

公益財団法人東京都歴史文化財団

経営改革プラン 2022 年度改訂版

～本改訂版における留意事項について～

新型コロナウイルス感染症の拡大や東京オリンピック・パラリンピック競技大会の延期等による団体運営への影響については、今後、本改訂版で定める経営戦略や個別取組事項等を進める中で、実情を踏まえ柔軟な対応を図ることとします。

公益財団法人東京都歴史文化財団

(所管局) 生活文化スポーツ局

1 基礎情報

2021年8月1日現在

設立年月日	1995年10月1日		
所在地	東京都墨田区横網1-4-1		
団体の使命	東京都における芸術文化の振興並びに都市の歴史及び文化の継承とその発展を図り、もって創造性に満ち、潤いのある地域社会づくりに寄与すること		
事業概要	(1) 国指定重要文化財等を活用した芸術文化の振興 (2) 江戸及び東京期を中心とした都市の歴史と文化の振興 (3) 写真及び映像文化の振興 (4) 現代美術を中心とした芸術文化の振興 (5) 美術を中心とした芸術文化の振興と表現活動拠点の提供 (6) 音楽、演劇、歌劇、舞踏等の芸術文化の振興 (7) 若手芸術家の育成、支援及び芸術家と都民との交流の振興 (8) その他この法人の目的を達成するために必要な事業		
役員数	役員数	12人	(都派遣職員 0人 都退職者 3人)
	常勤役員数	1人	(都派遣職員 0人 都退職者 1人)
	非常勤役員数	11人	(都派遣職員 0人 都退職者 2人)
	常勤職員数	361人	(都派遣職員 32人 都退職者 4人)
	再雇用・非常勤職員数	51人	
基本財産	1,551,498千円		
都出資(出捐)額	500,000千円	※団体の統合前に都が出資(出捐)した分も含む	
都出資(出捐)比率	32.2%		
他の出資(出捐)団体及び額	831,398千円	旧社団法人東京都映画協会	
	45,000千円	株式会社みずほ銀行	
	25,000千円	東武鉄道	
	150,100千円	その他	36団体
その他資産	<ul style="list-style-type: none"> ・美術品・・・東海道五拾三次(東京都墨田区横網1-4-1)他 ・リース資産・・・施設予約管理システム(東京都台東区上野公園8-36)他 ・建物付属設備・・・北側レストラン内装工事(東京都墨田区横網1-4-1)他 		

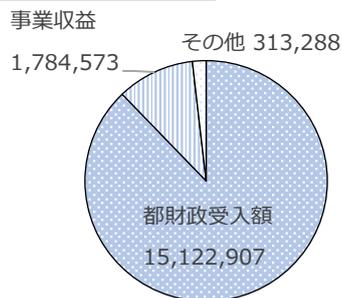
2 財務情報 (2020年度決算・単位：千円)

事業別損益

区分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合	損益
事業全体	17,220,768	100%	17,417,796	100%	△ 197,028
(償却前損益)					△ 122,721
美術館・博物館事業	7,027,423	40.8%	6,927,839	39.8%	99,584
ホール事業	3,615,743	21.0%	3,860,693	22.2%	△ 244,950
アーツカウンシル事業	5,620,106	32.6%	5,617,289	32.3%	2,817
その他事業	1,166,516	6.8%	1,220,995	7.0%	△ 54,479
法人会計	26,616	0.2%	26,617	0.2%	△ 1

※固定資産への投資額：60,308 ※内部取引等があるため、内訳の合計は全体の値と一致しない

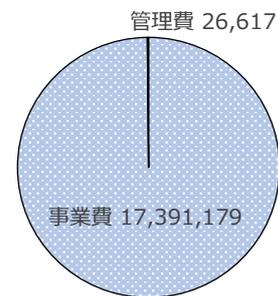
経常収益内訳



<都財政受入額内訳>

指定管理料	7,711,614
補助金	2,228,305
負担金	4,791,443
出えん金・助成金	391,544

経常費用内訳



<事業費内訳>

人件費	2,583,914
委託費	7,043,316
出演料	2,112,956
その他	5,650,993

貸借対照表

(資産の部)	
1 流動資産	7,180,681
現金及び預金	6,682,639
有価証券	
その他	498,043
2 固定資産	7,152,785
基本財産	1,551,498
特定資産	5,177,495
その他固定資産	423,792
—固定資産	423,792
—有価証券等	
—その他	
資産合計	14,333,466

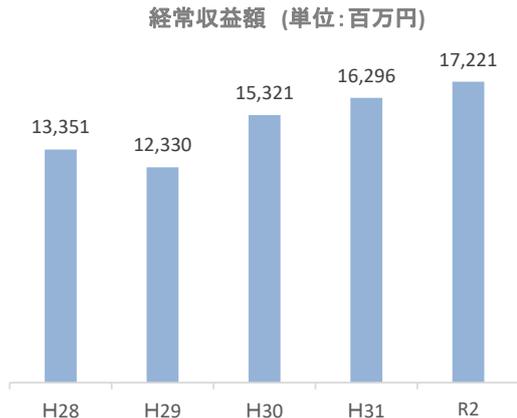
(負債の部)	
3 流動負債	3,889,096
借入金	
その他	3,889,096
4 固定負債	721,677
借入金	
その他	721,677
負債合計	4,610,772
(正味財産の部)	
正味財産合計	9,722,694
負債・正味財産合計	14,333,466

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2 平成28年度以降の事業実施状況

《「経常収益額」、「都財政受入額」、「職員数」の推移からの分析》

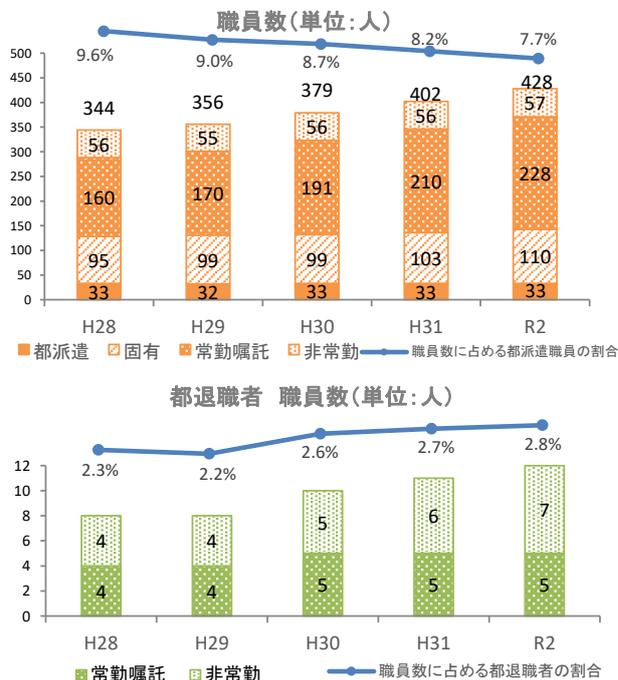
2-1 経常収益額から見る事業動向



2-2 都財政受入額の推移から見る都施策との連動性



2-3 職員数の推移から見る経営状況



- ・施設等の工事改修やリニューアルオープン、改修工事に伴う収蔵品移送業務に伴う都財政受入額(指定管理料)の増減(前年比 H29:江戸博+7億円、写美△5億円、現美△4億円、H30:江戸博+3億円、現美+16億、芸劇+1億、H31:江戸博+5億円、現美△10億円)。
- ・アーツカウンシル東京の助成事業や東京2020大会に向けた事業の拡大(H29:リオ大会関連事業終了△8億円、H30: Tokyo Tokyo FESTIVAL事業の推進+2億円、H31: Tokyo Tokyo FESTIVAL事業の推進+6億円、文化会館のオペラ夏の祭典+4億円)。
- ・コロナ禍における事業展開 (R2:アートにエールを!東京プロジェクト実施による増 +34億円、新型コロナウイルス感染症の影響による休館及び事業中止による減 △24億円)。

<工事休館一覧>

- ・写真美術館 平成26年9月～平成28年8月
- ・庭園美術館 平成29年4月～平成29年11月
- ・江戸東京博物館 平成29年10月～平成30年3月
- ・現代美術館 平成28年5月～平成31年3月

- ・平成28年度以降の補助金の増加は、アーツカウンシル東京による東京2020大会に向けた事業拡大、及び平成30・31年度は渋谷公園通りギャラリーオープンの影響。令和2年度は、新型コロナウイルス感染症の影響による事業中止による減。
- ・負担金は、平成29年度はアーツカウンシル東京によるリオ関連事業終了等の影響。平成30年度はTokyo Tokyo FESTIVAL事業の推進等の影響。平成31年度はTokyo Tokyo FESTIVAL事業の推進及び文化会館のオペラ夏の祭典実施に伴う増。令和2年度はアートにエールを!東京プロジェクト実施による増、新型コロナウイルス感染症の影響に休館及び事業中止による減。
- ・指定管理料は、改修工事に伴う収蔵品移送業務やリニューアルオープンに伴う備品購入業務等により増減。一方、建物維持管理等に伴う通常の指定管理料は、平成28年度以降ほぼ一定。平成29年度は江戸東京博物館と文化会館の指定管理業務におけるコンソーシアム解消に伴う増。平成30年度は江戸東京博物館及び現代美術館のリニューアルオープンに伴う増。令和2年度は文化会館の舞台照明設備工事に伴う増。
- ・平成25年度からアーツカウンシル東京で年度をまたぐ長期助成事業等が開始され、東京都からの出えん金を受入れており、平成30年度、平成31年度は助成事業の規模が拡大。令和2年度は、新型コロナウイルス感染症の影響による事業中止及びに延期により規模が縮小。

- ・文化ビジョン等の実現に向けた様々な事業や東京2020大会に向けた取組の実施に伴い、職員数は年々増加しており、平成28年度から令和2年度の間80人近く増加している。
- ・雇用形態別で見ると、契約(常勤)職員数は平成28年度から令和2年度の間約1.5倍になっている。これは、毎年度の事業増に対応するため、専門性を持った即戦力の人材を雇用したためである。
- ・都派遣職員の占める割合は、平成28年度から令和2年度にかけて、やや減少している。
- ・都退職者の職員数は平成28年度から令和2年度の間、10人程度で推移しており、大きな変動はない。
- ・都派遣職員は、事務局の各ラインや各館の管理係長ポストなど、都との綿密な調整が必要なポストに配置している。また、都退職者は、施設管理系職員や都における文化振興行政に知見のある職員などその能力を継続して活用可能な者を採用しており、これらの者は都と連携して円滑に業務を運営するために不可欠である。

3 主要事業分野に関する分析

3-1 事業分野分析(美術館・博物館)

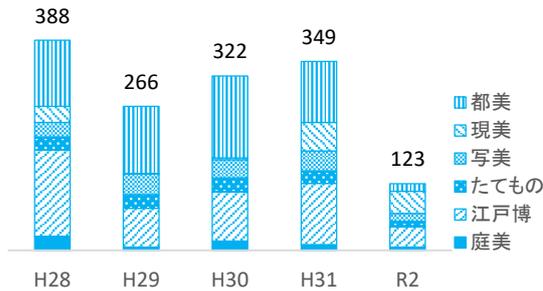
(1/3)

