

# 都立文化施設運営指針

令和5(2023)年5月  
生活文化スポーツ局

# 目 次

I	都立文化施設運営指針策定の背景	2
II	都立文化施設運営指針の位置づけ及び対象期間	4
III	都立文化施設運営指針の対象施設	4
IV	各文化施設に共通する指針	5
V	各文化施設の個別の指針	7
VI	主要課題の解決に向けた方向性	
(1)	収蔵資料の収集・保管・活用等のあり方	15
(2)	展覧会のあり方	18
(3)	文化施設等の建物の意匠保存のあり方	20

# I 都立文化施設運営指針策定の背景

## 1 「東京文化戦略2030」の策定

令和4(2022)年3月、東京都は、2030年度までの文化行政の方向性や重点的に取り組む施策を示す「東京文化戦略2030」を策定した。

これに伴い、「東京文化戦略2030」で目指す2040年代の東京の姿である「芸術文化の力で「躍動」と「豊かさ」が両立した社会、「芸術文化で躍動する都市東京」」を実現するための推進体制の一環として、都立文化施設が果たす役割の方向性を明確にする必要がある。

都立文化施設は、これまでに培った施設運営のノウハウに加え、東京2020大会※における文化プログラムのレガシーや社会状況の変化等を踏まえ、誰もが身近に芸術文化に触れることができる環境や若手アーティストの活動機会を提供し、豊かな都民生活や活気あふれる東京の実現の一翼を担うことが期待されている。

※ 東京2020大会は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、2021年に延期された。

## 2 社会環境の変化

東京2020大会が終了し、新型コロナウイルス感染症の影響、持続・共生社会へのシフト、デジタル化の進展など、社会環境の変化に伴い、都立文化施設を取り巻く環境も大きく変化している。

令和2(2020)年2月以降、各施設においては、新型コロナウイルス感染予防の取組や事業実施方法の工夫など着実に経験を積み、度重なる感染拡大の中でも、芸術文化が楽しめる機会を提供してきた。

また、近年のデジタル技術の飛躍的な向上に加え、コロナ禍の影響も相まって、人々の生活のあらゆる場面にデジタルコンテンツが浸透してきている。デジタル技術の活用は、今後更に進むとされる少子高齢化社会や、多様な社会的背景に配慮した多文化共生社会において、多彩な事業展開を可能にするツールとして期待が高まっている。

令和5(2023)年4月に施行される「博物館法の一部を改正する法律」においても、資料のデジタル・アーカイブ化など美術館・博物館の新たな役割が求められている。また、劇場・ホールも「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」に定める役割を果たす必要がある。

一方、温室効果ガス削減など環境負荷低減の取組に関心が高まる中、都立文化施設においても「持続可能性社会」を意識した施設運営への取組が急がれている。

# I 都立文化施設運営指針策定の背景

## 3 施設設備の老朽化

都立文化施設は、最も新しい現代美術館や写真美術館でも、開館から30年近くが経過している。

この間、各施設では定期的に大規模改修を行い、適切な施設の維持保全に努めているが、根本的な老朽化対策や機能向上が必要な施設や設備も見受けられる。

また、近年はデジタルコンテンツの活用など鑑賞・体験の手段も変化し、これに対応できる環境の整備も求められている。これらのことから、展覧会や舞台鑑賞など質の高い芸術文化に触れる機会を提供する施設として、経年等により機能や性能が劣化した施設や設備の更新が必要となっている。

一方、都立文化施設には竣工当時の時代を象徴する意匠を持つ建築物もあり、その歴史的価値が高いものについては、意匠保存の観点から慎重な改修計画の検討が求められる。

## II 都立文化施設運営指針の位置づけ及び対象期間

- 「東京文化戦略2030」の実現に向けた都立文化施設の管理運営に関する中長期的な方向性を示す  
コロナ禍以後の社会を見据えつつ、「東京文化戦略2030」の実現に向けた都立文化施設の取組と、管理運営に係る重要な課題の解決についての方向性を示す。
- 対象期間は2030年度までとする。

## III 都立文化施設運営指針の対象施設

公の施設として都が設置した都立文化施設（7施設）《いずれも指定管理者が管理運営》

東京都江戸東京博物館及び（同分館）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、東京都美術館、東京都庭園美術館、東京文化会館、東京芸術劇場

