行動経済学と採用学の統合的視点から見た自衛官募集プロセスの再設計

―志願行動の促進と定着を一体で捉える分析と施策提案―

田中　興治

目　次

はじめに

１　自衛官募集の現状と課題　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・6
１－１　自衛官募集の現状
１－２　自衛官募集の課題
１－３　小　括

２　行動経済学および採用学から見た自衛官募集の構造的課題・・・・・・・・・・・・・・9
２－１　行動経済学から見た課題
２－２　採用学から見た課題
２－３　統合的課題整理
２－４　小　括

３　他国軍隊・公共政策・民間における行動経済学等の活用事例と自衛官募集への示唆　15
３－１　他国軍隊における行動経済学の活用事例
３－２　公共政策における行動経済学の活用事例
３－３　民間企業における行動経済学および採用学の活用事例
３－４　自衛官募集への示唆
３－５　小　括

４　行動経済学および採用学に基づく募集設計　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・18
４－１　施策設計の基本的な考え方
４－２　志願プロセスの段階設計：小さな行動から志願へ接続する導線の構築
４－３　社会的規範の可視化：志願を「自然な選択」としての認知
４－４　自己効力感および適性認知の支援：志願段階での能力マッチング
４－５　ＲＪＰの体系化：期待形成を適正化し、定着率を改善
４－６　地本運用の標準化とスキル共有：暗黙知依存の縮減
４－７　評価設計：施策を「改善可能な仕組み」として運用
４－８　小　括

５　行動経済学および採用学に基づく自衛官募集改革の意義と課題　・・・・・・・・・・21
５－１　本研究の結論：志願行動と定着を一体で捉える募集設計の必要性
５－２　政策的意義：募集施策を「量」から「質」へ転換する視座
５－３　運用上の制約：現場負荷・制度・地域差への配慮
５－４　倫理的配慮：ナッジ活用における透明性と自由の確保
５－５　今後の課題：検証研究と制度化の両立
５－６　結　言

はじめに

（１）問題・研究の意義

2022 年 12 月に国家安全保障戦略、国家防衛戦略及び防衛力整備計画が策定され、防衛力の抜本的強化と国力を総合した国全体の防衛体制の強化を図ることとなった。この中で、防衛力の抜本的強化を実現するに当たっては、自衛官の定員は増やさずに必要な人員を確保する[1]としており、これまで以上に自衛官の充足率[2]を向上させることが喫緊の課題となっている。

一方、日本は、少子化による募集対象者人口の減少、景気回復による雇用情勢の改善（有効求人倍率の高水準化）、高等教育機関への高い進学率、公務員の人気の低下及び民間企業等との人材獲得競争の激化など、構造的な要因によって厳しい募集環境が継続[3]している。このような中においても防衛省・自衛隊は、優秀な人材を安定的に確保するため、近年、女性自衛官の採用拡大[4]、採用上限年齢の引き上げ[5]、初任給引き上げ[6]、採用試験時の身体検査基準の緩和[7]等を実施してきた。しかしながら、これらの施策を実施しているにもかかわらず、2023 年度は約 2 万人の募集に対し、採用者が約 1 万人、2024 年度は約 1.5 万人募集し、採用者が約 1 万人であり、自衛官の定員割れが続き、自衛官全体の充足率は約 90％[8]にとどまっている。

このため、防衛省・自衛隊では、募集能力強化のため、募集広報動画、資料などのデジタル化・オンライン化、ＳＮＳによる情報発信などを推進[9]しているが、これに加え、直接対象者等と接する自衛隊地方協力本部[10]（以下「地本」という。）の広報官等の募集広報活動の効果的な実施も必要不可欠である。

従来の自衛隊の募集広報活動は、自衛隊の魅力や待遇などの「情報提供」に重点を置く傾向が強く、客観的な説明を中心とした伝達型アプローチを主として行ってきたといえる。しかしながら、このような単なる情報伝達では、対象者の行動変容につながる効果が限定的であると考えられる。

こうした限界を踏まえると、自衛官募集を検討するに当たっては、単に制度や待遇を周知するだけではなく、募集対象者がどのような心理過程を経て進路選択を行うのかに着目する必要がある。この点で、行動経済学[11]は、限定合理性[12]、損失回避[13]、フレーミング効果[14]、社会的規

---

1 「国家防衛戦略」国家安全保障会議／閣議決定、2022 年 12 月、27 頁。
2 自衛官の定員に対してどの程度の人員（現員）を充足するかを示す割合。
3 防衛省『令和 7 年度　防衛白書』431 頁。
4 同上、449-450 頁。
5 同上、432 頁。
6 2020 年度から自衛官候補生採用試験の見直し（学科試験学力程度）に伴い初任給等を見直し。
7 これまでに、体重要件（BMI 値）・色覚基準の見直し、身長・視力の緩和、胸囲・肺活量基準の廃止等が実施されてきた。防衛省「第 5 回防衛省・自衛隊の人的基盤の強化に関する有識者検討会」2023 年 6 月 28 日、資料 1。
8 防衛省『令和 7 年度　防衛白書』427 頁。
9 同上、431 頁。
10 陸海空自衛隊共同の機関として全国 50 箇所に設置され、部外との連絡及び協力に関すること、自衛官等の募集に関すること、予備自衛官に関すること、自衛官の再就職援護業務に関する業務等を実施している。
11 例えば、ダニエル・カーネマン、エイモス・トヴェルスキーのプロスペクト理論等がある。
12 人間は合理的に振る舞おうとするが、認知能力、情報、時間の制約の下で判断するため、最適解ではなく満足解を選ぶという考え方。
13 人が何かを失うことを避けようとする傾向。ブルック、ハイヤー『勘違いが人を動かす』147 頁。
14 同じ内容の情報でも提示の仕方が異なると人々の意思決定や判断が変わってしまう心理的現象。ダニエル・カーネマン『ファスト＆スロー』早川書房、2012 年。

範[15]、認知的負荷[16]といった要因が志願行動に影響し得ることを説明する理論的視座を提供する。また、採用学[17]は、応募や採用を入口段階の人数確保にとどまらず、入隊後の適応、活躍及び定着までを含む過程として捉え、期待・能力・フィーリングの適合や、職務の現実を適切に伝えるリアリスティック・ジョブ・プレビュー（以下「ＲＪＰ」という。）の重要性を示すものである。したがって、自衛官募集の改善を検討するためには、志願行動を促進する視点としての行動経済学と、入隊後のミスマッチを抑制し定着を見据えた募集設計を可能とする視点としての採用学の双方が重要となる。

