

横浜市立動物園の改革に向けて

横浜市立動物園のあり方懇談会 2005年4月18日

はじめに

2003年度の包括外部監査において、市立動物園は、経営改善の必要があるとの指摘を受けた。

また、横浜市は地方自治法の改正を受け、「公の施設」に対する指定管理者制度の導入を検討しており、動物園の経営形態も見直しが必要とされていた。

これらを受け緑政局は、2004年7月に「横浜市立動物園のあり方懇談会」を設置し、検討を依頼した。

懇談会は、主に次の3点について検討を行った。

- 動物園の存在意義と横浜市役所が経営する意義の再確認
- 動物園が直面する経営上の課題の整理と分析
- 包括外部監査の指摘事項及び指定管理者制度の導入の可能性に対する方向性の指摘

本報告書は、2005年3月28日に行われた最終懇談会への提出資料とその口頭によるプレゼンテーション、及び質疑応答の記録を再編集したものである。

提言要旨

横浜市立動物園は入場者の減少と財政危機の2つの課題に直面する。この難局は現場の自助努力だけでは乗り切れない。市役所が主導し、動物園の基本戦略を再構築するとともに、経営体制の一本化や金沢動物園の抜本改革等の課題に早急に取り組む必要がある。改革作業の猶予期間は3年間・・2008年度に成果を示す必要がある

- 動物園は娯楽に加え、教育・研究、自然保護など多様な使命を担う。また、図書館や美術館と同じく大都市に不可欠のインフラである。その価値は入場者数や収支に加え、多面的に評価する必要がある。
- 内外の大都市と比較した結果、横浜市の3園体制(規模、数、立地)そして内容と質は都市格に見合ったものということがわかった。また集客力と経営効率も国内の他都市に比べ遜色はないといえる。
- しかし近年、入場者数が平均毎年3%ずつ減少している。特に金沢動物園はコンセプトの陳腐化や過少投資の弊害による悪循環に陥っている。従来の常識を断ち切った抜本見直しの必要があり、2008年度の段階で改革の成果が確認できない場合には段階的縮小等の可能性を再検討すべきである。またズーラシアについても競合する民間娯楽施設並みの高度なマーケティング戦略の構築と投資戦略の見直しが急務である。
- 横浜市の動物園行政は、これまで個々の動物園を別個に整備・管理してきた。しかし今後は3園の業務連携を図るべきである。さらに金沢と野毛山の直営をやめ、財団運営に一本化すべきである。その上で指定管理者制度と業務委託による民間事業者の参画可能性を積極検討し、一部もしくは全部の施設の中核業務以外の仕事を外部の専門業者に委ねていくべきである。
- 以上の改革は、各園の現場や財団と連携しつつ市役所がリード・推進すべきである。その際にはNPO法人等が経営する海外の積極経営の事例に学び、また具体の随所において集客マーケティングをはじめとする民間経営の専門家のノウハウを導入するべきである。

2

検討体制

懇談会(敬称略、五十音順)	経営強化	作業部会* マーケティング	利用者満足度向上	事務局 (横浜市緑政局)
青井 泰子 (元市政モニター)	北村 健一	江上 克己	青井 泰子	相原 進
上山 信一(座長) (慶應義塾大学教授)	滝沢 千絵子	三瓶 裕之	田野岡 由紀子	長谷川 洋行
江上 克己 (財)公園緑地管理財団常務理事)	牧 慎一郎		檜垣 宏子	原久美子
北村 健一 (社)日本動物園水族館協会専務理事)	村田 浩一		ヒサ クニヒコ	五百木 諭
三瓶 裕之 (財)そごう美術館事務局長)			宮本 直利	
滝沢 千絵子 (公認会計士)	(アドバイザー) 白山 真一 (中央青山監査法人)	(アドバイザー) 中嶋 築人 (経営コンサルタント)	(アドバイザー) 村井 良子 (プランニング・ラボ代表)	
田野岡 由紀子 (学校法人山王台学園山王台幼稚園園長)	猪鼻 聡 (中央青山監査法人)			
檜垣 宏子 (鶴見川を再発見する会代表)				
ヒサ クニヒコ (横浜市動物園友の会会長)				
牧 慎一郎 (NPO法人市民ZOOネットワーク代表理事)				
村田 浩一 (日本大学教授)				
宮本 直利 (横浜市立山元小学校校長)				

* 作業部会は、懇談会のメンバーから構成し、それぞれヒアリング、調査、分析を行った。

3

検討の作業経過

懇談会・委員の活動		経営強化作業部会	マーケティング作業部会	CS向上作業部会
2004年		2004年	2004年	2004年
7月28日	第1回懇談会（討議と視察） 金沢	10月12日 第1回作業部会	10月12日 第1回作業部会	10月21日 第1回作業部会 ワークショップ（ズーラシア）
8月11日	第2回懇談会（視察） 野毛山	10月29日 第2回作業部会	11月10日 第2回作業部会	10月28日 第2回作業部会 ワークショップ（野毛山）
8月20日	第3回懇談会（視察） ズーラシア および繁殖センター	11月9日 第3回作業部会	11月13日 FGI* 1回目	11月5日 第3回作業部会 ワークショップ（金沢）
9月21日	第4回懇談会	12月15日 第4回作業部会	11月17日 FGI 2回目	11月22日 第4回作業部会
11月21日	委員と現場職員との意見交換会		11月20日 FGI 3回目	
11月24日	第5回懇談会		11月26日 } アンケート実施：野毛山・ 11月27日 } 金沢・ズーラシア	2005年
11月29日	座長主催の自主ヒアリング：WCS*本田公夫氏 からアメリカの動物園事情をヒアリング		11月30日 } アンケート実施：万葉が原 12月4日 }	1月13日 第5回作業部会
12月3日	（財）横浜市緑の協会職員ヒアリング（事務局）		2005年	職員のまとめ作業
12月16日	行政改革推進課ヒアリング（事務局）		1月22日 } 1月24日 } 分析作業 1月25日 }	12月27日、2005年1月4、8、15、17、2月1日：野毛山
2005年				12月19、20、23、24、25、27、28日：金沢
1月13日	第6回懇談会			12月3、7、12、19、25、27日：ズーラシア
2月7日	旭川市旭山動物園視察及びヒアリング		2月1日 分析結果について 職員と意見交換	
2月23日	拡大作業部会		2月7日 マーケティング作業部会とCS向上作業部会との合同作業部会	
3月8日	拡大作業部会		2月17日 第3回作業部会	
3月8日	委員と現場職員との意見交換会			
3月28日	第7回懇談会			

*WCS=Wildlife Conservation Society：ブロンクス動物園、セントラルパーク動物園
など、ニューヨーク市内で合わせて5園館の動物園水族館を運営し、野生動物の
保全活動も行っている団体。

*FGI=フォーカス グループ インタビュー

目次

	ページ
1. 都市経営における動物園の意義と役割	6
2. 横浜市立動物園の現状評価	13
(1) 3園全体の運営	17
(2) 各園の集客・マーケティング	25
(3) 全体の経営体制	35
3. 市役所が取り組むべき経営課題	47
4. 今後の進め方	59
付属資料：報告書説明資料	61

別冊資料：

(1) 包括外部監査に対する懇談会の考え方
(2) 作業部会報告
① 経営強化部会
② マーケティング部会
③ 利用者満足度（CS）向上部会
(3) 懇談会会議録

1. 都市経営における動物園の意義と役割

動物園は大都市にとって欠かせない存在だが、その使命、役割、経営形態は時代の要請にあわせてダイナミックに進化する。横浜市が動物園のあり方を考えるにあたっては、旧来の固定概念を取り払う必要がある。

- 動物園の機能は「見世物展示」から「動物公園」へ、そして「繁殖・保護・環境教育の場」へと進化してきた。その結果、現在では娯楽だけでなく種の保存と保護、教育、調査・研究の4つの機能を担う機関となっている。
- 動物園は美術館・博物館など他の文化施設と同様に単独では採算はとれない。しかし、世界の主要な大都市には、複数の動物園を持ち、年間数十億円のコストを投じ、百万人を超える入園者を集めている例もある。世界の動物園の経営形態を見ると、約半分が公立であり、さらにその大半は市立(全体の41%)である。
- ニューヨークなどの先進事例を見ると、動物園の活動領域は施設の経営にとどまらず、自然保護や教育分野にもひろがる。また経営形態は公的支援を受けつつも、必ずしも直営に限らない。公設民営やNPO法人によるなど多様な選択肢がある。

現代の動物園には多様な機能が求められている。4つの機能は、動物園のポテンシャルの維持と国内外でのプレゼンス確保のためにも重要。

現代の動物園の4つの機能

機 能		国内外の事例
1. 娯 楽	<ul style="list-style-type: none"> ・園内で楽しく過ごす。 ・動物を見て楽しむ。 ・動物について楽しく学ぶ。 ・家族の団欒。思い出の場所。 	<ul style="list-style-type: none"> ・動物の行動を見せる展示(オランウータンの空中散歩、ペンギン舎の水中トンネルなど)(旭川市旭山動物園) ・環境一体型展示(大阪市天王寺動物園アジアの熱帯雨林) ・夜間開園専門の動物園(シンガポール・ナイトサファリ) ・スカイサファリ(園内をロープウェイから見学)(サンディエゴ動物園) ・充実したHP、動物園グッズの販売、通信販売(サンディエゴ動物園など)
2. 種の保存 (保護)	<ul style="list-style-type: none"> ・希少動物の繁殖の取り組み。 ・希少動物の野生復帰の試み。 ・飼育下観察による野生動物の生態の把握。 ・飼育下で得られた各種技術の生息地での応用。 ・身近な野生動物の保護。 	<ul style="list-style-type: none"> ・野生動物の人工繁殖技術・・・精子凍結保存技術、受精卵移植技術、人工授精技術、体外受精技術など ・血統登録、希少動物の繁殖計画の策定、ブリーディングローン。(国際種の保存委員会(ISIS)、(社)日本動物園水族館協会) ・ズーストック計画(東京都) ・動物園生まれの個体の野生復帰。ゴールドンライオンタマリン(ワシントン動物園、アトランタ動物園など)、アラビアオリックス(フェニックス動物園など)、カリフォルニアコンドル(ロスアンジェルス動物園、サンディエゴ動物園など) ・ニホンコウノトリの野生復帰の試み(兵庫県立コウノトリの郷公園) ・オオサンショウウオの保護活動(広島市安佐動物園)、保護されたオオワシの放鳥(旭川市旭山動物園)
3. 教 育	<ul style="list-style-type: none"> ・動物のことを知る。 ・動物や人間を取り巻く環境について知り、考える。・・・環境教育 ・命の大切さについて知る。 	<ul style="list-style-type: none"> ・動物園での学習キャンプ(サンディエゴワイルドアニマルパーク) ・動物園内における教育的なパネルの展示 ・教材としての骨格標本などの貸し出し。出張講演 ・教員向け研修プログラム
4. 調査・研究	<ul style="list-style-type: none"> ・動物学、獣医学等に係る研究活動 ・教育学、展示学等に係る研究活動 ・大学等との共同研究 	<ul style="list-style-type: none"> ・日本獣医師学会誌・獣医学奨励賞(学術賞)受賞・・・「動物園飼いウサギのエンセファリトゾーン症の臨床及び病理学的研究」(旭山動物園) ・日本動物園水族館雑誌技術研究表彰受賞・・・極東地域の野生シジュウカラガンの羽数回復事業(2002年 仙台市八木山動物園)、ツシマヤマネコの飼育と繁殖について(2003年 福岡市動物園)など

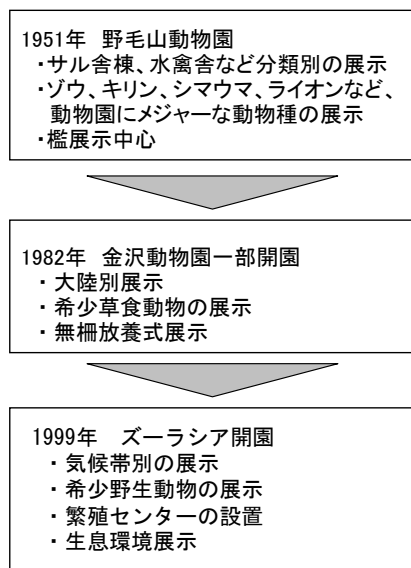
動物園の役割は時代により進化しており、横浜市はその進化に対応して動物園を設置してきた。

動物園の役割の進化

欧米の動向



横浜市の場合

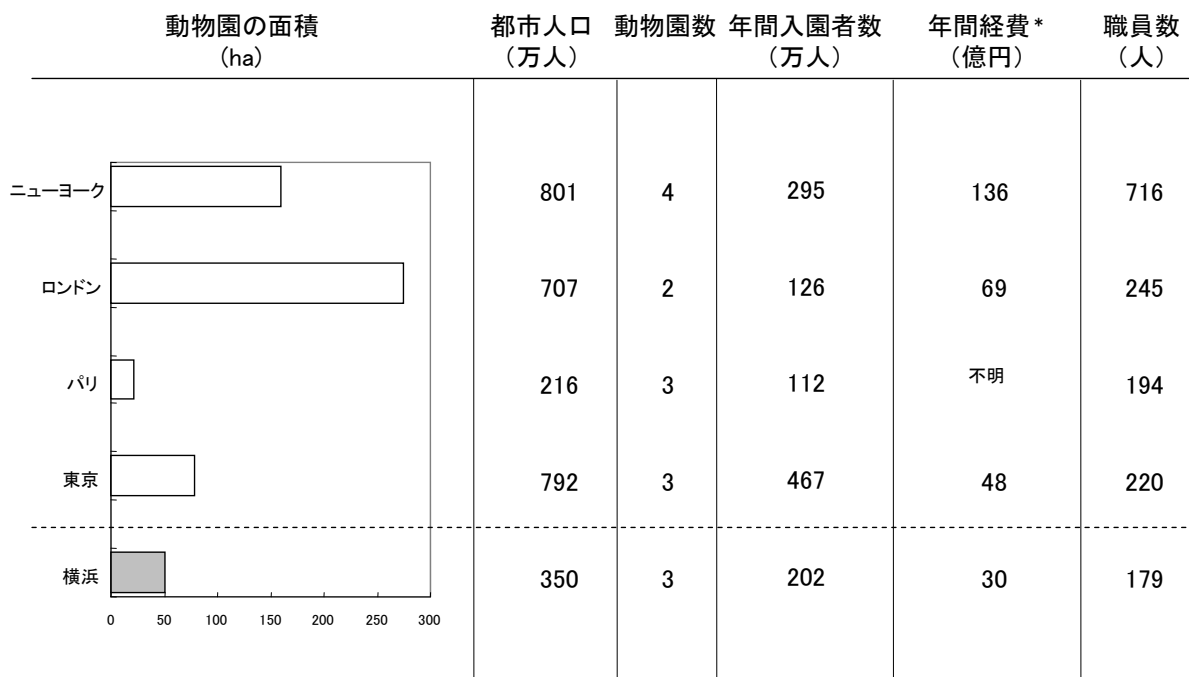


出典: 世界動物園保全戦略(1993)

