

卒業論文

「公園マネジメント」

指導教員 小関隆志

明治大学経営学部経営学科

学籍番号 1710040013

論文執筆者 伊原拓哉

# 目次

はじめに

## 第1章 国営公園の現状

- 第一節 国営公園の定義
- 第二節 公園・緑地の存在意義
- 第三節 国営公園の設備・管理

## 第2章 国営公園管理の概要

- 第一節 管理体制
- 第二節 利用料金
- 第三節 国営公園の整備、管理に要する費用の負担

## 第3章 実例

- 第一節 セントラルパーク
- 第二節 武蔵丘陵森林公園

## 第4章 現状と分析から出される理想のマネジメント

- 第一節 財政問題について
- 第二節 集客力について
- 第三節 管理について
- 第四節 運営について

結論

おわりに

## はじめに

公園と言っても国営公園、国定公園、都市公園、その他様々な公園が存在するが本稿では国営公園に焦点を絞り述べて行きたい。国営公園の定義とは複数の都道府県の住民が、利用することを目的とした公園であり。国もしくは大規模自治体が管理運営する公園の事を言う。都市公園法によれば「園路、広場、花壇、砂場、植物園、動物園、野外ステージ、プール、陳列館、売店、駐車場など」を備えた敷地としている。当然国営公園の緑地、施設、自然は生活地域に散在する一般的な「公園」とは遥かに規模が違い大きいものである。また国定公園と大きく異なる事と言えば国定公園例えば、尾瀬や知床半島のように自然保護を第一の観点に置き運営して行く事に対し国営公園は、自然保護、鑑賞を楽しむだけではなく付近の都道府県住民が能動的に利用できる事にある。

私は国営公園のマネジメントに焦点を当て論じていく。国営公園がどのようなものか、財源や実際の経営を紹介していく上で、筆者の考える理想の国営公園のマネジメントを論じたい。

また公園の「管理」でなく「経営」(マネジメント)という観点が重要であると考え。 「管理」であるならその公園の職員は待ちの姿勢で仕事できる。しかしながら「経営」となれば積極的に公園の賑わいを作り出さなければならない。収入を増やし、コストダウンを図らなければならないのである。端的にいつてしまえば、公園の景色を良くし、イベントなどを実施して面白く、楽しい空間にし大勢の人に来てもらいお金を落としてもらわなければならないのである。これからの国営公園(有料)には「管理」という待ちの姿勢ではなく「経営」という攻めの姿勢これが求められていくのだと思う。

それを踏まえた上で以下に公園マネジメントの可能性と限界、事例を挙げて筆者の考える理想のマネジメントを述べて行きたいと思う。

# 第一章

## 国営公園の現状

### 一節 国営公園の定義

一般に公園と呼ばれているものは営造物公園と地域性公園に大別される。営造物公園とは都市公園法に基づく都市公園に代表され、国又は地方公共団体が一定区域内の土地の権原を取得し、目的に応じた公園の形態を創り出し一般に公開する営造物で、都市公園法に基づき、国、都道府県、市区町村が設置・管理している。地域性公園とは自然公園法に基づく自然公園に代表され、国又は地方公共団体が一定区域内の土地の権原に関係なく、その区域を公園として指定し土地利用の制限・一定行為の禁止又は制限等によって自然景観を保全することを主な目的としている。

国営公園は、国の営造物公園として、都市公園のうち大規模公園に位置づけられる。

### 国営公園の種類

#### 規定

- ① 1つの都道府県を超えるような広域の見地から設置する都市計画施設である公園または緑地。
- ② 国家的な記念事業として、また国の固有の優れた文化的資産の保全及び活用を図るため閣議決定を受けて設置する都市計画施設である公園または緑地。

①のような国営公園の中にもこのような規定がある。広域の見地から国営公園の例としては、現在一部使用中の淀川の河川敷を利用した淀川河川公園、札幌市近郊の丘陵地を利用した滝野すずらん丘陵公園、都市再生プロジェクトの一環として東京都有明の丘地区において設備する国営東京臨海広域防災公園などがある。

②のような国家的な記念事業として設置するものの例としては、明治百年記念事業としての国営武蔵野丘陵森林公園、沖縄国際海洋博覧会を記念する国営沖縄記念公園、天皇陛下御在位五十年記念事業の一環として整備する国営昭和記念公園などがある。

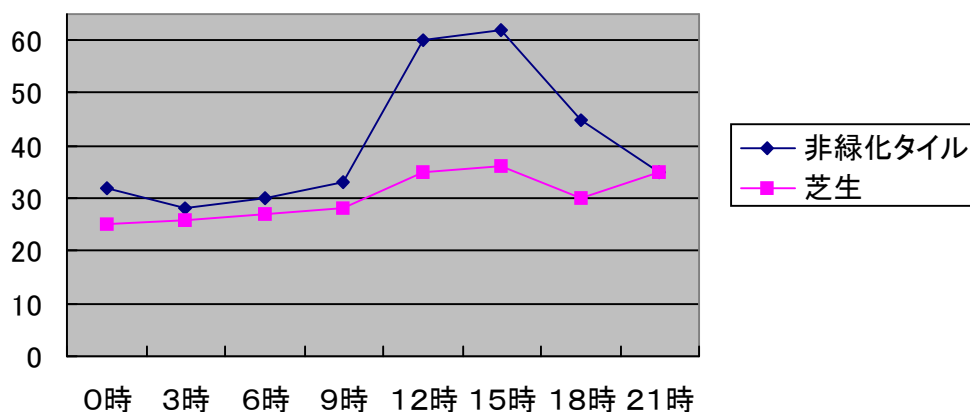
## 第2節 公園・緑地の存在意義

### (1)地球環境問題への対応

マスコミに騒がれているだけではなく政府もその公園利用には積極的である。平成14年3月に新生物多様性国家戦略、平成16年3月にヒートアイランド対策大綱、平成17年4月には京都議定書目標達成計画がそれぞれ閣議レベルで決定された。

それぞれの中では、地球温暖化対策、ヒートアイランド対策、生物多様性保全対策として、都市における公園緑地の確保が重要な課題として掲げられている。例えばヒートアイランドについてみると下図のグラフで表せられるように、屋上緑化の有無により夏の日中の屋上表面温度に約30℃の差が発生する調査結果もあり、公園緑地の確保は今後の都市づくりには不可欠である。

図1 緑化タイルと芝生の温度差の比較



出所 観測日平成13年7月12日 「公園緑地管理財団公園管理ガイドブック」 P11

新たな緑化空間の創出、民有緑地の保全は、二酸化炭素の吸収源となる緑を確保する事により、地球温暖化防止に貢献し、ヒートアイランド現象の緩和には、公共公益施設の緑化、屋上緑化など人工的な緑化、風の抜ける道を作るための連続した緑地、水面の確保等が求められている。また、生物多様性保全には、野生生物の生息・飼育地として重要な位置を占める里山の保全、自然の生態系と調和した公園緑地の整備・環境教育、環境学習の場の確保・創出などが求められる。

