

コレクティブ・インパクトの批判的検討

— 組織間関係論に基づく分析視座の再構成に向けて —

杉 田 博

1. はじめに

近年、実に多くの社会課題が指摘されている。それらは複雑に絡み合い、影響の及ぶ範囲も多岐にわたることから、単一の組織による対応だけではもはや解決し得ない。そのため、複数の主体による協働の重要性が高まっている。このような状況を背景に提唱されたのが、カナニア&クラマー(J. Kania & M. Kramer 2011)によるコレクティブ・インパクト(Collective Impact : CI)である。

こうしたCIは、多主体協働の全体像を示す設計図として位置づけられるが、協働の特徴や課題を把握するための分析枠組みとしても使われている。たとえば、行政、企業、NPO、住民などがそれぞれの強みを活かしながら地域活性化に取り組む場合、行政は制度や補助金の整備、企業は資金や技術の提供、NPOは現場での活動や調整、住民は課題の提起や活動への参加を担う。CIは、このような多主体協働における中心的役割の所在や役割分担の妥当性、連携の円滑性、機能上の不足を把握するための有効な枠組みを提供する。しかし、CIが捉えるのは協働の構造的側面にとどまり、利害調整や権力関係のような動態的側面を十分に説明することは難しい。

そこで本稿では、多主体協働モデルとして知られるCIに組織間関係論の知見を導入し、その分析枠組みの再構成を試みる。具体的には、目的、主体、資源、ガバナンス、プロセス、成果、評価といった複数の視点からCIを捉え直し、主体間の依存関係、利害調整、権力構造、協働プロセスの動態性に着目する。これにより、多様な主体による協働を動的なプロセスとして理解するための視座を提示し、CIの分析的説明力の向上を目指す。

2. コレクティブ・インパクト - その協働モデルの現状と課題 -

従来の多主体協働は、個別プロジェクトや一時的な連携にとどまりやすく、主体間で目的や成果指標が十分に共有されないという課題を抱えていた。こうした限界を克服するために提唱されたのがCIである。CIは、社会課題の解決に向けて多様な主体が連携し、共通の目標と成果指標のもとで各主体の活動を統合することで、継続的な協働を通じて社会的成果の創出を目指す協働モデルである。その有効性から、CIは多主体協働の新たな枠組みとして高く評価さ

れている¹。

カニア&クラマーによれば、CIの成立には「共通アジェンダ(Common Agenda)」、「共有された測定システム(Shared Measurement)」、「相互に強化し合う活動(Mutually Reinforcing Activities)」、「継続的コミュニケーション(Continuous Communication)」、「バックボーン組織(Backbone Support Organization)」という5つの条件が必要であるという。これらは、多様な主体による継続的な協働の成立を支える基本的要素を示したものである。なかでも、バックボーン組織は、主体間の調整や情報共有、資源動員、進捗管理などを担う中核的な存在として位置づけられており、多主体協働を調整・推進する基盤的機能を担うとされている。

一方で、CIが提示する5つの条件は協働の成立要件として整理されているものの、主体間関係の形成・変容といった動態的側面を十分に捉えているわけではない。こうした課題を踏まえて提唱されたのがCI 3.0である²。カバジ&ウィーバー(M. Cabaj & L. Weaver 2016)によれば、最新版であるCI 3.0は、「管理(Management)」から「運動(Movement Building)」へというリーダーシップ・パラダイムの転換である。それに伴い、CIの5条件も、「共通アジェンダ」から「コミュニティの願い(Community Aspiration)」へ、「共有された測定システム」から「戦略的な学習(Strategic Learning)」へ、「相互に強化し合う活動」から「効果が最大になる活動(High Leverage Activities)」へ、「継続的コミュニケーション」から「すべての関係者の参画(Inclusive Community Engagement)」へ、「バックボーン組織」から「変革プロセスを支える環境・仕組み(Containers for Change)」へと再定義される(Cabaj & Weaver 2016; 番野・清水 2016)。

