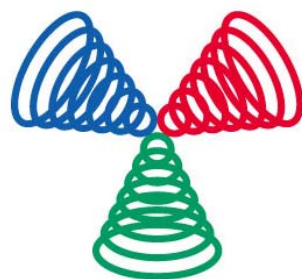


公益財団法人 横浜市芸術文化振興財団
中期経営計画
2011-2013



YOKOHAMA ARTS FOUNDATION

目次

はじめに	2
1...『中期経営計画 2011－2013』の基本方針	3
2...『中期経営計画 2011－2013』の策定にあたって	4
3... 計画の全体像	5
4... 基本施策 1～5	7
(1) 専門施設の持つポテンシャルの最大発揮	8
(2) 地域コミュニティに活力をもたらす創造活動支援の強化	10
(3) 未来の横浜を担う子どもの創造性を育む仕組みづくり	12
(4) アジアを中心とした芸術文化に係る国際交流の促進	14
(5) 経営基盤の強化	16
5... 計画期間 3 か年(2011～2013)の収支改善に向けた取組について	18
6... 計画期間 3 か年(2011～2013)の取組体制および取組姿勢について	21

はじめに

公益財団法人 横浜市芸術文化振興財団
理事長 澄川 喜一

このたび、私たち公益財団法人横浜市芸術文化振興財団は、「中期経営計画 2011－2013」を策定しました。

私たちは、美術、音楽、演劇、古典芸能、大衆芸能などあらゆるジャンルの芸術文化を総合的に振興し、市民の文化力と創造力あふれるまちづくりに寄与することを使命としています。

芸術文化は、人に夢や希望を与え、人が人として生きていくために不可欠なものであり、その創造性を最も鮮やかに表現する分野です。私たちは、本計画期間である3か年にわたり、このような力を持つ芸術文化を最大限に活かして、市民一人ひとりが創造力を発揮できる、住みやすく、誇りとなるような都市づくり、まちづくりに貢献したいと考えます。そのために、私たちの強みである芸術文化振興に関する専門性を今まで以上に発揮し、資源やネットワークを最大限に活用します。

横浜市の「中期4か年計画 2010～2013」では芸術文化の持つ力がこれまでになく注目され、芸術文化によるコミュニティの活性化や「創造都市・横浜」形成に向けての活動の継承・発展は、市の施策として位置づけられています。本計画策定にあたって私たちは、市の中期4か年計画に掲げられた文化政策を念頭に置き、これを積極的に推進し、その目標実現に向けて一翼を担う所存です。

本計画立案にあたっては、財団が運営する全施設からの職員参加によるプロジェクト方式をとり、さらに、その成果に対し、全職員の意見を聞きながらまとめてきました。財団の置かれているさまざまな状況から課題や取り組みの必要性を認識し、中長期的に目指す方向性を、参加職員それぞれが新しい視点で議論し、計画の集約に向けて話し合いを重ねました。今後はその力を再度結集して、芸術文化振興を専門的に推進する組織として、計画実現に向けて努力します。

1. 『中期経営計画 2011－2013』の基本方針

『横浜市中期4か年計画 2010～2013』では、横浜版成長戦略として観光・MICE・創造都市を新たな成長分野として位置づけ、横浜の強みである港と開港以来の歴史、文化芸術が集積した都心部などを総合的に世界に売り出すことで観光需要を喚起させ、都市の魅力の向上を目指しています。

同計画では、基本施策として「文化芸術による魅力・活力の創出」が掲げられており、当財団は、芸術文化振興を担う組織として、この施策に応えていく必要があります。

当財団が運営する、横浜美術館、横浜みなとみらいホール、横浜能楽堂、横浜にぎわい座、横浜赤レンガ倉庫1号館の5施設を専門文化施設と位置づけ、そのポテンシャルを十分に発揮するため、それぞれの専門性を高め、横浜の魅力を国内外に発信する国際的な事業など、発信性の高い事業を展開します。さらに、各施設が相互に連携することにより、魅力的な事業展開を目指します。

また近年では、芸術文化の持つ人と人をつなぎ、市民生活を向上させる力が注目されています。当財団はこのような芸術文化の持つ力を十分に活かし、教育、福祉など多様な分野へのアウトリーチ活動、地域づくり、地域活性化活動など、市民の創造性を高め地域社会を豊かにする取組をさまざまに展開します。取組の実施にあたっては、創造の担い手となる市民、アーティスト、アートNPO等の主体的な活動を支援しネットワークの拡大・強化を図ります。

同時に、将来の横浜を担う子どもが文化芸術の体験を通して創造性を育み、自立的に生きる力を養う仕組みづくりを進めます。

さらに、芸術文化の分野でも成長の著しいアジア諸都市との交流事業を積極的に実施し、「アジアにおける文化芸術活動に関わる人、モノ、情報の拠点都市」の実現に寄与し、アジアからの誘客につなげます。

以上を推進するために、組織の見直しや人材育成プランの策定、マーケティング戦略・プロモーションの強化などにより、持続可能な組織としての経営基盤を築きます。

当財団は、今後3か年にわたる上記のような取組により、公益財団法人として、いっそう高い公益性を実現します。

この方針を実現するため、次の5つの基本施策を掲げます。

1. 専門施設の持つポテンシャルの最大発揮
2. 地域コミュニティに活力をもたらす創造活動支援の強化
3. 未来の横浜を担う子どもの創造性を育むための仕組みづくり
4. アジアを中心とした芸術文化に係る国際交流の促進
5. 経営基盤の強化

2. 『中期経営計画 2011－2013』策定にあたって

当財団は平成 18 年度から 22 年度までを計画期間とする『横浜市芸術文化振興財団中期経営ビジョン ～クリエイティブ・シティ・アーツプラン 2010～』を策定し、推進してきました。その中で、「世界に影響を及ぼす総合的な芸術文化基盤整備」や「創造都市の文化基盤整備」など経営目標のもと、「横浜独自の芸術文化事業の発信」、「中間支援機能の強化」などに取組んできました。

