

社内浸透の設計と考え方

北田皓嗣（法政大学）

本日の発表内容

1. 自己紹介
2. 発表の背景の共有
3. どうしてサステナビリティを浸透させるのか？
4. 社内浸透研究の問題意識/論点：「共感から、行動につながらない」
 - 社内浸透で欠けているピースはどこにあるのか？
 1. 問題への解像度の低さ
 2. 「理解」のフェーズのデザイン
 3. アクセルとブレーキを両方踏んでいないか
 4. 「自分ごと化」への過度な期待
 5. トレードオフは誰が解くの？
 6. 「バカな」と「なるほど」な戦略
 7. 「理解」「共感」「行動」の関係性

自己紹介

- 北田皓嗣 (経営学部 経営学科 准教授)
- 専門は、サステナビリティマネジメント、循環型経済 (circular economy)、社内浸透、管理会計。



仕事・使命 (ミッション) :
- サーキュラーエコノミー

好奇心 :
サステナビリティ・
インターナル・コミュニケーション
(従業員の認知)



趣味 :
機械学習と報告書の分析

関心 (気になっていること) :
どうして、日本人はサステナビリティへの
関心が低いのか？

自己紹介

- ISO/TC 323 (Circular Economy) およびISO/PC 343 (SDGsマネジメント) の国際標準化作業にエキスパートとして参加。WBCSD・UNEP主催のGlobal Circular Protocolの技術作業部会メンバーも務める。
- 環境省や経済産業省などでの委員会に複数参加。
- 資源生産性評価やサステナブル・マネジメントに関する論文を『Journal of Cleaner Production』などに複数掲載。
- 著書に『サステナビリティ戦略の実装：組織行動を促す「社内浸透」の設計学』（千倉書房，共著）『創発型責任経営』（日本経済新聞社、分担執筆）など。

— 東洋経済新報社主催 — 2026.3.19 木 15:00
16:30

なぜ、あなたの会社で
サステナビリティは“他人ごと”なのか？

オンライン開催 参加費無料

『サステナビリティ戦略の実装』に学ぶ、全社を巻き込む行動変容の起こし方

法政大学 経営学部 准教授 北田 皓嗣氏

サステナビリティ・コンサルタント 安藤 光展氏

東洋経済新報社 データ事業局「CSR企業総覧」編集長 村山 颯志郎

『サステナビリティ戦略の実装』
北田皓嗣、安藤光展 [著]
2026年3月5日発売
千倉書房

法政大学イノベーション・マネジメント研究センター 叢書 29



サステナビリティ戦略の実装
組織行動を促す「社内浸透」の設計学
Implementing Sustainability Strategy
Designing Internal Communication and Employee Engagement for Organizational Change
北田皓嗣 + 安藤光展 [著]

サステナビリティ実務家を悩ませる社内の壁
突破のヒントがここにある

夫馬賢治
(ニューラルCEO、信州大学特任教授)

千倉書房

自己紹介

- 研究者としての北田に期待できること
 - 問題の整理や、構造の把握
 - 開発中の評価枠組みの共同開発, トライアル

- アドバイザリーとしての北田に期待できること
 - 社内外のデータを使った状況の分析
 - 社内の活動に対するフィードバック
 - KPIや戦略策定の補助
 - 国際ルールを中心としたトレンドの把握

各社の社内浸透の状況

- 自社での経験や、他社事例などを共有して、事例に対する蓄積の多い担当者の方が参加されている。
- とはいえ、インタビューしていても、どんなに先進的な企業であっても社内浸透には課題や悩みを抱えていたので、十分な達成感を抱いている担当者の方も少ない。
- 課題や悩みがあっても、それを言語化したり、構造化したり、相対化して、整理できている担当者も多くはない。ただ、課題のレベルに応じて、
 1. そもそも何を伝えるべきか定まらない（組織で戦略や方針がない）
 2. 社内広報や研修をしているが手応えがあまりない
 3. 理解や共感は広がっている気もするが、行動には結びつかない
 4. 自分たちの社内浸透の取り組みを、出来れば評価して欲しい

最近の動向：幻想から現実へ



価値観への共感から急激なESG投資の拡大

ESG投資は過熱ぎみであった。

ESGファンドからは資金が流出が続いており、株主提案も支持率が低下、エンゲージメントでの話題も変化



現実路線への転換

「ESGだから」（倫理性の軸）ではなく、「ESGが財務・戦略にとって意味があるから支持する」（経済性の軸）という時代に移行しつつある

サステナビリティ目標設定の5つのステップ

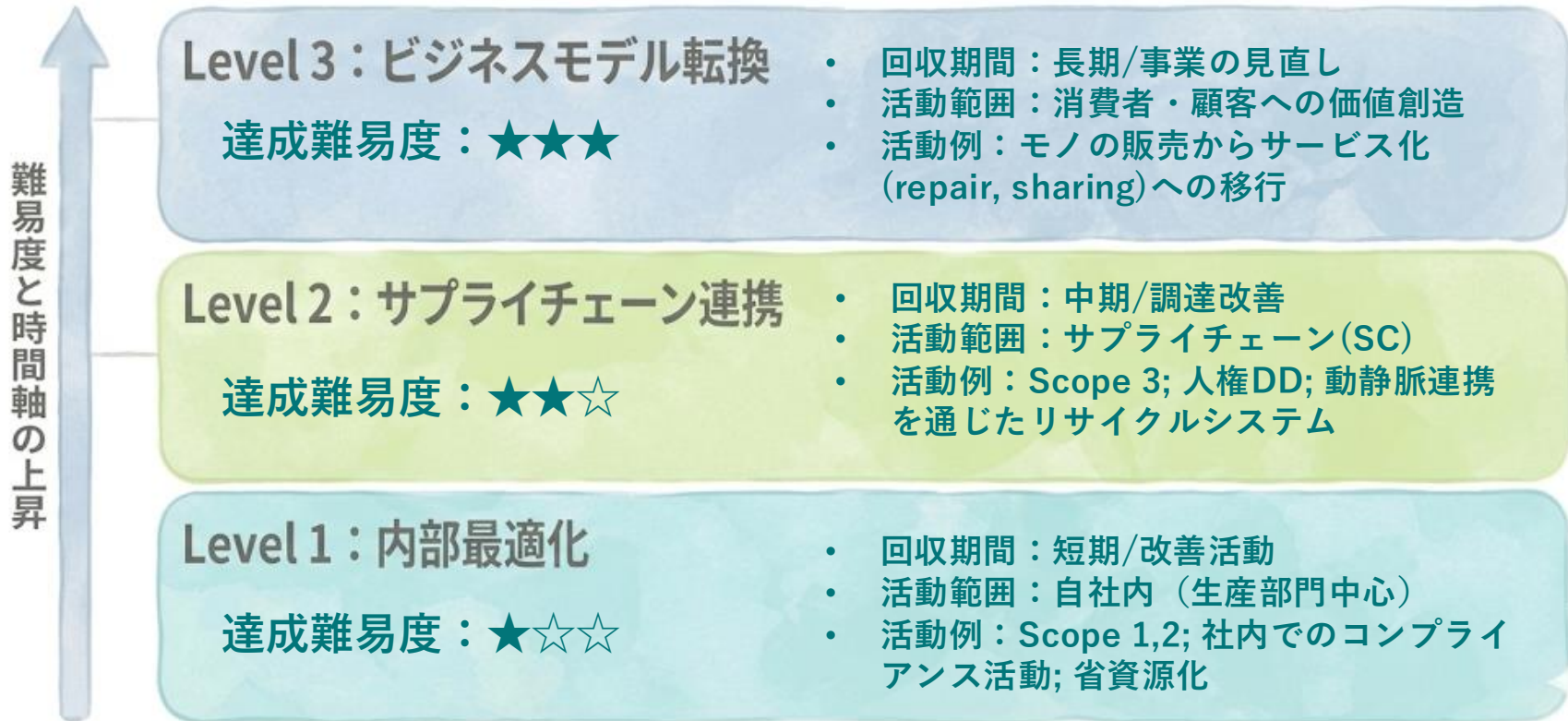


サステナビリティ活動は多様な視点を踏まえてやるべきことが決まっていく

- しかしながら、実際には目標ごとに比較的簡単に達成できるものと、とても大きな組織の変化が必要なものが混在しています。その背景には、特にStep 3やStep 5で顕在化する、ビジネスとサステナビリティの関係性の**構造的な違いが難易度のレベルとして現れてきます。**

事業化(マネタイズ)の難易度の3つの階層

「自社内外」「既存/新規」の軸による3つのレベルの整理




「深化」と「探索」（両利きの経営）から問題を整理

- 深化：経営判断による制度化とルーティン化
- 探索：挑戦を支える文化醸成と試行

探索のフェーズで文化的なコントロールが必要に


【基本概念】 両利きの経営における「深化」と「探索」



深化 (Exploitation)

既存事業の磨き上げ・効率化
確実性

- 既存事業の収益性・競争力向上
- 予測可能性と効率を徹底追求
- 失敗を回避し、磨き上げる文化（統制）
- ROI・NPVなど財務指標で評価
- 短期～中期の時間軸



