

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＜大会後＞調査

— ボランティア・レガシーは残ったのか？ —

目次

調査の推進体制	1~3ページ
調査概要・分析の枠組み	4~6ページ
Part1 大会ボランティアの属性と満足感	7~16ページ
Part2 大会ボランティア前後の変化	17~28ページ
Part3 ボランティア・レガシーの形成を 促進／阻害する要因の分析	29~38ページ
Part4 全体のまとめ 東京2020大会のボランティア・レガシー — ポジティブな影響を残すために何が必要か —	39~42ページ

2022年1月

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

リクルートワークス研究所
客員研究員 中村 天江

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

藤澤理恵（ふじさわ りえ） 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

人事制度設計のコンサルティングや、研修開発、組織調査などに従事したのち現職。
東京都立大学大学院 社会科学部研究科 経営学専攻にて、2021年博士号授与。同大学博士研究員。

“ビジネス”と“ソーシャル”のあいだの「越境」、仕事を自らリ・デザインする「ジョブ・クラフティング」、
「HRM（人的資源管理）の柔軟性」などをテーマに研究を行っている。

経営行動科学学会2020年度JAAS AWARD・奨励研究賞。人材育成学会2020年度学会賞・奨励賞。



中村天江（なかむらあきえ） リクルートワークス研究所 客員研究員

東京大学大学院数理科学研究科修了後、1999年株式会社リクルート入社。就職・転職・キャリア形成支援のサービス立ち上げや企画を経て、2009年ワークス研究所に異動。専門は人的資源管理論。【労働市場の高度化】をテーマに、労働市場や就業構造に関する調査研究や長期予測、政策提言を行う。2021年10月公益財団法人連合総合生活開発研究所に転職。

2011年日本労務学会研究奨励賞受賞。2016年「人材採用システムの研究」で、一橋大学で博士号（商学）取得。2017年より中央大学客員教授。2019年、委員として参加した公正取引員会「人材と競争政策に関する検討会」が世界銀行／International Competition Network“Competition Advocacy Contest”Honorable Mention受賞。



調査の概要＜大会前／大会後＞

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＜大会前＞調査

■ 調査内容

東京2020大会ボランティアへの期待、および日ごろの仕事について

■ 調査時期

2019年9月

■ 調査方法

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

■ 有効回答数

2913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＜大会後＞調査

■ 調査内容

東京2020大会ボランティアの経験や満足要因、および日ごろの仕事について

■ 調査期間

2021年10月

■ 調査方法

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

■ 有効回答数

1052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調査」の目的

- 東京2020大会を契機に、産業界および学术界が企業人のボランティア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を目的とした調査
- 東京2020大会に「社員ボランティア」として参加した従業員を対象に、大会前・大会後のアンケート調査を実施
- 大会ボランティアの経験と前後の変化などを分析し、企業人のボランティア経験の意義や経験の質を左右する要因を検討した
 - － 大会ボランティアへの参加動機・参加継続要因
 - － 大会ボランティア活動への満足感とその要因
 - － 大会ボランティア前後の変化（ボランティア文化の醸成／ダイバーシティ／自律／エンゲージメント）
 - － 大会ボランティア経験の内容や、会社施策、上司マネジメントの影響

コロナ禍による予期せぬ大会延期や生活環境の変化に伴い、
本調査結果は、大会ボランティア経験の影響のみを単純に反映したものとは言えません。
2年間の社会情勢の影響を大きく受けたデータであることを踏まえて結果をご覧ください。

Part1

属性と満足感

- 回答者属性
- 参加動機
- 参加継続の理由
- 活動内容
- 満足感



- 経験したこと
- 考えたことや気づいたこと



Part 2

大会前後の変化

- ボランティア文化の醸成
- ダイバーシティ
- 自律・変革志向
- エンゲージメント

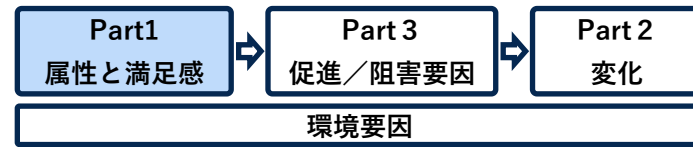
Part 3

ボランティア・レガシーの促進／阻害要因の分析

- 環境要因： 会社施策、ボラサポ施策、上司マネジメント など

- コロナ禍などによる社会情勢や生活環境の変化の影響

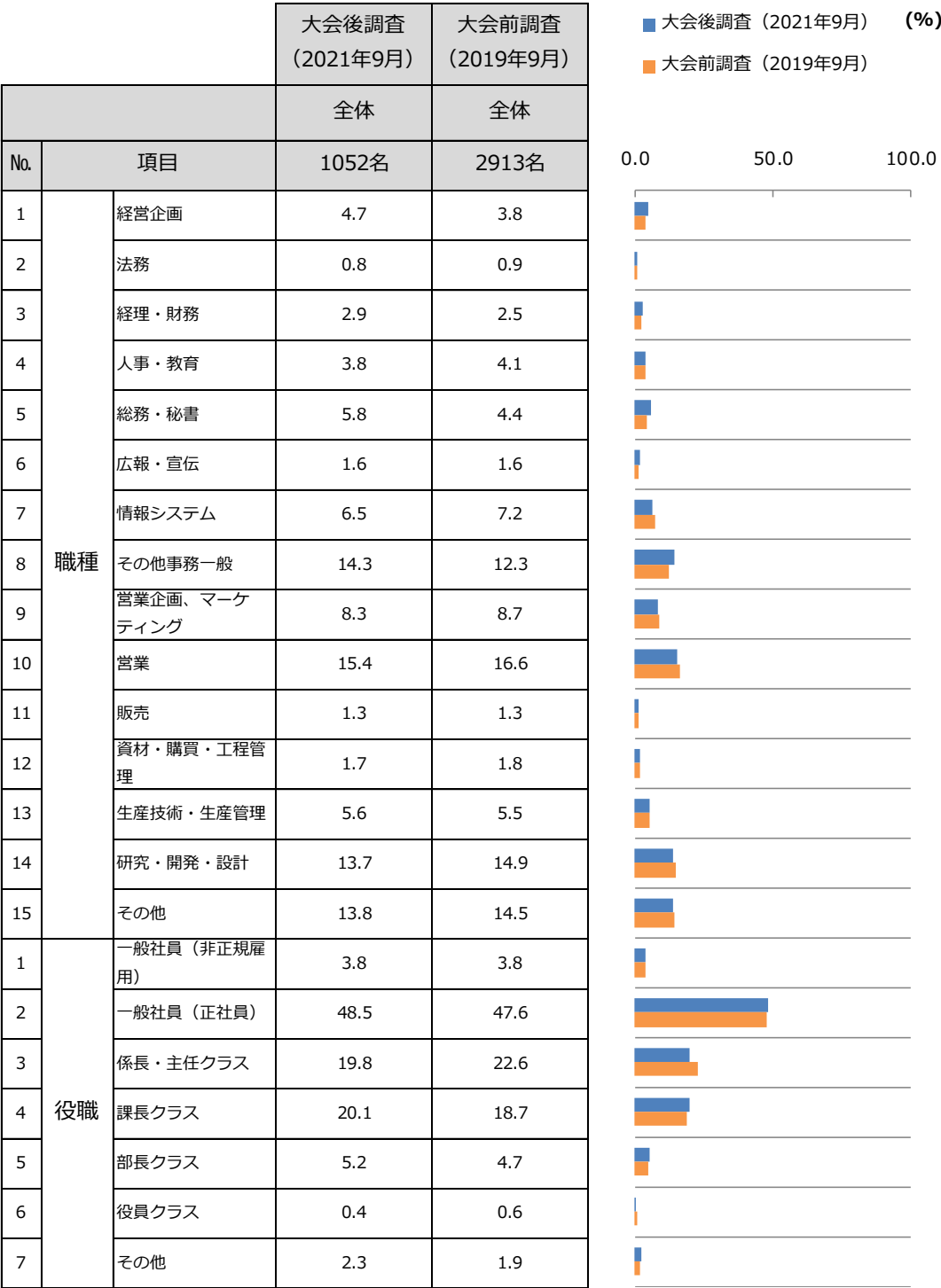
Part 4 全体のまとめ



Part 1

大会ボランティアの 属性と満足感

大会ボランティア社員の特徴：調査回答者の属性



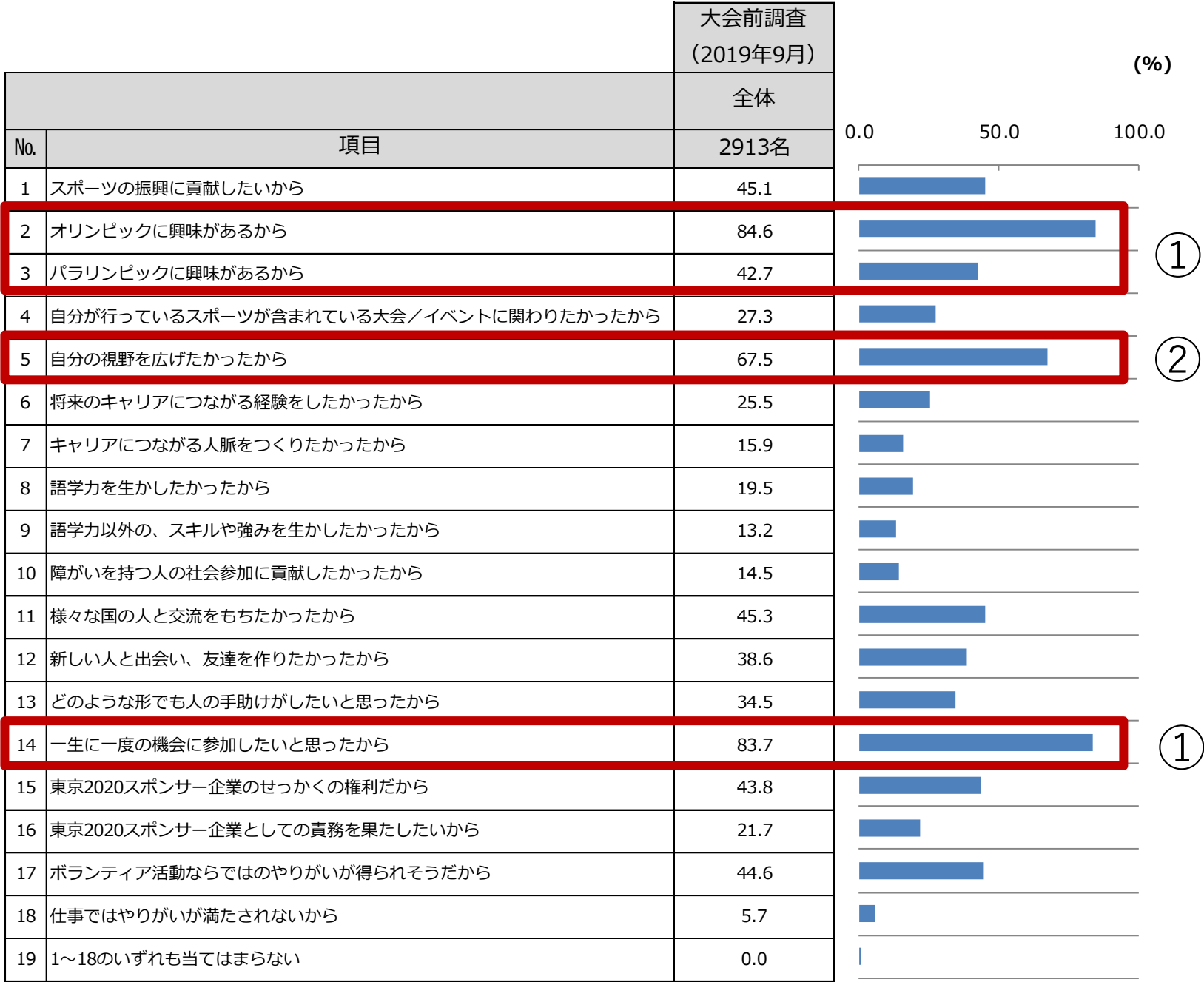
■ 大会後・大会前調査の回答者属性に大きな違いはみられない

① 男性が半数を超える

② 40代・50代が6割を越え、勤続15年以上の割合が高い

大会ボランティアへの参加動機（大会前）

Q.東京2020・大会ボランティアに、どのようなことを期待して応募しましたか。
当てはまるものをすべて選んでください。（複数選択）



■ いわゆる「エピソードィックな」＝「ハレ」のボランティアへの期待が大きく、次いで成長への意欲が高い

- ① 8割以上の人々が「オリンピックへの興味」（84.6%）、「一生に一度の機会に参加したい」（83.7%）を選択
- ② 67.5%が「自分の視野を広げたい」と、成長への意欲をもつ

参加継続の理由（大会後）

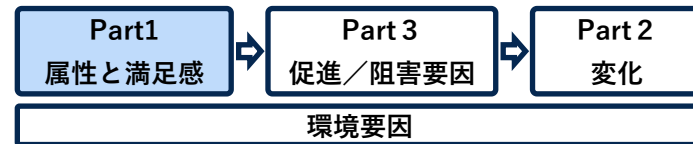
Q.東京2020大会は延期など予期しない経過がありましたが、最終的にボランティアとして活動した理由について、当てはまるものをいくつでもお答えください。（複数選択）



■ 参加継続の理由からは、逆境において前向きな大会ボランティア社員の特徴が読み取れる

- ① 86.8%が当初の参加動機を持続
- ② 48.9%が「困難を乗り越えて東京2020大会を成功させたい」、36.2%は「経験の希少性がむしろ増した」とさえ考えた
- ③ ボランティアを通じた人とのつながりも支えとなった

