

京のアジェンダ 21 フォーラム  
戦略検討委員会報告

～フォーラム改革への提案～

2006 年 3 月

京のアジェンダ 21 フォーラム

## 目次

1. 委員会の目的と経過 .....	3
2. これまでのフォーラム ～成果・変遷・課題～ .....	4
3. フォーラムのミッション ～マニフェストとして～ .....	10
4. フォーラムが備えるべき機能 .....	11
5. フォーラム改革への中期プログラム .....	12
6. フォーラム改革プラン2006 ～フォーラム改革への短期的な取り組み～ .....	15
7. 戦略の承認から具体的取り組みの立案・実行へ .....	16
8. 今後の課題 .....	17
9. フォーラム改革のポイント ～幹事会への配慮の要請～ .....	18
<フォーラム改革へのアイデア集> .....	20

## 1. 委員会の目的と経過

### 1-1 目的

京のアジェンダ21 フォーラム戦略検討委員会（以下、委員会）の設置規約には、委員会の目的を以下のように示している。

「戦略検討委員会は、フォーラムの今後のあり方を検討し、その結果を幹事会へ報告することを目的とする。戦略検討委員会での検討は、フォーラムの目的、組織、活動および運営に関わる全ての分野を対象とし、フォーラムの現状を踏まえつつ、前提なく、徹底した検討を行うものとする。」

### 1-2 経過

委員会は以下の日程とテーマで議論を進めてきた。

- 第1回 2005年10月4日：これまでのフォーラムと主要な成果の確認
- 第2回 2005年10月18日：会員にとってのフォーラム、フォーラムにとっての会員
- 第3回 2005年11月1日：フォーラムの情報機能と広報
- 第4回 2005年11月15日：パートナーシップの場としてのフォーラム
- 第5回 2005年11月29日：フォーラム改革への提案（コーディネータ私案）について
- 第6回 2005年12月20日：組織構成修正案について
- 第7回 2006年1月10日：フォーラムのミッションについて
- 第8回 2006年1月24日：フォーラムの機能の構成について
- 第9回 2006年2月9日：委員会報告のとりまとめについて
- 第10回 2006年3月14日：委員会報告の最終とりまとめについて

## 2. これまでのフォーラム ～成果・変遷・課題～

まず、これまで、京のアジェンダ21フォーラム（以下、フォーラム）において生みだされた成果、および設立以来の経過の中で生じた変化（特に問題点）を整理する。

### 2-1 これまでの主要な成果

これまでのフォーラムの活動の中から生み出された具体的な成果として、以下の「事業」が挙げられる。

#### (1)主な成果

##### ・KES（京都環境マネジメントシステム）

京都版ISO14000シリーズとも呼ばれる企業活動に関する環境管理制度である「KES」は、京都を中心とする中小企業の環境経営の指針をめざして「企業活動WG」が推進してきた。その普及は京都以外の地域にも及び、着実に認証件数を増やしている。

KESの運営上の特徴は、京都工業会を中心とする企業人の積極的な関与にあり、運営組織はフォーラム本体とは独立の事業部となっている。

##### ・醍醐コミュニティバス

地下鉄延伸に伴う市バス路線の整理を契機に、醍醐地域にコミュニティバスを運行させる取り組みは、当初、フォーラムと学識経験者が地域組織をサポートする勉強会から出発し、民間バス事業者をパートナーとする事業体として、2004年2月にバスの運行を開始した。

この事例は「地域」のニーズにフォーラムが応え、パートナーシップの場を創出することで事業化を実現したところに特徴がある。

##### ・省エネラベル

家電製品（冷蔵庫、エアコン）のエネルギー効率を消費者に知らせることを通じて、エネルギー消費の抑制を進めるとともに、家電店の販売促進手法としても活用できるものである。この取り組みは、家電販売店などによる「協議会」の設立と運営にフォーラムが関与し、業界の活動として進められたところに特徴があり、その分かり易さから、京都以外の地域にも広がった。

##### ・リターナブル食器利用（リエコ）

イベントやお祭りでの使い捨て食器の利用を減らすために、これを代替する「樹脂製リターナブル食器」を提供し、あわせて食器洗浄のサービスも提供する。この取り組みでは、立ち上げ期における環境省モデル事業の獲得、NPO（エコトーン）による実質的な運営、コミュニティラジオ（京都三条ラジオカフェ）との連携などに特徴がある。

## (2)成果達成の要因

これらの取り組みの成功の鍵を握った要因として、以下の3点が挙げられる。

### ・パートナーシップ

これらはいずれも、フォーラム及びそのメンバー（会員）のみでなく、それぞれ必要な「当事者」「関係者」「支援者」とのパートナーシップに基づいて進められた取り組みである。それぞれの取り組みにおけるパートナーは明確に異っており、その構成は事業の目的と手法に直接関わる範囲に限定されてる。

### ・分かり易さ

これらの取り組みはいずれも、非常に分かり易い「外観」を持っている。「KESマーク」「白いバス」「緑の省エネラベル」「半透明のプラスチック食器と白い食器洗浄車」。誰が見てもその機能とメッセージを理解することができるシンプルなコンセプトとデザインが特徴である。

### ・事業性

これらはいずれも、程度の違いはあれ、収益モデルを持っている。KESは認証および講習で、バスは運賃で、省エネラベルは販売店の抛出で、リターナブル食器はイベント運営者からの抛出で、それぞれ収入を得ることが可能である。言い換えれば、いずれも、良心に訴え「不便」を強いるだけのものではなく、パートナーのそれぞれにメリットを提示することができる。

## (3)成功事例がはらむ問題点

こうした成果達成の一方で、取り組みの過程や事後に生じた問題もある。

### ・個人的な人脈と努力への依存

これらの事業の立ち上げにおいては、必要な関係者とのパートナーシップの樹立が最も重要な条件であり、その動きには「俊敏さ」が求められる。そのため、組織としての意志決定や組織内での周知が十分に行われないうまま交渉・協議が進められ、個人的な資源や資質に依存するところが大きい。

### ・フォーラムとの関係の希薄化

それぞれの事業は、立ち上げ期においては「フォーラム」の人的資源や公共的性格を必要とするが、事業が安定するに連れて、フォーラムとの関係の必要性は希薄になる。また同時に、フォーラム側からの接触（アフターフォロー）もおろそかになりがちである。

