

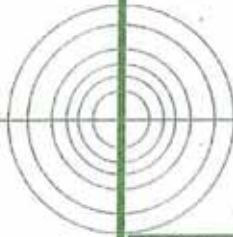
グラウンドワークの実践事例から学ぶ

グラウンドワーク三島 による 地域づくり

■
パートナーシップ形成プロセスと
合意形成のノウハウ



財団法人日本グラウンドワーク協会



CONTENTS

●はじめに

グラウンドワークの実践事例から学ぶ
グラウンドワーク三島による地域づくり
—パートナーシップ形成プロセスと合意形成のノウハウ—

●活動の原点—「水の都 三島」をふたたび

グラウンドワーク三島の活動の原点—源兵衛川再生への取り組み…………… i
水辺再生への合意形成の軌跡—多様なパートナーシップに支えられて…………… ii

●グラウンドワーク三島の実践地&活動あれこれ…………… iii

第1章 活動の原点 —取り組みの背景と目的—…………… 7	
第1節 変わり果てた「水の都 三島」…………… 8	
第2節 新たな取り組みへの模索…………… 9	
第2章 ネットワークの構築に向けて…………… 11	
第1節 市民組織のネットワーク化に着手…………… 12	
第2節 難しいパートナーシップの構築…………… 13	
第3節 ネットワーク構築へのプロセス…………… 14	
第3章 新たな組織の誕生とグラウンドワークについて…………… 17	
第1節 新たな組織「グラウンドワーク三島」について…………… 18	
第2節 グラウンドワークとは…………… 20	
第4章 成功に導く6つのステップ…………… 23	
第1節 共通の理念や目標の構築…………… 24	
第2節 実践の継続と成果の蓄積…………… 25	
第3節 保護から環境マネジメントの視点…………… 27	
第4節 パートナーシップの形成…………… 28	
第5節 短・中・長期プランの策定…………… 30	
第6節 実践的な環境教育の場づくり…………… 31	
第5章 まとめ —パートナーシップのポイント—…………… 33	
第1節 市民団体へのアプローチ…………… 34	
第2節 地域住民へのアプローチ…………… 35	
第3節 行政へのアプローチ…………… 36	
第4節 企業へのアプローチ…………… 38	
第5節 仲介役的NPOの存在…………… 39	
第6節 パートナーシップ役割分担図…………… 40	
第7節 パートナーシップのメリット…………… 41	
第8節 グラウンドワークの推進にむけて…………… 43	

はじめに

住民・企業・行政などの多様な主体とのパートナーシップによって 地域のあらゆる力を結集させ 持続可能な地域社会を構築する

グラウンドワークが日本で取り組まれるようになって15年が過ぎました。この間、日本のみならず世界の社会情勢も大きく変化してきました。100年に1度といわれる金融危機の影響も徐々に私たちの生活に影を落とし始めています。

小さな政府を目指し英国で始まったグラウンドワークは、日本において地域再生のカギとして着実に成果を積み重ねてきました。住民が主体となり、行政依存から脱却し、本来地域社会の基礎となっているつながりを再構築しながら自らが行動することで、地域を活性化させることができるということを実証し続けています。事実、ここ数年、多様な主体とのパートナーシップ型の事業が増えてきています。

このようなパートナーシップ型の事業で地域を再生・活性化させるためのポイントは、中間支援型組織(コーディネーター)の存在があげられます。グラウンドワークの活動団体は、正しくこの中間支援組織であり、地域再生のコーディネーター役を担っています。

本書は、日本におけるグラウンドワークの先進地である特定非営利活動法人グラウンドワーク三島(静岡県三島市)をケースとして、パートナーシップ形成プロセスと合意形成のノウハウについて紹介するものです。本書作成にあたっては、特定非営利活動法人グラウンドワーク三島理事・事務局長の渡辺豊博氏より多大なご協力をいただきました。

本書が、今後の日本における地域の再生・活性化に向けた取り組みのヒントになることを期待します。

平成21年3月

財団法人日本グラウンドワーク協会

グラウンドワークの実践事例から学ぶ

グラウンドワーク三島による 地域づくり

—パートナーシップ形成プロセスと合意形成のノウハウ—



みんなで協力 身近な環境改善

グラウンドワーク三島の3つのキーワード

1.住民アクション

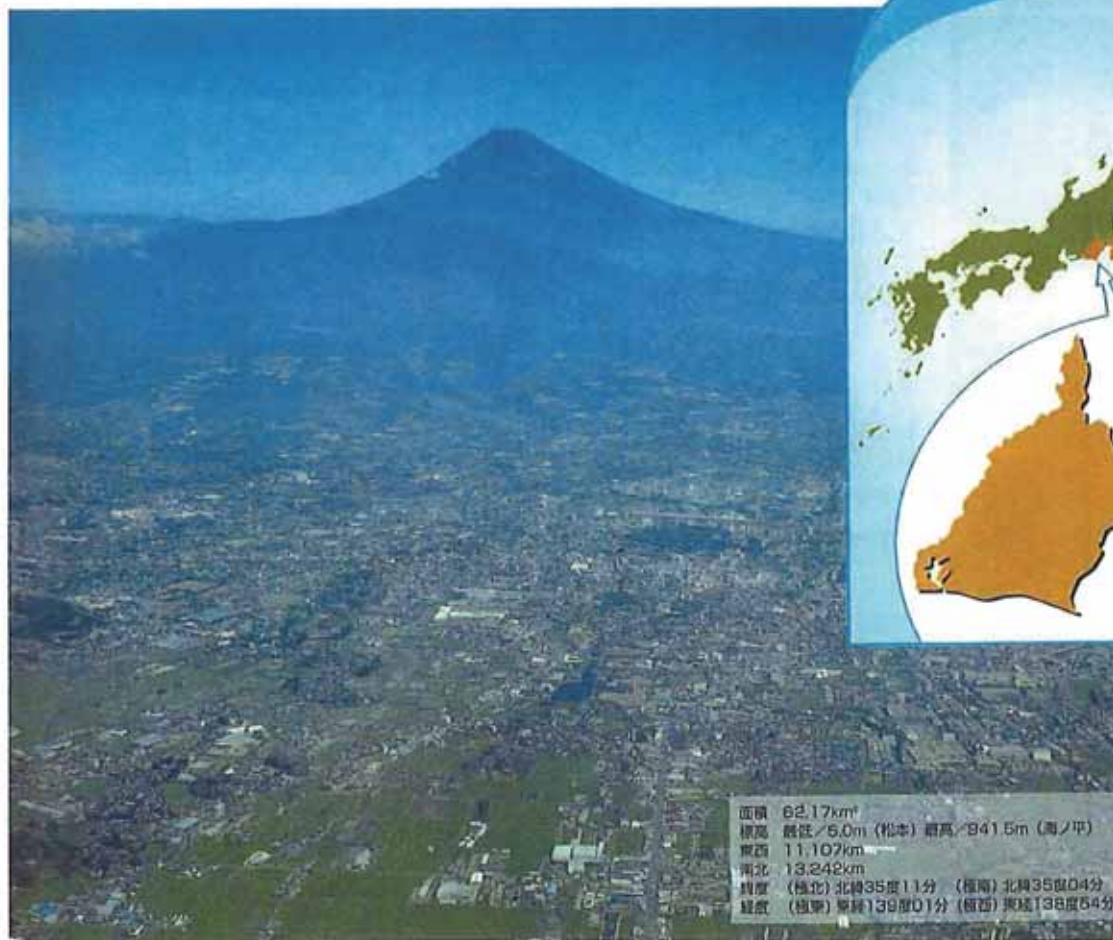
住民自らが知恵を出し、体を動かし、汗を流そう

2.パートナーシップ

市民・NPO・企業・行政との連携で、もっとうまくいく!

3.環境を創造

身近な環境問題に、できることから取り組もう!



面積 62.17km²
標高 最低/6.0m (松本) 最高/941.5m (海ノ平)
東西 11.107km
南北 13.242km
緯度 (極北) 北緯35度11分 (極南) 北緯35度04分
経度 (極東) 東経139度01分 (極西) 東経138度54分

グラウンドワーク三島の活動の原点—源兵衛川再生への取り組み

昭和36年(1961)以前の三島は、富士山からの湧水が町中に湧き出す美しき「水の都」でした。水量豊かないくつもの川は、三島の生活と文化の中心でした。その後、湧水の減少が進み、水辺の環境は悪化し続け、特に市の中心部を流れる源兵衛川は、ゴミが捨てられ、汚れた川のシンボルになってしまいました。そこで、ふるさとの原風景・原体験を取り戻そうと多くの市民が立ち上がり、市民・NPO・企業・行政とのパートナーシップによる、新たな市民運動としてグラウンドワークの活動が始まりました。

住民の水に対する思いを反映するような計画にするため、風土工学手法を身につけた設計者と地元生物学者による専門家集団を組織し、活発な調査・設計活動を展開していきました。

この活動をきっかけとして、グラウンドワーク三島実行委員会(現NPO法人グラウンドワーク三島)が誕生し、様々な利害の対立や困難を乗り越え、今では子どもたちが水遊びする姿が日常的に見られ、ホテルが乱舞するまでに水辺環境が回復しました。



●かつての源兵衛川



●環境が悪化した源兵衛川



●現在の源兵衛川

水環境整備事業

この事業は、地域の声に応じ静岡県が親水公園として整備しました。三島市立公園楽寿園の湧水を水源として、市街地を通り温水地まで流れている源兵衛川の自然環境を活かすため、全長1.5kmの流域に8つのゾーンを設定し各ゾーンの特性を活かした整備を展開しました。



