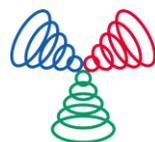


横浜の文化芸術が、すべての人の創造と共生の未来をひらく

中期経営計画
2026-2029



Yokohama Arts Foundation

公益財団法人横浜市芸術文化振興財団

目次

- 1 公益財団法人横浜市芸術文化振興財団について
- 2 はじめに 策定にあたって
- 3 中期経営計画（2026-2029）の位置づけ
- 4 前中期経営計画（2022-2025）の振り返り
- 5 取り巻く環境
- 6 中期経営計画 2026-2029
 - 全体像
 - 目指す姿
 - 事業方針
 - 経営基盤

1 公益財団法人横浜市芸術文化振興財団について



横浜美術館

誰もが思い思いに過ごせる
美術館
撮影：新津保建秀



横浜みなとみらいホール

ときめく音楽を
海の見えるホールから
Photo: T.Tairadate



横浜能楽堂

約150年の歴史を誇る
能舞台を擁する能楽堂



横浜にぎわい座

横浜の
大衆芸能の殿堂



横浜赤レンガ倉庫1号館

港の賑わいと
文化を創造する空間



大佛次郎記念館

横浜ゆかりの
作家の足跡をたどる
文学館



横浜市民ギャラリー

60年にわたる歴史ある
市民のためのギャラリー
Photo: UESUGI Akira



**横浜市民ギャラリー
あざみ野**

文化芸術を通じた交流と
誰もが居心地の良い場所

財団の特色／価値

美術・音楽・伝統芸能・大衆芸能・ダンス・文学といった多様なジャンルの専門文化施設での取り組みと文化芸術を広く地域社会に波及させていく展開、文化芸術と社会を繋ぐ中間支援組織であるアーツコミッション・ヨコハマの活動、大規模なフェスティバル事業への参画など、多様な機能と総合力を包含する当財団。これらの専門性を生かした横断的な活動は、横浜の表現の豊かさを支え、その広がりには多様な人々との出会いをもたらすものと考えます。

- ・多様なジャンルの文化芸術事業
- ・社会の多分野の主体と連携した事業
- ・文化施設運営・所蔵作品の維持管理と活用
- ・国内外のネットワークと連携・交流事業



「芸術文化と社会を
横断的につないでい
くための中間支援」
のプログラム

3年に一度の現代
アートの国際展



「今も昔もジャズは横浜」
「街全体をステージに」



横浜のアート・イベント
検索サイト



**磯子区民文化センター
杉田劇場**



**緑区民文化センター
みどりアートパーク**



吉野町市民プラザ



岩間市民プラザ



**横浜市民文化会館
関内ホール**

共同事業体の構成団体として
運営に携わる施設

2 はじめに 策定にあたって

いま世界は、価値観が大きく揺れ動く転換期にあります。

AIの急速な普及によって効率やスピードが重んじられる一方で、私たちの心が本当に求める豊かさとは何か、あらためて問われています。こうした時代において、文化芸術は自然や人へのまなざしを深め、日々の暮らしに彩りを添え、異なる背景をもつ人々の間に対話を生み出す力を持っています。音楽や美術、舞台芸術、まちの風景や祭りなど、形は様々でも、その根底には人を思いやり、つながりを育む温かな力が息づいています。多様な価値の存在ゆえに分断が生まれやすい今だからこそ、文化芸術がもたらす「心の余白」や「対話」は、互いを認め合う社会となるために、より一層の重要性を増していると感じます。

2026年から2029年の中期経営計画では、多様な人々が文化芸術を通じてつながり、創造性と共生が日常の中で育まれる社会の実現をめざし、当財団がこれまで培ってきた総合力をさらに発展させ、市民のみなさまや様々なステークホルダーとともに取り組みを進めてまいります。文化芸術は、時代がどれほど変化しても、人々の心に寄り添い、未来を照らす力を持っています。

