

## 地方独立行政法人天王寺動物園 第2期中期計画

(前文)

地方独立行政法人天王寺動物園は、日本初の動物園を運営する地方独立行政法人として令和3年4月に設立された。大阪市直営時代より長年にわたって蓄積してきたノウハウを土台に、公立動物園に求められる社会教育施設としての機能を着実に継承するとともに、地方独立行政法人制度のメリットである迅速で柔軟な経営によって動物福祉に重点を置きながら、魅力向上の実現にも取り組んできた。

第2期中期計画期間（令和8年4月～令和13年3月）においては、希少動物の導入、調査研究部門の充実、獣舎等の施設整備やさらなる来園者サービス向上の推進等に取り組むほか、動物福祉の取組については、公益社団法人日本動物園水族館協会（以下、「JAZA」という）のアニマルウェルフェア規程による評価と改善を通じて、常により高い水準の実現を目指していく。

こうした取組により、多くの方々に当園に足を運んでいただくことで、動物を取り巻く地球規模の環境への脅威に対する人々の気づきと行動変容を促し、保全活動にいざなう入口となるとともに、生息域外と生息域内の保全活動を統合したワンプランアプローチという世界標準の実現を目標とする。

国際社会における喫緊の課題である生物多様性保全については、以上のような当園が果たしていく様々な役割や調査研究の成果等を世界に向け発信することにより、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」を目指して、一層飛躍していきたいと考える。

第1 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目標を達成するためとるべき措置

### 1 動物展示の充実と快適な園内環境の創出による動物園の魅力向上

来園者が園内で楽しい時間を過ごすことができるよう、動物展示を充実させるとともに、見やすさ、分かりやすさ、利便性、清潔感といった顧客満足度の向上を意識した取組の推進や、イベントの実施、当園の魅力の積極的な発信を行うことで、中期計画期間中に年間来園者数200万人を達成する。

#### (1) 展示動物の計画的な導入・確保

- ・継続して種の保存に貢献していくため、「天王寺動物園コレクション計画」に基づき、繁殖に必要な施設を整備し、JAZA等が主催する生態系保全プログラムに積極的に参加し、希少動物の導入を推進することや、大阪府下の動物の生息域内外の保全にも取り組むなど、国内外の生物多様性保全の取組を強化する。
- (2) 魅力的なイベントの企画・実施
- ・「楽しむ」・「学ぶ」双方の観点から各イベントの目的をより明確に設定するほか、有料イベントを含め魅力的かつ効果的なものとなるよう企画・実施する。
  - ・アンケートによる効果測定を実施し、以後のイベントの企画・実施の参考とするとともに、イベントの目的が達成されたか、来園者の行動変容につながっているか等を確認する。アンケートは、項目の好意的・肯定的な評価の年間平均 80%以上を目標とする。
- (3) 戦略的な情報発信
- ・各メディアの一般的な利用者層のデータを収集し、それに合った情報発信を行う。
  - ・また、閲覧数等から閲覧者が求めている情報を分析し、求められている情報発信を増やすことで「伝わる広報」を行い、閲覧者の反応により効果を確認する。
  - ・天王寺動物園における生物多様性保全の取組内容や飼育動物の状況について、各種メディアを通じた情報提供に加え、専門知識の分かりやすい発信や、ホームページやSNSの相互リンクにより幅広い層への関心・理解につなげるとともに、(再)来園や寄附等への動機づけともなるようにする。
- (4) 質の高い来園者サービスの提供
- ・美観については定期的な点検に加え、掲示物を目的毎に統一化する。
  - ・園内掲示物の4か国語（日英中韓）表記を推進するとともに、定例的なポスターについても必要に応じて4か国語表記とする。
  - ・ホスピタリティマインドについては、研修の実施により全スタッフの意識向上を図るとともに、研修後の効果検証において、調査員による覆面調査で好意的な評価 80%以上を目標とする。
  - ・「天王寺動物園施設整備計画」に基づき、樹上の森（サル類を飼育展示する獣舎）、休憩エリア、南園トイレを整備する。新たに整備する施設は、子どもや車椅子利用者等多様な来園者が見やすいユニバーサルな環境（観覧スペースや動線等）や快適性等に配慮する。

