

ウズベキスタン国

**ウズベキスタン国
観光開発における新価値創造サービス
構築のための案件化調査
業務完了報告書**

2021年6月

独立行政法人
国際協力機構（JICA）

株式会社 JTB

民連
JR
21-012

<本報告書の利用についての注意・免責事項>

- ・本報告書の内容は、JICA が受託企業に作成を委託し、作成時点で入手した情報に基づくものであり、その後の社会情勢の変化、法律改正等によって本報告書の内容が変わる場合があります。また、掲載した情報・コメントは受託企業の判断によるものが含まれ、一般的な情報・解釈がこのとおりであることを保証するものではありません。本報告書を通じて提供される情報に基づいて何らかの行為をされる場合には、必ずご自身の責任で行ってください。
- ・利用者が本報告書を利用したことから生じる損害に関し、JICA 及び提案法人は、いかなる責任も負いかねます。

目次

略語一覧	iii
要約	iv
案件概要図	v
第1章 本 JICA 事業の概要	1
(1) 本事業実施の背景	1
(2) 本事業の達成目標	1
(3) 本事業の実施体制	2
(4) 本事業の実施内容及び結果	3
(5) ビジネス展開の見込みと根拠	4
第2章 本ビジネスの概要	5
(1) ビジネスモデルの全体像	5
① 現時点で想定されるビジネスモデルの全体像（図、説明書き等）	5
② 本ビジネスに用いられる製品・技術・ノウハウ等の概要	5
③ 上記②の国内外の導入、販売実績（販売開始年、販売数量、売上、シェア等）	6
(2) ターゲットとする市場・顧客	6
① ターゲットとする市場の概況	6
② 本ビジネスに対する現地ニーズ	7
③ 本ビジネスの対象とする顧客層とその購買力	7
④ 必要なインフラの整備状況	7
⑤ 競合する企業/製品/サービス等の状況	7
(3) 現時点で想定する実施体制	7
① バリューチェーン計画	7
② 本ビジネスの実施体制	8
(4) 想定されるリスクとその対応策	8
① 許認可等取得の必要性	8
② 許認可以外のリスク対策	8
③ 環境・社会・文化・慣習面（ジェンダー、カースト、宗教、マイノリティ等社会的弱者）のリスク対策、配慮	8
(5) 現時点で想定する事業計画	9
① 収支計画	9
② 収支計画の根拠およびビジネス展開のスケジュール	9
③ 初期投資額及び投資回収見込時期	9
④ 資金調達手段の見込み	9
(6) 本ビジネスの提案法人における位置づけ	9
① 本ビジネスの経営戦略上における位置づけ	9
② 既存のコアビジネスと本ビジネスの関連（活かせる強み等）	9

③ 本ビジネスの社内での検討状況.....	9
(7) 本 JICA 事業終了後のビジネス展開方針.....	9
第 3 章 SDGs 達成への貢献可能性.....	10
(1) 対象国・地域における課題.....	10
(2) 本ビジネスを通じた SDGs 達成への貢献可能性.....	18
① 貢献を目指す SDGs のゴール・ターゲット.....	18
② SDGs への貢献可能性.....	18
③ 波及効果.....	19
(3) JICA 事業との連携可能性.....	19

<別添資料>

別添 1 活動詳細

別添 2 工程詳細表

略語一覧

略語	英語	日本語
ASEAN	Association of Southeast Asian Nations	東南アジア諸国連合
COVID-19	Coronavirus Disease 2019	新型コロナウイルス感染症
DMC	Destination Management Company	デスティネーション・マネジメント・カンパニー
EVP	Employment Value Proposition	従業員価値提案
HR	Human Resource	人的資源
JICA	Japan International Cooperation	独立行政法人 国際協力機構
JTB	JTB Corp.	株式会社 JTB
MoU	Memorandum of Understanding	基本合意書
ODA	Official Development Assistance	政府開発援助
PDCA	Plan, Do, Check, Action	計画、実行、評価、改善
SDGs	Sustainable Development Goals	持続可能な開発目標
ToT	Training of Trainers	講師育成
UJC	Uzbekistan-Japan Center	ウズベキスタン日本人材開発センター
USAID	United States Agency for International Development	アメリカ合衆国国際開発庁
WB	The World Bank	世界銀行

要約

1. 案件名	観光開発における新価値創造サービス構築のための案件化調査
2. 対象国／地域	ウズベキスタン国タシケント特別市、ブハラ州、ホラズム州、カラカルパクスタン共和国、サマルカンド州
3. ビジネスの概要	ウズベキスタン国の政府関係者及び観光産業従事者に対し、調査、コンサルティングサービスの提供や観光教育等を行うことで、地域活性化につながる観光ビジネス体制を構築し、地域住民の雇用創出及び収入向上を目指すもの。
4. 本事業実施期間	2019年 8月～ 2021年 6月（1年11ヶ月）
5. 本事業の達成目標及び結果	ビジネスモデルを当初想定していたDMC設立から観光人材育成へ転換したことによる調査内容の一部変更、COVID-19による渡航制限により現地での協議からオンラインやメールを活用した協議に変更、現地担当者の交代に伴う再協議など、いくつかの要因はあったものの、本事業は概ね達成できたといえる。
6. ビジネス展開の見込みと根拠	ウズベキスタン国の産官学から高い需要がある観光人材育成事業の確立を先行し、DMCについては人材育成事業の確立後に、当事業を含めた包括的サービス提供事業者として発展的に設立させていく。
7. 実現を目指すビジネスモデル	本事業の実施を踏まえ、テキスト開発、講義やセミナー、本邦研修、インターンシップ等、ウ国の産官学を対象とした持続的な観光開発を推進できる観光人材育成ビジネスを構築し、官学は組織から、産は各企業からサービス対価を収受する。収益はサービス対価に含まれる。本邦企業を対象としたウ国人材マッチングビジネスにおいては、本邦企業から手数料を収受する。
8. 貢献を目指すSDGsのゴール・ターゲット	ゴール8（8.9） 2030年までに、雇用創出、地方の文化振興・産品販促につながる持続可能な観光業を促進するための政策を立案し実施する。
9. SDGs達成への貢献可能性	ゴール8（8.9）観光人材育成を通じ、従来の歴史的遺跡訪問に頼らない地域の特徴を活かした持続可能な観光開発、及び旅行者個々人のニーズを満たせるサービスを提供し、特に観光業に携わる女性や若者の雇用創出に繋がることを期待される。
10. ビジネス展開に向けた課題と対応方針	長引くCOVID-19により本業である旅行業は甚大な影響を受けており、まずは企業としての立て直しを図ることが喫緊の課題となっている。よって本ビジネスは、中長期的なスパンでの実現を想定しながら検討をすすめることとし、まずは2022年の収益化に向けて準備を開始する。

案件概要図



ウズベキスタン国 観光開発における新価値創造 サービス構築のための案件化調査



株式会社JTB（東京都）

対象国観光分野における開発ニーズ（課題）

- 地域活性化につながる観光地開発を推進できる観光実務者の育成及び観光教育の質の向上
- 主要都市周辺市域及び地方の観光収入の増加と雇用創出
- 国際基準のホスピタリティの提供

提案製品・技術

- 産官学を対象とした観光人材育成支援
- 民間セクターを対象とした観光商品の開発及び企画に係る能力開発支援
- 民間セクターを対象としたサービス品質向上支援

本事業の内容

- 契約期間：2019年8月～2021年6月
- 対象国・地域：ウズベキスタン国
- 案件概要：官学を対象とした観光人材育成に係る機能強化、民間セクターを対象とした観光商品開発に係る能力開発及びサービス品質向上を図り、持続可能な観光開発を通じた地域住民への裨益としての雇用創出・収入向上を目指す。



観光商品造成ワークショップ

開発ニーズ（課題）へのアプローチ方法（ビジネスモデル）

- 行政官、民間セクター、教育機関への観光教育サービスの提供
- 民間セクターを対象とした観光商品開発に係る能力向上教育サービスの提供
- 民間セクターを対象としたサービス品質向上教育サービスの提供

対象国に対し見込まれる成果（開発効果）

- ウズベキスタン国全体の観光収入増加に貢献
- 雇用創出と地域住民への裨益に貢献
- 地域住民（特に女性）のエンパワメントに貢献
- 地方の文化振興と産品販売に貢献

2021年1月作成

第1章 本 JICA 事業の概要

(1) 本事業実施の背景

ウズベキスタン（以下、ウ国）では、1991年の独立後、市場経済化への漸進的なアプローチを採用し、経済成長が安定的に推移してきた。2017年からの新政権では、より幅広い開放政策による一層の経済成長を目的とした産業構造などの改革が進み始めている。観光分野が経済・産業を強力にけん引するため、ウ国政府より観光の政策・方針が策定され、日本政府はウ国観光分野への協力を示した。近年はウ国短期滞在ビザの発給要件も緩和され、世界各国から観光客が急増し始めている。国際観光客の一層の増加によるウ国人の所得増、観光就労者増加などの成果の実現とともに、従来からの都市部と地方部との地域間格差是正、民間セクターの発展、官民双方の観光実務者人材強化などの課題解決への技術移転や投資促進への期待などが大きい。一方で、観光客が増加しても途上国共通の問題である貧困層や社会的弱者が直接恩恵を受けないこと、若者の雇用機会が少ないこと、今後は大幅な失業の顕在化(若者は増加傾向だが就職先の数が不足している)が進むなどの問題点が世界銀行などのドナー関係機関から近年指摘されている。

ウ国では実務者レベルでの地域活性化につながる観光地開発が十分実施できていないと考えられる。また現在主要都市（タシケント/ブハラ/サマルカンド）の中心部のみが観光地開発され、行政主導の観光地開発を行ってきており、観光商品としても、主要都市訪問に限られたパッケージツアーが多く、広域での雇用創出が行われていないと同時に、地域の独自文化・習慣に触れたいという観光客の多様な要望に対応できる商品開発が行われていない。また、多様な地域資源を活用した体験型プログラムの開発が遅れているため、パッケージツアーは主要観光地を訪問し歴史遺産を見学するという画一化されたものが多く、地域の観光収入の増加には繋がっていない。

持続可能な観光ビジネスの実現には、観光事業者や地域住民の収入確保モデルの構築支援が不可欠であり、地域活性化に主眼を置いた観光開発を通じて、地域格差の是正、若者の雇用創出、人材育成の課題の解決が期待される。

株式会社 JTB（以下、「JTB」）は旅行事業にとどまらず、JTB グループとして地域の人々とともに「地域の宝」を掘り起こし、磨き上げて地域ブランドの構築や地域活性を図る持続可能な活動「総合観光経営システム」（観光誘致組織）の構築を支援してきた。加えて膨大な観光者データベースや自社研修施設を有し地方自治体へのアドバイザー業務を行った経験も有している。また、ODAの観光分野において、パレスチナ、チュニジア、ミャンマー、イラン、コーカサス等に対する技術協力プロジェクトや情報収集・確認調査等の経験も多数有している。

以上のような背景から、JTB は国内における「新価値創造サービス」の実績を生かし、海外で民間主導型の観光地開発を行うことにより広域観光圏を創出し、地域の観光収入の増加と雇用創出を実現する。本事業では、今後の他国展開を視野に、ウ国にて「新価値創造サービス」のビジネスモデルの構築を行う。

(2) 本事業の達成目標

本事業終了時の達成目標は、ウ国内の課題や SDGs ゴールへの貢献を踏まえた、以下の2点である。

- a. 新価値創造サービス事業のビジネスモデルの策定
- b. 観光による雇用創出・地域活性化達成貢献ロジック確定

上記目標を達成するために、JTB グループ内部のリソースの整理、及び中小企業リスト等のウ国の既存リソース整理を行うとともに、競合分析、セグメント分析、観光資源調査などを行うことを検討している。また、普及・実証事業で JTB が行う事業デザイン形成と JTB での実施が困難なインフラ開発など JICA による事業の可能性を検討する。

(3) 本事業の実施体制

本事業を実施するにあたり、JTB は、ウ国における新価値創造サービスを構築するために、現地の関係省庁（国家観光開発委員会及びプハラ州政府）、民間セクター（ホテル、レストラン、ガイド、土産物店等）、教育機関（観光系・言語系国立大学及び観光系テクニカルカレッジ）等に対するヒアリング調査、主要観光都市における観光資源及び観光商品の現状把握と課題抽出を実施した。また、JTB が有するリソースの整理及びウ国の課題解決のために活用できる知見や経験の確認、連携が可能と思われるグループ企業との協議等を行い、JTB がウ国を対象に構築できるサービスの方向性を検討した。

JTB 総合研究所をはじめとするグループ企業及び JTB が有する顧客や地方自治体等の外部組織においては、観光人材育成プログラムに係るアドバイス支援、並びに外国人材活用に関する現状・課題・需要等についてヒアリングを実施した。

ウ国における観光開発に係る課題は中央アジアの他の国においても類似性が高い。そのため、本事業で構築できるビジネスを将来他の中央アジア諸国においても展開できると考え、ビジネスモデルの導入の可能性について検討し、まずはキルギスを対象としてキルギス所在の企業と協定を結び、観光人材育成に係るヒアリング調査を開始した。

また、補強である株式会社パデコは、ウ国における他事業を通じて構築された政府機関及び民間セクターの人脈紹介、ウ国の商習慣など同社がこれまでの他事業を通じて得られた経験や知見の共有、JTB が実施するウ国におけるヒアリング及び調査支援、及び、ウ国の観光開発分野における課題を踏まえた JTB のビジネス創出の可能性とビジネスの方向性についての協議を通じた支援を得た。

更に、本事業では、ウ国の国家観光開発委員会をカウンターパート的な位置づけとし、観光開発に係る課題の共有、観光人材育成に係る基本合意書（以下、「MoU」）の締結¹を行った。

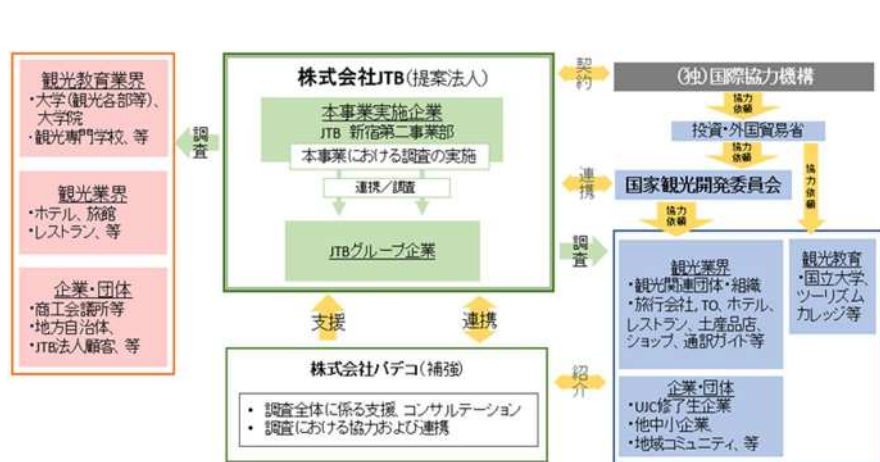


図 1-1 : 本事業の実施体制

¹ 2020年7月2日付けで締結

(4) 本事業の実施内容及び結果

① 本事業の実施内容

※本事業における実施内容の詳細と実施結果は別添 1 参照

a) 新価値創造サービス事業のビジネスモデルの策定

結果：本事業では、地域活性化につながる観光ビジネス体制（図 2-1 参照）を構築し、地域住民の雇用促進及び収入向上を目指すことを目標とし、プハラにおけるデスティネーション・マネージメント・カンパニー（以下、「DMC²」）設立の可能性を検証すべく、調査を開始した。しかしながら、後述の（5）ビジネス展開の見込みと根拠、②ビジネス化可否の判断根拠に記載の通り、JTB として現時点で構築すべきビジネスは、DMC 設立を通じた各種観光サービスの提供ではなく、観光人材育成事業であると考えた。

そのため、作業工程の 1. 投資・ビジネス環境をはじめとする一部の調査については、観光人材育成事業を構築するに際して必要と思われるものに調査の重点をシフトし実施することとした。また、観光人材育成事業を構築するにあたり、ウ国において連携を予定する組織等との MoU の締結、事業概要の説明、連携方法に関する協議、及び追加調査などを第四次現地調査において実施予定であった。しかしながら、新型コロナウイルス感染症（以下、「COVID-19³」）の世界的な感染拡大による事実上の国境封鎖、出入国規制、日本での緊急事態宣言などの要因により、海外渡航の見通しがないため、JTB として第四次現地調査は行わず、本事業に係る今後の協議については、オンライン会議やメールなどを活用し進めていくこととした。

また、観光人材育成事業の連携先の一つとして協議を進めてきた現地大学においては、JTB の窓口となっていた職員が退職したため、大学が後任の担当者を選定し本事業の経緯、前任者とのこれまでの協議内容の説明、今後の連携に関して必要となる条件及びビジネス連携に向けたロードマップ等について、オンライン会議やメール等で協議を実施しているところである。更に、国家観光開発委員会においてもこれまでの担当者が退職し、新しい担当者数名が選定された。これら担当者のうち一名は、これまでの経緯や協議内容をある程度把握しているため、今後の更なる連携について協議を実施しているところである。

以上のように、ビジネスモデルを当初想定していた DMC 設立から観光人材育成へ転換したことによる調査項目の一部変更、COVID-19 の感染拡大による渡航制限、現地渡航による調査からオンラインやメールによる協議への変更、現地担当者の交代に伴う再協議など、いくつかの要因はあったものの、本目標は概ね達成できたといえる。

² Destination Management Company の略語で、観光物件、自然、食、芸術・芸能、風習、風俗など当該地域にある観光資源に精通し、地域と協同して観光地域作りを行う企業。

³ Coronavirus disease 2019（2019 年に発生した新型コロナウイルス感染症）を略した言葉で、SARS-CoV-2 と呼ばれるウイルスが原因で起きる感染症。

b) 観光による雇用創出・地域活性化達成貢献ロジック確定

結果：前項でも指摘したように、本事業は地域活性化につながる観光ビジネス体制の構築並びに、地域住民の雇用促進及び収入向上を目指すことを目標とした。観光人材育成事業は、それのみによって観光ビジネス体制の構築が達成されるとは限らないものの、観光ビジネス体制の構想・計画立案・実施・検証といった一連のPDCAサイクルを動かすのも観光人材であり、体制構築のために最も重要かつ不可欠な資源であることには異論の余地がない。観光人材育成事業においては様々な部門に従事する、あるいは今後従事しようとする観光人材に対する実用的な知識及びノウハウの提供を行うが、ターゲットに次世代の観光事業経営人材を含めることにより、観光ビジネス体制の構築へ寄与することを企図している。

他方、地域住民の雇用促進及び収入向上については、人材育成はその人材自身に雇用機会の増大および収入向上をもたらすものであり、目的達成に向けた効果が高い事業である。さらに今後、育成した人材の活躍を地域住民や次世代の若者が見ることにより、市場が拡大し、より多くの地域住民に裨益が及ぶことが期待される。

こうした事から、本目標についても概ね達成されたといえる。

(5) ビジネス展開の見込みと根拠

① ビジネス化可否の判断

ビジネスモデルを変更してのビジネス化について、引き続き調査や検討を重ね、最終確定は2021年7月とするが2021年5月現在ビジネス化の方向で進めている。

② ビジネス化可否の判断根拠

ウ国における観光産業は、ウ国短期滞在ビザの発給要件の緩和により、本事業を開始したCOVID-19以前においては、世界各国から観光客が急増し始め活況を呈していた。これにより、ツアーオペレーターやホテル、ガイドといった一部の観光産業従事者の収入は増加していると考えられた。他方、こうした状況下における観光産業従事者においては、自社（自身）の目の前にあるビジネスが優先され、地域全体の活性化及び地域住民に対する裨益を考えた観光商品や観光サービスの開発の必要性を考えるまでには至っていないことが判明した。

JTBが目指すDMCの設立に際しては、事業の目的と目標を、JTBと同じ方向性をもって考えてもらえる現地の観光人材との連携が重要であるが、本事業ではDMC設立に際し必要とされる条件に見合う人材の発掘には至らなかった。他方、本事業を通じ、ウ国関係者から得られた需要は観光人材の育成であり、JTBとしても、地域活性化と地域住民に裨益する観光開発を推進できる観光人材の育成は喫緊の課題であると考え、現時点でDMCを設立することは時期尚早であると判断した。

従い、本事業の実施を踏まえ、当面（3～5年以内を想定）のビジネスモデルについては、現在ウ国の観光業界において高い需要がある観光人材育成事業の確立に集中することとし、DMCについては人材育成事業の確立後に、当事業を含めた包括的サービス提供事業者として発展的に設立させていくこととした。

第2章 本ビジネスの概要

(1) ビジネスモデルの全体像

① 現時点で想定されるビジネスモデルの全体像

《当初の想定》

当初の想定においては、ウ国の政府関係者及び観光産業従事者に対し、調査研究、コンサルティングサービス、観光地開発、観光教育などを総合的に行うDMCを設立し、地域活性化につながる観光ビジネス体制を構築し、地域住民の雇用創出及び収入向上を目指すことを目標とした。

《調査結果を踏まえた全体像》

本事業の実施を踏まえ、当面のビジネスモデルについては、現在ウ国の観光業界において高い需要がある人材育成を主軸とし、(a) 観光に関する各種テキストの開発、(b) 開発したテキストを活用した講義やセミナー、ワークショップ等の開催、(c) 講義やセミナー参加者を対象とした本邦研修の実施、(d) 観光系の学生を対象としたインターンシッププログラムの開発、(e) 本邦企業での就労を希望する学生を対象とした人材マッチング、及び(f) 本邦就労前研修、といった諸事業を確立し、ウ国の産官学を対象に持続的な観光開発を推進できる観光人材を育成するためのビジネスを構築することとした。

他方で、COVID-19の終息後は海外旅行（本邦においてはインバウンド）が復活していくことを見据え、本邦の観光業界における外国人材の活用に向けて、ウ国人学生を対象とした本邦企業との人材マッチング及び日本の文化や商習慣等を学ぶための就労前研修、また、外国人材の受け入れに積極的な地方自治体や企業に対する、ウ国人受け入れのための総合的なコンサルビジネスも同時に構築を目指したい。これにより、ウ国人観光人材の受け入れをフックとし、観光産業以外におけるウ国人材の確保や地方産品等のウ国への輸出拡大など、本邦の地方とウ国間の人的・物的交流、並びに地方の活性化を推進する。

更に、本事業はまずウ国の構築を進めるも、他中央アジアやASEAN諸国等、JICA日本センターが開設されている国においても展開することを視野に入れている。

企業機密情報のため非公開

図 2-1 : ビジネスモデルの全体像

② 本ビジネスに用いられる製品・技術・ノウハウ等の概要

本調査を踏まえ、JTBとして3～5年を想定し構築するビジネスのサービス内容とサービス詳細は以下のとおりである。

企業機密情報のため非公開

《特徴（比較優位性、革新性、先導性等）》

a) 比較優位性

企業機密情報のため非公開

b) 革新性

ウズベキスタンにおけるインバウンド観光市場、特に旧ソ連圏以外からの観光客誘致は、ここ数年で急成長した分野であり、そのために生じている高度観光人材の需要と供給の差の緩和を、我が国の知見を活用しながら実践する点では革新性があると考えます。また最終的なゴールとして産官学連携を促し、ウズベキスタンにおける DMC の組成に向けた協力を行い、観光産業発展に向けたウズベキスタン人による自主的な動きをサポートする。

c) 先導性

実際の事業（ビジネス）としては本件がパイロット・モデル事業となり、一定の成果が得られた後には、ウズベキスタンを中心に JICA 日本センターを有するカザフスタン、キルギス、ミャンマー、ベトナム等への横展開を検討しており、日本センターとの協業も模索している。

