

《研究ノート》

ロシアの企業ボランティア：現状と展望

宮 坂 純 一

- 1 概要
- 2 現状
 - 2-1 ロシア企業ボランティア小史
 - 2-2 3タイプの企業ボランティア
- 3 特徴
- 4 展望

1 概 要

ロシアでも近年になって企業ボランティアへの関心が急速に高まっている。たとえば、2010年代に入って「経営者連盟」(Ассоциации Менеджеров)によって企画されモスクワで開催されているプロジェクト「モスクワ国際フォーラム「企業ボランティア：ビジネスと社会」」(московский международный форум «Корпоративное волонтерство: бизнес и общество» (<http://corpvolunteers.ru/>))は2016年に第5回を迎えたが、そのフォーラムでは毎年ロシア及び諸外国の経験が報告され分析されている⁽¹⁾。

本稿は、上記のような関心を反映して公表される機会が増加しているロシア語の文献・資料⁽²⁾を利用してロシアの企業ボランティアの概況

を整理し若干の展望を試みるものである。

その作業に移るまえに基本的な術語について、本稿の立場をあらかじめ明確にしておく意味も含めて、幾つかの点で確認する⁽³⁾。

ロシアで良く使われているコトバに「社会奉仕」(социальное служение)がある。これは、責任と思いやりに鼓舞され、社会的に意義があるサービスを自発的に私利私欲なく提供することを意味するコトバであり、ロシア語では、道徳的な義務感に基づき社会の利益に向けられた活動を象徴する概念として知られている。ボランティア(自発的な)活動は、一般的には、この社会奉仕のひとつの形態として理解されている。

そして、企業ボランティアは多様な自発的な活動のひとつとして位置づけられているが、他方で、それはつぎのような特殊性を帯びた事象である。

- ・組織の従業員が社会的に意義がある活動に参加していること
- ・自分の自由時間を利用し個人的資質や専門的な能力を適用していること
- ・個人かグループかあるいはどこに住んでいるヒトなのかに関わりなく、受益者のために、無償で働くこと。

上記のことを前提にすると、企業ボランティアは、例えば、次のように定義されることになる。「企業ボランティアは、公共および／または民間セクターの一員の個人的及び職業的潜在能力の自己実現の一形態としておこなわれる、社会奉仕のひとつの変種であり、彼らは、働いている組織の支援のもとで、社会的に意義ある活動に、無償で、積極的に参加している」と。ここには、企業ボランティアと慈善行為(благотворительность : charity)や寄付活動(спонсорство : sponsorship)を混同することは、概念的に、間違っている、との理解がある。なぜならば、後者は、市民や法人が、市民あるいは法人に対して、私利私欲なしに(無償であるいは特惠的条件で)(金銭を含む)財産を提供すること、

私利私欲なしに仕事をする、サービスを提供すること、その他の支援をすることであるからである。

上記の解釈は「ひとつ」の事例であり、以下の行論で詳しく触れるように、現時点（2016年）では、ロシアの学界あるいは実務の世界のなかに「企業ボランティア」について一般的に認められた「共有の」理解・解釈は存在していないのが現状である。

本稿は、繰り返しになるが、上述の解釈を軸としてロシアの文献を読み解き、ロシア企業で展開されている企業ボランティアの実態を整理しその方向性を展望することを目的としている。

2 現 状

2-1 ロシア企業ボランティア小史

ロシアにおける企業ボランティアの「始まり」の時期を特定することは、現状では、極めて困難であると言われているが、他方で、「それが大きく発達したのは2000年代の中頃、より正確に言えば、2008年危機の後である」⁽⁴⁾、という点には大方の専門家（expert）（実践活動を指導してきた人々－宮坂付記）の間の共通認識になっている。冒頭で言及した「モスクワ国際フォーラム「企業ボランティア：ビジネスと社会」」の開催（2011年）はそのことを制度的に象徴している出来事であった。

後の行論でも繰り返し触れることになるが、本稿で企業ボランティアについて語る場合、ゴルロヴァ（Горлова, Н.И.）の表現を借用すれば、「会社のなかでそして会社主導のもとでボランティア方策を実現したいという従業員の志向」を念頭に置いている。彼女によれば、企業ボランティアは次のような多面的な相を有する活動として理解されているが、いずれにしてもその活動は「会社主導のもとで」おこなわれている⁽⁵⁾。

- 1) 企業ボランティアは組織自体あるいは組織側をオーガナイザーとして策定されたさまざまな自発的な方策に従業員を引き入れることである、
- 2) 企業ボランティアは会社の枠内で実現されるさまざまな社会的プロジェクトに従業員が自発的に参加することである、
- 3) 企業ボランティアは従業員が会社の自発的な活動に関与することであるが、それはさまざまな形態の社会的プロジェクトを会社が直接に支援するなかで組織され実施される、
- 4) 企業ボランティアは従業員及びその家族が地域社会の生活（あるいは大規模な社会プログラム）にボランティアとして参加し無償で社会的・法的・教育的・医療的及びその他のサービスを提供するために会社が支援助し奨励するすべての形態である。

したがって、本稿では、企業ボランティアの発生をロシアにおける「ボランティア活動」との関連で説明するという立場に立っていない。いずれの国においてもそうであろうが、ボランティア自体のルーツを辿ればそれにはかなりの歴史があるだろう（例えば、ロシアにおいても19世紀頃に遡ることができる）し、更には、1917年以降はそのボランティアが「自発的・強制的な」性格のものに転化していったという歴史的な経緯⁽⁶⁾もあり、そのことが現在の企業ボランティアにいかなる影響を与えているのかについての考察が必要になってくるが、それは今後の課題である。

