

コレクティブインパクトが切り開く 新たな社会課題解決のあり方

～ 行政・企業・NPO等の協働によるアプローチ ～

株式会社 野村総合研究所 社会システムコンサルティング部
主任コンサルタント 霜越 直哉

株式会社 野村総合研究所 社会システムコンサルティング部
主任コンサルタント 名武 和代



1 はじめに

社会課題の細分化・複雑化が進んでいるといわれる中、コレクティブインパクトという考え方が徐々に注目を集めている。コレクティブインパクトとは、「複数の異なるセクター（行政、企業、NPO・財団・社団など）が、ある社会課題を解決するために協働し、インパクトを創出すること」と定義される。2011年に米FSGコンサルティング社のジョン・カーニア氏とマーク・クラマー氏が発表してから、主にNPO・財団・社団等（以下、「NPO等」と表記）のソーシャルセクター側において認知されてきた考え方である。

このコレクティブインパクトに対して、企業の参画をより後押しするような潮流が近年あらわれている。その代表は、CSV（Creating Shared Value）、ESG投資、SDGs（Sustainable Development Goals: 持続可能な開発目標）の3点である。

CSVは、2011年に米国のマイケル・E・ポーター教授が発表した経営戦略上の概念である^{※1}。NRIではCSVを、「“長期志向”を取り入れ、“経済価値と社会価値の両立”を目指す経営の枠組み」と定義している。CSVが日本企業の間で浸透してきたことにより、企業の長期ビジョンや経営戦略に「社会価値の創造」が組み入れられる事例が増えている。

CSVが経営戦略上の概念として徐々に企業に受け入れられていった中で、外部からのより具体的な要請として提示されたのがESG投資とSDGsである。

ESG投資は、投資判断の際に、財務情報だけな

く、環境（Environment）、社会（Social）、企業統治（Governance）への配慮といった非財務情報も考慮することを指す。2006年に公表された国連の責任投資原則（PRI）でESG投資が取り上げられ、また2017年に年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が1兆円規模のESG投資を開始したことで、国内において注目が高まった。社会（Social）の要素には、人権問題や労働環境への配慮・対応などに加えて、地域社会への貢献が含まれている。

SDGsは、2015年に国連で採択された国際社会全体の開発目標のことである。持続可能な世界を実現するための、2030年までの17のゴール、169のターゲットから構成される。行政、企業、市民社会を含む多様なアクター間の連携が重視されており、特に企業の関与が明確に要請されている点が特徴的である。

これらの潮流を受け、企業が社会課題に目を向け、本格的に取り組む機運が増すにつれて、行政やNPO等との協働の機会、すなわちコレクティブインパクトの実践例も増えていくと考えられる。実際に企業側に着目してみると、社会課題の解決に向けて、寄付・寄贈だけでなく、社員を一定規模・期間アサインし、NPO等と協働しながら取り組む事例が出てきている。モノ・カネのみによる従来型の支援だけではなく、ヒトも含めたさまざまな経営リソースを活用して行政やNPO等と協働していく流れは、今後も広がっていくだろう。

図表 1 行政や NPO 等との協働による企業のメリット

		短期的なメリット	中期的なメリット	長期的なメリット
マーケティングの観点	プロモーション	●メディア等への露出増	●レピュテーション向上 ●ファン獲得	●長期的なブランド価値向上
	事業開発	●現地現物の調査	●地域とのコラボレーション等を通じた新商品・サービス開発	●新事業開発
人材開発・獲得の観点	人材開発	●社員の気づきの獲得、視野の拡大	●一定のスキル・専門性・人脈の獲得	●イノベーション人材の育成 ●次世代リーダーの育成
	人材獲得・リテンション	●モチベーションの向上	●社員のエンゲージメント向上 ●人材市場での魅力度向上	●潜在的な人材市場での魅力度向上 (一般市民、子ども等)

出所) 経済産業省「ボランティアを通じた共助社会の確立に係る調査研究」報告書(2018年)よりNRI作成

2 協働の利点

コレクティブインパクトは、行政や NPO 等にとっては、リソース強化や活動規模拡大に利点があると考えられる。リソース面については、企業による単純なマンパワーや活動資金の提供だけでなく、企業の持つ得意分野・専門知識の活用も期待されている点である。また、NPO 等の多くは規模が小さく、活動範囲を迅速に拡大していくことが難しい。その中で、もし大手企業と協働することができれば、企業の事業展開を通じてさまざまな地域に展開させていける可能性もある。

