

## ついに始まる！尼崎市で、コレクティブフォーチルドレンによる子ども支援

2017年7月のオンラインジャーナル「日本版コレクティブインパクトの最新情報とは—[尼崎市、文京区の現場から](#)—」にて取り上げた、コレクティブフォーチルドレンがついに動き出した。

日本財団ソーシャルイノベーションフォーラム 2016にて特別賞を受賞し、3年間で3億円の活動資金の提供を受けることが決まった[コレクティブフォーチルドレン](#)。その後、2016年12月に活動を立ち上げ、2017年1月に法人格（一般社団法人）を取得し、個々のNPO活動による点の支援ではなく、家族を含めた子どもの総合支援をしたいという課題意識のもと、行政・地域を含めたトータルパッケージでの支援を構想していた。2018年1月からの利用申請受付が開始したタイミングで、コレクティブフォーチルドレン共同代表の高亜希さんから伺った話をもとに、日本におけるコレクティブインパクト・モデルについて考えてみたい。

コレクティブフォーチルドレンの始めた「子ども・若者応援クーポン」は、尼崎市にお住まいで、生活保護世帯や所得が一定基準以下の世帯に住む、0歳から20歳までの子ども・若者を対象に、塾・予備校、スポーツやピアノ等の習い事、体験活動、保育サービス、相談支援等のサービスを選んで使えるクーポンだ。年間最大で28万円支給され、未就学児・小学生・中学生・高校生等の子どもへのサービスだけでなく、進路相談支援や職業教育など19歳~20歳の若者へのサービスや、一時預かり保育や病児保育など保護者も含めたサービスも含まれる。現在、130以上の事業者が登録されており、機会やつながりの格差解消を目指している。現在、クーポンの申請受付中で、まずは1年間で200世帯に対して配布予定だ。

また今後、クーポンだけでなく、子どもや家族に対する相談支援も合わせて実施する予定だ。ソーシャルワーカーや行政と連携することで、クーポンの提供だけでは支援の網目からこぼれてしまう層に対して、支援の手を広げる狙いがあるということだ。



(2018年1月に実施した記者会見の様子)

高さんの話をもとに、コレクティブインパクトの5つの特徴に沿って、コレクティブフォーチルドレンを捉えなおしたい。

#### 1, 共通のアジェンダ (Common Agenda)

「共通のアジェンダを最初に設定する」というプロセスは、コレクティブインパクトのプロセスの初期段階としてよく言われることである。しかし、「共通のアジェンダの設定が最初に必要かは疑問である」と、コレクティブフォーチルドレンの共同代表・高さんは言う。確かにTamarackの唱えるコレクティブインパクト3.0では、「共通のアジェンダ」の限界について語られており、アジェンダというよりも、もっと関わる全てのステークホルダーが熱望できる目標のようなものを持つべきだ、という声もある。

## 2, 評価システムの共有

評価については、外部の大学と連携して実施するとのこと。現在、仮説を検討しているところで、1年間プロジェクトを実施した後に評価を実施する予定だ。また、2018年度はデータの収集に専念し、その後情報をデータベース化する。基本的には、民間を主体としたデータベースを検討しており、行政との接続については現在、優先度が高くないようだ。

## 3, 互いに強化し合う活動 (Mutually Reinforcing Activities)

コレクティブフォーチルドレンでは、地域の事業者や行政など多様なステークホルダーがともに活動している。

尼崎市の事業者を中心に連携・相談を進めることで、支援の網目を広げることに注力している。また、地域のキーパーソンを通じて、地域の状況を把握するなどコミュニティの声を聴く工夫している。また行政とは、民間でリーチできない層へアプローチするための、ソーシャルワークなどの連携や、情報提供、その他広報面での協力ももらっている。

こうした、互いに強化し合う活動を通じて、1つの団体では出来ないことが達成でき、スピード感を持って活動を進めることができているということだ。

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

現在活動している尼崎市は、ソーシャルインパクトボンドなど、社会課題への取組が先進的で、以前よりコミュニケーションを取っていた。また代表同士も同じ大阪で活動するNPOとして以前から関係構築が出来ていたため、継続的なコミュニケーションに関して課題を感じていないのが現状。コミュニケーションを円滑に進める調整役もあり、各自の役割分担が上手くできているということだ。

## 5, 活動を支えるバックボーン組織 (Backbone Organization)

関西のNPO 5団体（ノーベル、み・らいず、あっとすくーる、Co.to.hana、ブレーン

ヒューマニティー)を中心に活動している。事務局は5名で、専任のスタッフ+ノーベル、み・らいず、ブレンヒューマニティーからの出向者などで構成されている。

「今後の課題は、日本財団の支援が切れる3年目までに、どのように事業の土台を築いていくか。」と語る、高さん。この3年でしっかりと支援を実施し、それらの効果測定を同時に行うための中長期の戦略策定が必要だ。まだ、始まったばかりのコレクティブフォーチルドレン。オンラインジャーナル「[世界的にも注目を集める“コレクティブインパクト”ーボストンで開催されたコレクティブインパクトのカンファレンスを通じて得られたこととは？](#)」でも述べたように、コレクティブインパクト・モデルには非常に長期的な視点が求められる。今後もその動向を見守っていきたい。

## かものはしプロジェクトがインドで取り組むコレクティブインパクトとは？

オンラインジャーナルでは、2017年6月よりコレクティブ・インパクトというテーマを取り上げ、これまで文京区のこども宅食や尼崎市のコレクティブ・フォー・チルドレンといった国内での取組を紹介してきました。今回は、インドでそのアプローチを実践する日本の国際NGO「かものはしプロジェクト」共同代表の本木恵介さんより話を聞きました。つい先日、新しい法案がインドの国会に提出されたほか、これまで件数の少なかった人身売買の有罪判決、赤線の閉鎖など一定の成果を出してきた取組について紹介し、その根底に流れる、「システム思考」や「システム・コーチング(1)」、「メンタルモデル(2)」といった、コレクティブ・インパクトを実践していく上で大切な思考の枠組みについても触れます。

かものはしプロジェクトは、「こどもが売られない社会をつくる」ことを目指し、もともとカンボジアで事業を実施していました。警察が動くことが児童買春問題の解決に直結するというカンボジアでの経験を元に、2012年よりインドにて、現地の10程度のパートナーNGOと一緒に、児童買春の被害者・サバイバーの支援と、行政側へのキャパシティビルディングや政策提言の2つの支援を行っています。かものはしプロジェクトは、課題全体を俯瞰し、全体の戦略策定を担う他、各ステークホルダーの声に耳を傾け、対話する場をコーディネートするなど、バックボーン的役割を担っています。

インドにおける児童買春問題は、複雑です。広大なインドでは、児童買春の被害者である女性の住んでいた村と、児童買春が行われる大都市が異なるため、そうした地域をまたいで、行政や警察、NGOが連携することが求められています。また、被害者

本人の証言が非常に重要であり、そのために彼女たちをエンパワメントしていくことが求められるだけでなく、そうした被害者の声を拾い、捜査や裁判を通じて加害者がちゃんと罰せられる仕組みが必要です。

### 児童買春問題をシステム思考で捉えなおす

かものはしの本木さんから話を伺うと、「システムの声を聴く」「システム全体として、事象を捉えなおす」など「システム思考」を元に児童買春問題を捉え直し、活動していることが伺えます。システム思考とは、解決すべき対象や問題を「システム」として捉え、変化にもっとも影響を与える構造を見極め、さまざまな要因のつながりと相互作用を理解することで、問題解決を目指すためのアプローチです。かものはしプロジェクトとパートナーNGOでは、児童買春問題を加害者と被害者という単純な構図で理解するのではなく、各ステークホルダーの価値観や役割を、対話を通じて理解し、システム全体としてあるべきそれぞれの役割を見出すことができるような場を作る努力をしている、ということでした。そのために、システム・コーチングなど対話を促す手法を使っており、それによって起きた変化には数多くの印象的なストーリーがありました。

例えば、弁護士やソーシャルワーカー、被害者との間で、被害者自身が経験した痛みについて話す機会を持ち、被害者が本当に何を求めているのか、その声を聴く対話の場を作った時のことです。被害者は、その痛みを他のステークホルダーと分かち合うことでその痛みが減るという経験をし、また、自分たちは単なる被害者なのではなく、サバイバー（被害を受けながらも「生き抜いてきた人」という意味）であり社会をより良くできる存在だと認識を深めていきました。弁護士は、「私が罰してほしい

と思っている相手は、売春宿を運営しているマダム（売春宿の経営者）ではなく、自分を売った男だ」という被害者の話を聞いて、メンタルモデルが少しずつ変わっていき、弁護士としてこのシステムで本当にやるべきことに気づいていきます。ただ売春宿を取り締まるためにマダムを罰するのではなく、本質的に問題を解決するために、法律や法解釈を変えることに挑戦したり、時に警察や政府に対して外交的な「ファイト」をすることで、問題の解決に携わるようになったということです。

すべてのステークホルダーがシステムの一部であるという感覚

複雑な社会問題を取り扱う場合、各ステークホルダーがそれぞれの価値観や役割に沿って行動し、「それぞれが正しいことをしていたとしても、全体として正しくない」という事態が起こりやすいでしょう。しかしかものはしプロジェクトとそのパートナーNGOは、対話の手法を用いて、一つの課題に関わる異なるステークホルダー同士で、対話と議論の場を持つことで、感情が動かされ、システムとして課題を解決するための連鎖が起きていく現場を作る努力をしてきた、ということでした。かものはしプロジェクトの活動は、システム思考で課題を捉え、各ステークホルダーのメンタルモデルを変えていくこと、すべてのステークホルダーがシステムの一部であるという感覚を共有し、各ステークホルダーが課題解決のために本質的な動きをすることを促していますが、コレクティブ・インパクトをシステム思考の考え方を通してみると、コレクティブ・インパクトの5つの特徴のうち、「共通のアジェンダ」や「互いに強化し合う活動」、「継続的なコミュニケーション」が挙げられていることも改めて納得できます。こうした知見を、是非日本の課題解決にも生かしてもらいたい、と本木さん。こうした手法をさらに学んでいきたい方には、システム・コーチング\*がおすすめです。このジャーナルでも、定期的にその状況をお伝えしていきたいと思っています。

(1) システム・コーチング : <https://drive.media/posts/16759>

(2) メンタルモデル : 人間が実世界で何かがどのように作用するかを思考する際のプロセスを表現したもの。「これは、こういうモノだろう」とか「このヒトは、こういうヒトだろう」と心のなかで思っていることで、物事の見方や行動に大きく影響を与える固定観念や、暗黙の前提のこと。

## 2018 年、日本のコレクティブインパクトに必要なこととは？ No.1 コミュニティ・地域住民をリーダーシップに巻き込む カナダの取り組みから学んだこと

2017 年、東京都文京区で始まったこども宅食事業をはじめ、日本のソーシャルセクターでも耳にする機会が増えてきた[コレクティブインパクト](#)。2018 年も引き続き関心が集まることが予想される中で、今回と次回のジャーナルを通して、これまでに北米で起こった動向を振り返り、昨年参加したコミュニティ・地域住民をリーダーシップに巻き込むコレクティブインパクトに関するカナダのカンファレンスからの学びについてレポートします。