近年、公共政策分野においては、行動経済学の知見を応用した施策が展開されており、その代表的手法としてナッジ理論[18]が注目されている。こうした理論を自衛官募集においても応用することにより、自衛官志願を検討する人々の潜在的な心理的障壁を軽減し、行動変容につながる可能性がある。

他方で、入隊したにもかかわらず中途で退職する者が増加[19]している。このように、定着率が低下することも防衛省・自衛隊としての課題のひとつであるが、定着率と募集施策の関係について、これまで十分に議論されてこなかった。このため、募集施策が短期的な入隊者の確保には寄与しても、中長期的な人的基盤の維持に結びついているかは十分に検証されていない。この点を検討する上で有効なのが、近年発展した採用活動を科学的にアプローチする採用学の手法である。服部泰宏は、採用を「組織と個人の出会いを設計する科学的プロセス」と位置づけ、採用成果は「応募数」「内定率」ではなく「入社後のパフォーマンス」「定着率」で測るべきであり、「期待・能力・フィーリング」の三つのマッチングが不十分だと早期離職・業績低迷などの問題につながると指摘[20]している。また、情報を隠さず職務の現実を提示するＲＪＰは、志願者の期待形成を適正化し、早期離職を減らす有効な手法[21]とされる。これらの理論は、募集の質的向上（定着率向上）に寄与し得る可能性がある。

したがって、本研究は行動経済学と採用学という二つの理論的視点を統合し、自衛官募集における志願意欲[22]の形成から実際の志願行動[23]、さらには入隊後の定着に至るプロセスを分析することで、対象者の心理的障壁を軽減し、行動変容を促進する新たな募集施策の可能性を提示することを目的とする。本研究の問いは、「行動経済学的視点および採用学的視点に基づくアプローチは、自衛官募集における志願意欲の形成、志願行動、及び入隊後の定着にどのような影響を与え得るのか」である。本研究では、「自衛官募集において、行動経済学的アプローチお

---

[15] ある状況下において、人が集団内でどう振る舞うべきかを示す規則や原則。エヴァ・ファン・デン・ブルック、ティム・デン・ハイヤー『勘違いが人を動かす』ダイヤモンド社、2023 年、196 頁。

[16] 人が一度に処理できる情報量や選択肢には限界があり、情報が過多になると判断の負担が増し、意思決定の先送りや回避が生じやすくなること。大竹文雄『行動経済学の使い方』岩波書店、2014 年、37、68–72 頁。

[17] 服部泰宏『採用学』新潮社、2016 年。

[18] 人々が自分にとって望ましい行動を自然に選びやすくする環境設定を工夫することで、強制や金銭的インセンティブに頼らず行動を促す考え方。リチャード・セイラー、キャス・サンスティーン、遠藤真美訳『Nudge』日経ＢＰ、2008 年。

[19] 防衛省「防衛省・自衛隊の人的基盤の強化に関する第４回有識者検討会資料」2024 年 5 月 31 日、6 頁。

[20] 服部『採用学』50-54 頁。

[21] 同上、93-97 頁。

[22] 本研究における志願意欲とは、自衛官という職業を進路選択肢の一つとして前向きに捉え、情報収集や説明会参加などの関心行動が生じている段階の心理的状態を指し、必ずしも志願の意思決定を意味しない。

[23] 本研究における志願行動とは、自衛官募集制度に基づき、志願書類の提出や試験申込みといった所定の手続きを実際に行う具体的行為を指す。

よび採用学的視点に基づく募集設計は、①志願意欲を志願行動に結びつけ、さらに②入隊後の認識と実態の乖離を低減し得る。」という仮説を設定する。本研究は、この問いと仮説を理論的に検討することを通じて、自衛官募集の質的改善および持続可能な人的基盤の構築の可能性を提示することを目指す。

（２）先行研究の状況

これまで自衛官募集の研究は、限定的ではあるものの安全保障上の視点・広告戦略・制度的枠組み・国際比較といった視点から実施されてきた。広報戦略の研究においては、須藤遙子が、1990 年代半ば以降に積極化してきた自衛隊広報戦略の実態を実証的に分析し、自衛隊広報のエンターテインメント化は自衛隊の社会的イメージの向上には大いに貢献しているものの、本来の目的である自衛官募集にはほとんど影響していないことを指摘している[24]。鍵山倫子は、広報官インタビューとアンケートに基づくイベント評価により、自衛隊について知りたいと思っている人は多いが、その多くが広報イベントを知らなかったという課題を明らかにした[25]。これらの研究は、募集活動の「伝達手段」と「メッセージ性」に焦点を当て、社会的受容との関係を論じているが、対象者の心理的反応や意思決定メカニズムに踏み込んでいない。

また、自衛隊における隊員の組織への定着に関する研究においては、高橋真一郎が、雇用の流動化に起因する自衛隊の中途退職を防ぐアプローチとして勤続の義務化を採用するとともに、リワードペンション（功労年金）の導入により組織コミットメントを高めることについて提言している[26]。この研究は、入隊後の人材流出や離職防止について焦点を当て、制度設計について論じているが、募集（入口）の段階における対象者の心理的反応には踏み込んでいない。

さらに、先行研究全体を俯瞰すると、募集広報やイベント周知等の「募集段階」に着目した研究、あるいは中途退職防止や制度的対応等の「入隊後の定着段階」に着目した研究はそれぞれ存在するものの、志願意欲の形成、志願行動、入隊後の適応及び定着を一連の過程として捉え、入口から定着までを横断的に分析する研究は十分に蓄積されていない。すなわち、自衛官募集を、単なる入口対策としてではなく、その後の定着や人的基盤の維持まで見通して一体的に把握する視点は、必ずしも十分に提示されてこなかったといえる。

加えて、行動経済学の理論や、採用学が扱う「期待のマッチング」や「ＲＪＰ」の概念を用いて自衛隊の志願行動を説明する研究はほとんど存在せず、学術的空白領域が残されている。したがって、本研究は先行研究の限界を補完し、行動経済学と採用学の二つの理論を統合的に適用することで、自衛官募集の新しい分析枠組みを構築することに意義がある。

