

コレクティブ・インパクトの系譜と 地域協働実践に向けた援用の可能性

千葉 真 哉

1. はじめに

現代社会において顕在化する社会課題、たとえば、貧困や高齢化、地域の過疎、災害対応、環境破壊といった問題は、複数の要因が相互に絡みあうなかで複雑化し、構造的かつ慢性的に深刻化している。そのため、これらの課題は単一の組織や機関によって解決できる段階を超えており、いわゆる「*wicked problems*（厄介な問題）」⁽¹⁾として広く認識されつつある。

こうした文脈において、今日的に求められているのは、行政、企業、NPO、大学、市民団体などの異なるセクターや、そこに関与する個人がそれぞれの資源や知見を持ち寄り、協働的に社会的成果を創出していく持続可能な枠組みを構築することである。その実現には、単なる役割分担や一時的な連携ではなく、課題の全体像を共有し、相互に補完しあう協働の設計が不可欠である。

このような社会的文脈のなかで、2011年は象徴的な年として位置づけられる。アメリカでは、競争戦略論で世界的に著名な研究者であるマイケル・ポーター（Michael E. Porter）と社会変革戦略の分野で国際的に評価される実践理論家として知られ、FSG（Foundation Strategy Group）⁽²⁾の共同創設者でもあるマーク・クラマー（Mark R. Kramer）が「Creating Shared Value（共有価値の創造）」⁽³⁾という論文をハーバード・ビジネス・レビュー（*Harvard Business Review* [HBR]）に発表し、社会課題解決と企業価値創出の両立を図る新たな資本主義像を提示した。そして、同年、社会変革戦略の分野で国際的に評価されているジョン・カニア（John Kania）と前述のマーク・クラマー（Mark R. Kramer）が、「Collective Impact（コレクティブ・インパクト）」と題した論文をスタンフォード・ソーシャル・イノベーション・レビュー（*Stanford Social Innovation Review* [SSIR]）⁽⁴⁾に発表し、多セクターによる構造的協働の重要性を理論化した。

一方、日本においては同年、東日本大震災という未曾有の災害が社会に甚大な影響を与え、「協働」、「連携」、「共助」⁽⁵⁾などの概念が、抽象的な理想ではなく現実的かつ喫緊の課題として社会

(1) “*wicked problems*”は、複数の関係者が関与するなかで、複雑性・不確実性・相互依存性を有し、明確な定義や単一の解決策を見出すことが困難な社会課題を指す。Rittel & Webber（1973）が都市計画論において提起した概念である。

(2) FSGは、社会的インパクトを志向する戦略コンサルティング機関であり、企業・財団・NPOなどに対して協働や評価の設計支援を行っている。

(3) この概念はPorter & Kramerによって2011年に提唱された概念で、企業が社会課題の解決を通じて経済的価値を同時に創出する戦略的アプローチで企業戦略論の一つ。*Harvard Business Review*（HBR）に掲載された。

(4) *Stanford Social Innovation Review*（SSIR）は、スタンフォード大学が発行する社会イノベーション専門の学術誌で、実務と理論を架橋する記事を多く掲載している。

(5) これらの用語は日本の地域社会において、しばしば混用されるが、制度的枠組みの有無、当事者性の程度、支援関係の対称性といった観点で区別される必要がある。

的注目を集めるに至っていた。被災地における復興プロセスでは、行政機関、民間企業、非営利組織、地域住民など多様な主体が重層的に関与し、分野横断的な連携が模索された。そのなかには、制度的な枠組みに依拠せずとも、多主体による協働を基盤とした実践の萌芽を確認することができる。

本研究ノート⁽⁶⁾の目的は、2011年以降、国際的に注目されてきた「コレクティブ・インパクト (Collective Impact)」という協働フレームワークの理論的な系譜と、日本社会への援用の可能性を検討することにある。特に、地域社会において行政、企業、NPO、大学、市民団体、市民などが関係性を築きながら共に課題解決を目指す「協働」の実践が各地で模索されるなかで、「Collective Impact (以下 CI)」がどのような可能性と限界を持つのかを明らかにする。

そこで、まずは「協働」が求められる現代的文脈と、なぜCIという考え方が生まれ、注目されてきたのかについて整理する。

つぎに、Kania & Kramer (2011) による提唱からはじまるCIの理論的發展について、その系譜を段階的に辿るとともに、関連文献の要点を整理する。特に、2011年の原論文から2022年における「エクイティ (公平性)」⁽⁷⁾の中心化に至るまでの進化を、図表と比較によって明示する。

