

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





Chapter1 個人のキャリアを拓くボランティア ————— 03

人生100年、将来のキャリアに展望をもてるのは？
「会社人間」とボランティアの違い
人間の根源的な欲求にもとづく社会的行為
65%もの個人が「社会の役に立ちたい」
3つのムーブメントにより活動しやすく
ボランティアの「報酬」は十人十色

Chapter2 進化する企業の社会貢献活動 ————— 09

グローバル化により、社会貢献活動が進化
2030年までに17目標の解決を目指すSDGs
企業の社会貢献活動は誰のため？
人材投資としてのボランティア・プログラム
プライベートの充実は、仕事によい影響がある
ボランティア支援の「制度はあるが、風土がない」
企業は「自発的な活動」にどこまで関与するのか？
経験して初めてわかるボランティアの魅力
積極的に背中を押し、共感に委ねる
推進にあたって乗り越えるべき4つの課題

Chapter3 提案 社員ボランティア2020 ————— 16

「社員ボランティア2020」 3つの条件と4つの推進策
「社員ボランティア2020」 チェックポイント20
インタビュー「社員ボランティア2020への期待」

Chapter4 リーディング・カンパニーの取り組み ————— 27

日本マイクロソフト／SCSK／日本生命
トヨタ自動車／リクルートマネジメントソリューションズ

Chapter5 社員ボランティア2020をレガシーに ————— 37

2020年は社会課題解決の千載一遇のチャンス
レガシーをつくるのは各ステークホルダー
善意の活動だからこそ、共感と対話を
2020年後に続く新たな豊かさへの扉
レガシー構築に向けた経済界の取り組み

1995年の阪神・淡路大震災、のべ167万人のボランティアが現地にかかけつけ、復旧・復興を後押しした。**1995年は「ボランティア元年」と**呼ばれ、以降、大きな地震や災害が起こる度に、数多くのボランティアが被災地にかかけつける契機となった。被災した方々の深刻な状態を知ると、人は「自分に何かできることはないのか」といてもたってもいられなくなる。

2011年の東日本大震災では、企業は組織的に社員のボランティア活動を支援し、希望する社員を1000人以上送り出した企業もあった。連合のコーディネートでも企業から3万5000人が被災地入りした。企業による組織的なボランティア活動支援は、チームビルディングが迅速でオペレーションが円滑といった、個人ボランティアとは異なる強みを感じさせ、**2011年は「企業ボランティア元年」と**いわれるようになった。

この間、企業の社会貢献活動のあり方も変化を遂げてきた。日本企業は、1980年代後半からの海外進出により「良き企業市民」を標榜するようになり、2000年代に入るとC S R（企業の社会的責任）に積極的に取り組むようになった。2011年にC S V（共通価値の創造）が提唱されると、企業の競争力向上と社会貢献は相乗的に取り組んでいくべきものとの認識が一般的となる。事業経営では社会性を、社会貢献活動では戦略性を追求する流れが生まれ、それは2015年に国連が策定したSDGs（持続可能な開発目標）により決定的となった。

企業は、社員のボランティア活動を支援する制度を整備し、近年では、リーダーシップ開発を目的に独自のプロボノ・プログラムも導入するようになってきている。ところが、仕組みが整備されてきたのとは裏腹に、今もなお職場にはボランティア活動を歓迎しない風土がある。全方位的に社会貢献活動の取り組みを拡大してきた結果、なぜその活動を行うのかの戦略性も曖昧になってきている。

社会貢献活動では、困難に直面している人々や、地域やコミュニティの役に立つことが、最も重要である。企業は、それに次いでイメージ向上など企業にとって意義を求めてきた結果、活動に参加する社員にとっての意義はとりたてて言語化してこなかった。しかし、能力開発や組織風土づくりを目的に社員のボランティア活動を推奨する企業が増えてきている中で、企業の関わり方を再定義する必要が生まれている。

東京2020オリンピック・パラリンピックが開催される2020年は、社会変革の千載一遇のチャンスである。「利他の精神にもとづく奉仕活動」だけではない、学びや出会い、楽しさを求める「利己的動機にもとづく社会活動」のボランティアに注目が集まるこの機会に、社会・企業・個人（社員）の「三方良し」となる、企業の新たなボランティア支援のあり方を、「社員ボランティア2020」として提案する。



個人のキャリアを拓くボランティア

個人が充実したライフキャリアを築いていく上で
大きな可能性を秘めるボランティアに、3つのムーブメントが生まれている。

人生100年、将来のキャリアに展望をもてるのは？

長い人生をどのように生きるのか。人生100年時代を迎え、充実したライフキャリアを築くことは誰にとっても避けては通れない重要なテーマである。やりがいのある仕事を長く続け、プライベートも充実して過ごしている状態は、ひとつの理想型だろう。幸せなライフキャリアをつくるための仕事や企業との関わり方の模索が始まっている。

しかし、終身雇用が根づいてきた日本では、個人がキャリアを舵取りする土壌はない。「キャリアは自分が決める」というキャリア自律の意識は、米国人、中国人、インド人は約7割がもっているのに対し、日本人は45.4%と5割にも満たな

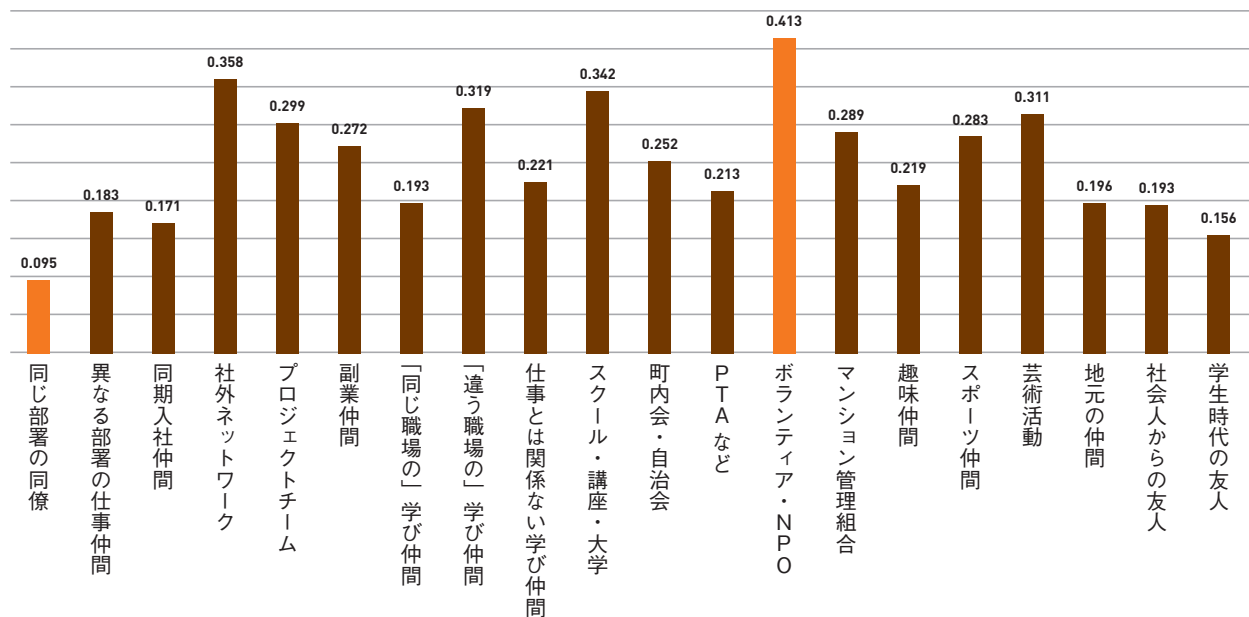
い(リクルートワークス研究所「五カ国マネジャー調査」2015)。

このような日本において、将来のキャリアに展望をもてるのはどのような人なのだろうか。個人が所属しているコミュニティとキャリア展望の関係を分析したのが図表1である。ここでいうキャリア展望とは、キャリアや人生について「前向きに取り組んでいける」「自分で切り拓いていける」「明るくと思う」と答えた回答をスコア化したものである。したがって、スコアが高い方が望ましい。

さまざまなコミュニティがある中で、最もキャリア展望が低いのは「同じ部署の同僚」にコミュニティが閉じている人である。逆に、最もキャリア展望が高いのは「ボランティア・NPO」に携わっている人である。

部署の同僚だけとつきあっている、いわゆる「会社人間」

図表1 所属コミュニティとキャリア展望の関係



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

※「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」「明るくと思う」の合成変数 数字は因子得点

と、社外でボランティア活動を行う人には、どうやらキャリア形成における大きな違いがありそうである。

「会社人間」と ボランティアの違い

これまで日本では、家庭を顧みることなく、残業も転勤もいとわず、滅私奉公で働くことが当然視されるくらいがあった。そのような「会社人間」よりも、社外でボランティアやNPOに従事する「脱・会社人間」の方が、キャリアを切り拓く力をもっていることを、上記の分析結果は示唆している。

職場で仕事を進めることとボランティア活動の違いを、NPO法人全国災害ボランティア支援団体ネットワーク(JVOAD)の栗田暢之代表理事は、「職場では、上司・部下という縦の力関係のもとで、過去の延長で物事を進めていく。ボランティアは、異なる価値観やバックグラウンドの人が集まり、誰が偉いということもない横の人間関係の中で、チームをつくり、目標を定め、それぞれが物事を進める。信頼関係をつくれなければボランティアのチームは動きません」と説明する。

仕事では、ある特定の組織では優秀だった人が、転職や異動によって、違う組織に移ると全く力が発揮できないということが起こる。新たな組織の人間関係ややり方になじめないことが、その大きな原因だ。一方、ボランティア活動にたけた人は、多様なメンバーの中で人間関係をつくり、目的を達成するという、組織に寄らない再現性のある力を有している。

どのような環境でも仲間をつくり、物事を進められるという経験や自信は、キャリア形成における自己効力感につながるだろう。キャリア形成における自己効力感が高い人ほど、明るいキャリア展望を持つことができるのは自明である。

人間の根源的な欲求に もとづく社会的行為

「ボランティアは恋愛と同じです。自分で相手(活動)を選

び、関係をやめることもある。何より、相手の喜びが自身の喜びになります」と、ボランティア文化の醸成に尽力してきた大阪ボランティア協会の早瀬昇常務理事は言う。

“volunteer”の原義は志願兵であり、さまざまな定義が存在するボランティアという概念において、強い普遍性があるのが活動の自発性である。ボランティアの原則は、①自発性・主体性(自主性)②連帯性・社会性(奉仕、愛他、利他性)③無償性で、ボランティアの役割は④先駆性⑤補完性⑥架橋性⑦批判性と整理することができる(土志田1991)。しかし、社会性や無償性を有さないボランティア活動はいくつもあり、先駆性などの4つの役割は定義として明示されないことも少なくない(中山2007)。

自発性を核に他者との関わりの中で自分らしい創意工夫を重ねるボランティアは、利他の精神と自己充足が循環していくもので、人間の根源的な欲求に根ざしている。キャリア研究の大家であるサニー・E・ハンセンによれば、個人が社会で果たす役割には、愛(Love)・労働(Labor)・学習(Learning)・余暇(Leisure)の4つの“L”があり、自分らしいライフキャリアはこれらを組み合わせてつくることができるという。「愛他」は愛の一種であり、ボランティアは無償労働の側面ももちあわせている。ボランティアは越境学習の機会であり、社会的余暇ともいわれる。ボランティアは4つの“L”いずれとも深く結びついており、十人十色の取り組み方がありえる。

自分らしい4つの“L”の組み合わせでボランティアを行うことは、ライフキャリアの充実につながる。「本来、誰もが人の役に立ちたいと思っています。人間の価値は自己の中では完結しないので、ほぼ全ての人がボランティアをしてみたいという願いを持っていると考えるべきです」とマザー・テレサに師事した富士福祉事業団の枝見太郎理事長は述べている。

65%もの個人が 「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、なに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2)。

図表2 個人の社会貢献活動

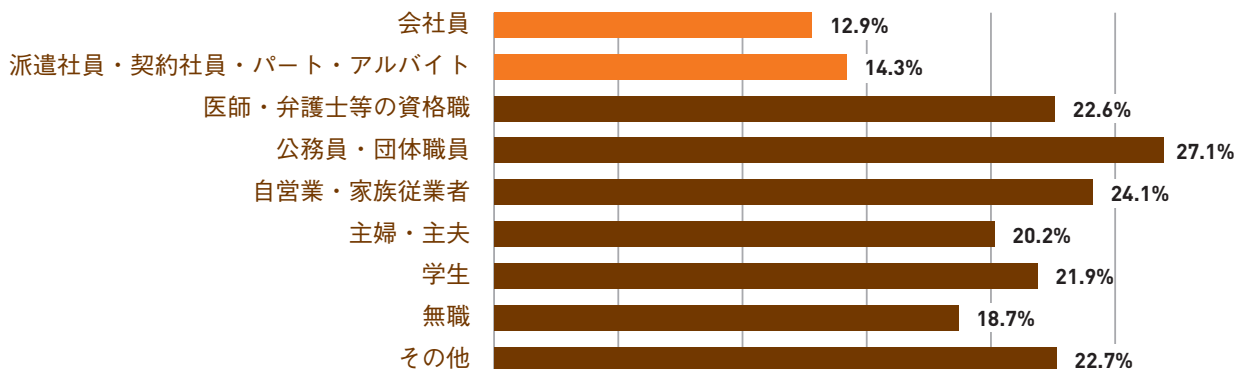
	1986年	2016年
社会の役に立ちたい人の割合	47.0%	65.0%
ボランティア活動者の割合	25.2%	26.0%

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

中でもボランティア経験率が低いのが会社員である。ボランティア経験率は、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%よりも低いだけでなく、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3)。

ボランティアに参加する妨げとなる要因は、上位から、「参加する時間がない」「ボランティア活動に関する十分な情報がない」「参加するための休暇が取りにくい」「参加す

図表3 ボランティアの経験率



出所：内閣府「平成28年度市民の社会貢献に関する実態調査」

る際の経費(交通費等)の負担」である(内閣府「平成28年度市民の社会貢献に関する実態調査」)。

会社員のボランティア経験率は、時間の使い方が比較的コントロールできる主婦・主夫や学生だけでなく、医師・弁護士等の資格職や自営業・家族従業者と比較しても約半数にとどまるため、労働時間以外の、職場の雰囲気やマネジメントも活動の妨げになっていると考えられる。近年、働き方改革により長時間労働は是正されつつあり、余暇の時間をいかに過ごすか思案する人も出てきている。会社員のボランティア参加を促進するには、労働時間以外の阻害要因も解消する必要がある。

