

第3章 図書館・博物館等の適切な管理運営に向けた留意点

(1) 図書館への指定管理者制度活用に関する留意点

1) 指定管理者制度導入の判断基準

①解説

指定管理者制度の導入については、自治体の施策との整合性や、個々の施設の条件等について十分に検討した上で決定する必要がある。

②留意点

指定管理者制度の導入の判断基準に関する主な留意点を、以下に示す。

- 市の施策全体における図書館の設置目的や、図書館関連施策
- サービスの質の維持・向上（自治体内のサービスの均一化や、自治体内図書館間、他の文化施設等との連携の観点を含む）
- コスト縮減効果（職員人件費以外にも、人員配置やシフト体制、事務の簡素化等も含む）
- 高い専門性や豊富な経験を持つ優秀な館長、マネージャー及び職員（司書を含む）の人材育成・確保
- 民間企業等による創意工夫の余地（及びそれに対する自治体の期待）

③参考事例

指定管理者制度導入の判断基準に関する参考事例を、以下に示す。

北九州市立中央図書館・分館における直営、指定管理者の導入判断事例

- ・ 北九州市では、市内の図書館サービスの均一化を図ること、また、コスト削減やサービスの向上を図ることを目指して、中央館は直営、分館は指定管理者制度という分類で市営図書館の管理を行っている。
- ・ これは、全ての施設に指定管理者制度を導入し、全てが異なる主体が管理するという形態になった場合に、区ごとに図書館サービスに違いが生じてしまうことを懸念したものである。
- ・ 分館では指定管理者の募集・選定の結果、異なる事業者が選定されている。

<参考情報>

- 中央図書館：直営
- 門司図書館、八幡図書館：図書館流通センター（指定管理者）
- 戸畑図書館、若松図書館：日本施設協会（指定管理者）

千代田区立図書館における指定管理者の導入判断事例

- ・ 千代田区では、区内の図書館ニーズは無料貸本屋ではなく、情報と知識を創造することを支援することであり、区内には国会図書館などがあり、蔵書数で特色は出せないと考えていた。むしろ、神保町の古書店や、有数の出版社などが有する豊富な文化資源への入り口・案内役として機能することにあると考えていた。
- ・ こうした考え方にに基づき、区では専門的能力を持った人材を配し、新しい感覚で運営できる事業者を指定管理者として選定したいという考えがあった。

<参考情報>

○千代田区立図書館：ヴィアックス・SPSグループ（指定管理者）

多治見市図書館における指定管理者の導入判断事例

- ・ 地方自治法が改正される前の管理委託制度の時代には、市の財団法人が図書館の管理を受託しており、指定管理者制度が導入された際に、市では指定管理者でも十分管理ができると判断し直営に戻すことは考えなかった。
- ・ 特に、市長の方針として、公の施設については指定管理者制度を導入し、公募にせよという方針が示されていた。
- ・ 市では、指定管理者制度を導入することで、サービスの向上とコスト削減が図れる事業者をお願いしたいという考えがあった。

<参考情報>

○多治見市図書館・子ども情報センター、笠原分館：多治見市文化振興事業団（指定管理者）

山中湖情報創造館における指定管理者の導入判断事例

- ・ 村としては、厳しい財政状況で、司書の採用が難しいという状況があった。また、新卒で採用して育てていくことも難しい状況であった。
- ・ 村では、図書館運営に関する知識を持ち合わせておらず、指定管理者に関する勉強会を開催し、検討してきた結果、指定管理者制度を導入し、指定管理者で司書を探し、雇用するのが現実的であると判断した。

<参考情報>

○山中湖情報創造館：NPO 法人地域資料デジタル化研究会（指定管理者）

2) 指定管理者の適切な業務範囲の設定（官民間の役割分担）

①解説

指定管理者制度の適切な運用のためには、指定管理者の業務範囲（官民間の役割分担）を適切かつ明確に設定する必要がある。

②留意点

指定管理者の業務範囲設定に関する主な留意点を、以下に示す。

- 官民間の適切な役割・リスク分担（特に自治体のガバナンスのあり方と指定管理者のマネジメントの裁量範囲）
- 自治体の予算と指定管理者の業務範囲のバランス
- 司書業務（選書業務を含む）の区分と要件の明確化（自治体と指定管理者のどちらが行うか）
- その他、企画・運営、システム運用、自主事業の実施

