

公募研究シリーズ

⑥1

# 社員による企業 ボランティア参加に 関する現状と課題

(研究代表者)

**小林 智穂子**

東京大学大学院 学際情報学府  
文化・人間情報学コース 博士後期課程

**全労済協会**

## 発刊にあたって

本報告誌は、2014年度の公募委託調査研究テーマ「社会連帯への架け橋」で採用となった、「社員による企業ボランティア参加に関する現状と課題」の研究成果です。

近年、企業の社会的責任（CSR）が注目されています。その一環として、企業は様々な社会貢献活動に取り組むようになり、社会貢献活動プログラムを策定して、社員のボランティア活動への参加支援のため、休暇制度を整備する等の施策を拡充させています。また、ボランティア活動に参加した社員が得た経験を職場で活かすための機会、あるいは人材育成の機会ととらえて、企業研修の中に取り入れる動きも見られます。

本研究は、「企業の経営主体の承認のもと実施される、企業社員参加型のボランティア活動」を「企業ボランティア」として、その現状と課題について考察したものです。

まず、データの分析により社員参加型ボランティア活動の実施態様を類型化しました。次に、企業ボランティアに参加した社員、企業の社会貢献担当者、ボランティアを受け入れたNPOに対してインタビュー調査を実施しました。インタビューでは、社員とNPOへの影響、NPOと企業との協働に伴う工夫と困難、市民活動と企業活動の関係等について現状と課題が語られています。

最後に、企業ボランティアの促進のためには、取り組みに関する知見の収集と企業横断的な情報公開が必要であり、また、自社の企業ボランティアのビジョンの策定が重要としています。さらに、企業ボランティアを自社の活動として定着させ、より多くの社員が参加できるようにするためには、制度を整えて機会や情報を提供するだけでなく、企業ボランティアに参加することの価値について、社内で共有化を図ることが不可欠と提起しています。

企業ボランティアへの参加により、参加した社員は日常経験していないことや気づかなかったこと等を知り、得られた経験をもとに今後仕事や社会のために役立てていこうというモチベーションや問題意識を高める効果があるでしょう。ひいては、企業にも様々な効果をもたらすことになり、社員と企業の双方に得るもの大きいのではないのでしょうか。このような価値を共有化することにより、企業ボランティアのあり様も変わっていくように思われます。

本報告誌が、社員の企業ボランティア参加の現状と課題について、幅広く多くの皆様の理解の一助となり、さらに関心を高めていただければ幸いです。

「公募委託調査研究」は、勤労者の福祉・生活に関する調査研究活動の一環として、当協会が2005年度から実施している事業です。勤労者を取り巻く環境の変化に応じて毎年募集テーマを設定し、幅広い研究者による多様な視点から調査研究を公募・実施することを通じて、広く相互扶助思想の普及を図り、もって勤労者の福祉向上に寄与することを目的としています。

当協会では研究成果を「公募研究シリーズ」として順次公表しています。

---

1 背景	1
2 目的と方法	4
2.1 研究 a：社員の企業ボランティア活動の類型化	4
2.2 研究 b：社員のボランティア活動に関する意識の詳細分析	5
3 研究 a の結果：社員による企業ボランティア参加に係る類型	8
4 研究 b の結果	11
4.1 当該企業ボランティア・プログラムによる参加者／受入れ先への影響や双方の利益の意識	11
4.2 NPO／企業との協働に伴う工夫と困難	23
4.3 非営利目的の市民活動と営利目的の企業活動の関係についての意識	26
5 まとめと考察	28
5.1 本研究から明らかになったことと限界	28
5.2 自社の企業ボランティアのビジョンの策定	28
5.3 企業ボランティアと労働時間との関係整理	29
5.4 企業ボランティアの取組みに関する知見の収集と企業横断的な情報公開の必要性	29
5.5 効果的な企業ボランティア施策の展開方法の検討	30
【参考文献】	31

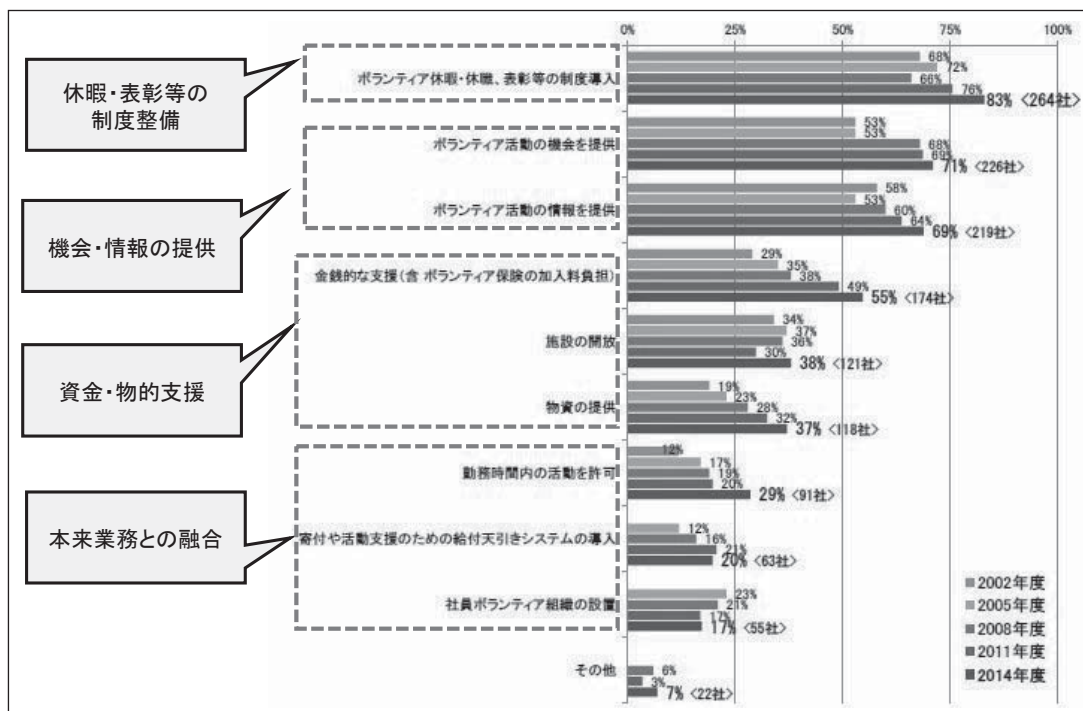
---

# 1 背景

近年、企業により、企業独自の企画として、あるいは、特定非営利活動法人（NPO：Non-Profit Organization. 以下、NPOとする）との協働企画として、ボランティア・プログラムが実施されることがある。これらの活動は、市場での営利活動とは別の活動として、よりよい社会や暮らしといった公共の福祉\*の実現に寄与しようとするものにみうけられる。企業ボランティアとは、「地域で従業員が行うボランティア活動を奨励・支援する経営者の取組み」（アレン 2013）そのものを指す場合と、企業によって公式な支援を受けた社員が行うボランティア活動や活動をしている人を指す場合がある。日本では、企業ボランティア・プログラムが、事業所のある地域以外でも行われている事例が多数みられることから、本研究では、アレン（2013）の定義を参考にしつつ、「企業ボランティア活動」を、企業の経営主体の承認のもと実施される、企業社員参加型のボランティア活動を指す語として用いる。

日本経済団体連合会・社会貢献推進委員会 1%クラブ（2012）の調査によれば、対象者が会員企業に限られるが、被災者・被災地支援活動（いわゆるボランティア活動）へ参加した人数は、のべ約18万人・日にのぼり、回答企業のうち、170社（65.6%）は支援活動を自社・自グループでプログラム化して実施している。また、企業は、ボランティア休暇・表彰等の制度整備のみならず、ボランティア活動の機会や情報の提供、資金・物的支援、本来業務との統合など、様々な方法で社員のボランティア活動の実施を支援しており、ほとんどの項目において年々、制度を整備する企業が増加している（日本経済団体連合会・1%クラブ 2015）（図1）。

図1. 社会貢献活動実施のための社内制度導入状況



日本経済団体連合会・1%クラブ（2015）『2014年度社会貢献活動実績調査結果』『社会貢献活動に関する制度・意識調査結果』をもとに図作成

\* 本研究では、「福祉」を「しあわせ」や「さいわい」という広義の意味で用いている。

## 1 背景

これら、企業による、社員の企業ボランティア活動参加のための支援について、早瀬（2011）は、①奨励（promoting）、②促進（facilitating）、③後援（sponsoring）の3段階で整理している（表1）。

表1. 社員の企業ボランティア活動支援

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

早瀬（2011）p.121-122より

それでは、企業ボランティア活動の態様は、どのようなものがあるだろうか。

武川（2011）は、企業の社会貢献活動を、「福祉への寄与」の観点から、次のように整理している。すなわち、(1)従業員の市民活動支援は、現代的な従業員のニーズに応え、従業員のメンバーシップの強化にも関連させようとしている点で「職域福祉（企業福祉）」を強化するもの、(2)企業市民活動は、「市民としての企業（企業市民）」が市民に対し、社会的な使命を果たそうとするもので、市場とは別にボランティアズムという関係性の中で福祉の供給源であろうとするものである。

コーポレートサイトやCSR報告書等を見ると、実際には、(1)企業による従業員の市民活動支援と(2)企業市民活動に加えて、両方の目的を兼ねた(3)融合タイプの3つのタイプがあると思われる（表2）。

表2. 企業ボランティア活動の態様

	(1) 従業員の市民活動支援	(2) 企業市民活動	(3) 融合タイプ
目的	個々の従業員のワーク・ライフ・バランスやシティズンシップ、職場のダイバーシティを実現する	企業市民としての役割を実現する	(1)と(2)を同時に果たそうとする（もしくは、特に目的は意識されていない）
内容	従業員が市民活動に参加できるような環境や制度を整えようとする	企業が事業として社会的課題解決に取り組もうとする	例：社会貢献プログラムへのボランティア募集を自社の社員に行い、任意の社員が参加する