つづいて、それらと関連づけながら日本における研究者や実践者の議論を取り上げる。佐々木利廣氏、井上英之氏、小田理一郎氏らによる所論を軸に、地域協働の仕組、ソーシャル・イノベーション、社会変革などの文脈のなかでCIがどのように位置づけられ得るかを比較する。また、日本的なCIの萌芽と発展について抽出する。

そして、最後に理論的意義の整理とともに、日本社会におけるCIの援用に向けた課題と可能性を考察し、今後の実践と研究の方向性を展望する。

2. コレクティブ・インパクト (Collective Impact) の理論と系譜

複雑化・重層化する社会課題に対して、「協働」の重要性が強調される場面は少なくない。しかし、実際の現場においては、協働が理念として共有されていても、それが持続的かつ効果的な成果の創出に結びついていないとは限らない。その背景には、関与する主体間での価値観や目的意識の相違、成果指標の不一致、リソース配分の偏在など、協働という関係性の構築自体に多層的な困難が内在しているという構造的な要因がある。

このような現実的困難を前提としたうえで、2011年にKania & Kramerが提唱した「Collective Impact」のモデルは、従来の連携とは質的に異なるアプローチを提示した。CIは、単に組織が「集まる」ことではなく、「共通のアジェンダ」、「共有の測定システム」、「相互に

(6) 本研究ノートでは、実証研究としてではなく、理論の系譜を整理し、日本における応用可能性を検討することに主眼を置いた。

(7) 「エクイティ (公平性)」とは、単にすべての人に同じものを与える「平等 (equality)」とは異なり、個々の人々が直面している歴史的・社会的な不平等や構造的な障壁に着目し、それを是正することで、誰もが必要とする支援や機会を得られるようにすることを目的とする概念である。CIにおいては、従来見落とされがちであったマイノリティや当事者の声を中心に据える視点として重視されている。

強化しあう活動」、「継続的コミュニケーション」、「活動を支援するバックボーン組織」という五つの重要な条件に基づき、社会的成果を協働によって生み出すプロセスを設計する点に特長がある。

特に注目すべきは、「成果の共有によって、学びあい、行動を変化させ続ける関係性」が重視されていることである。CIは、連携の枠組みそのものを「社会変革のための共創エコシステム」として構築する。ここでは短期的な成果や立場の違いよりも、長期的なインパクトと信頼に基づく協働の質が問われる。

このような構造的かつ柔軟な協働モデルは、日本においても、地域包括ケア、こども食堂、防災ネットワーク、官民連携など、さまざまな文脈で潜在的に求められている枠組みと重なる。

したがって、本研究ノートでは、「なぜ協働がうまくいかないのか」、「どうすれば持続可能な社会変革が可能なのか」といった問いを背景に、CIの理論的展開と実践知の蓄積を整理することで、CIがどのような可能性と限界を内包しているのかを考察する。

2.1. 構造化された協働モデルの提案

CIは、Kania & Kramerが2011年に発表した論文「Collective Impact」(*Stanford Social Innovation Review*)において初めて提唱された概念である。彼らは、従来の個別的・断片的な取組では大規模な社会課題の解決に限界があることを指摘し、複数の組織が協働して成果を上げるための枠組みとしてCIを提示した。

CIとは、行政、企業、非営利団体、大学、市民団体など異なる複数のセクターが共通の目標に向けて、役割を分担しながら協調的に社会課題の解決に取り組む協働の枠組みである。2011年にKania & Kramerによって提唱され、主にアメリカにおける教育・福祉・貧困対策などの分野で活用と実践が進んだ。

CIの特徴は、単なる情報共有や連携にとどまらず、明確な構造と成果志向に基づく「構造化された協働 (structured collaboration)」である点にある。Kania & Kramerは、CIを成立させるための五つの重要な条件を以下のように示している。

2.2. 五つの重要な条件とその理論的背景

Kania & Kramerは、従来の断片的な連携では社会課題に十分対応できないという課題意識のもと、効果的かつ持続的な協働を実現するための構造としてCIを提唱した。その際、CIが機能するためには、特定の価値観や理念を共有するだけでなく、具体的かつ制度的な要件が不可欠であると論じている。彼らは、CIの実効性を支えるために必要な五つの要素を提示しており、それぞれが独立しながらも相互に補完し合う関係にあるとしている。CIを成立させるための五つの重要な条件と理論的な内容を以下(表1)に整理する。

