

コレクティブ・インパクトを題材とした実務者研修

複雑な社会課題の解決に向けて協働のレベルを  
一段進化させる、実践者同士の学びの半年間

研修資料【要約版】

2018年9月～2019年2月



## 本資料について

- 本資料は2018年度日本財団助成「コレクティブ・インパクトを題材とした実務者研修ー複雑な社会課題の解決に向けて協働のレベルを一段進化させる、実践者同士の学びの半年間」で約半年にかけて行った研修資料の要約版になります。
- 同研修は特定非営利活動法人日本ファンドレイジング協会と特定非営利活動法人ETIC.の共催で行っており、それぞれの知見を集約したものになります。また、研修講師として招聘した一般財団法人CSOネットワークの資料も了承を得た上で、掲載しております。
- コレクティブ・インパクトについての学びのために公開を致しますが、情報を利用される場合につきましては、「日本ファンドレイジング協会・ETIC. 共催研修（2018年度日本財団助成）コレクティブ・インパクトを題材とした実務者研修ー複雑な社会課題の解決に向けて協働のレベルを一段進化させる、実践者同士の学びの半年間ー研修資料要約版」と出典を明記いただくか、部分的に利用される場合は、各ページにおいて付与されているcopyrightの確認をお願い申し上げます。

# 概論

# Collective Impactの定義

---

- 米国FSG社のJohn Kania氏とMark Kramer氏が、2011年にStanford Social Innovation Reviewにて発表。

**Collective impact is the commitment  
of a group of *important actors*  
from *different sectors*  
to a common agenda for addressing  
a specific complex problem**

“コレクティブインパクトとは、異なるセクターの重要なプレイヤーからなるグループの、特定の複雑な課題を解決するための共通のアジェンダに対するコミットメントである”

→Collective impactは、complicatedな（難度の高いが複雑性が高くない）社会課題を解決する際には適切なモデルではない

# 5つの特徴・詳細 (The Five Conditions of Collective Success)

1

## Common Agenda (共通のアジェンダ)

- **Common understanding** of the problem (課題に対する共通の理解)
- **Shared vision for change** (変化への共有ビジョン)

2

## Shared Measurement (共有された評価・測定システム)

- **Collecting data and measuring results** (データの収集と結果の測定)
- Focus on **performance management** (効果のマネジメントに焦点)
- **Shared accountability** (結果に対する責任の共有)

3

## Mutually Reinforcing Activities (相互に強化しあう取り組み)

- **Differentiated approaches** (異なる複数のアプローチ)
- **Coordination** through joint plan of action (合同での計画策定による調整)  
\*一緒に何かをやること (collaboration) ではない

4

## Continuous Communication (継続的なコミュニケーション)

- Consistent and **open communication**  
(一貫性がありオープンなコミュニケーション)
- Focus on **building trust** (信頼関係の構築に焦点)

5

## Backbone Support (取り組みを支える組織)

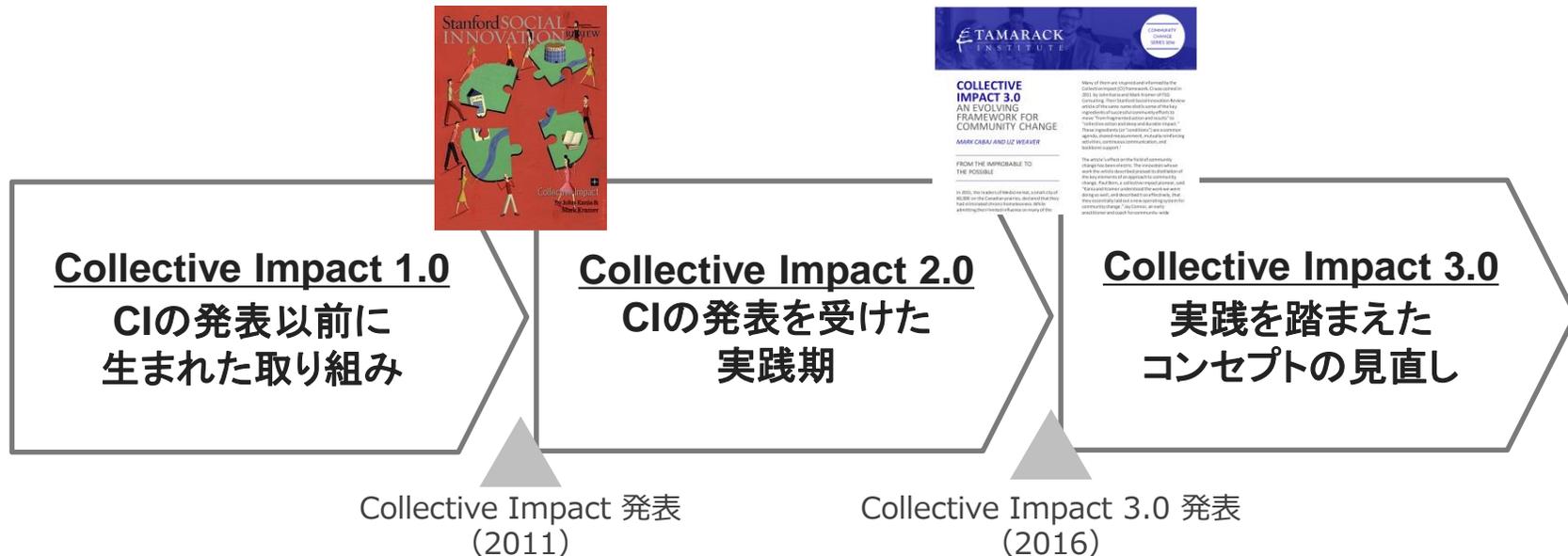
- Separate organization(s) with **dedicated staff**  
(専念できるスタッフがいる独立した組織)
- Resources and skills to **convene** and **coordinate** participating organizations  
(参加する団体を集め、調整できる資源・スキル)

# コレクティブ・インパクト発展のプロセス

- 北米の都市においては、そもそも資金提供側がより大きなインパクトを起こすためにどうすればいいかという文脈の中で発展してきたものがコレクティブインパクトの実践であり、コミュニティ財団や、地元の企業やフィランソロピストたちが、コミュニティの問題を解決するためにプログラムや事業を行う自治体や非営利組織に長年出資をしてきた歴史がある。
- 2000年代に起きた金融危機の影響に加え、構造的な人種問題、都市部の人口の多様化や産業構造の変化、複雑に絡んだ貧困問題に対し、単(短)年のプログラムへの財政的支援だけでは、問題の根本的な解決を行うことが不可能であり、より効率的かつ効果的な手法を模索し始めた延長戦上に、コレクティブインパクトというアプローチが発生してきた。
- その後コレクティブインパクトの理想的なイニシアチブに共通して見られる特徴としてまとめたものが、コレクティブインパクトの5つの要素であり、これらは、FSGの論文の著者2人が編み出したものではない。
- しかし、この考え方をこれをまとめたことで、これから取り組む人たちは社会変革のやり方や考え方について仲間たちと共有しやすくなり、そして、実践により多くの時間を割くことができる。そしてコレクティブ・インパクトの考え方も今も進化しており、固定的なものではない。