- ・アメニティ施設については、トイレ整備のほか猛暑対策（植樹、ミスト、休憩施設等）に取り組み、アンケートによる満足度年間平均 80%以上を目標とする。

## 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

動物のにおいや鳴き声、様々な行動を実際に感じる機会を提供することに加え、野生動物を取り巻く地球規模の環境問題や生物多様性保全の重要性が伝わる教育普及活動や展示を行い、SDGs に貢献するとともに、来園者の行動変容につなげる。行動変容の確認については、一過性のものとせず、動機づけや来園・イベント参加回数との相関関係等をアンケート調査で年に 1 回以上行い、より行動変容につながる教育活動となるように検証・改善を実施する。

### (1) 間近に動物を感じる機会の提供

- ・「ごはんタイム・おやつタイム」の充実や「ふれんどしっぷガーデン」の運営により、世界動物園水族館協会（以下、「WAZA」という）の示す「動物と来園・来館者のふれあいガイドライン」の概念に沿った双方向性のある機会の提供を行う。

### (2) 園内外における学習機会の提供

- ・「教育普及アクションプラン」により園内外における学習機会の提供を行いながら、多様な学習ニーズに応えるメニュー（ディスカバー・プログラムや企画展等）を展開する。特に来園者、受講者に対するアンケートにより行動変容の把握に取り組み、メニューの改善を継続的に実施する。

### (3) ボランティア等との協働による学習機会の提供

- ・ボランティア活動の参加機会を増やすとともに、学習機会提供の一翼を担えるよう動物学習会や飼育実習等を企画・実施し、ボランティアの学びの場を提供する。
- ・さらに、ボランティアによる動物ガイドや学習プログラムの実施を目指す。
- ・各企業や法人ファンクラブ会員、近隣企業との連携を強化し、各企業とのイベントや広報協力等により、幅広い年代や国内外からの来園者層を拡大し、より多くの人々の行動変容につなげる生物多様性保全の取組の機会を広く提供する。

## 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

動物園の主役である動物の暮らしの質を向上させるよう、飼育環境の安全と安心を

確保するとともに、動物本来の行動をとることができる飼育環境を創出するための取組を推進し、動物福祉の向上を図る。

(1) 動物福祉に配慮した飼育の実践

- ・動物がいきいきと暮らせるよう動物本来の行動を引き出し、動物福祉に配慮した飼育を引き続き実践するとともに、飼育動物が快適に暮らせるための環境エンリッチメント（※1）や安全で健康に暮らすためのハズバンドリートレーニング（※2）に取り組む。ハズバンドリートレーニングにおいては、特に日常の飼育管理上重要な体重測定と採血が可能な個体数を増やす。また、高齢動物のケアを含めた飼育技術をより一層高度化（DXの推進を図り、暗黙知として集積しているノウハウや紙ベースでの諸々の記録をデータベース化することで新たな取組を模索し、より詳細な行動観察・評価）する。

※1：動物福祉の立場から、動物たちの生活環境を豊かにし、その自然な行動や心理的な健康を促進するための取組

※2：動物の心身の健康管理等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

(2) 動物福祉や地球環境に配慮した獣舎整備の推進

- ・今後リニューアルに取り組んでいく獣舎については、JAZAが示す適正施設ガイドラインや海外の飼育施設基準に準拠した面積、構造、設備等を備えた設計・施工を行い、動物福祉に配慮した飼育環境を確保する。なお、必要となる事業費については、各種基準の変更等の状況に応じて大阪市と適宜協議を行う。
- ・既存獣舎についても、維持管理計画に基づき適切な点検・補修を継続するとともに、動物福祉の観点を重視した小規模改良を実施する。その際には、地球環境に配慮した設備（太陽光発電設備等の再生可能エネルギー、省エネルギー設備等）導入の可否の検討や既存獣舎を撤去する際の3R（リデュース、リユース、リサイクル）に取り組み、再利用可能な資機材は活用する。
- ・「天王寺動物園施設整備計画」では、動物福祉に配慮した展示や来園者サービスの向上、地球環境への配慮を基本的な方針とし、獣舎やアメニティ施設等の整備のほか各施設の維持管理や機能向上に関する内容を定め、これらを着実に実施するとともに、動物移動等状況に応じて同計画の見直しを柔軟に行う。

#### 4 繁殖及び調査研究活動の推進

動物の生態に関する各種調査研究活動や希少動物の繁殖を通じ、生物多様性保全に貢献することで国内外からの信頼を高めるとともに、JAZAにおける種別管理者や専門技術員等の現在の受嘱職員の割合（11名一飼育部門職員の約25%）を今後も維持することで、JAZAの活動に主体的に参画する。

