

Volunteer Legacy of the Olympic and Paralympic Games

オリンピック・ パラリンピックの ボランティア・レガシー

—東京2020大会から未来へのバトン—

Contents

Chapter 1	オリンピック・ボランティアに対する期待と批判	04
	【問題提起】成熟社会にとってのレガシーとは何か？	06
	【対談】東京大学 仁平典宏教授×リクルートワークス研究所 中村天江	12
Chapter 2	東京2020大会 ボランティアの創造性 —コロナ禍のもとで—	16
	【概要】東京2020大会のボランティアをふりかえる	18
	【インタビュー】東京2020大会組織委員会 傳夏樹さん・古瀬浩一さん	30
	【考察】コロナという逆境下でのボランティア	32
Chapter 3	ボランティア活動が企業人にもたらすポジティブな変化	36
	—ダイバーシティ、個の自律、ボランティア意向—	
	【観点】なぜいま「企業人ボランティア」に着目するのか？	38
	【経験者の声】ボランティア経験による「気づき」と「新たな一歩」	40
	【アンケート調査】大会ボランティアを経験した企業人の変化	42
	【企業事例】東京海上日動 / NEC	54
	【解説】ボランティア機会の戦略的活用 —大会スポンサー企業の取り組み—	58
	【提言】ボランティアの学びをいかす 企業への5つの提言	64
Chapter 4	日本におけるボランティア文化の醸成	68
	【座談会】大阪ボランティア協会 早瀬昇さん×	70
	2025年日本国際博覧会協会 山本栄一さん×	
	日本財団ボランティアサポートセンター 沢渡一登	
	【総括】ボランティア文化は「ある」のではなく「創る」もの	74

未曾有のパンデミックのもとで行われた
東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会。

陽の目をみない準備もあった東京2020大会は
日本社会に何を残したのだろうか——
大会後にも残るオリンピック・パラリンピックの
ポジティブな影響をレガシーという。
東京2020大会の稀少なレガシーの一つが
「ボランティア」である。



Chapter

1

オリンピック・ボランティアに対する 期待と批判



東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会は、日本で開催される2度目の夏季大会でした。いまや成熟社会となった日本が求めているのは、巨額の費用を投じてつくる有形のレガシーよりも、社会を豊かにする無形のレガシーです。

そんな無形のレガシーとなりうるものの一つが「ボランティア」です。ボランティア活動を通じて個人の人生が豊かになることがわかっており、6割の人が関心をもっているにもかかわらず、ボランティア活動をしている人は2割にとどまっています。

この背景には、ボランティアに対する冷ややかな社会のまなざしがあります。スポーツの祭典における「ハレのボランティア」は、利他性が高いボランティアとは違うからこそ、社会の風潮を変える可能性を秘めています。

成熟社会にとってのレガシーとは何か？

前代未聞の東京2020 オリンピック・パラリンピック

2021年9月5日、東京2020パラリンピックが幕を閉じました。日本は、オリンピックは史上最多、パラリンピックは史上2番目に多いメダルを獲得し、選手の活躍と競技の迫力に日本中がわきました。

しかし、2013年に東京開催が決定してから約8年、オリンピック・パラリンピックに向けては紆余曲折がありました。なかでも新型コロナウイルス感染症の影響は大きく、選手の選考や競技環境は制約を受け、大会も1年延期され、無観客での開催がほとんどとなりました。コロナ禍のもとで大会を行う是非も、世論が割れたままの開催となりました。

大会の「ポジティブな影響」 オリンピック・レガシー

コロナ禍になる以前から、オリンピックに対しては国際的にさまざまな批判があります。にもかかわらず、オリンピックが世界的な大行事であり続けているのは、スポーツの振興にとどまらない社会的なインパクトがあるからです。

1964年の東京大会に向けては、東海道新幹線

や首都高速道路が整備されました。ユニットバスの開発や、民間警備会社による警備の普及もオリンピックが契機でした。

2012年のロンドン大会では荒廃していた東ロンドン地区が再開発され、2016年のリオデジャネイロ大会では公共交通機関の整備が行われました。

このようにオリンピック後に長期にわたって続く、特にポジティブな影響のことを「オリンピック・レガシー」といいます。レガシーには、有形のものだけでなく無形のものも含まれ、計画的につくられるものも、偶発的に生まれるものもあります¹。

成熟社会を豊かにするのは 無形のレガシー

敗戦から復興しつつあった1964年の東京大会と違い、2020年の日本社会は、インフラは整い、日常生活に困ることもほとんどありません。「競技場の建て替えは不要」という意見に代表されるように、巨額の費用を投じて有形のレガシーを残すことに否定的な国民も大勢います。

成熟社会となった日本において、人々が大切だと感じるのは無形のレガシーのほうです。例えば、ロンドン大会では、大会に向けたイベントやパラリンピックを通じて、障がい者の包摂（インクルージョン）が進みました。

日本でも、パラリンピックでボランティア活動をした人は、オリンピックだけでボランティア活動をした人に比べ、大会後に「障がいのある人へのサポート方法やコミュニケーションスキルが身についた」が2割以上高くなっています²。

パラリンピックを通じて障がい者を身近に感じる人が増え、障がい者の社会参加を阻む心理的・物理的な障壁を取り払うことができれば、それはパラリンピックのレガシーといえるでしょう。

「ボランティアを続けたい」 が8割を超える

東京2020大会の無形のレガシーとなりうるものの一つが「ボランティア」です。東京2020大会では、延べ7.6万人の大会ボランティア（Field Cast）と1.6万人の自治体ボランティア（City

Cast）が活動しました（詳細はChapter2参照）。パラリンピックの閉会式で、ボランティアが称えられたシーンを覚えていらっしゃる方もいるかもしれません。

オリンピック・パラリンピックのボランティアは、福祉や災害復興のボランティアと違い、利他性よりも自己充足の動機が強い傾向があります。参加理由の上位は、「オリンピック／パラリンピックに関わりたい」「一生に一度の機会に参加したい」「自分の視野を広げたかった」であり³、他者への支援や貢献よりも、本人にとっての意味が動機になっています。

このような祭典、いわば「ハレ」のボランティアは、利他性の強いボランティアには参加しない人が参加するきっかけになります。実際、東京2020大会では大会ボランティアの2割以上がボランティア経験のない人でした⁴。

にもかかわらず、閉幕後、「大会後もスポーツ



¹ Gratton, C. & Preuss, H. (2008) Maximizing Olympic impacts by building up legacies. The International Journal of the History of Sport 25(14).

² 日本財団ボランティアサポートセンター(2021)「東京2020大会 大会ボランティア／都市ボランティア大会後調査」

³ 日本財団ボランティアサポートセンター(2019)「社員ボランティア(大会前)調査」

⁴ 日本財団ボランティアサポートセンター(2021)「コロナ禍における東京2020大会関連ボランティア意識調査」

ボランティアの活動を続けていきたい」は8割を超えています⁵。実に8割以上がボランティアの継続意向をもっているのです。ハレのボランティアは、ボランティアの裾野を拡大し、ボランティア文化を広げていきます。

ボランティアは、個人の人生を豊かにする

なぜ、ボランティアの広がりや、東京2020大会のポジティブな影響ととらえるのでしょうか。

それは、ボランティアが個人の人生を豊かにするからです。個人が社会で果たす役割には4つの“L”、Love（愛）・Learning（学習）・Labor（労働）・Leisure（余暇）があり、これらを組み合わせることで、意味ある人生をおくることができます⁶。ボランティアの活動は、複数の“L”を内包しているため、個人はボランティア活動を行うことで、人生の“L”の組み合わせを変えることができます。

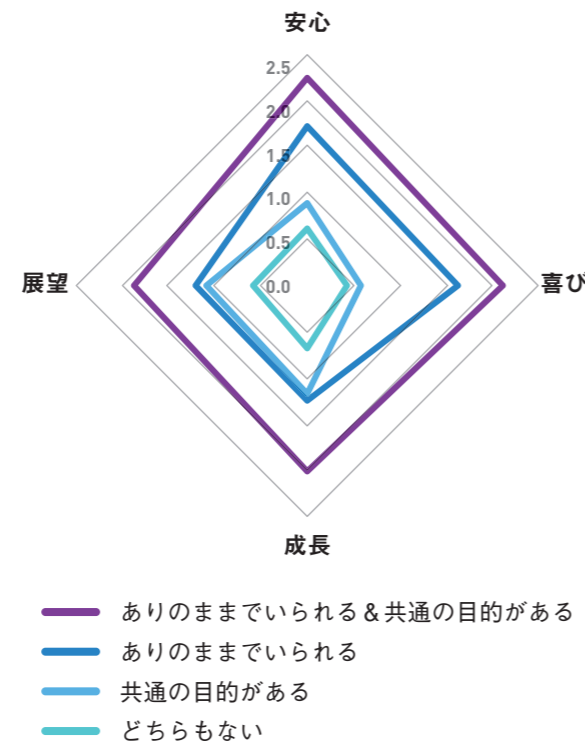
加えて、リクルートワークス研究所が行った調査研究⁷によって、良質な人間関係が人生の幸福

度を高め、キャリア変化のリスクを軽減することもわかっています。日本で働く人は人間関係が職場と家族に閉じがちで、アメリカやフランスなどに比べて人間関係が狭いのですが（図表1-1）、いまや高齢化により単身者が増えつつあり、企業も終身雇用を約束できなくなっています。

そのため、家族とも職場とも違う「サードプレイス」を見つける重要性が高まっているのです。とりわけ、「ありのままの自分でいられて、共通の目的がある」人間関係は、人生を充実させます（図表1-2）。

ボランティアは、家族とも職場とも違う仲間と一緒に、共通の目的のためにする活動です。しかも、個人が自分で何をするか選ぶことができます。ボランティア活動を通じて、人は人生を豊かにできるのです。

図表1-2 人間関係によって個人が得ているもの



出所:リクルートワークス研究所(2020)「働く人のリレーション調査」

大会後、自治体がプラットフォームづくり

しかも、ボランティアの活躍は、社会にとっても歓迎すべきことです。近年、社会課題が複雑化し、SDGs（Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標）やESG投資が拡大しています。社会の持続可能性が強調されるようになる前から、福祉や環境保全などの分野では、ボランティアが重要な役割を果たしてきました。

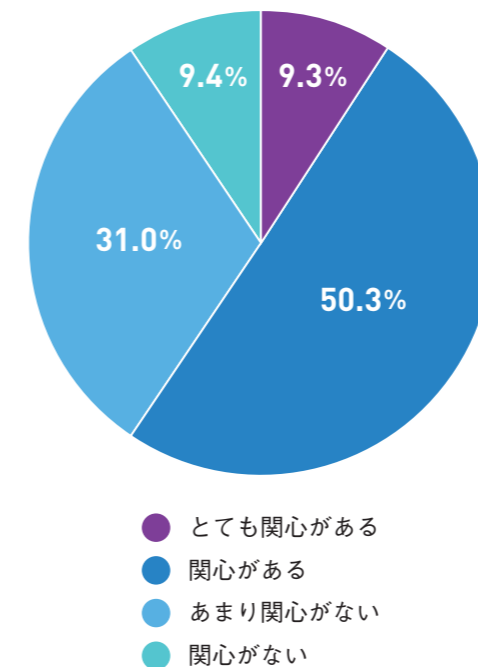
ところが、ボランティアに関心がある人は6割もいるものの、実際に経験したことがある人は2割強にとどまっています（図表1-3、図表1-4）。日本にはまだまだ、機会や情報、時間がないといっ

た理由で、ボランティア活動にいたらない人たちがいるのです。「希望すれば活動できる」、そういった環境づくりが期待されます。

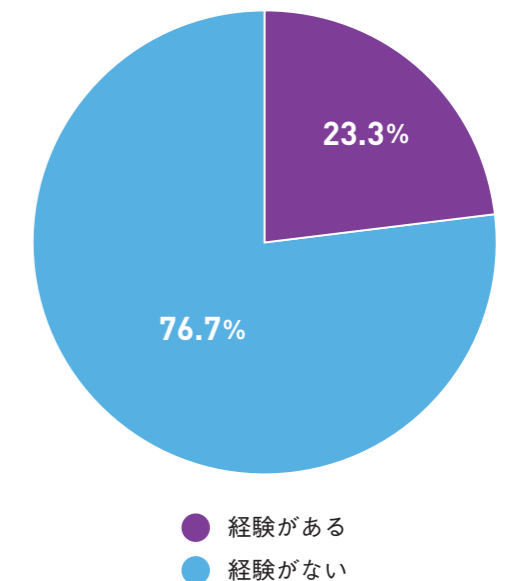
実はこの点も、東京2020大会を機に変わりつつあります。東京都は2021年11月に「東京ボランティアレガシーネットワーク」というボランティアの募集情報などを集めたポータルサイトを立ち上げました。競技会場となった千葉県や藤沢市でも、ボランティア情報を提供するプラットフォームが整備されています（図表1-5、P26）。

東京2020大会を経て、ボランティアを経験した個人のなかにも、自治体においても、ボランティアが広がる兆しが生まれているのです。

図表1-3 ボランティア活動に対する関心の有無



図表1-4 ボランティア活動の経験



出所:内閣府「平成27年度特定非営利活動法人及び市民の社会貢献に関する実態調査」

図表1-1 交流のある人間関係の種類

日本	4.6 種類
アメリカ	6.4 種類
フランス	5.8 種類
デンマーク	6.4 種類
中国	5.5 種類

出所:リクルートワークス研究所(2020)「5カ国リレーション調査」
※家族や職場、趣味やスポーツの仲間など、全14種類の人間関係のうち交流のあるものの平均

5 東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会(2021)「大会ボランティア アンケート結果」
6 サニー・S・ハンセン(2013)「キャリア開発と統合的ライフ・プランニング —不確実な今を生きる6つの重要課題—」福村出版
7 リクルートワークス研究所(2020)「マルチリレーション社会」、(2021)「「つながり」のキャリア論 —希望を叶える6つの共助—」

図表1-5 自治体のポータルサイト



出所: <https://www.tokyo-vln.jp/>



出所: <https://chiba-volunteer.jp/>

「ハレ」のボランティアのあり方を考える契機に

ボランティアが広がる萌芽が、個人の中にも自治体においても生まれているものの、今後これが大きく育つかは未知数です。オリンピック・パラリンピックの盛り上がりは非常に一過性が強いので、せっかく生まれた兆しも、なりゆきに任せれば、時間の経過とともに衰退していくことが懸念されるからです。

よって、**ボランティアをレガシーにするには、東京大会で生まれた萌芽を社会的に育てることが大切です。** そのためには、東京大会での取り組みを記録し、課題も含めて継承し、また、商業性のともなう大規模イベントにおいて、無償の行為をどのように位置付けるかに関する社会的な合意をつくる必要があります。

これまでラグビーのワールドカップ大会や東京

マラソンでも、多数のボランティアが運営に関わってきました。今後も大阪・関西万博など、ハレのボランティアの機会があります。はたしてこのようなボランティアは、福祉や災害時のボランティアと何が違うのでしょうか。

一例をあげれば、東京大会のボランティアを、「稀少なイベントに関わる機会」ととらえるか、「人件費削減のための動員」ととらえるかで、評価は逆転します。的外れな批判はボランティアの意欲をくじく一方で、「個人の善意にもとづく無償の利他的行為」というボランティアの本質は、都合よく利用される危うさと隣り合わせです。

東京2020大会からのバトンを未来に渡す

オリンピック・パラリンピックで生まれたポジティブな影響を残していくためには、何が必要な

のか。本書では、東京2020大会のボランティアの全体像をふりかえった後、福祉や災害時のボランティアとは異なる、大規模イベントにおけるボランティアのあり方について考えていきます。

「Chapter2 東京2020大会 ボランティアの創造性 ―コロナ禍のもとで―」では、組織委員会が募集した大会ボランティアだけでなく、全国の自治体の取り組みや、コロナ禍のもと活動断念を余儀なくされるなかで生まれた取り組みについて紹介します。

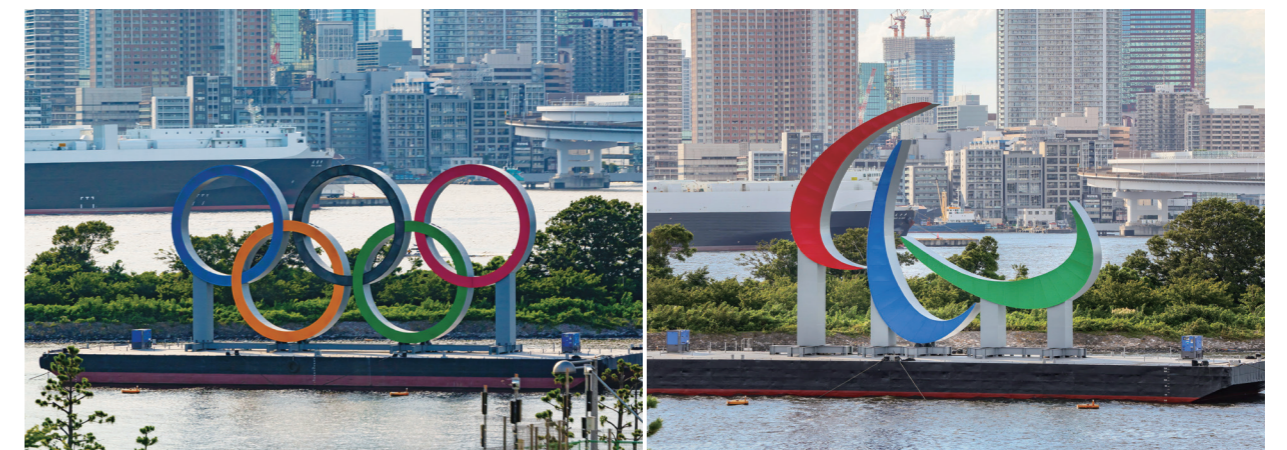
「Chapter3 ボランティア活動が企業人にもたらすポジティブな変化 ―ダイバーシティ、個の自律、ボランティア意向―」では、さまざまな属性の中でも最もボランティア経験率が低い企業人に焦点をあてて、大会でのボランティア経験が企業人にどのような変化をもたらしたのか分析・考察しました。多数の大会ボランティアを送り出した企業が、どのような取り組みをしたのかについてもふりかえています。

「Chapter4 日本におけるボランティア文化の醸成」では、東京2020大会や大阪・関西万博のような大規模イベントにおけるボランティアがも

つ可能性と、そのようなボランティアだからこそ留意すべき点について、論じます。

オリンピック・パラリンピックのような大規模イベントのボランティアは、日本のボランティア文化を豊かにしていく可能性を大いに秘めています。東京2020大会のボランティアに関する知見が、今後引き継がれ、ボランティアがより健全に広がっていく一助となれば幸いです。

執筆：中村天江
リクルートワークス研究所 客員研究員
連合総合生活開発研究所 主幹研究員



東京2020大会は、ボランティアを「冷笑」する社会を変えるか？

ボランティアに利己的な言い訳がある

中村: 東京2020オリンピック・パラリンピック大会でのボランティア活動をふりかえり、今後日本で大規模イベントのボランティアをどのように位置付けていくのか論じたいと考えています。ボランティア研究の第一人者である仁平典宏先生と、東京2020大会や日本のボランティア文化に関する論点を話したいと思っています。

仁平: 僕はボランティアのネガティブな面も論じていますから、やや辛口になってしまうかもしれませんが(笑)。

ボランティアは、国家や組織など既存の枠組みではカバーしきれない領域で、自発的に他人のために活動する「担い手」の一つです。しかし日本では、本来なら利他的な取り組みを牽引すべき富裕層の活動意欲が2000年以降、低下し続けています。調査によると、1980年代までは世帯収入が高い人ほど積極的に慈善事業に参加していましたが、90年代には収入との相関関係がなくなり、2000年代には富裕層ほど参加率が低下しています。富める人はそうでない人を助ける責任を負うという「ノブレス・オブリージュ」の思想が薄れ、その結果、格差も拡大しました。

中村: 「ノブレス・オブリージュ」が日本で機能しなくなっているのはなぜでしょう。



仁平典宏さん
東京大学大学院教育学研究科 教授

市民社会と福祉国家について社会学的研究を行う。「ボランティア」の誕生と終焉—(贈与のパラドクス)の知識社会学で日本社会学会第11回奨励賞などを受賞。「未完のオリンピック: 変わるスポーツと変わらない日本社会」にて「オリンピックボランティア批判の形態と起動条件—「やりがい搾取」をめぐって」を執筆。

中村天江
リクルートワークス研究所 客員研究員

「働くの未来」をテーマに調査研究・政策提言を行う。「Work Model 2030」や「マルチリレーション社会」など長期的な社会展望を取りまとめる。2016年リオデジャネイロ大会で生き生きとしたボランティアに接し、「東京2020大会のボランティア・レガシー」「個人のキャリアを豊かにする企業の社会貢献活動」を発表。博士(商学)。

仁平: 諸外国の富裕層や著名人は、総じて慈善事業に参加しないと叩かれます。日本では反対に、参加すると「売名だ」「洗脳だ」といわれます。身銭を切った上に世間から叩かれては割に合わず、活動意欲も高まりません。

富裕層に限らず、日本社会全体に、利他的な行為をシニカル(冷笑的)にとらえる風潮があるのです。

例えば、会社で部下が週末にボランティアに行こうとすると、上司に「仕事は間に合うのか」と冷やかされたり、文句をいわれたりする。このため多くの人が「友達と一緒にだから」「自身の成長になるから」といった利己的な言い訳をして、ボランティア活動に参加せざるを得ません。

「ボンディング型」と「ブリッジング型」

社会に濃厚に存在したのは、町内会や企業の社内運動会などのボンディング型です。これらの活動は終身雇用や地域社会など、無償労働が長期的に報われる枠組みを前提に成り立っています。

一方、まったく無関係の人への寄付や慈善事業など「ブリッジング型」の活動は、日本ではなかなか定着しませんでした。「ボンディング型」の活動をしない人は村八分にされる一方で、「ブリッジング型」の活動をする人は変わり者と冷笑され、社会から圧力を受けるのです。

中村: 地域から人材が流出し、雇用が流動化しつつある現代社会では、「ボンディング型」の活動は成立しづらくなっているのではないですか。

仁平: そのためボランティアの定義が肥大化し、アンペイドワーク(無償の役務提供)にまで「ボランティア」という言葉が都合よく使われるようになっていきます。

中村: だからボランティア研究では昔から、本来行政が行うべきサービスを、個人の善意に転嫁して行政コストを削減することを問題視してきたのですね。

期間限定の軽やかさがもつ可能性

中村: なぜ、日本では利他的な行為がシニカルに受け取られるのでしょうか。

仁平: 日本古来の共助のあり方と、無縁ではないと思います。

ボランティアは同一集団内での共益的な助け合いである「ボンディング型」と、立場を超えて行われる「ブリッジング型」に分けられますが、日本

中村: 今回、私たちは**オリンピック・パラリンピックという大規模イベントのボランティア、そのなかでも企業人のボランティアに焦点をあてています。これらは日本で「ブリッジング型」のボランティアを広げていくと思うのです。**

まず、利他的な活動に対して冷ややかな日本社会において、スポーツの祭典、つまり「祭り」のボランティアに注目することで、ボランティアに対するイメージが楽しいもの、参加したいものと、よい方向に広がります。

加えて、さまざまな属性のなかでボランティア経験率が最も低いのが企業人ですが、いま企業は「越境学習」といって組織の壁を越えて見聞を広め、人的ネットワークをつくることを求めるようになってきました。企業人は学生や主婦に比べれば、所得もあります。

仁平: 個人に着目した場合、東京2020大会のボランティアは確かに、得るものの多い経験だったのは間違いありません。

中村: 大会ボランティアは期間限定なので、人間関係のしがらみがなく、軽やかに参加できることも、「ボンディング型」のボランティアにはない利点になります。

仁平: ただ大会の意義をとらえる際は、社会全体への波及効果も含めて評価すべきです。また今後、大会を機に多様性やインクルージョンへの理解が進んだか、障がい者の社会参加が活発になったり、寄付やボランティアをする人が増えたりしたかも、みていく必要があるでしょう。

中村: 東京2020大会のレガシーについて、先生はどのようにお考えですか。

仁平: 最も打撃だったのは、コロナ禍で競技が無観客となりボランティアの達成感が薄れてし

まったことです。参加者の中には「主催者側に仕事をつくってもらい、もてなされた」と感じている人もいて、単なるよい思い出として消費されかねません。

ただ、大会前に相次いだ関係者の失言や辞任騒ぎを通じて、旧世代のセクシズムやルッキズムは許されないことが万人に示されました。結果的にダイバーシティとインクルージョンを前に進めたことは、皮肉なレガシーといえるかもしれません。

中村: パラリンピックのボランティア参加者は、オリンピックだけの参加者に比べて、大会後に、障がい者との共生意識が約3割高くなるのが調査で明らかになりました。パラリンピックの意義は大きかったと考えています。

また、期間限定の大規模イベントでは、主催者がレガシーという「バトン」をどこに渡すか、という課題がありますが、東京2020大会では東京都などの自治体がボランティアのプラットフォームをつくり、レガシーを受け継ごうとしています。

東京2020大会を契機に、共生社会の新たな萌芽が生まれています。

仁平: 1998年の長野冬季五輪は、ボランティアの名を借りた住民の動員が問題となりましたが、人々は苦勞した分大きな達成感を共有し、一国一校運動⁸などのレガシーが10年以上残りました。

