

公益財団法人東京都歴史文化財団

経営改革プラン 2023 年度改訂版

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

2022年8月1日現在

設立年月日	1995年10月1日			
所在地	東京都千代田区九段北4-1-28 九段ファーストプレイス8階			
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 員 数	役員数	11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	10人	(都派遣職員 0人 都退職者 2人)	
	常勤職員数	365人	(都派遣職員 31人 都退職者 2人)	
	再雇用・ 非常勤職員数	55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	・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・・・1F内装工事(エントランス他)(東京都江東区三好4-1-1)他 等			

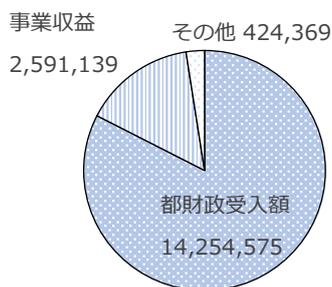
2 財務情報 (2021年度決算・単位：千円)

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	17,270,083	100%	17,143,001	100%	127,082
(償却前損益)					204,753
美術館・博物館事業	7,597,344	43.2%	7,339,553	42.0%	257,791
ホール事業	4,257,744	24.2%	4,368,024	25.0%	△ 110,280
アーツカウンシル事業	4,394,262	25.0%	4,396,809	25.2%	△ 2,547
その他事業	1,324,875	7.5%	1,335,317	7.6%	△ 10,442
法人会計	26,137	0.1%	26,137	0.2%	0

※固定資産への投資額：78,010 ※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

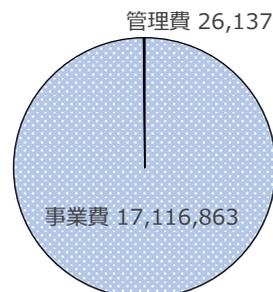
経常収益内訳



<都財政受入額内訳>

指定管理料	8,269,203
補助金	1,868,102
負担金	2,303,843
出えん金・助成金	1,813,427

経常費用内訳



<事業費内訳>

人件費	2,570,181
委託費	7,609,562
支払負担金	1,317,740
その他	5,619,380

貸借対照表

(資産の部)	
1 流動資産	6,490,184
現金及び預金	5,679,549
有価証券	
その他	810,635
2 固定資産	5,683,866
基本財産	1,551,498
特定資産	3,705,920
その他固定資産	426,448
—固定資産	426,448
—有価証券等	
—その他	
資産合計	12,174,050

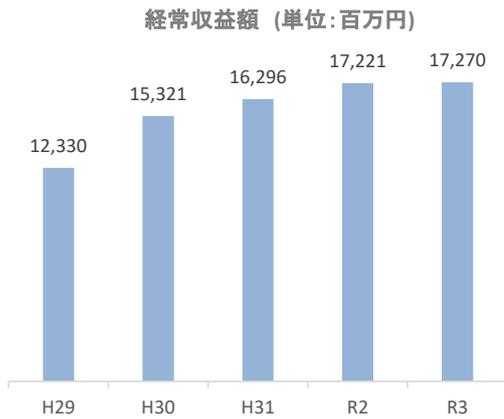
(負債の部)	
3 流動負債	2,995,859
借入金	
その他	2,995,859
4 固定負債	663,130
借入金	
その他	663,130
負債合計	3,658,989
(正味財産の部)	
正味財産合計	8,515,061
負債・正味財産合計	12,174,050

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

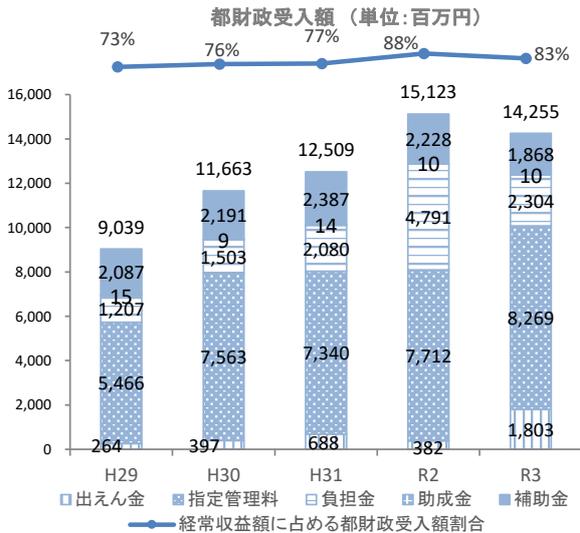
2 平成29年度以降の事業実施状況

《「経常収益額」、「都財政受入額」、「職員数」の推移からの分析》

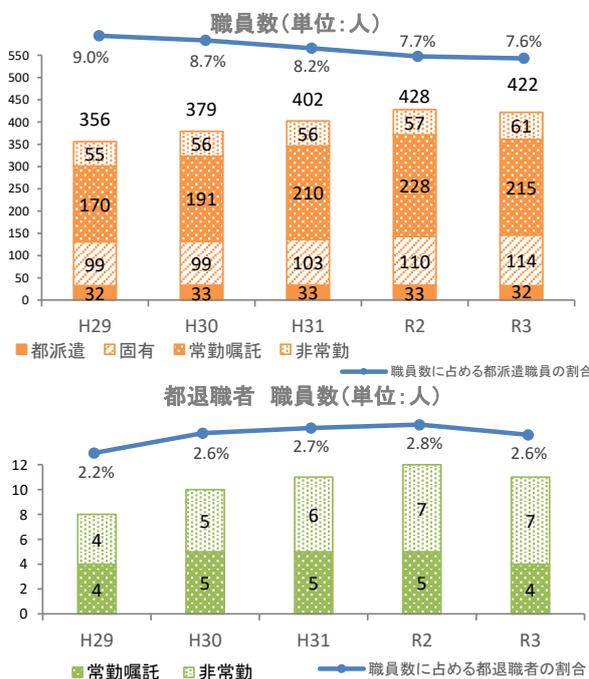
2-1 経常収益額から見る事業動向



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 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)。庭園美術館の指定管理移行及び芸術劇場の舞台設備維持補修工事等に伴う増(R3+5億円)。
- ・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、R3:Tokyo Tokyo FESTIVAL スペシャル13事業の事業実施+14億円)。
- ・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)。
- R3:新型コロナウイルス感染症の影響が大きかった前年度に比べ入場者数、施設稼働率等の回復に伴う増+8億円、アートにエールを!東京プロジェクト(個人型)終了等に伴う減△25億円)。

＜工事休館一覧＞

- ・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29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。令和3年度は庭園美術館の指定管理移行等に伴う減。
- ・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よる休館及び事業中止による減。令和3年度はアートにエールを!東京プロジェクト(個人型)終了に伴う減。
- ・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29年度以降ほぼ一定。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。令和3年度は、庭園美術館の指定管理移行及び芸術劇場の舞台設備維持補修工事等に伴う増。
- ・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・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延期に伴う減。令和3年度はTokyo Tokyo FESTIVAL スペシャル13事業の事業実施に伴う増。

- ・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、職員数は増加傾向にあり、平成29年度から令和3年度の間に70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29年度から令和3年度の間に約1.3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29年度から令和3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29年度から令和3年度の間に、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)

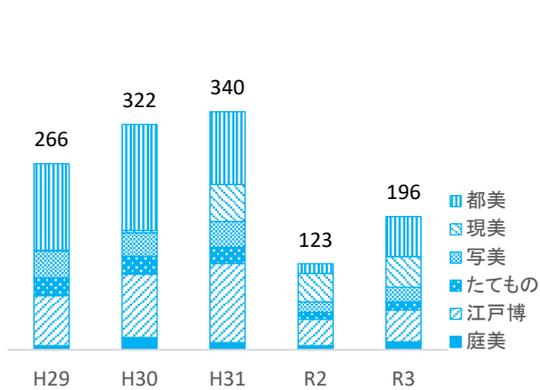
(1/3)