③ 上記②の国内外の導入、販売実績（販売開始年、販売数量、売上、シェア等）

a) 国内での実績について

企業機密情報のため非公開

b) 国外での実績について

2016 年度「ウズベキスタン国ウズベキスタン日本人材開発センター・ビジネス人材育成・交流強化プロジェクト」において「リージョナル コース（UJC ブハラ）」のセミナー及び、「ビジネスセミナー（UJC タシケント）」を実施した。

また前述の通り、本ビジネスはウ国事業をパイロットモデルと位置づけ、一定の成果が得られた後には、ウ国を中心に他中央アジアや ASEAN 諸国への横展開を検討している。

(2) ターゲットとする市場・顧客

① ターゲットとする市場の概況

ウ国では経済の自由化が急速に進行している。観光政策では 2020 年までに 50 万人の訪ウ観光客を目指しており、ウ国は観光地としてのポテンシャルは高いものの、未開発の豊富な観光資源を活用しきれずにいる。

他方、日本政府は「中央アジア＋日本」対話・第 12 回高級実務者会合において、ウ国を含む中央アジア 5 か国への実践的協力の優先分野として観光分野への協力を決定している。2017 年には日本を含む 9 か国を対象に短期滞在ビザの発給要件が緩和され、2018 年は世界各国からの観光客が 1.7 倍に増加しており（2016 年比）、更なる観光客の増加が期待されている。

② 本ビジネスに対する現地ニーズ

観光人材の課題に関しては、大学で専門知識を学んだにもかかわらず、観光実務の経験が乏しく、接客や会計などの実務即戦力としては不十分であるとの意見がホテルやツアーオペレーター等の観光産業従事者から複数聞かれた。このことから事業者の期待と教育機関のカリキュラムの間に乖離があるという仮説が考えられ、その解決策として、ウ国における実務を重視した観光関連の講義やセミナー、テキストの開発、また、実務を学ぶ場としての本邦におけるインターンシップ及び就業機会提供を進めるに至った。

インターンシップ及び就業機会提供はウ国の学生や観光産業事業者等にとって学びの場になると共に、副次的効果として本邦の観光関連産業、特に旅館、ホテル業における人材不足を補うなど相乗効果をもたらす。

企業機密情報のため非公開

③ 本ビジネスの対象とする顧客層とその購買力

本ビジネスの対象として、ウ国の観光開発を推進する政府／行政関係者（官）、観光人材を育成する大学やカレッジ教員及び未来の観光産業を牽引する学生（学）と、観光産業の主役である観光産業従事者（産）を顧客層と想定しており、その購買力は以下の通りである。いずれも前述の通り観光実務（観光客のニーズに寄り添った）を学ぶ機会を提供する。

企業機密情報のため非公開

④必要なインフラの整備状況

本ビジネスを実施するにあたり、現時点で必要とされるインフラとその整備状況は以下の通りである。

企業機密情報のため非公開

【協業可能性】

企業機密情報のため非公開

⑤競合する企業/製品/サービス等の状況

企業機密情報のため非公開

(3) 現時点で想定する実施体制

① バリューチェーン計画

持続的かつ住民に裨益する観光開発は、「官」である国家観光開発委員会及び地方自治体が策定する観光開発戦略に基づき、観光人材を長期的に育成する大学やテクニカルカレッジ等「学」

による観光人材育成、ツアーオペレーター、ホテル、ガイド等「産」による観光客誘致という一連の活動をリンクさせることが重要である。

産官学が連携した地域開発及び地域人材育成を実施し、これらの一連の活動の結果としてウ国を訪問する観光客が増加し、それら観光客が地域の観光商品や観光サービスを購入することで、最終的に地域住民の所得向上や雇用促進に繋がると考える。

また、地域における観光商品及び観光サービスの開発においては、文化遺産保全や環境社会配慮に留意のうえ、産官学の連携に加えて、地域住民が主体となることも重要である。地域住民が主体となり、地域に有する観光資源を活用した観光商品や観光サービスを構築することで、住民の収入の向上や雇用の促進が目に見える結果となれば、住民が観光に関わる意義を理解して貰えるだけでなく、観光客を受け入れるためのホスピタリティ精神の醸成にも繋がる。更に、地域が有する多様な観光資源の価値を理解することで、環境保護や文化遺産保全への意識も高まるとともに、地域への愛着と誇りが醸成される。

JTB は、本事業を通じ判明した喫緊の課題である観光人材育成を当面のビジネスとし、持続可能で、地域住民への裨益までを視野に入れた観光開発を推進できる人材を育て、最終的には前述の図 2-1 のような包括的なビジネスモデルを構築することを目指す。

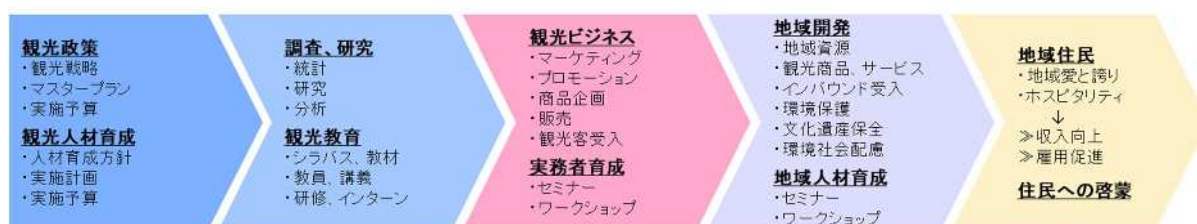


図 2-2：観光人材育成を通じたバリューチェーン

企業機密情報のため非公開

② 本ビジネスの実施体制

企業機密情報のため非公開

(4) 想定されるリスクとその対応策

① 許認可等取得の必要性

企業機密情報のため非公開

② 許認可以外のリスク対策

企業機密情報のため非公開

③ 環境・社会・文化・慣習面（ジェンダー、カースト、宗教、マイノリティ等社会的弱者）のリスク対策、配慮

企業機密情報のため非公開

(5) 現時点で想定する事業計画

① 収支計画

企業機密情報のため非公開

② 収支計画の根拠およびビジネス展開のスケジュール

企業機密情報のため非公開

③ 初期投資額及び投資回収見込時期

企業機密情報のため非公開

④ 資金調達手段の見込み

企業機密情報のため非公開

(6) 本ビジネスの提案法人における位置づけ

① 本ビジネスの経営戦略上における位置づけ

企業機密情報のため非公開

JTBは「交流創造企業」として地球を舞台にあらゆる交流を創造し、お客様の感動・共感呼び起こすことを目指している。この交流が意味するところは旅行のみならず、様々な「きっかけ、契機」を起点に、人流、商流、物流など、「多角的かつ多面的な流れ」である。

この観点で、本ビジネスを契機に、ウ国への観光人流が、そしてそれに伴う商流や物流も増えること、またウ国の経済発展や経済的自立を促すといった社会的意義も大きいことから、本ビジネスはJTBの理念に合致し、積極的に取り組むべき分野であると位置づけている。

② 既存のコアビジネスと本ビジネスの関連（活かせる強み等）

企業機密情報のため非公開

③ 本ビジネスの社内での検討状況

企業機密情報のため非公開

(7) 本 JICA 事業終了後のビジネス展開方針

企業機密情報のため非公開

第3章 SDGs 達成への貢献可能性

(1) 対象国・地域における課題

① 調査結果

a) 調査プロセス

ウ国では、人口約 3280 万人⁴のうち、事業主より雇用され観光産業に従事している労働者人口は、約 5 万人⁵であり、農業や天然資源等、第一次産業に従事する労働者人口よりも相対的に低い割合にある。また、国民全体では失業率も 9.3%と高く、特に若年層（15-24 歳）における失業率は 10.3%（2019 年）と特に高い状況にある⁶。ただし、公式な統計データには反映されていない、インフォーマルな観光事業者の活動実態や、自営業者の存在も確認されており、それらを含めた観光人材を取り巻く実態の把握、及びそこからウ国が抱える課題の現状把握を行うため、調査プロセス・調査項目（図 3-1 を参照）に従い、ヒアリングを主な手法として現地調査を行った。

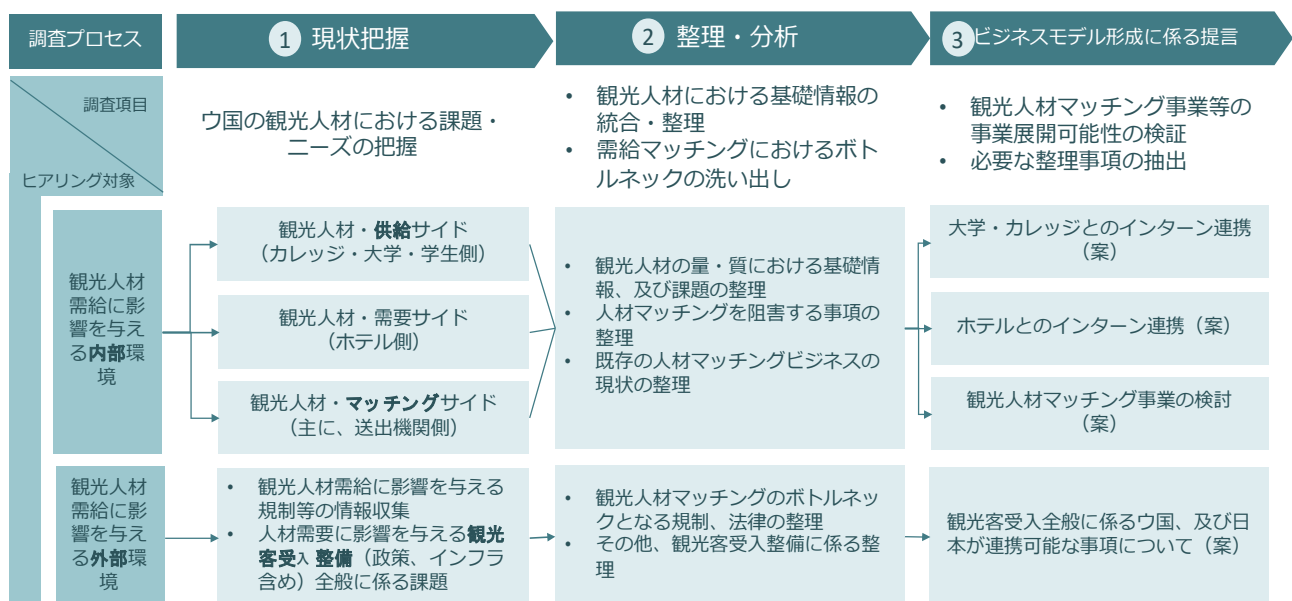


図 3-1: 調査プロセス

想定される直接的な受益者を 2 つのカテゴリに分類したうえでヒアリングの対象とした。即ち、現地の観光人材需給に影響を与える内部環境及び、外部環境の 2 カテゴリに分類し、網羅的に情報を収集できるように工夫を行った。さらに内部環境を以下の 3 つのサブカテゴリに分類した。まず、第 1 のサブカテゴリとして人材の供給サイドであるウ国の観光人材を輩出する観光分野・日本語学科のある大学や観光系カレッジに在籍する教育関係者に対しヒアリングを実施し、教鞭をとる教師からも学生側のニーズ等を聞き取ることとした。対し、第 2 のサブカテゴリとして、需要サイドである観光人材を雇用する観光従事者のうち、人材受入数が相対的に多いホテル事業者を主な対象として聞き取り調査を行った。聴取の際、需要・供給の両サイドから、観光人材の需給ギャップ（観光人材に係る量・質両面でのニーズの不一致）についても現状に関する情報や課題認識に関する意見の収集を行った。

⁴ 外務省、「ウズベキスタン基礎データ」, 2019 年

⁵ UNWTO, “Uzbekistan: Country-specific: Basic indicators (Compendium) 2014 - 2018 (12.2019)”. 雇用主が存在する雇用者(employees)のみ含み、自営業(self employed)はデータ無しのため含まない。ただし、副業として自営業を営む者、インフォーマルに観光ビジネスを営む人数は多く存在することが、現地ヒアリングから想定される。

⁶ World Bank, “World Development Indicators”, 2019 年

更に、第3のサブカテゴリとして、ビジネスモデル検証の手がかりとなる、現地人材マッチング機能を担う現地の送出機関にもヒアリングを行い、観光人材を含めたウ国全体の新卒（＝学生）・既卒人材における就職マッチングの現状やボトルネックとなる規制等について把握することに努めた。就職マッチングについては、特に新卒人材については、大学やカレッジ等が独自に情報収集や斡旋指導の役割を担っていることが考えられたため、大学・カレッジに対しても就職マッチングの現状について聞き取りを行った。

他方、外部環境のカテゴリとして、政府機関である国家観光開発委員会に対し、観光人材需給に影響を与える環境の現状把握のため、観光業を取り巻く組織改革、規制緩和等の現状や課題も収集した。

b) ヒアリング先機関

観光人材需給に係る内部・外部環境を網羅的に把握するため、主にタシケント、ブハラ、サマルカンドの3地点において、下図の教育機関、観光産業従事者等に対して横断的にヒアリングを行った。また、ヒワ、ヌクスにおいては観光産業従事者に対してヒアリングを行った。

観光人材を輩出する教育機関には、日本語学科もしくは観光系学科を有する大学、もしくはその両方の学部・学科を有する大学を抽出した。専門学校の要素が強いカレッジについては、観光系カレッジを対象にした。観光人材を雇用する側のホテルについては、ホテルチェーン内にて人材需給調整が比較的可能、かつ就職人気の高い外資系ホテルはヒアリング対象から除外し、ウ国内資本の中小規模の老舗・ローカルホテルを対象に聞き取りを行い、観光人材の質や量不足の課題を収集することにした。

また、観光人材には限らないが、人材の需給ギャップを明らかにするため、また、今後のビジネスモデル検討の参考とするため、現在ウ国から人材を海外諸国への就職を斡旋している送出機関についてもヒアリング対象とした。前述のように、観光人材需給にインパクトを与える法規制や観光客受入整備に係る情報収集先として、国家観光開発委員会ブハラ地域支部に聞き取りを行った。ただし、教育機関やホテル、送出機関からも、受入整備や法制度に係る現状と課題について間接的に情報を得ることで情報を補完することとした。

分類カテゴリ		タシケント	ブハラ	サマルカンド	ヒワ	ヌクス
内部環境	観光人材供給サイト	<ul style="list-style-type: none"> 大学 (日本語) 国立世界言語大学 (日本語学科) 	<ul style="list-style-type: none"> — 	<ul style="list-style-type: none"> サマルカンド外国語大学 	<ul style="list-style-type: none"> — 	<ul style="list-style-type: none"> —
		<ul style="list-style-type: none"> 大学 (観光系) 国立世界言語大学 (通訳学部) インベーションセンター (世界言語大学内) 	<ul style="list-style-type: none"> ブハラ国立大学 	<ul style="list-style-type: none"> シルクロード観光国際大学 	<ul style="list-style-type: none"> — 	<ul style="list-style-type: none"> —
		<ul style="list-style-type: none"> カレッジ (観光系) タシケント・プロフェッショナル・カレッジ・オブ・ツーリズム 	<ul style="list-style-type: none"> ブハラ・ツーリズム・カレッジ 	<ul style="list-style-type: none"> サマルカンド・プロフェッショナル・ツーリズム&サービスカレッジ 	<ul style="list-style-type: none"> — 	<ul style="list-style-type: none"> —
	観光人材需給サイト	<ul style="list-style-type: none"> 宿泊施設 City Palace Hotel in Tashkent Hotel Uzbekistan 	<ul style="list-style-type: none"> Alexander Hotel Asia Bukhara Hotel Marica Hotel Lyab-i Haus Hotel Salom Inn 	<ul style="list-style-type: none"> Hotel Asia Samarkand 	<ul style="list-style-type: none"> Hotel Asia Khiva BeK Khiva Hotel 	<ul style="list-style-type: none"> Hotel Jipek Joli Guest House Besqala Hotel Ratmina
	観光人材マッチングサイト	<ul style="list-style-type: none"> 送出機関 ユーロアジアインベーションセンター JD East 	<ul style="list-style-type: none"> — 	<ul style="list-style-type: none"> — 	<ul style="list-style-type: none"> — 	<ul style="list-style-type: none"> —
外部環境	ウ国の観光客受入整備	<ul style="list-style-type: none"> 関連省庁 国家観光開発委員会 	<ul style="list-style-type: none"> 国家観光開発委員会・ブハラ地域支部 ブハラ州役所 	<ul style="list-style-type: none"> — 	<ul style="list-style-type: none"> — 	<ul style="list-style-type: none"> —

図 3-2: 主な調査対象者・企業

② 受益者が抱える課題

a) 観光人材の「量」に関する現状と課題

図 3-3 は、観光人材の量に関する聞き取り内容を抽出したものである。タシケント、ブハラ、サマルカンドに共通する課題として、観光人材を雇用する観光事業者（需要サイド）及び、観光人材を育成する教育機関（供給サイド）から以下のような現状を収集した。

	タシケント	ブハラ	サマルカンド
観光人材を雇用する観光事業者（需要サイド）	<ul style="list-style-type: none"> “ビザ緩和をきっかけに近年外資系ホテルが次々に開業し、人材が欲しいという要望が頻りに寄せられている”（タシケントプロフェッショナルツーリズムオブカレッジ） “他の外資系ホテルで待遇が高い求人があると、すぐに転職してしまう。レストランスタッフは大学に合格するとすぐ辞めてしまう”（タシケント市中ホテル） “海外からの観光客増加に伴い、ホテル間で人材獲得競争は既に起きている”（タシケント市中ホテル） 	<ul style="list-style-type: none"> “新たに100軒のホテルが建設中であり、今後、観光人材の絶対数が不足。人材不足分野は、ホテル、レストラン、自営ビジネス、ツアーオペレーター”（国家観光委員会ブハラ地域支部） “オンオフ期の観光需要が大きく、従業員35名のうち、オフシーズンは8名が残り、他は休暇を取るが、別のホテルに転職している”（ブハラ市中ホテル） “レストランスタッフの離職が多い。特に若いスタッフは、新規ホテルから直接スカウトされてしまう”（同上） “新規ホテル経営者が観光分野の経験・知識が不足しており、経験者の引き抜きが加速する原因になっている”（同上） “レセプションを担える人材が少ない。大学でも業務地域がなく、個別教育を行っている”（同上） 	<ul style="list-style-type: none"> “オンシーズン時で、従業員は約50名、オフシーズンは約30名が正社員として勤務し、20名は無給で休暇を取る状況”（サマルカンド市中ホテル）
観光人材を養成する教育機関（供給サイド）	<ul style="list-style-type: none"> “外資系ホテル（ハイアット、ヒルトン、ウイングダム）が新規開業し、外資系ホテルに憧れ就職を希望する学生が多い。”（同上のカレッジ教師） “教育システム改革によりこれまで義務教育で無料であったカレッジは有料化し2年生となる（学費は2年間で400ドル程度）、高校と大学との間の教育機関に移行”（同上） “通訳学部を通訳観光学部として名称変更し、2020年9月にガイド専門コース開設を目指している（世界言語大学）” 	<ul style="list-style-type: none"> “ブハラ市内に安定した民間セクター（雇用の受け皿）が少なく、実習受け入れ可能な旅行会社が無い”（ブハラ国立大学） “観光人材のうちガイド数は不足するものの、長年勤務するガイドと、新規ガイド間で競争が激しくなっている”（同上） “新規ホテルの開業が相次ぐ中、ブハラの学生が、ブハラにそのまま残り就職する学生も増加”（同上） “2020年9月より、大統領令による教育システム改革により、カレッジはブハラテクニコン（シルクロード大学付属）に組織改編される”（ブハラツーリズムカレッジ） 	<ul style="list-style-type: none"> “国際スタンダードを目指すべく、大統領令により、2020年9月から、シルクロード大学付属になり、3年から2年教育に変更し、学生は卒業後就職がシルクロード大学に入学する”（サマルカンドプロフェッショナルツーリズム&サービスカレッジ） “日本語教師が不足しており、学生は日本人の日本語教師のニーズが高い（サマルカンド外国語大学）”

図 3-3: 人材の量に関する調査結果

● ホテル人材の不足による、人材獲得競争の過熱

昨今のウ国の旺盛な観光需要に対応し、外資系ホテルの建設がタシケント及びブハラを中心に相次いでおり、それらを実際に運営するホテル人材の絶対数が不足している。また、ホテル業界のみならず観光産業全体での経験と知見を有する人材が不足しつつあり、新規設立された外資系ホテルが国内資本ホテルから経験者を引き抜く等、有能な人材の獲得競争が起きつつあることや、小規模なホテルやゲストハウスでは全く経験のない人材が経営や現場マネジメントを行っていることも多いことが現地聞き取りから明らかになった。また、観光学部に在学する学生の希望就職先としても、将来の昇給や海外勤務が期待できる外資系ホテルの人気の高く、今後ウ国内資本のホテルにおいては、人材確保が難航する可能性が示唆された。

一方で、地域による観光人材の需給格差に関しては、ブハラにおいては観光市場が成長するにつれて民間セクターでの雇用の受け皿も拡大しつつある。そのため、これまではブハラの教育機関を卒業しても他都市で就職するか、観光業界への就職を諦めざるをえなかった地元の学生が、卒業後もそのままブハラで就職できるケースが増える状況も受けられ、需給格差が縮小し地域観光振興が加速する可能性がある。

● インフォーマルセクター内に存在する多数の観光人材

主に、大学を中心とした教育機関等においては、観光分野の研究や教鞭をとりながら、副業として観光旅行会社の経営を個人として行う等の現状も聞かれた。その理由として、大学で観光分野の研究を行っても適した就職先が無いという点や、オフシーズンの稼働率のギャップを埋める必要がある点が挙げられた。また、こうした副業とは別に、個人が自営業として通訳やガイド、土産物店や旅行会

社を営むケースも多く見られる。こうしたことから、現状では、事業主に雇用されている観光人材が約5万人と推計されているものの、統計には反映されない潜在的な観光人材が観光産業市場の中に相当数存在することが推測される。

またインフォーマルセクターとフォーマルセクターの間で人材の流動並びに、競合または協業関係も生じていると推測される。今後観光人材育成事業を立ち上げていくにあたっては、こうした一元的な把握の困難なインフォーマルセクターも存在することを念頭に置いた上で観光産業を俯瞰し、また彼らの人材育成事業への包摂可能性も検討する必要がある。

b) 観光人材の「質」に関する現状と課題

図3-4は、観光人材の質に関する聴取内容を抽出したものである。タシケント、ブハラ、サマルカンドに共有する課題であると考えられる人材の質、という点に関して、観光人材を雇用する観光事業者（需要サイド）、及び一部送出機関に対しヒアリングを行った他、観光人材を育成する教育機関（供給サイド）に対しても現状に関する意見を聴取した。その結果、以下のような発言を得ることができた。

