

コレクティブ・インパクトとは？



異なるセクターにおける様々な主体  
（行政、企業、NPO、財団など）が、  
共通のゴールを掲げ、お互いの強み  
を出し合いながら社会課題の解決を  
目指すアプローチ

## 孤立したインパクト (Isolated Impact)

### <概要>

単独の組織が、個別に特定の社会課題の解決に取り組むアプローチ

### <特徴>

単純な社会課題は一組織によって解決が可能であるが、現代の複雑化・相互依存化した社会においては、単独の組織や個人による取り組みだけでは限界がある

## 集合的インパクト (Collective Impact)

### <概要>

異なるセクターの様々な主体が、共通のゴールを掲げ、特定の社会課題の解決に取り組むアプローチ

### <特徴>

社会課題の根本解決に向けて経営資源を集中的に投下するため、時間はかかるが、大規模な社会変革を起こすことができる

## 資金提供者の連携 (Funder Collaboratives)

同じ社会課題に対して支援を行う資金提供者による連携。一般的には、共通の行動計画や評価指標を持たず、他のセクターを巻き込むこともしない。

## 官民連携 (Public-Private Partnerships)

特定のサービス提供に向けて、行政と民間セクターが連携すること。例えば、特定の病気に対する医薬品の開発など、提携の範囲が狭く、医薬品配給システムなどの広範囲にわたる利害関係者の巻き込みは行われたい。

## マルチステークホルダー (Multi-Stakeholder Initiatives)

同じ社会課題に対して異なるセクターの利害関係者が行う自発的な取り組み。一般的には、創出する結果に対して共通の評価指標や支援インフラを持っていないことが多い。

## ソーシャルセクター ネットワーク (Social Sector Networks)

個人や組織が公式であれ非公式であれ、目的を持ちながら流動的に繋がること。持続的で構造的な取り組みではなく、情報共有や短期的な行動が行われることが多い。

## コレクティブインパクト (Collective Impact Initiatives)

特定の社会課題を解決するための共通のゴールに向け、異なるセクターの主体による長期のコミットメント。共通の評価指標や相互に補強しあう活動、継続的なコミュニケーション、独立した活動を支える組織によりサポートされる。

## 1 共通のアジェンダ

全ての参加者が変革に向けたビジョンを共有していること

## 2 共有された評価システム

データ収集と効果測定により、取り組みを評価するシステムを共有していること

## 3 相互強化の取り組み

参加者個々の強みを活かし、取り組みを相互に補完し合えること

## 4 継続的なコミュニケーション

信頼形成に向け継続的かつオープンなコミュニケーションが行われていること

## 5 取り組みを支える組織

取り組み全体をサポートする独立した組織体があること

1

## 影響力のある 推進者

- 長期にわたって各セクターのCEOレベルのリーダーを積極的に関与させられるようなリーダーシップ（人望）があること
- 自分の意見を主張するのではなく、参加者が自ら考えるように促す

2

## 資金力

- 最低2～3年はプロジェクトを継続できる規模の資金が必要
- 中心となる1つの資金提供組織がプロジェクト開始時から関わり、他の必要なインフラやプロセスの確保に向けたリソース調整をする

3

## 課題解決の 緊急性

- 取り組む社会課題に対して社会から新たなアプローチが必要だと認識されていること
- メディアの関心を高めたり、課題の深刻さと協業の必要性を伝えるための調査や報告書の公開なども可能

## フェーズ①

### Initiate Action

- ・主たる参画者の背景や既存の実施事業、取り組む社会課題の基礎データを理解する
- ・解決に向けた計画を立て、影響力のあるリーダーを含むガバナンス構造を構築する
- ・ゼロから事業を立ち上げるのではなく、既にある取り組みをベースとして作る

## フェーズ②

### Organize for Impact

- ・利害関係者間で共通のゴールや評価方法について検討する
- ・取り組みを支える組織を作る
- ・共通のゴールや指標に対して、関連する組織を整理し、集める
- ・この段階での“小さな成功体験”が重要

## フェーズ③

### Sustain Action and Impact

- ・事業の利害関係者が協力しながら優先順位に沿って活動を行う
- ・共通のゴール達成に向けて、アクティブラーニングと軌道修正ができるように、評価に必要なデータを集める

この2ステップだけで半年から2年

10年以上

# 【事例】 StriveTogether



## Strive Together

Every child. Cradle to career.