企業ボランティアの発達に貢献しその流れを促進させた（実質的な原因・契機となった）事象として見なされているのが（1990年の終わり頃に初めてロシアで使われだした）CSR概念である⁽⁷⁾。

と同時に、90年代にロシア社会そのものが変貌を遂げたことがCSRとして企業ボランティア発達の背景として知られている。「全体として、ロシア社会の自発的な活動への関心は1990年代の初め頃から方向転換し始めた。

それは、NPOが設立され、社会のさまざまな領域（健康、文化、貧困者の支援、スポーツ、障害者や児童の援助など）で活動を展開したためである。そしてボランティア育成に対する体系的なアプローチがロシアでおこなわれるようになっていった。1990年代初頭に初めて社会の民主的改造がおこなわれ、その結果、市民の自主組織の新しい形態（いわゆる非営利的な第3セクター）もうまれ、それらが自発的な活動を発達させる強力な契機となったのである⁽⁸⁾。

CSRの具体的な内容に関連して言えば、ロシアでは、CSRが社会的投資との関連で理解されている（実践的には、多くの場合「CSR＝社会的投資」として解釈されている⁽⁹⁾）。そのために、そこには、企業の社会的投資が、CSR概念に触れることによって、ソ連邦時代とは異なる様式で展開されるようになったという経緯のなかで、企業ボランティアが大きく発達するに至った、との共通の認識が見られる。

CSRと企業ボランティアの関連について、ロシアの学界では、例えば、アルセニエヴァ（Арсеньева, Т.Н.）たちの研究成果に依拠する形で纏めると、以下のように理解されている⁽¹⁰⁾。

ロシアでは、CSRが経済的に政治的に安定化しロシア企業の外国市場への進出が増加するに伴って表面化するに至った。CSRの展開にとって重要だったことは、基本的な経済価値は単に物質的な活動だけではなく否むしろ（内部および外部）ステイクホルダーの環境に依存している、との認識がビジネス世界の多くの代表者たちのなかに生まれたことであり、このような認識がCSRが広く普及するいわば前提条件となったのである。

ロシアにCSRを適用することの必要性に最初に気づいたのは巨大ビジネスであった。彼らは活動領域を拡大するにつれて、ビジネスに対する原則的に新しいアプローチや異なる文化などに会い、ビジネス原則・規範を

巡って外国の企業としばしば衝突し、これから生じるリスクを避けるために、国際的なビジネス基準に合わせるようになっていった。CSR概念に積極的に対応しているロシア企業として、例えば、「Лукойл」、*«Норникель»*、P A O *«ЕЭС России»*、*«Русал»*、*«Бритиш Американ Табакко Россия»*、*«Северсталь»* などが有名である。

そして今日では、CSRという考え方がロシアの中央都市部だけではなく地方の企業にも積極的に取り入れられるようになったが、その理解の仕方は多様であり、特に、地方の中小企業のなかで、大きな差異が見られたというのが現実の流れであった。例えば、社会的責任がもっぱら慈善行為と同一視されている企業があれば、別の企業では、企業ボランティアへの参加が社会的な性格の政策やプログラムの作成を意味していた。またCSRの現代的解釈は社会的投資範囲の拡大と結び付いているが、当初は内的な環境（従業員の技能水準の向上、医療保障・労働保護・従業員用住宅プログラムの作成など）の変容に向けられ、その後、外的環境の発達を対象としたプログラムに投資の比重が移っていった。社会的インフラの発達、教育・文化プロジェクトの作成、NPO 支援、健康・文化・スポーツの領域のプログラムへの参加である。

アルセニェヴァたちはロシアにおける企業ボランティア並びにCSR概念の発達を「会社の純粋な慈善行為からより計画的・戦略的な行為（社会的投資）への漸次的な移行」として把握し、その流れを図表1のように整理している。

彼らの理解に従えば、現在のロシア企業には「安定的な傾向」として「伝統的な慈善行為から体系的な社会的投資への移行」が見られるのである。そしてその社会的投資の現状が次のように文章化されている。「社会的投資が会社の社会的戦略の一部となっている。社会的投資の効率向上に対する会社の関心が高まり、社会的問題の結果への対応では

図表 1

	第1波	第2波	第3波	第4波
目的	慈善行為の一環	戦略的 フィランソロピー の一環	(地域コミュニティへの) 社会的 投資の一環	健康で最適な ビジネス環境 の構築
モチベーション	道徳的義務感	長期的もしくは 直接的利益	長期的で直接的利益	直接的利益
戦略	単発的なもの	体系化されたもの	戦略的なもの	組織的に組み込まれる
専門(担当) スタッフ	アドミニスト レータ	マネジャー	企業家/コンサル	すべての管理レ ベルに設置
構造的な 位置づけ	業務から断ち切ら れている	業務から断ち切られてい るが、ビジネスの利害と は結びついている	会社内部部署の活動 の一部分である	すべてのビジネス機 能に統合されている
イニシア ティブ	受け身的	要求があれば応える	能動的 (プロアクティブ)	意思決定に組み込 まれている
形態	現金と生産物 の提供	現金、寄付、技術的 援助、生産物の提供	すべての経営資源 の提供	利潤及び会社の発展 課題を先取りする
原動力	指導部の 「気まぐれ」	指示	ビジネスとの関連、 明確な指示	ビジネス戦略の 一部分
安定性	単発的な性格	具体的問題・案件の 性格に応じて継続期 間の長さが決まる	ビジネスとの関連が 強まり CSR の発達で 継続性が高まる	ビジネス管理の一部 分 / 管理の課題及び 評価の対象になる

〔出典〕 *Корпоративное волонтерство*, Под ред. Арсеньевой, Т.Н.,
Полиграфическая компания «Печатня», 2016, с.27.