	タシケント	ブハラ	サマルカンド
観光人材を雇用する観光事業者 (需要サイド)	<ul style="list-style-type: none"> “外資系ホテルは優秀な人材(特にレセプション業務)のみを採用する傾向にあり、タシケントのホテルに採用された学生は、英語・ロシア語・外見、話し方等ソフトスキルを含めて評価されたと感じる(観光系カレッジ教師) “新卒で働くスタッフは理論を学んでも実務を知らない”(タシケント市中ホテル) “部門間で人材を交代させるクロストレーニングで長期的な視点でホテルマネジメントを学んでもらっている”(市中ホテル) “日本の「おもてなし」を学べるプログラムが開発されることを望む”(市中ホテル) “外国のシステムを学ぶのは重要だが、講師招聘やスタッフ派遣は、費用が課題。オンライントレーニング等の仕組みがあると良い”(市中ホテル) “国内資本のホテルはホテルチェーン全体でスキルを教えることができないため、必要な場合、従業員を海外に派遣している”(送り出し機関) 	<ul style="list-style-type: none"> “国家観光開発委員会が開催するトレーニングに参加することはあるが、ホテル独自でトレーニングは実施していない。ターゲット観光客別の対応方法等、ホテル専門家による指導を希望”(市中ホテル) “経営者はホテル・サービス業の経験がなく、従業員はスキル不足で構成される新規ホテルが増えている印象”(市中ホテル) 	<ul style="list-style-type: none"> “観光を勉強した従業員は、レセプション等、直接お客様と接するスタッフのみ。観光分野を学んでいない従業員は、他ホテルでの実施トレーニングに参加することはあるが、当該ホテルが専門家を呼んでトレーニングを行うことにはしていない”(市中ホテル) “従業員を採用する際は、学歴ではなく、性格や仕事への意欲を見て決定。雇用1年目は、経験が長くても、給料は同じ。優秀な従業員3名を選抜し、年末にボーナスを支給。従業員の評価は、マネージャーが定期的に実施”(市中ホテル)
観光人材を養成する教育機関 (供給サイド)	<ul style="list-style-type: none"> “10-20年前に大学を卒業した教師は、当時PCすらなく、観光分野の情報システム実務、マーケティング等の知識が足りず、教師の学び直しが必要だと感じている。暫定的に、ホテルホテルから外部トレーニングを受けている”(タシケントプロフェッショナルツーリズムカレッジの教師) 	<ul style="list-style-type: none"> “ライセンスを持たない質が悪いサイドの営業問題。ツーリズムとホリスや国家観光開発委員会の取り締まりで減少傾向にはある。”(ブハラ国立大学) “ホテル経営者の観光教育・経験が不足し、組織内でのトレーニングができない”(同大学) “給与差は、大学卒かどうかより、実務スキルの有無(英語等)によって差が出るケースが多い”(同大学) “以前は卒業生の半数が海外で仕事をしていて、現在はブハラに残る人も増えている”(同大学) “ホテルからの求人条件が変化しつつある。以前は、英語・ロシア語が話せれば採用される学生が多かったが、アジア諸国からの観光客の増加に伴い、アジア地域の言語を話せる人材ニーズが高くなってきている”(ブハラツーリズムカレッジ) 	<ul style="list-style-type: none"> “ガイドとして夏休み期間に勤務する教員もいるが、総じて観光の専門家は少ない”(サマルカンドプロフェッショナルツーリズム&サービスカレッジ) “日本で働きたい学生は多いが、語学知識はあるものの、実習が足りていない”(サマルカンド外国語大学)

図 3-4: 人材の質に関する調査結果

● 観光業従事者に役立つ実践的人材トレーニングの欠如

需給両サイドからのヒアリングによって明らかになったのは、観光業従事者に対する人材育成の機会が少ない点である。特に国内資本のホテル側からは、人材育成の機会が少ない理由として、人材育成に係るコストの問題が指摘されている。つまり、外資系ホテルは、チェーン内での研修機会が得られやすく、ホテル側の経済的負担は比較的軽い。国内資本のホテルでは、内部トレーニングを開催するだけの人員・予算が無く、外部機関が実施する研修プログラムに従業員を参加させているホテルも存在する。一方、需要サイドであるホテルの採用担当からは、観光分野の大学・カレッジを卒業した学生に対しては、知識はあるが、実践が足りないという声も聞かれた。他方、供給サイドである教育機関からは、近年の観光現場における実務フローの変化に伴い、観光教員の学び直しの機会を求める意見が、教員自身からも表明された。

● 観光業従事者の評価・雇用基準のギャップ

観光系の大学・カレッジにて勉強し、知識を持っている新卒学生や、バックグラウンドを有する人材でも、雇用側は、観光業界での実務経験や、語学、コミュニケーション能力等のソフトスキルを採用や評価の際に従事する傾向にあるものの、明確な評価基準が整備されていないことから、どのような観光人材が必要かの定義づけがなされていない。このため、需給両サイドの期待に乖離があるまま人材が雇用されることになり、雇用のミスマッチが起きている可能性も示唆された。観光学部卒であることよりも、実務者に分かる客観的な評価基準、資格、教育修了書に対する潜在的ニーズも存在することが確認され、検定や資格の開発整備も協業の可能性として示唆された。

c) 観光人材マッチングに係る現状と課題

図の 3-5 は、観光人材のマッチングに関する聞き取り内容を抽出したものである。タシケントにて聞き取りを行った送出機関を主に、3 地点の観光事業者及び教育機関からも、どのようにマッチングを行っているのか補足的に現状を収集した。

	タシケント	プハラ	サマルカンド
送出機関 (観光人材マッチングサイト)	<ul style="list-style-type: none"> “送出機関への登録プロモーションには、SNS経由、ニュース番組、ウズベキスタン労働者の労働フェア等で行っているが、直接問い合わせがくる場合もある”(ユーロアジアインバウンティセンター) “日本への送出国に特化、現在累計12人の技術実習生を送出し、さらに3人が入国資格を取得している。成約数は少ないが、人材の品質(日本語能力等)を重視している。そのため、ビジネスとして利益が出るのはまだ先の見込みだが、成功事例が蓄積できれば、希望人材も集まってくるかと期待”(同上) “特定技術の対象は農業、建設、酪農を含む14分野のみ。観光分野での派遣ニーズはあると思うが、宿泊業でホテルのベトナムーキングであれば実習生制度の枠で適用可能かもしれない”(同上) “下ホバイはウ国内の人材獲得に熱心で、英語が話せる人材の多くはドバイに行ってしまう”(同上) 	<ul style="list-style-type: none"> “学生に対し、就職の紹介に関する支援は行っている。ホテルから大学を経由して募集情報が届けられる”(プハラ国立大学) “就職求人情報を発信する大学独自のキャリアセンターは無い。今後、プハラ国家観光開発委員会と同大学が共同し、ホテルの就職求人情報を閲覧できるウェブサイトを作成し、学生に渡し、情報発信を行いたいと考えている”(同大学) “カレッジ卒業後は、大学に進学か、中国・ロシア等海外で働く学生が多い。学内システムとして海外就職支援の仕組みはなく、学生がインターネットで自分で求人情報を収集し、応募、就職することが多い”(プハラ観光系カレッジ) “ホテル側からの求人情報と、学生側の進路希望情報の両方を持っているのはカレッジの副学長等のみ”(同カレッジ) 	<ul style="list-style-type: none"> “社員の募集は、インターネット広告、サマルカンドのカレッジへの要望、及び他のホテルでの経験者の引き抜き等で人材を集めている”(市中ホテル) “毎年5月にジョブフェアを大学主催で実施しており、学校・企業、省庁・外資系企業が参加している”(サマルカンド外国語大学)
その他 (観光人材供給サイト)	<ul style="list-style-type: none"> “2019年は、832人の卒業生のうち90%は、当カレッジが推薦した勤務先に就職した”(観光系カレッジ教師) “就職に繋げる工夫として、ホテルやレストランと連携し、学生にインターンシップの機会を作っている。インターン先で評価されれば卒業後そのまま就職することが多い”(観光系カレッジ) “観光会社やホテルの採用担当者が学校を訪問し、仕事内容を宣伝する機会を設けている”(観光系カレッジ) 		

図 3-5: 観光人材マッチングに関する調査結果

● 限定的な求人情報、採用候補情報の集約・開示

ウ国内の求人については、ホテルやレストラン等観光産業に属する各企業の求人情報を包括的に閲覧できるウェブサイト等の公開情報ソースは無い。新卒学生の採用担当者は、ピンポイントで個別のカレッジや大学に求人情報を提供し、学校側が在校生に関する情報を提供している他、個別のジョブフェアを開催し、マッチングの機会を提供する機能を果たしている。逆に、学校側は、校長や教師が、在校生の進路希望情報を把握し、マッチングの可能性のある候補企業に候補者の情報を提供、推薦するといった役割を果たしているということが明らかになった。今後民間セクターの雇用受け皿が拡大し、また、観光人材の量や質のニーズが多様化した場合、現状のような教育機関の「人」を介したクローズドな雇用マッチングによって媒体機能を担い続けられるのは困難になってくることも想定される。

一方、既卒経験者のマッチングについては、経験者不足を背景とした、ホテルをはじめとする観光業界内の人材引き抜きが多く発生している中で、観光人材の流動性が更に高まる傾向にある。一度就

職した学生が「経験者」として観光業界の中で転職を重ねてキャリアを積んでいく際に、最適な人材が最適な雇用の場へとスムーズにマッチングがなされるような、職種別・地域別の細やかな求人情報に対するニーズが増す可能性も示唆された。また、現在内部トレーニングの機会に乏しいホテル等の観光業界において、知識やノウハウ、キャリアの蓄積に必要な能力開発の機会が提供されるよう、現在海外への送出国が担っているような機能・サービスを国内の雇用マッチングにおいても構築することを検討していく必要があると考える。

d) 外部環境：観光人材を取り巻く観光客受入整備や政策面の現状と動向

• 2020年9月以降の教育制度改革からの観光人材に係る影響

聴取を実施したタシケント、ブハラおよびサマルカンドの3地点全てで指摘されたのが、ツーリズムカレッジを含むカレッジ（職業専門高等学校）の組織変更による観光人材の供給量に対する影響である。下図のように、2020年8月までは、義務教育期間が11年となっており、カレッジやリツェイを含む3年間の中等教育についても授業料が無料となっていた。2020年2月に現地調査した時点では、カレッジを卒業した学生は、そのまま就職するケースが多いが、大学に進学する学生もいた。2020年9月以降従前の制度は大幅に変更され、カレッジは従来の中学校卒業後に義務教育の範疇の中で進学する無料の教育機関という位置づけから、高等学校を卒業した後に進学する有償の教育機関に変更された。さらに従来の3年制から2年制に短縮されている。カレッジで2年間の教育を受けた学生は、その後社会人として就職するほか、試験に合格すれば大学の1年に進学することも可能である。他方、カレッジと並立する教育機関として、新たにテクニコム（職業訓練校）というカテゴリーも設けられた。テクニコムも教育制度改革後のカレッジと同様、高等学校卒業後に進学する2年制の教育機関であるが、テクニコムの特徴は卒業後大学の2年生として編入することが可能なことである。今後テクニコムが大学へ進学するためのステップとして学生の人気が高まることも考えられる。2021年2月時点で、観光教育分野においては従来のブハラ観光テクニカルカレッジ、サマルカンドツーリズム・サービステクニカルカレッジ、タシケントツーリズム・ホテルマネジメントテクニカルカレッジの3校がいずれもカレッジに移行し、現在はシルクロード大学の傘下に入っている。なお、2020年2月時点での調査においては、カレッジへの進学数が減少することも懸念し、学生獲得のため中学校に出向いてカレッジのプロモーションを実施していることが確認された。それでもここ2～3年で学生数に大きな変化があり、平均2000人の在校生が、約500人に減少し、それに応じて教員数も減少せざるをえない状況にあるとのことであった。

現在、ウ国には、アンディジャン観光サービスカレッジ、マルギラン観光サービスカレッジ、ボソトリック観光サービスカレッジ、ゾミン観光サービスカレッジ、ヒワ観光サービスカレッジ、バイスン観光サービスカレッジ、シャフリサブス観光サービスカレッジ、タシケント観光ビジネスカレッジ、タシケント観光サービスカレッジ、サマルカンドツーリズム・サービスカレッジ、ブハラ観光テクニコム、タシケントツーリズム・ホテルマネジメントテクニコムの12校があり、全収容人数3780人に対し、現在3340人が学んでいる。

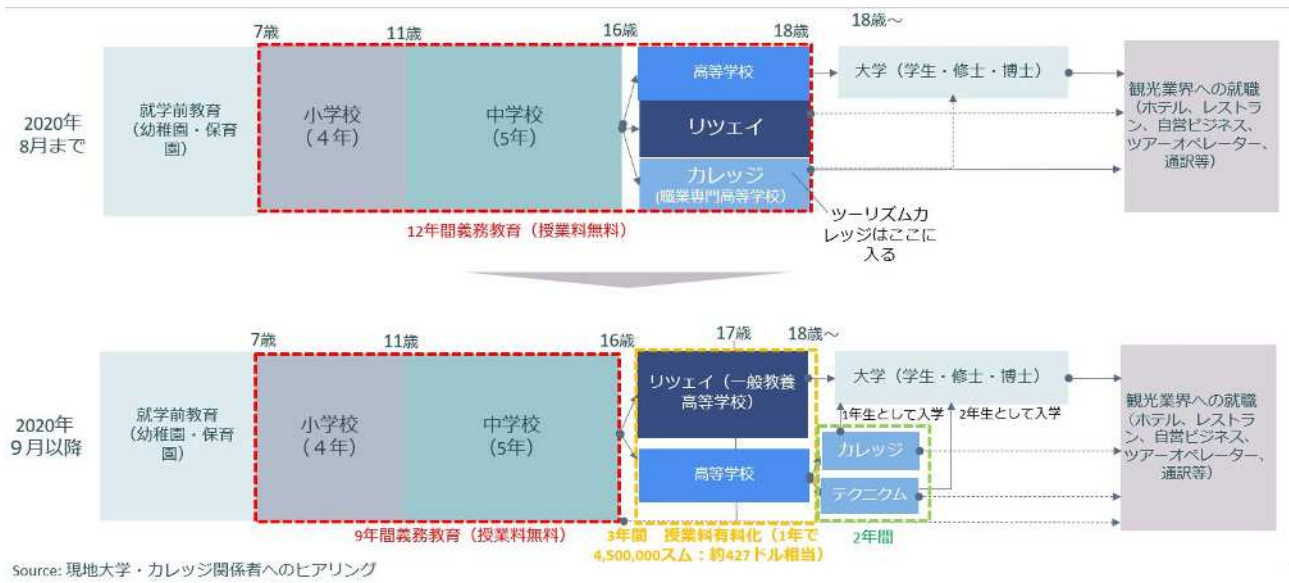


図 3-6: 教育制度改編に関する調査結果

このように、近年の大統領令に基づく大きな組織改編の波により、一般的にカレッジから人材供給がされてきた中級ホテルやレストラン等に対する観光人材の供給量が不安定となる課題も内包しており、カレッジが組織改編されるに連れ、ウ国内で観光人材を育成する個々の教育機関が、今後どのような観光人材をどのようにして育成・供給し、全体として最適なサプライチェーンを構築していくべきか、抜本的にスキームを再構築する必要があると考えられる。既に国家観光開発委員会では、日本語学部がある大学機関内に、観光ガイドのコースを開設し、観光分野で必要な日本語を学び、ガイドの資格試験を受験できるようにするための提案を高等教育省に提出したとの情報も収集している。このような流れの中で、既に幾つかの教育機関の中には、語学と観光を融合させた観光人材を育成すべく、学部・学科の改編、新設を独自に行おうとする動きも見られる。また世界言語大学、サマルカンド外国語大学、シルクロード大学、東洋学大学等では観光客増加に伴い、語学や観光客受け入れに対応した人材育成の場を提供している。

e) まとめ：受益者が抱える課題とニーズ

● 観光人材の供給に関する課題

前述のように、ウ国で現在観光産業において事業主より雇用されている従事者は約5万人に限られており、旺盛な観光需要に伴い、ホテル業界等を中心に観光人材が量・質の両面において不足する可能性があることが明らかになった。ただし、統計には現れないが、インフォーマルに副業や季節労働者として、観光業界に従事する人口も一定程度存在しており、彼らに対する観光教育の機会も創設できれば、それによってフォーマルな観光労働市場へ誘引することも期待できる。

また、現状では求人/求職者の情報が開示されず個々のチャネルに対するクローズドな情報として扱われているため、「人づて」や「引き抜き」による転職は多くあるものの、より広範囲な求人/求職者情報への包括的なアクセスが難しいことから観光人材市場の開放が進まず観光人材の需給ギャップ緩和にも負の影響を及ぼしていることも示唆されている。こうした状況に対し、観光学の学び直し、技術、嗜好、潮流等の変化に適合させたアップデートの機会やコミュニティの場を設けることで、求人/求職者情

報の保存・活用ができる潜在的な可能性がある。

ここまでの調査から、観光人材の量および質、とりわけ質に関する課題がウ国では直近の大きな焦点となっており、現地では新卒者、及び既卒（観光業界の実務経験者）における観光人材への研修を核にしたニーズは非常に高いことが明らかになった。特に、世界言語大学やシルクロード大学を始めとした観光及び日本語教育における教育機関が、現在日本語×観光分野を総合的に学べるコースを開設したところ、具体的な教育課程のカリキュラムを策定している最中であり、日本語、日本における「おもてなし」といった観光教育に係るニーズも高く、本事業を展開するタイミングとしては適していると考えられる。

③本事業実施前の想定と異なる点

本事業実施前はDMCの組成を事業内容とすることを想定していたが、複数回の現地渡航による受益者を含む利害関係者へのヒアリングにより、昨今の観光業界を取り巻く観光人材の需給ギャップの存在や、教育機関を中心に組織改編による変化に対応するため、新たな観光供給サイドから要望の高い観光人材の質を高めるための観光人材育成のニーズが非常に高いことが明らかになった。そのため、観光人材育成を最優先事業として位置付けたが、DMCは時期早々と判断しつつも、質の高い観光人材が蓄積され、経験が高まっていけば、中長期的にDMCの核となるコア人材を確保していくことが可能となり、結果質の高い観光人材で組成されるDMCを中心に、観光業界の求人/求職者に関する観光人材マッチングサイトの創設や、観光商品の開発といった活動への足がかりともなると考える。

他方、国家観光開発委員会職員を含む観光実務者向けにはセミナー及び教材の提供、大学生向けには教材、講義、及びインターンシッププログラムの提供、社会人向けには特定技能人材スキームの活用も見据えた就業機会の提供を行うなど、人材育成分野においては本事業実施前の想定からさらに拡大させ、多様なステークホルダーと需要に応じた包括的な事業実施を目指す。

(2) 本ビジネスを通じた SDGs 達成への貢献可能性

① 貢献を目指す SDGs のゴール・ターゲット

ウ国が抱える課題と、本ビジネスの内容に鑑み、下記の SDGs ゴール 8 のうち 8.9 を追求すべき主要なターゲットとする。



目標 8
すべての人々のための持続的、包摂的かつ持続可能な経済成長、生産的な完全雇用およびディーセント・ワークを推進する
Goal 8
Promote sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all

ターゲット 8.9

2030 年までに、雇用創出、地元の文化・製品の販促につながる持続可能な観光業を促進するための政策を立案し実施する。

また、本ビジネスを実現することにより、SDGs ゴール 4 (4.4) に対しても貢献可能と考えている。

② SDGs への貢献可能性

前述の通り、観光産業において事業主より雇用されている所謂フォーマルセクターにおける労働者人口は、約 5 万人に留まり、またサービス産業自体も全産業に占める割合が低い状況にあり、観光人材の特に質的な需給ギャップの問題が露呈しつつある。ウ国政府主導による昨今の観光政策に係る規制緩和の追い風はあるものの、高い観光需要・ニーズに見合った十分な量かつ質の高い人材を送り出すための取り組みの必要性があることが調査結果により明らかになった。

これに対し、本ビジネスでは、今後の更なる旺盛な観光需要に対応できるよう、ウ国の観光業の「人作り」を行うべく、教育機関や観光業界において観光業に係る専門的な質の高い研修サービスや教育カリキュラム策定といったサービスを事業として提供する。質の高い観光知識と実務経験を兼ね備えた専門性の高い人材の育成に寄与することで、人材の質に対する潜在的な需給ギャップを改善し、雇用マッチングを改善させる。その結果、観光業のフォーマルセクターでの質の高い人材の雇用を、2030 年までに新たに 3,000 人創出し、現状の 5 万人から 5.3 万人へ拡大させる。観光人材の質を高め、ウ国の観光業を支えるコア人材の層を厚くすることで、中長期的には観光開発の促進力となる人材を創出し、豊富な観光資源を活用したウ国の観光業の発展に寄与する。

本事業後の短期、中長期的なビジネス展開における課題への貢献

① 投入するリソース	(ヒト) 長期観光教育専門家2名、現地アシスタント (モノ) 観光教育、カリキュラム作成用のパソコン3台、スクリーン1台、通信機器 (カネ) 年3~4回のウ国往復渡航費、滞在費(2名×2週間)
② SDGs 貢献に向けた活動	<ul style="list-style-type: none"> 学生向け：観光教育カリキュラム、教材開発と更新（学生向け5教科、1-3年生分） 観光実務者（ガイド、ツアーオペレーター向け：観光研修カリキュラム、教材開発（観光実務者向け3教科） 観光教育教材の学校及び観光実務者への導入（3校、対象生徒300人、及びホテル事業者100名） カレッジ等観光教育機関教員に対する観光教育学び直しワークショップの実（対象教師50人）
③ 期待できる短期的効果	<ul style="list-style-type: none"> 観光業への就職を希望する学生の実務経験・知識の質の向上 観光業の実務経験者（特にホテル業）の質の向上 教員による観光教育の質向上 観光業への就職を希望する学生及び実務経験者の人材競争力の向上、雇用内定率（雇用マッチング）の向上（現状60%（仮説）→75%以上）
④ 期待できる中長期的効果	<ul style="list-style-type: none"> 観光人材市場の活性化によるフォーマルセクターでの観光業の雇用の創出への貢献（現状5万人→2030年までに5.3万人）および人材供給の安定化による持続的観光発展への貢献

③ 波及効果

前述の通り、観光人材の質を高め、ウ国の観光業を支えるコア人材の層を厚くすることで、中長期的には観光開発の促進力となる人材を創出し、豊富な観光資源を活用したウ国の観光業の発展にも寄与することが期待されるが、更なる波及効果として、天然資源産業への依存脱却を促し産業の高度化による経済発展にも寄与することが期待される。

(3) JICA 事業との連携可能性

UJCでは、市場経済の基盤を担うビジネス人材の育成を行っており、これまで約1万人を対にビジネス研修・セミナーを実施している。JTBが現在、検討している日本のビジネスマナーや文化習慣、国内観光市場動向等の講座とUJCが実施するプログラムとの連携可能性について今後協議、調整する。

以上

1. 第 1 回現地活動（2019 年 9 月）

1. 目的

- ① 旅行業に関する登録手続きや必要な要件が確認される
- ② ブハラにおける既存の観光商品および資源の現状と課題が整理される。
- ③ ヒワ、カラカルパクスタンにおける観光資源および可能性について確認される
- ④ 本ビジネスがどのように観光開発課題の解決に繋がるかを示す貢献ロジックの整理に必要な情報が収集できる

