

令和 2 年 1 月 29 日
戦 略 会 議 資 料
建 設 局

天王寺動物園の地方独立行政法人化について

天王寺動物園の経営形態を地方独立行政法人に変更すること (令和3年4月1日法人設立)

経営形態にかかるこれまでの検討経過

【平成24年6月】大阪府市統合本部会議において、経営形態見直し項目（A項目）文化施設として議論
✓ 「地方独立行政法人もしくは財団法人による自主的運営」が適しているとされたが、独法化には政令改正が必要であるほか、財団法人の新設は市の方向性に抵触することから、当面は直営による運営効率化を追求することとなった

【平成25年10月】地方独立行政法人法施行令が改正
✓ 地方独立行政法人の対象業務の範囲に「博物館、美術館、植物園、**動物園**又は水族館」が追加

【平成28年9月～平成30年8月】天王寺動物園経営形態検討懇談会を開催
✓ 主に「専門人材の育成確保」、「魅力あるコレクションの維持充実」の観点から「地方独立行政法人制度が望ましい」との意見

【平成30年9月・平成31年3月】天王寺動物園経営形態検討懇談会の結果を踏まえた市会議論
✓ 独法化後に危惧される一般的課題を踏まえ、独法化後に向けた今後の方針や制度設計を行うことになった

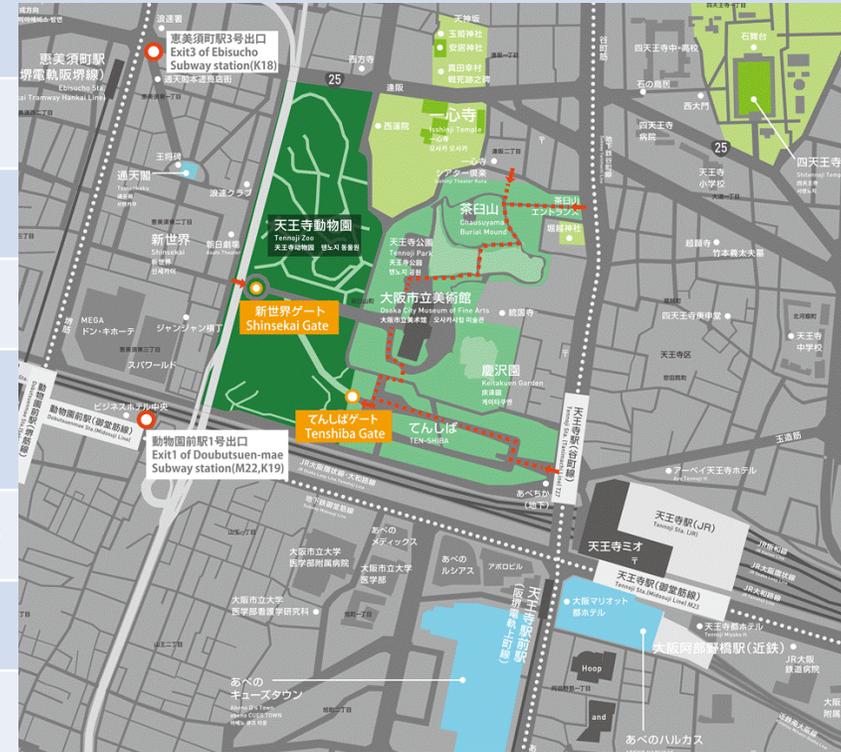
目次

- 1 天王寺動物園の概要
- 2 経営形態の変更にかかる検討の背景
 - 2-1 天王寺動物園の基本方針
 - 2-2 天王寺動物園の現状と課題
- 3 天王寺動物園経営形態検討懇談会
- 4 地方独立行政法人への移行
 - 4-1 制度設計にあたって留意すべき課題
 - 4-2 地方独立行政法人への移行～動物中心の園経営へ～
- 5 地方独立行政法人化後の姿
 - 5-1 地方独立行政法人化の概要
 - 5-2 法人の財産の考え方（本市財産の引き継ぎ）
 - 5-3 独法化により期待される効果（ソフト面）
 - 5-4 独法化により期待される効果（ハード面：獣舎整備）
 - 5-5 独法化により実現可能な好循環
- 6 今後のスケジュール（予定）

