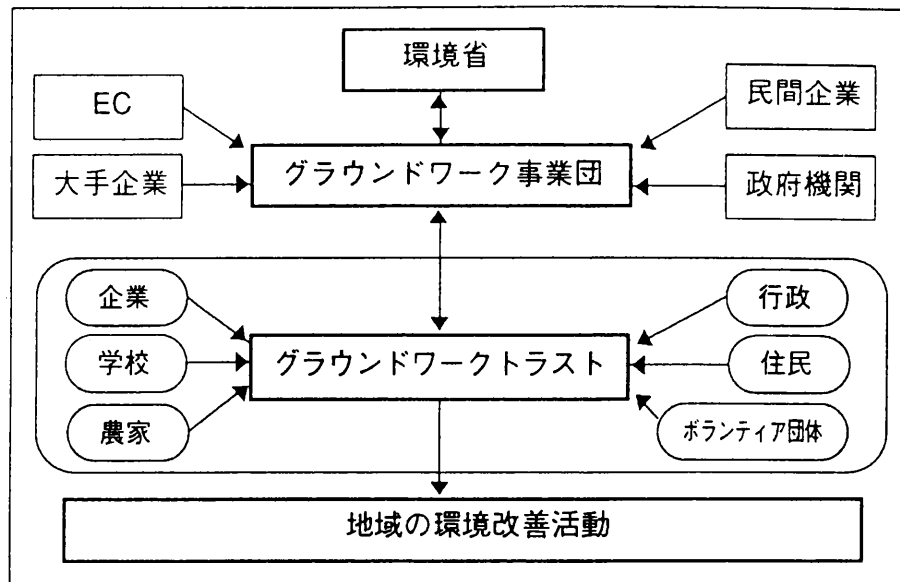


## 7 グラウンドワークの仕組み

ここで、グラウンドワーク全体の仕組みを整理しておきたい（図4）。この図からわかるように、グラウンドワークの全体の仕組みは、「グラウンドワーク・トラスト」という現場レベルでの活動と、「グラウンドワーク事業団」という国レベルの活動とに分けられる。

<図4 グラウンドワークの仕組み>



（日本グラウンドワーク協会資料より）

### ●グラウンドワーク・トラスト（Groundwork Trusts）

グラウンドワークのビジョンと目的を現場で実践するのは、全国各地44ヵ所に設立されている「グラウンドワーク・トラスト」である。

このトラストは、グラウンドワーク事業団（環境省の代理）、地方自治体、その他の団体や地元企業が共同で出資する「有限責任会社（a company limited by guarantee）」として設立される。その設立プロセスについては次章で詳しく説明するが、これらのスポンサーはトラスト新設時に6年間のスポンサーシップ契約を結び、トラストの運営を財政的に支援することを約束する。トラストを運営するのは地元代表からなる「理事会（Board of Directors）」で、その中心メンバーはスポンサーとなる団体が任命する。理事会は10～15名の構成で、スポンサーとなる行政サイドからは県（County）議会議員、市町村（District）議会議員などが任命され、さらに有力企業の社長、主要ボランティア団体の代表、その他地域の著名人などによって構成される。理事会をとりまとめるのは会長だが、このポストの中立性を確保するため、スポンサーが任命する理事は会長になれないことになっている。なお、トラストの理事は会長を含めてすべてボランティアであり、無給である。理事会ではトラストの基本方針や活動内容などについての決定を行い、地域代表が運

営する独立団体としての立場を明確にする。

トラストがこのように法人格をもって設立・運営されているため、トラスト名で資産の所有や移転ができ、銀行などからの融資を受けることも可能となる。また、「有限責任」という表現が示すように、トラスト運営に関わる理事の法的責任が一定限度に制限される。例えばトラストが負債を負ったような場合でも、理事の個人的な責任は1～5ポンド（160～800円）にとどまる。したがって、ボランティアとしてトラストの運営に関わる理事は、安心してその職務に専念することができる。

この法人格に加え、トラストはチャリティ団体としても登録されている。こうすることで、トラスト活動に対する社会的信用が得られ、所得税の免除、地方税の減額、印刷税の免除など、税制上の各種特典が受けられる。また、自治体や企業が資金助成をする場合、対象をチャリティ団体に限定しているところが多いことから、資金獲得がしやすくなるというメリットもある。その一方で、チャリティ団体として登録することで、活動の目的と地域が法的に限定されるという制約も生じてくる。すなわち、目的から外れた、あるいは事業地域外でのプロジェクトが難しくなるわけで、この制約を取り除くため、別途子会社をつくり、どのような仕事でもできるようにしているトラストもある。そしてこの子会社から得られた収益は、そのままトラストに寄付されている。

トラストでは図4にあるように、地域の自治体、企業、政府機関、学校、ボランティア団体、市民グループ、農家など、様々な団体や個人とパートナーシップの関係を築いている。トラストで問題を見つけ、そこの住民や学校にアプローチすることもあれば、地域住民の方から、あるいは企業からトラストに依頼があり、プロジェクトに発展することもある。どちらかと言えば、設立当初はトラストから地域に働きかけることが多いが、トラストの地域内での知名度が高くなると、地域の方からトラストに話が持ち込まれることが多くなる。すでに述べたように、トラストのプロジェクトは多種多様であり、それぞれのプロジェクトごとに、違ったパートナーシップが仕組まれることになる。

