

札幌市円山動物園リスタート委員会  
基本構想案（委員会報告）

平成18年12月

## 1 はじめに

戦後の荒廃がまだ市民の心に残っていた昭和 25 年（1950 年）、札幌市は上野動物園（東京）から移動動物園を招きました。会場の円山坂下グラウンド、そして円山公園一帯は空前の人出で賑わい、催しとしては大成功で、「札幌に動物園を」という声が急速に高まり、昭和 26 年（1951 年）のこどもの日に北海道で初めて、~~全国で 10 番目~~の動物園として開園しました。その後、飼育展示動物の充実と施設の整備が図られ、札幌市民のレジャー・レクリエーション施設として発展してきました。その結果、入園者数も増え、昭和 49 年（1974 年）には、当時の札幌市の総人口に匹敵する約 124 万人を数え、前後 7 年間 100 万人を達成し、北海道を代表する動物園として親しまれてきました。

しかし、レクリエーションの多様化、メディアの発達、動物観の変化さらには施設及び展示方法の陳腐化によって入園者の減少傾向が見られるようになりました。また、旭川市の旭山動物園が展示形態を大幅に変更し脚光を浴びたことで、老舗の円山動物園の陳腐化あるいは展示方法の古さが際立ってきました。一方では、入園者サービスとして使用許可している売店・食堂の商品構成やメニューのマンネリ化によるサービス低下、円山子供の国キッドランドの遊戯施設の老朽化などが著しく、半世紀にわたる運営形態の常態化により、職員や園内関係者の意識の低下が見られ、トップマネジメントの欠如、将来構想やあり方の不存在など創意・工夫・熱意が感じられない状態がここ数年続いてきました。さらに、札幌市役所内にあっても、庁内に対する情報の発信を欠き、結果として組織内孤立の状況を呈してきました。さらに、追い討ちをかける事件として、平成 17 年（2005 年）7 月には、寄付された動物飼料を職員が持ち帰るといった市民の信頼を大きく損なう極めて遺憾な事件が発生しました。

このようなことから、市民や有識者で構成する「札幌市円山動物園リスタート委員会」が設置され、道都札幌がめざす『環境文化都市さっぽろ』として、環境の時代といわれる 21 世紀を迎え、生物の多様性が失われつつある今こそ、動物と自然、動物園と環境、動物園と地球環境という視点からも、単なるレジャー施設ではない公立動物園としての社会的役割を明確にした、新しい動物園として再スタートするため、動物園の将来方向を見定め、21 世紀を乗り越え 22 世紀にも残ることができる動物園に転換するための中長期計画となる基本構想案を検討してきました。

基本構想の策定にあたり、利用者である市民が魅力を感じ、市民から愛され、そして「わたしの動物園」と市民に自慢してもらえる動物園をめざして、幅広い分野から斬新な意見を聞くため、市民、経済界、学識者、動物園運営、教育界などの分野から 13 名が札幌市円山動物園リスタート委員会委員に委嘱され、約半年にわたって熱心に議論し、平成 18 年（2006 年）12 月に委員会報告としてまとめることができました。

最終的に基本構想をまとめるまでに、札幌市は市民意見を徴するなど市民の意向を十分把握して、基本構想に市民の意向が反映できるよう、最善を尽くすことを要請します。

## 2 円山動物園の現状とこれからの動物園の役割

### 1 円山動物園が抱える課題

#### (1) 変革の契機となった行政監査

行政監査では、トップマネジメントの欠如や職員意識の格差といった「組織としての機能不全」、あるいは長期間にわたる動物舎の増設によるゾーン毎のコンセプトの欠如や、施設の老朽化に伴う施設整備計画が作成されていないといった「構想と計画の不存在」、さらには「経営的視点の欠如」など、非常に厳しく指摘されています。

これに対して、動物園としては、今回の行政監査の指摘を厳粛に受け止め、種々の課題の解決に向けて、市民と共に考え、18年度内に円山動物園の基本構想を策定することとしました。

#### (2) 動物園の役割の明確化

円山動物園の設立の背景からすると、これまではレクリエーション機能が重要視されてきました。しかし、生物の多様性が失われつつある今こそ、動物と自然、動物園と環境、動物園と地球環境といった視点からも、地球環境の保全を発信できる場所に転換しなければなりません。

特に、『環境文化都市さっぽろ』を目指す札幌市としては、長期総合計画、環境基本計画に基づく施策展開を行っており、円山動物園としてもこれらの計画に基づき将来ともに継続可能な動物園として、単なるレジャー施設ではない公立動物園としての社会的役割を明確にする必要があります。

#### (3) 意識改革

円山動物園には、市職員のほか清掃、警備、券売等の管理業務を受託する業者のほか、公園使用許可により園内で営業する遊園地「円山子供の国キッドランド」、入園者に飲食及び記念品等を販売する食堂・売店4社、記念品等のみを販売する円山動物園協会が存在します。これらの事業者にはそれぞれ従業員が、季節で増減するものの200名程度がおり、市職員と合わせると約250名が円山動物園内で業務に携わっています。このほかに事業者に対する納品や営業等で訪れる関係者を含めると相当数の関係者が円山動物園に関っていることとなります。従業員や関係者は事業者の指示の下で業務を遂行しています。しかし、市民は、これら全てを円山動物園のスタッフと見て判断し、事業者や従事員の接遇態度等が動物園の評価となるので、市民から批判がないよう意識の改革を図る必要があります。

また、トップマネジメントの欠如、職員の意識格差、組織風土、経営的視点の欠如、業務委託の見直し等の課題は、全て園長以下職員の意識に帰結する問題であり、強い問題意識を持って積極的に意識改革に取り組む必要があります。

さらに、今後も現在のような経営状態が継続する場合は、円山動物園そのものが廃

止に追い込まれかねないという危機感を持ち、現行の直営方式においても特別会計制度の導入や指定管理者制度への移行、積極的なアウトソーシングの実施など、円山動物園の経営健全化に向けて鋭意検討する必要があります。

#### (4) 園内施設・アメニティ

##### ○動物舎

これまでの円山動物園は、動物の展示方法ではなく、展示動物数や動物舎の拡充整備に重点を置いてきました。その結果、時代の変化とともに必ずしも入園者に満足していただける施設にはなっていない現状にあります。また、動物の飼育環境や入園者の見学環境も、十分に快適といえる状況ではありません。また、全体としてコンセプトやエリアごとのテーマが明確になっておらず、園路も複雑になっているため、入園者にとってわかりづらい施設になっています。具体的には、老朽化に伴い、見せ方の古い動物舎が圧倒的に多く、コンクリート床面など動物にとって過ごしやすい環境とは言い難いものも見受けられます。また、手すりのサビ、塗装の剥がれ、空き檻の放置、解説看板の未整備・不統一など、入園者にマイナスの印象を与える状況にあることから、集客面やリスタートの印象づけの面からも優先的にこの改善が必要です。

##### ○便益施設

円山動物園内に設置されたトイレのうち老朽化したものの更新や清掃の徹底などトイレを清潔感のある状態に保つことが重要です。また、動物とのふれ合いが多いことから、数多くの手洗い場所の確保が必要であるとともに、授乳場所についても利用しやすい状態を確保すべきです。また、教育施設として健康増進法に基づき受動喫煙を防止する視点から円山動物園内の禁煙もしくは完全分煙を検討すべきです。