（３）研究手法

本研究は、広範多岐にわたる行動経済学の理論のうち、限定合理性、損失回避、フレーミング効果、社会的規範、認知的負荷など、採用・募集場面の行動に直接関与する概念を中心に分析する。また、これらの知見を政策・制度設計に応用する手法としてナッジ理論にも着目する。さらに、採用学における「期待・能力・フィーリング」のマッチング概念およびＲＪＰの理論

---

[24] 須藤遙子「エンターテインメント化する自衛隊広報：大規模広報施設フィールドワークからの考察」『筑紫女学園大学人間文化研究所年報』2017 年、199-211 頁。

[25] 鍵山倫子「自衛隊広報イベントの分析と改善」高知工科大学研究論文、https://www.kochi-tech.ac.jp/library/ron/pdf/2012/03/14/a1130432.pdf、2012 年、2026 年 6 月 20 日閲覧。

[26] 高橋真一郎「雇用の流動化に起因する自衛隊の人材流出を防ぐための人事施策に係る一考察」『陸上防衛』第４号、2024 年 6 月、https://www.mod.go.jp/gsdf/tercom/preparation.html、2026 年 1 月 16 日閲覧。

を援用し、志願者の心理的整合性と行動変容、さらには入隊後の適応および定着との関連を検討する。

本論文の構成は以下の通りである。第１節では、自衛官募集の現状と広報活動を整理し、募集広報活動上の課題を明らかにする。次に、第２節では、志願者の意思決定に作用する行動経済学的要因および採用学的視点から、募集・採用における構造的課題を整理する。第３節では、行動経済学的および採用学的視点から英国陸軍および米国陸軍における募集施策[27]、公共政策分野や民間企業での活用事例を分析し、自衛官募集への応用可能性を検討する。第４節では、第１節から第３節で明らかにされた内容を踏まえ、自衛官募集における行動経済学的・採用学的アプローチを統合した具体的な施策を提示する。最後に第５節では、第４節で提示した施策実装に伴う政策的意義、運用上の制約、倫理的配慮、および今後の課題を整理する。

１　自衛官募集の現状と課題

１－１　自衛官募集の現状

（１）制度的枠組みと募集体制

自衛隊の募集広報活動は、自衛隊法第 97 条及び関係法令に基づき、防衛省・自衛隊が主体となって実施されている。具体的な実務は、全国に配置された地本が担い、都道府県および市町村は法定受託事務[28]としてこれに協力する体制が構築されている。このように、自衛隊募集は国・地方公共団体が連携する制度的枠組みの下で行われている。

地本は、地域の実情に即した募集広報活動として、学校訪問、説明会の開催、個別相談、体験型行事の実施等を通じて募集対象者との接点を確保している。しかし、地本に対する地方公共団体等の連携・協力については、自衛隊に対する住民感情、理解の度合い等により地域差が大きいという課題も存在する。

（２）募集広報の現状

現在の自衛隊募集広報は、大きく分けて「マス・広報型」「体験・接触型」「デジタル広報型」の三つの手法を組み合わせて実施されている。

第一に、ポスター、パンフレット、テレビ・新聞広告等によるマス・広報型施策は、自衛隊という職業の社会的認知を維持・向上させることを主な目的としている。これらは広範な層に情報を届ける点で一定の意義を有する一方、個々の募集対象者の意思決定に直接影響を与える効果には限界がある。

第二に、駐屯地・基地見学、体験入隊、職業体験行事、説明会、個別相談などの体験・接触型施策は、隊員と接触し、職務内容や組織文化を直接体感させることにより、不安の軽減や理解の深化を図るものである。しかし、参加者はもともと自衛隊への一定の関心を有する層に偏りやすく、潜在的志願者層への波及効果は限定的である。

第三に、近年はＳＮＳや動画配信プラットフォームを活用したデジタル広報が強化されている。若年層との接触機会を拡大する点では一定の成果が見られるものの、閲覧や共感が実際の

---

[27] 本研究では、少子化や若年層の価値観変化という日本と共通する募集環境に直面し、行動経済学的募集設計を展開している英国陸軍および米国陸軍を先行事例として分析対象とした。

[28] 国が本来果たすべき役割に係る事務であって、国においてその適正な処理を特に確保する必要があるものとして法律又はこれに基づく政令に特に定めるもの。

志願行動にどの程度結びついているかについて具体的な募集効果の確認が難しいといった側面もある。

これらの募集広報は、自衛隊の魅力や待遇などを客観的な説明を中心とした事実情報を伝える「情報提供」に重点が置かれ、若者の心理的障壁や不安の軽減、志願行動の「最後の一歩」を促す心理的な効果は必ずしも十分とは言い難い。これは、マス・広報やデジタル広報が主として認知喚起や情報提供に機能する一方で、志願という高関与の行動決定に必要な不安低減や具体的自己適合判断までを十分に支援しにくい傾向があるという、媒体特性上の制約に由来すると考えられる。

（3）募集等の状況

防衛省・自衛隊として様々な施策を実施してきたものの、自衛官の応募・採用者数は大幅に減少しており、特に２士（自衛官候補生・一般曹候補生）の採用が極めて厳しい状況にある[29]。また、中途退職者も増加傾向にあり、令和３年度には約 5,500 名が退職しており、直近の 15 年で 2 番目に多い人数となった[30]。このうち最も多くの割合を占めているのは、入隊して間もない非任期制士[31]である。

このことは、募集広報活動が一定程度の成果を上げつつも、少子化や価値観変化といった構造的環境変化に対して、募集対象者の意思決定特性を踏まえた対応が十分に組み込まれていないことを示唆している。

１－２　自衛官募集の課題

（1）労働市場環境の構造的変化

日本の自衛官募集環境は、急速な少子化と若年人口の著しい減少によって、かつてないほどに厳しさを増している。総務省統計局の人口推計によれば、18 歳人口は 1990 年代前半の約 200 万人から 2020 年代半ばには約 110 万人へとほぼ半減している。この減少は単なる母数の縮小にとどまらず、将来的に自衛官候補者となり得る層の多様性そのものを縮小させ、募集市場の構造的制約を強めている。また、18 歳の高等教育進学率は過去最高に達しており[32]、大学等の進学を選択することが社会的に標準的な進路選択として定着している。この結果、高卒段階での就職選択者は相対的に減少し、従来、自衛官候補生募集の中心層であった高卒者層の縮小が顕著になってきている。このような人口構造の変化と進学率の上昇は、単に人数の減少にとどまらず、進路選択の初期段階において自衛官という職業が検討対象に入りにくくなる構造を生み出している。

