資料４

地方独立行政法人天王寺動物園に係る第２期中期目標

（案）

令和７年７月

大阪市

前文

天王寺動物園は、大都市の中心部に位置する都市型動物園として、110 年を超える長い歴史と共に多くの来園者に愛されてきており、大阪市にとってなくてはならないものとなっている。令和3年4月に地方独立行政法人としての運営を開始し、当初はコロナ禍ということもあり、臨時休園や入園制限を余儀なくされるというような厳しい船出であったが、第1期の後半からはコロナ前の水準まで入園者数が回復した。また第1期リニューアル整備事業も始まり、本市工事による学習休憩棟やふれんどしっぷガーデン、ペンギンパーク＆アシカワーフの建設、さらに法人による一体発注工事による鳥のセカイ、アジアの森等も完成した。

第1期において特筆すべきは、動物福祉に関する取組が飛躍的に進歩したことである。新たな職員の採用が進んだことにより、直営時代には不十分であった環境エンリッチメント（動物福祉の立場から、動物たちの生活環境を豊かにし、彼らの自然な行動や心理的な健康を促進するための取組）やハズバンダリートレーニング（動物の心身の健康管理など飼育上必要な行動を動物たちに自発的に協力してもらいながら行うトレーニング）等の取組が一層進められ、飼育環境や飼育技術の向上が顕著に見られた。その結果、フラミンゴや国内2園目となるヨウスコウワニの繁殖、研究成果の論文執筆等、多くの成果が確認された。

また、令和6年7月に環境省の「認定希少種保全動植物園等」制度に基づく動物園として認定されたことで、希少種の保護繁殖等に必要な個体移動について、法規制の適用を受けることなくスムーズに行えるようになった。これにより、他園からニホンイヌワシの有精卵を受け入れ、天王寺動物園において孵化させることにも成功した。

しかしながら、先に述べたようにコロナ禍での経営ということもあり、収入の確保については目標を達成できなかったことに加え、昨今の物価高騰により、これまで以上に園の運営は難しくなってきている。

このような状況において本市は天王寺動物園を引き続き運営していくにあたり、第1期中期目標期間の成果や課題を踏まえるとともに、本市が動物園を運営する意義・目的、動物園の果たすべき役割を再度確認しておきたい。

本市が動物園を運営する最大の理由は、動物園の果たすべき重要な役割が、都市経営において極めて大きな意義を持つためである。では、動物園が果たすべき役割とは何か。現在、この地球は生物多様性の危機に直面しており、将来世代を担う子どもたちに生物多様性を保った世界を残すことは極めて重要である。世界動物園水族館協会（WAZA）が定める「世界動物園水族館保全戦略」では、生息域外及び生息域内での保全を統合した、包括的な「ワンプランアプローチ」を採用しており、種の絶滅を防止するための研究や実践の場としての天王寺動物園の果たす役割は今後ますます重要性を増していくことから、専門機関として世界規模での保全構想を支えていく必要がある。あわせて、野生動物を間近に観察できる環境や学習素材を提供し、動物や動物を取り巻く現状等に対する正しい理解や共感を得ていただくことで、来園者等の行動変容を促す社会教育施設としての役割も担っている。さらに、人々が子どもを連れて気軽に訪れ、思い出を作ることができる場としてレクリエーション施設の役割を担い、子

育て環境の充実につながる施設にもなっている。

本市は、天王寺動物園が大切な役割を果たしていることを再確認した。そして市が動物園を運営することは「将来世代への投資」と考える。

地方独立行政法人天王寺動物園（以下「法人」という。）は設立以来、世界動物園水族館協会加盟園にふさわしい動物園として、大都市大阪にふさわしい「国際社会に貢献し、世界に誇れる動物園」をめざし、運営を続けてきた。

これからの第2期もその大きな目標に向かって園を運営することで、人々が環境問題に気づき、行動を変えていくための保全活動にいざなう入口となり、さらに天王寺・阿倍野エリアという利便性の高い立地を最大限に活かして、このエリアの魅力を向上させ、結果的に大阪市全体にも利益をもたらすことをめざしてほしい。

今後も法人が、持続的かつ安定的に天王寺動物園を経営し、自らの創造性をもって新しいことに挑戦することで、天王寺動物園が人々から末永く愛され続けるよう、本市はこの中期目標を策定する。

