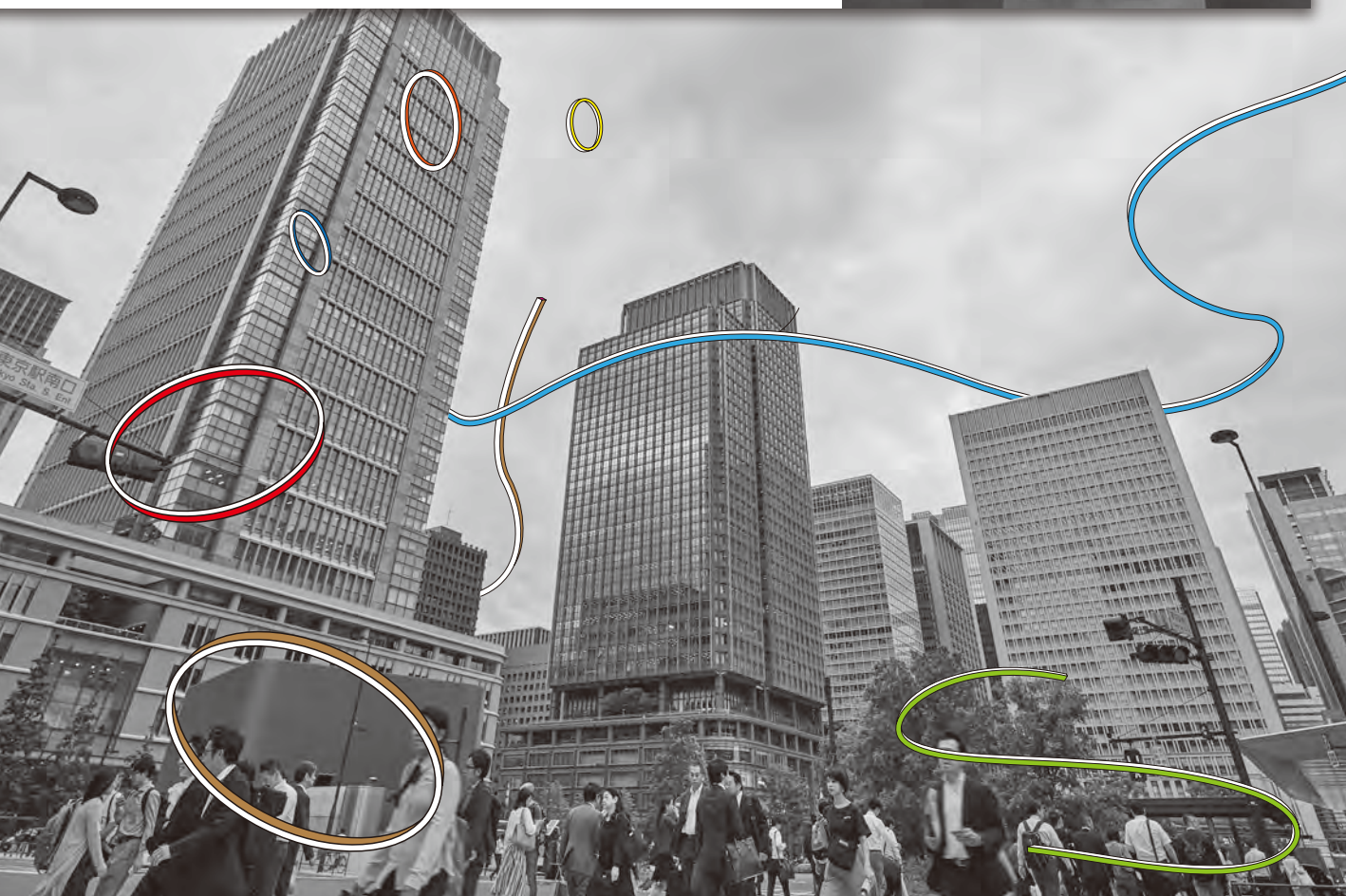


2020年を、 「社員ボランティア」 レガシーづくりの年に！

————— 中村天江



Akie Nakamura: リクルートワークス研究所 主任研究員

東京大学大学院数理科学研究科修了。1999年リクルート入社、「Tech総研」立ち上げ、「リクナビNEXT」の企画などを経て、2009年リクルートワークス研究所に異動。「労働市場の高度化」をテーマに調査研究や長期予測、政策提言を行う。「2025年 一働きを再発明する時代がやってくる」「Work Model 2030 -テクノロジーが日本の『働く』を変革する-」などのレポートを発表。2016年一橋大学にて博士号(商学)取得、専門は人的資源管理論。兵庫県神戸市生まれ。

