

### (3) 全体の経営体制

全国のほとんどの「公の施設」と同様、具体的な達成目標が設定されていない。職員はまじめに仕事をしているが現場レベルの管理・評価の指標や体系が存在しない。そのため現状を変えたり新しいことに挑戦することを促す環境がない。

3園が別個の独立のものと位置付けられている。そのためスケールメリットが追求できるはずの分野で非効率が起きている。市役所本体の担当部署は手薄で日常の業務レベルでの調整機能を十分に果たせておらず、ましてや3園の役割分担やコンセプト、さらに全体の戦略の見直しをリードできる状況にない。

外部環境への対応能力や経営効率について、直営の2園を財団委託したズーラシアと比べると、後者の優位性が目立つ。今後共、直営を維持すべきかどうか見直しすべき。

横浜市の動物園の整備は、必ずしも首尾一貫した方針に基づいて展開されてこなかった。また、現在においても市役所内で、動物園の使命・役割について定見がない状況にある。

目標設定・評価の仕組みが事実上存在しない

## 各園の目標管理体制

	年次目標設定	管理指標設定	自己評価	第三者評価
野毛山 及び 金沢	・予算の枠が、経費節減目標としての、とりあえずの目標。具体目標が存在しない	・業務に関する評価指標は存在しない	・園の事業全体に関する自己評価制度はない	・制度が存在しない
ズーラシア	・横浜市と財団との協約において、受託費、入園者数、協賛企業数などを目標設定 ・入園者数123万人 ・協賛企業数6社 ・受託費前年度比3%	・個別具体業務レベルでの評価・指標は存在しない	・市と財団との協約に基づく目標達成状況の振り返りを実施 ・緑政局運営方針の振り返りを実施 ・財団理事会での決算と事業実績の審査を実施	・市と財団との協約に基づく目標達成状況を公表する予定

網掛けの説明



・・・制度有り



・・・何らかの形式は存在



・・・全く無し

公式文書を見る限り各園のビジョンや戦略は抽象的かつ戦略性が感じられない。また、具体的な数値目標も掲げられていない。

## 公式文書にみる各園の具体目標

条例

横浜市動物園条例

第2条 横浜市立よこはま動物園、横浜市立野毛山動物園及び横浜市立金沢動物園は、次の事業を行う。

- (1) 教育的配慮のもとに、動物を収集し、飼育し、展示すること。
- (2) 動物に関する知識、動物愛護思想及び環境教育の普及活動を行うこと。
- (3) 動物に関する調査研究を行うこと。
- (4) 野生動物の保護及び繁殖を行うこと。
- (5) 野生動物の救護活動を行うこと。
- (6) その他前各号の事業に付帯する事業

今年度の目標

平成16年度緑政局運営方針

- ・ 緑の環境学習の推進  
自然環境や緑の大切さへの理解を深めるため、学校などと連携しながら、公園、動物園、市民の森、こども植物園などのフィールドを活用し、緑の環境学習を推進します
- ・ 動物園のあり方の検討  
3動物園（野毛山、金沢、よこはま）の今後のあり方について検討を進めます
- ・ 企業・市民の支援拡充  
動物園、公園など、さまざまな「緑」に対する企業や市民からの支援の拡充を進めます

野毛山動物園	金沢動物園	ズーラシア
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 動物園の運営及び施設の維持管理並びに動物飼育等を適切に実施する。</li> <li>● 自然や生命に対する関心と理解を深めるため、市民参加によるイベントの実施や情報季刊誌の発行を行う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 金沢動物園の運営及び公園の維持・管理並びに動物飼育等を適切に実施する。</li> <li>● 動物園の普及啓発及び横浜市動物園友の会補助を行う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● アニマルペアレント制度の立ち上げや協賛事業及び物販事業等に積極的に取り組み、さらなる経営改善を図る。</li> <li>● レクリエーションや教育普及をより充実推進するため、来園者、学校及び一般市民に対し、動物や環境に関するさまざまな情報を広域的かつ効率的に提供する。また、動物園の魅力伝えることにより、来園を促す広報活動を展開する。</li> <li>● 園内施設の維持管理、来園者へのサービス、飼育管理、環境教育、植栽管理及び施設改修を行う。</li> <li>● 動物園内の便益施設等の経営及び集客促進対策事業を行う。</li> </ul>
(平成16年度緑政局予算 説明資料より)	(平成16年度緑政局予算 説明資料より)	(財)横浜市緑の協会 平成16年度事業計画より)