③参考事例

指定管理者の業務範囲の設定に関する参考事例を、以下に示す。

北九州市立図書館（分館）における業務範囲の設定事例

- ・ 中央図書館は直営、分館は指定管理者という役割分担をしており、図書の選書は、分館から利用者ニーズから要望を挙げてもらい、中央館で最終的に選書を行うという形とした。
- ・ また、図書館司書は、指定管理者が確保するという形にした。元々司書については、直営時代も嘱託であったため、指定管理者が導入されても比較的円滑に切り替えることができた。
- ・ なお、指定管理者の公募では、75%以上は司書の資格を持ち、かつ窓口を担当する者は3年以上の経験を持っていることなどを条件とし、サービスの質の維持に留意した。

千代田区立図書館における業務範囲の設定事例

- ・ 現場の責任者である館長以外に、ジェネラル・マネージャー（GM）をおくことを区としては当初から要求していた（区では、企業で言えばGMは最高経営責任者、館長が最高執行責任者に相当すると考えていた）。
- ・ すなわち、区では単なる業務の遂行ということではなく、図書館の経営という視点で総合的に全体を統括できる人材も指定管理者で確保させ、区が求める指定管理者の役割を遂行させようと考えた。
- ・ 図書の選書については、指定管理者の業務としており、司書もまた指定管理者で雇用する形態としている。

多治見市図書館における業務範囲の設定事例

- ・ 市では、図書の選書は、指定管理者の業務とした。
- ・ 既に行政の職員の中には図書館運営のノウハウを持っている者が少なくなっている面もあり、市では司書を含め専門的ノウハウを持っている指定管理者の能力に期待している。

3) 適切なサービス仕様書（管理の基準）の設定

①解説

管理の基準には、まずその図書館の目指すべき姿が必要であり、それに基づき必要とする各業務の基準を示すべきである。指定管理者が自治体側の考えや期待を適切に理解し、求めるサービスが確実に提供されるように、サービス仕様書（管理の基準）を明確に規定しておく必要がある。

②留意点

仕様書の設定に関する主な留意点を、以下に示す。

- ▶ 仕様書は、サービスの達成すべき目標や水準について、できるだけ明確かつ詳細に規定する。ただし、サービス目標や水準を達成する方法について仕様書で詳細に規定することは、指定管理者の創意工夫を重視する観点からは好ましくない。
- ▶ モニタリング・評価がしやすいような項目・指標を検討する。
- ▶ 仕様書で規定できることの限界も踏まえ、適宜、自治体と指定管理者が、相談・協議できるような規定を定める。
- ▶ 指定管理者の委託料の適切な価格設定が望まれる。業務改善によるコスト改善に留まらない人件費削減等の過度なコスト削減は、サービス低下を招きかねないことも考慮する必要がある。

③参考事例

仕様書の設定に関する参考事例を、以下に示す。

北九州市立図書館（分館）における管理の基準の設定事例

- 市の図書館サービスの均一化のためには、管理の基準で必要な事項は明確に示すこととした。
- 一方で、指定管理者に新たなサービスの提案を求める形とし、結果的にビジネス支援や医療支援などのレファレンス、学校や老人保健施設などへの読み聞かせ出張、セミナー・講演会などのサービスが実施されるようになった。

千代田区立図書館における管理の基準の設定事例

- ・ 募集にあたっては、区の基本的政策を明らかにし、指定管理者が行うべき業務が記載される業務要求水準書（管理の基準）はそれに基づいて書かれている。
- ・ しかし、それはあくまで基準ベースであり、それをどこまで肉付けし、展開させることができるかを指定管理者選定の重要ポイントとした。

4) 指定管理者選定における透明性及び公平性の確保

①解説

指定管理者の選定に際しては、疑義が抱かれることがないように、透明性及び公平性を確保する必要がある。

②留意点

指定管理者選定における透明性及び公平性の確保に関する主な留意点を、以下に示す。

- 施設に関する情報公開（過去の管理報告書を含む）を適切に行う。
- 一般的な入札（契約）と同様に、首長、議員等の親族・利害関係団体は、選定対象から排除する規定を適宜設ける。
- 応募団体に関する事前説明会や施設視察なども十分に行う。
- 公平かつ客観的な審査委員を選定する。
- 選定においては、過半数の外部委員を起用するなどして客観性・公平性を付与する。
- 審査基準・配点の事前公表及び採点結果の公表を行う。

