

研究タイトル：「会社人」から「社会人」へ ―シニアプロボノが拓く地域社会―

代表研究者：森川 美絵（津田塾大学総合政策学部 教授）

1. 研究の目的と全体像

プロボノとは、「公共善のために」を意味するラテン語「Pro Bono Publico」を語源とする言葉で、社会的・公共的な目的のために、職業上のスキルや専門知識を活かして取り組むボランティア活動を意味する。本研究では、50歳代の退職前シニア層をはじめとした企業の就業者が、「自らの職業スキルを活かした」ボランティア活動（プロボノ）にかかわることで、「退職後も人とのつながりが続く」といった「会社人から社会人」への転換とともに自己実現を図ることを支援する。そして、結果的にボランティア先の「地域の団体活動が活性化される」好循環が加速することを実践的目的とする。

企業の就業者がプロボノに取り組む契機として、就業者と地域団体とのマッチングを担う法人等に自主的に登録する場合に加え、就業先の企業内の人事・CSR部門が企画・コーディネートして設けられたプロボノに従事するがある。後者（「企業内プロボノ」と略）は就業者にとって参加のハードルが低いことが特徴であり、本研究ではこの仕組みに注目する。

プロボノによる自己実現や社会貢献の進展をめざす本研究において、プロボノの活動に参加した当事者の意識、プロボノの成果（プロボノ受入団体への効果等）の精査を進める。研究内容は、企業内プロボノ参加者へのアンケート調査とインタビュー調査（1年次）、第2年度：プロボノを受け入れた地域団体のアセスメント（2年次）、の3つである。研究は、津田塾大学研究倫理審査委員会による承認を受けている（2022年5月）。

本研究は、プロボノと受入団体とのマッチングを担う中間支援団体である認定NPO法人サービスグラント（代表理事 嵯峨生馬）および、高齢者の就業・社会参加を研究する伊藤由希子（津田塾大学教授）・片桐恵子（神戸大学教授）との共同研究である。

共同研究者の分担内容は、認定NPO法人サービスグラントは、調査対象のリスト作成、協力企業と研究班とのコーディネート、研究成果還元などを、伊藤は、アンケートやインタビュー・ヒアリングの実施、アンケート調査の分析とフィードバック、片桐は、インタビュー調査の設計・準備などである。代表研究者が研究全般の進行管理、インタビュー・ヒアリング結果の分析、総括を担当した。

2. 調査方法

2-1 企業内プロボノ参加者へのアンケート調査（1年次）

目的：企業内プロボノにおいて、社員がプロボノ活動と企業内の通常業務を並行して行うことに着目し、その際に参加者が認識するメリットとデメリットを調査する。また、自身の活動が企業の社会貢献（CSR）あるいは個人のキャリア形成に与える影響を調査する。

協力企業：企業内プロボノを実施しており、認定NPO法人サービスグラントがプロボノ事業への支援や協力を行っている企業 8社

実施時期：2021年11月～2022年5月（企業別に依頼と回収）

対象者：協力企業8社の従業員で企業内プロボノの参加者 383名

有効回答数：243名（有効回答率63.4%）

分析方法：全体の傾向、年代別に意識の類似点や相違点を分析しシニア社員の特徴を把握

調査内容：企業内で社員がプロボノに携わる形態として、業務時間外の活動として行う場合（8社のうち5社）と業務時間内の活動として行う場合（8社のうち3社：一定時間または勤務時間の一定範囲までのプロボノ活動を業務時間として扱う場合）に大別されることから、共通項目に加えて分岐式で設問を設計した。
アンケート項目：業務時間外にプロボノ活動を行うことのメリット・デメリット（9項目、分岐式）、業務時間内に実施する場合のメリット・デメリット（9項目、分岐式）、企業の社会貢献や人材育成としてのプロボノ活動の意義（8項目、共通）

