

公益財団法人東京都歴史文化財団

経営改革プラン

平成 30 年 6 月 公表

経営情報

1 基礎情報

平成29年4月1日現在

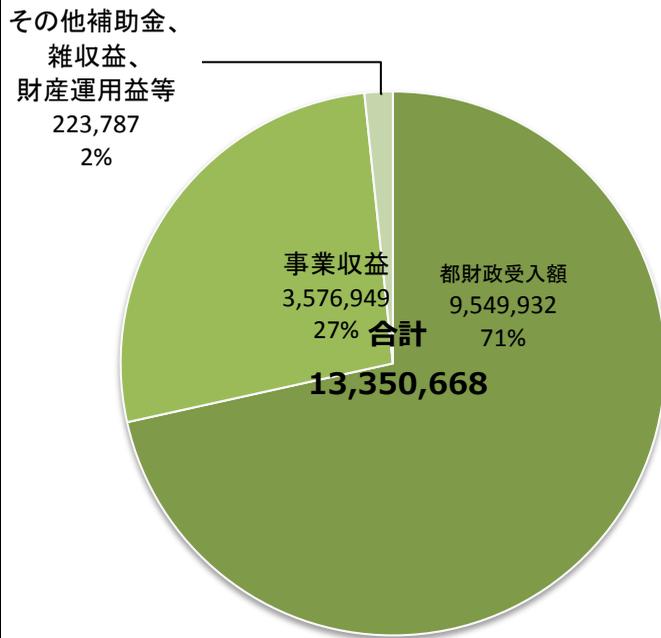
団体名	公益財団法人東京都歴史文化財団		
所管局	生活文化局		
設立年月日	平成7年10月1日		
設立後の主な沿革	昭和57年12月24日 財団法人東京都文化振興会設立 平成2年10月1日 財団法人江戸東京歴史財団設立 平成7年10月1日 両財団が統合し財団法人東京都歴史文化財団を設立 平成24年11月1日 アーツカウンシル東京設置		
所在地	東京都墨田区横網一丁目4番1号		
基本財産	1,551,498	千円	
都出資(出捐)額	500,000	千円	※団体の統合前に都が出資(出捐)した分も含む
都出資(出捐)比率	32.2	%	
他の出資(出捐)団体及び額	旧社団法人東京都映画協会	831,398	千円
	株式会社みずほ銀行	45,000	千円
	東武鉄道	25,000	千円
	その他 36 団体	150,100	千円
その他資産	・美術品・・・東海道五拾三次(墨田区横網1-4-1) 他 ・リース資産・・・映像音響システム(墨田区横網1-4-1) 他 ・建物付属設備・・・北側レストラン内装工事(墨田区横網1-4-1) 他 等		
役職員数(平成29年8月1日現在)			
常勤役員数	1 人	(うち都派遣職員 1 人、都退職者 0 人)	
常勤職員数	301 人	(うち都派遣職員 32 人、都退職者 4 人)	
非常勤職員数	55 人		
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	<ol style="list-style-type: none"> (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 		

主要事業全体像 (平成28年度決算) (単位:千円)	区 分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合
	事業全体	13,350,668	100%	12,755,615	100%
	美術館・博物館事業	6,481,932	47.6%	5,950,154	45.7%
	ホール事業	3,345,907	24.6%	3,297,493	25.3%
	アーツカウンシル事業	2,742,777	20.1%	2,748,030	21.1%
	その他事業	1,025,183	7.5%	989,535	7.6%
法人会計	25,082	0.2%	25,082	0.2%	

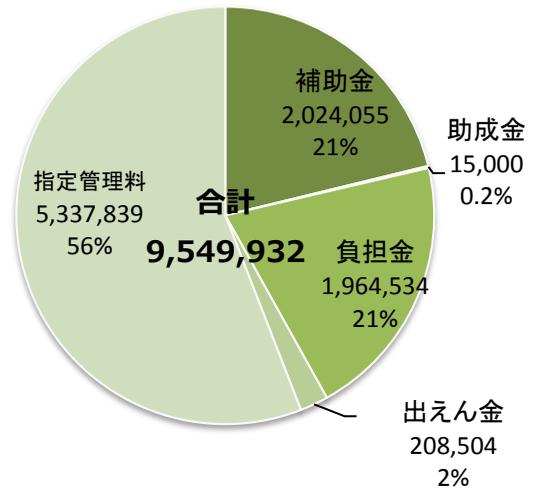
※内部取引等があるため、内訳の合計は全体の値と一致しない

平成28年度 決算情報

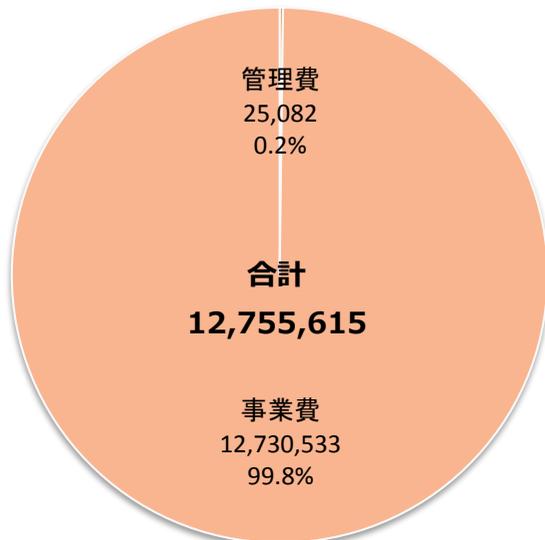
経常収益内訳(単位:千円)



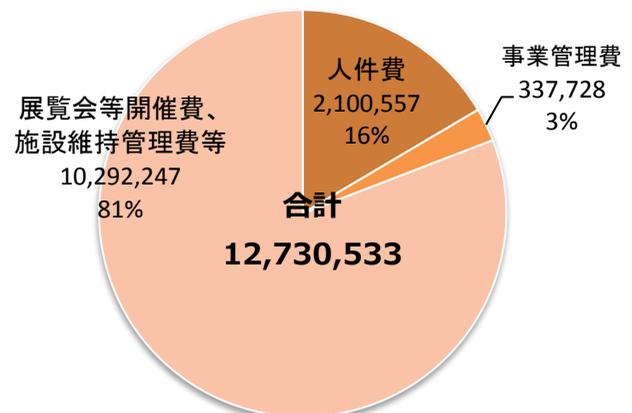
都財政受入額内訳



経常費用内訳(単位:千円)



事業費内訳

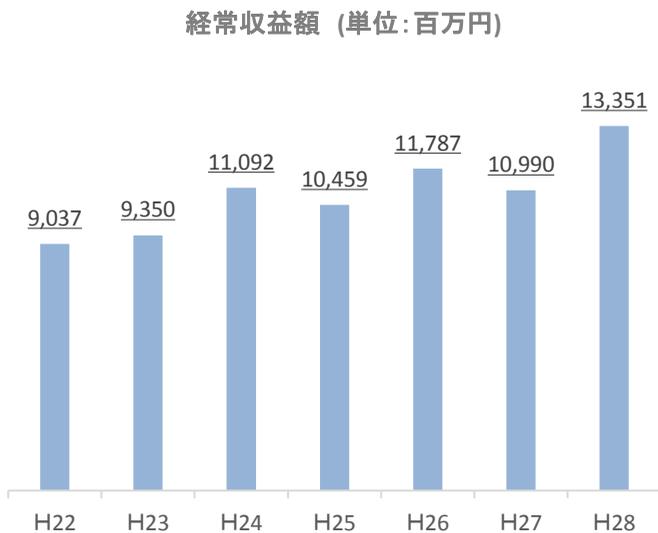


※主な事業管理費は事務備品、事務業務委託経費等

2 平成22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



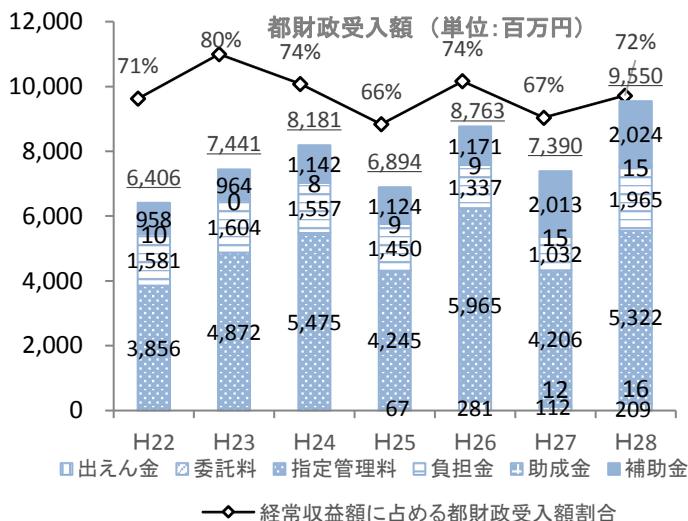
経常収益額は増加傾向。主な増加要因は、以下のとおり。

- ①施設等の工事改修やリニューアルオープンに伴う都財政受入額(指定管理料)の増加
(ex.前年比 H23都美+9億円、H24芸劇+15億円、H26江戸博+12億円、H26文化+3億円、H28写美+8億円)
- ②東京芸術劇場の運営が平成24年度のリニューアルオープン以降、貸館中心から事業を自ら企画制作する自主公演を中心とする創造発信型へ転換したことによる事業規模拡大(自主事業収益 H22 3億円→H24 6億円)
- ③アーツカウンシル東京の助成事業や2020年大会に向けた事業の拡大(ex. H28 リオ関連事業約8億円)

<工事休館一覧>

- ・東京都美術館 平成22年4月～平成24年3月
- ・芸術劇場 平成23年4月～平成24年8月
- ・庭園美術館 平成23年11月～平成26年11月
- ・文化会館 平成26年6月～平成26年11月
- ・写真美術館 平成26年9月～平成28年8月

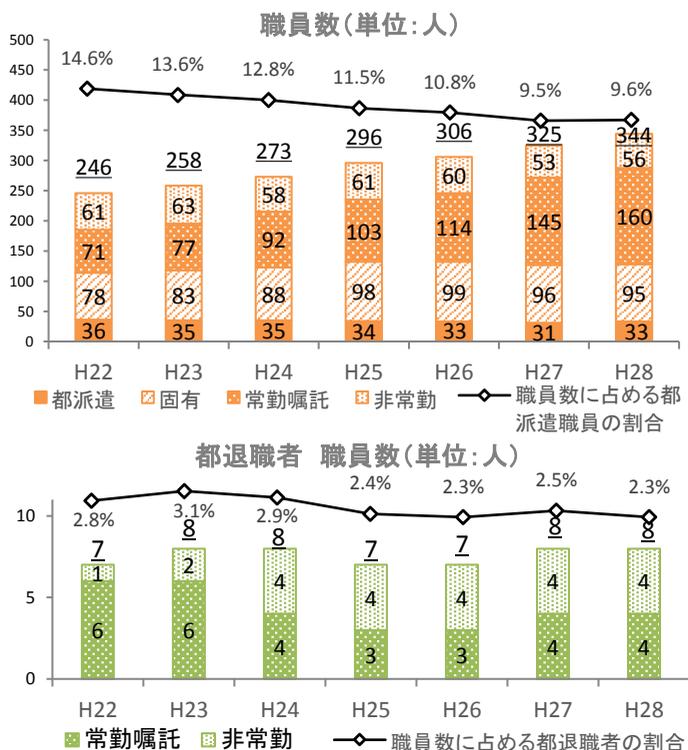
2-2 都財政受入額の推移から見る都施策との連動性



都財政受入額は増加傾向。受入種別に見る増加要因は、以下のとおり。

- ①H27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2020年大会に向けた事業拡大の影響
- ②H28年度の負担金の増加は、アーツカウンシル東京によるリオ関連事業等の影響
- ③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加。一方で、建物維持管理等に伴う通常の指定管理料は、H22年度以降、ほぼ一定。
- ④H25年度からは、アーツカウンシル東京による年度をまたぐ長期助成事業等がスタートし、東京都からの寄付金(出えん金)を受け入れた。

2-3 職員数の推移から見る経営状況



・文化ビジョン等の実現に向けた様々な事業の実施に伴い、職員数は年々増加しており、平成22年度から28年度の間約1.4倍となっている。

・雇用形態別で見ると、契約(常勤)職員数は平成22年度から28年度の間2倍以上になっている。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年々減少しており、平成22年度から28年度の間約5%減少している。