③参考事例

指定管理者選定における透明性及び公平性の確保に関する参考事例を、以下に示す。

北九州市立図書館（分館）における透明性及び公平性の確保事例

- ・ 公募にあたってはできるだけ過去の図書館の管理関係情報を公開し、外部委員を含む選定委員会にてそれぞれの指定管理者を選定することで、透明性、公平性に留意した。

千代田区立図書館における透明性及び公平性の確保事例

- ・ 区では、指定管理者のミッションが明確となるよう、区立図書館整備基本計画を事前に策定しそれを公表するとともに、事前説明を民間事業者に対して行い、周知を図った。
- ・ 外部委員を含む選定委員会にて評価方法（事前に配点等も公表）に基づいて公正な選定を行うよう留意した。

5) 適切な業務の引継ぎ

①解説

直営から指定管理者への切り替えを行う場合、あるいは指定管理者の交代を行う場合、業務の引継ぎが適切かつ円滑に行われることが重要である。

②留意点

業務の引継ぎに関する主な留意点を、以下に示す。

- 引継ぎには、十分な時間をかけ、情報伝達に十分配慮する。場合によっては、公募時期を早める。
- 特に指定管理者の新規導入や交代がある場合は、十分な引継ぎ期間を確保する。
- 引継ぎ事項については、できるだけ募集要項、仕様書、協定書等に詳細に記述する。

③参考事例

業務の引継ぎに関する参考事例を、以下に示す。

北九州市立図書館（分館）における業務の引継ぎ事例

- ・ 直営から指定管理に変更した図書館では従前の嘱託の者のうち、再雇用を希望する者は市が新しい指定管理者に紹介し、6～7割は採用されている。
- ・ また、引継ぎには2ヶ月程度時間を取っている。

6) モニタリング・評価（サービスの質の確保）の方法

①解説

指定管理者が提供するサービスの量や品質を確保するため、モニタリング・評価を適切に実施する必要がある。

②留意点

モニタリング・評価に関する主な留意点を、以下に示す。

- 自治体と指定管理者が、それぞれモニタリングを行う。
- モニタリング・評価には、施設の利用者の観点も含める。
- モニタリング・評価を行う者に、有識者や専門家を含める。場合によっては、第三者による評価も考えられる。
- モニタリング・評価結果は、きちんと指定管理者にフィードバックする。

③参考事例

モニタリング・評価に関する参考事例を、以下に示す。

千代田区立図書館におけるモニタリング・評価事例

- ・ 指定管理者の具体的な実績評価は、四つの観点から行うことになっている。
- ・ 第一は、日常的な接触を通じた区の担当者による評価である。これは打ち合わせ等を通じた意見の反映、区担当者による職員インタビューやカウンター業務観察、利用者からの意見・苦情とそれを受けた改善結果検証、定期的な利用統計報告等の分析などから成る。
- ・ 第二は、指定管理者が自主的に行う評価で、年末に行う利用者インタビュー（個人、グループ）などが実施された。
- ・ 第三は、両者で取り決めた評価指標とその目標値設定である。図書館業務のすべての分野で業務・サービスを指標化することは、多大な労力・コストを必要とし、実際的ではない。新規サービスが多いことから、それを対象分野として11個の指標を定めるなどしている。それらは、研修室の利用率、新刊書購入紹介サービス利用件数、セミナー等開催数、コンシェルジュ案内回数、アンケートによる利用者満足度調査、平日夜間来館者数、企画展示回数と展示資料貸出率、パブリシティ効果（記事掲載回数）、サポーターズクラブ獲得会員数、新着図書コーナー貸出数である。その指標ごとに月ごとの達成目標値を設定し、毎月その数値をモニターすることによって、業務改善に反映させた。
- ・ 第四は、外部有識者、関係者、公募区民等からなる図書館評議会による評価であり、指定管理者による図書館運営を評価し、さらに区立図書館サービスに対する関係者のさまざまな意見を聞くことによって運営改善に資するための仕組みとして、区に直接置いている。なお、評議会の中に専門的観点から予備的評価をするための評価部会を設け、評議会での評価機能を担保している。

7) 事業の継続性の担保

①解説

指定管理者を導入する施設については、指定管理者が様々な理由でサービス提供が停止されたり、撤退するという恐れもある。事業の継続性については十分に担保する必要がある。

