

《論 文》

CSR、企業市民活動そして 企業ボランティア（下）

—— 欧米の経験に学ぶ ——

宮 坂 純 一

- 1 発言する地域社会
- 2 地域社会関係活動としての企業市民活動
（以上『奈良経営学雑誌』第7巻）＊
- 3 企業市民活動としての企業ボランティア（以下本稿）
 - 3-1 企業ボランティアの現実
 - 3-2 管理としての企業ボランティア
- 4 企業ボランティアの意義と限界

3 企業市民活動としての企業ボランティア

3-1 企業ボランティアの現実

企業ボランティアあるいは従業員ボランティアという名称で知られているボランティア活動がある。この活動は、「企業は、今日、地域社会に還元し奉仕するために、現金だけの貢献という行動基準（norm）を超え、従業員を巻き込んだ革新的な解決策に向けて動きだしている。職場ボランティアは、企業が地域社会関係活動について既存の枠組みにとらわれずに考えて利用する戦略のひとつである」⁽³⁶⁾ という文言に象徴

＊ <http://jukall.net/naramanagementjournal.html>

されるように、そのような実践が世界各地で増加傾向にある⁽³⁷⁾ ことも一因となって、今日では様々な観点から研究されている。しかし他方で、企業ボランティアが概念として明確化されたうえでその事象が語られてきたわけではなかった。例えば、従業員ボランティアには、従業員が仕事を離れて (outside of one's work) 個人的な自分の時間に実施するボランティアと、会社のイニシャティブのもとで仕事の合間に (through one's work) おこなうボランティアがあるが、それらがすでに公表されている資料 (論文や統計など) のなかで区別されて論じられているのかそれとも「同質的に」扱われているのか? というような「基本的な」事柄さえも—今日の「通説」としては、両者を含めた実践が企業 (従業員) ボランティアとして総称されている⁽³⁸⁾ ようであるが—必ずしも確認できない状態が続いている。このことに関しては、後の行論のなかでも繰り返し触れることになる。

このような現状のなかで、2010年代に入っておこなわれた文献レビューによれば、従業員のボランティア活動が次のように規定されている。従業員ボランティアは、「雇われている個人が、外部の非営利組織ないしはチャリティグループ (組織) のために、計画的な参加活動期間内に時間あるいはスキルを捧げること (giving)」である、と。ここには、ロデル (Rodell, J. B.) の整理に従えば、3つの重要な論点 (要素) が組み込まれている⁽³⁹⁾。

- 1) 能動的な (アクティブな) 関与であること。これは受動的な形態である金銭的な寄付と対照的な特性であり、特別なスキルがあるか否かに関係なく、時間が捧げられることに重要な意味がある。
- 2) 反応的な (リアクティブな) 支援 (helping) 行為ではなく、前向きで積極的な (プロアクティブな) 参加活動であること。
- 3) ボランティア組織あるいはチャリティ組織との関連で (in the context of) 生まれるものであること。これはボランティア組織ある

いはチャリティ組織がボランティアの目標（object）であり受け皿であることを意味している。

本稿では、上記の論点だけではなく、「計画的な参加」という性格付けに注目している。というのは、「計画的であること」は企業[・]従業員[・]がおこなっているボランティアを個人のボランティアから区別するメルクマールとして重要な契機であり、ボランティアが「計画的な」活動になりそしてより[・]フォーマルな環境でおこなわれる（言い換えると、ボランティアが単に特定の組織に参加しておこなわれるだけではなく、その活動が更にフォーマルな形で認められる）ことは、その活動が能動的で積極的なものになるために不可欠なことである、との理解が共有されているからである^{（40）}。

ボランティアを最も簡潔に定義すると、それは「ある組織のために無償で働くこと」（unpaid work for a organization）^{（41）}である。

そのような定義並びに理解の背後には、個人が（所属企業に届けることなく）いわば自分の裁量で自発的におこなうボランティア活動ではなく、地域社会に自分の時間やスキルを提供し奉仕したいという意欲を持っている従業員並びに家族のために企業によって公式に組織化されたボランティア計画が大きな存在になってきているという現実がある^{（42）}。この事象は、改めて術語的に整理すると、今日では、企業ボランティア・プログラム（corporate volunteer programs）、従業員ボランティア・プログラム（employee volunteer programs）、あるいは、現場のボランティア・プログラム（workplace volunteer programs）、使用者支援ボランティア・プログラム（employer-supported volunteer programs）等として知られているものであり、企業ボランティア、使用者支援ボランティア、従業員ボランティア、現場のボランティアなどというコトバ

は、実践的には、ほぼ同義として使われている。また、これらの措置は、企業の社会的責任プログラム、コミュニティ関与プログラム (community engagement program) など企業が社会的問題に関与し取り組むプログラムの一環としても知られている⁽⁴³⁾。

ルッカ (Lukka, P.) は、類似の概念の中では、従業員ボランティアが「ニュートラル」であり極めて幅広い組織に包括的に適用できるために、好まれ広く使われている、と分析している⁽⁴⁴⁾。

ヘンニングとジョーンズ (Henninig, J. B. & Jones, D. A.) は、企業ボランティアと使用者支援ボランティアや従業員ボランティアの異同について、企業ボランティアは、後者の2つと比べると、厳密に考えるならば、使用者側の支援を明示的に示している、ということを根拠に、それらのタームを「区別」して用いている論者も見られる、と整理している⁽⁴⁵⁾。

カナダ・ボランティア推進機構 (Canada Voluntterism Initiative) は、使用者支援ボランティアをさまざまな類似概念の総称として使用することを提案し、そのコア的な考え方を、従業員が会社側の何らかの形態の支援および／または励ましのもとで地域社会において継続的にボランティア活動がおこなわれることに求めている⁽⁴⁶⁾。

企業ボランティアが一般的に知られるに至ったのは1980年代の中頃であるが、それらの最初の幾つかの事例はアメリカの20世紀初頭に遡ることができる、と言われている⁽⁴⁷⁾。本稿ではそのような経緯を考慮して、アメリカ企業の実践に典型的な事例をもとめその1つを紹介することから現実の分析を始めた。それはノルドソン (Nordson Co.) で展開されている従業員ボランティア・プログラムである。

ノルドソンでは、地域社会に貢献するというノルドソンの伝統を踏まえて1993年に「従業員ボランティア・プログラム」が立ち上げられた。

それは「時間と才能」(Time 'n Talent)と呼ばれ、それ以降、ノルドソンの従業員は300以上のボランティア・プログラムに参加し60,000時間以上に亘ってボランティア活動に従事している。同社の従業員数は約6,000人である(2014年度)。

ノルドソンの企業ボランティアの内容を、ウェブ資料⁽⁴⁸⁾を利用して、具体的に見ると、2014年度には、(ノルドソンには、アメリカ本土に12工場があるが、その中の1つである)ジョージア工場において、392人の従業員及び退職者そしてその家族が、下記のような35のプロジェクトに参加し、772時間のボランティア活動をおこなっている。