### コレクティブインパクト実践に見られる変化

コレクティブインパクトが提唱され始めた 2011 年から 2017 年までの間、その限界や実践者コミュニティの中で起こった 1 つの大きな変化があります。それは、コミュニティのメンバーや受益者をクライアントやお客様として捉え、彼らのために何かを作るという視点から、**彼らと一緒に変える、取り組む**という視点への重要性が指摘され始めたということです。

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ります。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実践モデルが発生していきました。これは、その後コレクティブインパクト

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、CEO レベルのリーダーたち（資金やその他のリソースを提供するにあたり、重要な意思決定をできる人）がセクターを超えて集まっていたという現象にも繋がっていきます。

しかし、当時は画期的とされたイニシアチブの構造も、その後「実際の地域の実情に則していない」、「コミュニティメンバーや地域住民が置き去りにされている」という指摘がされるようになりました。そして、2014年に発表された [Essential Mindset Shifts for Collective Impact](#) の中で、従来のコレクティブ・インパクトの概念の中で変化を必要とする3つの重要項目のひとつとして、また2016年に発表された [Collective Impact 3.0](#) の中でも、CEO レベルのリーダーたちだけでは問題が解決が不可能で、コミュニティや地域のメンバーを巻き込むことの重要性が強調されてきています。コミュニティ・オーガナイズの先駆的实践者として有名なマーシャル・ガンツは、constituency（日本語訳では有権者、支援者、後援者）はラテン語の con stare から来ていて、意味は stand together（一緒に立ち向かう）、client のラテン語の語源は inclinare、意味は lean upon, depend upon（頼る）であることを述べており、地域やコミュニティの課題を解決するコレクティブインパクトにおいて、ステークホルダーをどう位置づけるかという意味で、興味深い示唆を与えてくれています。

## どのようにコミュニティ中心のコレクティブインパクトを起こすかー

### Tamarack からの学び

このコミュニティメンバーと共に作るコレクティブインパクトに焦点を当て、トレーニングやワークショップ、リーダーの育成を行っているのが、カナダの Tamarack Institute です。2016年9月にその団体が主催した Community Change Institute というカンファレンスに、その方法を学ぶために参加してきました。



カンファレンスで特に印象的だったことは、変化を起こすためのラーニング・コミュニティを醸成するという意味で、そのカンファレンスの現場でとても丁寧なコミュニティビルディングのプロセスを体験したことです。世界中から集まった年齢も、国籍も、性別も、所属機関も異なるメンバーが、社会問題の解決に向けて変化を起こすために、ダイアログを始めます。まずお互いを知るところから始まり、「あなたがこのカンファレンスにきていることが、どれほど重要な意味を持つのか」という質問を皮切りに、お互いについて訊いたり、聴いたりしながら、5日間関係性を構築していきます。毎日行われる基調講演や、ツアー、ワークショップ等を通して感じたこと、学んだこと、疑問に思ったことなどを、Tamarack Instituteが開発したツールを利用しながらグループで共有します。どんなバックグラウンドであっても、そこにいて安全だと思えること、尊重されていると感じられること、存在を認められていることを実感し、そこから信頼関係が醸成されて、自分がどう貢献できるか、どう価値を提供できるかを話し合うという意味では、コレクティブインパクトのイニシアチブグループに必要とされるチームビルディングのプロセスを疑似体験をしたとも言えるのではないかと感じました。

次回は、その詳細と日本でどのような展開可能性や課題についてお伝えします。

## 2018年、日本のコレクティブインパクトに必要なこととは？ No.2 コミュニティ・地域住民をリーダーシップに巻き込む カナダの取り組みから学んだこと

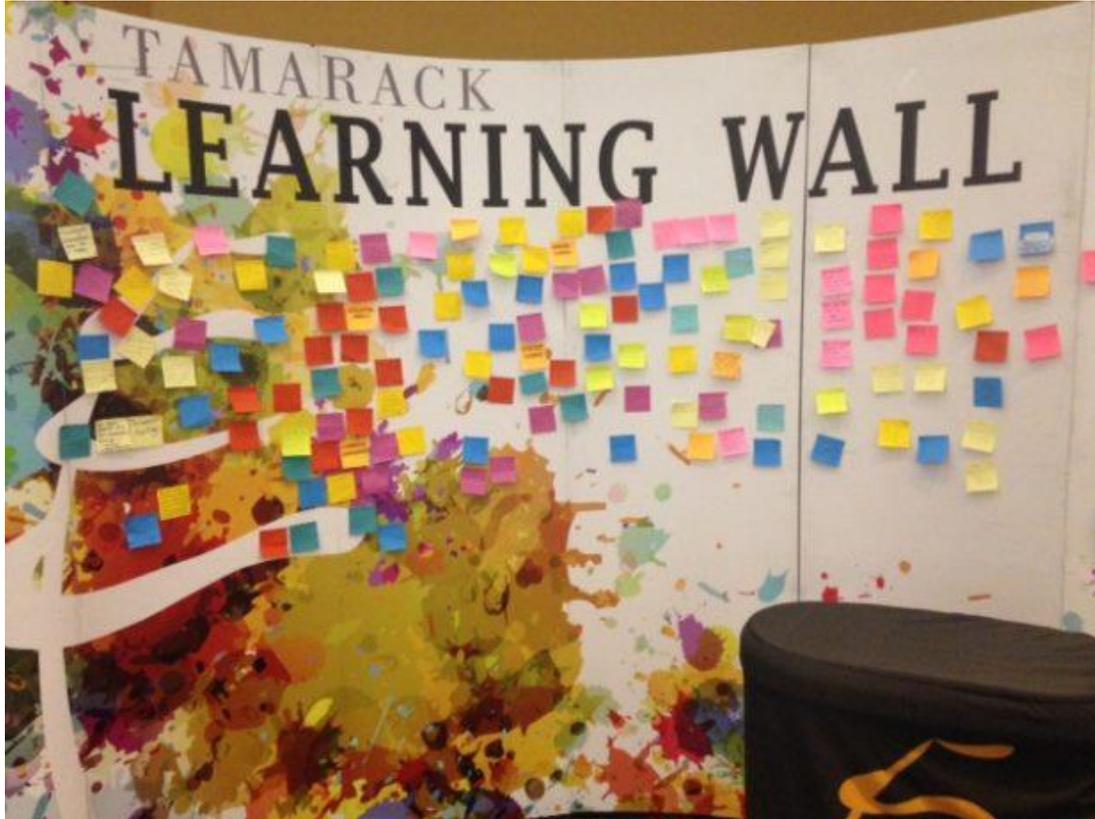
[前回のジャーナル](#)ではコミュニティメンバーと共に作るコレクティブインパクト実践やリーダーシップ育成を行うTamarack Instituteのカンファレンスの様子についてお伝えしました。今回はカンファレンスの体験をもう少し掘り下げ、日本での展開可能性と課題についてレポートします。



### 同じ釜の飯を食べる感覚!?

カンファレンスを通して強く感じたことは、コレクティブインパクトのイニシアチブにおいては、社会問題に強い意識を持つ投資家や財団、行政、企業、非営利組織団体

や、ソーシャルビジネスにかかわるスタッフ、そして支援を必要としているコミュニティメンバーたちが、建設的なダイアログを重ね、お互いが何を期待し、代わりに自分（自団体）がどのように貢献することができるかを現実性と希望をもって共有するというのが、大事だということです。お互いが必要とされている実感を持ち、かかわることに責任を持つ。異なる視点に価値を見出し、ステータスや性別、所属等を超えて学びあい、共通のビジョンのために前進する。「CEOは時間が無い」「行政は融通が利かない」「当事者は要求が多い」－そのようなステレオタイプな考え方を超えて、同じ釜の飯を食べる感覚にも近いかもしれません。コレクティブインパクトのイニシアチブはそんな社会実験の結果であり、ある意味失敗や成功といった運命をともにする覚悟が必要です。システムを変えるための新しい連帯は、ただ動員されたリソースやプレイヤーがそのテーブルにつき、誰かからの要求に答えたり、物言いをしている状況では機能しません。mobilize（動員する）だけでなく、engage（従事する）ことが必要です。（ちなみに、その釜の飯は誰かから提供されるものでもなく、その釜の飯を一緒に作るプロセスが必要で、一緒にいる人たちがその体験を最大化できるよう、お互いがどんなものが好きで、どんな栄養制限があるかなどを知らなければなりません。“動員”されただけでは生み出せない価値が、ここにあります。）



## 日本での展開可能性と課題

日本の社会保障サービスは従来、サービスの均てん化という言葉にも表されるように、基本的には行政主導で行われており、アメリカのようにボトムアップのアドボカシーによってコミュニティメンバーが権利を勝ち取るというような例は稀でした。しかし、一般化されることで制度の網目から零れ落ちる人々も存在し、行政の手の行き届かないエリアを支援してきた非営利組織や福祉・ボランティア団体が日本にも数多く存在し、彼らを支援し続けてきたコミュニティ財団や中間支援組織があります。今後、彼らがより効果的にプレイヤーをつなげ、行政とともに総合的に地域住民のニーズや問題を把握し、システムを変えながら問題解決を図る地域特化型のモデルは、日本でも発展していく可能性があります。北米と日本の市民力の違いや、コミュニティ財団の歴史やキャパシティの違いも存在しますが、地域の実情をよく理解した団体による変

化を起こすための丁寧なイニシアチブビルディングや関係性構築が、コミュニティスケールの変化をもたらす第一歩だと考えられます。

コレクティブインパクトは、レシピでもなければ、モデルでもなく、実践そのものであり、その地域やコミュニティ、問題文脈において、何が最良かを決めなくてはなりません。しかし、ゆえに自由で、クリエイティブな取り組みが可能で、多くのイノベーションの可能性が潜んでいると考えられます。Tamarack Institute のリズ・ウィーバーは、コレクティブインパクトをはじめるにあたり一番大切なことは、「そのコミュニティが、その問題解決に取り組むための準備ができているか」だと話していました。新しいものをつくるよりも、既存のリソースを生かすことを推奨しているコレクティブインパクトの実践では、ターゲットエリアを広く浅い範囲か、深く狭い範囲にするかは、その地域の住民とそこに関わるプレイヤーがリソースや準備度を把握し、その上で判断されるものです。

一方、現在日本においてコレクティブインパクトを推進していくにあたり決定的に足りていないものがあります。ひとつは、インパクトを必要としている地域やコミュニティ、人口層を把握するための包括的な定量・定性データです。これがなければ緻密なスケーリングも評価も困難です。現在アクセスができるものを最大限利用することはもちろんのこと、セクター全体としてこの問題についての意識化とアドボカシーが必要です。そして、前述したコレクティブインパクトマインドを持ち、全国のコミュニティや地域で活躍するカタリストが必要です。今後も引き続き、日本の事業の動向や、参考になる諸外国の取り組み等に着目しながら、日本の複雑な社会問題をシステムレベルで解決するための実践知の集積と、日本の文脈に合ったコレクティブインパクトの基盤強化を支援していきます。

