

目指すべき組織体制について

天王寺動物園



現状課題についてのおさらい

■ 直営運営下での課題

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 |
| 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➤ 飲食施設や物販施設は、許可を与えて期間限定で事業者公募しているため、リスクを伴う投資を行わせることが難しく、結果として魅力ある商品開発や施設整備が行えていない。 |



天王寺動物園が果たすべき役割

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

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

社会性

- ・教育機能を重視
- ・種の保存への取組み
- ・低廉な料金設定

継続性

- ・飼育技術の継承
- ・対外関係構築

安定性

- ・コレクション維持
- ・対外関係構築

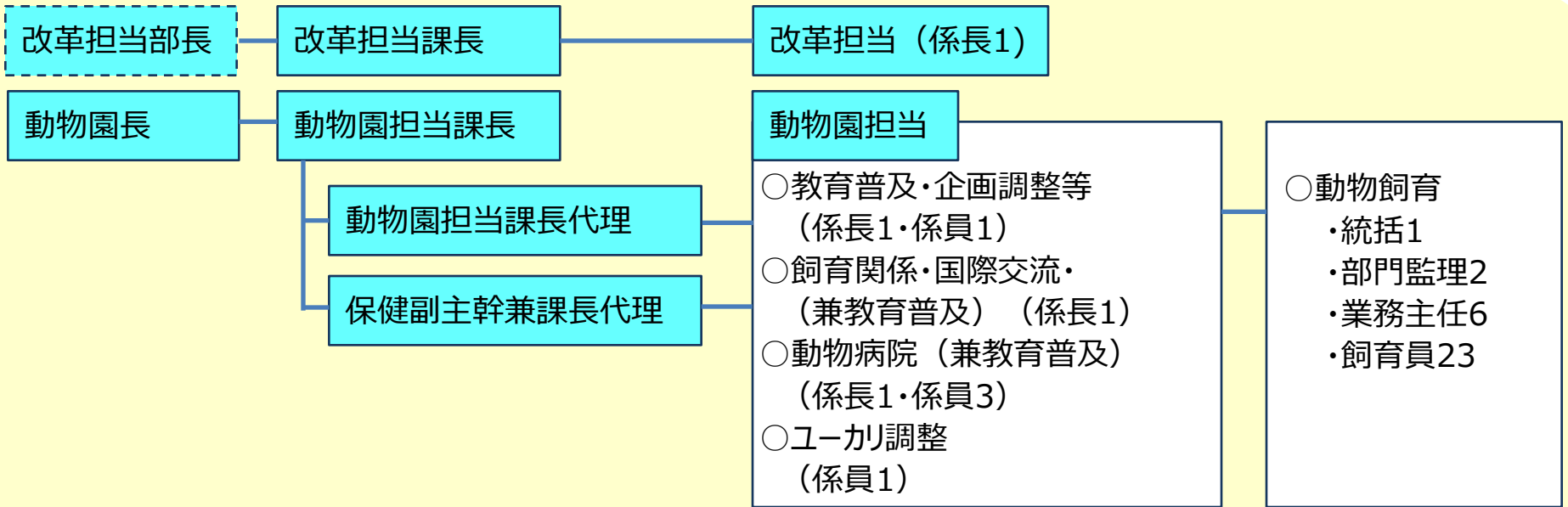


現状課題分析と必要な機能

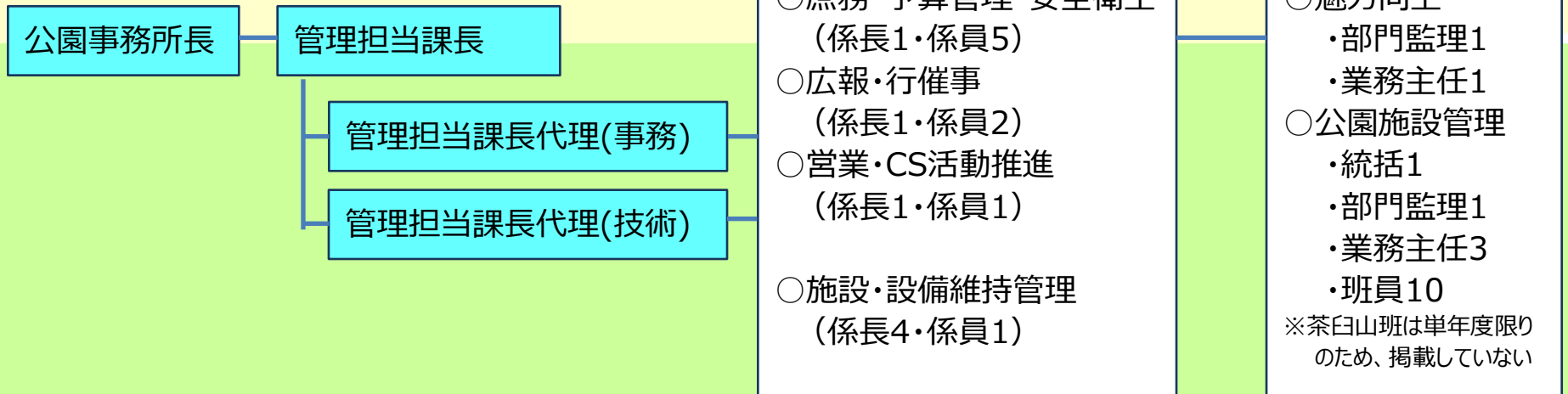
組織・機能	現 状	必要な機能の概要
園長機能	現状は2年程度で異動するため、国内外に対して顔が利かない。これまでは主に獣医師が務めてきており、集客サービスに対する関心が低かった。	動物部門のトップ。最低5年間程度は同一人物が従事する。中長期的視点で動物園の運営の方針を示していくことが求められる。
経営企画機能	同機能は不在。マーケティングスキルを有した職員も不在。	動物園全体を見渡して、経営方針や全体計画をリードしていく機能で、客観的根拠に基づいた経営戦略を立案できる機能。
広報宣伝機能	広報予算もほぼ皆無であり、主にプレスリリースに留まる。	積極的な広報宣伝を仕掛けていくことのできる機能。
営業機能	体制が不足しており、寄附や企業コラボを受け身の状態でやりくりしている。	寄附や企業コラボなどについて、積極的に外回りなどを行って開拓しつつ、これまでのパートナーとも良好な関係を維持できる機能。
