

札幌市円山動物園リスタート委員会 基本構想案（中間報告）

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、翌年に動物園設置に関する条例が可決され、昭和 26 年（1951 年）のこどもの日に北海道で始めて、全国で 10 番目初めて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、来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、半世紀にわたるマンネリ化した園運営に伴い、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感など創意・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。

基本構想の策定に当たり、利用者である市民が魅力を感じ、市民から愛され、そして「私の動物園」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

意見を頂くため、市民、経済界、学識経験者、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●月●日に中間報告としてまとめることができました。

当委員会が最終的に基本構想（案）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、この中間報告の内容を速やかに市民に公表し、最善を尽くすことを要請します。

<円山動物園の抱える課題>

(1) 変革の契機となった行政監査

平成 17 年（2005 年）7 月に円山動物園において発生した、寄付された動物飼料を職員が許可を得ることなく持ち帰った事件は、市民の信頼を大きく損なう極めて問題のある行為であり、当該事件の発生が何に起因しているのかを含め、管理運営全般について、円山動物園が抱える問題や課題を明らかにし、その解決に向けた道筋を示す必要があるとの判断のもとに、行政監査が実施された。

監査の結果、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る。

これに対して、動物園としては、今回の行政監査を踏まえ、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た。（資料「平成 17 年度行政監査講評調書」参照）

(2) 動物園の役割の明確化

社団法人日本動物園水族館協会によると、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 点があげられているが、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た。

動物園といえば、かつては、世界各地の珍しい動物を収集し来園者に見せることが中心だった。しかし、環境の時代といわれる 21 世紀を迎え、世界的に動物園自体の果たす役割や使命が変化してきている。これからの動物園は、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らない。

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る。

(3) 意識改革

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」、来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する。これらの事業者にはそれぞれ従業員がおり、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 名が動物園内で業務を遂行している。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動物園内に関わっていることとなる。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る。しかし、市民から見た動物園はこれら全てを動物園のスタッフと見て判断し、事業者や従事者の接遇態度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る。

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る。

さらに、今後も現在のような経営状態が継続する場合は、園そのものが廃止に追い込まれかねないといった危機感を持ち、現行の直営方式においても特別会計制度の導入や、さらには指定管理者制度への移行、あるいは民間移譲も選択肢として視野に入れながら、円山動物園の今後のあり方について鋭意検討する必要がある。

(4) 遊園地「円山子供の国キッドランド」

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た。この間、相乗効果で来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おり、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る。これからの新しい円山動物園を目指した場合、動物園と遊園地のあり方を検討する必要がある。

(5) 食堂・売店

動物園内には、来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売店が 2 店舗ある。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、動物園の外観としても違和感がある。また、食堂のメニューはといえば、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」などの苦情が多くよせられている。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ある。また、動物園における来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、レストラン、コンビニエンスストア、カフェ等の導入を検討する必要がある。

2 これからの動物園の役割

<世界における動物園の役割の潮流>

社団法人日本動物園水族館協会によると、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点があげられている。

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、来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た。しかしながら、環境の世紀といわれる21世紀を迎え、世界的に動物園自体の果たす役割、使命が変わってきている。

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る。

【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」は、地球環境変化に対する人間対応の方向性を示している。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る。

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」を策定している。この戦略では次の3つの目標を掲げている。

- (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

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年に策定した「第4次札幌市長期総合計画」において、環境に関して以下のように定めている。

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る。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る。

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」を制定している。

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る。

(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る。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らない。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ある。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らない。それには、環境教育・学習の推進が不可欠である。

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る。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うる。

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必要がある。

さらには、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、総合的な環境教育の拠点を目指していく必要がある。

(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った。さらに隣接して大正 10 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る。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る。

札幌市が昭和 57 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る。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る。

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」を目指す必要がある。

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になるが、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ある。

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。

(3) もうひとつの役割 ～多面的なメッセージを伝えるメディア～

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「愛」を、動物園を取り巻く円山や円山公園の風致景観からは「地元を思う気持ち、郷土愛」などのメッセージを伝える機能をもっており、市民からもこの機能を強く期待されている。

