

**付録 7: 全国 EPO 連絡会における中間支援機能(EPO)  
評価ワークショップ(2013 年度)**

【表付録 7: 中間支援機能(EPO)評価ワークショップで示された協働における促進要因と阻害要因】  
 (「協働における中間支援機能モデル」(佐藤・島岡、2014)の要素へのあてはめ)<sup>5</sup>

要素	詳細	促進要因	阻害要因
(1) 開始時の状況	パワー・資源・知識の非対称性		[地域間の考え方の違い・しがらみ] <ul style="list-style-type: none"> <li>● 組織風土(文化)の違いを越えられない</li> <li>● 地域間の考え方の違い(慣習、風習などによる)</li> <li>● 地域のしがらみ</li> </ul> [主体間の意識・体力の違い] <ul style="list-style-type: none"> <li>● 組織の体力の違い</li> <li>● 各主体の協働に対する意識の少なさ</li> <li>● 協議会内で、協働取組を進める当事者意識が不足していた</li> </ul>
	参加の誘発と制約	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 協働すべきテーマの創造、発見(EPO)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 活動基盤づくりに向けた強い意志が共有できていない(気運が不十分)</li> <li>● 目的の共有が十分図られていない</li> </ul>
	協働/軋轢の歴史	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 関係者との関係性が事業を始める前からよかつた</li> <li>● コーディネート以前のヒアリングと調査の徹底</li> <li>● 人材が上手くそろい、プロジェクトも円滑に進んだ</li> <li>● ベースとなる地域内の信頼関係</li> <li>● EPO との信頼関係の構築による地域に対するコミットメントのしやすさ</li> </ul>	
	対象組織で鍵となる人材の存在	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 顔のきく地域パートナーの存在(理解者、協力者)</li> <li>● 採択団体の地域の団体。連携メンバー外だが将来的につながる人</li> <li>● 中核人材が団体の中にいる</li> </ul>	
	主体内部の意思統一		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 主体内部の課題</li> <li>● ステークホルダー組織内部の意識のズレ(トップと現場)</li> <li>● 活動の広がり・発展に関する団体内の意見のくいちがい</li> <li>● 団体内部での意思の統一</li> <li>● 中心主体の異動にともなうリーダーシップ、チャレンジ不足</li> <li>● EPO 内部での意思の統一不足</li> </ul>
	行政の理解	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 行政トップの理解</li> <li>● 国の事業ということで行政などが聞く耳を持った</li> <li>● 協働を行おうとしている行政に市民協働の意識がもともとあった</li> <li>● 行政担当者の協働に対する意識づけ</li> <li>● 支援前に自治体の総合政策、環境基本計画、市長の公約を確認して支援を開始した事</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 行政の参画における課題</li> <li>● 行政の理解(異動で一気に変わる)</li> <li>● 環境教育がその自治体の優先課題になっていない、市長の公約にない。</li> <li>● 行動計画策定・改定のタイミング</li> <li>● 行政側の内部のあつれき</li> <li>● 自治体のタテ割(具体的な事業内容が決まらなると、どの部署が出るか決められない...)</li> <li>● 地方公共団体の参加が不十分</li> </ul>
(2) 運営制度設計	広範なステークホルダーの包摂	<ul style="list-style-type: none"> <li>● キックオフの会議を市の関係部署を巻き込む機会として利用した</li> <li>● 自治体を巻き込んだこと(地域の課題・ニーズに合致した活動になる)</li> <li>● SH 組織のトップと現場若手、別々の会議をした上で、合流した</li> <li>● 地域の多様な団体の参加(地元をあげた取組となった)</li> </ul>	

<sup>5</sup> 佐藤真久, 2014, 「平成 25 年度環境省地域活性化を担う環境保全活動の協働取組推進事業ー[プロジェクト・マネジメントの評価]と[中間支援組織の機能と役割]に焦点を置いて」, 平成 25 年度環境省地域活性化を担う環境保全活動の協働取組推進事業, 『最終報告書』