#### (4)成功事例からの示唆と課題

これらの成功事例から得られる示唆と課題は、以下のように整理できる。

##### ・フォーラムの「公共的性格」の重要性

成功事例はいずれも「メリット」を生み出す「事業」である。これは反面では「利益追求」として見られかねない。その場面で、フォーラムの持つ「公共的性格（京都市が責任を持ち、市民・企業・行政を分け隔てなく結ぶという性格）」が重要な鍵となっている。

##### ・パートナーシップの場としてのフォーラム

いずれの事業も、実際の活動はフォーラムの「外」で行われている。しかし、その「外の主体」を結び、協働の場に導く場面で、フォーラムが不可欠の役割を果たしてきた。フォーラムの「パートナーシップ」の場としての機能がなければ、これらの事業は創出すらされなかった。

##### ・フォーラムとしての人的資源と人脈

外部の複数のニーズを的確に捉えて結びつける「俊敏な動き」と、フォーラムとしての基本的な考え方の適切な実現を両立させることは難しい。結果として、後者（組織意志）を犠牲にしても前者（個人の資質）を優先させることで成功したものもある。今後はこのふたつの面の両立がフォーラムとしては欠かせない。

##### ・事業化後の協働の維持とアフターフォロー

事業の創出期には目標に向かう熱気や情熱、ものごとが進んで行く「面白さ」がある。しかし、フォーラムの役割は、これらの事業からさらに新しい成果を生み出すところにこそある。事業化の後も緊密なパートナーシップを維持し、それぞれの事業をさらに向上させるための刺激を創出し続けることが重要である。

## 2-2 フォーラムの問題点と要因

設立から今日までのフォーラムの変遷の中で、以下のような問題点が現れた。また、これらの変化には以下に示す要因があると考えられる。

### 2-2-1 フォーラムの変化と問題点

フォーラムの今日までの変遷の過程で、以下のような変化や問題が生じた。

#### (1) 設立時の「熱気」の喪失

1997年のCOP3京都会議を契機として、京都市における「ローカルアジェンダ」の策定に向けて結集したパートナーシップへの情熱がフォーラムの創成期を支配していたが、組織と活動が安定するに連れて、「新たなものを創り出そうとする情熱」が薄れ、組織と活動を「維持」することが主要な関心事となってきた。

#### (2) 「円卓会議」としての機能の低下

創成期のフォーラムとしての活動目標が定まるまでの期間は、分野や立場を問わず、多様な関心を持つ人々が同じ場に集い、議論を重ねた。しかし、現在に至る過程で組織の分化が進み、オープンな議論の場が減少した。

#### (3) サロンの場的場の減少

円卓会議的場は、すでに堅固な目標と意志を持つステークホルダーの主体だけでなく、入門者を含む幅広い人々に開かれていた。そうした場は「フォーラム事務所」の立地によって支えられてきた面が大きく、次第に事務所の立地が都心部から離れるに連れて、サロンの機能は減退した。

#### (4) 分野別取り組みの専門性の向上

一方で、ワーキンググループの分化と確立が進むに連れて、それぞれの分野での活動は専門性を高めて来た。WGはそれぞれ個別に会合を持つようになり、議論の内容は深まったが、分野を超えた交流、連携、協働の機会は少なくなった。

#### (5) 議論の場から「事業創出」の組織へ

フォーラムの活動は、分野別の「WG」を中心とするものとなり、議論指向から「事業指向」へと移ってきた。そうした中から、後述のような具体的な成果が現れた。

## 2-2-2 問題点を生みだす要因

これらの内で、問題点を生みだしてきた要因として、以下の事項が指摘できる。

### (1)WGの「縦割り」と連携の不足

それぞれのWGが専門分野に特化して行くとともに、WG間（またはWG内のタスクチーム間）の協働や連携の機会が少なくなった。その要因として以下の点が考えられる。

- ・人材の不足などにより、各WGの維持が目的化してきた
- ・大きな目標や戦略の共有よりも、短期的な事業遂行が優先された
- ・WGの活動内容を評価する仕組みが十分に機能しなかった

### (2)幹事会等の機能不全

幹事会および常任幹事会が、事務的な案件の処理に偏り、フォーラムの大きな方向性や事業目的についての十分な議論が不足するとともに、幹事等の間での情報共有や意見交換も十分に行われていない。その要因としては以下の点が考えられる。

- ・幹事会等の「実質的な役割」についての共通理解の不足
- ・幹事等の人材、人脈などを積極的に活用する戦略の不足
- ・幹事会と常任幹事会の機能分担の不明確さ

### (3)担い手の不足

各WGにおいても、またフォーラム事務所においても、必要な事業や業務の遂行、新たな事業の企画、計画、実行、評価のためのマンパワーが不足している。その要因としては以下の点が考えられる。

- ・会員への情報伝達、特に参加誘導、助力要請の不足
- ・新たな会員の勧誘、および新会員への「手引き」等の不足
- ・「フォーラムの目的、意義、成果」などの明確な伝達の不足
- ・潜在的な活動要員を発掘する機会（サロン等）の休止、不足

### (4)不便になる一方の事務所立地

元梅屋小学校（釜座通丸太町上る）、元有隣小学校（富小路通五条上る）から現在の「京エコロジーセンター」へ、次第に都心から離れ、アクセス利便が低下したことにより、事務所が果たしていた「サロン」ないしは「寄り場」としての機能が低下した。こうした事態を招いた要因は以下のように考えられる。

- ・場所としての事務所が果たすべきサロンの機能への理解共有の不足
- ・アクセス性等を軽視した、場当たりの立地の選択

### (5)事務所の企画調整機能の減退

事務所立地が不便になるとともに、人員の変更によってWG等の活動への支援やフォローアップなど、企画調整の機能が減退している、との指摘がある。事務所の果たすべき機能が明確でなく、業務の計画的な執行も十分に管理されているとは言えない。その要因として以下の点が考えられる。

- ・事務所の業務内容および業務計画の不明確さ
- ・事務所業務の情報処理機能の整備不足
- ・事務所員の不足、および必要な技術・知識・人脈等の不足

## 2-3 フォーラムの役割と課題

これまでの経過、その成果と問題点をふり返って、今後、フォーラムが果たすべき役割は以下のように整理できる。

### (1) パートナーシップによる地球温暖化防止へのフォーカス

ローカルアジェンダとしての「京のアジェンダ21」の実現を、パートナーシップを通じて実現するというフォーラムの目的と位置づけを再確認するとともに、その役割と意義がより広く認知され、パートナーシップの場としてのフォーラムが活用されることが必要である。

