

<様式8>業務フローコスト実施結果報告表

業務フロー・コスト分析 実施結果報告表			
府省等名 地方公共団体名	独立行政法人日本芸術文化振興会	部局名	
対象事業名	独立行政法人日本芸術文化振興会の劇場等の管理・運営等業務	実施期間	平成26年6月29日～7月29日
事業の概要	<p>独立行政法人日本芸術文化振興会(以下「振興会」という。)は、伝統芸能の保存及び振興並びに現代舞台芸術の振興及び普及を目的として(別紙1)、国立劇場等の劇場を設置し、各劇場を拠点に、以下の事業を総合的、一体的に実施している。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 伝統芸能の公開及び現代舞台芸術の公演 2. 伝統芸能の伝承者の養成及び現代舞台芸術の実演家その他の関係者の研修 3. 伝統芸能及び現代舞台芸術に関する調査研究並びに資料の収集及び活用 4. 劇場施設の貸与 <p><国立劇場の使命と業務の特性> ○自らの企画により伝統芸能を公開(主催公演) 演目、台本、配役等の決定 演出、舞台装置、照明、音響等のプランニング 舞台進行等を自ら企画、実施 ○主催公演以外の日は積極的に劇場を貸与(貸し劇場公演) 主催者(借主)の希望に応じ、舞台・場内案内スタッフ、備品等の提供 舞台進行、照明・音響デザイン等の技術協力を実施 ※単に「箱」としての劇場を貸与するものではない ○快適で安全な劇場施設の整備、各種サービスの充実 鑑賞者、利用者の要望、利用実態等を踏まえた質の高いサービスの提供</p> <p>使命達成のため、総務企画部(施設管理)、制作部(公演の企画、制作 舞台進行)、営業部(営業、お客様サービス)、舞台技術部(機構操作、音響、照明)が一体となって業務を遂行。</p>		
改善が必要な事務区分(その理由)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 調査結果に見る従来の取組 <ol style="list-style-type: none"> (1)各部門の特性を踏まえ、可能な業務は民間へ委託 総コストに対する委託費の比率は77%以上(別添Ⅱ2(1))、施設運用では97%の高い比率(別添Ⅱ2(2))。 (2)職員の配置は最適化されている 業務委託を進めた上で、現在各部門には、業務の責任者として必要な判断を下せる職員を配置。大劇場主催公演実施中の現場従事職員数(別添Ⅱ1(3))に見るとおり、配置人数は適正である。楽屋、場内案内、警備、清掃、電話交換の各業務については委託業者により自律的に運用されている。現在、同業務に係る職員の現場への常時配置はしておらず、従事時間も限定的になっている。 (3)現体制は有効に機能 実務を委託しつつ各部門に業務の責任者として職員を配置する体制は有効に機能。今回の調査期間においても部署間の連携、迅速な判断が求められる事案が適正に処理されている(別添Ⅲ4)。 (4)業務委託の効率化等 別添Ⅱ2(4)に示す取組により、複数年化、包括化等が図られている。 2. 改善の方向性 <ol style="list-style-type: none"> (1)職員の配置 現状の職員の配置人数は最適化されており、これ以上の削減は、安全性、サービス等業務の質の維持に支障を来す恐れがある。また、人員削減の影響は一体的に実施される主催公演の制作業務にも及ぶ。職員の配置に関しては、単に従事人数を減らすのではなく、兼務発令等による効率化が方向性として妥当である。なお、実施に当たっては、職員の現場への常時配置がなく、従事時間が限定的な業務(上記1(2))について、兼務等を措置するのが有効と考える。この考え方に立ち、楽屋業務については、平成26年4月より兼務職員のみを配置することとしたが(詳細次項1(1))、これを先例とし、職員配置の一層の適正化を図ることとする。 (2)業務委託の効率化等 既に取組を進めている複数年化や同種業務の複数劇場包括化はスケールメリットを生みやすく、この方向性は妥当である。一方、部門を跨ぐ包括化は、業務の性質や契約方法の違いから、効率化に資するとは考えにくい。なお、個々の契約については、以下の事項について重点的に取り組むべきと考える。 <ul style="list-style-type: none"> ・業務の専門性を踏まえつつ競争性の確保に努める一方、実態として競争性が存在しないものについては随意契約への移行を検討 ・業務の専門性が低いものの一者応札になっている案件については、その要因を分析し改善の方策を検討 		