せっかくの3園体制を生かしたスケールメリットの追求がなされていない。

## 3園の連携不足

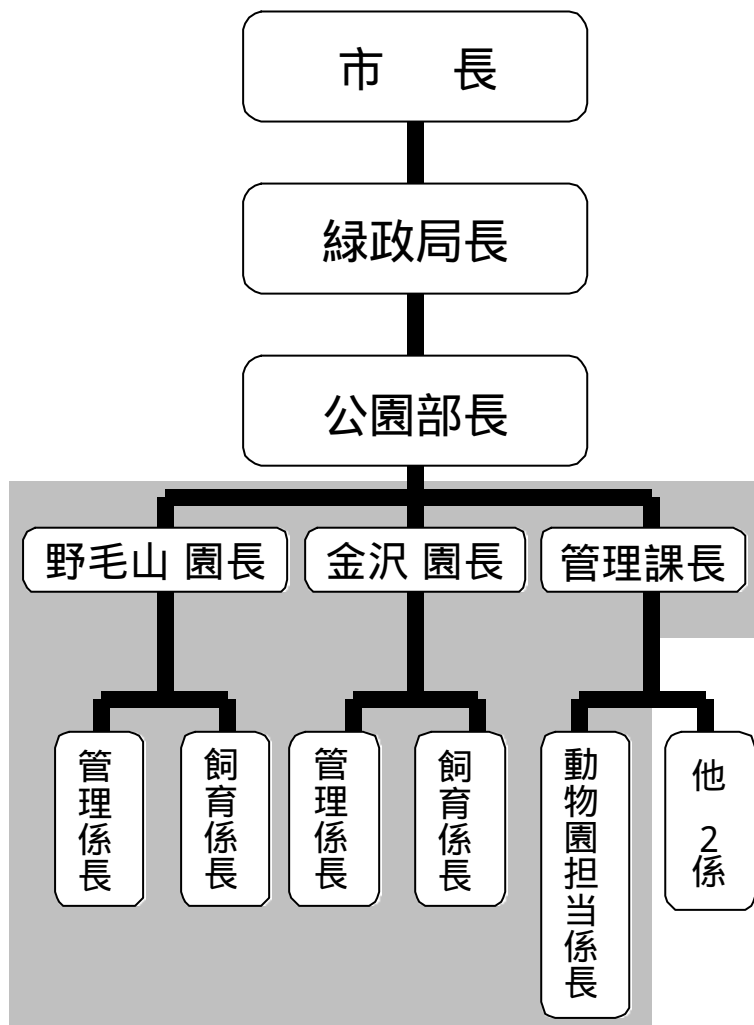
連携課題	実態	連携案	阻害要因
動物展示・プログラム開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>動物園の進化に沿って各園の展示手法が採用されてきた。そのため各々ユニークな特徴を持つ</li> <li>しかし、異なる手法の特性をPRやプログラムの面で活かしていない。</li> <li>教育普及担当者会議を平成16年度から定期的実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>同じ動物でも園によって異なる見せ方があることをアピールしたり、異なる生活シーンを見せる</li> <li>他園に行けば見られる動物を相互で紹介しあう</li> <li>3つの動物園を回る連続講座プログラムを実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人事交流が不活発で他園の実態がお互いによく分かっていない</li> <li>各園の「自律・自主・自前主義」が悪い方向に作用</li> </ul>
マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> <li>各園がそれぞれ別個に広報を実施</li> <li>3園共同でのパブリシティが年1~2回ある程度</li> <li>継続的な誘客営業はズーラシアのみ</li> <li>顧客動向のリサーチはしていない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>同一テーマでの共同広報</li> <li>各園ごとの小規模PRを整理統合し、より大規模に実施</li> <li>ズーラシアのマーケティング関連のノウハウを野毛山、金沢に移植、共有化</li> <li>リサーチは専門チームを組んで実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各園のコンセプトが不明瞭なためPRしにくい</li> <li>3園を総括する機能が弱体</li> <li>ズーラシアといえども民間並みの高度なマーケティング能力は不足</li> </ul>
経済性の追求	<ul style="list-style-type: none"> <li>共同購買はまれ。飼料の一部を野毛山・金沢間で実施している程度</li> <li>本庁などの端末へのデータ入力、調査・照会事務など集約可能な業務をそれぞれ各園が行っている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>共同購買の拡充</li> <li>不用物品などの相互融通</li> <li>とくに園外で行う事務（本庁での端末入力など）を集約し、効率化を図る。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市と財団の会計制度の違い</li> <li>経営主体の違いに起因する、他園の経営に対する無関心</li> <li>直営の場合そもそも経営意識が希薄になりがち</li> <li>本庁に実務担当の部署がない</li> </ul>
人事	<ul style="list-style-type: none"> <li>人事交流が限定的。とくに協会から市への出向制度がない</li> <li>飼育職・動物職職員は計71名 うち、協会22名 市 49名 市からの派遣5名</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人事交流を拡大。多様な施設を経験することによる能力開発を図る</li> <li>職員採用を一本化することで優秀な人材を確保</li> <li>共通の人材育成ビジョンとプログラムの策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営主体が異なるため、採用と人事の制度がバラバラ</li> <li>市役所本体においては、少数特殊職種に対する人材育成の体制が弱い</li> </ul>