大会ボランティアとしての活動



		大会ボラ社員 (2021年9月)	(%)
		全体	
No.	項目	1052名	
1	<オリンピック> 期間のみ活動した	60.8	
2	<パラリンピック> 期間のみ活動した	22.9	
3	<オリンピック・パラリンピックの両方> の期間に活動した	16.3	

①

			大会ボラ社員 (2021年9月)	(%)				大会ボラ社員 (2021年9月)	(%)
			全体 811名					全体 412名	
No.	項目				No.	項目			
1	活動日数 <オリン ピック>	0日	0.7		1	活動日数 <パラリ ンピック >	0日	0.7	
2		1日	7.2		2		1日	10.2	
3		2日	4.3		3		2日	8.5	
4		3日	7.4		4		3日	8.0	
5		4日	5.5		5		4日	12.6	
6		5日	12.6		6		5日	9.7	
7		6日	8.6		7		6日	9.0	
8		7日	7.6		8		7日	7.8	
9		8日	7.0		9		8日	6.8	
10		9日	5.9		10		9日	6.8	
11		10日	11.8		11		10日	10.2	
12		11日	5.5		12		11日	5.1	
13		12日	4.7		13		12日	1.2	
14		13日	2.7		14		13日	0.5	
15		14日	2.6		15		14日	1.2	
16		15日	1.7		16		15日	0.7	
17		16日	0.7		17		16日	0.2	
18		17日	0.9		18		17日	0.2	
19		18日	0.6		19		18日	0.2	
20		19日	0.6		20		19日	0.0	
21		20日	0.5		21		20日	0.2	
22		21日以上	0.6		22		21日以上	0.0	
1	活動内容 <オリン ピック>	案内 (EVS等)	12.8		1	活動内容 <パラリ ンピック >	案内 (EVS等)	9.5	
2		競技 (SPT・INS等)	19.4		2		競技 (SPT・INS等)	26.7	
3		移動サポート (TRA等)	20.2		3		移動サポート (TRA等)	13.6	
4		アテンド (LAN・NCS・OFS・PFS等)	10.5		4		アテンド (LAN・NCS・OFS・PFS等)	10.4	
5		運営サポート (ACR・PEM・UAC・VIL等)	16.5		5		運営サポート (ACR・PEM・UAC・VIL等)	21.6	
6		ヘルスケア (DOP・MED等)	3.6		6		ヘルスケア (DOP・MED等)	1.7	
7		テクノロジー (TEC・VTTM・VRTM等)	4.8		7		テクノロジー (TEC・VTTM・VRTM等)	6.1	
8		メディア (PRS等)	10.0		8		メディア (PRS等)	8.5	
9		式典 (CER等)	3.1		9		式典 (CER等)	4.1	
10		その他	4.6		10		その他	5.1	

②

③

大会ボランティアとしての活動

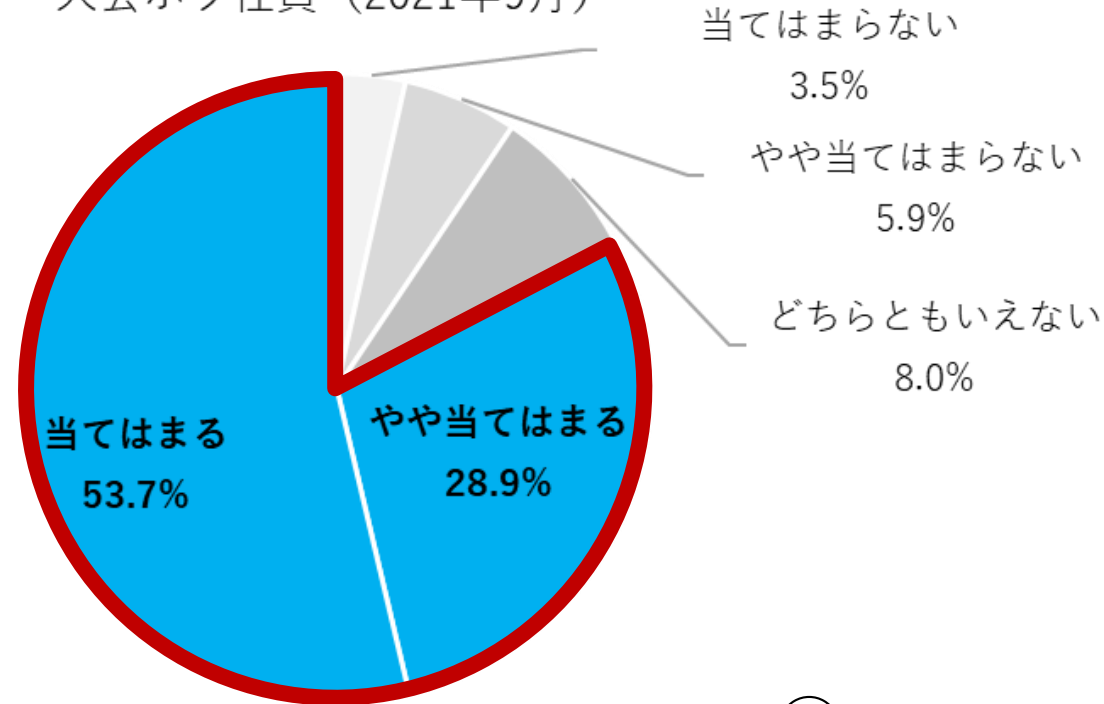
- ① オリンピック期間のみ
60.8%
パラリンピック期間のみ
22.9%
両期間16.3%
- ② 活動日数にはばらつきが
大きい
- ③ オリンピックでは移動サ
ポートの割合が、パラリ
ンピックでは競技、運営
サポートの割合が高い