事業分野	美術館・博物館事業																																																							
事業概要	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。都民の財産である約66万点の収蔵品を収集・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。																																																							
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>収益に占める都財政割合</th> </tr> </thead> <tbody> <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> <tr> <td>R3</td> <td>76</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>60</td> <td>15</td> <td></td> <td></td> <td>80%</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	収益に占める都財政割合	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%	R3	76	0	1	60	15			80%	<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 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)。 ・令和3年度は、東京都庭園美術館の指定管理移行に伴う指定管理料の増+6億円。 <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	収益に占める都財政割合																																																
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%																																																
R3	76	0	1	60	15			80%																																																
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>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> <tr> <td>R3</td> <td>12</td> <td>38</td> <td>23</td> </tr> </tbody> </table>	年度	人件費	外注費	その他	H29	10	23	18	H30	11	33	33	H31	12	37	30	R2	12	34	23	R3	12	38	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開館に伴う増等+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に伴う減△3億円。令和3年度は新型コロナウイルス感染症の影響を受けた令和2年度に比べ、開館日増及び施設稼働率が回復したことによる増+4億円。 ・その他は、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、全面開館による増+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																																																					
H29	10	23	18																																																					
H30	11	33	33																																																					
H31	12	37	30																																																					
R2	12	34	23																																																					
R3	12	38	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>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> <tr> <td>R3</td> <td>32</td> <td>44%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	再委託費	事業費に占める再委託割合	H29	18	35%	H30	27	35%	H31	28	35%	R2	28	41%	R3	32	44%	<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。 ・令和3年度は庭園美術館の指定管理移行に伴う増。 																																				
年度	再委託費	事業費に占める再委託割合																																																						
H29	18	35%																																																						
H30	27	35%																																																						
H31	28	35%																																																						
R2	28	41%																																																						
R3	32	44%																																																						
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の割合</th> </tr> </thead> <tbody> <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>3.1%</td> </tr> <tr> <td>H31</td> <td>4</td> <td>60</td> <td>45</td> <td>35</td> <td>2.9%</td> </tr> <tr> <td>R2</td> <td>4</td> <td>60</td> <td>60</td> <td>35</td> <td>2.8%</td> </tr> <tr> <td>R3</td> <td>4</td> <td>61</td> <td>53</td> <td>33</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の割合	H29	4	57	33	35	3.1%	H30	4	59	41	36	3.1%	H31	4	60	45	35	2.9%	R2	4	60	60	35	2.8%	R3	4	61	53	33	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の割合																																																			
H29	4	57	33	35	3.1%																																																			
H30	4	59	41	36	3.1%																																																			
H31	4	60	45	35	2.9%																																																			
R2	4	60	60	35	2.8%																																																			
R3	4	61	53	33	2.8%																																																			

主な事業成果

事業成果
①

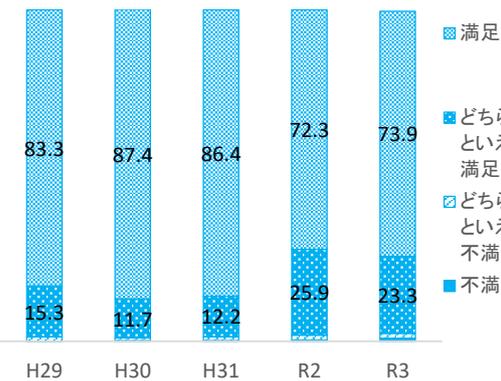
展覧会観覧者数(単位:万人)



- ・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少した。
- ・平成31年度は現代美術館「ミナ ペルホネン」(14万1千人)や都美術館「クリムト展」(57万7千人)等の企画展で多くの観覧者を集めた。
- ・令和2年度はコロナ禍の休館や入場者制限により観覧者数が減少したが、東京都の方針に則り、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。
- ・令和3年度も休館の影響があった。日時指定制による良好な鑑賞環境を維持しつつ、都美術館「ゴッホ展」(30万7千人)等、観覧者数は回復傾向となった。

事業成果
②

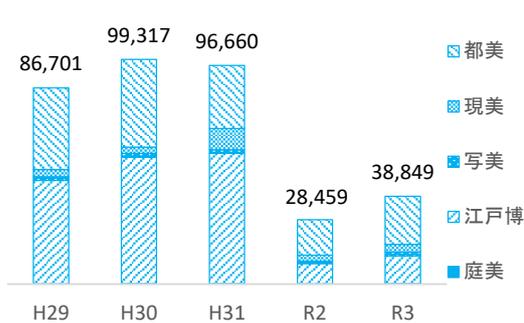
顧客満足度(美術館・博物館平均)
(単位:%)



- ・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年度より、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年度より、新型コロナウイルス感染症の影響により、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

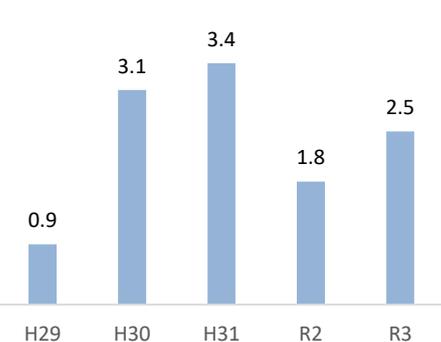
教育普及・人材育成事業参加者数
(単位:人)



- ・教育普及・人材育成事業は財団長期ビジョンの基本方針にも位置付けられている。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。
- ・令和2年度は主催事業の中止等、新型コロナウイルス感染症の影響から参加者数が減少したが、オンライン対応等も行った。
- ・令和3年度は対面講座も実施し、参加者数は回復傾向であった。障害のある方、親子、シニア、在日外国人等、多様な方に向けた事業の充実を図り、質の高い文化体験を届けた。

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。
- ・令和3年度は新型コロナウイルス感染症の影響が大きかった前年度に比べ公益目的事業の規模拡大により展覧会事業等の実施に効果的に還元。
- ・平成29年度から令和3年度までで、総額12億円を充当。

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、平成29年から5年間で約360万人の来館者を迎えた。平成30年度には、常設展示のみで観覧者数が90万人、社会科学で訪れた小中高生は約18万人を数える。コロナ禍前の平成31年度までは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2,500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。令和3年度には、令和4年度からの改修工事に向けて、デジタルミュージアムの画像公開などオンラインコンテンツの充実化にも取り組んだ。
- 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。コロナ禍では、ホームページ上の「えどまる広場」にて、様々な年齢に応じた学習プログラムを拡充した。
- 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、自然豊かな園内環境と復元建造物を存分に活かした事業を実施。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。なぞ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・3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同時に、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同時に、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、これらの事業を契機にコレクションの充実を図った。
- 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。様々な国と地域から作家を招聘し、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 障害のある方や子供等、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た。コロナ禍ではオンラインでも展開し、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存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30年度末のリニューアルオープン後は、ファッションやメディアアート、テクノロジー等、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」を毎年開催してきた。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 コロナ禍では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 平成24年の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。大規模展覧会(特別展)では、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」、「バベルの塔展」、「ムンク展」、「クリムト展」、「ゴッホ展」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やを育む 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では、東京藝術大学と連携し、令和3年度までに初年度からの累計で約540名のアート・コミュニケーターと共に活動を行った。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。令和3年度より「エイジフレンドリー&ダイバーシティ事業」を開始、高齢者や認知症の方に向けたプログラム開発に取り組んだ。
- 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。この5年間で約435万人を超える公募団体展等の来場者を迎え、日本の美術界を支えることに寄与した。