厚生労働省の若年者雇用実態調査によれば、近年、有効求人倍率は高水準を維持し、特に金融業・保険業や情報通信業では若年採用枠の拡大が続いている。また、労働市場の流動化が進む中で、若者の職業選択における価値観も変化し、「安定」よりも「自己成長」「ワークライフバランス」を重視する傾向が強まっており[33]、一部マスコミ等で若者の公務員離れの問題が報道されている。

---

29 防衛省「防衛省・自衛隊の人的基盤の強化に関する第３回有識者検討会資料参考資料」2024 年 4 月 26 日、8 頁。

30 防衛省「防衛省・自衛隊の人的基盤の強化に関する第４回有識者検討会資料」2024 年 5 月 31 日、6 頁。

31 一般曹候補生で入隊し、今後、曹として活躍することが期待されている隊員。

32 文部科学省「18 歳人口と高等教育機関への進学率等の推移」『文部科学統計要覧（令和 6 年度版）』。

33 厚生労働省『令和 7 年版　厚生労働白書』149 頁。

このような中で、防衛省・自衛隊は、令和6年12月に「自衛官の処遇・勤務環境の改善及び新たな生涯設計の確立に関する基本方針」を策定し、これに基づき自衛隊の処遇改善（初任給の引上げ、手当の拡充、生活勤務環境の改善等）を推進している。この施策は、激しい人材獲得競争の中においても自衛隊の魅力をアピールする一定の効果はあるが、自衛隊の業務の特殊性から労働条件の側面のみで民間企業と直接的な競争関係に立つことには本質的な制約があり、志願行動は、むしろ「価値観」「社会的意義」「キャリア展望」といった心理的要因に依存する傾向が強いものと考えられる。

（2）職業イメージとリスク認知の問題

自衛官に対しては、長時間勤務、転勤の多さ、厳格な規律、有事における危険性といったイメージが強く認知されている。これらは事実に基づく側面を有するものの、行動経済学でいう損失回避バイアスにより、志願者の意思決定過程において過大に評価されやすい。その結果、十分な情報収集や比較検討が行われる前の段階で、志願という選択肢が検討対象から外される可能性がある。

（3）情報提示の抽象性と具体性の不足

自衛隊の募集広報活動では、「国を守る使命」「やりがい」といった理念的・価値的メッセージが多用されてきた。しかし、具体的な職務内容、キャリアパス、生活実態に関する情報が募集対象者に十分に伝えられていない場合、募集対象者は、将来像を具体的に想像できず、意思決定を先送りする可能性が高まる。

（4）意思決定プロセスへの配慮不足

従来の募集広報は、情報を「伝える」ことに重点が置かれており、募集対象者が志願に至るまでの心理的プロセス、すなわち迷い、比較、不安といった段階的変化への体系的な配慮が十分であるとは言い難い。採用学の観点からは、応募者の期待、能力認識、組織とのフィーリングの三要素が適切にマッチングされることが重要であるが、現行の広報ではこれらを統合的に支援する制度設計が十分とは言えない。

（5）ミスマッチ防止と定着の視点の弱さ

募集広報の現場においては、志願者数の確保を重視するあまり、ＲＪＰの要素が限定的となり、入隊後に期待と現実とのギャップが生じた場合における早期離職のリスクが残存している。募集広報は単なる入口対策ではなく、その後の定着率や人材の質を含めた中長期的視点で再設計される必要がある。

（6）広報官のスキル共有上の課題

広報官は、地本において募集広報等の業務を行う隊員であり、陸・海･空自衛隊で部隊勤務経験のある隊員が任命され、主に自衛官の募集に関する業務やイベント等の広報活動を行っており、募集対象者に対し部隊勤務経験を伝えることで、職業としての自衛官の魅力の発信等を行っている。広報官に配置された隊員は、広報官として活動する上での法的枠組みやビジネスマナー等の基本教育を受けた後、各地本ごと現場でのＯＪＴ[34]により、育成され、自らの広報活動の経験を通じ自己の能力を向上させて活動をしている。このため、広報官の募集能力には必然的に差が生まれ、入隊成果にも大きな違いが生じている。

[34] On the job training の略称。実際の職場で日常業務を通じて行う教育訓練法。

また、広報官は、個々に採用目標を与えられ、個々が成果を競い合うライバル関係であるため、自らの経験により培ったスキルや心理的なアプローチ等は本人の暗黙知[35]として存在するが、組織全体としての形式知、組織知として共有され辛い傾向にある。このため、広報活動における募集対象者に対する心理的アプローチを組織知として体系化することが必要である。

１－３　小　括

以上の分析から、自衛隊の募集広報活動は、制度的には整備され、多様な手法が展開されているものの、労働市場環境の変化や募集対象者の意思決定特性を十分に反映できていないことが示唆された。

特に、行動経済学的バイアスや採用学的マッチングの視点が十分に組み込まれていない点が、志願者数および入隊後の定着率の向上を阻害する要因となっている。

このことから、次節では、行動経済学および採用学の理論を用いて、自衛隊募集における行動上の課題をより体系的に整理し、募集広報改善に向けた理論的基盤を検討する。

２ 行動経済学および採用学から見た自衛官募集の構造的課題

２－１　行動経済学から見た課題

（１）行動経済学の概要

行動経済学は、従来の経済学が前提としてきた「人間は常に合理的に行動する」という仮定に疑問を投げかけ、人間の実際の意思決定行動を心理学的知見と結び付けて分析する学問分野である。伝統的な経済学では、個人は完全な情報を有し、利得を最大化する合理的選択を行う存在として想定されてきた。しかし、現実の人間は、情報処理能力や時間、注意力に制約を受け、必ずしも最適な判断を行っているとは言えない。