こうしてCI 3.0は、協働への参画や公平性の確保、学習と適応に基づく関係形成を重視し、変化し続けるプロセスとして捉える視点を提示した。しかし、その主張の多くは実践的指針や規範的提言にとどまり、主体間関係がどのように形成・変容するのかというメカニズムを十分に説明しているとは言い難い。したがって、CI 3.0は協働の動的側面に光を当てた点で意義を有するものの、その動きを分析するための概念的基盤としてはなお不十分である。

1 CIは多主体協働の事例分析で用いられている。たとえば、千葉(2026)は、わが国における高等教育と大学間協働のあり方について、「地域連携プラットフォームの構築、大学等連携推進法人の設立、学部・研究科横断的な学位プログラムの整備、単位互換制度やオンライン教育の推進、COC+事業などの補助金による政策、さらには産学官金の協働体制」(27頁)を、CIの5条件、とくにバックボーン組織の役割に焦点を当てて考察している。

2 カバジ&ウィーバーによってバージョンアップされた最新版CI3.0は、「2015年にバンクーバーで我々が開催したCIサミットで出てきた表現です。そこではCIの進化を3段階で説明しました。フェーズ1.0は、カニア&クラマーの論文が発表された2011年以前の時期を指します。さまざまなグループが、FSG(米国のコンサルティング会社)が明らかにしたフレームワークを参照することなく、それぞれ自然発生的にCIのモデルとなるような実践に取り組んでいました。フェーズ2.0は、論文発表後の5年間を指します。多くのコミュニティがそこに示されたフレームワークを採用しました。FSGはこの第2世代のCIを追跡し、評価し、さらに体系化する努力をしました。そして、コレクティブ・インパクト3.0では、更なる深化、拡張、改善が求められます」(Cabaj & Weaver 2016; 番野・清水 2016)。

3. 多主体協働モデルの理論的基盤としての組織間関係論

山倉(1995)によれば、「組織としての企業は、自らをとりまく他組織との関係のなかで、存続・成長していく。そして競合企業との提携、異業種交流・協力、企業間情報ネットワーク、業界団体、政府との協調など、多様な組織間ネットワークを形成している。また企業の変革にとって、組織間協力体制をいかにつくり、管理していくのかは今や中核の問題となってきた。こうした組織と組織との関係・ネットワークを射程に入れている組織論の分野が組織間関係論である」(166頁)。

1950年代末から1960年代初頭にかけて、その理論的基盤が築かれた組織間関係論は、組織を独立した存在としてではなく、他組織との相互依存関係のなかで捉える点に特徴がある。組織は、資源、情報、専門性、正統性などを外部に依存しており、他組織との関係を通じてそれらを獲得している。とくに、行政、企業、NPO、地域住民など多様な主体による協働においては、各主体が保有する資源や能力は相互補完的であるため、主体間の相互依存関係は協働を支える重要な基盤となる。

こうした組織間関係の理論群を背景とする多主体協働モデルがCIである。その特徴は、前述のように、共通アジェンダ、共有された測定システム、相互に強化し合う活動、継続的コミュニケーション、バックボーン組織にある。いわば、設計図型モデルであるCIは、構造的側面の分析では高く評価されているものの、協働の形成と発展、また衰退と消滅といった過程的側面の分析では、そのマネジメントの視座を十分には持ち合わせていない。

そこで本稿では、多主体協働マネジメントの構成要素として、目的、主体、資源、ガバナンス、プロセス、成果、評価の7つを設定する。これらは多主体協働をマネジメントするうえでの基本的な問いを整理したものであり、「なぜ行うのか」「誰が関与するのか」「何を持ち寄るのか」「どのように調整・意思決定をするのか」「どのような相互作用を通じて進行するのか」「何を生み出すのか」「それをどのように測定・検証するのか」という視点に対応している。

さらに、これら7つの視点から組織間関係の主要理論 - 資源依存理論、ステークホルダー理論、共創理論、協働ガバナンス理論 - を検討する。異なる側面から多主体協働を説明する代表的な4つの理論を援用することで、現状のCIでは捉えきれない主体間関係の形成や協働プロセスの動態的側面を補完し、それらを分析するための理論的基盤を強化する。