当財団はこうした文化芸術の力を、横浜のまちの中でさらに豊かに育てていきたいと考えています。

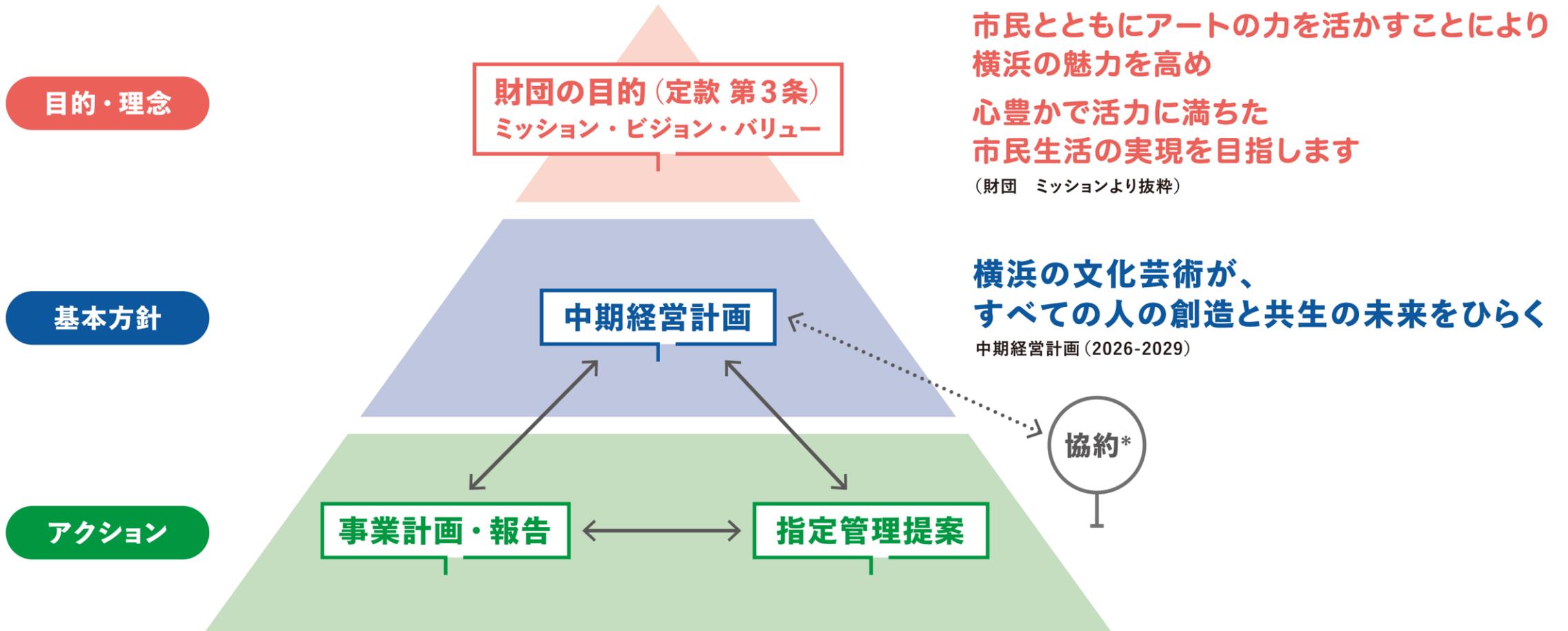
市民のみなさまが、日々の暮らしの中で文化に触れ、心がふっと軽くなる瞬間や、新たな視点に出会う機会を広げていくこと。それこそが、未来に向けて横浜をより魅力的な都市へと成長させる原動力となります。

私たちはその力を信じ、本計画期間を未来への確かな一歩を築く4年間と位置づけ、挑戦と創造を続けていきます。

みなさまの温かいご支援とご参画をお願いいたします。

公益財団法人横浜市芸術文化振興財団 理事長 近藤誠一

3 中期経営計画（2026-2029）の位置づけ



*協約マネジメントサイクル 外郭団体の経営向上を促進することを目的に、横浜市と団体が主要な経営目標を掲げ、取り組む。各団体は、外部の委員からなる経営向上委員会によって評価され、事業の一層の充実や見直しを図るなど、必要な対応を行う。

4 前中期経営計画（2022-2025）の振り返り 事業方針

【成果】

コロナ禍からの回復期、複数施設の大規模修繕による長期休館と周年の節目となった4年間は大きな変化の時期で、これらを変化の好機と捉えた事業展開を推進しました。各施設、グループに蓄積された活動を軸に、市域全体を舞台とした横断的な事業やオンラインを活用した発信など、時間や場所の制約を超えた展開により、市民と文化芸術の接点を維持・拡充しました。施設が多様な人々に拓かれた場となるよう、ハード・ソフト両面での環境整備を推進し、教育機関、福祉施設、地域団体、企業などとの連携を深め、市民や多分野の担い手との「協働」による新たな関わりを創出したことは、次代につながる重要な成果です。