そのために、フォーラムの役割が「京のアジェンダ21」に示す「持続可能な京都づくり」、特に「地球温暖化の防止」に焦点をあてた「パートナーシップ」による取り組みの場であることを明確に示すことが必要である。

### (2) 具体的で有効な取り組みの創出

地球温暖化防止に向けた取り組みは、京都議定書の発効を受けて、抽象的な議論や理念の周知の段階から、具体的で有効な取り組みの創出、普及、拡大を多様な分野と場面で展開する時期に来ている。

ここで言う「有効性」とは、必ずしも「温室効果ガスの量的削減」のみに限定されない。有効な取り組みは、具体的な議論や方法の周知を含み、主に地球環境の保全・再生に資する「行動様式」を提示し、そのための「方法」を示すものである。

その提示手法は、これまでのフォーラム活動の成功事例を見るとき「分かり易い」ものであり、「メリット」を共有できるものであることが必要である。

ここではこうした取り組みを総称して「事業」と呼ぶことができる。

### (3) 3つのパートナーシップの対話の促進と具体的な協働 ～地域・企業・行政～

こうした実効性ある取り組みとしての「事業」を展開する舞台として、これまでのフォーラム活動が成果を挙げてきたのが「企業」と「地域」である。

しかし、もう一つの重要として「行政」がある。政策を立案し、制度を整備し、施策を実施する行政の役割は、地球温暖化対策においても大きい。京都市においては、地球温暖化防止に関わる政策は、環境局ないし地球温暖化対策課の所管と見られがちだが、京都市が行う全ての施策・事業が地球温暖化対策と関わっている。

今後、フォーラムは「行政」とのパートナーシップを重視し、京都市の政策全般に「地球環境」への十分な配慮が行き渡るよう、協働の取り組みを進めることが必要である。

### (4) 会員および京都市民との緊密な関係の構築

上記の意味で、フォーラムの直接の構成員（会員）は、具体的な取り組みへの「ニーズ」と「シーズ」を持つ主体（個人および組織）であると言える。この観点からは「会員」のニーズに応え、会員が持つシーズを活かすことがフォーラムの役割となる。

一方で、地球温暖化防止への明確な意識や動機づけを持たない多くの「市民（企業・組織を含む広義の市民）」に対して行うプロモーションは非常に重要である。これらの人々への訴求がない限りフォーラムの活動が大きな成果を挙げることは難しい。

また「市民」が多くの「事業」や「政策」において「コンシューマー（サービス等の利用者）」であることに十分意識的であることが必要である。

### 3. フォーラムのミッション ～マニフェストとして～

フォーラムの戦略の最も包括的な目標であり、今後のフォーラムの活動の指針となる「フォーラムのミッション」を以下のように提案する。

今後、この「ミッション」がフォーラムにおける活動の「目標」として常に参照される必要があると考える。

#### <京のアジェンダ21フォーラム・ミッション（案）>

京のアジェンダ21フォーラムは、京都市における持続可能な地域・社会づくりを究極の目標とし、特に緊急の課題である地球温暖化の防止に焦点をあてて、以下の4つのミッションを掲げ、その実現をめざす。

---

#### ミッション1：パートナーシップの構築

市民、NPO、企業、行政など、ともに持続可能な京都の再生・創出に取り組むパートナーとの間に、またパートナー相互の間に、信頼と責任にもとづくパートナーシップを構築する。

以下に掲げる事業や政策統合はこのパートナーシップを基礎として推進する。また、具体的な事業や政策の推進と実現を通じて、より確かなパートナーシップを育てて行く。

---

#### ミッション2：事業の創出と育成

持続可能な社会づくり、特に地球温暖化防止に実効性のある成果を生み出すとともに、取り組みの普及と継続を図るために、地域や企業、行政など、多様な利害関係者（ステークホルダー）とのパートナーシップに基づく「事業」を創出する。

そのために、必要な提案、協議、実験などを推進し、事業の実現可能性を高める。また、創出された事業の自立を促し、その事業体とのパートナーシップを継続する。

---

#### ミッション3：政策の実現と統合

京都市行政との緊密なパートナーシップの元に、地球温暖化防止を軸とする持続可能な京都づくりを京都市の政策の全ての分野で推進し、全部局の施策を共通の理念と目標に向けて統合する取り組みを促す。

そのために、行政との協議や相互提案を進め、政策実現におけるフォーラムの果たしうる役割を提起し、市民や企業を巻き込んだ政策の立案と実施に向けて行動する。

---

#### ミッション4：市民へのアピール

ひとりひとりの市民、各地域、企業などが地球温暖化の防止を軸とする持続可能な京都づくりへの意識を高め、具体的な行動に関与することを促す。

そのために、フォーラムが進める事業やその成果、参加機会、各主体・立場にとってのフォーラムの活用価値などをきめ細かく、わかりやすく伝えることに努める。

#### 4. フォーラムが備えるべき機能

フォーラムがそのミッションを実現するために、以下のような機能が必要となる。

##### (1)ハイレベルで継続的な円卓会議

特定の事業や施策に限定されない、全市的な課題や広範な関係者を持つ問題について、幅広い見地からパートナーシップによる取り組みの必要性を確認するとともに、それぞれの立場からの関与の可能性や意志を示し合い、新たなパートナーシップへの「芽」を見つけるためのハイレベルの「円卓会議」機能が必要である。

こうした円卓会議の構成員は現在の「幹事」がほぼこれに相当すると考えられる。

##### (2)パートナーシップのきっかけを提供する窓口

フォーラムが「パートナーシップによる地球温暖化防止への取り組みを促す場」であることを明確に示しつつ、この取り組みへの参加（接触）を求める人々の窓口を一元的に設ける。この機能はフォーラム事務所（京エコロジーセンター内）が受け持つことが適当と考えられる。

また、より広範な窓口機能を形成するために、事務所と外部組織・機関（区役所、京エコロジーセンター、ひとまち交流館京都など）との協働を進める。

##### (3)事業指向の協働の場

地域や企業などと協働する「事業」の創出を目標とする「目的志向」のパートナーシップの場を重点的に整備する。その主要な場は現在の「ワーキンググループ」が相当するが、事業イメージの創出までの準備期間におけるやや幅広いパートナー間の議論の場と、事業の具体化を推進する機能の両方が必要であり、前者にワーキンググループ、後者にタスクチームやWG横断的なプロジェクトチームに割り当てることがふさわしい。

