

## 京都市の事業所が所管する事業について

### 1 京都市美術館

#### (1) 文化振興計画との関連について

文化振興計画における、「京都市美術館の充実」では、京都市美術館は、全国2番目の公立美術館として建設されて以来60年余りを経て、建物の老朽化が著しく、また、貴重なコレクションを有するものの、貸会場としての利用が中心となっているため、常設展示、企画展示など主体的な事業展開が大きく制約されており、今日的な美術館に求められる社会的要請に必ずしも十分には対応できていないと指摘している。

#### (2) 事業内容について

##### ア 美術館別館の開館

美術館本来の機能をグレードアップするためには、アネックス（別館）の新設が不可欠とする文化振興計画に沿って、平成12年4月ギャラリー機能とミュージアム機能を分離すべく、美術館別館が開館した。

しかし、来館者から場所が分からないという苦情が多くきている。その結果、入場者数に影響がでている。したがって、美術館別館の場所を表示する看板、地図を大きく、数多く掲出するほか、バス停にも「京都会館及び美術館別館前」と表示するなど、もっと周知に努力すべきであるという要望が多数出されている。付近バス停の表示と併せて早急に検討すべきである。

##### イ 実行委員会方式

共催で行う展覧会事業は、いずれもすべて実行委員会方式により実施している。

A新聞社と共催で実施した特別展の事例でみると、まず、京都市とA新聞社とで、特別展を円滑に実施するために、実行委員会を組織する。特別展開催経費として双方同額を負担し、実行委員会に納入する。清算の結果、剰余金が生じたときは、双方の負担金割合に応じて配分する内容の覚書を締結している。

その後、この覚書に基づいて、特別展実行委員会規約を定めて、実行委員会方式で実施している。

##### ウ 美術館事業の充実

本館のミュージアム部門についても、この「貸ギャラリー的な機能の分離」をうけて、ミュージアム部門の充実に向けて、現在、今後の展覧会の在り方等について検討中であるが、設備の老朽化のみならず、財政難により、企画展についても低予算を余儀なくされており、満足のいく展覧会の

実施も容易でない状況である。

## エ 観光客の増加

京都市美術館における特別展は、京都という長い文化的歴史的伝統を十分意識した系統的かつ長期的視野にたった研究を踏まえ、見識を示すための展覧会として、美術館のこれからの在り方を示していくうえで最も重要な展覧会である。

平成14年7月30日発行された京都市観光調査年報によると、昨年度の京都市の観光客数は、他の社会的条件が重なったとはいえ、過去最高の4,132万2千人で、その主要訪問地についてのアンケート調査では、清水寺、嵐山に次いで、レオナルド・ダヴィンチなどの展覧会があった京都市美術館で、17位から一挙に3位に上昇したとのことである。

財政的にみても、やはり多数の有料観覧者の来場が望まれるところである。今後しばらくは、財政的にも厳しい状況ではあるが、京都市美術館としてのプライドの保持に努める関係者に、入場者の増加につながる企画が期待されるところである。

## オ 設備関係

平成12年4月、貸館施設を主たる業務とする京都市美術館別館が開館した。しかし、本館施設については、開館当初に作品収集が予定されていなかったこともあり、美術館には当然あるはずの収蔵庫が設置されたのが昭和46年度、一般空調は昭和48年度、恒温恒湿器は平成元年度に設置されたもので、それも現在では、かなり老朽化が進んでいる。

しかも、他の政令指定都市にあっては、大阪市立美術館が昭和11年に設置されたほかは、昭和40年代以降の設置であり、かつ文化行政への積極的な取組によって施設が整備拡充され、より地域に根ざした社会教育機関としての役割を担いつつある状況にあるが、京都市美術館は、設備の老朽化も著しく、また教育・普及事業や友の会活動の場を確保するのも難しいのが現状である。

現在、京都市美術館本館整備基本計画が検討されているが、改修整備に当たっては、設備機器の更新、新たな温度・湿度管理空調設備、機械排煙設備、消防設備等に、少なくとも50億円近い費用を要するため、今の厳しい財政状況では容易に見通しが立たない状況である。京都市美術館建設当初の資金も篤志者の寄付を募ったようであり、この不況のなかで極めて困難なことではあるが、平成15年の京都市美術館開館70周年に向けて、芸術文化都市京都の衰退を憂える多くの市民に、美術館の現況についての理解を求め、支援を要請するののも一つの方法である。

### (3) 契約について

京都市美術館において、平成12・13年度の経費支出綴りをみると、次のような契約がみられた。

ア 平成13年度に締結されたコピー機械の賃貸借に関する契約について、契約の当事者が京都市長ではなく、京都市美術館長であった。

その理由を聞いたところ、契約者を間違ったという返答であった。しかしながら、京都市美術館長が契約者となりうる場合が他にあり得ないことを考えると、うっかり間違いとは考えにくい。

この契約は専決規程により館長により専決ができる範囲ではあるのだが、専決は内部の事務処理に当たっての補助執行の一形態であるので、対外的には京都市長の責任と名において行われるべきで、いかなる場合でも例外は認められない。

イ 平成12年度に契約を締結した美術館本館基本計画の作成委託については、見積合わせをした3業者からの見積書が、すべてA4サイズ1枚の内容で様式がすべて同じであった。その理由として美術館から様式の指定を行ったためとの説明を受けたが、それは正しい見積合わせの執行手続きとはいえない。この件について、平成11年度からの関連する契約の流れを記載する。

平成11年度に本館ミュージアム機能強化計画策定について、京都市とA社との間で業務委託契約が締結される。契約については、単独の業者のみを対象とした特命随意契約で行われ、業者の選定は美術館により行われた。委託料は、100万円。

平成12年度に美術館本館整備基本計画策定について、京都市とA社との間で業務委託契約が締結される。契約については、前年度に本館ミュージアム機能強化計画の策定に関わり、現在の美術館本館の運営や施設状況に精通しているという理由で、美術館はA社と昨年同様に特命随意契約することの内諾を京都市文化市民局に求めたが、京都市からは見積合わせをするよう指示があったため3社から見積りを取り、見積額の一番低かったA社と業務委託契約を行った。委託料は、100万円。

平成13年度に美術館保全計画にかかる基本調査業務について京都市とA社との間で業務委託契約が締結される。起案したのは都市計画局営繕課であり、契約は特命随意契約により行われた。委託金額は、294万円。

#### (4) 美術品の購入について

美術品の購入手続き、保有美術品の管理が適正に行われているかにつき、美術品購入審査委員会、美術品評価委員会の記録、備品台帳・美術工芸品台帳等の内容を確認した。

- ・ 美術品購入手続きの流れは以下のようになっている

購入希望リスト確認（美術館会議 係長以上のスタッフ）

第1回価格交渉（美術館次長、学芸課長、学芸係長）

美術品購入審査委員会開催（美術品購入審査委員、美術館長他）

美術品評価委員会（美術品評価委員、美術館次長他）

第2回価格交渉

購入価格確定（美術館会議）

～ の手続きが完了するごとに、文化市民局とは協議する。

美術品の購入に当たっては、その適正を期するため、美術品購入審査委員会の審議を経て購入先及び購入品を選定している。

なお、委員の任期は、1年である。

美術品は、それを保有している特定の者からしか購入することができず、いわゆる見積合わせができない。したがって購入価格が妥当であるかどうか、時価と比較して高額でないかを、十分に検証する手続きが必要である。従来から美術品購入審査委員会がその任に当たってきたが、平成13年度に、美術館基金を取り崩して、美術品を購入するに当たり、より購入価格の適正化・透明化を図るため、平成13年12月1日付け決定書で、美術館美術品評価委員会（以下「評価委員会」という。）が設置されている。

平成13年度には評価委員に、近隣の公立美術館の学芸課長に就任を依頼し、評価委員会は、計2回開かれている。その評価額と購入価格は次の表のようになっている。

美術品評価委員の評価と購入価格

平成13年度 第1回 13年12月26日 (単位:万円)

	評 価 額			購入価格
	A 委員	B 委員	C 委員	
1	600	600	600	500
2	3,100	3,000	2,700	2,800
3	400	600	500	400
4	300	400	300	250
5	300	400	300	250
6	250	300	200	150
7	400	500	400	350
8	400	500	400	350
9	400	400	400	400
10	300	500	300	300
11	400	500	600	400
12	500	600	600	500
13	250	300	200	200
合計	7,600	8,600	7,500	6,850

平成13年度 第2回 14年2月8日 (単位:万円)

	評 価 額			購入価格
	A 委員	B 委員	C 委員	
1	160	130	150	115
2	280	270	280	250
3	560	550	520	495
4	800	500	800	100
5	400	350	350	335
6	450	440	420	408
7	200	220	250	200
合計	2,850	2,460	2,770	1,903

金額には、消費税及び地方消費税を含まない。

(注) 1 すべての作品が、評価委員の評価額の平均額を下回る価格で購入されている。

2 第2回の作品4の購入価格が低額なのは、この作品の所有者の好意により低額で譲り受けることができたものであり、評価委員の評価が高額であったわけではない。)

