

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(3) 「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 ～ 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。

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、[前々稿\(第1回\)](#)¹で示したのが、行動科学に基づいた SHIFT フレームワーク²(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³(以下「サステナ意識7因子」と)との照合である。

そして、[前稿\(第2回\)](#)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した。具体的には、偏相関係数とベイジアンネットワークを用いた2つの分析アプローチによって、その関係性を明らかにしている。その結果、従業員の使命感が、従業員の内発的動機と企業のパーパスを接続し、単なる参加率向上のみならず、組織内に文化として根付かせるための SX(サステナビリティ・トランスフォーメーション)施策設計にもつながっていくことが確認された。(次頁:図表1)

本稿(第3回)は、これらの知見をもとに、「SHIFT」と、前々稿でも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)を組み合わせて、施策デザインの実践的枠組みを提言してみたい。

¹ ニッセイ基礎研レター「若手人材の心を動かす、企業の「社会貢献活動」とは(1)」「同(2)」(ともに2025年4月)

² 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。

³ 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\(3\)](#)」(2025年3月28日)

2——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

本稿の結果によれば、企業の人事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、前々稿の様に、以下のような5つの論点(5類型)になる。

- 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

本稿では上記の論点について、行動科学の視点から前稿の2つのアプローチによるデータ解析結果に基づいて、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。

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フレームの要素
因子1: 社会との関わり意識	行動に関する知識を認め、異例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発化する。 意識はあるが行動が習慣化せず、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。倫理的根拠を伴う。「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 (弱動感)	「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: 勘違い意識	「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）

1 | 若年層の獲得・定着と“共感の火種” ～ 意識と行動のブリッジの必要性

まず前提として、将来の中核人材となる若年層の獲得や定着は、多くの企業にとって喫緊の経営課題である。近年では、社会的意義を実感できる仕事や活動への関心が高まりつつあり、先行研究⁴では、社会貢献活動への関与が、企業への帰属意識や情緒的コミットメントを高める可能性が指摘されていた。

ただし、こうした行動の“火種”となる内発的動機は、自然に生まれるものではない。本稿の分析(前稿)では、行動に火がつくまでには、数多くの「心のハードル」が存在⁵することが明らかになっており、対応を誤ると、制度は整っていても誰も動かない、という「仏を作って魂入れず」な状態に陥る恐れがあると指摘している。

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

若手従業員が自律的に行う「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。

⁵ 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)」参照

したがって、企業に求められるのは、感情・認知・習慣・社会的影響といった心理要素を踏まえた、「意識と行動のブリッジ」設計であるとも言えるだろう。

1 | 基軸となるのは「使命感 × 責任意識」の連動



行動科学の知見から見て、従業員の持続可能な行動を促すための出発点となるのは、「自分ごと意識(=使命感)」と「責任意識(=自己意識)」の相互作用であろう(SHIFT でいえばFとIとなる)。

とくに、先行研究⁶も示すように、感情を動かすストーリーテリングは、共感や記憶の定着に効果が高い。そのため、自社のパーパス(存在意義)を社員が「自らの物語として体験する」場づくりが重要である。

具体策としては、次のような取り組みが挙げられる：

- ✓ 社員が共感しやすいパーパスに基づくメッセージの発信
- ✓ 実際に社会貢献に関わる社員の体験談共有会や、社内講演の実施
- ✓ 自分の行動と社会的意義がつながっていると実感できるストーリーテリング型研修

2 | しかし、制度や制度設計だけでは「火」は着かない

とはいえ、感情的共鳴やパーパス共感だけでは行動にはつながらない。

「やってみたいけど時間がない」「きっかけがない」といった制約感や障壁意識(Tangibility の欠如)が心理的なブレーキとして働くことになるからだ。

特に注意すべきは、制度があっても「時間的余裕」が確保されていないければ、社員は行動に移れないという点であろう。たとえば、ボランティア活動の機会を提示しても、それが就業時間外だったり、仕事量が過重であると、内発的動機は育ちにくい。現場のマネジメント層がリソース調整に協力しなければ、「制度だけ整っているが誰も利用しない」事態に陥ることが容易に想像される。

3 | 使命感 × 制約軽減 × 参加機会の三位一体で動かす

本質的なサステナ行動を引き出すには、以下の三点をセット⁷で整備することが重要である。

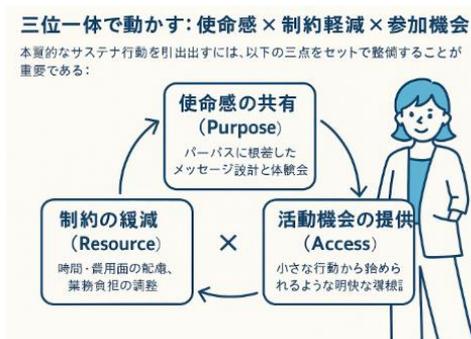
- ✓ 使命感の共有(Purpose)： パーパスに根差したメッセージ設計と体験機会
- ✓ 制約の軽減(Resource)： 時間・費用面の配慮、業務負担の調整
- ✓ 活動機会の提供(Access)： 小さな行動から始められるような明快な導線設計

⁶ Kahneman は、人は統計より物語に動かされるとして、「人間の心は物語に最適化されている」という前提から、感情的・印象的なストーリーは記憶や判断に深く影響するとしている。

Kahneman, D. (2011). Thinking, Fast and Slow. Farrar, Straus and Giroux.

