

# 二宮町観光協会組織強化等に関する提案書

二宮町観光協会組織強化等検討委員会

## 目 次

第1章 趣旨	・・・ 2
1 組織強化等を行う趣旨	
2 観光を取り巻く環境の変化と課題	
第2章 現状分析	・・・ 4
1 現状分析の方法とねらい	
2 観光協会の組織・運営に関する現状分析【SWOT分析】	
第3章 観光協会の課題	・・・ 6
第4章 組織強化等の基本方針	・・・ 8
第5章 基本理念と目的	・・・ 9
1 基本理念	2 目的
第6章 重点事項と実施内容	・・・ 10
I 組織の総合力の強化と人材の確保	
1 組織のガバナンス強化	2 事務局機能の強化と人材の確保
3 組織の自立化	4 事業計画の策定と事業の充実強化・事業評価
II 運営健全化の推進 ー信頼され、期待される観光協会ー	
1 運営の透明性の確保	2 組織の公平性の確保
3 組織規律の強化	
第7章 組織強化等の重点事項等と法人に関する法律の定めとの整合性	・・・ 16
1 法人法に適合する組織・運営とは	
第8章 一般社団法人への移行について	・・・ 19
1 法人化（法に基づく社会的認知を得た法人格の取得）のメリットとデメリット	
2 一般社団法人への移行	3 法人化に向けてのスケジュール（案）
＜付録＞ 二宮町観光協会組織強化等検討委員会 概要	
資料1 組織強化等に関する体系図	

## 第1章 趣旨

### 1 組織強化等を行う趣旨

二宮町観光協会は、昭和39年12月12日に任意団体として設立され、二宮町の観光振興による地域経済の活性化を目的に、二宮町や関係団体と協働・連携してその役割を果たしてきました。

現在の観光に対する考え方は、いわゆる名所、景勝地を見学する発地型観光に加え、その地域ならではの体験や食を楽しみ、また訪問した地域の住民との交流を楽しむことなどの着地型観光が注目されるなど、大きく変化しています。

新しい形態の観光推進には、自然、文化、産業、人材などの地域資源を生かした観光事業に取り組む必要があります。

そのため、当協会はこれまで培ってきた実績・経験・ノウハウを基に、今後もさらに、観光振興事業の中心的組織として活動することで、新たな人の流れをつくり、来訪者の増加、地域経済の活性化、定住の促進によるまちづくりに寄与ことが求められます。

そこで、今後の観光振興事業の更なる充実を図るために、協会の組織、運営、業務全般について見直しを行い、また活動基盤の整備をすすめ、自立化し民間らしさを発揮できる観光協会を目指します。

#### 【検討内容】観光協会の組織強化と運営の健全化の促進を目指します。

- ① 観光を取り巻く環境の変化を踏まえ、現状分析と課題整理を行います。【2章・3章】
- ② 基本方針、基本理念と目的を定めます。【4章・5章】
- ③ 基本方針に基づき、重点事項と実施内容を検討します。【6章】
- ④ 組織強化等の重点事項等と法人法の定めとの整合性を検討します。【7章】
- ⑤ 一般社団法人化への移行について検討します。【8章】

○「発地型観光」とは

都市部から地方へ向かい、また都市部に戻るまでの観光内容がパッケージとして決定されているもの。

○「着地型観光」とは

旅行者を受け入れる側の地域がその地域でのおすすめ観光資源を基にした観光商品や体験プログラムを企画・運営する形態。地域性の強い観光資源を基にプランを作ることにより、多様化する旅行者のニーズに対応することが可能となり、地域の活性化にも貢献することとなる。

## 2 観光を取り巻く環境の変化と課題

観光産業は地域経済を支える新たな柱として大きく期待されていますが、令和2年以降の新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、観光地は大きなダメージを受け、現在も先行き不透明な状況が続いています。

一方で、社会問題である地域における人口減少、少子高齢化は、経済規模の縮小や生活水準の低下等、地域社会の持続可能性を確保する観点からも課題となっています。

### 【環境の変化】

#### ○団体から小グループの旅行へ

気のあった仲間や家族連れなど数人の小グループでの行動が主流として定着してきている。

#### ○「見学する」から「体験する」へ

「農村で農業体験する」、「都会で見られない満天の星空を見る」など「非日常体験をする」ことが目的となる旅行が増えている。

#### ○観光客のニーズの多様化

価値観の多様化、余暇時間の増加、個人のライフスタイルの変化などに伴い、「観光施設の裏側（バックヤード）」、「夜の工場群」、「夜の水族館」など、これまで観光資源とされていないモノ・コト・ヒトが観光資源として注目されている。

#### ○外国人観光客の増加

外国人観光客の取り込みに向け、外国語を話せるスタッフの雇用、表示の多言語化などの受入れ環境の整備や国ごとニーズに応じた情報発信など、様々な取り組みが進められている。

#### ○情報取得の多様化

ホームページを通じた情報入手が多くなり、またスマートフォンの普及によりSNSの活用など、個人の情報発信による身近な情報が重視されている。さらに、観光地に訪れてからも、スマートフォンでより新しい、地元ならではの情報を入手できるようになっています。

#### ○with コロナ時代に対応した新たな観光

新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、観光客は激減している。そのため、感染症対策やアフターコロナを見据えた受入れ環境の充実に取り組むとともに、with コロナ時代に対応したマイクロツーリズムなどの新しい観光のスタイルの確立が検討されている。

#### ○観光DX（デジタルトランスフォーメーション）

新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、深刻なダメージを受けている地域経済を立て直すためにも、DXの推進は必要不可欠なものとなっている。具体的には、観光地紹介のガイドアプリやキャッシュレス決済、シェアサイクルなどの取り組みが始まっている。

## ○SDGsへの貢献

近年、各分野において「持続可能な開発目標（SDGs）」が取り上げられることが多くなっている。観光分野においても、自然破壊や環境汚染することなく、観光地が本来の姿を持続的に保てるような旅行体験の開発や提供を行うことが進められ、総称してサステナブルツーリズムと呼ばれている。

## ○人口減少

近い将来、人口減少社会の到来が予想される中で、地域が持続的に発展していくためには地域経済の活性化が必要であり、その課題解決のひとつである交流人口の拡大させる方策が求められている。

以上のとおり、観光を取り巻く環境は変化しており、また新型コロナウイルス感染症拡大による「新しい生活様式」に即した形で、交流人口の拡大や消費の拡大、地域経済の活性化に向けた取り組みを実行するための、組織づくりを検討していく必要があります。

