

コレクティブ・インパクト概念を用いた 協働評価の可能性

Potentials for a Collaborative Evaluation Scheme
Assessing Collective Impact Conditions

粉 川 一 郎*

Ichiro KOGAWA*

要約

協働という概念は1990年代以降日本の社会の中で定着し、市民をはじめとする様々なステークホルダーと一緒に事業を行う協働事業は地方自治体にとって非常にポピュラーな事業の手法となっている。しかしながら、こうした協働事業の評価については、現場レベルでの蓄積こそあるものの、その手法の全国化が行われておらずスタンダードが確立しているとは言えない。また、協働評価に関する研究者による学術的知見も現場レベルでは必ずしも利用されていない。そこで本研究ではアメリカを中心に世界に広がるコレクティブ・インパクト概念を活用し、そのキーとなる5要素を用いて協働評価の中の協働性評価を実施することを提案した。千葉市の市民自治推進の好事例を抽出することを目的に、コレクティブ・インパクトの5要素を指標として用いたシンプルな形で記述する協働評価シートを作成し、令和5年度千葉市市民自治推進のための実施状況作成過程で活用したところ、全体の17%程度の事業からコレクティブ・インパクトの5要素の中で取り組んだ事例の記述が得られた。その内容からは千葉市において共通のアジェンダ作成や、相互に強化しあう仕組みについて工夫がなされていること、共有された測定システムについては必ずしも取り組みが進んでいないことが判明した。今後はこの取り組みを継続し、日本における協働評価のスタンダードを構築していきたい。

*武蔵大学社会学部教授

1. 協働評価はどのように取り組まれてきたのか

1-1. はじめに

協働という概念が日本において定着をしてすでに30年近い時間が経過している。それまで「共同」「協同」といった表記が一般的な時代に、行政と市民が協力するという意味合いで「協働」という言葉が使われだした頃には、それなりに困惑を示す人々も多かったことを記憶している。

いまでこそ、協働という言葉を書きで引けば「同じ目的のために、対等の立場で協力して共に働くこと。」(デジタル大辞泉)と明快に定義づけられ、いわゆる“Collaboration”の意味でこの言葉は使われるようになった。特に地方自治体等の行政の現場では、協働という言葉の意味について問われることはほとんどなくなったように思われる。行政が行う事業を市民と協働で行うことは一般的に広く受け入れられ、その協働の相手方も必ずしもいわゆる「市民」に限ることなく、営利企業やその他の組織体もカウンターパートとして受け止められるようになり、より幅広にこの概念は通用してきている。

この協働、字義の通りとともに働くという意味であることから、「事業」をともに行うということを前提に使われることがほとんどである。行政において協働といえば、それは市民やその他のカウンターパートと協働事業を実施するということであり、あくまでも事業実施を前提としている。協働は実務を伴う概念であると言っていいだろう。

一方、地方自治体の世界では1990年代後半からいわゆるNPM(New Public Management)の考え方が広がり、その流れの中で行政の事業評価が大きな注目を浴びることとなった。特に当時先進自治体として有名であった三重県をはじめとした行政評価は一世を風靡し、日本中の自治体に評価ブームを巻き起こしたことは日本の地方自治の歴史の中でも大きな出来事であった。その結果、平成28年時点で都道府県及び特例市以上の市ではほぼ全団体、その他の市区でも8割以上の団体では行政評価が導入されて

いる（総務省 2017）。まさに行政において事業実施の際に評価を行うことは当たり前、という時代になっているといえる。

では、協働事業の評価はどうであろうか。協働概念が全国の自治体に広がり始めた 2000 年代初めごろから協働も評価の対象となりうることが認識されており、その概念整理や評価に向けての試行は実施されてきていた。しかしながら、その手法については必ずしもスタンダードが確立されているとは言い難く、2007 年から 2014 年の間で協働の評価に取り組まなくなった県が 3 県増加している（小川 2020）という報告もある。協働評価については、一般の行政評価、特に行政単独で実施する事務事業の評価などに比べて取り組みが遅れているといっても良いであろう。

しかしながら、協働事業そのものへのニーズは社会的に高まっている。民主党政権時代の 2010 年に出された「新しい公共」宣言では、国民、企業や NPO などの事業体、そして政府が協働することの重要性が説かれ（「新しい公共」円卓会議 2010）、自民政権下で開かれた共助社会づくり懇談会でも、NPO 法人や民間企業、行政等の様々な主体が共助社会づくりの当事者であるとはっきり明示されている（共助社会づくり懇談会 2015）。そして昨今では、協働だけではなく、「共創ⁱ（あるいは地域共創）」という言葉も使われることで、市民と行政だけではなく多主体による協働の必要性を説く自治体も登場してきている。