(5) 事業効率及び比較分析

京都市の芸術文化の代表的な事業である京都市美術館の事業及び貸館の状況を分析する。

まず歳入・歳出の内訳を示すと「京都市美術館歳入推移表」及び「京都市美術館歳出推移表」のとおりである。

## 京都市美術館歳入推移表

(単位:円)

節 の 内 訳		9年度	10年度	11年度	12年度	13年度
会場使用料	一般貸館	10,173,474	11,361,451	11,191,690	12,985,550	13,747,750
	美術教室その他	2,013,780	940,220	1,242,050	1,061,460	649,400
	共催展使用料	33,243,525	26,818,750	12,282,035	12,831,060	31,479,402
	目的外使用料	1,118,880	1,950,283	368,298	463,260	1,178,730
	計貸館収入	46,549,659	41,070,704	25,084,073	27,341,330	47,055,282
観覧料	京都の美術昨日・きょう・明日	4,468,550	2,070,250	2,216,000	1,237,200	-
	京展	5,694,100	5,477,500	5,865,000	3,998,100	3,869,800
	日展	19,663,300	-	-	-	-
	所蔵品展	-	1,422,500	3,069,950	-	-
	京都市美術館コレクション展	-	-	-	14,169,200	9,814,850
	計観覧収入	29,825,950	8,970,250	11,150,950	19,404,500	13,684,650
土地使用料		-	1,242,208	1,242,848	1,243,552	1,041,240
美術館使用料		76,375,609	51,283,162	37,477,871	47,989,382	61,781,172
雑入	出品料	4,420,000	4,508,000	6,075,000	5,570,000	4,880,000
	目録売払収入	1,502,500	877,500	506,200	795,700	572,900
	出版物売払収入	57,000	77,100	41,000	74,700	10,000
	所蔵品貸出料	510,000	120,000	152,000	360,000	218,000
	所蔵品掲載料	300,000	500,000	300,000	300,000	300,000
	絵葉書売払収入	713,000	433,900	286,400	1,048,400	872,650
	公衆電話取扱収入	94,672	57,391	44,664	12,415	74,832
	共催事業配当収入	3,311,290	64,890,019	22,791,741	21,296,777	25,529,553
	光熱水費使用料	2,631,314	9,083,800	4,596,774	2,198,444	6,852,867
	* 芸術文化振興基金助成金	1,500,000	-	-	-	-
	バックナンバー売払収入	-	-	232,600	958,200	770,800
	* 補助金収入	-	-	1,720,680	-	-
雑入合計		15,039,776	80,547,710	36,747,059	32,614,636	40,081,602
観覧事業収入		43,365,726	89,517,960	46,177,329	52,019,136	53,766,252
事業収入総額		89,915,385	130,588,664	71,261,402	79,360,466	100,821,534

注：\*印は事業収入に算入していない。

## 京都市美術館歳出推移表

(単位:円)

事業別節の内訳		9年度	10年度	11年度	12年度	13年度
美術館 運営費	経常運営及び貸館事業	95,333,146	92,723,995	87,086,220	89,215,267	98,753,522
	別館維持費	-	-	-	11,636,731	11,833,195
	貸館事業費	95,333,146	92,723,995	87,086,220	100,851,998	110,586,717
美術館 運営費	京展	14,112,263	13,933,248	14,680,035	14,540,847	13,718,995
	日展	26,449,996	30,064,000	30,064,000	30,064,000	30,064,000
	京都の美術 <small>昨日・きょう・明日</small>	11,243,055	7,072,148	6,649,169	3,761,598	-
	特別展	10,000,000	-	10,000,000	5,000,000	5,000,000
	所蔵品展	-	7,903,080	7,165,231	-	-
	常設展				21,351,150	23,101,669
	観覧事業費	61,805,314	58,972,476	68,558,435	74,717,595	71,884,664

注：平成10年度は京都市自治100周年記念特別展が行われ事業費99,700,069円が支出されているが効率計算上事業費から除いている。

ア 入場者数及び利用者数

「京都市文化市民局事業概要」及び「事業報告」に記されている内容を要約して入場者数、利用者数を一覧にした。

(ア) 展覧会入場者数

(単位：人)

年 度	主 催 展		共 催 展		合 計		
	有料	無料	有料	無料	有料	無料	合計
9 年度	38,946	31,673	314,357	127,935	353,303	159,608	512,911
10 年度	14,689	14,848	246,919	130,160	261,608	145,008	406,616
11 年度	20,708	12,916	114,574	100,477	135,282	113,393	248,675
12 年度	42,332	20,321	132,935	125,709	175,267	146,030	321,297
13 年度	29,461	18,134	306,673	125,367	336,134	143,501	479,635

(イ) 貸館利用者数

(単位：件、人)

年 度	件 数	人 数
9 年度	106	388,244
10 年度	103	409,419
11 年度	103	353,198
12 年度	107	352,585
13 年度	117	480,950

イ 事業別収支の状況

美術館の決算状況から事業に関する部分及び貸館に関する部分に分析し、その有効性、効率性を計算する基礎資料とした。

(ア) 収入

(単位：円)

年 度	観覧料	会場使用料	観覧雑入	合 計
9 年度	29,825,950	46,549,659	13,539,776	89,915,385
10 年度	8,970,250	41,070,704	80,548,010	130,588,964
11 年度	11,150,950	25,084,073	35,026,379	71,261,402
12 年度	19,404,500	27,341,330	32,614,636	79,360,466
13 年度	13,684,650	47,055,282	40,081,602	100,821,534

(イ)支出

平成13年度の事業別 目「美術館運営費」の決算額を、費目別に観覧事業と貸館事業に配賦すると次のとおりである。なおこの区分は「議案説明書」の予算額の「説明」に記載されている区分に従った。

(単位:円)

事業別	決算額	配賦基準	
		観覧事業	貸館
経常運営及び貸館事業	98,753,522	-	98,753,522
調査研究及び普及事業	2,837,942	-	-
所蔵品修理	2,958,900	-	-
2001京展	13,718,995	13,718,995	-
美術館別館維持管理	11,833,195	-	11,833,195
日展	30,064,000	30,064,000	-
特別展	5,000,000	5,000,000	-
アートフレンド事業	1,750,000	-	-
美術品購入	91,901,500	-	-
常設展	23,101,669	23,101,669	-
合計	281,919,723	71,884,664	110,586,717

(注)コスト計算を単純化するため、経常運営費及び美術館別館維持費は貸館に配賦し、観覧事業のコストは直接費を配賦した。

ウ 年度別観覧事業コスト及び貸館コスト

以上の基準により、平成9年度から平成13年度までの各年度の観覧事業及び貸館のコストを集計すると次のとおりである。

(単位:円)

年度	観覧事業費					
	京展	日展	特別展	常設展他	京都の美術	合計
9年度	14,112,263	26,449,996	10,000,000	-	11,243,055	61,805,314
10年度	13,933,248	30,064,000	-	7,903,080	7,072,148	58,972,476
11年度	14,680,035	30,064,000	10,000,000	7,165,231	6,649,169	68,558,435
12年度	14,540,847	30,064,000	5,000,000	21,351,150	3,761,598	74,717,595
13年度	13,718,995	30,064,000	5,000,000	23,101,669	-	71,884,664

(単位：円)

年度	貸 館 事 業 費		
	貸館事業費	別館維持費	合計
9年度	95,333,146	0	95,333,146
10年度	92,723,995	0	92,723,995
11年度	87,086,220	0	87,086,220
12年度	89,215,267	11,636,731	100,851,998
13年度	98,753,522	11,833,195	110,586,717

オ 人件費

(単位：円)

年 度	人 員	給与年額
9年度	16	119,874,532
10年度	16	127,922,171
11年度	15	115,906,563
12年度	16	115,934,587
13年度	17	128,002,713

カ 人件費の観覧事業及び貸館の按分

人件費を観覧事業と貸館に配賦する基準として、収入金額の比により計算すると次のとおりである。

(単位：円)

年度	収入総額	貸館使用料	貸館割合	貸館人件費	観覧人件費
9年度	89,915,385	46,549,659	52 %	62,334,757	57,539,775
10年度	130,588,964	41,070,704	31 %	39,655,873	88,266,298
11年度	71,261,402	25,084,073	35 %	40,567,297	75,319,266
12年度	79,360,466	27,341,330	34 %	39,417,760	76,516,827
13年度	100,821,534	47,055,282	47 %	60,161,275	67,841,438
合計	471,947,751	187,101,048		242,136,961	365,483,604

キ 減価償却費の配賦

本館が法定耐用年数を経過しているので算入しない。

以上の基礎となる計数をもとに、「事業効率」を計算した。京都市美術館では、観覧を目的とする事業と貸館事業に大別できるので、それぞれの類型に区分して計算すると次に示すとおりである。