メガイベントがもたらす「三方よし」

社会貢献活動は、個人のキャリアを豊かにし、キャリア展望をひらく。
そして、その活動の機会が、2020年を契機に続々と訪れる。
それは、オリンピックをはじめとする国際的なメガイベントだ。
この機会を活かし、個人・企業・社会の
「三方よし」のボランティアを、社会に根づかせたい。
主導権を握るのは企業だ。

2020年は二度と訪れない変革の好機

2020年7月、いよいよ東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会が開幕する。オリンピック、パラリンピックは、スポーツの世界的な祭典であるだけでなく、社会変化の契機となり得ることが知られている。大会終了後も残るポジティブな影響を「オリンピック・レガシー」という。

経済の発展が大きく見込まれる新興国においては、建造物などの有形資産がレガシーとなるが、社会が成熟した先進国においては、無形の社会的遺産、文化財、環境財がレガシーとなる。

特に、東京2020オリンピック・パラリンピックの後に、2021年ワールドマスターズゲームズ、2025年大阪・関西万博と国際的なメガイベントが続く2020年は、二度と訪れない課題解決の千載一遇のチャンスといっても過言ではない。

東京2020大会が決まった2013年以降、筆者らは「東京オリンピックがもたらす雇用インパクト 一人材難が2020年までに迫る構造変革」「個人のキャリアを豊かにする企業の社会貢献活動 ー社員ボランティア2020をレガシーにー」^{*1}などのレポートを発表し、2020年以後に向け、働き方改革の推進や外国人労働者の受け入れを提案してきた。

本稿では、「社員ボランティア2020」のレガシー構築を提案する。

*1 <https://www.works-i.com/project/olympic.html>

互助社会への、偽善ではないシフト

人口減少と長寿化が進んでいる日本社会では、自助や公助には限界があり、互助社会への転換が必要不可欠となっている。さらに後述するように、会社員のなかにはボランティアを行いたいができていないという潜在的な活動ニーズがあり、近年、社員の社外活動を推奨する企業も増えている。つまり、個人・企業・社会の「三方よし」のボランティアというものが大いにあり得る。

特に世界的な祭典である東京2020オリンピック・パラリンピックのボランティアは、いわば「ハレのボランティア」であり、奉仕の精神に基づく、自己犠牲を伴うボランティアとは質が異なる。一生に一度の思い出づくり、さまざまな国の人との出会いや選手との一体感といった、自己充足を求めてボランティアに参加する人も多い。

互助の代表的な形態であるボランティアに対して、今まで「偽善」や「意識の高い人が行う活動」というイメージから敬遠していた個人が、ボランティアに参加する新たなきっかけに、2020年はなり得るのである^{*2}。

*2 先行研究によって、ボランティア活動は1度目の参加のハードルが高いことが明らかになっている。ボランティア経験がある人は、2度目以降の活動につながりやすい。

65%の個人が「社会の役に立ちたい」

実は、社会の役に立ちたいと思いながら、ボランティア活動に至らない個人は、この30年間で倍増している。「社会の一員として、何か社会のために役立ちたいと思っている」人は、1986年の47.0%から2016年には65.0%まで増えた。しかし、実際にボランティア活動をしている人の割合は、期間中に多少の上下はあるものの、1986年は25.2%、2016年は26.0%と、横ばいのままである(図表①)。