⁷ 行動心理学では、行動の定着にはトリガー(きっかけ)・ルーチン・報酬の3要素が重要とされる。例えば、ある特定の時間(キュー)にコーヒーを飲む(ルーチン)ことでリラックスできる(リワード)といった具合である。このループが繰り返されることで、行動が自動化され、習慣となるとされる。

Duhigg, C. (2012). The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business. Random House.



先程、「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」と述べた。

たとえば、30分単位で参加できる「マイクロボランティア制度」や、就業時間内の一部を活動に充てられるようにする時短支援といった制度を導入する企業も出てきており、そのような小さな行動の受け皿となる制度設計も有効と思われる。

4 | 制度整備だけでは不十分 ～ 社内環境づくりがカギ

厚生労働省の調査⁸(令和5年4月)によれば、ボランティア休暇制度を導入している企業は全体の9.1%、従業員1000人以上の大企業でも29.1%にとどまっている。さらに、「制度の存在を知っている」と回答した従業員の割合も、全体ではわずか41.2%(大企業では80%)に過ぎない。

これは、制度そのものの整備だけでなく、社内での周知・実行支援・上司の理解が不可欠であることを示しているとも言えるだろう。加えて、制度があってもボランティア休暇が無給だったり、参加への「意義づけ」が不十分であれば、実際の行動参加にはつながらないと思われる。

5 | 参加機会は“明確に、探しやすい”

従業員が「参加したい」と思った時にすぐにアクションを起こせるような導線の明確化も重要である。たとえば、

- ✓ NPO とのマッチングシステムによる個別紹介
- ✓ 社内イントラネットでの活動一覧ポータル⁹の設置
- ✓ Slack や社内 SNS などでのリマインド・事例共有

といった制度導入を進める企業も出てきているが、こうした仕掛けを通じて、活動参加への心理的・実務的なハードルを下げることが求められる。

3——従業員の文化へと昇華させるには——「内発的動機」の維持と進化の設計

従業員が持続可能な行動を実践することで、「制約感」を乗り越えた先に「使命感」が醸成され、それに伴って「責任意識」も高まっていく。この段階までくれば、行動は徐々に習慣化し、やがて日常業務の一部として定着していくと思われる。

ただし、ここに一つの落とし穴がある。行動が習慣化すると、その「そもそもの動機」である責任意識が薄れていく可能性が解析から明らかになっており、これは活動が形骸化してしまう典型的なパターンと思われる。

⁸ 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%）

1 | 形骸化の落とし穴 ～ 習慣化の先に“初動の記憶”を維持が重要

こうしたリスクを防ぐには、行動がルーティン化した後でも、定期的に「なぜその活動をするのか」を振り返る機会を組み込むことが必要であろう。

たとえば、最近では次のような取り組みを導入する企業も出てきている：

- ✓ リマインド研修や振り返りワークショップの定期開催
- ✓ 社内イントラでのパーパスに関するストーリーの再共有
- ✓ 社員が活動を通じて得た実感や学びを社内で語る機会の創出

こうした取り組みは、社員の内発的な「責任意識」を再点火する“薪(まき)”の役割を果たすと思われる。

2 | ミッションを「語り続ける」ことの効果 ～ 「対岸のスタンス」で留まる人材を取り込む



さらに、内面的な動機の維持には、責任意識の再点火だけでなく、企業のパーパスや理念と活動とのつながりを定期的に語り直す“対話”の仕組みも不可欠となる。なぜなら、使命感が喚起されなければ、従業員の一部は「批評者」として距離を置いたままになるリスクがあるからだ。

たとえば、「自分は問題意識はあるが、会社の活動には共感できない」といった「対岸のスタンス」で留まる人材を取り込むには、パーパスの「再物語化」の様なアプローチが効果的と思われる。企業によっては、以下のようなアクションを通じてこの構造転換を試みている：

- ✓ 成果共有イベントの開催
- ✓ 活動に参加した社員を表彰する制度の導入
- ✓ 社内 SNS での活動レポート配信とリアクション促進

こうした取り組みを通じて、従業員にとっての「社会との関わり意識(S:社会的影響)」を高める土壌となり、次なる「自分ごと意識(使命感)」の再生産へとつながっていくと思われる。

