第４章 海の森（仮称）における新しい事業手法の展開

１　海の森（仮称）における協働の基本的な方向性

海の森（仮称）づくりは、市街地から離れた埋立地での事業であり、東京都を代表する大規模な公園であることから、地域を越えて、より広範な都民、企業、NPO 等の参加を求めて協働事業を進めていく必要がある。

また、長期にわたる森づくりに当たっては、公共性とのバランスを確保しつつ、民間の柔軟な発想や機動性を活かして、協働活動が継続して展開できる組織体制としていくことが求められる。

そのため、参加者が、参加者の間で調整、協議を行いながら自主的、自律的な活動を継続していくための新たな協働参加のしくみをつくっていく必要がある。

（１）協働の目的

海の森（仮称）の３つの基本的な考え方と４つの視点に基づき、以下に示す目的の下で、協働による森づくりなどを展開する。

１）新たな自然環境再生事業への挑戦

都民、企業、NPO 等と行政の持つそれぞれの知恵と力を結集し、かつてのごみの島を緑の島に蘇らせるという、前例のない自然環境再生事業にチャレンジする。

２）新しい事業スタイルの創造

公園づくりから利用に至るまで協働活動の場を提供し、様々な活動メニューを展開するという新しい事業スタイルを創造する。

（２）協働の原則

海の森（仮称）協働事業を推進するに当たって、基本的なしくみのあり方は次のように考えられる。

１）役割分担の明確化

東京都港湾審議会の答申に基づき、東京都が策定する海の森（仮称）構想に賛同する都民、企業、NPO 等の参加により協働事業を進める。基盤整備は東京都が行い、その上で展開する森づくり、身近な施設づくり、運営などの活動を都民、企業、NPO 等と協働して行う。

■協働参加者と東京都の役割分担と協働の範囲

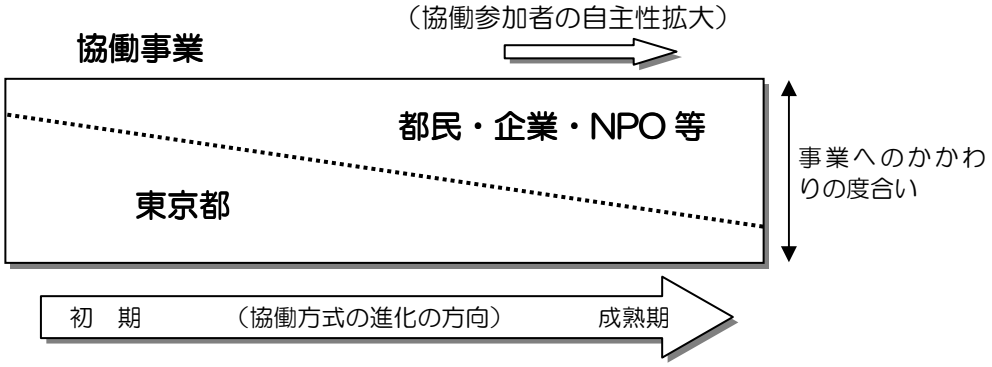
	役　　割 ＼ パートナー	協働参加者（都民、企業、NPO 等）	東　京　都
協働の対象	森づくり活動などの展開	○	○
	身近な施設づくり活動の展開	○	○
	運営活動の展開	○	○
都事業	基盤整備（全体計画・設計・工事）	―	○
	公園設置・管理者としての責務	―	○

⇒　巻末の参考資料参照

2）進化発展する協働のしくみづくり

海の森（仮称）においては、初期の段階は東京都が中心的役割を担いながら協働事業を先導していくが、より多くの都民、企業、NPO 等の参加を得ながら、協働参加者の自主性を拡大させていくことが必要である。そのプロセスの中で試行し、軌道修正しながら、やがては海の森（仮称）独自の協働参加のしくみへと柔軟に進化させていく。

