

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 の進化の提案

マーク・カバジ、リズ・ウィーバー

2015年、カナダのプレーリー地帯にある人口6万の小さな都市メディシンハット市は、慢性的ホームレスの問題を解消したと宣言しました。確かに、低賃金の仕事、メンタルヘルスの問題、家庭環境の崩壊、高い住宅費など、ホームレスを生む要因の多くにはまだ限られた影響しか及ぼせておらず、それは同市も認めています。それでも、ホームレスになって10日以内にその人に手頃な価格の住居を提供し、さまざまなサポートサービスを提供する仕組みを築き上げました。この成功に自信を得た同市はいま、食料不足と貧困の問題に焦点を当てた取り組みを始められています。

複雑な社会問題に変化をもたらそうと試みているのは、このメディシンハットの市民だけではありません。ホームレスの根絶、貧困の削減、子どもの発達環境の改善、高校の卒業率の向上、地域の安全強化などにコミュニティ全体で課題解決に取り組む事例は、カナダ中に、そして世界中にあります。

その多くはコレクティブインパクト（以下CI）のフレームワークから発想や知恵を得ています。このフレームワークは、米国のコンサルティング会社FSGのジョン・カニアとマーク・クラマ

ーによって2011年に生み出されました。『スタンフォード・ソーシャル・イノベーション・レビュー』誌に掲載された同名の論考は、コミュニティでの社会問題解決に向けた取り組みが「ばらばらの行動」から「集合的な行動」へ、そして「ばらばらのインパクト」から「根本的かつ持続的なインパクト」へとうまく移行するには何が必要か、そのための5つの要素を抽出しています。それらは、共通のアジェンダ（Common Agenda）、共有された測定システム（Shared Measurement）、相互に強化し合う取り組み（Mutually Reinforcing Activities）、継続的なコミュニケーション（Continuous Communication）、活動をサポートする中心的組織（Backbone Organization）です。

この論考はコミュニティ変革の分野に強い影響を及ぼしました。論考内で取り上げられたリーダーたちは、コミュニティ変革のための重要な要件が明らかにされたことを高く評価しました。パイオニア的リーダーであるポール・ボーンは「この論考は我々の仕事をよく理解し、それをうまく説明してくれました。コミュニティ変革の新しいOSの提案であると言えます」と言っています。コミュニティレベルでの協働・変革の実践者・支援者であるジェイ・コナーは、「FSGの素晴らしい仕事に感謝しています。我々なりに長年、こうした考え方を表現し、説明しようと試行錯誤してきましたが、おかげで我々は現場で汗をかくことにもっと時間を費やせます」と述べています。

そして、このフレームワークに心動かされ、行動に移した人がたくさんいます。数え切れないほどのコミュニティ組織、政府機関、慈善組織、社会問題に関心を持つ企業が、コミュニティが直面する社会的、経済的、そして環境的課題を抜本的かつ持続的に変革する助けになることを期待して、CIを採用しました。コンサルタント

として長年、コミュニティの変革を推進してきたトム・ウルフ（CIを声高に批判する人物でもある）は、こうした反応を受けて、政府や資金提供者のコミュニティ変革に対する考え方やアプローチに「革命」が起きたと評価しましたⁱⁱ。

FSGや他のCI推進者たちは、最初の論文で示された5つの要素にとどまらず、より具体的かつ広範にその概念を取りまとめようとしてきました。CIの前提になる条件、段階ごとのアプローチ、カギとなるさまざまな実践の具体（戦略、ガバナンス、資金調達、評価など）のほか、最近では実践に当たって鍵となる8つの原則が示されました。FSGが運営するオンラインコミュニティ「[コレクティブインパクト・フォーラム](#)」は、コミュニティ変革に関する世界で最も充実した情報源の1つであり、実務家がそれぞれの知識やスキル、ツールを共有するプラットフォームでもあります。CIはいまや、コミュニティ変革の分野に欠かせない主要な概念となっています。

「革命」をさらに進化させる

私たちは、この革命を進化させる時がきたと考えています。ある慈善組織のCEOは、CIへの賛同が最高潮を迎えていると言いますが、推進者たちがこのフレームワークを単に具体化するだけでなく、アップグレードさせようとするのには、理由が2つありますⁱⁱⁱ。

第1に、多様なコミュニティが多様な環境で多様な問題に実験的に取り組んだ結果、もともとのCIのコンセプトの不足点が見えてきたことです。その不足点とは、変革におけるコミュニティの役割に十分注意が向けられていないこと、短期的データが重視されすぎること、政策転換や社会システムそのものの変容の役割が過小評価されること、取り組みを支えるバックボーン

組織に過大な投資がなされることなど^{iv}。私たちの同僚マーク・ホルムグレンは、こうした指摘を真剣に受け止めないと、コレクティブ（集会的）な変革とは異なる方向へ振り子が振れる可能性があるという警鐘を鳴らしています^v。

こうした指摘へのFSGチームの反応は見事なものでした。彼らはCIフォーラム上で批判的意見を歓迎し、この枠組みに不足点があることを認め、他の関係者と協力してこれに対処したり、必要な分野に詳しい説明を加えたりしました。例えば、最近発表された「コレクティブインパクトの実践原則」は、この枠組みに対する多くの懸念に対応しています。Forum on Youth Investmentの責任者カレン・ピットマンは「カナダ、クラマーらのFSGチームは、実務をよりよく反映するため、自分たちの理論を修正することに常に前向きでした。その点を私の本では高く評価しています」と語っています^{vi}。

それでも批判の声はやみません。しかし、それは悪いことではありません。どんなフレームワークもそうですが、CIは人々が困難な課題に大規模に取り組むための方法を明らかにするものの、その複雑さをすべてカバーすることはできません。コミュニティ変革に人生を捧げてきた人たちにとって大切なのは、こうしたギャップや弱みはどこにあるかを見いだすことです。

第2に、CIがあまりにブームになったため、他の組織や実務家が見いだした、他のコミュニティ変革の枠組みがあまり注目を集めなかったことがあります。CIほど整理されておらず、うまく宣伝されなかった影響もあるのでしょうか。具体例として、ブリッジスパン・グループのNeedle Moving Collaboratives、アスペン研究所のComprehensive Community Initiatives、ハーウッド研究所の草の根的なTurning Outwardモデルなどが挙げられます^{vii}。いずれも確かな経験や調

査に基づき、コミュニティ変革についてCIとは少し異なる見方を提示していますが、それは一考に値するものです。これらのコミュニティ変革手法が示す分析や戦略は、CIを効果的に実践するために織り込むことができるものです。

CIに限界があるからといって、それを捨て去るほどかという、そんなことはありません。CIの枠組みは十分すぎるほどに「概ね正し」く、コミュニティの強化のために協力したいと考える人たちの中で広く知られることに成功しています。