②留意点

事業の継続性の担保に関する主な留意点を、以下に示す。

- 審査時において、事業収支計画や応募者の財務基盤を十分に確認する。
- 必要に応じて、契約保証や履行保証を条件付ける。
- 指定期間中に適切な財務モニタリングを実施する。
- 自治体と指定管理者の日々のコミュニケーションのとり方を密にするためには、担当者間で報告・連絡・相談を円滑に行える関係を構築する。

③参考事例

事業の継続性の担保に関する参考事例を、以下に示す。

北九州市立図書館（分館）における事業の継続性・持続性の担保事例

- ・ 図書館サービスについては、これまでのサービスを低下させないことを原則とし、
 - 平日の開館時間を1時間延長し午後7時までとする。
 - 指定管理者制度を導入する図書館は、司書率を75パーセント以上に引き上げる。(直営時の全図書館の平均司書率は58パーセント)
 - 直営で行われている図書館サービスは、指定管理者が全て引き継ぎ、これまでどおり実施する。
 - 図書館関係団体との協力関係は、これまでどおり継続する。
 - 円滑な運営のため、直営時の人員体制を基本に人員を配置することとした。
- ・ さらに、指定管理者と直営図書館が連携して図書館運営を行うため、
 - 図書館の運営方針に関わる事項を協議する館長会議（月1回）
 - 選書方針を協議する選択会議（月1回）
 - 選書を決定する選書協議（週1回）
 - 中央図書館主催の研修会（随時）等の出席を義務付け、情報の共有化及び図書館サービスの維持向上を図ることとした。

8) 指定管理者の創意工夫を促すインセンティブの付与と柔軟性の確保

①解説

施設のサービスをさらに向上させるためには、指定管理者の自発的な努力や創意工夫を引き出すことが重要である。そのために、自治体は、指定管理者に対して適切なインセンティブを付与することが有効である。

②留意点

インセンティブ付与に関する主な留意点を、以下に示す。

- 指定管理者の自発的な努力や創意工夫を引き出し、サービスを向上させるために、適切なインセンティブを提供することは有効である。
- インセンティブ付与の事例としては、自主的な企画の受入、アイデア提案制度、評価結果の適切なフィードバック（次回選定時の加点等）等がある。

③参考事例

インセンティブ付与に関する参考事例を、以下に示す。

北九州市立図書館（分館）におけるインセンティブの付与と柔軟性の確保事例

- ・ 北九州市ではアイデア提案制度があり、運営開始後に気づいた新たなサービスを提案し、許可を得られれば100万円程度追加で予算をもらえる制度がある。
- ・ 図書館においても、絵本作成などを過去に提案し採択されている。指定管理者からすると、応募時にはわからなかったが、実際に運営してわかった情報（施設利用者の潜在的なニーズ等）もあるので非常によいとの評価を得ている。

(2) 博物館等への指定管理者制度活用に関する留意点

1) 指定管理者制度導入の判断基準

①解説

指定管理者制度の導入については、自治体の施策や個々の施設の条件等について十分に検討した上で決定する必要がある。

②留意点

指定管理者制度導入の判断基準に関する主な留意点を、以下に示す。

- 市の施策全体における博物館の設置目的、博物館関連施策
- サービスの質の維持・向上（自治体内のサービスの均一化や、自治体内の博物館や他の文化施設等間との連携の観点を含む）
- コスト縮減効果（職員人件費以外にも、人員配置やシフト体制、事務の簡素化等も含む）
- 高い専門性や豊富な経験を持つ優秀な館長及び職員（学芸員を含む）の人材確保
- 新たな学芸員の育成
- 民間企業等による創意工夫の余地（及びそれに対する自治体の期待）

③参考事例

指定管理者制度導入の判断基準に関する参考事例を、以下に示す。

足利市立美術館における直営、指定管理者の導入判断事例

- ・ 市としては、地方自治法が改正されたため、指定管理者を導入し、当初市職員だった学芸員らは財団に派遣する形とした。
- ・ 市としては、財団の中でも学芸員を育ててほしいと当初考えていたが、財団は3年間では学芸員は育てられないと考え、また、例えば企画展の準備等、中長期的な視点が必要になるものについて責任を負いきれないため、学芸員が長期の見通しを持った仕事をやりづらくなったという側面があり、直営に戻した。

