

南アルプス市観光協会のあり方
について考える検討委員会

報 告 書

I 検討委員会

1. 検討委員会の設置目的
2. 検討委員会委員名簿
3. 検討委員会の開催状況

II 南アルプス市観光協会の設立経緯の整理

III 検討項目

1. 組織、事務処理体制の構築について
 - (1) 管理体制
 - (2) 人員体制
 - (3) チェック機能の充実
 - (4) コスト意識の向上
 - (5) 諸規定の整備
2. 業務内容の整理について
 - (1) さくらんぼ狩りを始めとする果樹観光
 - (2) 完熟フルーツこだわり探訪事業
 - (3) 物販、キャンペーン、商談会参画事業
 - (4) 完熟農園との関係
 - (5) 道の駅しらねとの関係

IV 今後の観光協会のあり方

I 検討委員会

1 検討委員会の設置目的

市長の要求に基づく監査の中間報告により指摘された、観光協会の未熟な組織体制、事務処理に対する疑義、補助金・負担金に対する認識の欠如、諸規定の不備などへの対応、更には観光協会の今後のあり方についての課題を早急に解決するため、「南アルプス市観光協会のあり方について考える検討委員会」が設置された。

2 検討委員会委員名簿

氏 名	役 職	
野 田 金 男	山梨学院大学現代ビジネス学部客員教授	委員長
塩 谷 一 郎	南アルプス市商工会 専務理事	副委員長
伊 藤 幹 雄	巨摩野農業協同組合 販売部長	
花 輪 進	南アルプス市議会 産業土木委員長	
清 水 敏 郎	やまなし観光推進機構 事務局長	
加 藤 隆 博	加藤会計事務所 公認会計士	

3 検討委員会の開催状況

検討委員会は8月28日に設置され、来年度以降の運営方針の決定に出来る限り支障を及ぼさないよう、10月中旬までの取りまとめを目途に、計3回に渡り協議を重ねてきた。

	開催日	場 所	議 題
第1回	平成27年 8月28日	南アルプス市役所 西別館3階 第2委員会室	①監査の中間報告・経過について ②観光協会の事業内容について ③観光協会の今後のあり方について
第2回	平成27年 9月14日	南アルプス市役所 西別館2階 会議室	①前回議事録の確認について ②観光協会の会則について ③さくらんぼ狩り事業のあり方について
第3回	平成27年 9月28日	南アルプス市役所 西別館3階 第3委員会室	①前回議事録の確認について ②さくらんぼ狩り事業のあり方について ③監査中間報告からの検討事項の整理について ④検討委員会報告書について

Ⅱ 南アルプス市観光協会の設立経緯の整理

南アルプス市観光協会は、平成 23 年 4 月、南アルプス市（以下「市」）、巨摩野農業協同組合（以下「JA」）、南アルプス市商工会（以下「商工会」）の 3 者で立ち上げた組織である。

ここに至るまでに、平成 20 年度に 3 者で、情報発信、案内業務、果樹観光事業を観光協会に全面移管に向けた協議を開始し、平成 21 年 1 月には次のことについて基本合意を取り交わしている。

- 全ての果樹観光事業と完熟フルーツこだわり探訪の業務を観光協会へ移管する
- 業務開始は平成 23 年 4 月 1 日とし平成 21 年度から平成 22 年度は調整期間とする
- 職員体制は、市 2 名、JA 2 名、商工会 1 名の出向（派遣）で対応する

また、引き続き平成 22 年 9 月には次の点についての確認書を取り交わしている。

- 新たな総合特産品直売所を平成 26 年度から開設することを目指す
- 収益事業を行うため、開設までに市が責任を持って組織を設立する
- 出向職員の給与は観光協会が支払う
- 果樹観光の手数料 12.5%を観光協会の収入とする