なくその原因の除去を目指したプログラムの数が増えている。会社が外部社会政策を調整し、その作成に多様なステイクホルダーを巻き込み、政府及び社会のパートナーとして」行動している、と。

その社会的投資（すなわち、CSR）と企業ボランティアはどのような形で繋がっているのか？ これについて、アルセニエヴァたちは、「社会的領域における会社の新しいアプローチを特徴づける本質的な契機がボランティア活動への従業員の引き入れである」、と述べている。従業員をボランティア活動に引き入れることが企業の社会政策に対する新しい取り組みを特徴付ける「本質的な」契機となっている、という訳である。

しかし、疑問が生まれてくる。何故に上記のようなことが言えるのであろうか？ 表現を換えて言えば、いかなる根拠のもとで、企業ボランティアは、CSRという新しい考え方（この場合、「CSR＝社会的投資」である）がロシア企業において拡がり定着しているという現実を象徴する事象になっている、と「断言できる」のであろうか？ と。

これに付いて、アルセニェヴァたちの論拠を探すと、それは以下のような現実にも求められている。ロシア企業で公開されている『社会報告書』のなかから拾い出された「三分の一の企業が従業員のボランティア活動を奨励している」という「事実」である。これだけが根拠である。そのことの是非はともかく、そこには、「調和のとれた組織のもとでは、企業ボランティア・プログラムが協働精神の強化並びに人員の流動性の減少を可能にする」、との認識があり、その考え方に基づいて、「現在では、会社が社会の要望に応える受け身的なドナーであることをやめ、さまざまな社会的問題について独自の解決案を自ら提示する、という傾向がすでに明白に表面化している、と言えるであろう」、とまとめられている。

企業ボランティアのユニークな（社会的弱者を対象とした）事例として、例えば、トランスアエロ航空（Трансаэро）のボランティア・プログラムが知られている⁽¹¹⁾。

- ・ 障害者（特に、子供の障害者）のリハビリ
- ・ 生活が困難な状況に置かれている子供に対する社会的適応支援
- ・ 無料奉仕。コンサルタントや職業教育訓練プログラムの実施
- ・ ドナーの日。4半期毎に実施され、毎回約1000人の従業員が献血している。
- ・ 寄付金募集。これは毎日実施され、オフィスに寄付金箱が置かれている。
- ・ ボランティア・クラブ。これは従業員教育の一環として組織されている。

以下、節を改めて、ロシア企業で実施されている企業ボランティアの事例を紹介する。

2-2 3タイプの企業ボランティア

ロシアでは2000年代後半頃から「企業ボランティア運動」⁽¹²⁾と形容されるような動きが生まれている。この運動に参加している企業の実践は幾つかの資料⁽¹³⁾を通して広く公開されているが、通常、その内容は3つのタイプ（企業独自型モデル、パートナー・モデル、個人的なボランティア活動）に分類されている。

このような分類はドロジンスカヤ（Дорожинская, Ю.）によって提起された枠組みである⁽¹⁴⁾が、その後—若干の名称の違いが見られるが—広く利用されている。

本稿では、必要に応じてドロジンスカヤ論文に戻るが、基本的には、アルセニエヴァたちの資料に依拠している⁽¹⁵⁾。

(1) 企業独自型モデル

これは企業内でボランティア活動が生まれ従業員がそこに参加しているタイプである。当該企業が独自のプログラムを作成している。このタイプの企業ボランティアは従来から主として多国籍企業や連邦レベルで事業を展開している企業において実施されてきたものであり、今日でも（多数の従業員を擁し、自由に処理できる多量の資源を持ち、様々なプロジェクトを実現できる）大企業で見られるボランティア活動である。

このタイプの代表的な事例がセヴェルスターリ（Северсталь）(<http://www.severstal.com/>)である。セヴェルスターリはロシアヴォログダ州チェレボヴェツに本社があるロシア最大の鉄鋼関連企業であり、ロシアだけではなく、アメリカ、ウクライナ、ラトビア、ポーランド、イタリア、リベリア、ブラジルで事業を展開し、4万人以上が働いている。

セヴェルスターリではボランティア活動が地域レベルの社会的プログラムの一環として展開されており、特に、社会インフラの整備・発達（例

えば、地元の教会、修道院、病院、学校などの修理）が重要視されている。具体的には、企業ボランティアの枠内で多くの社会的に重要なプロジェクトが立ち上げられているが、ロシア北東部 12 地域の地域美術館の活動を支援している「ロシア北部ミュージアム」プログラムはその一つであり、2007 年度から「補助金コンテスト」を実施し、基金援助をおこなっている。

(2) パートナー・モデル

上記のような「企業内発の」ボランティア活動を成功裏に発展させていくためには、例えば、市、地域等の行政管理者との協力が必要である。そのために、中小企業には「別のタイプの」ボランティア活動が推奨され、現実にもそれが実践されている。「従業員が、社会的組織、NPO、社会奉仕などのパートナーのボランティア活動に参加するタイプ」として知られている企業ボランティアである。特に、会社が、NPO などお互いのスキルを考慮した「パートナー契約」を締結し、両者が共同してプロジェクトを作成しているケースでは、ボランティア活動が効果的におこなわれている、と総括されている。

このタイプの典型的な事例として挙げられているのが、経済的に社会心理的に困窮している家族に援助することを目的として 2004 年に設立された「子供基金「ビクトリア」(Детский фонд «Виктория») (<http://victoriacf.ru/>)」である。企業側から言えば、この組織で作成されたプロジェクトに企業として参加することが企業ボランティアである。