施設建設機能	大阪市全体で新規施設の建設は都市整備局公共建築部に集約されており、事務所に施設建設部門は不在。 結果、飼育・獣医部門の意見反映が不十分になることが多い。	今後老朽獣舎の更新が長期にわたって求められることから、建築・土木・造園・電気・機械のプロで、獣医・飼育員の意見を反映していくことのできる技術職員体制。
デザイン機能	同機能は不在。何かを作成するときには個々の担当者のセンスによるざるをえず、統一的なデザイン戦略もない。	施設・サイン・チラシなどの広報媒体などについて、園内の人目に触れるあらゆるもののデザインを総括的に調整する機能。
ボランティアマネジメント機能	できるだけボランティアが自律的に活動することに任せてきたため、園との関係が希薄になりがちである。	ボランティア支援は、いわゆる時間の寄附の受入であり、生涯学習の場の整備であることから、ボランティアの良好な活動を支えるための体制。
飼育機能	現在の飼育員は、主に動物と動物舎の維持管理が主たる業務であり、今日的に求められている頭脳労働的要素は必ずしも必要な業務とはなっていない。併せて、採用凍結に伴う高齢化問題が顕在しつつある。	高齢飼育個体の増加や動物倫理に対する関心の高まりなど動物飼育を取り巻く現状を踏まえ、環境エンリッチメントやハズバンドリートレーニングなど専門技術を備えた体制が必要である。
教育機能	教育専従の組織体制がなく、獣医・飼育員が兼任しているため、受け付けられる量に限りがあるほか、教育を施すことに関するノウハウを有していないため、効果的で系統だった活動に至っていない。	教育普及事業に専念できる組織で、教育プログラムの開発や実践を行う。
国際交流機能	個人の語学力や国際関係に頼っており、不安定な状態である。	今後、国際的な動物交流が必要とされることが想定されることから、国外園館とやりとりのできる語学力を備えた組織体制。
保全センター機能	個々の飼育員が個別に取り組んでいるが、ペアリングや施設に限りがあるため、限界がある。	動物園の役割の一つである種の保存を実践するためにも、繁殖と繁殖研究を専門とする組織。