8

世界の主要な大都市は複数の動物園を擁し、年間数十億円のコストを投入し、100万人を超える入園者を確保している。

世界の動物園



データ: ニューヨークは、WCS の ANNUAL REPORT 2003より。
ロンドンは、ロンドン動物園とホイップスネード野生動物公園を運営するロンドン動物学協会の ANNUAL REPORT 2003より。
パリは、INTERNATIONAL ZOO YEAR BOOK Vol.38(2003)より。
東京、横浜は横浜市緑政局公園部管理課調べ、2003年度。
注: ニューヨーク市には、このほかにも市直営の動物園が1つある。

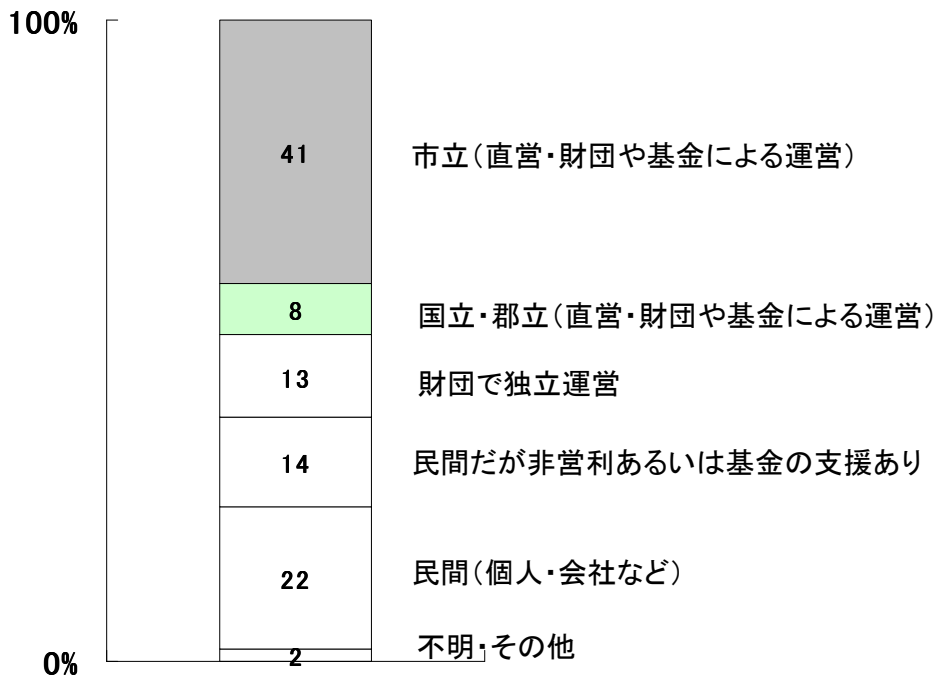
*: 年間経費には、管理維持費の他、広報宣伝費、動物収集費、調査研究費、保全プログラム経費などが含まれる。1ドル=105円、1ポンド=201円として換算。

9

約半分が国公立。民間経営のものについてもNPO法人であったり、基金の支援を得ているものが多い。

世界の動物園の経営形態

(100%=568施設)



* 世界動物園年鑑Vol.38(2003)の、「世界の動物園水族館」調査に回答した園のうち、記載された運営形態について、日本を含む、アジア、アメリカ、ヨーロッパ、ロシア、アフリカなど37カ国を集計した。なお、水族館や海獣類中心の園館は除いた。

10

ニューヨークの野生生物保全協会(WCS)は、動物園の経営を超えた活動を世界各地で行っている。

野生生物保全協会(WCS)の活動の全体像

園の経営	環境教育活動	国際保全活動	広報・財務
<ul style="list-style-type: none"> ・4動物園1水族館のほか、海洋科学研究所及び野生生物保護センターを運営 動物園 ・ブロンクス動物園 ・セントラルパーク動物園(1988年)* ・プロスペクト公園動物園(1992年)* ・クイーンズ動物園(1993年)* * ()内は、ニューヨーク市から運営を委託された年 	<ul style="list-style-type: none"> ・環境教育部門は、各施設へ2~9名の教育担当者が配置されているほか、来園者プログラム、学校グループプログラム、実習生や教員の研修用のための担当者が28名いる 	<ul style="list-style-type: none"> ・58カ国で138のプログラムを実施 例: ①ガボン政府の国立公園の設立 ②ルワンダ・ニュンゲエの森の保全 ③インドネシア・スラウエシの保護区の管理 ④ニューヨーク、コネティカット、ニュージャージーにおける生物多様性などについての調査 	<ul style="list-style-type: none"> ・「寄付集めと会員制度関連」の部門がある。2003年の寄付件数は1770件(個人、家族、団体、企業など) ・「財務と管理」部門・・・予算及び財務計画・財務・人事・購買・収益の5課に分かれている ・「広報」部門・・・政府関連・情報通信・マーケティング・行事のマーケティング・テレビ及び広告媒体・グループセールスの6課
<p>動物園スタッフ 716名 4園の年間経費 59億円 (5600万米ドル)</p>	<p>スタッフ 56名 ビジターサービス 10億円 (930万米ドル)</p>	<p>スタッフ 143名 国際的プログラム 34億円 (3200万米ドル)</p>	<p>スタッフ146名 補助費用 15億円 (1400万米ドル) WCSの雑誌 1.5億円 (142万米ドル)</p>

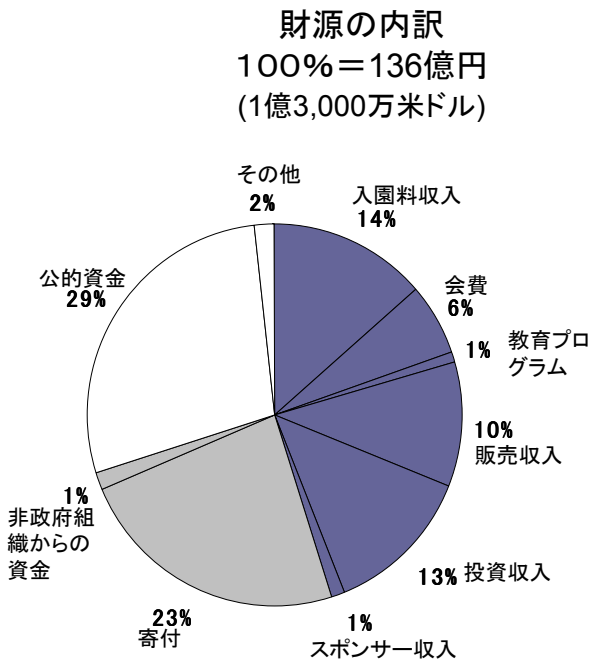
* 野生生物保全協会=WCS: Wildlife Conservation Society
1895年、ブロンクス動物園建設のために、旧ニューヨーク動物園協会として設立。国内外での野生動物の保全活動も行う団体。ニューヨーク市から3つの動物園の運営を移管。1993年、その設立の趣旨に基づき、WCSと名称変更。

出典: WCS Annual Report 2003 (1\$=105円として換算)

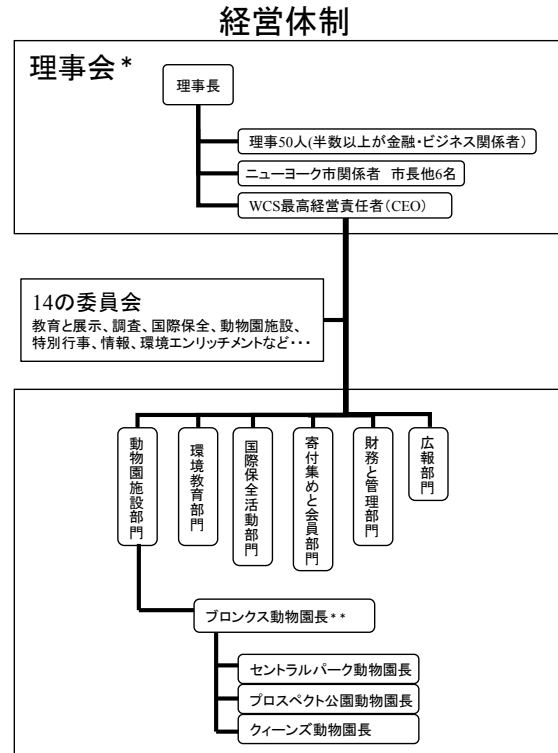
11

野生生物保全協会(WCS)は、入園料収入(14%)以外に寄付やNPOからの資金など、多様な資金を得ている。

WCSの経営体制



出典: WCS ANNUAL REPORT 2003



* 理事会には、7つの委員会から成る常任委員会がある。

** Bronx動物園が他の3園を統括している。

12

2. 横浜市立動物園の現状評価

3園の整備過程をみると過去に横浜市が確固とした動物園戦略を展開してきたとはいえない。しかし現時点での施設の規模と質、職員の能力と意欲、入園者実績等に照らし現状は他都市に比べ全く遜色がないといえる。

- 経営効率面での当面の課題は、3園のスケールメリットの追求である。但し、動物園はもともと固定費比率が高い施設であり、日常運営レベルでの効率改善の余地は限られる。経営形態の見直しや民間活力の導入の余地も合わせて考える必要がある。
- また、せつかくの施設と人材を活用しきれていないことも問題。特に集客・マーケティングに関しては予算、人員、体制が極めて弱体である。現状のままではせつかくの価値を市民に理解されないまま、集客減と過少投資の悪循環に陥る。
- 特に若手を中心とする職員の能力と改革への意欲は高い。幹部を含めた多くの職員は問題の所在も理解している。最大の障害は3園それぞれ及び本庁の間の柔軟な連携を推進しない現行の硬直的な経営体制である。

13

横浜市立動物園の各園の特徴と配置



* 万騎が原ちびっこ動物園は、野毛山動物園の分園

歴史と特徴

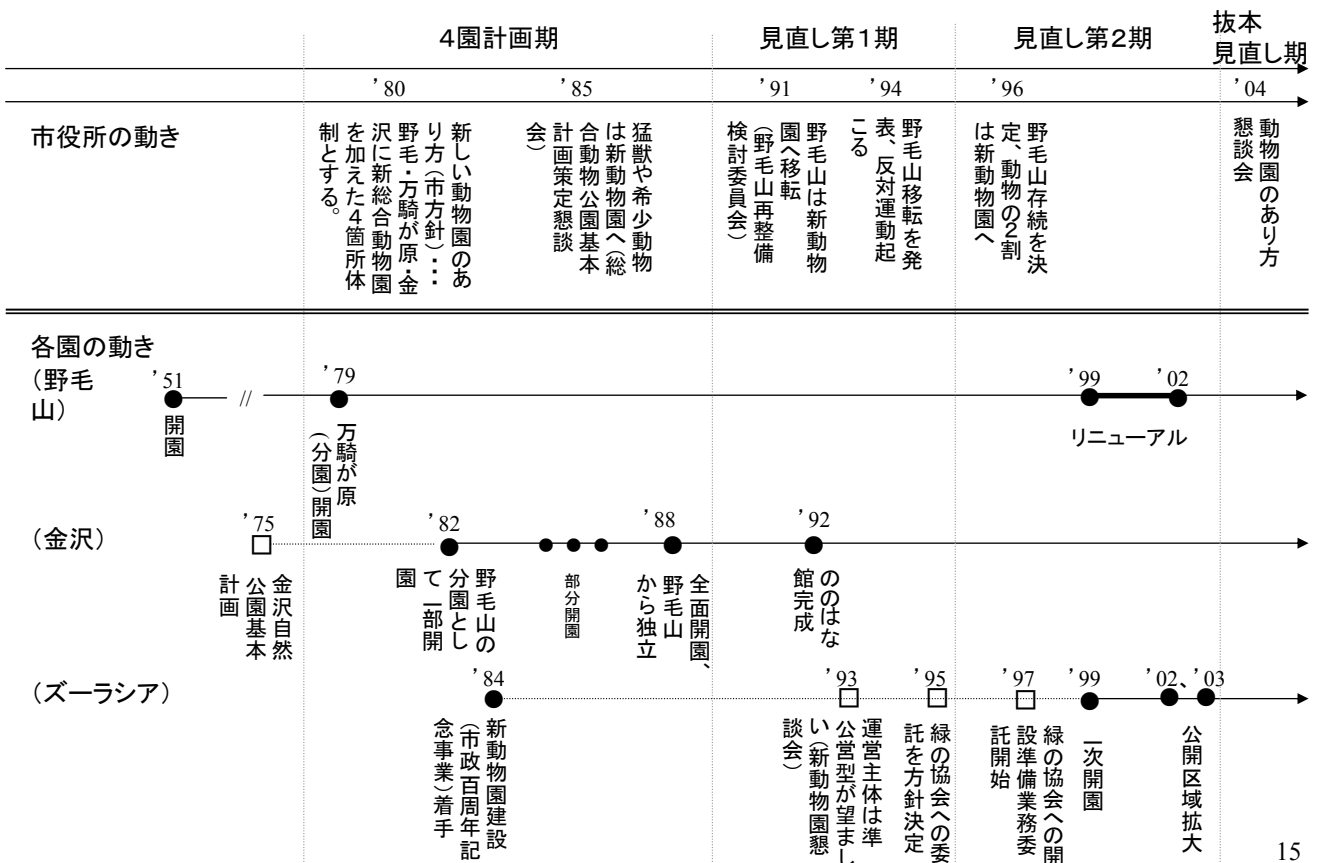
- 野毛山動物園(1951年開園)
 - 日本貿易博覧会においてクマやキツネなど動物の展示が喜ばれたことから、野毛山動物園が開園した。キリン、ライオンなど、動物園定番の動物と、小動物のふれあいコーナーがある。国内10番目に古い開園で、親子3代で訪れる入園者もある。
 - 万騎が原ちびっこ動物園は1979年に分園として開園。家畜を主体に、小動物のふれあいコーナーがある。
- 金沢動物園(1982年開園)
 - 横浜南部地区の市民の森にも隣接した自然公園の中に建設された。展示ゾーンを大陸別に分けた地理学的展示。希少草食獣を中心に繁殖に取り組む特殊動物園。
- ズーラシア(1999年開園)
 - 横浜市の北西部のレクリエーションの拠点、また、横浜市の総合動物園の役割を担うため、建設された。動物の展示場だけでなく、園路も含めて生息環境を考慮した展示形態。
 - 園内には、種の保存についてより深く調査研究を進める繁殖センターもある。

