

東京2020オリンピック・パラリンピックにおける 社員ボランティア <中間> 調査

—コロナ禍における社会貢献意識とエンゲージメント—

2021.6.23

リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所
主任研究員 藤澤 理恵

調査結果のエグゼクティブサマリー

東京2020オリンピック・パラリンピックにおいて大会ボランティアを予定している会社員667名への調査で以下が分かりました。



1. コロナ禍という非常時においては、目の前の仕事に没頭し誇りを感じる一方で、他者に援助を求めにくかったり、仕事に工夫を加えたり他者との関わりを広げる余裕が減少している。

そのような状況においても、コロナ禍前にボランティア習慣のあった社員は、〈ダイバーシティ〉 〈イノベティブ〉 〈エンゲージメント〉の観点で、相対的に積極的な行動を取っており、ボランティア社員は企業にとって貴重な人材である可能性が見いだされた。

ボランティア習慣のある社員は

- 自身が不安や不自由を抱える環境下でも、困っている人や社会の格差に目を向ける社会課題感度が高い。
- 個人として寄付行動などに従事する割合が高い。
- いつもと違う行動や新しいやり方を試す行動、困っている人にすすんで声をかけるといった支援行動を積極的に取る人が多い。
- できるなら楽しめるやり方を選んだり、仕事に意味を見出すといった工夫をする。

2. ボランティア社員を生かすカギは上司の自律支援型マネジメント。ボランティア習慣がある社員であっても、上司のマネジメントや仕事内容によってはイノベティブなどのポテンシャルが活かされない可能性がある。

コロナ禍における経営理念やミッション・ビジョン・バリューに沿った意思決定、危機に機会を見出す経営メッセージも、〈ダイバーシティ〉 〈イノベティブ〉 〈エンゲージメント〉を職場で促進した。

- 部下の仕事を意味づけ、自律遂行を励ます、といった上司の自律支援型のマネジメントが、〈ダイバーシティ〉 〈イノベティブ〉 〈エンゲージメント〉のすべての行動にポジティブに関係していた。
- コロナ禍における経営理念やミッション・ビジョン・バリューに沿った意思決定および危機に機会を見出す経営メッセージは、従業員の援助行動を促進し、仕事や会社へのエンゲージメントを高めた。職場に共通目的をつくる効果と考えられる。
- 上司自身が社外の学びや人付き合いを重視していると、部下の会社への愛着が高まることも分かった。

企画・主催

日本財団ボランティアサポートセンター

調査設計・分析

リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所

リクルートワークス研究所

■東京2020大会「社員ボランティア調査」の目的※を果たすための中間調査として

※ボランティア活動の副産物として生じる会社員・企業のメリットを広く知っていただくことで、社員ボランティアを推進する機運を大会後も持続的に高めていきたい

■コロナ禍を機に、社員ボランティアについての理解や議論を一層深め、各社のCSR、SDGs、インナーコミュニケーション等の企画に役立つ情報を提供したい

- 大会ボランティアエントリー社員の生活の何が、コロナ禍以前と以降で変化しているのか
- ボランティア習慣のある人とそうでない人には、コロナ禍における行動に違いがあるのか
- 経営や上司によるマネジメントは、どのような影響を与えているのか