**Tamarack Institute Community Change Institute  
Conference Model Report  
Junko Shimizu  
11/10/2017**

Full Agenda はここから-->

[http://events.tamarackcommunity.ca/ci\\_vancouver\\_agenda?utm\\_campaign=2017%20CCI%20Vancouver&utm\\_source=hs\\_email&utm\\_medium=email&utm\\_content=55356694&hsenc=p2ANqtz-7chg6JtNyWkIL81RlxfNvQkBrdx3KpkdjiH8p5ez3W0xY4iV7zFDXM5fP9NZv7DrKOEgwEpQ0Hx0NI1hnTah\\_aSnY1Q&hsmi=55356694](http://events.tamarackcommunity.ca/ci_vancouver_agenda?utm_campaign=2017%20CCI%20Vancouver&utm_source=hs_email&utm_medium=email&utm_content=55356694&hsenc=p2ANqtz-7chg6JtNyWkIL81RlxfNvQkBrdx3KpkdjiH8p5ez3W0xY4iV7zFDXM5fP9NZv7DrKOEgwEpQ0Hx0NI1hnTah_aSnY1Q&hsmi=55356694)

**基調講演や午前中のセッションの様子**



- 基調講演は基本、前にステージがあって、そこでプレゼンテーションがあった後、ファシリテーターと対談、鼎談、オーディエンスを巻き込んだ Q&A
- たまに基調講演中もまわりのひと、2~3人と簡単なディスカッションがある
- 左上の写真は、Tamarack が用意したプレゼンターへのギフト。毎回、オンタリオの伝統工芸で、コミュニティメンバーが作ったクオリティの高いキルトをプレゼントする。
- 最終日は椅子をサークルにして、ディスカッション。

**どうグループメンバー(Leaning Lab)をアサインするか**

- 地域や団体が固まらないように配慮されている(複数が同じ団体から参加している場合は、ばらす)
- グループごとのジェンダー比はあまりケアされていない感じはない。(全体的にみても 6.5~7 割くらいの参加者が女性)

- 受付をして、ネームプレートもらった時点でグループがアサインされている

### グループディスカッションの進め方

- 各グループにファシリテーターがアサインされる。
- ファシリテーターは事前に Tamarack からトレーニングとまでは言わないものの、どのようにツールをグループディスカッションに使うか、などを伝授される。
- ファシリテーターに特別資格等があるわけでは無さそうだったが、彼らはファシリテーターとして参加する代わりに、スカラシップを団体から受け取り、参加費がディスカウントされる。
- 全員が会話に参加するように、話していない人にも話しかける。
- 各机に
  - とにかく付箋たくさん
  - 太いペン
  - 壁に貼れる付箋タイプの模造紙(巨大 sticky note)



### 全体の雰囲気作り

- 期間中、ダイアログを自然に起こすトピックや、会話のネタをばらまく。

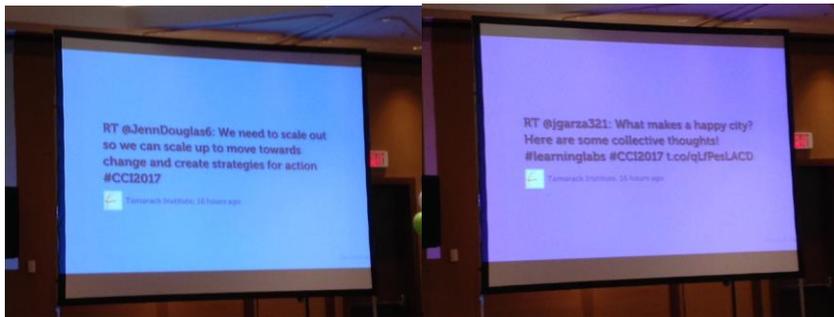


毎朝会場に行くとテーブルやいすにこのようなお題の書いてあるシールが配られていて、強制ではないが、みんなが書いて、一日自分の胸元にはる。

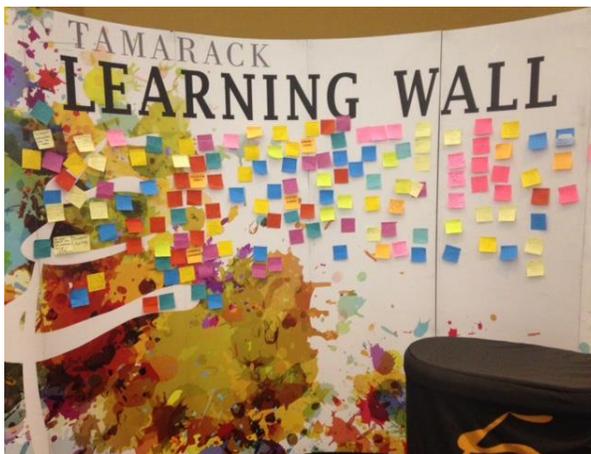
- I feel happy when...
- I recently co-created...
- My hero is....

どのようなコミュニケーション、ネットワーキングパターンを持つ人でもコミュニケーションが取れるような環境を作る。発信の場はカンファレンスの中、グループミーティングの中だけとは限らない。そして、いくつかのコミュニケーション媒体をクロスオーバーすることが大事。主催者側が毎日どんなコメントがあったか、発見があったかなどを、それぞれから広い、全体にフィードバックしていく。(ひとつのメディア、ひとつの方法だけにとどまらせない)。最終的に、印象的なコメントは1日ごとのサマリー(大会参加者側にシェアされる)

- Facebook や Twitter を活用。Tweet は前日分のツイートが、翌日会場に行くと、いくつかピックアップされて以下の写真のように表示される。また、朝一に全体で行う debrief でスタッフが集めて翌朝印象的なものを紹介する。

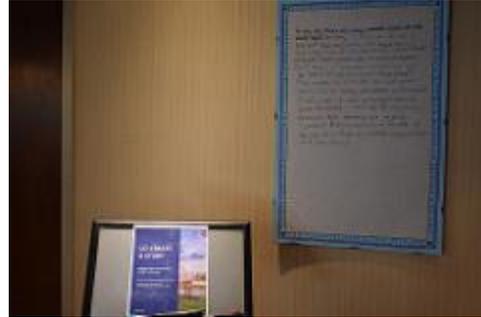


- Learning wall 。グループディスカッションで出たアイデアや個人で浮かんだアイデアを付箋に書いて、ぺたぺたと貼っていく。ここの情報もスタッフが一日の終わりに印象的なものをピックアップする。



- その他にも複数の機会の提供
  - パズルセクション: コーヒーを飲めたりするスペースの一角に、ジグソーパズルを配置。内向的な人たちが集まっても、会話が生まれるように仕組む。
  - 毎朝のウォーキング: 毎朝セッションが始まる前に、ウォーキング好きが集まり、会場の近くを一緒に歩く。
  - ビジョンをシェアする仕組み: 今の現実と未来の理想の現実を匿名で書いて、参加者でシェアする仕組み。(写真左下)

- Co-Creating Story: 誰かが書いたストーリーにほかの誰かが続きを書き続けていく(写真右下)



### セッション、ワークショップの組み方

大きな柱は以下の通り。

- Collective Impact
- Community Engagement
- Collaborative Leadership
- Community Innovation
- Evaluating Community Impact

会期中、3つのワークショップ(各 120 mins)と2つのツールセッション(各 60 mins)を受けることができる。個人的にはワークショップあと1つとツールセッションもう1つくらいはあってもいいかな...という印象。ただインプットとアウトプットのバランスも大事であることも実感。(もっと学びたい！感もあったが、確かにインプット過多な印象は否めず。特に基調講演は抽象的な話も多いので、消化不良も経験)ワークショップは基本 Tamarack の職員が、ツールセッションは Tamarack の職員と、いくつかは contractor やほかのコンサル等が行い、基調講演は、テーマ別で、それぞれの領域のプロフェッショナルや、教授など。

一応、事前にどこに行くか登録してほしい(部屋をどうするかという問題もあり)という声かけはありましたが、基本入れないことは無かった。

### 地元の団体の訪問

2日目の午後は Immersive City Learning Experiences と題して、グループで地元団体の訪問に行く。ツアーは事前に発表され、先着順に申し込み。料金は参加費に含まれている。5つのツアーは以下の通り。

- Exploring Social Entrepreneurship and System Change hosted by RADIUS Social Innovation Lab and Incubator at Simon Fraser University
- Engaging Community with Arts hosted by Simon Fraser University's Vancity Office of Community Engagement
- Strategic Investments in Community Initiatives Help Transform the City hosted by the Vancouver Foundation
- Community-supported Health and Well-being Across Diverse Residents hosted by Social Policy & Projects Team, Community Services, City of Vancouver
- Engaging People in the Transition to 100% Renewable Energy hosted by City of Vancouver Sustainability Group (Renewable City Strategy)

私が参加したのは、Strategic Investments in Community Initiatives Help Transform the City.

The Vancouver Foundation が出資している2つの団体へ訪問。参加メンバーは20~25人ほど。ツアーには Tamarack のスタッフも動向する。財団職員による簡単な財団のバックグラウンドの説明、出資理由と関係性等について触れられたあと、ひとつの目の団体、Hives for Humanity <http://hivesforhumanity.com/> の事業の説明。コミュニティガーデンにおける養蜂事業を通して、バンクーバーのイーストダウタウン(市の中でももっとも貧困の地域)でコミュニティにおけるつながりや、at-risk population(貧困世帯、ホームレス)に様々な機会を提供している。またローカルでオーガニックな蜂蜜を販売。実際事業に参加しているコミュニティメンバーからも、話を聞くことができた。



二つ目の団体は Hua Foundation <http://www.huafoundation.org/> イーストダウタウンに隣接しているチャイナタウンを中心に、アジアにルーツを持つ若者へ建設的、健康的な文化的アイデンティティの醸成のを、コミュニティエンゲージメントや、他の世代との交流を促進することで、進めている。