●第2ゾーン



●第3ゾーン



●第6ゾーン



●第8ゾーン



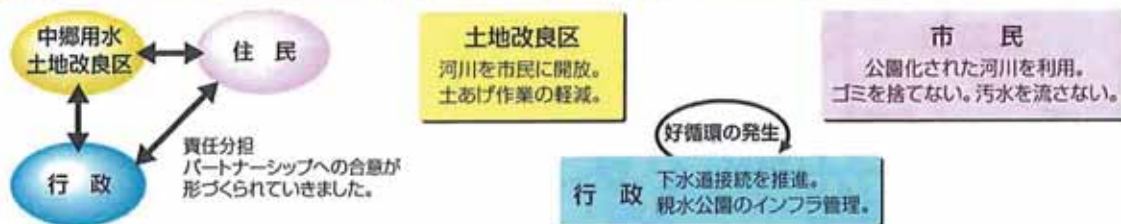
- 1 源兵衛川の水源、楽寿園の「はやの瀬」を見ることがができる場所です。
- 2 子供たちが水と遊んだり、魚釣りをすることができる場所です。
- 3 宿場町としての三島の歴史を見ることが出来る場所です。
- 4 橋を過ぎて人々の出会いの場所となっています。
- 5 自然と文化における水との関わりあいを表現した場所です。
- 6 日常的な川との触れあいの場として整備されています。
- 7 水と農業との関わりあいを知ってもらう場所となっています。
- 8 水生植物や魚を観察したり、水質を監視するという自然環境の豊かな場所となっています。

水辺再生への合意形成の軌跡—多様なパートナーシップに支えられて

いつも心に—美しき源兵衛川の原風景

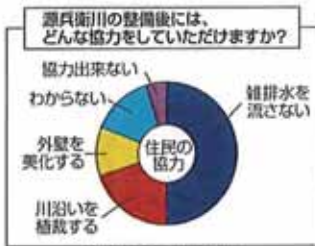


1985~1990年



1990~1992年

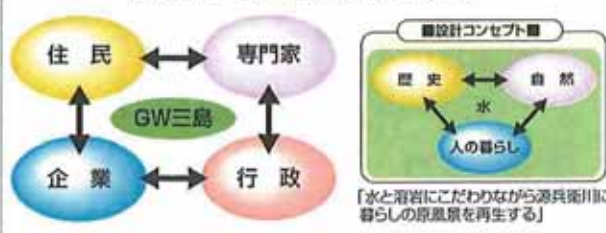
「河の自然環境とそれを守る住民の共生への処方箋」
 —生態系調査と住民アンケート調査—



川の自然度の把握 + 住民の川への思い 住民の川管理への意向 = 河川改修・整備への処方箋

1990~1998年

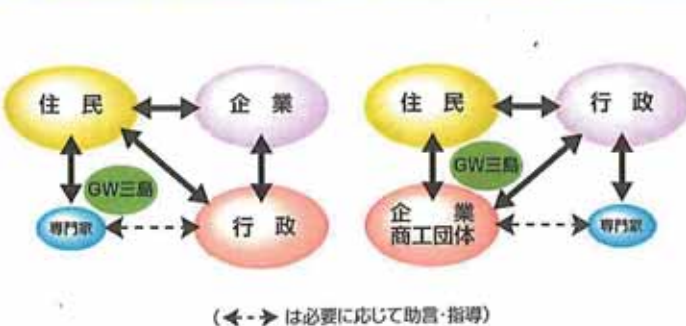
「三島の風土に根ざした川の風景の再生を」
 —地域性を暮らしの水辺に再生する試み—



住民の川との共存の希望をベースに、住民・行政・専門家の協力と企業の水供給の協力により、事業は進められていきました。



協働による河川環境の維持管理:1998年~ / 「街中がせせらぎ」事業による展開:2000年~



「ゆっくり楽しみながら、川の自然と子どもたちを育てる」



グラウンドワーク三島の実践地&活動あれこれ

プロジェクト実践地位置図

NPO法人 グラウンドワーク三島事務局

〒411-0855 静岡県三島市本町7-30

TEL・FAX (055) 983-0136

E-mail mishimagw@ybb.ne.jp



●庭板公園



●境川・清住緑地



●松毛川の自然再生



●鎮守の森探検隊



●腰切不動尊の再生とお祭りの復活



●せせらぎシニア元氣工房




●耕作放棄地再生「そばつくり隊」



●三島梅花藻の里



●函南さくら保育園ビオトープ



第1章

活動の原点

— 取り組みの背景と目的 —

第1節 変わり果てた「水の都 三島」

富士山の裾野に広がる静岡県三島市は、古くから「水の都」と呼ばれ、富士山から供給される湧水が街中の各所で噴出し、素晴らしい水辺自然環境を誇っていた。市内を流れる代表的な湧水河川である「源兵衛川」、「宮さんの川」、「桜川」、「四の宮川」などは、豊富な水量と清らかな流れをたたえ、市民にとって憩いの場として親しまれていた。このように、「水」は三島市民の暮らしと切っても切れない親密な関わり合いを保ってきたのである。

しかし、昭和30年代後半からは上流地域での産業活動が活発化していく。このため、豊富な地下水は工業用水として汲み上げられ、三島市内の河川や湧水地からは、次々に清冽な湧水が消えていった。かつては一年中、富士山からの湧水が噴出して枯れることがなかった「楽寿園・小浜池」は、無残にも乾いた池底を見せ、かの松尾芭蕉が「紫陽花や 三島は水の 裏通り」と詠んだ源兵衛川も、昔の面影を失ってしまったのである。

そして、この湧水の減少による環境悪化の進行は、皮肉な結果を生み出してしまう。それは、今まで水に対して強い愛着とこだわりの気持ちを抱いていたはずの三島市民が、少しずつ川への思いや慈しみの気持ちを忘れてしまい、ついには、自らが家庭の雑排水をタレ流し、ゴミの不法投棄等を平気で行う「環境悪化の最大の原因者になってしまった」ということである。

このように、高度経済成長期の激しい社会変化の渦に飲み込まれるように、三島市民にとっての「ふ

るさとの宝物」は、やがて「ふるさとの厄介者」へと変質していったのである。そして、気がつくと、これら総合的かつ複合的な原因によって、「水の都 三島」の水辺自然環境は、消滅の危機に瀕していたのである。



三島市と富士山(三島市ホームページより)



三島湧水群のメカニズム(三島市ホームページより)

第2節 新たな取り組みへの模索

環境の悪化の理由としては、行政の対応の遅れ、地下水を利用している企業の利益優先の姿勢、市民の無関心さなど、さまざまな原因が考えられるが、それらの原因や責任の所在を問題にして議論するだけでは、環境の悪化を改善することはできない。

これまでの市民運動がそうであったように、この方法では対立や誤解が先行し犯人探しをするといった感情優先の情緒的な市民運動となり、しかも抜本的な問題解決には至らず、結果的には無駄な時間が蓄積されるだけで事態が好転せず、互いの誹謗中傷といった「負の連鎖」が起きるだけだということを、のちのグラウンドワーク三島のコアメンバーは当時から認識していた。

そこで、「市民の内発的な問題意識に裏付けされた、市民発意による市民主導の運動」が必要だと考えた。具体的には、市民運動の中に行政や企業を取り込みつつ個々に活動しているNPOや市民団体とも連携することによって、「市民・NPO・行政・企業の知恵(ノウハウ)とパワーを有機的に統合する」という新たな市民運動のスタイルと手法の確立に取り組み始めたのである。

このような活動の原動力は、「ふるさとの環境悪化の危機的状態」が発火点になっており、市民が大切にしてきたふるさとの水辺自然環境が傷つき変わり果て、その悲劇的な現実に対する寂しさや悲しさ、空しさ、悔しさといった複雑な思いと切迫感が、「市民力」や「地域力」となって集中的かつ爆発的な結束を誘発したといえる。




かつての楽寿園・小浜池—満水状態



かつての水辺風景—桜川での洗濯



かつての水辺風景—宮さん川



第2章

ネットワークの構築に向けて

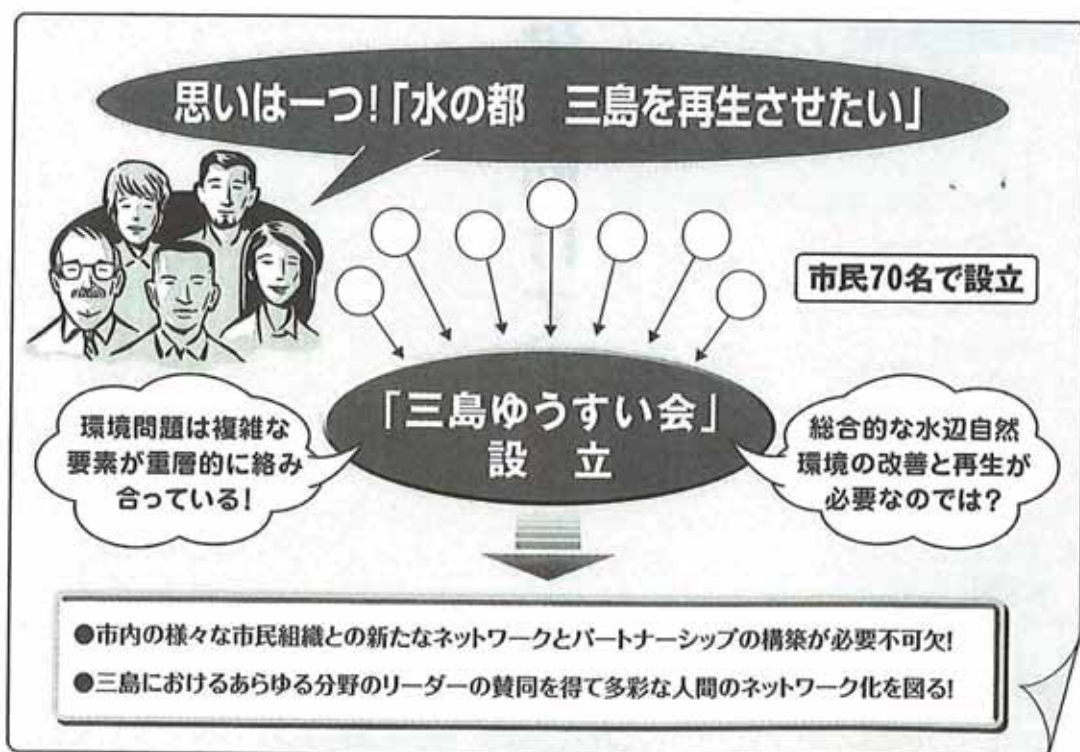
第1節 市民組織のネットワーク化に着手

「水の都 三島」が変わり果てていく状況に対して、問題意識と環境の再生に強い思いを持つ約70人の市民が発起人となり、平成3年(1991年)9月に「三島ゆうすい会」が設立された。この組織が、次の段階に設立されるグラウンドワーク三島の組織母体であり、現在は、会員数約300人の「水」に関する活動を主体とする市内最大の市民組織となっている。