<各動物園の規模 2003年度末現在>

	野毛山	万騎が原*	金沢	ズーラシア
面積	3.3ha	1.4ha	12.8ha	34.1ha
動物数	110種 1,044点	15種 343点	31種 181点	67種 372点
職員数	33人	6人	49人	88人

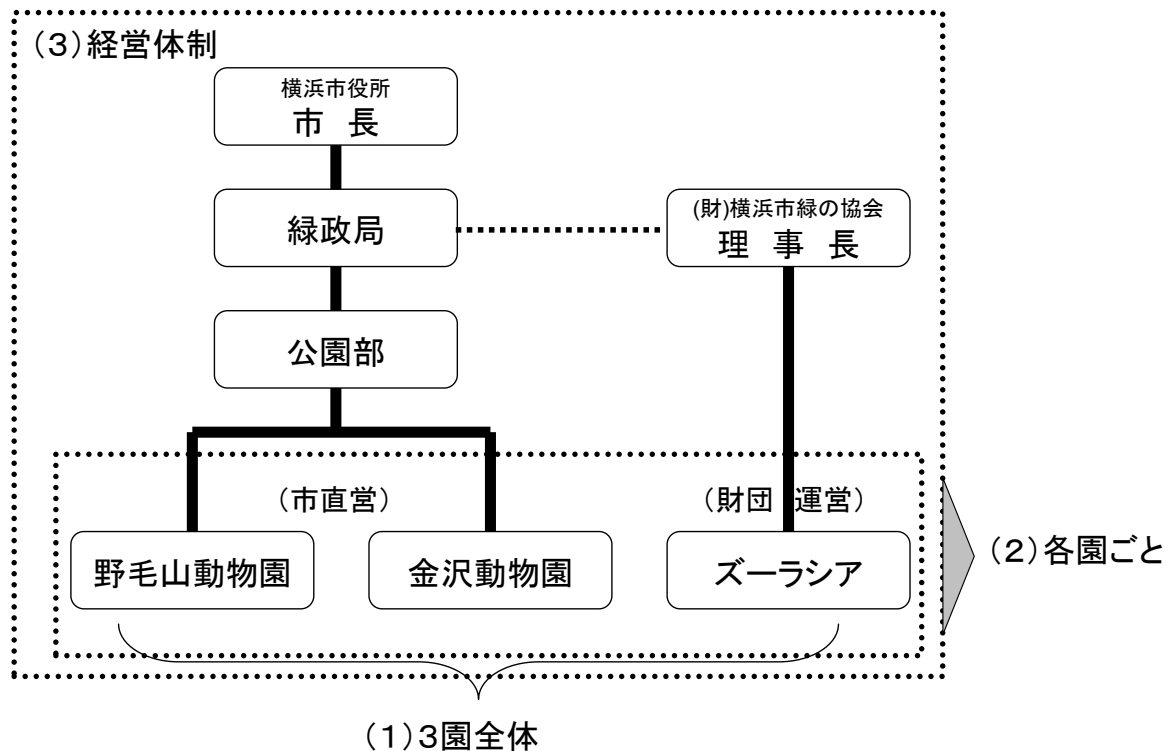
市の全体、動物園全体のあり方を見据えた整備と投資が行われてきたとはいいい難い

3つの動物園を整備するまでの経緯



現状評価の対象

(注)万騎が原ちびっこ動物園は、野毛山動物園の分園。特に断り書きをつけた内容を除き、本報告では野毛山動物園の一部として扱った。



16

(1) 3園全体の運営

- 面積、投入コスト、人員、入場者数等の実績値を東京都、大阪市、名古屋市等と比較するとほぼ同等の水準(*1)となった。
- 娯楽、集客面以外の調査、研究、教育、種の保存(保護)についても、入場者数国内3位、面積で7位(*2)という国内有数の地位にふさわしい多様な活動を行っている。
- 年間の支出の36%を自ら得た収入でカバーしており、名古屋市、大阪市内に比べ収支効率が良い。但し、直営の2園については直営形態がもたらす経営の非効率がある。自律経営できる形態(法人化と外部委託等)へ抜本的な見直しが必要。
- 全国の動物園の入園者数は90年代以降次第に減少している(年平均3.1%)。それに比べると横浜市は金沢やズーラシアへの投資を行い、健闘してきたともいえる。しかし近年は金沢の低迷とズーラシアの開園効果の減退が重なり、減少傾向に歯止めがかからない状況にある。

*1: 但し、建設コストの回収や動物の収集費用は除外。

*2: 社団法人日本動物園水族館協会加盟施設内での順位。横浜市は3園合計値で比較した。

17

国内の他の大都市と比べ、整備面積、投入コスト、職員数のいずれの面においてほぼ過不足がない。

国内大都市間比較

	動物園面積(m ²)		年間運営コスト※ ¹ (万円)		職員数(人)		
	全園合計	市民1000人あたり	全園合計	入園者1000人あたり	全園合計	入園者1000人あたり	
横浜市 (3園)	516,060	146	195,398	97	179	0.089	入園者数 202万人 うち市外居住者 49%※ ²
東京都 (3園)	788,398	64	285,331	61	220	0.047	入園者数 467万人
名古屋市 (1園)	332,100	151	219,437	111	136	0.069	入園者数 198万人
大阪市 (1園)	110,000	42	163,772	112	100	0.068	入園者数 146万人 うち市外居住者 56%、※ ³

2003年度実績

データ:横浜市…横浜市緑政局、他都市…社団法人日本動物園水族館年報、名古屋市は年間運営コストと職員数に植物公園分を含む。

※¹ 人件費を含む運営コスト(市一般財源負担額)

※² 2003年度来園者アンケート

※³ おんなの目で大阪の街を創る会(2001年11月~2003年1月)

18

動物園の4つの機能から見た横浜市立動物園の活動

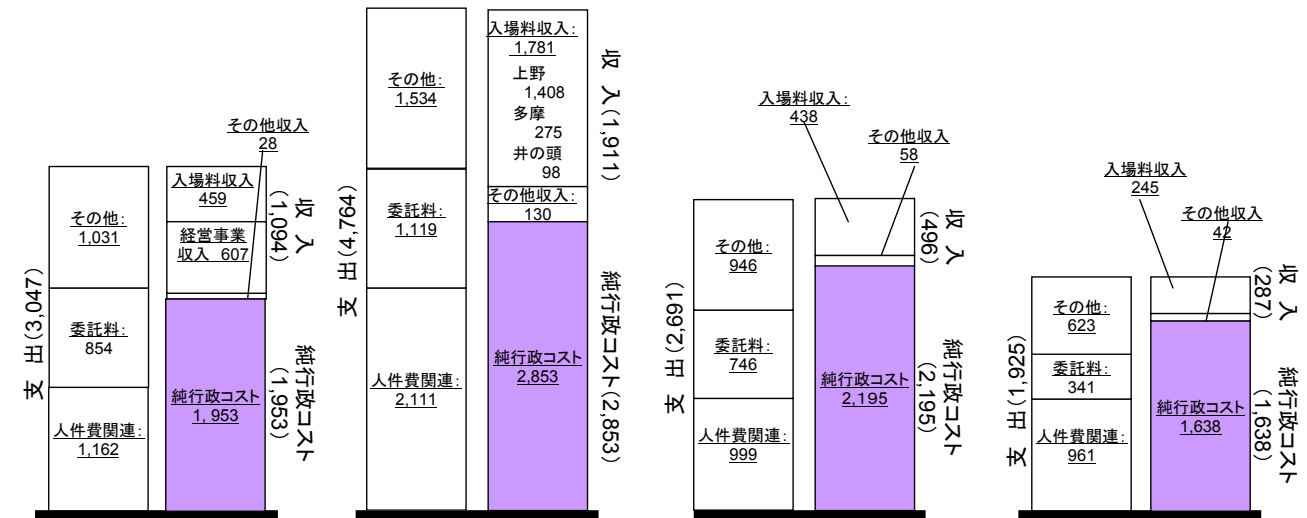
機 能	横浜市の実績(2003年度実績)
1. 娯 楽	<ul style="list-style-type: none"> ・野毛山: 給餌時間の動物ガイド(随時)、動物クイズ ・金沢: 動物わくわく体験(日・祭)延べ194回、企画展示(年8回) ・ズーラシア: スポットガイド(毎日)・ズーラシア教室(毎週)ウォーキングツアー(週3回) ・愛称募集(繁殖個体対象) ・夏期の夜間開園(ナイトズーラシア、ナイト金沢)
2. 種の保存 (保護)	<ul style="list-style-type: none"> ・希少動物の繁殖 オカビ、クロサイ、カンムリシロムク、カゲーなど ・日本動物園水族館協会繁殖表彰動物種 これまでに71種 ・日本動物園水族館協会種保存委員会種別調整(国内の繁殖計画の策定など)を5種(マレーバク、カンムリシロムク、ホオアカトキ、インドセタカガメ、ハミルトンガメ)担当。 ・野生傷病鳥獣保護事業 71種736点 ・カンムリシロムク野生復帰事業 インドネシアへ20羽提供。カンムリシロムク保護の現地ワークショップへの参加 ・繁殖センター(雌雄判別、ホルモンの動態調査、精子の凍結保存など…)
3. 教 育	<ul style="list-style-type: none"> ・総合学習や学校団体の受け入れ(小中高88校) ・実習生の受け入れ(55名) ・小・中・高・成人向けサマースクール ・出張講座、教職員のための動物園活用講座 ・動物標語コンクール(年1回) ・児童動物画コンクール(年1回) ・動物感謝祭
4. 調査・研究	<ul style="list-style-type: none"> ・文部科学省総合研究受託事業 ・動物園技術者研究会発表 13題 ・継続的な調査研究 <ul style="list-style-type: none"> ・鳥類の種ごとの雌雄判別法の確立 ・各種動物の精子の保存法の確立 ・2004年日本動物園水族館雑誌技術研究表彰受賞…オカビの繁殖

19

年間の支出の36%を自ら得た収入でカバー。大阪市や名古屋市よりも優れている。

他都市との収支比較

(単位:100万円、2003年度)



都市	入場料収入の割合	総行政コストの割合
横浜市	15%	64%
東京都	37%	60%
名古屋市	16%	82%
大阪市	13%	85%

データ: 社団法人 日本動物園水族館協会年報

20

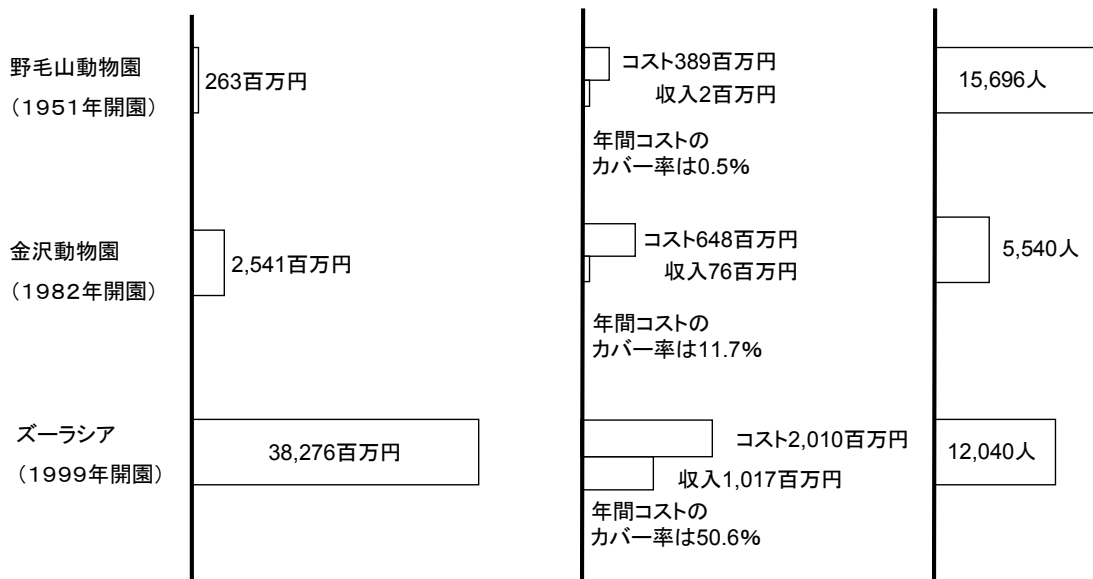
ズーラシアについては初期投資が大きかったものの、年間の運営コストについてはその半分以上を自ら得た収入でまかなっている。

各園別の収支構造

初期建設コスト*1
(土地、建物他)