探索 (Exploration)

新規事業・新市場の創造
不確実性

- 新規事業・新市場の創出
- 不確実性の中での試行錯誤と学習
- 失敗を許容し、創造する文化（自律）
- 学習指標 (Metrics) やリアル・オプションで評価
- 中期～長期の時間軸

←----- 両立とポートフォリオ管理 ----->

- 両利きの経営は、既存事業を磨き上げる「深化」と新規事業を創造する「探索」の両立を意味します。
- 異なる文化や評価指標、時間軸を持つこれらを、ポートフォリオとして管理することが重要です。

事業化(マネタイズ)の難易度の3つの階層

「自社内外」「既存/新規」の軸による3つのレベルの整理

Level 1：内部最適化

達成難易度：★☆☆

- 回収期間：短期/改善活動
- 活動範囲：自社内（生産部門中心）
- 活動例：Scope 1,2; 社内でのコンプライアンス活動; 省資源化

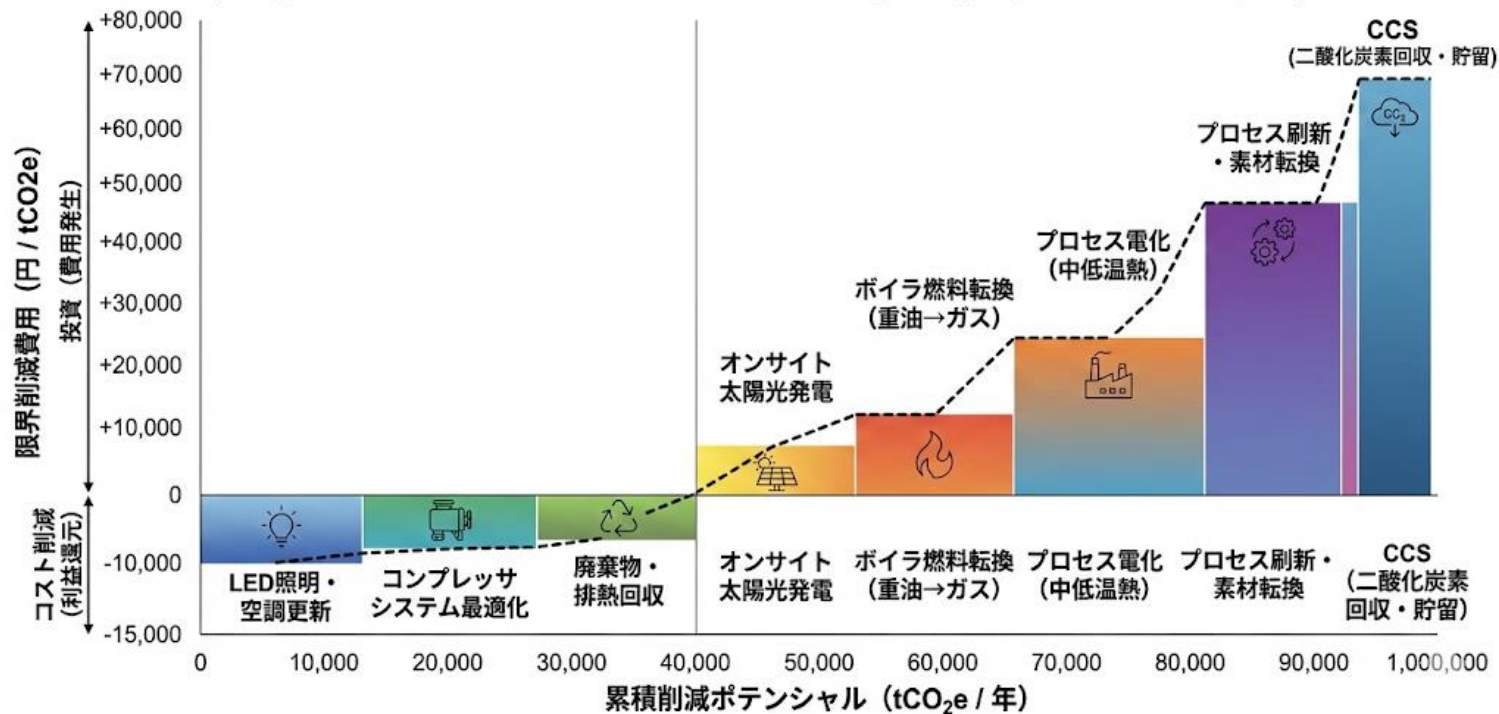
「深化」と「探索」（両利きの経営）から問題を整理

- レベル1は「深化」と相性がよい
- 深化：経営判断による制度化とルーティン化
- 社内で完結するため、担当者が企画して、経営層が投資や予算配分を決定することで、社内の既存の仕組みに組み込まれる。KPI管理も有効。
- このとき、社内浸透は、課題への認知や共感、必要なスキルセットの学習が中心になる。省エネ、省資源化によるコスト削減の範囲を越える対応を求める場合には、(i)本社で予算などの適切なサポートをしていくか、(ii)事業部ごとの責任で対処すべき課題であることを理解、腹落ちするための対話が必要になる。

事業化(マネタイズ)の難易度の3つの階層

製造業企業における限界削減費用曲線 (概念図)

(Marginal Abatement Cost Curve for a Manufacturing Company - Illustrative Diagram)



経営層で方針の決定がなされると、コスト削減につながるので通常の管理枠組みの中で実施しやすい。内容への理解やスキルセットの提供など、必要に応じたサポートは必要となる。

経営層で初期投資や方針の決定をした上で、追加コストの責任の主体や、そのコスト負担をすることの意義について、理解や腹落ちを深めていかないと、現場での不満感は強くなる。

組織内の調整は必要になるものの、ルールを決めて (制度化して)、KPIで管理しやすい
→管理しやすいこのフェーズからもう1歩踏み出すときに社内浸透の重要性が高くなる

事業化(マネタイズ)の難易度の3つの階層

「自社内外」「既存/新規」の軸による3つのレベルの整理

Level 2：サプライチェーン連携

達成難易度：★★☆

- 回収期間：中期/調達改善
- 活動範囲：サプライチェーン(SC)
- 活動例：Scope 3; 人権DD; 動静脈連携を通じたりサイクルシステム

「深化」と「探索」（両利きの経営）から問題を整理

- レベル2は「深化」と「探索」の両方を含む
- 深化：経営判断による制度化とルーティン化
- 探索：挑戦を支える文化醸成と試行
- 社外との調整や連携が必要になるため、社内での購買の仕組みの制度化（ルール整備）に加えて、サプライヤーとの調整が必要となる。
- このとき、社内浸透は、課題への認知や共感、必要なスキルセットの学習に加えて、試行錯誤を通じた失敗も許容しながら中長期で取り組みを支える文化が必要となるとともに、サプライヤーの挑戦を支える文化の醸成が必要になる。

事業化(マネタイズ)の難易度の3つの階層

「自社内外」「既存/新規」の軸による3つのレベルの整理

Level 3 : ビジネスモデル転換

達成難易度 : ★★★

- 回収期間 : 長期/事業の見直し
- 活動範囲 : 消費者・顧客への価値創造
- 活動例 : モノの販売からサービス化 (repair, sharing) への移行

「深化」と「探索」(両利きの経営)から問題を整理

- レベル3は「探索」の要素が強くなる
- 探索 : 挑戦を支える文化醸成と試行
- 必要に応じて、既存の事業体から独立した組織などを設定し、リアルオプション/スモールスタートアップで新しい価値創造の芽を育てていく必要がある。特にサステナビリティの場合には市場や規制の変化のタイミングが合わなければ事業拡大の採算が合わないこともあるので長期的な展望が必要となる。
- このとき社内浸透としては、挑戦を支えるための文化の醸成のために、理念や価値観への共感が必要であるとともに、事業構造の転換を理解するための自社や市場への解像度を上げる学習/組織学習が必要となる。

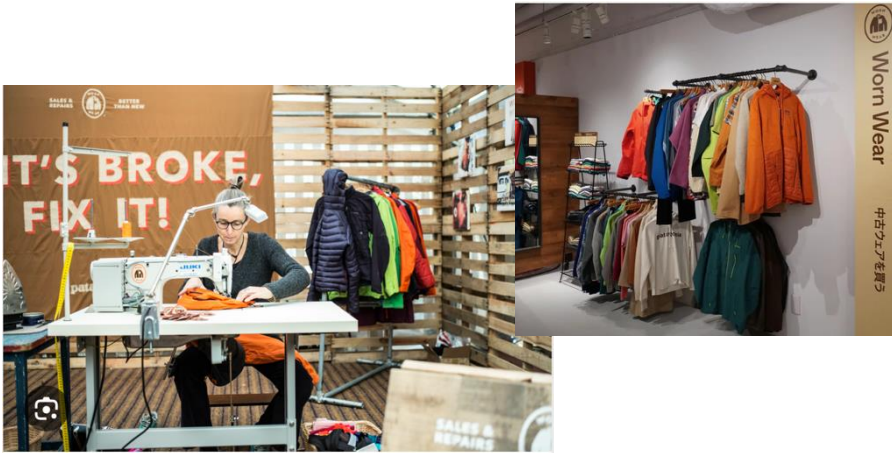
事業化(マネタイズ)の難易度の3つの階層

パタゴニア:

製品販売から「長く使う価値」への転換

Patagonia (Worn Wear)

→修理, リユース事業の展開



カネカ:

生分解性バイオポリマー「Green Planet」

→石油由来樹脂 → 生分解性バイオポリマー

→海洋分解性という新しい価値軸



ミュシュラン:

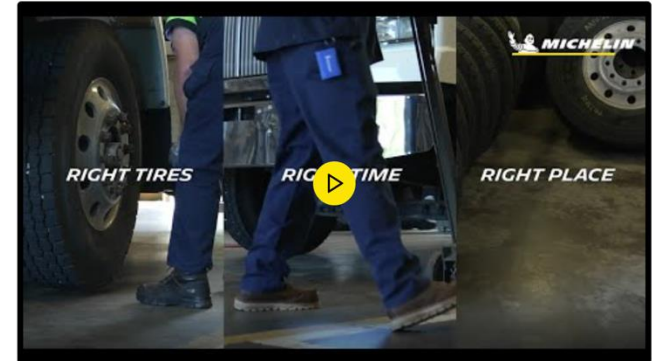
Michelin "Pay per mile"

→タイヤを売る → 走行距離に応じて課金

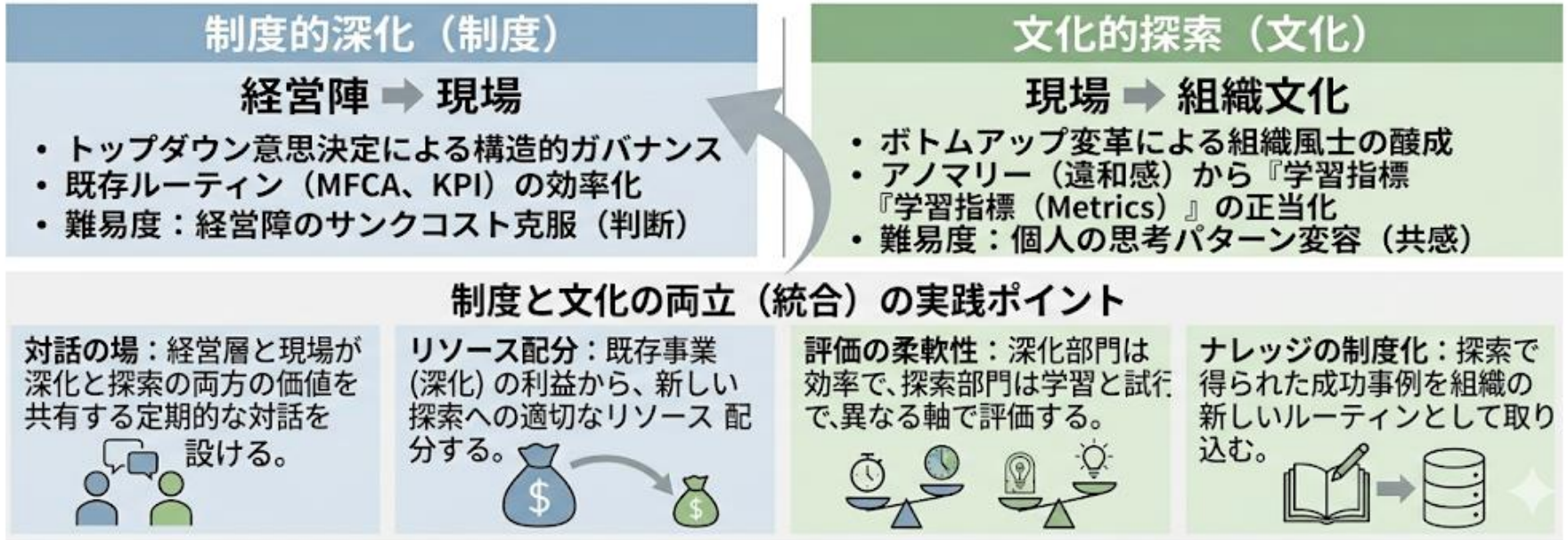
→長寿命化が企業の利益と整合

→製品設計・データ活用・顧客関係の変換

What is Michelin Fleet Solutions?



- どの事例も、すぐにメインの事業に置き換わるものではない。
- ただし、米国でスマホや自動車のリセール市場が急拡大しているように、制度や市場などの外部変化に応じて閾値を越えると急に魅力的な市場になりうる。
- 「探索」(挑戦や試行)を支える組織文化、組織構造が大切になる。その方法の一つとして、社内浸透も有効となる。



- 言い換えると、組織で新しいナレッジを生み出していく「探索」を促すために現場が活性化できるような、組織構造や組織文化（社内浸透を含む）を整え。
- そこから生まれたアイデアを機を見て、経営判断によって規模の経済性を生み出せるように判断し、組織で効率化できるようにリテラシー（ここにも社内浸透を含む）を深めていく。

社内浸透を通じて、期待されること

- サステナビリティ経営の効率化（機能の浸透：Level 1, 2）
- 決断/行動のための心の後押し「跳躍」（理念の浸透：Level 2, 3）
 - 決断 = 発想 + 検証 + 跳躍
 - 伊丹敬之(2020)『経営の知的思想 直感で発想 論理で検証 哲学で跳躍』東洋経済新報社。