## IV 各文化施設に共通する指針

都立文化施設は、芸術文化の創造発信拠点として、良質な芸術作品や貴重な歴史資料の鑑賞機会を提供するとともに、先進的で魅力的な事業を展開し、東京文化戦略2030の実現に向け中核的役割を果たす。

また、インクルーシブな社会を実現し、持続可能な芸術文化活動を推進していくため、積極的な取組を進めていく。

### 「東京文化戦略2030」の4つの戦略に基づく取組の方向性

#### 戦略 1

誰もが芸術文化に触れられる環境を整え、  
人々の幸せに寄与する

～人々のウェルビーイングの実現に貢献する～

- 多言語対応やバリアフリー化促進など子供・若者・外国人・障害者・高齢者等、あらゆる環境に置かれている人を意識した環境整備を進めるなど、ダイバーシティを推進する。
- 子供や若年層を対象とし、良質な芸術文化に触れる取組を推進する。
- 地元地域の施設や団体との連携を強化することにより、芸術文化と地域社会を結び付け、街づくりや地域の振興にも寄与する。

#### 戦略 2

芸術文化の力で、人々に喜び、感動、  
新たな価値の発見をもたらす

～人々をインスパイアする～

- デジタルテクノロジーなど最先端技術を活用することにより、これまでにない新たな芸術文化の鑑賞・参加・体験等の機会を提供する。
- 舞台芸術やアート作品等を通じた交流機会の創出により、本物のアートに触れる機会を提供する環境を整備するとともに、ネットワークやコミュニティの醸成を図る。
- 都民からの多様なニーズに応え、芸術文化に親しめる機会の充実を図るとともに、ユニークベニューとしての積極的な活用など観光の視点を取り入れた取組も展開し、誰もが訪れたくなる施設運営を行う。

## IV 各文化施設に共通する指針

### 戦略 3

国内外のアートシーンの中心として、  
世界を魅了する創造性を生み出す

～芸術文化のハブ機能を強化する～

- 海外での展覧会や公演の実施など、東京の魅力を発信する創造性豊かな事業を展開していく。
- 芸術文化を創造する環境を提供するとともに、国内外の文化施設等とのネットワークの強化により、共同制作、人材交流、情報集積の中核的な役割を担う。
- 都立文化施設における先進的で魅力的な芸術文化を国内外に広く発信するなど、東京の都市としての魅力を高める。

### 戦略 4

アーティストや芸術団体等が継続的に  
活動できる仕組みを作る

～持続性のある芸術文化エコシステムを構築する～

- 都立文化施設間の連携を強化し、芸術文化に関わるNPOなどマネジメントの専門人材を育成する。
- コンクールの開催やフェスティバルなど若手の発表の機会提供、若手作家の作品収蔵などにより、国内外で活躍できるアーティストの育成支援を行い、ステップアップ促進を図る。
- アーティストや芸術団体等の活動が持続的に発展するようサポートすることにより、優れた作品やアーティストが多く生まれ、都民が多様な芸術文化を楽しむ機会が創出されるような好循環の構築に貢献する。

### 【各戦略に共通する事項や基盤となる事項】

- カーボンハーフなど環境への配慮を意識し、環境負荷の少ない持続可能な施設運営及び事業展開を図る。
- 継続的な資料の収集・活用、作品発表の機会提供、ライブラリーの活用や調査研究機能の強化により、芸術文化の魅力を発信し続ける拠点として都民の芸術文化活動を支えていく。
- 各都立文化施設の管理運営及び事業実施に当たっては、公の施設としての役割を踏まえ、施設運営全体のバランスや費用対効果を十分に考慮した持続可能な実施体制及び財政基盤を構築する。
- 安心安全な施設運営を目指すとともに、都立施設の役割として防災対策等への対応を進める。

