

Deloitte.

デロイトトーマツ



コレクティブ・インパクト・グラフィーという考え方

ーコレクティブ・インパクトの実践に重要な7つの要素ー

コレクティブ・インパクト・グラフィーという考え方 ーコレクティブ・インパクトの実践に重要な7つの要素ー

近年、コレクティブ・インパクトの実践に取り組む企業や団体が増加しつつあります。一方で、コレクティブ・インパクトは比較的新しい枠組みであり、既存の枠組みでは適切にその成果が測れない可能性があります。本稿では、一つの手法として、「コレクティブ・インパクト・グラフィー」をご提案します。

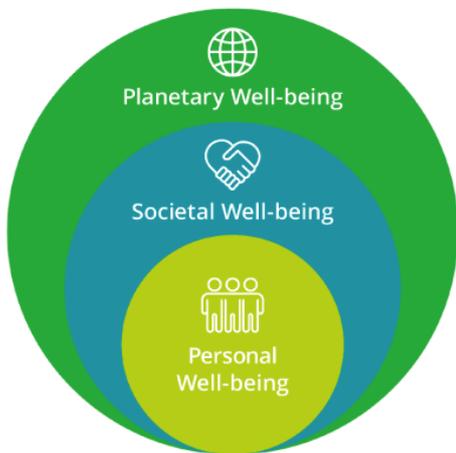
コレクティブ・インパクト・グラフィーについて

コレクティブ・インパクトは、様々なプレイヤーが協働して社会課題解決に取り組むための一つのスキームであり、協働の効果を最大化するための枠組みです。デロイト・トーマツ ウェルビーイング財団では、コレクティブ・インパクト促進のため、複数の団体が協働して実施する社会的意義の大きい課題解決への取り組みを支援しています。

こうしたコレクティブ・インパクトへの取り組みは日本ではまだまだ多くはなく、その評価の枠組みも十分に議論されつくしていない状況です。また、1つの団体で行う社会課題解決と異なり、様々な団体や個人がかかわって実現するものであることから、その評価の枠組みについても多面的であることが必要になってきていると考えています。

本稿においては、コレクティブ・インパクトの成果を考えるにあたって、どのような観点が重要か、成果のみならず多様なステークホルダーが協業に向けて動いていくプロセスをどう捉えるのか、という点について、考えたいと思います。





はじめに

デロイトトーマツウェルビーイング財団（以下、「DTWB」という）は、公益の増進を図る事業に対する寄付・助成事業を行っています。具体的には、人のWell-beingの向上に直接関わる教育・スキル開発・就業機会創出に加え、その基盤にある地域課題解決支援、災害復興支援、途上国支援、スポーツ交流支援、人権問題解決支援、Diversity, Equity & Inclusion支援、環境問題解決支援、およびその他の公益の増進を図る事業に対する寄付、助成事業、社会課題解決事業を行っています。

2021年から「コレクティブ・インパクトによる社会課題解決の推進」助成事業は、「個人と社会」のWell-beingの向上に直接かかわる教育・スキル開発・就業機会創出を中心とした社会課題解決を担う事業を対象とした「Societal Well-being助成枠」と、「個人と地球環境」のWell-beingの向上にかかわるサーキュラーエコノミー、カーボンニュートラル、紛争や災害による環境破壊への対応といった社会課題を担う事業を対象とした「Planetary Well-being助成枠」を設け、企業・NGO・NPO等の複数の団体からなる共同体への助成を行う事業を開始し、今年で第3回を迎えました。

（下部「プロセスの重要性」に続く）

的インパクト評価手法においては、課題解決の初期段階に構築したロジックモデル（ツリー）は容易に変更を強いられるタイミングがあります。

NPO/NGO等は、そのような流動的な情勢の中で、固定された結果指標による成果の可視化を求められる状況があり、成果が思うように創出できなかったと評価されることがしばしばあります。そうした固定型評価モデルは、そこに携わる人々の気持ちと成果をきちんと反映できていません。

DTWBはこのような背景のもと、社会課題の解決を一人に任せるのではなく多くの人々が主体者となり、課題解決をサステナブルにしていくこと、活動による30年後の最終的な結果やインパクトの数を求めるのではなく、今・現在における協調・協業のプロセスにおいて日々生まれている社会的な価値に目を向ける必要があるのではないかと考えます。つまり、結果指標ではなく、今こそコレクティブ・インパクトをもたらすプロセス指標に注目するのです。

デロイトトーマツグループの礎となった等松・青木監査法人の設立にあたり、1969年、創始者の等松農夫蔵氏は、『個我を脱却して大乘に附こう』の精神のもと、それまで個々で経営していた多くの会計事務所に対し、皆で結束して力を合わせ、高い理想の実現に邁進しようと呼びかけました。より大きな理念を達成するために、より多くの人々・団体が集まることでコレクティブなインパクトを生み出す精神は、我々の助成事業にも深く根付いています。

結果指標ではなく、今こそコレクティブ・インパクトをもたらす「プロセス」に注目すべきです

プロセスの重要性

助成事業を立ち上げる当初、社会課題の解決に直面するNPO/NGO等是我々に何を求めているのか、我々は社会変革の仮説として何を社会に訴えるべきかを検討すべく、財団やNPO/NGO等の関係者へヒアリングを実施しました。

その中で、我々が生業にしてきたビジネス領域と異なり、社会課題解決・成果の創出は一朝一夕でできるものではないということに改めて気づかされます。それら中長期的な課題解決の方法のひとつに、社会的インパクト評価が挙げられます。長期的に描く達成イメージに対して、短期・中期・長期のアウトカムを整理し、逆算する形で活動による足元の成果を見る手法が主流になりつつあります。