このような社会状況を考えた時、果たして協働評価にスタンダードがない状況が続いてよいのか、という点が改めて疑問として湧き上がってくる。社会的にますます重要性が増す協働において、どこに留意点があり、何を行うことが効果的な協働になるのか、その指標のイメージが共有されないまま手探り状態で協働事業が進むことは、社会にとっても行政にとっても、何よりも市民にとっても好ましい事態とは言えない。そこで本稿では、2010 年代から世界的に流行し、グローバルスタンダードな考え方として一般化しているコレクティブ・インパクトの考え方を援用し、日本における行政の協働評価のスタンダード化を実現する手法の提案と、その試行に

ついて検討を行っていく。

1-2. 協働評価の流れと現状

日本における協働評価の流れは、まず現場から起こったことは間違いない。当時行政評価の先進県であった三重県の松阪県民局では2001年度から2002年度にかけて松阪協働勉強会を実施、筆者もこの勉強会に参加し、松阪県民局の職員とともに実行委員会型協働評価システム「協働のとも」と呼ばれる協働事業のチェックシートを作成した。同様の動きは他の自治体でも見られ、意欲のある自治体ではそれぞれが作成した協働のチェックシートや振り返りシートを、行政として公式に取り入れる事例などもあり、その後の個々の自治体による協働評価の取り組みへと進んでいったと考えられる。しかしながら一方で、こうした協働評価の取り組みが全国化されることはなかった。

こうした現場レベルでの協働評価が進む一方、佐藤は協働事業の評価に必要な要素としてア：事業評価、イ：協働性評価、ウ：多元性評価を挙げた(佐藤 2006)。いわゆる協働事業の評価を行う際には、いわゆる業績測定的な意味合いの事業評価の部分と、協働が担保されていたかどうか、および協働によって得られた成果といった協働性評価の部分とを分離し整理したのである。一般的に協働評価という際には、後者の協働性評価を期待されることが多い。実際に個々の自治体の協働評価の取り組みには、この協働性評価の部分が重要視されているものも見受けられるⁱⁱ。

しかしながら、この協働性評価の具体的な指標について明確なものがスタンダードとして確立している様子はない。小田切は協働の評価の方法や基準に関しての合意はない(小田切 2014)としたうえで、ヨリス・フッツらの知見に依拠しながら、有効性、効率性、政党制、アカウントビリティ、合意、メンバーシップ、制度化、関係の質といった要素での協働の評価基準を整理し、京都市の事業の評価を試みている。小川は、協働性の指標等に関する研究の中から主要な3つⁱⁱⁱのものを選出、その内容を検討し、

目標・目的の共有、情報共有、役割分担の明確化などの点である程度の共通性があると評価している（小川 2020）が、さらに充実させることができるのではないかと、との問題意識も示している。その上で小川は、Emerson & Nabatchi が提示している評価指標をベースに日本の政令指定都市・特別区（10 団体）における協働事業の評価指標を確認し、定義、決定、信頼、リーダーシップ、知識、資源といった要素での評価指標の設定を示している。

しかしながらいずれも有用な研究であるにも関わらず、こうした知見が社会的に十分活用されているとは言い難い。その理由としては、こうした学術研究のアウトプットが行政職員や協働に参画している市民に共有されにくい現状があることを挙げることはできるだろう。しかしながら、CiNii 等の文献データベースが整備され、一般の人々でも学術研究の成果にアプローチしやすくなっている現状を考えれば、それだけを理由として捉えることは早計であろう。それよりも、現場の人々が協働性評価の研究にアプローチができるかどうかの問題ではなく、そもそもアプローチしようという動機づけがされていないのではないか、という疑問が生じてくる

小田切らは、行政と NPO との協働事業に関する全国的な調査から事業内容に由来する評価の難易度が評価の実施に関連している、としている（小田切ら 2010）。協働評価が行われやすいケースとして、施設管理・運営、相談支援、福祉といったサービスの受益者を特定しやすい事業を指摘し、これらは受益者への直接的な接触が可能のため、関係者への評価の動機が満たされやすいとしている。この点、見方を変えれば、受益者がいる事業であれば評価をするというのは、それは協働評価において協働性評価を志向しているのではなく、一般的に理解しやすい受益者満足度や業績測定について評価をしている、つまりは事業評価を行っているに過ぎないとみることができる。この時の小田切らの調査では、協働事業の評価を行っているかどうかをアンケートで問うているが、それが事業評価であるか、協働性評価であるかという点は問うていない。少なくとも小田切らが調査を行った 2010 年の時点では、協働事業の現場の人々は、協働事業の評価

を協働性評価の部分と事業評価に部分を分けて考えて評価に取り組むというよりも、事業評価を行いやすい協働事業のみを評価してそれを協働評価としている可能性はないだろうか。協働性評価を協働評価の中で重要視する視点は、少なくとも地方自治の現場では広く共有されていなかったのかもしれない。