1 天王寺動物園の概要

1 天王寺動物園の概要

概要	
施設名称	天王寺動物園
所在地	大阪市天王寺区茶臼山町1-108
開園年月日	大正4年1月1日
敷地面積	約110,000m ²
法的位置づけ	都市公園法上の「公園施設」 博物館法上の「博物館相当施設」
飼育動物数	184種 1,085点（令和元年12月末時点）
休園日	月曜日（休日に当たる場合には翌平日）
開園時間	午前9時30分～午後5時
入園料	大人：500円（市内在住65歳以上、障がい者手帳等をお持ちの方：無料） 市外小中学生：200円（市内在住・在学：無料、就学前児童：無料） 【年間パスポート】大人：2,000円 市外小中学生：800円
入園者数	1,675,822人 ※うち有料：1,126,240人 無料：549,582人（平成30年度）
職員数	76名（※天王寺動物公園事務所全体の職員数から動物園業務に従事している職員数を換算）



2-1 天王寺動物園の基本方針

- 「ZOO21計画」(H7) に基づく施設整備がアフリカサバンナゾーン完成後(H18) 停滞
- 来園者数は低迷し、平成25年度には、平成に入って最低(116万人) にまで落ち込む

「天王寺動物園基本構想」(H27.8)、「天王寺動物園101計画」(H28.10) を策定

⇒ **動物福祉の向上**に向けた取り組みを基本方針とする

ソフト・ハードともに「動物園という限られた環境の中でも、飼育動物が幸せに暮らせる動物園をめざす」こととし、まずは、直営で対応可能なCS改善等に取り組んできた。

天王寺動物園101計画

◆ 活性化計画

- 顧客視点からの魅力向上策の展開
- 外部との連携・協働による活性化 など

◆ 施設整備計画

- 新施設整備プロジェクト
- 年次計画と総事業費 など

動物福祉の向上
(ハード面)

◆ 機能向上計画

- 飼育管理機能の向上
- 調査研究機能の向上 など

動物福祉の向上
(ソフト面)

◆ 経営計画

- 収支改善計画
- **望ましい経営形態** など

持続可能な園の
経営形態を検討

2-2 天王寺動物園の現状と課題

【活性化計画】

- ✓ イベントやCS改善で入園者増と成果があがっているが、ここ数年横ばい傾向（図1）
- ✓ 人気希少動物（ゾウ、トラ等）が高齢化、死亡しており、新たな個体の導入（※）が課題

※動物導入は、金銭取引ではなく繁殖研究目的の国内外他園との取引が基本だが、その際、獣舎、飼育技術ともに、動物福祉への配慮が求められる

【機能向上計画】

- ✓ 飼育動物の高齢化と獣舎の老朽化が進むなかで、飼育技術面を工夫することで動物福祉に取り組んでいる。
- ✓ 専門職員の採用が柔軟に行えず、飼育技術の高度化への対応や十分に調査研究活動ができていないことが課題

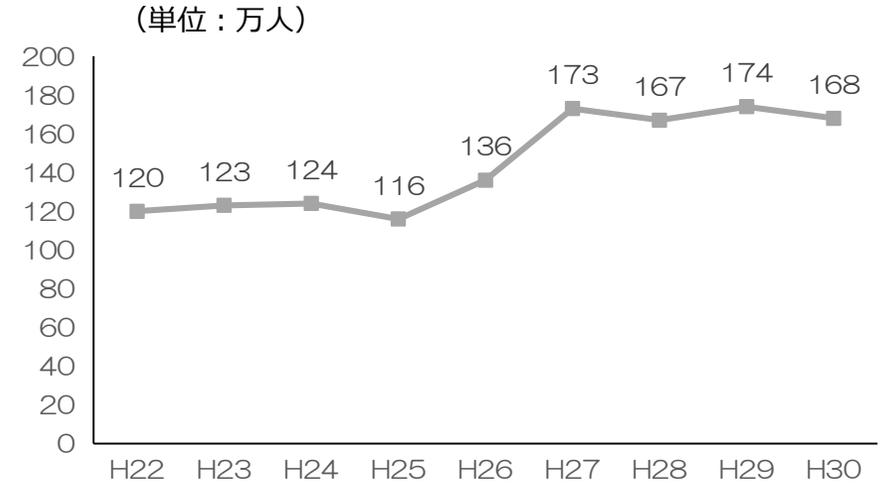
【施設整備計画】

- ✓ 総事業費は20年で85億円と計画しているが、今後、増加する見込み（現在97億円の推計）
- ✓ 施設整備には経常経費とは別に公費負担（現在は重点予算で対応）が必要であり、縮減努力が必要

