

経営形態検討において守るべき 条件と各形態の評価案について

天王寺動物園



天王寺動物園の使命と果たすべき機能・役割

【天王寺動物園基本構想において整理した動物園の使命】

一般的な動物園の役割

- 種の保存
- 教育・環境教育
- 調査研究
- レクリエーション

3つの視点からの考察

- ① 利用者にとっての動物園
- ② 大阪市にとっての動物園
- ③ 社会にとっての動物園

天王寺動物園の使命

- ① ライブでこそ伝えられる動物の魅力を発信
- ② 確かな専門能力による動物園事業の展開
- ③ 将来的には生息域内での保全に貢献

【天王寺動物園の果たすべき機能・役割】

2. 社会教育施設としての機能

- ・知的好奇心を刺激
- ・教育機関による利用
- ・ふれあいサービス

1. 近距離レジャーとしての機能

- ・魅力的な展示 ・ワクワク感
- ・癒し ・良質なサービス

3. 都市魅力創造機能

- ・賑わいを創出
- ・周辺エリアとの協働
- ・海外客への対応

動物飼育展示
その他サービス

4. 安定運営するための基盤や専門能力の確保

- ・技術やインフラの確保・維持
- ・繁殖協力
- ・学術機関との連携

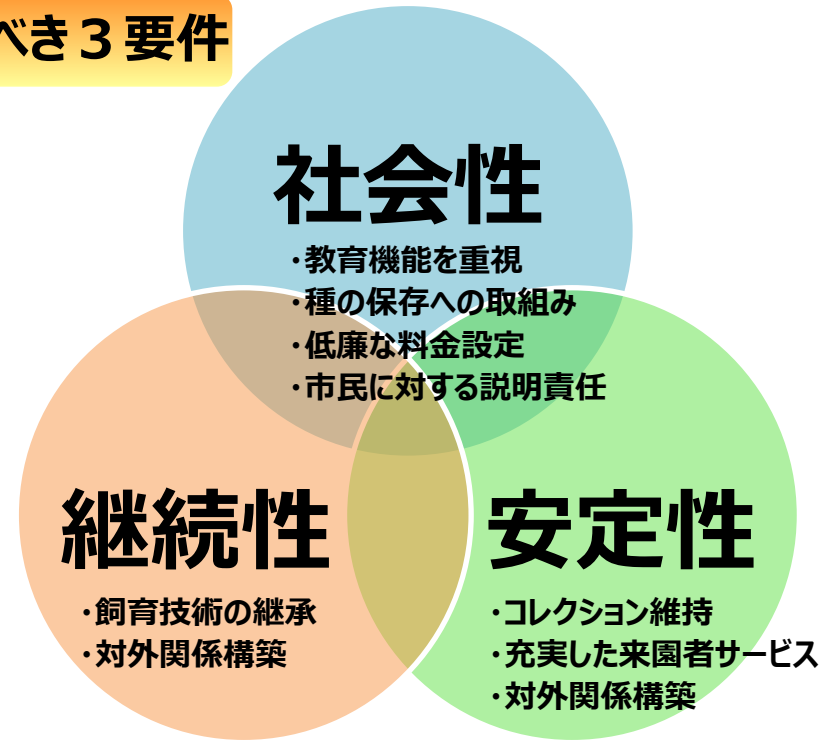


経営形態検討にあたって守るべき要件

経営形態を検討するためのポイント

- ① 動物園の社会的な役割（種の保存・環境教育）に貢献できる
- ② 動物を健康的に飼育し、計画的な繁殖や導入を行いつつ、魅力的なコレクションを維持できる
- ③ 市民に開かれた運営を行う
- ④ 社会教育施設として市民理解の得られる料金設定で運営ができる
- ⑤ 充実した来園者サービスが提供でき、安定的な運営ができる
- ⑥ 国内外の動物園等と安定的な関係構築ができる

守るべき3要件



経営形態検討にあたっては様々な手法が考えられるが、天王寺動物園の帯びている使命や条件を踏まえる必要がある。

すなわち、右の3要件が守られたうえで、可能なかぎり合理的な経営・運営が可能となる経営形態を模索していくことが求められる。

合理的な
経営・運営
(合理性)