大会ボランティアの経験＜満足感①＞

Q.東京2020・大会ボランティアについて、どのように感じていますか。（5.当てはまる～1.全く当てはまらない の5件法）

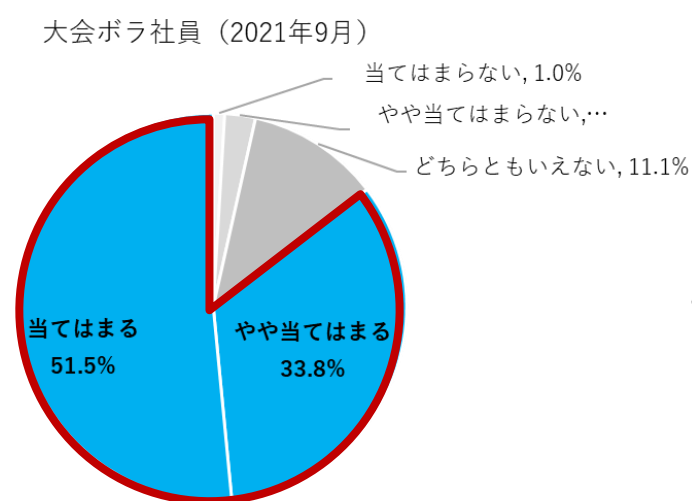
① 「総合的に満足している」

大会ボラ社員（2021年9月）



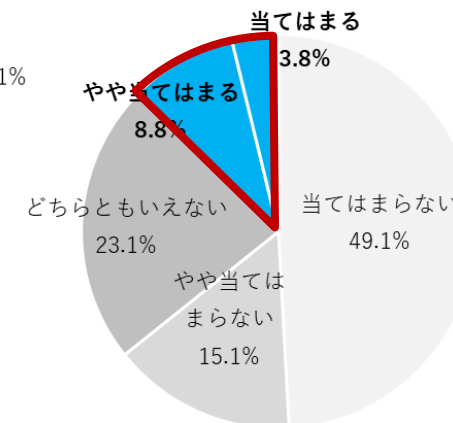
② 「ボランティアというのは、楽しいものと思った」

大会ボラ社員（2021年9月）



③ 「このような活動内容であれば、有償で行われるべきだと思った」

大会ボラ社員（2021年9月）



■ 総じて高い満足感

①82.6%が総合的に満足

②93.5%がボランティアの意義を、85.3%がボランティアの楽しさを実感

③「このような内容であれば有償で行われるべきだと思った」という意見は12.6%にとどまる

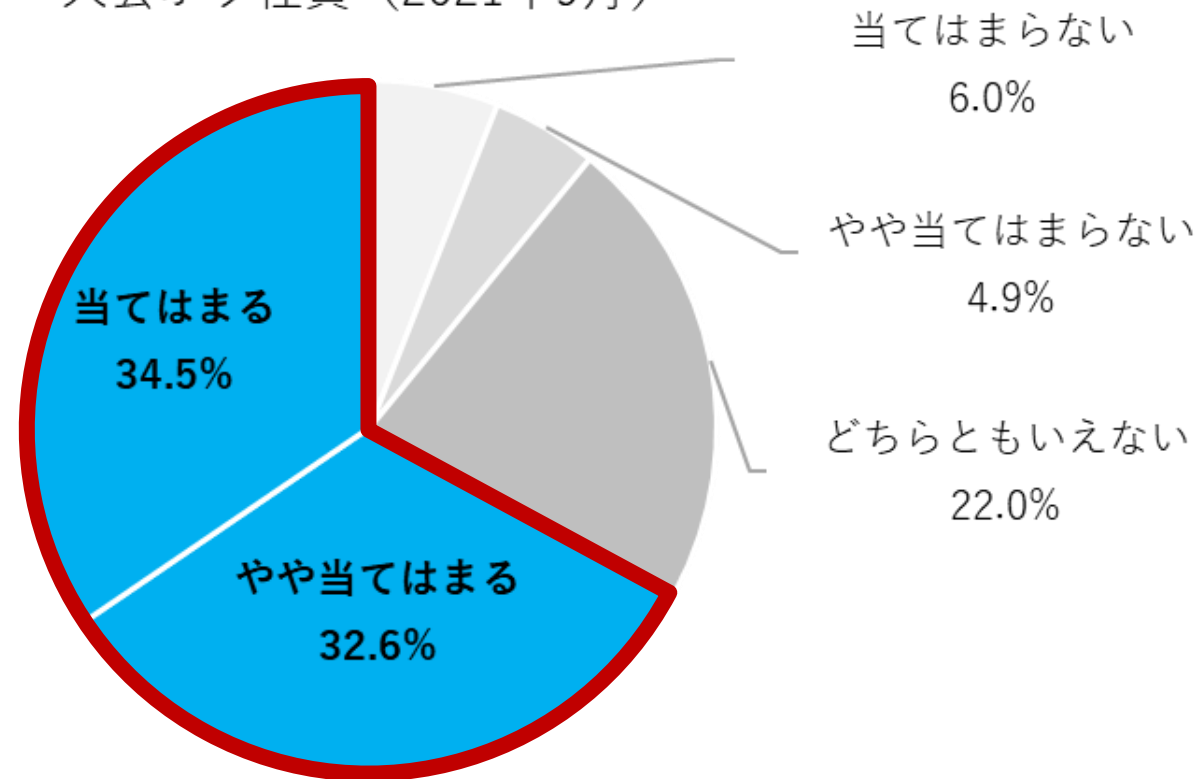
大会ボランティアの経験＜満足感②＞



Q.東京2020・大会ボランティアについて、どのように感じていますか。（5.当てはまる～1.全く当てはまらない の5件法）

「活動で得たものを積極的に仕事に活かしたい」

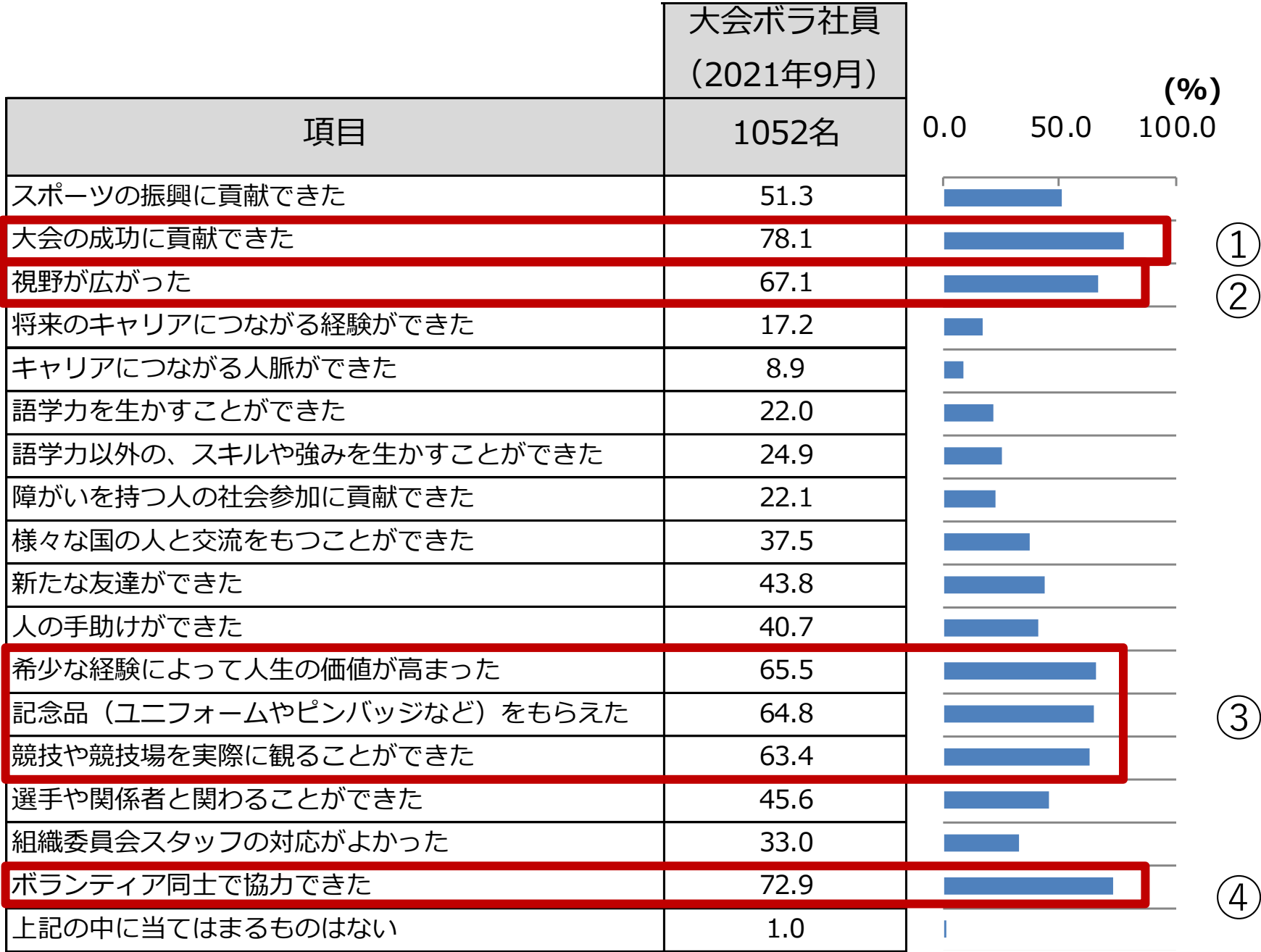
大会ボラ社員（2021年9月）



■ 67.1%が活動で得たものを積極的に仕事に活かしたいと考えている

大会ボランティアの経験＜満足の原因＞

Q.東京2020・大会ボランティアについて、満足しているのはどのような点ですか。
当てはまるものをすべて選んでください。（複数選択）



■ 大会の成功への貢献、ボランティア同士の協力、視野の広がり、希少な経験が主要な満足要因

- ① 78.1%が大会の成功への貢献を実感
- ② 67.1%が視野の広がりに満足
- ③ 得られた経験や物の希少さに満足した人が6割以上
- ④ 72.9%が、ボランティア同士で協力できたことに満足

大会ボランティアにおける経験と、満足感の関係（相関分析）

Q. 東京2020・大会ボランティアにおけるあなた自身の経験として、次のことは、それぞれの程度当てはまりますか。（5.当てはまる～1.全く当てはまらないの5件法）

			満足感							
			総合的に満足している		ボランティアというのは、楽しいものだった		ボランティアというのは、有意義な活動だと思った		活動で得たものを積極的に仕事に活かしたい	
ボランティア・マインド	オープンネス	自分が楽しめるように活動した	10位	0.325	2位	0.445	6位	0.393	26位	0.270
		関わった相手を楽しませるように活動した	9位	0.333	5位	0.406	4位	0.422	15位	0.357
	チームワーク	チームで協働することの価値を実感した	2位	0.376	3位	0.433	2位	0.457	7位	0.392
		一緒に仕事をする人たちが協力してくれたり助けてくれたりした	4位	0.363	4位	0.412	3位	0.435	19位	0.332
リーダーシップ		ボランティアチームに対する、影響力や責任を実感した	5位	0.363	14位	0.288	12位	0.362	9位	0.377
ダイバーシティ	多様な価値観の人と協働した		1位	0.387	12位	0.297	13位	0.354	13位	0.363
	先入観を持たず、相手の話に深く耳を傾けた		6位	0.359	8位	0.378	5位	0.412	18位	0.338
仕事と異なるスキル・行動		普段の仕事では身につかないスキルや能力を伸ばす機会になった	8位	0.337	10位	0.317	9位	0.381	1位	0.506
内省	自己・仕事	自分の仕事上の強み・弱みや、成果を出せる働き方が具体的に確認できた	21位	0.246	20位	0.229	21位	0.268	2位	0.455
		仕事をする目的や意味について深く考えた	26位	0.180	25位	0.191	27位	0.190	5位	0.415
	他者・協働	よりよい世の中のあり方について考えるようになった	11位	0.310	13位	0.291	14位	0.341	3位	0.452
		仲間や協働者と支え合うことの価値を感じた	3位	0.370	1位	0.463	1位	0.513	4位	0.440

※調査した37項目から、相関係数の上位5項目に網掛けして抜粋

■ 満足感やボランティアへの肯定的な評価と、仕事への活用意向では影響する経験が異なる

- ① 両方に影響したのは
- ✓ チームでの協働

✓ 他者への傾聴

✓ 影響力や責任の実感
- ② 仕事に活かしたくなるのは、
- ✓ 仕事とは異なるスキルの伸長

✓ 仕事上の強み、仕事の目的、より良い世の中についての内省

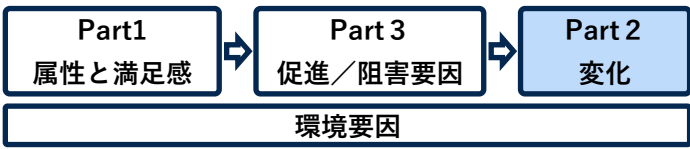
- スポンサー企業から参加した社員ボランティアは、女性より男性が多く、40代・50代が6割を超える (8p)
- 大会延期などを経てもボランティア活動に参加した理由は、大会前の参加動機だけでなく、「困難を乗り越えて大会を成功させたい」や、「ボランティアを通じて知り合った人の関わりを大事にしたい」といった理由も多い (10p)
- 東京2020大会ボランティアに参加した社員の82.6%が「総合的に満足」している
ボランティア活動に対して「有意義」と感じた参加者が93.5%、「楽しさ」を感じた参加者が85.3% (12p)
- また、参加者の67.1 %が大会ボランティアの活動で得たものを「積極的に仕事に活かしたい」と考えている (13p)。とくに、ボランティア活動を通じて、「仕事と異なるスキル・行動」を使ったり「内省」ができると、仕事に活かしたいと思うようになる (15p)
- 一方で、「このような内容であれば有償で行われるべきだと思った」という意見は12.6%にとどまる (12p)

Part 2

大会ボランティア 前後の変化

※大会前調査・大会後調査について、
ID結合ができたデータのみを対象とした分析

大会前後データ分析（大会前後調査のID結合ができていないデータのみ対象）



- 有効回答数
- 大会前調査 2913名

● 大会後調査 1052名
- ↓
- 大会前後の対応データのある大会ボランティア

457名

性別 (%)	
男性	61.5
女性	38.3
その他	0.2

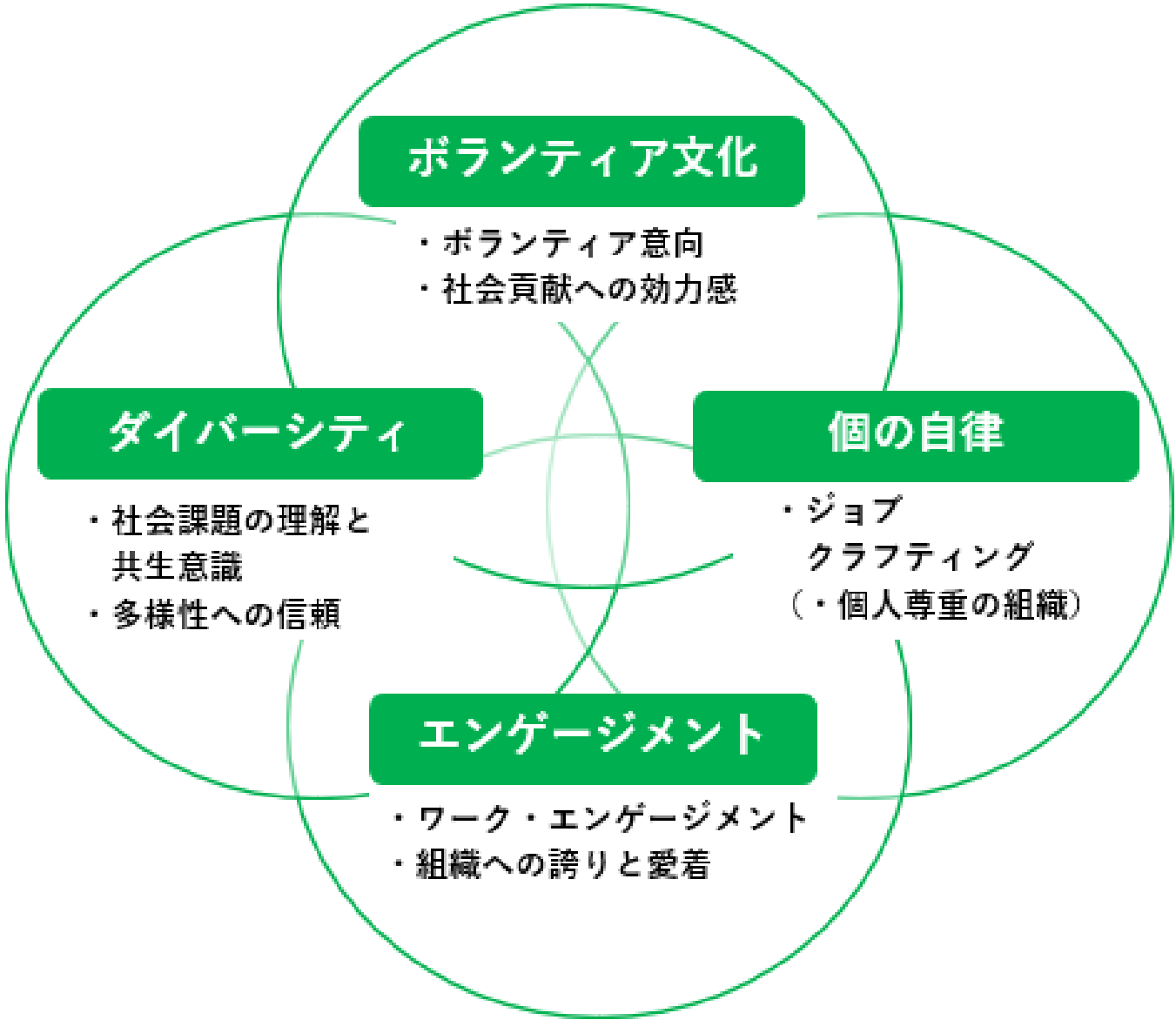
年齢 (%)	
12才未満	0.2
25才～29才	4.8
30才～34才	6.6
35才～39才	9.6
40才～44才	11.6
45才～49才	16.0
50才～54才	23.0
55才～59才	19.3
60才以上	9.0

勤続年数 (%)	
1年以上3年未満	0.9
3年以上6年未満	6.1
6年以上9年未満	7.0
9年以上12年未満	5.0
12年以上15年未満	11.8
15年以上	69.1

職種 (%)	
経営企画	5.0
法務	1.1
経理・財務	2.2
人事・教育	3.9
総務・秘書	3.9
広報・宣伝	2.2
情報システム	6.3
その他事務一般	10.5
営業企画、マーケティング	6.1
営業	14.2
販売	1.8
資材・購買・工程管理	1.8
生産技術・生産管理	8.5
研究・開発・設計	18.4
その他	14.0

役職 (%)	
一般社員（非正規雇用）	4.6
一般社員（正社員）	46.0
係長・主任クラス	19.7
課長クラス	21.2
部長クラス	5.0
役員クラス	0.4
その他	3.1

【仮説】 東京2020大会のボランティア経験を通じて、下記の項目の意識や行動が高まる



大会ボランティアを通じた変化 【ボランティア文化の醸成】

- 社会貢献への自己効力感
- ボランティア意向

■ 社会参加の意義や影響力に自信をもち、ボランティア活動への今後の参加意向が高まった

- ① 社会貢献への自己効力感が上昇
- ✓ 34歳以下で「世の中に貢献する力があると思う」が0.283ポイント（pt.）上昇
 - ✓ 45歳以上で「私の社会参加により変えてほしい社会現象が少しでも変えられるかもしれない」が0.205pt.上昇など
- ② ボランティア意向が上昇
- ✓ 特に大会前には相対的に低かったスポーツボランティアへの参加意向が0.217pt.高まった

** : p.<.01 * : p.<.05 † : p.<.10

		大会ボランティア (457名)		大会ボランティア年代別					
				～34歳 (53名)		35～44歳 (97名)		45歳～ (307名)	
		大会後	大会後 -大会前	大会後	大会後 -大会前	大会後	大会後 -大会前	大会後	大会後 -大会前
		平均値		平均値		平均値		平均値	
社会貢献への自己効力感	① 結果の見通しがつかないことでも、積極的に取り組んでゆくほうだ	大会後	4.00	0.120 **	大会後	4.04	0.151	大会後	3.99
		大会前	3.88		大会前	3.89		大会前	3.86
	私には、世の中に貢献する力があると思う	大会後	3.89	0.090 *	大会後	3.94	0.283 *	大会後	3.90
		大会前	3.80		大会前	3.66		大会前	3.85
	私の社会参加により、変えてほしい社会現象が少し変えられるかもしれないと思う	大会後	3.53	0.179 **	大会後	3.58	0.264	大会後	3.53
		大会前	3.35		大会前	3.32		大会前	3.32
ボランティア意向	今後、東京2020・大会ボランティア以外にも、スポーツに関わるボランティア活動に参加していきたい	大会後	4.41	0.217 **	大会後	4.30	0.472 **	大会後	4.42
		大会前	4.19		大会前	3.83		大会前	4.25
	今後、スポーツに限らず、ボランティア活動に参加していきたい	大会後	4.35	0.085 *	大会後	4.19	0.000	大会後	4.35
		大会前	4.26		大会前	4.19		大会前	4.25

