.



	Organizational and technical and financial aspect	If they can keep implementing activities as organization, technically. And financially	<p>1) SEM Management Committee That the Committee is established with legal status under the higher steering committee supports the organizational sustainability to some extent. Especially, the roles of secretariat, however, are still played by the Project local staff hired by JICA. In addition, needs to hold technical committees are expected to be increased gradually, meaning that the committee needs budget for the meetings. The committee so far does not have proper budget. Therefore, the sustainability of the committee depends on if the committee can have a person who works as secretariat and secure proper budget.</p> <p>2) GSM/ASCD GSM/ASCD conduct their job by themselves. It is regarded as an achievement that GSM employed two internship staff members and they acquired skills and knowledge to carry out some renovation tasks by themselves. To ensure the technical sustainability, it is desired that GSM continually hires the two staff member.</p> <p>3) MOTA Balqa/ HOSM Although MOTA Balqa/ HOSM produced a lot of outputs during the Project, these achievement were mainly done by two members and the two Project local staff members hired by JICA. It is still uncertain if the two members hired by JICA are able to continue their work after the end of the Project. Since their roles are crucial for SEM, it is advisable that the issue is addressed in SEM management committee. In addition, MOTA Balqa/ HOSM do not have sufficient budget, which comes from MOTA, to conduct their activities. MOTA needs to allocate proper budget for them to be able to promote SEM.</p> <p>5) SDC SDC is getting a bigger role in SEM, such as operations of SEM tours, the gateway and the brand shop. SDC plans to hire staff for the brand shop. Now that the tour products are ready and SDC is about to be ready in plan but SDC has little experience in actual arrangement of tour and operation of the gateway and the brand shop. Therefore, it is not certain if SDC is able to manage these tasks properly and what will happen after SDC starts to operate those things. As for budget, the amount of money would not be a big issue for SDC, however, the purpose of the usage of funds might become a matter when SDC raises funds from donors since SDC has to explain to donors and have them agree with the usage.</p>
	Social / environmental aspects	If any concerns	The Project places importance on public awareness all the time. There are no concerns about social conflicts.

Handwritten signature and initials in the bottom left corner of the page.

*π*

## Schedule for JICA Terminal Evaluation mission

		Mr. Takagi (Consultant)		JICA HQ Team (Mr.Nagae, Mr.Takadera, Ms Jimbo)	
3	Fri	22:00	Dep. Narita (EK319)		
4	Sat	9:45 12:00	Arr. Amman (EK901) Monitor tour (Site Visit)		
5	Sun	9:00 11:00 13:00	Mtg w JICA Jordan office Mtg w Project Team Site Visit (Daily life Trail, Harmony Trail (if necessary)), House owners		
6	Mon	9:00 10:30 14:00	Mtg w Salt Municipality Mtg w MOTA Balqa Mtg w Ministry of Tourism and Antiquities(MOTA)		
7	Tue	12:30 13:00 16:30	(10:00 SEM management committee) Mtg w Salt Development Corporation(SDC) Mtg w Local Interpreters (Group interview)		
8	Wed	9:00 10:15 13:00	Mtg w Jordan Tourism Board(JTB) Ms. Rasha Hamshawi Mtg w DOA H.E Munther Jamhawi , Director General Mtg w Historic Old Salt Museum(HOSM)		
9	Thu	9:30 11:00	Mtg w Jordan Inbound Tour Operators Association(JITOA) Mtg w Jordan Society of Travel Agents(JSTA)		
10	Fri		Report Preparation		
11	Sat		Report Preparation		
12	Sun	Easter	Report Preparation		22:00 Dep. Narita (EK319)
13	Mon	Easter AM 13:00 15:00	Report Preparation Team meeting Meeting with project team		9:45 Arr. Amman (EK901) 13:00 Team meeting 15:00 Meeting with project team
14	Tue	9:00 13:00	Mtg w JICA Jordan office Site Visit (Harmony Trail, Daily life Trail)		
15	Wed	9:00 10:00 13:00	Mtg with SEM management committee at GSM Mtg about output2 at GSM Mtg about output3 at HOSM		
16	Thu	9:00 14:00	Mtg about output4 at SDC Wrap up with MOTA		
17	Fri		Report preparation		
18	Sat		Report Preparation		
19	Sun	10:00	Discussion on M/M with MOTA Balqa at HOSM Report Preparation		
20	Mon	11:00 15:30	Discussion on M/M with MOTA Balqa at MOTA Meeting with HIS (Ms. Aikawa, Jordan Desk) Preparation for JCC		
21	Tue	AM 13:00	Report Preparation JCC Meeting (Reporting & Signing M/M) at MOTA		
22	Wed	9:00 10:30 17:30	Report to EOJ (Mr. Kuwana, 2nd Secretary) Report to JICA Jordan Office Dep. Amman (EK904)		
23	Thu	17:35	Arr. Narita(EK318)		



## List of Equipment delivered

First year

Name of equipment	Quantity	Buying Price (JD)	Unit	Buying Price (JD)	Total	User
Desktop Computer (Lenovo ThinkCentre M92P with Office)	2	885.00		1,770.00		HOSM ASCD
Copy machine (Canon iR C2020L)	2	3,550.00		7,100.00		MOTA HOSM
Color Printer (Brother MFC-J 6510DW)	3	206.00		618.00		MOTA HOSM ASCD
Projector+ Projector case (NEC V260G)+1 projector case	2 1(Project Case)	378.45 19.00		775.90		MOTA HOSM
Laptop Computer (Dell XPS 13 with Office)	3	1,119.00		3,357.00		MOTA HOSM ASCD
Tablet Computer(IPAD)with case	2	628.45		1,256.90		HOSM ASCD
Software for picture edit (Adobe Creative Suite Design Standard6.0)	2 (4 users)	969.50		1,939.00		HOSM ASCD
Distance Measurement Device (Leoca DISTO D8)	2	JPY120,900.00 ≈1,067.55JD		JPY241,800.00 ≈2,135.10JD		HOSM ASCD
Digital Video Camera (LEGRIA HF R26E) with Tripod & recording mic	1	386.207JD+13,2 20JPY( ≈ 113.587JD)		499.794		HOSM
Digital Camera (Nikon D3200)	1	731.897JD		731.897JD		ASCD
Compact Digital Camera (Olympus SZ-14)	1	214.655JD		214.655JD		HOSM
Compact Digital Camera (Samsung WB850)	1	262.931JD		262.931JD		ASCD
Total	23			20,661.177JD		

Second year

Name of equipment	Quantity	Buying Unit Price (JD)	Buying Total Price (JD)	User
LCD Monitor (Panasonic TH-P50X60M)	1	699	699	HOSM
	1	749	749	
DVD Player (SONY DVP-SR760HP)	1	59.00	59.00	
Laptop Computer (Dell XPS 13, Office, Case)	1	840.98	840.98	
Total	4		2,347.98JD	

Third year

Name of equipment	Quantity	Buying Unit Price (JD)	Buying Total Price (JD)	User
Digital Monitor 50-inch(*)	1	-	-	HOSM
Spotlight(*)	12	-	-	
Total			-	

(\*) in process: the cost has not been fixed yet.

