

第1回鎌倉市文学記念館指定管理者選定委員会 会議録

日時：平成27年5月25日(月)

14時30分～16時15分

場所：鎌倉市役所本庁舎201会議室

出席委員：蛭田委員長、猿渡副委員長、伊藤委員、大西委員、鷺尾委員

事務局：比留間経営企画部長、能條経営企画部次長、春日文化人権推進課長、
高橋課長補佐、福岡係長、高宮職員、内海職員

1 開会

2 委員及び事務局紹介

当選定委員会が成立していることを確認した。

3 委員長・副委員長の選任

委員長に蛭田委員、副委員長に猿渡委員が選任された。

4 会議の運営方法等について

会議の公開（選定委員会での審議は非公開とし、第2回選定委員会のプレゼンテーションとヒアリングのみ公開）及び議事録（要点筆記とし、委員の個人名は非公開、議事録の公開は、指定管理者の選定結果が出てから行う）について、事務局から説明、提案し、委員の了承を得た。

5 指定管理者選定について

(1)指定管理者選定の手法について

事務局： 鎌倉文学館は平成18年度から公益財団法人鎌倉市芸術文化振興財団が、10年間続けて指定管理者として管理運営を行っている。これまでの指定管理業務の実績は良好であり、また独自の展示や普及活動などについては好評が得られていることから、今回引き続き随意契約により同財団を次期指定管理者にすることも検討したが、指定管理者の選定にあたっては公募が原則となっており、現時点では同財団でなければならない客観的かつ合理的な理由がないことから、市としては、今回も公募にて指定管理者の選定を実施したいと考えている。

しかし同時に、これから先、学芸員の育成を含むより深い研究成果を市民等に発表していく、という文学館の役割を考慮すると、また5年後に公募を行うことが適切であるのか、という疑問も残る。5年後の実施にあたっては、このような文化施設は指名とすべきなのか、指名とするならどのような条件を満たすべきなのか、それとも今回と同様に公募とすべきなのか、公募の場合、指定期間の5年間は適切なのか、ご意見をいただきたい。

委員： ホールを含めて文化施設には指定管理制度はふさわしくないと考えている一方で、それ以前の管理委託制度あるいは直営にも限界があると考えている。指定管理で運営する場合にはもたらすメリットを把握するべきである。

最近の文化施設の動向としては、指定期間を7～10年にしている施設が増えてきている。また、評価委員会を設置し、中間年度に委員会を開いて毎月のモニタリング等を第三者の目で評価して、評価委員会において極めて問題がないとなった場合には、市長の最終判断もあるが、次期は指名もありうる。評価委員会で、例えば5段階評価として、3、4点がつくようであれば公募という競争性のある形式でもう少し努力してもらい、5点であれば指名にするという仕組みも考えられる。いずれにせよ、評価委員会を設置して機能させていくという考え方がある。

委員： 途中から指定管理者制度が導入され、第1期目は公募で行われた。しかし、様々なメリットデメリットがある中で、音楽ホールや文化関連施設とは違って所蔵品をもっている施設は次世代の市民に継承していかなければならない役割を持っており、指定管理者制度とはなじまないのではないかという意見が市と市議会に出ていた。数年かけて討議された結果、第2期目は指名となり、かつ、10年の指定期間となった。

公募の際は、指定管理をとるために非常に無理をした予算組みをしたため、運営の中で様々な弊害が出た。特に問題となったのが、人材育成ができないことと、調査・研究の空洞化であった。現状では、その生じてしまった穴を何とか埋めるため人材育成に力を入れているところである。

委員： まちづくりという観点から、まちづくりというのは長いスパンをもって行っていくべきであり、子どもが大学生になるまで一つの流れの中で育てていくようなイメージを持っており、5年は短いと感じる。また、他の自治体で選定委員を務めたときは、1期目は多数の応募がきたが2期目は、予算の関係もあってか、応募は現指定管理者のみという場合があった。それならば、最初から10年という指定期間にすれば長いスパンで運営を考えもっと良いことが出来たのではないかと感じている。

