

## 科学研究費助成事業 研究成果報告書

令和 5 年 6 月 5 日現在

機関番号：34304

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2018～2022

課題番号：18K01860

研究課題名（和文）ハイブリッド組織形態のコレクティブインパクト促進への可能性

研究課題名（英文）Possibility of hybrid organization forms to promote collective impact

研究代表者

佐々木 利廣（SASAKI, TOSHIHIRO）

京都産業大学・総合学術研究所・科研費研究員

研究者番号：80140078

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 2,200,000円

研究成果の概要（和文）：混沌とした社会課題に対して、企業とNPOと行政のマルチセクターの協働が求められている。そしてマルチセクター協働を進化させ、コレクティブ・インパクト（CI）の視点からソーシャル・イノベーションを行うことが必要である。CIという仕組みや過程、日本での導入定着に関わる陥穽やその克服などを考えながら、日本でのCIを通じたオープン・イノベーション実現のために必要な要件を抽出することが課題である。さらにクロスセクター協働による集合力を発揮する基盤として、それぞれのセクターが混沌とした社会課題を認識しながら課題解決を行う過程に共振化過程や共感化過程がどのように組み入れられているのかの分析が不可欠である。

研究成果の学術的意義や社会的意義

我々が解決すべき社会課題は、これまでのような単純な社会課題から複雑な社会課題さらには混沌としていて厄介な社会課題へと変化している。こういう社会課題を解決するのは行政機関であるというのが一般的常識であったが、最近では行政セクターの射程範囲を超えた社会課題の出現もあり、各セクターの個別解決の単純総和からセクター間の相互作用から生まれる集合力（CI）を重視する方向へシフトしている。コレクティブインパクトの議論は協働の限界を超えて次のステップに進むヒントを提供してくれている。そしてセクター間の相互学習はもちろん共振や共感のシステム化がCIの基盤になることを強調したい。

研究成果の概要（英文）：In response to chaotic social issues, multi-sector collaboration between companies, NPOs, and governments is required. It is also necessary to evolve multi-sector collaboration and engage in social innovation from the perspective of collective impact (CI). The challenge is to extract the requirements necessary for realizing open innovation through CI in Japan, while considering the mechanism and process of CI, the pitfalls related to the introduction and establishment of Japan, and overcoming them. Furthermore, as a foundation for demonstrating the collective power of cross-sector collaboration, it is essential to analyze how the resonance process and empathy process are incorporated into the process of solving problems while recognizing chaotic social issues in each sector.

研究分野：組織論、組織間関係論

キーワード：クロスセクター協働 コレクティブ・インパクト 組織間関係 共振性

## 1. 研究開始当初の背景

2011年にJ.Kania and M.Kramerにより、コレクティブ・インパクトという用語が提示されると、その概念は瞬く間に多くの研究者や実務家に広まっていった。こうした背景には米国でのつぎのような点に関係していると思われる。それは、混沌とした社会課題の解決に民間企業が本格的に参加する動きと連動してコレクティブ・インパクトという用語が生まれてきた点である。企業の社会化の動きとして、本業外で余裕資源を使った社会貢献活動が成熟していくにつれて、もう一步踏み込んで本業を通じて戦略的に事業展開を行う動きが加速し始めた。こうした動きは、戦略的フィランソロピーや戦略的CSRと呼ばれ、企業の社会戦略として定着し始めた。こうした流れのなかで登場したのが、M.Porter and M.Kramer (2006)のCSV(共有価値の創造)の議論である。競争戦略の第一人者であるM.Porterとともにコレクティブ・インパクトの主導者でもあるM.KramerがCSVを提唱している点も興味深い。彼らは、CSVを「企業が事業を行なう地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら、企業自らの競争力を高める方針とその実行」と定義している。すなわち企業が事業活動を通じて経済的には競争力を高めながら、一方では事業活動を通じて社会的には非経済的課題を解決していくことがCSVであると主張している。こうした経済的価値と社会的価値の相乗的効果を目指すことが企業の新しい方向性だとすると、企業のコレクティブ・インパクトへの参画はCSVの実践でもある。企業セクターに向けて新しい方向性を提示したと同時に、非営利セクターに向けて進むべきビジョンを提案したという意味でコレクティブ・インパクトは大きな影響力を与えたと思われる。もちろん、コレクティブ・インパクトに関する議論はまだ緒に就いたばかりであり、今後より深い理論展開が求められている。