しかし、環境問題は多種多様であり、複雑な要素が横断的かつ重層的に関連していることから、水に特化した市民組織による活動だけでは、おのずと限界があることは当初からある程度は認識していた。

そこで、総合的な「水の都 三島」の水辺自然環境の改善と再生を進めていくためには、市内のさまざまな市民組織との新たなネットワークとパートナーシップの構築が必要不可欠であると考え、その組織体制に具体的に取り組み始めたのである。

市民組織のネットワーク化を図るためには、まず、多彩な人間のネットワークをいかに構成できるかにかかっていた。「水の都 三島を再生させたい」という強い意志を持ち、再生に向けた具体的な構想を提示しながら三島におけるあらゆる分野のリーダーの賛同を得ることで、この波紋が共鳴して大きな波になり、多様な市民組織の連携と結集に結びついていくこととなったのである。



第2節 難しいパートナーシップの構築

近年、「パートナーシップ型」「協働型」の地域づくりやまちづくりについて、概念的、総論的な言葉が飛び交っており、当然ながら多くの人々は、それらの重要性や必要性は認識していると思われる。しかし、さまざまな課題を、現実的・効果的に解決できる具体的な手法と成功事例の実証となると、全国的にもその事例は意外と少ないのではないだろうか。地域の特性が違う全国各地において、共通したパートナーシップの構築に向けた手法を明確にすることは、なかなか困難を伴う。

さまざまな思惑を内在する利害関係者同士が、仲良く力を出し合って、パートナーとして活動していくことは、現実的には夢のような話である。しかしながら、パートナーシップの構築は重要かつ必要であり、このような新たな仕組みづくりを成功させるためにも、関係者同士が個々の利害と立場を超越して、相手の長所を認め合いながら尊重し合い、共存共栄するという相互補完の視点が求められている。また、パートナーシップの有益性を実証していくためには、全国各地において、地域の特性とマッチングしたパートナーシップのスタイルやケースを、具体的な環境改善活動を通して、現実化・具現化する必要があり、利害関係者同士の意識改革と、課題解決への行動力と実践力が問われているといえるであろう。いずれにせよ、簡単には構築することができないのがパートナーシップである。

当時の三島でも、三島ホテルの会、社団法人三島青年会議所、源兵衛川を愛する会、三島商工会議所、中郷用土地改良区などのさまざまな団体が、それぞれバラバラに「水の問題」や「まちづくり」に関わり、類似行事の実施など経費的な無駄や散発的で非効率な市民活動が続けられていた。

それだけではない。特に、環境に関わる市民団体やNPOは、自己主張が強く、いろいろな組織と協働関係を構築し、新しいことに取り組むことに対して自己組織の防衛と、自己主張を優先することが多く、ネットワーク化の必要性を理解してはいたが、具体的な動きはなかった。

すなわち、相互に相手の活動は認識しつつネットワーク化の必要性も感じてはいたものの、その多様な組織をとりまとめ、調整・仲介するコーディネートの役割を備えた市民団体が存在していなかったのである。

第3節 ネットワーク構築へのプロセス

こうした閉塞的な状況の中で、平成4年(1992年)4月から、「三島ゆうすい会」が呼び掛け組織となり、まちづくりや地域の環境改善活動を進めている8つの市民団体を組織に対して、ネットワーク化を図ることにより、新しい情報交換の場や意思疎通の場を創ろうと訴え、共存共栄が図れる相互補完のシステムを確立すべく話し合いを開始した。

ネットワーク構築への取り組みは、それぞれの組織において、水の問題に関わる事業を整理・分析し、事業内容的に類似している事業を抽出・整理することから始まった。

次に、これらの事業に対して、組織として今後どのように取り組んでいくのか、事業化についての考え方をまとめた。その中で、個別組織による実施か、ネットワーク化による実施かを選択した場合、それぞれのメリットとデメリット(効率性と実効性、資金確保、組織体制等)について検討が進められた。

さらに、このような大きな組織をまとめていくには、それぞれの組織の主張を尊重しながら、冷静な判断のもとでの確かな意見集約ができる、中立的で楽天的な性格をもつリーダーの存在が不可欠であることが議論され、中心となる個人が組織の存在なくしては、ネットワークの構築は難しいことも認識された。

このようにそれぞれ独自の目的とポリシーをもっているさまざまな市民団体がネットワーク化するまでには、月に数回の話し合いを約1年間以上も重ねた。「市民団体は行政の監視が役割であり、行政との連携は必要ない」「企業には現実的なメリットがあるのか」「違う組織が一緒になって仕事が増えるだけで、どんな社会的な影響があるのか」「仲介役という専門的で難しい役割が担えるのか」「現実的に多くの市民団体が連携した組織を運営できるのか」「行政の支援はヒモつきになるので受けたくない」「活動資金の確保はどうするのか」など議論は百出した。この試行錯誤の議論と時間の蓄積は、市民団体のネットワーク化のメリットと相互の役割の認識、確認するためには必要不可欠な熟成、検討期間だったといえる。

①呼びかけ



まちづくりや環境改善活動に取り組む8つの市民団体にアプローチ

②事業や組織化に対する考え方をまとめる

ネットワーク化による効率性・実行性・資金確保・組織運営などについてのメリットやデメリット、役割分担などを徹底的に話し合う




- 仲介役という専門的で難しい役割を担うことができるのか?
- 今までの活動はどうするの?
- 現実的に多くの市民団体が連携した組織をどうやって運営していくのか?
- 活動資金はどうするの?
- 行政の支援はヒモつきになるので受けたくない。
- 市民団体は行政の監視が役割であり、行政との連携は必要ない!
- 違う組織が一緒になっても、仕事が増えるだけで、どんな社会的な影響があるのか?
- 月に数回の話し合いを約1年以上にわたり実施
- 企業に現実的なメリットはあるのか?

ネットワーク化した組織の事業内容などを整理・分析し、ネットワーク団体として取り組む事業内容や役割分担を確認

③リーダーを決める

みんなで話し合い、理想的なリーダー像を決めリーダーのお願いをする(個人もしくは組織)

- ◆◆◆ みんなで話し合った理想とするリーダー像 ◆◆◆
- 各組織の主張を尊重し、冷静な判断のもと的確な意見集約ができる
 - 中立的で楽天的な性格が好ましい



第3章

新たな組織の誕生と
クラウドワークについて

第1節 新たな組織「グラウンドワーク三島」について

前章で述べた経過を踏まえ、平成4年(1992年)9月、それまであまり関わり合いがなく、それぞれがバラバラに活動してきた「三島ゆうすい会」、「社団法人三島青年会議所」、「三島商工会議所」、「中郷用水土地改良区」、「グローバル文化交流協会」など、市内8つの市民団体と三島市や地域企業などが一つになって、新たな中間支援組織として「グラウンドワーク三島実行委員会」が結成された。この組織は、平成11年(1999年)11月にNPO法人格の取得を契機に「特定非営利活動法人グラウンドワーク三島」と改名し、現在に至っている。

平成20年(2008年)現在では、参加団体は20団体となり、関係者は全部で約5,000人以上という巨大なネットワーク組織となっている。なぜ、グラウンドワーク三島は、組織の拡大が可能となるのか。それは、わかりやすい「参加のメリット」を内在しているからである。財政的に脆弱な小さな団体でも、ネットワークの効果といえる組織の全体力を活用することができ、資金的・人的・専門的な支援や最新情報の集積、人的なネットワークや信用力の活用など、人間同士・組織同士が支え合う、相乗効果を内在した仕組みができていることがその根底にある。

また、組織の設立に当たっては、定款や規則はできるだけ簡単にし、それぞれの組織の理念と自由度が担保され、かつグラウンドワーク三島の組織力と団結力が柔軟性を維持できるような組織規定を工夫している。多様な特性を持った市民組織が団結すれば、総合力や全体力が発揮でき、パートナーシップの有益と効率性が実証できる。具体的な活動を通して、着実な成果を地域の中に蓄積していくことによって、地域住民や企業、行政からの評価が高まり、グラウンドワーク三島の説得力と実効性が強まっていくのである。「ああしたい」「こうしたい」が、この組織の原動力・推進力であり、議論したことを皆の力で実現していくことは、楽しく、創造的な活動なのである。

課題解決にむけ 新たな社会的メカニズムを提起

- ①住民・企業・行政のパートナーシップによる相乗効果の威力を提示
- ②市民団体間の共存共栄の相互補完システムを構築
- ③身近な環境再生活動を中心としたアクションプランの策定
- ④コーディネート組織の態勢を整備

グラウンドワーク三島への共有意識を醸成、持続可能な活動基盤が形成された

グラウンドワーク三島のネットワーク組織



組織が設立され、最初に取り組んだのは「街のあらさがし・課題さがし」である。市内全域を調査対象地域として、環境悪化が進行している要改善地区を調査・選定して「要改善地区調査台帳」を作成した。これらをもとに整備計画の優先順位をつけ、今後5年間に実行する具体的なアクションプラン(行動計画)を策定した。

また、運営体制としては、事務局に常勤職員がおり、20の市民団体より活動の政策や企画立案の役割を担うコアスタッフ(当時12名、現在13名)を選び「コアスタッフ会議」を構成した。さらに、各参加団体より4~5名のスタッフを130名集め、各プロジェクトを具体的に実施していくための段取りや事業プランの策定を行う「スタッフ会議」を設けた。現在までに、市内各所で40以上のプロジェクトを実施してきており、それぞれに配置されたプロジェクトリーダーの指示のもと、各スタッフの経験値を活かしたユニークな市民活動を展開してきている。さらに、市民・NPO・行政・企業の代表者による「理事会」を構成し、各協議事項の最終決定を行っている。