その結果、芸術文化に親しむ方々の着実な増加や、市民、NPO、アーティストなどに対する支援策の充実などの成果を挙げてきました。

その後、市民、NPO、アーティストなどの主体的な活動意欲の高まり、専門文化施設への期待や指定管理者制度の動向、「劇場法」や助成制度をめぐる国の動きなど文化芸術を取り巻く環境は大きく変化しています。また、横浜市では『横浜市中期4か年計画 2010～2013』が定められ、その中で横浜市としての成長戦略や基本政策として文化芸術が重要視されています。さらに、公益財団法人としての自立的な経営基盤の強化やマネジメント力の向上が求められています。

このような動向を踏まえ、『横浜市中期 4 か年計画 2010～2013』の計画期間において、私たちが取組むべき課題と方向性を『公益財団法人 横浜市芸術文化振興財団 中期経営計画 2011－2013』として策定するものです。

【策定の推移】

『財団中期経営ビジョン C-CAP2010』終了(～2011 年 3 月)
横浜市『中期 4 か年計画 2010～2013』策定(2011 年 1 月)



経営会議における中期的ミッション、5 つの基本施策の決定(～2010 年 10 月)



中期経営計画作成プロジェクト(2010 年 11 月 10 日～2011 年 2 月 16 日)
基本施策ごとにグループワーキングを行い、それぞれの基本施策の内容—現状と課題、アウトカム、取組事項、目標値など—の検討を行いました。



『中期経営計画 2011－2013』の策定(2011.3)

3. 計画の全体像

本計画は、計画期間中の組織運営の方向性を定める「5つの基本施策」、計画期間中の「収支改善に向けた取組」と「取組体制および取組姿勢」から構成されます。「5つの基本施策」は、4つの「芸術文化振興事業展開に際しての重点項目」と、それを支える組織を実現する「経営基盤の強化」から構成されています。

財団定款第3条 目的

この法人は、芸術文化を総合的に振興することにより、横浜独自の魅力ある都市創造のための社会基盤の整備を推進し、もって創造性豊かで潤いと活力に満ちた市民生活の実現に寄与することを目的としている。

公益財団法人横浜市芸術文化振興財団 中期経営計画(2011年4月～2014年3月)

芸術文化振興事業展開に際しての重点項目

基本施策 1

専門施設の持つポテンシャルの最大発揮

【取組】

- 文化芸術による横浜の先進性や発信性の強化
- 専門施設における共通機能を強化する仕組みづくり

アウトカム

基本施策 2

地域コミュニティに活力をもたらす創造活動支援の強化

【取組】

- 市民主体の取組みを支援する中間支援機能の充実
- 人材交流のためのネットワーク型プログラムの展開

アウトカム

基本施策 3

未来の横浜を担う子どもの創造性を育むための仕組みづくり

【取組】

- 子ども事業担当者連絡会の立ち上げ
- ティーチーズプロジェクト

アウトカム

基本施策 4

アジアを中心とした芸術文化に係る国際交流の促進

【取組】

- 国際交流ビジョンの確立およびネットワークの構築
- 国際交流を担う体制づくり

アウトカム

基本施策 5 経営基盤の強化

【取組項目】

- 組織の再編
- 人材育成プランの策定
- マーケティング戦略・プロモーションの強化
- 事業評価制度の見直し

計画期間 3 か年(2011～2013)の

収支改善に向けた取組
取組体制および取組姿勢



2011 2013



4. 基本施策 1～5

各基本施策(1～5)の構成は、以下の通りです。

◆『現状と課題』

各施策に関連するこれまでの取組実績、社会の動向などから導き出される私たちが取組むべき課題、取組を行うにあたっての組織体制上の課題などを掲げています。

◆『アウトカム～目標の達成された姿～』

私たちの取組によって実現される状態を展望し、目指すべき方向性の共有を図ります。

◆『アウトカムを実現するための取組』

(レイアウト)

取組の詳細	取組の説明、事業例など			
指標	指標の説明 各年度において目指す達成基準→	23 末	24 末	25 末

現状と課題

- ◎ 専門文化施設（「横浜美術館」「横浜みなとみらいホール」「横浜能楽堂」「横浜にぎわい座」「横浜赤レンガ倉庫 1 号館」の 5 施設を指す。以下、「専門施設」という。）には、質の高い鑑賞事業の提供にとどまらず、社会における「芸術文化」の可能性を様々な形で提示していく発信拠点としての期待が寄せられています。今までも多彩なアプローチによる活動を実施してきましたが、さらに、ミッションや施設特性を意識した事業展開を図ることが必要です。
- ◎ 今後の財団が担う重要な活動として、「市民協働等の手法による地域コミュニティ活性化への寄与」「子どもの創造性を育む仕組みづくり」「アジアを中心とした国際交流への対応」等があります。専門施設は、これらの活動を推進する上で、実施拠点としての役割を担う必要があります。
- ◎ 各専門施設がその専門性を十分に発揮した連携を図り、横浜市の「文化芸術による魅力・活力の創出」へ貢献する専門施設連携事業の展開を模索し、実施することが必要です。
- ◎ 横浜市の成長戦略や指定管理者制度の新たな運用、「劇場法」制定の動きなどを念頭においた環境整備が必要となります。加えて、平成 23 年度に実施される横浜市の組織再編を受けて、今後ますます観光・MICE の視点から、横浜のイメージアップに寄与する活動推進が求められます。
- ◎ 専門施設の活動において、広報戦略、プロモーション活動など「見せ方」や「売り方」の基盤が脆弱です。各事業単位での広報・プロモーション活動については各館の責務ですが、財団全体として幅広い活動をジャンルの枠を超えた形でアピールするシステムを作る必要があります。

アウトカム～目標の達成された姿～

- I 全国に誇る専門施設として、各専門性を深める努力を継続しています。施設特性や培ってきた事業展開ノウハウを活かすことにより、発信力ある先端的な文化芸術の創造活動が推進され、横浜市だけでなく日本の文化芸術振興に貢献しています。
- II 各施設がそれぞれの専門性を駆使して連携する専門施設連携事業が、3 年に 1 回のペースで開催されます。
- III 横浜市の文化芸術政策において専門施設が果たすべき役割を明確化し、文化施設を取り巻く様々な環境を考慮した、専門施設運営の総合的な枠組みが確立しています。
- IV 各施設が横浜への観光 MICE 誘致に大きく貢献しています。
- V 専門施設に共通のミッションや課題について、各館がともに協力し合い問題解決にあたる「専門施設連絡会（仮称）」が設立され、経常的に活動しています。また、各専門施設が行っている活動を、ジャンルを横断した広報アプローチにより、専門施設の活動を総合的にプロモーションしていくシステム（組織、手法）が稼働しています。