また、2004年に行われた来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る。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」「健康」といった様々なメッセージが盛り込まれている。

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だが、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、これらの「メッセージを市民に伝えるメディア」としての機能をも併せ持っているといえる。

4 基本理念

円山動物園の基本理念は

人と動物と環境をつなぐ絆をつくる動物園

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る。

このことは円山動物園にとっても同様であるが、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ある。

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、以下のとおりである。

- (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る。

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る。

そこで、円山動物園は「人と動物と環境をつなぐ絆をつくる動物園」をめざす。

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く。

5 3つの柱

「わたしの動物園」という視点での行動

円山動物園では、一人ひとりの市民が自発的に環境行動をとる動機付けの場としての機能を重視して、多くの市民が同時に展示されている同一の展示を観て学ぶかたちではなく、個々に感動を体感できるあらゆる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る。

また、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特に深く学べる仕組みづくりを推し進める。

展示する動物の選択にあたっては、北海道の動物園として北海道はもとより北方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することとし、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く。

「市民のための市民の動物園」として、動物園の活動全般に市民ボランティアを浸透していく。

事業の展開や制度の維持にあたっては収支にみあった受益者負担や企業協賛、市民団体や大学との連携で実現していく。

生物多様性の確保に向けた行動

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くが、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、北海道の野生動物の繁殖と自然への復元に向けた事業を積極的に展開していく。

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有り、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、身近な動物の繁殖や自然への復元にも、取り組んでいく。

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、さらには市民運動への展開を促す。

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進するとともに企業等の協賛による趣旨参加を目指す。

円山エリアとしての行動

円山動物園、円山公園、円山原始林は、包括的にひとつの風致地区として、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た。動物園が今後園内で展開する自然復元の事業も、この円山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ある。

動物園の展示に関しても、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る。

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ある。

また、エリアに属する大倉山や彫刻美術館との集客事業での提携やエリア全体の PR の可能性など、エリアとしての一体的な行動が効果的な場合が相当想定される。

また、交通渋滞やアクセスなど共通した問題もあることから、問題解決のためにも今後は常にエリア全体を見据えた行動をとっていく。

<基本構想の取組期間>

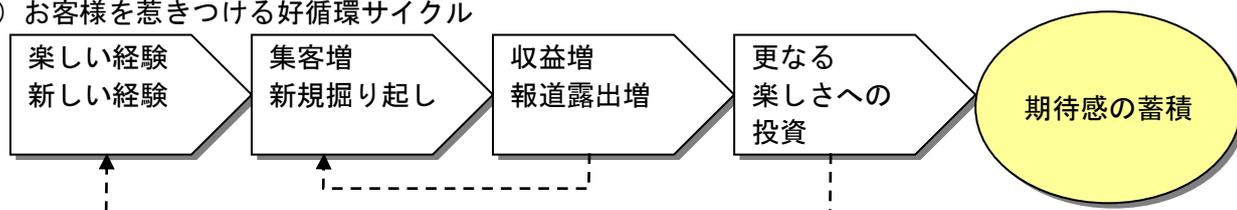
この基本構想の取組期間については、構想策定後にこれに基づく実施計画の策定と予算編成等の市の事務手続きを考慮に入れ、平成 19 年度は先行取組期間、平成 20 年度から動物園開園 60 周年にあたる平成 23 年度までを集中取組期間とし、その後、社会環境の変化に応じた変更を加えつつ継続して将来に向けて取り組んでいくこととする。