3つのムーブメントにより活動しやすく

ボランティア活動を行う機会は無数にある。既に、災害ボランティアの重要性は広く知られ、スポーツボランティアも広がりを見せている。ボランティア活動をしてみたい人にとって、さらに「プロボノ」「ちょいボラ」「エピソードック・ボランティア」という3つのムーブメントも起きている。

職業キャリアを強くする「プロボノ」

「プロボノ」とは、公共善のためにを意味するラテン語“Pro Bono Publico”を語源とする言葉で、社会的・公共的な目的のために、職業上のスキルや専門的知識を生かして行うボランティア活動のことである。米国の弁護士が無料法律相談などを始めたのが草分けで、土業を中心に広がり、今日ではITやWeb、経理など範囲が拡大している。

プロボノを行いたい個人とそのスキルや知識を必要とする団体を結びつけるサービスグラントへの登録者は年々増加し、今や4,600人以上となり、手掛けたプロジェクトは累積で700を超えている。2000年代後半からは、社員のリーダーシップ開発や社会貢献活動の強化などを目的に、プロボノのプログラムを導入する企業も相次いでいる。

企業とNPOや社会的企業をつなぐ活動に取り組むNPO法人クロスフィールズの小沼大地代表も、「2018年度は、大企業の7人のエグゼクティブが5つのNPOや社会的企業に約半年間にわたり経営参画しました。次世代の経営幹部候補に対し、営利だけでなく社会課題に向き合える人材になることを期待して、企業は社員を送り出しています」と語る。

参加する社員にとって意義があり、社会貢献にもなる独自のプロボノ・プログラムをつくるのは容易ではないため、企業のプロボノ・プログラムに参加できる社員の数は決して多くないが、参加した社員の満足度は高く、仕事に対する姿勢の好転や職業能力の向上など、さまざまな効果が観察されている。定員を大きく上回る応募が集まったり、活動報告会に数多くの社員が参加したりする企業もあり、企業が社員に提供するプロボノ・プログラムはその企業のシンボリックな社会貢献活動になっている。

NPO法人二枚目の名刺で、企業の社員が3~4カ月にわたりNPOの事業推進を支援する「NPOサポートプロジェクト」を運営していた松井孝憲氏が、法政大学大学院の石山恒貴教授とともにプロジェクト参加前後の変化について分析したところ、ギャップジャパンからの参加者はアントレプレナーシップ(起業家精神)やセルフグロース(自己成長)が、パーソルグループからの参加者はダイバーシティマネジ

メントやスタビリティ(安定性)のスコアが向上していたという。いずれの取り組みでも、定常業務では身につける機会の少ない能力が向上していた。

この2社では、NPOとの協業によって、「多様な意見の統合」や「メンバー間の信頼関係の構築」「顧客への率直な意見具申」の能力向上が観察された(図表4)。これらはダイバーシティの高い状況下で求められる能力であり、ボランティア活動と職場の人間関係の違いとしてJVOADの栗田氏が言及していたこととも共通する。

図表4 NPOサポートプロジェクトを通じた能力開発

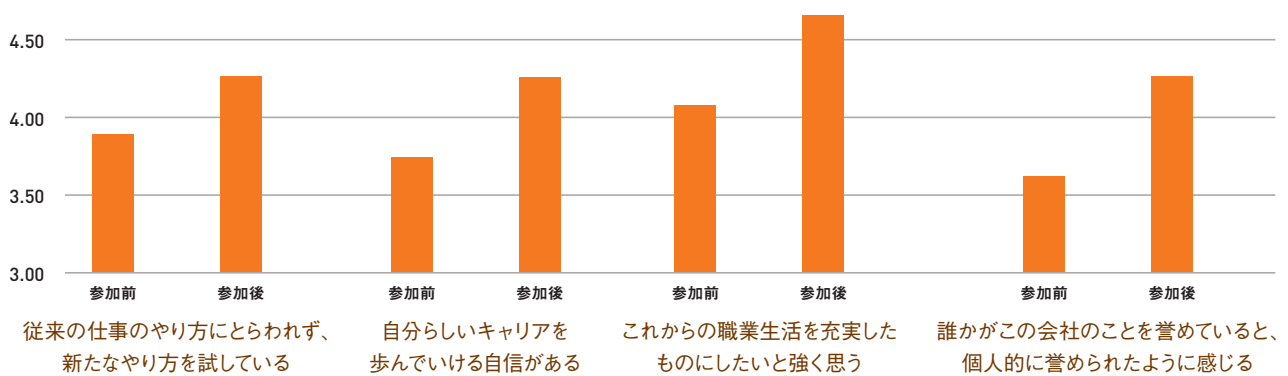
リーダーとしての能力開発
1. 多様な意見の統合
2. 曖昧な状況での業務対処
3. メンバーへの権限委譲と成長の重視
メンバーとしての能力開発
4. 顧客への率直な意見具申
5. メンバー間の信頼関係の構築

出所：石山恒貴(2018)『越境的学習のメカニズム 一実践共同体を往還しキャリア構築するナレッジ・プロカーの実像一』 ※実施前後の本人評価の上昇が統計的に有意だったのは1、4、5

パナソニックが行ったNPOとの協働プログラムでは、参加前後で「従来の仕事のやり方にとらわれず、新たなやり方を試している」という仕事に対する主体性が向上しただけでなく、「誰かがこの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」という企業に対する愛着心も向上したことが確認されている(図表5)。

これらの事例が示唆するのは、プロボノ活動により、職業能力の向上や仕事に対する前向きな姿勢が得られるということである。ただし、どの程度の変化が起こるかは、もともと仕事の状況やプロボノ活動の内容によって異なる。ボランティア先や協働する他のメンバーと、相互理解のために対話を行い、働くことや所属組織に対する内省が起きてい

図表5 NPOとの協業プログラム参加前後の変化



出所：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」 ※N=16、参加前後の差は5%水準で統計的に有意

る人ほど、参加後に仕事の役割を広げ、仕事の意味をより強く感じる傾向にある（藤澤 2015）

仕事の専門性や経験を生かしたプロボノは、自身の学びや経験の蓄積にもなり、職業キャリアの展開に結びつけることができる。

視野を社外に広げる「ちょいボラ」

「ちょいボラ」とは、気軽に参加できる短時間のボランティア活動を指す。ちょいボラという考え方は1980年代から存在し、街のゴミ拾いや、着なくなった服の寄付など、日常の延長でとりわけボランティアだと考えられていなかった活動が広く含まれる。名もなき活動に、ボランティアというラベルをつけることで、本格的なボランティアの入り口になる。

時間がないことが理由でボランティア活動をできない人も多いため、さまざまな中間支援団体が、ちょいボラを開発し積極的に紹介するようになってきている。2018年には東京都が「ちょっとしたことだって、もうボランティア」をキャッチコピーに、ちょいボラのプロモーションを展開した。ちょいボラならできるといふ人も多いだろう。

2010年代半ばから、ちょいボラへの参加を広く社員に呼びかける企業が出てきた。企業の意図は、会社人間になら

ず、主体的な活動を通じて、新たな気づきや人脈を得てほしいといったものである。企業はちょいボラを促すためにキャンペーンの実施や社員にメール配信などを行っている。プロボノ・プログラムでは難しい社会課題に取り組む少人数の活動を象徴的に紹介し、社員の挑戦心や憧れを喚起する方法が取られるのに対し、ちょいボラの場合は活動の敷居を下げ、まずは取り組んでみることに重点が置かれる。

自身が楽しむ 「エピソードック・ボランティア」

福祉や環境問題など、伝統的なボランティア活動では継続的に取り組むものが多いが、短期間、単発で行うボランティア活動も数多く存在する。そのような単発の活動を「エピソードック・ボランティア」という。“episodic”とは、挿話を意味する「episode（エピソード）」の派生形である。

2007年から続く東京マラソン、ラグビーワールドカップ2019、東京2020オリンピック・パラリンピック、ワールドマスターズゲームズ2021関西、2025年の大阪・関西万博と、国際的なメガイイベントが立て続けに開催され、多数のエピソードック・ボランティアが募集される。

東京マラソンでは回を重ねるにつれボランティア希望者が増え、ラグビーワールドカップ2019でもボランティアへの

応募は過去最多の3万8000人だった。東京2020オリンピック・パラリンピックでも、8万人の募集に対し20万人以上の応募があった。イベントの趣旨に共感し、主催者や競技者に憧れを抱く個人にとって、メガイベントのボランティアは非常に魅力的である。

メガイベントのエピソード・ボランティアは、「一生に一度の経験をしたい」「世界的なイベントに関わりたい」「アスリートと一体となって楽しみたい」といったいわば利己的な動機にもとづく。ボランティアの活動なくしてメガイベントの運営は成立しないため、他のボランティア同様、社会的な活動ではあるものの、利他の精神にもとづく奉仕活動とは異なるタイプのボランティアである。

かつてボランティアには、「自己犠牲をとまなう無償の奉仕活動」というイメージがあった。しかし、1970年代後半から、「自分のためのボランティア」や「ボランティアを楽しむ」人々が増え(中山 2007)、1980年代頃からは、自己実現や生きがいのためにボランティアに参加することも歓迎されるようになった(早瀬 1994)。

1992年には、「近年、自由時間の増大や経済的な豊かさが進む中で、精神的な充実感や生きがいを求めて、個人の自由意思にもとづき、その知識・技術や技能を、進んで社会に提供したいと考える人も増えてきている。ボランティア活動は、生涯学習と密接な関連を有しているが、多くの人々が生涯学習に取り組むとともに、学習の成果を生かして、ボランティア活動に参加したいと考えるようになってきている」との指摘が文部科学省「生涯学習審議会」の答申でもなされている。

今日、ボランティアは、利他の精神にもとづく奉仕活動にとどまらず、個人が楽しさや生きがいを求めて取り組む社会的活動をも含む広い概念となっている。楽しさや成長機会を求めてボランティアを行う人は、特定の活動を継続することよりも、どのような経験ができるかを重視するため、エピソード・ボランティアを行う傾向が強い。メガイベントが立て続けに開催される今後、エピソード・ボランティアへの注目も高まっていくだろう。

ボランティアの「報酬」は 十人十色

このようにボランティアには多種多様なものがある。自身に関心のある活動を選び、相手の役に立てることこそが、ボランティアの醍醐味である。

同じ活動でも、ただの作業と思うのか、問題意識をもてるのかで、取り組み方は全く変わる。例えば、イベントの会場誘導を、看板をもって立っただけにとらえるのか、イベントの顔として来場者の第一印象をつくる役割にとらえるのかで、大きな違いが生まれる。ある学会では誘導の学生たちが、会場までの曲がり角ごとに学会に関するクイズを出し、そのクイズに楽しみながら順番に答えていくと、迷子にならずに会場にたどりつけるようにしたそうである。この様子はインターネットを通じて海外にも発信された。

ボランティアには金銭的な報酬とは異なる報酬がある。それは、他者との心の通った関わりや、活動を通じて得た仲間、自分らしい役割の発揮や普段は得られない気づきなど人それぞれである。中でも、人とのつながりをあげる人は多く、実際、ボランティアを長く続けている人たちは仲間づくりがうまい。金銭というわかりやすい対価がない分、活動の内容や取り組んでいる自分たちに対する共感をカギに、活動を発展させていくからだろう。

ボランティアは、自発性を核に他者のために創意工夫できる余地があるからこそ、この非金銭的な報酬を得ることができる。経験してみても初めてわかる報酬もある。興味があるならまずは活動してみることで、ボランティア活動の豊かさや深さに触れることができる。

chapter
2

進化する企業の社会貢献活動

企業の経営には社会性が、社会貢献活動には戦略性が求められる中、SDGsにより、社員のボランティア活動への支援も転換期を迎えている。

グローバル化により、社会貢献活動が進化

企業の社会貢献活動は時代とともに変化してきた。1970年代は、福祉施設への寄付や財団を通じた慈善事業が主流だった。1980年代になると、プラザ合意による円高を背景に、日本企業は積極的に海外進出するようになる。しかし、**米国では良き企業市民であることが求められ、地域に貢献する姿勢のない企業は事業活動さえままならない事態に遭遇する。**宗教的な基盤がある米国には、企業が経常利益の一定割合を社会貢献に拠出する「〇%クラブ」が存在していたことから、事業の発展には社会貢献活動が不可欠なことを企業は認識し、1990年、経団連のもとに「1%クラブ」が発足する(経団連 2008)。

さらに1990年頃から、米国では、CSR(Corporate Social Responsibility)と企業価値は密接なつながりがあると考えられるようになり、SRI(Socially Responsible Investment 社会的責任投資)に経済的リターンを求める投資家が増加した。欧州では、2001年、欧州委員会による「CSRのための欧州の枠組みの促進」というグリーンペーパーが発表され、社会的な議論が喚起された(萩原 2005)。

CSRは、狭義には法令遵守や消費者保護など倫理面を重視するが、広義にはビジネスを通じた社会課題の解決や社会貢献を含む概念である。2011年、ハーバード大学のマイケル・ポーター教授らが、CSV(Creating Shared Value 共通価値の創造)を提唱すると、本業を通じた社会貢献の重要性が認識され、CSRにも戦略性が求められるようになった。

戦略的であるとは、目的を明確にして、具体的な施策を遂行することである。取り組み範囲が拡大しているCSRに対し、

「いかなる企業であれ、すべての社会問題を解決したり、そのコストをすべて引き受けたりはできない。企業は自社事業との関連性が高い社会問題だけを選択せざるをえない」と、ポーター教授らは指摘する(ポーター、クラマー 2008)。

日本では、2003年が「CSR経営元年」といわれている(川村 2003)。2000年代以降、SRIが拡大し、「GRIスタンダード」など、サステナビリティレポートの国際規格が整備されたことも後押しとなり、しだいに日本企業は本格的にCSVを追求するようになった。

2030年までに17目標の解決を目指すSDGs

2015年、国連でSDGsが採択された。SDGsは、「誰一人取り残さない持続可能で多様性と包摂性のある社会」を目指し、「貧困をなくそう」「働きがいも、経済成長も」「気候変動に具体的な対策を」といった17の目標と、それらを2030年までに達成するための169のターゲットで構成されている(図表6)。SDGsの採択を受け、企業はCSR