事業方針1 誰もが文化芸術に触れることができる機会を広げます

多様な人々を受け入れる環境づくりを推進しました。子どもや障がいのある方を対象とした事業において、教育・福祉機関との連携を強化したほか、オンラインやアウトリーチの活用により、様々な制約を超えた鑑賞・参加機会を創出しました。「多様さ」に対する意識と実践は、財団全体で相対的に高まりを見せています。

事業方針2 文化芸術のある空間で、多様な人たちが過ごせる場を拓きます

無料で滞在できるスペースの整備や利用手続きの簡素化などを通じて、市民が日常の中で気軽に立ち寄れる環境を実現しました。施設と市民の心理的な距離を縮め、来館者の往来や交流の活性化に寄与しました。

事業方針3 文化芸術を通して対話の機会を広げ、多分野の担い手との共創を促進します

市民が鑑賞者にとどまらず、企画や運営の担い手として参画する機会を拡充しました。多様な主体との対話を通じた「共創」のプロセスを重視し、地域社会との結びつきを深めるとともに、協働を持続させるための中間支援機能を強化しました。

事業方針4 横浜の地域性を世界に開き、さまざまな文化との交流を促します

オンラインを活用して海外との交流を継続し、また歴史や街並みなど横浜固有の資源を活かしたフェスティバルなどを展開しました。横浜の地域性を活かした事業を通じて、多様な文化が出会い、その魅力を世界へ発信する役割を果たしています。

事業方針5 横浜固有の空間やネットワークを活かし、創造活動を行う人たちの挑戦を後押しします

創作のプロセスや実験的な試みの支援など取り組みました。アーティストやクリエイターの独創的なアイデアを尊重し、挑戦を後押しする環境づくりは、創造都市・横浜の推進に寄与しています。

【今後に向けて】

- ・「横浜らしさ」や「多様性」という視点を深めていきます。事業を通じて、地域課題の解決に資する活動や活性化に寄与します。
- ・高い専門性を維持しながら、すべての人々が安心して過ごせる時間と空間づくりに取り組みます。

4 前中期経営計画（2022-2025）の振り返り 経営基盤

【成果】

組織体制においては、事務局機能の再編成、評価制度の見直しや育成プランの策定、計画的な採用による年齢構成の改善を実施し、組織と人材の基盤強化を図りました。物価高騰など厳しい環境下でありながらも、特定資産積立の活用や外部資金獲得に向けた施策、法令改正への適切な対応を含め、健全かつ持続可能な運営体制を堅持しました。また、ウェブサイトの刷新や社会的価値を測る評価指標を検討するなど、財団の社会的プレゼンス向上を推進しました。これらの業務推進にあたっては、ITツールの導入など事務の合理化・効率化に取り組みました。

経営基盤1 文化芸術を支える人材育成

専門人材育成研修やデジタルリテラシー向上の支援など、職員の学びの機会を拡充しました。また、人事評価制度の改定や計画的な採用を通じて、組織の新陳代謝と人材基盤の構築を進めました。

経営基盤2 総合力を生む組織運営

中期経営計画策定プロセスや階層別研修を通じ、部署を超えた対話の場を創出し、施設間連携や事務局機能の再編により連携の枠組みを整えました。

経営基盤3 持続可能な経営

人事部門と経理部門の一体的な連携を図り、ウィズ／ポストコロナを見据えた柔軟な事業計画のもと、健全な財務を維持し、自己資金の適切な活用に計画的に取り組みました。

経営基盤4 文化芸術の価値の発信

分析を踏まえた財団ウェブサイトのリニューアルでは、採用サイト、各施設の情報を集約するページも新設しました。市民の理解と信頼の向上を図るため、発信のみならず事業評価の検討にも取り組み、財団の活動価値を社会へ広く浸透させる基盤を築きました。

【今後に向けて】

- ・ 職員の専門性や多様な知見を組織全体の資産として、体系的な育成と適材適所の配置に取り組みます。
- ・ 財団の公的責務と安定的な事業継続のため、外部資金の獲得と自主事業収益の安定化を図るため、財源の多様化を推進します。
- ・ 人員構成の転換期に対応し、長期的な次世代育成と大規模災害などに備えた危機管理体制（BCP）の整備を強化します。

5 取り巻く環境

これらの社会・国・市政の動きを踏まえて、横浜の文化芸術振興に取り組んでまいります。

社会・国

2017年「文化芸術基本法」の改正、2018年「障害者による文化芸術活動の推進に関する法律」および2020年「文化観光推進法」が制定され、「文化芸術推進基本計画（第2期）」から2028年度に始動する「第3期計画」へと転換期を迎えます。並行して、2024年「フリーランス・事業者間取引適正化等法」への対応など、文化芸術の担い手の活動環境整備がより一層求められます。また、2030年のSDGs達成に向けたGX（グリーントランスフォーメーション）など気候変動対策への貢献やDXへの存在感が増しているほか、次期「観光立国推進基本計画（2026年～）」の策定を見据え、国内外の観光需要の取り込みによる地域活性化や賑わいづくりなど、文化芸術が担う役割への期待が高まっています。

