

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(2)
「行動科学」で考える、パーパスと従業員の自発行動のつながり

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 ～ 社員の「自発的な社会貢献行動」はどのように引き出せるのか

いま多くの企業が、サステナビリティ経営の一環として「従業員参加による社会貢献活動」を推進している。しかしその現場では、「制度や取り組みはあるが、社員の参加が思うように広がらない」という悩みを抱える担当者も少なくない。とくに人的資本経営が注目される中、従業員が自ら進んで社会課題に関与し、価値創造の担い手として行動するには、何が求められるのか。3回のレポートの第2回にあたる本稿では、この問いに対し、行動科学の知見とサステナビリティ・マーケティングの視点から考察を行う。

本稿のテーマは、「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」にある。その出発点として、筆者らが前稿で示したのが、行動科学に基づいた SHIFT フレームワーク¹(Social influence, Habit formation, Individual self, Feelings and cognition, Tangibility)と、ニッセイ基礎研究所が独自に分析したサステナビリティ意識の7因子²(以下「サステナ意識7因子」と)との照合である。

前稿³では、人が持続可能な行動を取るうえで、心理的に大きな影響を与える要素として、とりわけ「自分ごと化」が鍵を握ることを明らかにした。これは SHIFT で言えば「Feelings and Cognition(感情と認知)」、サステナ意識7因子で言えば「自分ごと意識」に該当する。つまり、環境問題や社会課題を「誰かの問題」ではなく「自分の問題」として捉えられるかどうか、行動の初動を大きく左右する(図表1)。

¹ 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。

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。
因子分析の結果、7つの因子寄与率は50.324%であり、社会科学的研究において許容可能な水準である。各因子の信頼性は高く(Cronbach's $\alpha \cdot \omega \geq 0.8$)、適合度指標(CFI = 0.988, RMSEA = 0.043)も良好である。因子間相関は0.3～0.7の範囲で、因子の独立性を保ちつつ関連性が示されている。

³ 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)」(2025年4月)

図表 1 SHIFT フレームワークとサステナビリティ意識 7 因子（ニッセイ基礎研究所分析）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 フレームの変素
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定れば、ボトムアップの行動が自発化する。 意識はあるが行動が習慣がせず、批評家的姿勢に陥る場合もある。	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6：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：簡便意識	「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）

2 | 社員の「自発的な社会貢献行動」は「組織コミットメント」にも繋がる

さらに、従業員による社会貢献活動への関与は、組織に対するコミットメント向上や、しいては中長期的な人材流出リスクの抑制にも繋がる可能性が、先行研究からも指摘されている。これは単なる CSR 施策にとどまらず、企業の人的資本戦略やエンゲージメント施策としても実効性を持ちうる領域であることを示している。

こうした背景を踏まえ、本稿ではもう一步踏み込んで、「参加したいとは思っているのに行動には移せない」といった、いわゆる「態度と行動のギャップ」に着目する。このギャップがなぜ生じるのか。その心理的メカニズムを明らかにしたうえで、SHIFT やサステナ意識 7 因子を手がかりに、行動促進のための具体的な施策や制度設計のあり方を検討していく。

3 | 従業員の持続可能な行動を生み出す“心理の連鎖”をどう読み解くか

本稿では、従業員の心理因子がどのような構造とメカニズムでサステナ行動を促進しているかを検証するが、具体的には、以下の 2 つの分析アプローチを通じてその関係性を明らかにしていく。

- 偏相関分析⁵：

心理因子間の「同時相関」ではなく、「他の変数の影響を除いたうえでの関係性」を把握する手法。

- ベイジアンネットワーク分析：

心理因子間の「因果関係の構造」を推定し、それぞれどのような影響を及ぼしているかを明示する手法。

⁴ 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

⁵ 偏相関分析は、他の変数の影響を統制（コントロール）した上で、対象となる 2 変数がどの程度連動しているかを明らかにする手法である。たとえば相関分析で、A（社会貢献活動の研修参加率）と B（節約行動）の間に正の相関が認められると仮定した時、従業員の全体的な環境意識（C）が高まっている場合、A と B の間の相関は C の影響を受けることになるが、偏相関分析を実施することで、C の影響を統制し、A と B の間の「純粋な」連動性を評価できる。これにより、社会貢献活動の研修の直接的な効果が明確になり、企業が実施した施策の有効性をより正確に把握することができるようになる。
企業内の環境意識の高まりが与える影響を排することができるため、本稿の分析においては偏相関分析の方が望ましいと考えられる。

