

**付録 5: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での指摘事項**

付録 5-1: 協働の促進要因



【付録 5-1: 協働の促進要因(全国 EPO 連絡会の評価ワークショップにおける指摘事項)】

**[仕組み]**

- 予算
- 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(環境省)

**[事業前のコンディション]**

- 関係者との関係性が事業を始める前からよかった(環境省地方環境事務所)
- コーディネート以前のヒアリングと調査の徹底(地方 EPO)
- 人材が上手くそろい、プロジェクトも円滑に進んだ(地方 EPO)
- 協働すべきテーマの創造、発見(地方 EPO)
- ベースとなる地域内の信頼関係(地方 EPO)
- 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(地方 EPO)

**[団体の力量・人材]**

- 顔のきく地域パートナーの存在(理解者、協力者)(地方 EPO)
- 採択団体。連携メンバー外だが将来的につながる人
- 中核人材が団体の中にいる(地方 EPO)
- 団体の力がある(地方 EPO)

**[柔軟な進行]**

- 被支援団体が自由に動けるようにあまり口出ししない(地方 EPO)
- 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！
- 傾聴&オウム返し、気づきを促す(地方 EPO)
- 途中で立ち止まり、計画を大きく変更した。(地方 EPO)

**[ニーズの共有]**

- 各主体ニーズ(複数利益)が合致する取組(地方 EPO)
- 関係者間の共通目的・認識(地方 EPO)
- 目的意識の共通言語化(翻訳)(地方 EPO)
- 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(地方 EPO)
- 共通の認識で人が集まる(MT)
- 地域の多様な団体の参加(地元をあげた取組となった)(GEOC/EPO)

**[行政の理解]**

- 行政トップの理解(地方 EPO)
- 国事業なので行政などが聞く耳を持った(地方 EPO)
- 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(地方 EPO)
- 教育委員会への橋渡しに、環境部局の働きかけが有効だった(環境省地方環境事務所)
- 行政担当者の協働に対する意識づけ(地方 EPO)
- 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

**[会議コミュニケーション]**

- 正面からの話し合い(地方 EPO)
- 真剣に考える(MT)
- 実行委員会の設置は、関係者の意思疎通に役立った(環境省地方環境事務所)
- 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(地方 EPO)
- SH 組織のトップと現場若手、別会議をした上で合流
- 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)(環境省)
- 地域間の橋渡し(GEOC/EPO)
- 団体のステークホルダー(SH)の巻き込み方(インフォーマルなミーティング)(地方 EPO)

**[成果]**

- 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(環境省)
- 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(地方 EPO)
- 協働でひととおり事業を実施し、当事者は手ごたえを得ている(地方 EPO)
- 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)(GEOC/EPO)
- 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。(地方 EPO)
- 団体が上手に本事業を活用した。(地方 EPO)

付録 5-2: 協働の阻害要因



【付録 5-2: 協働の阻害要因(全国 EPO 連絡会の評価ワークショップにおける指摘事項)】

【評価】

- そもそも何を指すのか

【地域間の考え方の違い・しがらみ】

- 組織風土(文化)の違いを越えられない
- 地域間の考え方の違い(慣習、風習などによる)(GEOC/EPO)
- 地域のしがらみ(地方 EPO)
- 選挙でおおわれ(地方 EPO)

【同床異夢】

- 目的の共有が十分図られていない(環境省地方環境事務所)
- メディアへの取り上げられることにアンバランスがあった(環境省)
- 目標(ゴール)のブレ
- 盛り上がる→見失う→1 から出直す. Orz

【主体間の意識・体力の違い】

- まだコンソーシアム自体が持続可能ではない(地方 EPO)
- 組織の体力の違い
- 各主体の協働に対する意識の少なさ(地方 EPO)
- 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(地方 EPO)
- 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)(地方 EPO)

【主体内部の課題】

- ステークホルダー組織内部の意識のズレ(トップと現場)(地方 EPO)
- 活動の広がり・発展に関する団体内の意見のくいちがい(地方 EPO)

- 団体内での意思の統一(地方 EPO)
- 団体との合意形成(地方 EPO)
- 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(地方 EPO)