各項目の選択肢について、
1.当てはまらない～5.当てはまるの5点尺度の平均値を算出

大会ボランティアを通じた変化【ダイバーシティ①】

- 多様性への信頼
- 援助行動・援助要請行動

- 職場のコミュニケーションや相互支援の量が減少
- 多様性への信頼が高まった。職場の関係性の質を高める資源になると考えられる

① 多様性への信頼の上昇

- ✓ 「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」が0.175pt.、「他者の考えや判断には信頼して任せるだけの価値がある」が0.232pt.上昇など
- ✓ 45歳以上で変化が大きい

② 職場における援助・援助要請行動の減少

- ✓ 34歳以下で「仕事において、周囲に気軽に助けを求めている」が0.340pt.低下など
- ✓ コロナ禍によるコミュニケーション制約や在宅勤務等の影響が考えられる

** : p.<.01 * : p.<.05 † : p.<.10

大会ボランティア (457名)			大会ボランティア年代別					
			～34歳 (53名)		35～44歳 (97名)		45歳～ (307名)	
① 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	大会後	大会後	大会後	大会後	大会後	大会後	大会後
		大会前	大会前	大会前	大会前	大会前	大会前	大会前
		4.25	4.08	4.38	4.28	4.25	4.23	4.02
		0.175 **		0.094		0.093	0.215 **	
	他者の考えや判断には、信頼して任せるだけの価値があると思う	大会後	大会後	大会後	大会後	大会後	大会後	大会後
		大会前	大会前	大会前	大会前	大会前	大会前	大会前
		3.91	3.68	4.04	3.75	4.05	3.84	3.64
		0.232 **		0.283 †		0.299 **	0.202 **	
	自分と考えが合わない人なるべく避けたい	大会後	大会後	大会後	大会後	大会後	大会後	大会後
		大会前	大会前	大会前	大会前	大会前	大会前	大会前
		2.71	2.79	2.77	2.77	2.82	2.66	2.79
		-0.079		0.000		0.031	-0.127 *	
援助行 動	職場において、最近、困っている人がいたときに、すすんで声をかけた	大会後	大会後	大会後	大会後	大会後	大会後	大会後
		大会前	大会前	大会前	大会前	大会前	大会前	大会前
		3.88	3.96	4.08	4.08	3.91	3.84	3.96
		-0.077 †		0.000		0.031	-0.124 *	
援助要 請行動	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ている	大会後	大会後	大会後	大会後	大会後	大会後	大会後
		大会前	大会前	大会前	大会前	大会前	大会前	大会前
		3.66	3.82	3.79	4.13	3.79	3.60	3.73
		-0.153 **		-0.340 †		-0.124	-0.130 *	

各項目の選択肢について、
1.当てはまらない～5.当てはまるの5点尺度の平均値を算出

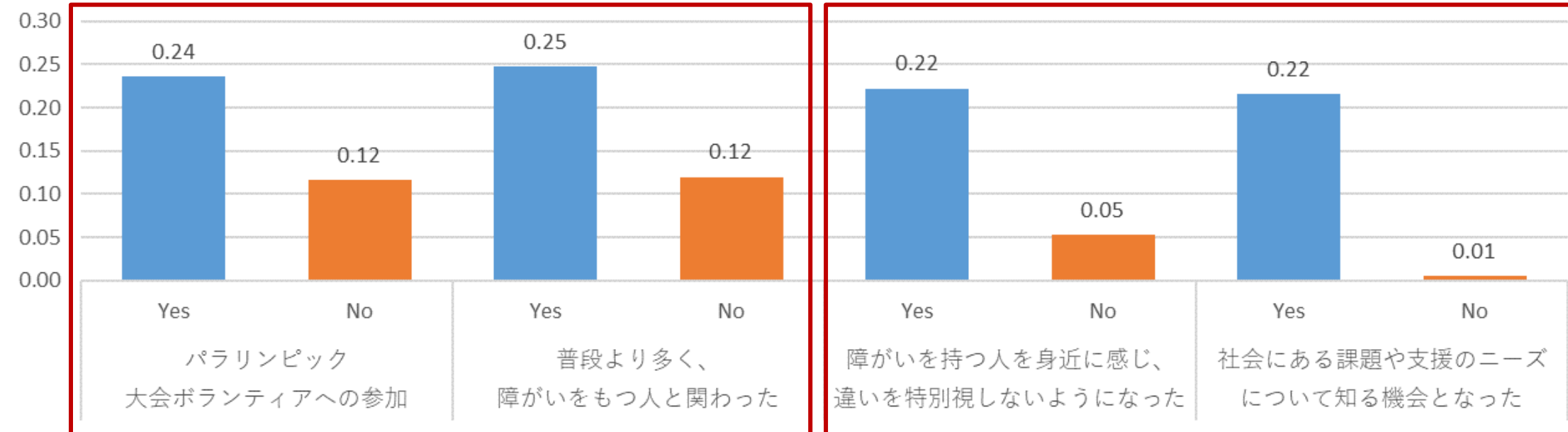
障がいをもつ方と関わる経験の意義【ダイバーシティ②】

「多様性への信頼」の大会前後の変化量

経験の有無による違い

①

②



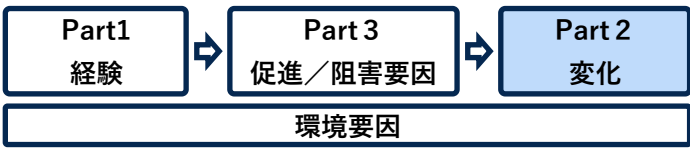
各項目の選択肢について、
1.当てはまらない～5.当てはまるの5点尺度の平均値を算出

■ 障がいをもつ方との関わりや、社会課題への理解が、多様性への信頼を高めた

① 多様性の信頼の変化量に、パラリンピック大会への参加の有無で0.12pt.、普段より多く障がいをもつ人と関わったか否かで0.13pt.の差

② 同じく、障がいをもつ人を身近に感じ違いを特別視しないようになったか否かで0.17pt.、社会にある課題やニーズを知る機会となったか否かで0.21pt.の差

大会ボランティアを通じた変化【個の自律】



- ジョブ・クラフティング
- 個人尊重の組織
- ウェルビーイング

■ 信念や価値観に従って仕事をより良くしていくマインドセット、個人尊重の組織という認識が高まった

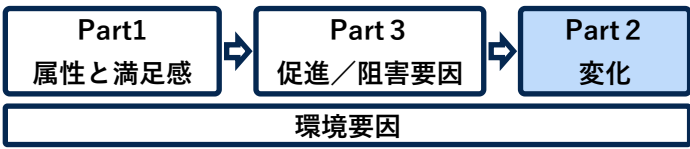
- ① 「担当する仕事に、自分個人にとっての意味を見出す」が0.114pt.上昇
- ✓ 特に45歳以上で仕事の意味のとらえ直しがおこった
- ② 45歳以上で個人尊重の組織という認識が高まる
- ✓ 「生き方に選択肢を与えてくれる」が0.14pt.上昇など
- ③ 自分の価値観を生かす意識の高まりと、環境適応の見通しの低下
- ✓ 35歳以上で変化が大きい
- ✓ 自律と適応に葛藤を生じる可能性

** : p.<.01 * : p.<.05 † : p.<.10

		大会ボランティア (457名)		大会ボランティア年代別					
				~34歳 (53名)		35~44歳 (97名)		45歳~ (307名)	
ジョブ・クラフティング	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	大会後	3.98	-0.038	3.85	0.093	4.03	3.99	0.147 **
		大会前	3.87						
	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	大会後	3.72	0.019	3.58	0.021	3.65	3.77	0.111 †
		大会前	3.64						
個人尊重の組織イメージ	所属している会社は、従業員の生き方に選択肢を与えてくれる	大会後	3.56	-0.283	3.34	-0.186	3.34	3.66	0.140 *
		大会前	3.53						
	所属している会社は、従業員一人ひとりの人生を尊重してくれる	大会後	3.63	-0.151	3.55	-0.072	3.47	3.69	0.107 †
		大会前	3.59						
ウェルビーイング	何かを判断するとき、社会的な評価よりも自分の価値観を優先する	大会後	3.68	0.189	3.53	0.299 **	3.71	3.70	0.241 **
		大会前	3.43						
	私は、うまく周囲の環境に適応して、自分を生かすことができる	大会後	3.93	-0.057	4.06	-0.216 *	3.92	3.91	-0.088 †
		大会前	4.04						

各項目の選択肢について、
1.当てはまらない~5.当てはまるの5点尺度の平均値を算出

大会ボランティアを通じた変化【エンゲージメント】



- ワークエンゲージメント
- 組織への誇りと愛着

- 組織への誇りと愛着やワークエンゲージメントに大きな変化はみられない
- 離職意向がわずかに上昇

- ① 34歳以下で組織が誉められることへの共感が-0.453pt.、仕事への活力が-0.340pt.と低下
- ② 35～44歳で仕事への誇りが-0.237ptと、やや低下

- ✓ 次頁の追加分析により、大会前の水準が低かった人が大会後にさらに低下する傾向があることがわかった（高位・中位だった人は変化が少ない）
- ✓ 年齢以外の変化要因の影響が大きいと考えられる
- ✓ 年齢以外の変化要因はPart3において分析する
- ✓ コロナ禍による職場コミュニケーションの変化や、東京2020大会開催の是非への世論の影響も考えられる

①

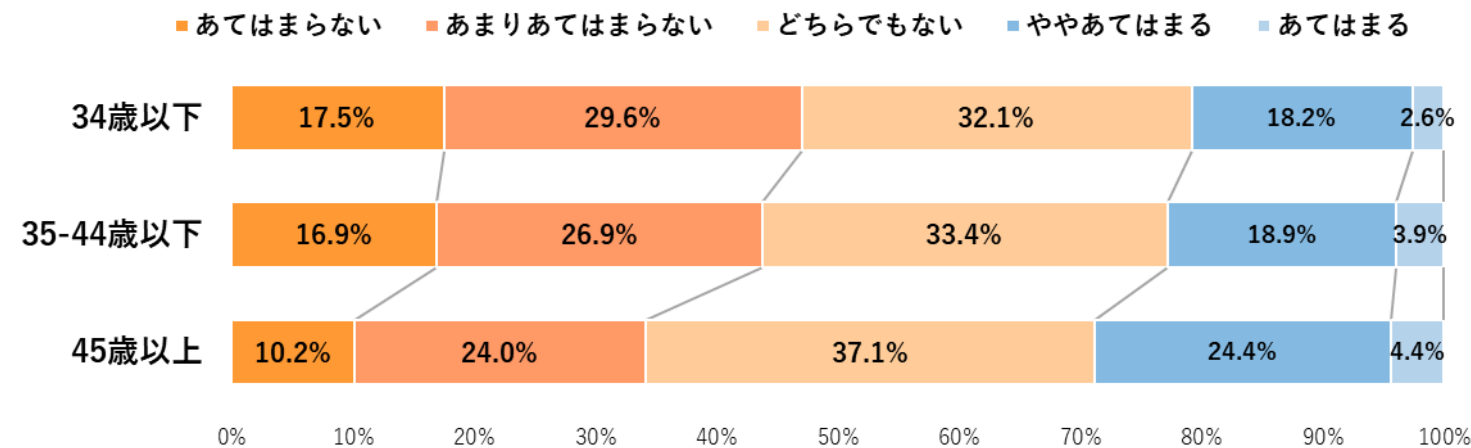
②

			大会ボランティア (457名)		大会ボランティア年代別					
					～34歳 (53名)		35～44歳 (97名)		45歳～ (307名)	
ワーク・エンゲージメント	仕事に熱心である	大会後	4.75	-0.081	4.72	-0.038	4.66	-0.041	4.78	-0.101
		大会前	4.83		4.75		4.70		4.88	
ワーク・エンゲージメント	仕事は、私に活力を与えてくれる	大会後	4.21	-0.088	3.87	-0.340	4.11	-0.144	4.30	-0.026
		大会前	4.30		4.21		4.26		4.33	
ワーク・エンゲージメント	自分の仕事に誇りを感じる	大会後	4.48	-0.039	4.06	-0.057	4.33	-0.237	4.61	0.026
		大会前	4.52		4.11		4.57		4.58	
組織への誇りと愛着	誰かが、所属している会社のことを誉めていると、個人的に誉められたように感じる	大会後	3.75	-0.055	3.47	-0.453 *	3.70	-0.093	3.81	0.026
		大会前	3.81		3.92		3.79		3.79	
	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	大会後	3.07	0.059	2.79	0.019	3.12	0.124	3.10	0.046
		大会前	3.01		2.77		3.00		3.06	
	会社を辞めたいと思うことがある	大会後	2.79	0.105 †	3.13	0.264	2.98	0.165	2.67	0.059
		大会前	2.68		2.87		2.81		2.61	