コレクティブ・インパクトとは、混沌とした特定の社会課題に対して、あるひとつの組織の能力で解決しようとするのではなく、企業、NPO、行政、市民などがセクターの境界を越え、相互に強みやノウハウを持ち寄りながら社会課題に対する働きかけを行うことで社会課題の解決さらには大規模な制度改革や社会変革を目指すアプローチを総称する用語である。個別の(isolated)対応ではないことを強調する意味で集合的(collective)という用語が用いられている。コレクティブ・インパクトの議論は、その時点までに米国で多様な実験的試みが生れていたこともあり、社会課題の解決の新しい視点として注目を浴びている。多くの実験的試みのなかには、ソーシャル・イノベーションにつながるようなケースも生まれている。彼らの論文のなかにも、アメリカのバージニア州にあるエリザベス川を産業廃棄物問題から解決するための清掃プロジェクトのケース、コートジボワールの50万人の貧しいココア農家の生活改善のためにアメリカの大手食品企業マースがNGOや地方政府やライバル企業と協働しているケース、さらに行政、地元レストラン、教育施設、家庭、地域活動団体など多様なセクターがそれぞれShape up Somerville!を合い言葉に肥満防止プログラムを策定し実行したマサチューセッツ州サマービル市の肥満防止プロジェクトなどが紹介されている。

## 2. 研究の目的

コレクティブ・インパクトという発想は、日本においても協働の次のステップとして注目されている。たとえば、全国コミュニティ財団協会(2018)『コレクティブインパクト事業報告書』では、日本でのコレクティブ・インパクト100事例をもとに、コレクティブ・インパクトを進め

る10のステップを提示している。2018年には、日本ファンドレイジング協会とNPO法人ETICの共催により、「コレクティブ・インパクトを題材とした実務者研修」が開催されている。さらに2018年から現在まで民都大阪フィランソロピー会議人材分科会において関西発コレクティブ・インパクトに関する議論が行われ、その成果として佐々木利廣・横山恵子・後藤祐一編著(2022)『日本のコレクティブ・インパクト』中央経済社が出版された。本書は、日本ベンチャー学会の清成忠男賞(著書部門)を受賞した。2019年にはハーバード・ビジネス・レビューがコレクティブ・インパクト特集号を掲載するなどコレクティブ・インパクトに関する数多くの著書や論文が出版されている。

我々の研究目的としては、日本においてコレクティブ・インパクトの考え方やノウハウを定着させるために何が必要か、協働というステージを超えてコレクティブ・インパクトの実践に繋げるのは何を考えれば良いかを客観的かつ俯瞰的に分析することである。

### 3. 研究の方法

日本においてコレクティブ・インパクトを実践化していくうえで留意すべき点をまず考えておくべきである。その一つは、コレクティブ・インパクト推進を主張する声を纏めながら、一方で安易な推進へのシフトに対して冷静で慎重なスタンスをとる声の集約である。この2つの流れについての現状把握を試みることにする。

まずコレクティブ・インパクト推進意見について代表的な意見をまとめると、最も大きな主張は現代的な必要性あるいは緊急性である。これまで多様な社会課題の解決を担ってきたのは、行政組織であり、NPOなどの社会セクターであり、市民活動団体であった。民間セクターは一部の熱心な企業を除いては本業外の社会貢献活動として社会課題に関わることがほとんどであった。しかし社会課題の内容は、行政セクターが解決できる能力を超えて複雑化し混沌としつつあるのが現状である。NPOや市民活動団体も、特定の単純な社会課題については、独自の知識と経験をもとに対応することができるけれども、広範な領域に関係し刻々と変化するような混沌とした社会課題については、NPO間の連携が進まずに、どうしても後手後手の対応にならざるをえない。こうした状況のなかで、特定の地域の特定の課題に絞って企業やNPOや行政が協働しながら課題解決を進めていくことの必要性や緊急性が叫ばれるようになってきた。いわゆるクロスセクター協働、さらには社会的協働、戦略的協働への注目である。そしてこの延長線上にコレクティブ・インパクトという名称が叫ばれたことから一気に注目を浴びたというのが実情だろうと思われる。