## (2)都市再生への対応

今後の都市再生に向けるべき方向として、ゆとりと潤いに欠ける市街地、災害に脆弱な都市構造の改善などを重点として行くことが求められる。特に震災、大火の災害の危険性が高い密集市街地は全国で約 2 万 5 千ヘクタール。東京、大阪圏でそれぞれ約 6 千ヘクタール存在しており、都市の防災上このような市街地を改善する事は緊急の課題となっている。一方、産業構造の転換や企業のリストラクチャーに伴い、スポーツ施設など福利厚生施設用地の業務用地や住宅用地への転用、臨海部を中心とする大規模な工場用オープンスペースを政策的に確保する事、建築物の高層化とあわせ緑とオープンスペースを確保して行く事などにより、市街地の防災性の確保及び居住環境の向上を図る事が求められている。

また、緑とオープンスペースは都市再生に重要な役割を果たす都市の環境インフラであるとの認識に立ち、大都市に残された貴重な財産であるまとまりのある自然環境について保全を図ると共に、高度経済成長の過程において大幅に消失した緑について、長期的な視点に立ち再生・創出を図る事が求められている。その為に、大都市圏の広域的な自然環境の点検を行い保全施策の強化を図ると共に、臨海部における緑の拠点の形成などの先導的プロジェクトを進める事が必要である。

## (3)豊かな地域づくりへの対応

緑を貴重とした美しい自然環境からなる国土は、自然と人間の豊かなふれあいやゆとりに満ちた生活の基盤であり、これらを健全な状態で次の世代に引き継いで行く事が重要な課題となっている。

健康で心豊かな生活を実現するには、花と緑に囲まれた美しい環境の中で健康の維持増進のための運動、スポーツ、文化活動やコミュニティ活動などさまざまな余暇活動が繰り広げられる場となる緑とオープンスペースの確保が重要となる。また、こうした活動は日常的なものであるため、安全な利用環境が確保され、人々が安心して利用できるように管理されるものでなければならない。

また、地域の人々の毎日の生活の長い時間の積み重ねによって、街や地域に対する誇りや愛着の気持ちが育成され、その地域に固有な文化が形成される。こういった地域文化と密接に関連している自然資源、歴史資源、文化資源を緑とオープンスペースとともに地域で共有し、継承していくことが望ましい。地域の資源、地域の文化と一体となる緑とオープンスペースは、地域の活性化、観光、地域間の交流、連携のための資源として大きな役割をあわせもつことになる。たとえば、日本の世界遺産 13 箇所のうち、姫路城、首里城など 7 地区では都市公園および歴史的風土特別保存地区がその骨格をなしていることに見られるように、観光・地域間の交流といった面で公園緑地は大きな役割を演じている。

#### (4)少子高齢化社会への対応

少子化の流れのなか、次代を担う子供の健全な発育は、わが国の将来を大きく左右する重要な問題である。塾の普及、テレビゲームの発達により子供が屋外で遊ぶ機会が減少し、蛙や、虫等に触った事のない子供がこの20年間で3割から4割に増えているなど子供の発育が問題視される<sup>1</sup>。屋外で、自然に親しみ、集団の中で体を動かして遊ぶことは子供たちの健全な発育に欠くことのできないことである。このような場となる公園緑地の確保は必要である。

また高齢者の地域での活動を支える公園緑地の質的な充実が不可欠である。花と緑と触れ合える場、ウォーキングや水泳といった健康運動のための施設、地域の文化とのふれあいの場など、人々の参加型の余暇活動を支え、豊かな老後生活の受け皿となる公園緑地の整備は大きな課題である。

#### (5)参画社会への対応

近年、自然環境の保全や花と緑に触れ合える都市環境の創出などの分野で、地域住民やNPOの活動、民間企業の社会貢献活動等、様々な主体の参画による取り組みが積極的に展開されつつある。こうした多様な主体への参画と連携による協働の取り組みには、地域への誇りと愛着のある緑豊かな街作りを進める為のきわめて重要な役割が期待される。緑とオープンスペースの保全、創出、管理のそれぞれの段階で、地域住民やNPO、民間企業などの参画による共同の取り組みを進めるための場作り、仕組みづくりが必要である。あわせて、国と地方公共団体が積極的に情報の提供を進めることにより参画の機会を拡大していくことが求められている。

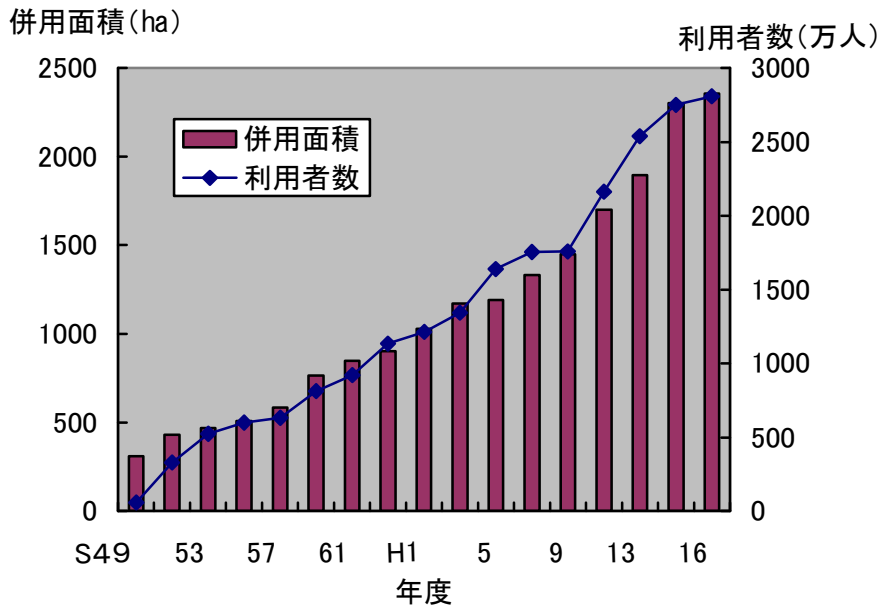
#### (6)公園への需要

以下にあらわすグラフのように年々公園に対する需要が高まってきている事がわかる。国営公園の数も昭和49年には2つしかなかったのが年々増加していき現在では16個にまで及ぶ。当時から比べ併用面積、人数ともに6倍強の増加率が測定された。これは森林減少により自然とのふれあいが少なくなり公園などの緑地、フリースペースに癒しやゆとりを求めているためだと考えられる。

---

<sup>1</sup> 文部科学白書より

図2 国営公園の利用者数、併用面積の推移



出所「公園緑地管理財団公園管理ガイドブック」 P453

### 第三節 国営公園の設備・管理

#### 現在の国営公園と施設

特定公園施設は、国営公園の有料施設などで、国に代わり独立行政法人都市再生機構がその設置または管理を行っている施設である。具体の施設としては、水族館、展望台、プール、野外活動拠点施設、首里城等の有料施設や、レストラン、売店などの物品販売を行う施設がこれに該当しており、独立行政法人都市再生機構が、財政投融资資本などの借入金を活用して該当施設の整備・管理を行いその収入により投下した事業金の回収を行う制度となっている。

特定公園施設制度は、従来一般会計予算により行われていたサービス施設の設備や維持管理を都市再生機構が受益者負担によって行うことによって拡大する国営公園予算に対応するため創設されたものであるが、そのほかの事業目的として、国営公園としての公益性を確保しつつ、施設運営において民間事業者ノウハウの積極的な活用を図ることや、料金プール制により、各公園、各施設毎に収益力に差がある条件下においても国営公園としての均一なサービス水準を確保することなどがある。

