

平成 30 年 5 月 22 日  
独立行政法人国立美術館  
国立新美術館

民間競争入札実施事業  
国立新美術館の管理・運営業務実施状況について

1 事業の概要

(1) 委託業務内容

国立新美術館の管理・運営業務

統括管理業務、建築設備維持管理業務、常駐警備及び巡回警備業務、運営支援業務、講堂・研修室等における管理・運営業務、緑地管理業務、清掃業務、廃棄物処理業務

(2) 業務委託期間

平成 28 年 4 月 1 日～平成 31 年 3 月 31 日

(3) 受託事業者

国立新美術館管理運営共同事業体

代表企業 鹿島建物総合管理株式会社

構成員 テイケイ株式会社

株式会社協栄

電音エンジニアリング株式会社

かたばみ興業株式会社

株式会社シービーエス

三東運輸株式会社

(4) 受託事業者決定の経緯等

美術館の管理・運営業務民間競争入札等実施要項等（平成 27 年 11 月 16 日公告）に基づき、第 1 次審査として入札参加表明者（1 者）から提出された入札参加表明書等について、審査した結果、第 1 次審査を通過した 1 者から入札書及び提案書を提出させた。

提案書については、平成 28 年 1 月 20 日に開催した美術館に設置した外部有識者からなる国立新美術館官民競争入札等評価委員会において基礎項目を満たしているか否かを審査した結果、いずれも満たしていたため、基礎点を付した。引き続き同委員会において加点項目について審査し、入札参加表明者に加点を付し、基礎点及び加点の合計額を算出した。

入札金額については、平成28年1月29日に開札したところ、予定価格の範囲内の価格が提示された。提案書の基礎点及び加点の合計額を入札価格で除して得られた総合評価値を算出し、応札した1者を落札予定者とした。暴力団排除条項該当性の有無に関する照会を経て、平成28年2月22日に落札者として契約を締結した。

## 2 対象公共サービス(国立新美術館の管理・運營業務)の実施内容に関する状況及び評価

### (1) 確保されるべきサービスの質

#### ① 包括的な質

項目	要求事項	評価指標	結果
継続性・安定性の確保	対象施設を継続的、安定的な利用に供すること。	対象施設の一時的閉館や開館不能の状態を招くような重大な業務上の瑕疵の発生	(発生回数) 平成28年度：0回 平成29年度：0回
信頼性の確保	対象施設の運営に重要な支障を与えないこと。	対象施設の運営に重要な影響を与える業務上の瑕疵による事象(作品の損傷及び紛失、人身事故等)の発生	(発生回数) 平成28年度：0回 平成29年度：0回

#### ② 個別業務の質

項目	要求事項	評価指標	結果
館内及び外構清掃業務	施設が清潔な環境に保たれていること。	アンケートによる観客の「清掃状況」の不満足度(5%以下)	適 平成28年度 0.2% 平成29年度 0.1%
植栽管理業務	視覚的、衛生的に適切な植栽管理がなされていること。	アンケートによる観客の「植栽管理」の不満足度(5%以下)	適 平成28年度 0.3% 平成29年度 0.2%
会場管理業務	館内での会場管理(看視、応対等)が適切に行われていること	アンケートによる観客の「会場管理業務」の不満足度(5%以下)	適 平成28年度 0.7% 平成29年度 0.6%
総括評価	個別業務が年間を通じて適切に行われていること	アンケートによる観客の「総括評価」の不満足度(10%以下)	適 平成28年度 0.4% 平成29年度 0.3%

### ③ モニタリング

業務について日常モニタリング（業務日誌及び月次報告等）、定期モニタリング（巡回及びヒアリング等）及び臨時モニタリング（巡回）を実施した結果、平成 28 年度及び平成 29 年度については、特に指摘することはなかった。

以上のことから、確保すべきサービスの質については、全て達成していると評価できる。また、モニタリング実施結果からも事業が円滑に行われている。

## (2) 民間事業者からの主たる改善提案

### ① 案内表示更新提案

外国人来館者に対する案内をスムーズにするため、主だった案内サインを 4 カ国語（日、英、中、韓）標記へと更新した。

### ② 受動喫煙防止対策提案

受動喫煙を防止するため喫煙所の縮小と移設を実施した。

### ③ LED照明の導入提案

消費電力の低減や長寿命化を目的として執務室や廊下等の天井照明器具をLED照明に更新した。

### ④ エネルギーの使用の合理化に関する法律に基づく対応

BEMS (Building and Energy Management System) により、詳細なエネルギーの使用量と室内環境の把握を行い、その情報を定例的に開催する省エネルギー推進会議へ報告し、省エネルギー対策に生かすなどの取り組みを行った。このことにより、平成 29 年度使用電気量が 11,349,771kWh (▲1.8%) となった。なお、ガス使用量については、外気温度低下による温水ボイラー負荷増加の影響、水道使用量については、平成 28 年度において入館者数増加の影響により、それぞれ増加している。