また民間資金を活用しながら官民連携による社会課題の解決を行う仕組みとしてソーシャルインパクトボンド(SIB)が注目され始めた。もともとは2010年にイギリスで始まった仕組みであるが、日本でも2015年頃を境に経済産業省や厚生労働省がSIBの本格導入に向けた検討を開始している。2016年には、SIBのパイロット事業として東近江市コミュニティビジネス支援事業はじめいくつかのプロジェクトがスタートしている。また行政と民間企業が連携し、企業ノウハウや技術を活用することで行政サービスの向上や財政資金の効率的運用や活用をはかる官民協調事業(PPT)という手法も一般化しつつある。こうした官民協働の先にある形態としてのコレクティブ・インパクトへの期待が、積極的推進論を後押ししている。

続いてNPOや市民活動団体との関連で言えば、NPOや市民活動団体に社会の関心が向けられつつ現在、市民から信頼されるNPO、寄付や助成金を受けるだけの正当性のあるNPOであることを証明するためのNPO評価が大きな課題になっている。とりわけNPOが第三者機関による認証を

経て信頼される組織として評価されるためには、NPOの活動をどのように評価するかという視点が必要になる。欧米ではNPOの活動を第三者機関が客観的に評価し外部に公開することが一般的になっていて、NPO自体もそうした第三者機関に正当に評価されるだけのデータの蓄積や公開を戦略的に行っているケースが多い。また評価項目や評価基準についてもかなり精緻化している。一方、日本ではNPO評価はまだ緒に着いたばかりであり、欧米のレベルにまでは至っていない。しかしコレクティブ・インパクトへの注目が契機になり、NPO評価や社会的評価に関する関心が高まっていく可能性は大きい。M. Kramerが指摘するように、コレクティブ・インパクトの革新性が協働と共通の測定基準構築であるとする、コレクティブ・インパクト推進のうねりが評価という視点に光を当てるきっかけになる可能性がある。日本でもアウトプットとアウトカムの違い、発展的評価、ソーシャルインパクト・マネジメントなどが議論されるようになっていく。これからコレクティブ・インパクトをスタートする組織が、政府や財団からの助成金を獲得するためには、こうした共通の測定基準に基づいた評価項目を念頭に申請書をまとめる必要があるし、助成金の出所の組織もまた明確な測定項目や評価項目を整備しておく必要がある。事実米国では、コレクティブ・インパクトに関する財団等からの助成金の申請シートは、Kania & Kramer(2011)の5つの条件に沿った項目を基本にすることが多く、申請団体もこの5つの条件を意識して計画をすることが多い。コレクティブ・インパクト実行ためのマニュアルやチェックシートに近い書籍も出版されている。日本でも、こうした動きがNPO評価やソーシャルインパクト評価へと進んでいく可能性もある。もちろん日本では一朝一夕に進むわけではないことも確かである。

続いて、民間企業セクターの最近の動きもまたコレクティブ・インパクトの促進剤になりつつある。従来型のCSR的要素を含んだ活動を超えて、既存の事業活動の中で社会性の高い事業を立ち上げる活動、さらに社会課題を本業を通じて解決するような事業型NPOやソーシャル・ビジネスベンチャーをつくるようなケースも増えてきつつある。これらは、CSV(Creating Shared Value)とも呼ばれるが、その中には社会課題の解決活動を通じて社会の仕組みや制度そのものを変えていくような取り組みにも注目が集まってきている。例えば、複数の社会課題を掛け合わせることで新しい社会課題を着想し、骨太の事業モデルにより社会課題を解決してイノベーションを起こすようなビジネスモデルである。こうした場合、単一の企業にとどまらず、NPOや行政、大学といった複数のセクターが協働しながら、必要であれば法令も変えながら新しい社会価値を創造していく。こうしたビジネスセクターの動きもコレクティブ・インパクトの促進に一役買っていると考えられる。

それ以外の要因としては、宮城県女川町における社会エコシステムの変容、石巻市での組織間連携による新しいまちづくりなど東日本大震災以後の復興目的の取り組み事例が急増しているが、こうした震災復興の動きも間接的にはあるがコレクティブ・インパクトの動きの促進剤になっている。また震災復興以外にも、島根県の雲南市や隠岐郡海士町、徳島県神山町、福井県池田町など全国各地で雨後の竹の子のように生まれつつある地域活性化や地域再生の動きのなかにはコレクティブ・インパクトの萌芽と見られるケースも多い。