<参考情報>

○足利市立美術館：直営

大阪歴史博物館等における指定管理者の導入判断事例

- 大阪歴史博物館については、平成13年開館当初から、市の文化財協会が管理委託を受けて運営を行っていた経緯があり、地方自治法の改正に伴い、指定管理者制度を導入した。
- 対象となる施設は複数あるが、1つの指定管理者で一括して管理することとした。
- 2つの施設をまとめて指定している理由は、大阪市文化財協会の事業は、自然と人間のかかわりをメインテーマとする大阪市立自然史博物館にとって自然遺物、天然記念物などさまざまな結節点があり、すでに事業面でも連携実績があること、また、展示、普及教育、企画・広報面などにおいても大阪歴史博物館との連携効果を期待することができるからである。
- 指定にあたって非公募としている理由は、協会が大阪市の監理団体であり、本市職員を派遣することができるため、本市職員が引き続き館運営に携わり、事業の継続性を確保することを可能とするため。また、大阪歴史博物館については、考古学・遺跡博物館的な内容を備えており、文化財協会が考古学についての高い専門性を有していることから。

<参考情報>

○大阪歴史博物館、大阪市立自然史博物館：大阪市文化財協会(指定管理者)

呉市海事歴史科学館における指定管理者の導入判断事例

- 施設の開館の検討時、新たに財団を作り管理を任せることも考えたが、既に指定管理者制度が導入されており、財団を作ることは断念した。非公募にするという話はなかった。
- 資料の寄付の経緯などを考えれば学芸部門を直営にすべきだという意見があり、また、全てを民間に委託することにも抵抗があり、市職員である学芸員と指定管理者である民間事業者の併用にしてそれぞれのメリットを活かせるようにした。
- 指定管理者制度の導入に反対意見もあったが、館のコンセプトは学芸部門が守ることであるという説明をしてきた。

<参考情報>

○呉市海事歴史科学館：大和ミュージアム運営グループ(凸版印刷、トータルメディア開発研究所、日本旅行、ビルックス)(指定管理者)

高知市立自由民権記念館における直営、指定管理者の導入判断事例

- 平成17年8月、高知市が施設管理のアウトソーシングを推進する対象施設を発表。市直営で運営してきた「高知市立自由民権記念館」が対象施設となった。
- 市の発表後すぐに、「市直営の自由民権記念館を守る会」が結成された。公の施設という信頼から寄託・寄贈に至った資料が多く、指定管理制度が導入された場合、不信を招きかねないとして反対された。その結果、市は指定管理者の導入を一旦見送った。
- 平成17年より3年間、市や「市直営の自由民権記念館を守る会」と指定管理者制度導入の検討を行い、最終的に学芸部門を直営、管理運営部門を指定管理者に委託という結論で賛成を得た。

<参考情報>

○高知市立自由民権記念館：直営(平成22年4月より指定管理者)

2) 指定管理者の適切な業務範囲の設定（官民間の役割分担）

①解説

指定管理者制度の適切運用のためには、指定管理者の業務範囲（官民間の役割分担）を適切かつ明確に設定する必要がある。

②留意点

指定管理者の業務範囲設定に関する主な留意点を、以下に示す。

- 官民間の適切な役割・リスク分担、特に自治体のガバナンスのあり方と指定管理者のマネジメントの裁量範囲
- 自治体の予算と指定管理者の業務範囲のバランス
- 寄贈や収蔵の扱い
- 館長の所属
- 学芸業務の区分の明確化（自治体と指定管理者のどちらが行うか）
- その他、企画・運営、システム運用、自主事業の実施

③参考事例

指定管理者の業務範囲の設定に関する参考事例を、以下に示す。

大阪歴史博物館等における業務範囲の判断事例

- 業務範囲としては、博物館の管理運営、資料の収集・保管及び展示並びに調査研究、教育・普及、学校や市民・各種団体との連携、情報発信や広報・宣伝などのほか、施設の利用や建物及び附属設備の維持保全、自主事業の実施など、全般に渡る。
- 寄贈や収蔵は市が受けている。評価委員会を設け、その金額が妥当であるかどうかの審査をしている。

呉市海事歴史科学館における業務範囲の判断事例

- 学芸員は直営、それ以外は指定管理者という業務範囲としている。
- 館長は指定管理者が雇用する形としている。
- 企画展の実施については、企画は学芸員、実施（費用負担）は指定管理者という原則があり、企画の段階から協議しながら行っている。
- 企画展の内容が収入に響くため、館長や囑託も含め企画展の内容をチェックし、来館者が興味を持つ内容になるよう留意している。
- 館長が間に入ってイニシアチブを通り、企画運営しており、非常に効果的である。