（著者作成）

しかし、「個々の『社会的良い活動』が体系化されずに『ホチキス綴じ』となっている」（東京財団CSR研究プロジェクト 2014）という指摘が示すように、これまでの企業ボランティア活動の実践には、次のような課題がある。すなわち、これまで企業ボランティア活動は、実践の有無を実績と直結させた議論がなされがちな点である。また、企業ボランティア活動の多くがボランティアの受入れ先として、NPO（NPO法人・任意団体を含む）と連携しているものの、企業ボ

ランティア受入れ先の評価についての調査・研究も、管見の限り見あたらない。

他方、現在も様々な形態で企業ボランティア活動は実践が産出され続けており、また、企業が社員のボランティア活動を支援する制度を進展させていることは先に述べたとおりである。

したがって、今後は、勤労者と社会双方の福祉の実現へ如何に寄与するかという観点から、よりよい実践のあり方を検討する必要があると考える。そのためにも実証的研究を促進させ、量的・質的研究を通じて、企業ボランティア活動が、社員や市民社会の福祉における、どのような側面に寄与しているのか、実情を明らかにすることが喫緊の課題である。これらのデータの分析を通して、課題を抽出したうえで、社員、市民社会双方の福祉の実現を可能とする条件を考察したい。

## 2 目的と方法

### 2.1 研究a：企業ボランティア活動の類型化

はじめに、社員が企業ボランティア活動へどのように参加しているのか、『CSRデータ』とCSR報告書を分析対象に用い、詳細を分析する。得られたデータを基に、企業ボランティアの類型を完成させる。

具体的には、最新版の『CSRデータ2015年版』（東洋経済新報社：CD-ROM、以下「CSRデータ」）を用いる。CSRデータは、対象である上場企業全社および主要未上場企業に調査票を送付し、うち有効回答企業1171社及び個別調査を行った134社の計1305社（上場1259社、未上場46社）の、各社別のCSRデータが収録されている。調査時期は、2014年6月～10月の約5か月間である。このデータベースから企業と社員のボランティア活動の関係性に関連する記述を抽出し、飽和するまでコード化を行う。その結果から、社員参加型ボランティア活動の実施態様についての類型を完成させる。

分析対象は、CSRデータ「CSR全般・社会貢献・内部統制等」編に収録されている、下記の質問項目のうち、企業の社会貢献活動に関する具体例（自由記述）である。

- 221 C180 【Q18】 参画する地域社会参加活動の具体例3つまで
- 222 C181 【Q19】 参画する教育・学術支援活動としての具体例3つまで
- 223 C182 【Q20】 参画する文化・芸術・スポーツ活動の具体例3つまで
- 224 C183 【Q21】 参画する国際交流活動としての具体例3つまで
- 243 C213 【Q26】 プロボノ支援の取り組みについて・具体例2つまで

それぞれの事例について、記入社数、事例数（(1) (2) (3) と番号をうって最大3例まで挙げられている事例の断片化したもの）、対象事例のうち、「社員」もしくは「従業員」を含む事例数は、以下の通りだった（表3）。

表3. 対象事例のうち、「社員」もしくは「従業員」を含む事例数

項目	記入社数		事例数	社員もしくは 従業員を含む例
	社数	割合		
221 C180【Q18】 参画する地域社会参加活動の具体例3つまで	951	73%	2,367	125
222 C181【Q19】 参画する教育・学術支援活動としての具体例3つまで	721	55%	1,689	59
223 C182【Q20】 参画する文化・芸術・スポーツ活動の具体例3つまで	665	51%	1,554	40
224 C183【Q21】 参画する国際交流活動としての具体例3つまで	487	37%	1,032	26
243 C213【Q26】 プロボノ支援の取り組みについて・具体例2つまで	162	12%	221	66
合 計			6,863	316

これらの例のうち、「社員」もしくは「従業員」を含む事例316件を分析の対象とし、社員のボランティア活動について、企業はどのような関係性で記述しているのかに着目して分類を行った。

## 2.2 研究b：社員のボランティア活動に関する意識の詳細分析

次に、企業ボランティア活動に関わった人々がどのような経験をしているのかを明らかにすることを目的として、インタビュー調査を実施した。

対象とするボランティア・プログラムの選定基準は次の通りである。まず、CSRデータから、NPO（NPO法人・任意団体を含む）と連携して企業ボランティア・プログラムを実施している企業を抽出する。さらに、過去3年以内に実施実績があり、社員ボランティアにとって現在進行中のプログラムではないものを抽出した。

なお、日本の福祉の分野は、2000年代半ば以降、「個人の自助努力と家庭や近隣・地域社会の連帯」が求められ、「透明性の高いルールと自己責任原理に基づく自由競争社会」としての独自の市民社会論のもと、政府や自治体が手を引くことによって取り残され、そこにNPOが進出してきたという経緯がある（植村 2010）。もちろん、社会福祉法人や地域団体等、福祉の分野で活動を行っている組織は別にもあるのだが、本研究では、「福祉の担い手=NPO」とし、NPOと協働することで福祉に寄与しようとしている企業ボランティア活動に限定してあつまっている。

選定された企業のボランティア・プログラムにおけるインタビュー対象者を、①プログラムに参加した社員ボランティア（計1～2名）、②プログラム運営を担当している社会貢献担当者（計1～2名）、③ボランティア受入れ先のNPO担当者（計1～2名）をひとつの調査対象者グループとして設定した。インタビュー対象者は、調査対象者の保有する社会ネットワークを介して、さらなる調査対象者を抽出していく方法であるsnowball sampling法を組み合わせることで募集することとした。

なお、社員ボランティア・社会貢献活動担当・受入れ先NPOいずれかのインタビューを欠く



## 2 目的と方法

か、語りの対象が、同一の企業ボランティア・プログラムとはならなかったデータについても分析対象とする。これらのグループ計4組を対象として、半構造化面接を実施した。半構造化面接とは、調査者が予め準備した一定の質問項目に従って面接を進めながら、インタビュー対象者の状況や回答に応じて調査者が反応を示したり、状況に応じて質問の順序や内容を変更したり追加する面接法である。社員ボランティア、社会貢献活動担当者、NPO担当者それぞれに一定の同一の質問を行い、回答を得つつ、反応に応じて、さらに必要に応じて詳細を伺うことが適切と考え、この方法を採用した。

インタビューは、一人あたり1回60～90分の半構造化面接を行い、承諾を得たうえで録音をした。録音データは反訳し、反訳データは希望する対象者に確認依頼し、必要であれば訂正をしていただいた。インタビュー調査を通じて、①当該企業ボランティア・プログラムによる参加者／受入れ先への影響や双方の利益の意識、②NPO／企業との協働に伴う工夫と困難、③非営利目的の市民活動と営利目的の企業活動の関係についての意識を中心に伺い、各対象の満足度や評価が高い点を探索した。

反訳データは、SCAT法を参照してストーリー・ライン\*の作成を行う。SCAT法とは、大谷(2008)が提案している4ステップコーディングによる質的データ分析手法(SCAT: Steps for Coding and Theorization)である。分析手法は、観察記録や面接記録などの言語データをセグメント化し、それぞれに、(1)データの中の着目すべき語句、(2)それを言いかえるためのデータ外の語句、(3)それを説明するための語句、(4)そこから浮き上がるテーマ・構成概念の順にコードを考案して付する4ステップのコーディングと、そのテーマや構成概念を紡いでストーリー・ラインと理論を記述する手続きとからなるものである。質的調査の分析手法としては、着手しやすく小規模データにも適用可能な理論化の手続きとして近年注目されている。

本研究は、次にも示すように13名という比較的小規模のインタビュー対象者の面接記録を分析対象とし、企業ボランティア活動の経験の実情にせまる基礎的な研究として、企業ボランティア活動の企画者、受入れ先、参加者それぞれの経験について大きなストーリー・ラインを探索するものである。そのため、SCAT法の活用が妥当と考えた。

インタビュー対象者は、①プログラムに参加した社員ボランティア6名、②プログラム運営を担当している社会貢献担当者4名、③ボランティア受入れ先のNPO担当者3名、合計13名である。各人の基本的な属性は、表4のとおりである。

---

\* SCATの分析手法では、ストーリー・ラインとは、データに記述されている出来事に潜在する意味や意義を、主に、テーマ・構成概念とした記述したテーマを紡ぎ合わせて書き表したものとされている。

表4. インタビュー対象者の属性一覧

グループ	ID	所属の種類	役 職	分 野
1	G1-C	企業CSR	一般社員	IT
	G1-N	NPO	事務局長	保健、医療
2	G2-C	企業CSR	一般社員	総合電機メーカー
	G2-V1	ボランティア	一般社員	総合電機メーカー
	G2-V2	ボランティア	一般社員	総合電機メーカー
3	G3-C	企業CSR	一般社員	金融
	G3-N	NPO	理事長	保健、医療
	G3-V1	ボランティア	管理職	金融
	G3-V2	ボランティア	一般社員	金融
4	G4-C	企業CSR	CSRエキスパート	金融
	G4-N*	NPO	ボランティア運営委員	保健、医療
	G4-V1	ボランティア	一般社員	金融
	G4-V2	ボランティア	一般社員	金融

\*インタビューした社員ボランティアの直接の受入れ先ではない

インタビュー調査実施にあたっての倫理的配慮は、次のとおりである。まず、インタビュー予定者に対して、調査の目的と実施概要を説明し、インタビュー協力の諾否を伺った。インタビュー調査協力を許諾した研究参加者に対して、研究参加者指定の場所にて、インタビュー開始前に文書を用いて説明を行った。また、研究参加者に対し、研究参加者指定の場所にて説明を行った後、同意書を交わした。

なお、インタビュー調査を進めた段階で、企業ボランティア・プログラムの企画・運営は、中間支援団体が受託しているケースがあり、NPOと企業が協働する際に生じる困難を回避するために様々な調整を、中間支援団体が担っている事例がみられた。そのため、協働に伴う困難や工夫については、どのような種別があるのか探索することを目的として、中間支援団体に勤める企業連携担当者や企業ボランティア・プログラム企画・運営の担当者へもヒアリングを行っている。これら中間支援組織の担当者から得られたインタビューデータは、今回の分析対象とはしないが、本研究においても、データ分析の視点となる要素として、あるいは、事象を説明する際により具体的な例を示すための発話として活用している。