財政は、参加市民団体からの「拠出金」、個人・団体からの「会費」、企業からの「協賛金・寄付金」、行政からの「補助金・委託費」、本会による「自主事業」などが収入源となっている。

グラウンドワーク三島は、まさにNPOの特性である迅速性、先駆性、純粋性の利点を最大限に活用し、地域住民の要望や問題点を的確に把握して、行政や企業をも取り込んだ自立性と創造力に富んだ住民参加のユニークな解決策を考え実践していく。つまり、行政や企業が、単独では効率性や経済性ゆえに対応が難しい環境問題等に対し、われわれの組織を通じて解決しているといえる。

このようにして、日本で最初のグラウンドワークをモデルとした活動が、「水の都 三島」の水辺自然環境の再生と、原風景や原体験の復活に向けて動き始めたのである。

○グラウンドワークネットワーク組織とその特徴

- ・組織と人材の多様な力量が発揮できるネットワーク型組織を結成
- ・各参加団体の個々の運営には互いに干渉しない
- ・それぞれの団体が事業実施の希望を持っているが、個々の団体では実行できない環境再生や街づくりに関わるプロジェクトを展開
- ・それぞれの組織の特徴を活かしたプロジェクトへの参加機会を提供(資材、施工機械、設計作業、ボランティア提供)
- ・小規模会員団体への事務局機能の補完支援(経理、連絡、会議運営、調整、助言)

図2-3 グラウンドワーク三島の組織図



第2節 グラウンドワークとは

「グラウンドワーク」は1980年代に英国で生まれた。当時の英国は、国の財政が破綻し、銀行も倒産し、大企業の工場が閉鎖され、失業者が増大して、生活に最も身近な生活環境の維持さえ、国が責任をもって対応できない状況になっていた。国にはお金がない。しかし、地域の環境改善には取り組んでいかねばならない。今の日本も、当時の英国の財政事情に似て、払いきれないほどの財政赤字を抱えている。この難問に挑んだのが「グラウンドワーク」である。そのシステムを一言でいえば、「市民・NPO・行政・企業がパートナーシップを組み、地域の環境改善活動に乗り出す」のである。それら関係者の仲介役・調整役になるのが「トラスト」と呼ぶ専門集団である。

英国では、このトラストが全国約50地区に拠点を置き、常勤で2,200人が働き、職員の給与は地方自治体なみである。事務所は、水車小屋や廃屋の工場、民家などを改造して再利用している。スタッフの人件費の一部を国が負担しているが、それでも、国が直接税金を使って公共事業を行うよりも安く、よりきめ細かい機動性に富んだ社会サービスが提供できる。トラストは市民や企業の寄付や助成、ボランティアの支援、行政の事業委託や補助を受けながら、事業をこなしており、年間約4万人のボランティアの協力を得ており、約3,000件のプロジェクトを展開している。もちろん、企業や個人の寄附には、一定の範囲内で税金がかからない。行政の補助を受けているとはいえ、トラストは一種の民間会社と同じだ。市民の協力が得られず、収支のバランスが悪いと倒産することもある。しかし、トラストは環境問題に関心の高い若い人たちや女性の職場になっており、高齢者の生きがいの場、企業の社会貢献の場にもなっている。

英国のグラウンドワークは、「競争の環境活動によって、持続可能なコミュニティを構築すること」を組織のミッション(使命)としている。また、活動のスローガンも設定されている。時代とともに変遷しているが、80年代が「行動のためのパートナーシップ(partnership for action)」、90年代が「環境のための行動を(action for the environment)」、そして現在は「地域を変えて、生活を変えよう(changing places changing lives)」となっている。近年、グラウンドワークでは、その目指す社会ビジョンを「活力にあふれ、健康的かつ安全で、地域及び地域環境が尊重され、個人や企業が繁栄できるコミュニティで構成される社会」とし、その達成に向けて、①複合的で地域コミュニティが参加するアプローチを通して地域の再生を促し、②社会的・経済的变化をもたらす手段として身近な環境改善に取り組み、③個人や組織が持続的な発展のために貢献することのできる、パートナーシップ型のプロジェクトを展開している。また、グラウンドワークの取り組む事業の幅は広く、「物理的な環境の改善」「教育及びコミュニティの参加」「経済と環境の統合」をキーテーマとして掲げ、身近な環境改善活動を基本に据えながら、教育、福祉、失業問題、青少年問題、企業の社会貢献等、地域社会を取り巻く課題に総合

的に取り組むことを特徴としている。現在では、事業分野を「コミュニティ」「土地資源」「雇用」「教育」「企業」「若者」の6つに分類し、多様な活動に取り組んでいる。

このグラウンドワークが日本に紹介された際、そのコンセプトは、街づくりや環境問題にかかわる人々にとって、非常に魅力的に感じられた。そこには、多くの人々をひきつける以下の要素がちりばめられていた。

①パートナーシップと中間支援組織の存在

グラウンドワークは、パートナーシップを実現させるために必要なメカニズムとして「中間支援組織(グラウンドワーク・トラスト)」が存在し、この組織が中心となり、様々なパートナーとの調整役(コーディネーター)を担う。

②アクション(環境創造活動)


グラウンドワークでは、住民自らの実践的な活動を重要視している。コミュニティの崩壊した地域では、住民が地域に対する思いを失い行政依存の体質になっている場合が多い。住民が主体となって汗を流し行動し環境を改善していくことで、地域に対する愛着や誇りを取り戻し、自主性や自立性を促す。

③住民参加とそれを支える仕組み

グラウンドワークの専門スタッフは、地域課題に解決に向けて地域に入り込み、ワークショップやヒアリングなどを通して、時間をかけて地域の意見とやる気を引き出し合意形成を図る。

④企業の参加

グラウンドワークは、地域住民やNPO、行政とともに、企業も重要なパートナーとして捉えている。企業がそれぞれのパートナーと対等な協働関係を築きつつ、地域社会に積極的に参加してもらう仕組みなどを提供している。



第4章

成功に導く6つのステップ

第1節 共通の理念や目標の構築

組織化に向けた最初のステップは、明確な「理念・目標・使命・夢」の構築である。他人から「あなたは何のためにボランティア活動にがんばっているのですか」と質問された時にどのように答えるであろうか。例えば、グラウンドワーク三島では、参加している20の市民団体の関係者は、「富士山からの湧水が減少し環境悪化が進行した、水の都・三島の水辺自然環境を再生、復活するための」と等しく答える。

しかし、多種多様な問題が内在し、さまざまな階層の市民が混在する地域においては、関係者が共有できる共通の理念や目標を持つことは、大変難しい。

まさに、仲介的NPOは市民活動のオピニオンリーダーとして、各地域における「共有意識」の育成と「この指とまれ」の目標になる地域の宝もの探しの仕掛け人、脚本家にならなければならない。多くの関係者が賛同し、等しく動き出せるまちの基軸となりえる「共有の課題」を捜し出し、その課題解決の対応方針を地域や行政に提案し、問題意識を誘発・先導していく役割を担うことが求められる。



ステップ1.

明確な「理念・目標・使命・夢」を構築しよう!

■メモ■

「この組織は、何をするための組織なのか」をはっきりさせておくことがポイントです。特にネットワーク型の組織は、それぞれが個々の目的を持っているので、バラバラにならないようにするためにも、お互いが共有できるものにしておくことが重要です。グラウンドワーク三島の場合は、「水の都 三島の水辺自然環境を再生・復活するため」をみんなで共有しています。将来の姿(将来像)をみんなでイメージしてみることは大変効果的です!

第2節 実践の継続と成果の蓄積

第2のステップは、具体的な環境改善活動の地域単位での実践である。行動することで小さくてもいいから成果を残すことがまずは大切である。グラウンドワーク三島では、「右手にスコップ、左手に缶ビール」「論より実践」「議論よりアクション」「走りながらものを考える」が活動の基本的な考え方、規範になっている。

問題解決のために、さまざまな実践を積み重ね成果を残していく。この地道な実践と小さな成果の持続的・発展的な蓄積が、地域住民の信頼と説得力を生み、参加した市民や企業は、まちづくりや環境改善活動に対する自信と誇りを取り戻し、次なる地域課題に挑戦していく原動力を得ることができるのである。このようなプロセスの中から、まちや町内に対する愛着とこだわりの気持ちが育成されることになる。

グラウンドワーク三島では、荒地地化した公園の整備、湧水池の再生、絶滅した水生植物の復活、学校ビオトープの建設、ホテルの楽校の開校、鎮守の森の再生、お祭りの復活、水辺ゴミ拾いツアーの企画、災害ボランティアの派遣、ホームページでの情報発信等、その活動は教育・まちづくり、環境、防災等さまざまな分野におよんでいる。このような活動が、環境改善活動に関心や興味のある様々な階層の市民意識に適応した参加を誘導するための道具・材料にもなっていくのである。

また、グラウンドワーク三島の問題の解決へのアプローチは、斬新で戦略的である。さまざまな問題が地域から投げかけられた場合、硬直化した均一的な行政組織のやり方とは違い、NPOの特性を活かした柔軟性にあふれた臨機応変な対応ができる仕組みと組織体制をもっている。仲介役、調整役、仕掛け役となるわれわれが、地域住民や企業の主体性を誘導して問題解決に努力するようなシステムをつくりあげていく。環境問題を解決するためにさまざまな「活動メニュー」を用意しており、地域住民が主体的にスコップを持って実践的な環境改善活動に動員できる、高いプレゼンテーション能力と企画力を蓄積している。

これは、各環境改善活動を通して、そこに参加した市民・行政・企業の一体性を育成し、新しい「社会・地域システム」を構築するための一種の「地域再生の戦略」である。誰がその事業計画を企画・立案し、誰がその戦略・戦術を練り、誰が詳細な行動計画(アクションプラン)を組み立てるのか、その核になる組織は何なのか、といった仕掛けをきちんとコーディネートしていくための「総合的なマネジメント能力」が必要とされる。

すなわち、まちづくりや環境づくりは、決して単年度の期限付きの活動では成熟できるものではなく、洗練された戦術・戦略の構築と数年先を予測する先見性が求められる。今、仲介役的NPOには、この地域経営のマネジメントの能力が最も必要とされている。地域課題は一朝一夕に、劇的には変

革できない。グラウンドワークの活動が、「まちづくり、環境づくりの漢方薬」と表現されるように、着実に持続的な実践と成果の蓄積が、最終的には課題解決のための最も迅速で確かな手法や考え方だといえる。

事例1: 鏝(よろい)坂公園整備事業 ~未利用地をコミュニティ・ガーデンに整備する~

県・市・地元企業所有の遊休地を、地元の文教町町内会、子供会、老人会、婦人会、北小PTA等の各団体と、行政、協力企業との相互協力によって作り上げたポケットパークです。

自分たちの手作りだからこそ愛着がわき、完成後の手入れにも心がこもります。



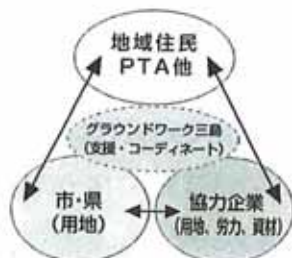
▲着手前 H.5.5.22
現地で事前調査実施
当時は荒地の状態でした



▲ワークショップ
地元の皆さんとスタッフ
で整備計画案づくり



▲計画図



▲H.5.11.28
美しいミニ公園に変身



▲一斉作業 (ワンデイチャレンジ)
関係者の皆さんの総参加
により仕上げ作業完了



ステップ2.

