

地方独立行政法人化に向けた課題

天王寺動物園



1 現状の課題

■ 大阪市直営下での課題

1 人事面での課題

- | | |
|----------------|---|
| ①飼育員・獣医における課題 | <ul style="list-style-type: none">➢ 本市の飼育員は、現業職として位置づけられており、採用凍結に伴い高齢化が進んでいる➢ 高齢飼育個体の増加や動物倫理に対する関心の高まりを受け、現代の飼育員には専門技術が求められるように変化しているが、現業職は動物・獣舎の維持管理が主たる業務となっており、ギャップが生じてきている。
(その他には、繁殖、海外との動物・情報の交換、研究者との連携などが個人の努力によるため、組織として不十分)➢ 社会教育施設でありながら、教育普及専従の職員が不在であるなど、十分な体制を構築することができていない |
| ②事務・技術職員における課題 | <ul style="list-style-type: none">➢ 事務・技術職員は、定期的に人事異動が行われるため、広報宣伝や営業活動、動物舎建設において、ノウハウ蓄積が難しい➢ 集客施設の側面もあるが、市役所内には民間企業と同程度のノウハウを持った職員が不在➢ 長期間のアルバイト雇用ができず、単発の単純作業などに臨機応変に対応できない |
| ③トップマネジメントの課題 | <ul style="list-style-type: none">➢ 短期で交代することが多く、集客や資金調達につながるプランニングや国際的に顔の見えるトップどうしの信頼関係が築くことが困難 |

2 予算・契約面での課題

- | | |
|----------|---|
| ①予算面での課題 | <ul style="list-style-type: none">➢ 自治体会計下では、年度を超えた弾力的な予算執行や料金設定が困難である➢ 収益向上によるインセンティブや収益悪化によるリスクを直接的に享受する仕組みではないため、経営努力のインセンティブが働きにくい➢ 寄附は、市が一旦収受し、市が動物園のために使うという過程を経る必要があるため、効率的な活用が難しい |
| ②契約面での課題 | <ul style="list-style-type: none">➢ 公平性を担保するため、入札手続きに時間がかかる➢ 経費削減のため外部委託化を進めているが、原則として受託者は金額のみによって決定されるため、サービス施設として十分な質を確保することが困難である |

■ 魅力向上面での課題としては、老朽化施設を集客力のある施設に継続的に更新することが必要。



2 地方独立行政法人化により考えられる長所

①人事面での長所

- ・法人の長の判断により、業務内容に応じた人員配置や多様な雇用形態を活用することにより、柔軟で効率的な業務執行が可能となる。
- ・職員の適正な評価を通じて、現行の大阪市直営よりも、より一層インセンティブが働く給与体系を導入することが可能となり、職員の業務に対する意欲向上が図れる。

②予算・契約面での長所

- ・毎事業年度の利益は、中期計画で定められた剰余金の使途に充当することが可能となる。
- ・予算管理面において、法人自らの責任のもとで、使途の弾力的な変更や年度間の繰り越し等を行うことが可能となる。
- ・契約面において、法人の規定により契約事務の執行が可能となり、業務執行の弾力性が向上する。

③その他の面での長所

- ・トップマネジメントが確立し、事業レベルの向上が期待できる。
- ・効果的、効率的な業務運営の実現により、結果として経費節減や市民サービスの向上が図れる。
- ・中期的な観点からのPDCAサイクルの業務執行により、さらに計画的な運営が可能となる。
- ・中期目標、中期計画、業績評価結果などを公表することで、市民にとって透明度の高い業務運営が可能となる。



3 地方独立行政法人化後にめざす方向性

- 地方独立行政法人制度の特性を活かした目標を立て、動物園の運営を行う。

目標1. 専門人材の育成・確保(スタッフ)

- 動物の健康的な飼育・繁殖と研究活動や国際交流もできる飼育員、獣医などの専門人材を確保しつつ、新しい人材を育成する。
- 教育普及に携わる職員の確保・能力向上を図り、効果的で効率的な教育事業を実施する。
- 広報宣伝や営業、寄附収受に携わる職員にはノウハウを蓄積させ、効果的なプロモーションや営業活動を展開していく。