今やるべきは、当初の枠組みを単に微調整するのではなく、重要な批判や不足点の指摘に対応したアップグレードを目指すことです。一般的に、ハードウェアやソフトウェアの開発者は、次なるレベルへ向けてOSを容赦なくアップグレードさせます。私たちもCIというフレームワークの全体設計や実行方法をアップグレードさせなければなりません。

この仕事はFSGだけにお任せというわけにはいきません。確かに彼らは新しい学びを取り入れる模範的な存在でした。しかし、フレームワークの再構築という大仕事は1つの組織では手に負えません。またFSG任せにすることで、同じ分野の他の組織の力を奪うことになってしまいます。CIを次のレベルへ引き上げたければ、コミュニティ変革の実務家やその支援者は、CIの新バージョンを確立するために一致協力する必要があります。

コレクティブインパクト3.0

それを「コレクティブインパクト3.0」と呼びましょう。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、

カニアと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。

コレクティブインパクト3.0を提案しようとする私たちタマラック・インスティテュートは、20年以上、コミュニティ変革に深く関わってきました。貧困問題の解決に焦点を当てた進化型のネットワークであり、CIの一事例とも言えるVibrant Communitiesのスポンサーになったのもその1つです。タマラックは優先して取り組む5つのテーマのうちの1つにCIを掲げています。スタッフは北米をはじめとする各地で数多くのCIの取り組みに関わってきました。

CIが示している変革の基本構造、いわば「骨格」はしっかりしていると思います。しかし、当初の枠組みが抱える限界や、他の枠組みの知見、私たち自身の経験、そしてFSGの実践と研究を踏まえて、基本的な考え方や実践方法の多くを見直したいと考えています。

私たちの生み出す成果がすべてだとも、最高のものだとも思いません。自身の経験に縛られ、限界を持つという点では、私たちも例外ではありません。しかし、タマラックの提案がCIのフレームワークを強化し、他の実務家の支えになればと願ってやみません。コミュニティ変革の分野は多様な意見や視点を必要としています。

まずは大事なことから：基本の再確認

3.0シリーズの第1弾となる本稿では、CIのフレームワークの基本的要素を見直します。具体的には、CIの5つの要素、そしてその基盤となるリーダーシップのパラダイムです。

見直し前	見直し後
リーダーシップパラダイム	
マネジメント（管理）	ムーブメント（運動）
5つの要素	
共通のアジェンダ (Common Agenda)	コミュニティの願い (Community Aspiration)
共有された測定システム (Shared Measurement)	戦略的な学習 (Strategic Learning)
相互に強化し合う取り組み (Mutually Reinforcing Activities)	効果が最大になる活動の 組み合わせ (High Leverage Activities)
継続的なコミュニケーション (Continuous Communication)	すべての関係者の参画 (Inclusive Community Engagement)
活動をサポートする中心 的組織 (Backbone Organization)	変革プロセスを支える環 境・仕組み (Containers for Change)

大きな変更もあれば、小さな変更もあります。いずれもカナとクラマーの 2011 年の論考で示された要素をより豊かにするものです。

マネジメント（管理）型からムーブメント（運動）型のパラダイムへ

カナダの著名な社会変革者、アル・エトマンスキーとヴィッキー・カマックは、自分たちの活動指針を「組織のように行動し、運動のように考える」とシンプルに言い表しています^{viii}。変革を志す人は、調査、資金調達、計画、管理といった日常業務に目配りしなければなりません。しかし、そうした仕事が、共通のビジョンや価値観に基づく、多様な組織や部門、政党に及ぶ関係で補強されるならば、活動のインパクトの規模が拡大する可能性は飛躍的に高くなります。

マネジメント型のアプローチでは、対象となる課題の分野（健康、教育、刑事司法など）を担当する組織のリーダーが集まり、ばらばらで取り組んだ場合より優れた成果を出す方法を模索します。彼らは問題の本質や対処法について幅広い関係者に相談するかもしれませんが、新たな対応策を考え、実行する一義的責任は自分にあると考えます。その結果、参加するリーダーたちは、データの共有、サービスの調整、政策・規制の壁をめぐる共同行動などの方策を通じて、既存の社会システムの改善に焦点を当てることが多くなります。

マネジメント型のアプローチは目に見える良い結果を出すことができます。シンシナティの **Strive Together**（FSG が CI の説明で参照した事例）の場合、教育機関や政府機関が、「ゆりかごからキャリアまで」という、60 の主要施策を伴う総合的枠組みを中心に活動を展開することに合意しました。数多くの組織の取り組みを連携させることに成功し、取り組みの革新が実現されました。こうした積み重ねが、読解力や数学の成績向上、高い卒業率、高等教育の進学率や卒業率の向上につながりました^{ix}。

対照的に、ムーブメント型のアプローチは、取り組みの改善だけでは効果が表れないシステムの改革や変革に重きを置いています。ムーブメント型を志向するリーダーは、従来から権限や権力を有している組織や関係者以外も含め、さまざまな関係者を集めて、共通の価値観や物語に基づく将来ビジョンを構築します。運動は「新たな可能性に対して人々の心や考えを開放し」、「新しいアイデアが根付くための受容的な環境をつくり」、システムリーダーや「政策立案者を勇気づけ」ます^x。運動は日々の政治的な取り組みやマネジメントの土台に変化をもたらします。

End Poverty Edmonton プログラムの参加者は、貧困を 1 世代限りでなくす（「減らす」ではない）ための運動づくりをしていると明言しています^{xi}。その実現に向けた優先事項の 1 つは、人種差別の撤廃です。先住民と非先住民の融和を支援するための 6 カ条計画などが策定されています。多くの人が住宅や教育、福

祉、収入を確保しようとしてもできないのは、人種差別がその根底にあると参加者たちは主張します。この力強いコミットメントにより、コミュニティが普通とは違う取り組みを目指すための道が開かれました。その1つは、地元の警官や保安官を教育してその文化的教養を高め、人種差別される人たちへのレッテル貼りをやめさせることです。さらに重要なのは、小さなことでも構わないので、エドモントンのすべての市民が能動的に参画できるようになることに挑戦したことです。彼らの賭けが吉と出るかどうかはまだわかりませんが、大規模なインパクトを及ぼせる見込みは高まっており、引き続き注目すべきと言えます。

マネジメント志向ではシステムを変革できないと言っているのではありません。2010年から2014年にかけて、ニューヨーク州の何百もの組織が刑事司法制度の欠陥を改革するために集まりました。犯した犯罪が軽微であっても、若者はまとまりのない数多くのずさんなプログラムや規制に翻弄されます。そのため、再犯の可能性やもっと重い罪を犯す可能性は、低くなるどころか高まっていました。さまざまな革新的取り組み（例えば、罪を犯した若者を、地元から離れた場所での合宿プログラムではなく、地元社会でのプログラムに参加させる）を通じて、拘留中の若者の数は45%減り、その間、若者の犯罪が増えることもありませんでした。こうした成功事例に勇気を得た同州のリーダーたちは、刑事責任年齢を16歳から18歳に引き上げる法案を検討中です。16歳や17歳で大人向けの厳しい刑罰にさらされる若者を減らすための動きです^{xii}。

