

1 指定管理業務実施にあたっての基本的な方針

【横浜市の情勢】

現在、日本全国で人口の減少が進んでいます。横浜市もまた例外ではありません。生産年齢人口の減少傾向、出生率の低下等、街の活力を減ずる事態が他の自治体と同様に進んでいます。これに対処するためには、横浜の魅力を一層高め、多くの方に、住みたい街、学びや仕事の場として転入したい街と感じていただくことが必要です。

また、横浜市には2020年度現在、10万人を超える外国籍の方が暮らしています。その国籍は約160か国と、日本の自治体の中でも有数の規模です。さまざまな文化的背景を持つ人々と共生するすべを探る取組は、横浜市にとってますます重要度を増しています。

加えて、横浜を訪れる海外からの観光客も増加しています。コロナ禍が終息した後は、在住の方たちと並び、訪日観光客への働きかけも再び一層重要となります。

こうした「多文化共生」の施策に加え、女性、子ども、高齢者、性的少数者、障がいのある方等、多様な人々が自分らしく活躍できる社会を実現することもまた、横浜市の大切なミッションであると認識しています。

【文化、特に美術の果たす役割】

[出会いの場としての文化施設]

このような社会情勢の中で、文化芸術が果たす役割はますます大きくなっています。

人々が多様な価値観を持ち寄り、共感し合い、ともに魅力ある街を作っていくためには、さまざまな社会的、文化的背景を持つ市民、そして国内外から横浜を訪れる人々が自由に集うことのできる場が必要です。美術館、博物館、コンサートホールや劇場といった文化施設は、そうした出会いの場として機能します。これらの場におけるふれあいの中でこそ、互いに異なる文化や立場に対する理解や敬意も育まれます。

[こんにちの美術動向と多文化共生・多様性尊重]

とりわけ美術の分野では、現在多文化共生、多様性尊重への意識がかつてなく高まっています。世界の美術館で、欧米を中心に作られた美術史を見直し、アジアやアフリカ等さまざまな地域の作家や作品を積極的に価値付けたり、所蔵作家や展覧会出品作家における男女比の不均衡を是正したりする動きが進んでいます。

横浜美術館もまた、この世界的動向を踏まえ、さまざまな事業を行います。3年に一度の国際現代美術展である横浜トリエンナーレをはじめ、これまで取り上げることの少なかった地域を扱う展覧会や、たくさんの人に開かれた創作・鑑賞プログラムの実施を通じて、多文化共生・多様性尊重のメッセージを発信します。

また、多文化共生・多様性尊重に限らず、美術館のすべての活動が、こんにちの社会的な課題に向き合い、よりよく生きるすべをともに考える手助けをするために行われることは言うまでもありません。

[感性を育む場—オンライン時代の視覚芸術—]

美術館が扱う作品は主に視覚芸術です。この分野でもデジタル化が急速に進行していますが、それでも多くの作品が、絵具や布地、紙、木や石、金属、樹脂、陶、ガラスといった、手に触れることのできる実体としての側面を保っています。

時間をかけてこうした「モノ」としての作品に向き合い、その大きさや重さを感じたり、五感を働かせて色や質感、時に音やにおいを感じたりすることは、こんにちの社会において貴重な経験です。このような経験によって

感覚を鋭敏にし、一人の生身の人間に立ち返ることこそが、自分と他人をともに尊重する態度を育むための基盤となるはずで。

この先の10年、視覚芸術もますますデジタル化、オンライン化が進むことは間違いありません。美術館を訪れることのむずかしい人々にも活動を届けることが可能なこうした技術の利用に積極的に取り組みながら、同時に、「モノ」に触れて五感を磨き、リアルに人と出会うための場としての特性を最大限に生かすことが、これからの美術館の大切な使命となります。

【「みなとモデル」の3つの取組】

上に述べたような問題意識を踏まえ、具体的に課題に取り組むため、横浜美術館は「みなとモデル」と名付ける独自のモデルを指針とします。

「みなとモデル」は以下の3項目により構成されます。

(1) さまざまな人や情報が行きかう場所となる:

いろいろな情報がここに集まり、またここから発信される場所。そんな多様性に満ちた「みなと」のあり方を館の理念とします。年齢、性別、出身地、居住地、障がいの有無等を問わず、人々が集い、感性を高め合う場としての美術館を目指します。

===

1859(安政6)年の開港以来、横浜は常に世界の人や情報が行きかうハブとなってきました。国内外の芸術家を支援し、人的交流を促進した貿易商、原三溪。横浜港から世界へと旅立った画家、藤田嗣治(レオナール・フジタ)や彫刻家、イサム・ノグチ。横浜に生まれ、フランスで活躍した版画家、長谷川潔。「みなと」としての横浜が支えた近代の美術動向は枚挙にいとまがありません。さらに歴史をさかのぼれば、横浜開港以前にも、鎌倉幕府の海の玄関口として栄えた六浦湊、横浜と各地をつないだ鎌倉街道や東海道等、横浜は常に人や物や情報が交差し、異なる文化を積極的に受け入れる開放的な場所でした。

次の10年、20年、そして遠い100年において、美術館はこの文化風土を引き継ぎ、さらに発展させる「みなと」となります。地理的な交流の場としての「みなと」の概念を拡張し、これを年齢、性別、障がいの有無等を超えて多様な人々が出会う場と捉えることで、「誰もが自分らしく活躍できる社会を作る」という市の理念の実現に貢献します。

なお、横浜という特別な地においては、地域の歴史に立ち返ることは、決してローカルな意識に留まることを意味しません。足元の地域を振り返ることが、すなわち世界の情勢に視野を広げることにつながる。横浜市民を考えることは、より広く、世界に暮らす多様な「市民(Citizen)」を考えることにつながる。これが「ここ」と「遠く」、「わたし」と「他者」が交差する「みなと」という地の他にはない特色なのです。

(2) 持続可能かつ質の高い活動を実施する:

特に、館の根幹をなすコレクションの活用を深化を図ります。開館以来の理念である「みる・つくる・まなぶ」を発展させ、作品を見る、自ら制作する、書籍等の資料により学びを深めるといった諸活動を、コレクションを中心に一層連携させます。

===

日本の美術館・博物館は、明治期以来、他から作品を借用して一定期間開催する「企画展」を中心に運営されてきました。しかし世界に目を移せば、館の活動を根幹で支えるのみならず、各地からの観光客を引き寄せるのもまた、その館にしかないコレクションである、という認識が一般的です。

日本の美術館でも、いま、大きな資本を投下して多くの来館者を得る大規模展のありようを見直す動きが起こっています。持続可能で、市民の生活の質を高め、かつ国外、市外からの来訪者にとっても魅力的な

諸活動を、コレクションを中心として再編成する必要があります。

特に横浜美術館は、他の機関から借用する作品に勝るとも劣らない、13,000 点にのぼる優れたコレクションを有しています。このコレクションを、あらためて、展覧会活動、アトリエの創作活動や鑑賞活動、美術情報センターによる情報提供といった活動の中心に据えます。

特に横浜市民にとっては、企画展の出品作とは異なり、コレクションは、常に身近にあり、人生のさまざまな節目に新たに出会い直すことが可能な「一生の友だち」です。ある時は展覧会、あるときはトークイベント、ある時は創作ワークショップと、各グループが実施するプロジェクトが、鑑賞者に、この「一生の友だち」に向き合うための多様なアプローチを連携して提供します。このことにより、来館者のくらしの質を高め、感覚を開放し、他者への敬意を育む土台を作る手助けをします。

(3)健全な経営意識を育成する:

各グループが、展覧会をはじめとするプログラムを適正な価格で人々に提供することと、安定した収益をあげてさらに活動の質を高めることとのバランスを意識します。

====

美術館は、公共の施設として、適正な価格で質の高い経験の場を提供する責任があります。しかし一方で、安定した収益をあげ、さらに質の高い活動を持続的に行うための資金を生み出す工夫も必要です。また、くらしに寄り添うコレクションの活用とともに、時に企画展を開催し、国外から、また東京をはじめとする国内諸地域から人を招いて、横浜市のにぎわい創出に貢献する使命もあります。この二つの方向性のバランスを、常に全職員が意識するよう心がけます。

【「みなとモデル」の具体化に関わる強化項目】

「みなとモデル」の理念を、実際の事業運営や施設整備に反映させるため、特に下記の2点を強化項目とします。

- (1)さまざまな人や情報が行きかう場所となる:「はとばエリア(仮称)」*の設定と一体的な運用
- (2)持続可能かつ質の高い活動を実施する:コレクション活用の深化をはかるための横断的な事業設計

====

*「はとばエリア(仮称)」とは

大規模改修工事により、グランモール公園「美術の広場」に面した建物正面(東面)の諸施設が新しくなります。

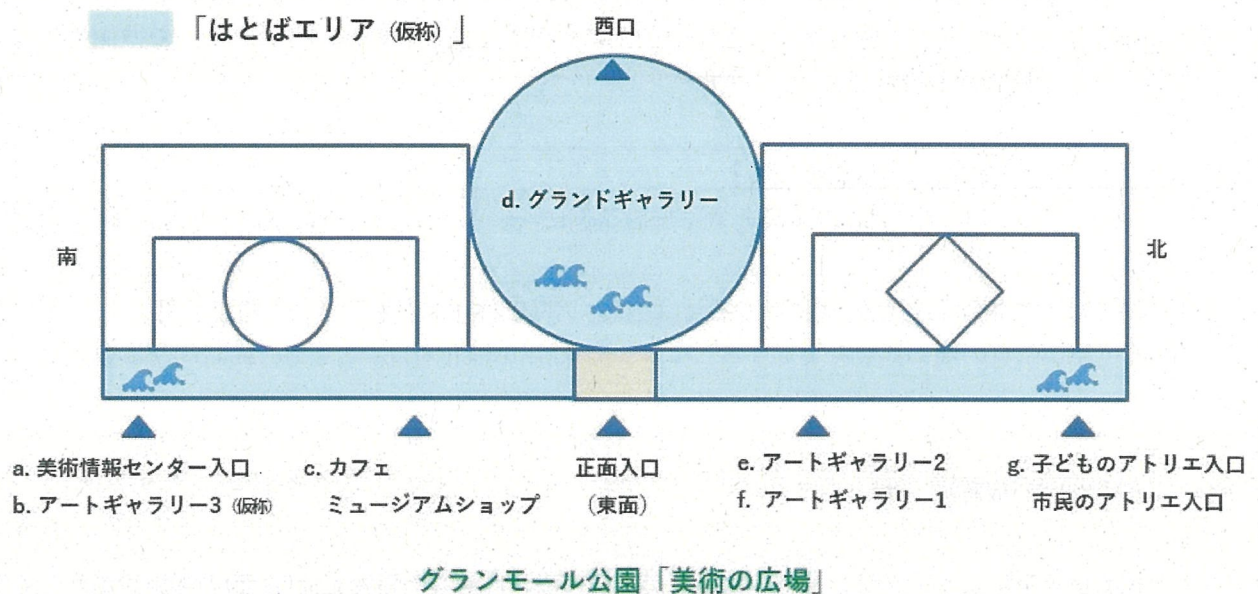
気軽にご利用いただける施設がポルティコ(回廊)によって南北に結ばれたこの部分を、新たに「はとばエリア」と仮称します。