- (1) アクション・ミニストリーズ (action ministries)
- (2) アメリカ癌協会
- (3) アトランタ近隣開発パートナーシップ
- (4) アトランタ児童ヘルスケア
- (5) エブリバディ・ウインズ (everybody wins)
- (6) グインネット地方シニアサービス
- (7) ホーム・スイート・ホーム救世軍
- (8) ジャクソン小学校
- (9) リルバーンバルコニー入居者
- (10) ノルコス小学校
- (11) ファーストロボット工学 (First Robotics)
- (12) グインネット数理・科学・テクノロジースクール
- (13) セイフ・ヘイブン
- (14) 救世軍
- (15) ユナイテッド・ウエイ
- (16) ファー・キッド (動物愛護団体－宮坂)、など。

参考として、カナダの事例（Volunteer Canada のウェブ）から「会社支援ボランティア」の内容を確認すると、従業員のボランティアを支援し奨励する措置（活動）として以下のようなものが想定され、それらがプログラムの中に、必要に応じて、主要なツールとして組み込まれている⁽⁴⁹⁾。

- ・ ボランティアの日、ボランティアの月の設定
- ・ ドラズフォードゥアーズ（dollars-for-doers）
従業員の個人的なボランティア時間の価値をチャリティ組織や NPO への金銭的な貢献に、完全にあるいは部分的に、マッチさせること（要するに、従業員がボランティア活動をしている組織に金銭的な寄付をおこなうこと）
- ・ フレックスタイム
ボランティアに合わせて作業スケジュールを変えること
- ・ グループ・ボランティア
ボランティアのために組織される長期的あるいは短期的な活動。チームビルディング、ソーシャル・ネットワーキング等
- ・ 現物供与（in-kind contribution）
チャリティ組織や NPO に寄付される、グッズ、製品、サービス、機器
- ・ 有給休暇
- ・ 無料奉仕活動（Pro Bono Service）
- ・ スキル・ベース・ボランティア
- ・ ボランティア会議
ボランティアの時間を調整する機関あるいはグループの組織化

ノルドソンの事例から、プログラムが、ユナイテッド・ウェイのようなボランティアを仲介し推進する NPO 組織だけではなく、ボランティア活動の直接の対象となる（各種のスクールや NPO などの）組織自体と連携して、組み立てられて、従業員だけではなくその家族もボランティ

アに従事している現実を確認することができる。

アメリカでは、ボランティアに従事している人々のなかで、ノルドソン・プログラムのような形で所属企業を介してボランティアに従事している人々はどのくらいいるのであろうか？

その実態は分かりにくいだが、ある程度の推定は可能である。例えば、アメリカ労働統計局（the U.S. Bureau of Labor Statistics）が公表した数字（2015年9月実施）⁽⁵⁰⁾によれば、ボランティアの実態は以下のようである（単位1,000人）（図表1）。これは、ボランティアたちがどのような契機でボランティア組織と関わるようになったのか、を問いかけた結果である。

図表 1

	全体 (1,000)	どのような契機でボランティア組織と関わるようになったのか、 (%)								
		全体	自ら当該組織へアプローチする	誰かに依頼 (ask) された					他のヒト	未回答
				全体	ボスカ使用者	親類、友人、同僚	組織／学校の誰か	他の誰か		
<u>性別</u>										
全体	62,623	100.0	41.6	41.2	1.5	14.5	23.7	1.4	13.4	3.8
男性	26,498	100.0	40.9	40.9	1.4	15.4	23.6	1.6	13.1	3.9
女性	38,126	100.0	42.0	42.0	1.5	13.8	23.8	1.3	13.6	3.8
<u>年齢</u>										
全体数	62,623	100.0	41.6	41.6	1.5	14.5	23.7	1.4	13.4	3.8
16 歳～24 歳	8,415	100.0	40.6	40.6	.8	15.8	19.4	2.4	15.7	5.0
16 歳～19 歳	4,382	100.0	41.1	41.1	.3	16.0	21.3	2.7	14.0	4.4
20 歳～24 歳	4,033	100.0	40.1	40.1	1.4	15.7	17.3	2.1	17.7	5.6
25 歳以上	54,208	100.0	41.7	41.7	1.6	14.2	24.4	1.2	13.1	3.6
25 歳～34 歳	9,548	100.0	44.1	44.1	2.7	16.0	19.2	1.3	12.7	3.9
35 歳～44 歳	11,490	100.0	41.2	41.2	1.7	12.6	28.1	1.2	12.1	3.1
45 歳～54 歳	11,933	100.0	39.6	39.6	1.7	13.4	26.4	.9	13.9	3.8
55 歳～64 歳	10,213	100.0	41.2	41.2	1.3	15.2	23.4	1.5	13.6	3.4
65 歳以上	11,024	100.0	42.9	42.9	.5	14.4	22.7	1.2	13.0	4.0

〔出典〕 <https://www.bls.gov/news.release/pdf/volun.pdf> 2017/06/23 アクセス

この数字をどのように読み解くのか？ 字義通りに解釈して、「誰かに依頼された」欄の「ボスあるいは使用者に依頼された」人々だけが「従業員ボランティア・プログラム」に基づいてボランティアしている人々である、とするならば（逆に言えば、ボランティア推進組織あるいはボランティア組織それ自体などに自ら直接にアプローチしてボランティアしている人々は「従業員ボランティア・プログラム」と無関係である、と判断するならば）、その規模は極めて「小さい」ものである、といわざるを得ないような数字（男性 1.4%、女性 1.5%）である。

しかし他方で、ボストンカレッジ企業-地域社会関係センターの 1999 年資料では、すでに調査企業の 79% に企業ボランティア・プログラムがある⁽⁵¹⁾（ボストンカレッジセンター 2004 年度調査資料では、アメリカ大企業の 85% 強に従業員ボランティア・プログラムが存在している）、と公表されている「現実」がある。また、2010 年前後の資料では、アメリカ企業のほぼ三分の一が何らかの形の従業員ボランティアを活用している⁽⁵²⁾し、ロデルらの資料（2015 年公表）では、60% 以上の企業が従業員ボランティアのための「公式」プログラムを持っている、と記載され、従業員ボランティア・プログラムが増加傾向にあることが指摘されている⁽⁵³⁾。

これらの（前段と後段の）数字はあきらかに整合性を欠いている。

とすれば、公式（アメリカ労働統計局）の統計データには「従業員ボランティア」というタームがいまだ「公式的には」組み込まれてはいない、と判断せざるを得ないだろう。と同時に、労働時間外におこなわれているボランティアも時間内におこなわれているボランティアも更には家族も巻き込んでおこなわれているボランティアも「従業員ボランティア」として見なされている、と考えられる。これらはすべて実践的には、繰り返すことになるが、名称はさまざまに付けられているが、「企業の」ボランティアなのである。

そして手元の資料から判断するかぎり、従業員が取り組んでいるボランティアについて言及する場合には、単に企業ボランティア（従業員ボランティア）という名称で語られその存在が認知されている、というレベルの話ではなく、従業員ボランティア・プログラムがその関係者（企業、従業員、地域社会、NPO等）に対して大きな影響を及ぼしその影響が高く評価されてきている、という現実が浮かび上がってくる。ここに新たな疑問が生まれてくる。何故に、ボランティア・プログラムに対する期待が高まっているのであろうか？、と。

最大級のボランティア推進組織の1つであるポイントオブライト（Points of Light）の配布資料では、「何故に従業員ボランティア・プログラム（EVP）が重要なのか？」という問いに対して、「従業員ボランティアをくだらないもの（fluff）や後知恵（afterthought）あるいはご立派なジェスチャーとして考えるのは遠い昔のことになってしまった」と答え、そのアドヴァンテージが—複数の研究調査によって立証されていると断りながら—以下のように指摘されている⁽⁵⁴⁾。