サステナビリティの機能の浸透

- E/環境負荷低減の仕組み作り
- S/人権への配慮体制の整備
- G/組織管理体制の整備



アウトカム

- 組織力の強化
- 企業価値の向上

サステナビリティの理念の浸透

- 持続可能な社会の実現
- 経営理念やパーパスの浸透
- ステークホルダー配慮

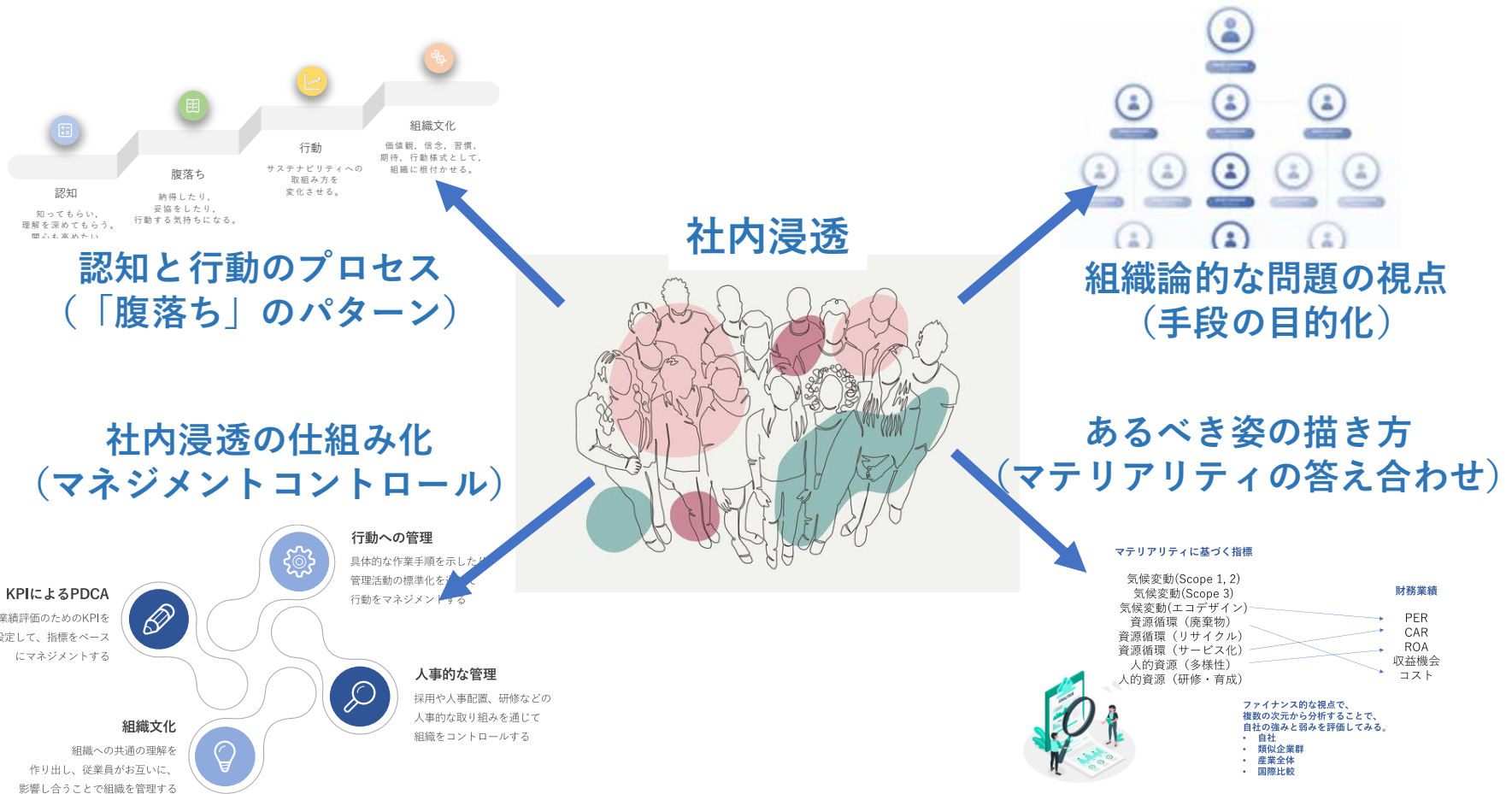


アウトカム

- “らしさ”の強化
- 企業理念の実現

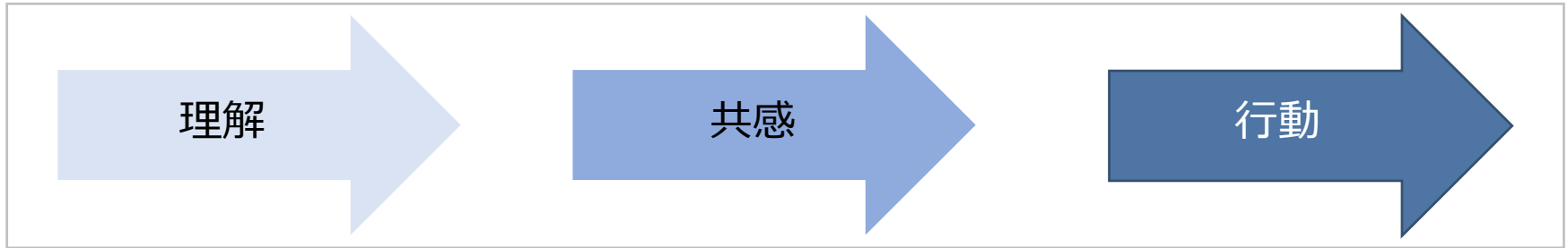
社内浸透の論点の広がり

企業が社内浸透に関連して抱えている問題を解決するためには、コミュニケーション、社内広報だけでは解決できない！
（「情報発信」と「認知」のパラダイム）



社内浸透研究での論点/問題意識

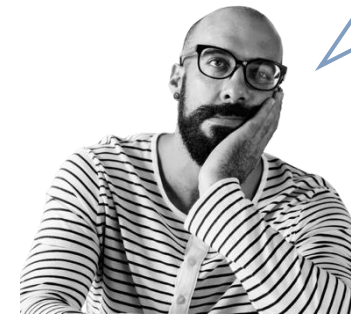
一般的にイメージされる社内浸透プロセス



本当の問題は、
ぼやけていることも多くて、
埋めるべきピースが見えていないのでは？

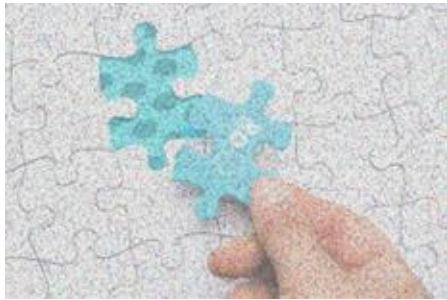


共感から、行動につ
ながらない



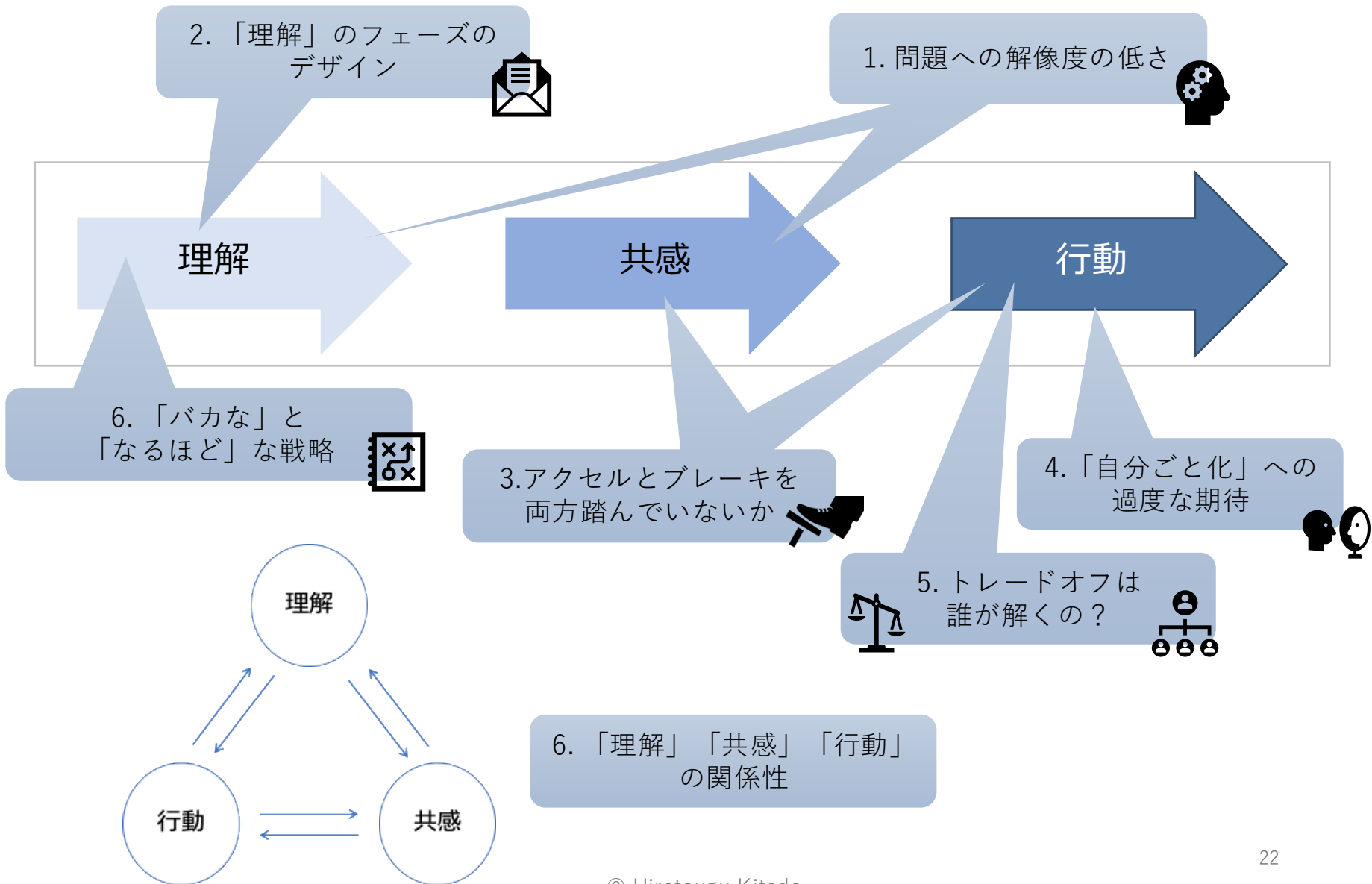
- 「共感」までのプロセスに問題がある？
- 「行動」を促進する体制になっていない？