中間調査の位置づけ

参加前調査

Part1 前回調査との比較

社員ボランティア
(大会ボラエントリー者)
とはどのような人たちが
↓
人生の充実だけでなく
仕事での成長や
成果にも前向き

Part2 ボランティア習慣の 有無による比較

コロナ禍において
社員ボランティアは
ダイバーシティを重視し
イノベティブに行動し
高いエンゲージメント
を示すのではないかと

Part3 経営メッセージや 上司マネジメントの 影響

ダイバーシティ/
イノベティブ/
エンゲージメントを支える
経営メッセージや
上司マネジメントが
あるのではないかと

中間調査

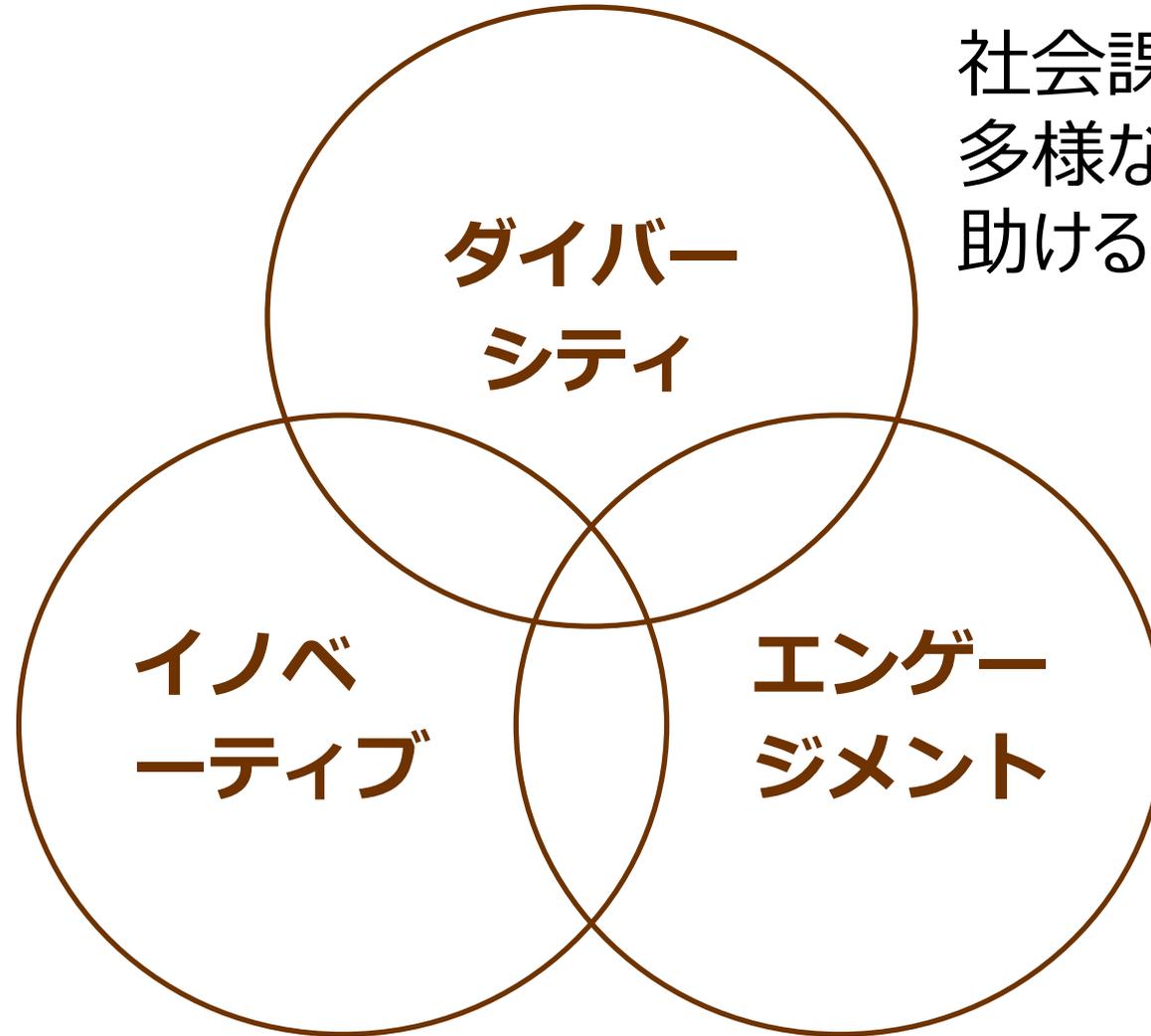
参加後調査

社員ボランティア
への期待と信頼

社員ボランティア経験で
どのような成長や
変化が生じるのか

社員ボランティアを
支援する環境づくり
への示唆

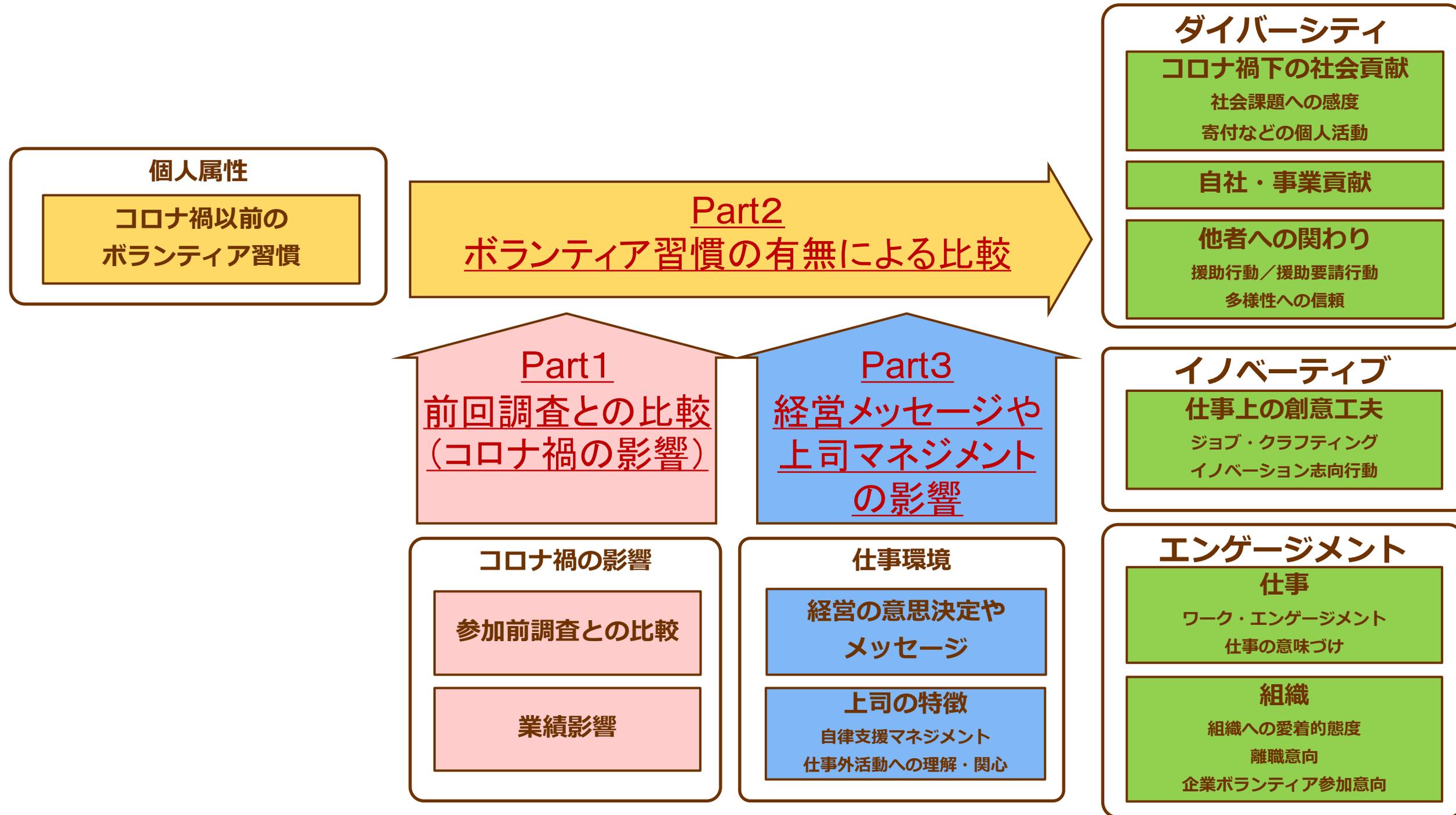
変化対応力がある
機会を見出し工夫する
新しいことを試してみる



社会課題に関心を向け
多様な他者と共生する
助ける・助け合う

前向きに取り組む
積極的に参加する

調査とご報告の枠組み



Part1

対 象：大会ボランティア
期 間：2019年度↔2020年度
テーマ：経年比較

Part2

対 象：大会ボランティア
期 間：コロナ禍以降～
テーマ：ボランティア習慣の有無による比較

Part 3

対 象：大会ボランティア
期 間：コロナ禍以降～
テーマ：経営からのメッセージ&上司マネジメントによる影響の分析

調査概要

■ 調査名

- 東京2020オリンピック・パラリンピックにおける社員ボランティア〈中間〉調査

■ 目的

- 東京2020オリンピック・パラリンピック大会およびコロナ禍を契機に、産業界および学术界が、企業人のボランティア等の仕事外活動について理解を深め、活動機会創出に関する基礎的資料を得ること

■ 調査内容

- ボランティア等の仕事外活動および、日ごろの仕事における経験について

■ 調査期間

- 2021年2月19日～ 2021年3月16日

■ 調査方法

- インターネット上の調査票にアクセスするURLを、各社担当窓口を通じて、自社の調査対象社員に告知

回答者属性

■ 分析対象

- 中間調査に参画した8社に所属する大会ボランティア社員667名 ※大会ボランティアにエントリーしていない社員の結果は集計に含まない

■ 主な回答者の属性

大会ボランティア登録状況

	21年3月調査	
	人数	%
会社枠で登録した	620	93.0%
会社枠と個人としての両方で登録した	47	7.0%
合計	667	100.0%

大会ボランティア関連の講習会やイベントへの参加

	21年3月調査	
	人数	%
ない	75	11.2%
新型コロナウイルス流行前まではある	472	70.8%
新型コロナウイルス流行後のみある	4	0.6%
新型コロナウイルス流行前も流行後もある	116	17.4%
合計	667	100.0%

コロナ禍前のボランティア習慣

	19年9月調査		21年3月調査	
	人数	%	人数	%
コロナ禍前ボランティア習慣あり	992	78.7%	404	60.6%
なし	269	21.3%	263	39.4%
合計	1261	100.0%	667	100.0%

役職

	19年9月調査		21年3月調査	
	人数	%	人数	%
一般社員（非正規雇用）	63	5.0%	42	6.3%
一般社員（正社員）	569	45.1%	282	42.3%
係長・主任クラス	290	23.0%	157	23.5%
課長クラス	243	19.3%	120	18.0%
部長クラス	71	5.6%	39	5.8%
役員クラス	6	0.5%	0	
その他	19	1.5%	27	4.0%
合計	1261	100.0%	667	100.0%

勤続年数

	19年9月調査		21年3月調査	
	人数	%	人数	%
1年未満	2	0.2%	4	0.6%
1年以上3年未満	77	6.1%	13	1.9%
3年以上6年未満	127	10.1%	57	8.5%
6年以上9年未満	109	8.6%	40	6.0%
9年以上12年未満	141	11.2%	72	10.8%
12年以上15年未満	125	9.9%	63	9.4%
15年以上	680	53.9%	418	62.7%
合計	1261	100.0%	667	100.0%

残業時間

	19年9月調査		21年3月調査	
	人数	%	人数	%
0以上5時間未満	228	18.1%	154	23.1%
5時間以上20時間未満	487	38.6%	206	30.9%
20時間以上40時間未満	437	34.7%	212	31.8%
40時間以上	97	7.7%	83	12.4%
無回答	12	1.0%	12	1.8%
合計	1261	100.0%	667	100.0%

出社状況

	21年3月調査	
	人数	%
基本的に毎日出社	210	31.5%
週2~3日出社	195	29.2%
週1日以下の出社	262	39.3%
合計	667	100.0%

コロナ禍の事業影響

	21年3月調査	
	人数	%
非常に悪くなった	37	6.2%
悪くなった	137	22.9%
変化なし	252	42.2%
よくなった	98	16.4%
非常によくなった	14	2.3%
分からない	59	9.9%
合計	597	100.0%