- 1) ローカル及びナショナルレベルで社会にお返しをするリーダーとしての地位を確立することによって、企業イメージやステイクホルダーとの関係を改善する、
- 2) 従業員の職業的スキルやリーダーシップ・スキルを開発し向上させる、
- 3) ビジネス上の機能、特に、人的資源や外部との関係という領域のビジネス機能を支援する、
- 4) 従業員のモラル、チーム・ビルディング、忠誠心、生産性、モチベーションを引き上げ、アブセンティズムを低下させる、
- 5) 新たな雇用を呼び込む、
- 6) より多数のクライアントに触れ影響を与え販売を増やし、その結果、収益性にポジティブな影響を与える、
- 7) 社会的問題に取り組むことによって、より強いコミュニティを作り

上げる、

8) 組織価値を実践的に説明する、

9) 従業員がボランティア活動を通じて以下のような事柄を遂行できるように会社として支援する：

- ・ 家族とともに質の高い時間を過ごす、
- ・ 子供にとってポジティブな役割モデルとなり、教育の機会を提供する、
- ・ 家族に自分の仕事場や同僚について更には良き企業市民の重要性を教える、

10) 寄付金を活用することにつながり、金銭的寄付の効果を倍増させる。

またボストンカレッジセンター⁽⁵⁵⁾は、従業員ボランティア・プログラムの「長所」を、単に羅列的に挙げるのではなく、企業、従業員そして地域社会にもたらすベネフィットとして、図表2のように整理して指摘している。

このように、企業ボランティアが地域社会だけではなく従業員にとっても有益であるということが、ボランティア推進組織そして研究センターによって語られている。以下の行論において、上記の資料のなかで取りあげられている幾つかについて（特に、公式的なボランティア・プログラムのなかでおこなわれるボランティア活動が従業員のスキルを高めること）を、他の調査結果を参照して、確認することになるが、その前に「企業」ボランティアの「基本的な」問題－これは、本稿の問題意識に沿って文章化すると、企業「ボランティア」と称せられているボランティアの性格付けの問題である－について整理しておこう。

3-2 管理としての企業ボランティア

従業員ボランティア・プログラムは、ポイントオブライトによれば、「使用者の支援及びリーダーシップのもとで、従業員を動かし効果的にボランティア活動をさせることを可能にしようと努力する、計画されたそし

て管理された、取り組みである」⁽⁵⁶⁾。つまり、従業員ボランティア・プログラムのもとでは、ボランティアは「上から管理して実施されるもの」として把握されている。あるいは、企業ボランティアと言われている事象は、それが「個人が所属している組織を介して地域社会へのボラ

図表 2

企業にとっての便益	従業員にとっての便益
<ul style="list-style-type: none"> ・地域社会との関係を改善する ・パブリック・イメージを向上させる ・地域社会のリーダーとのコラボ及び良き関係を発展させる ・従業員の採用及び流動性の改善につながる ・まとまりがあるモチベーションが高い労働力を作り上げる ・従業員のパフォーマンスと生産性を向上させる ・従業員のモラルを高め、アブセンティズムを減少させる ・企業フィランソロピー及びコミュニティリレーションズプログラムのための付加的情報源として機能する ・地域社会及び消費者をよりよく理解できるようになる ・従業員の地域社会からの孤立を少なくする ・企業フィランソロピーの効率を高める ・事業に不可欠な健全な地域社会の維持に役立つ ・企業ブランドの確立及び向上に役立つ 	<ul style="list-style-type: none"> ・リーダーシップと人間関係スキルを開発・改善する ・従業員が専門技能の新しいエリアを開拓する機会を増やす ・従業員の孤独を減らし、会社内の他部署や異なるレベルの同僚との交流を増やす ・達成感、自尊心を満たすためのさまざまな機会を提供する ・従業員及び家族が使うコミュニティサービスを増やす ・家族が交流しアクティブな時間を過ごす機会を数多く提供する
	地域社会にとっての便益
	<ul style="list-style-type: none"> ・ボランティアの数及び利用できるスキル・プールを増加させることによって新たな才能やエネルギーを供給する ・企業とNPOの相互理解を促進する ・地域社会の生活の質を改善する ・地域社会の福祉を損ねている諸問題や不備を緩和しあるいは排除する ・他の方法では不可能であろう地域社会サービスの提供を可能にする

〔出典〕 Corporate Volunteerism : Essential Tools for Excellence in Corporate Community Involvement, Boston College Center for Corporate Community Relations, 1999, p.7.

ンティアを鼓舞し促進することである」⁽⁵⁷⁾として理解されるものであるとするならば、管理された性格を有していることになるう。

ここに、企業ボランティアはボランティアといえるのか？という疑問が生まれる。

ボランティアには、上掲の簡単な定義では触れられていなかったが、「無償」以外に「自主性」という契機が含まれている。それは「本質的な」属性である。そのことは辞書的に引用すると、例えば、「ボランティア (volunteering) とは金銭的な利益なしに共通善のために進んで (willingly) 捧げられる時間である」、と定義されている。あるいは、「進んで」の代わりに「頼まれもしないのに」 (without being asked) という語彙が当てられていることがある⁽⁵⁸⁾。いずれにしてもそれらの事例はボランティア行動がヒトの自発的な (spontaneous) 意思に起因する行為であることを示している。

ボランティア先進諸国では、これについて、どのように応えているのだろうか？ このことに関して参考になるのがメイジス (Meijs, L.) たちの論攷である⁽⁵⁹⁾。

彼らたちは、企業ボランティアを「企業の地域社会関係活動」(business community involvement) (BCI) のひとつの道具 (tool) として見なす立場に注目し、企業ボランティアは「従業員たちによって、使用者側に奨励され支援されて、彼らの地域社会のなかでおこなわれる、ボランティア活動」である、という定義を受け入れて、論を進めている。そのような理解を前提にすると、企業ボランティア・プログラムは、企業と関連した幾つかの軸 (選択肢) に沿って、考察できることになる。

- 1) ボランティアは会社の時間内に行われるのか？ それとも、従業員の時間帯で行われているのか？
- 2) 従業員は自分たちが選択した組織のためにボランティアをおこなっ

ているのか？ それとも、会社によって「認可された組織（大義リスト）」が存在しそれが利用されているのか？ これは、多分に、企業ボランティアがトップダウンで生まれたのかそれともボトムアップでおこなわれるようになったのか、という経緯にリンクしている。

このケースでは、ボランティアがおこなわれる時間帯だけではなく、誰がボランティアの内容を決めているのか（会社か、従業員か）、という選択肢も組み込んで分析枠組みが提示されている。これが彼ら独自の視点である。

上記のことを図解すると、下記のような分析枠組みが得られる。

企業ボランティアの分析枠組み

	仕事外時間	仕事内時間
従業員が ボランティアを選択		
会社側が ボランティアを選択		

彼らに従って、空欄を埋めていくと次のようになる。

まず第1に検討すべき事項は従業員ボランティアに対する会社の関与のあり方である。これには幾つかの段階がある。

1) ボランティアの真価を認めること (recognition)

会社がボランティア活動を評価していることを立証するためにおこなわれている企業行動：採用の決定基準にボランティアを組み込む、面談においてボランティアに言及する、など。

