

大阪市大『創造都市研究』第2巻第1号(通巻2号) 2006年9月

■ 査読論文 ■

49頁～74頁

教育・集客型都市公共施設の改革プロセスと 運営システム

—旭山動物園の事例から—

安田東平(大阪市立大学大学院・創造都市研究科・博士(後期)課程)

Reformation Process and Management System of Educational and Attracting Urban
Public Facilities: In Case of Asahiyama Zoological Park

Tohei YASUDA (Doctoral Course for Creative Cities, Graduate School for Creative Cities,
Osaka City University)

【目次】

- I. はじめに
 - 1. 研究目的
 - 2. 先行研究
 - 3. 研究の枠組
- II. 旭山動物園の改革プロセス
 - 1. 入園者数の推移と改革の経緯
 - 2. 改革プロセス
- III. 旭山動物園の運営システム
 - 1. 関係者インタビュー
 - 2. 運営システム
 - 3. 改革の推進要因
- IV. まとめ
 - 1. 旭山動物園改革の仕組み
 - 2. 今後の課題

おわりに

【要約】

動物園や博物館など、教育・集客型の都市公共施設の中には、現在、経営上の問題に直面し、改革を求められているところが少なくない。そのような状況の中で、一旦は閉園の危機にまで至ったが、そこから改革に成功し、再生を遂げた動物園として、旭山動物園が注目を集めている。本研究は、旭山動物園改革を事例として、その成功における改革プロセスと運営システムを、政策・経営論的視点から考察し、その特徴を抽出することを目的としている。

旭山動物園の沿革を入園者の動向から、第Ⅰ期(1967~1983)、第Ⅱ期(1984~1996)、第Ⅲ期(1997~2005)の3つに分け、各時期ごとに入園者数の推移と施設整備の状況、改革の取り組みを対比させて整理する。その結果、改革プロセスについて、次の3点が明らかになった。1) 第Ⅱ期にビジョン型改革が、第Ⅲ期にイノベーション型改革が、段階的に行われたこと、2) ビジョン型改革では、旭山動物園の存在意義が問い直され、ビジョンが共有化されたこと、3) イノベーション型改革では、行動展示という革新的技術導入が行われたこと、である。

次に、旭山動物園及び旭川市役所の関係者に対して行ったインタビュー調査をもとに、旭山動物園の運営システムの特徴を明らかにした。その結果、次の4つの特徴があることがわかった。1) ビジョンと行動指針によって個々の職務執行を統制していること、2) 柔軟な有機的ネットワークを形成していること、3) 自律的な人材が必要とされていること、4) 現場における試行錯誤の積み重ねを重視していること、である。

こうしたことから、旭山動物園改革に関して、プロセスの面では、ビジョン型改革(意識改革)とイノベーション型改革(革新的技術導入)が段階的に行われたこと。運営システムについては、ビジョンと行動指針、有機的ネットワーク、自律的人材、現場試行主義という4つの特徴があること。さらに、民間企業組織との比較から、旭山動物園改革が革新的組織、組織的知識創造、知識労働者という3つの要因によって推進されているということが明らかになった。

【キーワード】

教育・集客型都市公共施設、旭山動物園、改革、ビジョンとイノベーション、知識創造

【Abstract】

Many Educational and Attracting Urban Public Facilities such as zoos and museums are faced with fiscal and managerial problems and requested to reform themselves in these days. Asahiyama zoological park is one of the famous valuable example that once went to the crisis of closedown and recovered form it through the success of reformation. This paper tries to analyze the reformation process and management system of Asahiyama case and extract its features.

The reformation process of Asahiyama zoological park is classified into 3 stages : first stage (1967-1983), second stage (1984-1996) and third stage (1997-2005). By comparing the number of visitors with the facility improvements, reformation process, I found the following 3 points : 1) vision type reform emerges in the second stage, innovation type reform emerges in the third stage, 2) in the vision type reform the 'raison d'etre' of the zoo itself is called into question and vision sharing is made, 3) in the innovation type reform, a technical innovation called 'behavioral exhibition' is introduced.

Next interview with officers of Asahiyama zoological park and Asahikawa city hall elucidates that the management system of Asahiyama zoological park has 4 excellent points as follow : 1) an individual behavior is controlled by vision and guiding principle of behavior, 2) it makes a flexible network, 3) it needs autonomous workers, 4) it attaches importance to try and error on the spot.

From these findings in Asahiyama zoological park, it is pointed out that vision type reform and innovation type reform were pursuing step-by-step, and organizations are managed by 4 elements: vision and guiding principle of behavior, organic network, field-trial principle and autonomous workers. Finally the reform is promoted by three factors: innovative organization, organizational knowledge creation, and knowledge workers.

【Keywords】

Educational and Attracting Urban Public Facilities, Asahiyama zoological park, Reformation, Vision & Innovation, Knowledge creation

I. はじめに

1. 研究目的

バブル崩壊後の経済低迷による国・各自治体の財政状況の悪化は、公共施設にも大きな影響を与えている。予算削減により厳しい運営を迫られるという状況の中で、費用対効果の観点から抜本的な運営改革を求められることも少なくない。さらに、指定管理者制度の導入や業務の外部委託化、専門職の減員など、行政改革の旗の下で、公共施設をとりまく状況は一段と厳しさを増している。

そこで本研究では、社会的な教育を目的とすると同時に、都市の装置として都市住民に直接、専門的行政サービスを提供し、集客数が成果指標のひとつだと考えられる、教育・集客型の都市公共施設を対象とし、その改革について考察する。そして、日本における数少ない成功事例のひとつとして、北海道旭川市にある旭山動物園の改革をとりあげ、そのしくみを改革プロセスと運営システムの両面から分析する。そして、そこから得られた知見をさらに発展させることによって、今後、日本において教育・集客型都市公共施設の改革を進めていくために有用な示唆を得ることを目標としたい。

2. 先行研究

公共部門の改革に関しては、大住 [1999, 2002] が、ニューパブリックマネジメント (NPM) の考え方にもとづく行政改革について、主にガバナンスの観点から俯瞰的に整理している。また、上山 [1999] は、アメリカにおける公共施設改革の先進事例を調査しており、具体的には、ニューヨーク地下鉄、高速道路などの公共交通機関や、スミソニアン美術館、ニューヨーク近代美術館などの社会教育施設について、マーケティングの導入や顧客指向の徹底など民間経営手法の導入による行政改革について報告している。その他、行政組織に関する研究としては、管理者行動を扱った田尾 [1990] や現場レベルの公務員の行動を扱ったリプスキー [1986] のものがあり、従来の公共施設の職員の意識や組織運営の実態を知るうえでの参考となる。

本研究を進めるにあたっては、民間企業の組織論が参考となる部分も多い。近年、公共部門において、民間経営手法の導入の流れがある一方、民間経営においても社会的責任など、単なる営利追及でない企業の社会的な側面を重視する経営の考え方が出て来ており、効率性と公共性の両立という観点からは、企業経営理論から参考とすべき点は多い。特に、外部環境に柔軟に対応しながら高パフォーマンスを示す組織について、Peters and Waterman [1992] が述べている革新的な企業組織の定義や、Simon [1957] の認知限界理論に代表される従来の外部環境に受動的な組織論に対して、内部からの知識創造によって外部環境に能動的に働きかけるという野中 [1985, 1989, 1990, 1997]、野中・紺野 [1999] の組織論や今井・金子 [1988] のネットワーク論は参考になると考えられる。

動物園をはじめとして公共施設の改革に関する研究はほとんどない状況であるが、本研究では、公共施設である旭山動物園の改革を、民間企業に関して研究されてきた経営学や組織論の考え方を取り入れながら、今までにない新たな視点から考察を試みる。

最後に、今回取り上げる動物園に関する研究については、歴史 (佐々木 [1975, 1977]、渡辺 [2000] など) や動物飼育に関するものが多く、近年になり動物福祉 (ヘディガー [1983] など) や展示技術に関する調査 (川端 [1999]) も行われるようになってきた。しかし、改革という視点でまとめられた研究はほとんどない。旭山動物園に関しても、閉園の危機からの劇的な再生を遂げた動物園として脚光を浴び、ここ数年でその改革に関する書籍が立て続けに出版されている。しかし、それらの書物のほとんどは、関係者へのインタビュー記事と施設紹介を中心としたものであり、研究として取り組まれたものではない。ただし、今回の研究に際して、旭山動物園の沿革を知る上での基礎データは、これらの書籍 (原子 [2005]、多田 [2005] など) を参考にした。その他には、閉園した民間動物園を市民の力で復活させた至津の森に関する書籍 (北九州インタープリテーション研究会 [2003]) が動物園改革関連図書として出版されている。

3. 研究の枠組

動物園は動物を収集飼育し一般に公開している施設である。日本では現在、博物館の一種として社会教育施設と位置づけられ、博物館法で規定される趣旨に沿って運営されている。すなわち資料(動物)を収集し保管(飼育)し、展示して、教育的配慮のもとに一般公衆の利用に供し、その教養、調査研究、レクリエーションなどに資するために必要な事業を行い、あわせてこれらの資料に関連する調査研究を目的としている。日本動物園水族館協会においても、動物園の目的として「レクリエーション」、「教育・環境教育」、「種の保存」、「調査・研究」の4つを挙げている。

しかし、日本の動物園の成り立ちをみると、欧米諸国のように研究機関というよりも、政府の殖産興業政策の一環として、産業振興や近代的都市建設のための手段として、物産館的な色合いが強かったという歴史がある。そのため、各地の産業振興博覧会等の人気娯楽施設や興業的に成立する産業として見られていた。そして、乏しい都市の娯楽事情を反映し、1950～70年代には子供向けの行楽地として、その地位が確立したといえる。日本の動物園の多くがこの時期に設立されたが、都市の娯楽事情の充実と共に、動物園の社会的価値が相対的に低下し、衰退していった、というのが現在の日本の動物園が置かれた状況である。

こうした状況を打開するために必要なことは、従来の娯楽施設としての動物園の社会的位置付けを見直すことに他ならない。つまり、動物園の役割や存在意義を問い直すことで、社会的ニーズに対応していくことだといえる。そこで、本研究では、動物園改革の成果を社会への適応性の向上だと考え、それを表す指標の一つとして入園者数をとらえる。そして、閉園の危機から立ち直り、急速に入園者数が増加している旭山動物園を対象に、その改革の仕組みについて、以下のとおり考察する。

まず、第Ⅱ章で、さまざまな資料をもとに、旭山動物園の沿革を整理する。入園者数の動向から、第Ⅰ期(1967～1983年度)、第Ⅱ期(1984～1996年度)、第Ⅲ期(1997～2005年度)の3つの時期に分け、各時期ごとに入園者数の推移と施設整備の状況や改革に関連する取り組みを対比させながらまとめていく。そこから、時系列にそって旭山動物園改革の具体的内容を整理していき、そのプロセスを明らかにする。

次に、第Ⅲ章で、2006年3月に旭山動物園及び旭川市役所の関係者に対して行ったインタビュー調査をもとに、旭山動物園の運営システムの特徴を明らかにするとともに、民間企業の経営組織論を参考にしながら改革の推進要因について検証を試みる。

最後に第Ⅳ章で、閉園の危機から再生した旭山動物園改革について、改革プロセスと運営システムの両面から総合的に考察する。

Ⅱ. 旭山動物園の改革プロセス

旭山動物園は、札幌(1951年)、帯広(1963年)に次いで北海道内で3番目の動物園として、1967年(昭和42年)に開園した。敷地面積は14.8ヘクタール、旭川市東部の丘陵地に立地しており、概要は以下のとおりである。