以上の結果を踏まえ、企業ボランティアが、社員や市民社会の福祉における、どのような側面に寄与しているのか実情を明らかにし、課題を抽出したうえで、社員、市民社会双方の福祉の実現を可能とする条件を考察する。

### 3 研究 a の結果：社員による企業ボランティア参加に係る類型

まず、ここでは、企業ボランティアの事例の分析を行う。CSRデータから抽出した「従業員」もしくは「社員」を含む社会貢献活動事例316件から、ボランティア活動とは明らかに違う例23件を除いた293件について、それぞれ活動内容を抽象化し、活動の態様を洗い出した。洗い出した活動をグループ化し、さらに、早瀬（2011）の3段階を参照して、それぞれ奨励、促進、後援に分類した（表5）。ただ、「後援」に関しては、自由記述では特に事例がみあたらなかった。CSRデータでは、マッチングギフト制度の有無や、ボランティア休暇制度の有無が項目立てて調査されており、そちらで報告されているためだと思われる。

表5. 企業ボランティアの分類(1)

奨励	奨励	同業分野の行うチャリティイベントへの参加奨励	2
		企業のキャンペーン・スローガンへ社員がボランティアで参加	12
	表彰	企業が社員のボランティア活動を表彰	1
促進	システム運営	社員のボランティア活動を支援する仕組みの構築	6
		制度整備によって、社員のボランティア活動を支援	1
		ボランティアセンターの運営	1
		ボランティア人材バンクの構築	2
	組織化	企業が、社員のボランティア組織を結成	3
	プログラム運営	企業がボランティア・プログラムを運営	8
	参加募集	企業が参加している協議会へのボランティア参加	1
		行政やNPOのプロジェクトに人材を派遣	3
		企業が開催するボランティアセミナーに社員が参加	3
		企業が主催する社会貢献イベントに社員がボランティア参加	15
		企業が協賛したイベント等に、社員がボランティア参加	22
		行政・地域団体・NPOとの協働事業やプログラムに社員がボランティア参加	25
		企業の社会貢献活動に、社員がボランティア参加	26
	情報提供	ボランティアへの参加機会や情報提供	3

(著者作成)

これ以外にも、奨励、促進、後援いずれにも当てはまらない例、「保育園・教育機関・科学館・福祉施設に講師として派遣」、「研修で社員がボランティア参加」がみられた。これらは、「派遣」や「研修」と記述されており、業務の一環として就業時間内に実施されている可能性が示唆されていることから、「命令」とした。また、企業との関係性は不明だが、少なくとも企業が認識し、それを「企業の社会貢献活動」の実施報告として記述していることから、グループの項目を「承認」とした。命令、承認の分類結果は、表6のとおりである。

表6. 企業ボランティアの分類(2)

命令	業務命令	保育園・教育機関・科学館・福祉施設に講師として派遣	67
	研修	研修で社員がボランティアに参加する	4
承認		社員がボランティア参加している	11
		社員が無償で技術・弁護・登壇等を行っている	6
		地域のイベント・祭りなどにボランティア参加	10
		美化清掃・交通安全に社員がボランティア参加している	27
		有志の社員がイベントを開催	14
		社員が自主的にボランティアを組織化している	8
		労働組合主催のボランティア活動を承認している	1
		青年海外協力隊への参加を承認している	1
		参加形態は不明の被災地支援を行っている	8
		献血を行っている	5

(著者作成)

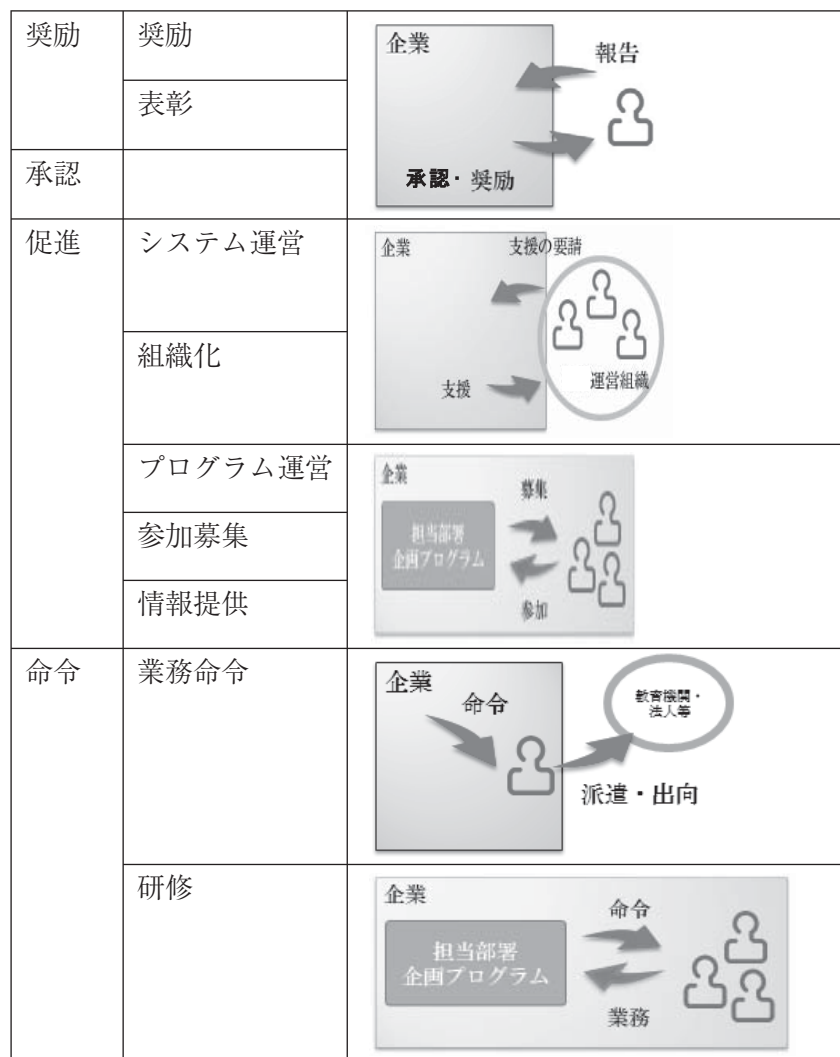
CSRデータに格納されている短い事例の記述からは、具体的に企業からどのように支援されているのか、実態が不明なものが含まれるが、企業社員間の関係性を視角とした企業ボランティアの態様は、大きな枠組みとして次のようなものがあつた。すなわち、従来指摘されてきたように、社員のボランティア活動は、奨励・促進・後援といったかたちで企業から支援されているが、一方、新たに、派遣や研修といった命令のかたちで実施されている例もある。

「1 背景」でも取り上げた社会貢献活動実施のための社内制度導入状況（日本経済団体連合会・1%クラブ 2015）を再び見てみると、社会貢献活動への参加について、「勤務時間内の活動を許可」している企業は、2014年度では回答企業の約3割あり、その割合は年々増加傾向にある。この調査で勤務時間内に許可されている活動の内実まで読み取ることはできないが、企業ボランティアを含め、社員が本来業務とは別の社会貢献活動に係る活動を就業時間内に行えるような制度化が進展していることを示唆している。

以上の結果を踏まえて社員のボランティア活動支援における、企業と社員の関係を図式化したものが、図2である。

### 3 研究aの結果：社員による企業ボランティア参加に係る類型

図2：企業と社員の関係性



(著者作成)

積極的に社員にボランティア活動を「促進」する施策には、「社員が参加しやすい活動情報を提供する」といった「情報提供」活動だけではなく、「システム運営」や「組織化」、「プログラム運営」などの取組みを、企業側が、より積極的に社員にアプローチし、参加を促進させる仕組みを構築している。その場合、一部には、人材バンク構築・運営を独自に構築している事例もみられた。

## 4 研究bの結果

半構造化面接から得られた反訳データから、①当該企業ボランティア・プログラムによる参加者／受入れ先への影響や双方の利益の意識、②NPO／企業との協働に伴う工夫と困難、③非営利目的の市民活動と営利目的の企業活動の関係についての意識に関連するものを抽出し、SCAT法で提示されている4ステップコーディングのフォーマットを活用して作成した各対象のストーリー・ラインは次のとおりである。

### 4.1 当該企業ボランティア・プログラムによる参加者／受入れ先への影響や双方の利益の意識

#### 4.1.1 社員ボランティアへの影響や利益の意識

はじめに、企業ボランティア活動へ参加した社員本人に、ボランティア活動を行うことで、どのような影響があるか、または、利益がもたらされるかについて、社員ボランティア本人、企業の社会貢献担当、NPO、それぞれの認識をまとめると次のとおりである。

図3：社員ボランティアへの影響や利益の意識

	社員ボランティア	企業の社会貢献担当	NPO
情動	充足感 楽しさ 気分転換 連帯感	充足感 楽しさ、幸福感 自信、やりがい 連帯感	充足感
機会	交流 出会い 日常にはない社会層との接点 仕事の再定義	交流 出会い	交流
成長	視野拡大 成長	成長	視野拡大

(著者作成)

三者共通して認識している利益は、ボランティア活動を通して得られる充足感や人との交流、視野の拡大である。ただ、社員ボランティア本人は、ボランティア活動を契機に、送り手・受け手が想定しているよりもより多くの機会、すなわち、日常にはない社会層との接点として、あるいは、自分自身や自分の仕事を見つめ直す機会を得ていると評価していた。

## 4 研究bの結果

詳細は、①企業の社会貢献担当、②NPO、③社員ボランティアの順に以下のとおりである。

### ①企業の社会貢献担当

企業の社会貢献担当者は、企業ボランティアがもたらす社員へのメリットについて次のようなものがあると考えている。社員は、ボランティア活動を通して様々な気づきや活動を通して様々な気づきを得て、成長感や自信、充足感、幸福感がもたらされる。会社以外のことにも目を向けるきっかけとなり、NPOの活動を知ることで視野が拡大することで、人間的に成長する機会となる。活動そのものが楽しく、通常の業務では受けられない「感謝される機会」を経て、やりがいを感じることができる。また、企業ボランティアは、部署などの垣根を越えた人的交流の機会となり、他部署やグループ内の他社の人員と業務外交流が進展することによって、コミュニケーション活性化に有効に働く。そのような仕事とは異なる交流は、独自の連帯感をもたらし、ひいてはそれが仕事にもよい影響が還元されると期待している。