レジャー・集
客・都市魅力
創造的要素



公立動物園として守るべき3要件に対する経営形態別比較

■ 社会性・継続性・安定性

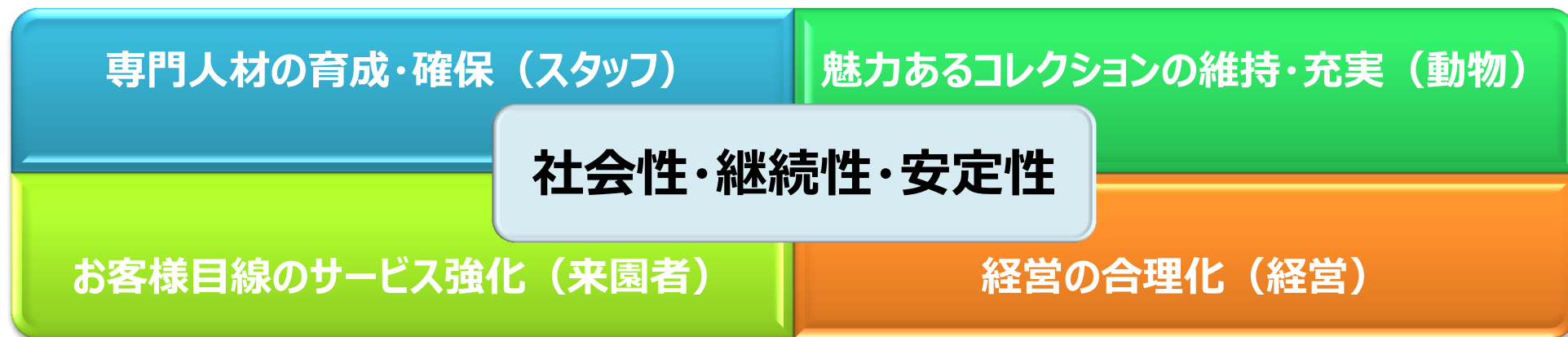
経営形態	評価案	評価の具体的内容
大阪市直営	A	<ul style="list-style-type: none"> ・経営効率を過剰に意識することなく公益の追求が可能 ・自治体事業として実施されるため、原則として教育事業など社会的役割を重視 ・1世紀にわたって動物園を運営してきた経験とノウハウの蓄積 ・職員の継続的な採用が前提ではあるが、終身雇用を背景として安定的な飼育技術の継承が可能 ・継続的で安定的な対外関係構築が可能
地方独立行政法人	A	<ul style="list-style-type: none"> ・自治体からは分離された組織となるが、根本的な性質は市直営と同じである ・現在の直営組織を母体として移行することで、経験・ノウハウの継承が可能
指定管理者制度 ※公益財団法人へ非公募	B	<ul style="list-style-type: none"> ・非公募で継続的に運営を担うことで一定程度安定した事業展開は可能だが、有期であり継続性が保証されない ・現在の直営組織を母体として移行することで、経験・ノウハウの継承可能 ・社会教育や調査研究など、直営下でも十分ではない業務について、指定管理者に対して要求水準を明確化して示すことが難しい
指定管理者制度 ※広く民間から事業者公募	D	<ul style="list-style-type: none"> ・利益追求を前提とした民間企業による運営は、教育など不採算事業の切り捨てに繋がるおそれがある。 ・基本的に事業期間は有期であるため、次の100年を見据えたコレクション確保や技術継承などは困難 ・社会教育や調査研究など、直営下でも十分ではない業務について、指定管理者に対して要求水準を明確化して示すことが難しい ・社会教育などを行いながら天王寺動物園規模の動物園を運営する実績を持つ民間事業者が極めて少ない
公共施設等運営権制度 (PFI)	D	<ul style="list-style-type: none"> ・利益追求を前提とした民間企業による運営は、教育など不採算事業の切り捨てに繋がるおそれがある。 ・基本的に事業期間は有期であるため、次の100年を見据えたコレクション確保や技術継承などは困難 ・社会教育や調査研究など、直営下でも十分ではない業務について、指定管理者に対して要求水準を明確化して示すことが難しい ・社会教育などを行いながら天王寺動物園規模の動物園を運営する実績を持つ民間事業者が極めて少ない



経営形態検討における評価基準の設定①

■ 評価基準の設定について

経営形態の検討にあたって、前ページの守るべき3要件を担保しつつ、「天王寺動物園101計画」で定めた「天王寺動物園の果たすべき機能・役割」を効果的・効率的に果たしていくための評価基準として、次の4点を設定する。