図表6 SDGsの17の目標



とSDGsの接続を強め、社会課題解決への取り組みを強化しつつある。

日本でも、SDGsがテーマに掲げる深刻な社会課題がいくつも表出している。過疎地域で社会生活を維持するための環境整備や、IT化によるデジタルデバイドの拡大など、バザーや草むしりなど従来の慈善活動や福祉だけでは解決できない、今日的で複雑な社会課題が生まれている。高齢者支援、介護、障がい者支援、子育て支援、災害などの課題が増加していくと、経済産業省の「ボランティアを通じた共助社会の確立に係る調査研究」は警鐘を鳴らす。

今や、**数多くの企業が、中長期的な経営課題として、競争力を高めるために社会貢献活動に取り組む。企業は取り組むテーマを、現在もしくは将来にわたって、①事業におよぼす影響と、②ステークホルダーにもたらす影響の二軸で吟味し、決定するようになっている。**ステークホルダーには当然ながら自社の社員も含まれる。投資家や社会から社会貢献に対して期待が寄せられるようになっている一方で、人材不足や労働時間の短縮により、企業は社会貢献活動に潤沢な人的リソースをさくことが難しくもなっている。企業にとって事業のサステナビリティを高める社会課題を特定し、そのテーマに重点的に人材や予算をつけることが今まで以上に重要になっている。

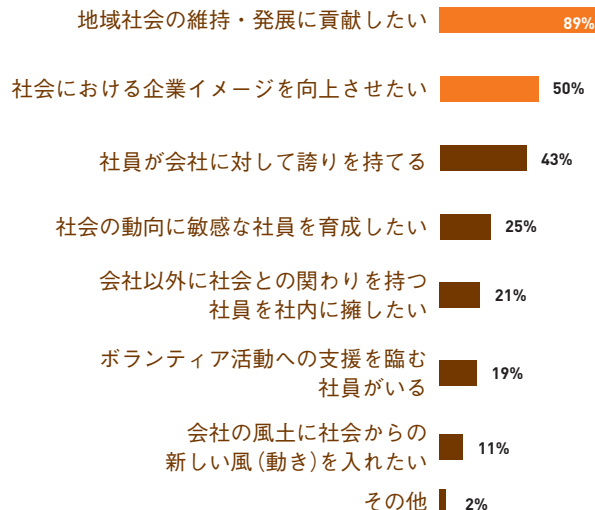
企業の社会貢献活動は誰のため？

企業が社会課題に取り組む方法は、ビジネスや財団を通じて法人として行う方法と、社員の個人的な活動を支援する方法に大別できる。前述したように、近年、プロボノやちよいボラなど、後者を強化する企業が増えている。

企業が社会貢献活動を支援する理由は、「地域社会の維持・発展に貢献したい」が89%と突出して高い。次いで、「社会における企業イメージを向上させたい」が50%となっており、「社員が会社に対して誇りを持てる」は43%、「社会の動向に敏感な社員を育成したい」は25%、「会社

以外に社会との関わりを持つ社員を社内に擁したい」は21%である(図表7)。

図表7 企業が社会貢献活動を支援する理由



出所：日本経済団体連合会「2014年度社会貢献活動実績調査結果」

つまり、企業は、問題に直面し、困難を抱えている受援者のための意義を最優先に社会貢献を行っている。社会貢献は受援者のための活動なので、これは当然のことである。特筆すべきは、企業が社会貢献活動を支援する第2の目的は、企業のイメージ向上という点である。企業は慈善団体ではなく利潤を追求する組織であり、事業の成長なくして企業の持続可能性も、本業を通じた社会課題の解決もできないことを考えれば、企業がイメージ向上のために社会貢献を行うことに合理性はある。とくに、海外では、地域で企業市民として認められなければ、事業存続さえ困難になることもあり、グローバル企業にとって社会貢献活動は必須である。

このように受援者と企業にとっての意義は明確である。一方、社会貢献活動に参加する社員にとっての意義を目的にしている企業は半数に満たない。

人材投資としてのボランティア・プログラム

「従来、企業にとって、社員ボランティアは社会貢献活動の

一環でした。しかし、2000年代後半から、次世代リーダーの育成や能力開発、社員のキャリアディベロップメント、さらにはマーケティングのために、社員のボランティア参加を積極的に推奨する企業が増えています」と、NPO法人二枚目の名刺で数々のプロジェクトを手掛けてきた松井氏は語る。

確かに、NPOなどと協働して社員向けに独自のボランティア・プログラムを導入している企業は、プログラムへの参加を通じて社員に得てほしいことや、醸成したい組織風土が明確なケースが多い。

プロボノ・プログラムを導入する目的で多いのは、リーダーシップ開発やダイバーシティマネジメントの経験を積む機会をつくることである。企業にとって、次世代リーダーの育成は最も重要な人事課題であり、OJT、Off-JT両面で必要なスキルやスタンスを身につけられるよう施策を講じている。プロボノ・プログラムを導入したある企業の人事役員は、「リーダーシップ開発には修羅場経験が必要だとわかってはいる。けれど、企業は本業である限り、失敗をさせられない。業務とは異なる場に出すことによって、経験の幅を広げることができるのです」という。

ちよいボラを積極的に展開する企業からは、「社会の動きや感覚に敏感でいてほしい」「社会との関わりを持つ社員を増やしたい」という趣旨の期待が聞かれる。図表7の調査結果では2割強だったがこれらに取り組むことが、社員の社会性や主体性を高め、人材のポテンシャルを引き上げる効果があると企業は考えている。ちよいボラは社員ひとりひとりの人材開発としてだけでなく、組織風土改革を狙いに推進されることもある。

このように人材投資として、社員のボランティア活動を推奨する企業が増えている。しかし、中にはプログラム設計や運用が導入部署に閉じていて、社会貢献活動の推進部署と人事部や経営が連携していない企業がある。また、サステナビリティレポートのガイドラインであるGRIスタンダードには、「教育と研修」の1つとして、「従業員スキル向上プログラムおよび移行支援プログラム」の明示についても項目があるが、今のところ、社員の社会貢献活動への参加がこの項目で言及されることは少ない。

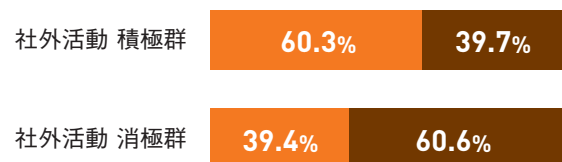
社員のボランティア参加の支援を人材投資の一環と位置づける企業がでてきているものの、他の人事施策との整合性や、社内の組織連携は必ずしも整備されておらず、発展途上の段階にあるといえるだろう。

プライベートの充実は、仕事によい影響がある

さらに現在では70歳までの雇用延長が視野に入ってきており、企業は社員がいくつになっても生き生きと働ける策を、本気で考えなければならなくなっている。極端に言えば、60歳で退職するのであれば、55歳で役職定年になった後、意欲もなく、出社するだけの働き方もないわけではなかった。しかし、それでは職場の士気を下げてしまう。年齢を重ねても意欲をもって働くことができる仕組みを考えなければならない。

もちろん、仕事を通じて活躍してもらうことが、企業にとっても、本人にとっても一番よいものの、現実的には、常に全員にそのような仕事を任せられるわけではない。人材不足が深刻とはいえ、現在も能力に見合った業務についていない社員はいる。このような「雇用保蔵者」は、2025年には415万人、雇用者の8.2%になるとの推計結果も存在する(リクルートワークス研究所「2025年 働くを再発明する時代がやってくる」2015)。だとすると、企業は、仕事以外の手段も含めて、社員が生き生きとできる策を考

図表8 社外活動が本業に生きるという管理職の認識



■ スピルオーバー高群 ■ スピルオーバー低群

出所：リクルートマネジメントソリューションズ(2018)『RMS Message Vol.51』
 ※スピルオーバー：「プライベートでの経験が仕事でも生かされている」等、3項目の平均値を中央値で高群と低群に分割

える必要がある。

ボランティアや副業などの越境学習は、その有力な選択肢だろう。情報漏洩等のリスクから副業を認めない企業であっても、ボランティアなら積極的に推進することができる。**社員のプライベートの充実は、本業の仕事にもよい影響があるとの調査結果も存在する。社外活動を積極的に行っている管理職は、そうではない管理職に比べ、社外活動が本業に生きると思う割合が2割も高いのである**(図表8)。

社員がいくつになっても生き生きと働いていけるように、社員のキャリア形成支援プログラムを整備していくことはこれからの重要な人事課題である。

ボランティア支援の「制度はあるが、風土がない」

この20年間で、社員のボランティア参加を支援する制度は随分と整備が進んだ。ボランティア休暇の制度を導入している企業は、1999年は2.2%しかなかったが、2018年には20.9%にまで増えている。とくに、社員数999人以下の企業での増加率が目覚ましい(図表9)。

1%クラブを擁する経団連会員企業では、この傾向はさらに強い。経団連の調査では、84%の企業が「社員の社会貢献活動に対する支援」を行っている。具体的な支援策として最も多いのは「ボランティア休暇制度」の52%である

図表9 企業規模別のボランティア休暇制度の導入率

	1999年	2018年
1000人以上	20.6%	26.8%
300~999人	6.0%	32.0%
100~299人	1.9%	19.7%
30~99人	1.4%	13.6%
全体	2.2%	20.9%

出所：厚生労働省「就労条件総合調査」

※1999年の値は、ボランティア活動に対する支援・援助制度がある企業の割合に、休暇制度がある割合を乗じて算出

(図表10)。ただし、実際にボランティア休暇をどの程度利用しているかというと、ボランティア休暇の年間の申請者数は、1社平均40.5人とどまっている(日本経済団体連合会「2014年度社会貢献活動実績調査結果」)。経団連企業の社員数を考えれば、この数字は決して多いとはいえないだろう。

図表10 経団連企業のボランティア支援制度の導入率

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%

出所：日本経済団体連合会「2014年度社会貢献活動実績調査結果」

社員のボランティア参加をバックアップする制度がこれだけ整備されてきたにもかかわらず、なぜこのようなことが起きているのだろうか。今回、企業やボランティアを行ったことがある個人、中間支援団体にヒアリングして明らかになったのは、制度を導入している企画部門と、社員が日々仕事をしている現場とでは、ボランティア活動に対する温度差が生まれやすいということである。

まず、よく聞かれたのが、ボランティア活動を行う社員に対して、「社会貢献に対する意識が高い人だから」と特別視することがあるということだ。社会貢献の担当部署の社員は熱心に活動し、社内に情報発信しているものの、他の部署の社員は活動についてそれほど認識しておらず、ましてや参加することもないというのである。

また、ボランティア活動を行うことに対して、上司や同僚の理解が得られないこともある。「みんな忙しく働いているのに、ボランティアなんかしている」「仕事が暇だから、ボラン

ティアをしているのだろう」など、本人に直接は言わないにしても、職場で冷ややかに見られているという話が何度も聞かれた。中には、「ボランティアどころかPTA活動をしないうでほしいと言われた」というエピソードもあった。このような職場で、社員がボランティア支援制度を活用するのは難しい。

この20年間、企業は、ボランティア活動を行う社員のための支援制度を整備してきたが、社員がそれを十分に活用できる風土や意識はまだ醸成されていないのである。

企業は「自発的な活動」に どこまで関与するのか？

社員ボランティアの支援を強化していくうえで、社員の個人的な活動に企業がどこまで関与するかはセンシティブな問題である。「ボランティア活動は個々人の『自発性』を基本とするものである。当然、このような活動に会社がどこまで関わるか、関わるのが許されるかという疑問も出てくる。1990年代の初めに、経団連に集う企業の担当者たちは、議論の結果、『個人の自発性を第一義とする。会社は歯車を回すこと、すなわち『きっかけづくり』と『環境整備』はするが、それ以上の干渉はせず、ましてや社員を動員してボランティア活動を強制するようなことは避ける』というのがコンセンサスになった」との記録が残っている(経団連 2008)。

1990年代に引いたこの境界線が、支援制度は整備するが、それ以上踏み込まないという、企業の自制を促してきた面がおそらくある。前述の「制度はあるが風土はない」ことの遠因にもなっているだろう。

しかし、2000年代以降、明らかに状況に変化がみられる。既にみてきたように、人材開発や組織風土改革の一環として社員のボランティア活動を積極的に推進する企業が増えているのである。企業の社員ボランティア支援は、社員が自ら希望するボランティア活動を企業がサポートするものと、企業側の意図が起点となって提供されるプログラムの2種類がある。前者のための風土づくりと、後者の推進の仕方を確立する必要が生まれている。

経験して初めてわかる ボランティアの魅力

今回の一連のヒアリング調査では、「同僚に誘われて参加してみたら想像以上に楽しかった」「ボランティアを経験したことがある人よりも人ほどギャップが大きく、参加後に大きく伸びる」「もともと社会貢献に興味はなかったが、いずれ経営を任せたいので、社会課題にも思いをはせられる人材になってほしいと上司から参加を促された」「最初、批判的な人ほど、腹落ちすると、現場で活躍する」といった、ボランティアの参加前後である種の逆転現象が起こることが、繰り返し指摘された。

これらに共通するのは、ボランティアを通じて得られることを、参加前に正確に予想することは難しく、予期せぬ手応えを得ることが多いということである。これは、他者のための行為であるボランティアは、他者との関わり方によって、活動を通じて得るものに大きな差が生まれることによる。

だからこそ、「まずは経験してみしてほしい」「誘ったり、参加を促したりは重要」との意見が多かった。社員がボランティア活動をするきっかけを、企業がつくる意義を、「ボランティアは自分が何かに気付いて動き出すところに原点があります。人に言われてするのは、正確にいうと、ボランティア体験であって、ボランティアではありません。ですが、ボランティア体験で何かを感じると、それが真のボランティア活動につながります」と富士福祉事業団理事長の枝見氏は述べる。

ボランティア募集の情報を社員に提供することから、さらに一歩踏み込んで、社員のボランティア参加を促す仕組みが求められているのである。

積極的に背中を押し、 共感に委ねる

企業の社員ボランティア支援は、ボランティアの募集情報を社員に伝えたり、災害ボランティアのように社員が希望

する活動を企業がサポートしたりする段階から、プロボノ・プログラムのように、企業が意図をもって推奨するボランティア活動にまで範囲が広がりつつある。

しかしながら、「個人の自発的な意思にもとづく創造的な社会活動で、原則無償である」ボランティアと、「使用者の指揮命令に従うことの対価として賃金を得る」有償労働は、根本的には正反対の性質の活動である。特に企業の社会貢献活動の中には業務で行うものもあることから、社員のボランティア活動への支援においては、業務としないかの線引きと、社員の自発性の尊重に留意がいる。

