

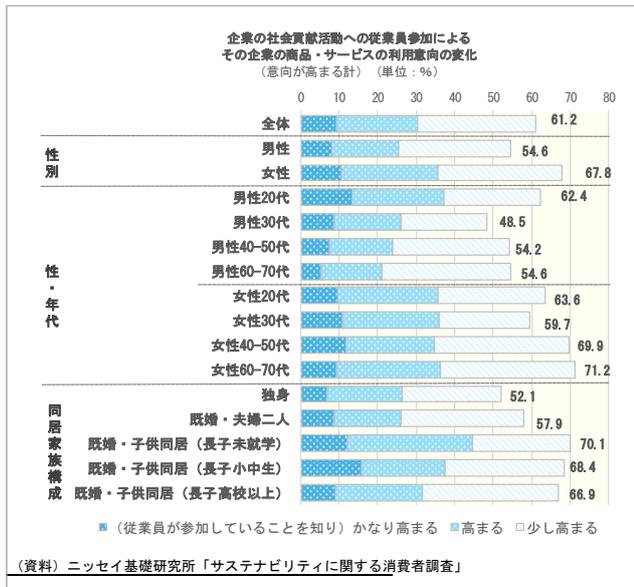
基礎研
レター若手人材の心を動かす、
企業の「社会貢献活動」とは(1)
「行動科学」で考える、パーパスと従業員の自発行動のつなぎ方生活研究部 准主任研究員 小口 裕
(03)3512-1813 y-oguchi@nli-research.co.jp

1—はじめに

1 | はじめに ～ 優秀な若手人材の確保と定着は人的資本戦略の中核に

労働人口の減少が進む中、企業にとって優秀な若手人材の確保と定着は、人的資本戦略の中核の一つと言っても過言ではない。一方、若手世代の働き方に対する価値観も大きく変化している。先行研究では、仕事を通じた社会的意義の実感や、会社外での成長機会を求める「自律的キャリア志向」が高まりを見せており、組織側にも新たな対応が求められている。¹ このような状況において注目されているのが、「従業員が参加する形での社会貢献活動」である。制度上の CSR ではなく、「社員が社会との接点を体感し、企業の存在意義(パーパス)を実感できる場」として設計し直す動きが、一部の企業で始まっている。

数表 1 消費者による社会貢献活動への従業員参加に伴う使用意向の変化



たとえば、2024年3月に公表されたサステナビリティ基準委員会(SSBJ)による開示基準案では、社会的影響や価値創造プロセスの可視化が求められているが、ニッセイ基礎研究所の調査²によれば、企業の社会貢献活動に社員が関与している事実は、消費者からの好意形成や信頼感、利用意向の向上に影響を与えることが確認されている。

特に、20代の若年層や子育て世代など、企業の「社会とのつながり」に敏感な層において、そのような企業の商品・サービスの利用意向が特に高まる傾向が伺える。(数表 1)

¹ 厚生労働省『人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(企業調査・労働者調査)』、2019年3月、調査期間:2019年3月1日~3月20日、調査方法:郵送配布・回収、有効回収数:4,599件(回収率23.0%)

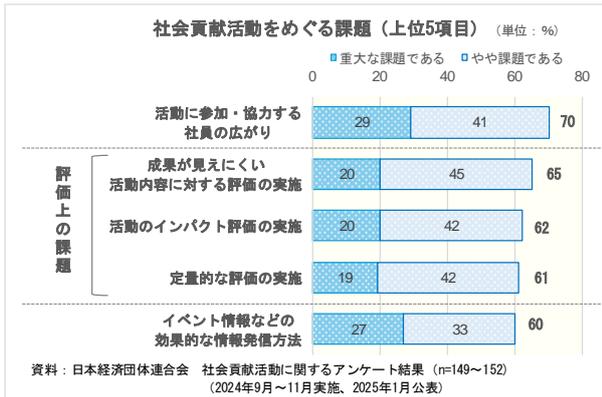
² サステナビリティに関する消費者調査(2024年調査) 調査時期:2024年8月20日~23日/調査対象:全国20~74歳男女/調査手法:インターネット調査(株式会社マクロミルのモニターから令和2年国勢調査の性・年代構成比に合わせて抽出)/有効回答数:2,500、