施設別  
事業別

事業効率の計算 京都市美術館 / 観覧事業

(単位:人/円)

項 目	平成9年度	平成10年度	平成11年度	平成12年度	平成13年度
観覧者数 人	512,911	406,616	248,675	321,297	479,635
観客者数 人	512,911	406,616	248,675	321,297	479,635

財源	観覧料	29,825,950	8,970,250	11,150,950	19,404,500	13,684,650
	諸収入	13,539,776	80,548,010	35,026,379	32,614,636	40,081,602
	合計(収入金)	43,365,726	89,518,260	46,177,329	52,019,136	53,766,252
	直接事業費	61,805,314	58,972,476	68,558,435	74,717,595	71,884,664
	人件費	57,539,775	88,266,298	75,319,266	76,516,827	67,841,438
事業別コスト						
	合計	119,345,089	147,238,774	143,877,701	151,234,422	139,726,102
事業別コスト-収入金		75,979,363	57,720,514	97,700,372	99,215,286	85,959,850

類型:	住民観覧効率 (%)	100	104	38	48	83
	観客動員効率(1万円 当たりの動員数) (人)	68	70	25	32	56

$$\text{住民観覧効率} = \frac{\text{当該年度観覧人数}}{\text{平成9年度観覧人数}} \times \frac{\text{平成9年度事業別コスト-収入金}}{\text{当該年度事業別コスト-収入金}} \times 100 = \% \quad (\text{小数点以下四捨五入})$$

$$\text{観客動員効率} = \frac{\text{当該年度観客人数}}{\text{当該年度事業別コスト-収入金}} \times 10,000 = \frac{1\text{万円} \times \text{何人観覧できたか}}{1\text{万円} \times \text{何人観覧できたか}} \quad (\text{人}) \quad (\text{小数点以下四捨五入})$$

施設別  
事業別

事業効率の計算 京都市美術館 / 貸館

(単位:人/円)

項	目	平成9年度	平成10年度	平成11年度	平成12年度	平成13年度
利用者数	人	388,244	409,419	353,198	352,585	480,950
利用者数	人	388,244	409,419	353,198	352,585	480,950

貸館料		46,549,659	41,070,704	25,084,073	27,341,330	47,055,282
財源						
合計		46,549,659	41,070,704	25,084,073	27,341,330	47,055,282
直接事業費		95,333,146	92,723,995	87,086,220	100,851,998	110,576,717
人件費		62,334,757	39,655,873	40,567,297	39,417,760	60,161,275
事業別コスト						
合計		157,667,903	132,379,868	127,653,517	140,269,758	170,737,992
事業別コスト-貸館料		111,118,244	91,309,164	102,569,444	112,928,428	123,682,710

住民利用効率 (%)		100	128	99	89	111
利用型事業	利用人員効率(1万円当たりの利用数) (人)	35	45	34	31	39

$$\text{住民利用効率} = \frac{\text{当該年度利用人数}}{\text{平成9年度利用人数}} \times \frac{\text{平成9年度事業別コスト-貸館料}}{\text{当該年度事業別コスト-貸館料}} \times 100 = \% \quad (\text{小数点以下四捨五入})$$

$$\text{利用人員効率} = \frac{\text{当該年度利用人数}}{\text{当該年度事業別コスト-貸館料}} \times 10,000 = \text{1万円で何人利用できたか (人)} \quad (\text{小数点以下四捨五入})$$

## 事業効率の説明

### 1 京都市美術館 / 観覧事業

美術館は、京都市が直轄している事業所の一つである。ここでは人件費の計算が可能であるので人件費を加味して分析した。

- (1) 美術館の年度間の収入金額に大きな違いがあるのは、「雑入」のうち平成9年度の共催事業収入が3,311千円であったものが、平成10年度64,890千円、平成11年度は22,791千円になっており、これが収入金額を大きく変動させている原因である。このことは、観覧事業における共催事業収入の取組によって変動する要因であって、観覧事業分野における美術館経営が共催事業によって左右されることを物語っている。
- (2) 人件費は、収入金額の比により観覧事業と貸館事業に配賦した。
- (3) 観覧事業における事業費が微増しているにもかかわらず、観覧者数が伸び悩んでいることから事業効率が良い結果となっている。設備の老朽化により事業費が増加する傾向を考慮すると抜本的な対策が強く望まれるところである。

### 2 京都市美術館 / 貸館事業

貸館事業は、人件費を収入金額の比により配賦したので「住民参加効率」及び「利用人員効率」は安定した数値となっている。引き続き貸館事業が、美術館創設の趣旨を伝承して市民の利用する場として効率化を図られることを期待する。

## ク 公立美術館使用料の比較

政令指定都市等における貸館使用料の比較をするため、政令指定都市の中で貸館業務を行っている都市は次のとおりであり、貸館の設備の構造が必ずしも一定ではないが、概ね近いものを比較すると次表のとおりである。

東京都 東京都美術館  
 大阪市 大阪市立美術館  
 福岡市 福岡市美術館  
 北九州市 北九州市立美術館  
 京都市 京都市美術館

美術館名	大展示室	展示室	企画展示室	展覧会事務室
東京都美術館	全展示室 1 日 594,000 円 (9,120 m <sup>2</sup> ) 1 m <sup>2</sup> @65	1 室 1 日 49,500 円 (750 m <sup>2</sup> ) 1 m <sup>2</sup> @66	1 室 1 日 110,900 円 (1,707 m <sup>2</sup> ) 1 m <sup>2</sup> @65	1 室 1 日 20,700 円 (256 m <sup>2</sup> ) 1 m <sup>2</sup> @81
大阪市立美術館				展覧会室 1 日 30,000 円 (600 m <sup>2</sup> ) 1 m <sup>2</sup> @50
福岡市美術館		特別展示室 1 日 62,000 円 (1,272 m <sup>2</sup> ) 1 m <sup>2</sup> 49		
北九州市立美術館			企画展示室 1 日 10,400 円 (1,030 m <sup>2</sup> ) 1 m <sup>2</sup> @10	
京都市美術館	本館大展示室 1 日 10,000 円 (669.58 m <sup>2</sup> ) 1 m <sup>2</sup> @15	別館第 1 展示室 1 日 6,000 円 (424.35 m <sup>2</sup> ) 1 m <sup>2</sup> @14		

この結果を見ると、京都市美術館は他都市と比較して使用料が低廉であることが推定できる。

<改善を要する事項>

- 1 共催で行う展覧会事業は、実行委員会という別組織を設けている。規約上、観覧料等諸収入は、実行委員会に帰属すると定めながら、剰余金の処分については、組織的には実行委員会とは別である京都市とA社との覚書に基づいて処分するとしている。

この実行委員会は、単に共同作業をこのように名づけて実施しているにすぎない。したがって、双方に実行委員会を作らねばならない理由はなく、この様な運用は、改めるべきである。

- 2 平成11年度「本館ミュージアム機能強化計画策定」、平成12年度締結の「美術館本館基本計画」及び平成13年度「美術館保全計画」の契約に関して問題点は2点ある。1点は、平成12年度の「美術館本館整備基本計画策定」の契約に係る見積書の様式を美術館が指定したことである。本来、見積書には業者の独自性や個性が表現されるべきであるし、また委託内容からしても、業者にプレゼンテーションなりを添付させるような内容である。プレゼンテーションなどを判断し業者選定することが大変であることは良くわかるが、内部において事前協議を十分に行い、判断ができるような体制を整備する必要がある。

問題点のもう1点は、これら3年度にわたって行われた委託契約について、現時点でその成果物が美術館においてほとんど活用されてないことである。委託内容の事前の必要性の検討も不十分で、それに伴い業者の選定も不十分となり、最終的に成果物の活用ができないのでは、3年間の委託料の合計494万円が全く無駄になってしまう。86頁記載の事業内容（設備関係）に記載のとおり、実現性がある具体的な、中長期的計画を市民に示し、広く意見を求める方策を講じられたい。

## 2 京都市交響楽団

京都市交響楽団が発足して、45年余を経過していることを思えば、京都市交響楽団を取り巻く環境が大きく変化していても当然といえよう。

昭和43年の市議会で問題にされた当時の京都市交響楽団の演奏活動回数は、市内60回、市外80回総回数140回であったものが、現在では、市内・市外を含め、総回数で90回、そのうち30回程度が市外での演奏活動で、演奏回数が激減している。

### (1) 現状分析について

#### ア 平成12・13年度における分析について

上表を作成する根拠にした平成11年度分の計算は下記のとおりである。

また、併せて監査対象年度である平成12年度及び平成13年度について、分析すると次のとおりである。

#### 事業収入・総経費・人員・演奏回数一覧 (単位：円)

科 目	11年度	12年度	13年度
事業収入	134,152,290	124,681,220	137,509,500
事業費支出	146,115,444	153,008,968	143,875,465
人件費	613,459,399	577,812,308	577,845,515
合計年間総経費	759,574,843	730,821,276	721,720,980
楽団員数	86人	85人	87人
事務局員数	7人	6人	6人
合計人員	93人	91人	93人
演奏回数	83回	86回	90回