・都退職者の職員数は平成22年度から28年度の間、7～8人で推移しており、大きな変動はないが、職員数に占める割合は減少している。

・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)

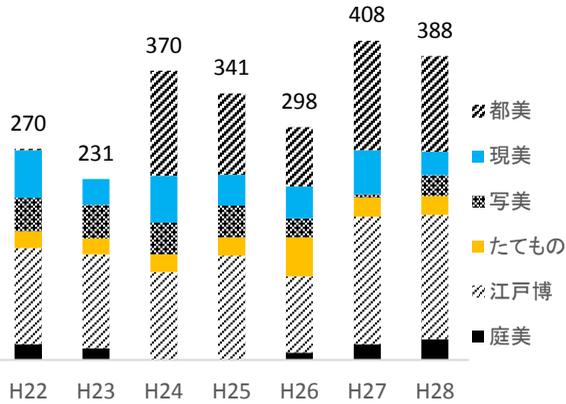
(1/3)

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。																																																																									
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>H22</td><td>45</td><td>3</td><td>1</td><td>28</td><td>13</td><td></td><td></td><td>71%</td></tr> <tr><td>H23</td><td>56</td><td>3</td><td>1</td><td>41</td><td>11</td><td></td><td></td><td>80%</td></tr> <tr><td>H24</td><td>50</td><td>2</td><td>1</td><td>31</td><td>16</td><td></td><td></td><td>68%</td></tr> <tr><td>H25</td><td>53</td><td>3</td><td>1</td><td>31</td><td>18</td><td></td><td></td><td>66%</td></tr> <tr><td>H26</td><td>67</td><td>4</td><td>2</td><td>45</td><td>16</td><td></td><td></td><td>76%</td></tr> <tr><td>H27</td><td>54</td><td>3</td><td>1</td><td>30</td><td>20</td><td></td><td></td><td>63%</td></tr> <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> </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	H22	45	3	1	28	13			71%	H23	56	3	1	41	11			80%	H24	50	2	1	31	16			68%	H25	53	3	1	31	18			66%	H26	67	4	2	45	16			76%	H27	54	3	1	30	20			63%	H28	63	3	1	40	19			70%	<p>経常収益額は増加傾向。主な増加要因は以下のとおり。</p> <ul style="list-style-type: none"> ①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加 (ex.前年比 H23都美+9億円、H26江戸博+12億円、H28写美+8億円) ②各館の展覧会事業等は近年、好調に推移しており、入場料収入やショップ・レストランの売上等が増加 <p><工事休館一覧></p> <ul style="list-style-type: none"> ・東京都美術館 平成22年4月～平成24年3月 ・庭園美術館 平成23年11月～平成26年11月 ・写真美術館 平成26年9月～平成28年8月 ・江戸東京博物館 平成26年12月～平成27年3月 ・現代美術館 平成28年5月～平成30年度(予定)
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																																																																		
H22	45	3	1	28	13			71%																																																																		
H23	56	3	1	41	11			80%																																																																		
H24	50	2	1	31	16			68%																																																																		
H25	53	3	1	31	18			66%																																																																		
H26	67	4	2	45	16			76%																																																																		
H27	54	3	1	30	20			63%																																																																		
H28	63	3	1	40	19			70%																																																																		
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>H22</td><td>10</td><td>14</td><td>18</td></tr> <tr><td>H23</td><td>10</td><td>17</td><td>28</td></tr> <tr><td>H24</td><td>11</td><td>18</td><td>21</td></tr> <tr><td>H25</td><td>11</td><td>18</td><td>23</td></tr> <tr><td>H26</td><td>11</td><td>26</td><td>27</td></tr> <tr><td>H27</td><td>11</td><td>18</td><td>21</td></tr> <tr><td>H28</td><td>11</td><td>21</td><td>27</td></tr> </tbody> </table>	年度	人件費	外注費	その他	H22	10	14	18	H23	10	17	28	H24	11	18	21	H25	11	18	23	H26	11	26	27	H27	11	18	21	H28	11	21	27	<p>「外注費」「その他」は増加傾向。一方で、「人件費」はほぼ一定。「外注費」「その他」の主な増加要因は、以下のとおり。</p> <ul style="list-style-type: none"> ①H26年度、江戸東京博物館の常設展示室展示改修工事業務を受託し、「外注費」が前年比+6億円、「その他」が+3億円増加 ②工事休館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、「外注費」「その他」が増加。(ex. 前年比 H23都美「外注費」+1億円、「その他」+8億円、H28写美「外注費」+3億円、「その他」+6億円) 																																								
年度	人件費	外注費	その他																																																																							
H22	10	14	18																																																																							
H23	10	17	28																																																																							
H24	11	18	21																																																																							
H25	11	18	23																																																																							
H26	11	26	27																																																																							
H27	11	18	21																																																																							
H28	11	21	27																																																																							
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>H22</td><td>9</td><td>21%</td></tr> <tr><td>H23</td><td>12</td><td>22%</td></tr> <tr><td>H24</td><td>13</td><td>26%</td></tr> <tr><td>H25</td><td>12</td><td>23%</td></tr> <tr><td>H26</td><td>20</td><td>31%</td></tr> <tr><td>H27</td><td>12</td><td>24%</td></tr> <tr><td>H28</td><td>15</td><td>25%</td></tr> </tbody> </table>	年度	再委託費	事業費に占める再委託割合	H22	9	21%	H23	12	22%	H24	13	26%	H25	12	23%	H26	20	31%	H27	12	24%	H28	15	25%	<p>再委託の主な内容は、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。再委託費は、工事休館の影響を除くと、H22年度以降ほぼ一定。</p> <p>工事休館に伴う、再委託費の増減要因は、以下のとおり。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・H22-23は、東京都美術館の工事休館により警備、受付・案内等に係る再委託費が減少。一方で、H23は、震災関連の再委託費が増加。 ・H26は、江戸東京博物館の常設展示室展示改修工事業務に係る再委託費が増加。 ・H28は、写真美術館のリニューアルオープンや現代美術館の工事休館に伴う収蔵品移送業務及び事務室仮移転業務等に係る再委託費が増加。 																																																
年度	再委託費	事業費に占める再委託割合																																																																								
H22	9	21%																																																																								
H23	12	22%																																																																								
H24	13	26%																																																																								
H25	12	23%																																																																								
H26	20	31%																																																																								
H27	12	24%																																																																								
H28	15	25%																																																																								
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>H22</td><td>4</td><td>49</td><td>22</td><td>38</td><td>3.5%</td></tr> <tr><td>H23</td><td>4</td><td>53</td><td>26</td><td>35</td><td>3.4%</td></tr> <tr><td>H24</td><td>4</td><td>57</td><td>27</td><td>33</td><td>3.3%</td></tr> <tr><td>H25</td><td>4</td><td>58</td><td>28</td><td>36</td><td>3.2%</td></tr> <tr><td>H26</td><td>4</td><td>59</td><td>31</td><td>35</td><td>3.1%</td></tr> <tr><td>H27</td><td>4</td><td>57</td><td>36</td><td>32</td><td>3.1%</td></tr> <tr><td>H28</td><td>4</td><td>56</td><td>37</td><td>33</td><td>3.1%</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	H22	4	49	22	38	3.5%	H23	4	53	26	35	3.4%	H24	4	57	27	33	3.3%	H25	4	58	28	36	3.2%	H26	4	59	31	35	3.1%	H27	4	57	36	32	3.1%	H28	4	56	37	33	3.1%	<p>・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)職員は定型的な業務等を行っている。</p> <p>・雇用形態別には、固有職員が占める割合が高いが、約45%に留まっている。</p> <p>・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。</p>																								
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																																																																					
H22	4	49	22	38	3.5%																																																																					
H23	4	53	26	35	3.4%																																																																					
H24	4	57	27	33	3.3%																																																																					
H25	4	58	28	36	3.2%																																																																					
H26	4	59	31	35	3.1%																																																																					
H27	4	57	36	32	3.1%																																																																					
H28	4	56	37	33	3.1%																																																																					

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。注目を集めた展覧会としては、以下のものがある。

「大 関ヶ原展」(H27 江戸博 20万人)は歴史ファンをとらえるとともに、オンラインゲームの影響もあって多くの若い層の来館を促した。「ピクサー展」(H27 現美 32万9千人)は500点を超える出品で見ごたえがあり、親子連れをはじめ現代美術になじみのない層の来館を促した。「モネ展」(H27 都美 76万人)は印象派の由来となった《印象、日の出》が特別出品され、平成27年の国内展覧会入場者数第1位となった。「杉本博司 ロスト・ヒューマン」(H28 写美 6万7千人)は、総合開館20周年・リニューアルオープン記念展として開催し、斬新な展示が話題となり観覧者が過去最高を記録した。

事業成果②

顧客満足度(美術館・博物館平均)
(単位:%)

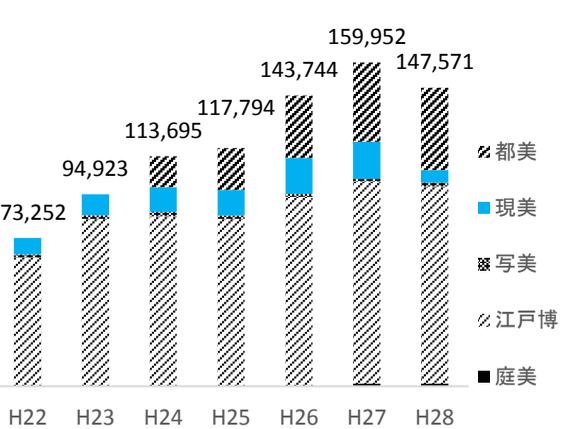


顧客満足度については、来館者に対して調査員による対面式の調査を行っている。展覧会・公演等の事業内容や鑑賞環境、ショップ・レストランの充実度、受付・警備員の対応、施設内の清潔さ等を総合的に判断、4段階で評価していただいている。

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。

事業成果③

教育普及・人材育成事業参加者数
(単位:人)



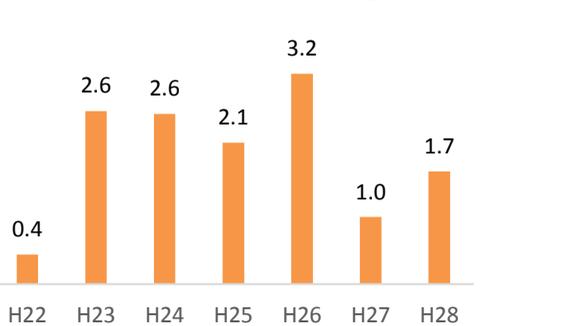
教育普及・人材育成事業は財団全体で重点課題としている。教育普及事業については、各館の特色を活かし、創意工夫により、創作活動や鑑賞活動等のワークショップ、展示をより深く理解していただくための解説や講演会、さらに学校教育と連携した創作・鑑賞教育やアーティストを派遣するなどのスクールプログラム等を実施している。

江戸東京博物館の歴史講座は固定ファンも多く、定着している。東京都美術館での「障害のある方のための特別鑑賞会」や子供たちのミュージアムデビューを応援する「ミュージアム・スタート あいうえの」等の『アート・コミュニケーション事業』をはじめとして、各館で実績を重ねながら質の充実を図り、多くの方に質の高い文化体験を提供した。

人材育成については、各館で博物館実習、インターンの受入を行い、次世代の文化事業を担う人材に対し、実務を伴う貴重な体験の場を提供した。

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(H26現代美術館20周年、H28東京都美術館90周年等)やリニューアルオープン事業(H26江戸東京博物館等)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22年度から平成28年度までで、総額14億円を充当。

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、約1,025万人の来館者を迎えた。また、約170万人(約1.7割)の小中高生の歴史学習の場として、さらに、年々海外からの来館者も増加しており(全入館者の約2割)、東京の都市史博物館として重要な役割を果たしている。

○常設展リニューアル 常設展示室の魅力を高めるために、学芸員による最新の研究成果を反映させたりリニューアルを実現。展示コーナーの新設、親しみやすい体験型模型の増設に加え、解説の多言語化の拡充にも取り組んだ。(平成29年3月現在解説板・タブレット11か国語対応)また、特に子供や外国人を対象とした教育普及事業を充実させた。

○国際交流の推進 平成14年度より北京・瀋陽・ソウルの都市博物館と国際シンポジウムを毎年実施し、28年度には北京首都博物館と共同で特別展「江戸と北京」を開催。その他、欧米の博物館とも連携を促進した。