委員： 教育施設というのはお金を儲けるのではなく、投資してそこで芽生える人間形成をサポートしていく役目をもっている。社会教育施設はほとんど指定管理制度が導入されている。図書館等はボランティアや市民主導等によって工夫された運営をしているところもありその効果性もあるが、専門性が育たない。あるいは社会教育活動するにあたってのノウハウが育ちにくい。5年で変わってしまうのでは継続性が期待できない。また、ジェネレーションからジェネレーションへ継続されていく機能が低下してしまう

というようなデメリットがある。

一方で、今までは行政の目線でしか運営していなかったところに評価委員等で第三者の意見を取り入れられることは非常に重要なメリットである。

事務局ではこれまで出た意見を踏まえ、今後の指定管理者選定の参考にしていきたい。

(2)募集要項等の説明

事務局： 募集要項のうち、特記事項について説明する。

指定期間は、1期目及び2期目と同様に5年間とした。

指定管理料の上限については、1年間で7千264万円、5年間にすると3億6千320万円とした。これは、現指定管理料と比較して年間で約578万円の増額となっている。この増額は、総合管理業務における人件費の上昇及び収蔵庫くん蒸業務の高騰が見込まれたため、現時点の実勢価格を反映したものである。

公募のスケジュールは、7月1日から21日まで応募書類等を配布し、7月13日に現地説明会を実施する。現地説明会には必ず出席するよう記載しているが、出席できなかった団体でも7月21日までに応募書類を受け取りにきた場合は応募可能とする。その後、8月17日から25日まで応募を受け付け、申請書類の不備等を事務局で確認し、応募書類一式を委員の皆さんに送付する。第2回委員会において、応募書類についての審査ならびに応募者のプレゼンテーションを実施する。

事業評価及びモニタリングについて、指定管理者による施設のより良い管理運営と施設利用者へのサービス向上を図り、指定期間中、外部評価を行う予定である。

次に業務基準書について説明する。

個人情報保護については、保護方針の提示及び取扱規程の作成、情報公開については、取扱規程の作成、危機管理については、危機管理マニュアルの策定を求めている。

展覧会については、常設展のほか、収蔵品展を年1回以上、特別展を年3回以上開催するものとし、文学館が所有する文学資料の展示・公開を行うこととしている。今後、外国籍観光客等の受け入れを積極的に行っていくため、展示資料等のキャプションは、常設展は日本語と英語の両表記を求め、収蔵品展及び特別展についても両表記に努めるよう求めている。また今回、文学館の更なる魅力の発信を市民団体と協働して行い地域文化の振興を図っていくため、庭園を活用した事業の実施を求めている。

文学館資料の収集、保存、整理に関する業務で整理については、現地説明会

で鎌倉文学館資料整理基準を参加団体に配布する。これまで目録カード及び台帳にて紙管理をしてきたが、現指定期間において収蔵品管理システムによりデータ入力し、ホームページでの公開を進めた。引き続き、収集した資料については収蔵品管理システムによる管理を求めることとする。

文学館の事業に対する来館者の評価や事業の企画立案のため来館者を対象としたアンケート調査を定期的実施するよう求める。

次に業務内容明細について、説明する。これは業務基準書を補完するもので、法令で定められた機器設備の点検回数や清掃の基準等、施設管理を行っていく上で必要となる基準を具体的に示している。今回は、過去の管理実績を踏まえ、不要なものの削除や追加すべき事項を新たに加えるといった見直しを行った。

見直し後の特記事項として、防災・防犯警備業務について、これまで災害等で施設の状況確認が必要となった際、休館日においては市と指定管理者のどちらかが確認を行うのか明確になっていなかったため、休館日を含め年間を通して指定管理者が現場確認を行うこととし、緊急時の迅速な対応を求めることとする。

最後に、応募書類様式集は、様式1から様式5-2までは、法人に関する書類で、様式6-1以降が提案に関する書類となっており、募集要項及び業務基準書等の内容を踏まえた提案様式となっている。

委員： 来場者数の現状についてまず聞きたい。利用者からしても他の文化施設に比べて文学館とはどのような施設なのか理解していない方が多い。展示の他に関連した音楽イベント等も行っているようだが、現状の来館者数動向について聞きたい。

事務局： 文学館は文学者の調査・研究の展示を行っており、音楽などのイベントを付随して行っている。入場者数に関しては、開館当初95,000人であったが、平成24年、25年、26年では10万人を上回る来場者数となり、他の文化施設に比べると、右肩上がり推移している。