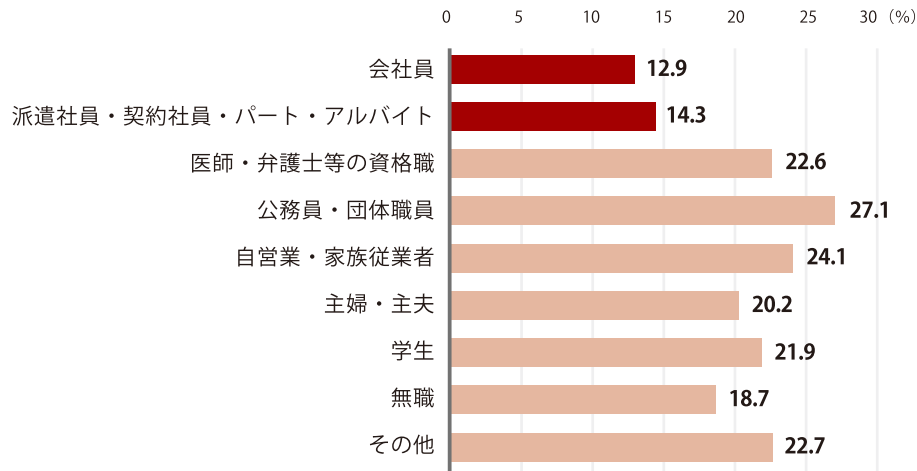
なかでも、ボランティア経験率が低いのが会社員である。職業別にボランティア経験率をみると、会社員は12.9%で、派遣社員・契約社員・パート・アルバイトは14.3%と、主婦・主夫20.2%、学生21.9%よりも低だけでなく、同じように働いている自営業・家族従業者24.1%や医師・弁護士等の資格職22.6%、公務員・団体職員27.1%よりも低い(図表②)。つまり、会社員には潜在的なボランティア・ニーズが存在する。

図表① 個人の社会貢献活動

	1986年	2016年
社会の役に立ちたい人の割合	47.0%	65.0%
ボランティア活動者の割合	25.2%	26.0%

出典：上段 内閣府「社会意識に関する世論調査」(1986年、2016年)
下段 総務省統計局「社会生活基本調査」(1986年、2016年)

図表② ボランティアの経験率



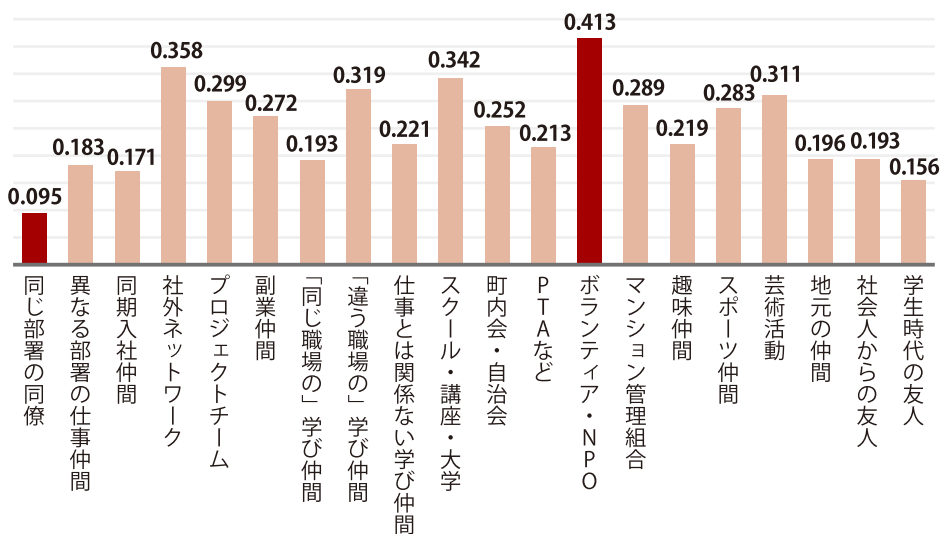
出典：内閣府「平成28年度市民の社会貢献に関する実態調査」

ボランティアと「会社人間」に大きな差

加えて、ボランティアは会社員にとって、将来のキャリア展望を高め、本業にもプラスの影響をもたらすことが明らかになりつつある。

まず、個人が所属しているコミュニティと将来のキャリア展望の関係を分析したのが図表③である。さまざまなコミュニティがあるなかで、「同じ部署の同僚」にコミュニティが閉じている人のキャリア展望が最も低く、逆にキャリア展望が最も高いのが「ボランティア・NPO」に携わっている人である。役職という上下関係のもとで過去の延長で仕事をする「会社人間」と、初めて会った人と信頼

図表③ 所属コミュニティとキャリア展望の関係



注：「キャリア展望」とは、これからのキャリアや人生について「自分で切り開いていける」「前向きに取り組んでいける」「明るく思う」の合成変数。数字は因子得点。

出典：リクルートワークス研究所「人生100年時代のライフキャリア」(2018年)