2. 実施内容

- ① 国家観光開発委員会（タシケント・ブハラ）に対するヒアリング
- ② 観光産業従事者に対するヒアリング（タシケント・ブハラ・ヒワ・ヌクス）
- ③ DMC 組成のためのカウンターパートとなりうるキーパーソン（組織）との協議
- ④ サイト調査：観光商品・資源・人材・インフラ、等（ブハラ）
- ⑤ 観光資源調査（ヒワ・カラカルパクスタン）
- ⑥ 観光教育・日本語教育機関に対するヒアリング（タシケント・ブハラ）

3. 結果／示唆

(1) 国家観光開発委員会

タシケント、ブハラ共に、JTB のウ国の観光振興に係る事業をどのように展開できるか、また、事業を通じウ国の課題を解決できるかという視点でヒアリングをしたところ、タシケント、ブハラどちらにも共通している課題は、観光人材育成であることが分かった。

国家観光開発委員会の達成目標の一つは人材育成であり、観光科目を作る、カリキュラムを作る、観光分野の人材育成プログラムを作る、地方でも教育が受けられるように体制を整備する等が目標となっている。

観光人材育成のターゲットは以下の 3 点である。

- a) 経営者に対する観光ビジネスに関する能力強化
- b) 学校教員のレベル向上
- c) 国家観光開発委員会の職員の能力強化

(2) 民間セクター

タシケントの旅行会社やツアーオペレーターは、着地型体験プログラムの開発や海外市場にはまだ知られていない地域への旅行者誘致を目的とした商品造成に取り組んでいることが分かった。また、現在催行されているツアーは国籍や年齢などに関係なく画一的であると認識しており、以下の課題を挙げていた。

- a) 各国のニーズに合わせたツアー造成
- b) リピーター創出に繋がるような主要観光都市以外の魅力発信
- c) 様々なコンテンツを交えた特色あるツアー造成

他方、ブハラは旅行者の受け地として、ビザが緩和されたことで観光客は増加傾向にある。観光形態として宗教観光、エコ観光、文化観光などであり、以前は 6 月がオフであったが最近ではオフがなくなりつつあるとのことであった。ヒワについては、ホテルは費用対効果を考え冬季休業するところが多く、安定的な雇用が問題となっている。また、サマルカンドやブハラと比較

して従業員の専門性が低い。大統領命による観光振興が進められ新しいホテルも開業したが、観光業に関する基本的な知識や経験のないオーナーが多いことから、社会人向けに専門知識を学べる機関の必要性がある。カラカルパクスタンにはウ国と比べて独特の伝統や文化があるが海外に対するプロモーションが出来ておらず、現地を知らないままに間違った情報が海外のガイドブックに掲載させることもある。また、遺跡のうえを勝手に歩く旅行者や、遺跡周辺に造られるカフェや土産物店が遺跡の雰囲気や景観を壊している等の点を挙げており、遺跡資源を守りつつ観光開発とのバランスをどのように行うかが重要である。

(3) 観光教育

東洋学大学、世界言語大学、ブハラ国立大学を訪問し、各大学での現状の講義内容や今後の展望について意見交換を実施した。前述の国家観光開発委員会の見解と同じく、観光人材育成がウ国の観光業界にとって非常に重要であることが改めて確認出来た。

4. 課題と対応策

現在のウ国における観光振興の課題として共通していることは、国際観光客が大幅に増加しているものの、十分なサービスを提供できる技能を有するスタッフ人材や、機会を有効に活用できる戦略を立案できる経営人材を育成する必要があるという点である。この課題については観光産業事業者ばかりではなく、国家観光開発委員会や大学等の教育機関でも認識している。

2. 第2回現地活動（2019年11月）

1. 目的

- ① タシケント及びブハラにおいて観光人材育成事業のカウンターパート候補と諸条件の確認
- ② ワークショップ（第三次渡航時）日程の確定と参加同意を得る

2. 活動内容

- ① 大学関係者及び学生に対するヒアリング
- ② 観光従事者に対するヒアリング

3. 結果／示唆

(1) 観光教育

タシケント、ブハラ共に、ウ国の大学と連携した観光人材育成に係る事業をどのように展開できるか、大学の課題と要望、JTBが想定している事業について協議を行った。結果、大学側のJTBに期待する点とJTBが提供出来得るサービス（事業）についてほぼ合致することが分かった。

（東洋学大学、世界言語大学、ブハラ国立大学を訪問）

(2) 民間セクター

タシケント及びブハラのホテル等民間セクターへのヒアリングを実施したところ、従業員のなかには観光系の大学やカレッジを卒業した人も多いが、基本的な知識はあるものの、専門的な知識の欠如や学生時代の実習が少ないのではないかと考えているホテルが多いことが分かった。

観光教育の課題としては、以下の点が挙げられた。

- a) 基礎的な知識は教えるものの実習が少ない
- b) 大学やカレッジのプログラムが国際スタンダードでない
- c) ホテル専門のシステムであるMICROS-FidelioやOPERAを教えていない

4. 課題と対応策

人材の課題に関し、具体的な詳細の内容を聞き取り調査したところ、事業者からは、大学を卒業し専門知識を学んだにもかかわらず、観光実務の経験が乏しく、接客や会計などの実務即戦力としては不十分であるとの意見が複数聞かれた。このことから事業者の期待と教育機関のカリキュラムの間に乖離があるという仮説が考えられ、学生に対する観光実務機会の提供にはビジネスチャンスがあることが想定される。

3. 第3回現地活動（2020年2月）

1. 目的

- ① 実施すべき観光人材育成事業の方向性、課題等が整理される（大学、民間セクター）
- ② タシケント及びブハラにおけるカウンターパートの決定

2. 活動内容

- ① 観光人材育成事業に向けた複数のキーパーソンとの協議
- ② セミナーとワークショップの開催

3. 結果／示唆

(1) 国家観光開発委員会

国家観光開発委員会に対し、これまで実施した2回の現地調査の簡易報告書を提出、本調査を観光の専門家であり実務母体であるJTBが実施したことに対する評価を受けた。また、JTBが課題として取り上げた件については課題解決のための提案が欲しい旨依頼があった。

(2) 観光教育

世界言語大学、サマルカンド国立外語大学、ブハラ国立大学、シルクロード大学を訪問し改めて大学側のニーズや今後の方向性について協議を行った。

今回のウ国滞在中に、ブハラ国立大学と世界言語大学において、観光セミナーとワークショップを開催、今後、観光教育をビジネスとして検討するにあたり大学教員の期待や学生の興味について調査するものであった。

ブハラ国立大学

学生約30名、講師1名がセミナーとワークショップに参加した。また、JICAウズベキスタン事務所の依頼により、観光ボランティアとしてサマルカンドに派遣されている日本人1名がブハラ国立大学のワークショップに参加することになった。セミナーにおいては、講義はもとより学生に対する問いかけをするなど、一方通行にならない工夫した。ワークショップにおいては、ブハラ地域の（世界言語大学ではウ国の）観光資源を抽出し、それらをグループワークによって商品案化したうえで、イラストや文章によって各グループに配布した模造紙上に表現する、という課題を課した。講師陣は時間の管理はするものの、作業自体は全面的に学生主体で進めてもらった。

世界言語大学

セミナーには学生約70名、教員4名が、ワークショップには学生約40名、教員1名が参加した。セミナーとワークショップの進め方はブハラ国立大学に同じ。

いずれの大学もワークショップでは盛り上がり、アウトプットも発想豊かなものがあった。

《セミナー》

- ツーリズムの重要性
- ツーリズムの現状
- 観光業界を知ろう
- ガイドの仕事
- 持続的な観光振興



©JTB



©JTB

《ワークショップ》

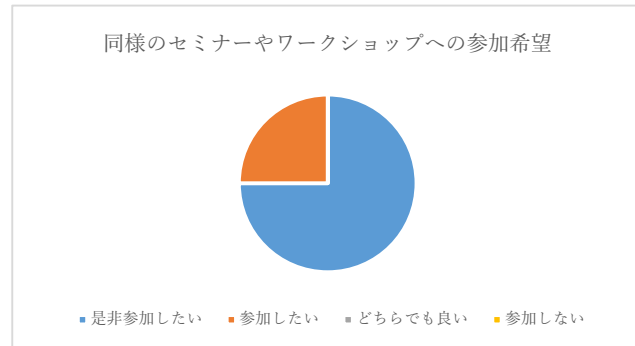
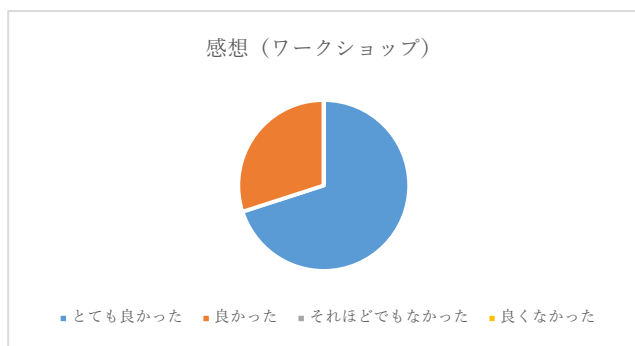
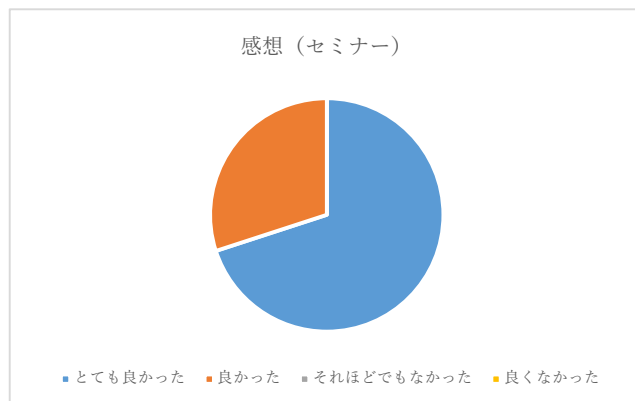
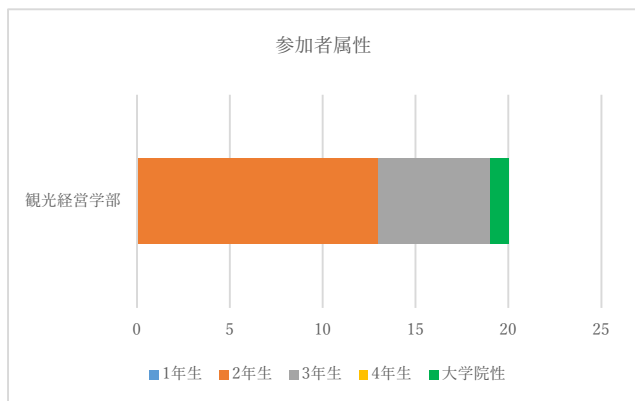
- 地域の資源を活用した観光商品を作ろう

4. 課題と対応策

各大学から挙げられた依頼内容を基に、今後 JTB としてマネタイズできるものを選定のうえ、ビジネス化を検討していく。

なお、日本での就業、インターンシップの可能性については、日本国内で JTB がネットワークを持ち外国人材を必要としている地方のホテル、旅館業界を中心に、受け入れ先企業を開拓する必要がある。インターンシップについては大学の希望する実施期間（2 カ月程度）と日本企業の受け入れ希望期間（1 年程度）の間に乖離があり、今後調整して隔たりを縮めていく必要がある。

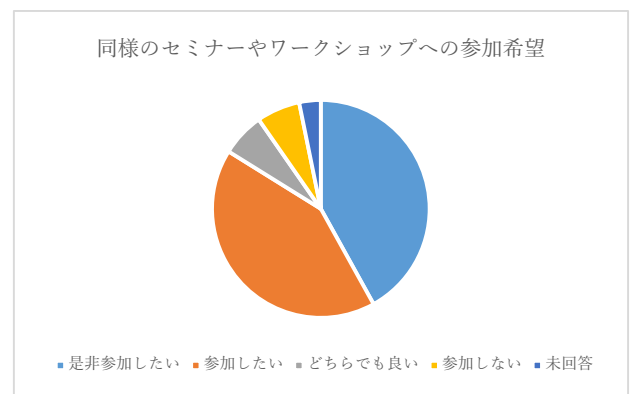
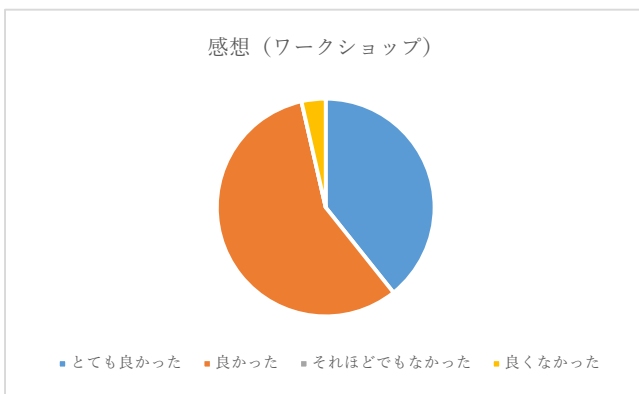
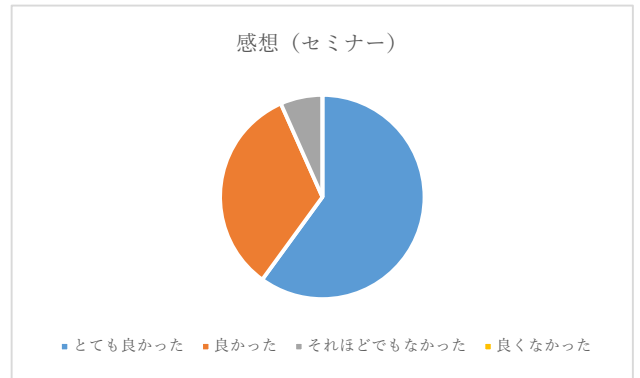
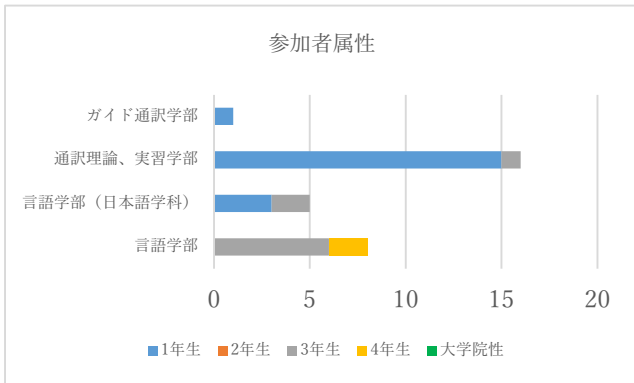
以下、観光セミナー&ワークショップアンケート結果
《ブハラ国立大学》



今後参加したいセミナーやワークショップについて (自由記載)
(以下、主なもの)

- ホテル業とホテルの基準 (スタンダード) に焦点を当てたセミナーに参加したい。
- 観光分野に関するどのようなテーマでも興味深い。
- このようなセミナーが定期的に行なわれることを望む。
- 観光マネジメント、及び観光マーケティングについてのセミナーを希望する。
- 観光商品造成について知りたい。
- ツアー造成、ツアーエージェントとツアーオペレーターの仕事について知りたい。
- ホスピタリティに関するテーマのセミナーに参加したい。
- このような実践的なセミナーがもっと開催されることを期待している。

《世界言語大学》



今後参加したいセミナーやワークショップについて（自由記載）

（以下、主なもの）

- 教育において理論的な知識を与えるだけでなく、実習の授業が非常に重要であると思う。
- 言語学と観光に焦点を当てたセミナーが行われることを期待している。
- 観光やホテル業のマーケティングとマネジメントについて知りたい。
- 観光に関連するどのようなテーマでも興味がある。
- ツアーパッケージ造成に関するセミナーを希望する。
- 観光ガイド、及び通訳に関するセミナーに参加したい。
- 日本の娯楽産業や日本のサービスについて知りたい。

工程表

案件名:ウズベキスタン国観光開発における新価値創造サービス構築のための案件化調査
提案法人名:株式会社JTB

別添

本事業の達成目標	タスク			実施方法詳細		実施結果
	大項目	小項目	タスクごとの達成目標	実施場所	実施方法詳細 (どこで、誰に対して、何を、どれくらい、どうやるか) (現地活動日数)	
a	1 投資・ビジネス環境の調査	1-1. 文献やヒアリングを通じた確認	①提案ビジネス実施の前提となるビジネス規制が確認される ②許認可取得の必要性や要件が確認される	国内	a: インターネットおよび文献による調査 b: 在日ウズベキスタン大使館、JETRO等へのヒアリング	国内においてはインターネットを通じた情報収集及び在日ウズベキスタン大使館等へのヒアリングを実施、現地においては、国家観光開発委員会(タシケント、プハラ)、プハラ州役所、UJC等へのヒアリングを通じ、ビジネス規制等に係る情報を収集した。
				現地	c: 監督官庁(副首相及び国家観光開発委員会)へのヒアリング d: 教育機関の立地促進環境の確認 e: JICA、UJC(ビジネスコース参加者)へのヒアリング	
	2 市場性/現地ニーズ/競合の確認	2-1. 観光商品に関する市場性やニーズに対するヒアリング・情報分析	①既存の観光商品の現状と課題が整理される ②観光客(日本)が求める観光商品に対するニーズ確認される	国内	a: インターネットおよび文献による調査 b: 日本の旅行会社へのヒアリング c: 日本人観光客に対するニーズ調査	国内においては、ウ国へのツアーを販売している旅行会社へのヒアリング、及び、インターネットによるウ国へのツアーを販売している他国の商品の情報を収集、現地においては、観光事業所(ツアーオペレーター、ホテル、ショップ、ドライバー等)、及び地域住民へのヒアリングを通じ、既存の観光商品の現状と課題、商品開発に係るニーズ等について情報を収集した。
				現地	d: 監督官庁(副首相及び国家観光開発委員会)へのヒアリング e: 関連する統計情報の入手、分析 f: 観光事業者へのヒアリング(ホテル、土産、交通、他) g: 地域住民へのヒアリング h: 観光客に対するニーズ調査	
				国内	a: インターネットおよび文献による調査 b: 日本の旅行会社へのヒアリング c: 在日ウズベキスタンコミュニティへのヒアリング d: 大手日本企業へのヒアリング	
		現地	e: 主要都市及び地域訪問を通じた観光客の購買行動の調査 f: 地域住民へのヒアリング g: 観光事業者へのヒアリング(ホテル、土産、交通、他) h: 監督官庁(副首相及び国家観光開発委員会)へのヒアリング i: 現地進出日系企業へのヒアリング j: 観光資源調査			
		国内	a: 自社研修の優位性、訴求ポイントの検討 b: 競合他社の観光実務者教育の内容の確認 c: 観光事業者へのヒアリング(ニーズ、課題) d: 在日ウズベキスタンコミュニティへのヒアリング	国内においては、グループ企業が有するリソース調査、及び研修実施期間としての優位性や訴求ポイントを検討した。現地においては、国立大学及び観光カレッジ(タシケント、プハラ、サマルカント)に対するヒアリングを通じ、観光人材育成に関する課題とニーズの把握を行った。また、国立大学、人材紹介会社及び派遣会社へのヒアリングを通じ、ウ国人の海外就労の課題とニーズについて情報を収集した。		
		現地	e: 既存の教育機関へのヒアリングによる競合の特定、分析 f: 監督官庁(国家観光開発委員会、労働関係の監督省庁)へのヒアリング g: 人材紹介、派遣会社へのヒアリング(海外向け人材輩出)			
	3 競合の調査	3-1. (1)観光商品開発における競合の情報収集・分析 (2)観光人材教育、人材派遣会社等の情報収集・分析	①競合となる商品および競合企業が把握され、対象地域における自社商品の優位性や差別化が確認される ②観光分野のポジショニングマップが作成される ③人材教育、派遣会社等の情報が整理される	国内	a: 競合他社の観光商品の確認 b: 人材派遣会社、日本語学校、観光事業者へのヒアリング	国内においてはインターネットを通じて海外のドナーや機関が作成している教材等、グループ企業を含む人材派遣会社に対する外国人労働者受け入れの課題やウ国人労働者のニーズ等の情報収集を行った。現地においては、海外にウ国人材を送る会社及び海外でインターンを実施する大学へのヒアリングを通じ、人材派遣に係るビジネスの可能性を探った。
				現地	c: 既存の旅行会社へのヒアリングによる競合企業の特定、分析 d: 自社製品の優位性、訴求ポイントの検討 e: 人材教育、人材派遣会社等へのヒアリング	
	4 バリューチェーンの構築	4-1. 業界構造に関する調査	①効率的なバリューチェーンを構築する	国内	a: 旅行会社へのヒアリングを通じた観光商品のバリューチェーンの調査 b: 人材教育、人材派遣会社等へのヒアリング	国内においては、観光業界における外国人(技人)日本就労にかかる課題について情報を収集、現地においては、大学卒業生の就労までの過程や大学の取組等について情報を収集した。
				現地	c: 観光事業者へのヒアリングを通じた観光商品の流通ルートの確認 d: 人材教育、派遣会社へのヒアリングを通じたコンサルルートの確認	
4-2. 提携先の探索、協議		①観光商品の販売および提携先候補の絞り込み(現地DMC、日本の旅行会社、SDGsに取り組む企業など) ②現地教育機関、人材派遣会社等、提携先候補の絞り込み	国内	a: 観光商品造成の優位性、訴求ポイントの検討 b: 提携する日本の旅行会社を想定、検討 c: 人材教育、派遣会社との提携、または自社独自の展開を検討	国内においては、観光人材育成に係る提携先について検討・協議を実施した。現地においては、観光人材育成事業にかかる提携先候補(シルクロード大学、プハラ国立大学、世界言語大学)と協議を実施した。	
			現地	d: 地域観光事業者候補企業の探索、協議 e: 販売及び提携先候補企業の探索、協議(観光商品、人材いずれも)		
5 ビジネスモデルの策定	5-1. ビジネスモデル、方向性の確定	①ビジネスモデルの可能性の検討(事業性の再確認)され、方向性が特定される ②本案件化調査終了後に、普及・実証にむけた事業を選定し、今後のステップや将来性を検討	国内	a: 調査結果に基づくビジネスモデル案・収益モデル案の検討 b: 今後のステップの検討(中長期的な収益性の検討)	国内においては、他国展開を視野に入れた観光人材育成事業について検討、現地においては大学(プハラ国立大学、世界言語大学)において観光セミナーとワークショップを開催、学生の反応と興味を確認するとともに、大学側のニーズについて協議を実施した。	
			現地	c: 調査結果に基づくビジネスモデル案・収益モデル案の検討 d: 今後のステップの検討(中長期的な収益性の検討)		
b	6 開発効果/SDGs貢献への効果検討	6-1. 検討中ビジネスのSDGsへの貢献可能性の検討	国内	a: 検討中ビジネスがどのように対象地域における観光開発課題の解決に繋がるか、貢献ロジックが整理され、地域住民の雇用および裨益(観光消費額、就業状況)に関する定量的な効果が推計される	国内においては、観光人材育成事業を通所極SDGsへの貢献可能性について検討、また、本事業の他国展開のためにターゲットとする国の観光人材に係る課題について調査を実施した。現地においては大学等における観光人材育成の課題とそれに伴う観光業界への影響等について調査を実施した。	
			現地	c: ウ国政府、各主要都市へのヒアリングによる対象地域の開発課題の実態および原因の調査 d: ウ国の現状の就業状況、賃金を元々今後の見通しを検討		

Республика Узбекистан

Республика Узбекистан
Исследование для формулирования
проекта «Осуществление сервиса нового
значения в вопросах развития туризма»
Отчёт о завершении проекта

Июнь, 2021г.