#### -気づき、やりがい

その体験、体験で、その人が、よりいい気づきだったり、やりがいを感じることっていうことですね。(G3-C)

#### -成長、自信

その方のそのマインド的にもすごく、もちろん人として成長するっていうのもあると思うんですけども、自信につながる人もいるかもしれないし。(G2-C)

#### -楽しさ、幸福感、充足感

結構ですね、楽しかったとか。あとは仕事以外でやるんで、その業務と離れてやることで、改めて人に感謝されたりとか。はい。そういう機会がすごい良かったって声、結構多いです。(G3-C)

いろんな意味でその人個人にかえってくるものもすごく多いってことで、結局、その人が、満ちたりて、幸せになってくれれば、もちろんその人も幸せで、幸せな従業員がいる会社はもっと幸せじゃないですけども、周りにもそれがこう、影響していくってことはほんともうどこにとってもプラスになるっていうことなんで。(G2-C)

自分たちがちょっと手を添えたことに対してものすごく喜んでもらえるわけですね。そういう喜びとか感謝とかを経験すると、人というのはすごく幸せになれるんですね。(G4-C)

#### -交流、出会い

従業員どうしの交流が深まるっていうのがありますね。その、まあ同じ仕事をしてるんですけど、普段全く会わない。その、同じ会社でも部署が違えば。全然会わなかったりするんで。そういう垣根を越えた出会いがあるっていうことかな。(G3-C)

#### -連帯感

そういったところでの知り合いって、結構その独特な連帯感というつながりもできるので、

#### 4.1 当該企業ボランティア・プログラムによる参加者／受入れ先への影響や双方の利益の意識

そこはある場面では仕事にもプラスになることもあるだろうしっていうところで、いいんじゃないかなっていうことでやり始めたっていうのも実はありますね。(G1-C)

##### ②NPO

NPOは、活動している様子の観察や、活動後のアンケートや参加者からのコメントを通して、参加したボランティアが感じているメリットを次のように把握している。団体のボランティア活動に参加して、社会的課題や団体の活動にふれることで、社員に視野を拡大してほしいという期待が叶えられるのではないか。また、団体で常に活動している多様・多世代の方のボランティアの方との交流のきっかけを得ることがメリットをもたらすと考えている。さらに、同一企業の参加者だけであっても、業務外交流が進展したり、部署などの垣根を越えた人的交流の機会を得ることに繋がったりしており、その活動の満足度を上げている。ボランティア活動で行う作業や手仕事が終わった時には、充足感や達成感が得られる。

##### -視野拡大

自分たちの仕事以外の世界もっと社会の問題みたいなのに目を向けてほしい、視野を広げてほしい。会社ってどうあるべきかっていうのを考えてほしい。幹部を育てる時に、やっぱりそういう視点やフィロソフィーを持ってほしいみたいに思ってるエグゼクティブがいるんじゃないかなって思ったですね。(G1-N)

##### -充足感、交流

ボランティアをスタッフ、いつものボランティアのおばちゃん、企業ボランティアとかがこういうふうにごう手仕事とかこうやって作業して、でなんか「すごい癒やされる」みたいな「すごい今日も忙しかった」みたいななんか話をしながら、「これでいいなんていいよね」みたいな「そう、これも結構難しいよ」みたいななんか、そういう話になってすごく家族的になっていたり。(G1-N)

それで終わった時にですね、【ボランティアの作業をしている】人たちが物凄く満足するんですよ。いい仕事、いいことを経験した。(G4-N)

##### ③社員ボランティア

ボランティア参加者は、まず、活動自体が楽しく、気分転換できると感じている。自ら余暇の時間を使って参加できるボランティアを探したり企画したりする意欲まではないが、企業ボランティアの場合は、その手間や段取りを社会貢献担当者が担ってくれるので助かっている。さらに、プログラムの内容によっては、自己実現の場としても活用できる。

ボランティア活動は、他企業に所属する人や、他部署の人、普段出会わない社会層の人々（子どもや高齢者といった世代が異なる人々や、セクターの異なる人々など）との出会いのきっかけになり、そのような出会いや交流は、ひいては仕事へよい影響をもたらしている。他部署に所属している、多彩で志の高い人たちと交流する機会となり、ともに活動することが自己成長に繋がる。

他企業の社員もジョイントするようなボランティア活動の場合、ともに活動をすることで、自分の所属企業を知ってもらったり、いいイメージをもってもらうような周知の機会となる。

また、普段職場で終始仕事をしているだけでは得られない体験ができる。例えば、出会うこと



## 4 研究bの結果

のない対象（例：子どもなど）や社会層に出会い触れ合うことや他のボランティア参加者や、NPOといった文化が異なる人と共に活動を行うことで、視野が広がったり、人間的な成長ができたと感じることができる、その他、仕事の意義を考えたり自社の社会貢献とは何かを考えるきっかけが得られることもメリットだと感じている。

普段のオフィス勤務で顧客と直接接する機会がない社員の場合、ボランティア活動を行うことで、NPOスタッフや受益者と直接のコミュニケーションがとれること自体や、手伝ったことに対してお礼を言ってもらえることが嬉しく充足感が得られる。

なかでも、ビジネススキルを活かしたタイプのボランティア活動は、自分のビジネススキルを客観的に把握する機会となる。通常の仕事ではみられないような経験、例えば、他のボランティアメンバーの提案書の作成の仕方や文書の書き方、仕事の進め方などをチームとなって進めることで見ることができ刺激を受けている。そのことで、新しいものの見方を獲得したり、ビジネススキルが向上する可能性を感じている。ビジネススキルには、業種に固有のスキルとビジネス一般に通用するスキルがあるが、普段職場で過ごすだけでは区別がつきにくい。しかし、例えば、ボランティア活動を通して、後者のような汎用性のあるスキルが身につけていることが分かった場合、自信に繋がっている。

### -気分転換

なんか最近思うのが、それだけではなくって私自身が思ったことなんですけど、すごい気分転換に。今までもずっと、それこそ子供と関わる機会もないし、もうパソコンの前でずっと仕事をしているってところで、そういうところで社員が気分転換できる場とか、ほかの会社の人たちも結構参加されていて。 (G4-V1)

### -視野拡大、仕事の再定義

【受入れ先】の方々と、あとはわれわれみたいな民間企業のボランティアスタッフでプログラムを作り上げていったんで、他社交流じゃないんですけど他流試合じゃないんですけど、ほかのカルチャーの人たちと仕事じゃないんですけどそういった取組みができたっていうのはすごい視野が広がって、自分を見つめるいい機会になったなど。 (G4-V2)

自分なりにその仕事だったり社会貢献ってどういうことなんだっけっていうのを考えるきっかけにもなったので非常にいい経験になったかなと思っています。 (G4-V2)

客観的な評価はともかく、僕のビジネススキルのレベルが分かったっていうね。さっきの話でいうと、**【業種】**の中だけ通用するスキルと、世の中一般に通用するスキルとあって、後者のほうも変な話ですけど、そこそこあるなっていうのが分かったっていう。(G3-V1)

お客さんに対応するその第一歩の気持ちを思い出させてくれるっていうか。・・・だんだんと会社の本社の中の仕事になってくると分からなくなってくるんですね。

・・・(中略)・・・

そういうのに改めて気付くんじゃないかなっていうのが今回思ったことですね。(G3-V2)

少なからずその企業に入っている人って立派な大人ですけど、でもその大人を成長させる機会を与えていると思っているんですね。(G3-V2)

#### 4.1 当該企業ボランティア・プログラムによる参加者／受入れ先への影響や双方の利益の意識

##### -出会い、交流、連帯感

あとつながりっていうところで、先ほどは社外の方とつながりましたって話もあったんですけども。(G4-V1)

メリット的には社内の横のつながりができて、業務面でも例えば相談とか、自分の専門以外の人がいるじゃないですか。(G2-V1)

全然知らない部署の人とも話せますし。うち、一生会わない人たちも。(G2-V2)

ワークショップに参加する、多才で志の高い他部門の人たちとの交流そのものが自分のステップアップに繋がりました。(G2-V2)

##### -日常にはない社会層との接点

今までずっと、それこそ子供と関わる機会もないし、もうパソコンの前でずっと仕事をしているっていうところで。(G4-V1)

あとは普段接することがない子供たちと一緒にそういうプログラムをやるのが単純に楽しかったって言うのはありますね。(G4-V2)

#### 4.1.2 企業ボランティア受入れ先への影響や利益の意識

##### 4.1.2.1 受入れ先にとっての利益

それでは、企業ボランティアを受入れたNPOへは、どのような影響があるか、または、利益がもたらされるのだろうか。NPO、社員ボランティア、企業の社会貢献担当、それぞれの認識をまとめると次のとおりである。

図4：受入れ先にとっての利益

	NPO	社員ボランティア	企業の社会貢献担当
ミッション	団体が取り組む社会課題解決への意識付けや行動変容		
人材	<div style="border: 1px dashed gray; padding: 2px;">多様な人材の参加</div> 団体関係者の満足度向上	<div style="border: 1px dashed gray; padding: 2px;">多様な人材の参加</div> マンパワーの充足	<div style="border: 1px dashed gray; padding: 2px;">多様な人材の参加</div> マンパワーの充足 質の担保
二次的な効果	企業からの関心		企業からの関心 業務改善への示唆 資金的援助へのつながり

(著者作成)

## 4 研究bの結果

企業ボランティアを活用する場合、平素のボランティア窓口とは異なる接点からボランティアが参加するため、三者とも共通して、より多様な人材の参加が得られていると認識している。

企業の社会貢献担当、および、社員ボランティアは、参加したボランティア活動の主に一次的な効果を類推した言及が主であった。一方、NPOは、ミッションの達成へいかに寄与するかの観点からボランティア活動の成果を強く意識した発言がみられた。