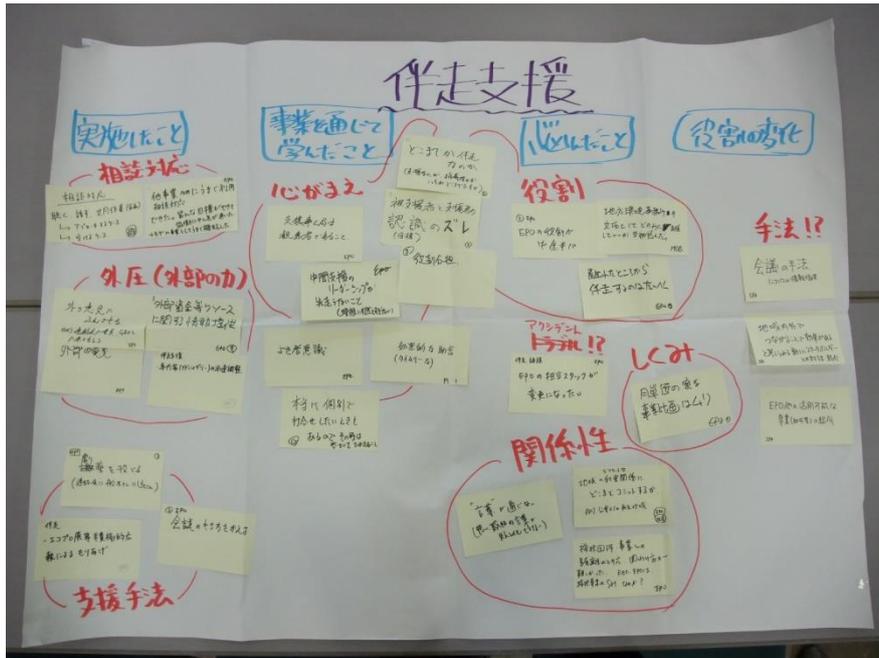
【行政の参画における課題】

- 行政の理解(異動で一気に変わる)
- 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。
- 行動計画策定・改定のタイミング(地方 EPO)
- 行政側の内部のあつれき
- 自治体のタテ割(具体的な事業内容が決まらなると、どの部署か出るか決められない...)(地方 EPO)
- 地方公共団体の参加が不十分(GEOC/EPO)

【運用、事業の枠組上の課題】

- 趣旨 1. 事業趣旨を本当は理解されていなかったところ
- 趣旨 2. 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
- 支援事務局 1. EPO 内部での意思の統一
- 契約 1. 契約書などの団体への提示が遅く事業の負担になった(地方 EPO)
- 契約 2. 契約、仕様書でしげると協働の発展性を阻害してしまう(地方 EPO)
- 契約 3. 時間の制約(MT)
- 契約 4. 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(地方 EPO)
- 評価 1. そもそも協働がどこまで促進したか、評価が難しい...(地方 EPO)

付録 5-3: 伴走支援



【付録 5-3: 協働の伴走支援(全国 EPO 連絡会の評価ワークショップにおける指摘事項)】

**実施したこと**

**[相談対応]**

- 相談対応 聴く、話す、協働作業(企画) (地方 EPO)  
→アプローチするケース  
→受けるケース
- 他事業相談対応にうまく利用できた。みんな目標ができて協働にやる気が湧いた。  
→モデル事業としてうまく機能した

**[外圧(外部の力)]**

- 外の意見にふれさせる。ex)連絡会に委員・GEOC に来てもらう。
- 外部の意見
- 外部資金等リソースに関する情報提供
- 伴走支援。専門家(アドバイザー)の派遣調整

**[支援手法]**

- 厳しい意見を当日(連絡会に外部有識者) (地方 EPO)
- 伴走、エコプロ展など積極的広報によるもりあげ(地方 EPO)
- 会議のもち方をかえる(地方 EPO)

**事業を通じて学んだこと**

**[心がまえ]**

- 支援事務局は観察者であること(地方 EPO)
- 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) (地方 EPO)
- よそ者意識(地方 EPO)
- 本当に個別で打合せしたいときもあるので、その時は参加をひかえること(GEOC/EPO)
- 効果的な助言(タイムリーな) (MT)

- 役割分担
- 被支援者と支援者の認識のズレ(目標) (地方 EPO)
- どこまでが伴走なのか(支援なのか、指導なのか、こっちがどこまでですか) (地方 EPO)

**悩んだこと**

**[役割]**

- EPO の役割が中途半端(地方 EPO)
- 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。(環境省)
- 離れたところから伴走するのはたいへん(地方 EPO)

**[アクセシブル]**

- EPO の担当スタッフが変更になった。(地方 EPO)

**[しくみ]**

- 月単位の密な事業計画はムリ(地方 EPO)