##### (4)政策統合のための行政との協働の場

京都市の政策に地球温暖化防止の視点を幅広く浸透させ、その中でのパートナーシップによる取り組みの促進と、フォーラムの活躍機会の充実を図るために、政策統合に向けた方針を検討する機能と、京都市関係部局との協議を行う機能が必要である。

##### (5)パートナーシップを育てる会員サービス

フォーラムの会員は、地球温暖化防止に向けた活動に対する何らかの「ニーズ（要求）」「シーズ（資源・能力など）」を有する個人・団体と位置づける。こうした会員に対する最も重要なサービスは、そのニーズに応えるシーズを提供する（またはシーズを活かすニーズを提供する）ような「マッチング」機能である。

広報・情報サービスおよび「沙龙的な場」の提供を通じて、マッチングを促進し、新たなパートナーシップの創出を支援することを、会員サービスの中心に据える。

##### (6)広く一般にアピールする広報

未来の会員を拡大するとともに、フォーラムが関与して進める事業の効果を高めるために、広く一般市民、事業者、地域などに訴求することが重要である。特に「フォーラムで何ができるのか」「パートナーシップから何が生まれるのか」「温暖化防止にはどんな取り組みが効果的なのか」と言った情報を、フォーラムが提供する「場」と結びつけて提供する機能が必要である。

こうした広範な広報は、フォーラム単独での実現をめざす他、京エコロジーセンターなどとの協働、市公報の活用、一般メディア（地方紙、テレビ、ラジオ等）の活用も視野に入れる。

## 5. フォーラム改革への中期プログラム

フォーラムの改革に向けて、中期的に以下の取り組みを進めることを提案する。  
中期プログラムは概ね5年程度を目標として、ミッションの実現に必要な機能を全て整備することをめざす。

### (1) 幹事会の円卓会議機能の再生

幹事会における事務案件の処理量を大幅に削減し、幹事会の主要な機能を「円卓会議」とする。幹事および監事には会議への話題提供を促すとともに、活発な議論が行われるよう、円卓会議にはWGコーディネータや外部からのゲストを適宜招聘し、時宜を得た、関心の高い話題の提供を行う。

### (2) 常任幹事会の「フォーラム企画会議」としての位置づけ

常任幹事会をフォーラムが行う事業・活動の企画・調整および評価を行う「フォーラム企画会議」として位置づける。同時に、政策統合に向けた京都市行政に対する意見・提案もここで議論し決定する。

そのため、常任幹事会は、フォーラムの活動に活発に関わる幹事およびWGコーディネータを含むものとし、必要に応じて外部からのゲストを招聘することができるものとする。

### (3) ワーキンググループの再編

ワーキンググループは、その数を半数程度に削減することを目標に、再編を進める。現在、WG内で進められている事業指向の取り組みは、WGとは別の「タスクチーム」または「プロジェクトチーム」とすることを基本に、再編の検討を進める。

これによりWGは事業系チーム相互の情報共有、意見交換の場、またはフォーラムへの「入口」としての機能に重点を置くものとする。

### (4) 政策統合担当の創設

フォーラムの機能と活動を京都市の政策に結びつけるために、京都市の庁内各部局との連絡調整会議機能を設けることが必要である。地球環境に関する庁内連絡会議の創設を促すとともに、これに事務局長（地球温暖化対策課長）の他、幹事会代表（政策統合担当幹事を創設）、WG代表（同左）が少なくとも各1名参加するものとする。

政策統合担当の幹事およびWG代表は常任幹事会が選任する。

### (5) 京都市所管の関連機関との協働

フォーラムの「窓口」機能を強化するために、京都市関連機関を中心に、それぞれの分野・地域などへの窓口機能を持つ機関・組織との連携を強める。

例えば、環境活動の初心者には「京エコロジーセンター」、地域には区役所（まちづくり推進課）や「京都市景観・まちづくりセンター」、企業に対しては「京都工業会」「京都商工会議所」などである。また「京都府地球温暖化防止センター」との協働と役割分担を進める。

それぞれの機関との協働のあり方については、個別に協議を進めることとなるが、その際にはフォーラムの窓口機能を依頼するに止まらず、双方にとってメリットを生じる連携のあり方を提案し、実現をめざす。

## (6)情報の収集・蓄積と共有化

フォーラムがパートナーシップを基礎とする場であることから、パートナー間の情報の交換と共有化は欠かせない課題である。現在のフォーラムの情報発信は主に広報紙とホームページ、および個別の取り組みに関する広報物（チラシなど）によっているが、いずれも事務局等の編集を経たものであり、会員もしくはパートナー間の直接の情報の共有は「会合」の場に限定されている。

今後は、会合の記録（議事録等）、活動の様子（写真等）、またそれぞれのWGや個人・団体が持つニーズやシーズに関する情報を、より直接的に共有できることが望まれる。

過去の情報を含めて、情報の整理・蓄積の作業を分散化することも検討する必要がある。

そのための手法として、フォーラムがインターネット上の「コミュニティ・サイト」ないしは「ポータル・サイト」を設置・運営し、会員である団体や個人をより緊密に結び、情報を共有化する環境を作り出すことが考えられる。

## (7)広報部門の充実

広報は、会員相互の情報交流と、一般市民へのアピール（行動変革への分かり易い手引きなど）を特に重視して、現在の刊行物等の構成・内容を見直す。

現在、事務局が担っている広報機能は、事務局を窓口としつつ、取材・編集・制作の部分では会員有志の参加機会を拡げる。そのために、広報部門をタスクチームとし、将来は広報業務を独立した「事業」とすることも視野に入れる。

## (8)地域窓口としての会員

これまで対応が手薄だった「地域」に向けての窓口の設置の必要性が、委員会でも提起された。これに対しては「区役所での相談会」「景観まちづくりセンター等の活用」などの案がある。

これに加えて、会員自身が地域の窓口（区・学区・町内担当の会員）となることも考えられる。その場合には、地域担当の役割と達成目標などを主体的に決定し、地域間の連携・相互支援などを図る場として、「地域のアジェンダWG」等の創設の検討も必要である。

## (9)会員の種別と会員証

委員会の議論の中で「応援団としての一般会員」「事業等に直接関わる活動会員」「資金などを提供する賛助会員」の区別を設けること、および、機関誌・広報物の送付を会員資格とは切り離すことが提案され、検討を要する。