注 事業費支出には、CD録音の経費が含まれているが、事業収入にはCDマスターテープ販売収入が含まれていない。

その1

#### 京都市交響楽団事業収支

(単位：円)

区 分	年間総経費	年間事業収入	事業収入率%
11年度	759,574,843	134,152,290	17.66
12年度	730,821,276	124,681,220	17.06
13年度	721,720,980	137,509,500	19.05

その2 京都市交響楽団1人当たり事業コスト (単位:円)

区分	事業コスト (年間経費・事業収入)	楽団員数(人)		1人当たり事業コスト
		楽員	事務局員	
11年度	625,423,553	86	7	6,724,984
12年度	606,140,056	85	6	6,660,879
13年度	584,211,480	87	6	6,281,843

その3 京都市交響楽団演奏回数・コスト (単位:円)

団 体 名	事業コスト (年間経費・事業収入)	年 間	一回当たり 事業コスト
		演奏回数	
1 1 年度	625,423,553	83	7,535,223
1 2 年度	606,140,056	86	7,048,140
1 3 年度	584,211,480	90	6,491,238

イ 経営状況を検討する要素について

交響楽団は財団法人等で経営されているのが一般的であり、自治体が行っているのは、京都市交響楽団のみである。交響楽団の経営状況を見て、その健全性、効率性、採算性及び在り方を検討する要素は、主に次のことが考えられるが、重点的に、及びについて検討した。

演奏回数（事業収入）

定期演奏については、収容客席数に対する入場者席数の割合  
 事業費用（コスト）とその成果である入場料収入及び出演料収入  
 事業費用のうち、相当部分を占める楽員人件費  
 指揮者及び独奏者の魅力並びにプログラムの内容  
 依頼演奏による収益力アップのための営業力

(2) 京都市交響楽団の採算性について

ア 演奏会の損益について

芸術文化の振興には、文化事業の採算性の求めにくい特質ではあるが、京都市が直接所轄する事業所は、効率よく経営することにより、採算を重視しなければならない。

次表の自主演奏会・依頼演奏会別損益に示すとおり、全体として大幅な支出超過になっている。なかでも楽団員人件費を固定費とみた場合は、自主演奏会の支出超過が著しく、依頼演奏会の収入の貢献がなければ交響楽

団が維持できない状況である。公共性を持つ事業といっても、採算性を重視しなければ危機的な状況であると言える。次表の分析では、楽団員人件費は、楽団運営に係る固定費であるので、主要な支出ではあるが、あえて配分をしていない。

自主演奏会・依頼演奏会別損益 (単位：円)

区 分		9	10	11	12	13
自主演奏会	入場料	55,637,500	51,261,550	46,125,100	43,194,300	55,784,100
	プログラム販売	808,800	728,700	613,200	640,200	764,700
	広告料	2,025,000	2,160,000	945,000	2,340,000	2,340,000
	事業収入	58,471,300	54,150,250	47,683,300	46,174,500	58,888,800
	楽団人件費 運営費			69,570,594	64,057,228	75,067,689
	コスト合計			69,570,594	64,057,228	75,067,689
	粗利益			-21,887,294	-17,882,728	-16,178,889
粗利益率 (%)			-45	-38	-27	
依頼演奏会	出演料	106,935,490	97,738,950	86,468,990	78,506,720	78,620,700
	事業収入	106,935,490	97,738,950	86,468,990	78,506,720	78,620,700
	楽団人件費 運営費			22,155,700	20,420,155	27,254,970
	コスト合計			22,155,700	20,420,155	27,254,970
	粗利益			64,313,290	58,086,565	51,365,730
	粗利益率 (%)			74	73	65

(注) 1 平成9・10年度は調査の結果、自主演奏会・依頼演奏会の区分がないので算定できない。

2 ふれあい演奏会は自主演奏会に含む。

## イ 公演事業別損益の活用

### 京都市交響楽団における公演事業別損益

営利企業において事業別損益を作成する目的は、どの事業が収益を生み出し、どの事業が損失を与えているかを明確にして、それぞれの状況に応じた適格な処置・行動を可能とすることである。

京都市交響楽団においても、公演事業ごとの損益を明確化することによりそれに応じた措置をすることが可能であると考えられることから、その導入の必要性について検討するため作成を試みた。

### 公演事業別損益の作成の方法

平成12・13年度に行われた公演事業別の損益表を作成するため、京都市交響楽団が作成した決算資料と歳出予算補助簿を分析資料とした。

まず京都市交響楽団が作成している事業ごとの決算額の算出根拠を歳出予算補助簿で検証したところ、一部の科目について、決算資料の金額は

事業別の配分が正確でないことがわかった。平成13年度の決算資料によると、定期演奏会と特別演奏会の演奏会前日会場使用料5,509,395円が、依頼演奏会で決算されていた。

また、ポスターやチラシの印刷、楽譜の賃借、楽器にかかる消耗品などの支出は需用費という科目が使われているが、平成12年度においては本来公演事業に決算すべきと思われる楽器にかかる消耗品の支出金額4,514,238円は、楽団運営費で決算されていた。

予算制度上やむを得ないとはいえ、正確とは程遠い事業別の決算の配分であった。損益表は、これらについては調整を加えている。

需用費の決算額		(単位：円)	
	12年度	13年度	
楽 団 運 営 費	9,194,305	3,708,739	
定 期 演 奏 会	716,911	3,945,304	
特 別 演 奏 会	286,765	1,368,648	
オ ペ ラ 公 演	71,690	91,292	
ふれあいコンサート	332,650	305,025	
合 計 額	10,602,321	9,419,008	

その他の支出科目については、歳出予算補助簿の内容にもとづき公演事業への配布を行った。通信運搬費や常任指揮者の人件費など配布することが困難な支出は事業の回数により均等に配賦した。

#### 公演事業別損益の分析

平成12年度と平成13年度の事業別損益表を比較することにより下記のことが考えられる。

##### 演奏会入場料

- ア 定期演奏会の演奏会入場料は平成13年度の方が約6,700千円多く、これは平成13年度の定期演奏会の演奏会入場料の約18%にあたる。演奏回数が同じで入場料が増えるということは定期演奏会事業の収入または支出の内容が改善されたという考え方もできるが、その理解では十分でないかもしれないので、その原因を分析する必要がある。
- イ 収入の金額は、オペラ公演、特別演奏会及び依頼演奏会については、双方の年度においてあまり変化が見られないが、依頼演奏会は平成13年度は演奏回数が3回増えているので、一回当たりの平均の出演料の収入が減少したことになる。

ウ 入場料収入に影響する有料と無料の入場者数とその割合をみると、下表により、入場者総数のうちの約3割を無料入場者が占めていることがわかる。無料の入場券を配布するのは、宣伝目的等の理由はあるにしろ、配布する理由の妥当性を検証する必要がある。

自主演奏会の入場者数 (単位：人数 率)

	12年度		13年度	
	有料入場者数	12,964	71.35%	16,195
無料入場者数	5,206	28.65%	6,027	27.12%
入場者数 計	18,170	100%	22,222	100%

注1 ふれあいコンサートの入場者数を除く。

2 率は、入場者数計に占める割合。

エ また京都市交響楽団の入場料を他の交響楽団と比較すると、入場料の金額が、高い方からみて、下位に位置していることがわかる。

主な交響楽団の定期演奏会の入場料比較 平成14年 (単位：円)

京都市交響楽団	S 4,000	A 3,500	B 3,000	P 1,500	
大阪フィルハーモニー交響楽団	S 6,200	A 5,200	B 4,100	C 3,100	D 1,000
大阪センチュリー交響楽団	A 4,500	B 3,500	C 2,000	D 1,000	
N H K 交響楽団	S 8,150	A 6,930	B 5,810	C 4,580	D 3,460
東京都交響楽団	S 6,000	A 5,000	B 4,000	C 3,000	EX 1,500
オーケストラ・アンサンブル金沢	SS 5,000	S 4,000	A 3,500	B 2,500	B 1,500

注1 定期演奏会の中で入場料が異なる場合は、低い方の金額を表示している。

2 入場料は、上位席から5ランクまでを記載した。

#### 委託料以外の支出

委託料以外の支出については、下記の表のとおりである。

その支出金額にほとんど変化はみられないので、これらの支出は固定的な費用と考えることができる。それぞれの金額及び内容から判断して特に措置することは必要がないと考える。

なお、この損益表では楽団員にかかる給与は一切加味していない。

委託料以外の支出金額の合計 (単位：円)