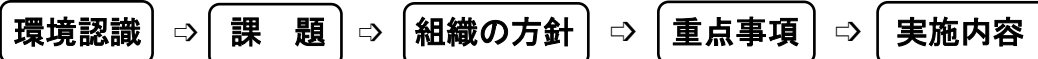
## 第2章 現状分析

### 1 現状分析の方法とねらい

当協会のこれまでの目的と役割にかんがみ、直面している事態を厳しく認識し、当協会の活動を分析し、課題を抽出して謙虚に受け止め、当協会の活動を更に進展させるため、組織の見直しと組織運営の確立及び事業の磨き上げを実現するための方策を構じ、具現化していくこととします。

#### SWOT分析

当観光協会に係わる「強み」や「弱み」をSWOT分析により抽出し、組織運営の課題を整理し、重点事項、実施内容を策定します。



《内部要因》 人、組織、地域資源 情報、ノウハウ等	<b>S</b> (Strength) 強み 当協会の観光振興にとって プラスとなりうる武器	<b>W</b> (Weakness) 弱み 当協会の観光振興にとって 弱点となること。苦手なこと
《外部要因》 法律、制度、景気動向 消費者ニーズ 環境の変化等	<b>O</b> (Opportunity) 機会 当協会の観光振興にとって 活用すればチャンスとなる 外部の要因	<b>T</b> (Threat) 脅威 当協会の観光振興にとって 放置しておくとならぬ マイナスとなる外部の要因

## 2 観光協会の組織・運営に関する現状分析

## 【SWOT分析】

		S (Strength) 強み	W (Weakness) 弱み
観光協会の内部環境	【組織特性】	A.目的や事業に賛同する会員で構成されている。 B.団体の目的、組織、運営等のルールを定めた規約がある。 C.総会、理事会、会長、理事等の機関がある。 D.地元の観光関連事業者を代表する人材等が役員の主流となっている。	①会員や役員は観光関係事業者が主流となっている。 ①「協会の目的」が経済の活性化のみでいいのか。 ②役員は、全て無報酬で充て職もみられる。 ②常勤役員がいない。ガバナンスは確立されているか。 ④それぞれのコミュニティーが出来てしまい、商工会が後援しないと商人が参加しにくい。
	【運営】	E.町や商工会と密に連携している。 F.民間事業者・町民活動団体・大学とのネットワークがある。 G.大磯・小田原との広域連携ができる。	④協会の構成員、民間事業者・町民活動団体とのネットワーク、大磯・小田原との広域連携を活かした事業企画ができていない。 ④町(職員)への過度な依存体質になっていないか？
	【事務局】	H.事務局が設置され、外部との連絡がとれる。 I.観光案内、情報提供のノウハウをもっている。 J.イベント開催にあたり、一定のノウハウをもっている。	③観光案内所等の核となる施設がない。 ③スタッフ不足(常勤1、臨時4)。 ④大型イベントの企画や実施は町が主導している。
	【事業】	K.公益を目的とする事業が多い。 L.町を代表して観光情報の収集と発信、蓄積ができる。	⑤町全体を巻き込んでのイベントがない。 ⑤吾妻山以外の観光資源を活かしきれていない。 ⑤菜の花ウオッチングが経済の活性化に結びついていない。 ⑤大きな駐車場がなく、観光バスが来るようなイベントと場所がない。
	【財源】	M.町から補助金の支給や事業受託が見込まれる。	④自主財源が少ない。補助金に頼る。
		O (Opportunity) 機会	T (Threat) 脅威
観光協会を取り巻く外部環境	a.温暖な気候に立地し、車のアクセスが良い。 b.都心から近く、都心では味わえないような豊かな自然、里山、富士山、湘南の海がある。 c.農業、地引網など体験型、参加型の観光資源の拡大可能な環境がある。 d.落花生、オリーブなど二宮ブランドがある。 e.町民活動団体が多岐に渡って地域を盛り上げる活動をしている。 f.オリーブを通じ、小田原市、山北町、真鶴町と連携している。 g.町の規模が小さく知名度が低いので、観光客が来すぎることはない。	⑤滞在時間が短い。 ⑤おしゃれな店や特産品があるにもかかわらず吾妻山の観光客がお金を落としていかない。 ⑤二宮町の知名度がまだ低い。多くの人に触れてもらう工夫が必要(湘南オリーブを活用した取り組み(収穫体験、料理教室、町内のおしゃれなパン屋さんとのコラボ等)) ①自分優先ではなく、みんなのためにと考える人がもっと多くなればよいのだが。	

「弱み」「脅威」に挙げられる項目の頭に付した番号は、次ページからの課題番号に呼応します。

### 第3章 観光協会の課題

#### 課題1 目的（基本理念）の見直し

- 観光を取り巻く環境は大きく変化しているため、目的を見直すとともに、団体名称の検討も必要である。
- 現在の観光協会の目的は、「町の産業の発展と活性化に資する」とされているため、会員や役員は観光関係者が主となっている。
- 観光協会の目的を見直す機会がなく、組織内での共有が希薄になっている。

#### 【取り組むべき事項】

- ・協会の目的に「地域社会・文化の健全な発展」などを加えることで、観光及び経済の振興以外の多様な人材を求めることができる。
- ・協会の新たな目的が伝わり、かつ親しみを持たれるような協会名称または愛称を検討する。

#### 課題2 マネジメント機能の強化

- 役員は、主に観光関連事業者または関連団体からの充て職であり、無報酬である。
- 会長、副会長の担当分野が不明確で指示命令系統がわかりづらい。事務局では、組織内部で協議するより、案件を安易に行政側に持ち込んでいる傾向がみられる。
- 常勤役員（専務理事又は常務理事等）が配置されていないため、会長や副会長の意思や指導が伝わりにくい。
- 常勤の職員が事務局長のみのため、事務処理を明確にするなど、ガバナンスの強化を図る必要がある。

#### 【取り組むべき事項】

- ・機関の再構築（総会・理事会の権限の見直しと委員会の設置）などの規約等を再考し、職員勤務等の必要な規程の整備を進めることで、組織のガバナンスの強化を図る。

#### 課題3 事務局機能の強化

- 事務局には、事務局長と臨時雇いの事務職員しかおらず、専門的な知識やスキルを持った職員を配置することができていない。
- 協会の財務事情などから、スキルを持った人材の確保（報酬など）ができない。
- 観光協会の核となる施設（事務局）が流動的な設置となっており、スキルやネットワークを持つ地元町民が集まって活躍できる核となる場所がない。