【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。平成26年度は、近接するスタジオジブリとの長年の連携の結果、ジブリ作品とともに建造物の魅力を伝える展覧会を開催。約50万人の来園者を迎え、国内外の幅広い層に復元建造物の魅力を発信した。

○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など、より深い学習機会を提供している。特に昔暮らし体験は、小学校生活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 特別夜間開園(夏の「下町夕涼み」、秋の「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存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、地域の大イベントに成長させた。

【写真美術館】

○質の高い自主企画展 固定的な常設展示とは異なり、収蔵品を有機的に結びつける収蔵企画展や独自の切り口による自主企画展等、館のコレクションを有効活用し、専門性の高い学芸員による魅力的な展覧会を数多く開催。その成果として、館の学芸員が企画した展覧会により、取り上げた作家が文部科学大臣芸術選奨を5年連続して受賞した。

○映像の一大祭典 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。

○地域連携の中心的役割 渋谷・恵比寿エリアの文化施設を結ぶ企画「あ・ら・かるちやー」の中心的役割を担い、地域の文化拠点の形成に大きく貢献。

【現代美術館】

○企画性に富んだ魅力的なコレクション展 「常設展示」では、テーマを設定し企画性のある「MOTコレクション」を展開。学芸員によるキュレーションによって豊富なコレクションを存分に活用し、魅力的な常設展示として高い評価を得ている。現代美術の見方や楽しさを伝えるきっかけとなるものとして定着させた。

○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。

○街への影響 清澄白河に新しいショップやカフェが開店し、若者が増える等、美術館の存在が街に影響を及ぼしている。街とのかかわりを強め、地元商店街との協力体制の構築により、展覧会の連携企画も生まれている。平成28年度は工事休館を機に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」を開催した。

【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伝統と歴史ある美術館をさらに発展させ、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。その後も、毎年、大規模展覧会を円滑に開催し、多くの都民に国内外の名品を鑑賞する機会を提供。フェルメールの代表作を紹介した「マウリッツハイス美術館展」、「モネ展」、「若冲展」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。

○アートを媒介につながり育てる リニューアルを機に、アートを媒介と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新たに立ち上げ、東京藝術大学と連携し、200名を超えるアート・コミュニケータを養成。また、上野9館(都美含む)での連携による、次世代育成のプログラムを年間を通じて実施した。本事業は先進事例とされ、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 多くの公募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】

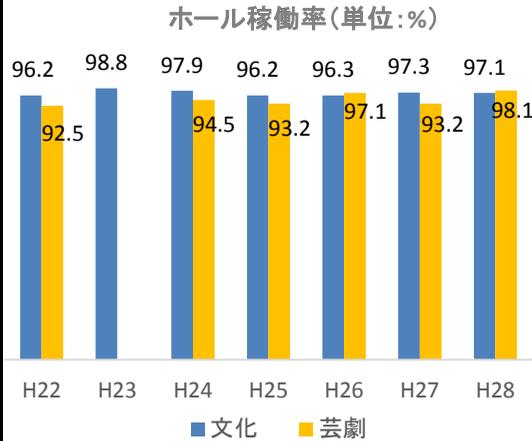
○建物を生かした魅力的な展覧会 都内に残る貴重な建造物と庭園を適切に管理するとともに、建物の特性を活かし、デザインや工芸、宝飾品など魅力的な展覧会を開催し、文化的環境を創出。平成27年7月には本館(旧朝香宮邸)・茶室・正門等が国の重要文化財に指定され、メディアに取り上げられるなど話題となった。

○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、ウェルカムルームで建築部材をさわられるコーナーを設け、多言語化に対応した鑑賞アプリなどの鑑賞ツールを開発し、インスタグラムを導入するなど鑑賞環境や発信の充実を図った。

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>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>収益に占める都財政割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H22</td> <td>15</td> <td>9</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>25</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>H23</td> <td>9</td> <td>6</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>16</td> <td>44%</td> </tr> <tr> <td>H24</td> <td>15</td> <td>22</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>39</td> <td>62%</td> </tr> <tr> <td>H25</td> <td>20</td> <td>10</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>31</td> <td>35%</td> </tr> <tr> <td>H26</td> <td>16</td> <td>13</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>30</td> <td>47%</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>19</td> <td>10</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>31</td> <td>39%</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>20</td> <td>11</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>33</td> <td>39%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	都財政受入額以外	委託料	指定管理料	負担金	助成金	補助金	収益に占める都財政割合	H22	15	9	1	1	1	25	40%	H23	9	6	1	1	1	16	44%	H24	15	22	2	2	2	39	62%	H25	20	10	1	1	1	31	35%	H26	16	13	1	1	1	30	47%	H27	19	10	2	2	2	31	39%	H28	20	11	2	2	2	33	39%	<p>主な増減要因は、以下のとおり。</p> <ol style="list-style-type: none"> 平成23年度は、東京芸術劇場の工事休館に伴い、指定管理料が減少した一方で、平成24年度は、リニューアルオープンに伴い大幅に増加(前年比 +15億円) 平成24年度のリニューアルオープン以降、東京芸術劇場の運営が貸館中心から事業を自ら企画制作する自主公演を中心とする創造発信型へ転換したことで、事業規模が拡大。都財政受入額以外の事業収入も増加。 平成26年度は、東京文化会館の工事休館に伴い、指定管理料が増加した一方で、事業収入は減少。 <p><工事休館一覧></p> <ul style="list-style-type: none"> ・芸術劇場 平成23年4月～平成24年8月 ・文化会館 平成26年6月～平成26年11月
年度	都財政受入額以外	委託料	指定管理料	負担金	助成金	補助金	収益に占める都財政割合																																																											
H22	15	9	1	1	1	25	40%																																																											
H23	9	6	1	1	1	16	44%																																																											
H24	15	22	2	2	2	39	62%																																																											
H25	20	10	1	1	1	31	35%																																																											
H26	16	13	1	1	1	30	47%																																																											
H27	19	10	2	2	2	31	39%																																																											
H28	20	11	2	2	2	33	39%																																																											
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>H22</td> <td>3</td> <td>11</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>H23</td> <td>3</td> <td>6</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>H24</td> <td>4</td> <td>11</td> <td>23</td> </tr> <tr> <td>H25</td> <td>4</td> <td>12</td> <td>14</td> </tr> <tr> <td>H26</td> <td>4</td> <td>13</td> <td>14</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>4</td> <td>12</td> <td>14</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>5</td> <td>13</td> <td>16</td> </tr> </tbody> </table>	年度	人件費	外注費	その他	H22	3	11	9	H23	3	6	5	H24	4	11	23	H25	4	12	14	H26	4	13	14	H27	4	12	14	H28	5	13	16	<p>「外注費」「その他」は工事休館に伴い、増減。「人件費」は、芸術劇場の事業規模の拡大により、微増。主な要因は、以下のとおり。</p> <ol style="list-style-type: none"> 平成23年度は、芸術劇場の工事休館に伴い、「外注費」「その他」が減少。一方、平成24年度は、リニューアルオープンに伴い大幅に増加(前年比「外注費」+7億円、「その他」+17億円) 平成24年度のリニューアルオープン以降、芸術劇場の運営が貸館中心から事業を自ら企画制作する自主公演を中心とする創造発信型へ転換したことで、事業規模が拡大。事業費が増加。 平成26年度は、文化会館が半年間工事休館し、警備・受付等にかかる「外注費」は減少したが、事務所移転等に係る費用が増加し、事業費全体としては、大きな変動はなかった。 平成28年度は、自主公演の充実を図ったため、「外注費」「その他」が増加。 																																
年度	人件費	外注費	その他																																																															
H22	3	11	9																																																															
H23	3	6	5																																																															
H24	4	11	23																																																															
H25	4	12	14																																																															
H26	4	13	14																																																															
H27	4	12	14																																																															
H28	5	13	16																																																															
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>H22</td> <td>9</td> <td>39%</td> </tr> <tr> <td>H23</td> <td>4</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>H24</td> <td>8</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>H25</td> <td>9</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>H26</td> <td>9</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>9</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>9</td> <td>26%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	再委託費	事業費に占める再委託割合	H22	9	39%	H23	4	29%	H24	8	21%	H25	9	30%	H26	9	29%	H27	9	30%	H28	9	26%	<p>再委託の主な内容は、清掃、警備、受付・案内業務など。清掃、警備、受付・案内等に係る再委託費は、工事休館の影響を除くと、H22年度以降ほぼ一定。</p> <p>工事休館に伴う、再委託費の増減要因は、以下のとおり。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・平成23年度は、芸術劇場の工事休館により再委託費が減少。 																																								
年度	再委託費	事業費に占める再委託割合																																																																
H22	9	39%																																																																
H23	4	29%																																																																
H24	8	21%																																																																
H25	9	30%																																																																
H26	9	29%																																																																
H27	9	30%																																																																
H28	9	26%																																																																
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>H22</td> <td>3</td> <td>8</td> <td>22</td> <td>7</td> <td>7.5%</td> </tr> <tr> <td>H23</td> <td>3</td> <td>9</td> <td>20</td> <td>8</td> <td>7.5%</td> </tr> <tr> <td>H24</td> <td>3</td> <td>9</td> <td>25</td> <td>7</td> <td>6.8%</td> </tr> <tr> <td>H25</td> <td>3</td> <td>9</td> <td>31</td> <td>7</td> <td>6.0%</td> </tr> <tr> <td>H26</td> <td>3</td> <td>8</td> <td>31</td> <td>7</td> <td>6.1%</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>3</td> <td>8</td> <td>37</td> <td>8</td> <td>5.4%</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>3</td> <td>8</td> <td>44</td> <td>8</td> <td>4.8%</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の割合	H22	3	8	22	7	7.5%	H23	3	9	20	8	7.5%	H24	3	9	25	7	6.8%	H25	3	9	31	7	6.0%	H26	3	8	31	7	6.1%	H27	3	8	37	8	5.4%	H28	3	8	44	8	4.8%	<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、平成28年度には約7割となっている。 ・職種別に見ると、約5割がホール制作担当職員、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の割合																																																													
H22	3	8	22	7	7.5%																																																													
H23	3	9	20	8	7.5%																																																													
H24	3	9	25	7	6.8%																																																													
H25	3	9	31	7	6.0%																																																													
H26	3	8	31	7	6.1%																																																													
H27	3	8	37	8	5.4%																																																													
H28	3	8	44	8	4.8%																																																													

主な事業成果

事業成果①

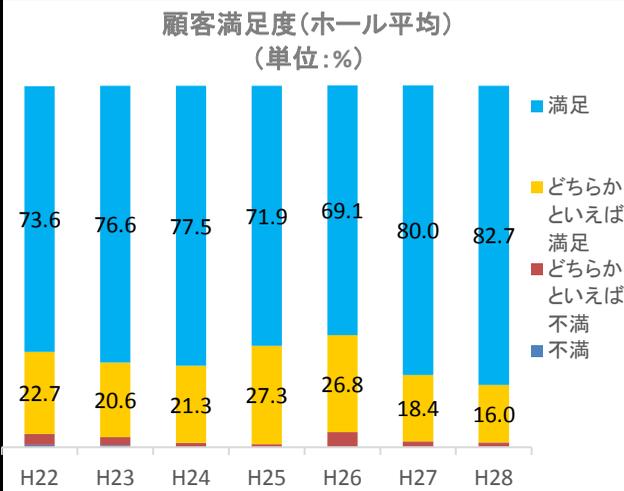


休館日、保守点検日を除いたホール使用可能日の稼働率は、2館とも9割以上という高い水準を維持している。
多彩な自主公演を行うとともに、積極的な誘致や使用団体への丁寧な対応による信頼関係の構築などにより、施設を最大限有効に活用している。