詳細は、①企業の社会貢献担当、②NPO、③社員ボランティアの順に以下のとおりである。

### ①企業の社会貢献担当

企業の社会貢献活動担当者は、社員ボランティアが、NPOが必要としているマンパワーを充足することと、企業を介しての参加であるため一定の質が担保されていることを第一次的なメリットとして、それを契機に次のようなベネフィットを感じているのではないかと考えている。即ち、社員ボランティアの参加を契機とした資金的援助へのつながり（寄付や賛助会員の獲得）や、NPOの通常のネットワークからは得られない多様な人材の確保である。また、普段から組織に関わっている方以外のビジターとして、社員ボランティアが関与することが刺激となって、普段は生じない変化が起きることを期待しているのではないかと考えている。しかし、いずれも、語りは推測のかたちであり、問われて改めて考えたという対象者が多いように見受けられた。

#### -マンパワーの充足

そうですね。で、やっぱりそのね、あの、戦力が増えるっていうのはやっぱり… (G2-C)

あ、えーとまあ単純にボランティアっていうところと (G3-C)

#### -質の担保

他の企業だって当然そういう社員としてこう、会社の看板しよって行ってるわけですから変なことはまずできないし、しないですよね？ (G4-C)

#### -資金的援助へのつながり

会社から例えば、まあちょっと援助が出せたりとかすればその活動費用になりますし、そういった意味でのメリットもありますし。(G2-C)

なんか会員になる可能性のある人との出会いとかですね…活動してもらうっていう意味では。もしそこに共感されたら。そのまま個人として参加を。 (G3-C)

#### -多様な人材の参加

いろんな企業のいろんな職種をやってる方が、同じ目的でボランティア活動するんですけど、いろんな経験を持つての方が活動されるというのと、それでまた新しい何か芽生えとか、何か気付きとかっていうのがあったりすると思うので、そういう点では、すごくいいことなんじゃないかなというふうに思いますね。(G1-C)

#### -企業からの関心

そもそもNPOさん側も、企業がこんなことをしてくれるなんて夢にも思わなかったと。で、

#### 4.1 当該企業ボランティア・プログラムによる参加者／受入れ先への影響や双方の利益の意識

素晴らしいと。(G4-C)

##### -業務改善への示唆

ボランティア活動の提案についても、その企業の視点で何かができるとか、生まれるとかって  
いうのはできてくるのではないかなと思うので。(G1-C)

業務改善につながってるってことですね。(G3-C)

#### ②NPO

NPOは、企業を介することで、平素では得られないネットワークを活用できること、多様、多彩なボランティアが参加してくれ、そのことが団体の活動の質を担保すると考えている。また、直接ボランティアの担い手を得るということだけではなく、ボランティアに対しても団体側からベネフィットを与えることができると、団体スタッフの満足度向上につながる。さらに、団体の扱う社会的課題に触れることで、普段からその社会的課題に意識が向くようになったり、ボランティア参加者の行動が、その課題解決の方向へ変容することが喜びにつながっている。最後に、人的リソースを得ること以外にも、名のある大企業の関与があること自体が、団体の運営者にとっては励ましや団体の信頼に繋がることにもベネフィットを感じている。

##### -多様な人材の参加

有償スタッフだけで全部埋めていこうと思ったらそんなに多様な才能って集まらないので、あ  
の活動の質を高めるためにはどうしてもボランティアが必要だっていう。(G1-N)

##### -団体関係者の満足度向上

時々企業さんわーって来ると「みんな手伝ってくれるんだ」っていう気持ちになるし、あの自分が今度教える側になるので「あ、そうなんだ。そんなふうにするんですね」って「あ、私のやってることって結構イケてんじゃない？」みたいななんか感じで、みんなあの少しずつ元気になる、やっぱり人が人を元気にするので。(G1-N)

##### -団体が取り組む社会課題解決への意識付けや行動変容

【企業名】さん、そのあと（解決に繋がった行動をとったときいて）、うれしかったらありゃ  
しないです。本当にうれしいです。(G3-N)

##### -企業からの関心

こんな大企業の人に関わってくれるんだっていうことが分かったことが一番ありがたいの  
かな、ありがたかったかな。

・・・(中略)・・・

うちみたいな団体に関わろうとしてくれてるんだっていうことがまずありがたいっていうのが、私は一番ありがたかったかな。(G3-N)

#### ③社員ボランティア

ボランティアの担い手は、相対的に団体へ与えているベネフィットについての言及が少なく、ボランティアを募集している活動に対して自分がマンパワーを充足させていること以上にもたら

#### 4 研究bの結果

されているベネフィットについては、あまり意識していない。質問されて初めて推測した回答として、企業を介することで参加者の募集が容易になるのではないか、多様な業種の人材が集まり、そのこと自体が団体に刺激を与えているのではないか、また、企業が社内で募集を書けることが普段とは異なるネットワークの人材に活動を周知させることに繋がっているのではないかといったものがあった。

##### -多様な人材の参加

なんでですかね。そこまでしっかり考えたことが……。はい。ありませんでしたね。ただ、たぶんいろんな所から、それぞれ業界から人を呼ぶことで、今まで考え方と違って結構変わってくると思うんですね。(G4-V1)

外部の視点でいろいろとご提案をいただくっていうことはメリットになったんじゃないかなどいうふうには思います。(G3-V2)

##### -マンパワーの充足

単純に人が来てくれて何が活動……。 (G4-V2)

ああ、ごめんなさい。ヒューマンリソースしか思い浮かばないですけどね。(G2-V2)

#### 4.1.2.2 受入れ先にとっての不利益

次に、企業ボランティアを受入れたNPOにとっての不利益についての認識である。これまでと同様、それぞれの認識をまとめると次のとおりである。

図5：受入れ先にとっての不利益

	NPO	社員ボランティア	企業の社会貢献担当
体制	受入れや管理体制	受入れや管理体制	受入れや管理体制
人材	ミスマッチ マインドセット	ミスマッチ マインドセット	ミスマッチ
企業との関係			協働先のなさ 期待の不一致

(著者作成)

#### 4.1 当該企業ボランティア・プログラムによる参加者／受入れ先への影響や双方の利益の意識

NPOは、ボランティア参加者のマインドセット（考え方の枠組み）が、NPOの期待と隔たりがある場合は、それらについても不利益と認識されている。また、企業ボランティアの受入れや管理体制確立への負荷が大きかったり、ミスマッチ（質や内容の不適合）が生じた場合に不利益と認識しており、それらについては企業の社会貢献活動担当と社員ボランティアも同様に懸念している。

詳細を以下に述べる。

##### ①企業の社会貢献担当

企業の社会貢献活動担当者は、一般的に、NPOは企業の協働をとりつけるのが困難で、仮に、関係性のある企業、あるいは、中間支援団体から企業ボランティア受入れの打診があったとしても、受入れ態勢やボランティア運営体制の確立がないとうまくいかないケースが多いと考えている。また、企業ボランティア受入れの場合、NPO側は、ボランティアのスクリーニングができない。つまり、原則申込者は全員受入れることになるため、ボランティアの担い手に参加の条件を設けることができない。そのため、その団体のボランティア活動を行うには不適切な人材が参加する可能性があるが、「企業の看板」を背負ってのボランティア参加であるため、逸脱行為の抑制に繋がるのではないかと考えている。また、企業ボランティア・プログラムの実施が決まり、社内で参加募集をしても、必要な人数が集まるかは確約できないことや、寄付への期待の拡大への対応を懸念している。

##### -受入れや管理体制

来てもらった人にどういうことをやってもらうかっていうことが確立してないと、要するに準備がないと受入れても使えないですね？（G4-C）

団体さんの場所に行ってボランティアしたりするんですけど、それがどれくらい向こうの負担になってるかが、こちらがよく分からないので。お手伝いしに行きますっていうことが相手にとって本当にああ助かりますっていうのか。じゃあ、まあつきあいがあるからしょうがない。まあ準備しようかなみたいになっていうのがちょっと分からないねっていうのが困ったりとか。（G3-C）

##### -ミスマッチ

来た来たでちゃんとやってくれなかったらデメリットになるけども、つまり変な社員が来たら困っちゃうけど。（G4-C）

われわれは一人でも多く違う社員に、いろんなところによっていうことで募集するわけですけど、全部が全部埋まる保証はできませんと。（G4-C）

最大の問題はNPOさんって事務所に派遣する場合は、同じ人に繰り返し来てほしいんです。で、われわれは、違う人をたくさん送り込みたい。このミスマッチがすごく大きかったです。（G4-C）

それでその中で、大体、思ったように集まってはくれるんですけど、ちょっとまだ足りないな

## 4 研究bの結果

という時は、人海戦術で。 (G1-C)

### -協働先のなさ

いやあ、僕はあまり、そんなにデメリットってないと思うんですけどね。問題はだから、そういうことをやってくれる企業をどうやって探すか。 (G4-C)

### -期待の不一致

のちのち活動したあとにじゃあこれくらいやっぱ寄付くださいとか。そういうお話になった時になかなか答えられないんで。 (G3-C)

## ②NPO

NPOは、プログラム化された活動に対するボランティア受入れのため、それらが遂行されればデメリットを感じることはないようである。しかし、企業ボランティアの受入れを検討する段階、例えば、中間支援団体からの打診への応答や、プログラム化の際には、団体のリソースによっては負荷が大きくなる。

また、ボランティア活動へは、社員が主体的に参加を決めたものを企業が応援するかたちが望ましいと感じている。反対に、社員の任意性が担保されていない参加や強いられた参加で、社員ボランティアが嫌々参加しているような活動であれば不要だと考える。ボランティアの担い手の動機を重視するため、ただ「マンパワーを提供する」というマインドだけの参加では、ボランティアの担い手・受入れ先双方満足度は得られない。そのため、研修や派遣など命令による参加は絶対に受入れたくないとする団体もある。

### -受入れや管理体制

(中間支援団体から)事務局に(連絡が)きて、事務局から私に紹介があって、受けられますかどうしますっていう、これがめんどくさくてですね。大変で。 (G4-N)