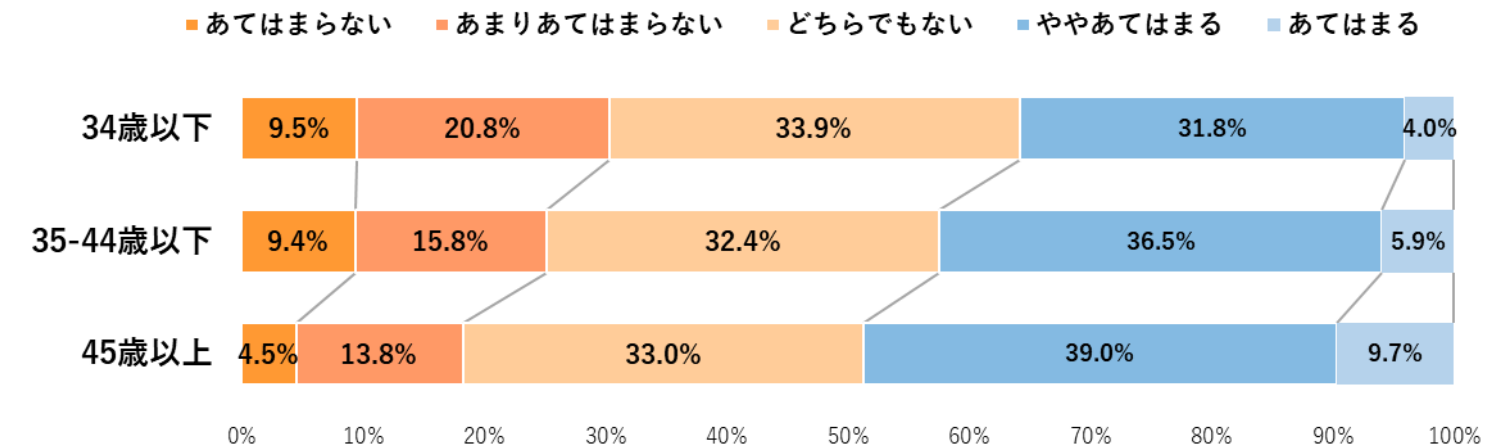
各項目の選択肢について、
1.当てはまらない～5.当てはまるの5点尺度の平均値を算出
ワークエンゲージメントは0.感じたことが一度もない～7.いつも感じるの7点尺度の平均値を算出

- Part 2 の大会前後の比較において、注目指標は、大会前から大会後にかけてポジティブに変化しているものが多い中、「エンゲージメント」に関しては 34歳以下で低下傾向がみられるため、追加の分析を行った
- まず前提として、コロナ禍（2021年10月）に、企業で働く個人を対象に行った別の調査でも、年齢が若いほど、「ワーク・エンゲージメント」と「組織への誇りと愛着」は低いことが確認されている

【ワークエンゲージメント】仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる



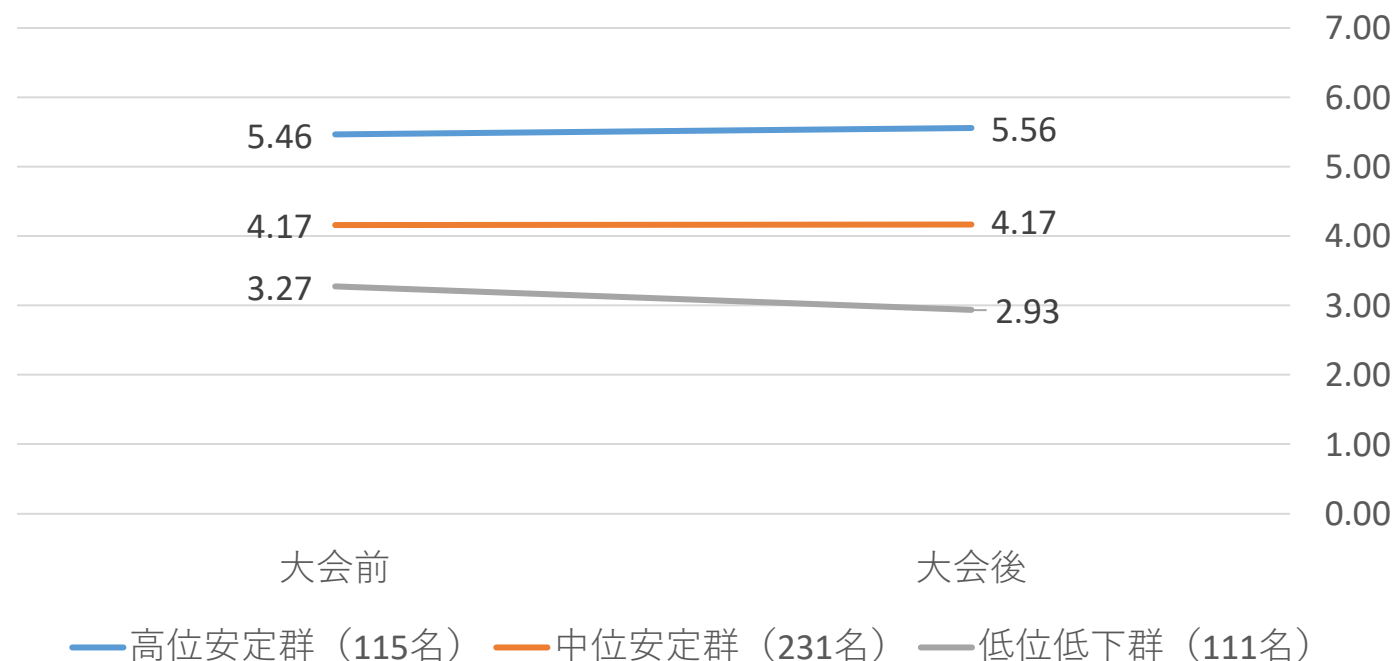
【組織への愛着的態度】職場にとっての問題は私にとっても重要な問題である



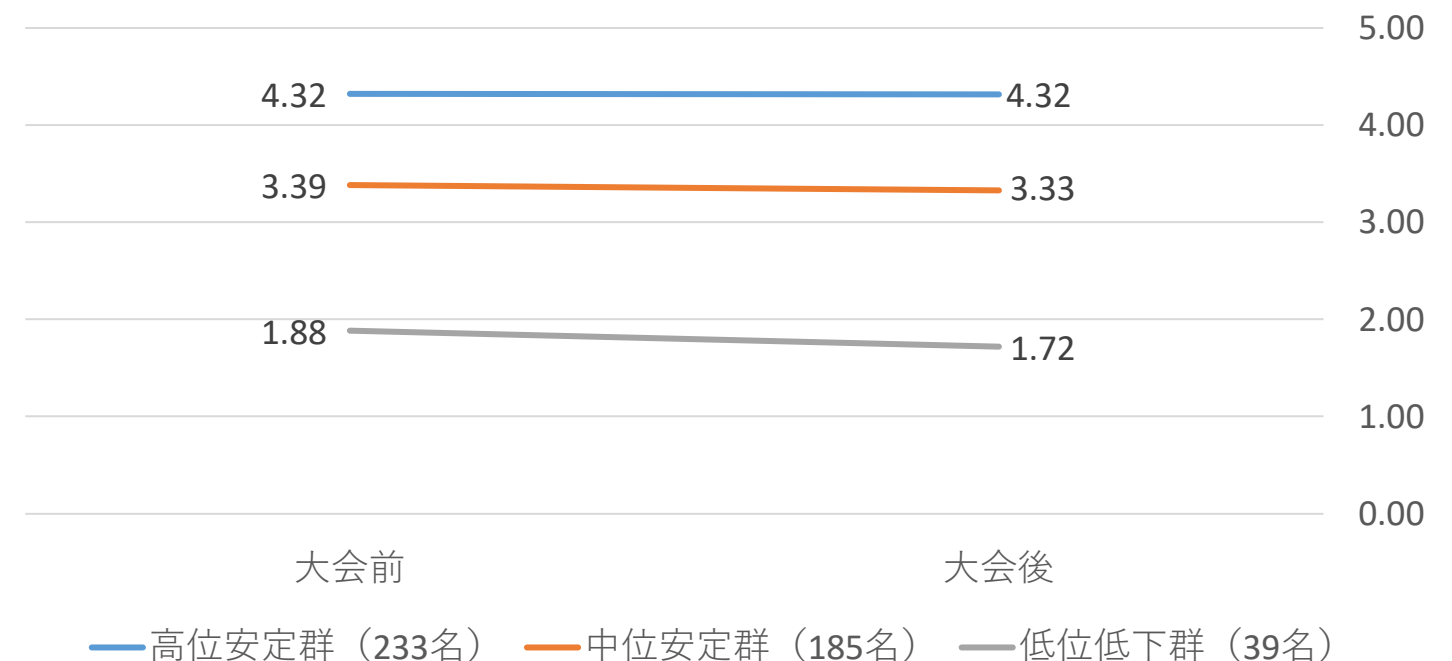
リクルートワークス研究所（2021）「職場における集まる意味の調査」特別集計

- 「ワーク・エンゲージメント」や「組織への誇りと愛着」に関して、全年代を対象にクラスター分析を行ったところ、3つ群（クラスター）「大会前後ともに高位」「大会前後ともに中位」「大会前が低く大会後に下がる」にまとめられた
- 「ワーク・エンゲージメント」と「組織への誇りと愛着」は
大会前に水準が高かった人・中位だった人は、大会後にほとんど変化しないが、
大会前の水準が低かった人は大会後にさらに低下する傾向がある

「ワーク・エンゲージメント」の分析（全年齢）

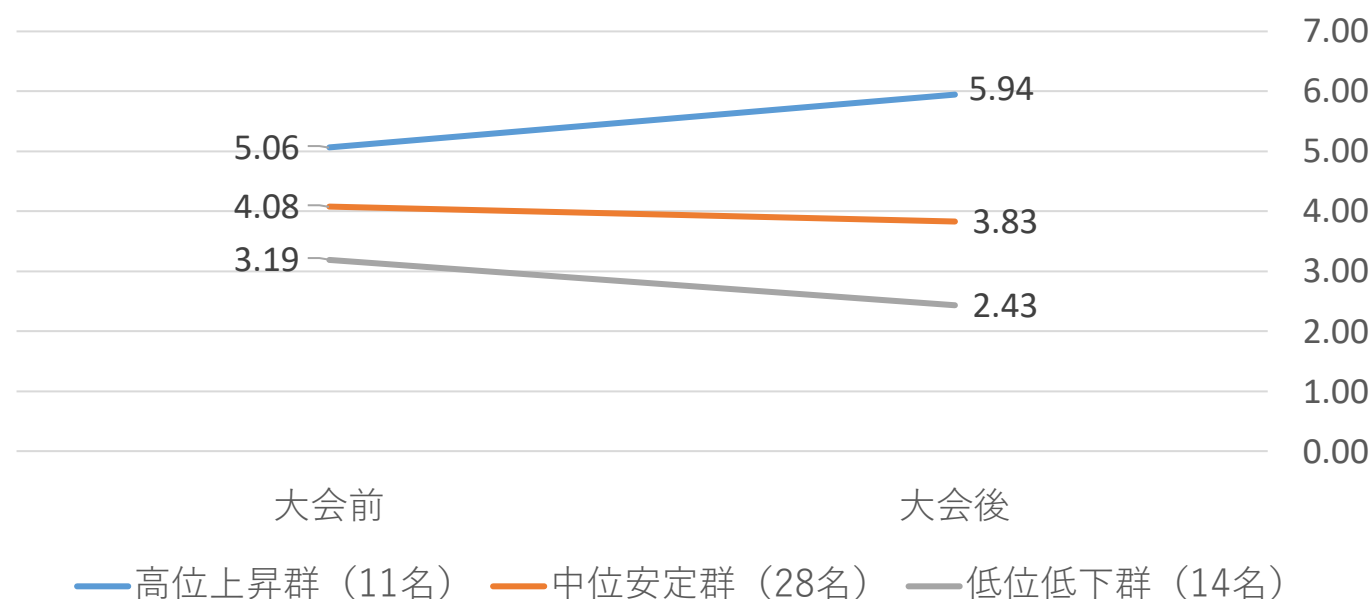


「組織への誇りと愛着」の分析（全年齢）

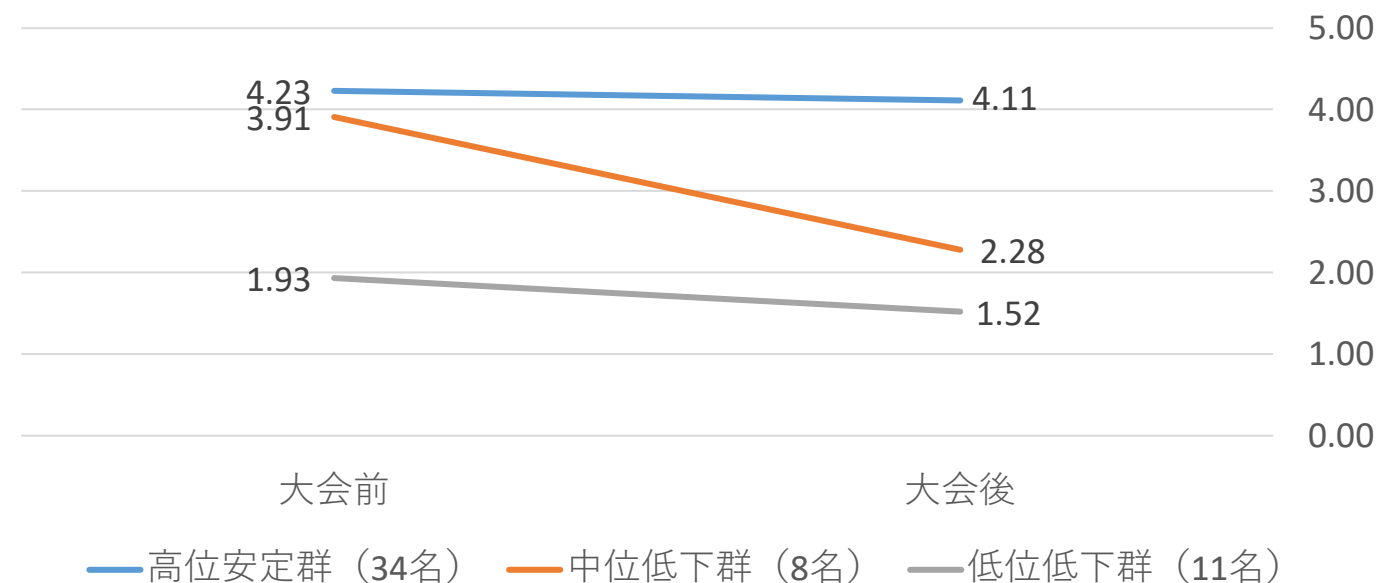


- 同様のクラスター分析を、34歳以下の人を対象に行ったところ、
34歳以下の「ワーク・エンゲージメント」は、大会前の水準が高かった人は大会後に大きく上昇する一方で、大会前に低かった人は低下することが明らかになった
 - 34歳以下の「組織への誇りと愛着」は、大会後に低下が著しいクラスター（グループ）がいることが明らかになった
この8名という少数の低下が、全体の「組織への誇りと愛着」の平均を引き下げていると考えられる
- ⇒ 以上から、34歳以下の「ワーク・エンゲージメント」と「組織への誇りと愛着」を含むエンゲージメントの変化は、年齢以外の要因の影響が大きいと考えられるため、Part 3で厳密な分析を行う