表1：コレクティブ・インパクト(Collective Impact)を構成する五つの重要な条件

五つの重要な条件	内容
共通のアジェンダ (Common Agenda)	すべての関係者がビジョンを共有し、共通認識を築き、合意した活動を通じて課題解決に取り組む。
共有の測定システム (Shared Measurement Systems)	成果や進捗を共通の指標で測定し、活動全体の方向性を維持し、透明性を確保する。
相互に強化しあう活動 (Mutually Reinforcing Activities)	各主体が独自の強みを活かしながら、全体の目標に向かって連携する。
継続的コミュニケーション (Continuous Communication)	信頼関係と学習を促進するために、定期的かつ構造的な対話を行うことが必要である。
活動を支援するバックボーン組織 (Backbone Support Organization)	活動主体とは別に、全体を支援・調整する中立的な支援組織が必要不可欠である。

出典：Hanleybrown, Kania & Kramer(2012)をもとに筆者作成。

2.3. 先行する関連概念(コラボレーション、ネットワーク・ガバナンスなど)との違い

CIは、複数のセクターが連携して社会課題に取り組む枠組みとして注目を集めているが、その思想的背景や実践的手法において、既存の概念、たとえば、「コラボレーション(collaboration)」や「ネットワーク・ガバナンス(network governance)」などと部分的な共通性を有している。しかしながら、CIはそれらと明確に区別される特徴をも持っている。

まず、「コラボレーション」は、複数の組織が目的達成のためにリソースを共有し協働する一般的な枠組みであり、必ずしも社会的インパクトの創出を第一義とするものではない。また、コラボレーションの多くは短期的・案件単位の協力関係にとどまる傾向があり、CIのような長期的かつ構造的な課題解決に向けた協働設計とは異なる。

次に、「ネットワーク・ガバナンス」は、政府・民間・非営利といった多様な主体(アクター)が非階層的に結びつき、柔軟な連携のなかで政策やサービスを形成する理論枠組みである。CIとの共通点としては、セクター横断の連携や分散型の統治構造への志向があげられるが、CIは単なる構造的な結合にとどまらず、具体的な社会的成果の達成を目指す成果志向(outcome-oriented)である点が大きく異なる。

また、CIでは「共通のアジェンダ」、「共有の測定システム」、「活動を支援するバックボーン組織」といった具体的な実装構成要素が制度化されており、実践レベルでの運用指針が明確に示されている。この点において、理論中心で抽象度の高いネットワーク理論とは異なる、実践的・運用的なモデルとしての性格を強く持っている。

したがって、CIは従来の協働概念を内包しながらも、それを体系的に整理し、測定可能な社会的インパクトを生み出すための設計論として発展した新たな枠組みであると位置づけることができる。

2.4. 理論的系譜と発展(2011-2022)

CIは、2011年の提唱以来、複雑化・多様化する社会課題に対応するための協働の枠組みとして、理論と実践の両面で発展を遂げてきた。その展開過程においては、初期のフレームワークの提示にとどまらず、複雑系理論との接続、参加主体のマインドセット変容、地域社会の主体化、エクイティ(公平性)の導入と中心化、そして第二世代モデルの登場といった多層的な変化がみられる。

これらの動向は、CIが単なる技術的手法ではなく、社会変革における「協働の思想と実践モデルの進化」として機能してきたことを示している。以下では、2011年から2022年にかけて展開されたCIに関する主要な論文・補論をもとに、その理論的系譜を6期の段階に分けて体系的に整理し、図示を通じてCIの発展軌道とその意味を明らかにする。

第1期	第2期	第3期	第4期	第5期	第6期
2011-2012	2013-2014	2014-2015	2015	2016	2022
提唱と枠組みの確立	複雑性への対応と内面的変容の重視	地域コミュニティの主体化	エクイティの視点の導入	第二世代CIの出現	エクイティの中心主義への移行

図1：コレクティブ・インパクト(Collective Impact)の理論的系譜

出典：Kania & Kramer(2011, 2013, 2015)、Hanleybrown, Kania & Kramer(2012)、Turner, Merchant, Kania & Martin(2012)、Kania, Hanleybrown & Juster(2014, 2022)、Harwood(2014, 2015)、Baker & Horne(2016)をもとに筆者作成。