行動経済学は、このような人間の「限定合理性」に着目し、意思決定における体系的な偏り（認知バイアス）や感情、社会的影響を分析対象とする。代表的な理論として、ダニエル・カーネマンとエイモス・トヴェルスキーによって提唱されたプロスペクト理論[36]が挙げられる。この理論は、人間が利得と損失を非対称に評価し、特に損失を回避しようとする傾向（損失回避）を有することを示したものであり、実際の行動が期待効用理論[37]から乖離する理由を説明している。

また、行動経済学では、意思決定が文脈や情報提示の仕方に影響される点も重視される。フレーミング効果は、その代表例であり、同じ内容であっても「どのように提示されるか」によって人の判断が変化することを示す[38]。さらに、人間は他者の行動や社会的規範を参照して行動する傾向を持ち、これが同調行動や模倣行動として現れる[39]。

こうした理論的知見を政策や制度設計に応用したものが、ナッジ理論[40]である。ナッジとは、選択の自由を保持したまま、人々が望ましい行動を選びやすくするために選択環境を工夫する

---

35 個人の経験や勘、感覚に基づく知識やスキルのこと。

36 Daniel Kahneman and Amos Tversky, "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk," *Econometrica*, XLVII, 1979.

37 不確実性を伴う意思決定において、その選択肢に対する選好関係が、効用の期待値の大きさにより決定されるとする意思決定理論。

38 カーネマン『ファスト&スロー』236-257 頁。

39 ブルック、ハイヤー『勘違いが人を動かす』184-215 頁。

40 セイラー、サンスティーン『Nudge』。

介入手法であり、公共政策や組織マネジメントの分野で広く活用されている。行動経済学は、人間の行動を「個人の資質」ではなく「選択環境との相互作用」として捉える点に特徴があり、職業選択や応募行動の分析においても有効な視座を提供する。

（2）行動経済学的視点から見た自衛官募集

自衛官募集における志願行動は、賃金や福利厚生といった客観的条件の比較のみに基づいて決定されるものではなく、募集対象者の主観的認知や心理的要因に大きく左右される。行動経済学は、人間の意思決定が必ずしも合理的な最適化行動ではなく、限定合理性や認知バイアス、感情の影響を受けて形成されることを明らかにしてきた。この視点から自衛官募集を捉えることは、従来の「情報提供」に重点を置く伝達型アプローチによる募集広報の限界を理論的に説明するとともに、新たな施策設計の可能性を示す上で重要である。

まず、自衛官志願という職業選択は、将来の不確実性が高く、生活様式や価値観に大きな影響を及ぼす。そのような職業選択においては、情報量の多さや将来の不確実性により、意思決定主体は情報処理能力や時間的制約を受ける限定合理性の影響をより強く受けながら判断を行うため、すべての情報を収集・比較するのではなく、限られた情報に基づくヒューリスティックな直感的判断に依存する傾向が強い[41]。その結果、自衛官という職業について十分な理解を得る前に、「大変そう」「危険そう」「自分には向いていないかもしれない」といった漠然とした印象に基づいて選択肢から除外される可能性が高まる。この初期段階での判断は、後続する情報への接触や熟慮の機会を失わせ、志願行動そのものを阻害する。

行動経済学の代表的概念である損失回避バイアスは、自衛官募集において特に作用していると考えられる。とりわけ、自衛官志願は、身体的負担や職業特性に伴う危険、転居・転勤などの生活制約を伴い得るため、損失として知覚されやすい要素が意思決定の前景に立ちやすい。人間は、同程度の利得よりも損失を強く回避しようとする[42]ため、有事における危険性、転勤の多さ、規律の厳しさといった負担要因が過大に評価されやすい。一方で、安定した雇用、専門的技能の獲得、社会的意義といった利得要因は、抽象的かつ長期的であるため、相対的に軽視されがちである。この評価の非対称性が、自衛官志願を回避する方向に意思決定を歪めている可能性が高い。

また、フレーミング効果の観点から見ると、自衛隊募集広報におけるメッセージの構成にも課題が存在する。従来の広報では、「国を守る使命」「社会への貢献」といった理念的・価値的フレームが強調されてきた。これらは自衛隊の社会的正当性を示す上で重要であるが、募集対象者が自己の将来像と結び付けて理解するには抽象度が高い。例えば、勤務の一日、職種ごとの役割、キャリア上の分岐、生活上の制約といった具体的な情報が不足する場合、自己の将来像と結び付けた判断が困難になる。行動経済学の知見によれば、人は抽象的価値よりも、具体的で自己関与的な情報に基づいて行動を選択しやすい[43]。したがって、理念的メッセージのみでは、志願という具体的行動に結び付く効果は限定的であると考えられる。

さらに、社会的規範の影響も自衛官募集において見逃せない要素である。人間は、周囲の他

---

41 Herbert A. Simon, “A Behavioral Model of Rational Choice,” *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 69, No. 1, 1955, pp. 99–118.

42 セイラー、サンスティーン『Nudge』67－68 頁。

43 カーネマン『ファスト＆スロー』39-92 頁。

者がどのような行動を取っているかを参照し、それに同調する傾向を持つ[44]。しかし、自衛官志願は、職務によっては一般的な民間就職と比べて可視性が低く、同世代の進路選択として共有されにくい。その結果、「自分の周囲には選んでいる人が少ない職業」という認知が形成され、志願行動に対する心理的ハードルが高まる傾向にある。このような社会的規範が形成されにくい状況は、志願者数の減少を自己強化的に進行させる要因となり得る。

加えて、認知的負荷の観点からも、自衛官募集には課題が存在する。募集制度や職種、キャリアパスが多岐にわたる一方で、それらが体系的に理解しやすい形で提示されていない場合、募集対象者は提示される情報量や選択肢が増加するにつれて認知的負荷が高まり、情報処理の負担を強く感じるようになる。その結果、判断に伴う心理的コストや失敗への不安を回避するため、意思決定を先送りする、あるいは判断そのものを回避する行動を取る傾向が強まる。このように、選択肢が複雑であるほど、意思決定が回避され、現状維持的行動が選好されやすいことから、自衛官募集においても同様の現象が生じている可能性がある。