2) 支援 (support)

従業員がボランティア活動に従事しやすいような措置を講じるこ

と：フレックスタイムの導入、会社の資源を従業員に使わせる、など。

3) 組織化 (organizing)

従業員のために積極的に関与してボランティアの機会を組織すること。

4) 後援 (sponsoring)

従業員が労働時間内にボランティア活動に従事することを許される状況が作りだされ金銭的に支援されること：チームプロジェクト、メンタリングあるいはNPOへの一時的な配置換えという形態をとることがある。

これらの関与については幾つかの補足説明が必要であろう。彼らに従って整理すると以下のようにまとめられる。

- (1) ボランティアの真価を認め支援することが既存のボランティア活動をより促進する方向に作用するのに対して、組織化と後援は営利組織とNPOのパートナーシップを目指した新しいボランティア機会を刺激する方向に働く。営利企業の従業員からボランティアサービスを受け取っているNPOは、その経験を踏まえて、企業従業員ボランティアを組織化しようと試みている別の会社をサポート出来るようになる。後援は、金銭的資源や追加的な資源をつくりだすことによって営利組織とNPOのパートナーとしての交流をより一層促進する。
- (2) ボランティア活動に従事している従業員のなかには、自分の時間あるいは労働時間内にボランティアをおこなう従業員（ボランティアの真価を認めること、支援、後援）と、地域社会の問題に対処するために人的資源を投資するという意識的な取り組みの一部分として会社によって「ボランティアをさせられる」従業員が存在し、両者は区別される。

- (3) ボランティアの真価を認めることは、これは言うまでもないことだが、あらゆる企業ボランティア・プログラムの一部分となっている。しかし、単体として見るならば、それは、純粹には、従業員が自分で選択したNPOのために従業員の時間内で取り組むボランティアに対して該当するものである。
- (4) 支援に関して言えば、疑問の余地なく、従業員の時間においておこなわれるのが支援である。但し、ボランティアを作業スケジュールに合わせることによって、実際には時間を提供していないが、企業ボランティアが労働時間内でおこなわれることを可能であるようにすることも支援として見なされる。従業員がボランティアに応募しなければならないときあるいは上司にボランティアの許可を求めるとき、会社が、通常の場合、当該ボランティアの大義やそこへの参加の機会を選別している。
- (5) 組織化とは会社とNPOの間に一種の連合(matching)が生まれていることを意味している。会社は大義やNPO選択に深く関与し、自社の理想に合致する課題を選択する。時間帯の観点から言えば、組織化はすべてのマッチングスキームで可能であり、いずれの場合でも会社と従業員の双方が時間を投資している。
- (6) 後援は、従業員が選択するNPOに、あるいは会社承認の組織に更には会社を選んだ組織であろうとも、それらのいずれに対しても会社の時間を投資することに関連している。チームプロジェクトは会社を選んだNPOにおいて展開されている。それはその始まりとしては特別な従業員のアイデアに基づいたものかもしれないが、それを最終的に決めるのは会社である。一定期間にわたる企業ボランティアで解決されるような課題があるときには一時的な配置換えがおこなわれる。配置換えは会社だけの判断でおこなわれることもあるし従業員の同意のもとでおこなわれることもある。

仕事外時間	仕事内時間
従業員が ボランティアを選択	真価を認める
	支援
	組織化
	後援
会社側が ボランティアを選択	チームプロジェクト
	メンタリング
	一時的な配置換え

次に問題にされたのが企業ボランティアに対する一般的な認識である。これに関しては、上記の枠組みに沿ってそれぞれの活動について人々がどのように認識しているのか、が調査された。その結果が下記のように表記されている。

	仕事外時間	仕事内時間
従業員が ボランティアを選択	これがボランティア活動である、会社は何ら関係がない	企業の従業員ボランティアである、しかし、会社をしてこのことに駆り立てるのは何なのか？
会社側が ボランティアを選択	紛れもない悪夢では？	これはボランティアか、それとも有給の仕事なのか？

企業ボランティアについての見方は、彼らの表現を借りれば、全体として、いささか (somewhat) ネガティブであった。このことは、特に、昔ながらのボランティア活動家や情報を十分に提供されていない人々に該当していた。従業員の個人的な時間でおこなわれることに関して言えば、会社は「目立ちたがり屋」(show-off) であるというのが大方の反応である。但し、認識が深まるにつれて、会社側が「ボランティアの真価を認めること」や会社側の「サポート」に対しては、それを「企業ボランティア」と呼ぶことにはいまだ疑問を提示しているが、評価するよ

うになってきている。

従業員が会社側が選んだ大義に基づいて自分の時間を使わなければならないことに関しては、それは従業員の生活全体をコントロールする「全面的な制度化」に繋がる一種の悪夢である、と認識されている。特に、会社側がすべての活動について認め受理するという状態から幾つかの活動のみを承認するという事態に転化した場合は最悪である、と。なぜならば、キャリア開発ともリンクしてくるからである。会社の時間帯におこなわれるケースにもネガティブな疑問が提示されている。これはボランティアと言えるのか？と。これは、従業員たちが自分たちの選択した何かをするために会社から時間を受け取るということに対して、彼らの解釈では、一般の人々が会社の「善意」を疑っていることを意味している。また、チームプロジェクトは、少なくとも2001年頃までは、ボランティアとして見なされていなかった。

彼らは、上記のことを踏まえて、会社の観点から、4つの企業ボランティア政策を抽出し、今後を展望している。「従業員自身の時間－従業員選択」(A)では、会社において従業員に対してボランティアを奨励する政策が採られている。「会社の時間－従業員選択」(B)では、会社が「特殊な」ボランティア政策を有している。両者の違いは、後者が特定の問題に取り組むボランティアを念頭に置いた「特殊な」ボランティア政策であるのに対して、前者がボランティア全般を対象にしていることにある。「従業員自身の時間－会社選択」(C)では、従業員をボランティアに組みこませる、会社側に立った、無理強いと見なされるような措置が取られる。「会社の時間－会社選択」(D)は、事前に選択された大義に、お金の代わりに、時間を寄付することとして見なされるような措置である。

企業ボランティア政策を今後展開させるうえで最も期待される途は、メイジスたちに拠れば、企業従業員ボランティア政策(A)からスター

トして、企業ボランティア（B）にシフトする（1の途）あるいは会社時間の寄付（D）にシフトすること（3の途）である。いずれの場合にも、すでにボランティアに従事している人々が、自分自身のボランティアのために会社から時間をもらうのか、それとも会社時間のなかでチーム・プロジェクトに参加する人材をより多く獲得するのか、という「違い」だけのことであり、会社の時間帯でボランティアがおこなわれる。他方で別のルートが考えられる。NPOのためのボランティアに関する、例えば、チーム・プロジェクトの形でおこなわれている、「強制的な（forced）」契約（D）が、これからもその特定の組織のためにボランティアを続けていこうと考える人々をうみだしていく、というケース（2と4の矢印）である。補足的に付け加えれば、従業員の「自由時間帯におけるボランティア」（A、C）が「労働時間帯におけるボランティア」（B、D）へと－例えば、「企業のボランティア政策」（A）から「企業ボランティア」（B）へと－推移した場合には、お礼状がでることからもわかるように、「会社の時間－会社選択」（D）は、企業従業員のボランティアというよりはむしろ「会社の時間を寄付すること」として認識されるべきものである。