一方、企業にとっての利点、特に、社員の派遣などさまざまな経営リソースを活用した協働の利点は何か。大きくはマーケティングと人材開発・獲得の二つの観点から整理することができる(図表 1)。

マーケティングの観点では、まずはプロモーション上の利点が想起されるだろう。単純なメディア等への露出増加から、長期的なブランド価値向上までが利点としては考えられる。加えて、事業開発上の利点も考えられる。NPO 等はある特定の地域や社

会課題に対して具体的な接点を持っているため、協働を通じて体感し、現地現物の調査を進めることができる。さらに協働を続けていくことで、新商品・サービスの開発や、新事業開発まで展開していける可能性もある。

マーケティングの観点の事例として、キリングループの「復興応援 キリン絆プロジェクト」が挙げられる。キリングループは東日本大震災の被災地と共同で、さまざまな復興応援事業を展開しており、募金や被災地への社員ボランティア派遣のほか、事業を通じても支援している。例えば、福島産のナシやモモを使った「キリン 氷結」の販売は、本業を通じた福島の農業への応援となっており、多様な関係者との協働によって展開されている^{※2}。具体的

※1 ポーター教授は、前述の FSG コンサルティング社の創業者でもある。

※2 コレクティブインパクトを体現していると同時に、経済価値と社会価値の両立を目指していることから、CSV を体現しているともいえる。

には、現地の行政、事業者、農協等に加えて、公益財団法人日本財団や公益社団法人日本フィランソピー協会、一般社団法人 RCF などと連携しながら進められている^{※3}。

人材開発・獲得の観点では、まずは取り組みに直接参加した社員に対する育成効果が挙げられる。普段の業務とは異なる現場でさまざまな関係者と協働することで、短期的な参加であっても気づきの獲得や視野拡大が得られる。また継続していくことで、新たなスキル・専門性・人脈などの獲得も期待できる。

社会課題の解決に向けた協働に取り組み続けることで、社員のモチベーションや所属企業への自発的な貢献意欲（エンゲージメント）の向上につながることも可能である。また、そのような取り組みに注力している企業という評価が高まることで、人材市場における魅力を高められる可能性がある。

人材開発・獲得の観点の事例として、NPO 法人クロスフィールズが展開している「留職プログラム」が挙げられる。これは、企業の社員を新興国の NPO などに長期間派遣し、現地の社会課題の解決に協働しながら挑ませるプログラムとなっている。派遣先の新興国 NPO に対しては、企業の力を活用した課題解決の加速化を、派遣元の日本企業に対しては、リーダー育成や社内活性化等を、それぞれ狙いとしている。特に企業の人材育成については、次世代リーダーやイノベーション人材の育成といった、長期的な視座に立った取り組みとして位置づけられている^{※4}。

3 協働にあたっての論点

これまで論じたように、組織の壁を乗り越えて協働を推し進めることは、さまざまな主体が社会課題

の解決に向かう有効な一手となる。それでは、協働の推進にあたって、各主体は何に留意すればよいのか。以下では、NPO 等のソーシャルセクター側、企業側、行政側のそれぞれについて、留意すべき事項を論じたい。

1) NPO 等のソーシャルセクター側の論点： 社会的インパクトの定量化

社会課題について豊富なノウハウを蓄積している NPO 等にとっては、資金や人員といったリソースの不足を乗り越えるためにも、さまざまな関係者の巻き込みが重要となる。そのためには、「当該事業や活動がどれだけ社会にインパクトをもたらすのか」を示せることが望ましい。特に企業においては、自身のリソースを投入して活動に参画することになるため、客観性のある効果を示すことが、参画を決定させる上で有効である。社会へのインパクトを示す手法は「社会的インパクト評価」と呼ばれており、その活用事例が増えていくことが期待される。