年間運営コスト*2と収入

職員1人あたり年間入園者数*3



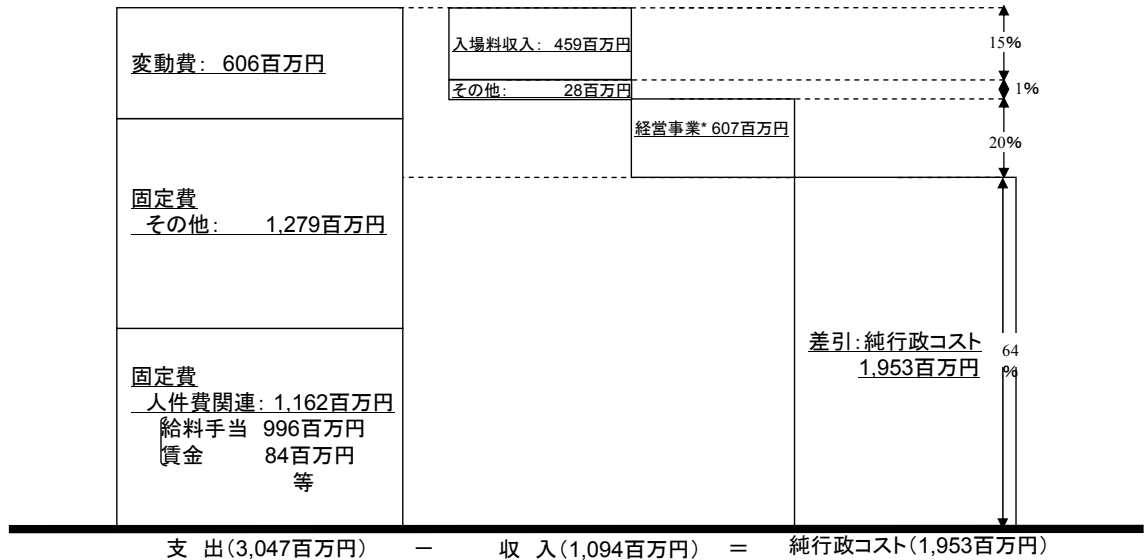
- *1 動物収集コスト(本庁部門で計上)を除く。なお、ズーラシアの初期動物収集コストは3,936百万円、他の動物園は不明。
- *2 運営コストには、市職員(ズーラシアへの派遣職員含む)の退職手当引当金は計上していない。
- *3 非常勤嘱託員を含む職員数で積算。

21

総支出額の64%を市に依存。コストの大半を固定費が占め、現場レベルでの効率改善の余地は限られる。収支効率を上げるためには、経営体制の見直しが不可欠。

収支構成

(2003年度)



※ 収入内訳

・入場料収入: ズーラシア 388百万円、金沢 71百万円

・その他: 土地使用料20百万円、国・県等からの補助金2百万円などである。

・経営事業収入: 主として、ズーラシアにおける飲食・売店収入334百万円及び駐車場収入224百万円である。

※ 固定費には、警備・保守点検・清掃・ゴミ処理等の委託費のうち施設維持管理に最低限必要なもの、動物飼育費、事務費・光熱水費の80%(管理業務に付随して生ずる負担)等を計上

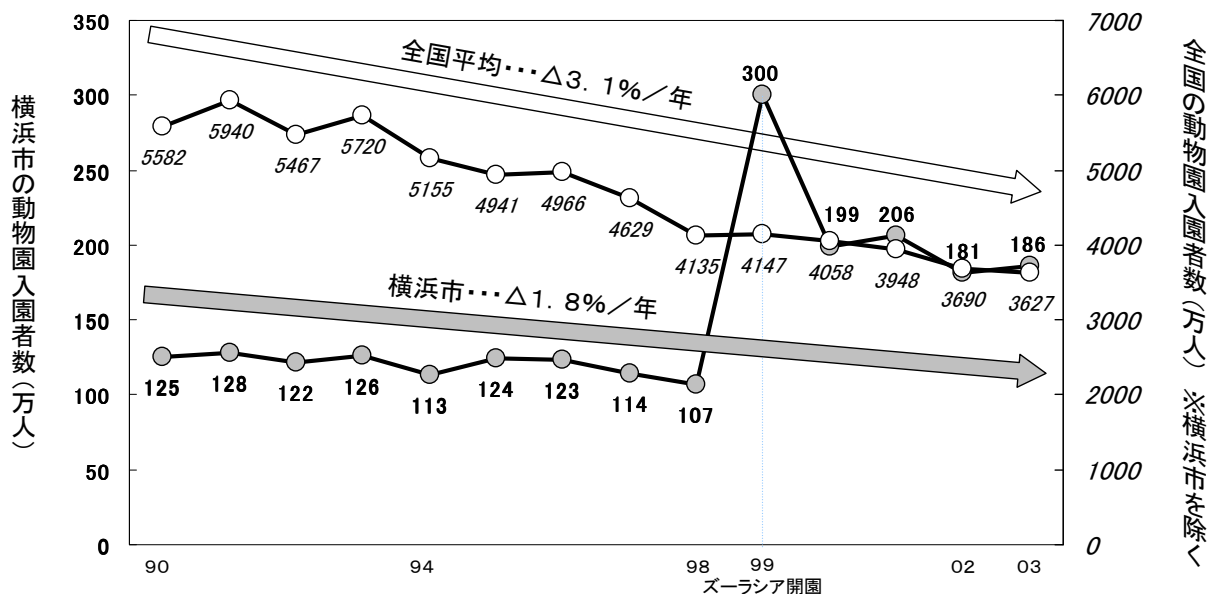
※ 変動費には、入園者数の増減により変動する経費(警備誘導・案内業務、券売、園内マップ作成、普及活動費、美観維持・美化清掃など)を計上。

22

90年代以降、全国的に入園者数は減少傾向。その中であって横浜市は健闘してきたが、近年は厳しい状況。

動物園入園者数の推移

(全国及び横浜市、1990年度～2003年度)



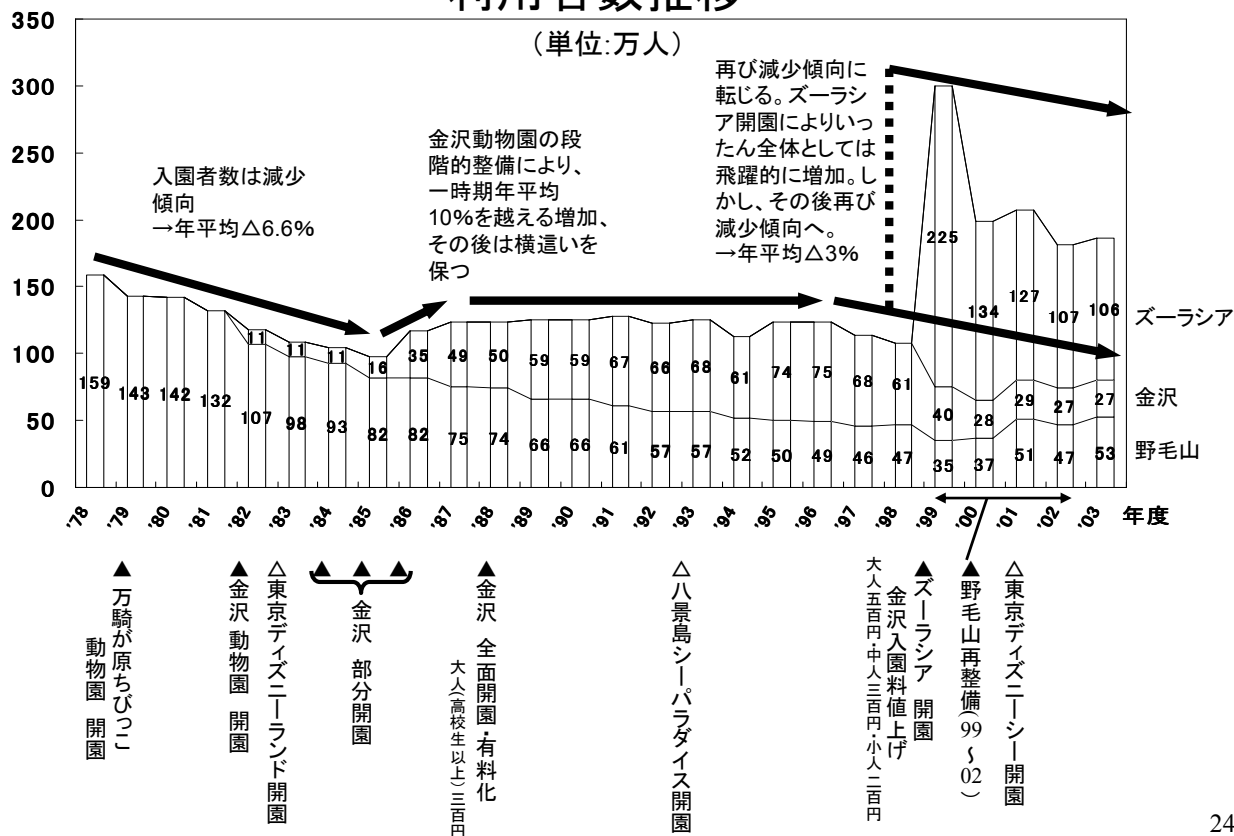
※全国の動物園・・・社団法人日本動物園協会加盟施設

※※横浜市は、野毛山(分園のぞく)、金沢、ズーラシアの3園合計。減少率の算定上、'99、'00はズーラシア開園に伴う異常値として除外

23

ズーラシアの開園により総数の水準は上がったが、開園後すぐに落ち込み、全体としては年率約3%ずつの減少傾向(全国平均並み)。

利用者数推移

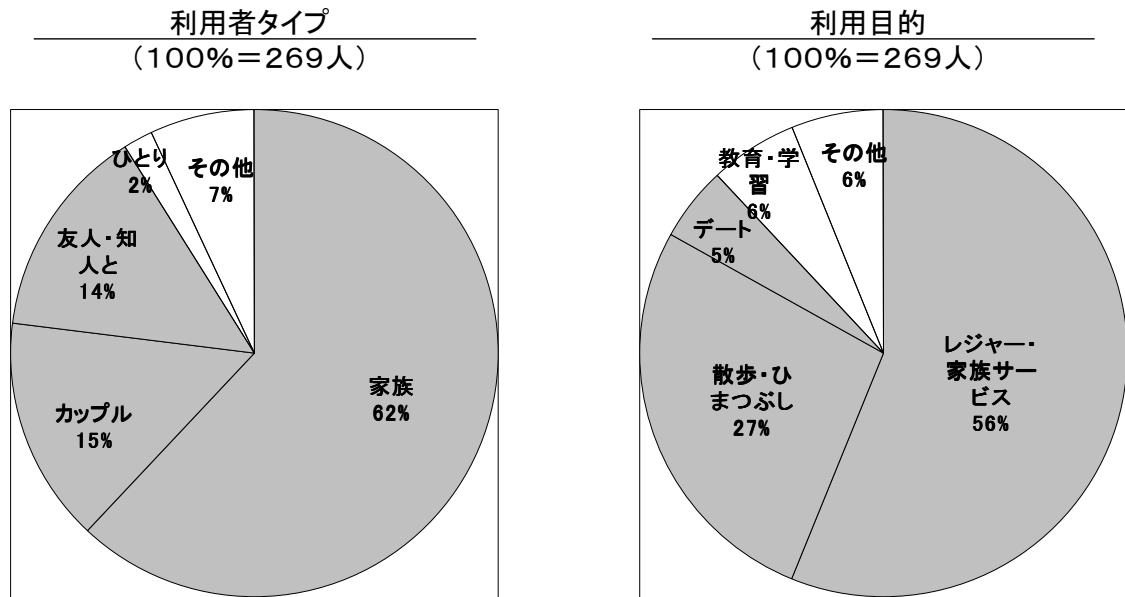


(2) 各園の集客・マーケティング

- 9割方は家族やグループで娯楽・レジャーを目的に来ている。集客・マーケティングにおいては、ディズニーランド、映画館、スポーツ施設、水族館など首都圏におけるレジャー施設間の競争を意識した打ち手が必要である。
- 近年の野毛山のリニューアル効果や旭川市の旭山動物園の成功事例に照らすと、設備投資が集客に与える効果は大きい。ズーラシアを始めとする今後の設備投資は利用者の潜在・顕在のニーズや競合を分析した上で戦略的に行う必要がある。
- 各園の来園者のうち他の園に行ったことのない人の割合が3~6割を占める。3園合同もしくは連携した集客、マーケティングの余地は大きい。直営の金沢と野毛山に関しては集客・マーケティングの体制・人員・予算そのものが存在せず、ズーラシアについても規模に見合った質の高い展開ができていない。
- 金沢については他園に来園した人ですらその存在があまり知られていない(不認知率30%)。また展示や顧客サービス面の随所に改善の余地が残されている。ズーラシアへのシフトを理由とした過少投資が続けられてきたが、このままでは中途半端・・・存続させるなら内容と体制の抜本的刷新が不可欠。