しかしながら、社会課題解決に向かう道りは長く、その道りは不確かなものです。課題解決を進める中ではプレイヤーが変わったり、課題解決の方法論が変わったりと常に流動的です。これまでの社会

2023年で第3回目の助成事業を迎えましたが、助成事業を実施し、助成先団体と対話する中で、プロセスに着目する重要性を改めて認識しています。ある助成先からは、助成期間に、何の成果も出せていないのではないかと相談を受けたことがありました。結果指標のみにフォーカスしてしまうことで、本来彼らの活動を応援していく立場である資金の出し手が、社会課題を解決する当事者の心理を圧迫してしまっているケースが世の中で多数発生しているのではないかと気づかされる場面がありました。

また、DTWBとしてコレクティブ・インパクトに着目することでお金の出し手としての意識が変わりつつあります。寄付や助成は企業活動への投資とは異なります。支援の出し手と受け手が、互いに課題解決に向かい対等な関係性にいるためには、共感に基づく純粋な支援の気持ちや、社会的寛容性、支援先を信じる気持ちに立ち戻る必要があるのではないのでしょうか。今までとは違う目線で、DTWBはNPO/NGOの活動を支援していきます。DTWBとしてその目線を内にもつだけでなく、発想の転換を世の中に問うていきたいと思えます。

コレクティブ・インパクトとは

コレクティブ・インパクトの概念

コレクティブ・インパクトは、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』（以下、SSIR）で提唱されたコンセプトです。

この手法は、社会を変えるコラボレーションとして従来主流であった方法論とは全く異なる方法論として、社会・環境問題に取り組む実践者たちに大きな影響を与えました。

2011年に発表された上記の論文において、筆者たちはコレクティブ・インパクトを次のように定義しています。

「コレクティブ・インパクトとは、異なるセクターから集まった重要なプレーヤーたちのグループが、特定の社会課題の解決のために、共通のアジェンダに対して行うコミットメントである」

コレクティブ・インパクトを構成する5つの要素

Kania & Kramer (2011)による「Collective Impact」では、コレクティブ・インパクトの成功を促進する5つの要素を定義しています。これらは他の種類のコラボレーションには見られない特徴であり、これらが揃うことによって真の連携が生まれて力強い成果がもたらされるとされています。

1. 共通のアジェンダ (Common Agenda)

ステークホルダー全員が変化のビジョンを共有し、状況について共通認識を築き、合意した活動を通じてともに課題解決に取り組む。

2. 共通の測定システム(Shared Measurement)

ステークホルダー全員のデータ収集と成果測定を定期的実施し、活動全体の方向性を維持し、相互にアカウンタビリティを果たす。

3. 相互に補強し合う取り組み(Mutually Reinforcing Activities)

活動は、各組織が独立して行うと同時に、相互に補強し合いながら協調的に実施され

なくてはならない。

4. 継続的なコミュニケーション (Continuous Communication)

多数のプレーヤー間で継続的かつオープンなコミュニケーションを行い、信頼関係の構築、共通の目標や動機の確認を行っていくことが必要である。

5. 活動をサポートするバックボーン組織 (Backbone Organization)

コレクティブ・インパクトを生み出してマネジメントしていくためには、活動主体とは別に、バックボーンとしてのスキルを備えた人材から構成される単体あるいは複数の組織が全体を支え、コーディネートしていく必要がある。

コレクティブ・インパクトの実践から見てきたもの

コレクティブ・インパクトの発表から10年の間に、アメリカ社会は政治的、経済的、社会的分断の深刻化を経験しました。そして2022年、SSIRによって、コレクティブ・インパクトに関する重要な定義の変更が行われました。新しい定義の中心には、エクイティが据えられました。

「コレクティブ・インパクトとは、集団やシステムレベルの変化を達成するために、ともに学び、連携して行動することによってエクイティの向上を目指す、コミュニティの人々とさまざまな組織によるネットワークである」

エクイティとは何か

SSIRによって提唱されている『エクイティ』の概念を紹介します。（以下、SSIR Japan(2023)より引用）

エクイティは、「公正さ」「公平性」などとも訳されますが、その本質は、社会的な構造が生み出した格差の解消を目指すことです。

エクイティとは、社会における機会や、結果としての現状、代表制における格差を体系的に評価し、これらの格差を重点的なアクションを通じて是正していくことで達成される、公平性と正義のことである。

これまで社会の周縁に追いやられてきた人々は、彼らを支援しようとする多くの個人や組織とはかけ離れた経験をしています。まずそのような事実気づくことが、エクイティを中心に据えるための第一歩とされています。

コレクティブ・インパクトのモノサシ

DTWBは、各共同体が取り組んでいるコレクティブ・インパクトの評価指標について議論するなかで、いくつかの疑問をもちました。例えば、既出の5つの要素以外にも考慮すべき要素はないか、取り組みの成果はどのように測定すべきか、といった点です。共同体のどのような取り組みを、どのように評価し測定するか、これは共同体を金銭的に支援するステークホルダーにおいてしばしばみられる短期的志向です。このような課題意識から、DTWBは、コレクティブ・インパクトの成果を可視化し、より本質的に測定・測定するためのよりよい方法論を模索しています。



参考文献：

John Kania, Mark Kramer. 『コレクティブ・インパクト』Stanford Social Innovation Review. 2011

SSIR Japan編. 第4版. 『スタンフォード・ソーシャルイノベーション・レビュー 日本版 04コレクティブ・インパクトの新潮流と社会実装』SSIR Japan. 2023