# 実践しての学びや批判を受け止めて進化し続けている

- コンセプトは（特に北米の）社会変革に携わる人たちに広がった。**肯定的な受け止めが多かったが、一方で批判的な声**もあった。
- 例えば、カナダでCIを推進する中間支援組織Tamarack Instituteは、2016年に発表した「Collective Impact 3.0」で、2011年の最初の論文は「too much “roughly right”」で「too successful」だが、fine-tuningやupgradingが必要と指摘。進化した5つの特徴（後述）を提案した。
- FSG自体もコンセプトをアップグレードしており、年次カンファレンス（後述）も含め、**実践からの集合知を集めた進化**が進みつつある。



# 8つのコレクティブ・インパクト原則（2016年）

---

2011年にコレクティブ・インパクトについて発表され、様々な指摘を受けた中で生み出された原則

- 1. Design and implement the initiative with a priority placed on equity**  
（幅広い層の実質的平等（equity）を重視して取り組みをデザインし、実行する）
- 2. Include community members in the collaborative**  
（コミュニティの構成員に参画してもらう）
- 3. Recruit and co-create with cross-sector partners**  
（多様なセクターのパートナーを招き、ともに創る）
- 4. Use data to continuously learn, adapt, and improve**  
（データを、継続的に学び、適応し、改善するために活用する）
- 5. Cultivate leaders with unique system leadership skills**  
（システムの変化に必要なリーダーシップスキルを持ったリーダーを育成する）
- 6. Focus on program and system strategies**  
（プログラムをコレクティブに捉えた戦略と、システムの変化を実現する戦略の双方に焦点を当てる）
- 7. Build a culture that fosters relationships, trust, and respect across participants**  
（参加者同士が関係性、信頼、敬意を育むような文化を作る）
- 8. Customize for local context**（地域や国ごとの文脈に合わせてカスタマイズする）

# 進化版5つの特徴 – Tamarack Institute (加) の提言 (CI 3.0)

リーダーシップのパラダイム (OS)

**Management**  
(マネジメント・経営)

**Movement Building**  
(ムーブメント・運動)

特定のリーダーだけが頑張るのではない、社会システム構成する多くの人（当事者を含む）が参画した運動。

1

**Common Agenda**  
(共通のアジェンダ)

**Community Aspiration**  
(コミュニティの強い願い)

特定の課題（貧困削減）に焦点を当てるより、コミュニティ全体の願いを言葉にした方がパワフル（最も子育てしやすい街づくり）かつ部分最適にならない。

2

**Shared Measurement**  
(共有された評価・測定システム)

**Strategic Learning**  
(戦略的な学び)

データは重要だが評価・管理・判断を目的として過度に期待しても現実には複雑すぎて労に見合わない。コミュニティ全体の学びの材料と位置づけていく方が有効。

3

**Mutually Reinforcing Activities**  
(相互に強化しあう取り組み)

**High Leverage Activities**  
(レバレッジの効く取り組み)

相互に補完する取り組みという考え方は重要だが「よりインパクトのある取り組みの探索」よりも「協働すること」が目的化しやすいことに注意。健全な競争も時に大事。

4

**Continuous Communication**  
(継続的なコミュニケーション)

**Inclusive Community Engagement**  
(包括的なコミュニティの参画)

「CEOレベルのリーダーがクロスセクターで集まる」という誤解が生じており危険。課題の当事者を巻き込むことで初めて360度の視点から課題の構造を捉えることができる。

5

**Backbone Support**  
(取り組みを支える組織)

**Containers for Change**  
(変革に向けた器・場づくり)

特定のBB組織をゼロからつくらないといけないということに囚われると、その組織を維持することにエネルギーが割かれたり、他の参画メンバーのオーナーシップを損なう危険。

# コラボレーションにもタイプがある

## Models of Collaboration (コラボレーションの類型)



### Hub and Spoke

例：伝統的な資金提供者-被  
資金提供者関係



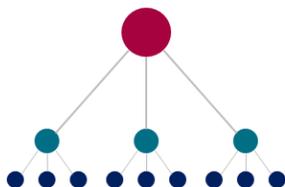
### Coalition (連合体)

例：アライアンス、  
学びのコミュニティ



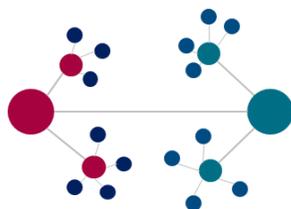
### Influence Collaborative (影響力ある協力関係)

例：資金提供者グループ、アド  
ボカシーのための連合体



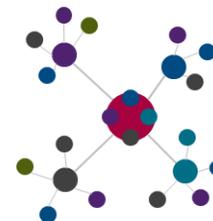
### Affiliate Network

(加盟ネットワーク)  
例：非営利組織ネットワーク



### Bilateral Partnership

(二者間のパートナーシップ)  
例：官民連携



### Multi-Sector Initiative

(複数セクターからなる取り組み)  
例：collective impact

CIは上記のコラボレーションのあり方を否定せず、唯一の解決策ではない。  
しかし、Simple (単純) やComplicated (難度の高いが複雑性の低い) 問題の解決には向かないといわれている。