事業分野	美術館・博物館事業																																																							
事業概要	<p>博物館及び美術館を活用した文化の振興として、江戸東京博物館(分館の江戸東京たてもの園を含む)、写真美術館、現代美術館、東京都美術館、庭園美術館の管理運営を行っている。都民の財産である64万点余の収蔵品を収集・保存し、常設展示、コレクション展、企画展・特別展等により広く都民に公開し、次代に継承している。専門性の高い人材により、魅力的で質の高い展覧会を企画するとともに、子供から高齢者までを対象とした教育普及事業を展開している。また、各施設の立地する地域と連携し、地域活性化に寄与する文化事業を実施している。</p>																																																							
各指標に基づく分析																																																								
事業収益	<p style="text-align: center;">経常収益額 (単位: 億円)</p> <table border="1"> <caption>経常収益額 (単位: 億円)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>補助金</th> <th>助成金</th> <th>負担金</th> <th>指定管理料</th> <th>委託料</th> <th>出えん金</th> <th>都財政受入額以外</th> <th>収益に占める都財…</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H28</td> <td>63</td> <td>3</td> <td>1</td> <td>40</td> <td>19</td> <td></td> <td></td> <td>70%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>57</td> <td>4</td> <td>1</td> <td>39</td> <td>13</td> <td></td> <td></td> <td>77%</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>80</td> <td>4</td> <td>2</td> <td>58</td> <td>16</td> <td></td> <td></td> <td>80%</td> </tr> <tr> <td>H31</td> <td>79</td> <td>4</td> <td>2</td> <td>54</td> <td>19</td> <td></td> <td></td> <td>76%</td> </tr> <tr> <td>R2</td> <td>70</td> <td>4</td> <td>1</td> <td>53</td> <td>12</td> <td></td> <td></td> <td>83%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	補助金	助成金	負担金	指定管理料	委託料	出えん金	都財政受入額以外	収益に占める都財…	H28	63	3	1	40	19			70%	H29	57	4	1	39	13			77%	H30	80	4	2	58	16			80%	H31	79	4	2	54	19			76%	R2	70	4	1	53	12			83%	<ul style="list-style-type: none"> 施設等の改修工事やリニューアルオープンに伴う指定管理料の増減(前年比 H29: 江戸博+7億円、写美△5億円、現美△4億円、H30: 江戸博+3億円、現美+16億円、H31: 江戸博+5億円、現美△10億円)。 平成29年度は江戸東京博物館の工事休館により事業収益が減少(前年比 H29: 江戸博△5億円)。 平成30年度は江戸博のリニューアルオープンに伴い事業収益が増+1億円、東京都美術館の事業収益が増+1億円。 平成31年度は現代美術館のリニューアルオープンに伴い事業収益が増+3億円。 令和2年度は新型コロナウイルス感染症の影響による事業収益の減(前年比 庭美△0.3億、江戸博△4.5億、写美△0.3億、現美+1.7億、都美△3.5億 計△6.9億)。 <p><工事休館一覧></p> <ul style="list-style-type: none"> 庭園美術館 平成29年4月～平成29年11月 江戸東京博物館 平成29年10月～平成30年3月 現代美術館 平成28年5月～平成31年3月
年度	補助金	助成金	負担金	指定管理料	委託料	出えん金	都財政受入額以外	収益に占める都財…																																																
H28	63	3	1	40	19			70%																																																
H29	57	4	1	39	13			77%																																																
H30	80	4	2	58	16			80%																																																
H31	79	4	2	54	19			76%																																																
R2	70	4	1	53	12			83%																																																
事業費用	<p style="text-align: center;">事業費 (単位: 億円)</p> <table border="1"> <caption>事業費 (単位: 億円)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>人件費</th> <th>外注費</th> <th>その他</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H28</td> <td>11</td> <td>21</td> <td>27</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>10</td> <td>23</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>11</td> <td>33</td> <td>33</td> </tr> <tr> <td>H31</td> <td>12</td> <td>37</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>R2</td> <td>12</td> <td>34</td> <td>23</td> </tr> </tbody> </table>	年度	人件費	外注費	その他	H28	11	21	27	H29	10	23	18	H30	11	33	33	H31	12	37	30	R2	12	34	23	<ul style="list-style-type: none"> 人件費はほぼ一定。 外注費は、平成30年度はリニューアルオープンに伴う建物維持管理業務等により江戸博+3億円、現美+5億円、平成31年度は江戸東京博物館の全面閉館に伴う増等+3億円。令和2年度は新型コロナウイルス感染症の影響による休館及び展覧会の中止等に伴う減△3億円。 その他は、平成29年度は江戸東京博物館の工事休館に伴う事業費の減、江戸東京博物館・写真美術館のリニューアルオープンに伴う備品購入業務等の減(江戸博△2億円、写美△5億円)、平成30年度は庭園美術館・現代美術館のリニューアルオープンに伴う備品購入業務等の増(庭美+1億、現美+10億)、平成31年度は江戸東京博物館の収蔵品保管業務、全面閉館による増+5億円、現代美術館のリニューアルオープンに伴う備品購入業務等の減△8億円。令和2年度は新型コロナウイルス感染症の影響による休館及び展覧会の中止に伴う光熱水費、広告宣伝費等の減等△7億円。 																														
年度	人件費	外注費	その他																																																					
H28	11	21	27																																																					
H29	10	23	18																																																					
H30	11	33	33																																																					
H31	12	37	30																																																					
R2	12	34	23																																																					
再委託費	<p style="text-align: center;">再委託費 (単位: 億円)</p> <table border="1"> <caption>再委託費 (単位: 億円)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>再委託費</th> <th>事業費に占める再委託割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H28</td> <td>15</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>18</td> <td>35%</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>27</td> <td>35%</td> </tr> <tr> <td>H31</td> <td>28</td> <td>35%</td> </tr> <tr> <td>R2</td> <td>28</td> <td>41%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	再委託費	事業費に占める再委託割合	H28	15	25%	H29	18	35%	H30	27	35%	H31	28	35%	R2	28	41%	<ul style="list-style-type: none"> 再委託費の主な内容は、建物設備管理、清掃、警備、受付・案内業務や工事休館に伴う改修工事委託、収蔵品移送委託など。 平成29年度は江戸東京博物館の指定管理業務におけるコンソーシアム解消に伴う建物維持管理業務等による増。平成30年度は、江戸東京博物館及び現代美術館のリニューアルオープンに伴う建物維持管理業務等による増。 																																				
年度	再委託費	事業費に占める再委託割合																																																						
H28	15	25%																																																						
H29	18	35%																																																						
H30	27	35%																																																						
H31	28	35%																																																						
R2	28	41%																																																						
職員構成	<p style="text-align: center;">職員構成(単位: 人)</p> <table border="1"> <caption>職員構成(単位: 人)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>都派遣</th> <th>固有</th> <th>常勤嘱託</th> <th>非常勤</th> <th>職員数に占める都派遣職員割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H28</td> <td>4</td> <td>56</td> <td>37</td> <td>33</td> <td>3.1%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>4</td> <td>57</td> <td>33</td> <td>35</td> <td>3.1%</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>4</td> <td>59</td> <td>41</td> <td>36</td> <td>2.9%</td> </tr> <tr> <td>H31</td> <td>4</td> <td>60</td> <td>45</td> <td>35</td> <td>2.8%</td> </tr> <tr> <td>R2</td> <td>4</td> <td>60</td> <td>60</td> <td>35</td> <td>2.8%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	都派遣	固有	常勤嘱託	非常勤	職員数に占める都派遣職員割合	H28	4	56	37	33	3.1%	H29	4	57	33	35	3.1%	H30	4	59	41	36	2.9%	H31	4	60	45	35	2.8%	R2	4	60	60	35	2.8%	<ul style="list-style-type: none"> 固有職員は中長期的な視野を持ち、対外的な交渉・調整、財団内の調整・連携、館内調整など中核的な役割を担っており、契約(常勤)職員はその専門性を活かし効果的に業務を実施し、契約(非常勤)職員は主に定型的な業務等を行っている。 雇用形態別には、固有職員が占める割合が高いが、約40%程度に留まっている。 職種別に見ると、約7割が学芸職、約1割が図書館司書職となっており、これら職種が事業運営の中心となっている。 																		
年度	都派遣	固有	常勤嘱託	非常勤	職員数に占める都派遣職員割合																																																			
H28	4	56	37	33	3.1%																																																			
H29	4	57	33	35	3.1%																																																			
H30	4	59	41	36	2.9%																																																			
H31	4	60	45	35	2.8%																																																			
R2	4	60	60	35	2.8%																																																			

主な事業成果

事業成果①

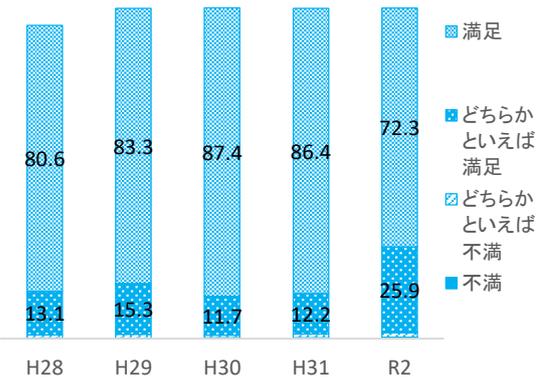
展覧会観覧者数(単位:万人)



- ・館の収蔵品を活用した常設展・収蔵展を展開しながら、自主企画や共催者との連携による質の高い特別展を実施し、様々なジャンルの国内外の貴重な名品を紹介してきた。
- ・平成29年度は改修等による休館(庭園美術館、江戸東京博物館、現代美術館)のため観覧者数が減じた。
- ・平成30年度末にリニューアル・オープンした現代美術館は、「ミナペルホネン」(14万1千人)等の企画展で多くの観覧者を集めた。
- ・令和2年2月29日～5月31日まで、新型コロナウイルス感染症の影響により全館休館となった。また、同年年末の休館から令和3年3月31日まで、一部主催展覧会を休止した。コロナ禍での開館にあたっては、東京都の方針に則り、入場者制限や予約制を導入し、クラスターの発生を防ぎ、安心安全を最優先した館運営を行った。

事業成果②

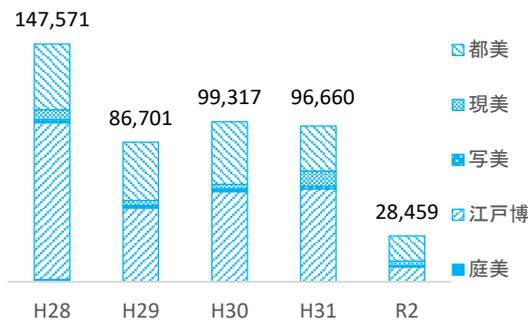
顧客満足度(美術館・博物館平均)
(単位:%)



- ・顧客満足度は、来館者に対して調査員による対面式の調査を行ってきた。令和2年度は新型コロナウイルス感染症の影響により、ウェブを併用して行った。展覧会・公演等の事業内容や鑑賞環境、ショップ・レストランの充実度、受付・警備員の対応、施設内の清潔さ等を総合的に判断し、4段階で評価していただいている。
- ・展示室内の明るさや混雑度合い、ショップ・レストランの品揃えやメニューに関してご意見をいただくこともあるが、「満足」「どちらかといえば満足」を合わせた割合は、全館で常に95%以上という高い水準を維持している。
- ・令和2年度は新型コロナウイルス症の影響により、館内の利用やサービスに制限等があったことから、「どちらかといえば満足」の割合が25.9%と増える結果となった。

事業成果③

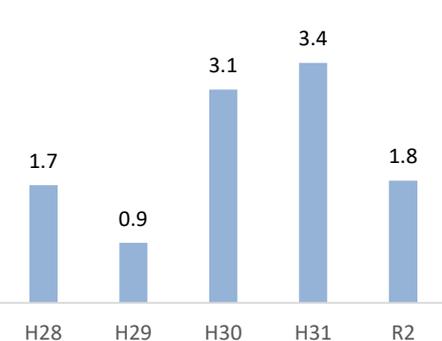
教育普及・人材育成事業参加者数
(単位:人)