<p>講じた改善措置</p>	<p>1. 職員の配置 業務委託比率の高さ、職員の現場業務従事時間等を踏まえ、以下の業務について兼務が有効と判断。いずれも、より高い効果が得られるよう関連が深い部署間での兼務を措置し、業務配分の適正化に努めている。</p> <p>(1) 楽屋業務(平成26年4月1日措置) ・舞台課楽屋係を本務とする職員は置かず(平成25年度は2名配置)、舞台課及び技術課職員(3名)が楽屋係を兼務 ・兼務職員中1名は楽屋係経験者を配置し、業務の円滑な実施に配慮</p> <p>(2) 場内案内業務(平成26年10月1日措置) ・劇場課サービス係の職員全員(2名)に同課施設利用係の兼務を発令 ・施設利用係の業務を課内で再配分することにより適正化</p> <p>2. 業務委託の効率化等 (1) 包括化、複数年化 <実施済> ・包括化 清掃業務→平成23・24年度契約より、隼町地区と国立能楽堂の調達を包括化 電話交換業務→平成25・26年度契約より、隼町地区と国立能楽堂の調達を包括化 ・複数年化 場内案内、警備、清掃、電話交換の各業務について複数年契約に移行 <実施予定> ・舞台・楽屋、照明、音響の各業務について、複数年契約への移行を予定</p> <p>(2) その他契約方法の見直し <実施済> ・平成22年度より、警備業務について総合評価落札方式を導入 ・平成25年度より、舞台保守業務を一般競争から随意契約に移行(実態として競争性が存在しないため) <今後検討> ・現在一者応札となっている清掃業務については、他機関の調達例も調査しつつ総合評価落札方式の導入を検討し、競争性を確保 ・舞台・楽屋業務については、業務の専門性を考慮し、契約監視委員会で競争性の有無等を検証の上、随意契約導入の可否を判断</p> <p>3. サービスの質の把握と改善 <継続実施> ・質の把握 随時来場者アンケート等を実施 平成25年度に総務課にお客様相談室を設置 →来場者等の声が届きやすい仕組を整備(「ご意見箱」等)寄せられた要望、苦情等を一元的に把握 ・改善 関係業者を交えたミーティングを定期開催。アンケートの回答内容等を共有し業務改善を検討 要望、苦情等については直ちに関係者(委託業者含む)に事実確認等を求め、必要に応じ業務改善を勧告</p>
<p>その効果</p>	<p>1. 職員の配置 職員の兼務発令については、業務配分の適正化、人的資源の有効活用に資する。上記のとおり、職員のこれ以上の削減は安全性、サービス等業務の質の維持に支障を来す恐れがあり、その影響は一体的に実施される主催公演の制作業務にも及ぶ。職員の配置については、組織機構全体の枠組の中で計画的に実施し、事務能率の維持、増進を図りたい。</p> <p>2. 業務委託の効率化等 (1) 包括化は、業務効率の向上、事務作業の軽減、経費の削減等に効果があった。 ・清掃業務→対包括化前比▲10,989千円(▲5.9%)※2年間計 ・電話交換業務→対包括化前比▲1,355千円(▲8.0%)※2年間計 (2) 総合評価落札方式の導入は、業務の質の向上とともに、価格以外の競争要素が加わることで競争性の向上が期待できる。 (3) 舞台・楽屋業務等専門性が高い案件については、契約の適正化に資する取組として、契約監視委員会で競争性の有無等を検証の上、随意契約への移行を検討したい。</p> <p>3. サービスの質の把握と改善 アンケートは、来場者等の評価を定量的に把握できる点で有効。 お客様相談室の設置により、苦情、意見等に対する回答の迅速化(原則5営業日以内)が実現。また、苦情、意見等の内容が法人役職員間で共有されることにより、サービス改善の推進力強化につながっている。</p>

業務フローコスト分析 概況

I. 調査概要

1. 業務の範囲

以下の4部門に区分し実施する。

- (1) 公演・美術進行・・・舞台監督、美術
- (2) 舞台運用・・・舞台、照明、音響、楽屋
- (3) 場内案内
- (4) 施設運用・・・警備、清掃、電話交換

2. 対象劇場等

- (1) 国立劇場本館大劇場(以下「大劇場」)・・・主催公演(7月歌舞伎鑑賞教室)実施期間を対象
公演本番22日／仕込み等4日／保守1日 計27日
- (2) 国立劇場本館小劇場(以下「小劇場」)・・・貸し劇場公演実施期間を対象
公演本6日／仕込み等5日／保守2日 計13日
- (3) 国立演芸場(以下「演芸場」)・・・主催公演(7月中席)及び中席と同期間中の貸し劇場公演を対象
公演本番10日(うち5日で貸し劇場公演あり)／保守1日 計11日