関係者の役割が図表 2 のように整理されている。

(3) 個人的なボランティア活動

これは、ボランティア経験のない従業員が—会社が従業員にボランティア活動を奨励しているために—自分のイニシアティブで、社会的奉仕に参加している現実を念頭に置いて語られるコトバであり、前述の 2 つのタイプが経営側の決定で生まれているという点で、「一線を画する」

図表2

関係者	責 任
社会的組織	<ul style="list-style-type: none"> ・子供及び青少年少女たちの活動計画管理 ・子供の募集並びに同伴 ・ボランティア活動の組織化
企 業	<ul style="list-style-type: none"> ・ボランティアの募集と支援 ・ボランティアの動機付け・奨励 ・プロジェクトの基本的な調整 ・技術的並びに方法論的助言 ・プログラムのブランド化
地方自治体	<ul style="list-style-type: none"> ・地域社会におけるボランティア活動展開条件の創出
インターナショナル型の機関	<ul style="list-style-type: none"> ・ボランティア活動を展開するために必要な機関レベルの条件創出
マスコミ	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクトの外的な繋がり組織化
トレーニング ・グループ	<ul style="list-style-type: none"> ・子供の教育訓練 ・ボランティアの教育訓練
関係者の協力のもとで遂行される機能	
計画、結果の総括と分析、方策の開示、参加者の活動の評価、資源の調整	

〔出典〕 *Корпоративное волонтерство*, Под ред. Арсеньевой, с.30.

タイプである。またこのタイプは、その特徴として「従業員主導で生まれたボランティア活動を会社が支援する」という性格付けが妥当であるために、社会的奉仕（ボランティア活動）への参加が会社側の決定ではなく従業員のイニシアティブで生まれたものであるために、言い換えると、一方で、受益者の真の利害を考慮し、他面で、ボランティアの具体的・現実的な可能性・機会と結び付いているために、「最も民主的な」活動である、と評価されている。

ドロジンスカヤ自身は「ほとんど出会ったことがない」と断りながら、つぎのように解説している。「過去にシステムチックに誰かを援助した経験のある従業員が複数名存在し、事前にセミナーが実施され」るなどの条件が満

たされたときに、このタイプのボランティアが生まれている、と。そして、それを継続させる場合の問題点として下記のような事柄が列挙されている。会社の支援体制の構築、ボランティア活動と職務との両立、個人的な志をボランティア活動にまで高める方法⁽¹⁶⁾。

ロシアのルロイ・メルラン（Леруа Мерлен）社で取り組まれている企業ボランティアがその代表的な事例である（<http://rabota.leroymerlin.ru/>）。同社はロシアの9地域で18店舗を構えるDIYのホームセンターであり、ボランティア運動に参加し、業務に関連したあるいは日常生活に必要な（地域のニーズに応えた）多様な支援活動をおこなっている⁽¹⁷⁾。

同社のボランティア活動はレジ係の「市民としての希望」に端を発しその後トップマネジメント層にまで広がったといわれているが、経営側の支援の見込みがなくとも社会的に有意義なプロジェクトが立ち上げられていることが大きな特徴になっている。その主要な目的は「地域のボランティア組織、地方自治体並びに商品及びサービスのサプライヤーとの間に長期的なパートナー関係を確立し維持する」ことであり、現在では、それぞれの店舗に、従業員代表制の「社会的対話委員会」が組織され、当該都市の社会的維持プログラムの作成にも携わっている。

3 特徴

ロシア企業でおこなわれているボランティア活動（企業ボランティア）の特徴をどこに見いだすことができるのか？

現段階の（2010年代中頃迄の実践を踏まえた）特徴は、上記の事例だけではなく、幾つかの資料を読み解くことによって知ることができる。基本資料は、フィランソロピー・センター「サプリチャストノスチ」（Центр развития филантропии «Сопричастность»）によって準備され、雑誌『ビジネスと社会』に掲載された調査結果（以下「フィランソロピー

センター調査」と表記)である⁽¹⁸⁾。フィランソロピーセンター調査で対象になった企業は3タイプに類別される企業群である。1) ロシアで事業を展開している多国籍企業、2) 外国で事業を展開し従業員を雇用しているロシア企業、3) ロシア連邦でのみ事業を展開しているロシア企業。

この資料は、アルセニェヴァ編『企業ボランティア』の「参考文献一覧」によれば、「ロシアにおける社会的パートナーシップの将来有望な方向としての企業ボランティアの発達」(“Развитие корпоративного волонтерства как перспективного направления социального партнерства в России”, *Бизнес и общество*, 2012, № 3-4 (70-71), с.3-25) である。*Бизнес и общество*, 2012, № 3-4 のデジタル版は <https://www.b-soc.ru/magazine/magazines/2012/48> からダウンロード (2017/07/28) できる (が、当該誌に掲載されている論文のタイトルは、但し、多少異なり、Корпоративное волонтерство как перспективное направление социального партнерства である)。また同一の論文が *Корпоративное волонтерство в России. Сборник лучших практик (Издание второе)*, *Бизнес и Общество*, 2012 (<https://www.b-soc.ru/media/download/1636> アクセス 2017/07/28) にも収められている。

このように当該資料は幅広く公開されている。

本稿では、その資料 (論文) (「ロシアにおける社会的パートナーシップの将来有望な方向としての企業ボランティアの発達」) だけではなく、NPO « ビジネスと社会 » (Бизнес и общество) が刊行に参与している上掲の論文集 (『ビジネスと社会』) に注目してロシアにおける企業ボランティアの特殊性について整理することになる。その作業は、一方で、基本的にはアルセニェヴァたちの読解「枠組み」に従い、同時に他方で、必要に応じて他の資料を参照するという方式でおこなわれる。