【庭園美術館】

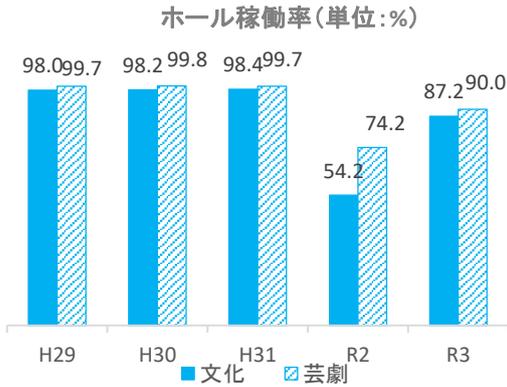
- 建物を活かした魅力的な展覧会 都内に残る貴重な建造物と庭園を適切に管理するとともに、建物の特性を活かし、デザインや工芸、宝飾品など魅力的な展覧会を開催した。本館(旧朝香宮邸)・茶室・正門等は国の重要文化財に指定されており(平成27年)、平成30年3月には、西洋庭園及びレストランが竣工し、総合開館した。
- 文化資源を活用したプログラム 旧朝香宮邸の建築の魅力を多くの来館者に伝えるため、ウェルカムルームに建築部材に触れるコーナーを設け、多言語化に対応した鑑賞アプリを開発するなど、鑑賞環境や発信の充実を図ってきた。また、茶室や庭園の魅力を活かした教育普及事業等を展開し、館の支持者層の掘り起こしを進めている。
- 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、在日外国人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>補助金</th> <th>助成金</th> <th>収入金</th> <th>指定管理料</th> <th>委託料</th> <th>都財政受入額以外</th> <th>収入に占める都財政割合 (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H29</td> <td>38</td> <td>2</td> <td>14</td> <td>22</td> <td>2</td> <td>22</td> <td>42%</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>42</td> <td>1</td> <td>16</td> <td>23</td> <td>2</td> <td>23</td> <td>45%</td> </tr> <tr> <td>H31</td> <td>43</td> <td>4</td> <td>17</td> <td>21</td> <td>4</td> <td>21</td> <td>51%</td> </tr> <tr> <td>R2</td> <td>36</td> <td>3</td> <td>22</td> <td>11</td> <td>3</td> <td>11</td> <td>69%</td> </tr> <tr> <td>R3</td> <td>43</td> <td>4</td> <td>21</td> <td>18</td> <td>4</td> <td>18</td> <td>58%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	補助金	助成金	収入金	指定管理料	委託料	都財政受入額以外	収入に占める都財政割合 (%)	H29	38	2	14	22	2	22	42%	H30	42	1	16	23	2	23	45%	H31	43	4	17	21	4	21	51%	R2	36	3	22	11	3	11	69%	R3	43	4	21	18	4	18	58%	<ul style="list-style-type: none"> ・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)。 ・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)。 ・令和3年度は新型コロナウイルス感染症の影響が大きかった前年度に比べホール等の稼働率が回復したことに伴う施設使用料収入、入場料収入の増等(文化0.2億円、芸劇6.2億円)。
年度	補助金	助成金	収入金	指定管理料	委託料	都財政受入額以外	収入に占める都財政割合 (%)																																											
H29	38	2	14	22	2	22	42%																																											
H30	42	1	16	23	2	23	45%																																											
H31	43	4	17	21	4	21	51%																																											
R2	36	3	22	11	3	11	69%																																											
R3	43	4	21	18	4	18	58%																																											
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>H29</td> <td>5</td> <td>15</td> <td>16</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>6</td> <td>17</td> <td>19</td> </tr> <tr> <td>H31</td> <td>6</td> <td>19</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>R2</td> <td>6</td> <td>17</td> <td>16</td> </tr> <tr> <td>R3</td> <td>6</td> <td>19</td> <td>19</td> </tr> </tbody> </table>	年度	人件費	外注費	その他	H29	5	15	16	H30	6	17	19	H31	6	19	20	R2	6	17	16	R3	6	19	19	<ul style="list-style-type: none"> ・人件費はほぼ一定。 ・外注費は、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。令和3年度は舞台設備工事及びスマート・カルチャー・プロジェクト(情報基盤の段階的整備)に伴う工事費の増+2億円。 																								
年度	人件費	外注費	その他																																															
H29	5	15	16																																															
H30	6	17	19																																															
H31	6	19	20																																															
R2	6	17	16																																															
R3	6	19	19																																															
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>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> <tr> <td>R3</td> <td>14</td> <td>32%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	再委託費	事業費に占める再委託割合 (%)	H29	12	33%	H30	13	31%	H31	13	29%	R2	13	33%	R3	14	32%	<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。 ・令和3年度は、新型コロナウイルス感染症の影響が大きかった前年度に比べ事業実施が可能となったことに伴う委託費の増。 																														
年度	再委託費	事業費に占める再委託割合 (%)																																																
H29	12	33%																																																
H30	13	31%																																																
H31	13	29%																																																
R2	13	33%																																																
R3	14	32%																																																
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の割合 (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H29</td> <td>7</td> <td>53</td> <td>7</td> <td>69</td> <td>2.9%</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>8</td> <td>58</td> <td>7</td> <td>75</td> <td>2.7%</td> </tr> <tr> <td>H31</td> <td>10</td> <td>60</td> <td>8</td> <td>80</td> <td>2.5%</td> </tr> <tr> <td>R2</td> <td>10</td> <td>62</td> <td>8</td> <td>82</td> <td>2.5%</td> </tr> <tr> <td>R3</td> <td>13</td> <td>58</td> <td>7</td> <td>80</td> <td>2.5%</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の割合 (%)	H29	7	53	7	69	2.9%	H30	8	58	7	75	2.7%	H31	10	60	8	80	2.5%	R2	10	62	8	82	2.5%	R3	13	58	7	80	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)職員は主に定型的な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した契約(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	職員数に占める都派遣職員の割合 (%)																																													
H29	7	53	7	69	2.9%																																													
H30	8	58	7	75	2.7%																																													
H31	10	60	8	80	2.5%																																													
R2	10	62	8	82	2.5%																																													
R3	13	58	7	80	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。

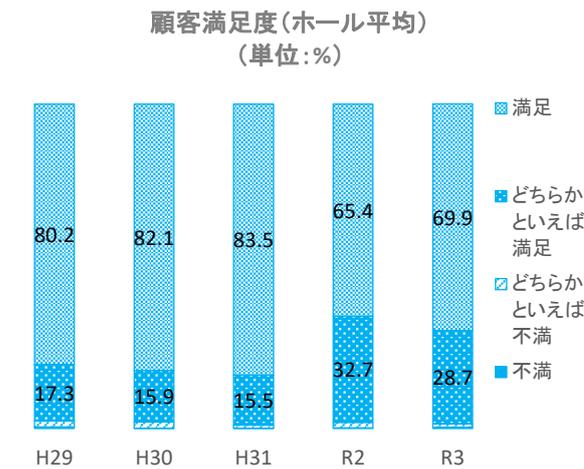
主な事業成果

事業成果①



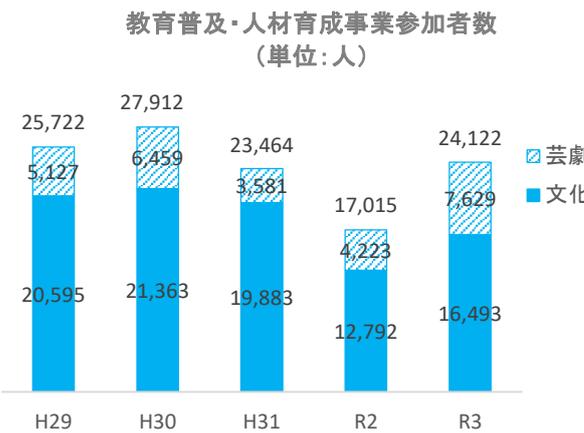
- ・平成31年度まで、休館日、保守点検日を除いたホール使用可能日の稼働率は、2館とも9割以上という高い水準を維持してきた。
- ・多彩な自主公演を行うとともに、積極的な誘致や使用団体への丁寧な対応による信頼関係の構築などにより、施設を最大限有効に活用している。
- ・令和2年度は新型コロナウイルス感染症の影響により、ホールの貸出にキャンセルが生じたことから、2館ともに稼働率が下がったが、令和3年度は回復傾向にある。