【旭山動物園の概要(2006(平成18)年3月31日現在/旭山動物園HP資料)】

- 〈正式名称〉旭川市旭山動物園
- 〈正式英文名称〉Asahikawa, Asahiya zoological park wildlife conservation center
- 〈立地〉旭川市東旭川町倉沼(日本最北の動物園)
- 〈面積〉14万8,681.84㎡
- 〈開園日〉1967年(昭和42年)7月1日
- 〈飼育点数〉137種716点(哺乳類42種、鳥類83種、爬虫類12種)

本章では、入園者数の増減が社会的ニーズへの適応度を表す重要な指標の一つだと考え、入園者数の動向

と旭山動物園が実施してきた各種の取り組みとの関連を通して、閉園の危機から立ち直った旭山動物園の改革のプロセスを明らかにしていく。

旭山動物園の入園者数の推移は表1のとおりである。開園当初から45万8千人の入園者があった。当時の旭川市の人口は1965年で25万7千人、1970年で30万人であったことから考えると、順調なスタートだったといえる。その後は、旭川市の人口の増加を背景に施設の充実とともに漸次入園者数を伸ばしていった。

しかし、1983年度の59万7千人を境に入園者数は減少に転じる。大型遊具の導入などの対策を実施したが、入園者数の減少に歯止めはかからなかった。さらに、1994年のエキノコックス事件による途中閉園を経て、1996年度には26万人にまで入園者数は落ち込んだ。

入園者数の減少と施設の老朽化に伴い、一時は廃園まで検討されたが、1997年に開園30周年記念事業として展示施設の建設予算が計上されたことを契機に、斬新な展示方法による施設づくりが進められた。その結果、落ち込んでいた入園者数は急速に増加し、2005年度には206万7千人を記録するまでになった。

以上が旭山動物園の入園者数の動向であるが、大きく3つの時期に分けることができる。まず、第Ⅰ期は入園者が順調に増加していた時期で、開園した1967年度から1983年度まで、第Ⅱ期は入園者が減少していった1984年度から1996年度まで、そして、第Ⅲ期は再整備が始まった1997年度から2005年度までの入園者数が急増した時期である。

次に、これら3つの時期それぞれについて、旭山動物園の入園者数の推移と改革の経緯を詳しくみていく。

1. 入園者数の推移と改革の経緯

(1) 第Ⅰ期（1967年度～1983年度）

1) 入園者数の推移

開園1年目に45万8208人、2年目に39万6288人、3年目は43万4991人と、30万都市の動物園としては順調なスタートをきった。動物関連施設についても、1968年に「サル山」、1970年に「ホッキョクグマ舎」、1973年に「トナカイ舎」、1974年に「サル舎」、1977年に「ゴリラ舎」、1978年に「猛禽舎」、1981年に「水禽舎」などを建設していった。施設の充実と共に入園者数も漸次増加していき、開園12年目の1978年度には50万人を超え、1983年度には59万7133人という入園者数を記録している。

しかし、これらの数字を有料人数と無料人数で分けて見てみると、必ずしも順調な数字ではなかったことがわかる。有料入園者は一貫して減少傾向にあり、数字の上では有料人数の減少分を無料人数の増加で補うという構図がみられるのである。実際に、この第Ⅰ期の旭山動物園の取り組みをみると、1971年に小学生と高齢者を、1974年には中学生の入園料を無料にしている。そして、中学生無料化を実施した1974年の飛行塔の新設を皮切りに、1975年にメリーゴーランド、1977年に豆汽車、1978年に観覧車、ポート、ジャイロ、1981年にアストロファイター、そして1983年にはジェットコースター等の大型遊具を導入している。

第Ⅰ期の旭山動物園の状況を表すならば、動物園としての内容充実を図りながらも、伸び悩む入園者数の中で、有料入園者の減少を補うために無料入園者を増やす対策を打ち出していった時期だといえる。そして、無料入園者数を増やすために実施したことは、小中学生の無料化であり、子供向け遊具の充実であった。表面的には入園者数を増加させながらも、実情としては動物園としての魅力は低下していったといえるだろう。そして、このような集客対策の問題点は、1984年以降、入園者数の減少に歯止めがかからないという形で表面化してくる。

2) 改革の経緯

1967年の開園以来、入園者数を伸ばしてきた旭山動物園であったが、1970年代に入ると有料入園者の減少に対して無料入園者を増加させることで入園者の総数を維持してきた。しかし、子供向けの遊具導入を中心とした集客対策は、一方で動物園本来の役割から外れた手法でもあった。そして、第Ⅰ期の終盤には、こう

表1 旭山動物園入園者数の推移

(2006年4月9日現在:旭山動物園HP資料を元に加工)

	入園者数						総計	備考	
	夏期開園(4月下旬-10月)			冬期開園(11-4月上旬)				整備・更新	入園料等
	有料人数	無料人数	夏期計	有料人数	無料人数	冬期計			
1967年度	330,579	127,629	458,208	0	0	0	458,208		大人100円、中人50円 小人10円
1968年度	227,180	169,108	396,288	0	0	0	396,288	サル山建設	
1969年度	253,034	181,957	434,991	0	0	0	434,991		
1970年度	261,810	160,090	421,900	0	0	0	421,900	ホッキョクグマ舎建設	
1971年度	196,250	201,521	397,771	0	0	0	397,771		小学、老人無料化
1972年度	200,762	225,990	426,752	0	0	0	426,752		
1973年度	194,846	215,170	410,016	0	0	0	410,016	トナカイ舎建設	
1974年度	195,261	271,151	466,412	0	0	0	466,412	サル舎建設、飛行塔新設	中学生無料化
1975年度	187,546	260,658	448,204	0	0	0	448,204	メリーゴーランド更新	
1976年度	198,609	300,441	499,050	0	0	0	499,050		大人200円
1977年度	190,591	297,786	488,377	0	0	0	488,377	ゴリラ舎建設、豆汽車更新	遊具オール50円
1978年度	191,059	309,676	500,735	0	0	0	500,735	猛禽舎建設、 チェアタワー更新	500万人突破(5/14)
1979年度	196,911	359,989	556,900	0	0	0	556,900	観覧車、ボート、ジャイロ更新	
1980年度	174,131	322,081	496,212	0	0	0	496,212		大人400円、遊具100円
1981年度	157,894	378,926	536,820	0	0	0	536,820	水禽舎建設、 アストロファイター新設	機関誌「モスク・カムイ」 発行開始
1982年度	159,656	375,977	535,633	0	0	0	535,633		
1983年度	191,380	405,753	597,133	0	0	0	597,133	コースター、ドラゴン新設	大型遊具導入
1984年度	165,933	385,287	551,220	0	0	0	551,220		
1985年度	153,267	382,824	536,091	0	0	0	536,091		ゴーカート200円、300円
1986年度	146,597	362,648	509,245	0	0	0	509,245		ワンポイントガイド開始
1987年度	141,470	318,865	460,335	0	0	0	460,335		1,000万人突破
1988年度	144,067	341,577	485,644	0	0	0	485,644	メルヘン、飛行塔更新	大型遊具再導入
1989年度	139,716	312,308	452,024	0	0	0	452,024		消費税3%(410円)
1990年度	135,336	299,789	435,125	0	0	0	435,125		
1991年度	147,384	313,992	461,376	0	0	0	461,376		消費税凍結(400円)
1992年度	123,860	235,456	359,316	0	0	0	359,316		
1993年度	134,451	259,235	393,686	0	0	0	393,686		
1994年度	97,506	187,404	284,910	0	0	0	284,910	途中閉園(エキノコックス)	
1995年度	124,950	157,838	282,788	0	0	0	282,788		消費税3%(410円)
1996年度	124,557	136,265	260,822	0	0	0	260,822		市長交代
1997年度	136,006	170,249	306,255	0	0	0	306,255	こども牧場(4/27) ととりの村(9/7) 観覧車、ジェットボート更新	消費税5%(420円) パスポート開始 9月迄500円、10月~520円
1998年度	155,799	196,488	352,287	0	0	0	352,287	せせらぎ(4/29) もうじゅう館(9/27)	
1999年度	175,193	220,024	395,217	0	26,667	26,667	421,884	さる山(7/25) メリーゴーランド更新	冬期開園開始 (11/7-3/28)
2000年度	232,051	267,270	499,321	0	40,567	40,567	539,888	ペンギん館(9/10)	1,500万人(9/15)
2001年度	260,617	287,141	547,758	16,795	11,331	28,126	575,884	オランウータン舎(8/12)	大人580円、冬期290円 夏期パス1,000円 冬期パス500円
2002年度	302,979	305,080	608,059	38,446	23,926	62,372	670,431	ほっきょくくま館(9/21)	
2003年度	399,019	336,195	735,214	56,233	32,449	88,682	823,896		正月開園開始(1/2-5)
2004年度	784,157	441,774	1,225,931	162,731	60,812	223,543	1,449,474	あざらし館(6/6) おらんうーたん館(1/15)	特別開園(10/18)
2005年度	1,233,022	442,413	1,675,435	318,748	73,501	392,249	2,067,684	くもざる・かびばら館(8/7)	冬期開園延長 冬期580円 2,000万人(9/14)
2006年度 (※)	-	-	-	19,837	6,650	26,487	26,487	チンパンジーの森(今夏) 第二こども牧場(今夏)	春休み開園(-4/9)
合計	8,965,436	10,924,025	19,889,461	614,948	273,745	888,693	20,778,154		

(※) 2005年までの各年度の入園者数は4月1日~翌年3月31日までの入園者数、2006年度のみ4月1日~9日の入園者数。

した遊具偏重の動物園の方向性に関する問題意識の萌芽が見られるようになった。

* 「モユク・カムイ」発行開始

1981年に、現園長の小菅氏と当時の飼育員で、現在は絵本作家として旭山動物園の園内のイラストなども描いている阿部氏を中心となり、旭山動物園機関誌「モユク・カムイ」の発行が開始された。飼育員が自ら編集する動物園ニュースで、動物園や動物本来の魅力を市民に伝えたいという、現場職員の思いの表れであった。それとともに、この2人を軸に改革の中心が形成される過程でもあった。

(2) 第Ⅱ期（1984年度～1996年度）

1) 入園者数の推移

大型遊具を導入した1983年度には59万7133人の入園者があったが、翌1984年度には55万1220人となり、有料人数で2万5447人（前年比13.3%減）、無料人数で2万556人（前年比5.0%減）、合計で4万5913人（前年比7.7%減）減少した。大型遊具の集客効果も一時的なものであった。その後も、入園者数は毎年度1.5万人、2.7万人、4.9万人というペースで減少していった。旭川市は集客対策として、1988年に再び大型遊具を導入した。1988年度の入園者数は前年から2万5309人増加し48万5644人となったが、翌年には3万3620人減少し45万2024人となった。ここでも大型遊具導入の効果は一時的なものに終わっている。1991年には消費税凍結による入園料の実質的引き下げを行うなどの対策も講じたが、効果は一過性のものであった。さらに、1994年には人に伝染の恐れがあるというエキノコックスによって動物園の飼育動物が死亡するという事件により途中閉園を余儀なくされ、旭山動物園の存続さえ危ぶまれる状況になった。この事件は入園者の減少に追い討ちをかけ、最終的に1996年度には26万822人にまで入園者数は落ち込んだ。

