

# コレクティブ・インパクト・イニシアティブの コンステレーション

高岡 伸行

## 1. はじめに

コレクティブ・インパクトは地域やグローバルな社会問題の解決という目標を共有し、結び付いた営利・非営利の諸組織の関係を1つの集合として照射しようとする概念である (Kania and Kramer 2011b, 2013; Cabaj and Weaver 2016)。その集合を、営利・非営利組織の連携としても、また社会的課題の解決にとっても、画期的な組織的協働であると主張し、以下の考察を主たる議論の対象とする。第一に、その協働の編成プロセスや連携の構造およびそのマネジメントなどの特徴、第二に、その組織的協働が社会問題の解決を実現するメカニズム、である。コレクティブ・インパクト論は、営利・非営利諸組織の画期的な協働の成果としての「影響の結集」が社会的課題の解決への貢献と紐付けられている。その組織的協働の特徴として「複数の次元に分散した諸組織の構造化された連携」という状態を指摘する (Kania and Kramer 2013, p.8)。

しかし先行研究ではコレクティブ・インパクトという集合の生成や成果実現を支える資金調達や投資活動の重要性を認識しつつも、その集合全体を捉える枠組に十分に包含していない。本稿は、先行研究の批判的検討を通じて、こうした不備を指摘・改善する、分析枠組み整備を課題とする。コレクティブ・インパクトは、少なくとも時間軸の異なる2つの活動領域に跨がる、2種類のセクター横断的な組織的協働の連携に依存する。本稿はコレクティブ・インパクトを構成する、時間軸の異なる諸要素の位置関係（構成と構造）を文字通りコンステレーション<sup>1)</sup>として統合・整理する。

次節では、コレクティブ・インパクトという概念と、その規定にも関わるその協働構造に関して、先行研究を整理する。特に当該概念の提唱者であり、実践のコーディネーターでもある、Kania and Kramer (2011a, b) を中心としたFSG (Foundation Strategic Group) 関係者の諸見解を考察する。そしてコレクティブ・インパクトを組織的協働とする観方を整理する。そこでは「多層的に構造化された協働構造」が想定されることを指摘する。次いで3節では、コレクティブ・

---

1) われわれは星座（コンステレーション）を二次元の事象として認識する。星々の間に任意の関係性を見出し、他と境界づけられた単位として認識する。しかし星座を構成する星々の輝きは異なる時間軸で発生した光から成り、その星々の位置関係（時空）も異なる。時空間の異なる様々な出来事、要素の集合を、1つの単位として認識、捉える着想の象徴がコンステレーションという概念であり、本稿はこの着想・視点を援用する。

インパクトの組織的協働構造の構成と諸アクターの連携構図を検討する。第一に協働を構成するメンバーや要素をフェーズ別に類型化する。コレクティブ・インパクトはその活動の開始時または立ち上げと、活動の維持や拡張期とでは、協働の目的やメンバー構成が異なる。この類型化からコレクティブ・インパクトという事象を複数の活動から編成されたものであることを指摘し、各活動フェーズにおけるメンバーの構成や関係性を整理する。第二にコレクティブ・インパクトを構成する諸活動の生成や活況化に影響を与えたコンテクスト要因を指摘する。これはコレクティブ・インパクトを構成する活動とそれ以外の境界づけを意図している。そしてこれらを統合し、コレクティブ・インパクトという事象の構成と構造を整理し、分析枠組みとして提示する。最後に本稿の含意と今後の課題として展開の方向性を提示する。

## 2. コレクティブ・インパクト概念と協働構造の検討

### 2-1 コレクティブ・インパクト概念の諸パースペクティブ

Kania and Kramer (2011b) は、2006年に米国のシンシナティで開始された、教育機会改善を課題とした、非営利諸組織によるネットワーク型の社会運動を題材<sup>2)</sup>に、コレクティブ・インパクトという概念を提起した。それが多数の非営利組織が結集した形で展開されたことに注目し、その活動にコレクティブ・インパクトという名称をつけ、その概念や実践・マネジメント方法などを提示している。

Kania and Kramer (2011b, p.39) は表1にあるように、類似の事象・概念と比較し、コレクティブ・インパクトを、他とは異なる独自の組織的協働であると主張する。その特徴は表2のように概略化される。なかでも中段の5つを、コレクティブ・インパクトという組織的協働と他を差異化する重要な構成要素と位置づける (ibid pp.39-40)。その要件は1. 共通のアジェンダの設定、2. (成果評価のための) 測定システムの共有、3. 相互補強活動、4. 継続的コミュニケーション、そして5. バックボーン・サポート組織の存在 (設置)、である。

そして、こうした要件を備えるとされる、コレクティブ・インパクトを、「特定の社会問題を解決するために共通のアジェンダを共有した、異なるセクターの諸組織が、構造化された形で協働すること」と概念化している (Kania and Kramer 2011b, p.36, p.39)。Kania and Kramer (2013, pp.1-2) や Kania et al. (2014, p.2, p.5) はコレクティブ・インパクトをセクター横断的な組織的協働に基づく (社会的諸課題の解決を実現するための) 社会変革のモデルにも位置づけている。

コレクティブ・インパクトは、非公式で出入りが比較的自由的な緩やかなつながりではなく、概

---

2) それは Cradle to Career と銘打たれた活動で、Strive という名を冠した幾つかの活動と同名の複数組織によって展開された。しかしその統括組織と実働組織の関係やそれらの資金提供機関等との関係性、およびその変遷は、多くのコレクティブ・インパクト論考において、具体的に示されていない。それらの詳細は別稿を参照。

表1 セクター横断的な組織的協働に関する諸概念

協働の型に関する諸概念	概要
①資金提供者のコラボレーション	資金提供者（のみ）の協働。この協働は同じ問題の解決支援に関心を持った、かれらの資源をプールする資金提供者の集団。一般的にこの協働イニシアティブの参加者は、包括的な証拠に基づく行動計画や共通の測定システムを採用せず、他のセクターのステークホルダーを巻き込んでの小切手作成以上に特段特徴的な活動を行っていない。
②パブリック・プライベート・パートナーシップ	この協働は、特殊なサービスや便益を提供するために、政府と民間セクターの諸組織の間で設立されたパートナーシップ。例えばある病気と闘うために特定の薬を開発するといった狭い範囲にターゲットを絞ることが多く、通常潜在的な薬の流通システムなど、その問題に影響を与えるすべての利害関係者を巻き込むことはまれである。
③マルチ・ステークホルダー・イニシアティブ	この協働は共通のテーマに関して、異なるセクターからの諸ステークホルダーによる自主的な諸活動。この協働は一般的に共有されたインパクト測定方法を欠き、参加者の諸努力の連携を築くための支援インフラや成果（results）のアカウンタビリティも欠いている。
④ソーシャル・セクター・ネットワーク	この協働は、公式にであったり、非公式にであったり、目的達成のための関係性（purposeful relationships）を通じて流動的に結びついた個人や諸組織のグループ。この協働は一般的にアドホック的で、持続的で構造的なイニシアティブではなく、情報共有や到達目標の明確な短期的アクションに最も頻繁に力点を置く。
⑤コレクティブ・インパクト・イニシアティブ	この協働は特定の社会問題を解決するための共通のアジェンダに対して、異なる諸セクターから集まった重要な諸アクターの集団による長期的なコミットメントである。表2の「構成鍵要素」の5つを付帯する。