トラストは、グラウンドワーク事業団を通して様々な支援を受けている。次章でもみるように、トラストの立ち上げ時には事業団からの強いバックアップが得られるし、環境省からの助成も、事業団を経由してトラストに提供されている。また、トラスト活動が軌道に乗ってからも、環境政策についての政府、欧州連合あるいは国際連合などの動きについての情報の提供、省庁や企業などからのプロジェクト資金の獲得、スタッフの研修、企業へのコンタクトの提供など、様々な支援が提供される。しかしながら、事業団とトラストの関係は、日本でイメージしやすい上下の関係とは違っている。トラストは有限会社兼チャリティ団体であり、地域の代表からなる理事会が運営する地域所有の独立団体である。すなわち、トラストと事業団は、基本となる価値観やアプローチの原則を共有しながら、お互いが違った役割を果たし、共通の目標に向けて行動するという関係にあるということが出来る。

#### ●グラウンドワーク事業団（Groundwork Foundation）

グラウンドワーク事業団は、グラウンドワークの全国的普及を進めるために、トラストが10ヵ所ほどに広がった1985年に設立された。上にみたトラストと同様に、事業団も有

限責任会社兼チャリティ団体であり、独立した民間のボランティア団体である。最近では「事業団（Foundation）」よりも、「National Office（全国本部）」という表現がよく使われるようになっている。

事業団自体はトラストのように現場でのプロジェクトは行わず、様々な形でトラストの活動を応援し、グラウンドワークの全国的普及に努めている。こうして、一方でグラウンドワークの活動拠点を全国に広めながら、トラストがその能力と使命を最大限発揮できる条件を整えることがその役割となる。スタッフは約30人で、オフィスは英国中部の都市、バーミンガム市に置かれている。

事業団はその活動の一つとして、「全国キャンペーン」を企画・運営している。これは特定の環境テーマに対してスポンサーが資金を出資し、その資金を使ってトラストが環境テーマを実践に移すという仕組みである。スポンサーとなるのは大手企業が圧倒的に多いが、省庁や民間の財団がスポンサーになることもある。キャンペーンテーマの選定は、スポンサーと事業団が共同で決定している（コラム4参照）。

事業団では3ヵ月に1回ほどのペースでトラスト所長会議を開く。この所長会議では、個々のトラストで進められているプログラムや企画、ローカルキャンペーンについての情報、現場の方法論やノウハウの交換が行われる。事業団ではそれらの中にももしろいアイデアや方法があれば、全国キャンペーンの候補にしたり、あるいは環境省に持ち込んで、事業化を持ちかけたりもする。このように、グラウンドワークの仕組みの面白いところは、環境省という国からの下へのお金の流れがある一方で（トップダウン）、生活現場での新しい発想法や方法論を、トラストから事業団を経由して国に伝える（ボトムアップ）という、双方向の流れができてきている点にある。

環境省からのグラウンドワーク全体への助成は、この事業団を経由して支給されている。事業団では環境省に対してグラウンドワーク全体の事業計画をビジネスプランの形で提出し、事業資金を獲得し、年度の終わりには報告書を作成し、環境省の評価を受けることになる。そのため全トラストからのデータの収集、費用効果の分析なども事業団で行う仕事の一部となる。なお、事業団の人件費や諸経費は、そのほとんどが環境省からの助成で賄われている。

事業団は、このように環境省から多くの補助金助成を受けているが、すでに述べたように、事業団自体は独立した民間団体であって、環境省に所属する団体ではない。つまり、環境省はグラウンドワーク事業団が企画するアイデアやプロジェクト、その方法論を支持して助成するという立場をとっており、期待するだけの成果が得られなければ手を引くこともできる。一方、事業団には行動の自由があり、他の省庁との連携や民間企業との協力も可能である。もちろん、事業団の人件費が環境省の助成、すなわち国の税金で賄われているため、相応の義務と責任は生じてくる。しかし、それは日本でイメージする「紐付き」という感じではない。環境省との間で合意した目的と具体的な目標値を満たしていれば、それをいかに達成するかは事業団の自主性に任されている。

#### ●グラウンドワークへの政府からの財政援助

グラウンドワーク運動を支援するのは環境省（Department of the Environment）で、政

府助成も環境省を通して支給されている。環境省は日本の環境庁、国土庁、建設省、自治省などの機能を併せ持つ大きな省であり、その権限は幅広い。この環境省からのグラウンドワーク全体への助成総額は1994年度で600万ポンド（約10億円）で、その内訳は事業団運営費が150万ポンド（25%）、トラストへのコアコスト（中核スタッフの人件費及び諸経費）助成が300万ポンド（50%）、さらに、事業団で管理する基金向けが150万ポンド（25%）となる。