**具体的な環境改善活動を
地域単位で実践してみよう!**

■メモ■

「まずはやってみよう」が大切です。小さなことでも行動した成果を継続して積み重ねていくことが重要で、目に見える変化は人の心や行動にも同じように変化をもたらします。また、多くの人たちが行動できる(参加できる)ようにするためのコーディネーターの存在がポイントになります。パートナーとの連携を組み立て、多くの人たちが参加し、そしてその変化を体感させる…まるで演出家のようなのですが、この役割(機能)が重要です!

第3節 保護から環境マネジメントの視点

第3のステップは、「環境保護」から「環境マネジメント」の視点への切り替えである。英国もナショナルトラストという環境保護に重点を置く運動が150年も前からあった。しかし、環境は保護することだけでは守りきれないことに気づき、現在では、自然と人が共生できる経済活動重視の視点に考え方が移行している。経済と環境保護が両立しないと自然保護も成り立たないという環境マネジメントの考え方が優位となっている。

人々が山村からはなれたことで山河は荒れた。今、必要とされているのは、貴重な環境を保護するという単純な囲い込みの発想ではなく、積極的に現場や自然に人間が関わっていくという行動力と実践力に裏付けされた持続可能な運動のあり方である。スコップ、鋸、鎌などを持って活動現場に入り込み、具体的に問題解決を進めるとともに、活動を楽しみ、創造的、発展的な活動を継続していくことが必要なのである。

議論や研修、提案、陳情などの活動では、現実的には地域は何も改善されない。グラウンドワーク三島では、課題を抱えている現場（地域、町内会）に躊躇なく果敢に飛び出し、課題と真摯に向き合い、解決のための議論を繰り返し、解決のための具体的な行動を進めながら、困難と闘う汗臭き市民組織を目指し活動を進めているのである。



河川美化に取り組む地域住民



ステップ3.

環境マネジメントの 視点を持とう!

■メモ■

環境を「保護する」という考え方から「マネジメントする」という考え方の転換はとても重要です。地域の環境は、人との関わりで形成されている部分が多いので「お互いが共生するためにはどうすればいいかな？」という視点をもって行動するとよいでしょう。そして、その活動を「楽しみ」ながら、創造的な活動へと発展させていきましょう!

第4節 パートナーシップの形成

第4のステップは、市民やNPO・行政・企業が関わった有機的な仕組みをつくらなければならない。「パートナーシップの構築」と簡単に表現されるが、地域に入ってから課題解決の過程においては、この合意形成のプロセスが一番時間を要し、困難な問題となる。

「市民」は、行政への依存体質が染み込みすぎて無責任化し文句ばかり。「行政」は、縦割り中央集権化して横のつながりが希薄化し言い訳ばかり。「企業」は、利益優先で地域貢献の意識が欠如し独りよがり。表現が極端かもしれないが、つまるところ社会や地域を支える構成員が、それぞれ身勝手に意識がバラバラなのだ。同じ地域に住み、共通の地域課題を抱えているのに、誰かが対応してくれるとの他人依存の姿勢が優先しているのである。このようなバラバラで身勝手な関係者を、グラウンドワーク三島はどのようにして仲介していったのだろうか。

仲介役には、忍耐力や説得力が必要とされ、地域の黒幕・リーダーは誰なのかなどの現実的な地域情報の収集能力が求められる。また、真綿で首を絞めるような暗黙の影響力や説得力も必要となり、政治的な中立性や人間的な信頼性も大切である。人間としての総合的な能力と資質など「総合力・全体力」が非常に重要となるのである。

地域における課題解決の中で、グラウンドワーク三島の具体的な仕事は、地域のさまざまな意見を上手に調整し、時間をかけて合意形成を進めることである。つまり、多くの人々が理解しあえる中庸な意見にまとめていくのだ。

そのためには、まず町内会の合意形成と理解を得ることが先決となる。地域に入り込み、最新の地域情報の収集・整理・分析・評価を行い、解決への処方箋を見出していく。特に地縁団体などの代表者の協力体制が整った上で、地域住民への説明に入り、時間をかけて合意形成を進めていく。

その後、行政へのアプローチを進め、行政内部との総合調整を行い、関係課ごとに支援できる事業内容を具体的に詰めていく。また、地域企業には、資材、機材、資金、技術的、人的支援等の具体的な形態での応援を仰いでいくことも忘れてはいけない。

とにかく、利害関係者の得意技や利点を最大限に出し合える信頼関係をつくりあげていくのが、仲介役・調整役としてのグラウンドワーク三島の役割なのである。地味でめだたない裏方の仕事だが、この仲介役の存在が、まちづくりや環境改善活動を成功に導くためのポイントといえる。

グラウンドワーク三島は、このカッコ悪く馬鹿らしい仕事を、我慢強く続けている。事業推進には、苦勞と試行錯誤が繰り返されるが、このプロセスが、将来的な地域変革や意識変革のノウハウとして、組織とスタッフに蓄積され、より質の高い市民活動への先行投資・原資となるのである。



ステップ4.

市民・行政・企業と パートナーシップを形成しよう!

■メモ■

パートナーシップの形成はとても重要!けれども、わかってはいるけどなかなか難しいのが現実です。ここでグラウンドワーク三島の事例を整理してみましょう。

○仲介役・調整役:グラウンドワーク三島

仲介役は課題を抱える地域に入り込んで、理解と合意形成を図ります

1.町内会に働きかける

- ①ヒアリングなどを重ね、最新の地域情報を収集・整理・分析・評価しながら解決に向けた方法を整理します。
 - ②整理した内容を叩き台にしなが、地縁団体などへ働きかけ、さらなる改善策を協議しながら、協力体制を徐々に構築していきます。
 - ③地縁団体との協力体制が整ったら、地域住民への説明に入ります。地域の住民に参加を呼びかけながら、ワークショップや現地調査などを重ね合意形成を図ります。
- ※時間をかけて進めていくことが大切です。また最初からハードルを高くしないように注意しましょう。多くの人に理解してもらい参加してもらうことが重要です。

2.行政へ働きかける

地域住民と話し合った内容をふまえ、行政に対してどの部分を支援してほしいか具体的に整理し協議します。過度な行政依存や対立にならないように調整することが重要です。

3.企業へ働きかける

企業に対しても、資材、機材、資金、技術的、人的支援など具体的にどの部分を支援してほしいか整理して協議する必要があります。思いだけでは企業は協力できません。きちんと説明できるように情報を整理する必要があります。

地域住民・行政・企業は、個々に必ず得意技を持っています。まずそれを見つけて提供してもらえるように働きかけましょう。案外、簡単に協力できることが見つかるかもしれません!また、途中からでも参加しやすいように常に門戸を開いておくことも重要です!



大勢のボランティアの協力での▶
プリンター作り

◀スタッフ会議は月1回開催。
市民・企業・行政がGW三島
スタディーセンターで熱心に討議



第5節 短・中・長期プランの策定

第5のステップは、短・中・長期活動プランの策定である。グラウンドワーク三島では、行動計画を策定するとき、「1年目で何をやる」「3年目でどこまでやる」「5年目でどこまで解決する」「10年後はこうなる」という、短・中・長期の活動プラン(組織体制、人的配置、資金確保、年度計画等の明示)を策定している。思いつきやイベント的な事業は進めていない。段階を一步一步登るように、スタッフ会議での協議を経て、時間をかけ各種事業を行っている。

活動の中に、高齢者や障害者、女性や子どもなど幅広い階層を取り込み、「バイク方式」のまちづくり、環境改善活動を展開している。何もかもが巧みに仕込まれ、自分たちで地域を考え、変えていく意識を培っていくようになっている。市民・NPO・行政・企業が丸となって、仲間として認識し合い、良い面を出し合って、互いに強くなり向上し合う「共存共栄」の関係を構築している。グラウンドワーク三島には、明確な活動プランを持った上で、合意形成を図るための「仕掛けや集団」の役割が課せられている。

小さな課題も解決できないのに、まち全体を変えるなどの大きなことはできない。小さな成果と実績の積み重ねが、地域住民の信頼を生み、関わったスタッフの自信につながり、地域のなかでパートナーシップの有益性が実証されていくことになる。さらなる具体的な環境改善活動の蓄積により、活動の質は高まり、関係NPOの連携と信頼の輪は強まっていく。三島では、グラウンドワークの活動の小さな「点」が拡大(延べ4万人の市民が参加し36町内会で実施)し、川という「線」で連結して今では街づくりへの「面」(街中がせせらぎ事業の実施)へ広がりをみせているのである。



ステップ5.