家族やグループでレジャー・娯楽目的で来ている人が多く、テーマパークや他の施設等との競争にさらされている。

横浜市の動物園の利用形態

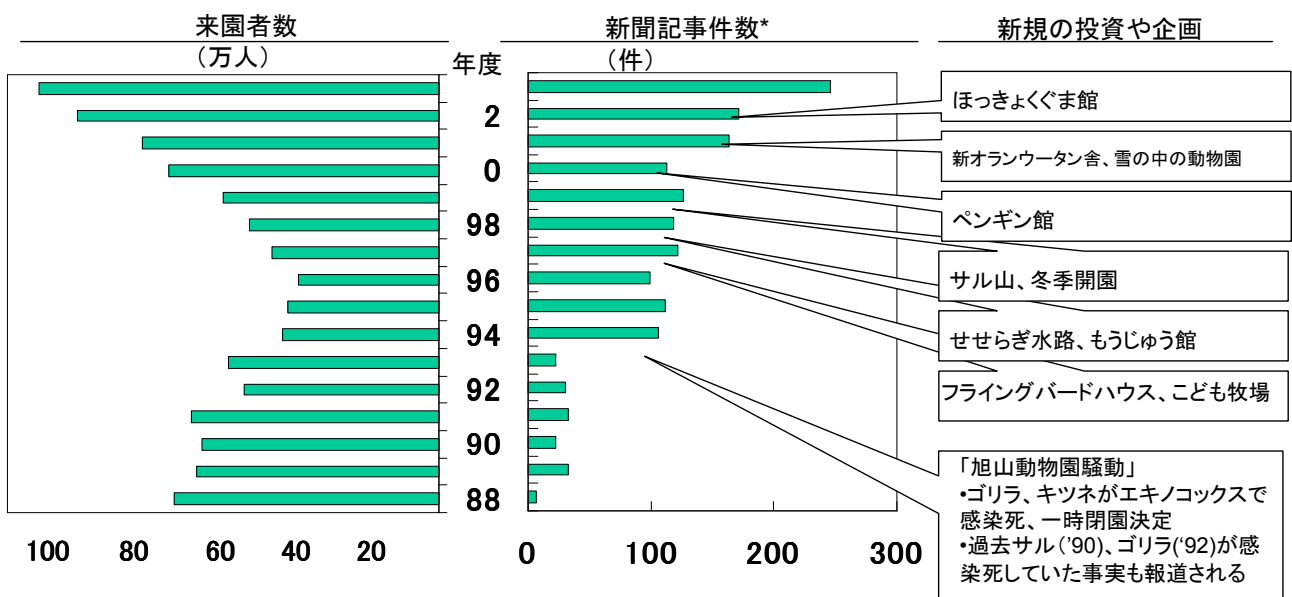


データ：利用者質問紙調査 マーケティング部会

調査日：2004年11月26日(金)27日(土)(野毛山、金沢、ズーラシア)
11月30日(火)12月4日(土)(万騎が原)

旭川市の旭山動物園の成功要因はこまめで継続的な投資、さらにそれを広く外に発信し、戦略的な集客努力を展開している。

旭山動物園の継続投資



投資に比例した集客推移

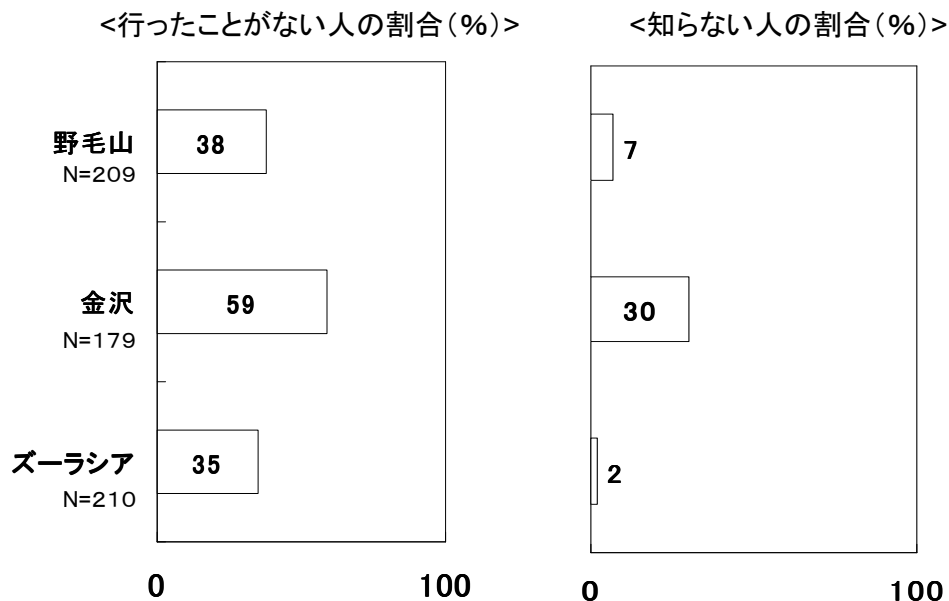
巨額の投資による話題づくり...投資がプロモーション効果

‘97年以降大規模な投資を継続
‘03年度まで約10億円程度の累積

*日経4紙、読売、朝日、毎日、産経、北海道新聞の年度合計

各園の来園者に質問をしてみると他園の存在を知らない、あるいは行ったことがない人がかなりいる。

他園に関する情報提供とプロモーションの不足



調査日:2004年11月26日(金)27日(土)(野毛山、金沢、ズーラシア
11月30日(火)12月4日(土)(万騎が原)
出典:2004年万騎が原を含む4園での利用者質問紙調査、マーケティング部会

注:数字は対象となる園以外の他の3カ所の来園者に対して現地で質問した結果を加工したもの。例えば、「野毛山に行ったことがない人の割合」とは、野毛山以外の動物園来園者のうち、「野毛山に行ったことがない人の割合」である。

ズーラシア以外の直営の2園については、マーケティングと集客のための予算と人員が配慮されていない。

マーケティング・集客のための予算と体制

	予 算	人 員	具体的活動内容等							
			市場調査	有料広告	パブリシティ	雑誌・TV等への情報提供	旅行代理店への営業活動	学校等との連携	企業等との特約利用契約	独自商品開発
野毛山	・チラシの作成など約20万円(このための予算がなく他の費用から流用。紙・インク代など)	・専任なし								
金 沢	・チラシ、ポスターの作成など約60万円(このための予算がなく他の費用から流用。紙・インク代など)	・専任なし								
ズーラシア	・鉄道駅、道路等の交通広告など約1600万円(駐車場、飲食、物販などの付帯事業の収益を充てている)	・集客担当課長1、職員2 ・広報担当職員2								

※予算は、野毛山・金沢は主としてチラシの作成(紙・インク代)などで、既定予算はなく他経費から流用。ズーラシアは主として鉄道駅、道路等の交通広告。いずれも人件費を含まない。

※野毛山、金沢は、集客、イベント企画等はテーマ別にプロジェクト方式で検討。

国営公園等の有料の集客施設の多くは、専任職員5名程度で年間1500万円程度の広報宣伝費を使っている。野毛山と金沢についても職員2名年間500万円程度の予算を投ずることにより集客水準をアップさせる余地がある。現状は明らかに過少投資。

規模に応じた人員と予算の投入の必要性

施設名	年間利用者数 (万人)	面積 (ha)	広報・企画等 専任職員数 (人)	広報宣伝年間 予算 (百万円)
国営A公園	225	304	6	12
国営B公園	86	116	4	26
ズーラシア	106	34	5	16
野毛山	53	3.3	0	0.2
金沢	27	12.8	0	0.6

出典:

国営公園・・・財団法人公園緑地管理財団 2004年度見込み
横浜市立動物園・・・横浜市緑政局公園部管理課 2003年度データ

30

野毛山の課題は、ソフト面での充実とマーケティング上の工夫

野毛山動物園の改善課題

集客状況	マーケティング施策案	顧客満足度向上	ハード施設上の課題
<ul style="list-style-type: none"> 再整備以降、来園者が回復している 子供のいる家族連れが主体 若いカップル、夫婦のみによる利用も比較的多い 電車での来園が約半数である 近隣住民の散歩の場、みなとみらいからの立ち寄り利用者が多い 	<ul style="list-style-type: none"> 利用形態にあわせ遊具(とくに教育遊具)、ベンチなどの整備拡充 乗入れ沿線での交通広告 みなとみらい地区との共同プロモーション 入門編動物園として、近隣保育園、幼稚園、小学校への勧誘 	<ul style="list-style-type: none"> 観察して楽しめるような、動物の動きを引き出す展示の工夫 興味をひき、伝えたい情報、必要な情報を伝えられる解説板の工夫 体験実習や、研修実習の受け入れ要望に対応できる体制づくり 	<ul style="list-style-type: none"> 売店やレストランがない 老朽化した設備の更新(計画あり) 授乳室など母子専用の部屋がない 学校、保育園、幼稚園等を受け入れる際の施設・設備が不足 引き続き動物の飼育環境の向上が必要

(出典)懇談会、マーケティングおよびCS向上作業部会記録

31

ズーラシアの改善課題

集客状況	マーケティング施策案	顧客満足度向上	ハード施設上の課題
<ul style="list-style-type: none"> 計画利用者数(年間85万人)を大きく上回り、100万人代を維持 子供のいる家族連れ主体 カップルなど若い世代の利用、団体利用も比較的多い 集客圏は非常に広域 再来園率が比較的低い(43%) 	<ul style="list-style-type: none"> 会員向け特別プログラム、子供の体験プログラムなど、再来園者確保のためのプログラムを充実 割引制度などの料金オプションの認知拡大 家族娯楽情報誌、ドライブ情報誌などへの集中掲載 関東広域圏からの誘客 	<ul style="list-style-type: none"> 雨天時でも楽しめる展示や企画の工夫 動物の行動を引き出す工夫。「動物を探す楽しみ」が持てるような情報発信 季節の花を考慮した植栽計画、花のガイドツアーなどによる、園内の雰囲気そのものを心地よく楽しめる環境整備 途中入退園を認める 	<ul style="list-style-type: none"> 動物が見えにくい 園路が非常に長く、休憩施設・ショートカットコースの拡充やトラムの運行などの要望が多い 臨時駐車場から、入場門まで遠い。ベビーカー利用者が不便 雨宿りスペースが少ない 体験型施設やビジターセンターの未整備

(出典)懇談会、マーケティングおよびCS向上作業部会記録

金沢は誰の目から見ても明らかな改善課題が山積している

金沢動物園の改善課題

集客状況	マーケティング施策案	顧客満足度向上	ハード施設上の課題
<ul style="list-style-type: none"> 子供連れの家族が主体 平成11年度の入園料値上げ(子供有料化)とよこはま動物園ズーラシア開園の影響で入園者数が大幅減少したものの、その後は維持 商圏は広域であるが、植物区のみを利用し動物園に来園しない人も多い 	<ul style="list-style-type: none"> 認知度向上のためのプロモーション 希少草食動物がいるというアピール強化 動物、植物に関して総合的に学習・体験できる場として、自然公園植物区と一体的な運営を推進。名称変更も要検討 アウトドアレジャーを満喫できる施設(キャンプ場、BBQなど)の拡充 	<ul style="list-style-type: none"> 来園者にわかりやすい、動物園までの、導入経路の告知対策 展示している希少草食動物の現状や、希少性、保全の必要性がわかるような解説板の工夫 観察して楽しめるような、動物の動きを引き出す展示の工夫 野毛山とズーラシアの間で、別の特色を感じられる、印象に残る工夫 雨天でも楽しめるイベントの計画や、雨天時来園特典などの導入 体験学習や、ポイントガイド、ズースクールなどの楽しく学べる機会の拡充 	<ul style="list-style-type: none"> 高速道路からの動物園への入り口がわかりにくい。並木方面から高速側駐車場へのアプローチができない コアラバス(駐車場から公園入り口まで)の輸送人数に限界あり 高速駐車場、コアラバス終着所から、動物園入り口までが遠い レストランを利用するには、一度動物園から出なければならぬ 雨天時には見られない動物がある 園内に起伏があり、移動手段の導入の必要性あり。 希少動物の繁殖のためのバックヤード不足 体験型施設・設備が不足 植物区を含め園内サインの改良が必要 植物区と動物区が2極対立構造になっていて、周りが動物区の成長を阻害している。 なかよしトンネルが意味不明、何を伝えたいのかわからない

(出典)懇談会、マーケティングおよびCS向上作業部会記録

金沢は規模、動物の数、付加サービスなどでズーラシアに大きくは劣らない。相当の集客・マーケティング体制と内容の刷新が必須。

ズーラシアと金沢動物園の比較

	面積	最寄り駅からの距離	駐車場	動物点数(哺乳類)	付加的サービス	料金	1家族での費用※
ズーラシア	34.1ha	バスで約15分	1500台	38種201点	・ギフトショップ2店 ・レストラン1店 ・軽食 2店 ・遊具広場2ha ・芝生広場2ha	大人 600円 高校生 300円 小中学生 200円 駐車場1回 1,000円	5,600円
金沢	12.8ha 自然公園全体では58.5ha	バスで約15分	1200台	27種137点	・レストハウス2ヶ所 ・うち1ヶ所に売店 <動物園外> ・レストラン ・売店1店 ・遊具広場 ・バーベキュー広場	大人 500円 高校生 300円 小中学生 200円 駐車場1回 600円	5,000円

※「1家族での費用」は、大人2名、子供(小学生)2名、自家用車での来園、昼食・飲み物代3,000円を想定。

34

(3) 全体の経営体制

- 全国のほとんどの「公の施設」と同様、具体的な達成目標が設定されていない。職員はまじめに仕事をしているが現場レベルの管理・評価の指標や体系が存在しない。そのため現状を変えたり新しいことに挑戦することを促す環境がない。
- 3園が別個の独立のものと位置付けられている。そのためスケールメリットが追求できるはずの分野で非効率が起きている。市役所本体の担当部署は手薄で日常の業務レベルでの調整機能を十分に果たせておらず、ましてや3園の役割分担やコンセプト、さらに全体の戦略の見直しをリードできる状況にない。
- 外部環境への対応能力や経営効率について、直営の2園を財団委託したズーラシアと比べると、後者の優位性が目立つ。今後共、直営を維持すべきかどうか見直しすべき。
- 横浜市の動物園の整備は、必ずしも首尾一貫した方針に基づいて展開されてこなかった。また、現在においても市役所内で、動物園の使命・役割について定見がない状況にある。

35

各園の目標管理体制

	年次目標設定	管理指標設定	自己評価	第三者評価
野毛山 及び 金沢	・予算の枠が、経費節減目標としての、とりあえずの目標。具体目標が存在しない	・業務に関する評価指標は存在しない	・園の事業全体に関する自己評価制度はない	・制度が存在しない
ズーラシア	・横浜市と財団との協約において、受託費、入園者数、協賛企業数などを目標設定 ・入園者数123万人 ・協賛企業数6社 ・受託費前年度比△3%	・個別具体業務レベルでの評価・指標は存在しない	・市と財団との協約に基づく目標達成状況の振り返りを実施 ・緑政局運営方針の振り返りを実施 ・財団理事会での決算と事業実績の審査を実施	・市と財団との協約に基づく目標達成状況を公表する予定