#### 【取り組むべき事項】

- ・職員に係る規程に職員研修などを盛り込み、人材育成と意識啓発を図る。
- ・恒久的な観光協会事務所（観光案内所機能含む）の設置検討を行い、観光の核となる拠点づくりを進める。

#### 課題4 行政への依存

- 補助金に依存しているため、予算の範囲内で活動し、費用対効果、評価の観点を忘れがちになり、事業改善が図られていない。
- 行政（町職員）への依存心がみられ、自発的な事業企画とその戦略を自分たちで考え、実行することに消極的になっている。
- 観光振興は、行政、観光協会、経済団体、町民の協同で作り上げていくものであるが、連携や目的意識が希薄となっている。
- 観光振興には、他市町村などとの広域的な連携も必要であるが、普段からの交流もないため、広域的な事業の提案もされていない。

#### 【取り組むべき事項】

- ・特産品や観光ノベルティの開発・販売を推進することや会員増強による会費収入の増収に努め自主財源の確保を図る。
- ・町以外からの補助金の確保に努め、事業を実施することを検討する。

#### 課題5 適正な事業計画の策定（事業の企画・立案・見直し）

- 予算規模と携わる人材が限られているため、吾妻山以外の地域の観光資源を掘り起こしたり、調査研究に取り組むことができていない。
- 事業の評価（費用対効果等）を行い、事業の改善や他団体への移管、または廃止するなどの検討が行われていない。

#### 【取り組むべき事項】

- ・調査研究、事業の見直し（新規事業含む）のための、体制整備や評価基準を構築する。
- ・町北部の観光拠点として、ふるさとの家の積極活用を図る。



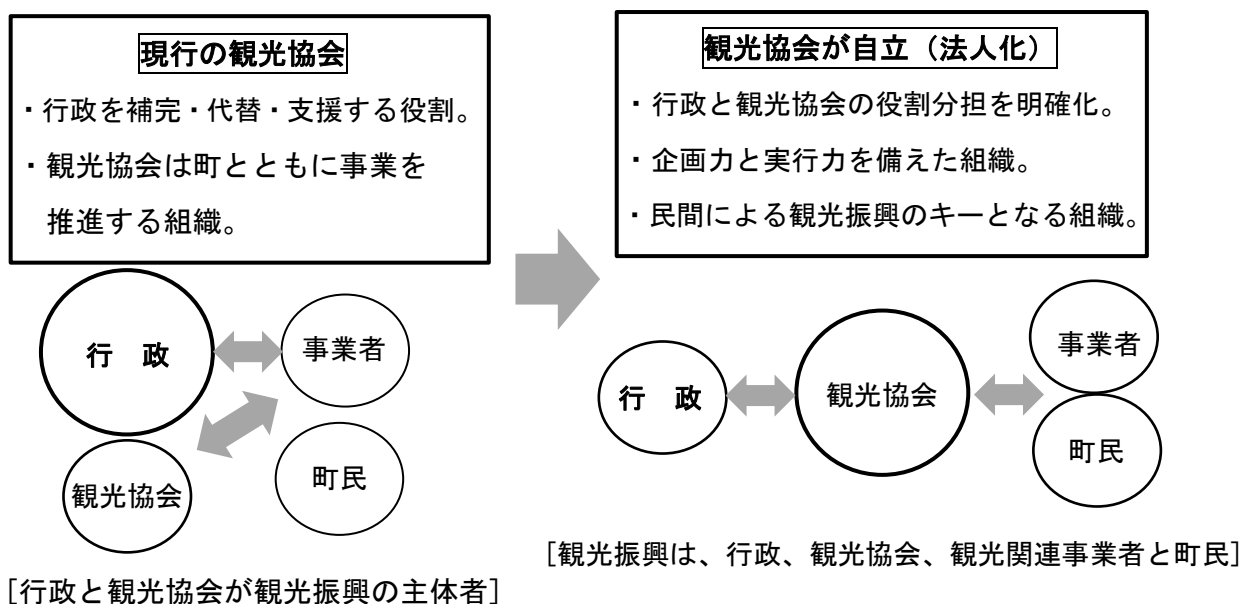
## 第4章 組織強化等の基本方針

### 【組織強化等の基本方針】

観光振興事業の更なる充実を図るために、協会の組織、運営、業務全般について見直しを行い、また活動基盤の整備を進め、自立化し民間らしさを発揮できる観光協会を目指す。

### 【基本方針について】

- 観光協会は、地域経済の活性化や文化の発展等をもたらす本質的に「公益」に資するものであり、公益の増進を図るための不断の努力を続けることがその使命といえます。
- 観光は「行こうよ（発地型観光）」から「おいでよ（着地型観光）」へと変化し、地域全体の観光に向き合う姿勢が問われることとなります。観光振興を効果的に進めるためには、観光協会が信頼され期待される存在として、積極的に観光振興事業（公益目的事業）を推進することはもとより、行政と商工会、町民・民間事業者との連携を強化していくことが求められています。
- 「地域のことは、地域に住む人々が協力して行う」という考え方を基本に、住民が有する経験、知識、技術、ノウハウ、そして観光協会がもつネットワークを最大限に生かした運営にシフトしていくべきであると考えます。
- 「行ってみたい、住んでみたい、住み続けたいと思えるようなまちづくり」を自らの手で効果的に進めていこうという意識をもって、責任ある組織として自立して、行政と互いの長所を活かし補完し合い、相乗効果を発揮できる状態（相互依存）へと変化していくことが期待されます。



## 第5章 基本理念と目的

### 1 基本理念

#### I 地域経済の活性化と地域文化の発展

二宮町の豊かな自然、歴史・文化、人など多様な観光資源を発掘して、求められるニーズに沿って取捨選択した観光情報の提供、誘客宣伝活動などを行って観光振興を図り、交流人口の増加による経済の活性化と文化の発展に寄与します。

#### II 観光まちづくり（他団体や町民との接点を増やして取り組む観光振興）

観光を通じて関係人口を増やし町内外の人的交流を活発にすることで、既存の観光業者のみではなく、行政、町民、商店街、農業者、NPO など、多様な主体が参画し、持続的な観光振興と地域の活性化を目指す「観光まちづくり」を推進します。

観光協会は、各主体の参画を促進し連携しながら、観光を通じた地域の活性化に主体的に取り組むとともに、町の魅力を効果的に発信する人材を育成・確保します。

#### III 信頼される組織づくり

二宮町の観光振興の中核的な団体として、法令遵守と運営の透明性、自主財源の確保等による財政の健全化、公正さの確保により、内外から信頼され期待される組織づくりに努めます。