東京2020大会では長野よりも達成感が薄い分、レガシーを残すことは難しい部分もあるでしょう。それでも大会の経験をポジティブにとらえ直して、今後の行動の指針にしていくことが求められています。

何のために参加するのか 必要なのは「物語」

中村: 大規模イベントのボランティアで、特に大切にすべきポイントは何でしょうか。

仁平: 大きなイベントほど「なぜやるのか」という物語が重要です。未曾有の大災害だった東日本大震災では「なぜそこへ行くか」という物語が、万人に共有されました。

一方、東京2020大会は、開催に対する国民の合意も不十分で「何のために」「誰のために」という物語が大きく揺らぎました。

こうしたなか、ネットなどで大会の商業的な面ばかりが強調され「企業利益のための大会に、ボランティアなど必要ない」という批判も生まれました。「スポーツイベントは市民の自発的意思によって支えられるべきだ」という物語も、強くは語られませんでした。

中村: ユニフォームを着て会場まで往復することが象徴するように、東京2020大会のボランティアはもともと、主催者と視聴者の橋渡しをする「アンバサダー」という役割も期待されていたように思います。

しかし無観客となり、大会だけでなくボランティアの位置付けも大きく揺らぎました。

仁平: ボランティア自身も、自分が何のために活動しているかわからず、葛藤を抱えたはずです。なかには会場に向かう時、男性にぶつかられてにらまれた人、ユニフォームを隠すために上着を羽織って会場に通った人もいます。会場でも、本来

不要な仕事を無理に作ってもらい、複雑な思いだったという声もありました。

そのなかで一人ひとりが「それでも私はボランティアに参加する」という物語を考えなければならなかった。通常のボランティアに比べてつらい経験だったでしょう。その経験も記録に残すべきです。

ボランティアの多くが大会後のアンケートで「参加してよかった」と回答しているのは尊いことですが、それをもって「東京2020大会のボランティアは成功」と判断しては、大事な部分が欠落してしまいます。

中村: コロナ禍におけるボランティア活動についても考察する必要がありますね。

困難や矛盾を内包しつつも、東京2020大会ではボランティアが楽しそうに活動する様子が広く発信されました。ボランティアに対する社会のまなざしが温かく変わる契機になればと願っています。

仁平: ボランティアに「楽しみ」というリターンを求めてもいいのだという認識が広まることで、参加のハードルは下がります。さらに欧米諸国のように、例えば毎月3000円寄付することがビジネスパーソンとしての「カッコいい」行動であり、満足感を生み出すという社会に、日本も近づいてほしい。

シニカルな風潮を突破するには、経済的に恵まれた人々が利他的な行動を続けることが大切です。

執筆：有馬知子
撮影：刑部友康

⁸ 「一国一校運動」とは、長野市の小中学校などが学校ごとに応援する国・地域を決め、その国の文化や歴史を学んだり国民と交流したりする活動。コロナ禍前の2019年まで、一部の学校で児童・生徒の相互派遣が行われていた。

Chapter

2

東京2020大会 ボランティアの創造性

—コロナ禍のもとで—



東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会では、組織委員会が募集した“Field Cast”や全国11の競技開催自治体が募った“City Cast”など、数多くのボランティアが活動する予定でした。

コロナ禍により活動できなくなってしまったボランティアもいましたが、ボランティア自身の働きかけや関係者の創意により、さまざまな活動が生み出されていきました。

組織委員会はボランティアとともに大会をつくるために、「横の関係」を目指し、東京2020大会のボランティアは主人公、裏方、盛り上げ役といった多彩な役割を担いました。コロナ禍のもとレジリエンスも発揮されました。

東京2020大会は「ハレ」のボランティアであると同時に、逆境を乗り越えるボランティアでもあったのです。

東京2020大会の ボランティアをふりかえる

東京2020大会への多様な関わり方

東京2020大会では、組織委員会が募集した大会ボランティア“Field Cast”と、競技会場のある自治体が募集した都市ボランティア“City Cast”、聖火リレーやホストタウンの自治体が募集したボランティアなど、さまざまなボランティアの活躍が大いに期待されていました。

しかしながら、新型コロナウイルス感染症の流行や、無観客での競技開催により、活動できなかったボランティアも少なくありませんでした。その一方で、未曾有の事態を前に、ボランティアの「主体性」や「創造性」が発揮された取り組みも、あちこちで生まれたのです¹。

本章では、東京2020大会におけるボランティア活動の全体像をふりかえっていきます。

延べ7.6万人の大会ボランティア “Field Cast”

まず、オリンピックでは5万1672人、パラリンピックでは2万4514人、延べ7.6万人のField Castが大会を支えました。このField Castへの応募総数は、募集人数8万人に対して20万4680人となり、大変狭き門となりました。

Field Castは9つの活動内容（案内、競技、移動サポート、アテンド、運営サポート、ヘルスケア、テクノロジー、メディア、式典）から、希望する活動3つを選択しますが、その中でも、競技、案内、運営サポート、式典への希望が多くなりました。反対に、移動サポート（車両による大会関係者の移送）への希望は少なくなりました。

実際は、活動内容ごとに人数の調整を行うため、希望の活動内容に決まらない場合もあります。また、今回の大会では多くの競技が無観客開催になったため、特に、案内（会場内等で観客および関係者の案内）とヘルスケア（観客や関係者等に急病人やけが人が出た場合の対応）においては、当初の配置計画とは異なる形で再配置されました。

突然の配置転換など、コロナ禍で計画通りの大会開催とはなりませんでしたが、早朝から深夜まで、全国の会場で大会を支えたField Castの温かい笑顔と素晴らしい活動により、オリンピック・パラリン

Column

朝顔ボランティア

もともとは有観客を想定し、「フラワーレーンプロジェクト」として、各競技会場の手荷物検査エリア等において、フェンスなどの代わりに、約300校、3万3000人の児童が育てた朝顔などの鉢植えを並べる取り組みが実施される予定でした。無観客開催となり、フェンスなどは不必要になったため、朝顔は会場ごとに多くのボランティアが集まる休憩スペース近くや、メディアセンター付近に置かれることになりました。朝顔には、小学生から選手らに向けられたメッセージが鉢ごとに書かれています。

やがて、全国の会場で活動するボランティアから、「お礼のメッセージカードを添えて鉢を返そう」といった提案がなされ、多くの会場において、ボランティアやメディア関係者からのサンクスメッセージが添えられ、全国の小学校に朝顔が戻されました。まさに、ボランティアならではの発想と行動がもたらした素敵な取り組みとなりました。ちなみに、朝顔を枯らさないように毎日水をやり続けたのもボランティアの皆さんです。



ピックともに無事に閉幕を迎えることができました。

全国11の自治体が都市ボランティアを募る

都市ボランティア“City Cast”は、開催自治体ごとに募集され、主に競技会場周辺における案内、主要駅における交通案内など、観客をサポートする役割を担います。会場となる全国11の自治体（札幌市、宮城県、福島県、茨城県、千葉県、埼玉県、東京都、横浜市、藤沢市、静岡県、山梨県）において募集がなされ、それぞれ募集人数を応募人数が上回りました。しかし、宮城県、静岡県を除くほとんどの自治体において無観客開催が決定し、活動が中止となりました。中止となった自治体では、オンラインを活用したボランティア活動、会場周辺の清掃活動や選手の見送り等の代替活動を用意するなどの対応をとりました。

大会直前に無観客開催が決まり、限定的な活動となってしまったCity Castでしたが、大会後も各自治体においてCity Castのさまざまな活動の場が提供されるようになり、大会と同じユニフォームを着て活動するCity Castの姿が、徐々に全国で見られるようになってきています。

¹ ボランティアの活動は、①自発性・主体性 ②連帯性・社会性 ③無償性 で定義づけられることが多いが、「先駆性」「架橋性」「創造性」などの特徴が指摘されることもあります。

Column

成田空港遠隔ボランティア

選手および大会関係者の方へ、都市ボランティア「City Cast Chiba」が感謝の気持ちを込めて、分身ロボットとオンライン（Zoomを使用）で見送りのおもてなしを行いました。ブースに自分の分身となるロボットが配置され、自身の言葉で直接会話しながらモニターから手を振るなどしました。また、ブースには県民の皆さんが作成した「おもてなしグッズ」が並べられ、選手や大会関係者へのお土産とされました。



ホストタウンなど全国各地で活躍が期待

都市ボランティアとは別に、大会前に開催された「聖火リレー」においても、コースに当たる全国各地においてボランティアがセレモニーを支えました。さらに、参加国・地域との人的・経済的・文化的な相互交流を図る目的で、多くの自治体が「ホストタウン」「事前キャンプ」に名乗りをあげました。最終的には多くの自治体が中止に追い込まれましたが、選手を迎えるためのボランティアの募集が各地で計画されていたのです。

Column

南スーダン選手団の長期事前キャンプ（群馬県前橋市）を支えたボランティア

南スーダンは2011年の独立後も国内の不安定な情勢が続き、多くの国民が難民・避難民となっています。スポーツを取り巻く環境も厳しく、東京2020大会を目指す選手も練習に集中できる状況ではありませんでした。こうした背景から事前キャンプの受け入れに関する打診を受け、検討の結果、2019年11月14日より大会出場を目指す選手4人とコーチ1人を受け入れることになりました。この長期事前キャンプを、市民を中心とする通訳ボランティアなどが支えました。

コロナ禍により余儀なくされた参加辞退

大会ボランティアや都市ボランティアの中には、新型コロナウイルス感染症への不安、大会延期ともなうスケジュールの都合などから、参加を辞退せざるを得なかった方も多数いました。また、外国から参加予定のボランティアの方々にも、入国規制によって、参加を断念せざるを得なかった方が大勢いました。

Column

「Yell for one（エール・フォー・ワン）」プロジェクト

一般財団法人日本財団ボランティアサポートセンターでは、東京2020大会への参加選手、そして彼らを応援したくても会場に来ることができない観客たちのために、インターネットの特設サイトで世界204の国歌を歌って応援する「Yell for one（エール・フォー・ワン）」プロジェクトを開催しました。大会ボランティアや都市ボランティアなど東京2020大会関連のボランティアたちを中心としながら、応援の輪はさらに広がり、彼らの家族や友人・知人、さらには国内外の学校・企業関係者、子どもから大人まで1300人以上が参加するプロジェクトに発展しました。

多彩なメンバー構成の大会ボランティア

大会ボランティアであるField Castは、年代、性別、国籍を問わず、多様なメンバーで構成されました（図表2-1）。年代では70代以上の方も約3000人が活動するなど、シニア層の活躍も目立ちました。また、10代、20代の若者も約2万人が活動し、ボランティアを通じた世代間交流が実現しました。また、30代から60代の勤労者層はボランティアのボリュームゾーンとなり、10日以上という活動期間の制約があるなかで、仕事などを調整し活動を実現させました。

さらに、新型コロナウイルス対応としての入国規制から多くの外国籍の方が辞退しなければならなかった一方で、国内に在住している外国籍の方約7000人が活動に参加しました。

図表2-1 Field Castの属性分布

年代	10代	20代	30代	40代	50代	60代	70代	80代	90代	合計
人数	2,112	17,354	8,112	11,972	16,815	11,640	2,823	139	3	70,970
性別	男性	女性	X	合計						
人数	29,667	41,289	4	70,970						
国籍	外国籍	日本国籍	合計							
人数	7,092	63,878	70,970							

※Xは男性、女性いずれにも合致しないと回答した人

出所：東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会

障がいのある人もボランティアとして活動

東京2020大会のボランティア希望者には、障がいのある方も多く含まれました。特に、視覚に障がいのある方、聴覚に障がいのある方のボランティア参加については、どのようなサポートがあれば、参加する方が安心して活動できるのかを把握する必要がありました。日本財団ボランティアサポートセンターでは、事前にボランティア活動の現場を設定し、どのようなサポートが必要なのかについて検証するとともに、その内容が東京2020大会において反映されるよう組織委員会や各開催自治体と協力して、その環境づくりを行いました。

さらに、新型コロナウイルス感染症の蔓延は、障がいのある方のボランティア参加にも大きな影響を及ぼしました。例えば、口元を見ながらコミュニケーションをとる聴覚に障がいがある方は、マスク着用が一般化するなかで非常に困ってました。あるいは、視覚に障がいのある方は、設置されているアルコール消毒液の場所がわからないなどの問題もありました。

日本財団ボランティアサポートセンターでは、これらの課題にすぐに対応し、聴覚に障がいがある方と手話コミュニケーションが可能なボランティアがペアで活動できる体制の提案や、携帯型のアルコール消毒液スプレーを配布するなどの対策を行いました。

こうした事前の準備、ニーズに対応したサポートにより、コロナ禍にもかかわらず、一定数の障がいのある方のボランティア参加が実現しました。

インクルーシブ（包摂的）なボランティア環境の形成

東京2020大会の大会コンセプトの一つに「多様性と調和」があります。ボランティアハンドブックやeラーニングのなかには、「ダイバーシティ&インクルージョン」という章が設けられ、実際の活動場面における多様性について学びました。これは、互いを理解し、多様性を尊重できるからこそ、ボランティア一人ひとりが力を発揮できるという考え方にもとづくものです。具体的には、対応する選手やス



タッフ、観客の多様性や、ボランティア同士が活動を展開する上での多様性（文化、性、年齢、宗教・信条、心身機能等）に関する内容でした。eラーニングでは、実際の活動場面で起こりそうなシチュエーションを想定した動画が用いられました。

また、集合形式の研修では、障がい平等研修（DET）のプログラムが採用され、当事者が進行役となり「障がいとは何か」「解消のために何ができるか」についてグループワークを行い、「障がいの社会モデル」を考えるプログラムが導入されました。

参加者の満足度は7割超、パラリンピックは約8割

日本財団ボランティアサポートセンターが、オリンピック、パラリンピックそれぞれの終了時に実施した調査²によると、ボランティアが大会を通じて得たものや感じたことに変化があることがわかりました。

特に、「障がいのある人へのサポート方法やコミュニケーションスキルが身についた」「自分の視野を広げることができた」「やりがいのあることができた」という項目は、オリンピック終了時よりもパラリンピック終了時のほうが上がっています（図表2-2）。

これは、パラリンピックという大会特性を通じて得られたものと、オリンピック、パラリンピックと長期にわたりボランティアに参加することによって得られた相乗効果であると推察しています。

また、両大会を通じて、「人と交流することができた」「東京2020大会の成功の一助になることができた」の割合も多く（図表2-2）、コロナ禍のもと無観客開催でありながらも、活動における高い満足度が7割を超えた要因であると推察されます（図表2-3）。

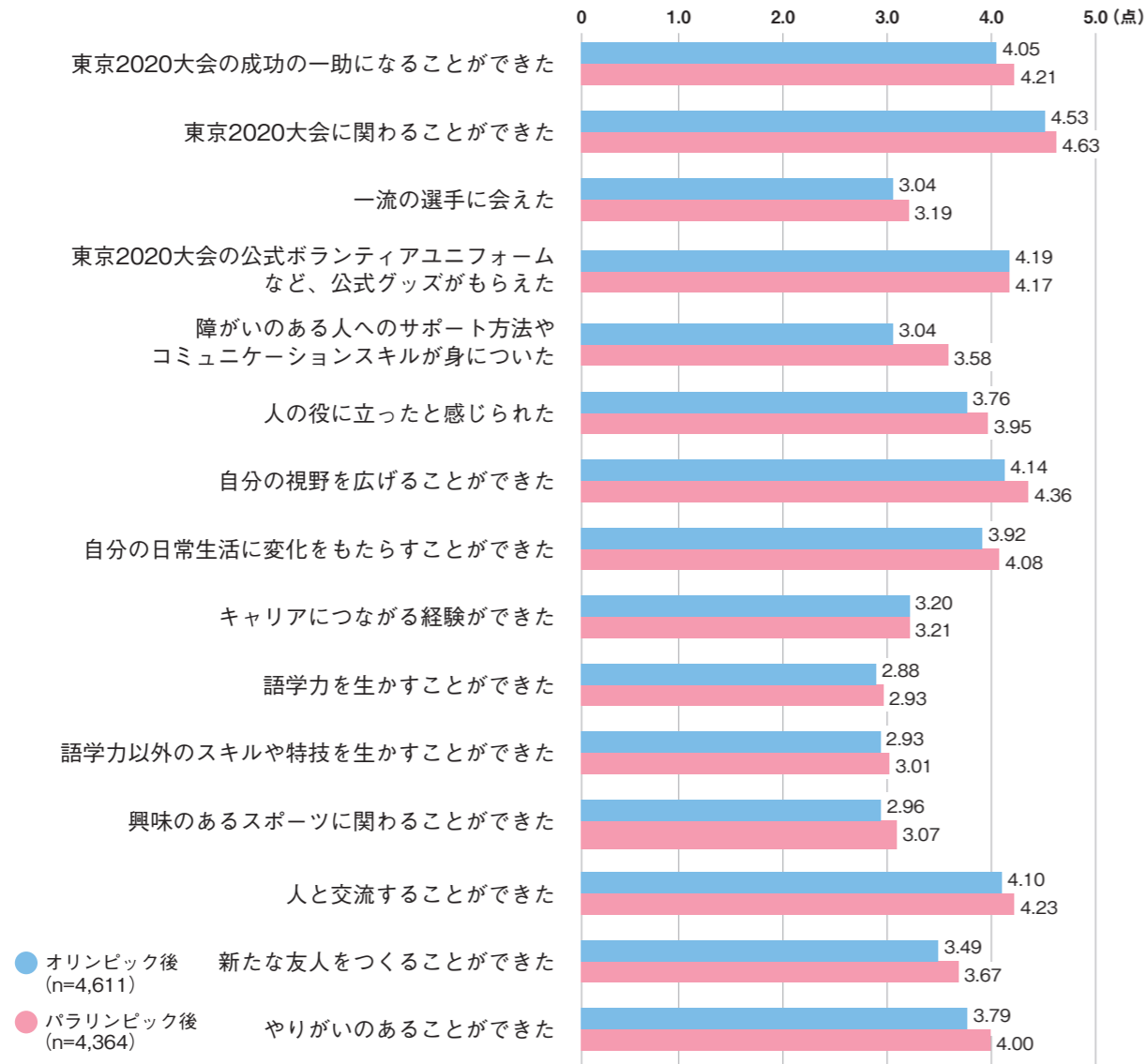
ボランティア活動の継続希望は大会後に上昇

大会ボランティアField Castの大会前と大会後の今後のボランティア活動継続希望は、大会前よりも大会後のほうが「ぜひ行いたい」について割合が高くなっています（図表2-4）。これは、大会におけるボランティア活動の満足度が高かったことが要因であり、経験した楽しさや充実度から今後も活動を継続したいという希望が高くなったと推測できます。

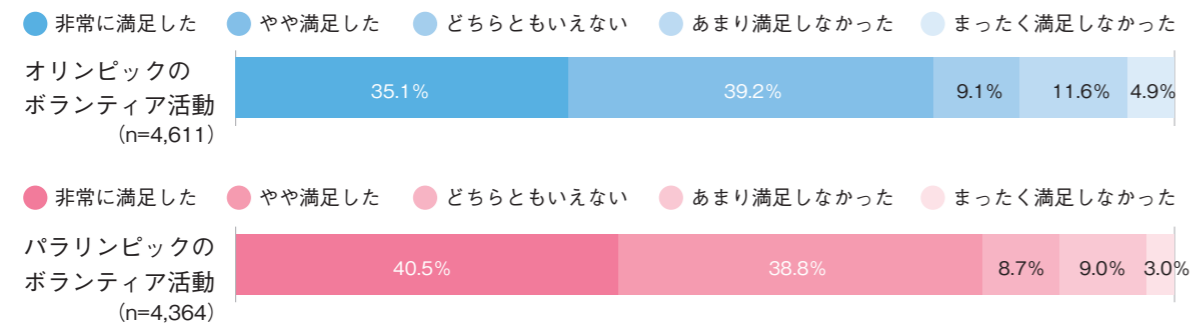
また希望する活動内容としては、「国際的な大規模スポーツイベントのボランティア（オリンピック/パラリンピック大会・アジア大会など）」「国内におけるスポーツイベントのボランティア（マラソン大会・プロスポーツ大会など）」「スポーツに関係した活動」「大規模な文化イベントのボランティア（2025年大阪・関西万博のボランティア・花博など）」「国際協力に関係した活動」が高くなっています（図表2-5）。今後は、こうしたボランティアの継続希望をどのように実際の活動につなげることができるかが課題となります。

² 日本財団ボランティアサポートセンター(2021)「東京2020オリンピック・パラリンピックのボランティア調査」

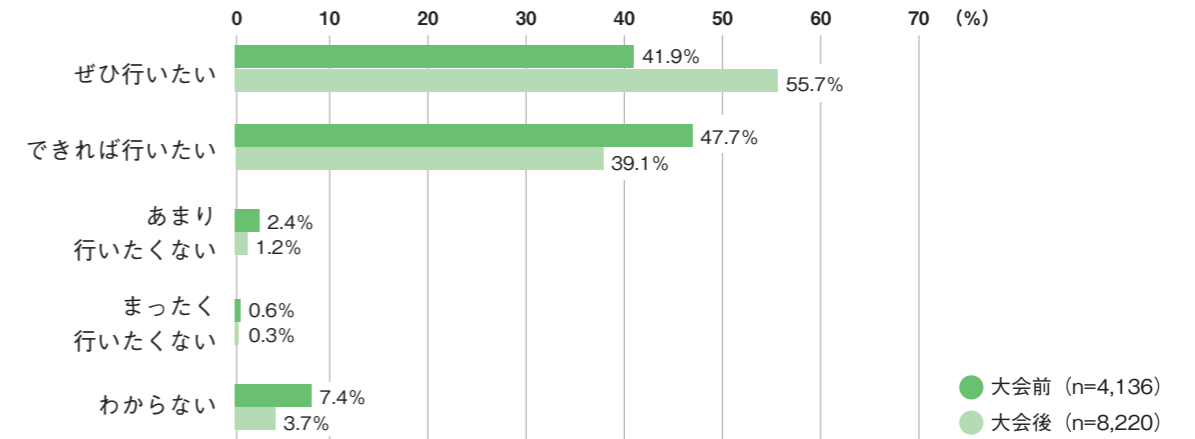
図表2-2 東京2020大会のボランティア活動を通じて得たこと・感じたこと



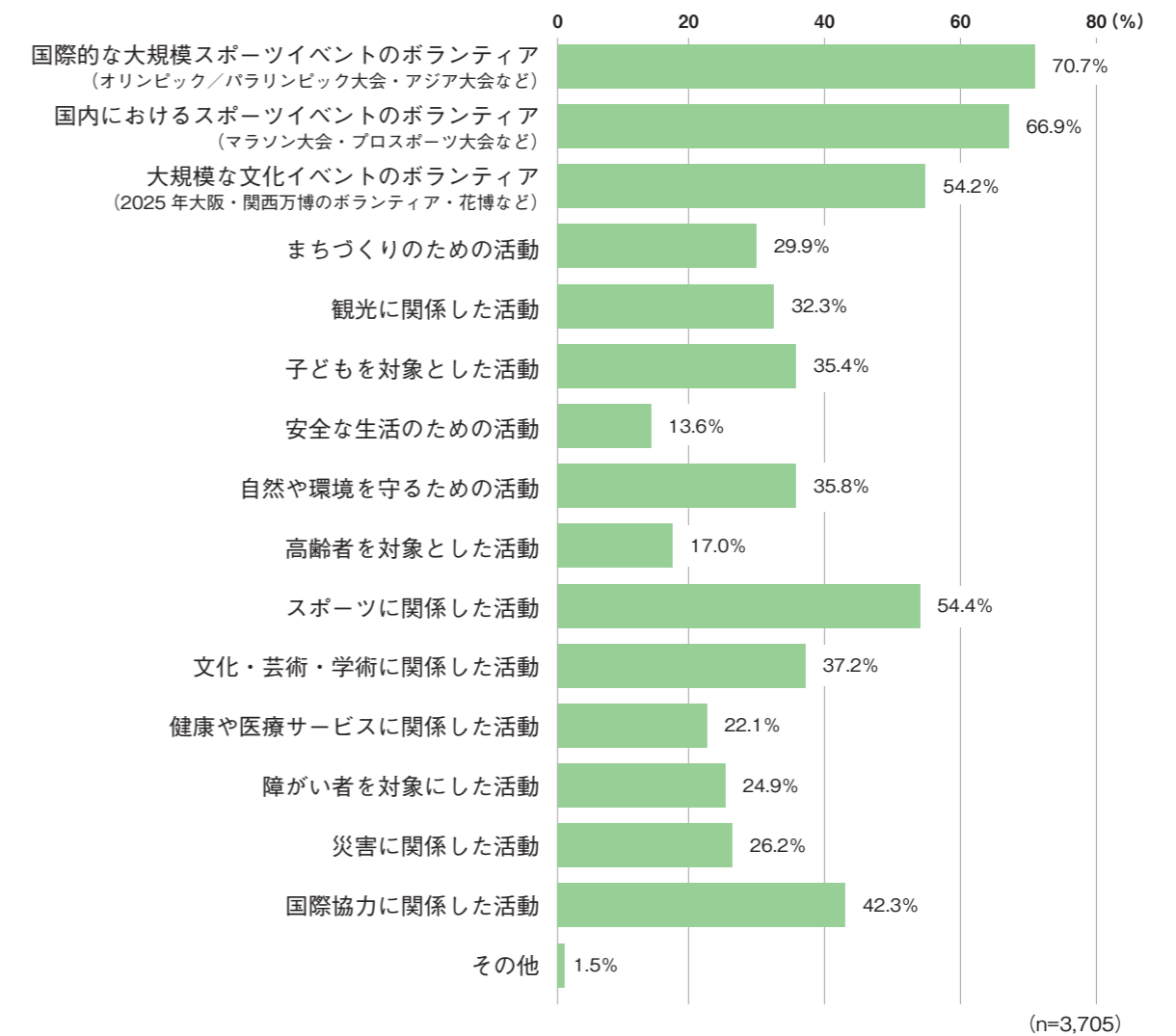
図表2-3 東京2020大会におけるボランティア活動の満足度



図表2-4 ボランティア活動の継続希望



図表2-5 今後希望するボランティア活動の内容(複数回答)