### -ミスマッチ

10年近く前にあの「うちの社員ができるプログラムありませんか？」って言われて、…絶対必要なのはお掃除なんですって言ったら、当時の担当者が「うちの社員に掃除なんかさせられません」って言われて「じゃあ、やれることはありません」みたいな感じだったんだけど。

(G1-N)

### -マインドセット

これ(研修)は絶対嫌ですね。だって、来たくて来てないよね、この人たち。嫌々手伝ってもらって、なんかうれしい?お互いハッピーですか?どっちもアンハッピーだと思う私。私はあり得ない。 (G3-N)

## ③社員ボランティア

ボランティアについて、対象者はみな、団体みずから募集したプログラムが実施されるため、そもそもそこでデメリットが生じるとは考えていないようであった。ただ、ボランティア行為であるがゆえに、NPO側が企業ボランティアの担い手に意見が言いにくいのではないかと、無償

#### 4.1 当該企業ボランティア・プログラムによる参加者／受入れ先への影響や双方の利益の意識

による行為がもたらす権威を心配する声もあった。企業を介した参加であってもボランティアで参加する以上、「会社のイメージアップ」というような、企業側の利益を第一義的な目的とした活動、あるいは、そのような発言をしてはならないと考えていた。

ただ、企業ボランティアというNPOとは文化が異なる人の受入れ態勢を構築するまでの負荷が大変なのではないか、また、受入れが決定した後も、社員ボランティアへの支持などを体系化するのに労力がかかり、負荷がかかっているのではないかと懸念している。

##### -マインドセット

例えばそれこそこの会社のイメージをよくするために参加しますみたいな感じで参加して、【企業のサービス】がねとあって、すごいそこで目的と全然違う自分たちの利益のために話を話されてしまうと、それってちょっと目的と違うよねって思うところが出たりとかはあるのかな。 (G4-V1)

##### -受入れや管理体制

やっぱりほかのカルチャーの人が入って来るんで、それなりにこういうふうにやってくださいって指示を体系化しなきゃいけないみたいな。受入れ態勢を作るっていうところからもう大変。 (G4-V2)

##### -ミスマッチ

僕らは無償でやってるんで、それは気使われるわけですね。だからちょっと合わないなと合わないってというのは、提案したことのこの部分は合わないなとはあんまりおっしゃらない傾向があるんじゃないかなと。 (G3-V1)

#### 4.2 NPO／企業との協働に伴う工夫と困難

NPOと企業という異なるセクターの組織が、企業ボランティア活動のプログラムを実施する場合、それぞれどのような困難を感じ、それに対してどのような工夫をしているのかについて、結果を段階別にまとめたものが下の表7である。

表7：NPO／企業との協働に伴う工夫と困難

	NPO	企業の社会貢献担当	社員ボランティア
プログラム組成		協働先の選定 リスクの提示 対処法の検討 適切なプログラム化	
活動前	方向性のすり合わせ		方向性のすり合わせ
活動中		望ましい管理体制	

(著者作成)

三者役割が異なるので当然ではあるが、企業ボランティア活動のプログラムを実行するにあた



## 4 研究bの結果

り、企業側は、プログラムの組成段階に労力をかけている。ボランティア活動の実行にあたり、直接活動に関係する、NPO、社員ボランティアは、意識の方向性のすり合わせに工夫が必要だと認識していた。

詳細は次のとおりである。

### ①企業の社会貢献担当

企業の社会貢献担当は、社員ボランティアの受入れ先として適切なNPOを選定したいと考えている。実際、受入れ先の選定や紹介を、中間支援団体にアウトソースしている企業も少なくない。しかし、どのようなNPOが適切か、企業側も一般に十分な情報や解を持ち合わせているわけではないのが現状である。

マッチングに関しては、想定されるリスク、例えば、募集人数が必ずしも人員確保が達成できないことなどを予め提示して、その場合の対処をNPO側と協議しておく。また、企業側、NPO側の期待のすり合わせも重要だと考えている。例えば、NPO側はボランティアの担い手には継続して同一の人に参加してほしいと希望しているが、一方で、企業側は異なる人になるべく多く送りたいと希望しているといったミスマッチが生じることがある。この場合は、回ごとに異なる人材が参加しても問題がないことを継続実施して実績を示し、信頼関係を築いていくしかないと考えている。

また、企業によっては、そもそも企業ボランティア活動に関心を持つ社員が非常に少なく、ボランティア・プログラムを提示しても、参加者獲得に苦労するところがある。そのような場合、まずはボランティア活動への興味関心を高めるところからアプローチが必要となる。例えば、社員自身も知っておくと役に立つ、AEDなどの身近なテーマの講習を企画したり、社会貢献活動の別スキームで付き合いのあるNPOをゲストに講習会や交流会を開くなどして、ボランティア活動そのものに対する興味を喚起するような企画を行っている。また、ボランティア活動も、受入れ先NPOの活動現場へ赴くもの前段として、NPO側を会社に招き、社員が就業後自社ビル内で簡単にできるボランティア活動の機会を創出するなど、参加のハードルを下げる試みも実施されている。

仮に、マッチングが成立し、実際に活動実施に至った場合にも、そのプログラムのあり方には、次のような工夫がみられた。例えば、活動の前後にオリエンテーションとクロージングを必ず行う、活動開始前に、NPO側の受入れ担当者に挨拶と自己紹介をしていただくなど、社員ボランティアを大切に扱うことを態度で示すことである。理由は、過去に、ボランティアが到着するなり活動に入らせたNPOがあり、ボランティア側に混乱が生じたからである。

### -協働先の選定

*われわれからすると大切な社員を送り込むので、やっぱり組織として、きちっと活動してるところじゃないといけないし。そこら辺のフィルターは【中間支援組織】にちょっとお願いをして。ここね、企業が一番悩むとこなんですよ。どういうNGOやNPOと付き合ったらいいのかっていうのは、どの企業さんも解答を持ってないんですよね。(G4-C)*

### -リスクの提示、対処法の検討

*結構虫のいい話なんです。募集はします、送り込める保証はしませんって話なんで。そうすると、仮にそれを、来るという前提でもし待つような約束だったら、これは大きなデメリット*

になるわけです。このデメリットを解消するために、一応あの、締め切りを2週間前に一応設定してご迷惑をおかけしないようにしています。(G4-C)

#### -適切なプログラム化

社員が身近に感じてもらえるようにっていうところで、まずとっかかりのところはAED講習会にしたんですね。自分たちの身に役立つという。そこでというフレーズ（企業ボランティアのプログラム）を覚えてもらって、そのあとは次のフェーズとしては、弊社がやっている、支援している先様にご協力いただいて、その講習会と、あとそこでやっているのをオフィスで持ってきて。(G1-C)

#### -望ましい管理体制

「私は今日皆さんを担当するなになにと申します」と言って、それでちゃんとやってもらって。それで、あとは終わったときにまた集まってもらって、どうでしたか、みたいな話をしてきちっとクロー징してくださいというようなのは最初にちょっとお願いしてるんですけど。(G4-C)

### ②NPO

NPOは、企業ボランティア、一般のボランティアに関わらず、説明会や事前打ち合わせなどの機会を通じて、団体のミッションやボランティア活動の位置付け、活動の主旨を説明すること、あるいは、伝えることが望ましいと考えている。企業ボランティアによる参加かどうかで特に工夫している点はなく、ボランティアの参加者には、団体のミッションへの理解や、そのボランティア活動によって受益者へ如何に貢献できるのかについての理解を重視している。

#### -方向性のすり合わせ

伝わらないとやれないぐらい地味な仕事っていうふうにも言えるんですが、それが伝わって方向性を同じもの見てもらわないと一緒にはやっぱりやれない。(G1-N)

ミッションを見てるかですよね。【受益者】のために何ができるのか。(G1-N)

### ③社員ボランティア

社員ボランティアは、ボランティア活動をすること自体が目的化しないように、NPOと方向性のすり合わせを意識している。しかし、ボランティアに関しては、全般的にボランティア自身がとっている工夫に関する言及はあまり得られなかった。インタビュー対象が工夫とリスク対策が施されたボランティア・プログラム参加者であったことが影響していると思われる。

#### -方向性のすり合わせ

ここをこうしていきましょうっていう合意形成を最初の1回ぐらいでやったんですけど、まずそのところがしっかり整っていないと一所懸命やってもなかなか思っているところと違うんだよねっていう方向に行っちゃったりだとかすることもあるかと思ったので。(G3-V2)

### 4.3 非営利目的の市民活動と営利目的の企業活動の関係についての意識

最後に、「企業活動の関係性」という、より包括的な視点から、企業ボランティア活動の意義を、各者がどのようにとらえているかについてまとめる。

#### ①企業の社会貢献担当

企業活動と企業ボランティア活動の関係性について、企業の社会貢献担当には、企業活動が社会に与えるインパクトそのものが社会の課題解決に繋がるものでなければならないという共通の理解がある。つまりその企業が商品、あるいは、サービスとして提供するものが、人々のニーズを満たしたり、満足を高めるものでなければならないということである。加えて、また、そこに関与する社員も、企業活動に参加することで幸福感や充足感が得られることが望ましいという、企業活動そのものが生み出すインパクトを想定している（一次的なインパクト）。このような意義から、企業ボランティア活動を通して社会的課題解決に積極的に関与することや、その活動に関わる社員自身が充足感、幸福感を感じることを重要だと捉えている（二次的なインパクト）。企業が与える二次的なインパクトについても、現在は、社会から期待され、注視されており、それに応えることは当然の時流であり、企業の存続に関わる問題であるという認識も共通している。

従業員がそういうふうにして社会に目を向けてもらえるってことが、結局社会のニーズも把握できるし、で、やっぱり企業っていうのは社会の課題をね、解決するために何かを提供するっていうのが企業活動の根本にあるので。 (G2-C)

充実するってことをすごくみんな目撃かしておっしゃるんで、そういう意味ではやっぱり余暇とかで、なんかうまく折り合いを付けて、最大限会社のそういう仕組みを使ってそういうのに励んでもらえるのであれば、ほんとに是非とも応援はしたいっていうのはありますよね。

(G2-C)