社内浸透で欠けているピースはどこにある？

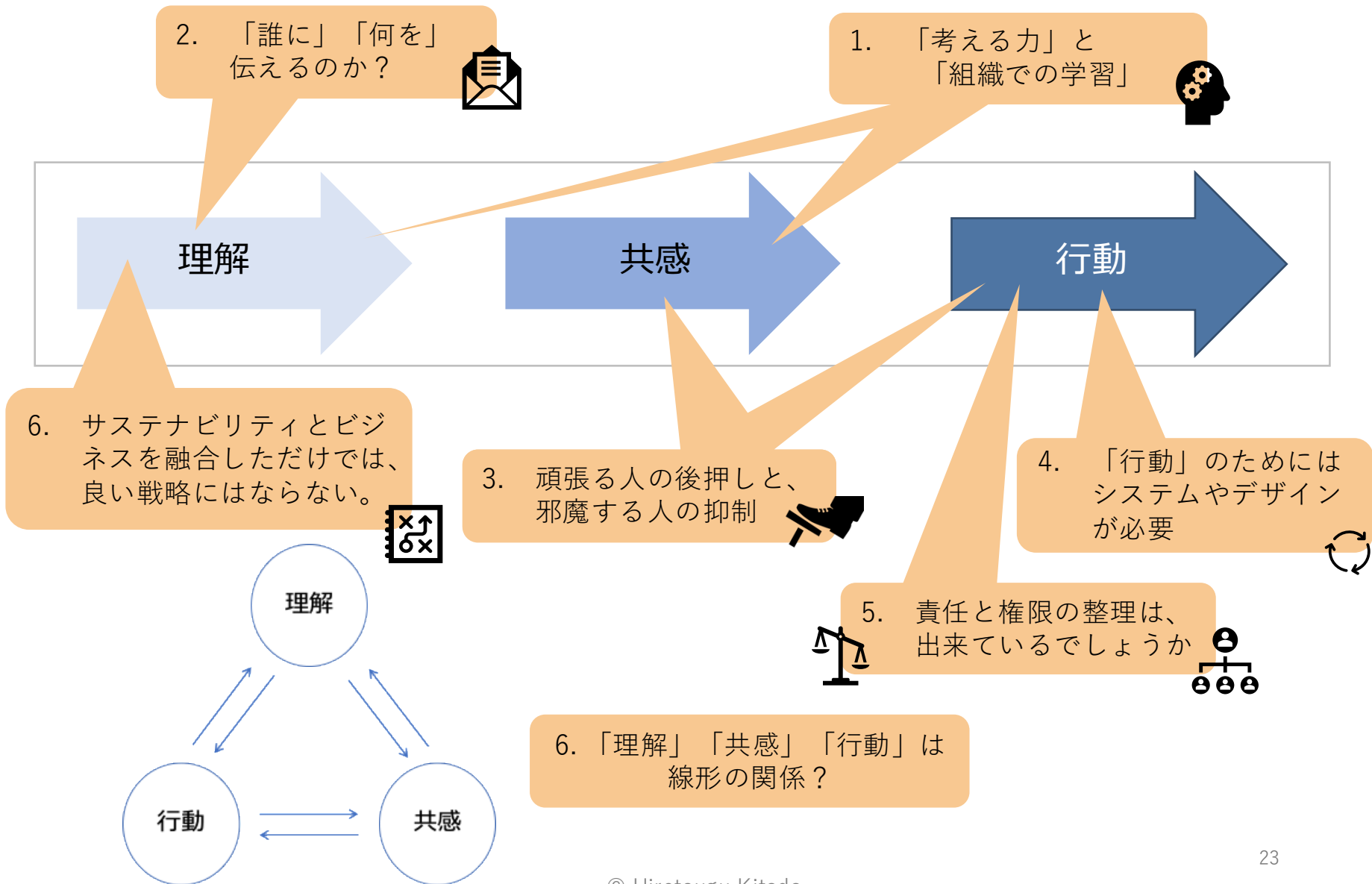


1. 問題への解像度の低さ
2. 「理解」のフェーズのデザイン
3. アクセルとブレーキを両方踏んでいないか
4. 「自分ごと化」への過度な期待
5. トレードオフは誰が解くの？
6. 「バカな」と「なるほど」な戦略
7. 「理解」「共感」「行動」の関係性

社内浸透で欠けているピースはどこにある？



社内浸透で欠けているピースはどこにある？



1. 問題への解像度の低さ

1. 「考える力」と「組織での学習」



一般的にイメージされる社内浸透プロセス

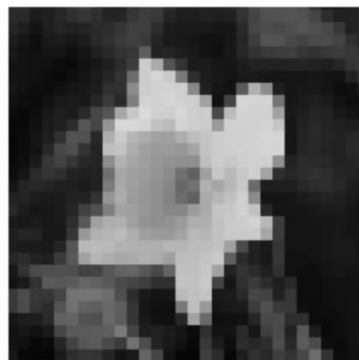


Image created at a low resolution of 72 dpi.

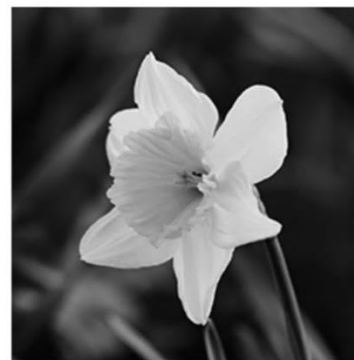


Image created at a high resolution of 350 dpi.