メイジスたちに拠れば、会社の時間内で従業員が選択しておこなわれ

	仕事外時間	仕事内時間
従業員が ボランティアを選択	A 企業のボランティア政策	B 企業ボランティア
会社側が ボランティアを選択	C 企業による ボランティアの無理強い	D 会社の時間を寄付すること

注記 A、B、C、Dは原典にはなく、宮坂が追加記述している。

るボランティア（B）－これが「企業ボランティア（従業員ボランティア）」の正しい位置づけである。

メイジスたちの従業員ボランティア（企業ボランティア）の性格付け（定義）は、彼らのコトバを借りれば、その事象が、特に、彼らが調査を実施したオランダでは、「いまだ相対的に知られておらず」（unknown）「ターム的に極めて曖昧な」状況下にあるなかで、試みられたアプローチであり、今後の企業従業員ボランティアの議論で利用されることを期待して提示された「分析ツール」であった。そして、そこには、企業ボランティアが「企業の地域社会関係活動」の道具の一部であるとしても、会社は従業員の生活にどの程度関与できるのか？ 会社は従業員が自分の時間にすることに対して口を挟むことができるのか？ などの企業ボランティアの本質を問いかける問題意識があった。しかしながら、その後の事態の推移を見ると（現状では）、企業ボランティアには、2 ページでも紹介したように、「典型的には、従業員が、公式の労働時間に、あるいは、会社の何らかの支援のもとに自分自身の時間内に、時間と技術・技能を提供することが含まれている」⁽⁶⁰⁾ と言われているように、その問題意識に応える動きが顕在化することはなく、彼らの枠組みで言えば、（A）（B）（C）（D）がすべて企業ボランティアとして理解され、従業員ボランティア・プログラムのなかに包摂されて具体化されている。

これは、企業とNPOのパートナーシップの構築の側面が重要視されていったことが原因となって生まれた解釈であるが、このような流れはCSRを促す動きが高まってきたことと表裏一体の現象である。言い換えれば、企業ボランティアは企業に社会的責任を求める社会の期待に対する個々の企業の対応策の一環なのであり⁽⁶¹⁾、「免罪符」として捉えられかねない措置である。

本稿の執筆者（宮坂）の解釈並びにコトバで表記すると、今日世界各

地の多くの企業で推進されている従業員のボランティアへの取り組みは、大きく分けて、4つのタイプに分類できるであろう(図表3)。この意味については最後にいま一度再確認する。

図表3 CSRとしてのボランティア

	労働時間外の時間帯	労働時間内の時間帯	
従業員が ボランティア先 を自由選択	(従業員) ボランティア (届出)	企業ボランティア (ボランティア有給休暇)	従業員
会社が ボランティア先 を指定	「強制型」ボランティア	ボランティアという名の仕事	会社

オフ
オン

時間帯

↑
選択権

〔出典〕宮坂作成

現在支配的になっている企業ボランティア解釈(企業ボランティアを最広義に捉えること、すなわち、企業ボランティア=A+B+C+D)が、現実には、どのような結果をもたらしているのか? その説明が本稿の目的の1つであるが、この段階ではつぎのような評価を紹介しておこう。「企業ボランティア・プログラムは、戦略的な企業資産とは対照的に、従業員の特典ないしは成すべき善きことであるとしばしばみなされている。企業ボランティア・プログラムに戦略的に取り組んでいる組織がビジネス上のアドヴァンテージを獲得しているだけではなく従業員の福祉を改善し社会に対して意義ある有益な影響を与える機会を有している、とみられているらしい…。」しかし「企業ボランティア・プログラムの成果について理論的にも実証的にも厳密な調査研究を相対的に欠いているとすれば、企業ボランティア・プログラムは意義ある効果を持ち得ないかもしれないし善きことよりもむしろ悪しきことをもたらすかもしれない、ということも認めなければならないかもしれないのだ」⁽⁶²⁾。

4 企業ボランティアの意義と限界

2000年代に入って、アメリカで、企業ボランティアの実態調査（以下、ピーターソン調査と表記する）がおこなわれ、その結果が2004年に公表された論文のなかで紹介されている⁽⁶³⁾。ピーターソン調査は、その対象がボランティア・プログラムを有する企業並びにそのようなプログラムを持っていない企業を含めて多数の企業に及んでいるという点で、先行研究と一線を画する研究であった。

この調査研究の目的は「ボランティア・プログラム」と「従業員が認識しているベネフィット」の関係を解明することである。調査はアンケート形式・無記名方式で実施され、ジョブ関連スキル（チームワーク、コミュニケーションスキル、プロジェクトマネジメント能力、リーダーシップ（対人関係処理能力））がボランティア・プログラムに参加することによって向上したか否かが尋ねられた。また同時に、組織コミットメント並びに職務満足についても調査された。組織コミットメントの指標は「組織の目標及び価値観の受容度」「組織のために努力しようという意欲」「組織内にとどまろうという欲求」であり、職務満足の指標は「ジョブに真の喜びを見いだしている」「ジョブに熱中する日々が多々ある（most days）」「ジョブに対する満足感が充分にある」であった。

調査対象者はアメリカ中西部の大規模な州立大学（Southwest Missouri State University）の卒業生であり調査当時にアメリカに在住していた人々である。卒業生名簿から、1989年から1997年の間にCollege of Business Administrationで学位を取得した人々を対象に、コンピュータで1000人が無作為に抽出され、調査用紙が郵送された。宛先不明で12通が戻ってきた。有効回答者は346人である。その中から、調査対象にならない人々（失業者、自営業、オーナー等々）を除外し、調査対象者が278名に絞り込まれた。278名のうち半数以上が男性（148

名)である。70% (186名)が制定された (established) 企業ボランティア・プログラムを有する企業に雇用され、その中の約半数 (82名)が企業ボランティア・プログラムに参加し、62名が「非会社製の」ボランティア・プログラムに参加していた。また、企業ボランティア・プログラムを持っていない企業に雇用されている人々のなかの約半数 (92名中46名)がボランティア・プログラムに参加していた。

回答者の属性は以下のものであった。職種は、会計士、ファイナンシャルアナリスト、ローンオフィサー、販売外交員、プログラマー、マネージャー、人事担当者、セールスマネージャー等であり、業界は、政府自治体、製造業、流通業、輸送業、小売業、保険業、金融業、テクノロジー、テレコミュニケーション等に及んでいる。

一旦整理すると、分析の対象になった従業員数は総数278名 (男性148名、女性130名)である。彼らは次の5つの集団にグルーピングされ、ジョブ関連スキル、そして組織コミットメント及び職務満足の観点から、企業ボランティア・プログラムの従業員の働き方への影響が分析された。この場合、性別の視点が組み込まれている。

(I) ボランティア・プログラムを有する組織で働いている人々

- 1) 企業ボランティア・プログラムに参加している (82名)
- 2) 企業ボランティア・プログラムとは関連していないがボランティア・プログラムに参加している (62名)
- 3) フォーマルなボランティア・プログラムには参加していない (42名)

(II) ボランティア・プログラムを持っていない組織で働いている人々

- 4) 仕事と関連しないボランティア・プログラムに参加している (46名)
- 5) フォーマルなボランティア・プログラムには参加していない (46名)

調査結果は統計処理 (分散分析: ANOVA) され、図表4及び図表5のように整理された。

図表 4

	人数	ジョブ関連スキル			
		チーム ワーク	コミュニ ケーション	プロジェクト マネジメント	リーダー シップ
平均値		5.04	4.71	4.24	4.80
----- 集団					
CVP のある企業					
CVP でボランティア	82	5.57	5.06	4.73	5.18
CVP ではないプログラムで ボランティア	62	5.44	4.63	4.66	4.92
ボランティアをしていない	42	4.05	4.05	3.26	4.50
----- CVP のない企業					
ボランティアをしている	46	5.21	4.96	4.41	4.91
ボランティアをしていない	46	4.23	4.18	3.52	4.13
性別					
女性	130	5.25	5.01	4.50	5.05
男性	148	4.85	4.45	4.01	4.59

CVP は企業ボランティア・プログラムの略

〔出典〕 Peterson, D., “Benefits of Participation in Corporate Volunteer Programs: Employees' Perceptions”, *Personnel Review*, Vol. 33 Issue 6, 2004.