##### (1) 繁殖の推進

- ・「天王寺動物園コレクション計画」に基づき繁殖優先及び推進種の繁殖計画書を作成し、動物福祉の観点も踏まえ、計画的に繁殖に取り組む。「認定希少種保全動植物園等」制度における「希少種保全動植物園等」に認定された利点を活かし、他園館とのブリーディングローン等の繁殖協力に精力的に取り組む。
- ・また、大阪府下の動物の生息域内保全においては、ニホンイシガメ野生個体由来の有精卵を園内で孵化させてから元の生息域内へ戻す「野生復帰」を中期計画期間中に実施する。

##### (2) 調査研究の推進と知見の共有

- ・引き続き幅広い分野で独自の調査研究活動に取り組むとともに、大学等諸機関と連携した共同研究を推進する。また、配偶子（精子や卵）の冷凍保存（配偶子バンク）の西日本収集拠点としての認知度向上や体細胞の冷凍保存による冷凍動物園（Frozen Zoo）への挑戦、希少動物の血液及び糞中ホルモン測定による発情周期の把握、妊娠判定の実施に対応可能な態勢を整える。
- ・独自の調査研究活動に関して、ホームページや園内掲示物を利用し広く周知するとともに大学等との共同研究成果に関しても適宜公表する。
- ・また、この間取り組んできた調査研究を推し進め、園内における繁殖等による域外保全と、フィールドワーク等を通じた域内保全に取り組み、生物多様性保全に貢献する。

## 第2 業務運営の改善及び効率化に関する目標を達成するためとるべき措置

### 1 自律的な組織経営

#### (1) 機動的な組織体制の構築

- ・国内外の動物園の状況を注視し、法人の実情に即した組織体制の見直しを行う。  
「天王寺動物園組織力向上計画」では、組織体制の構築や良き組織風土の醸成、

人材確保・育成等、第1期中期計画期間において、実施してきた組織ガバナンスの取組をさらに発展させて、持続可能な法人経営を確固としたものとするを基本的な方針とする。

- ・また横断的コミュニケーション機会の拡大・DXの推進による業務の効率化を通して、心理的安全性を高めることにより、職員がワンチームとなり、やりがいを持って働くことができる組織体制を構築する。

## (2) 適材適所の柔軟な人事配置

- ・職員が能力を最大限に発揮できるよう個々の能力を見極めたうえで適材適所かつ柔軟な配置を行うとともに、専門性の高い業務（ファンドレイジング、DX等）については、積極的に外部からの知見や人材を取り入れるなどして、その能力の確実な活用を実現する。

## 2 人材の確保・育成と職員の能力向上・意欲喚起

### (1) 人材の確保・育成

- ・現在の職員の年齢構成・経験等を考慮し、将来も見据えたうえで、中期計画の達成に資する人材を確保する。
- ・また、人材育成計画に掲げる人材を育成するため、法人として求められる人材の考え方、技術・能力をOJTや研修等で着実に習得させるとともに、ベテラン職員層のノウハウを標準化した各種マニュアル類で共有することにより全体の能力を向上させる。
- ・国内外の研修等の参加機会の付与や提案型研修制度の活用により、当園の機能向上に資する知識や技術の習得機会を設け、主体的に研鑽にはげむとともに、他の職員へ知識、技能を継承していくことを目指す。

### (2) 職員の能力向上と意欲喚起

- ・人事評価制度やインセンティブ制度を適切に実施し、職員の能力向上及び意欲喚起を図ることで組織力の向上を目指す。また、職員が困難な課題にも積極的にチャレンジし、自己成長につなげることができるようにする。そのために職員が安心して意見を述べるができるよう職場の雰囲気づくりを行い、心理的安全性の高い職場環境を整える。合わせて、定期的な制度の効果検証を行い、必要に応じて見直しを行う。

### 3 効果的・効率的な業務執行

#### (1) PDCAサイクルの確立

- ・年度計画の項目ごとに、適切に進捗管理を行うとともに、日常業務の履行が評価基準の達成につながっているかを確認し、状況に応じて年度計画・評価基準の見直しについて大阪市と適宜協議を行う。
- ・さらに、達成状況について大阪市と適宜共有し、評価方法・日常業務や次年度計画に反映する。