委員： その数字は展示を見にくる方なのか。それとも、庭、外観を見にきている方なのか。

事務局： チケット売場は庭に入る手前にあり、そこを通らない限り庭には入れない。入ってから館内に入らない方もいる可能性はあるが、どちらか一方の入場という区切りはしていない。

委員： 外国人観光客の割合はどのくらいか。

事務局： 外国人数の把握は行っていない。

委員： 博物館施設の傾向として、過去の作家・作品を展示することが多い。現在鎌倉に住んでいて、活動している作家の展示、イベント等を行っているのか。

事務局： 昨年は、ドラマ化された作品が鎌倉出身の若手作家のもので話題性があったた

め、その時期に特集展示等を行った。そういった取り組みは集客が見込めるため、臨機応変に対応している。

委員： 業務基準書に日本語と英語の両標記を基本とするとあるが、キャプションは解説を含めてということか。それとも資料の名称等の基本的データのことなのか。

事務局： 解説文も含めてと考えている。2020年にオリンピックを控えており外国人観光客の対応・集客という観点から、最低限英文表記は行いたいと考えている。現在は日本語のみであるため、作家の名前等の基本情報、常設展の場合は展示期間が長いので解説文も対応するべきと考え、今回指定管理業務に入れた。

委員： パンフレット等は英語版を作成しているのか。

事務局： 現在は日本語版のみである。

委員： これはとても時間とお金のかかる作業だが、英文表記できる職員がいない場合、外注に出す費用は指定管理料に見込んでいるのか。

事務局： その費用を積算して指定管理料に加えたわけではないが、実勢価格を見直した。その中でできる範囲のことを行っていきたいと考えている。また、市民ボランティアもいるので、協力を仰いでいければと思っている。

委員： 職員でもボランティアでもできないことではないが、公的機関が出すものとして恥ずかしくない英文表記であることが望ましい。また、今必要なのは、外部と直結するホームページのバイリンガル化ではないだろうか。特に外国人観光客はインターネットから情報を得ることが多いため、ホームページの充実を図った方がよいと感じる。

事務局： ホームページについては仕様への組み込みを事務局で検討する。

委員： できる範囲でという求め方ではホームページのバイリンガル化までは実施しない可能性が高いため、仕様に盛り込むべきである。

事務局： 了解した。

委員： この文学館は建物と庭が大変魅力的である。最近、歴史的建築物の放火事件が起きているが、保安体制は十分なのか。また、庭の管理について、基準書で年何回等定められているが、回数を定めてしまうと本当に必要なときに手入れが出来ているのかわからない。同様に、建物の維持管理についても回数等細かく書いてあるが、その方法で十分なのか、基準書を作成した経緯を知りたい。

事務局： 庭、建物の維持管理については過去10年間の実績や実際の業務内容を現指定管理者にヒアリングを行い管理については十分であると判断し、前回の内容から回数等の変更は行っていない。

委員： 例えば清掃で1日何回と決められていることがあって、その日に来館者が誰も来なかった場合、その業務以外のことを行ったほうがもっとよい維持管理ができるのではないだろうか。

事務局： この施設は、季節によって来館者数の波はあるが、全く来ない時期というのは

ない。そのため、決められた清掃は毎日、来館者が多い日にはより細かく行うという対応を現指定管理者は行っている。今後、新たな管理者となっても常に清潔な状態を保つため、調整及び指導を行っていく。

委員： 現在、友の会やボランティア制度はあるのか。ある場合、こういった業務をしてもらっているのか。

事務局： ボランティアの方には収蔵品のデータ入力をしてもらっている。

委員： 他の文化施設では、ボランティアの方が庭の手入れや燻蒸業務を行っていると
ころもあり、ボランティアとの接点は今後増えていくであろう。提案の実現可否にかかわらず、民間企業は提案だけは目新しいものを持ってくる可能性があるが、それに惑わされないようにボランティアのあり方について整理しておいたほうが良いかもしれない。

委員： 施設によってはボランティアによって支えられているところもある。今までの積み重ねがないと難しいが、提案の中でボランティアをどう捉えるかは一つのポイントとなるかもしれない。