第Ⅱ期は、それまでの有料人数に加え、無料人数も減少し始めた時期である。これには、少子化の進展や青少年の娯楽の多様化、さらにバブル景気で各地に新しいレジャー施設が建設され、旭山動物園のレジャー施設としての魅力が相対的に低下したなどが考えられる。それまで入園者の総数維持という面では有効であった子供向けの遊具導入を中心とした集客手法は、社会情勢の変化に伴って有効性を失った。このことは、1983年と1988年に大型遊具の導入によって入園者数の増加を試みたものの、その効果はいずれの時も、導入した年の入園者数を増加させるにとどまり、翌年には前年並みの数字に落ちてしまったことからわかる。結果的に、旭川市としても、従来の無料入園者をメインターゲットとした子供向け遊具導入による集客対策というパラダイムから抜け出ることができず、有効な対策を打ち出せないまま入園者数を減少させていった時期だったといえる。

入園者の減少とエキノコックス事件で存続の危機にあった旭山動物園であったが、1996年に市長が交代したことが転機となった。選挙公約にテーマパーク構想を盛り込んでいた新市長は、現園長の小菅氏から動物園の再整備について話を聞いた。その結果、開園30周年記念事業として16年ぶりに約1億円の施設建設費が予算計上され、再整備が始まったのである。

2) 改革の経緯

集客対策のための1983年、1988年の2回にわたる大型遊具の導入も一時的な効果しかなく、入園者の減少傾向は止まらなかった。そうした状況の中、現場の飼育員は、本来の動物園の役割や存在意義を模索し始めた。そして、自主勉強会を通じて動物園の理想像を議論し、「14枚のスケッチ」を作成した。第Ⅱ期は、旭山動物園改革の方向性を明確にした時期であり、ビジョンの共有による職員の意識改革が進められた時期だといえる。また、ワンポイントガイドやエキノコックス事件などを通じて、市民に伝えることの大切さを再認識した時期でもあった。

* 「ワンポイントガイド」の開始

1986年から、市民を呼び戻すために始められた取組みがワンポイントガイドである。従来裏方とされていた飼育員が、直接入園者の前に出て担当動物について解説するというもので、当時としては画期的な試みであった。ワンポイントガイドの意義は、飼育員が、単に動物の世話をするだけの存在から、入園者に伝えるという役割を担う存在になったということである。また、入園者に直接働きかけ、その反応を実感することができ、飼育員にとって新たに創意工夫をこらす場が設定されたということでもある。

* 自主勉強会と「14枚のスケッチ」

入園者が減少する中、このままではいけないという思いから、自主的な勉強会などを通じて、旭山動物園の存在意義や理想像について、飼育員の間で議論を重ねていった。その中から、「動物が幸せに暮らせ、動物のすばらしさをお客さんに伝える」ことが動物園の存在意義だということが認識された。さらに、それを具体的な形として「14枚のスケッチ」として表した。これは、旭山動物園の将来のあるべき姿であり、現在でも尊重され、展示施設再整備の基礎になっている。この「14枚のスケッチ」によって、飼育員の間に共通のビジョンの形成がなされたといえることができる。そして、これらの動きの中心となったのが、現園長の小菅氏、現副園長の坂東氏、開園当時から飼育員である牧田氏、当時飼育員であった阿部氏であり、獣医師と飼育員からなる改革のコア・メンバーといえる。

* エキノコックス事件による途中閉園

飼育員が動物園の存在意義を問い直し、理想の動物園のあり方を模索しながら、市民を呼び戻す努力を続けていた第Ⅱ期後半の1994年に、エキノコックス感染症により飼育動物が死亡するという事件が起こった。ニシローランドゴリラ、ワオキツネザルが相次いで死亡し、予防策検討のためその年の8月27日で営業を切り上げ、途中閉園を余儀なくされた。

人間への感染の恐れはほとんどなかったが、風評による影響もあり、市民の不安は大きく、入園者減少に追い打ちをかける形となった。翌年も入園者数は回復せず、1996年度には過去最低の26万822人を記録した。

エキノコックス事件による途中閉園が飼育員に与えた影響については2つ考えられる。

1つ目は、閉園によって一度離れた市民は容易には戻らず、動物園が市民の存在を無視しては存在できないということが実感できたこと。2つ目は、たとえ自分たちにとって不利な情報であっても、必要なものは市民に公開するべきだという、旭山動物園としての強い意思を認識したことである。その結果、現場の飼育員には、危機感とともに、市民に伝えることが重要であるという価値観が共有化され、その後の改革の方向性を示したと考えることができる。

* 市長の交代

入園者の減少やエキノコックス事件で存続の危機にあった旭山動物園であったが、1996年の市長交代が転機になる。レジャー施設建設を公約に掲げていた新市長に動物園の再整備について話をする機会を得た園長は、「14枚のスケッチ」を使用して説明を行った。その結果、開園30周年記念事業として、16年ぶりに約1億円の施設建設費が計上された。これにより、飼育員たちの夢を形にした「14枚のスケッチ」は、旭山動物園の将来像を示すビジョンとして、実現に向けた一歩を踏み出したのである。

(3) 第Ⅲ期(1997年度～2005年度)

1) 入園者数の推移

1997年に開園30周年記念事業として、再整備が開始され、入園者が急増する時期が第Ⅲ期である。1997年には「こども牧場」と「ととりの村」、1998年には「もうじゅう館」、1999年には「サル山」、2000年には「ペンギン館」、2001年には「オランウータン舎」、2002年には「ほっきょくぐま館」、2004年には「あざらし

館」と「おらんうーたん館」、2005年には「くもざる・かびばら館」が建設された。いずれの展示施設も、今までの動物園にはない視点で動物の行動を観察することができ、飼育員による解説や手作りの情報板など、見せ方にも細かい工夫がなされている。

再整備の結果、1996年度に26万822人であった入園者数は、2005年度には206万7684人にまで増加した。動物園の場合、所在都市の人口と同程度の入園者があれば合格とされているが、2006年3月末現在の旭川市の人口が35万7367人だということから考えても、旭川市の人口の約6倍の入園者があったことになる。また、第Ⅲ期における入園者の増加で特徴的なことは、総数の伸びが有料入園者の増加によって支えられている点である。入園者数が最少であった1996年度と2005年度を比較してみると、無料人数は13万6265人から約3倍の44万2413人になり、30万6148人増加しているのに対して、有料人数は12万4557人から約10倍の123万3022人になっており、110万8465人増加している。

入園者の増加の内訳をみると、第Ⅱ期までのように、遊具導入によって無料入園者を増加をさせるやり方とは全く異なる手法で入園者数を増やしたことは明らかであった。実際、第Ⅲ期になってから、遊具関連整備は1997年の観覧車、ジェットボートの更新だけであり、他はすべて動物関連の整備となっている。さらに、動物舎の整備に関しては、従来の日本の動物園が行ってきた、動物の姿を見せる「形態展示」や生息環境を再現する「生態展示」ではなく、動物の持つ高い能力や行動特性を見せることに重点をおいた「行動展示」という全く新しい展示方法を導入している。その上で、それぞれの展示施設には、動物にストレスをかけることなく生き生きした動きを誘発するような仕掛けや、多様な観察場所の設定など細かい見せ方の工夫がなされている。

第Ⅲ期は、行動展示という全く新しい展示方法と現場レベルでのさまざまな工夫を重ねながら、第Ⅱ期で作成した「14枚のスケッチ」という旭山動物園の理想像を実現する過程だということができる。

2) 改革の経緯

「行動展示」という今までになかった革新的な展示方法の導入によって、急速に入園者が増加した時期が第Ⅲ期である。

*行動展示

1997年に開園30周年記念事業として約1億円の施設建設予算が認められ、再整備が開始された。1997年の「こども牧場」と「ととりの村」を皮切りに、「もうじゅう館」、「サル山」、「ペンギン館」、「オランウータン舎」、「ほっきょくぐま館」、「あざらし館」など、「行動展示」という今までになかった独創的な手法を用いて矢継ぎ早に新たな展示施設を建設していった。

日本における動物園の展示施設は、檻式の獣舎で動物の姿かたちを見せるという「形態展示」から始まっている。その後、獣舎のイメージアップと観察のしやすさから、隔離手段が檻から強化ガラスやアクリル樹脂などに変わってきたが、動物の匂いや息使いが聞こえないなど臨場感が低下するという問題があった。また、展示方法についても、生息環境を見せるという考え方の「生態展示」と言われる方法が出てきた。これは、檻をなくしモートといわれる堀によって動物を隔離し、生息環境を模した放飼場にいる動物を観察するというものであるが、動物と観察者との距離が遠くなる傾向があり、動物が見えにくいなどの問題があった。

旭山動物園では、再整備に際して、こうした従来の展示方法にはこだわらなかった。自ら作成した「14枚のスケッチ」をもとに、動物が幸せに暮らせ、動物のすばらしさをお客さんに伝えることのできる動物園という理想の実現をめざした。その結果、生まれたものが「行動展示」という全く新しい展示方法であった。隔離手段にあえて檻を使ったり、動物の自然の行動を誘発する仕組みを取り入れたり、観察の視点を工夫するなどして、これまでの動物園にはなかった斬新な発想の展示によって、入園者を急速に増やしたのである。

以上、1967年の開園から2005年までを入園者数の推移をもとに3期に分け、旭山動物園の沿革と改革の取り組みをみてきたが、それらをまとめたものが、図1である。

入園者数(万人)