これらのことを総合すれば、現代の協働評価における問題点がイメージできてくる。それはつまり、協働評価における事業評価と協働性評価の区別については社会的には必ずしも十分に認識はされていない。それゆえ協働性評価の指標についての学術的知見があっても、一般からは利用されにくい。加えて、前述したようにそもそも協働評価は各自治体がバラバラに取り組んできてスタンダードが確立をしておらず、参照すべき事例がどれであるかを判断するのが難しいため、協働性評価に取り組むハードルが上がる、という状況があるのではないか。

しかしながら、今後協働がさらに社会の中で進んでいくことを考えれば、いつまでもこの協働性評価の部分から目をそらしている訳にはいかない。いわば協働性評価の社会的実装が求められる中で、どのようなアプローチが考えられるであろうか。

一つには、誰もが参照しやすいスタンダードといえる協働評価のスキームが存在することである。優秀な研究者により新たな評価指標が提示されたとしても、それが参照すべき妥当性を持つ内容かどうかを判断することのハードルは、研究者でなければ高いものであると言わざるを得ない。それよりも社会的に認められているスタンダードであることが保証されている指標候補の方が受け入れやすいといえるだろう。二つ目として、その協働評価の内容に事業評価的要素と協働性評価的要素の両方が含まれていることは避けた方が良いと思われる。金川は協働概念には多義性があり、評価段階の多様性によって協働評価にはあいまい性が残る（金川 2007）としている。協働の何をどう評価するか複雑さが、評価へのハードルを上げていっていると言っていいだろう。であれば、KPM 等で業績測定部分が担

保されていることが多い行政の協働事業であれば、協働評価は協働性評価の部分のみに特化してしまい、シンプルな形で協働評価を示す方が得策ではなかろうか。

こうした条件を満たす、協働評価のスキームはありうるであろうか。その可能性をもつのがコレクティブ・インパクト概念である。

2. コレクティブ・インパクトと協働

2-1. コレクティブ・インパクトとは

コレクティブ・インパクトとは何であろうか。Webサイト等でコレクティブ・インパクトについて検索をすれば、それが市民、企業、行政等がセクターを超えて協力し課題解決をすること、というように説明されることが多い。例えば、公益法人協会が提供する非営利用語辞典では、コレクティブ・インパクトについて

特定の社会課題に対して、単一セクターの経営資源や組織能力により解決するのではなく、企業、非営利組織、行政、市民など多くのセクターが境界を越え相互に強みやノウハウをもち寄りながら社会課題に対する働きかけを行うことで課題解決や大規模な社会変革を目指すアプローチを総称する用語である。（非営利用語辞典）

と説明している。ここにはインパクトや評価といった説明は含まれていない。日本でもいわゆる新しい協働の形として、あるいは1章で述べた共創（あるいは地域共創）という意味合いで語られることが多い。また、佐々木はコレクティブ・インパクトという考え方や仕組みが日本の複雑な社会課題解決のための救世主的存在として迎えられ、一種の打ち出の小槌のように考えられてきた（佐々木・横山・後藤 2022）とも言っており、この言はコレクティブ・インパクトの社会的イメージをよく言い当てているよ

うに見える。

ではそもそも、コレクティブ・インパクトという言葉はどこで生まれたのであろうか。コレクティブ・インパクトとは、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 年に提唱された考え方である。『スタンフォード・ソーシャル・イノベーション・レビュー』誌に掲載された彼らの論考では、コミュニティにおける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、「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」へと移行するためには、以下の 5 つの要素が必要と述べ、その結果としてこれらの 5 つの条件(表 1)が、無数の非営利団体、企業、政府機関がそれぞれ独立して社会問題に対処するために活動する孤立した影響の一般的なモデルよりも、社会の進歩のためのより強力で現実的なパラダイムを提供するという仮説を立てている。(Fay Hanleybrown, John Kania, & Mark Kramer, 2012)

ここまでを読むと、やはりコレクティブ・インパクトという概念は協働のバリエーションの一つのように読める。しかしながら、ここで注意が必要なのは、そもそもコレクティブ・インパクトという言葉は、アイソレーテッド・インパクトの対概念として示されているということである。(表 2)

表 1. コレクティブ・インパクトの 5 要素 (SSIR Japan 2023)

・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。
・共有された測定システム (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を実施し、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。
・相互に強化し合う取り組み (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動的に実施されなくてはならない。
・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、共通の目標や同期の確認を行っていく必要がある。
・活動をサポートする中心的組織 (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。

表2. アイソレーテッド・インパクトとコレクティブ・インパクト (SSIR Japan 2023)