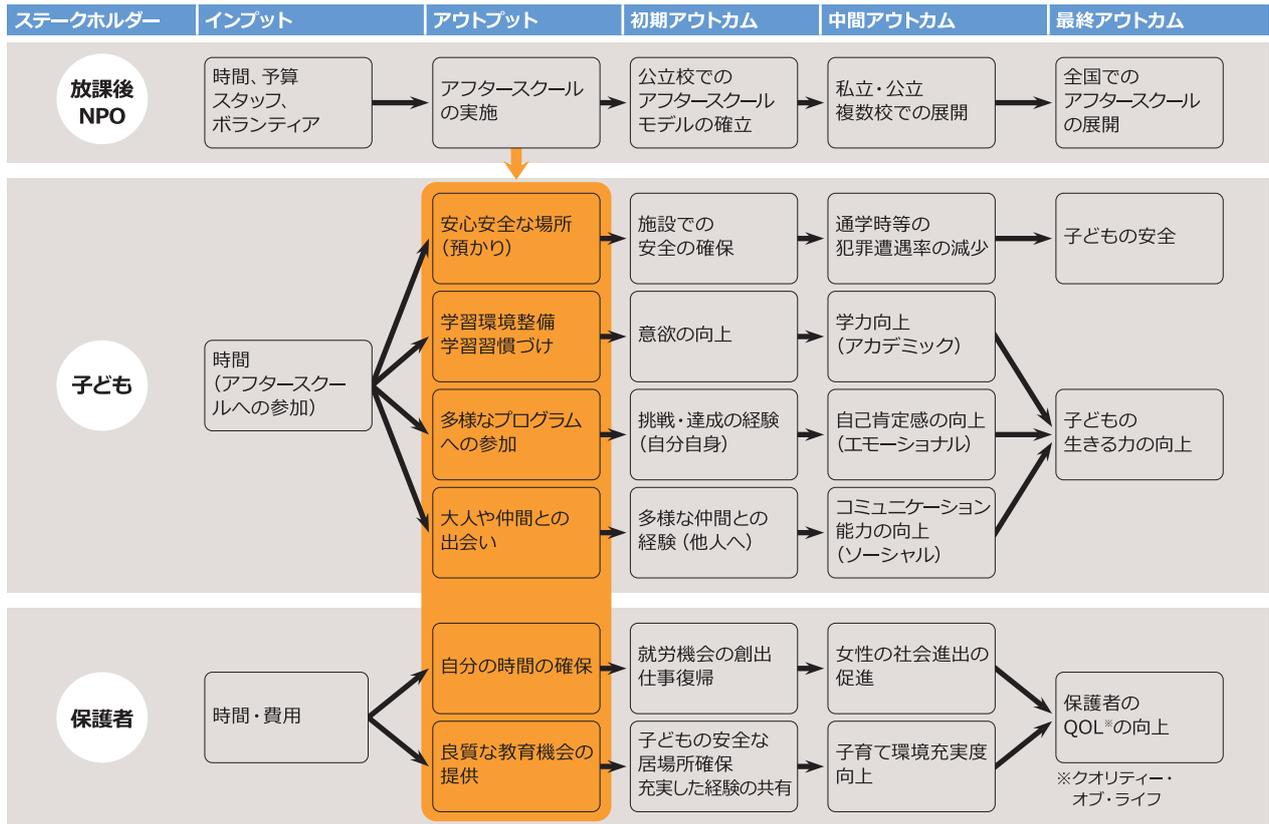
事例 1：社会的インパクトを算定する

ロジックモデルの構築

特定非営利活動法人放課後 NPO アフタースクールでは、放課後に小学校を活用したワークショップ等を開催し、地域社会全体で子どもを育てる「アフタースクールモデル」を展開している。同法人では、自身の活動による社会的インパクト効果を可視化するためのロジックモデル（社会的インパクト評価の一手法）を構築している。ロジックモデルでは、「インプット」ごとに、活動における「アウトプット」、そして、活動から得られる「アウトカム」を初期・中間・最終に分けて提示している。

同法人においては、このようなロジックモデルを構築したことにより、プログラム実施によるメリッ

図表 2 放課後 NPO アフタースクールによるロジックモデル



注) ステークホルダーは一例であり、ほかにもアフタースクールの市民先生、学校などもステークホルダーである。出所) 内閣府「社会的インパクト評価に関する調査研究」(2016年)よりNRI整理

トが明確化し、導入校の開拓につながったという。また、数量的な現状把握が可能となったことにより、活動を続けるにあたっての改善ポイントがわかり、取り組みの向上にもつながっている。

2) 企業側の論点：協働にあたっての戦略策定と協働先の選定

社会課題の解決に向けた協働にあたっては、経営と同様に、戦略を立てて取り組むことが重要である。ここでは、PDCA サイクルの各段階における戦略的アプローチについて論じたい。前節では、協働の利点としてマーケティングや人材開発・獲得の観点を挙げたが、計画 (Plan) の段階では、各社が、活動において、どのような目的のために、どのような活動を実施するのかを明確にし、客観的な効果測定の