- ・教育普及・人材育成事業は財団全体で重点課題としている。各館の特色を活かし、創作活動や鑑賞活動等のワークショップ、展示をより深く理解していただくための解説や講演会、学校教育と連携した創作・鑑賞教育やアーティストを派遣するなどのスクールプログラム等を実施している。
- ・江戸東京博物館(H29)、庭園美術館(H29)、現代美術館(H28～30)の休館等により参加者数は一時的に減少したが、休館中も各館でプログラムを継続した他、事業の充実を図り、多くの人に質の高い文化体験を提供した。
- ・令和2年度は新型コロナウイルスの影響により、主催事業の中止等の制限もあった中、延期措置やオンラインの活用等の工夫により、安心安全が確保できる範囲で実施した。

事業成果④

収益事業から公益目的事業への
財源充当額(単位:億円)



- ・収益事業(レストラン、ショップ、駐車場事業等、収益を目的とする事業)などから生じた利益を公益目的事業(展覧会や教育普及事業等、文化芸術振興を目的とする事業)の財源として充当。
- ・財団の経営努力で生み出された利益の一部を蓄積し、周年記念事業やリニューアルオープン事業等の充実に活用するなど公益目的事業に効果的に還元。
- ・平成29年度は周年事業及びリニューアルオープン事業がなかったため減少。
- ・平成30年度は写真美術館と東京都美術館の展覧会事業等の実施に効果的に還元。
- ・平成31年度は江戸東京博物館と現代美術館のリニューアルオープン事業等に効果的に還元。
- ・令和2年度は新型コロナウイルス感染症の影響による収益事業の収益減や公益目的事業規模縮小等により減少。
- ・平成28年度から令和2年度までで、総額11億円を充当。

その他補足資料等

管理運営している美術館・博物館の主な取組と成果

【江戸東京博物館】

- 都市の顔となる博物館として 首都東京の歴史・文化をわかりやすく学べる博物館として、前指定管理期間中には、8年間で約1,025万人の来館者を迎えた。平成30年度は、常設展示のみで観覧者数が90万人、社会科見学で訪れた小中高生は約18万人を数える。平成31年度まで海外からの来館者も増加し、東京の都市史博物館として重要な役割を果たしてきた。
- 常設展示の充実 江戸東京の歴史を物語る浮世絵や古文書、生活道具などの実物資料を約2500点常時展示する。東京2020大会に向けて多言語対応を拡充し、解説端末及び音声ガイドは13か国語に対応させた。また、常設展示室内で行う子供や外国人を対象とした教育普及事業も充実させた。
- 国際交流の推進 北京・ソウル・瀋陽(中国)の都市博物館と交流し、毎年持ち回りで国際シンポジウムを実施するほか、共催展を開催している。また、パリ東京文化タンデム事業の一環で、パリ日本文化会館でからくり人形の動態展示を行った。

【江戸東京たてもの園】

- 多摩を代表する都立文化施設として 復元建造物や展示室において、多摩地域の生活や歴史を紹介するとともに、地域の博物館とも連携して多摩の文化振興に寄与した。
- 復元建造物の活用 復元建造物では、来館者に過去の生活空間を体感してもらうほか、ボランティアによる解説や囲炉裏の燻煙等、より深い学習機会を提供している。特に「昔くらし体験」は、小学校社会科の教科学習の一環として活用されている。
- 園内環境を活用した魅力的なイベント 「下町夕涼み」、「紅葉とたてものライトアップ」等、自然豊かな7ヘクタールの園内環境と復元建造物を十分に活かした事業を実施し、好評を得ている。地元小金井市、商工会等とも連携し、地域の一大イベントとして定着してきた。など解きラリーやミュージアムトーク等が楽しめる春の恒例イベント「たてもの園フェスティバル」を平成29年度からは8日間に拡大して実施し、桜の開花とも重なり多くの来園者を迎えた。令和2年度は新型コロナウイルス感染症拡大の影響により中止した。

【写真美術館】

- 質の高い展覧会の開催 コレクションを有効活用し、調査研究に基づく独自の視点で企画した「収蔵展」、多様な切り口による話題性の高い「自主企画展」、外部企画を導入する「誘致展」を組み合わせながら、来館者に感動を与えるとともに、一般の来館者から専門家まで満足度の高い展覧会を開催した。
- 将来性のある作家の発掘と支援 新進作家展・恵比寿映像祭での作品発表により、作家飛躍の登竜門的な役割を果たすとともに、作品鑑賞による作家や鑑賞者の文化的創造活動を促進した。
- 多様な映像表現を紹介する「恵比寿映像祭」の実施 映像部門の発信の柱として「恵比寿映像祭」を地域の施設・機関と連携・協力しながら開催している。世界各地から作家を招聘し、国際的な映像祭として定着させた。
- 多様な来館者に対応した事業の推進 多様な人々への鑑賞機会の提供や参加体型事業を実施しながら、社会課題の解決に貢献するとともに、芸術文化の支え手の裾野を広げた。

【現代美術館】

- 魅力的なコレクション展・企画展 テーマを設定し企画性のある「MOTコレクション」を展開。豊富なコレクションを十分に活用した常設展示は、現代美術の見方や楽しさを伝えるものとして高い評価を得ている。平成28年から約3年間の工事休館を経て、平成30年度末にリニューアルオープン。ファッションやメディアアートを含む多様な切り口の企画展で現代美術を紹介した。
- 夏の子供・家族向け展覧会 夏休みを中心に、子供や家族向けに、より親しみやすい展覧会を意欲的に開催。近隣学校とも連携し、子供たちが展示作品作りに参加するなど、趣向を凝らした展覧会を定着させた。
- 地域との連携 近隣の商店やギャラリー等と連携した地域のアートイベント「MOTサテライト」を平成28年から開催。その他にも、地元小学校におけるワークショップ・プロジェクトや、商店街や地元NPOと連携した事業等を積極的に展開している。
- リアルとヴァーチャル 感染症対策の観点も踏まえ、美術館での鑑賞に加え、オンラインの活用等も本格的に展開している。

【東京都美術館】

- アートへの入口として リニューアルを契機に人びとの「アートへの入口」となる新生・東京都美術館を誕生させた。毎年、大規模展覧会(特別展)を開催し、多くの都民に国内外の名品を鑑賞する機会を提供。「若冲展」、「パベルの塔展」、「ムンク展」、「クリムト展」などに多数の観覧者があり、「世界と日本の名品に出会える美術館」を体現した。またバラエティーに富んだユニークな企画展を毎年実施している。
- アートを媒介につながり育む リニューアルを機に、アートを介して人々のつながりを育むアート・コミュニケーション事業を立ち上げ、東京藝術大学と連携し、令和2年度までに約490名のアート・コミュニケーターと共に活動を行った。また、上野の他施設との連携による次世代育成のプログラムを実施するなど、先進事例として国内外の多くの関係者から注目されている。
- 公募団体の活性化 多くの団体に展示室の活用機会を与える仕組みづくりや、団体と館とが連携した展覧会の開催など、団体の活性化に取り組んだ。前指定管理期間中は公募展示室稼働率100%を維持し、約800万人を超える来場者を迎え、日本の美術界を支えることに寄与した。

【庭園美術館】

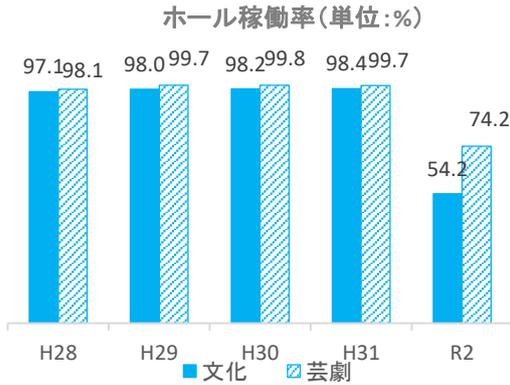
- 建物を活かした魅力的な展覧会 都内に残る貴重な建造物と庭園を適切に管理するとともに、建物の特性を活かし、デザインや工芸、宝飾品など魅力的な展覧会を開催し、文化的環境を創出。平成27年には本館(旧朝香宮邸)・茶室・正門等が国の重要文化財に指定された。平成30年3月には、西洋庭園及びレストランが竣工し、総合開館した。
- リニューアル後の新たな試み リニューアルオープン後、旧朝香宮邸の建築の魅力を多くの来館者に伝えるため、ウェルカムルームに建築部材をさわれるコーナーを設け、多言語化に対応した鑑賞アプリを開発するなど、鑑賞環境や発信の充実を図ってきた。また、茶室や庭園の魅力を活かした教育普及事業等を展開し、館の支持者層の掘り起こしを進めている。
- 多様な人々への鑑賞機会の提供 NPOなどと連携し、乳幼児を抱えた世帯や障害者を対象とした特別鑑賞会等を開催し、様々な社会的背景を持つ人々に対する芸術鑑賞機会の拡大に努めている。