アイソレーテッド・インパクト (個別的インパクト)	コレクティブ・インパクト (集合的インパクト)
・最も有望な解決策を提示した1つの組織に助成金が支給される。 ・事業者は単独で活動し、インパクトの最大化を目指して競争する。 ・評価は、特定の組織が生み出したインパクトだけに限定される。 ・大規模な変化は、1つの組織の規模拡大によって実現すると考えられている。 ・財団や事業者の活動は通常、民間セクターや公共セクターとつながりを持たない。	・資金提供者と事業者は、「社会課題もその解決策も、大きなシステムに属する多数の組織の相互作用から生じる」ことを認識している。 ・取り組みの前身に必要なのは、「同じ目標に向かって活動すること」と「共通の測定システムを構築すること」である。 ・大規模なインパクトの実現には、セクター横断型の連携を強め、多数の組織がともに学びを深めることが必要である。 ・企業と政府はお互いに必要不可欠なパートナーである。 ・事業者は積極的に協働し、学びを共有する。

アイソレーテッド・インパクトの説明を見てもわかるように、これはいわゆる単独の公益的事業の社会的インパクト評価をイメージした内容である。それに対してコレクティブ・インパクトは、公益的事業を多主体による協働事業として実施した際の社会的インパクト評価をイメージしていることがわかる。マーク・クラマーはForbes JAPANのインタビューで「コレクティブ・インパクトの革新性は協働と共通の測定基準の構築にある。」と述べている(Forbes Japan 2017)。つまり、コレクティブ・インパクトとは、あくまでも社会的インパクト評価の考え方から出てきた、インパクト評価をベースにしたスキームと考えた方が正しい。事実、今田らは2016年にコレクティブ・インパクトを紹介する際に、成果の可視化や事業単位の成果の把握を超えて地域や分野での複数の事業の成果やインパクトを測るコレクティブ・インパクトの動きが進みつつある、とあくまでも評価の視点から論じている(今田・田中 2016)。

これらのことを総合すれば、コレクティブ・インパクトはあくまでも社会的インパクト評価の文脈から生まれた言葉であるが、単なる新しい評価手法というよりは、集合的インパクト概念を核にした新たな協働のスキームであると捉えた方がよいであろう。佐々木も協働の発展形態としてコレクティブ・インパクトを考える、としている(佐々木・横山・後藤 2022)。ただ、あくまでもその核には社会的インパクト評価の考え方があ

表3. コレクティブ・インパクト 3.0 における
5 要素 (Cabaj and Weaver 2016)

・コミュニティの願い (Community Aspiration)
・戦略的な学習 (Strategic Learning)
・効果が最大になる活動の組み合わせ (High Leverage Activities)
・すべての関係者の参画 (Inclusive Community Engagement)
・変革プロセスを支える環境・仕組み (Containers for Change)

ること、その点については留意せねばならない。

さて、前述したように、このコレクティブ・インパクトの考え方は、コミュニティ変革の世界で大きく話題になり影響を与えている。日本でも 2018 年に閣議決定されたいわゆる「骨太方針 2018」の中でも行政・企業・NPO による協働という文脈で「コレクティブ・インパクト」という言葉が紹介され、結果、前述した佐々木の言葉を借りれば「打ち出の小筒」

的な期待感を持たれている。その一方で、コレクティブ・インパクトそのものの考えも世界的に議論が進み、Tamarack Institute の Cabaj and Weaver はコレクティブ・インパクトのフレームワークを見直すことを主張し、コレクティブ・インパクト 3.0 では、上記の 5 つの要素がそれぞれ下記のようにアップデートすることが提案されている（表 3）。ただし、この修正によってコレクティブ・インパクトの 5 要素の焦点がぼやけたようにも見受けられるが、この点についての論考は別の機会に譲りたい。

さて、ここまで述べてきたことを総合すれば、コレクティブ・インパクトはまさにグローバルスタンダードな協働のスキームの一つといえる。少なくとも日本では非常に大きな期待とともにこの概念が受け入れられ、また現代的な共創（あるいは地域共創）という言葉ともマッチする^{iv}。しかもコレクティブ・インパクトの 5 要素は明らかに協働評価の中で協働性評価として着目してきた視点がシンプルに含まれている。であれば、このコレクティブ・インパクトの 5 要素を協働性評価の指標として活用できる可能性があるのではなかろうか。

2-2. コレクティブ・インパクトと協働性評価の親和性

では、コレクティブ・インパクトの5要素が、どのような点で協働性評価の指標として活用できる可能性があるのか確認していこう。

まず、そもそも協働評価において事業評価と協働性評価が分かれているという点がポイントとなる。事業評価が分かれて評価されていることが前提であれば、協働性評価にいわゆる業績測定の要素を含む必要はない。佐藤も協働性評価の内容として、協働によって創出された新たな価値や要素、（中略）協働に対する知識や意識の向上、ノウハウの蓄積、地域社会における人的ネットワークの形成など、を挙げている（佐藤 2006）。つまりは、協働をうまく機能させるための仕組みづくりができているか、それが効果的かどうかを測ろうというのが協働性評価である。