しかし、平成 23 年 4 月こそ、当初予定した人員体制、正規職員 5 名と臨時職員 4 名でスタートしたものの事務局長は半年で交代している。

平成 24 年度には、JA が 1 名を減員し、市も事務局長に退職者を充てている。

平成 25 年度には、JA からの出向者が JA を退職し、観光協会で臨時職員として継続雇用している。（市派遣職員 1 名、市退職者 1 名、商工会出向職員 1 名、臨時職員 5 名）

更に平成 26 年度には、市の退職者を不補充とし、会計担当の臨時職員が市観光商工課へ出向、さらに商工会からの出向職員が商工会を退職し観光協会に臨時職員として継続雇用したことにより、職員体制は、市から派遣された職員 1 名のみが正規職員で、臨時職員が 7 名という異常な職員体制となり、現在に至っている。市職員を減員した代わりに農林商工部長を専務理事に据えているが、これも役割を果たしていないことが推測できる。

Ⅲ 検討項目

1 組織、事務処理体制の構築について

(1) 管理体制

今回、市長の要求に基づく監査の中間報告により「未熟な組織体制」と指摘を受けるに至った最大の要因は、観光協会を設立した市、J A、商工会の3者共が当初の確認書の内容を履行していないことであり、とりわけ、設置主体である市が、こうした状況を看過していたばかりか、会計担当の臨時職員を観光商工課に出向させるなど、無責任な人事管理を続けていたことにあると言わざるを得ない。

更には、平成25年度に事務局長に市の退職者を配置して以降、事務局長が毎年異動を繰り返すなど組織のトップによるマネジメント不足も大きな要因と言える。

現状を改善するには、正規職員でローテーションが可能になるような職員体制を整える必要があり、早急に観光協会の業務や役割を再検討し、短中期的には2名程度の市役所職員が出向し、職員の異動時期をずらすことにより、市職員が継続して観光協会の事務に携わることができる体制を整えるべきである。

(2) 人員体制

観光協会の職員については、現在、事務局長を除き、全て臨時職員であり、今後の市の観光業務を継続的に担うことのできる1～2名程度の正規職員の配置を検討すべきである。

観光協会の職員の適正人数については、観光協会として取り扱う事務量により大きく左右されるため一概に示すことはできない。今後、観光協会の取り扱う事務内容を精査する中で、事務量にあった人員体制を検討しなければならない。

また、観光協会の事務は果樹及び山岳観光を中心に4月から9月の上半期に集中しており、季節的な労働需要を人員体制に反映させるべきである。

(3) チェック機能の充実

現在の観光協会の業務体制は、それぞれの職員が専門的に業務を行っており、他人が何をしているか把握できない状況になっている。これは組織として非常にリスクが高く、担当の職員が欠けると事務が立ち回らなくなるばかりか、不正事務の温床になりかねない。

正規職員を中心にジョブ・ローテーションを行い、それぞれの職員が他の業務を把握することができる透明性のある業務体制をとるべきである。

会計事務に関しては「事務処理に対する疑義」の指摘を受けて、会計処理時には、必ず別の正規職員がチェックを行う内部体制づくりはもちろんのこと、今年度導入した会計ソフトの引き続きの利用、場合により第三者機関のチェックを受けるなど、一切の疑

義も生じないよう努めなければならない。

業務状況については、理事会も開催されず、観光協会の業務内容等について議論される機会は皆無であった。今後は理事会を定例で4半期に1度開催し、その都度、観光協会の業務状況を報告する中で、理事会によるチェックを受ける体制をとるべきである。

(4) コスト意識の向上

観光協会の職員にコスト意識が欠如していたことは否めず、また、観光協会の予算が行政の都合の良い支出に利用されていた可能性がある。

観光協会の運営費用の大部分が市の補助金によるものであることを念頭に置き、公金に対する職員の認識を向上すべく、職員研修等の機会を設け、意識の高揚を図る取り組みを進める必要がある。