※種の保存・生物多様性の保全について

動物園が社会的に担うべき役割として、「種の保存」や「生物多様性の保全」が重要であるのは言うまでもない。

一方で、収支構造として経常経費の50%強を公費負担（税財源）に依存している現状、天王寺動物園が、市民の近距離レジャー・社会教育施設・都市魅力創造機能などを実施することは合理性があるが、「種の保存」や「生物多様性の保全」まで一地方公共団体の事業として位置づけることは難しい。

そのため、「種の保存」や「生物多様性の保全」の本丸である野生復帰などについては、将来的には財源や体制の問題をクリアし実施していくことの必要性は認識しておくこととし、今回の経営形態検討の前提からは一旦除外することとする。



経営形態検討における評価基準の設定②

■ 経営形態を検討するにあたって、次の項目を論点として設定する。

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。

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。

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。
- 飲食施設や物販施設は、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。

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。



観点別メリット・デメリット比較

- 各経営形態について、観点別にメリット・デメリットを考察していくにあたり、それぞれの与条件を下記のとおりと設定する。

経営形態	期間	事業者	備 考
指定管理者制度 ※公益財団法人へ非公募	10年	新設した 公益財団法人	大阪市の指定管理者制度ガイドラインでは、指定期間は5年を原則としているが、他都市で公益財団法人へ非公募で指定管理を行わせている事例を参考とし、10年と設定する。
指定管理者制度 ※広く民間から事業者公募	10年 ～ 20年	動物園運営 ノウハウのある 民間事業者	<ul style="list-style-type: none"> ・大阪市の指定管理者制度ガイドラインでは、指定期間は5年を原則としているが、他都市で公益財団法人へ非公募で指定管理を行わせている事例を参考とし、10年以上と設定する。 ・動物飼育等の専門業務を市に残し、継続性を担保するような方法も考えられるが、指揮命令系統が複雑化するなどの弊害の大きさが見込まれることから、ここではすべての業務を指定管理者が担うこととする。 ・また、PFIを併用し、施設建設も行わせる場合、さらに長い20年などの期間設定も考えられる。
公共施設等運営権 制度	30年 ～ 50年	動物園運営 ノウハウのある 民間事業者	<ul style="list-style-type: none"> ・同制度は、運営権を委譲された民間事業者がバリューアップした施設の運営を通して投資回収を行うものである。施設建設にかかる投資回収期間が一定程度必要であるため、30年以上と設定する。 ・運営権を委譲することから、業務の一部を市で実施することは想定しない。 ・退職派遣制度の活用を想定（※当面5年間が限界）

- 評価にあたっては、A～Dの4段階評価とし、それぞれ以下の考え方で評価するものとする。

A：適している B：やや適している C：やや適していない D：適していない



観点別メリット・デメリット比較

■ 専門人材の育成・確保（スタッフ）

経営形態	評価案	メリット	デメリット
大阪市直営	D (C)	<ul style="list-style-type: none"> 公務員としての安定性・継続性 （飼育専門職を安定的に雇用できる場合は、メリットになる。） 	<ul style="list-style-type: none"> 硬直的な人事勤務条件 臨機応変なマンパワー確保が困難 事務・技術職員は定期的な人事異動があり、専門ノウハウの蓄積が困難 現業職の採用凍結に対する対応 インセンティブが働きにくい人事評価制度
地方独立行政法人	A	<ul style="list-style-type: none"> 公務員に準じた安定性 雇用形態の柔軟化 長期的な人材育成が可能 	<ul style="list-style-type: none"> 既存の職員人件費の低減効果は少ない
指定管理者制度 ※公益財団法人へ非公募	B	<ul style="list-style-type: none"> 公務員に準じた安定性 雇用形態の柔軟化 長期的な人材育成が可能 	<ul style="list-style-type: none"> 既存の職員人件費の低減効果は少ない (転籍する職員が少ない場合)飼育業務の継続性が担保されない
指定管理者制度 ※広く民間から事業者公募	C	<ul style="list-style-type: none"> 安価で柔軟な労働力の調達が可能 雇用形態の柔軟化 民間ノウハウを持った職員の雇用が期待できる 	<ul style="list-style-type: none"> 期間中は確保されるが期間満了は避けられず、飼育業務の継続性が担保されない 市側のモニタリングが重要であるが、モニタリングを行えるスキルが失われるおそれがある。
公共施設等運営権制度（PFI）	C	<ul style="list-style-type: none"> 安価で柔軟な労働力の調達が可能 雇用形態の柔軟化 民間ノウハウを持った職員の雇用が期待できる 事業の初期段階に限り、退職派遣制度の活用が可能 	<ul style="list-style-type: none"> 期間中は確保されるが期間満了は避けられず、飼育業務の継続性が担保されない 市側のモニタリングが重要であるが、モニタリングを行えるスキルが失われるおそれがある