第１　中期目標の期間

令和8年4月1日から令和 13 年3月 31 日まで

第２　住民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項

本項では、主に動物展示の充実等により、来園者に憩い、楽しんでいただくための方策及び来園を契機として動物の生態や環境等に興味・関心を持っていただくための方策並びにこれらの両方策を支える基盤要素として、飼育管理・繁殖への取組に関する方策を定め、これらを着実に実行することで、大都市大阪にふさわしい「国際社会に貢献し、世界に誇れる動物園」をめざす。

１　動物展示の充実と快適な園内環境の創出による天王寺動物園の魅力向上

より多くの方に来園したいと思っていただけるよう、展示動物を充実させ天王寺動物園の魅力を向上させるとともに、その魅力について戦略的に発信する。

また、何度でも来園したいと思っていただけるよう、快適な園内環境の創出、イベントの実施のほか来園者満足度を高めるための園内サービスの充実を図り、最終的に来園者の行動変容につなげる。

⑴展示動物の計画的な導入・確保

動物園の根幹である動物展示の充実に向け、希少動物の計画的な導入・確保（繁殖を含む。）に引き続き取り組む。

策定済みのコレクション計画についても適宜見直しながら、希少動物の保護プログラムを強

化し、生態系保全プログラムに積極的に参加する。また海外の希少動物だけでなく国内や大阪府下の動物の生息域内外の保全にも取り組み、国内外の生物多様性保全に寄与する。

⑵魅力的なイベントの企画・実施

園内で「楽しむ」・「学ぶ」双方の観点から、企業、近隣施設、教育機関等とも連携し、多様なイベントを企画・実施する。

「楽しむ」イベントは動物園にまた来たいと来園者に思わせ、来園者増につなげる。「学ぶ」イベントは天王寺動物園が取り組む生物多様性保全等について来園者に理解を深めてもらい、行動変容へとつなげる。

すべてのイベントについては天王寺動物園のめざす姿に合わせ、その効果がどういったものになるかを想定するとともに、効果の測定と改善を意識したものとし、来園者の行動変容を確認する。 ここでの行動変容については教育効果だけでなくファンドレイジング（戦略的に外部資金を広く集めること）の取組や来園者増へとつながる行動を含むものとする。

⑶戦略的な情報発信

天王寺動物園の取組内容や飼育動物の状況に関する情報発信については、各種メディアを通じた発信のみならず、ホームページやSNSを活用し、ターゲットに応じて媒体を使い分けることで、積極的かつタイムリーに行う。

さらに、情報発信に際しては「誰に伝えたいのか」「何を伝えたいか」「相手が何を求めているか」を常に意識し、「伝える広報」から「伝わる広報」への転換を図り、天王寺動物園がめざす方向性を理解してもらえるよう、戦略的に取り組む。

⑷質の高い来園者サービスの提供

園内の美観保持、外国語による情報提供、誰もが見やすい観覧スペースの設置など、来園者の満足度向上に向けた取組を推進し、来園者にとって心地よい空間を創出する。

具体的には、来園者サービスの向上として園内の緑化推進や冷房設備のある休憩場所の確保など猛暑対策にも積極的に取り組むとともに、トイレなどのアメニティ施設の充実にも取り組む。なお、施設の改修や新築に際しては、再生可能エネルギーの導入や廃棄物の削減、リサイクルの推進等も考慮し、地球環境に配慮して進める。

また、来園者と接する売店事業者や委託事業者を含め、全ての園内スタッフは高いホスピタリティマインドを持って対応する。各職員はおもてなしのプロであることを自覚し、他の園や施設の手本となるよう、高度なレベルをめざす。

２ 動物の生態等に関する理解や関心を深めるための教育活動の推進

「教育普及アクションプラン」を踏まえて教育普及機能を強化し、飼育動物の生態のみならず、引き続き野生動物を取り巻く地球規模の環境問題も視野に教育普及活動を行い、来園者

の行動変容につなげる。

⑴間近に動物を感じる機会の提供

飼育動物の展示、「ごはんタイム・おやつタイム」等を通じ、リアルな動物を見る、声を聴く、においを感じる等の生きている証に出会うと同時に動物の生態を学ぶ機会を提供する。