また、英文表記の問題だが、現在、中国からの観光客も増えている。英文だけでなく、もう少し幅を広げることは可能なのか。

委員： 三溪園では英語、日本語のほかに、アジアからの観光客対応として中国語、韓国語の表示を行っている。

事務局： 指定管理料に見込んでいない分、市から義務付けることは難しい。創意工夫の中で提案を求めたいと考えている。

委員： それをボランティアに任せてよいのか、そこも考えるべきところである。

委員： 現状、ボランティアは何人いるのか。

事務局： 現在は把握していない。

委員： ボランティアが多くなればなるほど、職員の負担も増える。ボランティア制度をうまく機能させるためには、職員がコーディネートしなければならない。それも時間と労力がかかる。そういった面を視野に入れて人員組織とボランティア制度を考えないと職員の負担が増えるだけになってしまう。

委員： 好きだからやりたいではなく、館として育成等を考えどう受け入れるかが重要である。神奈川県内でも組織的に行っている施設もある。

委員： ボランティアについては、考え方について提案してもらって、その実現性をヒアリングで確認するのでよいのではないか。

全委員： 異議なし

委員： 開館から30年経過しているということは、設備等が老朽化していると思うが、不具合が生じた場合は市の所管課が対応しているという認識でよいか。

事務局： 50万円以下は指定管理者、それを超える修繕が発生した場合は市が対応している。

委員： 空調設備は不具合なく機能しているか。

事務局： 現段階では、不具合なく機能している。

委員： ならば、温湿度管理もしっかりされていると思うが、指定管理者が我慢をすることがないようにしてもらいたい。指定管理期間中ということもあり、マイナス面を出さないよう不具合を見て見ぬふりしてそのまま使用してしまうこともありうる。そのため、建物、土地、設備に関しては、市側でバックアップする姿勢をしっかりと示してもらいたい。

事務局： 市が責任をもって施設の維持は行っていく。

委員： それでは、出た意見として、来館者（外国人が何人）の毎日の把握、多言語化の問題、ボランティアの問題については再度事務局側で検討いただき、修正していただくことということでよいか。庭・建物については現状十分に行われていることとよいと思われるが、他に考えがあれば修正するというでよいか。また、最終的な案や追加事項については一任いただくということによいか。

全委員： 異議なし。

(3)審査基準の確認

事務局： 指定管理者の審査については、審査基準に基づき、書類審査及びヒアリング等の方法で行う。鎌倉市文学館条例第14条では、指定管理者が満たすべき要件を次のとおり定めている。

- (1) 市民の平等な利用が確保されること。
- (2) 文学館の適切な管理ができること。
- (3) 指定管理業務について相当の知識及び経験を有する者を従事させることができること。
- (4) 安定した経営基盤を有していること。
- (5) 管理経費の縮減が図られること。
- (6) 文学館の役割を適切に担えること。

これらの要件に従い、審査の項目として、管理運営の基本から実績評価までの5つの区分で21項目を設定した。21の審査項目について、それぞれ2つから3つの評価の視点を設け、5点満点で評価していただきたいと考えている。

評価の視点については、応募書類様式集の各様式ページにて提案を求めている内容に基づいている。特記事項として、区分2 事業の企画・実施に関する業務のNo.9 文学館資料等の展示事業及び普及事業の企画及び実施に関する基本的な考え方、No.10 文学館資料等の収集、保存、整理に関する基本的な考え方、No.11 文学館資料等の調査・研究に関する基本的な考え方、この3つの項目については、文学館の根幹をなす業務であるため、採点を2倍することで考えている。

次に、現指定管理者から応募があった場合を想定して、今期の指定管理業務の

実績評価を採点に加えている。現指定管理者に有利にならないよう、公平な評価を行う目的で、実績を評価に含まないという方法もあるが、前回の選定で、実績を評価対象に含まなかったという指摘が異議申し立ての中であったため、今回は、審査項目を設定している。

評価方法は、3つの項目で評価しプラスマイナス15点の配点を考えている。1年目から4年目までの市が実施した四半期ごとの実績評価・年間業務報告書・収支決算書など実績が判断できる書類を各委員に送付する。これに基づき、4年間の実績評価を行っていただき、運営に問題がなかったかなどの視点で採点していただきたい。