現状、企業が社員に情報を提供しているボランティア・プログラムのはほとんどは業務時間外のものである。新人研修など特定の目的においてボランティア活動を業務時間内に行うケースはあるが、この場合は賃金が支払われ、労災保険の適用対象となり、狭義のボランティアではない。一方で、一過性の社外活動は、安全配慮義務等、企業が雇用責任を果たすことができないため、活動内容の自由度や創造性を担保するには、社員がボランティア保険に加入し、業務外で活動する方が適しているものも多い。そのうえで、企業は、業務外の活動に対し、費用の補助や会議室等の貸し出しを行っている。つまり、業務に組み入れるのかどうか、業務外の活動をどこまでサポートするのかの2段階の判断が必要である。

また、ボランティアは、活動内容や自身の関わり方によって、どのような満足を得るかに大きな差がつく。活動して初めてわかる意味や喜びもある。企業が人材開発や組織風土改革を目的に業務外のボランティアを推奨する場合は、その意図や期待を社員に伝えることが重要である。そのうえで、参加するかどうかの意思決定は社員に委ねるのである。意図や期待に共感すれば社員は活動を行うだろう。逆に、共感できなければ参加しないという選択権を社員がもつことが肝要である。

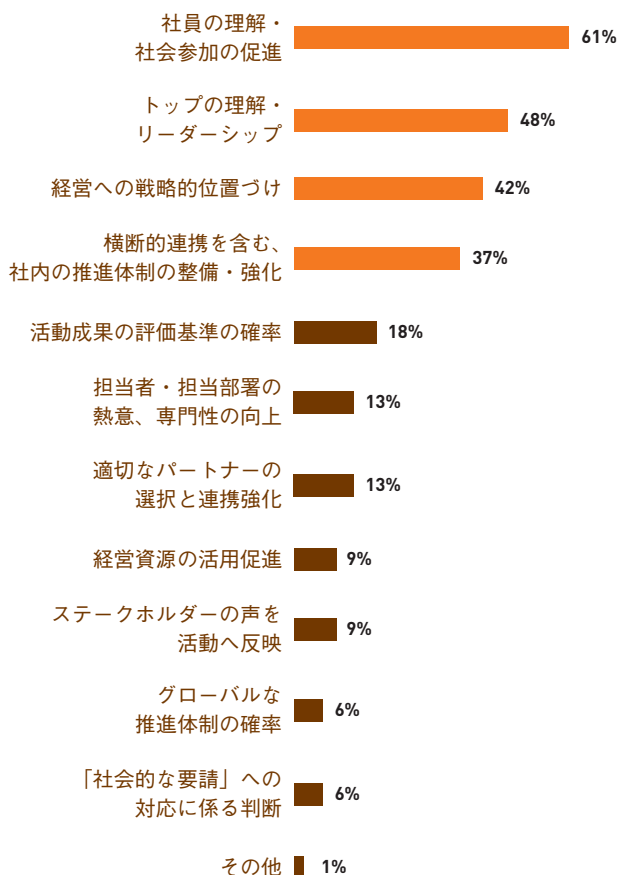
「企業が社会貢献に取り組む理由が、福利厚生などの守りから、イノベーションや越境学習という攻めに移ってきています。企業のボランティア支援には、たったひとつの正解はなく、企業の人間観、社会観によって百社百様の対応があ

りえます。究極的には人材マネジメントの覚悟が問われているのです」と社会貢献活動について研究している目白大学の安齋徹教授は述べる。

推進にあたって 乗り越えるべき4つの課題

社員のボランティア活動を推進するにあたっては、乗り越えるべきポイントがいくつかある。現状企業が社会貢献活動を推進していくうえでの課題は、上位から、「社員の理解・社会参加の促進」61%、「トップの理解・リーダーシップ」48%、「経営への戦略的位置づけ」42%、「横断的連携を含む、社内の推進体制の整備・強化」37%である(図表11)。

図表11 社会貢献活動推進上の重要な課題



出所：日本経済団体連合会「2014年度社会貢献活動実績調査結果」

「社員の理解・社会参加の促進」は、社員ボランティアを支援する制度はあっても、そのような活動を歓迎する風土がないといった課題と通底する。社会貢献の担当者からは、社内で情報を発信しても、もともと社会貢献活動に熱心な特定の社員にしか響かず、社内に関心の輪が広がっていかないとの悩みが繰り返し聞かれた。

「トップの理解・リーダーシップ」「経営への戦略的位置づけ」は、社員の社会貢献に対する姿勢を左右する極めて大きな要素である。**社会貢献のリーディング・カンパニーでは、人材開発や組織風土づくりを目的に社員のボランティア活動を推奨し、必要な費用を投資している。経営層が自ら旗をふっている企業では、ボランティア活動に対する冷ややかな見方が職場にあるという話は聞かれなかった。**他方、経営者の交代により、社会貢献活動の優先順位が下がり、位置づけが曖昧になったという企業はあった。営利に直結しない社会貢献活動にどのように取り組むかは、企業の経営方針が如実に表れるため、経営上の戦略的な位置づけを明確にする重要性が非常に高い施策である。

「横断的連携を含む、社内の推進体制の整備・強化」も重要である。一時的に花火を打ち上げるのではなく、継続的に取り組んでいくためには、組織体制と予算措置は必須である。社員のボランティア活動率が高い企業では、社員が参加できるボランティア・プログラムの開発や、人事部や社内広報が連携して積極的に情報を発信している。組織としてのメッセージを明確にするために、NPOとの協働プログラムへの参加を、個人表彰の対象に組み入れたり、成果報告会をオープンに行ったりしている企業もある。なお、社会貢献活動への年間拠出は、経団連1%クラブの法人会員は平均11.7億円である(経団連「2017年度社会貢献活動実績調査」)。

社会課題が複雑化し、人口減少のもと、数多くの地域やコミュニティが人の力を必要としている。会社員のボランティア参加率はあらゆる属性の中で最も低く、ボランティア活動を行いたいのにできていない社員が相当数いる。社員のボランティア活動に対する企業の支援は、制度は整備されて

きたが、風土づくりはこれからという段階にあり、リーダーシップ開発や組織風土改革を目的としたボランティア・プログラムの導入も増えている。

次章では、今日的な社員ボランティア支援のあり方を提案する。

提案 社員ボランティア2020

社員ボランティアの支援を、企業にとっての社会貢献策としてだけでなく、社員のキャリア形成のためのものにアップデートすることを提案する。

社員ボランティア2020

「社員ボランティア2020」とは、3つの条件を満たし、4つの推進策が講じられている企業の社員ボランティアへの関与・支援である

戦略的な
意図や
位置付けが
明確である

条件 1

社員の
キャリア
形成支援として
推進する

条件 2

ボランティア
精神を
尊重している

条件 3

経営からの
「三方良し」の
メッセージ

推進策 1

「始める」
きっかけづくりと
「続ける」サポート

推進策 2

人事制度と
適切に連動した
関与・支援

推進策 3

ボランティア
活動しやすい
組織風土の醸成

推進策 4

社員ボランティア2020

条件1

戦略的な意図や位置付けが明確である

条件2

社員のキャリア形成支援として推進する

条件3

ボランティア精神を尊重している

社員ボランティア2020は、社員のボランティア活動をキャリア形成支援として推進する。ここでいう「キャリア」には、社員のライフキャリア、職業キャリア、企業内キャリアがある。

ボランティアは、ライフキャリアを構成する4つの“L”愛(Love)・労働(Labor)・学習(Learning)・余暇(Leisure)と深く結びついている。プロボノのように学習の比率が高いボランティア活動は職業キャリアや企業内キャリアの発展に、余暇の比率が高いエピソード・ボランティアは私生活の充実につながる。人生100年時代を迎え、職業寿命が延びていく中、ボランティアは社員が自身のキャリアに対する将来展望をもち、舵を取るひとつのきっかけになる。

ボランティア活動の内容や意義は多様なため、企業の関与・支援も目的に応じて異なるものになる。ライフキャリアの充実を求めて行うボランティア活動であれば、企業は社員が活動に参加しやすく、活動を続けるためのサポートをするのがよい。一方、企業が職業キャリアや企業内キャリアの発展という意図をもって推奨する場合は、企業の戦略性が問われる。

戦略には事業戦略と人材戦略と2種類があるが、社員ボランティア2020は後者を重視する。社員に今後身に付けて

ほしいスキルや経験、スタンスを獲得する機会があるか、仕事を通じて培ったスキルや経験、スタンスを生かせるかといった観点で、推奨するボランティア・プログラムの内容を決定する。人材開発の目的には、視野の拡大、主体性の向上、人的ネットワークの拡大、リーダーシップ開発、ダイバーシティマネジメントの能力開発、専門性の社会課題への応用、越境学習の機会づくりなどがありえる。その際に取り組む社会課題も、事業にとって将来重要となるだろうテーマを優先する。なぜそのテーマを選び、なぜその活動を社員に推奨するのか、企業として目的や位置づけを明確にする。

ボランティアは、本来、個人の自発的な意思にもとづく創造的な社会活動である一方、経験して初めてわかる良さや意義がある。情報提供にとどまらず、一歩踏み込んで参加を促すことも時には有効である。社員ボランティア2020では、企業は社員に積極的にボランティア活動への参加を促し、そのうえで参加するかどうかの意思決定は社員に委ねる。とくにリーダーシップ開発等、企業側の意図が起点になっている場合は、理由や目的を丁寧に伝えて背中を押し、共感を得ることが重要である。

社員のボランティア活動の支援は、企業にとって社会貢

献活動であると同時に、社員のキャリア形成に対する投資でもある。漫然とあらゆることに投資するのではなく、優先度の高い人事課題や社会課題を特定し、社員の自発的意識を尊重しながら、ボランティア活動を推進していく。ボランティア活動を支援する目的がはっきりしていれば、ボランティア活動を行っている社員と対話の機会を設け、気づきをもたらすことや、ボランティア活動に必要な費用の補助することなど、投資のあり方も決まってくる。

推進策 1

経営からの「三方良し」のメッセージ

企業の社会貢献活動はこれまで、受援者や地域やコミュニティのニーズの充足と、企業のイメージ向上を両輪に推進されてきた。社員ボランティア2020は、受援者や地域社会、企業、社員の「三方良し」を目指すものである。

ボランティア活動を通じて社員にどのような力を発揮し、何を学んでほしいのか。なぜ数々の社会課題の中で特定のテーマを設定して、それに重点的に取り組むのか。望ましいキャリア形成と社員ボランティアの関係を、事業の展望とあわせて経営からメッセージしていく。経営層が自らボランティア活動を行い、経験をもとに語りかけることはとくに強力である。

推進策 2

「始める」きっかけづくりと「続ける」サポート

ボランティア活動に対する社員の多様なニーズを考慮して支援メニューを整備する。中でも必須なのは、ボランティア活動を「始める」きっかけづくりと、「続ける」ためのサポートである。

プロボノやちよいボラなど、どのようなボランティア活動を推奨するにしても、とりわけ重要なのは、社員がボランティア活動に踏み出すきっかけをつくり、背中を押すことである。何を経験しどうなってほしいのかの期待を丁寧に伝え背中を押

したり、インセンティブを設けたり、一歩踏み込んで行動につながる介入を行う。ボランティアを続けるためのサポートとしては、費用補助や休日の会議室の利用許可、使いやすい休暇制度の整備などを行う。

推進策 3

人事制度と適切に連動した関与・支援

社員のボランティア活動をどこまでバックアップするかは、企業の経営方針や活動内容によってさまざまである。活動内容ごとに、利用できる休暇制度、交通費や宿泊費など費用補助の有無、ボランティア保険の一括加入の有無、勤務時間内の活動の許可などを適切に定めることが肝要である。

また、リーダーシップ開発やスキル向上など、人材開発の色合いが強いボランティア活動では、プログラムの決定やその効果検証も含めて、人事部の関与が必要になる。社員ボランティアの支援では、社会貢献担当部署と人事部が必要に応じて連携して、人事施策と適切に連動を図る。

推進策 4

ボランティア活動しやすい組織風土の醸成

ボランティア活動への参加を促す方法は、①イントラネットなどの「Pull型」の情報提供、②メール送付などの「Push型」の情報提供、③報告会をオープンに行ったり、参加者同士のコミュニティをつくったりという「リアルな場」での情報交換、に大別できる。現状は①「Pull型」が主流だが、社員を巻き込んでボランティア活動を盛り上げるには③「リアルな場」が、1人でも多くの社員に広く展開したい場合は②「Push型」が有効である。

なお、社員がどれだけボランティアを行いたいと思っても、職場の理解が得られないと、社員は活動できない。管理職研修や社員向けのオンライン研修でSDGsやボランティアについて取り上げ、理解を促進することも重要である。

社員ボランティア2020チェック

- 01 企業としてなぜ社員のボランティア活動を支援・推進するのか言語化している
- 02 経営層がボランティア活動は社員のキャリアを豊かにする可能性があることを理解している
- 03 経営層がボランティアを行うことに対して前向きなメッセージを発信している
- 04 ボランティア活動を支援するための予算措置がなされている
- 05 社会貢献担当部署と人事部は、必要に応じて連携して施策を展開している
- 06 管理職研修などを通じ、社員がボランティア活動に参加しやすい風土をつくっている
- 07 社員はボランティア活動がキャリア形成につながる可能性があることを理解している
- 08 ボランティア活動を行うかは社員の意思である（企業は参加を推奨しても、強制はしない）
- 09 ボランティア活動を行う社員はボランティアの基本的な心構えを理解している（相手のニーズに応えることの重要性など）
- 10 ボランティア活動を行っている社員がリアルに集う場がある

ポイント 20

社員ボランティア2020は、社員のボランティア活動を通じたキャリア形成を支援するものである。支援メニューは各社各様の設計がありえるため、必ずしも20項目全てを満たしている必要はない。

- 11 ボランティア募集の情報を、イントラネットやメールを通じて社員に提供している
- 12 ボランティア活動時に利用できる休暇制度は、対象となる活動内容が狭すぎたり、日数が少なすぎたりしない
- 13 社員がボランティア活動を続けるためのサポート制度がある（活動費の補助など）
- 14 社員がボランティア活動を行うインセンティブを設けている（活動に応じた寄付など）
- 15 カフェテリアプランなど、福利厚生にボランティア参加や社会貢献のメニューがある
- 16 社員に積極的に推奨するボランティア・プログラムでは、社員のスキルや志向、自社の事業特性にフィットする内容を優先している
- 17 社員に積極的に推奨するボランティア・プログラムでは、なぜ参加を推奨するのかの理由や期待を社員に伝えている
- 18 能力開発を目的としたボランティア・プログラムを有している（プロボノ・プログラムなど）
- 19 ボランティア活動への支援内容は活動内容ごとに適切に決めている（活動内容によっては業務時間に組み入れ、費用を補助する。業務で行うべき活動をボランティアにしないことも含む）
- 20 社員のボランティア活動に対するニーズや実態を把握し、適宜、施策を見直している