今主流のインパクト分析手法

「社会的インパクト評価」とは、「事業や活動の短期・長期の変化を含めた結果から生じた「社会的・環境的な変化、便益、学び、その他効果」を定量的・定性的に把握し、事業や活動について価値判断を加えること」を意味します。^{*1} 近年の、環境や社会への配慮を投資判断に組み込むサステナブルファイナンスの拡大が示すように、社会課題の解決に寄与したいと考える外部資金提供者が増加してきていることに伴い、投資が社会課題解決に与えた影響や効果を測定し可視化する「社会的インパクト評価」に対する関心が高まっています。

^{*2}

昨今の社会的インパクト評価手法は、ロジックモデルを使ったインパクトパス + 定量化で発展しています。すなわち、ある事業活動が何らかの変化を生み出すまでの因果関係をチャート形式（通常、アクティビティ（活動）→アウトプット（結果）→アウトカム（成果）→インパクト）という流れで示される）で論理的に示し、その上で生み出される変化をデータ分析・評価を通じて定量的に可視化するという手法です。^{*3} 特に近年では、単にその活動に何人参加したのか、受益者が何人であるか等の短・中期的な「アウトプット（結果）」や「アウトカム（成果）」に留まらず、その結果社会にどのような長期的・広範囲な変化をもたらしたかという

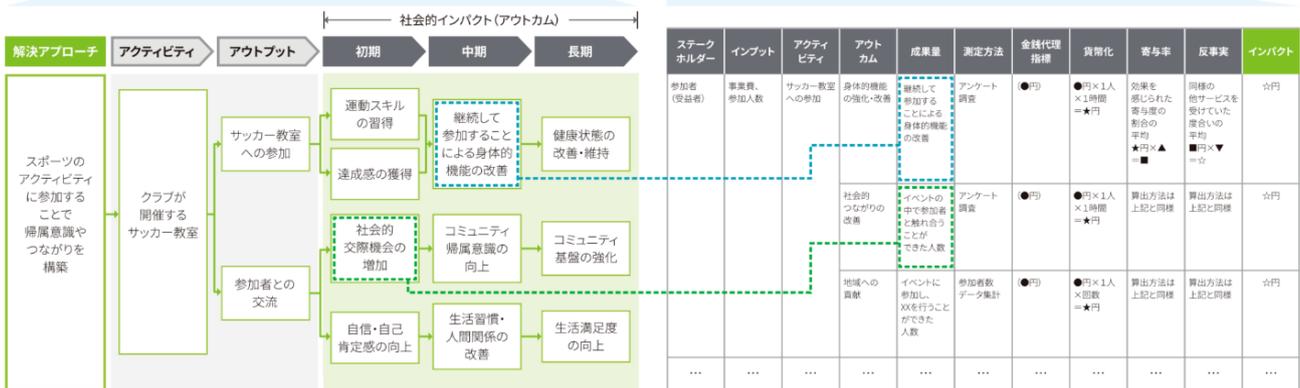
「インパクト」の可視化への注目が高まっています。近年日本でも「インパクト」を測る定量手法が発展しており、その代表例としては、「SROI評価（Social Return On Investment：事業を実施することにより生じる社会的・経済的・環境的变化を、市場価値に当てはめて貨幣価値換算することで、変化の価値を定量的に可視化する。詳細は下図^{*4}）」や、「ランダム化比較試験（RCT）」（ある事業活動がある場合（factual）と無い場合

（counterfactual）を無作為に分けたグループを比較してその事業活動が生み出した変化を測る）があります。後者のRCTについては、環境省の政策の効果検証としても採用されるなど、環境問題の分野での応用も始まっています。^{*5}

しかし、これらの既存のインパクト分析手法はほとんどが結果にフォーカスしています。前頁で述べた通り、「社会的インパクト」を生み出す過程で生まれる当事者の協調・協業そのものに視線を向けて価値を認め、人々が長期的に社会課題解決に取り組めるよう、外部の資金提供者もその活動のインパクトに対する見方を変えていくことが求められているのです。そこで、DTWBでは、コレクティブ・インパクトの成果を記述する手法として、「コレクティブ・インパクト・グラフィック」を開発いたしました。次ページ以降、その内容についてご説明します。

社会課題解決に向けた取り組みのアウトプット = 結果だけでなく、インパクト = 効果・影響の可視化が注目されています

SROI評価の6つのステップ



ステークホルダー	インプット	アクティビティ	アウトカム	成果量	測定方法	金銭代理指標	貨幣化	寄与率	反事実	インパクト
参加者 (受益者)	事業費、参加人数	サッカー教室への参加	身体的機能の強化・改善	継続して参加することによる身体的機能の改善	アンケート調査	●円	●円×1人×1時間 = ●円	効果を感知した参加者の割合の平均	同様の他サービスを受けたい割合の平均	☆円
			社会的つながりの改善	イベントの中で参加者同士の連絡がとれた人数	アンケート調査	●円	●円×1人×1時間 = ●円	算出方法は上記と同様	算出方法は上記と同様	☆円
			地域への貢献	イベントに参加し、XXを行うことができた人数	参加者数データ集計	●円	●円×1人×回数 = ●円	算出方法は上記と同様	算出方法は上記と同様	☆円

^{*1}： Social Value Japan 「社会的インパクトとは」 <https://socialvaluejp.org/impactassessment/>（2024年1月17日取得）
^{*2}^{*3}： 塚本一郎、関正雄「インパクト評価と社会イノベーション-SDGs時代における社会的事業の成果をどう可視化するか-」2020年
^{*4}： デロイトトーマツグループ「スポーツコンテンツが生み出す社会的インパクトの可視化」
<https://faportal.deloitte.jp/times/articles/000242.html>（2024年1月17日取得）
^{*5}： 国立環境研究所「2019年ノーベル経済学賞から考える「ランダム化比較試験（RCT）」について：環境政策を「検証」できる？」
https://www.nies.go.jp/social/navi/colum/topics_rct.html（2024年1月17日取得）