最後に挙げた「基金」には、三つの種類がある。まず「全国キャンペーン用基金（Thematic Project Fund：60万ポンド）」で、これはグラウンドワーク事業団で企画する全国キャンペーンに対して、民間から出資があったとき、それと同額を「マッチング」として出資できる基金である。つまり、民間からの出資がなければ使えないお金である。二つめは「プロジェクト基金（Project Fund：60万ポンド）」で、これは各地のトラストが事業団に対して申請できるお金である。その際、地元で一定の資金が用意され、それに対するマッチング資金として提供される。三つめは「環境基金（Environment Fund：30万ポンド）」で、これは各地のトラストが、地域のボランティア団体や市民グループと一緒に活動する場合に申請できるお金である。この場合はマッチングが条件ではないため、トラストではあらかじめ資金を用意する必要はない。

この600万ポンドに加えて、このグラウンドワーク事業を誕生させた田園地域委員会には、グラウンドワーク用資金として225万ポンド（約3億5千万円）が別枠で支給されている。このお金はグラウンドワークプロジェクトを支援するための資金だが、助成対象の審査をするのは田園地域委員会であり、同委員会の事業目的に合ったプロジェクトにだけ提供される。すなわち、生みの親としての田園地域委員会は、こういう形でグラウンドワークへの影響力を維持していることになる。助成申請はグラウンドワーク事業団経由ではなく、各地のトラストが直接田園地域委員会に対して行っている。

#### ●地方自治体にとってのグラウンドワーク

さて、グラウンドワーク全体の仕組みを考える上で、そのカギとなるのが地元自治体とのパートナーシップである。グラウンドワーク運動が始まった頃は、トラストと自治体の関係がギクシャクすることが多かった。というのは、グラウンドワークで行っている活動は、本来は自治体が担当すべきものという意識が自治体側にあり、グラウンドワークの地域への進出は、自治体の地位を弱め、その仕事を奪うものという見方があったからである。

しかし、環境問題が深刻化する中で、自治体の環境行政だけでは問題の解決はできないことが明らかになってきた。まず、自治体にとってみれば、福祉や教育問題に比べ、環境問題はあくまでも周辺問題でしかない。すなわち、環境問題は自治体として全力投球すべき問題とは考えられてこなかったし、環境問題への意識が高まった現在でもその感が強い。特に、現在の保守党政権の下で自治体財政は縮小を余儀なくされており、手持ちの資金だけでは環境問題への対応が難しくなっている。かといって、環境問題を手つかずのままに放置しておくこともできない。財源の縮小とは反比例して、環境問題への市民の関心は高まっており、それが自治体への政治的圧力となっている。

また、自治体にとって市民や企業とパートナーシップを組むのは容易ではない。納税者

としての市民側には、環境再生は行政の仕事という自治体依存の姿勢が根強くある。また、環境の再生に関係してくる土地の多くが企業所有でありながら、行政が企業と一緒に行動することは難しい。企業側から見れば、行政とは企業活動を監督するところであり、一緒に協力する相手とは見ていない。また、法人税を払っているのにこれ以上という意識も働く。

こうした伝統的な関係に加えて、国と自治体の関係も変化の波にさらされている。まず、1988年に「地方自治体法（Local Government Act）」が改正され、自治体による公共サービスの独占を改め、一般業者が入札により公共事業の受託をする制度（強制競争入札）が導入された。この入札対象となるサービス領域はその後徐々に広がり、現在では公園管理や廃棄物処理なども含め、かなりの環境サービスがこの中に取り込まれている。この結果、自治体ではスタッフの縮小を余儀なくされる一方、旧来からの自治体スタッフでチームをつくり、入札に参画するところもでてきている。

さらに、政府の政策プログラム、それに伴う補助金の出し方も、自治体独占からパートナーシップ型に変わってきている。1991年以降、次々と登場した「シティ・チャレンジ（City Challenge）」、「イングリッシュ・パートナーシップ（English Partnership）」、「統一都市再生事業（Single Regeneration Budget）」などは、いずれも自治体を中心的な事業主体としながらも、パートナーシップによる地域内協力が選考の前提になっている。そして、企画の優秀なプロジェクトのみが政府出資の対象となる。つまり、自治体が国の資金を獲得できるか否かは、地域内でのパートナーシップの善し悪しにかかっているわけである。

こうして見てくると、行政側から見たグラウンドワークの強みと、グラウンドワークを支援することのメリットがよく理解できる。すなわち、グラウンドワークは：

- ・環境問題に全力投球できる
- ・市民への啓発活動や市民との連携活動ができる
- ・企業との協力関係が推進できる
- ・地域内外から新たな資金を引き出せる
- ・環境再生を目的とした隣接自治体との協力関係が推進できる
- ・国の資金を獲得するための有力なパートナーになれる

これらに加えて、議会議員の意識改革という点で、トラストとの連携が有効との意見もある。つまり、議員がトラストの理事となり、そこで企業経営者や市民代表と頭をつき合わせて問題を考える中で、環境の大切さやパートナーシップ方式の有効さを実際に体験することになる。この経験が本来の議員活動に生かされ、他の議員にも影響を与えているようである。