出典：Kania and Kramer（2011b, p.39）

表2 コレクティブ・インパクト概念の構成

コレクティブ・インパクト成立の前提条件		
a. セクターを超えた経営者レベルのリーダーを集めることができる影響力のある擁護者の存在。 b. 最低2～3年の間、十分な資金を提供し続ける意思を持つ資金提供者の存在。 c. 直面している問題に対して、全く新しい取り組み方が必要であるという危機感にも似た認識の共有。		
コレクティブ・インパクト概念の構成鍵要素		
1. 共通のアジェンダ設定：連合を構成するすべてのメンバーは、問題に対する理解を共有し、問題解決のためのアプローチに合意すること。 2. 測定システムの共有：調整と説明責任のためにすべての関係者が共通の成功の尺度に合意すること。 3. 相互補強活動：参加者の活動は、重複やギャップがないように調整されること。 4. 継続的なコミュニケーション：信頼関係の構築、共通目標の設定、モチベーションの向上・維持のために、参加者同士の継続的なコミュニケーションがあること。 5. バックボーンサポート組織：1~4を担う専従の、独立した別組織の存在。		
フェーズ別の注意事項		
行動の開始局面	インパクトの組織化局面	行動とインパクトの持続化局面
政策領域における主要なプレイヤーと既存の活動の特定、進捗状況の測定のためのベースラインデータの収集、初期の統治構造の形成への焦点化	バックボーン組織の設立、共通目標と手段の確立、その目標や手段を軸とした、参加組織の調整。	体系的データ収集、具体的な行動領域の優先順位づけ、継続的な軌道修正の実施。

出典：Kania and Kramer（2011b, pp.39-40）、Kania, Hanleybrown et al.（2014）、Henig et al.（2015, p.28）等を基に作成。

念的には諸組織の連携が構造化されていることを特長とする。Kania and Kramer (2011b, p.40) は、バックボーン組織がそれを構築する役割を担い、その存在がコレクティブ・インパクトという協働を他と峻別すると共に成功の絶対要件であると主張する。バックボーン組織はコレクティブ・インパクト活動毎、つまり取り組む社会的課題毎に、その活動全体をコーディネートする役割を担う専従の統括組織で、コレクティブ・インパクト活動を指揮するために新規に設立される公式な機関 (=法的建付を持った団体) であり、Kania and Kramer (2011b, p.39) は非営利形態を推奨している。

表2中段の5つを、同じくコレクティブ・インパクトという協働の要件かつ当該活動の成功要因に位置づける、Kramer and Pfitzer (2016, p.6) は、企業組織主導もしくは企業組織が関与するコレクティブ・インパクト活動の特徴について言及している。その特徴はコレクティブ・インパクトを、社会的責任ビジネスの有力な実践モデルとされる CSV (creating shared value : 共有価値創出) の実現や成功を左右する触媒 (critical mass) と位置づけている点である (ibid, p.9)。社会的諸課題の改善・解決への関与を前提に、コレクティブ・インパクト活動を、企業の価値創造のあり方に影響を与える活動 (もしくは手段) と捉えている。CSV 戦略の手法の1つである「地域クラスターの開発」にはコレクティブ・インパクト活動が必須で、地域クラスター開発は勿論、CSV 戦略自体の成否をも左右する、という。

かれらはコレクティブ・インパクト活動が解決しようとする社会的諸課題は、既存の社会経済システムの発展を支えてきた諸アクター、とりわけ経済主体の不作為な行動によって発生し、その解決には、企業を含む、あらゆる主体の当該活動への関与とそこでの協調を要すると主張する (ibid, p.6)。そこでは、コレクティブ・インパクト活動は多様な主体が保有する諸資源を結集してこそ成立し、課題解決が実現すると考えられており、コレクティブ・インパクト活動を、多様な主体が保有する諸資源を紐帯づける結節の枠組みと捉えている (ibid, p.6)。

こうした観方は、社会的課題解決のみを意図したものではなく、企業の事業戦略としての意向をも含む。例えば企業組織にとってコレクティブ・インパクト活動は、短期的には社会開発投資活動となり、負担を伴うが、長期的には自社の事業にとっての市場機会の育成につながる先行投資になり得るとも指摘する。コレクティブ・インパクトに積極的にコミットもしくは主導する企業は社会の進歩に貢献するだけでなく、競合企業が気づかない経済的機会を見出し得るとである (ibid, p.4)。

Kramer and Pfitzer (2016, pp.10-11.) は、企業はコレクティブ・インパクト活動の主導 (またはそれへの関与) を事業投資の問題として扱い、その成否を、投資の理屈で評価しなければならない、評価し得る関与でなければならない、とも主張する。ここでのコレクティブ・インパクト活動はある種、事業環境整備の事業投資と関連づけられるが、それはかれらが、企業主導のコレクティブ・インパクト活動、もしくはそれへの関与を、自社のビジネス・エコシステムの再編を主導する行為と表裏一体と認識しているからである (ibid, p.4)。

さて、これらとは対極的に、Edmondson et al. (2012, pp.11-13.), Bartczak (2014), Ferber et al. (2014, p.23), Weaver (2014) らは、コレクティブ・インパクトを組織協働と捉えるよりも、より良い社会的リターン獲得を目指した、従来とは異なる社会変革投資の枠組みと捉えた方が実態に即していると言う。