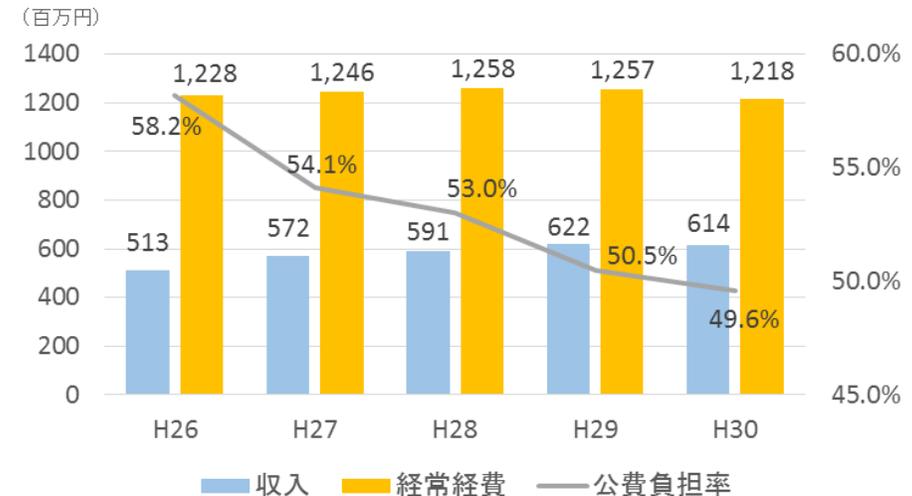
【経営計画】

- ✓ 収支面は改善し、目標である公費負担率50%をH30年度に達成しているものの、依然相当額の公費負担が必要（図2）
- ✓ 現在の経営形態のままでは、園運営の柔軟性と効率性に欠け、上記課題に対応していくことが困難

〔入園者数の推移〕（図1）



〔公費負担率の推移〕（図2）



■ 天王寺動物園経営形態検討懇談会（H28.9～30.8）における外部有識者の意見

本市直営、地方独立行政法人、地方公営企業、指定管理者制度(公益財団法人・非公募)、指定管理者制度(民間・公募)、公共施設等運営権制度(PFI)、完全民営化の7形態について制度面から比較

① 専門人材の育成・確保

継続性では直営が優位であるものの、人事制度や雇用形態の柔軟性で勝る地方独立行政法人の方が、長期的な専門人材の育成が可能。なお、指定管理については指定管理期間の制約が課題

② 魅力あるコレクションの維持・充実

現行レベルのコレクションを維持していくうえでは、独立した意思決定による臨機応変な動物異動の面から地方独立行政法人が最も優位

③ お客様目線のサービス強化

柔軟な人材確保によるサービス向上やサービス強化のスピード感の面で地方独立行政法人と指定管理が優位。しかしながら、指定管理については指定管理期間の制約が課題

④ 経営の合理化

法人設立にかかるコストは発生するものの、予算執行の自由度や柔軟かつ迅速な意思決定といった面で地方独立行政法人が最も優位

【結論】天王寺動物園にとって望ましい経営形態については、地方独立行政法人が優位であるが、独法化のメリットを最大限発揮するには、想定される課題を認識し、柔軟な制度設計を行う必要がある。

懇談会で指摘された想定される課題は、いずれも先行する国の独立行政法人でみられた一般的なものであり、中期目標設定以降の制度設計（令和2年度）で対応可能なものであるため、これらに留意して慎重に制度設計をすすめる。

独法化後に想定される課題（懇談会意見）

【予算・制度上の課題（行政側）】

- ✓ 設立団体が法人の人件費削減要請
⇒ 専門人材の確保が困難に
- ✓ 収入の増加した分、運営費交付金が減額
⇒ 増収の努力が法人に還元されない

【組織・運営上の課題（法人側）】

- ✓ 職員のモチベーション向上につながる制度構築
- ✓ 契約事務が円滑に実施できるような規程の創設・運用
- ✓ 寄附金の獲得等、独自の増収策の検討

課題をクリアするために必要な対応

【予算・制度上の課題（行政側）】

- ✓ 適切な中期目標を設定し、中期計画（収支計画）を認可することで単なる経費削減とはならない。
- ✓ 法人の利益にかかる経営努力を適切に評価・認定することで法人にインセンティブを働かせる。

【組織・運営上の課題（法人側）】

- ✓ 働きやすく、意欲が向上する人事給与制度や人材育成制度、契約調達制度を法人設立時に構築しておく。

本市が法人の設立団体として適切に関与していくことで対応可能

101計画の取組状況における課題、懇談会における有識者からの意見を踏まえ、本市としてあらためて持続可能な動物園運営を行うにあたって望ましい経営形態を検討した結果、**地方独立行政法人が最もふさわしい経営形態であると判断**