### Ready in Red Wing

Minnesota community joins hands to boost kindergarten readiness by strengthening children's social, emotional skills.

[READ MORE →](#)



### A Texas-style turnaround

Pilot program in Dallas shows how an influx of high-performing teachers can transform struggling students.

[READ MORE →](#)



### Ready for the test

Ohio high school teacher Mona Kotran teams up with a countywide educational partnership to help students boost their ACT scores and college prospects.

[READ MORE →](#)



### The Power of a Second Chance



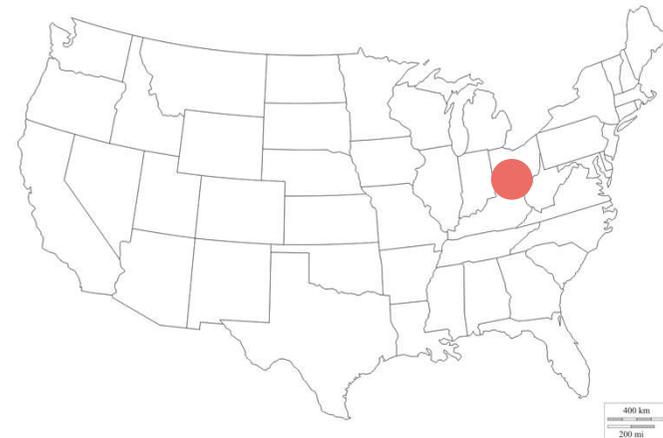
### Opening the Door to College Aid



### Driven to Make a Difference

BMW's Mark Fendley and Eric Hayler are combating their

2006年に米国シンシナティとケンタッキー北部の300人以上のコミュニティ・リーダーにより開始された若者/子どもの教育課題を解決するための取り組み。課題を根本的に解決するためには、全てのライフステージに関わる団体が協力する必要があるという考えのもとに設立。



ゆりかごから就職まで  
～Cradle to Career～

## シンシナティの教育課題（米国の都市部の多くに共通）

- 公立学校では高校卒業までに  
**50%近くが中退**
- 読み書き算数のレベルが  
**州・全米の平均以下**
- 大学進学率、卒業率ともに  
**州・全米の平均以下**