事業成果②



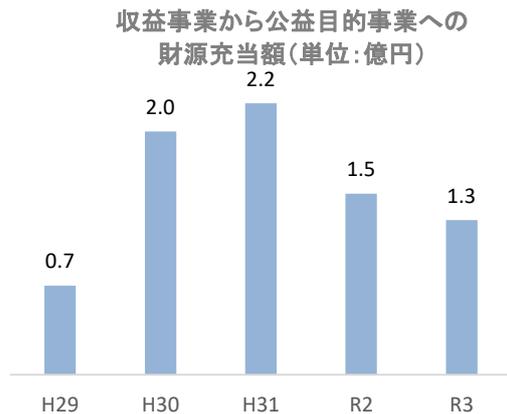
- ・顧客満足度については、来館者に対して調査員による対面式の調査を行ってきた。令和2年度より新型コロナウイルス感染症の影響により、ウェブを併用して行った。展覧会・公演等の事業内容や鑑賞環境、ショップ・レストランの充実度、受付・警備員の対応、施設内の清潔さ等を総合的に判断し、4段階で評価していただいている。
- ・ホール内での温度管理やトイレの数、事業内容に関してご意見をいただくこともあるが、「満足」「どちらかといえば満足」を合わせた割合は、両館とも常に95%以上という高い水準を維持している。
- ・令和2年度は新型コロナウイルス感染症の影響により、館内の利用に制限等があったことから、「どちらかといえば満足」の割合が32.7%とやや増えているが、令和3年度は「満足」がやや増加した。

事業成果③



- ・教育普及・人材育成事業は財団長期ビジョンの基本方針にも位置付けられている。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年度は、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が減少したが、令和3年度は回復しつつある。

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。令和3年度は新型コロナウイルス感染症の影響から回復の兆しはあったが、芸術劇場の周年事業の終了に伴い財源充当は減少。
- ・平成29年度から令和3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3年度で19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、事業への起用も通じて、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 平成31年度には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年度公演は新型コロナウイルス感染症の影響により中止)。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】

○芸術ブランドの向上 「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 芸術監督野田秀樹のもと、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で開催し、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。また、令和2年度よりコロナ禍を受けて、演劇、音楽、レクチャー等のオンライン配信を積極的に行った。

○賑わい創出 豊島区や近隣施設、大学等と連携し、東京芸術祭やサラダ音楽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。

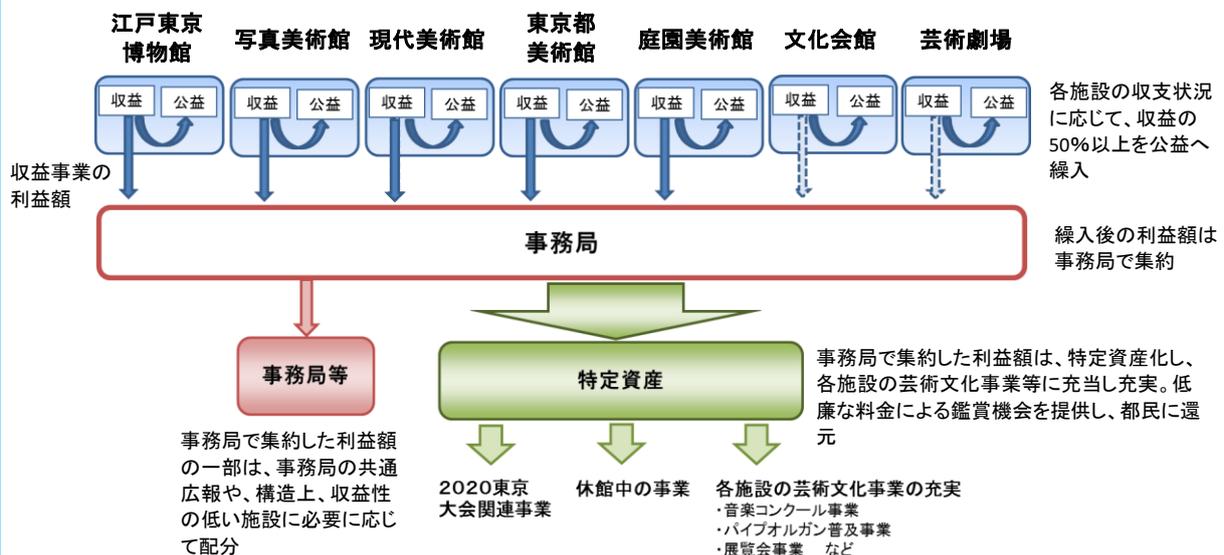
【美術館・博物館との財務上の連携】

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)※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(R4~7年度を予定)、文化会館(時期未定)

《財務連携イメージ》

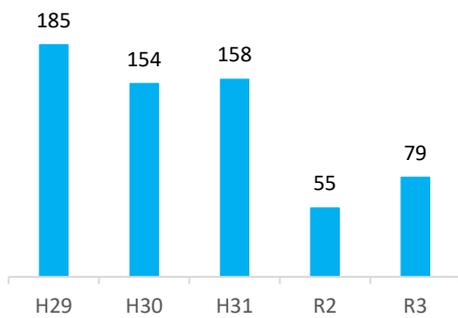


事業分野	アーツカウンシル事業																																																							
事業概要	<p>平成20年度、都が東京都歴史文化財団とともに、芸術文化団体やアートNPO等と協力して実施する「東京文化発信プロジェクト」を開始。平成24年度、助成事業を事業の柱とする「アーツカウンシル東京」を設置。平成27年度には、「東京文化発信プロジェクト室」と「アーツカウンシル東京」が組織統合。東京の芸術文化施策の中核的役割を担う組織として、新たな芸術文化創造の基盤整備をはじめ、東京の独自性・多様性を追求したプログラムの展開している。また、東京2020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を令和3年度まで実施した。加えて、令和2年度及び3年度には、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」(個人型/ステージ型)を実施した。</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>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>H29</td> <td>3</td> <td>7</td> <td>11</td> <td>11</td> <td>21</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>11</td> <td>24</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>12</td> <td>32</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>11</td> <td>56</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>56</td> </tr> <tr> <td>R3</td> <td>18</td> <td>14</td> <td>11</td> <td>11</td> <td>43</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>43</td> </tr> </tbody> </table>	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	H29	3	7	11	11	21	0	0	21	H30	4	9	11	11	24	0	0	24	H31	7	12	13	12	32	0	0	32	R2	4	41	11	11	56	0	0	56	R3	18	14	11	11	43	0	0	43	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・令和3年度は「アートにエールを！東京プロジェクト(個人型)」終了に伴う負担金の減△27億円、Tokyo Tokyo FESTIVAL スペシャル13事業の事業実施に伴う出えん金の増14億円。
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																																																
H29	3	7	11	11	21	0	0	21																																																
H30	4	9	11	11	24	0	0	24																																																
H31	7	12	13	12	32	0	0	32																																																
R2	4	41	11	11	56	0	0	56																																																
R3	18	14	11	11	43	0	0	43																																																
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>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <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> <tr> <td>R3</td> <td>4</td> <td>16</td> <td>24</td> <td>44</td> </tr> </tbody> </table>	年度	人件費	外注費	その他	合計	H29	3	7	11	21	H30	3	10	12	25	H31	4	14	14	32	R2	4	17	35	56	R3	4	16	24	44	<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。 ・令和3年度は「アートにエールを！東京プロジェクト(個人型)」の事業終了等に伴う「その他」「外注費」の減。 																								
年度	人件費	外注費	その他	合計																																																				
H29	3	7	11	21																																																				
H30	3	10	12	25																																																				
H31	4	14	14	32																																																				
R2	4	17	35	56																																																				
R3	4	16	24	44																																																				
再委託費	該当なし																																																							
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>合計</th> <th>職員数に占める都派遣職員割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H29</td> <td>3</td> <td>37</td> <td>1</td> <td>41</td> <td>41</td> <td>7.3%</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>5</td> <td>43</td> <td>1</td> <td>49</td> <td>49</td> <td>10.2%</td> </tr> <tr> <td>H31</td> <td>7</td> <td>50</td> <td>1</td> <td>60</td> <td>60</td> <td>11.7%</td> </tr> <tr> <td>R2</td> <td>7</td> <td>49</td> <td>1</td> <td>61</td> <td>61</td> <td>11.5%</td> </tr> <tr> <td>R3</td> <td>7</td> <td>44</td> <td>6</td> <td>64</td> <td>64</td> <td>10.9%</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割合	H29	3	37	1	41	41	7.3%	H30	5	43	1	49	49	10.2%	H31	7	50	1	60	60	11.7%	R2	7	49	1	61	61	11.5%	R3	7	44	6	64	64	10.9%	<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文化事業や助成事業を行っている。 ・雇用形態別には、事業増に対応し、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3年度は約7割となっている。 ・事業の拡大に伴い、平成29年度から令和3年度にかけて職員数も約1.5倍に増加している。 												
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割合																																																		
H29	3	37	1	41	41	7.3%																																																		
H30	5	43	1	49	49	10.2%																																																		
H31	7	50	1	60	60	11.7%																																																		
R2	7	49	1	61	61	11.5%																																																		
R3	7	44	6	64	64	10.9%																																																		