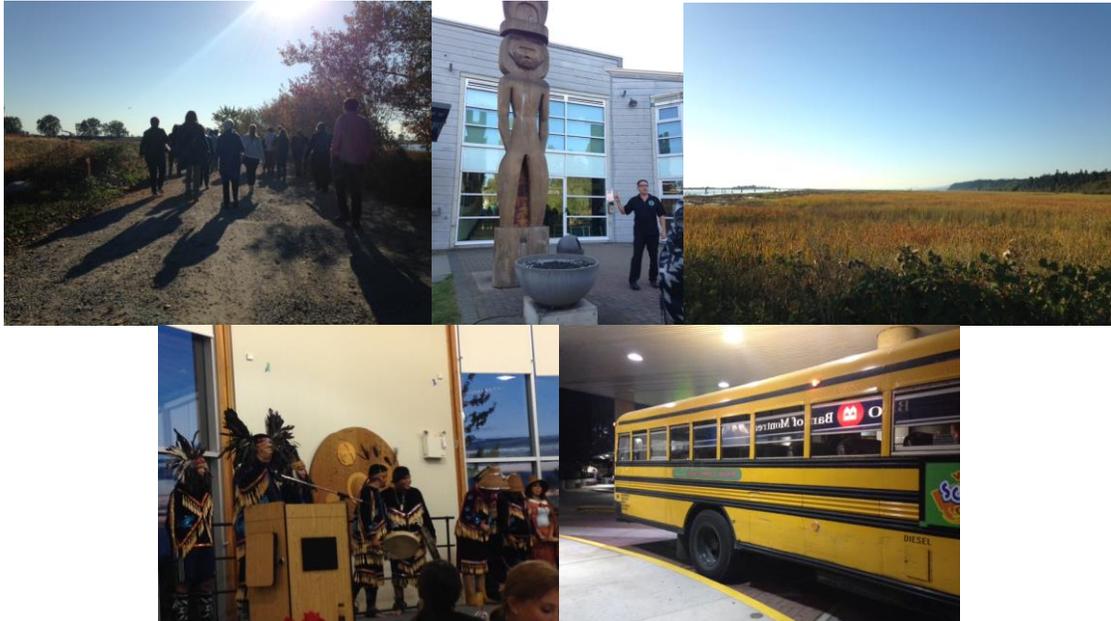


移動は電車とバスで行い、移動中に Learning Lab(アサインされたグループディスカッション用のグループ)のメンバーとは違う人たちと話すことができる。このツアー自体にも、街の中にも話すネタはたくさん転がっているので、自然とネットワークが広がっていく。

翌日、3日目のグループディスカッションは、各自参加したツアーの感想や学びをシェア。

### カナディアン・インディアンコミュニティ訪問

参加者全員が Community Celebration at Musqueam Nation Dinner & Entertainment に招待され、Musqueam Nation というバンクーバーにあるカナディアン・インディアンのコミュニティを訪問。コミュニティリーダーからどう先住民が他の移民と闘ったり、共生したり、また今の時代では civil society、human rights の話にいたるまで、お話を伺う。



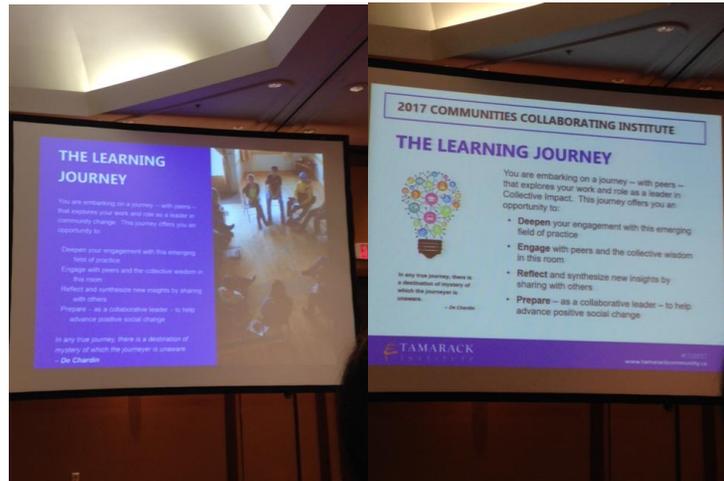
community integration, community engagement, reconciliation, diversity など、土台になっているテーマは多くの参加者が興味を持っていることで、参加理由として根本的に抱えているものですが、実際身体を動かしながら、一緒に自然の癒しを経験して、食事やインディアンの踊りや音楽と一緒に楽しむということで生まれる独特の一体感や連帯感がありました。行きも帰りもスクールバスということで、まさに大人の社会科見学的なものでした。(そもそも、そういうことが好きな人たちが集まっている会、という言い方もできるかもしれませんが)

### その他

**食事:** 基本、毎朝 continental breakfast 程度のペイストリー、フルーツ、コーヒー、シリアル程度のもので、お昼ごはんはビュッフェがしていました。(FSG のカンファレンスと似たような感じです)。3 時ころにはおやつが出ていました。

**ルール:** 前回のレポートにも Learning Journey の件で書きましたが、主催者側が参加者にどんな姿勢で学んでほしいか、どんなことを期待しているか、学ぶとは、というようなことかなどについて、カンファレンスの冒頭にレビューがありました。また、普段コミュニティエンゲージメントのプロセスや、少しセンシティブなことについて触れることが出てくるようなグループのミーティングでは、あらかじめ参加者やグループメンバーに一定のルールを決めてもらうこともできます。たとえば

「専門用語はなるべく使わないようにしよう」「人が話し終わってから話そう」「対話の内容が、過去のトラウマ経験を想起させるようなことがあれば、離席していいことにしよう」など。カンファレンスへの準備度、慣れ度、コミュニケーションパターン、社交性などが全部異なる人たちが集まるので、このルール作りはある意味、最初に参加者(グループメンバー)を同じ土台にたたせる、一緒に何かを作るという意味では有効かと思います。



#### 日本での人材育成機会・コミュニティづくりに向けて

- 5日連続が無理であれば、毎月、数週間おきなど検討は可能
  - input→output→action にむけてのヒントやアイデア、課題感や対応する問題にどう取り組むかくらいの第一歩が見つかるあたりが各自、お土産としてくらいが得られるところまではもっていききたい？
  - output→ action に落とし込むプロセスを、うまくナビゲートできるファシリテーターが必要。(特にコミ財やCIにより特化した人材育成コミュニティを作るのであれば)ここにどれくらいの skilled facilitator を呼べるか、または同じ土台にたってファシリテーションできる人を、トレーニングに向けて育成できるかで全体のサイズ感が決まりそう？
  - 会期があいてしまうときに、どうつなぎとめるか、連帯しているという実感を持てるようにする方法は要検討。リモートでミーティング？
  - 会場の選択も重要。会議場(カンファレンスルーム)内外で何か仕組めるような環境があるとよい。(どんなネットワークの場や機会を作るかは、どんな参加者を呼ぶかにもよる)

**Tamarack Institute Community Change Institute**  
**Takeaways and Notes**  
**Junko Shimizu**  
**11/1/2017**

**Summary**

- 150人程度の参加者で、感覚的に70~75%はカナダからの参加者。現在海外で実際CI事業やcommunity buildingにかかわっている団体としてアメリカ、オーストラリア、イギリスから参加者あり。
- 所属はパブリックセクター(自治体、行政)、財団、銀行、大学、コンサルタント、非営利団体など。
- FSGのCI Conveningと比べると、規模は小さいが、ある程度学んだことを参加者同士で言語化する時間が設けられているので、中身が濃い。(後述しますが、チーム/コミュニティビルディングの最初を、体感する感じ。)
- CIやリーダーシップのコンテキストに関しては、soft skillをだいぶ重要視する。
- 学びの経験がとてもholistic & human-focused。知識や技術部分はもちろんのこと、感情や文化、スピリチュアリティにも及ぶ学習体験。

**Monday, September 25th**

**Opening - Building a learning community**



**<要約と印象に残ったこと>**

- 5日間のセッションに、様々なバックグラウンドの人たちが集まっており、A-haが起こることも、吸収しきれないことも、知識が深まることも、不快に起こることもあることを前提に、カンファレンス全体のだ頭に「学ぶ」の意味を再確認する。
  - The Learning Journey  
You are embarking on a journey - with peers - that explores your work and role as a leader in community change. This journey offers you an opportunity to:
    - Deepen your engagement with this emerging field of practice
    - Engage with peers and the collective wisdom in this room
    - Reflect and synthesize new insights by sharing others

- Prepare - as a collaborative leader - to help advance positive social change
- 5 日の主な構成は...
  - Keynote session → 5 日間すべて午前中は keynote session
  - Workshop → collective impact, community engagement, collaborative leadership, community innovation, evaluating community impact の 5 つの領域で行われる。5 日間で 3 つ選択可。
  - Tool session → 上記と同じエリアで、5 日間に 2 つ選択可。
  - Round table → 参加登録と同時に、6~7 人で構成されるグループに分けられ、初日から 4 日まで、keynote session で学んだ内容を Tamarack が作ったツールを用いて、咀嚼する機会。
- 国連は 2050 年までに、世界の 66% が都市部に住むようにと推測している。しかし、世界的に都市部の人口増加と、それに伴う問題に、自治体や政府の対応が追いついていない。
- 3 skill sets for successful cities
  - citizen empowerment
  - open experimental collaboration
  - rewarding the intangible - collective equity (メインストリームでは無い population やグループを包摂していく)
- Most movements are full of hidden heroes (e.g., civil rights movement, women suffrage, カトリナの被害、カナダの森林火災...)
  - Top down から co-creation へ
  - social movement を起こすために必要な 3 つのリーダー像
    - Agitator
    - Innovator
    - Orchestrator

<http://hbswk.hbs.edu/item/the-three-types-of-leaders-who-create-radical-change>

### Monday, September 25th

**Keynote session: "The Future of Cities is Happiness" By Dr. John Helliwell (Vancouver School of Economics, UBC)**

#### <要約と印象に残ったこと>

- UN World Happiness Report 2017 <http://worldhappiness.report/ed/2017/>
- *Happiness is considered to be the proper measure of social progress and the goal of public policy. In June 2016 the OECD committed itself "to redefine the growth narrative to put people's well-being at the center of governments' efforts".*
- 上位国は北欧 4 カ国、アイスランド、スイス、オランダ、カナダ、オーストラリア、ニュージーランドなど。→ 社会保障的には高負担高福祉の国、リベラル、民主ラティックな国がランクイン。

- 政府の介入が個人の権利を妨げるべきではない、という視点に立つ個人主義による幸せの追求よりも、個々が自立できるための公助・共助的な考えの方が、国民の幸せ度が高いことを示すデータ。
- happiness や well-being を図るための指標は GDP だけではない
  - 6 supports for better lives
    - Material Support (GPD per capita)
    - Social Support (someone to count on)
    - Healthy Life Expectancy
    - Freedom (to make life choices)
    - Generosity (giving, etc.)
    - Trust (freedom from corruption, plus...life purpose, community belonging, laughter)
- カナダの主要都市の life satisfaction の平均値を取ったデータ →行政単位で satisfaction level がだいぶ異なる(人口の違いによってデータがばらつくという問題もある)
- WHR の上位国において GDP レベルで大きな問題が無いことはわかる。ほかのエリアにおいて国民、市民としての satisfaction を満たす取り組みがあると推測できる。。
- セッション後の debrief で日本の話の市民力の低さを話したときに、日本人の働き方を見ていると、コミュニティとの接点すら感じる事が難しいのではないかと、カナダの参加者からの指摘。
- “sense of belonging to the community”の大切さ—日本人の一定のコミュニティ(地理的なものに限らず、そして特に都市部)に属していて、それが自分の生活を豊かにしたり、サポートになっているという感覚を持っているのだろうか。また、そのコミュニティに還元したいと思う気持ちは、どのような形で実際行動に移され、還元されているのか。多くの人が都市部で生活するようになるという問題に立ち戻ったとき、街がどのように市民に(新たな)根を地に着かせて、成長させることができるか。

**Monday, September 25th**

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

<要約と印象に残ったこと>

- CI をはじめるにあたって大事な 4 条件 : community readiness; community context; complexity of issues; & collective impact.