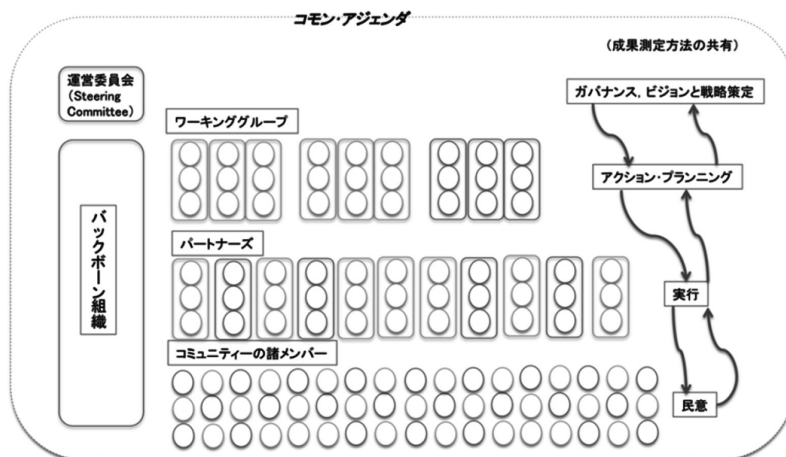
こうしたコレクティブ・インパクト観の差異は、当該活動の異なる局面を見ていることに起因する。Kania and Kramer (2011b; 2013) らは当該活動が形成された後の、とりわけバックボーン組織によって、活動がオーケストレーションされる過程や段階に焦点を当てているのに対して Edmondson et al. (2012, pp.11-13.) らは、そもそも当該活動の組成をめぐる過程に焦点を当てている。当該活動の資金調達や管理・配分の枠組みにおける諸組織の連携、その連携が編成される過程にである。Kania and Kramer (2011b; 2013; Kania et al. 2014) らは主に非営利組織に焦点を当てているのに対して、Kramer and Pfitzer (2016) は、企業（営利）組織の視点の観方である。当該活動をコーディネートする側の観方と関与する側の観方または俯瞰するそれとでは、さらにどの段階の動態への焦点化なのかによって、コレクティブ・インパクト像が異なってくる。

## 2-2 コレクティブ・インパクト・イニシアティブの協働構造観

Kania and Kramer (2013, p.1) は、コレクティブ・インパクト活動が、多層的に連携が構造化された組織的協働またはその効果であることを強調する。そしてその協働構造をカスケード構造 (cascading levels of linked collaboration: 何層にも連なり相互に繋がった協働) と表現している (ibid, p.8)。Kania and Kramer (2011b, p.38) では、このカスケード構造を集中型インフラ (centralized infrastructure) とも表現している。それは、活動次元が複数の諸段階に分散し、諸次元の諸アクターが (各次元内かつ次元間の) 各活動を相互補完的に強化するよう構造化された状態を意味する。

そのカスケード構造は図1のように示される。ここでは4つの次元が設定される。運営委員会—バックボーン組織—実働組織 (working groups) —実働組織のパートナー諸組織および地域社会を構成する地場の諸組織、である。運営委員会がコレクティブ・インパクト・イニシアティブの「ガバナンス、ビジョンと戦略策定」を担い、運営委員会の下に設置されるバックボーン組織が行動計画の立案と以下の連携組織の活動の調整の役割を担う。その連携組織は、行動計画を実行する実働組織、実働組織のパートナー組織、そして活動の原点となる民意を形成する、地域社会を構成する地場の諸組織 (や個人)、である。

運営委員会→バックボーン組織→実働組織は直接の活動の組織化 (=調整) の対象であるが、実働組織のパートナー組織は調整対象であっても、直接のコントロールは実働組織が担う。しかし実働組織のパートナー組織や地域社会を構成する地場組織は、運営委員会のメンバーにもなり得る候補組織で、活動の構造上は一見末端の存在かもしれないが、運営委員会を通じてコレクティブ・インパクト活動のガバナンスに関与し得る存在で、コレクティブ・インパクト活動はガバナンス等でボトムアップの余地を持つ。運営委員会は共通アジェンダ制定の場でもある



出典：Kania and Kramer (2013, p.9)

図1 コレクティブ・インパクト・イニシアティブのカスケード構造

からである。

他方 Lynn et al. (2015, p.81) は、バックボーン組織がコレクティブ・インパクト活動において、共通アジェンダ推進の調整と財政的仲介という2つの役割を担うと指摘する。ただし Lynn et al. (2015, p.91) によれば、その関係調整（バックボーン組織による、バックボーン組織と実働組織やパートナーとの関係）は、ウェブ型のオーガニグラフの組織化パターンに行われる。例えば持株会社と傘下会社のように、バックボーン組織が、上位組織として、下位の諸実働組織を資金配分によって管理監督するのではなく、バックボーン組織も実働の主体として同じ活動に関与しつつ、他の実働組織と合同で相互に活動にコミットしつつ、活動の調整・管理も担う、とである。

Kania and Kramer (2013, p.4) や Kania, Hanleybrown et al. (2014, p.4) は、カスケード構造を外形的特徴とする一方、行為としての協働プロセスが創発的で自己組織的である、とも指摘し、この2つの特性をセットにして、コレクティブ・インパクトという協働の特徴であると指摘している。コレクティブ・インパクトという協働行為の過程自体が創発的で集団的な問題発見・（解決策やメンバーの相互理解のための）集団学習、そして（共通の評価指標に基づいて、一丸となって成果を目指す）集団的行動である、とである。そして共通アジェンダや評価指標の構築を含め、当該活動の組織化のマネジメントに関する概念として、システム・リーダーシップの重要性を強調する。こうした部分がウェブ型のオーガニグラフの組織化事象と捉えられているのかもしれない。しかしそのリーダー像、リーダーシップ体制は、以下のように説明されるが、その有効性の根拠や体系性に乏しい。

「コレクティブ・インパクトはそもそも一人のリーダー（単頭的リーダーシップ）によって主導されるのではなく、異なる分野の能力・スキルを持った多頭的リーダーの存在を前提に、かれらの合時的リーダーシップによって、事が進められる。システム・リーダー（シップ）は、参加者全員のやる気を鼓舞し、信頼関係を築くようなやり方で目的や全体的状況の枠組みづくりを行い、かつ各自が所属する組織に対して説明責任を果たし、組織の優先事項を常に頭に入れつつ、システム全体の健全性を全ての当事者が理解できるように手助けする。システム・リーダー（シップ）は粘り強さと聴く力を備え、相手の立場から見た現実（相手の認識枠組み/世界観）を理解し得る能力を持った複数のリーダーによる指導体制である」（Kramer and Pfitzer 2016, pp.9-10.）とである。