観点別メリット・デメリット比較

■ 魅力あるコレクションの維持・充実（動物）

経営形態	評価案	メリット	デメリット
大阪市直営	B	<ul style="list-style-type: none"> 現行レベルのコレクション維持が可能 	<ul style="list-style-type: none"> 臨機応変な動物異動の対応が難しい トップが短期間で変わるため、長期的で柔軟な交渉ができない
地方独立行政法人	A	<ul style="list-style-type: none"> 現行レベルのコレクション維持が可能 希少動物の入手にあたってトップマネジメントによる交渉や臨機の対応が可能 	
指定管理者制度 ※公益財団法人へ非公募	A	<ul style="list-style-type: none"> 現行レベルのコレクション維持が可能 希少動物の入手にあたってトップマネジメントによる交渉や臨機の対応が可能 	
指定管理者制度 ※広く民間から事業者公募	D	<ul style="list-style-type: none"> 指定管理者となった民間事業者が運営している動物園で飼育している動物種との融通が利かせやすい 	<ul style="list-style-type: none"> 動物入手などは事業者次第となる 動物入手は事業者のノウハウが発揮できる部分である一方、撤退時の帰属が課題となる
公共施設等運営権制度(PFI)	D	<ul style="list-style-type: none"> 指定管理者となった民間事業者が運営している動物園で飼育している動物種との融通が利かせやすい 	<ul style="list-style-type: none"> 動物入手などは事業者次第となる 動物入手は事業者のノウハウが発揮できる部分である一方、撤退時の帰属が課題となる



観点別メリット・デメリット比較

■お客様目線のサービス強化（来園者）

経営形態	評価案	メリット	デメリット
大阪市直営	D	<ul style="list-style-type: none"> 設置許可等による手法は固定収入を確保できるため、赤字リスクはない 	<ul style="list-style-type: none"> 柔軟な人材確保によるサービス向上ができない 金額重視の入札が原則であり、戦略的で長期展望に立った投資が行えず、結果として魅力的なサービス展開ができない ※ 民活導入如何によっては補うことも可能
地方独立行政法人	B	<ul style="list-style-type: none"> 柔軟な人材確保によるサービス向上が可能 戦略的で長期展望に立った投資によるサービス施設整備や商品開発が期待できる 	<ul style="list-style-type: none"> 収入アップも見込める反面、事業に失敗すれば赤字リスクもある
指定管理者制度 ※公益財団法人へ非公募	B	<ul style="list-style-type: none"> 柔軟な人材確保によるサービス向上が可能 戦略的で長期展望に立った投資によるサービス施設整備や商品開発が期待できる 	<ul style="list-style-type: none"> 収入アップも見込める反面、事業に失敗すれば赤字リスクもある
指定管理者制度 ※広く民間から事業者公募	A	<ul style="list-style-type: none"> 柔軟な人材確保によるサービス向上が可能 戦略的で長期展望に立った投資によるサービス施設整備や商品開発が期待できる 民間事業者の持つノウハウが発揮される 	<ul style="list-style-type: none"> 収入アップも見込める反面、事業に失敗すれば赤字リスクもある
公共施設等運営権制度(PFI)	A	<ul style="list-style-type: none"> 柔軟な人材確保によるサービス向上が可能 戦略的で長期展望に立った投資によるサービス施設整備や商品開発が期待できる 民間事業者の持つノウハウが発揮される 	<ul style="list-style-type: none"> 収入アップも見込める反面、事業に失敗すれば赤字リスクもある