#### ●企業にとってのグラウンドワーク

企業にとって、今や「環境」への対応は、企業の競争力、コスト削減、あるいは企業イメージの向上を左右する重要なテーマになっている。特に、資金力に乏しい中小企業にと

っては、年々増加する環境に係る法制度の内容を満たすだけでも容易ではない。

そこで、グラウンドワークは特に中小企業に対して、次のようなサービスや支援を提供している。

- ・環境監査の実施
- ・企業の環境クラブの設立と運営
- ・企業敷地の環境改善
- ・スタッフのための環境トレーニング
- ・社会参加機会の提供

これらのリストからもわかるように、グラウンドワークと企業の関係は「企業からの貢献」という一方通行ではなく、企業側にも経営上のメリットがあることがわかる。そうした企業利益につながるサービスについては、グラウンドワークはサービス料をとっており、これがトラストの重要な収入源にもなっている。

企業の社会参加について言えば、このテーマについての英国企業の対応の仕方は、ここ15年くらいの間大きく変わった。それまでは企業とボランティア団体との間には目に見えない壁があり、企業は社会参加から利益を得るべきではないという価値観が働いていた。しかし、今では企業の主体的な社会参加は地域の問題解決にとって不可欠と考えられている。それとともに、企業側でも社会参加を企業経営の一部として捉え、自社の貢献が有効に活かされ、自社にとってもメリットとなるような社会参加の仕方を考えるようになっている。

企業の社会参加と言えば現金の寄付がすぐに思い浮かぶが、グラウンドワークの場合、次のような様々な形で企業参加が見られる：

- ・現金の寄付
- ・トラストプロジェクトのスポンサーシップ
- ・資材などの現物の提供
- ・トラストへの事業委託（環境監査や敷地デザインなど）
- ・機械、器具、施設（会議室など）の貸与
- ・スタッフの出向
- ・企業敷地の一般への開放（遊歩道や公園などとしての利用）
- ・役員の理事としての参加
- ・従業員のボランティアとしての参加
- ・トラストの経営や事業面でのアドバイス
- ・会社広報誌などを使ったグラウンドワークの宣伝



銀行から寄付された  
レンジャー用のジープ

このように様々な形が用意されているため、企業側では自社の方針と経営状況に合わせて、無理のない参加をすることができる。

企業の社会参加は、企業側の働きかけで行われるケースは少なく、地域社会がある目標に向けて動こうとするときに、それに貢献するという形の参加が多い。この意味で、パートナーシップによる地域総参加の仕組みをつくり、企業自らが主体的に参加しやすい状況を設定できることが、グラウンドワーク方式の特長としてあげられる。

## 8 グラウンドワーク・トラストの設立と運営

### ●トラスト設立のプロセス

ところで、グラウンドワーク・トラストは英国内どこにでも設立されるというわけではない。環境省の財源にも限界があり、トラストの設立は、グラウンドワークの手法を最も必要としている地域に限定される。

新しいトラストは、表1のようなプロセスで設立される。まず、各地の自治体あるいは地元企業が事業団に連絡をとり、トラストを設立したいという意思表示をする。これに対し、事業団ではスタッフを現地に派遣し、グラウンドワークを必要とする地域かどうかの判断をする。その際、地域に難しい環境問題が存在し、これが経済不況や失業率の高さ、青少年問題やコミュニティ意識の欠如と相互に関係しているような地域であれば可能性は高くなる。

<表1 グラウンドワーク・トラスト設立のプロセス>

1	自治体／地元企業などがグラウンドワーク事業団に意思表示／登録
2	事業団で現地調査（トラスト設立の必要性／可能性の確認）
3	地域で「トラスト準備委員会」の設立／オフィサーの雇用
4	トラスト設立申請書の提出（グラウンドワーク事業団へ）
5	グラウンドワーク事業団／環境省で承認
6	トラスト設立のスポンサーシップ契約（6年間）
7	トラストの設立（有限会社）／チャリティ団体としての登録
8	運営理事会の設立
9	トラスト所長及びコアスタッフの雇用
10	活動の開始／事業団からの継続的支援

グラウンドワークへの必要性が高い地域であるとの判断がなされれば、まず、地元の議員や企業、市民の代表などからなる準備委員会が結成される。そして、ここで地域にグラウンドワークを持つことの必要性と意味が議論される。この委員会の設立に合わせて、この委員会の監督の下に動くオフィサーが雇用される。このオフィサーは、地域の環境問題の性格や既存の団体の活動状況、企業の参加意識のアンケート調査、環境改善が必要な地域のリストアップなどを行い、委員会が適切な判断を下せるようにするために必要な情報を分析・提供する。また、委員会活動の一環として、事業団からのプレゼンテーションや既存のトラストの視察なども行われる。