他にも力のある組織が主導したCIの取り組みを挙げることはできます。しかしそれでも、ムーブメント型の進め方を明確に志向したほうがインパクトを及ぼす可能性は飛躍的に高まる、と私たちは感じています。なぜなら、マネジメント型の視点から活動すると、社会システムの根本的な変革ではなく、現状の延長線上での改善に重きが置かれやすいからです。その結果、参加者は大胆な施策に疑問を感じるようになります。場合によっては、現状のシステムを本能的に維持したいため、革新的なアイデアに抵抗したり、それを妨害し

たりします。アイコシステムのCEO、エリック・ボナボーは次のように述べます。「マネージャーは、よく理解できない解決策を採用するぐらいなら、解決できない問題がそのまま残ることをしばしば好みます」^{xiii}。

例えば、カナダの2つの都市が貧困撲滅という課題にどう立ち向かったかを比べてみましょう。西部のある都市では、著名なNPOリーダーたちが、賃金格差を減らし、最低所得の保障制度を導入するのが貧困削減計画のカギだと主張しました。ところが、計画策定を共同で実施する慈善組織のリーダーはこれに反対しました。「自助努力」を重んじるコミュニティでは幅広い支持を得られないのです。また、保守的な資金提供者の一部を敵に回す恐れもありました。他方、ハミルトン市では、貧困対策円卓会議の議長が、貧困はSARS並み公共の衛生に関わる危機であると宣言し、「21世紀の貧困削減には最低保証所得と生活賃金が重要である。19世紀に奴隷制と児童労働の撲滅が重要だったように」と述べました。この呼びかけは地元のリーダーたちを敵に回すどころか動機付け、最終的に行政当局、商工会議所、教育委員会が、労働者を生活賃金で雇用するという書面に署名しました^{xiv}。

有力なリーダーたちが、ものごとを動かしていくために彼らの組織の利益を気にするのは当然のことです。しかし私たちは、マネジメント型ではなくムーブメント型のアプローチを参加者たちが受け入れたほうが、深みと幅のある永続的なコミュニティ変革を実現しやすいと考えます。CIに対して社会運動と同じアプローチをすることで、「社会が受容可能なものの範囲と、政治的に期待できるものの範囲が広がる」^{xv}可能性ははるかに高まるのです。

5つの要素のアップグレード

カニアとクラマーは2011年の論考で、コミュニティが孤立したばらばらのインパクト（各組織が個別に活動し、個々の組織の成長を通じて大きなインパクトが達成される）からコレクティブインパクト（集合的インパクト）

へ移行するための5つの要素を特定しています。共通のアジェンダ（Common Agenda）、共有された測定システム（Shared Measurement）、相互に強化し合う取り組み（Mutually Reinforcing Activities）、継続的なコミュニケーション（Continuous Communication）、活動をサポートする中心的組織（Backbone Organization）です。

前述したように、これらの要素は「概ね正しい」と思います。しかし、CIがうまくいくための実際の状況を捉えるには、やや枠組みが狭すぎると思います。特に、コミュニティ変革に対して、ムーブメント型のアプローチを意図的に導入した取り組みについて把握するのは困難でしょう。ここから、私たちが5つの要素それぞれをなぜ、どのようにアップグレードしようと考えているのかを説明していきます。

継続的なコミュニケーションから、すべての関係者の参画へ

2011年に提示されたフレームワークに向けられた最大の批判の1つは、コミュニティを変革プロセスの中心に据えていないのではないかというものです。FSGは枠組みづくりにあたってコミュニティの役割を軽視しようとしたわけでは決してありませんが、初期の論考や記事の一部では、「セクターを越えたCEOレベルのリーダー」が非常に強調されていました^{xvi}。

対象とする社会システムに関係する広範囲な人々、中でも複雑な問題の影響を最も受ける人々すべてが本当の意味でコミュニティに参画・関与すべきだという主張は、圧倒的に強いものです。これによって取り組みに参加する人々は、問題の本質やその解決法について、360度の視点から洞察を行うことができ、変革への支持層を増やすことにもなります。コミュニティへのこうした関わり方は、旧来の社会システムを破壊・変革するためのいかなる取り組みにおいても非常に重要です。幅広い人々に当事者意識と長期的なコミットメントが醸成されます。これは、最初の興奮が薄らぎ始め、状況が厳しくなった時には欠かすこ

とのできない要素です。そして、最も重要なのは、ある問題に最も影響を受ける人々が解決のための取り組みに全面的に関わるべきだという考え（表現を変えるなら「私たちのことを、私たち抜きに決めないで!」という考え）は、民主主義および道徳上の基本原則だということです。

「すべての関係者の参画」を実現することは骨の折れる仕事です。誰を話し合いに招くかを見極めるには時間がかかりますし、変革プロセスの各ステージで人々をうまく関与させるにはスキルを要します。また、価値観や利害、権力レベルが異なる参加者の間に必然的に生じる軋轢に対処するには信念と謙虚さが求められます。タマラックは10年以上、コミュニティエンゲージメントのノウハウを探求してきました。ポール・ボーン の書籍、*Community Conversations* (2012)および*Deepening Community* (2014)にもその一部が記述されています。コミュニティ構築が中心ではありながら、私たちはまだその上辺をなでているにすぎない気がします。

FSGのチームはこうした不足を補うよう努めてきました。2015年、カニアとクラマーはCIに関連する4番目の論文で公平性の大切さに焦点を当て、問題の影響を最も受ける人々を変革プロセスに参画させることが「必須」と述べました^{xvii}。さらに、最近発表された「コレクティブインパクト実践の8つの原則」では、そのうち3つが、公平性、コミュニティメンバーの参画、そして関係・信頼・敬意に関するものです。FSGはこうした活動に長く携わっている組織と協力して、これらの原則を全世界のCIの取り組みが採り入れることを促進しています。

最初のCI論文では「継続的なコミュニケーション」が、関係者を結集し、信頼を確立し、意義ある会合や仕事を進めていくための要素とされました。しかし「継続的コミュニケーション」という言葉では、関連する仕事をすべて包含することは困難です。もっとありのままに表現してはどうでしょう。コミュニティのすべての関係者の参画を促していくこと

は、間違いなく、社会システムの変容というインパクトを実現するための要素です。

共通のアジェンダから、願いの共有へ

ジェイ・コナーは、『ゴッドファーザー』などのヒット作で知られる映画監督フランシス・フォード・コッポラと、あるジャーナリストとのやりとりを好んで引用します。良い映画と悪い映画の違いは何かと聞かれて、コッポラはこう答えました。「良い映画では、その作品作りに関わるみんなが、一枚岩となって、良い作品作りをしています」^{xviii}。