このようにコレクティブ・インパクトへの熱い期待が注がれる一方で、消極的さらには慎重的な論調があることも事実である。コレクティブ・インパクトに対する慎重論として第一に挙げることができるのは、コレクティブ・インパクトの元々の発想が計画的でトップダウン的発想であり、現場の多様な組織が織りなす創発的動きが軽視されているという批判である。第二の批判は、日本では欧米のようなバックボーン組織が成立していないし、人材も十分に育っていないという批判である。たしかに日本では欧米のようなアドボカシー型NPOが未成熟であり、活動してい

たとしても予算や人材やスキルの面では見劣りすることは確かである。第三は評価に関わる批判であり、欧米のコレクティブ・インパクトでは客観的データによる評価が至上命題になり、その評価のためのデータ収集とデータ分析に莫大な労力を費やすことになるが、日本ではこうした欧米流のコレクティブ・インパクトの評価スタイルが適用可能か疑問であるという批判である。第四の批判は最も根源的な批判であり、コレクティブ・インパクトと協働が何が同じで何が違うのかを明確にしないままに議論が進んでいるという現状への批判である。

#### 4．研究成果

これまで述べてきたように、2011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』誌に掲載された論文によって、それまで全米各地で実践的取組がなされてきたコレクティブ・インパクトが一つのモデルとして紹介され、それ以降ブーム的色彩をおびながら全米各地はもちろんのことオーストラリアやヨーロッパ、さらにはアジア各国に浸透していった。ただ日本での現状は、資金的支援を行う財団やバックボーン組織などのインフラが弱いという点、サポートするセクターとしての行政も過去に実践した協働モデルが少ない点、資金面での限界や縦割り組織の弊害による管轄をまたぐ問題への対応力の弱さ、企業側も社会課題について共通認識を持つことへの課題などもあり、まだコレクティブ・インパクトを生み出す基盤づくりが求められている状況である。

それでも全国各地でコレクティブ・インパクトの萌芽ともいえる取組みがなされていることも事実である。たとえば北海道下川町は、人口約3400人で高齢化率約39%の小規模過疎地域であり少子高齢化が顕著な課題先進地域といえる地域である。この町が、平成29年度の第1回ジャパンアワード受賞団体に選ばれている。町の憲法とも言われる下川町自治基本条例に、持続可能な地域社会の実現を位置付け、森林総合産業の構築（経済）、地域エネルギー自給と低炭素化（環境）、超高齢化対応社会の創造（社会）に統合的に取り組んでいる。具体的には、持続可能な森林経営を中心に適正な木材や木製品の生産と供給、森林の健康や教育への活用、未利用森林資源の再エネ活用、再エネ熱供給システムを核としたコンパクトタウン等を推進している。こうした取組を通じて誰もが活躍の場を持ちながら良質な生活を送ることのできる持続可能な地域社会の実現を目指している。北海道下川町のケースでは、町役場、NPO法人森の生活、株式会社フブの森、下川町森林組合、など多くのセクターに所属する組織が全体としての成果を上げるために協働をおこなってきた歴史がある。こうした協働の歴史をコレクティブ・インパクトの視点から整理することが十分可能である。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計1件（うち査読付論文 1件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 0件）

1. 著者名 佐々木利廣	4. 巻 25巻
2. 論文標題 コレクティブ・インパクトを通じた混沌とした社会課題の解決	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 経営教育研究	6. 最初と最後の頁 33-42
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計1件（うち招待講演 0件 / うち国際学会 0件）

1. 発表者名 佐々木利廣
2. 発表標題 コレクティブ・インパクトを通じた混沌とした社会課題の解決
3. 学会等名 日本マネジメント学会全国大会
4. 発表年 2021年

〔図書〕 計1件

1. 著者名 佐々木利廣・横山恵子・後藤祐一	4. 発行年 2022年
2. 出版社 中央経済社	5. 総ページ数 258
3. 書名 日本のコレクティブ・インパクト：協働から次のステップへ	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
---------------------------	-----------------------	----

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8 . 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------