これらについて共通して、入園者にとってわかりやすいサインや園内マップの充実が求められます。

##### ○食堂・売店（民間経営）

円山動物園内には、入園者サービスの一環として、食堂・売店が7店舗、円山動物園協会による記念品等のみを販売する売店が2店舗あります。施設面では建物、色彩ともに統一性がなく、さらには商品名等が外向けに張り出されるなど、円山動物園の外観としても違和感があります。また、食堂のメニューは、かなり以前から更新されていないものが多く、「高い、まずい、態度が悪い」などの苦情が多く寄せられています。販売グッズ・おもちゃ類も市内の玩具店で販売されているものが多く、動物園らしさ、円山動物園限定といった特徴がない状況です。また、これからの新しい円山動物園における入園者の客層を拡大していくことを念頭においた場合には、市民要望や利便性に配慮したレストラン、コンビニエンスストア、カフェ等の施設を早期に導入することを検討する必要があります。

### ○遊園地「円山子供の国キッドランド」(民間経営)

円山動物園開園当初から直営で運営していた遊戯施設は、平成7年度(1995年度)に、株式会社札幌振興公社が経営する遊園地「子供の国」が中島公園から移転オープンするとともに廃止し、キッドランドとして運営されてきました。この間、相乗効果で入園者数が伸びた時期はあるものの、遊戯施設の老朽化が進んで新しい遊具への更新が行われなため料金収入は年々減少傾向にあります。また、全国的にも遊園地やテーマパークの経営は非常に厳しいものがあり、遊具施設の維持は難しい状況にあるといわざるを得ません。これからの新しい円山動物園を目指した場合、円山動物園と子供の国キッドランドの関係を考え遊園地のあり方を検討する必要があります。

### ○駐車場(指定管理者委託)

円山動物園の入園者の約65%は自家用車で来園している状況ですが、円山動物園に隣接する円山公園第1駐車場及び第2駐車場は、ゴールデンウィークなど入園者が集中するときは、数時間に及ぶ駐車待ちが発生し、交通渋滞等で近隣住民に迷惑をかけています。

この円山公園第1駐車場及び第2駐車場は、条例上は円山公園駐車場として円山公園等に訪れる市民が利用できる共用駐車場ですが、市民及び入園者の多くは円山動物園の専用駐車場であると誤解している場合があり、交通渋滞等の苦情の多くが円山動物園に向けられています。このため、公共交通機関の利用促進と駐車台数の確保について検討する必要があります。

## 2 これからの動物園の役割 ～世界における動物園の潮流

社団法人日本動物園水族館協会によりますと、動物園の役割には(1)レクリエーション、(2)環境教育、(3)種の保存、(4)調査研究の4点の機能があげられています。

かつては、動物園といえば、世界各地の動物や珍しい動物を収集し、入園者に見せることが中心で主にレクリエーション機能が求められてきました。しかしながら、環境の世紀といわれる21世紀を迎え、環境教育、種の保存、調査研究の役割を果たすことが望まれ世界的にも動物園自体の役割や使命が変わってきています。

これからの動物園は、地球上の生物の多様性が失われつつある今こそ、より環境面に重点を置いた取組みが求められると考えられます。

## 【キーワード：生物多様性とは…】

20 世紀後半、産業革命以降の急速な自然開発の負の遺産が地球全体を覆い、地球人口の半分以上が都市に住むという自然との乖離現象のなかで、自然破壊どころか人間の生存基盤さえ危うくする状況が生まれてきました。1972 年のストックホルムにおける「人間環境宣言」、1992 年のブラジルのリオ・デ・ジャネイロにおける「リオ宣言」、そして、2000 年のオランダのハーグで発表された「地球憲章」では、地球環境変化に対する人間対応の方向性が示されました。なかでも 1992 年の「リオ宣言」では、「気候変動枠組条約」とともに「生物多様性条約」が採択されました。この条約では、生物多様性を遺伝子、種、生態系の 3 つのレベルで捉え、いずれも保全する必要があるとしています。

日本は、条約採択の翌 1993 年に署名・加盟し、条約の規定に基づき 1995 年「生物多様性国家戦略」を、2002 年にはこれを根本的に改定した「新・生物多様性国家戦略」を策定しています。この戦略では次の 3 つの目標を掲げています。

- (1) 各地固有の生物の多様性を、その地域の特性に応じて適切に保全する
- (2) とくに日本に生息・生育する種に、あらたに絶滅の恐れが生じないようにする
- (3) 世代を超えた自然の利用を考え、生物の多様性を減少させず、維持可能な利用を図る

このように生物多様性は、近年の地球環境保全への関心が急速に高まる中で、共通のキーワードとして広く使われている言葉です。基本的には動物、植物、微生物などのあらゆる生物種と、それによって成り立っている生態系、さらには生物が過去から未来へ伝える遺伝子とを併せた概念です。大規模な生態系の破壊は必然的にそれを構成する種の多様性、個体の多様性の喪失を招くこととなります。また、それが生態系の多様性にも影響を与える構造になっていて、最終的には人類の将来にも影響を落とす結果となります。すなわち、人類も地球環境の変化に無関係ではなく、生物の多様性の危機は、人類生存の危機となることを関連付けた行動が必要となるものです。

このことから、「種の保存」機能を持ち、市民に身近な場所で環境を考える機会を提供する動物園が、生物多様性の保全に率先して取り組む必要があるのです。

### 3 札幌市における円山動物園の役割

#### <「環境文化都市」、「世界に誇れる環境都市」を目指す札幌市として>

札幌市は、平成12年（2000年）に策定した「第4次札幌市長期総合計画」の中で、環境に関して次のような趣旨の内容を定めています。

札幌のみどりや水辺などの自然環境は、うるおいややすらぎをもたらす良好な都市環境づくりに重要な役割を果たしながら多様な生物の生息・生育環境を形作っており、多雪・寒冷の気候とともにさっぽろの創造性の源泉となっています。このため、生態系にも配慮しながらみどりや水を活かしたうるおいのある都市空間づくりを、雪を克服し上手に活用しながら人と自然が調和したまちづくりを進めます。

地球温暖化やオゾン層の破壊など環境問題が地球全体や将来の世代へ影響や被害を及ぼす状況の中、自然の物質循環に配慮した環境負荷の少ない経済社会システムやライフスタイルへの転換を図るとともに、地球環境保全に向けた国際協力を推進するなど、持続的発展が可能な環境低負荷型社会の構築に向けた取り組みを進め、「環境文化都市さっぽろ」を目指します。

また、良好な環境の確保と将来の世代への継承、環境への負荷が少ない持続的発展が可能な都市の構築、事業活動及び日常生活における地球環境保全の積極的な推進、市民、企業、行政の責任の自覚と相互の協力、連携を基本理念として、「世界に誇れる環境都市」を目指して平成7年に「札幌市環境基本条例」を制定しています。

そして環境保全に関わる施策の基本方針として、生活環境が保全されるよう環境の自然的構成要素を良好な状態で保持すること、多様な自然環境を地域の自然的社会的条件に応じて体系的に保全すること、生物の多様性の確保を図ること、自然との豊かな触れあいを確保し潤いのある都市景観の創出・保全に努めること、環境に配慮した生活文化の形成を図ることとしました。

札幌市が世界に誇れる環境都市を目指すためには、環境の保全と創造に取り組む市民意識の醸成や生活文化の形成を図り自然物質の循環や廃棄物の再利用・再資源化・再エネルギー化を取り込む「循環型都市」と、都市を包む多様な生物が生息可能な自然性の高い森林を保全し自然の生態系と調和する「共生型都市」を具現化する必要があります。