また、市と観光協会の支出の分担を明確にするために、業務範囲のしっかりとした棲み分けが必要である。

(5) 諸規定の整備

観光協会の会則以外に会計規則等、組織に必要な規約が整備されていないため、前年踏襲による業務処理や一貫性を欠いた業務が見受けられる。

早急に、会計規則、就業規則、各種台帳等を整備するとともに、会計システムの見直しを行う必要がある。

2 業務内容の整理について

(1) さくらんぼ狩りを始めとする果樹観光

さくらんぼ狩りは、昭和62年頃から白根桃源郷観光協会が主体となり実施してきた。合併に伴い、平成15年度から平成22年度まではJAが主体となり実施し、観光協会は宣伝業務や案内業務を担当してきた。

平成20年頃から、市、JA、商工会で、果樹観光を観光協会へ全面移管することの協議を開始し、平成23年度から、観光協会にさくらんぼ狩り、完熟フルーツこだわり探訪の事業が移管されている。また、平成26年度からはJA、商工会の物販施設も併せて観光協会において運営していくことが計画され、市は観光協会の法人化について責任を持って進めることとしてきた。

こうした中で、さくらんぼ狩りの売上実績が減少（平成25・26年度・約36,000千円→27年度・約28,000千円）し、会費も5,000円から1,000円に値下げしている。

さくらんぼ狩り受け入れ事業については、観光協会の予算上大きなウェイトを占めており「市長の要求に基づく監査の中間報告」においても、収益を伴う本事業についてはJAなどへの移管を含め見直しを提案している。委員会ではこの件について最も時間をかけ議論をおこなった。出された主な意見は以下のとおりである。

- 受け入れシステムをもっと簡潔にする必要がある
- 苦情処理対応等は、より内容が判る身近な所で行ったほうが良い
- 受け入れが年々減少し、リピーターは直接個々の農園に行く傾向がある
- このまま観光協会で受け入れることには無理がある
- 観光協会の受け入れシステムや収支が、1人の担当者にしか判らなくなっている
- 本事業は、観光協会の収入には繋がっていない
- 冬の閑散期との人員体制の格差をどうするか検討が必要である
- 観光協会が窓口だと公益性の面で安心感がある
- 3者が一体となった組織は必要、基本的にはこのままの受け入れ体制が望ましい
- 新規の客を呼び込むためにも、観光協会が何らかの形で関わる必要がある
- 果樹観光は、県下でも重要な観光資源、インバウンド観光でも再注目されている
- 生産者や農協では、観光協会を引き続き実施してもらいたいとしている。
- 物販・誘客・ツアー企画のうち、完熟農園と重なる部分は順次、完熟農園に事業移管することを検討することとしていたが、現状では完熟農園への移管は難しい

設立の経緯やその後の状況等を考え併せると、監査委員が提案するように、「観光協会は宣伝や誘客業務に専念し、利益を目的とした収益事業はJAなどに移管することが適当である」、という結論に至るのが自然であると考え。

しかし委員個々人も、今日に至った経緯を明確に把握している訳ではなく、委員の意見を一元化することには無理があり、明確に方向性を示すことは難しいものとする。

3者が合意し、当初観光協会が開設を予定していた物販施設は、完熟農園が継承しているようにも推察出来るが、少なくとも観光協会との連携はないまま進められてきている。

観光協会と完熟農園の運営については、JAや商工会との連携が不可欠であり、平成23年度に観光協会を設立した初心に立ち返り、市、JA、商工会とで効率的に運営出来るシステムを早急に検討する必要がある。

(2) 完熟フルーツこだわり探訪事業

現在、完熟農園に出向し観光案内業務を担当している観光協会の職員が、この事業を実施している。事業内容を勘案すると完熟農園を拠点とすることが最適である。このことから完熟農園に事務移管することが最も望ましいが、現時点で完熟農園の体制上、受け入れは困難である。

近年は低迷しているが、本市の着地型観光として魅力あるコンテンツであり、立ち上げた商工会と協力する中で事業の内容等を改善し、完熟農園の受け入れ体制が整うまでの期間は現体制による継続が望ましい。

(3) 物販、キャンペーン、商談会参加事業

物販については現金の取扱いが生じるため、不明瞭な会計処理が発生する可能性が指摘される一方、キャンペーンと一緒に実施することにより大きな観光PR効果を生むことができるという意見が聴かれた。仮に物販を実施する場合は、売上げ金の取扱いについて当日の精算を原則とし、複数の職員によるチェック等ができるシステムを構築すべきである。