主な事業成果

事業成果①

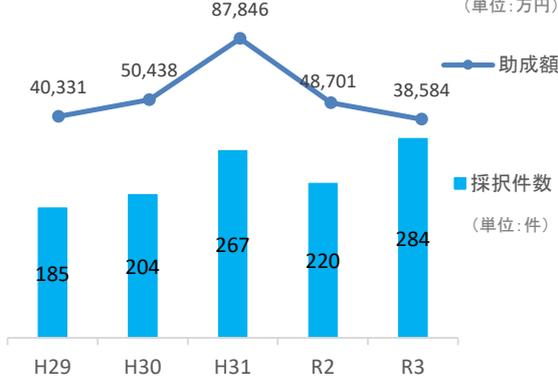
事業参加者数(単位:万人)



・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。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で多くの事業が延期や中止となり、参加者数が激減した。令和3年度も影響は続いたが、「TTFスペシャル13」の実施等もあり、参加者数が回復した。

事業成果②

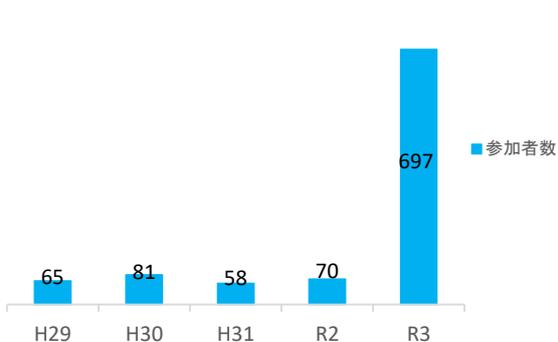
採択件数と助成額



・年々助成事業予算の増加に伴い、採択件数、助成額ともに増加傾向となっている。特に平成31年度はTokyo Tokyo FESTIVAL助成により採択件数、助成額が大幅な増加となった。
 ・令和2年度は、助成事業の他、「アートにエールを！東京プロジェクト」を実施した(個人型:1人当たり10万円支援、支払い人数18924人、ステージ型:1件当たり200万円支援、採択600件[令和3年度分含む])。
 ・また、令和3年度は、コロナ過を経てより多様な支援をしていくため、「スタートアップ助成」「伝統芸能体験活動助成」「ライフウィズアート助成」を新設したほか、「大規模文化事業助成」を実施し、採択件数は過去5年で最多となった。

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長期ビジョンの基本方針にも位置付けられている。
 ・映画分野における人材育成「タレント・トーキョー」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。
 ・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、受講生の起業、転職、クラウドファンディングの成功や法人設立など、成果が表れた。令和3年度は会計・税務講座を実施、オンライン受講も開始し、参加者が大幅に増えた。
 ・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を中心に、地域芸術文化に対する助成や、障害者等と芸術文化をつなぐ社会支援助成など、社会状況に応じて支援を見直しながら、適切に運用している。

○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年度に延期して実施した。

2023年度改訂版のポイント

- ◆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 「デジタルデザインラボ（仮称）」を正式名称の「シビック・クリエイティブ・ベース東京 [CCBT]」へ変更の上、2023年度計画に都民参加型のプログラムを加え、KPIを設定
- ◆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 共生社会実現に向けた都政策と連動させるため、取組事項に「障害のある方等への情報保障・鑑賞サポートの体系化」を新設し、今後「誰もが気軽に芸術文化を享受できる環境整備ガイドライン（仮）」を策定
- ◆戦略4 芸術文化の創造活動の支援 「アーティストや芸術文化を支える人材の活動支援」を新設し、東京文化戦略2030に位置付けられている、「東京芸術文化活動サポートセンター（仮称）」の設置・運営を新たに実施

【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 (改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
デジタルアートデザインラボ（仮称）の開設と運営	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	「シビック・クリエイティブ・ベース東京 [CCBT]」の開設と運営	<ul style="list-style-type: none"> ・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 [CCBT] の運営と、アート&テクノロジーの社会実装を目指す参加体験型のコアプログラムを4事業から6事業へ拡充 ・ワークショップ等満足度80%以上

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

個別取組事項 (新規)	2023年度		
障害のある方等への情報保障・鑑賞サポートの体系化	財団としての障害のある方等への情報保障・鑑賞サポートに関する体系化に基づき「誰もが気軽に芸術文化を享受できる環境整備ガイドライン（仮）」の策定		

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

個別取組事項 (改訂前)	2023年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2023年度(改訂後)
新規プログラムの企画開発・検証	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	新規プログラムの企画開発・検証	<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・子供等若年層がより深く芸術文化に親しめる体験メニューの充実

戦略4 芸術文化の創造活動の支援

個別取組事項 (新規)	2023年度		
アーティストや芸術文化を支える人材の活動支援	<ul style="list-style-type: none"> ・アーティストや芸術文化に関わる方の持続的な支援として、相談窓口（ヘルプデスク）となる東京芸術文化活動サポートセンター（仮称）を設置 ・アーティストの創作環境向上のため、低廉な料金で利用できる創作活動のための貸スペース事業の本格実施（6区画） 		

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
-----	---------------------------------

経営改革目標	都の重要施策	財務の安定化	都への政策提言	デジタル活用・他団体連携
	○			○

関連する都の重要施策 ■「東京文化戦略2030」（戦略2 芸術文化の力で、人々に喜び、感動、新たな価値の発見をもたらす）
--

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（2019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） ◆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% ◆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	課題解決の手段 ◆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。 ◆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。
---	--

3年後（2023年度）の到達目標	実績（2022年11月末時点）及び要因分析
【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） 【目標②】 収蔵品目録公開点数90,000点 【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	・情報アクセシビリティ向上のため、公開したウェブサイトの内容を更新・充実し、発信した。2022年度の実績は年度末までに調査を終了し、集計予定。今後も改善を継続しつつ周知を進め、必要な方へ情報を届けていく。 ・収蔵品目録公開点数9万点に向けて60,108点を公開済み。2022年度中に7万点を公開する準備を着実に進めていく。 ・オンライン参加プログラムの興味関心を増やすため、質の高い芸術文化の体験を提供するコンテンツを届けていく。件数としては、掲載終了を含み、558件を公開済み