目標2. 魅力あるコレクションの維持・充実(動物)

- 動物園のメインコンテンツたる動物コレクションを継続的・安定的に確保し、魅力を維持する。
- 動物倫理の高まりを踏まえつつ、動物の野生本来の行動を誘発し、動物福祉と来園者満足度の向上を図る。

目標3. お客様目線のサービス強化(来園者)

- 来園者ニーズを把握し、適宜対応していくことのできる機動力・柔軟性を備えた組織を構築する。
- サービス施設は、民間活力が十分に発揮される仕組みづくりを行い、来園者が求めるサービスを提供する。

目標4. 経営の合理化(経営)

- 持続可能な動物園となるよう、理念や時代の要請に沿って自律的に改善・改革が行われる組織作りを行う。
- 動物園の公共性・公益性を担保しつつ、一方で公費負担率を50%に抑えるなど合理的な経営をめざす。

4 地方独立行政法人化後に危惧される課題

- 地方独立行政法人制度を活用することにより、課題解決の道筋を見出すことはできるものの法人化後に想定される課題についても考察する。

- 独立行政法人の先行事例から想定される課題

- ✓ 市が法人の人件費削減を求め、専門人材の確保が難しくなる。
- ✓ 獣舎整備に必要な施設整備補助金が、市の予算編成事情に左右され流動的になる。
- ✓ 収入が増加した際に運営費交付金が減額され、増収したことが法人のために還元されない。



公の施設である動物園を運営するにあたり市からの交付金が必要となるが、市の財政事情により交付金が減じられることもある。そのような状況下においても入園料外収入も含めた収入の増加に努め、増収分が動物園独法に還元される仕組みが担保されることが重要。

- さらに地方独立行政法人の組織機能を効果的に働かせる必要がある。
 - ✓ 職員の業務に対する意欲が向上するような人事給与制度の導入。
 - ✓ 人材育成のために必要な技術的な研修や他の関係機関との交流を奨励し、スキルや能力を向上させられる制度の構築。
 - ✓ 必要な物品等が適時に調達できるなど、契約事務が柔軟に実施できるような規定の創設。
 - ✓ 寄附金の積極的獲得や新たな発想による増収策の検討。

地方独立行政法人化により考えられる長所を活かして法人を運営していくには、想定される課題を認識した上で、柔軟な制度設計をする必要がある。

また、想定される課題を解決しなければインセンティブが働かず、地方独立行政法人化した効果が半減してしまう恐れがある。



5 先行する博物館法人との合流について

先行する博物館法人に合流した場合に考えられるメリットとデメリットを以下に示す。

メリット	デメリット
<p>■組織の効率化 既存の総務機能の活用が図られ、組織の効率化に資する。</p> <p>■システム導入コスト 同じ一般型の地方独立行政法人である博物館法人への追加であり、博物館法人の会計システムや人事給与システムを利用することで、単独で法人化する場合に発生するシステム導入コストよりも費用が抑えられる。</p> <p>■業務の類似性 博物館施設のうち自然史博物館については、動物園と業務の類似性があるため、連携の確保が図られやすい。</p>	<p>■博物館施設との親和性 美術品等の館蔵品を扱う博物館施設と生きた動物を飼育・展示する動物園とは親和性が乏しく統合による効果が得られにくい。</p> <p>■意思決定のスピードの遅れ 博物館法人に動物園が加わることにより、組織が重層化し、意思決定のスピードが遅くなり、柔軟な組織運営ができなくなる可能性がある。</p> <p>■経営の自由度の低下 博物館群を含めた法人全体の運営下において、動物園における経営の自由度が低下する恐れがある。</p> <p>■資金的流用の可能性 動物園で生み出した利益が動物園に還元されず、採算性の悪い事業に資金的流用される恐れがある。</p>

【方向性案】

博物館法人に動物園を追加することに一定のメリットは認められるものの、柔軟な組織運営ができなくなる可能性があること等、地方独立行政法人化することによる効果が十分に発揮されない恐れがあることを考慮すると、動物園単独で独立行政法人化することが現時点では妥当であると考えられる。

