

# 見える化改革報告書 「文化施設」

---

平成30年7月12日  
生活文化局

## 1 「見える化」分析の要旨

### (1) 各館のミッションと成果

- ・都立文化施設各館は、「東京文化ビジョン」で示された各々のミッションを踏まえ、着実に成果をあげている。

### (2) 一体運営の状況

- ・2002年度に文化施設の所管を知事部局へ一元化して以降、各館の特性を活かしながら一体的な運営を進めることで、事業を下支えする安定的な実施体制を構築。

【事業】 各館の個性を尊重しつつ、広報、サービス、事業面で横断的な連携を行うことで、より効果的・効率的に事業を展開している。

【財務】 収益力のある美術館・博物館と、自主事業の実施に多額の費用がかかるホールの財務連携を行うことで、財源を効果的に活用し、収益性は低くとも公共施設として実施すべき事業の充実を図っている。

【人材育成】 複数の館を運営するスケールメリットを活かし、人材の活用、育成等に取り組んでいる。

### (3) 外部評価、利用者の声

- ・外部有識者の意見を踏まえた指定管理者評価においても、展示系施設の利用者数の増加傾向、ホール系施設の稼働率の高さなどから、高い評価を得ている。
- ・顧客満足度調査でも、各館とも95%を超える満足度となっている。
- ・施設利用者の声に対しても、適切に改善、対応している。

### (4) 他館比較

- ・類似施設との比較では、国の施設等と比べても、入場者数やホール稼働率において遜色がなく、予算・人員対比で効率的な事業運営を行っている一面も見られた。

## 2 「今後の改革の進め方」

- ・現行の指定管理期間後の2021年度以降も見据え、文化施設のもう一段階のレベルアップを図るため、今後の方向性と課題を検討した。
  - (1)各館の方向性と課題
    - ・各館のあるべき姿について、各館で高い専門性を有する学芸員等を含めたタスクフォースで議論を行い、今後の方向性と課題を検討した。
  - (2)今後の方向性のまとめ
    - ・各館で取りまとめたタスクフォースの意見を基に、都としての方向性をまとめた。
      - 【事業展開】 今後強化すべき事業展開の方向性を5つにまとめた。
        - 「文化の継承と新たな創造」「国内外との連携強化」「社会的課題解決に貢献」
        - 「多様性の尊重」「次世代の育成」
    - ・さらに、財務、人事、事業期間の面から課題を整理した。
      - 【財務】 新たな事業展開には財源確保が必要。都と東京都歴史文化財団の役割分担も考慮しつつ、財団の支援策の検討や財団に自主的な財源確保を促す必要がある。
      - 【人事】 館のさらなるレベルアップのためには、専門性の高い人材の確保が不可欠。人事給与制度や人員配置に関する自由度を高める方策が必要。
      - 【事業期間】 海外の実力ある公演団体等の招聘や大規模な展覧会の開催には、3年から5年程度の準備期間が必要である。また、館運営の中核を担う専門人材の育成にも長い時間がかかることから、長期間安定的に事業が実施できる環境が必要。
- ・文化施設の運営方法は、全国的に見ても、指定管理者制度と地方独立行政法人制度に大別される。都において、運営形態のあり方について、今年度中に方向性を明らかにする。

# 目次

## 「文化施設」報告書

### 序章 都立文化施設の全体像と運営方針

#### 第1章 都立文化施設各館の評価

- (1)各館のミッションと実績・成果
- (2)一体運営の状況
- (3)外部評価、利用者の声
- (4)他館比較

#### 第2章 都立文化施設の今後の方向性と課題

- (1)各館の方向性と課題
- (2)今後の方向性(まとめ)

#### 第3章 文化施設の運営形態

- (1)運営形態の制度比較・先行事例

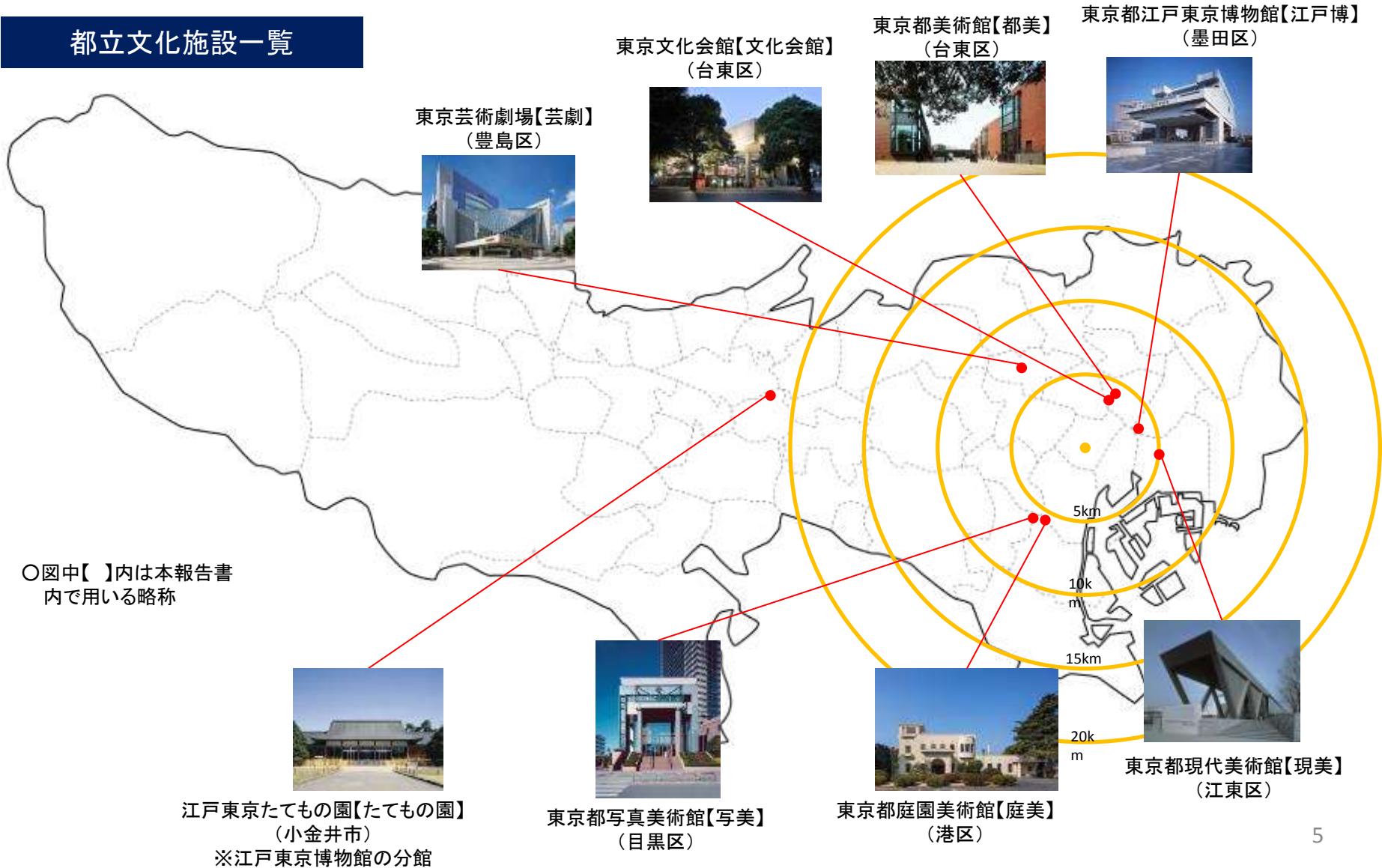
# 序章 都立文化施設の全体像と運営方針

## 序章の概要

- 都立文化施設各館に関する現状説明を行うにあたり、文化施設の管理運営事業全体の状況等を概観する。
  - ◆都立文化施設の所在地と概要
  - ◆都立文化施設の運営に係る予算
  - ◆都も含めた事業実施体制
  - ◆指定管理者の選定経緯
  - ◆東京文化ビジョン(2015年3月策定)の文化戦略及び都立文化施設の運営方針(共通部分)

都立文化施設は、区部に7カ所、市部に1カ所立地している。

都立文化施設一覧



○図中【 】内は本報告書  
内で用いる略称

江戸東京たてもの園【たてもの園】  
(小金井市)  
※江戸東京博物館の分館

東京都写真美術館【写美】  
(目黒区)

東京都庭園美術館【庭美】  
(港区)

東京都現代美術館【現美】  
(江東区)

都立文化施設は、展示系施設(6施設)とホール系施設(2施設)に大別される。

分類	施設名	所在地	開館年	来館者稼働率(※1)	収蔵品数(※2)	職員数(※3)	特徴	備考
展示系	江戸東京博物館	墨田区横網	1993年	159万人	362,332点	55人	大量の収蔵品管理。魅力ある常設展示、調査研究成果を活かした特別展等で、江戸東京の歴史を体感	2018年度中は改修工事で特別展示室休室
	江戸東京たてもの園	小金井市桜町	1993年	24万人	30棟	8人	価値の高い復元建造物を保存・展示	江戸東京博物館の分館
	写真美術館	目黒区三田	1995年	27万人(9~3月)	34,008点	32人	日本初の写真映像の総合美術館として、収蔵品管理。質の高い展覧会、恵比寿映像祭等を開催	2016年9月リニューアルオープン
	現代美術館	江東区三好	1995年	30万人	5,073点	39人	国内最大級の現代美術館として、収蔵品管理。充実した収蔵品展、国際・アニメ・建築等幅広く現代を捉える展覧会を開催	2016年6月~2019年3月まで工事休館
	東京都美術館	台東区上野公園	1926年	269万人	48点	26人	日本初の公立美術館として、新聞社等との共催による展覧会、美術団体による公募展を開催	-
	庭園美術館	港区白金台	1983年	26万人	-	14人	旧朝香宮邸の建物・調度品、庭園を楽しむ美術館であり、2015年7月に国重要文化財に指定	2018年3月に改修工事を終え、総合開館
ホール系	東京文化会館	台東区上野公園	1961年	94.5%	-	38人	日本有数の音楽の殿堂として、一流のバレエ・オペラ等の公演を誘致	全国公立文化施設協会会長館
	東京芸術劇場	豊島区西池袋	1990年	97.2%	-	51人	芸術監督を迎えた創造発信拠点	-

※1 来館者及び稼働率は2016年度実績。展示系は来館者、ホール系は稼働率を記載。

※2 収蔵品は、2017年3月31日時点の数(江戸博の収蔵品については、図書資料は含まず)

※3 職員数は、2018年4月1日時点の現員

## 都立文化施設の予算

各館の費用は以下のとおり。館の運営に関する経費は、都の指定管理料、補助金のほか、事業収入等の自主財源や施設の運営主体である東京都歴史文化財団の財務連携(後述)により賄われている。

館	2018年度 経常費用(億円)	2018年度 都予算(億円)		
		指定管理料	補助金 負担金	合計
東京都江戸東京博物館	24.6	19.3	—	19.3
東京都写真美術館	11.9	8.2	1.0	9.2
東京都現代美術館	27.9	26.7	0.3	27.0
都立文化施設 — 東京都美術館	11.3	5.8	0.2	6.0
東京都庭園美術館	6.4	—	4.2	4.2
東京文化会館	13.2	4.4	1.1	5.5
東京芸術劇場	27.3	11.0	0.4	11.4
合計	122.6	75.4	7.2	82.6

※:各館経常費用は財団内の内部取引前の数値

※:補助金負担金欄は、庭園美術館は補助金、それ以外の館は負担金



都立文化施設は、東京都や監理団体の職員の多くを割いて管理運営を行っている。

都立文化施設の事業実施体制(単位:人)

東京都

文化振興部 47

企画調整課 35

管理担当 8

文化政策担当 18

文化施設担当 9

(主な業務)

- ・指定管理者制度の運営(評価委員会、選定委員会の運営等)
- ・文化施設等の大規模改修
- ・文化施設のネットワーク
- ・資料収蔵委員会の運営

文化事業課 12

都職員派遣  
33

監理団体

(公財)東京都歴史文化財団 366

事務局  
アーツカウンシル東京 等 103(17)

都立文化施設 263(16)

(主な業務)

管理運営、展覧会、公演、教育普及事業等

東京都江戸東京博物館 63(3)  
(江戸東京たてもの園 含む)

東京都写真美術館 32(2)

東京都現代美術館 39(3)

東京都美術館 26(2)

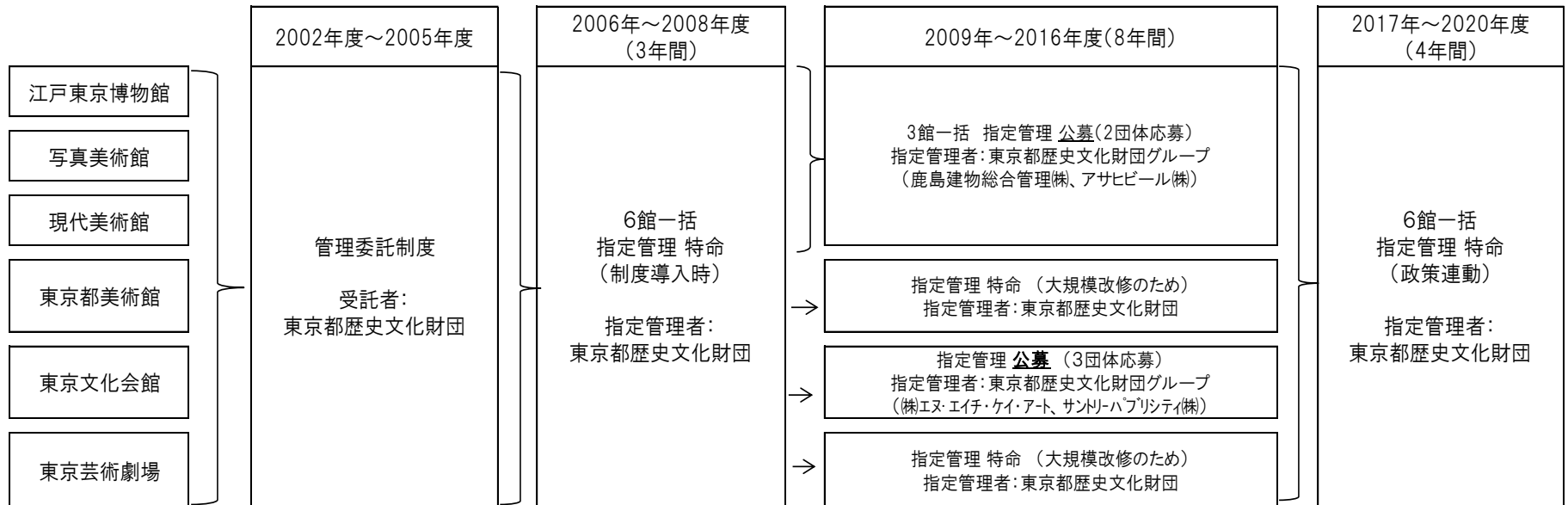
東京都庭園美術館 14(1)

東京文化会館 38(2)

東京芸術劇場 51(3)

## 指定管理者の選定経緯

現在の指定管理者の選定は、6館一括で特命にて選定 指定期間4年間  
 選定時に、今後の指定について、専門性や人材育成・確保の重要性を鑑みて選定するよう、都議会で付帯決議



2003 地方独立行政法人法 制定

2003 地方自治法 改正  
 指定管理者制度 導入

2005 総務局 行政改革推進部  
 「指定管理者制度に関する  
 東京都指針」発表

2010 行政改革推進部の「選定指針」に  
 特命による選定が可能となる要件  
 のひとつとして、都の政策との  
 連動性及び管理運営の特殊性の  
 観点から監理団体による管理運  
 営が適切である施設を規定

2013 地方独立行政法人法施行令改正  
 博物館、美術館も対象となる

2015 行政改革推進部の「選定指針」  
 に監理団体が管理する特に主要  
 な政策と連動した重要な役割  
 を果たす施設は指定管理期間  
 を原則10年と規定

2016 指定管理者の指定議決  
 ※付帯決議  
 今後、指定を行う際には、運営の  
 継続性、専門性や人材の育成・  
 確保の重要性など、施設の特性  
 に十分に留意すること

東京都は、2015年3月に、芸術文化振興の基本指針として「東京文化ビジョン」を策定している。

東京文化ビジョンの文化戦略(2015年3月策定)

【文化戦略1】

伝統と現代が共存・融合する東京の独自性と多様性を追求し、世界発信

【文化戦略2】

多彩な文化拠点の魅力向上により、芸術文化都市東京の発信力を強化

【文化戦略3】

あらゆる人が芸術文化を享受できる社会基盤を構築

【文化戦略4】

新進若手を中心に多様な人材を国内外から発掘・育成、新たな創造とビジネスのチャンスを提供

【文化戦略5】

都市外交を基軸に芸術文化交流を促進し、国際的な競争力を高める

【文化戦略6】

教育、福祉、地域振興等、社会や都市の課題に、芸術文化の力を活用

【文化戦略7】

先端技術と芸術文化との融合により創造産業を発展させ、変革を創出

都は「東京文化ビジョン」策定に合わせて、「都立文化施設の新たな運営方針」を定め、各施設が「東京文化ビジョン」の文化戦略を実現するための大きな役割を果たすことを求めている。

都立文化施設の新たな運営方針(2015年3月策定) ※全館共通の部分のみ抜粋

- 芸術文化の創造発信拠点として、資料の収蔵・展示や調査研究、施設の貸出等に加え、魅力的で創造性豊かな事業を更に展開し、海外にも発信 ……文化戦略1、2、7に関連
- 多言語対応やバリアフリー化、参加体験型事業などにより、子供や高齢者、障害者、外国人を含め全ての人が快適に芸術文化に触れる環境を整備 ……文化戦略3、6に関連
- 発信力の高い共同事業や各種交流、首都圏における共通パスなど、国内外の文化施設等のネットワークの強化における中核的な役割を担う ……文化戦略3、4、5に関連
- 少子高齢化や環境、防災等の社会的課題が先鋭的に現れる都市の文化施設として、普及啓発や解決に向けた取組への支援を積極的に実施 ……文化戦略3、6に関連
- 地元地域の他の文化施設や団体等と連携し、共通イベントの開催によるにぎわいの創出などを通じて、街づくりや地域の活性化に貢献 ……文化戦略2、6に関連
- 文化施設を支える人材の育成や次代を担う子供等向けの教育事業、ひっ迫する収蔵場所の確保など、文化の次代への継承に必要な取組を実施 ……文化戦略1、4に関連

## 序章 都立文化施設の全体像と運営方針 まとめ

○都立文化施設は展示系施設6施設、ホール系施設2施設が都内各地に設置されている。

○そして、都立文化施設の管理運営は、指定管理者制度に基づき東京都歴史文化財団によって行われており、現指定期間は2017年度から2020年度までの4年間となっている。(※)