こうした活動を半年から1年続け、グラウンドワーク結成の意向が固まれば、最終的に報告書をまとめ、事業団に「グラウンドワーク・トラスト設立申請書」が提出される。事業団ではその内容から、特に行政、企業、市民団体のやる気があるかどうか、パートナーシップが組めそうかどうかの判断をする。したがって、表2にあるように、申請書の中には行政、企業、そして市民団体が協力し合う意向があることを実証するデータ（アンケート調査結果など）とともに、パートナーシップをどのようにして形成しようとするのか、その具体的なプランや道筋も提示しなければならない。

<表2 トラスト設立申請書の内容>

設立の主旨と基本方針	問題の性格／可能性／環境ニーズ ギャップをいかに埋めるか 既存の活動内容 既存の団体との協力量針 政府政策への貢献内容
地域パートナーとのコミットメント	コンサルテーションの結果 パートナーシップの内容
トラストの構造、スタッフ、コアコスト	運営理事会の構成 コアスタッフ数、給与水準、役割 コアコストの詳細／出資先
プロジェクト・プログラム	立ち上げ後3年間のプログラム 資金の出所
トラスト活動の評価基準と手法	

この半年から1年という期間は、日本的に言えば根回しの期間に当たる。すなわち、事業団ですぐにトラストを設立するのではなく、グラウンドワークという外来のものを地域で受け入れるための熟成期間を設けるわけである。この間にグラウンドワークについての地域全体の理解を深め、協力のためのネットワークを広げ、信頼関係を築いておく。同時に、トラストができた時にどのようなプロジェクトができるかのリストアップも済ませておく。こうすることで、トラストが設立されるとすぐに具体的なプロジェクトに入っていけるようにしているわけである。

設立申請書を受けた事業団では、それを環境省に提出し、正式の認可を得る手続きをする。そしてこの認可が下りれば、事業団と地元自治体、そして企業出資があれば企業も参



加し、6年間のスポンサーシップ契約が結ばれる。これにより、トラストの立ち上げから6年間の財政的基盤が固められる（詳細は後述）。この後、地域でのパートナーシップのシンボルとなる理事会が、地元議員、企業代表、ボランティア団体代表、市民代表などの参加で結成される。

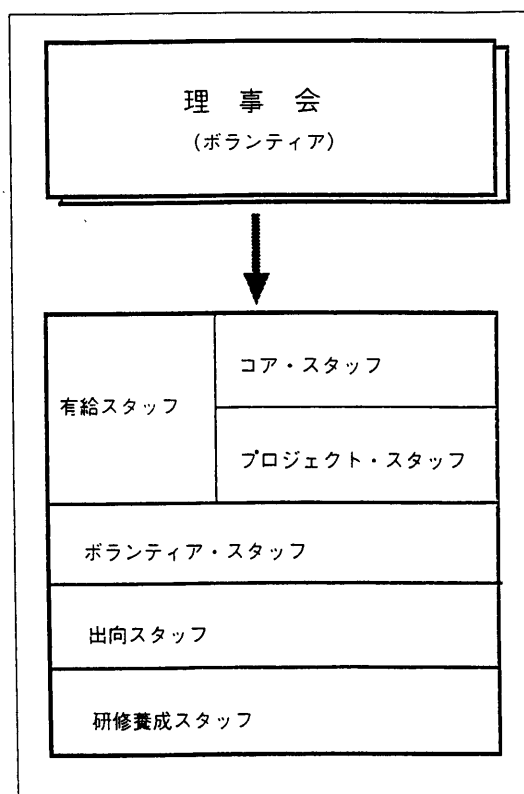
### ●トラストの事業地域

トラストの事業地域は、一つの市町村に重ねてなされることもあれば、複数の市町村を合わせた合同の地域で、あるいは一つの県域レベルの事業として仕組まれることもある。例えば、ロンドン近郊にあるコルンバリー・トラスト（Colne Valley Trust）は、流域の地形に合わせて事業地域が設定されており、県を含めて八つくらいの市町村がスポンサーとなっている。一方、ロンドンの北にあるハートフォードシャー・トラスト（Hertfordshire Trust）の場合は、県（Hertfordshire County）と水資源管理局がスポンサーになっている。こうして、問題や地域の性格に合わせて自治体境界を越えた事業地域の設定ができ、自治体の枠を越えた問題対応ができることが、グラウンドワークの一つの特色であり、強みともいえる。