#### (1)「循環型都市」実現に向けた円山動物園の役割 ～札幌市の環境教育の拠点～

札幌の身近な環境やかけがえのない地球環境を保全して、これらを良好な状態で次の世代に引き継いでいくことは、われわれ市民の願いでもあり使命でもあります。また、大都

市に住み、利便を享受している以上、率先して環境の負荷の低減に取り組んでいかなければなりません。このため、われわれの物質的豊かさや利便性を求めるライフスタイルを、環境への配慮が十分に織り込まれた環境への負荷の少ないものへ、さらには、社会経済システムを、環境へ調和したものへと転換していくことが必要です。ライフスタイルや社会経済システムの転換には、市民一人ひとりが環境問題と自らの日常生活とのつながりに気づき、自ら責任を持って環境保全・創造に向けた具体的な取り組みを実践できる人とならなければなりません。それには、環境教育・学習の推進が不可欠です。

絶滅の危機に瀕した多くの動物たちを飼育し展示している円山動物園は、その動物たちの置かれた状況の裏に潜む地球環境問題をメッセージとして訪れた市民に伝え、環境負荷の低減への取り組みの必要性に気づかせてくれます。動物の多様な生態や行動は、恵み豊かな環境を大切に思う心をはぐくむ機能を持っており、自発的に環境行動をとる動機付けの場ともなりえます。

また、単に地球上の他の生息域から動物を連れてきてそれを見せるのではなく、今後はその本来の生息域の「環境や天候・気象」、その動物の「餌となる動植物」、「食物連鎖」、「排泄物等の分解を担う微生物」に及ぶ解説や展示を目指すことにより、総合的な自然環境まるごと、あるいはそこで本来成立しているべき自然な物質と命の循環についての教育機能を持つことが大事です。

さらには、円山動物園内の設備を循環型に改修したり、太陽光や風力などの自然エネルギーの利用状況そのものを展示し家庭への普及を図るなど、動物と環境、円山動物園と環境が連携した総合的な環境教育の拠点を目指していきます。

## **(2) 「共生型都市」実現に向けた円山動物園の役割 ～北海道の生物多様性確保の基地～**

円山動物園を包含する円山公園は、明治初期に「養樹園」として杉などの産業樹木が実験的に植樹され、その後、円山公園として本格的に公園整備が進んだ結果、現在も多くの巨木が残るみどり濃い空間となりました。さらに隣接して大正 10 年（1921 年）に国の天然記念物に指定され原初の姿を今にとどめる円山原始林が広がっています。そして、西側には神社山、荒井山、大倉山、三角山といった里山、その奥には広大な国有林が連続的に展開し、多様な野生生物が生息しています。

札幌市が昭和 57 年（1982 年）から取り組んでいる「札幌市緑の基本計画」にあっても、市街地をみどりの帯すなわち「環状グリーンベルト」で取り巻くこととしているその西側の拠点のひとつが動物園を含む円山地区であり、このあたりは「北海道神宮風致地区」として将来にわたってその自然や景観の保全を担保しています。このことから、円山動物園は、円山公園とともに国有林や里山、国指定の天然記念物である原始林と市街地の境界に



位置しており、自然環境の連続性といった点で市街地に対する防波堤のように自然環境を保全する役割を担っているといえます。

また、風致地区として都市景観の保全や歴史的遺産を保存する役割も果たしてきました。

しかし今後は、従来のように単に今ある自然を消極的に保全するだけでなく、失われつつある札幌の自然を修復し再生する、より能動的な行動に移行することが重要であり、この動物園を取り巻く位置関係や立地条件を生かしながら自然との生態系と調和する「共生型都市」を目指す必要があります。

円山動物園も世界中の他の動物園と同様に、絶滅の危機にある野生動物の繁殖は従来どおり世界の動物園のネットワークを通じて定められた役割に応じて積極的に進めていくこととなりますが、国内では北海道に固有の野生動物で絶滅危惧種が少なくないことから、この繁殖と自然への復元に力点を置くことが北海道にある動物園の使命であり、高い飼育技術を持つ円山動物園がその指導的立場に立って事業を進めるべきです。

北海道の中でも開発が進んだ札幌市においては特に野生動物の減少が著しい状況にあり、これらの自然への復元作業を市民・企業・大学等他の研究機関とともに横断的な連携で実行していくことは、環境ムーブメントとしての側面も大きいのです。

### (3) もうひとつの役割 ～多様なメッセージを発信するメディア（媒体装置）～

札幌市が税金を投入して動物園を運営している以上、そこには札幌市として円山動物園を通じて（媒体として）何らかの普遍的なメッセージを伝えたいという願いがあります。

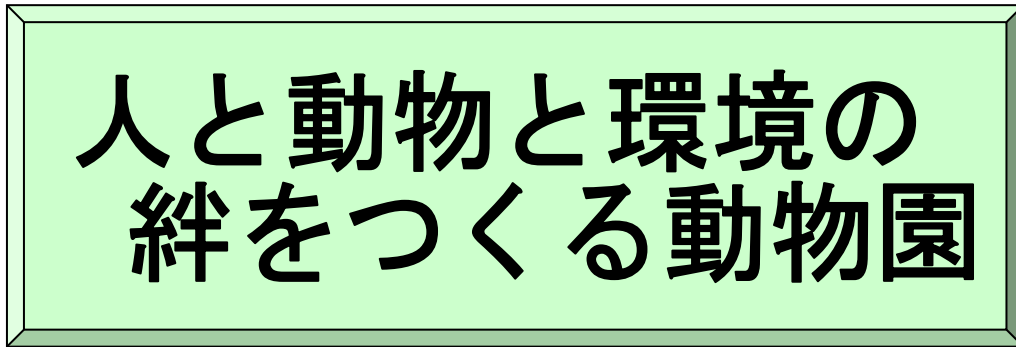
動物園は生きた動物を展示する博物館であり、そこで展開される新しい生命の誕生、動物の輝く命、食物連鎖で餌となる動物の死など、動物をとおして「いのちの大切さ」を、子どもを育てる動物の行動からは「親子の愛」を、動物園を取り巻く円山の自然環境を守る行動からは札幌ひいては北海道の「**地元の自然環境を思う気持ち**」などのメッセージを伝える機能をもっています。

また、平成16年（2004年）に行われた入園者アンケート調査によると、円山動物園の入園者の31%は札幌市以外の道内、13%は道外からの観光客であり、観光資源として「**さっぽろ観光**」をアピールしていく役割もあります。園内で行われるイベントにおいては「**地産地消**」「**芸術**」「**市民との協働**」「**子育て**」「**福祉**」といった様々な施策のメッセージが盛り込まれ、札幌市の関係部局との連携が行われています。

さらには、円山動物園はその山積した課題からの再生に取り組んでいくわけですが、これからの変革の行動、その取り組み自体が札幌市の施策を表現し、その効果が市民に表出されることから、札幌市の一部局としてこれらの「**メッセージを市民に発信するメディア（媒体装置）**」としての機能をも併せ持っているといえます。