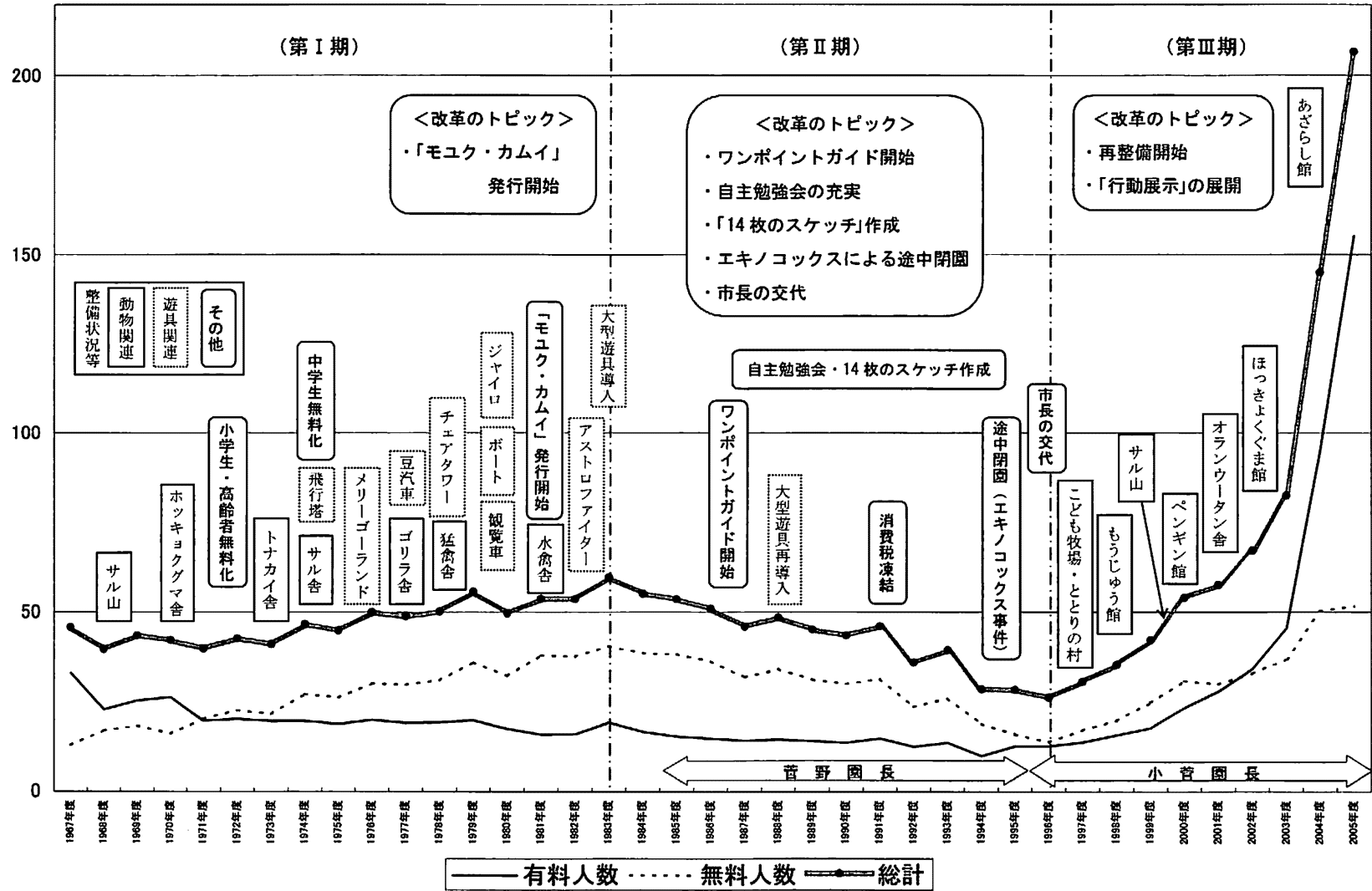


図1 旭山動物園の整備状況と入園者数の推移

2. 改革プロセス

ここまでみてきたように、旭山動物園の改革については、第Ⅰ期には現場の飼育員に「本来の動物園のよさを市民に伝えなくてはならない」という問題意識の萌芽が見られ、第Ⅱ期は、動物園の存在意義の問い直しが行われ、めざすべき動物園のビジョンが「14枚のスケッチ」として提示された。そして第Ⅲ期には、「行動展示」という革新的な展示方法によって、そのビジョンを実現していくという、一連の改革プロセスが見えてくる。そこで、各期の入園者数と改革の進展状況とを関連付けて整理したものが表2である。

表2 第Ⅰ～Ⅲ期の入園者数と改革の進展状況

期 間	整備状況等	入園者数の推移		旭山動物園改革	
				改革のトピック	改革プロセス
第Ⅰ期 1967 ～1983年	獣舎整備 遊具導入 無料化の拡大	45万人 ↓ 59万人	漸増 +0.8万人/年	機関誌 「モユクカムイ」発行	問題意識の萌芽
第Ⅱ期 1984 ～1996年	大型遊具導入	59万人 ↓ 26万人	減少 -2.5万人/年	ワンポイントガイド 勉強会の充実 「14枚のスケッチ」作成 エキノコックス事件 途中閉園	ビジョン型改革 存在意義の問い直し ビジョンの共有
第Ⅲ期 1997 ～2005年	再整備	26万人 ↓ 206万人	急増 +20万人/年	市長の交代 「行動展示」の展開	イノベーション型改革 革新的な展示手法の 導入

このように、単に展示施設の目新しさだけで、旭山動物園が再生されたのではなく、問題意識の萌芽に始まり、ビジョンの提示による意識改革（ビジョン型改革）と斬新な展示方法の導入による技術革新（イノベーション型改革）という2種類の改革を経て、現在の旭山動物園の状況に至っているのである。

また、改革の進展に伴って、第Ⅰ期には小菅氏、阿部氏の2名であった改革のコア・メンバーが、第Ⅱ期には小菅氏、阿部氏、牧田氏、坂東氏という4名に増え、「14枚のスケッチ」というわかりやすいインターフェイスを通じて、彼等の思いが動物園全体の共通の価値観となり、その後の第Ⅲ期の改革につながっていった様子がみてとれる。

財政面についてみると、1980年代後半には年間約3億円の赤字を出しており、旭川市にとっては財政上のお荷物という扱いであったが、2002年3月に旭川市が作成した経済波及効果分析報告書によると、1996～2001年までの施設整備にかかわる投資額が16億1239万円に対して、経済波及効果を総合すると投資額の2.67倍の43億1065万円であるとしており、動物園の施設整備事業は、総じて波及効果は大きいと結論づけている。一方で、「人気を持続させるために必要な投資とはいえ、施設整備関連には昨年度までの9年間に約30億円がたぎ込まれ、その94%が市債（借金）で全額返済には19年かかる。（中略）動物園事業特別会計には一般会計から毎年約3億円が補てんされており市議会からは（中略）懸念する声も漏れる。」（2005年10月9日読売新聞記事）という指摘もある。好調な入園者数の伸びと投資金額の増加に伴う財政負担との間で、今後の旭山動物園のあり方を再度検討する時期にきているといえる。

ただし、動物園には自然保護、調査研究、社会教育、レクリエーションという4つの役割があるとされており、入園料収入や物販収入などの経済的な面だけでは測れない外部効果が存在する。それを認識した上で、動物園の役割を旭川市としてどのように定義するのか、外部効果をどのようにとらえるのか、適正な公共投資とは何かなどは今後議論すべき課題であり、教育・集客型の都市公共施設が抱える共通の問題として考えていく必要があるだろう。

最後に、改革の成果を社会への適合性の向上であるととらえ、旭山動物園改革のプロセスを関連トピックとの関係で模式的に表わしたものが図2である。

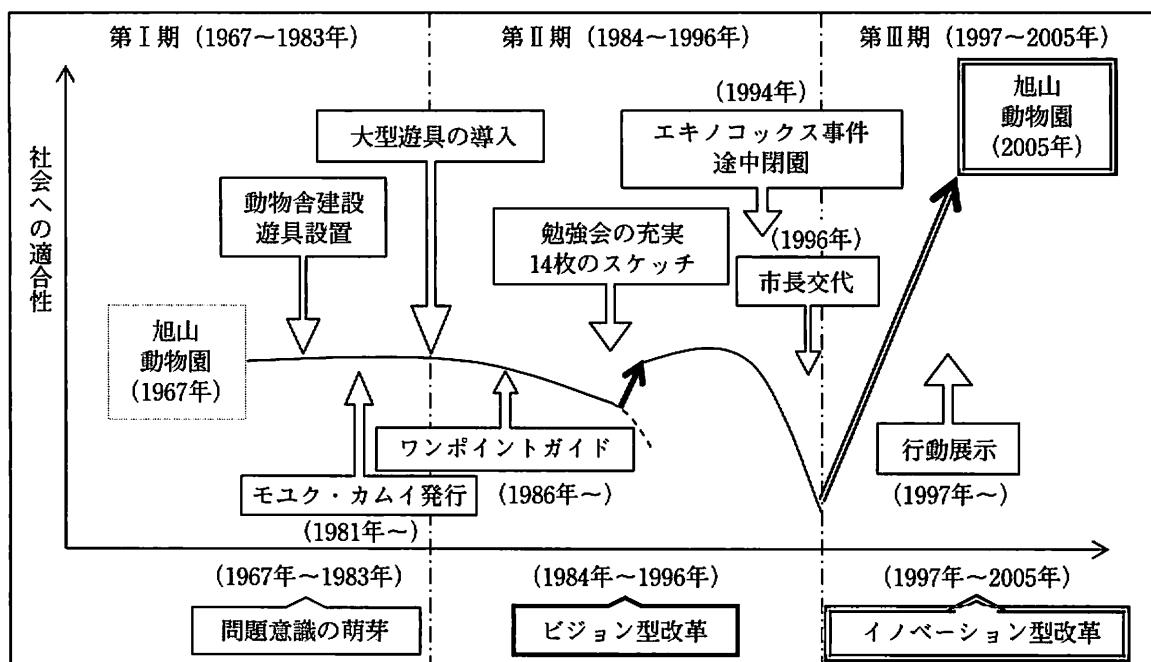


図2 旭山動物園改革の進捗状況と改革のトピック

Ⅲ. 旭山動物園の運営システム

1. 関係者インタビュー

旭山動物園の改革と運営システムがどのように関係しているのか、を明らかにすることを目的に、2006年3月1日～2日にかけて、改革プロセスや現在の組織運営の実態、市役所との関係などに関して関係者へのインタビューを実施した。インタビュー先は旭山動物園と旭川市商工観光部の2箇所で、動物園関係者については、園長、広報担当者、飼育員の3名、市役所関係者については、商工観光部次長にインタビューを行った。インタビューの概要は表3のとおりである。

表3 インタビューの概要

	相手	日時	場所
旭山動物園	広報担当者	2006年3月1日(水) 14:50～16:20	動物園 管理事務所
	園長	2006年3月1日(水) 18:30～19:00	商工観光部 会議室
	飼育員	2006年3月2日(木) 12:00～13:00	動物園内 こども牧場
市役所	商工観光部次長	2006年3月1日(水) 17:00～18:30	商工観光部 会議室

インタビュー結果については、組織分析に使われる「マッキンゼーの7S (Shared-Values、Strategy、Skills、System、Structure、Style、Staff)」を参考に、基本理念、戦略、行動特性、制度・ルール、情報処理、職場風土、人事という項目に分けて整理した。

(1) 基本理念

1) 動物園の位置付け

動物園の位置付けについては、動物園側と市役所側で全く異なった見解を示している。動物園側は基本的に教育施設だと考えており、集客施設だという考え方はない。現在の年間200万人という入園者数も「一時的なものであり、バブルだ」(園長)と考えている。

一方、市役所側は、以前は子供の教育施設であり大人の生涯学習施設であったが、現在は観光施設に変わってきたととらえている。旭川市の場合、商工観光部が動物園を所管していることもあり、市役所としては動物園の経済的な波及効果に興味を持っており、科学館など他施設との連携による観光客誘致や、動物園関連の商品開発などを積極的に推し進めたいと考えている。

現状は、教育と集客という2つの価値観が共存している状態であるが、見方を変えれば、爆発的な入園者の増加を背景に、動物園を地域経済活性化の起爆剤としたい市役所と、動物園の本来の役割や価値観を守りたいという動物園側との綱引きが繰り返されている状態だと見ることもできる。

2) 行動指針

「私達は動物のことを伝えることをテーマとしており、『伝えるのは命』というのは私達のメッセージである。」(広報担当者)というように、動物園の職員の中では、自分たちが行っている仕事は、動物を通じて生命のすばらしさを伝えることだという意識が徹底されている。

また、「飼育員には、何をやってもいいが、動物に負担だけはかけるなと言って」(園長)おり、『動物に負担をかけない』ということが、行動の前提になっている。

このように、旭山動物園の根幹にかかわる基本的な理念をわかりやすい言葉で表現し、職員に徹底することで、各人が業務を遂行する際の行動指針としている。

3) ビジョン

今後の施設の整備について、「奇想天外はない。『14枚のスケッチ』として、すでに構想はできているので、それらを順次実現していくことになる。」(園長)と述べているように、飼育員たちで作り上げた『14枚のスケッチ』というものを尊重している。旭山動物園には、中長期にわたる整備計画といわれるものはないが、決して場当たりに事業を展開しているわけではない。いわゆる計画に代わるものとして、『14枚のスケッチ』という形で具体的に示された旭山動物園のビジョンが存在している。そのビジョンに向かって、「当たり前のことを積み重ねていく」(園長)ことの結果が、現在の旭山動物園の姿であるといえる。

旭山動物園の基本理念に関してまとめると、園の存在意義にかかわる基本的な理念を、『伝えるのは命』、『動物に負担をかけない』というわかりやすい言葉で表現し、行動指針として職員に徹底していること。そして、『14枚のスケッチ』を旭山動物園の将来像つまりビジョンとして尊重し、そのビジョンを通して園の進むべき方向性を明示していることが特徴として挙げられる。旭山動物園の職員の行動の中心には、常にこのビジョンと行動指針が存在しているといえることができる。