ロシアにおける企業ボランティア（に対する現場レベルの取り組み）は、2010年代の初め頃の公表された資料で確認するならば、次のような課題（特殊性）を抱えている⁽¹⁹⁾。

1) 企業ボランティア概念が共有化されていないこと

専門家のなかでも共通の「企業ボランティア」概念が公式化されておらず、幅広い領域に亘って多様に企業ボランティアが理解され定義されている現実が、主要な調査結果の分析によって、浮き彫りにされた。簡潔にまとめれば、ひとつの極に、ロシア伝統の類似語「企業チャリティ」に則って定義しようとする試みがあるし、それに関係なくその事象の本質にアプローチしている人々がいるが、後者の中でも見解が分かれている。幾つかの論点を例示すると、ボランティアの実施時間帯に関して、企業ボランティアは休日におこなわれるべきである、上司の同意があればあるいは当該企業の政策と矛盾していなければ、労働時間内でも認められる、等との見解があり、実際に、休憩時間に企業ボランティアがおこなわれている大企業がある。また、金銭的な寄付が企業ボランティアに含まれるのか、についても論争があることが明らかにされている。

調査で浮かび上がってきた企業ボランティアに対する従業員たちのイメージは以下の通りである⁽²⁰⁾。

- ・従業員が、会社が組織した多様なチャリティ措置に関与すること、
- ・会社の同僚と一緒に人々を助けたいと思うこと、
- ・従業員が、自発的に、会社の社会的プロジェクトに参加すること、
- ・会社の社会的プロジェクトを支持する人々がそのメンバーとして自分の時間と資源を使ってそのプロジェクトを実現すること、
- ・従業員が自分の時間を自発的に全体のために捧げること、
- ・自分の時間や肉体的な労働を困っているヒトのために支出すること、
- ・会社の枠内で人々とその家族の力をまとめること、

- ・社会的に有益な目的に向けて、会社の支援のもとで、従業員の諸力によって、実現される、具体的なプログラム、
- ・ひとつの組織ないしは法人の枠内で社会のために実施される従業員の無償労働、
- ・会社が全体として取り組むボランティア活動、
- ・自分の地域社会のために、利潤を求めずにまた日々の職業的な活動とは関係なくおこなわれる、無償の労働、
- ・従業員が、物質的な報酬を得ることなく、何らかの社会的な価値をつくり出すこと、
- ・従業員が、自分の仕事に関係なく、市民のためにまた誰かのために、良きことに向けられた措置に参加すること。

このように概念が明確に規定されていないなかで、クラスノポリスカヤ（Краснопольская, И.）はつぎのように明快に述べている。「地域社会における従業員の無償の活動を奨励し支援することに向けられた使用者のあらゆる行為が企業ボランティアである。…企業ボランティアはCSRの発達段階」のひとつの「である。多くの場合、伝統的な企業チャリティプログラムと混同されている」が、「企業ボランティアは直接の受益者だけではなく市場アクターとしての民間企業にもポジティブな影響を及ぼしている。またボランティアは、企業の従業員としてそして独立した市民として企業ボランティア活動に従事している」⁽²¹⁾、と。

彼女は国立研究大学「経済学の高等学校」（НИУ ВШЭ：National Research University Higher School of Economics）付属「市民社会・非営利セクター研究センター」（Центр исследований гражданского общества и некоммерческого сектора（2009年設立）の研究員であり、欧米を始め世界各地の研究者との交流を経て積極的に発言している。したがって、クラスノポリスカヤの見解にはロシアのこの領域の将来を展望

するうえで無視できない内容が含まれていることになる。特に、「企業側から」「地域社会を念頭において」「CSRとの関連を前面に押し出して」企業ボランティアを位置づけていることは、その立場が現在の欧米の流れと一致しているために、注目される視点である。

クラスノポリスカヤは別の論文（ワーキングペーパー）において幾つかの注目すべき視点を明確に文章化している⁽²²⁾。

第1に、クラスノポリスカヤは、企業ボランティアの特徴を、これまで研究対象であったボランティアが（企業ボランティアに比べると）より自発的な性格の活動であり個人差により依存していたことと対照させて、「フォーマルなあるいは計画されたボランティアである」ことに求めている。

と同時に第2に、彼女は、多数の文献のサーベイを踏まえて、企業ボランティアの研究が、世界的なレベルで、「企業ボランティアをCSRプログラムの一部分として見做す」（企業ボランティアは、大衆のいわば全般的な期待に応えた、包括的な社会的政策の一環である、との）立場から「企業が地域コミュニティに対する支援を表明し提供するひとつの道具として見做される」流れへと推移している、と理解している。これは、企業ボランティアはなによりもまず地域への社会貢献である、ということを重要視するいわば「企業市民活動の原点回帰的な」解釈である。

ロシアの企業ボランティアの理論的・実践的研究がこのような解釈を「出発点」にしていることはキチンと押さえておくべきであろう。

2) 企業ボランティア概念の位置づけが明確になっていないこと

ロシア企業では、今回の調査結果を読み解くかぎりでは、基本的には、会社発展戦略に合わせる形で企業ボランティアをCSRの一部分として認識しているために、すべての管理レベルで、企業ボランティアは、企業文化、内部コミュニケーション、適切な企業風土の創造や発達

に大きく貢献する、と解せられている。

だが他方で、企業ボランティアを実践することは得策ではない、と考
えている企業も存在している。このタイプの自発性はいまだロシアでは
未発達であり、時期尚早である、という立場である。政府、NPOを含
めてすべてのステイクホルダーの利害を分析し支持を得ることが目下の
主要課題である、と。