※網掛けの説明

・・・制度有り

・・・何らかの形式は存在

・・・全く無し

公式文書を見る限り各園のビジョンや戦略は抽象的かつ戦略性が感じられない。また、具体的な数値目標も掲げられていない。

公式文書にみる各園の具体目標

条
例

○横浜市動物園条例

第2条 横浜市立よこはま動物園、横浜市立野毛山動物園及び横浜市立金沢動物園は、次の事業を行う。

- (1) 教育的配慮のもとに、動物を収集し、飼育し、展示すること。
- (2) 動物に関する知識、動物愛護思想及び環境教育の普及活動を行うこと。
- (3) 動物に関する調査研究を行うこと。
- (4) 野生動物の保護及び繁殖を行うこと。
- (5) 野生動物の救護活動を行うこと。
- (6) その他前各号の事業に付帯する事業

○平成16年度緑政局運営方針

・緑の環境学習の推進

自然環境や緑の大切さへの理解を深めるため、学校などと連携しながら、公園、動物園、市民の森、子ども植物園などのフィールドを活用し、緑の環境学習を推進します

・動物園のあり方の検討

3動物園(野毛山、金沢、よこはま)の今後のあり方について検討を進めます

・企業・市民の支援拡充

動物園、公園など、さまざまな「緑」に対する企業や市民からの支援の拡充を進めます

今
年
度
の
目
標

○野毛山動物園

- 動物園の運営及び施設の維持管理並びに動物飼育等を適切に実施する。
- 自然や生命に対する関心と理解を深めるため、市民参加によるイベントの実施や情報季刊誌の発行を行う。

(平成16年度緑政局予算
説明資料より)

○金沢動物園

- 金沢動物園の運営及び公園の維持・管理並びに動物飼育等を適切に実施する。
- 動物園の普及啓発及び横浜市動物園友の会補助を行う。

(平成16年度緑政局予算
説明資料より)

○ズーラシア

- アニマルペアレント制度の立ち上げや協賛事業及び物販事業等に積極的に取り組み、さらなる経営改善を図る。
- レクリエーションや教育普及をより充実推進するため、来園者、学校及び一般市民に対し、動物や環境に関するさまざまな情報を広域的かつ効率的に提供する。また、動物園の魅力伝えることにより、来園を促す広報活動を展開する。
- 園内施設の維持管理、来園者へのサービス、飼育管理、環境教育、植栽管理及び施設改修を行う。
- 動物園内の便益施設等の経営及び集客促進対策事業を行う。

((財)横浜市緑の協会 平成16年度事業計画より)

せっかくの3園体制を生かしたスケールメリットの追求がなされていない。

3園の連携不足

連携課題	実態	連携案	阻害要因
動物展示・プログラム開発	<ul style="list-style-type: none"> 動物園の進化に沿って各園の展示手法が採用されてきた。そのため各々ユニークな特徴を持つ しかし、異なる手法の特性をPRやプログラムの面で活かせていない。 教育普及担当者会議を平成16年度から定期的実施 	<ul style="list-style-type: none"> 同じ動物でも園によって異なる見せ方があることをアピールしたり、異なる生活シーンを見せる 他園に行けば見られる動物を相互に紹介しあう 3つの動物園を回る連続講座プログラムを実施 	<ul style="list-style-type: none"> 人事交流が不活発で他園の実態がお互いによく分かっていない 各園の「自律・自主・自前主義」が悪い方向に作用
マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> 各園がそれぞれ別個に広報を実施 3園共同でのパブリシティが年1~2回ある程度 継続的な誘客営業はズーラシアのみ 顧客動向のリサーチはしていない 	<ul style="list-style-type: none"> 同一テーマでの共同広報 各園ごとの小規模PRを整理統合し、より大規模に実施 ズーラシアのマーケティング関連のノウハウを野毛山、金沢に移植、共有化 リサーチは専門チームを組んで実施 	<ul style="list-style-type: none"> 各園のコンセプトが不明瞭なためPRしにくい 3園を総括する機能が弱体 ズーラシアといえども民間並みの高度なマーケティング能力は不足
経済性の追求	<ul style="list-style-type: none"> 共同購買はまれ。飼料の一部を野毛山・金沢間で実施している程度 本庁などの端末へのデータ入力、調査・照会事務など集約可能な業務をそれぞれ各園が行っている 	<ul style="list-style-type: none"> 共同購買の拡充 不用物品などの相互融通 とくに園外で行う事務(本庁での端末入力など)を集約し、効率化を図る。 	<ul style="list-style-type: none"> 市と財団の会計制度の違い 経営主体の違いに起因する、他園の経営に対する無関心 直営の場合そもそも経営意識が希薄になりがち 本庁に実務担当の部署がない
人事	<ul style="list-style-type: none"> 人事交流が限定的。とくに協会から市への出向制度がない 飼育職・動物職職員は計71名 うち、協会22名 市 49名 市からの派遣5名 	<ul style="list-style-type: none"> 人事交流を拡大。多様な施設を経験することによる能力開発を図る 職員採用を一本化することで優秀な人材を確保 共通の人材育成ビジョンとプログラムの策定 	<ul style="list-style-type: none"> 経営主体が異なるため、採用と人事の制度がバラバラ 市役所本体においては、少数特殊職種に対する人材育成の体制が弱い

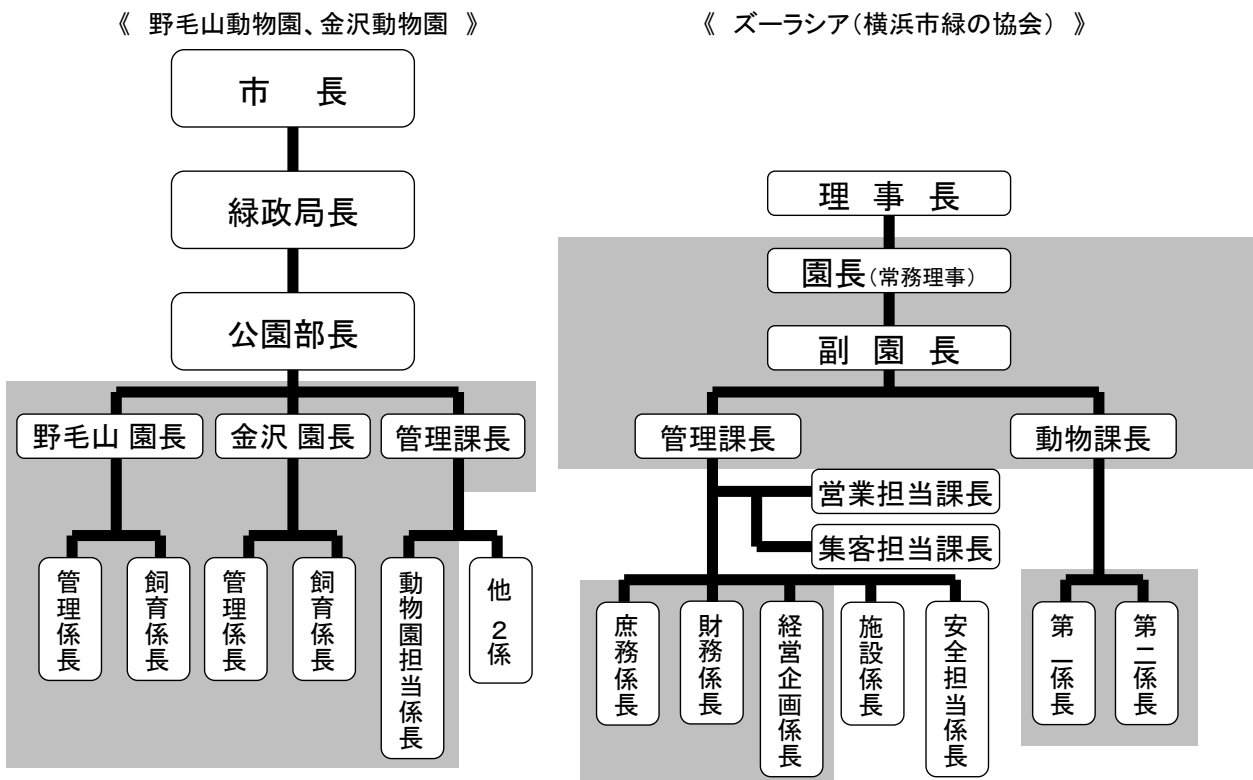
(出典)懇談会、職員ヒアリング等議事録

38

全体を統合的かつ専門的に見る体制がない・・・唯一あるのは三園調整会議だけ

現在の組織体制

■・・・「三園調整会議」出席者



39

「3園調整会議」は3園調整を行う唯一の場であるが、十分に機能していない。

3園調整会議の問題点

実 態	問 題 点	対 策
(参加者) -各動物園の係長以上ほぼ全員 -事務局は公園部管理課 (議題) -イベント等の開催情報や実施内容の調整などの実務レベルから、事業方針まで雑多で総花的 (例)2005年2月の議題 1 各園日程 …今後1ヶ月程度の行事その他予定 2 あり方懇談会 マーケティング部会とCS向上部会合同拡大会議について …2月9日実施の標記会議の概略報告 3 横浜市動物園友の会について …新年度事業等について 4 ズーラシアでの3局合同イベントについて …3月13日に実施する標記イベントの概要説明 5 動物収集評価委員会について …日程の連絡、委員会資料は別途作業チームが準備、あわせて2004年度動物収集の進捗状況の報告 6 その他	<ul style="list-style-type: none"> ・参加者が多すぎて意見が一致しにくい。かえって責任の所在があいまいとなる場合もある ・事務局が弱体で統括する権限と責任をもっていない ・課題のレベルがバラバラ ・報告の場になっていて、提案をする場になっていない。これでは現場の欲求不満がつのる 	<ul style="list-style-type: none"> ・「経営評価」「イベント・プログラム調整」等テーマごとに会議を設置すべき ・開催主体の明確化と会議そのものの定期的な評価・見直し ・園長レベル、係長レベル、担当者レベルなどの階層別会議を開催

40

統括体制や管理運営上の問題点

1. 公園部内の統括体制	2. 緑の協会と市役所の連絡体制	3. 管理部門と現場との連携体制
<ul style="list-style-type: none"> ・公園部は4課、2担当課、4公園緑地事務所、2動物園を抱える。公園部長の管理スパンは非常に広い(各課、各事業所での自律的な運営が強く求められる構造) ・本庁内で動物園を専門に担当する部署は管理課内の係長級の組織でしかなく、各園を統御しきれない ・一方、課をまたがる事案の多くの調整が動物園担当係に委ねられている 	<ul style="list-style-type: none"> ・緑政局の各部課がそれぞれの事業について個別に連絡を行う体制(緑政局内に緑の協会に関わる業務を専門に扱う部署は存在しない) ・したがって、個々の部課では緑の協会の全体を見渡した調整はできない ・動物園に関しては動物園部のみとの連絡であり、緑の協会としての事業執行への配慮が少ない 	<ul style="list-style-type: none"> ・職員数に比して管理職や係長の管理スパンが広範囲。業務の詳細や個々の職員の意見を把握しにくい ・ローテーション職場(シフト勤務)のため、全職員が集まる機会がほとんどない ・全体での意見のとりまとめはもとより、全職員への連絡事項の周知にも苦労 ・結果として管理部門と現場との連携が、総じて不足

(財)横浜市緑の協会は、動物園運営以外の多様な業務を実施している。

(財)横浜市緑の協会の主な事業(2003年度)

事業名称	内 容	年間事業費予算額
よこはま緑の街づくり基金事業	・「よこはま緑の街づくり基金」の造成を行い、基金運用益により、普及啓発事業、緑化奨励事業、緑の街づくり事業、調査研究事業等を実施する。 ・これらを通じ、緑化への関心を高め、地域住民等による自主的な緑の街づくりの支援を進める。	特別会計 7,907万円
自主事業	・季刊誌発行等の広報事業、園芸諸団やMM21地区の緑化を推進する団体等への助成を行う。	一般会計 5,195万円
受託事業	・横浜市からの委託により、横浜市が設置する運動施設、古民家、レストハウスその他多様な公園施設の管理運営を行う。 ・花やぐ横浜事業等、横浜市からの業務委託により公園関連及び緑化関連事業を行う。	一般会計 8億8,314万円
経営事業	・公園駐車場、売店の管理・経営、公園内などに自動販売機の設置、洋館や古民家での喫茶室経営やホールの貸出しなどを行う。	一般会計 3億7,548万円 特別会計 1億6,936万円
よこはま動物園事業	・よこはま動物園の管理運営事業を横浜市から受託するとともに、普及啓発事業や、動物園内便益施設の経営などを行う。	特別会計 20億1,711万円 うち受託費 9億854万円
横浜市民ふれあいの里「上郷・森の家」事業	・横浜自然観察の森に隣接して、宿泊施設「上郷・森の家」を経営し、市民のふるさと意識や連帯感の醸成と、体験学習を通じた青少年の健全育成を図る。	特別会計 2億8,168万円

※一般会計は、表中に記載したほか、管理費、特別会計繰入金等、約4億3,900万円がある。

42

市役所直営による運営の是非

	メリット	デメリット
一般論	<ul style="list-style-type: none"> ・ 法令による公平性遵守などの規定が明確 ・ 経営効率を過剰に意識することなく公益を追求できる ・ 現場部門と政策・企画部門が同一組織内に存在するため連携がとりやすい 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 官庁は縦割り組織であり、法令遵守には向いているが、顧客向けサービスなどへの対応能力が低い ・ 効率を無視した「公益性」の追求に陥りがち ・ 各種の制度・規定に縛られ、物品発注などの日常業務ですら柔軟で迅速もできない ・ 歳入と歳出が分離しており、収支状況に応じた経営の伸縮がしにくい ・ 公務員の身分保障に安住しがち
横浜市の動物園の場合 (付加事項)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 半世紀以上に渡って動物園を運営してきた経験とノウハウ ・ 専門職種として動物職を採用 ・ 短期的な収支や入園者数の増減に左右されず安定した経営ができる ・ 都市公園に該当する動物園の場合、都市公園法の諸手続き(許可等)と事業実施を同一組織でき、効率的 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 巨大組織ゆえに事業の細部にまで管理部門のチェックが行き届かない。情報伝達や意思決定にも非常に時間がかかる ・ 経営危機を身近に感じないため危機感が薄くなりがち ・ 会計制度などが動物園のような事業に適さず、運営に柔軟性を欠く ・ 動物園の経験のない人が園長につくことがままある