「はとばエリア(仮称)」の名称は、「みなとモデル」のイメージ源である「港」の入口にあたる「波止場」にちなむものです。

広場からやってくる人々を歓迎する「はとばエリア(仮称)」の一体的な運用により、利用者にとって一層親しみやすい施設運営を目指します。

南側より；

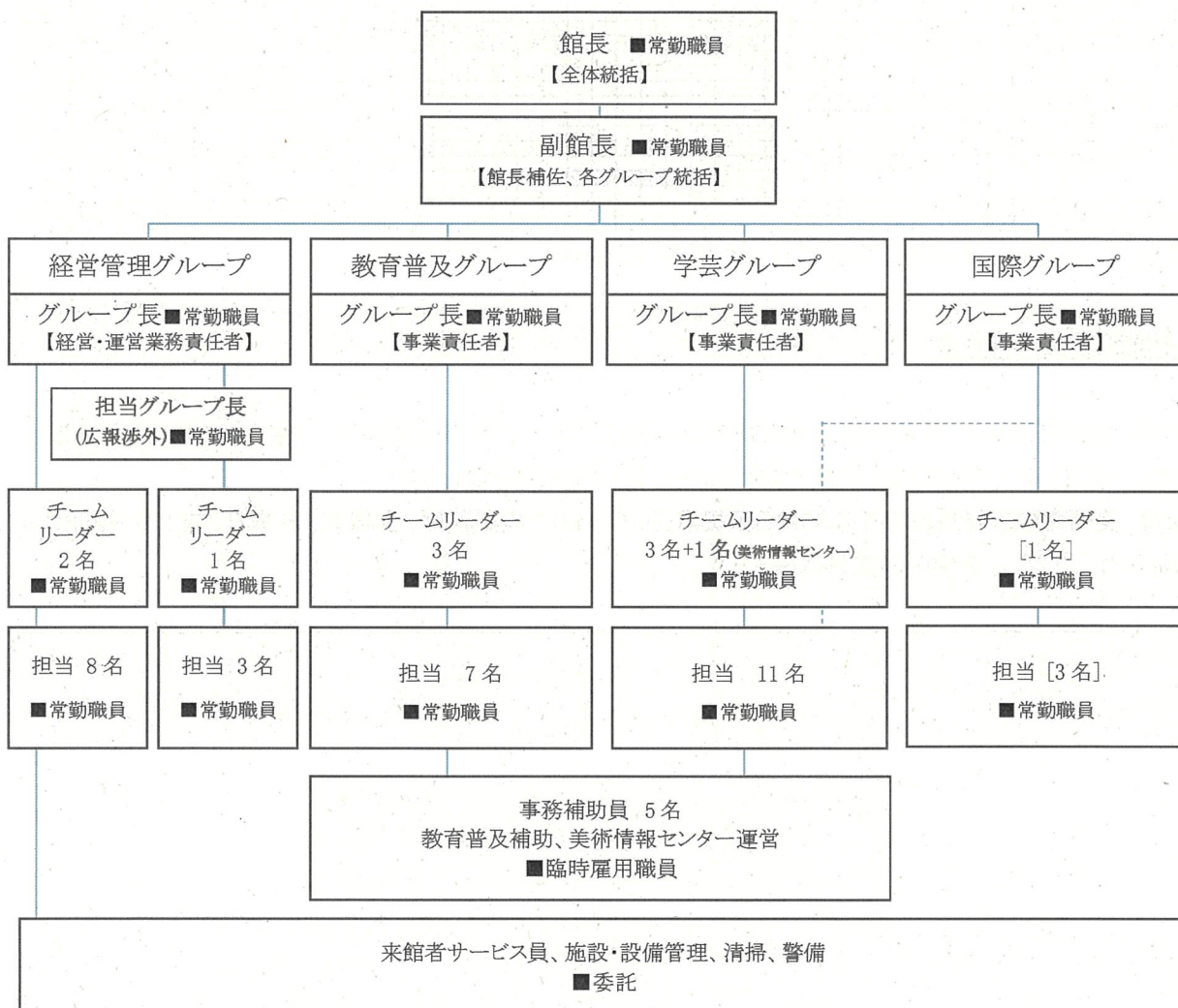
- a. 美術情報センター入口：入口が変わり、広場から直接アクセスできるようになります。
- b. アートギャラリー3(仮称)：広場から目にしやすい位置に展示スペースを新設します。
- c. カフェ、ミュージアムショップ：美術館事業に参加しない方も気軽に立ち寄っていただけます。
- d. グランドギャラリー：建築家、丹下健三の造形を体感できる、横浜美術館のシンボルとなる大空間です。また、西側にホテル等の施設がオープンした際には、丹下の当初の構想通り、東西をつなぐ通路としての役割も担います。
- e. アートギャラリー2：若手アーティストの創作支援をはじめ、展示やレクチャー等に幅広く使用の予定です。
- f. アートギャラリー1：ボランティア・スタッフの活動スペースとして、市民が美術館を支えるようすを「見える化」する他、多目的に使用します。
- g. 子どものアトリエ・市民のアトリエ入口：30年以上にわたって親しまれてきた創作支援スペースの入口です。a-fの諸施設と一体のものとして改めて意識することで、より多くの方に利用していただきやすい雰囲気醸成します。



2 運営組織の構造、開館時間の勤務シフト、休館日設定の考え方

1. 運営組織の考え方

- ・全体統括者である館長、館長を補佐する副館長の下、4つのグループで館を運営します。
- ・各グループの専門性を活かしつつ、グループ間の連携を重視して、業務に取り組めます。
- ・経営管理グループに広報渉外を所管する担当グループ長を配置し、館の発信力を高めます。学芸グループに美術情報センターを担当するチームリーダー1名を配置し、体制を強化します。
- ・横浜トリエンナーレについては、国際グループと学芸グループが中心となり、館全体で運営に取り組めます。



[]の人員は指定管理料外財源(横浜トリエンナーレ組織委員会の財源)で雇用

3 必要人材の配置と職能、主要人材の能力担保

1. 人材の配置と職能

■館長(常勤 1名)

館長は蔵屋美香が務めます。館の運営を統括し、横浜美術館の価値を発信します。

【プロフィール】

- ・千葉県生まれ
- ・東京国立近代美術館美術課長、企画課長を経て、
2020年横浜美術館館長に就任
- ・2013年 第55回ヴェネチア・ビエンナーレ国際美術展
日本館キュレーター(特別表彰)
- ・2020年 第7回横浜トリエンナーレ組織委員会副委員長



■副館長(常勤 1名)

館長を補佐し、経営管理、学芸、教育普及、国際の各グループの業務全般を統括します。
施設や組織の運営に関するマネジメント力があり、館業務全般に精通した者を配置します。

■経営管理グループ

- ・業務分掌:館の運営管理、広報渉外等
- ・必要な職能:施設の運営経験、防火管理資格、広報渉外業務経験
- ・責任者:経営管理グループ長(経営および運營業務責任者 常勤 1名)
施設運営経験が豊富で、経営知識を有する者を配置します。
広報渉外担当グループ長(事業責任者 常勤 1名)
対外的な折衝力が高く、広報業務や市民・企業等と連携する渉外業務に積極的に取り組む者を配置します。

■学芸グループ

- ・業務分掌:美術品の調査・研究、収集・保管、展示、美術情報センター運営等
- ・必要な職能:学芸員資格、司書資格、美学・美術史・博物館学に関する知識、コレクションに関する知識、作品の取扱い・保存に関する知識・経験、展覧会等事業の企画実施に関する知識・経験、書誌の収集・保管・レファレンス等図書室運営に必要な知識
- ・責任者:学芸グループ長(事業責任者 常勤 1名)
学芸業務の知識および経験が豊富で、専門職員を統率する能力を持つ者を配置します。

■国際グループ

- ・業務分掌:横浜トリエンナーレの事業企画および実施等
- ・必要な職能:国内外の文化政策や国際展、現代美術動向の基礎知識、国際交流事業の企画運営経験、行政との調整経験
- ・責任者:国際グループ長(事業責任者 常勤 1名)

現代美術の大型展を推進でき、内外の組織・個人との折衝力、調整力、ネットワーク構築力を持つ者を配置します。

■教育普及グループ

- ・業務分掌:教育普及事業の運営、造形・鑑賞教育、市民協働等
- ・必要な職能:ミュージアムエデュケーションに関する実技経験・研究実績等、エデュケーターとしての経験、コレクションに関する知識、学芸員資格または教員免許
- ・責任者:教育普及グループ長(事業責任者 常勤 1名)
ミュージアムエデュケーションに関する知識および経験が豊富で、専門職員を統率する能力を持つ者を配置します。

2.専門性の高い人材の育成

美術館は、美術資料の管理や展覧会の開催を担う学芸員およびコーディネーター、レジストラ、図書室の運営を行う司書、教育プログラムを実施するエデュケーター、予算・決算に関する業務や施設の管理運営を行う管理スタッフ、情報発信を行う広報スタッフ、市民や企業との連携を担う渉外スタッフ等、各分野に高い専門性を持つ人材を配置することが求められる施設です。

この専門性という観点から、分野ごとに計画的な人材育成を行います。そのためには、ベテラン職員と若手職員によるチームを編成して OJT を行い、実践を通じて次世代に知見やノウハウを継承・蓄積する等、長期的な視点で人材育成に取り組む必要があります。

また、今日美術館をめぐる状況は速いスピードで変化しています。この変化に対応するには、全職員が美術界を取り巻くさまざまな課題を素早く認識し、これに柔軟に対処する力を持たなければなりません。こうした力を育むため、文化庁や各専門機関(*)が主催する研修やシンポジウムに積極的に参加します。また、当財団の専門人材育成研修において、各分野の専門家によるレクチャーを企画・実施します。あわせて、国内外の美術館との交流・情報交換を常に行います。

*全国美術館会議、ICOM(国際博物館会議)、CiMAM(国際美術館会議) 等

■学芸員

美術館の設立と活動の継続においては、博物館法に定められた学芸員の配置が要件です。

学芸員は、作家・作品に関する調査・研究を基礎に、収集・保管、展示等による活用を行う職務を担います。

当館が重点的取組として掲げるコレクションの活用に関しては、長期に渡り研究を継続し、コレクション展や企画展の立案・実施につなげることが求められます。

また、企画展の実施にあたっては、作家・作品についての知識のみならず、メディアや借用先をはじめとする諸機関との複雑な交渉・調整が必要となります。このため、充実した展覧会の実現には、通常 3～5 年程度の準備期間を要します。

このように、学芸員の遂行する業務は、いずれも準備に長い期間を要します。また、学芸員が研究成果を蓄積し、実務に関する幅広い知識やねばり強い遂行力を備えるには、さらに長期に渡る育成期間を必要とします。

以上の観点に立ち、指定期間の 10 年、のみならずその先の美術館の継続的成長を見据え、学芸員の人材確保と育成に取り組みます。

■コーディネーター

横浜トリエンナーレをはじめとする大規模な事業や、グループおよび領域を横断して実施されるプログラム等を円滑に運営するためには、内外の関係者をつなぎ、作品制作等各プログラムの進捗や予算を管理するコーディネーターが不可欠です。

また、事業全体の進行を管理することで、各グループの高い専門性を担保し、プログラムの質の向上をはかるためには、現場で経験を積んだコーディネーターを常に確保し、その人材育成に努める必要があります。

コーディネーターの役割は以下の2つに大別されます。

- ・大規模な事業における役割: キュレーションや展示業務の過程を理解し、展覧会に付随する調査、プロジェクトの進行管理、契約交渉等の業務を担います。
- ・グループおよび領域を横断して実施されるプログラムにおける役割: 学芸・教育普及グループを横断する企画、または特定の分野のワークショップや国際シンポジウム等を行うための調査、調整、進行管理、契約交渉等の業務を担います。

■レジストラー

13,000点を超えるコレクションと、所蔵作家に関する情報を集積したデータベースを構築・精査し、作品および資料とその図版の出納を一元管理することは、コレクションの保存、館内外での活用およびコレクションのアーカイブの構築の基礎となる極めて重要な業務です。

そのためには、美術品全般とコレクションに関する豊かな知識をもってデータベース構築に携わり、適時、適切にアップデートする専門人材が不可欠です。この業務を継続的に担える人材の確保と育成に取り組めます。

■司書

11万冊を超える美術専門の書誌等を所蔵する美術情報センターにおいては、それらを適切に分類・管理し、利用者の閲覧に供し、学習を支援する司書が不可欠です。

また蔵書は、横浜美術館のコレクションや展覧会その他の活動と連動した収集方針に基づき、長期的な視点と予算化のもとで収集することが必要です。

美術情報センターの強化と安定的運営のため、国家資格を有し、図書館運営や図書館情報学の専門知識を有する司書を確保して、長期に渡り人材育成に取り組めます。

■エドゥケーター

市民や子どものための創作・鑑賞プログラム、教員に向けた研修等の教育普及事業を実施し、美術とさまざまな人をつなぐためには、造形に関する知識や経験、コレクションの調査・研究、教育学等に基礎付けられた知見を有するエドゥケーターの存在が不可欠です。