- ✓ 持続可能な動物園運営の命運を握るのは、種の保存や生物多様性の保全といった公共的使命を果たしていくための前提となる**人気希少動物などの安定的な確保**

- ✓ 安定的な動物の確保に向け、自園における繁殖のみならず、他園との取引（連携・協力）を円滑に進めていくためには、**国内外の動物園からの信頼獲得がカギ**

- ✓ そのためには、

動物福祉に配慮した
飼育手法・施設

高度な飼育・
繁殖技術の確立

社会貢献活動の推進
(種の保存・生物多様性保全)

ソフト、ハードの両面から**動物中心の取組みを推進**するためには、
専門人材の確保・育成や設備投資が必要であり、
職員採用や予算執行を動物園の実態に即して柔軟に行うことができる仕組みが求められる

こうした仕組みを実現するのに最適な経営形態である**地方独立行政法人へ移行**

■ 名称

地方独立行政法人 天王寺動物園

■ 目的

動物園を設置して、動物を導入し、飼育して公衆の観覧に供するとともに、動物の生態に関する調査研究及び教育活動を行い、併せて絶滅のおそれのある動物の繁殖その他希少動物の種の保存に資する活動を行うことにより、動物の生態についての市民の理解と関心を深めるとともに、環境保全に関する市民の意識の醸成を図り、もって生物多様性の保全に寄与する

■ 設立年月日

令和3年4月1日（予定）

■ 法人の種類

- ・ 非公務員型の一般地方独立行政法人
- ・ 本市業務を継続実施するため移行型地方独立行政法人

■ 設立団体と法人の役割

【大阪市の役割】

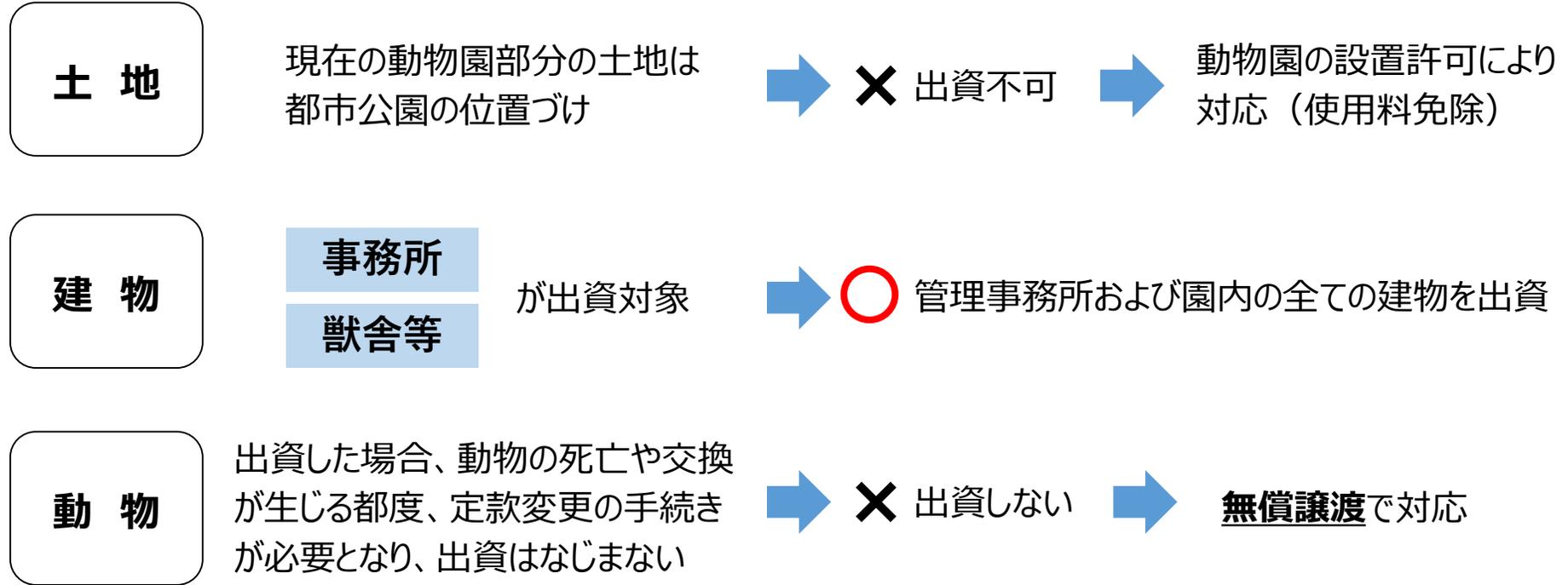
- | | | |
|---------------------|-------------|-------------------|
| ・ <u>出資</u> | ・ 理事長、監事の任命 | ・ 中期目標の設定、中期計画の認可 |
| ・ 運営費交付金等による財源措置（※） | | ・ 法人の経営努力の適正な評価 |