## V 各文化施設の個別の指針

### 東京都江戸東京博物館

- 江戸東京の歴史を総合的に扱う専門博物館として、収集・保存・調査研究などを通じ、400年にわたる都市の歴史と、SDGsなど現代社会のヒントになる江戸の暮らしや文化、社会の知恵を次世代に継承する。
- 収蔵する貴重なコレクションを活用した展覧会の企画・開催などを通じて、江戸東京の歴史と文化の魅力を分かりやすく国内外に広く発信する。
- 観光の視点も取り入れた江戸博の魅力発信のあり方を示し、江戸東京のアイコンとなる博物館として、都民や観光客が何度も訪れたい施設を目指す。
- デジタル技術を活用して、収蔵資料のアーカイブ化や魅力的な体験型の教育普及事業を展開し、子供や外国人観光客、障害者を始めとするあらゆる人々が江戸東京の文化を学べる機会を提供する。
- 江戸東京の歴史・文化について、貴重なコレクションの活用などを通じ、館の調査研究の一層の充実を図ることで、その成果を展示や教育普及活動に還元するほか、資料閲覧機会の提供などと合わせて国内外の調査研究活動の充実につなげる。
- 能、狂言、長唄、日本舞踊、三曲、落語などの伝統文化への理解を深め、次世代へ継承するため、その情報発信拠点としての機会を提供する。
- 海外の主要な歴史博物館とのネットワーク強化を図り、巡回展や収蔵資料の貸出など多彩な交流事業を展開する。
- 地域や近隣の文化施設と連携を図り、地域の魅力の向上に寄与する。





## V 各文化施設の個別の指針

### 江戸東京たてもの園

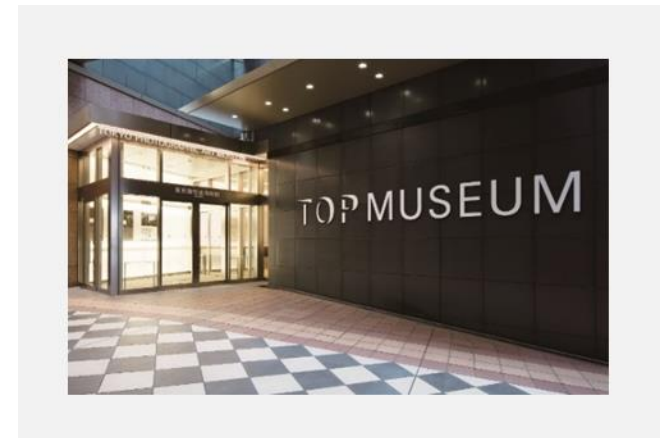
- 移築された歴史的建造物を貴重な歴史資料として保存・調査研究し、次世代に継承していくとともに、広く都民に公開する。
- 地域に伝わる生活習慣や季節の催しなどの情景再現を行うとともに、江戸東京の歴史・文化への都民の理解を深めるため、本館である江戸東京博物館と連携し、歴史的建造物を活用した体験効果の高い展示やワークショップなどを充実させる。
- デジタル技術を活用し、収蔵する歴史的建造物を誰もが鑑賞・体験でき、調査研究にも寄与する環境を整える。



## V 各文化施設の個別の指針

### 東京都写真美術館

- 写真・映像の総合美術館として、収集・保存・調査研究を行い、収蔵作品の活用などにより質の高い展覧会を開催し、新たな写真・映像文化を発信する。
- 国際的な映像・アートフェスティバルの開催などにより優れた写真・映像表現を発掘し継承するとともに、先端技術と芸術の融合など写真・映像文化の創造活動を活性化させる。
- 海外の美術館等とのネットワーク強化を図り、巡回展や共同企画など世界に向けて積極的に発信していく。
- 新進・若手作家を発掘し、発表機会の提供など継続的な支援を行うとともに、世界への進出を支援する。
- 企業・団体、ボランティア等の参画を促し、開かれた美術館として地域連携の取組を推進する。



## V 各文化施設の個別の指針

### 東京都現代美術館

- 現代アートにおけるわが国を代表する美術館として、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するとともに、国内外の最先端の芸術文化を魅力的な形で発信する。
- 新進・若手作家の展覧会の開催や作品収集などを通じて、東京の芸術文化の担い手を育成・支援するとともに、国内における現代アート振興の中心的拠点としての役割を担う。
- 質の高い調査研究に裏打ちされた魅力的な展覧会を開催し、東京の芸術文化をリードする。
- 次世代を担う子供の創造性と鑑賞力を育むため、美術図書室の活用や学校との連携などによる充実した教育普及プログラムを展開する。
- 地域との連携を進めるなど誰もが美術に触れられる開かれた美術館を実現する。