カニアとクラマーは正しい指摘をしており、共通の問題に取り組んでいると話す多くのCIに関わる人たちは、実は、問題の性質や根本原因、その解決法について異なる見方をしているといます。したがってそのような取り組みが生み出す成果は集合的ではなく、ばらばらなものになりやすいわけです。本当の共通アジェンダづくりに必要なのは、重要な関係者を集め、その問題に影響する重要なデータを検討し、変革の共有ビジョンを築き、変革を前へ進めるための手段や戦略を決めるリーダーシップです。共通のアジェンダづくりは単なる計画立案をすることではありません。実際、協働を目指そうとするなら、価値観や利害、立場が違ってなお、そこに関わる人たちの共通の土台を見つける（築く）必要があります。

その上で、「コミュニティの願い」に焦点を当てることで、より大きな変革のムーブメントとともに、さらに強力なインパクトを生み出すことができます。CIに関わる人たちは、コミュニティの価値観——いつものやり方では実現できないほど野心的な価値観——に基づく成果を出さなければなりません。コミュニティの確かな願いは、CIに関わる多様な人たちが、困難な問題の根底にある相互依存的な課題を追求するための、いわば「大きなテント（包括的テーマ）」になることもできます。（囲み「狭いアジェンダの悪影響」を参照）。

「貧困削減のためのハミルトン円卓会議」を例にとりましょう。2002年に創設された同会

議は、市の当局、企業、ボランティア組織、そして貧困の実体験があるコミュニティリーダーからメンバーを集めました。幅広い人々とかなりの協議を重ねた後、会議のリーダーたちは、「貧困削減」では数多くの多様な人々のエネルギーを結集できないと結論づけ、もっと大胆な願いを包含した活動を標榜しました。すなわち「ハミルトンを、最も子どもを育てやすい場所にする」というものです。これを受けて、いくつものネットワークや組織の参画を促す5つの重点投資ポイント（早期学習や子育てから雇用まで）を中心とする枠組みが形成されました。

その願いは広がっていきました。2005年10月、ハミルトンの主要紙『スペクテイター』は、貧困をめぐる報道を優先すると発表。1面を白紙にして、そこに次の言葉だけを添えた新聞を発行しました。「このページに記事はありません。ハミルトンでは10万人近い子ども、女性、男性が貧しい暮らしをしていることを思い出したいからです。1面を飾ることなどまじない人たちです。私たちはそれを変えていきます」^{xix}。その後まもなく、市議会はハミルトンの綱領に「最も子どもを育てやすい場所」との文言を加え、地元のあるマーケティング専門家は、コミュニティ全体の行動を喚起できるとしてこの願いを讃えました^{xx}。2011年には、ナノス・リサーチの調査回答者の80%が、市は貧困削減への投資を最優先すべきだと考えていました。調査を担当したベテラン調査員はこの結果に驚きました。「8割が賛同する問題なんてめったにありません」と彼は語っています^{xxi}。

狭いアジェンダの悪影響

複雑な問題の一部に焦点を当てると、課題の重圧が和らぎ、アジェンダを共有しやすくなる可能性が高まることもありますが、悪い影響が出ることもあります。

途上国の子どもの2大死因であるマラリアとHIVの削減取り組みを例にとりましょう。ビル&メリнда・ゲイツ財団の寛大な支援と徹底したリーダーシップにより、この10年間、世界の篤志家たちは効果の高いワクチンの開発や配布に力を

入ってきました。おかげで何百万もの命が救われました。一方、別の問題が生じました。資金提供者や政府、保健機関が多くの人的・金銭的資源を他の疾病治療、栄養対策、教育などから2大死因に回したため、出生時の敗血症、下痢、呼吸停止などの一般的病気が急増したのです。報道によると、HIVやマラリアの治療を受けるため診療所まで9時間歩いたのに、空腹や疲労のせいで薬を吐いてしまう患者もいたといえます。国によっては、マラリアとHIVの罹患率が再度高まり始めています。

そこで、多くの国際的資金提供者は活動を修正して「子どもの生存を幅広く統合的に」という大きな願いを掲げるとともに、戦略を拡大して疾病の予防と治療、医療提供システム全体の強化を重視しています^{xxii}。

共有された測定システムから、戦略的な学習へ

「測定システムの共有はコレクティブインパクトにとって必要不可欠である。共通のアジェンダについて合意しても、成功の評価・報告手段が合意されなければ幻に終わる。コミュニティのレベルで、またすべての参加組織において、データを集め、いくつかの指標に基づいて一貫して成果を測定すれば、すべての活動の足並みが揃うだけでなく、参加者が互いに責任を負い、互いの成功・失敗から学ぶことができる」^{xxiii}

これはCIの最もよく知られた要素の1つを簡潔に述べています。CIに取り組む人たちが全体として取り組んできた最大の社会実験です。

5年後、私たちは共有された測定システムのあり方について多くの発見をし、まだまだ道半ばであると結論づけました^{xxiv}。最大の発見の1つは、それをもっと大きな学習・評価システムの一部と見なせば、CIに関わる人たちは、共有の測定システムをもっとうまく活かすことができるということです。

1980年代～1990年代のゼネラルモーターズ（GM）とトヨタの成果の測定手法の違いを例

にとりましょう。GMはデータやレポートへの依存度が高い企業で、高度なシステムを使って経営幹部向けの分厚いレポートの作成や分析を行っていました。他方、トヨタの経営はデータを絞り込み、学習を重んじるもので、数少ない指標、リアルタイムのフィードバックループ、現場レベルの意思決定を重視していました^{xxv}。両社の業績差はこのところ縮まっていますが（トヨタの誇る品質管理が低下したせいもあります）、研究者やビジネスリーダーは、トヨタのほうが一貫して業績がよかったのは評価・測定プロセスの違いにあると考えています。

しっかりとした学習・評価プロセスは、コミュニティ全体の変革取り組みにおいてはさらに重要です。比較的定型的な性質を持つ自動車の製造ラインとは違い、社会変革者は社会的問題の根底にあるダイナミックで複雑なシステムを変えようとしています。彼らが望むのは次のような変化を捉える測定システムです。(a)自らのセオリー・オブ・チェンジや戦略上に設定した様々なアウトカムについて、リアルタイムのフィードバックを提供すること、(b)管理しやすいものであること、(c)しっかりとしたセンスメイキング（意味づけ）や意思決定のプロセスがあること、(d)変化を続ける戦略と共に進化できるものであること。CIに関わる人たちは「何を測定すべきか、測定できるか」と考えて測定システムの共有を焦ることがあります。残念ながら、戦略的学習の基礎をまず築かないと、面倒かつ無駄で苛立ちの募るプロセスに没頭した挙句、役立つデータがほとんど生まれえないという結果に陥ります。