コレクティブ・インパクト・グラフィーの検討

DTWBでは、結果指標にとらわれず、そのプロセスとしてコレクティブ・インパクトの達成のために取り組む活動を評価することが重要と考えています。一方で、これまで見てきたように、現状のインパクト評価では結果指標が重要視され、コレクティブ・インパクトのプロセスは十分に評価されていないという現状があります。この解決のためには、実践団体の中に入り込み、その成果を把握する、エスノグラフィーに似た手法が求められると考えています。

そこで、DTWBでは、コレクティブ・インパクト助成に参加する団体様や、伴走者に対してインタビュー等を行い、どのようなモノサシが適しているのかを検討してまいりました。このコレクティブ・インパクトの実施団体に入り込み実態を記述する方法を、「コレクティブ・インパクト・グラフィー」と本稿では定義します。

「アプローチ」では、「多様な価値観をもつ主体の参画」と、「価値観をすり合わせた初期的な仮説」が重要です

コレクティブ・インパクトの創出過程は、登山パーティーで山を登っていく過程に似ています。皆で目標である山を目指して、お互いの得意なことを生かし、時には天候を見ながら、ルートを変更しつつ登っていくのです。それにはパーティーの中はもちろん、必要に応じて外とのコミュニケーションを得つつ、その活動をサポートする応援団の存在と、その応援を受け止めるリーダーの存在も必要不可欠です。DTWBでこの要素をまとめた結果、7つの要素に分けることができると考えました。

以降、7つの要素に当てはめながら、どのようにそれぞれの要素がコレクティブ・インパクトの創出につながっているのかを見ていきましょう。

■ アプローチ

多様な人の参画

コレクティブ・インパクトの創出のための最初のステップは、仲間集めです。これから目標の地点に向けて長いルートを歩いていくための仲間と、お互いの目標の地点や達成にかかる想いを話し合う中で、パーティーが結成されていきます。

この登山パーティーの中に、様々な得意分野を持つ人がいると、道中何があっても対処できる可能性が高まります。一人では達成できない状況も、パーティーの総力で乗り越えられるのです。

上記のように、コレクティブ・インパクトの創出のためのパーティづくりにおいては、多様な特徴や強みをもつ人々が参画し、それぞれの機能を補い

合うことが重要です。

アジェンダの仮設定

また、歩き始める前に、どの山をどこまで登るか、という目標についても仮で合意されていることが必要です。登る対象なくして、仲間を集めることはできません。コレクティブ・インパクトの言葉でいえば、アジェンダの仮設定です。

事例で確認していきます。DTWBが助成をさせていただいているInside-out Edu Projectでは、様々な人を巻き込み、コレクティブ・インパクトの創出を実践されています。プロジェクトの中では、「個人に起因しないチーム作り」を意識されており、様々な人のエネルギーをまぜこぜにしながら、有機的なチームとしてインパクトの創出に取り組まれています。

チームは2つの構成団体から成り立っており、それぞれがもつアプローチを組み合わせ、学校を巻き込みながら、一人ひとりの可能性と創造性を引き出す学びづくりを目指しています。この過程の中では、学校の主体である先生や子どもを巻き込んで、学校づくりに取り組むことを目指しています。

2つのチームは初期的な議論の中で、子どもの成長のためにはどのような要素が必要となるかについて各々のチームが信じる価値観をぶつけ合いながら議論を進めました。その結果として、子どもの成長には「想定外が未来をつくる」とこと、「余白が成長をつくる」ことが重要であるとの結論に達し、それを初期的な仮説として登山を開始されました。

このように、「アプローチ」においては、「多様な価値観をもつ主体の参画」と、「価値観のすり合わせに基づく初期的な仮説」が非常に重要で、登山開始に至る原動力となることがわかります。

■ アジェンダの洗練

アプローチが決まったら、「どこに向かうか」「どうやって向かうか」を具体的に決めます。それぞれが違う方向に向かっていては、目標とする山は登れません。従って、これらの目標と、それを達成するルートは、全員が理解している必要があります。また、天候が急に変化した際には、別の日にトライする必要がありますし、パーティのメンバーの変化に応じて、トライできる山のレベルやルートを変えることも重要です。

これをコレクティブ・インパクトの営みに当てはめると、どのような社会の状態を目指すのか、それをどのように達成するか、という「アジェンダの洗練」であると考えられます。共同体内でこれらが合意され、時には社会の変化に応じて柔軟に変更できるような体制かどうか問われます。

DTWBでは、現時点での仮説として、この「アジェンダの洗練」が、コレクティブ・インパクトの創出にあたり重要な要素であると考えています。仲間が集まるのがスタート地点ではありますが、そのパーティがどこにどうやって向かうか、ルートが共有されていなければ、目指す社会の変化は達成することができません。また、本項目を構成する要素は多様であるため、この成り立ちを知るためには、様々な角度から検証することが重要です。

DTWBでは、アジェンダの洗練のためには、4つの要素（ゴール設定、ルート設定、共同体内での理解度の促進、状況に応じた変化）を検討することが必要と考えています。

ゴール設定

ここでは、「いつの時点で、どのような社会（またはコミュニティ）の状態を目指すか」を合意します。

アプローチの段階で仮で合意したゴールに関して、チームの意見を募り、頂上を目指すのか、途中にある沢をゴールとして周囲の散策をするのか、具体的に目指す姿を特定します。