(2) 戦略

1) 中長期計画

中長期の計画については、動物園側も市役所側も共通して「ない」と答えている。動物園としては、現在の入園者の増加は計画的なものではなく、小さな改善を続けてきた結果だと考えており、展示施設の整備についても、「老朽施設の補修の延長」(広報担当者)であるとしている。

今年度策定予定の旭山動物園の基本計画に関しては、動物園側も市役所側も、便所などの利便施設の整備が急務だと認識しているが、入園者数については、集客を意識している市役所側に対して、園長は「現在の200万人は多すぎる。今後10年間、毎年100万人を維持できる施設づくりをめざしたい。」との考えであった。

ちなみに、「100万人は国内の動物園の入園者数ベスト5に入る数字」(園長)である。

2) 事業評価

事業評価については、動物園側も市役所側も共通して「行っていない」と答えている。特に、動物園側の見解では、「動物園は教育機関なので、園として事業評価は行っていない」(広報担当者)とのことであった。市役所側の見解では、「動物園の成功が急だったため、評価指標の整理が追いついていない状況だ」ということであった。ただし、経済波及効果に関する分析は行われており、市役所側としては、費用対効果の観点からも動物園の経済的側面が重要な指標になるとの認識を示している。

旭山動物園の経営戦略に関してまとめると、一言で言えば、戦略的でないということである。現状を分析し、計画を策定し、成果を評価しながら進めていくというような運営スタイルはとっていない。

しかし、中長期的な計画もなく、事業評価も行っていないにもかかわらず、社会的ニーズを的確にとらえた展示を行い、入園者数が急増するなど、経営的には一定の成功を収めている。このことは、旭山動物園が細かい指標や目標を達成することによって発展していく戦略志向型の組織ではないということを示している。最小限かつ絶対的制約としてのビジョンと行動指針によって、園の基本的な方向性を徹底した上で、「何でもやってみる」(飼育員)、あるいは「こんなに自由でいいのかというくらい自由に仕事をやらしてもらえ職場だ」(広報担当者)というように、現場レベルでの自由度を最大限確保し、自律的な試行錯誤の活動を積み重ねていくことで、外部環境に対応していくタイプの組織運営を行っていると考えられる。そう考えれば、非分析的、非計画的な経営スタイルも、分析や計画によって現場の行動を制限することの弊害を極力避けようとした結果であるという見方ができる。

(3) 行動特性

「なんでもやってみろという感じ」(飼育員)、あるいは「できるのに、やろうとしない時だけは叱る」(園長)というように、行動重視であり、職員に試行錯誤を奨励している。

行動展示を中心とした斬新な展示施設に注目が集まっているが、個々の職員の意識としては、現場での工夫を大切にしている。実際の展示施設にも手作りの情報掲示板や案内看板など、他の動物園では見られないような細かい配慮がなされており、現場の飼育員のモチベーションの高さと、「伝えよう」という意気込みが伝わってくる。

行動特性に関して言えば、個人の自律的行動の活性化を重視している点が特徴として挙げられる。職員には、現場に即して自ら考える能力が求められている。

(4) 制度・ルール

以前は1人の飼育員が何十年もずっと同じ動物を担当することもあったが、「長い期間担当しているうちに、その動物について他の飼育員が意見を言えない雰囲気になってしまう」(園長)などの弊害があるため、現在の園長になってからは、定期的に動物の担当替えを行っている。3年に1回担当替えを行い、希望すれば2回まで6年間はその動物を担当できる。それ以上担当したい場合は、その理由を他の飼育員前で説明し、了承されれば1回に限り延長を認めている。従って、最大でも同じ動物は9年間までしか担当することはできない仕組みになっている。

担当を希望する動物が重なった場合は、飼育員の合議によって決められる。意欲と目標を全員の前で表明し、より適任だと他の飼育員に認めてもらった飼育員が担当する。まさに、「最後はやる気の勝負」(園長)というように、飼育員同士がある種のライバル関係にあり、こうしたプロセスを経て「動物のプロ」(園長)を育てている。

また、基本的に動物園は毎日開園しているので主担当者が休みの場合、その動物の世話は他の飼育員が行わなくてはならない。その結果、1人の飼育員が少なくとも4~5種の動物の飼育に関わることになる。さ

らに、開園当時から勉強会が続けられており、「月に数回行われ、担当動物の繁殖状況などの報告が行われる」（飼育員）というように職員間の情報収集や意見交換の場となっている。

このように旭山動物園では、担当動物のローテーション制によって、日常業務に意図的な不安定感を生み出し、組織内にゆらぎを創出するとともに、複数動物を担当することで、重複情報の共有化を促進している。さらに、勉強会など情報交換の場も設定されており、組織内部で情報や知識が滞留しないような制度設計がなされている。

(5) 情報処理

基本的に旭山動物園の飼育員は、「グループではなく、個人単位で動いている」（飼育員）また、50歳以上のベテランと20～30歳代の若手が多く、年齢的に偏りが見られるが、「特にやりにくくはない」（飼育員）とのことであった。

情報処理という面では、旭山動物園の飼育員については、現業職場で一般的な班編成ではなく、個人単位で意思決定をし、仕事を進めている。個人から発信された情報は、自発的な横のネットワークを通じて広がっていく。階層構造の面でもフラットな組織であり、日常業務において、指示や命令が上司や先輩職員から一方的に流れて来たり、強要されることはない。

(6) 職場風土

旭山動物園では、獣医師も飼育員が行う業務を同じように行っていることもあり、両者の間に「特に考え方の違いもなく」（飼育員）、獣医師と飼育員の心理的な隔たりは見られない。また、職員の心理としては、トップに園長がおり、他はフラットという感覚で、基本的に、上下間（タテ）、職種間（ヨコ）ともに壁のない、風通しのよい職場風土が醸成されているといえる。

(7) 人事方針

1) 配属

旭山動物園に配属される飼育員に経験者はいない。今まで学校用務や運転手をしていた旭川市役所の職員が定期異動によって動物園に配属される。インタビューをした飼育員も、「希望もしていないのになぜ自分が動物園に配属されたのかわからずかなり悩んだ」と言っており、いわば白紙の状態で動物園に配属されていることがわかる。

さらに、同飼育員がインタビューのなかで「配属当初には悩んでいたが、今は飼育にはまってしまった」と言うように、日常業務を通して動物飼育の奥深さや面白さに目覚めている。

2) 人数

「全国的に見ても同規模の動物園と比較して職員数は少ない方」（園長、広報担当者）であり「少数精鋭といえるかもしれない」（広報担当者）とのことであった。

3) 育成方法

「新人研修はなく、新人でも動物を任されるので、勉強するしかない」（広報担当者）。ただし、「周囲の先輩職員は目配りやアドバイスを欠かさず」（広報担当者）、「勉強会も盛んに行われている」（広報担当者）など、「相互にバックアップする体制ができていく」（広報担当者）、という。

配属後は、「基本的なことは徹底的に教え込み、そのあとは自由にさせるのが園長の方針」（商工観光部次長）というように、飼育の未経験者を「最初のうちは、かなり細かいことまで指導し」（園長）、旭山動物園における動物飼育の基本を徹底的に教え込む。これは、動物園の基本理念を飼育の現場の末端にまで浸透させるプロセスだということもできる。

また、「もったいないので、本人が希望しない限り異動させない」(園長)方針を採っており、人材を重視する姿勢がうかがえる。ただし、「ここにくるとなぜか職員が居着いてしまう」(広報担当者)というように、異動希望者はほとんどいないというのが実情である。

旭山動物園の人事方針に関してまとめると、未経験者を配属し、初期教育によって園の基本理念を徹底することで、旭山動物園で働ける人材をつくりだしている。自主性、継続的自己学習、価値観の共有などが重視され、従来の公務員像とは異なる、自律的に動ける職員が求められているといえることができる。

以上の関係者へのインタビューの結果と、そこから導き出された旭山動物園の運営上の特徴をまとめたものが表4である。

2. 運営システム

関係者へのインタビュー調査から、旭山動物園の運営については、「ビジョンや行動指針の重視」、「非分析的」、「非計画的」、「行動主義」、「意図的な不安定感の創出」、「個人単位の活動」、「高い自由度」などの特徴が浮かび上がってきた。しかし、これらはいずれも効率性、安定性、継続性を重視する従来の公共組織とは異なる特徴を示している。そこで、外部環境の変化に対応し、閉園の危機からの再生した旭山動物園の運営システムについて、統制方法、構造、人材、行動原理という4つの視点からその特徴を明らかにすると共に、公共施設に一般的に見られる官僚制組織との違いを浮き彫りにする。

(1) 統制方法

インタビュー結果からもわかるように、旭山動物園の職員は極めて高い自由度の中で、現場で活動している。しかし、あらゆることが許されているわけではなく、彼等の行動にも一定の枠がはめられている。「何をやってもよい」といわれている一方で、「動物に負担はかけるな」ということは強く指導されている。また、そもそも何のために動物を飼育展示するのかということについても、「伝えるのは命」という言葉で、命のすばらしさを伝えるために動物園はあり、そのために展示するのだという意識を徹底している。再整備にあたっては、旭山動物園の将来像を表した「14枚のスケッチ」を尊重している。また、新たに配属になった職員にも初期教育は徹底して行い、こうした価値観の共有化を図っている。

旭山動物園の場合は、中長期の計画を立て、短期の目標設定を行い、その達成に向けて行動を細かく規定する、というようなことはしていない。現場の自主性を最大限確保しつつ、将来の理想像である「14枚のスケッチ」というビジョンと「動物に負担をかけない」、「伝えるのは命」という行動指針によって、職員の行動の統制を行っているといえる。

(2) 組織構造

旭山動物園の場合は、他の同規模の動物園に比較しても少ない人数で、階層的にもフラットな組織となっている。獣医師と飼育員との意識の違いも少なく、風通しのよい職場環境だといえる。さらに、基本的に個人単位で動いていることから、自然発生的に相互のバックアップ体制ができており、職員間に柔軟な有機的ネットワークが形成されている。

また、担当動物のローテーション制度によって、業務の中に意図的に不安定性やゆらぎを創出し、情報が特定の個人に滞留したり、固定化してしまうことを回避している。その上で、各人が複数の動物を担当することや定期的な勉強会の開催を通して、飼育に関する情報の共有化や流動化が促進されている。その結果、組織内には常に新鮮な情報が流れるようになっている。

(3) 人材

現業職場でよく見られる班編成ではなく、個人単位で動いている。ビジョンと行動指針を守れば何でもできる状況で、かなり自由度が大きい。旭山動物園の職員には、現場での活動に関して大きな裁量を与えられ