また、一部の企業では企業ボランティアを企業の慈善活動と同一視し
ていることも明らかになった。

3) 企業ボランティアによってもたらされる有用性

企業ボランティアを実践することによって得られることが多々あると
理解されていることが調査によって確認されている。それらは、当事者

図表3

会社にとっての利益	NPOにとっての利益	従業員にとっての利益
<ul style="list-style-type: none"> ・ 企業評判及びイメージが向上する ・ 募集が容易になり離職を防止し組織内が安定する ・ 従業員のモラルが高まり生産性が向上する ・ 従業員の職務能力が発達する ・ 管理に革新的なアプローチを持ち込める ・ 「社会的に責任ある企業」という評判を得られる 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 会社や受益者の要望を考慮に入れた、新しい取り組みを探し適用する可能性が広がる ・ 経験を交換し合い、国家やビジネス・地域社会との関係の今までとは別の様式を見いだす機会が得られる ・ プロ意識が高まり、競争能力が身につく ・ ステイタスが向上し、ブランド力が高まる ・ コンサルタント能力が身につく ・ ビジネスと長期的な契約を交わすベースがつけられる ・ 非政府部門全体として人的資源の資質が発達する 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 潜在能力が開発される ・ 自分の能力に気づく ・ 集団に友好な風土が構築される ・ 新しい環境で働き補完的なスキルを修得することができる ・ 他の部局のヒトと活動することで仕事上のスキルが向上する ・ 社会的問題の解決に貢献することができる ・ 強い企業文化をつくりだし、モチベーションを高めることができる

〔出典〕 *Корпоративное волонтерство*, Под ред. Арсеньевой, с.26

毎に区別すると、図表3のように整理される。但し、この調査では地域社会のそれに言及されていない（これは、地域社会が直接の受益者であるために意識的に除外されているのか、それとも「ミス」なのか？ いずれにしても、その意図は不明である－宮坂。）

ある文献では、企業ボランティアによって地域社会が得られるベネフィットについて、その実践に携わり指導してきた人たちの総括として、つぎのようなことが指摘されている⁽²³⁾。

- 1) 企業ボランティア・プロジェクトのすべてが地域社会の諸問題の解決に向けられていること。その活動によって、地域社会のバラバラな状態が克服される可能性が生まれ、ビジネス、行政機関そしてNPOに対する信頼感が増大すること。地域社会にとって必要なボランティア活動に方向性を与えること。
- 2) 従業員によっておこなわれるプロジェクトは従業員だけではなくその家族の社会的な積極性並びに責任を高めること。彼らはそこに強制的ではなく自主的に何かがおこなわれていることを見だし、市民として意識が向上する。言い換えると、CSRや企業ボランティア・プログラムによって社会的絆が強まる可能性が大きくなる、ということ。
- 3) 地域社会にはいままで長年に亘って解決されないままに放置されてきた問題がある。自治体も企業もお手上げであった。企業ボランティア・プロジェクトは、それらの諸問題を解決し、将来の問題を防止する「補完的な」資源となり得る。

ここには、企業ボランティア・プログラムが正しく作成され、フィードバックがおこなわれるならば、地域社会は企業との対話を構築し維持し、より具体的なコラボを展開することができる、との論理が見られる。

4) 企業ボランティア・プログラムへの従業員の参加動機が多岐に亘っていること

従業員が企業ボランティアに参加している契機についても調査結果から読み取る限り現実には多様である。例えば、図表4はモスクワ市に立地している企業を対象として2013年に実施され2014年に「経営者連盟」から公開された『調査報告書』⁽²⁴⁾のなかの数字であり、アルセニェヴァ編の資料にも転載されている。

その調査報告書によれば、大多数の企業では従業員を企業ボランティアに参加させる方法として「説得」が利用されていた。これは、従業員に、企業ボランティアに参加することによって自分自身や会社そして社会に利益をもたらすことになるという情報を提供していることを意味している。

この調査結果で興味深いことは、第1に、非物質的な手段（賞状、メダル）が使われている（5.3%）ことである。このこと自体は驚くべき事態ではないが、「賞状、メダルそして知識の習得という形で非物質的な手段が非常に希だが利用されている」（傍点宮坂）という解釈には驚かされる（→知識の習得はどのような性格の手段なのか?）。

そのこと以上に驚かされたことは、第2に、一方で、図表3と4によれば、動機付けの手段としてお金が利用されている（14.0%）こと（現

図表4

動機付けの手段	割合
お 金	14.0
賞状、メダル	5.3
知識が習得できること	29.8
説 得	43.9
そ の 他	7.0

〔出典〕 Корпоративное волонтерство. Бизнес и общество. Комплексное исследование практик корпоративного волонтерства в городе Москве, с.16

実には、動機付けの手段としてお金が利用されていること）であり、他方で、その事実に対するコメントとして「従業員をボランティアに引き入れ動機付ける物質的手段は、会社のなかでは、ポピュラーなものではない。それを利用しているのは7%にすぎない」（傍点宮坂）、と記載されている（動機付けの手段としてお金が否定されている）ことである。

このような齟齬が生じた原因として数字の誤植（表では14.0%である）も考えられるが、それはともかくとして、この調査結果は、ロシア企業の実践活動のなかに、無償労働であるはずの「企業」ボランティアが金銭的な動機で動かされているという現実が存在していることを浮き彫りにしている。繰り返しになるが、アルセニェヴァたちが述べているように、「企業ボランティアとその他のボランティア活動の原則的な相違は、前者では参加者が従業員としてボランティアに参加している、したがって、その活動は、従業員にとって基本的な活動領域ではなく、いかなる収入ももたらさない、という点にある」とすれば、これは「深刻な」事態として見なされる事象である。このことは欧米諸国の実践でもみられる事象（例えば、有給扱いはその1例であろう）であるが、ロシアではより赤裸々に表れている。