事業分野	ホール事業																																																							
事業概要	音楽及び舞台芸術の振興のため、文化会館、芸術劇場の管理運営を行っている。年間を通し国内・海外から良質な公演を招致し、都民に鑑賞機会を提供している。また、音楽監督や芸術監督のもとで、専門性の高い人材が企画制作する音楽や演劇等の公演による創造発信を行うとともに、ワークショップやアウトリーチ等の教育普及や、アーティストや文化事業を支える専門人材の育成を行っている。さらに、立地する上野、池袋の関係団体と連携し、地域活性化に寄与する文化事業を実施している。																																																							
各指標に基づく分析																																																								
事業収益	<p style="text-align: center;">経常収益額 (単位: 億円)</p> <table border="1"> <caption>経常収益額 (単位: 億円)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>都財政受入額以外</th> <th>都財政受入額</th> <th>委託料</th> <th>指定管理料</th> <th>負担金</th> <th>助成金</th> <th>補助金</th> <th>都財政収入割合 (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H28</td> <td>20</td> <td>11</td> <td>2</td> <td>11</td> <td>2</td> <td>33</td> <td>2</td> <td>39%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>22</td> <td>14</td> <td>2</td> <td>14</td> <td>2</td> <td>38</td> <td>2</td> <td>42%</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>23</td> <td>16</td> <td>2</td> <td>16</td> <td>2</td> <td>42</td> <td>1</td> <td>45%</td> </tr> <tr> <td>H31</td> <td>21</td> <td>17</td> <td>4</td> <td>17</td> <td>4</td> <td>43</td> <td>4</td> <td>51%</td> </tr> <tr> <td>R2</td> <td>11</td> <td>22</td> <td>3</td> <td>22</td> <td>3</td> <td>36</td> <td>3</td> <td>69%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	都財政受入額以外	都財政受入額	委託料	指定管理料	負担金	助成金	補助金	都財政収入割合 (%)	H28	20	11	2	11	2	33	2	39%	H29	22	14	2	14	2	38	2	42%	H30	23	16	2	16	2	42	1	45%	H31	21	17	4	17	4	43	4	51%	R2	11	22	3	22	3	36	3	69%	<ul style="list-style-type: none"> ・平成29年度は文化会館の指定管理業務におけるコンソーシアム解消に伴い指定管理料が増加(文化+3億円)。 ・平成30年度は芸術劇場のホール設備工事、バリアフリー対応工事費等の増に伴う、指定管理料の増(芸劇+2億円)。 ・公演事業及びレストラン運営等収益事業の好調により都財政以外の収益を継続的に確保。 ・平成31年度はオペラ夏の祭典実施に伴う受取東京都負担金の増(文化+2億円)、国との共催事業終了に伴う国庫負担金の減(芸劇△2億円)。 ・令和2年度は舞台設備工事等の増に伴う指定管理料の増(文化+5億円)、オペラ夏の祭典の事業延期に伴う受取東京都負担金減(文化△2億円)、新型コロナウイルス感染症の影響による休館及び公演中止に伴う施設使用料等事業収益の減(文化△5億円、芸劇△5億円)。
年度	都財政受入額以外	都財政受入額	委託料	指定管理料	負担金	助成金	補助金	都財政収入割合 (%)																																																
H28	20	11	2	11	2	33	2	39%																																																
H29	22	14	2	14	2	38	2	42%																																																
H30	23	16	2	16	2	42	1	45%																																																
H31	21	17	4	17	4	43	4	51%																																																
R2	11	22	3	22	3	36	3	69%																																																
事業費用	<p style="text-align: center;">事業費 (単位: 億円)</p> <table border="1"> <caption>事業費 (単位: 億円)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>人件費</th> <th>外注費</th> <th>その他</th> <th>委託料</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H28</td> <td>5</td> <td>13</td> <td>16</td> <td>34</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>5</td> <td>15</td> <td>16</td> <td>36</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>6</td> <td>17</td> <td>19</td> <td>42</td> </tr> <tr> <td>H31</td> <td>6</td> <td>19</td> <td>20</td> <td>45</td> </tr> <tr> <td>R2</td> <td>6</td> <td>17</td> <td>16</td> <td>39</td> </tr> </tbody> </table>	年度	人件費	外注費	その他	委託料	H28	5	13	16	34	H29	5	15	16	36	H30	6	17	19	42	H31	6	19	20	45	R2	6	17	16	39	<ul style="list-style-type: none"> ・人件費はほぼ一定。 ・外注費は、平成29年度は文化会館の指定管理業務におけるコンソーシアム解消に伴う増+2億円。平成30年度は芸術劇場の受付案内業務等による増+1億円、平成31年度は文化会館のオペラ夏の祭典実施に伴う委託費の増+2億円。令和2年度は文化会館のオペラ夏の祭典の事業延期に伴う委託費の減△2億円。 ・その他は、平成30年度は芸術劇場のホール設備工事、バリアフリー対応工事費等による増+2億円。平成31年度は自主公演の充実による増+1億円。令和2年度は新型コロナウイルス感染症の影響による休館及び公演の中止に伴う減△6億円、舞台設備工事等による増+2億円。 																								
年度	人件費	外注費	その他	委託料																																																				
H28	5	13	16	34																																																				
H29	5	15	16	36																																																				
H30	6	17	19	42																																																				
H31	6	19	20	45																																																				
R2	6	17	16	39																																																				
再委託費	<p style="text-align: center;">再委託費 (単位: 億円)</p> <table border="1"> <caption>再委託費 (単位: 億円)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>再委託費</th> <th>再委託費割合 (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H28</td> <td>9</td> <td>26%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>12</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>13</td> <td>31%</td> </tr> <tr> <td>H31</td> <td>13</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>R2</td> <td>13</td> <td>33%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	再委託費	再委託費割合 (%)	H28	9	26%	H29	12	33%	H30	13	31%	H31	13	29%	R2	13	33%	<ul style="list-style-type: none"> ・再委託費の主な内容は、建物設備管理、清掃、警備、受付・案内業務など。 ・平成29年度からは、文化会館の指定管理業務におけるコンソーシアム解消に伴い受付・案内業務等に関わる再委託費等が増加。 																																				
年度	再委託費	再委託費割合 (%)																																																						
H28	9	26%																																																						
H29	12	33%																																																						
H30	13	31%																																																						
H31	13	29%																																																						
R2	13	33%																																																						
職員構成	<p style="text-align: center;">職員構成 (単位: 人)</p> <table border="1"> <caption>職員構成 (単位: 人)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>都派遣</th> <th>固有</th> <th>常勤嘱託</th> <th>非常勤</th> <th>都派遣職員割合 (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H28</td> <td>3</td> <td>8</td> <td>44</td> <td>63</td> <td>4.8%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>2</td> <td>7</td> <td>53</td> <td>69</td> <td>2.9%</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>2</td> <td>8</td> <td>58</td> <td>75</td> <td>2.7%</td> </tr> <tr> <td>H31</td> <td>2</td> <td>10</td> <td>60</td> <td>80</td> <td>2.5%</td> </tr> <tr> <td>R2</td> <td>2</td> <td>10</td> <td>62</td> <td>82</td> <td>2.5%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	都派遣	固有	常勤嘱託	非常勤	都派遣職員割合 (%)	H28	3	8	44	63	4.8%	H29	2	7	53	69	2.9%	H30	2	8	58	75	2.7%	H31	2	10	60	80	2.5%	R2	2	10	62	82	2.5%	<ul style="list-style-type: none"> ・固有職員は中長期的な計画立案や対外調整等中核的な役割を担い、契約(常勤)職員はその専門性を活かし自主事業や各館業務等を実施し、契約(非常勤)職員は主に定型業務等を行っている。 ・雇用形態別には、事業増に対応するため即戦力として雇用了契約(常勤)職員が占める割合が高く、令和2年度には3/4を占めている。 ・職種別に見ると、約5割強がホール制作担当職員となっており、事業運営の中心となっている。 																		
年度	都派遣	固有	常勤嘱託	非常勤	都派遣職員割合 (%)																																																			
H28	3	8	44	63	4.8%																																																			
H29	2	7	53	69	2.9%																																																			
H30	2	8	58	75	2.7%																																																			
H31	2	10	60	80	2.5%																																																			
R2	2	10	62	82	2.5%																																																			

※端数処理のため、グラフの内訳の合計と総計が合わない場合がある。

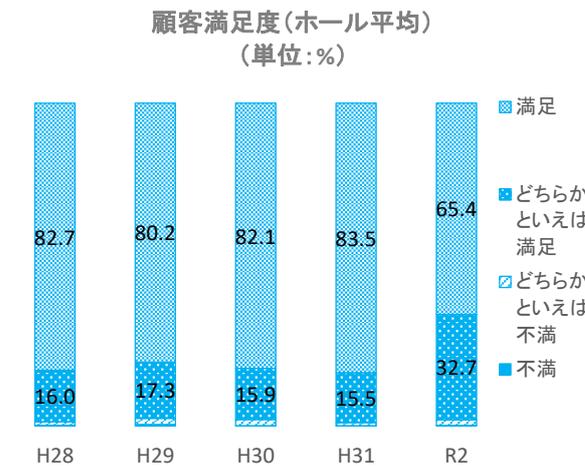
主な事業成果

事業成果①



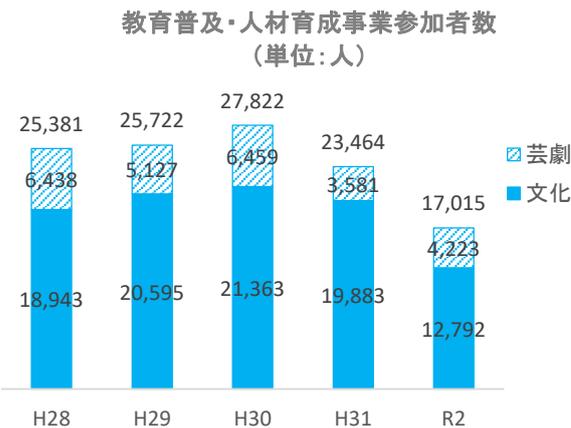
- ・平成31年度まで、休館日、保守点検日を除いたホール使用可能日の稼働率は、2館とも9割以上という高い水準を維持してきた。
- ・多彩な自主公演を行うとともに、積極的な誘致や使用団体への丁寧な対応による信頼関係の構築などにより、施設を最大限有効に活用している。
- ・令和2年度は新型コロナウイルス感染症の影響により、ホールの貸出にキャンセルが生じたことから、2館ともに稼働率が下がっている。

事業成果②



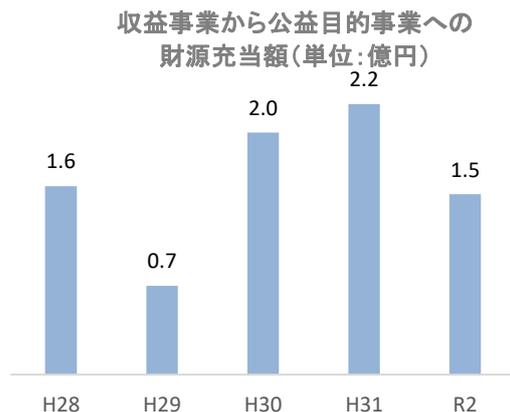
- ・顧客満足度については、来館者に対して調査員による対面式の調査を行ってきた。令和2年度は新型コロナウイルス感染症の影響により、ウェブを併用して行った。展覧会・公演等の事業内容や鑑賞環境、ショップ・レストランの充実度、受付・警備員の対応、施設内の清潔さ等を総合的に判断し、4段階で評価していただいている。
- ・ホール内での温度管理やトイレの数、事業内容に関してご意見をいただくこともあるが、「満足」「どちらかといえば満足」を合わせた割合は、両館とも常に95%以上という高い水準を維持している。
- ・令和2年度は新型コロナウイルス感染症の影響により、館内の利用に制限等があったことから、「どちらかといえば満足」の割合が32.7%とやや増える結果となった。

事業成果③



- ・教育普及・人材育成事業は財団全体で重点課題としている。両館で、創作活動、鑑賞活動、表現活動等のワークショップや、劇場への理解を深めるバックステージツアー、将来の音楽家を発掘・育成・支援するプログラム等を実施し、事業の充実を図っている。
- ・文化会館では、ワークショップ等をアウトリーチでも多数行うほか、社会包摂に携わるアーティストの育成も行っている。芸術劇場では、シアター・コーディネーター養成や、障害者が主体となるワークショップ、舞台役者の研鑽の場として「演劇道場」等を行っている。
- ・令和2年2月29日以降は、新型コロナウイルス感染症の影響により、多数のプログラムが中止または延期となり、参加者数へ影響した。再開の際は、人数制限やオンラインの活用等、安心安全な運営への工夫を重ねた。

事業成果④



- ・収益事業(レストラン、ショップ、駐車場事業等、収益を目的とする事業)などから生じた利益を公益目的事業(自主公演や教育普及事業等、文化芸術振興を目的とする事業)の財源として充当。
- ・財団の経営努力で生み出された利益の一部を蓄積し、周年記念事業、人材育成事業等自主事業の充実に活用するなど公益目的事業に効果的に還元。
- ・平成29年度は、文化会館の公演事業等の規模の縮小により減少。
- ・平成30年度及び31年度は、芸術劇場の公演事業等の充実で効果的に還元。
- ・令和2年度は新型コロナウイルス感染症の影響による収益事業の収益減や公益目的事業規模縮小等により減少。
- ・平成28年度から令和2年度までで、総額8億円を充当。

その他補足資料等

管理運営しているホール・劇場の主な取組と成果

【文化会館】

○若手音楽家の育成 東京都と共催の音楽コンクール事業は令和2度で18回目を迎え、外国籍の参加者の応募も定着したほか、入賞者がその後国際コンクールで受賞するなど、更なる活躍につながっている。音楽業界の中で名実共に評価を定着させるとともに、多くの若手音楽家の育成に寄与した。

○教育普及と社会包摂 ポルトガルの音楽施設「カーザ・ダ・ムジカ」との国際連携によるエデュケーションプログラムを実施。館内外で、現地ポルトガルでノウハウを学んだ「東京文化会館ワークショップリーダー」によるオリジナルワークショップを開催した。平成30年度からは社会包摂に繋がる取組として、障害者や高齢者施設でのワークショップの実践や検証を行ってきた。

○新たな文化の発信 Tokyo Tokyo FESTIVALのメイン事業として「オペラ夏の祭典2019-20 Japan⇄Tokyo⇄World」を実施。令和2年度の公演は、新型コロナウイルス感染症の影響により中止となった。その他、音楽・映像・ダンスのコラボレーションなど、創造性にあふれる作品を積極的に制作・発信し、音楽ファンの拡大を図った。

【芸術劇場】

○芸劇ブランドの向上 「芸術文化の創造発信」「教育普及・人材育成」「賑わい」「国際文化交流」の拠点形成というミッションのもと、多彩な自主事業を実施し、芸術劇場のブランド力を大きく向上させた。