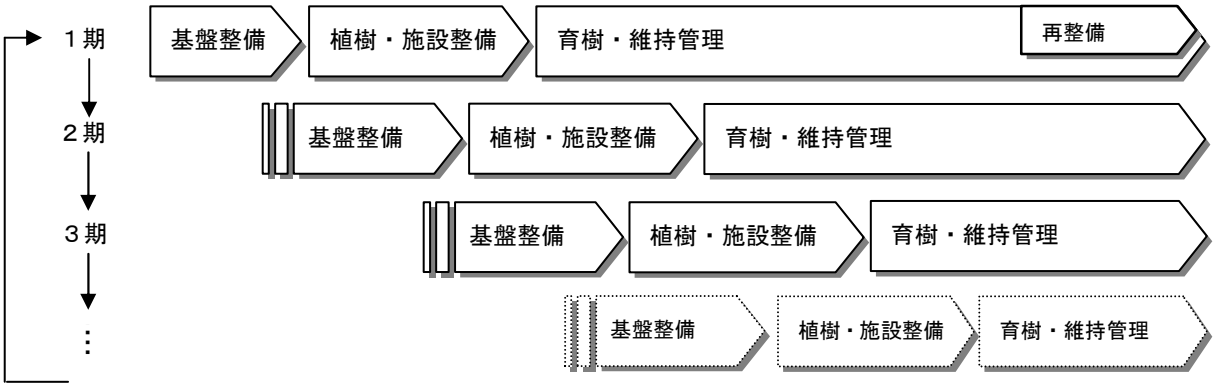
■ 進化発展する協働のしくみのイメージ



3）海の森（仮称）をつくり、育て、守り続けるしくみづくり

公園事業は、基盤整備の完了で事業が完結するのではなく、その後も樹木を大きく育てていくなど継続的な事業であり、世代を超えて森づくりを行っていくため、長期的な事業となる。したがって、海の森（仮称）を長期にわたり、つくり、育て、守り続けるための協働参加のしくみづくりが必要である。