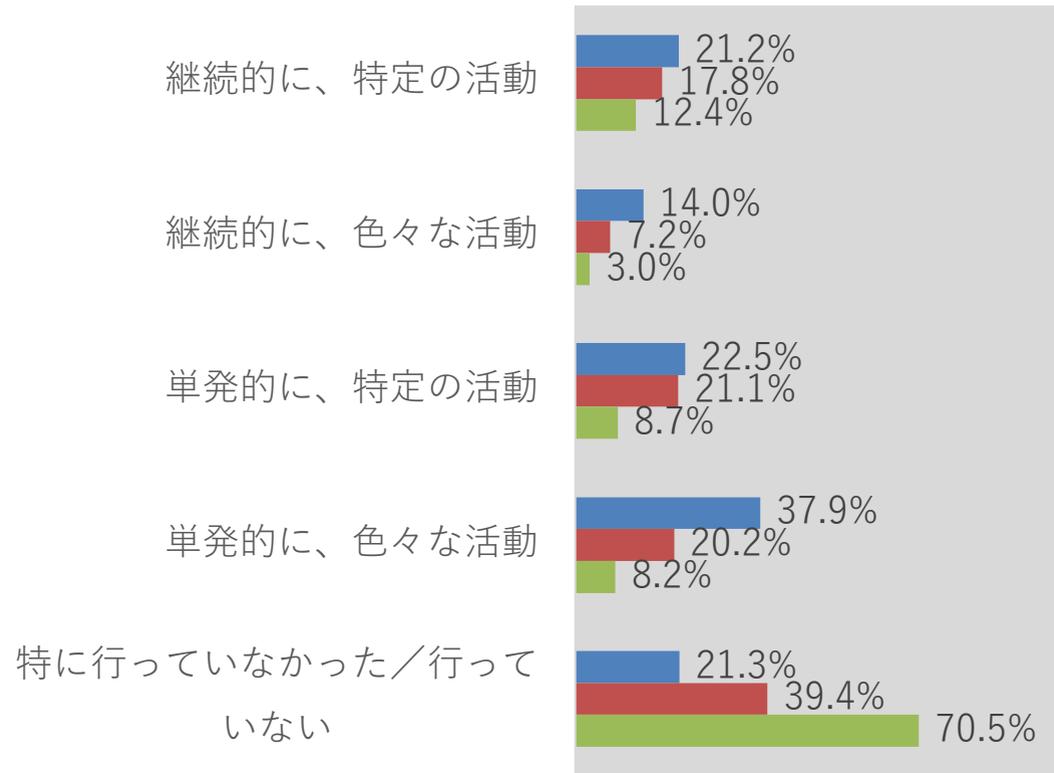
Part 1
大会ボランティア社員
2019年度調査／2020年度調査の比較

【ダイバーシティ】ボランティア習慣の縮小、他者に援助を求めることや信頼関係づくりが難化

● コロナ禍以降、ボランティア活動が減少

ボランティア・社会貢献活動の習慣（複数回答）

0.0% 20.0% 40.0% 60.0% 80.0% 100.0%



- 19年9月調査時点・大会ボランティア以外の活動 (1261名)
- コロナ禍以前・21年3月調査 (667名)
- コロナ禍以降・21年3月調査 (667名)

● 他者に援助を求めることや、信頼関係づくりが難化

2019年度調査と2020年度調査の平均値（5件法※）

【ダイバーシティ】 n=2019年調査1261名、2020年調査677名

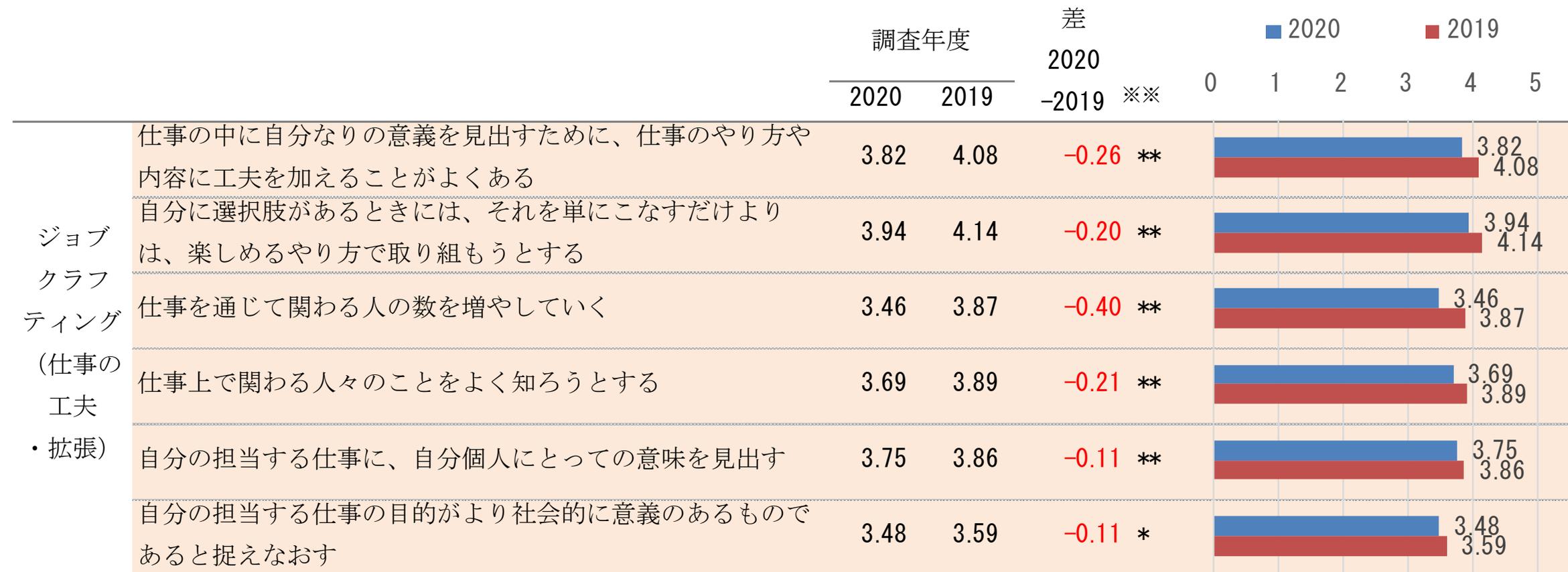
調査項目	調査年度		差	※※	2020					
	2020	2019	2020 -2019		0	1	2	3	4	5
援助行動	私生活において、困っている人がいたときに、すすんで声をかける	3.75	3.82	-0.07						
	職場において、困っている人がいたときに、すすんで声をかける	3.90	3.93	-0.04						
援助要請行動	私生活において、物事がうまくいかないときに、周囲に気軽に助けを求める	3.19	3.59	-0.40	**					
	仕事において、物事がうまくいかないときに、周囲に気軽に助けを求める	3.67	3.85	-0.18	**					
多様性への信頼	価値観や境遇の異なる人とも関係を築き、信頼を得ることができると思う	3.68	4.07	-0.38	**					

※1.あてはまらない、2.ややあてはまらない、3.どちらともいえない、4.ややあてはまる、5.あてはまるの5件法で平均値を算出
 ※※有意確率：** p<.01、*p<.05 統計的有意差のある項目に網掛け