○良質な演劇の創造発信拠点 野田秀樹芸術監督を迎え、良質な舞台芸術作品の創造発信拠点として全国を牽引してきた。国内外の良質な舞台作品を紹介するとともに、若手劇団への活躍機会の提供も行っている。平成31年からは舞台役者の研鑽のための「演劇道場」を開始した。

○幅広い音楽事業の展開 海外の一流オーケストラの招聘や、読響等のトップオーケストラの公演を定期的に行い、コンサートホールのブランドを確立。更に、新演出のオペラなどの創造発信や、現代音楽のフェスティバル、若手音楽家の育成事業などを展開し、音楽文化の向上に寄与した。

○賑わい創出 豊島区や近隣施設、大学等と連携し、東京芸術祭をはじめ多くの事業に協力。文化の街となった池袋地区の賑わい創出に中心的な存在として貢献した。令和2年度は、新型コロナウイルス感染症の影響により、多くの事業が中止となった。

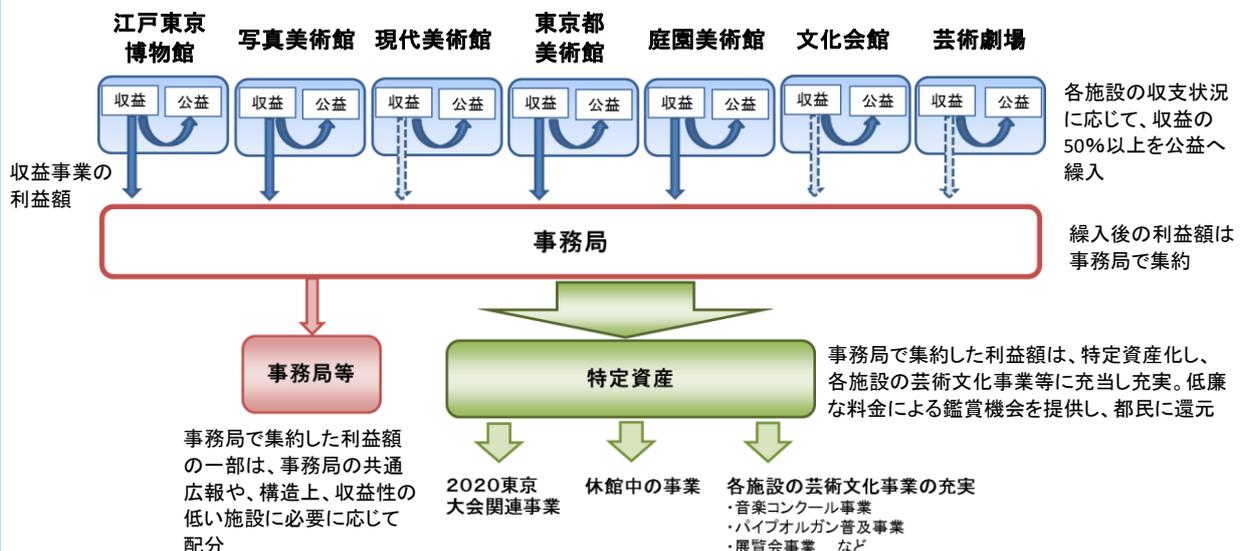
【美術館・博物館との財務上の連携】

財団が管理運営する各施設は、規模や立地条件、収益構造の違い等により、財務状況が大きく異なる。そのため、各施設が独立して事業を実施した上で、そこで生じた利益については、下記のような財務上の連携、補完を行い、各施設の使命として実施すべき芸術文化事業の充実を図るための財源を確保している。

今後も各施設において維持更新に係る大規模改修(休館・休室)※が予定されている中、各施設単位の事業収益は大きく変動するため、各施設が安定して事業を実施していくには、財務面での連携強化が重要となる。

※江戸東京博物館(R4～R7年度を予定)、文化会館(時期未定)

《財務連携イメージ》

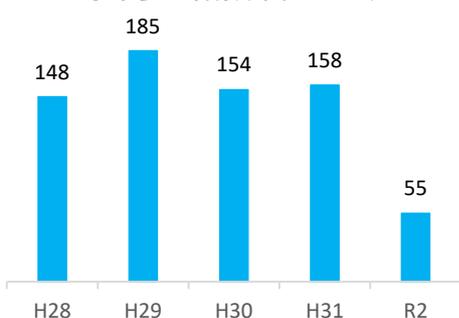


事業分野	アーツカウンシル事業																																																							
事業概要	<p>平成20年度、都が東京都歴史文化財団とともに、芸術文化団体やアートNPO等と協力して実施する「東京文化発信プロジェクト」を開始。平成24年度、助成事業を事業の柱とする「アーツカウンシル東京」を設置。平成27年度には、「東京文化発信プロジェクト室」と「アーツカウンシル東京」が組織統合。東京の芸術文化施策の中核的役割を担う組織として、新たな芸術文化創造の基盤整備をはじめ、東京の独自性・多様性を追求したプログラムの展開している。また、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会に向けた文化プログラムの先導的役割を担うプロジェクトなどを展開した。</p>																																																							
各指標に基づく分析																																																								
事業収益	<p>経常収益額 (単位: 億円)</p> <table border="1"> <caption>経常収益額 (単位: 億円)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>都財政受入額以外</th> <th>出えん金</th> <th>委託料</th> <th>指定管理料</th> <th>負担金</th> <th>助成金</th> <th>補助金</th> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H28</td> <td>2</td> <td>15</td> <td>10</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>27</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>3</td> <td>7</td> <td>11</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>21</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>4</td> <td>9</td> <td>11</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>24</td> </tr> <tr> <td>H31</td> <td>7</td> <td>12</td> <td>13</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>32</td> </tr> <tr> <td>R2</td> <td>4</td> <td>41</td> <td>11</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>56</td> </tr> </tbody> </table> <p>● 収益に占める都財政割合: 100%</p>	年度	都財政受入額以外	出えん金	委託料	指定管理料	負担金	助成金	補助金	合計	H28	2	15	10	0	0	0	0	27	H29	3	7	11	0	0	0	0	21	H30	4	9	11	0	0	0	0	24	H31	7	12	13	0	0	0	0	32	R2	4	41	11	0	0	0	0	56	<ul style="list-style-type: none"> ・経常収益額は増加傾向。 ・平成29年度は、リオ大会での東京2020大会に向けた事業費が皆減し、東京文化プログラム助成の財源となる出えん金が増加。 ・平成30年度は、Tokyo Tokyo FESTIVALプロモーション・ブランディング事業の財源となる負担金2億円及びTokyo Tokyo FESTIVAL助成の財源となる出えん金1億円増加。 ・平成31年度は、Tokyo Tokyo FESTIVALプロモーション・ブランディング事業等の財源となる負担金3億円及びTokyo Tokyo FESTIVAL助成の財源となる出えん金3億円増加。 ・令和2年度は「アートにエールを！東京プロジェクト」実施の財源となる負担金34億円の増、新型コロナウイルス感染症の影響による事業中止等に伴う補助金の減△2億円、負担金の減△5億円、出えん金の減△3億円。
年度	都財政受入額以外	出えん金	委託料	指定管理料	負担金	助成金	補助金	合計																																																
H28	2	15	10	0	0	0	0	27																																																
H29	3	7	11	0	0	0	0	21																																																
H30	4	9	11	0	0	0	0	24																																																
H31	7	12	13	0	0	0	0	32																																																
R2	4	41	11	0	0	0	0	56																																																
事業費用	<p>事業費 (単位: 億円)</p> <table border="1"> <caption>事業費 (単位: 億円)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>人件費</th> <th>外注費</th> <th>その他</th> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H28</td> <td>3</td> <td>13</td> <td>11</td> <td>27</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>3</td> <td>7</td> <td>11</td> <td>21</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>3</td> <td>10</td> <td>12</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>H31</td> <td>4</td> <td>14</td> <td>14</td> <td>32</td> </tr> <tr> <td>R2</td> <td>4</td> <td>17</td> <td>35</td> <td>56</td> </tr> </tbody> </table>	年度	人件費	外注費	その他	合計	H28	3	13	11	27	H29	3	7	11	21	H30	3	10	12	25	H31	4	14	14	32	R2	4	17	35	56	<ul style="list-style-type: none"> ・平成29年度以降、東京2020大会に向けた「東京キャラバン」などの展開により、「外注費」が増加。 ・平成29年度は、リオ大会関連事業費が皆減し、東京文化プログラム関連事業等に係る「その他」「外注費」が増加。 ・平成30年度及び平成31年度は、助成事業の拡大による支払助成金の増、Tokyo Tokyo FESTIVAL事業の規模拡大やTokyo Tokyo FESTIVALプロモーション・ブランディング事業の実施による「その他」「外注費」が増加。 ・令和2年度は「アートにエールを！東京プロジェクト」の実施等による「その他」「外注費」が増加。 																								
年度	人件費	外注費	その他	合計																																																				
H28	3	13	11	27																																																				
H29	3	7	11	21																																																				
H30	3	10	12	25																																																				
H31	4	14	14	32																																																				
R2	4	17	35	56																																																				
再委託費	該当なし																																																							
職員構成	<p>職員構成 (単位: 人)</p> <table border="1"> <caption>職員構成 (単位: 人)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>都派遣</th> <th>固有</th> <th>常勤嘱託</th> <th>非常勤</th> <th>合計</th> <th>職員数に占める都派遣職員の割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H28</td> <td>3</td> <td>36</td> <td>1</td> <td>0</td> <td>40</td> <td>7.5%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>3</td> <td>37</td> <td>1</td> <td>0</td> <td>41</td> <td>7.3%</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>5</td> <td>43</td> <td>1</td> <td>0</td> <td>49</td> <td>10.2%</td> </tr> <tr> <td>H31</td> <td>7</td> <td>50</td> <td>1</td> <td>0</td> <td>60</td> <td>11.7%</td> </tr> <tr> <td>R2</td> <td>7</td> <td>49</td> <td>1</td> <td>0</td> <td>61</td> <td>11.5%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	都派遣	固有	常勤嘱託	非常勤	合計	職員数に占める都派遣職員の割合	H28	3	36	1	0	40	7.5%	H29	3	37	1	0	41	7.3%	H30	5	43	1	0	49	10.2%	H31	7	50	1	0	60	11.7%	R2	7	49	1	0	61	11.5%	<ul style="list-style-type: none"> ・都派遣職員は業務運営に際し、主に都や外部との連絡調整等を行い、契約(常勤)職員はその専門性を活かして文化事業や補助金業務を行っている。 ・雇用形態別には、事業増に対応するため高い専門性及び経験を活かすために雇用した契約(常勤)職員が占める割合が高く、令和2年度には約8割となっている。 ・事業の拡大に伴い、平成28年度から令和2年度にかけて約1.5倍に職員数も増加している。 												
年度	都派遣	固有	常勤嘱託	非常勤	合計	職員数に占める都派遣職員の割合																																																		
H28	3	36	1	0	40	7.5%																																																		
H29	3	37	1	0	41	7.3%																																																		
H30	5	43	1	0	49	10.2%																																																		
H31	7	50	1	0	60	11.7%																																																		
R2	7	49	1	0	61	11.5%																																																		

主な事業成果

事業成果①

事業参加者数(単位:万人)



- 平成28年から、オリンピック・パラリンピック文化プログラムのリーディングプロジェクト、東京芸術祭、上野「文化の社」新構想事業など、事業の増加や拡大により、参加者数が増加した。平成29年度は、SNSを活用した話題づくり等の取組により、六本木アートナイトなどで参加者数が増加した。平成30年度は天候不良等の影響により参加者数が減少したものの、継続的な広報活動により、着実に事業の定着が図られた。
- 令和2年度は、新型コロナウイルス感染症の影響により、多くの事業が延期や中止、オンラインの活用など開催方法の変更となり、参加者数へ影響した。