全体を統合的かつ専門的に見る体制がない・・・唯一あるのは三園調整会議だけ

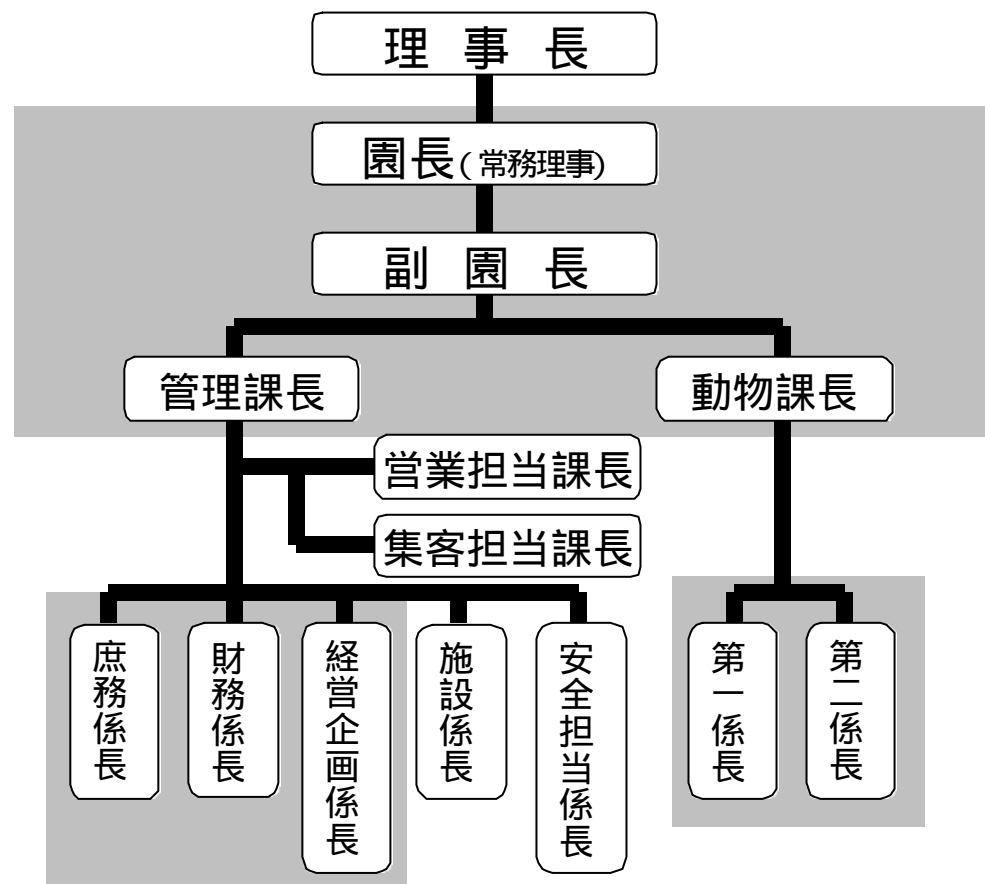
## 現在の組織体制

■・・・「三園調整会議」出席者

《 野毛山動物園、金沢動物園 》



《 ズーラシア（横浜市緑の協会） 》



「3園調整会議」は3園調整を行う唯一の場であるが、十分に機能していない。

## 3園調整会議の問題点

実 態	問 題 点	対 策
<p>(参加者)</p> <p>-各動物園の係長以上ほぼ全員 -事務局は公園部管理課</p> <p>(議題)</p> <p>-イベント等の開催情報や実施内容の調整などの実務レベルから、事業方針まで雑多で総花的</p> <p><u>(例) 2005年2月の議題</u></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1 各園日程 ・・・今後1ヶ月程度の行事その他予定</li><li>2 あり方懇談会 マーケティング部会とCS向上部会合同拡大会議について ・・・2月9日実施の標記会議の概略報告</li><li>3 横浜市動物園友の会について ・・・新年度事業等について</li><li>4 ズーラシアでの3局合同イベントについて ・・・3月13日に実施する標記イベントの概要説明</li><li>5 動物収集評価委員会について ・・・日程の連絡、委員会資料は別途作業チームが準備、あわせて2004年度動物収集の進捗状況の報告</li><li>6 その他</li></ol>	<ul style="list-style-type: none"><li>・参加者が多すぎて意見が一致しにくい。かえって責任の所在があいまいとなる場合もある</li><li>・事務局が弱体で統括する権限と責任をもっていない</li><li>・課題のレベルがバラバラ</li><li>・報告の場になっていて、提案をする場になっていない。これでは現場の欲求不満がつのる</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・「経営評価」「イベント・プログラム調整」等テーマごとに会議を設置すべき</li><li>・開催主体の明確化と会議そのものの定期的な評価・見直し</li><li>・園長レベル、係長レベル、担当者レベルなどの階層別会議を開催</li></ul>

## 統括体制や管理運営上の問題点

1．公園部内の統括体制	2．緑の協会と市役所の連絡体制	3．管理部門と現場との連携体制
<ul style="list-style-type: none"> <li>・公園部は4課、2担当課、4公園緑地事務所、2動物園を抱える。公園部長の管理スパンは非常に広い(各課、各事業所での自律的な運営が強く求められる構造)</li> <li>・本庁内で動物園を専門に担当する部署は管理課内の係長級の組織でしかなく、各園を統御しきれない</li> <li>・一方、課をまたがる事案の多くの調整が動物園担当係に委ねられている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・緑政局の各部課がそれぞれの事業について個別に連絡を行う体制(緑政局内に緑の協会に関わる業務を専門に扱う部署は存在しない)</li> <li>・したがって、個々の部課では緑の協会の全体を見渡した調整はできない</li> <li>・動物園に関しては動物園部のみとの連絡であり、緑の協会としての事業執行への配慮が少ない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職員数に比して管理職や係長の管理スパンが広範囲。