学生、主婦、 そしてビジネスパーソンへ

日 本では戦後、大学生たちが戦災孤児の支援に取り組み始めました。高度経済成長期になると、男性が働き女性が家庭を支える世帯が増え、主婦がボランティアの主な担い手になりました。学生や女性が、地域のお年寄りや障がいのある方々のサポートをしていたのです。

変化のきっかけとなったのは、1995年の阪神・淡路大震災です。日本の「ボランティア元年」とも言われ、大学生や主婦に限らず、ビジネスパーソンを含むたくさん

の論理や効率化といった企業文化を持ち込んで、関係がこじれてしまうこともあります。これは、企業がボランティア活動を推進するうえで、注意したい点です。

実行力や企画力に優れた 社員ボランティア

東 京ボランティア・市民活動センターでは、ボランティアを必要としている施設や団体と企業をつないでいます。某銀行の新人研修の例では、毎年500名以上の新入社員をしっかりとトレーニングした後、5、6人のチームに分け、認知症や重度の知的障がいの



社員ボランティア2020への期待

営利追求で見失われる「サービスの 本質」を取り戻すのがボランティア

の人たちが現地に駆けつけました。2000年代に入ると、外資系企業や日本のグローバル企業が社員参加型の社会貢献活動をしたいと東京ボランティア・市民活動センターを訪れました。欧米のコーポレート・シチズンシップやCSRの考えをもとに、地域社会との関係を考えるようになったのです。

2011年の東日本大震災では、企業が社員のボランティア参加を積極的にサポートするという新しい動きが生まれました。阪神・淡路大震災の頃から一歩進み、組織的に社員の自主的なボランティアを支える動きがスタートしました。

ただ、現役のビジネスパーソンや退職したシニアが現場に入っていき過程では、課題もありました。主婦が長年、築いてきたボランティアのコミュニティの中に、組織

ある人たちの施設等でボランティア体験をします。

この経験は、社員の方々が社会の状況を学んだり、コミュニケーションスキルを磨いたり、チームビルディングをするうえで効果的だと評価され、11年間続いています。受け入れる施設からも大歓迎されていて、毎年5月になると「そろそろ新入社員の人たちが来るんじゃないか」と利用者の皆さんが楽しみに待っているそうです。施設側からも、新入社員の誠実さや交流イベントの企画力・実行力が好評であり、双方にとって良い機会になっています。

海外では、幹部候補生をNPOやNGOに派遣することもよくあります。潤沢なリソースがない中で社会課題に取り組み、命令や報酬ではなく、ミッションをもとにしたリーダーシップを学べるのが他の研修とは違うところ

なのでしょう。社員のボランティア活動は、社会のニーズを体験しながらリーダーシップを育む、またとない機会になるのではないのでしょうか。

トップマネジメントが率先して

社 員ボランティアを進めるうえで気をつけたい点として、ボランティアに行く現場についてよく理解することと、社員の自主性をしっかり育むことがあげられます。事前に「なぜボランティアに取り組むのか」をしっかり理解することが重要です。前述の銀行の

東京ボランティア・市民活動センター

1981年に設立された東京ボランティア・市民活動センターでは、毎年数多くの企業とNPOや福祉施設との協働プログラムを開発。2015年度からは「企業ボランティア・アワード」を運営している。

例では、丸一日かけて事前研修をし、NPOや施設の方を招いてお話を聞き、入念に準備をしています。

会社から言われたから、と受身的に参加している社員が施設に行くと、企業のイメージは一気に下がります。参加の意義を明確にし、社員の自主性を育むことがとても大切です。

もうひとつ重要なことは、企業のトップマネジメントやミドルマネジャーが率先して取り組むということです。ボランティア活動がさかんな企業は、こうした人たちが積極的に参加しています。日本のビジネスパーソンは勤勉なので、「ボランティアに行く人は暇」と思う人も少なくありません。

一方、日本の企業の人たちは、みんなでボランティアに参加できる組織の文化が醸成できれば、ボランティア

の定着も期待できます。そのためにもまず、上に立つ人が率先して取り組む姿を見せることが大切です。

ボランティアの質を担保するのは「気持ち」

東 京2020オリンピック・パラリンピックに向けて、ボランティアへの注目が高まっています。これを機にボランティアの裾野が広がっていくことを期待していますが、重要なのはボランティアの質が担保されることです。

ボランティアの参加人数も大切ですが、地域やコミュ

河村暁子 (かわむら・あきこ) 主任

1989年から青少年のボランティア活動や海外事業を、2001年から企業とさまざまな社会課題に取り組むプロジェクトを実施。大学時代に障がい者のボランティアを経験し、地域福祉に関心を持つ。米国ミネソタ州のホームレスシェルターでの活動経験もある。



ニティのためにお互い助け合おうという気持ちが何よりも重要です。「会社で言われたから」、「仕事に役立つから」など、参加のきっかけは何であれ、体験を通して知った「他者や社会のために頑張っている人たち」の存在や、「社会をもっと暮らしやすくしたい」という思いや「地域社会にはこんな課題があるんだ」という気づきを大切にしてほしいと思います。

企業はさまざまなサービスを提供し、成り立っています。ボランティア活動も「サービス」です。ボランティアの経験が、営利追求の経済活動の中で見失われがちな「相手のため」「社会のため」というサービスの本質を取り戻す良い機会となること、そして本業のビジネスでも新しい価値を生み出すきっかけになり、社会が持続可能でより暮らしやすくなっていくことを願っています。

ボランティアで大切なのは 「自己決定性」

ボランティアを「無償の活動」だと思っている人が多いのですが、そもそもの語源からすると、重要なのは「自発性」であり「自己決定性」です。幸福感の研究によると、学歴や年収よりも自己決定性の有無の方が幸せに及ぼす影響が大きいのです。いかに社会的に意味があっても、自分が好きでやっていなかったら、他者による奉仕の強制になってしまいます。「やらなあかん」では、下手したら二度とボランティアに参加しなくなってしまいます。

この点は、社員ボランティアを進めるうえで特に重要で

盛り上げていくうえでおさえておきたいポイントです。

思い込みを払拭すると、 もっと自由に活動できる

ボランティアに関する思い込みとして「始めたら続けなければならない」「時間を確保し続けなければならない」というものも強くあります。でも、実際にはそんなことはありません。災害ボランティアは単発も多いですが、すぐく現地の役に立っています。活動内容によっては、継続が重要なものもありますが、この場合も、都合が悪ければ他の誰かが参加するなど、仕組みでカバーする方が双



社員ボランティア2020への期待

企業の社員ボランティア支援は、 戦略的に、クリエイティブに

す。会社が推奨することで、強制感がでないよう、自己決定性を発揮できるポイントを組み込むのです。とはいえ、日本は欧米のようにボランティアが文化として根付いていないので、完全に自発性に任せてしまうと取り組みが進まない。ここが社員ボランティアの難しさです。

重要なのは、当事者から頼まれるような状況を作り出すということです。ボランティアを始めるきっかけって「頼まれたから」というものが多いんです。積極的にボランティアをやっていなくても「言われたら手伝うのに」と思っている人は多いんです。

そして、参加してみたら面白かったかどうか。一度行ってみて面白ければ、二度目は自発的に参加します。参加できるきっかけづくりと、次もまたやってみたいと思える面白さのプロデュース、これが自己決定を促し、ボランティア参加を

方にとってよい結果につながります。

時間に関しても、ボランティアに参加するために丸一日確保する必要はありません。朝の少しの時間や、昼休みに取り組めるなら参加したい、という人は少なくありません。そういった機会をどう設計するかが、社員ボランティアを推進するうえで考えるべき点ではないでしょうか。

加えて、受け入れ側の非営利団体も「受援力」を向上していく必要があります。参加しやすい仕組みを企業と一緒に作り上げることも含め、ボランティアを依頼することに対して、必要以上に「来ていただいている」と恐縮しないことが重要です。参加する側も、受け入れる側も、ともに社会課題に取り組む主体です。堂々と頼み事をし、受け入れる関係であることが、発展的な関係につながります。

「奨励・促進・後援」の3ステップ、 日本企業は促進を

社 員ボランティアを社内に広げていくには、国連ボランティア計画 (United Nations Volunteers) が定めたボランティア活動推進の3ステップも参考になるでしょう。第1段階は奨励です。ボランティア活動に取り組むことを表彰するなどして、社内に「ボランティアを評価している」というポジティブなメッセージを届けることです。次に促進。ボランティアについて具体的な情報を届けて、禁欲的なイメージを払拭するなど環境を整える段階です。最後に後援として、ボランティア休暇や活動助成など、制度を整えることが

大阪ボランティア協会

1965年にボランティア・スクール、1976年にボランティアコーディネーター養成講座を、日本で初めて開講した。「月刊ボランティア」(現在は隔月刊「volo」)を発行するなど、日本のボランティア文化を牽引している。

早瀬 昇 (はやせ・のぼる) 常務理事

1978年入会。阪神・淡路大震災では日本初の災害ボランティアセンターを設立。NPO法の制定運動にも参画。日本NPOセンター代表理事、日本ファンドレイジング協会副代表理事、日本ボランティアコーディネーター協会財政委員会委員長も務める。



重要とされています。

ところが、多くの日本企業はボランティア休暇など、実は後援から取り組み、それが結果的に奨励になっていました。なので、促進にもっと力を入れる必要があるわけです。このステップをとばしてしまうと、ボランティア活動を社内に浸

ボランティア活動推進の3ステップ

第1段階 奨励	ボランティア活動に取り組む社員を社内報で紹介したり、表彰するなど、会社として肯定的に評価すること
第2段階 促進	ボランティア講座を開催して禁欲的な活動のイメージから解放したり、社員が参加しやすい活動情報を提供するなどイメージから情報の「バリア」を解消して参加しやすい環境整備を進めるもの
第3段階 後援	活動費の助成やボランティア休暇として活動日を有給休暇扱いにするなど、経済的な支援もするもの

透させることは難しくなってしまいます。

戦略なき、漫然とした 社会貢献活動には疑問

も うひとつ、いかに戦略的に取り組むかという観点があります。米国などのグローバル企業では、事業戦略とボランティア活動が非常に密接にリンクしていて、活動の成果と同時に、自社にとってのメリットをあわせて追求しています。

米国ではかつて、社会貢献に取り組んだ企業が背任行為だと訴えられ経営者が敗訴した事件があります。しかし、そ

の後、別の事例で社会貢献によって企業のイメージが向上するのだから合法だという判決が出ました。このような経緯があるため、米国企業は株主に説明できる意義ある社会貢献活動を非常に重視します。意図の不明確な社会貢献を漫然と行っていると訴えられかねないのです。

日本でも戦略的な事例はあります。例えば、富士ゼロックスは1990年に他社に先駆けてボランティア休暇を導入しました。「イノベーションを生み出すために、多様で個性的な社員が働ける環境を」と社員にアイデアを募った結果、「多様な人材には多様な休暇が必要」となったわけです。まさにイノベーションや、人材という切り口から始まっています。

なぜ社員ボランティアを推進するのか、という戦略的必然性を明確にし、参加してよかったと思えるクリエイティブなプログラムを開発することが重要です。

2020年は、新たにボランティアを始めるきっかけになる

オ リンピック・パラリンピックのボランティアには、他のボランティアと異なる特徴があります。われわれが行ったオリンピック・パラリンピックのボランティアに関するイメージ調査では、「一生に一度の経験」という回答が44.2%と最も多く、「語学力が必要」41.7%、「世界的なイベントに関われる」41.5%、「国際交流」41.0%と続きます。国際色豊かな思い出づくりとして、ボランティアに参加する方も多いのです。

一般的なボランティアに参加する際の目的では、「人を助

シ ドニー2000大会が開催されたオーストラリアの調査によれば、普段のボランティアでは、人助けがモチベーションの源泉です。つまり、オリンピック・パラリンピックのボランティアと、通常のボランティアとは参加動機が異なっているのです。この意味でメガイベントのボランティアは、新しいボランティアのあり方ともいえるかもしれません。

もうひとつ興味深いのは、パラリンピックのボランティアについての研究です。パラリンピックのボランティアには、「考えていたより、障がい者と多くの共通点があることを体感する」「『助けてあげる』から『アスリートがベストをつくせるようにサポートする』に意識が変容する」など、活動前に



社員ボランティア2020への期待

2020年は、日本のボランティア文化をアップデートする絶好の機会

けるため」や「満足を得るため」「社会とのつながり」といったものが上位に来るのに対し、2000年のシドニーオリンピック・パラリンピック大会では、「人脈づくり」「スキル向上」「就労機会の増加」といったメリットを感じている回答が目立ちました。

日本のボランティアは、災害ボランティアなど「困った人を助ける」文脈で発展してきましたが、自己の成長やキャリアのためにもなることを世の中に知ってもらえたら、もっとボランティアに参加する人が増えるのではないのでしょうか。世間の注目が集まるオリンピック・パラリンピックボランティアはその格好の機会になると思います。

深い学びをもたらす パラリンピックのボランティア

は想定していなかった気づきが生まれています。

人助けと自己充足の両方の特徴をもっているパラリンピックのボランティアは、参加者にとって深い学びをもたらす可能性が高いのです。

欧米企業は戦略的に 社会貢献活動に取り組む

東 京大会のボランティアのもうひとつの特徴は、多くのビジネスパーソンが参加することです。企業の「戦略的なボランティア活動」は、もともとボランティア文化が定着している欧米では浸透しています。例えば米国では、企業の過半数が「ボランティア活動を推進することが企業の競争力強化につながっている」という実感をもって

おり、9割以上が活動を通して「社員のモラルが向上」し、「イメージ向上をはかれる」と考えているという調査結果もあります。

もちろんボランティアですから、内容は社会貢献のための活動であり、社員の自主的な参加が前提となりますが、企業にとっても推進するメリットがあるといえるでしょう。企業が社会貢献活動を持続的に推進するには、「自社がなぜその活動に取り組むのか」を明確にする必要があります。企業と従業員の双方の腑に落ちる活動であってこそ、社会へ良い影響を生み出し続けることができます。