また、来園者と動物との双方向性のある体験を通じて、動物福祉への配慮を含めた適切なふれあい方、接し方を学ぶ機会の提供をめざす。

⑵園内外における学習機会の提供

これまでも行ってきた園内で実施する教育普及プログラムや企画展を通じ、園内における学習機会を提供する。内容はニーズに合わせて適宜見直し、より効果的なプログラムをめざす。

また、学校での授業に活用できる教育プログラムキットの貸出しや教員研修への協力等を通じ、園外における学習機会を提供する。さらに、これらの取組を行った後の行動変容を確認し、効果を評価することで、持続的な改善を図る。

⑶ボランティア等との協働による学習機会の提供

第1期において制度を改めて構築したボランティアについて、その活動の幅を広げる。具体的には、天王寺動物園の取組に賛同しその活動に共に取り組むことで、参加者に対し学習機会を提供する。さらに、ボランティアがガイドツアーや教育プログラムの講師としても活動することで、学習機会を提供する役割を担うことをめざす。

また、各企業や法人ファンクラブ会員、とりわけ近隣企業との連携を強化し、天王寺動物園で行われている生物多様性保全の取組の機会を広く提供する。このような取組を通じて、学習機会を増やし、より多くの人々の行動変容につなげる。

３ 動物福祉に配慮した飼育管理と高度な飼育技術の確立

動物たちに事故が起こらないよう対策を講じることはもちろん、心身ともに健康に暮らせる環境を創出することが動物園経営における最重要事項である。

第1期においては、飼育管理機能の強化に最も力を注いできた結果、環境エンリッチメントやハズバンダリートレーニングにおいて一定の成果を上げてきた。第2期においては、これまで培った飼育技術を着実に継承しつつ、さらに高度化させるとともに、世界に通用する飼育基準に適合した獣舎整備を行うことで、動物福祉の充実を図り、天王寺動物園の魅力向上につなげる。

⑴動物福祉に配慮した飼育の実践

動物園という限られた環境においても、飼育動物の生活の質を高め、健康で生き生きと暮らせるよう、動物福祉に配慮した飼育を引き続き実践する。この過程において、環境エンリッチメ

ントやハズバンダリートレーニングを個人の技術ではなく組織として積極的に取り組むとともに、飼育技術のより一層の高度化に努める。その技術は職員間で継承することで、組織全体の技術水準を向上させる。

また、飼育技術や日々の業務については可能な限りデジタル媒体で保存することで、知識の蓄積や継承を効果的・効率的に進めるとともに、分析や検証なども容易にすることで技術水準の向上にもつなげる。

⑵動物福祉や地球環境に配慮した獣舎整備等の推進

獣舎の整備については今後も引き続き推進していく必要があるが、世界に通用する飼育基準に適合した設計・施工を行う一方で、天王寺動物園は生物多様性保全という役割を担うがゆえに、地球環境にも配慮した獣舎整備の観点も必要である。

具体的には、整備においては再生可能エネルギーの導入に向けた検討、廃棄物の削減とリサイクルの推進等も考慮し、地球環境に配慮して進める。また大規模な獣舎だけでなく、病院をはじめ調査研究施設や園内の緑化等も含め、園内全体をどういったものにするか検討したうえで中期計画に基づき「天王寺動物園園内整備計画（仮称）」を策定する。

これは天王寺動物園がどういった展示に注力し、どういった見せ方をするのか、その方向性を明確にした計画とし、獣舎だけでなく病院をはじめ調査研究施設やアメニティ施設（トイレ等の施設や緑化など）を含んだ5年間の計画とする。市からの補助金は有限であることを踏まえ、整備の対象や内容については選択と集中により、効率的な投資を行う。

４　繁殖及び調査研究活動の推進

飼育動物の維持・充実に加え、生息域外保全の観点から生物多様性保全に貢献するため、繁殖技術の向上を一層図る。また、動物の生態に関する各種調査研究活動を推進することで、国内外の動物園からの信頼を高める。