○都は2015年に、2025年までの10年間をターゲットとする東京都の芸術文化振興における基本指針として「東京文化ビジョン」を策定している。その中で、さらに「都立文化施設の新たな運営方針」を定めており、ビジョンを実現する上で、各文化施設は大きな役割を果たしている。

⇒2021年度以降の管理運営を見据え、今後の事業展開を検討するため、文化施設の現状を分析する。

※東京都庭園美術館は、現在は財産貸付方式で運営

# 第1章 都立文化施設各館の評価

## 第1章の概要

- (1) 各館のミッションと実績・成果  
都が各館ごとに定めているミッションと館の事業実績や成果を示し評価
- (2) 一体運営の状況  
これまで都が取り組んできた文化施設の統合・再編の経過並びに、施設運営における一体的な取組状況の評価
- (3) 外部評価、利用者の声  
館運営に対する外部からの専門的評価や利用者の声への対応状況
- (4) 他館比較  
類似施設との運営状況の比較

# 第1章 都立文化施設各館の評価

## (1) 各館のミッションと実績・成果

# 東京都江戸東京博物館

江戸東京博物館は、都の示したミッションを踏まえた事業を展開し、安定的な実績や特徴的な成果をあげている。



## ミッション

- ①江戸東京を代表する総合的な専門博物館として、収集・保存・調査研究・展示などを通じて400年にわたる歴史と文化、都市の生活を継承
- ②刷新された常設展示室も活用し、外国人観光客や子供・青少年をはじめ、国内外のより多くの人々に江戸東京の歴史と文化の魅力を発信
- ③共同展覧会の企画など日・中・韓都市歴史博物館ネットワークの強化をはじめとして、海外の主要博物館等との交流を充実し、多彩な交流事業を展開
- ④伝統文化を次世代の人々に継承するための情報発信拠点として、改修後のホールを活用し、能や狂言、琴、長唄、日本舞踊、箏曲、落語などを発信
- ⑤50万点(図書資料含む)を超える国内有数の収蔵資料を一層充実させるとともに、インターネットによる公開や独自の企画展、国内外への貸出等を通じ積極的に活用
- ⑥東京スカイツリーや、すみだ北斎美術館をはじめとする文化施設、地元墨田区等との連携を図り、両国・深川、墨田地域の文化拠点としての魅力を向上

## 事業実績・成果

- ・36万点(図書資料を除く)を超えるコレクションの収集
- ・調査研究を活かした魅力ある常設展示や特別展で、150万人を超える観覧者数
- ・解説の多言語化の拡充(11か国語)により外国人観覧者の増加
- ・小中高生の学習の場として定着
- ・2002(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開催
- ・両国にぎわい祭り、すみだ北斎美術館との共通割引など、地域連携の取組

【収蔵点数】 2017年3月31日時点 362,332点

### 【主な収蔵品】

- ・「富嶽三十六景」シリーズ(葛飾北斎、錦絵)
- ・「東海道五拾三次」シリーズ(歌川広重、錦絵)
- ・市川蝦蔵の竹村定之進(東洲斎写楽、錦絵)
- ・土製耳飾
- ・萌葱地葵紋付小紋染胴服
- ・蔓梅擬目白蒔絵軸盆(酒井抱一/下絵、原羊遊齋/蒔絵)
- ・旧江戸城写真ガラス原板(29点)



# 江戸東京たてもの園

江戸東京たてもの園は、都の示したミッションを踏まえた事業を展開し、安定的な実績や特徴的な成果をあげている。



## ミッション

- ①都内に残る歴史的建造物の更なる復元・保存を進め、貴重な文化遺産を継承するとともに、江戸東京の建造物と生活に関する調査研究を推進
- ②多摩地域における唯一の都立文化施設として、歴史的建造物等に関する教育普及やにぎわいのイベントを積極的に実施し、多摩の文化的魅力を向上

## 事業実績・成果

- ・7ヘクタールの自然豊かな環境と復元建造物を十分に生かした事業を実施
- ・30棟の価値の高い復元建造物を保存・展示
- ・25万人の入園者数
- ・季節ごとの催しとして、建物を活かした情景再現事業を実施し賑わい創出

2015年3月策定「東京文化ビジョン」より

# 東京都写真美術館

東京都写真美術館は、都の示したミッションを踏まえた事業を展開し、安定的な実績や特徴的な成果をあげている。



## ミッション

- ①世界的に数少ない写真・映像の総合的専門美術館として、収集・保存・調査研究・展示などを通じて貴重な写真・映像作品資料やその歴史を継承
- ②国際性・話題性が高い展覧会の開催や一層の充実を図る国内最大の収蔵作品資料の活用、調査研究等により、写真文化のセンター的役割を担う
- ③展覧会の巡回・共同企画など海外美術館等とのネットワークを強化し、情報システムや国際広報の充実と合わせて、世界へ向けた発信力を向上
- ④将来性のある新進・若手芸術家を発掘して発表機会の提供や作品購入などの支援を継続的に行い、作家の世界進出を後押し
- ⑤「恵比寿映像祭」の充実や1階ホールの活用により、優れた映像表現を継承するとともに、先端技術と芸術との融合など映像分野の創造活動を活性化
- ⑥教育普及事業や企業・ボランティア等の参画、地域連携等によって開かれた美術館とするとともに、渋谷・恵比寿・原宿を魅力ある文化地域に

## 事業実績・成果

- ・40万人の観覧者数(2013年度)
- ・3万点を超えるコレクションにより、質の高い展覧会を実施
- ・学芸員が企画した展覧会にて取り上げた作家が、文部科学大臣芸術選奨を5年連続受賞
- ・新進・若手作家の発掘と育成を目的とした新進作家展を継続実施
- ・2009年から国際的な「恵比寿映像祭」を開催し、国際交流を促進
- ・「あ・ら・かるちゃー」など、地域連携の中心的な役割も担う

【収蔵点数】 2017年3月31日時点 34,008点

【主な収蔵品】

荒木経惟 シリーズ〈センチメンタルな旅〉、石内都 シリーズ〈mother's〉、下岡蓮杖 名刺判写真、杉本博司 シリーズ〈劇場〉、森山大道 シリーズ〈東京〉、フェリーチェ・ベアト《愛宕山から見た江戸のパノラマ》、W. ユージン・スミス シリーズ〈Family and Friends〉

# 東京都現代美術館

東京都現代美術館は、都の示したミッションを踏まえた事業を展開し、安定的な実績や特徴的な成果をあげている。



## ミッション

- ①日本有数の規模を持つ現代美術を中心とした総合美術館として、収集・保存・調査研究・展示などを通じて貴重な作品・資料や美術の歴史を継承
- ②国内外の最先端の現代美術を魅力的な形で紹介するとともに、収蔵資料の一層の充実などにより、「現代」を体系的な美術の歴史と結びながら発信
- ③現存する作家の多い現代美術の特性を活かしながら、学校との連携や幼児・家族向けプログラムなど、創造性や鑑賞力を高める教育普及を展開
- ④創造活動や発表の機会の提供など新進・若手芸術家を発掘・支援するとともに、国内外の美術館等と連携し世界に冠たる現代美術の創造の場を確立
- ⑤アール・ブリュットに関する国際的な展覧会の開催やソフト面でのバリアフリー化の推進などにより、誰もが美術に関わり享受できる場に
- ⑥歴史ある下町である深川木場地域における街づくりの核となることで、伝統と現代が共存・融合する都市・東京のアーピールに寄与

## 事業実績・成果

- ・学芸員のキュレーションによるコレクション展が高い評価を得ている
- ・幅広い領域に渡る企画展、国際的な展覧会、子供向けの企画展など特色ある展示
- ・平均して約40万人(直近4年間)の観覧者数
- ・新進・若手作家の育成支援のための展覧会開催
- ・夏の子供・家族向けに親しみやすい展覧会を開催
- ・学校連携や幼児・家族向けプログラムなど、創造性や鑑賞力を高める教育普及事業
- ・特別支援学校向けの教育普及事業の実施
- ・休館中も「MOTサテライト」により、地域活性化に貢献
- ・美術館の存在が清澄白河の街に好影響

【収蔵点数】 2017年3月31日時点 5,073点

【主な収蔵品】

- ・ロイ・リキテンスタイン《ヘア・リボンの少女》、アンディ・ウォーホル《マリリン・モンロー》、草間彌生《死の海を行く》、奈良美智《サヨン(莎詠)》、名和晃平《PixCell-Deer#17》、横尾忠則《運命》

# 東京都美術館

東京都美術館は、都の示したミッションを踏まえた事業を展開し、安定的な実績や特徴的な成果をあげている。



## ミッション

- ①「アートへの入口」として、鑑賞者やつくり手、子供、高齢者、外国人、障害者等がためらいなく新しい価値観に触れ、自己を見つめ、世界との絆が深まる場に
- ②周辺の文化施設や関係機関と連携して様々な文化資源をつなぎ、にぎわいを創出することで、「文化の杜」上野の文化拠点としての魅力を向上
- ③多くの人々が観る喜びと知る楽しさを享受できるよう、海外の主要な美術館・博物館とのネットワークを強化し、世界と日本の名品に出会う展覧会を開催
- ④障害者や高齢者等の専門的な美術教育を受けていないつくり手の優れた営みに光を当てる企画など、多様な事業により、新たな価値や可能性を発見
- ⑤人々の芸術活動を活性化させるための作品発表の場を提供するとともに、創造性に満ちあふれたつくり手を見だし、支える事業を展開
- ⑥多様な人々が関わり合うプロジェクトの実施や作品と人をつなぐプログラムの提供を通して、芸術文化を介した人々のつながりを形成

## 事業実績・成果

- ・2012年度のリニューアルを契機に、「アートへの入口」をミッションとした新しい美術館となる
- ・安定的に毎年200万人を超える観覧者数を維持
- ・幅広い層や学校の創作・発表の機会を確保し、公募展示室の稼働率100%を維持
- ・海外の有名な美術館所蔵作品による特別展など、質の高い作品の鑑賞機会の確保
- ・意欲的なテーマによる自主企画展や団体の垣根を越えた展覧会など、新たな魅力を発信
- ・障害のある方々の作品を紹介する「アーツ&ケア展」を開催
- ・優れた企画展とアート・コミュニケーション事業により、芸術選奨、地域創造大賞などを受賞
- ・アート・コミュニケーション事業の展開により、多くのアート・コミュニケーター（とびうら）を毎年輩出
- ・「あいうえの」事業で、上野の杜の文化施設連携を果たしつつ、子供のミュージアムデビューを支援

# 東京都庭園美術館

東京都庭園美術館は、都の示したミッションを踏まえた事業を展開し、安定的な実績や特徴的な成果をあげている。

## ミッション

- ①アール・デコ様式※の歴史的建造物(旧朝香宮邸)を緑あふれる庭園とともに適正に管理・研究・公開することでその価値を広く伝え、後世に継承  
※ 1910年代から30年代にかけてヨーロッパ等を席卷した装飾様式
- ②旧朝香宮の邸宅を利用した本館と一新された展示空間を持つ新館、庭園を組み合わせ、質の高い鑑賞機会を提供するとともに新しい価値を創造
- ③本館のアール・デコと調和した展覧会や特徴的な新館における斬新な展示と映像・音楽・身体表現など、施設の特徴を活かした多彩な活動を実施
- ④豊かな自然の残る庭園を整備し、季節感と歴史的たたずまいを大切に空間を提供するとともに、美術館事業において積極的に活用
- ⑤本館、新館に加えて庭園等も活用して多彩な教育普及事業を実施することにより、地域との連携や、芸術文化を通じた人々の交流の場に
- ⑥西洋庭園や日本庭園、茶室、レストラン等の多様な空間について、おもてなしなどの新たな活用を検討・実施し、更なる魅力を発信

## 事業実績・成果

- ・建物自体がひとつの美術作品である歴史的建造物の管理と継承
- ・2015年7月に本館(旧朝香宮邸)・茶室・正門等が国の重要文化財に指定
- ・本館では、建物公開展や建物と調和した企画展の開催
- ・新館では、企画展の関連展示や現代作家を取り上げた企画展などを開催
- ・20万人超の鑑賞者
- ・多言語に対応した鑑賞アプリなど鑑賞ツールを開発
- ・教育普及事業として、ウェルカムルームを設置
- ・館の事業として、茶室で茶会を開催





# 東京文化会館

東京文化会館は、都の示したミッションを踏まえた事業を展開し、安定的な実績や特徴的な成果をあげている。



## ミッション

- ①「音楽・舞台芸術の殿堂」としての知名度や地の利を活かし、国内外の一流の演出家・出演者等と創造的・社会的・教育的な舞台芸術を創造
- ②制作した作品を子供や青少年をはじめ多くの人々に発信し、次代の顧客創出を図るとともに、創造の成果は、地方との連携などにより全国に還元
- ③音楽・舞台の喜びの体験や芸術家とのふれあいを伴う参加体験型のワークショップなどを展開し、子供の豊かな感性の育成や社会的な包摂に貢献
- ④「東京音楽コンクール」の一層の充実など、世界で活躍可能な才能を持つ新進・若手を発掘し、芸術性と社会性を備えた芸術家へと育成
- ⑤高い技術力と高度な貸館運営によって世界水準のオペラ・バレエ・クラシックコンサートなどを本格仕様で上演し、質の高い鑑賞機会を提供
- ⑥音楽・舞台芸術情報の一大集積地として、価値ある情報を収集・整理・提供し、日本の音楽界全体の水準向上に寄与

## 事業実績・成果

- ・「音楽・舞台芸術の殿堂」として、国際的な一流の公演を誘致、質の高い鑑賞機会を提供
- ・高い施設稼働率を維持
- ・まちなかコンサートや子供向け音楽会など、気軽に音楽・芸術に触れる「入口体験」の機会を広く提供
- ・東京音楽コンクールで新進・若手の発掘と育成支援
- ・音楽コンクール事業の国際化を図り、多くの若手音楽家の発掘・育成支援に寄与
- ・日本初の取組として、ポルトガルの音楽施設との国際連携による教育普及プログラムを展開
- ・高齢者施設や特別支援学校へのアウトリーチ
- ・ワークショップリーダーの育成
- ・既成の音楽ジャンルや表現形式にとらわれず、実験的・前衛的な舞台芸術作品を企画制作し、新たな文化を発信

2015年3月策定「東京文化ビジョン」より

# 東京芸術劇場

東京芸術劇場は、都の示したミッションを踏まえた事業を展開し、安定的な実績や特徴的な成果をあげている。



## ミッション

- ①東京の音楽・舞台芸術を代表する顔として、施設のポテンシャルを最大限に活かして長期的な視点に立った作品創造を行い、国内外へ発信
- ②創造的な自主事業を中心としながら、戦略的な貸館運営と組み合わせ、多くの人々が一流の舞台公演や音楽公演を身近に楽しめる機会を提供
- ③舞台芸術祭や舞台共同制作等を通じて国内外の劇場等とのネットワークを強化し、海外へ積極的に発信するとともに、国内の劇場の質の向上を促進
- ④首都東京の公共劇場として、次代を担う演劇家や演奏家、舞台技術や創造活動、劇場運営を担う人材を育成し、日本のホールの活性化に寄与
- ⑤ワークショップや舞台芸術系セミナーなど都民が劇場や舞台作品を身近に感じられる機会を積極的に提供し、子供の豊かな感性を育成
- ⑥大道芸やパイプオルガン等のイベントによるにぎわいの創出や、地元豊島区や大学、NPOとの連携などにより、池袋を文化拠点の一つとして確立

## 事業実績・成果

- ・芸術監督を迎えて以降、創造発信拠点へと大幅な転換
- ・国内外の劇場等との共同制作、海外公演などで発信力強化、ブランド力向上
- ・提携公演やワークショップ、アカデミーなどによる若手アーティスト・劇団の育成
- ・幅広い年齢層の観客・聴衆の開拓
- ・障害者向け鑑賞サービスの実施によりアクセシビリティを向上
- ・世界レベルのコラボレーションや、実験的公演など多彩な自主事業を実施し、貸館施設というイメージを一新
- ・オペラの国内共同制作や、芸劇発演劇公演の地方劇場での公演を実施し、全国の文化拠点形成に貢献
- ・芸劇ウインド・オーケストラ・アカデミー卒団生がプロの楽団に就職するなど活躍
- ・音楽・演劇制作者を育成するアカデミーの卒業生が全国各地の公共劇場や演奏団体に就職
- ・演劇界の登竜門「岸田國土戯曲賞」を、芸劇eyesで共催している若手劇作家が受賞
- ・地域のイベントなど多くの事業に協力し、池袋地区の賑わい創出の中心的な存在

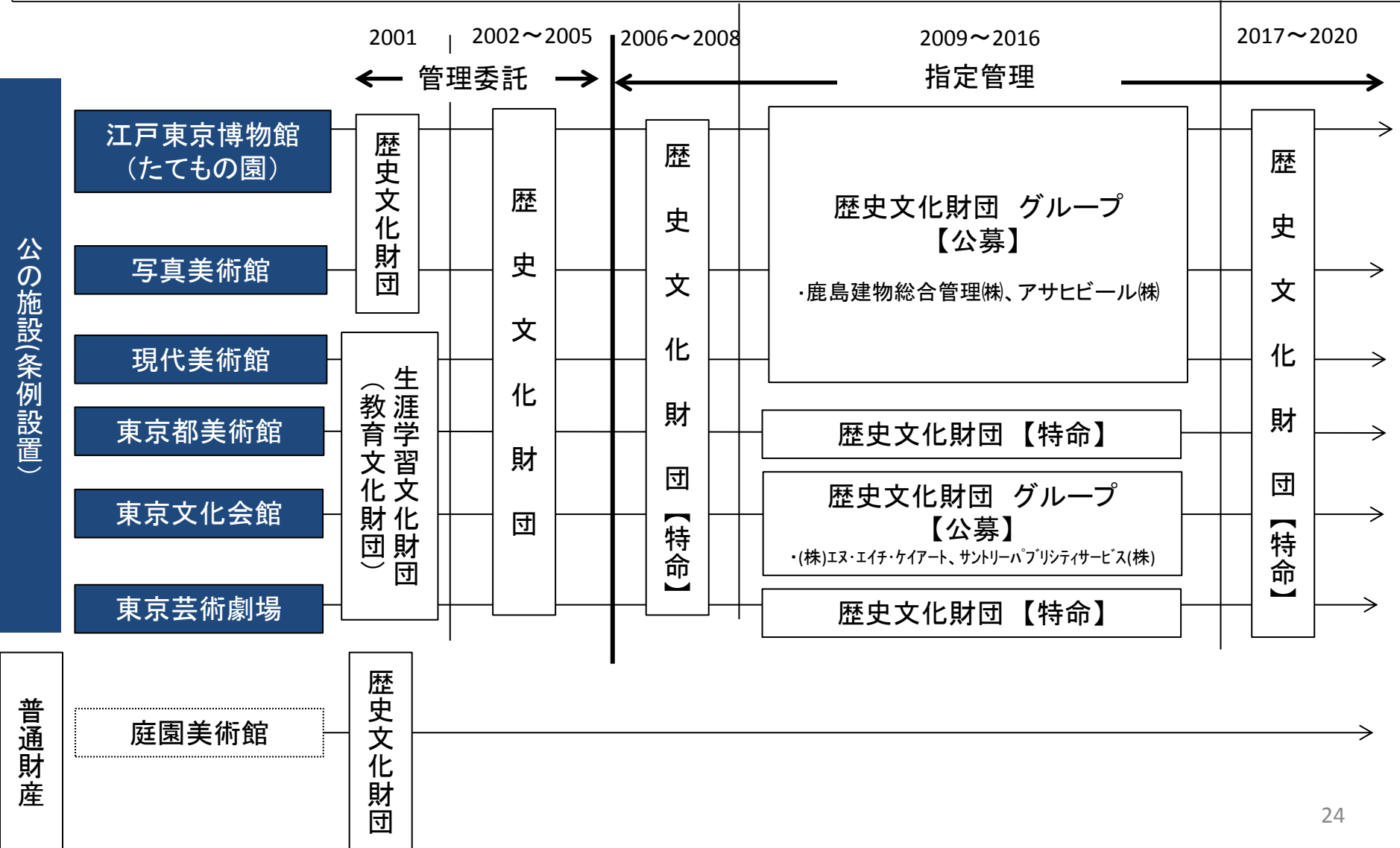
# 第1章 都立文化施設各館の評価

## (2) 一体運営の状況



## 都立文化施設の運営経緯

都立文化施設の一体的な運営により、東京の文化事業の更なる振興を図るため、2002年度より教育庁所管の現代美術館、東京都美術館、東京文化会館、東京芸術劇場が生活文化局所管となり、運営主体は歴史文化財団に統合