以上のように、行動経済学的視点から見ると、自衛官募集における課題は、単なる情報量の不足ではなく、情報の提示方法や志願者の心理的特性との不整合に起因していると考えられる。従来の募集広報は、合理的判断を前提として情報を提供してきたが、実際の志願行動は非合理的要素を多分に含んでいる。このギャップを埋めるためには、志願者の認知バイアスや意思決定プロセスを前提とした募集施策の再設計が不可欠である。

２－２　採用学から見た課題

（１）採用学の概要

採用学は、企業や組織における人材採用を、個別の経験や慣行に基づく実務的活動としてではなく、組織と個人との適合関係を高めるための分析・設計・評価の対象となるプロセスとして捉える学術的知見に基づき体系化された理論的枠組みである。日本においては、服部泰宏が採用活動を「組織と個人の出会いを設計するプロセス」と位置づけ、採用活動の目的を単なる人員確保ではなく「入社後に活躍する人材を採ること」にあることを指摘した[45]。

採用学の中心的な考え方の一つが、応募者と組織とのマッチングである。服部は、このマッチングを「期待」「能力」「フィーリング」という三つの要素によって説明している。「期待」とは、応募者が仕事や組織に対して抱くイメージや将来像を指し、「能力」は職務遂行に必要な知識・技能・適性を意味する。「フィーリング」は、組織文化や人間関係との相性といった、より感覚的・情緒的な要素である。これら三要素のいずれかが欠如または不十分である場合、入職後にミスマッチが生じ、早期離職やパフォーマンス低下につながる可能性が高まる[46]。

また、採用学では、応募者の期待形成を適切に支援する具体的手法として、ＲＪＰが重視されている。ＲＪＰとは、職務の魅力のみならず、困難さや制約といった現実的な側面も含めて事前に提示することで、応募者がより現実的な理解に基づいて意思決定できるようにする手法である。短期的には応募者数が減少する可能性があるものの、中長期的には定着率の向上や組織成果の改善に寄与することが、複数の先行研究によって示されている[47]。

---

[44] セイラー、サンスティーン『Nudge』105-136 頁。
[45] 服部『採用学』。
[46] 同上、50-54 頁。
[47] 同上、93-98 頁。

採用学の特徴は、採用活動を「入口の問題」に限定せず、入職後の人材育成、定着、活躍、さらには組織成果に至るまでを含む一連のプロセスとして捉える点にある。この視点は、単に志願者数を増やすことではなく、限られた人材を長期的に活かすことが求められる公共組織や安全保障分野において、特に重要な意義を有している。

（2）採用学的視点から見た自衛官募集

採用学の枠組みを自衛官募集に適用すると、今日の自衛官採用の抱える課題がより明確に浮かび上がる。防衛省・自衛隊は、募集に関する評価指標のひとつとして充足率を用いてきたが、任期途中での退職者の増加などが示すように、量的充足が必ずしも質的充実を意味しないことは明らかである。服部がいう「活躍する人を採る」という視点に立てば、採用成果は入隊後の適応・継続・成長を含む長期的成果によって評価されるべきであり、「採用は入口、教育は別領域」とする従来の区分は再検討される必要がある。

さらに、服部は日本の採用慣行を「ガラパゴス化」と表現し、終身雇用・年功序列を前提として形成されてきた「ポテンシャル重視」「人柄重視」の採用について、その限界を指摘している[48]。この特徴は、公務員採用、とりわけ自衛官募集にも通底する。すなわち、新卒一括の期別採用、そして面接における「規律性」「協調性」といった抽象的基準に基づく評価による選抜である。これらは公平性と安定性を担保する一方で、科学的妥当性や実証的検証の観点を十分に備えているとは言い難く、志願者の多様化が進む現代においては限界を有している。服部が提示した「採用の科学化」という方向性は、自衛官募集制度にも直接適用が可能である。

とりわけ「期待のマッチング」欠如は、自衛官募集の構造的問題の一つである。募集広報では「使命感」「やりがい」といった価値観が強調される一方、実際の勤務環境、リスク、転勤による負担等について十分な理解が得られないまま志願する若者が少なくないものと推察される。これにより、入隊後に現実との乖離を感じ、早期離職につながるケースが生じている可能性が考えられる。服部が推奨するＲＪＰ、すなわち現実的な職務情報の提示と相互理解の促進は、自衛官募集においても有効な方策である。近年実施されている体験入隊や職種別インターンシップ等は、ＲＪＰの考え方と整合的な実践例として位置づけることができる。

また、「採用は経験や勘ではなく設計である」という服部の主張[49]は、行動経済学的アプローチと高い親和性を有する。自衛官募集においても、応募者の意思決定を支援する選択アーキテクチャ[50]の設計が重要となる。たとえば、ポスター等の広報物やウェブサイトの情報提示を「社会貢献」や「成長機会」といった肯定的フレーミングで構成すること、地域出身者の入隊実績を社会的規範ナッジとして提示すること、さらには簡易的な適性検査の結果を踏まえて「あなたの強みは〇〇の任務に活かせる」と個別に示すことなど、服部のいう科学的採用設計を行動科学的に補強する具体的実践として位置づけることができる。

加えて、服部が最終章で強調するように、採用は「終点ではなく始点」である[51]。自衛隊の教育・配置・再就職は、採用段階で得られた人材理解の延長線上に位置づけられるべきである。採用・教育・定着の連動を測定するデータ分析（例：採用経路別の定着率）は、採用政策の実

48 服部『採用学』57-82 頁。
49 同上、13-27 頁。
50 よい選択を促す仕組みのこと。セイラー、サンスティーン『Nudge』154-160 頁。
51 服部『採用学』237-240 頁。

証的改善につながるだろう。今後の自衛官募集には、「募集–採用–教育–活躍」を一体で設計するモデルへの転換が求められる。

総じて、服部の採用学は、官公庁などの採用改革にも適用可能な普遍性を有する理論である。定員確保中心の管理指標を脱却し、入隊後の活躍・定着を重視する成果志向型採用モデルへの移行は、少子化時代における自衛官募集政策の新たな方向性を示唆するものである。さらに、行動経済学的手法と結合することで、「選ばれる組織」としてのブランド形成と、志願者の意思決定支援を両立する科学的採用戦略の構築が可能となる。