また、会員としての意識づけとメリット創出のツールとして「会員証」を発給することも検討を要する。

## (10)事務局と事務所の役割の明確化

「事務局（地球温暖化対策課）」は、京都市行政におけるフォーラムの窓口としての機能に重点を置く。そのために、京都市の政策全般における地球環境政策の重視と具体化、その中でのパートナーシップによる取り組みの拡大、およびそれらの施策・事業におけるフォーラムの役割の拡大とこれに見合う予算の獲得などが主な役割となる。

また、国・府・他の地方自治体などに対する窓口機能を担う。フォーラム内に対しては、幹事会等における事務処理を主に担当する。

これに対して「事務所（京エコロジーセンター内）」は、フォーラム会員、および市民・地域・NPO・企業などに向けた窓口機能を担当する。会員以外への窓口機能はそれぞれへの強い連携を有する他の組織（京エコロジーセンター等）との協働を進める。

#### (11)事務所機能の強化

フォーラム事務所の企画・調整機能および会員サービス機能の強化を図る。そのため、事務所員（コーディネータ）の増員とこれに伴う人件費の確保、情報・広報など技術面でのサポート体制の充実、事務所業務の分担と計画の明確化、業務状況の透明性などの向上を図る。

また、事務所立地の適正化を実現する。

#### (12)フォーラム活動の評価

これまで、フォーラムおよび各WGによる活動（普及啓発、社会実験、事業創出など）に関する「評価」が十分に行われず、そのため活動の持続的な向上と有効な活動への選択と集中が行われなかった（言い換えれば各WG等の個別の判断で活動が進められた）という指摘が委員会が出された。

活動のプロセスおよび成果に関する「評価」は是非とも必要であり、この役割は常任幹事会に委ねられる。

しかし、その場合の評価の「基準」は、活動自体による温室効果ガスの削減量など、定量化が可能なものを重視しつつ、定性的な評価にも十分留意する。

フォーラムは、パートナーシップによる事業創出と政策統合インキュベータであることから、活動展開の「速度」や今後の展開の「加速度」が定性的な評価基準となる。こうしたことを加味して、活動評価の「基準」を明確化することが必要である。

#### (13)「京のアジェンダ21」の見直し

「京のアジェンダ21」の内容を現時点で評価するとともに、全面的な改訂を視野に、その方向を検討する。また、京都市の持続可能な社会づくりと地球温暖化防止への取り組みの「基本文書」としての性格が明確なものとなるよう、条例・計画との関係の整理、京都市の制度・例規における位置づけの整理を、市長部局等との協議を通じて進める。

こうした「位置づけ」についての協議、再確認を通じて、「京のアジェンダ21」の改訂のための審議機関のあり方、および構成・内容の見直し方向を明らかにして行く。

「京のアジェンダ21」の位置づけの明確化および構成・内容の見直しに伴って、フォーラム規約における「京のアジェンダ21」および条例・計画等の位置づけも整理する。

## 6. フォーラム改革プラン 2006 ～フォーラム改革への短期的な取り組み～

改革プログラムの内、平成18年度から早急に着手すべきものを以下に掲げる。

### (1) フォーラム改革プランの決定

フォーラム改革に向けたプランを幹事会で決定し、これを平成18年度総会に報告するとともに、これに基づく事業計画および予算を総会に提案する。

### (2) ワーキンググループの再編に向けた検討

各ワーキンググループは、具体的な「事業」「政策統合」のための実務的パートナーシップと、広範な「議論」を通じた対話的パートナーシップの機能の切り分けを行い、その結果を持ち寄って、WG全体の再編について具体的な方向を検討する。

基本的な方向性は、タスクチーム（またはプロジェクトチーム）に具体的な事業推進を集中し、複数のタスクチームが交差的に連携する場をワーキンググループとする。

### (3) 幹事会における円卓会議機能の試行

全市的かつ広範な関係者が関わる「課題」について、ワーキンググループなどから問題提起を行い、幹事会における「円卓会議」機能の再生を試行する。

### (4) フォーラム企画会議としての常任幹事会の再編

現在の常任幹事会を「フォーラム企画会議」として位置づけ、フォーラムが行う事業・活動について、その内容に踏み込んだ検討および評価を行う。

年度初頭は、地球温暖化対策課が所管する事業について、フォーラムの関わりと役割を明確にするとともに、ワーキンググループ等の活動計画案を決定するための会議を開催する。

また、京都市の年度予算・施策事業を検討し、市民・地域・NPO・企業などとのパートナーシップのもとに地球温暖化の観点から進めるべきものを抽出する。

また、予算編成期に先だって、次年度の京都市の施策に対する意見をとりまとめる。

### (5) 地球環境政策連絡会議（庁内会議）の創設要請

京都市の庁内に「地球環境政策連絡会議（仮称）」の創設を求める。年度初頭に、京都市の年度事業についてパートナーシップで地球温暖化防止施策を進めるべきものを提示し、フォーラムが仲介役となって施策・事業効果の向上を図る。

予算編成期には、次年度予算（施策・事業）について、地球温暖化防止に向けたパートナーシップによる取り組みを重点的に進めるべき分野・施策を示し、その予算化を推進する。

### (6) 事務所・事務局業務の改善と事務所立地の適正化

事務所および事務局の業務範囲と分担を明確化するとともに、業務計画を作成し、定期的にその進捗をチェックし、業務執行を適正に管理する。あわせて、現在の事務所業務の内、重要度の低いものやWG等で担いうるものは思いきってスリム化する。

その上で、必要な人員および人材、設備などを再検討し、あわせて、事務所の立地の最適化に向けて、場所および財源を含めた具体的な検討を進める。

## 7. 戦略の承認から具体的取り組みの立案・実行へ

京のアジェンダ21フォーラム戦略検討委員会は、以上の提案を幹事会ならびに総会へ提起する。これが承認されるならば、平成18年度からは、戦略提案を通じてミッションを実現するための個別の課題への対処へと進むことが必要である。

当面は「6.フォーラム改革プラン2006」に掲げた事項が優先されるとともに、「7.今後の課題」に示した未整理の課題について、方向性を決定して行くことが必要である。

委員会はこの報告をもって役割を終えるが、上記の課題を検討する場の設置について、最後にコーディネータからの提案を示す。

### (1)フォーラム改革推進プロジェクトチーム（仮称）の設置

改革提案に示された個別の取り組みと課題への対処の、具体的な「方法」を提起し、可能なものから実施する権限を幹事会から付託されたプロジェクトチームを設置することを提案する。