個人の継続意向を受け止めるプラットフォーム

東京2020大会の終了にともない、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会は、保有するボランティアの個人情報を、IOC（International Olympic Committee）、IPC（International Paralympic Committee）およびJOC（公益財団法人日本オリンピック委員会）に承継することになりました³。その中で、ボランティア活動の情報などについては、公益財団法人日本財団ボランティアセンター（旧Gakuvo）⁴に共有し、JOCおよび同財団からボランティア活動などに関する各種情報を配信することになりました。

それに先立ち、日本財団ボランティアサポートセンターでは、より充実したボランティアライフをサポートするプラットフォーム「ぼ活！」を立ち上げました。事実上、今後このプラットフォームが大会ボラ



ンティアの活動を継承するプラットフォームになります。

すでにいくつかのプログラムが進行しており、その中には、2021年に発生した小笠原諸島の海底火山噴火により各地に漂着した軽石の除去ボランティアもあります。このプログラムでは、鹿児島県にある与論島において軽石の除去ボランティア活動を実施しました。

を掲載し、気軽に応募ができる仕組みを構築しました。このプラットフォームは、ボランティア活動への参加を希望する方が、募集中の活動に応募ができ、またご自分の希望する分野の活動が募集された時に自動的にメールを受け取れる仕組みとなっています。

出所:<https://team-fujisawa2020.jp>



裏方ならではの魅力があるスポーツボランティア

スポーツイベントに限らず、コンサートや祭りなど、催し物には必ず裏方が存在します。確かに、これら多くはボランティアではなくアルバイトにより担われることも多くあります。しかし、コンサートのアルバイトをする人にそれを選択した理由を尋ねると、「仕事はキツイけど、好きなアーティストを間近で観ることができるから」など、裏方でしか経験できないことに価値があるという内容が返ってきます。この「裏方でしか経験できないこと」を多く体験（追求）する機会の一つに、「スポーツボランティア」もあるのです。

スポーツボランティアとは、総じてスポーツ活動（環境）を裏方として支える人（実践）を意味しています。特に、トップ選手が集うオリンピック・パラリンピックをはじめとする国際大会や、JリーグやBリーグ、プロ野球選手などが活躍するプロスポーツの裏側に関わることができるボランティアに人気が集まるのも、こうした普段では経験することのできない裏方の魅力ゆえでしょう。

しかし、華やかなスポーツイベントとは裏腹に、それを支える裏方には、表からはみえない困難が多々あります。集合時間が早朝の場合や、暑い時や寒い時、時には雨に濡れながらの活動もあります。しかし、スター選手のプレイを間近に見られたり、選手や観客から直接「ありがとう」の言葉をかけられたり、限定のボランティアウェアやグッズが支給されたりと、この裏方でしか体験することのできない内容に、魅力を感じているボランティアもたくさんいるのです。

また、さまざまなトラブルが発生し、それをどのように解決するのか、状況判断が求められることもありますが、それをメンバーでクリアした時の達成感ややりがいは、裏方ならではの経験となります。ベテランのスポーツボランティア実践者のなかには、「困難な局面を乗り越えれば乗り越えるほど活動が面白い」と語る人までいるほどです。

今回の東京2020大会のボランティアの場面でも、ボランティアがそれぞれの考えを出し合いながら

Column

神奈川県藤沢市における都市ボランティアの活動継承

セーリングの会場となった神奈川県藤沢市では、観戦客の交通誘導や観光案内、大会案内などを予定していましたが、無観客開催が決まったことで、市は参加予定だった約800人の都市ボランティア活動を中止しました。こうした活動継承の難しい状況のなかで、藤沢市では東京2020大会のレガシーとして、「チームFUJISAWA2020」という独自のボランティアプラットフォームを設計し、ボランティア活動がもっと身近になるよう、さまざまな分野のボランティア活動情報（観光、スポーツ、まちづくりなど）

³ 組織委員会のボランティアとして登録のあった個人のなかで、本人の了承が得られた方のデータだけを承継します。

⁴ 公益財団法人日本財団ボランティアセンターは、国内外への学生ボランティア派遣や大学と連携したボランティアプログラム・講座も行っている団体です。今後は、東京2020オリンピック・パラリンピックのボランティアプログラムの研修実施などにおいてサポートを提供した「日本財団ボランティアサポートセンター」を統合する予定です。

活動する場面が見られました。こうした活動が、それぞれの主体性を高め、大会を支えたという意識の向上につながったと想像しています。 指示されたことだけを行うのではなく、その現場に今必要なことを提案しながら活動できることも、ボランティア活動の魅力なのです。

ボランティアは主人公であり応援者でもある

「ハレ」の舞台を支えるからこそその「裏方」の魅力。「この体験は一生に一度だ」という2019年に開催されたラグビーワールドカップ日本大会におけるボランティア募集の際のキャッチコピーは、まさにこの意味を表現するものになりました。

そして、東京2020大会のボランティア募集では、「ボランティアはTOKYO 2020を動かす力だ」というフレーズが使われました。これはボランティア一人ひとりが大会の原動力であることを表しています。同時に、「ボランティア一人ひとりに、大会を盛り上げる重要な役割を担ってほしい」という願いが込められ、配役を意味する「cast(キャスト)」というボランティアネーミングが採用されたこともこれに裏付けられています。

いうまでもなく、オリンピック・パラリンピックの開催には膨大な経費がかかります。無償のボランティアがこれを支えることで、主催者側の経費負担は有償者を雇用するよりは抑えることができるかもしれません。

けれども、**最大の価値は、そうした経済的なことではありません。それは、ボランティアが大会の最大の応援者であるということなのです。**特に今回のようなコロナ禍で混乱を極める状況において、そうした応援者＝ボランティアの存在は、大会運営に絶対に欠かせないものとなりました。

ボランティアの語源である「volo」は英語「will(意志)」の語源でもあり、ラテン語で「自分から進んで～する」「喜んで～する」を意味しています。まさに、一人ひとりが主役であるからこそ、また周りからそう認知(recognition)されているからこそ、こうした動機が成立するわけです。

利他的・利己的を越え、「お互いのため」になる

日本では、これまで多くの自然災害が発生し、その度に活躍する災害ボランティアに注目が集まりました。それは、全国で発生する災害の現場にいち早く駆けつけ、被災者を支援してくれる災害ボランティアの活動により多くの方々が救われてきた事実があるからです。

「困った人を助ける行為」は、自分を犠牲にして他人のために行動する「利他的行動」としてとらえることもできます。では、ボランティアは弱者救済のような利他的行動のためだけに存在するのでしょうか。

災害がいつどこで発生するかは誰も知る由もありません。つまり、被災して助けられる存在(弱者)になる可能性は誰にでもあるのです。ある時、ボランティアとして助ける活動を行ってきた人が、助けられる存在になることもあるのです。私たちはそういう社会に生きているわけです。

2011年に発生した東日本大震災では、全国各地からボランティアが駆けつけ、救援物資や募金も届きました。その時、後に大地震が発生することになる熊本県からも多くの方がボランティアに参加し、救援物資や募金が届けられました。2015年に発生した熊本地震の際には、今度は東北地方からボランティアをはじめとするたくさんの支援がありました。つまり、ボランティア活動とは「支える」「支えられる」どちらかの一方的な活動ではなく、「支え合う」関係性のもとに成り立つ活動なのです。

スポーツボランティアの一つに、視覚に障がいがある人のランニングをサポートするガイドランナー(伴走)があります。一見、ガイドが視覚に障がいのあるランナーをサポートしているようにみえますが、走っているランナーとガイド双方が、「1人で走るよりも楽しい」「心細くない」「ゴールした時の充実感が倍」といった感想を抱いているのです。お互いに充実した時間を刻んでいるようです。

ボランティアの基本はここにあります。参加動機が「利他的(他人のため)であっても、あるいは「利己的(自分のため)なものであっても、ボランティア活動を実施することで、結果的にはお互いのため(社会のため)になるのです。

さまざまな調査から、東京2020大会にボランティアとして関わった方の参加動機には、「一生に一度の大会だから」「選手と関わりたい」「さまざまなボランティアと交流したい」「語学を使ってコミュニケーションを図りたい」といった「利己的(自分のため)なものから、「大会の一助になりたい」「障がいのある方をサポートしたい」といった「利他的(他人のため)なものまで、いろいろな内容がありました。

参加動機にかかわらず、東京2020大会のボランティア活動のすべてが、お互いのため(社会のため)であったということ、だからこそボランティアである意義があったということ、社会全体で認知(recognition)することが肝要なのです。

ボランティアの立場から東京2020大会を眺めてみると何が見えるのか。そうした視点を変えた大会の総括があってこそ、新しく見えてくるものがあるのではないのでしょうか。大会後のレガシーは、そうした延長線上に構築されるものだと思います。

執筆：二宮雅也
 文教大学人間科学部人間科学科 准教授
 日本財団ボランティアサポートセンター 参与
 東京2020大会組織委員会ボランティア検討委員会 委員

古瀬浩一さん

東京都庁から出向し、東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会人事部ボランティア推進課長代理をつとめる。



傳 夏樹さん

トヨタ自動車から出向し、東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会ボランティア推進部長(2021年11月まで)をつとめた。



東京2020大会組織委員会

ボランティアは「仲間」。 お客さまでも、使われる人間でもない。

2014年に大会組織委員会のボランティア運営業務が始動してまず、傳さんらスタッフは、**ボランティアを「楽しみながら、ともに大会を作り上げる存在」と位置付けました。ボランティアがやりがいや喜びを感じながら活動することが、大会の雰囲気をつくると考えたのです。**

この思いを言語化したのが「私は輝く」というコンセプトです。参加者の中には、コンセプトに添えられた「自ら楽しむ人は輝いている」という言葉に感激し、涙ぐむ人もいました。

2016年12月に、組織委および東京都は「東京2020大会に向けたボランティア戦略」を発表しました。これには東京2020大会におけるボランティアの募集・運営から大会後のレガシーまでの基本コンセプトが幅広く盛り込まれています。

古瀬さんは「この基本的なコンセプトがあったおかげで、何かに迷うたびに原点に立ち戻り、施策を押し進めることができました。大きなプロジェクトを運営する場合はこうしたビジョンの策定が重要であることを痛感しました」と語ります。

2018年にボランティアの募集を始めた時は、「ブ

ラックボランティア」「動員」などの言葉が流布し、必要な人員が集まるのか危ぶむ声もありました。しかし応募者は最終的に20万人を超え、批判の声は影を潜めます。開催延期にともない辞退者は出たものの、最終的に7万人強が活動しました。

組織委が重視したのが、「すべての工程をボランティアとともに進める」こと。募集要項の策定から応募者との面談、研修の運営などにもボランティアに参加してもらい「フィールドキャスト」「シティキャスト」という呼称も、ボランティア自身の投票で決めました。「東京大会は、ボランティアと組織委が協働でイベントを作り上げた、日本初の事例ではないでしょうか。閉会式でボランティアが表彰されたことも、彼らが主役の一人であることの表れだと思います」(傳さん)

最も困難だったのは、大会が無観客(一部は有観客)となり、案内の役割だった約2万人の活動がなくなった時でした。組織委内でも「密を避けるため、活動がなくなったボランティアは解散させたほうがいいのではないか」という意見もありました。

しかし、「これまで一緒にボランティアジャーニーを歩んできた仲間には活動してほしい」という思いから、最終的には、活動のなくなった人すべてに声をかけ、他の役割を提供するなど手を尽くしました。

ただ運営面では課題も残りました。入場許可証に当たるアクセシビリティカードを使って観戦する、選手の写真をSNSに投稿するなどの「マナー違反」も。また熱意のあまり、活動日でないのに「何かしたい」と来場してしまう人もおり、思いのほか対応に追われました。

大会の一体感を高めるためにボランティアには、ユニフォームをはじめとするオリジナルグッズを配布しました。その後、パートナー企業やIOCからもグッズが提供され、想定以上の数になりました。その結果、グッズをネットで転売する動きもみられ、「こうした行為に関しては、他のボランティアの士気にもつながり、参加規約にも規定されておりますので、自制していただくよう、より周知すべきでした」と、古瀬さんは反省の弁も述べます。

また傳さんは、「ボランティアと受託事業者、それぞれにどんな仕事/活動を頼むのかも検討しました」と語ります。**肉体労働や危険な作業、高度な専門性を要する仕事は有償の事業者、大会の一員として楽しく取り組んでもらえるものをボランティアに任せるという線引きを定め、膨大な仕事/活動の一つひとつについて、どちらに当たるか判断していったそうです。**

ボランティアを成功させる最も重要なポイントは、彼らに「仲間」になってもらうことだと、傳さんは強調します。ボランティア応募者の問い合わせに応じるコールセンターの職員にも、「電話してくるのは仲間の一人」だと伝えたくて「～させていただきます」といった敬語を避けて「～しましょう」などと呼びかけるよう伝えていたそうです。

「ボランティアは、向かい合って活動を差し出してあげる『お客さま』でも、単なる『使われる人間』でもない。横に並び、一緒に大会をつくり上げる仲間と考えることが、運営者には絶対に必要だと思います」(傳さん)

執筆：有馬知子
撮影：刑部友康

コロナという逆境下でのボランティア

未曾有のパンデミック ボランティアにも影響

東京2020オリンピック・パラリンピック大会は、新型コロナウイルス感染症の流行を受け、開催時期が1年延期されたうえ、ほとんどの会場で無観客開催となり、選手や大会関係者もバブル方式により外部との接触が遮断されました。

これらにより、東京2020大会のボランティア活動にも大きく3つの影響が出ました。

1つ目は、開催時期の延期や無観客化にともない、ボランティア活動を楽しみにしていたのに、期待通りの活動ができなかった人が大勢出たことです。特に観客や観光客の案内をするはずだったボランティアは、予定の役割がまるごと消失してしまいました。

2つ目は、新型コロナウイルス感染症の危険性や、そのような状況下で大会を行うことに対する違和感から、ボランティアを辞退する人がいたことです。

3つ目は、ボランティア活動を行った人たちのなかにも、東京2020大会の開催に対する社会的な批判に直面し、葛藤や困惑があったことです。

ボランティアは自発的な活動なので、2つ目は個人の判断といえますが、1つ目や3つ目は計画的に準備されてきた大規模イベントにおける想定外の事態でした。

日数・内容の縮小による ボランティアの不全感

しかしながら、大会ボランティアを対象に組織委員会が行った調査では、「Field Castの活動に参加した理由を達成できた」の割合は、「はい」72.1%、「いいえ」11.4%、「どちらともいえない」16.5%でした⁵。コロナによる制約があったにもかかわらず、大会ボランティアの大半が、東京2020大会での活動に意義を感じていたのです。

裏を返せば、ボランティア活動ができなかった人たちの失望も大きいものがありました。ボランティアの活躍がSNSなどから伝わってくることは、体験や喜びの共有だけでなく、羨望や不満を喚起する面もありました。

役割がなくなってしまったボランティアも、可能な限り活動できるよう、組織委員会や各自治体は、活動内容の見直しや仕事の割り振りの調整を行いました。

これにより、「こんな状況下なのに、活動できて嬉しかった」「こんなに暇ならわざわざ行かなくてもよかった」「本来なくてもいい仕事をむりやりつくり出してもらったようで、かえって申し訳ない」といったさまざまな声があがりました。

あいまいな位置付けが 批判を誘発

このことは、ボランティアと主催者の関係性が、極めて微妙なバランスの上に成り立っていることを表しています。

新型コロナウイルス感染症が流行する前までは、東京2020大会に対する批判は、商業性の高さや意思決定のプロセスに集中し、ボランティアに関しても、「運営コスト削減のために無償の労働力を動員する」と批判されていました。この批判の構図は、東京2020大会の主催者が個人の自発的意思を都合よく利用するという意味で、ボランティアが「主」、大会主催者が「客」でした。しかしながら、東京2020大会のボランティアは、希望しても選ばれなかった人が大勢いることが示すように、他者から強制された活動ではなく、本人の希望があって初めて参加できる活動です。よって、少なくとも強制動員といった指摘は的を射ていません。

東京2020大会におけるボランティアの位置付け「楽しみながら、ともに大会をつくり上げる人」がはっきり伝わっていなかったことが、ボランティアに対する懸念を誘発し、過度な批判につながったといえるでしょう。

コロナにより 主客転倒が起きた

ところが、コロナ禍でボランティアは予定通り活動できず、楽しむ機会が減ってしまいました。それをできるだけ防ぐために、組織委員会や自治体は、ボランティアの活動内容や役割を見直し、希望者にはなんらかの参加機会をつくっていきました。

こうなると、東京2020大会の主催者がボランティアの希望をくみとるという意味で、ボランティアが「客」、大会主催者が「主」になります。つまり、コロナ禍のもとで、ボランティアと大会主催者の関係性に、主客転倒が起きたのです。

イベントのボランティアは、福祉や災害支援などの利他性が高いボランティアと違い、気軽に申し込めます。なかにはチケットを買ってイベントに参加する時と同様に、ボランティア活動も自身の権利だと思っている人もいます。そのため利他性の高い活動に比べてもともと、ボランティアのなかにお客さま意識の強い人が含まれやすいという特徴があります。

イベントでは、主催者がボランティアを都合よく使うのもダメだが、ボランティアがお客さまになりすぎるのもダメという、絶妙なバランスが求められるのです。



⁵ 東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会 (2021) 「大会ボランティア アンケート結果」

望ましいのは 仲間としての横の関係

東京2020大会組織委員会の傳夏樹さんは「ボランティアは、向かい合って仕事を差し出してあげる『お客さま』でも、単なる『使われる人間』でもない。横に並び、一緒に大会をつくり上げる仲間と考えることが、絶対に必要だと思います」と述べています。

Field CastとしてもCity Castとしても活動した小山敏明さんは、「主催者側が、楽しむボランティアと一緒に大会をつくらうとしたことで、主体的に動く意欲も高まったと感じます」とふりかえています。

ボランティアと主催者の関係性において望ましいのは、どちらかがどちらかの客でも、使われる人でもなく、対等な関係なのです。

日本財団ボランティアサポートセンター沢渡一登さんは、「そういう考え方で準備してきても、ボランティアが現場に入った時に、たまたまその監督者が『ボランティアを使おうとする人』だとすべてが台無しになります。人によるバラツキがまだまだ大きいのが実際です」とも指摘しています。

ボランティアの 自発性こそ、力の源

ボランティアはイベントをともにつくる仲間であり、労働力でもお客さまでもない。このように考えることが大切なのは、ボランティア活動の根幹はその自発性にあるからです。

大阪ボランティア協会の早瀬昇さんは次のように述べています。

「イベントにボランティアが必要な理由は2つあります。一つはボランティアには創造力があるからです。ボランティアは自身の創意工夫で、いろいろなおもてなしを実践します。それが来場者を楽しませ、イベントを盛り上げます。

もう一つは、イベントには想定外のことがつきものだからです。どれだけ準備をしても予期せぬトラブルや事件が起こります。その時、誰かに命令されて仕事をしている人は『それは自分の役割ではない』となる。けれども、自分の意思で参加しているボランティアはどうかしようします。

ボランティアは自発的な活動だからこそ、創造性を発揮し、臨機応変な対応ができるのです

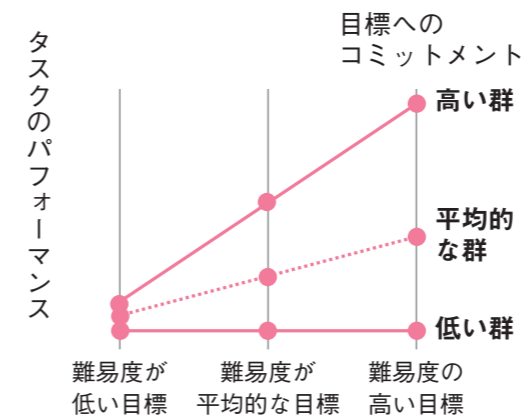
困難な場面ほど ボランティアが活躍

相手や場面に応じたおもてなしや、予期せぬトラブルへの対応といった場面で、自発的なボランティアが活躍できることは、学術的にも説明できます。

まず、目標へのコミットメントは、自分で決める、もしくは自分が関わって決める時に高まります。そして、目標が難しくなるほど、コミットメントが高いほうが、パフォーマンスが上昇することがわかっているのです(図表2-6)⁶。

自発的だからこそ難しい場面を乗り越えることができる。コロナ禍の東京2020大会は開催に対する批判が強く、大会運営に協力するボランティアたちも、周囲に隠れて参加したり、移動時にユニフォームが目立たないようにしたりしました。活動

図表2-6 目標へのコミットメントとパフォーマンス



内容も、当初の期待と違うことばかりでした。

しかし、東京2020大会のボランティア2000人以上のSNSコミュニティを運営していた澤田健太郎さんは、「東京2020大会は、コロナと無観客化のせいで見事なほど不完全な大会でした。けれども、それは改善の余地だらけということでもあった。結果的にボランティアのいろいろな提案や工夫がいかされて、やりきった感があります」とふりかえています。

コロナという逆境下において、東京2020大会のボランティアから大きな不満の声が上がらず、国内外からボランティアが称賛されたのは、ボランティアに「レジリエンス」があるからでしょう。

連帯感があるから レジリエンスが強まる

レジリエンスとは、「困難あるいは脅威的な状況にもかかわらず、うまく適応する過程、能力、あるいは結果」のことです⁷。

人とのつながりによってレジリエンスが高まるこ

ともわかっています⁸。実際、東京2020大会でボランティア活動を行った人たちは、コロナ禍という状況でもボランティア活動をしようと思った理由、できた理由として、仲間の存在をあげることがよくあります。

また東京大学教授の仁平典宏さんは、「コロナにより日常の人間関係さえ十分に形成することが難しかったなかで、ボランティアとしていろいろな経験ができたことは、個人にとってプラスだったのは間違いない」といいます。平時以上に、他者とのリアルな協業が個人に喜びをもたらしたのです。

他者と一体となって共通の目的に向かって取り組むことは、ボランティアの大きな魅力です。そこにオリンピック・パラリンピックの成功といった「大きな物語」が加われば、個人は一層鼓舞され、高揚します。

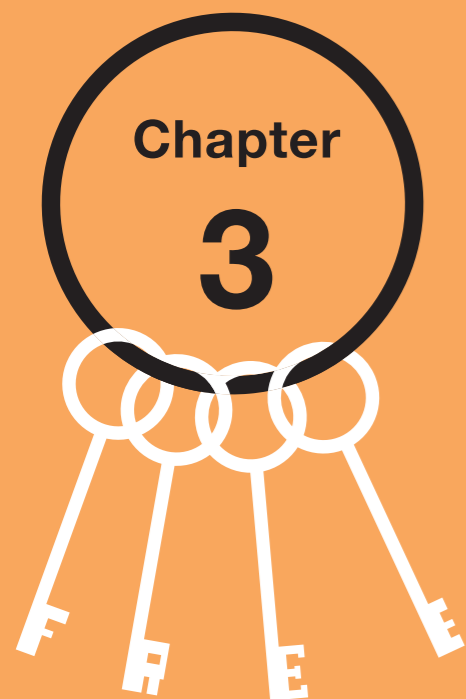
東京2020大会ではコロナにより、誰もが称揚する「大きな物語」はありませんでした。しかし、その**逆境もボランティアの自発性や連帯性があったからこそ乗り越えることができた**と考えられます。

執筆：中村天江
リクルートワークス研究所 客員研究員
連合総合生活開発研究所 主幹研究員

⁶ Klein, H. J., Wesson, M. J., Hollenbeck, J. R., & Alge, B. J. (1999). Goal commitment and the goal-setting process: Conceptual clarification and empirical synthesis. *Journal of Applied Psychology*, 84, 885-896.

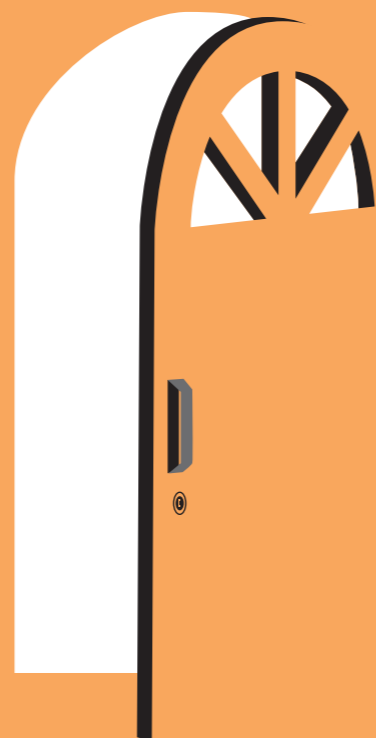
⁷ Masten A. S., Best K. M. & Garnezy N. (1990) Resilience and development: Contributions from the study of children who overcome adversity. *Development and Psychopathology*, 2, 425-444.