この実績評価の項目に限り、評価によっては減点もできるものとして、プラスマイナス5点で採点をしていただく。評価の基準は、指定管理者として最低限の要求水準を満たしている場合を0点、これを基準として、優れた運営をしていればプラス5点、改善すべきであればマイナス5点の評価を行っていただきたい。

公平公正な選定を行うために、実績を評価項目として含めるべきか否か、含めるのであれば、ただいま説明させていただいた方法で適切か、ご意見をいただきたい。

最終的な審査に当たっては、各評価の視点ごとに全委員の評価平均点を算出し、その合計点で比較する。その上で、上位となった応募者の合計点が260点満点で7割以上に達した場合、指定管理者として適格であるものとして選定したいと考えている。ただし、いずれの応募者も7割に達しない場合には、上位の応募者に対し、特に各委員の評価が低い項目や強い疑義のある項目について、提案書の再提出を求め、委員会で再審議し、指定管理者候補として適格であるか否か最終決定したいと考えている。

委員： 実績を入れるというのは賛成である。0点を基準にプラスマイナスをつけることで不公平さがなくなる。また、他の自治体では全体の6割を取れば合格ラインというところが多いが、今回は全体の7割としているところもよい。それは問題点があれば、再度検討し改善させていくというところで、よりよい選定ができると考えられる。

一つ質問だが、団体名は記入しないように求めているが、我々が評価するときも記入されていないのか。

事務局： 本市では団体名を記載せず、審査している。

委員： プレゼンテーションのときにある程度団体のことは把握できると思うが、今までの経験上、提案の実現性等の審査をするのに団体名は必要であると思われる。

事務局： 団体名を伏せることについては、特別に定めがあるわけではないので、審査のしやすいように対応する。

委員： 団体名を伏せるというのも一つの公平性であり、最初の書類審査の段階では団

体名を伏せて仮の審査をし、プレゼンテーションで団体名を把握して審査の修正を行うことでよいのではないか。

全委員： 異議なし。

事務局： では、事前の書類送付時は団体名を伏せ、プレゼンテーション時に団体名を言ってからプレゼンを行ってもらおうようにする。

委員： 実績を審査に入れることは賛成である。ただ、利用者アンケートについては、過去4年間だけでなく、その前の指定期間との比較をしたほうがよいのではないか。

委員： アンケートが項目等、同じ水準で行われていたかによるが、そういったデータがあれば、参考にはなるだろう。

委員： この実績評価で我々が見ることになる書類は年報だけなのか。

事務局： 年報と、四半期ごとに行っている4年間分の実績評価をご覧いただこうと考えている。

委員： 書類審査で指定管理者を決定することには限界があり、評価する素材によって我々が公正な審査をできるのかという疑問がある。膨大な実績資料を見せられても読み解く時間もなく、日頃その施設に行っているわけでもない。過去の実績を評価することの難しさを感じている。

委員： 利用者アンケートの結果を評価するのは非常に難しいのではないか。

委員： 実績については、そこまで大きな点数でもなく、アンケート結果についても原本を見るわけではなく集計された結果を見ることになる。それに伴って来館者の推移についてまとまった情報を見せてもらえれば評価できることである。現指定管理者についてのみ出てくる情報量であり、市が行った評価を信じて、気になる部分はヒアリングで確認すればよいのではないか。

事務局： 先程の指摘について、第1期の利用者アンケートとの比較だが、書類の保存期間が5年となっており、残っていない可能性があるため比較は難しい状況である。

委員： 4年間は市でしっかりと評価してきているのでそれを見て判断する。利用者アンケートは幅があるかもしれないが、過去4年間でどういう動きがあったかを見て0を基準にプラスマイナスで判断すればよいのではないか。実績をみるということも公正なことであり、問題がある場合はマイナスをつけるということではないか。

全委員： 異議なし。

委員： 収支予算書の評価で、上限額の配点についてはどう考えているのか。

事務局： 募集要項にある指定管理料の上限額から低い額で提案してきた場合、点数を与えるという考えである。同額であれば3点、上限額に対して-5%未満であれば4点、-5%以上削減してきた場合は5点を与えるというものである。