<工事休館一覧>

- ・芸術劇場 平成23年4月～平成24年8月
- ・文化会館 平成26年6月～平成26年11月

事業成果②

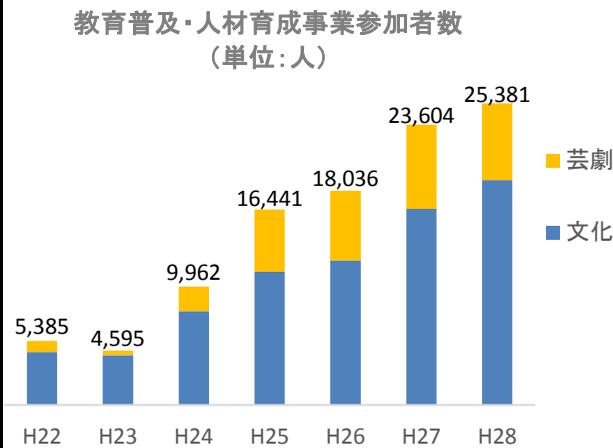


顧客満足度については、来館者に対して調査員による対面式の調査を行っている。展覧会・公演等の事業内容や鑑賞環境、ショップ・レストランの充実度、受付・警備員の対応、施設内の清潔さ等を総合的に判断、4段階で評価していただいている。
ホール内での温度管理や事業内容に関してご意見をいただくこともあるが、「満足」「どちらかといえば満足」を合わせた割合は、両館とも常に95%以上という高い水準を維持している。

※以下の年度は、工事休館のため単館のみで実施

- ・平成23年度 文化会館
- ・平成26年度 芸術劇場

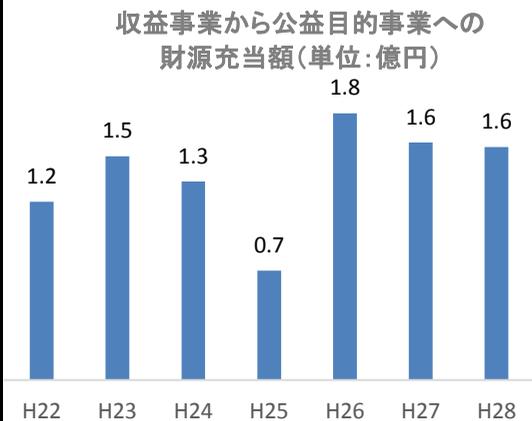
事業成果③



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。両館それぞれに特色を活かし、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、さらに学校等へのアウトリーチ事業等を実施し、事業の充実を図っている。

参加者数は年々増加傾向にあるが、文化会館において平成24年度から開始した館外でのアウトリーチ事業(ワークショップ、コンサート)の拡充が要因である。

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(H23文化会館50周年)やリニューアルオープン事業(H24芸術劇場)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22年度から平成28年度までで、総額10億円を充当。

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の国際化を図った。平成28年度で14回目となり、過去最高の応募者数を記録、音楽業界の中で着実に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。

○国際連携による教育普及 日本初の試みとして、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開始。学校を始めとした都内各所に、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」を派遣しオリジナルワークショップを開催、業界内外から高い注目を集めた。

○新たな文化の発信 「古事記」舞台版オペラを日本初演したことや、日本舞踊とバレエとオーケストラとのコラボレーションなど、既成の音楽ジャンルや表現形式にとらわれず、創造性・独自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」の拠点形成という新たなミッションの基で事業展開を変革。多彩な自主事業を実施し、貸館事業の施設というイメージを一新させ、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のモデルとなった。演劇界の登竜門「岸田國士戯曲賞」を、芸劇eyesで共催している若手劇作家が受賞するなど、演劇人にとっての夢の舞台という地位を確立させた。

○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、未来の音楽シーンを担う人材育成などを展開し、音楽文化の向上に寄与した。

○賑わい創出 豊島区や地元施設、大学等と連携し、地域のイベントなど多くの事業に協力。文化の街として認識されるように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。

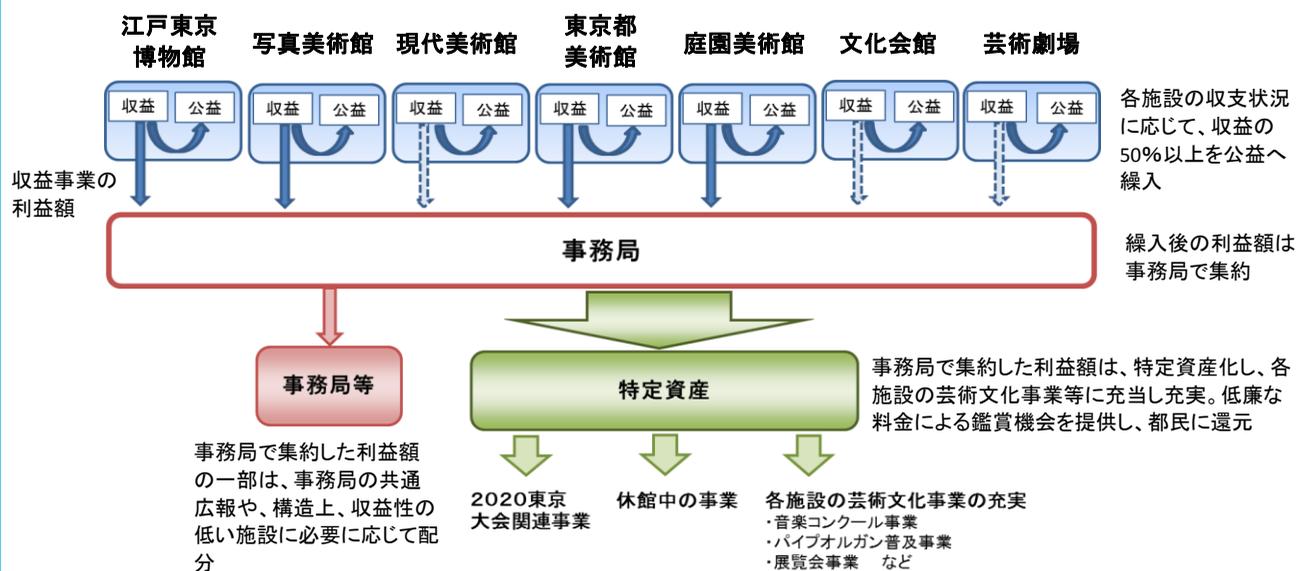
【美術館・博物館との財務上の連携】

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、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見込みがあるため、各施設が安定して事業を実施していくには、ますます財務面での連携が重要となる。

※現代美術館(H28～H30)、江戸東京博物館(H29.10～H30、H33以降)、文化会館(時期未定)

《財務連携イメージ》

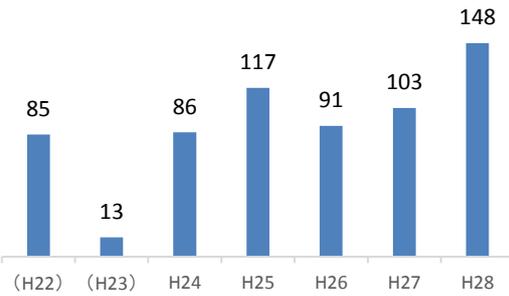


事業分野	アーツカウンシル事業																																																																	
事業概要	<p>平成20年度、都が東京都歴史文化財団とともに、芸術文化団体やアートNPO等と協力して実施する「東京文化発信プロジェクト」を開始。平成24年度、助成事業を事業の柱とする「アーツカウンシル東京」を設置。平成27年度には、「東京文化発信プロジェクト室」と「アーツカウンシル東京」が組織統合。東京の芸術文化施策の中核的役割を担う組織として、新たな芸術文化創造の基盤整備をはじめ、東京の独自性・多様性を追求したプログラムの展開、また、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の文化プログラムに向けて、先導的役割を担うプロジェクトを展開している。</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> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>(H22)</td><td>12</td><td>12</td><td>12</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>(H23)</td><td>12</td><td>12</td><td>12</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>H24</td><td>13</td><td>2</td><td>11</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>H25</td><td>12</td><td>1</td><td>10</td><td>0</td><td>0</td><td>1</td><td>0</td></tr> <tr><td>H26</td><td>13</td><td>2</td><td>8</td><td>0</td><td>0</td><td>3</td><td>0</td></tr> <tr><td>H27</td><td>17</td><td>11</td><td>5</td><td>0</td><td>0</td><td>1</td><td>0</td></tr> <tr><td>H28</td><td>27</td><td>10</td><td>15</td><td>0</td><td>0</td><td>2</td><td>0</td></tr> </tbody> </table> <p>● 収益に占める都財政割合: 100%, 99%, 100%, 100%, 100%, 99%, 99%</p>	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	(H22)	12	12	12	0	0	0	0	(H23)	12	12	12	0	0	0	0	H24	13	2	11	0	0	0	0	H25	12	1	10	0	0	1	0	H26	13	2	8	0	0	3	0	H27	17	11	5	0	0	1	0	H28	27	10	15	0	0	2	0	<p>経常収益額は増加傾向。主な増加要因は、以下のとおり。</p> <ol style="list-style-type: none"> 平成20年度以降、「東京文化発信プロジェクト室」は都からの負担金を原資に、都と共催で伝統芸能の普及事業など東京の魅力を高める多様な事業を展開。 平成24年度、アーツカウンシル東京設立。都からの寄付金を主な原資に、芸術団体等に対する助成事業を開始。 平成27年度、「東京文化発信プロジェクト室」と「アーツカウンシル東京」が組織統合し、事業内容についても再編を行った。 平成28年度は、リオデジャネイロにおける伝統芸能公演など東京2020大会に向けた事業を拡大(リオ関連事業 8億円)
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																																																											
(H22)	12	12	12	0	0	0	0																																																											
(H23)	12	12	12	0	0	0	0																																																											
H24	13	2	11	0	0	0	0																																																											
H25	12	1	10	0	0	1	0																																																											
H26	13	2	8	0	0	3	0																																																											
H27	17	11	5	0	0	1	0																																																											
H28	27	10	15	0	0	2	0																																																											
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>(H22)</td><td>1</td><td>2</td><td>9</td></tr> <tr><td>(H23)</td><td>1</td><td>1</td><td>10</td></tr> <tr><td>H24</td><td>2</td><td>2</td><td>9</td></tr> <tr><td>H25</td><td>2</td><td>2</td><td>8</td></tr> <tr><td>H26</td><td>2</td><td>2</td><td>9</td></tr> <tr><td>H27</td><td>2</td><td>6</td><td>8</td></tr> <tr><td>H28</td><td>3</td><td>13</td><td>11</td></tr> </tbody> </table>	年度	人件費	外注費	その他	(H22)	1	2	9	(H23)	1	1	10	H24	2	2	9	H25	2	2	8	H26	2	2	9	H27	2	6	8	H28	3	13	11	<p>平成27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28年度は、リオデジャネイロにおける伝統芸能公演事業などにより、「外注費」「その他」が大幅に増加。</p>																																
年度	人件費	外注費	その他																																																															
(H22)	1	2	9																																																															
(H23)	1	1	10																																																															
H24	2	2	9																																																															
H25	2	2	8																																																															
H26	2	2	9																																																															
H27	2	6	8																																																															
H28	3	13	11																																																															
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>非常勤</th> <th>常勤嘱託</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>(H22)</td><td>2</td><td>0</td><td>7</td></tr> <tr><td>(H23)</td><td>2</td><td>0</td><td>8</td></tr> <tr><td>H24</td><td>2</td><td>1</td><td>15</td></tr> <tr><td>H25</td><td>2</td><td>1</td><td>18</td></tr> <tr><td>H26</td><td>2</td><td>1</td><td>23</td></tr> <tr><td>H27</td><td>2</td><td>1</td><td>30</td></tr> <tr><td>H28</td><td>3</td><td>1</td><td>36</td></tr> </tbody> </table> <p>● 職員数に占める都派遣職員の割合: 22.2%, 20.0%, 11.1%, 9.5%, 7.7%, 6.1%, 7.5%</p>	年度	都派遣	非常勤	常勤嘱託	(H22)	2	0	7	(H23)	2	0	8	H24	2	1	15	H25	2	1	18	H26	2	1	23	H27	2	1	30	H28	3	1	36	<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、平成28年度には約9割となっている。 事業の拡大に伴い、平成22年度から28年度にかけて約4.5倍に職員数も増大している。 																																
年度	都派遣	非常勤	常勤嘱託																																																															
(H22)	2	0	7																																																															
(H23)	2	0	8																																																															
H24	2	1	15																																																															
H25	2	1	18																																																															
H26	2	1	23																																																															
H27	2	1	30																																																															
H28	3	1	36																																																															

主な事業成果

事業成果①

事業参加者数(単位:万人)