個別取組事項	関連目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
情報アクセシビリティ向上に向けた環境整備	目標①	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	<ul style="list-style-type: none"> 2021年度に開設の専用ウェブサイトへ、都立文化施設へのルートマップや、施設内のバリアフリーに関する情報をまとめたユニバーサルガイドを掲載。また、各施設のアクセスプログラムの情報も一元化し、随時発信した。 財団本部ウェブサイトへもバナーリンクを掲載し、アクセシビリティ向上の施策として周知した。 	<ul style="list-style-type: none"> ルートマップは既存の情報を利用者視点で精査し作成することで、利便性の向上に取り組んだ。ユニバーサルガイドは、2021年度までに作成した8施設（東京都美術館、庭園美術館、江戸東京たてもの園、渋谷公演通りギャラリー、写真美術館、現代美術館、東京文化会館、東京芸術劇場）分を11月より準備、12月に公開。アクセスプログラムは、各施設から恒常的に情報収集することで一元的な発信へ繋げた。 専用ウェブサイトのコンテンツの充実・周知を継続し、必要な方へ情報を届けていく。 	<ul style="list-style-type: none"> 公開したウェブサイトの運用・改善による、アクセシビリティの向上（2022年度96,000PVに対し110%） 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	目標②	<ul style="list-style-type: none"> Tokyo Museum Collectionでの収蔵品目録公開点数約7万点（改修休館中（2022～2025年予定）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 	<ul style="list-style-type: none"> Tokyo Museum Collectionでの収蔵品目録公開点数60,108点。目標点数7万点に向けて、江戸東京博物館、庭園美術館、写真美術館、現代美術館で準備を進めた。 ダウンロード利用に向け、国内外の美術館博物館のオープンデータ状況を調査した。課題を精査し、年度内に運用開始予定。 	<ul style="list-style-type: none"> 3年間の計画を立てたことで、それに向けて各館で適切な対応を進めている。3か年の目標に対して、進捗は67%となった。年度末までに7万点を公開する見込みである。 オープンデータ化に際しては、現行の著作権法に合わせた対応が必要なことから、国内外の事例調査に加え、本部にて知財を専門とする顧問弁護士から助言を受ける等の対応により、課題を精査した。利活用に向けて、各館とも調整の上、適切に進めていく。 	<ul style="list-style-type: none"> Tokyo Museum Collectionでの収蔵品目録公開点数約9万点 同ウェブサイトの画像データのダウンロード利活用の促進
オンライン参加プログラムの公開	目標③	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）	<ul style="list-style-type: none"> 芸術劇場は、アトリウムでの生演奏のアーカイブ映像を配信した。 休館中の江戸東京博物館は、韓国・ソウル歴史博物館の国際交流展「隅田川 - 江戸時代の都市風景」のオンライン展覧会を実施した。 写真美術館は、アニメーションを学ぶWebアプリ「マジカループ」を公開し活用を開始した。 	<ul style="list-style-type: none"> 芸術劇場の「芸術サウンド・オアシス」では、伝統芸能からクラシック音楽までのサウンドとパフォーマンスを実施、オンラインでも配信することで、多様なラインナップを提供した。 江戸東京博物館では、オンラインコンテンツとして学芸員の解説や展示物の紹介も丁寧に行うことで、リアリティのある鑑賞体験を提供した。 写真美術館では、教育普及プログラムの活用により、Webアプリの公開に繋げた。2022年度の「アジアデジタルアート大賞展FUKUOKA」でエンターテインメント部門に入賞。 	<ul style="list-style-type: none"> 高品質なオンデマンド・ライブ配信の実施による、ユーザーのオンラインでの体験のさらなる充実 オンラインコンテンツを集約した財団ウェブサイトへの総掲載件数増（2022年度558件に対し110%）

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
------	-------------------------

経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
○	○			○

関連する都の重要施策 ■「東京文化戦略2030」（戦略2 芸術文化の力で、人々に喜び、感動、新たな価値の発見をもたらす）
--

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る芸術文化に加え、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） ◆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 ◆高品質な施設インフラの整備が必要 ◆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 スミソニアン博物館・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 ◆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。	課題解決の手段 ◆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。 ◆施設インフラ・情報環境を整備していく。 いず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。 ◆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。 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来する新たな体験を創造していく。 ◆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
--	---

3年後（2023年度）の到達目標 【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） 【目標②】 収蔵品3Dデータ・高精細画像の公開 【目標③】 xRによるバーチャルミュージアムの公開 【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	実績（2022年11月末時点）及び要因分析 ・通信基盤の整備100%実施に向けて、2022年度は4施設の整備を推進、今後も計画に基づき実施していく。 ・収蔵品3Dデータや高精細画像の公開のため、8点について撮影準備を実施、これをバーチャルミュージアム等にも利活用していく。 ・誰もがデジタルアートに触れる機会として、シビック・クリエイティブ・ベース東京〔CCBT〕を開設。運営を継続し、アート&テクノロジーの社会実装を目指すコアプログラムを4事業から6事業へ拡充していく。
--	--

個別取組事項	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
各施設の情報通信基盤の整備 目標①	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、東京文化会館、庭園美術館を予定）	・たてもの園、写真美術館、東京文化会館、庭園美術館にて、通信基盤の構築のための仕様を整理し、業者選定を行った。年度末までの整備に向けて、着実に進めている。	・各館の状況や今後の利用方法に適した実施に繋がるよう、本部と各館との連携体制のもと、本部にて各館に応じた仕様の調整を計画的に行った。工事の日程調整を行い、2022年度の3月末までに、全館で工事が終了し、整備率は86%を達成する見込みである。	高品質情報通信基盤の構築について、残り1施設を実施し、整備率100%の達成（東京都美術館を予定）
収蔵品3Dデータや高精細画像の公開 目標②	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）	・江戸東京博物館で、8点の対象物（写真機、アイスクリーム製造器、ダルマ自転車、蓄音機、手動ミシン、ドレス、ガワーベル電話機、座敷ランプ）を、3D撮影の候補として選定した。 ・ドローンの特殊撮影は2021年度に完了したものを、休館中の江戸東京博物館のオンラインコンテンツとして4月に公開し、活用した。	・2021年度に実施した、収蔵品の造形性を踏まえた最適な撮影技術等の検証を通じて得られた知見を活かしたことで、効果的に対象物を撮影することができた。戦略1個別取組事項2「Tokyo Museum Collection」での公開や、戦略2個別取組事項3「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」のコンテンツでのデータの利活用も見込みながら、計画的に撮影を進めていく。	収蔵品3Dデータの「Tokyo Museum Collection」等での利活用（江戸東京博物館を予定）
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 目標③	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年予定）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	・2021年度にリリースしたスマートフォンアプリ「ハイパー江戸博」を継続して提供した。 ・本部・江戸東京博物館・CG制作の専門家等によるプロジェクトチームで、「江戸の盛り場 両国」の次のテーマとして、明治の東京の魅力を届ける「銀座煉瓦街と東京の文明開化」のコンテンツ開発に着手し、進めている。	・iOS版のリリースに加えて7月にはAndroid版をリリース。継続的な公開により、ダウンロード数は39,157件となった。 ・江戸東京博物館の管理する収蔵品を活かしながら、2021年度からのプロジェクトチームにより、ゲームエンジンを利用したアプリケーション・コンテンツを継続して開発している。	・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（2022～2025年予定）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 ・スマートフォンアプリ「ハイパー江戸博」の総ダウンロード数増（2022年度比110%）
「シビック・クリエイティブ・ベース東京〔CCBT〕」の開設と運営 目標④	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	・デジタルクリエイティブを専門とした東京都初の創設拠点、〔CCBT〕を10月に渋谷に開設した。オープニングに際し、アーティスト・フェローによる展示の他、スポーツアート共創「未来の東京の運動会」を近隣会場で行い、約100人に体験機会を提供。開設後もワークショップ等の実施を通じて継続的に発信した。	・東京都との協働でプロジェクトを主導し、コラボレーション・メンバーやクリエイティブチーム等、多岐にわたる専門家の参画を得ながら進めることで、予定通り開設することができた。さらに、最先端のデジタルアートを発信し届けることを目指したコンテンツの共創に向けて、ネットワークづくりにも繋げた。また、ハード面では、約380㎡のスペースに、スタジオ、オープンスペース、テックラボを備え、各スペースを稼働壁で仕切るフレキシブルな仕様とすることで、プログラムの拡充に備えた。	・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〔CCBT〕の運営と、アート&テクノロジーの社会実装を目指す参加体験型のコアプログラムを4事業から6事業へ拡充 ・ワークショップ等満足度80%以上

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
-----	-----------------------------------

経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
	○			○

関連する都の重要施策
 ■「東京文化戦略2030」（戦略1 誰もが芸術文化に身近に触れられる環境を整え、人々の幸せに寄与する、戦略3 国内外のアートシーンの中心として、世界を魅了する創造性を生み出す）