① 文化芸術による横浜の先進性や発信性の強化

取組の詳細	<p>【「専門施設」のさらなる専門性の深化】</p> <p>◇ 専門施設には、各館における専門性の深化および研鑽について、事業計画や指定管理提案書という形で明示される目標を基盤に据えつつも、それを超えた飛躍を目指し発信力のある芸術文化の創造活動を推進し、横浜の先進性や文化性を広くアピールします。</p> <p>【「専門施設連携事業」の開催】</p> <p>◇ 単に各分野のコラボレーション企画ではなく、それぞれの専門性を十分に発揮する形で専門施設連携事業を開催します。</p> <p>◇ 横浜美術館が「横浜トリエンナーレ 2011」の主要な役割を担うとともに、「横浜芸術アクション事業」等において、共通テーマを定め各専門施設が連携事業を実施します。</p> <p>【専門性を有効活用した「アウトリーチ事業」「市民協働事業」の強化】</p> <p>◇ 各専門施設の専門性を駆使したアウトリーチ事業を組み立て、財団運営施設をはじめ各種NPOや活動団体との連携により、事業展開します。</p> <p>◇ 専門施設ならではの知識・情報やノウハウが伝わるような内容とし、施設への来館につなげます。</p> <p>【横浜への観光客誘致への貢献】</p> <p>◇ 今後、文化と観光の結びつきがますます強くなることを受け、専門施設として魅力ある事業運営や連携事業により、横浜への観光客誘致に貢献します。</p>			
	指標	3年に1回のペースで連携事業の実施	23 末 検討 試行	24 末 検討 試行

② 専門施設における共通機能を強化する仕組みづくり

取組の詳細	<p>【「専門施設連絡会」の立ち上げと運営】</p> <p>◇ 専門施設の職員が経常的に、専門施設共通の課題解決に取り組む「専門施設連絡会」を立ち上げます。</p> <p>◇ この会が主体となり、必要に応じて財団他部署（経営企画室、業務管理G、協働推進G、地域施設等）や外部組織と連携を図りつつ、様々な共通課題の解決にあたります。</p>			
	指標	会の定例的開催	23 末 設立 試行	24 末 経常 運営

現状と課題

- ◎ 高齢化や社会全体のグローバル化が加速するなかで、かつて存在したコミュニティの弱体化や崩壊による地域住民の孤立化、地域の没個性化など課題が浮き彫りになり、これらの解決を目指して、地域住民が主体となったまちおこしなどの活動が活発化しつつあります。
- ◎ 既存のコミュニティは、地域によっては活動の輪が広がらないことに課題を感じています。各コミュニティ間での情報共有や人的交流などによりネットワークの強化を図り、文化芸術活動を媒介として、新たなコミュニティを生み出す柔軟性を高めるとともに、複数のコミュニティが連携するダイナミックな活動への発展を促していく必要があります。
- ◎ 地域の魅力的な文化資源の発掘と、これを活かしたユニークな文化芸術プログラムの展開が、地域コミュニティの活性化に対して力を発揮することへの期待が大きくなっています。
- ◎ 都心部で集中的に展開してきた「創造都市」の取組の、都心部以外の地域への展開を図り、地域、市民との協働で創造的な取組を行うなど、地域コミュニティの活性化へ向けた仕組みづくりが求められています。
- ◎ 財団はこれまで様々なプログラムで市民協働を推進し、コミュニティの再生に一定の成果をあげてきました。今後はそれぞれの地域コミュニティの特性やニーズに、よりきめ細かく対応できる身近なパートナーとして、芸術文化に関する豊富な経験とネットワークを駆使しながら、市全域で個性豊かな地域コミュニティの活性化を図っていく新たな仕組みが求められています。

アウトカム～目標の達成された姿～

- I 各地域で地元の文化資源が継続的に発掘されるとともに、これらを容易かつ十分に活用するための環境が整い、個性豊かな地域文化を生みだす土壌が育まれます。
- II 地域住民が参加したいと感じる魅力あるコミュニティが市内のいたるところに生まれ、それぞれが身近な生活圏のなかで創造性の高い活動を活発に行います。
- III 地域の身近な活動のなかで個々の住民が創造性を発揮する喜びを味わい、新たなつながりを求めて活動の輪を広げていくことで、まちづくりに参加する住民が増え、参加機会に対して満足と感じる住民の割合が高まります。
- IV 文化活動経験の蓄積から、高いスキルと幅広いネットワークを備えた地域文化コーディネーターが生まれ、地域文化活動の自立性が高まります。
- V 「芸術は楽しい」、「芸術は地域の魅力を高める」と感じる住民が増え、横浜市全域において、豊かな文化を楽しみ育む暮らしが地域の人たちのなかに広がります。

① 市民主体の取組を支援する中間支援機能の充実

取組の詳細	<p>【市全体における人と地域の創造力アップ】</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 協働推進グループが、横浜市と連携して都心部を中心に展開してきたアーツコミッション・ヨコハマ(ACY)※の取組を充実させるとともに、今後の横浜市の施策の動向と連携して都心部以外へも拡げます。 ◇ 市郊外部に対して ACY 窓口機能を拡充し、芸術文化に関する専門相談窓口の運営、地域文化コーディネーターの活動支援、促進を行います。また芸術文化を中心とした地域の情報の蓄積、整理、活用を支援します。 ◇ 地域の NPO と連携し、アーティスト・イン・レジデンスの受け入れ地域を拡大して、国内外のアーティストが市民とより身近に交流する機会を提供します。また、現在の ACY では対応できない郊外部においても、必要に応じて芸術不動産のノウハウを提供します。 <p>【地域文化コーディネーターを通じた創造活動参画の仕組みづくり】</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 横浜市が展開する「文化芸術による地域づくり事業」などを通じて、多様な地域コミュニティと連携し、地域に根ざした芸術文化活動を実施します。ACY が行っている手法を必要に応じて共有し、地域文化コーディネーターが、活動しやすい環境を整え、さらに地域の住民が、身近に創造活動に参画できる仕組みをつくります。 			
	指標	財団と連携して活動する地域文化コーディネーターの人数	23 末 仕組づくり	24 末 2