横浜市

「横浜市中期計画2026～2029」素案において、『市民生活の安心・安全』と『横浜の持続的な成長・発展』を柱とする戦略が掲げられています。市民の満足度や行動変容を軸とした市民の実感を重要視した市民目線の経営、データ駆動型経営が促進されます。同時に策定される「横浜未来の文化ビジョン（仮称）」に基づく文化施策も、新たなフェーズへと移行します。2027年には国際園芸博覧会「GREEN×EXPO 2027」や「第9回横浜トリエンナーレ」などの開催により、国内外からの誘客と都市ブランドの向上が図られます。また、5区（鶴見・保土ヶ谷・磯子・神奈川・中）の区制100周年など、地域振興の契機が重なります。

財 団

約2年半の大規模改修を終えて、再開館する横浜能楽堂をはじめ、複数の文化施設が本中期経営計画の期間中に周年となる節目の時期を迎えます。当財団の運営面では、複数施設の指定管理期間が終了し、次期指定管理期間が開始となります。また横浜市における新たな文化施策「横浜未来の文化ビジョン（仮称）」や、国際園芸博覧会「GREEN×EXPO 2027」、「第9回横浜トリエンナーレ」などの大型事業の開催により、当財団にとっても組織運営の継続性と新たな展開が同時に求められる環境下での4年間となります。

関連法令・計画・方針

劇場、音楽堂等の活性化に関する法律（2012年）、博物館法改正（2023年）、フリーランス・事業者間取引適正化等法（2024年）、公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律改正（2025年）など
第4期観光立国推進基本計画（2023年/第4期2027年～）、第4期教育振興基本計画（2023年/第5期2027年～）、第2期障害者による文化芸術活動の推進に関する基本的な計画（2023年/第3期2027年～）など
横浜市中期計画2026～2029（素案）（2025年）、横浜未来の文化ビジョン（仮称）素案（2025年） など

市民とともにアートを活かすことにより横浜の魅力を高め 心豊かで活力に満ちた市民生活の実現を目指します
(財団 ミッションより抜粋)

中期経営計画 (2026-2029)

横浜の文化芸術が、すべての人の創造と共生の未来をひらく

事業方針 1

文化芸術を通じて多様な人々の共生を促進し、
自分らしく生きられる場が広がる

専門性・先進性・卓越性

事業方針 2

文化施設の専門性と先進性が活かされ、
文化芸術の魅力が広がる

多様性・共生

グローバルの視点で考え
ローカルに活動する

協働・共創

事業方針 4

地域の文化資源と魅力が広く共有され、
豊かなコミュニティが広がる

地域・コミュニティ

事業方針 3

文化芸術をきっかけに人がつながり、
創造性が育まれ、人々の交流や協働が広がる

総合力

人材

組織

財務

経営基盤

変化に柔軟に対応し、不確実な時代を総合力で未来につなぐ

中期経営計画 (2022-2025)

2030年へ、多様性に満ち、創造性あふれる横浜を目指して

目指す姿
(=最終アウトカム)

横浜の文化芸術が、すべての人の創造と共生の未来をひらく

横浜は、地域、市民が培ってきた資源を持ち、世界にひらかれた都市として、ローカルとグローバルが交差する独自の文化を育んでいます。

文化芸術には、様々な人の創造性の発揮や相互理解を促し、その人がその人らしく生きることを後押しする力があると考えています。

中期経営計画2022-2025では「多様性に満ち、創造性あふれる横浜」を目指す姿に掲げました。2026年からの新しい中期経営計画ではさらに一歩進め、「すべての人が創造性をもって共に生きる未来を横浜の文化芸術がひらく」ことを目指します。

予測不可能かつ時に困難もある時代のなかで、心豊かで活力に満ちた市民生活の実現のため、私たちは文化芸術の専門財団として一人ひとりの創造と、共に生きる未来に貢献していきます。