さて、カスケード構造はコレクティブ・インパクトの枠組みが形成された後の協働（の実施様式を照射するための）構造かもしれないが、枠組み編成そのものの構造やプロセスではない。かれらの認識では、そもそも運営委員会の組成過程や構成は未明示である。Kania and Kramer (2011a) や Barnes et al. (2014) も指摘する通り、コレクティブ・インパクト・イニシアティブは当該活動の資金調達・その投資のあり方の枠組みを整備する協議会の組成を発端とする<sup>3)</sup>。

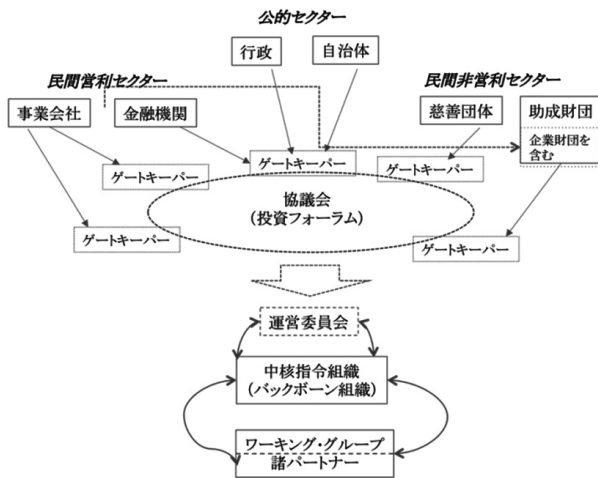


図2 コレクティブ・インパクトの編成構図

協議会の編成過程やその構成メンバー関係をも包含した、コレクティブ・インパクト・イニシアティブの関係諸次元の全体構造は図2のようになる<sup>4)</sup>。協議会は異なるセクターに本籍を置く母体組織を代表するゲートキーパーから構成される。母体組織の属性は主に以下の3つに大別される。それらは(1)行政や自治体等の公的機関、(2)投資ファンドやその管理機関等の金融機関を含む民間営利法人、そして(3)助成等の資金提供

3) 故に高岡 (2022a, pp.62-63.) では、コレクティブ・インパクトを投資に関するゲートキーパーの協議会もしくはそのゲートキーパーの所属する組織の連合体と捉えている（表現している）。

4) 以降の記述は、コレクティブ・インパクト・イニシアティブの実例として頻繁に取り上げられる事例の独自の調査結果に基づく（詳細は別稿参照）。その調査は、当該活動に関わる諸アクターの構成やその変遷に関して検討している。その事例とは Kania and Kramer (2011b) において、当該イニシアティブの概念化の素材として取り上げられた (1)Cradle to Career イニシアティブ、そして Turner et al. (2012) において、コレクティブ・インパクト・イニシアティブにおけるバックボーン組織の重要性と役割強化に関する調査で取り上げられた (2)Partners for a Competitive キャンペーンとその編成に係わった Living Cities、最後に Kramer and Pfitzer (2016) が企業主導のコレクティブ・インパクトの実例として言及した、(3)Closed Loop イニシアティブである。

を担う財団や社会的課題解決に取り組むローカル/グローバルな非営利機関である。企業や企業財団が(3)の役割を担う場合もある。協議会もマルチセクターの諸組織(のゲートキーパーから成る)の協働の場であり、その起点になる。

各母体組織の中には図1の地域社会を構成する地場の組織も含まれ、協議会構成メンバーともなり得る。このセクター横断的な協議会を基盤に、運営委員会を編成し、(運営組織とは別にバックボーン組織が設置される場合があるが)運営委員会がその後、法的建付を持つバックボーン組織に改組され、実働の所管がバックボーン組織に移る。それ以後、バックボーン組織が、多くの論者が言及するように、コレクティブ・インパクト活動の軸として、カスケード構造を編成・調整する。運営委員会の機能がバックボーン組織に移管または前者が後者に改組する場合は、Lynn et al. (2015, p.81) が指摘するように、バックボーン組織が活動の財政と調整(マネジメント)を担う。実働組織を基点にそのパートナー組織の拡張から、カスケード構造が増長する(参加メンバーが増え、活動範囲が拡大する)、という変遷を想起し得る。

### 3. 協働的カスケード構造の構成と編成パターン

#### 3-1 コレクティブ・インパクトという組織的協働構造の構成と照射の枠組み

コレクティブ・インパクトを組織的協働と捉えた場合、その協働関係次元やフェーズは複数かつ分散的であり、その構図は図3のように概略化し得る。時間軸を明確に伴う、異なるフェーズとしては、[A]のコレクティブ・インパクト活動の資金調達あり方を調整する投資フォーラムとしての協働と[B]の特定の社会的課題の解決に取り組む活動における協働、である。[A]を経て[B]が起動する。その過程で、調整機能が協議会→運営委員会→バックボーン組織と移行または分化する。バックボーン組織は[B]の活動を調整し、その資金を差配する単

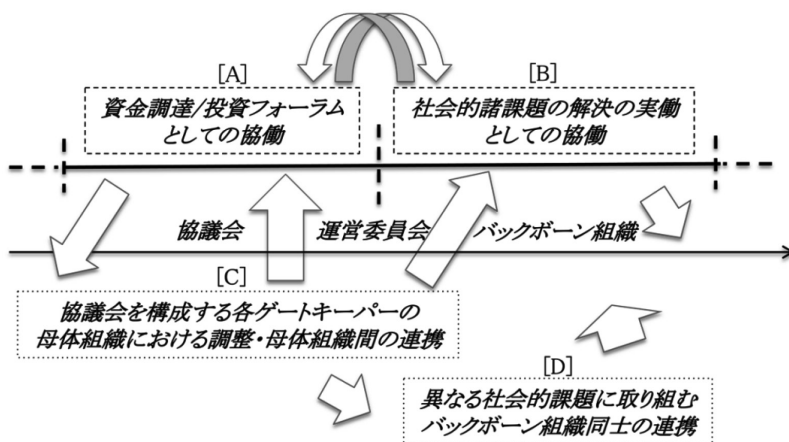


図3 コレクティブ・インパクト・イニシアティブにおける協働単位のコンフィギュレーション



位であったとしても、その原資の捻出は [A] に依存するため、異なる調整の役割が併存すると捉えるのが妥当であろう。バックボーン組織と運営委員会が併存する場合、後者が協議会とバックボーン組織の活動を結節する機能を果たす。