【イノベティブ】仕事における余裕が減少

- 仕事で工夫をする、他者との関わりを増やす、個人的・社会的な意味を見出すといった変革的行動が減少

2019年度調査と2020年度調査の平均値(5件法※) n=2019年調査1261名、2020年調査677名
【イノベティブ】

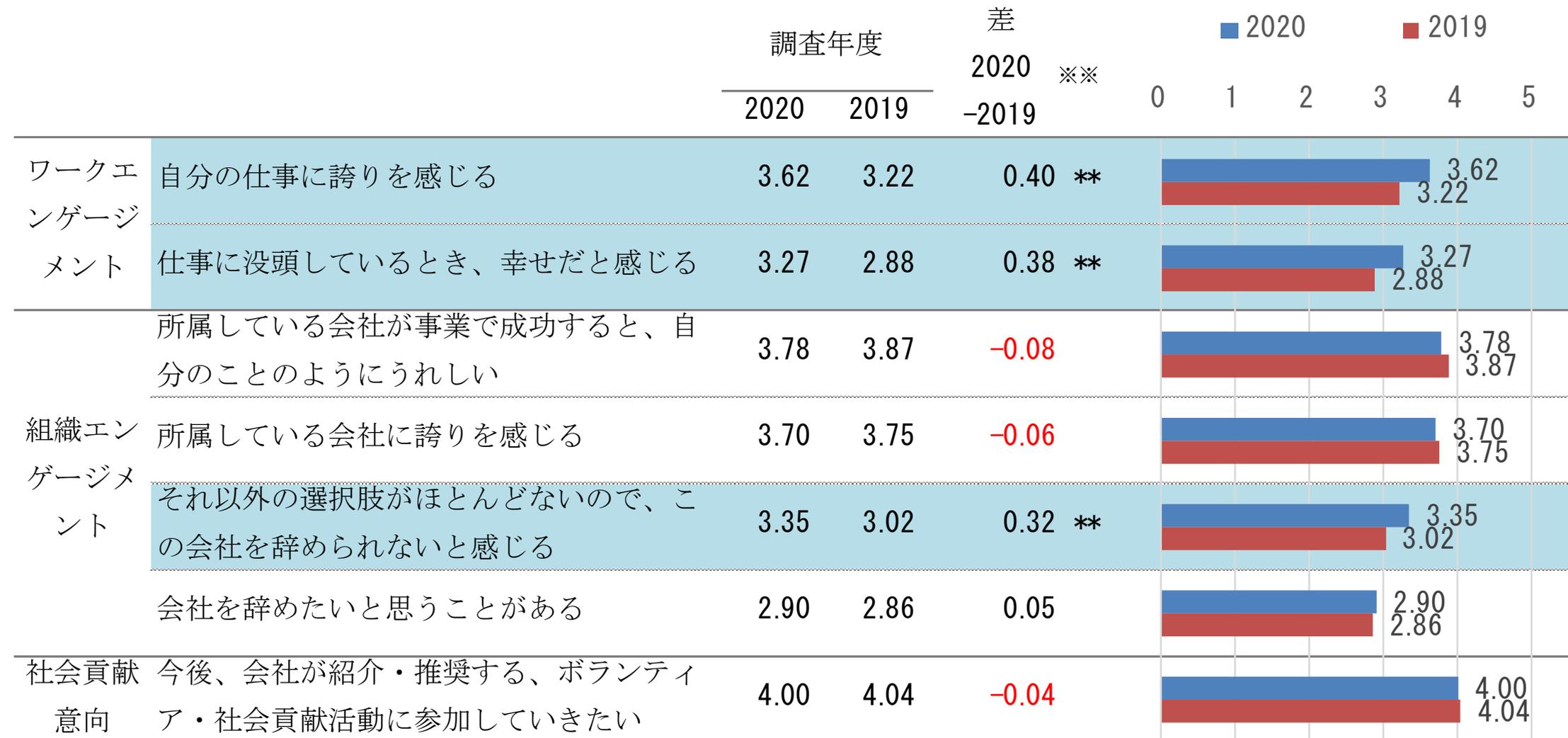


※1.あてはまらない、2.ややあてはまらない、3.どちらともいえない、4.ややあてはまる、5.あてはまる の5件法で平均値を算出
 ※※有意確率：** p<.01、*p<.05

【エンゲージメント】仕事への誇りや没頭が上昇

● 仕事への誇りや仕事に没頭する幸福感が上昇、「選択肢がないのでやめられない」感覚の上昇

2019年度調査と2020年度調査の平均値(5件法※) n=2019年調査1261名、2020年調査677名
【エンゲージメント】



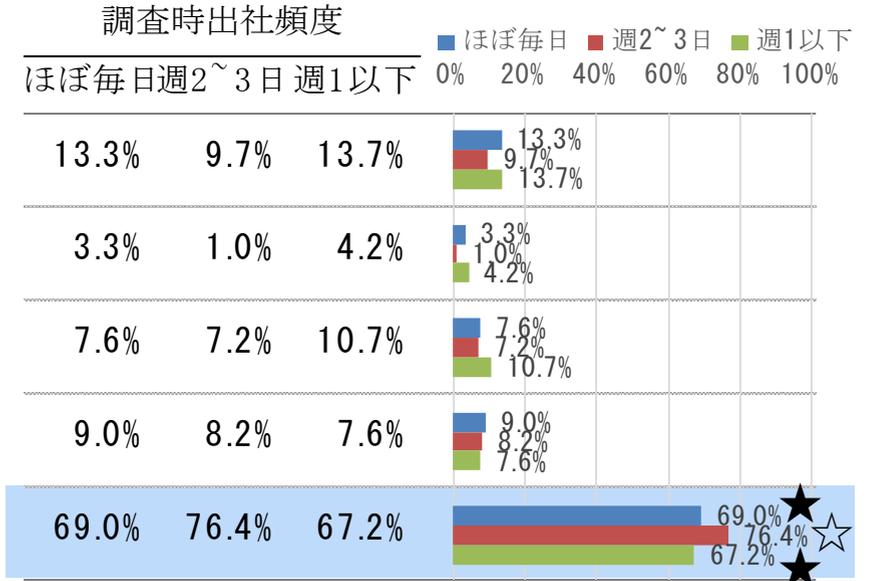
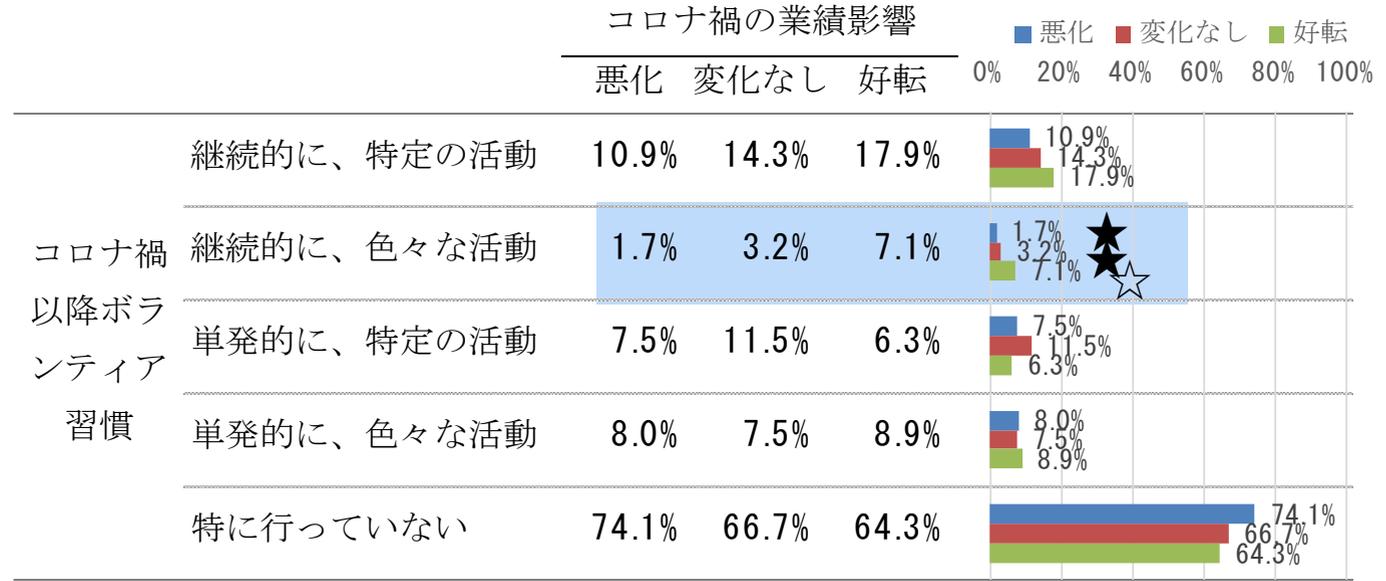
※1.あてはまらない、2.ややあてはまらない、3.どちらともいえない、4.ややあてはまる、5.あてはまる の5件法で平均値を算出