### 2 目的

#### 【目的】（新たな観光協会規約として）

本協会は、観光事業の振興と観光資源の開発を図り、観光情報の発信及び観光客の誘致に関する事業を行うことにより、地域社会・文化の健全な発展及び地域経済の振興に寄与することを目的とする。

「地域社会・文化の健全な発展」の概念を追加

#### <参考：現行 二宮町観光協会規約（目的）>

本協会は、観光事業の振興と観光資源の開発を図り、町の産業の発展と活性化に資することを目的とする。

観光協会の責任と使命を踏まえ、課題に真摯に向き合いつつ、経営理念を構築して、基本方針に沿って、役員や職員一人ひとりが、積極的に行動できるよう、組織強化のために求められる事項（重点事項）と、これを実現するための具体的実施内容を設定します。

マッキンゼー・アンド・カンパニー社が提唱した組織変革のためのフレームワーク7Sを参考にします。

**<参考> 組織の抜本的改革・改善の要素、フレームワークと手順**

**組織を構成する7つのS**

<b>ハードの3S</b> 組織・構造に関するもので、比較的可変可能、コントロールが容易な領域	
組織構造 (Structure)	組織の骨格（分権・集権、階層・フラットや関係性）
システム・制度 (System)	人事評価制度、会計制度、業務フロー、会議形式
戦略 (Strategy)	目的を達成するための一定期間の計画・行動方針

<b>ソフトの4S</b> 「ヒト」に関するもので変更やコントロールが困難、時間がかかる領域	
共通の価値観・理念 (Shared value)	組織の目的、ミッション、ビジョン
経営スタイル・風土 (Style)	人間関係やチームワーク、柔軟性、挑戦の度合い
人材 (Staff)	個人（役員を含む。）の数や職種とモチベーション
スキル・能力 (Skill)	業務遂行レベル、技術力、マーケティング力

**改革・改善の手順**

- (1) 「共通の価値観・理念」（組織の目的）から確立させ、改革の阻害要因となっている要素を取り除き、ハードからソフトの順に取り組みます。
- (2) 7つのSはともに融合し影響しあっていますので、ひとつの要素についての取組みをすすめるにも他の全ての要素も考慮しなければいけません。
- (3) Plan→Do→Check→Action を繰り返し、組織を挙げて改革に取り組みます。

**I 組織の総合力の強化と人材の確保**

**1 組織のガバナンス強化**

**(1) 役員構成の見直し** 人材

役員（理事・監事）は、理事会に出席して業務決定と業務監督に携わるため、積極的に議論に加わる多彩な人材を選任することにより、理事会を活性化させます。

- ① 理事には、文化活動・町民活動に携わるなど地域振興に情熱を持つ人、観光振興に積極的に取り組む人などをメンバーとすることを検討します。
- ② 職務執行状況の監査や業務・財産状況の調査権限等をもつ監事には、ふさわしい能力と識見をもった人材を登用します。

☞ 役員候補者選考規程

☞ 役員報酬規程

## (2) 執行理事体制の整備と拡充 **組織**

スピード感をもって時代に順応する協会とするためには、業務の現場の自主性を高め柔軟に行動し、業務の迅速化・合理化を図るとともに、ニーズに応えた創意工夫を促す業務執行機能の強化（業務執行理事の増強）が適当と考えます。

※業務執行理事とは、代表理事以外の理事であって、理事会の決議によって業務を執行する理事として選定された人をいいます。

- ① 副会長の分掌事項を明確にして、それぞれ責任をもって行動します。
- ② 会長、副会長と事務局（員）のパイプ役であり、事務局のリーダーとなる「専務理事（仮称）」（事務局長との兼務可）を設置します。

## (3) 会議の整備 **組織**

会議の目的には、「意思決定、取組報告、方針伝達、コミットメント、情報共有、問題点発見、アイデア創出」などがあります。会議は、組織を動かす最大の手段であり、会議を変えれば組織が変わるため、会議を活かす方策を講じます。

- ① 総会を（最高意思決定機関ではなく）議決権の最高議決機関とし、議決事項を特定します。
- ② 理事会を成果のある機関とします。（議決事項を明確にし、議論の場とする。議事録を作成する等）
- ③ アイデア創出や研究は、「委員会」に委ねます。

## (4) 委員会の整備と活動の活性化 **組織** **システム**

委員会を設置し、業務執行等に関する協議を行い、それぞれの課題や目的に柔軟で適正な対応がとれる体制とします。

- ① 常設委員会と仮設委員会を設置し、副会長を委員長とします。
- ② 委員に多彩なメンバーを迎え、新しい柔軟で大胆な発想により、より有益な結論を導きだすことを期待します。

☞ 委員会設置規程

## (5) コンプライアンスの確立とリスク管理 **スタイル**

役員（理事・監事）と職員は、業務遂行に際してコンプライアンスを最優先し、協会の社会的責任、信頼性、業務運営の公正性の確保に努めます。

- ① 職務におけるコンプライアンスについて、規程又は就業規則へ定め徹底します。
- ② 監事は、いつでも理事や職員に対して事業の報告を求めることができ、また、協会の業務及び財産状況を調査することができることとします。
- ③ 理事は理事会に出席して業務執行の決定をするほか、会長、副会長、専務理事から事業の執行状況の報告を受けます。

## (6) 会員の増強 **組織**

会員は、観光協会存立の基礎であるとともに、協会の目的や事業に賛同した方であるため、会員の増加は協会の理解者を増やすことにつながり、円滑運営の推進に寄与します。

- ① 会費を見直し、正会員のほか賛助会員を設けるなどして、会員の裾野を広げます。
- ② 観光関連事業者のほか、文化、スポーツ、その他民間活動を行う団体・個人にも入会を呼びかけます。
- ③ あらゆる機会を利用して会員募集を呼び掛けるなど、会員増強に協会あげて取り組みます。

☞ 入会及び退会規程

☞ 会費規程

## 2 事務局機能の強化と人材の確保

### (1) 管理体制の整備と専門職員の配置 **組織** **スタイル** **人材** **スキル**

業務が増加・多様化する中で、「専務理事」を置くことで、職場を統括する役割を担うこととなり、適正で効率的な事務局運営を実現することが期待できます。

事務局には、専門的な知識を備えた人材を配置・育成し、観光のプロ集団を目指します。

- ① 「専務理事（仮称）と事務局長」（兼務可）を常駐させ、管理・執行体制を確たるものとしします
- ② 専門的能力を有し戦力となる人材を配置・育成します。
- ③ 職員のスキルアップ研修を充実させ、明るく適切・丁寧な接客などを含めモラール（士気、やる気）アップを図ります。