事業成果②

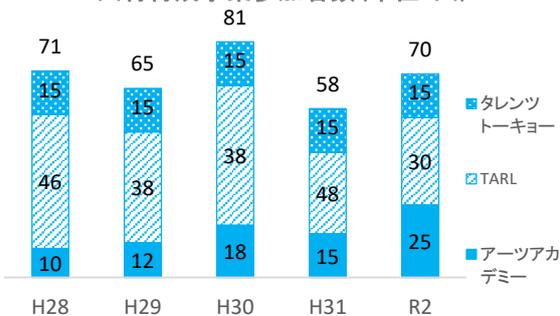
採択件数と助成額



- 令和2年度は、TokyoTokyo FESTIVAL(以下、TTF)助成の対象期間が令和2年9月6日までと短かったため減少となったが、他年度では芸術団体にとって利用しやすい仕組みへの見直し等により、採択件数・総額ともに着実に伸びている。
- H28 「東京文化プログラム助成」開始
- H29 「東京文化プログラム助成」を4カテゴリーに拡充
- H30 「東京文化プログラム助成」を「TTF助成」として再編
- H31 「TTF助成」の中に「地域文化活動支援」を新設
- 令和2年度は、左記の他、新型コロナウイルス感染症の影響で活動を自粛せざるを得ないアーティストや芸術文化団体等の支援のため、「アートにエールを！東京プロジェクト」を実施(個人型:1人当たり10万円支援、支払い人数18924)

事業成果③

人材育成事業参加者数(単位:人)



- 人材育成事業は財団全体で重点課題としている。
- 映画分野における人材育成「タレント・トーカー」では、質の高い事業を実施し、修了生の映画賞受賞数も増加している。令和2年度はオンラインで開催した。
- 芸術文化事業を担う人材を育成する「アーツアカデミー」では、劇場での実務研修やレポート作成・発表に取り組み、受講生の転職、クラウドファンディングの成功や法人設立など、成果が表れている。令和2年度はオンラインで開催した。
- アートプロジェクトを動かす人材を育成する「Tokyo Art Research Lab」では、平成30年度よりアートプロジェクトをつくる人材育成のための「東京プロジェクトスタディ」を展開。国内各地で活躍する人材を多数輩出している。

その他補足資料等

アーツカウンシル東京の主な取組と成果

○東京の創造活動や地域の文化、社会や都市の課題を見据えた助成

東京の芸術文化の魅力を向上させ、世界に発信していく創造活動を支援するため、発信力のある活動を行う芸術文化団体等に対する助成を実施している。東京芸術文化創造発信助成に加えて、平成27年度からは地域芸術文化に対する助成、障害者等と芸術文化をつなぐ社会支援助成を開始、継続してきた。

○フェスティバルや参加・体験プログラムの開催

伝統文化・芸能、音楽、美術・映像、演劇、舞踊等幅広い分野におけるフェスティバルの開催や子供・青少年、外国人向けの参加・体験プログラムの実施を通して、芸術文化の創造活動を拡充・発信し、継承している。

○文化創造拠点の形成

文化創造の拠点となる「アートポイント」の形成に向け、地域社会を担うNPOや自治体、教育委員会など計53団体とともに、42事業におよぶアートプロジェクトを展開してきた。

○都立文化施設との連携

都立文化施設と連携し、相互のノウハウを活かし、各施設における事業を充実させた(江戸東京博物館「伝統文化体験」、東京都美術館「TURNフェス」、東京芸術劇場「東京芸術祭」等)。回を重ね定着させている。

○2020年に向けた文化プログラムの展開

東京2020大会に向けて東京を文化の面から盛り上げるため、Tokyo Tokyo FESTIVAL(以下、TTF)として、東京文化プログラム助成(TTF助成)を拡充するとともに、企画公募(TTFスペシャル13)や、東京キャラバン、TURN等、文化プログラムを牽引する事業を展開し、より多くの都民が参加できる機会づくりをすすめた。令和2年度に実施予定であった事業の多くは、新型コロナウイルス感染症の影響、及び東京2020大会が2021年に延期されたことを受け、令和3年度に延期した。

2022年度改訂版のポイント

- ◆アーティスト・クリエイターの創作支援等の場として、東京文化戦略2030に位置付けられている、デジタルアートデザインラボ（仮称）の開設、運営を、新たな目標、取組として戦略2に新設
- ◆オリンピック・パラリンピックのレガシーとして取り組む、芸術文化を通じた多様性や包摂性のさらなる推進のため、国際プラットフォームを構築する事業を、新たな取組として戦略3に新設
- ◆コロナ禍から常態へ戻りつつある現状を踏まえ、都財政の先行きが不透明な中でも団体として担うべき事業等を持続的に実施するため、組織としての経営課題への取組みが求められていることから、戦略5を新設

【プランの主な改訂内容】

戦略2 最先端技術による芸術文化の新しい鑑賞体験の創出

個別取組事項 (新規)	2022年度
デジタルアートデザインラボ（仮称）の開設と運営	アーティスト・クリエイターの創作支援、デジタルアートの身近な体験の提供の機能をもつ、デジタルアートデザインラボ（仮称）を開設

戦略3 芸術文化版SDGsによる「誰一人取り残さない」共生社会の実現に寄与

個別取組事項 (新規)	2022年度
ダイバーシティ推進に向けた国際プラットフォームの構築	多様性や包摂性の推進等をテーマとした国際カンファレンスを開催し、欧米やアジア諸国の専門家が集う講演や、国内外の異分野機関等をつなぐネットワーキングプログラム、展示・上映を中心としたショーケース等を実施

【新規】戦略5 持続的な事業実施のための財務、人事面での取組

3年後の到達目標
【目標①】 新たな文化戦略に取り組み、事業の安定的な推進に資するための財源として、累計2億円以上を積立 【目標②】 経費節減と外部資金の獲得により経常収支比率100%(収支差ゼロ)を達成 【目標③】 人材育成を通じた財団職員の専門性等の維持向上 【目標④】 人事交流を通じた財団職員の能力の向上 【目標⑤】 財団職員の組織コミットメントの向上

戦略 1	デジタルを活用した都立文化施設の利便性・アクセシビリティの向上	事業運営
------	---------------------------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
	○	○				○

【戦略を設定する理由・背景】
 東京2020大会に向けたTokyo Tokyo FESTIVALの取組により文化事業が拡大し、アートを楽しむ人、創造・発信する人が益々増加している（令和元年11月19日生活文化局局務報告資料より）。一方、コロナ禍において文化施設の社会的役割が変化している。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	2021年度		3か年の取組(年次計画)		
				計画	実績(11月末時点)	2022年度	2023年度	
<p>◆都立文化施設が発信する情報はアクセシビリティの面で更なる改善が必要である。 「文化的な行事や場所、あるいは活動についての情報の入手」(当財団「障害者の文化活動参加機会の拡大状況の指標化報告書 2019年度」)の「十分入って来ている」「ある程度入って来ている」の合計は46.8%</p> <p>◆都立文化施設における収蔵品、展覧会や公演等の活動記録の公開点数は海外の状況と比較して低い状況にある。 都立文化施設の収蔵品目録公開点数約56,000点(2019年) MET…PDの所蔵品37万5千点を上をオープンアクセス化 MoMA…約20万点の収蔵品のうち、約8万3千点をオンライン公開</p>	<p>◆デジタルを活用して情報保障の拡充や文化資源の情報公開を推進していく。 ◆バリアフリー設備・サービス・事業の情報を一元化し、情報発信力を強化していく。 情報アクセシビリティ向上を図り、情報格差の是正を図る。</p> <p>◆都立文化施設の収蔵品公開のための連携システムの構築、データの拡充を行う。 ◆ワークショップやシンポジウム等のオンライン参加プログラムの拡充を推進していく。 ◆参加体験機会の拡充により、新たな文化価値を創出する。</p>	<p>【目標①】 「文化的な行事や場所、あるいは活動についての情報の入手」の「十分入って来ている」「ある程度入って来ている」の割合増(46.8%以上)</p> <p>【目標②】 収蔵品目録公開点数90,000点</p> <p>【目標③】 オンライン参加プログラム(参加型/双方向)への興味関心増</p>	情報アクセシビリティ向上に向けた環境整備	①	新規ウェブサイト(ロゴ・ビジュアルアイデンティティ作成含む)の公開	2施設のアクセシビリティ調査を実施し、過年度調査分と合わせ、ウェブ掲載を行うユニバーサルガイド(施設の案内図)計8施設分を作成中。これらを掲載するウェブサイトの掲載内容・仕様を確定。3月にサイト公開予定。	公開したウェブサイトへ、車いす利用者・障害者等に向けた施設のバリアフリー設備、施設までのアクセス等の情報を一元公開することによる、アクセシビリティの向上	芸術文化における専門分野の変換機能を高めるUDトークのシステム機能向上による利用の促進
			東京都コレクション(都立文化施設の収蔵品)公開	②	収蔵品画像新規公開点数約4,000点	約8,000点の新規画像を公開した。	・Tokyo Museum Collectionでの収蔵品目録新規公開点数約7万点(改修休館中(2022~2025予定)の江戸東京博物館を中心に、庭園美術館、写真美術館、現代美術館を予定) ・同ウェブサイトから一部画像データ(パブリックドメイン)のダウンロード利用開始による、データ利用の促進	Tokyo Museum Collectionでの収蔵品目録新規公開点数約9万点
			オンライン参加プログラムの公開	③	ワークショップ等双方向対話型プログラムの実施	江戸東京博物館・たてもの園の特別展に併せ、youtubeでの生配信を利用し、質問等も可能な双方向対話型の企画を実施した他、写真美術館では作家出演のニコニコ美術館を配信した。通信基盤の増強が完了した芸術劇場では、ロンドンと劇場をつなぎタイムラグなく同時演奏する公演を開催した。	高品質映像オンデマンド配信の実施によるオンラインコンテンツの充実により、ユーザーの都合に合わせて質の高い体験機会を提供(写真美術館で試行予定)	高品質映像ライブ配信の実施による利用者体験のさらなる充実
実績(2021年11月末時点)及び要因分析								
各目標について取組を計画どおりに進めている。特に、収蔵品画像新規公開については、オンライン対応の知見をレガシーとして継承する取組として、既存のデータを有効活用することによりスピードアップが可能となり、対応を前倒しすることができた。またワークショップ等双方向対話型プログラムにおいても、新たに整備した情報通信基盤を活かすことで、実験的な取組を含めて実施した。								

戦略2	最先端技術による芸術文化の新しい鑑賞体験の創出	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
			○		○	○			○

【戦略を設定する理由・背景】
 都立文化施設を拠点に、都民に幅広く親しまれていく芸術文化に加え、テクノロジーを駆使した新たなアートやエンターテインメント性の高いイベント等が創造発信されるよう、これまでの枠を超えた取組・連携が求められている。（『「未来の東京」戦略ビジョン」より）