# 課題を懸念する人々がつながり始める

20



教育の質向上に  
向けたシステム変化  
を模索中

**Chad Wick**

KnowledgeWorks財団 CEO



地域経済の課題と  
市民の質向上に  
取り組んできたが  
教育分野は未開拓

**Kathy Merchant**

Greater Cincinnati財団 CEO



教育分野を支援  
したいが、バラバラ  
で全体像が見えない

**Rob Reifsnyder**

United Way of Greater Cincinnati 代表



地元大学として  
地域の教育レベル  
を何とかしなければ

**Nancy Zimpher**

シンシナティ大学学長

# “program rich, system poor…”

「個々の活動やプログラムは充実しているが、  
**皆バラバラで、うまく連携できていない**」

という共通の課題認識をもって  
各学区の教育委員会などへ協働を呼びかけていった

## College Access/Success Partnership (CAP)

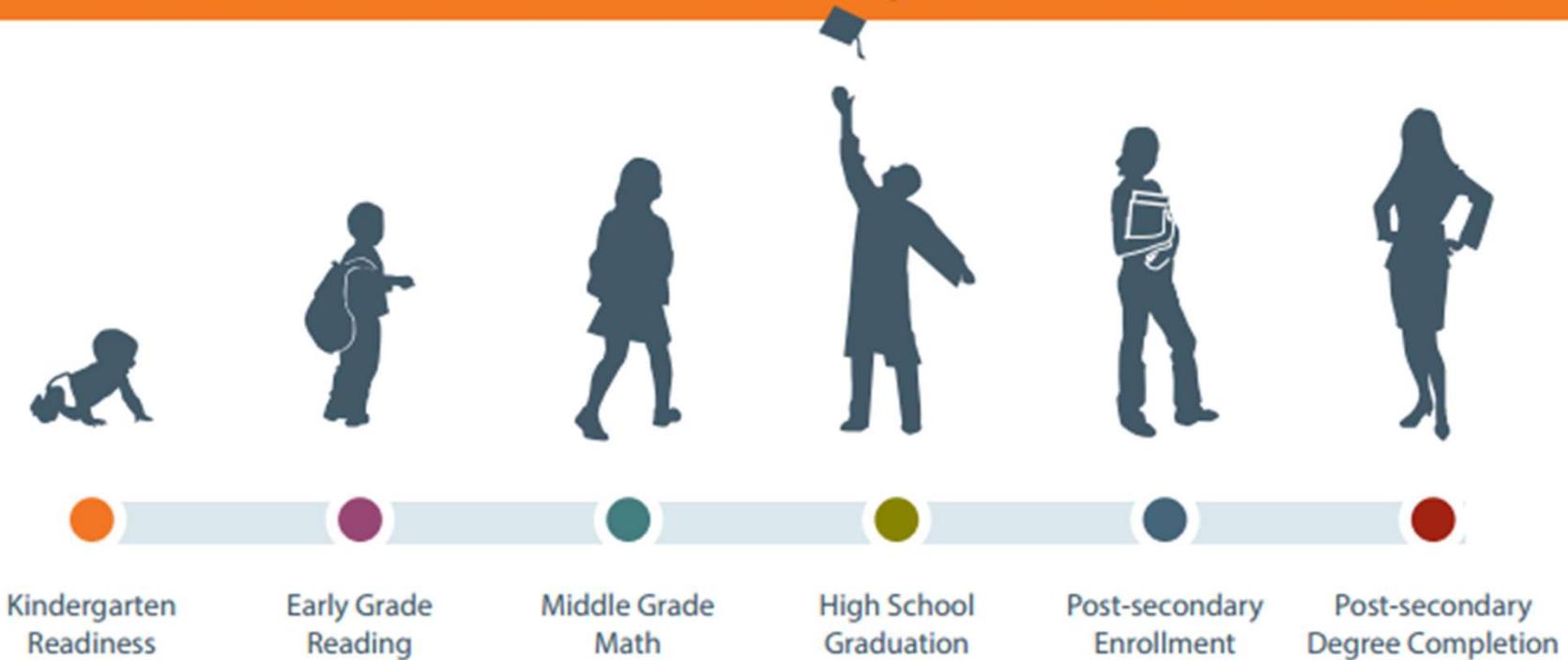
既存の教育支援プログラムを可視化し、大学側のニーズとそれらのプログラムをマッチングする活動始める