II. 分析結果のポイント

1. 人件費の概況

- (1) 劇場別人件費 <従事時間及び人件費の総合計を調査日数で除したもの>

劇場区分(調査日数)	従事時間計 (単位:時間)	1日平均従事時間 (単位:時間)	人件費計 (単位:千円)	1日平均人件費 (単位:千円)
大劇場(27日)	1,656.5	61.4	7,061	262
小劇場(13日)	905.3	69.6	3,689	284
演芸場(11日)	301.3	27.4	1,231	112

※「施設運用」は3劇場全てに係る業務であるが便宜上大劇場に記載(以下の各項目についても同様。)

※劇場の規模・公演の特性から、従事人数の少ない演芸場の人件費が低くなる。

- (2) 劇場別従事時間及び人件費 <従事時間、人件費の総合計を調査日数で除したもの>

劇場区分(調査日数)	部門	従事時間計 (単位:時間)	1日平均 従事時間 (単位:時間)	人件費計 (単位:千円)	1日平均 人件費 (単位:千円)
大劇場(27日)	公演・美術進行	357.0	13.2	1,546	57
	舞台運用	1,130.0	41.9	4,725	175
	場内案内	111.3	4.1	542	20
	施設運用	58.3	2.2	247	9
小劇場(13日)	公演・美術進行	42.5	3.3	178	14
	舞台運用	851.8	65.5	3,445	265
	場内案内	11.0	0.8	66	5
演芸場(11日)	公演進行・舞台運用	254.5	23.1	1,013	92
	場内案内	43.3	3.9	191	17

※貸し劇場公演において「公演・美術進行」業務は主催者(借主)の依頼を受け行うため、貸し劇場公演を対象とした小劇場では従事時間が少ない。

※小劇場は対象公演の特性(新作舞踊作品を上演)、上演時間等の影響により「舞台運用」の従事時間が多い。

(3)補足:職位「職員」の 日別従事人数

補足として、職位「職員」の日別従事人数をまとめる。以下は公演実施日における平均従事人数である。

※各劇場・部門の括弧内数値は従事日数

○大劇場:7月歌舞伎鑑賞教室実施日(22日)

舞台監督	美術	舞台	照明	音響	楽屋	場内案内	施設運用
1.5人(22日)	1.3人(3日)	2.8人(22日)	1.7人(22日)	1.5人(22日)	1.0人(15日)	1.8人(16日)	4.8人(15日)

○小劇場:貸し劇場公演実施日(6日)

舞台監督	美術	舞台	照明	音響	楽屋	場内案内
従事なし	従事なし	4.2人(6日)	2.3人(6日)	1.8人(6日)	1.0人(3日)	従事なし

○演芸場:7月中席公演実施日(10日)

公演進行・舞台進行	場内案内
3.2人(10日)	2.5人(10日)

2. 業務委託費の概況

(1)総コストに占める委託費の割合(3劇場計) <合計委託費を総コストで除したもの>

劇場区分	総コスト (単位:千円)	委託費 (単位:千円)	委託費/総コスト
大・小劇場	52,060	40,834	78.4%
演芸場	2,643	1,356	51.3%
合計	54,703	42,190	77.1%

※本件業務の大部分は業務委託により実施されている。

(2)「舞台運用」「場内案内」「施設運用」における人件費と業務委託費の比率

<部門別人件費・委託費の比率>

部門	劇場区分	人件費 (単位:千円)	委託費 (単位:千円)
舞台運用	大・小劇場	8,170(23.3%)	26,959(76.7%)
	演芸場	1,013(53.3%)	888(46.7%)
場内案内	大・小劇場	608(10.8%)	5,038(89.2%)
	演芸場	191(29.0%)	468(71.0%)
施設運用	3劇場共通	247(2.7%)	8,838(97.3%)

(3)業務委託状況比較

補足として、各委託業務の契約状況を以下にまとめる。

部門	契約区分	契約対象劇場	契約期間	契約金額 (税抜 単位:千円)	契約方法
舞台運用	舞台・楽屋業務	大・小・演・能	H26	183,524	一般競争(単価契約)
	照明業務	大・小・演	H26	70,188	一般競争(単価契約)
	音響業務	大・小・演	H26	46,440	一般競争(単価契約)
	舞台保守(大)	大	H26	15,600	随意契約
	舞台保守(小・演)	小・演	H26	13,704	随意契約
場内案内	場内案内	大・小・演	H26~28	236,849	一般競争
施設運用	警備	大・小・演・能	H26・27	110,400	一般競争 (総合評価落札方式)
	清掃	大・小・演・能	H25・26	166,000	一般競争
	電話交換	大・小・演・能	H25・26	17,416	一般競争