財団が人や社会にもたらしたいこと（=中間アウトカム）

文化芸術を通じて多様な人々の共生を促進し、自分らしく生きられる場が広がる



横浜みなとみらいホール
「こどもの日コンサート」
©藤本史昭



横浜市民ギャラリー
「横浜市こどもの美術展」
撮影：加藤健



横浜市民ギャラリーあざみ野
「アート+認知症
やさしい美術鑑賞プログラム」

もたらしたいことを生み出すために財団が行うこと

- ・ 誰でも気軽に立ち寄り、安心して過ごせる文化拠点をつくります
- ・ 子どもから高齢者まで年齢・障がいの有無にかかわらず、文化芸術にふれられ、学べる場になります
- ・ 様々なステークホルダーとの相互理解を深めます

財団が人や社会にもたらしたいこと（=中間アウトカム）

文化施設の専門性と先進性が活かされ、文化芸術の魅力が広がる



横浜美術館
「企画展」
（横浜美術館リニューアルオープン記念展
「おかえり、ヨコハマ」）
撮影：加藤健



横浜能楽堂
「企画公演」
撮影：尾形美砂子



横浜赤レンガ倉庫1号館
「ヨコハマダンスコレクション」
Photo：Sugawara Kota

もたらしたいことを生み出すために財団が行うこと

- ・ グローバルな視座や未来への継承を意識し、各施設の専門性を十分に活かします
- ・ 高い企画力と制作力を発揮し、先進的な事業を実施します
- ・ 施設利用者のニーズに応え、相談や情報発信など身近な文化の窓口となります

財団が人や社会にもたらしたいこと（=中間アウトカム）

文化芸術をきっかけに人がつながり、創造性が育まれ、人々の交流や協働が広がる



横浜にぎわい座
「鉄道ものまねワークショップ」



大佛次郎記念館
「ビブリオバトル」



アーツコミッション・ヨコハマ
「助成」

もたらしたいことを生み出すために財団が行うこと

- ・ 分野や背景が異なる人が出会う、
交流や協働を促進します
- ・ アーティストと共に創る文化活動を支援します
- ・ 国内外の専門機関や、市内の他分野や
拠点とのネットワークを拡充し、連携します

財団が人や社会にもたらしたいこと（=中間アウトカム）

地域の文化資源と魅力が広く共有され、豊かなコミュニティが広がる



横浜能楽堂
「紅葉ヶ丘まいらん連携事業」



横浜市民ギャラリー
「鑑賞サポーター活動」



横濱ジャズプロムナード
©YJP（撮影：クルー佐藤）

もたらしたいことを生み出すために財団が行うこと

- ・ 横浜市内それぞれの地域にある文化資源、
まちの魅力や個性を活かします

- ・ 文化芸術により地域コミュニティの活力を高めます

財団が人や社会にもたらしたいこと（=中間アウトカム）

市民からの信頼性をさらに高め、
社会環境の変化に対応できる持続可能な組織運営を推進する

もたらしたいことを生み出すために財団が行うこと

- ・ 文化芸術活動を担う公益財団法人としての使命を共有し、組織全体の総合力を高めます
- ・ 財団の透明性向上とガバナンスの強化を進めます
- ・ IT、AIの活用による業務の効率化、災害などに備えた危機管理体制を整備し、安定した組織運営につなげます
- ・ 社会から求められる働き方に対応し、心理的安全性を確保します

財団が人や社会にもたらしたいこと（=中間アウトカム）

人材の計画的確保、
職員の育成およびエンゲージメント*を高める体制を構築する

もたらしたいことを生み出すために財団が行うこと

- ・ 長期的視点に立ち、人材を計画的に確保します
- ・ 能力開発と育成を見据えた職員配置と、フィードバックの仕組みを整えます
- ・ 社会の潮流を視野に入れ、人材マネジメントポリシーに基づき人事制度を運用します

*エンゲージメント

- 1) 共感・理解：財団のミッション、ビジョン、バリュー
- 2) 自覚と協働：財団職員としての自覚、職員協働
- 3) 実践：行動を通じて、社会に価値を生み出す、社会（公益）へ寄与する

財団が人や社会にもたらしたいこと（=中間アウトカム）

安定的な収入獲得への取り組みと財務運営により、
不確実性の高い環境に備える

もたらしたいことを生み出すために財団が行うこと

- ・ 事業収入および利用料金収入の確保に持続的に取り組みます
- ・ 予算執行の適正化を図り、健全な財務管理を行います
- ・ 外部資金の獲得と、寄附・協賛など継続的な支援による安定した収入基盤を形成します

2026年3月

編集・発行

公益財団法人横浜市芸術文化振興財団 経営企画・ACYグループ
横浜市中区山下町2番地 産業貿易センタービル1階