コレクティブ・インパクトの5要素は、まさにこの視点から作られたコレクティブ・インパクトを機能させるための要素である。良く誤解されるが、コレクティブ・インパクトの5要素はそれがあればコレクティブ・インパクトとして成立するという考え方ではない。あくまでもコレクティブ・インパクトを成功させる要件（John Kania & Mark Kramer 2011）として挙げられているものである。であれば、これらの5要素は協働性評価の評価指標として機能しうると考えるのが妥当であろう。

また、コレクティブ・インパクトの5要素は、評価指標として捉えた時にも実に有用な側面を持っている。それは、これらの5要素がどれもアウトプットを明確にイメージしやすい内容であるという点である。共通のアジェンダも共有された測定システムも、それが存在するか否かという点でまず明確に判断が可能である。相互に強化しあう仕組みや継続的なコミュニケーションは、その内容的に混同しやすい可能性はあるものの、その仕組みがあったか、コミュニケーションが存在したか、という点で確認がしやすい。活動をサポートする中心組織などは、それが存在するか否か、という点で単純に判断ができるため、こちらも確認が容易である。いずれもアウトプットレベルで何ができているかと言うことを明快に判断すること

ができる。

インパクト評価や、アウトカム志向で評価を考えることは重要であるが、事業のロジックモデルを考える上でアウトプットは欠かせない要素である。アウトプットなくして、インパクト評価やアウトカムを確認したとしても、インプットとの因果関係は明確にならない。この点からも、コレクティブ・インパクトの5要素は評価指標の候補として優れていることが考えられる。そしてさらに言及するならば、コレクティブ・インパクト3.0で提示された新たな5要素については、この点で評価指標としての妥当性に問題を抱えているといえる。例えば効果が最大になる活動の組み合わせ、などは何をもって最大といえるのかが判断できず、それがアウトプットとして担保されているかどうかを知るのは難しい。コミュニティの願いも同様で、理想主義的な形でリファインされたがゆえに、それをどう測定すればいいのかという視点が欠落してしまっており評価指標としての有用性を落としてしまっている。まさにMDGsのシンプル明快な測定性がSDGsによって失われてしまったのと同じことが起こっているといえる。そう意味でも、2011年に最初に示されたコレクティブ・インパクトの5要素こそが、協働性評価を行う指標候補としてはふさわしい。

そして何よりも、コレクティブ・インパクト概念が世界的にも普及した考え方であることは重要である。自治体の実務の現場で、評価者がある評価スキームを立ち上げた時に、必ず問われるのはその評価指標が妥当なものか否か、という問いである。それに対して、すでに世界的に浸透しているコレクティブ・インパクト概念を援用しているという根拠はスムーズな評価作業を後押ししてくれるに違いない。

横山はコレクティブ・インパクトを評して、これまでのクロスセクター型協働に比べて、普及力を高めるために、ある意味、議論を単純化・焦点化させた、と言っている(佐々木・横山・後藤 2022)。単純化することにより普及力が高まる、それを実現したコレクティブ・インパクト概念は、協働性評価の単純化、そして普及に向けても大きな力になりうるのではな

だろうか。

2－3. コレクティブ・インパクト概念を援用した協働性評価実践の実際

では、実際にコレクティブ・インパクトの5要素を援用して、どのような協働性評価を実践できるだろうか。イメージはシンプルである。

自治体等が取り組む協働事業において、事後評価として協働性評価を行うことがまず考えられる。もちろん、事前や事中に取り組む可能性もあるが、協働事業の妥当であったかどうかのレビューという意味で、まずは事後評価から取り組むのが分かりやすいであろう。

協働性評価で利用する評価指標をコレクティブ・インパクトの5要素とするならば、その評価の中身もシンプルにすることが望ましい。例えば、協働事業の実施後、コレクティブ・インパクトの5要素をもとにそれぞれ

実施した協働事業において、今年度特に下記のような視点を重視した取り組みや、工夫があれば教えてください。		
	この点を重視した取り組みをした、工夫をした	取り組んだ内容、工夫した点を教えてください（自由記述）
協働事業の相手方となる市民や団体との間で、協働事業に関する問題意識の共有や、年度末に達成すべきゴールを設定し共有していましたが、共通のアジェンダ（Common Agenda）	☒	
協働事業の相手方となる市民や団体との間で、事業の進捗状況を確認するための取り組みや、ゴールの達成状況の確認方法について共有していましたが、共有された測定システム（Shared Measurement）	☒	
協働事業の相手方となる市民や団体がより力を発揮できるよう、研修、教育、その他支援や協力を行いましたか。また、協働の相手側から市や職員を強化してもらうような取り組みがありましたか。 相互に強化し合う取り組み（Mutually Reinforcing Activities）	☒	
協働事業の相手方となる市民や団体と継続的なコミュニケーションをするために行った工夫（電話や手紙、メール、SNS等コミュニケーションツールの利用など）を行いましたか。 継続的なコミュニケーション（Continuous Communication）	☒	
協働事業を実施するうえで、その活動をサポートするために、組織を作ったり、担当を置いたり、あるいは支援するための人材を育成したりしましたか。 （活動をサポートする中心的組織（Backbone Organization））	☒	