また、企業が寄付やその他の社会貢献活動を行うだけではなく、社員が自分自身も無関係ではいられない事として社会的課題に関わってほしいと希望しており、そのようなマインドは企業ボランティアの参加によって醸成できると期待している。また、企業ボランティア活動への参加を人材の育成の契機として活用し、ひいては会社を堅牢にしていくという循環が生まれることも期待している。

そういう幸せになれる仕事や活動というのは、やっぱりその人を成長させるし、それは会社を当然ながら強くする。社員が弱ければ会社はもう、簡単にへこんじゃいますのでね。そういう社会に関心を持ち行動するということ。 (G4-C)

やっぱりお金出してとか、なにか会社で大きくドンとやることももちろん大切なんですけど、そこにきちんと一人ひとりの従業員が関わっていると、意識が持てるっていうものが、本質的な部分で質の実のあるというか、社会貢献なんじゃないかなっていうふうに考えていて、そ

#### 4.3 非営利目的の市民活動と営利目的の企業活動の関係についての意識

れで取組みをしているっていうかたちですね。(G1-C)

しかし、企業ボランティア活動と労働の関連性については、対象によって大きな認識の差があった。

企業ボランティア活動は業務の一環でなければならない、と就業時間内のボランティア活動を認める立場と、あくまでもボランティア活動は社員が就業時間外の時間を使って行うものとする立場である。

前者は、個人で参加する選択が他にすでにあるなか、企業が社員に対して、企業ボランティア活動に参加を促すのであれば、それは企業活動の一環であり、業務とみなすべきであるという立場である。そのため、社員は、参加にあたって上司の許諾を得たり、実施報告書を提出するといった通常業務と同様の義務を負う。後者は、企業は参加を促進する情報提供は行うが、ボランティア活動とは、個人が任意で行う活動であり、余暇を使うことが前提であるため、あくまでも就業時間外で行うものとする立場である。

少なくとも会社として参画しようってしたらやっぱり、会社がそれはあの、やってくれたら、それは仕事としてちゃんと給料払いますよっていうふうに言ってあげないと、やる人間がバカ見ちゃうわけですよ。(G4-C)

また、後者の立場であっても、ボランティア活動を業務時間で行うべきであるという意見が存在することは認識されている。しかし、たとえ、担当自身はそのほうがよいと感じていても、どのように社内の理解を得ればよいのか分からなかったり、相当の困難が予想されると考えている。

中には、企業ボランティア活動を推奨するだけでは、企業側、社員側双方にメリットがもたらされないような事態、例えば、社員がボランティアを行う時間や余裕が実際にはないと感じているところに企業ボランティアを推奨することや、社員が無制限に企業ボランティア活動を行うことがあり、一定のガイドラインを策定する必要性を感じている担当者もいた。

そこがボランティア活動というところの強制性というか、その位置付けっていうのが、どういうかたちできちんと説明できるどうかっていうところもありますし。そこは社内の理解というのも、やっぱり必要になってくるので。真摯にそれを強制でやらせるのはどうかっていう意見もたぶん出ると思うので。(G1-C)

#### ②NPO

NPOは、企業ボランティア活動の社会的な意義について送り手、受入れ先双方の認識が一致していないと活動自体が成立しにくいいため、企業側、担当者には、企業ボランティアや社会参加の意義について考えのあるもとで行ってほしいと考えている。また、社会的なビジョンを共有し、企業はその一員であると認識したうえで企業ボランティア活動を行ってほしいと思っている。しかし、実際には、ボランティア活動の意義への理解はなく、嫌々していると見受けられる担当者もいる。また、ボランティアとして参加する社員に理解がない場合がある。そのような場合、受入れ先としてNPO側から現場で働きかけるが、理解が全く得られないケースもある。

## 4 研究bの結果

企業はボランティア活動するのかというところを、納得してやっている企業担当者っていないんじゃないかなと思ってるからなんですよね。みんな苦しんでる。(G1-N)

いい活動はいい社会を作ることなので、そこを一致させたいなと思いますね。その社会貢献担当の苦しみは、「そこが理解できてないんだなこの人は」っていうのは正直申し上げるとあるので。(G1-N)

NPOも、企業側が企業ボランティア活動の実施によって利益を得たいと考えることは理解できると述べている。しかし、宣伝や売上向上のためだけを目的としてNPOとの協働をアピールしようとしていると受け止められた場合、企業ボランティアとしての参加は不十分だと感じたり、迷惑だと感じることもある。

(企業担当者に) 売名なんですよって最初から教えてもらったので「あ、売名なんだOK」みたいな。だからあの「そうだよ、企業売名だよ」っていうすごいシンプルにあの受け取ってました。(G1-N)

本業に関わるからもうけるためについていうふうにあの賢い社員は考えがちだけど、それは浅すぎるとやっぱり思ってます。その考えで来られるとやっぱり迷惑。(G1-N)

宣伝とか、とにかく売上げを上げたいとかいうためだけに、NPOとの関わりをアピールしようとしてくる企業がもしあるとしたら、それはちょっとご遠慮願いたいというか困りますよね。(G3-N)

社員の参加については、自主性が完全に担保されている参加形態が望ましいと考える対象者、自主的な決定を経ていなくとも受入れるとする対象者がおり、受け止め方は多様であった。本人が自主的に参加を決定していない形態での参加（「研修」など）は拒絶感を抱く人もいた。

ボランティアって自主性がないと本当はボランティアって言わないですよ。・・・これ（研修）は絶対嫌ですね。だって、来たくて来てないよね、この人たち。(G3-N)

### ③社員ボランティア

ボランティア活動に参加する前は、企業ボランティアは、単に企業のイメージアップのために行っているものと捉えている対象が多かった。

しかし、そのような人も実際に参加してみると、人とのつながりや自己成長等の利益を得て、イメージ向上だけではない価値や企業が得た利益の社会還元という意義を見出していた。

とりあえず、会社がそういう社会貢献とかボランティアをしていますと言うと、ただ単にそのイメージをよくするためにやらせてるんじゃないの、それのためにやってるんじゃないのっていうのがもう率直なイメージとしてありました。(G4-V1)

単純に言うと、イメージがアップしますよね、いい方向にね。(G2-V2)

#### 4.3 非営利目的の市民活動と営利目的の企業活動の関係についての意識

利益を使って、別の形で社会に還元するっていうので、今言われている、いわゆるボランティア活動っていうんですかね。っていうのがやっぱり位置付けられるべきかなと思うんですよね。  
(G3-V1)

社員ボランティアは、ボランティア活動への参加について、多様な見解がみられたが、あくまでも企業ボランティア活動への参加は任意であり、余暇で行うものと位置付ける対象が多かった。しかし、なかには、一度はすべての社員に、業務として強制的にボランティア活動に従事させるのがよいという対象もいた。

暇なのか、お前と。真面目に仕事してんのかみたいな。やっぱ仕事をとことんやらなければいけないっていう発想があるんですよね。 (G3-V1)

当然仕事が忙しくなれば、ちょっとやっぱ活動のほうはどうしてもできなくなってしまうし、本来やるべきことをさしおいてまでっていう話にはやっぱなかなかならないし、それだったらちょっとまずいと思うんだよね。 (G2-V1)

仲間とも言ってるんですけど、やっぱ、押し付けになったら、もう、それは、「お応えできません。」って言って、そういう人多いので、はい。・・・押し付けになったら駄目なんですよ。  
(G2-V2)

## 5 まとめと考察

### 5.1 本研究から明らかになったことと限界

本研究では、企業ボランティア活動に関する基礎研究として、実施態様、および、企業ボランティア活動に関わる人々の実情を明らかにした。

まず、データに基づく結果から企業ボランティアの概観と、実践の多面的な広がりを浮き彫りにしたことにより、客観的な観察や分析を推進させる知見を提示することができたと考えられる。企業ボランティア活動の実施態様には、従来から指摘されてきた奨励、促進、後援の他にも、派遣や研修といった業務命令で実施されているものや就業時間内での実施を認められるものがあり、いわばボランティア業務といった新たな業務が含まれていることがわかった。ボランティアと業務という一見相反する行為のようにみえる活動が、徐々に増加している。

次に、インタビュー調査を通して、実際に企業ボランティアに関わる人々の実情を提示し、企業ボランティアの実践をめぐるニーズや価値観、葛藤などについて実情を明らかにし、社員ボランティアとNPO双方の満足を実現する条件を探索する観点を提示した。

しかし、本研究には、次のような限界がある。

まず、インタビュー調査から得られたデータから理論化を行うには、詳細の語りが十分得られておらず、論点の抽出と仮説の提示にとどまった。具体的には、企業ボランティアが企業活動との関係性において様々な形態で実施されていることを研究 a. で明らかにしたものの、それが参加した社員の意識の差異に影響しているか否かといった関連性を分析するには至らなかった点が挙げられる。例えば、就業時間内の活動なのか、就業時間外の余暇を活用した活動なのかの違いによって、企業ボランティア参加についてのインセンティブや価値の感じ方に違いが存在する可能性がある。これらについては、今後の研究の課題としたい。

また、インタビューの対象を、ボランティア受入れ先をNPOに限定したことから、NPO以外の福祉の担い手との関係性については、今後の課題である。より多くの協力者を得ることを優先させたため、企業ボランティア活動の分野や活動期間、労力の程度の差、NPOの主な活動形態などの違いによる影響は考慮していない。

以下では、本研究から得られた知見の提示と、企業ボランティアの実施のあり方についての提案、および受入れ先NPOへの提案に関する考察を行う。

### 5.2 自社の企業ボランティアのビジョンの策定

企業が社会貢献活動を行うことが定着しつつある時流に、企業ボランティア活動についても、企業が実施を行うこと自体に対しては社会的に受入れられつつあるように見受けられる。実際、企業側も社会や社員から企業ボランティア活動のニーズを受け止めており、実績をCSR報告書やウェブサイト等で積極的に公開している。

しかし、企業ボランティア活動の企画・担い手であるCSR・社会貢献活動担当者や社員ボラン

ティアは、受入れ先NPOに対して、NPOが募集するマンパワーの充足以外に如何なる価値を提供しているのかについては、多くはまだ検討したことがないように見受けられた。