※アーツコミッション・ヨコハマ：横浜に集うアーティストやクリエイター、NPO、市民、企業、学校など様々な創造活動を繰り広げる人（創造の担い手）をサポートする取組。ヨコハマ創造都市センターに相談窓口を設けている。

② 人材交流のためのネットワーク型プログラムの展開

取組の詳細	<p>【アートに触れられる「場づくり」の推進】</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 創造性のある芸術文化活動が活発に行える土壌づくりをし、それに携わる人々の裾野を広げるため、アートに触れられる「場づくり」を推進します。生活圏内で気軽に立ち寄れてホッとできる場をつくり、身近にアートに触れられることにより、ネットワーク形成や地域住民の交流を促進します。 <p>【さまざまな連携・協働による地域コミュニティ活性化プログラムの展開】</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ ACY と NPO などの連携により、地域の人材交流プログラム、コミュニティ同士の連携プログラム、芸術文化関係者の交流プログラムなど、様々な切り口でネットワークをはかるプログラムを展開し、地域や各コミュニティの活性化をはかるとともに、ネットワークを強化します。 			
	指標	情報入手・交流できる場の数	23 末 1	24 末 2

現状と課題

- ◎ 当財団はこれまでも、各ジャンルの専門性を活かした子どもの創造性を育む事業(以下、「子ども事業」という。)を実施してきましたが、今後は子ども事業担当者が基本的な考え方やスキルを共有し、継続、発展できる体制を構築する必要があります。
- ◎ 各施設では子ども事業の紹介ページを開設するなどしていますが、現状では単発の情報発信にとどまっています。多様な施設を所管する財団の特質を活かすには、財団の子ども事業の全体像を分かりやすく提示し、様々なジャンルの事業へ関心を持っていただく仕組みを作ることが重要です。
- ◎ 小学校の授業に取り入れられるなど、インターネットは子どもにとってますます身近になっています。各企業や、文化庁を含めた多くの公官庁でもキッズページが設けられており、子どもに対する啓発が行われていますが、当財団では本格的なキッズページは未整備です。
- ◎ 学校との連携については、横浜美術館での〈アートティーチャーズデイ〉や〈子どもフェスタ〉等の活動を行っています。今後はこれらの実績を活かし、公式の窓口である教育委員会との関係は継続しつつも、美術や音楽の専門科目教師と現場レベルでの連絡体制を整え、財団の子ども事業への理解を促進し、相互の信頼関係を強化することが課題です。
- ◎ 横浜市が「芸術文化教育プログラム」を総合的に推進するために展開している「プラットフォーム」に、専門性を活かした多様なプログラムが求められています。

アウトカム～目標の達成された姿～

- I 子どもたちが芸術文化に触れることにより、問題解決能力、コミュニケーション能力、公共の場での振舞い方、多様な価値観の受容等の生活上必要な「基礎的能力」を身につけます。
- II 子ども事業担当者連絡会が財団内に発足します。子ども事業に関する、財団独自の「企画運営ガイドライン」と「担当者育成システム」を持つことにより、事業の質の安定化が実現し、質の向上への不断の努力が継続されます。ここでの事業開発や改善の結果が、子ども事業にフィードバックされます。
- III 財団 Web サイト内に「ヨコハマ・コドモ・アートネット」(仮称)が開設されます。子ども事業情報の一元的提供と、キッズページでのコンテンツ提供により、芸術文化への興味を喚起します。また、事業レポートの掲載により協賛企業などへの説明責任を果たします。
- IV 「ティーチャーズプロジェクト」の発足により、学校との連携を強化します。施設を活用した授業の積極的受け入れ等、施設から学校へのアウトリーチだけでなく相互乗り入れが促進されます。

① 子ども事業担当者連絡会の立ち上げ

取組の詳細	<p>【定期連絡会の開催】</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ ガイドラインを作成し、子ども事業に対する、基本的な考え方や品質基準を共有します。 ◇ 企画運営ノウハウや最新動向などの情報交換を行います。 			
	<p>【担当者の人材育成】</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 新たに子ども事業担当者になった職員に対し、必要なスキルを伝えます。 ◇ 経験者に対しても、勉強会を催しスキルの維持向上を図ります。 			
	<p>【プログラム内容の開発・改善】</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 連絡会で子ども事業の開発や改善を行います。 ◇ 横浜市「芸術文化教育プログラム」に、財団として提供できる事業メニューを強化・充実します。 ◇ 夏休みの機会を捉えたキャンペーンなどを足がかりにして、各施設の子どもの事業としてまとめて見せる工夫をします。 			
	<p>【ネットを活用した子ども事業の情報発信】</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 参加希望者にとって情報収集がしやすく、プラスαの他館情報なども紹介するページ「ヨコハマ・コドモ・アートネット」(仮称)を開設します。 ◇ 詳細な情報を得たい方のために、各施設が運営する子ども事業紹介ページへリンクを張り、協賛企業などへの説明責任を果たすとともに、新規協賛獲得活動の助けともなるよう配慮します。 			
	<p>【キッズページの企画運営】</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 「ヨコハマ・コドモ・アートネット」(仮称)内に、子どもたちが自分の興味にしたがって調べたり、遊んだりすることのできるキッズページを企画運営します。 ◇ 芸術文化に関する質問コーナーへの回答などを担当します。 			
指標	子ども事業担当者連絡会による新たな事業数	23 末 準備	24 末 1 回	25 末 1 回

② ティーチャーズプロジェクト

取組の詳細	<p>【教師とのネットワーク構築】</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 小中高の美術、音楽の教科研究会に呼びかけ、専門施設との関わりや授業に活かせるプログラムの開発について意見交換します。 ◇ 教師のためのワークショップを行います。 			
	指標	教師を交えた会合の開催数	23 末 準備	24 末 4 回

現状と課題

- ◎ 現在、財団で実施している「芸術文化振興のための国内外の交流(定款第4条第1項第8号)」事業については、ACYにおける取組(アーティスト・イン・レジデンス国際交流事業、創造都市交流事業)と、各施設における取組などがあります。しかしながら現状では、各部署固有の運営の中で企画・実施されているため、財団の施策として「国際交流」に取り組んでいるという意識が希薄です。
- ◎ 横浜市の「中期4か年計画2010～2013」や文化庁の「文化芸術の振興に関する基本的な方針(平成23年2月8日閣議決定)」にも明記されているように、今後も重要性を増し続けるアジアを中心とした国際的な芸術文化交流において、横浜が国内のイニシアティブをとれるような環境整備(理念の確立、人材育成、ノウハウの構築、先進事例の研究、情報収集、資金確保など)が急務です。