図1. コレクティブ・インパクトの5要素を用いた、協働性評価の評価シートイメージ（筆者作成）

の内容を実践できたかどうかを、2段階あるいは3段階評価をさせ、取り組みが行えている場合にはその内容を自由記述させる、取り組みが行えていない場合は、その理由を自由記述するなどの方法が考えられる。こうした内容であれば、評価シートはA4一枚程度で納めることができ、何よりも評価において重要な評価コストの低減を図ることが可能である。

以下は、筆者が作成した、コレクティブ・インパクトの5要素を用いた、協働性評価の評価シートイメージである。

3. 千葉市におけるコレクティブ・インパクト概念を利用した協働評価のトライアル

3-1. 千葉市市民自治推進のための実施計画・実施状況

千葉市では、「千葉市市民自治によるまちづくり条例」に基づき、毎年度における本市の市民参加、協働及び市民の自立的な活動を推進するための取組みを、「千葉市市民自治推進のための実施計画」及び「実施状況」としてまとめている。その目的としては、市民主体のまちづくりを推進する機会を活用してもらうことと、市民からの意見をもらいながら、市民参加、協働及び市民の自立的な活動を推進する、の2点が挙げられている。(千葉市 2024a)

この「千葉市市民自治推進のための実施計画」及び「実施状況」の内容は非常に網羅的かつ充実したものである。2024年度の実施計画の例でいえば(図2)、千葉市で行われる市民自治に関わる取組み(市民参加の取組み、協働の取組み、市民の自立的な活動を推進するための取組み、市民の意向の把握、市民と職員の意識向上と人材育成)の情報をすべて収集し、その簡単な内容紹介とともに情報をまとめ、市民向けに公開を行っており、そこに含まれる事業数は363を数える。また、情報公開にあたっては学識経験者、市民団体代表、公募市民などからなる「千葉市市民自治推進会議」が事前に内容のレビューを行い、コメントを行い担当課へのフィー

協働の取組み								
市民と市が力を合わせて様々な公共の課題を解決するものです。								
(1)委託								
地域の実情に合わせ、事業を円滑に実施するため、ノウハウを有する市民等に実施いただくものです。								
No	項 目	概 要	協働の 開始年度	実施予定 時期等	協働を始めたきっかけ		R 6 予算 (千円)	所管課
					発起者	「その他」 の詳細		
1	町内自治会への行政事務委託	行政情報等の回覧・配布等を効果的に行うため、地域住民間での情報伝達手段を持つ町内自治会に委託する。	昭和45年度	通年	市の発意	—	114,036	市民局 市民自治推進課
2	運動広場管理運営事業	市民の体力向上と健康維持を図るため、手軽にできるスポーツ・レクリエーションの場として設置している運動広場(17か所)の日常的な管理運営を、運動広場の利用団体や近隣住民等が構成される運動広場管理運営委員会に委託する。	昭和52年度	通年	協働相手 の発意	—	2,618	市民局 スポーツ振興課 各区分所 地域づくり支援課
3	学校体育施設開放運営事業	体力づくり及びコミュニティ活動を図るため、市民に開放する市内の小・中学校の校庭・体育館・武道場の運営を、利用団体や地域の各種団体的代表等により構成される学校体育施設開放運営委員会に委託する。	昭和41年度	通年	市の発意	—	19,919	市民局 スポーツ振興課
4	消費者団体ネットワーク強化・活性化事業（ちばし消費者応援団）	自立した消費者市民社会を実現するため、消費者教育の担い手の育成や消費者トラブルの防止のための講座の企画運営を、市内消費者団体（ちばし消費者応援団登録団体）に委託する。	平成30年度	6～1月	その他	平成30年度千葉県消費者団体ネットワーク強化・活性化事業	1,000	市民局 消費生活センター

図2. 千葉市市民自治推進のための実施計画のイメージ（千葉市 2024b）

ドバックもなされている。実施状況についても同様の作業を行い事業実施後の報告が行われている。

市が行う協働の要素を含む事業（千葉市では市民自治の推進という文脈で整理しているが）をこのように毎年2回網羅的に確認を行い、情報を発信する事業というのは全国的にみても注目に値するものである。しかしながら、その内容はあくまでもこのような形で市民と協働をする事業がありますよ、という形での情報提供にとどまっており、それぞれの事業がどのような協働の為の工夫や実践を行っているか、という点にまでは十分に踏み込めているとは言い難い。また、千葉市全体として協働の取組にどのような傾向があるか、協働を行う上でどのような点に注力しているかという傾向を知ることも現状の情報だけでは難しい。