**[関係性]**

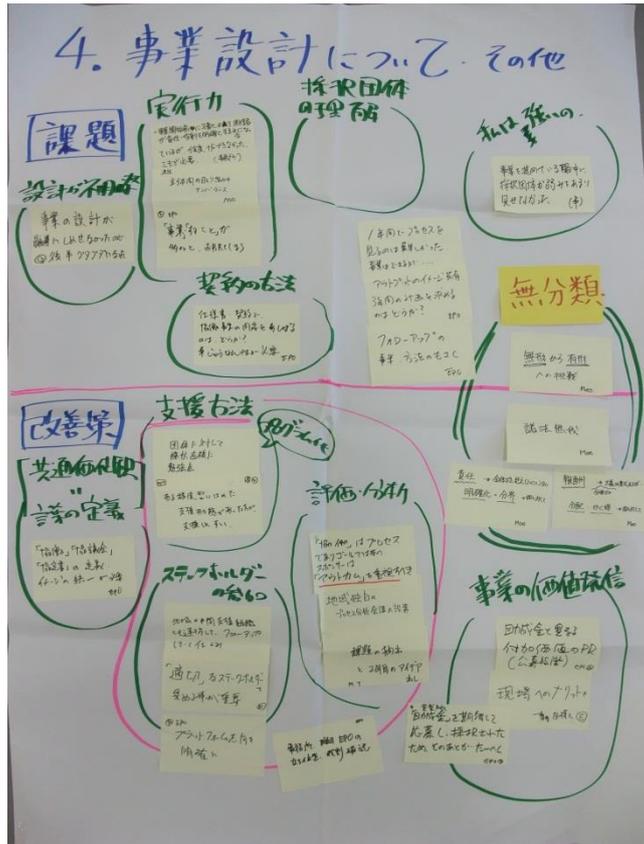
- “言葉”が通じない(想い、感性の言葉が見える化できない)
- 地域のデリケートな利害関係にどこまでコミットするか。例)公害からの再生地域(地方 EPO)
- 採択団体・事業との距離のとり方、関わり方が難しかった。REO・EPO は採択事業の SH なのか? (地方 EPO)

**役割の変化**

**[手法?!]**

- 会議の手法についての情報提供(地方 EPO)
- 地域内外でつながることで効果があると考えられる新しいステークホルダーとの対話・紹介(地方 EPO)
- EPO 他への活用可能な事業(助成等)の紹介(地方 EPO)

付録 5-4: 事業設計について・その他



【付録 5-4: 事業設計(全国 EPO 連絡会の評価ワークショップにおける指摘事項)】

**課題**

**[設計が不明瞭]**

- 事業の設計が最初に示せなかったのが後半グダグダになった(GEOC/EPO)

**[実行力]**

- 事業開始前に文書により関係者が責任・役割を明確にするようになっているが、今年度、十分できなかった。工夫が必要。(環境省地方環境事務所)
- 主体間の取り組みのアンバランス(環境省)
- 「事業」・「すること」が多いと、おわれてしまう(地方 EPO)

**[契約の方法]**

- 仕様書・契約で協働事業の内容をしぼるのは、どうか？柔軟性が必要(地方 EPO)

**[採択団体の理解]**

**[私は強い]**

- 事業を進めている最中に採択団体が弱みをあまり見せなかった(環境省地方環境事務所)

**[無分類]**

- 無形から有形への挑戦(環境省)
- 1年間でプロセスを見るのは難しかった。事業はできるが…
- アウトプットのイメージ共有。3年間の計画を求めるのはどうか？(地方 EPO)
- フォローアップの事業、方法の模索(地方 EPO)

**改善策**

**[共通価値観=言葉の定義]**

- 「協働」「協議会」「協定書」の定義。イメージの統一が必要(地方 EPO)

**[支援方法]**

- 団体に対して採択直後に勉強会(地方 EPO) ←プログラム化
- ある程度型にはめた支援形態があった方が支援しやすい。(地方 EPO)

**[ステークホルダーの参加]**

- 地域の中間支援組織とも連携していく、フォローアップしていく仕組み
- 「適切」なステークホルダーを集める事が重要(地方 EPO)
- プラットフォーム志向を明確に(地方 EPO)

**[評価・分析]**

- 「協働」はプロセスでありゴールではない。スポンサーは「アウトカム」を重視すべき
- 地域独自のプロセス分析会議の設置
- 課題の抽出と2年目のアイデア出し(MT)