プログラムの実施にあたっては、参加者の年齢や興味の度合い、障がいのありよう等を的確に把握し、相手に合わせて柔軟にサポートを行う必要があります。そのためエドゥケーターには、美術に関する知識のみならず、高いコミュニケーション能力が求められます。こうしたスキルは、計画的なOJTの中で、多くの事例を経験しながら培われます。利用者の信頼のもと、質の高いプログラムを継続的に実施するためには、このような経験に裏付けられた知見の継承が重要なため、人材の確保および長期に渡る育成が不可欠です。

■ 運営管理スタッフ

施設規模が大きく、多様で多岐にわたる専門的事業を展開する当館の運営にあたっては、施設管理や、公益法人会計等の経理に関して幅広い知識・経験を持ったスタッフの育成が不可欠です。また、公共性や安定性が求められる公立の美術館を運営していくためには、市民等が美術に触れる機会を適切に提供するとともに、健全な経営感覚を持つことが必要です。さらに館内の各グループの専門性を理解し、調整するという役割も求められます。

このような業務を継続的に安定して担うことができる人材の確保と育成に、長期的な展望をもって取り組みます。

■ 広報スタッフ

横浜市の施策と国内外の美術館の潮流を踏まえ、メディアとの人的ネットワークを活かしつつ、デジタルが進む今日の状況にふさわしい広報戦略を策定することが求められます。

こうした広報およびプロモーション活動を臨機応変に実施できる人材の確保と育成に取り組みます。

■ 渉外スタッフ

横浜市の施策と国内外の美術館の潮流を踏まえ、市民・企業等とともにさまざまな地域連携を行うことが、美術館周辺のにぎわいの創出等、地域の活性化を図る上で重要です。当該分野を担う渉外担当の確保と人材育成に取り組みます。

(4/4)

■ 凡例:次ページ以降、事業目標 1(様式 12)～事業目標 7(様式 18)共通

・【新規】…第 3 期指定期間において新たに取組む項目

・【強化(1)～(2)】…第 3 期指定期間において強化する項目

(1)さまざまな人や情報が行きかう場所となる:「はとばエリア(仮称)」の設定と一体的な運用

(2)持続可能かつ質の高い活動を実施する:コレクション活用の深化をはかるための横断的な事業設計

・【人的体制強化】…第 3 期指定期間において、特に人的体制を強化して取組む項目

・みなとモデル(1)～(3)…指定管理業務実施にあたっての基本的な方針(様式 9)に記載した 3 項目のうち該当する項目

(1)さまざまな人や情報が行きかう場所となる

(2)持続可能かつ質の高い活動を実施する

(3)健全な経営意識を育成する

4 施設の取組方針に基づく具体的な取組内容 事業目標 1

【事業目標 1(コレクション)】

魅力的なコレクションを形成、活用するとともに、未来へ継承します。

【事業目標 1 を達成するための具体的な取組内容】※提案者記載部分**1.魅力的なコレクションの形成と保存[みなとモデル(2)]**

美術館の根幹をなすコレクションのさらなる充実に向け、良質な作品および関連資料の収集を横浜市に提案し、魅力的なコレクションの形成に寄与します。そしてそのコレクションを適切に保管・継承するための活動を行います。

・収集【強化(2)】

「横浜市美術資料収集方針」および継続的な調査・研究活動に基づいて収集候補作品を提案し、また「横浜市美術資料収集審査委員会運営要綱」に則り、横浜美術館独自の魅力的なコレクションの形成に寄与します。それにあたって、その後の収集実績、および近年の収集をめぐる諸状況に照らして、当館の活動、そして横浜という土地柄との関わりを重視した重点収集領域を定め、中期的収集方針として市に提案します。

・収集【強化(2)】【新規】

優れた作品や美術資料の購入に向けた横浜市の財源確保の取組に参画します。リニューアルオープンを記念した美術品の購入をはじめ、限られた文化基金の状況を踏まえた新たな作品購入の方針・方法について、市と連携して検討します。

・保存【強化(2)】

美術品および関連資料を適切に保管し、次世代へと継承します。蔵置スペースに関する課題について横浜市と共有・相談を重ねながら、効率的な蔵置計画の策定(例:庫内番地の再設定)、適切な作品保全(例:庫内環境の定期的モニタリング)、個々の作品に必要な修復等を実施し、指定期間、さらにその先を見据えたコレクションの保存・管理を行います。また、昨今の美術において主流となりつつある映像・音響作品、あるいはインストラクション(展示指示書)のみを作品とするもの等、「モノ」を前提としない新しい形式の美術品の収集・保管、データの保存・アップデートのあり方について、最新の知見を踏まえてその収蔵の可能性を検証するとともに、既収の現代アーティストの作品についても、当該アーティスト没後も適切に保管・展示するためにインストラクションの作成に取組みます。

(想定される取組例)

・収集: 記念美術品の購入に向けた取組

リニューアルオープンおよび開館 40 周年を記念する特別購入等について、市と連携しながらその実現を目指します。

・収集: 中期的収集方針策定

重点収集領域の例としては、明治期の輸出工芸、横浜トリエンナーレとの関連における現代美術等を想定しています。

2.コレクションの活用[みなとモデル(1)(2)]

多角的な視点と柔軟な発想によってコレクション活用の可能性を拡張し、その魅力を国内外に発信するとともに、コレクションを通じてさまざまな人が集い感性を高めあう場を創出します。

・活用【強化(2)】

コレクション展、企画展等での展示に加え、国内外への貸出、コレクション・データベースおよび作品解説の日英2言語での公開、オンラインデジタルコンテンツの制作と発信、国内外の美術館や諸機関とのコレクションを通じた連携等、活用の幅をさらに広げます。

(想定される取組例)

・コレクション・データベースおよび作品解説の日英2言語での公開

現在準備を進めている、ウェブサイトでのコレクション情報の日英2言語での公開に続き、主要なコレクションについての作品解説を日英2言語で計画的に提供していきます。

[参考図版] 当館ウェブサイトでのコレクション情報公開画面



・作品相互貸出

貸出を通じ、国内外の美術館との連携を強化します。

[参考図版] 海外美術館との作品相互貸出の事例



当館貸出作品(ピカソ)の展示風景(英国バーバー美術館/2015年)

※当館「ホイッスラー展」(2015年)に際する同館との相互貸出

・コレクション国内巡回展

コレクションをもとにした展覧会を他美術館に提供し、当館のコレクションを広く発信します。

[参考図版] 他館で開催された当館コレクションによる企画展の事例



(左)高知県立美術館「王様の美術館」展(2018年)

撮影: 高知県立美術館



(右)アーツ前橋「横浜美術館コレクション 昭和の肖像

写真でたどる「昭和」の人と歴史」展(2018年)

撮影: 木暮伸也

【提案者が提案する指標】※提案者記載部分

・日英 2 言語による作品解説の提供数:

現状(過去 3 年間の実績に基づく):約 100 点、5 年目:100 点(累計 600 点)、10 年目:50 点(累計 850 点)

【業務の基準で設定している指標】	目標値 ※提案者記載部分		
	現状 (過去 3 年間の実績に基づく)	5 年目	10 年目
定量指標①: 作品活用数 (展示、貸出、特別利用の合計)	約 1,000 点	630 点	630 点
定性指標①: 収集作品の提案	館の収集方針および中期の方針(平成 21 年)に基づき、寄贈作品を中心とした候補作品を毎年度提案	購入も含めた収集候補作品を毎年度提案するとともに、新たな中期の方針を策定し、横浜市に提案	新たな中期の方針に基づき、購入作品を含む収集候補作品を毎年度提案
定性指標②: 他の美術館等と連携した取組	外部機関との連携のあり方の検討	国内機関との連携事業実施	海外機関との連携事業実施
定性指標③: 収集作品購入財源確保に向けた取組への参画	文化基金の状況把握、および基金についての市民への周知	リニューアルオープン記念美術品購入、および以降の安定的な収集活動の継続に向けた市との連携	開館 40 周年記念美術品購入、および以降の安定的な収集活動の継続に向けた市との連携

【上記の取組を行う理由】※提案者記載部分

1. 魅力的なコレクションの形成と保存[みなとモデル(2)]

・収集作品の提案

美術品は、時代とともに推移する価値観、また人それぞれに異なる多様な価値観を最も明瞭に映し出すものです。館活動の基盤をなすコレクションの形成を、事業目標 1~5 に幅広く関連する最重要の取組のひとつに位置づけ、中期の方針と収集計画を策定の上、計画的に実施します。

当館では、近現代の幅広い分野の美術品の収集活動を続けてきましたが、その収蔵内容はいまだ十分とはいえません。20 世紀のコレクションについては、地域やジェンダーバランスに留意し、より幅広い射程のもとで一層の充実を図ることで、「近代」という時代の再検証を行う必要があります。また日々創造される「現代」の作品を積極的に収集することで、美術を通して時代の課題を浮き彫りにし、それを実作とともに後世に伝えることが求められます。

・作品購入のための財源確保に向けた取組への参画

近年では、文化基金の状況を踏まえ、寄贈を中心とした収集作品の提案を行ってきました。しかし、コレクションの弱点を補強し、より充実したコレクションを形成するためには、計画的・継続的な作品購入が不可欠です。横浜市と十分に協議し、目標を共有しながら、購入財源の確保に取組む必要があります。

・保存

個々の作品の適切な保全と、計画的・継続的な管理によって、コレクションを次世代に継承しつつ、作品活用をさらに促進します。

長年の懸案課題であった収蔵スペースの問題については、大規模改修に際する収蔵庫増設によって一定の解消が見込まれますが、今後 10 年の間に再び飽和状態となることが不可避です。より効率性の高い蔵置計画の策定に加え、さらなる蔵置スペース確保の検討が、長期に渡り充実した収集活動を行う上で必須です。

また、リニューアル後の展示にあたって損傷等が認められる作品については、必要かつ適切な修復措置を個別に検討し、計画的に実施する必要があります。

2.コレクションの活用[みなとモデル(1)(2)]

・作品活用

コレクションの活用は、事業目標 2、3、4 に幅広く関連する、当館の根幹をなす活動と位置付け、具体的な目標値を設定してこれに取り組む必要があります。

その活用の中核に位置づけられるのがコレクション展です。当館のコレクションの多様性と個々の作品の魅力を表示を通して紹介することは、当館の重要な活動です。一方で、昨今のインスタレーションや映像作品の増加に象徴される作品の大型化の傾向や、人が密集しないことに配慮した展示構成の必要性に鑑みて、展示点数については以前に比して減少することが見込まれます。こうした条件の変化が、定量指標としている作品活用数の数値減少の要因として挙げられます。今後は、点数のみにこだわらず、鑑賞者にとって魅力的で快適、かつ安全な鑑賞環境を目指すことがさらに求められます。

・日英 2 言語による作品解説の提供

美術館活動の基盤をなすコレクションの情報や個々の作品の魅力を国内外に向けて発信することは、当館のプレゼンスを高める重要な取組です。現在準備を進めている、ウェブサイトにおけるコレクション情報の日英 2 言語での公開に続く取組として、主要なコレクションについての作品解説を日英 2 言語で計画的に提供します。これにより、調査・研究の成果を広く共有するとともに、来館の意欲と期待感を高めます。この取組は、事業目標 1 だけでなく、事業目標 3 の教育普及、事業目標 4 の日英での情報発信や調査・研究にも関連し、多様な意義をもちます。

・他の美術館等と連携した取組

展示や作品貸出、教育普及活動等における他館との連携は、コレクション活用の幅を広げる重要な取組です。事業目標 3 および 5 の、美術館を支える組織や個人のためのプログラムを含め、外部との連携を計画的に推進する必要があります。

5 施設の取組方針に基づく具体的な取組内容 事業目標 2

【事業目標 2(展覧会)】

質の高い多様な展覧会の実施を通じて新たな美術の価値を創造し、来館者の裾野を拡げます。

【事業目標 2 を達成するための具体的な取組内容】※提案者記載部分

1. 展覧会の企画・実施(コレクション展)[みなとモデル(2)]

市民や国内外の人々が当館のコレクションを鑑賞し、個々の作品の魅力に触れる場であるコレクション展は、事業目標 1 の 2 に掲げた「コレクションの活用」の中核に位置づけられる活動です。コレクションの活用を深化させるため、次の観点でコレクション展を立案・実施します。