現在の組織体系

動物園



公園



目指すべき組織形態（参考：他園事例）

<参考> 公益財団法人 東京動物園協会

特筆すべき組織		人数	人員構成等	天王寺動物園に換算
総務部	運営企画課	経営企画係	6人 ・都が実施する整備事業や指定管理業務の窓口（4人） ・マーケティング担当【イベント・集客戦略・調査】（2人）	$6 \times 1/4 = 1.5$
		協働事業係	4人 ・ボランティア、友の会、サポーター事業の取りまとめ（3人） ・史書の資格を有した図書収集担当（1人）	$4 \times 1/4 = 1.0$
		制作広報室	6人 ・『動物と動物園』の編集担当（2人：正規1、契約社員1） ・映像記録担当（2人：正規1、アルバイト1） ・プレス対応、インターネット・HP作成（2人）	$6 \times 1/4 = 1.5$
	営業課	利用促進係	2.5人 ・売店、レストランでの販促戦略（2.5人）	$6 \times 1/4 = 1.5$
		商品開発係	3.5人 ・売店の商品開発（3.5人）	
恩賜上野動物園	教育普及課	教育普及係	10人 ・教育普及専従の組織（10人：正規3、嘱託7）	$10 \times 173/738 = 2.3$
	事業課	案内係	10人 ・出改札+案内業務（10人：正規4、嘱託・契約6）	—
		販売係	19人 ・売店業務（19人：正規16、嘱託3）	—

<参考> 公益財団法人東京動物園協会が管理する動物園等の概要

動物園名	開園面積	入園者数（※H27実績）
恩賜上野動物園	約143千㎡	3,967千人
多摩動物公園	約601千㎡	1,056千人
葛西臨海水族園	約86千㎡	1,461千人
井の頭自然文化園	約116千㎡	897千人
		計 7,381千人



(株)海遊館

役員：社長、専務、取締役（4名）、監査役

- ・総務部
- ・経営戦略部
- ・施設部
- ・飼育展示部
- ・営業部
- ・マーケットプレイス部
- ・ニフレル事業部



(株)海遊館HPより

(株)神戸どうぶつ王国

社長、副社長、総支配人、支配人、副支配人

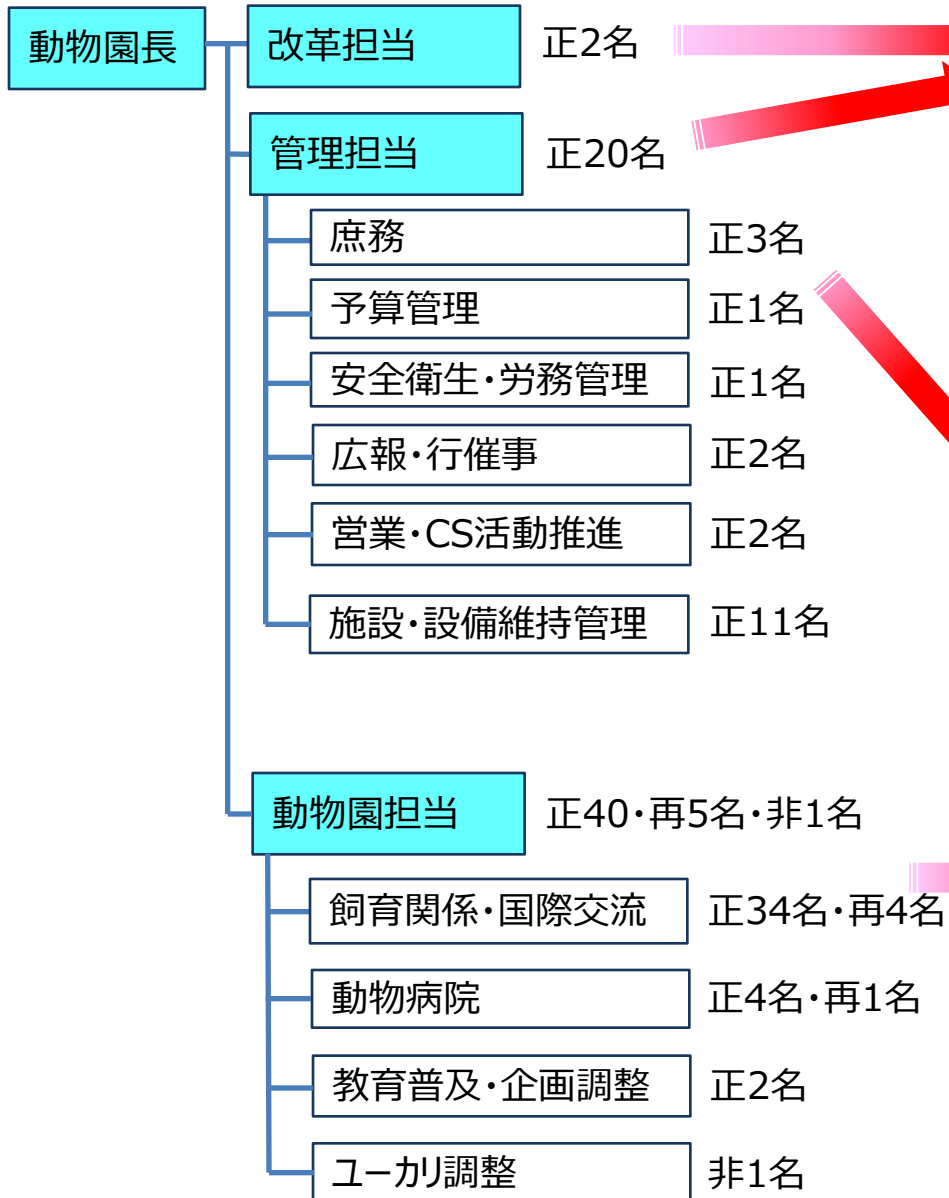
- ・総務・経理部
- ・施設部
- ・動植物管理部
- ・営業部
- ・飲食・物販部