たとえば、偏相関分析において「自分ごと意識(使命感・制約)」と「習慣形成(日常行動の定着)」が有意な正の関係を持つことが明らかになれば、従業員のサステナビリティ意識は相互に連動して高まる可能性がある」と解釈できる。この結果は、単発的な啓発やイベント施策ではなく、「内発的な共感」と「行動の継続性」を同時に設計することの重要性を示唆する。

また、ベイジアンネットワーク⁶によって、たとえば「自分ごと意識」が高まることで「責任意識」が喚起され、それが「習慣形成」に繋がるといった因果構造が示されれば、従業員向けの施策設計における優先順位の組み立てに資する情報となる。

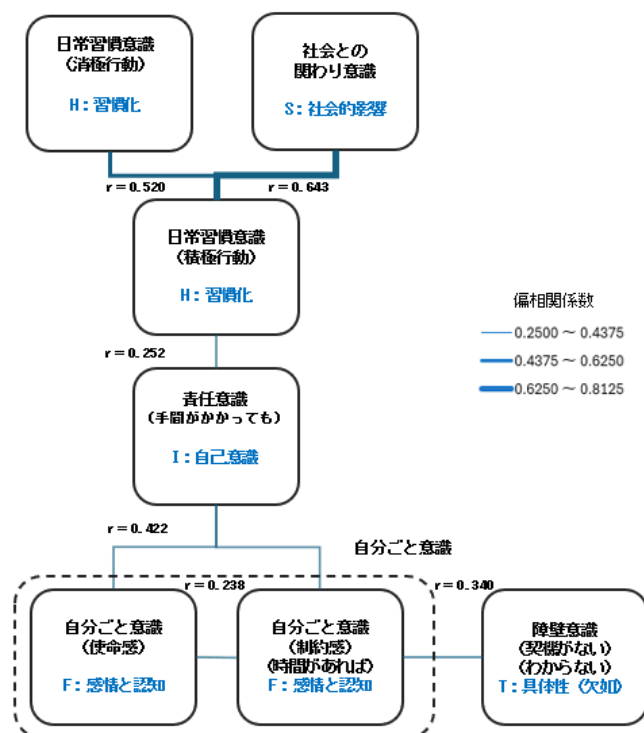
この場合、「まずパーパスを通じて共感を生む」→「行動の社会的意義を明示する」→「小さな行動から始めてもらう」という段階的設計が、実務上の有力な導線となるだろう。

本章で試みるのは、単なる相関関係の確認ではなく、施策設計の実務に落とし込むための「心理的プロセスの見える化」である。次節では、分析結果をもとに、それぞれの心理因子がどのように従業員の行動変容に影響しているのかを具体的に考察していく。

2——分析結果①:従業員の「意識構造」は行動につながっているのか

ここでは、従業員のサステナ意識に関する心理因子が、どのような構造とメカニズムで持続可能な行動につながるのかを分析した結果を紹介する。

図表 2 従業員のサステナ意識（因子）の関係（偏相関分析 結果）



図表 2 では、ニッセイ基礎研究所で定義した「サステナ意識 7 因子」同士の関係性を、偏相関分析によって可視化した。

これは、各心理因子間の関係を統計的に検証し、他の変数の影響を除いた上で、特に強い相関($p < 0.01$ かつ 偏相関係数 ≥ 0.2)を持つ項目のみを抽出した無向グラフとなっている。それぞれの詳細な数値は巻末を参考頂きたい。

この図からは、従業員のサステナ意識が単独ではなく、相互に連関しながら行動に影響している様子が浮かび上がる。

それでは、その構造的特徴と実務上の含意を紐解いていきたい。

⁶ ベイジアンネットワークは、確率的グラフィカルモデルの一種であり、変数間の因果関係を解析して表現する手法である。たとえば、ある変数の変化が他の変数に与える影響（直接および間接的な影響）を推定することができる。政策介入や政策変更の効果予測にも用いられることもあるが、企業の従業員行動や企業施策における「直接効果」などを把握する上で効果的な手法である。企業のサステナビリティ施策と従業員の行動変容を理解し、具体的な介入策を設計するという本稿の目的に照らして有用な手法と言える。

1 | 「自分ごと意識」が出发点となるサステナ意識の連鎖

まず注目すべきは、「自分ごと意識(=使命感)」が高まることで、「責任意識(=Individual self)」が強化されるという関係性(偏相関係数 = 0.422)である。これは、社会課題を「自分の問題」と捉えた従業員が、「自分が関わる責任がある」と感じる心理構造を示唆している。