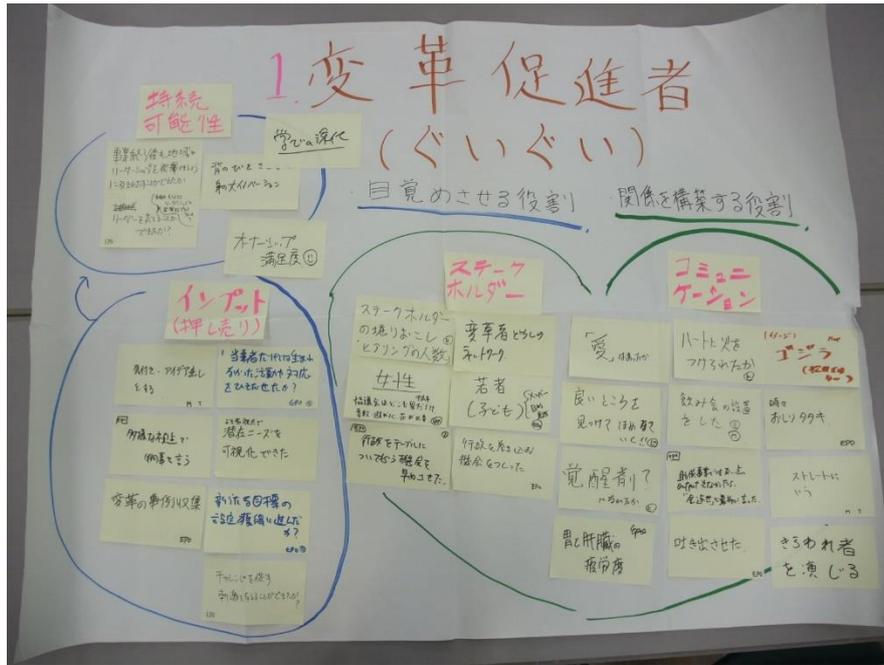
**[事業の価値発信]**

- 助成金と異なる付加価値の PR(公募段階)(地方 EPO)
- 現場へのメリットを一番の目標に(地方 EPO)
- 実質的に「助成金」を期待して応募し、採択されたため、そのあとがたいへん(地方 EPO)

**[無分類]**

- 諸法無我(環境省)
- 責任 → 全体だと見え(にくい)ない  
明確化・分界 → 個に対して
- 報酬 → 全体での大義は達成するが…  
分売・獲得 → 個に対して
- 事務所、EPO の立ち位置、役割確認

付録 5-5: 中間支援機能①: 変革促進者～「ぐいぐい」



【付録 5-5: 中間支援機能①: 変革促進者(全国 EPO 連絡会の評価ワークショップにおける指摘事項)】

目覚めさせる役割

[持続可能性]

- 事業終了後も地域がリーダーシップを発揮できるように引きわたすことができたか(地方 EPO)
- リーダー(もしくはリーダーシップを発揮するプラットフォーム)を育てることができたか?(地方 EPO)
- 背のびをさせない、身の丈イノベーション
- 学びの深化
- オーナーシップ満足度

[インプット(押し売り)]

- 気づき、アイデア出しをする(MT)
- 当事者だけでは生まれなかった活動や対応を引き出せたか?(地方 EPO)
- 多様な視点で物事を言う(地方 EPO)
- よそ者視点で潜在ニーズを可視化できた
- 変革の事例収集(地方 EPO)
- 新たな目標の設定獲得に進んだか?(地方 EPO)
- チャレンジを促す刺激を与えることができたか?(地方 EPO)

関係を構築する役割

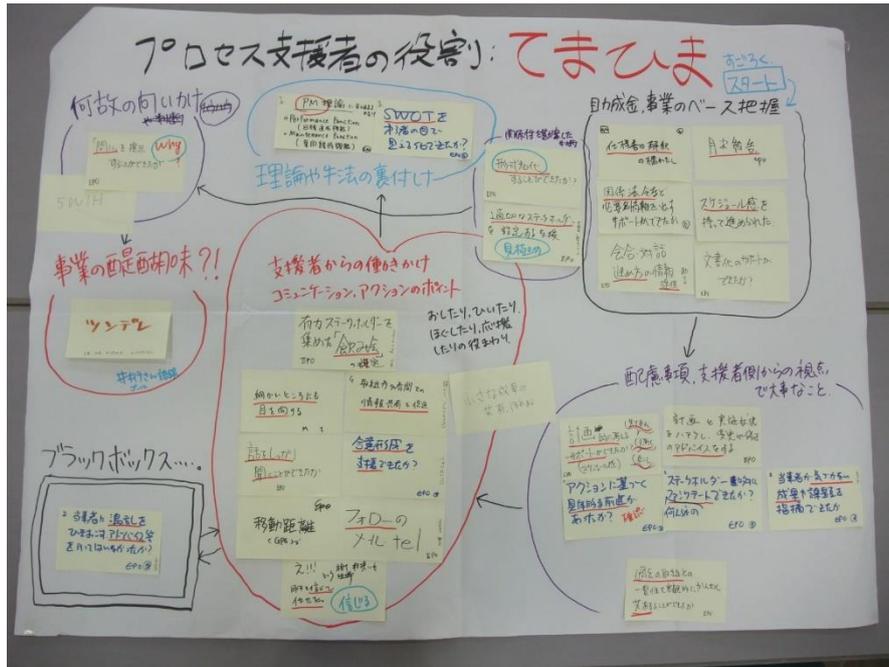
[ステークホルダー]