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後（2023年度）の到達目標	個別取組事項	到達目標	2021年度	2021年度	3か年の取組（年次計画）	
					計画	実績（11月末時点）	2022年度	2023年度
<p>◆専門人材が横断的に連携し、コンテンツへの戦略的投資等の仕組みを検討するとともに、体制強化のための専門人材の継続的な拡充が必要。</p> <p>◆高品質な施設インフラの整備が必要。</p> <p>◆世界の最先端の動きを取り込んだコンテンツの生産により東京の魅力を高め、競争力を強化することが必要。</p> <p>スミノア博物館・大英博物館等…所蔵品の3Dデータを公開 MoMA・Tateモダン…オンラインVRで展覧会を鑑賞できる360度映像等を公開</p> <p>◆海外では、デジタル環境整備を背景に、アーティストがテクノロジーを活用した先駆的な芸術が生まれている。</p>	<p>◆財団事務局に配置した専門的知見を有する人材を中心に、学芸・舞台制作・舞台技術等横断的な専門人材によるタスクフォースを結成し事業を推進する。</p> <p>◆施設インフラ・情報環境を整備していく。</p> <p>いづれの都立文化施設においても常に高品質なデジタルコンテンツの提供を可能としていく。</p> <p>◆先進的なDXの推進により、収蔵品3Dデータや高精細画像の公開、VRやイマーシブ体験を提供する新たなデジタルコンテンツの開発・提供を行っていく。</p> <p>収蔵品の新しい楽しみ方を提供するとともに、リアルとデジタルを往來する新たな体験を創造していく。</p> <p>◆世界のアートシーンの潮流を踏まえ、テクノロジーとアートの融合による新たな芸術発信を生み出す場を整備。</p>	<p>【目標①】 整備可能な施設における高品質で安定的な通信基盤の整備率 100%（対象7施設）</p> <p>【目標②】 収蔵品3Dデータ・高精細画像の公開</p> <p>【目標③】 xRによるバーチャルミュージアムの公開</p> <p>【目標④】 誰もが新たなデジタルアートに触れられる体験機会の提供</p>	<p>各施設の情報通信基盤の整備</p> <p>収蔵品3Dデータや高精細画像の公開</p> <p>xRによるイマーシブシアター、バーチャルミュージアムの整備</p> <p>デジタルアートデザインラボ（仮称）の開設と運営</p>	<p>①</p> <p>②</p> <p>③</p> <p>④</p>	高品質情報通信基盤の構築 2施設	東京芸術劇場にて整備工事を完了。現代美術館については、2月に着工・年度内に工事完了予定。	高品質情報通信基盤の構築について、2023年度以降に予定の2施設を前倒し、4施設を実施し、整備率86%の達成（たてもの園、写真美術館、文化会館、庭園美術館を予定）	高品質情報通信基盤の構築について、1施設を実施し、整備率100%の達成（東京都美術館を予定）
					高品質情報通信基盤の構築 2施設	1～3月の撮影・公開に向けて、江戸東京博物館の収蔵品を対象として準備中。 また、Tokyo Museum Collection (ToMuCo) での公開に加え、撮影した工芸品、生活民具等のデータを目標③のVR映像コンテンツに組み込む等、さらなる利活用についても計画を策定した。	収蔵品3Dデータ、高精細・ドローンによる特殊撮影等のテスト撮影と公開（江戸東京博物館を予定）	収蔵品3Dデータ、高精細・特殊撮影等の本格公開
					高品質情報通信基盤の構築 2施設	江戸東京博物館・事務局・CG制作の専門家とともにプロジェクトチームを結成し、コンテンツ開発を進行中。3月に公開予定。	常設展等の360度全景映像コンテンツを新規公開し、江戸東京博物館改修休館中（2022～2025 予定）にも、デジタルならではの江戸・東京の魅力を継続的に提供	常設展3D+VR映像等によるバーチャルミュージアムを構築し、江戸東京博物館改修休館中（R4～7 予定）にも、デジタルならではの江戸・東京の魅力を継続的に提供
					高品質情報通信基盤の構築 2施設	専門的知見を有する人材を中心に、実現に向けた調査、必要な機能の検討、構想づくりを行った。	アーティスト・クリエイターの創作支援、デジタルアートの身近な体験の提供の機能をもつ、デジタルアートデザインラボ（仮称）を開設	デジタルアートデザインラボ（仮称）におけるコンテンツ拡充
実績(2021年11月末時点)及び要因分析								
各目標について取組を計画どおりに進めている。特に、各施設の情報通信基盤の整備については計画の前倒しを予定している他、収蔵品3Dデータの撮影・公開、VR映像コンテンツについても、有識者の協力を得ることで、独自性のあるコンテンツ開発を鋭意進めている。								

戦略3	芸術文化版SDGsによる「誰一人取り残さない」共生社会の実現に寄与	事業運営
-----	-----------------------------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携人事交流	長期戦略
	○				○	○

【戦略を設定する理由・背景】
 海外の主要文化施設では、芸術文化の力による社会課題解決の取組が進展しており、アートのカや都立文化施設の資源を活用し、多様な価値観を認めあう共生社会の実現への貢献が求められている。（「『未来の東京』戦略ビジョン」より）

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後（2023年度）の到達目標	個別取組事項	到達目標	2021年度	2021年度	3か年の取組（年次計画）	
					計画	実績（11月末時点）	2022年度	2023年度
<p>◆各施設ではこれまででも多言語対応・バリアフリー対応を進めるとともに、高齢者、障害者、乳幼児等に向けたプログラムを実施してきたが、多様な東京の社会課題に包括的に対応していくためには内外の体制整備が必要</p> <p>「障害者対象事業の利用経験・認知について」（当財団「障害者の文化活動参加機会の拡大状況の指標化報告書 2019年度」）の認知率は16.4%</p> <p>MoMA・シンガポール美術博物館等…教育普及プログラムとは別途アクセスプログラムを開始</p>	<p>◆従来の各施設での取組に加え、財団全体の重点的な取組として財団事務局に設置したコアチームを中心に、本プロジェクトを「面」として広げていく。</p> <p>◆コアチームのコーディネートにより、各施設横断的な担当者・テーマ別打ち合わせを実施する。これらの取組により内部連携体制を強化し、現場の課題やニーズを共有する。</p> <p>◆外部の専門機関・団体等と新たなネットワークを構築する。このネットワークを活用し、新たなプログラムの企画開発や、最先端技術を活用したインターフェイス開発を推進していく。</p>	<p>【目標①】 「障害者対象事業の利用経験・認知について」の認知率増（16.4%以上）</p> <p>【目標②】 各施設新規プログラムの効果検証（参加者満足度、専門家レビューによる評価を受ける）</p> <p>【目標③】 外部の専門機関・団体等との協働プログラムの効果検証（参加者満足度、専門家レビューによる評価を受ける）</p>	内外連携体制の構築	①③	財団内でのテーマ別研究会の実施	財団12施設の担当者が一堂に会する担当者会を今年度2回開催した。また、つながり創生財団、厚生労働省や文化庁との情報交換や連携、筑波技術大学との協働等、外部との連携体制も構築している。	・財団内でのテーマ別研究会の継続実施 ・筑波技術大学、厚生労働省、文化庁、つながり創生財団等の専門団体との情報交換や協働等の連携体制を強化し、個別取組事項の2番目の計画実施等へもつなげる	筑波技術大学、つながり創生財団等の専門団体との連携体制による、多文化共生を目的とした企画開発
			新規プログラムの企画開発・検証	①②	新規プログラムの企画検討	エイジフレンドリー＆ダイバーシティ事業（都美術館）や多文化共生をテーマとした公開レクチャー（東京芸術劇場）、共遊楽器のワークショップ（東京文化会館）、親子ペーパーツアール（庭園美術館）など、各施設での新規プログラムを立ち上げた。	・つながり創生財団と連携し、やさしい日本語を使用した多文化共生プログラムの実施 ・個別取組事項の4番目の国際カンファレンスで実施する、インクルーシブデザインの手法をもちいて文化や言語が異なる人々が集う共創型ワークショップにおいて、新たなプログラムを創発	プログラムの検証・改善によるユーザビリティのさらなる向上
			民間連携によるインターフェイス開発や協働ワークショップの実施	①③	ピッチコンテスト参加者と文化施設との協働開発・検証1件	ピッチコンテスト参加者とたても園で、AR技術等を活用した園内ガイドアプリケーション・コンテンツの開発に着手した。2月には一般ユーザーへの体験会を開催予定している。	ピッチコンテスト参加者と文化施設との協働開発・検証（1件）により、最先端技術を活用した芸術文化の新しい体験を届ける	ピッチコンテスト参加者と文化施設との協働開発・検証（1件）により、最先端技術を活用した芸術文化の新しい体験を届ける
			ダイバーシティ推進に向けた国際プラットフォームの構築	①③	-	国内文化施設の人材育成の基盤となるアクセシビリティ・コーディネートのスキル開発について、筑波技術大学と連携し、レクチャー・ワークショップ・調査研究を実施した。3月には国内モデルとして、知見や調査結果を発信予定である。	多様性や包摂性の推進等をテーマとした国際カンファレンスを開催し、欧米やアジア諸国の専門家が集う講演や、国内外の異分野機関等をつなぐネットワーキングプログラム、展示・上映を中心としたショーケース等を実施	シンポジウムとして継続実施し、プラットフォームを構築
実績（2021年11月末時点）及び要因分析								
各目標について取組を計画的に進めている。特に、民間連携によるインターフェイス開発については、プロジェクトチームで綿密に進めることで事業の具現化につながっている他、オリバラレガシーの発展のため、ダイバーシティ推進に向けた事業を強化した。								

戦略 4	芸術文化の創造活動の支援	事業 運営
------	--------------	----------

経営 改革	事業 執行	状況変化 への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期 戦略
	○	○				○

【戦略を設定する理由・背景】
 新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う入国制限措置や外出自粛などにより、様々な文化イベントが中止となり、アーティストや団体等の活動の場が失われた。アフターコロナに備え、芸術文化の担い手を継続的に支援する取組が求められている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	2021年度		3か年の取組(年次計画)				
				計画	実績(11月末時点)	2022年度	2023年度			
<p>◆これまでも都立文化施設等において多様な支援の取組を実施しているが、それぞれの取組は充実している一方、団体としての体系整備や、都の文化政策との連動性の確保が必要。</p> <p>◆コロナ禍で影響を受けた芸術文化活動への緊急支援として、アーティスト等個人や団体を支援する「アートにエールを！東京プロジェクト」を、都との共催により実施してきたが、長期化するコロナ禍により落ち込んだ芸術文化活動に対しては、今後も継続的な支援強化が必要。</p>	<p>◆都が策定する新たな文化戦略と連動し、中長期的な視点により支援事業を体系的に展開。</p> <p>◆「アートにエールを！東京プロジェクト」をレガシーとして継承・発展させ、助成プログラムの新設・拡充等により、助成事業全体を強化。</p>	<p>【目標①】 支援の取組や成果をわかりやすく発信するとともに、アーティストや芸術文化を支える人材を着実に育成・支援</p> <p>【目標②】 アーティストのキャリアや芸術団体等の活動ステージ、活動規模に応じた柔軟な支援プログラムを開発し、多様な創造活動の担い手のステップアップを後押し</p>	<p>アーティストや芸術文化を支える人材の支援育成事業の体系化</p>	①	<p>・新文化戦略に沿ってアーティストや芸術文化を支える人材の支援育成事業を体系化</p>	<p>財団内で取り組むアーティスト発掘支援事業については、体系的に捉えるために現状を取りまとめた。芸術文化を支える人材の各種育成事業については、現状の把握を実施したうえで、今後都と新文化戦略に沿って体系化を検討するための準備を進めている。</p>	<p>・都が「新たな文化戦略」に沿って実施を予定している既存人材育成事業の評価検証及び、検討委員会への協力</p> <p>・都と協働し、組織横断で体系的な人材育成プログラムを構築</p>	<p>・検討結果に基づく具体的な事業の組み立て</p> <p>・人材育成プログラムの一部実施及び組織横断で体系的な人材育成プログラムの本格実施のための予算要求</p>		
			<p>芸術文化事業助成の継続実施</p>	②	<p>・新規助成事業の開始</p>	<p>2021年度新設の以下4助成プログラムを開始した。 ・スタートアップ助成 第1回公募：申請638件、採択60件 ・伝統芸能体験活動助成 申請44件、採択17件 ・ライフワイズアート助成 申請13件、採択7件 ・大規模文化事業助成 11月12日申請締切、1月上旬採択決定予定</p>	<p>東京の芸術文化の魅力を上させ、世界に発信していく創造活動を支援する助成事業を始めとする各種助成事業の適切な運用・評価・改善</p>	<p>東京の芸術文化の魅力を上させ、世界に発信していく創造活動を支援する助成事業を始めとする各種助成事業の適切な運用・評価・改善</p>		
実績(2021年11月末時点)及び要因分析										
<p>「新たな文化戦略」に沿った人材の支援育成事業の体系化について、外部有識者からの意見も踏まえ2022年度に都と整理・検討することとなった。より質の高いものとして各種事業を体系化するため、財団として単独で可能な準備を着実に進めている。</p> <p>新規助成事業については、4助成プログラムを開始した。より幅広い選択肢を示すことにより、これまで以上に様々な団体の活動に合わせた申請が可能となり、支援につながっている。</p>										