### ●運営理事会

すべてのトラストは理事会を持ち、その監督の下に所長以下のスタッフが現場での活動を実践する。トラストの理事はボランティアであり、報酬は受けていない（図5）。

<図5 トラストの組織構成>

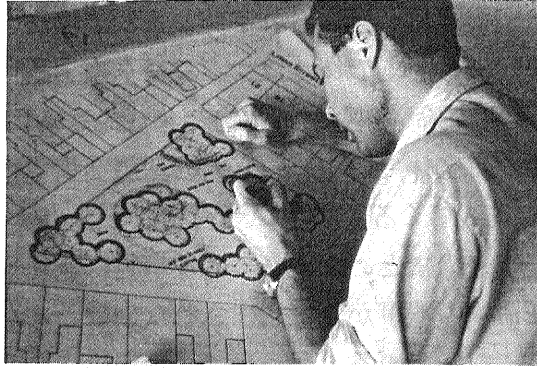


トラストのスポンサーとなる事業団や自治体は、各々同数（通常は2～3名）の正理事を任命する。自治体からは通常は議会議員が任命されるが、多くの場合、異なる政党からの代表が選ばれている。環境省の代理としてのグラウンドワーク事業団は、産業界からの代表や市民代表を任命する。これらの任命理事は、理事会の構成をさらに充実させるため、追加の理事（賛助理事）を任命する。全体では10～20人の理事会構成となるが、理事を何人とするかはトラストによって違ってくる。スポンサーとなる自治体の数が増えれば、必然的に理事の数も多くなる。理事会のまとめ役としての理事長は、理事会の政治的中立性を確保するため、出資団体が任命する理事からは選出されないことになっている。通常は地域の顔役的な著名人が理事長になっている。理事会では定期的に会合を持ち、トラストの全体方針を決定する他、トラストと行政、企業、市民との間のつなぎ役となり、トラスト活動への支援者と協力者の輪を広げる役割を果している。また、特に企業代表からは、トラスト経営面でのアドバイスや指導が提供されることが多い。

### ●トラストのスタッフ

理事会ではスタッフを雇用するに当たり、まず所長を採用する。所長が決まると、所長以下のスタッフは、所長が中心になって決める。スタッフの資質としては、その専門領域での知識や技能があることに加えて、いろいろな人とのコミュニケーション能力が重視される。というのは、プロジェクトを進めるに当たり、行政担当者や議会議員、企業の経営者、市民団体、農家、学校、そして子供たちなど、様々な人々との接触と交渉が必要になるからである。また、一つのプロジェクトを初めから終わりまで、責任を持ってこなす能力も必要になる。そしてアイデアや解決策を提案できるだけでなく、地域の意見に合わせてこれを修正し、さらにその具体化のための資金の獲得、業者との交渉や入札、ボランティアの確保なども重要な仕事の一部となる。

図5にあるように、スタッフ構成は大きく「コア・スタッフ」「プロジェクト・スタッフ」「出向スタッフ」そして「ボランティア・スタッフ」の四つに分けられる。「コア・スタッフ」はトラストの中核となるスタッフで、立ち上げ時に雇用され、これに対してはスポンサー（国や自治体など）からの人件費助成がある。所長、プロジェクト・マネージャー、景観デザイナー、財務担当、そして秘書というのが基本的な構成である。「プロジェクト・スタッフ」は、トラスト活動の拡大に合わせて採用されるスタッフで、特定のテーマやプロジェクトを担当する。1～3年の短期契約のスタッフもあれば、パート勤務となるスタッフもいる。企業、自治体、あるいは民間団体などからの「出向スタッフ」も、このプロジェクトスタッフとして関わるケースが一般的である。ただ、出向スタッフは数としては少ない。最後の「ボランティア・スタッフ」は、通常3ヵ月から6ヵ月、あるいはそれ以上の長期にわたり、トラストの活動をボランティアとして応援するスタッフである。この中には、退職者や芸術家、歴史家、地域活動家などの他、大学のコースの一環として参加する学生、あるいは大学卒業後、就職する前の研修機会とする若者もいる。



トラストでスタッフとして  
働くデザイナー

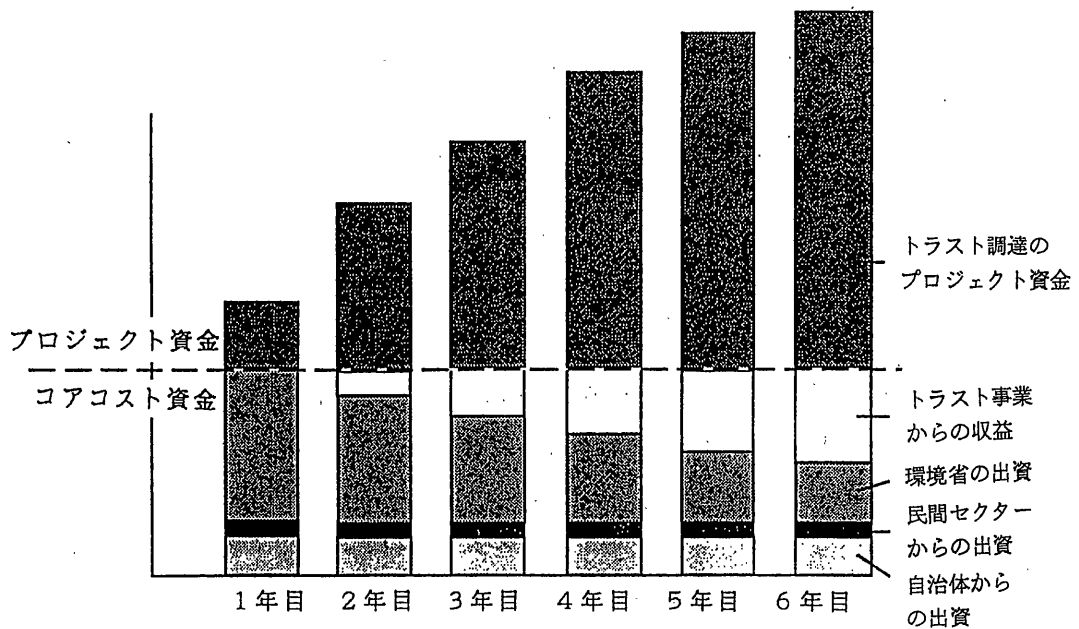
トラストの中核スタッフは通常公募によって採用される。環境関係のボランティア団体、自治体、大学、民間のコンサル会社、建築事務所、あるいは企業の環境部門など、様々な分野からの応募がある。これらの転職組に加え、新規大卒者からの応募も多い。全体的にみてスタッフの年齢は若く、所長クラスで30～40才前半という人が多い。また、女性も多いが、これはグラウンドワークに限らず、ボランティア団体の傾向である。

