

柏市指定管理者候補者選定委員会  
(柏市民交流センター及び柏市民ギャラリー) 会議録

1 日時

令和7年10月3日(金) 午後1時00分～午後5時20分

2 開催場所

柏市役所本庁舎3階 庁議室

3 出席者

(1) 方針検討委員

染谷副市長(委員長), 鈴木総務部長, 小島企画部長(副委員長), 中山財政部長, 永塚市民生活部長, 宮本生涯学習部長, 橋爪市民活動支援課長, 吉田文化課長

【外部委員】宮入小夜子氏(開智国際大学名誉教授)

【外部委員】福永明子氏(柏市文化振興審議会委員)

(2) 施設所管課(市民活動支援課・文化課)

猪野統括リーダー, 大神副主幹, 伊達主査, 山口主任, 北島主事, 葛谷主事

4 配付資料

(1) 資料1 : 次第

(2) 資料1-1 : 書類・面接審査 進行スケジュール

(3) 資料2 : 柏市民交流センター及び柏市民ギャラリーの募集  
概要及び要求水準

(4) 資料3 : 応募資格審査報告  
(柏市民交流センター及び柏市民ギャラリー)

(5) 資料4 : 財務状況の分析結果報告

(6) 資料5 : 応募内容比較表  
(柏市民交流センター及び柏市民ギャラリー)

(7) 資料6 : 指定管理者候補者の選定審査評価表

(8) 資料7 : 評価における意見

(9) 資料8 : 評価の考え方

(10) 参考資料

- ・ 募集要項
- ・ 仕様書
- ・ スケジュール
- ・ 別紙 1 : 平面図
- ・ 別紙 2 : 柏市民交流センター自主事業のガイドライン
- ・ 別紙 3 : 柏市民交流センター提案事業のガイドライン
- ・ 別紙 4 : 柏市民ギャラリー自主事業のガイドライン
- ・ 別紙 5 : 柏市民ギャラリー提案事業のガイドライン
- ・ 別紙 6 : 指定管理者が整備する備品一覧

5 議事概要

(※ 以下，副市長が委員長として議事を進行)