6 事業展開の方向性（ソフト）

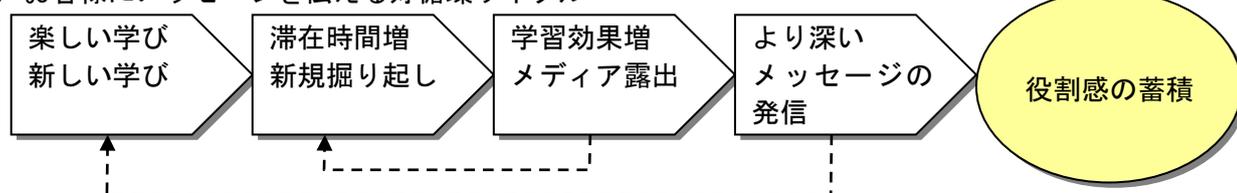
事業展開にあたっては、3つの柱に沿って基本理念を実現すべく、その趣旨に見合った事業に「選択と集中」していくことが重要であるが、その際に、以下のような好循環サイクルを意識して事業展開を行っていく必要がある。

「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

常に何かやってくれるという「期待感」＝ 面白くて
勉強になる大事な場所という「役割感」＝ 役に立つ動物園

ブランドとは、
本物だけがもつ信頼の証

<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、魅力的に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。
- 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。
- 地元に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

- 動物サポーター制度の導入により、来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口コミで広げる、ゆるやかなファンコミュニティの構築を目指します。
- 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、単なる集客性や真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づくりを行います。
- 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し、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。

7 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、段階的に取り組むこととする。

(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（シナジー）を目指します。

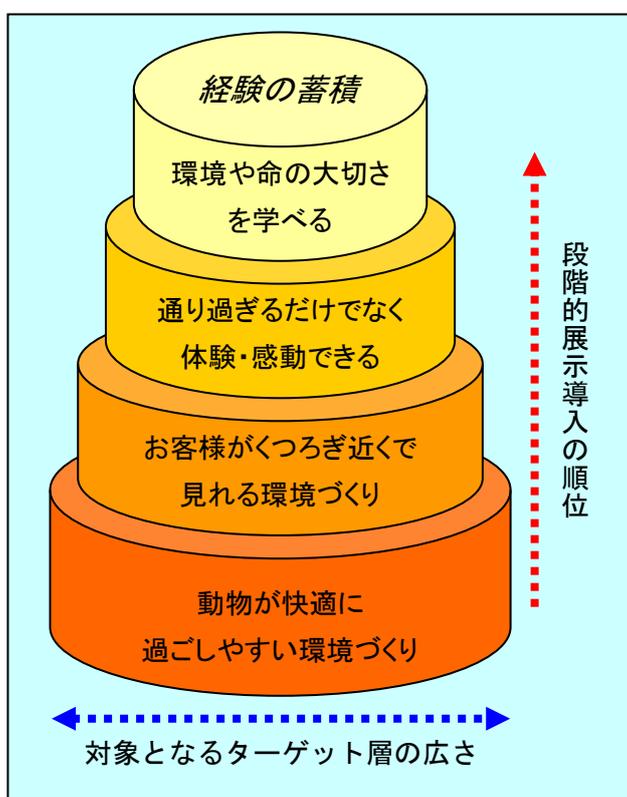
このことによって、円山動物園が円山地区にとって誇りとなるような施設となり、札幌市民、北海道民にとって「人と動物と環境をつなぐ絆づくりの場」として象徴的な存在になるよう位置づけていきます。

(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来園者を拡大し、(2)よりくつろぎながら、動物に近づいて見ることによって滞在時間（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) 来園者の利便性の向上

動物園は来園者にとって、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、来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>

○ 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】

○ 動物だけでなく来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、来園者本位の施設づくりを実施します。

【イメージパース5】

○ 来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、園内では来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等に合わせた空間の創出を行います。
- 来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。
- 自家用車の利用が来園者の 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】

8 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 年度決算において、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る。

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る。

◆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	158,532	支出合計	471,166
		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ある。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、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ある。