12年度		13年度	
46,336,930	40.16%	45,178,074	41.45%

注1 平成13年度は、東京公演の支出7,295,510円を除く。

2 率は、東京公演を除いた運営費合計額に占める割合。

#### 委託料

委託料は年度によってかなり変動する。委託料のうち特に変動するのが常任指揮者の人件費と独奏者にかかる費用である。

常任指揮者人件費及び臨時楽士にかかる委託料が平成12年度のほうが平成13年度よりも13,000千円以上多いことがわかる。平成12年度の常任指揮者人件費は常任指揮者にかかる支出であり、海外から招聘しているので旅費や滞在費なども含めかなりの経費がかかっている。

一方、常任指揮者が指揮する定期演奏会で平成12年度の入場料収入は、14,509,300円、平成13年度は21,216,200円である。つまり、常任指揮者に高額な費用を支払ったとしても、それが入場料収入の増加には直接的に影響していなかったことがわかる。

指揮者や独奏者にかかった費用と入場料収入とに相関関係を求めることはできない場合がある。それは、楽団の士気や技術を高めるために、高額な費用がかかるのを承知で著名な指揮者や独奏者を招聘することがあるからである。しかしながら、そのような場合でも、楽団員を鍛えられるような指揮者や独奏者の演奏会で、入場料が集められないというのは矛盾している。

このようなことも踏まえて、このことは常任指揮者または演奏曲目の選択によるものなのか、常任指揮者の変化による楽団の力量を京都市交響楽団の営業力で、また広告媒体を使って表現できなかったのかその理由を分析する必要がある。

また平成12・13年における広告掲載については、媒体の数及び支払額においてほとんど変化がなかった。

#### その他

隔年で行なわれている東京公演の差引損益は赤字であり、その損失額はこれらの公演事業のなかでは2番目に大きい。東京公演は、京都市交響楽団の首都圏においての宣伝を意図しての演奏会と考えられる。一方、他から依頼を受けて演奏をおこなう依頼公演については、その公演の合計が事業別損益に表示されているのであるが、差引損益は両年度とも黒字である。

平成12年度 京都市交響楽団公演事業別損益

(単位:円)

開催日	収入			支出										差引損益	
	演奏会入場料	旅費	需用費	諸費	役務費	通信運搬費	通信運搬費	通信運搬費	委託料	委託料	委託料	使用料賃借料	友の会委託料		運営費合計
	演奏会入場料	楽器費用・返却	楽器消費	楽器消費	楽器消費	楽器消費	楽器消費	楽器消費	楽器消費	楽器消費	楽器消費	楽器消費	楽器消費	楽器消費	
	入場料収入	楽器消費	楽器消費	楽器消費	楽器消費	楽器消費	楽器消費	楽器消費	楽器消費	楽器消費	楽器消費	楽器消費	楽器消費	楽器消費	
	広告料収入	楽器消費	楽器消費	楽器消費	楽器消費	楽器消費	楽器消費	楽器消費	楽器消費	楽器消費	楽器消費	楽器消費	楽器消費	楽器消費	
	プロگرام販売	楽器消費	楽器消費	楽器消費	楽器消費	楽器消費	楽器消費	楽器消費	楽器消費	楽器消費	楽器消費	楽器消費	楽器消費	楽器消費	
第423回定期演奏会	2,480,250	0	394,137	5,000	113,716	70,765	13,020	533,384	4,583,729	1,407,935	588,505	588,505	7,710,191	-5,229,941	
第424回定期演奏会	2,511,400	0	394,137	0	108,188	70,765	13,020	974,928	1,480,535	1,297,395	588,505	588,505	4,927,473	-2,416,073	
第425回定期演奏会	3,428,900	0	394,137	5,000	248,333	70,765	13,020	1,312,761	4,528,895	1,127,535	588,505	588,505	8,288,951	-4,860,051	
第426回定期演奏会	2,659,700	0	394,137	15,000	73,248	70,765	13,020	1,008,517	1,370,864	1,174,210	588,505	588,505	4,708,266	-2,048,566	
第427回定期演奏会	2,625,350	0	394,137	10,000	56,658	39,265	13,020	2,120,186	658,015	1,091,950	588,505	588,505	4,971,736	-2,346,386	
第428回定期演奏会	2,818,450	6,250	394,137	10,000	130,208	85,465	13,020	1,570,420	1,096,691	1,421,995	588,505	588,505	5,316,691	-2,498,241	
第429回定期演奏会	2,677,750	0	394,137	10,000	200,083	133,765	13,020	1,549,410	4,693,398	1,338,500	588,505	588,505	8,920,818	-6,243,068	
第430回定期演奏会	5,674,500	0	394,137	35,000	247,527	92,815	13,020	3,926,298	179,365	1,196,005	588,505	588,505	6,672,672	-998,172	
第431回定期演奏会	2,688,500	0	394,137	5,000	130,540	81,265	13,020	1,105,728	4,419,225	1,365,220	588,505	588,505	8,102,640	-5,414,140	
第432回定期演奏会	3,233,900	6,510	394,137	5,000	123,584	47,665	13,020	1,065,213	4,419,226	1,558,510	588,509	588,509	8,221,374	-4,987,474	
定期演奏会合計	30,798,700	12,760	3,941,370	100,000	1,432,085	763,300	130,200	15,166,845	27,429,943	12,979,255	5,885,054	5,885,054	67,840,812	-37,042,112	
オペラ公演	3,800,400	0	71,690	0	97,717	19,340	10,850	6,899,353	56,777	582,300	0	0	7,738,027	-3,937,627	
夏休み親子コンサート	1,634,700	0	394,136	0	78,638	67,202	8,137	1,258,794	577,044	1,125,367	0	0	3,509,318	-1,874,618	
特別演奏会	3,572,750	0	394,136	5,000	126,467	35,702	8,137	1,182,506	539,690	945,480	0	0	3,237,118	335,632	
ニューイヤークンサート	3,036,950	0	394,136	5,000	173,138	35,702	8,137	1,218,201	223,012	1,106,490	0	0	3,163,816	-126,866	
リクエストコンサート	3,331,000	0	394,136	10,000	156,229	67,204	8,139	1,468,711	577,045	957,820	0	0	3,639,284	-308,284	
特別演奏会合計	11,575,400	0	1,576,544	20,000	534,472	205,810	32,550	5,128,212	1,916,791	4,135,157	0	0	13,549,536	-1,974,136	
依頼公演	78,506,720	12,010,500	0	0	0	0	0	0	9,257,340	0	0	0	21,267,840	57,238,880	
ふれあいコンサート	0	0	332,650	36,000	0	396,900	0	2,842,950	342,125	1,031,426	0	0	4,981,051	-4,981,051	
合計額	124,681,220	12,023,260	5,922,254	155,000	2,064,274	1,385,350	173,600	30,037,360	39,002,976	18,728,138	5,885,054	5,885,054	115,377,266	9,303,954	