**短・中・長期の活動プランを
策定しよう!**

■メモ■

計画策定はとても重要。自分たちの方向性の確認や進捗管理など運営(マネジメント)に非常に役立ちます。また、成果をふまえた計画の見直しや改善も必要です。PDCA(plan・do・check・action)を意識して実績を積み重ねていきましょう!

第6節 実践的な環境教育の場づくり

第6のステップは、次世代に何を残していくかであり、言い換えれば、どんな親の背中を子どもに見せるかである。たとえば、川にゴミが落ちていた時にどう行動するだろうか。ほとんどの人が、そのまま通りすぎてしまうのではないだろうか。一步踏み出して、ゴミを拾う勇気がなかなか出ないのが現実ではないだろうか。他人事、人任せの行動により、川は汚れていくことになるのである。

この大人の行動や考え方を子どもたちは鋭く見ている。グラウンドワーク三島では、とにかく現場に出て、汗を流し、行動し、地域を具体的に変えていくことを、「社会的使命」と考えている。汗臭く、地道な行動が、活動者の背中に現れ、子どもたちの感受性に訴えかける「言葉以上のメッセージ」を発信する。人間の生活が豊かになったといわれる戦後の約50年間で、自然は荒れ果て、川はゴミだらけになり、そして子どもの心は荒れすさんでしまったのである。今、まさにこの大人の罪をどう償うのか、その懺悔の行動が厳しく試され、子どもたちに見られている。

グラウンドワーク三島では、さまざまな活動の中に、必ず子どもたちを参加させている。まさに、子どもを環境改善活動の中に取り込むための「参加プログラム」といえる。まずは、大人自身が環境改善活動に積極的に参加し、その活動を通して子どもたちを取り込み、実践のなかから、自然の楽しさや環境保全活動の必要性と大変さを学ばせているのである。

大人が率先して課題を抱えた現場に飛び出て、問題解決に奔走する。解決へのプロセスを楽しみながら、達成感と充実感を蓄積していく。この一生懸命の姿勢や意識が、次第に暗黙の説得力と影響力を子どもたちに及ぼしていくものだと考えている。子どもを取り込んだ仕掛けが重要なのだが、こんな環境にしてしまった大人自身が変わらなければ、子どもたちも変わらないのである。



子どもの参加風景




ステップ6.

**次世代を担う子どもたちも
活動に参加させよう!**

■メモ■

地域の子どもたちは、次の世代の重要な担い手です。大人だけではなく、子どもにも活動の機会をつくりましょう。多種多様な地域資源は子どもの好奇心をくすぐるはずです!



第5章

まとめ

— パートナーシップのポイント —

第1節 市民団体へのアプローチ

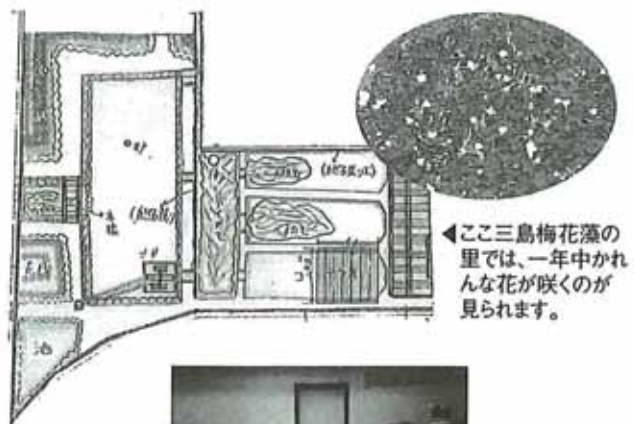
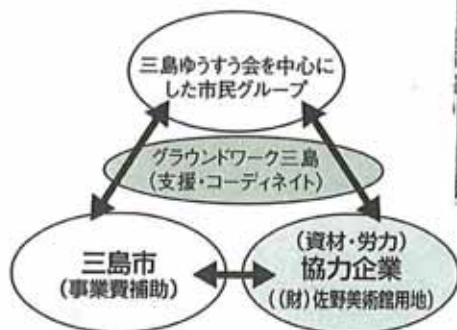
それぞれの市民団体は、独自の理念と行動指針に従い、さまざまな活動を続けている。しかし、単体組織では、資金調達や事業の拡大、人材確保などにおいて、共通の課題を抱え、発展的な組織基盤の強化に至らない。そこで総合的な組織づくりといえる市民団体の効率的なネットワーク化への必要論が、関係者の総じての意見や要望となっている。

しかし、単体に組織が大きければ、その組織力やネットワーク力が強靱であるとは限らない。何を共通の目的として大同団結し、どのような運営手法と組織体制により、課題を実現していくのかが成功のポイントになる。すなわち、新たな組織の社会的使命や大義名分の明確化、協働のメリットとデメリットの認識など、関係者がその事実をしっかりと理解しているかが重要な要素となる。だが、この組織化には、関係者の利害や思惑が絡み、その合意形成には多くの時間を要する。グラウンドワーク三島の場合も、8つの市民団体が結集するまでには、約1年以上もの歳月を要した。

グラウンドワークは、「街づくり・環境づくりの漢方薬」と呼ばれている。その進め方は、物事に対してじっくりと大局的見地から対応することによって、相互のパートナーシップを形成していくことにある。そのプロセスには、仲介役となるNPOの忍耐力や戦略性が不可欠となる。しかし、市民団体が大同団結するメリットには、新たな活動情報の相互交換、人的交流、ノウハウの相互提供、人間・資金・信頼のネットワーク化などの相互補完による新たな「ネットワークシステム」が構築できることから、合意形成に関わる苦労や困難は、その後の成果や評価と比べると大きな問題とは言えない。

事例2:三島梅花藻(ミシマバイカモ)の里整備事業 ~生態系の再生と保全~

湧水の枯渇と環境悪化によって死滅してしまった故郷の宝物である水中花、ミシマバイカモを復元し、保護育成するため、平成7年(1995)から整備を進めた小さな湧水公園です。



◀ここ三島梅花藻の里では、一年中かれんな花が咲くのが見られます。



第2節 地域住民へのアプローチ

グラウンドワーク三島は、その活動現場を地域や町内会を対象にしている。地域という範囲を活動分野に設定して、そこに存在する課題を解決するためのさまざまな手法を見出していく環境改善活動である。日本においては、昔から町内会や集落単位で、地域住民が相互に「助け合い・支えあい、思いあう」地域コミュニティの仕組みが存在・機能していた。

例えば、保険や福祉の問題、教育問題、子どもや大人の心の問題、地域防災、防犯など、地域社会が抱えている諸問題を町内や集落のなかで、独自の地域コミュニティの力と機能により解決してきた。地域には、独特なルールがあり、これを的確にコントロールできる顔役的、仲介役的なボスが、関係利害者を的確に調整し、相互の良い面を引き出して融和を図ってきた。

しかし、現状の地域の実態は、この強い「絆」で結ばれていた地域コミュニティの仕組みが、崩壊・脆弱化して機能不全に陥っている。殺人事件の日常化、いじめ問題の多発化、自殺者の増加など、農村地帯での事件化が多発している。まさに、この悲しむべき現象が、地域共同体のシステムの崩壊と相関関係にあると考えられ憂慮すべく事態となっている。

このような社会情勢の中で、グラウンドワークは、人間と人間、人間と自然がパートナーとして共生してきた地域コミュニティの仕組みやシステムを、再度、取り戻すために地域共同体の再生・パートナーシップの再生といえるものだ。

行政に依存し自立心の低い地域住民に対して、多様な課題を投げかけ、問題解決のためのプロセスを地域総参加型で推進できるような環境づくりを仕掛けていく。まずはm、町内会の役員が、やる気になるように、あの手この手を駆使し、時間をかけての説得を行い、地域住民の地域問題についての関心を高める。具体的には、まちづくり勉強会の開催や先進地の視察、住民意識調査の実施と評価、住民参加のイベントの企画など、多様なメニューの提案によるアプローチによって、「自分たちの地域の問題は自分たちで解決しなくては」との意思づけや主体性の育成を進める、大人の「学習プログラム」といえる。この仕掛けの蓄積が、次第に社会的な影響力を及ぼし、この「自立への臨界点」を、地道にじっくりと仕掛けながら待ち続けるのが、行政とは違うNPOの特性と優位性といえる。

第3節 行政へのアプローチ

行政には、どのような姿勢で参画してもらったらよいのであろうか。行政の言い分としては、「1つや2つの団体では、特別扱いするわけには行かない、その包括的な団体を支援するとほかの団体から文句がでて、公平の原則に反するので難しい」というものがある。確かに、グラウンドワーク三島が、市に支援をお願いした折も、その考え方は存在した。そこで、より多くの市民団体がネットワーク化することによって、行政の言い訳を排除された。20近い団体が1つになれば、行政にとっては、不特定多数の団体が出来上がったと判断することになり、単体よりは、その発言力と存在感が増すことになる。

三島では、初期段階において、社団法人三島青年会議所が中心となって街づくりワークショップを企画したことが、グラウンドワーク化のきっかけになった。その時に実践したのは、「まちのあら探し」だ。放置された荒地や、ゴミ捨て場化した土地を探した。その土地を、グラウンドワークの手法により、そのように環境改善できるのかについてグループで論議し、具体的な改善策を提案した。

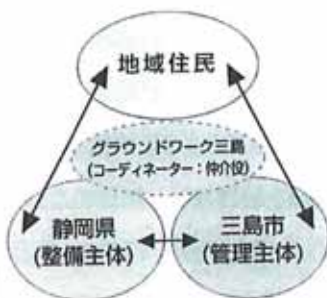
しかし、調査した土地のほとんどが、行政の遊休地であることが判明し、権利調整が難しい私有地の環境改善よりも、公共用地を対象とした活動に絞ったほうが、行政のメリットが大きいと判断した。現実的にこれらの場所は、ほとんどが地域の厄介者であり、町内会もどう対応し処理してよいものが困窮していた。町内会長は行政に陳情に行くものの、土地が狭く、土地所有者の権利も複雑で、行政が処理するには、手間が掛かりすぎ、手が出し難い場所だった。グラウンドワーク三島は、それらを活動現場として選定し、「行政に一方的に依存するのではなく、地域企業の参加も受け、地域住民が総力をあげて問題解決に当たりましょう」と、地域に投げかけた。