※※有意確率：** p<.01、*p<.05、†p<.10

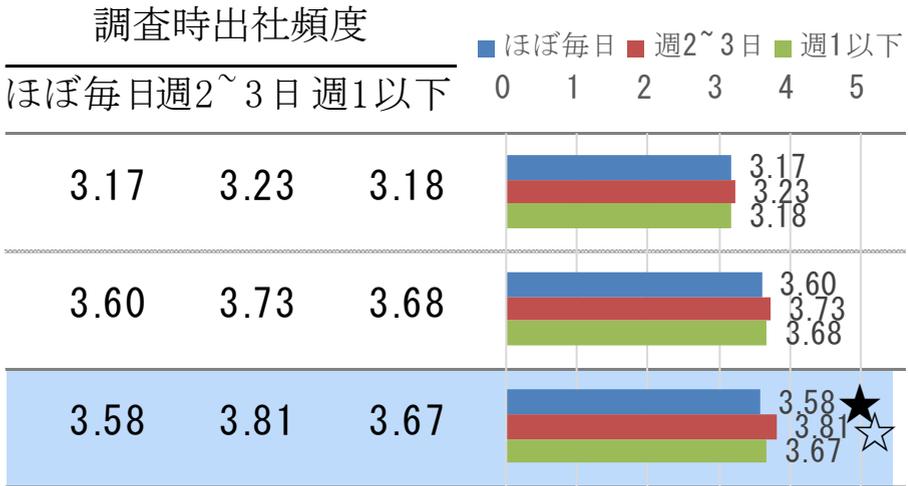
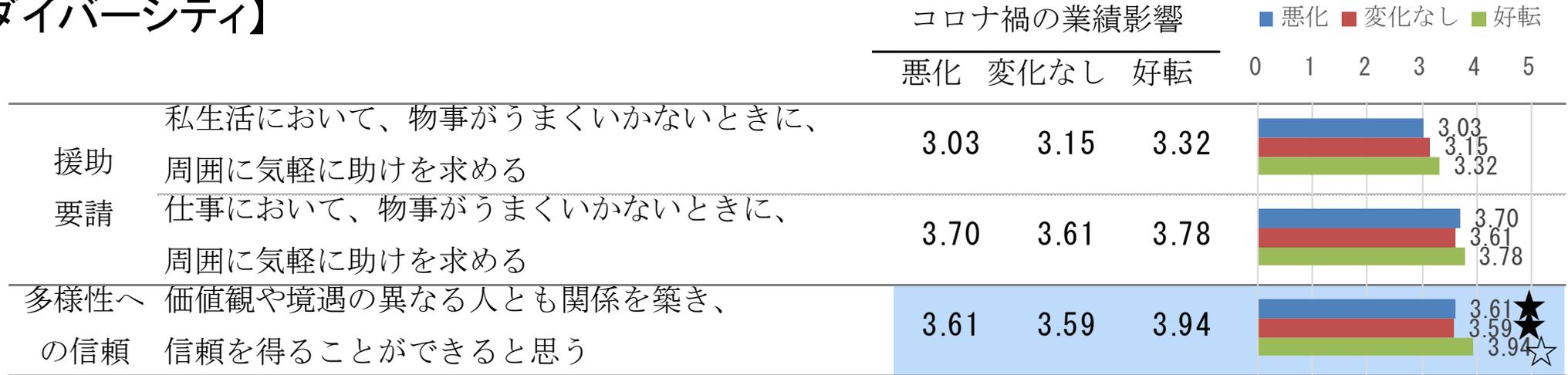
(参考) <コロナ禍の業績影響> <調査時点の出勤頻度>の影響 【ダイバーシティ】

● 業績が「悪化」・「変化なし」（＝「好転」以外）、出勤頻度が「ほぼ毎日」の場合に、多様な他者と関わる余裕が少ない可能性

<コロナ禍業績影響別> <出勤頻度別> コロナ禍以降ボランティア習慣（複数回答）



<コロナ禍業績影響別> <出勤頻度別> 2020年度調査平均値（5件法※） 【ダイバーシティ】

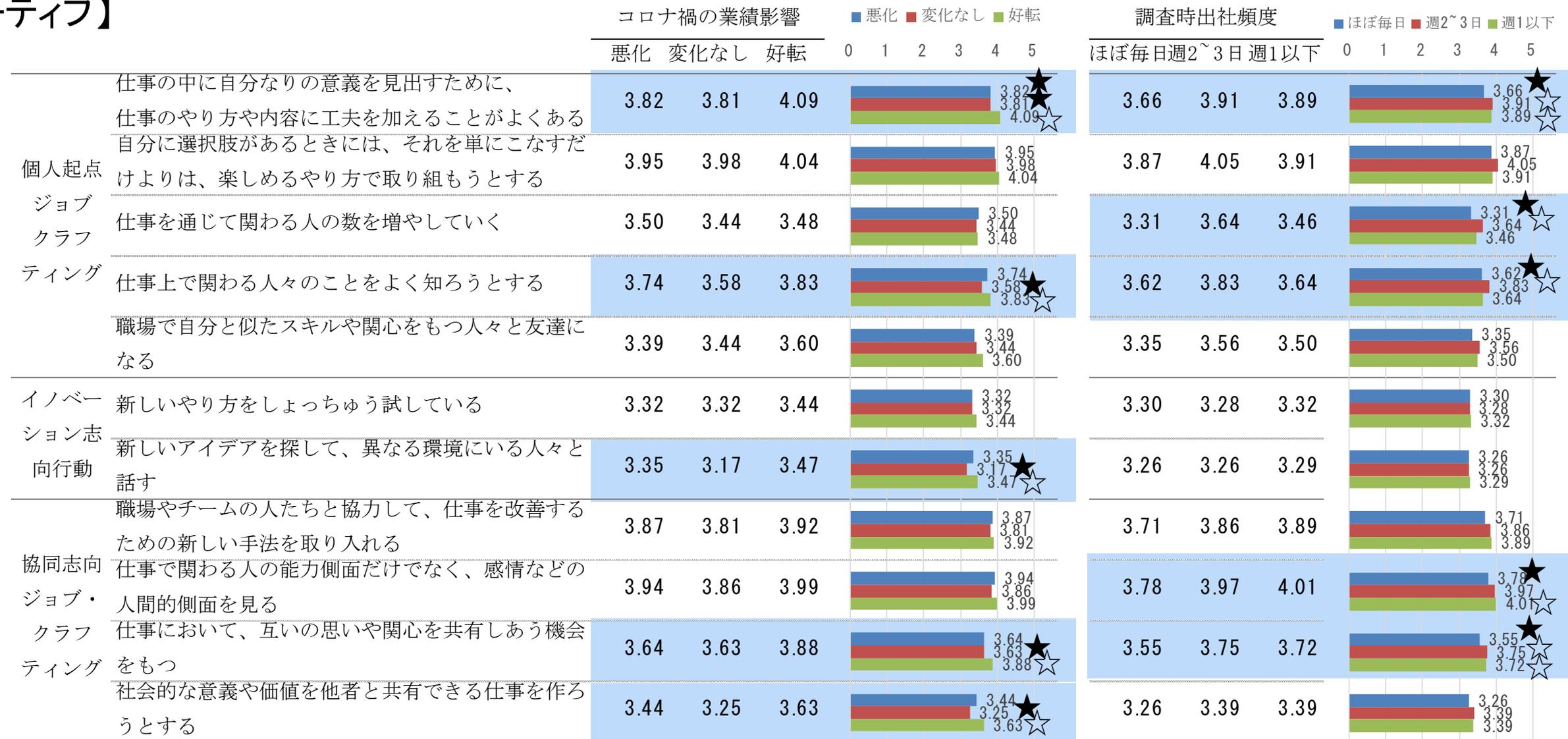


※☆と★の間に統計的有意差 p<.05

(参考) <コロナ禍の業績影響> <調査時点の出勤頻度>の影響 【イノベーター】

- 業績「好転」と「変化なし」のあいだ、出勤頻度が「週2~3日」・「週1以下」と、「ほぼ毎日」のあいだで、仕事上で工夫をしたり、新しい取り組みや、協同的な取り組みを生み出す行動に差がみられる