この結果は、単なる制度や寄付ではなく、「誰が、どのように、なぜその活動に参加しているのか」というストーリーの共有が、企業評価に直結する時代になりつつあることを示唆しているとも言えるだろう。言い換えれば、従業員の社会貢献活動への主体的な関与が、人的資本としての価値と企業のレピュテーション向上の両立を可能にする経営資源となる可能性を示しているとも言える。

2 | 従業員の社会貢献活動への参加 ～ 離職リスク低減やエンゲージメント強化にも繋がる

さらに、先行研究³では「本業のスキルを活かした社会貢献活動への意欲」と「組織コミットメント」の間には有意な相関があり、離職リスク低減やエンゲージメント強化につながる可能性も指摘されている。

数表 2 「社会貢献活動に参加・協力する社員の広がり」への課題意識



ただし、こうした施策が効果を発揮するには、トップダウンのメッセージ発信や制度設計だけでは不十分であると思われる。経団連の調査⁴によれば、現実には、社会貢献活動が一部の熱心な社員によって支えられており、組織全体への浸透や日常業務との接続が難しいという声も多く聞かれる。言い換えれば、「制度はあるが、実際に動く人がいない」状態に陥る可能性もあるだろう。（数表 2）

本稿では、こうした論点を踏まえ、行動科学の知見をベースにしなが、従業員の内発的モチベーションを引き出すための制度設計や社内コミュニケーションのあり方を3回のレポートに分けて分析・考察していく。

先に本稿の結論を申し上げれば、企業の人事部門やサステナビリティ推進部門が「従業員が参加する形での社会貢献活動」の促進に向けて取り組むべき実務課題は、以下のような5つの論点となる。

- ① 使命感の設計：社員の「自分ごと意識(=使命感)」をどう醸成するか
- ② 障壁の除去：社内での「時間的・心理的な制約」をどう取り除くか
- ③ 参加導線の設置：活動機会を「わかりやすく、参加しやすい形」でどう提供するか
- ④ 形骸化の抑止：継続的に意味づけを行い、「形骸化」をどう防ぐか
- ⑤ 価値創造との接続：活動の成果をどう企業の価値創造と結びつけて発信するか

本稿ではこれらの論点について、行動科学の視点からのデータ解析を踏まえて、特に、「パーパスの実装」について、サステナビリティ経営を組織内部に定着させるための実務的インプリケーションを提示していく。

³ 高島健太郎・西垣朋哉・渡邊汐音・竹下智之（2020）「若手従業員の『本業外のキャリア開発活動』への意欲と組織コミットメントの関係に関する分析」、『日本経営工学会論文誌』、Vol.12

若手従業員が自立的に行う「本業外のキャリア開発活動」を因子分析した結果、**「自己研鑽」「社外の仕事への従事」「社会貢献」**の3因子が抽出された。そのうち「社会貢献」因子のみが組織コミットメントと弱いながらも正の相関（ $r=0.24, p<0.001$ ）を示した。これは、従業員が社会貢献活動に意欲を示す場合、企業への帰属意識や情緒的コミットメントが向上する可能性を示唆している。

⁴ 日本経済団体連合会「社会貢献活動に関するアンケート結果」（2025年1月公表）。2024年9～11月に会員企業（n=149～152）を対象に実施したアンケートでは、「活動に参加・協力する社員の広がり」が社会貢献活動推進上の主要な課題として挙げられた。特に「重大な課題である」と認識する企業は29%、「やや課題である」と認識する企業は41%にのぼり、合わせて7割近くの企業が従業員参加の拡大を課題視している。

2—従業員の持続可能な行動をどう促すか ～ 行動科学「SHIFT フレームワーク」からの示唆

1 | SHIFT フレームワークとは ～ 社員の持続可能な行動を引き出す“5つの心理スイッチ”

従業員が社会貢献活動やサステナブルな行動に積極的に参加するようになるには、制度や仕組みだけでなく、「なぜその行動に踏み出すのか」「どうすればその行動が定着するのか」といった、従業員が一步踏み出し、行動が習慣化していくための心理的なトリガーに対する理解が不可欠であると思われる。