(1) はじめに

ア 委員長から開会の挨拶

イ 各委員自己紹介

ウ 柏市情報公開条例第 23 条第 1 項の規定により本検討委員会を非公開とすることについて，各委員による承認を受けた。

エ 施設所管課からの説明

(ア) 会議録の公開について

a 会議録は，柏市ホームページ等で公開する。

b 会議録の内容は，発言者の氏名を記載した要約筆記の形で作成する。

c 柏市情報公開条例第 7 条第 5 項に規定する審議，検討または協議に関する情報であることから，指定管理者を指定する議案の上程後に公開する。

(イ) 本委員会開催の目的

設置目的を踏まえた効果的かつ効率的な管理運営を実現するため，応募内容を審査・評価し適正な指定管理者候補者を選定する。

(ウ) 審査及び評価の方法について

応募団体が 2 団体のため，すべての応募団体に面接審査を行う。

(2) 書類審査について

ア 資格審査（市民活動支援課から説明）

- ・資料3に沿って説明
- ・申請者の資格及び要件について審査した結果、どちらの応募団体もすべての応募資格を満たしていると判断した。

イ 財務状況分析結果（公認会計士から説明）

- ・資料4に沿って説明

【主な意見及び質疑応答】

**財政部長** 団体Bの安全性の面について、自己資本比率がマイナスになっているが、どのような評価か。

**公認会計士** 債務超過は今期解消したばかりで、来期以降の営業成績による。

**財政部長** 売上等にもよるが、通常だと30%や50%等の目安がある。そこは考えないということか。

**公認会計士** 考えないというより、今後の営業活動による。

ウ 提案内容の説明

- ・資料5に沿って説明

【主な意見及び質疑応答】

**宮入委員** パレット柏の建物自体は市の所有か。

**施設所管課** 3階のフロアを借りている。

**宮入委員** 光熱費等が上昇しているとあったが、建物自体に太陽光等の自家発電設備はないのか。市がカーボンニュートラルとして要求しているか。

**施設所管課** していない。

**総務部長** 市民ギャラリーの区分と料金設定の見直しは、具体的にどこに記載があるか。条例改正は伴うのか。

**施設所管課** 事業計画書に記載がある。今の条例では1区分しかなく、区画を割って単価設定したことはないため、条例を改正する可能性はある。

現在は部屋一つを借り切ることになっており、1日あたり26,000円程度。それを半分のスペースで、半額程度で貸出しすることはどうかという提案だと捉えている。

**総務部長** 料金区分を増やし、半分のスペースでも使えるよう

にする提案ということか。

**施設所管課** そうである。

**文化課長** 一部屋だと広すぎるため、半分のスペースで、安い料金で使用したいという声はある。

**市民生活部長** 条例に抵触しなければ改正しなくていいのではないか。

**施設所管課** 金額自体の見直しというより、料金区分の設定に関することであるため、条例改正や、運用方法について検討する必要がある。

**市民生活部長** 当日空きがある場合、利用料金を半額としているが、条例改正はしていないのか。

**施設所管課** 市民ギャラリーは行っていないが、ミーティングルームは運用規程により当日の利用料金を半額と定めている。

**市民生活部長** 応募団体Aの果実還元に関する提案について、利用料収入が当初計画を上回った場合に還元するということとは、還元の有無は計画次第ということか。通常は収支差額の半分を柏市に返還することになる。今期も同様か。

**施設所管課** 今期は、収支差額で還元することとしている。今回の提案では、利用料収入が当初計画を上回った場合に還元することとなっている。

**市民生活部長** 第1期目がこのような提案ではなかったか。

**施設所管課** そうである。

**市民生活部長** 包括外部監査で指摘があったと思う。

**市民活動支援課長** 事業計画は市が承認するのか。

**施設所管課** そうである。提案と比較して差があれば確認することになる。

**財政部長** この提案は、収支差額で果実還元するよう募集要項に記載されているが、これに反しないのか。利用料金収入が増加しているが、収支が赤字になった場合も果実還元されるのか。提案自体どうなのか。

**副市長** どのような理解のもと提案したか、団体に確認する。

### (3) 面接審査について

- ・面接審査を行う応募団体は2団体（柏市文化・交流複合施設運

営共同事業体，団体 B）とする。

- ・面接時間は，各団体 1 時間（入退出時間を除く）とする。内，20 分をプレゼンテーション，残りを質疑応答の時間とする。

#### (4) 面接審査

【柏市文化・交流複合施設運営共同事業体に対する質疑応答】

**財政部長** 利用率の向上を目標に掲げているが，利用料金収入はずっと横ばいで収支に反映されていない。どう考えているのか。

仮に利用料金がこの設定より上がった場合には還元する提案だと思うが，募集要項では，収支をみて収支差額で利益が出れば還元するとしている。それとの整合性はどうか。経費が増え収支差額が出なくとも還元はあるのか。柏市の要望にかなった提案になるのか。

人員配置の清掃員は人件費でなく，委託費に含まれているのか。経費収支で，賃金の高騰や外注は見ているが，物価高騰も見ろべきではないか。収支の評価はどう考えているか。

**応募団体** 利用率向上として，当日利用半額やギャラリーの柔軟な使い方を始めたとしても利用料金は同じように上がるとは思っていないが，上げていきたい。

果実還元は経費の増加にも充てる。それでも収支が上振れした場合は果実還元を検討していく。

清掃員の人件費は，委託費に含まれている。当初計画書作成時より現在物価高となっているが，5 年の中で見込めるよう計画している。

利用率を向上させるため，SNS で部屋の空き状況をあげているが，利用率は大幅に変化しない。問題はギャラリーのシニア層の活動が鈍化していることである。展示会として数日間使用すると 10 万円近く掛かる。その費用の軽減として，スペースも金額も半分での利用の提案を考えている。