↓  
そこで見えてきた課題は…

高校よりももっとずっと以前から、  
子どもを取り巻く環境が教育に影響を及ぼしている

↓  
「ゆりかごから就職まで  
(Cradle to Career)」のコンセプトが誕生

IMPROVING EDUCATION OUTCOMES, FROM CRADLE TO CAREER

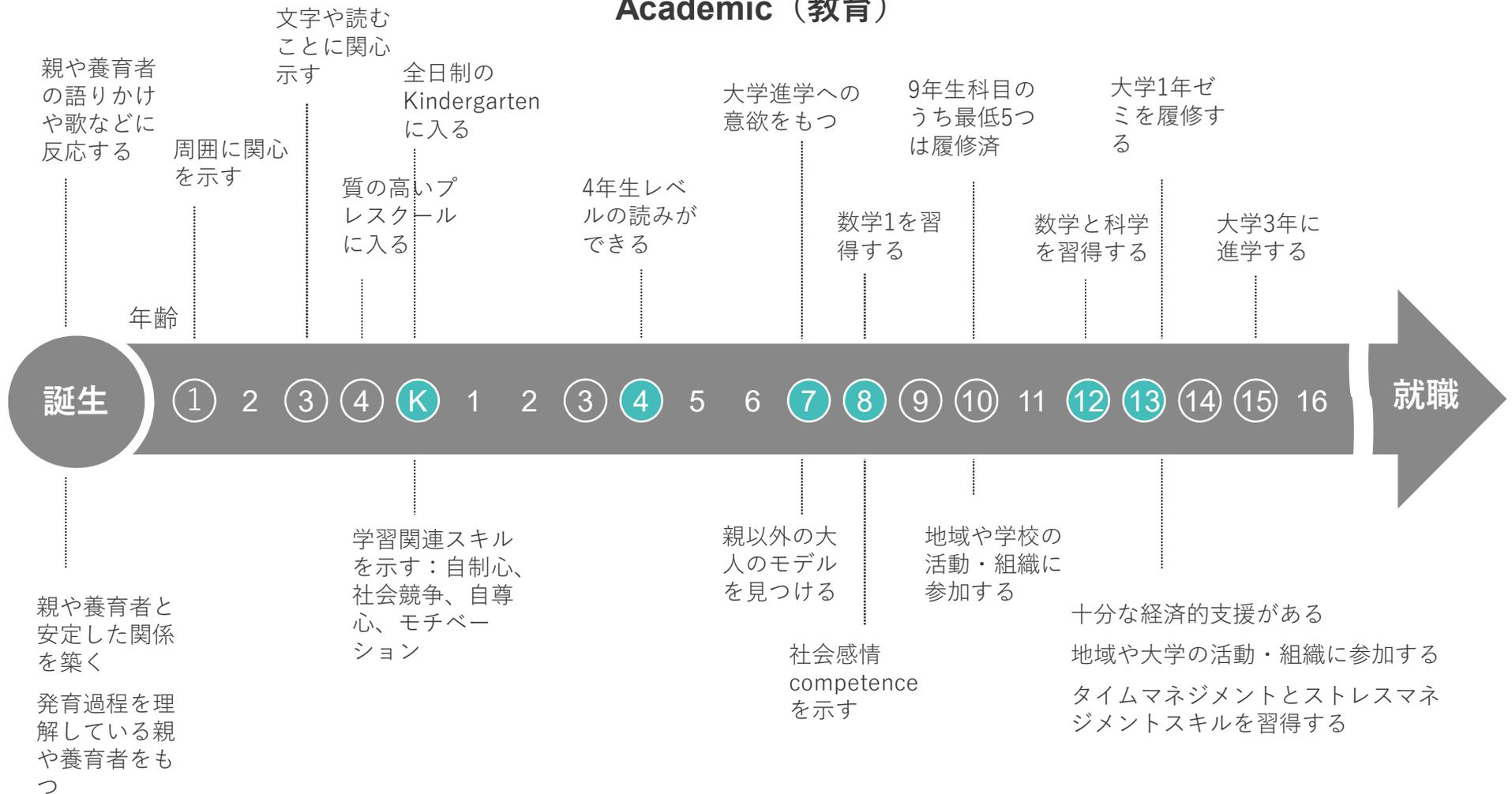


# Student Roadmap to Success

## 「子どもたちの成功への道のり」を見える化

24

### Academic (教育)



### Student & Family Support (子ども・生徒と家庭支援)

## 6つの主要な成果指標

25

共有された53項目の教育上の成果目標・指標について意識を合わせ、進捗状況を確認するための定期的なデータ分析・共有のためのミーティングを隔週で実施

	指標	概要
①	義務教育への準備状況 Kindergarten Readiness	文字や数字の認識、言語能力、共感、協力など、以後の学力や人間形成に必要となるスキルを習得する。
②	小学校低学年での読む力 Early Grade Reading	“fourth grade slump”とも呼ばれ、この時期までに読む力を習得することが、以降の高校、大学などへの進学率や卒業率などにも影響を及ぼす。
③	中学校の数学 Middle Grade Math	この時期までに数学（特に代数）を習得することにより、幾何や三角法、微積分学の理解も高まるという統計データがあり、大学への進学にも有利。
④	高校の卒業 High School Graduation	大学への進学、高所得、個人の幸福にとっても重要な影響を及ぼす。高校中退者は失業率や貧困状態に陥る率も高い。
⑤	高等教育への入学 Post-Secondary Enrollment	低所得家庭や有色人種は高等教育への進学率が低い。4年生大学への入学のみならず、2年生プログラムや技術的な専門性の保持を示す証書の取得も有益。
⑥	高等教育の学位取得 Post-Secondary Degree Completion	2018年には高等教育を修了することが条件となる仕事が60%を占めるという調査結果もあり、高所得のためから最低条件。健康への関心度、子どもへの虐待などにも影響あり。