**1. Community readiness - コミュニティの準備度**

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(これは 3 つの pre-condition の Urgency of Issues と関連する)が必要。

<あなたのコミュニティは今どんなポジションにいるか? > by Harwood Institute

- waiting place - waiting for something to create a pivot point
- impasse - know there is a problem, but it's someone else's problem
- 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

- renewal and sustaining

→ CI が向いていると思われるのは catalytic 以下の段階。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。

## 2. Community context - そのコミュニティでのコンテキスト

FSG が SSIR 等書いていることは、あくまでも pattern observation の結果。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, community member's narrative (both positive & negative)

また、"hook your issue to other conversation"で、いま、その地域やコミュニティで起きている問題や対話に何かしらフックすることが大事。

## 3. Complexity of issues - 問題が複雑であること

問題が以下のようなものではないこと

- technical problem - 短期間で、ただレシピやマニュアルに沿えば解決できる問題
- complicated problem - 専門職・専門知識を用いて、プロトタイプ等を経て、解決する問題 e.g., 人間を月に送る
- political problem -
- chaotic problem - 震災やハリケーン被害の直後で、command/control が必要な状態

## 4. Collective impact approach - CI の実践概念に沿うこと

Common agenda, shared measurements, mutually reinforcing activities が特にキモで、3つが一緒になって発展していくもの。

- イニシアチブを作るところからスタートする場合と、イニシアチブ(か、それに近い)があって、そこに build on する場合の最初の違い (清水まとめ途中)

イニシアチブを作るところからスタートする場合	イニシアチブ(かそれに近い)があって、そこに build-on する場合
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. start by engaging a small team of people you trust</li> <li>2. build trust and ask "what is the change we want to see" - このプロセスでセオリーオブチェンジに落とし込</li> </ol>	<p>すでに何かの問題解決に当たったのイニシアチブがあり、信頼醸成ができていて全員が認識できていれば、次のことを検討。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. そのイニシアチブチームや対象コミュニティでのコラボレーションの歴史(どうコラボが機能した・していなかったのか)</li> <li>2. インパクトを起こそうとしている問題が、そのコミュニテ</li> </ol>

<p>む</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. map the system and identify the people you want to engage</li> <li>4. invite system leaders to join your group, welcome diversity, and develop an engagement strategy</li> <li>5. build trust among the initiative</li> </ol>	<p>イヤ対象エリアにおいて、どの程度重要なものなのか</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. その事業に必要で、正しいリーダーシップメンバーがかかわっているか</li> <li>4. funders(財団、行政、企業など)が、そのイニシアチブがしようとしていることに興味を持っているか</li> </ol> <p>要するに pre-condition の検討から、common agenda の設定、shared measurement の設定に入っていくところらへん。ここで大事なのは、グループが CI に向かうことに同意していること。そして buy-in (Ok, 何か手伝うよ) 的なスタンスではなく、shared ownership(一緒にリードしていこう)という立場であることを確認する。</p> <p>どう CI を使ってインパクトを起こすかに関しては、スケール感(どのくらいの人口レベルや地理的な範囲)に対象を絞るか、その後の展開の検討が大事。mile wide inch deep か mile deep inch wide か。どちらも可。</p> <p>またイニシアチブメンバーの passion と competency(skill, technique, knowledge, work)のバランスが大事。たとえば熱意があるエリアでも、現実感が無ければうまくいかないし、逆に日々の業務の延長だと、イニシアチブのモチベーションが持たない。</p> <p>Tamarack が Hamilton の事例でやったこととして、イニシアチブメンバーにピンクと青のポストイットを渡して、いくつかの課題エリアにおいて、一番パッションを感じるものにピンク、事業スキルが生かせそうなものに青を張ってもらい、メンバーの考えを可視化。青とピンクのバランスが比較的よいエリアの問題を優先的に取り組むことにしたとのこと。</p>
--	--

- 日本にある既存のイニシアチブやコラボレーションは、どんなタイプのものが多いのだろうか？(医療保健福祉のエリアとかだと地域連携会議とか？行政の予算中心？タスクフォース系？)

## The 5 Steps to Building a Common Agenda

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.



- Common agenda は strategic plan では無い。Paul Born が示唆した大きな違いは以下のとおり。

Strategic plan	Common agenda
<ul style="list-style-type: none"> <li>• writing a plan</li> <li>• involving experts</li> <li>• a planning mentality</li> <li>• a quick plan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• building a common commitment</li> <li>• involving everyone who cares</li> <li>• arousing and following our curiosity - what would it take if ABC can get XYZ?</li> <li>• taking the time for broad engagement</li> </ul>

- Common agenda の例
    - Living SJ (カナダ、セント・ジョン市)
      - [https://docs.wixstatic.com/uqd/a57d80\\_277db5ddc303453fa8ed6e4314caa2be.pdf](https://docs.wixstatic.com/uqd/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>
- ワークショップではこのインフォグラフィックタイプの common agenda の良い点・改善点等も検討。マーケティングや情報発信の基本として、ターゲットステークホルダーがちゃんと意識されていること、インパクトをもたらされようとしているターゲットがエンゲージされていると思える形が大事。またメディアのあり方も重要。

→ 個人的には、アメリカで多くのイニシアチブが乱立？している中で、あなた誰？感はある。かかわっている企業や団体、行政のロゴ等をどこかに入れるのも、比較的重要かと思われる。

**Monday, September 25th**

**Practice and Tools Session: Partnership Brokering for Improving Local government Service Delivery By Urban Matters <http://www.urbanmatters.ca/>**

<要約と印象に残ったこと>

- なぜ自治体がパートナー団体との協力する必要があるのか？
  - complex community challenges
  - growing social imbalance
  - increasing budget constraints

→ このような状況に対応するために、自治体はサービスプロバイダーという役割からカタリストやイノベーションブローカーとしての役割変換が求められている。
- シアトルの自転車事業 permitting vs. procurement
  - 一般企業が市にアプローチ
  - **ビジネスセクターの思惑と、市の政策ゴールがマッチ！**

→ どう市民や一般企業はこの情報をコンスタントに入手し、アプローチすることができるか？

  - 通常2年以上かかる procurement process をわずか 2.5 ヶ月で事業設立までたどり着かせる。
- 9 steps of local government make partnership
  - 現在プレゼンパワーポイント請求中。
- 自治体がどのように特定の問題に取り組むにあたり、environmental scan や分析をするためのワークシート添付。

## How do socially innovative governments act differently?



### Internal Actions

- Governing by shared responsibility
- Vertical and horizontal integration to facilitate cooperation
- Council experiments with different ways of interacting with citizens
- Risk management looks different



### External Actions

- Removes barriers for citizens to act and shares responsibility with citizens
- Encourages new collaborations and citizen projects
- Undertakes joint capacity building programs with citizens
- Acts as a matchmaker & broker in service delivery

urban  
matters

## Effective partnerships are a key part of social innovation in government

Civic Social Innovation encourages collaboration between civic institutions, businesses, non-profit organizations and citizens to find new ways to respond to social needs while enhancing society's capacity to act.

NOVELTY



Innovative and unexpected

EFFECTIVENESS



Needs to work better than what's existing

PRACTICALITY



Ideas get to implementation

MEETS A SOCIAL NEED



Highly useful and needed

EMPOWERING



Enhances society's capacity to act collectively

urban  
matters

**Tuesday, September 26th**

**Keynote: Co-Creating the future by Shauna Sylvester & Julian Agyeman**

<要約と印象に残ったこと>

- とても気になる Simon Fraser University Center for Dialogue  
<https://www.sfu.ca/dialogue/about-us.html>
- Vancouver Foundation (コミ財) の Connection Engagement Report  
<https://www.vancouverfoundation.ca/sites/default/files/documents/VanFdn-SurveyResults-Report.pdf>
  - コミ財が主導で行った 275 の非営利団体と 100 のコミュニティリーダーに対して行ったリサーチ
  - 町は貧困やホームレス問題が優先課題だと思っていたが、この調査がそれよりも growing sense of disconnection & isolation の方がはるかに問題だという結果になった。そして disconnection や isolation を問題に着目せず、どうやって貧困やホームレス問題を解決することができるのだろうかと考え始め、コミ財としてどうしたらもっと人が繋がったコミュニティを作れるのだろうかと考え始めた。
  - 尺度選択が程よい◎
  - カンファレンス冒頭で提示された 3 つのスキルのうち、rewarding the intangible - collective equity に結びついていく
- Healy (1997): Urban planning is managing our co-existence in shared space.
- あとで読む Sharing Cities <https://mitpress.mit.edu/books/sharing-cities>
  - sharing economy vs. sharing “paradigm”
  - we should go well beyond the “sharing economy” and should be more cultural than commercial.
  - urban place is a mental space
- ワークショップのトピックスとしてはとても興味深く、オープンダイアログ形式の街づくりモデル。日本もどこかの自治体で試験的にできたら面白い。(地域政策、コミュニティ関連の学部を持つ大学を中心に、自治体と組んでやってみたら面白いかも)

**Tuesday, September 26th**

**Immersive City Learning Experiences**

火曜日の午後は参加全員で、選択したツアーごとにバンクーバーにある団体を訪問。私は Vancouver Foundation (VF) が投資しているソーシャルベンチャー、Hives for Humanity という養蜂事業を通してコミュニティ支援を行う団体と、VF が同じく支援する Hua Foundation というダウンタウンの貧困エリアと中華街でのコミュニティビルディングを行う団体を訪問。

<要約と印象に残ったこと>

- Vancouver Foundation <https://www.vancouverfoundation.ca/>
  - 2018 年で 75 周年
  - \$ 50M endowment
    - 70% - restricted (donor advised)
    - VF は specific なエリアよりももっと social cause に焦点を当てられるようにもう少しフレキシブルな income (donation) システムを作っていく流れでいる。
    - 3 つの大きな grantmaking の柱

- field of interest
  - youth program
  - micro grants in neighborhood level, SB startup
- Hives for Humanity <http://hivesforhumanity.com/>
- Hua Foundation <http://www.huafoundation.org/>
- collective equity のイデオロギーとリアリティとのギャップ、当事者性や実体験、narrative/story のインパクトの強さを肌感覚を通して実感。
- VF の支援を受けている団体が、VF が本当に自分たちのやっていることを信頼してくれていると実感できることで、とてもモチベーションがあがり、勇気付けられると話していたことが印象的。ただの出資者や grantmaker を超えた関係性作りができています。