・調査・研究に基づくコレクションの発信【強化(2)】

継続的な調査・研究活動を踏まえ、その成果を発信するコレクション展において、当館のコレクションの意義や個々の作品の魅力を市民に分かりやすく伝えます。

・コレクション展の企画や展示における多角的な視点の導入【強化(2)】

第三者(例:アーティスト、研究者、他分野で活動する著名人等)と連携する機会を設けることにより、コレクションの多面的な特質を引き出すとともに、展示の可能性を拡張します。

(想定される取組例)

・コレクション展示室と展示室前ロビー(ホワイエ)での展示

年 3 回程度の展示替えを行い、その都度異なるテーマのもとでコレクションを紹介します。

・無料空間での展示

グランドギャラリー、アートギャラリー3(仮称)【新規】等の無料空間において、空間の特性を生かした展示を行い、より多くの人々がコレクションに触れる機会を提供します。

【参考図版】(左)コレクション展展示の事例/(右)アーティストとの共同キュレーションによるコレクション展示の事例



(左)コレクション展 展示風景

(右)「Meet the Collection: アートと人と、美術館」展

展示風景(2019年) 撮影:白井晴幸

2. 展覧会の企画・実施(企画展等)[みなとモデル(1)]

さまざまな人が集い感性を高めあう場を目指し、地域特性や国際性を踏まえて、新たな美術の価値を創造する質の高い多様な企画展を次の観点で計画し、実施します。

・テーマやジャンルの多様性

当館の収集や展覧会企画の方針に謳われる「東西交流」の概念や、従来の美術分野の枠組み(日本画・

日本洋画・西洋画・彫刻等)をより広く捉え直し、幅広いジャンルやテーマの展覧会を立案・実施します。また、多文化共生の理念のもと、国籍や活動拠点といった地域性にとどまらず、年齢、性別、経済格差、障がいの有無等の差異を超えた多様な創作活動を行うアーティストの紹介を視野に入れた展覧会を行います。

・国際交流

横浜トリエンナーレのみならず、アジアやアフリカをはじめとする非欧米圏も含めたグローバルな視点に立った企画展を開催し、国際都市横浜ならではの文化交流の発展に貢献します。

・新進アーティストの創造活動支援

新進アーティストを支援し、その活動を国内外に向けて発信することを通じて、先進的な創造活動の拠点としての当館のプレゼンスを高めます。

・幅広い層への訴求

コアな美術のファン層以外の市民にも親しみのある作家・作品を盛り込んだ中規模以上の展覧会を実施し、美術館来館者の裾野の広さを維持するとともに、美術館周辺の賑わい創出にも貢献します。

・「はとばエリア(仮称)」の設定と一体的な運用【強化(1)】

アートギャラリー3(仮称)【新規】やグランドギャラリー他での展示等を通じて、美術館前の広場に集う人々の関心を捉え、さらなる入館へと導くよう工夫します。

(想定される取組例)

・企画展

上記に示した5つの観点をバランスよく踏まえ、年3回程度の企画展を立案・実施します。また、事業目標1の2に掲げた「コレクションの活用」の一環として、企画展においてもコレクションを積極的に活用していきます。

・記念年の展覧会

リニューアルオープンおよび開館40周年を記念する展覧会の開催に向けて、取組みます。

・新進アーティスト展

新進アーティストを紹介する小規模の展示を年1回程度、立案・実施します。

[参考図版](左)コレクションを活用した企画展の事例/(右)新進アーティストを紹介する個展の事例



(左)「トライアローグ:横浜美術館・愛知県美術館・富山

県美術館 20世紀西洋美術コレクション」展

展示風景(2020年)

(右)New Artist Picks「最果タヒ 詩の展示」展

展示風景(2018年)

3. 横浜トリエンナーレの継続的实施[みなとモデル(1)]

・横浜トリエンナーレ

平成23年度の第4回展から横浜美術館が主会場のひとつとなった横浜トリエンナーレについては、令和5年度以降も市との連携のもと継続的に開催し、世界の情勢・動向を反映した作品群を、はとばエリア(仮

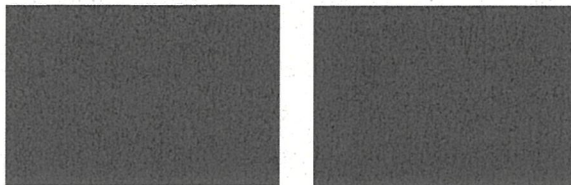
称)を含めた館内外に展示します。

(想定される取組例)

・ヨコハマトリエンナーレ 2023(予定)

令和5年度に予定されている開催に向けて、取組めます。

[参考図版] 過去の横浜トリエンナーレの展示例



(左)「ヨコハマトリエンナーレ 2011」展示風景 協力:the artist and Galerie Eva Presenhuber, Zürich ©the artist 撮影:木奥恵三

(右)「ヨコハマトリエンナーレ 2020」展示風景 ©Nick Cave 撮影:大塚敬太 (左右とも)画像提供:横浜トリエンナーレ組織委員会

【提案者が提案する指標】※提案者記載部分

・新規来館者数(総来館者に占める割合):

現状(過去3年間の実績に基づく):20%、5年目および10年目:20%

【業務の基準で設定している指標】	目標値 ※提案者記載部分		
	現状 (過去3年間の実績に基づく)	5年目	10年目
定量指標①:来館者数	50万人	40万人	45万人
定量指標②:展覧会来館者満足度(展覧会アンケート)	4.3 (満点5.0)	4.3 (満点5.0)	4.3 (満点5.0)
定性指標①:来館者の展覧会への評価の把握	会場配布のアンケート調査、ウェブサイト問合せフォーム、ボランティアによるヒアリング等から意見を聴取し、適宜館内で情報共有	意見を踏まえ、改善計画を策定し、実施	実施結果の検証を踏まえ、計画を見直し、実施

【上記の取組を行う理由】※提案者記載部分

1. 展覧会の企画・実施(コレクション展)[みなとモデル(2)]

2. 展覧会の企画・実施(企画展等)[みなとモデル(1)]

展覧会は、3～5年に渡る準備期間と、それに先立つ長年の調査・研究の上を実現するものです。上記取組内容に掲げた、より多様で独自性のある展覧会を実施していくため、継続的な調査・研究活動と長期的視野に立った展覧会編成を、指定期間の10年を通して計画的に実践する必要があります。

また、当館を含めた日本の美術館は従来、「企画展」を中心に展覧会や館活動を展開してきました。しかし昨今では自館のコレクションの価値を再認識し、コレクションに基づく活動に重きを置こうとする動きが全国的に高まっています。そのような現状認識を踏まえ、「コレクション展」「企画展」という形式に縛られず、次の観点で展覧会を企画・実施し、本事業目標に掲げる「新たな美術の価値の創造」と「来館者の裾野の拡張」の実現を目指します。

・コレクションの個性と魅力の発信【強化(2)】

コレクションは美術館のアイデンティティであり、その展示は、館そのもののプレゼンスを高める最も重要な活動です。

2000年代以降に誕生した都心の大型美術館に対して、立地や施設規模等に不利な条件を抱える当館での「大規模展」(メディア等との共同出資により大量集客を企図する企画展)の開催は、今後一層困難になることが予想されます。加えて、昨今では大規模展そのものの数が減少傾向にあります。

リニューアルオープン後の展覧会の編成にあたっては、このような環境の変化を踏まえ、幅広い層へ訴求する展覧会とともに、コレクションを軸とした小・中規模の多様な展示を展開していくことが求められます。

既収の作品群に加え、今後10年の間に新たに収蔵される作品群によって一層多様性を増す当館のコレクションを前面に押し出し、コレクションの可能性を拡張していく活動が重要となります。それに向けて、展示テーマや展示方法、作品の組み合わせ等に工夫を凝らす等、コレクションのみならず展示に関する調査・研究活動を深化させることが必要です。

・「はとばエリア(仮称)」の設定と一体的な運用【強化(1)】

コレクション展の強化、コレクションを活用した企画展の立案・実現に力を注ぐと同時に、アートギャラリー3(仮称)【新規】をはじめとする無料空間に作品を展示します。作品との出会いの場を館の各所に創出することが、コレクションの可能性の拡張、美術館の魅力の向上のために必要です。

・来館者数の把握に基づく収支バランスの管理、および新規来館者の獲得

このような展覧会モデルの転換に伴って、展覧会を計画的、かつ確実に企画・実施していくためには、来館者数の増減を適時把握して収支バランスへの意識を高め、事業目標4に示す健全な経営意識を醸成することが求められます。

また、総来館者数に占める新規来館者数の割合を20%に設定し、多様な関心をもつ来館者の新たな獲得を目指します。事業目標2の取組を通じて来館者の裾野の拡大を目指すとともに、事業目標3の教育普及事業等を通じて、リピーターのみならず、さまざまな来館者と美術をより多様につなぐ取組が必要です。

・来館者の満足度評価の把握と展覧会への反映

昨年度に実施したコロナ禍による入場制限、CO2濃度等に関する新基準への対応は、入場者数減少の要因となった一方で、密集しない鑑賞環境の整備につながり、来館者の満足度を高めた一面もあったことが分かりました。今後も来館者の評価や意見の把握、国内外の事例の調査を継続し、その結果を展覧会ラインナップや展示構成に反映していく必要があります。

3. 横浜トリエンナーレの継続的实施【みなとモデル(1)】

横浜トリエンナーレは、平成23年以降横浜美術館を主会場のひとつとして開催され、世界各地の文化や歴史を踏まえた最新の美術を市民や国内外の人々に紹介してきました。今後も、グローバルな視点で企画されたプログラムを継続的に発信し、文化芸術創造都市・横浜の発展と国際交流に寄与することが求められます。

6 施設の取組方針に基づく具体的な取組内容 事業目標 3

【事業目標 3(教育普及)】

美術と人々を様々な糸口でつなぎ、生きる力を培います。

【事業目標 3 を達成するための具体的な取組内容】※提案者記載部分**1. 次世代育成、社会包摂、市民協働等のプログラム[みなとモデル(1)]**

当館を、美術と人々をつなぐことを通じて、さまざまな人が集い感性を高めあう場とするために、次の観点でプログラムを実施します。

・次世代育成のプログラム

個人や教育機関を対象に、幼児から青少年層までを年齢範囲とするプログラム等を実施します。これにより、次世代の感性を育み、自ら考え、行動する力を養う機会を提供します。

・社会包摂のプログラム

障がい者や高齢者、日本語を母国語としない外国人に加え、遠隔地に居住している人、引きこもりや子育て、介護等の要因で来館が困難な人等、さまざまな人が心的バリアーを感じることなくプログラムに参加できる環境を整えます。この取組により、多様性を認め合う豊かな社会の実現に寄与します。そのため、アウトリーチ等に取り組みつつ、オンラインデジタルコンテンツ等を活用して、双方向性のあるプログラムを提供します。

・美術館を支える組織や個人のためのプログラム

学校や社会教育施設に所属する教育関係者とともに取り組むプログラム、インターンシップや博物館実習、美術を支える人材育成のためのプログラム、ボランティアによるプログラム等を実施します。また、美術館を支える市民等のためのメンバーシップ制度の整備や、文化観光拠点との連携に取り組めます。さらに、企画展に対する協力、協賛、後援といった組織や個人による支援の拡充にも、これらのプログラムのひとつと位置付けて取り組めます。

・「はとばエリア(仮称)」の設定と一体的な運用【強化(1)】: 教育普及

アートギャラリー1【新規】、アートギャラリー2、グランドギャラリー等の無料空間において、公開ワークショップ、体験コーナー、トーク等のプログラムを提供します。これにより、美術館前の広場に集う人々の関心を捉え、さらに入館へと導くよう工夫します。

・「はとばエリア(仮称)」の設定と一体的な運用【強化(1)】【人的体制強化】: 美術情報センター

当館のコレクションや展覧会に関係する書誌、最新の美術理論や美術史、美術教育について学べる書誌等を計画的に収集し、公開します。来館者の自発的な学びの場として、従来の利用者がより広範な美術情報に触れる機会を提供するとともに、さらに広い層・地域からの来館者に訴求すべく、蔵書・人的体制・閲覧環境の整備に努めます。

(想定される取組例)