「ワーク・エンゲージメント」の分析（34歳以下）



「組織への誇りと愛着」の分析（34歳以下）



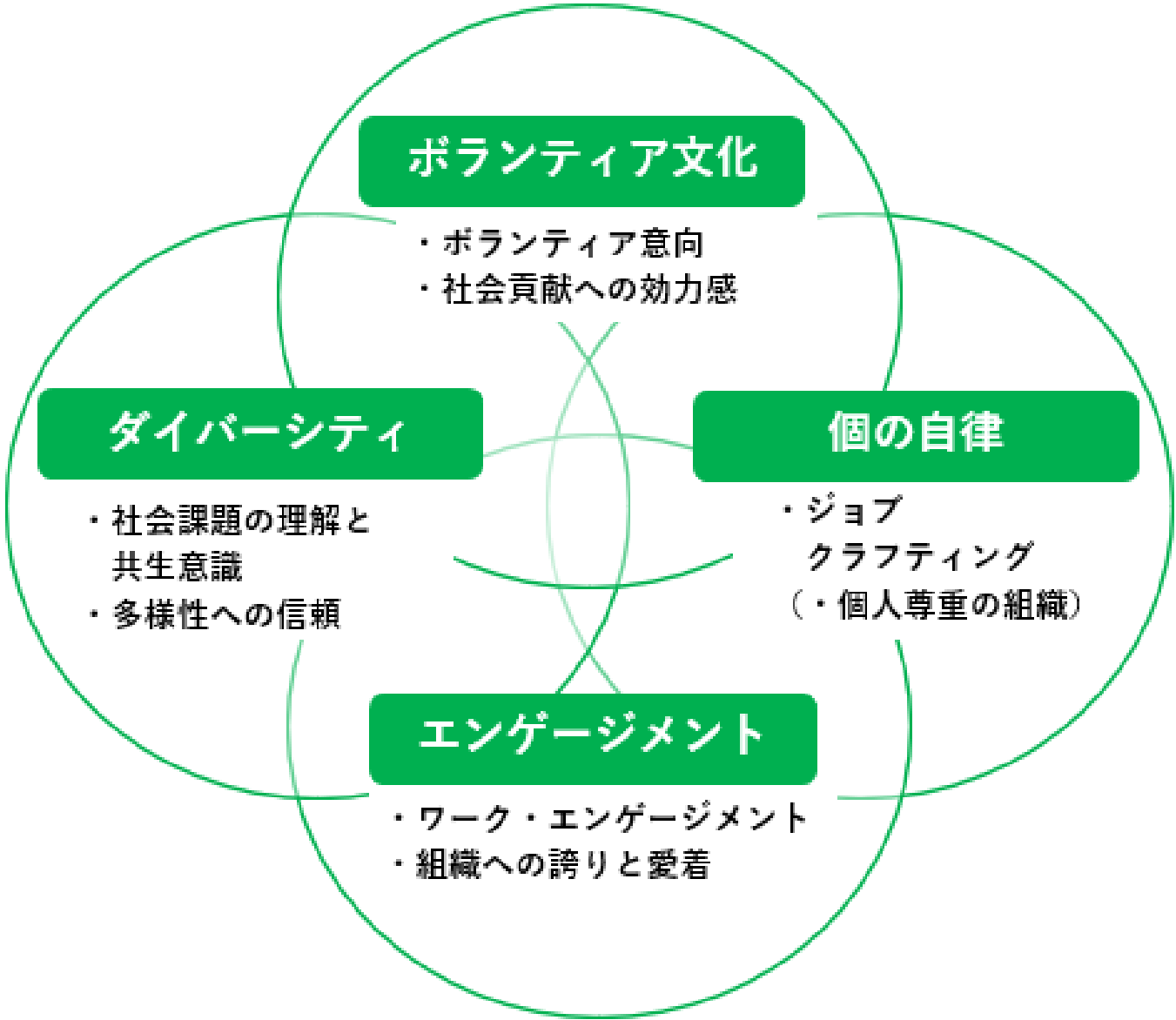
- 大会ボランティアの経験を経て、「社会貢献への自己効力感」「ボランティア意向」「多様性への信頼」、仕事における「ジョブクラフティング」が高まる (20、21、23 p)
- 上記の変化は、（人数の多い）45歳以上の社員に顕著である (20、21、23 p)
- 仕事に対する「ワーク・エンゲージメント」や「組織への誇りと愛着」は、全体では変化がほぼみられない。ただし、34歳以下で減少している項目があるため (24p)、追加分析を行ったところ、大会前に低かった社員が、大会後に低下することがわかった (25p、26p)
 - ⇒ この点に関してはPart 3 でより厳密に分析する
- また、大会後「周囲の環境に適応して自分を生かすことができる」は、35歳以上で下がる傾向がある (23p)
 - ⇒ この点に関してはPart 3 でより厳密に分析する
- なお、ボランティアを通じて、障がいをもつ人との関わった社員は「多様性への信頼」がより高まる (22p)。障がいをもつ人との関わりは、「障がいをもつ人を身近に感じ、特別視しない」ことにもつながる (データ省略)

Part 3

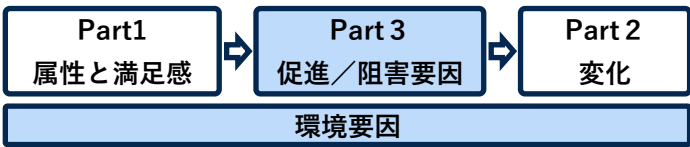
ボランティア・レガシーの形成を 促進／阻害する要因の分析

※大会前調査・大会後調査について、
ID結合ができたデータのみを対象とした分析

【仮説】 東京2020大会のボランティア経験を通じて、下記の項目の意識や行動が高まる



分析手法：複数の要因からの影響度の比較（重回帰分析）



- 【個人属性】

 - ・大会前の「ワークエンゲージメント」と「組織への誇りと愛着」
 - ・大会ボランティアとしての属性と、満足感

※「ダミー」は質的属性を（1,0）の数値に置き換えた変数のこと
- 【大会ボランティア経験の質】

オープンマインドな協働：

「チームで協働することの価値を実感した」「先入観を持たず、相手の話に深く耳を傾けた」など7項目

仕事と異なるスキル・行動：

「普段の仕事とは異なる行動・態度・ものの考え方を必要とした」「自身の知識や経験が通用しない中で試行錯誤した」など5項目

自律遂行：

「現場の状況を踏まえて自ら判断する経験をした」「何をどのように行うかを自分で判断した」など3項目
- 【経験を通じた内省】

働く自己に関する内省：

「自分の仕事上の強み・弱みや成果を出せる働き方が具体的に確認できた」「仕事をする目的や意味について深く考えた」など4項目

組織目的に関する内省：

「所属している会社や業界が、社会に提供する価値を具体的に認識した」「所属している会社の経営戦略や理念への関心が強まった」
- 【上司の自律支援マネジメント】

「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」

要因変数

個人属性	年齢(才)	
	男性ダミー	
	主観的パフォーマンス_大会前	-
	ワークエンゲージメント_大会前	++
	組織への誇りと愛着_大会前	
大会ボランティア経験に関する個人属性	企業ボランティア初参加ダミー	
	大会ボランティア活動への満足感	
	パラリンピックダミー	
	競技サポートダミー	
	移動サポートダミー	
	運営サポートダミー	
大会ボランティア経験の質	オープンマインドな協働	+++
	仕事と異なるスキル・行動	
	自律遂行	--
経験を通じた内省	働く自己に関する内省	+++
	組織目的に関する内省	+
上司特性	上司の自律支援型マネジメント	

結果変数

ボランティア文化の醸成		ダイバーシティ		個の自律		エンゲージメント	
ボランティア意向	社会貢献への自己効力感	社会課題の理解と共生意識	多様性への信頼	ジョブ・クラフティング	個人尊重の組織	ワークエンゲージメント	組織への誇りと愛着
		+			++	+++	+++
	++			+++		+++	
			---		++		+++
+++	+++	+++	+++	+++		+	++
		+					
--		--					
+++	+++	+++	+	+++		+++	
+	+		++		+++		+++
	+++		+++	+++	+++	+++	+++

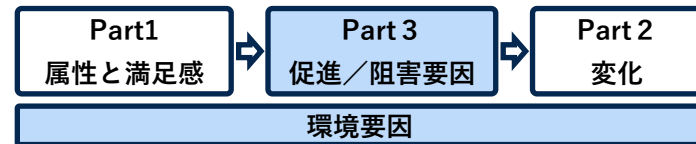
複数の要因変数を比較したときに、それぞれが結果変数を説明する度合いを分析する手法

※分析に当たっては結果変数の大会前水準の影響を統制したため、要因変数の影響は大会前後の変化分に対するものとなっている

結果変数の大会前水準は表中には記載せず省略した

+++	---	p.<.01
++	--	p.<.05
+	-	p.<.10

【ボランティア文化の醸成】の要因分析



ボランティア意向：

「今後、スポーツに限らず、ボランティア活動に参加していきたい」「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」など3項目

社会貢献への自己効力感：

「私には、世の中に貢献する力があると思う」「私の社会参加により、変えてほしい社会現象が少し変えられるかもしれないと思う」など4項目

要因変数

		結果変数							
		ボランティア文化の醸成		ダイバーシティ		個の自律		エンゲージメント	
		ボランティア意向	社会貢献への自己効力感	社会課題の理解と共生意識	多様性への信頼	ジョブ・クラフティング	個人尊重の組織	ワークエンゲージメント	組織への誇りと愛着
個人属性	年齢(才)			+			++	+++	+++
	男性ダミー								
	主観的パフォーマンス_大会前	-							
	ワークエンゲージメント_大会前		++			+++		+++	
大会ボランティア経験に関する個人属性	組織への誇りと愛着_大会前		-		---		++		+++
	企業ボランティア初参加ダミー								
	大会ボランティア活動への満足感					-			
	パラリンピックダミー			+++					
	競技サポートダミー					+++		++	
	移動サポートダミー								
大会ボランティア経験の質	運営サポートダミー								
	オープンマインドな協働	+++	+++	+++	+++	+++		+	++
	仕事と異なるスキル・行動			+					
経験を通じた内省	自律遂行	---		---					
	働く自己に関する内省	+++	+++	+++	+	+++		+++	
	組織目的に関する内省	+	+		++		+++		+++
上司特性	上司の自律支援型マネジメント		+++		+++	+++	+++	+++	+++

■ ボランティア意向を高める要因

- オープンマインドな協働の経験
- 働く自己に関する内省
- 大会前の主観的パフォーマンスが高い、大会ボランティアで自律遂行が多い人はあまり高まっていない

→仕事とは異なるオープンマインドな協働そのものや、協働を通じて自己の持ち味や強みを実感する経験に魅力を感じると、ボランティア意向が高まる

■ 社会貢献への自己効力感を高める要因

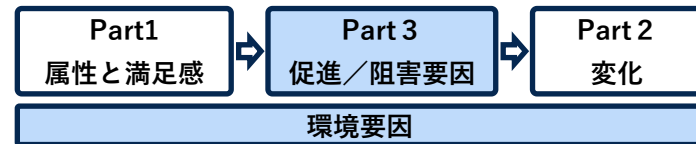
- オープンマインドな協働の経験
- 働く自己に関する内省
- 上司の自律支援型マネジメント
- 大会前のワークエンゲージメントが高い、組織への誇りが低いほど高まる

→オープンマインドな協働を通じて自己の持ち味に気づき、影響力に自信をもつ。

社会への影響を意識することと、仕事への前向きさはつながっている可能性がある。

仕事に熱心だが組織に誇りをもてなかった人が、仕事の意義に自信をもつようになる可能性が示唆される

【ダイバーシティ】の要因分析



社会課題理解と共生意識：

「障がいを持つ人を身近に感じ、違いを特別視しないようになった」「社会にある課題や支援のニーズについて知る機会となった」など3項目

多様性への信頼：

「他者の考えや判断には、信頼して任せるだけの価値があると思う」「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」など3項目

結果変数

ボランティア文化の醸成		ダイバーシティ		個の自律		エンゲージメント	
ボランティア意向	社会貢献への自己効力感	社会課題の理解と共生意識	多様性への信頼	ジョブ・クラフティング	個人尊重の組織	ワークエンゲージメント	組織への誇りと愛着
個人属性	年齢(才)	+			++	+++	+++
	男性ダミー						
	主観的パフォーマンス_大会前	-					
	ワークエンゲージメント_大会前		++	+++		+++	
	組織への誇りと愛着_大会前		-		++		+++
大会ボランティア経験に関する個人属性	企業ボランティア初参加ダミー						
	大会ボランティア活動への満足感			-			
	パラリンピックダミー	+++					
	競技サポートダミー			+++		++	
	移動サポートダミー						
	運営サポートダミー						
大会ボランティア経験の質	オープンマインドな協働	+++	+++	+++	+++	+	++
	仕事と異なるスキル・行動		+				
	自律遂行	--	--				
経験を通じた内省	働く自己に関する内省	+++	+++	+++	+	+++	
	組織目的に関する内省	+	+		++		+++
上司特性	上司の自律支援型マネジメント		+++	+++	+++	+++	+++