<コロナ禍業績影響別> <出勤頻度別>2020年度調査平均値(5件法※) 【イノベーター】

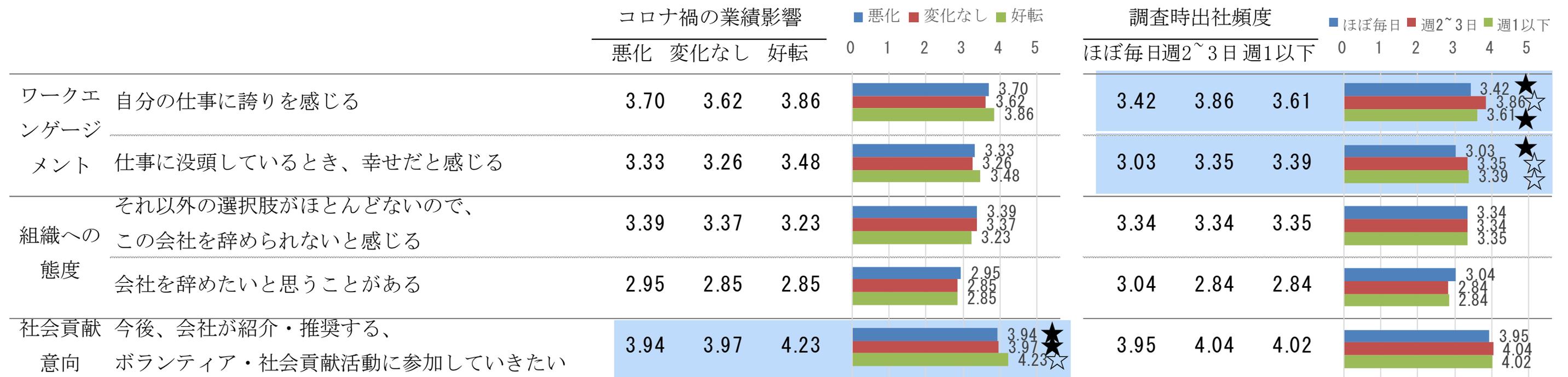


※☆と★の間に統計的有意差 p<.05

(参考) <コロナ禍の業績影響> <調査時点の出勤頻度>の影響 【エンゲージメント】

- 業績「好転」の場合に、企業ボランティアへの参加意向が高い
- 出勤頻度が「週2~3日」の場合に、仕事への誇りや没頭への幸福感が高い

<コロナ禍業績影響別> <出勤頻度別>2020年度調査平均値(5件法※) 【エンゲージメント】



分析まとめ①

大会ボランティア社員全体・
コロナ禍による変化

ダイバーシティ

コロナ禍下の社会貢献

社会課題への感度

寄付などの個人活動

他者への関わり

援助行動／援助要請行動

多様性への信頼

- コロナ禍以降、ボランティア活動が減少
- 他者に援助を求めることや、信頼関係づくりが難しくなった

イノベティブ

コロナ禍における事業貢献

仕事上の創意工夫

ジョブ・クラフティング

イノベーション志向行動

- 仕事で工夫をする、他者と関わる、仕事を意味づけるなどの余裕が減少
※特に業績悪化・変化なしの場合、毎日出社の場合

エンゲージメント

仕事

ワーク・エンゲージメント

仕事の意味づけ

組織

組織への愛着的態度、離職意向

企業ボランティア参加意向

- 仕事の誇りや没頭する幸福感が上昇
※特に週2・3日出社の場合
- 「選択肢がないのでやめられない」感覚の上昇

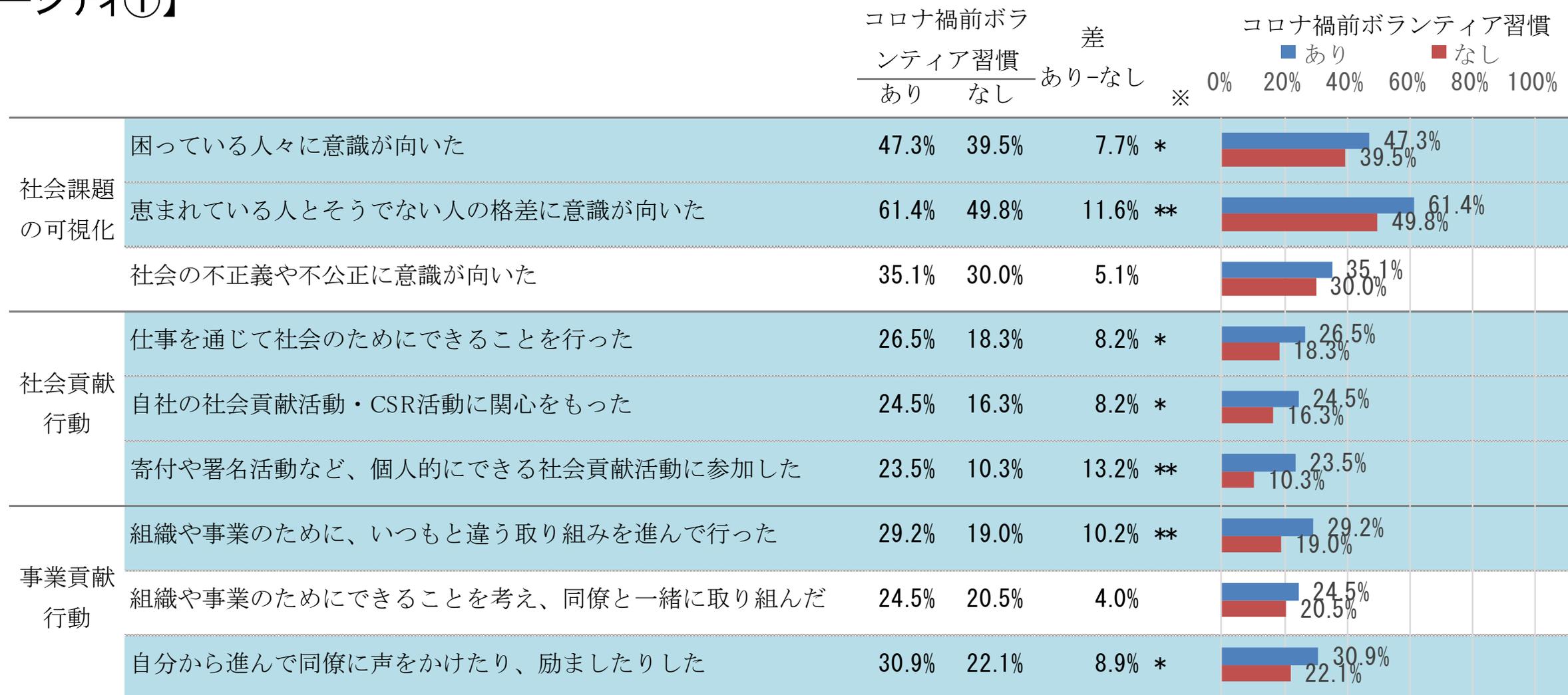
Part 2

2020年度調査（コロナ禍以降） ボランティア習慣の有無による比較

【ダイバーシティ①】ボランティア習慣がある人は社会貢献、会社貢献に積極的

- 社会貢献：困っている人や社会的格差に気づく、寄付など個人としての社会貢献行動にも積極的
- 事業貢献：事業のためにいつもと違う取り組みを行ったり、同僚に援助の声をかけている

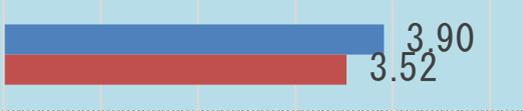
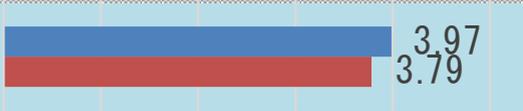
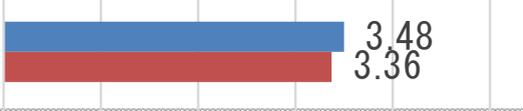
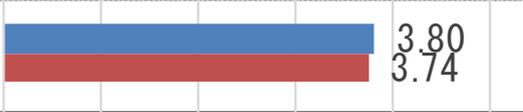
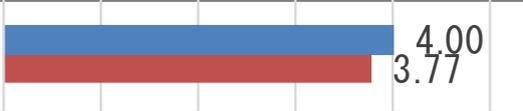
＜コロナ禍前ボランティア習慣有無別＞2020年度調査平均値（複数回答） n=コロナ禍前ボランティア習慣あり404名、なし263名
【ダイバーシティ①】



【ダイバーシティ②】ボランティア習慣がある人は、困っている人への援助行動に積極的

- 援助行動：困っている人にすすんで声をかけている

＜コロナ禍前ボランティア習慣有無別＞2020年度調査平均値（複数回答） n=コロナ禍前ボランティア習慣あり404名、なし263名
【ダイバーシティ②】

	コロナ禍前ボラ ンティア習慣		差 あり-なし ※	コロナ禍前ボランティア習慣					
	あり	なし		0	1	2	3	4	5
援助行動	私生活において、困っている人がいたときに、すすんで声をかける	3.90	3.52	0.38 **					
	職場において、困っている人がいたときに、すすんで声をかける	3.97	3.79	0.18 **					
援助要請 行動	私生活において、物事がうまくいかないときに、周囲に気軽に助けを求める	3.48	3.36	0.13					
	仕事において、物事がうまくいかないときに、周囲に気軽に助けを求める	3.80	3.74	0.06					
多様性への信頼	価値観や境遇の異なる人とも関係を築き、信頼を得ることができると思う	4.00	3.77	0.23					

【イノベータータイプ】仕事に楽しさや意味を見出し、新しいことを試し、他者とコラボレーションする

＜コロナ禍前ボランティア習慣有無別＞2020年度調査平均値(複数回答)