4 展望

ロシアの企業ボランティアは、2010年代の時点で言えば、専門家という特殊な集団のなかで議論が高まっている段階であり、学会レベルで研究者の学術的な対象となり広く論じられているわけではない。例えば、2017年に、『企業ボランティアと社会ボランティア』（*Корпоративное и социальное волонтерство*）という書が公刊された。これは、その著者ベラノフスキー（Белановский, Ю.）によれば、ロシアで初めて単行本として刊行された書籍である。そこには、ロシアの典型的な事例が紹介・総括され、専門家としての論評が付されているが、ベラノフスキーは、この

書の出版を契機として、企業ボランティアについてアカデミックな分野で議論がおこなわれ深まることを期待している⁽²⁵⁾。

また現実に関を転じると、世論調査（2015年）によれば、ロシアの勤労者のなかで勤めている組織がボランティアに従事していると回答した人々は24%にすぎず、企業ボランティア・プロジェクトやプログラムを装備し実行に移しているのはCSR基準を実行している大きな規模のロシア企業であり、しかもそ大多数は多国籍企業のロシア支社である⁽²⁶⁾。この数字からは、「普通の」ロシア企業では—中小規模のロシア企業にCSRプロジェクトを発達させる可能性があり、企業ボランティアを組織的に展開させるために必要な資源を有している⁽²⁷⁾、としても、現実には—まだ企業ボランティアが実施されていない実態が見えてくる。ボランティア組織・運動連盟（СВОД（Союз волонтерских организаций и движен）が設立され積極的な啓蒙活動⁽²⁸⁾がおこなわれているのはそのような現状の反映である。

以上のような現状を踏まえると、ロシアでは、企業ボランティアは始まったばかりかあるいは発展途上の段階にある⁽²⁹⁾、と言えるであろう。また付け加えると、突貫作業的なボランティア活動が多く見られるのは社会経済的発達状況を反映した事象でもある⁽³⁰⁾。

このことがロシア企業ボランティアの現代の（2010年代までの）特徴である、と言えるであろうが、むしろいまの現状は「欧米のコピー」に終始している、と形容することの方が正鵠を射た表現であるかもしれない。より正確に言えば、一面では、「コピー」以上である。というのは、図表4を見る限り、自発的であるはずのボランティアが企業側に取り込まれ、CSR経営の名の下に、企業管理の一環として、言い換えると、会社の「利益」のために、実施されている実態が浮かび上がってくるからである。そこには「強制的な」性格⁽³¹⁾が見られ、管理に内在するひとつの側面（上からの管理）が色濃く反映されている。

しかしながら同時に、その「自発的であるはずのボランティア」が「活きている」ことも事実である。なぜならば、108 ページ（ルロイ・メルランの事例）で確認できたように、従業員のイニシアティブで生まれたボランティアが、確かに現在は極めて少数派にとどまっているが、第3のモデルとして類型化できるほどの一定の存在感を示しているからである。しかもそれには「民主的」という形容詞が冠されている。

この「事実」は、企業ボランティアの性格付け（上からのボランティアか、下からのボランティアか）という観点から言えば、極めて注目すべき事柄である。これが今後どのような形で推移していくのか。発展するのか、埋没してしまうのか……。その推移のあり方に、我々は、ロシア独自の色を見いだすことができるであろう。

注記

- (1) Корпоративное волонтерство в России: оценка состояния и рекомендации по развитию (<http://corpvolunteers.ru/upload/iblock/495/4952a70e372f741fec033c9cb54a2d54.pdf> 2017/05/25 アクセス)
- (2) 例えば、本稿で直接に言及した資料以外にも、企業ボランティアについてロシアも参加して世界的な規模で実施された調査研究がある。それは多国籍企業をメンバーとした Global Corporate Volunnter Council (GCVC) (<https://www.iave.org/corporations/gcvc/>) が実施した調査であり、その報告が国立研究大学「経済学の高等学校」(НИУ ВШЭ : National Research University Higher School of Economics) 附属「市民社会・非営利セクター研究センター」(Центр исследований гражданского общества и некоммерческого сектора (2009年設立) のセミナーで2012年におこなわれている。その資料が⁵ *Корпоративного волонтерства— перспективное направление социальной*

ответственности бизнеса и формирования вовлеченности и лояльности сотрудников (http://www.incorpore.ru/files//Corporate%20Volunteering_Incorpore%20review%202012.pdf (2017/05/20 アクセス) である。また Krasnopolskaya, I., "Corporate Volunteering and Its Influence on Employee Civil Engagement in Russia", *NRU Higher School of Economics. Series SOC "Sociology"*, 2014 (<https://www.hse.ru/data/2014/04/16/1319502505/39SOC2014.pdf> (2017/05/18 アクセス) では、「市民社会・非営利セクター研究センター」によって2012年に実施された調査の概要が報告されている。