社会課題理解と共生意識を高める要因

- パラリンピックへの参加
- オープンマインドな協働、仕事と異なるスキル・行動を用いる経験
- 働く自己に関する内省
- 大会ボランティアでの自律遂行の少なさ
- 年齢の高さ

→障がいのある方との関わりやオープンマインドな協働の経験を通じて自分の持ち味（自身の多様性）を理解すると、境遇の異なる他者との共生意識が高まる。

仕事経験が長い人や協調的な人ほど変化

多様性への信頼を高める要因

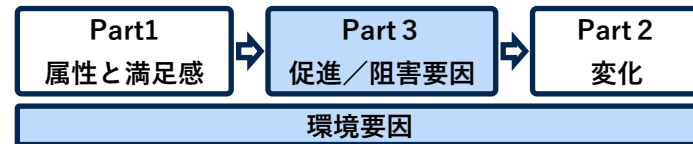
- オープンマインドな協働の経験
- 上司の自律支援型マネジメント
- 自己に関する内省より、組織目的に関する内省の影響が大きい
- 大会前の組織への誇りが低いと高まる

→オープンマインドで協働する経験から、他者を信頼することや頼ることを学ぶ。

組織への共感というよりは個人として働く意識が強かった人ほど変化

要因変数

【個の自律】の要因分析



ジョブ・クラフティング：

「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」「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」など10項目

個人尊重の組織：

「所属している会社は、従業員一人ひとりの人生を尊重してくれる」「所属している会社は、従業員の生き方に選択肢を与えてくれる」など3項目

結果変数

ボランティア文化の醸成		ダイバーシティ		個の自律		エンゲージメント	
ボランティア意向	社会貢献への自己効力感	社会課題の理解と共生意識	多様性への信頼	ジョブ・クラフティング	個人尊重の組織	ワークエンゲージメント	組織への誇りと愛着
年齢(才)		+			++	+++	+++
男性ダミー							
主観的パフォーマンス_大会前	-						
ワークエンゲージメント_大会前		++		+++		+++	
組織への誇りと愛着_大会前		-	---		++		+++
企業ボランティア初参加ダミー							
大会ボランティア活動への満足感				-			
パラリンピックダミー		+++					
競技サポートダミー				+++		++	
移動サポートダミー							
運営サポートダミー							
オープンマインドな協働	+++	+++	+++	+++		+	++
仕事と異なるスキル・行動			+				
自律遂行	--	--					
働く自己に関する内省	+++	+++	+++	+	+++	+++	
組織目的に関する内省	+	+		++		+++	+++
上司の自律支援型マネジメント		+++	+++	+++	+++	+++	+++

■ ジョブクラフティングを高める要因

- 競技サポート、オープンマインドな協働の経験
- 働く自己に関する内省
- 上司の自律支援型マネジメント
- 大会前のワークエンゲージメントが高いほど高まる

→仕事熱心な人ほど競技運営やオープンマインドな協働から工夫を学び取り、自身の持ち味に気づく。上司の自律支援があると、それらをより仕事に活用できる

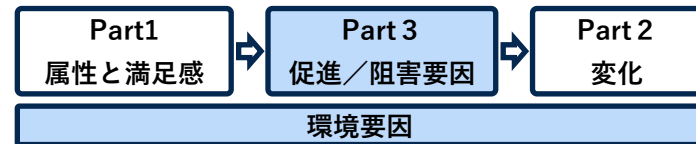
■ 個人尊重の組織を高める要因

- 組織目的に関する内省
- 上司の自律支援型マネジメント
- 年齢が高いほど、大会前の組織への誇りが高いほど高まる

→組織が社会に提供する価値や経営理念を考える機会が、個人尊重の組織を認識させる。長く組織にコミットしてきた人ほど、会社のボランティア支援を個人の人生の充実支援と受け取ったと考えられる

要因変数

【エンゲージメント】の要因分析



ワークエンゲージメント：

「仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる」「仕事に没頭しているとき、幸せだと感じる」「自分の仕事に誇りを感じる」など9項目

組織への誇りと愛着：

「誰かが、所属している会社のことを誉めていると、個人的に誉められたように感じる」「所属している会社に誇りを感じる」など4項目

結果変数

		ボランティア文化の醸成		ダイバーシティ		個の自律		エンゲージメント	
		ボランティア意向	社会貢献への自己効力感	社会課題の理解と共生意識	多様性への信頼	ジョブ・クラフティング	個人尊重の組織	ワークエンゲージメント	組織への誇りと愛着
個人属性	年齢(才)			+			++	+++	+++
	男性ダミー								
	主観的パフォーマンス_大会前	-							
	ワークエンゲージメント_大会前		++			+++		+++	
	組織への誇りと愛着_大会前		-		---		++		+++
大会ボランティア経験に関する個人属性	企業ボランティア初参加ダミー								
	大会ボランティア活動への満足感					-			
	パラリンピックダミー			+++					
	競技サポートダミー					+++		++	
	移動サポートダミー								
	運営サポートダミー								
大会ボランティア経験の質	オープンマインドな協働	+++	+++	+++	+++	+++		+	++
	仕事と異なるスキル・行動			+					
	自律遂行	--		--					
経験を通じた内省	働く自己に関する内省	+++	+++	+++	+	+++		+++	
	組織目的に関する内省	+	+		++		+++		+++
上司特性	上司の自律支援型マネジメント		+++		+++	+++	+++	+++	+++

■ ワークエンゲージメントを高める要因

- 競技サポート、オープンマインドな協働の経験
- 働く自己に関する内省
- 上司の自律支援型マネジメント
- 年齢が高いほど高まる

→競技と関わることで活力を受け取ったり、協働の中で自己の持ち味に気づく。上司の自律支援があると、それらが仕事における活力とつながりやすくなる

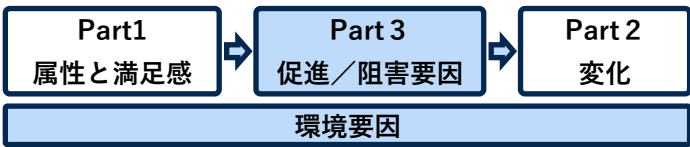
■ 組織への誇りと愛着を高める要因

- オープンマインドな協働の経験
- 組織目的に関する内省
- 上司の自律支援型マネジメント
- 年齢が高い人ほど高まる

→多様な人々との協働を通して、自社が社会に提供する価値や経営理念を考える機会を得る。上司の自律支援型のマネジメントがあると、組織への愛着として還元される

要因変数

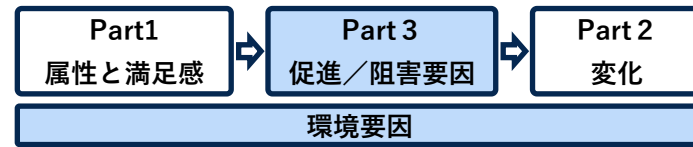
小括：ボランティア経験がポジティブな影響として残る要因



- ✓ オープンマインドな協働
 - ボランティアらしいオープンマインドな協働から、充実感や活力を得る
 - 境遇の異なる他者との共生意識が高まる
 - 多様な他者との協働を通して自身の持ち味や強みを実感し、仕事の意味を考える
 - (ボランティア活動にはオープンマインドな協働の他にも、仕事と異なるスキル・行動や自律遂行などの越境経験が期待されたが、コロナ禍下での活動では十分に経験されなかった)
- ✓ 仕事の目的や、組織の目的に関する内省
 - 経営からのメッセージや、事務局としてのコーディネートや研修提供によって、仕事の目的や組織の目的に意識をむける機会をつくることで効果が高まる
- ✓ 上司の自律支援型マネジメント
 - ボランティア活動で得た社会貢献への手応え、多様性への信頼、個の自律の意識、仕事への活力や誇りなどが、自社の仕事に還元されるか否かを大きく左右する
- ✓ 大会前のワークエンゲージメントが高い人ほど、得るものが多い
 - 仕事熱心な人ほど競技運営やオープンマインドな協働から工夫を学び取ったり、自身の持ち味に気づいたり、他者を信頼することや頼ることを学ぶ
- ✓ 年長者こそ変化する
 - 社会課題を理解し、境遇の異なる他者との共生意識が高まる。多様性を信頼できるようになる
 - 会社のボランティア機会の提供を通して、生き方が尊重され選択肢が与えられていると感じたり、組織への誇りや愛着が高まる
 - 社外活動を通じて、仕事への活力や組織への誇りがリフレッシュされる

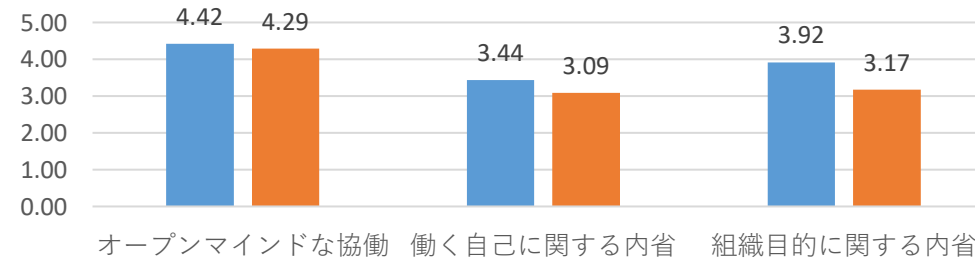
結果変数									
		ボランティア文化の醸成		ダイバーシティ		個の自律		エンゲージメント	
		ボラン ティア意 向	社会貢献 への自己 効力感	社会課題 の理解と 共生意識	多様性へ の信頼	ジョブ・ クラブ ティン グ	個人尊重 の組織	ワークエ ンゲージ メント	組織への 誇りと愛 着
個人属性	年齢(才)			+			++	+++	+++
	男性ダミー								
	主観的パフォーマンス_大会前	-							
	ワークエンゲージメント_大会前		++			+++		+++	
大会ボラン ティア経験 に関する個 人属性	組織への誇りと愛着_大会前		-		---		++		+++
	企業ボランティア初参加ダミー								
	大会ボランティア活動への満足感					-			
	パラリンピックダミー			+++					
大会ボラン ティア経験 の質	競技サポートダミー					+++		++	
	移動サポートダミー								
	運営サポートダミー								
	オープンマインドな協働	+++	+++	+++	+++	+++		+	++
経験を通じ た内省	仕事と異なるスキル・行動			+					
	自律遂行	--		--					
	働く自己に関する内省	+++	+++	+++	+	+++		+++	
	組織目的に関する内省	+	+		++		+++		+++
上司特性	上司の自律支援型マネジメント		+++		+++	+++	+++	+++	+++