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、アートの力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） ◆各施設ではこれまでも多言語対応・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 「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% MoMA・シンガポール美術館等…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	課題解決の手段 ◆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」として拡げていく。 ◆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会・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。 ◆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。
--	---

3年後（2023年度）の到達目標 【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（17.2%以上） 【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）とプログラムの改善 【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）とプログラムの改善	実績（2022年11月末時点）及び要因分析 ・目標①の実績は2022年度末までに調査を終了し、集計予定 ・目標①②に向けて、障害者対象事業の利用・経験を増やしていくため、内外連携体制の構築や新たなプログラムやインターフェイスの開発を実施した。今後もプログラムを検証し、改善・開発を行っていく。 ・目標①③に向けて、国際プラットフォームの構築のため、「だれもが文化でつながる国際会議」を実施した。この実績を2023年度に開催するサマーセッション（プレ国際会議）の準備に繋げていく。
---	---

個別取組事項	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
内外連携体制の構築 目標①③	・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2の計画実施等へも繋げる。	・財団内での担当者会を継続した（2回） ・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連携体制を強化し、戦略3個別取組事項2の新規プログラムや個別取組事項4の「だれもが文化でつながる国際会議」での協力を繋げた。	・財団全体での取組や、各施設等での個別課題等をテーマとしつつ、情報共有の場として担当者会を活用している。個別取組事項4の2023年度のサマーセッション（仮）に向けて、財団職員の見解を深める場としても活用していく。 ・国際会議等の共通の場があることで、戦略3個別取組事項2・4に記載のような、国内外の関連機関との連携を深めることができた。2023年度のサマーセッション（仮）に向けては、自治体や民間団体のリサーチを行い、新たな連携体制の準備を進めていく。	・財団内でのテーマ別研究会の継続実施 ・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、共生社会の実現を目指した企画開発
新規プログラムの企画開発・検証 目標①②	・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4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	・つながり創生財団と連携し、江戸東京たても園・東京美術館の展覧会と連動したやさしい日本語ガイドブックを作成した。 ・「だれもが文化でつながる国際会議」の短期集中キャンプ「共鳴する身体」として、アクセシブルな楽器を共創するインクルーシブなワークショップを開催、成果物を国際会議で展示紹介した。	・ガイドブックは、2館で開催中の展覧会をやさしい日本語で紹介、現地へ誘導するもので、つながり創生財団と財団本部、館との連携により作成できた。 ・財団内外のネットワークを通じて関心のある層へ周知し、参加者は21（うちろう者3、視覚障害者1）名となった。国内外からディレクター3名・講師4名招き、5日間のレクチャーとグループワークを集中して行うことで、障害当事者や専門家のみならず、文化や言語、考え方の異なる人々の協働による、新しい音楽の楽しみ方を提案する楽器を創作した。	・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 ・子供等若年層がより深く芸術文化に親しめる体験メニューの充実
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 目標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）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	・2021年度のコンテストの優勝社と協働し、VR空間内で自由移動・体験共有を可能にする「ABALシステム」を活用し、モデル作品の制作に着手した。 ・戦略2個別取組事項4の〔CCBT〕との技術連携による、視覚障害者に向けた新たな美術館ガイドの開発を目的とした調査を開始した。	・限られたスペースに巨大なVR空間を作り、自由に移動や体験ができる「ABALシステム」を活用し、落語の「死神」をテーマとした浮世絵の世界を巡る新しいアートコンテンツの開発に着手した。戦略2個別取組事項4で開設した〔CCBT〕で、本作品を発表し体験を届ける。 ・筑波技術大学と本部、各館（庭園美術館、写真美術館）との連携による課題整理や示唆・助言を活用すること、点字プリンター等〔CCBT〕でのファブリケーション技術を活かすことで企画に繋げて、2023年度に実物の制作を目指す。	〔CCBT〕での民間連携による文化施設との協働開発・検証（1件）により、障害のある方へも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 目標①③	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繋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	・共生社会をテーマに、アジア初の総国際会議「だれもが文化でつながる国際会議」を6/28〜7/7に開催。国内の専門家、他、ロンドン市副市長や、シンガポール・台湾等アジア各国から招聘した専門家による講演や分科会、ブース・プレゼンテーション、展示等を通じて、多様な参加者による議論の機会を創出した。	・複数日・複数会場で多岐のプログラムを準備し、コミッティによる運営企画、都立文化施設の専門人材の参画、出展者の公募等、幅広く専門家の協力を得ることで、国際会議を実施。 ・会議を通じ情報保障支援（日英同時通訳、手話通訳、文字情報支援、事前資料配布）を行った他、一部ライブ配信を行い、来場が困難な方へも届けた。これにより、障害のある当事者も含め、出演関係者約300組・団体、プログラム参加者約5,000（うちオンライン1,400）人の参加・参画があり、今後に繋がる活発な議論の場となった。	・多様性や包摂性の推進等をテーマとしたサマーセッション（プレ国際会議）（仮）を開催し、国内外のプラットフォーム（約30団体規模）を構築
障害のある方等への情報保障・鑑賞サポートの体系化 目標①③	【2023年度 新規個別取組事項】	・障害のある方等への情報保障・鑑賞サポートの体系化のため、調査項目を策定した。	・財団の各施設及びアーツカウンシル東京におけるこれまでの取組・知見の蓄積を踏まえた、情報保障・鑑賞サポートに関する調査項目を策定した。3月末に向けて、ロジックモデルによる指標づくり、国内外の事例調査、財団各施設への状況調査を行い、2023年度のガイドラインの策定へ繋げていく。	財団としての障害のある方等への情報保障・鑑賞サポートに関する体系化に基づき「誰もが気軽に芸術文化に享受できる環境整備ガイドライン（仮）」の策定

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

経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
	○			

関連する都の重要施策 ■「東京文化戦略2030」（戦略4 アーティストや芸術文化団体等が継続的に活動できる仕組みをつくる）

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） ◆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 ◆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	課題解決の手段 ◆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 ◆「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

3年後（2023年度）の到達目標 【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 【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	実績（2022年11月末時点）及び要因分析 ・アーティストや芸術文化を支える人材を育成・支援するため、既存事業の整理を行った。今後は東京都の外部有識者による委員会での意見を得ながら、2023年度は事業の改善と体系化を行っていく。 ・アーティスト等のステップアップを後押しするため、助成事業を適切に運用し、採択件数は340件となった。各事業を適切に運用・評価・改善するとともに、創作活動や相談窓口等、支援を拡充していく。
--	--

個別取組事項	関連目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
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	目標①	・東京都が「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 ・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	・財団が主催する既存の担い手育成事業について、評価の対象となる情報（経緯、対象、事業規模等）を収集し、整理した。また、東京都の検討委員会の材料として東京都へ共有した。	・東京都との打ち合わせにより、認識と方向性をすり合わせながら進めている。各館等へのヒアリングや事前視察を丁寧に行うことで、正確な情報を収集・整理することに繋がった。 ・都の検討委員会では現状に基づいた課題整理を予定している。これに基づき、体系的な人材育成プログラムを検討・構築していく。	・検討結果に基づく具体的な事業の組み立て ・人材育成プログラムの一部実施及び財団ウェブサイトでの発信と、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
芸術文化事業助成の継続実施	目標②	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	下記助成事業を適切に運用（採択/申請件数） ・芸術文化魅力創出（68/206） ・ライフウィズアート（5/10） ・スタートアップ（105/410） ・創造発信（107/430） ・社会支援（23/73） ・地域芸術文化（18/31） ・伝統芸能体験活動（14/30）	・長期化する新型コロナウイルス感染拡大への影響が残る中、芸術文化の担い手を継続的に支援する取り組みを進めるため、従来からの助成プログラムに加え、2021年度から新設したプログラムの予算を増額して適切に運営するとともに、2022年度から新設のプログラムを実施することによって、申請者の特性に合ったより幅広い支援を行った。2023年度に向けて、適切な運用・評価・改善を継続する。	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・対象や規模の拡充
アーティストや芸術文化を支える人材の活動支援	目標②	【2023年度 新規個別取組事項】	・若手アーティストの創作活動を支援するため、物件を確保し期間限定で設置する貸スペース「START Box Roppongi」について、利用するアーティストの募集を11月に開始した。	・地価や物価が高い都心部で、利用しやすい料金を設定した期間限定の貸スペースを開設し、若手アーティストの創作活動を支援する。遊休施設の活用を前提とし、今回は六本木駅より徒歩5分の施設で、利便性を確保している。 ・11月に募集を開始し、利用アーティストを選定の上、1月より貸出を開始予定。2022年度は試行実施とし、2023年度に都との共同事業として別エリアで本格実施を予定。	・アーティストや芸術文化に関わる方の持続的な支援として、相談窓口（ヘルプデスク）となる東京芸術文化活動サポートセンター（仮称）を設置 ・アーティストの創作環境向上のため、低廉な料金で利用できる創作活動のための貸スペース事業の本格実施（6区画）