このチームには、チームの運営のための予算の他に、改革のための具体的な作業や整備（物品購入、専門的な作業の外部委託などを含む）のための予算を割り当てる。

チームのメンバーは、フォーラム活動に積極的に関わっている幹事、WGコーディネータおよび活発に活動する会員から選任することがふさわしい。

### (2)事務所サポーターの募集と事務所業務の再編

フォーラム事務所が、改革の推進とミッションの実現のための支援業務に注力できるよう、広報や会員リレーション、イベント運営などをサポートするボランティアスタッフを募集することを提案する。

募集対象は現在の会員に限らず、また、ボランティア登録した者（または実際に支援業務を担ったもの）には会費を免除する、などの措置を検討する。

### (3)事業からのフォーラムへの資金供給

KES事業部など、フォーラムの関与を通じて創設、継続している事業の収益の一部を、フォーラムの活動資金として活用する方策を検討することも必要である。

その場合、各事業体に対するフォーラムのさらなるパートナーシップ形成と、これを通じた事業効果への寄与が必要と考えられる。

また、その提供される資金の取り扱い（寄付または業務委託など）についても、法的に問題のない形態を検討する必要がある。

## 8. 今後の課題

委員会報告において明確な方向性を合意することはできなかったが、重要な課題として今後も検討を進めるべき事項として、以下を掲げる。

### 8-1 フォーラムの法人形態

現在、フォーラムは「任意団体」であり、明確な法人格を持たない。これによる弊害としては、「助成事業、委託事業の契約主体となることができない」ため、財源確保の多様性が制限されるという点が最も主要なものである。

このため現在、フォーラム（WG等）が行う事業は、外部の機関・企業などとの契約を必要とする際には、京都市または参加団体（NPO、企業など）の名義を用いて契約を行っている。

これによって、参加団体の事務負担が増える他、事業主体としての「フォーラム」の名称が認知される度合いが低くなる、という問題がある。

そのため委員会では、フォーラムの法人化（NPO化）の是非について議論した。

その結果、現時点では以下の理由から法人化の是非の結論を見送ることとした。

#### (1)フォーラムの持つ公共性

フォーラムが特定の関心を持つ出資者に支えられた団体ではなく、多くのステークホルダーが利害を超えて集う「場」としての性格が、その「公共性」を担保することにつながり、結果として事業の円滑な遂行に役立ったという経緯がある。

法人化によってこうした「公共性」が失われ、特定目的の利益団体（利潤追求団体ではないとしても）と見られることの損失は大きいと考えられる。

#### (2)フォーラムと京都市の特別な関係

現在、フォーラムの財源のほとんどは、京都市からの「委託」によっている。この委託による財政支出もフォーラムの「公共性」に根拠を持つ。

言い換えれば、フォーラムが法人（NPOなど）となった場合、京都市（行政）としては、フォーラムを他の法人と別格に位置づけることが困難になる。（京都府地球温暖化防止センターの場合はNPOでありながら、京都府の全面支援を受けている、という例はある）

### 8-2 改革を担う人材と資金の確保

以上の委員会報告に示した提案の実現は、膨大な検討、協議、調整、試行などを必要とする。現状においても人材と資金の不足が顕著なフォーラムにおいて、これを実現するための資源を確保することが最も困難な課題と言える。

フォーラムの人材と資金は、フォーラムのミッションの実現にこそ振り向けられるべきであり、機構制度や活動内容の改革がミッションの実現環境の整備に不可欠であるとしても、そこに資源を投入することによってミッションの実現がおろそかになることは許されない。

会員をはじめとするボランティアな人材の潜在的意欲および能力を最大限に引き出すことを基本に、具体的な人材および資金確保のための方策を検討することが必要である。

## 9. フォーラム改革のポイント ～幹事会への配慮の要請～

京のアジェンダ21フォーラム・戦略検討委員会は、以上のフォーラム改革への提案から、特に強く、今すぐに変革を進めるべき事項として、以下の項目を幹事会に提示し、改革の推進への特段の配慮を求めます。

### (1) 幹事会の「円卓会議」としての再生

現在の幹事会メンバー（幹事および監事）に陣容はフォーラムが求める「幅広いステークホルダーとのパートナーシップ」のために大きな可能性を持っています。

幹事会を、事務処理に偏ることなく、幅広い見地から、フォーラムのあり方、および「持続可能な京都づくり」と「地球温暖化防止」へ向けた積極的な意見交換の場となることを期待します。

### (2) 常任幹事会の「企画運営会議」としての再編

常任幹事会の主要な役割は、幹事会での議論と合意に耐えるフォーラムの活動方針案を作成することです。そのため、常任幹事会はフォーラム活動に深く関わるメンバーを中心に再編し、フォーラム活動全般の戦略策定・事業企画・成果評価などを集中的に行うものとなるよう、その再編に特段の配慮を求めます。

また、そのための陣容、開催頻度、歳費および名称などについて変革が必要です。

### (3) 戦略的発想に基づく「選択と集中」

フォーラムの限られた資源（財源および人員）を有効な成果に結びつけるためには、思いきった「選択」と「集中」が必要です。

中～長期的な戦略の観点に立ちつつ、短期的に資源を集中すべき活動を選び、これに資源を集中的に投入し、目標の達成をフォーラム全体で推進する事業計画および予算配分に特段の配慮を求めます。