図表 5

	組織コミットメント			職務満足		
	女性	男性	全体	女性	男性	全体
----- 集団						
CVP のある企業						
CVP でボランティア	5.50	5.15	5.29	5.43	5.25	5.32
CVP ではないプログラムで ボランティア	5.20	5.10	5.15	5.28	5.00	5.13
ボランティアをしていない	4.69	4.78	4.74	4.43	5.21	4.84
----- CVP のない企業						
ボランティアをしている	4.91	4.42	4.66	5.40	4.83	5.11
ボランティアをしていない	4.37	4.70	4.53	4.23	5.00	4.64
	5.02	4.96		5.03	5.09	

〔出典〕 *Ibid.*.

そしてピーターソン (Peterson, D.) はその数字を次のように読み解いている。

分析に当たって幾つかのことが想定されていた。

仮説 1

フォーマルなボランティア・プログラムに参加している従業員（グループ 1、2そして 4）は、ボランティア・プログラムに参加していない従業員（グループ 3、5）と比べると、ジョブ関連スキルがフォーマルなボランティア・プログラムに参加することを通じて高められるということをより強く認識しているだろう。

仮説 2 A

組織コミットメントは、会社と結びついていないボランティア・プログラムに参加している従業員（グループ 2、4）やボランティア・プログラムに全く参加していない従業員（グループ 3、5）と比べると、企業ボランティア・プログラムに参加している従業員（グループ 1）の間で、高いだろう。

仮説 2 B

職務満足は、会社と結びついていないボランティア・プログラムに参加している従業員（グループ 2、4）やボランティア・プログラムに全く参加していない従業員（グループ 3、5）と比べると、企業ボランティア・プログラムに参加している従業員（グループ 1）の間で、高いだろう。

ボランティア・プログラムに参加することでジョブ関連スキルが向上するということを従業員が認識しているのか、との仮説に関しては、まず第 1 に、5 グループの差異は、4 つのすべてのスキルに対して、「有意である」、と言えるだろう、と。続けて、彼の分析結果に耳を傾ける。チューキーの (Tukey¹) 一対比較検定をチームワークに適用すれば、グループ 1 及び 2 とグループ 4 のボランティアをしている従業員間の差

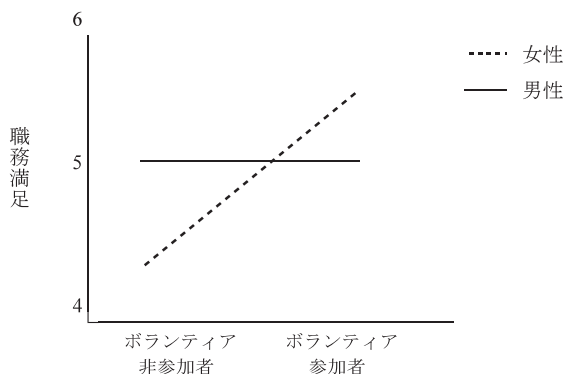
異は有意ではないが、それらの3グループの数値は全く参加していない従業員（グループ3、5）のそれとに比べると、有意に高くなっている。グループ3とグループ5の差異は有意ではない。このような解釈はコミュニケーションにも当てはまる。他方で、プロジェクトマネジメントスキルとリーダーシップスキルについてテューキーの検定で読み解くと、グループ1とグループ5の差異のみが有意である。以上のことは仮説を裏付けている。また下の2列の数字が示しているように、すべてのスキルについて、女性の方が、男性と比べると、スキルが向上したことを強く認識している。

同じような要領で組織コミットメントについて、ピーターソンに従って、読み解くと、まず5つのグループ間の差異は有意である。そして、グループ1及びグループ2では、グループ5と比べると、有意的に高くなっている。また、組織コミットメントは、ボランティア・プログラムを有している会社からボランティアに参加している人々の方が、ボランティア・プログラムを持っていない会社で働きボランティアに参加していない従業員と比べると、有意的に高くなっている、とテューキーの一対比較検定は示している。かくして、仮説2Aは部分的にのみ数字で裏付けられている。尚、組織コミットメントの性別の差異は有意的に証明されていない。

職務満足に関するデータを分析すると、グループ間には有意な差異が見られるが、性別には差異が見られない。しかし、性差を交差させると、有意な差異が見られることがわかる。男性従業員の間では5つのグループに有意な差異は見られないが、女性従業員に関して言えば、グループ1、グループ2及びグループ4の方が、ボランティアに参加していないグループ3及びグループ5よりも、職務満足が、有意的に、高くなっていた（図表6）。図解したように（4がニュートラルな値である）、ボランティアに参加している女性従業員の職務満足はボランティアに参加し

ていない女性従業員よりも高くなっているが、男性従業員のケースでは、ボランティアへの参加は職務満足レベルと関連していない。

図表 6



〔出典〕 Ibid..

このようなデータ分析結果はピーターソンによってつぎのように整理（文章化）されている。

- 1) 従業員はボランティアを幾つかのタイプのジョブ関連スキルを発達させるあるいは高める効果的な手段として見做している、
- 2) このことは、特に、女性従業員とフォーマルなボランティア・プログラムに参加している従業員に該当する、
- 3) 組織コミットメントは、企業ボランティア・プログラムのある会社で働いてボランティアに参加している人々の方が、企業ボランティア・プログラムのない会社で働いてボランティアに参加していない人々よりも、高くなっていた、
- 4) 職務満足は、女性従業員の中ではボランティアと関連が見られたが、男性従業員については関連していなかった。

この調査研究は、調査を実施したピーターソン自身の言葉を借りれば、

これまでも企業ボランティア・プログラムのベネフィットを指摘するレポートは数多く存在していたが、「アカデミックな研究が非常に少なかった」という状況のなかで公開されたものであり、先行研究の幾つかの主張の「正当性を立証」したという点でも、有益な試みであった。ただし、そこには疑問点も存在する。例えば、ピーターソンも調査が郵送で実施されたため調査内容を自分なりに判断して結果的には企業ボランティア・プログラムに関心のあるヒトがより多く返送してきた可能性があるという調査の限界を承知しているが、それだけではないであろう。