## ア 電気

年度	使用量 (kWh)	対平成 27 年度削減率 (%)	備考
平成 27 年度	11,558,852	—	
平成 28 年度	11,452,932	▲0.9	
平成 29 年度	11,349,771	▲1.8	
平成 28・平成 29 年度平均	11,401,352	▲1.4	

## イ ガス

年度	使用量 (m <sup>3</sup> )	対平成 27 年度削減	備考
----	-----------------------	-------------	----

		率 (%)	
平成 27 年度	998,264	—	
平成 28 年度	1,011,484	1.3	外気温度低下による 温水ボイラー負荷増 加の影響。
平成 29 年度	1,025,830	2.8	外気温度低下による 温水ボイラー負荷増 加の影響。
平成 28・平成 29 年 年度平均	1,018,657	2.0	

#### ウ 水道

水道	使用量 (m <sup>3</sup> )	対平成 27 年度削減 率 (%)	備考
平成 27 年度	44,489	—	
平成 28 年度	45,296	1.8	入館者数増加の影 響。
平成 29 年度	44,180	▲0.7	
平成 28・平成 29 年 年度平均	44,738	0.6	

#### ⑤ 多言語対応サービス導入提案

外国人来館者に対する案内をスムーズにするため、テレビ電話形式による同時通訳システムを用いた多言語対応サービスのシステムをインフォメーションに導入した。

#### ⑥ 大型ロッカーの設置提案

海外や遠方からのお客様が多く来館され、大型の手荷物をお預かりする事案が増えて  
いることから手軽に預けることが出来る大型のロッカーを導入した。

#### ⑦ 警備強化対策提案

防犯対策のため、外周パッシブセンサー、さすまたを追加設置した。

#### ⑧ 階段避難車の導入提案

災害時や緊急時に避難階段から傷病者等を搬送できるよう階段避難車を導入した。

### (3) 実施経費の状況

#### 【状況】

実施経費の状況は以下のとおりである。

(税抜)

項目	平成 24 年度 (市場化テスト直前)	平成 28 年度	平成 29 年度
統括管理業務	26,100,000 円	26,437,200 円	26,677,200 円
建築設備維持管理業務	129,179,600 円	123,575,536 円	129,353,640 円
常駐警備及び巡回警備 業務	175,532,340 円	155,102,670 円	157,210,026 円
講堂・研修室における 管理・運営業務	19,200,000 円	14,489,040 円	14,489,040 円
緑地管理業務	10,891,000 円	7,395,000 円	6,943,000 円
清掃業務	31,826,400 円	28,802,400 円	29,126,400 円
合計	392,729,340 円	355,801,846 円	363,799,306 円
削減額 (削減率)	—	▲36,927,494 円 (▲9.4%)	▲28,930,034 円 (▲7.4%)

※金額の比較のため、単価契約としている業務（運営支援業務及び廃棄物処理業務）を除いている。

#### 【評価】

市場化テスト実施前の平成 24 年度と比較すると平成 28 年度及び平成 29 年度の 2 年間の平均で、32,928,764 円（▲8.4%）実施経費が削減されている。

#### 3 評価のまとめ

上記 1. 2. のとおり、本業務の実施に当たり確保されるべき包括的な質として設定された「継続性・安定性の確保」及び「信頼性の確保」について、また、個別業務の質の水準については、達成されていると評価できる。

実施経費については、民間競争入札実施前の従来の経費に比べ、1 年あたり 32,928,764 円（▲8.4%）の削減を達成しており成果を挙げている。更に、施設管理・運営業務全体の包括的な管理により職員の負担を減らすことができた等、民間事業者の創意工夫が発揮されていると評価できる。

#### 4 今後の事業について

民間競争入札の 2 期目にあたり、仕様書水準を満たすサービスの質を達成しつつ、統括管理業務の一元的な管理のもと美術館特有の観覧者対応や建築設備の適切な維持管理

により、費用を削減しながら効率的で安定した美術館運営が行われている。

しかしながら、今回の入札も1者応募となり、競争性が確保されたとは言い難い結果となった。

今回の入札説明会には、落札した業者を含め3者の参加があった。

平成24年度に実施した前回の入札説明会に参加した業者は今回参加がなかったため、当該業者2者にヒアリングを実施した結果、参加要件は満たしていたが、会社都合により今回は参加を見送ったとのことだった。