そこで千葉市市民自治推進会議では2023年にこの「千葉市市民自治推進のための実施計画」及び「実施状況」に何らかの協働事業のレビューの視点を取り入れることを提案し、検討を重ねてきた。そのうえで筆者の提言により、コレクティブ・インパクト概念を利用した協働性評価のトライアルを行うこととなった。（千葉市 2024c）

具体的には、市民自治推進に係る好事例を把握することを目的として、千葉市市民自治推進の実施計画・実施状況に関する情報収集の際に、コレクティブインパクトの要素を踏まえた取組みの調査を合わせて行うこととした。調査の方法としては、前節で筆者が提案した図1の内容をベースに、コレクティブ・インパクトの5要素に対して、以下の3段階で確認・振り返りをしてもらい、「3」の場合にはその工夫した内容を自由記述してもらうこととした。

3：市民自治を推進するための工夫をして取り組んだ

2：取り組んだ

1：取り組めなかった

この調査は「令和5年度千葉市市民自治推進の実施状況」の作成作業と合わせて実施されている。次節においてその結果の概要に触れる。

3-2. コレクティブ・インパクト概念を利用したトライアルの実際

令和5年度千葉市市民自治推進の実施状況の報告書によれば、この報告書に取り上げられた協働事業(市民自治推進の取組み)は367件である(千葉市2024d)。その中の71件の取組みで何らかのコレクティブ・インパクトの5要素に関するコメントが付記されていた。全体の約19%で取り組みで記載があったという点については、初めてのトライアルと言うことを考えれば十分な内容であったといえるだろう。

次にそれぞれのコレクティブ・インパクトの5要素でどの点について言及があったかをグラフにまとめる(図3)。以下のように、相互に強化しあう取り組みへの言及と、共通のアジェンダに関する言及が多い。

逆に一番少ないのはやはり共有された測定システムであり、協働事業において評価指標を共有しながら進めることのハードルの高さを伺わせる。

では、実際にどのような記述が見られたかを確認していこう。もっと

も記述の多かった相互に強化しあう取り組みについては、「フォローアップの研修」や「交流会の開催」といった場の提供が多くみられ、ファシリテーターからのアドバイスのような個別の働きかけについても確認ができた。また、次に記述の多い共通のアジェンダについては、「初回に年度末のゴールを共有」であったり、「直接顔をあわせて打ち合わせることで問題意識を共有」するなどの取り組み

の工夫が見られる。一方、記述の少ない共有された測定システムについては、ステークホルダーごとに設定されている評価を全体が共有しているというようなケースはあまり見られず、進捗状況の共有に留まっているものが多いように見受けられる。継続的なコミュニケーションについては、メールや電話によるコミュニケーションが多くみられ、SNSの活用は意外と進んでいないことが分かった。また、活動をサポートする中心組織として外部の中間支援組織等が活用されている事例もあまり多くはないことが分かった。

コレクティブ・インパクトは比較的大規模で多主体の協働のスキームが想定されることが多いだろう。それに対して、千葉市の行っている協働事業（市民自治推進の取り組み）は、協働のステークホルダーが少なく、また予算規模等も必ずしも大きくはない。そのことが、例えば共有された測定システムの記載の少なさを産んだり、あるいは活動をサポートする中心的

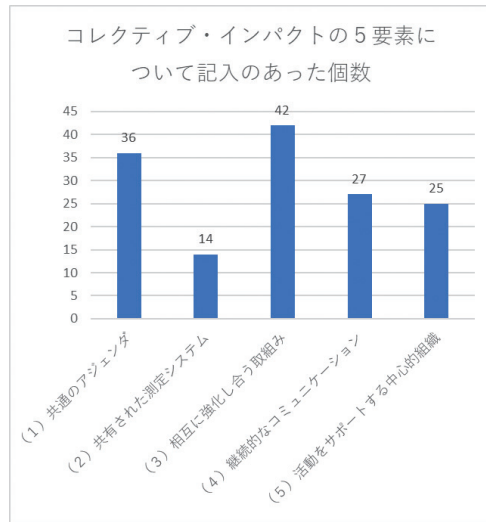


図3. コレクティブ・インパクトの5要素について記入のあった個数

組織の記述の乏しさに現れているということができよう。

しかしながら、一方で共通のアジェンダや、互いに強化しあう取り組み等については、意識して取り組まれている事例があることが確認された。この中から好事例を抽出しその情報を庁内に情報共有していけば、更なる良質な取り組みを進めることが可能になる。また、継続的なコミュニケーションについては電子メールや電話といった旧来型のコミュニケーションツールが多く使われていることもわかった。逆にいえば、ここに新たなコミュニケーションツールを導入することでステークホルダー同士のコミュニケーションがさらに活性化することも期待できる。協働をさらに深化させていく上での論点を今回の調査から見出すことができたとも考えられるだろう。

