

## 都立動物園等運営手法検討懇談会（外部専門家の主なコメント）

地方独立行政法人制度との比較について	○ 指定管理者から地方独立行政法人への移行では、職員が法人に転籍せず、飼育体制確保が困難となるなど、動物園運営に影響が生じる懸念がある。
	○ 地方独立行政法人は経営責任が生じるため不安定になる危険がある。人件費にしわ寄せが来ると、任期付き職員などが多くなり、人材育成が困難になる。
	○ 努力により入場料収入を上げて、その分、自治体からの交付金が減ることが懸念される。経営が重視されると、公共性の確保が課題となる。
	○ 生じた利益を後年度に活用できるが、施設整備も受け持つ場合、整備費用確保も考慮した場合、利益を出す事は難しいと思われる。
	○ 地独法人の課題は「施設整備」。体制の確保、改修や新施設整備などが着実に実施できるか懸念がある。施設整備費の確保のため、人件費の圧縮などが進められる懸念があり。動物園の本来目的から離れて行ってしまう恐れがある。
	○ 管理経費の一律逡減など、効率化を求められコスト削減圧力がかかるのは課題。
	○ 長期借入が設立団体に限られることで、低利で借入ができれば、経営の安定性からはメリットになる。
	○ 資産は、その価値が分かる主体が持っていた方が効率的に活用できるという点では、地方独立行政法人制度が望ましいという面がある。
○ 資産が大きすぎると身動きが取りにくくなる恐れもある。行政が資産を持ち、運営を民間が行うような上下分離の考え方も有効。	

人材育成について	○ 動物園の資産は、まず動物であり、それを飼育する人材こそが大切。それも個人個人の技能が重視される。その人材育成をサポートする制度が必要。
	○ 地独法人の効果として任期付き採用の導入が挙げられているが、人材育成のためには、固有職員を増やして、職員評価制度などを充実していく必要もある。人選・評価・教育が重要。
	○ 任期付き職員の採用が、地独法人化の効果とされているが、職員の育成という視点からは課題がある。終身在職職員に移れる機会がないと専門性のある職員の確保は困難となるだろう。
	○ 任期付き職員は、任期の後半になると就職活動に時間が割かれてしまうことがあるため、公的な動物園としての取組みを継続させる制度・仕組みが必要。
	○ 指定管理者制度である都が地独法人化すると、制度移行時の人的・資金的損失を取り戻す事は相当困難。人材育成には10年は要する。
	○ 将来の専門性のある人材を確保するため、動物園は高校生・大学生などを、きちんと受け入れて行く必要がある。

収益責任・収入等について	○ 日本の公的施設の入場料は著しく安い。SDGs や種の保全など、目に見えない価値を可視化し、それに応じた料金設定とし、生物保全や研究に還元する事が、公益財団法人による指定管理者制度のメリットでもある。
	○ 利用者が適正と感じる料金について、域内来園者、域外来園者、繁忙期、閑散期など細分化して調査することも意義がある。
	○ 入場料金に上乗せして寄附を受領することや、一部プログラムを有料化することなども考えられる。
	○ 収益責任を持たない指定管理者では、コストカットしか方策が無いが、動物園では公共的部分のコストカットが出来ず、効率化が難しい。収益責任をどれくらい持たせていくかで、運営が変わっていくと思われる。
	○ 都立動物園は無料入園者が多く収入が少ないので、効果的な利用料金制導入には課題がある。
	○ 「伝える」「守る」「極める」など公共財としての部分と、「魅せる」の観光など収益性の高い部分を分けて、収益性の高い部分に受益者負担を徹底するなど工夫することでインセンティブに繋がる。
○ 動物園が「伝える」「極める」といった部分を担っていることや、運営に多くの費用を要していることなどを積極的にアピールし、入場料への理解や、寄附金獲得などにつなげていく必要がある。	