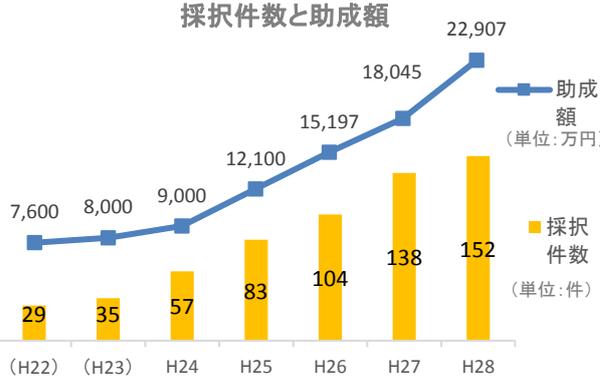
- ・事業の定着、新ジャンル実施、メディアとの連携等で参加者数が増加。
- ・これまで馴染みのなかった層にも芸術文化に接する機会を提供することができた。

※平成23年度は、六本木アートナイト2011が東北地方太平洋沖地震の影響により中止となったため参加者数が減少している。

※平成28年度は、オリンピックのリーディングプロジェクト、東京芸術祭、数寄フェスなど、事業の増加や拡大により、参加者数が増加した。

事業成果②

採択件数と助成額



- ・社会情勢の変化に応じて新たな助成を実施したり、芸術団体にとって利用しやすい仕組みへの見直し等を通じ、採択件数・総額も伸びている。

- ・平成24年度「東京芸術文化創造発信助成」開始(21年度～23年度は東京都が実施)

- ・平成25年度 上記助成に長期年(3年間)助成を追加

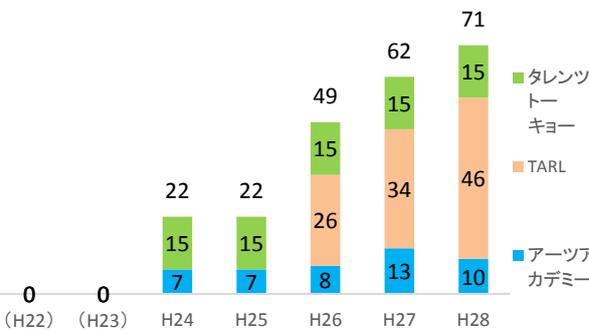
- ・平成27年度「東京地域芸術文化助成」を開始

- 「芸術文化による社会支援助成」を開始

- ・平成28年度「東京文化プログラム助成(気運醸成プロジェクト支援)」を開始

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・トーキョー)や、芸術文化事業を担う人材の育成(アーツ・アカデミー)、アートプロジェクトを動かす人材の育成(Tokyo Art Research Lab)などを実施した。
- ・修了生がカンヌ映画祭で最優秀新人監督賞やベルリン映画祭銀熊賞等を受賞するなど成果が見え始めている。

※TARL: グラフには平成26年度からの通年スクールプログラム修了生人数を計上(平成25年度までは単発の講座中心の啓発事業のためグラフには計上していない)

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。27年度から、地域芸術文化に対する助成、障害者などが芸術文化をつなぐ社会支援助成を開始。

○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43団体とともに、34事業におよぶアートプロジェクトを展開してきた。

○2020に向けた文化プログラムの展開

2020年に向けて、東京文化プログラム助成を拡充するとともに、企画の公募や、東京キャラバン、TURNといった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る。

○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」、江戸東京たてもの園「東京大茶会」、現代美術館「MOTサテライト」、東京都美術館「TURNフェス」等)。回を重ねて定着させている。

1. 団体経営に関する現状分析・評価

【SWOT分析】

	機会（ニーズの増加・役割の増大）	脅威（ニーズの減少・役割の縮小）
外部環境	<p>「社会変化」</p> <ul style="list-style-type: none"> ○文化の祭典としての東京 2020 大会の開催 ○インターネットによる芸術文化鑑賞機会の増 <ul style="list-style-type: none"> ・デジタルミュージアム、動画配信、オンラインチケット予約 ○成熟社会への移行に伴うモノ消費からコト消費への転換 ○新「文化芸術基本法」による美術館・博物館・劇場等の役割増（社会的課題解決の手段としての芸術文化のニーズ増） <p>「ステークホルダー」</p> <ul style="list-style-type: none"> ○都民 <ul style="list-style-type: none"> ・ライフ・ワーク・バランスの推進、プレミアムフライデーの実施等による仕事帰りや余暇の芸術文化鑑賞機会増 ○訪都外国人 <ul style="list-style-type: none"> ・訪都外国人旅行者増（H28 年訪都外国人旅行者数は約 1,310 万人で過去最多）による芸術文化鑑賞ニーズ増 <ul style="list-style-type: none"> ・MICE 等のユニークベニュー需要増 ○関係団体等 <ul style="list-style-type: none"> ・国や区市町村、民間団体等との連携協力機会増 	<p>「社会経済」</p> <ul style="list-style-type: none"> ○東京 2020 大会後の景気後退、芸術文化に対する予算削減の可能性 <p>「社会変化」</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ソフトターゲットを狙ったテロの脅威、対策コスト増 ○経済格差の拡大に伴う青少年の芸術文化鑑賞機会の偏在 <p>「ステークホルダー」</p> <ul style="list-style-type: none"> ○都民 <ul style="list-style-type: none"> ・少子高齢、人口減少社会による顧客の減少、固定化 ・エンターテインメントの多様化による実演芸術鑑賞機会減 ・利用者目線に立った不断の施設運営の見直しの必要性 ○東京都 <ul style="list-style-type: none"> ・異なる性質を持つ監理団体に対する画一的な指導 <p>「競合他社」</p> <ul style="list-style-type: none"> ○都内に多数存在する国立や民間施設等との競合、施設利用団体獲得の競争激化
内部環境	<p>「人的資源」</p> <ul style="list-style-type: none"> ○国内最大級の芸術文化の専門家集団 ○多様な分野に関する専門的知識を備えた職員が多数存在 ○多様な施設の一括管理による人事交流、人材育成 ○管理運営施設での多数のインターン受入 <p>「実績・ノウハウ」</p> <ul style="list-style-type: none"> ○東京都の監理団体、公益財団法人としての社会的信用 ○都の施策との連携による都民・都政への貢献 ○約 30 年にわたる施設管理、事業運営のノウハウの蓄積 ○国内外の関連施設、アーティスト等との広いネットワーク <p>「物的、財務的資源」</p> <ul style="list-style-type: none"> ○知名度の高い都立文化施設を管理運営 ○複数施設の一括管理によるスケールメリットの発揮（財務連携、管理事務や契約の効率化、工事休館等に伴う经营风险の分散等） ○収益事業の利益額の特定資産化による安定的な財務運営 	<p>「人的資源」</p> <ul style="list-style-type: none"> ○業務量増による職員の負担増 ○指定管理期間の短期化（4 年間）による、職員の雇用不安、人材確保・育成への支障 ○正規職員と非正規職員の賃金格差大による人材流出、確保困難 <p>「組織運営」</p> <ul style="list-style-type: none"> ○管理運営施設の知名度に比べて低い財団の認知度 ○財団全体の戦略性が不明確 ○施設の枠を超えた業務の効率化、サービス向上策が不十分 <p>「事業運営」</p> <ul style="list-style-type: none"> ○財団の総合力を生かした事業展開や発信が不十分 ○バリアフリー、ダイバーシティ等に対応した鑑賞環境整備が途上 <p>「物的、財務的資源」</p> <ul style="list-style-type: none"> ○施設の大規模修繕工事に伴う長期休館による収益減、顧客離れの可能性 ○公益事業の 3 区分化による柔軟性の低い会計処理
	強み	弱み

2. 自己分析を踏まえた経営課題

当財団は、国の文化団体に匹敵する国内最大級の文化の専門団体であり、現在 12 の文化施設（東京都庭園美術館、東京都江戸東京博物館、江戸東京たてもの園、東京都写真美術館、東京都現代美術館、トーキョーアーツアンドスペース本郷、トーキョーアーツアンドスペースレジデンシー、東京都渋谷公園通りギャラリー、東京都美術館、東京文化会館、東京芸術劇場、東京舞台芸術活動支援センター（水天宮ピット））及びアーツカウンシル東京において、東京の魅力を高める多様な事業を展開している。これまで、各施設等の管理運営を良好に行うとともに、各施設等の連携の取組も行ってきた。

今後は、各施設が独自性を発揮した事業展開がより円滑にできるよう、財団として組織的なバックアップに努めるとともに、複数施設を同時に運営しているスケールメリットをさらに活かしながら、戦略的に事業展開を図っていくことが必要である。そのため、以下の課題解決に取り組む。

① 人材の確保及び育成

財団の最大の資源は人材である。財団ではこれまでも国内最大級の芸術文化の専門団体として、世界でも活躍できるような優秀な専門人材を雇用し、芸術文化の振興に寄与してきた。しかしながら、固有職員のうち正規職員の割合は約 3 割弱と低く、約 7 割が非正規雇用職員であり、短期間の指定管理期間による雇用不安を招いている。また、非正規職員の給与も他の大規模な団体と比較すると低い水準となっており、優秀な人材の確保が難しい状況である。また、監理団体として都からの指導監督を受けているため、状況の変化に柔軟に対応した組織運営が困難となっている。今後は、優秀な人材を確保し安定した雇用に結びつけるような制度の構築や、人材育成の充実を図っていく必要がある。

② 持続的な事業実施のための財源確保

財団では、収益性は低くとも公益財団法人として実施すべき教育普及・人材育成や質の高い芸術文化の鑑賞機会を安価で提供する数々の自主事業を実施しているが、今後、江戸東京博物館などにおいて施設の老朽化に伴う改修工事により長期の休館が予定されており、自主事業の実施を安定的に行う財源の確保は困難となる。そのため、今後はレストラン・ショップの運営など収益事業による利益額の増加や、企業協賛金等外部資金の獲得に力を入れていくとともに、長期的な視点に立った財務運営が必要である。

③ 発信力の強化とプレゼンス向上

今後、少子高齢、人口減少社会による顧客の減少、固定化や、エンターテインメントの多様化による実演芸術鑑賞機会の減少が見込まれる。そのような状況においては、従来の顧客層のみならず、子供・若者や外国人等の新たな顧客層に対し、東京の芸術文化が持つ魅力を、外部のノウハウを活用するなどして各館及び財団全体で積極的に発信する必要がある。このため、財団の各文化施設や文化事業をこれまで以上に発信するのはもちろんのこと、文化を通じた教育、観光、福祉、地域等への貢献といった取組についてもあわせて幅広く伝えていくなど、発信力強化を図り、財団全体としてプレゼンスを向上させる必要がある。

④ 文化芸術の継承と新たな取組

財団は、知名度の高い都立文化施設を管理運営しており、利用者目線に立った不断の施設運営の見直しに取り組む必要がある。また、文化の祭典としての東京 2020 大会の開催、ワークライフバランスの推進、訪都外国人の増など、今後はより東京に集まる人々が増え、その関心も多様化することが想定されるため、多種で多様な事業を継続的に展開することが求められる。これまでの優れた芸術文化を受継ぎ、その魅力を再認識し、理解を深める事業を展開するとともに、斬新で自由な発想による創造的な活動にも挑戦し、東京の魅力を高めることが課題である。

⑤ 2020 年に向けた東京の文化シーンの活性化

国内最大級の芸術文化の専門団体として、東京 2020 大会に向けた文化プログラムの成功に向けて、東京の魅力を発信するための展覧会、公演、イベント等の実施により Tokyo Tokyo FESTIVAL の中核を担う責務がある。また、首都である東京の文化団体として、都域や地方の施設等と連携し、施設の周遊性向上等による利便性の向上や、ノウハウの共有を図ることで、全国的な文化振興に貢献する。さらに、2020 年を契機に海外の文化施設等とのネットワークを強化することが求められる。これらを通じて、東京をこれまで以上に良質な芸術文化体験のできる場所にしていくことが課題である。

⑥ 社会的課題解決に貢献

2017 年 6 月に国会で改正された新「文化芸術基本法」にあるように、芸術文化の固有の意義と価値を尊重しつつ、社会的課題の解決や、観光、まちづくり、国際交流、福祉、教育、産業その他の各関連分野における施策との、現場レベルでのシームレスな連携を図ることが必要である。東京には多くの人が集まり、少子高齢化、人口減少社会の到来など、社会的な課題が先鋭的に現れる。まちづくりや福祉、教育、産業等の社会的な課題の解決に、芸術文化の力でどのように貢献できるか。具体的な取組を示すことが課題である。