これ以外にも主に2つの協働の次元・単位が想定し得る。[C] 協議会を構成するゲートキーパーとその母体組織における関係、すなわち協議会の決定を各母体組織に反映し、母体組織の当該活動へのコミットを主導する際の協働と、そのコミット増長機能を果たす母体組織同士の連携の次元・局面である。そして [D] 異なる社会的課題へのコミットを差配するバックボーン組織同士の連携、である。一義的に [C] は [A] の編成とその運営をめぐる段階における、[D] は [B] における実働の拡張過程における、時限的協働かもしれない。しかし [A] は資金提供の為の協働単位として、[B] が創出するインパクトを評価する。[C] を構成する諸組織が、原資を拠出している場合（その為の協議会なのであるが）、[C] における協働の構成者は [A] を介して [B] の協働と一定の関係を維持すると考えるのが自然である。場合によっては [C] の構成者は [B] の協働を構成する当事者にもなり得る。それぞれの協働単位は役割や性質は異なるが、コレクティブ・インパクト・イニシアティブの立ち上げ（成立や組成）および展開を複雑に構成する重要な協働単位であり、連携は維持的と考えるのが妥当であろう。

こうした構造全体を一塊の組織的協働もしくは協働と捉えるにはいくつか問題がある。この点に関して、Henig et al. (2015) は、コレクティブ・インパクト論が、組織論における古典的問題を看過していると批判し、以下の問題点を指摘する (Henig et al. 2015, p.40, pp.51-54., p.65)<sup>5)</sup>。その本質は組織目標の共有やそれへのコミットに基づく組織均衡堅持の困難さ、また組織構成員の組織の決定機会への参加構造の問題と関係する (サイアート=マーチ 1967; Olson 1971; Feldman and March 1981; マーチ=オルセン 1986)。

Olson (1971) は集団行動 (collective action) の特性として、「ただ乗り」問題を指摘した。その発生パターンは大きく以下の3つである。(1) 集団的利益が危機に瀕しているとメンバーが認識した場合、(2) 組織メンバーが当該組織目標の達成に積極的にコミットしていなくとも、部分的利益を甘受し得ると判断した場合、そして (3) 他のメンバーが、その達成に自分と同量の労力や資源を投入していない、と感じた場合、である。これらの場合、目標達成・共有のコスト負担の回避がある種必然的に発生し、集団行動（や引いては協働）の持続は非常に困難になる、と

---

5) コレクティブ・インパクト論でいう「協働」は collaboration であり、cooperative system の概念を前提にしているわけではない。ただ、実際には非営利機関が自己の正当性確保のために活動成果を過度にアピールしているのが実態であっても、コレクティブ・インパクト論は組織的協働を扱っており、カスケード構造、相互補強プロセスなどの諸原則を基に、従来とは異なる画期的な成果を生み出す協働の戦略的マネジメントでもあることを自負している (例えば Cabaj and Weaver 2016)。Henig et al. (2015) は、そうしたコレクティブ・インパクト論において、cooperative system 等の組織論や資源動員論などの社会学との系譜づけがないことに、冷静かつ丁寧に警鐘を鳴らしている。

いう。Olson (1971) は、「選択的インセンティブ」という、協働に参加したメンバーだけが享受し得る利益を配分し得れば、ただ乗りの誘因を抑制し得ると指摘するが、それはサイドペイメントによる組織均衡の問題と同様の事態を引き起こす (サイアート=マーチ 1967)。

組織均衡は組織メンバー間での誘因と貢献が均衡する状態である。組織目標の達成によって、報酬を得られる場合、組織目標 (へのコミット) がメンバーの貢献を引き出す誘因となり、貢献によって、組織目標が達成され続ければ、誘因と貢献の均衡が保たれ、組織均衡が、つまり協働が成立・持続する、という理解である。しかし選択的インセンティブやサイドペイメントは、組織目標の達成やそれへのコミットとは別の補填による組織均衡であり、組織目標の共有や達成を誘因に貢献を引き出しているわけではない。それは集団維持に対する誘因にはなっても、組織メンバーであることのみを動機として (=優先して)、そこに滞在することを誘発し、集団維持という誘因が組織目標に優先される報酬 (見返り) になってしまう危険性を常に付帯することになる。組織目標やその達成よりも、集団への参画継続が主題となり、目的と手段が入り替わる。

また Feldman and March (1981) やマーチ=オルセン (1986) は、組織行動 (協働) が、それを導く決定構造に依存すると指摘する。どのようなメンバーが、いかなる形態や頻度で、決定機会に参加し得るかによって、決定を方向づけるシグナルやシンボルとしての情報の性質が異なり、どの情報をどのようなメンバー構成で議論するかによって、意思決定が大きく変化するとである。

コレクティブ・インパクト・イニシアティブにおける主な決定機会は協議会と運営委員会である。バックボーン組織を含め、この3組織はその構成メンバーが引き継ぎ関係にある点で、比較的同一メンバー (もしくは同一の母体組織の代表者) で構成される可能性が高い。そこでは目標を共有し、その達成への意欲、相互の意思疎通の体制を持つかもしれない。しかし特定の社会的課題解決のインパクト評価を意識して、活動範囲 (特定課題解決に関与する実働組織の数) が拡張し過ぎると、非営利組織としての活動資金確保目当ての参入・滞在を助長しかねない<sup>6)</sup>。後段で見るように、インパクトはアウトカムの総和として評価される傾向にある。アウトカムは実働組織の活動による直接的成果 (アウトプット) の集計で、参加する実働組織の数が多い程、活動単位がリレー状に連なっている程、(コレクティブ・インパクト活動の) アウトカムにカウントされる余地が高くなる (評価) 構造にある。

---

6) Mackay et al. (2020, p.12) によると、Kania and Kramer (2011b) がコレクティブ・インパクト概念を提起する素材となった Cradle to Career キャンペーンの具体的活動で、2006年に開始された Strive Partnership は活動当初の段階で、諸組織のゲートキーパー300人から構成されたパートナーシップで、4年後には約70のパートナーシップ (=コレクティブ・インパクト活動) を抱え、そこには10800以上の地域組織が関与していたそうである。