### トーキョーアーツアンドスペース (TOKAS)

- 若手作家の作品発表や企画展開催など多様なプログラムを通じて、今生まれつつある創造的な芸術文化活動を継続的に支援する。
- 海外アーティストの招へいやグループ展の開催など、国内外のアーティストやキュレーター等の出会いの場を創出し、国際文化交流及び様々な芸術文化活動の海外発信を促進する。

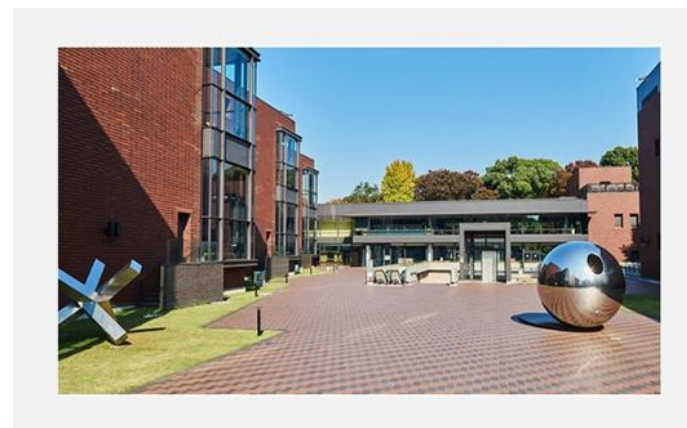
### 東京都渋谷公園通りギャラリー

- アール・ブリュット等の様々な作品展示により多様な創造性や新たな価値観に触れる機会を創出し、都内各地で巡回展を開催するなどアートを通じたダイバーシティの理解促進や社会包摂の実現に寄与する。
- 誰もが気軽に立ち寄れる交流の場を目指してアクセシビリティの充実を図るとともに、地域の特性を活かした多彩な教育普及事業や交流事業を展開する。

## V 各文化施設の個別の指針

### 東京都美術館

- 国内外の名品を広く紹介する特別展を開催し、誰もが観る喜びと知る楽しさを享受できる機会を提供するとともに、人々の芸術活動を活性化させるため、美術団体に作品発表の場を提供する。
- 子供や若者、外国人、障害者、高齢者等すべての人々が美術館と関わりを持てるよう「アートへの入口」としての役割を更に高めるとともに、誰もが文化でつながるアート・コミュニティの形成を図り、ウェルビーイングの実現など、様々な社会問題の解決に取り組む。
- 社会状況の変化に応じて、公募展示室については、その有効活用を図り、新たな芸術文化の創造発信の場としての役割を担う。
- わが国屈指の文化施設が集積する上野公園の立地を活かしてネットワークを強化し、東京の芸術文化の魅力向上につなげる。
- 多様なプロジェクトを行うことで、芸術文化を介した人々のつながりや新たな価値観を形成するとともに、その活動を支える拠点としての役割を果たし、人材の育成を行う。



## V 各文化施設の個別の指針

### 東京都庭園美術館

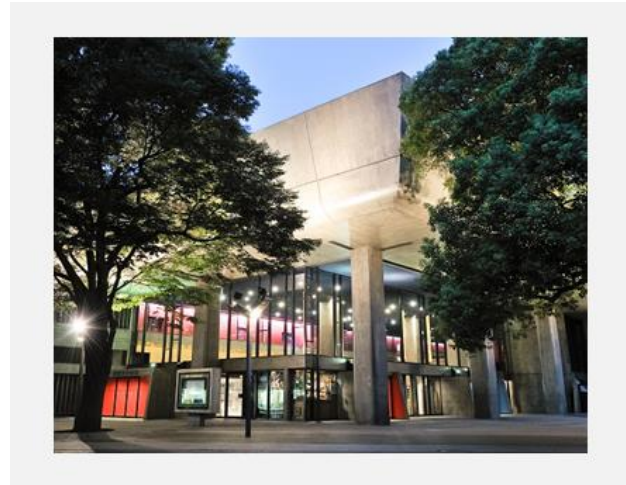
- 重要文化財であるアール・デコ様式の旧朝香宮邸を適正に管理・保存し、緑豊かな庭園と調和した美術館としての魅力を更に向  
上させ、新館も含めて、その特徴を生かした質の高い展覧会を開催するなど新しい価値を創造する。
- 館全体の一体感を醸成しその魅力の向上に向けた方向性をランドデザインとして示し、敷地全体の回遊性を高め館のポテンシャルを最大限向上させる取組を進める。
- 庭園美術館の多様な空間の特性を活用し、地域との連携事業など芸術文化を通じた人々の交流の機会を創出し、誰にでも開かれた美術館を目指す。