業務の詳細や個々の職員の意見を把握しにくい</li> <li>・ローテーション職場(シフト勤務)のため、全職員が集まる機会がほとんどない</li> <li>・全体での意見のとりまとめはもとより、全職員への連絡事項の周知にも苦労</li> <li>・結果として管理部門と現場との連携が、総じて不足</li> </ul>

出典：横浜市、緑の協会並びに職員へのヒアリング

(財)横浜市緑の協会は、動物園運営以外の多様な業務を実施している。

## (財) 横浜市緑の協会の主な事業(2003年度)

事業名称	内 容	年間事業費予算額
よこはま緑の街づくり基金事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「よこはま緑の街づくり基金」の造成を行い、基金運用益により、普及啓発事業、緑化奨励事業、緑の街づくり事業、調査研究事業等を実施する。</li> <li>・これらを通じ、緑化への関心を高め、地域住民等による自主的な緑の街づくりの支援を進める。</li> </ul>	特別会計 7,907万円
自主事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・季刊誌発行等の広報事業、園芸諸団やMM21地区の緑化を推進する団体等への助成を行う。</li> </ul>	一般会計 5,195万円
受託事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・横浜市からの委託により、横浜市が設置する運動施設、古民家、レストハウスその他多様な公園施設の管理運営を行う。</li> <li>・花やく横浜事業等、横浜市からの業務委託により公園関連及び緑化関連事業を行う。</li> </ul>	一般会計 8億8,314万円
経営事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公園駐車場、売店の管理・経営、公園内などに自動販売機の設置、洋館や古民家での喫茶室経営やホールの貸出しなどを行う。</li> </ul>	一般会計 3億7,548万円 特別会計 1億6,936万円
よこはま動物園事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・よこはま動物園の管理運営事業を横浜市から受託するとともに、普及啓発事業や、動物園内便益施設の経営などを行う。</li> </ul>	特別会計 20億1,711万円 うち受託費 9億854万円
横浜市民ふれあいの里「上郷・森の家」事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・横浜自然観察の森に隣接して、宿泊施設「上郷・森の家」を経営し、市民のふるさと意識や連帯感の醸成と、体験学習を通じた青少年の健全育成を図る。</li> </ul>	特別会計 2億8,168万円