- ステークホルダーの掘りおこし「ヒアリングの人数」(地方 EPO)
- 変革者どうしのネットワーク
- 女性、協議会はどこも男(中高年)だらけ(地方 EPO)
- 若者(子ども) メンバー、目的意識(地方 EPO)
- 行政をテーブルについてもらう機会を早めさせた。(地方 EPO)
- 行政を巻き込む機会をつくった(地方 EPO)

[コミュニケーション]

- 「愛」はあったか
- 良いところを見つけてほめていく!!(環境省地方環境事務所)
- よい刺激になれたか(地方 EPO)
- 胃と肝臓の疲労度(地方 EPO)
- ハートに火をつけられたか(地方 EPO)
- 飲み会の設置をした(地方 EPO)(環境省)
- 助成事業ではない点 output 出せなかったら「金返せ」と最初に言った。(地方 EPO)
- 吐き出させた(地方 EPO)
- (イメージ)ゴジラ(松井ではない)
- 時々おしりたたき(地方 EPO)
- ストレートにいう(MT)
- きらわれ者を演じる

付録 5-6: 中間支援機能②: プロセス支援者の役割～「てまひま」



【付録 5-6: 中間支援機能②: プロセス支援者(全国 EPO 連絡会の評価ワークショップにおける指摘事項)】

**[助成金、事業のペース把握]**

- 仕様書の解釈の橋わたし(地方 EPO)
- 月次報告(地方 EPO)
- 関係法令など必要情報を出すサポートができたか(地方 EPO)
- スケジュール感を持って進められた(地方 EPO)
- 会合・対話 進め方の情報提供、助言(地方 EPO)
- 文書化のサポートができたか?(地方 EPO)

**[配慮事項、支援者側からの視点で大事なこと]**

- 計画的に考えるサポートができたか?(スケジュール感)(地方 EPO)
- 先を見すえ、予測し、見こし
- 計画と実施状況を把握し、変更や修正のアドバイスをする(地方 EPO)
- アクションに基づく具体的な前進があったか? 確認(地方 EPO)
- ステークホルダーに対して何らかのファシリテートできたか?(地方 EPO)
- 当事者が気づかない成果や課題を指摘できたか(地方 EPO)
- 過去の取組との一貫性を客観的に観察し共有することができたか(地方 EPO)

**[支援者から働きかけ コミュニケーション、行動のポイント]**

- おしたり、ひいたり、ほぐしたり、応援したりの役まわり
- 有力ステークホルダーを集めた「飲み会」の設定(地方 EPO)

- 細かいところにも目を向ける(MT)
- 取組参加者間での情報共有を促進
- 話をしっかり聞くことができたか(地方 EPO)
- 合意形成を支援できたか?(地方 EPO)
- 移動距離(GPS)で(地方 EPO)
- フォローのメール・TEL(地方 EPO)
- え!!!という方針転換にも団体を信じて任せた。信じる
- 小さな成果の共有、ほめあう

**[D. ブラックボックス…]**

- 当事者に混乱をひきおこすアドバイス等を行ってはいなかったか?(地方 EPO)

**[E. 理論や手法の裏付け]**

- PM 理論に当てはまるかな?!(地方 EPO)
- Performance function(目標達成機能)、Maintenance function(集団維持機能)
- SWOTを第3者の目で見える化できたか?(地方 EPO)

**[関係性を勘案した判断]**

- 形式知化することができたか?(地方 EPO)
- 適切なステークホルダーを設定する支援、見極め(地方 EPO)