### (4) 事務所の都心への移転

事務所の立地（現在は伏見区藤ノ森：京エコロジーセンター内）は、フォーラム活動の停滞の大きな要因であり、早急に適正な立地への移転を求めます。

公共交通の利便に優れた都心部への立地が適切であり、場所の検討、ならびに賃貸料等のコストの捻出などに特段の配慮を求めます。

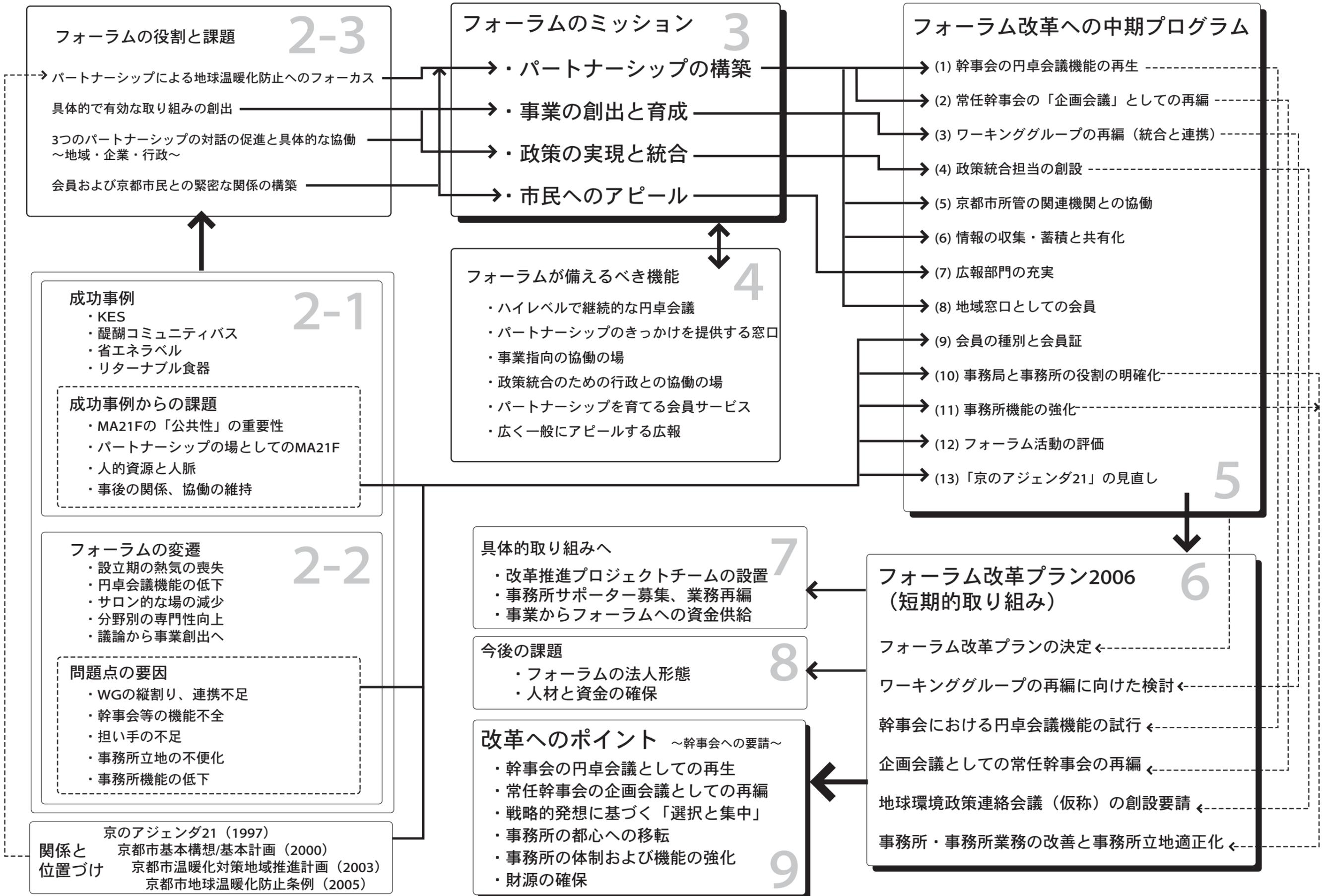
### (5) 事務所の体制および機能の強化

事務所が担うべき業務の量と質に見合った「人員」と「人材」、さらに設備などの整備が必要です。事務所を総務する常勤コーディネーターおよび技術スタッフ（非常勤）の配置、情報の管理および会員サービスの向上のための機材等の整備に、特段の配慮を求めます。

### (6) 財源の確保

フォーラムが進めようとする活動内容および戦略的改革のための「財源」が不十分であることは明白であり、新たな財源の確保のための方策が必要です。

寄付の拡大、基金の樹立、およびフォーラム関連事業（KES等）からの支援など、幅広い可能性について、検討を求めます。



## ＜フォーラム改革へのアイデア集＞

京のアジェンダ21フォーラム戦略検討委員会の議論の過程で、フォーラムの課題解決と改革促進のための多くのアイデアが出された。それらを「アイデア集」として列挙する。

### (1)エコメイトの活躍の場を

京エコロジーセンターでは毎年9月に「エコメイト」を募集し、半年間の研修の後、翌年4月からセンター内での来館者の案内やテーマ別チームによる活動、行事のサポートなどをボランティアスタッフとして担ってもらっている。平成17年度は85名が登録している。

任期は3年なので「卒業生」もすでに輩出しており、地域や各分野でのリーダー、講師などとしての活躍が期待されているが、活躍の場が十分でないという。

是非、エコメイト卒業生のみなさんがフォーラムの活動に参加し、WGなどの活動の中心を担っていただけるようにしたい。

### (2)会員証でメリットを

現在、フォーラムの会員には「会員証」がない。フォーラムの会員であることを意識していただくためにも、会員証の発給が必要ではないか？また、フォーラムと連携する企業やお店などがフォーラム会員をコアなユーザーとして認識し、メリットを提供する機会にもなる。

### (3)公共交通 IC カードとの連携

鉄道・公共交通系の非接触ICカード型乗車券（私鉄系のPiTaPa、JRのICOCA）はマイレージカードや電子マネーとしての機能を拡げつつある。公共交通の利用促進はフォーラムの重要な活動でありながら、これまで目立った成果を挙げているとはいえない。例えば、フォーラム会員証と公共交通カードを一体化することによって、会員へのメリット還元を拡げられるのではないかな？

### (4)「サロン de エコ」をもう一度

かつて「サロン de エコ」という集まりがあった。現在、京都市の施設「四条京町家」となっている小泉邸で開催されていた。町家の座敷でお膳や鍋を囲んで、自由に活発な議論ができたと思う。

会員間の交流を促すためにも、また新しい会員を見つけるためにも、自由に参加できる楽しい「サロン」が必要だと思う。

### (5)区役所を活かそう

普通の市民にとって一番身近な行政の窓口が「区役所」だと思う。市民の生活や地域の活動を地球環境に配慮したものに変えて行くためには、区役所にフォーラムの窓口を置くことが効果的だと思う。

常設の担当窓口があることが理想ではあるが、まず、月に一度など、定期的に「区民エコ相談」などの窓口を設けて、フォーラムの会員やスタッフが相談に応える、などの取り組みを始めてはどうか。

#### (6) 会員と会報送付を分けよう

現在、個人会員1,000円/年の会費は、そのほとんど（もしくは会費を超える額）が「ニュースレター」などの郵送費に充てられている。これでは、情報提供以外の会員サービスやメリット提供はできない。

インターネットをほとんどの人が使える現在、情報提供を「郵送」中心で行うことの意味は薄れている。会費と会報送付のためのコスト負担を分離し、郵送料を納めた人にだけ送るという方法で良いと思う。