1. 問題への解像度の低さ

1. 「考える力」と
「組織での学習」



一般的にイメージされる社内浸透プロセス



自社理解

主体的な変革

共有を通じた
組織での学習

考える力

解像度を高める

- 方針の抽象度を保ちつつ、KPIの設定も慎重に検討（トヨタ自動車）
- 現業部門に、サステナビリティ機能が埋め込まれる（ダノン）

- 自分の部署でどのレベルでサステナビリティに取り組めばいいのかわかる。
- 「腹落ち」して、サステナビリティへの取り組みの結果を受け入れられる。

2. 「理解」のフェーズのデザイン

一般的にイメージ

2. 「誰に」「何を」
伝えるのか？



理解

共感

行動

サステナビリティに全く接したことがない、
何の行動もしたことがない人は少ないと思います。



誰に届けたいのか明確にしましょう

- 伝えたい相手のことを理解しましょう。
- 丁寧に耳を傾けましょう。
- 事前にリサーチしましょう。



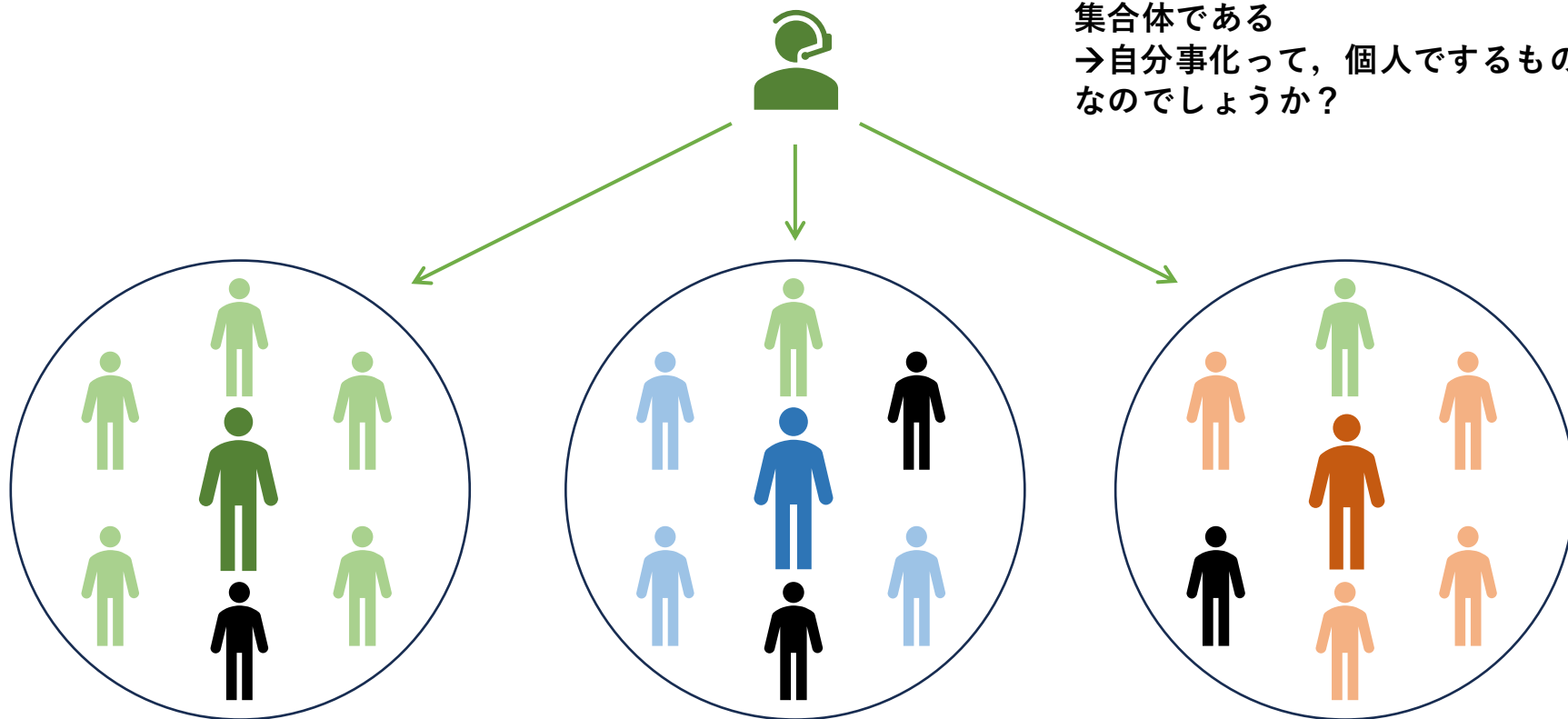
自社の文脈でサステナビリティを語れるようになる



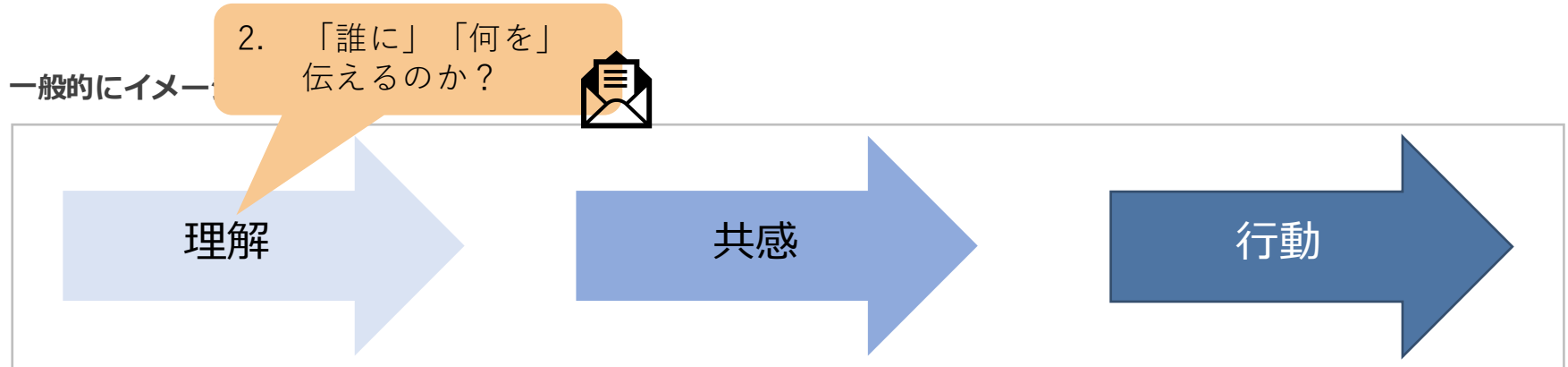
活動の基礎となる戦略を立てましょう

誰に届けたいのか明確にしましょう

組織はマネジャーが作る小集団の
集合体である
→自分事化って、個人でするもの
なのでしょうか？



2. 「理解」のフェーズのデザイン



サステナビリティの理念の浸透

- ・ 持続可能な社会の実現
- ・ 経営理念やパーパスの浸透
- ・ ステークホルダー配慮

アウトカム

- ・ “らしさ”の強化
- ・ 企業理念の実現

- ・ **全ての社員に浸透すること**を目指していく。
- ・ 組織の成り立ちにも関わるものであり、長期にわたり取り組んでいる企業も多い。

サステナビリティの機能の浸透

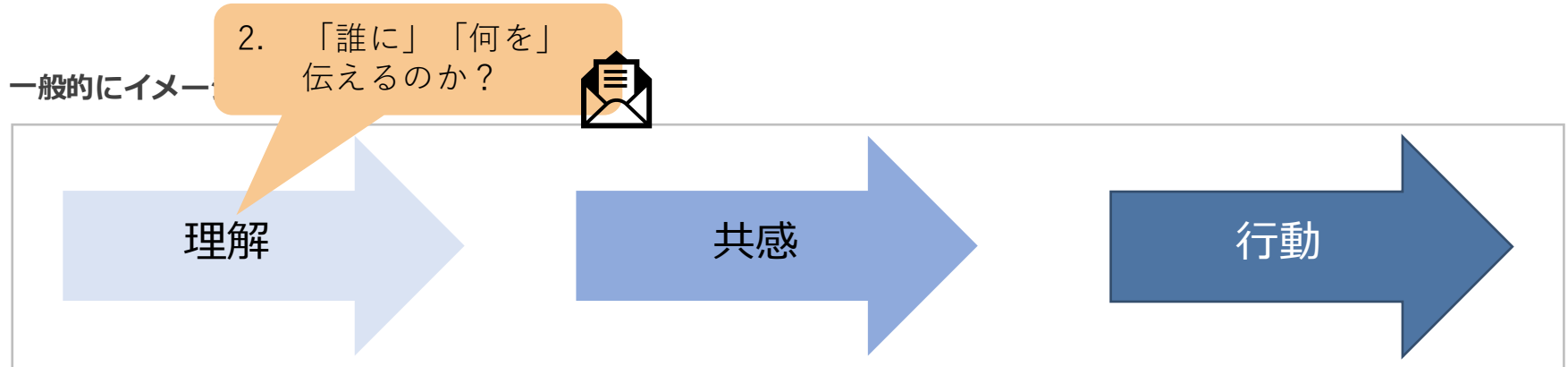
- ・ E/環境負荷低減の仕組み作り
- ・ S/人権への配慮体制の整備
- ・ G/組織管理体制の整備

アウトカム

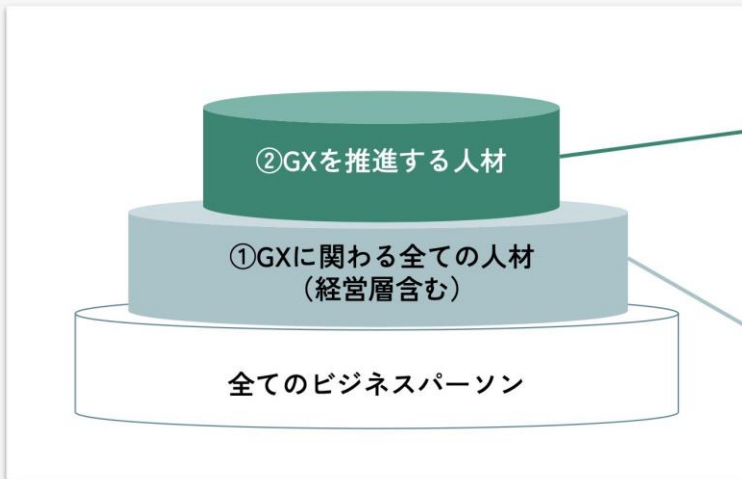
- ・ 組織力の強化
- ・ 企業価値の向上

- ・ サステナビリティの推進をリードする部門/社員と、推進に関連がある部門/社員とでは、**求められるリテラシーのレベルが異なる。**

2. 「理解」のフェーズのデザイン



GXスキル標準の対象イメージ図



標準化により期待されること

②推進スキルを標準化

- ・ キャリアアップ、キャリアチェンジのひとつとして個人の選択肢を増やす
- ・ OJTによる育成に依存せず、必要な人材が市場全体で育成が活発化する


①リテラシーを標準化

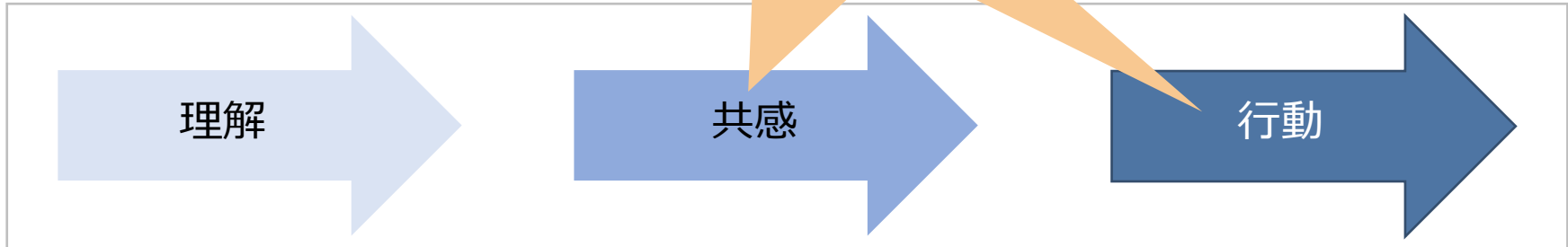
- ・ 体系立てて学べるようになることで、関わる全ての人がGXを理解し、自分ごととして取り組むことができるようになる
- ・ 組織が取り組むべきトランスフォーメーションの第一歩として認識され、人材育成による組織変革をより効果的に機能させる

出所：GXリーグ GX人材市場創造WG（2024）「GXスキル標準（GXSS）」

3. アクセルとブレーキを両方踏んでいないか

一般的にイメージされる社内浸透プロセス

3. 頑張る人の後押しと、邪魔する人の抑制 



誰が、どんな考えかわかれば、次に行動のターゲットを考えよう

- 積極層（ここを仲間（ピア）にしたり、自発的な活動を促したり）
 - 様子見層
 - 無関心（形式的対応）層
 - 抵抗層
- } • 執行層や管理職層のブレーキを和らげる。
• 「変わること」へのためらいを和らげるための対話が大切となる。



社内浸透のプロセスのアクセルとブレーキを整理して、優先順位を明確にしながら活動しましょう

3. アクセルとブレーキを両方踏んでいないか

一般的にイメージされる社内浸透プロセス

3. 頑張る人の後押しと、邪魔する人の抑制



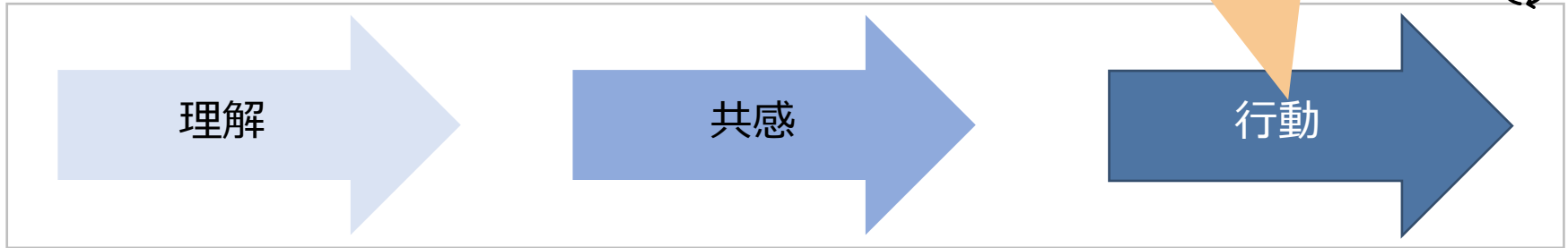
担当者の熱量で、ピア(仲間)を広げる (村田製作所：中田さん)