大＝大劇場、小＝小劇場、演＝演芸場、能＝国立能楽堂(渋谷区千駄ヶ谷)

(4) 業務委託の効率化等

① 契約の包括化・・・隼町地区(大劇場・小劇場・演芸場)と国立能楽堂(渋谷区千駄ヶ谷)を包括化

- ・清掃業務(平成 23 年度に包括化) →対包括化前比 ▲10,989 千円(▲5.9%)※2 年計
- ・電話交換業務(平成 25 年度に包括化) →対包括化前比 ▲1,355 千円(▲8.0%)※2 年計

② 契約の複数年化

- ・順次契約を複数年化。現在、場内案内、警備、清掃、電話交換の各業務で複数年契約を実施。

③ 随意契約への移行

- ・舞台保守業務については、一般競争入札を実施していたところ、実態として競争性が存在しないため、平成 25 年度に随意契約に移行。なお、この措置は、契約監視委員会における点検の結果、適正と判断されている。

④ 総合評価落札方式の導入

- ・警備業務については、平成 22・23 年度契約より総合評価落札方式を導入し、質、価格の両面での競争を実施。

Ⅲ. 部門別業務概要

1. 大・小劇場

(1) 公演・美術進行(舞台監督・美術)

- ・国立劇場制作部舞台監督美術課が所掌。組織上の位置付けからも分かるように、この部門は主催公演の制作業務の一翼を担っている。
- ・職員は主催公演の企画段階から参画しており、当月の公演を実施しつつ、並行して翌月以降の公演準備に従事している。
- ・舞台監督は、主催公演の進行全体を把握し監督する。不測の事態への対応等、重大な局面で判断を下し、公演進行の要となるポジションである。美術は、主催公演の舞台美術について、プランニング、デザインから仕上がりチェックまで一貫して携わり、演出上の責任を負う。
- ・舞台監督、美術ともに、その性質上業務を委託することはできない。
- ・7 月歌舞伎鑑賞教室実施中の職員の 1 日平均従事人数は舞台監督 1.5 人/美術 1.3 人(上記Ⅱ 1(3))であり、必要最小限の人数である。

※美術は公演実施前の準備に係る業務の比重が高く、公演初日後 4 日目以降は原則として現場にはつかない。

(2) 舞台運用

- ・国立劇場舞台技術部舞台課及び技術課が所掌。
- ・上記(1)同様、職員は主催公演に企画段階から参画。技術面のプランニング等に当たる。当月の公演を実施しつつ並行して翌月以降の公演準備に従事。公演中は、現場責任者として、舞台の安全管理、委託業者の責任者との連絡調整等に当たる。プランニングから現場業務までを一体的に行うことで演出上の様々な要請に対応。
- ・7 月歌舞伎鑑賞教室実施中の職員の 1 日平均従事人数は、舞台 2.8 人/照明 1.7 人/音響 1.5 人(上記Ⅱ 1(3))であり、必要最小限の人数である。機構の操作等、実務の大部分は業者に委託。委託費が 76%以上を占めている(上記Ⅱ 2(2))。
- ・貸し劇場公演においては、主催者と事前に打合せを行い、劇場が保有する定式道具の配置、照明音響の進行等を立案。プランニング能力を有する職員が担当することで主催者のニーズに的確に対応できる体制を保持している点は、国立劇場の大きな特徴といえる。公演実施の際は、舞台監督としての役割も一部担う。
- ・楽屋管理については委託が進み、現状職員による現場常駐業務はないため、楽屋係の職員は全員が兼務者である。

※7月歌舞伎鑑賞教室実施中は、22日中15日で実務が発生し、平均1.0人が従事(上記Ⅱ1(3))。

(3) 場内案内

- ・ 国立劇場営業部劇場課が所掌。
- ・ 職員は、委託業者の責任者との連絡調整のほか、食堂、売店、イヤホンガイド、託児、劇場バス等付帯サービスの運用、観客等からの意見、要望を踏まえたサービス改善策の策定等に従事。また、ロビーでの各種イベント、キャンペーン等を企画、実施している。