# 問題には種類があり社会問題は複雑性が高い課題 (complex)



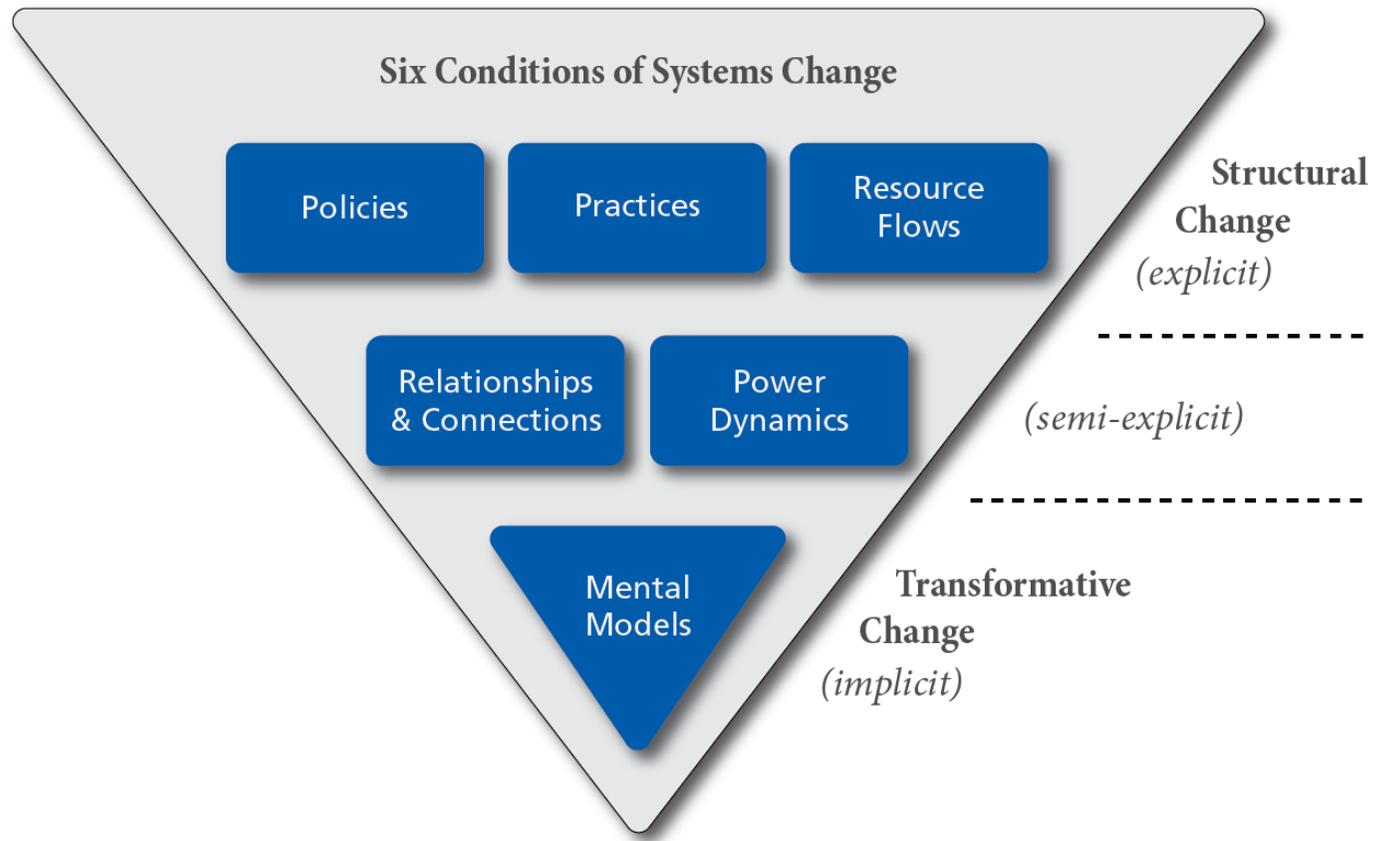
ソーシャルセクターは、社会問題をSimple (単純) もしくは Complicated (難度が高いが複雑性が低い) 問題として扱ってきた

\*complexは、問題などについて、構成要素がたくさんある様子を表すために使う形容詞 (例：子育て)  
complicatedは、「難しさ」の度合いが高いことを指すために用いられる形容詞 (例：ロケットを月に飛ばす)

# システムチェンジとは？ -6つの条件 (FSG)

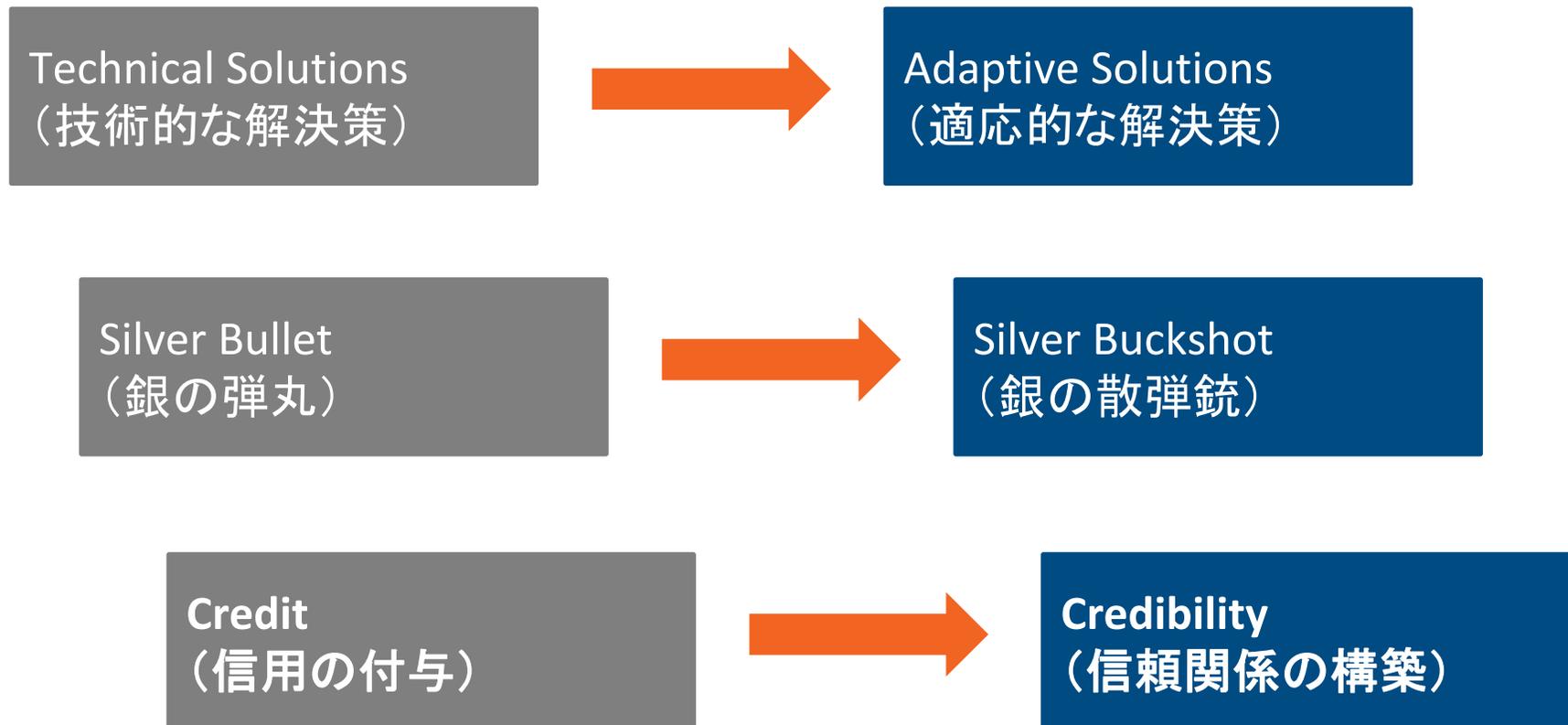
- 「社会課題を起こしている諸条件にシフトを起こすことである」

FIGURE 1. SHIFTING THE CONDITIONS THAT HOLD THE PROBLEM IN PLACE



# Working in collective impact requires a mindset shift

- 想定できることは想定しつつ、事前に全てを想定することは不可能  
(=介入の結果に反応し、他者は別の行動を取る)
- だからやらない、今まで以上に慎重にやるのではなく、集合的に仮説を立てて、実行して、学習して適応していくことが大切。