コミュニティからホームレスをなくそうとする10年計画の多くにも、その点がよく表れています。これらの計画では、比較的緻密に構成されたホームレス管理情報システム（HMIS）が利用されていました。これは1つには「ハウジングファースト（住宅第一）」の理念が確立しており、その分野においてかなり注目し値するアウトカムを設定しているからです。また、この計画に関わるほとんどのグループが、データに基づいて戦略全体を決めるプロセスを整備しています。これらは「ハウジン

「グファースト」モデルへの適応につながるだけでなく、ホームレス防止のまったく新しいモデルを開発する必要性を多くの人に認識させました^{xxvi}。コミュニティをベースにしたホームレス撲滅の努力は、戦略的な学習とデータ利用の良きお手本です。

戦略的な学習アプローチでは、共有の測定システムを中心に据えるのではなく、あくまでプロセスの一要素と見なします。そしてこの考え方にちゃんとシフトしていくことは、そんなに難しいものではないはずです。変化を測ることが戦略的な学習の一部にすぎないということがわかることは、長年コミュニティづくりに関わってきたリーダーたちにも受け入れられるでしょう。また、重要な成果の測定指標を確立したいと考える評価者にも歓迎されるでしょう。社会変革者はフィードバックを棚に追いやることなく、むしろ活用するはずで

幸い、CIの取り組みに戦略的な学習を採り入れるための土台はできあがってきています。この手法のパイオニアであるアトランティック・フィランソロピーズと評価イノベーションセンターは、ウェブサイト上で数多くのツールや事例を公開しています。FSGは、戦略的な学習システムの構築に関する、総合的で使いやすい確かなリソースを生み出しています。次世代のCI実務家はこれらのフレームワークを活用し、適宜修正するとよいでしょう。

相互に強化し合う活動から、効果が最大になる活動の組み合わせへ

5つの要素のうち、「相互に強化し合う活動」は、私たちが特に評価している要素です。これは、個々の要素をまとめてさらに大きな力を生み出さなければならないというCIのあり方を見事に表現しています。

とはいえ、相互に強化し合う活動の重視には限界が2つあります。1つ目は、本来の意図とは違って、CIに関わる人たちが、成果を出す可能性が高い分野ではなく、協力しやすい分野を重視してしまう可能性があることです。この点をうまくとらえているのが2人の実務

家、ピーター・バウムガーデンとジョン・ブランチです。彼らは「コレクティブインパクトかコレクティブブラインドネスか」という論考で次のように述べています。

「協働のメリットに疑問はないが、競争に『コレクティブインパクト』が加わると、協調的でありながら見当違いの取り組みにつながることが多い」^{xxvii}

CIに関わる人たちは、協働の先にあるものを見据え、「より効果を生み出す」変革機会を重視する戦略に注力しなければなりません。それには、次の2点に全力で取り組む必要があります。1つは、変えようとしている複雑なシステムを体系的に理解すること、そしてもう1つは、変化を生み出すための知識、ネットワーク、リソースをコミュニティの当事者たちがどこに持っているのかを現実的に見極めることです^{xxviii}。これら2点が交わり、効果を最大化できる「スイートスポット」を見出すのは、簡単なことではありません。

貧しい家庭向けのばらばらなプログラムを、もっと総合的で調整のとれた利用しやすいサービスで置き換えようと努力している、何千ものCI実践者・関係者に尋ねてみるとよいでしょう。最も一般的で実現可能性が高い戦略は、サービスをワンストップで提供することと、ケースマネジメント手法の2つです。比較的実行しやすい上に、「ワンストップサービスの実施に際して資金や権限、勢力範囲を放棄する必要がありません」^{xxix}。しかし同時に、あまりレバレッジが効かず、効果が低いこともわかっています。1カ所でサービスを受けられ、支援者たちにサポートしてもらえるのはメリットですが、プログラムの大半は様々な法律や決まりの関係で柔軟な対応が困難で、画一的なサポートしか提供できません。さらに、調整がうまくとれていないため、利用するのに時間がかかって大変です。ほぼ例外なく、これらの戦略は貧しい家庭の状況を改善するには至っていません。より効果を生み出す、レバレッジの効いた戦略とは、政策立案者や資金提供者がプログラムのデザインを、地元や地方の組織や団体に任せ、システムレベルのアウトカム（個別でばらばらのア

ウトカムではない) をもたらすために、自分たちの活動や成果において、彼ら自身が当事者として落とし前をつけるようにしておくことです。こうした施策は総合的で柔軟性がある質の高いサービスにつながり、課題を抱える家族の支援などにも成果もあげやすくなる一方で、手間がかかり、権限やリソースの移行を必要とするため、システム内の人々から絶えず抵抗があるのも事実です^{xxx}。

相互に強化し合う活動を重視することの2つ目の限界は、共通の目標の達成を考えたときに、CIに関わる人たちが時に独自の(場合によっては競合する)道筋をたどる必要があるとしても、それが良しとされないとされているのではないかということです。例えばオレゴン州ティラムック郡の場合、保健機関、教育団体、宗教慈善組織がティーンエイジャーの妊娠をなくすという共通の願いを決定しました。しかし共通の「戦略」に合意することはできませんでした。そのため、それぞれが独自路線を進んだのです。公衆衛生推進派は安全なセックスを奨励し、教育者は性知識を高めることを重視し、宗教組織は禁欲を説きました。こうした活動が積み重なった結果、ティーンエイジャーの妊娠は10年で75%も減りました^{xxxi}。弱い立場の家庭やティーンエイジャーのさまざまなグループに対して、さまざまな戦略がさまざまな成果をもたらしたのです。

社会変革者が自分たちの対応しようとしている問題の性質をはっきり把握していない時は、さまざまな異なる方法をとるのがとりわけ効果的です。こうした状況では、多様なアプローチを展開するのが理にかなっています。ウォータールー地域の貧困レベルをカナダで最低の水準にまで下げようとした先駆的なCIプロジェクト「オポチュニティーズ 2000」では、各NPOが協力して、貧困削減の革新的手法に投資するための基金づくりを推進しました。次に彼らは競争入札を通じて基金の利用を願い出て、多くのNPOがさまざまな提案を行いました。その結果、カナダ初の貧しい労働移民向けヘッドハンティングサービス、同じくカナダ初の個人開発口座など、幅広い革新的

施策が生まれただけでなく、1,600近い低所得世帯の月収も増加しました^{xxxii}。

複雑なシステムのマネジメントに関する世界的エキスパートだったブレンダ・ツィンマーマンは、成功する社会変革者の大きな特徴の1つは「協調と競争をミックスさせる」タイミングと方法を心得ていることだ、と結論づけました^{xxxiii}。これは、「協働こそ常に最善の対応である」という社会通念とは真っ向から対立します。それゆえ、ここで語っているコレクティブインパクト3.0の重要な要素を理解することは難しいかもしれません。「相互に強化し合う活動から、効果が最大になる活動の組み合わせへ」は、ただ協調を重んじるのではなく、より効果を生み出す戦略に重きを置き、参加者が状況に応じて関係性を引き締めたり緩めたりすることを許容しています。