２－３　統合的課題整理

これまで行動経済学および採用学の理論的枠組みを用いて、自衛官募集における課題をそれぞれの視点から分析した。行動経済学は、志願者の意思決定が限定合理性や認知バイアス、社会的影響を受けて形成されることを明らかにし、採用学は、応募者と組織とのマッチング不全が入隊後の適応や定着に影響することを示した。これら二つの理論を統合し、自衛官募集が抱える課題を個別の問題ではなく、相互に連関した構造的課題として体系的に整理する。

（１）限定合理性を前提とした募集設計の限界

従来の自衛官募集は、志願者が提供された制度・待遇・任務内容に関する情報を理解し、比較検討した上で進路選択を行うという、合理的な意思決定がなされることを前提として設計されてきた。この前提に立てば、募集広報の主たる役割は、制度や条件に関する情報を網羅的かつ正確に提供することにあると理解される。しかし、行動経済学が明らかにしてきたように、人間の意思決定は常に合理的であるとは限らず、情報量が多く、かつ結果の不確実性が高い状況に直面すると、すべての情報を精査するのではなく、直感的判断や簡略化されたヒューリスティックに依存する傾向が強まる。

自衛官を志願するということは、将来の生活様式や価値観、身体的・心理的負担にまで影響を及ぼす将来の選択自由度を大きく制約する職業選択であり、その将来像には大きな不確実性が伴う。このような意思決定環境において、志願者が募集広報で提供される詳細な制度情報や待遇条件を網羅的に比較検討する可能性は低く、むしろ「大変そう」「危険そう」といった初期印象や社会的イメージに基づいて、早期に判断を下す傾向が生じやすい。

その結果、募集広報が意図して提供する詳細な情報は、志願者の意思決定過程において十分に参照されないまま排除され、合理的前提に基づいて設計された募集施策と、実際の志願者の意思決定行動との間に乖離が生じている。この乖離こそが、情報提供を中心とする従来型募集広報の効果が限定的にとどまってきた構造的要因の一つであると考えられる。

（２）損失回避バイアスが志願判断に与える影響

行動経済学の代表的概念である損失回避バイアスは、自衛官募集において特に重要な役割を果たしている。人間は利得よりも損失を心理的に強く評価する傾向を有するため、有事における危険性、転勤の頻度、規律の厳格さといった負担要因は、実態以上に強調されやすい。一方で、安定した雇用、専門的技能の獲得、社会的意義といった利得要因は、抽象的かつ長期的な性格を持つがゆえに、意思決定の初期段階では十分に考慮されにくい。

このような評価の非対称性は、採用学において重視される「期待のマッチング」を歪める要因となる。本来、志願者は自衛官という職業の現実を理解した上で、自身の価値観や能力との

適合性を判断すべきである。しかし、損失回避バイアスが強く作用することで、実際には自衛隊という職業に適合する可能性が高い志願者であっても、意思決定の初期段階において選択肢として回避され、検討対象から早期に排除されるケースが生じている。

この結果、志願者にとっては自身の適性を十分に検討する機会が失われ、組織にとっては潜在的に適合度の高い人材を獲得できないという、双方にとって非効率な結果がもたらされる可能性を否定できない。

（3）フレーミング効果と期待・能力・適合感マッチングの低下

採用学の枠組みに基づけば、採用の成否は、志願者が抱く職務や組織に対する期待、志願者自身の能力および適性、そして組織との主観的なフィーリングが、どの程度適合しているかによって大きく左右されると考えられる。

しかし、自衛官募集においては、これらの要素が必ずしも統合的に提示されておらず、分断された形で志願者に伝達されている傾向がみられる。一例を挙げると募集広報では、国家防衛や公共性といった理念的価値、使命感が強調される一方で、具体的な勤務環境や日常業務の実態、職域の多様性やキャリア形成の道筋といった情報は、断片的かつ抽象的な内容にとどまっている場合がある。その結果、志願者は「自分が組織の中でどのような役割を担い、どのような成長過程をたどるのか」を具体的にイメージしにくい状況に置かれてしまう可能性が高い。

また、能力要件についても、身体的基準や採用試験の厳格さが前面に示されることにより、志願者が自らの適合の可能性を不安に考え、実際には十分な潜在能力を有しているにもかかわらず、早期に選択肢から除外してしまう可能性が高まる。

さらに、組織文化や人間関係といったフィーリングに関わる要素は、実際に部隊や隊員と接触するまで把握することが困難であり、意思決定段階における判断材料として十分に機能していない。

このような情報提示の分断は、採用学が重視する期待・能力・適合感のマッチングの質を低下させる要因となり、入隊後に生じる期待乖離や、結果としての早期離職につながる構造的要因となっていると考えられる。

また、期待・能力・適合感のマッチング不良が原因で早期離職した者が、周囲に対して自衛隊に関するネガティブな情報を発信することにより、その結果としてさらに志願者の減少につながるという、悪循環が生じていくおそれがある。

（4）社会的規範と志願行動の負の相互作用

行動経済学が指摘する社会的規範の影響も、自衛官募集における重要な構造的課題の一つである。人間は、自身の判断に際して周囲の他者がどのような選択をしているかを参照し、それに同調する傾向がある。

しかし、自衛隊は、民間企業と比較して就職に際しての選択行動の可視性が低く、同世代の進路選択として共有されにくい傾向がある。一部の地域を除き、学校や地域社会においても、自衛官志願者が周囲に存在することは必ずしも明示的に認識されず、その結果として「周囲に選んでいる人がいない職業」という認知が形成されやすいものと推測される。このような認知は、志願行動に対する心理的ハードルを高め、志願を検討する段階に至る以前に、選択肢から排除される要因となり得る。

さらに、志願者数の減少それ自体が、こうした社会的規範の弱体化を一層進行させていくと考えられる。すなわち、志願者が少ないために社会的に「選ばれている職業」として認識されにくくなり、その結果としてさらに志願者が減少するという、悪循環が生じていく。この循環は、単に募集対象人口の減少や雇用環境の変化のみでは十分に説明できず、社会的規範と同調行動という行動経済学的メカニズムに基づく構造的問題であると考えられる。