また、企業の中には、「ボランティアを通じて社会との接点が増えると、社員が会社を辞めてしまうのでは」と懸念さ

に参加しやすい空気をいかにつくるかが重要だと思います。ボランティア休暇などの制度は大企業を中心に充実しつつありますが、参加にちょっと抵抗がある、という声は少なくありません。

企業とのやりとりを通じて感じていることは、「ボランティアに興味のある社員がいない」企業はないということです。多くのビジネスパーソンが社会貢献の意識をもっています。ですから、企業には、社会貢献活動の位置づけを事業戦略にもとづき定め、経営層が先陣を切ってボランティア活動に取り組み、それを発信していくことが期待されます。やる気のある社員の背中を押すことができれば、活動はきっと広がっていきます。

日本財団ボランティアサポートセンター

東京オリンピック・パラリンピック大会の組織委員会と連携・協力し、11万人を超えるボランティアの育成やボランティア文化を醸成するための各種事業を運営する。

沢渡一登(さわたり・かずと) 事務局長

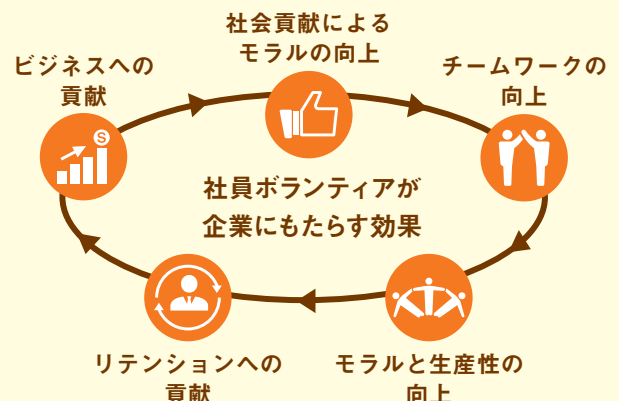
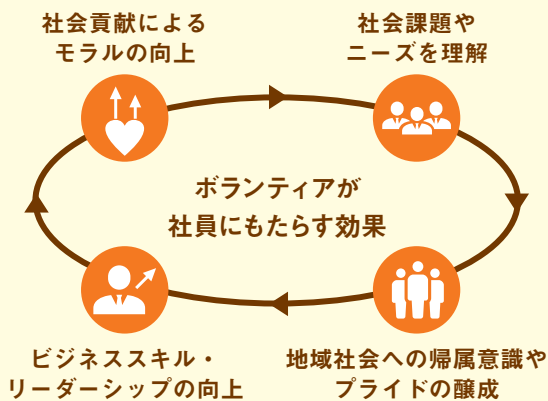
2006年、日本財団に入会後、福祉関係の助成金の審査を担当。東日本大震災では発生直後から現地に入り、ボランティアの受け入れをコーディネート。2017年9月の日本財団ボランティアサポートセンター設立時より現職。



れる方もいます。しかし、こうした活動を通して生き生きとした社員が増えれば、むしろ優秀な人材を惹きつけ、定着を促す面もあるのではないのでしょうか。このサイクルは仮説段階ですが、さまざまな企業との協働を通じて可能性を感じています。

ボランティア文化を育むためには、企業内にボランティア

成熟都市である東京でオリンピック・パラリンピックを開催する意義。それは、2020年以降も続くソフトレガシーを残すことです。誰もが気軽にボランティアに参加し、お互いに支え合う共生社会を再生するために、企業による社員ボランティアの支援というレガシー創出に取り組んでいきます。



リーディング・カンパニーの取り組み

社員ボランティア2020をどのように推進していくのか。注力点の異なる、社会貢献活動のリーディング・カンパニー5社の取り組みを紹介する。



Microsoft

日本マイクロソフト株式会社

社員数2,254名（2018年7月時点）

- 「非営利組織、福祉施設へのソフトウェアやクラウドの寄贈」「非営利組織への助成を通じた地域の支援」「社員ひとりひとりの時間、才能をいかした活動」「政策提言」をフィランソピーの注力分野としている。
- 社員がビジネスやITスキルをいかして行うボランティア活動には、プログラミング教室への講師派遣や品川本社における生徒の受け入れ、非営利組織の組織基盤づくりのサポート等がある。

社会貢献活動も「日進月歩」なのはビジネスと同じ

**“誰一人とり残さずに”
サービスを届ける**

日本マイクロソフトの社会貢献活動は、「地球上のすべての個人とすべての組織が、より多くのことを達成できるようにする」との企業理念にもとづき、事業投資と人材投資としての位置づけが明確な点に特徴がある。前者のキーワードは“誰一人とりのこさない(no one left behind)”、後者は“グロースマインドセット(growth mindset)”である。しかも、社会貢献活動も日進月歩で、日々進化しているという。

マイクロソフト社の製品は社会に広く浸透しているが、最新技術やテクノロジーにアクセスが困難な人々や地域を誰一人とり残さない、「no one left behind」という考えが企業理念の中にある。例えば、貧困によりITツールをもつことができない個人や、通常機能では操作が困難な障がいのある方々である。世界的にデジタルデバイドの拡大により、デジ

タルリテラシーの格差拡大が懸念されている。

誰一人とり残さないことを目的とした社会貢献活動は、未来のマーケットを創造する。一例をあげれば、就労困難な若者がITスキルの研修を経てエンジニアになれば、個人と社会にとってベネフィットがあるだけでなく、将来的に自社サービスの利用者になるかもしれない。あるいは、社会生活やコミュニケーションにおいて何かしらの障がいや困難のある人々に対する無償の取り組みが、新サービスの研究開発の役割を果たす可能性もあるだろう。

**社員の
“グロースマインドセット”を育む**

日本マイクロソフトが企画し社員に参加を促すボランティア活動は、社員が持つ強み、すなわち技術やグローバル・ビジネスのスキルがいきるよう、4つの注力分野で設計されて

いる。具体的には、子どもたちのデジタルスキルを伸ばすプログラミング体験の提供や、社会課題解決に取り組む非営利組織パートナーの組織力向上を支援するプロボノ活動などである。

根底にあるのは「才能や能力は、経験や努力によって向上できる」という価値観である。マイクロソフトは世界共通でこのグロースマインドセット、成長志向を促す姿勢や行動を非常に重視している。社員ボランティアでは、他者の成功に貢献するという活動を通じて、社員がこの価値観を具現化することが期待されている。こうした取り組みは、「誰でもできるボランティア活動」とは正反対に位置するものだ。

経営者の社会貢献に対する強いコミットメント

経営者が社会貢献活動の強力な体現者であることも、同社の特徴である。創業者のビル・ゲイツ氏は慈善家としてもよく知られている。現CEOのサティア・ナデラ氏も、「自分がクールでありたいければ、他社で働けばいい。誰かをクールにしたいなら、マイクロソフトに来てほしい」と呼びかけるなど、他者に貢献する意識や行動を非常に重視している。

米国本社ではさらに、社員とボランティアの募集をマッチングするシステムを導入し、活動した時間を価値換算し非営利組織への寄付に回すようになっている。社員が1時間、ボランティア活動をするごとに25ドル積み立てられ、2017年度はこのマッチングによる寄付だけで156億円に達している。米国では社員の75%がボランティア活動を行っている。

自社のコアコンピタンスを核に、事業投資と人材投資の観点から、戦略的かつ効果的に社会課題に取り組んでいる事例である。

日本マイクロソフトの社会貢献活動のカテゴリー

～テクノロジーを中心においた4つの注力分野～



Advancing a future for **everyone**

Bring the benefits of technology to drive sustainable social impact and enable economic opportunity for all

米国本社の取り組み (employee matching program)

- 社員ボランティア1時間=25ドルのマッチング寄付につながるプログラムを長年推進
 - 社員の自由性・自立性を維持しつつ、継続的な活動で社会的なインパクトを拡大
- 75%の社員が参加、70万時間の貢献活動、2万近くの非営利組織や学校をサポート
—2017年度のマッチング寄付額が約156億円

Employee giving by the numbers

In 2017, U.S. employees rallied together to provide.





SCSK株式会社

社員数7,273名（2018年3月時点）

- 社会貢献活動には、子どもたちの「共に創る力」を育むワークショップである「CAMP (Children's Art Museum & Park)」や社員有志による社会貢献活動クラブ「Earth One」がある。
- 社員のスキルや専門的知識・経験を活用してNPOを支援するプロボノとして、ITスキルを活用する「ちょこサポ(SCSKちょこっとサポート)」と、IT以外(ITにこだわらない)の分野で支援する「ちょこサポ+(SCSKちょこっとサポートぶらす)」の2種類がある。

ボランティアは、社員がスキルや経験を生かして、学ぶ場になる

震災後、社員のスキルを活用したプロボノを始動

SCSKが、社員のITスキルを活用した社会起業家やNPOを支援するプログラム「ちょこサポ」を開始したのは2014年。きっかけは、東日本大震災の復興支援を目的に、社会貢献活動「社員派遣プログラム」を開始したことだった。それを発展させ、東北の被災地で活動する社会起業家やNPOなどが抱えている業務周辺の困りごとをITで解決することを目的にした「ちょこサポ」がスタートした。

社会起業家やNPOが抱える課題の中には、ITに限らずビジネススキルを活用することで解決が進むものが多いことも次第に明らかになった。このため2015年、職業上のスキルや経験を活かしてNPOの事業推進をサポートするNPO法人「二枚目の名刺」と連携し、IT以外のテーマについても解決する「ちょこサポ+」を開始した。「ちょこサポ+」の特徴として、社員が培ったビジネススキルをITに限らず幅広く発揮することに加え、プロジェクトチームに社外のプロボノ活動参加者も参加している点があげられる。

普段の仕事とは、取り組むテーマも、メンバーも異なる「ちょこサポ／ちょこサポ+」は、参加希望者も多く、これまで21のプロジェクトに93名が参加している。



ちょこサポ (SCSKちょこっとサポート)

- IT関連スキルを活用したサポートプロジェクト
- SCSK社員が参加



ちょこサポ+ (SCSKちょこっとサポートぶらす)

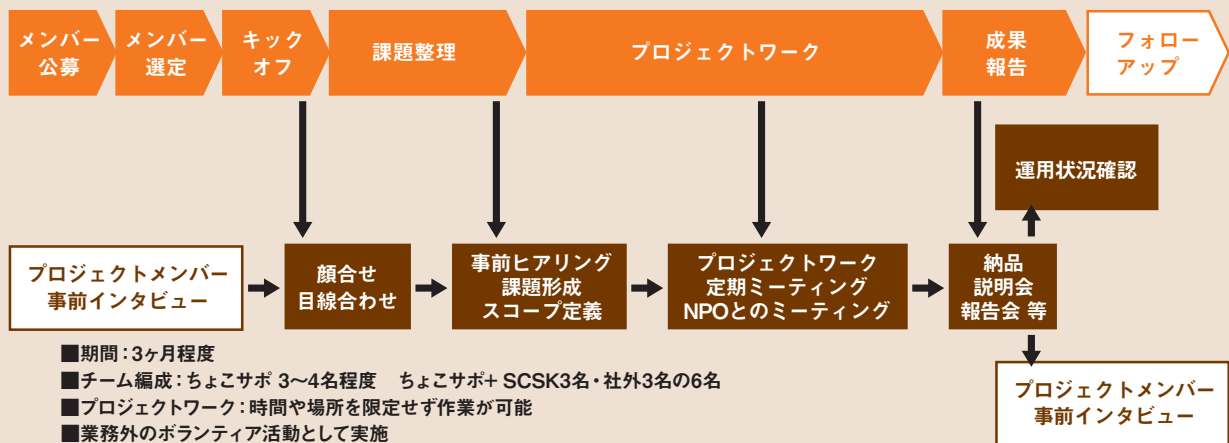
- IT以外の (ITにこだわらない) サポートプロジェクト
- SCSK社員と社外メンバーが参加

モチベーション向上とダイバーシティマネジメントに効く

「ちょこサポ／ちょこサポ+」には、支援先の課題解決に加えて、企業にとっては社員のスキル開発というメリットもある。熱心な支援先の職員と協働することで、参加した社員のモチベーションが大きく向上する。また、習慣や文化をはじめ、ビジネス上の言語も異なる環境で短期間に成果を出すことから、多様なメンバーと協働して成果を発揮するダイバーシティマネジメントのスキルも鍛えられるという。

本業であるITを用いて課題解決を期待される「ちょこサポ」よりも、課題がITに限らず、チームメンバーに他の

ちょこサポ／ちょこサポ+進め方概要



企業の社員も入る「ちょこサポ+」においてその傾向は顕著だという。中には普段の仕事の仕方が通用せず、ショックを受ける社員もいる。それもまた、日頃得ることができない学びの機会だと、SCSKでは評価している。

当初から参加した社員の評価は高かったそうだが、現在はさらに一歩進め、参加者に対し事前と事後にヒアリングとアンケートによるアセスメントを実施し、本活動の効果測定を行っている。スキルやマインドがどの程度変化したのかを把握できるようになり、プロジェクトの有効性の証明にも役立っているという。

今後の課題は、
「増やす、始める、広げる」

今後の課題は、支援先・社員参加者の拡大と、社員の最初の一步をどう後押しするか、そして社会貢献活動を社内でどう広げていくかの3点である。

協業型のプロボノは、どうしても通常のボランティアよりも支援先との調整や期間中の社員フォローなどの運営サイドの負担が大きい。支援先・社員双方からの期待が大きい中、どのように機会を増やしていくのか。また、こうした活動に対して社員にいかに関心をもってもらうかも重要である。ボランティアならではの最初の一步のハードルがあると感じているという。

社内で広げていくために、プロジェクトの報告会を開催したり、社内ポータルにプロジェクトの紹介をするなど、本業を通した社会課題解決の重要性を伝えているそう。



日本生命

日本生命保険相互会社

役職員数71,871名(2018年3月時点)

- 顧客と地域社会に貢献する「人財づくり」と「親しみやすく、最も身近な生命保険会社」を標榜し、全ての役職員が社会貢献活動に取り組む「ACTION CSR-V ~7万人の社会貢献活動~」を展開。
- 日本生命がコーディネートする中学生・高校生向け「出前授業」「受入授業」、「ニッセイの森」での植樹・育樹活動から、職員らの自主提案のものまで幅広い。