活動をサポートする組織から、変革プロセスを支える環境・仕組みづくりへ

CIの第5の要素であるバックボーン組織は、経験豊かなコミュニティ構築者や変革者に温かく受け入れられました。

「コレクティブインパクトの創出・管理には、取り組み全体を支えるためのスキルを備えた組織とスタッフが必要である。調整には時間がかかるが、参加組織はいずれも時間の余裕がない。サポートインフラがなくても協働が起きると考えるのは、それが失敗する理由として最もよく見られるものの1つである」^{xxxiv}

このシンプルな記述に、コミュニティ構築に携わる者が1960年代以来述べてきた主張を改めて読み取ることができます。すなわち、組織や部門の境界を越えたコミュニティ変革の仕事は中心に置かなければならないというものです。これにより、日常的な協働への目配りを業務とする仲介機関や調整機関により多くのリソースをあてがうことが正当化されます。CIをあからさまに批判する者も、このフレームワークに促されて、実務家や資金提供

者がこの支援確保のために時間や労力、資金をさらに投入したことを認めています^{xxxv}。

バックボーン組織の必要性が強調されることによって、コミュニティ変革に必要なインフラに対する理解も深まりました。これには、バックボーン組織が果たすことのできる多様な役割（ビジョンや戦略創出の支援、資金の調達、政策の推進など）や、それらを支えるのに必要なガバナンス構造、資金モデル、リーダーシップスタイルの精緻化も含まれます^{xxxvi}。このように理解が進んだことは、わずか5年で実践面が大きく前進したことを表しています。

間違いもたくさん

バックボーン組織が改めてもてはやされる中で、CIの実務家は間違いをたくさん犯しています。

多くの事例で、人々はバックボーン組織に関わる範囲を取り違えています。本来はただ、必要な各種機能を果たす組織を1つまたは複数指名し、場合によって追加の財源を渡すことを意味するのに、専門的な組織をゼロからつくれという提言だと理解されてきました。すると、新しい法人の設立・管理に多大な時間や労力が投じられることがあります。また、有力な組織が変革の取り組みに責任や当事者意識を感じなくなるリスクも高まります。「あの新しい組織に仕切ってもらおう」というわけです。

あるいは、さまざまな課題（貧困、ホームレス、幼児の能力開発など）に取り組む善意のCIリーダーが、自ら小さなサポートグループをつくった事例もあります。これによって、サポートに利用できる限られた人材や資金が拡散してしまいました。さらに、縦割りの弊害が強まり、それぞれの「領分」を越えた共同行動が妨げられています。

タマラックのスタッフは今後のCI 3.0論文で、バックボーン組織に関わるこうした――そしてそれ以外の――誤りを検討していきます。

これらは変革の「アウターゲーム（行動を整えること）」に相当しますが、次世代のCI実務家は、自己変革という「インナーゲーム（心を整えること）」でCIに関わる人たちを支援するための「強くしなやかな環境・仕組み」づくりに注意を向ける必要があります。簡単に言うと、このような環境・仕組みがあれば社会変革者は、

「CIに関わる人たちの変えようとするシステムに対する理解、システム内の他者との関係、行動の意思を転換することができる。このような環境は、CIに関わる人たちが安心安全な場にいるという感覚を抱くと同時に、一定の重圧や軋轢も感じながら、難しい仕事に臨むことができる空間が確保される」^{xxxvii}

強くしなやかで許容力の高い環境・仕組みを築くには、サポート体制のさまざまな側面に注意を払う必要があります。重要なものを以下に挙げます。

- 資金提供者や支援者の他、その問題をめぐる分野横断的なリーダーシップに資するサポート体制など、多様な手段を動員すること。
- CIに関わる人たちがまったく新しい行動方法を受け入れるために必要な、自己変革という内面の変化（自身のメンタルモデルや文化的／感情的バイアスの発見・排除など）を促すこと。
- 参加者同士の信頼や共感を醸成し、彼らが自由に意見を共有し、激しく議論し、力の差を制御できるようにするための手順。
- コミュニティ変革の多くのジレンマや逆説――例：長期的なシステム変革に関わりながらも短期的な成果を求められる――を創造的な緊張感として活用し、厄介な課題を無理やり抑え込むのではない解決法を人々に

探求させること。

- 学習の勢いや、やる気にムラが当然起こる中で、次の一步を踏み出せるように、タイムリーにちょっとだけ背中を押してあげること。

変革の環境づくりの重要性は、どれほど強調してもしすぎることはありません。カリスマ的リーダーシップ、技術的な専門知識、さらには資金提供よりも重要だという主張もあれば^{xxxviii}、このように必要不可欠な「ソフトなもの（スキル）」は、調査、計画、プログラム設計といった「ハードなもの（スキル）」よりも身につけづらいとの主張もあります。ピーター・センゲは次のように述べます。

「コミットメントは強要できない。できるのは、背中を少し押し、ヒントを与え、お手本を提供することである。環境をつくることで影響をもたらすのだ」^{xxxix}

アルバータ州の「エネルギー未来研究所」は、そのような環境をつくるのがいかに有意義かを実証しています。これは原油や天然ガス主導で輸出中心の同州のエネルギー部門が、経済的に活性化し、社会的に公正で、環境的に持続可能な「低炭素の未来への移行を加速させる」のを支援する取り組みです。設計チームは活動の基礎を築くために多大な時間と労力を費やしました。

- エネルギーシステムをめぐる二極化した議論（「経済か環境か」「資源開発か地域社会の福祉か」など）において、徹底した中道的立場を築くという正式なコミットメント。
- 5つの多様な組織——エネルギー企業、政府の主要部門、評判のよい2つの環境NGO、先住民のリーダーシップに関する専門知識を高めている優れたリーダーシップ開発機関——から成るバックボーン集団の設立。
- エネルギーシステムの現関係者の多様な価値観、関心、視点の縮図であ

る参加者たちを集めた「システム全体の代表チーム」の設置と、彼らの組織、ネットワーク、幅広い大衆の巻き込み。

こうして基礎を築いたバックボーンチームは、研究所に関わっている人たちがエネルギーシステムや自分自身、他の参加者についてもっと知るための環境を生み出すべく尽力しました。(1) 研究員たちに「突っ込んだインタビュー」を行って、エネルギー転換に対する希望や願い、恐れをあぶり出し、(2) 困難な問題に対する人々の見方を形づくる社会的・政治的物語や、他の意見への共感のしかたについて構造的インタビューを実施し、(3) エネルギーシステムのさまざまな部分を下からの目線で検討するための学習プロセスや、同じシステムを上から俯瞰するためのシステムマッピングセッションを支援し、(4) 口にしばしば話をさせる（例：アルバータ州の人々は低炭素の未来においても今の生活水準を維持できるか？）ための対話を積極的に推進しました^x。