43

歴代園長は、様々な職種の課長級(直営)になっており、在職期間が短く、専門性や経験が担保されていない。

歴代園長の専門性

	①専門性	②経験	③在職期間
野毛山 1			
2			○
3			
4			○
5			
6			
7			
8			
9	○		○
10	○		○
11			
12			
13	○		
14			
15	○	○	○

補足:野毛山・金沢の園長は課長級、ズーラシアの園長、副園長は部長級

	①専門性	②経験	③在職期間
ズーラシア 1	○	○	○

金沢動物園 1			
2	○	○	○
3	○		
4	○		
5			○

繁殖センター1	○		
2	○	○	
3	○	○	
4	○	○	1.8年 在職中

(注)施設名称右に付した数字は、園長の代を示す。また、①から③までの分類は、下記のとおり。
 ①専門性:動物に関する専門性がある場合=○…職種によって分類。動物職、獣医師職、生物職を専門性ありとした。結果は獣医師職のみ。
 ②経験:経験がある場合=○…園長着任以前に動物園での業務経験がある場合を経験ありとした。
 ③在職期間:長期間在職した場合=○…横浜市における通常の管理職異動スパンが2~3年であることから、3年を超える場合、長期間であるとした。

指定管理者制度について

指定管理者制度

「地方自治法の一部を改正する法律」の施行
(2003年年9月)



「指定管理者制度」の創設
 目的:多様化する市民ニーズに、より効果的、効率的に対応するため、民間の能力を活用しつつ、住民サービスの向上を図るとともに、経費の節減を図る。



民間事業者も横浜市の代行者として「公の施設」の管理が可能となる。



管理委託をしている「公の施設」は、2006年9月までに「指定管理者」か「直営管理」か、を決定。

横浜市の現状

経過措置期間が終わる2006年9月1日までに、従来外郭団体等に委託してきた施設については、原則として指定管理者制度に移行する。

移行状況

施設名称	指定管理者
横浜市民ギャラリー	(財)横浜市芸術振興財団
横浜市磯子区民文化センター「杉田劇場」	(財)横浜市芸術振興財団
みなと赤十字病院	日本赤十字社
岡野、日野中央、岡村、入船、山手、常盤、富岡西各公園	(財)横浜市緑の協会
潮田、台町、日の出川各公園	横浜・八景島グループ
神の木公園	緑とコミュニティグループ

動物園の存在意義については、市役所職員の間には共通の考え方がない。それぞれに納得できる多様な考え方が混在する状況にある。

市役所職員の動物園に対する見方

積極支持型	現状肯定型	懐疑型
<ul style="list-style-type: none"> ・環境や命の大切さを学習する場として、動物園は極めて重要 ・横浜は国内の動物園の中でもリーダー格。見本となるような内容と規模をめざすべき ・動物園は進化する存在。野毛山、ズーラシア、金沢はそれぞれ違った役割を担うべき 	<ul style="list-style-type: none"> ・世界の大都市は全てそれなりの動物園を持っている。あって当然の施設で維持すべき ・横浜市は南北に長く人口も多い。現在の3園の配置は結果として妥当。予算、人員も過剰ではない ・動物園は、緑や自然の保全のためにもある。他の用途に転用する必要もないので今のままでよい 	<ul style="list-style-type: none"> ・そもそもなぜ市役所が希少動物の繁殖や保護をやる必要があるのか疑問。国やNPOがやるべき仕事 ・市外からの利用者が5割以上。市民のための施設とはいいいにくい ・ズーラシアを作る時に金沢は見直すべきだった。野毛山の廃止もできなかった。結果的に3園持つことになってしまった

(出典)懇談会、職員ヒアリング等議事録

46

3. 市役所が取り組むべき経営課題

- 市役所が取り組むべき課題は大きく3つのレベルに大別できる。
 - ・レベル1：各園の現場改善活動
 - ・レベル2：3園の連携とスケールメリットの追求
 - ・レベル3：市役所が行う基本戦略と経営体制の見直し
- レベル3の基本戦略と経営体制の見直しにおいては、直営2園の経営体制を見直し、3園の一体運営や、将来的には動物園専門の事業組織に運営させることを検討すべき。また、それに向けた過程となる形態として、当面は一つの財団のもとで、一元的な経営体制をとるべきである。なお、経営面においては、本庁担当部門と3園が一緒になって、3園全体と各園の抜本改革案を同時かつ共同に検討すべきである。その際には特に次の3つの重点課題にエネルギーを集中すべきである。
 - ・重点課題1：野毛山動物園の受益者負担
 - ・重点課題2：金沢動物園の戦略見直し
 - ・重点課題3：ズーラシアの投資戦略
- 案の構築に当たっては、テーマパーク等の民間ビジネスのノウハウを持った専門家の参画を得る。また、経営体制の見直しは、庁内メンバーと財団スタッフのみに委ねず、外部の専門家の助言を得るべき。
 - ・ズーラシアの集客はその規模と競争環境に照らすと、今のままでは不十分となる可能性が高い。
 - ・民間企業の活用のあり方は、指定管理者制度も踏まえ、市役所が独立の視点から、議論をするべきである。
- 当面はともかく現場改善活動を通じた集客・CSの向上に力をいれるべきである。市民の目に見える成果をあげて成功体験を確立することが全ての改革の大前提。また、友の会やボランティア、地元の大学・研究所・企業の活用策も見直す。

47

課題の構造化

	レベル	主な実施責任主体	内 容	目 的	対応する包括外部監査の指摘事項
レベル3	市役所が行う基本戦略と経営体制の見直し	・本庁局部課長、園長	・市にとっての動物園の使命・役割の確認 ・経営形態(直営、財団、民間)の見直し	・各園の戦略のメリハリ付け ・予算の戦略的重点配分	・3園の統廃合の検討 ・野毛山、金沢の委託化の推進
レベル2	3園の連携とスケールメリットの追求	・園長、各園の現場リーダーの横断チーム	・共通インフラのあり方検討 ・各園の存在意義の見直し ・3園人員交流等 ・「3園調整会議」の発展的改組と統合的な意思決定の場の設定	・3園のスケールメリットの追求(例:ズーラシアのノウハウの横展開)	・経営体制の一本化 ・共同購入
レベル1	各園の現場改善活動	・園長、現場職員チーム	・日常の業務改善 ・予算・人員の弾力運用	・CS ^(*) とES ^(**) の同時向上 ・明らかな非効率の是正	・薬品の定期的棚卸

* CS=Customers Satisfaction (顧客満足度)
** ES=Employees Satisfaction (従業員満足度)

48

各園が直面する重要経営課題について、3園と本庁が一体となって考える体制と経験が必要。これを経なければいつまでたっても一体運営はできない。

3つの重点課題

	検討課題	懇談会コメント(部分引用)
1. 野毛山動物園の受益者負担	受益者負担を求めるべきかどうか。また、その具体方法論。	受益者負担で得た収入を、解説の充実やマーケティングに活かす仕組みを考える。
2. 金沢動物園の戦略見直し	いかにして存在をアピールし、また内容を充実させていくか。	コンセプトを転換し、環境学習施設にシフトする、もしくは再投資して、魅力向上を図る。 どちらもしないなら、漸次閉園に向け規模縮小していく。
3. ズーラシアの投資戦略	アフリカ区の整備を集客戦略の視点からいかに練り直すべきか。	ズーラシアは未完成。アフリカ区の整備、トラム、ビジターセンター ^{注)} の建設は必要。

注)ビジターセンター
映像の上映・飼育や教育スタッフによる解説、講演を行う屋内施設で雨天時でも使える。ふだんは標本・骨格あるいは絵画を展示(横浜市内に存在しない博物館の機能も期待できる)。

49

重点課題1. 野毛山の受益者負担問題

課題設定	賛成	反対
<ul style="list-style-type: none"> ・ 受益者負担の考え方 ・ 理由 (1) 得た収入をマーケティングや展示に行かせるなら好循環が期待できる。 (2) 他の2園は、有料でここだけ無料はおかしい。 (3) お金を取るほうも払う方も、費用対効果を考えるようになる。 ・ 例えば、 <ul style="list-style-type: none"> 大人 300円 小人 100円 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 安かろう悪かろうではなく、良い施設であれば有料でよい。 ・ 入園料をとっても人々は利用する。 ・ あれだけの規模で無料はお得。有料化できる。 ・ 資金投入して工夫をする価値はある。カンパのようなものでもよいと思う。 ・ 横浜市の方針として、受益者負担を掲げている点からも有料化すべき。 ・ 全国的にも、野毛山のように大規模で無料の施設はない。 ・ 100円、200円でもとって、受益者負担はとっていくべき。 ・ お金を稼いで投資に回す、それでお客が喜ぶという原理を職員が学ばない限り改善は無理。 ・ 三溪園が有料なのに、なぜ野毛山が無料なのか。 ・ 取ったお金を解説の充実やパンフレット作成に利用できるなら、有料でもよい。一般財源に消えるのは反対。 ・ お金を何に使うのかははっきりしていれば、市民もワンコイン程度払うのでは。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ お金がかからないという魅力が有料化によって失われる。 ・ 学習機会を得られるから無料でよい。 ・ 徴収の人件費を考えると無料でよい。 ・ 中途半端に取ると維持管理費がかかる。 ・ 市民感覚として、野毛山は無料で当然。好きなところだけを見て帰れる。 ・ 市民に定着しているのだから、これからも利用しやすいようにあって欲しい。 ・ 有料にすると、金沢とどう違うのか、分からなくなる。無料だからやっぱり行くのだと思う。 ・ 「動物のことを知ってください」という市の意思表示とすれば、無料でよい。

(出典)懇談会議事録

50

有料化は来園者に価値を意識させ、啓発する意味もある。経営者側にもしっかりと見せる義務が生じる。

野毛山の受益者負担・コストシュミレーション

収入体系	収入額	費用	利益
ケース① 大人:300円 子供:100円	77百万円 ※1	12百万円 ※2	65百万円
ケース② 大人:100円 子供:0円	27百万円 ※3	12百万円 ※2	15百万円
ケース③ 募金箱を設置	8百万円 ※4	1百万円 ※5	7百万円

大人300円 小人100円の有料化を実施
→ 入場者が3割減少しても、約65百万円の利益

○ マーケティングスタッフ
6百万円×3名 = 18百万円

○ ポスター
A0版 @7,000円×4,000枚 = 28百万円

○ キャンペーン
@8.5百万円×2回 = 19百万円

(参考)ズーラシアの広告宣伝予算:年間 16百万円

※1 入場者3割減少と想定

※2 料金徴収業務委託費(9百万円)と券売機のリース料(3百万円)

※3 入場者1.5割減少と想定

※4 現在の来園者(大人)の半数が平均50円寄付することを想定

※5 募金箱設置料

51

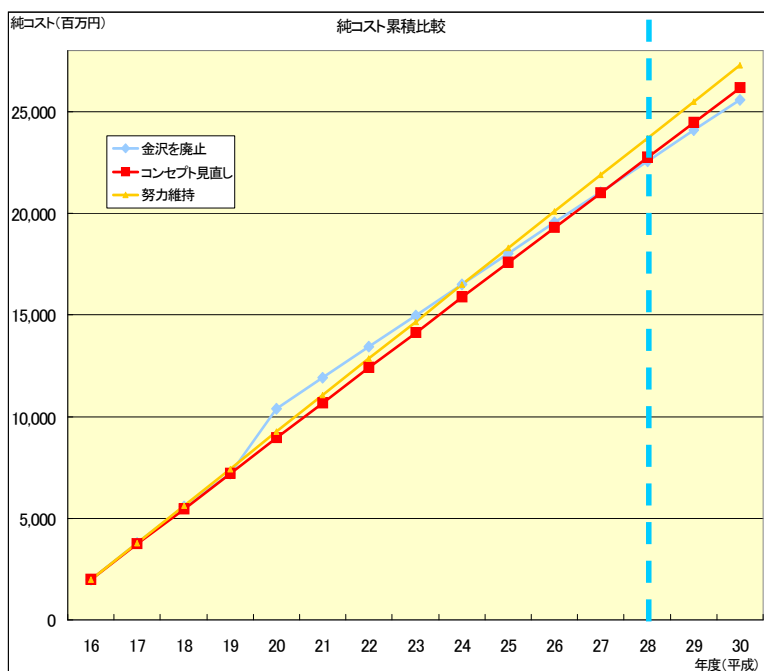
重点課題2. 金沢動物園の再生案

	オプション① 教育・学習センター	オプション② 現状テコ入れ	オプション③ 閉鎖案
内容	・ 娯楽・レジャーを主目的とした施設から、環境教育を主目的としたセンターに改編	・ 現状の施設や展示を元に、新たな投資によって補うことが可能な部分にテコ入れする	・ ズーラシアのアフリカ区建設に伴い引越し ・ 飼育動物の減少に伴い、順次縮小していく(その間に跡地利用方法を検討)
強化策等	・ 1日受入客数を限定した、フルアテンドの対応 ・ 10人以上の団体ツアー客を中心に据える ・ 環境教育を主たる目的に据えることから、集客数の目標は設定しない ・ 野毛山・ズーラシアのバックヤードとしての位置づけ ・ 新たな設備投資は不要。運営維持管理費も、現状レベルで対応可能	・ 高速側駐車場アクセス改良 1,000百万円 ・ トラムの運行 初期投資 10百万円 運営費 28百万円 ・ サイン全面改良、なかよしトンネルの展示コーナー化 168百万円 ・ 入口の新設 62百万円 ・ ふれあいコーナー新設 127百万円	・ ズーラシアのアフリカ区で受入可能な動物を移転 移転費用 160百万円 (移転可能な動物は3割程度) 例えば、跡地を植物園にする場合 ・ 整地・植物園建設費用 1,600百万円 ・ 植物園としての運営維持費用 年間 24百万円
論点	・ 全面的な採用が困難だとしても、冬季限定など期限を設けて採用することも考えられる ・ あるいはオプションツアーとして付加	・ これら全ての投資を実施することは財政面の制約がある。投資は厳選あるいは民間事業者の参画を得なければならない	・ 新たに巨額の投資を要すること、と動物の受入先が不透明という問題 ・ ゆっくり時間をかければ不可能ではない