資源依存理論 (Resource Dependence Theory)

フェッファー&サランシク(J.Pfeffer & G.R.Salancik 1978)による資源依存理論は、組織間関係論の中核をなす。この理論にあって、組織は外部環境との資源交換を通じて存立しており、その依存関係が主体間の権力構造や組織行動に影響を及ぼすと考えられている。とくに、重要な資源を保有する主体ほど他主体に対して大きな影響力を有し、依存関係の非対称性が権力関係を生み出すと説明する。

また資源依存理論は、組織や組織間関係を分析するためのパースペクティブとしても位置づけられる。この分析視角は、組織を閉鎖的・自己完結的な主体としてではなく、外部環境との

資源交換を通じて存立するものと捉える。そのため、組織間関係は、資源の獲得や確保をめぐる主体間の相互依存関係と、それに伴う権力関係の形成・維持・変容の過程として理解される。

この観点から見れば、協働は組織間における「資源」の獲得・依存・補完を目的とした関係として捉えられる。各主体が保有する資源の差異や相互依存関係に着目することで、主体間の権力構造や影響力の分布を明らかにすることが可能となる。協働において、なぜ主体間連携が必要となるのか、また資源配分や意思決定への影響力に非対称性が生じるのはなぜかという問題も、この理論によって説明される。こうしてCIが前提とする多主体協働は、対等な主体間関係を所与とするものではなく、資源依存関係を背景とした協働プロセスとして理解することができる。

ステークホルダー理論 (Stakeholder Theory)

フリーマン(R.E.Freeman 1984)のステークホルダー理論は、ステークホルダーを組織と相互に影響関係をもつ主体として捉え、組織の成功や持続的発展が、多様な利害関係者との関わり方に依存すると説明する。この考え方は、組織を株主中心ではなく、従業員、顧客、取引先、政府、地域社会などの利害関係者との相互関係のなかで捉える点に特徴がある。

ステークホルダー理論は、多様な主体が関与する協働を分析する視点としても有用である。第一に、主体の正統性(legitimacy)に着目し、各主体がなぜ協働に参加する資格や役割を有するのかを説明する枠組みを提供する。第二に、異なる利害や価値観を有する主体間の調整メカニズムを考察することを可能にする。協働の場では、主体間の利害対立や優先順位の差異が不可避であるため、対話や情報共有を通じた合意形成が重要な課題となる。

この理論は、協働を多様な利害関係者の目的や価値観を調整するプロセスとして捉える。この視点からは、利害関係者の多様性と正統性に着目することで、協働における「目的」「主体」「ガバナンス」を分析することが可能となる。なかでも、協働に誰が参加し、どのような権限や責任を担うのか、また主体間の利害をいかに調整するのかという問題は、ステークホルダー理論によって説明される。そして、CIにおける共通アジェンダの形成は単なる目標の共有ではなく、多様な主体の利害や価値観を調整しながら合意を形成していくプロセスとして理解することができる。

共創理論 (Co-creation Theory)

プラハラッド&ラマスワミ(C.K.Prahalad & V.Ramaswamy 2004)の共創理論は、多様な主体の相互作用を通じて新たな価値が創発的に生み出されると説明する。かかる価値は、あらかじめ固定された成果としてではなく、主体間の対話や協働を通じて動的に形成されるものとして捉えられる点に特徴がある。

共創理論は、多様な主体が関与する協働を分析する視点としても有用である。第一に、信頼、コミュニケーション、相互理解といった関係性が価値創出や成果形成に与える影響を説明する。第二に、協働成果を各主体の利益の単純な総和としてではなく、主体間の相互作用から創発的

に生み出される共通価値として把握する。とくに、対話(Dialogue)、アクセス(Access)、リスク共有(Risk Assessment)、透明性(Transparency)から構成されるDARTモデルは、主体参加や情報共有の条件を示し、協働プロセスを分析する理論的基盤を提供する。