アウトカム～目標の達成された姿～

- I 財団内に芸術文化に係る「(アジアを中心とした)国際交流」を担う動機付けとなる理念が共有され、それに向かって各部署が事業推進を行います。このことにより、横浜市がアジアの芸術文化交流における重要な位置を占める都市として、国内外に認知されます。
- II 「国際交流」における様々な業務や課題解決に取り組む担当窓口が設置され、そこに各種の情報・ノウハウが集積され、有効に活用できるシステムが整備されています。
- III 外国語研修による職員育成やアウトソーシング可能な外国語習得者の把握により、海外との人材交流や情報交流(派遣や招へい)に対応できる人的資源が財団内に担保されています。
- IV 海外からアーティスト等の受け入れ体制(協力機関との仲介、制作の場や滞在場所等の確保など)が整備され、横浜における国際交流活動のサポート体制が確立しています。
- V 芸術文化に係る国際交流を積極的に行っている国内他都市との交流や連携を図ることで、都市の枠を超えた国際交流ネットワークが構築されています。また、市内の国際交流関係団体(YOKE、JICA 横浜、各種 NPO、市民活動団体など)との連携を図り、地域に根差した国際交流に対し、芸術文化の専門家としての視点から支援を行っています。

① 国際交流ビジョンの確立および、ネットワークの構築

取組の詳細	<p>【国際交流ビジョンの確立】</p> <p>◇ 当財団が担う芸術文化に係る「国際交流」について、その在り方に関する明確なビジョンと戦略を確立し、財団職員が共有し、各々の事業推進にあたります。</p> <p>【他都市との連携】</p> <p>◇ 東京都や福岡市をはじめとした芸術文化に係る国際交流における先進都市の事例調査をはじめ、アジアを中心とした芸術文化交流に力を注いでいる他都市との連携を図り、それらの都市との人材交流などを通じネットワークを構築します。</p> <p>【市内活動団体との連携】</p> <p>◇ 市内において国際交流活動を行っている各種団体や在留外国人会等との交流を図り、地域に根差した国際交流において、芸術文化の果たす役割を模索し、連携事業を実施します。</p>			
	指標	国際交流ビジョンの確立	23 末 実施	24 末 —

② 国際交流を担う体制づくり

取組の詳細	<p>【国際交流担当窓口の設置】</p> <p>◇ 現在、各館で展開している国際交流事業や ACY の取組んでいるアーティスト・イン・レジデンス国際交流事業、創造都市交流事業などの取組をさらに促進させるべく、国際交流担当窓口を設置し、国際交流に関わる人材、実績、情報、ノウハウを集積し国内外の諸団体との交流窓口として財団の国際交流を推進します。</p> <p>◇ 来浜した海外アーティストや芸術文化関係者が、その活動を十分に行う環境提供を支援します。例:運営面でサポートにあたる NPO の紹介、滞在型の制作拠点の仲介などを行います。</p>			
	指標	国際交流担当窓口の設置	23 末 内容検討	24 末 試行

現状と課題

- ◎ これまでは組織のフラット化などを進めることにより、中間管理職層の削減など意思決定の迅速化が進み、また職員の自立を基本とした機動的・弾力的な組織運営により機能性が向上しました。一方で権限と責任、職制と給与が不均衡になりかねないこと、また、仕事の成果が適切に評価されることによつて処遇に反映されるシステムが不十分なため、職員のモチベーション低下にもつながりかねないという課題も顕在化しています。
- ◎ 組織の人材育成については組織的かつ計画的に人材育成を実施しているとは言い難く、人材育成を管理職の資質に頼っています。これらのことは、当財団が職員に求める能力を不明瞭にしており、その結果として、職員の中長期的なキャリア形成を困難にし、自発性を停滞させる一因になっています。
- ◎ マーケティング戦略・プロモーションについて、現状各施設で継続的に広報計画を展開、顧客開拓及び情報共有に努めています。しかし、マーケティング戦略について事務局と施設の役割分担、ノウハウの蓄積、手法の評価、広報重点事業の選択等、整理があいまいであり成果が十分ではありません。また予算が計画的に計上されておらず、戦略として非常に脆弱となっています。
- ◎ 既存の評価軸・達成指標はあるものの、現況に照らし合わせると、マーケティング戦略との関係が不明確であり、また今後の事業発展・充実に資する評価を行う上で不十分な点・乖離している点が見受けられます。またPDCAサイクルの活用が不十分であり、特に“Action”の部分が弱く、事業の継続性・効率性が見極めが甘く、事業の取組中止などの検討ができていません。

アウトカム～目標の達成された姿～

- I サービスの向上・経費の節減、公益性がなお一層求められている現状に即した組織を構築し、経営力強化を実現します。組織構成の再検討・業務内容の整理、職員の適正配置や事務量の負担軽減による事務局の効率的な再編成、施設の責任体制の確立、また職員の責任やモチベーションの喚起につながる評価制度導入やコンプライアンスの一層の意識向上により、効率的な運営と経営の強化がなされています。
- II 人材育成ビジョンの再構築が行われ、職員へ周知されています。職員一人ひとりが「いつまでに」「どのような」能力を身に付ければよいか理解しています。人材育成に関する各施設、グループの役割が定まっており、「誰が」「誰を」育成し、「何を」教えるのかが示されています。計画的、組織的な人材育成が推進され、職員の能力が向上し、組織の総合力が発揮されています。
- III マーケティング戦略を強化するために各施設に担当を配置し、研修等によるスキルアップを図ります。重点事業については財団全体でバックアップするとともに、その結果を分析することにより、財団内で情報が共有がなされ、また事務局と施設の役割分担を明確にすることで、効率的なマーケティングの強化がなされています。一方で財団のブランディングにも、プロモーション予算を適正に計上し、施設連携を図りながらブランディングを推進し、事業の戦略強化及び増収に結びついています。
- IV 事業評価の仕組みの再設計を行い、事業や施設の問題点、課題を把握し、具体的な改善策を検討して実施する“Action”につなげます。さらに、マーケティング戦略への取組強化により、社会環境や時代の変化、市民ニーズ等を把握する調査・分析を行い、施設の設置目的や使命、事業の枠組みや内容の再点検につなげ、事業のPDCAサイクルが円滑に行われています。