ルート設定

ゴールが決まったら、「どのようにその状態を実現するか」というルートを決めます。目指す場所へ向かう道は一つではありませんが、難易度や、通過地点で得られるものが異なります。例えば初心者でも通れる簡単な道を通り時間をかけて確実にゴールを達成するのか、少し難易度の高いルートにして早くたどり着くことを目指すのか、などです。集まったメンバーの求めるものと沿っているか、設定するゴールに適したものであるかを勘案して決定します。

共同体内での理解度の促進

また、登山パーティの中で、リーダーだけがそれを知っている、周りの人はついていけない。全員で共有し、それぞれが必要な道具を持って共通のルートで進めるように広く団体内で共有することが必要です。従って、次に必要なのは、共同体内での理解度の促進です。目指すべきゴールや、それに向かう道が、どれだけの範囲で合意されているのか、が重要です。それは、共同体内はもちろんのこと、受益者や、サポーターなど、共同体の外にも浸透していることが重要です。

状況に応じた変化

あわせて、状況に応じて、アジェンダの変化を検討できる環境であることが必要です。今取り組んでいる課題や、それに向かうルートは、時代の変化に応じて陳腐化したり、優先度が変わっていく可能性があります。したがって、解決すべき

課題は変わっていないか、また、解決すべき課題への解決方法が現状のままで適切か、常に問い直していくことが、効果的な取り組みを継続していくうえでは重要な要素となります。

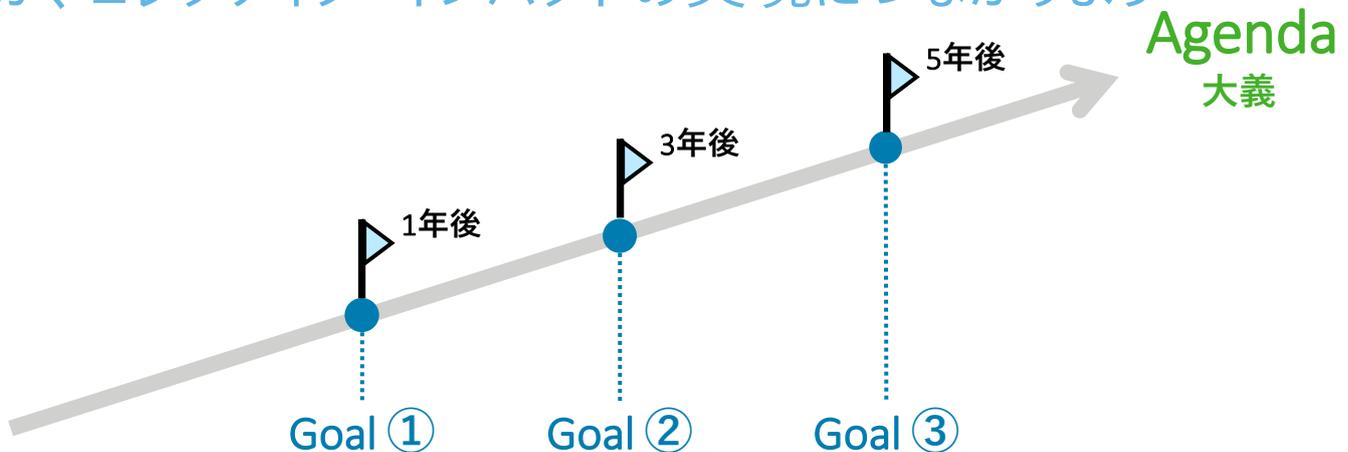
そして、時にはチームメンバーを見直すことも重要です。ゴールまでの距離感、難易度に応じて必要なメンバーは異なりますし、ゴールやルートを変えたいメンバーはチームを去ることもあるでしょう。選択した登山道に応じて、必要な仲間をそろえる必要があります。

これに関連し、特に「状況に応じた変化」について、様々な団体にヒアリングを実施したところ、DTWBで助成をさせていただいている団体の多くが当初掲げたアジェンダを維持しているという回答を得られました。

一方で、ゴールに向かうためのルート設計については、社会課題のありようや、現場での活動状況等を踏まえ、都度調整していることが聞き取れました。また、このような工夫をしている共同体は、総じて共同体内外でのコミュニケーションを大切に実施していることがわかりました。

このように、「なぜこの課題に取り組んでいるのか」「この活動の意義は何か」を常に共同体内で問い直すことで、目指すべき目標や進むべき道やを見失わず、チーム一丸となってインパクトの創出に近づくことができます。