Японское Агентство Международного Сотрудничества
(JICA)

Акционерное общество JTB

Примечания к использованию данного отчёта, заявление об ограниченной ответственности.

- Содержание данного отчёта основано на информации, полученной после проведения исследования по распоряжению Японского Агентства Международного Сотрудничества ЈСА. Содержание данного отчёта может претерпеть изменения в связи с социальными реформами, а также корректировкой в области права. Вся опубликованная информация и комментарии, представленные в данном отчёте, были выбраны Японским Агентством Международного Сотрудничества ЈСА, поэтому мнение Агентства и общественности могут не совпадать. В случае использования информации данного отчёта, вы несёте ответственность за все последующие действия.
- Японское Агентство Международного Сотрудничества ЈСА и Акционерное Общество ЈТВ не несут ответственности за любой ущерб, причиненный в результате использования данного отчета.

Оглавление

Список терминов	V
Краткая аннотация проекта	VI
Схема проекта	VIII
Глава 1 Краткое содержание проекта JICA	1
(1) Предпосылки реализации проекта	1
(2) Цели и задачи данного проекта	2
(3) Способы достижения поставленных целей	2
(4) Детали реализации проекта, результаты	4
(5) Перспективы и основы развития.....	5
Глава 2 Обзор туристического бизнеса в Узбекистане	7
(1) Общая модель бизнеса	7
① Общее представление бизнес модели, представленной на данный момент (схемы, пояснения).....	7
② Обзор продуктов технологий, новейших достижений, используемых в данном бизнесе	8
③ Внедрение вышеупомянутых технологий ②, результаты продаж (год начала продаж, объём продаж, доля рынка).....	8
(2) Целевой рынок, потребитель	9
① Обзор целевого рынка	9
② Требования к реализации данного бизнеса	9
③ Потенциальная клиентская база, покупательная способность	9
④ Статус развития необходимой инфраструктуры	10
⑤ Ситуация конкурирующих компаний, продуктов, услуг.....	10
(3) Система реализации проекта на данный момент	10
① План создания цепочки стоимости.....	10
② Система внедрения данного бизнеса.....	11
(4) Возможный риск и меры воздействия	11
① Необходимость получения лицензии для осуществления деятельности.....	11
② Другие меры воздействия по предотвращению вероятности риска кроме получения лицензии	11
③ Экологические, социальные, культурные и традиционные аспекты (гендерная принадлежность, касты, религия, пищевые предпочтения, принятие мер по сокращению риска среди меньшинства социально уязвимых слоёв населения	11
(5) Бизнес план, предусмотренный на данный момент	11
① План доходов и расходов.....	11
② Основания для плана доходов и расходов, график развития бизнеса.....	12
③ Первоначальная сумма инвестиций и предполагаемые доходы.....	12

④	Перспективы финансирования	12
(6)	Роль данного бизнеса с позиции компании	12
①	Роль данного бизнеса в вопросах стратегии управления	12
②	Взаимосвязь между основным и данным бизнесом (достоинства, пригодные для использования)	12
③	Ситуация оценки компанией данного бизнеса	12
(7)	Направление развития бизнеса после окончания проекта с JICA.....	13
Глава 3	Возможный вклад в концепцию SDGs	14
(1)	Задачи в странах, регионах целевого назначения.....	14
(2)	Возможности принесения пользы в развитии устойчивого туризма в рамках данного проекта	25
①	Цели и задачи, направленные на устойчивое развитие туризма	25
②	Возможность внесения вклада в развитие устойчивого туризма.	25
③	Эффект перелива	27
(3)	Пути сотрудничества в проектах JICA.....	27

«Приложение»

Приложение 1: Детали деятельности

Список терминов

Терминология	Английский	Русский
ASEAN	Association of Southeast Asian Nations	Ассоциация государств Юго-Восточной Азии
COVID-19	Coronavirus Disease 2019	Коронавирусная Инфекция
DMC	Destination Management Company	Компания по управлению туристическими направлениями
EVP	Employment Value Proposition	Ценностное предложение сотруднику
HR	Human Resource	Человеческие ресурсы
JICA	Japan International Cooperation	Японское Агентство Международного Сотрудничества
JTB	JTB Corp.	Акционерное Общество JTB
MoU	Memorandum of Understanding	Меморандум о взаимопонимании
ODA	Official Development Assistance	Официальная помощь в целях развития
PDCA	Plan, Do, Check, Action	Планирование, действие, проверка, корректировка
SDGs	Sustainable Development Goals	Цели устойчивого развития
ToT	Training of Trainers	Подготовка преподавателей
UJC	Uzbekistan-Japan Center	Узбекско-Японский Центр
USAID	United States Agency for International Development	Агентство США по международному развитию
WB	The World Bank	Всемирный Банк

Краткая аннотация проекта

1. Название проекта	Исследование для формулирования проекта «Осуществление сервиса нового значения в вопросах развития туризма»
2. Место реализации проекта	Узбекистан, г. Ташкент, Бухарская область, Хорезмская область, Республика Каракалпакстан, Самаркандская область.
3. Обзор туристического бизнеса	Предоставление исследований в области туризма, консалтинговых услуг, оказание помощи в получении образования в данной области государственным деятелям, работникам туристической отрасли, приведет к модернизации отдельных регионов, создаст рабочие места для местных жителей, повысит их материальный доход.
4. Сроки реализации проекта	Август 2019- Июнь 2021 (1 год, 11 мес.)
5. Детали реализации проекта, результаты	Направление проекта предусматривало создание компании DMC в Узбекистане, но впоследствии были внесены изменения в содержание исследования, а именно, в вопросах развития человеческих ресурсов. Вследствие распространения коронавирусной инфекции, приезд в Узбекистан был исключён, все переговоры велись в режиме он-лайн. В связи со сменой руководства отдельных организаций, с которыми ранее велись переговоры, все вопросы пришлось решать повторно. Несмотря на вышеуказанные причины, проект был успешно реализован.
6. Перспективы и основы развития бизнеса	В первую очередь развивать человеческие ресурсы туристической области, в которых нуждаются туристических организации и учебные заведения, что касается DMC, она будет выступать в роли поставщика комплексных туристических услуг.
7. Бизнес-модель реализации проекта	В рамках реализации данного проекта, планируется разработка учебного материала, проведение семинаров и лекций, программ стажировок, создание бизнеса по развитию человеческих ресурсов в области туризма, который будет способствовать устойчивому развитию туризма в стране. Оплату за услуги учебные заведения получают от организаций, промышленные предприятия от компаний. Данная оплата включена в стоимость услуг. В случае вопроса подбора кадров из Узбекистана, оплата взимается с японских компаний, заинтересованных в кадрах.
8. Цели и задачи в области устойчивого развития туризма,	Цель 8 (8.9) К 2030 году определить и реализовать направления политики по продвижению устойчивого туризма, которая приведёт к созданию рабочих мест, продвижению национальной культуры и

<p>направленного на достижение положительного результата</p>	<p>созданию условий для распространения местной продукции.</p>
<p>9. Потенциальный вклад в вопросах достижения устойчивого развития</p>	<p>Цель 8 (8.9) Благодаря развитию человеческих ресурсов в сфере туризма, будет обеспечено устойчивое развитие данной отрасли, которое не будет зависеть от потока туристов и посещение ими исторических мест, также ожидается предоставление услуг, удовлетворяющих потребности каждого из туристов, создание рабочих мест для молодёжи и женщин в туристическом секторе.</p>
<p>10. Задачи и стратегия реагирования развития бизнеса</p>	<p>Пандемия коронавируса оказала огромное влияние на туристическую отрасль, которая является основным направлением деятельности компании, в связи с чем возник актуальный вопрос о реорганизации компании. Планируется дальнейшее изучение перспектив данного бизнеса, предполагая его реализацию в среднесрочной и долгосрочной перспективе, подготовка к поискам новых источников прибыли в 2022 г.</p>



Потребности развития туризма (задачи)

- Повышение уровня туристического образования, подготовка кадров туристической индустрии, которые в будущем будут способствовать оживлению регионов, развитию туризма.
- Увеличение рабочих мест, доходов населения в крупных городах и регионах.
- Обеспечение качества предоставления услуг в сфере гостеприимства, соответствующего международным стандартам.

Предлагаемая продукция / технологии

- Поддержка вопроса развития человеческих ресурсов в интересах государственных и учебных заведений.
- Поддержка потенциала создания национальной туристической продукции
- Повышение качества сервиса частного сектора.

Содержание проекта

- Срок длительности контракта: август 2019 г. - июнь 2021г.
- Целевые страны, регионы: Узбекистан
- Краткое содержание проекта: усиление функций, связанных с развитием человеческих ресурсов туристической сферы в интересах государственных и учебных заведений, развитие потенциала и повышение качества услуг, связанных с разработкой туристических продуктов для частного сектора. Посредством устойчивого развития туризма, компания стремится к повышению доходов, а также увеличению количества рабочих мест населения.



Процесс создания туристической продукции во время work-shop

Метод подхода (бизнес модель) в потребностях (задачах) развития туризма

- Предоставление туристического образования государственным служащим, представителям частного сектора и образовательным учреждениям.
- Предоставление туристического образования по наращиванию потенциала, связанного с разработкой туристических продуктов, для частного сектора.
- Предоставление качественного туристического образования для частного сектора.

Ожидаемые результаты (эффект развития) от работы в целевых странах

- Способствование увеличению доходов среди населения Узбекистана от развития туризма.
- Содействие созданию рабочих мест и преимуществ для жителей регионов.
- Содействие расширению прав и возможностей населения регионов (особенно женщины).
- Содействие в продвижении национальной культуры и реализации продукции.

Материал составлен в январе, 2021 г.

(1) Предпосылки реализации проекта

После обретения Узбекистаном независимости в 1991г, в экономике страны произошёл постепенный переход к рыночной экономике и был замечен стабильный экономический рост. В связи с приходом к власти новой администрации с 2017 года, благодаря открытой и прагматичной политике были проведены крупные реформы в промышленной структуре, нацеленные на дальнейший экономический рост. Для усиленного развития туристической отрасли и промышленности в Узбекистане, были выбраны курс и стратегия развития туристического потенциала; правительство Японии, в свою очередь, оказывало содействие в развитии туристической отрасли Узбекистана. В последние годы требования к выдаче краткосрочных виз были смягчены, что привело к увеличению потока туристов со всего мира. С увеличением числа иностранных туристов, возрос доход населения Узбекистана, что, в свою очередь, привело к повышению количества специалистов, работающих в туристической отрасли. Всё выше сказанное, должно также привести к уравниванию граней уровня развития между городом и регионами, развитию частного сектора, решению проблем в вопросах развития человеческих ресурсов - специалистов туристической отрасли. С другой стороны, даже при увеличении потока иностранных туристов, в развивающихся странах существует общая проблема: нуждающееся и социально-уязвимое население не имеет прямого дохода от получаемой прибыли, наблюдается ограниченное количество рабочих мест для молодёжи, что в будущем может привести к безработице (наблюдается несоответствие между ростом количества молодежи и рабочих мест), неоднократная помощь Всемирного Банка была направлена на решение данных задач, что указывает на наличие вышеуказанной проблемы.

В Узбекистане не разработан план практических действий, которое не привело к оживлению и развитию туризма в регионах. К тому же, в настоящее время развиваются такие центральные города, как Ташкент, Самарканд, Бухара, вопросами развития туризма занимается правительство страны, туристический продукт включает в себя ограниченный пакет туров, в который входит посещение главных туристических городов, что не способствует созданию рабочих мест в регионах, а также не разрабатываются туристические пакеты, которые бы способствовали бы удовлетворению разнообразных потребностей туристов, желающих познакомиться с уникальной культурой и обычаями региона. Наблюдается недостаточное количество мастер-классов по использованию природных ресурсов, многие пакетные туры являются стандартизированными, ориентированными на посещение центральных исторических городов, ознакомление с достопримечательностями, представляющих собой историческое наследие Узбекистана, что в свою очередь, не приводит к увеличению дохода населения регионов.

Для реализации устойчивого развития туристического бизнеса, необходима поддержка в построении модели обеспечения доходов предпринимателей туристической отрасли, населению регионов, возрождение регионального туризма может привести к устранению дисбаланса между регионами, создание рабочих мест для молодёжи, решению задач в вопросах человеческих ресурсов.

Акционерное Общество ЖТВ (далее именуемой - ЖТВ) не только туристическая компания, а также выступает в качестве холдинга ЖТВ Group при поддержке населения, находит ценные туристические продукты в определённом регионе, после чего данный продукт совершенствуется и становится региональным, таким образом, поддерживает создание модели «комплексной системы управления туризмом», направленной на устойчивое развитие туризма в регионах.

К тому же, ЖТВ имеет обширную туристическую базу данных, имеет возможность предоставить условия прохождения стажировок на территории компании, а также имеет опыт оказания консультационных услуг органам местного самоуправления.

В качестве официальной помощи в целях развития туризма, ЖТВ имеет богатый опыт в проведении проектов технического сотрудничества, сбора информации, проведения исследования в таких странах, как: Палестина, Тунис, Мьянма, Иран, регионах Кавказа.

С учетом вышеизложенного ЖТВ, используя положительные результаты проекта «Осуществление сервиса нового значения в вопросах развития туризма», создаст обширные туристические зоны за счет развития туристических направлений во главе с зарубежным частным сектором тем самым, способствуя увеличению дохода и рабочих мест населения. С целью расширения деятельности в другие страны, ЖТВ будет внедрять построение бизнес модели внедряемого проекта.

(2) Цели и задачи данного проекта

Цели и задачи данного проекта основываются на принципах устойчивого развития, включающих в себя следующие пункты:

а. Определение бизнес модели в вопросах разработки проекта «Осуществление сервиса нового значения»

б. Создание рабочих мест, вследствие развития туризма; формирование логического мышления, связанного с оживлением деятельности регионов

Для достижения вышеперечисленных целей, компания ЖТВ планирует изучение ресурсов, которыми она располагает, рассмотреть перечень малых и средних промышленных предприятий, провести конкурентный и сегментный анализы, а также провести исследование туристических ресурсов.

Компания ЖТВ также рассматривает возможность создания дизайна проектов, развитие инфраструктуры, ранее трудно реализовываемых при поддержке Агентства ЛСА.

(3) Способы достижения поставленных целей

При реализации данного проекта «Осуществление сервиса нового значения» ЖТВ, провела ряд встреч с административными органами, организациями (Государственный Комитет по Развитию Туризма, Хокимият Бухарской области), провела исследования и опрос среди представителей частного сектора (Гостиницы, Рестораны, Гиды, Магазины сувениров), с представителями учебных заведений (Университеты с направлением изучения туризма, японского языка), также дала оценку текущему положению туристических ресурсов, туристической продукции в крупных городах, выявила актуальные проблемы. В том числе, ЖТВ упорядочила ресурсы, которыми обладает, отметила, что

имеет знания и опыт, которые могут быть применены для решения поставленных задач в Узбекистане, провела встречи с группами предприятий- потенциальными партнерами.

Исследовательский Центр компании JTB, группа компаний JTB, клиенты данной компании, местные органы власти оказали консультационную поддержку в проблеме развития человеческих ресурсов в области туризма, был проведён опрос с вышеперечисленными организациями по вопросам и ситуации с привлечением иностранных специалистов, а также выявлен прогноз их востребованности.

Проблемы туризма в Узбекистане идентичны с другими странами Центральной Азии. В связи с этим, компания пришла к выводу, что модель бизнеса, представленная в данном проекте, может быть применена в странах Центральной Азии. Именно поэтому, был заключён договор с предприятием Кыргызстана, начато исследование по развитию человеческих ресурсов в области туризма.

Компания PADECO оказывала поддержку в обеспечении связей с государственными учреждениями и частным сектором, передавала приобретённый знания и опыт в процессе работы в Узбекистане, также оказывала всестороннюю помощь в проведении опросов, обсуждений по вопросам возможностей развития бизнеса и его направлений, опираясь на проблемы развития туризма в Узбекистане.

В дополнении к вышесказанному надо отметить, что Государственный Комитет по Развитию Туризма в Узбекистане, в рамках данного проекта выступает в качества партнёра, в связи с чем, был подписан Меморандум по вопросам развития человеческих ресурсов.¹



Схема 1-1: Система реализации проекта

¹ Подписание Меморандума было осуществлено 02.07.2020 г.

(4) Детали реализации проекта, результаты

① Детали реализации проекта

※См. приложение 2 с комментариями реализации и результатов проекта.

а) Определение бизнес модели в вопросах разработки проекта «осуществление сервиса нового значения»

Результат: В целях развития и активизации, оживления регионов, была разработана туристическая бизнес структура (схема 2-1), для увеличения рабочих мест и материального достатка в регионах, приступили к исследованию о возможностях создания в Бухаре компании по управлению туристическими направлениями «Destination Management Company» (далее именуемое как «DMC»²). Однако, как сказано в пункте (5) Перспективы и основания развития бизнеса, 2) Основной задачей JTB является не предоставление различных туристических услуг, путём создания компании DMC, а сконцентрировать все усилия на решении вопросов, связанных с развитием человеческих ресурсов. Так как, в исследовании, касающемся изучению бизнес-среды и инвестиционного климата, приоритетным направлением является развитие человеческих ресурсов, вследствие этого направления исследования было изменено. К тому же, в рамках проекта по развитию человеческих ресурсов, на четвёртом этапе проведения исследования было запланировано заключение Меморандумов с рядом организаций, предполагалось проведение работ по пояснению проекта, обсуждение способов сотрудничества, проведение дополнительного исследования. Однако, распространение коронавирусной инфекции (далее именуемой COVID-19³) повлекло за собой такие последствия как, закрытие воздушных границ, введение иммиграционных ограничений, введение чрезвычайного положения в Японии, что не позволило компании JTB продолжить четвёртый этап исследования, вследствие чего все переговоры велись в режиме он-лайн. Помимо этого, в Университетах Узбекистана сменились контактные лица, в связи с этим велась переписка, проводились он-лайн конференции, на которых были вновь подставлены пояснения к проекту, комментировались содержание проделанной работы с предшественником, обсуждались вопросы о создании необходимых условий для дальнейшего развития сотрудничества, рассматривались вопросы разработок «дорожных карт» развития бизнеса. В Государственном Комитете по развитию Туризма в Узбекистане также произошло изменение кадрового состава, в связи с чем была реформирована рабочая группа проекта, но в составе данной группы остался сотрудник, изначально владеющий всей информацией по данному проекту, поэтому компания считает возможным обсуждение вопросов о дальнейшем сотрудничестве. Несмотря на все вышеперечисленные причины такие как, изменения направления бизнес-модели от DMC к развитию человеческих ресурсов, распространение COVID-19, закрытие воздушных границ, переход на обсуждения в режиме он-лайн, проведение повторных обсуждений с представителями организаций, конечная цель проекта практически достигнута.

² Аббревиатура от «Destination Management Company», компания, которая хорошо осведомлена о таких туристических ресурсах как: туристическая недвижимость, природа, еда, искусство, развлечения, обычаи, помимо этого, сотрудничая с местным населением компания создаёт туристические зоны.

³ Аббревиатура от «Coronavirus disease 2019» (новый тип коронавирусной инфекции, распространившегося в 2019 году), инфекционное заболевание, вызванное вирусом SARS-CoV-2.

б) Увеличение количества рабочих мест за счёт развития туризма; формирование логического мышления, связанного с оживлением деятельности регионов

Результат: Как указывалось ранее, данный проект направлен на создание туристической бизнес-модели, целью которой является активизация деятельности регионов, а также повышение материального дохода населения. Туристическая бизнес-модель не ограничивается решением вопросов человеческих ресурсов, но в тоже время именно человеческие ресурсы в сфере туризма, продвигают управленческий цикл концепции PDCA, состоящей из таких элементов, как идея, концепция бизнес-модели, планирование, осуществление, проверка. Несомненно, это самый важный и незаменимый ресурс для построения данной бизнес-модели. В вопросах развития человеческих ресурсов в сфере туризма, мы планируем передавать практические знания, делиться последними достижениями со специалистами туристической сферы, которые будут задействованы в будущем в различных отраслях туризма. Однако, основной целью в вопросах укрепления туристической бизнес-модели является усиление роли управленческого персонала туристического бизнеса нового поколения. В отношении вопроса повышения материального дохода местного населения, развитие человеческих ресурсов является решающим фактором для увеличения рабочих мест, что в свою очередь, является высокоэффективной возможностью для достижения поставленной цели. Надо отметить, что представители молодого поколения регионов, увидев достижения квалифицированных специалистов, будут мотивированы для достижения поставленных перед собой целей, тем самым рынок человеческих ресурсов будет расширяться. Анализируя вышеизложенные факты можно констатировать, что цель практически достигнута.

(5) Перспективы и основы развития бизнеса

① Оценка необходимости коммерциализации

Мы продолжаем проводить исследования и изучать специфику коммерциализации, путём изменения бизнес-модели, окончательное принятие решения планируется в июле 2021 г, но уже с мая 2021 года мы идём по направлению коммерциализации.

② Основания для необходимости коммерциализации

Индустрия туризма в Узбекистане процветала благодаря смягчению требований выдачи краткосрочных виз, количество туристов со всего мира увеличивалось до распространения коронавирусной инфекции. За счёт увеличения потока туристов доход работников туристической отрасли: туроператоров, сотрудников гостиниц, гидов увеличился. Однако, в данной обстановке представители туристического бизнеса учитывали только личные интересы, тогда как вопросы необходимости развития сервиса, туристической продукции, увеличение доходов местного населения, задачи активизации жизни региона не рассматривались. При создании компании DMC, к организации которой стремится JTB, необходимо сотрудничество с местным туристическим персоналом, чьи методы и цели достижения поставленных задач были бы схожими, однако среди специалистов в области туризма, соответствующих вышеуказанным требованиям для образования данной компании не оказалось.

В свою очередь, представители туристического бизнеса в Узбекистане, проявили интерес в развитии человеческих ресурсов, компания JTB считает, что именно развитие человеческих ресурсов в области туризма будет способствовать активизации региона, сыграет положительную роль для местного населения, в связи с этим компания пришла к выводу, что идея создания компании DMC является преждевременной.

Таким образом, основываясь на реализации концепции данного проекта, построения туристической бизнес модели планируется в течение 3-5 лет, необходимо сосредоточиться на решении вопросов развития человеческих ресурсов в области туризма, что является потребностью в становлении туристического бизнеса в Узбекистане. Что касается основания компании DMC, то она будет создана после решения всех вопросов, касающихся решения развития человеческих ресурсов в области туризма, в будущем предоставляя комплексные услуги, включая систему человеческих ресурсов.

Глава 2 Обзор туристического бизнеса в Узбекистане

(1)Общее представление бизнес-модели

①Общее представление бизнес-модели, рассматриваемой на данный момент

«Первоначальная гипотеза»

Предварительно JTB планировала создание компании DMC как центра предоставления таких услуг, как проведения исследований, консалтинговый сервис, развитие туризма, предоставление туристического образования для государственных служащих, специалистов туристической сферы, а также рассматривалась идея создания бизнес-модели, способствующей оживлению региона, повышению материального дохода населения.