**[何故の問いかけ]**

- 「問い」を提示することができたか、Why?(地方 EPO)
- 5W1H

**[事業の醍醐味?]**

- ツンデレ、てま、ひま、かけひき、インスピレーション

付録 5-7: 中間支援機能③: 資源連結者～「つなげる」



【付録 5-7: 中間支援機能③: 資源連結者 (全国 EPO 連絡会の評価ワークショップにおける指摘事項)】

[人の紹介]

- 専門家に紹介する(地方 EPO)
- 域内でまだつなげていない(が必要とされる)人を紹介できたか(地方 EPO)
- ネットワークを活かし適切な団体を紹介 (GEOC/EPO)
- 経済団体を紹介する(地方 EPO)
- 他の企業への紹介(環境省)
- ローカルのメディアを紹介する(地方 EPO)

[マッチング]

- 各主体間の仲をとりもつた(環境省)
- 外部資金源や支援者とのマッチングを行えたか?(地方 EPO)
- ステークホルダーを正しく集められたか(地方 EPO)

[情報]

- メールや口こみなどで伝える(MT)
- 専門的な知、情報とつなげることができたか 専門家
- 国内の関連情報を紹介することができたか

- 資源(人材含む)がどこにあるか知っているか

[場の提供 (インフォーマルなコミュニケーション)]

- 飲み会で人の輪
- 必要な研修会の設置ができたか

[翻訳機能]

- 行政のことは、NPOのことは「ことばの辞典？」→適切なトランスレート
- 暗黙知と形式知をつなげる

[ニーズ、ウォンツ]

- ステークホルダーのニーズ、ウォンツを認識できたか
- 団体・行政のニーズを引き出した

[ステークホルダー]

- ステークホルダーを洗い出すように伝えた → しかし、拒否された

[無分類]

- アカシックレコード

付録 5-8: 中間支援機能④: 問題解決提示者～「こうしたら？」

4. 問題解決提示者: こうしたら?		見えてるか! ほうりにむ.	
金	助成金情報 提供した	ニーズ	被支援者のニーズを 引き出すことができたか?
場	場の持ち方を提案 した	イメージ	やりたいことのイメージを言語化 (サポート)した 課題をともに発見することができたか (プロセス?) (地方 EPO)
他力	地方事務所 の力をかりることを提案 した	ショック	刺激・起爆剤となるような意見を 投入した(地方 EPO)
事例	関連情報 (全国的)を紹介 提示できたか? (地方 EPO)	論点	簡単・明瞭にポイントを示す (MT) 意味を加える
	他地域の参考になり そうな制度、システムを紹介 した	行動	有意なアクションを提案し、 実践されたか? (地方 EPO)
	問題解決の 目的を確実に 確保できたか? (EPO)		
	中長期でも 対応できる 解決策を提示 できたか?		
	問題解決は 目的 主体の コーチングが できるか?		
	問題解決の オプションを 出せたか? (リスク含む)		
	問題解決が 妥当だったのか?		
	主体的に 問題解決に 関わったのか?		

【付録 5-8: 中間支援機能④: 問題解決提示者 (全国 EPO 連絡会の評価ワークショップにおける指摘事項)】

【提案と紹介】

- 金 1. 助成金情報を提供した。
- 場 1. 場の持ち方を提案(地方 EPO)
- 力 1. 地方事務所の力をかりることを提案(地方 EPO)
- 力 2. 地域の今後ステークホルダーになり得る人を紹介した
- 関連情報(全国の事例)を紹介・提示できたか?(地方 EPO)
- 他地域の参考になりそうな制度、システムを紹介した

【見える化! ほうりにむ】

- ニーズ 1. 被支援者のニーズを引き出すことができたか?
- イメージ 1. やりたいことのイメージを言語化(サポート)した
- イメージ 2. 課題をともに発見することができたか(プロセス?) (地方 EPO)
- ショック 1. 刺激・起爆剤となるような意見を投入した(地

方 EPO)

- ショック 2. 利害関係に関係のない有識者・信頼される方からのアドバイス(地方 EPO)
- 論点 1. 簡単・明瞭にポイントを示す(MT)
- 論点 2. 意味を加える
- 行動 1. 有意なアクションを提案し、実践されたか?(地方 EPO)

【無分類】

- 問題解決に向けて互いの補完性を確保できるか?(他力も)
- 中長期でも対応できる解決策を提示できるか?
- 主体の問題解決に向けてコーチングができるか?
- 問題解決策の(適切な)オプションを出せるか?(リスク含む)
- 問題解決策が妥当だったのか?
- 主体的に問題解決に関わったのか?