	討議の場の唯一性		
	明確な基本原則	<ul style="list-style-type: none"> <li>仕様書上、失敗を前提にしない→協働取組成立に一定のプレッシャーがはたらく</li> </ul>	<p>[運用、事業の枠組上の課題]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>事業の趣旨が本当は理解されていなかった</li> <li>ステークホルダーにプロジェクトのコンセプトやビジョンが伝わりきれなかった</li> </ul> <p>[契約]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>契約書などの団体への提示が遅く事業の負担になった</li> <li>仕様書でしげると協働の発展性を阻害してしまう</li> <li>時間の制約</li> <li>資金調達方法・区分が事業内容の制約要件になってしまう</li> </ul> <p>[評価]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>そもそも協働がどこまで促進したか、評価が難しい</li> </ul>
	プロセスの透明性	<ul style="list-style-type: none"> <li>実行委員会の設置は、関係者の意思疎通に役立った</li> </ul>	
	柔軟な進行	<ul style="list-style-type: none"> <li>被支援団体が自由に動けるようあまり口出ししない</li> <li>途中で立ち止まって、計画を大きく変更した</li> </ul>	
(3) 協働プロセス	膝詰めの対話	<ul style="list-style-type: none"> <li>会議コミュニケーション</li> <li>正面からの話し合い</li> <li>真剣に考える</li> <li>地域間の橋渡し</li> <li>団体のステークホルダーの巻き込み方としてインフォーマルなミーティングが有効</li> </ul>	
	信頼の構築		
	プロセスへのコミットメント		
	共通の理解	<ul style="list-style-type: none"> <li>ニーズの共有</li> <li>各主体のニーズ(複数利益)が合致する取組</li> <li>関係者間の共通目的・認識</li> <li>目的意識の共通言語化(翻訳)</li> <li>団体内(協議会)での事業の必要性についてのゆるぎない共有</li> <li>共通の認識で人が集まる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>目標(ゴール)のブレ。</li> <li>盛り上がる→見失う→1から出直す</li> </ul>
	中間成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>協働取組が行われていることをメディアで取り上げられたこと</li> <li>ワクワクするような共同作業を通して各主体を巻きこむ</li> <li>協働でひとつの事業を実施し、当事者は手ごたえを得ている</li> <li>事業を実施することで団体の活動が進んだこと(予算がついたので)</li> <li>メディアへの露出→支援した機関(NPO)とかが自分の成果としたい→積極的な関与(すすんで広報するとか、応援してくれた)</li> <li>団体が上手に本協働取組推進事業を活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>メディアに取り上げられることにアンバランスがあった</li> </ul>
(4) 中間支	全般		<p>[役割]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>EPOの役割が中途半端</li> <li>地方環境事務所の立場としてどのように支援していいか当初悩んだ</li> <li>離れたところから伴走するのは大変</li> </ul>

援 機 能		<p>[アクシデント]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● EPO の担当スタッフが変更になった</li> </ul> <p>[しくみ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 月単位の密な事業計画はムリ</li> </ul> <p>[関係性]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● “言葉”が通じない(想い、感性の言葉が見える化できない)</li> <li>● 地域のデリケートな利害関係にどこまでコミットするか。例) 公害からの再生地域(EPO)</li> <li>● 採択団体・事業との距離のとり方、関わり方が難しかった。REO・EPO は採択事業のステークホルダーなのか</li> </ul>
	変 革 促 進	<p>[支援手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 刺激の投与(連絡会における専門家の意見)</li> <li>● 会議の持ち方を変える</li> <li>● 事業を通じて学んだこと</li> </ul> <p>[心がまえ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 支援事務局は観察者であること</li> <li>● 中間支援のリーダーシップが先走らないこと(理想に燃えすぎない)</li> <li>● よそ者意識</li> <li>● 効果的な助言(タイムリーな)</li> <li>● 役割分担</li> <li>● 被支援者と支援者の認識のズレ(目標)</li> <li>● どこまでが伴走なのか(支援なのか、指導なのか、こっちがどこまで示すか)</li> </ul>
	プロ セス 支 援	<p>[相談対応]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 相談対応 聴く、話す、協働作業(企画)</li> <li>● →アプローチするケース</li> <li>● →受けるケース</li> </ul>
	資 源 連 結	<p>[外圧(外部の力)]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 外の意見にふれさせる。ex) 連絡会に委員・GEOC/EPO に来てもらう</li> <li>● 外部の意見</li> <li>● 外部資金等リソースに関する情報提供</li> <li>● 伴走支援。専門家(アドバイザー)派遣調整</li> <li>● 伴走、エコプロ展など積極広報によるもりあげ</li> </ul>
	問 題 解 決 提 示	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ある程度、聞き手に徹した、アドバイザーではなくカウンセラーに！</li> <li>● 傾聴&amp;オウム返し、気づきを促す</li> </ul>