### Wednesday, September 27th

#### Keynote: Change the Story, Change the Future

<要約と印象に残ったこと>

- Our Current Reality: 3 Statistics that Illustrate the Context for Creating Cities of Tomorrow
  - Our Global Footprint – Our global consumption is currently 1.7 times the capacity for the earth to sustain our collective survival → このまま放っておいたら集団自殺するようなもの。
  - Inequality – According to OXFAM, the 8 wealthiest individuals have wealth that is equivalent to 50% of the rest of the world (3.7 billion people). The imbalance between haves and have-nots is getting worse at an accelerated rate. We are now experiencing a greater level of inequality than any time in human experience.
  - Climate Change & Extreme Weather Events – Storms, floods and droughts etc. によって生活できる場所がどんどん少なくなっているのに、2100 年までに世界的な人口が 50% 増えるといわれている。

→ こんな大きな課題の元に、どう都市が変化を起こせるか。
- What is the collective story that we want to live into?
  - The Sacred Money & Markets Story から the Sacred Life & Living Earth Story へ。

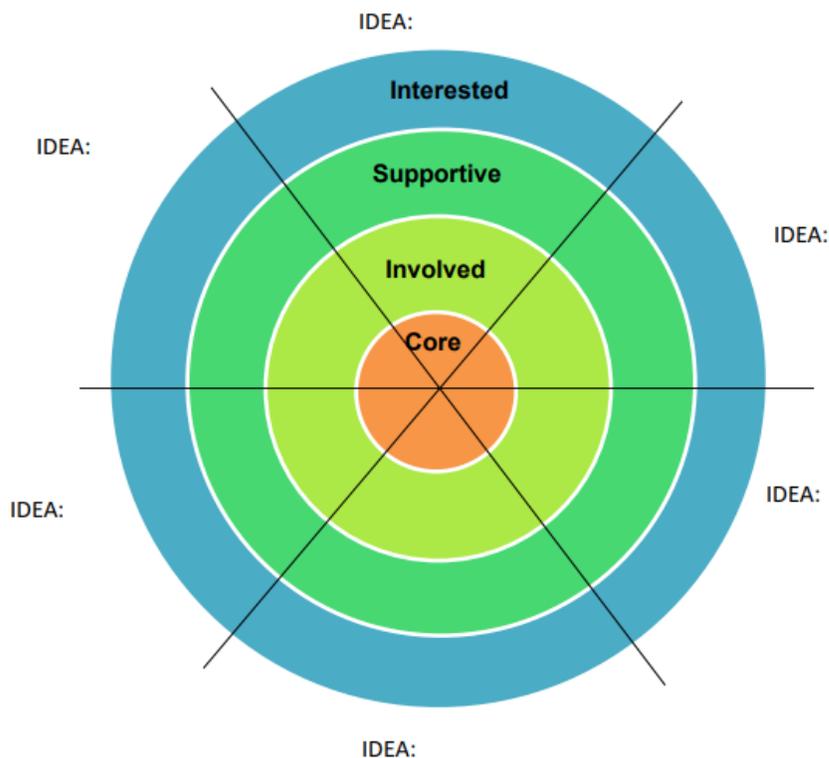
### Wednesday, September 27th

#### Workshop: Belonging & Deepening Community: Foundations for Community Change

<要約と印象に残ったこと>

- 4 points to deepen community
  - share our stories
  - have fun together
  - take care of each other
  - work together for a better world
- share the story of time when you are really engaged
  - チームビルディング、コミュニティビルディングの基本

- Tool の紹介
  - The Empathy Map
  - The Who Do We Want To Engage? Tool
  - Personal Asset Inventory Tool (実際は違うセッションで使ったが、ここでも生きそう)
  - 100 partner list
  - Wheel of involvement --5 分程度で参加者にどのエリアにおいて、どのレベルでかかわりたいかを可視化してもらうためのツール。



- これらを本当に使いこなせれば、だいぶコミュニティビルディング筋肉がつきそう
- CI やそのほかの事業でも生きる技術。基本 buy-in の関わり方ではなく、**shared ownership**
  - ツールは別途アップロード or <https://www.tamarackcommunity.ca/library/topic/tools/page/1>

### Tool: Small Bets Before Big Bets: A Framework to Evaluate Prototypes and Fast Experiments by Mark Cabaj

#### <要約と印象に残ったこと>

- <https://www.tamarackcommunity.ca/hubfs/Resources/Tools/Aid4Action%20Evaluating%20Prototypes%20Mark%20Cabaj.pdf>
- “There is no innovation without experimentation.”

- “Safe to fail” rather than “fail safe”
- イノベーションを生み出そうとしたときに、やるのは何も prototyping だけではない。6つのメジャーな方法
  - continuous improvement (TQM, PDSA, six sigma)
  - replication (adaptive replication)
  - rapid results process (100 days campaign)
  - positive deviance
  - adaptive action cycle
  - prototyping
- prototyping がすることは、それが big bet に値するかテストすること。ゆえに、その目的はアイデアや介入方法の妥当性を証明するのではなく、迅速かつあまり費用をかけずに、それが big bet に値するかを決断するため方法。。
- 基本的な流れは idea → rapid prototype → field prototype → pilot → decision
- 資料請求中。

#### Thursday, September 28th

#### Keynote: Building Living Cities

##### <要約と印象に残ったこと>

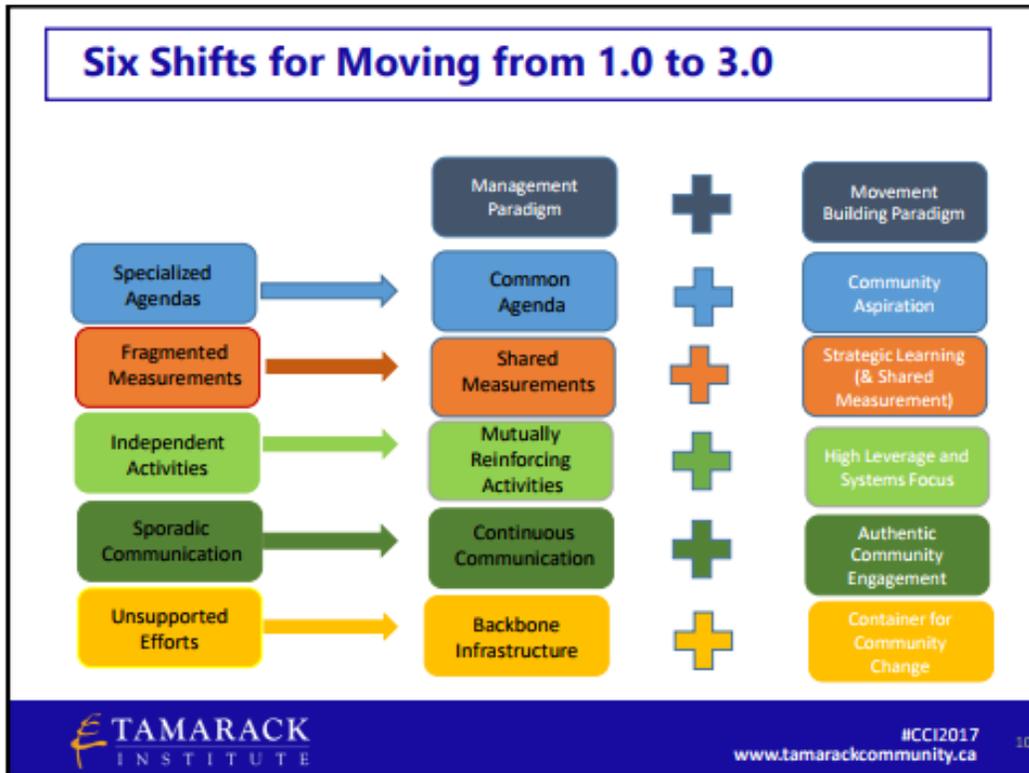
- “Process is the new program”
- アメリカの都市部の問題はとにかく、RACE matters
- 基本どこの都市も似たような問題を抱えている。
- changing business landscape to democratic capitalism  
[https://en.wikipedia.org/wiki/Democratic\\_capitalism](https://en.wikipedia.org/wiki/Democratic_capitalism)
- 有色人種の女性への VC のスタートアップ支援は全体の 1%
- “Never doubt that a small group of thoughtful, committed citizens can change the world; indeed, it’s the only thing that ever has - Margaret Mead”

#### Workshop: Collctive Impact 3.0

##### <要約と印象に残ったこと>

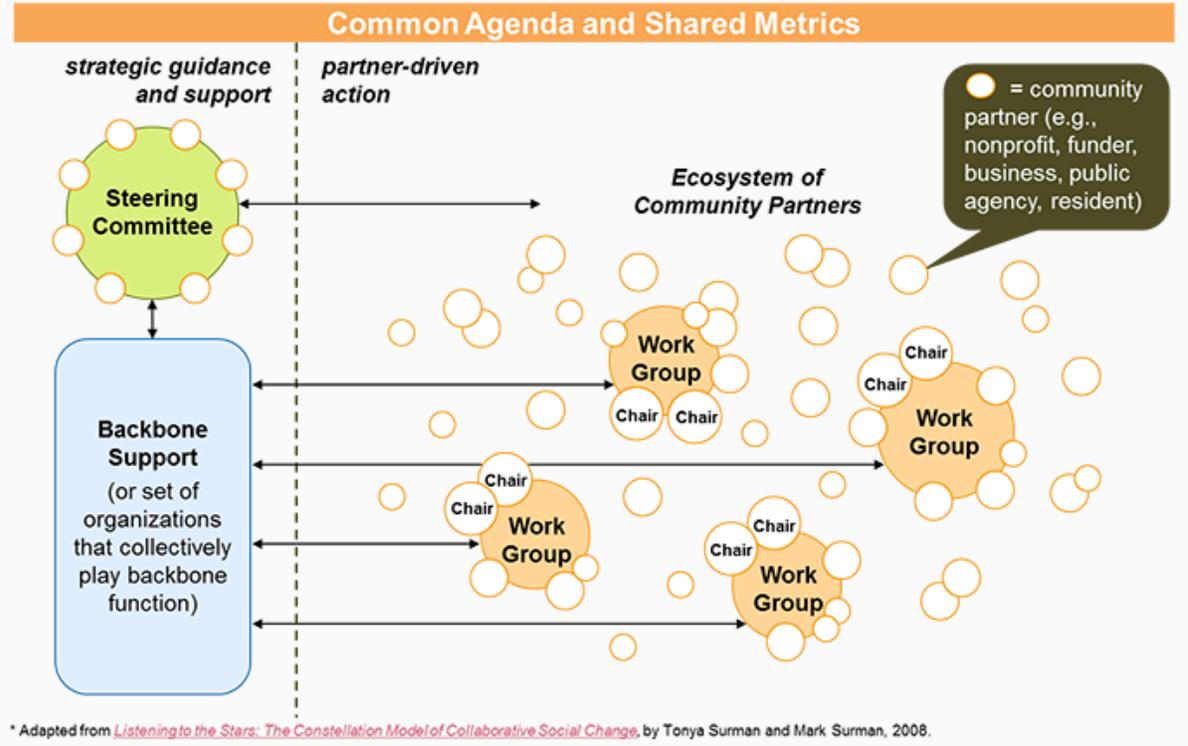
- アメリカ(FSG)とカナダ(Tamarack)の CI と community の関係性の違い
  - アメリカ:John McNight の ABCD(Asset Based Community Developmen) vs. CI
  - カナダ: もっとこの 2つのコンセプトが interactive
- FSG の CI 研究の起点は How “funder” can make difference? そして、2011 年から何が成功例を観察してきた。
- CI 3.0 の基本構造は以下のとおり。2.0 から 3.0 へトータルリニューアルするのではなく、2.0 に 3.0 が加わる感じ。
- Common Agenda のときにも書いたが、CI をするにあたり community readiness は重要。
- Precondition 再考 - Most of CI did not pay attention to pre-conditions!!!
  - influential champions : その場で起業や団体を代表してある程度の意思決定ができる人も大事だが、その人が属している団体のリソースを leverage できる人であることも大事。