観点別メリット・デメリット比較

■ 経営の合理化（経営）

経営形態	評価案	メリット	デメリット
大阪市直営	D	<ul style="list-style-type: none"> ・ 移行コストが不要 ・ 地方公共団体としての公平性・透明性確保 	<ul style="list-style-type: none"> ・ <u>自治体特有の会計制度や契約事務による非効率</u>
地方独立行政法人	C	<ul style="list-style-type: none"> ・ <u>自由度の向上（年度を超えた交付金の使途等）</u> ・ <u>トップマネジメントの確立</u> ・ 有料イベントの実施など多様な収入確保 	<ul style="list-style-type: none"> ・ <u>法人設立にかかるコストが発生</u> ・ <u>評価委員会が必要となるなど評価にかかる事務やコストが発生</u>
指定管理者制度 ※公益財団法人へ非公募	B	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自由度の向上（代行料の使途等） ・ <u>トップマネジメントの確立</u> ・ 有料イベントの実施など多様な収入確保 ・ 事業拡大の余地がある ・ <u>経費縮減（少）</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 法人設立にかかるコストが発生（＜独法）
指定管理者制度 ※広く民間から事業者公募	A	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自由度の向上（代行料の使途等） ・ 民間的経営手法の発揮が期待できる ・ 有料イベントの実施など多様な収入確保 ・ <u>経費縮減（大）</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ・ <u>利益確保に捕らわれ、公共性・公益性が担保されないおそれがある</u> ・ 事業期間終了後の事業者変更リスク
公共施設等運営権制度(PFI)	A	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自由度の向上（代行料の使途等） ・ 民間的経営手法の発揮が期待できる ・ 有料イベントの実施など多様な収入確保 ・ <u>経費縮減（大）</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ・ <u>利益確保に捕らわれ、公共性・公益性が担保されないおそれがある</u> ・ 事業期間終了後の事業者変更リスク

- その他、今後天王寺動物園として重要な項目について、各経営形態別に考察する。

①施設整備

老朽化の進んだ施設を多く抱えている天王寺動物園では、今後101計画に沿って施設整備を進めていかなばならない。

施設整備にあたっては、“生きた動物を展示する施設の建設”という特性を十分考慮したうえで、建設担当と飼育担当が十分な意見交換を行いながら、観る側にとって魅力的で、かつ使う側にとっては利用しやすい施設としていく必要がある。

さらに、財政状況の厳しい大阪市にとっては、整備費の縮減が図られることも重要なファクターである。

②寄附収受による資金調達

上記施設建設や動物園の運営にかかるコストをできる限り低減する手法の一つとして、個人や企業からの寄付は、動物園の特性上も必ず取り入れていくべきものである。経営形態によっては、寄附した者が受けることのできる税額控除に違いがあるため、これについても考察が必要である。



その他の観点からの考察（施設整備①）

■ ①施設整備 動物舎等施設の建設手法と各経営形態との組み合わせを以下に示す。

①従来型公共事業方式とP F I方式の相違点

	従来型公共事業方式	P F I方式
発注・契約方法	<ul style="list-style-type: none"> ・設計、建設、維持管理等の業務ごとに分離・分割発注 ・業務ごとに1社またはJVに発注 ・単年度契約（建設期間が複数年にわたる場合は複数年） ・仕様書発注 	<ul style="list-style-type: none"> ・設計～維持管理等までの一括発注 ・コンソーシアムで参画、落札者グループが設立するS P Cに発注 ・長期契約 ・性能発注
業務受注者の選定方法	<ul style="list-style-type: none"> ・入札方式 ・価格のみの評価 	<ul style="list-style-type: none"> ・総合評価一般競争入札または公募型プロポーザル ・価格と性能の総合評価 ・審査委員会等による客観的評価 ・公平性・透明性の確保
資金調達方法	公共：交付金、一般財源、起債 民間：なし	公共：原則として交付金相当分のみ 民間： 市中銀行借入（プロジェクトファイナンス）
リスク分担	公共のリスク	公共から民間への リスク移転
財政負担額の算定	<ul style="list-style-type: none"> ・業務ごとに算定 ・各項目 ・直接の支払額のみ 	<ul style="list-style-type: none"> ・施設等のライフサイクルコストを算定 ・現在価値 ・リスク調整費、その他の支出、税収等を調整
土地等の扱い	土地・施設共に公共所有、行政財産	土地：公共所有、行政財産又は普通財産 建物：公共所有、又は民間所有

②建設手法と経営形態の組み合わせ

	市直営	地方独立行政法人	指定管理者 ※公益財団法人へ非公募	指定管理者 ※広く民間から事業者公募	公共施設等 運営権制度
従来型公共事業方式	○（発注：市）	○（発注：独法or市）	○（発注：市）	○（発注：市）	－（※2）
P F I方式	－（※1）	○（発注：独法or市）	－（※1）	○（発注：指定管理者）	○（発注：S P C）