今回の入札についての周知については、業界に対する広報は特に実施してはいなかったが、複数の業者が当該入札案件について認識していることから、ホームページへの掲載により実施可能性のある業者に対しては周知されているものと考えられる。今後はホームページ掲載以外の広報活動についても積極的に取り組んでいきたい。

また、今回、入札説明会に参加した業者1者よりアンケートを回収することができた。入札に参加しなかった理由の回答は以下のとおりである。

①公告から書類提出までの期間が短い

②求められる実績要件が厳しい

③業務内容の、範囲が大きすぎる

①については公告から書類提出までの期間は54日間であり、十分に確保している。

②について、今回、事業者に求めた実績要件は以下のとおりである。

- ・延べ床面積 6,000 m<sup>2</sup>以上（運営支援業務に限り 4,000 m<sup>2</sup>以上）の美術館等で1年を超える業務実績を有すること。（参考：国立新美術館 47,637 m<sup>2</sup>、国立西洋美術館 17,369 m<sup>2</sup>、森美術館 7,284 m<sup>2</sup>）

- ・前出の規模の美術館等での類似する業務において、1年を超える統括責任者の経験又は3年を超える部門責任者の経験を有する者を配置できること。

当美術館は、貴重な美術品を預り、展示する施設である。また、年間延べ200万人を超える来館者がある施設でもある。このため、美術作品及び来館者の安全を第一とし、万が一の事故も起こさないために、また、万が一の事故が起きた場合に即座に事態に対応できる体制を整えるために、委託業者に対しては相当規模を有する美術館等施設での実績があることを重視している。仮に実績に乏しい業者を採用した場合、経験不足による美術作品又は来館者に係る事故が発生した場合の損害は計り知れないものであることから、これ以上の実績の緩和は困難である。

③について、当館は、本業務委託について、前出のとおり統括管理による一元的な管理によって、来館者並びに美術作品の安全確保及びサービスの向上を図っている。以下、一例を記載する。

○震災等の災害が発生した場合、直ちに災害発生状況の把握、設備担当者による設備の被害状況の把握及び警備員及び会場管理業務員による美術作品、来館者及び建物の被害状況の把握などを行い、それぞれ把握した状況を各業務員が共有し、連携して適切

な対応をとることで、美術作品及び来館者のいずれの被害も最小限となるようにする必要がある。また、このような事態が発生した際に即座に対応できるよう、年2回実施する防災訓練においては、発生した事態に対して各業務間で連携して対応する訓練を重ねているところである。

- 展示室の空調は作品の保全のため一定の温湿度を保つよう設定してあるが、設備担当者の点検により展示室の空調機に異常が発生し、一定の温湿度を維持できないと判断した場合は、外気の流入による温湿度変化を最小限に抑えるため、展示室を閉鎖する必要がある。この場合、速やかな展示室内の観覧者の退出誘導や展示室閉鎖後の来館者への対応などは、警備員や会場管理業務員が対応に当たるため、設備担当者を含めた各業務間の連携が不可欠である。
- 美術館内で発生した様々な異常に対して、今後同様な事態が発生しないよう対策をとる必要があること、また発生した場合にとるべき行動を確認する必要があることから、各業務間の情報を共有し、対策を検討する必要がある。
- 来館者から受付に対してご意見をいただくことがあるが、その内容は警備員の対応や設備、清掃、植栽に対するご意見など多岐にわたる。そのような来館者からのご意見を統括管理に集約し、サービスの向上に努めている。

仮に業務単位の縮小を図るために発注を細分化した場合、管理体制も発注ごとに細分化されることになり、各業務間の連携も失われ、異常が生じた場合の初動の遅れ、その後の対策の不十分、又はサービスの低下につながることになる。よって、来館者並びに美術作品の安全の確保及びサービスの向上のためには、統括管理による一元的な管理体制を維持する必要がある。

以上のことから、競争性の確保は考慮しつつも、安全・安心な美術館運営を維持するために、スケジュール、求められる業務実績及び業務規模の緩和は困難である。よって、これ以上の改善は困難と思われるので、今後は終了プロセスに移行し、当館の管理下において事業を実施することとしたい。

終了後も、これまで官民競争入札等監理委員会における審議を通じて厳しくチェックされてきた公共サービスの質、実施期間、入札参加資格、入札手続きに関する事項を踏まえた上で、当館ホームページへの掲載以外の広報活動を実施するなど積極的な情報開示等により更なる競争性の改善に努め、引き続き公共サービスの向上、コストの削減を図る努力をして総合評価方式の一般的な入札に移行することとしたい。