【第1期：CIの提唱と枠組みの確立(2011-2012)】

2011年、Kania & Kramer によって「Collective Impact」という概念が初めて提唱された。社会課題が個別的・断片的なアプローチでは解決できないという問題意識のもと、五つの構成要素(共通のアジェンダ、共有の測定システム、相互に強化しあう活動、継続的コミュニケーション、活動を支援するバックボーン組織)からなる「構造化された協働」の枠組みが提示された。

2012年には、「Channeling Change」やバックボーンに関する一連の補論が発表され、CIを現場で効果的に機能させるための段階的プロセスや実践条件が明らかにされた。

【第2期：複雑性への対応と内面的変容の重視(2013-2014)】

2013年の「Embracing Emergence」では、CIが複雑な社会課題(複雑系)に適応するフレームワークであることが強調され、従来の線形的・計画主導型アプローチからの脱却が提案された。

2014年には、「Essential Mindset Shifts」で、CIの効果的運用には、参加者の意識変容(マインドセット)が必要であるとされ、成果観やリーダーシップの再定義、信頼を基盤とした関係性構築の重要性が論じられた。

【第3期：地域コミュニティの主体化(2014-2015)】

Harwood(2014, 2015)は、CIが制度や枠組みに偏重しすぎると地域住民の声が軽視される危険性を指摘した。

地域を「対象」ではなく「主体」としてとらえ、市民主導の協働を重視する方向性を提案し、CIに民主性と包摂性を補完する視点を加えた。

【第4期：エクイティの視点の導入(2015)】

Kania & Kramer(2015)は、CIがマイノリティや当事者の声を十分に反映してこなかった点を反省し、構造的な不平等への意識と対応を統合する必要性を提起した。

この時期にエクイティ(公平性)の視点を導入し、この論文はエクイティ(公平性)を中心に据えたCIの再設計への端緒となった。

【第5期：第二世代CIの出現(2016)】

Baker & Horne(2016)は、従来のCIの限界と学びを踏まえ、成果志向・人材・焦点の絞り込み・情報活用という4要素を軸にした「第二世代CI」の実践を提示した。

これはCIのより持続可能な運用に向けた、戦略的・実践的なアップデートであった。

【第6期：エクイティの中心主義への移行(2022)】

2022年の「Centering Equity in Collective Impact」では、CIの理論と実践の核心にエクイティ(公平性)を制度として組み込むことが明確に打ち出された。

単なる協働や成果追求にとどまらず、社会構造の変革を目指す新たなCIモデルへの進化が描かれた。

2011年の初出以来、CIは単なる協働のフレームワークにとどまらず、複雑で構造的な社会課題に取り組むための理論的かつ実践的なアプローチとして、着実に深化を遂げてきた。その展開は、制度的枠組みの設計に始まり、関係性やマインドセット、地域性、さらには構造的な不平等への対応といった多層的な問題意識を順次取り込みながら、段階的に進化してきた。

重要な点として、2015年以降の動向において、「エクイティ(公平性)」を協働の核心に据える視点が明確に打ち出されてきた点である。これは、単なる連携の質を高めるという次元を超え、協働そのものが社会構造を問い直す政治的・倫理的な営みとなることを意味している。

こうした理論と実践の展開は、アメリカ圏を中心とする現場実践と学術的補論の相互作用によって推進されてきた。しかし、その背景には、「単独では解けない課題(*wicked problems*)」に直面する時代の要請がある。CIの進化の歩みは、協働の枠組みを、より公正で持続可能な社会を構想するための「変革のプラットフォーム」へと再定義するグローバルな知的実践として発展してきた。

3. 日本におけるコレクティブ・インパクトの議論と展開

CIは、2011年以降、北米を中心に理論と実践を積み重ねながら深化し、今日では複雑な社会課題に対する「構造化された協働」の枠組みとして世界的に認知されるようになった。その潮流は徐々に日本にも波及し、地域づくり、官民連携、社会的包摂、システム思考など、さまざまな領域においてコレクティブ・インパクト的アプローチが注目されるようになってきた。

日本においても、佐々木利廣氏をはじめとする研究者によって、日本社会の制度的・文化的文脈に即した形でCIが紹介・応用されるようになった。さらに、井上英之氏や小田理一郎氏といった社会イノベーションやシステム思考の分野に精通する実務家も、CIの背景にある価値観や構造的視点に着目し、独自の形で理論と実践を発展させている。