※1 運営管理を付帯しないB T方式・維持管理のみOをつけたB O T方式によるP F Iは効果が限定的となるため、対象から除くこととする。 13

※2 広く民間事業者を公募する最大のメリットは、建設工事と運営管理が一体であることのため、対象から除くこととする。



その他の観点からの考察（施設整備②）

■ ①施設整備

経営形態	建設手法	評価案	備 考
大阪市直営	従来型公共事業方式 (発注：市)	C	<ul style="list-style-type: none"> ・大阪市では、新規建築物の建設は都市整備局が実施主体となる。 ・飼育部門と施設建設部門が分離するため、連絡調整がうまく行われなければ、今後の施設整備コンセプトである「進化型生態的展示」と「飼育・繁殖・維持管理のし易さ」を両立させた施設とならないおそれがある。 ・技術部門と飼育部門を合わせた動物園建設プロジェクトチームを動物園に設けることでその課題解決は可能となるが、年度間で仕事量にばらつきがあり、恒常的な組織は認められないおそれがある。
地方独立行政法人	従来型公共事業方式 or	B	<p>(施設建設チームの帰属が独法の場合)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・飼育部門と施設建設部門が同一となり、「進化型生態的展示」と「飼育・繁殖・維持管理のし易さ」を両立させた施設建設を行うことが可能となる。 ・独法内に施設建設部門を備える場合、プロパーを雇用するか、市から派遣を受けるかが課題となる。
	P F I 方式 (発注：独法or市)	C	<p>(施設建設チームの帰属が市の場合)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・飼育部門と施設建設部門が分離するため、連絡調整がうまく行われなければ、今後の施設整備コンセプトである「進化型生態的展示」と「飼育・繁殖・維持管理のし易さ」を両立させた施設とならないおそれがある。
指定管理者 ※公益財団法人へ非公募	従来型公共事業方式 (発注：市)	D	<ul style="list-style-type: none"> ・飼育部門と施設建設部門が分離するため、連絡調整がうまく行われなければ、今後の施設整備コンセプトである「進化型生態的展示」と「飼育・繁殖・維持管理のし易さ」を両立させた施設とならないおそれがある。
指定管理者 ※広く民間から事業者公募			
公共施設等運営権 制度(PFI)	P F I 方式 (発注：S P C)	A	<ul style="list-style-type: none"> ・飼育部門と施設建設部門が同一となり、「進化型生態的展示」と「飼育・繁殖・維持管理のし易さ」を両立させた施設建設を行うことが可能となる。 ・P F I 方式のメリットが発揮されることで、コスト縮減が期待できる。

経営形態変更による課題解決の可能性

■ ② 寄附收受による資金調達

経営形態	評価案	メリット	デメリット
大阪市直営	A	<ul style="list-style-type: none"> ・ふるさと納税となり、特定寄附金に対する所得控除・税額控除・特例控除が受けられる（企業の場合は損金算入） ・ふるさと納税ワンストップ制度を活用した場合は、確定申告不要で税額控除を受けることが可能 	<ul style="list-style-type: none"> ・体制構築が不十分であれば、寄附希望者に対するアプローチが不足する。 ・園長が短期で交代するため、息の長い付き合いが行いにくく、信頼構築が困難である。
地方独立行政法人	B	<ul style="list-style-type: none"> ・特定寄附金に対する所得控除もしくは税額控除が可能（企業の場合は損金算入） ・市直営に比べると、園長のトップ外交が展開しやすく、寄附希望者にリーチしやすい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・住民税の税額控除対象となるのは、寄附者の居住地にある地方独立行政法人のみである。 ・ふるさと納税扱いとする場合、市に一旦寄附してもらい、市が動物園のために使うという過程を経る必要がある。その場合、寄附者への直接的なインセンティブ付与が困難となる。
指定管理者制度 ※公益財団法人へ非公募	B	<ul style="list-style-type: none"> ・特定寄附金に対する所得控除もしくは税額控除が可能（企業の場合は損金算入） ・市直営に比べると、園長のトップ外交が展開しやすく、寄附希望者にリーチしやすい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・住民税の税額控除対象となるのは、寄附者の居住地にある公益財団法人のみである。 ・ふるさと納税扱いとする場合、市に一旦寄附してもらい、市が動物園のために使うという過程を経る必要がある。その場合、寄附者への直接的なインセンティブ付与が困難となる。
指定管理者制度 ※広く民間から事業者公募	D	—	<ul style="list-style-type: none"> ・直接指定管理者へ寄附する場合は、所得控除や税額控除などの恩恵が受けられない ・ふるさと納税扱いとする場合、市に一旦寄附してもらい、市が動物園のために使うという過程を経る必要がある。その場合、寄附者への直接的なインセンティブ付与が困難となる。
公共施設等運営権制度(PFI)	D	—	—