本制度については昭和54年都市計画中央審議会答申「今後の都市公園などの整備と管理



のあり方について」を受け、昭和 56 年 10 月の住宅・都市整備公団の発足にあわせ、同公団に本業務のための組織（公園緑地部）が創設されたが、その後、都市基盤整備公団（平成 11 年 10 月）、都市再生機構（平成 16 年 7 月）へと業務が引き継がれた。なお、都市再生機構は、特殊法人合理化計画を受け、新たな特定公園施設の設置は行わず、既存施設の修繕等の管理を行うことになっている<sup>2</sup>。

現在、16 の国営公園において 120 施設が管理されており、主な施設は以下のとおりである。

図 3 施設一覧

公園名	施設名
国営武蔵野丘陵公園	プール、サイクリング、レストラン、売店、駐車場
国営飛鳥歴史公園	売店
淀川河川公園	屋内スポーツ施設、テニスコート
海の中道海浜公園	プール、海洋生態科学館、研修宿泊施設、野外活動拠点施設、デイキャンプ場、サイクリング施設、遊戯施設、レストラン、売店、駐車場
国営沖縄記念公園	首里城、売店、水族館、園内移動施設
国営昭和記念公園	プール、サイクリング施設、遊戯施設、舟遊施設、パターゴルフ、レストラン、売店、駐車場
滝野すずらん丘陵公園	野外活動拠点施設、サイクリング施設、オートキャンプ場、レストラン、売店、駐車場、園内移動施設
国営常陸海浜公園	遊戯施設、パターゴルフ、レストラン、売店、駐車場、サイクリング施設
国営木曾三川公園	展望タワー、レストラン、展示施設
国営みちのく杜の湖畔公園	舟遊施設、オートキャンプ場、レストラン、売店、駐車場、
国営備北丘陵公園	レストラン、売店、駐車場、サイクリング施設
国営讃岐まんのう公園	オートキャンプ場、レストラン、売店、駐車場、
国営越後丘陵公園	レストラン、売店、駐車場、遊戯施設
国営アルプスあずみの公園	レストラン、売店
国営吉野ヶ里歴史公園	レストラン、売店、駐車場
国営明石海峡公園	舟遊施設、レストラン、売店、駐車場

出所 平成 17 年 3 月調べ「公園緑地管理財団 公園管理ガイドブック」

<sup>2</sup> 平成 14 年 12 月閣議決定

## 第2章

### 国営公園管理の概要

#### 第一節 管理体制

国営公園は16ヶ所において運営しており、2,356 haを開園。28 百万人／年に利用されている。

管理業務のうち、国有財産管理、等については国土交通省地方整備局が直接行っているが、動植物や建物の管理、広報宣伝、行事の実施などについては、下記の財団法人に次の公園の管理業務を委託している。

●(財)公園緑地管理財団<sup>3</sup>

国営武蔵野丘陵森林公園、国営飛鳥歴史公園、海の中道海浜公園、国営昭和記念公園、滝野すずらん丘陵公園、国営常陸海浜公園、国営木曽三川公園の一部、国営みちのく杜の湖畔公園、国営備北丘陵公園、国営讃岐まんのう公園、国営越後丘陵公園、国営アルプスあずみの公園、国営吉野ヶ里歴史公園、国営明石海峡公園

●(財)河川環境管理財団<sup>4</sup>

淀川公園、国営木曽三川公園の一部

●(財)沖縄海洋博覧会記念公園管理財団<sup>5</sup>

国営沖縄記念公園

#### 国営公園の整備及び維持管理に関する組織

国営公園事業の執行体制については、国土交通省本省、地方整備局、北海道開発局及び沖縄総合事務局において行われており都市公園法第35条及び都市公園法第33条の規定により、国土交通大臣の権限の一部は地方整備局などに委任されている。

---

<sup>3</sup>建設省の管理事務所と建設省の外郭団体

<sup>4</sup>1975年に設立された日本の財団法人。主務官庁は国土交通省・経済産業省（いずれも2007年現在の呼称）。目的は、河川を軸とした啓発活動・研究活動、親水公園などの管理、河川整備基金の運用など。

<sup>5</sup>内閣府所管の財団法人。亜熱帯性動植物に関する調査研究・教育等の目的で沖縄美ら海水族館や周辺施設を運営し、首里城に関する調査研究・研究を行う他、これらの施設を要する国営沖縄記念公園の管理・運営を行っている。

## 第二節 利用料金

国営公園の料金設定の基準として以下に挙げる。

- ①広域的な利用に供されるものであること。
- ②設備水準が高い施設が多く、利用者の受ける便宜が高いこと。
- ③施設の良好な維持管理を保持するためには、相当な費用が必要であること。

等の理由により、受益者負担の観点から、原則として有料としている。なお、身体障害者に対する入園料金については、身体障害者などの経済負担の軽減によって利用の促進を図り、その利用を通じて健康の維持増進及び自然や人々とのふれあいの機会を多くし、もって社会活動への参加の促進を図るため、平成5年4月1日より免除している。さらに16年4月より精神障害者が免除の対象になっている。

以下に具体的な国営公園の料金表を載せておく。

図4 国営公園別利用料金一覧

	公園名	入園料							
		一般		団体		年間パスポート <sup>6</sup>		プール利用者	
		大人	子供	大人	子供	大人	子供	大人	子供
有 料	国営武蔵野丘陵森林公園							110円	50円
	海の中道海浜公園							110円	50円
	国営昭和記念公園							110円	50円
	滝野すずらん丘陵公園、							—	—
	国営常陸海浜公園							—	—
	国営みちのく社の湖畔公園							—	—
	国営備北丘陵公園							—	—
	国営讃岐まんのう公園							—	—
	国営越後丘陵公園	400円	80円	280円	50円	4000円	800円	—	—
	国営アルプスあずみの公園							—	—
	国営吉野ヶ里歴史公園							—	—
国営明石海峡公園							—	—	

※ 6年間パスポートは平成16年4月より発行

	国営沖縄記念公園								
	熱海ドリームセンター	670円	340円	530円	200円	—	—	—	—
	海洋文化館	170円	50円	80円	30円	—	—	—	—
無料	国営飛鳥歴史公園								
	国営木曾三川公園								
	淀川河川公園								

上記の金額からも分かるように入場料だけでは公園の維持、運営を賄うだけの収入は得られない。無料の国営公園3つと国営沖縄記念公園を除く全ての国営公園で大人の入場料400円である。これでは水道・光熱費を賄うのが限界である。より管理・維持費がかかる沖縄記念公園でさえ最大で670円。国からの出資（税金による運営）がいかほど重要か、また依存しているかが入園料からも伺える。しかしながら、入場料を必要以上に高くする事は公的機関としての機能を損なう事となり、社会資本としてのジレンマである。

### 第三節 国営公園の整備、管理に要する費用の負担<sup>7</sup>

#### (1) 所在都道府県の費用の負担

国家的事業である記念公園以外の公園は設置及び管理に関する費用については、当該都市公園の設置及び管理により、その所在する都道府県が最も大きな利益を受けるので、該都道府県が費用の一部を負担する。（都市公園法第12条第1項）