- urgency : feeling like a crisis. データ、メディアでの報道、メジャーステークホルダーが何を話しているかで判断
- adequate resources : \$\$\$だけでなく、human resource も！
- CI のバックボーン業務は最低、誰か一人でもフルコミット、もしくは仕事の半分以上が避けることが良しとされる。(片手間だと長続きせず、バックボーンの機能を果たせない)
- ちなみに CI 進化の過程でバックボーンは backbone organization から backbone infrastructure に変化している
- **Management → Movement Building**
  - influential champion si not a tradinitoal person (leader).
  - movement building に必要なもの
    - passion, vision, dedication, committment
  - what does the success of movement look like?
    - brought people
    - honored them
    - bring into what was already there
    - acknowledge/validate the efforts so far
    - continuous equity lens → 日本語にするの難しい
    - create an authentic moment
- **Build shared aspiration いくつかの例**
  - Everybody Eats
  - ARISE
  - Right to Play
  - City of Hamilton



- 2.0 と 3.0 をどう日本で展開するか？
  - 2.0 をするには、アメリカのような funder の力強さが無い。
    - 財団 - インフラが弱い、財政力とスケール感の課題
    - 行政 - 協働モデルの少なさ、資金の限界と、管轄をまたぐ問題への対応力の弱さ
    - 企業 - つなぎとめておく大変さ、社会課題の共通認識への課題。
 → 従来には無い財源により可能にする方法 (e.g., こども宅食事業)
  - 3.0 の考え方は、コミ財や行政主導のものに関しては、やり方によってはプラスに働く可能性はありそう。スケールや課題を絞って丁寧に行ける環境があるか。ミレニアルズや若い世代の巻き込み方と彼らの価値と、都市・地域の政策がどうマッチするか。それこそ、住民がコミュニティレベルの対話に参加する価値をどう伝えるか (3.0CI やるための、システムレベルの働き方意識改革とか、ライフワークバランスとか、必要。これは現実的でない。でもどこで一番変化が芽吹いているかは興味があるところ)
  - 個人的な見解では 3.0 は management よりも empowerment スキルが応用されることが多いので、日本のビジネスセクターがここを理解するには、かなり時間がかかるだろうと推測する。
  
- CI のガバナンスシステムモデル: Constaration Model

## A Broad Set of Partners Work to Achieve the Common Vision, Supported by a Backbone and Steering Committee



<http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/overview/models-for-community-health-and-development/collective-impact/main>

### Thursday, September 28th Community Celebration at Musqueam Nation

<要約と印象に残ったこと>

- カナディアンインディアンのコミュニティに伺い、どう先住民とその他の人種・民族が闘ったり、共生したりしてきた歴史や文化について学ぶ機会を頂きました。
- 特にカナダでは先住民の方の reconciliation が昨今話題となっており、collective equity の部分でも大きな課題のひとつです。 <http://reconciliationcanada.ca/>

## Collective Impact Boston & Vancouver まとめ（仮）

2017年5月にボストンでFSGが主催した”Collective Impact Convening”には北米以外にもアジア太平洋地域、アフリカ、南米、中東、ヨーロッパから参加者が集まり、コレクティブ・インパクトという実践手法に対する世界的な注目度の高さが実感できる機会でした。日本のソーシャルセクターからも複数に参加し、現在コレクティブ・インパクトについての研修や、日本型の試みにも注目が集まっています。

2011年にFSGのコンサルタントがスタンフォード・ソーシャルイノベーション・レビューにそれまで特に北米地域で起きていたインパクトを生み出している事業の特徴を、帰納的に整理し、共通する5つの特徴をコレクティブ・インパクトの実践手法として提示して以来、その手法に倣ってコレクティブ・インパクトを実践しようとする財団や、自治体、非営利組織、企業が増えていきました。コレクティブ・インパクトが従来のコラボレーションと大きく違う点としては、システム・チェンジを見据えていることであり、そのために、セクターを越えた協働が必要だということです。協働、パートナーシップ、コラボレーション自体はもはや新しい概念ではありませんが、多くの社会問題は、様々なシステムが複雑に絡み合う中に存在していて、プログラムの延長や付け焼刃的なコラボレーションでは、サステナブルかつインパクトの大きい変化をもたらすことが困難であるということが示され、ソーシャルセクターで仕事をされている多くの方が、その視点に気付かれていると思います。

### コミュニティ・地域住民を中心に据える

ボストンの会議では、北米をはじめ、世界各地で興っているコレクティブ・インパクトの実例や、イニシアチブメンバーやバックボーンとして実践を支えている人たちの声を直接聞けるよい機会になりました。中でも特に印象的だったことは、コミュニティのメンバーや受益者をクライアントやお客様として捉え、彼らのために作るという視点から、constituency（日本語訳では有権者、支援者、後援者）として、一緒に取り組むという視点への重要性が指摘されていたところです。コミュニティ・オーガナイズで先駆的実践者・研究者として有名なマーシャル・ガンツは、基調講演中で、constituencyのラテン語のcon stareから来ていて、意味はstand together（一緒に立ち向かう）、clientのラテン語の語源はinclinare、意味はlean upon, depend upon（頼る）ということをお私たちに教えてくれました。

コレクティブ・インパクトが発展する過程でこのような議論が巻き起こったことにも、いくつかの背景があります。ひとつは、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のが、このコレクティブ・インパクトの実践です。北米の都市においては、コミュニティ財団、地元の企業や地域に根ざす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ります。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への関心がシフトしていきました。

また、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、CEO レベルのリーダーたち(資金提供をはじめ、その他のリソースを提供するにあたり、重要な意思決定ができる人)がセクターを超えて集まっているということが、従来の論文で繰り返し述べられました。コレクティブ・インパクトが注目を集める前は、このような形のコラボレーションですら珍しかったため、ある意味では画期的だったかと言えます。しかし、このイニシアチブの構造について、その後、「実際の地域の実情に則していない」、「コミュニティメンバーや地域住民が置き去りになっている」という指摘がされるようになりました。そして、2014年にスタンフォード・ソーシャルイノベーション・レビューに発表された Essential Mindset Shifts for Collective Impact の中で、従来のコレクティブ・インパクトの概念の中で変化を必要とする3つの重要項目のひとつとして、また2017年に発表されたコレクティブ・インパクト3.0の中でも、2.0式の5つの柱のひとつであった Continuous Communication から Authentic Community Engagement へという文脈において、CEO レベルのリーダーたちだけでは問題が解決が不可能で、コミュニティや地域のメンバーを巻き込むことの重要性が強調されてきています。

### どのようにコミュニティ中心のコレクティブ・インパクトをはじめるか

この受益者やコミュニティメンバーを中心に据えたコレクティブ・インパクトの重要性を示唆し、トレーニングやワークショップ、リーダーの育成を行っているのが、FSGと同じようにコレクティブ・インパクトの研究を行っているカナダの Tamarack Institute です。9月にその Tamarack Institute がバンクーバーで主催した Community Change Institute というカンファレンスに参加してきました。規模的には FSG のカンファレンスの 1/3 ほどでしたが、変化を起していくためのラーニング・コミュニティを醸成するという意味で、そのカンファレンスの現場でとても丁寧なコミュニティビルディングのプロセスを体験しました。世界から集まった年齢も、国籍も、性別も、所属機関も異なるメンバーが、社会問題の解決に向けて変化を起すために、ダイアログを始めます。まずお互いのことを知るところから始まり、「どうして今、あなたがこの会議にいることが大切なのか」という質問を皮切りに、お互いについて訊いたり、聴いたりしながら、5日間関係性を構築していきます。毎朝行われる基調講演から感じたこと、学んだこと、疑問に思ったことなどを、Tamarack Institute が開発したツールを利用しながらグループで共有します。どんなバックグラウンドであっても、そこにおいて安全だと思えること、存在を認められていることを実感し、そこから信頼関係が醸成されて、自分がどう貢献できるか、どう価値を提供できるかを話し合うという意味では、コレクティブ・インパクトのイニシアチブグループに必要とされるチームビルディングを疑似体験をしたとも言い換えることができるかもしれません。

### 同じ釜の飯を食う同志という感覚

Tamarack Institute のカンファレンスを通して感じたことは、コレクティブ・インパクトのイニシアチブにおいては、社会問題に強い意識を持つ投資家や財団、企業の意味決定にかかわるポジションにいる人たち、地域の政策決定にかかわる人たち、必要な人たちにさまざまなサービスを生み出している非営利組織団体や、ソーシャルビジネスにかかわるスタッフ、そして支援を必要としている地域住民、コミュニティメンバーたちが、同じテーブルについて、建設的なダイアログを重ね、お互いが何を期待し、代わりに自分(自団体)が、何を差し出すことができるか、どのように貢献することができるかを現実性と希望をもって共有するということが、大事だということです。お互いが必要とされている実感を持ち、かかわることに責任を持つ。異なる視点に価値を見出し、ステータスや性別、所属等を超えて、学びあい、共通のビジョンや目標のために、前進する。「CEOは

時間が無くて無理」「行政は融通が利かなくて無理」「当事者は要求が多いから無理」—そんなステレオタイプな考え方を超えて、同じ釜の飯を食べる感覚にも近いかもしれません。コレクティブ・インパクトのイニシアチブはそんな社会実験の結果であり、ある意味失敗や成功といった運命をともしする覚悟が必要だと言えます。感情の変化が行動が変化に繋がることを脳科学の分野は示しており、過去のコレクティブ・インパクトの論文でも、長期的なシステムチェンジに従事するにあたり、メンバーの信頼醸成がいかに必要であるかが繰り返し指摘されています。システムを変えるための新しい連帯は、ただ動員されたリソースやプレイヤーがそのテーブルにつき、誰かからの要求に答えたり、物言いをしている状況では、動力として機能しません。mobilize(動員する)だけでなく、engage(従事する)ことが必要です。