3 | 行動が“文化”へと変わる条件とは

組織社会学の視点では、ある行動が繰り返されることで「集団的な慣行」が形成され、やがてそれが組織の規範や文化として内在化されていくプロセスが重視される。

本稿の分析に照らせば、「積極行動」の成果が「社会的影響」への自覚を生み、それが再び「使命感」につながるというポジティブな循環(バイラルループ)形成されていると読み解ける。

このループが強化されることで、従業員一人ひとりが「何をしないか」ではなく「何をするか」に価値を見出すようになり、最終的には企業文化そのものが変容する——つまり、「SX(サステナビリティ・トランスフォーメーション)」が起きることが期待される。

4——従業員の社会貢献活動促進に向けた実務への示唆

1 | SX のバイラルループを回す「5つの問い」

ここまでの解析と考察を踏まえて、企業の持続可能な成長のために、社会貢献活動参加促進を通じた SX を現場から回すには、以下の5つの問いを常に自問しながら制度・文化を設計していくことが求められる。

- ✓ なぜ、この活動を行うのか？(使命感の再確認)
- ✓ この活動を阻んでいる要因は何か？(制約の把握と除去)
- ✓ 参加したいと思ったときにすぐ参加できるか？(導線の整備)
- ✓ 行動が形骸化していないか？(振り返りの仕掛け)
- ✓ この活動が組織全体にとってどのような価値になっているか？(成果の可視化と共有)

このような問いをベースに、SHIFT やサステナ意識因子を実務に応用することで、従業員の自発性と持続可能な行動が自然と企業活動に組み込まれていくはずである。

2 | サステナビリティ経営における「社会貢献活動を通じた、人の力」の再定義

本稿で論じてきた通り、企業がパーパス(存在意義)に基づく社会貢献活動を進めるうえでは、それを単なるCSRやイメージ戦略にとどめるのではなく、自社の「価値創造ストーリー」を形づくる核心的プロセスとして捉え直す必要があると思われる。

伊藤レポート 3.0⁹や価値協創ガイダンス 2.0¹⁰が指摘するように、今後は、短期成果に終始する経営から脱し、長期的な価値創造のビジョンと、それを支える持続可能なビジネスモデルの構築・進化が、企業経営の本筋となっていく。

その中核に据えるべきは、やはり「人」であると思われる。とりわけ、社会との関わりを自らのキャリアと重ね合わせていく社員の姿勢こそが、企業のサステナビリティを支える推進力となることが期待される。社会貢献活動に参加した社員が、自身と自社のパーパス、そして社会とのつながりを自覚し、「自分ごと意識」を醸成することは、結果として内発的動機を高め、従業員としての主体的な行動の循環を生み出す起点となりうる。

この循環とは、本稿の解析から見えた「共感から生まれる使命感(F)」、「それを引き受ける責任意識(I)」、「社会的影響への実感(S)」という3つの要素が連動する構造であり、まさに企業と社員が共に価値を生み出すサステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)の実装基盤と言えるだろう。

⁹ 経済産業省『伊藤レポート 3.0：SX(サステナビリティ・トランスフォーメーション)時代における価値協創ガイダンスの再構築』経済産業省、2023年7月

¹⁰ 経済産業省『価値協創ガイダンス 2.0：企業価値の向上と持続的成長に向けた統合的開示・対話ガイダンス』経済産業省、2022年8月

本稿の冒頭で示した様に、そのための具体的な実務的論点は、以下の5つに集約されると思われる。

- ✓ **使命感の設計：** 社員の「自分ごと意識(=使命感)」をどのように育てていくか
- ✓ **障壁の除去：** 時間的・心理的な制約をどのように取り除くか
- ✓ **参加導線の設置：** 活動機会をわかりやすく、参加しやすく提示するにはどうすべきか
- ✓ **形骸化の抑止：** 継続的に意味づけを行い、行動を習慣化する仕組みをどう保つか
- ✓ **価値創造との接続：** 活動の成果を企業の中長期的価値創造とどう結びつけて発信するか

今後、労働人口の減少が一層進む中、特に若年層の獲得と定着は企業の競争力を左右する最重要課題の一つとなる。社員が日々の業務のなかで社会との接点を実感し、「意味ある仕事」として活動に取り組める環境を整えることは、エンゲージメントの向上と持続可能な経営の両立に資すると思われる。

社会貢献活動とは、決して「企業のためにやること」ではない。それはむしろ、「社会と共に価値をつくる体験」であり、社員一人ひとりが企業の「未来を担う当事者」となるフォアキャスティング (forecasting / 未来予測) のプロセスでもあると言えるだろう。企業が制度の整備にとどまらず、社員の内面的な動機に寄り添い、それを引き出す社会貢献のストーリーと実感をデザインする力を持てるかどうか。そこにこそ、人を動かす SX (サステナビリティ・トランスフォーメーション) 経営としての真の価値創造の道筋があるのではないだろうか。

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。