■ 事業プログラムのイメージ



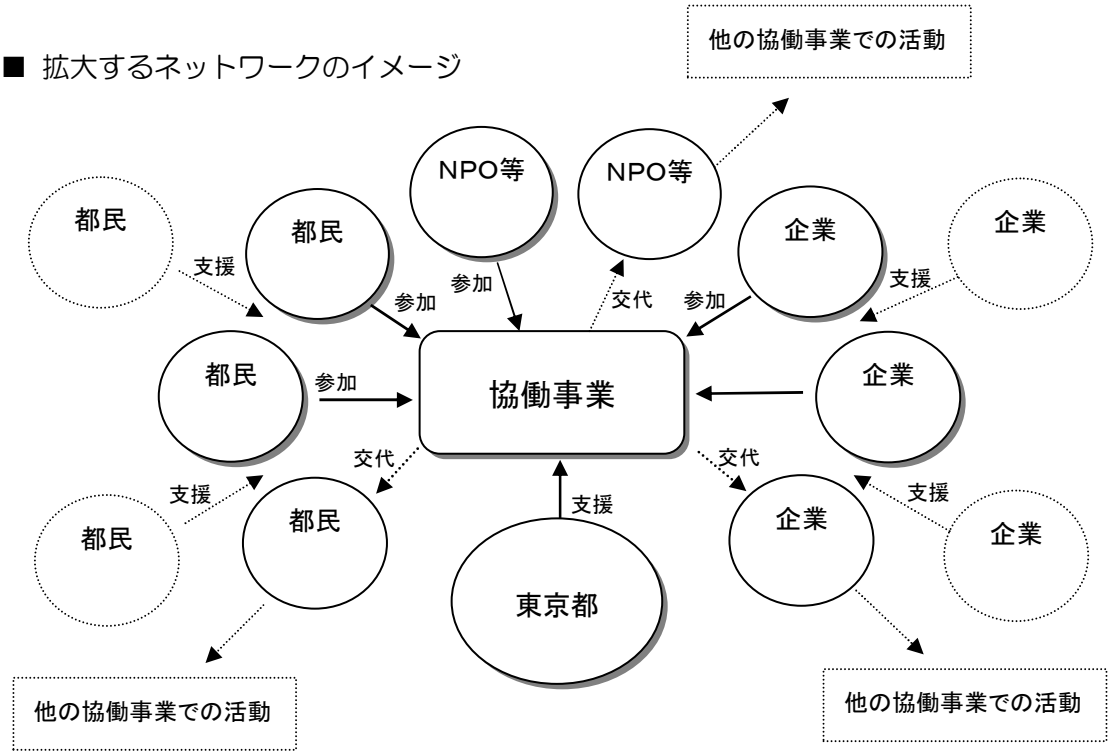
４）公平性・公開性を確保したしくみづくり

海の森（仮称）づくりは公共の事業である。したがって、この協働事業を推進する組織は、特定の個人、企業、団体による偏った運営が行われることによって広範な都民や企業、ＮＰＯ等の参加が妨げられないよう、だれでも参加しやすい開かれた組織とするため、活動にかかわる情報を公開し、公平性を確保したしくみづくりが必要である。

５）拡大するネットワークづくり

大規模かつ長期の事業である海の森（仮称）づくりは、広範な参加を求めながら様々な都民や企業、ＮＰＯ等の参加や交代が繰り返されるよう、柔軟な体制を継続していくべきである。このことによって、様々な主体とのネットワークの形成、情報の受発信、人や組織の育成などの効果が期待される。さらに、海の森（仮称）における協働経験を他の場所での協働事業に波及させていくような二次的効果も期待していく。

■ 拡大するネットワークのイメージ



２　協働のための組織体制

（１）協働のパートナーの役割

海の森（仮称）事業は、参加者で構成する協働活動組織（グループ連絡会）と東京都がパートナーとなって進めていく。

パートナーとしてのそれぞれの役割は次のとおりである。

１）参加者の役割

参加者は、公共の施設で行う協働活動であることを前提に、多様な発想や機動性、柔軟性を活かして森づくりなどの活動を行っていく。協働活動を継続的に行っていくために、参加者で構成する協働活動組織（グループ連絡会）をつくっていく。

２）東京都の役割

東京都は、グループ連絡会の育成支援、活動拠点の提供及び公共団体としての信頼を活かした企業・経済団体等への海の森（仮称）事業の PR 活動、協力依頼活動など協働活動の側面的な支援を行う。