さらに、「責任意識」が高まると、「日常習慣意識(積極行動)」が強まる(= 0.252)、加えて「日常習慣意識(消極行動)」とも強く連動し(= 0.520)、最終的には「社会との関わり意識(= Social influence)」が大きく高まる(= 0.643)という構造が確認された。

この流れは、次のような「理想的な行動の連鎖」⁷を示していると思われる。:

社会課題に共感し「これは自分の問題だ」と感じる

└ 行動への責任感が芽生える

└ 日常的な持続可能行動へとつながる

└ その行動が他者にも伝播し、社会的影響力が広がる

組織社会学では、こうした行動が繰り返されることで「集団的慣行」が生まれ、やがて組織内の暗黙の規範として定着していくとされるが、それに通じる構造が見て取れる。

2 | 「意識と行動のギャップ」はどこに生じるのか？

一方で、「責任意識」と「日常習慣意識(積極行動)」の偏相関は相対的にやや弱め(= 0.252)である。

これは、「やるべきだとは思っているが、行動には至らない」という「態度と行動のギャップ」が、この接点に潜在している可能性を示している。

また、「日常習慣意識」は、「積極行動(=ポジティブな関与)」だけでなく、「消極行動(=問題提起や批判)」へも分岐している。たとえば、社会問題がある行動を「敢えて選ばない」といった決定は、直接的な貢献ではなく、「選択による意思表示」という形式をとる。こうした「消極行動」もまた、サステナ行動の一形態であり、過度に抑制すると、むしろ従業員の「積極行動」や「責任感」を萎縮させるリスクがあるだろう。

3 | 従業員による「時間がない」「どうすればいいか分からない」が参加のブレーキに

さらに、「自分ごと意識(使命感)」と「自分ごと意識(制約感)」の間にも、有意な正の偏相関(= 0.238)が確認された。これは、サステナビリティに対して関心が高まる一方で、「でも、時間があれば……」「余裕がない」という制約の認識も同時に強まることを意味する。

この「制約感」は、さらに「障壁意識(Tangibility=取り組みの具体性や手がかりの欠如)」とも相関(= 0.340)している。つまり、せっかく使命感があっても、「何をすればいいか分からない」「時間が取れない」といった状況では、行動に移すことが難しいことを示している。

⁷ * 偏相関分析により、全体的な環境意識やその他の共通背景要因の影響を統制した上で、例えば「責任意識」と「積極行動」間に有意な正の偏相関($r = 0.2521, p < 0.001$)等が確認されたことから、個々の因子が単独で持つ連動性を明確に評価できており、従業員のサステナ意識における内在的な相互作用を定量的に捉えられていると考えられる。分析結果の詳細は巻末を参照頂きたい。

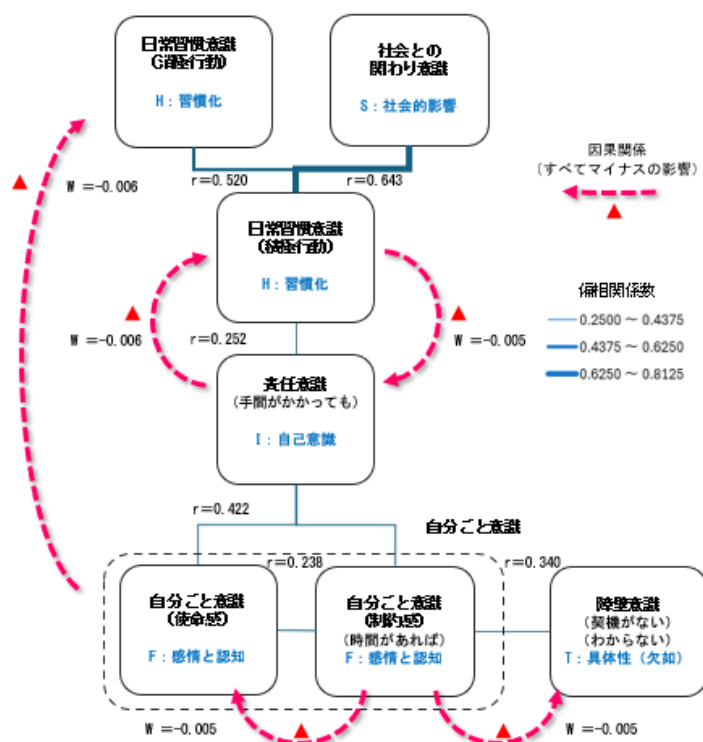
4 | 従業員向けの施策は「自分ごと意識 ～ 共感の喚起」だけでは不十分

ここまでの分析から明らかになるのは、前稿の解析で、サステナ行動の第一歩として「共感＝自分ごと意識」は重要だと指摘したが、それだけでは不十分であるという点だ。実際に行動が起きるまでには、「時間的・心理的な制約」「行動への具体的な導線の欠如」「継続性の不安」など、複数の「心のハードル」が存在する。