この点を体系的に整理した理論が、行動科学に基づく SHIFT フレームワーク⁵ (SHIFT Framework) である。SHIFT は、人が持続可能な行動に移るまでの心理的プロセスを 5 つの視点から整理したモデルであり、「意識はあるのに行動できない」という“態度-行動ギャップ”の解消を目的としている。

図表 1 SHIFT の 5 つの要素と企業の社会貢献活動への適用例

SHIFTの5要素	要素の説明	従業員の社会貢献活動参画の例
Social influence (S: 社会的影響)	他者の行動や社会的な期待が、個人の意思決定に大きな影響を与える。	例：ボランティア活動に積極的に参加する同僚の存在が可視化されることで、「自分もやってみよう」という意識が生まれ、参加の連鎖が起きる。
Habit formation (H: 習慣形成)	行動を繰り返すことで、それが日常の一部として定着し、自動化される。	例：定期的な社内ボランティアや寄付活動を行うことで、社員にとって社会貢献が“特別なもの”ではなく“当たり前のもの”として根づく。
Individual self (I: 個人の自己)	自身の価値観や信念と行動が結びつくことで、強い内発的動機が生まれる。	例：「社会に貢献したい」という信念を持つ社員が、自らの意思で積極的に活動に関わる。
Feelings and cognition (F: 感情と認知)	危機感や使命感、または正確な情報の理解が、行動の引き金となる。	例：地域の社会課題等に関する情報を研修で共有し、「今こそ行動を起こすべきだ」という感情的な共感を喚起する。
Tangibility (T: 具体性)	行動による成果や効果を見える化することで、行動の意味やメリットを直感的に理解できるようにする。	例：CSR活動の成果として「支援先の子どもたちの就学率向上」など、定量的に成果を示し、参加による影響実感を高める。

出典：White, K., Habib, R., & Hardisty, D. J. (2019)

これら 5 つの心理要因が組み合わせられ、適切に機能することで、従業員の持続可能な行動は“無理なく自然に”定着していく可能性が高まると思われる。

たとえば、周囲の模範的行動 (Social influence) が最初のきっかけを与え、それが繰り返されて習慣化 (Habit formation) されること

で、個人の価値観 (Individual self) と結びついた行動が、より長期的に維持されやすくなる。さらに、活動の社会的意義や緊急性を伝えること (Feelings and cognition) や、参加による成果を“見える化”する仕組み (Tangibility) があれば、社員の行動意欲は一層高まると期待される。

SHIFT は、「行動を設計する」という実務的課題に対して、心理の視点から支援するフレームワークである。単なる制度設計にとどまらず、「人がどうすれば動きたくなるか」を可視化する道具として、企業のサステナビリティ推進や人的資本経営にも応用できるとと思われる。

2 | サステナブル行動の 7 つの心理因子 ～ SHIFT 理論との対応から見えてくる行動設計のヒント

ここまで、行動科学に基づいた「SHIFT フレームワーク」によって、人が持続可能な行動に至る心理的プロセスを 5 つの要素で整理してきた。ここからはそれらに加えて、ニッセイ基礎研究所の分析によって得られた、サステナビリティ意識に関する 7 つの心理因子 (以下、「サステナ意識 7 因子」と) の対応関係を示す。

⁵ White, K., Habib, R., & Hardisty, D. J. (2019). How to SHIFT consumer behaviors to be more sustainable: A literature review and guiding framework. *Journal of Marketing*, 83(6)

この研究では、人が持続可能な行動を取る際に直面する内面的な心理的要因のうち特に「態度と行動のギャップ」に繋がる 5 つの要点 (自己-他者のトレードオフ、長い時間軸、集団行動の必要性、抽象性の問題、自動的な行動から意識的な行動への切り替え) を整理しており、SHIFT フレームワークはその抑制や解消を促すツールと位置づけられている。なお SHIFT は、実証的な知見と理論的仮説の両面に基づくものであるが、先行研究では実際にデータを用いて実証されている訳ではない。なお、この論文のインパクトファクターは高くマーケティング分野ではトップレベルの学術研究成果と言える。