## 事業連携 (1/2)

各館の個性を尊重しつつ、広報、サービス、事業面で横断的な連携を行うことで、より効果的・効率的に事業を展開している。(具体的な実施状況は次ページに記載)

### ○全施設まとめた**共通広報**の実施

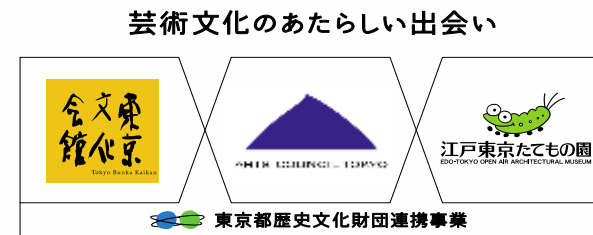
- ・ターゲット別広報
- ・特別支援学校向けミュージアム・ホールプログラムなど

### ○**多言語化・バリアフリー化推進、夜間開館、決済手段多様化によるサービス向上**

- ・ニーズ調査等を実施し、各館の特性に合わせながら一定水準を確保

### ○**事業展開における施設横断・共通の取組**

- ・休館中の現美収蔵品を都美の展覧会で活用
- ・美術館、博物館でのコンサート
- ・障害者向け特別鑑賞会の拡大
- ・共通テーマによる企画の実施
- ・ホール間での舞台技術協力、貸出情報の共有
- ・美術館でのパフォーマンスアーツ実施時にホール系施設の職員が企画段階から助言 など



(共通テーマ事業のロゴ)

### ○**アーツカウンシル東京との連動による芸術文化振興やアーティスト育成支援等**

### ○**各館のノウハウ共有による事業の充実**

- ・年間11回、各館の副館長が出席する経営戦略会議を開催。各館における事業内容・実績、安全対策、広報等の情報を共有。各館が行う事業展開等に活用している。

## 事業連携 (2/2)

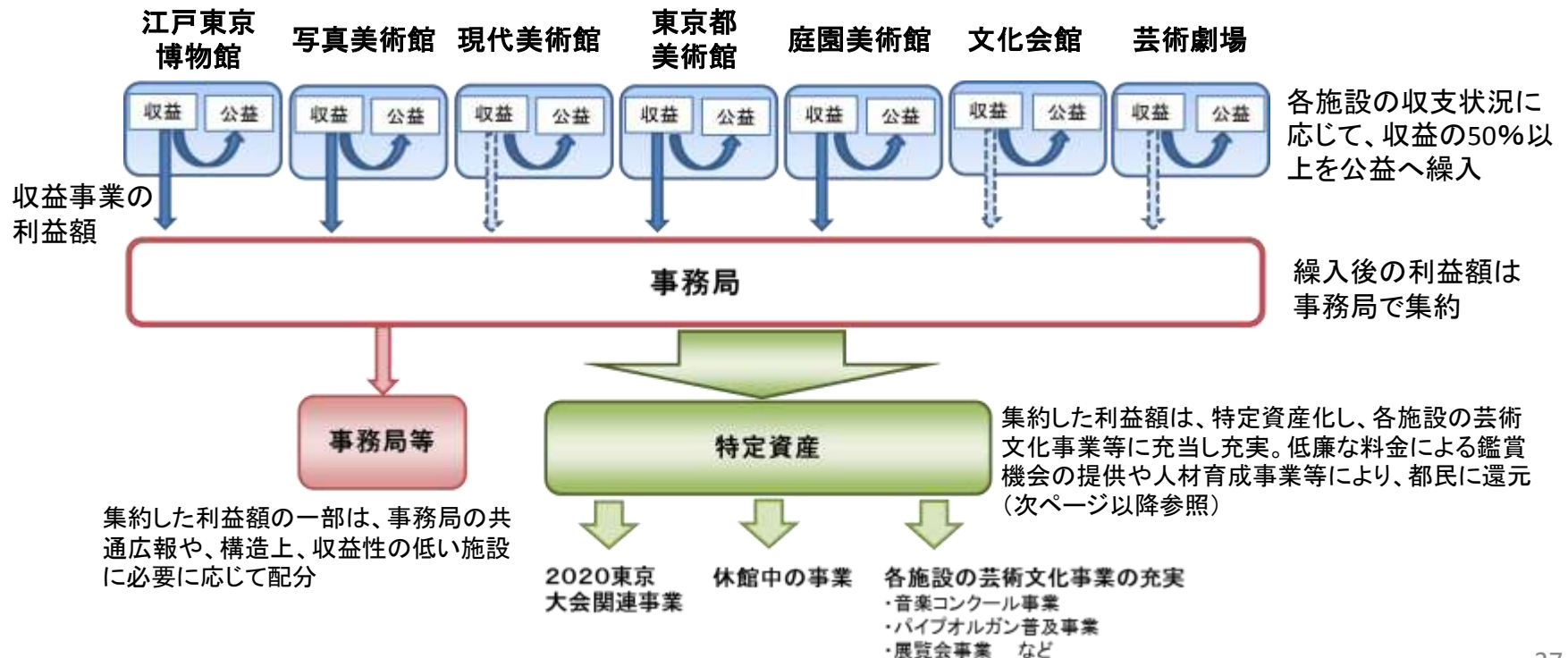
## 各館の主な実施状況

事項		江戸博	写美	現美	都美	庭美	文化会館	芸劇
広報	ミュージアム・ホールプログラム	特別支援学校の生徒が各館で利用できるプログラムを共通の冊子で紹介						
サービス向上	多言語対応	英中韓	英中韓	英仏伊西 葡独中韓	英中韓	英仏中韓	英	英
	バリアフリー化	案内表示等	障害者対応ボランティア研修等	リニューアルに向けた検討	点字ブロックや音声ガイド等	ホームページ読み上げシステム等	バリアフリー情報の掲載等	聴覚障害者のためのポータブル字幕機提供等
	夜間開館	(土) 19:30まで	(木)(金) 20:00まで	×	特別展(金) 20:00まで	×	22:00まで	22:00まで
	決済手段多様化	○	○	×(休館中のため)	○	○	○	○
施設横断・共通	共通テーマでの企画	江戸東京たてももの園、文化会館、アーツカウンシル東京で前川國男を共通テーマとした事業を実施						
	舞台技術協力、貸出情報共有	東京文化会館、東京芸術劇場での情報共有のほか、ホールを新設する江戸東京博物館との共有も実施						
アーツ	芸術文化振興(展覧会、公演や鑑賞支援等を実施)		恵比寿映像祭 (参加者: 70,782人)	MOTサテライト(参加者: 8,687人)	Museum Start あいうえの(参加者: 3,421人)		Enjoy Concerts (参加者: 13,037人)	TACT/FESTIVAL(参加者: 2,676人)
	アーティスト育成支援						Music Education Program(参加者: 10,998人)	ストリートアーティストアカデミー育成等 (観覧者 2,884人)

## 財務連携 (1/3)

収益力のある美術館・博物館と、自主事業の実施に多額の費用がかかるホールの財務連携を行うことで、**財団全体として、財源を効果的に活用し、収益性は低くとも公共施設として実施すべき事業の充実を図っている。**

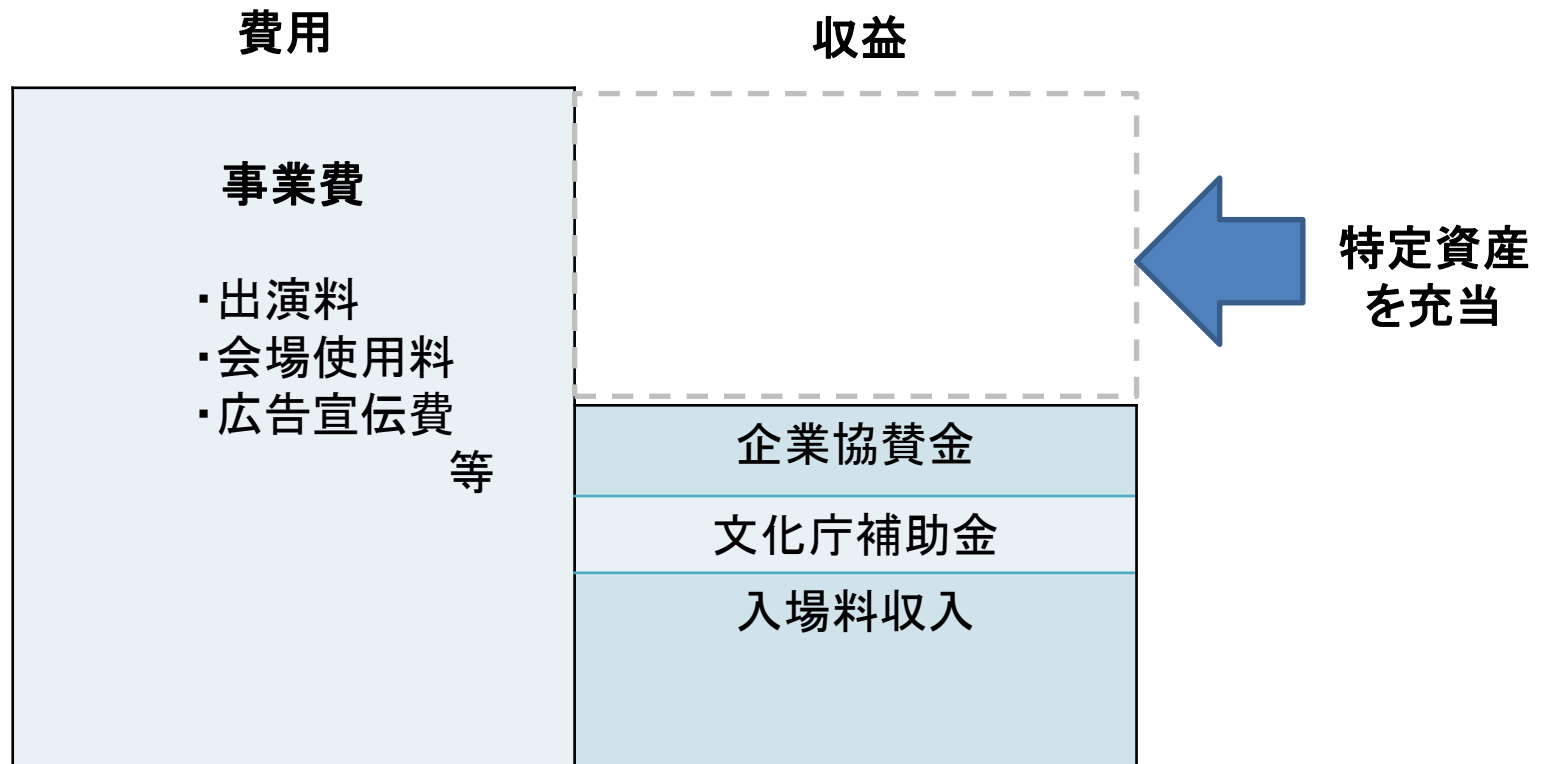
### 【財務連携イメージ】



## 財務連携 (2/3)

### 【特定資産を活用した自主事業イメージ】

財務連携により積み立てた特定資産を活用することで、低廉な価格でコンサート等の鑑賞機会を都民に提供したり、子供を対象としたワークショップの開催や人材育成事業の実施など、収益性は低くとも、公共施設として実施すべき事業の充実を図っている。



## 財務連携 (3/3)

2017年度は、特定資産を休館中の教育普及事業、地域連携、人材育成事業などに活用し、効果を上げている。

### 特定資産を活用した主な事業実績(2017年度)

館	特定資産 充当計画額 (館合計:万円)	事業例	事業例の概要・成果
江戸 東京 博物館	800	出前カルチャー事業の実施	工事休館により、館の収益が見込めない状況においても、特定資産を活用することで、都民向けの公開講座事業(26講座)を他会場(東京都美術館等)で、継続して実施(参加者数:2,065人)
写真 美術館	1,500	スクールプログラムや新進作家展の充実	学校向けの対話型鑑賞プログラムやワークショップの実施(計41回)、将来性のある日本の新進作家を発掘(新進作家展として5人の作家の作品を展示)し、多角的に紹介する展覧会の実施に活用
現代 美術館	745	フェンスdeアート事業の実施	大規模改修工事に伴う長期休館中の工事フェンスに、アーティストと地元小学生が共に作成した作品を展示する地域連携事業の実施に活用
東京都 美術館	2,000	とびらプロジェクトの充実	大学と連携し、アートコミュニケーター(とびラー)を育成した。(プログラム参加者数1,675人)障害のある方のための特別鑑賞会など館事業のサポーターとしてとびラーに活動していただく事業に活用
東京文化 会館	1,500	東京音楽コンクールの充実	海外からの審査員招聘(5人程度)、入賞者への幅広い出演機会の提供(優勝者コンサート、入賞者リサイタル計5回)など、事業の充実により、人材育成を強化
東京芸術 劇場	2,706	パイプオルガンコンサートの充実	低廉な価格(500円)で鑑賞機会を提供することで、世界最大級の回転式パイプオルガンの魅力を都民に周知する事業に活用(16回、鑑賞者数8,160人)

## 人材育成

複数の館を運営するスケールメリットを活かし、人材の活用、育成等に取り組んでいる。

### ① 財団全体での活用・育成

- 事務局企画担当に各館での学芸・制作経験者を配置(企画担当に1人配置)  
⇒現場の実態にあわせた調整実施
- 学芸員・制作担当者に他館・事務局での業務を経験させることにより、幅広い視野を養い、マネジメント能力を高め、専門性・汎用性を兼ね備えた人材を育成する。
- 複数の文化施設を経験することで幅広い知見を身につけ、館という枠組みを越えた発想を持って、事業運営・企画に貢献

### ② 異動による人材育成

- 財団運営について視野を広げ、幅広い職務への対応力を養うための異動を実施
- 都政との連携のため職員を生活文化局へ研修派遣(毎年主任級職員1人を1年間派遣)
- 他団体との交流により業務改善、資質向上  
過去、(株)東京国際フォーラムとの相互派遣を実施  
今後、2020年までに国内外の文化施設等に累計で5名を派遣する目標

### ③ 情報公開、危機管理、事業評価等の一定水準確保やノウハウ共有

- 全館幹部による経営戦略会議、事業企画会、広報担当者会、庶務担当者会等
- 財団全体での計画的な研修や施設間・施設と事務局間での人事異動による人材育成やノウハウ共有

# 第1章 都立文化施設各館の評価

## (3) 外部評価、利用者の声

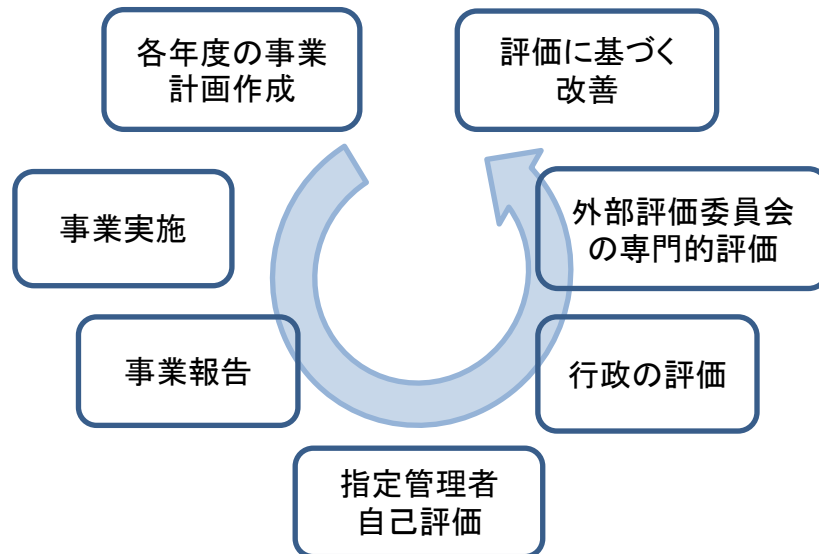


都立文化施設の管理運営においては、様々なチェックの仕組みを取り入れ、改善に努めている。

### 【指定管理者評価制度】

- 都と指定管理者が協定で合意したサービスの履行及び安全管理、関係法令の遵守、個人情報保護といった、指定管理者が守るべき事項について確認を行う。
- サービス実施状況や利用者満足度等をチェックし、その結果を管理運営業務に反映していく。

→ PDCAサイクルの構築、都民サービスの一層の向上



- 改善事例：多数の入館者への良好な鑑賞環境確保が必要  
→ 作品配置・動線の工夫、混雑時の情報発信

### 【顧客満足度調査】

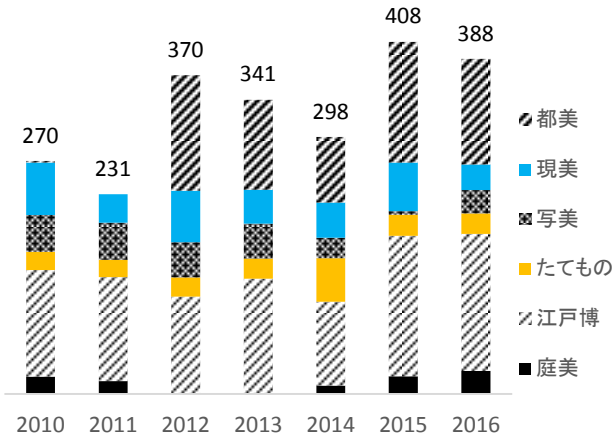
- 全館で統一的に実施しているアンケート調査  
 <主な調査項目>
  - ・総合満足度
  - ・実施事業に対する満足度
  - ・ショップ、レストランなどに対する満足度
  - ・接客案内に対する満足度
  - ・媒体等情報源
  - ・自由意見 等