多くの研究は従業員の幸せ（well-being）に対する企業ボランティア・プログラムのポジティブな影響について論じているが、あるいは、企業ボランティア・プログラムの結果に関して、ボランティア従業員、企業、ボランティア組織あるいはコミュニティ、市民としての個人、政府は、お互いが共に得をする（win-win-win-win-win）の状況に置かれている」⁽⁶⁴⁾と想定されているが、他方で、そのネガティブな影響についても語られている。例えば、ヘンニングたちによれば、企業ボランティアは従業員としての個人的な役割とボランティアの境界をぼやけさせる、と⁽⁶⁵⁾。これは、従業員は仕事と仕事を離れたときの役割を区別しているがその区別の仕方は個人ごとにより異なり、役割を明確に分けている個人は企業ボランティア・プログラムにネガティブに反応しがちであろう、という主張でもある。このことに関しては、ある調査では、ボランティアは個人的な決定事項に属すると回答した従業員が65%見られ、その意識が企業ボランティア・プログラムへの参加の障害になっていることが報告されている⁽⁶⁶⁾。

他にも、「無理矢理にボランティアに関与させられている」との思いを抱いている従業員が存在している、との調査もある。これは、会社は従業員のコミュニティへの関与の業績評価として利用している、という認識が少なからざる従業員のなかに根付いていることの反映である。こ

のため、企業ボランティアは「強制的な (mandatory) ボランティア」
として語られることになる⁽⁶⁷⁾。

更に言えば、企業ボランティア・プログラムが従業員のなかに「恨みや憤り」を生み出す可能性が指摘されている⁽⁶⁸⁾。企業が「特定の政治的・宗教的・文化的大義に役立つように、あるいは一部の従業員が不快感を覚えるような社会集団に奉仕するように的を絞って」企業ボランティア・プログラム「を制定するときには、ネガティブな方向に従業員の態度が」変化するだろう、と。そして、そのための対策として、「従業員がボランティアをおこなう大義や組織を選択できるように、企業ボランティア・プログラムをデザインする」ことが提言されている。そのような形で企業ボランティア・プログラムが作成されるならば、従業員の「無理強い感」「痛み」が軽減されるだろう、と。このことは現実の企業ボランティア・プログラムのなかには従業員がボランティア先を選択できないプログラムがあることを示唆している。

上述のような懐疑論を踏まえると、これまでの多くの調査の最大の問題は、企業ボランティア、特に、企業ボランティア・プログラムについて、いまだに「共通の」観念がうまれていない、本稿の文脈で言えば、企業ボランティア（プログラム）はA、B、C、Dのいずれを意味しているのか？ 表現を換えれば、「企業ボランティア（プログラム）= A + B + C + D」なのか、それとも「企業ボランティア（プログラム）= A」なのか、「企業ボランティア（プログラム）= B」なのか等について、必ずしも共通認識が存在している訳ではないという状況のなかで調査がおこなわれている、という点にある。

そのために、20 ページでも紹介したように、「企業ボランティア・プログラムの成果について理論的にも実証的にも厳密な調査研究を相対的に欠いているとすれば、企業ボランティア・プログラムは意義ある効果を持ち得ないかもしれないし善きことよりもむしろ悪しきことをもたら

すかもしれない、ということも認めなければならないかもしれないのだ」、との展望が生まれてくるのである。

このような問題提起は、企業ボランティア・プログラムの内容（従業員が実際にボランティアをするために参加するボランティア組織）を誰が決めているのか、という「選択の自由」に関連して提示されたものであり、その意味では、個人主義価値観が標榜されている（欧米）諸国では出るべくして出てきた問題提起である。

この視点は日本企業にいかなる意味を持っているのであろうか。というのは、会社人間が認知され受け入れられていた時代の日本企業では、あらゆるタイプのボランティアが、たとえ「純正の」「会社製」企業ボランティアであろうとも、「抵抗なく」受容されたであろう（と思われる）からである。しかし、いまの日本の企業社会は、一方で、「モデルとしての会社人間」が表舞台から消え去ったが、他方で、それに代わる「新しい」モデルが市民権を得ていない、という「混迷の」転換期を漂流している。

日本の現実に眼を転じると、本稿の前半部分で例示したように、「経団連企業行動憲章」（2002年）では、『ボランティア』は基本的には個人が自発的に行うものであるが、近年の参加希望者の増加に対応して、あるいは会社として姿勢を示す意味で、従業員がボランティア活動に参加しやすいよう社内の環境整備（ボランティア休暇取得制度、ボランティア情報の提供等）に取り組む企業が増えている」と記載されている。これだけを見ると、日本企業では欧米のような「会社主導の」企業ボランティアがいまだ普及していないこと、言い換えれば、企業ボランティア・プログラムが作成されていないこと（少なくとも2000年代初め頃までは経営側がそのような「企業ボランティア」を推奨していないこと）を示しているように読み取れるが、同時に、「自主プログラム」という名前で幾つかの施策が企画・実施されていること

を考えると、内容的には、企業主導のボランティアが企業内で企画され実施されている（欧米で議論されている従業員ボランティア・プログラムがすでに策定され組み込まれている）ことが理解される。

とすれば、私たちは、いま、企業ボランティアがそもそもその性格上「管理された」ボランティアである、ということを前提にして、その是非を含めて、企業ボランティアの功罪を論じる時期を迎えていることになる。例えば、企業ボランティアが「管理された」産物であるとすれば、その存在には初めから「限界がある」とか、企業ボランティアにはそのような属性が内在する以上、それを「ボランティア」として位置づけることはできない、という立論も、当然のこととして、成立する⁽⁶⁹⁾。そしてこのような企業ボランティアの「限界」を指摘するアプローチは企業の地域社会関係構築の分析に対しても一定の影響を及ぼすことになる。企業ボランティアは地域社会の活性化に本当に貢献しているのだろうか？ その実態はどのようなになっているのだろうか？ 企業の論理（C S Rブームに乗り遅れてはならない、との意識からの企業ボランティア）が先行し、当該地域社会が本当に求めているニーズにできていないのではないのか？ と。

次稿では、本稿の問題意識を踏まえて、日本企業並びにロシア企業の実践に焦点を合わせて、企業ボランティアの視点から、企業と地域社会の関係を検討する。

(完)

注記

- (36) Developing Excellence in Workplace Volunteer Programs : Guidelines for Success, Excerpt Edition, Points of Light Institute, 2004,forward. (http://www.volunteeryukon.ca/uploads/general/Developing_Excellence__Workplace_Volunteer_Programs.pdf アクセス 2017/05/18
- (37) カナダの全国レベルの調査結果（2005 年）によれば、従業員ボランティアは企業規模にほぼ関係なく展開されている（*Business Support for Employee Volunteers in Canada : results of a National Survey*,Imagine Canada, 2006. (http://sectorsource.ca/sites/default/files/resources/files/imagine_business_support_report.pdf アクセス 2017/05/20
- (38) 企業ボランティアには、「典型的には」「従業員が、公式の時間内にあるいは会社の何らかの支援を得るなかで自分たちの時間に、時間と専門技能を提供することが含まれる」。Jarvis,C. & Parker,A.,The Business Benefits of Corporate Volunteering:An Examination of the Business Benefits Resulting from the Effects of Employee Volunteer Programs, Realized Worth,2011,p.5. (http://www.ehrenamtsbibliothek.de/literatur/pdf_480.pdf アクセス 2017/05/01
- (39) Rodell, J. B., “Finding meaning through volunteering: Why do employees volunteer and what does it mean for their jobs?” , *Academy of Management Journal*, 56, 2013, pp.1274-1294. 他にも、Rodell,J.B.,Breitsohl,H., Schröder,M.& Keating,D.J., “Employee Volunteering: A Review and Framework for Future Research” , *Journal of Management*, vol. 42-1,2015: pp. 55-84. (<https://media.terry.uga.edu/socrates/publications/2017/01/Rodellelat2016.pdf>