関係をつくり1つのことをなすボランティアでは、不確実な環境下での自己効力感に差がつくのは当然だろう。

社外活動は本業にプラスの影響

ボランティア活動が本業に与える影響についての研究も増えている。石山(2018)は、プロボノ(仕事の専門性や経験を活かしたボランティア)活動の前後で、「多様な意見の統合」や「メンバー間の信頼関係の構築」の能力が向上し、プロボノがダイバーシティ・マネジメントの経験になることを実証した^{*3}。ある企業では、プロボノ経験後、仕事に対するスタンスが前向きになり、企業に対する忠誠心が高まったことを藤澤(2015)が確認している^{*4}。

また、社外活動を積極的に行っている管理職は、そうでない管理職に比べ、「社外活動が本業に活きる」と考える割合が2割も高く、6割を超えるという調査結果も存在する^{*5}。

ビジネスの不確実性が高まり、柔軟な発想や、変化適応力がますます求められる今後、社員の社外活動の充実は企業にとってもメリットがあるのである。

*3 石山恒貴(2018)『越境的学習のメカニズム—実践共同体を往還しキャリア構築するナレッジ・ブローカーの実像—』

*4 藤澤理恵(2015)『『Panasonic NPO サポートプロボノ プログラム』参加者への調査からのご報告』

*5 リクルートマネジメントソリューションズ『RMS Message vol.51』(2018年)

企業には「制度はあるが風土がない」

日本のボランティア文化は、1995年の阪神・淡路大震災、2011年の東日本大震災を経て根付いたといわれている。実際、経団連調査では、すでに8割以上の企業がボランティア支援の何らかの制度を導入している(図表④)。ところが、ボランティア休暇の取得率は極めて低く、「仕事を休めない」「上司・同僚の理解が得られない」「ボランティアどころかPTA活動にも参加できない」という声があちこちから聞かれる。

この状況を大阪ボランティア協会の早瀬異常務理事は、企業のボランティア支援には3段階「①奨励→②促進→③後援」あるが、日本企業は制度整備という

「③後援」から取り組み、職場でボランティアに対する前向きな風土をつくる「①奨励」や、ボランティアに対する心理的なバリアの払拭といった「②促進」が後手になりがちだと説明する。「制度はあるが風土がない」という状況は、働き方改革やダイバーシティ推進でも往々にしてみられ、日本企業の特質がボランティア支援でも表出しているといえるだろう。

企業に「社員のボランティア活動に対するサポートの拡充を」というと、「ボランティア活動は個人が自発的に行うものであり、会社としてはすでに支援制度を整備している。これ以上、会社がすべきことはない」と伺うことがある。企業がボランティア支援制度を整備したのは、社会的に必要とされ、社員が望む活動を後押しするためだったはずだ。ところが、現状は本来の目的を達成できていない。制度があるにもかかわらず、風土が醸成できていない企業こそ、これを機にボランティア支援のあり方を点検し、再考すべきである。

そこで本稿では、2020年を機にボランティア活動をしやすい風土をつくるべく、企業と、政府・自治体、イベント運営組織に7つの提案をしたい。

図表④ ボランティア支援制度の導入率（複数回答）

ボランティア休暇制度	52%
ボランティア休職制度	18%
青年海外協力隊参加休暇制度	16%
ボランティア活動表彰制度	16%
ボランティア活動者登録制度	9%
ボランティア研修制度	4%
退職者ボランティア支援制度	3%
マッチング・ギフト資金支援制度	22%
地域貢献活動推進運動	29%
その他	4%

出典：日本経済団体連合会「2014年度社会貢献活動実績調査結果」

企業への4つの提案

企業における社員ボランティア支援において、特に重要だと思われることが4つある。

第1に、「自社らしいボランティア・プログラムの確立」である。2000年以降、CSR(企業の社会的責任)やSDGs(持続可能な開発目標)への関心の高まりを背

景に、企業の社会貢献活動は拡大傾向にある。取り組みの拡大に伴い、他社と同じようなプログラムが増え、自社がその活動に取り組む必然性を見出しにくくなっている。また、リーダーシップ開発など社員のキャリア形成につながるボランティア・プログラムが、導入した事業部門に閉じてしまい、人事施策と連動していなかったり、社員に十分周知されていなかったりする。社会貢献活動に戦略的に取り組む日本マイクロソフトは、事業成長と相乗的な活動内容を重視して、社員のボランティア活動も支援している。現状の支援制度を一度棚卸しし、プロボノ・プログラムなど、社員のキャリア形成支援になり、かつ、自社の事業発展につながるプログラムを構築することを推奨したい。