負担額は施行令第28条により、都市公園の新設または改築に要する費用にあつてはその3分の1、維持その他管理に要する費用にあつてはその10分の4.5とされている。

#### (2) 他の都道府県の費用の分担

所在都道府県以外にも、都市公園の設置及び管理により著しく利益を受ける他の都道府県がある場合には、受益者負担の見地から、当該都道府県も費用を負担すべきであるので、国土交通大臣は、その受益の限度において、所在都道府県が負担すべき負担金の一部を、当該他の都道府県に分担させる事ができる。（都市公園法第12条第2項）

この場合、利害関係が大きく、慎重な手続きをえる必要があるので、国土交通大臣は予め関係都道府県の意見を聴かなければならない。（都市公園法第12条第3項）

<sup>7</sup>法務省法令提供システム <http://law.e-gov.go.jp/htmldata/S31/S31HO079.html> より該当法令抜粋

### (3)市町村の費用分担

同様に受益者負担の見地から、これらの関係都道府県の負担する費用のうち、都市公園の設置及び管理で当該都道府県の区域内の市町村を利するものについては、その受益の限度において、都道府県は当該市町村に対し、費用の一部を負担させることができる。  
(都市公園法第 12 条 4 項)

### (4)国家的な国営公園の予算負担

国家的な記念事業等として設置する国営公園については、その整備に関して閣議決定を与える事を必要としている。これは国家的な記念事業を行うことや、国固有の優れた文化的資産の保存及び活用を図る事については、国が重大な関心を持っており、またこれらに係る都市公園の設置及び管理は国が行い、当該設置及び管理に要する費用も国が負担する事から行政権の行使主体である内閣の意思を統一しておく必要があるからである。

国営公園については大規模である事などにより、設置される都市に与える影響が大きいので、国土交通大臣は都市公園を設置しようとするときには都市公園を設置すべき区域を定めなければならない(都市公園法第 33 条第 2 項)

この場合において、国土交通大臣が記念事業以外の国営公園の設置すべき区域を決定しようとする時は予め、当該都市公園ができることになる都道府県と協議しなければならない(都市公園法第 33 条第 6 項)。

これはその設置される都道府県がその設置及び管理に関する費用の一部を負担するので、この事前協議により、当該都道府県の意見を反映させようとするものである。

協議を行うに際しては、都市公園の面積、土地の所有区分、公園施設の規模の概要、費用の概算を示して行う。

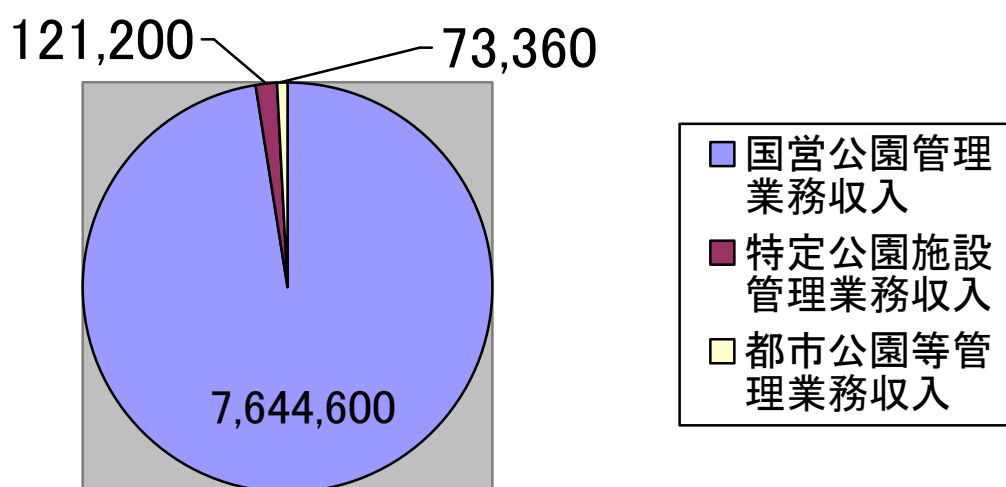
上記に記したように受益者負担の観点から全てが国の税金ではなく、利益を受ける県や市町村も国営公園の維持管理費の負担がある。負担割合が 10%~30%といっても経済的に貧しい自治体や県では大きな負担になる可能性がある。その点を国と自治体で慎重に協議していく必要がある。仮に新しく国営公園を作ったとしても、集客力が無かったらその自治体の潤わず、逆に積み重なる維持管理費によって財政がひっ迫する恐れがあるからだ。

### (4)国営公園全体の税金負担

では実際国営公園を運営するにはどのくらいの税金が投入されるのだろうか。平成 19 年度の財団法人公園緑地管理財団による収入収支予算書とインタビューを基に以下にグラフを掲載した。事業活動収入の大半にあたるのが公園管理業務収入である。これが税金からの支出になる。残りの特定公園施設管理業務収入と都市公園管理業務収入は、各国営公園

の出店料や園内収入である。この事業活動収入は各国営公園の経営状況や規模を基にそれぞれ公平に分配される。事業活動収入の合計が 8,499,400 千円うち国営公園管理業務収入が 7,644,600 千円。管理維持費の約 90 パーセントが税金である。ここで注意すべき点の一つ。この収支予算書には各公園での入園料収入は含まれていない。これは公園緑地管理財団とは管理場所が別だからだそう。しかし、入園料を収入に入れたとしても大半は税収入である事には変わらない。

図5 事業活動収入 単位(千円)



出所 公園緑地管理財団平成 19 年度収入支出予算書

## 第3章

### 実例

いまやアメリカでの観光名所となっているセントラルパーク。セントラルパークは入場料は無くその管理の主体は国ではなく自治体やNPOであり日本の国営公園とは違うが、その集客力と公園のマネジメントの方法は日本の国営公園のマネジメントに参考になるので一節でセントラルパークのマネジメントを紹介していきたいと思う。また、二節で挙げる武蔵野丘陵森林公園は一般的な国営公園のマネジメントとほぼ同じであるのでその他国営公園を代表して紹介していきたいと思う。

そしてその経営方法や問題点を基にし第4章で具体的なマネジメントを提案していきたい。

#### 第一節 セントラルパーク

##### (1)財源

ニューヨーク市の財政危機により、セントラルパークの管理費用が削減され、それが原因で公園は荒廃したが、危機感を抱いた市民が寄付金を集め「セントラルパーク委員会」を立ちあげ管理組織を作った。組織は発展し法人化され、今日の「セントラルパーク管理機構」へと成長した。ニューヨーク市はその組織にセントラルパークの管理運営を委託するようになり、今日では「戦略的な管理運営と資金調達」が行われている。特に市民の公園に対する意識が高く、管理維持費27億円の内、17億円が寄付金、基金、収益事業等によりまかなわれており、不足分をニューヨーク市が補填している。わが国の場合は、管理運営費用のほとんど（入場料及び園内収入から維持管理費を引いた金額）を税金に依存する事から、セントラルパークの維持管理費用の63パーセントが寄付金でまかなわれている現実は驚愕にあたいし、その手法は見習う必要がある。