- (3) *Корпоративное волонтерство*, Под ред. Арсеньевой Т.Н., Полиграфическая компания «Печатня», 2016 (<http://xn--80ae4d.xn--plai/media-files/documents/%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D0%B5.pdf> (2017/05/10 アクセス) 参照。
- (4) Горлова, Н.И., История и перспективы развития российского корпоративного волонтерства (<https://cyberleninka.ru/article/n/istoriya-i-perspektivy-razvitiya-rossiyskogo-korporativnogo-volonterstva> 2017/06/01 アクセス) 参照。
- (5) Горлова, История и перспективы развития российского корпоративного волонтерства 参照。
- (6) *Корпоративное волонтерство*, Под ред. Арсеньевой, с.18.
- (7) *Корпоративное волонтерство*, Под ред. Арсеньевой, с.20.
- (8) Горлова, История и перспективы развития российского корпоративного волонтерства 参照。
- (9) 拙稿「ロシアCSRと社会的投資－CSRの普遍性と特殊性の研究：ロシアCSRの特殊性について－」『奈良経営学雑誌』第5巻、2016年参照。

- (10) *Корпоративное волонтерство*, Под ред. Арсеньевой, с.22-23.
- (11) <https://www.transaero.ru/index.html> (2017/10/11 アクセス)
- (12) *Корпоративное волонтерство*, Под ред. Арсеньевой, с.29.
- (13) ロシアにおける企業ボランティアの個々の事例に関しては以下の
ような文献がある。
Корпоративное волонтерство в России. Сборник лучших практик, Центр
развития филантропии «Сопричастность» и Журнал «Бизнес и
общество», 2011; *Корпоративное волонтерство в России: Сб. лучших практик*,
Под ред. Т. Бачинской, Изд. Центр развития филантропии «Сопричаст-
ность», 2012。いずれもダウンロードできる。
- (14) Дорожинская, Ю., “Корпоративное волонтерство: модели и возможные
«подводные камни»” (in *Корпоративное волонтерство в России: Сб. лучших
практик*, Под ред. Т. Бачинской, Изд. 2-е. – М.: Центр развития
филантропии «Сопричастность», 2012) , с. 99–105.)
- (15) *Корпоративное волонтерство*, Под ред. Арсеньевой, с.30-33. Бизнес и
Общество については、<http://www.b-soc.ru/about/about-us> 参照。
- (16) Дорожинская, “Корпоративное волонтерство: модели и возможные
«подводные камни»” 参照。
- (17) 例えば、<http://miroslavv.livejournal.com/149045.html> (2017/09/10
アクセス) 参照。
- (18) これはアルセニエヴァたちによって「最も信頼できる」資料とし
て評価されている (*Корпоративное волонтерство*, Под ред. Арсеньевой,
с.28)。
- (19) *Корпоративное волонтерство*, Под ред. Арсеньевой, с.24-31 参照。
- (20) Развитие корпоративного волонтерства как перспективного
направления социального партнерства в России, с. 3-4.
- (21) また Краснопольская, И., “Корпоративное волонтерство в России :

- основные характер-истики”, in *Корпоративное волонтерство в России. Сборник лучших практик (Издание второе)*, Бизнес и Общество (<https://www.b-soc.ru/media/download/1636> 2017/05/16 アクセス), с.36. 彼女のプロフィールについては <https://www.hse.ru/org/persons/7798428> (2017/06/25 アクセス) 参照。
- (22) Krasnopolskaya, “Corporate Volunteering and Its Influence on Employee Civil Engagement in Russia” 参照。
- (23) Корпоративное волонтерство как перспективное направление социального партнерства, с.5-6.
- (24) *Корпоративное волонтерство. Бизнес и общество. Комплексное исследование практик корпоративного волонтерства в городе Москве*, Ассоциация Менеджеров, 2014 . (<http://smallbusiness.ru/upload/iblock/c1a/c1a9ebe465f8f01e358c6b0941d39d46.pdf> 2017/08/23 アクセス)
- (25) Белановский, Ю., *Корпоративное и социальное волонтерство. Опыт брендов и мнения экспертов*, Омега-Л, Книжкин дом, 2017.
- (26) M. Pevnaya & A. Kuzminchuk, “Corporate Volunteering in Personnel Development of Russian Companies”, in *10th International Days of Statistics and Economics*, ред. T.Loster & T.Ppavelka, Melandrium, 2016, с.1438. (https://msed.vse.cz/msed_2016/article/189-Pevnaya-Maria-paper.pdf ; <https://science.urfu.ru/portal/ru/publications/corporate-volunteering-in-personnel-development-of-russian-companies> (bcc3e12c-c562-4e5b-a731-5f5553cd9fa1) .html 2017/08/25 アクセス)
- (27) Pevnaya & Kuzminchuk, “Corporate Volunteering in Personnel Development of Russian Companies” , с.1437.
- (28) ボランティア組織・運動連盟については、СВОД (Союз волонтерских организаций и движен) のウェブ (

ru/) 参照。

- (29) 運動家のバイブルとなっている1冊が Allen, K., *The Big Tent: Corporate Volunteering in the Global Age*, 2012 (http://www.pointsoflight.org/sites/default/files/resources/files/the_big_tent_2012_corporate_volunteering_in_the_global_age.pdf 2017/07/25 アクセス) である。
- (30) ベラノフスキーは、ロシアでは、欧米のように社会経済的条件が良くないために、企業ボランティア先が従業員の普段の作業域を大きく外れたり、特別な地区に出かけたり、土曜労働になったり、一回きりのボランティアになりがちである、と指摘している。Белановский, Ю., *Корпоративное и социальное волонтерство : Опыт брендов и мнения экспертов*, Омега-Л, Книжкин дом, 2017, с14.
- (31) 「企業ボランティアは会社の支援のもとでそして会社の利益のために従業員の諸力によって実現されるボランティア・プロジェクト及びプログラムである」(傍点引用者) (Белановский, *Указ. соч.*, с.8.)。会社の利益のためにという発想があるというか前面に押し出されていることが現在のロシア企業ボランティアの特色と言える。