コレクティブ・インパクトへの準備

# コレクティブインパクトを進めるための準備 (readiness)

---

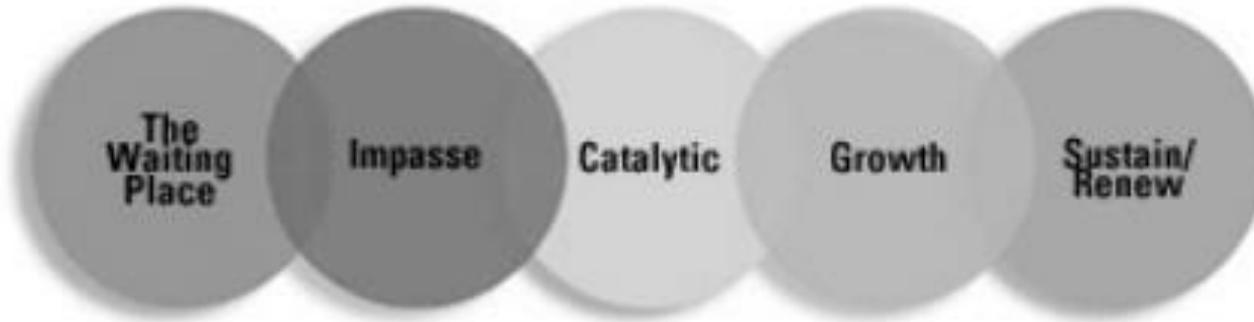
→コレクティブ・インパクトを複雑(complex)な課題へのアプローチだとしたとき・・・

- 関係者は、問題が一筋縄ではいかない複雑で、重要な課題であることを認識できているか。
- 問題の要因・予防・影響が多岐にわたっていて、多数の主体が参加しないと解決できないと理解されているか。
- 多くの担い手が時間を割いて関わろうと思うほど、緊急性の高い問題なのか。また問題の緊急性が理解されているのか。
- それぞれの担い手が個別でのアプローチの限界を自覚できているか。その上で、その限界の突破には、これまでの個別活動中心の考え方や習慣を放棄し、お互いに影響を与えあうことを受け容れられるか。
- それぞれの担い手が目的の達成のために必要な時間と資源を割くことに同意できるか。その必要性を理解できるか。

出典：ソーシャル・プロジェクトを成功に導く12ステップ コレクティブな協働なら解決できる! SDGs時代の複雑な社会問題 (佐藤真久, 広石拓司)

# コミュニティの準備度 (Community Readiness)

- コミュニティの問題を把握するだけでなく、コミュニティの準備状況を把握すること  
<あなたのコミュニティは今どんなポジションにいるか？>



- **Waiting place** – 誰かがきっかけを作ってくれるのを待っている
- **Impasse** – コミュニティに問題があるのはわかってる。でもそれは「誰か」の問題であって私の問題ではない
- **Catalytic - gearing up for change:** すべてのゲームチェンジャーがそろっていないとしても、ある程度関連するステークホルダーの代表者や問題意識のある人たちがテーブルについてる段階
- **Growth - engaging citizen for change:** コミュニティメンバーや市民を課題解決のために巻き込んでく段階
- **Sustain/Renew:** コミュニティが課題解決に乗り出し、より持続性のある方法や、深く掘り下げていく段階

→ CIが向いてると思われるのはCatalytic以降。ImpasseレベルからCatalyticレベルにもっていくには、問題意識の向上や、どう関連領域の人の行動を変化させていくかへの働きかけも必要。

# そのコミュニティでのコンテキストが重要

- FSGがStanford Social Innovation Reviewで書いていることは、あくまでもいくつかのパターンを観察したものの結果であったり、それを構造化したもの。同じ「貧困」という課題があったとしても、それを取り巻いているシステムや、かかわっている人の特徴が違えば、当然アプローチは変わってくる。
- コンテキストを把握するための方法：
  - environmental scan/assessment
  - コミュニティメンバーのナラティブ（良い意見も悪い意見も）
  - ステークホルダーマッピング（以下の視点が重要）

- **見過ごしている**人や組織はありませんか？
- 誰がこの仕事について**特にエキサイト**し、そのコミュニティをリードしたいと思っ  
ていますか？
- それらの個人や組織と、**現在あなたはどれくらい強い関係性**を持っていますか？
- 現在の関係性の強さにおいて、**1つのグループまたは組織が際立っていますか？**

## →Content experts vs. context experts

<https://cdn2.hubspot.net/hubfs/316071/Resources/Publications/The%20Context%20Experts.pdf?t=1537451808613>

コミュニティの参画を促す取り組みは、情報提供から真なる力のシェア（true power sharing）に至るまで、段階的に特徴づけられる

	Inform (情報提供)	Consult (相談)	Involve (巻き込み)	Collaborate (協働)	Co-Lead (共にリード)
<b>目的</b>	問題、代替案、または解決策を理解するのに役立つ、バランスの取れた客観的な情報を一般市民に提供する	プロジェクトの目標、プロセス、共有指標、変化のための戦略に関してターゲットとなるステークホルダーからのフィードバックを収集する	ステークホルダーと直接協力し、彼らの懸念が常に理解され、考慮されていることを確実にする	代替案の策定や優先順位付けを含む決定の各側面においてステークホルダーとパートナーシップを組む	最終的な意思決定をステークホルダーの手に委ねて、彼らが仕事の決定と実施を推進するようにする
<b>行動例</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>メールニュースレター</li> <li>進捗・マイルストーンを発表するプレスリリース</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>イニシアチブ戦略に関するインプットを求める</li> <li>イニシアチブについて小グループまたは個別のプレゼンテーションに招待する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>イニシアチブのワーキンググループまたはアドバイザー機関に参加するよう招待する</li> <li>政策提言で連携する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ワーキンググループの指導的役割に任命し、戦略の策定に協力してもらう</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>運営委員会および/または意思決定権限を持つ同種の会議体に参加するよう招待する</li> </ul>