３）協定の締結

協働活動組織（グループ連絡会）と東京都は、協働の活動目的、活動内容、役割分担、協定の有効期間、活動の評価見直しなどを定めた協定を締結する。

（２）協働体制の各組織の役割

１）協働体制

海の森（仮称）協働事業を進めるための協働の体制を育成する道筋は、以下のようなイメージが想定される。

■ 協働体制育成の道筋（例）

初期

実行委員会方式による協働活動

○実行委員会方式による植樹祭など森づくりのイベントを順次開催
○実行委員会の参加者が、活動分野ごとに「班」を形成してイベントを実行

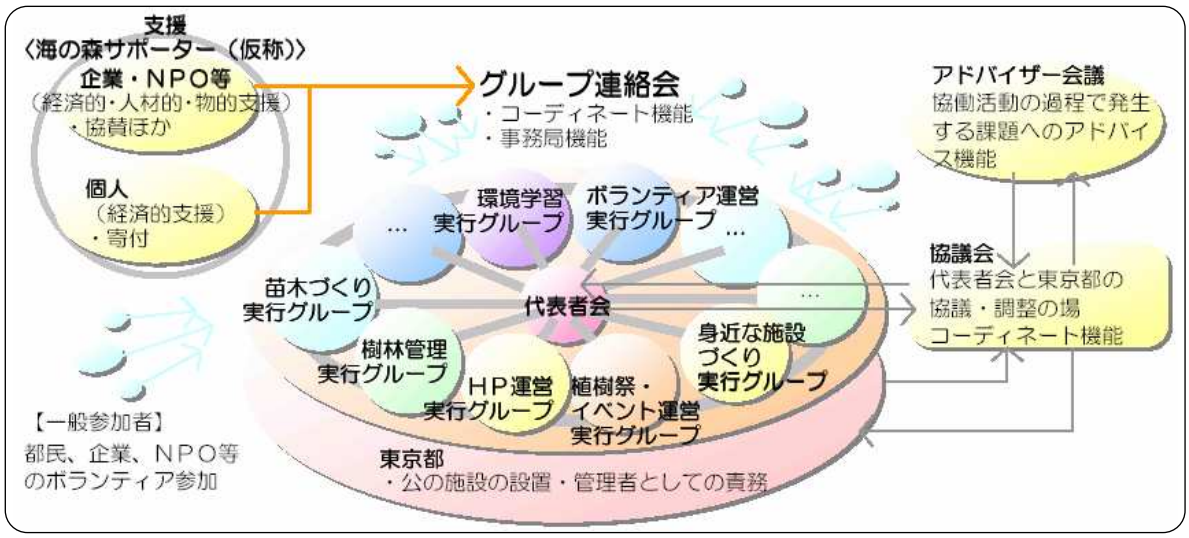
過渡期

実行委員会方式の拡大

○実行委員会方式を繰り返しながら、活動分野ごとに継続的・自主的に活動を行う「実行グループ」を形成
○複数の実行グループができた段階で、実行グループ間の連絡調整、合意形成を自主的に行うための代表者会を設立

発展期

グループ連絡会の設立



○実行委員会の経験を踏まえ、自主的な組織運営を行うグループ連絡会を設立
○多様な協働活動を展開し、組織を充実、発展

２）協働体制における各組織の役割

海の森（仮称）協働事業の推進に当たっては、各組織間で調整、協議していく機能が不可欠といえる。海の森（仮称）協働活動の各組織は、以下に示す役割を担う。

■各組織の役割（例）

組　織	構　成	役　割
グループ連絡会	・実行グループと代表者会、連絡会事務局で構成する。	・参加者の多様な発想や機動性・柔軟性を活かし、継続的に協働活動を展開
実行グループ	・活動分野ごとに協働参加者で構成する。	・自律的に協働活動を展開 ・グループ活動の運営、企画立案・実施
代表者会	・実行グループの代表者で構成する。	・実行グループ間の連絡調整（情報共有、理解、協力、改善要請） ・組織全体に関する総意形成 ・東京都との協議会への出席
連絡会事務局	・事務局長と事務担当者で構成する。	・グループ連絡会の日常的・庶務的な運営業務を行う。
協議会	・グループ連絡会の代表者会と東京都で構成する。	・協働活動の計画や運営・管理について検討・調整
アドバイザー会議	・公平な見地から助言する有識者等からなる委員で構成する。	・協働活動の過程で発生する各種課題に対して協議会を通じて助言
東京都	・東京都	・協働活動組織の育成支援、活動拠点の提供、協働事業のＰＲなど協働活動の側面的な支援

（3）コーディネーター※の導入による協働活動の推進

グループ連絡会には、広範な参加者が参加し、多様な協働活動を展開することが求められる。

多様な参加者の融合、実行グループの自律的な活動の推進、公園利用の活性化などに寄与するためのコーディネート業務が必要になり、次のような理由から初期の段階から専門のコーディネーターを導入していくべきである。

- 民間の持っている特性（機動性、ノウハウ、ネットワークなど）を活かして、活動を活発化させていくことが協働の姿として望ましいこと。
- 参加者同士の意見調整の方法を確立して、自主的に組織の運営を進めていく必要があること。

コーディネーターは、調整仲介者、支援者の立場で活動及び組織の進化にかかわり、次のような役割を果たしていく。

●実行グループ内、代表者会の合意形成を支援する機能

・意見の引き出しなど円滑なコミュニケーションを図るための支援機能
・意見や利害の対立をまとめる支援機能

●実行グループ、代表者会の活動を支援する機能

・活動を活性化する支援機能（アイデアを引き出し、実効性ある形にしていく支援など）
・協働活動の推進に必要な資金や資機材の調達支援機能
・ネットワーク形成支援機能
・運営能力向上など組織育成の支援機能