«Общее представление бизнес-модели, основанной на результатах исследования»

В рамках реализации данного проекта, учитывая интерес индустрии туризма в Узбекистане, бизнес-модель будет включать в себя следующие функции: (а) разработка разнообразного учебного материала в области туризма, (b) Поведение лекций, семинаров с использованием разработанного учебного материала, (c) Проведение лекций и семинаров в Японии, (d) разработка программ-стажировок для студентов туристических факультетов, (e) проведение отбора кандидатов, соответствующих требованиям компании, предполагающих работать в Японии, (f) прохождение стажировки перед приемом на работу в Японии, в интересах промышленных организаций, учебных заведений, государственных учреждений создать бизнес модель по развитию человеческих кадров, которая будет способствовать развитию устойчивого туризма. После завершения пандемии COVID-19 ожидается оживление международного туризма, в дальнейшем компания одновременно нацелена на разработку стажировок для студентов Узбекистана, предполагающих работать в Японии, будет проводиться отбор кандидатов, соответствующих всем требованиям компании, ознакомление студентов с культурой Японии и бизнес-культурой, также компания планирует создать комплексный консалтинговый бизнес по привлечению иностранных граждан, в том числе граждан Узбекистана в местные органы власти, компании.

Таким образом, привлечение человеческих ресурсов из Узбекистана будет способствовать расширению деятельности привлечённых кадров, а также продвижение экспорта японской продукции в Узбекистане, физическому и человеческому обмену между двумя странами, активизации регионов. Кроме того, как было упомянуто выше, вариант бизнеса, предусматривающий развитие человеческих ресурсов, рассматривается как пилотная модель, внедрение которой будут рассматривать только после достижения положительных результатов в Узбекистане, других странах Центральной Азии, а также стран АСЕАН, где функционирует центр UJC.

«Информация недоступна вследствие конфиденциальности внутри компании»

Схема 2-1 Общая модель бизнеса

② Обзор продуктов, технологий, новейших достижений, используемых в данном бизнесе. Опираясь на результаты исследования, содержание и детали бизнес-сервиса, создание которого планируется в течение 3-5 лет, выглядит следующим образом.

«Информация недоступна вследствие конфиденциальности внутри компании»

«Особенности (сравнительные преимущества, инновации, приоритет)»

а) Сравнительные преимущества

«Информация недоступна вследствие конфиденциальности внутри компании»

б) Инновации

Особенностью развития рынка въездного туризма в Узбекистане в последние несколько лет основывается на привлечении туристов из бывшего Постсоветского пространства. В связи с чем возникает спрос на квалифицированные человеческие ресурсы, однако наблюдается несоответствие спроса и предоставления квалифицированных кадров. Япония, используя свои знания и опыт, могут внести инновационные достижения в компенсировании вышеуказанного несоответствия.

Конечной целью компании является развитие сотрудничества с промышленными предприятиями, государственными учреждениями, учебными заведениями, оказание содействия в вопросах создания компании ДМС в Узбекистане, поддержание населения в решении задач по развитию туристической индустрии Узбекистана.

с) Приоритет

Представленный проект будет пилотным модельным проектом, расширение и развитие которого планируется после достижения определённых положительных результатов, с условием, что реализация проекта будет внедряться в таких странах, как: Казахстан, Киргизстан, Мьянма, Вьетнам, где функционирует Международное Агентство Международного Сотрудничества (ИСА), Японский Центр, также исследуются пути сотрудничества с Японским Центром.

③ Внедрение вышеупомянутых технологий ②, результаты продаж (год начала продаж, объём продаж, доля рынка)

«Информация недоступна вследствие конфиденциальности внутри компании»

б) Достижения за пределами страны

В 2016 году в рамках проекта «Развитие человеческих ресурсов в сфере предпринимательства, укрепление сотрудничества», совместно с Узбекско-Японским центром, были проведены региональный курс (УЖС, г.Бухара), а также бизнес-семинар (УЖС, г.Ташкент).

Кроме того, как было упомянуто выше, вариант бизнеса, предусматривающий развитие человеческих ресурсов, рассматривается как пилотная модель, внедрение которой будут рассматривать только после достижения положительных результатов в Узбекистане, других странах Центральной Азии, а также стран АСЕАН.

(2) Целевой рынок, потребитель

① Обзор целевого рынка

Экономическая либерализация в Узбекистане быстро развивается. Государственная политика в сфере туризма была сосредоточена на достижении принятия 500000 туристов до 2020 года, однако, несмотря на то, что Узбекистан обладает туристическим потенциалом, не в полной мере использует богатые, еще не изученные туристические ресурсы.

На 12 заседании главных должностных лиц стран-участниц диалога «Центральная Азия+Япония», правительство Японии вынесло решение о сотрудничестве в туристической индустрии с пятью странами Центральной Азии, включая Узбекистан. В 2017 году были смягчены условия выдачи краткосрочных виз, в 2018 году количество иностранных туристов увеличилось в 1,7 раз (по сравнению с 2016 г.), ожидается дальнейшее увеличение количества туристов.

② Требования к реализации данного бизнеса

В отношении проблем, связанных со специалистами в туристической индустрии, в ходе проведения исследования, сотрудники гостиниц, а также туроператоры высказали мнение о том, что несмотря на получение специализированных знаний в университете, у выпускников мало опыта в туристической практике, которого недостаточно для выполнения таких видов работ, как: обслуживание клиентов и бухгалтерский учет.

Исходя из вышесказанного, компания предполагает, что существует расхождение мнений и ожиданий результатов между специалистами, составляющими учебный план и туристическими организациями. Для решения данной проблемы компания разработала цикл лекций, семинаров, учебных пособий, направленных на получение практического опыта в туристической области, а также содействует возможности прохождения стажировки и трудоустройства в Японии, как центра получения практических знаний. Возможность прохождения стажировки и трудоустройства в Японии, одновременно будут способствовать приобретению знаний и обмену между студентами из Узбекистана и специалистами туристической индустрии, а также решат проблему нехватку человеческих ресурсов в отелях и гостиницах Японии.

«Информация недоступна вследствие конфиденциальности внутри компании»

③ Потенциальная клиентская база, покупательная способность

Клиентской базой данного бизнеса являются государственные и административные деятели, заинтересованные в развитии туризма в Узбекистане, Университеты и колледжи, направленные на развитие человеческих ресурсов в области туризма, студенты, которые в перспективе будут управлять индустрией туризма, а также сотрудники индустрии туризма,

которые играют ведущую роль в данной области. Их покупательная способность выглядит следующим образом. Как было уже упомянуто выше, прохождение стажировок будет способствовать приобретению опыта в туристической сфере (изучение предпочтений туристов).

«Информация недоступна вследствие конфиденциальности внутри компании»

④ Статус развития необходимой инфраструктуры

Для осуществления данного бизнеса, в настоящий момент статус развития необходимой инфраструктуры описывается ниже.

«Информация недоступна вследствие конфиденциальности внутри компании»

«Перспективы сотрудничества»

«Информация недоступна вследствие конфиденциальности внутри компании»

⑤ Ситуация конкурирующих компаний, продуктов, услуг

«Информация недоступна вследствие конфиденциальности внутри компании»

(3) Система реализации на данный момент

① План создания цепочки стоимости

Устойчивое и приносящее пользу населению развитие туризма, основывается на стратегии развития туризма, разработанной такими органами власти, как: Государственный комитет по развитию туризма, а также местными органами власти. Необходимо установить связь между колледжами, техникумами, целью которых является развитие человеческих ресурсов в области туризма на долгосрочной основе, а также туроператорами, гидами, сотрудниками гостиниц, стремления которых заключаются в увеличении количества туристов.

В результате осуществления регионального развития, человеческих ресурсов, в сотрудничестве с промышленными, государственными организациями и учебными заведениями, будет увеличено количество туристов, посещающих Узбекистан, а также приведёт к росту дохода населения за счёт приобретения туристической продукции, сервиса, что в свою очередь положительно скажется на приросте рабочих мест населения.

Также при разработке региональной туристической продукции немаловажно сотрудничество не только государственных, промышленных организаций, учебных заведений, но и инициатива местного населения, проявляя при этом внимание сохранению культурного

наследия и заботясь о защите окружающей среде и общества.

Жители региона представляют собой единое целое, и если они активно будут участвовать в создании туристической продукции, сервиса путём использования туристических ресурсов региона, тогда смогут почувствовать осязаемый результат такой, как:

увеличение доходов и рабочих мест населения, всё это будет способствовать пониманию значения туризма, а также развитию индустрии гостеприимства при приёме туристов.

К тому же, понимание ценностей региона его населением, будет способствовать повышению сознательности в вопросах об охране окружающей среды и сохранению культурного наследия, тем самым, укрепит чувство привязанности и гордости к своему региону.

Компания JTB в рамках данного проекта, планирует развивать бизнес на решении такой незамедлительной проблемы, как развитие человеческих ресурсов, стремиться развивать человеческие ресурсы, которые непрерывно будут работать над развитием туризма, тем самым принося пользу регионам.

В конечном итоге, компания стремится построить комплексную бизнес-модель, как показано выше на схеме 2-1.



Схема 2-2 : Цепочка добавленной стоимости, включающая в себя развитие человеческих ресурсов

«Информация недоступна вследствие конфиденциальности внутри компании»

② Система внедрения данного бизнеса

«Информация недоступна вследствие конфиденциальности внутри компании»

«Информация недоступна вследствие конфиденциальности внутри компании»

(4) Возможный риск и меры воздействия

«Информация недоступна вследствие конфиденциальности внутри компании»

(5) Бизнес-план предусмотренный на данный момент

① План доходов и расходов

«Информация недоступна вследствие конфиденциальности внутри компании»

- ② Основания для плана доходов и расходов, график развития бизнеса

«Информация недоступна вследствие конфиденциальности внутри компании»

- ③ Первоначальная сумма инвестиций и предполагаемые доходы

«Информация недоступна вследствие конфиденциальности внутри компании»

- ④ Перспективы финансирования

«Информация недоступна вследствие конфиденциальности внутри компании»

(6) Роль данного бизнеса с позиции компании

- ① Роль данного бизнеса в вопросах стратегии управления

«Информация недоступна вследствие конфиденциальности внутри компании»

Компания JTB в качестве «Компании, ориентированной на создании связей и обмена» стремится к всевозможному сотрудничеству со всеми странами мира, пробуждению положительных эмоций и симпатий у своих клиентов. Смысл данного «обмена» заключается не только в организации путешествий, но и рассматривается как отправная точка, включающая в себя такие понятия как «повод, случай», а также «многогранный и многосторонний поток», подразумевающий поток людей, коммерческий поток, логистику.

С этой точки зрения, так как данный бизнес имеет большое социальное значение, такое как увеличение потока туристов в Узбекистан, развитие экономической независимости, а также сопутствующее увеличение коммерческого потока и логистики, всё это соответствует идее компании JTB, именно поэтому данная область является доминирующей для дальнейшей работы.

- ② Взаимосвязь между основным и данным бизнесом (достоинства, пригодные для использования)

«Информация недоступна вследствие конфиденциальности внутри компании»

- ③ Ситуация оценки компанией данного бизнеса

«Информация недоступна вследствие конфиденциальности внутри компании»

(7) Направление развития бизнеса после завершения данного проекта с JCA

«Информация недоступна вследствие конфиденциальности внутри компании»

Глава 3 Возможный вклад в концепцию SDGs

(1) Задачи в странах, регионах целевого назначения

① Результаты исследования

а) Процесс исследования

В Узбекистане, с населением около 32,8 миллиона человек⁴, количество рабочих, принятых на работу владельцами предприятий и занятых в туристической индустрии, составляет около 50 000 человек⁵, что составляет относительно меньшее количество населения, занятых в таких первичных отраслях, как сельское хозяйство и природные ресурсы.

Уровень безработицы среди всего населения также высок, составляет 9,3%, а уровень безработицы среди молодежи (15-24 года) особенно высок - 10,3% (2019 г.)⁶

Были обнаружены случаи неофициального трудоустройства и самозанятости населения, которые не были отражены в официальных статистических данных. Для осознания реальной ситуации в вопросе человеческих ресурсов и текущих проблем в сфере туризма в Узбекистане, было проведено полевое исследование, в соответствии с процессами и пунктами исследования (см. схема 3-1)



Схема 3-1: Процесс исследования

Другими словами, компания классифицировала бенефициаров на 2 категории, влияющих на спрос и предложение туристических ресурсов в Узбекистане: внутренняя и внешняя среда, также в ходе исследования был разработан комплексный метод сбора информации. Кроме того, внутренняя среда была разделена на следующие три подкатегории. Относительно первой категории были проведены

⁴ Министерство иностранных дел «Базовые данные об Узбекистане», 2019 г.

⁵ UNWTO, “Uzbekistan: Country-specific: Basic indicators (Compendium) 2014 - 2018 (12.2019)”. Включены в список данные только сотрудников, принятых работодателями, самостоятельно занятых лиц не включали, по причине отсутствия данных. Во время проведения исследования, было выявлено, что большое количество в туристической индустрии работают неофициально.

⁶ World Bank, “World Development Indicators”, 2019 год

полевые исследования по отношению к педагогическим кадрам, работающих в Университетах, колледжах с туристическим направлением, а также изучением японского языка, выпускающих специалистов туристической сферы, также было проведено интервьюирование среди студентов данных учебных заведений об их потребностях. В отношении второй категории, было проведено интервьюирование среди специалистов туристической индустрии, которые принимают кадры в туристической сфере, а именно среди сотрудников гостиниц, где отмечается наибольшее количество людей, принятых на работу.

Во время интервьюирования компания собрала информацию о текущей ситуации туристической индустрии, мнения по вопросам о проблемах туристической сферы, несоответствие спроса в вопросах подготовки человеческих ресурсов (несоответствие количества и качества, а также потребностей туристского персонала).

По части 3 категории, для подтверждения бизнес-модели, компания провела полевые исследования среди организаций, занимающихся согласованием требований трудоустройства, а также отправкой выбранных кандидатов на место работы, были также предприняты усилия, чтобы разобраться в текущем состоянии данного вопроса, а также определить трудности, которые могут возникнуть в достижении поставленных целей среди будущих выпускников и выпускников и студентов, закончивших учебное заведение ранее. Относительно вопроса согласования требований трудоустройства, особенно по отношению к будущим выпускникам, оказалось, что университеты и колледжи имеют свой собственный подход в сборе информации и оказания поддержки студентам, поэтому компания также провела опрос среди университетов и колледжей о текущем положении данного вопроса.

Если говорить о категории внешней среды, то так как Государственный комитет по развитию туризма, являющийся государственным учреждением, владеет информацией о текущем положении дел в туристической сфере, а именно данными, влияющими на спрос туристических ресурсов, компания собрала информацию о действующих организационных реформах в сфере туризма, положения о дерегулировании реформ, задачах, связанных с туристической деятельностью.

b) Интервьюирование организаций

Чтобы всесторонне ознакомиться с внутренней и внешней средой, связанной со спросом и предложением человеческих ресурсов в сфере туризма, компания провела перекрестное интервью в таких городах как: Ташкент, Бухара и Самарканд с учебными заведениями, а также работниками туристической индустрии, как указано на схеме ниже.

Были отобраны Университеты, готовящие кадры для работы в туристической области, а также Университеты, с факультетом японского языка, или Университеты с туристическим направлением и изучением японского языка. В отношении гостиниц, которые принимают кадры для работы в туристической индустрии, компания исключила из списка организаций для интервьюирования сеть гостиниц, где возможно регулирование вопроса спроса и предложения человеческих кадров, а также отели, с вложенным иностранным капиталом, пользующиеся популярностью спросом при

трудоустройстве, и проведи интервью с малыми и средними ранее открывшимися и местными отелями с вложенным отечественным капиталом, провели интервью о проблемах подготовки квалифицированных кадров и их нехватки.

Кроме того, не ограничиваясь вопросом человеческих ресурсов в сфере туризма, для выявления несоответствия спроса и предложения человеческих кадров в туристической сфере, а также для построения будущей бизнес-модели, компания провела интервьюирование с организациями, занимающихся поиском рабочих мест и отправкой кадров за границу.

Кроме того, не ограничиваясь вопросом человеческих ресурсов в сфере туризма, для выявления несоответствия спроса и предложения человеческих кадров в туристической сфере, а также для построения будущей бизнес-модели, компания провела интервьюирование с организациями, занимающихся поиском рабочих мест и отправкой кадров за границу. Было проведен сбор информации в Бухарском региональном отделении Государственного комитета по развитию туризма по вопросам влияния правовой системы и организации механизма приёма туристов на вопрос спроса и предложения кадров туристической индустрии.

Было решено расширить информацию, путём косвенного её получения от учебных заведений, гостиниц и отправляющих организаций по трудоустройству за границей, о текущей ситуации и вопросах, связанных с существующим положением и задачах правовой системы, вопросов, связанных с формированием механизма приёма туристов.

Классификация категорий		Ташкент	Бухара	Самарканд	Хива	Нувус
Внутренняя среда	Страна спроса и предложения туристического персонала	<ul style="list-style-type: none"> Узбекский Государственный Университет Мирных Языков (факультет ип. языка) УЗГУМЯ (периодический факультет) Инновационный Центр (на территории Университета) 	—	<ul style="list-style-type: none"> Самаркандский Государственный Университет Иностраннх. Языков 	—	—
	Страна спроса и предложения туристического персонала	<ul style="list-style-type: none"> Ташкентский профессиональный колледж туризма 	<ul style="list-style-type: none"> Бухарский Государственный Университет 	<ul style="list-style-type: none"> Международный Университет туризма «Шелковый путь» 	—	—
	Страна подбора туристического персонала	<ul style="list-style-type: none"> City Palace Hotel in Tashkent Hotel Uzbekistan 	<ul style="list-style-type: none"> Alexander Hotel Asia Bukhara Hotel Marica Hotel Lyab-i Hans Hotel Salom Inn 	<ul style="list-style-type: none"> Hotel Asia Samarkand 	<ul style="list-style-type: none"> Hotel Asia Khiva BeK Khiva Hotel 	<ul style="list-style-type: none"> Hotel Jipek JoI Guest House Besqala Hotel Ratmina
	Страна подбора туристического персонала	<ul style="list-style-type: none"> Euro Asia Innovation Center JD East 	—	—	—	—
Внешняя среда	Организация системы по приёму туристов в Узбекистане	<ul style="list-style-type: none"> Министерства, имеющие отношение 	<ul style="list-style-type: none"> Государственный комитет по развитию туризма 	<ul style="list-style-type: none"> Национальный комитет по развитию туризма / Бухарское отделение Хохимят Бухарской области 	—	—

Схема 3-2: Субъекты опроса (Университеты, компании, организации)

② Проблемы, с которыми сталкиваются бенефициары

а) Задачи, связанные с «качеством» человеческих ресурсов в туристической сфере

Схема 3-3 представляет собой выдержку из интервью, относительно количества туристического персонала. В Ташкенте, Бухаре, Самарканде сложилась идентичная ситуация в вопросах приёма кадров туристическими компаниями (сторона спроса и предложения), а также вопросах

подготовки туристических кадров в образовательных учреждениях (сторона обеспечения).

	Ташкент	Бухара	Самарканд
Сотрудники туристической индустрии, принимающие кадры (сторона спроса и предложения)	<ul style="list-style-type: none"> «В последние годы вследствие упрощения визового режима последовательно открываются гостиницы с зарубежным капиталом, в связи с чем возникает потребность в человеческих ресурсах» (Ташкентский профессиональный колледж туризма) «В случае, если предоставляется возможность трудоустройства в гостинице с иностранным капиталом, то персонал переходит на другую работу». «Сотрудники ресторана после поступления в Университет, увольняются». (Гостиница Ташкента) «По мере увеличения числа иностранных туристов, между гостиницами возникает конкуренция за человеческие ресурсы». (Гостиница Ташкента) 	<ul style="list-style-type: none"> «Строится 100 новых отелей, в связи с чем будет наблюдаться нехватка количества туристического персонала. Области нехватки человеческих ресурсов : гостиницы, рестораны, индивидуальный бизнес, туроператоры» (Бухарское отделение Национального комитета по развитию туризма) «В период туристического сезона не сезона, существует большой спрос на туристические кадры. В период не сезона из 35 человек персонала гостиницы, 8 человек остаются для работы в гостинице, остальные уходят в отпуск или переходят в другую гостиницу» (Гостиница Бухары) «Сотрудники ресторанов часто увольняются с работы. Молодых сотрудников перетягивают на другое место работы». (Гостиница Бухары) «Новым владельцам гостиницы не хватает опыта и знаний в области туризма, что приводит к уходу опытных специалистов». (Гостиница Бухары) «Мало кадров, которые бы могли работать на ресепшн, Выпускники университетов не обладают навыками и опытом работы, проводится индивидуальное обучение. (Бухарский туристический колледж) 	<ul style="list-style-type: none"> «Количество сотрудников, официально трудоустроенных в гостинице, в туристический сезон составляет 50 человек, в не сезонное время количество персонала, официально трудоустроенного в гостинице, достигает около 30 человек и 20 человек берут неоплачиваемый отпуск» (Гостиница Самарканда)
Учебные заведения, занимающиеся подготовкой туристических кадров (сторона предоставления)	<ul style="list-style-type: none"> «Студенты стремятся трудоустроиться в гостиницах с зарубежным капиталом, таких как : Hyatt, Hilton, Wyndham (преподаватель Ташкентского профессионального колледжа туризма) В связи с реформированием системы образования колледжа, обучение в которых проходило на бесплатной основе и было обязательным, теперь стали платными, срок обучения составляет 2 года (плата за обучение составляет около 400 долларов, в течение 2 лет), уровень обучения в колледжах находится на среднем уровне, а именно на ступени между школой и университетом» (Преподаватель колледжа) Факультет переводов планируется изменить на факультет перевода и туризма, в сентябре 2020 с. запланировано открытие факультета «Гид-переводчик». (Университет международных языков) 	<ul style="list-style-type: none"> «В Бухаре мало стабильного частного сектора (место для трудоустройства), и нет туристического агентства, которые могли бы трудоустроить студентов» (Бухарский Государственный университет) «Несмотря на то, среди туристического персонала наблюдается недостаточное количество гидов, существует ожесточенная конкуренция между гидами с большим стажем работы и молодыми гидами» (Бухарский Государственный университет) «Поскольку поочередно открываются новые отели, увеличивается количество студентов, которые остаются в Бухаре и находят работу» (Бухарский Государственный университет) «С сентября 2020 года по распоряжению президента были проведены реформы в системе образования, после чего Бухарский колледж был переименован в Бухарский техникум, который сейчас функционирует при Международном Университете туризма «Шёлковый путь» (Бухарский туристический колледж) 	<ul style="list-style-type: none"> « В целях достижения международных стандартов образования по указу президента с сентября, 2020 года колледж финансируется в составе Университета туризма «Большой Шёлковый путь, система обучения изменилась с 3 до 2 лет, после окончания колледжа студенты имеют право выбора трудоустройства или поступления в Университет» (Самаркандский профессиональный туризм и сервиса) «Ощущается нехватка преподавателей японского языка, а студенты очень нуждаются в них. (Самаркандский Государственный университет иностранных языков).