アウトカムを実現するための取組

① 組織の再編

取組の詳細	<p>【施設と事務局との役割分担の見直し】</p> <p>◇ 施設への適正な決裁権限の委譲を推進し、施設運営の活性化および責任の明確化を図ります。施設の経営体質を強化し、事務局機能の再検討を行います。</p> <p>【人事評価制度の導入】</p> <p>◇ 職制と責任範囲を明確化することにより、職員のコンプライアンスを喚起し、また人事評価制度の導入により職員の業務を適正評価します。</p> <p>【コンプライアンスの推進】</p> <p>◇ 透明性・公益性の推進により今まで以上にコンプライアンスの向上が求められるため、監査チームを設置し定期的に監査を行います。</p>			
	指標	人事評価制度の導入	23 末 制度検討	24 末 試行

② 人材育成プランの策定

詳細	<p>【人材育成ビジョンの構築】</p> <p>◇ 人材育成ビジョンを構築し、職員教育を計画的かつ組織的に実施するため経験年数や階層に応じた研修を実施します。既存の研修を発展・強化します。また、職員の自主的な勉強会などをバックアップする体制を整えます。</p>			
指標	人材育成ビジョンの構築	23 末 ビジョン構築	24 末 研修実施	25 末 研修実施

③ マーケティング戦略・プロモーションの強化

取組の詳細	<p>【マーケティング戦略委員会の設置】</p> <p>◇ 主要施設のマーケティング担当者が参加し、調査・企画・ブランディング・ファンドレイジング等の情報を共有する、とともに、近隣施設や各施設を横断する広報戦略を検討し課題解決にあたります。財団全体のマーケティングの予算と方向性を決定します。</p> <p>【営業支援ツールの検討】</p> <p>◇ 各施設から発信する情報や、調査報告、販促、広報など周辺情報や、財団から発信し各メディアで扱われた情報を収集し、財団全体で共有します。各施設間の交流をとおして営業の効率化を計ります。</p> <p>【財団ブランディングの実施】</p> <p>◇ 市政記者、支局記者や地元メディアに、芸術文化に関する情報を積極的に提供し、また意見交換しながら、連携を強め、総合的なブランディングを推進します。財団全体の広報として内外の情報内容を管理し、発信力を高めます</p>			
	指標	財団ブランディングの実施	23 末 実施	24 末 実施

④ 事業評価制度の見直し

詳細	<p>【事業評価と事業 PDCA サイクルの構築】</p> <p>◇ 事業の目的ごとに事業の公共性や有効性がはかれるような達成目標、評価の基準の見直しを行うとともに、事業評価と、具体的な改善策の実施を促すような仕組みを構築します。</p>			
指標	事業評価制度の見直し	23 末 見直し検討	24 末 再設計	25 末 システム改訂

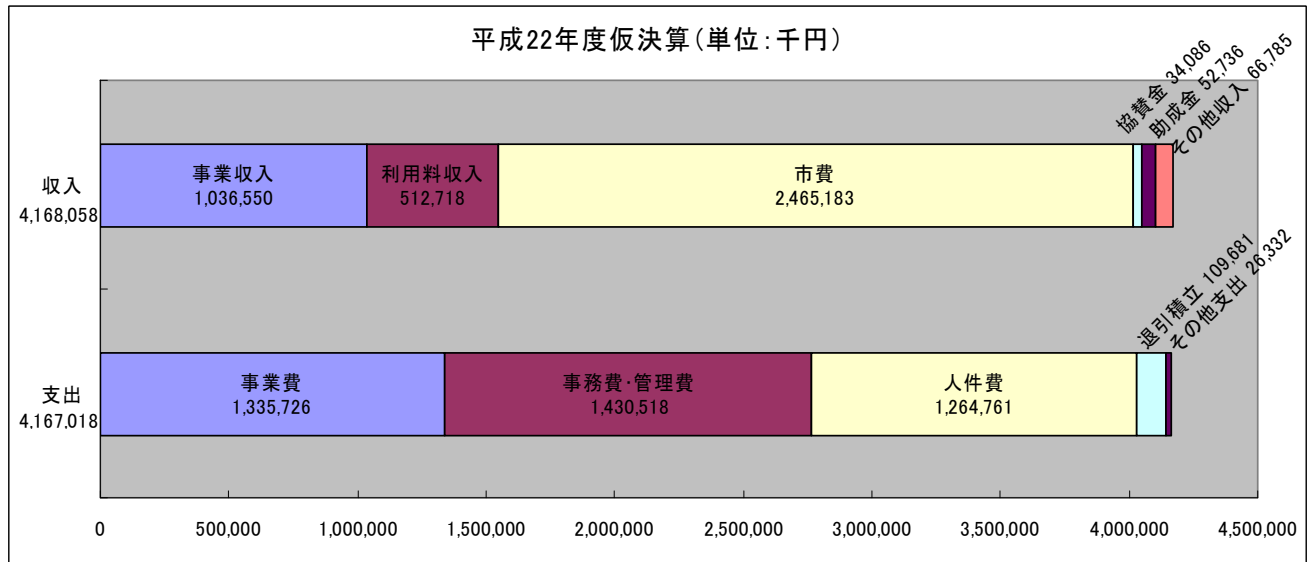


5. 計画期間3か年(2011~2013)の収支改善に向けた取組について

(1) 財団の財政構造

平成22年度12月の仮決算によれば、今年度収入総額(内部取引消去前)は4,168,058千円、支出総額(同)は4,167,018千円で、当期収支差額は1,040千円のプラスとなる見込みです。財団の財政構造は、現時点において、人件費および事務費・管理費の固定経費の占める割合が65%となっており、支出に占める割合は今後3年間ほぼ変わりません。一方、財団の主要な収入源である市費は、年々減少していくことが見込まれます。

【平成22年度仮決算の収支内訳】



(2) 計画期間中の収支試算

昨今の景気の低迷により、横浜市の財政状況は依然として厳しく、この傾向は今後もしばらく続くものと思われます。本計画期間中の収支状況についてはこの点も考慮し作成しました。