## 1. 共有された コミュニティビジョン

全ての参加者は、問題とその解決に向けた集団での取り組みについて共通理解を持つとともに、変革に向けたビジョンを共有する。

## 2. 根拠に基づく 意思決定

ニーズの存在や若者に向けた課題解決策の効果を示すデータに基づいた意思決定を行う。

## 3. 協働作業

コミュニティのメンバーは、成果の創出に向けてデータ分析に基づき協働作業を行う。

## 4. 投資と持続性

データに基づいた取り組みを継続的に行うために経営資源を使用し、かつ長期的な持続性を担保するためにコミュニティを巻き込む。

### 多様な主体がビジョンを共有する過程で陥りがちな課題

- 「支援してあげる、やってあげる」と第三者的な立ち位置で、当事者意識が薄いプレイヤーが出てくる。
- 資金や名声のために参加するプレイヤーが出てくる。



### Strive Togetherではどう乗り越えたか？

- リーダーの一人Nancyが、自身の大学のレベル低下への懸念を**率直に語り**（学長としては異例の発言）、各学区に**協力を仰いだ**
- リーダーレベルと現場レベルが**互いに提供する「価値」**を言語化し、共有した（"Leadership and Practitioner Value Exchange"）
- **リーダーシップとアカウンタビリティ**（成果に対する責任）を一組織や人物に帰するのではなく、より多くの組織・関係者で**「共有」**することを徹底した

### 根拠に基づく意思決定の過程で陥りがちな課題

- データ収集への抵抗感よりも、集めたデータを「活用する」という意思が持てるかどうか
- データ入力・収集にかかる現場負担への懸念が大きくなってしまう



### Strive Togetherではどう乗り越えたか？

- 当初トップダウンで目標値を決めてしまい失敗。改めて200名の関係者とアウトカム目標を検討、合意するミーティングを実施。このプロセスを経たことで「**何のため**」にデータを収集し、「**どんな指標で**」**成果をはかる**かが関係者間で共有できた
- 企業（マイクロソフト、P&G）の支援を得て、**データ入力の負担をできるだけ軽減するシステム**を開発。また、データ活用によって現場の課題が解消したり、実際の成果を目にすることで現場のモチベーションを高めた

### 複数組織による協働作業で陥りがちな課題

- アウトカム目標を設定したものの、どこから着手すればよいか分からない
- 異なる組織が集まって活動を進めていくのは難しい



### Strive Togetherではどう乗り越えたか？

- アウトカム目標のうち、当該地域で**もっとも切迫した課題**に焦点をあて、これに関わる複数の関係機関（学習支援NPOや企業など）が協力して活動を行った
- データを丹念に分析し、根本課題を特定した上で、その課題解決に関わる組織が**一緒になって対策を実行**した
- 複数組織が協働する際には、必ず**課題・目的・対象範囲・活動計画・協働ルール**を文書にまとめ、関係者全員が合意・共有するようにした（team charter）