⁸ Grotberg E. H. (2003) (Ed.). *Resilience for Today: Gaining Strength from Adversity* Greenwood Publishing Group.



ボランティア活動が 企業人にもたらすポジティブな変化

—ダイバーシティ、個の自律、ボランティア意向—



あらゆる属性のなかでボランティア経験率が最も低いのが企業で働く人々です。しかし企業は近年、従業員に社会課題に触れ、成長することを求めるようになっていきます。

企業人たちは東京2020大会のボランティアを通じて、職場では得られない気づきを得ていました。従業員のボランティア機会を戦略的に推進した企業もあります。

企業人は東京2020大会でのボランティア経験後に、「多様性への信頼」「ジョブ・クラフティング」「今後のボランティア意向」が上昇することがアンケート調査により明らかになりました。

ボランティアに冷ややかな日本社会の風土を変え、従業員の社外での「学び」を、仕事と循環させるために、5つの提言をまとめました。

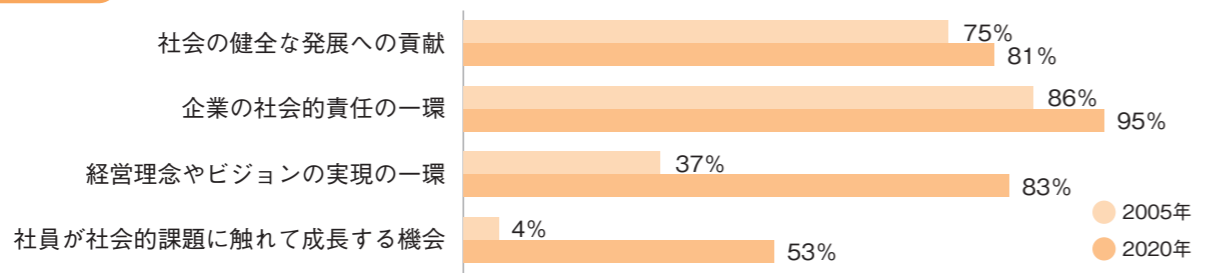
なぜいま「企業人ボランティア」に着目するのか？

海外の経営学研究で注目される企業人のボランティア

海外の経営学研究では、2000年ごろから「従業員ボランティア (employee volunteering)」を扱った研究が出てきています。それらの研究では、企業がボランティア機会を提供することで、従業員が企業の経営姿勢を評価して所属組織への誇りや愛着を高めたり、ボランティア経験を通じて従業員のスキルが開発されたりする効果が指摘されています¹。

日本でも、近年、企業人がNPOの組織基盤強化を支援するプログラムや、社会課題解決につながる事業案の創造に取り組むプログラムが、リーダーシップを開発する機会となることが報告されています。彼らにおいては、社会課題への感度が高まるのみならず、担当する仕事の意義をとらえ直したり、所属組織内の他者に積極的に関わるようになったりといったリーダーシップが開発されることが観察されています²。

図表3-1 社会貢献活動の役割や意義



企業の社会的責任から、マネジメントの戦略的ツールへ

また、CSR (Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任) とHRM (Human Resource Management: 人的資源管理) の接点を論じる視座に立つ研究も増えていきます³。

従来、CSRといえば、企業の自然環境保全活動や国際貢献などへの、社会からの評価が重視されていました。いまや、社会貢献機会の創出は、従業員マネジメントの観点からも経営が考慮に入れるべき選択として認識されてきています。

実際に、経団連の調査でも、2005年と2020年との比較において、社会貢献活動を「経営理念やビジョンの実現の一環」と位置付ける企業は37%から83%に、「社員が社会的課題に触れて成長する機会」はなんと4%から53%へと激増しています (図表3-1)。

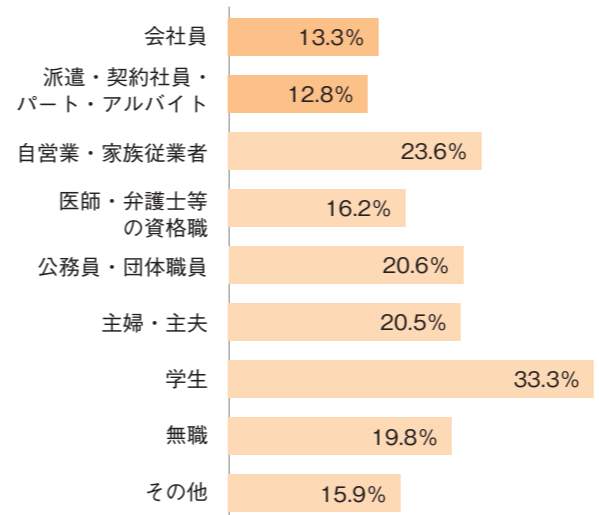
出所: 日本経済団体連合会 (2020) 「社会貢献活動に関するアンケート調査」

ボランティアの「伸びしろ」は企業人の参加次第

他方、日本においてボランティア経験率が最も低いのが企業人です (図表3-2)。

業務の多忙さや、働く時間や場所の制約の大きさだけでなく、ボランティア活動にともなう禁欲的なイメージが障壁になっているとの指摘もなされます。海外から報告される従業員ボランティアのイメージと、日本におけるボランティアのイメージの間には少なからぬギャップがあるのです。

図表3-2 ボランティアの経験率



出所: 内閣府「令和元年度市民の社会貢献に関する実態調査」

「多忙な企業人が時間をつくって参加したボランティア」「企業が従業員の活動を応援したボランティア」。東京2020オリンピック・パラリンピック大会では、新たな取り組みがみられ、企業人のボランティアの今後の可能性を見出す絶好の機会だったといえます。また、東京2020大会ボランティアは、典型的なボランティアの禁欲的イメージとは対照

的に、他者貢献よりも自己充足の側面が強調されるボランティアだったと考えられます。自己充足のボランティアが企業人にもたらした学びや変化を理解することは、日本のボランティア文化の可能性を大きく広げるに違いありません。

企業人の中に残ったポジティブな変化を検証

前述のように、日本の企業人のボランティア経験率は低く、東京2020大会ボランティアが初めてのボランティア経験となる人も多くいらっしゃいました。そうした方たちが、ボランティアを身近に感じ、また参加したいと思うようになること。その広がりによる「ボランティア文化の醸成」は、間違いなく、一人ひとりの心の中に生まれた東京2020大会の「レガシー (遺産)」といえるでしょう。

さらに、東京2020大会でのボランティア経験を通じて、企業人に生まれると考えられる4つのポジティブな変化、「ボランティア文化の醸成」「ダイバーシティ」「個の自律」「エンゲージメント」について検証することにしました (詳細44ページ)。今回検証する、「ダイバーシティ」「個の自律」「エンゲージメント」は、ボランティアの文脈を横に置いて、いま、多くの日本企業が人と組織の喫緊の課題として取り組んでいるテーマです。

それが、「ボランティア文化の醸成」をリンクとして好循環すると、私たちは考えました。

それでは読者の皆さんも一緒に、ボランティアを通じて企業人が4つの変化をいかに経験したのか、この後のページで確かめてみましょう。

執筆: 藤澤理恵
リクルートマネジメントソリューションズ
組織行動研究所 主任研究員

1 Rodell, J. B., Breitsohl, H., Schröder, M., & Keating, D. J. (2016) Employee volunteering: A review and framework for future research. Journal of management, 42(1), 55-84.
2 リクルートマネジメントソリューションズ(2021) <https://www.recruit-ms.co.jp/issue/column/0000000991/?theme=player,innovation>
3 Jamali, D. R., El Dirani, A. M., & Harwood, I. A. (2015) Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: The CSR-HRM co-creation model. Business Ethics: A European Review, 24(2), 125-143.

ボランティア経験による「気づき」と「新たな一歩」

リーダーシップの鍛え直し、上司・部下への接し方が変化

ボランティア活動をするときは「大将」と名乗ってます。すぐに覚えてもらえて、チームビルディングに効果的なんですよ。

スポーツボランティアは、立場も価値観も異なる人がチームになり、最短1日で結果を出す活動。そのためには良質なコミュニケーションと、何より本人が楽しむことが大切。東京2020大会でもそんなチームづくりを心がけ、みんなニコニコで活動を終えられました。主催者側が、楽しむボランティアと一緒に大会をつくらうとしたことで、主体的に動く意欲が高まったと感じます。

大会前の「リーダーシップ研修」も、リーダー、メンバー両方の立場から、チームを動かす方法を再確認できた貴重な学び直しの場でした。それ以来職場でも、若手に対しては、正解の提示よりも彼らのアウトプットを尊重して意欲を高めたり、上司に対しては、彼の困りごとにより配慮して話したりと、自分が変わりました。

自分の特技を社会貢献に、と始めたボランティアでしたが、取り組むほどに得るものが多いと実感しています。



小山敏明さん (50代)
清水建設勤務。オリンピックのスケートボードやBMX、パラリンピックのマラソンでボランティアリーダーを務めた。City Castとしても活動。

大会を楽しみ尽くす！ 自主イベントを運営

お祭りやイベントが大好きな私は、「一生に一度の経験なのだから、本番までの日々も含めて楽しみ尽くそうと意気込んでField Castに申し込みました。それで、ボランティア仲間のコミュニティをSNS上で作り、ほぼ毎月、交流会や勉強会などのイベントを開いたんです。イベントの運営を通じて、多くのことを学べました。

ただ大会が始まった当初は、世間の厳しい目が怖くて、ユニフォームに上着を羽織って会場に通いました。でも数日たつと「頑張ってる」と声をかけられるなど、応援ムードに変わったことを肌で感じました。

大会を機に、障がい者の存在をいい意味で意識するようになりました。ダイバーシティが大切といわれるようになって随分たちますが、障がいのある方と接する機会はまれです。聴覚障がいのあるボランティア仲間と交流したくて、手話を習い始め、街中でも困っている障がい者に声をかけるようになりました。いまはパラスポーツに関する情報発信のコミュニティを立ち上げ、社会に魅力を伝えようとしています。



星野祐子さん (30代)
明治銅糧勤務。茨城県から参加し、オリンピックでドライバーを11日間、パラリンピックでマラソンコース整理を担当。申し込み時はボランティア未経験だった。

「トライ・アンド・エラー」 乗客の言葉で殻を破れた

私は高2のとき、東日本大震災の惨状に胸を痛めたことをきっかけに「人の役に立てる」ボランティア活動をしたと思い、これまでさまざまなボランティア活動をしてきました。東京2020オリンピックで割り当てられたのは運転手。人の命を預かる責任や、車内という密室での英語でのやり取りなど、当初は多くの不安がありました。

しかし実際は、たった3日とは思えないほど濃密で貴重な体験ができました。

初日に乗車したチュニジアの男性は“Good luck with your courage and smile.” “Trial and error.”などと励ましてくださいました。そのとき「正しい英語を話さなければ」という思いから解放され、笑顔で乗客に話しかける勇気をいただきました。

また、英領バージン諸島の女性は、自国選手の応援で競泳会場に向かったものの、選手が早々に敗退。コロナ禍のためどこにも出かけられないなかで、選手村にとんぼ返りするのかわいそうだと思い、職員の承諾を得て、綺麗な東京の夜景を楽しめるコースで帰りました。

車を降りるとき、“Thank you. You are the best driver.”と言ってくれたのです。むしろ私の方が最高の時間を過ごさせてもらい、感謝の気持ちでいっぱいです。



五十嵐弘直さん (20代)
富士通グループ会社勤務。大会期間中は晴海の選手村をベースに、各国オリンピック委員会の大会関係者を車で送迎するドライバーとして、3日間活動した。

私らしいリーダー像を発見！ 職場でも自分から動くように

とても楽しみにしていたのに、無観客化によってボランティアの役割がなくなってしまったんです。

いろいろな方にお声がけして参加できる方法を探しました。そうしてボランティアの現場に行くと、リーダーがシドニー大会のメダリストの方だったんですね。メンバーへの声のかけ方や気遣いの仕方など、いままで経験したことのないリーダー・スタイルに驚きました。

そのとき、どの会社も上司は似たタイプが多く、「上司像のコピー」の連鎖によって会社文化がつくられているのではないかと思ったんです。ボランティアのバックグラウンドは本当に多様です。大会でいろいろなタイプのリーダーと活動するなかで、「こんなリーダーを目指したい」という私なりのロールモデルを描けるようになりました。

いまはチームの雰囲気をよくしたり、みんなが仕事をしやすくなるように、できることは率先して行動しています。元気な挨拶や声かけも大切にしています。

地元開催となる2025年大阪・関西万博でのボランティア活動も楽しみにしています。



廣村 順さん (40代)
サービス業関連会社勤務。東京在任中にField Castに申し込み、無観客化で役割が消滅。最終的にパラリンピックの水泳などで6日間活動。大阪府在住。

大会ボランティアを経験した 企業人の変化

「東京2020社員ボランティア調査」では、東京2020大会にボランティアとして参加した企業人の方々の経験を、大会前・大会後の2度にわたり詳細に尋ねました（調査概要はP53、図表3-10）。

その結果から、どのような方々が、どのような期待をもって大会ボランティアにエントリーしたのか、そして、従業員に生まれた4つの変化（「ボランティア文化の醸成」「ダイバーシティ」「個の自律」「仕事や組織へのエンゲージメント」）をどのような経験や環境が促進したのかを分析しました。

働き盛りの企業人がボランティアに一步踏み出す

まずこの調査では、女性と男性がほぼ半々、45歳以上が半数以上という特徴がみられました。大会ボランティア（Field Cast）全体では女性と男性の比率は4：3だったので（図表2-1）、企業人ボランティアには男性が相対的に多く含まれているといえます。

日本においては、こうした「働き盛り」の年代の企業人はボランティアの経験率が低いとされます。実際に、大会前調査では、ボランティア活動に初めて参加する人が26.3%、会社提供のボランティア活動は初めてという人が41.9%含まれていました。

東京2020大会ボランティアは、他者貢献よりも自己充足のイメージがあり、その気軽さや魅力のために、中高年企業人がボランティアに最初の一步を踏み出すきっかけとなったようです。

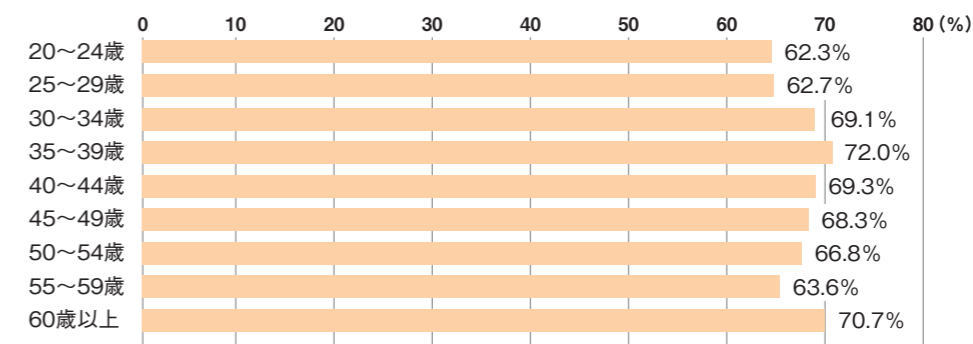
一生に一度の機会に、約7割が「視野を広げたい」

大会ボランティアへの参加動機はどのようなものだったのでしょうか。本調査では、選択率が高い順に、「オリンピックに興味があるから」（84.6%）、「一生の一度の機会に参加したいと思ったから」（83.7%）、「自分の視野を広げたかったから」（67.5%）となりました。

国際的な大規模イベントのボランティアは、一生に一度の機会に参加することで自分の人生に特別な「エピソード」を加える「エピソードック・ボランティア」とも呼ばれます。今回も多くの方が、希少な機会の魅力によって参加を決めたようです。

また、「自分の視野を広げたかったから」は、年齢層別では35～39歳で最も高くなりました（図表3-3）。ボランティアには、仕事に慣れてきた中堅社員層のさらなる成長への欲求に応える要素があるといえそうです。

図表3-3 「自分の視野を広げたかったから」年齢層別回答率（n=2,913）

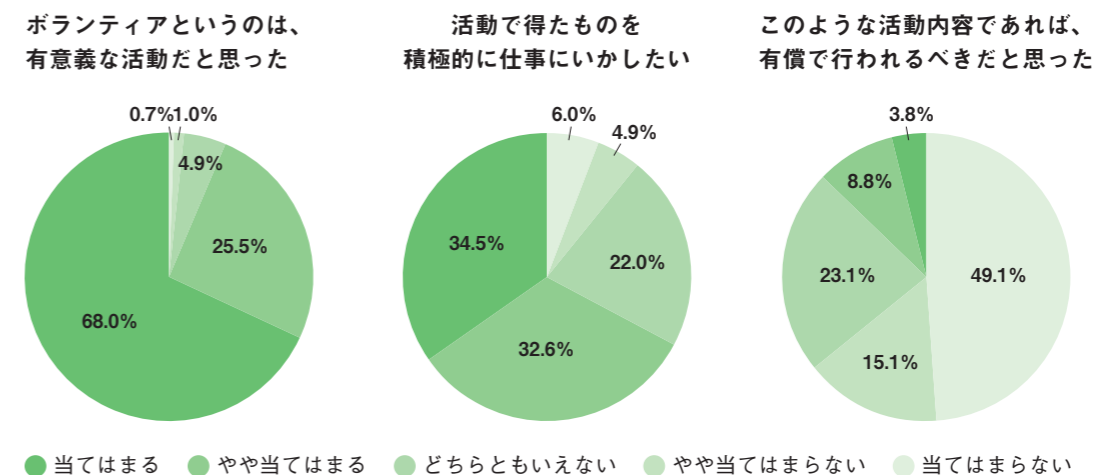


高い満足度、「仕事にいかしたい」も6割超

実際に、大会ボランティアは、大きな満足につながる充実した経験であったようです。図表3-4に示したように、大会後調査では、93.5%が「ボランティアというのは、有意義な活動だと思った」、67.1%が「活動で得たものを積極的に仕事にいかしたい」と考えています。

一方、「このような活動内容であれば、有償で行われるべきだと思った」は12.6%にとどまり、仕事のような有償活動とは異なる経験が、大会ボランティアでは得られたようです（選択率はいずれも「当てはまる」「やや当てはまる」の合計）。

図表3-4 大会ボランティアへの満足感（n=1,052）

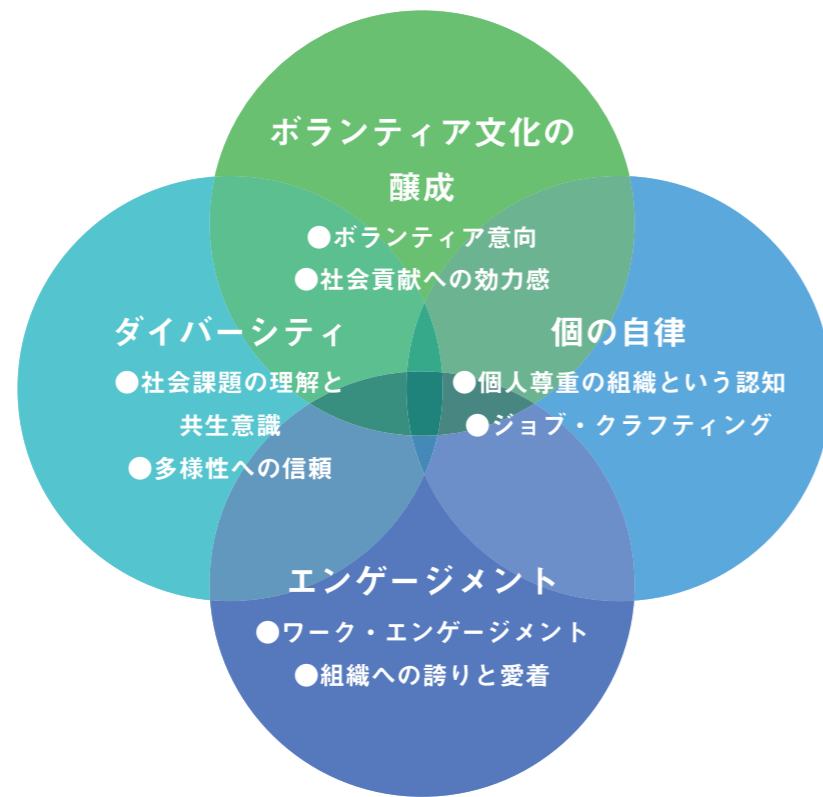


ダイバーシティなど、個人に生まれる4つの変化を検証

さらに私たちは、大会ボランティアの経験は一時の満足感のみで終わるものではないと考え、参加した企業人に生まれたポジティブな変化を明らかにすることを本調査の目的としました。

検証したのは、「**ボランティア文化の醸成**」、そして、**多くの企業で喫緊の組織・人材マネジメント課題となっている「ダイバーシティ」「個の自律」「エンゲージメント」に関わる個人の変化**です（図表3-5）。大会ボランティアの経験を通して、企業人にとってボランティアが身近になるだけでなく、企業の組織・人材マネジメント課題を解消するきっかけともなると考えた理由をまずは簡単にご説明します。

図表3-5 ボランティア経験を通じて企業人に生まれる変化



観点① ボランティア文化の醸成

東京2020大会でボランティアの意義や充実感を体感することで、スポーツに関わる活動やそれ以外のボランティア活動への今後の参加意向が高まると考えました。

また、「自分は難しいことにも向き合ってよい結果を導くことができる」といった信念は「自己効力感」と呼ばれ、個人のさまざまな活動における積極性を促し、よい成果をもたらすことが学術研究でわかっています。自己効力感には、社会参加への効力感の側面もあるのですが、それが日本では低いという指摘があ

ります⁴。社会参加への効力感の低さが、社会活動の経験不足に由来するのであれば、大会ボランティアの経験によって高まる可能性が大いにあったと考えました。

観点② ダイバーシティ

日本の、特に大企業に勤務する企業人の多くには、比較的類似した社会的な境遇や経験をもつ集団に所属し、転職経験なども少ない傾向がみられます。

他方、東京2020大会のボランティアでは、世界の多様な国々から集う選手の活躍をサポートします。身体障がいのある方とともに活動に従事することもあります。また、複数の会社から集まる企業人ボランティア同士が交流し学び合う機会でもありました。

そのような経験が、自分と異質な人を信頼する経験となり、多様な人々と信頼関係を築いていく自信をもたらすと考えました。

観点③ 個の自律

ボランティアは多くの場合、個人的な動機によって、自ら希望して参加する活動です。今回の大会ボランティアにも定員を上回る応募があり、参加者は希望がかなって機会を得た方々です。

学術研究では、所属組織が自分の幸せを考え希望を尊重してくれていると従業員が感じることで、従業員の組織貢献につながるということが明らかにされています。しかし、そのような個人尊重の組織イメージは、日本では比較的新しいものです。特に中高年層にとっては、組織の個人尊重の姿勢を実感する貴重な機会となると考えました。

また、ボランティアでは慣れない状況で臨機応変に対応する場面や、知り合ったばかりの人と協力する場面が多くあります。いわば、答えのない場面で自ら考え、工夫することが求められます。企業人の皆さんも、「いつも通り」とはいかない場面に直面して、任された活動の意味を考え、自ら行動するマインドが刺激され、仕事上の行動においても自律的になると考えました。今回は、仕事上の個人主導の工夫をとらえる「ジョブ・クラフティング」という概念で測定しました。

観点④ エンゲージメント

東京2020大会は、多くの人に関わるビッグ・プロジェクトであり、アスリートにとっては長年の夢と計画の集大成の場でもあります。前向きなエネルギーを受け取る場面が多くあり、仕事への活力にもつながると考えました。

また、仕事の手を休めて参加する企業人のボランティアでは、会社や職場の理解や支援が背中を押してくれます。東京2020大会開催までの先の見通せない時期、支え合う仲間は心強く、仕事のときは別の温かい側面を発見する機会にもなったことでしょう。そうした経験が、組織への誇りや愛着を高め、従業員同士の新しい絆を通じて仕事の活力にもつながると考えました。

4 内閣府「平成26年版 子ども・若者白書」

ボランティア経験の質を「越境」のレンズでとらえる

今回、私たちは、検証のレンズとして「越境」という概念を用いました。「越境」とは、異文化コミュニティに参加し、価値観や習慣の違いを乗り越えて力を合わせて物事を進めるような経験を指します。

学術研究によって、越境経験では、人はこれまでの自分自身や所属組織のやり方をみつめ直し、新しいあり方や課題への取り組み方を見出すことがわかってきています。そのため、近年、企業の人材開発の領域での応用が期待されているのです。

本調査では、ボランティアを異文化活動ととらえ、そこで経験される「自律遂行」「仕事と異なるスキル・行動」「オープンマインドな協働」「働く自己に関する内省」「所属組織の目的に関する内省」の5つを、ボランティア活動における越境の経験として測定しました。

そうしたいわば「経験の質」に着目し、それらを含む複数の要因が、4つの変化に及ぼす影響を統計的に検討しました。重回帰分析という手法を用いた結果を簡易的に示したものが、図表3-6です。

図表3-6の上側には4つの変化のそれぞれに2つの要素、合計8個の大会後の変化があります。それらに対して、図表の左に示された「個人属性」「ボランティア活動の内容」「ボランティア活動の経験の質」「大会前の仕事の状況」「大会後の仕事の状況」が統計的に意味のある影響を及ぼした場合に、+（促進効果）または-（抑制効果）の記号を記しています。