#### 求められる人材像の例

- ・ 外国語で観光案内のできる人材。
- ・ ホームページ、SNS、Web等に精通した人材。
- ・ パンフレットやポスター作成のデザイン力のある人材。
- ・ 会計事務に精通した人材。

### (2) 人員と人的資源の確保 **人材**

観光協会事務局職員は極めて少人数であり、新規事業や調査・研究事業、イベント開催時には人員が不足します。地域を愛し、知識・技術・ノウハウをもった人材を確保して、事業の推進と効率化に努めます。

- ① 協会をサポートしてもらえる町民、団体など、能力・技術・ノウハウのあるボランティアなどを募集し確保します。
- ② 協定を締結している大学の学生の発想や行動力を活用します。

## 3 組織の自立化

### (1) 行政との役割分担や他団体との関わり方の整理 **組織**

協会には、これまでの行政を補完する存在から、自立化し独自事業を継続して実施して

いくことが求められています。行政や町内外の団体との役割分担を明らかにし、求められる役割を推進し他団体と連携を図ります。

- ① 二宮町観光戦略に定める「二宮町の観光振興における役割分担」と整合を図り、観光に関するイベント実施や情報集約、情報発信の推進の中心的役割を担います。
- ② 二宮町観光戦略に定める、行政、町民、商工会、民間事業者の役割を理解し、それぞれの役割を踏まえ連携を図ります。

## (2) 収入確保と経費削減 **戦略**

補助金依存体質を改善し、自立化する観光協会を目指して、金銭面における収入増と支出減を図ります。

- ① 会費を見直すとともに、会員増加による会費収入の増を図ります。
- ② 観光関係製品の販売や手数料収入等の拡大、事業受託に努めます。
- ③ 経費の削減に取り組みます。

## 4 事業計画の策定と事業の充実強化・事業評価

### (1) 計画策定と結果評価 **戦略**

PDCA サイクルのもとで計画を実行し、それを進捗評価・改善、必要に応じて見直すプロセスを運用します。

- ① 事業年度開始前までに事業計画を策定し、総会または理事会の議決を受けます。
- ② 中期計画、ビジョンなどにより、抜本的な見直しを行います。
- ③ 年度終了後事業報告を行い、事業の効果等の検証を行います。

### (2) 新規事業の開発 **戦略**

観光振興施策の新規事業開発については、委員会を主体に検討し、積極的な実施に努めます。

- ① 「ふるさとの家」をはじめとする観光資源を磨き上げ、新規事業を開発します。
- ② 地域の魅力アップや文化の保存・育成を視点においた事業の開発に努めます。

### (3) 事業評価と事業の見直し **システム** **戦略**

現行事業については、持続可能な観光（サステナブル・ツーリズム）の観点を踏まえ、費用対効果を忘れることなく常に見直し（改善）の姿勢で取り組みます。

- ① 事業評価は、評価項目とそれぞれの基準を設定して方向性を決定します。

- ・ 視 点 ⇒ 必要性、効率性、有効性
- ・ 評 価 ⇒ 集客規模、広域性、経済的効果、魅力アップ
- ・ 方向性 ⇒ 継続、改善、移管・代替、廃止

- ② ホームページによる単方向の情報発信と、SNS を介する双方向の情報交流をそれぞれ拡充させ、町および事業の知名度向上を図ります。

- ③ メディアリレーション（マスメディアとの良好な関係性）の構築、マスメディアの活用による効果的・効率的情報発信に努めます。
- ④ 近隣市町および各観光協会との広域連携により効果的・効率的に事業を展開します。

## Ⅱ 運営健全化の推進 －信頼され、期待される観光協会－

### 1 運営の透明性の確保

#### (1) 適切な会計処理 システム

客観視できるように経営状況（業績）を数値化して、適切・正確に公開することで信頼性確保につなげます。

- ① 会計基準に則った会計処理を行い、理事会を経て総会承認とします。
- ② 貸借対照表（公告を検討）、正味財産増減計算書、財産目録を作成します。
- ③ 会計書類の備え置きと会員等への開示を検討します。

#### (2) 情報公開 戦略

観光協会の透明性を確保するため、情報を公開することの趣旨を尊重します。

- ① 事務所備え置き資料を特定し、閲覧の手続き等を整備します。
- ② 貸借対照表の公開を検討します。

☞ 情報公開規程

### 2 組織の公正性の確保

#### (1) 明るく活力あふれる職場づくり システム

役員や職員が専門知識やスキル、創造性を伸ばしていく環境を整備し、新たな価値を創出する人材を育成することや、個々の価値観や生活スタイルを尊重することが、明るく活力あふれる職場づくり、ひいては、信頼され、期待される観光協会に直結すると考えます。

- ① 在宅勤務等、新しい働き方を職員と共に検討します。
- ② ハラスメントの防止に努めます。

☞ 就業規則

☞ テレワーク（在宅勤務）規程

#### (2) 職員のモチベーションアップ システム

職員一人ひとりが仕事に対してやりがいを持ち安心して働くことができる環境の整備を目指して、採用、評価、研修などの改善に努めます。

- ① 職員の採用方法を明確にします。（手続き的公正）
- ② 職員の給与や就業時間、定年等を明確にします。（分配的公正）

☞ 就業規則

☞ 給与規程

### 3 組織規律の強化

#### (1) 適正な事務処理と事故防止 システム

事務局事務を正確かつ効率的に処理し事故を防止することを目的として、規程や様式を整備します。

- ① 事務処理手順を整備し、これに基づいて事務処理することを徹底します。
- ② OJT や OFF-JT、自己啓発の機会に配慮します。

☞ 事務局規程

☞ 事務決裁要綱

☞ 公印管理要綱

☞ 文書管理要綱

## (2) 個人情報の適正な管理 **戦略**

個人情報の保護は、平成 29 年 5 月 30 日から全ての事業所が対象となりました。個人情報の取得・利用・保管の適正な取扱いについて役員と職員に徹底します。行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律、個人情報に関する法律及び特定個人情報の適正な取扱いに関するガイドライン(事業者編)その他の規範を遵守します。

- ① 特定個人情報(マイナンバー)および個人情報の適正な取扱いを役員・職員に徹底します。

☞ 個人情報管理規程



## 第7章 組織強化等の重点事項等と法人に関する法律の定めとの整合性

前章の重点事項と実施内容については、一般社団法人及び一般財団法人に関する法律（以下、法人法といいます）の規定を適用した箇所も多くあります。

法人法では、一般社団法人について設立時の定款作成義務のほか、運営についての各種規定があり、これらは、組織がより良い体制で永続的に活動できるように考えられたものです。二宮町観光協会の組織形態についての本検討委員会における提言は次章に記しますが、本章ではまず、組織形態を問わず組織強化を図るための前章の内容が、法人法の規定とはどう関係しているのかを整理してみます。