ために成果指標 (KPI) を設定することが望ましい。そして、計画に沿って活動を実行 (Do) した後に、どの程度目的が達成されたのかを評価 (Check) する。そして、評価結果を基に改善策を実行 (Action) する。

加えて、どのように協働先を選定するかも大きな論点である。多くの企業において、自社の取引先や代理店等を通じて協働先を探索するケースが多いため、活動の幅が広がりにくいこともある。もし、適切な協働先が見つからない場合には、中間支援組織と呼ばれる団体に相談することがひとつの解決策と

※ 3 キリンググループの CSV 活動に関するウェブサイト等より作成。

※ 4 NPO 法人クロスフィールズのウェブサイトより作成。

図表3 協働におけるPDCAサイクル

Plan

- 活動の目的は何か?
- そのために、どのような活動を行うか?
- どのような成果指標 (KPI) を設定し、モニタリングするか?

Do

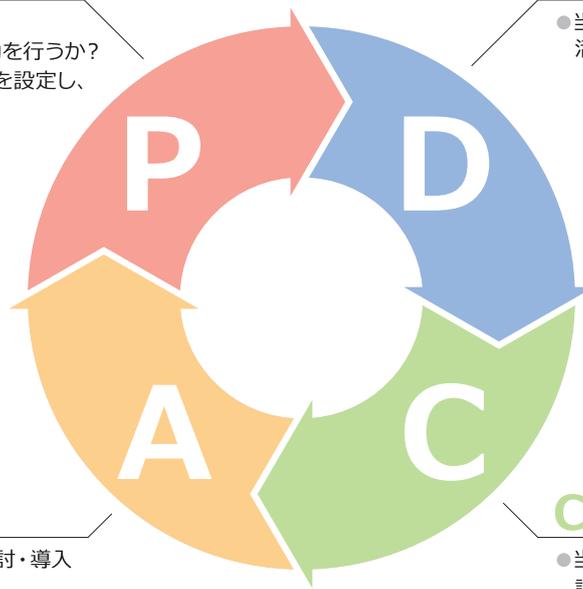
- 当初に定めた戦略を基に、活動を実践

Action

- 評価結果を基に改善策を検討・導入

Check

- 当初に定めた戦略を基に、活動を評価 (目的、戦略、KPIがなければ、そもそも評価できない)



出所) 経済産業省「ボランティアを通じた共助社会の確立に係る調査研究」報告書 (2018年) よりNRI作成

なりうる。中間支援組織は、企業側が提供可能なリソースと、NPO等側のニーズを把握した上で、企業とNPO等とのマッチングを実施している。また、中間支援組織では、協働のベストプラクティスを積極的に発信しているため、協働の方法やプレイヤーを知る手掛かりとすることも可能である。

事例2：企業による“お題”提示によるアプローチ

協働においては、ソーシャルセクター側から企業に働きかけるケースが多いが、企業側が取り組みたいテーマを発信する仕組みも存在している。アイディール・リーダーズ株式会社が運営する「Co-creAction」では、複数の企業が“お題”を出し、出された“お題”に対してソーシャルセクター側が事業アイデアを提案する形でマッチングを実施している。このことにより、企業にとっての協働のメリットを明確にし、単なる一方的な施しではなく、持続的な価値の“共創”を目指している。アイディール・

リーダーズは、企業からの“お題”やソーシャルセクターからの事業アイデアについて、双方の理解を促進させるようにアレンジし、協働が進むように支援している^{※5}。

3) 行政側の論点：

主体間コーディネーションと啓発活動

協働の推進において、行政に期待される役割は、主体間のコーディネーションや活動推進に向けた啓発である。特に、前者については、都道府県や市町村等、現場に近ければ近いほど、果たす役割も大きくなる。社会課題の中には、公的な所有物が対象となっていたり、規制が関係したりするものなど、行政が調整しなければ、解決の難しいものが多い。

後者については、国を中心とした行政が旗振り役となることにより、今後の社会的なムーブメントが醸成される可能性もある。特定非営利活動促進法が施行されて以来、わが国において数多くのNPO法