高知市立自由民権記念館における業務範囲の判断事例

- ・ 指定管理者の業務範囲は、施設管理運営となっており、具体的には施設管理運営に関する業務及び経理事務・受付事務・帳簿作成業務となっている。
- ・ 展覧会の広報について、チラシ・ポスターの作成は学芸部門を担う市の職員が行うが、営業や配布について指定管理者の有するネットワークを活用していきたいと考えている。
- ・ 刊行物などの郵送、各種展示会の準備及び後始末作業、受付業務等については、市と共同で行うこととしている。その他、市と共同で行うことについては、都度、教育委員会と協議をすると仕様書で取り決めている。

3) 適切なサービス仕様書（管理の基準）の設定

①解説

指定管理者が自治体側の考えや期待を適切に理解し、求めるサービスが確実に提供されるように、サービス仕様書（管理の基準）をできるだけ明確に規定しておく必要がある。

②留意点

仕様書の設定に関する主な留意点を、以下に示す。但し、指定管理者の創意工夫を重視する場合は、サービス内容を規定しすぎないようにする。

- 仕様書はできるだけ明確かつ詳細に規定する。
- 職員に求める能力は、仕様書には書ききれない部分があるので、仕様書で規定できることの限界も踏まえ、適宜、自治体と指定管理者が、相談・協議できるような規定を定める。

③参考事例

仕様書の設定に関する参考事例を、以下に示す。

呉市海事歴史科学館における管理の基準の設定事例

- ・ 管理の基準については、基本的には性能発注⁵にしている。
- ・ しかし仕様を大雑把に決めるとサービス水準が定まらないことが課題であった。特に、求める人材の能力について仕様書に明確に書ききれなかった。

⁵ 性能発注とは、委託先に対して具体的な仕様（例：週〇回床のモップがけを行う）を示す（仕様発注）のではなく、求める性能（例：床は常に利用者にとって快適な環境とすること）を示すことを指す。

高知市立自由民権記念館における管理の基準の設定事例

- ・ 管理の基準については、「施設及び設備の維持管理業務基準」を定め、過去の実績値を示しながら、具体的な点検や清掃の回数や範囲等を基準として定めている。

4) 指定管理者選定における透明性及び公平性の確保

①解説

指定管理者の選定に際しては、疑義が抱かれることがないように、透明性及び公平性を確保する必要がある。

例：審査基準の明確化、審査の過程の透明化、審査結果（選定理由）の公表 等

②留意点

指定管理者選定における透明性及び公平性の確保に関する主な留意点を、以下に示す。

- 施設に関する情報公開（過去の管理報告書を含む）を適切に行う。
- 一般的な入札（契約）と同様に、首長、議員等の親族・利害関係団体は、選定対象から排除する規定を適宜設ける。
- 応募団体に関する事前説明会や施設視察などを十分に行う。
- 公平かつ客観的な審査委員を選定する。
- 選定においては、過半数の外部委員を起用するなどして客観性・公平性を付与する。
- 審査基準・配点の事前公表及び採点結果の公表を行う。

③参考事例

指定管理者選定における透明性及び公平性の確保に関する参考事例を、以下に示す。

呉市海事歴史科学館における透明性及び公平性の担保事例

- ・ 公募にあたっては入館者数の情報や維持管理コストなどできるだけ過去の管理関係情報を公開し、外部委員を含む選定委員会にて指定管理者を選定した。
- ・ 選定にあたってはサービスの質と指定管理料の両方を評価する方式とした。

江戸東京博物館等における透明性及び公平性の担保事例

- ・ 公募にあたっては入館者数の情報や維持管理コストなどできるだけ過去の管理関係情報を公開し、外部委員を含む選定委員会にて指定管理者を選定した。
- ・ 選定にあたっては審査の配点を事前に示すとともに、採点結果も公表している。

<参考情報>

○江戸東京博物館等:東京都歴史文化財団等(指定管理者)

5) 適切な業務の引継ぎ

①解説

直営から指定管理者への切り替えを行う場合、あるいは指定管理者の交代を行う場合、業務の引継ぎが適切かつ円滑に行われることが重要である。

②留意点

業務の引継ぎに関する主な留意点を、以下に示す。

- 引継ぎには、十分な時間をかけ、情報伝達に十分配慮する。場合によっては、公募時期を早める。
- 特に指定管理者の新規導入や交代がある場合は、特に十分な引継ぎ期間を確保する。
- 引継ぎ事項については、できるだけ募集要項、仕様書、協定書等に詳細に記述する。
- 特に、所蔵品などについては、適切にリストと作成して引継ぎを行う。
- 預かり金等がある場合も、適切に次の指定管理者に引き継ぐようにする。