※7月歌舞伎鑑賞教室では、親子鑑賞期間(7/18～24)にロビー及び伝統芸能情報館を会場とするクイズ企画を実施。

- ・ 場内案内の実務に関し、職員が現場に常駐することはなく、現場実務は大部分を業者に委託。委託費が89%を占めている(上記Ⅱ2(2))。

※7月歌舞伎鑑賞教室実施中は、22日中16日で職員の実務が発生し、1日平均1.8人が従事(上記Ⅱ1(3))。

2. 演芸場

演芸場においては、劇場が小規模(大劇場客席数1,610に対し演芸場は300)であること、大きな舞台転換を伴わない大衆芸能公演を主に上演する劇場であることから、大・小劇場に比べ少ない人数で運用している。

(1) 公演進行・舞台運用

- ・ 国立演芸場部演芸課舞台技術係が所掌。
- ・ 大・小劇場における舞台監督、舞台、照明、音響、楽屋に相当する業務を4人(+兼務1人)の職員で運用。
- ・ 大・小劇場同様、職員は主催公演に企画段階から参画。技術面のプランニング等に当たる。当月の公演を実施しつつ並行して翌月以降の公演準備に従事。公演中は、現場責任者として、舞台の安全管理、委託業者の責任者との連絡調整等に当たる。なお、演芸場では1日の中で主催公演と貸し劇場公演の入替え上演を日常的に実施しており、この運用は大・小劇場にはない演芸場特有のものである。
- ・ 7月中席公演実施中の職員の1日平均従事人数は3.2人(上記Ⅱ1(3))であり、必要最小限の人数である。舞台運用に多くの人員を必要としないため、委託費の割合は46%であるが(上記Ⅱ2(2))、大・小劇場同様、機構操作等の実務は業者に委託している。

(2) 場内案内

- ・ 国立演芸場部営業課営業係が所掌。
- ・ 大・小劇場とは異なり場内案内の専従職員は置かず、演芸場における主催公演の宣伝、団体営業に係る業務と場内案内を兼務。主催公演の観客動員業務と場内案内の一体的運用がより明確になっている。
- ・ 場内案内に係る職員の業務は大・小劇場と同様、委託業者の責任者との連絡調整、付帯サービスの運用、観客等からの意見、要望を踏まえたサービス改善策の策定等。
- ・ 大・小劇場同様、職員が現場に常駐することはなく、現場実務の大部分は業者に委託。委託費が71%を占める(上記Ⅱ2(2))。

※7月中席公演実施期間中は10日間全てで実務が発生し、1日平均2.5人が従事(上記Ⅱ1(3))。

3. 施設運用(清掃・警備・電話交換)

- ・ 総務企画部総務課総務係及び管理室管理係が所掌。
- ・ 実務はほぼ全面的に業者に委託。委託費が97%を占める(上記Ⅱ2(2))。
- ・ 専従職員は置かず、職員は委託業者の責任者との連絡調整、事故等緊急対応等に当たっている。職員が日常的に処理する業務は限定的であるが、緊急時においては迅速な判断、法人として責任ある対応が必要であり、当該部門の管理者として、職員の役割は重い。

4. その他(特殊事案の処理)

上記のとおり、本件業務は、実務を業務委託しつつ、各部門に業務の責任者として必要な判断を下せる職員を配置している。この体制は、絵画や映像作品とは異なり、舞台上で日々創られる実演芸術を扱う劇場において、特殊な事案や緊急を要する事案を迅速かつ適正に処理する上で不可欠である。以下に、今回の調査期間中に生じた特殊事案を例示する。

(1) 台風への対策(7/9～10)

- ・ 台風の影響下、公演実施を判断。交通機関の不通を想定したスタッフの確保、敷地内の安全措置等を行う。
- ・ 大・小劇場、演芸場のほか、国立能楽堂、国立文楽劇場、国立劇場おきなわ、新国立劇場の各館とも連携し、統一的に処理。本件業務以外にも、劇場ホームページへの情報掲載(広報部門)等が発生。

(2) 累計入場者 550 万人達成セレモニー(7/7)

- ・ 7月歌舞伎鑑賞教室において、第1回公演からの累計入場者数が550万人に達したことから、終演後に舞台上でセレモニーを実施。
- ・ 本件業務においては、進行案作成、舞台配置の検討、客席アナウンス変更、セレモニー当日の進行管理等が発生。
- ・ 本件業務以外にも、550万人目の観客、出演者、役員等の登壇者調整、広報対応等が発生し複数部署が連携して処理。