- 「やりたくない人に強制しても意味がない。自発的な思いがなければ人は動かない」という信念と方針
- 各事業所のトップに理解を得たうえで、部門を問わず2~5名の推進担当者を推薦・選出
- 思いや熱量は伝播して、各地で自主的な浸透活動が展開される。また活動のための時間は業務時間内に確保されている。
- 「ムラタには世界を変えるイノベーションを起こせる技術者がたくさんいる。だから、本気で困難な社会課題も解決できると信じている」



4. 「自分ごと化」への過度な期待

一般的にイメージされる社内浸透プロセス



「自分ごと化」は、もちろん大切です。しかし、それだけでは人は動きません

- 「Green Gap（環境配慮意識と行動のギャップ）」

Green Gap（環境配慮意識と行動のギャップ）のイメージ図



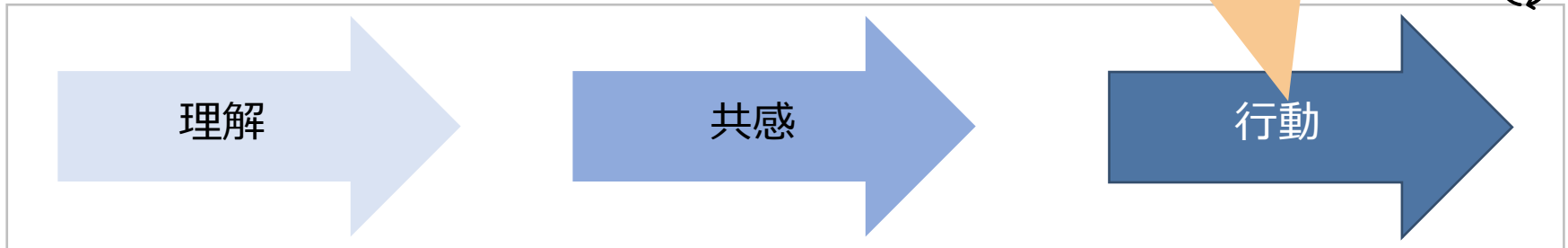
消費者の場合には、
「環境配慮の意識」はあるものの、
「実際の購買行動」にはつながらない。



社内浸透の場合には、
「理解や共感」はあるものの、
「実際の行動」にはつながらない。

4. 「自分ごと化」への過度な期待

一般的にイメージされる社内浸透プロセス



「自分ごと化」は、もちろん大切です。しかし、それだけでは人は動きません

- 「Green Gap（環境配慮意識と行動のギャップ）」
 - 基準の明確化：行動基準や指針の明確化（ソニー：意思決定のエスカレーション）
 - 仕組み化：業務に行動を組み込む（西松建設：KPIツリー）
 - 活動の支援：環境の整備（マルイ：「好き」応援コンクール）



多くの組織で個人の問題としてではなく、チームとして乗り越えている

「自分ごとからみんなごとへ」（レゾナック）

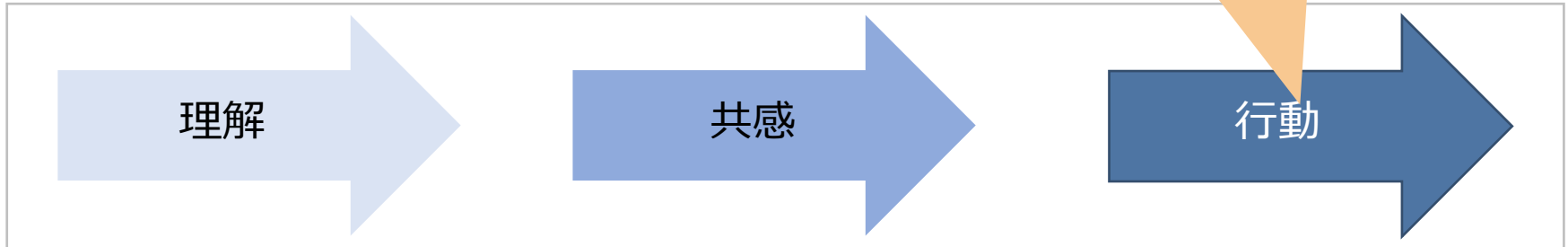
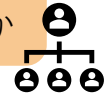
行動のためのプラットフォーム（TOGA：オムロン、SHIP：積水ハウス）

5. トレードオフは誰が解くの？

一般的にイメージされる社内浸透プロセス



5. 責任と権限の整理は、出来ているでしょうか



何を経営レベルで決定して、何を現場で工夫するのか？

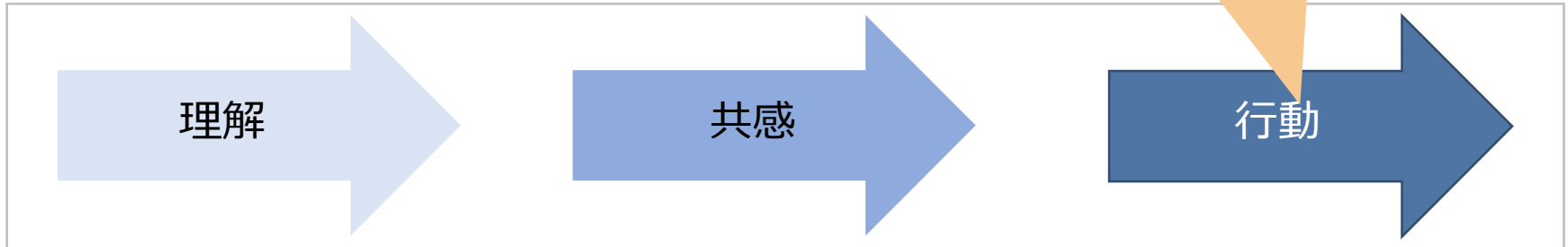
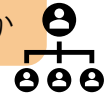
- コストアップに対する判断を現場に引き受けさせることは望ましい組織のデザインなのではないでしょうか？
 - ダノン：現業部門に、サステナビリティ機能を埋め込む（サステナビリティコントローラー、調達部門での温室効果ガスの管理）
 - 必要な能力やリテラシーがあるから現場でトレードオフが引き受けられる。
 - ソニー：意思決定のエスカレーション
 - JERA：再生可能エネルギーへの投資は経営会議、安全・法令遵守などは現場での対応

5. トレードオフは誰が解くの？

一般的にイメージされる社内浸透プロセス

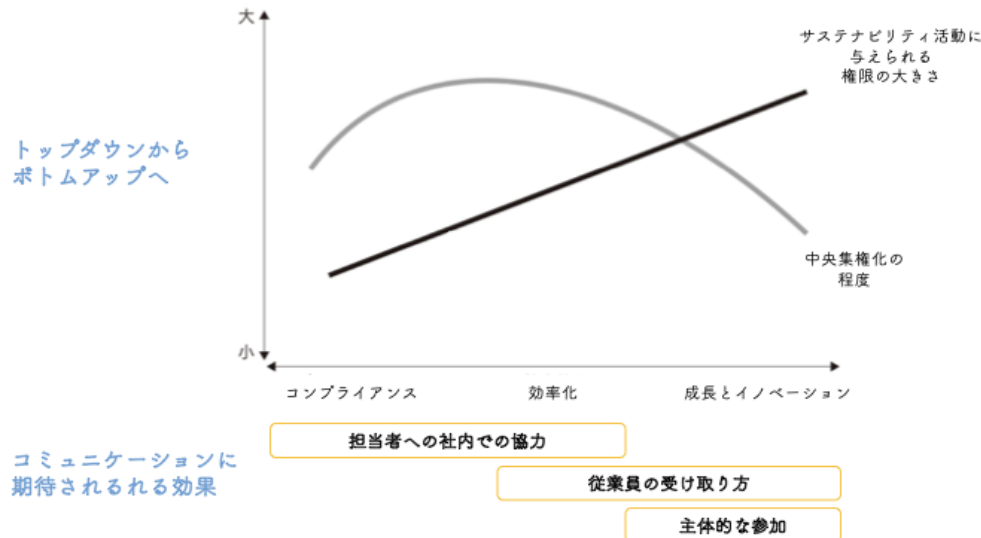


5. 責任と権限の整理は、出来ているでしょうか



活動のフェーズと社内浸透

図表5-4 | 業務運営の進化の過程



出処：ジョージ・セラフェイム(2023)『PURPOSE+PROFIT パーパス+利益のマネジメント』(ダイヤモンド社)をもとに一部、加筆、修正。

6. 「バカな」と「なるほど」な戦略

一般的にイメージ

6. サステナビリティとビジネスを融合しただけでは、良い戦略にはならない。



マテリアリティ（の改訂）と、その経営計画の統合がトレンドになりつつある

- 背景には、IFRS-S基準やSSBJ基準によって開示ルールが整備されたこと
 - 4つのコアコンテンツに則って開示しようとする、
「**戦略 → 目標設定/KPI → マネジメント → モニタリング → 委員会・取締役会報告 → 再評価 → 戦略修正**」
のサイクルを展開していく必要がある。
 - 一方でマテリアリティが戦略や経営計画と連携され、他方でその執行のために事業部長や子会社社長などがサステナビリティ委員会の構成メンバーとなるケースが増えている。