以下、法人法の適用箇所に下線を付して表示します。

### 1 法人法に適合する組織・運営とは

#### (1) 会員

- ① 会員は、議決権を有する「正会員」と議決権を持たない「賛助会員」となります。
- ② 会員の入退会及び会費については、総会の承認を得た規程に定めることとなります。

#### (2) 総会

- ① 総会は、「定時総会」と「臨時総会」となります。
- ② 定時総会は、毎事業年度終了後3か月以内に開催することとなります。
- ③ 総会は、定款及び法人法に規定された事項に限り決議することとなります。(法人法 § 35②)

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>(1) <u>理事及び監事の選任又は解任</u></li><li>(2) <u>理事及び監事の報酬等の額の決定又はその規程</u></li><li>(3) 定款の変更</li><li>(4) <u>貸借対照表及び損益計算書（正味財産増減計算書）の承認</u></li><li>(5) 入会の基準及び会費の金額</li><li>(6) 会員の除名</li><li>(7) 長期借入金及び重要な財産の処分又は譲受け</li><li>(8) 解散及び残余財産の処分</li><li>(9) 合併、事業の全部若しくは一部の譲渡</li><li>(10) <u>その他総会で決議するものとして法令又はこの定款で定められた事項</u></li></ol> |
|---|

- ④ 普通決議は、総会員の2分の1以上が出席し、過半数（特別決議は3分の2以上）で可決することとなります。
- ⑤ 会員の議決権の行使は、委任若しくは書面をもって行うことができます。

#### (3) 役員等

- ① 役員として「理事」及び「監事」を置き、無報酬（常勤は除く。）となります。
- ② 法人を代表する「会長」を置き、会長を補佐する執行役員として「副会長」と「専務

理事（仮称）」を置きます。

- ③ 理事の任期は、選任時より起算して2年以内に終了する事業年度の最終のものに関する定時総会終結の時まで（監事の任期は、同様に4年以内）となります。
- ④ 役員の数、担当する職務については、現行を参考として決定します。
- ⑤ 監事の職務は、監査報告書の作成や定時総会で意見を述べることのほか、いつでも理事や職員に対して事業の報告を求めることができ、また、法人の業務及び財産状況を調査することができます。
- ⑥ 「顧問及び参与」を置くことができますが役員ではありません。無報酬で、任期や権限を定め、理事会で選任することになります。

#### （4）理事会

- ① 法人の適正かつ効率的な執行体制を確立する観点から「理事会」を置きます。
- ② 理事会は理事をもって構成します。理事は、理事会を構成し、代理出席は認められませんので、理事会に出席可能な理事を選任することになります。（法人法 § 95①、197）。
- ③ 理事会は年4回以上開催し、理事の過半数の出席がなければ成立することができず、出席した理事の過半数で決することになります。書面議決、持ち回り決議は認められません。
- ④ 理事会は業務執行の決定を行うことになります（以下のとおり）。

<ol style="list-style-type: none"><li>(1) 総会の日時及び場所並びに目的である事項の決定</li><li>(2) 規程の制定、変更及び廃止（総会承認規程は除く。）</li><li>(3) 会員の入会及び退会に関する事項</li><li>(4) 前各号に定めるもののほかこの法人の業務執行の決定</li><li>(5) 理事の職務執行の監督</li><li>(6) 会長、副会長及び専務理事の選定及び解職</li><li>(7) その他法令に定める業務</li></ol>
---
- ⑤ 「事業計画及び予算」については、理事会決議事項（総会報告事項）となります。
- ⑥ 決算については、監事の監査を受けた上で理事会の承認を経て、貸借対照表、正味財産増減計算書、財産目録等については定時総会で承認を受けることになります。
- ⑦ 事務局長、顧問及び参与は、会長ではなく理事会が選任することになります。
- ⑧ 会長及び執行理事は、3か月に1回以上、自己の職務執行の状況を理事会に報告しなければならないことになります（③のとおり理事会を開催します。）

#### （5）委員会

- ① 円滑かつ適正に運営するため、理事会の下部機関として「委員会」を設けることとなります。
- ② 「委員会」は、総会や理事会の権限を奪うことのないよう留意します。

## (6) 事務局

- ① 事務局に「事務局長」を置き、専務理事（仮称）を常駐させます（兼務可）。
- ② 公的な性格を踏まえた適切な業務運営を確保する観点から、「就業規則」や「事務局規程」を定めます。

## (7) 会計制度

- ① 一般社団法人は、一般に公正妥当と認められる会計基準その他の会計の慣行によることが求められており、「20年公益法人会計基準」に基づき、計算書類等（貸借対照表、正味財産増減計算書及び事業報告書）を作成します。
- ② 職員による会計管理や計算書類等の作成が困難な場合には、税理士等への業務委託を行います。
- ③ 法人の規模及び業務内容に対応し、法人の業務運営状況が適切に把握できる会計システムを導入します。

## (8) 情報公開と個人情報の保護

- ① 公正で開かれた活動を推進するため、その活動内容、運営内容、財務資料等を備え置き、一定の者に開示し、貸借対照表を公告します。
- ② 業務上知り得た個人情報の保護に関する規程を定めます。

## 第8章 一般社団法人への移行について

本提案書において、これまでに、協会の現状と抱える課題を整理し、組織強化の基本方針、基本理念から目的を定め、その実現に向けた重点事項と実施内容を設定しました。

また、一般的に、観光協会の法人化には、一般社団法人、一般財団法人、特定非営利活動法人などへ移行する例がありますが、当検討委員会では「一般社団法人」が、現在の組織形態に類似するため町民等の理解が得られやすく、観光振興で行政のパートナーの役割を担う法人形態として最もふさわしいと考え、第7章において、重点事項と実施内容と法人法の定めとの整合性を整理し、ガバナンスの強化や運営面では一般社団法人化の要件と合致することを示しました。

これらを踏まえ、現在の現任意団体から法人への移行について、二宮町観光協会組織強化等検討委員会としての考え方を以下のとおり示します。

### 1 法人化（法に基づく社会的認知を得た法人格の取得）のメリットとデメリット

#### （1）メリット

一般に、観光協会が法人化をするメリットとしては、社会的信用力が高まり資金調達がしやすくなることや、個人ではなく法人名義で契約の主体となることができ、資産も法人名義で所有できること等が挙げられます。