5

Схема 3-3: Результаты исследования, связанные с количеством человеческих ресурсов

- Конкуренция на рынке человеческих ресурсов, по причине нехватки кадров в гостиничном бизнесе

Принимая во внимание потенциального спроса на туризм, в Ташкенте и Бухаре поочередно были построены гостиницы с вложенным иностранным капиталом, однако существует проблема нехватки специалистов для работы в этой отрасли. В ходе интервьюирования было выяснено, что также ощущается нехватка человеческих ресурсов, обладающих опытом и знаниями не только в гостиничном бизнесе, но и в индустрии туризма в целом, а также существует конкуренция за квалифицированные кадры между недавно построенными гостиницами, с вложенным иностранным капиталом и гостиницами с отечественным капиталом, где наблюдается отток кадров в пользу гостиниц с иностранным капиталом, а также существуют проблемы в небольших гостиницах и гостевых домах, где, как правило, занимаются менеджментом и управлением неквалифицированные кадры с нехваткой опыта. Кроме того, стало известным, что студенты туристических факультетов предполагают трудоустроиться с условиями повышение заработной платы и возможностью работать за границей, именно поэтому большим спросом пользуются гостиницы с иностранным капиталом. По мнению компании со временем в Узбекистане в гостиницах с отечественным капиталом может возникнуть проблема сохранения человеческих ресурсов.

С другой стороны, что касается несоответствия между спросом и предложением человеческих ресурсов в сфере туризма по регионам, в Бухаре, по мере роста туристического рынка, увеличивается количество рабочих мест в частном секторе.

Поэтому, если раньше выпускники учебных заведений Бухары были вынуждены трудоустроиваться в других городах, или отказаться от работы в сфере туризма, то сейчас наблюдается ситуация, когда выпускники остаются работать в своём городе, тем самым сокращая несоответствия между спросом и предложением, а также появляется возможность скорейшего возрождения регионального туризма.

- Большое количество туристических кадров в неформальном секторе

Было установлено, что в образовательных учреждениях, а именно в Университетах, преподаватели помимо своей основной деятельности - проведения исследований и обучения студентов в туристической сфере, также занимаются управлением туристических компаний в качестве физического лица. Причины заключаются в недостаточности количества рабочих мест, в связи с этим проведения исследования не всегда бывает возможным, а также проблемах восполнения баланса трудовой нагрузки в межсезонье. Таким образом, сотрудники учебных заведений кроме основной деятельности работают в качестве гидов-переводчиков, также являются владельцами сувенирных магазинов, туристических компаний.

По этим причинам в настоящее время зарегистрированы около 50 000 туристического персонала, принятых владельцами бизнеса, но существует большое количество туристических кадров, которые не отражены в статистике рынка индустрии туризма.

Предполагается, что между формальным и неформальным сектором, в вопросе потока человеческих ресурсов, возникают либо конкурентные отношения могут возникнуть либо конкурирующие, либо партнёрские отношения.

Таким образом, для дальнейшего развития человеческих ресурсов туристической сферы, необходимо принять во внимание наличие формальных и неформальных секторов, смотреть с перспективой на будущее индустрии туризма, а также рассматривать возможность привлечения данных секторов к решению вопросов в развитии человеческих ресурсов.

б) Ситуация и задачи в вопросах «квалификации» туристического персонала

Схема 3-4, представляет собой выдержку из интервью. Относительно вопроса квалификации человеческих ресурсов, являющихся идентичной проблемой в таких городах, как Ташкент, Бухара, Самарканд, было проведено интервью среди сотрудников туристической индустрии (сторона спроса и предложения), и организаций по трудоустройству за границей (сторона предложения), а также учебных заведений, которые занимаются подготовкой кадров в туристической области. В результате интервьюирования, установилось следующее мнение.

	Ташкент	Бухара	Самарканд
Сотрудники туристической индустрии, привлекающие на работу (сторона спроса-предложения)	<p>«Гостиницы с иностранным капиталом привлекают на работу преуспевающие кадры (особенно в случае сотрудников ресепшн) – студентов, которых привлекли на работу в гостиницу «Hilton» оценивают по следующим параметрам: <u>владение английским, русским языками, внешние данные, манера разговаривать</u>» (преподаватель Самаркандского туристического колледжа)</p> <ul style="list-style-type: none"> «Выпускники Университетов, работающие в гостинице <u>обладают теоретическими знаниями, но не обладают практическими навыками</u>» (Гостиница Ташкента) «В недавнем прошлом изучение работы в вопросах менеджмента гостиницы сотрудниками закрывают работу в разных отелях, <u>исключают перекрестное изучение</u>» (Гостиница города) «Хотели бы чтобы была создана программа по обучению <u>японскому гостеприимству</u>» (Гостиница города) «Безусловно важно изучать иностранные системы, но приглашение специалистов и отправка на стажировку сотрудников очень затратно. Было бы здорово проводить <u>он-лайн обучение</u>» (Гостиница города) «Гостиницы с отечественным капиталом <u>не имеют возможности обучать своих сотрудников, как сетевые гостиницы</u>, по возможности отправляют сотрудников за границу» (Организация по трудоустройству за границей) 	<ul style="list-style-type: none"> «Сотрудники гостиниц имеют возможность на участие в тренингах, проводимых Государственным комитетом по развитию туризма, <u>сами гостиницы не проводят подобные тренинги</u>. Хотелось бы получить информацию о правилах обращения с туристами из разных стран, получить рекомендации от экспертов гостиничного хозяйства» (Гостиница города) «Складывается впечатление, что увеличивается количество гостиниц, <u>владельцы которых не обладают опытом в сфере гостиничного хозяйства, а сотрудникам – не хватает необходимых навыков для работы</u>» (Гостиница города) <p>Существует проблемы среди гидов: отсутствие лицензии, <u>предоставление некачественных услуг</u>. (Бухарский Государственный Университет)</p> <ul style="list-style-type: none"> «Управляющим гостиниц не хватает туристического образования, опыта, отсутствие возможности обучения внутри определенной организации» (Бухарский Государственный Университет) Значительное <u>различия в заработной плате зависят не от факта окончания Университета, а чаще всего от наличия или отсутствия практического опыта</u> (знание английского языка) (Бухарский Государственный Университет) Раньше около половины выпускников Университета трудоустроились за границей, однако сейчас увеличивается количество людей, <u>оставшихся в Бухаре</u>. Условия приема на работу в гостиницы меняются. Раньше студенты могли трудоустроиться со знанием русского и английского языков, но по мере увеличения числа туристов из азиатских стран возникла <u>потребность в кадрах, говорящих на азиатских языках</u>» (Бухарский туристический колледж). 	<ul style="list-style-type: none"> «Сотрудники с туристическим образованием могут напрямую контактировать с клиентами, к примеру при работе на ресепшн. Сотрудники, не обладающие знаниями в области туризма, <u>проводят тренинги, организованные другими гостиницами</u>. Однако, наша гостиница <u>не проводит тренинги с участием специалистов</u>». (Гостиница города) «При приеме на работу учитывается не уровень образования, а характер и мотивация applicants. В первый год работы размер заработной платы одинаков, даже если нет опыта работы. В ходе рабочего процесса обираются 3 способных сотрудника и им выплачивается премия. <u>Оценивание сотрудников регулярно проводится менеджером гостиницы</u>». (Гостиница города)
Учебные заведения, подготавливающие туристические кадры (сторона предоставления)	<ul style="list-style-type: none"> «Преподаватели, закончившие Университеты 10-20 лет назад, в то время не имели даже компьютер, таким образом не хватает знаний и практик в области информационных технологий туристической сферы, маркетинга, поэтому необходима <u>переподготовка преподавателей</u>. Студенты проходят тренинги вне территории колледжа, в гостинице «Hilton»» (Преподаватель Ташкентского профессионального колледжа туризма) 		<ul style="list-style-type: none"> «Есть преподаватели, которые работают в качестве гидов во время летних каникул, однако в целом существует проблема <u>нехватки специалистов туристической сферы</u>» (Самаркандский профессиональный колледж туризма и сервиса) «Многие студенты имеют желание работать в Японии, но несмотря на знание языка, <u>им не хватает практических навыков</u>» (Самаркандский Государственный университет иностранных языков)

Схема 3-4: Результаты исследования, касающиеся квалификации человеческих ресурсов 3-4

- Отсутствие необходимых практических тренингов для сотрудников туристической индустрии

В ходе опроса между сторонами спроса - предложения и предоставления человеческих ресурсов, выяснилось, что недостаточно возможностей для развития человеческих кадров туристической индустрии. Гостиницы с отечественным капиталом как причину недостатка возможностей развития человеческих кадров туристической индустрии связывают с проблемой финансовых затрат, что касается вопроса развития человеческих ресурсов.

Другими словами, гостиницы с иностранным капиталом, имеют возможность проведения стажировки внутри гостиничной сети, поэтому гостиница не несёт особых финансовых затрат, что касается гостиниц с отечественным капиталом, наблюдается нехватка кадров и ограниченность бюджета для проведения подобных стажировок, поэтому существуют гостиницы, которые отправляют на стажировки своих сотрудников, проводимых другими организациями.

Также со стороны ответственных лиц по приёму кадров в гостиницы (сторона спроса-предложения) прозвучало мнение, что выпускники Университетов, колледжей с туристическим направлением обладают знаниями, но не имеют достаточного опыта работы. Однако, учебные заведения (сторона предоставляющие кадры) высказали мнение, что в связи с недавними изменениями в структуре бизнес потоков туристического рынка, преподаватели туристических факультетов нуждаются в предоставлении возможности повторного обучения.

- Несоответствия оценивания сотрудников туристической индустрии и стандартов принятия на работу

При приёме на работу в индустрию туризма, работодатель будет оценивать такие навыки как: опыт работы в туристической индустрии, владение иностранными языками, общительность, как у выпускников Университетов, колледжей с туристическим направлением, так и у кадров, имеющих знания и опыт в данной сфере, однако, ввиду отсутствия чётких стандартов оценивания, отбор кандидатов будет вызывать затруднения. В связи с этим, приём на работу будет осуществляться в условиях несоответствия между стороной спроса и предложения, а также стороной предоставления человеческих ресурсов, что говорит о возможном несоответствии занятости населения.

При отборе кандидатов необходимо учитывать не просто факт окончания туристического факультета, а наличие объективных критериев оценивания, таких как наличие сертификата «Гид-Переводчик», «Сертификат в сфере туристического гостиничного сервиса», «Сертификат в сфере гостеприимства», а также скрытых потребностей как: наличие квалификации, диплома об окончании образовательного учреждения. В связи с этим, было выражен интерес к сотрудничеству в вопросах разработки аттестации сотрудников и выдачи сертификатов.

с) Ситуация и задачи в вопросах согласования требований трудоустройства кадров

На схеме 3-5 представлены выдержки из интервью по вопросам подбора туристического персонала. Компания провела интервьюирование среди организаций, занимающихся трудоустройством кадров за границей, а также в учебных заведениях в 3 городах, собрали дополнительную информацию о том, каким образом проводится согласование требований по трудоустройству при приёме на работу.

	Ташкент	Бухара	Самарканд
анализом по трудоустройству иностранной рона отбора персонала)	<ul style="list-style-type: none"> «Ознакомление с деятельностью организации проводится путём реальных через социальные сети, новостные программы, ярмарки труда при Министерстве труда Узбекистана, но бывает случаи прямого обращения». (Eucosvia Innovation Center) «Касательно отправки специалистов в Японию, на данный момент отправлено 12 технических специалистов, ещё 3 специалиста получили визы, расширение на визы в страну. Количество заключённых контрактов на валлою, уделяется большое внимание квалификации специалистов (знание японского языка). Именно поэтому, ещё рано говорить о прибыли бизнеса в данном направлении, однако если будут достигнуты успешные результаты, ожидается, что будут собраны и желаемые человеческие ресурсы» (Eucosvia Innovation Center) «Только 14 областей, включая сельское хозяйство, строительство и молочную промышленность, ориентированы на получение определенных навыков, но в случае туристической сферы, если делать ставку на трудоустройство в гостиничном бизнесе, то возможно применима система обучения персонала» (Eucosvia Innovation Center) «Дубай с ситуацией относится к привлечению человеческих ресурсов Узбекистана, в связи с чем, англоговорящие специалисты уезжают в Дубай» 	<ul style="list-style-type: none"> - 	<ul style="list-style-type: none"> -
Другое рона спроса едложения)	<ul style="list-style-type: none"> «В 2019 году 90% из 832 выпускников получили трудоустройство по рекомендации колледжа» (Преподаватель колледжа с туристическим направлением) «В целях трудоустройства студентов, колледж организует стажировки в гостиницы и рестораны, с которыми сотрудничает, в случае успешного прохождения стажировки, у них есть возможность там же и трудоустроиться» (Преподаватель колледжа с туристическим направлением) «Специалисты по подбору персонала в гостиницах и туристических компаниях посещают колледж и рассказывают о своей работе» (Преподаватель колледжа с туристическим направлением) 	<ul style="list-style-type: none"> «Университет оказывает поддержку студентам при трудоустройстве. Информация о приеме на работу передается на гостиницы через Университет» (Бухарский Государственный университет) «В Университете нет карьерного центра для предоставления информации в вакансиях студентам. В будущем Университет при содействии Государственного комитета по развитию туризма в Бухаре планирует создать веб-сайт для просмотра вакансий (БГУ)» «После окончания колледжа учащиеся поступают в Университет, среди остальных учащихся набирается большое количество трудоустроенных в России, Китае. Не существует системы поддержки трудоустройства за рубежом на территории колледжа, и студенты самостоятельно собирают информацию о вакансиях в интернете, позвонив знакомым о приеме на работу и находят работу» (Бухарский колледж туризма) «Только у администрации колледжа есть информация о вакансиях в гостиницах и выбором самих студентов» (Бухарский колледж туризма) 	<ul style="list-style-type: none"> «Набор персонала производится посредством объявлений в интернете, запросов колледжей, поиском кадров опытными специалистами гостиниц» (Гостиница Самарканда) «Каждый год в мае, в колледже проводится ярмарка вакансий, организатором которой выступают компания и сам колледж, также участвуют министерства, зарубежные дочерние компании» (Самаркандский Университет иностранных языков)

Схема 3-5: Результаты исследования по согласованию требований трудоустройства

- Ограниченная информация о приёме на работу, сбор и обнародование информации о трудоустроенных кандидатах

В Узбекистане отсутствуют общедоступные источники информации, где можно было бы ознакомиться с предложениями о наборе на работу в туристическую индустрию: в гостиницы, рестораны. Ответственные лица за трудоустройство студентов в Университетах, колледжах, предоставляют будущим выпускникам информацию об имеющихся вакансиях по трудоустройству, помимо предоставления имеющейся информации, также проводят ярмарку вакансий, предоставляя возможность ознакомиться с предложениями и требованиями при приёме на работу. Также стало очевидным, что руководители и преподаватели учебных заведений, учитывая пожелания студентов по трудоустройству, предоставляют информацию о кандидатах потенциально подходящих компаниям, дают свои рекомендации при устройстве на работу. Можно предположить, что в будущем, если количество рабочих мест в частном секторе увеличится, а потребности в количестве и качестве кадровых ресурсов туризма будут диверсифицироваться, то процесс согласования требований при трудоустройстве, а также представления информации о кандидатах будет затруднительным. В том числе, что касается выбора кандидатов, которые уже завершили обучение, в условиях, где ощущается нехватка квалифицированных кадров, начиная с гостиничного бизнеса, и заканчивая индустрией туризма, наблюдается отток человеческих ресурсов. В случае, если студент, устроившийся на работу, будет строить свою карьеру меняя место работы, тем самым накапливая опыт работы в туристической индустрии, то таким образом, решится задача о трудоустройстве кадров в наиболее приемлемых для них мест, также предполагается, что возрастет потребность в получении подробной информации о вакансиях по виду работы и регионам.

В индустрии туризма, например в гостиницах, наблюдается в настоящее время недостаточно возможностей для проведения внутренних стажировок, в связи с этим, необходимо внедрить в Узбекистане систему услуг, которыми обладает организации по трудоустройству персонала за границей, тем самым помогая кадрам накопить знания, новшества, так необходимые для построения карьеры.

d) Внешняя среда: Налаживание системы по приёму и туристов и состояние политических аспектов, тенденции

- Влияние образовательных реформ системы образования на человеческие ресурсы туристической сферы после сентября, 2020 г.

Во время проведения интервьюирования в таких 3 городах, как: Ташкент, Бухара, Самарканд, было выяснено, что организационные изменения в колледжах с туристическим направлением (среднеспециальное профессиональное заведение) повлекли за собой количественные изменения кадров туристической сферы. Как показано на схеме ниже, до августа 2020 года период обязательного образования составлял 11 лет, а получение среднего образования в течение 3 лет, в колледжах и лицеях было бесплатным. Во время проведения исследования на территории Узбекистана в феврале 2020 года было выяснено, что многие студенты, окончившие

колледжи, трудоустроивались, но среди них были студенты, поступавшие в ВУЗы. С сентября 2020 года прежняя система образования существенно изменилась, если раньше учащиеся поступали в колледжи после окончания средней школы и это являлось условием обязательного образования, то в настоящее время учащиеся поступают в колледжи после окончания старшей школы, на основе платного обучения. Кроме того изменились сроки обучения в колледжах – с 3 до 2 лет. Надо отметить, что после 2 летнего обучения в колледже, учащиеся имеют возможность трудоустроиться, а также в случае успешного прохождения экзаменов могут быть зачислены на 2 курс Университета. Также помимо колледжей была создана новый вид учебных заведений – техникумы (Профессиональное учебное заведение). После проведения образовательных реформ, условия поступления в техникумы аналогичны с правилами приёма в колледжи, учащиеся поступают после окончания старшей школы и продолжительность обучения составляет 2 года, однако преимущество техникумов заключается в том, что после его окончания учащиеся могут быть зачислены на 2 курс Университетов.

В связи с этим, можно предположить, что техникумы будут являться платформой для поступления в Университеты, а также будут пользоваться популярностью среди учащихся.

На февраль 2021 года, такие туристические техникумы как: Техникум по туризму в Бухаре, техникум по туризму и сервису Самарканда, Техникум по туризму и гостиничному менеджменту Ташкента функционируют при Международном Университете Туризма «Шёлковый путь».

Во время проведения исследования в феврале 2020 года, было выяснено, что в связи с сокращением количества студентов, желающих поступить в колледж, была проведена работа по популяризации деятельности колледжей. Несмотря на это, в течение 2-3 лет произошли значительные в количественном составе учащихся, среднее количество студентов уменьшилось от 2000 до 500 человек, в связи с этим возникла необходимость сокращения штата преподавательского состава.

На данный момент в Узбекистане существуют 14 колледжей и техникумов, таких как: Андижанский профессиональный колледж туризма и сервиса, Маргиланский профессиональный колледж туризма и сервиса, Бостанлыкский профессиональный колледж туризма и сервиса, Зааминский профессиональный колледж туризма и сервиса, Хивинский профессиональный колледж туризма и сервиса, Байсунский профессиональный колледж туризма и сервиса, Шахрисабзский колледж туризма и сервиса, Ташкентский профессиональный колледж туризма и сервиса, общее количество учащихся составляет 3340 человек при плановой вместимости - 3780 человек.

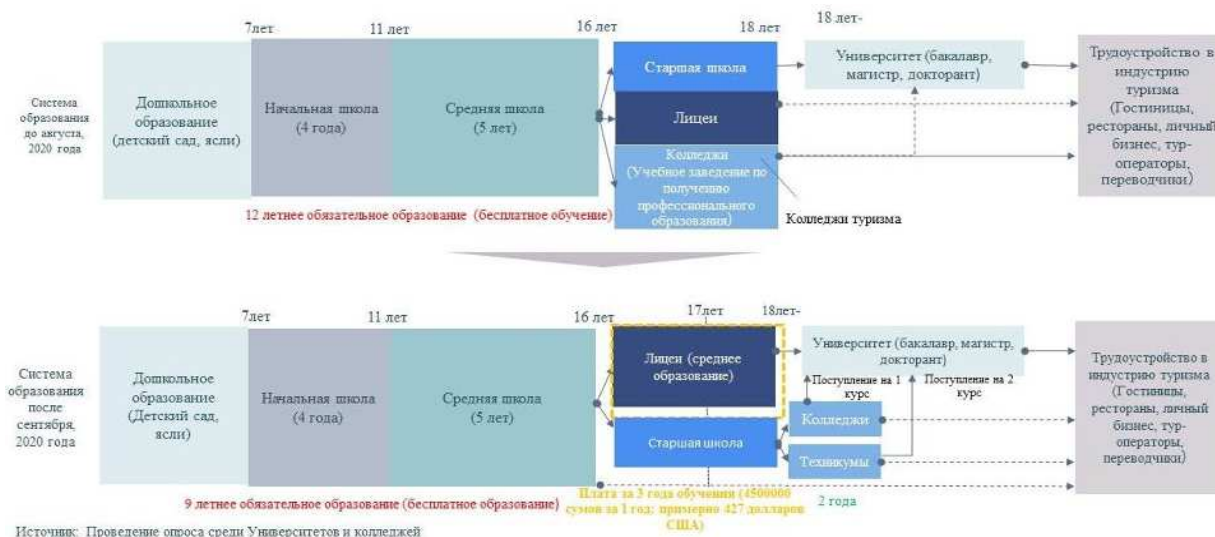


Схема 3-6: Результаты исследования по реорганизации системы образования

По указу президента была проведена реорганизация в системе образования, однако остались нерешёнными проблемы в недостатке предоставления кадров колледжами в гостиницы, рестораны среднего класса, поэтому, следуя принципам реорганизации в системе среднего специального профессионального образования, другие учебные заведения с туристическим направлением должны пересмотреть методы подготовки учащихся к работе туристической сфере и способов предоставления квалифицированных данных кадров, и пересмотреть систему среднего специального профессионального образования. По имеющейся информации, Государственный комитет по развитию туризма обратился с предложением в Министерство высшего и среднего специального образования об учреждении в Университетах с изучением японского языка курсов «Гидов-переводчиков», где студенты смогут получить необходимые знания для работы в туристической сфере, а также иметь возможность сдать квалификационный экзамен гидов. В данных условиях некоторые учебные заведения уже реорганизовали форму обучения и создали новые факультеты, кафедры, с целью развития человеческих ресурсов в сфере туризма, объединяющих в одно целое изучение языка и туризма. По мере увеличения количества туристов, такие университеты как: Узбекский Государственный Университет международных языков, Самаркандский Университет иностранных языков, Международный Университет туризма «Шелковый путь», Ташкентский Государственный Институт Востоковедения будут готовить специалистов, которые будут осуществлять работу с туристами.

е) Вывод: Проблемы и потребности бенефициаров

• Вопросы, связанные с предоставлением человеческих ресурсов в туристической сфере

Как было указано ранее, в туристической индустрии Узбекистана количество кадров, принятых на работу представителями туристического бизнеса ограничивается 50000 человек, с увеличением туристического спроса возможно возникнет вопрос о несоответствии качества и количества персонала в гостиничном бизнесе.