##### (2)自然風景式のデザインによる集客能力

セントラルパークは、芝生広場、池、樹林地などで構成され、これらを立体交差の道路が繋ぐ形態がとられ、しかも道路線形はスラロームを主体としている。それは自然風景式デザインによるもので、施設は自然の中に埋没するように設計されており、緑を主体としたデザインの好例と言える。その自然風景が年間1200万人を越す来園者を誘うことから、公

園経営システムにおける空間整備の基本に、緑地を主体とした自然風景式のデザインが受け入れられる事を裏づけている。

### (3)多様な利用、きめ細かな道路計画と生き物の配慮

公園の利用が、結婚式、観光馬車の運営、ローラースケート、ジョギング、ウォーキング、楽器の練習と多様である。公園の形態、構造においても、特に道路は広く設定され、車、ジョギング、サイクリング、車椅子と専用レーンに区別されている。至るところにリスなどの小動物も存在し、都心部においても生き物の配慮が伺える。

このような事から、公園経営システムにおいては、催し物、行事、観光、生活などに密着したプログラムの用意、道路などのインフラの整備においては歩車分離、レーン分離の徹底、また生き物の生息環境の充実が必要である。

## 第2節 武蔵野丘陵森林公園

### (1)財源

国営公園では、建設省の管理事務所と建設省の外郭団体である「財団法人公園緑地管理財団」に管理運営が委託されているので、財源は主に税金から賄われている。建設省からの整備費は、年々整備して行くので、その内容によって変わる。まったくない年もあり、大きな施設を作る場合には、最高7億5千万円の整備費が出されたこともある。維持管理費も年々増加して、近年では約10億円となっている。(入園料大人400円の収入も含む)。平成18年度は整備費が2億2千万円。維持管理費9億7千4百万円となっている。また整備の基準としては、「公園管理運営上、老朽化の著しい施設から優先して再整備に着手する」事としている。

### (2)運営の主体

財団法人公園緑地管理財団である「森林公園管理センター」が管理運営に当たっている。都市公園法による許認可、基本的な調査、施設の大規模な維持補修工事については管理事務所が行い、植物、動物、建物や工作物等の施設、清掃などの維持管理、並びに利用者の指導、施設利用運営、催し物、広報などの運営管理は管理センターが行っている。国営武蔵



丘陵森林公園は、50名ほどの職員によって構成される管理センターが、公園の清掃、森林の伐採、草刈り、イベントの計画、保安対策などを計画的に実施している。

主体としては森林公園管理センターであるが、その他にもNPO法人やボランティア活動、トライアスロンやイベントの開催など、市民や団体の協力も欠かせない。

### (3)NPOの活動

イベント事に協力、協賛するNPOは数々あるが主なNPO法人としては「武蔵丘陵森林公園の自然を考える会」が挙げられる。この団体は国営武蔵丘陵森林公園の自然環境を保全するとともに、子供を中心とした市民に対し、生き物とのふれあい体験や自然学習の場を提供し、自然と共生する地域社会の創造に寄与することを目的としている。主なイベントとしては植物や、昆虫、野鳥などの観察会があり、年に十数回の行事を開催している。参加費は無料である。

### (4)ボランティア活動による市民参加

活動の母体となっているのは管理センターであるが、主体となっているのはボランティアの方々である。市民参加やボランティアに関心が高まる中、管理センターが公園イベントにおけるリーダーとしての活動や林地、野草等の管理などへの市民参加を推進しています。公園の維持管理に市民が積極的に参加してもらうため、多様な活動や市民参加プログラムを用意し、ボランティア育成の講習会等を実施している。最近では活動を通して知識や技能を習得し、来園者へのガイドを行うなどの積極的な活動にも発展してきている。

具体的には環境学習ボランティア、山野草・雑木林ボランティア、植物園ボランティアの三つに別れている。

環境学習ボランティアでは、学校団体や地域団体の環境学習活動の際の指導やサポートを市民自身が行う。雑木林やその資源を活かして自然の様々な姿に触れるためのアクティビティ（活動）の実施にあたって、竹細工をはじめとするクラフトの指導、自然観察の案内、時にはピザなどの料理のサポートなどを行っている。来園者、ボランティア共に自然に触れ合い知識を深めて行く事ができるという。

山野草・雑木林ボランティアでは、除草、植物の増殖作業、花壇作り、自然観察会の手伝い、雑木林の伐採を主として山野草と雑木林の育成に関わる作業を中心として行う。また、雑木林を伐採した際に生じる枝等を使い、ベンチや柵を作ったりもしている。

植物園ボランティアは活動を通じて得た知識と経験を活かして、地域における緑化ボランティアとして活動する人の育成を目指しており、花壇やハーブガーデン、ボーダー花壇の管理サポート、植物園イベントの運営サポート、自主的なイベントの企画運営、ボランティアミーティングの運営サポートなどイベント系に従事している。

#### (5)問題点

ボランティアの関心が高まる一方で、参加者の波と高齢化が挙げられる。若者のボランティアはそれほど多くなく、中高年による活動が多くなっている。学校やボーイスカウトなどの協力はあるものの今後いかに若い年齢層と協力していくか、世代交代も含め対策を練る必要がある。また活動参加者の波も問題である。ボランティアのため必要な時に必要な量の人材が揃わない時がある。いかにモチベーションを高め相互が満足・充実できるような活動にしていく必要がある。

## 第4章

### 現状と分析から出される理想のマネジメント

第3章で紹介したセントラルパークや武蔵野丘陵森林公園での問題点や参考になる経営手腕また、その他公園で見られた効率のいいマネジメントを取り入れ、以下に自分の考える理想のマネジメントを提案し行く。

#### 一節 財政問題について

道路公園などの社会資本の維持費用は税金で賄うものという固定観念が強い。公園の場合は、管理が自治体から公益法人に委託される場合がほとんどで、財源は税金が主体となっている。しかしながら、今日の財政ひっ迫を受け、管理費用が削減され、新たな財源確保が問題となっている。

公園は健康と福祉の増進、ならびに都市の安全性を確保する社会的使命を前提とするが、一方では飲食、スポーツ、娯楽などの収益事業が可能で、テーマパークの側面を持ち合わせる。そもそも公園は、初めから収益事業で公園経営が成立する位置づけ、仕組みにはなっていないものの、切迫した財政課題には対応していかなければならない。その具体的策は以下の通りである。

##### (1)基金、寄付金制度の制定確立

セントラルパークは年間管理費用27億円の内17億円は寄付金で賄われている。その手法は見習うべきである。例えば化石エネルギーの大量消費により多大な利益を上げている鉄鋼、自動車産業などの企業は、燃焼時に発生するCO<sub>2</sub>を公園の緑が固定してくれる事から、感謝の意を混めて緑基金を設立し、利益の1パーセントを寄付する。また、公園近隣の小中学校の子供達全員に年間100円～500円程度の寄付金を、富豪には大口の寄付金を募ると言った事が考えられる。公園管理者は、このような協力を頂いた方々、企業のネームプレート、メッセージプレートを公園内に掲げ、感謝の気持ちを表すことが大切である。