### 3-2 コレクティブ・インパクト・イニシアティブの制度的コンテクスト

図3の [A] と [B] のフェーズの関係は、1つの組織協働の単位と捉えられないとしても、コレクティブ・インパクト・イニシアティブやその影響の創出を照射・定式化する上で、分離扱いし得ない紐帯を持つ。Kania and Kramer (2011b, p.38), Mackay et al. (2020, p.4, p.7) によれば、コレクティブ・インパクトは、それと対置される「孤立化した」インパクト (isolated impact) からの脱却をその編製の動機とする。とりわけ非営利諸組織による社会的課題解決の成果 (インパクト) を孤立化させてしまう原因として、非営利実働機関の資金獲得をめぐる競争構造を問題視する。既存のそれは、同種の問題に関わる諸組織が、個別の成果を助成機関にアピールし、助成機関も同一地域において同種の課題に最も優れた成果を挙げる (またその可能性のある) 非営利実働機関に提供することが常態化していた、と批判する。特定の地域において、同種の問題解決に関わる非営利機関同士の資金獲得をめぐる競争を社会的課題解決にとって非効率や損失と捉え、分散していた資金や活動を、(再) 結集することで、社会変革を成果として生み出すことを意図した結集がコレクティブ・インパクト事象であり、それ故に新しい社会変革のモデルに位置づけられ得ると主張した (Kania and Kramer 2013, pp.1-2; Kania, Hanleybrown et al. 2014, p.5)。

その実現の為に Kania and Kramer (2011b, p.41) らは、以下の点を強調した。それらは、資金提供者 (主に非営利の地域の財団、場合によっては企業財団を含む) が自己の役割を、個々の非営利組織への活動資金の提供や、よって個々の同種非営利組織のアウトプットを成果として比較評価し、資金配分先を決定するのではなく、長期的な社会変革のプロセスを支援、リードする存在であると自覚し、それへの影響を評価対象とするよう、認識を改める必要があると主張した (Mann 2014; Lynn et al. 2015; De Chiara 2017 も併せて参照)。図3 [B] のフェーズにおける組織的協働にとって、[A] における新しい非営利活動の評価に基づく資金拠出のあり方を必須に位置づけたのである。

Kania, Hanleybrown et al. (2014, p.2) はコレクティブ・インパクトという概念やその実践が、資金調達の有様 (図3の [A]) の変化を主導した公共政策の変化に影響を与えた、と主張する。しかしその因果はむしろ逆で、[A] のあり方の変革を主導する公共政策や制度変化が、コレクティブ・インパクトという事象の成立を、そして [A] と [B] の連携、もしくは [B] に資する [A] の編成を主導した。少なくとも公共政策のあり方を含む制度的要因が、図3の [A] と [B] の相互依存を実現する作用を生み出す基盤であると考えるのがより現実的である。

制度的要因の内、顕著であるのが (社会的) インパクト投資の隆盛である。そしてその促進と深く関わり、それとセットで用いられるチャレンジ・ファンドや Pay for Success/Result Bonds (成果連動債: 以下 PFS), そしてこれらを用いたインパクト投資や公共政策の成果を評価する、EBPM (evidence based policy making) の活用、などである<sup>7)</sup>。

Edmondson, et al. (2012, p.13) は、CSO (civil social organization: 地域社会の地場・実働の非営利組織に相当) を巻き込んだ、地域開発は PFS の対象になりやすく、助成財団等の非営利資金提供機関

による、実働非営利組織への投資をより容易にすると指摘する。PfSの適用によって、資金提供機関は連邦政府から、ある種の債務保証を得る事ができるからである。それにより、民間資金提供者（財団や場合によって営利ファンドも）は資金を1度の助成・補助金として費消せず、別事案への再投資の財源を循環的に確保し得るようになる。何より、個々の非営利組織の活動・成果以上に、課題解決の複合的インパクト（同一課題に取り組む諸組織の諸活動の波及効果）が評価対象になるからである。

そこで用いられるのがEBPMを構成する手法であるロジック・モデルやRCT (randomized control trials/random comparative tests:ランダム化比較試験) である。ロジック・モデルは、インプット（投入）—アクティビティー（活動）—アウトプット（直接的結果）—アウトカム（成果）—インパクト（効果）という5段階を対象に、影響の波及プロセスや構造を把握する手法であり、RCTは介入の効果を検証する手法である。どちらも実験経済学の手法で、特定の政策介入の効果を検証し、公共政策の意思決定の科学的精度を担保することを理由に導入されている。

コレクティブ・インパクトの「集団」や「インパクト」の範囲の把握（境界づけ）や影響の測定において、ロジック・モデルの枠組みもしくは着想が援用される傾向にある（Kania and Kramer 2013, p.2, p.6）<sup>8)</sup>。特に米国においてMRI (mission-related investment) や Pay for Success が用いられた場合、政府や助成財団による非営利組織の活動評価において、EBPMやロジック・モデルが政策評価手法の基本枠組みとして用いられる（White et al. 2014, 津田, 岡崎 2018 参照）。

この発想を援用すると、図4のようなコレクティブ・インパクトの協働構造のコンステレーションを想定し得る。ファンドレイジングのエコシステムの構図が図3の[A]に、実働のエコシステムの構図が[B]に相当する。協議会を構成する諸主体が、または特定主体単体（例え

✓ 7) チャレンジ・ファンドとは、政府や非営利機関（財団）の中に設けられたファンドの拠出先（助成や投資先）として、地域の社会的課題解決に寄与する営利事業体を特別に許容した基金である。そのリターンの処遇も国によって一律ではないが、財団等の非営利機関の正当な運用先から得た収益として、税制優遇の適用を享受し得る。社会的インパクト創出をアシストする為の資金調達と社会的課題解決事業への競争的資金配分を目的に創設された制度である（Pompa 2013）。またPfSは、社会的諸課題解決に関与する非営利組織やCSOの活動による成果（＝インパクト創出）に応じて、政府がその活動原資をCSOなどに資金拠出した資金提供者に報酬を支払うという契約で、成果連動債と呼ばれる仕組みである（コーエン 2021, p.31）。PfSは豪州ではSBB (social benefit bond)、フランスではSIC (social impact contract) と呼ばれ、同様の制度が存在する。米国ではチャレンジ・ファンドはPay for Successとセットで運用されることも珍しくなく、米国連邦議会は、2018年2月には約5年の歳月を経て、SIPPPRA (Social Impact Partnership to Pay for Results Act) を成立させており、2020年末から21年にかけて当該制度整備をさらに発展させ（Legislative Analysis and Public Policy Association 2021 参照）、インパクト投資とPfSの相互強化を図っている（津田, 岡崎 2018, p.35）。

8) ただしHenig et al. (2015, p.27) やWeaver (2014) はコレクティブ・インパクトの議論や実践におけるロジック・モデル指向の介入とその成果の向上を把握する因果想定は曖昧かついい加減であると指摘している。本稿も今のところ、RCTによって効果を実証されたコレクティブ・インパクト事例を承知しない。よってコレクティブ・インパクト論においてロジック・モデルの発想が学術的に適切に用いられている段階にはないのかもしれない。