●代表者会と東京都の間を中間的な立場で橋渡しする機能

・協議会参加者に行政のしくみや用語などを伝え、相互理解を促進する支援機能
・双方の緩衝役、関係促進役

※　コーディネーター：物事の調整・まとめ役。海の森（仮称）では、上記の機能を果たす。

（4）グループ連絡会の運営の基本的なルール

グループ連絡会は、協働活動・組織の柔軟性を保ちつつも、組織運営の基本である意思決定の方法、財務処理などについて代表者会でルールを定める必要がある。

ルールの設定に当たっては、次のような組織運営上の留意点に考慮する。

・社会に対して活動・組織の実態を常に情報公開する。
・組織内部で情報の滞りが生じないように、情報の共有や保存方法に留意する。
・参加者の相互信頼を醸成するため、交流の方策を確保する。
・グループ連絡会が、協力し合って協働活動を展開していくために、同一分野の実行グループの林立や分裂を防ぐ方策を講じる。
・代表者会や実行グループ間において意見の対立が生じた場合、意見を公平に調整し、合意形成に至るための方策を講じる。
・バランスを保った運営が行われるように、公平性を確保する。
・活動に対する目標設定と評価・改善・打ち切りなどの見直しを実施する。
・参加者のプライバシーの保護に努める。
・活動・組織の活力、魅力を維持、向上させ、継続、拡大に結び付けていくために、世代の多様化や交流、新規メンバーの受入れ、交代のルールの設定、新たなアイデア、ニーズへの対応方策についてもあらかじめ検討する。

⇒　巻末の参考資料参照

3　海の森楽校（がっこう）※1（仮称）の展開

（1）環境学習の展開

海の森（仮称）は、森が成長していく各段階や森の成長に伴う生物相の違いが観察できるなど、全体がフィールドミュージアム※2であるということができ、自然やその再生技術、協働活動について学ぶことができる学校そのものであり、多様な学習教材を開発、提供する可能性がある。

子どもから大人まで様々な海の森（仮称）利用者を対象に、森づくりをはじめとし、森から海へとつながる多様な自然の観察や自然体験活動など、日帰りから短期滞在型までの多彩な学習プログラムを用意し、気軽に楽しく環境について学べる機会と場を提供していく。

また、小・中学校や中央防波堤外側のごみ埋立処分場との連携を図ったプログラムも提供していく。

これらの学習プログラムは、協働活動参加者の知恵やアイデアを活かした個性的な内容、森の成長とリンクした内容としていくことが望まれるとともに、利用者の興味を引きつけ、協働活動への恒常的な参加を促すような楽しい内容とすることも必要である。

※1　楽校（がっこう）：親しみやすく楽しく学べる場をイメージし、「学校」の音を生かして「楽校」の文字を当てた。
※2　フィールドミュージアム：地域全体のあるがままの姿や自然を尊重し、関連した文化、歴史、観光などを含め、実際に観察、体験することにより理解が深められるようにした野外博物館の考え方

（２）人材育成の展開

環境学習の利用者や苗木植樹などのボランティア参加者に対して、知識やルールなどを教え伝えるスタッフや、協働活動に必要な参加者間の人間関係を円滑に進めるための技術を併せ持ったベテランやグループリーダー、更に進んでコーディネーターなどグループ連絡会の運営にかかわる人材を育成していく必要がある。

人材育成に当たっては、専門の講師を外部から招請するだけでなく、参加者の持つ知識、知恵を掘り起こし、参加者同士が学び合うなど、グループ連絡会内部で育成していくことも必要である。また、海の森（仮称）づくりの技術、過程を新しい参加者にきちんと伝えていくことも必要である。

（３）海の森楽校（がっこう）（仮称）

こうした環境学習、人材育成の取組を総合的に展開していくために、「海の森楽校」（仮称）を設けることが考えられる。

海の森楽校（仮称）は、海の森（仮称）の自然を理解し、森を育てていくために必要な知識、より専門性の高い知識や現場の実践を踏まえた協働活動の運営方法などを習得する場として設ける。

海の森楽校（仮称）の展開によって、海の森（仮称）で学んだ知識を他の地域において発揮するなど、海の森（仮称）協働活動の成果の波及も期待される。そのことによって、更に海の森（仮称）が自然環境再生のシンボル、協働活動の先進地として認識され、海の森（仮称）ブランドの向上にもつながっていく。