##### (2)多様な収益事業の展開

基本的視点は食・イベント・学習・スポーツ等にあると考えられる。食を楽しむ手法は日本でも定着しており、国営公園や広域公園では自然と触れ合いながら食事を楽しむレストランが建てられてきたが、経営の多くはテナント型となっており、必ずしも全てが成功しているとは言えない。近年では都市中心部における公園でのランチタイムの弁当販売などが普及しており、それをコミュニティービジネスの場として提供する事も一策と考える。イベント、スポーツはトップアーティスト、アスリートを招き集客性を高めるが、一過性

の性格が強く大規模公園でしか対応できないところが問題である。プール・スケート場は季節利用時の集客は期待させるものの、維持管理費用の負担が大きいのが課題である。参考になるのがやはりニューヨークのセントラルパークである。森の至るところで手作りの結婚式が行われると言う。形式ばらない所が良く、パーティをセットにすれば収益性があると考える。

近年では環境教育、総合学習が制度化され、その機能が公園に求められていることから、このニーズを受け、環境学習ビジネスの可能性があるとと言える。また、資源循環社会の構築に寄与することとして、家庭内発生の生ごみや植物廃棄物のリユース、リサイクルビジネスの拠点としての可能性も秘めている。これからは、このような手法を組み合わせ、公園の社会的使命と空間特性を生かした収益事業を展開していく必要があるだろう。

## 第二節 集客力について

公園経営の目的は、民間のノウハウを把握し、利用者へのサービスを落とさずに、管理費用コスト削減を図る事にあるが、同時に公園評価の基本である入場者数を増やす努力が求められる。つまり金をかけずに、お客様の満足度を高め、公園入場者を増やすと言う事で、ローコストでありながらも質と量を高めるという、相反する条件を満足される厳しい要求に答えていかなければならない。その視点には価値観の切り替えに基づく個人の満足度調査、環境財評価、教育効果、都市防災効果などがあげられる。その視点は以下の通りである。

### (1)管理費用の削減

理想は民間企業のノウハウである。人件費の抑制、経費率の見直し、新規技術の開発により無駄を無くし、費用を抑えていく。それはトヨタ、日産などの工場にその最先端を見る事ができる。高度な技術に基づく品質管理と洗練された工程過程が、質が高く無駄なコストを削ぎ落とした自動車を作るのと同じである。

また徹底したアウトソーシングもコスト削減の有力手法である<sup>8</sup>。幹部スタッフのみを社員とし、係り員全てを出向、派遣社員、パートで対応する仕組みはすでに、病院、テーマパーク、スーパーマーケット、公益法人で多用されている。その人材として今後期待されているのが、700万人にも及ぶ団塊世代の退職と社会進出である。

### (2)満足度評価の充実によるリピーターの確保

満足度評価がリピーターを増やし、入場者数増加につながる事は指摘されているが、課題は具体的である。老若男女問わず、あらゆる人々から満足度評価をえられるサービスをしていかなければならない。1点目はユニバーサルデザインが挙げられる。全てに人に優しい

---

<sup>8</sup> 業務上必要とする資源やサービスを外部から調達すること。

公園環境を提供する段差の解消、点字、音声案内板の整備による移動、案内機能の充実があげられる。2点目は快適性である。美しい風景に触れ合うと誰もが歓喜する、雄大な花畑や水と緑が織り成す景色が該当する。3点目はサービスの充実があげられる。ディズニーランドなど遊園地のスタッフは園内ですれ違うと笑顔で挨拶してくれる。恐らくマナー教育が徹底しているのであろう。それはホテルの接客レベルに匹敵するもので、おもてなしの心が伝わってくる。4点目が情報発信である。ディズニーランドの97, 5パーセントリピーター率は、ゲストの来園者層を4段階にわけ、キメ細やかな情報発信の戦略を展開したからである。このようなサービスが公園利用者の心を繋ぎ、リピーターになると考えられる。

### (3)環境財評価によるエコツーリズムビジネスの展開

自然再生の声が高まり、エコツーリズムが観光メニューに加えられ、環境が見直されている<sup>9</sup>。例えばハウステンボスでは、立地する大村湾への環境対策として整備した487億円におよぶ自然護岸や廃棄物循環施設に対して、225億円の環境財評価額が与えられ、近年ではそれら施設の見学が近隣学校の総合学習や修学旅行のコースに組み込まれ、収益を上げている。ハウステンボスの開業時における自主的な環境対策の取り組みが、今ではエコツーリズムビジネスの対象となっており、これこそ自然を取り込んだ公園のポテンシャルを生かした格好の戦略ではないかと考える。

公園が大規模になると里山、山、海、川、池等が取り入れられている。飛鳥歴史公園を訪れると、公園と明日香村が一体化した里山の美しい風景が楽しめ、それは農業の営みによるルーラルな景観を育んできたといえる。それが明日香村の観光にも貢献し、公園の存在意義を高めているといえる。このような視点に立ち、公園の環境財評価のあり方も充実していかなければならない。

### (4)防災評価を高め安全・安心なまちづくりへの貢献

大地震が多発する現在、都市防災機能の充実は重要な課題である。その場合、公園緑地は災害時の防災拠点として位置づけられることから、非日常利用の期待が高まる。したがって、人命と財産を守り、年の安全安心性を高めるためには公園緑地の防災機能である避難路、防火林、貯水、備蓄、通信などの施設、緑地帯を整備し、公園緑地の防災評価を高めることが今後の公園緑地行政の命題ともいえる。

---

<sup>9</sup> 環境や社会的なものまで含めての生態系の維持と保護を意識したツーリズム（旅行、リクリエーション）のことである。自然の生態系や歴史的文化的な遺産の保護と保全という活動に、観光という余暇活動が加え、単なる観光でも、ボランティアでもない活動のこと。自然の生態系や歴史的、文化的な背景をもつ地域、環境に出かけ、それを楽しむと共にそれを保全、維持してきた人たちへの感謝も忘れないこと、それがエコツーリズムの精神である。

### 第三節 管理について

管理運営は通常、維持管理と利用運営に大別され、前者は主に施設の維持点検作業によって、空間の安全性、環境美化を追及し、後者には主に施設の利用運営により創造的な空間利用を追及する。両者はモノとコトに整理され、公園経営の中核をなしている。公園利用者との接点がかつとも大きいのもこの部門である。

維持管理については植物管理を始めとした長年にわたる多様な技術の積み重ねにより、その基準は体系化されており、それに従い造園管理市場が形成され、わが国の造園管理産業を築いてきた。いわばしてい管理者事業の要の部門で、コスト縮減の鍵を握る部門でもある。

一方の運営管理については、国営公園ではイベントの開催、通年の講習会等、積極的にプログラムが展開されているものの、住区基幹公園においては自治会や住民に任せ、管理者による計画的な利用運営はされていないといえる。また、わが国の公園行政職員には、アメリカのレクリエーション指導にみるパークマスター等の資格を持つ専門職員は見られず、そのほとんどは土木、造園のいわば整備を主体とした専門家であることから、利用運営については本格的に取り組んでいなかったといえる。したがって、これからは利用運営技術を高めることが課題で、それが魅力度の高い公園に姿を変えていく切り札と考える。具体的策は以下に述べる