強くしなやかで、許容度の高い環境を築くとのコミットメントは効果を発揮しました。関係者たちはある主要紙に署名論評を掲載し、既に進行中のエネルギー転換を（許容するというよりも）実現するための分野を越えたりリーダーシップを唱えました。「エネルギーシステム革新への11の道筋」を示したビジョン文書を策定しており、これを州内のさまざまなネットワークや組織でテストした後、さらなるアップグレードを予定しています。現在、10余りのチームが、画期的な技術や政策、研究所の有望プロジェクトのポートフォリオで構成されるビジネスモデルをテストするためのプロトタイプを開発中です。あるサステナビリティ活動のベテランは次のように述べています。「この多様な集団のコミットメントや進捗状況は、ただただ目をみはるものがあります」^{xi}

ビジネスリーダーとして高い評価を受けるビル・オブライエンは「介入が成功するかどうかは、介入者の内面に左右される」と言います^{xii}。同じように、次世代のCIプロジェクトの成否は、バックボーン組織が強くしなやか

で許容度の高い環境を作り、それを支えに、参加者が厄介な社会的課題に立ち向かう際に問題を深く掘り下げられるかどうかにかかっています。

結び

CIの取り組みが困難な社会課題に、深く幅広い持続的な影響を及ぼせるかどうかは、まだ結論が出ていません。アスペン研究所の「コミュニティ変革円卓会議」の一流研究者たちは、包括的なコミュニティプロジェクトを20年間研究する中で、次のように結論づけました。政策やシステムの変革には数多くの成功例、そして革新的なプログラムが存在するが、「子どもや家庭の福祉の幅広い変革、地域の貧困率の削減を果たすことができたプロジェクトはほとんど見られない」^{xiii}。

CIのフレームワークは、コミュニティ変革という長年にわたる困難な取り組みに新たな生命を吹き込みました。またそのおかげで、変革に新しく意欲を燃やす人たちの数も劇的に増えています。それでも、大きなインパクトを与えた模範例（メディスンハットがホームレス撲滅に成功、シンシナティ周辺で学業成績が少しずつだが着実に向上など）は、まだまだ例外にすぎません。

この次世代のコミュニティ変革努力が成功するかどうかは、ある意味、CIに関わる人々が当初のCIのフレームワークのわずかな改善で満足しないことにかかっています。コミュニティ変革には何が必要かという継続的な学びに基づいて、CIの手法をアップグレードし続けることにチャレンジしなければなりません。CIへの取り組みは今も、そしてこれからも、終わりになき挑戦なのです。

私たちは本稿で、CI 3.0の枠組みの基本要素と思われるものを紹介してきました。私たちが何よりも言いたいのは、CIの取り組みは、CIに関わる人たちがムーブメントを作るという視点で活動すれば効果を発揮しやすいということです。責任感や影響力のあるリーダーが20人から40人程度集まったとしても、自分たちだけで問題に立ち向かい、揺るぎない変革

を成し遂げることはできません。コミュニティ全体が一番の高みを目指し、安全、豊か、包摂的かつ持続可能なコミュニティを築くために必要なシステム——そして自身の振る舞い——を変革しようとするのが重要であり、全コミュニティが責任を持って活動に参画し、投資を行う必要があります。

これはまだ始まりにすぎません。次回以降、以下のような点についても提案していく予定です。

- CIの前提条件
- CIの各フェーズ
- CIの実践原則
- カギとなる実践（ガバナンス、評価システムの共有など）

皆さんも同じことをしてはいかがでしょうか。コミュニティ変革を確実に成功させる方法はありませんが、成功の可能性を高める効果的な発想や実践のパターンは存在します。通常よりも少し不安定で、混乱し、心配が多そうな世の中にあっては、全員が総力を挙げてそうしたパターンを発見、形成、共有する必要があります。そうすれば、メディスンハットの地元紙に掲げられているような見出しが、あなたのコミュニティにも見られるようになるはずです。

ABOUT THE AUTHORS

Mark Cabaj



Mark is President of the consulting company From Here to There and is a Tamarack Institute Associate. Between 1997–2000, Mark was the Coordinator of the Waterloo Region's Opportunities 2000 project, an initiative that won provincial, national and international awards for its multi-sector approach to poverty reduction. He served briefly as the Executive Director of the Canadian Community Economic Development Network (CCEDNet) and was the Executive Director of Vibrant Communities Canada (2002-2011).

Mark's current focus is on developing practical ways to understand, plan and evaluate efforts to address complex issues

also the Director of the Hamilton Roundtable on Poverty Reduction, which was recognized with the Canadian Urban Institute's David Crombie Leadership Award in 2009.

Liz Weaver



Liz is passionate about the power and potential of communities getting to impact on complex issues. Liz currently leads the Tamarack Learning Centre, providing strategic direction for the design and development of learning activities. Previously, Liz led the Vibrant Communities Canada team at Tamarack, assisting place-based poverty reduction tables across Canada to grow their impact. Liz was

ABOUT TAMARACK INSTITUTE

Tamarack is a connected force for change. We believe that when we are effective in strengthening community capacity to engage citizens, lead collaboratively, deepen community, and innovate in place, our collective impact work contributes to building peace and a more equitable society. Learn more at www.tamarackcommunity.ca.

ⁱ Kania, J. and Kramer, M. 2011. Collective Impact. Stanford Social Innovation Review. Retrieved from: http://ssir.org/articles/entry/collective_impact

ⁱⁱ Wolff, Tom. April 8, 2016. Ten Places Where Collective Impact Gets It Wrong [Blog Post]. Retrieved from: <http://www.gicpp.org/en/resource.php?issue=21&resource=200>

ⁱⁱⁱ Carson, Emmett. October 31, 2012. Rethinking Collective Impact [Blog Post]. Retrieved from: http://www.huffingtonpost.com/emmett-d-carson/rethinking-collective-imp_b_1847839.html

^{iv} See blogs by Tynesia Boyea Robinson, retrieved from: <http://www.gicpp.org/en/resource.php?issue=21&resource=200>; Schmitz, Paul. 2014. The Culture of Collective Impact [Blog]. Retrieved from: http://www.huffingtonpost.com/paul-schmitz/the-culture-of-collective_b_6025536.html

^v Holmgren, Mark. 2015. Collective Impact: Watch Out for the Pendulum Swing and Other Challenges. [Blog]. Retrieved from: http://tamarackcci.ca/files/collective_impact_watch_out_for_the_pendulum_swing_and_other_challenges.pdf

^{vi} <http://collectiveimpactforum.org/blogs/51306/advancing-practice-collective-impact>

^{vii} Harwood, Rich. 2014. "Putting Community in Collective Impact: Five Characteristics of Civic Culture that Collective Impact Efforts Must Address." Stanford Social Innovation Review; Jolin, Michele, Paul Schmitz and Will Seldon. 2010. Needle-Moving Community Collaboratives: A Promising Approach to Addressing America's Biggest Challenges. The Bridgespan Group; Connor, Joseph A and Stephanie Kadel-Taras. 2003. Community Visions, Community Solutions: Grantmaking for Comprehensive Impact. St. Paul, MN: Amherst Wilder Foundation.