横浜市補助金については、平成23年度予算での同補助金額が対前年度▲6.2%となったことを受け、収支状況に反映しています。同補助金の削減は財団の収支に大きな影響を与えますが、市財政状況の好転は想定し難いため、平成24年度以降も対前年度比▲5%削減が継続するものと仮定し収支計上しています。

事業に関しては、管理・運営面も含め、指定管理者施設については提案書の達成をミッションとしているため、事業収入および事業費は提案額を計上しました。また、これまでの事業の見直すことで5,000千円を捻出、さらに営業活動の効果等による期間中収入増5,000千円と合わせて、24・25年度2か年で都合20,000千円の新規事業費を計上しています。

人件費については、平成23年度は予算額を、平成24年度以降についても定期昇給分相当額と退職給与引当金積立額を100%計上しています。

以上の結果、現状の試算では計画期間中の3か年は当期収支差額が赤字となるため、平成22年度次期繰越金等522,000千円を取り崩しつつ事業展開を図る計画となり、計画最終年度の次期繰越金は377,508千円に減少する見込みです。そのため、財団をあげて収支の改善に取り組む必要があります。

※ この試算は、平成22年度をもって運営から撤退する旭区民文化センターを除く13施設の収支から構成されます。

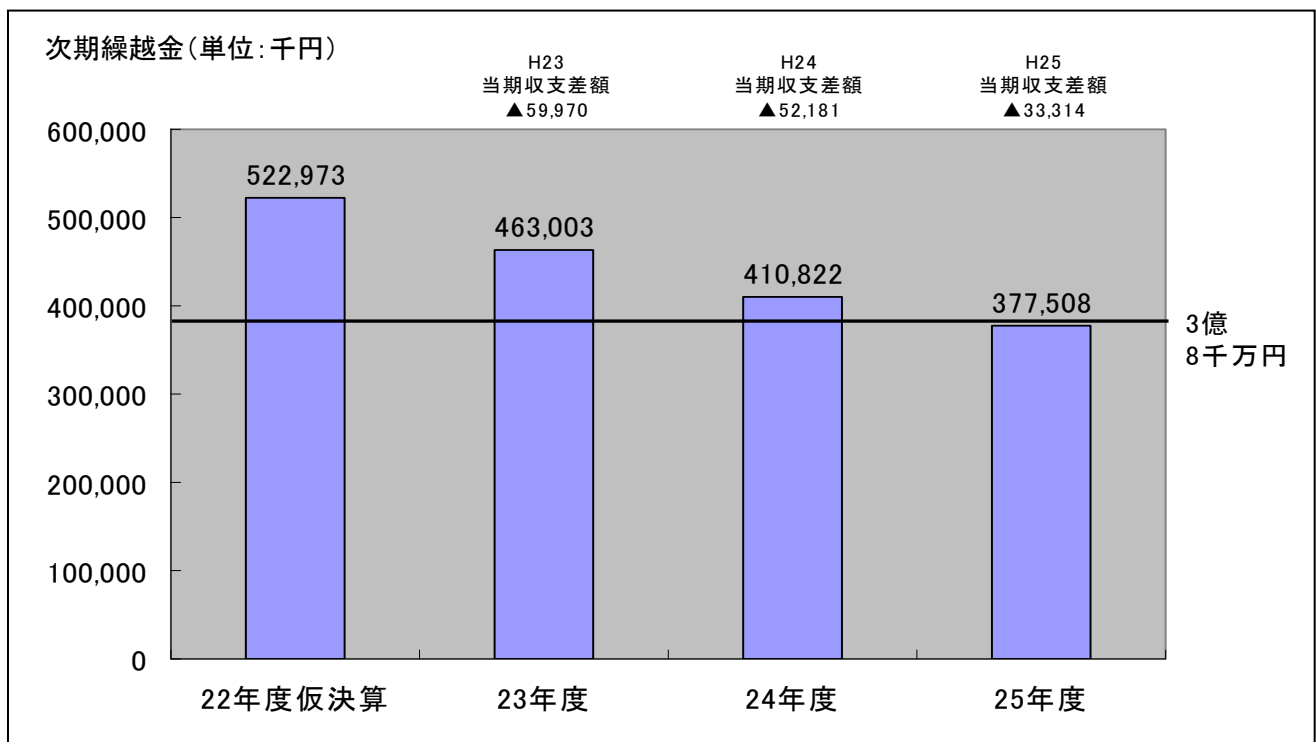


【中期経営計画期間における収支試算】

(単位:千円)

	平成 22 年度 〈参考〉	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	23~25 年度 3 か年累計
収入	4,168,058	3,764,558	3,784,371	3,795,732	11,344,661
事業収入	1,036,550	771,753	808,133	806,013	2,385,899
利用料金収入	512,718	445,357	460,000	460,000	1,365,357
市費	2,465,183	2,370,926	2,363,126	2,361,834	7,095,886
協賛金	34,086	20,064	34,000	37,000	91,064
助成金	52,736	22,856	40,000	40,000	102,856
その他収入	66,785	133,602	79,112	90,885	303,599
支出	4,167,018	3,824,528	3,836,552	3,829,046	11,490,126
人件費	1,264,761	1,239,680	1,274,664	1,284,310	3,798,654
事業費	1,335,726	1,061,553	1,021,015	1,014,115	3,096,683
事務費・管理費	1,430,518	1,423,307	1,386,478	1,386,121	4,195,906
退引積立	109,681	54,567	106,504	85,102	246,173
その他支出	26,332	45,421	47,891	59,398	152,710
当期収支差額	1,040	▲ 59,970	▲ 52,181	▲ 33,314	▲ 145,465
特定預金取崩	39,134	0	0	0	0
前期繰越収支差額	482,799	522,973	463,003	410,822	522,973
次期繰越収支差額	522,973	463,003	410,822	377,508	377,508