また、社員にとっては、通常の業務とは全く異なる対象者、参加者で行う活動であることから、新たな体験によって様々な利益（リフレッシュや気づき、新たな人とのつながりなど）を得ており、おおむね企業の社会貢献担当者が、企業ボランティア活動への参加を通して社員に得てほしい利益と合致している部分が多い。一方で、企業ボランティア活動の機会を提示するだけで、社員に福利を提供できるかというところではなく、企業ボランティア参加に対する評価にコンフリクトを生じさせている可能性が示唆された。例えば、ボランティアに参加したのために「暇な人」というレッテルがはられることがあるといったことである。その理由として考えられるのが、会社として企業ボランティアの意義と位置づけが明示されていないか、社員に十分に伝わっていないことだと思われる。企業ボランティアのビジョンを策定し、その活動によって社会と社員の福祉に如何なる価値を提供するのかを示し、十分な周知を図っていくことが重要だと考える。

### 5.3 企業ボランティアと労働時間との関係整理

現在のところ、社員が参加する企業ボランティア活動については、あくまでも自発的参加であり活動は就業時間外で行うべきとする企業もあれば、就業時間内でのボランティア活動を許可、あるいは、ボランティア休暇の取得権利を与えるとする企業、企業ボランティア活動への参加は就業とみなすべきとする企業があり、対応や位置づけは様々である。

市民社会論では、「労働時間を短縮し、個々人がより大きな『自由時間』を手に入れることができるようにすること。いままでよりも早く退社し、より多くの有給休暇を気兼ねなく享受できるようにすること。それは、私たちが家族や隣近所の人々と親密な時間を過ごし、さらには政治的公共圏に参加し、NGOやNPOに関与しようとする場合にも、その『土台』となるはずのことである」（植村 2010）という指摘がある。

植村の指摘にもあるように、ボランティア活動の位置づけは長時間労働の是正とセットで考えるべきだと考える。「1 背景」でふれたとおり、企業にとって、企業ボランティア活動が、職域福祉を強化するものなのか、企業市民活動として市民に対し社会的な使命を果たそうとするものなのか、目的は同じではなくとも、いずれも市場とは別にボランティアという関係性の中で福祉の供給源であろうとするものである。したがって、社員が、労働時間とどのような関係で参加するかの判断は、CSRをはたすという問題だけではなく、社会の福祉に対して自社の人的資源をどう提供していくかという経営の課題として位置づけられるべきだと考える。

### 5.4 企業ボランティアの取組みに関する知見の収集と企業横断的な情報公開の必要性

企業の社会貢献活動担当者や社員ボランティアは、実施したボランティア活動が、受入れ先NPOに一定の負担を与えているのではないかと推測していた。企業ボランティアの受入れ先としては、スムーズなボランティア活動の進行が可能な運営体制が整っていることが望ましいと考え、実際、運営体制がきちんとしているほど企業側の評価が高い。一方、NPO側がまずボラン



## 5 まとめと考察

ティアに期待するのは、団体にミッションに共感しているかどうか、また、社員ボランティアが、NPOが解決しようとしている社会的課題へ、ボランティア活動とどのように紐づけて考えているか、である。

双方の期待を満たす方法は、例えば、ボランティア活動を始める前に、団体のミッションや活動の意義をボランティアに伝えることを目的としたオリエンテーションやレクチャーを実施しているところがある。そのような期待のすり合わせの機会や、スムーズな運営の体制設計など、実施すると効果の高い取組みについて共有する場があるとよいのではないだろうか。具体的には、企業ボランティア・プログラム構築の知見・留意点を形式知として示したものの、企業ボランティア実施に係る協働ガイドライン作成、倫理的配慮に係るガイドなど、ナレッジの共有が必要になると考える。

### 5.5 効果的な企業ボランティア施策の展開方法の検討

「1 背景」で挙げたように、早瀬（2011）は、社員のボランティア活動を支援するには、第一段階「奨励」、第二段階「促進」の施策を充実させる必要があるとしている。促進の理由として、社員の禁欲的な活動のイメージから解放し、参加しやすい環境整備を進めることの重要性があげられている。

しかし、インタビュー調査結果では、企業ボランティア・プログラムの機会や情報が十分提示されることは、十分なインセンティブとして働かないことが示唆されている。先にも挙げたように、社としての理解は示されたとしても、社内で長時間労働している人の評価が高いという風土の場合は、ボランティア参加が「ボランティアをするほど暇な人」とみなされる可能性がある。したがって、企業ボランティアが会社の活動として定着し、より多くの社員が参加を日常的に検討したり、実際に参加してボランティア活動を実施したりするには、ボランティア・プログラムを提示するだけでは実現できない可能性がある。企業ボランティアへの取組みが、仮に制度的に整い、十分な情報提供がされていたとしても、社員にとって、先に挙げたボランティアに参加したために貼られる「暇な人というレッテルへの懸念」や、「メリットが社内で共有されていないために生じるハードルの高さ」など風土や文化的な影響で、参加に至っていない場合があるということである。自社の企業ボランティアのあり方について、担い手、受入れ先双方に対してニーズ調査や実施後のアセスメントを実施し、よりよいあり方を継続的に探索するスキームを構築する必要があると考える。今後は、本研究bの結果を参照し、それらを評価するための、指標を探索していきたい。

本研究の成果は、企業の市場での営利活動を実施する組織としての側面のみならず、市民の必要を満たそうとする、いわば、「福祉の担い手」としての側面に着目し、現状と課題を提示したことだと考える。日本は、高度経済成長期には「企業国家」と表現されることがあったが、近年では、そのような福祉を内部化する形で実現していた高度成長期とは異なり、新しいかたちで日本の福祉に関わり始めていると言えるのではないだろうか。

このように考えれば、企業ボランティアは、CSRの問題ではなく、企業と社会との関係構築に関わる問題だと捉えなおす必要があると考える。今後は、福祉社会学など領域において、福祉の担い手としての企業の功罪について調査と考察を深めたい。

## 参考文献

---

- ケン・アレン, 2013, 『ビッグ・テント グローバル時代の企業ボランティア活動』 IAVE日本.  
東京財団CSR研究プロジェクト, 2014, 『CSR白書2014 統合を目指すCSR その現状と課題』 東京財団.
- 小林智穂子, 2014, 「企業ボランティア活動に関する研究-企業の社会貢献活動の変遷と現状に着目して」, 東京大学大学院学際情報学府修士論文 (未公開).
- 大谷尚, 2008, 「4ステップコーディングによる質的データ分析手法SCATの提案-着手しやすく小規模データにも適用可能な理論化の手続き-」, 『名古屋大学大学院教育発達科学研究科紀要 (教育科学)』 v.54, n.2, 27-44.
- 植村邦彦, 2010, 『市民社会とは何か 基本概念の系譜』 平凡社.
- 武川正吾, 2011, 『福祉社会 [新版] -包摂の社会政策』 有斐閣.
- 東洋経済新報社, 2014, 『CSRデータ: CSR全般・社会貢献・内部統制等編』 (CD-ROM)
- 日本経済団体連合会社会貢献推進委員会・1%クラブ, 2012, 「東日本大震災における経済界の被災者・被災地支援活動に関する報告書-経済界による共助の取り組み-」, 日本経済団体連合会ホームページ, (2013年12月25日取得, <https://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2012/011.html>)
- 日本経済団体連合会・1%クラブ, 2015, 「2014年度社会貢献活動実績調査結果」, 日本経済団体連合会ホームページ, (2016年3月25日取得, <http://www.keidanren.or.jp/policy/2015/089.html>)
- 早瀬昇, 2011, 「CSRの考え方と展開」, 早瀬昇・水谷綾・永井美佳・岡村こず恵他 『テキスト市民活動論~ボランティア・NPOの実践から学ぶ』 社会福祉法人大阪ボランティア協会: 98-123.

## 〈執筆略歴〉

小林 智穂子 (こばやし ちほこ)

東京大学大学院 学際情報学府 文化・人間情報学コース 博士後期課程

専門は福祉社会学、ボランティア論、NPO論。

2001年広島大学教育学部卒業。2014年4月から東京大学大学院学際情報学府博士後期課程に在籍。

〈主な論文〉

- 「企業人のボランティア活動の現状と課題」日本NPO学会第16次年次大会 報告論文 (共同発表)、2014年。
- 「企業ボランティアに関する研究 ～企業の社会貢献活動の現状と変遷に着目して～」東京大学大学院学際情報学府修士学位论文、2014年。

磯部 太一 (いそべ たいち)

北海道医療大学歯学部・大学教育開発センター講師

専門は市民社会参加論・科学技術社会論・応用倫理学。

2013年東京大学大学院 学際情報学府 博士課程単位取得満期退学。

2014年4月から現職。

〈主な論文〉

- (共著)「BMIについての倫理的・社会的問題の概要：脳神経倫理学における議論から」『医学のあゆみ別冊2014年1月号 BMIの現状と展望』医歯薬出版 (再掲)、2014年。
- (共著)「ゲノム解析技術の進展と課題：巨大化する医学・生命科学分野の技術」『社会技術研究論文集』(11)138-148、2014年。

武藤 香織 (むとう かおり)

医科学研究所 ヒトゲノム解析センター 公共政策研究分野 教授

専門は社会学・医療福祉論・研究倫理・医療倫理。

1998年東京大学医学系研究科国際保健学専攻博士課程単位取得満期退学。2002年博士 (保健学) 取得。

〈主な論文〉

- (共編著)『医学・生命科学の研究倫理ハンドブック』東京大学出版会、2015年。
- 「ピア・サポートの研修と今後の課題」辻省次・西澤正豊編著『アクチュアル 脳・神経疾患の臨床 すべてがわかる神経難病医療』、328-334、中山書店、2015年。
- 「難病をもつ地域住民への支援～市町村の役割再考」『自治研』2011年7月号、19-26、2011年

---

社員による企業ボランティア参加に  
関する現状と課題

2016年11月

発行 ■ 一般財団法人全国勤労者福祉・共済振興協会  
〒151-0053 東京都渋谷区代々木2-11-17  
ラウンドクロス新宿5階  
TEL: 03-5333-5126  
FAX: 03-5351-0421

印刷 ■ 太平印刷株式会社

---