### 活動を持続可能にする過程で陥りがちな課題

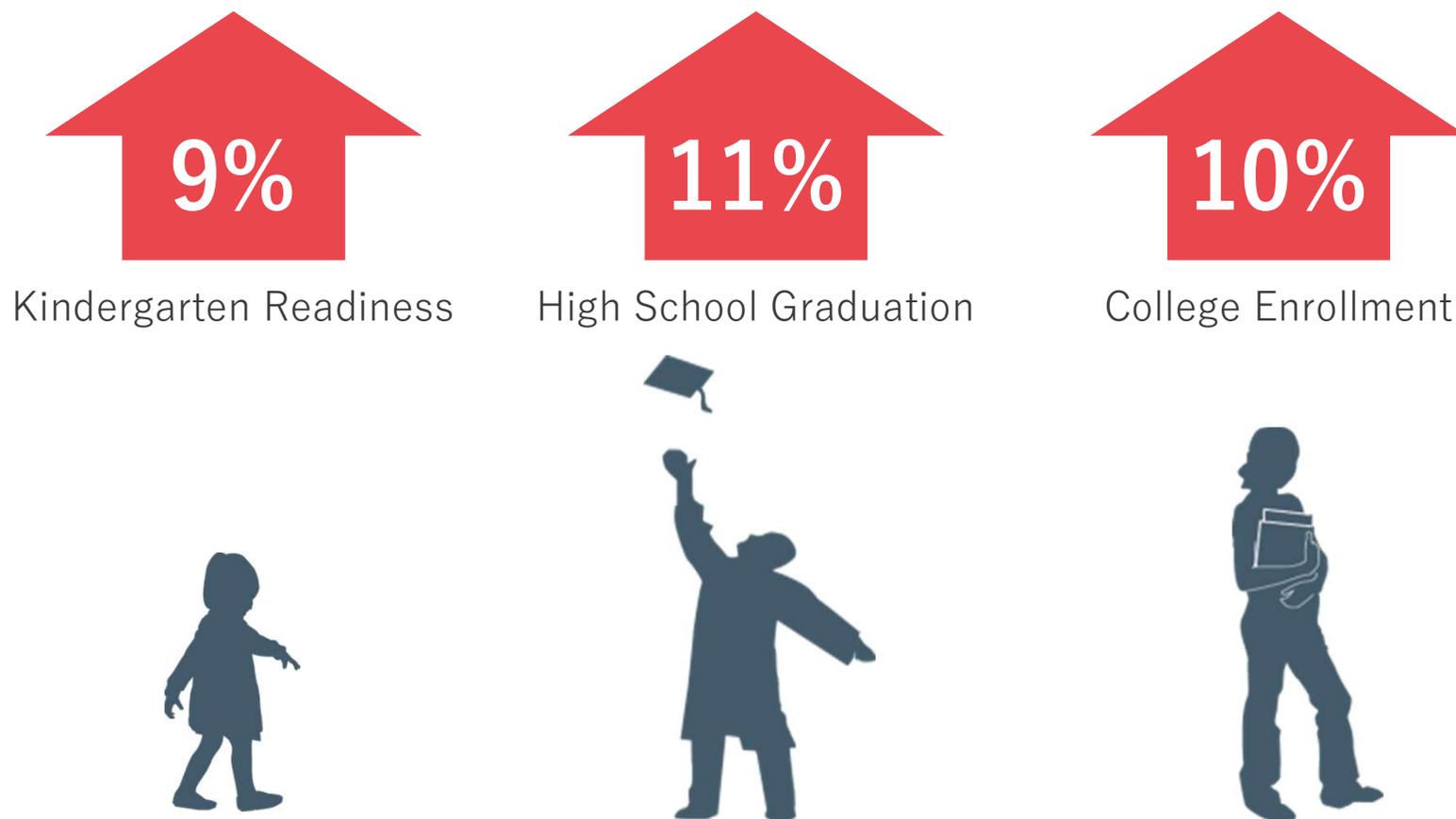
- 多様な主体が関わる活動を長期にわたって継続させることは難しい
- 成果に直結するプログラムには資金を獲得しやすいが、それを支える運営事務局の人材や資金調達が疎かになってしまう



### Strive Togetherではどう乗り越えたか？

- 全体会議などを単なる情報共有や研修の機会に留まらせず、成果をあげた組織やネットワークを表彰するなどして**感謝の意を伝えたり、参加意欲を高める工夫**をした
- **複数の資金源をつくる**こと、**資金協力者をアドボケット**（代弁者となって活動の意義を広めてくれる人物）として巻き込んでいくなどして、資源の最大活用をはかった
- バックボーン・オーガニゼーション（活動の運営や事務局機能）を担う**人材や人件費の確保の必要性**を資金提供者に訴え続けた

最初の5年間で、共有された53項目の教育上の成果目標・指標のうち、以下を含む**40項目**で改善がみられた。





- 9年間で、シンシナティおよびケンタッキー北部の**91%**の学生の成果指標が改善
- 幼稚園の準備状況が**75%**に改善（13%UP）
- シンシナティ公立学校の4年生の読む力が**76%**に改善（21%UP）

『StriveTogether Cradle to Career Network』  
のコミュニティ・パートナーが、全米**32**州、  
**69**パートナー（**10,200**団体以上）に拡大



# 【事例】 Shape Up Somerville



## マサチューセッツ州サマービル市における「肥満」を防ぐ取り組み

- 2003年には、全ての子どもの**44%**が肥満
- 少数民族の間で肥満率が著しく高い
  - ※ブラジル、ハイチ、ヒスパニック、ネパール等
- 肥満の若者の**70%**は、大人になっても肥満になる可能性がある





- タフツ大学栄養学部のクリスティーナ・エコノモス准教授を中心に、サマービル市、疾病対策センターが連携し、小学校低学年の子どもの肥満を防止するために3年の調査を実施
- 肥満に関するデータを収集するとともに、フォーカスグループ、インタビュー、コミュニティ集会などを開催してデータを共有し、もっとも効果的な解決策を模索するための情報を集め、パイロットプログラムを設計