大会前後の変化に関する分析は、回答データのうち大会前後の対応が確認できた457人分の2時点データを用いました。

越境の核はオープンマインドな協働と内省

4つの変化を一つずつ確認していく前に、図表3-6をみて気づくことは、複数の変化を促進する共通の要因があることです。まず「**ボランティア活動の経験の質**」、なかでも「**オープンマインドな協働**」「**働く自己に関する内省**」「**所属組織の目的に関する内省**」の3つが、ほとんどの観点で変化を促進していました。これらが、大会ボランティアにおける越境経験の核と考えられます。

「オープンマインドな協働」、すなわち、対等な関係性のなかで他者と力を合わせるような活動ができると、ボランティアのポジティブな影響は仕事にもおよびます。そして、「働く自己に関する内省」と「所属組織の目的に関する内省」の2種類の内省が、自分自身という役者と所属組織という舞台の両方をみつめ直すことを促し、職務上の行動や組織への態度に変化をもたらします。

このことから、**ボランティア活動ではその「内容」よりも、「経験の質」が重要であるといえます。**ボランティア活動では、オープンマインドな協働や内省のほかにも、「仕事と異なるスキル・行動」や

図表3-6 ボランティア経験を通じた変化に関する重回帰分析の結果(n=457)

		個人に残る大会後の変化							
		ボランティア文化の醸成		ダイバーシティ		個の自律		エンゲージメント	
		今後のボランティア意向	社会貢献への自己効力感	社会課題の理解と共生意識	多様性への信頼	個人尊重の組織という認知	ジョブ・クラフティング	大会後の組織への誇りと愛着	大会後の仕事へのエンゲージメント
個人属性	年齢					+		+	+
	性別_男性								
ボランティア活動の内容	活動内容_競技サポート						+		+
	活動内容_移動サポート								
	活動内容_運営サポート								
	パラリンピックのボランティア			+					
	大会ボランティア活動の満足感							-	
	企業ボランティアに初参加								
ボランティア活動の経験の質	自律遂行	-		-					
	仕事と異なるスキル・行動			+					
	オープンマインドな協働	+	+	+	+		+	+	+
	働く自己に関する内省	+	+	+	+		+		+
大会前の仕事の状況	所属組織の目的に関する内省	+	+		+	+		+	
	大会前の組織への誇りと愛着			-		-	+		+
大会後の仕事の状況	大会前の仕事へのエンゲージメント		+				+		+
	上司の自律支援型マネジメント		+		+	+	+	+	+

※重回帰分析を行い、統計的に有意または有意傾向の影響がある変数のみ記載(+は促進効果、-は抑制効果)

「自律遂行」などの越境経験が生じ、企業人の変化に影響を与えると期待されました。しかし、活動が制限された今大会では機会が少なく、十分に経験されなかったと考えられます。新型コロナウイルス感染症の流行による制約や変更がなければ、ボランティア活動の内容や経験は、より密度の濃いものとなったかもしれません。

分析に利用した変数

【オープンマインドな協働】「チームで協働することの価値を実感した」「自己を開示し他者を受け入れる、オープンマインドで活動した」「先入観をもたず、相手の話に深く耳を傾けた」など7項目

【働く自己に関する内省】「自分の仕事上の強み・弱みや成果を出せる働き方が具体的に確認できた」「自分の新しい一面を発見した」「自分のもつプロフェッショナルリティやスキルを具体的に認識した」「仕事をする目的や意味について深く考えた」の4項目

【所属組織の目的に関する内省】「所属している会社や業界が、社会に提供する価値を具体的に認識した」「所属している会社の経営戦略や理念への関心が強まった」の2項目

越境を仕事に還元する鍵は自律支援型マネジメント

複数の変化に影響を与えたもう一つの要因は、大会後の職場における上司の自律支援型のマネジメントスタイルでした。

越境経験からの学びが職場や仕事でいかされるためには、上司が、部下自身のやり方で仕事を進めることを認めてくれ、仕事に関する情報を与えて仕事を意味づけたり、部下を励ましたりしてくれるような職場環境が重要な条件となることが、本調査では明らかになりました。

企業が従業員に、幅広い経験をしてそれを仕事にいかしてほしいと期待するとき、意識が向きがちなのは、学びにつながりやすい経験や、学んだことの内容かもしれません。しかし、仕事外での学びを還元してもらえるような環境が職場や仕事の側に整っているのか？を自らに問うことも忘れてはならないといえるでしょう。

分析に利用した変数

【上司の自律支援型マネジメント】「私が自分のやり方で仕事を進めることを認めてくれる」「私の仕事の、会社全体から見た重要性を理解させてくれる」「私が自分の能力に自信がもてるよう、働きかけてくれる」の3項目

社会参加への効力感と多様性への信頼の上昇

ここまで、ボランティアを通じた企業人の変化の共通要因が、オープンマインドな協働と内省、職場の上司の自律支援型のマネジメントスタイルであることを確認してきました。ここからは、4つの変化の個別の特徴をみていくことにしましょう。

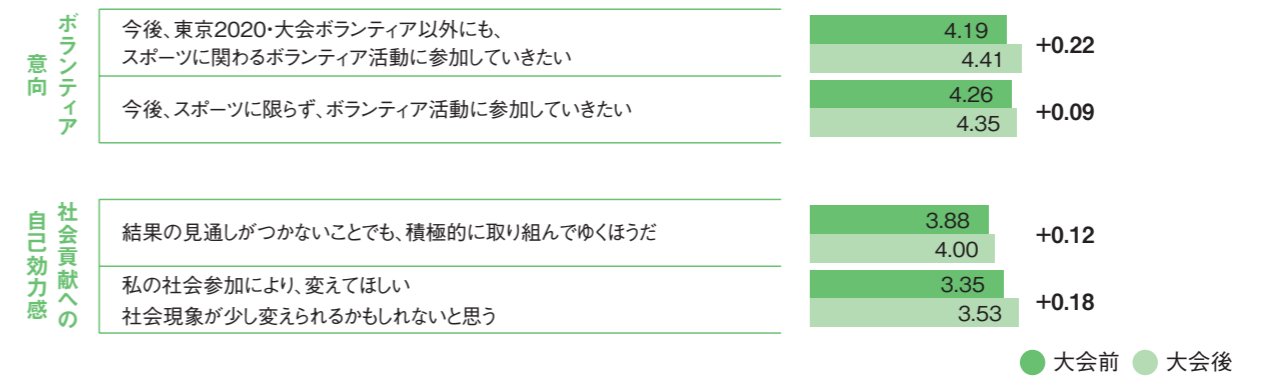
①ボランティア文化の醸成と②ダイバーシティに関する学び（大会前後の変化）には、回答者全体の水準が底上げされたといってもよい変化が広くみられました。

図表3-7に、大会前後の回答を得点化（当てはまらない=1、やや当てはまらない=2、どちらともいえない=3、やや当てはまる=4、当てはまる=5）して集計・比較した平均値に、統計的に意味のある変化がみられた項目を示しました。

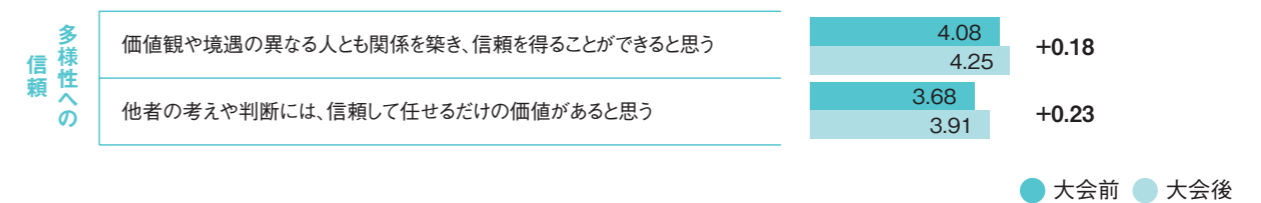
大会ボランティアの経験における満足感や充実感が、今後のボランティア意向や、社会活動に関わっていくことへの自己効力感につながった様子が見受けられます。

図表3-7 大会前後の平均値の変化 (n=457)

ボランティア文化の醸成



ダイバーシティ



分析に利用した変数

【ボランティア文化の醸成】の2要素

【ボランティア意向】「今後、スポーツに限らず、ボランティア活動に参加していきたい」「今後、会社が紹介・推奨するボランティア・社会貢献活動に参加していきたい」など3項目

【社会貢献への自己効力感】「私には、世の中に貢献する力があると思う」「私の社会参加により、変えてほしい社会現象が少し変えられるかと思われると思う」など4項目

【ダイバーシティ】の2要素

【社会課題の理解と共生意識】「社会にある課題や支援のニーズについて知る機会となった」「障がいを持つ人を身近に感じ、違いを特別視しないようになった」など3項目（大会後のみ測定）

【多様性への信頼】「他者の考えや判断には、信頼して任せだけの価値があると思う」「価値観や境遇の異なる人とも関係を築き、信頼を得ることができると思う」など3項目

中高年世代は多様性への不安が解消

また、特筆すべきは多様性への信頼におけるポイントの上昇です。東京2020大会の多様性の理念が、大会ボランティア一人ひとりに根付いたことがうかがえます。より詳しく年代別に集計したところ、45歳以上の年齢層では、「価値観や境遇の異なる人とも関係を築き、信頼を得ることができると思う」という回答の大会前の水準が相対的に低く、その分上昇幅が大きいという特徴がみられました（4.02ポイント→4.23ポイント）。

中高年世代の企業人には、自分と異なる人々への漠然とした不安があるのかもしれませんが。そのような不安が、ボランティア活動によって多様な人々との協働への自信が生まれたことで、解消された可能性があります。

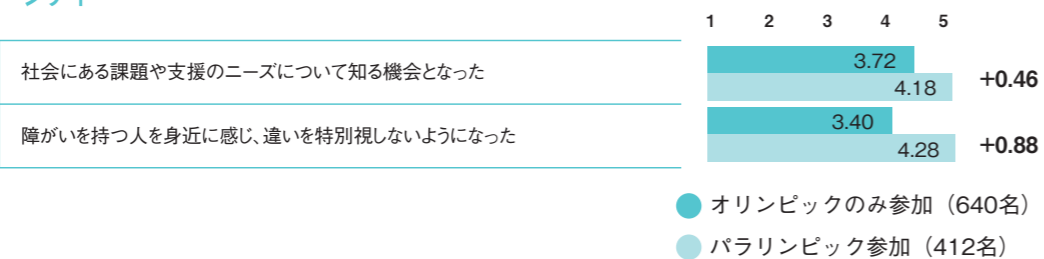
多様性への接触効果は、パラリンピック大会を通じた、障がいのある方への理解にも表れています。図表3-8は、パラリンピック大会ボランティアに参加したか（「パラリンピック参加」群）、していないか（「オリンピックのみ」群）の別で、社会課題への理解と共生意識に関する回答の違いをみたものです。大会前後の回答を得点化（当てはまらない=1、やや当てはまらない=2、どちらともいえない=3、やや当てはまる=4、当てはまる=5）して集計・比較した平均値に、統計的に意味のある変化がみられた項目を示しました。

「社会にある課題や支援のニーズについて知る機会となった」「障がいを持つ人を身近に感じ、違いを特別視しないようになった」のいずれの項目も、「パラリンピック参加」群のほうが統計的に有意な差で高い傾向がみられました。実は、このようなポイント差は、参考値として集計した所属組織からのサポートを得ず個人的に大会ボランティアに参加した77名の回答にはみられませんでした。このことから、日ごろ多様性への接点が少なく、自己充足の機会として参加した企業人が、活動を通じて多様な方々と協働したことの効果が高かったと考えられます。

図表3-8 パラリンピック大会のボランティア参加による平均値の差 (n=1,052)

ダイバーシティ

社会課題理解
と共生意識



「組織人」にこそ促される個の自律の意識

今日、個の自律は、企業における人材マネジメントの大きな関心事です。その促進には、所属組織から個の自律が尊重され期待されているという意識と、目の前の仕事における自律度を高めていく実践が必要だと筆者は考えます。本調査でもそのような2要素を測定しました。

今大会では感染症対策による制約が大きく、ボランティア活動を通じた自律遂行や仕事と異なるスキル・行動の経験の影響があまりみられなかったことは、すでに述べた通りです。本来ならばそれらの越境経験によって、個の自律の意識や行動が促進されると考えていました。

そのような制約のなかでも、共通要因のほかに図表3-6の分析から発見されたこととして、「大会前の組織への誇りと愛着が高いほど、個人尊重の組織という認知が高まる」「大会前の仕事へのエンゲージメントが高いほど、仕事上の個人主導の工夫であるジョブ・クラフティングが高まる」ということがあります。

少し極端にいいかえれば、いわゆる「会社人間」ほど会社が個の自律を尊重していることに気づいた、「仕事人間」ほど仕事に新鮮な工夫を加えるようになった、ともいえるでしょう。また、個人尊重の組織という認知は、年齢が高い人ほど高まる傾向もみられました。

「組織人」ほど、自律を学ぶ。個人的な活動であるボランティア活動を、あえて企業がサポートするということの意義が感じられる結果といえそうです。

分析に利用した変数

【個の自律】の2要素

【個人尊重の組織という認知】「所属している会社は、従業員一人ひとりの人生を尊重してくれる」「所属している会社は、従業員の生き方に選択肢を与えてくれる」など3項目

【ジョブ・クラフティング】「自分の担当する仕事に自分個人にとっての意味を見出す」「自分の担当する仕事の目的がより社会的に意義のあるものであると捉えなおす」など10項目

オンライン時代に光るボランティアの協働

仕事や組織へのエンゲージメントもまた、いま、企業で重要視されています。個の自律とエンゲージメントは、いわば遠心力と求心力の関係にあり、両者がともに育まれていくことが肝要です。

今回、仕事や組織へのエンゲージメントの回答者全体の平均値において、大会前後での水準の変化はみられませんでした。この期間に、コロナ禍に起因する勤務環境や職場のコミュニケーションの大きな変化があったことの影響が大きいと考えられます。

そのような状況下でも、図表3-6でみた共通要因、オープンマインドな協働と内省の経験、大会後の職場における上司の自律支援型のマネジメントスタイルは、エンゲージメントを促進していました。職場や仕事

上での協働が難しくなったタイミングであったからこそ、大会ボランティアにおける経験がより意義あるものとして機能した可能性も大いにありと考えられます。

分析に利用した変数

【エンゲージメント】の2要素

【組織への誇りと愛着】「誰かが、所属している会社のことを誉めていると、個人的に誉められたように感じる」「所属している会社に誇りを感じる」など4項目
【仕事へのエンゲージメント】「仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる」「仕事に没頭しているとき、幸せだと感じる」「自分の仕事に誇りを感じる」など9項目

企業施策によって越境経験の質を高める

ここまで、本調査で明らかになった、ボランティアを通じた企業人の変化の共通要因、そして4つの変化それぞれの特徴をみてきました。最後に、共通要因であったボランティア経験の質を高めるために、企業や関係者に何が出来るかを考えてみたいと思います。

「オープンマインドな協働」「所属組織の目的に関する内省」「働く自己に関する内省」という3つの経験の質は、ボランティア活動で生じやすい越境経験と考えられます。その一方で、企業などが意図して行う施策などによって、これらの経験の質に差が生まれていました。

図表3-9に示した施策はいずれも、回答者自身の認識による施策の有無別に比較したときに、3つの経験の質についての回答を集計した平均値に統計的に意味のある差がみられたものです。

ボランティア活動におけるオープンマインドな協働には、社内での大会ボランティア同士の交流機会や、大会延期後の励まし合いの機会の有無によって差が生じていました。ボランティア活動における協働経験に踏み出す素地となる関係性づくりによって、社員を送り出す企業は、越境経験の質を高めることができます。

また、ボランティア同士の交流機会は、所属組織の目的や働く自己に関する内省にも差を生み出しています。ボランティア活動を通じた経験を、社員同士が話し合う関係性があることで、所属組織や仕事に関連した内省が促進される場面を増やすことができると考えられます。

図表3-9 施策の有無によるボランティア経験の質の平均値の差 (n=1,052)

	大会ボランティア同士の社内交流の機会 有り—無し	大会延期後にボランティア同士が励まし合う機会 有り—無し	大会ボランティアの「世の中・社会にとって」の意義の説明 有り—無し	大会延期決定後、ボランティアを励ます経営メッセージ 有り—無し
オープンマインドな協働	+0.23	+0.25	+0.21	+0.23
所属組織の目的に関する内省	+0.38	+0.45	+0.68	+0.63
働く自己に関する内省	+0.20	+0.26	+0.27	+0.29

経営陣の言葉が組織目的の内省を促す

また、大会ボランティアの「世の中・社会にとって」「自社にとって」「参加者個人にとって」の意義の説明はいずれも3つの経験の質に差を生み出していました(図表3-9には「世の中・社会にとって」の数値のみ記載)。

なかでも「世の中・社会にとって」の意義説明の生み出す差が、3つの経験の質いずれにおいても大きく表れました。さらに、東京2020大会の延期が決定した後のボランティアを励ます経営メッセージの有無によっても、同水準の差がみられました。

ボランティア施策の社会的意義説明や経営メッセージは、3つの経験の質のなかでも、特に「所属組織の目的に関する内省」や「働く自己に関する内省」に大きな差を生み出しています。

個人的に社会活動に参加するボランティアであるからこそ、企業が社会との接点においてボランティアにどのような期待をかけているのかを丁寧に、また経営陣の言葉で伝えることが、ボランティアにおける越境経験の質を左右するといえそうです。

以上、東京2020大会ボランティアに参加された企業人を対象とした2時点調査の結果から、4つの変化とその要因についてご報告しました。

ボランティア活動には、利他になる活動でありながら自己成長につながる、個人的な活動でありながら組織活動に生きる学びを得る、などのさまざまな驚きと魅力があります。それゆえに、従業員へのボランティア活動の促進や支援には、人材マネジメント施策としてのポテンシャルが大いにあります。しかし、だからといって「経営の道具として利用しない」という節度をもった関わりが、ボランティアのボランティアらしい越境学習を最大限にいかすことにつながると考えています。

図表3-10 調査概要

	大会前調査	大会後調査
調査対象	東京2020大会のスポンサー企業22社からのボランティア参加者・応募者	
調査手法	各社担当窓口を通じて、インターネット上の調査票にアクセスするURLを調査対象社員に告知	
調査時期	2019年9月	2021年10月
有効回答	2,913人	1,052人
	女性・男性・その他(45.4%・54.1%・0.4%)、～34歳・35～44歳・45歳～(14.5%・22.4%・63.1%)、過去にボランティア経験なし(26.3%)、過去に会社提供のボランティア活動への参加経験なし(41.9%)	女性・男性・その他(43.2%・56.8%・0.0%)、～34歳・35～44歳・45歳～(23.7%・24.1%・52.2%)
	大会前後の変化は、大会前調査と大会後調査の回答をIDで結合できた457人のデータを用いて算出	
主催	日本財団ボランティアサポートセンター	
調査設計・分析	リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所/リクルートワークス研究所	

執筆：藤澤理恵
リクルートマネジメントソリューションズ
組織行動研究所 主任研究員

ボランティア活動を手厚くバックアップ ダイバーシティ&インクルージョンに手ごたえ



東京海上日動火災保険では、約200人の従業員が東京2020大会のボランティアとして活動しました。オリンピック・パラリンピック室の横田一成さんは、東京海上日動の取り組みを次のようにふりかえります。

3つの目的を定め、
大会成功への貢献を目指す

東京海上日動では大会の成功に貢献することを指すとともに、ボランティア文化の醸成をレガシーとして残していくためにさまざまな取り組みを行ってきました。

最初に、東京2020大会のボランティア参加機会の目的を次のように決めました。

- オリンピック・パラリンピックのボランティアに東京海上グループ全体で参加することで、グループの一体感を醸成し、従業員のエンゲージメントを高める
- 従業員がボランティア活動の経験を通じて、リーダーシップやチームビルディング、多様な仲間とのコミュニケーション能力を高める
- 「Good Company」の一員として社会に貢献す

る文化を醸成し、会社のレガシーにしていく

2018年に参加者が決まり、2019年に社内のSNSにボランティア参加予定者と事務局のグループを作りました。グループでは、研修を通じた気づきなどが共有されたほか、大会期間中も先に活動したメンバーから経験談などが活発に投稿され、メンバーのモチベーションを高める役割を果たしたといえます。

大会前には6回に渡ってオンラインの交流会も開催。大会直前の6月に開かれた決起会は業務扱いとし、会社が全面的にバックアップしました。

また大会期間中はボランティア休暇を使えるようにし、都内の研修施設を地方在住者の宿泊所として開放。大会後は、東京大会での会社全体の取り組みをまとめた冊子や動画に、ボランティアの活動紹介やインタビューを盛り込み、社内で経験を共有しました。



メンバーの不安解消に尽力
交流会も励まし合いの場に

コロナ禍、大会延期などの事態を受け、会社が最も苦慮したのはボランティア参加予定者の不安を解消することでした。

大会開催そのものへの批判があるなかで、「職場に戻った時、同僚の理解を得られるのか」と心配する従業員もいました。そんななかでオンライン交流会は、不安を共有し励まし合う場としても機能しました。

コロナ禍において会社としてボランティアを派遣すべきなのかを議論した結果、ボランティアは社外活動であるため、本人の価値観や家庭の事情による自己判断に委ねることとし、その上で参加する場合は安心・安全を最優先する、という結論に達しました。

当初は300人の参加を予定していましたが、開催延期にともない、人事異動による勤務地の変更があったり、スケジュールが合わなくなったりした従業員もおり、実際の参加者は約200人となりました。社内の広報誌などでも、大会の成功に向けて、ボランティアが安全に配慮しながらどんな活動をしているのか発信していきました。

社長からねぎらいのメッセージ
パラリンピックが変化促す

大会後、参加者からは「活動してよかった」と

いう声が多数寄せられました。ボランティア経験について職場で発表するなど、職場に還元する動きもありました。

閉会式でボランティアの活躍が称えられた効果もあり、社内でも称賛の声が高まりました。さらに同社の広瀬伸一社長は大会後、ボランティアを行った従業員たちにねぎらいのメッセージを送ったのです。一連の動きからも、グループの一体感の醸成には大きな効果があったと、横田さんは考えています。

アンケートでは「多様性の大切さを学んだ」など、経験にもとづく気づきが多数記載され、人材育成の面でも手ごたえがありました。参加者の満足度も高く、ボランティアプログラムは大成功だったと考えています。

大会を通じたボランティア参加メンバーの成長が職場のメンバーに波及効果をもたらし、ボランティア文化を根付かせる会社の「レガシー」にしていくためにも、今後も継続的に施策を講じる必要があるといえます。

ただ横田さんは、「今大会はパラリンピックが、ボランティアも含め社会に変化をもたらすフックになった」と指摘します。メンバーへのアンケートでも、パラスポーツの感動やパラアスリートと接したことでの学びについての記載が多く、何人かは大会後、別のパラスポーツ大会のボランティアにも参加しました。

「メンバーの感動や気づきを、当社のダイバーシティ&インクルージョンの推進や成長戦略につなげていければと思います」と、横田さんは語りました。

執筆：有馬知子

社会への感度を高め、解決すべき課題を探す。 ボランティアを企業経営の「糧」に

Orchestrating a brighter world **NEC**

NECでは、200人以上の従業員が東京2020大会のボランティアとして活動しました。東京オリンピック・パラリンピック推進本部（2021年9月時点）の伊藤直美さん、橋直紀さん、荻野智史さんに話を伺いました。

社会貢献は以前から積極推進 東京2020大会での転換

「東京2020大会のボランティアは、会社を挙げて『ボランティア』の意義を変えるための取り組みでした」

推進本部の伊藤さんはこのように語ります。NECは東京2020大会の前から、自社で水田を再生する「NEC田んぼ作りプロジェクト」や公園の除草ボランティアなどの社会貢献プログラムを運営し、災害復興支援などにも積極的に取り組んできましたが、ボランティア活動は基本的に従業員が余暇に取り組む活動であり「人助け」「奉仕的」というイメージも強かったといいます。

しかし東京2020大会では、ボランティアを同社の掲げる「社会価値創造企業」の一翼担う活動と定義し直し、参加者には、新たな経験や気づき、リーダーシップ力などの活動の成果

を、職場に持ち帰るよう求めたのです。「ボランティアは社会課題をみつける絶好の機会。社会感度を高めて自ら課題を発見し、課題に対するソリューションを本業で創り出す。そんなサイクルができればと考えました」と、伊藤さん。橋さんは「利益を追求する企業活動と無償のボランティアという、一見矛盾する活動をブリッジすることも狙いの一つでした」とふりかえります。

推薦文求め本気度を測る 参加者が自主勉強会開催

会社は全面的にバックアップします。だから皆さんも、自己満足に終わらせず何かを持ち帰ってください。そんなメッセージを打ち出すため、推進本部はさまざまな「仕掛け」をつくりました。

2015年に推進本部が発足して以降、同社はスーパーラグビーや30年以上支援を続ける車いすテニスなどのスポーツイベントを中心に、従業員にボランティア経験を積む機会を提供しました。ボランティアのキックオフイベントには、当時の副社長ら幹部が出席。大会期間中はボランティア活動の日数分、有給休暇も追加付与しました。

一方、推進本部は応募条件に、友人や同僚、

上司など従業員1人の「推薦文」を添えること、大会本番までにボランティア経験を必ず積むことを盛り込みました。「ハードルを設けることで、一步踏み出す『覚悟』をもつ人に集まってもらおうとしました」と、荻野さん。