注:楽団人件費は含まない。

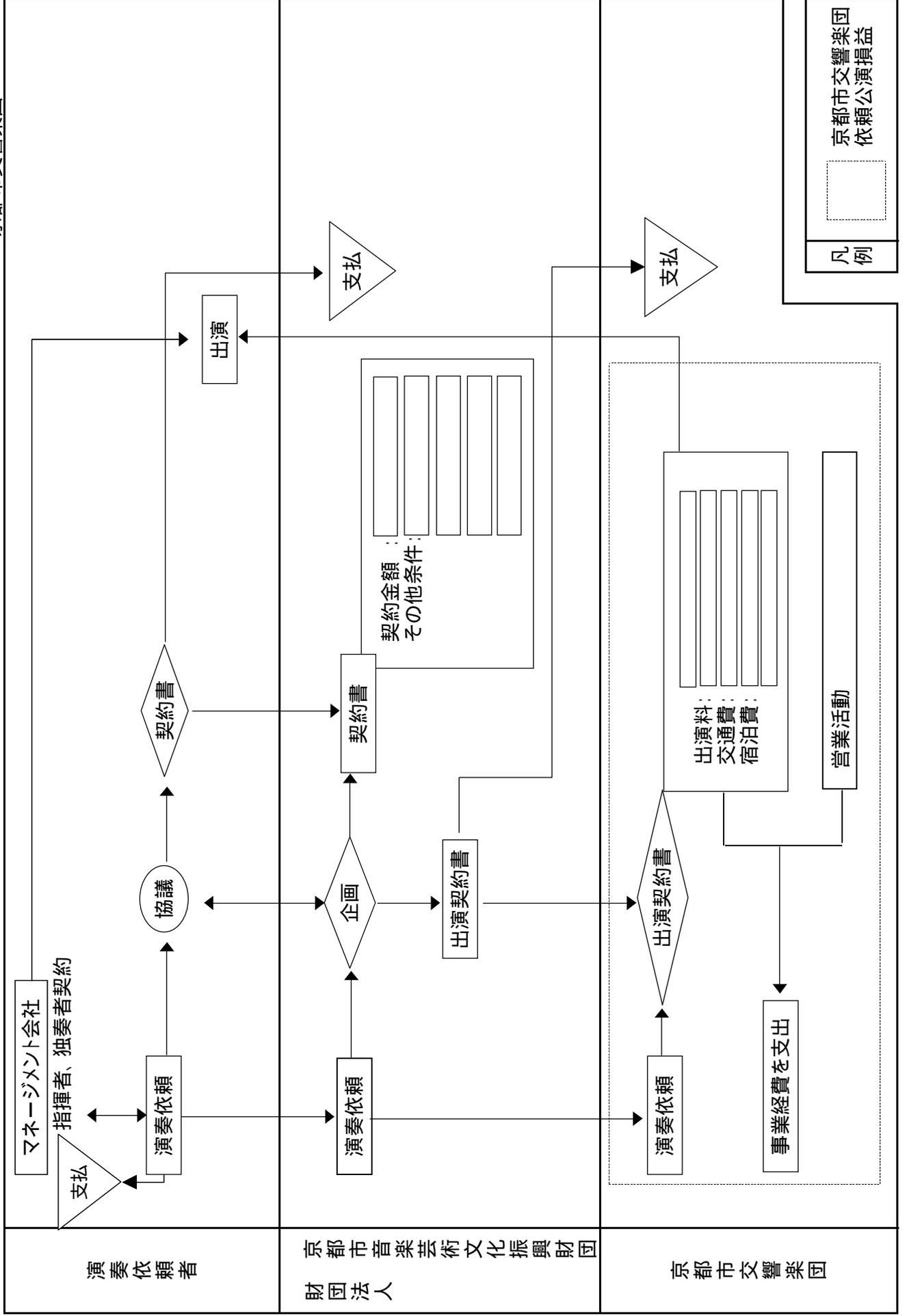


#### ウ 依頼演奏会フローチャート

財団と楽団の事務の流れを追って「依頼演奏会フローチャート」を作成した。依頼演奏回数を増やすために営業力の強化が求められている。そのために営業活動を財団に委託するとともに、楽団の事務を合理化し人員の削減に努める必要がある。これをイメージすると、例えば財団が営業活動を受託すると仮定した「依頼演奏会の組織改編後のイメージ図」は下記のとおりである。

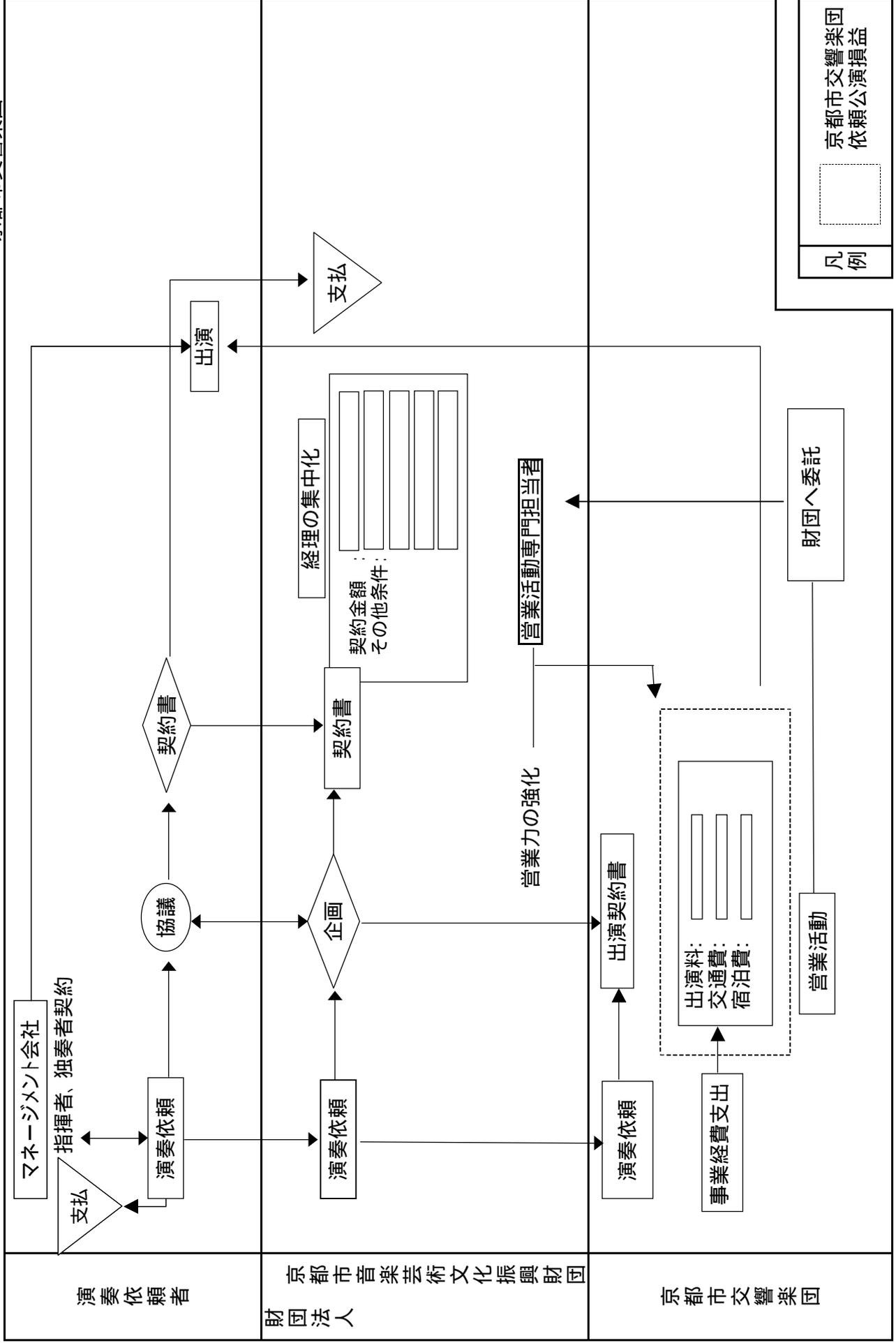
# 依頼演奏会のフローチャート

京都市交響楽団



# 依頼演奏会の改編後のイメージ図

京都市交響楽団



### (3) 楽員報酬について

京都市交響楽団（以下「楽団」という。）の場合は、楽員報酬が京都市総務局人事部給与課の所管となっており、楽団事務局の直接の取扱いになっていない。したがって把握することの困難性から、京都市の事業費用の統計数字から人件費が除かれて発表されている。

前述のように、重要な費用項目である楽員報酬（人件費）が直ちに経営分析に使用できないことは、今後の行政の効率化推進のための取組みに大きな障害になるものと思料される。

給与の特殊性を持つとしても、各部局において局別、課別、係別の給与額が、直ちに把握できるようシステムの改善が望まれる。企業における給与システムにおいては、当然のこととして統計や労働生産性を見るための分析に活用されているのが実態である。

#### ア 京都市交響楽団員の勤務条件等に関する要綱

楽団員に対する報酬（人件費）は「京都市交響楽団員の勤務条件等に関する要綱」（以下「要綱」という。）により勤務条件として定められている。

この要綱の根拠法になったのが「地方公務員法第3条第3項第3号」に規定する特別職の規定である。楽団員は、特別職に属する非常勤の嘱託員とされている。

一般的には、嘱託員といえば「正式の雇用や任命によらないで、ある業務にたずさわることを頼まれた人」という意味である。これを法律の条文から見ると次のとおりになる。

#### 地方公務員法（抄）

（一般職に属する地方公務員及び特別職に属する地方公務員）

第三条 地方公務員の職は、一般職と特別職に分ける。

2 略

3 特別職は、左に掲げる職とする。

略

三 臨時又は非常勤の顧問、参与、調査員、嘱託員及びこれに準ずる職

以下 略

（この法律の適用を受ける地方公務員）

第四条 この法律の規定は、一般職に属するすべての地方公務員（以下「職員」という。）に適用する。

2 この法律の規定は、法律に特別の定めがある場合を除く外、特別職に属する地方公務員には適用しない。

つまり、京都市の楽団員は地方公務員法の適用を受けない職員であって、非常勤であり、要綱第1条にその趣旨を述べているとおりである。

そこで、それでは楽員は市と使用従属関係にある者であっても、地公法が適用されない結果、各種の服務規定や労働条件を特別に定める必要があって、要綱が制定されたと思われる。

また、非常勤職員は労働基準法の適用という観点から、いわゆるパートタイム労働者に相当する。

(学陽書房「非常勤職員等の身分取扱」地方公務員任用制度研究会編著)

#### イ 要綱の改正(平成14年7月1日)の要点

平成13年度要綱を検討したところ、平成14年7月1日に既に大幅な改正が次表のとおり行われていたため、楽員の勤務条件については、平成14年度改正要綱にもとづき検討した。