４　海の森（仮称）協働活動へ多くの賛同を得るための方策

海の森（仮称）協働活動に、広範な人々の賛同を得るための方策を展開していく。賛同は、直接的な参加と間接的な参加（支援）によって実現され、次のように分類できる。

■ 賛同の方法

賛同形態	参加 （協働活動への直接的な参加をいう。）	支援 （直接的な参加以外をいう。）
協働活動【グループ連絡会】	・グループ連絡会への参加 ・協働活動へのボランティアとしての参加	・資金提供（寄付など） ・資機材提供 ・外部への情報発信（口コミほか） など

多くの人々の賛同（参加・支援）を得るためには、参加・支援者を受け入れる組織の体制、運営の方法、協働活動メニューの内容などグループ連絡会のあり方とともに、参加・支援の意欲がある都民、更に海の森（仮称）を知らない人々を取り込むための方策を検討する必要がある。

方策とは、これらの人々に対して積極的にきっかけをつくり、点を線につなげ、面へと発展させていく方法といえる。

（1）賛同を得ていくための視点

方策を具体化するに当たって、賛同を得る相手が多様であることを前提に、考え方の基本的な視点を以下に挙げる。

■ 賛同を得ていくための視点

- わかりやすいこと。
- 魅力を示すこと。
- 多様な選択肢があること。
- 継続性・発展性があること。
- 独自性があること。
- 開かれていて、偏りがないこと。

⇒　巻末の参考資料参照

（2）賛同を得ていくための方策づくり

基本的な視点を踏まえ、具体化していくための方策づくりは次のように考えられる。

⇒　巻末の参考資料参照

1）海の森（仮称）ブランドの形成に向けた方策づくり

不特定多数の人々に海の森（仮称）を知ってもらい、信頼感、安心感など好感を持ってもらえるよう認知度を高めていくために、統一的なイメージづくり、情報開示、ＰＲ活動を行い、海の森（仮称）ブランドを形成していく。

①　統一的なイメージづくり

活動の基本的な考え方の明示や、キャッチフレーズ、ロゴ・マークなどを用い、情報をひとつのイメージにまとめて発信していく。

②　情報開示

海の森（仮称）協働活動の社会的意義や活動成果、公平性、公開性をアピールし、信頼性や健全性を広範な人々に印象付けていく。

そのために、グループ連絡会の活動報告書の作成や、活動成果の発表会などの方法を用い、情報開示を積極的に行っていく。

③　ＰＲ活動の推進

海の森（仮称）の協働活動情報を都民、企業、NPO 等に対して積極的にＰＲし、参加・支援者や公園利用者の拡大を図っていく。

ＰＲの手法としては、マスコミの活用など費用対効果の大きい媒体に狙いを付けた取組が有効と考えられる。

また、インターネットを活用した不特定多数の人々とのコミュニケーションの展開や、定期的な会報の発行のほか、著名人を起用し、海の森（仮称）を注目させ、イメージの好感度を向上させることも考えられる。

⇒　巻末の参考資料参照

2）賛同を受け入れるための方策づくり

ブランド形成に向けた方策を展開するとともに、賛同者のモチベーションやニーズ、レベルに応じた参加・支援を受け入れるための多様な方策を用意する。

例えば、寄付、資機材提供への対応、イベントの活用、多様な協働活動の展開、海の森サポーター（仮称）による支援、グループ連絡会への参加などが考えられる。各方策において、参加しやすいきっかけをつくるという観点を大切にして展開を図る。

①　気軽な参加からグループ連絡会への参加

海の森（仮称）協働活動は、参加者の意思や状況に応じて、だれでも気軽に参加することができる体制が重要である。そのためには、グループ連絡会が窓口となって、イベントへのボランティア参加を呼びかけ、その後、グループ連絡会における活動への参加を促し、それぞれの場で企画、運営に参加できるように柔軟な体制をつくっていく。グループ連絡会は、参加者が自らのアイデアを自由に提案でき、そのアイデアについて皆で議論できるような運営を行っていく。このことによって、グループ連絡会の自主性、自律性を育んでいく。