テスト前に高校生が利用するため，高校生の登録も若干増えてきた感じはある。

**総務部長** 自主事業の収支計画では，交流センター事業は黒字，ギャラリーは赤字で収支ゼロになっている。自主事業の収

支はゼロか、持ち出しがあるのか。これまでの実績はどうか。

**応募団体** 経費高騰が予想される中で、収支ゼロで考えているが、年によっては赤字になることもある。

**総務部長** 支出を見ると、講師謝礼金くらいしかなさそうであるが、これに企画運営費が入っているのか。

**応募団体** 講師謝礼金以外だと消耗品がある。

**総務部長** 事務局的な経費はどうしているのか。

**応募団体** 本社経費はここに含めていない。

**総務部長** 2期目の反省を踏まえた提案は具体的にあるか。

**応募団体** 効率化と市民サービスが反省点。具体的には、市民ギャラリーと作業室の見えない人件費が発生している。市民サービスを考えると人員は削れない。

デジタルサイネージは、市民公益活動団体や登録団体のPR動画を流すために有料で開放できないか考えている。

ギャラリーは区分けをすることで収益を見込んでいる。

**生涯学習部長** ギャラリーの区分けは、現場の声を受けての提案か。区分けして2つ同時に使うことも想定しているか。その場合さらに人件費が掛かるが、運営の工夫等をどのように想定しているか。

**応募団体** 入口が1つであるため、2つ同時に使うことはせず、半分の負担になると考えている。個人使用できる場所はないかとの問い合わせや実際の使用もある。スポットライト等の備品の扱いに不慣れな方へのサポートは不可欠と考えている。他施設では、利用者のみでライト等を扱うため、壊された場合の修理費用も先に見込んでいる。

**文化課長** ギャラリーの自主事業は次期以降増やせる見込みか。

**応募団体** 利用団体を増やしたい。自主事業を増やす考えではない。

**文化課長** 開所当初から専門の学芸員の配置をお願いしていたが、自主事業だけでなく提案事業もあることから学芸員一人の負担が大きいと感じている。現場だけに任せず会社組織としてフォローするとは、事前の企画調整や事務手続き、美術品の運

搬についてどのような体制を想定しているか。課題があるか。

**応募団体** 人員が少ないため、学芸員もその仕事だけでないが全員でバックアップしている。

プロの美術品の運搬は専門会社に依頼している。市民の展示では固定はするが、作品は本人に移動してもらっている。

学芸員の資質向上として、研修や他施設との交流をしている。事務負担の軽減として、施設担当で役割分担して担っていく。

**企画部長** 事業計画の成果指標を達成するために、新規利用者の獲得は必要。空き状況をSNSで発信しても見ていないというアンケート結果がある。パレット柏の周知が課題ではないか。今後は従来どおりなのか。改善していく予定があるのか。

管理の人件費や光熱水費について、計画書に経費削減の具体があるが、既に実施して効果が出ていることは何か。

**応募団体** SNSの活用は、アンケート結果を見ても芳しくない。ホームページ、インスタグラム等の複数のSNSを個々に発信していたが、ホームページに集約し、そこから全てリンクするように修正している。

新規利用者の獲得は、期日前投票所として活用される選挙が大きなチャンスだと考えている。PRとしてデジタルサイネージを有効活用することによって、新規集客に繋がると考えている。

現在はオープンスペースの空き状況を配信している。ホームページを見てもらうきっかけづくりとして、今後はライブカメラを掲載する。

経費の削減を行っているが、効果は少ない。人件費は適正なシフトを組む中で、削っていくものではないと考えている。

消耗品の大判印刷は、昨年から経費の実態把握に努めている。

**官入委員** 入居施設同士の連携が利用率の向上にどう繋がるのか。連携するにあたり今後のアイデアや成果に繋がらなかったことはあるか。他の類似施設との棲み分けがどこまであるの

か、どう連携するのか。施設として、対象者やサービスをはっきりさせた方が魅力的である。

夜の稼働率が上がらないと聞いているが、利用者の年齢層で企画等考えられないか。開けている以上、満遍なく使ってもらうことが望ましい。オープンスペースはほとんど高校生の自習利用であるため、高齢者は使いにくいと感じる。そのあたりのコンセプトを打ち出す工夫があるか。