52

金沢動物園を閉園することで長期的には年間約3億円のコストを削減できる。しかし閉鎖のためのコストや跡地利用のコストを考慮すると、必ずしも得策とはいえない。

金沢の閉鎖シミュレーション



金沢動物園閉鎖に伴うコスト

- 整地&植物園建設費用:
1,600百万円
 - 植物園としての運営維持費用:
年間 24百万円
 - 動物の移転費用
(金沢→ズーラシア): 160百万円
- ※ ただし、移転可能な動物は3割程度

53

重点課題3. ズーラシアの投資戦略

現行計画

すでにできたもの	今後の計画
<p>-1次開園(1999年開園)</p> <p>整備 1981年度~1998年度 用地費・施設費計約770億円</p> <ul style="list-style-type: none"> ・アジアの熱帯林 ・亜寒帯の森 ・オセアニアの草原 ・中央アジアの高知 ・日本の山里 ・アマゾンの密林 <p>-2次開園</p> <p><整備済></p> <p>整備 1999年度~2002年度 用地費・施設費計約25億円</p> <ul style="list-style-type: none"> ・わんぱくの森(2002年度公開) ・アフリカの亜熱帯雨林(2003年度公開) <p><今後の計画></p> <p>整備 2003年度~2010年度(?) 用地費・施設費計約240億円</p> <p>※用地費には、植物区部分を含む。</p>	<p>○区域等</p> <p>アフリカ・サバンナゾーン 5.8ha</p> <p>アフリカ・熱帯雨林ゾーン(一部整備済)</p> <p>ふれあい体験施設 他</p> <p>○展示方法</p> <ul style="list-style-type: none"> ・生息環境展示 ・広大な景観を再現するためのパノラマ展示 <p>○動物種 10種</p> <ul style="list-style-type: none"> ・フラミンゴ ・サーバル <p>キャット</p> <ul style="list-style-type: none"> ・クロサイ ・ハイラックス ・マサイキリン ・サバンナシマウマ ・グラントガゼル・ダチョウ ・プチハイエナ ・チーター <p>○便益施設等</p> <ul style="list-style-type: none"> ・乗車しながら観覧できるライドシステム ・乗馬施設 ・レストラン、売店、ミニショップ、便所 ・北入口 ・ゾーンセンター

今後の課題

- 漫然と、アフリカ区の建設で動物園の完成とするのではなく、21世紀にふさわしい動物園作りに取り組むべき。
- 工事・予算・制度の都合にしばられず、集客・マーケティング上の効果を考え、施設の順次オープンや課題作りを考えるべき。
- 過去の懇談会で指摘された施設の建設を検討すべき。資料館・ビジターセンター、園内の移動手段など。
- 投資の前に、多摩動物公園やディズニーランドなど近隣の競合施設の分析が必要。
- 展示方法の見直し・・・現場のアイデアを生かした、動物が見やすい展示の工夫や行動展示の導入の検討をすべき。
- 来園者の要望の把握と整備計画への反映。

54

各園のメリハリづけの可能性

【従来型】

野毛山	<p>大正15年回遊方式庭園等として開園。昭和24年日本貿易博覧会の会場に選ばれ、展示したクマ、キツネ、ヌキなどの動物が喜ばれたため、アジアゾウ、ニホンザルなどを加え動物園とし、さらに遊戯具を設け、1951年「野毛山遊園地」として開園。1964年遊園地部分の閉園により、動物園を無料化。2002年には、大規模な改修工事が終了し、リニューアルオープン。</p>
ズーラシア	<p>「生命の共生・自然との調和」をメインテーマとする日本最大級の動物園。動物展示ゾーンは、世界の気候帯・地域別に分け、動物、植物、人の文化を織り交ぜながら、世界の環境を演出し、地域特有の雰囲気を感じることができる。生息環境展示やゾーン毎に変化する植物、園内に点在する石像や生活用具によりさまざまな地域の人間の文化にも触れることができる。</p>
金沢	<p>近郊緑地保全区域/市民の森に囲まれた、緑豊かな金沢自然公園内にあり、世界の希少草食動物を中心に28種の動物を収集し、展示。園内は、動物の生息地ごとに、アメリカ区・ユーラシア区・オセアニア区・アフリカ区の4大陸別にエリアが分けられ無柵放養式の動物地理学的展示方法で展示。</p>

【コンセプト変更(例)】

<p>▶ エントリーに特化</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 好立地を生かした小規模エンターテインメント施設としての位置付け ● ホピュラーな動物を揃え、幼児や動物園入門者向けに特化 ● 有料化を視野に入れた受益者負担を検討 ● 動物園に興味を持つきっかけを来園者に提供。市民のニーズに応じてズーラシア、金沢に誘導する役割
<p>▶ エデュテインメントを重視</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 横浜市動物園のフラッグシップとしての位置付け ● 横浜市を代表する総合動物園として、横浜市以外のエリアからも集客することを指向。他の近隣の大規模動物園との差別化 ● 横浜市の観光名所の一つとして位置付け、横浜のブランドイメージとの相乗効果を目指す ● ترامの設置等のリノベーションにより顧客満足度を向上させ、リピーターの確保に努める
<p>▶ エデュケーションを重視</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 希少草食動物を集めた動物園としてのコンセプトをさらに増強・突出させ「環境教育センター」として改変 ● 環境教育、希少種保全、野生動物研究などの機関 ● 学校、会員、予約客などにフルアtentを実施 ● 隣接する植物園、周辺の自然林の活用など来園者に環境教育を提供する付加価値を提供

➡ 今後 様々な角度から検討が必要

55

動物園運営に必要な人材開発や組織体制構築が不可欠。

運営体制の人的・組織的側面

人材の育成・開発と活用

現状	指摘事項
<ul style="list-style-type: none"> 「動物職」という全国的にもユニークな動物行政の専門職制度がある。 人材の育成・開発は基本的にOJTに依存。 	<ul style="list-style-type: none"> 特殊な専門性を要する動物園運営のためには「動物職」は有効な制度。 経営、マーケティング等については、人材の獲得や育成が不可欠。 人材育成ビジョンとプログラムの策定を行い、OffJTの機会提供、国内外の動物園等との人事交流などを通じた人材の育成・開発を実施。 適切な権限委譲による職員の能力の活用。

組織体制の再構築

現状	指摘事項
<ul style="list-style-type: none"> 総じて動物園の機能と組織が一致していない。(なお、繁殖センターを独立して設置するなど、優れた取り組みも一部に見受けられる。) 特に、野毛山や金沢の組織は飼育係と管理係のみであり、機能分化がなされていない。 	<ul style="list-style-type: none"> 動物園に求められる機能(教育、種の保存、調査研究)を満たすことのできる組織作りが必要。 動物園の円滑な運営に必要な機能(経営企画、マーケティング、広報、外部との協力、展示デザイン、獣医療、飼育調整)を満たすことのできる組織作りが必要。 外部委員会を設けるなど、園外の知見を活用できる仕組みが必要。

56

これまでの作業で現場レベルですぐにでもできること、やりたいことがわかってきている

現場改善案の例

動物園名	CS 作業部会での発見	マーケティング作業部会での発見
野毛山動物園	<ul style="list-style-type: none"> 園全体の植栽について樹木及び植物種の計画的選定 各イベントの目標と目的を明確にする 飼育研究会の一般公開(ホームページ) 教育普及関係で大人を対象とした講座の開催、また親子連れが楽しめるイベントの工夫 出前講座の定着化と活性化 ふれあいコーナーの充実(ミニイベントの実施) 研修の充実や班会議を通して動物の動きを引き出す展示の工夫をさらに進める 担当動物に関する知識を増やし、それらを言葉にして来園者に伝える能力を養う 園全体の美化に取り組み個人として意識の向上を図る 掲示板、補助看板等の充実を図り、学習が組み込まれるようにする スタッフ全員(委託先職員も含む)の電話対応接客マナーの向上を図る 危機管理対策要領等を作成し、訓練を踏まえて安全な動物園を目指す 	<ul style="list-style-type: none"> 野毛山のコンセプトを作り、職員の意識を統一する 園内季刊誌、掲示板を活用し植物等の四季折々の情報を提供する 他の市民利用施設との連動策について(合同PR等)検討する 地域及び各種サークルとの連携を検討する 首都圏への情報発信のため、マスキミの利用及びホームページの充実を今後も進める 獣舎前における動物の個体説明及び情報の充実を図る 園内リーフレットに車椅子で回れるルート案内を掲載する 傘や車椅子の調達方法を研究し、貸し出しを準備する 計画的な繁殖と飼育展示を行う
金沢動物園	<ul style="list-style-type: none"> タイムリーな情報を来園者に知っていただくために、動物園新聞の定期発行を検討する。 ホームページの充実を図るために、HP作業部会を新設する。 リピーターが楽しめるポイントカード導入方法の検討を進める。 飼育体験、宿泊体験学習、飼料栽培体験学習等、環境学習の場を提供する。 身近な自然の保護を呼びかけるため、野生傷病鳥獣の展示を行う。 スタッフ全員(委託先職員も含む)の接客マナーの向上を図る。 園内の手摺のペンキを再塗装し、園内美化を図る。 ふれあい体験のできるコーナーを新設する。 金沢区民、近隣住民との密着を深める。 	<ul style="list-style-type: none"> イベントを体系化し、集客層を明確にする。また適切なプロモーション方法を検討し実行する。 金沢動物園の知名度をあげるための取り組みを検討する。 金沢動物園のコンセプトを理解してもらうための活動を充実させる。 ふれあい体験のような子供連れが楽しめる場を提供する。 希少動物に対する理解を深めるためのプログラムを作成する。 自然の豊かさを満喫できる場としてバーベキュー場の充実を図る。 教育機関や親子連れなど対象別に、環境学習のプログラムの充実を図る。 売店やレストランのサービスを向上させる。 遠足や校外学習向けの補助教材やカリキュラムを作成し、団体利用の促進を図る。 土曜日に利用する小・中・高校生向けのプログラムを検討する。
ズーラシア	<ul style="list-style-type: none"> 動物の派生物に触れる機会をイベント化 ゾウにクリスマスプレゼントとして餌やり実施 スポットガイドの活性化として餌やり等「とおきタイム」を恒常的に実施 見えづらい展示場の転換開始 修学旅行用にバックヤードツアーの充実 飼育職員を前面に出したイベント化 協力会社を含めた接客研修の早期実施 イベント早期決定のためのプロジェクト検討 全トイレに最低1箇所ベビーキープ設置 	<ul style="list-style-type: none"> 子どもの囲い込みを目標としたプログラムの充実(「スクール」の冬季実施、修学旅行団体をターゲットにしたバックヤード見学の充実等) ふれあい機能はイベントにて考慮予定 ホームページ技術者研修への派遣実施 イベント業務管理者研修への派遣実施

57

ボランティア・地域との連携

	会員組織	ボランティア	地域等との連携
現 状	<p>3園全体を対象とした「横浜市動物園友の会」が存在</p> <ul style="list-style-type: none"> ・会員数約2000名 ・3園を対象とした組織 ・ズーラシア、金沢の入園料を免除 ・会報年4回送付 ・会員数、活動水準は動物園が実施する会員組織としては、全国的にも高い 	<p>動物園友の会の部会として各園ごとにボランティア活動を実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ズーラシアは毎週日曜日に園内で来園者向けガイドを実施。その他高齢者施設などへの訪問活動を実施 ・野毛山では週末にふれあいコーナーの案内を実施 ・金沢ではイベント運営を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・東京工芸大等と連携しての様々なイベントを開催しているほか、地元の中山街との連携を模索中 ・「広報よこはま」旭区版でズーラシアの動物紹介コラム掲載、オカビを模したマスコットキャラクターを使用 ・金沢動物園では最寄り駅の京急金沢文庫駅とPR等で協力関係
問題点	<ul style="list-style-type: none"> ・事務局がズーラシア内にあり、事務負担がズーラシアに偏重している ・類似するアニマル・ペアレント制度が後発で発足 	<ul style="list-style-type: none"> ・花植えや自然林を活用した体験プログラムの実施などに、ボランティアの活躍の余地がある ・しかし、動物園側の統括・支援体制が園によっては不十分で、現状以上の拡がりは期待しにくい 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域の活性化、動物園のPRにつながる連携策が不足 ・相互のメリットを見出せていない、若しくはその可能性に対する着眼がない
解決策	<ul style="list-style-type: none"> ・事務局の位置を再考 ・友の会自体の自律的運営 ・アニマル・ペアレント制度との関係を整理 	<ul style="list-style-type: none"> ・ボランティア活用のノウハウなどについて、各園共同で研究する ・友の会の部会の拡大(部会員の拡充と自律的運営) 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域と動物園双方にメリットが期待できるメニューの洗い出しと検討 ・区役所等とも連携しながら地域との地道な調整を行う

58

4. 今後の進め方

- 2005年度には市全体および各園の使命を明確にする。
- 2005年度には早急に現場改善活動を立ち上げる。また上半期中には3つの重点課題の検討を終了する。下半期は全体戦略を構築し、2006年度には市民からの意見聴取も行った上で、市役所と関連部局の支持を得て、中長期目標とコンセプトを確定する。
 - ・各園ごとの現場改善活動の計画と目標を2005年度第1四半期中に完成
 - ・市役所と3園全体の達成目標を明確にする
- 2006年度から具体的な実施段階に入る。また2007年度末までに新経営体制への移行を完了する。
- なお2005年度以降、以上の改革のプロセスと各年の目標達成状況を2次評価するための第三者機関を設立し、年に1回ないし2回評価を受けた上で、市民に対する改革の進捗報告を行うべき。(ニュースレター、プレスリリースなど)
- 2008年度の段階で上記のプロセスの進捗状況と改革スピードが遅い場合には、改めて基本戦略の見直しや施設の縮小、統廃合などの選択肢を検討すべき。
 - ・例えば集客のジリ貧傾向に歯止めがかからない場合
 - ・現場改善活動が進まない場合
 - ・市民の理解が得られない場合

59