戦略5	持続的な事業実施のための財務、人事面での取組	組織運営
	【新規】	

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
	○			○	○	○

【戦略を設定する理由・背景】
 コロナ禍から常態へ戻りつつある現状を踏まえ、都財政の先行きが不透明な中でも団体として担うべき事業等を持続的に実施するため、組織としての経営課題（財務、人事面）への取組みが求められている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後（2023年度）の到達目標	個別取組事項	到達目標	2021年度	2021年度	3か年の取組（年次計画）	
					計画	実績（11月末時点）	2022年度	2023年度
<p>◆来館者が戻りつつあるものの、入場料収入及び施設使用料収入は、新型コロナウイルス感染症まん延前の約54%程度に留まっている（2019年対比）。美術館・博物館においては、予約システムを導入し、安全に観覧可能な反面、ブロックバスター層などによる大幅な来場者増が見込めなくなっている状況。来場者の減少に伴い、ショップ・レストラン等の収益も落ち込み、管理手数料収入は約34%程度に減少している（2019年対比）。</p> <p>◆新たな文化戦略で示される目標を達成するためには、職員の専門性などの能力の向上や、エンゲージメントの向上が必要であるが、例えば現行人材育成方針は10年以上見直しを行っておらず、東京の芸術文化を取り巻く現状を踏まえた職員の人材育成のための取組が不足している。</p>	<p>◆大幅な収入増加が見込めない現状においては、収入見合いで徹底した経費節減を実施。</p> <p>◆現預金と正味財産を活用して積立を実施し、一定の事業規模を計画的に確保するとともに安定した団体運営に備える。</p> <p>◆更なる財源の確保に向け、補助金・助成金等の情報収集及び獲得、協賛企業の維持及び掘り起こし等の取組を実施。</p> <p>◆職員の専門性等の維持向上を図るとともに、新たな文化戦略の実現に寄与できる人材を育成していくため、現行人事制度を見直す。</p> <p>◆職員の能力向上に資するよう、都や民間企業・他団体との人事交流を推進。</p> <p>◆職員のエンゲージメントを高めるため、経営ビジョンの共有と更なる実行の仕組みづくりを推進。</p>	<p>【目標①】 新たな文化戦略に取り組み、事業の安定的な推進に資するための財源として、累計2億円以上を積立</p> <p>【目標②】 経費節減と外部資金の獲得により経常収支比率100%(収支差0)を達成</p> <p>【目標③】 人材育成を通じた財団職員の専門性等の維持向上</p> <p>【目標④】 人事交流を通じた財団職員の能力の向上</p> <p>【目標⑤】 財団職員の組織コミットメントの向上</p>	<p>自己財源の積立・活用</p> <p>更なる外部資金の獲得</p> <p>新たな人材育成方針等の策定</p> <p>東京都や民間企業等との人事交流を実施</p> <p>職員参画型の運営方針の改定とプロジェクトの実施</p>	<p>①②</p> <p>②</p> <p>③</p> <p>④</p> <p>⑤</p>	-	<ul style="list-style-type: none"> 令和4年度予算編成の状況及び11月末時点決算見込を踏まえ、積立の規模及び原資を検討 経費節減の徹底により、11月末決算見込における当期経常増減額のマイナス幅を予算対比で圧縮（予算▲5.15億円→決算見込▲1.65億円） 経常収支比率：99.1% 	<ul style="list-style-type: none"> 新たに1億円程度の積立を実施し、各館連携事業や広報、展覧会・公演等の充実に取り進むことで、財団の認知度やブランド力を向上 経常収支比率：100%（収支差0） 	<ul style="list-style-type: none"> 新たに1億円程度の積立を実施し、財団の認知度・ブランド力向上に向けた取組を一層推進 経常収支比率：100%（収支差0）
					-	<ul style="list-style-type: none"> 各館の外部資金等の現状調査とヒアリングを実施 新型コロナウイルス感染症対策に係る国庫補助金・助成金獲得状況 2020：0.98億円→2021：1.76億円（申請額含む） 協賛金及び受取寄付金の状況 2020：協賛金1.12億円、受取寄付金0.26億円 ほぼ同水準で推移しているが、つなぎ止めに向けた働きかけを継続 	<ul style="list-style-type: none"> 科学研究費獲得に向けた、学術研究機関指定への申請のための実績づくり 現状分析に基づき、財団全体で協賛・寄附拡充のためのノウハウ共有等の仕組みを構築 	<ul style="list-style-type: none"> 科学研究費獲得に向けた、学術研究機関指定への申請 各館における協賛・寄附等外部資金獲得先の更なる拡充 財団全体として戦略的に外部資金を獲得する取組みの拡充
					-	<ul style="list-style-type: none"> 現行人材育成方針等の課題整理 人材の確保 専門知識の向上 キャリア形成 	<ul style="list-style-type: none"> 人材育成方針見直し検討 具体的には、以下について財団職員や他団体、有識者へのヒアリングを行い、最適な見直し案を作成 各施設の特性に応じた専門人材の確保 業務内容を踏まえた雇用形態の見直し 雇用形態毎のキャリアプランと育成計画の策定 職員のスキルアップを図るための研修機会の確保 	<ul style="list-style-type: none"> 新たな人材育成方針等策定 人事制度の一部改正と運用 人材育成方針等に基づき予算措置を調整
					-	<ul style="list-style-type: none"> 2023年度の実施に向けて、都及び以下のような人事交流候補企業等と個別に調整 観光業界など、財団の事業内容に関連する企業等 他の文化施設団体などの関連施設等 その他職員の育成につながる団体、企業等 	<ul style="list-style-type: none"> 東京都との相互人事交流及び民間企業等との人事交流を実施 財団の人事異動は4月、7月の年2回であるため、そのタイミングでの交流開始を予定 	
					-	<ul style="list-style-type: none"> 財団の運営方針である「長期ビジョン」の改定に、職員参画型で取組、公開 職員参画による提案実現型プロジェクトを開催し提案を採用 	<ul style="list-style-type: none"> 2022年度に採用された提案の一部実施及び実施計画の策定 提案実現型プロジェクトを継続開催し、新たにメンバーを募り提案を採用 	

共通戦略	手続のデジタル化・5つのレスの推進・テレワーク
-------------	--------------------------------

取組事項	2021年度		2022年度末の到達目標	
	2021年度末の到達目標	実績（11月末時点）		
手続のデジタル化	対応可能な手続については、全件規程等を改正 さらに、指名競争入札による契約において、先行的に財団事務局にて電子入札の導入を進め、電子入札率100%を目指す。	年度末の改正完了に向けて、書面での確認が必須である手続きを除き、規程類から書面での提出を求める記述を無くすよう確認、更新作業を実施している。 また、対象となる電子入札について、現時点で財団事務局における実施率は100%である。	2023年度までに対都民・事業者等を対象とした受付手続のうち、70%以上のデジタル化を行う。2022年度は、上記手続きの一覧化を行い、件数が上位のものから手続のデジタル化に着手するとともに、2023年度の目標達成に向けた準備等を実施。	
5つのレス	はんこレス	押印の定めがある手続等については、2021年度末までに全件団体の規程等の改正を行う。	押印根拠のない、押印欄や押印の定めがある規程の洗い出しを完了した（149件）。今年度中の改正に向けた手続きを実施している。	対都民・事業者からの提出書類を対象とした押印については、法令及び所管局（生活文化スポーツ局）以外の規程で定められているものを除き廃止済み。内部手続の押印についてはワークフローシステムによる電子起案を進めることで、順次廃止していく。
	FAXレス	紙排出していたFAX受信について、PDF等で取り込む方式を採用することで、受信件数を削減する。また、FAX送信についても各種申請手続や広報業務、公演招待等をメール等で行う検討を進める。これらの取組を通じ、FAX送受信件数の98%減を目指す（対2019年度・財団事務局・例外除く）。	FAXの受信電子化及び送信電子化を完了し、FAX送受信件数は0件を達成している。	引き続きFAXでのやり取りをメールへ移行するよう調整を進めるとともに、FAXの送受信電子化を実施し、FAX送受信件数の98%減を継続する（対2019年度・財団総務部・例外除く）。
	ペーパーレス	打ち合わせや会議の電子会議化（プロジェクトやモニターの導入、資料配布のPDF化）を行うことでコピー用紙の40%減を目指す（対2019年度・財団事務局・例外除く）。	4月～11月の累計で2019年度比約47%減となっており、2021年度末到達目標の達成に向け計画的に取り組んでいる。	打ち合わせや会議の電子会議化（プロジェクトやモニターの導入、資料配布のPDF化）、ミスピントの削減を徹底することでコピー用紙の60%減を目指す（対2019年度・財団総務部・例外除く）。
	キャッシュレス	専用受付で対応する観覧料（2020年度全施設対応済）に加え、事務室等で対応している施設使用料についても、2021年度末までに機器導入やシステム改修等を検討すると共に事務フローなどを見直すなどキャッシュレス化に対応する（全施設）。	施設使用料のキャッシュレス化未実施施設数：4施設（江戸東京博物館、写真美術館、現代美術館、東京都美術館）のうち、3施設（写真美術館、現代美術館、東京都美術館）は、2021年度中の導入完了に向けて対応中。江戸東京博物館は、2025年度の大規模改修時後に導入するよう調整した。	専用受付で対応する観覧料（2020年度全施設対応済み）及び事務室等で対応している施設使用料（2021年度全施設対応済み）を今後も都民が使いやすいよう、運用改善等を検討するなど、2022年度も引き続き対応する。
	タッチレス	・東京2020大会前までにインバウンドを対象とした非接触型電子チケットの導入（美術館・博物館全館） ・2021年度の展覧会について混雑、行列が想定される場合に事前予約制の導入（3展覧会程度）	・東京2020大会前に導入することを見送り、2021年度中に事業内容を公表し、2022年度発売開始することを目途に調整している。早期再開が期待されるBtoB向けなど、やがて再開するインバウンドに備えたアプローチも検討している。 ・計37展覧会において事前予約制を導入した。	・インバウンドを対象とした非接触型電子チケットの導入（美術館・博物館全館）について、2023年度中に発売予定とし、準備をすすめる（インバウンド機運により柔軟に対応）。 ・2022年度の展覧会について混雑、行列が想定される場合には事前予約制を導入。
テレワーク	グループウェアをクラウド化し外部からアクセスできる機能を追加するなど、職員のテレワーク環境を整備していく。 これにより、テレワーク可能な職員についてのテレワーク実施率を40%へと向上する。 ※「実施件数/当月の勤務日数/テレワーク勤務可能な職員数」により算出	管理部門や窓口部門を除く部門、かつ貸出端末やWi-Fi機器、リモートアクセスサービスなどテレワーク環境が整備された部署において、コロナの感染拡大状況にありテレワークが推進されていたオリパラ期間である7月～9月に約41%のテレワーク実施率を達成した。	業務内容や繁閑、端末のリプレイス時期を考慮して、外部からリモートアクセスできる環境を整備し、新型コロナウイルス感染拡大時等における都・国等からのテレワーク実施要請に適切に対応する。	