#### (7) 「アジェンダまつり」を開催しよう

フォーラムが何をしているのか？どんな人たちがいるのか？普通の市民の方々が知る機会がほとんどない。総会の後に「報告会」「懇親会」のようなものも開かれているが、これは会員を対象とするもので、一般市民の参加は期待できない。

フォーラムの活動紹介や成果の披露、参加者にエコライフを体験してもらえる場など、フォーラムの内容を一堂に集めた「アジェンダまつり」のようなものができるとう良い。

#### (8) 対象別のパンフレットを

現在、フォーラムが作成し、一般に配布しているパンフレットは「会員募集」のための簡易なものしかない。このパンフレットでは「フォーラムが実際に何をしているのか？」「会員になり、活動や議論に参加すると、どんなメリットがあるのか？」がわからない。

一般市民の他、企業の人たち、行政の職員など、それぞれの立場で求める情報や訴求すべき内容は異なる。それぞれの対象にターゲットを絞った情報提供のためのツールが必要だ後思う。

#### (9) ホームページには役立つ情報を

現在のフォーラムのホームページは主に、活動の報告と予定のお知らせを中心にしているが、本当に求められている情報はもっと他にあるのではないか？例えば、京都市市民活動総合センターのHPやメールニュースが提供する「助成金情報」などは非常に重宝している。フォーラムであれば、パートナーシップを活かし高めるためにも「ボランティア募集」など人材情報や、設備・資金・技術の相互提供のための情報交換の場などを作れないか。

#### (10) みんなで書き込める「コミュニティ・サイト」を

ホームページの作成を事務局だけで行う必要はない。特にWGの活動状況などは各WGから直接に情報を発信できるようにした方が良い。すでに「エコツーリズムWG」や「公共交通タスク」が始めている。これらはそれぞれ独自のサイトを確保しているが、そのためのコストも生じる。

すでに、フリーソフトとして、複数のメンバーがそれぞれの領域を持って、分散的に管理できる「コミュニティサイト構築ツール」があり、これを使うことでデザインを統一し、事務局での管理も容易になる。

#### (11)わかりやすい「ブランド」を継続して

これまで何度か、フォーラムがマスメディアなどと連携して行ったキャンペーンがある。石油特別会計を活用した「エコしやす」や、叡山電車の「こもれび」などだが、いずれも一度きりで継続していない。

地球環境への取り組みを京都から発信することには十分な「ブランド性」がある。フォーラムとしてきちんと「ブランド・デザイン」を確立し、様々な機会や場を活かして、統一したキャンペーンやメッセージ発信を継続することが大切だと思う。

#### (12)市民向けとして「季刊」を活かす

月刊のニューズレターや環境イベントカレンダー、メールニュースなどは、情報が「横並び」で、特定の関心を持たない普通の人には読みにくい。これらはもう一度きちんと整理する必要がある。

一方で「季刊」はテーマを絞って、比較的ていねいにデザインされ、ビジュアルな要素も多く、一般市民への訴求力があると思う。「季刊」がもっと多くの市民の目に触れることが重要であり、季刊を集約することでフォーラムの活動の全貌がわかるようなものになればと思う。

#### (13)幹事に地域、分野の担当を

フォーラムの幹事会のメンバーは、京都の各界を代表する人たちが集まる、非常に貴重な場だと思う。しかし、残念なことに事務的・手続き的な会議に偏り、せっかくの経験・知識や人脈が活かせていない。また、欠席する幹事も多い。これは幹事会が「面白くない」からではないか？

幹事のみなさんにフォーラムの具体的な活動を伝え、評価と示唆をいただくとともに、幹事のみなさんからも情報提供や企画提案をいただけるよう、それぞれの関係分野に応じた「担当制」も検討してはどうか。

#### (14)成功例、失敗例のフォローと検証を

フォーラムの活動がいろいろな領域にひろがって、なかなかその全貌が見えにくくなっている。特に、事業創出や実験事業が終了した後の「アフターフォロー」がおろそかになっている。

フォーラム関わった企画や事業を継続してフォローし、その成果と問題点をきちんと整理して評価することが重要だと思う。

特に、フォーラムから独立した事業については、きちんと担当会員を決めて、パートナーシップを継続することが重要である。

#### (15)WGを超えて連携するプロジェクトを

WGの活動がそれぞれ専門性を高める一方で、フォーラム全体としての活動の「戦略」が見えなくなっている。これは組織が高度化すると避けられないことかも知れないが、もっとフォーラムの「中」での連携を考える必要がある。

活動の内容でも、例えば「エコツーリズム」と「公共交通・自転車利用（交通WG）」は密接な関連がある。WGの枠を超えた活動や事業形成のための連携をもっと促したい。

#### (16)幹事会とWGの相互触発を

近年は、フォーラムの活動現場と幹事会等の関係を深めるために、WGコーディネータが幹事会などに出席する機会が増えている。しかし、コーディネータの役割はオブザーバー的なものに止まっており(現実にはコーディネータからの発言や提起が多いが)、コーディネーターと幹事等が対等に議論する場になっていない。

もっと幹事会等でのWGコーディネータなどの現場で活動する人たちの地位をきちんと位置づけて、相互に触発しあう活発な議論を期待したい。

#### (17)事務所とサロンを是非、都心部に

現在、事務所が藤ノ森にあることによるデメリットは大きい。WGなどの会合場所の確保、事務所と事務局(市役所)の調整などに多くの時間と労力が浪費されている。また、WG等の会合が事務所で開催できれば、活動情報の共有も円滑に進むと思われるし、各WGも新しいメンバーを獲得しやすくなる。

とにかく、事務所とこれに付随する会議スペースを、公共交通至便の都心部に確保することが、フォーラム活性化には不可欠と考える。

京都市の公共交通の利用促進をあわせて考えれば「地下鉄・烏丸御池」の近くが望ましいのではないか。

#### (18)地域や企業の取り組みを促す担当会員を

一昨年に実施した「会員アンケート」では「会員の参加、活躍の機会がない」という意見が多かった。参加の機会はニュースレターなどを通じて情報提供はされているが、実際にどれに参加するかは、今のニュースレターでは判断しにくい。

また、「お客さん」としての参加ではなく、もっと積極的に「スタッフ」「運営側」としての活躍の機会を求めているとすれば、ニュースレターはあまり役に立っていないと思う。

会員の種別を検討する場合、それぞれの居住する「地域」や、職場である「企業」などでの情報伝達・人材発掘・活動促進を任務とする「担当会員制」も考えて良いのではないか？