表4 インタビュー結果（平成18年3月1日～2日）

質問項目		旭山動物園			旭川市役所	旭山動物園の運営	
		園長	飼育員	広報担当	観光集客施設	インタビューのまとめ	特徴
基本理念	動物園の位置付け	社会教育施設	—	社会教育施設	観光集客施設	動物園と市役所で齟齬あり。 行動指針をわかりやすい言葉で提示。 職員で作ったビジョンを尊重。	ビジョン・行動指針に基づいた行動。
	行動指針	「伝えるのは命」、「動物に負担だけはかけるな」	—	「伝えるのは命」	—		
	ビジョン	「14枚のスケッチ」	—	—	—		
戦略	中長期計画	なし（本年度基本計画策定予定）	—	なし	なし（本年度基本計画策定予定）	長中期の戦略的計画はない。 事業評価は行っていない。	非分析的 非計画的
	事業評価	なし	—	なし	経済波及効果		
行動特性		奇想天外はない、当たり前のことの積み重ね。できるのにやろうとしない時にだけ叱る。	「なんでもやってみろ」という感じ。	老朽施設を順次改修、小さな工夫の積み重ね。論より見ろ。	他の集客施設との連携、関連商品開発。	実際に現場で、当たり前のことを積み重ねていくことを重視。チャレンジ精神を重視し、試行錯誤を奨励。	現場主義 行動主義 試行錯誤を奨励
制度・ルール		担当動物のローテーション、複数担当制、勉強会の実施。	担当動物のローテーション、勉強会の実施。	担当動物のローテーション、複数担当制、勉強会の実施。	—	担当動物を定期的に替える。複数担当や勉強会により知識や情報の交換を促進。	職務に意図的な不安定性（ゆらぎ）を創出。情報の滞留を回避。
情報処理		—	個人中心、簡素	—	—	グループでなく、個人で動く。心理的に園長以外はフラット。	意思決定単位は個人。 シンプルな組織。
職場風土		試行錯誤奨励、自主性重視、職種の壁なし。	自由、試行錯誤奨励、職種や上下の壁なし。	自由、職種の壁なし、職員間の頻繁なアドバイス。	—	自由度が高く、何でもできる。職種や上下の壁がない。職員相互のバックアップ体制。	自律した個人の有機的ネットワークの醸成。 高い自由度。
人事方針	配属	未経験者を配属	未経験で配属 飼育への強い熱意	未経験者を配属	—	未経験者を配属	自主性重視 人材の尊重 少数精鋭主義 自己学習を促進 価値観の共有化
	人数	全国的にも最少人数	—	少数精鋭	—	少数人数	
	育成方法	初期教育を徹底。希望者以外は異動させない。現場主義。示唆するが、強制はしない。	細かいことは言われない。	新人研修はない。 新人にも動物を任せる。	—	基本理念を教育し、考え方のベクトルを合せる。 知識の集積。 自己学習の促進。	

ており、強制されることなく、自らの意思で考え、自主的に行動することが求められている。職場研修などもなく、継続的な自己学習が必要な環境でもある。自由な環境の中で、自らを律して職務を遂行する人材が必要とされている。また、そういった人材は貴重であり、本人が希望しない限り、異動はさせることはない。人材を貴重な運営資源だと考えている。

(4) 行動原理

職員に対しては「何でもやってみろ」、そして、「できるのに、やろうとしない時にだけ叱る。」という指導方針がとられている。特に、市民との接点である動物展示の現場における創意工夫は積極的に行われており、旭山動物園の大きな魅力になっている。これは、閉園の危機を乗り越えてきた飼育員たちが、市民に伝えることの重要性を認識しているからだともいえるだろう。また、展示内容は個人のアイデア次第であり、飼育員間の競争意識も働いているものと思われる。

このように、現場における試行錯誤が行動原理になっており、これこそが旭山動物園の生命線だということもできる。市民に最も近いところで、飼育員という自律型センサーを通じて、来園者の反応という外部環境の変化を察知し、現場の創意工夫によって対応していくという組織戦略だと考えることができるだろう。

以上の考察から、旭山動物園の運営システムについて整理すると、階層的にフラットで柔軟かつ有機的なネットワークを基本とした構造であること、成員の行動原理として現場での試行錯誤を重要視し、組織として奨励していること、自律的な人材が求められており、明確なビジョンと行動指針の下、極めて高い自由度の中で職務を遂行しているということ、がいええる。つまり、現在の旭山動物園の運営システムは、「ビジョンと行動指針による統制」、「有機的ネットワークを内包するフラットな組織構造」、「自律的な人材」、「現場での試行錯誤」という4つの要素の働きによって成り立っているということが出来る。そして、それを模式的に表すと図3のようになる。

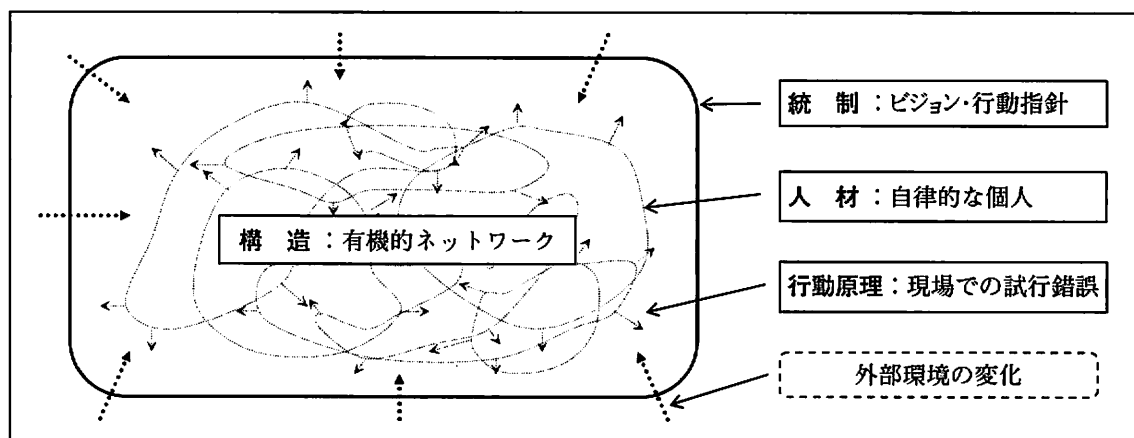


図3 旭山動物園の運営システム

このように、旭山動物園は、従来の公共組織に一般的に見られる官僚制とは異なる組織特性を備えている。まず、組織の統制方法については、官僚制組織が詳細な規則によって行動の規律を維持しているのに対し、旭山動物園ではビジョンと行動指針によって行動の大きな枠組みを設定し、その枠内で組織成員には最大限の行動の自由を与えている。

組織構造については、一般的に官僚制組織がタテ型の階層構造を持ち、主に上下方向の動きによって情報処理が行われるのに対し、旭山動物園はフラットな組織で、成員間には自発的なヨコ型の情報交換のネットワークが形成されている。

人材についてみると、官僚制組織の成員には、決められた方針や計画に基づき、詳細に規定された規則を守って効率的に職務を遂行することが求められる。そのため、官僚制組織では、環境変化に対して柔軟に適

応する能力が低下する弊害があるといわれる。一方、旭山動物園の組織成員には自律的な行動が求められており、それにより環境変化へのすばやい対応力が生み出されているといえる。

最後に、組織成員の行動原理に関しては、官僚制組織が安定性、継続性、効率性を重視し、組織全体が集権的に決定された方針に従って、統一的に行動することが求められているのに対し、旭山動物園の場合は、顧客接点である現場の状況に合わせた試行錯誤が奨励されている。旭山動物園の運営組織と官僚制組織との違いをまとめると表5のように表すことができる。

表5 組織運営システムの比較

	官僚制組織	旭山動物園の運営組織
統 制	規則による行動規律の維持	ビジョンと行動指針によって行動の外枠のみを設定し、現場の自由度は確保
構 造	タテ型階層構造	簡素でフラットな構造 職員間の自発的なネットワーク
人 材	規則の遵守	自律性重視
行動原理	既定の規則や計画に基づく行動 安定性、継続性、効率性を重視	行動重視 現場での試行錯誤を奨励

3. 改革の推進要因

旭山動物園の運営システムが、「ビジョンと行動指針による統制」、「有機的ネットワークを内包するフラットな組織構造」、「自律型の人材」、「現場での試行錯誤」という4つの要素で成り立っていることをみてきたが、こうした従来の公共組織には見られない特徴を持つ旭山動物園の運営システムの中に、改革を推進する要因を含んでいるのではないかと考えられる。そこで、運営システムと改革との関係について、公共部門に先行して研究が進められている民間企業の経営組織論を参考にしながら検証を試みる。

(1) 革新的組織 (Innovative Organization)

Peters and Waterman [1992] は、イノベーションの展開能力に優れ、外部環境の変化に対応力を示し、高い業績を上げている企業のことを革新的優良企業 (Excellent Innovative Company) という概念で表し、そうした企業は、新製品を出して大きく売り上げを伸ばしていく能力にことに優れているばかりでなく、周囲のあらゆる変化に器用に対応していく能力に秀でており、環境が変わればみずからも変わることができる、変革的な企業体質を持った企業だと定義づけた。そして、革新的優良企業をもっともよく特徴づけるものとして、『行動の重視』、『顧客に密着する』、『自主性と企業家精神』、『ひとを通じての生産性向上』、『価値観に基づく実践』、『基軸から離れない』、『単純な組織・小さな本社』、『厳しさと緩やかさの両面を同時に持つ』という8つの基本特性を挙げた。そこで、この革新的優良企業的基本的特性との比較によって、旭山動物園の運営組織の革新性についてみていくことにする。

- ① 『行動の重視』というのは、どんどんやれということであるが、旭山動物の場合も飼育員が「何でもやってみろという感じだ」というように、現場での試行錯誤が奨励されており、行動することが重要視されている。
- ② 『顧客に密着する』ということは、お客様から学ぶということであるが、旭山動物園でも全国に先駆けて、ワンポイントガイドを始め、従来裏方とされていた飼育員が、来園者の前で担当動物の解説をしたり、手作りの情報板を設置するなど、来園者との接点における創意工夫を重要視している。
- ③ 『自主性と企業家精神』というのは、社内に創意ある社員をかかえているということであるが、旭山動物園の場合も活動の制約が少なく高い自由度が認められており、職員は日頃から、自ら考え、自主的に動

くことが求められている。

- ④ 【ひとを通じての生産性向上】とは、末端の職員を品質および生産性向上の源泉のように扱っていることである。旭山動物園では、現場での実務を通して、園の理念を理解し、自律性の高い職員を一から育成しており、従来の公務員の行動様式から考えても、旭山動物園で働ける人材は貴重である。従って、本人の希望がない限り異動させないなど、貴重な運営資源として扱い、人材の流出を防いでいる。
- ⑤ 【価値観に基づく実践】というのは、組織の基本的な考え方がはっきりとしていることであるが、旭山動物園では、『伝えるのは命』そして『動物に負担はかけるな』という基本理念を行動指針として徹底している。
- ⑥ 【基軸から離れない】ということは、自分たちの目指すものにこだわる姿勢のことである。旭山動物園においても、それまでは遊具導入による集客対策などを行っていたが、改革後は「14枚のスケッチ」に表したビジョンに沿って、動物のすばらしさを伝えるという動物園本来の目的にそった再整備を進め、成功を収めている。
- ⑦ 【単純な組織・小さな本社】とは、管理階層が薄く、本社管理部門が小さい組織になっていることであるが、旭山動物園の場合も、園長以下はフラットな組織構造であり、市役所との関係においても、基本的に動物園の運営に関することは動物園に任されている。
- ⑧ 【厳しさと緩やかさの両面を同時に持つ】ということは、中央集権と分権の両面を兼ね備えているということであるが、旭山動物園についても、「こんなに自由でいいのか」と思うほどの自由度が認められている反面、行動指針やビジョンについては徹底されている。

このように、旭山動物園の運営組織にも、Peters and Waterman [1992] が定義した革新的優良企業の基本的特性が多くの特で認められる。このことから、旭山動物園の運営組織が革新的優良企業のように、イノベーションの展開能力に優れ、外部環境の変化に合わせて自らも変わっていく、革新的組織 (Innovative Organization) の特性を備えているということが出来る。それらをまとめたものが表6である。

表6 旭山動物園にみられる革新的優良企業の基本的特性

革新的優良企業の基本的特性		旭山動物園の組織特性
①	行動の重視	行動主義、試行錯誤の奨励
②	顧客に密着する	ワンポイント・ガイド、手作り情報板など
③	自主性と企業家精神	個人で動く、高い活動の自由度
④	ひとを通じての生産性向上	人材の尊重
⑤	価値観に基づく実践	明確な行動指針 「伝えるのは命」「動物に負担をかけない」
⑥	基軸から離れない	ビジョンとしての「14枚のスケッチ」の尊重
⑦	単純な組織・小さな本社	少数精鋭、フラットな組織
⑧	厳しさと緩やかさの両面を同時に持つ	行動指針の徹底と大きな自由度