戦略 5	持続的な事業実施のための財務、人事面での取組
------	------------------------

経営改革 目標	都の 重要施策	財務の 安定化	都への 政策提言	デジタル活用 ・他団体連携
		○		

関連する都の重要施策
—

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） ◆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、ブロックバスター展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）。 ◆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。	課題解決の手段 ◆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 ◆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。 ◆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 ◆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。 ◆職員の能力向上に資するよう、東京都や民間企業・他団体との人事交流を推進 ◆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
---	---

3年後（2023年度）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0）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	実績（2022年11月末時点）及び要因分析 ・目標①②に向けて、2021年度決算で2.23億円を積立。11月末決算見込の収支比率は98.8%で積立規模を検討中。科学研究費獲得に向けた要件整理や、協賛金・寄付金のつなぎ止めに向けた働きかけを実施、取組を継続する。 ・新たな人材育成方針の方向性を策定、2023年度までに詳細な制度設計を行う。人事交流についても派遣と受入を実施、調整を継続する。 ・職員のコミットメント向上のため、職員参画型で長期ビジョンを策定し、集約された意見を元に内部改革を行っていく。
--	---

個別取組事項	関連目標	2022年度計画	2022年11月末実績	2022年11月末実績の要因分析	2023年度計画
自己財源の積立・活用	目標①②	・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組むことで、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）	・11月末時点の決算見込を踏まえ、積立の規模及び原資を検討 ・経費節減の徹底等により、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▲3.31億円→決算見込▲2.11億円） ・経常収支比率98.8%	・2021年度決算における当期経常増減額は1.27億円であり、新たに2.23億円の積立を実施できた。 ・2022年度は、費用は圧縮しているものの、電気料金の高騰により、11月末時点の光熱水費の支出済額は、前年同月比147%になっている。一方、入場料収入や施設使用料収入は、依然として厳しい状況だが、回復傾向にある。 ・徹底した経費節減を続けるとともに、積立により、財団の認知度・ブランド力向上に向けた取組を推進する。	・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）
更なる外部資金の獲得	目標②	・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	・科学研究費獲得に向けた調査を行い、申請のための要件を整理した。 ・協賛金・寄付金の状況 2021年度：協賛金0.99億円、受取寄付金0.13億円 2022年度もほぼ同水準で推移 ・文化庁関係の国庫補助金・助成金の状況 2021年度：1.7億円→2022年度：2.13億円（申請額含む）	・財団学芸員の知見とネットワークを活かし、学術機関指定への申請に必要な要件を、文部科学省および国内研究機関へのヒアリング調査等により整理した。要件整理の結果を受けて、スケジュールや体制を見直ししていく。 ・協賛金・寄付金のつなぎ止めに向けた働きかけを継続するとともに、事業に対する国庫補助金・助成金の情報収集を行い、獲得に向けた取組を推進する。	・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体制整備 ・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の拡充
新たな人材育成方針等の策定	目標③	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	・財団職員へのヒアリングとアンケートを実施し、現行制度の課題を抽出、分析した。 ・有識者や他団体へのヒアリングを実施するとともに、人材コンサルタントを活用し、新たな人材育成方針の方向性を策定した。	・全財団職員を対象としたアンケートを分析することにより、現行制度の課題が明確となり、課題解決に向けた方向性を策定することができた。また、有識者からヒアリングし、人材コンサルタントから専門的知見を得ることによって現行制度を客観的に分析し、効果的な職員の人材育成方針の策定に向けて検討を積み重ねた。これらの成果を活用し、2023年度までに詳細な制度設計を行う。	・新たな人材育成方針等策定 ・人事制度の一部改正と運用準備 ・人材育成方針等に基づき、課題である専門人材のキャリアプランや人事給与制度等を見直し
東京都や民間企業等との人事交流を実施	目標④	2023年度の実施に向けて、東京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	・2022年度、東京都に研修生1人を派遣。来年度以降も派遣を継続予定 ・2022年度10月から3月まで、区市町村の文化団体より研修生1人を受入れ ・その他、施設等を運営する団体と、来年度以降の人事交流について調整予定	・東京都及び区市町村の文化団体と調整を重ね研修生の派遣、受入れを実現した。さらに、2023年度以降の人事交流を実施に向けて他の団体と調整する。	・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（派遣先の調整 3団体程度） ・財団の人事異動のタイミングでの交流開始を予定
職員参画型の運営方針の改定とプロジェクトの実施	目標⑤		・東京都歴史文化財団長期ビジョン2030を6月に策定し公開。今後の経営や事業計画における拠り所として活用していく。 ・職員から寄せられた、組織運営や事業企画等の組織課題の解決を、職員参画による「内部改革」と位置づけ、本部での検討を開始。議論の場としては、本部・各館幹部による歴史本部会議を立ち上げた。	・長期ビジョン改定の過程で全財団職員を対象に意見集約を実施。各施設等の今後の方向性についても、各所属内で職員参加で検討した。これらにより、組織全体のビジョンとして職員の当事者意識や納得感を得ながら策定することができた。 ・長期ビジョン改定の過程での意見集約により多岐に渡る項目の組織課題が寄せられた。内部改革として実現に向けた整理をし、職員参画による提案実現型プロジェクトはこの取組の一つとして位置づけ直した。	・長期ビジョン2030を基盤とした財団運営の実践 ・「組織運営」「事業企画」「広報・プロモーション」「職場環境改善」「事務改善」のテーマごとに分けた内部改革を一部実行

共通戦略	未来の東京戦略 version up 2023
-------------	--------------------------------

団体	重点的取組項目	2023年度の取組内容
(公財)東京都 歴史文化財団	成長の源泉となる「人」	<ul style="list-style-type: none"> ■戦略3 個別取組事項「新規プログラムの企画開発・検証」「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を実施」「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」を実施
	世界から選ばれ・ 世界をリードする都市	<ul style="list-style-type: none"> ■戦略2 個別取組事項「「シビック・クリエイティブ・ベース東京 [CCBT]」の開設と運営」を実施

共通戦略	シン・トセイ3を踏まえた「手続きのデジタル化」及び 「『待たない、書かない、キャッシュレス』窓口の実現」に向けた取組
------	---

団体	2022年度			2023年度末の到達目標
	2022年度末の到達目標	実績（11月末時点）	要因分析	
(公財) 東京都 歴史文化 財団	<p>2023年度までに対都民・事業者等を対象とした受付手続きのうち、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き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</p>	<p>対都民・事業者等を対象とした手続きのうち、56%（148件/265件）のデジタル化を達成済み</p>	<p>受付手続きの一覧化を行うと同時に、すぐにデジタル化が可能な手続きは積極的に実施していった結果、実績に繋がった。引き続き計画的な実施により、2023年度目標を達成する。</p>	<p>対都民・事業者等を対象とした手続きは89%（236件/265件）デジタル化達成済みであるが、更なる利便性・効率性の向上を図っていく。 また、シン・トセイ3の計画に基づき、団体が運営する窓口（大規模改修中の江戸東京博物館を除く）でQRコードによる利用者アンケートを実施し、今後のサービス改善の取組に繋げる。</p>