アジェンダを共有し、共同体内での議論を継続することが、コレクティブ・インパクトの実現につながります



■ 組織機能の進化

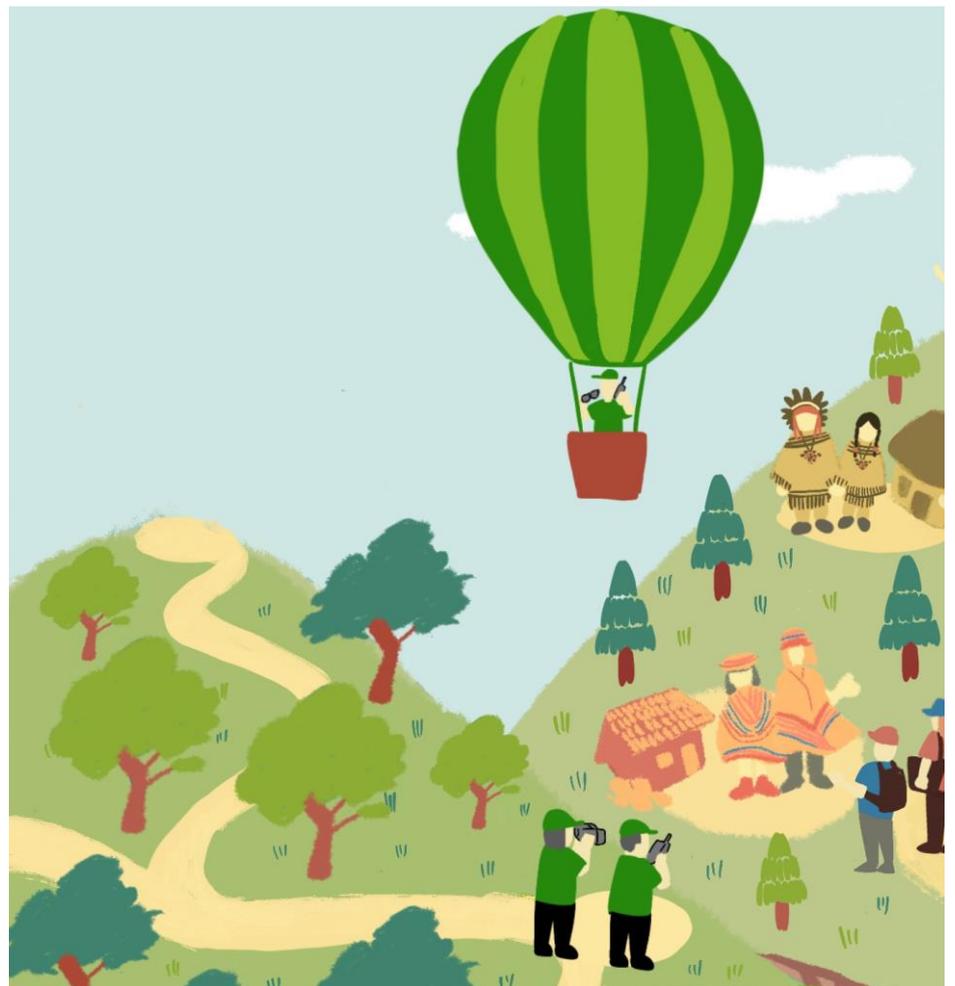
登山を進めるためには、道を確認する人や荷物を持つ人、リーダーなど、パーティ中での役割分担が必要になります。パーティがどのような順番で登っていくか、またそれぞれがどのような装備を持って登っていくのか。それぞれの役割分担が決まり、機能を果たすことで成果が生まれます。

これをコレクティブ・インパクトに置き換えた場合、インパクトの創出に必要な内部の「組織機能」がそろっているかどうかという点になります。例えば、フロントで直接的に支援を届けている人や、バックオフィスで会計や人事、IT等の組織としてのインフラを支える役割等、インパクトを生み出していくためには様々な役割が必要です。したがって、本項目が満たされていることは、成果を出すにあたっては必要不可欠です。また、この項目がどれだけ進んでいるかは、共同体自身がどの程度自律的に事業を回すことができるかという観点で検討する必要があります。

実際に組織機能を検討する際、まずは必要な機能の把握のために、自団体の強みと弱みを把握する必要があります。内部で強みについて話し合い、振り返るということをする団体もあれば、既にある組織内外のリレーションを見直すという方法も効果的かもしれません。

実際に自団体の組織機能の強みと弱みを整理したのちは連携先を探す必要があります。その際、連携先との関係性をどのように構築するか、は検討の余地があるでしょう。足りない要素を補うだけであれば、伴走者のようなプロボノに協力を仰ぐ方法もあります。前者の通り他団体との共同体を形成する場合には、ミッションが同じで成功イメージを描くことができ、明らかに自団体では不可能がある場合に連携の可能性を探るといった、連携の基準の設定も重要です。

組織機能を整えるためには、自団体の強みと弱みを把握したうえで、どのような形で機能を補完すべきか検討することが重要です



■ 共感の質の進化

最初の仲間集めはもちろん、難易度の高いルートに挑もうとするためには、様々な人から共感を集め、多くの支援を得る必要があります。この観点から、共感の質を高く保つことは仲間集めに不可欠であり、アジェンダの洗練と並んでプロセスを進化させていくために非常に重要であると考えられます。

コレクティブ・インパクトの実践に当てはめると、このポイントは課題解決に向けて取り組む団体にどれだけ共感が集まるか、という「共感の質」の高さに当てはまります。周囲からの支援を集めるには共感が必要なのです。

それではどのようにして共感を集めることができるのでしょうか。共感を集めるための方法として、ハーバード大学のマーシャル・ガンツ博士により考案されたPublic Narrativeという手法があります。これによると、高い共感を集めるためには、1) Story of now、2) Story of us、3) Story of selfの3つの要素が満たされることが重要と考えられています。また、各項目において、行動を促進する感情を掻き立てることが重要とされています。

まず、Story of selfでは、リーダーが自身のストーリーを共有することで、共感を呼びます。この項目では、リーダーがその課題に取り組む理由、その価値観を作った経験談を語る事が重要です。

図：共感を集めるために必要な要素

次に、Story of usでは、関与する人々と、どのような価値観を共有しているのか、を示します。これにより、一体感を醸成することで、行動への参加を促進することができます。

最後に、Story of nowでは、何が今重要な課題なのか、その解決によりどのような世界観を目指すのか、どのように行動して解決するのか、なぜ今やるべきか、を共有します。「Now」を強調することで、緊急性を高めることにより、活動への参加を促します。