この理論は、協働を主体間の相互作用を通じた新たな価値の創出プロセスとして捉える。この視点からは、知識や経験の共有、学習、信頼形成といった関係性に着目することで、協働における「プロセス」「成果」「評価」を分析することが可能となる。協働において、異なる主体がどのような相互作用を通じて新たな価値や成果を創出するのか、また創出された価値をどのように評価するのかという問題は、共創理論によって説明される。こうして、CIにおける相互に強化し合う活動や継続的コミュニケーションは、単なる連携の手段ではなく、多様な主体による価値創出のプロセスとして位置づけることができる。

協働ガバナンス理論 (Collaborative Governance Theory)

アンセル&ガッシュ(C. Ansell & A. Gash, 2008)による協働ガバナンス理論は、公共機関と非政府主体との協働を通じて公共的課題の解決を図る統治形態を説明するものである。その特徴は、協働を単なる連携や協力ではなく、多様な主体が対話と合意形成を重ねながら共同で意思決定を行う制度化されたプロセスとして位置付けている点にある。

協働ガバナンス理論は、多主体協働における合意形成や共同意思決定の過程を、対話、交渉、そして信頼形成を通じた調整の観点から分析するとともに、その過程における権限配分、責任の所在、透明性といった組織・制度のあり方についても分析する。

この理論は、協働を多様な主体による合意形成と共同意思決定のプロセスとして捉える。この視点からは、対話、信頼形成、制度設計、調整メカニズムに着目することで、協働における「ガバナンス」「プロセス」「主体」を分析することが可能となる。つまり、どのように主体間の合意形成が進められるのか、また意思決定の正統性や調整主体の役割がどのように確保されるのかという問題を説明する。ことさら、CIにおけるバックボーン組織は、多様な主体間の調整と合意形成を担う中核的存在であるため、その機能や正統性を検討するうえで本理論は重要な分析視角を提供する。

以上の4理論は、多主体協働を分析するための理論的基盤を提供する。もっとも、これらの理論は、協働の形成、運営、成果創出といった異なる分析次元に焦点を当てており、単一の理論体系として統合されるものではない。しかし、それぞれ異なる側面を対象とすることにより、資源依存理論は主体間の依存関係と権力構造を、ステークホルダー理論は主体の正統性と利害調整を、共創理論は価値創出のプロセスとその成果を、協働ガバナンス理論は合意形成と共同意思決定の仕組みを、それぞれ説明する。

4. 多主体協働マネジメントの分析枠組みの再構成

CIの意義は、共通アジェンダ、共有された測定システム、相互に強化し合う活動、継続的コミュニケーション、バックボーン組織という5つの条件を通じて、多主体協働を体系的に捉える枠組みを提示した点にある。そこでは、共通アジェンダの形成を基盤として、相互に強化し合う活動、共有された測定システムによる進捗の把握、継続的コミュニケーション、バックボーン組織による調整が相互に補完し合うことで、多主体協働の実効性を高める枠組みが提示されている。

しかし、CIは主体間の権力関係や利害対立、資源依存構造、協働プロセスの変化、成果評価の多元性などを十分に説明しているとは言い難い。とくに、5つの条件は協働の実践的要件を示すものの、その背後で作用する組織間関係のメカニズムや協働の形成・展開過程を十分に理論化しているわけではない。そこで、資源依存理論、ステークホルダー理論、共創理論、協働ガバナンス理論を分析視角として用い、目的、主体、資源、ガバナンス、プロセス、成果、評価という多主体協働マネジメントの7要素からCIの分析視座を再構成する。

目的：CIは多様な主体が共通目標を設定することを前提としているが、実際には各主体が異なる使命や利害を有しており、その合意形成は容易ではない。ステークホルダー理論は、各主体が重視する価値や利害を可視化し、対立点と共有可能な利益を整理する視点を提供する。さらに協働ガバナンス理論は、対話・交渉・信頼形成を通じた合意形成プロセスを説明する。この観点から見れば、CIにおける共通アジェンダは、あらかじめ固定された目標ではなく、多様な主体の利害や価値観の調整を通じて、継続的に形成・更新される動態的な合意形成の成果として理解される。