指定管理者制度の運用に向けた課題について	○ 公益財団法人としての収支相償の原則があり、公益事業で利益を出すことが出来ないが、努力により生じた利益を将来の人材育成などに投資出来るようになれば望ましい。
	○ 指定管理者制度において、動物園現場の声を運営に反映できる執行体制を構築出来れば、指定管理者制度の強みにできる。これにより、今まで培ってきた飼育技術などの資産を後世に引き継げる。
	○ 都立動物園の指定管理は特命であるため、動物園協会が行う業務の中で競争性を取り入れて行くべき。
	○ 指定管理者制度をより良くするためにも、経営面のサポートができる組織システムを構築するか、専門家のアドバイザリーボードを設置することが望ましい。

民間活力活用・活性化について	○ 動物園は、費用が膨大で、無料入園者が多く、飼育体制の確保が必要で、民間が参入しづらい事業。特命による指定管理を継続するにしても、経営努力を都民に対し見せて行く必要がある。
	○ 公立動物園は「伝える」「守る」「極める」の公共の部分が非常に大きい、「魅せる」の部分は民の力を活用できる部分。4つの取組みのバランスが必要。
	○ 各園別や各事業別など、個別に分析したうえで、部分的な民間活用や、活性化を検討することで、全体最適を求めて行く必要がある。
	○ 収益につながらない公共的な取組についても、収益事業と組み合わせることで、民間に担わせることができる。
	○ 動物園のレストランは入場者が限られているので単体では難しいが、施設維持管理も受託できれば、そこで利益を見込めるので、民間参入の可能性が高まる。
	○ 民間活用する場合、収益責任を負わせることで、効率化や増収努力を引き出すことができる。
	○ 収益事業と公共事業の両方を担う主体として、組織に歴史があるなど信頼性があることは大事な点。東京動物園協会もその歴史をアピールしていくべき。
	○ 各園の立地や特色を考慮し、地域の企業とのコラボレーション、サブスクリプションやレジャーチケットなどにより、活性化を図ってはどうか。
	○ 企業も環境保全などへの関心が高い。動物園のイメージアップにも寄与する企業と協力して事業ができれば有効。
	○ 他動物園などではクラウドファンディングが実績を上げている。コロナ禍において固有事業の財源確保のためには有効と思われる。
	○ 動物を儲けに使う事には議論があるが、収益を生物保全などに役立てるのであれば、決して間違ったものではない。
	○ 教育普及活動で使用しているワークシートや冊子を通販やギフトショップで販売すれば、動物園のコンテンツを遠隔地でも追体験できるのではないかと。
	○ 収益事業等を効果的に実施させるためには、インセンティブスキームを強めて行くとともに、公的機関が制約を課さないようにする必要がある。

その他	○ 動物園は社会状況の変化で翻弄される面が多い施設であるため、企業理念のように、永続的な一貫したビジョンをしっかりとっておいた方が良い。
	○ 上野動物園は明治新政府が世界に伍するために、国策として設置した施設。その位置づけや歴史を大切にされた方が良い。
	○ 「魅せる」は入園者数など評価し易く、「守る」「極める」は評価しにくいだが、その部分の評価をしていく事が重要。
	○ 入園者数などを目標設定すると、動物園本来の保全や教育といった評価が見えにくい部分より、集客などに注力する恐れがある。
	○ 理事長の選任も課題。動物園運営を理解したところには異動してしまう。
	○ 公益的取組、収益的取組ともにインセンティブを働かせる工夫が必要。
	○ 制度のあり方より、どのように運用するかが大事。

都立動物園等運営手法検討懇談会 外部専門家

役 職	氏 名
よこはま動物園ズーラシア 園長	村田 浩一
明治大学文学部 専任准教授	井上 由佳
東京都立大学 都市環境学部 教授	朝日 ちさと
京王電鉄株式会社取締役専務執行役員	仲岡 一紀
京橋監査法人代表社員（公認会計士）	下村 久幸

(敬称略)