これら 7 因子は、日本の消費者・生活者に対する意識調査に基づく実証データから導かれたものであり、SHIFT の各構成要素と親和性を持つことが見えてきた。

とりわけ、従業員の行動促進を考える上では、これらの因子が「行動の背後にある心理構造や心理トリガー」をより具体的に読み解く手がかりとなると期待される。

なお、この因子の具体的な内容については別稿⁶を参照頂きたい。加えて、本稿では因子 2・3 について、分析の焦点に即して「日常習慣意識(積極行動)」「日常習慣意識(消極行動)」と表現を調整している。

図表 2 SHIFT フレームワークとサステナビリティ意識 7 因子 (ニッセイ研究所) との関係

サステナ意識7因子	SHIFTフレームワークとの関連	対応するSHIFTフレームの要素
因子1: 社会との関わり意識	行動に関する知識を深め、周囲にも共有しようとする意識。	S: Social Influence
因子2: 日常習慣行動(積極行動)	行動が既に日常に根づいている状態。社内ルールや習慣を整えれば、ボトムアップの行動が自走化する。意識はあるが行動が習慣かせず、批評家的姿勢に留まる場合もある。	H: Habit Formation
因子3: 日常習慣行動(消極行動)		H: Habit Formation I: Individual Self
因子4: 責任意識	自分が社会・環境課題に責任を持つべきという意識。倫理的認識を伴う。「個人の価値観」と「組織の方向性」が一致すれば、行動は加速する。	I: Individual Self
因子5: 自分ごと意識(使命感)	課題に対して「自分がやらなければ」という意識。強い内発的動機を伴う。	F: Feelings & Cognition
因子5: 自分ごと意識(制約感)	「やりたい気持ちはあるが、忙しくてできない」ジレンマの意識。	F: Feelings & Cognition
因子7: 障壁意識	「やりたいけど、どうやって始めれば？」というハードル意識。	T: Tangibility

出典：ニッセイ基礎研究所「サステナビリティに関する意識と消費者行動2024 (3) (2025年3月)

このように SHIFT と重ねて見ていくと、サステナ意識 7 因子は、SHIFT が理論的に示した 5 要素を、より詳細かつ現場感覚に即して分解された実証的構造として読み解くことができるようになる。

SHIFT はあくまで理論モデルであるのに対し、サステナ意識 7 因子

は調査データから抽出された心理的な因子モデルである。両者を照合することで、「何が従業員の行動を後押しし、逆に何が阻んでいるのか」という構造的な理解が深まることが期待される。つまり、7 因子は SHIFT と現場との“橋渡し”となる補助線として位置づけることができると言うこともできるだろう。

たとえば、因子 4 の「制約感」は制度設計や時間的配慮に関わるものであり、実務レベルでは「活動機会の明確化」「時間・費用の柔軟性」などによって緩和できる。因子 6 の「使命感」は、パーパス共有や社会課題に関するストーリーテリングによって喚起されるものであろう。また、因子 7 の「障壁意識」は、成果の“見える化”といった手法で克服可能と思われる。

このように、SHIFT とサステナ意識 7 因子の対応関係は、単なる理論的整理にとどまらず、企業の人事・サステナビリティ部門が実務で施策を構築・評価する際の「行動設計の地図」として活用できる可能性がある。

3——行動科学の視点でみる、従業員の持続可能な行動に対する心理的インパクト

1 | 「感情・認知」と「習慣」が行動を動かす鍵となる

それでは、従業員による持続可能な行動を促すうえで、どのような心理的要因が実際にインパクトを持つのか。SHIFT フレームワークとサステナ意識 7 因子をもとに、その関係性を整理した。

⁶ ニッセイ基礎研レポート「サステナビリティに関する意識と消費者行動 2024 (2)」(2025年3月)

数表 3 サステナビリティ意識 7 因子と行動へのインパクト (影響)