Public Narrativeの例として、ジェームズ・クロフトの演説が挙げられます。彼は、LGBTに関する活動家ですが、Story of Self / Us / Nowを、具体的な経験談を交えて、社会によるLGBTへの差別問題と「今」「全員で」取り組む意義を語り、多くの共感を呼びました。

上記の要素が組み合わさることで、認知的共感と情緒的共感の両方を掻き立てることができ

ます。認知的共感とは、頭で理解することです。特にStory of nowを通じて、「なぜこの課題に取り組む必要があるのか」を論理的に理解することが当てはまります。

一方で、情緒的共感とは、相手の思考や感情に対して共感するものです。語られた課題の解決の必要性や、その解決方法について、「感情が動かされ、ともに解決したいと思う」というような例が挙げられます。この認知的共感と情緒的共感の両方を得られた場合の両方を得られた場合に、最も高い共感を得ていると考えられます。

経験談を交えたストーリーを活用して 価値共有を実践することが、共感の 質を高めることに繋がります



出展：Marshall Ganz. 2009. What Is Public Narrative: Self, Us & Now

■ 支援基盤の進化

登山中の課題の中には、自分たちだけでは乗り越えられない困難に直面する可能性もあります。先を進んでいくためには、人的・物的・資金的・技術的サポート等の支援を得て進むこととなります。

コレクティブ・インパクトを創出していくためにも、外部の力が必要な場合があります。例えば、活動を拡大していくためには、外部からのボランティアや、資金的な援助をしていただく寄付者などの存在が必要となるケースも多くあります。これらの十分な支援が受けられているかがコレクティブ・インパクトでは重要です。

支援基盤は、活動の継続にあたって必要不可欠な要素です。特に、プロジェクトの草創期においては、様々な支援が必要な場合があります。例えば、組織内で人事機能が分化できておらず、活動をドライブしていくための人材獲得に動いていない、ファンディングに取り組みたいが、スタッフはすべて現場対応で精いっぱい…といった事象が考えられます。

しかしながら、一口に外部からの支援基盤といっても、長期的なプロジェクトにおける協力者の人材育成は一つのハードルとなるでしょう。協力者の頭数がそろっていても、実際に現場の力になるレベルになるまでは一定の時間をかける必要があります。

DTWBでは、このような状態にある共同体の困りごとに対処するため、支援基盤を支える一つの仕組みとして伴走者の派遣を行っています。例えば、NPO法人ReBitで組織づくりに悩まれていたことをお伺いし、人事のスペシャリストであるデロイト・トーマツグループの伴走者を派遣し、その後の採用支援を行った、という事例があります。

外部からの支援基盤には、人材という面からだけでなく、資金的な支援（寄付）を受けることも必要になってきます。一時的な寄付を受けることもあれば、継続的な寄付を受けることもあります。一般的には活動の原資となる寄付は継続的に受けられることが理想でしょう。寄付に限らず、単発の支援をどうすれば継続的な支援へとステップアップさせられるかは、非常に重要なポイント・考えどころのひとつです。

タイムリーに外部からの支援を受け取れる基盤があるかどうか、活動を継続できる組織機能があるかどうかは、活動の継続性に大きな影響を与えます。できるだけ長期間のサポートが得られるような基盤づくりを早い段階で行えるかどうか、共同体の持続性を高めるでしょう。

コレクティブ・インパクトの実現には外部からの支援を必要としますが、突発的・継続的な支援を受けられる団体側の支援を受けるための基盤を整えておくことが求められます





■ コミュニケーションの質の進化

山を登っていく過程の中では、様々な予期せぬ事態が発生することもあります。例えば想定していたルートの足場が悪かったり、メンバーの一部が遅れたりすることがあります。その場合にそのままゴールを目指して登っていくのか、ルートを変えるかどうかは、チームメンバーで決定する必要があります。したがって、この場面では、リーダーのみならず、各メンバーそれぞれが自分の思っていることを発言し、議論できる環境であることが重要です。

コレクティブ・インパクトを実現していくためには、共同体内でのコミュニケーションがフラットでスムーズに行われていることが重要です。

1点目のフラットである、という点においては、資金力や、人員数といったリソースの差が意見の通りやすさに影響を与えないように、コミュニケーションの仕組みを構築する必要があります。また、共同体内部においても、各階層の中でスムーズなコミュニケーションをできていることに加え、リーダー層に現場から正直な意見が伝わるようになっていく必要があります。

2点目のスムーズである、という点については、コミュニケーションエラーが生じないことが重要です。伝達すべき情報が伝達されていない、誤った情報が伝達されている、などの様々な要因により発生しますが、これらがなく、適切なタイミングで適切な場所に届くことが必要となります。

フラットでスムーズなコミュニケーションがインパクトの創出を後押しします

共同体の中においては、資金力や、権限の大きさの差により、声を出せる人が限られてしまう可能性もあります。特に資金力は、直接活動の大きさにもかかわるため、非常にパワーバランスを左右しやすく、資金力がある構成員が大きな声を持ってしまい、資金力が相対的に小さい構成員の声が届かなくなってしまう可能性も否定できません。

また、役割分担を行った結果、リーダー層とその他の構成員の間で情報の格差が出てしまう可能性もあります。必要な情報はその役割ごとに異なるものではありますが、本来コレクティブ・インパクトの創出に必要な内容が見過ごされてしまう可能性もあります。