2018年6月に本大会へのボランティア参加者を決め、2019年2月から研修などの活動が始まりました。すると熱心なボランティアメンバー5人ほどが中心となり、自主勉強会も始まったのです。活動は計7回、過去のボランティア経験者やパラリンピアンのお話を聞いたり、障がい者とダンスをするサークルに参加し、一緒に踊ったりもしたといます。

「自発的な集まりが生まれたことは、会社にとっても大きな意味がありました」（伊藤さん）。大会本番中は、無観客となり現場も混乱するなか、かえって自分の頭で考えて動く体験ができた、と語るメンバーも。さほど英語ができないのに突然、テレビカメラの前に引っ張り出され同時通訳を任されるなどの「無茶ぶり」を経験した人もいました。

「矢面に立つ経験は必ずビジネスで役に立ちます。ハプニングに臨機応変に応じられたことで、本人は揺るぎない自信を身につけたのではないのでしょうか」と、伊藤さん。



参加者の熱量が好循環生む 経験者をロールモデル化

大会後、ボランティア活動を行った従業員の多くが活動を通じた感動や喜びを発信しました。このレポートは社内サイトにアーカイブされ、NECの東京2020大会の記録としてずっと残ります。

大会後、ボランティア4人が体験を語るオンライン講演会を開いたところ、700人もの社員が集まりました。「視聴者からは、4人の熱量の高さが伝わってきて、自分も何かしてみようと思ったという声も聞かれました」（伊藤さん）。ボランティアの活躍などもあり、同社のエンゲージメントスコアは前年に比べ大きく上昇したといます。

ただ橋さんは「無観客でなければ、より豊かな経験ができたであろうことは、否定できません」と率直な意見を述べます。同社が協賛したラグビーワールドカップでは、ボランティアと観客・選手・スタッフとの一体感が、やりがいや楽しさにつながったという意見が非常に多かったためです。

同社には今後、ボランティア経験を本業にいかしている人をロールモデル化する、従業員のボランティア活動をサステナビリティ施策と接続するといった課題も残されています。

「ボランティアの学びや成長を職場でいかすためのレールを敷くことで、会社の成長にもつなげていきたい」と橋さんは語りました。

執筆：有馬知子

ボランティア機会の戦略的活用 —大会スポンサー企業の取り組み—

大会ボランティアは
プロモーション同様の機会

オリンピック・パラリンピックのスポンサー企業は、大会の呼称やマーク類の利用や会場でのプロモーションができることはよく知られていますが、ボランティア機会を活用できることは、一般にはほとんど知られていません。

スポンサー企業にとって、オリンピック・パラリンピックに関連した権利や機会を余すことなく最大限活用することは、経営戦略上の重要なテーマであり、貴重な体験ができる大会ボランティアの機会も例外ではないのです。

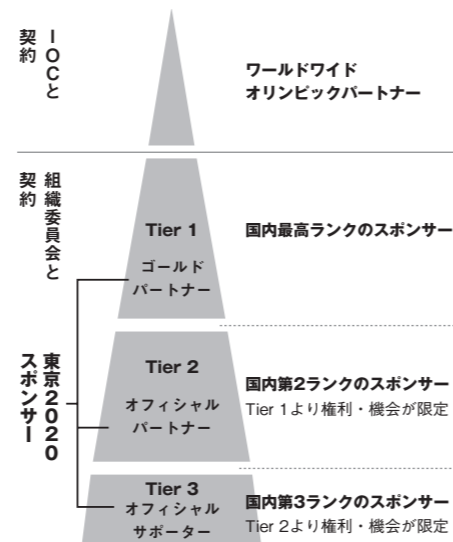
オリンピック・パラリンピックという稀有なメガイベントでの事例ではあるものの、ボランティア機会の戦略的活用において、示唆に富む多くの取り組みがなされた東京2020大会スポンサー企業の歩みをふりかえります。

スポンサー企業にとって
未知の経験

2013年9月、オリンピック・パラリンピックの東京開催が決定して以降、スポンサー企業は最終的に史上最多の82社にのびりました。

スポンサー企業は大きくは4層に分かれ、「Tier(層)」によって大会に際してできることもスポンサー料も異なります(図表3-11)。スポンサーが行うオリンピック・パラリンピックのロゴ入りCMや商品販売に比べると、大会ボランティアに関する取り組みはほとんど注目されてきませんでした。

図表3-11 東京2020大会のスポンサーシップの基本構造



多様なメンバーと協働しながら世界中のアスリートや観客と交流できる大会ボランティアの活動は、過去大会でも従業員の成長やエンゲージメントの向上などにつながる貴重な価値ある機会としてとらえられており、スポンサー企業の多くは従業員に大会ボランティアへの応募を積極的に推奨してきました。とはいえ、ボランティア後進国である日本のスポンサー企業にとって、大会ボランティ

アは「未知」なものでした。

各社各様だった
社内での情報発信や選考

大会ボランティアのスケジュールは「ボランティアジャーニー」と呼ばれます(図表3-12)。

スポンサー企業各社では、大会ボランティア機会の積極的な活用を目的に、2018年9月からの応募受付に向けて、自社のスポンサーシップの意義に始まり、過去大会のボランティア経験者や事例の紹介を交えた活動概要を説明する独自の社内研修や、イントラ・メールなどでの情報発信を通じた応募促進を行いました。

ただし、すべてのスポンサー企業で応募促進がなされたわけではなく、その方法も企業によってさまざまでした。大会期間中に繁忙期を迎えるため大会ボランティアより仕事を優先するべきとの判断で情報発信を一切行わなかった企業や、簡易な情報発信にとどめ積極的な応募促進は行わない企業、一方で積極的な従業員を選考するためにエントリーシートの提出を求めた企業もありました。

選考を行ったケースにおいても、大幅に定員を超え高倍率になった企業がある一方で、応募者が数名にとどまった企業もあり、情報発信や応募促進・選考の過程には、企業としてのボランティアのとりえ方や社外活動への職場理解といったような企業文化・組織風土が非常に色濃く反映されていました。

図表3-12 組織委員会とスポンサー企業のボランティアジャーニー

組織委員会	スポンサー企業
2013年9月	オリンピック・パラリンピックの東京開催決定
2014年6月～	日本のスポンサー企業が続々と誕生
2017年2月～2018年12月	社内研修や情報発信を通じて応募促進・選考
2018年6月	募集要項発表
2018年9月～12月	応募受付
2019年1月	ネーミング発表 (Field Cast・City Cast)
2019年2月～	①社内研修 ②グッズの制作や社内SNSツールの活用 ③外部プログラム連携
2019年2月～7月	オリエンテーション (説明会・面談等)
2019年10月～2020年2月	共通研修 (集合形式およびe-Learning)
2020年3月	役割・会場の通知 大会延期の決定
2020年4月～	・研修等をオンライン化 ・ボランティア社員向けの感染予防対策を徹底
2020年7月～9月	大会ボランティア 継続の意思確認
2020年10月～	共通研修 (オンライン形式) 再開
2021年4月～8月	役割別研修 (オンライン形式)
2021年4月～5月	リーダーシップ研修 (オンライン形式)
2021年5月～8月	ユニフォームやアクレディテーション・カードの配布
2021年6月～9月	ワクチン接種
2021年6月～8月	ボランティア社員向けPCR検査やワクチンの職域接種
2021年7月23日～2021年8月8日	会場別研修
2021年7月23日～2021年8月8日	東京2020オリンピック競技大会
2021年8月24日～2021年9月5日	東京2020パラリンピック競技大会

戦略的意図にもとづく 手厚い施策

社内での応募促進・選考後、スポンサー企業からのボランティア（以下、「ボランティア社員」）も基本的にはボランティアジャーニーに沿って正式な応募登録を行い、組織委員会による面談や各種研修を経て大会本番に臨むこととなりますが、スポンサー企業は付加的に自社および外部の研修・ボランティア活動や、他社との協働を通じてさまざまなプログラムをボランティア社員に提供しました。

自社の研修では、応募促進・選考の際とは異なり、大会ボランティアで積んでほしい経験や培ってほしい能力・スキル、それらがいかに大会後の成長につながるかといった具体的なメッセージを時にはトップから従業員に伝え、従業員同士の結束力を高めるために交流会を促すプログラムも多く行われました。

また、自社オリジナルの大会ボランティア限定グッズの制作や社内SNSツールでのグルーピングによってボランティア社員の一体感を高めつつ、社内報・イントラにてボランティア社員の紹介や



活動履歴の共有を積極的に行うことで、大会ボランティアの機会を活用した東京2020大会に向けての全社的機運の創出にも注力しました。

こうした「手厚い」支援・施策は、スポンサー企業としてオリンピック・パラリンピックに関する機会は最大限活用するという視点から戦略的になされていたものでした。

一方、大会ボランティアの機会活用という同じ目的を共有するスポンサー企業同士での連携も積極的になされました。例えば、ダイバーシティ・サステナビリティ等について、大会以降を見据えてディスカッションする交流会などが頻繁に開催されました。業種を超えた大企業による横断的な連携は、オリンピック・パラリンピックならではの事象だといえます。

どこまで社員を支援すべきか、 企業により異なる判断

スポンサー企業からボランティアに参加する従業員であっても、一般公募から申し込んだボランティアと同様に、大会期間中の宿泊・移動にかかる費用や長期の休暇取得といった課題に直面します。

自社研修施設の開放や交通費の企業負担、ボランティア休暇の拡張あるいは新設といった対応をとる企業もありましたが、社内での応募促進・選考の際と同様に、各社のサポート内容や度合いにも企業文化・組織風土が反映されました。

大会ボランティアというある意味で私的な活動にどの程度企業が介入すべきかという論点をベースに、ひとく

くりにスポンサー企業といえどもボランティア社員への支援については判断が分かれることになりました。

コロナ禍によって揺らいだ スポンサーシップの土台

2020年になり、大会本番に向けた調整が佳境に入るなか、新型コロナウイルス感染症の感染状況が瞬く間に悪化し、東京2020大会の延期決定がなされました。スポンサー企業にとってはまさに青天の霹靂で、コロナ禍以降は特に3つの難題と向き合うことになりました。

まずは、いうまでもありませんが、スポンサーシップを活用した広告・PRおよび商品販売による利益拡大への影響です。まさにスポンサーシップの土台が揺るがされる事態になってしまいました。

次に、オリンピック・パラリンピックへの協賛を社会貢献ととらえている企業もあるように、社内外ともにスポンサー企業であることは名誉だと考えられることも多かったのですが、コロナ禍においてはスポンサー企業であること自体が批判されることもあり、通常では想定できないレピュテーションリスクへの対処が求められました。最終的にスポンサー企業の辞退はありませんでしたが、スポンサー企業にとって非常にセンシティブな判断を迫られる日々が続きました。

そして、ボランティア社員を含む全従業員とのコミュニケーションです。スポンサー企業内であってもすべての従業員がスポンサーシップの継続に好意的であるわけではなかったため、社内でコンセンサスをとるためにはそれまで以上に緻密かつ熱量

のあるコミュニケーションが必要となりました。

オリンピック・パラリンピックに関する機会の最大活用を前提に、ボランティア社員に対しても多くの時間と労力を費やしてきたスポンサー企業にとって、スポンサーの辞退は容易に選択できることではありませんでした。

安心安全のために 独自に対策する企業も

スポンサー企業はコロナ禍において、スポンサーシップの継続と辞退の狭間で繊細な舵取りをしつつ、ボランティア社員に対しては万全な感染予防を図り、大会本番への準備を進めました。

企業によってスピード感に差はありましたが、業務のオンライン化が進むにつれ、比較的早い段階で、研修や交流会といったこれまで対面で行ってきたのと同様の施策をオンラインで実施するようになりました。

大会本番に向けた感染予防対策も迅速に進められ、感染予防対策に関する基本的な知識・心構えを学ぶオンライン研修の実施や消毒液・マスクといった感染予防対策グッズの提供がなされました。

また、ボランティア社員が安心安全に活動できるように、PCR検査を無料で実施したり、コロナワクチンの職域接種における優先度を高めたりする企業がありました。ボランティアといえど自社の従業員を送り出すことには変わらないという点で、スポンサー企業における大会本番に向けた感染予防対策は万全を期していました。

もっとも、PCR検査や職域接種におけるボランティア社員の取り扱いがセンシティブな問題であるため、スポンサー企業によって考え方はさまざま

した。ただ、多くのスポンサー企業の判断としてボランティア社員の優先度が高められた背景に、コロナ禍によって重要度が増したスポンサーシップの最大活用という命題があったことはいうまでもありません。

活動満足度は 企業にとって投資対効果

2021年7月23日、史上初の開催延期となった東京2020大会の幕が上がりました。

開幕直前の無観客化にともなうボランティア活動の大幅な変更は、それまでのボランティア社員へのサポート内容や効果に大きな影響を及ぼしました。ボランティア社員のなかには、家族や職場、そして取引先などのステークホルダーを考慮して、周りには口外せずに活動した人もおり、感染予防対策に加え従業員のメンタルケアが大会期間中のスポンサー企業の重要課題となりました。

このような紆余曲折を経た大会ボランティアではあったものの、オリンピックやパラリンピックの大会にボランティアに参加した社員の活動満足度が82.6%と非常に高かったことは⁵、スポンサー企業が東京2020大会の投資対効果を測る上で重要な判断材料となりました。

属性だけでなく、 行為の多様性を受容できるか

先例のない困難のもとで開催された東京2020大会において、スポンサー企業はボランティア社員との関わりから多くの課題を再認識するとともに、

新たな可能性に気づくことになりました。

特に、私がスポンサー企業のような大企業の課題として痛感したのが、組織風土の閉鎖性と従業員エンゲージメントのとらえ方です。組織風土の閉鎖性は、DEI (Diversity, Equity & Inclusion: 多様性、公平性、包摂性) の浸透と密接に関わっています。

スポンサー企業で、大会ボランティアに参加した同僚や、大会ボランティアという業務外の活動を貴重な越境学習の機会ととらえた経営層に対し、関心や理解を示した従業員は決して多くはありませんでした。ダイバーシティという一般には「外国人」や「障がい者」といった属性の多様性が注目されますが、「業務外でボランティア活動をする」という行為の多様性もまた、受容・尊重されてしかるべきです。

また、コロナ禍初期に顕著でしたが、危機のなかでの経営層や上司からの従業員に対するメッセージやコミュニケーションは決して十分とはいえず、従業員エンゲージメントを経営戦略としてとらえられている企業はまだまだ少ないことを実感しました。

DEIの推進や従業員エンゲージメントの向上が即座にイノベーションにつながるわけではありませんが、企業としての競争力を高めていくための基盤整備の観点から、ボランティア社員との関係性を通じても顕在化している課題は今後の迅速な改善が望まれます。

社外で活躍できる人材の ポテンシャルの評価

一方、ボランティア社員の存在は、スポンサー企業にとって大いなる可能性を秘めた発見でもありました。

私たちが行った調査から、ボランティア習慣のある従業員は、そうでない従業員に比べて、ダイバーシティへの信頼や仕事へのエンゲージメント、イノベーション志向の行動が優位であることがわかっています⁶。

ところが、大会ボランティアとして大いに活躍している従業員のことを、人事や管理職がまったく知らないことが珍しくないのです。調査結果に対して、意外だと述べる企業もあります。

これは、企業における人材の評価や期待が、職場での働きぶりだけになっており、社外で異質な経験をしてきた人材のもつ潜在能力を十分に与えることができているからでしょう。しかし、近年、企業は複雑化する社会課題に相対するために、従業員に社会感度を求めるようになっていきます。

前述したようにボランティア社員のポテンシャルをいかせるかどうかは、職場の上司のマネジメントによって明らかに差がつきます(47ページ参照)。自社の従業員の潜在能力の高さと可能性を、大会ボランティアの活動を通じて「見える化」できるかが問われています。

大会終了から半年 個人と企業に残る変化

すでに大会終了から半年以上が経過していますが、大会ボランティア後のポジティブな変化(レガシー)を、スポンサー企業そしてボランティア社員の双方に見出すことができます。

スポンサー企業の事例では、大会ボランティアを通じて従業員全体のボランティア活動を促進するために、ボランティア社員の体験談をまとめた

冊子の制作・社内展開、オンラインセミナー・交流会の継続開催、来年度以降のボランティア休暇制度の拡張などに積極的に取り組む企業、そして今回の事例を活用した経営戦略の構築を進める企業もあります。

一方、ボランティア社員個人の事例では、大会ボランティアを通じて出会った社外の仲間と英語・手話の学習やボランティア活動への参加を現在も継続して行っていたり、貴重な経験を共有する講演を各地で行ったりと実に多様なレガシーがみられます。

ボランティアは 社会課題解決 × 人事の施策

近年、SDGsやESG投資の潮流のなかで、企業は社会課題解決と事業経営を連動させていくことが求められています。企業が、従業員本人が望んで行うボランティア活動を支援することは、このような取り組みの一環と位置付けることができます。

目的ではなく手段としてボランティアの機会を活用することが、企業の競争力・価値の向上に、今後ますます寄与すると考えています。

スポンサー企業のボランティア社員への取り組みからいえることは、今後の企業におけるボランティア機会の活用は、経営戦略の視点から、多様性の乏しい組織風土の改善および社外での越境学習を通じた人材育成に向けて、他の組織と連携して取り組む姿勢が重要だということです。

東京2020大会におけるスポンサー企業の取り組みとボランティア社員の活躍が、レガシーとしてさまざまな企業に継承されることを願っています。

執筆：村上紘一

日本財団ボランティアサポートセンター
(JTBより出向)

⁵ 東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会(2021)「大会ボランティア アンケート調査」

⁶ 日本財団ボランティアサポートセンター(2021)「東京2020オリンピック・パラリンピックにおける社員ボランティア(中間調査)」

ボランティアの学びをいかす 企業への5つの提言

Chapter3では、企業人がボランティア活動に参加することによる学びがどのようなものであるかを、事例やデータを通して確認してきました。ボランティアが、仕事から離れた活動でありながら、仕事にも通じる多くの学びが生まれる活動でもあることを、読者の皆さんに実感していただけたことと思います。

企業の視点から言い換えれば、従業員のボランティア経験には、自社にいかされるポテンシャルが大いにあるということになります。しかしながら、個人による社外の学びは、無条件に自社還元されるものではありません。

そこで、従業員のボランティア経験を自社にいかすポイントを、「5つの提言」としてまとめました。Chapter3で取り上げてきた内容をふりかえりながら、一つずつご案内します。

従業員のボランティア経験を自社にいかす5つの提言

- ① ボランティアのポジティブな意義を、経営から発信する
- ② リーダーシップの幅を広げるために、管理職のボランティア活動を促す
- ③ ボランティア活動を通じた「社外での学び」を、社内で語る場面をつくる
- ④ 「異質な他者と協働する」ボランティア活動を、積極的に推奨する
- ⑤ ボランティアとして活躍する従業員に、社会課題解決の仕事を任せる

提言1 ボランティアのポジティブな意義を、経営から発信する

東京大学教授の仁平典宏さんは、「日本はボランティアを冷笑する社会であり、コミュニティ内の責任を逃れ、外部に奉仕しようとする行動は厳しく批判されやすい」と指摘しました。

もし企業組織がそのような日本社会の縮図であれば、ボランティアに参加することにはネガティブなレッテルが貼られており、ボランティアに参加する企業人は、会社や職場に対する後ろめたさを背負うことにな

ります。多くの人は、その重さを避けて社外活動を思いとどまったり、会社には秘密にしたりするでしょう。実際に、日本財団ボランティアサポートセンターの村上紘一さんも、日本の大企業には組織風土に閉鎖性があり、「業務外でボランティア活動をする」という行為の多様性が受容されにくいと指摘しています。

そのようなネガティブなレッテルを剥がすことができるのは、経営による明確でポジティブな意味づけとメッセージです。Chapter3の冒頭でも紹介したように、社会貢献活動を「経営理念やビジョンの実現の一環」、「社員が社会的課題に触れて成長する機会」と位置付ける企業は急増しています（図表3-1）。そのことを、社内に、そして、サステナビリティレポートや統合報告書などを通じて社外に向けて明確に宣言してこそ、ネガティブなレッテルをポジティブなものに貼り替えることができます。

善い行いに「言い訳」が必要になりがちな日本社会だからこそ、企業経営者たちの言葉による前向きな「言い訳」づくりが、従業員のボランティア参加を強く後押しし、社会を変えていく力になるのです。

経営メッセージが、社外の学びの自社還元を促進することは、調査結果にも表れていました（図表3-9）。自社の経営層から、いまや社会貢献が経営にとっても有意義な活動であることを伝えていくことは、省略することのできない第一歩なのです。

提言2 リーダーシップの幅を広げるために、管理職のボランティア活動を促す

調査では、ボランティアを通じた学びが仕事にいかされるかどうかは、職場の上司が部下の自律や多様性を尊重するマネジメントを行っているかどうか次第であることがわかりました。それならば、上司のマネジメントスタイルの幅を広げることが、非常に有望な打ち手となるはずです。

そして、上司のマネジメント変革に、ボランティアはうってつけの機会となります。調査によると、管理職の大部分を占めるであろう中高年層にこそ、多様性への信頼が高まる学びが生じるのです。

東京2020大会でボランティア活動を行った小山敏明さんは、「スポーツボランティアは、立場も価値観も異なる人がチームになり、最短1日で結果を出す活動」ととらえ、リーダーシップの鍛え直しができると話しました。廣村順さんは、「会社では上司は似たタイプが多く、『上司像のコピー』の連鎖によって会社文化がつくられているのではないかと感じ、大会ボランティアでは「いろいろなタイプのリーダーと活動し、自分なりのリーダーシップ像を描けるようになった」と語っています。

一つの組織の中にある「マネジメントの型」の幅は、案外狭いのです。管理職から先にボランティア活動に越境することは、当人のマネジメント変革と、部下の越境学習の自社還元を促す一石二鳥の施策となるはずです。

管理職（ボス）のボランティア「ボスポラ」を推進するために、管理職向けのボランティア機会を設けたり、ボランティア活動を行っている管理職のエピソードを、仕事との関わりも含めて社内で紹介したり、プライベートでのボランティア活動を奨励し金銭的補助や休暇付与をするなどの施策が考えられます。

提言3 ボランティア活動を通じた「社外での学び」を、社内で語る場面をつくる

調査ではボランティア活動による「越境経験の質」が、従業員のダイバーシティ・個の自律・エンゲージメントを高めることが明らかになりました。経験の質を左右する要素の一つは、働く自己や所属組織の目的に関する内省の有無でした（図表3-6）。企業にとって、従業員の社外経験を直接的にコントロールすることは難しいですが、会社の中で内省する機会を作ることはできます。

東京海上日動が実施したような、グループ会社のボランティア同士が交流を深め合う機会づくり、リーダーシップやチームビルディング、ダイバーシティについての考えを深める研修などの機会づくりは秀逸な具体例といえるでしょう。NECでは、ボランティア経験を通じた成長の意義を繰り返し伝えたことで、ボランティア同士の自主的なコミュニティや勉強会が生まれるほどの空気感が醸成されました。ボランティア経験をした同士が、社内で顔を合わせれば、自然と仕事に関する内省の機会となるはずで

もう一歩踏み込んで取り組みたいのは、上司などからの、内省を促す問いかけの習慣づくりです。部下が社外で経験した豊かな学びに関心を向け、温かく問いかけることが、越境経験の余韻を、仕事や職場にまでもたらすこととなります。管理職からの問いかけを引き出すには、提言1、提言2に記したような、経営層の言葉による意味づけや、管理職自身のボランティア経験が有益であることはいまでもありません。

社内での語りは、ボランティア活動を行った従業員にとって学びを深めるだけでなく、職場の同僚が自分たちの働き方を相対化してみつめ直し、ボランティアを行った従業員のアイデアや問題意識を仕事に反映するきっかけにもなります。

社内に内省する機会や関係性をつくることで、社外に出て戻ってくるまでで自己完結しがちであった越境学習の輪がつながり、継続的に循環し続けるものになるのです。

提言4 「異質な他者と協働する」ボランティア活動を、積極的に推奨する

調査で明らかになったもう一つの経験の質を左右する要素は、「オープンマインドな協働」でした（図表3-6）。ボランティア活動の中には、あまり人と関わらずに行うものや、淡々と作業をするようなものもあり、そのような活動では、仕事にポジティブに還元されるような変化は生じにくいと考えられます。

異質な他者と対等に関わり協力しながら成果を生み出すような、協働の場面のある活動が、ダイバーシティ・個の自律・エンゲージメントに関連した学びにつながるのです。

CSRやサステナビリティの部門のなかには、以前から従業員にボランティア情報を提供しているところがあります。今後は、**紹介するボランティア活動の選定基準に、異質な他者との協働の多寡の視点を取り入れることもよいでしょう。**

例えば、「プロボノ」と呼ばれる、NPOの組織活動を支援するボランティア活動では、数か月のプロジェクト体制で活動が行われます。他企業と連携して異業種協働の機会をつくることも考えられます。作業中心の活動であっても、異なる世代や異業種との交流や、なんらかの学習テーマをもちながら行うことで、経験の質を変えることができます。オリンピック・パラリンピックという大規模イベントのなかで生まれた企業同士の異業種連携は、ボランティア活動に異質な他者との協働経験を加える資源となると考えられ、今後も維持されるべき貴重なレガシーといえるでしょう。