以下では、主に三氏の日本におけるCIの受容・応用・批判的検討の動向を整理し、どのような視点・領域・方法論から、CIが日本において展開されてきたかをまとめ比較する。

3.1. 佐々木利廣氏の所論

佐々木氏は、組織間関係論を専門とする経営学者であり、日本におけるCIの研究と実践をリードする存在である。彼はCIの理論を日本に本格的に紹介し、地域協働のマネジメント論として位置づけるとともに、行政文化や地域社会の特性に即した土着的な応用方法を提示してきた。特に、CIの五つの要素を成果志向のマネジメント手法として翻訳し、協働の実効性を高める枠組みとして評価している。

なかでも佐々木氏は、CIにおけるバックボーン組織の重要性を強調し、日本では中立的かつ持続的な支援機能が制度として十分に確立されていないという課題を指摘する。その解決には、中間支援組織の整備や行政による伴走型の支援体制の構築が不可欠であると述べる。また、共通のアジェンダや評価手法の形式的な導入にとどまらず、地域の文化的慣習に根ざした「実質的な問題意識の共有」や、「学習共同体としての協働」の意義を強調しており、これにより、CIの導入は表面的な方法論の採用ではなく、社会課題への向き合い方そのものを問い直し、再構築するための重要な契機として位置づけている。

3.2. 井上英之氏の所論

井上氏は、社会起業やソーシャル・イノベーションの分野において理論と実践を架橋してきた研究者である。ETICでの活動やスタンフォード大学での学びを経て、日本各地で共創型の社会変革の支援に取り組んできた。CIに直接言及することは多くないが、変化の担い手同士が連携するエコシステム構築や、信頼と関係性を重視する共創の姿勢は、CIの理念と深く結びついている。井上氏は、制度的な枠組みの導入ではなく、日本の文化や地域文脈に根ざした協働プロセスの再構築を重視し、社会変革を「プロジェクト」ではなく「継続的な学習と関係性のプロセス」として捉える立場から、CIの思想的深化に大きく貢献している。

3.3. 小田理一郎氏の所論

小田氏は、日本におけるシステム思考と社会変革の実践的支援者として知られ、特に「学習する組織」や複雑な課題への対応に取り組んできた。CIそのものの理論化ではなく、その基盤となるシステム思考の実践を通じて、協働における構造や関係性の再設計を支援してきた。自治体やNPO、企業への組織支援を行うなかで、成果よりもプロセス、構造理解を重視し、学習する生態系としての地域づくりに貢献している。表層的な連携や協働にとどまらず、CIの五つの重要な条件を支える内在的構造を重視し、変化を生む仕組みの構築に尽力している点で日本におけるCIの本質的な理解と深化に大きな役割を果たしている。

3.4. 三氏の比較と共通論点

三氏はCIの「構造的協働モデル」という共通理解を持ちながらも、それをどのような分野、目的で活用するかによって焦点が異なる。すなわち、CIは多様な実践文脈において再解釈や再構築され得る「柔軟な枠組み」として、日本における地域政策、社会運動、経営実践を横断する接点を持つ可能性を秘めている。それぞれの論点を以下(表2)にまとめる。

表2：日本におけるコレクティブ・インパクトの論者の比較表

論者	立場・専門	CIとの関わり	主な視点・特徴
佐々木 利 廣 氏	地域協働・公共経営・NPO支援の研究者	CI理論を日本に導入・解説し、地域協働への応用を提唱	協働マネジメント、バックボーン組織、制度的支援の必要性を重視
井 上 英 之 氏	社会イノベーション・ソーシャルデザイン実践・研究者	CIの背景にある共創やエコシステム構築の思想を理論面で支持・紹介	共創的ネットワーク、当事者性、信頼と関係性の質を重視
小 田 理一郎 氏	システム思考・組織開発の実践・支援者	CIを支える思考基盤(システム思考)の普及と実践支援を担う	構造的課題への理解、変化のためのプロセス設計を重視

出典：Stroh(2018)、金子・井上(2012)、佐々木(2018)、佐々木・横山・後藤(2022)、霜越・名武(2018)、中嶋(2023)をもとに筆者作成。

ここではCIの理論が日本にどのように紹介され、実装され、応用・再解釈されてきたのかを、主に佐々木氏、井上氏、小田氏という三氏の取り組みを通じて整理した。それぞれの立場は異なりながらも、三氏はいずれもCIの中核にある「構造化された協働」の理念を共有しつつ、日本社会の制度的・文化的土壌に即した形での発展可能性を模索している点で共通している。