それぞれの取り組みは、コミュニティの参画をどの程度まで進めるかという目標に基づいて、適切な参画のレベルを決定するべきです

# 共通のアジェンダ

# 共通のアジェンダに関するフレームワーク

- 共通のアジェンダは取り組みが「何を」「どうやって」達成するかを定義することを支援する

## Vision Statement:

「情熱を持てる目的」は何か？

## Outcomes:

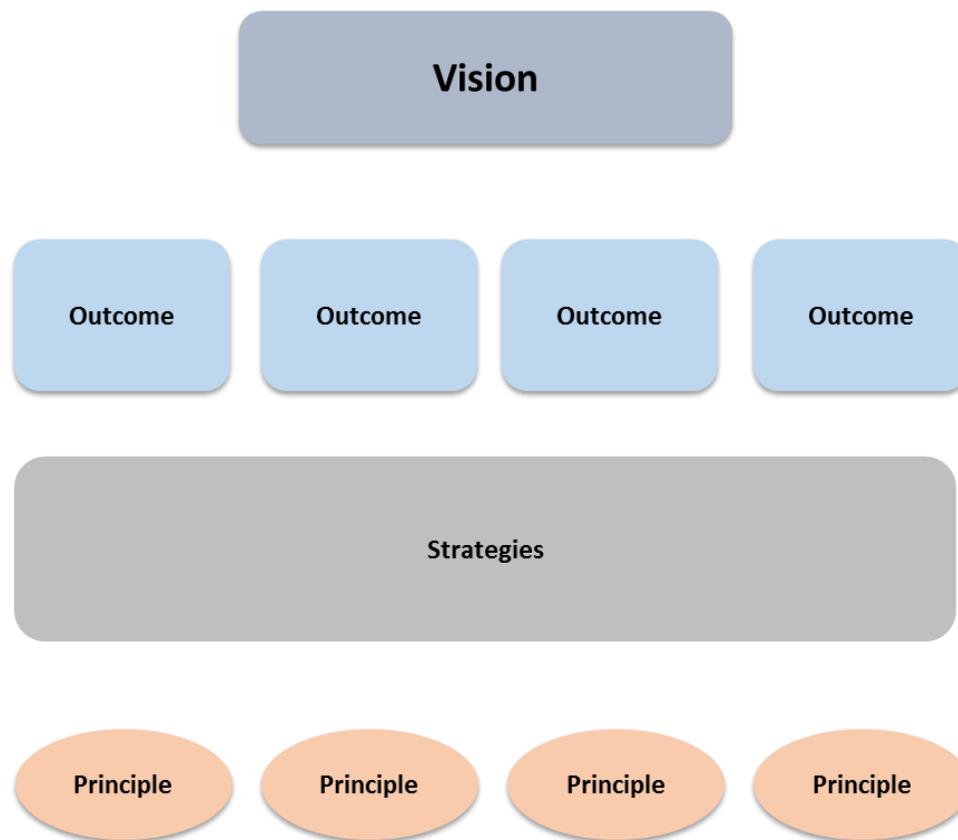
どんな outcomesが達成されたら、ビジョンが現実となるのか？

## Strategies:

望む outcomesの実現のために、どんな戦略を採用することができるか？

## Principles (指針):

戦略に基づいて行動する際に、指針となる core values (核となる価値観) は何か？



# 共通のアジェンダ

共通のアジェンダは、協働のための「戦略計画」(strategic plan)とは別

戦略計画	共通のアジェンダ
整理された戦略を書く	メンバーのコミットメントの土台を構築する
専門家を巻き込む	関係する、または特定の問題に関心のある人全員と行う
計画を立てることに主眼をおく	もしxxxが---できたとしたら、どんな世界が待っているだろう、というような探究心を喚起していく
迅速な計画	多くの人への介入を促すために時間を使う

出典：Develop a Common Agenda for Collective Impact – a 5 Step Guide by Liz Weaver

# 共通のアジェンダ

- 共通のアジェンダはそれを作るプロセスに価値がある。

→特定の社会課題に関心のある人、かかわっている人がお互いの意見を聴いたり、対話をするために一同会し、望んでいる変化を一緒に考えるプロセスが重要。

- 共通のアジェンダ作りには好奇心や探究心が必要。

→いつも考えているように考えていると、いつもやっているような結果しか出ない。共通のアジェンダを作るには、古い考えをいったん解放し、新しいアイデアを探したり、許容していく必要がある。

- 共通のアジェンダを作ることはパートナーやメンバーのコミットメントを上げる。

→変化を求めて本気で取り組むことは、ひとつひとつが起こす変化よりも、全体がその個々の変化よりも大きな変化をもたらせるように、組織の財産と個々の能力が合わさること。

共通のアジェンダの例：

Living SJ（カナダ、セント・ジョン市）[https://docs.wixstatic.com/ugd/a57d80\\_277db5ddc303453fa8ed6e4314caa2be.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/a57d80_277db5ddc303453fa8ed6e4314caa2be.pdf)

Leeds Children and Young people's plan（イギリス、リーズ市）

<http://www.leeds.gov.uk/docs/Leeds%20Children%20and%20Young%20People%20Plan%202015-2019%20WEB.pdf>

出典：HOW TO DEVELOP A COMMON AGENDA FOR A COLLECTIVE IMPACT: A 5-STEP GUIDE BY PAUL BORN

# 共通のアジェンダ

- どれくらいかけて作るもの？

→コンテキストによるので正解があるわけではない。

ただ、問題について広範囲のリサーチをし、仲間に働きかける

## 共通のアジェンダをつくるための5つのステップ

1. Form a team that will work together for 12-18 months and are tasked to own the common agenda and shared measurement of your collective impact work.
2. Identify and bring together the top 100 people from the four sectors (Community or not for profit, Business, Government and people with lived experience) critical to the success of your collective impact work.
3. Implement a broad-based community engagement strategy in order to really hear your community.
4. Develop short term Action Teams (mandates of no more than 6 months) in order to implement early win strategies.
5. Write your common agenda and shared measurement strategy. Present the plan and solicit partnerships with your top 100 people and the organizations they represent.

共有された測定システム

# 評価 (Evaluation) ≠ 測定 (Measurement)

## 評価

調査  
体系的な情報収集  
↓  
事実特定

測定  
指標の設定  
↓  
データ収集・分析・  
統合

- 評価目的に沿った評価設問を立てる
- 評価基準に沿った価値判断を行う
- 評価的思考を駆使して活動の価値を引き出す、疑う、再定義する

評価と測定はイコールではなく、コレクティブ・インパクトで言われている共通の指標を持つことは、コレクティブ・インパクトの評価の一部にしか過ぎない。

# 「評価」についての<構え>をはずす

## 評価の原義に立ち返る

→評価は評価対象の価値を引き出すもの

**E**（取り出す） + **VALU(E)** + **ATE**（動詞化）

## 評価には目的がある

→評価目的によって評価のアプローチや内容は異なる

→「説明責任」のための評価だけが評価ではない

# 評価とは？

体系的な情報収集



事実特定

= 調査

評価 =

+

価値判断

指標は何「で」測るかの話。何「を」測るかの議論無しに指標の話をしていても意味がない。何「を」測るかを考えることは、コレクティブ・インパクトを志向する人たちやコミュニティがどんな変化を目指しているかと考えることと不可分である。

→ アウトカムは、個人、コミュニティ、およびシステムレベルで定義しうる

Individual Outcomes  
個人レベルの  
アウトカム

- 対象の地方自治体の障がい者コミュニティ内の**個人**において、私たちがめざしてきたことが現実となっている
- 例えば・・・
  - 学生/若手従業員が目標を達成（経済的、感情的、身体的など）
  - 教室や職場におけるリーダーシップと個人の関与（エンゲージメント）の増加

Community Outcomes  
コミュニティレベルの  
アウトカム

- 対象の地方自治体の**障がい者コミュニティ**で、私たちがめざしてきたことが現実となっている。例えば...
  - 対象となる家族が、社会から尊重されている
  - 対象のコミュニティは、社会的成功や社会への貢献という点で、もはや全国ランキングの最下位層からは脱している

System Outcomes  
システムレベルの  
アウトカム

- その国の対象のコミュニティでよりよい**成果を出そうと活動している複数組織からなる組織のシステム**において、目指してきたことが現実となっている
- 例えば、
  - 地方レベル組織と国家レベル組織のつながりやコミュニケーション向上
  - 協働的な取り組みと進捗状況のモニタリングへの更なる取り組み

# 目的による評価の使い分け

評価の目的	説明責任の確保	事業の開発・改善	活動のイノベーションや価値に気づき、細かい判断に役立てる
行われるべき評価	総括的評価	形成的評価	<b>発展的評価</b>
特徴	事業がすでに確立しており、主に <u>説明責任の確保</u> を志向し、判断(judgment)をおこなう	事業の改善の余地があり、主に <u>事業改善</u> (improvement)を志向する	事業(や事象)が発展・変遷・様変わり(development)しているときにふさわしく、主に <u>発展・変革</u> を志向する
喩え	レストランで客が食事をして「おいしい！」と言う(外部評価)	レストランでシェフが味見をしながら料理を仕上げている(自己評価)	シェフに付き添って食材の選択や調理方法を一緒に吟味していく(伴走評価)