#### ●トラストの財政

さて、上に見た6年間の契約書の中で、各年度のスポンサーからの出資額が決められる。図6にあるのは、設立から6年間のトラスト財源のモデルとして表現したものである。点線から下が「コアコスト資金」と呼ばれる部分で、これには中心となるスタッフ（所長を含めて4～5人）と事務諸経費が含まれる。それを負担するのは国（環境省）、自治体、そして地元企業で、一般的に自治体と企業の出資は一定額に維持され、国の助成額は立ち上げ時に多く、以後徐々に減らされる。したがって、例えば一年目をみると、国の助成が7割程を占め、トラストでは事業収益は心配せずに、地元での宣伝活動やキャンペーン、企業や学校、市民団体とのネットワークの形成などに専念することができる。しかし6年目になると、国の助成割合はコアコストの1/3程に減り、それだけトラストでは自前で多くを稼がなければならない。

このコアコストの部分は、トラストが設立される地域がどれだけ出資できるかによって異なってくる。国の助成額は全国一律というわけではなく、6年間のコアコスト総額の半分を超えない範囲とされている。したがって、例えば複数の自治体がスポンサーになったり、あるいは地元企業が積極的に出資すれば、この部分の地元出資の資金が増え、それに合わせて国の出資額も大きくなる。それに応じて所長の給料を高くしたり、コアスタッフの数を増やすことも可能になる。

<図6 グラウンドワーク・トラストの収入モデル>



次に、点線より上の部分は「プロジェクト資金」と呼ばれ、トラストが自分で稼ぎ出す資金である。正確に言えば、コアコスト資金の一部（「トラスト収益」の部分）も自前の収益に当たるわけで、これらを合わせた総額がトラスト自前の調達分となる。そしてトラストは、この総額を満足させるために、様々な形のプロジェクトやサービスを実施する（表3）。

<表3 トラストの収入源>

①コアコスト資金の収入源	環境省 地方自治体 地元の企業 トラストの事業収入
②プロジェクト資金の収入源	公的補助事業からの収入 専門的サービス料 プロジェクトからの事業収入 スポンサーシップ（全国/地元） 寄付（現金/資材など） 子会社からの利益

「公的補助事業からの収入」としては、国の都市再開発事業や田園地域委員会の補助事業、あるいは自治体からの事業受託（公園造成など）などが含まれる。「専門的サービス料」は、企業の環境監査やコンサルテーション、マネージメント・プラン作成などのコンサル料である。「プロジェクト収入」は、現場での事業から得られる収益で、様々なプロジェクトの企画、施工そして維持管理などに伴う収入である。「スポンサーシップ」と

「寄付」は性格がやや異なり、前者は特定のキャンペーンへの財政的あるいは人的（出向など）支援、後者は用途を定めない現金の提供あるいは資材の提供などを意味する。

「子会社からの収益」というのは、トラストで子会社を持っている場合にだけ該当する。すでに前述したように、子会社では公益目的から少し外れたプロジェクト（例えば企業向けのサービスなど）を受託し、そこから得られた収益をすべてトラストに寄付するという形をとっている。

## ●チャリティとビジネスのバランス

トラストの運営で常に難しい判断を迫られるのが、チャリティ（公益）目的とビジネスとのバランスのとり方である。トラストはチャリティ団体として税制面での優遇を受けている代わりに、地域環境の再生という公益目的を満たす義務がある。しかし、トラストは同時に収益事業から収益を上げてスタッフの給与に充て、また収益にはなりにくい学校や地域住民グループへの支援資金としなければならない。もちろん、公益目的だからといって、必ずしも収益とならないということはない。民間企業で環境改善を行えば、それはそれで地域環境の再生につながるわけであり、公益目的にかなっていることになる。しかし、民間企業ばかり相手にしては、お金になりにくい市民との活動がおろそかになる可能性がある。また、市民プロジェクトの中にも、行政や企業のスポンサーがつくものもあれば、なにもつかないものもある。したがって、これら様々なプロジェクト候補の中から、どれをグラウンドワークのプロジェクトとして取り上げ、どれを切り捨てる（あるいは先伸ばしにする）のか、難しい判断を迫られることになる。この判断をし易くするため、トラストではビジネスプランを作成し、その中でプロジェクトの優先順位を決め、スタッフの時間配分などを行っている。