**応募団体** 開所から10年経つことから、完成形をあえて崩して新たに連携を構築する必要があるのかと考えている。指定管理者として、それぞれの部署にどのようなフォローやアプローチができるか協議している。

他施設との連携では、T e T o T e と情報交換を行ったり、系列会社であるアミューゼ柏や柏市民文化会館とは、トラブルや取組の共有をしている。

働いている人の帰宅時間帯に気軽に立ち寄れる企画ができないかと考えている。

**宮入委員** 事業計画にある連携はどのようなことか。どのような状態だと連携しているのか。

**応募団体** 国際交流協会がハロウィンコンサートをやる際に、コンサートの企画についてはノウハウのある指定管理者で、集客については国際交流協会が行う形で連携している。

#### 【団体Bに対する主な質疑応答】

**財政部長** 収支において、各年度において利用料金が上がる想定で計算しているが、具体的にどのような手法を想定しているのか。

ギャラリーは、令和9年度及び令和11年度に提案事業を実施するため、利用料金が取れる稼働日数が減るにもかかわらず利用率上昇を想定している。どのように考えているのか。

清掃員として、業務委託でシルバー人材センターを使うとある。日常清掃以外にも専門的な清掃も必要であるが収支に計上されているのか。

むじんLOCKの提案では、施設の改修費用も見込まれているのか。他自治体で行う場合、許可等の行政の手続きをどのよ



うにクリアしているのか。

**応募団体** 日中の利用率は非常に高く、その中で事業を実施していくことになるため、かなり厳しい部分もあるかと想定される。一方で、夜間の利用は課題があるため、コワーキングスペース等を活用した創業を考えている方や企業とのコミュニティが作られることによって、夜間利用を増やしていかなければならないという考えのもと積算した。日中に関しては現行のとおり。

ギャラリーの積算は、見込が甘いですが支出を減らすのは企業努力によると考えている。

シルバー人材センターの清掃は日常清掃のみ、定期清掃は別で積算している。自前でも可能であるが、地場業者の中で競争性を持たせ品質の高い清掃を担保したいと考えている。

むじんLOCKの鍵は後付け型であるため、シリンダー錠であれば付けられる。コワーキングスペースは既にセキュリティが入っているため、中の人を認識できるシステムを提案している。初期費用は多額にかかるものではない。利用者を可視化することでコミュニティを充実させることができるシステムとなっている。

他自治体の行政手続きとしては、最初に専門コーディネーターが面談した上で会員として入退室の許可をしたり、人件費削減のため、利用規約に承諾した方については面談をなくすこととしており、交流施設の受付職員がフォローしている。今回の提案は、初期費用を含め積算している。

**宮入委員** ICT活用として、稼働率向上と情報発信していくとあるが、今後具体的にどのようなことをするのか。

世代別でどのような使い方が考えられるのか。どのようなイメージか。

専門コーディネーターはどのような方を想定しているのか。人数は1人か、複数か。具体的に教えてほしい。

**応募団体** 現在のデジタルサイネージは視認性が悪く目がかなりちらつく。そこを解消したり、活動を動画として見せることにより普段使いの利用者の気づきの場としたい。

柏経済新聞を作成し、ビジネスの方々にも地域の取り組みに興味持ってもらえるような場を作りたい。

高齢者等のICTの知識差を課題に感じている。若手が年配者に使い方を教えられるように若手の育成をすること、一方で、年配者の経験を若手に還元していくような循環が生まれると非常に良い活動になるのではないかと考えている。

柏経済新聞とは、平日に1日1記事を目標に地域の情報を発信している媒体である。柏市内の地域活動や、新規出店した人に取材をして記事を掲載。全ての記事が大手ニュースサイトに配信されることで話題になれば大手メディア等では後追い取材される。その記事の一部に本施設のイベントを取り上げることでPRと周知を高めていきたいと考えている。

専門コーディネーターは柏市内在住者で、地域活動をしており知識を有している方を想定。媒体を通じて知り合った方で構成していきたいと考えている。複数人配置することを想定している。採用のフォローは本社で行う。

**文化課長** 市民ギャラリーの、市民利用と自主事業や提案事業の割合はどのくらいで考えているか。

市民団体に、展示手法等をアドバイスできる専門性を有した方はどこに位置付けされるのか。

**応募団体** 今までの実績を参考に計画を立てているため、割合は準備できていない。

専門職員は、副所長が担う予定で、パート職員をギャラリー専任にしてフォローする。

**総務部長** 受託された場合、所長は資格や人柄も含めてどういった人を配置するのか。

**応募団体** 市内在住と考えているが、該当者がいなければ現在指定管理している施設の行政経験と資格を有している職員を配置する。

**総務部長** 現在の指定管理者がかなりネットワークを築いているため、途中から新たに指定管理者になるのは大変である。新しく人的組織的ネットワークを構築する際に大切なことややりたいことはあるか。

**応募団体** 指定管理の変更経験は多様にあり、前事業者が非協力的な場面もあった。所管課の方も常に打ち合わせに入ることをお願いしたい。常に密なネットワークが大切である。新しいコミュニティに切り込むには、どれだけ市に精通している人材を確保できるかが大事だと思っている。