※ 運営費交付金については、現行の水準を考慮したうえで、今後、適正額について検討していく

【法人の役割】

- | | |
|---------------------------------------|---------------------|
| ・ 自らの判断と責任に基づく園運営 | ・ 中期計画、年度計画の作成と事業実施 |
| ・ 効率的な園運営による経費節減とサービス向上 | ・ 入園料外収入も含めた増収対策 |
| ・ 適正な評価と連動した人事給与制度による職員の業務意欲の向上 | |
| ・ 有能な人材の採用と研修や他機関との交流等を通じた職員のスキル・能力向上 | |
| ・ 業績評価の公開など透明度の高い業務運営 | |

■ 園運営の根幹となる財産の継承の考え方



5-3 独法化により期待される効果（ソフト面）

動物福祉等の専門知識を有する人材の採用や園の実情に即応した組織体制の構築、人員配置が可能となり、園の機能強化や効果的な事業実施を実現

■ 動物部門における機能強化とその効果

強化する機能	機能強化後の取組内容	効果
飼育管理機能	動物福祉に配慮した生活の質を高める飼育の実施 繁殖技術の向上	動物本来の行動が観覧できる環境の提供 他園からの評価の向上 安定的な動物確保
調査研究機能 国際交流機能	種の保存や生物多様性の保全など世界的な課題に対する研究の実施 海外の園館との積極的な国際交流	動物園業界におけるプレゼンスと信用の向上 安定的な動物確保
教育普及機能	学校園の課外授業等の受入回数、園内ガイドの実施回数の増加	環境教育の機会の拡大

■ 経営・事業部門における効果的な事業実施

機能	効果
経営戦略機能	園自らの判断に基づく選択と集中による業務執行体制の構築と予算投下
営業・渉外機能	積極的な企業等への訪問活動を通じた支援拡大
広報・イベント機能	積極的な情報発信と多様なイベント企画による来園者の増加
顧客サービス機能	園内トラブルや要望への迅速な対応による顧客満足度の向上（リピーターの増加）

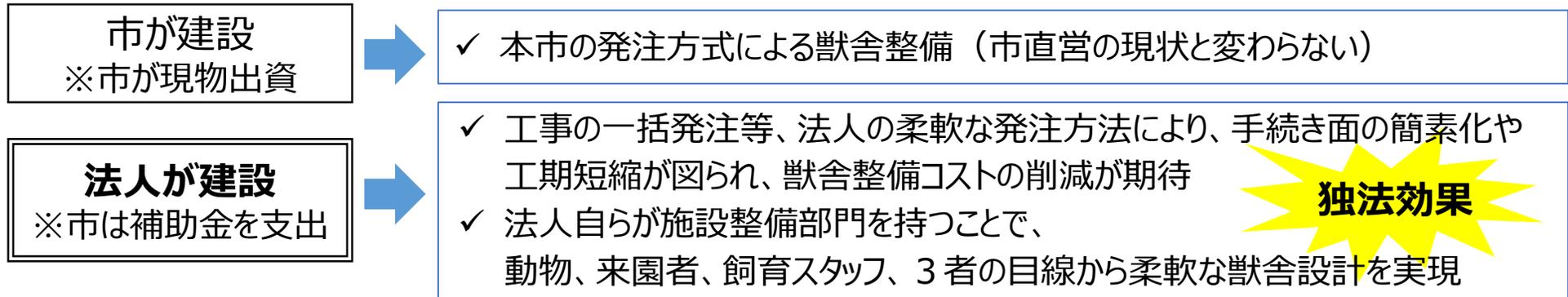
■ 獣舎に求められる要件



しかしながら、天王寺動物園には戦前の獣舎が残っているなど、求められる要件を満たしていない獣舎が多数存在

独法化後も継続的な獣舎整備(リニューアル)が必要

■ 法人による獣舎整備の優位性



【イメージ図】



6 今後のスケジュール（予定）

