

◆札幌市

投稿日：2007年7月15日

氏名：北川 憲司

所属：環境局丸山動物園経営管理課経営係



札幌市丸山動物園の再生に向けて

畑違いの動物園へ～どん底からのスタート

日本初の自治体コールセンターの立ち上げから3年、今後どのような形で札幌市に貢献をしていくべきか、民間企業からのお誘いなどもありあれこれと悩んでいた頃、平成18年3月に「丸山動物園の再生をやって見ないか？」とのオファーを受けました。

もともと環境保全や教育に興味があったので、環境教育や情操教育の場としての動物園に関われるならと思い、畑違いの分野に飛び込むことを決めました。同時に、初の事務職の園長と課長を向かえ、一気に再生チームを組織し、札幌市ではこの年、「動物園人事」と言われたほどです。

昭和49年の124万人をピークに、ここ数年は入園者数の減少が続き平成17年度には49万人にまで低迷していました。しかも、入園者数の水増し公表など不祥事も重なり市民の信頼も失い、行政監査の対象となった結果、「組織としての機能不全」「このままでは廃園という危機感を持って改革に臨め」という異例の厳しい講評を受け、飼育員をはじめ動物園の職員の間にも自信喪失とあきらめ感のようなものが広がっていました。

折りしも、旭山動物園が200万人を突破したときでした。

「本物の動物園」たれ

いつも最初に行うのは、再生のサクセスストーリーを思い描いてみることです。「どんな行動をして、誰にどんな風に思われるようになり、結果として動物園がどうなりたいのか」をデザインしました。あらすじが出来上がったなら、本格的な戦略づくりに入りますが、市民・有識者らによる「丸山動物園リスタート委員会」を組織し、その議論を踏まえ「丸山動物園基本構想」に結実させていきました。その一方で、自信を失った職員たちの目をどう再び輝かせるか、並行して進めていかなければなりません。ご意見箱のお客様の声を丹念に検討し、改善するごとに日増しに「丸山動物園ガンバレ！」の声が増えていきました。その励ましが勇気をくれました。

いままでは飼育員がアイデアを出しても「前例がない・お金がない」と言ってあきらめてきたイベントであっても、自らスポンサーを集めたり、ボランティアさんたちをお願いしてどんどん実現していきました。

園長が飼育員一人ひとりから思いを聞き出し、議論させ、絵にしていきました。丸山が持つ技術の高さ、思いの強さを互いに確認し合い、徐々に職場にも活気が戻ってきました。そんな職員同士の議論の中で出てきた言葉が「本物の動物園」という言葉でした。ブームに乗って短期的に収益を伸ばすのではなく、次世代の子どもたちにいい動物園を残していくにはどうしたらよいかを真剣に考えていくうちに、自分たちが本物であり続けることが動物園を未来につなぐことになると思い至りました。平成9年4月、それまで勤めていた監査事務局から区役所窓口の庶務担当へ異動しました。

この職場での最初の仕事は、様々な理由で休務している職員数名の書類作成。「今までと180度違う世界に来てしまった…」と、しばらく頭を抱えていました。休んでいる職員のカバーは若い職員に任せられ、彼らは疲弊するばかり。年配の職員はダラダラとミスを繰り返す毎日。市民からのクレームも途切れることが無く、とても活気がある職場とは言えない環境でした。

改革初年度を終えて

◆平成18年度は嵐のように過ぎていきました。仕事のやり方は大きく変わり、新しいイベントが30以上も増え、多くの団体・企業とのコラボレーションが進み、毎週のようにマスコミに取り上げられるようになった結果、18年度入園者数は前年比25%アップの61万人を達成することができました。

しかし、改革は始まったばかりです。熱い思いを持った飼育員たちを支えつつ、動物園の魅力を伝えていく立場として、このいいチームでチャレンジし続けたいと思います。

その他：関連する資料やリンク先など

丸山動物園 <http://www.city.sapporo.jp/zoo/>