- アクセス 2017/05/12) 及び Lee,J.& Higgins,C., “Corporate Volunteering : Ad hoc Interaction or Route to Dialogue and Partnership?” , *Journal of Corporate Citizenship*, No.4, 2001 参照。
- (40) Rodell, *op.cit.*, p.1280.
- (41) Musick, M.A. & Wilson, J., *Volunteers: A Social Profile*, Indiana University Press, 2008, p.13.
- (42) Peterson ,D., “Benefits of Participation in Corporate Volunteer Programs: Employees' Perceptions ” , *Personal Review*, 33-6, 2004,p.615. (https://www.researchgate.net/publication/235303823_Benefits_of_Participation_in_Corporate_Volunteer_Programs_Employees%27Peceptions 2017/04/12アクセス)。ピーターソンは、この定義を、Wild, C., “Corporate Volunteer Programs: Benefits to Business,” *Report No.1029*, The Conference Board, New York, NY,1993 から引用している)。
- (43) 詳しくは、ポイントオブライトの資料を参照のこと。The Points of Light Corporate Institute, The Seven Practices of Effective Employee Volunteer Programs: An Evaluation Framework, June 2014 (http://www.business4better.org/points-of-light/Business4Better_Points_of_Light_7_Effective_Practices_Employee_Volunteer_Programs.pdf アクセス 2017/03/21)
- (44) Lukka,P., *Employee Volunteering: A Literature Review*, Institute for Volunteering Research, 2000 (http://www.ivr.org.uk/images/stories/Institute-of-Volunteering-Research/Migrated-Resources/Documents/E/Employee_Volunteering_literature_review-.pdf アクセス 2017/03/21)
- (45) Henninig,J.B. & Jones,D.A., “Volunteer Programs in the Corporate World” , p.112. in Olson-Buchanan,J.B., Bryan,L.K.& Thompson,L.

- F. (eds.) , *Using Industrial-Organizational Psychology for the Greater Good: Helping Those Who Help Others (SIOP Organizational Frontiers Series)* , Routledge, 2014.
- (46) Graff, L., *Making a Business Case for Employer-Supported Volunteerism*, Volunteer Canada, 2004 (<http://www.volunteerkamloops.org/wp-content/uploads/2013/07/Making-a-Business-Case-for-Employer-Supported-Volunteerism.pdf> アクセス 2017/04/1)
- (47) Basil,D.Z.,Runte,M.S.,Easwaramoorthy,M.and Barr,C., “Company Support for Employee Volunteering: A National Survey of Companies in Canada” , *Journal of Business Ethics*, Vol.85, Supplement2,2009,p.388. また、Jarvis,C. & Parker,A.,The Business Benefits of Corporate Volunteering:An Examination of the Business Benefits Resulting from the Effects of Employee Volunteer Programs, Realized Worth,2011,p.5. (http://www.ehrenamtsbibliothek.de/literatur/pdf_480.pdf アクセス 2017/05/28) も参照。
- (48) <http://www.nordson.com/en/our-company/community/employee-volunteer-program> アクセス 2017/07/21
- (49) Employer-Supported Volunteering (<https://volunteer.ca/esv> アクセス 2017/05/28)
- (50) <https://www.bls.gov/news.release/pdf/volun.pdf> アクセス 2017/05/28
- (51) *Corporate Volunteerism : Essential Tools for Excellence in Corporate Community Involvement*, Boston College Center for Corporate Community Relations, 1999,p.3. (<http://ccc.bc.edu/corporate-volunteerism.html> から入手。 アクセス 2017/06/03) ; *Expanding*

the Boundaries of Corporate Volunteerism:Retirees as a Valuable Resource, The Center for Corporate Citizenship at Boston College, 2005, p.2.

- (52) Jarvis,C. & Parker,A.,*The Business Benefits of Corporate Volunteering:An Examination of the Business Benefits Resulting from the Effects of Employee Volunteer Programs*, Realized Worth, 2011,p.5. (http://www.ehrenamtsbibliothek.de/literatur/pdf_480.pdf アクセス 2017/05/11
- (53) Rodell,Breitsohl,Schröder & Keating, *op.cit.* また Fortune の事例としては、Henninig & Jones, *Volunteer Programs in the Corporate World*, p.114 参照。
- (54) The Points of Light Corporate Institute,*The Seven Practices of Effective Employee Volunteer Programs:An Evaluation Framework*, pp.2-3.
- (55) *Corporate Volunteerism : Essential Tools for Excellence in Corporate Community Involvement*, pp.7-8.
- (56) Developing Excellence in Workplace Volunteer Programs: Guidelines for Success,Excerpt Edition,Points of Light Institute,2004 (http://www.volunteeryukon.ca/uploads/general/Developing_Excellence__Workplace_Volunteer_Programs.pdf アクセス 2017/04/21
- (57) Jarvis,C. & Parker,A.,*The Business Benefits of Corporate Volunteering:An Examination of the Business Benefits Resulting from the Effects of Employee Volunteer Programs*, Realized Worth, 2011, p.5. (http://www.ehrenamtsbibliothek.de/literatur/pdf_480.pdf アクセス 2017/05/11
- (58) <https://www.volunteeringaustralia.org/wp-content/uploads/>

- Definition-of-Volunteering-27-July-20151.pdf ; <http://www.yourdictionary.com/volunteer> アクセス 2017/05/11
- (59) Meijs, L. & der Voort, J.V., "Corporate volunteering: from charity to profit-non profit partnerships" , *Australian Journal on Volunteering*, Vol. 9 (1) , 2004, pp. 21-31.
- (60) Jarvis & Parker, *op.cit.*, p.5.
- (61) 「従業員ボランティア・プログラムはアメリカ企業のCSRへの取り組みの重要な構成要素として社会的責任構成要素として出現し表面化し (emerge) ていった」 *Expanding the Boundaries of Corporate Volunteerism:Retirees as a Valuable Resource*,The Center for Corporate Citizenship at Boston College, 2005, p.2.
- (62) Henninig & Jones, *op.cit.*, p.139.
- (63) Peterson, D., "Benefits of Participation in Corporate Volunteer Programs: Employees' Perceptions" , *Personnel Review*, Vol. 33 Issue 6, 2004.
- (64) Graff, *op.cit.* 参照。
- (65) Henninig & Jones, *op.cit.*, p.123.
- (66) Henninig & Jones, *op.cit.*, pp.123-124.
- (67) Stukas,A.,Snyder,M.& Clary,E.G., "The Effects of "Mandatory Volunteerism" on Intentions to Volunteer" , *Psychological Science*, January,1999.
- (68) Henninig & Jones, *op.cit.*, p.123.
- (69) 日本企業を念頭に置いているが、「ボランティア活動は『企業の義務』ではなく、『個人の権利』なのだ」(矢部武『なぜする、どうする、企業ボランティア』ダイヤモンド社、1992年、211-222ページ)、という見解が1992年に提示されている。