人が設立され、行政とは異なる公的な意味合いを帯びたセクターが育成されてきた。現在、NPO 等のさまざまなソーシャルセクターが社会課題の解決に向けてさまざまな活動に取り組んでいる。しかし、NPO や企業が単体で活動を行うことの限界は、既述の通りである。今後は、一步進めて、協働という側面にスポットがあたれば、社会的インパクトをより広げていけるのではないか。行政が協働を啓発することで、企業に対しても、積極的な参画への後押しとなりうる。行政による情報発信により、社会課題解決に向けた活動そのものにプラスイメージが付与されれば、企業としても、活動に参画する大義名分が得られることになるのである。

事例3：協働のベストプラクティスの公開

協働のベストプラクティスを公開し、社会課題の解決に向けた活動を啓発する目的で、さまざまな主体が、優れた取り組みの顕彰を行っている。

東京ボランティア・市民活動センターが運営する「企業ボランティア・アワード」は、東京都内の企業で働きながら非営利団体でボランティアしている人たち（企業ボランティアグループ）5グループ（社）の貢献を2015年度から過去3回にわたって顕彰している。ボランティア活動を表彰し、社会に周知することによって、企業人のボランティア活動への参加や、企業と非営利団体の協働を促進することを目的としている^{※6}。

公益社団法人日本フィランソロピー協会が運営する「企業フィランソロピー大賞」では、社会の課題解決のために自社の経営資源を有効に生かし、経営理念にのっとった社会貢献活動を顕彰している。社会貢献活動を社会に広めることにより、公正でぬくもりと活力ある社会を次世代に伝えるための一助とすることを目指している^{※7}。

特定非営利活動法人パートナーシップ・サポートセンターが運営する「パートナーシップ大賞」では、特定非営利活動法人や行政と企業の協働によって実施された事業を全国から募り、社会に多様なインパクトを与えた特色ある事業を顕彰する。特定非営利活動法人や行政と企業の協働が可能であることを示し、その具体例によって「協働」の意味や価値、重要性を社会にアピールし、両者の協働を推進することを目的として、2002年に創設された^{※8}。

4 おわりに

本稿では、社会課題の解決に向けた一手として、行政、企業、NPO等の協働、すなわちコレクティブインパクトの利点や推進にあたっての留意点を論じてきた。むすびとして、組織の壁を乗り越えて協働が進んだ社会の展望について、特に“個人”に着目して示したい。

昨今、働き方改革や副業解禁に関する議論など、新しい働き方を志向する潮流がある。これらの議論が進展することで、例えば企業に勤めつつそのスキルを生かしてNPOでも活躍するなど、個々人の関わり方がより多様に、複層的になっていくことが期

※5 アイディール・リーダーズ (Ideal Leaders) 株式会社へのインタビュー、同社ウェブサイトよりNRI整理。

※6 東京ボランティア・市民活動センターウェブサイト参照。

※7 公益社団法人日本フィランソロピー協会ウェブサイト参照。

※8 特定非営利活動法人パートナーシップ・サポートセンターウェブサイトおよび、パートナーシップ大賞の事例を扱った一連の書籍参照。同法人は活動開始から20周年を機に、ひとつのステージを終えたとして、2018年9月に解散。

待される。

また、協働の機会が増えていくことで、企業と行政、NPO 等の間での人材交流が活発化していくと考えられる。社会課題の解決に携わりたい個人にとっては、有意義なキャリアを形成する機会が増えることを意味する。これによって、企業・行政・社会という三つのセクターの垣根を越えて活躍する人材である「トライセクターリーダー」が社会に多数輩出されていくことを期待したい。

最後に、これらの潮流の影響が、現役時代だけにとどまらない可能性についても言及したい。人生100年時代といわれる今日において、リタイア後の人生設計は多くの人々が現実的に気に留めるテーマとなっている。リタイア後の活躍の場としては、地域社会への貢献やボランティア活動への参画が具体例として示されることが多い。現役時代から、協働による社会課題解決への取り組みに接する機会があれば、リタイア後のボランティア活動等への参加についてもハードルが下がり、よりスムーズに活躍の場を移していけることが期待される。

●…… 筆者

霜越 直哉 (しもこし なおや)

株式会社 野村総合研究所

社会システムコンサルティング部

主任コンサルタント

専門は、日本企業の海外展開支援、組織改革・ナレッジマネジメント、公的組織の政策立案・計画策定支援など

E-mail: n-shimokoshi@nri.co.jp

名武 和代 (なたけ かずよ)

株式会社 野村総合研究所

社会システムコンサルティング部

主任コンサルタント

専門は、地方公共団体の政策立案支援、人材育成制度の政策立案支援など

E-mail: k-natake@nri.co.jp

7