「働く自己」や「組織」に対する内省を促す企業施策

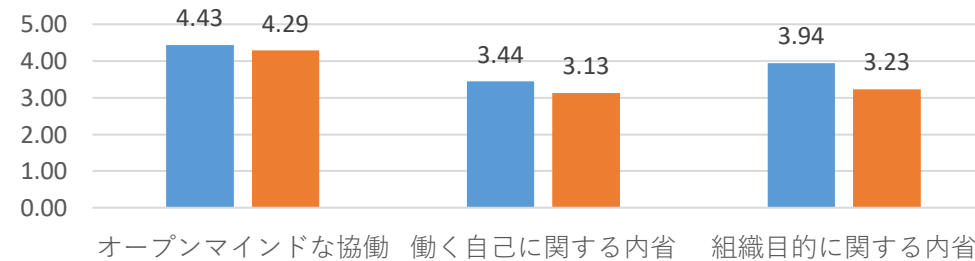


①

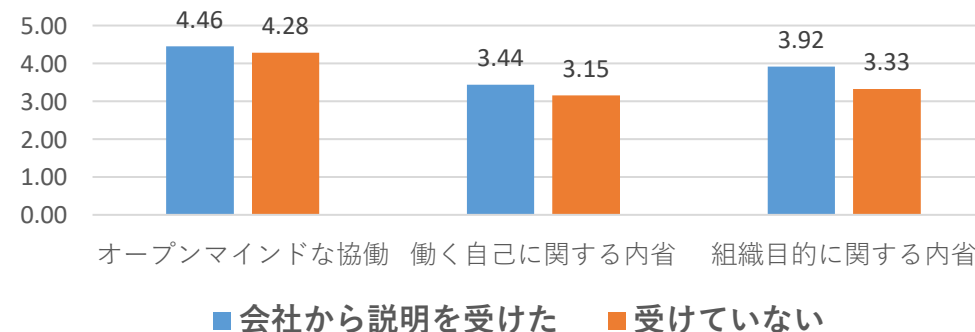
東京2020大会ボランティア機会提供の
「自社にとって」の意義



東京2020大会ボランティア機会提供の
「世の中・社会にとって」の意義

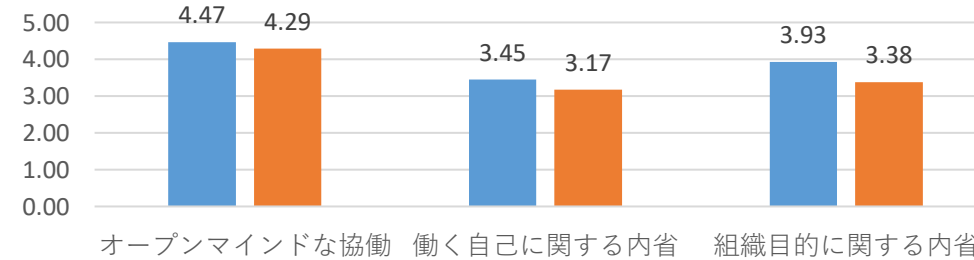


東京2020大会ボランティア機会提供の
「参加者個人にとって」の意義



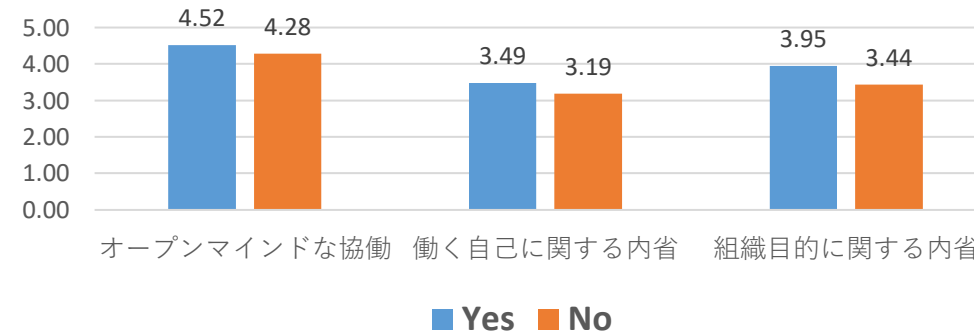
②

東京2020大会の延期決定後
ボランティアを励ます経営メッセージがあった



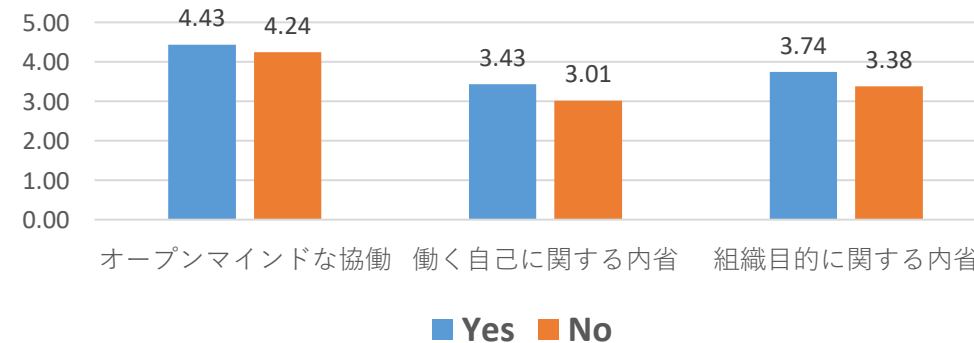
東京2020大会の延期決定後

ボランティア同士励まし合う機会があった



③

東京2020組織委員会の公式研修の他に、
東京2020大会ボランティア向け
理解やスキルを高める研修等に参加した



■ 様々なボランティアレガシーの要因である「オープンマインドな協働」、「働く自己に関する内省」、「組織目的に関する内省」に影響を及ぼした施策

① 大会ボランティアの機会提供の意義についての会社からの説明

- ✓ 「自社にとって」の意義
- ✓ 「世の中・社会にとって」の意義
- ✓ 「参加者個人にとって」の意義

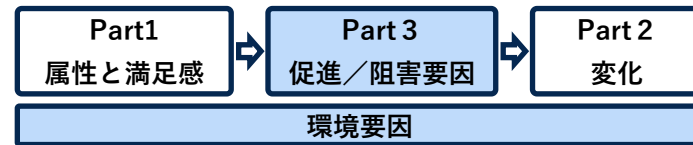
② 東京2020大会の延期決定後、

- ✓ ボランティアを励ます経営からのメッセージ
- ✓ ボランティア同士励まし合う機会

③ 大会ボランティアに向けた理解やスキルを高める研修等への参加

→企業はこれらのボランティア支援施策によって、仕事外経験の本業への還元を増やす介入することができる

Part 3 の主なポイント ボランティアレガシーの要因分析と考察



Part3では「重回帰分析」という手法を用い、どの要因が結果に影響しているかを（Part2よりも）厳密に分析しています。重回帰分析では、要因それぞれの影響の大きさも区別するため、Part2のクロス集計と結果が異なることがあります。その場合は、Part 3 の結果のほうがより厳密な分析結果とお考えください。

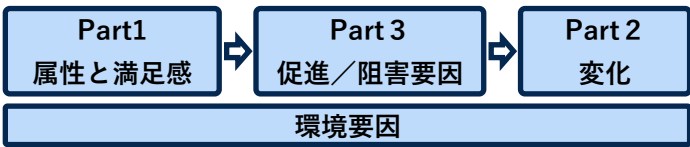
- ボランティア活動においてオープンマインドな協働ができた社員は、大会後に、「ボランティア意向」「社会貢献への自己効力感」「多様性への信頼」「社会課題の理解と（障がい者などとの）共生意識」、仕事における「ジョブ・クラフティング」「ワーク・エンゲージメント」「組織への誇りと愛着」が上昇する（32、33、34、35p）
- ボランティア経験を通じて「働く自己」に対して内省ができた社員は、大会後に、「ボランティア意向」「社会貢献への自己効力感」「多様性への信頼」「社会課題の理解と共生意識」、仕事における「ジョブ・クラフティング」「ワーク・エンゲージメント」が上昇する。
「組織」に対して内省ができた社員は、大会後に、「ボランティア意向」「社会貢献への自己効力感」「多様性への信頼」「組織への誇りと愛着」が上昇する。
これらの影響は、ボランティア活動の種類や満足度もよりも影響が大きい（32、33、34、35p）
- また、大会後に、上司が自律支援型のマネジメントを行っている社員は、「社会貢献への自己効力感」「多様性への信頼」、仕事における「ジョブ・クラフティング」「ワーク・エンゲージメント」「組織への誇りと愛着」が上昇する（32、33、34、35p）
 - ⇒ Part 2 で観察された、大会後に、35歳以上で「周囲の環境に適応して自分を生かすことができる」、34歳以下で「ワーク・エンゲージメント」「組織への誇りと愛着」が下がる理由は、大会前の「組織への誇りと愛着」の低さと、大会後の職場のマネジメントの影響が大きいと考えられる。
- 年齢が高いほど、ボランティア活動を経て、「社会課題の理解と共生意識」や「ワーク・エンゲージメント」「組織への誇りと愛着」が上昇する（33、35p）

Part 4 全体のまとめ

東京2020大会のボランティア・レガシー

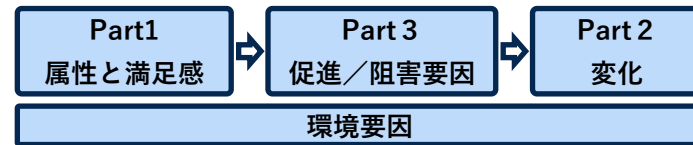
—ポジティブな影響を残すために何が必要か—

Part 4 分析結果のまとめ

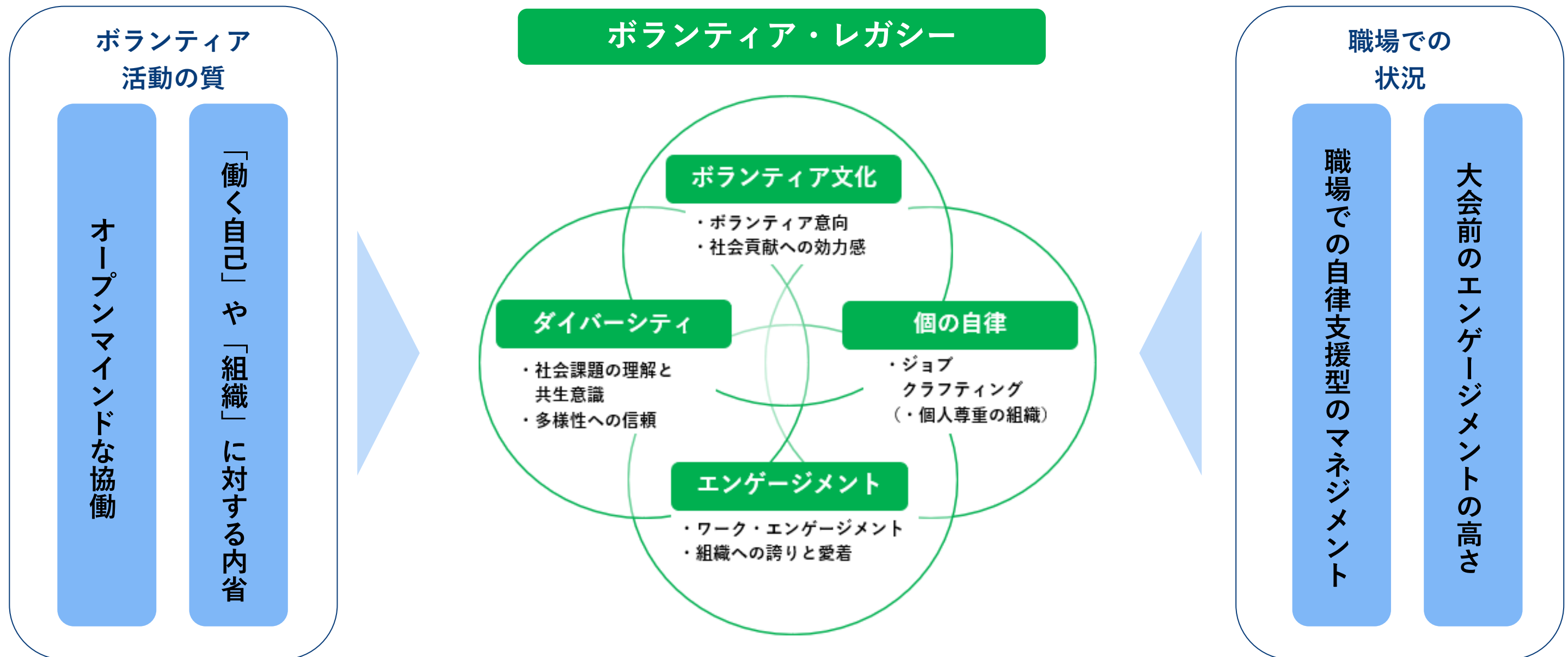


		大会前から大会後の変化	変化を促進／阻害する要因
ボランティア文化	参加者の特徴	・ 社員ボランティアは40代50代が 6 割以上 ・ 女性より男性の参加が多い	・ 大会ボランティアの活動は「有償であるべき」は1割強に留まる
	今後のボランティア活動意向	・ 全体に上昇する ・ 特に45歳以上は上昇する	・ ボランティアで「オープンな協働経験」や「働く自己」や「組織」に対する内省を経ると上昇する
	社会貢献への自己効力感	・ 全体に上昇する ・ 特に35歳未満と45歳以上で上昇する	・ 「オープンな協働経験」や「働く自己」や「組織」に対する内省を経る、職場が自律支援型マネジメントだと上昇する
ダイバーシティ	社会課題の理解と（障がい者などとの）共生意識	・ 全体に上昇する ・ 特に45歳以上で上昇する ・ 障がいをもつ方との関わりがあると高まる	・ 「オープンな協働経験」や「働く自己」に対する内省を経ると上昇する
	多様性への信頼	・ 全体に上昇する ・ 特に45歳以上で上昇する ・ 障がいをもつ方との関わりがあると高まる	・ 「オープンな協働経験」や「働く自己」や「組織」に対する内省を経る、職場が自律支援型マネジメントだと上昇する
個の自律	ジョブ・クラフティング	・ 全体に上昇する ・ 特に45歳以上で上昇する	・ 「オープンな協働経験」や「働く自己」に対する内省を経る、職場が自律支援型マネジメントだと上昇する
	個人尊重の組織	・ 45歳以上では上昇する	・ 「組織」に対する内省を経る、職場が自律支援型マネジメントだと上昇する
エンゲージメント	仕事に対するワーク・エンゲージメント	・ 大会前の「ワーク・エンゲージメント」が高いと上昇する ・ 年齢が高いと上昇する ・ 若いと下がることもある	・ 「オープンな協働経験」や「働く自己」に対する内省を経る、職場が自律支援型マネジメントだと上昇する
	組織への誇りと愛着	・ 大会前の「組織への誇りと愛着」が高いと上昇する ・ 年齢が高いと上昇する ・ 若いと下がることもある	・ 「オープンな協働経験」や「組織」に対する内省を経る、職場が自律支援型マネジメントだと上昇する

東京2020大会のボランティア・レガシー形成のメカニズム



- ボランティア活動によって、「オープンマインドな協働経験」や「働く自己」や「組織」に対する内省を経ると、本人のなかに、大会後もポジティブな影響（レガシー）が残る
- 影響の現れ方は、「大会前のエンゲージメントの高さ」や、「大会後の職場のマネジメント」によって異なる
- 大会ボランティアの活動は、とくに45歳以上の社員に対しては、ポジティブな効果がある



- 社員ボランティアには、社会貢献に対しても、職場や仕事に対しても、主体的で意欲的な社員を生み出す企業施策としてのポテンシャルがある
 - とりわけ中高年社員に対して、「ダイバーシティ」や「個の自律」「エンゲージメント」を高める効果がある
 - このような効果は、ボランティア活動の質や職場のマネジメントによって影響を受けるため、施策設計においてそれらを考慮する必要がある
- ボランティア経験によるポジティブな影響を残すために、企業は以下のような取り組みをすることができる
 - 経営の、社員ボランティア推奨への積極的な関与と、社会貢献と個人尊重のメッセージ発信
 - 社員のボランティア活動に、オープンマインドな協働の経験を組み込む事務局スキルが有益
 - 経験の意義を理解したり語り合う内省の機会、より良い経験とするためのスキルを学ぶ、等の研修の提供
 - 社外で学んだことや得た活力を職場に還元するには、上司の自律支援的なマネジメントが重要