Однако, хотя данные не отражаются в статистике, есть определенное количество людей, которые работают в индустрии туризма неофициально, в качестве сезонных рабочих, поэтому в случае создания для них условия получения туристического образования, будет возможность перейти на формальный туристический рынок. Кроме того, в настоящее время отсутствуют каналы с закрытой информацией о вакансиях, соискателях, одновременно с этим существует проблема перетягивания кадров, а также из-за сложности всестороннего доступа к более широкому спектру информации о вакансиях, соискателях, продвижение рынка туристических человеческих ресурсов невозможно, что отрицательно сказывается на попытках устранения несоответствия между спросом и предложением туристических ресурсов.

Для решения данной проблемы необходимо повторное изучение туризма как науки, технологий, предпочтений туристов, создание возможности обновлений, адаптированных к изменениям тенденции туристического рынка, создать сообщество, благодаря которому будет возможно сохранить и использовать информацию о вакансиях, соискателях.

В ходе проведения исследования стало очевидным, что основной проблемой в туристической индустрии Узбекистана является несоответствие качества и количества туристических кадров, а также ощущается большая необходимость в организации стажировок для будущих и закончивших ранее учебные заведения (имеющих опыт работы в туристической индустрии) студентов. В особенности, в Государственном университете мировых языков, а также Международном Университете Туризма «Шёлковый Путь», где комплексно изучают туризм и японский язык, ведётся процесс разработки конкретной учебной программы, в связи с чем существует большая потребность обучению в сфере «Гостеприимства» Японии и в японском языке, именно поэтому компания считает своевременным реализацию представленного проекта.

③ Отличия от предполагаемых планов до реализации

До реализации этого проекта предполагалось, что будет создана компания DMC, однако в ходе проведения исследований и интервью, компания выявила проблемы несоответствия спроса и предложения человеческих ресурсов в туристической индустрии Узбекистана, также существует большая потребность в развитии квалифицированных человеческих ресурсов в сфере туризма, которые смогут среагировать на реорганизацию системы образования учебных заведений.

По этой причине компания позиционирует развитие человеческих ресурсов в сфере туризма, как приоритетный бизнес, что касается компании DMC, то несмотря на то, что ее создание в данный момент является преждевременным, компания считает, что это возможно после увеличения роста высококвалифицированных кадров, а также повышения опыта работы специалистов, таким образом,

данные кадры станут основным ядром для среднесрочной и долгосрочной перспективы ДМС, а всё вышесказанное сможет стать опорой в создании информационных сайтов, для соискателей, работодателей, разработки туристической продукции.

Компания JTB в отношении к Государственному комитету по развитию туризма, включающих в себя специалистов, занимающихся практической деятельностью, планирует организацию семинаров, а также предоставления учебного материала, составление учебного пособия, предназначенного для студентов Университетов, проведение лекций, программ стажировок, для сотрудников индустрии туризма предполагается предоставление возможности трудоустройства, учитывая модель человеческих ресурсов, а в области развития человеческих ресурсов компания будем продвигаться от предположения до реализации данного проекта, стремясь к всесторонней реализации проекта, отвечающему критериям заинтересованным сторонам и их требованиям.

(2) Возможности привнесения пользы в развитии устойчивого туризма в рамках данного проекта

① Цели и задачи, направленные на устойчивое развитие туризма

Учитывая содержание представленного проекта, а также задач в развитии туризма в Узбекистане, из всех 8 задач на пути к устойчивому развитию туризма JTB считает цель 8.9 приоритетной.



目標 8
すべての人々のための持続的、包摂的かつ持続可能な経済成長、生産的な完全雇用およびディーセント・ワークを推進する
Goal 8
Promote sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all

Задача 8.9

К 2030 году разработать и внедрить курс содействия устойчивому туризму, который приведет к созданию рабочих мест и продвижению национальной культуры и туристической продукции.

Также, JTB считает, что путём реализации данного бизнеса могут внести свой вклад в достижение цели 4 (4.4) в вопросах развития устойчивого туризма.

② Возможность внесения вклада в развитие устойчивого туризма.

Как было уже упомянуто, количество сотрудников, официально оформленных в туристической индустрии составляет около 50000 человек, сама туристическая сфера услуг составляет небольшую долю от всех отраслей, становится очевидной проблема несоответствия спроса и предложения квалифицированных кадров.

По результатам исследования стало очевидным, что несмотря на то, что была проведена политика дерегулирования в туристической политике, существует проблема предоставления нужного количества квалифицированных кадров для удовлетворения высокого уровня туристического спроса.

В свою очередь, в рамках данного проекта в целях удовлетворения дальнейшего активного туристического спроса, а также «комплектование кадров» ЖТВ может предложить такие услуги, в качестве бизнеса, как: создание стажировок на высоком профессиональном уровне для учебных заведений, сотрудников туристической индустрии, разработка учебных материалов.

Внося свой вклад в подготовку высокоспециализированных человеческих ресурсов, обладающих как качественными знаниями в области туризма, так и практическим опытом, планируется сократить несоответствия спроса и предложения в уровне квалификации человеческих ресурсов. В результате появится возможность трудоустройства высококвалифицированных кадров в формальный сектор индустрии туризма и к 2030 году количество сотрудников данной индустрии может увеличиться на 3000 человек, от 50000 до 53000.

Повышая качество человеческих ресурсов в сфере туризма и увеличивая количество кардинально важных человеческих ресурсов, поддерживающих индустрию туризма в Узбекистане, ЖТВ планирует сформировать человеческие ресурсы, которые будут способствовать развитию туризма в среднесрочной и долгосрочной перспективе, а также способствовать развитию туризма, путём использования богатых туристических ресурсов Узбекистана.

Внесение вклада в решение вопросов краткосрочного, среднесрочного и долгосрочного развития бизнеса после реализации данного проекта.

1. Ресурсы для реализации проекта	(Люди) Два специалиста в сфере туризма, которые будут пребывать в стране на протяжении длительного времени, местный ассистент. (Предметы) Туристическое образование, составление учебного материала, 3 компьютера, 1 экран, коммуникационное оборудование. (Денежные затраты) Расходы на проезд в обе стороны, проживание (2 человека, в течение 2 недель)
2. Деятельность, направленная на достижение развития устойчивого туризма	<ul style="list-style-type: none"> • Для студентов: составление учебного плана в туристическом направлении, разработка и обновление учебного материала (5 предметов для студентов 1-3 курсов). • Для сотрудников туристической отрасли (гиды, тур-операторы): составление программ стажировок, учебных материалов (3 предмета для сотрудников туристической области). • Внедрение учебных материалов по туризму для школ и представителей туристической сферы (3 учебных заведения, 300 целевых студентов и 100 владельцев гостиниц) • Реализация туристического образования и проведение work-shop для преподавателей колледжей. (предназначено на 50 человек)
3. Эффект, ожидаемый в скором времени	<ul style="list-style-type: none"> • Повышение качества знаний и опыта работы студентов, желающих трудоустроиться в туристической индустрии. • Повышение квалификации сотрудников туристической индустрии (в особенности сотрудников гостиниц). • Повышение уровня туристического образования преподавателей. • Повышение конкурентоспособности среди студентов, которые желают работать в индустрии туризма и тех, кто обладает практическим опытом, а также повышение спроса и предложения по трудоустройству (в настоящее время 60% (гипотетично) → 75% или более)

4. Эффект, ожидаемый в среднесрочной и долгосрочной перспективе	<ul style="list-style-type: none"> • Вклад в создание рабочих мест в индустрию туризма в формальном секторе за счет оживления рынка трудовых ресурсов в сфере туризма (в настоящее время 50 000 →увеличение до 53 000, к 2030 году), а также участие в устойчивом развитии туризма за счет стабилизации предложения набора человеческих ресурсов.
---	--

③ Эффект перелива

Как упоминалось выше, повышая качество человеческих ресурсов в области туризма и увеличивая уровень количество первостепенных человеческих ресурсов, которые поддерживают туристическую отрасль в Узбекистане, JTВ будет работать над созданием человеческих ресурсов, которые будут способствовать развитию туризма в среднесрочной и долгосрочной перспективе, а также развивать сферу туризма, используя богатые туристические ресурсы страны. Вследствие осуществления данной деятельности ожидается волновой эффект, который предусматривает устранение зависимости развития туризма за счёт природных ресурсов, а внесение вклада в развитие экономики страны путём развития промышленности.

(3) Пути сотрудничества в проектах JICA

В центре UJC готовят специалистов в области бизнеса для работы в рыночной экономике, до настоящего времени были проведены бизнес семинары, стажировки для 10000 человек. На данный момент JTВ проводит обсуждения о возможностях сотрудничества и внедрения курсов по изучению японского бизнеса, культуры и традиций, тенденций внутреннего туристического рынка в рамках программ, предлагаемых центром UJC.

1. Первый вид деятельности (сентябрь, 2019г)

1. Цель

- ① Уточнение необходимых условий, процедур регистрации в туристической индустрии.
- ② Упорядочение задач и существующего положения туристической продукции, ресурсов Бухары.
- ③ Обоснование туристических ресурсов и возможностей в Хиве, Каракалпакстане.
- ④ Сбор необходимой информации, проведение логического анализа о способах достижения положительного эффекта в вопросах решения проблем развития туризма.

2. Детали реализации

- ① Проведение интервьюирования в Государственном комитете по развитию туризма (Ташкент, Бухара)
- ② Проведение интервьюирования среди сотрудников туристической индустрии (Ташкент, Бухара, Хива, Нукус)
- ③ Обсуждение с ключевыми лицами (организациями), потенциальными партнерами по вопросам создания компании DMC
- ④ Изучение местности: туристическая продукция, ресурсы, человеческие ресурсы, инфраструктура. (Бухара)
- ⑤ Исследование туристических ресурсов (Хива, Каракалпакстан).
- ⑥ Интервьюирование среди образовательных учреждений с туристическим направлением, изучением японского языка (Ташкент, Бухара).

3. Результаты/Предложения

(1) Государственный комитет по развитию туризма

В Ташкенте и Бухаре были проведены интервью о возможностях компании JTB развивать бизнес по оживлению туризма в Узбекистане, в целях решения проблем в туристической индустрии был проведён опрос, в ходе которого выяснилось, что и в Ташкенте и в Бухаре идентичной проблемой сферы туризма является развитие человеческих ресурсов.

Одной из задач Государственного комитета по развитию туризма является развитие человеческих ресурсов, создание учебных предметов по туризму, учебных программ, программ по развитию человеческих ресурсов в туристической области, системы образования, доступной для областей.

Целями развития человеческих ресурсов в сфере туризма являются следующие три пункта:

- a) Наращивание потенциала туристического бизнеса среди собственников
- b) Повышение квалификации преподавателей учебных заведений
- c) Повышение квалификации сотрудников Государственного комитета по развитию туризма

(2) Частный сектор

Было установлено, что туристические компании, туроператоры Ташкента, работают над разработкой дополнительных туров, направленных на привлечение туристов в регионы, ещё

не известные зарубежным рынкам. Также было выявлено, что туры, которые предлагают компании являются однообразными и не учитывают такие факторы как: национальную принадлежность, возраст туристов.

- a) Создание туров, отвечающих потребностям каждой страны
- b) Ознакомление с примечательными достопримечательностями, кроме главных туристических городов, что приведёт к желанию туристов повторного её посещения.
- c) Разработка уникального тура с разнообразным содержанием.

Бухара является одним из популярных направлений по приёму туристов, также благодаря смягчению визового режима количество туристов увеличивается. Виды такого туризма, как: религиозный туризм, экотуризм и культурный туризм раньше, а именно в июне не функционировали, но в последнее время ситуация изменилась в лучшую сторону. Что касается Хивы, то гостиницы в этом городе в зимний и летний период закрываются, возникает проблема стабильной занятости населения. Кроме того, в Хиве сотрудники гостиничного бизнеса менее квалифицированы, чем в Самарканде и Бухаре. Согласно распоряжению президента, проводились работы по продвижению туризма, были открыты новые гостиницы, но поскольку многие владельцы гостиниц не имеют базовых знаний или опыта работы в индустрии туризма, существует потребность в создании учреждений, где можно было бы получить профессиональные знания.

Каракалпакстан уникален своими традициями, культурой в сравнении с Узбекистаном, но не ведется работа по её продвижению за границей, в иностранных путеводителях предоставляется ошибочная информация без изучения особенностей региона.

Кроме того, туристы, самовольно разгуливающие по руинам, построенные вокруг них кафе и сувенирные лавки разрушают историческую атмосферу, именно поэтому важно развивать туризм, соблюдая баланс и сохраняя ресурсы исторических достопримечательностей.

(3) Туристическое образование

ЛТВ посетили Узбекский Государственный Университет международных языков, Бухарский Государственный Университет, где были обсуждены текущие задачи, вопросы содержания лекций и будущие перспективы каждого из университетов. Также как и Государственный комитет по развитию туризма, каждый из Университетов констатировали, что приоритетной задачей в туристической сфере является вопрос развития человеческих ресурсов.

(4) Задачи и решения

В отношении вопроса развития туристической сферы идентичной проблемой является нехватка кадров, персонала, обладающих профессиональными навыками для оказания услуг, необходимых навыков для эффективного использования стратегии в управлении персоналом, несмотря на то, что поток туристов продолжает увеличиваться. О наличии данной проблемы высказываются не только сотрудники туристической индустрии, но и представители учебных заведения, а также сотрудники Государственного комитета по развитию туризма.

2. Второй этап исследования (ноябрь, 2019 года)

1. Цель

- ① Выдвижение партнёров-кандидатов в проекте развития человеческих ресурсов в области туризма, условий реализации проекта в Бухаре и Ташкенте.
- ② Подтверждение планов проведения work-shop и получение согласия на участие.

2. Вид деятельности

- ① Проведение интервьюирования среди сотрудников и студентов Университета.
- ② Проведение интервьюирования среди туристических операторов

3. Результаты, предложения

(1) Туристическое образование

Были проведены переговоры в Ташкенте, Бухаре на тему сотрудничества развития проектов по совершенствованию человеческих кадров туристической сферы, в сотрудничестве с Университетами Узбекистана, были обсуждены вопросы и пожелания Университетов, а также обсуждены вопросы реализации предполагаемого проекта компанией JTB. В результате переговоров стало очевидным, что ожидания Университетов от компании JTB и услуги, которая может предоставить компания оказались равносильными. (JTB посетила Узбекский Государственный Университет мировых языков, Бухарский Государственный Университет)

(2) Частный сектор

Когда проводилось интервьюирование среди частного сектора, сотрудников гостиниц было высказано мнение, что большинство сотрудников являются выпускниками Университетов, колледжей с туристическим направлением, которые обладают профессиональными знаниями, однако имеется персонал без профессиональных знаний и навыков.

В сфере туристического образования возникли следующие вопросы:

- a) Преподают базовые предметы, однако ощущается нехватка практических занятий.
- b) Учебная программа Университетов, колледжей не соответствует международным стандартам.
- c) Не внедряются такие программы профессионального обеспечения, предназначенных для гостиниц, как: MICROS-Fidelio, OPERA.

(3) Вопросы и решения

После проведения исследования в области развития человеческих ресурсов, представителями индустрии туризма было высказано мнение, о том, что выпускники Университетов обладают профессиональными знаниями, но при этом не хватает практических навыков при обслуживании клиентов, ведении бухгалтерского отчёта. Исходя из этого, можно предположить, что существует несоответствие между ожиданиями между представителей туристической индустрии и содержанием программ учебных заведений, в связи с чем существует возможность развития бизнеса путём предоставления возможностей получения практического опыта студентам в туристической области.

3. Третий этап исследования (февраль, 2020 года)

1. Цели

① Организация направления и решения вопросов реализации проектов развития человеческих ресурсов в сфере туризма (Университеты, частный сектор)

② Выбор партнёров в Ташкенте и Бухаре

2. Содержание исследования

① Обсуждение вопросов с партнёрами проекта по развитию человеческих ресурсов в области

② Проведение семинаров и тренингов

3. Результаты, предложения

(1) Государственный комитет по развитию туризма

Компания JTB предоставила отчёт о двух проведённых исследованиях в Государственный комитет по развитию туризма, который оценил компанию как эксперта и практика проведения исследований в области туризма. Также Государственный комитет по развитию туризма выступил с просьбой о решении проблем, упомянутых в отчётах.

(2) Туристическое образование

JTB вновь посетили Самаркандский Государственный Университет иностранных языков, Бухарский Государственный Университет и Международный Университет туризма «Шёлковый путь», чтобы обсудить задачи каждого из Университетов и перспективы развития.

Во время пребывания в Узбекистане, JTB провели туристические семинары и практические занятия work-shop в Бухарском Государственном университете и Государственном Университете мировых языков, в целях рассмотрения ожиданий преподавателей университетов при изучении туристического образования как бизнеса в будущем, а также ознакомления с интересами студентов.

Бухарский Государственный Университет

В семинаре и work-shop приняли участие 30 студентов и 1 преподаватель Университета. Кроме того, по просьбе представительства ЛСА в Узбекистане, в work-shop также принял участие волонтёр в области туризма, работавший в Самарканде.

На семинаре был проведён ряд разнообразных мероприятий: проводились не только лекции, состоялся диалог между студентами, которые отвечали на поставленные вопросы.

В ходе проведения work-shop перед студентами была поставлена задача: поделившись на группы, должны были продумать план создания туристического продукта, используя туристические ресурсы Бухарской области (в случае Узбекского Государственного Университета мировых языков студенты использовали туристические ресурсы Узбекистана), свой проект студенты представили в виде иллюстраций и пояснений. Работу над проектом студенты выполняли самостоятельно, преподаватель следил только за временем выполнения задания.

Узбекский Государственный Университет мировых языков

В семинаре приняли участие 70 студентов, 4 преподавателя, в work-shop приняли участие 40 студентов, 1 преподаватель. Семинар и work-shop проходили в одном формате с Бухарским Государственным Университетом. Содержание семинара в двух Университетах вызвал восторг у студентов, которые, в свою очередь, поделились своими интересными идеями.

«Семинар»

- Актуальность туризма
- Современное состояние туристической индустрии
- Знакомство с индустрией туризма
- Основные аспекты деятельности гида-экскурсовода.
- Содействие развитию устойчивого туризма



©JTB



©JTB

«Work-shop»

- Разработка туристических продуктов на основе местных ресурсов

2. Задачи и решения

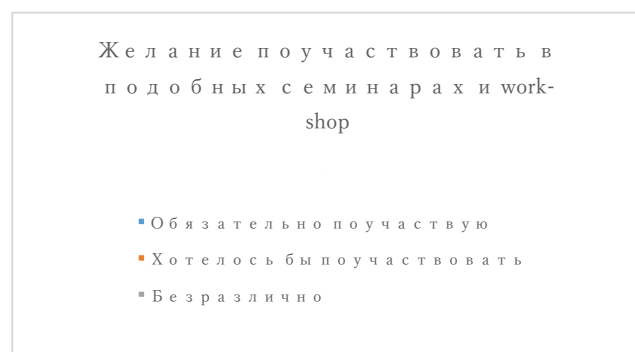
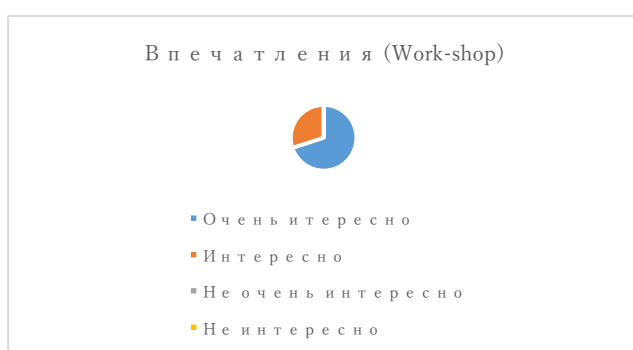
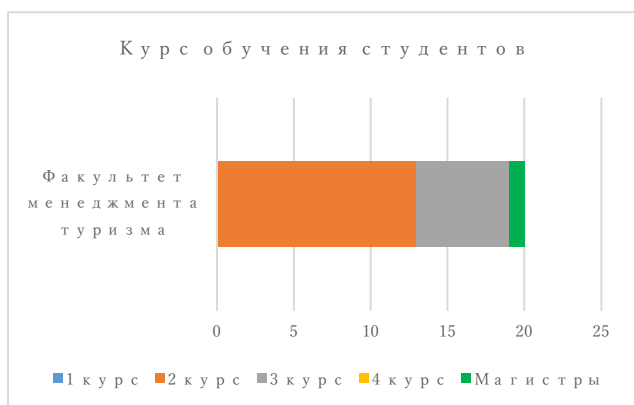
Основываясь на высказанных пожеланиях каждого из Университетов, определить продукт, который можно монетизировать в будущем и преобразовать его в бизнес.

Что касается вопроса трудоустройства и стажировки в Японии, компания JTB имеет сеть социальных контактов, в связи с этим компания должна заниматься сбором информации о гостиницах регионов Японии, нуждающихся в иностранных специалистах, принимающих компаниях, а также информации, главным образом касающейся гостиничной индустрии.

Что касается проведения стажировок, Университеты заинтересованы в их проведении сроком на 2 месяца, однако японские компании высказали пожелание на проведение стажировок сроком на 1 год, в связи с этим возникло несоответствие сроков проведения и соответственно возникает необходимость урегулирования данного вопроса

Ниже представлены результаты проведения семинаров и work-shop.

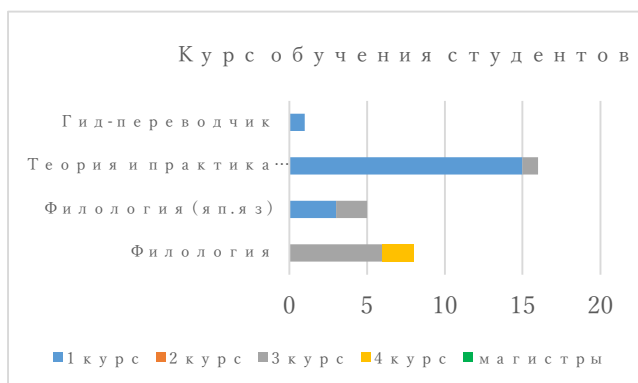
«Бухарский Государственный Университет»



Личное мнение студентов о семинарах, work-shop, в которых они хотели бы принять участие.
(ниже представлены значимые мнения)

- Хотел(а) принять в семинаре, посвящённому гостиничной индустрии стандартам гостиничного бизнеса
- Меня интересуют все темы туристической сферы.
- Мне бы хотелось, чтобы подобные семинары проходили на постоянной основе.
- Хотел поучаствовать в семинаре, посвящённому туристическому менеджменту и туристическому маркетингу.
- Хотел бы узнать о создании туристической продукции.
- Хотел бы знать о создании туров, работе тур-агента и туроператора.
- Хотел поучаствовать в семинарах по туристическому гостеприимству.
- Надеюсь на увеличение подобных практических семинаров.

«Узбекский Государственный Университет мировых языков»



Личное мнение студентов о семинарах, work-shop, в которых они хотели бы принять участие.
(ниже представлены значимые мнения)

- Я считаю, что в туристическом образовании важно не только предоставление теоретических навыков, но и проведение практических занятий.
- Надеюсь на проведение семинаров с акцентом на язык и туризм.
- Хочу узнать о маркетинге и менеджменте в сфере туризма и гостиничного бизнеса.
- Меня интересуют все темы туристической сферы.
- Я бы хотел пройти семинар, по разработке турпакетов.
- Хотел бы принять участие в семинаре, посвящённому подготовке гидов, переводчиков.
- Хочу ознакомиться с японским сервисом и индустрией развлечений .