## 4 基本構想

### 1 基本理念



円山動物園の基本理念は「人と動物と環境の絆をつくる動物園」とする。

動物園の役割が単なるレジャーの場から自然環境教育施設へと軸足を移し、種の保存や動物の調査研究の機能が重視されるべき社会情勢にあります。

このことは円山動物園にとっても同様ですが、基本理念を考えるにあたり、他の動物園との違いを明確に際立たせ、札幌市における環境行政のなかでの円山動物園の役割に重点を置くとともに、「いのちの大切さ」や「動物への愛」「親子の愛」「地球（環境）への愛」といった普遍的な価値をも体現し、市民に愛され誇りにされる動物園を目指して規定するものです。

前述したように、世界に誇る「環境都市さっぽろ」実現のための円山動物園の役割は、以下のとおりです。

- (1) 「循環型都市」実現に向けた円山動物園の役割 ～札幌市の環境教育の拠点～
- (2) 「共生型都市」実現に向けた円山動物園の役割 ～北海道の生物多様性確保の基地～

「循環型都市」は市民の生活と大気、水、土壌といった自然的構成要素との良好な関係を構築できた都市、「共生型都市」は市民の生活と多様な動植物との良好な関係を構築できた都市と言い換えることができます。

前者は「人と環境」、後者は「人と動植物」の良好な関係、つまり「絆」によって成立し、それは「いのち」や「愛」によって結ばれています。

このことから、円山動物園は「人と動物と環境の絆をつくる動物園」をめざします。

この基本理念を実現するため、動物園の活動に次の3つの柱を立てて行動していきます。

## 2 3つの柱（行動指針）

「わたしの動物園」という視点からの行動

### 「アニマルファミリー制度」の導入など

これまでの動物園の概念は、「動物園で飼育されている動物を見に行く」という場でした。ここに「わたしの動物」というオーナーシップを感じさせる仕組みを導入することにより、「わたしの動物を動物園に預かってもらっている」「わたしの動物がいる動物園に会いに行く」というような、大きな関係性の変化を提案していきます。

具体的には、市民が動物との絆をむすび動物への理解を深めるため、個別の動物毎の情報をきめ細かく発信する「アニマルファミリー制度」を構築し、市民が個々に選択した特定の動物について、あたかも家族のように深く知り学べる仕組みづくりを推し進め、資金面においてもエサ代などをファミリーが負担する体制づくりを行います。

また、円山動物園では、入園者一人ひとりが自発的に環境行動をとる動機付けの場となるよう、動物とのふれあいを通じた感動体験型の展示や事業のメニューを積極的に開発・展開していくこととし、これを円山動物園の動物展示や事業の特徴と位置付けます。

展示する動物の選択にあたっては、北海道はもとより北方地域に生息する動物の展示を重視していくとともに、身近な動物が飼育下ではなく野生として園内に生息している姿そのものの解説にも配慮して、北海道の自然に対する学習機会を提供しながら、郷土への愛着も涵養していきます。

円山動物園のリスタートには市民一人ひとりの力が必要です。「市民が支え、市民がつくる、市民が主役の動物園」として、動物の解説に加え動物とのふれあいの指導、園芸、修繕、清掃等の活動全般に市民ボランティアを浸透させていく仕組みづくりを継続的に拡大していきます。

事業の展開や制度の維持にあたっては、市民や企業、大学等研究機関との連携で実現していくこととし、互いの相乗効果やメリットを創出していきます。

これらのように、アニマルファミリー、ボランティア、寄付・連携という、様々なかたちで市民みんなが動物園に関わることで、より動物や円山動物園に対する親近感が醸成され、市民に愛され、自慢していただける円山動物園となれるよう、一人ひとりが楽しみながら参画できる体制をつくります。

## 生物多様性の確保に向けた行動

### 「北海道の野生動物復元プロジェクト」の導入など

ホッキョクグマやユキヒョウなど絶滅の危機にある野生動物の繁殖は従来どおり世界の動物園のネットワークを通じて積極的に進めていきますが、国内では北海道に固有の野生動物で絶滅危惧種が少なくないことから、オオワシやシマフクロウなど北海道の野生動物の繁殖と自然復元に向けた事業を、他の研究機関とも連携しながら積極的に展開していきます。

北海道の中でも開発が進んだ札幌市においては特に野生動物の減少が著しい状況にあり、動物園敷地に隣接する円山原始林や円山川、円山公園との連続性の中で、エゾリスやエゾモモンガ、オオムラサキ、オニヤンマ、ニホンザリガニなど身近な動物の繁殖や自然への復元にも取り組んでいきます。

これらの自然への復元作業を市民・企業・大学等他の研究機関とともに横断的な連携で実行していくとともに、環境教育プログラムとして自然の生態系との調和の必要性や復元作業自体を市民に普及することを促進します。

事業の展開にあたっては、すでに活動している市民だけではなく、新たに行動しようとしている市民の参加を促すとともに、企業等の協賛などによる参加も含め、まさに市民ぐるみの運動へと発展させます。

## 円山エリアのまちづくりをリードする行動

### エリアの中核となる「円山動物公園」構想に向かって

円山エリアは、円山・宮の森・円山西町地区の住宅地をはじめ円山動物園、円山公園、円山原始林、北海道神宮、円山球場、大倉シャンツェなどで形成されています。エリアの大部分は風致地区にも指定され、後ろに続く里山ともども従来から自然環境の保全や潤いのある景観形成に寄与する環状グリーンベルトの西の拠点のひとつとして機能してきました。円山エリアには、住民2万5千人が居住し、年間約250万人の観光客等が集う数々の施設が集積し、円山動物園の見直しにあたっては、円山エリア全体の視点から展開が必要となります。

円山動物園が今後園内で展開する野生復元の事業も、このエリアとしての行動となって初めて効果を発揮するものです。動物の展示に関しても、今後は園内の身近な自然をもその展示の一部として解説の対象としていくだけではなく、園内の展示で学習した後に、園外に出て円山エリア全体で自然を体験するなど、動物園の活動そのものが外へ飛び出していく必要があります。

さらには、太陽光や風力などの自然エネルギーの利用等を考えた場合、実用化のためにはある程度の規模が必要であり、札幌市の所管する施設が集中している円山エリアとしての行動が不可欠です。

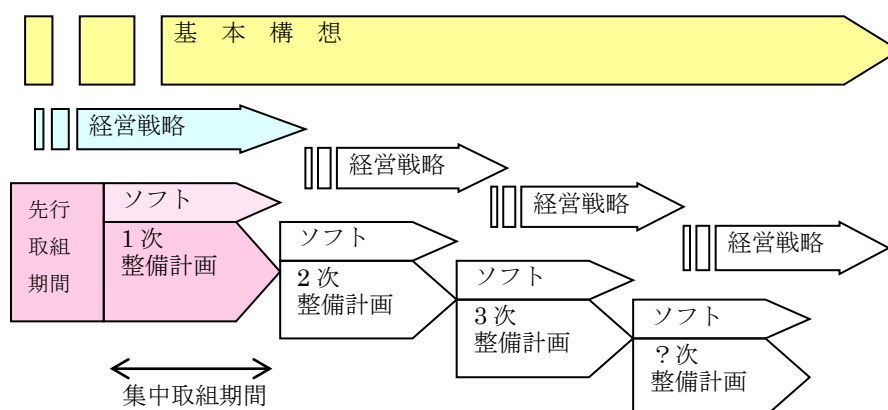
また、エリアに属する大倉山シャンツェや彫刻美術館との集客事業での提携やエリア全体のPRなどについても観光イベント面での効果が期待できます。