6. 「バカな」と「なるほど」な戦略

一般的にイメージ

6. サステナビリティとビジネスを融合しただけでは、良い戦略にはならない。



- たばこ事業の本社をジュネーブに移していたJTでは、EUでの労働市場、顧客市場、規制に対応するために、2023年の段階でマテリアリティと経営計画を明示的に連携している。

25項目からなるJT Group Sustainability Targetsを限定

JT Group Purpose	心の豊かさを、もっと。 Fulfilling Moments, Enriching Life				
JT Group Materiality	自然や社会と人の暮らしはつながっており、自然や社会が持続可能であって初めて、人の暮らしや企業の活動も持続可能となります。 JTグループはJT Group Purposeの実現化を通じて持続可能な自然や社会づくりを目指していくために、以下のマテリアリティ(重要課題)に取り組んでいます。				
	<p>自然との共生</p> 自然環境に与える影響の改善に向けた取り組みを通じて、自然と人や企業の健全な関係性を保全	<p>お客様の期待を超える価値創造</p> お客様の期待を超える多様な製品・サービスを提供	<p>人材への投資と成長機会を提供</p> 人材の多様性に着目した成長支援を含む人材への投資や、多様な個性がその能力を最大限発揮できる組織風土の醸成を通じて人材資本の拡充	<p>責任あるサプライチェーンマネジメント</p> 人権尊重や自然環境保全などの多様化する社会課題への適切な対応を通じ、事業活動の急激な変化に耐えうる持続可能なサプライチェーンを構築	<p>強靱なガバナンス</p> さまざまなステークホルダーの満足度を高め、信頼される企業体であり続けるためのガバナンスの充実
JT Group Sustainability Targets	<p>生態系影響評価の実施</p> <p>責任ある水資源マネジメント</p> <p>製品およびサービスライフサイクル</p> <p>リスク評価に係る科学的知見の活用</p> <p>フードインクルージョンへの貢献</p> <p>働きやすい環境の整備</p> <p>社内外的な行動の促進</p> <p>児童労働を含む人権モニタリング</p> <p>事業特性に応じた内部統制</p>	<p>温室効果ガス排出量の削減</p> <p>森林経営の安全</p> <p>持続可能な調達</p> <p>未成年者労働禁止対策</p> <p>DE&Iの推進</p> <p>心身の安全・健康の確保</p> <p>サプライヤースクリーニングおよびデュー・ディリジェンスの推進</p> <p>グリーンボンス・メカニズム</p>	<p>再生可能なエネルギーの活用</p> <p>製品物による環境負荷の低減</p> <p>ESG* 展開市場の拡大</p> <p>FKC(ファースト・イン・クラス) 医薬品の創出</p> <p>人材の継続的な確保</p> <p>自律的な成長の実現</p> <p>たばこ事業の生活収入</p> <p>コミュニティエンゲージメント</p>		

6. 「バカな」と「なるほど」な戦略

一般的にイメージ

6. サステナビリティとビジネスを融合しただけでは、良い戦略にはならない。



ただしポイントは、マテリアリティと戦略の連携は全てが競争優位にはつながらない

- 良い戦略には、「バカな」と「なるほど」がある（吉原英樹）。
 - 一見すると、特に短期的には非合理であり、「バカな」と映ることで、競合他社が参入しにくい。
 - 他方で、その背景に「なるほど」と思える合理的な戦略やオペレーション計画、経営判断があるとことで、競争優位を構築することが可能になる。

例1：テスラのEV事業への参入

例2：マルイの「好き」を軸としたフィンテック事業の展開

6. 「バカな」と「なるほど」な戦略

一般的にイメージ

6. サステナビリティとビジネスを融合しただけでは、良い戦略にはならない。

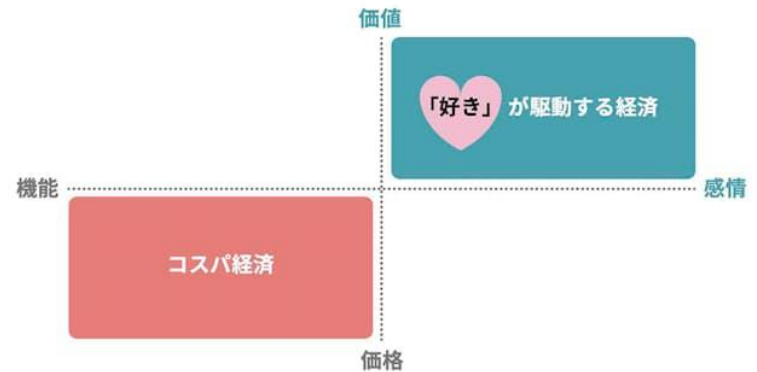


ただしポイントは、マテリアリティと戦略の連携は全てが競争優位にはつながらない

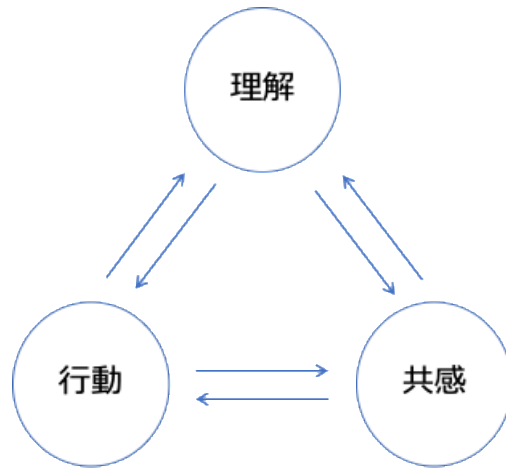
- マルイでは「好き」に基づく戦略と、フィンテックを組み合わせる合理的な戦略をデザイン

ロングテール戦略

「好き」を応援するカードは「ロングテール」に相当、お客さまの数だけ無限に拡大する可能性を秘める



7. 「理解」「共感」「行動」の関係性

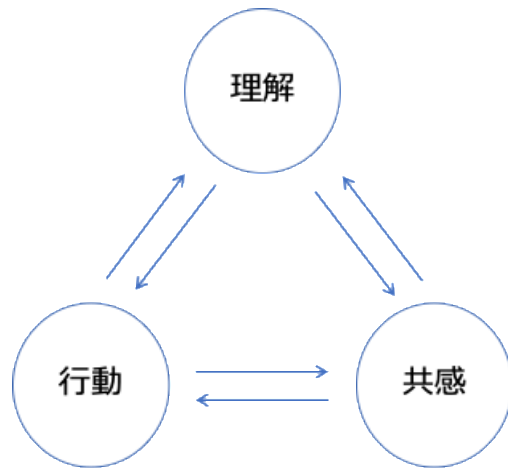


7. 「理解」「共感」「行動」の関係性について、直線の想定は妥当なのか？

「行動」を起点ケース、「共感」が軸となっている事例なども観察された

- 行動のためのプラットフォームと、共有を通じた組織での学習
 - TOGA（オムロン）、SHIP（積水ハウス）などは一般的には表彰制度として理解されることも多いが、そのデザインは「行動」が起点となっており、その共有を通じて組織での学習が進み「理解」「共感」が深まっている。
- 入社時点で「共感」が軸となっている
 - スターバックス（アルバイト/パートも含む）や、クラダシなどでは入社時点で理念への「共感」が基準となっている。行動基準、意思決定の判断基準でもMVVが反映されている。

7. 「理解」「共感」「行動」の関係性



7. 「理解」「共感」「行動」の関係性について、直線の想定は妥当なのか？

「行動」を通じて「理解」や「共感」が芽生える

- 多くの組織で、すでにマネジメントシステムなどを通じて、現場ではサステナビリティ対応の活動をしていると思います。
- また報告書の作成プロセスを、多様な部門を巻き込んだワークショップ形式に移行させることで、「行動」に巻き込んでいる企業もありました。
- こういった現場での経験から、「理解」や「共感」が芽生えることで、主体的な行動や自律的な行動のきっかけとなることが期待されます。

社内浸透の好事例

TOGA (オムロン)

Point 1: その本質が「運動論」にあること

- 社員がチームを組んで目標（テーマ）を宣言し有言実行で企業理念の実践に挑戦
 ↔ 過去の成果を表彰する

実践(行動)から始まる
(経験学習論)

新しい
テーマの
「探索」

Point 2: 「組織学習」のループが回っていること

- 取り組みのストーリーが共有され、他のチームの挑戦を知り賞賛し、新たな気づきを共有できる仕組みになっている。

ロールモデルの横展開
(社会的学習論)

組織での学習

Point 3: 状況に応じて仕組みを変化させている

内部での学びの深化から、他部門や社外との連携を通じた越境学習への拡張とその後の原点回帰

組織文化の強化