・記念年の教育プログラム

リニューアルオープンおよび開館 40 周年を記念するプログラムの実施に取り組めます。

・次世代育成のプログラム

参加者の成長段階に応じた造形と鑑賞、またはそれらを組み合わせたプログラム等を開催します。

[参考図版] (左)学校教育と連携した造形プログラム/(右)中高生のための鑑賞プログラム

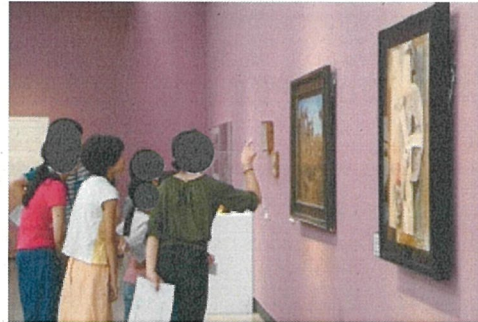


Photo : Kato Ken

・社会包摂のプログラム

[参考図版](左)特別支援学校のための造形講座/(右)ろう者のための鑑賞プログラム(オンライン)



・「はとばエリア(仮称)」の設定と一体的な運用

[参考図版](左)グランドギャラリーでの展覧会出品アーティストの作品制作ワークショップ

(右)グランドギャラリーでのボランティアによるコレクショントーク



2.コレクションの更なる活用のためのプログラム[みなとモデル(2)]

基本理念「みる・つくる・まなぶ」の基盤となるコレクションの活用を深化させるため、次の観点でプログラムを計画し、実施します。

・「みる・つくる・まなぶ」を融合させた特徴的なプログラム

ワークショップやトーク、レクチャー等、コレクションの調査・研究に基づくプログラム【強化(2)】に加え、展覧会やアーティストに関連するプログラムを展開します。

(想定される取組例)

- ・コレクションの調査・研究に基づくプログラム

[参考図版](左)コレクション展におけるギャラリートーク/(右)コレクションに関連する造形講座



【提案者が提案する指標】※提案者記載部分

- ・次世代を担う、プログラム等への参加者:

現状(過去3年間の実績に基づく):2.4万人、5年目および10年目:2.9万人

【業務の基準で設定している指標】	目標値 ※提案者記載部分		
	現状 (過去3年間の実績に基づく)	5年目	10年目
定量指標①:コレクション関連事業数	25回	25回	25回
定量指標②:オンラインデジタルコンテンツの公開数	5件	5件	5件
定量指標③:美術情報センター利用者数	1万人	1.2万人	1.2万人
定性指標①:さまざまな方に美術に触れてもらうためのノウハウの蓄積	外部有識者会議にて年間実施内容報告	蓄積された事業ノウハウ(5年間)を外部有識者会議にて振り返り報告	蓄積された事業ノウハウ(10年間)を外部有識者会議にて振り返り報告
定性指標②:美術館活動の参加者の継続動向の把握	サンプル事業でアンケート等実施	外部有識者会議でのアンケート結果(5年間)の報告	外部有識者会議でのアンケート結果(10年間)の報告

【上記の取組を行う理由】※提案者記載部分

1. 次世代育成、社会包摂、市民協働等のプログラム[みなとモデル(1)]

- ・次世代を担う参加者対象のプログラム

幼児から青少年層まで、次世代を担う幅広い参加者にプログラム等を提供するため、具体的に目標値を設定し、参加者の増減を把握して改善に努めます。

- ・さまざまな人に美術に触れてもらうためのノウハウの蓄積

社会包摂のプログラムは、社会的に期待の高い取組のため、改善すべき事項や効果を検証し、そのノウ

ハウを着実に蓄積します。

・オンラインデジタルコンテンツ

オンラインを活用した双方向性のあるプログラムや、映像配信等の教育普及事業を、毎年 5 件実施します。利用者がそれぞれの場所から美術にアクセスできるこのような取組は、より幅広く美術館利用者を開拓し、将来的には、来館してこそ得られる体験へと利用者を導く動機付けとなる可能性があります。また、特にコロナ禍等の社会情勢下にあつては、閉塞感を抱き孤立している人々の生きる力を育むことにもつながります。これらは、事業目標 4 のデジタル技術への対応にも関連するものであり、具体的に目標値を設定してこれに取組みます。

・美術館活動の参加者の継続動向の把握

参加者の動向を長期にわたって継続的に把握することで、活動の成果と効果を検証します。特に長期的な成果把握に適した取組を選び、専門性を活かして遂行します。

・「はとばエリア(仮称)」の設定と一体的な運用:美術情報センター利用者の獲得

大規模改修によって外部からのアクセスが容易になる美術情報センターにおいては、より幅広い利用者の学習支援に努めることが求められます。

美術情報センターの蔵書のなかには、収集後 30 年以上を経てもすでに資料的価値が低下しつつあるものも多く、最新の美術理論や美術史を学ぶ場を十全に提供できているとは言い難い状況です。また昨今では、多くの逐次刊行物がデジタル版で一般に供されています。今後 10 年における美術情報センターの活動にあたっては、こうした時代の変化に対応しながら、初心者から専門家に至る多様な層に訴求し得よう、蔵書や利用者への提供方法について見直し、それに伴う人的体制も強化することが不可欠です。

2. コレクションの更なる活用のためのプログラム[みなとモデル(2)]

・コレクション関連事業

コレクション関連事業は、コレクション活用(事業目標 1)やコレクション展(事業目標 2)に関連する、本提案書の根幹をなす活動のひとつです。具体的目標値を設定して、これを推進する必要があります。ここには、コレクションに関する鑑賞や造形のプログラム、教員向け等の研修を含みます。

当館の教育普及活動は、開館以来、施設の特長とスタッフの専門性を活かし、主に創作を通じた学びの場を提供してきました。また、特に第 2 期指定期間においては、あわせて鑑賞への導きを強化してきました。今後は、創作や鑑賞においてそれぞれが高めてきた専門性や経験を、コレクションという軸によって連携させ、効果的にプログラムに反映させます。コレクションに関連するこれまでのプログラム全体を見直し、国内外の事例の調査・研究を踏まえて、魅力的な展開をはかります。

7 施設の取組方針に基づく具体的な取組内容 事業目標 4

【事業目標 4(施設運営管理)】

諸活動の基盤を整備し、社会情勢の変化に対応できる施設運営を行います。

【事業目標 4 を達成するための具体的な取組内容】※提案者記載部分**1. グランドギャラリー等での事業展開[みなとモデル(1)]**

グランドギャラリーを、さまざまな人が集い感性を高めあう場としての美術館を象徴する空間とするため、次の方針に基づいて事業等に取組めます。

- ・「はとばエリア(仮称)」の設定と一体的な運用【強化(1)】

大規模改修により整備されるグランドギャラリーにふさわしい事業の充実を図ることで、美術館前の広場に集う人々の関心を捉え、さらに入館へと導くよう工夫します。

(想定される取組例)

- ・グランドギャラリーでの事業展開

作品の展示空間として(参照:事業目標 2)、またアーティストに関連した公開ワークショップや体験コーナー、トーク等の会場として(参照:事業目標 3)、グランドギャラリーを活用します。さらに、財団所管の専門文化施設等と連携し、コンサートをはじめとした展覧会関連イベント等を企画・運営します。

[参考図版] グランドギャラリーでの展覧会関連コンサート

**2. 広報[みなとモデル(2)]**

社会情勢を踏まえ、コレクションを基盤に「みる・つくる・まなぶ」を基本理念とした活動を発信するため、次の観点で事業に取組めます。

- ・広報【強化(2)】【人的体制強化】

以前より力をいれてきた企画展の発信については、ターゲットにあわせて適切にこれを行い、集客および評価の獲得に引き続き努めます。今後は、コレクションを通じて育まれる豊かな鑑賞・創作体験の発信も行き、美術館の価値向上と市民生活への浸透を目指します。これらを達成するため、人的体制を強化します。

(想定される取組例)

- ・記念年の広報活動

リニューアルオープンおよび開館 40 周年を記念する事業等、機を捉えて多様な取組を発信します。

3.美術館における諸活動の基盤整備[みなとモデル(3)]

公共性に配慮し、収支バランスを適切に管理する健全な経営意識を持ち、質の高い活動を持続的に
行うため、次の観点で運営管理に取組みます。

・収支バランスの管理

展覧会事業費、人件費、施設管理費等収支に影響の大きい支出項目を重点的に管理し、収支均衡をは
かります。また収支の健全化を目指し、助成金等外部資金の調達に向けて積極的に取組みます。

・施設の保全

大規模改修後の施設管理を適切に行い、施設の長寿命化を図り、事故を未然に防止します。安全な
施設運営と、市民の財産であるコレクションの適切な保管(参照:事業目標 1)を行います。

・来館者へのサービス(ホスピタリティー)

休館期間における検討(参照:事業目標 6)に基づき、来館者満足度の向上を目指します。利用者のニー
ズを把握しながら、施設を整え、事業運営を改善します。

・多様性と専門性のある人材の採用と配置(参照:様式 11)

各グループの専門性に基づき、長期的かつ計画的に人材を採用し、育成します。

・調査・研究

調査・研究を、美術館全体を支える基礎活動に位置づけます。その成果は、展覧会や教育プログラム等
の事業を通じて社会に還元します。また、展覧会カタログや紀要等を通じ、日英2言語で国内外に広くそ
の成果を公表します。

・デジタル技術への対応

デジタル技術への対応を、館全体を支える基礎活動に位置づけ、ウェブサイトでの新技術への対応や、
各種ソフトを活用した業務プロセス改善等を実施します。

(想定される取組例)

・施設の保全

日常点検および法定点検等を着実に実施します。また、深刻な修繕が必要な事態に進展しないよう、小
破修繕を着実に実施します。大規模改修直後の、機器交換にともなう不具合の発生等にも十分に注意し
ながら、予算を効率的に執行しつつ、計画的な点検や修繕を行います。

・来館者へのサービス

来館者満足度調査等を踏まえ、実施計画を策定します。全グループが横断的に関わり、総合案内業務を
強化して、年齢や国籍、障がいの有無等を問わず、全ての来館者にとって快適できめ細かなサービス
を提供します。また、日時指定チケットの導入、Wi-Fi 環境および誰にとってもわかりやすいサインの整備、館
の周辺地域の在勤者をはじめ誰もが参加しやすい夜間開館時のイベント実施等を行います。

【提案者が提案する指標】※提案者記載部分

・収支バランスの推移

現状(過去3年間の実績に基づく):均衡/1年、5年目および10年目:均衡/5年

・計画的な専門人材の配置 学芸員平均在籍年数:

現状(過去3年間の実績に基づく):10年以上、5年目および10年目:10年

【業務の基準で設定している指標】	目標値 <u>※提案者記載部分</u>		
	数値が記載してある項目は、業務の基準で設定した数値のため変更しないでください		

		5年目	10年目
定量指標①:施設の管理瑕疵に起因する事故件数	0件	0件	0件
定量指標②:法定点検等の実施率	100%	100%	100%
定量指標③:修繕予算の執行率	95%	90%	90%
定量指標④:オウンドメディアへのリーチ数	470万PV	500万PV	500万PV
定性指標①:施設の使いやすさや快適さについてのヒアリング	会場配布のアンケート調査、ウェブサイト問合せフォーム、ボランティアによるヒアリング等から意見を聴取し、適宜館内で情報共有	意見を踏まえ、改善計画を策定し、実施	実施結果の検証を踏まえ、計画を見直し、実施
定性指標②:管理運営費推移の要因分析	予算管理プロセスのひとつとして予算、仮決算、決算との差異を分析・検証し要因追及、課題改善。仮決算は企画展終了ごとに年間数回実施	複数年の要因分析により、複合的な原因を明確化。次期5年間の予算策定において経営資源の再配分情報として活用	10年間の要因分析に今後予想される外的要因等を加味し、管理運営費予算を最適化。持続可能な経営の達成に寄与
定性指標③:来館者満足度(スタッフの対応、使い勝手の良さ、清潔さ)の把握	会場配布のアンケート調査、ウェブサイト問合せフォーム、ボランティアによるヒアリング等から意見を聴取し、適宜館内で情報共有	意見を踏まえ、改善計画を策定し、実施	実施結果の検証を踏まえ、計画を見直し、実施

【上記の取組を行う理由】※提案者記載部分

1.グランドギャラリー等での事業展開[みなとモデル(1)]

・「はとばエリア(仮称)」の設定と一体的な運用

文化芸術を通して多様な出会いを実現するため、館内はもとより、館外の組織とも連携を取りながら事業を推進します。

2. 広報[みなとモデル(2)]