従って、コミュニケーションをフラットかつスムーズに行い、コレクティブ・インパクトに向けた道をしっかり歩んでいくためには、その環境づくりが非常に重要です。フラットとは、共同体の構成員の中でのなんでも言い合える心理的安全性が確保されており、どの構成員の声も平等に耳を傾けられることが要件となります。また、スムーズであるということは、適切なタイミングで必要な情報が届いており、コミュニケーションエラーが存在しないということです。

また、そのコミュニケーションをより外部に拡大していくためには、従来の組織の壁を越えて、情報の共有を行う媒介者の存在が大きな影響を与えます。

例えば、東日本大震災においては、現地の被災地支援ネットワークにより、集まったボランティア団体の連携を行い、ボランティアの受け入れや派遣調整を行ったことが知られています。このように、媒介者の存在は、コレクティブ・インパクトを大きくしていく過程において重要な役割を果たします。

■ リーダーの受援力の進化

より高い山に登ろうとするには多くの人からの支援が必要ですが、高い共感を集められる共同体であったとしても、実際に支援を得られるかどうかは別の問題です。この点には、リーダーのもつ受援力 - 応援される力がかかわってきます。

受援力とは、一般的には、外部から助けを求めるスキルのことです。コレクティブ・インパクトの文脈においては、活動を継続していくために必要な支援を外部に求めることができるか、また、その際に、相手方が「支援したい」あるいは、「この人にも応援してもらえるかもしれない」と他者に紹介してもらえるか、というスキルです。

これまでの道のりがすべてうまくいったとしても、団体が生み出せる成果には大きな差が出る場合があります。その際に重要なのがリーダーの持つ受援力です。これが高い場合は、必要なタイミングで周囲からのサポートを得ることができ、効果的な事業の実施に繋げることができます。

リーダー自身も登山を通じて環境の変化を理解し、対応できる能力をつけ、周囲の方から応援してもらえる魅力を高めていくことで、自らの受援力を進化させていくことが実現できます。

これまで挙げた要素は一例ですが、共同体の特徴に応じて、それぞれの重要性が異なるため、共同体の外部から「評価する」という姿勢ではなく、共同体の内部にある人々とともに議論しながら仕組みを考えていく姿勢が最も重要と考えています。それを行うことが、よりよいプロセスの構築につながってきます。

次ページにおいて、全体像を改めて振り返りましょう。

リーダーの持つ受援力が進化すると、より難易度の高いチャレンジができます



まとめ

山登りに例えて、ここまでコレクティブ・インパクトの創出のために必要な要素を挙げてきました。全体像の振り返りを図に記載しています。

ここまでに列挙してきた7つの要素はいずれも重要ですが、各共同体の事業段階において、各要素の重要性は異なる可能性もあります。例えば、立ち上げ当初で共同体の運営が確立するまでの間は組織基盤が重要かもしれませんし、事業拡大の段階にありいろんな人の助けが必要な場合には共感の質や受援力が重要になる可能性があります。

その中でも、我々が特に重要だと考えているのは、「アジェンダの洗練」と、「共感の質の進化」です。仮に共同体内で何かトラブルなどが起こったとしても、目指すべき世界や、解決すべき課題が合意されている組織は、その達成のために必要な手段は何か、という点に焦点をあてて組織を再構築することができます。

また、必要に応じてアジェンダを見直し続けることで、最新の状況に最適な形で事業活動を継続することができます。このプロセスを通じ、共同体内外からの共感の質を高めることで、一朝一夕では解決が難しい社会課題に、長期間取り組むことが可能となるのです。実際に、我々が助成させていただいている共同体や、その伴走者からも、これらの要素の重要性をうかがうことができました。

本稿では重要なファクターを整理するという観点から、7つのコレクティブ・インパクトファクターをご紹介します。今後は、各共同体の皆様と協働してこの項目内容を深めていく想定です。

今回ご紹介したファクターは、共同体の中にも外にも重要な指標です。ただし、これは成果を測る指標ではなく、共同体の現状について、共同体の構成員とともに、活動状況を共有しながら分析するための観点です。

コレクティブ・インパクトを実現する実施者の皆様においては、様々な構成団体と価値を共有しながら、対話を行い、次に向けて活動を振り返っていくスタート地点として、本稿に挙げた要素を活用いただければ幸いです。

Key Collective Impact Factor (KCIF)



アプローチ：仮のゴールを設定し、達成のために必要なプレイヤーが集まっているか



アジェンダの洗練：目指す方向性について、適宜修正しつつも、組織が同方向に向かっているか



組織基盤の進化：組織の運営に必要な資源・機能がそろっているか



共感の質の進化：組織のストーリーを適切に伝え、情緒的共感を得られているか



支援基盤の進化：必要なタイミングで外部からの支援を受けることのできる基盤があるか



コミュニケーションの質：共同体の内外でスムーズかつフラットに情報共有がなされているか



リーダーの受援力の進化：共同体のリーダーが周囲からの助けを呼び込むことができるかどうか

Deloitte.

デロイトトーマツ

デロイトトーマツグループは、日本におけるデロイトアジア パシフィックリミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイトトーマツ合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイトトーマツコンサルティング合同会社、デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザー合同会社、デロイトトーマツ税理士法人、DT弁護士法人およびデロイトトーマツコーポレートソリューション合同会社を含む）の総称です。デロイトトーマツグループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市に約1万7千名の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイトトーマツグループWebサイト（www.deloitte.com/jp）をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイトトウシュートマツリミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”）のひとつまたは複数を指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTLおよびDTTLの各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTLはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジアパシフィックにおける100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、リスクアドバイザー、税務、法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの約415,000名の人材の活動の詳細については、（www.deloitte.com）をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイトトウシュートマツリミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”）が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生し得るいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバーファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2024. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301