これらを総合して、将来的には円山原始林、円山公園と円山動物園などを一体的に「動物公園」として位置づけなおすことにより、回遊性や集客の相乗効果を創出していきます。

このため、円山公園と動物園周辺の道路・歩道、駐車場も含めた総合的な交通対策を行っていきます。

### <基本構想の取組期間>

この基本構想の取組期間については、構想策定後にこれに基づく実施計画の策定と予算編成等の市の事務手続きを考慮に入れ、平成 19 年度（2007 年度）は基本計画（アクションプラン）策定及び先行取組期間、平成 20 年度（2008 年度）から動物園開園 60 周年にあたる平成 23 年度（2011 年度）までを集中取組期間とし、その後、社会環境の変化に応じた変更を加えつつ継続して中期計画を重ねながら、将来に向けて取り組んでいくこととする。



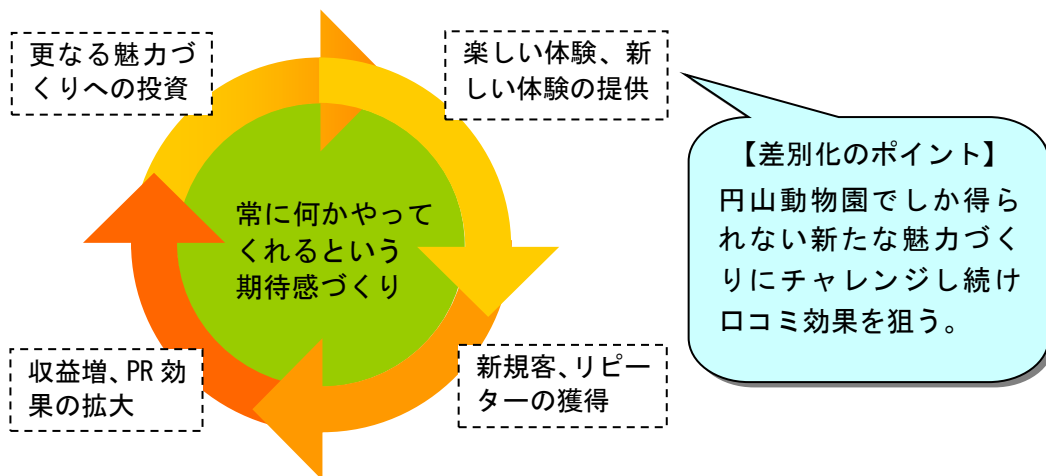
## 5 基本構想に基づく方向性

### 1 事業展開の方向性（ソフト）

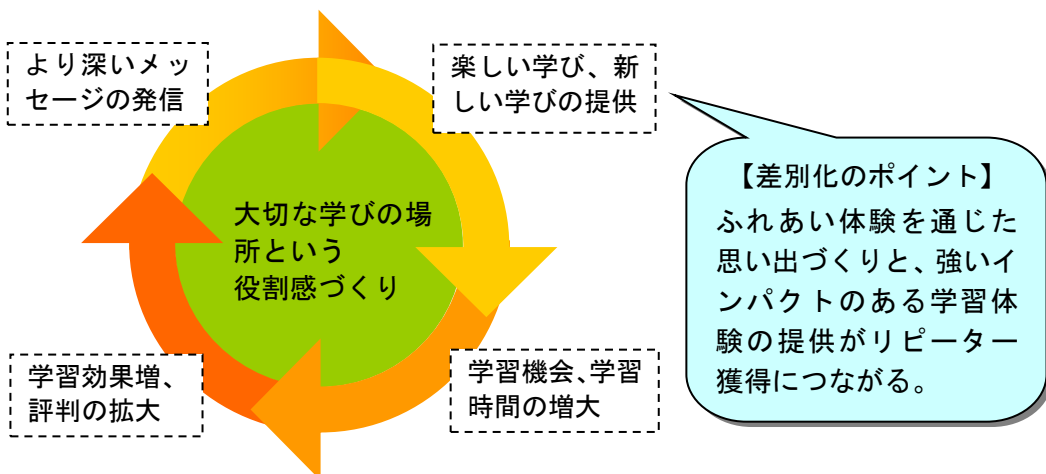
事業展開にあたっては、3つの柱に沿って基本理念を実現すべく、その趣旨に見合った事業に「選択と集中」していくことが重要ですが、その際に、以下のような円山動物園ならではの差別化と好循環サイクルを意識した事業展開を行っていく必要があります。

「お客様を惹きつける」×「お客様にメッセージを伝える」＝効果的な事業展開

#### (1) お客様を惹きつける好循環サイクル



#### (2) お客様にメッセージを伝える好循環サイクル



#### (3) ブランドの構築による効果的な事業展開

惹きつけてメッセージを伝えるという2つのサイクルを融合させ、円山らしさや体験を織り交ぜることにより、楽しく学べる、面白くて役に立つ「とっておきの場所」としてのブランドを、時間をかけて構築していきます。

## <集中取組期間における主な取組み>

### (1) 新たな魅力発見

- これまであまり活用してこなかった時間帯（朝・夜）や、季節（冬）の魅力を再発見し、売り出していくイベントを行います。
- 園内部の職員だけでは発見できない動物園の魅力を、外部の市民、NPO、企業からの提案により協働型のイベントを開催し、新たな魅力づくりを行います。

### (2) 新たな集客ターゲット

- これまで漠然と「子ども」を対象としたイベントを行ってきましたが、今後は、シニア層、LOHAS\*層、親子での体験、カップル層など具体的にターゲットを絞ったイベントを展開し、新たな客層を確保します。

\*LOHASとは Lifestyles of health and sustainability の略。  
健康で環境に優しい持続可能なライフスタイルのことを指す。

- 都会の動物園として、必ずしも動物好きに限らず、自然で快適な空間の中でのんびりと癒され、人間性を回復できる空間を創り、大人の癒しの場を提供します。
- これまで力を入れてこなかった観光集客にも取組み、道内外及び海外を意識したツアーの開発を行います。特に温暖な地域（西日本・アジア）に対して、冬の動物園を積極的にアピールし、冬場の集客増につなげます。

### (3) 新たなプロモーション

- より近くで触れ合わなければ体験できない感動を、他の動物園やレジャー施設と差別化して伝えるため、各媒体を通じて「みんなのドキドキ体験」とそれに付随するエピソードに特化してPRを行っていきます。
- 希少動物（絶滅危惧種）を通じて、その生息域で起こっている地球環境の変化や一人ひとりが行動すべき環境のための取組みに対するメッセージを伝えていきます。
- 地元で生息する動物や自然を通じて、身近なところから環境問題を考えるきっかけづくりに取組み、自然と人間の架け橋となる動物園をアピールします。
- これまで活用してこなかった新しいメディアとして、ブログ、携帯サイト、DVD、地上波デジタル、インターネット動画などに積極的に取り組みます。

### (4) 新たな関係性の構築

- アニマルファミリー制度の導入により、入園者と飼育動物の関係性をより深いものに再構築し、最終的に「市民が支える動物園」を目指します。
- イベント構築にあたっては、ボランティアや動物園ファン、地元企業と企画段階から一緒に取り組む手法を取り入れ、消費者から生産者への関係性の変化を図ります。
- 市民とともに支え、一緒に作っていく動物園を、そこに関わった市民が自ら個人ブログ\*やロコミで広げる、ゆるやかなファン・コミュニティの構築を目指します。