#### (2) 渉外営業・企画部門の強化

- ・外部人材の活用等で、より効果的な営業戦略策定やイベント企画等を行い、取り組んでいく。

## 第3 予算（人件費の見積りを含む）、収支計画及び資金計画

### 1 収入の確保

#### (1) 入園料収入

- ・「天王寺動物園経営戦略」では、ターゲットとなる入園者の細分化（セグメンテーション）と絞込み（ターゲティング）、細分化された入園者の層に応じた対策（ポジショニング）というマーケティング・プロセスの手法を活用した戦略を立てる。
- ・こうしたきめの細かい分析を実施したうえで、国内外を問わず来園者等が楽しめるイベントを企画開催し、当園の魅力をさらに向上させ、情報発信によりその魅力を広く周知していくことなどと合わせて、中期計画期間中に年間来園者数 200 万人を達成し、安定した入園料収入の確保を実現する。
- ・来園者サービスの向上や生物多様性保全事業の取組の一層の強化や、入園料収入の確保のため料金改定を行う。改定にあたっては、社会教育施設として適正な料金設定とする。

#### (2) 入園料外収入

- ・寄附金の使用実例の公表等、共感性が高く分かりやすい伝え方により寄附金や協賛金の獲得拡大を図る。
- ・参加者に満足感を与えながらも「学び」のある内容や適正な金額を検討のうえ、有料イベント等を実施する。

- ・売店事業者と協力し、イベント限定グッズの販売も実施する。

## 2 経費の節減

経費節減を目的とした支出の最適化のための方策を定めた「天王寺動物園経営戦略」に基づき、光熱水費の使用量削減等による運営コストの見直しやペーパーレス化により経費の削減を行う。また、法人全体の業務について可能な部分のデジタル化を図り、事務を効率化する。

デジタル化の進捗を定期的に確認し、必要に応じてプロセスを改善する。こうした取組を通して持続可能な園運営を行い、環境保護にも貢献する。

## 3 予算（人件費の見積りを含む）

令和8年度～令和12年度予算

（単位：百万円）

区分	金額
収入	
運営費交付金	8,609
施設整備費補助金	3,051
自己収入	5,122
事業収入	4,363
その他収入	759
計	16,782
支出	
業務費	11,929
業務経費	8,299
人件費	3,630
一般管理費	1,802
施設整備費	3,051
計	16,782

### 【人件費の見積り】

期間中総額、4,317百万円を支出する。

※退職手当を含む。ただし、退職手当については特定運営費交付金にて各事業年度に予定される定年退職者に加え、予期せぬ退職者分を措置することになる。

※各事業年度の運営費交付金・施設整備費補助金については、各事業年度の予算編成過程において再計算し、大阪市において決定される。

#### 4 収支計画

令和8年度～令和12年度収支計画

(単位：百万円)

区分	金額
費用の部	13,512
経常費用	13,512
業務費	11,345
業務経費	7,715
人件費	3,630
一般管理費	1,802
減価償却費	365
臨時損失	0
消耗品費	0
収入の部	13,512
経常収益	13,512
運営費交付金収益	8,025
事業収入	4,363
その他収益	759
資産見返負債戻入	365
資産見返運営費交付金等戻入	168
資産見返寄附金戻入	11
資産見返物品受贈額戻入	187
臨時利益	0
物品受贈益	0
純損失	0
総利益	0

## 5 資金計画

令和8年度～令和12年度資金計画

(単位：百万円)

区分	金額
資金支出	16,782
業務活動による支出	13,147
投資活動による支出	3,635
次期中期目標期間への繰越金	0
資金収入	16,782
業務活動による収入	13,731
運営費交付金による収入	8,609
事業収入	4,363
寄付金収入	0
その他の収入	759
投資活動による収入	3,051
施設整備費補助金による収入	3,051
前期中期目標期間からの繰越金	0

### 第4 短期借入金の限度額

#### 1 限度額

1億円

#### 2 想定される短期借入金の発生事由

運営にかかる一時的な資金不足への対応、運営費交付金の受入れ遅延及び事故の発生等により緊急に必要となる対策費として借り入れすること等が想定される。

### 第5 出資等に係る不要財産となることが見込まれる財産の処分に関する計画

地方独立行政法人法の手続きに則り、次の財産を処分する。

令和9年度以降 旧カモシカ舎・旧ペンギン舎

(各施設の付帯施設含む)