経営形態の比較と天王寺動物園に望ましい経営形態

➤ 各経営形態について、観点別に考察した結果を集約すると、下記のとおりとなる。

経営形態	社会性・継続性・安定性の確保	専門人材の育成・確保	魅力あるコレクションの維持・充実	お客様目線のサービス強化	経営の合理化
大阪市直営	A	D (C)	B	D	D
地方独立行政法人	A	A	A	B	C
指定管理者制度 ※公益財団等法人等へ非公募	B	B	A	B	B
指定管理者制度 ※広く民間から事業者公募	D	C	D	A	A
公共施設等運営権制度 (PFI)	D	C	D	A	A

【 方向性案 】

各観点から考察した結果として、それぞれに一長一短はある中で、**事業の継続性・安定性**や**公共性・公益性**を担保しつつ、効率的な運営が最も期待できるのは、**地方独立行政法人**による運営と考えられる。

地方独立行政法人に次ぐ形態としては、**公益財団法人等を非公募で選定する指定管理者制度**が挙げられる。

その他の観点からの経営形態別比較

➤ 各経営形態について、その他の観点別に考察した結果を集約すると、下記のとおりとなる。

経営形態	施設整備	寄附收受と資金調達
市直営	C	A
地方独立行政法人	B or C	B
指定管理者制度 ※公益財団等法人等へ非公募	D	B
指定管理者制度 ※広く民間から事業者公募	A or D	D
公共施設等運営権制度 (PFI)	A	D

【付帯評価】

<施設整備>

- ①評価案では、現状の市直営に対しては実体として様々な課題が認識できているのに対し、主に民間事業者が主体となって施設整備を行うケースは、一般的な施設を建設する場合の評価となっている。
- ②動物舎の建設は一般的な施設建設と比較して、特殊要素が多く、また他園などにおける事例もないため、A評価の妥当性の判断は難しい。
- ③市直営・地方独立行政法人の場合、現場を担う飼育部門と施設建設部門の連絡調整がどれだけ密に行われるかが重要である。

<寄附收受と資金調達>

- ①寄附者としてメリットが大きいのは市直営だが、直営ならではの課題によって、潜在的な寄付希望者へのリーチが難しい。
- ②潜在的な寄附需要の掘り起こしのための発信活動を柔軟に行える体制を整備することが望ましい。

経営形態を変更した場合の大阪市側の体制について

- ▶ 大阪市直営下では実働部隊と動物園行政を司る機能が混在している。しかし、経営形態を変更した場合、大阪市として動物園行政を司る組織が必要となる。

【参考事例：横浜市】

時期	事象	横浜市の動物園関連組織	
		横浜市	横浜市緑の協会
平成15年度	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	<p>＜野毛山動物園・金沢動物園＞</p>	
平成16年7月	「横浜市立動物園のあり方懇談会」設置	<p>＜ズーラシア＞ ※</p>	
平成17年3月	懇談会最終報告 →三園調整会議はあるが、統一的な認識や組織が存在しない		
平成17年4月	緑政局・環境保全局・下水道局が統合され、環境創造局の傘下に入った際に、動物園課を設置	<p>動物園課の設置 ※現在の組織図</p>	
平成18年4月	ズーラシアに指定管理者制度導入		
平成20年～現在	横浜市としての動物園行政は動物園課が担い、現場の管理は指定管理者である横浜市緑の協会が3園を総合的に実施。	<p>・動物園、繁殖センターの運営に関する総合調整 【動物園行政の総括】 ・鳥獣被害に関すること、鳥獣捕獲許可等</p> <p>・公園緑地等の整備、再整備に関すること ・公園緑地電気設備等の設計施工に関すること (動物園の整備含む)</p>	

※2005.4「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 より引用