⑦ 多様性の尊重

東京 2020 パラリンピックを契機にユニバーサル化が着目され、誰でも社会参加しやすい環境整備が必要である。また、超高齢社会の到来、訪都外国人の増加に伴う国際交流の進展などによって、様々な背景を持つ人たちが、その人らしさを尊重できる社会づくりが必要である。これまで財団全体でバリアフリー等に取り組んできたが、その環境整備は途上であり、こうした課題に対応するために、今後も誰もがアクセスしやすい施設運営や事業展開、芸術文化を通じた多様な人たちの社会参加や交流の場をつくることが課題である。

⑧ 次世代の育成

高齢化により顧客数の減少、顧客の固定化など芸術文化の需要が縮小し、経済的な格差の拡大に伴い青少年の芸術鑑賞機会の偏在が進むことが予想される。このため、これまで以上に未来を担う子供や若者が芸術文化と出会う機会を提供することが求められる。また、これからの経済を牽引する創造産業への着目、サービスやモノづくりへの付加価値の創出には、芸術文化の関わりが重要であり、創造性を発揮する人材を育成することが課題であると考えられる。新進アーティストの支援を継続するとともに、各館の実績を活かしながら、他機関や施設と連携することで、文化施設や文化事業に携わるキュレーター、アートマネージャー等の専門人材の養成をより充実していくことが必要である。

3. 経営課題解決のための戦略

① 雇用及び育成にかかる制度や方針の見直し

専門性の高い優秀な人材確保のためには、財団を取り巻く状況を踏まえ、職員がその専門性を活かし、意欲を持って能力を発揮できる環境を整えることが必要であり、現行人事給与制度の見直しが不可欠である。特に非正規職員の割合が高いため、計画的な正規職員への雇用転換及び雇用条件の改善を行う。

また、優秀な人材が常に高いレベルで業務に従事できるよう、専門性確保や企画力向上、モチベーション維持のため、研修制度の充実など人材育成方針の見直しを行う。

② 長期的な視点に立った財務基盤の強化

東京 2020 大会及びその後のレガシーも見据え、財団自主事業を更に充実し、また持続的に実施していくため、企業からの協賛金等や都以外からの助成金等の獲得に努めるとともに、利用者サービス等の向上を図ることで、レストラン・ショップ、ユニークメニュー等収益事業からの収益額の増加を図り、自己財源を安定的に確保する。また、各施設の改修工事に伴う長期休館の影響に対応するため、財団全体で財務上の連携を図り、財務基盤を強化していく。

③ 多角的な広報とプレゼンス向上

各文化施設等の魅力や文化事業を発信する「各館広報」と、財団全体の事業を横断的に発信する「共通広報」を効果的に組み合わせ、様々なターゲットに発信していく。発信にあたっては、紙からインターネットまで多様な媒体を有効活用するとともに、最新メディアの活用も含め、外部のノウハウを積極的に活用していく。また、外部団体や地元地域との広報連携による発信力の強化も図る。特に共通広報においては、各文化施設等の特徴を活かした文化事業を横断的に発信するだけでなく、財団の各文化施設等が一体となり展開する事業や、財団と関係機関の連携事業の広報を充実させることにより、財団全体としてプレゼンスを向上させていく。

④ 多彩な事業展開による文化の継承と挑戦

より利用者目線に立った施設運営に努めるとともに、コレクションや専門人材を十分に活用し、多彩な展示や公演、プロジェクト等を展開する。これまでに培われてきた芸術文化を継承するとともに、常に最新の研究成果や考え方を取り入れ、時代に呼応した新たな芸術文化の創造、価値の創造に努める。

また、東京文化プログラムの主要な取組をアーカイブ化し、広く公開するとともに後世にも活用できるようにする。

⑤ 国内外の地域・施設との連携強化

2020 年に向けた文化プログラムの実施に際して、国内外の文化施設等との連携を強化し、交流を促進する。これにより、世界・国内有数の質の高い芸術文化を都立文化施設で紹介するとともに、東京発の卓越した芸術文化を世界に届け、国内外においてオリンピックの気運醸成と東京の魅力発信を図る。

また、これまでに培ったネットワークや事業・運営のノウハウを活かして、都域の施設と連携しサービス等の充実を図る。さらに、地方の施設とも連携し、良質な公演や展覧会を共同制作や巡回等により全国的に展開することで、日本の文化的土壌形成の牽引役となる。

⑥ 社会的課題の解決に貢献する取組の実施

福祉やまちづくりなどの社会的課題の解決に芸術文化の力で貢献する。助成金等の支援策により、企業や NPO など団体と連携して、社会や都市の様々な課題の解決に貢献する。特に超高齢社会の到来を見据え、長きにわたる生涯をよりよく生きるために芸術文化は何ができるのか、様々な角度から試み、効果的な方策を見いだす。また、都内の地域活性化のために、運営する文化施設が立地する地元と連携し、施設と地域の特性を活かし、フェスティバルやプロジェクトなどにより、それぞれの地域に応じた特色ある文化拠点として活性化させ、地域振興に貢献する。

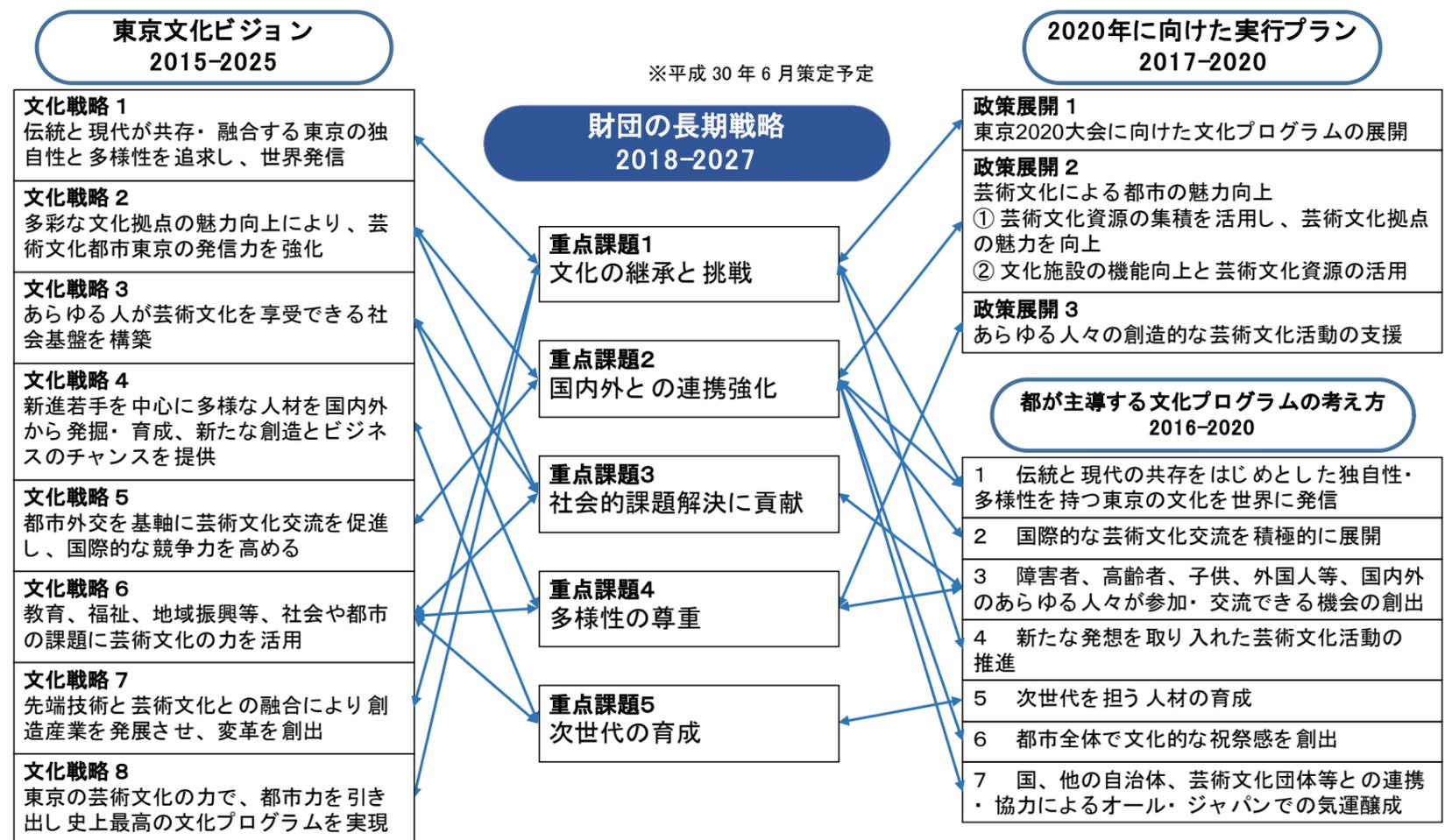
⑦ 様々な背景を持つ人々の参加と交流を促進

バリアフリー化や多言語対応など、施設や事業、サービス面でのユニバーサル化を進め、あらゆる人がストレスなく芸術文化に親しめるよう、文化施設や文化事業にアクセスしやすい環境整備を進める。国籍や年齢、障害の有無を問わず、様々な背景のある人たちが参加しやすいプログラムを展開することで、芸術文化を通じた交流を図り、その人らしさを尊重できる社会づくりをめざす。

⑧ 将来の観客層及び芸術文化の担い手の育成

子供・若者が芸術文化に触れる機会を年代別に提供するなど、より多くの人々が芸術文化を享受できるようにする。新進アーティストを発掘・育成する取組を、賞の授与や発表する機会を提供するなど、文化施設を中心に充実させる。これらの取組を財団全体で紹介し新進アーティスト育成について発信を強化する。また、キュレーターやアートマネージャー、エデュケーター、プログラムオフィサーなど文化に携わる専門人材を、文化施設と大学が連携して持続的に養成する仕組みについて検討を進める。

戦略性をもって財団全体の運営を行うため、今後10年間を見据えた東京都歴史文化財団の長期戦略を策定する予定である。戦略に基づき、これまでにない挑戦的な取組など、新たな事業展開を行う。「経営改革プラン」の事業運営上の課題解決のため戦略(④～⑧)は、長期戦略における重点課題(1～5)に対応している。これらと東京都の施策である「東京文化ビジョン」「2020年に向けた実行プラン」「都が主導する文化プログラムの考え方」との関係は、以下の通りである。



4. 2020年までの3年間の取組事項

① 雇用及び育成にかかる制度や方針の見直し

【3年後の到達目標】

- 国内最大級の芸術文化の団体として、専門性の高い優秀な人材確保のために、以下の取組を実施する。
- 非正規職員から正規職員への雇用転換を着実に実施する。
 - 職員の専門性向上のための研修制度を実施（国内外派遣5名程度）し、優秀な人材の確保・育成を図る。
 - 財団を取り巻く状況を踏まえた新たな人事給与制度を2019年度から導入・運用する。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
優秀な専門人材確保のための、非正規職員の正規職員への雇用転換	雇用転換による正規職員割合の増加	社会経済状況及び職員年齢構成・ポスト等の推移を視野に入れ順次転換	社会経済状況及び職員年齢構成・ポスト等の推移を視野に入れ順次転換	社会経済状況及び職員年齢構成・ポスト等の推移を視野に入れ順次転換	2024年度までに正規職員の割合が5割を上回るよう引き続き雇用形態転換を推進し、専門性の高い優秀な人材を確保する。
専門性向上のための研修の充実	職員派遣研修制度の創設	<ul style="list-style-type: none"> ・職員派遣 ・研修結果の報告 	<ul style="list-style-type: none"> ・職員派遣 ・研修結果の報告 ・事業への反映 	<ul style="list-style-type: none"> ・職員派遣 ・研修結果の報告 ・事業への反映 ・必要に応じ制度見直し 	財団の職員を国内外の文化施設等に派遣し、先進的な事業活動に関する調査研究を行い、その成果を財団事業に反映するとともに、職員の更なる専門性向上を図る。
新たな人事給与制度の確立	新たな人事給与制度の骨子の検討及び関係各所との調整	新たな人事給与制度（案）の関係各所との調整及び交渉、次年度導入に向けての予算要求	新たな人事給与制度導入	新たな人事給与制度導入後の点検及び必要に応じた改善	現行の財団独自の人事給与制度を更に見直し、職員の頑張りをより反映できる制度を確立し、処遇を見直すことにより優秀な人材の確保を図る。

2020年度までに累計で5名を派遣
(各年度の人数は今後調整)