\*ブログ (blog) とは、インターネット上に開設された日記風サイ

トのことを指す。

- ガイドボランティア、塗装ボランティアに限らず、様々な分野でボランティア活動を拡大し、動物園運営への市民参画を進めます。

#### (5) 新たなブランドの構築

- 北海道における総合動物園という従来の位置づけに甘んじることなく、お客様から「欠かせない存在」として認知されるよう、単なる集客性や目新しさに左右されずに「本物の動物園」を訴求するブランド・マネジメントを行います。
- 園として社会的な役割への積極的な貢献を行うだけでなく、他の動物園や研究機関等と連携を強め、研究活動の充実と研究成果の共有化を進めます。
- 動物園の職員一人ひとりが執筆活動や講演活動に積極的に参加し、円山動物園への信頼獲得に努めます。
- まちを挙げて生物多様性の保全に取り組む象徴的な事業として「**北海道の野生動物復元プロジェクト**」を実施します。このプロジェクトを通じて、円山動物園が果たす社会的役割を明確にし、市民や道民に認知されることを目指します。



## 2 展示・施設の方向性（ハード）

展示方法や施設整備については、長期間にわたって園のスタンスを表現する重要な要素であることから、以下の方向性にしたがって、平成 19 年度（2007 年度）に基本計画を策定し、段階的に取り組みます。

### （1）円山エリアにおける一体的な空間創出

動物園をまちづくりの中核施設としてとらえ、その周辺にある施設や設備、自然が相互に存在価値を高めあうような相乗効果を目指します。

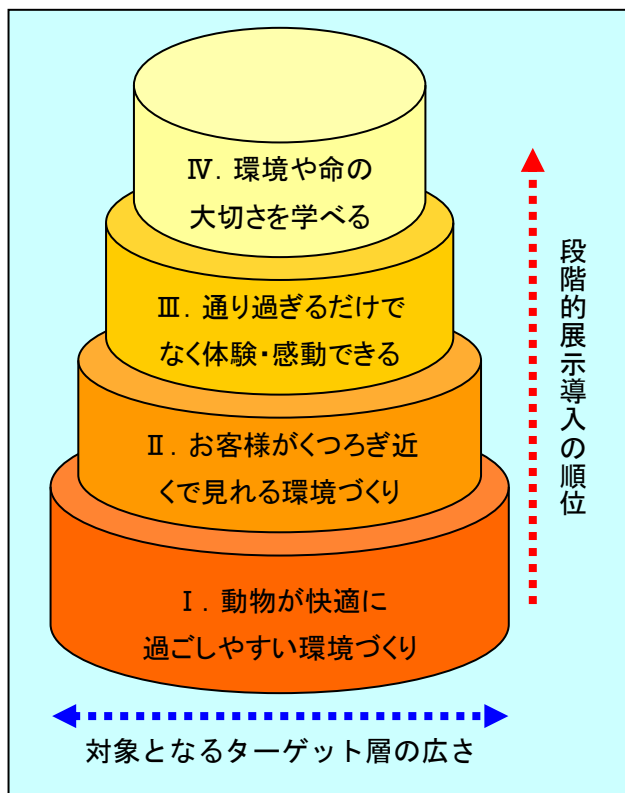
このことによって、円山動物園が円山地区にとって誇りとなるような施設となり、札幌市民、北海道民にとって「人と動物と環境をつなぐ絆づくりの場」として象徴的な存在になるよう位置づけていきます。

### （2）動物園内における展示のあり方

園内における動物展示や環境教育展示には、様々な手法や考え方がありますが、これらは時代とともに変化し、その評価も変わっていくものです。

円山動物園では、展示の目的とそこで提供されるべき価値により優先順位を設定し、その時代ごとに必要とされる展示手法を柔軟に取り入れながらも、着実に上位目的にたどり着けるよう、独自の「段階的展示導入方式（円山メソッド）」を実施します。

#### <段階的展示導入方式（円山メソッド）>



#### <解説>

この図では、経験の蓄積が上位に進むごとに対象となる客層は絞られてくる一方で、滞在時間は長く、関わりも深くなることを想定しています。

優先順位としては、(1)生き生きした動物を見て楽しいと感じる人を増やすことにより入園者を拡大し、(2)よりくつろぎながら、動物に近づいて見ることで滞在時間（味わい、考える時間）を増やし、(3)様々な体験イベントを通じて感動を与え、より深く動物に関わることを通じて、(4)最終的に環境教育につなげていこうという考えです。

動物が快適でなければ、そこで行われる環境教育は本物とはいえませんし、お客様がゆっくりくつろげない動物園では、時間をかけて考えたり感動を味わったりすることもできないのです。

### (3) 入園者の利便性の向上

動物園は入園者にとって、気軽に訪れることができ、くつろぎながら楽しく過ごせる場所であればなりません。そのためには、入園者の声に基づいて、現状における不快感を取り除き、お客様のニーズに合った施設づくりを最優先で行います。

#### <集中取組期間における主な取組み>

○ 基本構想の理念を踏まえ、平成 19 年度（2007 年度）に老朽化施設の改築を含んだ中長期の施設整備計画となる基本計画を策定します。また、19 年度（2007 年度）については基本構想を実現する先行取組期間として、北海道（北方圏）ゾーンの一部と子ども動物園におけるふれあい重視型の施設づくりに取り組みます。

○ 豊かな自然と整然とした都会の中間地点にある優位性を活かし、円山原生林、円山川と動物園の有機的連携を図ります。園内で地元の動物の生態を学んだあと、そのまま原生林に入って自然の動植物を観察したり、園内を流れる円山川で自然の昆虫やザリガニなどに触れたりなど、自然を生かした施設整備を行い、園内各所にビオトープを設置して「自然体験ゾーン」として自然体験学習のメッカにします。

#### 【イメージパース 1】

○ 地元である札幌、北海道の動物、円山の自然に生息する動物にもスポットをあて、私たちにとって身近なところから環境問題を考えるきっかけにするため、「北海道（北方圏）ゾーン」を設けます。同時に、観光に訪れる方々にも北海道の自然の素晴らしさを体験してもらえる場にします。

#### 【イメージパース 2】

○ 希少動物であるオオワシやシマフクロウを繁殖し、園内で飛行訓練を行えるバードケージを整備し、鷹匠技術を活用して放鳥させるまでの一連のプロジェクトをその過程から展示する新たな試みを行います。これにより、域外保全と域内保全をリンクさせた動物園の社会的役割をアピールします。

#### 【イメージパース 3】

○ 動物園の主役である動物たちには、本来の生息域の気候や環境になるべく近い状態で生活できるよう、動物福祉・環境エンリッチメントの観点から、動物舎の環境改善に努めます。また、熱帯から寒帯までの気候別ゾーニングによって、エネルギーの効率的な活用を行います。

#### 【イメージパース 4】

○ 動物だけでなく入園者にも動物園内で過ごす時間を、快適にゆったりと過ごしてもらい、動物たちをより近くで見てもらえるよう、入園者本位の施設づくりを実施します。

#### 【イメージパース 5】

○ 入園者が感じる動物園の存在を総合的なデザインの観点から再検証します。園の

顔となるエントランスには、動物がいそうな期待感を感じる工夫を施し、園内では入園者を迷わせない動線づくりとわかりやすいサインづくり、人と動物と環境にやさしい移動手段（園内交通）を導入します。