#### ○改善事例

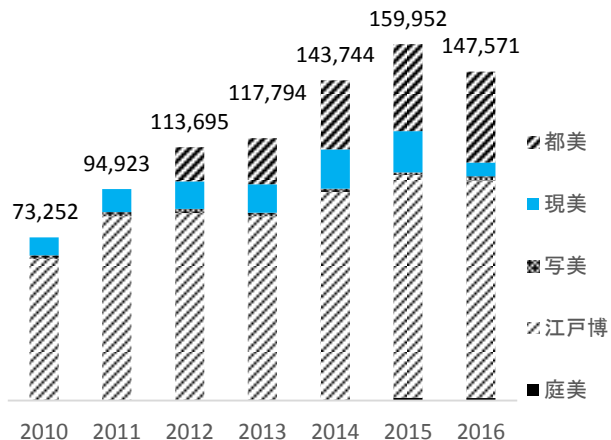
自由意見より	改善・対応
屋外のベンチ・テーブルの塗装が剥落している(たてもの園)	塗装の補修その他劣化していた部分を修繕しました。
トイレの場所がわかりづらい(都美)	ロビー階にトイレの案内表示を追加。来館者が主に使用する動線上の案内表示強化を実施しました。
スマートフォン用のサイトがあると良い(文化)	スマートフォンからの閲覧を考慮して、改善しました。
手頃な値段でコンサートが聞きたい(文化)	平日午前で開催している500円のコンサートを夜間や休日にも開催しました。
バックステージツアーを充実してほしい(文化)	建築物の魅力に焦点を当てた建築編を導入しました。

- ・展示系施設の利用者数は増加傾向で、外部からの評価も高い。
- ・評価委員からは特色ある取組への評価とともに、さらなる発展を求められている。

展覧会観覧者数(単位:万人)



教育普及・人材育成事業参加者数  
(単位:人)



■ 指定管理者評価結果

※江戸博にはたてもの園を含む。庭美は対象外

年度	江戸博	写美	現美	都美
2012	A	S	S	A
2013	A	S	A	S
2014	S	S	A	A
2015	S	A	A	S
2016	S	A+	A+	S

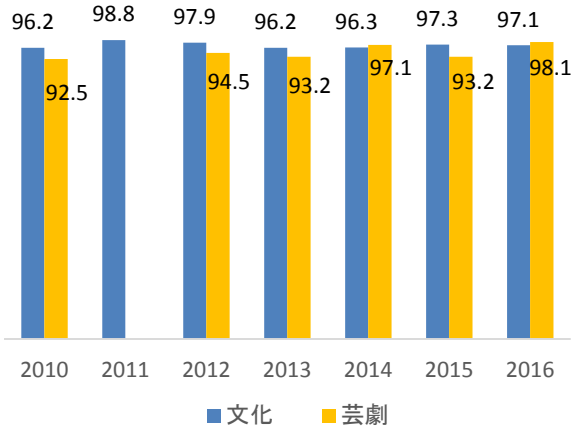
(2016から4段階評価)

■ 評価委員コメント(一部)

- ・長年にわたる国際連携を評価(江戸博)
- ・子供や高齢者向け事業、ボランティア等他館のモデルとなる事業を展開している(江戸博)
- ・都市外交面への貢献への期待(江戸博他)
- ・保存科学のさらなる発展への期待(写美)
- ・資料の収集、保存、それを活かした展覧会への評価(写美)
- ・多彩な教育普及と地域連携への評価(現美他)
- ・入館者数が多いため鑑賞環境確保に取り組む必要あり(都美)

- ・ホール系施設の稼働率は非常に高く、外部からの評価も高い。
- ・評価委員からは特色ある取組への評価とともに、日本を代表する施設として、他館との連携などさらなるレベルアップが求められている。

ホール稼働率(単位:%)



■ 指定管理者評価結果

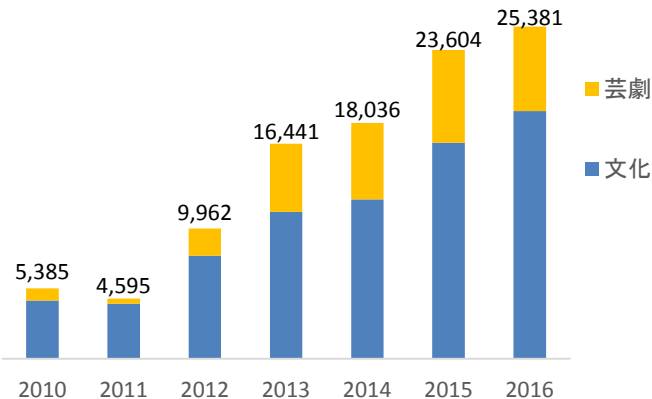
年度	文化会館	芸劇
2012	A	S
2013	A	S
2014	A	S
2015	S	S
2016	A+	A+

(2016から4段階評価)

■ 評価委員コメント(一部)

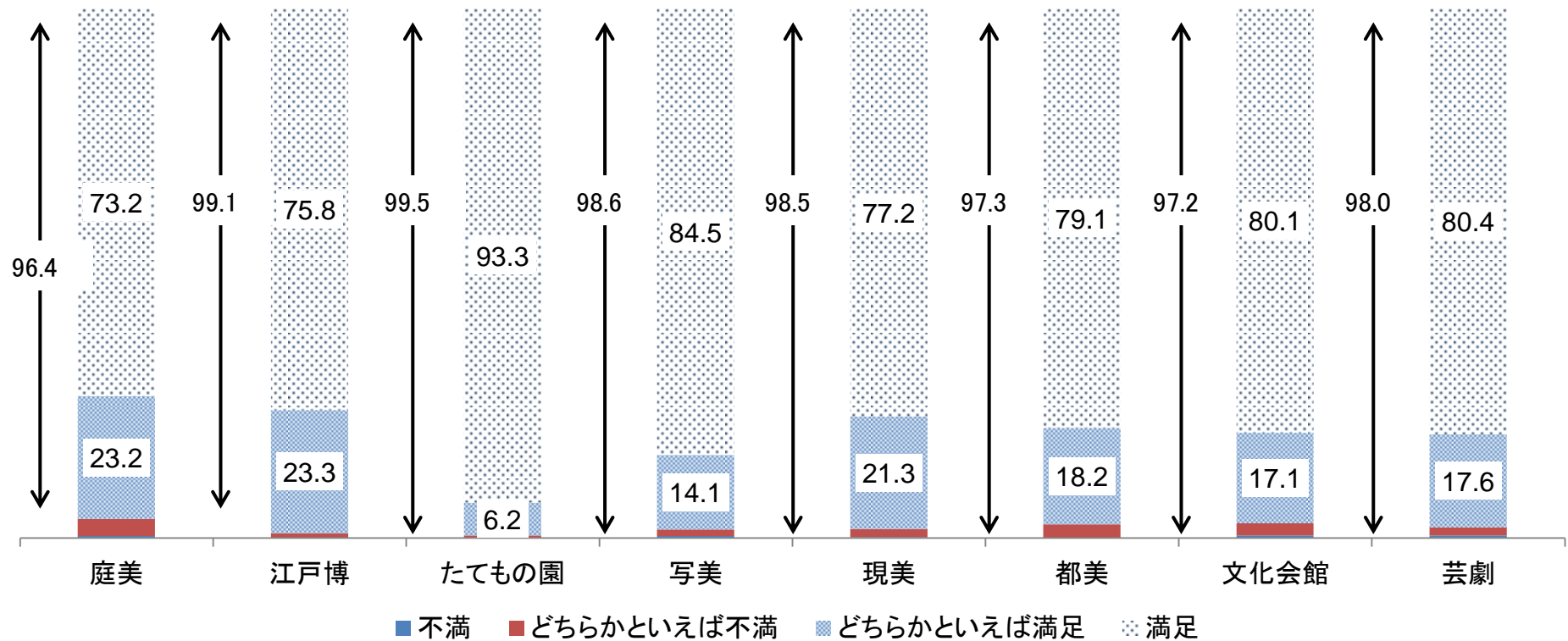
- ・教育普及への評価、創造発信や人材育成などの取組で全国の施設をけん引する存在になっている(文化)  
(さらなるリーダーシップを期待)
- ・スタッフの更なる体制確保求める(文化他)
- ・国際的ネットワーク充実が図られ東京の舞台芸術を代表する役割を強めている(芸劇)
- ・国内外とのさらなる連携期待(芸劇)
- ・さらなる人材育成、教育普及への期待(芸劇他)

教育普及・人材育成事業参加者数  
(単位:人)



都立文化施設事業実績(顧客満足度調査 総合満足度)

施設に対する総合的な満足度において、「満足」、「どちらかといえば満足」の合計は、各館とも95%を超える高い数値となっている。

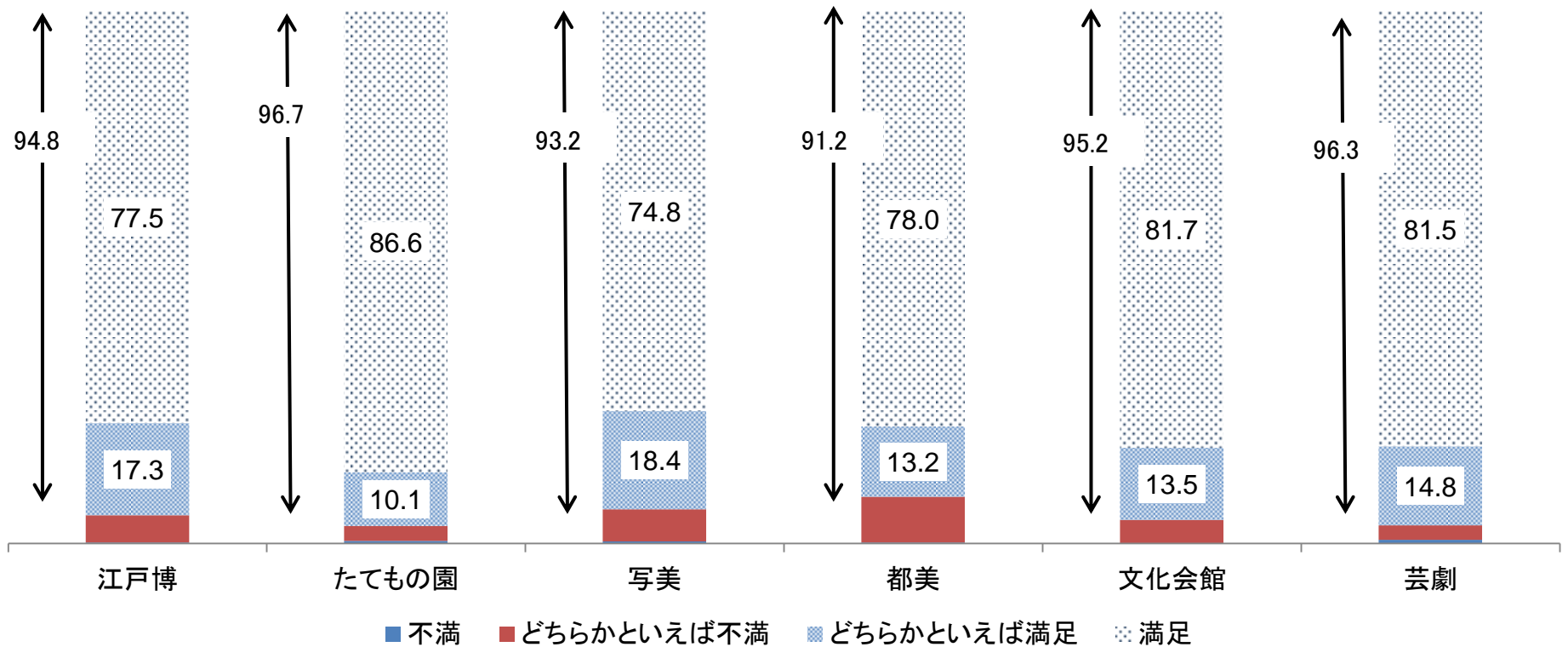


(単位: %)

※ 原則として、2017年度の数値。庭園美術館は2016年度、現代美術館は2015年度の数値(休館のため)

都立文化施設事業実績(顧客満足度調査 案内サイン)

施設の案内サインに対する「満足」、「どちらかといえば満足」の合計は、各館とも90%を超える高い数値となっている。



(単位: %)

※ 2017年度の数値。庭園美術館及び現代美術館は休館中のため実施せず

## ■東京都美術館における改善・対応

第15回都政改革本部での指摘事項について、現段階で可能なものについて、改善・対応を図っている。

### 指摘事項

リーフレット・ポスター等が美術館として求められる美観や雰囲気とそぐわない。

目的の企画展を見る直前に、他の館の企画展のポスターを大量に掲示して見せる必要があるのか？  
 さらに「ブリューゲル展」のが二枚も貼られている。  
 (他の美術館は展示を見た後に見せる設計)



多くのポスターには強い折り目があったり、シワシワな状態で美しくない

### 改善・対応

開催中の展覧会に関するポスターの掲示枚数の削減や掲示方法の見直しを行った。



ミュージアムショップで展示や企画に関係のない「江戸土産」が前面に置かれている。

展示品や企画と関係のない「江戸土産」が前面ケースを占める

ミュージアムショップでは異例の大きく派手な値札と美観の問題

通常のミュージアムショップでは、企画関連のグッズと、美術関連のものが中心  
 (ここでは美術館としてのコンセプトの統一がない)



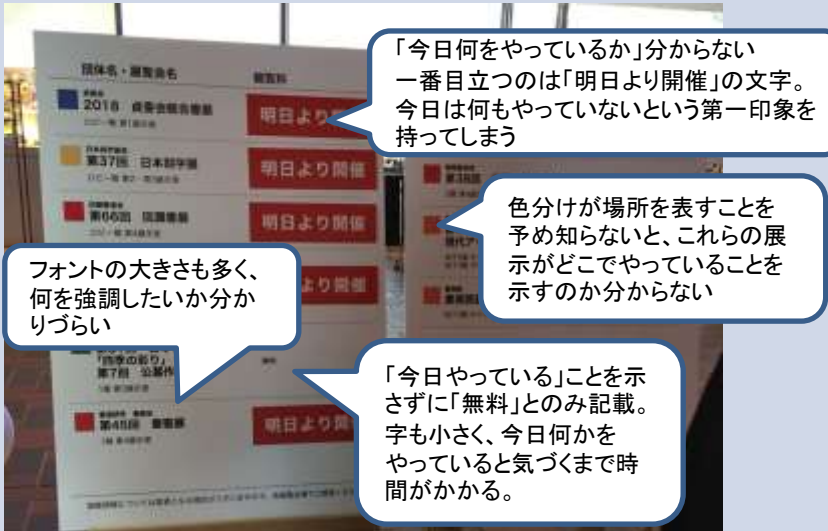
展示や企画など館の事業に関連のあることがわかるよう表示等を工夫している。





### 指摘事項

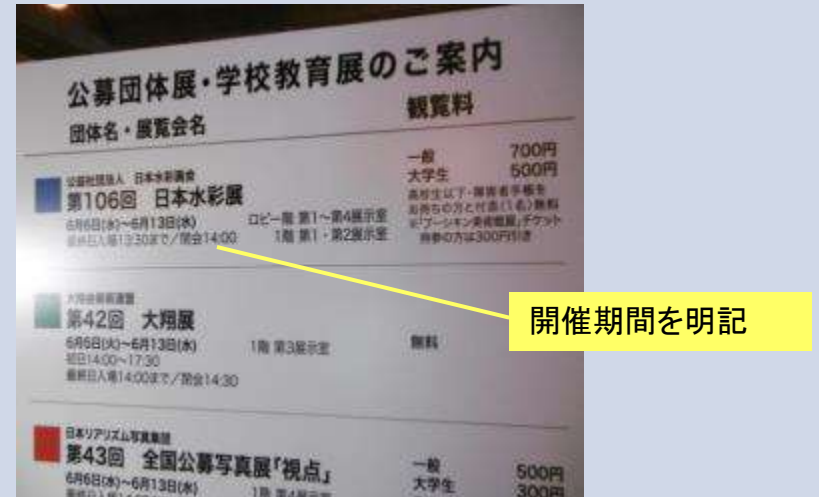
注意事項や館内案内が利用者目線になっていない。



○事務室入口に「立入り禁止」と表示しているが、世の中の標準として、否定的な表現は使わず、「Staff Only・あちら(〇〇)へお回りください」とした方が良い。

### 改善・対応

注意事項の表記を修正した。



○表記を「職員専用エリア」に修正した。



# 第1章 都立文化施設各館の評価

## (4) 他館比較



- ・入場者一人あたり運営費は他館と比較して低く、効率的な運営。
- ・学芸員一人あたりの収藏品数や入場者数は国の施設を上回る水準。

指 = 指定管理者制度で運営

独 = 地方独立行政法人で運営

国内他館の選定理由: 歴史資料や美術作品の収集、保存、展示、調査研究を行う国内の主要博物館。

	江戸東京博物館 (本館) 指	東京国立博物館 独	京都国立博物館 独	九州国立博物館 独	大英博物館 (国立)
所在地	墨田区横網	台東区上野公園	京都市東山区	福岡県太宰府市	ロンドン(英)
展示面積(m <sup>2</sup> ) 下段: 学芸員1人当たり	9,940 (301)	18,199 (364)	5,657 (404)	5,444 (320)	57,000 (228)
収藏品(件) 下段: 学芸員1人当たり ※図書資料を除く	362,332 (10,980)	117,190 (2,343)	7,794 (557)	583 (34)	8,000,000 (32,000)
入場者数(人) 下段: 学芸員1人当たり	1,590,577 (48,199)	1,907,647 (38,152)	384,340 (27,452)	922,648 (54,273)	6,000,000 (24,000)
職員数(人)	53	94	36	27	950
学芸員等数(人)	33	50	14	17	250
学芸員等一人当たり運営費(円)	38,972,296	56,165,197	81,011,143	80,596,239	39,600,000
入場者一人当たり運営費(円)	809	1,472	2,951	1,485	1,650

出典: 「平成28(2016)年度 独立行政法人 国立文化財機構概要」、「平成28(2016)年度 財務諸表 独立行政法人国立文化財機構」、「九州国立博物館パンフレット2017」  
※東博、京博の収藏品件数、入館者数は、各館への聞き取り調査による。(2017年12月時点) ※大英博物館は2008年のデータを掲載 ※江戸博の数値は2016年度