・広報

現在、ウェブサイトの基本としつつ、SNSを含む複数の公式メディアを運用し、それぞれのターゲットに適した発信を行っています。SNS はトレンドの変化等のスピードが速いため、指標としてもっとも基本となるウェブサイトの総ページビューを把握することで、発信の効果を検証します。

3. 美術館における諸活動の基盤[みなとモデル(3)]

・収支バランスの管理

社会情勢を踏まえ、展覧会事業費、人件費、施設管理費等影響の大きい支出項目を重点的に管理して、収支の均衡をはかります。一方で美術館は、予算に占める人件費や施設管理費等の割合が高く、かつ、展覧会事業の流動的な収入に大きく依存しており、必ずしも単年度で完結する収支管理に適さないことも考慮する必要があります。従って、指標としては単年度での収支均衡を基本として年度計画を策定しますが、展覧会の入場者数や、重点取組のための支出等により、単年度での収支均衡が困難な場合においては、指定管理 10 年の前半 5 年間、後半 5 年間での均衡を目指します。なお、この取組は事業目標 2 の多様な展覧会の実施と新たな価値の創造とも関連します。

・施設の保全

大規模改修後は、設備更新による経費節減効果が見込まれる一方で、収蔵庫、エレベーター、アートギャラリー3(仮称)等の増設・新設により新たに発生する光熱水費や保守点検の経費等があり、改修前に比べて経費の増加が予測されます。このため、修繕予算の執行率を、計画的な修繕のための指標として設定します。また、全体の状況を把握でき、事業運営と施設管理に関する知識・感覚を持った職員の確保と育成に努めます(参照:様式 11)。

・来館者へのサービス

来館者満足度の向上と開かれた場の創出を目指すため、事業と施設に関する利用者の意見を定期的に把握します。また、結果の分析から、重点的に改善する項目を設定し、実行、検証するサイクルを定性指標とします。

・計画的な専門人材の配置

コレクションは、美術館にとってアイデンティティを端的に示す重要な要素です。今後の 10 年で、コレクションを基盤として「みる・つくる・まなぶ」を基本理念とする諸活動を再編していくためには、コレクションの研究に基づいた収集・保管、展示、教育普及活動に従事する人材の、長期的で計画的な採用と育成が不可欠です。従って、特に、博物館法に規定されている学芸員の豊富な経験を館全体で担保するため、世代交代による平均経験年数の急激な変動が起きないように、計画的な人材の確保と育成を行うための指標を設定します。

8 施設の取組方針に基づく具体的な取組内容 事業目標 5

【事業目標 5(地域連携)】

横浜市の中核的な文化拠点として、地域の様々な施設や団体と連携し、地域社会のポテンシャルの向上に貢献します。

【事業目標 5 を達成するための具体的な取組内容】※提案者記載部分

1.文化観光拠点との連携、カフェおよびミュージアムショップ、メンバーシップ制度の運営[みなとモデル(1)]

さまざまな人が集い感性を高めあう場をつくることを目指し、次の観点で実施に取り組めます。

・「はとばエリア(仮称)」の設定と一体的な運用【強化(1)】

カフェ、ミュージアムショップの運営等によって、美術館前の広場に集う人々の関心を喚起して入館へと導き、さらに美術館の事業への参加につなげます。また、夜間開館の実施や、文化庁助成事業等を活用した文化観光拠点との連携を推進することで、地域のにぎわいを創出し、市の文化観光施策に貢献します。

・美術館を支える組織や個人のためのプログラム(参照:事業目標 3)

学校や社会教育施設に所属する教育関係者とともに取り組むプログラム、インターンシップや博物館実習、美術を支える人材育成のためのプログラム、ボランティアによるプログラム等を実施します。また、美術館を支える市民等のためのメンバーシップ制度の整備や、文化観光拠点との連携に取り組めます。さらに、企画展に対する協力、協賛、後援といった組織や個人による支援の拡充も、これらのプログラムのひとつと位置付けて取り組めます。

これらの実施を通して、地域のさまざまな施設や団体と連携し、地域の絆を深め、また都市のアイデンティティの形成に寄与することを目指します。

(想定される取組例)

・はとばエリア(仮称)の活用

展覧会等の機会を利用した他の文化観光拠点との連携、美術館前の広場に集う人々を想定した地域連携による事業に協力します。

[参考図版](左)文化観光拠点回遊のための施策/(右)横浜市の文化観光施策と連携したグランモール公園「美術の広場」でのイベント



© 2021 Pokémon/Nintendo.

・カフェ、ミュージアムショップの運営

カフェについては、市民や来街者の立ち寄り場所となり、加えて作品展示等も行うことができるスペースとして整備します。ミュージアムショップでは、コレクションをモチーフにしたオリジナルグッズを開発し、市民や来街者にとって魅力的な品揃えを目指します。

・アウトリーチ

美術館に来館できない人に美術に触れる機会を提供するため、病院、高齢者施設、福祉施設等にアウトリーチを行います。大学、アーティスト等、美術館以外の専門家とも連携してこれを実施します。

[参考図版](左)病院アウトリーチ/(右)高齢者施設アウトリーチ



・文化庁「横浜美術館における文化観光拠点計画」

横浜市、横浜観光コンベンション・ビューロー、横浜みなとみらい 21 と協力して、取組を推進します。計画期間(令和 2~6 年度)の 5 年間には、コレクション・データベースおよび作品解説の日英 2 言語での公開(参照:事業目標 1)、夜間開館(参照:事業目標 4)、VR 等デジタルコンテンツ作成・公開(参照:事業目標 6)、日時指定チケットの導入および Wi-Fi 環境の充実(参照:事業目標 4)、サイン改修(参照:事業目標 6)等を実施する他、事業目標 5 の地域連携に関連する取組として以下を実施します。

① ボランティアによるアートウォーク

ボランティアによるアートウォーク(当館コレクションに描かれた横浜の各所を巡るウォークツアー)をさらに充実させ、市民や来街者が時間をかけて街を周遊する魅力的なルートを開発します。企画・実施にあたっては、市内の文化観光施設と連携します。

[参考図版] アートウォーク



② 訪日観光客向けウェブサイト構築および美術館周辺回遊策の実施

インタビューやオンライン調査を通じて、訪日客が美術館ウェブサイトに期待することを定性・定量的に把握します。それを基にウェブサイトを作成し、公開します。また、市内の文化観光施設やみなとみらい地区の回遊促進策を、横浜観光コンベンション・ビューローや、横浜みなとみらい 21 と連携して策定します。新規来館者の開拓に向け、訪日外国人向けウェブサイトのコンテンツ開発(令和 5 年度公開予定)等を、継続して行います。

【提案者が提案する指標】※提案者記載部分

- ・事業による連携団体等の数:
現状(過去3年間の実績に基づく):約90件、5年目:90件、10年目:90件
- ・はとばエリア(仮称)の一体的運用:
現状(過去3年間の実績に基づく):各所で多様な事業を実施
5年目:事業を踏まえ、運用計画を策定し、実施
10年目:実施結果の検証を踏まえ、計画を見直し、実施

【業務の基準で設定している指標】	目標値 ※提案者記載部分		
	現状 (過去3年間の実績に基づく)	5年目	10年目
定量指標①:首都圏認知率	45%以上	50%	50%
定性指標①:文化観光拠点との連携	館内の各組織で多様な連携を実施	多様な連携を分類、連携の有効性の観点から、館内で評価を実施	連携事業結果の総括・検証と、有効な連携の在り方を館内で共有

【上記の取組を行う理由】※提案者記載部分

1. 文化観光拠点との連携、カフェおよびミュージアムショップ、メンバーシップ制度の運営[みなとモデル(1)]

- ・「はとばエリア(仮称)」の設定と一体的な運用
はとばエリア(仮称)では、すでに各グループが多様な事業を実施しています(参照:事業目標2~4)。5年目には、これらの事業を一体的に周知・展開することによって、地域のにぎわい創出につながるよう、運用計画を策定し、実施します。さらに10年目には、各グループを横断して検証を行い、改めて、運用を見直し、実施計画に反映します。
この取組を強化項目(参照:様式9)として、指標を具体的に設定し、はとばエリア(仮称)全体の一体的な運用に計画的に取り組めます。
- ・美術館を支える組織や個人のためのプログラム:文化観光拠点との連携・首都圏認知率の把握
地域のにぎわい創出や来街者の増加等を実現するためには、さまざまな文化観光拠点との連携が必須です。すでに各事業において文化観光拠点との連携が行われていますが、今後は、それらの取組を再編成し、一体的な活動としてさらに機能させます。その成果を検証する基準として、定性指標①を設定します。
また、これらの連携事業の強化を通して、地域社会のポテンシャルを高め、横浜市の文化観光施策に寄与するとともに、美術館自体のプレゼンスを向上させることで、定量指標①の結果につなげます。
- ・美術館を支える組織や個人のためのプログラム:事業による他の団体との連携
当館は、展覧会、鑑賞教育、アウトリーチ、広報等、さまざまな事業を通じて、医療、教育、福祉から観光まで幅広い領域の団体・組織との連携に取り組んでいます。高い専門性を持つ多様な組織と協働し、互いに事業の幅を広げ、質を高める取組を維持発展させるため、「事業による連携団体等の数」という具体的

な目標値を設定し検証します。

9 施設の取組方針に基づく具体的な取組内容 事業目標 6

【事業目標 6(長期休館中の業務)】

大規模改修による長期休館を活かし、横浜美術館のプレゼンスの向上を図ります。

【事業目標 6 を達成するための具体的な取組内容】※提案者記載部分

大規模改修は、第 2 期指定期間の令和 3 年度に始まり、第 3 期指定期間 1 年目の令和 5 年 8 月 31 日まで予定されています。この改修に伴い、横浜美術館は令和 3 年 3 月から令和 5 年度中まで休館しています。

約 3 年に渡る大規模改修期間の業務として、以下が予定されています。

■令和 3 年度前半

事務所機能と備品等の仮拠点への移転およびコレクションの外部倉庫への移転

■令和 3 年度後半および令和 4 年度

①事業実施

(想定される取組例)

- ・参照:次ページ「想定される取組例:第 2 期指定期間の 2 年間(令和 3、4 年度)」
- ・文化庁「文化観光推進事業」の補助金を活用

②リニューアルオープンに向け、多様な来館者を想定した事業の実施と施設運営を検討

(具体例)

- ・事業目標 1(コレクション)、同 2(展覧会)、同 3(教育普及)等に関する具体的な取組の策定
- ・施設運営等の検討(参照:事業目標 4、5)
 - ・全体デザイン・プロジェクト:「みなとモデル(1)」を美術館の諸計画に反映することを目標に、サイン、什器備品、オフィス、その他の内装・レイアウトをプランニング
 - ・その他のプロジェクト:全体デザイン・プロジェクトと連動しつつ、ウェブ・プロジェクト、ビジターサービス・プロジェクト、ミュージアムショップおよびカフェ・プロジェクト等を展開

■令和 5 年度

①事業実施

(想定される取組例)

- ・参照:次ページ「1.コレクション・データベース等の整備と公開等[みなとモデル(1)(2)]」、「2.広報[みなとモデル(2)]」
- ・文化庁「文化観光推進事業」の補助金を活用

②さまざまな来館者を想定した魅力ある事業と施設運営等のリニューアルオープン後に向けた準備

(具体例)

- ・通年 事業目標 1(コレクション)、同 2(展覧会)、同 3(教育普及)、同 4(施設運営)、同 5(地域連携)等に関する具体的な取組の準備
- ・通年 ヨコハマトリエンナーレ 2023 準備(参照:事業目標 2)
 - 秋 夏に予定されている大規模改修工事竣工以降、開催にむけて展示・施工実施

③改修後の美術館への移転等

(具体例)

- ・事務所機能と備品等の仮拠点から美術館への移転
 - ・春夏 大規模改修工事と調整しつつ第1期レイアウト工事準備
 - ・秋 第1期レイアウト工事後に移転
 - ・冬 第2期レイアウト工事の準備
- ・コレクションの外部倉庫から美術館への移転準備
 - ・通年 効率的な蔵置計画の策定(参照:事業目標1)
 - ・通年 効率的かつ安全な輸送計画の策定
 - ・通年 輸送に先立つ作品状態確認、修復手配