③参考事例

業務の引継ぎに関する参考事例を、以下に示す。

江戸東京博物館等における業務の引継ぎ事例

- ・ 引継ぎや指定後の準備のことを勘案し、実際の管理が始まる2年以上前から公募の周知を行い、選定を行った。その結果、1年以上前から次期指定管理者は事前の準備に入れるようにした。

呉市海事歴史科学館における業務の引継ぎ事例

- ・ 指定管理者が変更されるのであれば、試行期間をもうけて、1ヶ月間程度重複して引き継ぎを行ってもらい、4月1日から引き継げるようにしてもらった。
- ・ 市では、試行期間中、従前の管理者と新たな管理者が重複することはある程度仕方がないと考えた。
- ・ 仕様書に書かれていない部分は、マニュアル化できていない部分でもあり、引継ぎが難しい。

6) モニタリング・評価（サービスの質の確保）の方法

①解説

指定管理者が提供するサービスの量や品質を確保するため、モニタリング・評価を適切に実施する必要がある。

②留意点

モニタリング・評価に関する主な留意点を、以下に示す。

- 自治体と指定管理者が、それぞれモニタリングを行う。
- モニタリング・評価には、施設の利用者の観点も含める。
- モニタリング・評価を行う者に、有識者や専門家を含める。場合によっては、第三者による評価も考えられる。
- モニタリング・評価結果は、きちんと指定管理者にフィードバックする。

③参考事例

モニタリング・評価に関する参考事例を、以下に示す。

江戸東京博物館等におけるモニタリング・評価事例

- ・ 芸術文化評議会を設置し、各界の有識者や専門家に入ってもらって、ご意見をもらっている。
- ・ 毎年度、指定管理者の管理運営状況について局内で1次評価を行い、さらに外部委員からご指摘をいただき、評価を行っている。
- ・ 評価項目としては、「方針と目標の達成状況」、「管理状況」、「事業効果」についてみている。

呉市海事歴史科学館におけるモニタリング・評価事例

- ・ モニタリングは、年次報告書と月次報告書に加えて、所管課が自己評価をする。
- ・ 今後は、横浜市のように第三者委員会で評価してもらうかもしれない。仕組みができれば、評価可能な施設から実施する見込みである。

大阪歴史博物館等におけるモニタリング・評価事例

- ・ 「指定管理者制度の導入及び運用に係るガイドライン」の中で、2回目以降の指定管理者の募集時には、所管局が事業報告書、評価シート及び関連する資料を選定委員会に提出し、現行の指定管理者による指定管理業務の評価結果等について、委員会から意見又は助言を受けることとしている。

7) 事業の継続性の担保

①解説

指定管理者を導入する施設については、指定管理者が様々な理由でサービスを中止したり、撤退するという恐れもある。事業の継続性については十分に担保する必要がある。

②留意点

事業の継続性の担保に関する主な留意点を、以下に示す。

- 審査時において、事業収支計画や応募者の財務基盤を十分に確認する。
- 必要に応じて、契約保証や履行保証を条件付ける。
- 指定期間中に適切な財務モニタリングを実施する。特に、利用料金制を導入している場合には、来館者数や入館料収入をきちんとモニターする。
- 自治体と指定管理者の日々のコミュニケーションのとり方を密にするためには、担当者間で報告・連絡・相談を気軽に行える関係を構築する。

③参考事例

事業の継続性の担保に関する参考事例を、以下に示す。

江戸東京博物館等における事業の継続性・持続性の担保事例

- ・業務の基準では公募時に以下のような条件を規定している。
 - 2-4 調査研究に関する業務
 - (2) 調査研究の基本的方向
 - 下記の分野について、調査研究活動を展開する。実施にあたっては、当該分野における専門知識をもった学芸員を配置し、効果的・継続的な調査研究を可能とする体制を確立する。
 - ア 「江戸東京学」に関する専門的研究
 - 江戸東京に関し、歴史学を基軸にして都市を研究の対象とする学際的な調査研究など
 - イ 収蔵資料に関する学術的研究
 - 収蔵資料に関する学術的調査研究など
 - ウ 博物館機能に関する技術的・専門的研究
 - 資料の収集、保存、展示、教育普及、管理運営等、博物館機能・活動に関する調査研究等