(株)どうぶつ王国HPより

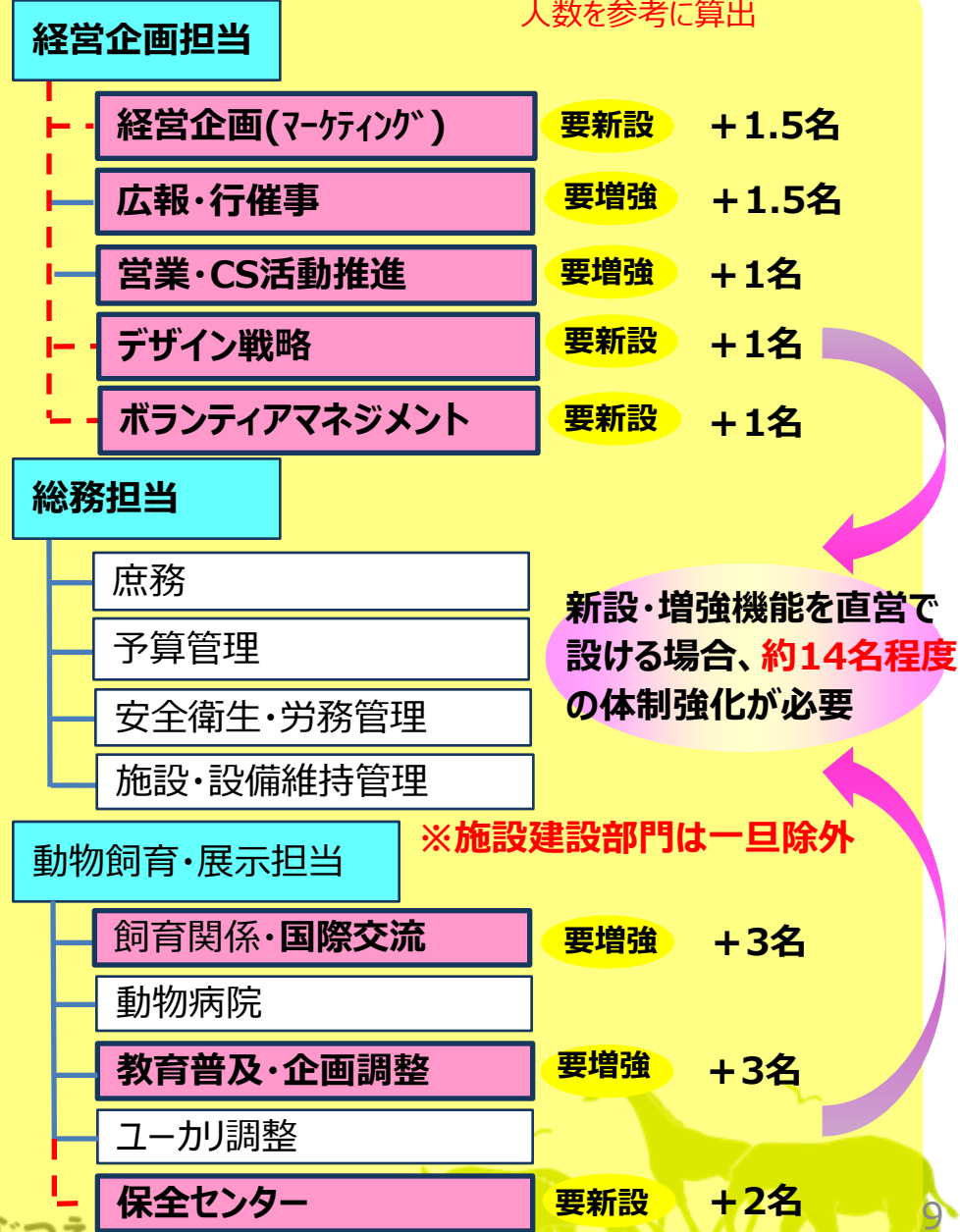
現在の組織体制に付加すべき機能（動物園に限る）

■現在の体制 ※人数は公園との按分処理しているため、実人数と合致しない