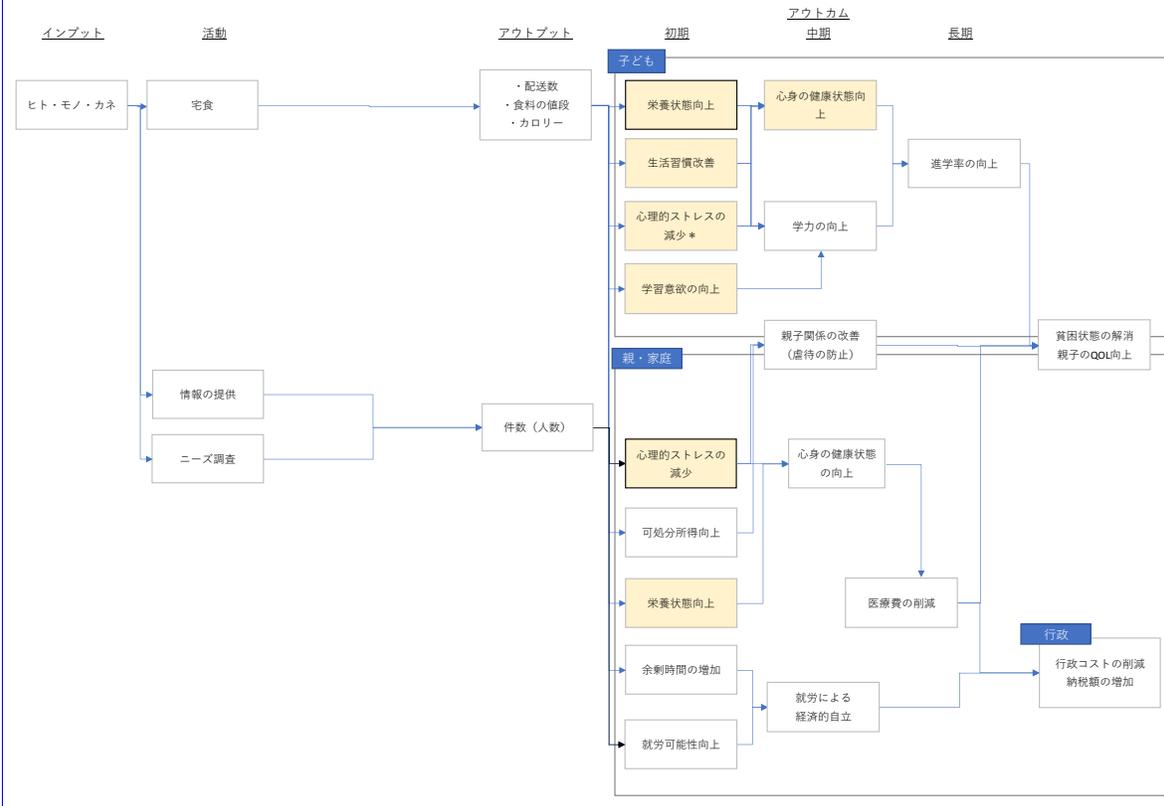
### 日本での有効性の検討

コミュニティという言葉が示す範囲は、多岐にわたっていて、自治体や行政区、一定の地理的な区画をさすこともあれば、共通の特徴を持つ人たちの集まりや、「繋がっている」と感じれる対象のグループや集団を指すこともあります。北米のコレクティブ・インパクトの文脈におけるコミュニティメンバーが指す範囲は、一定エリア内に居住する地域住民や近隣住民であることが多く、多くの事例が都市、自治体、より細分化された地域を舞台にしています。前述したような経緯で北米で発展したモデルであり、コミュニティ財団の基盤や財政力、地元企業や地域の篤志家によるお金の循環モデルに大きな違いがある日本で、どのように日本のコンテキストに落とし込んでいくかを検討する必要があります。暮らしの基盤となる地域やコミュニティにおいて、コミュニティ財団が存在感を増していくことは期待される分野です。地域の動向を知る行政と、行政が支援できないエリアを支援し続けてきたコミュニティ財団が、総合的に地域住民のニーズを把握し、協働し、プレイヤーをつなげる地域特化型のモデルは、今後日本でも発展していく可能性があります。また、文京区のこども宅食事業のように、ふるさと納税を使う試みは、諸外国の例に類を見ないので、日本の政策の現状や、利点を活かした方法も積極的に議論されるべきです。また、プロトタイプとパイロットレベルでの財政支援のインフラを分けたり、行政の施策ゴールとソーシャルビジネスの目的のマッチング等もサステナビリティの視点にもとづいて、よりオープンに議論されるべきです。

Living Cities の CEO であるベン・ヘクトは、プロセス自体が新しいプログラムだと述べました。コレクティブ・インパクトは、レシピでもなければ、モデルでもなく、実践そのものであるということは、FSG のカンファレンスの冒頭でも述べられています。その地域やコミュニティの文脈において、何が最良かを決めなくてはなりません。インパクトの対象となる範囲についても、正解はありません。Tamarck Institute のリズ・ウィーバーは、コレクティブ・インパクトをはじめるとしたら一番大切なことは、「そのコミュニティが、その問題解決に取り組むための準備ができているか」と話していました。新しいものをつくるよりも、既存のリソースを生かすことを推奨しているコレクティブ・インパクトの実践では、どんなリソースがあるか、何が機能しているか、何が強みかなどマッピングしていきます。そして、そのようなデータから、ターゲットエリアを広く浅い範囲か、深く狭い範囲にするかは、その地域の住民とそこに関わるプレイヤーがリソースや準備度を把握し、その上で判断されるものです。コレクティブ・インパクトのプロセスは長期戦です。どのようなスタート地点からでも、システムを変えていくことが目標に組み込まれ、イニシアチブメンバーが常に動機付けられ、リーダーシップを発揮できるようにエンパワーされつづける必要があります。今後、バックボーンとしてコレクティブ・インパクトを支援するための人材育成も鍵となってくるでしょう。

# こども宅食プロジェクトのロジックモデル(2018年3月31日時点)

## ロジックモデル



## 指標・測定方法について

ステークホルダー	アウトカムの種類	アウトカム	指標	質問番号	質問内容
子ども	初期アウトカム	栄養状態向上	食事頻度	問13	お子さんは朝食を食べますか。
			食事内容の改善	問14	お子さんは、ふだんの朝食・夕食で次の食品を少なくとも1日に1回（給食を除く）は食べていますか。
				問35	こども宅食の利用前と比較して、食事内容は変わりましたか。
		生活習慣改善	朝食の欠食率	問13	お子さんは朝食を食べますか。
			虫歯の本数	問17	お子さんは、今、虫歯がおおよそ何本くらいありますか。治療中のものを含みます。
		心理的ストレスの減少	精神面の改善	問33	こども宅食の利用前と比較して、お子さんの態度に変化はありましたか。
				問18	お子さんは、ふだん(月～金曜日)学校の授業以外にどれくらいの時間、勉強をしますか。
		学習意欲向上	勉強時間の増加	問20	お子さんは、勉強がわからないときは、誰に教えてもらっていますか（教えてもらっていましたか）
				問33	こども宅食の利用前と比較して、お子さんの態度に変化はありましたか。
			勉強意欲の高まり	問33	こども宅食の利用前と比較して、お子さんの態度に変化はありましたか。
	中期アウトカム	心身の健康状態の向上	健康面の改善	問15	お子さんの現在の健康状態はどうか？
			教育機関の欠席日数	問16	お子さんは、この半年に保育園・幼稚園・小中高校を休みましたか。
			健康状態の改善	問32	こども宅食の利用前と比較して、お子さんの健康状態に変化はありましたか。
			精神状態の改善	問33	こども宅食の利用前と比較して、お子さんの態度に変化はありましたか。
		学力の向上	成績の向上	問22	お子さんの成績は、クラスの中でどのくらいだと思いますか。
理解度の向上	問19		お子さんは、学校の授業がわからないことがありますか。		
長期アウトカム	進学率の向上	進学率			

ステークホルダー	アウトカムの種類	アウトカム	指標	質問番号	質問内容	
保護者	初期アウトカム	心理的ストレスの減少	精神面の改善	問23	K-6	
				問38	こども宅食の支援を受ける前と比較して、あなたの気持ちの変化はありましたか。	
		可処分所得向上	教育費の増加	問21	お子さんは、塾や予備校に通ったり、家庭教師に来てもらっていますか。	
				節約できた金額	問34	こども宅食の利用前と比較して、一か月に節約できた金額（食費や買い物に行く交通費など）を教えてください。
					問34(1)	節約したお金でどのようなことができましたか。
		栄養状態向上	食事内容の改善	問24	あなたは、一日3食を食べますか。	
				問25	あなたは朝食を食べますか。	
				問26	あなたは、次の食品を少なくとも1日に1回は食べていますか。	
				問35	こども宅食の利用前と比較して、食事内容は変わりましたか。	
				余剰時間の増加	節約できた時間	問37
	問37(1)	その時間を利用して、何かしたことはありますか。				
	問37(1)	その時間を利用して、何かしたことはありますか。				
	中期アウトカム	家庭環境の改善	はく奪された子どもの経験の数	問27	あなたのご家庭では、お子さんと次のようなことをすることがありますか。	
				問28	過去1年間において、あなたのご家庭では、お子さんと次のような体験をしましたか。	
			家族との関係	問39	こども宅食の支援を受ける前と比較して、あなたと家族（こどもやパートナーなど）の関係に変化はありましたか？	
問38				こども宅食の支援を受ける前と比較して、あなたの気持ちの変化はありましたか。		
医療費の削減		医療費の削減				

ステークホルダー	アウトカムの種類	アウトカム	指標	質問番号	質問内容
保護者	中期アウトカム	就労による経済的自立	所得の向上	問6(1)	お子さんのお母さまのご職業やお給料について、前回から変化がありましたか。
				問6(2)	問6.(1)で「はい」とお答えいただいた場合、当てはまるものについて○をつけてください。
				問6(3)	問6.(2)で「1 仕事を始めた」、「3 転職した」、「6 雇用形態が変わった」を選択された方は、下記より具体的な変化について教えてください。
				問7(1)	お子さんのお父さまのご職業やお給料について、前回から変化がありましたか。
				問7(2)	問6.(1)で「はい」とお答えいただいた場合、当てはまるものについて○をつけてください。
				問7(3)	問6.(2)で「1 仕事を始めた」、「3 転職した」、「6 雇用形態が変わった」を選択された方は、下記より具体的な変化について教えてください。
				問29	過去1年の間に、経済的な理由で、以下のA～Gのサービス・料金について、支払えないことがありましたか。
	長期アウトカム	貧困状態の解消	所得の向上	問31	次のもののうち、経済的理由のためにあなたの世帯にないものはありますか。
				問10	あなたの世帯で、次のような公的年金、社会保障給付金の1か月あたりの支給額はいくらですか。
				問11	お子さんと生計を共にしている世帯全員の方の、おおよその年間収入（税込）はいくらですか。
行政	長期アウトカム	親子のQOL向上	精神面の改善		
		行政コストの削減	行政コストの削減		
		納税額の増加	納税額の増加		