【参考】博物館法人の組織と職員

～具体的な組織形態～

※「博物館施設の地方独立行政法人化に向けた基本プラン」より抜粋

➤ 役職員や各館・部署は、次の役割を担う。

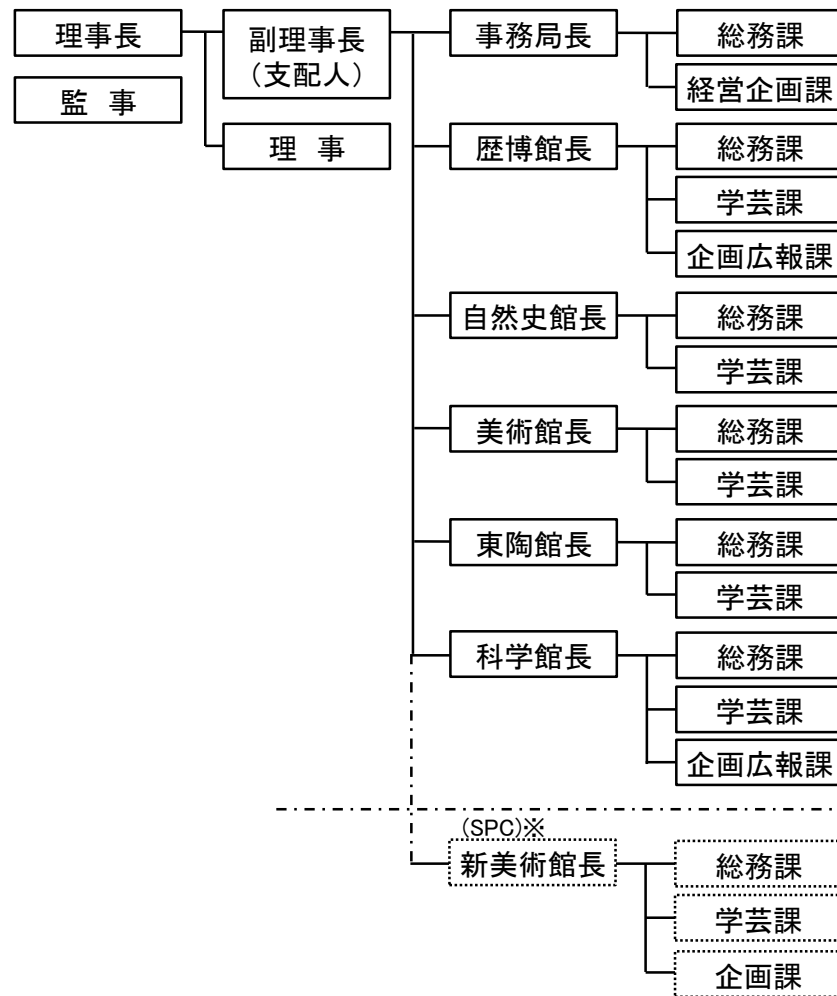
【役員等】

- 経営の統括者として理事長と、それを補佐する副理事長（支配人）を置く。
- 館長の裁量と権限を認め、その指揮の下、館の個性や特徴を活かした運営をめざす。

【組織】

- 事務局の経営企画課は、中期目標・年度計画の実施に係るPDCA関係業務（業務監理や監査を含む）の他、所管組織の総合企画、独自収入の企画を担う。
- 各館は総務課と学芸課を基本に、館の事情に即した部門を設置することも検討。
- 各館総務課は、館の管理運営に関する業務全般（委託業者との連絡調整を含む）を担う。
- 各館総務課に固有職員（常勤・無期雇用）の課長や係長を置く。
- 各館学芸課は、資料の収集、保管、展示及び調査研究、教育・普及事業、他の館や学校や市民・各種団体等との連携、情報発信等の業務を担う。
- 学芸員は固有職員（常勤・無期雇用）化を図る。
- 新美術館については、平成33年度中の開館後の組織とする。法人設立から開館までの間は、新美術館建設準備室が新美術館の開館準備業務を担う。

法人の組織図(案)



※PFIのコンセッション事業とする場合はSPC側が担当