さらに、研究機関や大学等と連携を深めることで存在価値を高めるとともに、社会貢献にも積極的に取り組む。

⑴繁殖の推進

国内外からの情報収集に努め、繁殖技術の向上を図りつつ、自園における繁殖を推進する。

希少動物の繁殖を進めるため、他園館との動物の貸借や、預託・受託などの繁殖協力を積極的に推進することで、国内の動物園全体としての域外保全にも協力する。

また、生息域内保全についても、世界動物園水族館保全戦略を規範とし、動物園としての支援活動を通じて貢献していく。

⑵調査研究の推進と知見の共有

動物園として幅広く調査研究活動に取り組むとともに、大学等の研究機関と連携した共同

研究を推進する。研究成果については、他園を含めた動物園の活動の改善に寄与するのみならず、広く住民や社会に還元することをめざす。そのため、フィールドワークを含めた国内の動物に関する調査研究に着手し、地域の動物・自然の保護に寄与し、生息域内保全にも積極的に取り組む。

第３ 業務運営の改善及び効率化に関する事項

１ 自律的な組織経営

⑴機動的な組織体制の構築

理事長のトップマネジメントのもと、国内外の動物園の状況や動物飼育に関する理解に基づき、天王寺動物園の実情に即した組織体制の見直しを行いながら、業務を執行する。また、職員全員が主体的に考え、行動し、やりがいをもって働ける職場とする。事業の効率性だけでなく、職員の幸福を重視した組織マネジメントを実践することにより、組織の士気と業務の質を向上させる。

これについては中期計画に基づき「天王寺動物園組織力向上計画（仮称）」を策定し、5 年間の組織運営の方向性と計画を具体化・見える化する。

⑵適材適所の柔軟な人事配置

個々の職員の能力や専門性に応じた適材適所の人員配置を行い、高度な専門性が求められる業務には、必要に応じて外部から専門人材の登用を行う。特に、ファンドレイジングや営業、DX に関する専門知識など、直営時代には求められなかった専門性については、外部の専門人材の知識を積極的に取り入れ、その能力を確実に活用する。また、柔軟な雇用形態を採用し、職員の能力に応じた人事異動を行うなど、直営時の人事制度にとらわれることなく、効果的・効率的に業務を遂行できる人事配置を実現する。

２ 人材の確保・育成と職員の能力向上・意欲喚起

⑴人材の確保・育成

持続的かつ国際的にも通用する動物園経営のため、組織として蓄積した知識と技術を着実に継承するとともに、中長期的な視点から計画的な人材の確保・育成に努める。

人材の確保・育成にあたっては、来園者、支援者（寄附者等）、園内スタッフ等の関係者、設立団体である本市、日本動物園水族館協会及び世界動物園水族館協会等関連する多様なステークホルダーと法人との良好なコミュニケーションに寄与できる人材を、引き続き基準又は目標とする。

さらに第2期においては、国内の動物園業界をリードできるような人材の育成に注力する。専門知識だけでなく、動物福祉や環境保護に対する深い理解と情熱を持つ人材を育て、未来の動物園業界を支えるリーダーを輩出することをめざす。

また、職員の能力向上に必要な技術を常に調査・把握し、飼育管理をはじめとする天王寺

動物園の機能向上に資する技術の習得機会（国内外の研究会における情報交換、ホスピタリティ向上やファンドレイジングに関する研修参加等）を積極的に設ける。

⑵職員の能力向上と意欲喚起

第1期に確立したインセンティブが適正に働く人事評価制度を適切に実施し、職員の勤務意欲を高め、職員個人の能力及び組織力の向上を図る。

また職員が自ら新しいことにチャレンジできる雰囲気・環境づくりに努め、職員の心理的安全性を高めることで職員の意欲と組織力の向上を図る。

３ 効果的・効率的な業務執行

⑴ＰＤＣＡサイクルの確立

評価委員会の見解に基づき本市が評価基準を作成し、その評価基準を動物園経営のPDCAサイクルに組み込むことで効果的・効率的な業務執行に努める。天王寺動物園が法人としてより良い方向へと向かうため、評価方法については適宜見直すとともに、設立団体である本市だけでなく本市・法人双方で検討を重ねる。

⑵渉外営業・企画部門の強化

渉外営業やイベント等の企画については、より一層拡大し、魅力向上と資金調達を積極的かつスピード感を持って進める。これまで行ってきたことを継続するだけではなく、より多くの来園者・企業・法人ファンクラブ会員などに積極的かつ戦略的に働きかけるためにも、外部人材の意見の取り入れ、臨時職員の採用等柔軟な発想を持って進める。