観光協会として自主財源の確保が求められる中で、責任所在が代表者個人に帰属することなく、観光関連施設の指定管理や事業委託の契約を行えるようになることは大きなメリットといえます。

また、法人化することにより、法律上設けられた仕組みを用いて団体運営を行うこととなります。各種根拠法を踏まえて総会や理事会を開催し、団体運営における権限・役割や責任の所在を明確にし、内部・外部から運営をチェックすることで、適正なガバナンスの確保（コンプライアンスの確保を含む。）を図ることができます。

あわせて、事業報告や計算書類を作成し公告・情報開示を行うことなどの仕組みを活用でき、運営の透明性を確保することなどを実現することにより「期待され信頼される観光協会づくり」の第一歩とすることができることが、法人化をする上での最大のメリットであるといえます。法人化は組織のカたちづくりや運営のチェック体制の整備に貢献します。

#### （2）デメリット

一般的なメリットの裏返しで、法律上の各種手続や情報公開が必要になるなど、運営の負担がデメリットとして挙げられます。必ずしも人的・物的リソースが豊富とはいえない観光協会にとっては、法人化により団体運営において必要な手続等の事務が負担感となります。

また、法人設立のための費用がかかることや、税務申告義務が生じるなどの負担も生じます。

法人化のメリット・デメリット

	効 果 (メリット)	デメリット	
i	法律で規定された組織として認知される	○法に定められた法人として設立され、「一般社団法人」を称することができる。	○剰余金の分配（利益配分）ができない。
ii	社会的信用が増す 【理由】 → 代表者や役員が死亡・脱退しても事業が停止や継続が困難となる恐れが少ないため。  → 運営のルールが法律や定款、規程等で明示され、運営がそれらのルールに則って行われるため。  → 役員に資格制限がある。（非営利型一般社団法人理事等の欠格事由あり（親族制限））	○事業計画・予算に沿って業務が執行され、事業報告・決算及び監査を実施することで、組織の基礎がしっかりする。 ○個人情報の保護や特定個人情報の取扱いがより確実にできる。 ○目的が明確になり、寄付金募集が促進される可能性が高まる。 ○協会事業への理解が深まり、サポーター等の活動がしやすくなる。 ○貸借対照表の公告や役員の報酬等に関する規程の公表、役員の登記、正味財産増減計算書など計算書類や理事会議事録等の書類の備え置きと閲覧などが定められ、協会運営の透明性がより一層高くなる。（透明性の高い協会運営）	○運営・管理に手間と費用がかかかかる。  → 会計帳簿など作成、整備、保管、備え置き、開示が必要。 → 議事録を作成して保管、備え置き、開示が必要。 → 役員の変更や事業内容を変更する場合等は、定款変更や登記が必要。 → 法人住民税（均等割）を納付する。
iii	自主・自律的及び効率的な運営ができる	○会長や執行理事、理事会の自主・自律的な判断に基づく弾力的な予算執行や人事管理が可能となり、より効率的な協会運営が図られる。	○迅速という観点では劣る。 → 理事会決議等に諮る案件など。
iv	協会名で契約、雇用、売買、貸借が行うことができ、活動の範囲が広がる	○契約により委託事業や共同調査・研究などが可能となる。 【例】 観光施設などの運営受託 事務室や案内所等の賃貸借契約	—
v	観光関連事業者のほか、地域の団体や個人も会員となることができ、観光振興の裾野が広がる	○非営利型法人で、事業は公益に資するものであり、自分の知識やスキルを発揮することができる。	—
vi	自治体（職員）が活動するより少ない予算で事業実施することができる	○イベントなどの事業実施にあたり、企業や団体、住民などの協力（サポーターやボランティアなどの参加が得やすくなる）。 ○住民やサポーターの協力により事業実施に係る費用を抑えることができ、限られた予算でより効果をあげることが期待できる。 ○理事や監事の活動は無報酬（常勤は除く。）のため、管理関係経費が削減できる。	○設立のための費用がかかかかる。 ・定款認証費用 ・開設登記登録免許税 ・司法書士への報酬等 ○資産、負債、純資産及び損益などの正しい会計管理が求められるため、税理士報酬などの支出が生じる。

	効 果（メリット）	デメリット	
vii	不特定かつ多数の者の利益の増進を目的とした法人と認知され、行政からの支援が受けやすくなる	○行政からの助成金、補助金、支援金、給付金等が受けやすくなる。 ・新型コロナウイルス感染症対策休業支援金・給付金 ・湘南地域県政総合センター地域づくり活動促進事業支援金 など	○直ちに収益事業の拡大につながるものではない。
viii	協会の役割にふさわしい運営方針などの基本的ルールを見直す契機となる（定款作成）	○法律で定められた仕組みに則って組織運営をすることになり、根拠法に基づく総会・理事会の開催、権限・役割や責任所在の明確化、内外部からの運営チェックなどにより、ガバナンスの強化を図ることができる。 ・目的及び事業 ・会員、総会、役員等、理事会 ・委員会、事務局 ・情報公開及び個人情報の保護	○事業の見直し、役員の選任、収益事業の拡大等は、別途取り組む必要がある。

### （3）結論

組織強化を目的としてガバナンスの強化を図るという大前提がある中で、法人化によるメリットは大変に有効なものであり、逆にデメリットとして挙げた事柄は、法人化の有無にかかわらず、適正な団体運営における必要な手続きに付随して生じるものであり、メリットがデメリットをはるかに凌ぐものであると考えます。

## 2 法人化は組織等強化のスタート

法人格の取得により、その団体の法的な位置づけは変わり、組織のカタチや運営のチェック体制は整備されます。

しかし、これによって適正なガバナンス体制を確保したことになるものではありません。組織等強化は、「組織改革」、「運営改革」、「意識改革」など多角的・長期的な視点をもって、できるところから順次取り組んでいくことが重要です。また、ソフトの人材（Staff）、スキル・能力（Skill）、経営スタイル・風土（Style）につきましては、役員と職員の地道な積み重ねと会員、町民、町の理解と協力が不可欠です。

区 分	主 な 取 組
組 織 改 革	理事会の権限強化、専務理事や委員会の設置
運 営 改 革	事業の見直し、新規事業、主催・共催・後援等事業の振分け
意 識 改 革	役員の役割と責任、明るく活気溢れる職場づくり、自己啓発

## 3 一般社団法人への移行

- 補助金依存体質は、自助努力の減少を産み、自らの手で運営を行う姿勢が希薄になりがちで、自主・自立の意欲を失わせる可能性もあります。

- 行政依存体質を改善し、組織強化を実現するために組織・運営・事業の見直し、意識改善等を行います。
- 組織強化に重要な「組織・運営・意識の改革」に総合的に取り組むことができ、広く町民や関係団体を巻き込んだオール二宮で「観光まちづくり」を進める協会運営を行うためには、「一般社団法人化」が有効な方法であると考えます。