## V 各文化施設の個別の指針

### 東京文化会館

- 「音楽・舞台芸術の殿堂」として、長年培った制作力や国内外とのネットワークを活かしながらわが国をリードする音楽・舞台芸術を発信し、国内外の一流の演出家・出演者による高い芸術性を備えた良質な公演の鑑賞機会を提供する。
- 世界を目指す新進・若手を発掘し、芸術性と社会性を備えた芸術家を育成するとともに、子供を対象とした体験型ワークショップなどにより豊かな感性を育む。
- 文化施設が集積する上野公園の立地を活かし、音楽・舞台芸術を通じた交流の場として、人々のつながりを形成する。
- 音楽・舞台芸術の価値ある情報をデジタルアーカイブとして整理し提供・発信する。



## V 各文化施設の個別の指針

### 東京芸術劇場

- 真にクリエイティブな表現を創造する発信拠点として、世界各国の劇場と連携した公演やオリジナリティあふれる作品など、芸術性の高い音楽・舞台芸術作品の創造活動と鑑賞機会の提供を行う。
- 複合的な芸術文化施設として、地域や近隣の大学、NPOとの連携などにより、池袋を文化拠点のひとつとして確立し、大道芸やパイプオルガン等のイベントや展示ギャラリー等の活用により賑わいを創出する。
- ワークショップや舞台芸術系セミナー等、都民が劇場や舞台芸術を身近に感じられる機会を積極的に提供することにより人々の交流の機会を形成し、子供の豊かな感性を育成するとともに、若者の舞台芸術に対する興味を促進する。
- 舞台芸術祭や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と活性化をリードする。
- 舞台芸術の若手アーティストや、舞台技術や創造活動等を行う担い手の育成・支援を行い、国内外で活躍できる人材の輩出に寄与する。



## VI 主要課題の解決に向けた方向性

### (1) 収蔵資料の収集・保管・活用のあり方

#### ア 資料の収集について

##### 現状

- 資料の収集にあたっては、各施設ごと（江戸東京博物館、写真美術館、現代美術館、庭園美術館）に設置した収蔵委員会が資料の購入・寄贈を評価・審査し、その結果を踏まえて都が決定している。

##### 課題

- 現在の収集体制は、各施設の特性を発揮しやすい一面はあるが、都の収蔵資料全体を俯瞰した収集も必要であるため、そうした観点からの収集が可能となる仕組みの構築が必要

##### 方向性

- 都立美術館・博物館は芸術的・歴史的価値が高い貴重な資料を次世代へ継承する使命を果たすため、今後も必要な資料の収集を継続する。
- 持続可能な資料収集及び保管の体制を確立するため、資料の収集・管理に関する方針を定め、適切な管理と活用を見据えた体系的な収集を行う。
- 各施設ごとに設置されている収蔵委員会について、その機能を統合するなど現行の仕組みを再編する。
- 収蔵委員会の再編に当たっては、「東京文化戦略2030」の実現を踏まえて、各施設の特性が反映されるよう留意する。



## VI 主要課題の解決に向けた方向性

### (1) 収蔵資料の収集・保管・活用のあり方 イ 保管について

#### 現状

- 江戸東京博物館、写真美術館、現代美術館、庭園美術館の4館の収蔵庫は、飽和状態又はそれに近い状況であり、写真美術館、現代美術館は一部の資料等を既に外部民間倉庫に保管している。

#### 課題

- 美術館・博物館の使命を果たしていくなかで、限られた収蔵スペースを効率的に活用するとともに、収蔵資料の増加に見合う収蔵スペースの早急な確保が必要

#### 方向性

- 保管方法の工夫、寄託資料の返還など収蔵スペース確保の取組を進めるとともに、真に必要なスペースは当面外部民間倉庫の活用により確保する。
- 美術館・博物館の基本的使命を踏まえた上で、収蔵資料の再評価（除籍）の仕組みを導入するとともに、その特性や種類に応じて適切な保管を行い、収蔵資料のカテゴリーから外した資料の活用も図る。
- 将来的に、都内の余剰施設の活用等の可能性がある場合は、都において新たな収蔵庫の整備を検討することも視野に入れる。