第４ 財務内容の改善に関する事項

持続可能な園運営を実現するため、安定した収入の確保は最も重要な課題である。また今後の事業拡大のためには、自己財源の確保と効率的な運営も不可欠である。そこで、中期計画に基づき「天王寺動物園経営戦略（仮称）」を策定し、5年後までにこの戦略に基づいた収支バランスを達成することをめざす。

この戦略には、渉外営業計画、今後の入園料の設定、収支構造の在り方やプロモーション活動等に関する具体的な施策を盛り込み、持続可能な経営基盤を構築することを目的とする。

１ 収入の確保

⑴入園料収入

来園者サービスの充実及び戦略的なプロモーション活動を通じて天王寺動物園の魅力を向上させ、国内外問わず入園者数を増やし、確実に入園料収入を確保する。また、入園料についてはその上限額や料金設定を丁寧に検討し、天王寺動物園がめざす方向へ進むための使途を念頭に置きながら、経営戦略の一環としてこれまで以上に戦略的に計画を策定する。

⑵入園料外収入

戦略的な渉外営業(ファンドレイジングを含む。)や動物園の活動に対する理解及び支援に基づく寄附金や協賛金の獲得、魅力的なグッズ開発等をより一層積極的に行い、入園料外収入の確保に努め、自己財源の拡大を図る。 また有料イベント等の新たな入園料外収入についても検討し、確実に増収へとつなげる。

２ 経費の節減

常に高いコスト意識を持って動物園経営を行うことはもちろん、環境負荷の低減と経営効率の向上を両立させることをめざす。具体例の1つとして、事務作業のデジタル化を進めることで、ペーパーレス化を推進し、業務の迅速化と正確性の向上を図る。こういった取組により、持続可能な動物園経営を実現し、環境保護にも貢献する。

第５ その他業務運営に関する重要事項

本項では、主に組織の危機管理上特に配慮すべき点について定めることで、事故の未然防止並びに事故発生時の適正かつ迅速な対応及び情報発信を図り、もって、中期目標の実現に向けた取組を着実なものとする。

１ 内部統制の強化

法人が適切に業務を運営していくため、内部統制の確立・強化に必要な環境を整備する。

⑴重要なリスクを回避するためのマネジメント体制の構築
⑵法人運営に必要な諸規程の整備、周知徹底及び適切な運用
⑶コンプライアンスの周知徹底
⑷個人情報等の保護
⑸内部監査及び監事による監査の適切な実施
⑹ネットワークセキュリティの強化

２ 来園者の安全確保

来園者が安全かつ快適に施設を利用できるよう、施設の適正な維持管理を行い、計画的に施設の保全・改修を実施する。また、現在も実施している動物の逸走などの事故に備えた訓練を毎年度工夫しながら着実に実施し、来園者の安全と快適な環境を確保するとともに、職員の緊急対応能力の向上をめざす。具体的には猛獣脱出対策訓練や防災訓練を通じて、職員が迅速かつ正確に対応できるスキルを養い、動物園全体の安全性を向上させる。

３ 職員の安全衛生管理

職員が安全かつ快適な労働環境で業務に従事できるよう、安全対策の徹底と事故防止に

努める。また、職員の健康管理を重視し、定期健康診断やメンタルヘルスケアプログラムを継続して実施することで、職員の心身の健康をサポートする。さらに、職員の能力を十分発揮できるよう、職場環境の改善を継続的に行うことで、職員が安心して働ける環境を提供し、その結果、組織の業務効率とサービス向上を図る。

４ 環境に配慮した取組の推進

環境への負荷を低減するため、天王寺動物園内及び事務所内において環境に配慮した取組を推進する。

これまで行ってきた SDGs の取組に加え、ゼロカーボンを意識した取組や地域と連携した事業についても積極的に検討する。

５ 情報公開の推進

法人の運営状況について透明性を確保するため、毎年の業務実績報告書等により情報公開を推進する。

６ ＢＣＰの運用と緊急事態発生時の対応

地震や台風等大規模な自然災害の発生や新興感染症の流行等の有事の際には、どういった体制で何に取り組むのかなど、毎年度点検・振り返りを行い、第1期に策定したBCP（事業継続計画）をはじめ、各種マニュアル等について適宜見直しを行い、重大事故等の危機事象が発生した際のリスクの最小化を図る。