以上

年度	展覧会名	アンケート数 ※1	不満足度(アンケート評価:悪かった)				(参考)アンケート評価:良かった				(参考)アンケート評価:普通			
			館内及び 外構清掃 業務	植栽管理 業務	会場管理 業務	総括評価	館内及び 外構清掃 業務	植栽管理 業務	会場管理 業務	総括評価	館内及び 外構清掃 業務	植栽管理 業務	会場管理 業務	総括評価
平成28年度	ルノワール展	300	0.0%	0.0%	0.7%	/	86.0%	50.3%	59.0%	/	14.0%	41.3%	31.0%	/
	ヴェネツィア・ルネサンスの巨匠たち	300	0.0%	0.0%	0.3%		92.3%	52.3%	60.3%		6.0%	38.0%	38.0%	
	ダリ展	300	0.0%	0.7%	1.7%		88.0%	57.0%	64.0%		12.0%	39.3%	34.3%	
	草間彌生 わが永遠の魂	300	0.3%	0.3%	0.0%		89.0%	61.7%	63.3%		10.3%	35.3%	31.3%	
	ミュシャ展	300	0.7%	0.7%	1.0%		84.3%	50.7%	67.0%		14.7%	40.0%	31.0%	
	合計	1,500	0.2%	0.3%	0.7%		0.4%	87.9%	54.4%		62.7%	68.4%	11.4%	
平成29年度	ジャコメッティ展	300	0.0%	0.3%	1.3%	/	91.7%	59.3%	66.0%	/	7.0%	32.3%	31.7%	/
	サンシャワー:東南アジアの現代美術展 1980年代から現在まで	300	0.0%	0.3%	0.7%		86.7%	63.3%	65.7%		13.3%	31.0%	32.3%	
	安藤忠雄展	300	0.0%	0.3%	0.3%		91.7%	66.7%	66.3%		8.3%	29.7%	32.3%	
	新海誠展	300	0.0%	0.0%	0.3%		95.7%	64.7%	70.0%		4.3%	32.3%	28.3%	
	至上の印象派展 ビュールレ・コレクション	300	0.3%	0.0%	0.7%		86.3%	54.3%	60.7%		13.3%	42.7%	38.0%	
	ここから2 — 障害・感覚・共生を考える8日間	300	0.3%	0.0%	0.3%		94.7%	61.7%	80.7%		4.3%	34.3%	18.3%	
	合計	1,800	0.1%	0.2%	0.6%		0.3%	91.1%	61.7%		68.2%	73.7%	8.4%	

※1 アンケート数は、同じ法人で市場化テストの先行例である東京国立近代美術館本館及び工芸館の管理・運営業務のアンケート数を参考にした。



(別紙)

年度	展覧会名	アンケート数 ※1	不満足度(アンケート評価:悪かった)				(参考)アンケート評価:良かった				(参考)アンケート評価:普通			
			館内及び 外構清掃 業務	植栽管理 業務	会場管理 業務	総括評価	館内及び 外構清掃 業務	植栽管理 業務	会場管理 業務	総括評価	館内及び 外構清掃 業務	植栽管理 業務	会場管理 業務	総括評価
平成28年度	ルノワール展	300	0	0	2	2	258	151	177	586	42	124	93	259
	ヴェネツィア・ルネサンスの巨匠たち	300	0	0	1	1	277	157	181	615	18	114	114	246
	ダリ展	300	0	2	5	7	264	171	192	627	36	118	103	257
	草間彌生 わが永遠の魂	300	1	1	0	2	267	185	190	642	31	106	94	231
	ミュシャ展	300	2	2	3	7	253	152	201	606	44	120	93	257
	合計	1,500	3	5	11	19	1319	816	941	3076	171	582	497	1250
平成29年度	ジャコメッティ展	300	0	1	4	5	275	178	198	651	21	97	95	213
	サンシャワー:東南アジアの現代美術展 1980年代から現在まで	300	0	1	2	3	260	190	197	647	40	93	97	230
	安藤忠雄展	300	0	1	1	2	275	200	199	674	25	89	97	211
	新海誠展	300	0	0	1	1	287	194	210	691	13	97	85	195
	至上の印象派展 ビュールレ・コレクション	300	1	0	2	3	259	163	182	604	40	128	114	282
	ここから2 — 障害・感覚・共生を考える8日間	300	1	0	1	2	284	185	242	711	13	103	55	171
	合計	1,800	2	3	11	16	1640	1110	1228	3978	152	607	543	1302

※1 アンケート数は、同じ法人で市場化テストの先行例である東京国立近代美術館本館及び工芸館の管理・運営業務のアンケート数を参考にした。