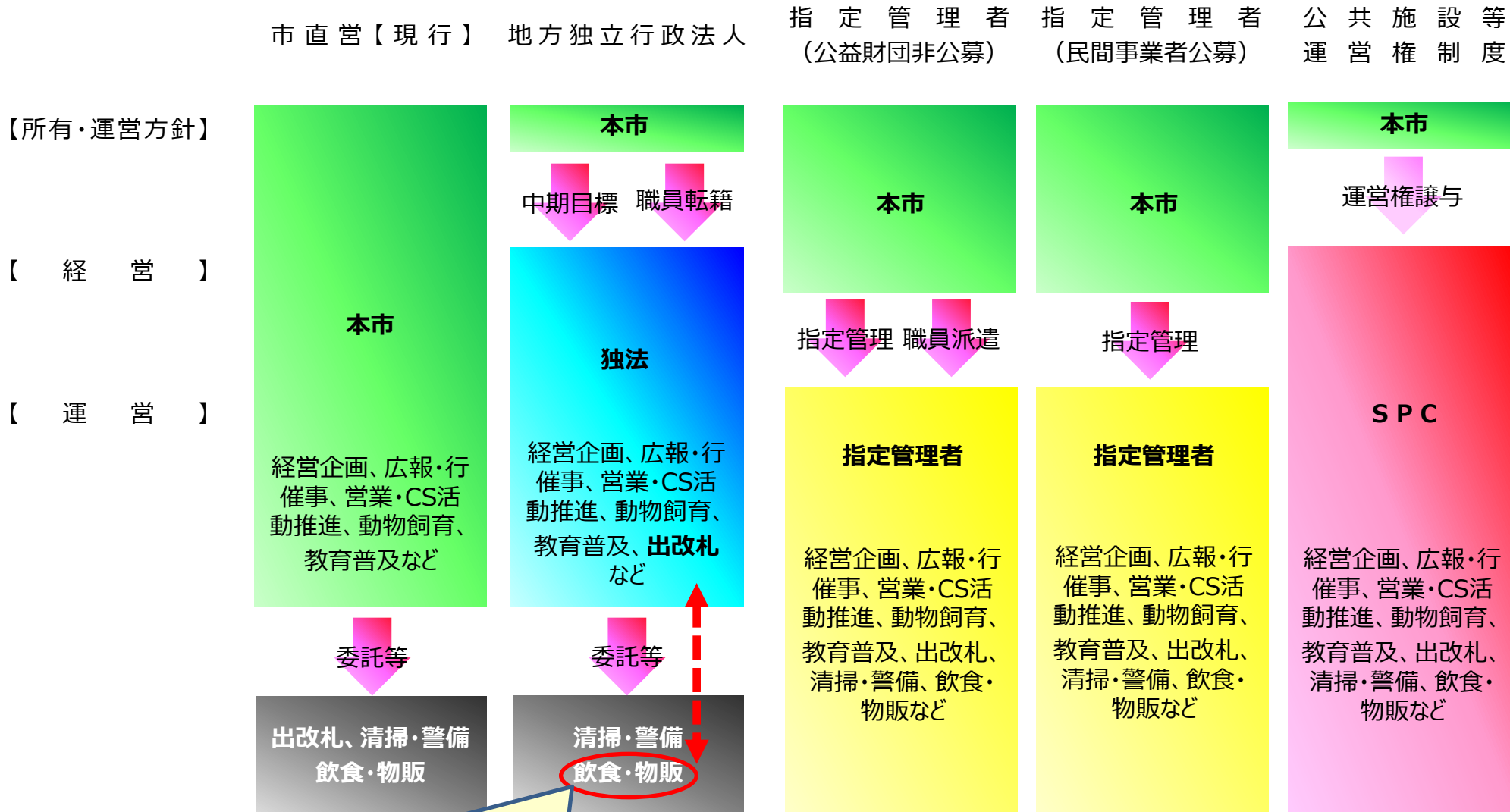


■理想の体制

※追加人数は、東京動物園協会の人数を参考に算出



経営形態別各組織の位置づけ



飲食・物販は、独法内で調達できるのが望ましいが、これについては検討を要する