項目	改正前要綱	改正後要綱
楽員の席次の規定による楽員の種別	演奏長、各部首席奏者 各部楽員	コンサートマスター、各部 トップ、サブトップ、上席 楽員、一般楽員
報酬の種類	基本手当、技能手当、扶養 手当、通勤手当、住居手当、 コンサートマスター手当、 トップ手当、音楽スタッフ 手当、音楽主幹手当、特別 演奏手当、特別手当	基礎報酬、基礎加算報酬、 職務加算報酬、扶養報酬、 住居報酬、音楽スタッフ報 酬、音楽主幹報酬、特別報 酬、トップ代行報酬、臨時 報酬、通勤費用
退職一時金の額	仮定報酬に乗ずる支給率 に変更がない 仮定報酬=(基本報酬と技能 手当の合計額)×100/110	退職時臨時報酬に名称変更 仮定報酬=(基礎報酬と職務加算 報酬の合計額)×100/110
基本手当	基本手当 (例)平均的号給 20号給 252,500円	基礎報酬 (例)平均的号給 20号給 242,900円

技能手当は、定例技能手当及び一般技能手当とされていたが、それを定例技能手当は基礎加算報酬とし、音楽スタッフを除く楽員に支給されていた演奏能力等を総合的に勘案して支給する一般技能手当が、職務加算報酬に変更された。しかしながら、大きく変わったのは次の点である。

一般技能手当は、別表 4 において 5 段階に区分して定められていたが、最下位の E は原則 0 円であった。一方職務加算報酬は全員に支給することになっていて次のとおり増額されている。

(単位：月額円)

平成 13 年 4 月 1 日施行		平成 14 年 7 月 1 日施行	
改正前の要綱による「一般技能手当」		改正後の要綱による「職務加算報酬」	
A	102,300	[ A ]	218,700
B	59,300	[ B ]	99,700
C	42,900	[ C ]	68,500
D	30,000	[ D ]	66,000
E	0	[ E ]	58,500
いずれも手当に一律に 5,000 円加算			

(注) 改正点の施行に当たり経過措置がある。

基本手当と基礎報酬を比較して見ると平均的な 20 号給を例にとると月額 9,600 円下がっており、減額率 3.8% になり概ね「京都市職員の給与の額の特例に関する条例」に準じているものと想定される。しかしながら上表のとおり職務加算手当が増額されており、かつ、退職時臨時報酬における仮定報酬額に組み込まれているので実質的に基本的な報酬(給与)が底上げされていると思われる。

結果において、基礎報酬と職務加算報酬を合わせて見ると基本給としての性質が強まったと言える。

ウ 市長部局の一般職給与費と改正後の楽員報酬との比較について

項目	楽団特別職	市長部局一般職	趣旨の判定
身分	特別職 (非常勤の嘱託員)	一般職 (常勤)	非常勤・常勤
給料表	別表第2基礎報酬月額表(1号給～40号給)	給料表別表の	同じ
基本給	基礎報酬	給料	同じ
手当	基礎加算報酬 職務加算報酬  扶養報酬 住居報酬 音楽スタッフ報酬 音楽主幹報酬 特別報酬 トップ代行報酬 臨時報酬	調整手当 -  扶養手当 住居手当 - - 時間外勤務手当 - 期末手当・勤勉手当	同じ 席次による5段階・全員対象 同じ 同じ 4種類・4段階 主幹1名 同じ 1回当たりの手当 年3回・同じ
費用弁償	通勤費用	通勤手当	同じ
昇給	1号給上位	1号給上位	同じ
退職金	退職臨時報酬	退職手当	同じ

注 1 音楽スタッフ報酬は、音楽スタッフ4名についてのみ「音楽の専門知識」「経歴」「スタッフ経験」「職務能力」を点数評価して支給されている。

2 音楽主幹報酬は管理職手当、トップ代行報酬は回数を基準とする特殊勤務手当に相当すると思われる。

楽員の報酬に対する考え方は、非常勤の特別職である限り、演奏の専門家としての特別の能力が要請されそれに見合う報酬が支払われるもので、身分は一般職と大きく異なっている。しかしながら、1年ごとに任用する嘱託員でありながら報酬(給与)体系は一般職と概ね同様の要綱となっており、嘱託員としての特性が生かされていない。

給料・手当に相当する各報酬、昇給制度、退職手当制度が一般職と何ら変わらないことは、一方では優秀な人材の確保を困難にするとともに、他方では技能の研磨や事業の成果が反映されないため、全体の楽員レベルの向上を

阻害する要因になる。この意味において、「音楽スタッフ報酬」の決定方法については評価できる。

## エ 職務加算報酬について

職務加算報酬は、一般職給与費と比較しても、管理職手当に相当した報酬でありながら全員に支給されており、上席楽員までのいわゆる管理職と思われる人は、年代別に見ても50歳代14人、40歳代5人、30歳代1人になっている。

(平成14年9月1日現在)

(単位：人)

	コンサート マスター	トップ	サブトップ	上席楽員	一般楽員
合計人数	2	10	0	8	63

この手当は、役割と成果に基づく手当に見直す必要があり、特別職の特性を生かすためにもコンピテンシー(高い成果を継続的にあげるための必要な能力)の指標を設定するコンピテンシーモデルを創り、そのモデルにしたがって人事考課を進めることも視野に入れる必要がある。

なお、成果を測定するものとして、収入金額の上昇率、年間総経費に対する事業収入率等の指標があるが、楽員の演奏力とともに依頼演奏を行うための営業力とも協調した行動力の強化が望まれる。

## コンピテンシーモデルの説明：

能力・技能、表現能力、協調性、専門知識及び自己啓発等の「優秀な楽員」としての具体的基準を策定し、各人がどれだけモデルに近い仕事をなし得たかを評価する。(「中小企業経営者のための新聞情報」TKC 出版から一部引用)

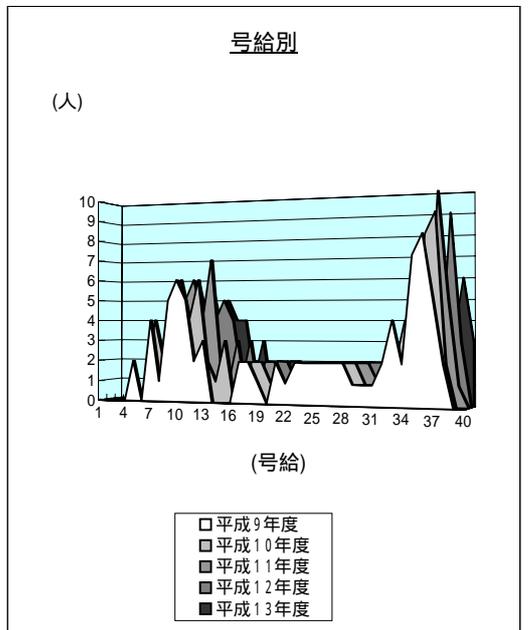
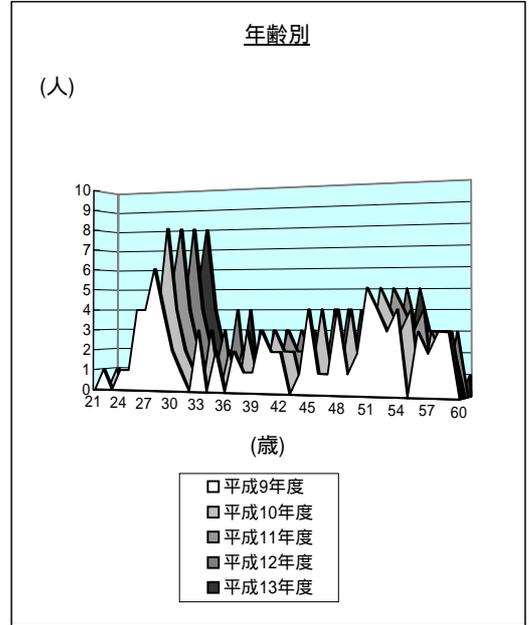
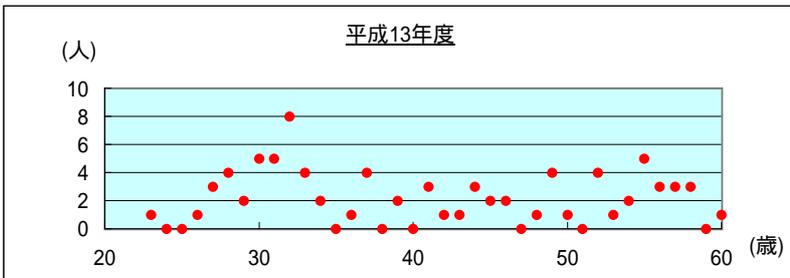
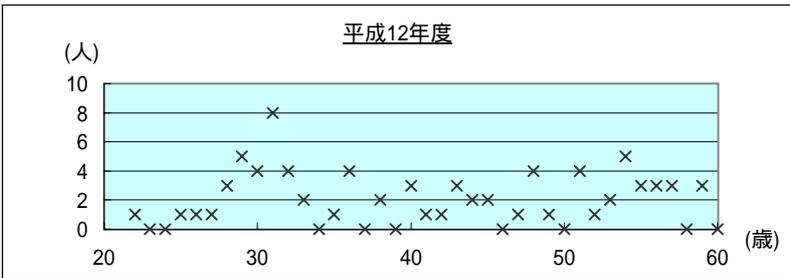
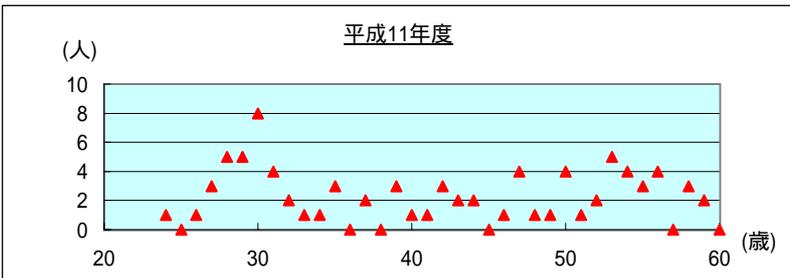
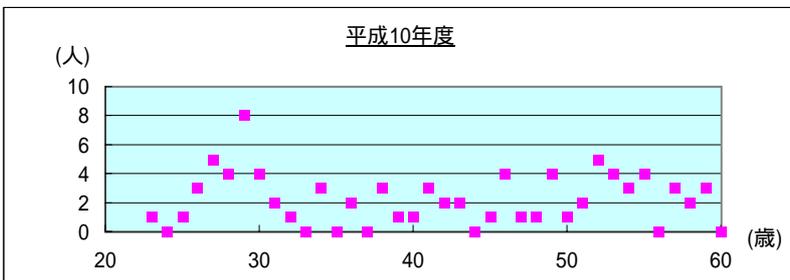
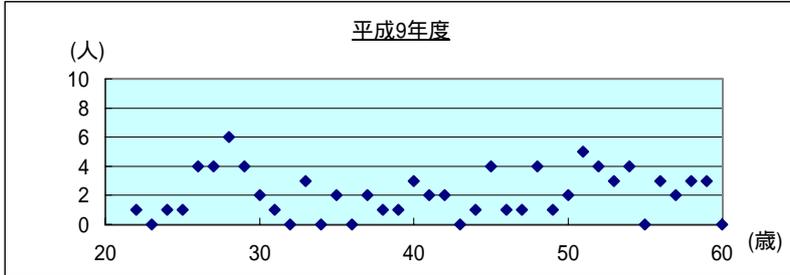
## オ 楽員構成表について