第2に、ボランティア休暇の対象となる活動内容や活動日数の拡大である。災害復興の活動はボランティア休暇の対象だが、メガイベントにおける「ハレのボランティア」は対象に含まれないことが多い。また、PTA活動も対象ではない。PTA活動は、自身の子供のためでもあるため、狭義の定義ではボランティアとみなされないが、公益性のある活動である。自己充足のための社会活動や地域の活動もボランティアに含める見直しが期待される。

第3に、社員にボランティア活動への参加を促す方法を再考いただきたい。先行研究から、ボランティアに参加する最初のきっかけづくりが重要なことがわかっている。社員の半数以上がボランティア活動を行っているトヨタ自動車や日本生命保険は、経営がボランティア活動の重要性をメッセージし、社内でキャンペーンを行っている。また、導入研修や管理職研修にボランティアを組み入れる企業も増えている。

第4に、退職社員にボランティア活動を推奨いただきたい。会社員は企画力や人脈、専門知識など、社会的に極めて有益なアセットを有している。同窓会組織を通じて退職社員とつながりを保っている企業は、退職社員が行っているボランティア活動や、ボランティア募集情報をを会報で紹介してはどうか^{*6}。退職社員のボランティア活動は、個人が長い人生を豊かに過ごすためにも^{*7}、互助社会にシフトしていくためにも有益である。

*6 ボランティア情報を社内報で紹介するのは、現役社員に対しても有効である。

*7 労働政策研究・研修機構「高齢者の社会貢献活動に関する研究 一定量的分析と定性的分析から」

政府・地方自治体・運営組織への3つの提案

ボランティア・レガシー構築に向け、政府や地方自治体、メガイベントの運営組織に検討いただきたいことは3つある。

第1に、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会に関連したボランティア活動の記録を残し、2025年の大阪・関西万博に引き継ぐことである。2005年の愛・地球博(日本国際博覧会)や2020年の東京2020オリンピック・パラリン

ピックでは、事前にイベント運営組織とボランティア・セクターとの連携が、十分に企図されていなかった。愛・地球博では環境問題を発端に市民団体との協業が進んだが、東京2020オリンピック・パラリンピックでは「ボランティアに名を借りた動員」という批判も起きている。東京2020大会でできたことや残る課題を明らかにし、日本のボランティア文化を牽引してきた関西にバトンを託す^{*8}。大阪・関西万博ではイベント設計段階からボランティア・セクターと連携し、ボランティアに期待すべきかも含めて、国際的なメガイイベントにおけるボランティアの健全なありようを確立することができれば、それこそまさにボランティア文化の開花だろう。

*8 日本のボランティア元年は、阪神・淡路大震災の発生した1995年だといわれている。

第2は、政府の目標に、退職社員を含む社員のボランティア活動率を設定することである。2018年に閣議決定された「高齢社会対策大綱」は、2016年から2020年にかけてボランティアなどの社会的な活動を行う高齢者の割合を、20%ポイント以上増やし、80%にするという目標を掲げている^{*9}。既にみたように、ボランティア活動率が最も低く、ボランティア活動に対するニーズやポテンシャルを有しているものは社員である。退職社員を含む社員に限定した目標を設定し、ボランティア活動を行いたい個人が活動に参加できるよう、疎外要因を取り除き、環境を整備することが肝要である。

*9 <https://www8.cao.go.jp/kourei/measure/taikou/h29/hyo.html>

第3に、ボランティア保険の手続きの簡素化である。労災保険が適用されないボランティア活動において、ボランティア保険はなくてはならないものである。しかし現状、数百円の掛け金を払うために、ボランティアセンターや社会福祉協議会の窓口に行かなければならない。インターネットやコンビニエンスストアで手続きが完了できるよう、仕組みを刷新すべきである。

個人・企業・社会「三方良し」のレガシー

メガイイベントにおける「ハレのボランティア」は、ボランティア文化に新たな風をもたらす。ボランティアは、個人のキャリアに日々の仕事とは異なる経験を残し、企業のキャリア支援施策になる。互助社会の基盤ともなる。「社員ボランティア2020」は個人・企業・社会それぞれのレガシーになるのである。

「社員ボランティア2020」については紙幅の都合で詳細を論じることができなかった。「個人のキャリアを豊かにする企業の社会貢献活動 ―社員ボランティア2020をレガシーに―」^{*10}もご覧いただければ幸いである。

*10 https://www.works-i.com/pdf/190304_vl2020.pdf