主体：CIは主体の多様性を重視するが、それぞれが対等であることを前提としているように理解される場合がある。しかし、現実には、資金、情報、制度的権限などの差異によって主体間の影響力には大きな非対称性が存在する。資源依存理論は、資源保有の差異が権力構造を形成することを説明し、ステークホルダー理論は、各主体の正統性や影響力の違いを分析する視点を提供する。これらの視点を踏まえると、協働における主体は均質で対等な参加者ではなく、異なる資源、正統性、影響力を有する相互依存的なアクターとして理解される。

資源：CIは資源共有を前提として協働を構築するが、実際には各主体が保有する資源の量や質には大きな差異が存在する。資源依存理論は、こうした資源の非対称性を前提に、それぞれが不足する資源を補完するために協働へ参加し、資源をめぐる依存関係のなかで交渉や調整を行う過程を説明する。この観点から見れば、CIにおける資源共有は、単なる資源の持ち寄りではなく、主体間の依存関係を背景とした交渉と調整を伴う資源動員のプロセスとして理解される。

ガバナンス：CIではバックボーン組織が協働全体を調整する中心的役割を担う。その一方で、調整機能が特定主体に集中することによる権限配分や意思決定のあり方も重要な検討課題となる。協働ガバナンス理論は、参加ルール、透明性、説明責任、合意形成の手続きに着目し、調整主体の正統性や公平性を分析する視点を提供する。この観点から見れば、CIにおけるバックボーン組織は、単なる運営主体ではなく、主体間の対話と合意形成を支え、正統性と説明責任を担保する協働ガバナンスの中核を担う主体として理解される。

プロセス：CIは5つの条件を提示する一方で、協働の形成、発展、停滞、衰退といった変化の過程を十分に捉えているとは言い難い。共創理論は、主体間の相互作用を通じた価値創出の過程を説明し、協働ガバナンス理論は、信頼形成や学習を伴いながら協働が段階的に発展していく過程を明らかにする。この観点から見れば、CIにおける協働は、固定的な構造ではなく、主体間の相互作用や学習を通じて継続的に形成・変容する動態的プロセスとして理解される。

成果：CIは社会課題の解決や社会的インパクトの創出を目指す、何を成果とみなすかは主体によって異なる。ステークホルダー理論は、異なる主体が有する多様な期待や価値基準を整理する視点を提供し、共創理論は、成果を個別のアウトカムにとどまらず、主体間の関係性や学習の蓄積を含む動的な価値として捉えることを可能にする。この観点から見れば、CIにおける成果は、単一の指標によって評価されるものではなく、社会的成果に加え、主体間の信頼形成や学習の蓄積を含む多元的な価値として理解される。

評価：CIは共通指標による評価を重視するが、数値化しやすい成果に偏重し過ぎるあまり、質的变化や長期的影響を十分に捉えられない場合がある。ステークホルダー理論は、主体ごとに異なる評価基準や価値認識を可視化する視点を提供し、共創理論は、信頼形成や学習といった非定量的な成果を含む評価の枠組みを提示する。この観点から見れば、CIにおける評価は、単一の共通指標による測定ではなく、多様な主体の価値認識を反映しながら、量的評価と質的評価を組み合わせで行われる多元的な評価として理解される。

以上の検討から、CIは多主体協働を体系化した実践的モデルとして有用である一方、主体間の権力関係、利害調整、価値創出のプロセス、評価の多元性などを十分に説明しきれないことが明らかとなった。こうした限界を補うため、本稿では、組織間関係論の知見を踏まえ、目的、主体、資源、ガバナンス、プロセス、成果、評価という7つの視点からCIを捉える分析枠組みを整理した。

5. おわりに

カニア&クラマーが提唱したCIは、複雑化する社会課題の解決に向けた多主体協働モデルとして高く評価されている。とりわけ、行政、企業、NPO、地域住民などの多様な主体が共通のビジョンのもとで連携し、持続的な社会的成果の創出を目指すための協働の枠組みを提示した点に、その意義が認められる。