おわりに

1991年に第1回日英グラウンドワーク交流が始まって以来、英国グラウンドワークには、毎年日本から150人を超える視察者がある。個人あるいは数人でゆっくり視察される方もあれば、大きな視察団の強行日程の中で、半日だけあわただしくグラウンドワークの現場に足を踏み入れられる方もある。

「百聞は一見に如かず」とよく言われるが、グラウンドワークに関していえば、必ずしもそうとはいえない。特に半日だけのような短い視察となると、グラウンドワークの目指しているものが見えず、失望感とともに英国を去られる方もいる。そういう結果を招くのは、日本の環境づくりのやり方とグラウンドワークのそれとの間に、大きなギャップがあるためと考えられる。

日本の環境づくりは、ほとんどの場合が行政主導である。しかも、行政と業者との間で話が進められ、限られた時間内に多額の資金を投入して、仕上がりの美しさと完成度を優先させた、「完成品としての環境」が住民に提供されるケースが多い。見た目にもきれいだし、専門家としての満足感も大きいのかもしれない。しかし、住民側から見れば、自分たちの思いやアイデアが必ずしも反映されているわけではないし、自分たちで創造した自分たちの環境という所有意識はあまり育たない。用意された環境の利用法も限られているし、完成度が高すぎて、そのケアやメンテナンスにもほとんど関われない。

英国でももちろんそういう環境創造もあるが、グラウンドワークはそれとは違った環境創造の方法を目指している。その原点となるのが、市民と環境との関係を再構築しようとする姿勢である。それを、自然破壊が進む都市周辺で実践しているわけだが、公的な資金の裏付けのないところから出発するだけに、創造力に富んだ、意欲をかきたてるものに仕組まなければ、スポンサーは集まらない。そういう草の根レベルでの、素朴でしかもエキサイティングな活動の蓄積が、グラウンドワークの環境づくりである。

そうした現場主義に立ちながらも、同時に全国的には40以上のネットワークの活動拠点を持ち、英国社会全体の環境問題の解決に貢献できるような、全国的なプログラムを動かしていることも見逃されてはならない。社会を望ましい方向にリードしようという自覚と具体的プログラムがあるからこそ、政府の継続的な応援と、多くの大手企業の参画を可能にしているといつてよい。

草の根レベルでの活動と全国的なプログラムを連動させ、政治、行政、企業、そして市民すべてを巻き込んでいるところが、英国グラウンドワークの尽きない魅力の源である。

## CLAIR REPORT 既刊分のご案内

NO	タ イ ト ル	発刊日
第 118 号	英国における環境づくりの新方向 - グラウンドワークの理念と実践 -	1996/5/15
第 117 号	英国の新交通システム - Light Rapid Transit (and Related) Systems	1996/4/15
第 116 号	米国における国家都市捜索救助システム - FEMA と US & R 隊 -	1996/3/1
第 115 号	大都市圏における広域的行政対応の事例	1996/2/15
第 114 号	英国地方団体の人事制度	1996/2/1
第 113 号	マレーシアの地方自治	1995/12/25
第 112 号	英国の 1995 年統一地方選挙	1995/12/8
第 111 号	大韓民国の 1995 年統一地方選挙	1995/12/8
第 110 号	オーストラリアの地方自治体概説	1995/10/30
第 109 号	シンガポールの地域行政	1995/10/6
第 108 号	濟州道における総合開発計画	1995/9/22
第 107 号	地方団体と芸術支援	1995/9/22
第 106 号	オーストラリアにおける姉妹都市交流の動向	1995/9/22
第 105 号	フランス地方選挙のあらまし	1995/7/20
第 104 号	タイの教科書にあらわれた「日本」	1995/7/10
第 103 号	大韓民国の地方選挙について	1995/6/20
第 102 号	ルクセンブルグの地方自治のあらまし	1995/6/20
第 101 号	米国の公共図書館	1995/6/12
第 100 号	米国の州政府の財政運営と政府間関係	1995/3/20
第 99 号	ノルウェーのフリー・コミュニン・プログラム	1995/3/13
第 98 号	1994 年中間選挙 - 地殻変動をもたらした米国政治の動向 -	1995/2/28
第 97 号	英国の公立図書館	1995/2/28
第 96 号	アメリカン・インディアン - その過去・現在・未来 -	1995/2/14
第 95 号	ロンドンの分散 (Decentralisation) 政策と都市開発	1995/1/20
第 94 号	フランスの学校教育における「日本」	1995/1/20
第 93 号	大韓民国地方行財政の概要	1994/12/15
第 92 号	シンガポールの住宅政策	1994/12/1
第 91 号	欧州文化都市制度	1994/9/19
第 90 号	1994 年英国統一地方選挙と欧州議会議員選挙	1994/8/1
第 89 号	英国における多民族社会の中の学校教育	1994/6/20
第 88 号	アメリカの学校給食	1994/6/20
第 87 号	現代フランス都市計画の手法 (2)	1994/5/30
第 86 号	現代フランス都市計画の手法 (1)	1994/5/30