佐々木氏は、CIを地域協働マネジメントの理論として明確に位置づけ、制度的整備やバックボーン組織の重要性を説いた。井上氏は、社会変革を可能にする共創的プロセスに着目し、

CI的思想を文化的・関係的側面から深化させた。小田氏は、システム思考を通じてCIを複雑系への対応フレームととらえ、構造的な実装支援に重きを置いていた。

これら三氏の視点は、CIが固定的な方法論ではなく、多様な実践や理論と交差しながら柔軟に再構築され得る知的枠組みであることを示している。そして同時に、日本におけるCIの展開が、「協働の文化」を根づかせ、社会課題に対する新たなアプローチを模索する重要な転機となりつつあることを示唆している。

4. コレクティブ・インパクトの理論的意義と適用可能性

これまで理論的に整理してきたCIの枠組みをふまえ、それが日本社会においていかに援用されるかについて検討する。CIは米国において社会的インパクトを創出する新たな協働モデルとして展開されてきたが、その構造的枠組みや実装プロセスが日本の制度的慣習や文化、地域社会とどのように接続可能であるかは、今なお十分に検討されているとは言い難い。こうした認識のもと、以下では、まずCIの理論的意義をあらためて整理した上で、日本における適用の兆しと課題を明らかにし、今後の展望と研究課題について展望する。

4.1. 理論的意義の再整理

CIは、従来の「協働」の枠組みを理論的かつ構造的に整理した点に大きな意義がある。その特長は、①共通のアジェンダ、②共有の測定システム、③相互に強化しあう活動、④継続的コミュニケーション、⑤活動を支援するバックボーン組織という五つの構成要素に基づき、社会的インパクトの創出に向けてマルチセクターでの連携を持続的に設計する点にある。また、近年では「エクイティ（公平性）」の概念が理論の中心に組み込まれ、社会的弱者の声や当事者性を重視する方向へと進化している。

4.2. 日本社会における適用の可能性とその兆し

日本における社会課題も、貧困や高齢化、地域の過疎、災害対応、環境破壊といった、複雑かつ多面的な様相を呈しており、解決にはCI的なアプローチの必要性が求められている。実際に、地域包括ケアや防災協働、教育領域における官民連携、子ども食堂を中心としたネットワーク型の支援など、CIの構成要素を一部内包する実践は既に各地にみられる。また、東日本大震災以降には、被災地において行政、企業、NPO、大学、地域住民が中長期的に連携する枠組みが構築された事例もあり、CI的な協働の萌芽が潜在的に広がっていると考えられる。

4.3. 援用にあたっての現在の課題と限界

一方で、日本におけるCIの本格的な導入にはいくつかの課題が存在する。第一に、「共通のアジェンダ」の形成が困難であるという点があげられる。これは、合意形成の文化が形式的になりやすく、実質的な目標共有に至らないという日本の文化の問題に起因する。第二に、「共有の測定システム」の設計と活用が十分に機能していない現状がある。多くの地域実践は成果

よりも活動の継続性や関係性の維持に重きが置かれ、結果の可視化が後回しにされがちであるうえ、測定システムの構築には多大な労力、時間、専門知見が求められ、導入のハードルが高い。第三に、「活動を支援するバックボーン組織」の存在が稀であり、中立的かつ専門的に協働を支える体制が整っていない。特に、日本の中間支援組織は、安定的で豊富な資金源を持たないことが多く、継続的支援の担い手としての基盤が脆弱である。したがって、こうした組織の役割強化、専門人材の育成といった基盤整備が必要となる。

5. おわりに－今後の展望と示唆

CIを日本社会で援用していくためには、単なる「モデルの輸入」にとどまらず、日本の文化や制度、地域に即した「コレクティブ・インパクトモデル」の構築が必要である。たとえば、長年培われてきた「顔の見える関係性」や「互助的ネットワーク」を、CIの構成要素とどのように接続させるかは重要な検討課題となる。また、行政や企業に対しては、CIの考え方をを用いた協働評価の導入や、成果志向のリーダーシップの育成が期待される。研究においても、国内実践を対象としたコレクティブ・インパクト適用モデルの比較研究や、社会的インパクトの測定フレームの開発が今後の課題としてあげられる。