2-2 企業内プロボノ参加者へのインタビュー調査（1年次）

目的：アンケート回答者より、より具体的に深くプロボノ参加の経験について聞き取る。

対象：アンケートの付記にてインタビュー応諾可と回答した方のうち日程調整ができた方。

参加者：個別インタビュー58名（2022年8-9月） *50代以上29名

方法：オンラインでの半構造化面接（1人30分程度）

分析：文字起こししたインタビュー記録からのコード抽出と整理

インタビュー項目：個人の企業内プロボノ経験について（参加動機、社会課題に取り組む団体とともに仕事をする経験とは、企業内で培ったスキルを社会に還元することについて、参加を通じて得られたスキル・気付き、ライフステージに応じたプロボノ活動、社会への関わり等）、企業によるプロボノプログラムの企画について（メリット、デメリット、普及の課題等）

2-3 企業内プロボノ受入団体のアセスメント（ヒアリング調査）（2年次）

目的：企業内プロボノ受入団体が認識している企業内プロボノの成果や課題を把握する。

対象：2020～2021年にアンケート調査協力企業がプロボノを派遣した団体のうち、調査協力企業ごとにヒアリング先候補を1～2団体を抽出。

参加団体：9団体（録画できた8団体分を分析対象）。プロボノの支援内容は、マーケティング基礎調査、業務フロー設計、活動運営マニュアル、営業資料作成会員管理や資料共有を目的としたクラウド活用、利用者データベースの再定義に関する提案など。

方法：オンラインによる半構造化面接（1団体30～45分）

分析：文字起こししたヒアリング記録からのコード抽出と整理

ヒアリング項目：企業プロボノを利用したきっかけ、企業プロボノの特色、企業文化と接することによる発見、プロボノの過程・成果等。

3. 結果・考察

3-1 企業内プロボノ参加者へのアンケート調査

(1) 参加者の特徴（基本統計量）：女性は全体の41%、50代以上では33%、総じて女性の参加率は、企業内の従業員に占める女性比率よりも高く、女性のプロボノに対する関心の高さが推察できる。週平均のプロボノ活動時間は、全体の37%が週1～3時間、32%が週3～5時間となっており、年代による顕著な差異は見られない。参加者の職種は、「一般事務」15%、「管理部門・事務総合職」34%、「営業・セールス」26%、「技術管理・システム部門」31%、年代による構成比の大幅な差異は見られない。

(2) 分析 (順序ロジット分析) : 調査項目に、「そう思う」=3、「ややそう思う」=2、「あまりそう思わない」=1、「そう思わない」=0、という順序指標 (質的変数) を設け、年代要因が順序の高さ (低さ) に統計的有意性を持つかを検証する。

分析1 : 業務時間外にプロボノを行う場合、通常業務との切り離しによる活動の自由度の高さというメリットが年代によらず支持されている。業務時間外に活動するデメリットとして、60代以上では、活動時間によるプライベート時間への支障は少ない。分析2 : 業務内にプロボノを行う場合、年代によらず、社内のコミュニケーションや社内リソースの利用の容易さが年代によらず支持されている。平日日中の時間を使えるプロボノ活動の柔軟性に関するメリットは50代の支持が有意にプラスである。業務時間内にプロボノ活動を行うことのデメリットの認識は比較的少ない。分析3 : 企業の社会貢献としてのプロボノの意義には年代によらず肯定的である。個人のキャリア意識について、シニア層はプロボノの「体験価値による成長」「本業の改善」は肯定感がマイナスに有意、「企業以外の場でのやりがい・生きがい」についてはプラスに有意である。

(3) 考察

企業内プロボノの特徴と意義について、年代を問わず共通項となっている点と、シニアプロボノの特徴と言える相違点について整理し、考察する。

世代間での共通点として、第一に、業務時間外の活動について、8割が人間関係やコミュニケーションの拡大、6割が活動の自由度の高さを高く評価している。一方で、6割が業務時間や内容の調整に伴うデメリットを指摘している。第二に、業務時間内の活動について、7割が社内のコミュニケーションや社内リソースの利用の容易さを支持し、デメリットは少ないことで共通している。第三に、プロボノ活動を企業の社会貢献として、個人としては本業ではできない経験、企業以外での生きがいややりがいを高く評価している。

他方、シニア世代のプロボノと若年世代との相違点としては、第一に、業務時間外の活動について、60代以上はプライベート時間への支障が少ない傾向がうかがえる。これは、子供の独立や業務内容の変化などの60代のライフステージを反映している可能性がある。第二に、業務時間内の活動について、30代や40代は、所属する企業の社会的信用などを意識した義務感から自由な傾向にある。第三に、60代以上は「企業以外の場でのやりがい・生きがい」の肯定感が特に強く、退職時期を控えているシニアプロボノが、自身の活動の場を積極的に企業外に求めている傾向の表れと考えられる。