- ・学芸員一人あたり入場者数は国の施設を上回る。
- ・入場者一人あたり運営費は他県の類似施設を若干上回る。

国内他館の選定理由: 近現代美術を扱う首都圏の公立美術館。横浜美術館は指定管理による運営。

	東京都現代美術館 (指)	東京都写真美術館 (指)	国立近代美術館 (独)	横浜美術館 (指)	ルーヴル美術館 (国立、文化施設公法人)
所在地	江東区三好	目黒区三田	千代田区北の丸公園	横浜市西区	パリ(仏)
展示面積(m <sup>2</sup> ) 下段: 学芸員1人当たり	7,400 (435)	1,459 (104)	4,763 (340)	2,668 (178)	61,000 (406)
収蔵品(件) 下段: 学芸員1人当たり	5,073 (298)	34,008 (2,429)	13,154 (940)	11,874 (792)	350,000 (2,333)
入場者数(人) 下段: 学芸員1人当たり	564,199 (33,188)	404,256 (28,875)	347,275 (24,805)	584,725 (38,982)	8,460,000 (56,400)
職員数(人)	32	34	34	46	1,519
学芸員等数(人)	17	14	14	15	150
学芸員等一人当たり運営費(円)	73,162,348	71,800,239	157,544,785	75,095,209	224,666,666
入場者一人当たり運営費(円)	2,204	2,486	6,351	1,926	3,983

出典: 「平成28(2016)年度業務実績報告書 独立行政法人国立美術館(2017年6月)」、「独立行政法人国立美術館 第16期事業年度(2016年度)決算報告書」、「東京国立近代美術館 平成27(2015)年度活動報告」、「平成28(2016)年度 横浜美術館年報」、「平成28(2016)年度 業務報告及び収支決算書(神奈川県)」  
※都立館の数値は2016年度だが、現美の入場者数は2015年度、写美の入場者数は2013年度のデータを掲載。 ※ルーヴル美術館は2008年のデータを掲載

各都立文化施設は、以下のとおり国を代表する他の文化施設と比較しても、効率的に運営されており、遜色ない実績を上げている

国内他館の選定理由：共催展、企画展、公募団体展を行う美術館。収集活動を行っていない。

	東京都美術館 (指)	国立新美術館 (独)
所在地	台東区上野公園	港区六本木
展示面積(m <sup>2</sup> ) 下段：学芸員1人当たり	12,274 (944)	26,129 (2,177)
入場者数(人) 下段：学芸員1人当たり	2,693,349 (207,180)	2,864,143 (238,678)
職員数(人)	24	21
学芸員等数(人)	13	12
学芸員等一人当たり運営費(円)	72,990,118	373,972,613
入場者一人当たり運営費(円)	352	1,567

出典：「平成28(2016)年度業務実績報告書 独立行政法人国立美術館(2017年6月)」、「独立行政法人国立美術館 第16期事業年度(2016年度)決算報告書」、「国立新美術館 平成28(2016)年度活動報告」 ※都美の数値は、2016年度

各都立文化施設は、高い稼働率を維持しつつ、効率的な運営を行っている。

国内他館の選定理由：音楽、演劇、舞踊等の公演を実施するホール。文化庁が推進する劇場・音楽堂活性化事業の特別支援事業の採択先を含む(文化会館、芸劇、新潟りゅーとぴあ)。

	東京文化会館	東京芸術劇場	新国立劇場	横浜みなとみらいホール	新潟市民芸術文化会館(りゅーとぴあ)	バイエルン州立劇場
所在地	台東区上野公園 <span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">指</span>	豊島区池袋 <span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">指</span>	渋谷区本町	横浜市西区 <span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">指</span>	新潟市中央区 <span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">指</span>	ミュンヘン(独)
ホール概要	大ホール 2,303席 小ホール 649席	大ホール 1,999席 中ホール 834席 小ホール1 324席 小ホール2 270席	オペラ劇場 1,814席 中劇場 1,010席 小劇場 468席	大ホール 2,020席 小ホール 440席	コンサートホール 1,884席 劇場 903席 能楽堂 387席	2,101席
職員数(人)	28	50	137	26	45	518
最大ホールの日稼働率(%)	94.5	97.2	97	97	43	-
入場者数(職員一人当たり)	447,675人 (15,988人)	673,792人 (13,475人)	206,603人(有料) (1,508人)	537,937人 (20,690人)	323,780人 (7,195人)	545,283人 (1,052人)
芸術監督配置	有	有	有	無	有	-
職員一人当たり運営費(円)	34,004,274	46,866,859	49,484,281	36,748,243	28,671,867	19,575,290
入場者一人当たり運営費(円)	2,127	3,478	32,813	1,776	3,985	18,596

出典：『平成28(2016)年度 事業報告 公益財団法人新国立劇場運営財団』、『新国立劇場 平成28(2016)年度 年報』、『横浜みなとみらいホール 平成28(2016)年度業務報告及び収支決算』、『平成28(2016)年度事業報告書 公益財団法人横浜市芸術文化振興財団』、『平成28(2016)年度 事業実績報告書 公益財団法人新潟市芸術文化振興財団』、『新潟市芸術文化振興財団 要覧 平成28(2016)年度』 ※バイエルン州立劇場は2008年のデータを掲載 ※都立ホールの数値は2016年度

### 【現状認識】

- 都立の文化施設各館は、ミッションを踏まえ、着実に成果を上げている。
- 2017年度からは、特命による新たな指定管理期間に入り、都の施策との連携をより一層強化している。
- また、2002年度に文化施設の所管を知事部局へ一元化して以降、各館の特性を活かしながら、一体的な運営を進めることで、事業を下支えする安定的な実施体制を構築

### 【評価】

- 外部有識者の意見も踏まえた指定管理者評価においても、高い評価を得ている。
- 顧客満足度調査における各館に対する総合的な満足度は非常に高くなっている。
- 国内外の類似施設と比較すると、実績において遜色なく、また事業規模に比べて予算・人員が少ないなど、効率的に事業を執行している一面も見られた。

# 第2章 都立文化施設の今後の方向性と課題

## 第2章の概要

都立文化施設の今後の方向性と課題を検討するに当たり、館運営の実情を知る現場職員の意見を集め、都として整理した。

### (1) 各館の方向性と課題

各館ごとに立ち上げたタスクフォースで抽出された提案と課題のまとめ

### (2) 今後の方向性(まとめ)

- ・各館の意見を土台としつつ、重点的に取り組むべき事業展開を5つの方向性として整理
- ・さらに、今後の事業展開を実現するための、管理運営面(人事、財務、事業期間その他)での課題を抽出

## 第2章 都立文化施設の今後の方向性と課題

### (1) 各館の方向性と課題

### 各館のあるべき姿について、各館の高い専門性を有する学芸員等を含めたTFで議論

- 現行の指定管理期間後の2021年度以降も見据え、文化施設のパフォーマンスを更に向上させるため、文化施設のもう一段階のレベルアップに取り組んでいく。
- 現在の都立文化施設の各館は、国内有数の運営実績があり、専門性の高い人材、ネットワークを有している。そこで、館運営の実情を知る現場の意見・課題を明らかにする作業に基づき、今後の取組の方向性や課題解決の方向性を検討する。

#### 各館の現状

着実な成果  
高い外部評価

#### タスクフォース（TF）

館運営の実情を知る現場の専門家を含めて、今後の方向性や課題解決を議論

##### 【背景】

- ・社会状況の変化（2025年をピークに東京の人口が減少。超高齢社会）
- ・海外への発信力強化

#### 2021以降

文化施設のレベル  
アップ

##### 【TFの検討状況】

- ・時期：2018年3月～4月  
各館概ね月1回程度開催
- ・体制：副館長以下、専門職を含め  
10名程度



タスクフォースでの意見のまとめ（東京都江戸東京博物館）

（目指す姿）

- 来るべき時代の変化の要素である成熟社会、少子高齢化社会、グローバル化とローカル性を先取りし、東京都の博物館にふさわしいあり方を追求する

（今後の取組）

- コレクションを活用するため、WEB公開や国内外で収蔵品を活用した展覧会を実施する。
- 高齢者や障害者施設、被災地等で教育普及事業や体験型事業を実施するため、移動博物館を行う。
- アジアを初め、欧米での調査研究、展覧会交流を行うなど、国際連携を強化する。
- 専門人材育成のため、大学やメディアと連携し「文化事業特論」の講座を開設する。

（課題）

- 収蔵スペースがひっ迫しており、収蔵品の公開や、大規模震災等のリスク管理を行うためにも、新たな収蔵庫を設置する。
- 収蔵品購入費を基金化することにより、必要なコレクションを強化する。
- 大型バス駐車場の整備や教育普及を強化することにより、たてもの園での新たなファンの創出を図る。

タスクフォースでの意見のまとめ（東京都写真美術館）

（目指す姿）

○写真・映像分野の世界のトップ美術館をめざす

（今後の取組）

- 巡回展の開催や海外とのネットワーク強化、収蔵作品のWEB公開など、世界へ発信できる体制を構築する。
- 新進作家への支援、映像部門の強化
- 学校との連携などを充実し、教育普及のプラットフォームを構築するなど、開かれた美術館を目指す。
- 作品展示や作品保存のノウハウを国内外に提供する。

（課題）

- 海外に展開するためには、国際法務的なリスクマネジメントを行える体制が必要である。
- 上記取組を進めるためには、財源や人員を強化する必要がある。
- コレクションの充実、大型化に対応するためには、新たな収蔵庫が必要である。

タスクフォースでの意見のまとめ（東京都現代美術館）

（目指す姿）

- 文化の創造と魅力的なメッセージの発信（国内外における中核を担う）
- 現代美術の普及と次世代の担い手を育む
- あらゆる鑑賞者に開かれた美術館の実現

（今後の取組）

- 国際間の大型巡回展の受入や海外の主要美術館との共同開催などの国際化を進める。
- 常設展示、貸し出し、デジタルミュージアムの充実などコレクションの活用
- 様々な方へのアクセスプログラムなど教育普及事業の充実
- 若手から中堅まで作家の継続的支援を行い、国内の現代美術の担い手を育成
- ダイバーシティに着目した多様な事業を展開する。
- 美術館の資源を生かし地域の活性化に寄与する。

（課題）

- 収蔵品を海外展開するために、保存修復の専門家が必要である。
- 国際的な大規模展を開催するためには、コーディネーターや外部資金獲得のための人員強化が必要
- 海外展開のため、国際法務の強化も必要
- 収蔵庫不足

タスクフォースでの意見のまとめ（東京都美術館）

（目指す姿）

- 多くの文化施設が集中する上野という立地を活かし、さらなる事業展開を図り、「アートへの入口」として、すべての人に開かれた美術館をめざす
- 社会貢献への在り方を真摯に見据えるなどにより、訪れた人が、「創生と共生の場＝アート・コミュニティ」を築き、「生きる糧としてのアート」に出会える場とする。

（今後の取組）

- アート・コミュニケーション事業を開かれた美術館の先進事例として、他の美術館や機関に紹介していく。
- より充実した特別展の開催に向けて、海外美術館などとの交流を深化させることにより、学芸員の専門性やネットワークを強化する。
- 社会課題に対する美術館の果たす役割など独自テーマによる自主企画展の内容をさらに充実させる。
- 「アートの入口」として、必要かつ恒常的なアートのコンテンツを確保するため、作品収集の再開と「東京コレクション」の活用
- 歴史と伝統を生かし、アーカイブズを充実させる。

（課題）

- アート・コミュニケーション事業など新たな取組を広く発信するため、活動内容の可視化とともに、活動スペースや展示室の転換が必要となる。
- アートのコンテンツを充実させ、学芸員の専門性を発揮させるためにも、人員不足が課題である。

タスクフォースでの意見のまとめ（東京都庭園美術館）

（目指す姿）

○施設の魅力を活かす質の高い事業やサービスを実施し、庭園美術館ブランドを確立する

（今後の取組）

- 文化財、美術館などの資源を活かし、ユニークベニューや建物公開展などを行い、旧朝香宮邸の文化財としての価値を高めていく。
- 新館と組み合わせて展覧会を実施する。
- 庭園の活用や来館者サービス(6ヶ国建物紹介アプリ等)を強化する。

（課題）

- 条例化し、恒久的な美術館に位置づけることが望ましい。
- ユニークベニュー推進並びに重要文化財である本館や庭園の保存管理の視点から、休館日の見直しが必要となる。
- 行政財産化した際、企画展の費用確保が課題となる。
- 文化財の管理とサービスの充実のため体制確保が必要となる。
- 質の高いサービスを提供していくためには、管理部門の体制強化が必要となる。

タスクフォースでの意見のまとめ（東京文化会館）

（目指す姿）

- 「音楽・舞台芸術の殿堂」として、良質な公演の鑑賞機会の提供に努め、自主事業として、新たな舞台芸術の「創造発信」、次世代や潜在的顧客への「教育普及」、新進音楽家等の専門性の高い「人材育成」に取り組む。
- 社会包摂・社会課題の解決に向けた取組を積極的に展開する。
- これらの取組により、「より多くの人々に、集い親しまれる劇場」を目指す。

（今後の取組）

- 当館ならではの高水準の公演を活かした、主催者・当館双方による連携事業の拡充に取り組む。
- 国内外の劇場等との連携によるオペラ等の共同制作を継続的に実施し、幅広い観客の創出に取り組む。
- 乳幼児から高齢者、障害者など、あらゆる層が、最先端の参加型教育プログラムにいつでも参加できる体制づくりに取り組む。
- 音楽コンクール入賞者に国内外での事業出演機会を幅広く提供するとともに、教育プログラムリーダーを継続的に育成し、全国の文化施設の事業支援に取り組む。
- 貸館公演では実現しにくい新たな舞台芸術の提案に取り組み、新たな観客へのアプローチを長期的に展開する。
- 超高齢化社会を見据え、海外の専門施設や福祉機関等と連携し、高齢者や障害者等、日頃劇場に足を運べない方々に音楽を届ける、参加型のアウトリーチを拡充する。

（課題）

- 創造発信や教育普及、人材育成などの自主事業への都費負担の仕組み
- 実演家団体との連携のための仕組みが必要
- 教育普及事業のための恒常的な実施、練習場所が必要
- 指定管理期間が短いと、長期スパンでの公演計画、海外との劇場の調整が困難となる。
- 組織的な専門人材の育成・支援制度の整備が必要

タスクフォースでの意見のまとめ（東京芸術劇場）

（目指す姿）

- 音楽・舞台芸術表現の可能性を探求
  - ・コンサートホールのブランド価値の向上
  - ・音楽・舞台芸術におけるわが国の国際プレゼンスの向上
- 絶え間なく力強い創造活動を行い、それを発信
- 誰もが自由に入出りでき、一流の芸術文化の香り、思想が感じられる空間を目指す

（今後の取組）

- 優れた舞台作品を東京から発信できるよう東京芸術劇場のブランド化を図る。
- 劇場を身近に感じてもらうプログラムを用意する。
- 幅広い層に訴求するプログラムを用意するなど、戦略的貸館を目指す。
- 大都市文化交流の拠点として、海外の劇場・コンサートホールとの関係構築を更に進める。
- 音楽では、コンサートホールの独自性を出すために、オペラの新演出や現代音楽コンサート、委嘱作品の世界初演などを実現する。
- 舞台芸術では、鑑賞前後のレクチャーや鑑賞体験を共有するなど、舞台芸術への入り口を広げる。
- 障害者アートなど、共生社会の創造活動を実施する。

（課題）

- 自主事業への都費負担の仕組み
- 指定管理が短いと、長期的スパンでの公演企画や海外との調整が困難となる。
- 優秀な人材が集まらない、定着しない。
- 展示系施設とホール系施設の利用者層の違いがある。

各館のタスクフォースの検討では、今後強化すべき取組として、以下のような項目があげられた。

### 1 コレクションの活用

- コレクションのWEB公開やデジタルミュージアムの充実
- コレクションの常設展示や他館への貸出による積極活用
- 各館のコレクションを共有し、「東京コレクション」として活用

### 3 国内外との連携強化

- 海外の美術館・博物館、劇場等との連携の強化
- 展覧会の巡回、共同開催
- オペラ、演劇等の共同制作・巡回

### 5 教育、福祉など、社会的課題の解決

- 高齢者や障害者福祉施設などへのアウトリーチの拡充
- 乳幼児から高齢者、障害者など、様々な層に対応したワークショップ等の充実
- 文化施設の資源を活かした地域活性化への寄与