## 食 事

- ✓ 食事メニューに健康的なフルーツと野菜を増やす一方、アイスクリームなどの不健康な食べ物を廃止
- ✓ 放課後プログラムでの栄養教育と調理レッスンの実施
- ✓ 栄養と肥満に関するカウンセリングの向上とヘルスセンターでの医療データ管理
- ✓ 50人以上の臨床医と保健室の先生に対して、肥満の子どもに対応するためのツールキットを使用した教育を提供
- ✓ 40以上もの地元レストランでメニューに健康食を追加
- ✓ 低脂肪/高栄養値の食事メニューを提供するとサマービル市が認証付与
- ✓ サマービル市運営のファーマーズ・マーケットの開催



## 運 動

- ✓ 17の公園を改装し、市の所有地を活用し4つの公園を新設
- ✓ 学校の体育とジム設備の改善し、放課後プログラムで運動教育を実施
- ✓ サマービル市で働く人にスポーツジムの会員割引を提供
- ✓ 自転車専用道と自動車の速度制限基準の設置
- ✓ 歩道の整備と横断歩道のペンキ塗り直し

# SHAPE UP SOMERVILLEの活動の様子





## Menu & Restaurant Guide



A complete listing of Shape up Somerville's approved menus at participating restaurants.





As Somerville's popularity grows as a food destination and more and more restaurants open up, these businesses bring more than just great places to dine to our neighborhoods, they bring new community partners. In Somerville, we are proud to have restaurants with deep roots in our community that are as diverse as we share our community values.

One of those shared values is health, and Somerville is playing an important role in supporting the goal of our community to make healthy choices. Since participating restaurants have partnered with the City's Shape Up Somerville program to highlight healthy menus. With every option reviewed and recommended, this program provides a great healthy when out. Not only do residents benefit from this partnership, it is a model recognized by Michelle Obama, and we have advised communities on how to start a similar program.

This booklet is a reminder of this great service food can also be tasty! Enjoy!

*Joseph A. Curtatone*  
Joseph A. Curtatone  
Mayor

### Sally O'Brien's

335 Somerville Ave., Somerville, MA 02143  
617-666-3589

BAR SNACKS & APPETIZERS	SALLY'S ENTREES
<p><b>CRISPY CHICKEN</b> Crispy chicken strips</p> <p><b>SALADS</b></p> <p><b>GRILLED CHICKEN</b> Roast with onion, carrot &amp; tomatoes. Add greens, cucumber, tomato and Italian dressing.</p> <p><b>BURGERS</b> 1/2 lb. beef patty Add cheddar, onion &amp; Swiss cheese</p> <p><b>SALLY'S FISH BORDERS</b> Crispy pan-fry only cod filet</p> <p><b>HOUSE CHICKEN SANDWICH</b> Homemade chili, jalapeno &amp; cheddar</p> <p><b>GRAND PIZZA</b> Garden of Eatin', N. Avondale</p> <p><b>PIZZA</b> With cheddar or American cheese</p> <p><b>WILD CHICKEN</b> For the bar/bistro!</p>	<p><b>GRILLED CHICKEN SANDWICH</b> 1/2 lb. beef patty. Served with rice, roasted veggie &amp; salad</p> <p><b>AVAILABLE SANDWICHES, SMOOTHIES &amp; SALAD</b></p> <p><b>SANDWICHES</b> Includes lettuce, tomato, onion &amp; pickles. Wheat rolls &amp; veggie or chicken optional request</p> <p><b>CRISPY CHICKEN</b> Crispy pan-fry only cod filet</p> <p><b>HOUSE CHICKEN SANDWICH</b> Homemade chili, jalapeno &amp; cheddar</p> <p><b>GRAND PIZZA</b> Garden of Eatin', N. Avondale</p> <p><b>PIZZA</b> With cheddar or American cheese</p> <p><b>WILD CHICKEN</b> For the bar/bistro!</p>

# サマービル市主催のファーマーズマーケット

40



## The Somerville Mobile Farmers Market

### Fruits and Vegetables

**July 8th through October 15th, 2016**

**Fridays, 11:00AM-1:00PM:** Council on Aging (167 Holland St.)  
**Fridays, 2:30PM-4:30PM:** East Somerville Community School (50 Cross St.)  
**Saturdays, 10:30AM-12:00PM:** North Street Housing Development (26 North St.)  
**Saturdays, 1:00PM-3:00PM:** Mystic Housing Development (530 Mystic Ave)

**We accept cash, credit, debit, EBT, WIC Coupons and Senior Coupons.**

The Somerville Mobile Farmers Market sells fresh, local produce. 50% off for North Street or Mystic Housing residents or for showing your SNAP, WIC cards or Senior Coupons.