# 発展的評価 (Developmental Evaluation: DE)

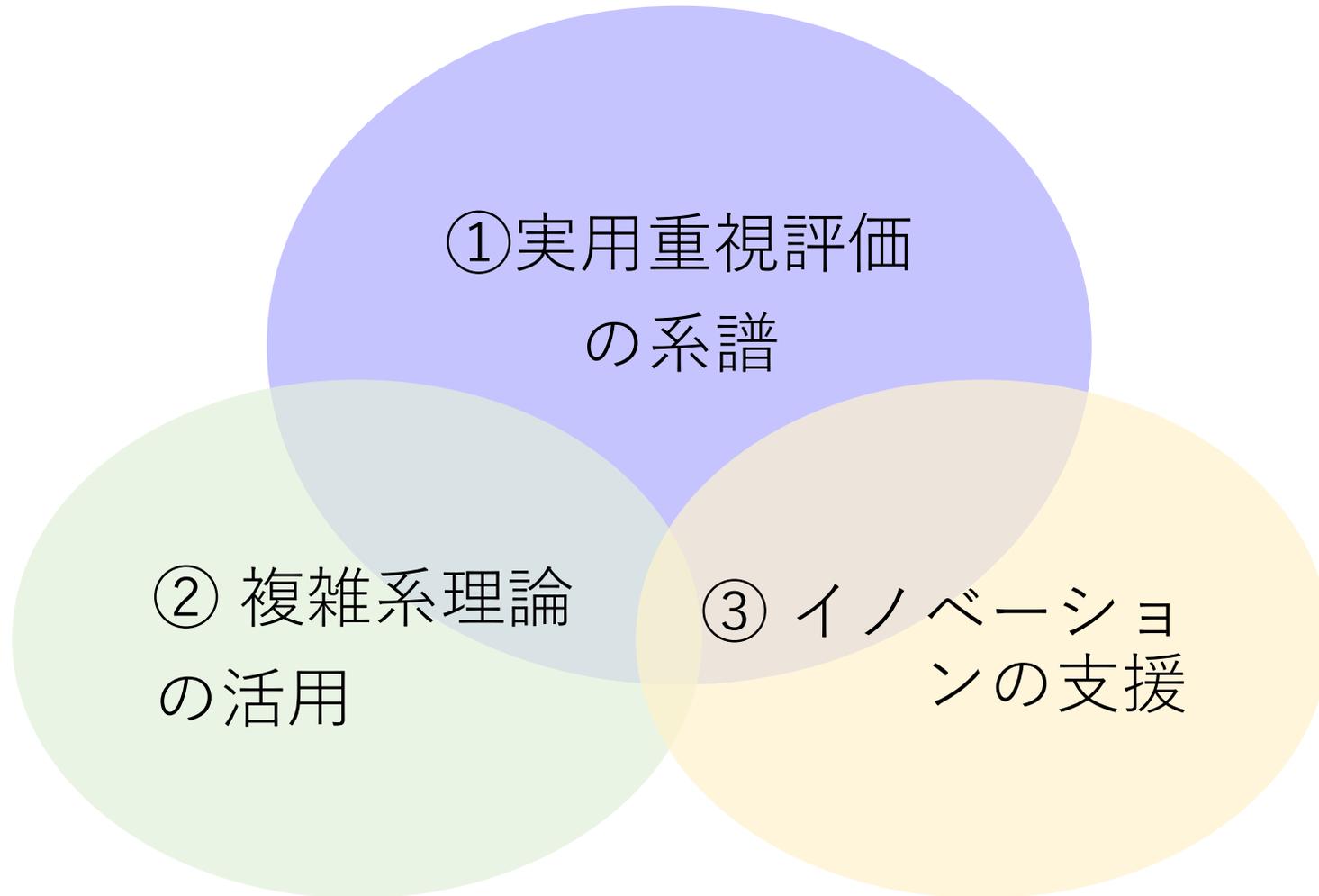
発展的評価とは、社会イノベーションなど、目的が固定されているというよりも目的自体が変化し、時間軸も予め設定されているというよりも流動的で前進的な対象を評価するための評価のやり方である。そこから得ようとするのは、外部への説明責任というよりも、イノベーションや変化から学習することである。

Patton, Michael Q. (2011), *Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use*, New York: The Guilford Press.

# 現代社会において評価したい、けれど伝統的な評価ではうまく評価できないもの

- 地域の主体性を大切にしたい事業、地域全般への影響を考慮する必要がある事業
- 環境の持続可能性に関する事業
- ネットワークや協働のあり方
- リーダーシップ
- 包摂、多様性を生かす試み
- コレクティブ・インパクト
- スケールアップ

# 発展的評価の3つの特性



# 社会的インパクト・マネジメント／評価、発展的評価 (DE) についてご相談やご質問などは以下へ。

## 参考図書（日本語）

パットン『実用重視の事業評価入門』（2001：清水弘文堂）  
ウエストレー他『誰が世界を変えるのか ソーシャルイノベーション  
はここから始まる』（2008：英治出版）

## 参考論文

今田克司、田中弥生「[評価の国際的潮流と市民社会組織の役割](#)」  
*The Nonprofit Review*, Vol.16,  
No.1. 日本NPO学会 (2016)  
今田克司「[NPOの事業評価に関わる海外の動向調査](#)」 (2014)

## WEBサイト／ブログ

<https://www.csonj.org/>  
<http://blog.canpan.info/csonj/>

## 参考サイト①

Slide Share『発展的評価 理解のためのはじめの一步』  
<https://www.slideshare.net/CSONetworkJapan/ss-82079836>

## 参考サイト②

Prezi『DEやってみよう！』  
[http://prezi.com/kev4ofrn8zb8/?utm\\_campaign=share&utm\\_medium=copy](http://prezi.com/kev4ofrn8zb8/?utm_campaign=share&utm_medium=copy)