※到達目標と成果指標の考え方（①～⑧共通）

到達目標については、数値で明確に表せるものは数値目標を掲げる。数値目標を設定しにくい事業効果や成果については、アーツカウンシル・イングランドやクリエイティブ・スコットランドなど海外の文化機関の取組の調査結果を踏まえ、アウトカム指標とする。その達成状況については事業実績や満足度、認知度等、アンケートやヒアリング等の結果をもって説明し、取組内容と成果が妥当であるか評価を受ける。

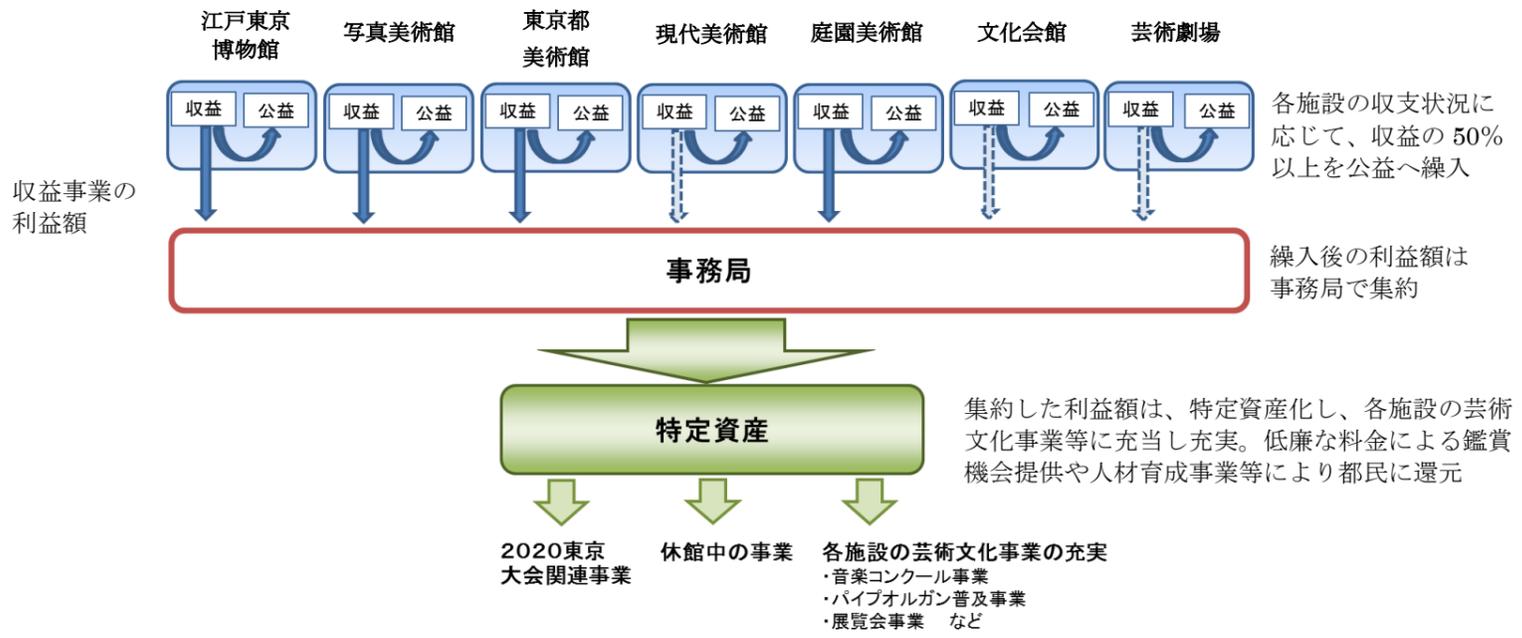
② 長期的な視点に立った財務基盤の強化

【3年後の到達目標】

- 東京 2020 大会実施年である 2020 年度において、質が高く魅力的な自主事業を都民や東京を訪れる方々に提供するため、公益目的事業における財源の獲得増や収益事業の収益増により、自己財源を 20.4 億円確保する。
- 財務連携により財団全体で積み立てた特定資産を各施設に効果的に再配分することにより、2020 東京大会関連事業や各施設の芸術文化事業の充実を図り都民に還元する。(3 年で 5 億 7 千万円)
- 認定法上の公益目的事業を統合することにより、多彩な事業を実施しやすくすると共に、統合のメリットを活かした財務連携により、安定した事業実施を図る。

個別取組事項	～2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	取組設定の考え方
公益事業における自己財源の獲得増	13.4 億円	10.2 億円 (江戸博、現美工事休館のため)	14.0 億円 (基準値 5%増)	14.7 億円 (基準値 10%増)	<ul style="list-style-type: none"> ・企業等からの協賛金や入場料収入等、公益事業における自己財源の獲得額を増やすことで、安定的な自主事業の実施と充実を図る。 ・基準値は、2017 年度以前の各館直近フルオープン 3 年平均値 ・値は、協賛金+補助金・助成金(都以外)+自主事業の入場料収入等
収益事業の収益額増	5.2 億円	4.1 億円 (江戸博、現美工事休館のため)	5.4 億円 (基準値 5%増)	5.7 億円 (基準値 10%増)	<ul style="list-style-type: none"> ・利用者サービスの向上等により、レストラン・ショップ、ユニークベニュー等収益事業の収益額の増加を図る。 ・基準値は、2017 年度以前の各館直近フルオープン 3 年平均値
特定資産の活用	4 千万円程度	7 千万円程度	2 億円程度	3 億円程度	各施設の収益事業の利益額を集約し、一括で積み立てた特定資産を各施設に効果的に再配分することにより、2020 東京大会関連事業や各施設の芸術文化事業の充実を図り都民に還元する。
公益目的事業の統合	公益目的事業が 3 つに区分されており、財務上の連携に制限	公益目的事業を統合	前年度の収支状況を鑑み当年度の執行及び翌年度予算において財務連携を強化	2 か年の財務連携の実績と前年度の収支状況を鑑み、当年度の執行及び翌年度予算において、より効果的に財務連携を実施	現在の「博物館・美術館」「音楽・舞台芸術」「基盤整備・発信提供」の 3 区分による公益目的事業を統合することにより、音楽と美術館との連携事業などのような芸術文化の表現の幅を広げ多彩な事業を実施しやすくすると共に、統合のメリットを活かした財務連携により、安定した事業実施を図る。

《特定資産活用のイメージ》



③ 多角的な広報とプレゼンス向上

【3年後の到達目標】

- 財団が関与する様々な文化事業や各文化施設の認知度とともに、財団全体としての認知度を向上させる。
- 子供・若者や外国人などの新たな顧客層が育ち、芸術文化に興味を持つ人々の裾野がより大きく広がっていることを目指す。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
「共通広報」及び「各館広報」の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・財団 HP の大幅リニューアル実施（年度内） ・インスタグラムを活用した発信 ・財団内の共同事業のアピール・ロゴの作成・運用 	<ul style="list-style-type: none"> ・財団 HP コンテンツの充実(事業ニュース記事、テーマ別の事業紹介など) ・SNS 等での発信強化による財団ホームページへのさらなる誘導 ・財団内の共同事業のアピール・ロゴの運用 	<ul style="list-style-type: none"> ・財団 HP コンテンツの充実(多言語化の推進など) ・デジタルサイネージ等での発信強化 ・財団内の共同事業のアピール動画の作成等 	<ul style="list-style-type: none"> ・フェスティバル期間中の情報発信の強化 ・公共空間での多角的な広報を展開 ・フェスティバル期間中における共同事業のさらなるアピール 	<ul style="list-style-type: none"> ・広く効果的に財団全体の取組や価値を発信するため、財団 HP の活用を中心とした「共通広報」の強化を行う。 また、各文化施設等の魅力や文化事業を発信する「各館広報」をさらに充実させる。 ・財団内の共同事業を実施する際にはアピール用のロゴマークを使用し、統一感を示すことで財団全体の取組を周知する。
MICE 振興施策との連携による施設の PR	美術館・博物館におけるユニークベニュー事業実施（4 施設）	美術館・博物館におけるユニークベニュー事業実施（4 施設）	ユニークベニュー事業の拡大（6 施設*）	継続実施、検証・改善	MICE 振興施策と連携し、美術館・博物館におけるユニークベニューの取組により施設の認知度の向上を図る。
外部団体との広報連携	国立美術館等との広報連携実施（サマーナイトミュージアム等）	<ul style="list-style-type: none"> ・国立美術館等文化施設との広報連携実施 ・鉄道事業者等公共交通機関との広報連携実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・広報連携の検証・改善 ・広報連携の検証・改善 ・最新メディアや民間の最新ノウハウの活用 	<ul style="list-style-type: none"> ・さらなる連携の推進（施設・地域など） ・継続実施 ・継続実施 	様々な外部団体と連携することで、社会的にインパクトある広報を展開し、潜在的な顧客層をさらに掘り起こしていく。

《アピール・ロゴの例》

芸術文化のあたらしい出会い



文化会館、アーツカウンシル、たてもの園の共同事業の場合

*2018 年度までは東京都庭園美術館、江戸東京たてもの園、東京都写真美術館、東京都美術館で実施。2019 年度から東京都江戸東京博物館、東京都現代美術館を追加。

④ 多彩な事業展開による文化の継承と挑戦

【3年後の到達目標】

- 都を代表する文化団体として、利用者視点に立ち、不断の施設運営の見直しに取り組むとともに、東京 2020 オリンピック・パラリンピック競技大会を見据え、新たな価値を提示するような挑戦的な事業の実施によって、都民の様々なニーズに応える。
- 主要な東京文化プログラムをアーカイブ化して広く紹介し、継承する。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
利用者視点に立った施設運営及び挑戦的な事業の実施	<ul style="list-style-type: none"> ・利用者視点に立った施設運営 ・各施設の特性を活かしこれまでの枠組みを超えた挑戦的な事業を企画・実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・施設運営の不断の見直し（利用者や専門家等による点検、課題整理） ・新たな価値を提示する挑戦的な事業を実施（美術館・博物館等 9 施設、ホール 2 施設及びアーツカウンシル東京で実施） 	<ul style="list-style-type: none"> ・ソフト面の改善 ・（必要に応じた）ハード面の検討 ・新たな価値を提示する挑戦的な事業の継続実施、検証 	<ul style="list-style-type: none"> ・ソフト面の改善点の検証 ・（必要に応じた）ハード面の改修 ・事業の改善とフェスティバル期間中の取組充実 	<ul style="list-style-type: none"> ・利用者視点に立ち、不断の施設運営の見直しに取り組む。 ・専門人材・都コレクションを活用しながら、新たな価値を提示する挑戦的な事業を実施し、常に高い満足度を維持する。
「Tokyo Tokyo FESTIVAL* 企画公募」	事業の検討・公募	企画の選定・制作	企画の制作・実施	企画の実施・検証	斬新で独創的な企画や、より多くの人々が参加できる企画を幅広く募り、「Tokyo Tokyo FESTIVAL」の目玉事業として実施する。
東京文化プログラムのアーカイブ化による継承	事業のアーカイブ化の実施	東京文化プログラムのアーカイブ化の構想・計画	東京文化プログラムのアーカイブ化の実施	東京文化プログラムのアーカイブ化の検証・改善	各館での主要な東京文化プログラムを記録化し、広く紹介するとともに、未来へつなげていく。

*Tokyo Tokyo FESTIVAL：2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会に向けて、東京及び日本の文化の魅力を国内外に広く発信することにより気運を醸成し、日本中で盛り上がりを作っていく取組。国内外からの注目が最も集まる2020年4月からの半年間に実施する東京文化プログラムを「Tokyo Tokyo FESTIVAL」と銘打ち、集大成となる文化事業を展開する。2020年までの期間についても「Road to Tokyo Tokyo FESTIVAL」として、さらなる気運醸成を図る。さらに、この取組を通じて、2020年以降を見据えた文化的なレガシーの創出を目指す。

・企画公募：斬新で独創的な企画や、より多くの人々が参加できる企画を幅広く募り、Tokyo Tokyo FESTIVALの中核を担う事業の創出を図るとともに、人々の記憶に残る東京文化プログラムを創り上げ、2020年を超えて、東京がよりクリエイティブな文化都市へとステップアップしていくことを目指す。アーツカウンシル東京が実施。