【中期経営計画期間における繰越金の推移】



(3) 収支改善に向けた取組

収入

- ◆**事業収入**・・・各施設における販促強化と平行して、横断的な機能別連絡会と、その連絡会と連携するマーケティング戦略委員会による営業戦略の強化により売上の増収を図ります。
- ◆**利用料収入**・・・施設の利用については、これまで以上に利用者の利便性に考慮し、柔軟に対応することにより、利用率を高め、利用料の増収につなげます。
- ◆**指定管理料**・・・横浜みなとみらいホールは平成 24 年度から、横浜美術館は平成 25 年度から次期指定管理期間が始まります。これに際し施設の運営に適正な指定管理料の設計と獲得に努めます。
- ◆**協賛金、寄付金**・・・マーケティング戦略強化により、財団の活動について広く理解・共感を求めることを通じて、ファンドレイジングに努めます。
- ◆**助成金**・・・事業評価に基づき、事業の有効性及び公共性をより明確にし、助成金の獲得に努めます。

支出

- ◆**人件費**・・・業務の見直しによる人員の適正配置、規程類の見直しによる業務効率化等の取組みを通じて、人員不足や重複作業等を解消し、効率的な運営を実施します。超過勤務手当の縮小や人件費の抑制を実現します。
- ◆**事業費**・・・各事業及の収支バランスを考慮し、また事業評価を反映することにより事業の取組みを再検討し、有効な事業執行を図ります。
- ◆**事務費・管理費**・・・既存の枠組みにとらわれない経費の節減を目指し、効率的な執行管理を行います。
- ◆**その他支出**・・・指定管理者施設から事務局への繰入金については、計画期間中の事業について柔軟に対応し計上することにより、財団運営の機能性を高めます。

(4) 収支改善された姿

これまでに引き続き平成 23 年度から平成 25 年度までの期間においても当財団の収支は厳しく、更にその後もこの状況は続くことが予想されます。

当財団はこれまでも収支改善に取り組んできましたが、これまでの収支改善は経費削減を中心としたものであり、収入の増加という観点はあまり検討されてきませんでした。

しかしこれからの 3 か年は、中期経営計画で示された事業に関わる基本施策を実施しながら、更に営業戦略の強化による収入増に重点を置き、そのために必要な改革を推し進めます。目標としては計画期間中の各年度の収支均衡を掲げます。この目標の達成により、当財団は横浜市の芸術文化を振興する専門集団として、いかに力発揮しています。



6. 計画期間 3 か年(2011～2013)の取組体制および取組姿勢について

(1) 施策・機能別の連携体制の強化

本計画を推進していくに当たって、従来のグループや施設にこだわらず、「専門施設の連携事業や市民協働など共通機能の強化」、「子どもの創造性を育む仕組み」、「国際交流に関するビジョンの確立」など、施策・機能ごとに各担当者が連携し、情報を交換し、スキルを高めていくことが求められています。

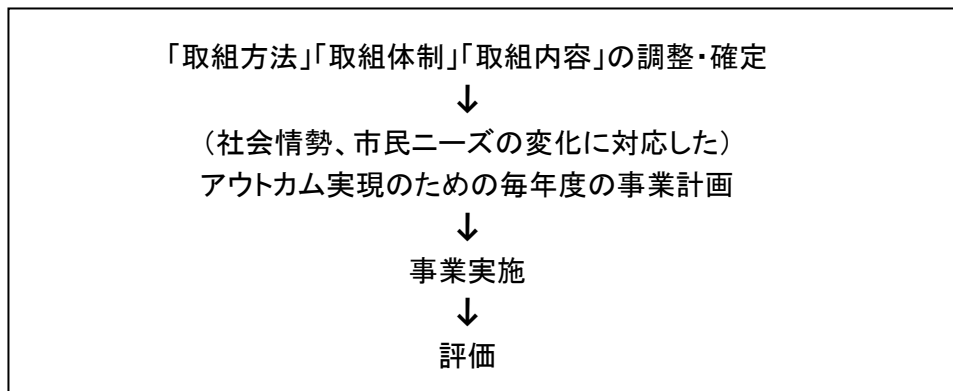
また、そのような取組と新たに設置する「マーケティング戦略委員会」が連携するとともに、事務局機能の再設計を行うことで、収益の向上、経費の節減、人材育成の活性化などによって、財団の経営強化につなげていきます。

(2) 計画の取組姿勢と進行管理

◆取組姿勢

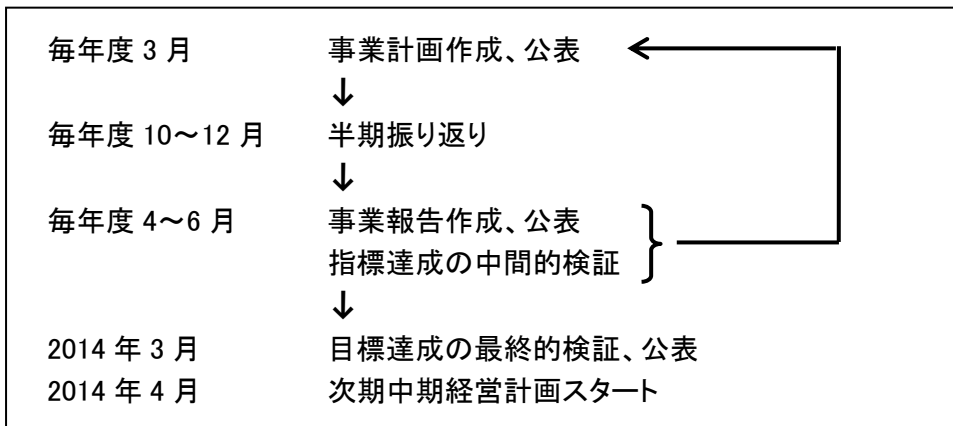
アウトカムの実現に向け、社会情勢や市民ニーズの変化に対応しながら、毎年度、個々の取組や事業を柔軟かつ効果的に組み合わせます。

目標達成のために計画した各取組については、本計画の初年度に、取組の方法や体制について関係部署と協議したうえで所管を定め、取組内容の詳細を決定します。



◆計画の進行管理

計画の進行管理として、基本施策の取組ごとに掲げた各指標の達成状況や、その達成に向けた取組状況などを公表します。



公益財団法人 横浜市芸術文化振興財団
中期経営計画 2011－2013

平成 23 年 3 月

発 行 公益財団法人 横浜市芸術文化振興財団

問い合わせ 公益財団法人 横浜市芸術文化振興財団
経営企画室
〒231-0003 横浜市中区北仲通 4-40
TEL 045-221-0212
FAX 045-221-0216
URL <http://www.yaf.or.jp/>