### 2 新たな作品創造

- 貸館公演では実現しにくい新たな舞台芸術の制作
- 幅広い層に訴求するプログラムを用意

### 4 文化の担い手の育成

- 新進若手アーティストの育成支援
- 文化施設運営を担う専門人材の育成
- 教育プログラムのリーダー人材の育成

### 6 開かれた文化施設づくり

- 多言語化など来館者サービスの強化
- 鑑賞前後のレクチャーなど鑑賞体験のサポート

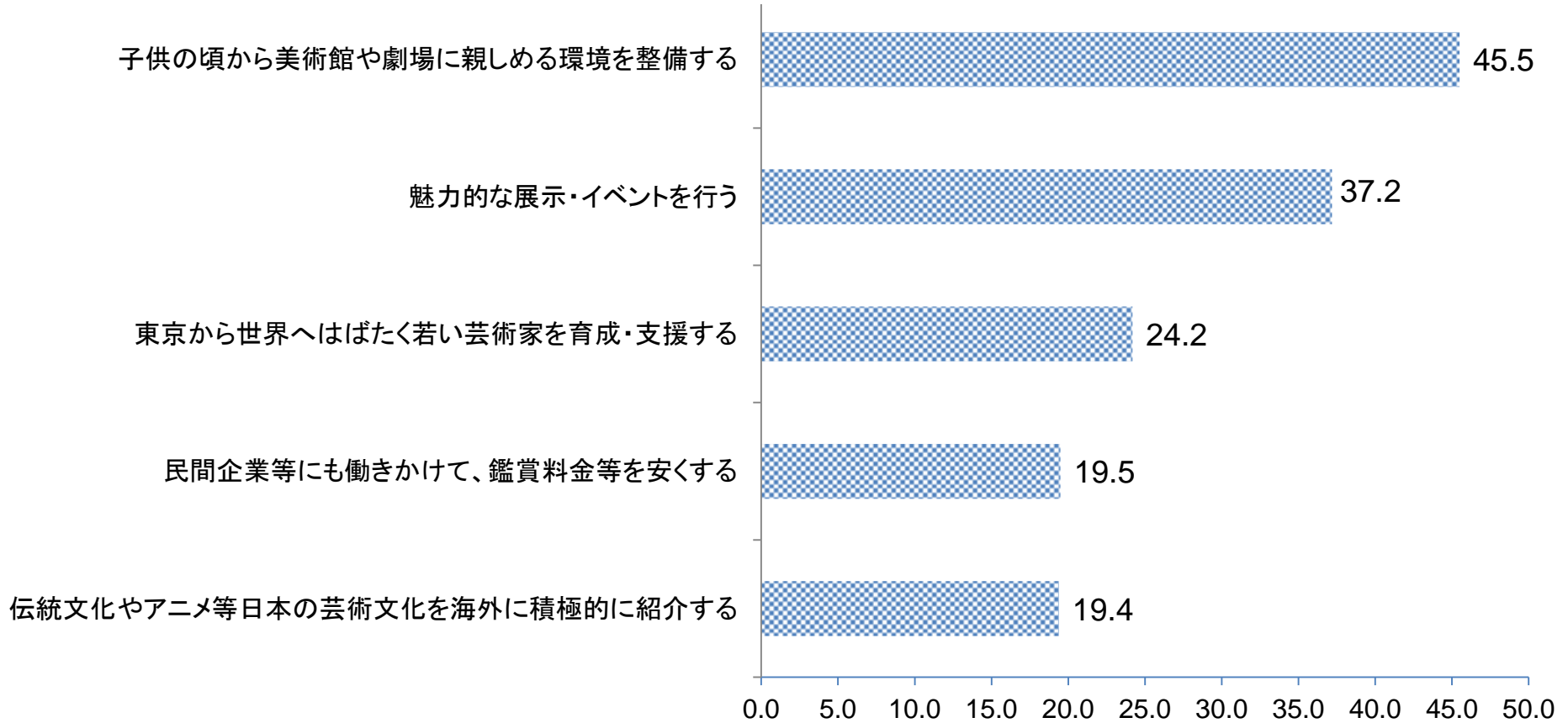


## 第2章 都立文化施設の今後の方向性と課題

### (2) 今後の方向性(まとめ)

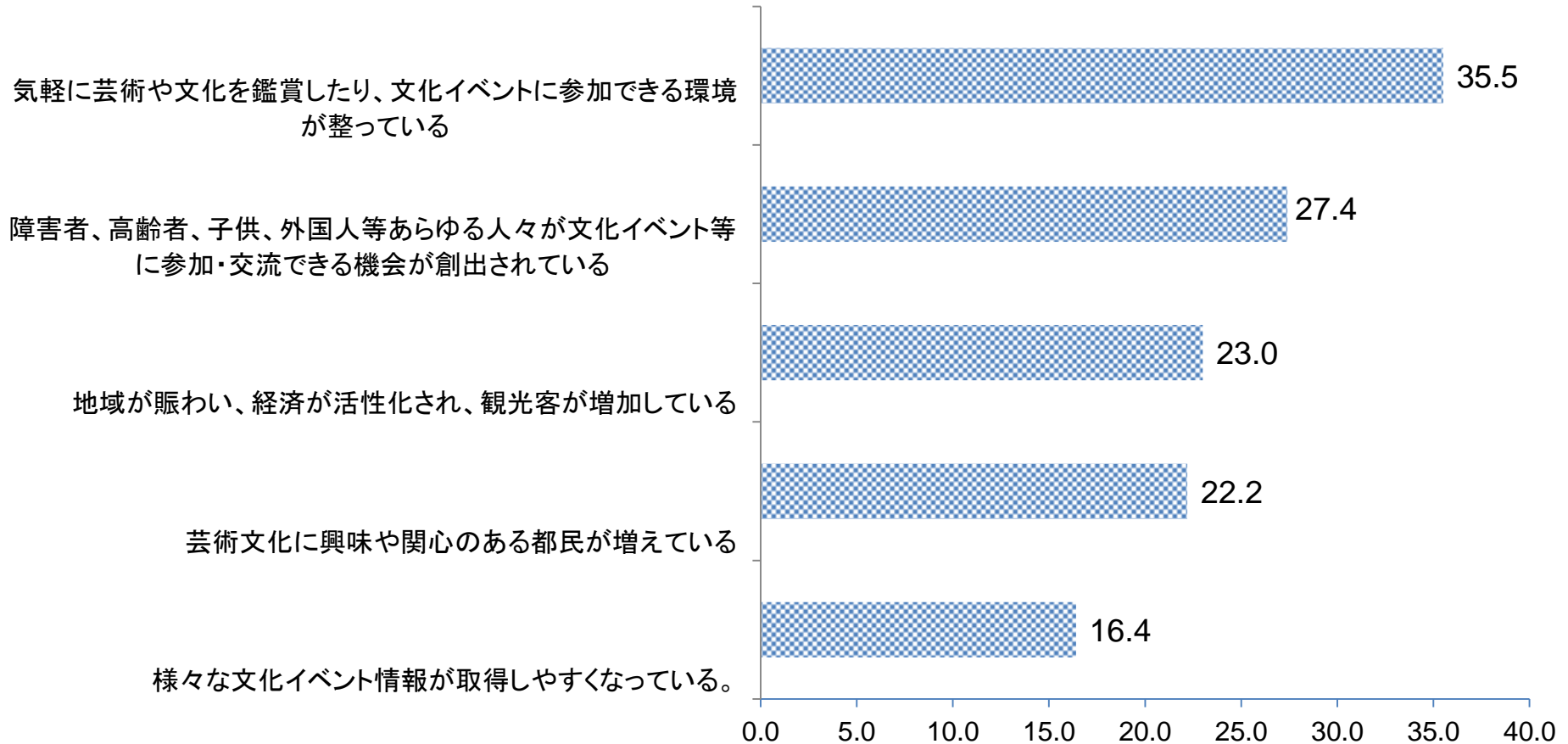
2017年に都が行った「文化に関する世論調査」において、様々なニーズが示されている。

東京の文化振興を更に発展させるために都が積極的に進めるべき施策(上位5項目:単位:%)



(総数:1,801人:複数回答)

どのような文化的レガシーを生み出せると良いか(上位5項目:単位:%)



(総数:1,801人:複数回答)

「2020年に向けた実行プラン」(2016年12月公表)において、「芸術文化の振興」として、以下のような方向を目指している。

#### 2020年とその先の未来に向けて

- 多くの芸術文化拠点が持つ魅力を高めることで、更に成熟した文化都市を目指していく。
- 東京2020大会を契機に、世界中からアーティストが東京に訪れ、国籍や老若男女、障害の有無を問わず、あらゆる人々が共に芸術文化を創造し、日常的にアートに触れ合うなど、文化の魅力であふれる都市東京を実現する。

#### 施策展開

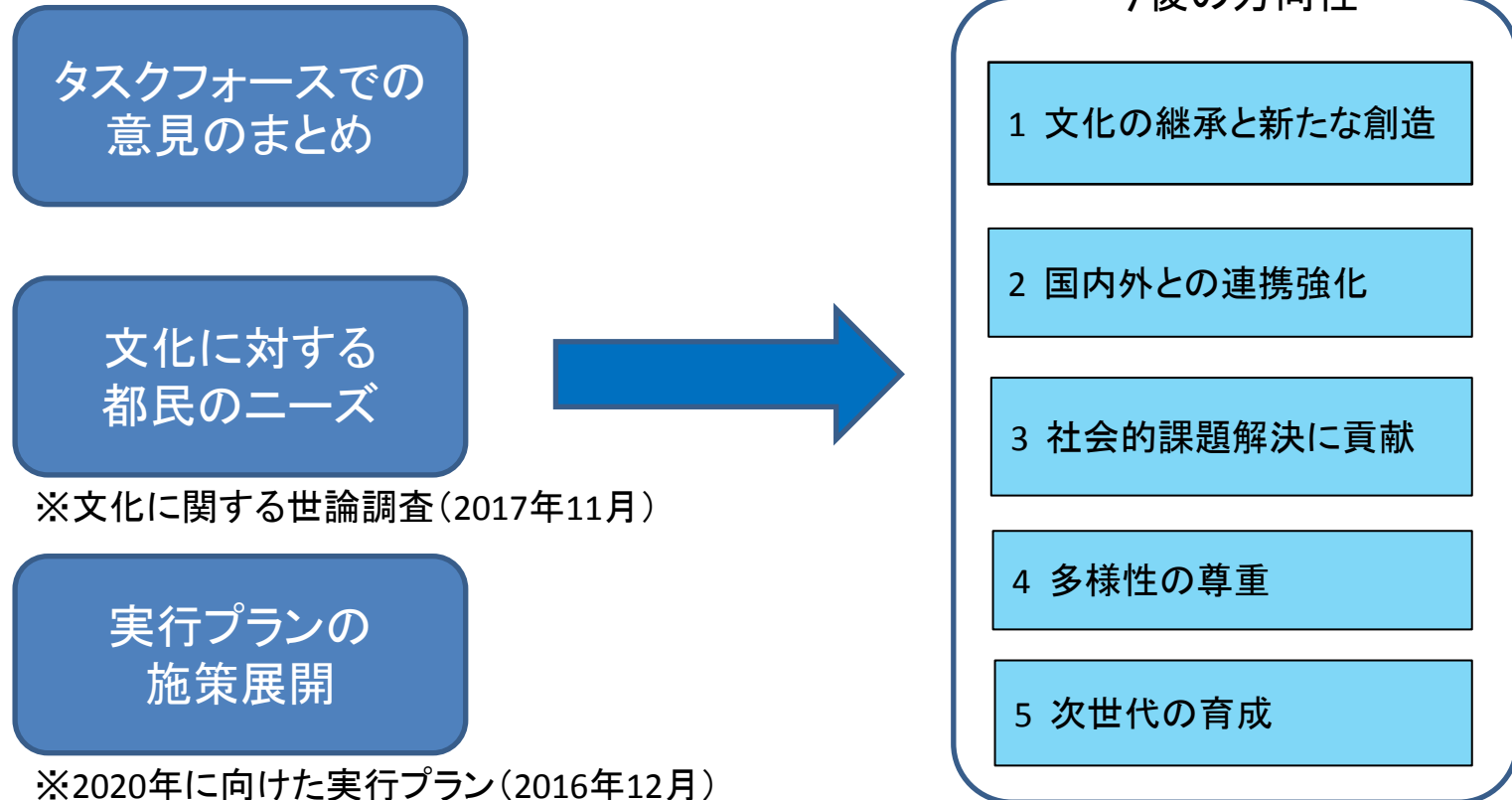
##### 「芸術文化による都市の魅力向上」

芸術文化資源の集積や地域の個性を生かし、各地域の自治体や民間団体などと連携したまちづくりを都内各地で展開する。また、都立文化施設のサービスの向上を図るとともに、美術館・博物館において連携した取り組みを推進する。

##### 「あらゆる人々の創造的な芸術文化活動の支援」

国籍や年齢にかかわらず、あらゆる人々が東京を舞台に創造的な芸術文化活動を展開するとともに、文化の魅力あふれる都市東京の実現に向けた取り組みを推進する。

各館からの意見や都民のニーズを基に、「2020年に向けた実行プラン」に記載されている東京都の目指す方向性も踏まえ、都立文化施設が今後強化すべき事業展開の方向性を5つにまとめた。



## 1 「文化の継承と新たな創造」

- ・「文化の継承と新たな創造」は、文化施設共通の根本的な機能である。
- ・美術館・博物館では、コレクションを多数保有することで、調査研究を進め、テーマごとに館内展示を入れ替えたり、企画展に活用するなどして、貴重な作品・資料を後世へ継承することができる。
- ・劇場・ホールでは、過去の公演記録を参照し、新たな創造性の高い作品を観客に提供することができる。
- ・引き続き、コレクションの充実に努め、都立施設として新たな文化の創造に貢献していく必要がある。

博物館の目的と収蔵品の多い主要3館における収蔵品の収蔵・活用状況

	面積(収蔵状況)	収蔵品のうち館内展示や外部へ貸し出される数(1年間の延べ数)
江戸博	約5,200 m <sup>2</sup> (ほぼ満杯)	約36万点のうち約6千点
写美	約500 m <sup>2</sup> (外部倉庫を借用)	約3.4万点のうち約2千点
現美	約1,300 m <sup>2</sup> (外部倉庫を借用)	約5千点のうち約9百点

博物館法に定められている

博物館の4つの目的

『収集』 『保管』

『展示』 『調査研究』



- ★目的を踏まえた機能維持
- ★資料の更なる活用 を検討

創造性の高い作品事例



東京文化会館「Four Nights of Dream」  
(c)Ayumi Sakamoto



リチャード三世 提供:東京芸術劇場  
写真:田中亚紀

## 2 「国内外との連携強化」

東京は文化面で、さらに都市の魅力を向上させる余地があることから、各文化施設がこれまで取り組んできた一定のノウハウ・実績を活かし、国内外における中核施設として更なる事業の充実を図る必要がある。

世界の都市総合ランキング※（森記念財団）の中で東京は、文化・交流ランキングにおいて、1位のロンドンと大きな開きがある。

総合ランキング	1位 ロンドン	2位 ニューヨーク	3位 東京	
文化・交流ランキング	1位 ロンドン	2位 ニューヨーク	3位 パリ	4位 東京

ロンドンとの差は、総合で約200pt / 文化・交流で約150pt

※世界の主要都市を6分野(経済、研究・開発、文化・交流、居住、環境、交通・アクセス)の指標におけるスコアを合算し、ランキング化したもの。  
東京は、ロンドン、ニューヨークに続き、第3位となっており、日本の都市として唯一トップ10にランクインしている。  
文化・交流分野の指標は「世界的な文化イベント開催件数」「アーティストの創作環境」等の16指標である。

「他人の時間」(2015 東京都現代美術館)  
=日本、オーストラリア、シンガポールで実施  
4館キュレーターの共同企画



プラッチャヤ・ピントーン《取るより多くを与えよ》2010

「One Green Bottle」(2018 東京芸術劇場)  
=日本、ロンドン、ルーマニアで実施した海外  
アーティストとの共同制作公演



SOHO THEATRE(ロンドン) でのポストトーク風景

### 3 「社会的課題解決に貢献」

今後、超高齢社会など社会構造の変化が激しさを増す中、社会の幅広い分野で文化芸術の持つ力が必要とされてくる。文化芸術を活用した事業には高いニーズが存在し、参加者の満足度も高いと考えられることから、都立施設として、積極的に充実を図っていく必要がある。

・認知症の方や介護者などを対象としたケアプログラム（写真は海外美術館での事例）

➡ 作品を介した他者、社会との関わりの生成  
多くの海外美術館でも広がる取組



・東京文化会館が取り組んでいる高齢者向け音楽プログラムトレーニング及びワークショップ  
(事業名: Music Program Tokyo)

➡ 施設利用者と新たなコミュニケーション、気づき  
継続的な実施希望あり





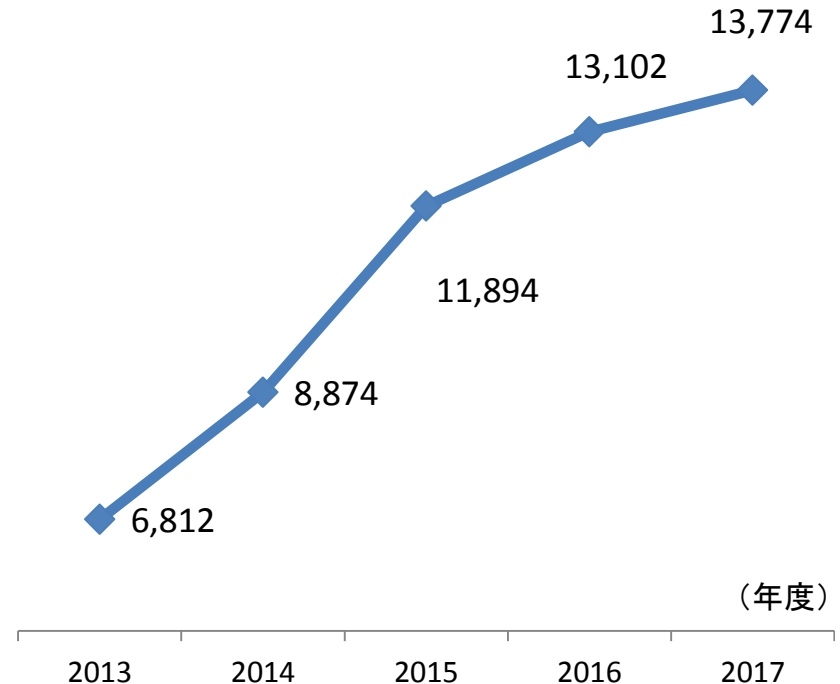
## 4 「多様性の尊重」

- ・今後、都では多様な背景を持った人々が持つ、様々なニーズに対応できる環境が求められる。
- ・あらゆる人にとってアクセシブルな施設運営と事業展開に取り組み、より開かれた文化施設を目指していく必要がある。

### 障害者が文化施設に求めるもの

- アクセス
  - ・駐車場確保、送迎サービス
- 広報
  - ・音声読み上げ
  - ・バリアフリー情報、イベント案内の掲載
- 案内
  - ・障害の種別に応じ案内可能なスタッフの配置
- 鑑賞
  - ・鑑賞サポート
  - ・校外学習
  - ・体験型展示
  - ・鑑賞支援 等
- ワークショップ・アウトリーチ
- 施設
  - ・ピクトグラム、点字、スロープの設置 等

### 訪都外国人旅行者数の推移(千人)

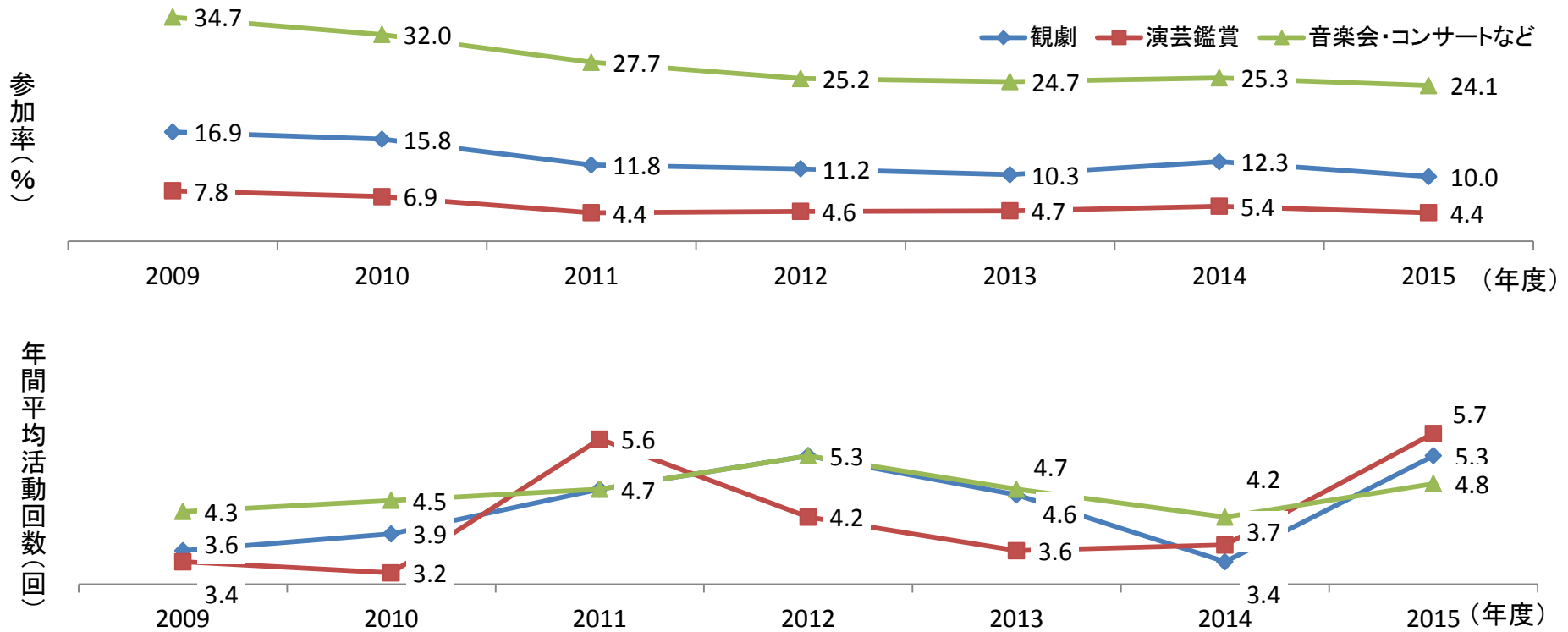


出典:東京都歴史文化財団「文化施設のバリアフリー化に係る調査報告書」より

出典:東京都産業労働局「平成29(2017)年訪都旅行者数等の実態調査」より

## 5 「次世代の育成」

- ・文化事業の参加者は減少傾向。一方で活動回数は増加 ⇒ 観客は減少、固定化が進んでいるとみられる。
- ・将来にわたって東京の芸術文化が持続的に発展できるよう、裾野の拡大や担い手の育成に取り組む必要がある。