⑤ 国内外の地域・施設との連携強化

【3年後の到達目標】

- 2020年に向け海外と連携した事業を展開し、国内外に発信する。
- 都内及び近県の文化施設との連携を進め、多くの方が、芸術文化に触れる体制整備に寄与し、またサービス向上を図る（美術館・博物館の共通入館券の参加館100館に拡充）。
- 地方との展覧会、舞台芸術、イベント等の共同実施等（27件程度）を通して、学術研究や技術・運営ノウハウの共有を図り、全国的な文化振興に貢献する。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
海外連携による事業展開と発信	海外と連携した事業を実施	海外関係機関との連携を強化し、海外と連携した事業を実施 (例：パリ・タンデム)	2020年に向けた海外連携事業の継続、検証	効果的な事業により連携をさらに強化し、フェスティバル期間中の取組充実	展覧会、公演、ワークショップ等、海外の優れた作品や事業を東京で紹介するとともに、東京とアジアの交流やフランスとの連携等により事業を実施する。
文化施設等のネットワークの構築によるサービス充実	美術館・博物館等の共通入館券（ぐるっとパス）実行委員会への参加（参加館80館）	・ぐるっとパス拡大（参加施設90） ・運営体制整備の検討	・ぐるっとパス拡大（参加施設95） ・関係先との調整 ・インバウンド対応の充実	・ぐるっとパス拡大（参加施設100） ・体制整備 ・効果検証 ・インバウンド対応の更なる充実	運営体制を整備しながら、参加館の拡大、サービス拡充に努める。
地方との連携による全国的な文化振興	東京キャラバン*、地方劇場との共同制作、巡回展等の実施	・東京キャラバンの実施（3箇所） ・舞台芸術の共同制作（1件） ・展覧会の巡回（5件程度）	・東京キャラバンの継続実施（5箇所） ・共同制作の継続実施、検証・改善 ・巡回展の継続実施、検証・改善	・2015年からの集大成として都内で実施 ・効果的な事業によりフェスティバル期間中の取組充実 ・効果的な事業によりフェスティバル期間中の取組充実	イベントの実施や展覧会・舞台芸術等の共同研究・共同制作等においてノウハウを共有することにより、より質の高い事業の実施に努める。

*東京キャラバン：劇作家・演出家・役者である野田秀樹の発案により、多種多様なアーティストが出会い“文化混流”することで、新しい表現が生まれるというコンセプトを掲げた新たな文化ムーブメント。2015年に開始し、2016年にはリオデジャネイロ、東北（仙台・相馬）、六本木で実施。2017年からはオリンピック・パラリンピックの東京2020公認プログラムとして本格始動。国内各地に出現し、「文化サーカス」を繰り広げていくとともに、地域を越えた交流を継続的に図っていく。アーツカウンシル東京が実施。

⑥ 社会的課題の解決に貢献する取組の実施

【3年後の到達目標】

- 東京を拠点とする芸術団体やNPO、福祉団体等が実施する、障害者や高齢者、子供、青少年、外国人等の創造活動や体験機会の拡充と、その環境整備に資する活動を支援する（45件程度）。
- 来るべき超高齢社会を意識し、職員の意識・知識を向上させ、また関連団体とのネットワークを作りながら、文化の力で社会課題に対応すべく、事業を構築する。
- 地域振興を目指し、自治体、施設、団体等との協働事業を実施するなどして、地域総体としての魅力を高める。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
社会包摂や社会的課題に繋がる芸術文化活動への助成・支援	アーツカウンシル東京による社会支援助成を実施	助成・支援の実施、評価 (採択15件程度)	・助成・支援の実施、評価 (採択15件程度) ・評価方法等の検証	・助成・支援の実施、評価 (採択15件程度) ・評価方法等の改善	障害者や高齢者、子供、青少年、在住外国人等が主体的に関わる芸術活動や、社会や都市の様々な課題を見据えその改善に資することを目的とする、社会包摂や社会的課題に繋がる多様な芸術文化活動を支援する。
超高齢社会を意識した事業の構築	各館での対応状況を把握、整理	・事業検討 ・関連団体との連携を検討 ・職員による検討会の実施(課題共有)	・事業試行、検証 ・関係団体との連携実施 ・取組内容の検討	・事業実施、検証 ・関係団体との連携実施・検証 ・実施・検証	高齢者が参画する事業や、高齢者を活用する事業を検討、試行する。 職員の知識・スキルを向上させるとともに、様々な団体、アーティスト等と協働し、プログラムの開発を行う。
地域振興のため、都内の文化拠点形成による魅力向上	施設の立地する地域や事業を実施する地域において自治体、施設、団体等との連携を実施	上野、両国、清澄白河、池袋、恵比寿、六本木、小金井、八王子における協働事業実施及び拡充のための調整*	協働事業実施、2020年に向けた準備	フェスティバル期間中の協働事業の拡充	施設の立地する地域や事業を実施する地域において自治体、施設、団体等と連携を進めながら協働事業の拡充を図ることで、地域振興に資する。

*各地域に立地する施設は以下の通り。

上野…東京都美術館及び東京文化会館、両国…東京都江戸東京博物館、清澄白河…東京都現代美術館、池袋…東京芸術劇場、恵比寿…東京都写真美術館、小金井…江戸東京たてもの園
また、六本木及び八王子ではアーツカウンシル東京が事業を実施。

⑦ 様々な背景を持つ人々の参加と交流を促進

【3年後の到達目標】

- 東京 2020 オリンピック・パラリンピック競技大会を見据え、ダイバーシティに着目した取組を計画的に実施する。
- 障害を持つ人が文化施設をストレスなく訪れることができるように整備するとともに、事業や観覧環境に高い満足を得るよう、取組を実施する。
- 伝統文化を体験できるプログラムをはじめとし、訪日外国人が各施設において事業をストレスなく楽しめ、豊かな文化体験を得るようになる。プログラムは財団全館での実施を目指す。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
ダイバーシティ（多様性）に着目した事業の展開	<ul style="list-style-type: none"> ・TURN プロジェクト*実施 ・公園通りギャラリー*オープン・展覧会・アウトリーチ実施 ・ダイバーシティを意識した展覧会準備 	<ul style="list-style-type: none"> ・TURN プロジェクトの継続実施 ・アウトリーチ実施 ・関連展覧会調査・調整 ・関連パフォーミングアーツ検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・TURN プロジェクトの継続実施、2020年に向けた準備 ・アウトリーチ検証 ・グランドオープン、展覧会実施 ・関連展覧会準備 ・関連パフォーミングアーツ準備 	<ul style="list-style-type: none"> ・フェスティバル期間中の取組充実 ・アウトリーチ検証・改善 ・関連展覧会実施 ・関連パフォーミングアーツ実施 	ダイバーシティの実現を目指し、複数の切り口で取組を行うことで、相互理解を促し、多様性を尊重する社会づくりに寄与する。
バリアフリー、ユニバーサル化の推進	<ul style="list-style-type: none"> ・対応計画によるバリアフリー化 ・最寄駅から施設までのアクセシビリティ調査 ・職員研修の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・対応計画の見直し、整備 ・関係者・団体との連携によるバリアフリー化の検証 ・職員研修の継続 	<ul style="list-style-type: none"> ・見直した対応計画に基づく整備 ・検証結果に基づきバリアフリー化の対応充実 ・研修内容の充実及びレベルの向上、内容の検証 	<ul style="list-style-type: none"> ・整備完了 ・フェスティバル期間中の対応充実、次年度以降の対応の検討 ・改善、研修内容のさらなる充実及びレベル向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・2020年に向け充実を図るため、2016年に各館の利用実態やニーズに合わせて策定した対応計画を、外部の関係者・団体と連携し、検証・改善を図りながら確実に実施する。 ・外部の関係者・団体と連携しバリアフリーに対応した事業を実施 ・職員研修により適切な対応を修得する。
インバウンド対応の充実	<ul style="list-style-type: none"> ・外国人向け伝統文化プログラムの実施 ・対応計画による多言語対応 	<ul style="list-style-type: none"> ・外国人も楽しめるプログラムの実施 ・対応計画の見直し、対応拡充 	<ul style="list-style-type: none"> ・外国人も楽しめるプログラムの継続実施、検証・改善 ・見直した対応計画に基づく整備 	<ul style="list-style-type: none"> ・外国人も楽しめるプログラムの継続実施、実施施設を拡大（全館） ・整備完了 	<ul style="list-style-type: none"> ・広く外国人も楽しめるプログラムの実施を推進する。全館で対応を整えることで、今後の多文化共生に対応した事業構築につなげる。 ・対応計画に則り多言語対応を着実に進める。

*TURN プロジェクト：障害の有無、世代、性、国籍、住環境などの属性や背景の違いを超えた多様な人々の出会いと表現を生み出すアートプロジェクト。様々な分野の機関と連携・協力してプログラムを展開していくことで、一人ひとりが異なる“その人らしさ”を尊重できる関係性のある豊かな社会の創造を目指している。そして、日本における新しいダイバーシティの試みとして国内外へ発信するとともに、TURNの考え方や仕組み、場をレガシーとして継承していく。アーツカウンシル東京が実施。

*渋谷公園通りギャラリー：「アール・ブリュット」作品をはじめ、独自の発想により生み出される作品の展示や交流、情報発信を行う。従来の枠にとらわれない、独自の発想や方法により生み出されるアート作品の展示を行っていく。活動を通じて、さまざまな価値観や個性を持った人たちが、ありのままに互いを尊重し、ともに生きていける社会のあり方を探っていく。東京都現代美術館が所管。

⑧ 将来の観客層及び芸術文化の担い手の育成

【3年後の到達目標】

- 次世代の文化を担う子供・若者に対して、館内外での文化体験の機会を提供し育成する環境を整える取組によって、文化に親しむ層を増加させる。
- 文化事業を担う専門人材の育成のため、大学等と連携する。
- 次世代のアーティストを発掘・育成し、広く紹介し、活躍する場を提供するため、コンクールや賞の定着化を図るとともにステータスの向上に努める。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
子供・若者への文化体験の提供	子供、若者への文化体験の実施	スクールプログラム、アウトリーチ、乳幼児向けコンサート、伝統文化プログラム等の子供・若者への文化体験の充実	スクールプログラム、アウトリーチ、乳幼児向けコンサート、伝統文化プログラム等の子供・若者への文化体験の継続実施、検証	スクールプログラム、アウトリーチ、乳幼児向けコンサート、伝統文化プログラム等の子供・若者への文化体験を、改善した内容で継続実施	より多くの子供・若者に文化体験を提供するため、館外へのアウトリーチや、夏期に定番の事業を実施するなど拡充を図るとともに、観覧料の割引拡充など、より来場しやすい環境を整備する取組を行う。
文化事業を担う人材の育成	大学等との連携による専門人材育成の検討	・インターンシップ、アーツアカデミー*の継続実施 25名程度 ・大学等との連携による専門人材育成の検討	・インターンシップ、アーツアカデミーの継続実施、内容の検証 ・実施体制検討	・インターンシップ、アーツアカデミーを改善した内容で継続実施 ・実施体制の調整	財団内の文化事業のノウハウを活かすために大学等と連携し、将来的なアカデミー開設を見据え、文化事業を担う人材を育成するための制度を整える。
アーティストの発掘・支援	・東京音楽コンクール*と入賞者事業の実施 ・若手作家発掘事業の実施	・コンクール応募者の拡大のための取組の充実、入賞者事業実施 ・新たな現代美術の賞*の応募審査の実施	・コンクール及び入賞者事業の継続実施、検証 ・新たな現代美術の賞の授賞式・海外派遣の実施	・検証結果に基づき、コンクール応募者のさらなる拡大、入賞者事業実施 ・新たな現代美術の賞の授賞式・海外派遣の作品制作・成果展の実施	既存事業の拡充を図るとともに、新たな事業の調整・実施を計画的に進める。

*アーツアカデミー：アーツカウンシル東京による、東京の芸術文化事業を担う人材を育成するプログラムとして、現場調査やテーマに基づいた演習などを中心としたコース、劇場運営の現場を担うプロデューサー育成を目的とするコース等を実施。

*東京音楽コンクール：芸術家としての自立を目指す可能性に富んだ新人音楽家を発掘し、育成・支援を行うことを目的としたコンクール。本選ではオーケストラと共演する。入賞者には賞金が贈られ、優勝者には「優勝者コンサート」への出演資格が与えられる。また、入賞後の出演機会の提供やリサイタル支援など、手厚いサポート体制を用意している。東京文化会館が実施。

*現代美術の賞：海外で活動する意欲と潜在力のある中堅アーティストを継続的に支援するため、新たな現代美術の賞を創設。民間等、既存の賞でフォローが不足しがちな中堅アーティストを対象としたものとする。東京都現代美術館が実施。