令和5年度の大規模改修の期間中には、上述のとおり、移転等を行うと同時に、ヨコハマトリエンナーレ2023等の準備を行い、第2期指定期間の2年間の事業を計画的に継続しつつ、以下のとおり、指標に設定している取組を実施します。

1.コレクション・データベース等の整備と公開等[みなとモデル(1)(2)]

(想定される取組例)

- ・コレクション・データベースおよび作品解説の日英2言語での公開(参照:事業目標1)
休館中の取組のひとつとして、コレクションの基礎情報と主要作品の解説を日英2言語でウェブサイト上に公開します。また、その解説を館内で提供するツールを検討・制作し、リニューアルオープンに備えます。

2.広報[みなとモデル(2)]

(想定される取組例)

- ・リニューアルに向けた広報(参照:事業目標4、5)
リニューアルオープン記念事業とともに、コレクションに関わる事業を積極的にオウンドメディアで発信します。た訪日外国人向けウェブサイトを開発する予定です。

想定される取組例:第2期指定期間の2年間(令和3、4年度)

- ・新進アーティストの創造活動支援事業、ワークショップおよびアウトリーチの実施
大規模改修中の仮拠点、またはその周辺の文化観光拠点において、新進アーティストの創造活動支援事業を行います。また、市域全体(18区)においてアウトリーチ活動(出前講座やワークショップ等)を実施します。
- ・コレクション国内巡回展
大規模改修前の最後の企画展となったトライアログ展が、令和3年度、共同企画館である愛知県美術館と富山県美術館に巡回します。
また、令和4年度には、当館の日本画のコレクションによる展覧会が地方公立美術館で開催される予定です。

【提案者が提案する指標】※提案者記載部分

- ・コレクション国内巡回展 2 回
- ・新進アーティストの創造活動支援事業 2 回
- ・ワークショップ 80 回
- ・アウトリーチ 40 回

(第 2 期指定期間の 2 年間(令和 3、4 年度)含む・令和 4 年度指定管理料(通常運営費)が令和 3 年度と同水準の場合)

【業務の基準で設定している指標】

目標値 **※提案者記載部分**

定量指標①: ニュースメディアへの露出数	300 件(令和 5 年度の大規模改修期間)
定性指標①: 再オープン時の横浜美術館に関する評価コメントの収集	事業評価のみではなく、「基本的な方針」等についてのコメントを収集
定性指標②: 作品の露出	コレクション・データベースおよび作品解説の日英 2 言語での公開実施
定性指標③: ウェブの活用	予約システム、決済システム、VR 等デジタルコンテンツ、訪日外国人向けサイト等の開発を進め、上記を集約し発信するウェブサイトのリニューアル公開

【上記の取組を行う理由】※提案者記載部分

1. コレクション・データベース等の整備と公開等[みなとモデル(1)(2)]

- ・日英 2 言語による作品解説の提供(参照: 事業目標 1)
休館中は、ウェブサイトにおいて、日英 2 言語による作品解説という形でコレクションに関する情報を継続的に発信し、リニューアルオープン後の美術館への来館の意欲と期待感を高めます。また、この作品解説をリニューアルオープン後の展示に活用することで、より深い鑑賞体験へと結びつけます。

2. 広報等[みなとモデル(2)]

- ・広報(参照: 事業目標 4)
現在、広報では、SNS を含む複数の公式メディアを運用し、ターゲット毎に適した発信を行っています。その中でも、最も基本となるウェブサイトの活用を指標として設定します。
また、特にリニューアルオープン直前には、当館の発信がどのように、またどの程度メディアに露出しているか把握することが重要であることから、ニュースメディアへの露出数、リニューアルオープン時の横浜美術館に関する評価コメントの収集把握といった指標を設定します。

10 施設の取組方針に基づく具体的な取組内容 事業目標 7

【事業目標 7(新型コロナウイルス感染症への対応)】

新型コロナウイルス感染症の影響を想定し、施設運営を継続します。

【事業目標 7 を達成するための具体的な取組内容】※提案者記載部分

「横浜市文化施設における新型コロナウイルス感染症対策ガイドライン」等に基づき、新型コロナウイルス感染症の影響が長期化した場合にあっては、必要十分な対策をとって施設の安全な運営を継続します。

■自主事業[みなとモデル(1)]

多くの人々が美術に触れることのできる機会を創出し、さまざまな人が集い感性を高めあう場としての美術館の実現を目指します。

・社会包摂のプログラム(参照:事業目標 3)

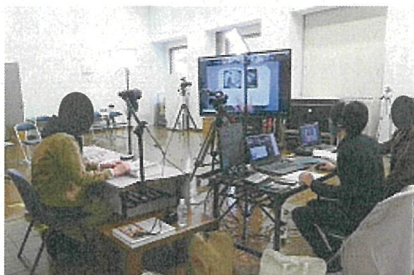
利用者がそれぞれの場所から参加・視聴できるオンラインデジタルコンテンツを制作・発信します。

(想定される取組例)

・オンラインデジタルコンテンツの提供

双方向のトークや、コレクションの技法解説等、さまざまなコンテンツを提供します。

[参考図版](左)双方向プログラムの実施風景/(右)技法解説の動画

**■施設運営[みなとモデル(3)]**

来館者と従業員の安全を確保しながら運営に取り組めます。

・施設の保全および来館者へのサービス(参照:事業目標 4)

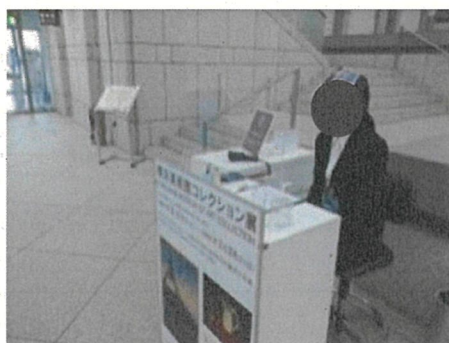
日時指定予約チケットの導入、入館時の検温、マスク着用の徹底、人と人との間隔を十分に確保した密集回避、手洗い・消毒の励行、従業員の感染予防対策等を行います。

(想定される取組例)

- ・施設の環境保全および来館者サービス

施設入口での検温と手指消毒、係員のフェイスシールド着用等を実施します。

[参考図版](左)モニター型検温器/(右)係員のフェイスシールド着用例



■収支見込の考え方[みなとモデル(3)]

安定した経営を維持するための取組を実施します。

- ・収支バランスの管理(参照:事業目標 4)
積極的に公的支援制度等を活用します。

(想定される取組例)

- ・公的支援制度等の活用

文化庁「文化施設の感染症防止対策事業補助金」、神奈川県「文化芸術活動再開加速化事業補助金」等の調達実績に鑑み、新型コロナウイルス感染症関連の支援事業や制度の情報を随時チェックし、活用します。

11 利用料金の考え方と具体的な料金設定、支払方法や割引料金・減免等の運用方法の考え

■利用料金の考え方

・利用料金は横浜市条例を上限額として定めます。

■具体的な料金設定

1. 常設展示室の観覧

・常設展示室の高校生の料金を、次世代育成のため、300円から100円に引下げます(参照:事業目標3)。

区分	1人1回		1人1回(上限額)	
	個人	団体 (20人以上)	個人	団体 (20人以上)
一般	500円	400円	500	400
大学生	300円	240円	300	240
高校生	100円	80円	300	240
中学生	100円	80円	100	80
小学生	0円	0円	100	80

2. 美術情報室の美術情報機器

区分	1回	1回(上限額)
ビデオ学習システムブース	適用なし	100
名画鑑賞システムブース	適用なし	100

3. レクチャーホール

区分	午前		午後		夜間		一日		時間外		1日(上限額)	
	平日	土日 休日	平日	土日 休日	平日	土日 休日	平日	土日 休日	平日	土日 休日	平日	土日 休日
レクチャーホール	4,000	5,000	9,000	10,500	7,000	8,500	20,000	24,000	2,500	3,000	20,000	24,000
附帯設備 (1式、1台又は1枚、1日につき)	一式 150,000										150,000	150,000

4. 特別利用

区分	単 位	1 点、1 回につき	1 点につき 1 回は又は 1 日 (上限額)
特別利用		-	3,000
・撮影		3,000	
・模写		1,000	
・模造		1,000	
・熟覧		500	
・写真原版の使用		3,000	

5. 駐車場

区分	単 位	1 回	(上限額)
	大型車(1 台、30 分につき)	500	500
その他 のもの	(1 台、1 時間 30 分まで)	500	500
	(1 時間 30 分を超えるとき、超過時間 30 分までごと)	250 円加算	利用時間が 1 時間 30 分を超えるときは、超過時間 30 分までごとに 250 円を加算する。

11 利用料金の考え方と具体的な料金設定、支払方法や割引料金・減免等の運用方法の考え

■支払方法や割引料金・減免等の運用方法の考え

- ・横浜市条例に基づき前納・後納を実施します。なお、窓口でのキャッシュレス決済、オンラインによる入館料の事前決済等、多様な支払い方法に対応します。
- ・横浜市条例に基づき減免を行います。なお、当館の方針に則り、収益への影響を考慮しつつ、来館者誘致のために適宜割引を実施します。

■具体的な料金設定

1. コレクション展

区分	対象者	減額	概要
常時	小学生	全額	
	横浜市内の小・中学校および聾・盲・養護学校の児童生徒と引率教職員	全額	事前申込みが必要
	横浜市内の高等学校・高等部の生徒と引率教職員	半額	事前申込みが必要
	障害者手帳をお持ちの方と介護者 1 名まで	全額	券売で手帳の提示が必要 団体での来館は事前申込みが必要
毎週土曜	高校生以下	全額	学生証、生徒手帳の提示が必要

2. 駐車場

区分	対象者	減額	概要
一般	障害者手帳をお持ちの方	最初の 90 分を減免	障害者手帳を確認し、90 分無料サービスを実施します。
大型車	横浜美術館が主催する事業の団体利用者が大型車駐車場を利用する場合	最初の 2 時間を減免	事前に申込みを受け付け、駐車票を発行します。

12 指定管理料のみに依存しない収入構造、経費削減等効率的運営の努力

みなとモデル(3)に示す健全な経営意識の下、これまで美術館が培ってきたノウハウや事業の成果を継承しつつ、時代の変化に合わせた新たな取組も積極的に模索しなければなりません。公立の美術館として、適正な価格で多くの人が美術に触れる機会を提供するためには、経費節減等の取組を引き続き行う一方で、外部資金の調達にも取組む必要があります。

特に、指定管理料以外の主な収入源である展覧会収入については、これまで以上に支出とのバランスを意識し、仮決算等で収支の状況を検証しながらこれを確保していく必要があると考えます。

また、その他の収入を確保するため、ミュージアムショップおよびカフェ、駐車場およびレクチャーホールについて、より経営に資する運営を検討します。さらに、国庫補助金等外部資金の調達を積極的に行います。

■展覧会(参照:事業目標 2)

「幅広い層へ訴求する展覧会」を開催することにより、収入を確保します。

「多様なテーマやジャンルの展覧会」等その他の展覧会においては、これまで以上に収支のバランスを意識して開催します。

[参考図版] 幅広い層へ訴求する展覧会の事例 多様なテーマやジャンルの展覧会の事例



(左)「メアリー・カサット展」子ども向けトーク風景(2016年)



(中)「BODY/PLAY/POLITICS」展 展示風景(2015-16年) ©UuDam Tran Nguyen. Courtesy of the artist. photo: Yuri Manabe



(右)「蔡國強」展 作家による火薬絵画《夜桜》の爆破制作風景(2015年) 撮影:KAMIYAMA HAJIME

■ミュージアムショップおよびカフェ(参照:事業目標 5)

運営形態の見直しとともに、商品分析等により、収支のさらなる改善を図ります。

■駐車場およびレクチャーホール(参照:様式 19-1)

稼働率向上を図り、収入確保に努めます。

■外部資金の活用(参照:事業目標 4、7)

文化庁「博物館等を中核とした文化クラスター推進事業」(令和2年度実績)、「文化観光拠点施設を中核とした地域における文化観光推進事業」(令和3年度実績)をはじめとした公的補助金、事業単位で申請する民間助成金等の調達に積極的に取組みます。

13 令和5年度から5年間の収支および収支バランス(指定管理料の提案含む)