出典: (公財)日本生産性本部「レジャー白書2016」より

## 事業展開(1/2)

5つの方向性に沿って、具体的な事業案を検討した。今後、課題の解消や実現可能性を都としてさらに検証していく。

### 1 「文化の継承と新たな創造」

＜取組の方向性＞ 都民の財産である、これまで蓄積された膨大なコレクションと活動記録の更なる活用及び新たな企画や舞台芸術作品の創造

#### ＜事業展開＞

案1 「東京都コレクション」として各館の収蔵品を施設の枠を超え有効活用、横断的な展示、共同保管、公開

案2 収蔵品や舞台芸術などの多種多様な情報をデジタルアーカイブとして国内外に発信

案3 新たな舞台芸術作品の創造に取り組み、長期的に展開

#### ＜実施に向けた課題＞

- ・アーカイブ化の膨大な作業に対応する人員やシステムの検討が必要
- ・現時点での収蔵庫不足の解消と作品資料の都民への公開に資する新たな共同収蔵庫
- ・新たな作品制作のための期間の確保、制作スタッフ、資金の確保 等

### 2 「国内外との連携強化」

＜取組の方向性＞ 都立文化施設の国際的な評価、発信力の向上を通じ、東京の文化的プレゼンス向上に寄与

#### ＜事業展開＞

案1 関係機関等と連携した共同研究・シンポジウムによる交流、最新の専門知識・ノウハウの共有、情報発信

案2 共同企画・制作、世界巡回の展覧会・舞台公演などを実施し、質の高い事業を展開

#### ＜実施に向けた課題＞

- ・海外との共同事業を実施するための折衝、契約に不可欠なリスクマネジメントの強化
- ・海外との長期間の作品貸し借りに対応できる保存・修復体制の充実 等

## 事業展開(2/2)

### 3 「社会的課題解決に貢献」

＜取組の方向性＞ 芸術文化の持つ力で福祉や教育などの社会的課題解決に資する先進的なプログラムを構築  
＜事業展開＞

案1 多様な背景を持つ人が社会に主体的に関わる機会の創出等による社会的包摂への寄与

案2 芸術文化を活用した高齢者や認知症等のケアを意識したプログラム等による超高齢社会への対応

＜実施に向けた課題＞

・通常の展覧会や公演と異なる多様な使い方ができる事業実施場所の確保 等

### 4 「多様性の尊重」

＜取組の方向性＞ あらゆる人に開かれた文化施設をハード、ソフト両面で推進

＜事業展開＞

案1 ハード面のみならず事業・サービス面でのバリアフリー・ユニバーサルデザイン・多言語化の推進

案2 共生社会を主題にした展覧会やプログラムの継続実施による多様性(ダイバーシティ)に着目した事業展開

＜実施に向けた課題＞

・多言語化、バリアフリー化等に必要なハード的な設備やソフト的实施体制の充実 等

### 5 「次世代の育成」

＜取組の方向性＞ 将来にわたって東京の芸術文化が持続的に発展できるよう、裾野を拡大し、担い手を育成

＜事業展開＞

案1 【鑑賞者】 美術・舞台芸術との出会いの機会を創出する事業を積極的に展開するなど、子供・若者へ文化体験を提供

案2 【アーティスト】美術館や劇場・ホールを中心に、新進作家・演奏家等を発掘・支援する展覧会・コンサートを継続開催

案3 【担い手】 一体運営により蓄積したノウハウも活用し人材育成プログラムを構築し、文化事業を担う専門人材を育成

＜実施に向けた課題＞

・教育普及・人材育成プログラムを効果的に運営するための体制強化 等

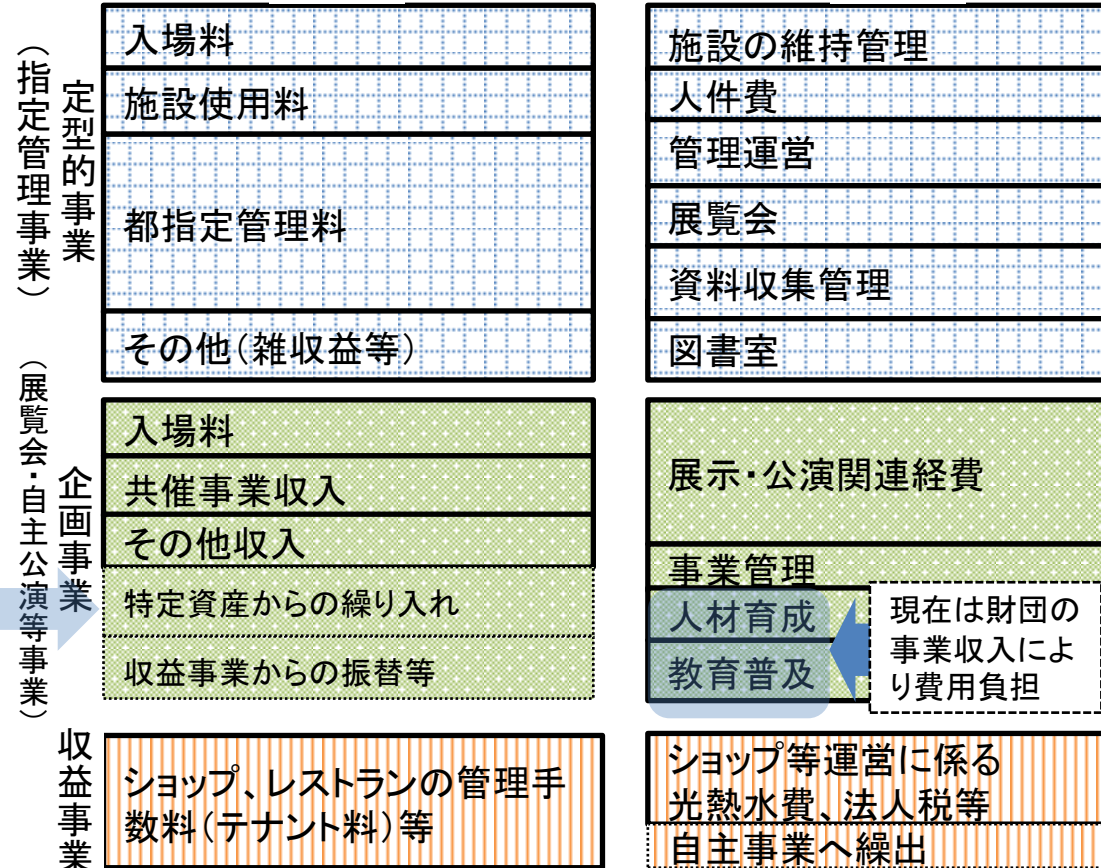
# 財務

- ・今後東京都歴史文化財団が5つの方向性に沿って新たな取組を進めていくためには、財源の確保が必要である。
- ・都は、都と東京都歴史文化財団の役割分担を考慮しつつ、指定管理、自主事業、補助事業を再整理し、都費の拡充の可能性も含め、財団への支援策を検討していく必要がある。
- ・あわせて、寄附やサポーター制度の活用等により、財団に自主的な財源確保を促す必要がある。

特定資産を活用した事業  
2018年度以降の実施計画

	主な取組内容	2018以降実施分 積立額 (万円)
館のミッションとして実施する事業	・展覧会、舞台公演等の内容の充実 ・展覧会、舞台公演等に係る広報の強化	96,964
東京2020大会の賑わいを創出する事業	・東京の文化が持つ魅力を国内外に広くアピールするための事業を実施	15,900
周年事業	・周年記念として相応しい展覧会、舞台公演の開催 ・周年事業に係る広報の充実 ・記念式典	27,882
工事休館中の事業	・館外でのワークショップや公開講座等	9,255
共通・連携事業	・職員研修の充実 ・各館共通の事務改善	19,548

収益 【各館収支構造イメージ】 費用



## 人事(1/4)

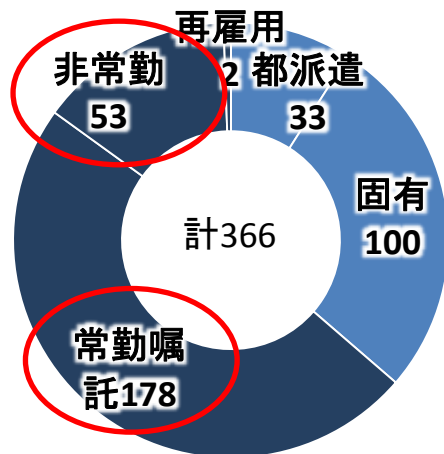
### ○各施設等における人員体制の不足

- ・給与が文化施設を運営する他自治体の所管団体等に比べ低いため、人材流失の恐れあり
- ・現行監理団体制度の制約あり

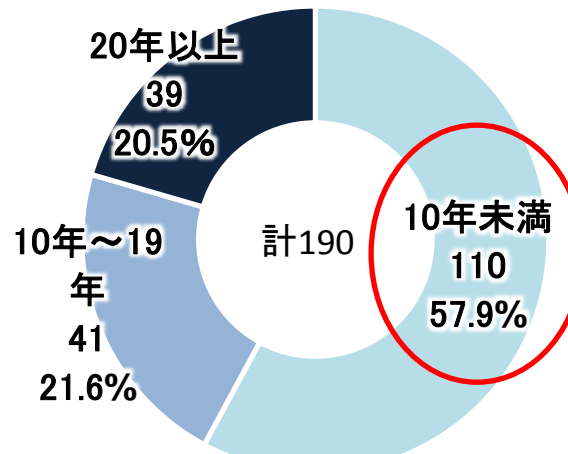
### ○各施設等における高い非正規雇用率

- ・職員全体のうち、有期雇用職員(常勤嘱託及び非常勤)が6割以上  
⇒専門人材が育ちにくい環境(10年未満の経験が浅い職員が半数以上)

歴史文化財団職員構成  
(2018年4月1日時点 単位:人)



歴史文化財団専門人材勤務年数  
(2018年4月1日時点 単位:人)

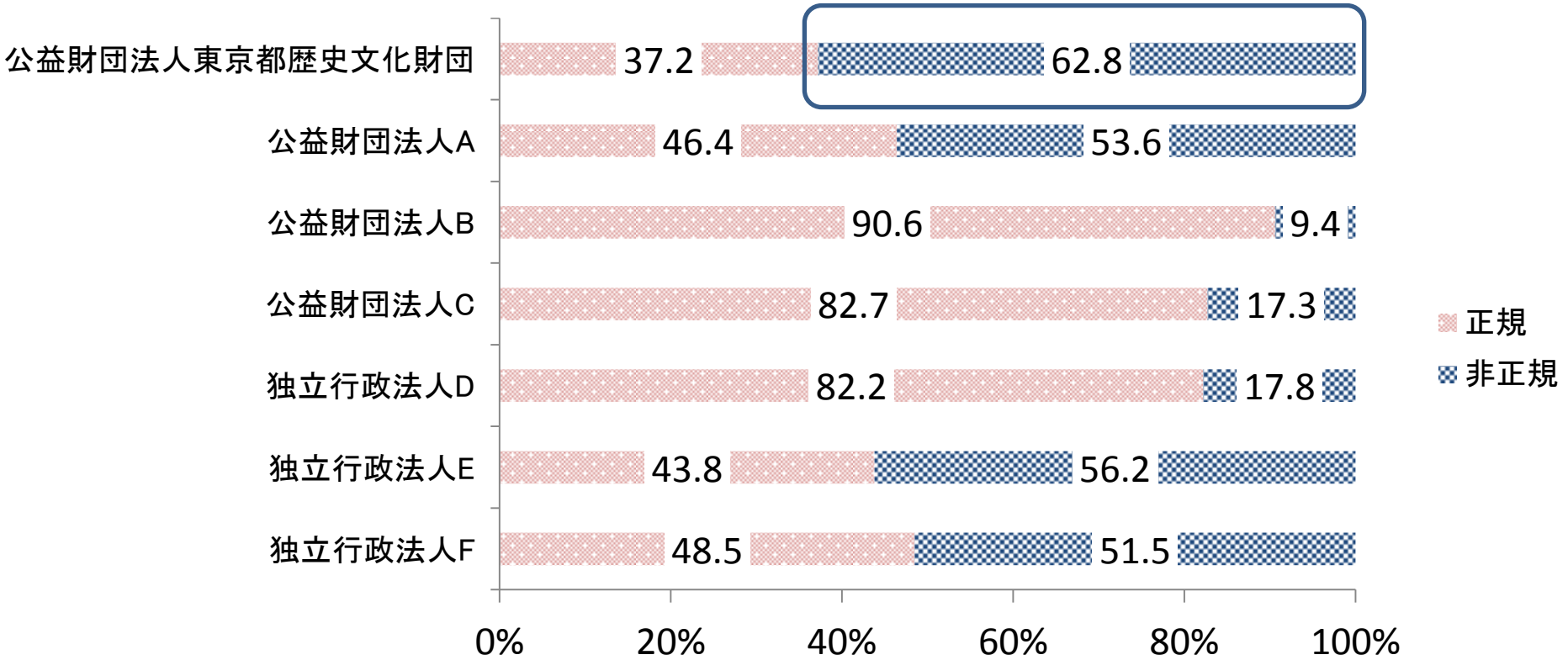


※専門人材は以下の職務に就く職員  
学芸、制作、舞台技術、司書、広報  
※経歴を確認出来た職員が対象

人事(2/4)

団体比較(非正規職員割合)(2017年度時点 単位:%)

- ・独立行政法人、公益法人に関わらず、歴史文化財団よりも正規職員の割合が高い。
- ・監理団体人員の管理制度や、職員採用、給与規程に関する協議制度が他団体にはないため、都と比べて柔軟な人員の採用・配置、人事制度の運用が可能となっている
- ・在職年数が短い要因となっている可能性あり。



※各団体を比較できる最新の年度で比較  
 ※公益財団法人A～Cは、歴文財団と同様、都の監理団体に類する自治体の外郭団体で、指定管理者として公立文化施設を運営  
 独立行政法人D～Fは、国立文化施設の運営を行う団体



## 人事(3/4)

### 人事制度運用上の問題点

- ・歴文財団は、現行の監理団体制度上、人事制度を以下の形で運用しており、課題が生じている
- ・2020改革プランに記載している監理団体改革の方向性の動きもある
- ・関係局と協議のうえ、より一層歴文財団が柔軟な組織運営を行うことができる経営管理のあり方を今後検討していく

#### 人事制度の運用方法

- 監理団体は都財政との関係性も深いため、都が団体の人員数について、調整・管理を実施
  - 都の予算・人員要求と時期を合わせて、制度所管の総務局と各団体の所管局で1年に1度、次年度の団体人員数を調整し、決定
- 【スケジュール】
- <9月～12月>
- ・次年度人員数の調整期間(総務局と団体所管局)  
⇒組織や職種、職層、雇用形態別で管理  
⇒事業の実施期間に応じ、時限を付すこともある
- <1月下旬>
- ・組織定数調整結果通知、公表
- 団体は組織定数として認められた人員数を採用可能だが、都(所管局及び総務局)に対し採用計画の事前協議を行うことが必要
  - その他、職員給与の改定や任用制度の改定を行う際にも、都への事前協議が必要

#### 課題

- 組織定数の調整が年に1度であり、その年度中は原則変更できないため、年度途中に発生する業務量増に対し、速やかな対応ができない
- 採用活動は、結果が確定する1月以降でないと行えないため、都への事前協議も踏まえると、採用活動を行える期間が短く、年度当初から体制を整備することが困難
- 定数に時限が付されているため、採用も有期雇用で行わざるを得ず、同業他社より処遇面で不利であるため、優秀な人材の確保が困難
- 有期雇用を無期雇用に転換する際にも、組織定数要求で無期化が認められている必要があり、職員の待遇が不安定
- 団体が自立的に給与制度や任用制度を改正することができない



## 人事(4/4)

仕組み改革(監理団体改革)において、監理団体の機能・特性に応じた指導・監督への見直しの検討が進められているため、監理団体改革とも連携しながら、局としても検討を深めていく

### 3-3 監理団体改革の実施方針 ～総務局による改革～

#### ○ 関与内容ごとに監理団体の機能・特性に応じた指導・監督への見直し

- ・ 東京都監理団体指導監督要綱・同基準等の改正

<主な見直しの視点>

#### ①監理団体職員の人員管理

職員構成、職員配置に係る財源種別等を踏まえた柔軟な人員配置管理手法への見直し

#### ②監理団体が締結する契約

行政機関との経営形態の違いを活かし柔軟な事業運営を図る観点から、契約手法の一部見直し

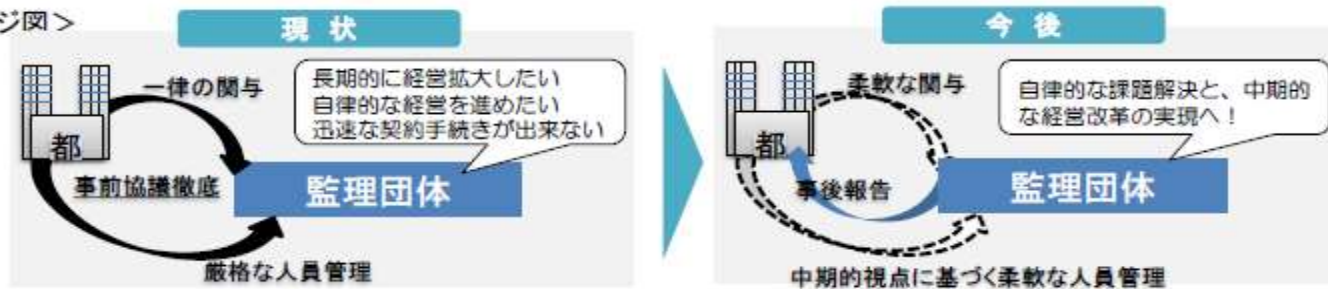
#### ③都への事前協議事項・事後報告事項

団体の機動的かつ弾力的な組織運営を図る観点から、団体職員の採用・任用に係る事項などについて見直し

※ コンプライアンス、情報公開などの事項は全団体共通の関与内容として引き続き一律に関与

※ 報告団体は、定義等の見直しを踏まえ経営情報の更なる公開拡充など所管局等による適切な関与  
(役職員に係る情報、都財政受入額の状況等の公開を各団体に要請)