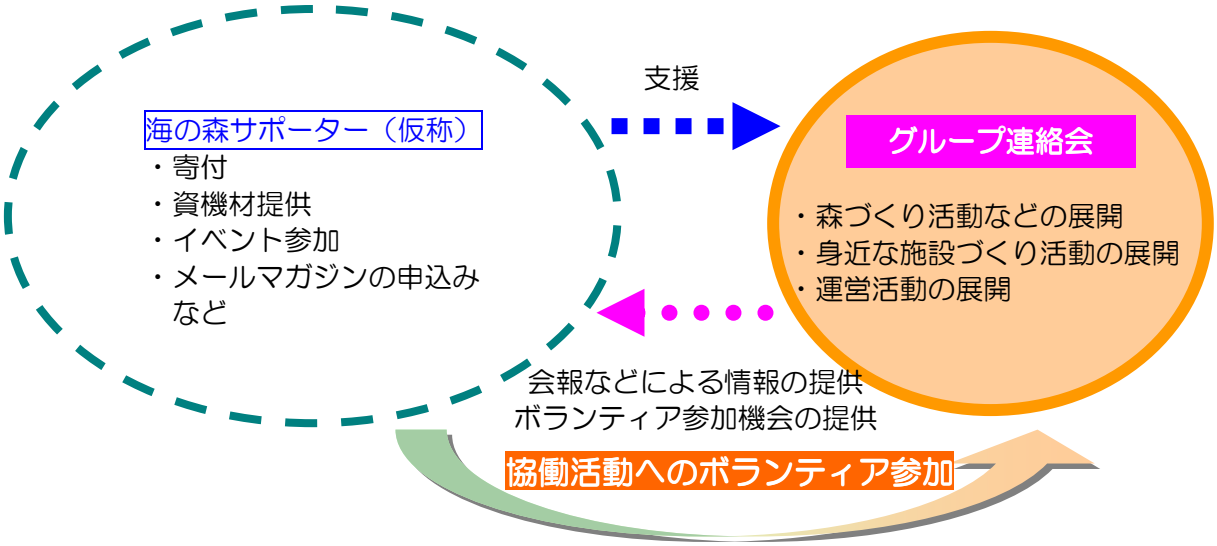
②　海の森サポーター（仮称）による支援

寄付や資機材の提供、イベント参加、メールマガジン※申し込みなど、海の森（仮称）の協働活動への支援を受け入れていく（海の森サポーター（仮称））。

海の森（仮称）の情報をサポーターに随時提供し、恒常的な支援、協働活動への参加を呼びかけていく。

※ メールマガジン：電子メールのしくみを利用した情報配信の方法

■ 海の森サポーター（仮称）の位置付けのイメージ



③　多様な協働活動の展開

海の森（仮称）協働活動に興味のある人々を誘引し、一時的な参加から恒常的な参加へと定着させていくために、参加者のニーズや参加レベルに応じた多様な協働活動を用意し、参加のきっかけを展開していく。

また、植樹など海の森（仮称）づくりを効果的に進展させるために、社会貢献活動を行う企業やＮＰＯ等が参加しやすくなる方策を検討していく。

こうした協働活動は、実行グループが自主的、自律的に企画・運営を行っていく。企画・運営の際には、以下の点などに留意が必要である。

・いつ参加しても発見や楽しみが感じられる。
・多様な世代の参加ニーズに応じた活動メニューがそろえられている。
・新しい企画や活動に挑戦し、活動内容全体の魅力が高められている。
・組織内部だけではなく、外部に向けたアイデア公募や他組織の活動とのタイアップなどを図る。
・森の成長とリンクした活動を工夫する。
・活動成果を検証、評価し、活動内容のレベルアップが図られている。

④　イベントの活用

植樹祭やコンサートなど海の森（仮称）を知らない人々や活動初心者の興味を引きつけるイベント、各種活動成果の発表会など活動経験者の定着に向けたイベントを展開する。

⇒　巻末の参考資料参照

⑤　寄付、資機材提供への対応

自主的な協働活動を継続的に展開していくためには、恒常的、安定的な資金の確保が必要である。

グループ連絡会は、海の森（仮称）協働活動で必要とする資機材の提供を呼びかけるだけでなく、協働活動の健全性や意義を PR して、多様な資金等の確保策を展開していく。