これらのハードルを把握せずに制度や施策を設計すると、「よいことは分かっているのに、誰もやらない」といった形骸化に陥るリスクもあるだろう。実務的には、この「心のハードル＝マイナス要因」に焦点をあて、より実務に役立つ施策設計の優先順位を導き出していく必要があると思われる。

3——分析結果②:行動を阻む「心のハードル」の正体とは ～ 明らかになるメカニズムと因果構造

図表 3 従業員のサステナ意識の因果関係（ベイジアンネットワーク分析）



ここでは、本稿で用いたもう一つの分析アプローチ、ベイジアンネットワークによる因果構造の解析結果⁸を紹介する。(図表 3)

ベイジアンネットワークとは、複数の心理因子間に存在する因果関係(原因と結果の方向性)を明らかにする手法である。相関関係が「あくまで並存する傾向」を示すのに対し、因果関係は「A が変化すれば B がどう変化するか」という影響の向きと大きさを定量的に示す点が大きな違いである。

本分析では、構造推定アルゴリズム(BICスコア最適化)によりネットワークを構築し、各因果関係の強度を「ウェイト(weight)」として算出している。このウェイトは、回帰分析に

おける偏回帰係数に近く、符号が正なら促進的、負であれば抑制的な影響を意味し、その絶対値が大きいほど影響力が強いと解釈される。

1 | 多くの因果関係が“マイナス方向” ～ 持続可能な行動に至るまでの心理的な「逆風」や「ハードル」

本分析で明らかになった因果構造は、図表 3 の赤線(▲)で示すとおり、多くが「マイナスの因果関係(抑制的影響)」として可視化された。これは、人が持続可能な行動に至るまでには、心理的な「逆風」や「心のハードル」がいくつも存在していることを示唆している。

⁸ ベイジアンネットワーク (BN) を用い、因子 (f1～f7) の関係性 (因果関係) を解析した。まず、各因子を標準化し、構造学習によりネットワーク構造を推定した。モデル評価の結果、BIC スコアは-533913.54、対数尤度の近似値は 31260.69、自由パラメータ数は 31、計算上の BIC は-62278.83 であり、シンプルながらデータに一定の適合度を示すことが確認された。なお、BN の影響 (エッジ重み) は、因果的な “影響の方向と大きさ” を定量的に示すものであるが、一般に非常に小さな数値になることが多い。その解釈としては符号が予想された方向と一致していれば、理論仮説の支持材料となる。

行動科学では、こうした心理的バランスを「補償メカニズム (compensatory mechanism)」と呼ぶ。これは「ある行動をしているから、別の行動はしなくてもよい」といった、無意識の調整行動であり、サステナビリティのような高関与領域では特に顕著に表れやすい。個人で強く責任を感じると、「なぜ自分だけがやるのか」という不公平感が生じ、周囲との協働的な習慣形成が生まれにくくなるリスクもある。

2 | 従業員の責任意識と習慣行動 ～ 行動は習慣化する。ただし「使命感」の維持こそ課題

まず注目すべきは、「責任意識 (I)」から「日常習慣意識 (積極行動) (H)」への影響 ($w = -0.006$)、およびその逆方向 ($w = -0.005$) という 2 つの因果関係である。いずれもわずかながら負の影響を持つことが確認されており、これは前稿で示した「意識と行動のギャップ」の構造的な裏づけともいえる。

前者、すなわち「責任意識が高まると、積極的な行動がしづらくなる」という一見矛盾する関係は、心理的補償効果を示唆している。実際の現場でも見られるように、「自分は社会的責任を十分に果たしている」と感じている従業員ほど、新たな行動や軽微な習慣の追加には慎重になる傾向がある。

これは、「軽い行動では意味がない」「本気でやらないならやらない方がいい」といった「オール・オア・ナッシング」型の思考に近いとも考えられる。つまり、明確な責任感とは、ときに日常レベルの“軽い行動”を軽視する方向に働き得る。この結果が示すのは、責任意識に訴える啓発型の施策だけでは、継続的な行動習慣の醸成には結びつきにくい可能性であろう。