また、行政には「土地を貸してください」「行政が対応可能なことは、関係各課を調整して支援してください」「法律的な案件などの専門的な支援や担当課を設置してください」などをお願いして回った。

グラウンドワーク三島の活動の中で重要なポイントは、行政がパートナーとして参画していることだ。首長の先駆的な判断により、グラウンドワークの有益性が理解され、まちなみ再生課を担当窓口として、担当者をスタッフとして会議に出席させ、組織の運営費補助として200万円の補助金の支援を実現してくれたことが、組織の基盤強化につながっている。現在までに市から干渉は受けたことがなく、側面的・アドバイザー的な存在として支援をしてもらっている。グラウンドワーク三島の成功要因は、行政との微妙な緊張感と綱引きにある。お互いが自立性を保つことで、相互の独自性と対等性が担保され、良好な関係が維持されていると評価・分析できる。

事例3:境川・清住緑地整備事業 ～市民・行政のパートナーシップをコーディネート～

事業主体である静岡県からの要請を受け、地域参加をコーディネート。自然観察会やワークショップを通じて意見集約を図る中で、当初のプランを変更して整備されたビオトープ公園です。



▲現地事前調査 H10.8.2



地域参加による計画案の変遷

①第1次案 (ビオトープ案)
ビオトープに重点を置き過ぎるとの住民の意見。住民・専門家による見直しへ。



▲自然観察会 H10.8.29



②第2次案 (近隣公園案)
広場・道の面積が広過ぎると専門家会議で指摘を受ける。



▲専門家アドバイス会議 H10.12.10



③グラウンドワーク三島B案
道を細くし湿地を増やしたため、南側の広場は中止。教育的施設として利用する水田を設置した。



▲第1回ワークショップ H11.2.28



④グラウンドワーク三島最終案
広場・トイレは中止とし、湿地・水田を更に広げた。道はアスファルトから土の歩道へ変更。

⑤実施設計図
築堤のため、湿地と水田が縮小。道は維持管理面も重視し、雨水浸透性舗装とした。



▲カワセミ 原田美智子さん撮影



▲ワンデイチャレンジ (ボランティア活動) H12.9.23 水田作り状況



▲全景

第4節 企業へのアプローチ

企業の基本的な考え方は、利潤追求であり、地域活動に対する関心や興味は希薄だ。当然、地域社会との具体的な関わり合いは、ほとんどないのが現実の姿である。

このような厳しい実現の中で、企業をどのように地域に引き込んでいったらよいのであろうか。その秘訣は、具体的でわかりやすい問題を投げかけ、無理のない範囲での協力を求めていくことにある。企業の支援内容が、企業の専門性や得意技が発揮でき、職員の資質向上や企業PRなどに効果を及ぼすことが認識・理解されるかが重要となる。企業への具体的なアプローチとしては、「木々が1箱足りない」「トラックが3台必要だ」「水中ポンプが2期必要となる」「早魃財が100本あったらベンチや机が造れる」「溶岩が50個あれば花壇ができる」などである。特定の企業に無理をかけては、持続的な長い付き合いができなくなってしまう。

高邁で総論的な社会貢献活動の是非論よりも、地域内で発生している問題や解決への方法を説明することによって、企業にとっても負担が軽い支援内容を誘導していくことが重要である。グラウンドワーク三島では、地域企業からは資金的な支援をはじめ、専門的技術の支援、人的な応援、機材や資材の提供などを受けている。大企業からは、主に資金的な支援をお願いしている。

企業を取り込んでいくための前提条件として、「信用の担保」が求められる。この担保とは、何を指すのだろうか。すなわち支援する市民団体が果たして本当に信用できる組織なのかの判断基準は、行政とのかかわりの有無がポイントになっている。行政がこの組織を資金的・組織的に支援していることが、大きな信用の担保になる。間接的、側面的な支援でも、行政との関わり合いをもっていることが、市民団体には大きな信用の武器となり、企業支援の拡大につながっていく。



地元企業の作業協力(窪の湧水再生事業)



企業の参加をPRする(函南さくら保育園ピオトーフ)

第5節 仲介役的NPOの存在

グラウンドワーク三島は、市民・NPO・行政・企業の中間に位置し、市民内発型の仲介役的市民団体といえる。かつては、これらの関係者がバラバラにやってきた環境問題や社会貢献活動などへの対応を統一化し、対立の関係から協働の関係に移行できるよう調整する役割を担っている。

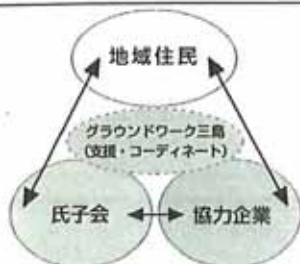
この組織は、ある問題が発生した場合に、市民には「行政や企業への文句や批判ばかりではなく、市民主体の前向きな対応を考えてください」と説得し、行政には「市民がこんなことに困っているが、どうすれば行政の支援が受けられるのか」を説明し、企業には「地域で市民が具体的にこんなことに困っており、機材や資材の提供や、資金、技術、人的支援などをしてくれないか」と依頼し、パートナーシップが取れるような環境づくりに奔走する役割を担っている。

パートナーシップは、行政の力が委縮し、市民力が高まり、企業の社会参加が求められる時代の中で、行政改革、地方分権、住民参加を進めるために新たな「社会・地域システム」といえる。このパートナーシップ構築のためには、仲介役、調整役となる緩衝体となるNPOの存在が不可欠となり、多面的・総合的な役割と機能を有した、既存の市民組織から独立した「仲介役NPO」の存在が、地域社会の自立のためには必要不可欠な要素であることを、グラウンドワーク三島の成功事例が実証している。

いわゆるかゆい所に手が届き、利害関係者を上手に握手させることができる「コーディネーター組織」ともいえる。今まで、行政が多くの資金と権限・情報を独占的に寡占し、何でもかんでも対応してきたために起きた弊害といえる「行政依存、他人任せの意識」から脱却して、「住民主体」「パートナーシップ型」の地域社会を創造していくための推進母体、言い換えるとエンジンといえる。

事例4:腰切不動尊 ～地域のお宝を発見して活用する～

江戸時代に近くの御殿川に流れ着いた、腰から上半身だけが彫られた仏さんを祭ったと言い伝えられています。近くに残る「御殿地」にゆかりの石畳（通称「こうらぶせ」）や古井戸等と共に、周辺はかつての三島の姿を偲ばせています。
地域の皆さんと一緒に大切に保全すると共に、かつてのお祭りの復活など、子供たちに伝えていきたいと考えています。



▲井戸さらい



子供しゃぎり



▲40年ぶりに復活した子供相撲大会



▲日本大学の学生が大活躍

第6節 パートナーシップ役割分担図

グラウンドワーク三島では、活動ごとに「パートナーシップ役割分担図」と呼ぶ、役割分担図を明確にするための一覧表を作成している。横軸には、市民・NPO・行政・企業・グラウンドワーク三島・作業日時などを入れ、縦軸には、現場で必要となる資機材と必要数量を入れた表になっており、手作り公園などにおいて必要となる、さまざまな物資を記載している。例えば、埋土、溶岩、芝生、肥料、木、花、ベンチ、水道、トラックなど約10種類も項目として記載される。当然、これらが埋まらなくては、公園は完成しない。

「埋土が何日の何時に、何トン必要となる」。これに対して、行政の方から必要な日時に合わせて、遺跡調査の土を搬入するとの提案がある。また、「溶岩はA企業が提供する、芝生はB企業が寄付してくれる、資材はC企業が運ぶ、水中ポンプや掘削機はD企業が貸す、肥料はE農家が提供してくれる、植栽用の樹木は町内の市民からの提供による」など活動に参加している様々な団体からの協力により、必要な資機材が供給されてくる。

さらに、「県有地の許認可申請は司法書士のF君が担当、設計は建築士のG君に依頼しよう、水質調査はH君が専門家だ」など個人の得意技に依存するパターンもある。このプロジェクトに関わるそれぞれの人間関係やネットワークを駆使して、縦横無尽の協力の輪が広がり、関係者の知恵と総力が結集することによってなりたつ、ジグソーパズルの仕組みとなっている。関係者が有機的に結合する結果として生まれるパートナーシップの完成形であり、地域の総合力・全体力が発揮された「協力の証」といえる。