(2) 組織的知識創造 (Organizational Knowledge Creation)

革新的優良企業との比較から、旭山動物園もイノベーションの展開能力に優れた革新的な組織特性を備えていることがわかったが、野中によれば、このようなイノベーションを起こす組織は、「組織内部から新しい知識や情報を創出しながら、環境を作り変えていく」(野中 [1995], pp.10-11) のものであり、組織的な知識創造を促進するためには、『組織の意図』、『自律性』、『ゆらぎや創造的カオス』、『冗長性』、『最小有効多様性』の5つの要件(野中 [1995], pp.22-24) が必要だとしている。

そこで、野中の定義をもとに、組織的知識創造 (Organizational Knowledge Creation) の観点から、旭山動物園の運営システムの特徴を整理する。

- ① 『組織の意図』とは、知識の真実性を判断する最も重要な基準であり、規範やビジョンの形をとるものであるとしている。旭山動物園の場合にも、『伝えるのは命』、『動物に負担はかけるな』という行動指針と、『14枚のスケッチ』で表された明確なビジョンがあり、職員の間で徹底され、共有化されている。
- ② 『自律性』とは、組織成員に個人のレベルで自由な行動を認めるようにすることであるが、旭山動物園においても飼育員は基本的に個人単位で動き、その活動の自由度は極めて高く、自律的に動かなくてはならない。
- ③ 『ゆらぎや創造的カオス』は、組織に根本的な思考やものの見方を見直す機会を提供し、そこから新しい知識が創造されるものであるとされているが、旭山動物園においても飼育担当動物のローテーション制を導入するなど、組織の中に意図的にゆらぎを創出し、情報が特定の場所や個人に滞留することを防いでいる。
- ④ 『冗長性』とは、組織成員が当面必要のない仕事上の情報を重複共有していることで、組織に多様な視点を提供するものとされているが、旭山動物園でも飼育員に複数の動物を担当させるほか、勉強会の実施や自発的な職員間のネットワークにより、情報の重複共有を図っている。
- ⑤ 『最小有効多様性』とは、外部環境の多用性に適応するために、組織内に情報解釈の多様性を確保することであるが、旭山動物園の場合も、現場における試行錯誤担を奨励するなど、組織成員が多様な視点を持ちうるような仕組みを取り入れている。

このように、旭山動物園の運営システムにも、野中[1995]が定義した、個人によって創り出された知識を増幅し組織的に知識創造を促進するための要件が組み込まれているといえることができる。以上のことをまとめたものが表7である。

表7 旭山動物園における組織的知識創造の促進要件

組織的知識創造の促進要件		旭山動物園の運営システム
①	組織の意図	明確なビジョンと行動指針の共有化
②	自律性	個人単位で行動し、高い活動の自由度
③	ゆらぎと創造的なカオス	担当動物のローテーション制度
④	情報の冗長性	複数動物担当制度、勉強会の実施、ネットワーク
⑤	最小有効多様性	試行錯誤の奨励

(3) 知識労働者 (Knowledge Worker)

ここまでみてきたように、旭山動物園は外部環境の変化に強い革新的な組織であり、その運営システムには、イノベーションの源泉である、知識創造を促進するための要件が、組み込まれている。さらに、インタビュー調査からもわかるように、旭山動物園の飼育員は従来の現業職員とは異なる仕事の仕方をしており、単に決められたことを決められた手順で処理するだけではない。試行錯誤の奨励など、従来の公共施設の職員像とは異なる行動様式が要求されており、外部環境の変化に合わせて、自ら考え、創意工夫をし、柔軟に対応できる人材が求められている。

ドラッカー [1968, 1989] は、これまでの工業化社会の担い手であった熟練筋肉労働者 (Skilled Manual Worker) に代わって、知識により付加価値を生み出し、ポスト工業化社会の担い手となる存在として知識労働者 (Knowledge Worker) という概念を提唱した。そして、知識労働者には、『仕事の価値や意味を重視する』、『自律的に仕事に取り組む』、『自らの専門領域に対して帰属意識を持つ』、『創意工夫を行う』など、従来の熟練筋肉労働者とは異なる特徴があるとした。そこで、両者の違いを整理し、旭山動物園の飼育員の職員像を対比させると表8のようになる。

この表8からもわかるように、旭山動物園の飼育員の職員像は、熟練筋肉労働者よりも、むしろ知識労働者に近いといえる。単に動物の世話だけでなく、動物の知識を活用してワンポイントガイドを行

表8 職員像の比較

	熟練筋肉労働者 (skilled manual worker)	知識労働者 (knowledge worker)	旭山動物園の飼育員
価値観	仕事を進めるための手続きやルールを重視する	仕事の価値や意味を重視する	ビジョンの尊重 明確な行動指針
職務態度	管理者の監督により、他律的に仕事に取り組む	自律的に仕事に取り組む	個人単位の意思決定 活動の自由度が高い 自主的な職務遂行
帰属意識	所属する組織に対して帰属意識を持つ	自らの専門領域に対して帰属意識を持つ	飼育に対する強い興味 顧客接点への興味
職務内容	決められた役割の仕事だけを行う	創意工夫を行う	現場活動を重視 試行錯誤を实践

ったり、手作り情報板など展示にも工夫を凝らすなど、通常の現業職の枠を越えた仕事を自発的に行っている。旭山動物園の飼育員も、職務分類上は現業職員ではあるが、従来の熟練筋肉労働者的なものから知識労働者に近い形に行動様式の変革を遂げているという見方ができる。

さらに、野中・紺野 [1999] によると、組織は知識労働者をコントロールするためにあるわけではなく、皆が成長したいという共感に基づいた自己超越の場であり、そうした場には従来の管理職とは異なるナレッジ・プロデューサー (Knowledge Producer) と呼ぶべき新たな場のリーダー像を描く必要があるとしている。「ナレッジ・プロデューサーとは、トップと知識ビジョンを共有し、知識プロセスを現場で促進していきける場のリーダー」(野中・紺野 [1999]、pp.205-206) であり、旭山動物園に照らし合わせれば、ビジョンの提示と現場の創意を最大限活かすマネジメントスタイルから考えて、園長が旭山動物園におけるナレッジ・プロデューサーの役割を担っているということができただろう。

ここまで、民間企業の経営組織論を参考にしながら、旭山動物園の運営システムと改革の関係について検証してきた。その結果、旭山動物園の運営システムは、一般的に多くの公共施設で見られる官僚制組織のものとは異なり、イノベーションの展開能力に優れた「革新的組織」に共通する特性を備えていると共に、個人によって創り出された知識を増幅し、組織内部から新しい知識や情報を創出するプロセスである「組織的知識創造」を促進する要件を内包していることがわかった。そして、そこで働く職員についても、単に決められた職務を決められたとおりに遂行するだけでなく、自発的な創意工夫を行うなど、自律性の高い行動様式をとっており、自らの知識により付加価値を生み出していく「知識労働者」に近い行動様式をとっていることが明らかになった。このことから、旭山動物園における改革の背景には、運営システムの革新性が関係しており、それは「革新的組織」、「組織的知識創造」、「知識労働者」という3つの要因によって推進されていると考えることができるのである。

IV. まとめ

1. 旭山動物園改革の仕組み

旭山動物園改革の仕組みを改革プロセスと運営システムの両面から考察してきた。改革プロセスに関しては、段階的に改革が進められてきたということ、運営システムに関しては、従来の公共施設には見られない特徴をもった革新的な組織運営が行われていることが明らかになった。

(1) 改革プロセス

入園者数の動向を中心とした旭山動物園の沿革と、改革にむけた取り組みとの関連を調べることで、旭山動物園の改革プロセスに関して次の3点が明らかになった。

- i) まずビジョン型改革が、次にイノベーション型改革が、段階的に行われた。
- ii) ビジョン型改革では、旭山動物園の存在意義が問い直され、『14枚のスケッチ』というビジョンが共有化された。
- iii) イノベーション型改革では、「行動展示」という革新的技術導入が行われた。

入園者の増加状況だけを見れば、1997年からの行動展示という革新的な展示方法を用いた再整備の開始が改革のスタートのような印象があるが、実際にはその前の段階で、動物園の存在意義を問い直し、『14枚のスケッチ』という形で将来の動物園のビジョンを作成、共有化するという意識改革の段階が存在しているのである。

つまり、職員の意識改革を伴うビジョン型改革によって、基本理念と将来進むべき方向性が明確にされ、次に、その基本理念に沿った革新的技術が導入され、イノベーション型改革が実施されたのである。その結果、方向性の定まった継続的な改革が進められてきたということができるのである。本研究で明らかになった旭山動物園の改革プロセスを模式的に表すと図4のようになる。

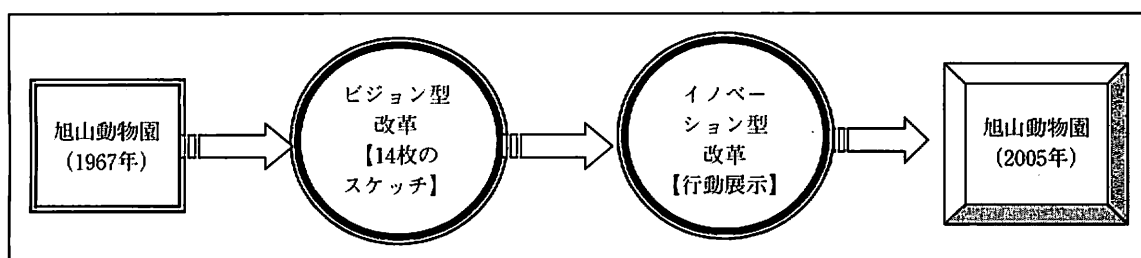


図4 旭山動物園改革のプロセス

(2) 運営システム

関係者へのヒアリングの調査の結果、旭山動物園の運営システムには次の4つの特徴があることがわかった。

- i) ビジョンと行動指針によって個々の職務執行を統制していること。
- ii) 柔軟で有機的なネットワークを内包するフラットな組織構造であること。
- iii) 自律型の人材が必要とされていること。
- iv) 現場における試行錯誤の積み重ねを重視していること。

旭山動物園の運営システムは、公共施設で一般的に見られる官僚制組織のものとは異なっており、ビジョンと行動指針によって大きな方向性を規定し、その枠内で職員には高い自由度が確保されている。外部環境の変化に対しては、現場において自律的な試行錯誤を繰り返すとともに、職員間の有機的なネットワークを通じて、組織として外部環境の変化に柔軟に対応している。また、旭山動物園の運営組織は、イノベーションの展開能力に優れた「革新的組織」と共通する特性を備えていると共に、「組織的知識創造」の促進要件を内包しており、職員も自律性が高く、「知識労働者」に近い行動様式をとっているのである。

従って、運営システムの面から見ると、現在の旭山動物園は、4つの特徴を持った「革新的組織」とその中で展開される「組織的知識創造」、そしてそれらを支える「知識労働者」の存在という3つの要因によって、改革が進められているということができると言える。そして、旭山動物園改革の枠組みを模式的に表すと図5のようになる。