4. まとめ

ここまで、日本における協働評価の課題について確認し、そのうえでコレクティブ・インパクト概念を用いた新たな協働性評価の可能性と、そのトライアルの結果について論じてきた。今回のトライアルは非常に短期間で設計し取り組んだにも関わらず、大変示唆に富む情報が得られた。このスキームを継続して行くことで、千葉市の協働事業（市民自治推進の取り組み）に関する好事例の抽出は容易になり、好事例の情報共有によって庁内全体の協働事業（市民自治推進の取り組み）のレベルアップを図っていくことができるだろう。また、コレクティブ・インパクトの5要素という形でシンプルに協働の留意点が示されることによって、個々の事業担当者が自分たちが協働の場面において何に留意するべきかが明確になることも期待できる。そしてマクロな視点からも、この取り組みの積み重ねによって千葉市の協働にどのような特徴があるか、協働の相手方とどのような点に留意しながら事業展開をしているか、ということを俯瞰的にみることもできるようになる。

今回のトライアルの結果については、本稿では簡単にレビューするにとどまったが、今後さらに細かく分析することで、千葉市の協働事業（市民自治推進の取組み）への示唆のみならず、コレクティブ・インパクト概念を援用した協働評価の可能性についても、更なる情報を得ることができるだろう。新しい協働評価のスタンダード構築に向けて、検討を続けていきたい。

【注】

- ⁱ 異なる立場や業種の人・団体が協力して、新たな商品・サービスや価値観などをつくり出すこと。コクリエーション。（デジタル大辞泉）
- ⁱⁱ 和光市の協働事業評価書では、事業の評価が2項目で行われるのに対して、協働の評価は5項目で行われている。
- ⁱⁱⁱ 「事業評価システム 2000」（コミュニティシンクタンク評価みえ）を山口県青年国際交流機構が任意団体版として発展させた「事業評価システム 2002 for Volunteer Group」と人パートナーシップ・サポートセンターの「パートナーシップの評価基準」それらを整理した小田切（2014：61）の「協働のプロセスを評価するための基準」の3つ
- ^{iv} 共創とコレクティブ・インパクトの間の関係性については明らかではないが、Google Trends で確認する限りは、共創の方が圧倒的に検索数が多く、検索される時期も早期である

【参考文献・資料】

- Cabaj and Weaver, 2016 “Corrective Impact 3.0” TAMARACK INSTITUTE.
千葉市, 2024c 「令和5年度第3回千葉市市民自治推進会議 議事録」.
千葉市, 2024b 「令和6年度千葉市市民自治推進のための実施計画」.
千葉市, 2024d 「令和5年度千葉市市民自治推進の実施状況」.
Fay Hanleybrown, John Kania, & Mark Kramer, 2012 “Channeling Change: Making Collective Impact Work” Stanford Social Innovation Review 2012.
今田克司・田中弥生, 2016 「評価の国際的潮流と市民社会組織の役割」 The Nonprofit Review, Vol.16, No.1, 27-37
金川幸司, 2007 「協働における評価の現状と課題」 『自治体学研究』 vol.95, pp.38-43.
小田切康彦, 2014 「市民協働の評価—京都市調査データに基づく分析—」 『同志社政策科学研究』 Vol.15, No.2, pp.59-76.

小田切康彦・新川達郎, 2010「行政とNPOとの協働事業における評価導入の条件」
The Nonprofit Review Vol.10, No.1, pp.13-26.

内閣府「新しい公共」円卓会議, 2010「新しい公共」宣言.

内閣府共助社会づくり懇談会, 2015「共助社会づくりの推進について～新たな「つながり」の構築を目指して～」.

小川大和, 2020「行政と市民セクターとの協働における協働性評価の指標について— Emerson & Nabatchi の評価指標にもとづいた考察—」社学研論集 Vol. 36, pp.1-21

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.

佐藤徹, 2006「協働の評価」山口道昭編著『協働と市民活動の実務』ぎょうせい, pp.51-75

総務省, 2017「地方公共団体における行政評価の取組状況」

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

John Kania & Mark Kramer, 2011 “Collective Impact” Stanford Social Innovation Review 2011.

千葉市, 2024a「千葉市市民自治推進のための実施計画及び実施状況」

(2024/12/15 取得 https://www.city.chiba.jp/shimin/shimin/jichi/suishin-plan-jyoukyou.html#R6_jissikeikaku)

Forbes JAPAN, 2017「企業と社会問題をつなぐ言葉は「もはや CSR ではない」

(2024/12/15 取得 <https://forbesjapan.com/articles/detail/18043>)

非営利用語辞典「コレクティブ・インパクト」

(2024/12/14 取得 https://www.koueki.jp/dic/hieiri_325/)