第6 前号に規定する財産以外の重要な財産を譲渡し、又は担保に供する計画  
なし

#### 第7 剰余金の使途

決算において剰余金が発生した場合、動物の導入及び動物福祉の向上、園内環境の質の向上、教育活動及び調査研究等の充実、人材への投資及び組織運営の改善等、法人の円滑な業務運営に充てる。

#### 第8 その他設立団体の規則で定める業務運営に関する事項

##### 1 積立金の使途

積立金は、中期目標期間中の損益計算における利益の残余を整理するものであり、第2期中期目標期間において前期の積立金は存在しないため、その処分に関する計画は作成しない。

##### 2 その他法人の業務運営に関し必要な事項

###### (1) 人事に関する計画

- ・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、当園の実情に即した組織体制について検証を行い、将来的な人員配置計画を策定する。

###### (2) 施設に関する計画

- ・施設については、中長期的な視点に立ち、計画的な整備に取り組む。

(単位：百万円)

施設の内容	予定額	財源
・南園トイレ（設計・工事） ・動物病院・研究棟等（設計） ・休憩エリア（設計・工事） ・樹上の森（設計・工事） ・休憩施設（設計）	3,051	施設整備費補助金

注) 施設の内容、金額については見込みである。

注) 施設整備費補助金の見込みについては試算に基づくものであり、各事業年度の予算編成過程において再計算し、大阪市において決定される。

### (3) 内部統制の強化

- ・ 下記①～⑥の各取組を継続・強化し、不適切事案件数を第1期中期計画期間中の15件より半減させる。

#### ① 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

集客施設運営上の特性及び地方独立行政法人法上求められる内部統制の考え方を踏まえ、内部統制が有効に機能するよう内部統制委員会やリスク管理委員会において都度確認し、必要に応じてリスク管理体制の見直し・外部有識者の知見を活かした研修を行う。

#### ② 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

法人運営にあたって整備した諸規程を関係職員が十分に理解したうえで、円滑に運用できるよう取り組むとともに必要に応じて見直しを行う。

#### ③ コンプライアンスの周知徹底

法令順守に加えて、法人の職員として社会の要請に応える行動は何かを正しく理解する。

#### ④ 個人情報等の保護

個人情報の保護に関する法律に基づいて整備した法人の個人情報保護関連規程を職員全員が十分に理解・運用できている状態とする。

#### ⑤ 内部監査及び監事による監査の適切な実施

内部監査を行い、結果を共有し、改善することで、定期的に内部統制環境の有効性を確認する。また、監事による監査を通じて、内部統制に関する必要な見直しを行う。

#### ⑥ ネットワークセキュリティの強化

個人情報等の機密情報の漏えいを未然に防ぐため、マニュアルの周知・情報セキュリティ対策を徹底する。

### (4) 来園者の安全確保

- ・ 施設・設備について、定期点検（法令に基づくもの）で不具合が発覚した場合は速やかに対処し、日常点検における不具合には、緊急度の評価に応じて対処する。
- ・ 動物逸走等の緊急時の対応は、毎年実施している猛獣脱出対策訓練を通して全職員の対応スキルを養い安全性を向上させる。

### (5) 職員の安全衛生管理

- ・労働安全衛生法等に基づいた安全衛生管理体制に加え、職員の健康保持促進のための取組を進めるとともに、職員へ周知徹底する。
  - ・職員の健康管理への意識向上のため、健康診断やストレス調査の結果を活用し、職場環境の改善を行い職員が安心して働ける職場を提供する。また、特定動物と呼ばれる危険動物を飼育していることから、日常業務での安全意識向上を目指すため、ヒヤリハット事例の収集や安全対策講習会等を実施する。
- (6) 環境に配慮した取組の推進
- ・WAZAの持続可能戦略で示されたSDGsへの貢献に向け、園内外において、地域との連携も視野に入れ、環境に配慮した取組を推進することで、ゼロカーボンおおさかの実現に寄与する。
- (7) 情報公開の推進
- ・情報公開により運営の透明性を高めることで、法人への理解及び信頼を得る。
  - ・また、法令に定める情報のみならず業務内容の理解に資する情報も積極的に公表する。
- (8) BCP（事業継続計画）の策定
- ・地震、台風等大規模な自然災害の発生や新興感染症の流行等への対応に係る各種マニュアル、BCPについて、適宜見直し・検証を行う。