次表に示す「平成9年度から平成13年度楽員構成表」のように、年令ごとの楽員数の構成は、出入りが少なく同じ状況が継続していることを表わしている。

「楽員の構成表(年齢別)」は、平成9年度以降、構成割合が変わらず、1年ごとに年令が比例して上がっていることを示している。一方「楽員の構成表(号給別)」は、年令別と同様の構成であって、定着率の高い、典型的な「年功序列」を表わしているといえることができる。

次頁 「京都市交響楽団の楽員の構成表」参照

## 京都市交響楽団の楽員の構成表



#### (4) 備品について

適正に、備品の購入手続き及び管理が行われているかをみるため、平成12・13年度の物件購入契約書及び備品台帳を監査した。

平成12年度には楽器が3点（合計購入金額 1,256,115 円）、平成13年度は楽器1点（1,249,500 円）が購入されていた。10万円を超える場合は見積合せが行われていた。また毎月一度備品配置図で現物の所在を確認し、備品台帳にも購入したものは、漏れなく記載されていた。

楽員への、楽器の貸出しも、貸出し願いと返還届が提出され、書面にて管理されていた。

備品台帳によれば、コントラバス4台（取得価格合計 2,529 万円）が平成11年9月に京都市文化企画課から交響楽団に所管換えされていた。これらの楽器は「平成8年3月京都市取得」と交響楽団の備品台帳の備考欄に記載されていた。質問したところ、現物は取得時より交響楽団にて使用していたとのことで、楽器を点検したところ、これらの楽器が交響楽団の備品台帳に記載漏れになっていたことがわかったとのことだった。

京都市の会計事務の手引きの物品会計編によれば、物品の貸出しが1年以上にわたるときは所管換えの手続きを取るよう決められているので、所管換えの手続きが遅滞していたことになる。

#### (5) 事業効率の計算

京都市交響楽団の事業の効率を見るのに、京都市美術館と同様に人件費（楽員報酬）の金額を各年度に算入して事業効率を計算した。

次頁「事業効率の計算」以下に記述するとおりである。

施設別  
事業別

事業効率の計算 京都市交響楽団

(単位:人/円)

項目	平成9年度 110回	平成10年度 95回	平成11年度 83回	平成12年度 86回	平成13年度 90回
演奏回数(参考)	19,681	22,903	23,784	22,005	26,148
入場者数					

財源	入場料・出演料	162,572,990	149,000,500	132,594,090	121,701,020	134,404,800
	諸収入	3,579,205	2,947,829	3,190,338	3,781,512	4,000,221
事業別コスト	合計(収入金)	166,152,195	151,948,329	135,784,428	125,482,532	138,405,021
	事業運営費	151,645,460	154,444,382	146,115,444	153,008,968	143,875,465
	人件費	634,723,916	637,334,029	613,459,399	577,812,308	577,845,515
事業別コスト-収入金	合計	786,369,376	791,778,411	759,574,843	730,821,276	721,720,980
		620,217,181	639,830,082	623,790,415	605,338,744	583,315,959

類型: 観覧型事業	住民観覧効率(%)	100	113	120	115	141
	観客動員効率(1万円 当たりの動員数)(人)	0.32	0.36	0.38	0.36	0.45

(注)

- 1 入場者数は自主演奏の有料の人数である。
- 2 財源・コストは、依頼演奏を含み総額により計算した。
- 3 諸収入は、広告料収入等である。
- 4 事業運営費には、指揮者人件費、独奏者委託料、臨時楽士委託料を含む。

$$\text{住民観覧効率} = \frac{\text{当該年度入場者数}}{\text{平成9年度観覧人数}} \times \frac{\text{平成9年度事業別コスト-収入金}}{\text{当該年度事業別コスト-収入金}} \times 100 = \%$$

(小数点以下四捨五入)

$$\text{観客動員効率} = \frac{\text{当該年度入場者数}}{\text{当該年度事業別コスト-収入金}} \times 10,000 = \text{1万円で何人入場できたか (人)}$$

(小数点以下2位未満四捨五入)

#### 事業効率の説明

- 1 入場料、出演料及び事業運営費は過去5年間漸減傾向にある。
- 2 人件費(楽員報酬)については、平成12・13年度に減少している。
- 3 演奏回数は他のオーケストラと比較すると回数が少なく演奏回数の増加が必要と思われるが、平成13年度に至り演奏回数の増加がみられ、また、入場者数も増加したため「住民参加効率」が上昇した。

演奏1回当たりのコストが高く、依頼演奏を増加させることによって、1回当たりのコストが下がるので、自主演奏会の入場者数の増加とともに依頼演奏をさらに強化する必要がある。

#### <改善を要する事項>

「京都市交響楽団公演損益」を作成し検討した結果、自主演奏会は、大幅な赤字経営となっている。これは京都市民のため定期演奏等は継続しなければならず、いうならば公益性の高い事業部分である。これに対し、依頼演奏会は収益性の高い事業である。現在、楽団の営業力が十分でないとの説明であったが、今後、楽団も努力すべきであるが、専門的力量を有する振興財団、特にコンサートホール部に協力を要請し、営業力を強化し、依頼演奏を増やすよう努められたい。

#### <監査意見>

- 1 楽員に対する報酬については、平成14年7月1日に要綱が改正されたので、この監査の対象期間でないこと、改正直後であることを考慮して、将来の方向として意見を述べる。

楽員に対する報酬は、市長部局の給与体系と基本的には同じであって、特別職としての報酬でありながら、基礎報酬及び手当に相当する他の報酬は市長部局の一般職の給与と何ら異なるものでない。職務加算報酬が全員に支給され、能力、技能及び成果を示す特異性がみられないと思われるので、楽団に相応しい演奏技能の客観的な評価方式を取り入れる必要がある。

予算規模が変わらないとしても優秀な人材の確保と技能の向上を促す成果に応じた報酬にするような要綱を検討する必要がある。

- 2 演奏会ごと・支出科目ごとに細分化して事業別の正確な損益表を作成し、年度間で比較することにより、合計額だけしか表示されていない決算資料では読み取れなかった問題と呼び出すことが可能になる。効率よく経営を

行うために、意思決定を行うツールとして、京都市交響楽団において正確な事業別の損益表を作成されることが望まれる。

- 3 隔年で行なわれている東京公演については、自主的な演奏会として続ける意義は大きいものの、差引損益は、かなりの損失額である。したがって、依頼演奏会として実施できることが望まれるので、依頼を受けるためには、楽団の能力を向上させなければならないのはもちろんのこと、首都圏における市場の調査や、有効な広告の実行について取り組まれない。