また、可能性としてPRを観光協会、物販をJAや完熟農園が担うなど、役割を分担し共同でキャンペーン等を行うことも検討すべきである。

エージェント対応については観光協会の重要な業務の一つであり、引き続き積極的に行っていくべきである。また、旅行の主流が団体から個人にシフトしている状況も踏まえ、個人向けの情報発信も積極的に展開していく必要がある。

(4) 完熟農園との関係

平成26年度から、観光協会がJA、商工会の統一販売所を開設するとしていた。

統一販売所の計画が、完熟農園に代わっているものとも考えられるが、観光協会との連携はなく、庁内連携やJA、商工会との連携も不十分だったと言わざるを得ない。

6次産業化の拠点施設としての完熟農園は、本市の農林商工観光産業にとって非常に意義のある施設であると考えますが、こうした連携なしに目的を達成することは難しいものとする。

また、開園後間もない同施設が経営危機の状況にあるとの報道があるが、「物販・誘客・ツアー企画のうち、完熟農園と重なる事業は順次完熟農園に事業業移管を検討する」とされており、観光協会の今後のあり方を考える上でも重要な役割を担っていることから、早急な対応が必要と考える。

(5) 道の駅しらねとの関係

「道の駅しらね」には、他の「道の駅」に見られるような物販を目的とした施設は存在しない。このため、道路をはさんだ北側にある「JAこま野在家塚支所」に特産品や農産物の販売機能を持たせている。

現在、道の駅には職員2名を配置し観光案内にあたらせているが、訪れる観光客等の数をみるとその役割に甚だ疑問をもつ。

一方、完熟農園はその機能を持ち合わせ、現実に観光案内の業務にもあたっている。

「道の駅しらね」と「完熟農園」について、役割を再点検する中で見直しの検討を進めるべきである。

IV 今後の観光協会のあり方

本県の観光客数は3,000万人を超え、観光消費額は4,460億円を数える成長産業に位置づけられており、観光は、農林業や商工業、地域の活性化や健康増進など、あらゆる部門と関係する総合産業である。

南アルプス市の観光は、山岳観光とフルーツ観光を主体に展開しているが、昨年は南アルプスが「ユネスコエコパーク」に登録され注目を集め、平成29年には中部横断自動車道の増穂～清水JCT間の開通、平成31年には芦安～早川連絡道路の開通が予定されている。

また、平成32年の東京オリンピックの開催や、平成39年にはリニア中央新幹線が品川～名古屋間を40分で結ぶ計画であり、大規模なプロジェクトが社会に大きな変革をもたらすことが想定される。

変革に対応した観光の振興には、旅行スタイルの変化や旅行ニーズの多様化、インバウンド観光の急激な伸張などの状況を的確に把握し、南アルプス市ならではの魅力を発信するとともに、受け入れ体制の整備を進めることが求められる。

その最前線にある観光協会のあり方は、極めて重要であると考ええる。

しかしながら、現時点での観光協会の組織は、監査委員の意見にもあるように、いまだ未熟であり、こういったニーズに直ちに対応するには限界がある。

前述した、(1)組織、事務処理体制の構築について (2)業務内容の整理についてに示した検討内容を踏まえ、市や関係機関と連携を図る中で、新年度に向けて早急に体制を整える必要がある。

「地域づくりであり、人づくりである」と言われる観光をベースに、南アルプス市の恵まれた自然や歴史・文化、世界に誇る果物などのポテンシャルを市民1人ひとりと共有し、誰もが地域に愛着を持ち、誇りの持てる町を市民とともに作り上げる、その過程もまた重要であると考ええる。

現在の観光協会の状況を発展途上と捉え、将来的には、観光協会がその中核となって、情報発信や果樹観光の受け入れに留まらず、民間企業や市民団体、市民とともに、新しい役割を果たすことを期待する。