【イメージパース6，7】

- 園内における資源やエネルギーの効率的活用を行うため、水や熱の循環設備の導入や、新エネルギーの積極的活用、園内で排出されるごみや糞等の再資源化のための設備を整え、園内で発生する二酸化炭素の排出量を抑制し、動物園の施設そのものが環境教育の教材となることを目指します。
- 園内の施設整備計画を効率的かつ効果的に行うため、動物舎の設置可能面積を確保する上で、既存動物舎の計画的な転換、園路・売店等スペースの検討、遊園地の遊具老朽化に伴う縮小または廃止による空間の創出を行います。
- 入園者がよく利用する施設から不便さ不快さを取り除き、快適に過ごせるようにします。新たに園内にレストラン、カフェ、コンビニエンスストア等の施設を早期に導入するとともに、トイレ・手洗い・授乳スペース等を清潔に使いやすくします。また、園路や各動物舎のバリアフリーについても段階的に実施していきます。
- 自家用車の利用が入園者の65%を占めていることから、ピーク時等の周辺交通環境（渋滞緩和、臨時駐車場確保）に取り組むとともに、公共交通機関の利用を促すため、地下鉄駅から動物園までのアクセスについても、誘導サインの充実、歩道の魅力アップ、歩道幅の拡幅と歩行者の安全確保、冬季間の除雪体制のあり方、歩行者天国やその他の輸送手段について検討します。

【基本構想に基づくゾーニング、周辺エリア等のイメージ図】

エリア・動線プランB

動物園内を一部無料開放し、外との交流を重視したプラン

- ・動物園区域内を含め、円山川沿いを無料開放
- ・円山と一体となった「市民の手づくり動物園」化
- ・動物園を貫通する道路を無料開放
- ・神宮、スポーツエリアとのソフト面での連携

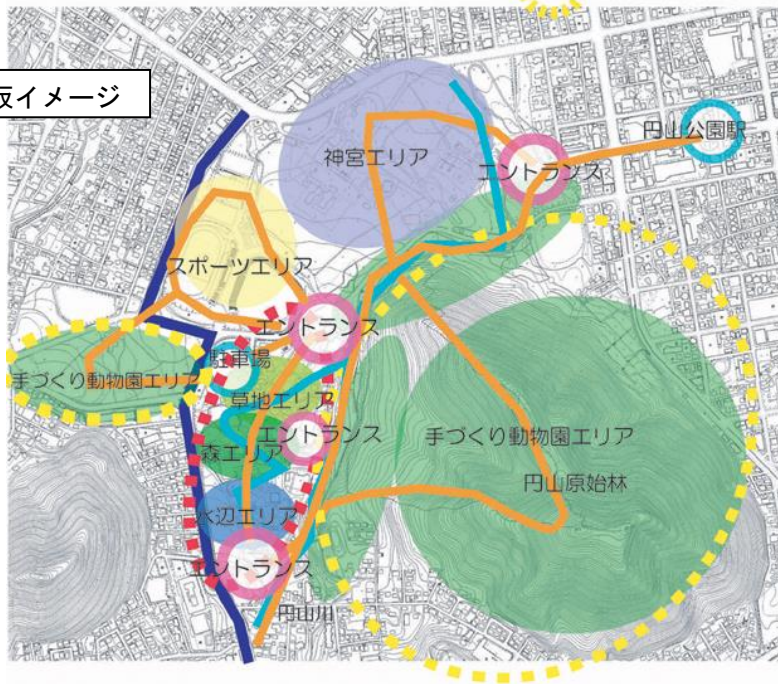
「歩行者動線」

「自動車動線」

「動物園有料エリア」

「動物園無料エリア」

仮イメージ



### 3 持続可能な経営の方向性（マネジメント）

円山動物園は、平成 17 年度（2005 年度）決算の臨時的経費（新規施設整備）を除いた経常的収支は、経常収入約 1 億 6 千万円、経常支出約 4 億 7 千万円（ただし職員の人件費約 3 億円を除く）という大幅な赤字経営となっています。

このことは、動物園の設立当初から、あらかじめ動物園が入園料のみで収支を賄うべきレジャー施設として設計されたのではなく、その社会的存在意義（情操教育、環境教育、種の保存等）のため税金を投入して運営する施設であったことを示しており、その意味からも入園料は民間の動物園や水族館に比べ低価格に設定されているほか、中学生以下、65 歳以上、障がい者等への入園料無料化を行ってきています。

#### ◆円山動物園の経常的収支状況（17 年度決算）

（単位：千円）

経常収入		経常支出	
入園料	134,894	光熱水費	
売店土地使用料	17,132	上下水道代	91,722
諸収入	6,506	重油・灯油代	61,627
		電気代	24,689
		維持管理・委託費	188,996
		エサ・薬品代	55,000
		イベント経費・事務費	49,132
収入合計	<b>158,532</b>	支出合計	<b>471,166</b>
		本市職員給与（43 人分）	297,077

（参考）  
17 年度  
総入園者数  
490,914 人

<p>●18 年度（4-9 月）入園者数 494,218 人 うち政策的減免による無料入園者数 大人（引率教員等） 9,319 人 幼児 117,268 人 小学生・中学生 87,568 人 高齢者・障がい者等 25,375 人 【合計 122,262 人】</p>	<p>●仮に政策的減免者から正規料金（大人 600 円、小中生 300 円とする）を徴収した場合の収入 大人 9,319 人×600 円 小中 87,568 人×300 円 高齢者・障がい者等 25,375 人×600 円 【合計 47,086,800 円＝政策的減免額】</p>
---	--

しかし、本市の財政状況そのものが厳しい中、これまで通り税金を投入することは困難と考えるべきです。一方で、原油価格の高騰など外部経営環境の変化に対応しつつ、老朽化した施設の維持管理、更新を行っていく必要があります、このままでは新たな魅力アップのための投資はもちろん、動物園を将来にわたって維持継続していくことすら危ぶまれる状況です。

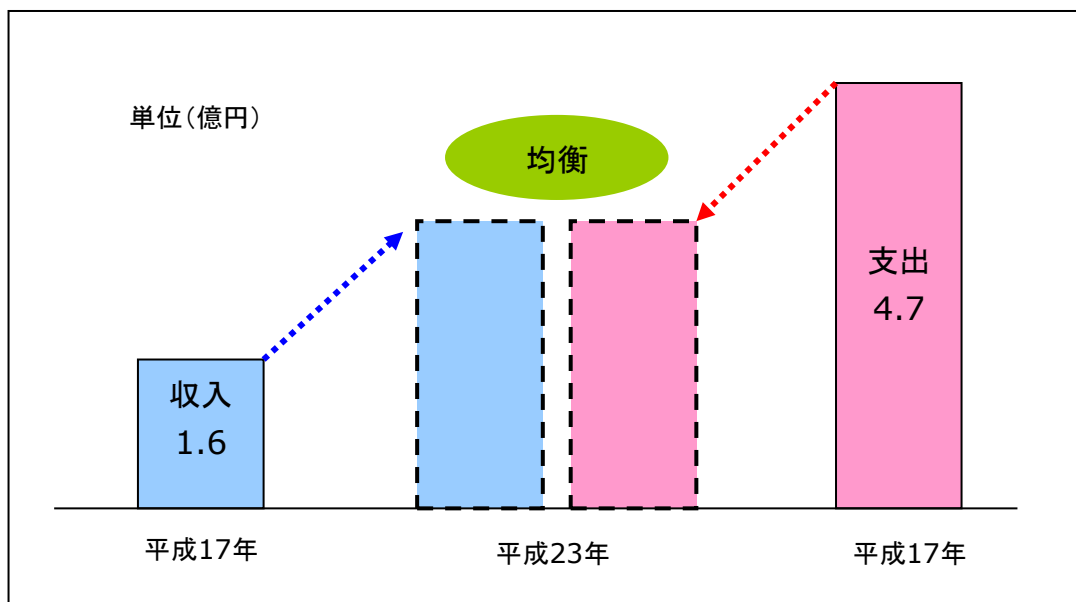
本基本構想においては、基本理念の実現の前提として、将来にわたって持続可能な経営ができるよう、まず現在の脆弱な経営基盤を再建し、「人と動物と環境の絆づくりの場」として世代を越えて存続させていけるよう、以下のとおり経営の方向性を示します。