本研究から導き出せることは、旭山動物園改革は、改革プロセスの管理と運営システムの革新がうまく進

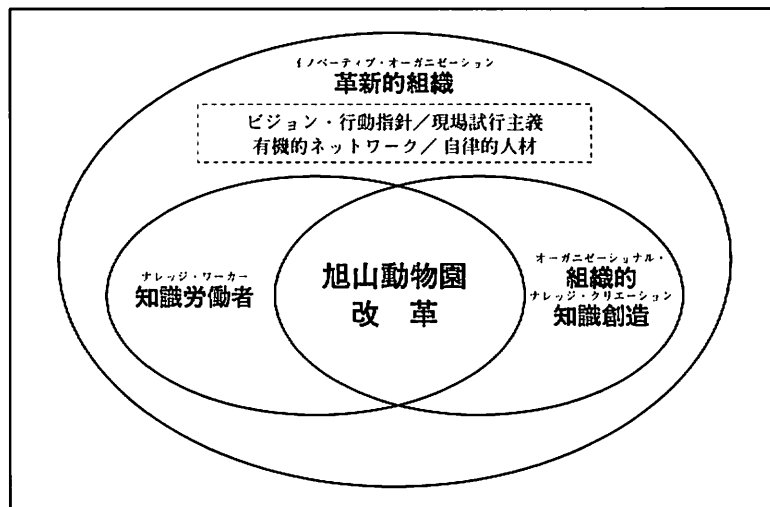


図5 旭山動物園改革の枠組み

展したことによってもたらされているということである。

改革プロセスについては、ビジョン型改革によって改革の方向性を定め、それに沿ったイノベーション型改革を実施したこと。運営システムについては、人材とシステムの両面における創造性を高めることによって、旭山動物園の運営組織を革新的組織へ作り変えていったことが、改革推進の大きな要因となったということである。従って、単に目新しい展示施設を造ったから入園者が増えたというようなことではなく、現在の旭山動物園改革は改革プロセスの管理と運営システムの変革の上に成り立っているのである。

2. 今後の課題

旭山動物園は行動展示という革新的な技術導入で成功した施設だが、組織運営の面でも従来の官僚制とは異なる組織原則で動いており、これからの公共組織の一つのあり方を示した先進事例だと考えられる。今後は、組織論の観点からも以下の点について調査したいと考えている。

まず、旭山動物園の職員の行動様式をさらに詳しく調査することで、これからの公共施設における職員の統制方法、モチベーションの維持、リーダーシップの問題等に関して考察したい。さらに、職員間のネットワークの状況やSECIモデルのような知識創造の場が組織に組み込まれているかなど、具体的な現場の状況についても調査をする必要があると考えている。

また、旭山動物園と市役所の間で動物園のあり方について考え方に違いがあったが、今後の旭山動物園の改革にどのように影響してくるのか、本庁管理部門と出先機関の関係という視点で調査していきたいと考えている。

おわりに

行政の効率化やサービス向上など、行政改革の必要性が唱えられて久しい。特に、最近は民間サービスとの比較から、公共施設に対する改革の要望は高まっており、指定管理者制度など、公共施設の民間委託や民営化の問題が話題にのぼる機会も増えている。

そうした社会情勢を受けて、日本各地の公共施設では、改革に向けた様々な取り組みが行われている。しかし、実際に改革に成功した公共施設は少なく、単なるポーズや掛け声だけで終わり、成果があがらないということも珍しくない。このような現状の中、閉園の危機からの再生を果たした旭山動物園は数少ない成功事例だといえる。そうしたことから、旭山動物園の改革の仕組みを明らかにすることによって、他の公共施設においても改革を進める上で、あるいは、改革がうまく進まない原因を特定する上で、何らかの参考にな

ればと考えている。それにより、本研究が日本の公共施設、特に、都市の装置として住民との接点を持ち、直接的に行政サービスを提供する教育・集客型の都市公共施設の改革のために、少しでも貢献することができれば幸いである。

【参考文献】

- 明石芳彦 [2002]『漸進的改良型イノベーションの背景』有斐閣。
- 旭川市 [2002]『動物園が地域経済に及ぼす影響－旭山動物園および園内整備にかかる経済波及効果分析報告書－』。
- 朝日新聞社社会部編 [1977]『東山動物園日記』ベップ出版。
- 今井賢一・金子郁容 [1988]『ネットワーク組織論』岩波書店。
- 上山信一 [1998]『「行政評価」の時代－経営と顧客の視点から－』NTT出版。
- 上山信一 [1999]『「行政経営」の時代－評価から実践へ－』NTT出版。
- 上山信一 [2002]『行政の経営改革－管理から経営へ－』第一法規出版。
- 大住荘四郎 [1999]『ニュー・パブリック・マネジメント－理論・ビジョン・戦略』日本評論社。
- 大住荘四郎 [2002]『パブリック・マネジメント－戦略行政への理論と実践－』日本評論社。
- 大住荘四郎 [2003]『NPMによる行政革命－経営改革モデルの構築と実践－』日本評論社。
- 大住荘四郎・上山信一・玉村雅敏・永田潤子共著 [2003]『日本型NPM－行政の経営改革への挑戦－』ぎょうせい。
- 金井壽宏 [1991]『変革型ミドルの探求－戦略・革新指向の管理者行動－』白桃書房。
- 金井壽宏 [1999]『経営組織』（日経文庫537）日本経済新聞社。
- 金井壽宏 [2005]『リーダーシップ入門』（日経文庫1053）日本経済新聞社。
- 川端裕人著 [1999]『動物園にできること－「種の方舟」のゆくえ』文芸春秋。
- 北九州インタープリテーション研究会編 [2003]『到津の森の詩－市民の森～到津遊園が育んだ児童文化と環境教育』向陽舎。
- 神戸市立王子動物園 [2001]『諏訪子と歩んだ50年－王子動物園開園50周年記念誌』。
- 榊原清則 [2002]『経営学入門』（日経文庫853）日本経済新聞社。
- 佐々木時雄著 [1975]『動物園の歴史－日本における動物園の成立』西田書店。
- 佐々木時雄著・佐々木拓二編 [1977]『続動物園の歴史』西田書店。
- 札幌市教育委員会編 [2000]『円山動物園』（さっぽろ文庫92）北海道新聞社。
- 週間SPA! 編集部編 [2005]『旭山動物園の奇跡』扶桑社。
- 田尾雅夫 [1990]『行政サービスの組織と管理』木鐸社。
- 田尾雅夫 [1991]『組織の心理学』（有斐閣ブックス）有斐閣。
- 田尾雅夫 [1998]『モチベーション入門』（日経文庫481）日本経済新聞社。
- 多田ヒロミ・ザ・ライトスタッフオフィス共編著 [2005]『日本一元気な動物園－旭山動物園8年間の記録－』小学館。
- 東京都恩賜上野動物園 [1982]『上野動物園百年史』（本編・資料編）。
- 西尾勝 [2001]『行政学』（新版）有斐閣。
- 野中郁次郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣 [1978]『組織現象の理論と測定』千倉書房。
- 野中郁次郎 [1985]『企業進化論－知識創造のマネジメント』日本経済新聞社。
- 野中郁次郎他共著 [1989]『創造する組織の研究』講談社。
- 野中郁次郎 [1990]『知識創造の経営』日本経済新聞社。
- 野中郁次郎・永田晃也編著 [1995]『日本型イノベーション・システム』白桃書房。
- 野中郁次郎編著 [1997]『俊敏な知識創造経営－東芝ナレッジマネジメントの研究』ダイヤモンド社。
- 野中郁次郎・紺野登 [1999]『知識経営のすすめ－ナレッジマネジメントとその時代』筑摩書房。
- 原子禪文・亀畑清隆 写真 [2005]『旭山動物園のつくり方～「伝えるのは命」最北の動物園からのメッセージ～』柏艸社。

- 村松岐夫 [2001] 『行政学教科書』(第2版) 有斐閣。
- 山内弘隆・上山信一編 [2003] 『パブリック・セクターの経済・経営学』 NTT出版。
- 横浜市 [2005年3月] 『「横浜市立動物園のあり方懇談会」報告書』。
- 渡辺守雄他著 [2000] 『動物園というメディア』(青弓社ライブラリー11) 青弓社。
- Collins, J. and J.I.PORRAS [1994] "*BUILT TO LAST: SUCCESSFUL HABITS OF VISIONARY COMPANIES*", New York, Harper Collins Publishers, (コリンズ.J.C・ポラス.J.I/山崎洋一訳 [1995] 『ビジョナリー・カンパニー—時代を超える生存の原則』日経BP出版センター)。
- Collins, J. and J.I.PORRAS [2001] "*GOOD TO GREAT: WHY SOME COMPANIES MAKE THE LEAP... AND OTHER'S DON'T*", New York, Harper Collins Publishers, (コリンズ.J.C/山崎洋一訳 [2001] 『ビジョナリー・カンパニー2—飛躍の法則』日経BP社)。
- Dembeck, H. [1965] "*ANIMALS AND MEN: THE ANIMAL AS COMPANION*", New York, The Natural History Press, (デンベック.H/小西正泰・渡辺清訳 [1980] 『動物園の誕生』(動物の文化史3) 築地書館)。
- Drucker, P.F. [1968] "*THE AGE OF DISCONTINUITY: GUIDELINES TO OUR CHANGING SOCIETY*", Transaction Publishers, (ドラッカー.P.F/上田敦生訳 [1999] 『断絶の時代』(新版) ダイヤモンド社)。
- Drucker, P.F. [1989] "*The New Realities*", Transaction Publishers, (ドラッカー.P.F/上田敦生訳 [2004] 『新訳 新しい現実』ダイヤモンド社)。
- Drucker, P.F. [1990] "*MANAGING THE NONPROFIT ORGANIZATION*", New York, Harper Collins Publishers, (ドラッカー.P.F/上田淳生・田代正美訳 [1991] 『非営利組織の経営—原理と実線—』ダイヤモンド社)。
- Hagenbeck, C. [1908] "*VON TIEREN UNT NENSCH*", Erlebnisse unt erfahrungen, (ハーゲンベック.C/平野威馬雄訳 [1978] 『動物会社ハーゲンベック』白夜書房)。
- Hediger, H. [1964] "*WILD ANIMALS IN CAPTIVITY*", London, Butterworth & Co. Limited, (ヘディガー.H/今泉吉晴・今泉みね子訳 [1983] 『文明に囚われた動物たち—動物園のエソロジー—』思索社)。
- Kotter, J.P. [1996] "*LEADING CHANGE*", Boston, Harvard Business School Press, (コッター.J.P/梅津祐良訳 [2002] 『企業変革力』日経BP社)。
- Lawrence, P.R. and J.W. LORSCH [1967] "*ORGANIZATION AND ENVIRONMENT*", Massachusetts USA, Harvard University Press, (ローレンス.P.R・ローシュ.J.W/吉田博訳 [1977] 『組織の条件適応理論—コンティンジェンシー・セオリー—』産業能率短期大学出版部)。
- Lipsky, M. [1980] "*STREET-LEVEL BUREAUCRACY*", New York, The Russel Sage Foundation, (リプスキー.M/田尾雅夫訳 [1986] 『行政サービスのディレンマ—ストリートレベルの官僚制』木鐸社)。
- March, J.G. and H.A. Simon [1958] "*ORGANIZATIONS*", John Wiley & Sons Inc, (マーチ.J.G・サイモン.H.A/土屋守章訳 [1977] 『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社)。
- Peters, T. and R.H. Waterman [1992] "*IN SEARCH OF EXCELLENCE*", Fortune Book Club, (ピーターズ.T・ウォータマン.R/大前研一訳 [2003] 『エクセレント・カンパニー』英知出版)。
- Simon, H.A. [1957] "*ADMINISTRATIVE BEHAVIOR*", Second Edition, New York, The Macmillan Company, (サイモン.H.A/松田武彦・高柳暁・二村敏子訳 [1989] 『経営行動—経営組織における意思決定プロセスの研究(新版)』ダイヤモンド社)。