^{viii} Etmanski, Al. February 11, 2016. Eight Questions for Thinking and Acting Like a Movement. [Blog Post]. Retrieved from: <http://aletmanski.com/impact/eight-questions-for-thinking-and-acting-like-a-movement/>

^{ix} Strive Cincinnati. 2014-15 Partnership Report. http://www.strivepartnership.org/sites/default/files/kw_partnership_rpt1014_v11_0.pdf

^x See Etmanski.

^{xi} Welcome to the End Poverty Edmonton Movement. Retrieved from: <http://www.endpovertyedmonton.ca/news-blog/2015/9/18/welcome-to-the-endpovertyedmonton-movement>

^{xii} <http://www.fsg.org/projects/collective-impact-approach-delivers-dramatic-results-new-yorks-juvenile-justice-system>

^{xiii} <http://www.tamarackcommunity.ca/latest/brenda-zimmerman-at-the-collective-impact-summit>

^{xiv} More Hamilton employers pledge to pay workers \$15 per hour. CBC. June 26, 2015. Retrieved from: http://www.huffingtonpost.com/emmett-d-carson/rethinking-collective-imp_b_1847839.html
<http://www.cbc.ca/news/canada/hamilton/economy/more-hamilton-employers-pledge-to-pay-workers-15-per-hour-1.3129929>

^{xv} <http://aletmanski.com/impact/eight-questions-for-thinking-and-acting-like-a-movement/>

^{xvi} Hanleybrown, Fay, Kania, John and Mark Kramer. 2012. Channelling Change: Making Collective Impact Work. January. Stanford Social Innovation Review. Retrieved from: http://ssir.org/articles/entry/channelling_change_making_collective_impact_work

^{xvii} Kania, John and Mark Kramer. 2015. "The Equity Imperative in Collective Impact." Stanford Social Innovation Review. Retrieved from: http://ssir.org/articles/entry/the_equity_imperative_in_collective_impact

^{xviii} Retrieved from: <http://tamarackcci.ca/blogs/larrygemmel/jay-connor-collective-impact-summit>

^{xix} Weaver, Liz and Anne Makhoul. 2009. Making Hamilton the Best Place to Raise a Child. Ottawa, ON: The Caledon Institute. <http://www.caledoninst.org/Publications/PDF/760ENG.pdf>

^{xx} Farias, Chris. (2013, March 13). What is Hamilton's Brand? Hamilton Spectator.

^{xxi} Reilly, Emma. (2010, October 18). Voters Target Poverty, Not Stadium. Hamilton Spectator. Retrieved from: <http://www.thespec.com/news-story/2112136-voters-target-city-poverty-not-stadium/>

- xxii Piller, Charles and Doug Smith. December 16, 2007, Unintended Victims of Gates Foundation Generosity. Los Angeles Times. Retrieved from: <http://articles.latimes.com/2007/dec/16/nation/la-na-gates16dec16>
- xxiii <http://www.collaborationforimpact.com/collective-impact/shared-measurement/>
- xxiv Look for an upcoming article, The Fall and Rise of Shared Measurement, that will be announced in Tamarack's *Engage!* newsletter in late 2016.
- xxv Robin Murray, a well-known industrial economist and professor at the University of Sussex, explored during his participation in a jury-assessment evaluation, facilitated by Mark Cabaj of the Community Opportunities Development Association, the organization that preceded the Tamarack Institute, in 1995.
- xxvi <http://homelesshub.ca/blog/what-are-limitations-housing-first>
- xxvii Boumgarden, Peter and John Branch. 2013. "Collective Impact or Coordinated Blindness." Stanford Social Innovation Review. Retrieved from: http://ssir.org/articles/entry/collective_impact_or_coordinated_blindness
- xxviii See Strohm, David Peter. 2015. Systems Thinking for Social Change: A Practical Guide for Solving Complex Problems, Avoiding Unintended Consequences, And Achieving Lasting Results. White River Junction, Vermont: Chelsea Green Publishing.
- xxix Schorr, Elizabeth. 1998. Common Purpose: Strengthening Families and Neighborhoods to Rebuild America. New York, NY: Anchor Books. Page 315.
- xxx See Schorr.
- xxxi Retrieved from: <http://raguide.org/a-successful-turn-the-curve-strategy-how-tillamook-county-oregon-did-it/>
- xxxii McNair, Don and Eric Leviten Reid. 2002. Opportunities 2000: Creating Pathways out of Poverty. Waterloo, ON: Lutherwood Community Opportunities Development Association.
- xxxiii Zimmerman, Brenda, Lindberg, Curt and Paul Plsek. 2008. Edgware: Insights from Complexity Science for Health Care Leaders. VHA Incorporated.
- xxxiv Kania and Kramer. http://ssir.org/articles/entry/collective_impact
- xxxv See Wolff, 2016.
- xxxvi Turner, Shiloh, Merchant, Kathy, Kania, John and Ellen Martin. 2012. Stanford Social Innovation Review. Retrieved from: http://ssir.org/articles/entry/understanding_the_value_of_backbone_organizations_in_collective_impact_2
- xxxvii Kahane, Adam. 2012. Transformative Scenario Planning: Working Together to Change the Future. 2012. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- xxxviii Corcoran, Rob. 2010. Trust Building: An Honest Conversation on Race, Reconciliation and Responsibility. London: University of Virginia Press.
- xxxix https://www.goodreads.com/author/quotes/21072.Peter_M_Senge
- xl <http://energyfutureslab.com/>
- xli Personal communication with one of the authors, May 2016.
- xlii <http://dainedunston.com/the-success-of-the-intervention/>
- xliii Kubisch, Anne, Patricia Auspos, Prudence Brown and Thomas Dewar. 2010. Community Change Initiatives from 1990-2010: Accomplishments and Implications for Future Work. Federal Reserve Bank of San Francisco. Community Investments. Spring. Volume 22, Issue 1: 8 - 12.

Copyright © 2016 by **Tamarack Institute**
tamarackcommunity.ca

■ 日本語翻訳版は本稿の著者から承諾を得て、2018年度日本財団の助成を受けて作成したものです。
オリジナルの論文はこちら↓
https://cdn2.hubspot.net/hubfs/316071/Events/Multi-Day%20Events/Community%20Change%20Institute%20-%20CCI/2016%20CCI%20Toronto/CCI_Publications/Collective%20Impact%203.0%20Liz%20Weaver%20Mark%20Cabaj%20Paper.pdf

[監訳者]

特定非営利活動法人 ETIC. ソーシャルイノベーション事業部
マネージャー 番野 智行

特定非営利活動法人 日本ファンディング協会 社会的インパクトセンター
ディレクター 清水潤子

Supported by  日本 THE NIPPON
財団 FOUNDATION