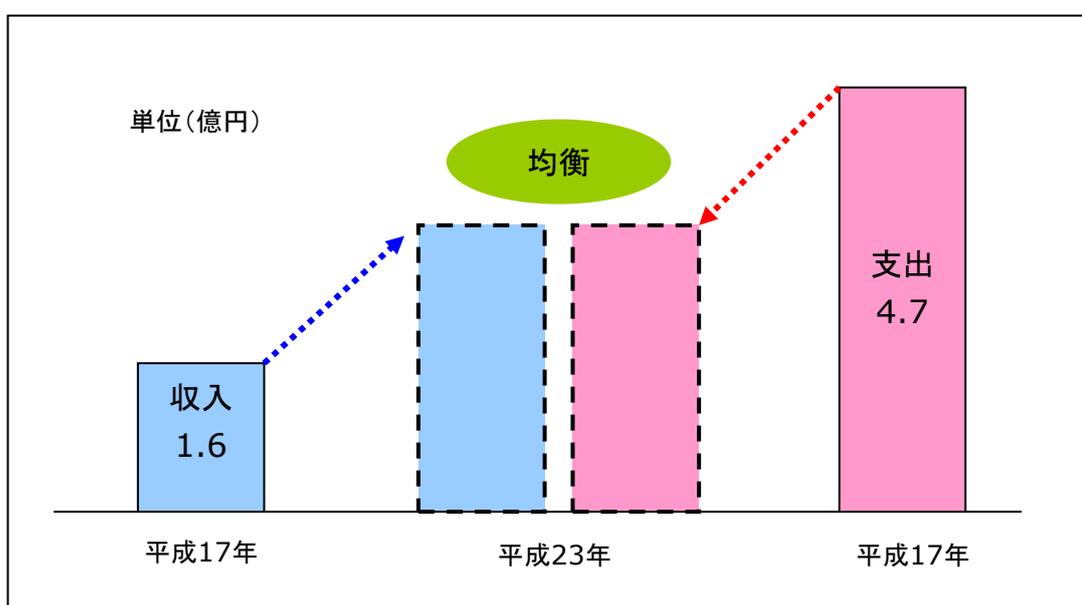
本基本構想においては、基本理念の実現の前提として、将来にわたって持続可能な経営ができるよう、まず現在の脆弱な経営基盤を再建し、「人と動物と環境の絆づくりの場」として世代を越えて存続させていけるよう、以下のとおり経営の方向性を示す。

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年度決算時までを集中改革期間とする。

- 入園者数 年間100万人を目指します
(18年度実績 63.8万人 前年比30%UP)
- 入園料等収入 2005年度に比べ倍増を目指します
(目標値：収入合計3.3億円)
- ランニングコスト 2005年度に比べ30%の削減を目指します
(目標値：支出合計3.3億円)



<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、現行の料金及び減免制度を維持することとするが、年間パスポートについては、市民アンケート(2006年実施)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する。
- 新たな収入源として、園内に広告事業を導入する。看板等の広告に限らず、動物舎のネーミングライツ、イベントの冠など既存の広告資産を棚卸しし、安定的な収入確保を図る。
- 市民による動物サポーター制度の導入を通じて、市民が動物の里親となっ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る。
- 動物園のイベントやプロジェクトに対する市民・企業等からの寄付収入を幅広く

受け付ける仕組みを設ける。また、園内の食堂・売店についても売上の一部を集客イベントに寄付するルールづくりを行い、更なる集客に結び付けていくこととする。

(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する。
- 一般来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する。
- 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いて、シフトの調整を行い、経費の最小化を行う。
- 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、委託経費を節減する。
- 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う。
- 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する。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、光熱水費を抑制する。

2. 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ない。また、これらを組織課題として解決してだけでなく、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、一連の改革を行うこととする。

<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、トップマネジメント強化策として、数値目標を公開し、園長の業績評価と数値目標をリンクさせるほか、園長を支える経営体制として経営管理課を置くこととする。
- 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ある。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むこととする。
- 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、来園者サービスの向上に努める。

- 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「外部経営委員会（仮称）」を立ち上げることとする。
- 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う。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のあ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する。

9 将来課題

(今回の積み残し、将来の夢…)

10 リスタート委員会名簿、活動概要

<資料>

(1) 平成 17 年度行政監査講評調書

添付

(2) 市民アンケート結果

添付

(3) その他資料