#### (1)豊富な維持管理の経験に裏付けられたコスト抑制技術の研鑽

公園の維持管理は、公園施設が安全に安心して快適に利用できるように、①樹木、樹林、芝生、草花、草地等を対象とする植物管理、②施設の安全点検、検査、修繕、器具取替え、清掃等を目的とする施設管理とに大別される。問題はそれぞれの管理制度が適正に行われていないことである。

例えば植物管理においては一律精度の管理を見直し、景観として見られる頻度、人の利用率、生き物の生息状況などの、現場に即したメリハリのある管理内容に改善することにより、コスト縮減が図られる。具体的な手法として、生き物の生息状況を踏まえた草丈設定や、枝打ちの仕上げを考慮したエコロジカルプランニングの導入があげられる。また、これらの作業の多くは専門的技術を必要としないことから、植栽地の除草、散水、清掃などは住民管理に開放し、コミュニティービジネスとして育成するのも一策である。

#### (2)専門家が必要となる場合、施設内用と営業形態に合わせた直営・委託の併用

維持管理において高度な管理技術を必要とするものとしてプール、体育館、温室、レストラン等があげられる。これらは直営管理と委託管理に大別されるが、いずれも専門家が必要とされることから、前者の場合は有資格者による嘱託職員での対応、後者の場合は業者委託となる。サービスレベルが異なることから、その組み合わせは施設の内容と営業形

態にあわせた計画にする必要がある。

### (3)植物廃棄物の循環システムの構築によるゼロエミッションの達成<sup>10</sup>

公園緑地内で植物廃棄物を処理する資源循環システムを構築し、ゼロエミッションを達成する。その視点はリデュース、リユース、リサイクルにある。リデュースは植物廃棄物を発生させない工夫である。それは放置管理の導入により実現する。無駄な、枝打ち、刈り込みはしないという考えを徹底する。リユースは発生財の現物利用をいう。除草のマルチング材への利用、丸太の輪切りによるスツールへの利用などが該当する。

やむを得ない場合の手段がリサイクルである。基本的には堆肥化、炭化、チップ化、ペレット化、そして近年ではバイオマスによる燃料利用、発電等が研究されている。いずれも化石エネルギーを消費し、コスト的にも焼却処分より高くつく場合がある。最大の課題はリユース、リサイクル材の消費である。公園緑地内で使いきれない場合がある。その場合は近隣農家への田畑への肥料、近隣住民の家庭園芸材としての配布といった手段がとられている。

従来、維持管理部門は公益法人が独占していたこともあって、その経験は民間企業の容易な追従を許さない。しかしながら、管理レベルを見直しコスト抑制技術を充実することにより民間企業、NPOの参入もありえる部門でもある。

## 第四節 運営について

運営管理は利用案内、広報、広告、利用調査、利用指導、人材育成、イベント、顧客管理、防災・事故対策などに分けられる。いわば公園を訪れる人へのサービスの質に直結するものであるが、利用の内容に関しては、資源循環社会構築における公園が果たす役割のあり方を問うものともなる。以下に述べていきたい。

### (1)誰にでもわかる利用運営情報発信技術の充実

広報、広告などの情報発信はIT技術に代表されるデジタル的手法と、従来の紙媒体、映像を主としたアナログ的手法に大別される。前者はホームページ、メール対応が挙げられるが、お年寄りには操作が難しく、あらゆる人々に対応できるものではない。その課題を補うのが後者で、パンフレット、ポスター、ミニコミ紙、折り込みチラシ、ケーブルテレビ等が活躍してきた。これらを組み合わせることにより、誰にでもわかる利用運営の情報発信技術が充実するものと考えられる。

---

<sup>10</sup> 国連大学が1994年にゼロエミッション研究構想として提唱したものである。基本的な考え方は、環境を汚染することのない生産工程を用いたり、異業種産業（企業）の連携によって廃棄物の再利用をしたりすることで、社会全体で廃棄物排出ゼロのシステムを構築する、またはそれを構築するように目指すことである。

## (2)ヒアリングとアンケートによるマーケティング調査の充実

利用者のニーズを把握するにはマーケティング調査が重要である。市場経済の原点とも言うべき、需要と供給理論に基づけば、公園においても常日頃から公園利用者の意見に耳を傾ける事は当然である。その手法として、公園では来園者への「ヒアリング調査」と公園誘致圏住民への「アンケート調査」があげられる。前者は公園緑地管理財団が広域利用公園を対象に定期的に行っているが、後者は費用がかかることから、大規模な調査が行われていないのが現状である。しかしながら IT 技術が発達した今日では、ホームページでの書き込み、メールでの情報交換が容易になり費用も郵便より割安になってきた。個人情報保護への配慮が欠かせないが、これからは IT を主体として、その欠落部を郵便が補う手法が有力である。

同時に、対面によるアンケート調査や公園利用相談所の開設、目安箱設置などの充実もしていかなければならない。そこではリアルタイムでクレームや施設改善要望、利用行為の確認、施設占有許可等についての情報がえられる。大変な労力が必要とされるものの、人のぬくもりが伝わるサービスはこのような誠意ある調査と対応策を講じることにより作られることから、前向きに取り組んでいかねばならないと考える。

## (3)包括的視点に立つプログラムの作成

公園の利用指導の範囲は広い。それは人々が望む屋外での様々な行為や活動、都市空間に求められる様々な機能、そして社会問題などが挙げられる。それは人々の意思によるものだけではなく、街づくりの視点から求められるもの、すなわち、緊急時の利用、ノーマライゼーション、そして社会問題への取り組みなどを含めた包括的なものと言える。それは次のように整理される。

- ・人々の自発的な意思によって行われる場
- ・都市空間そのものの質の向上を図る場合
- ・災害から都市を守る場合
- ・社会問題の受け皿になる場合

これらを充実することにより、公園が快適で楽しく安全な都市生活を支える場として親しまれるのであるが、とりわけ、人々が自らの意思で公園生活を楽しむプログラムの充実が望まれる。そのためには季節を通じてスポーツレクリエーション、環境学習、体験活動を用意し、また資源循環への協力、自然再生貢献活動等が楽しく行えるプログラムメニューの作成が必要である。

中でもこれからは学校との連携が重要である。環境学習・野外活動の場として公園施設は快適である。特に近年では大規模な野外施設の老朽化が著しく、各地で閉鎖が相次いでいることから、大規模公園に体育館や簡易宿泊施設を整備運営することによって、それを補うことができる。さらには林間学校などの教育の場となることから、今後は学校と連携協働して、活動プログラムを開発することが望まれる。



#### (4)柔軟なスタッフの配置と出勤体制

プログラムのレベルは、専門的なガイドを必要とするものから、家族で行うもの、個人で楽しむものと様々である。そのレベルに応じて支援するサポーターが必要であるが、対応するスタッフの配置と出勤体制は臨機応変に対応できるもので無ければならない。例えば週末時・イベント時とウイークデイ、春・秋の行楽期と冬・夏の厳冬・猛暑期は来園者が異なる事から、柔軟に対応しなければならない。また、天気予報のチェックも大切で、翌日が雨であればパート職員などは休日にするなどして、人件費を抑える工夫が必要である。