【イノベータータイプ】 n=コロナ禍前ボランティア習慣あり404名、なし263名

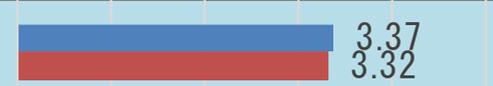
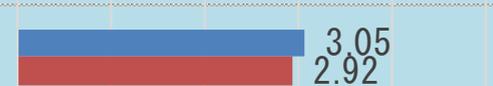
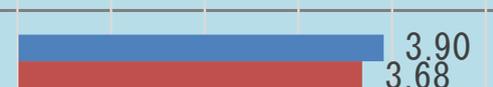
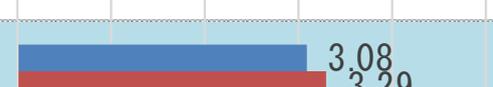
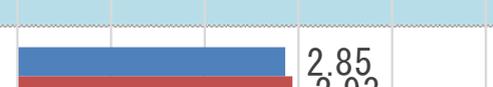
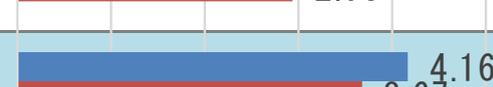
	コロナ禍前ボラ ンティア習慣		差 あり-なし ※	コロナ禍前ボランティア習慣					
	あり	なし		■あり	■なし	0	1	2	3
ジョブ クラ フ ティ ン グ (仕事 の 工夫 ・拡張)	仕事の中に自分なりの意義を見出すために、仕事のやり方や内容に工夫を加えることがよくある	4.04	3.85	0.19	4.04 3.85				
	自分に選択肢があるときには、それを単にこなすだけよりは、楽しめるやり方で取り組もうとする	4.12	3.93	0.20 **	4.12 3.93				
	仕事を通じて関わる人の数を増やしていく	3.81	3.52	0.29	3.81 3.52				
	仕事上で関わる人々のことをよく知ろうとする	3.86	3.73	0.12	3.86 3.73				
	自分の担当する仕事に、自分個人にとっての意味を見出す	3.89	3.67	0.22 **	3.89 3.67				
イノベ ー シ ョ ン 志 向 行 動	自分の担当する仕事の目的がより社会的に意義のあるものであると捉えなおす	3.60	3.41	0.19	3.60 3.41				
	新しいやり方をしょっちゅう試している	3.38	3.18	0.20 *	3.38 3.18				
	新しいアイデアを探して、異なる環境にいる人々と話す	3.31	3.21	0.10	3.31 3.21				
協同志 向 ジ ョ ブ ク ラ フ テ ィ ン グ	職場やチームの人たちと協力して、仕事を改善するための新しい手法を取り入れる	3.87	3.75	0.12	3.87 3.75				
	仕事で関わる人の能力側面だけでなく、感情などの人間的側面を見る	3.98	3.85	0.13	3.98 3.85				
	仕事において、互いの思いや関心を共有しあう機会をもつ	3.72	3.60	0.12	3.72 3.60				
	社会的な意義や価値を他者と共有できる仕事を作ろうとする	3.43	3.23	0.20 *	3.43 3.23				

- **ジョブクラフティング：**
仕事に楽しさや意味を見出す
- **イノベーション志向行動：**
新しいやり方を試す
- **協同志向ジョブクラフティング：**
意義や価値を他者と共有できる
仕事をつくらうとする

【エンゲージメント】仕事に誇りを感じ、離職意向が低い

- ワークエンゲージメント：仕事への誇りや、没頭する幸福感が高い
- 組織エンゲージメント：事業に愛着をもっており、「選択肢がないので辞められない」とは考えないが離職意向はむしろ低め
- 社会貢献意向：自社のボランティア・社会貢献活動への参加意向が高い

＜コロナ禍前ボランティア習慣有無別＞2020年度調査平均値（複数回答） n=コロナ禍前ボランティア習慣あり404名、なし263名
【エンゲージメント】

		コロナ禍前ボラ ンティア習慣		差 あり-なし	コロナ禍前ボランティア習慣				
		あり	なし		■あり	■なし	0	1	2
ワークエ ンゲージ メント	自分の仕事に誇りを感じる	3.37	3.32	0.06 **					
	仕事に没頭しているとき、幸せだと感じる	3.05	2.92	0.13 **					
組織エン ゲージメ ント	所属している会社が事業で成功すると、自分のことのようにうれしい	3.90	3.68	0.21 **					
	所属している会社に誇りを感じる	3.77	3.65	0.12					
	それ以外の選択肢がほとんどないので、この会社を辞められないと感じる	3.08	3.29	-0.21 *					
社会貢献 意向	会社を辞めたいと思うことがある	2.85	2.93	-0.09					
	今後、会社が紹介・推奨する、ボランティア・社会貢献活動に参加していきたい	4.16	3.67	0.50 **					

分析まとめ②

ダイバーシティ

コロナ禍下の社会貢献
社会課題への感度
寄付などの個人活動

他者への関わり
援助行動 / 援助要請行動
多様性への信頼

イノベティブ

コロナ禍における事業貢献

仕事上の創意工夫
ジョブ・クラフティング
イノベーション志向行動

エンゲージメント

仕事
ワーク・エンゲージメント
仕事の意味づけ

組織
組織への愛着的態度、離職意向
企業ボランティア参加意向

大会ボランティア社員全体・ コロナ禍による変化

- コロナ禍以降、ボランティア活動が減少
- 他者に援助を求めることや、信頼関係づくりが難しくなった

- 仕事で工夫をする、他者と関わる、仕事を意味づけるなどの余裕が減少
※特に業績悪化・変化なしの場合、毎日出社の場合

- 仕事の誇りや没頭する幸福感が上昇
※特に週2・3日出社の場合
- 「選択肢がないのでやめられない」感覚の上昇

ボランティア習慣のある社員 コロナ禍以降の特徴

- ボランティア習慣がある人は社会貢献、会社貢献に積極的
- 困っている人に積極的に援助行動を取る

- 仕事に楽しさや意味を見出す工夫を加える
- 新しいやり方を試す
- 意義や価値を他者と共有できる仕事をつくらうとする

- 仕事への誇りや没頭感が、より高い
- 事業への愛着が高く、企業ボランティア参加意向も高い
- 「選択肢がないのでやめられない」感覚が低い



Part 3

コロナ禍以降の大会ボランティア社員の
ダイバーシティ／イノベーター／エンゲージメント
を支える

経営からのメッセージ／上司マネジメントとは

複数の要因からの影響度の比較 (重回帰分析)

ダミー変数とは (1,0) に置き換えた変数のこと。
 例えば「課長以上ダミー」は課長・部長・役員を「1」
 それ以外の回答を「0」と置き直し、属性が課長以上であることが結果変数に与える影響を数値化します。

コロナ禍業績影響は、悪影響と好影響が線形の効果とは考えにくい
 ため、「大いに悪化した」を「-2」、「悪化した」を「-1」、
 「変化なし」「好転した」「大いに好転した」を「0」とし
 悪影響のみを分析に組み入れました。

職務特性は仕事の特徴に関する複数項目 (5件法) の平均値です。
 「職務自律性」とは、仕事の進め方や意思決定上の裁量を表します。

経営の意思決定・メッセージも、
 そのような対応があった場合を「1」とするダミー変数です。

上司の「自律支援マネジメント」は
 「私が自分のやり方で仕事を進めることを認めてくれる」
 「私の仕事の、会社全体から見た重要さを理解させてくれる」
 「私が自分の能力に自信がもてるよう、働きかけてくれる」
 の3項目、
 上司の「社外の学びや人付き合いの重視」は
 「仕事以外の人との付き合いを大事にしている」
 「社外での学びや情報収集に熱心である」
 の2項目です。

要因変数

STEP 1	
個人属性	コロナ禍前ボラ習慣ありダミー
STEP 2	
個人属性	コロナ禍前ボラ習慣ありダミー
個人属性	男性ダミー
個人属性	年齢(才)
個人属性	勤続年数
個人属性	課長以上ダミー
個人属性	契約社員ダミー
個人属性	ほぼ毎日出社ダミー
企業属性	コロナ禍業績悪化度
企業属性	回答者数最多企業ダミー
職務特性	職務特性_他者との関わり
職務特性	職務特性_職務自律性
職務特性	職務特性_役割・成果の明確さ
職務特性	対応方針の迅速な決定
経営の意思決定・メッセージ	経営理念やMVVに基づいた意思決定
経営の意思決定・メッセージ	危機に機会を見出すメッセージ
経営の意思決定・メッセージ	社会貢献を奨励するメッセージ
経営の意思決定・メッセージ	非出社勤務のルールやツールの整備
上司特性	自律支援マネジメント
上司特性	社外の学びや人付き合いの重視