しかしながら、CIの理論的検討は十分とは言えず、その概念的基盤には依然として検討の余地が残されている。CIが提示する5条件は、多主体協働の成立要件を明らかにした点で意義を有するものの、その過程において、主体間関係がどのように形成・維持・変容されるのかについて、十分に解明されているわけではない。なかでも、権力関係、資源依存、利害対立といった要因が協働に及ぼす影響や、成果の多元的評価に関する説明は限定的である。

こうした課題を踏まえ、近年ではCI 3.0が提唱され、多主体協働への参画や公平性の確保、学習と適応を通じた継続的な関係形成など、より動態的な視点の重要性が指摘されている。このように、CI 3.0は従来のCIが抱えていた課題に対する重要な問題提起を行っているものの、その多くは実践的指針や規範的提言として提示されており、主体間関係の形成・変容過程を説明する理論的枠組みとしては包括力に欠ける。

そこで本稿では、組織間関係論に着目し、資源依存理論、ステークホルダー理論、共創理論、協働ガバナンス理論を基盤として、目的、主体、資源、ガバナンス、プロセス、成果、評価の7つの分析項目からCIを検討した。

その結果、CIが抱える理論的課題やCI 3.0が提起した問題意識は、CIの5条件や実践的提言のみでは十分に説明できず、多主体協働の構造やプロセスを理解するには組織間関係論に基づく分析の有効性が示唆された。なかでも、本稿で提示した7つの分析項目から成る枠組みは、多主体協働の構造とプロセスがもつ複雑性をよりの確に捉えるための新たな分析視角を提供するものと考えられる。

もっとも、本稿は理論的整理を主眼とするものであり、提示した枠組みの有効性については、今後の実証研究による検証に委ねられる。とりわけ、地域創生や健康・福祉政策などの具体的事例への適用を通じて、その妥当性と限界を明らかにすることが今後の課題である。

【謝辞】 本稿は、科学研究費助成事業(課題番号：26K05084「社会課題解決に向けたクロスセクター協働をマネジメントするための理論的・実証的研究」)による成果の一部である。

コレクティブ・インパクトの批判的検討

－ 組織間関係論に基づく分析視座の再構成に向けて －

主要参考文献

- Ansell, C., & Gash, A. (2008), Collaborative Governance in Theory and Practice, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume18, Issue4.
- Cabaj, M. & Weaver, L. (2016), *Collective Impact 3.0: An Evolving Framework for Community Change*, Community Change Series, Tamarack Institute. (番野智行・清水潤子監訳, 「コレクティブ・インパクト3.0: コミュニティ変革の実現に向けたフレームワーク進化の提案」).
- Freeman, R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman.
- Kania, J., & Kramer, M. (2011), Collective Impact, *Stanford Social Innovation Review*, Winter.
- Kania, J., & Kramer, M. (2015), The Equity Imperative in Collective Impact, *Stanford Social Innovation Review*.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004), *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*, Harvard Business School Press. (プラハラード&ラマスワミ (2013) 『コ・イノベーション経営 - 価値共創の未来に向けて』 東洋経済新報社).
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004), Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation, *Journal of Interactive Marketing*.
- 中島愛編 (2023) 『コレクティブ・インパクトの新潮流と社会実装(日本版04)』 英治出版.
- Suzuki Kohei 「実証・理論研究紹介9 協働ガバナンス」 <https://note.com/koheisuzuki2020/n/n38b8a2e4a97c>
- 小川大和 (2024) 『アメリカの協働ガバナンス』 関西学院大学出版会.
- 佐々木利廣 (2022) 「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」『経営教育研究』日本マネジメント学会誌、第25巻 第1号.
- 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.
- 千葉真哉 (2025) 「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」『石巻専修大学経営学研究』 石巻専修大学経営学会、第37巻.
- 千葉真哉・佐々木万亀夫 (2026) 「日本におけるコレクティブ・インパクトの実践 - 大学間連携を事例として - 」『石巻専修大学研究紀要』 第37号.
- 山倉健嗣 (1993) 『組織間関係』 有斐閣.
- 山倉健嗣 (1995) 「組織間関係と組織間関係論」『横浜経営研究』 横浜国立大学経営学会、第16巻 第2号.