特に施策においては、SHIFT でいうところの「H (Habit formation: 習慣化)」と「I (Individual self: 自己意識)」をどう橋渡ししていくかが、実効性を左右するポイントになると思われる。実務上求められるのは、「責任感からの動機付け」に加えて、軽量かつ継続可能な行動設計を“無理なく積み上げる仕掛け (例: マイクロアクション型のプログラムなど)”の導入が考えられる。

また、後者の構造は、行動は続けられるが、初期の「動機」が薄れやすいことを示しており、たとえボランティア活動が定着しても、企業としては定期的に「なぜこの活動を行っているのか」を振り返る機会 (例: リマインド研修や体験共有会) を設けることが望ましい。

3 | 問題は、従業員の「制約感」 ～ 制約感を意識すると従業員の「使命感」と参加意欲を削ぐ

続いて注目したいのが、「自分ごと意識 (制約感)」→「使命感」($w = -0.005$)、および→「障壁意識」($w = -0.005$) という 2 つの因果である。

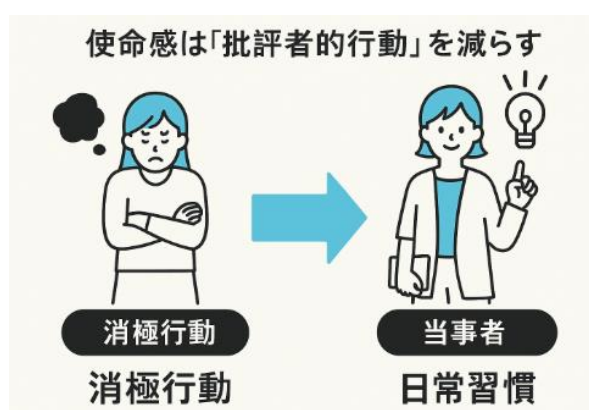
これらは、「時間的・心理的な制約を強く感じると、サステナ行動への使命感がそがれる」ことを示しており、さらに「行動したくても、行動するきっかけが見つからない」という“無力感”も生まれやすいことを意味している。

これらは実務的には、次のような重要なインプリケーションを持つと思われる。

- ✓ 単に活動機会を提供するだけでなく、時間・負担に配慮した制度設計が必要
(例:30 分ボランティア、マイクロアクションなど)
- ✓ 「やりたいけど時間がない」という制約感が使命感を弱め、最終的に行動参加を阻害するリスクがある
つまり、従業員の時間的・心理的な余白を確保することこそが、行動の着火点となる

4 | ポイントは、従業員の「使命感」～ 使命感の高まりは、従業員の「批評者の行動」を減らす

もう一つ興味深い結果が、「自分ごと意識(使命感)」→「日常習慣意識(消極行動)」へのマイナス影響($w = -0.006$)である。ここでの「消極行動」とは、たとえば問題のある施策に対して批判的スタンスを取る、など「倫理的だが建設的ではない」態度を指している。



この結果は、「使命感が高まることで、『批評者』の立場から『行動する当事者』へと変化する可能性」があることを示している。一言でいえば、「何をしないか」ではなく、「何をするか」へと価値の重心が移る行動変容が生まれる、ということを示唆している。

これは、従業員の内発的動機と企業のパーパスが接続し、「建設的な関与」が促されるという、多少大げさな表現を使えば「組織文化のサステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)の萌芽」ということもできるだろう。

4——従業員のサステナ行動を引き出すには何が必要か ～ SHIFT の視点から考えるインプリケーション

ここまでの分析から、SHIFT やサステナ意識 7 因子は単なる概念モデルにとどまらず、実務に直結する心理設計のヒントがあり、偏相関分析を通じて、因子間の共変動から「行動がどう連動するか」を明らかにし、ベイジアンネットワーク分析を通じて、行動や意識が「どの順番で影響しあうか」という因果構造を可視化できた。さらに、こうした心理構造の理解は、単なる参加率向上のための制度設計ではなく、組織内に文化として根付かせるための SX 施策設計にもつながっていく。

次回第 3 回は、ここからは、こうした知見をもとに、「SHIFT の 5 要素」と、前稿の冒頭で示した従業員の社会貢献活動参加促進の 5 類型(1. 使命感の設計/2. 障壁の除去/3. 導線の明確化/4. 形骸化の抑止/5. 価値創造との接続)を組み合わせ、施策デザインの実践的枠組みを整理していく。