SHIFT要素	サステナビリティ意識 7 因子	影響力 (オッズ比)
S: Social Influence	因子1 社会との関わり意識	1.131
H: Habit Formation	因子2 日常習慣意識 (積極購入)	1.736 **
	因子3 日常習慣意識 (ボイコット)	1.170
I: Individual Self	因子4 責任意識	1.412 **
F: Feelings & Cognition	因子5 自分ごと意識 (使命感)	1.551 **
	因子6 自分ごと意識 (制約)	1.780 **
T: Tangibility	因子7 障壁意識	.609 **
—	$R^2 =$.420 **

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

分析の結果⁷、とくに持続可能な行動への影響力を示したのは、SHIFT における「Feelings and Cognition (感情と認知)」、および 7 因子の「自分ごと意識 (使命感・制約感)」であった。(数表 3)

加えて、「Habit Formation (習慣形成)」「Individual Self (個人の自己: 責任意識)」「Tangibility (具

体性)」も一定の影響を持っていることが示された。これらは、あくまで一般社会における行動意向データに基づくものであるが、企業内の実務においても同様の傾向が確認される可能性がある。

この結果に基づくと、具体的には、以下のような“行動の連鎖”が想定される。

- 社会課題に対して「このままではいけない」という使命感 (Feelings and Cognition) を抱いた従業員が、
- 「自分にできることがある」「自分がやらなければならない」という責任意識 (Individual Self) を持ち、
- はじめは小さく社内の社会貢献プログラムに参加し、行動を習慣化 (Habit Formation) していく。
- 活動のなかで、自分の行動成果が、数値として可視化され、効果を実感 (Tangibility) できるようになる。
- その行動が周囲にも共有され「自分もやってみよう」という社会的影響 (Social Influence) へと波及する

このようなプロセスが自然な形で社内に広がっていけば、持続可能な行動の「自走的なエンジン」が回り出す可能性がある。重要なのは、感情・認知に訴えるだけでなく、行動の「入り口」と「続けやすさ」、そして「意味づけと見える化」が設計されているかどうかとなる。

2 | 次回: 行動を“やりたい”から“やる”に変えるには? ~ SHIFT で「行動ギャップ」を超える設計を考える

ここまでの分析では、「従業員の (社会貢献活動参加に対する) 内面的な動機や主体的な行動をどのように引き出すか」という課題に対して、行動科学的アプローチの可能性を示してきた。特に SHIFT の 5 要素は、意識から行動への橋渡しとなる心理的要因を体系的に理解する上で、有力な手がかりとなると思われる。

しかし現実には、先のデータが示す様に「関心はあるが参加できていない」「やりたいとは思っているが踏み出せない」といった、「態度と行動のギャップ」が依然として大きな課題として残る。このギャップをいかに埋めるかが、実務における最大の論点といっても過言ではないだろう。

SHIFT はまさに、こうした行動ギャップを構造的に読み解くためのフレームであり、その解消に向けた施策

⁷ 「行動」については、2024 年調査で「地球環境や社会の持続可能性 (サステナビリティ) について、あなたが普段、日常生活において商品・サービスを購入する際に意識することがありますか。最も近いものをお聞かせください。」という設問の 5 段階回答データの 2 つの選択肢 (選ぶことがある、選ぶようにしている) を「行動する」として扱い、1-0 の二値変数として設定して目的変数とした。説明変数は、前回の解析から抽出 7 因子 (因子得点) として、パラメーター推定には一般化線形モデルを用いたロジスティック回帰を適用した。 χ^2 値: 431.942、自由度: 7、p 値: 0.000 となりモデルは有意である。説明変数は、主効果変数を投入した上で、ステップワイズ法によりモデルを決定した。決定係数は、McFadden's R^2 が 0.420、Cox-Snell R^2 が 0.254 であり、モデルはデータに対してよく適合しており、中程度の説明力を示している。

設計や組織制度のあり方を考える上での出発点となりうる。

今回は、このギャップ構造をさらに深掘りし、行動科学とサステナビリティ・マーケティングの知見を融合させながら、インターナル視点(組織への実装)から見た具体的な打ち手について検討を進めていく。

本資料記載のデータは各種の情報源から入手・加工したものであり、その正確性と完全性を保証するものではありません。
また、本資料は情報提供が目的であり、記載の意見や予測は、いかなる契約の締結や解約を勧誘するものではありません。