## 1. 単年度黒字経営を目指して

持続可能経営の目安として、基礎収支構造の均衡（収入と支出のバランス）を実現します。

【数値目標】平成 23 年度（2011 年度）決算時までを集中取組期間とする。

- 入園者数 年間 100 万人を目指します
- 経常収入 2005 年度に比べ倍増を目指します
- 経常支出 2005 年度に比べ 30% の削減を目指します  
※ただし人件費を除く。



### <主な具体的取組み>

#### (1) 収入増のための取組み

- 入園料については、気軽に来園できる料金として、当面、現行の料金（大人 600 円）及び減免制度を維持する方向ですが、年間パスポート（1,000 円）については、平成 18 年（2006 年）に実施した市民アンケート結果からも「安い」という意見が多く、入園者数の拡大に応じて金額の再検討を行うこととします。
- 新たな収入源として、園内に広告事業を導入します。看板等の広告に限らず、動物舎のネーミングライツ（命名権）、イベントの冠など広告可能分野を開発し、安定的な収入確保を図ります。
- 市民によるアニマルファミリー制度の導入を通じて、市民がファミリーとしてエサ代等の一部を負担することにより、その動物に関する情報を定期的に受け取ったり、飼育体験できたりするメニューを設けます。

- 動物園のイベントやプロジェクトに対する市民・企業等からの寄付を幅広く受け付ける仕組みを設けます。また、園内の食堂・売店についても集客イベントに協力する体制づくりを行い、園内関係者を挙げての更なる集客に結び付けていきます。

## (2) コスト削減のための取組み

- 設置当初の目的を果たし、老朽化により施設更新の効果がないと判断される施設については、廃止により維持管理コストを節減します。
- 一般入園者や学校等による見学の少ない冬季間について、週1日程度の週休日を設けることにより、維持管理等委託業務の経費を節減します。
- 職員の人件費を節約するため、残業を伴う夜間イベント等における人員配置を見直し、経費の最小化を行います。
- 委託業務全般における見直しを行い、業務仕様書の再精査、競走入札の徹底、類似業務の統合等により、委託経費を節減します。
- 飼料の在庫管理を徹底するとともに、飼料の購入単位、購入時期、購入先を見直すことにより、動物に負担をかけずにエサ代の節約を行います。
- 環境にやさしい施設を目指し、園内におけるエネルギー、資源の有効活用を徹底します。重油による暖房供給体制の見直し、熱エネルギー循環設備の構築、老朽施設の見直し、新エネルギーの導入、水資源の節約及び循環設備の構築等により、光熱水費を抑制します。

## 2. 構想実現のための経営体制の確立

基本構想の理念を実現し、経営に関する数値目標を着実に達成していくには、これまで以上に強力なマネジメント体制と、積極果敢で柔軟な組織文化の醸成が欠かせません。また、これらを組織課題として解決していくだけでなく、常に市民の監視の下に置き、達成状況を監理しておくことや、経営主体そのものについても一定の条件下で抜本的な改革を行うことを念頭に、一連の改革を行います。

### <主な具体的取組み>

- 中長期にわたる構想の理念を実現し、経営に関する数値目標を着実に達成するため、数値目標を公開し、園長のリーダーシップを発揮させていくほか、園長を支える経営体制として経営管理課を置くこととし、顧客管理やイベント管理、サービス品質管理をより明確に行います。
- 積極果敢で柔軟な組織文化の醸成のため、飼育員をはじめとする職員が積極的に経営企画に参加することが重要です。そこで、職員参加型プロジェクトを主要イベントごとに立ち上げ、現場の声を反映させる仕組みをつくとともに、新しいことに積極的に挑戦する文化を創るため、役職者が率先して改革に取り組みます。
- 園内における飼育技術の伝承及び展示企画の質向上と、緊急時における飼育員の

支援体制確立のため、飼育員に主任制を取り入れることとし、ガイドボランティアと一体となってチームづくりを行い、入園者サービスの向上に努めます。

- 動物園を支える人材の育成に適正な投資を行い、産学官の交流や研究事業、研修や学会への参加など動物園に関わる多くの人を巻き込んでいくとともに、その成果を論文の発表、様々な講演会等への講師派遣、執筆活動などにより還元していきます。
- 動物展示や体験イベントの実施にあたっては、伝えたいメッセージが正しく伝わっているかどうかを検証するため、円山動物園独自の展示評価方法（円山評価法）を確立し、絶えず展示の改善ができるようマネジメント・サイクルを導入します。
- 基本構想策定後も、経常的に基本構想の理念が守られ、目標に沿った経営ができているかを、市民の目で監視するためリスタート委員会を発展改組し経常的な外部委員会を組織します。
- 動物園の経営改革を集中的に行い、健全な経営体質に近づけた時点で、運営主体についても、指定管理者制度の活用等について検討を行います。また、その際には、飼育スタッフについても、柔軟に大卒や獣医師、動物生態学、展示の専門家などの資格を有するものを採用できるよう雇用形態を工夫し、他の動物園との人事交流を可能とする方策についても併せて検討します。



## 6 札幌市円山動物園リスタート委員会

### 1 リスタート委員会名簿

氏名	所属・役職
原田 昭	札幌市立大学学長 ※リスタート委員会委員長
服部 信吾	株式会社丸高三信堂代表取締役社長 ※委員長職務代理者
大川 直子	JTB 北海道営業本部市場開発室コミュニケーター
大谷 薫	カフェギャラリー「イル・ポステイーノ」経営
岡田 典子	北海道新聞社出版局図書編集部
きくち 美由紀	有限会社エッグ代表取締役
小林 廣司	札幌市立信濃中学校長
小宮 輝之	日本動物園水族館協会会長(恩賜上野動物園園長)
斉藤 英昭	札幌市立緑丘小学校長
高木 晴光	NPO 法人ねおす理事長
原 はるみ	円山動物園ボランティア会
山本 光子	株式会社電通北海道ソリューション統括室プランニングディレクター
笠 康三郎	有限会社緑花計画代表取締役

※委員長及び職務代理者以下、五十音順（敬称略）

### 2 委員会開催概要

平成 18 年 6 月 27 日	委員委嘱
平成 18 年 7 月 4 日	第 1 回 現状説明と質疑、委員長選出
平成 18 年 7 月 25 日	第 2 回 課題抽出と改善策について
平成 18 年 8 月 28 日	第 3 回 市民アンケート結果報告 課題抽出と改善策について（2 回目）
平成 18 年 9 月 20 日	第 4 回 課題抽出と改善策について（3 回目） 構想案の策定に向けて
平成 18 年 10 月 26 日	第 5 回 スウェーデン・ノルデンスアーク動物園の紹介 構想案（委員会報告）の取りまとめ
平成 18 年 12 月 18 日	第 6 回 ワークショップ「こども調査隊」結果報告 構想案（委員会報告）の決定