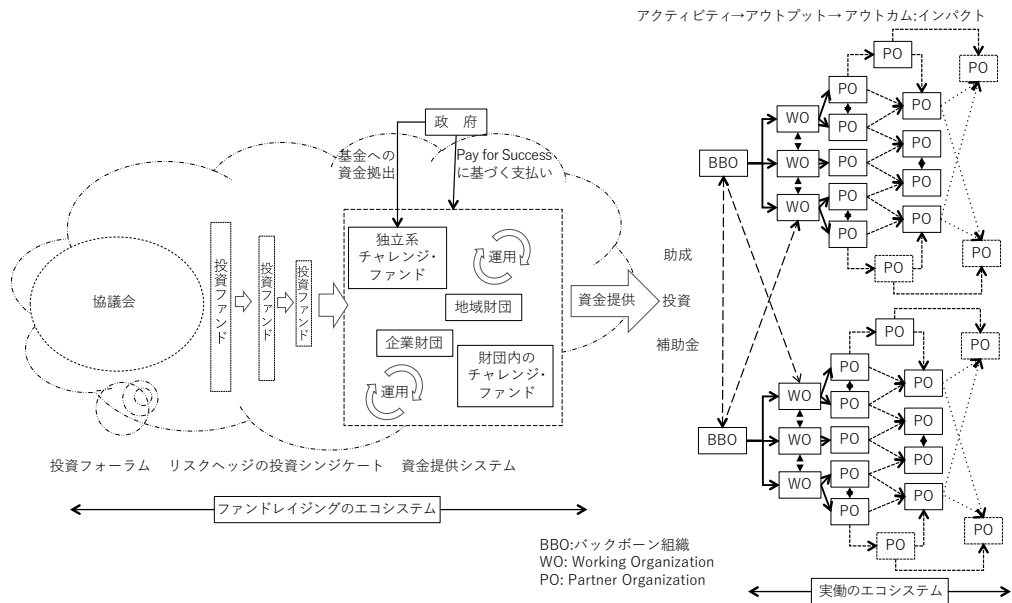


図4 コレクティブ・インパクトの協働構造のコンステレーション像

は財団等)が、直接実働非営利組織に資金を提供するのではなく、リスクヘッジを何重にも施し、非営利諸制度(財団や税制等)を活用して資金を運用し、拠出資金を捻出する。そして「結集された資金」をある種の機構(特定の単独主体ではなく、一種の資金提供の為の合同体・システムとして)を通じて、非営利実働組織やバックボーン組織に拠出する。それは助成や補助金だけではなく、バックボーン組織が非営利財団等の場合はその基本財産を、営利事業体の場合は、資本を提供することも可能となる。チャレンジ・ファンド制度によって、社会的課題解決に関わる営利事業体にも資金提供が可能になる。それは非営利活動目的の資金を通常の事業投資と同様に拠出し得ることに相当する。社会的課題毎に連携した実働組織のアウトカムの総和を当該課題別のインパクトとして評価し、その成果に応じて、PfSを介して、政府等が資金拠出者(機構)に報酬を支払う。それが次の社会的課題解決活動支援の原資の一部になる。

実際は異なる課題を扱うバックボーン組織同士の連携や、実働組織やパートナー組織の重複を考慮すれば、ロジック・モデルが想定するように、特定の社会的課題を起点にその活動やインパクトを完全に境界づけるのは困難であろう。したがって、図3の[B]の協働は、図4のように整然としているわけではなく、まさに社会的課題解決事業のエコシステムの様相を呈するのが実態かもしれない。そしてそこにインプットを拠出する、図3の[A]の協働も、その[B]へのインプットを[A]におけるインパクト(=諸アウトカムの総和)として産出するかの如く、投資のリスク・ヘッジのカスケード構造とでもいべき複雑な機構の中で、アウトカムを結節するある種の金融エコシステムとして機能している。

図3 [A] のアクター構成は [B] のそれよりもおそらく多様で, Kania and Kramer (2011b) が表1でコレクティブ・インパクトという協働ではない, と指摘した諸協働形態, とくに資金提供者の協働も, コレクティブ・インパクトという事象を構成すると同時に, その機能化に欠かせないと位置づけ得る。

#### 4. むすびに代えて

本稿は先行研究の批判的検討から, コレクティブ・インパクトという集合事象やそれを構成する諸活動を捉えるための分析枠組みを整理した。コレクティブ・インパクトは少なくとも2つのフェーズの組織的協働に大別し得る。それらはコレクティブ・インパクトという活動を展開するための資金調達枠組み編成における組織的協働の段階と, 特定の社会的諸課題の解決に向けた組織的協働の段階である。どちらもセクター横断的な諸組織を構成メンバーとする。前者では協議会が, 後者では法的建付を持ったバックボーン組織がそれぞれの活動を組織化する起点となる。しかしフェーズによって, アクターの構成や役割は大きく異なる。既存のコレクティブ・インパクト論はとかく後者の社会的事業の展開の段階のみをコレクティブ・インパクトの協働対象として扱う傾向にある。後者の事業展開の段階は社会的便益を中心とした価値創出の過程とも捉えられるが, その実現は前者とのかかわりを前提とする。つまりコレクティブ・インパクトは, 資金調達と事業展開という2つのフェーズに跨がる諸アクター/要素の連動・相互作用に依存する。したがって, 各フェーズにおける諸アクターの構成や協働のあり方, フェーズ間の相互依存の構造の把握が, コレクティブ・インパクトという集合的活動全体の照射は勿論, 成果としての「影響の結集」の創出メカニズムの照射にとっても, 重要となる, というのが本稿の見立てである。

本稿の考察は専ら, コレクティブ・インパクトの実践に携わる関係機関の成果アピールに等しい資料の文献レビューに依る。また資金調達をめぐる協働構成の説明が抽象的で具体性に欠けた。それらは本稿の反省点である。こうした点を, 提示した分析枠組みを基本構図として, コレクティブ・インパクト活動の成立や事業展開の特性を, 事例分析を通じて検討することが, 今後の課題となる。

\*本研究はJSPS 科研費 基盤研究 (C) (課題番号: 21K01699) の助成に基づく研究成果の一部である。

#### 参考文献一覧

- Barnes, Melody, Born, Paul, Harwood, Richard, Savner, Steve, Stewart, Stacey and Zanghi, Martin [2014] "Roundtable on Community Engagement and Collective Impact", in Collective Impact Forum ed. *Collective Insights on Collective Impact*, pp.12-14.
- Bartczak, Lori [2014] "The Role of Grantmakers in Collective Impact", in Collective Impact Forum ed.