8) 指定管理者の創意工夫を促すインセンティブの付与と柔軟性の確保

①解説

施設のサービスをさらに向上させるためには、指定管理者の自発的な努力や創意工夫を引き出すことが重要である。そのために、自治体は、指定管理者に対して適切なインセンティブを付与することが有効である。

②留意点

インセンティブ付与に関する主な留意点を、以下に示す。

- 利用料金制の導入は一つのインセンティブと考えられる。ただし、収入リスクによるサービスの質や事業継続への影響を鑑み、事業の収益性や予測の精度を踏まえて決定する必要がある。
- 指定管理者の自発的な努力や創意工夫を引き出し、サービスを向上させるために、適切なインセンティブを提供することは有効である。
- インセンティブ付与の事例としては、自主的な企画の受入、アイデア提案制度、評価結果の適切なフィードバック（次回選定時の加点）等がある。

③参考事例

インセンティブ付与に関する参考事例を、以下に示す。

横浜美術館におけるインセンティブの付与と柔軟性の確保事例

- ・ 指定管理者の自主事業として、ファンドレイジング（資金獲得）事業を行っており、具体的には、Heart to Art 事業（美術館ならではのサービスを企業に提供し、協賛金を獲得する企業連携プログラム）、横浜美術館塾（収益を目的とした講座を開催）などを実施し、大きな収入源となっている。
- ・ ただし、事業立ち上げ時は、条例との整合性や目的外使用に関する問題について横浜市との調整を要した。

<参考資料>

○横浜美術館：横浜市芸術文化振興財団・相鉄エージェンシー・三菱地所ビルマネジメント共同事業体（指定管理者）

呉市海事歴史科学館におけるインセンティブの付与と柔軟性の確保事例

- ・ 指定管理者のインセンティブ付与のために、利用料金制を導入することとした。
- ・ また、ミュージアムショップの運営も指定管理者業務としており、大きな収入源となっている。

高知市立自由民権記念館におけるインセンティブの付与と柔軟性の確保事例

- ・ 指定管理者のインセンティブについては、利用料金制を導入することとしている。
- ・ 施設運営管理の委託をしているが、空きスペースの活用や、夏季の開館時間延長、展覧会の関連イベント等、自主事業の提案を可能としている。

9) 利用料金制の適正導入・運用

①解説

博物館は、図書館とは異なり、利用料金制を導入することも多くある。適切な料金体系・水準の設定や、徴収料金（預かり金を含む）の適正な管理が求められる。

②留意点

利用料金制の導入に関する主な留意点を、以下に示す。

- 利用料金制の導入は、安定性・継続性の観点や、インセンティブ付与の観点等を踏まえて、総合的に検討する必要がある。
- 利用料金制の導入検討の結果、いわゆる独立採算型で運営するのは困難と判断されるケースも多いと考えられる。そうした場合は、公的支出（指定管理料や助成金）を行う形での検討も行う。
- 指定管理者制度の導入・非導入に関わらず、利用料金（入館料等）については、適切な体系と水準を設定するとともに、実情に応じた柔軟かつ公正な運用を行う必要がある。
- 利用料金制を導入する場合、指定管理者の選定を行う際には、十分に収支計画を確認する必要がある。（過度に楽観的な収支計画提案は採用しないようにする。）
- 利用料金制を導入した施設について、指定管理者が収集した（預かった）利用料金については、適切な管理・引継ぎを行う必要がある。同様に、適切な財務モニタリングを実施する必要がある。

③参考事例

利用料金制の導入に関する参考事例を、以下に示す。

大阪歴史博物館等における利用料金制の導入事例

- ・ 過去の運営方法を継続しており、利用料金制は導入していない。
- ・ ただし、来年から利用料金制を導入する予定である。
- ・ 利用料金制導入にあたっては、インセンティブ付与のメリットがある反面、指定管理者もリスクを負うことになるため、利用料金の適切な体系と水準の設定が必要である。

呉市海事歴史科学館における利用料金制の導入事例

- ・ 利用料金制を導入しており、指定管理者は、利用料金収入とミュージアムショップ収入、指定管理料により運営するスキームで募集を行った。
- ・ 選定された事業者の提案では、指定管理料を取らないという他の類似施設の事例を参考に独立採算とする提案を行っている。