3-2 企業内プロボノ参加者へのインタビュー調査

シニア層にとってのプロボノの参加・経験 (「シニア層」50歳代以上) は、以下のように整理される。プロボノへの参加動機として、30歳代以下は人脈などネットワークづくり、40歳代はキャリアの棚卸し、50歳代はプロジェクト自体へのやりがい、人間としての職務以外の知見の重要性に言及する回答が多くみられた。

また、シニア層にとっては、企業の中での経験を踏まえたからこそ、企業活動にはいまだ何が足りないのかという冷静な観察があることが伺えた。また、企業や家庭の中での役割が安定している立場の参加者が多く、社会にリソースが不足する分野に純粋に取り組む意欲や、その経験を通して人間としての経験の幅を広げたいという意欲は高い。そして、退職後もライフワークとして取り組める、人生の居場所ができたというコメントもあった。

さらに、プロボノを通して、「そもそも一人の人材として、社会の課題と関わるとはどういうことかについて考えを深められた」との意見は、幅広く聞かれた。また、社会課題とその世界を知るという指導者としての

人間力の滋養、組織にとってのメンバーの自発的行動や内発的動機付けの大切さという管理職としての気づきも多かった。

3-3 企業内プロボノ受入団体のアセスメント（ヒアリング調査）

ヒアリングでは、プロボノ受け入れの肯定的な経験への言及が大部分を占めたが、受け入れの課題に関わる内容も若干はあった。肯定的経験を構成する要素として、「団体のニーズに合致したクオリティの高い成果物への満足感」「組織的、持続可能な業務運営への気づき。企業の目線からの活動意義の再評価。」「プロボノによる団体の活動への共感・理解・寄り添いの実感」が抽出された。団体がプロボノを肯定的に受け止める上で、プロボノがビジネスライクに関わる、企業文化を持ち込むだけでは不十分であり、団体の活動とその先にある社会課題に対してプロボノ側の当事者性や共感性を持った関わりが重要であることが示唆された。

プロボノ受け入れ団体側の課題に関わる経験を構成する要素として、「成果活用に対する団体側の意識のもちよう」「時間外対応、企業の作業ペースの早さへの対応」「目標設定や活動理解に関するコミュニケーション・コスト」「プロボノへの準備教育とプロジェクトマネジメント（中間支援団体の関わり）」が抽出された。団体とプロボノとのコミュニケーションコストが肯定的経験を払拭してしまう危険性も示唆される。プロボノに対するプロジェクト・マネジメントの機能をどのように付帯させるかが、プロボノの実践と受け入れの好循環の構築には重要となることが示唆された。

4 結論

企業の就業者が、「自らの職業スキルを活かした」ボランティア活動（プロボノ）にかかわることは、シニア層に関わらず、様々な年代でポジティブな効果をもたらしている。シニア層では退職後の居場所獲得や自己実現に加え、企業で培ったものを社会に還元する意味合いがある。また、プロボノは、企業で働く人材としての成長・スキル発展の機会としても機能しており、シニア職員には、管理職・指導的立場の人材としての成長の機会も提供している。また、プロボノ活動は、プロボノならではの可能なボランティア先の団体運営ニーズへの充足や、企業社会の組織文化が持ち込まれることによる業務の運営進行の組織化や効率化、団体活動の世代間継承などにプラスの影響をもたらしている。こうしたプロボノ側の「会社人としての成長」「会社人から社会人への転換」「自己実現」とボランティア先の「地域の団体活動の活性化、継続性・効率化の強化」との好循環が産出・発展されるには、プロボノの企業人としてのスキルや仕事の進め方が地域社会に持ち込まれる仕組みを作るだけでは不十分である。社会課題やそれに取り組む団体活動に対するプロボノ側の当事者性や共感性を持った関わりとなっているかどうか、両者のコミュニケーション・コストを低減・統制する機能が（中間支援団体などが担う）マッチングの仕組みに内部化されているかどうか、好循環の実現はこうしたことにも左右されており、これらの点に留意した仕組みの構築が求められる。