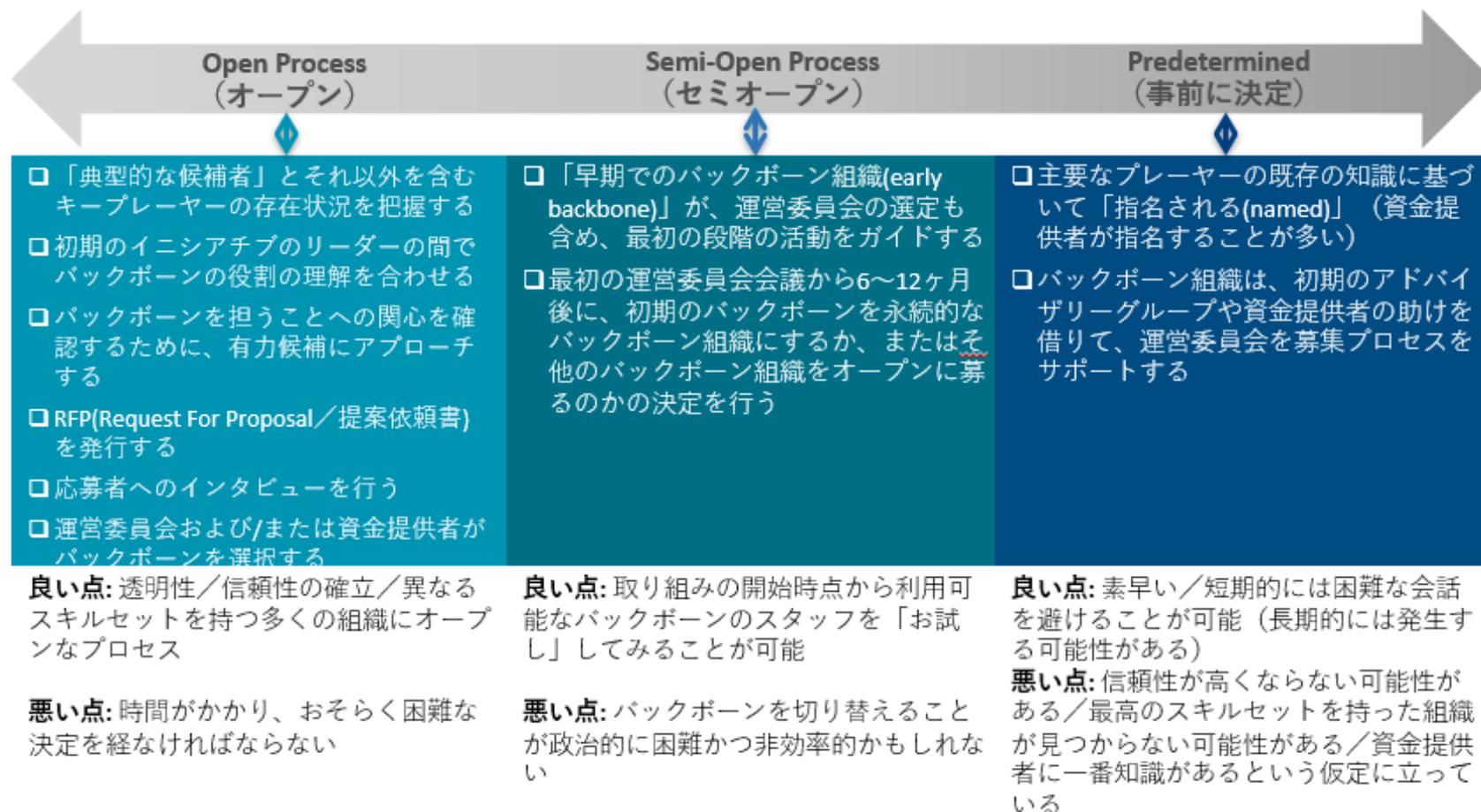
取り組みを支える組織  
(バックボーン組織)

## バックボーン組織については多くの誤解がある

### Common Misperceptions (良くある誤解)

- The backbone support **sets the agenda** for the group  
(グループのためにアジェンダを設定してあげる)
- The backbone support **drives the solutions**  
(解決策を提示し、推進する)
- The backbone support **receives all the funding**  
(調達した資金の全てを受け取る)
- The backbone **can be self appointed** rather than selected by the community  
(コミュニティから選ばれるのではなく、自らなる)
- The backbone is **“business as usual”** in terms of staffing, time, and resources (スタッフ、時間、経営資源の観点で、通常のビジネスと同じ論理で運営する)

# バックボーン組織の選択は、バックボーン組織とCIの取り組みの両方の信頼性を構築する重要なプロセスです



# バックボーン組織は、地域や扱う課題に固有の文脈によって異なる

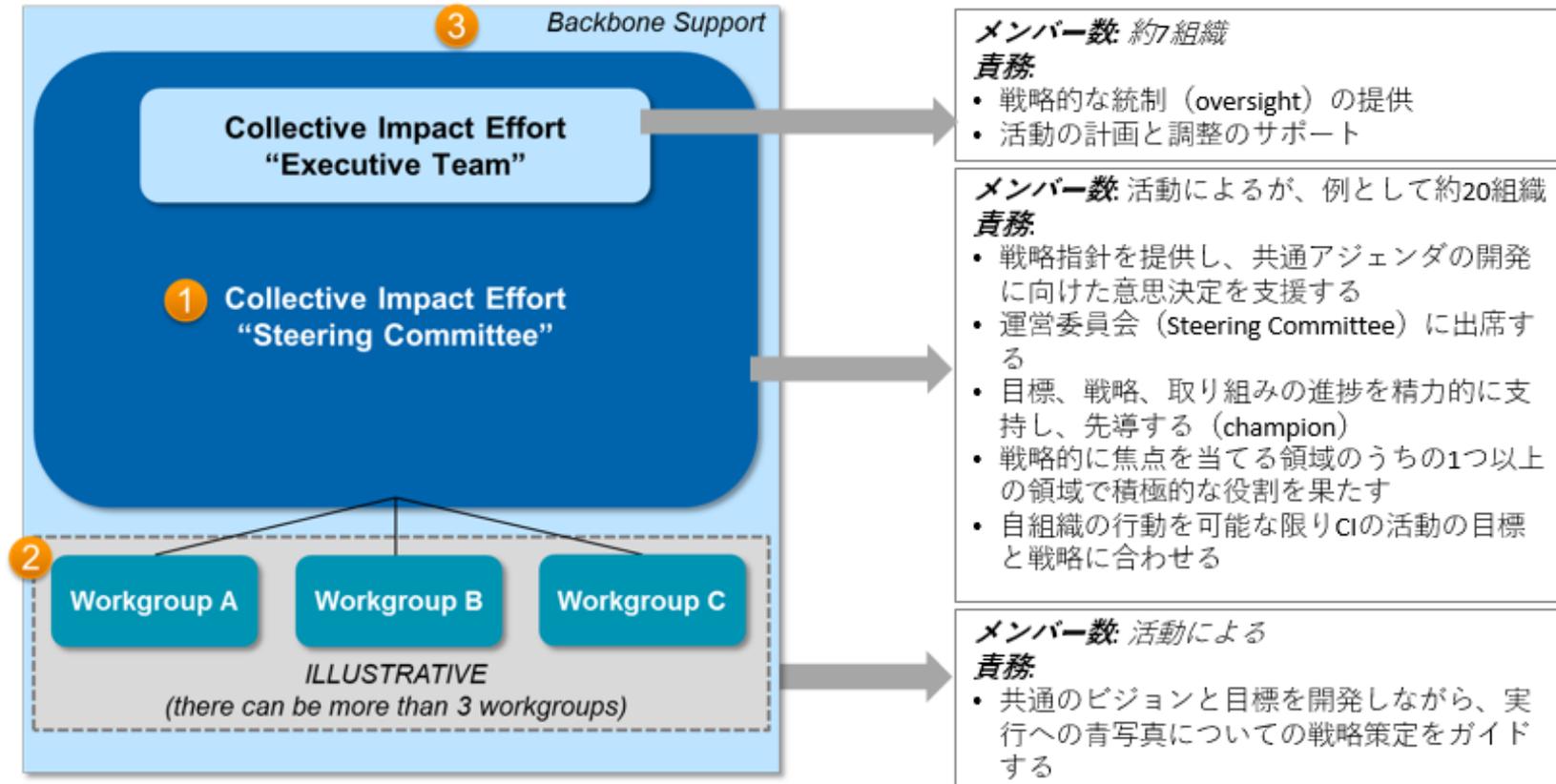
Types of Backbones	Description	Examples	Pros	Cons
資金提供者	<ul style="list-style-type: none"> <li>One funder initiates CI strategy as planner, financier, and convener</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>最初の資金・資源調達能力</li> <li>他者にテーブルについてもらい、他の資金提供者を巻き込む能力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>単一の資金提供者による推進と見られると賛同が得られにくい可能性がある</li> <li>中立性がないとみられる</li> </ul>
新規のNPO	<ul style="list-style-type: none"> <li>New entity is created, often by private funding, to serve as backbone</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>調整役・招集役としての中立性が分かりやすい</li> <li>荷物を抱えていない</li> <li>フォーカスが明確</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>持続的な資金の欠如、バックボーンに資金提供することへの疑問</li> <li>地元の既存NPOとの競合</li> </ul>
既存のNPO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Established nonprofit takes the lead in coordinating CI strategy</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>信頼性、明確なオーナーシップ、課題に対する深い理解</li> <li>既に基盤がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>既に荷物を抱えている可能性</li> <li>中立性がないとみられる</li> <li>資金が十分でない注目されにくい</li> </ul>
行政組織	<ul style="list-style-type: none"> <li>Government entity, either at local or state level, drives CI effort</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>行政が認めたというお墨付き</li> <li>既に基盤がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>官僚的で進捗が遅れる可能性</li> <li>行政の資金は依存すべきではない性質のものである可能性</li> </ul>
複数組織のコンソーシアム	<ul style="list-style-type: none"> <li>Numerous organizations take ownership of CI wins</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>複数組織でシェアすることで必要な資源が少なくなる</li> <li>広い賛同、専門性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>複数の声があることが、明確な説明責任の欠如につながりうる</li> <li>調整の困難、非効率になりうる</li> </ul>
運営委員会主導	<ul style="list-style-type: none"> <li>Senior-level committee with ultimate decision-making power</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>公共、非営利、企業セクターの力あるリーダーからの広い賛同が得られる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>複数の声があることが、明確な説明責任の欠如につながりうる</li> </ul>