提言5 ボランティアとして活躍する社員に、社会課題解決の仕事任せ

東京2020大会でボランティアを行った企業人の7割近くが、「活動で得たものを積極的に仕事にいかしたい」と考えています（図表3-4）。

また、大阪ボランティア協会の早瀬昇さんは、自発的な活動だからこそ人は力を発揮できるといいます。従業員は受け身で消極的な存在ではなく、そういったふるまいが許される環境では、本来の創造性や主体性を発揮することは、東京海上日動やNECの事例でも垣間見えます。

そこで、最後にご提案したいのは、企業内でボランティア事務局の役割を担っていることが多い、**CSR部やサステナビリティ室などの社会貢献部門と従業員の関係性を、「サービス提供者と受益者」の関係から、「社会課題解決の協働者」へと変えることです。**

東京2020大会のボランティア経験者に限らず、ボランティア活動を積極的に行い、人的ネットワークを築き、自ら企画・運営している従業員は意外にいるものです。しかし、社会的に提言1で述べた風土があり、またつい最近まで、企業は越境学習に関心をもっていなかったため、そのような人材の存在やポテンシャルを人事はとらえきれていません。

近年、企業が社会課題に関与することへの期待は高まる一方です。社会貢献施策とビジネスの交錯も進んでいます。ボランティア活動を通して社会感度や問題意識をもっている従業員を見出し、そのような能力がいかせる仕事へ配置すること（異動）などは有効な人事施策でしょう。

また、社内副業や社内ボランティアとして、ボランティアの機会づくりの運営側・事務局に参加してもらうことも一案です。企業にとってより現場のニーズに合った機会提供ができるだけでなく、当人が社会を変えるリーダーシップを学び、実践する機会となるはずで

ボランティアは、その活動そのものが、誰かの役に立ったり社会をよくしたりする側面をもっています。その良さを大事にしながらも、副産物として生まれる仕事への学びを、より多く持ち帰ってもらい、社内で活かし合うように工夫することは可能です。多くの会社で、ボランティアにおける越境学習の輪が社内にまでつながることを願います。

執筆：藤澤理恵
リクルートマネジメントソリューションズ
組織行動研究所 主任研究員



日本における ボランティア文化の醸成

Chapter 4

東京2020大会を経て、個人のなかに、企業のなかに、そして自治体にボランティア・レガシーが生まれつつあります。しかし、ボランティア文化は自然に広がっていくわけではありません。

日本のボランティア元年は、阪神・淡路大震災があった1995年ですが、いまや大阪府のボランティア行動者率は全国最下位です。一時的にボランティアへの関心や行動が増えたとしても、それを永続するには、社会的な取り組みが必要不可欠なのです。

東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会から2025年の大阪・関西万博へ、そして全国へ。ボランティアに関する知見を引き継ぎ、大規模イベントにおけるボランティアのあり方について社会的合意をつくっていくために何が必要なのか論じます。

東京2020大会から大阪・関西万博へ。 イベント・ボランティアの「思い」を託す



大阪ボランティア協会 早瀬 昇さん

「楽しむボランティア」 の広がり

——東京2020オリンピック・パラリンピック大会で約3年間の「ボランティアジャーニー」に伴走した日本財団ボランティアサポートセンターの沢渡さん、まずは東京大会をふりかえって、何ができ、何が課題として残ったのか教えてください。

沢渡：東京2020大会でのボランティア活動は、2018年の募集時には「ブラックボランティア」「やりがい搾取」などと批判され、コロナ禍で大会開催自体に否定的な意見が強まるなど、何度も難局に直面しました。

胸を張れるはずの活動が後ろめたさをとまなうものになり、参加者の動揺もありました。私たちは彼らの不安に寄り添い、モチベーションを維持することに努めました。

ただ、ふたを開ければ8万人の枠に20万人以上の人に応募し、大会本番でも、ボランティアが活動を楽しむ様子が広く報じられました。禁欲的・自己犠牲的な活動だけでなく「楽しむ」ボランティアもあっていいと、多くの人に知ってもらった効果があったと思います。



2025年日本国際博覧会協会 山本栄一さん



日本財団ボランティアサポートセンター 沢渡一登

組織委員会が募集した大会ボランティア（Field Cast）と自治体の都市ボランティア（City Cast）について、研修や活動の条件を可能な限りそろえ、一体的に運営できたことも成果の一つです。

——大阪ボランティア協会の早瀬さん、2025年日本国際博覧会協会の山本さんは、外から東京2020オリンピック・パラリンピック大会のボランティア活動を見て、どのような感想をもちましたか。

早瀬：大会が延期された時、日本財団ボランティアサポートセンターは9人の都市ボランティアが講師をつとめるオンライン勉強会「みんなの都市ボラ大学」を開きましたよね。ボランティアのポジティブなエネルギーを具体的な企画に落とし込む、素晴らしい取り組みでした。

大会本番でも、ボランティアが無人の座席にユニフォームをかぶせて応援の気持ちを表現するなど、創意工夫を発揮する姿がみられました。彼らの活動を目にした視聴者や競技関係者は、きっと大会を、東京を、日本を好きになってくれたはずですよ。

山本：来日した選手が、ボランティアの温かい対応をSNSで発信していたことが印象的でした。大阪・関西万博でも東京2020オリンピック・パラリンピック大会の知見を引き継ぎ、来日するパビリオン出展国関係者や観光客をボランティアが温かく迎え、サポートする体制をつくりたいです。

また大阪・関西万博は、スポーツ大会でも、災害復興でもありません。ボランティアにおいても、

楽しめる活動、福祉的な活動に続く第三の形をつくり出し、時代に合った方向性を発信できればと思っています。

沢渡：ただ、東京2020大会ではコロナ禍による自粛圧力が強く、思うように活動できなかったという反省もあります。本来、ボランティアは社会が機能不全に陥った時にこそ力を発揮するべきで、イギリスではボランティアがワクチン接種なども担っていました。この課題を乗り越えなければ、本当の意味での「ボランティア先進国」にはなれないと思います。

関係者の認識ぞろえから 始まる

——大規模イベントのボランティアで、主催者が心がけるべきことは何でしょう。

沢渡：大規模イベントのボランティアは、入り口のハードルが低く、初めての人も参加しやすいのが特長です。ただその分、楽しませてもらうという「お客さま」感覚の参加者も出てきます。このため主催者は、参加者に主体性を発揮するよう、啓発する必要があります。

東京2020大会も初期には、組織委員会のなかでボランティアに対する理解や知識が十分でないと感じる場面もありました。そこで、ベテランのボランティアに組織委員会の幹部に会って、どういう思いでボランティア活動をしていて、どんな体験

に意味を感じているのか、直接語ってもらいました。それによってようやく、「ボランティアは大会をつくり上げる上で、必要不可欠な仲間だ」という認識が広がったのです。ボランティアに対する主催者の意識をそろえていくことが大事だと痛感しました。

山本：ボランティアを単なる労働力とみなすのではなく、活動を通じて主体性を発揮してもらうことで、地域にレガシーを残せるのだという共通認識を組織内に構築することが課題です。

早瀬：イベント・ボランティアのよい点は、災害支援と違って事前準備ができること。研修などを通じて、参加者がイベントの目的や意義を理解することで、ボランティア自身が、活動をつくるという意識が生まれ、創意工夫も発揮されます。

ボランティアの参加者がユニークなアイデアを出しても即座に否定されることはないという「心理的安全性」を確保できるよう、「場づくり」を担うコーディネーターも育てておく必要があります。東京2020大会では、競技種目や会場によってコーディネーションにばらつきがあり、ボランティアの主体性に温度差が出てしまったことがやや残念でした。

沢渡：組織委員会のスタッフは、ボランティアのことをしっかりと理解してくれていましたが、当日の現場をコーディネートする委託業者にまで、その意識が浸透していたかという疑問が残ります。私も現場で、委託業者の方に、ボランティアへの指示の仕方や対応について意見をさせていた

いただきました（苦笑）。

オリンピック・パラリンピックは組織委員会に自治体、委託業者、競技団体、IOCなどなど、とにかくステークホルダーが多い。多数の組織に横串を刺し、共通認識を築くことが常に課題となります。

ボランティアを街づくりの主角に

——2025年の大阪・関西万博では、どのようなボランティア・プログラムを構想していますか。

山本：東京2020オリンピック・パラリンピック大会を参考に、大阪・関西万博のテーマを考慮し会場内のボランティア・会場外のボランティアをどのように構築していくか、検討を進めているところです。ボランティアの活動を通じて、住民の力で万博が成り立つ姿を世界に発信したいですね。障がい者など多様な方々の参加も前提として、ハードとソフトの両面を整備しています。

また大阪・関西万博後もレガシーとして、大阪・関西に住民の自主的な活動が広がってほしいです。それによって、ボランティアの社会的地位も高めたいと考えています。

「People's Living Lab-未来社会の実験場」が大阪・関西万博のコンセプトなので、仮想空間やデジタル技術などを活用して、現場にいなくてもできるボランティアの形も模索中です。全世界から参加できれば、活動の幅はさらに広がると思います。

——大阪・関西万博への期待やアドバイスはありますか。

沢渡：東京2020オリンピック・パラリンピック大会では、大会全体のレガシープランにはボランティアが含まれず、取り組みが後手に回ってしまいました。2012年ロンドンオリンピックのボランティア組織は、大会後に毎年新しいメンバーを入れつつ、いまでも活動を続けています。こうした事例を踏まえ、大阪・関西万博では初期段階から、ボランティア・レガシーを考えて準備できるといいと思います。

またボランティア経験者は、社会課題解決の大事な担い手ですが、個人情報保護が壁になって、データの蓄積や活用に大きな制約があります。大阪・関西万博に限らず、今後のボランティアでは、本人の許諾を得た上で登録情報を一元管理し、何かあった時に参加を呼びかけられる体制をつくるべきです。

早瀬：期間限定で行われる大規模イベントで残せるレガシーは、住民がイベントをつくりあげる経

験を通じて、自分の街も自分たちでつくるという主体性を取り戻すことです。私たちはいま、清掃などのコミュニティ活動までもほぼ業者に丸投げし、お客さまとして受け身でサービスを「消費」しています。大阪・関西万博が主体性の回復に必要な学びと実践の場となり、大会後、地元に戻ったボランティアが街づくりの主角となってくれることを願います。

残念なことに大阪府は、人口当たりのボランティア行動率がずっと最下位です。大阪・関西万博が市民の社会参加の起爆剤となり、最下位から脱出できるよう、私たちも山本さんたちと一緒に頑張っていきます。

——大規模イベントには「楽しむボランティア」を広げるといったプラスの面がある一方で、一過性なので、イベントで得られた知見や課題を引き継ぎにくいという難しさがあります。東京2020大会の知見を大阪・関西万博に、大阪・関西万博の知見を次に。その連鎖でボランティア文化が広がっていくことを願っています。



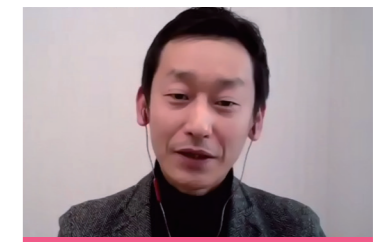
早瀬 昇さん
大阪ボランティア協会 理事長

18歳でボランティアを始め、1978年に入職。日本ボランティアコーディネーター協会運営委員、日本ファンドレイジング協会副代表理事でもある。同志社大学で教鞭をとる。



山本栄一さん
2025年日本国際博覧会協会 運営部

愛・地球博(2005年日本国際博覧会)等、イベントなどの企画制作を手掛ける民間企業から出向し、2025年大阪・関西万博のボランティアの企画や運営を担う。



沢渡一登
日本財団ボランティアサポートセンター 事務局長

災害支援など豊富なボランティア経験がある。東京2020大会ではボランティア向けの研修や施策を組織委員会と連携して実施し、ボランティアに関する各種調査も行った。

モデレーター：中村天江 リクルートワークス研究所 客員研究員
執筆：有馬知子

ボランティア文化は「ある」のではなく「創る」もの

ボランティア文化の醸成

東京2020大会を通じたボランティアの広がり

本章では、日本におけるボランティア文化の醸成について、大規模イベントのボランティアを通じて考えていきます。考察に入る前に、これまでの要点をまとめておきます。

まず、Chapter1では、ボランティアの浸透を東京2020オリンピック・パラリンピック大会のレガシーととらえられるのではないかと問題提起しました。ところが、日本にはボランティアに対して冷やかな風潮があり、ボランティア活動をするのに「言い訳」が必要だと東京大学教授の仁平典宏さんは指摘します。日本でボランティアを広げていくには、社会に潜むボランティアに対する無自覚な態度に向き合うところから始めなければならないのです。

Chapter2では、東京2020大会におけるボランティア活動の全体像をふりかえりました。東京2020大会は新型コロナウイルス感染症により、ボランティア活動も制約された一方で、障がい者のボランティア参加や、組織委員会のボランティア施策の全工程にボランティアが関与するといった新たな挑戦がありました。ボランティア・プラット

フォームを整備した自治体もあります。大会後に残るレガシーの萌芽が観察されます。

Chapter3では、ボランティア経験率が最も低い、企業で働く人たちに着目しました。東京2020大会で協働的なボランティア経験をした企業人たちは、大会後に「多様性への信頼」や「ジョブ・クラフティング」「今後のボランティア意向」などが高まることがわかりました。従業員のボランティア活動を戦略的にバックアップするスポンサー企業もありました。

東京2020大会のボランティアに対しては批判もありましたが、総じていえば、前向きな変化がさまざま起きていたのです。

ポジティブな変化である4つの理由

オリンピック・パラリンピックの「レガシー」とは、大会後も長期にわたって続く、特にポジティブな影響のことであり、ボランティアの発展が望ましい理由は、大きく4つあります。

第1に、ボランティア活動に関心のある人は6割もいるにもかかわらず、実際に活動したことがある人は2割強にとどまっているからです（図表1-3、図表1-4）。ボランティア活動に関心があっても、なんらかの事情や理由で活動ができない・

しない人が4割もいるのです。

第2に、ボランティア活動により、個人は人生を豊かにできるからです。例えば、ボランティアを通じて、人生に意味をもたらす4つのL (Love、Learning、Labor、Leisure) や、「ありのままの自分でいられて、共通の目的がある」人間関係を得ることができます（図表1-2）。

第3に、SDGsや事業変革のために、近年、企業が社会感度の高い人材を求めようになっているからです（図表3-1）。従業員の「越境学習」を重視する企業も増えつつあり、ボランティアは越境学習の絶好の機会となります。

第4に、人口減少が進み、社会課題が複雑になるなかで、支え合いの広がりが期待されるからです。例えば、健康者がパラスポーツのボランティアを通じて障がい者と関わることにより、共生が進むことは望ましい変化です。

ボランティア文化は放っておくと持続しない

ボランティアの広がりが社会的に望ましい変化だとしても、個人の自発的行為であるボランティ

アは本人に任せればよく、他者がとやかく論じたり、ましてや、何か策を講じたりすべきではないという意見もあるかもしれません。しかし、ボランティア文化はそれでは広がっていきません。

日本でボランティアに対する社会的認知が広がった契機は、約138万人のボランティアが活動した阪神・淡路大震災です。1995年は、後に「ボランティア元年」と呼ばれるようになりました。ところが2016年の調査では、大阪府のボランティア行動者率は、全国最下位です（図表4-1）。

つまり、一時的にボランティアに対する関心が広がり、行動が盛んになったとしても、それが持続するとは限らないのです。

それは、伝統芸能や伝統工芸をみてもわかります。どれほど素晴らしい技能や技術があっても、すたれてしまうことは珍しくありません。長く継承されている分野では、後継者を育て、広くその芸能や工芸に接する機会を設けて情報を発信しています。その積み重ねによって、文化を文化たらしめているのです。

ボランティアも、東京2020大会で生まれた新たな萌芽を、長く続くボランティア・レガシーにするには、社会的にその芽を育てていくことが必要不可欠です。

図表4-1 ボランティア行動者率の都道府県ランキング

順位	都道府県名	行動者率 (%)	順位	都道府県名	行動者率 (%)	順位	都道府県名	行動者率 (%)	順位	都道府県名	行動者率 (%)
1	滋賀県	33.9	13	岡山県	30.8	25	長崎県	27.7	37	沖縄県	25.1
2	岐阜県	33.4	14	岩手県	30.2	26	愛媛県	27.5	38	愛知県	24.6
3	島根県	33.1	15	大分県	29.8	27	秋田県	27.2	38	京都府	24.6
4	熊本県	32.7	16	山梨県	29.7	28	奈良県	26.8	40	新潟県	24.5
5	佐賀県	32.6	17	静岡県	29.4	29	宮城県	26.7	41	埼玉県	24.2
5	鹿児島県	32.6	18	宮崎県	29.1	30	茨城県	26.2	41	和歌山県	24.2
7	富山県	32.4	19	三重県	29.0	30	栃木県	26.2	43	北海道	22.6
8	長野県	32.3	20	群馬県	28.3	30	徳島県	26.2	43	高知県	22.6
9	福井県	32.2	21	香川県	28.2	33	兵庫県	26.0	45	青森県	22.4
9	鳥取県	32.2	22	福島県	28.1	34	広島県	25.6	46	東京都	21.6
11	山形県	32.1	22	福岡県	28.1	35	神奈川県	25.5	47	大阪府	20.6
12	石川県	31.6	24	山口県	27.8	36	千葉県	25.2			

※過去1年間にボランティア活動をした人の割合(10歳以上)
出所:総務省統計局「平成28年社会生活基本調査」

1 Scheu, Anja, Holger Preuß, and Thomas Könecke. "The Legacy of the Olympic Games: A Review." Journal of Global Sport Management 6.3 (2021): 212-233.

東京2020大会で生まれた 萌芽を社会的に育む

東京2020大会で生まれたボランティアの萌芽を社会的に育むためには、商業性をともなう大規模イベントにおけるボランティアのあり方と、それによって生まれた変化を残す方法について考えなければなりません。

ラグビーワールドカップや東京マラソンなど、すでに大規模イベントでボランティアはなくてはならない存在であり、今後も大阪・関西万博など、ボランティアを募る大規模イベントはあるでしょう。

しかし日本では、ボランティアといえばもっぱら福祉や災害復興、環境保全など、利他性の高い分野のボランティアが想起されることがほとんどで、大規模イベントにおけるボランティアのあり方についての社会的合意はつくられていません。

Chapter2でも触れたように、東京2020大会のボランティアに対して、「ブラックボランティア」や「動員によるやりがい搾取」といった批判があったのは、商業性の高いイベントにおいて、個人の善意による無償の労働力を都合よく利用することに違和感・抵抗感を抱く人が多いからです。

福祉などの利他性の高いボランティアにおいても、本来、行政サービスであるべき内容が、個人の善意にもとづく無償の行為に転嫁されることが懸念されてきました。収益を上げる主体が存在する大規模イベントでは、従来の利他的なボランティア以上に、ボランティアを募る必要性や社会的意義が問われます。

イベント・ボランティア

イベント・ボランティアが 裾野を広げ、盛り上げを担う

では、商業性をともなう大規模イベントでは、すべて有償の労働力を活用すべきであり、ボランティアを募ってはならないのでしょうか。結論を先に述べれば、そのように判断するのは、個人にとって、社会にとっても早計です。

東京2020大会のようなイベント・ボランティアには、利他性の高いボランティアと違い、「思い出になるから」「お祭りに参加したい」「(スポーツなどの)その活動が好きだから」といった、自己充足を目的としたボランティア参加者が相当数います。

東京2020大会では、ボランティアの2割以上がボランティア未経験者でした。**ボランティア活動の内容が、利他性の高いものから利己性の高いものまでバリエーションが広がることで、個人にとっては活動の選択肢が増え、結果的にボランティアの裾野が広がっていきます。**

加えて、東京2020大会のボランティアは、単なる役務(労働力)の提供者ではなく、大会と一緒に作り、盛り上げる役目を担っていたことが、組織委員会のインタビューやボランティア参加者の声からうかがえます。

ボランティアは、機械のように黙々と作業するのではなく、おもてなしやアクシデントに対し、その人なりの創意工夫をこらし、チームで一体となって臨みます。こういったボランティアのあり方は、イベントを温かく、盛り上げていく唯一無二のものです。また、ユニフォームを着たボランティ

アが街中を歩き来することにより、会場内だけでなく、街も活気づきます。

ボランティアに参加する個人にとっても、大規模イベントの成功という「大きな物語」への参加や、仲間たちとの一体感は、日常では得られない高揚感をもたらします。

商業性をともなう イベント・ボランティアの論点

このように、大規模イベントのボランティアは、参加者自身やイベント主催者、開催地域にとって前向きな活動です。よって、大規模イベントのボランティアを全面的に否定するよりも、健全な形に発展させるほうが建設的です。

商業性をともなう大規模イベントにおけるボランティアでは、大きな論点が2つあります。一つは、有償の仕事と無償のボランティアの役割の線引きであり、もう一つは、ボランティア活動に付随する費用負担や報酬のあり方です。

商業性をともなうイベントでは、有償の仕事は無償のボランティアに置き換えることで、人件費を削減し、利益を上げることができます。よってイベントの商業性が高ければ高いほど、世間はそのことに敏感になります。一方で、イベントそのものが魅力的で人気がある場合、金銭的な報酬がなくても希望者は集まります。ボランティア希望者にとって役務提供の対価は、金銭的報酬だけでなく、稀少なイベントへの参加機会を得ることも含まれます。

この「お金」をめぐる問題は、本質的には活動の「主体性」にいきつきます。というのも、通常、

有償労働は監督者の指揮命令に従い、役務を提供する対価として報酬(賃金)を受け取るのに対し、ボランティアは個人の自発的な意思や行動が尊重される活動である一方で、金銭的報酬はないからです。つまり、有償労働は活動における自己決定権の無さ、受動性の対価として金銭的報酬を得ている面があるのです。

ところがイベント・ボランティアでは、イベントの主催者がいて、計画的に準備がなされます。ボランティアの活動内容も事前にある程度設定されます。ボランティア自身の主体性の発揮は、イベントの規律を乱さない範囲に限定されるため、ボランティアの無償性と主体性の相補関係がそのまま保たれるわけではありません。

金銭的な報酬と 非金銭的な報酬

けれども、特筆すべきことに、東京2020大会のボランティアに参加した企業人への調査では、「このような活動内容であれば、有償で行われるべきだと思った」は12.6%しかいませんでした(図表3-4)。これは、東京2020大会のボランティア活動に非金銭的な価値を見出している人が多かったことに他なりません。

収入の少ない人は、収入の増加によって幸福度が高まりますが、ある程度以上収入がある人は、収入が増えても幸福度は高まりません²。寄付をしている人としていない人の幸福度の差は、収入が2倍になった時の差と同じという研究結果もあります³。つまり、**金銭的報酬だけでボランティアの是非を論じるのは適切ではないのです。**

² Jebb, A. T., Tay, L., Diener, E., & Oishi, S. (2018) Happiness, income satiation and turning points around the world. *Nature Human Behaviour*, 2(1), 33-38.

³ Dunn, E. W., Aknin, L. B., & Norton, M. I. (2008) Spending money on others promotes happiness. *Science*, 319(5870), 1687-1688.