委員： いい提案をするために指定管理料についての点数は捨ててくる団体もある。2

点の差であれば、あまり影響もなく、問題ないと思われる。

委員： 収支予算書の評価については、専門家ではないのでどういった基準でみたらよいか。

委員： 今までの決算書等を見せてもらってそれを参考に判断すればよい。その中で極端に増減しているもの等についてはヒアリングで確認すればよいのではないか。

委員： そういった資料を出してもらうことは可能か。

事務局： 実績評価の資料として収支決算書を送付するので、それと比較するということがよいか。

全委員： 異議なし。

委員： 様式集にある収支予算書の用紙には、展覧会等事業費、施設管理運営費、施設維持修繕費など項目が示されているが、それぞれどういった内容なのか、定義づけは応募者及び我々にも示されるという認識でよいか。定義しておかないと応募者側も誤解をしてしまう可能性がある。

事務局： 再度検討する。

委員： 人員配置については、現状の組織図は示されるのか。契約社員や有期雇用者が多いと、指定管理制度のデメリットである人材育成力の低下が現れてしまうところであり、現状の体制把握も必要である。

委員： それについては、質問期間中に情報提供の申請があるのではないか。現状を知らない限り提案する側もリスクを負うことになる。

委員： できれば、我々にも現状の体制を教えてもらいたい。

事務局： 現在の人員配置図については、個人名を伏せて参考資料として送付する。

委員： 質問にも対応できるよう資料を用意しておくことよ。

事務局： 了解した。

委員： 自己モニタリングとはなにか。また、利用者を対象としたモニタリングとはアンケートのことでよいか。

事務局： 自己モニタリングとは自己評価のこと、利用者を対象としたモニタリングはアンケートのことである。

委員： そうであれば、分かりやすく自己評価、利用者アンケートとしたほうが分かりやすいのではないか。

事務局： 修正する。

委員： それでは、審査基準については大方事務局案のとおりで、一部表現を変更していただき、それぞれ委員から要望のあった評価のために必要な書類を用意していただくということよいか。

全委員： 異議なし。

委員： ヒアリングで質問が重なる場合がある。事前に委員間で調整したほうがよいのではないか。

事務局： 第2回の委員会前に30分早く来ていただいて調整するというのはいかがか。

全委員： 異議なし。

事務局： それでは審査方法について説明する。今回の選定では、応募団体から提出された書類とヒアリングの内容を両方踏まえて、最終的に採点していただく。したがって、書類をご覧になって仮に付けた点数が、ヒアリングの結果で変更となる可能性もあり、ヒアリング後に初めて点数を付けるという項目もあるうる。次回の委員会でヒアリング実施後、2週間程度で皆さんに採点及び評価をしていただき、これを事務局で取りまとめ、第3回委員会で審査結果報告書として作成し最終決定を行っていきたいと考えている。

委員： 第3回委員会の際に先に提出している点数を変更することはできるのか。他の委員の意見を聞いて変更する場合も考えられる。

委員： ヒアリング後に時間をとって意見交換し、評価を行うのが一般的ではないか。ヒアリングから評価までの時間があくとも公平性に欠ける可能性がある。

委員： 第2回目の委員会でヒアリング後、意見交換、評価の確定を行い、3回目は報告書の確認を行うということで進められないか。

事務局： それでは、第2回目の委員会でヒアリング後、意見交換、評価の確定をするということで変更する。第3回目では審査結果報告書の確認及び全体評価が7割に達していなかった場合の再審議ということでよいか。

全委員： 異議なし。

6 今後の予定について

事務局： 7月1日から7月21日まで募集要項の配布を行い、応募の受付を8月17日から8月25日までとする。提出された提案書及び実績資料を9月中旬に皆さんに送付し仮評価をしていただく。そして、次回、10月1日の委員会では、応募者によるプレゼンテーションと公開ヒアリングを行う。時間設定は、プレゼンテーションを20分以内、ヒアリングを30分と予定しているが、応募団体が多い場合には割振りを変更する可能性がある。ヒアリング後、意見交換、評価書の作成を行う。その後、審議結果について事務局で取りまとめ、報告書の素案を作成し、皆さんに送付する。10月29日の第3回委員会において、審議結果報告書について討議いただき、指定管理者候補者を決定する。

指定管理者候補者決定後、市議会12月定例会へ、「指定管理者の指定」の議案を上程し、可決された後に、市長が指定管理者として指定する。

委員： 今後のスケジュールについては変更した内容を反映して各委員に送付してもらいたい。

事務局： 了解した。

7 閉会