2015年から人材育成方針にボランティアを掲げ、3年連続で約7万人が活動

社会貢献活動に熱心な企業文化

日本生命では、2015年から2017年、3年続けて、役職員のボランティア活動率が100%である。この驚異的な活動率の背景には、2015年の経営の意志決定がある。

生命保険事業は、保険に加入している者同士が支え合う「相互扶助の精神」によって成り立っている。病気や死亡事故など、顧客の人生の難しい場面に立ち会うなかで、職員が「何かできないだろうか」と自問自答する機会もある。地域の人々に受け入れられるほど事業も発展するため、顧客との「共存共栄」のために社会貢献活動を熱心に行う文化がもともとあった。

2008年から2014年にかけても、累計で12万人を超える役職員がボランティア活動に取り組んでいた。2015年に「人財価値向上プロジェクト」を開始し、「一人ひとりが誇るべき“個”有の強みを持ち、生涯にわたり活躍し、日本生命グループを支える“逞しい人財”になる」を目標とした際、良き社会人としての土台を強化するために、少なくとも年に1回はボランティア活動を行う「ACTION CSR-V」(Vは“volunteer”の頭文字)という施策を展開したのである。

年に3回、100件の取り組みをメールで配信

社会貢献活動に積極的な風土があったとはいえ、それだけで活動率が100%になったわけではない。

日本生命では、ボランティアの募集情報を地域ごとにまとめ、社内のイントラネットで随時発信してきた。それに加えて、経営層が行っているボランティア活動の様子をイントラネットで紹介し、さらに、全国での100件を超える好取組事例を、年に3回、メールで配信した。これにより、職員はボランティア活動の具体的なイメージが湧きやすくなり、自分たちでチームを組んで活動に取り組むようになった。

日本生命にはかねてから同社野球部が出場する都市対抗野球大会には、毎回多数職員が観戦応援にかけつけ、2013年度以降5年連続で、男性職員の育児休業取得率100%を達成するなど、方向性が決まると職員一丸となって取り組む風土があったことも、活動率を高める後押しとなった。

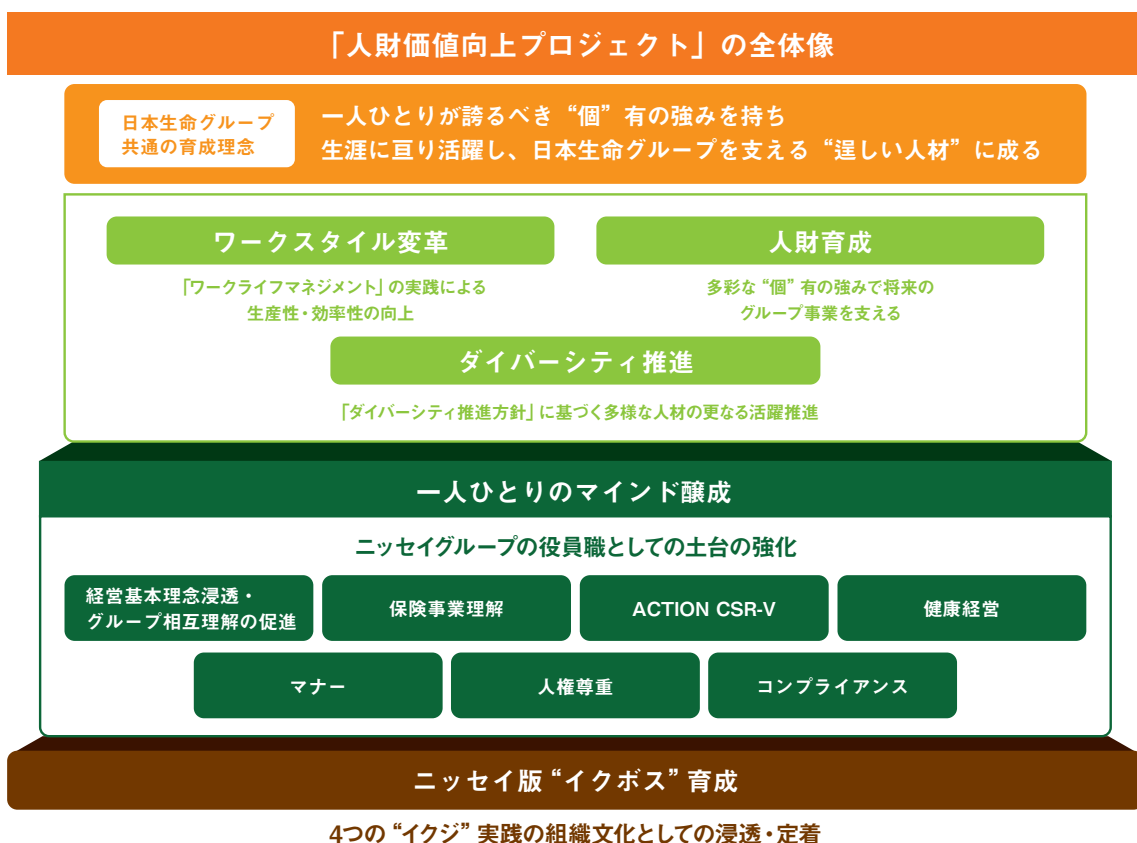
ボランティア活動のバリエーションを増やす

日本生命には、職員が自発的に行うボランティア活動の他に、組織的なボランティア活動もある。後者の代表的なものは、全国187カ所に広がる“ニッセイの森”で、地域の方々とともに行う植樹・育樹活動である。自治体と協力して、地域の一斉清掃活動にも参加している。これらは地域の方々をつなぎをつくり、信頼を得ることにつながる。

さらに、東京2020オリンピック・パラリンピックに向け、各地域で開催されるマラソン大会や障がい者スポーツ大会などでのスポーツボランティアを推奨するようになった。

2017年度は約2,800名がスポーツボランティアを行った。参加者からは、「地域の人との新しいつながりが増え、視野の拡大につながった」「部署内での親睦が深まった」などの声が寄せられている。

ボランティア活動には、参加するだけのものから、講習や経験を必要とするものまで様々ある。多様な参加機会を設けることによって、職員それぞれが志向に合わせて自主的に活動するようになり、職員の意識醸成や成長につながっているという。



TOYOTA トヨタ自動車株式会社

社員数74,890名（2018年3月末時点）

- 1960年代から交通渋滞や環境問題等の課題と向き合いながら社会貢献活動を展開。1993年にボランティアセンターを、2006年には社会貢献の専任部署を設置。
- 「環境」「交通安全」「人材育成」「社会・文化」の領域で幅広く社会貢献活動を展開。2017年度活動費は約243億円(連結ベース)で、グローバルでも有数の規模で社会貢献活動に取り組む。

ボランティアの内容に軽重なし 社会貢献推進部と人事部が連携し、約6割が活動

労使交渉で「競争力がある会社」「愛される会社」を目指す

トヨタ自動車では、春の労使交渉の賃金交渉の手前で、企業が持続的に成長していくための課題と方向性について労使が目線を合わせることを非常に重視している。2015年の労使交渉では、ものづくりを核に「競争力のある会社」に、地域の方々に応援いただける「愛される会社」になることが重要との結論にいたった。

愛される会社を目指して始めたのが「恩返し活動」である。自動車メーカーは多数の販売店や仕入れ先に支えられている。また、工場のある地域では住民の方々とともに暮らしている。恩返し活動を通じて社員には、「自分たちはこういう方々に支えられて車を作り生活できているんだ」と、社外に目を向け、謙虚さと感謝の気持ちをもってほしいと考えたそう。

恩返し活動の特徴は、社員がボランティアに参加するごとにポイントが積み立てられ、ポイントを金額換算した額が



社会福祉法人等に寄付されるという点だ。昼休みに行う30分の活動も、数日間被災地支援に行くのも、同じボランティア活動として1ポイントとカウントしているという。

「興味はあるが 活動していない」社員が5割も

実は最初から、社員のボランティア参加率が高かったわけではない。恩返し活動を始めた2015年度の調査では、過去1年に何らかのボランティアを行った社員は約3割であり、世間一般のボランティア参加率より多少高い程度であった。

一方、社員の約5割が「ボランティアに興味はあるが、参加していない」とも回答していた。きっかけさえあれば参加してみたいという声のほかに大きかったため、昼休みなどの時間に気軽に参加できる「ちょいボラ」のメニューを開発するなどした結果、2017年度には全社員の約6割、4.5万人が何らかのボランティア活動を行うようになった。

3年間で社員のボランティア参加率が倍増した理由は3つある。第1に、ボランティア活動の実施をポイントとして可視化し、社員が申請することによって関係団体への寄付につながるようにしたことだ。これにより社員は活動しようというインセンティブがわく。第2は、活動内容に軽重をつけず、ま

ずは潜在的にボランティアをしてみたい社員が活動に踏み出すことを優先したことである。とくに2015年から2017年にかけて、昼休みのうち30分程度を使って、職場の仲間と参加できるような活動を企画したことにより、活動に参加する敷居がさがった。第3は、2017年は会社創立80周年の節目の年だったこともあり、人事部を中心に、全社的に強力で恩返し活動を推進したことがある。メール等での周知も行ったという。

ボランティア活動で 感じることは千差万別

業務と違い、ボランティア活動を行うかどうか、具体的に何をするのは、個人の気持ちに大きく依存する。その意味で、ボランティア活動に当初「興味がない」「興味はあるが、

参加したことはない」という社員が何を感ずるかも重要な観点であった。

トヨタ自動車では、そのような社員も含めて、一般的にボラ



ンティア活動の満足度は高かったそうだ。同僚に誘われて渋々参加したら思いがけない出会いや気づきがあって、その後定期的にボランティアに参加するようになったというケースもよく聞くという。

ボランティア活動は従来の奉仕的なイメージから「食わず嫌い」になっている人々も少なくない。やや自主性に欠けるとしても、周りに誘われて参加した結果、得るものがあったことでボランティアのイメージが変わるような動線的设计も効果的であろう。

ボランティア活動を始める前に知っておきたい心構え (抜粋版)

- 明るく丁寧に積極的に活動しましょう
- 秘密を守りましょう
- 現地のご迷惑にならないように努めましょう
- 謙虚さを大切にしましょう
- 相手のニーズ (求めること) に合わせて活動しましょう
- 安全対策に十分配慮しましょう

ボランティア活動中もそれ以外の時間の行動にも注意して、自ら怪我や事故の未然防止に努めましょう。怪我や事故が発生した場合、活動を中断しなければなりません。そのような事態にならないよう注意し、皆さんで有意義な活動にしましょう!

提供: トヨタボランティアセンター



リクルートマネジメントソリューションズ

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ

社員数528名(2018年4月時点)

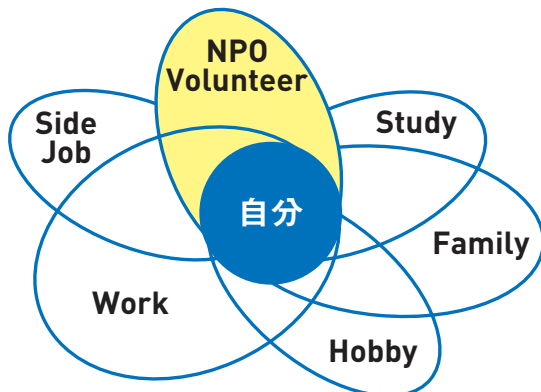
- SDGsのグループ目標をふまえ、CSRを「事業化による継続的な社会貢献」「経営資源を活用した社会課題解決」「従業員による社会貢献活動の支援」の3階層で推進。
- 「経営資源を活用した社会課題解決」ではNPOの課題解決支援「プロ活」やNPO向けの研修、「従業員による社会貢献活動の支援」ではマッチングギフトや年間5万円を上限とした活動費補助など。

プロボノ、5万円の活動費補助、休暇制度、 多彩なメニューでバックアップ

人材開発はソリューション ビジネスの要

リクルートマネジメントソリューションズは、人材育成やアセスメント、組織開発など、顧客企業の人事課題を支援するコンサルティング企業である。人・組織に関して専門的な知見を提供する事業の性質上、約500名の社員には、長きにわたってプロフェッショナルとして成長し続けることが求められる。競争力の源泉が人材であるため、多様性を尊重した人材マネジメントと人材課題は経営の最重要テーマである。

相互理解のために行う「花びらセッション」



リクルートマネジメントソリューションズでは、社員一人ひとりが、仕事、家庭、勉強、趣味、副業、ボランティアの6つに対して、何をしたいのか、どのように時間配分をデザインするのかを、「花びらセッション」という場を通じてチーム内で共有し、相互に尊重する風土を醸成している。顧客の要望に添えていくためには、社員それぞれが豊かな社会経験を通じ、人間的な魅力を高め、知見を蓄積していく必要があるからだ。

CSRの施策も、ソーシャルグッドの実現と同時に、社員の人生を豊かにし、成長機会になることを期待して設計されている。

「プロ活」では SDGsの目標に挑む

リクルートマネジメントソリューションズで象徴的なのは、社員のスキルを生かしてNPOを支援する「プロ活」である。「プロ活」で取り組む内容では、現状、事業に十分な知見がなく、マネタイズの方法が見えないテーマを優先している。具体的には、教育格差の是正や教育現場改革、地方創生やベンチャー支援などである。これらは、グループのSDGs目標「質の高い教育をみんなに」

「働きがいも経済成長も」「人や国の不平等をなくそう」
などとも連動している。

2017年は子どもの貧困問題と教育に取り組むNPO法人に、2018年は子育て支援と虐待防止・里親支援に取り組むNPOに社員のボランティアチームを派遣した。チームメンバーは週3～5時間かけ、寄付拡大のための策やボランティアスタッフの定着施策を練り、資料を作成した。派遣先と参加社員ともに満足度は高く、事後アンケートでは参加した全員が「他者に勧めたい」を5点尺度で5点と回答している。

プロボノの活動では対峙する課題が、日頃の業務から広がることによって、社員にさまざまな気づきや内省が生まれる。「プロ活」のプログラムは、事業とシナジーがあり、人材投資にもなることを意図して組み立てられている。

社員の「働きがい」 「仕事への誇り」が向上

一方で、全ての社員が「プロ活」など、リクルートマネジメントソリューションズが企画したプログラムに参加できるわけではないことから、社員の自主的な社会貢献活動をバックアップする制度も充実させている。社員が寄付を行った団体へ同額を寄付するマッチングギフトから、年間5万円までの社会貢献活動費補助やボランティア休暇制度、会議室の無償貸出といったさまざまなメ

ニューを整備し、社員が視野を広げるためのサポートをしている。

2017年以降、リクルートマネジメントソリューションズでは、こうしたCSRの取り組みを、ワークライフバランスの施策と同時に進めた結果、社員アンケートにおいて「仕事への誇り」「仕事での成長」「働きがい」のスコアがいずれも向上した。社会課題に向き合い、社員の豊かな人生を応援するという企業姿勢は、社員のエンゲージメントを高める効果もありそうだ。