#### 4 法人化に向けてのスケジュール（案）

年 月	項 目 (○：現行任意団体の動き ●：一般社団法人としての動き)
R3. 8 ～ R4. 10	<p>○二宮町観光協会組織強化等検討委員会（設置：令和3年8月） → 観光協会の組織強化と運営の健全化の促進を目指す</p> <p>①観光を取り巻く環境の変化を踏まえ、現状分析と課題整理を行う。 ②基本方針、経営理念と目的を定める。 ③基本方針に基づき、重点事項と実施内容を検討する。 ④組織強化等の重点事項等と法人法の定めとの整合性を検討する。</p> <p>→ 観光協会理事会へ報告書（提出：令和4年10月） 一般社団法人として法人化を目指すことで、組織強化と経営の健全化を図り、観光まちづくりの推進に寄与することができる。</p>
R4. 10	<p>○理事会 検討委員会からの報告書に対して、協会の方針を決定する。 → 提案書に基づき法人化に向けた準備を進める。</p> <p>※「任意の団体として継続しつつ、組織の改善を進める。」となった場合には、別に検討を進める必要がある。</p>
R4. 12 ～ R5. 1	<p>○理事会 観光協会会員や二宮町に対して、法人化に向けた検討・準備を進めることを経過とともに説明する。</p>
R5. 2 ～ R5. 4	<p>○理事会 一般社団法人二宮町観光協会（仮称）設立に向けた、準備委員会の立ち上げの準備期間とする。</p>
R5. 5	<p>○二宮町観光協会総会 一般社団法人へ移行することを承認 法人化準備委員会の発足</p>

年 月	項 目 (○：現行任意団体の動き ●：一般社団法人としての動き)
R5.5 ～	○準備委員会 <ul style="list-style-type: none"> <li>・一般社団法人の「定款に定める事項」の検討を行い、理事会に諮る。 → 目的、事業、会員など</li> <li>・設立時の社員候補者（2人以上）</li> <li>・設立時の役員候補者（理事及び監事）</li> <li>・設立時の会長、副会長、専務理事各候補者</li> <li>・規程（案）等の検討を行う。 → 会員入退会、会費規程、役員報酬等規程など</li> </ul> ○理事会 <ul style="list-style-type: none"> <li>・上記準備委員会の検討結果について協議・決議</li> </ul>
R6.5	○令和6年度 二宮町観光協会 総会 <ul style="list-style-type: none"> <li>・一般社団法人 二宮町観光協会設立趣意書（案）の承認</li> <li>・役員（案）の承認（停止条件付き）</li> <li>・定款（案）の承認（停止条件付き） （設立時社員、設立時理事、代表理事および監事）</li> <li>・会員入退会規程、会費規程、役員報酬等規程（停止条件付き）を承認</li> <li>・一般社団法人への引継ぎを承認 （会員、事業譲渡、賃貸契約書、事務局職員の異動）</li> <li>・令和5年度事業報告・決算を承認</li> <li>・令和6年度事業計画・予算を承認</li> </ul> ※停止条件付とは、法人設立を条件として選任すること → 会員への周知を行うとともに、二宮町に報告する。
R7.2	○引継ぎ書類などの準備 <ul style="list-style-type: none"> <li>①会員名簿、②職員名簿、③現金・預金、④什器・備品</li> <li>⑤関係帳簿類、⑥契約書 など</li> </ul> ※事業運営等を中止 <ul style="list-style-type: none"> <li>●定款認証、法人設立登記申請、代表者印の届出</li> <li>※定款の認証とは、公証人が、その定款が正当な手続により作成されたことを証明することをいう。一般社団法人は、主たる事務所の所在地において設立の登記をすることによって成立する（法人法22条）が、その登記を申請する際には、認証を受けた定款が必要となる。</li> </ul>
R7.4	○残余財産の確定と法人への譲渡 ○令和6年度の事業報告書・決算書作成 ●法人設立 → 法人開設届（税務署）、名義変更（賃貸物件等）
R7.5	○令和7年度 二宮町観光協会 総会 <ul style="list-style-type: none"> <li>・令和6年度に係る事業報告を承認</li> <li>・令和6年度に係る決算を承認</li> </ul> ●令和7年度 一般社団法人 二宮町観光協会 総会 <ul style="list-style-type: none"> <li>・役員（追加）の選任</li> <li>・事業計画、予算の報告</li> </ul>



## <付録>

### 二宮町観光協会組織強化等検討委員会 概要

#### 会議開催記録

(令和3年7月27日 観光協会理事会で組織強化等検討委員会規約承認)

令和3年8月24日	第1回	二宮町観光協会組織強化等検討委員会	: 趣旨説明等
令和3年11月15日	第2回	〃	: 基調講演「観光協会の役割と法人化」等
令和4年1月25日	第3回	〃	: 提案書の構成案等検討(趣旨、現状分析)
令和4年3月25日	第4回	〃	: 〃 (課題、SWOT分析)
令和4年4月26日	第5回	〃	: 〃 (基本方針、基本理念、目的)
令和4年7月1日	第6回	〃	: 〃 (重点事項と実施内容、法人法との整合)
令和4年8月15日	第7回	〃	: 〃 (法人化の整合性)
令和4年10月7日	第8回	〃	: 報告書・提案書の最終確認

#### 委員名簿

委員長	田邊 邦良	観光協会の代表者(二宮町観光協会会長)
委員	二見 直樹	観光協会の代表者(二宮町観光協会副会長)
	片岡 宇一郎	観光協会の代表者・商工関係団体の代表者 (二宮町商工会会長・二宮町観光協会副会長)
	二見 浩史	商工関係団体の代表者(二宮町商工会青年部長)
	今井 恵子	商工関係団体の代表者(二宮町商工会女性部長)
	須藤 正高	商工関係団体の代表者(二宮町商店連合協同組合理事長)
	高見 利和	町民活動団体の代表者 (新しい二宮・イメージづくりプロジェクト代表)
	松本 篤子	町民活動団体の代表者 (グリーンにのみやプロジェクト代表)
	小柴 達美	学識経験者(産業能率大学教授)
	太田 久美子	行政関係者(湘南地域県政総合センター企画調整部長)
	渡邊 康司	行政関係者(二宮町副町長)
	宮嶋 智也	行政関係者(二宮町都市部長)