福祉や災害復興のボランティアでは、相手の役に立てているという実感や、活動そのものに自己充足感をもちますが、東京2020大会では、それらとは異なる「記念品が欲しい」「ユニフォームが余分に欲しい」「その場に自分もいたい」という即物的な希望もよく聞かれました。

参加者にとっての非金銭的な報酬は、福祉などのボランティアとイベント・ボランティアでは異なるのです。

**活動内容や交通費
有償と無償の線引き**

そのため、商業性をともなうイベント・ボランティアでは、福祉や災害復興のボランティア以上に、有償と無償の活動の線引きや、金銭的報酬と非金銭的報酬のバランスを考える必要があります。

図表4-2は、ボランティアの活動内容や特徴をまとめたものです。まず、**有償の仕事と無償のボランティア活動の線引きについては、参加者にとって思い出づくりや主体性の発揮余地があるものはボランティア、一方で、仕事内容が厳格に定められたり、責任や負担が重かったりするものは有償の仕事とする**ことが考えられます。

例えば、東京2020大会のボランティアでは、国内外の観客をもてなす会場案内には多数の希望者が集まった一方で、大会関係者の送迎を担うドライバーの希望者は多くありませんでした。送迎ドライバーは命を預かる仕事であり、非常に責任が重かったことも一因です。

逆にあまり知られていませんが、同じセキュリティゲート近辺の活動でも、屋外で炎天下に誘導

を行うのは有償スタッフ、屋内で案内をするのはボランティアといった区別がなされていました。

膨大な仕事を無償のボランティア活動と有償労働に分けるのには、手間と判断が相当にかかることから、主催者側が早期に方針を示して具体的に整理していくことが求められます。

**次の文化を牽引する
若者への配慮**

また、ボランティア活動に対して給与はないにしても、**会場に行くまでの交通費や食費については、商業性が高く、若者を多く募るイベントでは主催者負担とするべきです。**

未来の街づくりや文化の醸成を目的とするイベントでは、若い世代と体験を共有することはイベント成功のためにも重要です。若者は中高年よりも、ボランティア経験後にボランティア意向が高まる割合が高いこともわかっています⁴。よって、若者が望めば、ボランティア活動に参加できるようにすることは意義があります。

東京2020大会では、交通費相当として1日1000円がボランティアに支払われました。その金額が「不適切」もしくは「やや不適切」と答えた割合は、50代は26.9%にとどまるのに対し、20代は50.6%に達しました（図表4-3）⁵。収入が高い人は収入が増えても幸福度は高まらないものの、学生や若者など、収入が少ない人は、遠方の会場まで往復する交通費や食費（体力に見合う食事量）を必要とするのです。

イベント主催者としては、大勢のボランティア一人ひとりの事情に応じた個別対応は難しいた

図表4-2 ボランティアの特徴

		ボランティアの活動内容		
		継続的な 困窮者支援	緊急の 災害復興支援	期間限定の 大規模イベント
社会性・ 連帯性	ボランティア の支援対象	困窮者	被災者	主催者 (の先にいる観客や参加者)
	支援対象の 経済的余裕	ない	ない	ある
	行政の 関与・責任	大きい	大きい (ただし 行政機関も被災)	イベントの位置付けによる (自治体との共同開催か、イ ベント主催者の単独開催か)
	仲間や受援者 との一体感	ある	ある	ある
	「物語」の存在	ある(困っている人 を助ける/社会問題に 取り組む)	ある(困っている人 を助ける/有事を乗り 越える)	ある(イベントの成功 を支える/イベントの 当事者である)
自発性・ 主体性	ボランティアの 参加動機	困っている人を 助けたい/その問題を 何とかしたい	困っている人を 助けたい/自分が できることを何とかしたい	イベントに関わりたい/ 思い出をつくりたい
	活動内容の 自己決定権	中程度(相手の状況に 応じて、ボランティア の仲間と活動内容を 決める)	高い(現場の状況に 合わせて臨機応変な自己 判断とチームワークが 求められる)	低い(仕事内容は主催者 にある程度決められて いる+創意工夫の 余地がある)
	安全に対する 自己責任	精神的負担はあるが、 身体的危険性は少ない	怪我や2次災害など、 身体的・精神的危険性 をとまなう	主催者ができるだけ 安全な活動を計画する
無償性	金銭的報酬	無償 (有償なこともある)	無償	無償
	交通費などの 費用負担	自己負担 (有償なこともある)	自己負担	一定の主催者負担
	非金銭的報酬	心理的充足/ 人とのつながり	心理的充足/ 人とのつながり	心理的充足/人とのつな がり/ユニフォームや グッズ/稀少性の高い 場への参加
	有償スタッフ とのすみわけ	あることが望ましいが、 現場や活動内容に よっては、役割が 重なっていることもある	重機操作などは有償 スタッフが行うが、 人手が足りず、 役割分担があいまいに なることもある	参加者が楽しめ、主体性 を發揮できる仕事は ボランティア、責任や 負担が重く主体性の 發揮余地がない仕事は 有償スタッフ

4 日本財団ボランティアサポートセンター(2022)「東京2020オリンピック・パラリンピックにおける社員ボランティア(大会後)調査」

5 日本財団ボランティアサポートセンター(2021)「東京2020 大会 大会ボランティア/都市ボランティア大会後調査」

め、今後の大規模イベントでは、ボランティア参加の必要な経費の負担方法について再検討する必要があります。なお、イベント・ボランティアでは安全確保のために、主催者がボランティア参加に対する保険の加入や熱中症予防などの策を講じることは当然といえるでしょう。

主催者とボランティアが一緒にイベントをつくる

ボランティアは、自発的な意思にもとづき、参加者が主体性を発揮できるからこそ素晴らしい活動になります。よって、**イベント主催者は、「ボランティアを都合よく利用する」のではなく、「ボランティアと一緒にイベントを成功させる」というスタンスに立つ必要があります。**そのためには、ボランティアに「ともにイベントをつくる」ことへの期待を伝え、機会を設けることが肝要です。

東京2020大会では、ボランティア参加予定者向けのe-learningプログラムが非常に充実してい

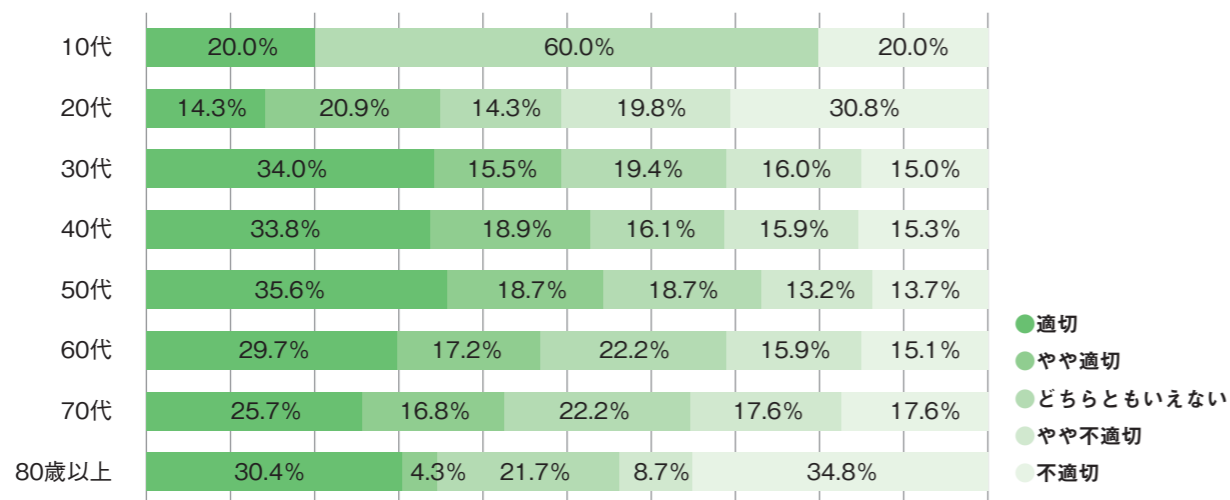
ました。特にリーダーシップや障がい者理解・支援、英語などの研修プログラムにはよかったという声が上がっています。

これらは実際に活動現場に入った時に、多様なメンバーと協働し、大会を成功に導くためのものです。ボランティアにとっては、新たな学びという非金銭的報酬でもあります。

「コストを削減するためにボランティアを使おう」という価値観では、ボランティア向けの研修を充実させるという発想は出てきません。しかし、ボランティアに「ともに大会を成功させる仲間」になってもらうには、大会の理念や目指すゴール、そのために必要な知識やスキルを伝えていくことが不可欠です。

また、東京2020大会では、ボランティアの名称の決定や選考、事前イベントの実施など、あらゆる工程にボランティアが関与しました。このようにボランティアとともにつくっていくことが、ボランティアの意欲やエネルギーを増幅させていくのです。

図表4-3 交通費相当(1日1000円)の妥当性



多様性という「社会性」

ボランティアを募る社会的意義は何か？

大規模イベントを開催する社会的な目的はさまざまです。オリンピック・パラリンピックではスポーツの振興、国際博覧会では技術や商品の進化が狭義の目的です。ところがその大規模イベントがボランティアを募る理由は、イベント全体の社会的意義と必ずしも連動していないところにも、批判の生まれる要因があります。

一例をあげれば、「東京2020大会ではスポーツボランティアを広める」と掲げ、大会に直接関わるボランティアだけでなく、競技団体でのプロボノ⁶や地域のスポーツ活動のボランティアも一緒に盛り上げれば、オリンピック・パラリンピックのボランティアに対する理解や共感をもっと高まったと思われます。

よって、商業性をともなう大規模イベントでボランティアを募るにあたっては、なぜ無償のボランティアと共創するのかを言語化しなければなりません。多くのイベント・ボランティアにおいて、社会的意義の候補となるのが、誰もが活躍できる社会に向けたダイバーシティ&インクルージョンの推進です。

多様な個人がありのままに「誰もが参加できる」

日本社会のダイバーシティ&インクルージョンは

非常に遅れています。それは、東京2020大会の開催までに起きた一連の辞任騒動からも明らかです。

実際、東京2020大会のField Castの内訳をみると、7万970人のうち、男性でも女性でもないと登録した方は4人、全体の0.006%でした（図表2-1）。11人に1人がLGBTQ+であるという調査結果と比べると⁷、セクシャルマイノリティの方が素のままボランティアに参加するのは、とても難しいことがわかります。

また、東京2020大会では障がいのある方々もボランティアとして活動しました。しかし、北京2022冬季大会では、オリンピック2.7万人、パラリンピック1.2万人のボランティアの募集に対し、100万人以上が応募し、そのうち、障がい者が3万人もいたそうです⁸。日本は、障がい者との共生もまだまだ発展途上です。

ただし、東京2020大会ではボランティアの経験後、「多様性への信頼」や「社会課題理解と共生意識」は上昇することが確認されています（図表3-7、図表3-8）。ボランティア活動を通じて、自分とは立場や価値観が異なる他者と接するなかで、視野や人との関係性が広がっていくのです（図表2-2）。

さまざまな価値観やライフスタイルをもつ個人の参加は、イベントの包摂力を高め、より多くの共感につながります。人材の多様性はボランティア参加者にとっても、普段接することのない他者との協働体験となり、気づきや学び、新たな出会いとなります。

中でも世間の注目を集める大規模イベントがダイバーシティ&インクルージョンを推進することは、高い波及力があります。**誰もが尊重される社会を目指し、大規模イベントでは年齢や性別、**

6 プロボノとは、社会的・公共的な目的のために、職業上のスキルや専門知識をいかして取り組むボランティア活動のこと。「公共善のために」を意味するラテン語「Pro Bono Publico」が語源。

7 電通(2020)「LGBTQ+調査2020」

8 ぼ活!(2022)「オリンピック・パラリンピックのボランティアを語り合う「東京2020と北京2022をつなぐ〜中国青年公益事業交流団オンライン交流〜」
https://vokatsu.jp/journal/1644977927274x54166534273577800

国籍、障がいの有無によらず、多様な人材が活躍できるようにしていくべきです。

主催者、監督者、責任者 関係者のスタンスをそろえる

大規模イベントでは、ボランティアの多様性を重視することに加え、主催者側の多様な関係者の、ボランティアに対する向き合い方をそろえることも必須です。

組織委員会の傳夏樹さんは、ボランティアの問い合わせを受けるコールセンターの職員に、ボランティアと「横の関係」で話さうお願いしたと語りました。他方、大阪ボランティア協会の早瀬昇さんや日本財団ボランティアサポートセンターの沢渡一登さんは、東京2020大会ではボランティア活動の現場によって、マネジメントにばらつきがあったことを課題として指摘しています。

前述したように、イベントの主催者や現場の監督者や責任者のなかには、ボランティアを都合よく利用しようとする人もいることから、ボランティアと一緒にイベントを成功させる仲間であるという認識を浸透させ、その前提でコミュニケーションをとるよう、関係者の意識をそろえていくことが、主催者には求められます。

たくさんのボランティアに活躍してもらうには、関係者のコーディネーションも重要なのです。幸いにして、大規模イベントは準備期間が長いので、ボランティアや関係者同士のコーディネーションを十分に検討して、推進することができます。

災禍のなかでの祭典 ボランティアの両義性

東京2020大会は世界的なスポーツの祭典であり、楽しむためのボランティアを顕現しました。しかしそれと同時に、新型コロナウイルスの流行という災禍のなかでのボランティアでもあり、ボランティア一人ひとりに判断や覚悟を問う活動でもありました。

はたしてそれは、「コロナのために十分な活動ができず残念だった」「コロナによりボランティアに負担をかけて申し訳なかった」と総括するものなのでしょうか。

ボランティア活動では、現場に行ったところ「事前に想像していたのとは違った」ということが、良くも悪くもけっこうあります。それにどう対応するかもボランティアの醍醐味です。

東京2020大会でも、期待していたボランティア活動ができず、不満に思っている人がいる一方で、さまざまな手を尽くし、現場で自ら提案して、役割をつくり出した人もいました。制約の大きい環境下では、ボランティア自身の主体性によって経験の違いが生まれます。

日本財団ボランティアサポートセンターの沢渡さんは、「本来、ボランティアは社会が機能不全に陥った時にこそ力を発揮するべき」といい、マザー・テレサに師事した富士福祉事業団理事長の枝見太朗さんは、「ボランティアにはいわれなき差別とたたかう戦士という面がある」といいます。ボランティア活動では「社会とどう向き合うか」という自身のあり方が問われると、利他的なボランティア経験が豊富な沢渡さんや枝見さんは考えているようです。

このように、ボランティアの社会性には、周囲から与えられる「物語」と、ボランティア自身が編む「物語」のどちらもがあります。東京2020大会は、楽しむためのボランティアと、逆境下でのボランティアという、通常であれば対極にあるはずの活動様式が同時に出現した稀有な場だったため、ボランティアの社会性も両義的に問われたといえるでしょう。

テクノロジー活用により 新たなボランティアが登場

コロナによる制約を乗り越えるため、東京2020大会では、オンラインでのイベントやボランティア活動も行われました。例えば、成田空港ではCity Castが分身ロボットとオンライン（Zoom）を介して選手や大会関係者を見送りました。

2025年日本国際博覧会協会の山本栄一さんは、ここからさらに進んで、「未来社会の実験場が大阪・関西万博のコンセプトなので、仮想空間やデジタル技術などを活用して、現場にいないでもできるボランティアの形も模索中です。全世界から参加できれば、活動の幅はさらに広がると思っています」と語っています。

ボランティア参加者にとって、新たな出会いや人との交流はボランティア活動の大きな魅力です（図表2-2）。デジタル技術を用いて交流が広がれば、ボランティア活動はより多くの人を惹きつけるでしょう。

また東京2020大会を契機に、東京都の「東京ボランティアレガシーネットワーク」や藤沢市の「チーム FUJISAWA 2020」、日本財団ボランティ

アサポートセンターの「ぼ活！」など、個人がボランティア情報を得るためのプラットフォームも相次いで整備されました。従業員へのボランティア情報の提供を強化した企業も出てきています。

「ボランティア活動に関する十分な情報がない」は、ボランティア活動への参加を妨げる要因の第2位であり⁹、このようなプラットフォームの整備は東京2020大会による善き変化です。今後、プラットフォームの掲載情報や利用者が増えていくことが期待されます。

ボランティア・レガシー

東京2020大会の影響は いつまで続くのか

ここまで東京2020大会をふりかえり、大規模イベントにおけるボランティアのあり方について論じてきました。最後に、大規模イベントで生まれたボランティアの新たな兆しや機運を、長期的な変化「レガシー」にする方法について論じます。

前述したように、オリンピック・パラリンピックのレガシーとは、大会後、10年以上続くようなポジティブな影響のことです。東京2020大会後、すでにボランティアに関するポジティブな変化や兆しがいくつもみられることは、ご紹介してきた通りです。

個人でも、大会後に新たなボランティア活動を始めたり、ボランティアの普及活動をしたりする人が生まれています。大会終了から半年がたっても、東京2020大会のボランティア・ユニフォームで集まってワークショップを開くなど、高い熱量を保持している人たちもいます。

⁹ 内閣府「令和元年度 市民の社会貢献に関する実態調査」

しかし、コロナによりまん延防止等重点措置が断続的に発出されているため、大会後も対面のボランティア活動は従前のように行うことができません。せっかくボランティア意向が高まったとしても、活動する場が限られ、盛り上がった機運を維持するのが難しいのも現実です。

ラグビーワールドカップなど、他の大規模イベントも協賛してきたNECの橋直紀さんは、「無観客でなければ、より豊かな経験ができたであろうことは、否定できません」といい、東京大学の仁平典宏さんも「東京2020大会では長野よりも達成感が薄い分、レガシーを残すことは難しい部分もあるでしょう」と懸念しています。

そのため、**東京2020大会では、1998年の長野大会や2012年のロンドン大会以上に、ボランティアへの機運を意図的に承継しなければなりません。**

冷やかな風潮を変えるには 時間と手間がかかる

しかも、日本にはボランティアを冷笑する風潮があります。日本のボランティア元年は阪神・淡路大震災のあった1995年ですが、いまや大阪府はボランティア行動者率全国最下位です。ボランティア消極派が、ボランティア積極派に対してバイアスのかかった評価をすることも珍しくありません¹⁰。

つまり、日本でボランティアを広げていくのは簡単なことではないのです。しかし、人口減少によりさまざまな社会機能が綻び出し、社会課題も複雑化しており、これまで以上に重層的な支え合

いが求められています。しかもボランティアは個人の人生を豊かにするものでもあります。

いまや、ボランティア活動が自然にできるよう、社会を変えるべき時機です。**ボランティアに対する冷ややかなまなざしやレッテルをなくし、多様なライフスタイルの一つとしてボランティアが尊重される社会に変えていくには、自治体や企業、そして個人が望ましい方向に舵を取り、その取り組みを持続していくことがとても大切です。**

そのようななか、大規模イベントは、ボランティア消極派にも関心をもってもらうことができ、時間をかけて準備できるボランティア浸透の絶好の機会といえます。

イベント・ボランティアの レガシープラン

商業性をともなう大規模イベントを通してボランティア・レガシーを残すには、イベント主催者は5つのことを重視してボランティア施策を推進する必要があります。

第1の条件は、「大規模イベントの計画段階からボランティアについて検討し、方針を広く周知する」ことです。

東京2020大会では、大会全体のレガシー構想の大きなテーマにはボランティアは入っておらず¹¹、2016年12月に東京都と組織委員会が共同で発表した「東京2020大会に向けたボランティア戦略」で初めてボランティア・レガシーの構想が示されました。成熟社会では無形のレガシーが重要にもかかわらず、ボランティアに対して冷ややか

な風潮のある日本では、ボランティアの浸透策は戦略的であるべきです。

第2に、「主催者・運営者はイベントの成功とともに取り組む仲間として、ボランティアとコミュニケーションをとる」ことです。まだまだボランティアを人件費削減のための都合のよい労働力とみなす人がいることから、主催者の一部の部門だけでなく、実際にボランティアと接する関係者の誰もが、このスタンスを意識し、言葉遣いや仕事の頼み方に反映する必要があります。

第3は、「商業性をともなうイベントでは、有償労働や主催者側の費用負担について説明可能な線引きを設ける」ことです。ボランティアは、主催者が儲けるための存在ではありません。イベントを盛り上げ、その地域を訪れた人々や、そこに住む人々をつなぐ人たちです。よって有償スタッフとボランティアの役割の区別や、交通費や食費の負担については、多くの人が納得できる説明が求められます。

第4は、「商業性の高いイベントであるほど、ボランティアと共創する社会的な意義をはっきりさせる」ことです。東京2020大会でもオリンピックに対しては批判が強かったのに対し、パラリンピックに対しては共感が集まったのは、イベントの社会的意義が明確だったからです。

東京都のある関係者は、「共生社会を目指しているものの、障がい者と接する機会はなかなかないのが現実です。ですので、パラスポーツを通じて、多くの人が障がい者の活躍する姿を見ることがするのは重要な一歩だと考えています。しかし本当は『見るだけ』よりも、実際に関わってほしい。それによって障がい者を、より理解できるからです。パラリンピックのボランティアでは、障がい者と関わる役割をできるだけ増やしたいと考えていました」と語ります。

イベント・ボランティアは、大規模イベントと市民の日常生活の橋渡しを担う存在です。ボランティアとの共創により、どのような社会的意義を

ボランティア・レガシーを残すための5条件

- 条件 1** 大規模イベントの計画段階からボランティアについて検討し、方針を広く周知する
- 条件 2** 主催者・運営者はイベントの成功とともに取り組む仲間として、ボランティアとコミュニケーションをとる
- 条件 3** 商業性をともなうイベントでは、有償労働や主催者側の費用負担について説明可能な線引きを設ける
- 条件 4** 商業性の高いイベントであるほど、ボランティアと共創する社会的な意義をはっきりさせる
- 条件 5** イベント終了後にボランティアに関する仕組みやノウハウを引き継ぐ方法を、開催期間中から準備しておく

10 中村天江(2021)「社員ボランティア、消極派と積極派の分断をつなぐ」[CSR白書2020]東京財団政策研究所

11 東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会(2021)「TOKYO2020アクション&レガシーレポート」

実現したいのか、主催者が言語化する必要があります。

第5は、「イベント終了後にボランティアに関する仕組みやノウハウを引き継ぐ方法を、開催期間中から準備しておくこと」です。大規模イベントは、プロモーションが広範囲に行われ大いに盛り上がるものの、期間限定で終了し、主催者もいずれば解散します。一方で、ボランティアの浸透は長く続けていくことが肝要です。

そのため、ボランティア文化を広げていくには、大規模イベントで培ったボランティアに関するノウハウや仕組みを持続する方法を考える必要があります。東京2020大会では、東京都を筆頭に、競技の開催自治体はその受け皿となりました。

また、東京2020大会のボランティア施策は2019年に開催されたラグビーワールドカップの施策などを参考に設計されました。座談会で話されたように、2025年の大阪・関西万博も東京2020オリンピック・パラリンピック大会の施策を踏まえ、さらに発展させていくでしょう。

大規模イベントのボランティア施策は、市民生活の一環として自治体に、施策そのものはその後の大規模イベントに引き継がれていきます。

イベント主催者は大会終了後の継承先や継承方法について早期に検討を行い、ボランティア・レガシーの構築に向けた準備を継承先とともに行うことで、知見や仕組みを円滑に移行し、継承者がそれらをさらに発展していくことができます。

継承する自治体は ボランティアを魅力的に

ボランティアに関する知見や仕組みを継承し、イベントで盛り上がった機運を自治体がいかに、ボランティアの魅力を高めていくことも大切です。

これまではボランティア情報を入手することが難しかったのですが、ボランティア・プラットフォームが整備され、SNS上のコミュニティでの情報交換も活発になったため、しだいにボランティア情報を探すことそのものはできるようになっています。

今後は、募集されているボランティア活動がより魅力的になるようにすることが期待されます。具体的には、Chapter3で示したような「異質な他者との協働」や「自身の内省を促す」ボランティア機会を増やすといったことです。

例えば、競技団体、とりわけパラスポーツの競技団体のなかには、ノウハウやリソースが足りず、運営に課題を抱える団体が数多くあります。競技団体で「プロボノ」を募れば、東京2020大会でボランティア意欲の高まった人のなかから参加希望者が現れるかもしれません。また、自治体のボランティア施策の企画や運営に、ボランティアとして携わりたい人もいるかもしれません。

従来、ボランティアの中心は困窮者支援などの慈善活動だったため、「ボランティア参加者にとって魅力的な活動である」ということはあまり考えられてきませんでした。しかし、**ボランティアの裾野を広げ、ボランティア文化を醸成するという観点からは、参加者が惹きつけられるボランティア機会を増やすことも大切です。**

変革の推進者としての 企業への期待

今後、ボランティア文化を広げていくにあたり、企業人のボランティア参加を増やすことは非常に重要です。なぜなら、企業で働く人たちがボランティア活動を最もしにくいという現実があり、一方で、企業は社会感度の高い人材を求めようになっているからです。

企業人がボランティア活動をしにくいのは、時間的な制約があるだけでなく、職場の理解や共感を得にくいという、「社会の冷ややかなまなざし」の縮図が職場にあるからです。

しかし、ESG投資の拡大やSDGsの広がりにとりま、企業はいまや社会課題にどのように向き合うか、シビアに問われるようになってきました。企業は経営メッセージや具体的な人事施策を通じて、これからのあり様を説得的に社会に発信できる存在です。

従業員の「ボランティア活動をしたい」という希望をかなえ、社会感度の高い人材を増やすという経営ニーズを満たすためだけでなく、**ボランティアに対する日本社会の閉塞的な風潮を打破するためにも、企業が積極的にボランティアを推奨する姿勢を打ち出すことが期待されます。**

ボランティアが自然な社会へ 「思い」を繋げていく

ボランティアは、個人の人生と地域の支え合いを豊かにする活動です。ボランティアをするのに

言い訳など必要ありません。ライフスタイルが多様化し、社会課題が複雑化するなかで、ボランティアを冷笑するほうが、もはや時代遅れです。大規模イベントのボランティアは、日常的な市民生活と非日常的な祭事をつなぐ人々です。ボランティア活動を通じて、普段接することのない人々と接し、多彩な仲間との協働経験によって増幅されたエネルギーが、次のボランティア活動に駆り立てます。

さらに、大規模イベントでのボランティアは、自治体にレガシーを残し、次の大規模イベントに知見や仕組みを継承していきます。

こうして、**一つのイベントで生まれた数々のボランティアへの「思い」が人に、地域に、そして未来につながっていきます。**一人ひとりのボランティアの「思い」が尊重される。そのような価値観と行為の多様性が受容されてこそ、成熟社会は豊かといえるのです。



執筆：中村天江
リクルートワークス研究所 客員研究員
連合総合生活開発研究所 主幹研究員

ボランティアが冷笑され、広がらない日本。

しかし、ボランティアは個人の人生を豊かにし、

新たな一歩のきっかけとなる。

自治体も環境を整えつつある。

東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会で

生まれたボランティア・レガシーの萌芽が

育つかどうかは、これからにかかっている。

東京2020大会から未来へ。

バトンリレーによって、

日本のボランティア文化は花開く。

Works Report 2022

オリンピック・パラリンピックのボランティア・レガシー
—東京2020大会から未来へのバトン—

リクルートワークス研究所
中村 天江（プロジェクトリーダー）
谷本 智子
奥本 英宏

リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所
藤澤 理恵

日本財団ボランティアサポートセンター
沢渡 一登
村上 紘一

文教大学／日本財団ボランティアサポートセンター
二宮 雅也

執筆協力
有馬 知子

写真撮影
刑部 友康

写真提供
東京海上日動（54p）
NEC（57p）
二宮 雅也（19p）
日本財団ボランティアサポートセンター（上記以外）

デザイン
齋藤 雄介（blue vespa）

2022年3月発行

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。
©Recruit Co.,Ltd. All rights reserved.