- Collective Insights on Collective Impact*, pp.8-9.
- Cabaj, Mark and Weaver Liz [2016] "Collective Impact 3.0: An Evolving Framework for Community Change", Tamarack Institute Community Change series 2016, pp.1-14.
- コーエン著, 斎藤聖美訳 [2021] 『インパクト投資』, 日本経済新聞出版 (Cohen, Sir Ronald [2020] *Impact: Reshaping Capitalism to Drive Real Change*, Ebury Press)
- サイアート = マーチ著, 松田武彦・井上恒夫訳 [1967] 『企業の行動理論』, ダイアモンド社 (Cyert, Richard M. and March, James G. [1963] *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall)
- De Chiara, Alessandra [2017] "Collective Impact Approach: A Tool for Managing Complex Problems and Business Clusters Sustainability", *Metropolitan Universities*, Vol.28, No.4, pp.101-113.
- Edmondson, Jeff and Hecht, Ben [2014] "Defining Quality Collective Impact", *Stanford Social Innovation Review*, Fall, pp.6-7.
- Edmondson, Jeff, Strive Network and Zimpher, Nancy L. [2012] "The New Civic Infrastructure: the How to of Collective Impact and Getting a Better Social Return on Investment", *Community Investments*, Vol.24, No.2, pp.10-13., p.38
- Feldman, M. S. and March, J. G. [1981] "Information in Organizations as Signal and Symbol", *Administrative Science Quarterly*, Vol.26, No. 2, pp.171-186.
- Ferber, Thaddeus and White, Erin [2014] "Making Public Policy Collective Impact Friendly", in Collective Impact Forum ed. *Collective Insights on Collective Impact*, pp.22-23.
- Henig, Jeffrey R., Riehl, Carolyn J., Rebell, Michael A. and Wolff, Jessica R. [2015] *Putting Collective Impact in Context*, DEPSA (Department of Education Policy and Social Analysis) at Columbia University
- Kania, John, Hanleybrown, Fay and Juster, Jennifer Splansky [2014] "Essential Mindset Shifts for Collective Impact", in Collective Impact Forum ed. *Collective Insights on Collective Impact*, pp.2-5.
- Kania, John and Kramer, Mark [2011a] "Roundtable on Shared Value", *Stanford Social Innovation Review*, Summer, pp.31-36.
- , [2011b] "Collective Impact", *Stanford Social Innovation Review*, Winter, pp.36-41.
- , [2013] "Embracing Emergence: How Collective Impact Addresses Complexity", *Stanford Social Innovation Review 10<sup>th</sup> Anniversary*, pp.1-14.
- Kramer, M. R. and Pfitzer, M. W. [2016] "The Ecosystem of Shared Value", *Harvard Business Review*, October, pp.1-11. (クラマー & フィッツァー著, 辻 仁子訳 [2017] 「コレクティブ・インパクトを実現する5つの要素」, 『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』, 2月号, pp.16-28.)
- Legislative Analysis and Public Policy Association [2021] "Pay for Success Funding Initiative", *LAPPA Newsletter*, Feb, pp.1-4.
- Lynn, Jewlya, Breckinridge, Kirsten, Denault, Ashley and Marvin, Chris [2015] "When Backbone Organizations Become the Funder: The Use of Fiscal Intermediaries in the Context of Collective Impact", *The Foundation Review*, Vol.7, No.4, pp.81-96.
- Lynn, Jewlya, Oppenheimer, Sophie, Gase, Lauren, Dane Alex and Roos, Julia [2018] *When Collective Impact has an Impact*, ORS IMPACT
- Mackay, Tanya, Tually, Selina, Due, Clemence and Goodwin-Smith, Ian [2020] *Rethinking Community Development: What Dose Collective Impact Offer?*, The Australian Alliance for Social Enterprise
- マーチ = オルセン著, 遠田雄志, アリソン・ユング訳 [1986] 『組織におけるあいまいさと決定』, 有斐閣 (March, J. G. and Olsen, Johan P. [1976] *Ambiguity and Choice in Organization*, Universitetsforlaget)
- Mann, Cathy [2014] "The Role of Philanthropy in Collective Impact", *The Philanthropist*, Vol.26, No.1, pp.55-64.
- Olson, M. [1971] *The logic of Collective Action: Public goods and the theory of groups*, Harvard University Press.
- Pompa, Claudia [2013] *Understanding Challenge Funds*, ODI

- 高岡伸行 [2022a] 「ペイシェント・キャピタリストのリスクテイクとインキュベート機能の構造」, 『経済理論』, 408号, pp.47-67.
- . [2022b] 「Newman's Own モノグラフィー」, 『研究年報』, 第26号, pp.373-389.
- Tan, Pauline and Lam, Swee-Sum [2018] *Impact Investments by Foundations in Singapore and Hong Kong*, NUS and SPF
- 津田広和, 岡崎康平 [2018] 「米国におけるEBPMの動向」, RIETI Policy Discussion Paper Series 18-P-016
- Turner, Shiloh, Merchant, Kathy, Kania, John and Martin, Ellen [2012] “Understanding the Value of Backbone Organizations in Collective Impact”, *Stanford Social Innovation Review*, Winter, pp.1-9.
- Weaver, Liz [2014] “The Promise and Peril of Collective Impact”, *The Philanthropist*, Vol.26, No.1, pp.11-19.
- White, Howard, Sabarwal, Shagun and de Hoop, Thomas [2014] *Randomized Controlled Trials: Methodological Briefs Impact Evaluation No. 7*, unicef

## The Constellation of Collective Impact Initiatives

Nobyuki TAKAOKA

### Abstract

This paper aims to explore the concept of collective impact and the relationships among the actors involved in such initiatives. Previous discussions on collective impact have primarily focused on organizational collaboration and its outcomes. However, this study adopts a wider perspective and recognizes the crucial role of investment and financing schemes that influence the way companies create value. Collective impact initiatives act as funding and investment syndicates that facilitate collaborative solutions to social issues. Drawing on the work of Kania and Kramer (2011a, b) of FSG (Foundation Strategic Group) and researchers of CSI (the Center for Social Innovation at Stanford University), leading proponents of the concept and promoters of the initiative, this paper summarizes the key characteristics of collective impact and its underlying structure. The findings of this study provide a wider framework for capturing collective impact initiatives.