## VI 主要課題の解決に向けた方向性

### (1) 収蔵資料の収集・保管・活用のあり方 ウ 活用について

#### 現状

- 展覧会で活用するほか、国内外の他の文化施設との間で相互に貸出を実施している。
- オンラインで収蔵資料を検索できるシステムを構築し、対象を順次拡大している。

#### 課題

- 収蔵資料は、貸出時に管理面で厳しい条件が課されるほか、他施設からの借入れ希望が高い作品と貸出可能な作品の条件が合致が難しく、活用の拡大が進みにくい。

#### 方向性

- 都民の共有財産として、多様な場面で都民の鑑賞や体験など一層の有効活用の機会を増やす。
- 国内外の美術館・博物館への収蔵資料の貸出を推進するため、その枠組みと体制を整備する。
- 再評価（除籍）により収蔵資料のカテゴリーから外れた資料について、都内外の美術館・博物館や公民館、学校での体験学習教材などで活用する。
- 収蔵資料のデジタルアーカイブデータを活用した情報発信を一層促進する。

## VI 主要課題の解決に向けた方向性

### (2) 展覧会のあり方

#### ア 展覧会について

##### 現状

- 各美術館・博物館がそれぞれの特徴を生かした魅力的な展覧会を開催し、多くの来場者から高い評価を得ている。

##### 課題

- 長年にわたるコロナ禍、少子高齢化などの社会的な環境変化の影響は美術館・博物館の展覧会にも及んでおり、こうした変化に対応した展覧会のあり方が問われている。

##### 方向性

- 少子高齢化など社会経済環境の変化に応じて、各美術館・博物館の展覧会の内容等を不断に見直していく。
- 鑑賞環境の向上等のニーズや、巡回展を企画する団体の状況も踏まえ、館の企画力の更なる向上を図ることで、より質の高い独自の展覧会を開催するなどの取組を進める。
- 公募棟の展示室など更なる活用が期待できる施設については、芸術文化の新たな創造発信の場としても活用していく。

## VI 主要課題の解決に向けた方向性

### (2) 展覧会のあり方

#### イ 入場予約制について

##### 現状

- 入場者数見込みの多い展覧会は民間の予約システムを導入し、会場の入場者数を管理しているが、入場者数の制限に伴い減収となる展覧会有一些、システム利用料などの運営コストが増加している。
- 予約システムの採否は展覧会の共同主催者の意向によるところが大きい。
- 予約システムにアクセスできない来館希望者が一定数存在する。

##### 課題

- 感染症対策として入場者数管理を開始したが、感染症対策の緩和を受けて、入場者数管理を日時予約制により継続すべきか、長時間の待ち列解消や展示室内の混雑緩和など、鑑賞環境改善の観点から検討が必要

##### 方向性

- 感染症対策の緩和に応じて現行の入場制限を見直すとともに、良好な鑑賞環境の創出に必要な場合は、日時予約制などによる混雑緩和措置を継続する。
- 展覧会の企画にあたっては、入場者数の制約のなか鑑賞環境の確保と両立できるプランニングを行う。
- 予約システムについては、都立文化施設全体での共通化も見据え、運営面やコスト面などを総合的に検討し効率化する。また、当日受付も行うなど来館者の利便性の向上を図る。

## VI 主要課題の解決に向けた方向性

### (3) 文化施設等の建物の意匠保存のあり方

#### 現状

- 東京都美術館、庭園美術館、東京文化会館等は、建物自体が歴史的価値を有しており、その意匠保存に配慮して建物維持管理を行っている。

#### 課題

- 施設や設備の老朽化への対応やバリアフリー等の施設機能向上に向けた改修と、意匠保存の制約との両立

#### 方向性

- 歴史的価値のある建物はできるだけその意匠を継承するなかで、文化施設としての必要な機能向上や老朽化への対応に向けて、その長寿命化を図るべくリノベーションを行う。
- 各施設で将来行うべきリノベーションにおいては、施設利用者や展示作品の安全確保や安定した施設運用を優先課題として、文化施設に必要な機能向上等の改修項目や工法等を専門的視点で検討し整理する。
- 改修や修繕にあたって建築物の意匠保護に関して留意すべき事項を見える化し、的確な建物の維持管理に役立てる。