収入の部						(税込、単位：円)
科目	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	説明
指定管理料	700,000,000	775,423,000	775,423,000	775,423,000	775,423,000	横浜市より
利用料金収入	19,996,000	41,184,000	52,931,000	51,362,000	45,372,000	レクチャーホール、駐車場、コレクション展覧料等
自主事業収入	23,634,000	46,642,000	174,924,000	110,258,000	113,924,000	企画展覧料、講座料等
雑入	34,297,000	27,420,000	17,159,000	15,135,000	17,159,000	
印刷代	0	0	0	0	0	
自動販売機手数料	197,000	491,000	1,178,000	1,178,000	1,178,000	
駐車場利用料収入	0	0	0	0	0	
その他(ショップ、カフェ等)	600,000	3,629,000	6,595,000	4,571,000	6,595,000	ショップ、カフェ等
その他(協賛金、補助金)	33,500,000	23,000,000	9,386,000	9,386,000	9,386,000	企業協賛金、文化庁補助金
収入合計	777,627,000	890,669,000	1,020,437,000	952,178,000	951,878,000	

支出の部						
科目	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	説明
人件費	386,229,000	390,267,000	394,367,000	398,493,000	402,498,000	
給与・賞金	313,858,000	317,349,000	320,870,000	324,433,000	328,038,000	職員・派遣職員人件費
社会保険料	47,858,000	48,405,000	48,984,000	49,547,000	50,126,000	
通勤手当	7,219,000	7,219,000	7,219,000	7,219,000	7,040,000	
健康診断費	352,000	352,000	352,000	352,000	352,000	
勤労者福祉共済掛金	264,000	264,000	264,000	264,000	264,000	
退職給付引当金繰入額	16,678,000	16,678,000	16,678,000	16,678,000	16,678,000	
事務費	13,177,000	13,177,000	13,177,000	13,177,000	13,177,000	
旅費	454,000	454,000	454,000	454,000	454,000	出張費
消耗品費	1,197,000	1,197,000	1,197,000	1,197,000	1,197,000	新聞、日常消耗品
会議謝礼金						
印刷製本費	505,000	505,000	505,000	505,000	505,000	封筒、名刺
通信費	2,948,000	2,948,000	2,948,000	2,948,000	2,948,000	郵送料、電話料金等
使用料及び賃借料	1,581,000	1,581,000	1,581,000	1,581,000	1,581,000	
横浜市への支払分	164,000	164,000	164,000	164,000	164,000	
その他	1,417,000	1,417,000	1,417,000	1,417,000	1,417,000	コピー機レンタル料等
備品購入費	0	0	0	0	0	
図書購入費	0	0	0	0	0	
施設賠償責任保険	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	
職員等研修費	178,000	178,000	178,000	178,000	178,000	
振込手数料	1,284,000	1,284,000	1,284,000	1,284,000	1,284,000	
リース料	2,400,000	2,400,000	2,400,000	2,400,000	2,400,000	
手数料	1,379,000	1,379,000	1,379,000	1,379,000	1,379,000	産廃処理料等
地域協力費	1,041,000	1,041,000	1,041,000	1,041,000	1,041,000	各種年会費
事業費	120,158,000	138,785,000	252,554,000	180,595,000	164,992,000	
自主事業費	120,158,000	138,785,000	252,554,000	180,595,000	164,992,000	展覧会・講座実施に伴う経費、作品図書保全費、ウェブサイト運営費
管理費	133,935,000	208,094,000	232,489,000	231,789,000	244,889,000	
光熱水費	37,456,000	50,222,000	61,943,000	61,943,000	61,943,000	
電気料金	34,187,000	46,895,000	58,606,000	58,606,000	58,606,000	
ガス料金	0	68,000	68,000	68,000	68,000	
水道料金	3,269,000	3,269,000	3,269,000	3,269,000	3,269,000	
清掃費	18,656,000	18,656,000	18,656,000	18,656,000	18,656,000	
修繕費	1,000,000	1,000,000	1,000,000	2,000,000	2,000,000	
機械警備費	4,102,000	7,032,000	7,032,000	7,032,000	7,032,000	
設備保全費	72,721,000	131,184,000	143,858,000	142,158,000	155,258,000	
空調衛生設備保守	6,000,000	14,229,000	14,229,000	14,229,000	14,229,000	
消防設備保守	1,186,000	2,371,000	2,371,000	2,371,000	2,371,000	
電気設備保守	996,000	996,000	996,000	996,000	996,000	
害虫駆除清掃保守	0	0	0	0	0	
駐車場設備保全費	2,689,000	8,066,000	8,066,000	8,066,000	8,066,000	
その他保全費	61,850,000	105,522,000	118,196,000	116,496,000	129,596,000	設備監視、常駐警備、展示監視、EV他設備保守委託費等
公益費	0	0	0	0	0	
公租公課	39,266,000	37,006,000	34,523,000	36,125,000	34,323,000	
事業所税	0	0	0	0	0	
消費税	39,224,000	36,964,000	34,481,000	36,083,000	34,281,000	
印紙税	26,000	26,000	26,000	26,000	26,000	
その他(固定資産税)	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	固定資産税
事務経費(計算機を説明簿に記載)	84,862,000	103,340,000	93,327,000	91,999,000	91,999,000	
本部分	74,277,000	74,277,000	74,277,000	74,277,000	74,277,000	事務局積算による数値
当該施設分	10,585,000	29,063,000	19,050,000	17,722,000	17,722,000	ショップ・カフェ運営費、産業医委託費、WiFi設備等
支出合計	777,627,000	890,669,000	1,020,437,000	952,178,000	951,878,000	
差引	0	0	0	0	0	
自主事業収入	23,634,000	46,642,000	174,924,000	110,258,000	113,924,000	
自主事業費支出	120,158,000	138,785,000	252,554,000	180,595,000	164,992,000	
自主事業収支	△ 96,524,000	△ 92,143,000	△ 77,630,000	△ 70,337,000	△ 51,068,000	
管理許可・目的外使用許可収入	197,000	491,000	1,178,000	1,178,000	1,178,000	
管理許可・目的外使用許可支出	164,000	164,000	164,000	164,000	164,000	
管理許可・目的外使用許可収支	33,000	327,000	1,014,000	1,014,000	1,014,000	

13 令和10年度から5年間の収支概要(指定管理料の提案含む)

収入の部						(税込、単位：円)
科目	令和10年度	令和11年度	令和12年度	令和13年度	令和14年度	説明
指定管理料	775,423,000	775,423,000	775,423,000	775,423,000	775,423,000	横浜市より
利用料金収入	52,931,000	51,362,000	45,372,000	52,931,000	51,362,000	レクチャーホール、駐車場、コレクション展覧料等
自主事業収入	174,024,000	110,258,000	113,924,000	174,024,000	110,258,000	企画展覧料、講座料等
雑入	17,159,000	15,135,000	17,159,000	17,159,000	15,135,000	ショップ、カフェ、協賛金、補助金等
収入合計	1,020,437,000	952,178,000	951,878,000	1,020,437,000	952,178,000	
支出の部						
科目	令和10年度	令和11年度	令和12年度	令和13年度	令和14年度	説明
人件費	402,498,000	402,498,000	402,498,000	402,498,000	402,498,000	職員、派遣職員人件費
事務費	13,177,000	13,177,000	13,177,000	13,177,000	13,177,000	
事業費	242,298,000	162,344,000	173,807,000	241,837,000	171,984,000	展覧会・講座実施に伴う経費、作品図書保全費、ウェブサイト運営費等
管理費	234,789,000	232,289,000	235,289,000	235,289,000	236,789,000	光熱水費、清掃費、修繕費、警備費、設備保全費等
公租公課	34,350,000	34,871,000	35,106,000	34,309,000	35,731,000	
事務経費	93,327,000	106,999,000	91,999,000	93,327,000	91,999,000	ショップ・カフェ運営費、産業委委託費、Wifi設備等
支出合計	1,020,437,000	952,178,000	951,878,000	1,020,437,000	952,178,000	
差引	0	0	0	0	0	

14 施設全体の運営に対するアイデア・ノウハウの一層の活用

「はとばエリア(仮称)」の設定とエリア内諸施設の一体的な運用(参照:事業目標 2~5)、および、コレクション活用の深化をはかるための横断的な事業設計(参照:事業目標 1 他)を、二つの強化項目として設定します(参照:様式 9)。

このうち、「はとばエリア(仮称)」の設定とエリア内諸施設の一体的な運用は、施設全体の運営に深くかわり、また、各事業目標に分散して記述されているため、この項目にて改めて全体を記述します。

■ 目的

さまざまな人が集い感性を高めあう場としての「みなとモデル」を実現し、地域社会のポテンシャル向上を目指します(参照:事業目標 5)。

■ 場所

はとばエリア(仮称)

■ 実施事項

①施設各所において、美術館前の広場に集う人々の関心を捉え、さらに入館へと導くよう工夫します。
(想定される取組例)

グランドギャラリー(参照:事業目標 4、3):作品の展示、展覧会関連イベント、教育普及活動等

[参考図版](左)展覧会関連コンサート/(中)展覧会アーティストによる作品制作ワークショップ/(右)ボランティアによるコレクショントーク



- ・アートギャラリー3(仮称)【新規】(参照:事業目標 2):展示等
- ・アートギャラリー1(参照:事業目標 3):主にボランティア活動他、市民協働等
- ・美術情報センター(参照:事業目標 3):学習支援等

②一体的な運用により、館全体として開かれたイメージを醸成する取組を実施します。

(想定される取組例)

- ・全館的な開かれた空間創出の取組(参照:事業目標 4、5):特定の日や期間を設定した夜間開館等
- ・横浜市と連携した取組(参照:事業目標 5):ヨコハマミライト等のライトアップイベントへの協力等

[参考図版]夜間のライトアップ



15 市の重要政策課題への対応

市の重要政策課題については、市の方針に基づき、財団全体で職員が順守するよう、研修や日々の OJT を行います。また、事業を企画する際には、これを十分に考慮した上で実施します。

■個人情報の保護

個人情報保護に関する法令および横浜市の条例、また当財団の関係規定等に基づき、個人情報の取得、管理、消去の全般にわたって全職員が厳格かつ適正に取り扱うとともに、職員一人一人への啓発活動を継続的に行います。また、お客様の個人情報は、適正な手続きによって漏洩の防止に努めます。

- ・当財団コンプライアンス委員会の毎月開催
- ・マイナンバーの取扱者や情報機器の取り扱いの厳格な限定
- ・個人情報保護に関する研修の定期的開催
- ・Eメールとファクシミリ of 誤送信対応のマニュアル化とシステムの併用

■情報公開

市政の一翼を担う市の出資法人として、「横浜市出資法人等の情報公開の推進に関する要綱」および「横浜市出資法人等の保有する保有個人データの開示等に関する要綱」に基づき、また横浜市から示される「指定管理者の情報の公開に関する標準規定」に準拠して作成した「情報公開規程」に従い、公正で透明性の高い運営を担保します。また、適正な情報公開を行うべく、必要に応じて当財団の顧問弁護士に相談できる体制を構築します。

■人権尊重

あらゆる人にとって利用しやすい環境の整備に継続的に取り組むとともに、あらゆる差別的言動の解消に向けた取組を推進します。

- ・障害者差別解消法および横浜市の関係方針に則り、あらゆる場面で不当な差別的取扱いを許さず、合理的な配慮に努めます。
- ・男女共同参画社会基本法および横浜市の関係方針に則り、あらゆる人が意欲に応じて多様な分野で活躍できる社会の実現に寄与します。
- ・ヘイトスピーチ解消に向けて、不適切な施設利用が無いよう注意を払います。
- ・ハラスメント研修や通報制度を通じて、セクシャルハラスメントやパワーハラスメントを許さない職場環境を維持します。
- ・職員等が適切な行動をとれるよう継続的かつ計画的に研修を行います。

■環境への配慮

資源やエネルギーの消費削減につながる小さな行動を積み重ね、地球温暖化対策を推進します。

- ・照明の LED 化により電力消費量を削減
- ・デジタル化を推進し、紙の使用量を削減
- ・再生資源の分別を徹底し、ごみの排出量を削減
- ・産業廃棄物については、法令に則り適切に廃棄

■中小企業優先発注

横浜市中小企業振興基本条例を踏まえ、随意契約が可能な業務はもとより指名競争入札においても市内業者優先の原則を「入札の手引き」に明記し、これに従って可能な限り市内業者に発注します。