指定管理者の入れ替えは他の自治体でも実績があるが、パート職員等の施設に帰属して採用された方を含めて撤退事業者が全員辞めることはほとんど見たことがない。施設に帰属意識が強い職員は、切り捨てることはなく、様々なパターンに対応できることを約束する。

**官入委員** 柏経済新聞は、施設の稼働率や利用の効果性を上げるが、全部の課題解決ではないと考える。松戸経済新聞のある松戸市ではどんな使い方をしているか、どこが主体なのか。

**応募団体** 松戸市民が民間のコワーキングスペースを運営し、自主事業としてメディアを行っている。施設との連携としてアクセス数が増えることで集客につながる。松戸市の例では、コワーキングスペースで知り合うことで取材してもらい人の輪が広がっている。

地域経済新聞を用いることで、市民活動が活発になる。絶対数の底上げを狙って行っていきたい。

**企画部長** 経済新聞やむじんLOCKは実績がある。他に既にやっているもので実績があり、柏市で実施するのはどれか。全て実績があるのか。

**応募団体** 事業計画に記載した取組や考え方は、他の施設でも既に取り組んでいる。提案事業の事業経験もある。既存の事業は引継ぎ、新規事業としては共創チャレンジを提案した。民間企業での実績はあるが、公共施設では初めての取組になる。

他自治体の実績を持ってくるだけでなく、柏市内のコワーキングスペース運営関係者とのネットワークもあり、柏市内のコワーキングスペースの連携や柏経済新聞などの広報ネットワークも築けると考えている。

**企画部長** 専門コーディネーターを配置するうえで、人材はある程度当たりを付けているのか。

**応募団体** 何人か当たりを付けて、一声かけている状況。事業を拡大する中で本社担当者はMBAを持っている職員を配置することにより、人材確保を多方面からアプローチしたいと考えている。

**財政部長** ギャラリーの提案事業を運営するにあたって、専門的な知見を持った人の雇用や活用はどのように考えているか。

**応募団体** 副責任者を想定している。他施設でギャラリーを運営した職員の配置転換を考えている。人材を常に育てながら、新しい指定管理の施設に配置しており、豊富な人材を抱えている。

**官入委員** 配置表に学芸員が入っているが、ギャラリーを中心に配置しているのか。

**応募団体** そのように想定している。

**文化課長** 柏経済新聞のライターや専門コーディネーターは柏市内の方を想定しているのか。当てがあるのか。

**応募団体** 市内で選ぶ。専門コーディネーターの当ては付けている。あくまでも編集長の立場であり、市内を回るのは業務委託のライターであるため市内在住者と限定できる。

**市民生活部長** 9年前に指定管理者の応募を開始したが、今回初めて応募した理由、以前とパートナーを変えた理由は何か。

**応募団体** 説明会には行ったが公募は断念した。9年前より地盤が強化できたため今回応募に至った。専門性の高いチームで来ている。

#### (5) 評価（採点）及び候補者の選定について

##### 【決定事項】

- ・ 柏市文化・交流複合施設運営共同事業体を柏市文化・交流複合施設の指定管理者候補者とする。
- ・ 団体Bを第二優先交渉権者とする。

##### 【主な意見】

**官入委員** 結果に関しては納得する。指定管理者候補者は安定感があっているが、今までの延長線上で行ってしまう。

もう一つの団体はICTや新しい発想は魅力的だった。そのあたりを今の陣営でどのように入れていくのか、市から指導を

してほしい。

**副市長** 運営上の安定感や危機管理は今の指定管理者がしっかりやっている。今回の提案でそのまま進めるのではなく、特にICTの充実については施設所管課として投げかけをするように。市と指定管理者候補者と協議すること。