効果的なバックボーン組織はいくつかの基準を満たしています：資金確保能力、認識された中立性、明確なオーナーシップ、人々を集める力、コミュニティの賛同

## CIの取り組みには4つの段階が見られる

<b>Components for Success</b>	<b>Phase I</b> Assess Readiness, Facilitate Dialogue	<b>Phase II</b> Initiate Action	<b>Phase III</b> Organize for Impact	<b>Phase IV</b> Sustain Action and Impact
<b>Governance and Infrastructure</b>	コミュニティ内のステークホルダーを招集する	先導者 (champion) を特定し、クロスセクターのグループを形成する	基盤となるインフラの整備 (バックボーン組織とプロセス)	調整 (facilitation) と改善
<b>Strategic Planning</b>	課題、コミュニティの文脈、利用可能な資源についての対話を行う	環境・状況を整理し、事例をつくるためにデータを活用する	共通のアジェンダの開発 (共通のゴールと戦略)	実行の支援 (ゴールや戦略との適合)
<b>Community Involvement</b>	目標に向け、まずは特定のコミュニティにアウトリーチする	コミュニティのアウトリーチを展開する	コミュニティを巻き込み、公共的な意思 (public will) を育てる	巻き込みを進め政策提言を進める
<b>Evaluation And Improvement</b>	前進するという合意/緊急性があるかどうかを見極める	基礎的なデータを分析し、鍵となる問題・ギャップを特定する	共有指標を策定する (指標、評価、測定方法)	進捗を収集し、モニタリングしレポートする (学習と改善のプロセス)

# CIの取り組みには、ガバナンスと協働のための、強力なリーダーシップと構造が必要



## Backbone supportからcontainers for changeへ

- Collective Impact 3.0ではcontainers for changeを打ち出した。
  - 前述の通り、バックボーン組織には様々な誤解や、「事務局」的な印象をもたれる例が多い。
  - しかし、これまでCIに関わってきたリーダーたちの「行動を整える」ことをしてきたフェーズから、参加者（CIを起こそうとするリーダーたち）の自己変革を促し「心を整える」ことで、協働が進むことを支援していくことが必要になる。
- 参加者が互いに保護されているという安心感を抱きながら、重圧や軋轢がある中で、難しい仕事を一緒に行えるような環境づくりが必要。

## 関係性や信頼構築



関係性構築や信頼構築を甘く見てはいけない...

FSGでも多くの実践家たちが、参加者のソフトスキルの重要性を述べている。

We must not underestimate the power of relationships. Lack of personal relationships, as well as the presence of strong egos and difficult historical interactions, can impede collective impact efforts. Collective Impact practitioners must invest time in building strong interpersonal relationships and trust, which enable collective visioning and learning .

(John Kaina, Fay Hanleybrown, and Jenn Juster, 2014)

## 関係性や信頼構築

- 目の間にいる人の状況、対話の相手は、
  - 最大限努力してきた延長線上にいる
  - その問題の一番のプロである
- 足りないものから強みへの視点の変換
  - 足りないもの、問題の指摘≠努力の否定
  - 個人、組織、システムレベルの防衛反応  
(怒る、拒否する、先延ばしにする)
  - 例：‘enemyfying syndrome’
  - 知らないもの・ことに対する恐怖心が反応を助長する
- いくつかのアプローチ
  - 安全な環境の整備（秘密保持、個人情報保護）
  - マイクロアファメーション
  - 小さな成功の積み重ね
  - 成功を褒め称える
  - 自主性・自立性の尊重

# 参考資料

- Index of Community Engagement Techniques

<https://cdn2.hubspot.net/hubfs/316071/Resources/Tools/Index%20of%20Engagement%20Techniques.pdf?hssc=163327267.5.1537453004818&hstc=163327267.88c15fb3edbc7b00e1ef50ee8d883483.1498922212039.1537268572163.1537453004818.73&hsfp=1674611199&hsCtaTracking=cee0990e-2877-474b-93f7-c21defcae9b5%7C0769d43e-10f2-41a2-ab08-4c5c9fc8c4ba>

- The Context Experts

<https://cdn2.hubspot.net/hubfs/316071/Resources/Publications/The%20Context%20Experts.pdf?t=1537451808613>

- How To Develop A Common Agenda For A Collective Impact

<https://www.tamarackcommunity.ca/hubfs/Resources/Publications/CommonAgendaforCollectiveImpact.pdf>

- Guide to evaluating collective impact

<https://www.fsg.org/publications/guide-evaluating-collective-impact#download-area>

- The Phases of Community Change Eco-cycle Mapping Tool

<https://www.tamarackcommunity.ca/hubfs/Resources/Tools/The%20Eco-Cycle%20Mapping%20Tool.pdf>

- FSG <https://www.fsg.org/>

- Tamarack Institute <http://www.tamarackcommunity.ca/>