CSRの施策一覧

経営資源を活用した社会課題解決

プロ活
NPO法人向け講座企画

社員による社会貢献活動の支援

マッチングギフト
社会貢献活動費補助
ボランティア休暇制度
長期ボランティア休暇制度
セミナールーム・会議室の無償貸出
ハートフル販売
ファミリーデー

環境の保護法令の遵守

入社時CSR教育
入社時情報セキュリティ・コンプライアンス教育

社員ボランティア2020をレガシーに

社員ボランティア2020に関わる多様なステークホルダーが、それぞれの立場で推進することによりレガシーとなる。

2020年は社会課題解決の千載一遇のチャンス

オリンピック・パラリンピックは、人々に感動をもたらすスポーツイベントであると同時に、社会課題を解決する千載一遇の機会でもある。

オリンピック・パラリンピックにおける「長期にわたる、とくにポジティブな影響」をレガシーという（IOC “Olympic Legacy and Impacts”）。レガシーには、インフラ整備や技術革新などのハードレガシーと、文化やライフスタイルの創出などのソフトレガシーが存在する。大会の招致段階からレガシープランの提示が義務付けられたロンドン2012オリンピック・パラリンピックでは、最貧地域の再開発と並んで、障がい者など、マイノリティの社会的包摂が進んだことが知られている。

社員ボランティア2020は、人の力を必要としている地域やコミュニティ、ライフキャリアや職業キャリアを充実したい社員、戦略的に社会貢献活動を展開したい企業の「三方よし」を目指すものである。東京2020オリンピック・パラリンピック大会に向けてボランティアへの関心はさらに高くなる2020年は、社会、個人、企業のサステナビリティを高める、社員ボランティア2020をレガシーにする好機である。

レガシーをつくるのは各ステークホルダー

社員ボランティア2020をレガシーにするためには、

関係するステークホルダーがそれぞれの立場で推進していく必要がある。

まず、企業には、社員ボランティア2020の3つの条件を満たし、4つの推進策を講じることが期待される。社員ボランティア2020のチェックポイント20も検討の一助にしていきたい。

行政には、3つの取り組みが求められる。第1は、社員ボランティア2020の枠組みを広く周知していくことである。都市部の大企業だけでなく、地方や中小企業にも情報を伝え、ムーブメントを醸成していく。第2は、社員ボランティア2020の阻害要因を取り除くことである。例えば、現状、ボランティア保険は350円（2019年度）から加入でき1年間有効なもの、手続きのために市区町村の社会福祉協議会に行かなければならない。多忙な会社員にとって、手続きにかかる時間的コストは非常に高いものがある。ボランティア参加の機会を増やすためには、インターネット等でボランティア保険の加入手続きができる仕組みを構築するべきである。第3は、企業の社員ボランティア支援に関するデータを取得し、記録を残していくことである。ソフトレガシーは無形だからこそ、伝承のための記録が重要である。

ボランティア活動をしたい個人と受け入れ団体を結びつける、社会福祉協議会やNPOなどの中間支援団体には、これまでに企業と接点がなかった団体やコミュニティと、企業を結びつけることが期待される。中には企業に対して過度に警戒したり萎縮したりすることもあるという。企業の社員は仕事で、「顧客の要望に応える」「提供するサービスの対価を得て関係を維持する」ことに慣れている。双方の意向を伝え、できる

内容をすりあわせていくことで、建設的な関係を構築できる。

社員ボランティア2020を普及させるには、中間支援団体のコーディネーション機能の強化も必要不可欠である。
中間支援団体の活動に、ボランティアやスタッフとして参加する個人が増えることも期待される。

善意の活動だからこそ、共感と対話を

ボランティアは個人の善意にもとづく活動である。だからこそ、巻き込む側が共感を大切にすることが非常

に重要である。

大阪ボランティア協会理事の早瀬氏は、「頼む方が申し訳ないと委縮してしまうことがあるのです。同じ問題と一緒に取り組むチャンスを提供しているという言い方だって、見方を変えればできるのにです。ボランティアをする方もされる方も対等。関係を結びつけるのが、何にどう取り組むかへの共感です」という。東京マラソンやラグビーワールドカップ2019にボランティア希望者が殺到したのは、イベントの趣旨に共感し、自身の願望を投影できたからである。ボランティアを頼む側は、なぜ力を貸してほしいのか、それによって何が実現できるのか、真摯に伝えていく必要がある。

また、ボランティアは、参加者のアイデアや意見、創

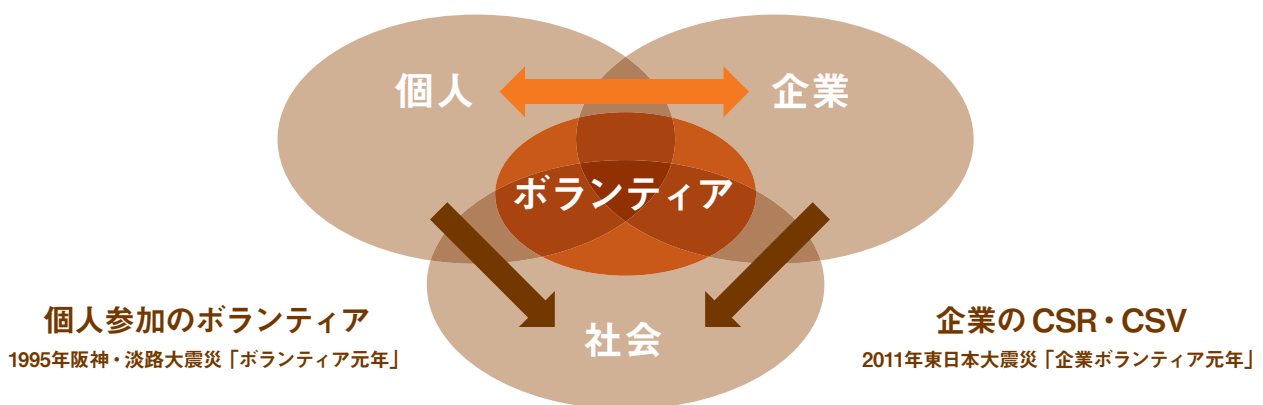
図表00 社会、社員、企業、「三方良し」のボランティア

- 100歳までのライフキャリアの充実
- 70歳までの職業キャリアの構築

- 70歳までの継続雇用→能力開発施策のアップデート
- 人材不足→アトラクション&リテンション

社員のキャリア形成支援 (企業の人材投資)

東京2020オリンピック・パラリンピック「社員ボランティア2020」



- 社会課題の複雑化、高度化
- 少子高齢化→共生社会へのシフト、ソーシャルセクターの人材不足

意工夫を尊重することを前提に頼むものである。ある程度役割が明確な活動であっても、活動のどこかに創造性を発揮できる余地があることが重要である。もちろん、ボランティアを行う側も、自己満足ではなく、相手のニーズに合わせて取り組むことが重要なものというまでもない。相手の思いを受け止めて、自分らしい工夫を返すのが、ボランティアの健全な循環である。

日本では、ボランティア文化が浸透する歴史において、福祉やコミュニティの維持など、行政コストを抑制するためにボランティア活動が利用されているとの批判が強くなされた時代がある。今日では、公平性を重視する行政サービスと、個別の創意工夫を尊重するボランティアは補完関係にあるものとされている。ボランティアの無償性も、受援者が貧困などの理由で困窮していることを前提に形成されてきたもので、ボランティアを頼む側と行う側で経済的な状況が逆転しており、とくに頼まれる側が経済的に困窮している場合は、無償性を当然視できるわけではない。

このところ注目を集めているメガイベントのエピソード・ボランティアは、4つの“L”の愛(Love)の比率が高い慈善活動や奉仕活動とは質が異なり、余暇(Leisure)の比率が高い、いわば「ハレのボランティア」である。思い出づくりになる「ハレのボランティア」だからこそ、魅力的で、参加したい個人も多い。メガイベントにおけるボランティアの「報酬」が何であるのかの社会的合意をつくっていくことは今後の課題だろう。社会的対話を通じて、新たなボランティアのあり方を示すことができれば、それもまたレガシーとなる。

世界に先駆けて進む少子高齢化のもとで、個人のキャリアのつくり方も、企業の社会課題への向き合い方も変化の過渡期にある。長い人生を豊かに生きるために、個人には、自律的にキャリアを切り拓いていくことが期待されるようになった。主体性や創造性が必要なボランティアは、まさにその実践である。

個人の生計やキャリアのサステナビリティの先に、持続可能な社会がある。持続可能な社会があつてこそ、企業は永続的に発展していくことができる。社員ボランティア2020は、個人と社会と企業の、このような建設的な循環関係を目指すものである。今日的な「三方よし」を実現できれば、それはまさしくレガシーとなる。

成熟した日本社会ならではの、新たな豊かさへの扉を開ける鍵が、社員ボランティア2020である。

2020年後に続く 新たな豊かさへの扉

1964年の東京オリンピック・パラリンピックが幕を閉じた後、日本は経済的に大きく飛躍した。はたして2020年の後はどうなるのだろうか。

レガシー構築に向けた 経済界の取り組み

「オリンピック・パラリンピック等経済界協議会」は、経団連・商工会議所・経済同友会が中心となり、全国の加盟企業と自治体等と連携し、2020年後のレガシーをつくるために設立された。ソフトレガシーとして、「スポーツ」・「バリアフリー」・「日本の魅力」・「復興・次世代育成」、ハードレガシーとして、「技術立国日本の発信」

を掲げ、それぞれのテーマで活動に取り組んでいる。

企業はそれぞれの強みや専門性を活かして各テーマに参加し、活動内容ごとに、社員ボランティアを募ったり、業務の一環として社員を派遣したりしている。社員のエンゲージメント向上や社会性の向上と、事業を通じて得た知見の社会への還元を両立させ、効率的・効果的に社会的にインパクトのある活動を展開しているのが特徴である。経済界協議会の活動をきっかけに、新たな社会貢献活動を開始したり、既存の活動を拡大したりする企業も出てきている。

テーマ	活動項目	主な活動内容／参加企業
【スポーツ】 すべての人が、スポーツを楽しむことができる文化と機会をつくる	<ul style="list-style-type: none"> ●アスリート／パラアスリート派遣 ●パラスポーツ体験会 ●パラスポーツ観戦応援 	<p>企業の所属アスリートの派遣や、障がい者スポーツ体験会・交流会を広く全国に浸透するための支援など、社員が参加する機会を創出することによりパラスポーツ・ムーブメントを創出。</p> <p style="text-align: right;">アシックス、明治、JAL ほか</p>
【バリアフリー】 誰もが、バリアを感じない社会をつくる	<ul style="list-style-type: none"> ●異文化教室 ●心のバリアフリー教育 ●バリアフリーマップ作成 	<p>異文化交流を担う自治体に対し、企業がリソースを提供することで交流事業を支援。心のバリアフリー教育や、バリアフリーマップの作成を通して、誰もが不安なく暮らせる社会の実現に貢献。</p> <p style="text-align: right;">富士通、DNP、JR東日本 ほか</p>
【日本の魅力】 日本の魅力を発信し、全国の賑わいをつくる	<ul style="list-style-type: none"> ●文化プログラム支援 	<p>各企業が有している拠点・施設の活用や、各社従業員たちがボランティアとして参加することを通して、文化イベントの盛り上げに寄与。</p> <p style="text-align: right;">三井不動産、ANA、JTB ほか</p>
【復興・次世代育成】 東北発で、日本の未来を牽引する次世代育成モデルをつくる	<ul style="list-style-type: none"> ●小中学校への出前授業 ●中小企業者へのサポート 	<p>金融やモノづくり、食育など様々な経験を持つ社員が、東北の学校で子どもたちに学びの機会を提供。マーケティングやIT等のビジネススキルを用いて事業者を支援する取り組みも実施。</p> <p style="text-align: right;">野村HD、三井住友FG、三井住友海上 ほか</p>
【技術立国日本の発信】 課題先進国としての新しい価値観・社会像を実現する	<ul style="list-style-type: none"> ●企業合同技術展示会（カウントダウンショーケース） 	<p>2020年をターゲットに、最先端技術の実装にむけ、産学官連携の枠組みづくりを図る。テーマは、「安心・安全」「環境」「ユニバーサル社会」「スポーツエンターテインメント」、「元気で魅力的な地方」</p> <p style="text-align: right;">NEC、NTT、パナソニック ほか</p>

参考文献

- 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―』福村出版
- 川村雅彦 2003 「2003年は『企業のCSR経営元年』―CSR（企業の社会的責任）は認識から実践へ―」ニッセイ基礎研究所report 2003年7月号
- 日本経済団体連合会 2008 『CSR時代の社会貢献活動 ―企業の現場から―』経団連出版
- 土志田祐子 1991 『ボランティアに関する文献集録・解題―ボランティア活動の本質的性格（要約）』東京ボランティア・センター
- 中山淳雄 2007 『ボランティア社会の誕生―欺瞞を感じるからくり』三重大学出版会
- 萩原愛一 2005 「企業の社会的責任（CSR）―背景と取り組み―」調査と情報-Issue Brief- 第476号 国立国会図書館
- 早瀬 昇 1994 「変わりはじめたボランティア ―『正しさ志向』から『楽しさ志向』へ』『季刊窓』20
- 藤澤理恵 2015 「2015年度「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」
https://www.panasonic.com/jp/corporate/sustainability/citizenship/pnsf/npf_summary/2017_rmreport_01.html
- マイケル・E.ポーター、マーク.R.クラマー 2008 「競争優位のCSR戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』（村井裕訳）

**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

「オリンピックがもたらす雇用インパクト」
プロジェクト

プロジェクトリーダー
中村天江(主任研究員)

大久保幸夫(所長)
石川孔明(客員研究員)
谷本智子(アシスタント)

デザイン
齋藤雄介(blue vespa)

撮影
水野浩志(ブラザ企画株式会社)P24

写真提供
オリンピック・パラリンピック等経済界協議会
トヨタ自動車株式会社
日本生命保険相互会社

2019年3月発行
株式会社リクルート
リクルートワークス研究所
TEL 03-6835-9200
URL www.works-i.com/

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

Works Report 2019

リクルートワークス研究所

〒104-8001 東京都中央区銀座8-4-17

リクルートGINZA8ビル

株式会社リクルート

URL www.works-i.com/