結果変数

援助行動	イノベーション志向行動	ワークエンゲージメント	組織への愛着的態度
	+	+	+
		+	
-			
			+

複数の要因変数を比較したときに、
 それぞれが結果変数を説明する度合いを
 分析する手法

【階層的重回帰分析】
 STEP1 ボランティア習慣のみを投入
 STEP2 他変数も併せて投入・比較
 ↓
 STEP1でボランティア習慣のある社員
 の特徴として現れていた結果変数が、
 STEP2で実は他のマネジメント変数に
 どれだけ支えられているかを検証

【ダイバーシティ】援助行動

		援助行動	イノベーション 志向行動	ワークエンゲージメント	組織への愛着的 態度
STEP1					
個人属性	コロナ禍前ボラ習慣ありダミー	+	+	+	+
STEP2					
	コロナ禍前ボラ習慣ありダミー	+			
	男性ダミー			+	
	年齢(才)	-			
個人属性	勤続年数				+
	課長以上ダミー				
	契約社員ダミー		-		
	ほぼ毎日出社ダミー				
企業属性	コロナ禍業績悪化度				
	回答者数最多企業ダミー				
	職務特性_他者との関わり	+	+	+	+
職務特性	職務特性_職務自律性		+		
	職務特性_役割・成果の明確さ			+	+
	対応方針の迅速な決定				+
経営の意思決定・ メッセージ	経営理念やMVVに基づいた意思決定	+		+	
	危機に機会を見出すメッセージ	+			
	社会貢献を奨励するメッセージ				
	非出社勤務のルールやツールの整備				
上司特性	自律支援マネジメント	+	+	+	+
	社外の学びや人付き合いの重視		-		+

■ 援助行動を促進する要素

- ボランティア習慣がある人
- 他者との関わりが多い職務設計
- コロナ禍における、経営理念やミッション・ビジョン・バリュー(MVV)に基づいた経営の意思決定
- コロナ禍における、危機に機会を見出す経営メッセージ
- 上司からの自律遂行支援（任せる、意義を伝える、励ます）

→ボランティアにおける人助けの経験が職場でも同様の行動をとりやすくさせる

→経営メッセージが作る共通目的が助け合いやすくさせる

【イノベータータイプ】イノベーション志向行動

		援助行動	イノベーション志向行動	ワークエンゲージメント	組織への愛着的態度
STEP1					
個人属性	コロナ禍前ボラ習慣ありダミー	+	+	+	+
STEP2					
個人属性	コロナ禍前ボラ習慣ありダミー	+			
	男性ダミー			+	
	年齢(才)	-			
	勤続年数				+
	課長以上ダミー				
	契約社員ダミー		-		
	ほぼ毎日出社ダミー				
企業属性	コロナ禍業績悪化度				
	回答者数最多企業ダミー				
職務特性	職務特性_他者との関わり	+	+	+	+
	職務特性_職務自律性		+		
	職務特性_役割・成果の明確さ			+	+
経営の意思決定・メッセージ	対応方針の迅速な決定				+
	経営理念やMVVに基づいた意思決定	+		+	
	危機に機会を見出すメッセージ	+			
	社会貢献を奨励するメッセージ				
	非出社勤務のルールやツールの整備				
上司特性	自律支援マネジメント	+	+	+	+
	社外の学びや人付き合いの重視		-		+

■イノベーション志向行動を促進する要素

- 正社員である人
- 他者との関わりが多く、裁量がある職務設計
- 上司からの自律遂行支援（任せる、意義を伝える、励ます）

→仕事上で試行錯誤しやすい正社員としての立場や、職務上の裁量、他者との関わりの多さ、自律遂行を支援する上司が重要

→上司の社外重視が阻害要因となる理由は不明。上司が活動的だと部下はそのサポートに回るため？

【エンゲージメント】ワークエンゲージメント、組織への愛着的態度

		援助行動	イノベーション 志向行動	ワークエンゲ ジメント	組織への愛着的 態度
STEP1					
個人属性	コロナ禍前ボラ習慣ありダミー	+	+	+	+
STEP2					
	コロナ禍前ボラ習慣ありダミー	+			
	男性ダミー			+	
	年齢(才)	-			
個人属性	勤続年数				+
	課長以上ダミー				
	契約社員ダミー		-		
	ほぼ毎日出社ダミー				
企業属性	コロナ禍業績悪化度				
	回答者数最多企業ダミー				
	職務特性_他者との関わり	+	+	+	+
職務特性	職務特性_職務自律性		+		
	職務特性_役割・成果の明確さ			+	+
	対応方針の迅速な決定				+
経営の意思決定・ メッセージ	経営理念やMVVに基づいた意思決定	+		+	
	危機に機会を見出すメッセージ	+			
	社会貢献を奨励するメッセージ				
	非出社勤務のルールやツールの整備				
上司特性	自律支援マネジメント	+	+	+	+
	社外の学びや人付き合いの重視		-		+

■ 仕事や組織へのエンゲージメントを促進する要素

- 男性（WEのみ）
- 勤続の長さ（組織愛着のみ）
- 他者との関わりが多く、役割・成果が明確な職務設計
- コロナ禍における、経営理念やMVVに基づいた経営の意思決定（WEのみ）
- コロナ禍における対応方針の迅速な決定（組織愛着のみ）
- 上司からの自律遂行支援
- 上司の社外重視（組織愛着のみ）

→ 共通目的があり、やるべきことが明確で、上司の支援があること、上司の視野が広いこと

分析まとめ③

ダイバーシティ

コロナ禍下の社会貢献
社会課題への感度
寄付などの個人活動

他者への関わり
援助行動／援助要請行動
多様性への信頼

イノベティブ

コロナ禍における事業貢献

仕事上の創意工夫
ジョブ・クラフティング
イノベーション志向行動

エンゲージメント

仕事
ワーク・エンゲージメント
仕事の意味づけ

組織
組織への愛着的態度、離職意向
企業ボランティア参加意向

大会ボランティア社員全体・ コロナ禍による変化

- コロナ禍以降、ボランティア活動が減少
- 他者に援助を求めることや、信頼関係づくりが難しくなった

- 仕事で工夫をする、他者と関わる、仕事を意味づけるなどの余裕が減少
※特に業績悪化・変化なしの場合

- 仕事の誇りや没頭する幸福感が上昇
※特に週2・3日出社の場合
- 「選択肢がないのでやめられない」感覚の上昇

ボランティア習慣のある社員 コロナ禍以降の特徴

- ボランティア習慣がある人は社会貢献、会社貢献に積極的
- 困っている人に積極的に援助行動を取る

- 仕事に楽しさや意味を見出す工夫を加える
- 新しいやり方を試す
- 意義や価値を他者と共有できる仕事をつくらうとする

- 仕事への誇りや没頭感が、より高い
- 事業への愛着が高く、企業ボランティア参加意向も高い
- 「選択肢がないのでやめられない」感覚が低い

支える経営メッセージ 上司マネジメント

- ボランティアにおける人助けの経験が職場でも同様の行動をとりやすくさせる
- 経営メッセージが作る共通目的が助け合いやすくさせる

- 仕事上で試行錯誤しやすい正社員としての立場や、職務上の裁量、他者との関わりの多さ、自律遂行を支援する上司が重要

- 関係的で明確な役割設計、上司からの支援、共通目標を置く経営メッセージが、仕事や組織へのエンゲージメントにつながる
- 社外の学びを重視する上司は、部下の組織への愛着を引き出す

中間調査まとめ

参加前調査

人生の充実だけでなく
仕事での成長や
成果にも前向きな
大会ボラエントリー者
↓
コロナ禍の影響で
助け合いや工夫がしにくい
環境に置かれている

中間調査

ボランティア経験者はコロナ禍でも
ダイバーシティを尊重し
イノベティブに行動し
高いエンゲージメントを示していた

ダイバーシティ／イノベティブ／
エンゲージメントを支える環境

- ・他者と関わりがあり、役割や成果が明確な職務設計
- ・経営理念、MVVに沿った判断や、危機に機会を見出す経営メッセージによる共通目的の創造
- ・上司からの自律遂行支援
- ・上司自身の社外の学び

参加後調査

社員ボランティア
への期待と信頼



社員ボランティアを
支援する環境づくり
への示唆



Recruit Works Institute