<イメージ図>



## 事業期間その他

文化施設の継続的な事業実施や専門人材の育成を行うために、安定的な事業期間の確保が必要

### 《現行の指定管理者選定内容》

- 選定方法 非公募(特定事業者プロポーザル方式)※1
- 指定管理者候補者 公益財団法人東京都歴史文化財団
- 対象施設 東京都江戸東京博物館など6館一括
- 指定期間 2017年4月1日から2021年3月31日まで(4年間)※2

※2指定管理者選定委員会においては、10年間を指定期間としていたが、実際の指定にあたっては、東京2020大会に向けた文化プログラムの取組を着実に進めるとともに、都政改革本部で示される方針に速やかに対応することを考慮して、都としては、指定期間を4年とし、指定議決を受けた。

【選定方法の詳細】※1東京芸術文化評議会からの提言による選定方法。東京都の選定指針上は「非公募」に分類される。  
現指定管理者を特定事業者として指名。事業者から提出された事業計画書について、外部有識者等で構成される審査委員会で複数回に渡り審議し、計画書を改善後、指定管理者候補者として選定する方法

#### 【東京芸術文化評議会から指摘を受けた短期指定管理の問題点】

海外の実力ある公演団体等の招聘や大規模な展覧会の開催には、3年から5年程度の準備期間が必要であることを踏まえ、次のような問題点が指摘された。

- ①指定期間が短期⇒継続的な事業の実施、管理運営、専門人材の育成が困難
- ②指定管理者の交代⇒信頼性・事業の質の低下、収蔵品の安定的保存・継承が困難
- ③公募による選定⇒限界を超えた価格競争により事業の萎縮、経営破たんの懸念

#### 【今期指定議決時の付帯決議】

「今後、都立文化施設の指定管理者の指定を行う際には、運営の継続性、専門性や人材の育成・確保の重要性など、施設の特性に十分に留意すべき。」

事業期間その他

## 館内の施設管理・来館者サービス等

- 指定管理者が自ら施設管理やサービス提供に関する課題や方向性について検討を行った。
- また、第15回都政改革本部会議では、特別顧問から統一的なコンセプトを定め、それに沿ったビジュアルやサインの統一を徹底すべきとの指摘もあった。
- 館内の施設管理・来館者サービス等の管理運営は、国・他自治体の施設と同様に、指定管理者である財団の事務職員が行っている。
- 利用者等からの要望に対応しながら、これまでも職員が都度工夫して施設管理に対応してきたが、今後は、さらに専門家の意見を反映する仕組みを導入する。



### 【仕組み1】

指定管理者の評価を行う委員会に施設サービスに関する専門委員を新たに加え、毎年度評価をしていく。

### 【仕組み2】

指定管理者は、評価結果のフィードバックを踏まえた具体的な対応を検討する中で、必要に応じ、専門家の助言を得る。

### 【仕組み3】

財団全体として各館横断的にノウハウを共有しながら、経営戦略会議などの機能強化により、利用者サービスを向上していく。

# 都立文化施設の管理運営体制 (1/2)

- ・館長、副館長のもと、基本的に2課体制(都美・庭美除く)で運営されている。
- ・事業企画・運営、収集・保管、調査研究等は、主に財団職員(学芸員)が担当している。
- ・広報や総務・会計、施設管理は、主に財団職員(事務職)が担当している。

		収集・保管、貸出 調査研究	事業の企画 ・運営	広報	総務・ 会計	施設管理			
						施設運営	ハード管理 (清掃・警備等)	ショップ・ レストラン	案内・ チケット
東京都 江戸東京 博物館(※)	副館長 (財団職員・学芸)	事業企画課 【36人(財団職員(学芸)23人、財団職員(研究員)1人、財団非常勤職員(司書等)12人)】		管理課 【16人(都派遣3人、財団職員(事務)9人、財団職員(学芸)1人、財団非常勤職員3人)】					
		資料係 都市歴史研究室	展示事業係 展示企画係	事業推進 係	管理係 経理係	委託(指定管理者から委託)			
東京都 写真美術館	副館長 (都派遣・ 管理課長 兼務)	事業企画課 【21人(財団職員(事務)3人、財団職員(学芸)12人、財団非常勤職員(司書等)6人)】		管理課 【9人(都派遣1人、財団職員(事務)4人、財団職員(学芸)1人、非常勤職員3人)】					
		普及係 事業第一係 事業第二係		管理係 企画経理係		委託(指定管理者から委託)			
東京都 現代美術館	副館長 (都派遣)	事業企画課 【25人(財団職員(事務)2人、財団職員(学芸)17人、財団職員(司書)1人、財団非常勤職員(司書等)5人)】		管理課 【10人(都派遣2人、財団職員(事務)8人)】					
		企画係 事業係 教育普及係		管理係 経理係		委託(指定管理者から委託)			

※組織・人員は2018年4月1日時点  
 ※江戸東京博物館は本館のみ 分館(たてもの園)はたてもの園係(8名:管理職を含む)で館に関する全ての業務を担当  
 ※館長、副館長等 課長より上位の役職及び参事、芸術監督等特定の課に属さない役職を除く

# 都立文化施設の管理運営体制(2/2)

## 第2章 都立文化施設の今後の方向性と課題 (2) 今後の方向性(まとめ)

		収集・保管、貸出 調査研究	事業の企画 ・運営	広報	総務・ 会計	施設管理			
						施設運営	ハード管理 (清掃・警備等)	ショップ・ レストラン	案内・ チケット
東京都 美術館	副館長 (都派遣・企 画調整課 長兼務)	企画調整課 【24人(都派遣1人、財団職員(事務)6人、財団職員(学芸)13人、財団非常勤職員等(技術員等)4人)】							
		交流係 アート・コミュニケーション係 事業係			管理係		委託(指定管理者から委託)		
東京都 庭園美術館	副館長 (財団職員・ 学芸)	【12人 都派遣1人、財団職員(事務)4人、財団職員(学芸)7人】							
		事業企画係			管理係		委託(歴史文化財団から委託)		
東京 文化会館	副館長 (都派遣・管 理課長兼 務)	事業企画課 【24人(財団職員(事務等)11人、財団職員(制 作)9人、財団職員(司書)1人、財団非常勤職員 (司書)3人)】			管理課 【11人(都派遣1人、財団職員(事務)5人、財団職員(舞台技術)5 人)】				
		事業係 営業推進係			管理係 経理係		委託(指定管理者から委託)		
東京 芸術劇場	副館長 (財団職員・ 舞台制作)	事業企画課 【27人(財団職員(事務等)10人、財団職員(制 作)17人)】			管理課 【21人(都派遣3人、財団職員(事務)8人、財団職員(舞台技術)9 人、財団非常勤職員(技術員)1人)】				
		事業調整係 広報営業係 事業第一係 事業第二係			管理係 経理係		委託(指定管理者から委託)		

※組織・人員は2018年4月1日時点  
※館長、副館長等 課長より上位の役職及び参事、芸術監督等特定の課に属さない役職を除く



文化施設の管理運営体制(1/2)

・行政が管理する文化施設には、様々な管理運営体制があるが、大別すると以下の二点に分類される。  
 【タイプA】収集・保管、調査研究や企画などの中核業務を自治体が担い、それ以外の業務は民間を活用  
 【タイプB】中核業務も含めて指定管理者や独立行政法人が実施(都立文化施設は本体制で実施)  
 ・タイプBの施設では、施設運営は指定管理者や独立行政法人の職員が担っている。

		収集・保管、 貸出 調査研究	事業の 企画・ 運営	広報	総務・ 会計	施設管理			
						施設運営	ハード管理 (清掃・警備等)	ショップ・ レストラン	案内・チケット
【タイプB】	都立文化施設 (H29～32) 指定管理[特命:歴文財団]	指定管理者 (歴文財団)				委託 (指定管理者から委託)			
【タイプB】	東京文化会館 (H21～28) 指定管理[公募:歴文財団グループ (エヌ・エイチ・ケイ・アート、サントリーパブリシティ(株))]					指定管理者 (歴文財団)		指定管理者 (エヌ・エイチ・ケイ・アート) ※舞台管理	指定管理者 (サントリーパブリシティ(株))  (レストラン) 委託 (指定管理者から委託)
【タイプB】	江戸東京博物館 写真美術館 現代美術館 (H21～28) 指定管理[公募:歴文財団グループ (鹿島建物総合管理(株)、アサヒビール(株))]	指定管理者 (歴文財団)							(江戸東京博物館)
						指定管理者 (鹿島建物総合管理(株))	指定管理者 (アサヒビール(株))	指定管理者 (鹿島建物総合管理(株))	
						(写真美術館・現代美術館)			
						委託 (指定管理者から委託)			

		収集・保管、貸出調査研究	事業の企画・運営	広報	総務・会計	施設管理					
						施設運営	ハード管理(清掃・警備等)	ショップ・レストラン	案内・チケット		
【タイプA】	島根県立美術館 指定管理[公募:サントリーパブリシティ(株)]	自治体直営		指定管理者(SPSしまね(株))				(業務の一部は指定管理者から再委託)			
【タイプA】	山口県立美術館 山口県立萩美術館・浦上記念館 指定管理[公募:サントリーパブリシティグループ(鹿島建物総合管理(株))] -----	自治体直営	指定管理者(サントリーパブリシティ(株))		指定管理者(鹿島総合管理(株))						
【タイプA】	愛媛県総合科学博物館 指定管理[公募:イヨテツ総合企画(株)]	自治体直営	自治体と指定管理者が共同実施		指定管理者(イヨテツ総合企画(株))				(業務の一部は指定管理者から再委託)		
【タイプB】	横浜美術館 横浜みなとみらいホール 指定管理[政策協働型指定管理方式:横浜市芸術文化振興財団]	指定管理者(横浜市芸術文化振興財団)				(業務の一部は指定管理者から再委託)					
【タイプB】	国立新美術館 独立行政法人	独立行政法人				委託(独立行政法人から委託) ※図書館運営、講堂・研修室貸出、清掃・警備、ショップ・レストラン運営、案内受付					

### 事業面

○事業展開として「文化の継承と新たな創造」「国内外との連携強化」「社会的課題解決に貢献」「多様性の尊重」「次世代の育成」の5つの方向性に取り組むことが重要。

### 財務

○5つの方向性に沿って新たな取組を進めていくために、指定管理、自主事業、補助事業を再整理し、都費の拡充の可能性も含め、財団への支援策を検討していくとともに、財団による自主的な財源確保の取組を促す必要がある。

### 人事面

○館の更なるレベルアップのためには、専門性の高い人材の確保が不可欠。人事給与制度や人員配置に関する財団の自由度を高める方策が必要。

### 事業期間その他

○海外の実力ある公演団体等の招聘や大規模な展覧会の開催には、3年から5年程度の準備期間が必要である。また、館運営の中核を担う専門人材の育成にも長い時間がかかることから、長期間安定的に事業が実施できる環境が必要。

○館内の施設管理・来館者サービス等の管理運営については、指定管理者評価に施設サービスに関する専門委員を新設するなど、引き続きサービス改善を図っていく。



# 第3章 文化施設の運営形態

## 第3章の概要

- 文化施設の運営方法は、全国的に見ても、指定管理者制度と地方独立行政法人制度に大別される。
- 第2章で述べたような方向性を今後目指していくにあたり、重要な基盤となる運営方法について、両制度の制度的な比較を行った。
  - ◆文化施設の管理運営方法
  - ◆国や他自治体の運営形態
  - ◆都立文化施設での導入メリット並びにデメリット

■文化施設の管理運営方法

	直営	指定管理者制度		地方独立行政法人
		監理(外郭)団体	監理(外郭)団体以外	
制度的根拠	地方自治法	地方自治法		地方独立行政法人法
設置根拠	条例	条例		定款 (自治体が設立)
人事制度	公務員	団体の規程による (監理団体の制約あり)	団体の規程による	法人の規程による
運営費	税金	自治体からの指定管理料(税金) 施設利用料金収入		運営費交付金(税金)、 施設利用料金収入
業務の範囲	制約はない	制約はない		法令上制約あり ホール劇場運営業務などは 担えない。
運営期間	期間の定めがない	原則5年 特に政策連動性が高い施設 は10年	原則5年	期間の定めがない
運営の計画	自治体の計画	事業開始時及び毎年度に自治体と協定を締結 毎年度の事業計画を自治体が承認		自治体が定める中期目標を 受け、法人が中期計画を定 める
評価手法	行政による事業評価、 監査制度	毎年度の事業計画に対し、運営状況を評価		中期目標の達成状況につい て自治体側で評価

■ 都立文化施設で想定される運営形態の比較

現行の運営形態と、想定される運営形態のメリット・デメリットを局として取りまとめた。今後、制度所管局とも議論しながら検討を深めていく。

運営形態	メリット	デメリット
指定管理 (「選定指針」に基づく 監理団体への特命：現 行の形態を 継続)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○一定期間、継続的な事業の実施、専門人材育成、収蔵品の安定的保存・継承が可能</li> <li>○都との政策連動性が高くなるため、都の文化政策への迅速な反映や時代の要請への柔軟かつ速やかな対応が可能</li> <li>○現行の特定事業者と変更がないのであれば、特定資産をより計画的・長期的に活用可</li> <li>○一定期間ごとに選定の手続をとることにより、運営の見直しを行うことができる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●都の監理団体の場合は調整人員による管理があるため、職員の柔軟な任用ができない</li> <li>●公募と異なり1者に限定して運営法人等の選定を行うため、公募による競い合いが生じず、都と指定管理者との緊張関係が不足する恐れがある</li> </ul>
指定管理 (公募)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○民間事業者等のノウハウや経営手法の活用が期待される</li> <li>○公募による競い合いでサービス向上が見込める</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●公募の度に運営法人等が変わる可能性があるため、継続的な事業の実施、専門人材の育成、収蔵品の安定的保存・継承、指定期間をまたぐ長期間の準備が必要なプロジェクトの計画・実施が困難</li> <li>●過度な価格競争による事業の萎縮、経営不安の懸念</li> <li>●短期間に収益をあげるために、集客力重視の展覧会やコンサートの実施等、偏った事業運営になる恐れ</li> </ul>
地方独立 行政法人	<ul style="list-style-type: none"> <li>○継続的な事業の実施、専門人材育成、収蔵品の安定的保存・継承が可能</li> <li>○自ら定めた中期計画に基づき運営し、弾力的に運用できる交付金や剰余金の有効活用が可能</li> <li>○都による中期目標・計画への関与が残るものの、法人の自主的な業務運営の範囲が広がる</li> <li>○法人独自の判断で、採用や任用が可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●美術館博物館とホールの一体育営ができない(現行の地方独立行政法人法上、美術館博物館のみ可能)</li> <li>●新たな運営法人を設立する事務手続が生じる</li> <li>●運営する法人を解散しない限り、運営者を変更できない</li> <li>●先行事例のように運営費交付金に効率化係数がかかると、財政面の自由度は少なくなり、中長期的な事業運営に影響を与える可能性がある</li> <li>●法人の独立性が高まるため、都との政策連動に関し、迅速性や柔軟性に欠ける可能性がある</li> </ul>

■ 国立・他自治体の運営方式

	施設名	指定管理者、設置者	指定期間、目標期間	選定方法	選定方式決定の理由等	備考
横浜市	横浜美術館	横浜市芸術文化振興財団 【外郭団体、指定管理】	H25. 4.1～H35. 3.31 (10年間)	政策協働型 指定管理方式	施設の特性や政策的な見地から、設置目的を最も効果的に達成する方法の構築が必要であるため。	
	横浜みなとみらいホール					
神奈川県	県民ホール(本館・芸術劇場)及び音楽堂	神奈川芸術文化財団 【外郭団体、指定管理】	H28.4.1～H33.3.31 (5年間)	非公募	県と密接に連携でき、長期継続的視点、高度・専門的知識の蓄積・活用しが可能な団体は、神奈川芸術文化財団である。	
大阪市	大阪市立中央区民センター・大阪市立中央会館	大阪市コミュニティ協会 【非外郭団体、指定管理】	H28.4.1～H33.3.31 (5年間)	公募	—	
	大阪市立美術館ほか4施設	【地方独立行政法人】を新設	H31.4.1法人設立	—	—	※「大阪市基本プラン」による計画
島根県	島根県立美術館	株式会社SPSLまね 【非外郭団体、指定管理】	H27.4.1～H32.3.31 (5年間)	公募	—	業務分担方式を採用 ・学芸部内：県直営 ・広報、運営・管理部門：指定管理
山口県	山口県立美術館 山口県立萩美術館・浦上記念館	サントリーパブリシティグループ 【指定管理】	H28.4.1～H33.3.31 (5年間)	公募	—	
愛媛県	愛媛県総合科学博物館	イヨテツ総合企画(株) 【指定管理】	H26.4.1～H31.3.31 (5年間)	公募	—	
国	東京国立近代美術館、国立西洋美術館、国立新美術館ほか2施設	国立美術館 【独立行政法人】	H28.4.1～H33.3.31 (5年間)	—	—	
	国立劇場、国立演芸場、国立能楽堂ほか2施設	日本芸術文化振興会 【独立行政法人】	H25.4.1～H30.3.31 (5年間)	—	—	・芸術文化振興基金業務を実施 ・新国立劇場の業務を別財団((公財)新国立劇場)に委託

### 第3章 文化施設の運営形態 まとめ

- 都立文化施設において魅力的な事業展開を図るためには、関係機関との間で築かれるネットワークや運営の中核を担う専門人材の確保・育成が必要である。
- 運営のレベルアップを目指す、第2章で記述された取組を長期的な視点で安定的な財政基盤の上で各館連携して実施することが必要である。
- 文化施設の運営方法は、全国的に見ても、指定管理者制度と地方独立行政法人制度に大別される。都において、運営形態のあり方について、今年度中に方向性を明らかにする。