一般会計は、表中に記載したほか、管理費、特別会計繰入金等、約4億3,900万円がある。

# 市役所直営による運営の是非

	メリット	デメリット
一般論	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 法令による公平性遵守などの規定が明確</li> <li>・ 経営効率を過剰に意識することなく公益を追求できる</li> <li>・ 現場部門と政策・企画部門が同一組織内に存在するため連携がとりやすい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 官庁は縦割り組織であり、法令遵守には向いているが、顧客向けサービスなどへの対応能力が低い</li> <li>・ 効率を無視した「公益性」の追求に陥りがち</li> <li>・ 各種の制度・規定に縛られ、物品発注などの日常業務ですら柔軟で迅速もできない</li> <li>・ 歳入と歳出が分離しており、収支状況に応じた経営の伸縮がしにくい</li> <li>・ 公務員の身分保障に安住しがち</li> </ul>
横浜市の動物園の場合 (付加事項)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 半世紀以上に渡って動物園を運営してきた経験とノウハウ</li> <li>・ 専門職種として動物職を採用</li> <li>・ 短期的な収支や入園者数の増減に左右されず安定した経営ができる</li> <li>・ 都市公園に該当する動物園の場合、都市公園法の諸手続き(許可等)と事業実施を同一組織でき、効率的</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 巨大組織ゆえに事業の細部にまで管理部門のチェックが行き届かない。情報伝達や意思決定にも非常に時間がかかる</li> <li>・ 経営危機を身近に感じないため危機感が薄くなりがち</li> <li>・ 会計制度などが動物園のような事業に適さず、運営に柔軟性を欠く</li> <li>・ 動物園の経験のない人が園長につくことがままある</li> </ul>

歴代園長は、様々な職種の課長級（直営）がなっており、在職期間が短く、専門性や経験が担保されていない。

## 歴代園長の専門性

	専門性	経験	在職期間
野毛山 1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			

	専門性	経験	在職期間
ズーラシア 1			

金沢動物園 1			
2			
3			
4			
5			

繁殖センター 1			
2			
3			
4			1.8年 在職中

（注）施設名称右に付した数字は、園長の代を示す。また、 から までの分類は、下記のとおり。

専門性：動物に関する専門性がある場合 = ……職種によって分類。動物職、獣医師職、生物職を専門性ありとした。結果は獣医師職のみ。

経験：経験がある場合 = ……園長着任以前に動物園での業務経験がある場合を経験ありとした。

在職期間：長期間在職した場合 = ……横浜市における通常の管理職異動スパンが2～3年であることから、3年を超える場合、長期間であるとした。

補足：野毛山・金沢の園長は課長級、ズーラシアの園長、副園長は部長級

# 指定管理者制度について

## 指定管理者制度

「地方自治法の一部を改正する法律」の施行  
(2003年9月)



「指定管理者制度」の創設  
目的：多様化する市民ニーズに、より効果的、効率的に対応するため、民間の能力を活用しつつ、住民サービスの向上を図るとともに、経費の節減を図る。



民間事業者も横浜市の代行者として「公の施設」の管理が可能となる。



管理委託をしている「公の施設」は、2006年9月までに「指定管理者」か「直営管理」か、を決定。

## 横浜市の現状

経過措置期間が終わる2006年9月1日までに、従来外郭団体等に委託してきた施設については、原則として指定管理者制度に移行する。

### 移行状況

施設名称	指定管理者
横浜市民ギャラリー	(財)横浜市芸術振興財団
横浜市磯子区民文化センター「杉田劇場」	(財)横浜市芸術振興財団
みなと赤十字病院	日本赤十字社
岡野、日野中央、岡村、入船、山手、常盤、富岡西各公園	(財)横浜市緑の協会
潮田、台町、日の出川各公園	横浜・八景島グループ
神の木公園	緑とコミュニティグループ

動物園の存在意義については、市役所職員の間には共通の考え方がない。それぞれに納得できる多様な考え方が混在する状況にある。

## 市役所職員の動物園に対する見方

### 積極支持型

- ・環境や命の大切さを学習する場として、動物園は極めて重要
- ・横浜は国内の動物園の中でもリーダー格。見本となるような内容と規模をめざすべき
- ・動物園は進化する存在。野毛山、ズーラシア、金沢はそれぞれ違った役割を担うべき

### 現状肯定型

- ・世界の大都市は全てそれなりの動物園を持っている。あって当然の施設で維持すべき
- ・横浜市は南北に長く人口も多い。現在の3園の配置は結果として妥当。予算、人員も過剰ではない
- ・動物園は、緑や自然の保全のためにもある。他の用途に転用する必要もないので今のままでよい

### 懐疑型

- ・そもそもなぜ市役所が希少動物の繁殖や保護をやる必要があるのか疑問。国やNPOがやるべき仕事
- ・市外からの利用者が5割以上。市民のための施設とはいいにくい
- ・ズーラシアを作る時に金沢は見直すべきだった。野毛山の廃止もできなかった。結果的に3園持つことになってしまった