#### (5)人材育成システムの充実

公園のニーズは常に変化する事から、スタッフの育成システムの充実を図らなければならない。具体的にはサービス業である事からホテルなどの接客技術を学ぶ、ディズニーランドや国営公園を目標にしてベンチマーキングを取り入れ、運営技術のレベルアップを図る、またレクリエーションの専門職員を採用し、継続教育を実施するなどがあげられる<sup>11</sup>。

公益法人から民間の管理者に経営が変わる場合、公益法人の職員が解雇される場合がある。その場合、自治体からの出向職員は身分が保証されるものの公益法人採用のパート、契約社員は職を失う事となる。その中から優秀な職員は継続雇用が望まれる。

#### (6)顧客管理の充実

公共施設（公園緑地等）と民間施設（テーマパーク等）の大きな違いは顧客管理にあるが、これからは民間施設のノウハウを取り入れ、利用運営を活性化していかねばならない。その視点として、経営戦略の視点も踏まえて、①魅力的なイベントの展開②おもてなしの心を持つ接客術の充実、③来園者の階級層を考慮したリピーター戦略の展開、④利益確保策の充実などがあげられ、毎年度の実績評価による公園経営を進めていかねばならない。

以上がこれからの国営公園に求められる経営的センスになっていくのだと思う。

---

<sup>11</sup> ベンチマーキングとは日本で品質改善のツールとして開発され、米国ゼロックス社によってアメリカに紹介・導入され、その後ベスト・プラクティスの考え方と合致し、急激に発展した代表的な経営手法の一つである。ベンチマーキングは業界内外を問わずベストなもの自社との比較を行うことによりそのギャップを埋め、現状を改善する有効な手段・方法論でもある。

## 結論

第 2 章で挙げた公園の管理体制や入場料、管理費用の負担を見て分かるように国、または地方自治体による負担がそのほとんどを占め、入園料や園内収入では維持管理費の一部を負担しているに過ぎないということがわかる。このまま税金で国営公園の維持管理費を負担し続けるのであれば、より斬新で新しい公園マネジメントは生まれ難いと考える。なぜなら税金を使つての経営では無駄を省きコストダウンを第一に考えさせられ、新しい事に挑戦するリスクを極力とらなくしてしまうからだ。

今以上に集客量、満足性を高めて行くためにはまず財源の自立した確保が必至だ。そこで私が主張したいのは基金、寄付金制度の制定確立である。第 4 章で詳しく述べたが自主財源を基金募金制度で高め、公園独自の判断で財源を使える幅を持たせる。税金に縛られない積極的な経営が可能になる。

問題は基金、寄付金を集める事であるが。それは第 4 章で示したような「ヒアリングとアンケートによるマーケティング調査の充実」「誰にでもわかる利用運営情報発信技術の充実」などを用いその公園自体の認知度を高めて貰い幅広い年齢層の人から興味を持って貰うようにする。

親しみを持って貰うという点ではインターハイや国体など、スポーツや競技の全国大会の会場として開放するのも一つの手である。実際私の利用しているテニスコートでは名前は「岩鼻運動公園」であるが、昔そこで国民体育大会が行われた事から今でも「国体コート」と親しみを持って呼ばれている。国営公園の存在感は重く感じるが親しみを感じづらい感があると感じられる。

その様に地域に密着し今以上に国営公園というものが身近になれば自然に寄付金も増えるだろう。当然寄付金についても積極的に宣伝する必要があるだろう。そして寄付金を題してくれた人の名前や企業名を園内にさり気なく表示したり（露骨ではなく景観・環境に配備する）すればより愛着は沸くだろう。

これらの資金体制が整ったのであれば第 4 章で挙げた様々なマネジメントを自主財源プラス税金で賄えていけると思う。財源の確保（基金・募金）→マネジメントの強化→集客力の上昇→財源の確保（基金・募金）この一連の循環を提案する・

## おわりに

今回「国営公園のマネジメント」の論文を作成するにあたり、社会資本の経営がいかに難しいかを再認識させられた。民間とは違い徹底的なサービス業とする事が困難でありながらも、それに準ずるサービスを提供しなければならない事。正直公園のスタッフ、バイトにホテルやレジャーランド級の接客を求めるのは難しいと思う。現に現在経営されている国営公園でそのようなプログラムも成功例も今回の論文作成では見つからなかった。最終章に挙げたマネジメントの提案は今現在では理想論でしかないところを多少は認めざるを得ない。

また社会資本であるが故に、一部の人のみが利益や恩恵を受けるものであってはいけない事も、民間経営との大きな違いだろう。無駄を省きコストを削減する。集客能力の低い施設または設備を排除する事によって維持管理費の削減をそれは一見合理的にも思えるが少数派の需要を無視する事となり、「公共」つまり万人の為のものでは無くなってしまふ恐れがある。そのボーダーラインを見分ける方法も結局はその管理人の経営センスに委ねられてしまう。

しかしながら、これら国営公園には多くの問題を抱えつつもこらからも発展の余地が数多く残されているとも言える。特に財源の問題は個人的にも興味深い。間違いなく財政逼迫や削減の波は国営公園の財源にも及ぶだろう。現に緩やかながらも国営公園にたいする予算は年々減少してきている。いかに税金に頼らず、集客力をあげて行くのか、そして財源を確保していくのか武蔵丘陵森林公園ユーザーとして経営学を学ぶ者としてこれからの展開を楽しみにしている。

最後に、今回のテーマ「国営公園のマネジメント」の論題を決めるにあたり、二転三転する私の論題を根気強く今の論題に導いてくれた小関先生、発表の際意見やアドバイスをくれたゼミ生の皆に心から感謝したい。

## 参考文献

- 中橋文夫著 『公園緑地のマネジメント』 学芸出版社、 2006 年  
プロジェクトフォーパブリックスペース『オープンスペースを魅力的にする』 学芸出版、  
2005 年  
新井裕著 『里山再興と環境 NPO』 信山社、 2004 年  
余暇問題研究所 『アメリカの公園レクリエーション行政』 不味堂出版、 1999 年  
公園緑地管理財団 『公園管理ガイドブック』 2007 年  
伊藤章雄著 『今、公園で何が起きているか』 株式会社ぎょうせい、 2005 年  
環境省自然環境局国立公園課 『自然公園実務』 中央法規出版、 2005 年  
東京農業大学短期大学部環境緑地学科緑地計画学研究室 『みんなのための公園づくり』  
東京農業大学出版会、 2003 年  
公園緑地行政研究会『概説 新しい都市緑地法・都市公園法』 株式会社ぎょうせい、  
2005 年

## 参考 URL

- ウィキペディア 『公園』 <http://ja.wikipedia.org/wiki/%E5%85%AC%E5%9C%92>  
ウィキペディア 『セントラルパーク』  
<http://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%82%BB%E3%83%B3%E3%83%88%E3%83%A9%E3%83%AB%E3%83%BB%E3%83%91%E3%83%BC%E3%82%AF>  
武蔵丘陵森林公園 HP <http://www.shinrin-koen.jp/>  
国土交通省 地域整備局 公園緑地課 <http://www.mlit.go.jp/crd/city/park/index.html>  
法務省法令提供システム <http://law.e-gov.go.jp/htmldata/S31/S31HO079.html>  
法庫 [http://www.houko.com/00/01/S3\\_1/079.HTM](http://www.houko.com/00/01/S3_1/079.HTM)