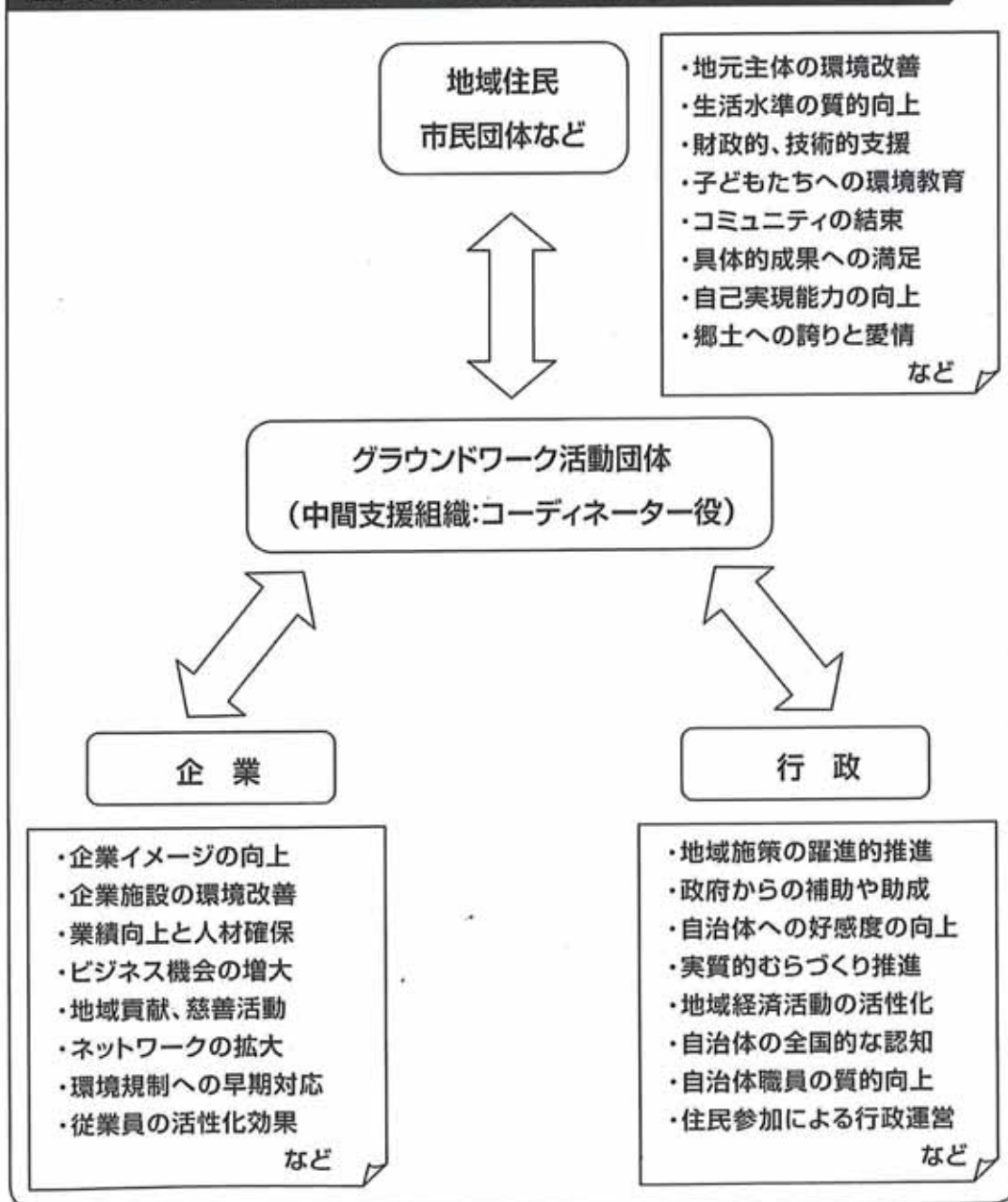
この相互補完のプロセスを通して、それぞれの立場と役割が明確になり、信頼関係に裏打ちされたパートナーとして、ともに成長していくことができる。具体的な課題解決を通して地域マネジメントのノウハウが関係者に蓄積されていく。地域に発生した小さな課題すら解決できなくては、国造りやまちづくりなどの大きな課題の解決はできない。地域やまちづくりの現場におけるパートナーシップ形成への取り組みの中に、新たな社会・地域システムを創造していくための手法と要素が凝縮されている。

第7節 パートナーシップのメリット

パートナーシップ形成のための展開について、その取り組みの効果と評価を、市民団体・地域住民・行政・企業・仲介役NPOへのアプローチとして、その多様なノウハウを述べた。

以下、まとめとして関係者のパートナーシップのメリットを整理する。

■グラウンドワークのパートナーシップによるメリット



【1】市民のメリット

- (1) 市民参加によるまち(地域・町内)づくりや自然(水辺)環境の具体的改善活動に関与することでまちづくりへの市民意識が向上し、行政側の実情が理解できる。
- (2) 住民と行政、住民と企業との相互交渉が活発化し、相互の誤解や偏見が生まれない。
- (3) 市民自身が参加し、考え、汗を流すことで手作りの街づくりが始まり、居住地域への愛着と誇り、問題意識が生まれる。
- (4) 会社人間から脱皮し、地域との連携が深まり、新たな能力開発と生きがい、やりがいの機会創出となる。
- (5) 異業種の人々との関係が深まり、新たな人間ネットワークが広がる。

【2】行政のメリット

- (1) 市民の協力と理解が得られ、効率的な行政展開が可能になる
- (2) 対立や誤解から、協調の関係に変化して市民参加のまちづくりができる。
- (3) 市民の力、企業の力を活用でき、行政費の節約となる。
- (4) 物をつくって魂を入れずではなく、市民意識や知恵を活用した市民主体の行政展開となる。
- (5) 多種多様の価値観を含んだ住民意向が、行政施策の中に反映し活用するシステムができる。
- (6) 反対のための反対的な住民との対立関係が少なくなり、建設的な行政展開が可能となる。

【3】企業のメリット

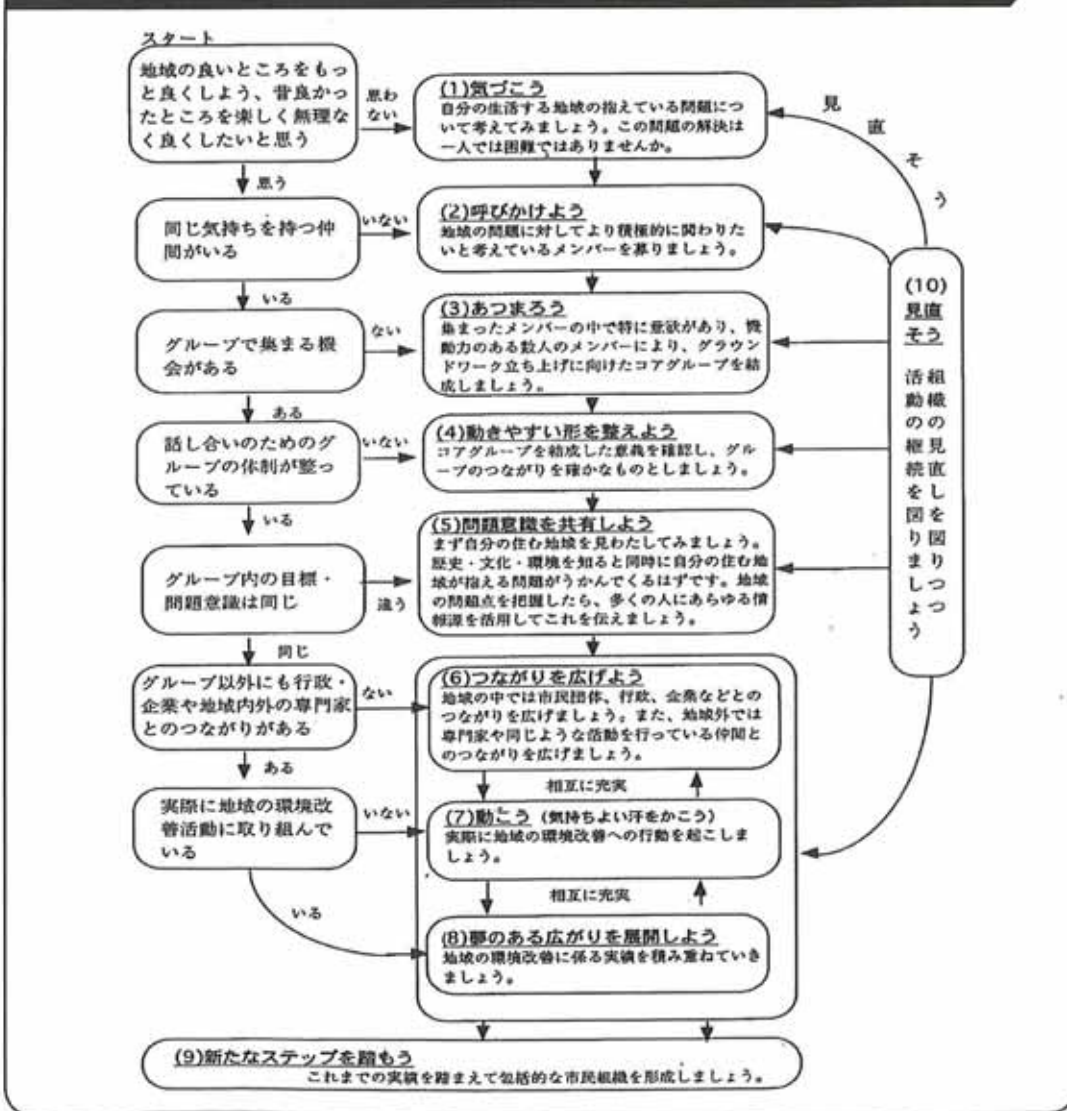
- (1) 具体的な地域における社会貢献の機会となり、成果が分かりやすく企業の新たなイメージアップが図れる。
- (2) 市民との交流が深まり情報交換や商業チャンスが拡大する。
- (3) 閉鎖的な企業イメージが払拭され、コマーシャルベースでも有利となる。

第8節 グラウンドワークの推進にむけて

グラウンドワーク三島は、英国にはじまった「グラウンドワーク」の特徴をいち早く日本で実践してきた。その実績の積み重ねが今日の三島市を形成しているといえるであろう。かつての水の都が変わり果て、ドブ川化した源兵衛川に嘆き、再生を誓った市民の思いは正しく現実のものとなったのである。平成20年には、環境省認定「平成の名水百選」にも選ばれ、正しく「水の都 三島」の復活を成し遂げたのである。

このように、地域の課題を解決する仕組みとして「グラウンドワーク」が果たす役割は大きい。最後にグラウンドワークの推進に向けたプロセスを紹介する。

■グラウンドワークの推進に向けたプロセス



グラウンドワークの実践事例から学ぶ
グラウンドワーク三島による地域づくり
—パートナーシップ形成プロセスと合意形成のノウハウ—

発行 財団法人日本グラウンドワーク協会
〒103-0013東京都中央区日本橋人形町3-7-3NCC人形町ビル
TEL:03-5645-8539(代) FAX:03-5645-8543

編集協力 波辺豊博(特定非営利活動法人グラウンドワーク三島)
〒411-0855静岡県三島市本町7-30Via701
TEL:055-983-0136 FAX:055-983-0136

参考文献:

- ・「地域におけるグラウンドワーク推進への手引き」(1996年:財団法人日本グラウンドワーク協会)
- ・「パッションで前進」(2003年:特定非営利活動法人グラウンドワーク三島)
- ・「アクションで大展開」(2003年:特定非営利活動法人グラウンドワーク三島)
- ・「清流の街がよみがえった」(2005年:波辺豊博)