本研究ノートでは、CIの理論的発展とその系譜をたどりながら、日本における議論と展開、援用の可能性と課題について検討してきた。社会課題がますます複雑化・重層化する現代において、CIは単なる協働のモデルにとどまらず、「社会システムの再設計」へと踏み込む包括的な枠組みとして位置づけられる。その実践は、関係性の構築、共通の目的の明確化、持続的な支援体制の整備といった多面的な課題に対応する新たな社会変革の可能性を秘めている。

とりわけ、日本におけるCIの実装には、制度文化や地域社会の特性を踏まえた視点が不可欠であり、形式的導入ではなく、現場に根ざした応用と内面的な成熟が求められる。今後は、国内外の実践知の蓄積をもとに、CIを日本社会においていかに実装し、深化させていくのかをめぐる実証的かつ理論的研究が一層重要となる。

本稿で示した展望と課題は、その第一歩である。今後は、理論と実践の相互補完を通じて、CIの可能性を問い直し、「協働」が文化として根づく社会の実現に向け、理論のさらなる深化と実践の継続的な蓄積が求められる。

<参考文献>

- Baker, Sheri M., and Kelly K. Horne. "Second-Generation Collective Impact." *Stanford Social Innovation Review*, 16 Feb. 2016.
- Hanleybrown, Fay, John Kania, and Mark Kramer. "Channeling Change: Making Collective Impact Work." *Stanford Social Innovation Review*, 26 Jan. 2012.
- Harwood, Richard C. "Putting Community in Collective Impact" *Stanford Social Innovation Review*, 2014.
- Harwood, Richard C. "Putting Community in Collective Impact" The Harwood Institute for Public Innovation & Collective Impact Forum, 2015.
- Kania, John, and Mark Kramer. "Collective Impact." *Stanford Social Innovation Review*, Winter 2011, pp. 36–41.
- Kania, John, and Mark Kramer. "The Equity Imperative in Collective Impact." *Stanford Social Innovation Review*, 6 Oct. 2015.
- Kania, John, Fay Hanleybrown, and Jennifer Splansky Juster. "Essential Mindset Shifts for Collective Impact." *Stanford Social Innovation Review*, Fall 2014.
- Kania, John, and Mark Kramer. "Embracing Emergence: How Collective Impact Addresses Complexity." *Stanford Social Innovation Review*, 21 Jan. 2013.
- Kania, John, Junious Williams, Paul Schmitz, Sheri Brady, Mark Kramer, and Jennifer Splansky Juster. "Centering Equity in Collective Impact." *Stanford Social Innovation Review*, Winter 2022, pp. 38–45.
- Turner, Shiloh, Kathy Merchant, John Kania, and Ellen Martin. "Understanding the Value of Backbone Organizations in Collective Impact: Part 1." *Stanford Social Innovation Review*, 17 July 2012.
- Turner, Shiloh, Kathy Merchant, John Kania, and Ellen Martin. "Understanding the Value of Backbone Organizations in Collective Impact: Part 2." *Stanford Social Innovation Review*, 18 July 2012.
- Turner, Shiloh, Kathy Merchant, John Kania, and Ellen Martin. "Understanding the Value of Backbone Organizations in Collective Impact: Part 3." *Stanford Social Innovation Review*, 19 July 2012.
- Turner, Shiloh, Kathy Merchant, John Kania, and Ellen Martin. "Understanding the Value of Backbone Organizations in Collective Impact: Part 4." *Stanford Social Innovation Review*, 20 July 2012.
- David Peter Stroh著, 小田理一郎監訳, 中小路佳代子訳, 井上英之まえがき, 2018, 『社会変革のためのシステム思考実践ガイド—共に解決策を見出し、コレクティブ・インパクトを創造する』英治出版.
- 金子郁容・井上英之, 2012. 「ポスト3.11のグローバル社会と地域社会：社会イノベーションは日本社会を変えるか」『Keio SFC Journal』12(1)：19–33.
- 佐々木利廣編著・大阪NPOセンター編, 2018, 『地域協働のマネジメント』中央経済社.
- 佐々木利廣・横山恵子・後藤祐一, 2022. 『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』中央経済社.
- 霜越直哉・名武和代, 2018, 「コレクティブインパクトが切り開く新たな社会課題解決のあり方～行政・企業・NPO等の協働によるアプローチ～」『NRIパブリックマネジメントレビュー184』：12-8.
- 中嶋愛編, 2023, 『コレクティブ・インパクトの新潮流と社会実装』英治出版.