**ALL ARE WELCOME!**

Looking to keep informed and share the latest Mobile Market news?  
Twitter: @ShapeUp5ville • Website: bit.ly/tsmfm • Phone: 617-625-6600 x4321

Look for the market bike in your neighborhood!



# ウォーキングマップ



## ■NPO

- Active Living By Design
- Boston Cyclist Union
- Boys and Girls Club of Middlesex County
- Brazilian Woman's Group
- Books of Hope
- CORES – Community Organization for Refugees  
•from El Salvador
- East Somerville Main Street
- Elizabeth Peabody House
- Federation of Massachusetts Farmers' Markets
- FSG – Social Impact Consultants
- Greater Boston Nepali Organization
- Green Streets Initiative
- Groundwork Somerville
- Healthy Meals for All
- Haitian Coalition
- Hearty Meals for All
- Institute for Community Health
- MAPC
- Mass Bike
- Massachusetts Alliance of Portuguese Speakers
- Mystic Learning Center
- Somerville Chamber of Commerce
- Somerville Local First
- Somerville Transportation Equity Partnership
- Somerville YMCA
- Open Arms Foundation International
- Project Bread
- Robert Wood Johnson Foundation
- Ruby Rogers Center
- The Growing Center
- The Family Center
- Walk Boston
- Welcome Project

## ■政府

- City of Somerville
  - Community Action Agency of Somerville
  - Mayor's Office,
  - Traffic and Parking
  - Veterans Services
  - Strategic Planning and Community Development
  - DPW
  - Libraries
  - Communications,
  - Environment,
  - Recreation and Youth
  - Constituent Service (311)
- Centers for Disease Control and Prevention
- Let's Move
- Massachusetts Department of Public Health
- Massachusetts Department of Transportation
- Mass. In Motion Communities
- National Institutes of Health
- Somerville Police Department
- Somerville Public Library
- Somerville WIC
- State Representative Denise Provost
- USDA

## ■ヘルスケア

- Cambridge Health Alliance

## ■ビジネスセクター

- Brooklyn Boulders Somerville
- Boston Breakers
- Enterprise Farms
- Green City Growers
- Lego land
- Lincoln Technical Institute
- Market Basket
- Metro Medal Power
- Shape Up Approved Restaurants (40+)
- Taza Chocolates
- Whole Foods

## ■教育

- Bunker Hill Community College
- MIT – Sloan School of Mgt.
- Somerville Public School
- Tufts School of Medicine
- Tufts University -Friedman School
- UMASS – Boston

## ■その他

- Community Cooks
- Early Childhood Advisory Council
- Hearty Meals for All
- Immigrant Service Providers Group
- MBTA
- Somerville Bicycle Committee
- Somerville Food Security Coalition
- The Growing Center

### 子どもの体重と肥満指数が大幅に減少

- 2003年から2005年の期間、サマービルの子どもの平均体重が毎年**1ポンド減少**（統計的に有意）
- 対応を施さないコントロール・グループでは、逆に、1ポンド増加

- 1 共通のアジェンダ

当初は子どもの肥満防止がゴールであったが、サマービル市全ての住人、訪問者、同市で働く人にまで拡大。このことを関係者間で共有。
- 2 共有された評価システム

「肥満指数」「エネルギー消費量」「体重」の3つの評価指標を設定。学校や家庭での調査によりデータを収集。成功の成果は、科学誌やコミュニティにて公開・共有。
- 3 相互強化の取り組み

関係者が相互に連携することにより様々な取り組みに派生。親のウォーキング促進プログラムの提供、市による歩行者通路と自転車専用道路の整備などを実施。
- 4 継続的なコミュニケーション

特設サイトで進捗状況を活用しながら、定期的な関係者でミーティングを実施。メディア露出、月1回の新聞コラム（2万人）、6種類のニュースレター発行（353団体）を実施。
- 5 取り組みを支える組織

サマービル市が担当（4人一組のチームで構成）。当初は大学や財団からの資金提供が主であったが、現在は同市（つまり税金）を充当して運営。