（5）認知的負荷と志願意向・行動のずれ

行動経済学と採用学の視点を組み合わせて考えると、自衛官募集における大きな課題として、「興味や志願意向はあるものの、実際の志願行動には結びつかない」という状況が浮かび上がる。自衛隊に対して好意的な印象を持ち、説明会や情報提供に関心を示す人は一定数存在する。しかし、志願手続きの煩雑さや情報量の多さ、試験に対する不安などが重なり、最終的な志願を先送りしてしまうケースは少なくない[52]。

このような状況は、志願者の意欲が低いから生じているのではない。むしろ、志願に踏み出すまでの負担が大きく感じられるような仕組みになっていることが原因である。人は、行動にかかる手間や心理的負担が大きいと、「今は何もしない」という選択を取りやすい。この結果、本来は自衛官という職業に適性や関心を持つ人であっても、志願に至らないまま離脱してしまう。

このような志願意向と行動のずれは、採用学が前提とする「適合度の高い人材は、適切な支援のもとで応募に至る」という期待を構造的に損なうものであり、志願しやすい選択環境を整えるという観点から、募集広報や志願プロセスの設計を含む募集制度そのものを見直す必要がある。

2－4　小　括

本節では、行動経済学と採用学の理論を統合し、自衛官募集が直面する課題を構造的に整理した。自衛官募集の困難は、志願者数の減少という表面的現象にとどまらず、志願者の意思決定特性（限定合理性や認知バイアス）と、現行の募集・採用設計との不整合に起因する構造的問題であることが明らかとなった。したがって、今後の募集施策においては、志願者の意思決定特性を前提とした行動支援型の選択環境設計と、入隊後の活躍・定着を見据えたマッチング重視の採用設計を、相互に補完する形で実現する必要がある。

次節では、本節で整理した統合的課題を踏まえ、他国軍隊、公共政策分野および民間企業における行動経済学および採用学の活用事例を分析し、自衛官募集への具体的な応用の可能性を検討する。

3　他国軍隊・公共政策・民間における行動経済学等の活用事例と自衛官募集への示唆

行動経済学や行動科学の知見は、近年、他国軍隊の募集活動、公共政策の制度設計、さらには民間企業の採用活動において幅広く活用されている。これらの分野に共通する特徴は、対象者の行動を「合理的判断の結果」としてではなく、「限定合理性や認知バイアス、社会的影響を受けた意思決定の結果」として捉え、個人の意欲や判断力そのものではなく、選択環境の設計

[52] 自衛隊地方協力本部長経験者からの聴取。（2025 年 6 月実施）。自衛官募集における志願意向と応募行動の乖離に関する実務経験上の知見。

を政策・施策の主要な対象とする点にある。本節では、他国軍隊、公共政策、民間企業における具体的事例を整理し、それらが自衛官募集に対してどのような示唆を与えるのかを検討する。

３－１　他国軍隊における行動経済学の活用事例

他国軍隊における募集活動を見ると、行動経済学的なアプローチは、すでに中核的な役割を占めている。例えば、英国陸軍が 2017 年以降に展開した募集キャンペーンでは、「戦闘」や「英雄性」を前面に押し出す従来型の表現から転換し、「所属感」や「仲間として受け入れられること」を強調したメッセージが採用された。広告では、性別や出身の異なる若者が部隊の一員として活動する姿が描かれ、「所属感や居場所を訴求するメッセージ」が用いられている[53]。これは、人間が自身の行動を社会的アイデンティティや集団への帰属意識に基づいて決定する[54]という行動科学の知見を踏まえ、志願行動を「特別な決断」ではなく「自分と同じ立場の他者も自然に選択している社会的行動」として認知させることを意図したものである。

さらに、英国陸軍の募集活動において特に注目されるのは、志願行動を一度の大きな決断として求めていない点にある。この点は、英国陸軍公式採用サイトの情報構造およびキャンペーン言語から確認できる[55]。公式採用サイトでは、いきなり入隊や正式な応募（Apply）を促すのではなく、簡易的な適性チェック、短時間の説明動画の視聴、チャット形式による質問対応といった、心理的負担の小さい行動から関与を開始させる仕組みが整備されている。これらの初期接触は、「志願するか否か」という重い意思決定を迫るものではなく、「少し知ってみる」「自分に合うかを確かめる」といった探索的行動として位置づけられている点に特徴がある。

また、体験行事や説明会への参加についても、正式な志願とは制度的に切り離された中間段階として設計されている。体験行事や説明会は、「Apply（正式志願）」とは異なる位置づけで、「Explore」「Talk」「Check」といった探索的行動の一環として整理されており、参加後には個別相談、職種別説明、追加的な適性確認といった次段階の行動が明示的に用意されている。このような導線設計により、志願者は一度の決断によって進路を確定させるのではなく、複数の小さな選択を段階的に積み重ねる中で、徐々に志願へと至る構造となっており、一貫性欲求[56]を活用していることが読み取れる。

米国陸軍においても、近年の募集キャンペーンでは「自己成長」や「将来の可能性」が前面に押し出されている。国家防衛への貢献といった理念的価値のみを強調するのではなく、教育機会、専門技能の習得、除隊後を含むキャリア形成の可能性を具体的に示すことで、志願者が自らの将来像を描きやすい構成となっている[57]。これは、軍務を「犠牲」ではなく「将来への投

---

[53] Sarah Vizard, “How the British Army’s ‘Snowflake’ ads led to a ‘shift in perceptions and attitudes’,” Marketing Week, 11 April 2019, https://www.marketingweek.com/british-army-snowflake-ads-shift-perceptions/、2026 年 6 月 20 日閲覧。

[54] 柿本敏克、「社会的アイデンティティ研究の概要」『実験社会心理学研究』第３７巻第１号、日本グループダイナミックス協会、1997 年 6 月、97-108 頁。

[55] 英国陸軍公式採用サイト（The British Army | Army Jobs and Recruitment, Starting your Army Application, Contact the Army Recruitment Team, Ask a Soldier における応募導線、適性確認、質問対応等の構成による。）、https://jobs.army.mod.uk/、https://jobs.army.mod.uk/apply/、https://jobs.army.mod.uk/contact-us/、https://ask.jobs.army.mod.uk/、2026 年 6 月 20 日閲覧。

[56] 一連の行動に一貫性を持ちたいという心理。亀田達也『眠れなくなるほど面白い図解社会心理学』日本文芸社、2019 年、70-71 頁。

[57] 米国陸軍募集司令部公式サイト掲載記事 “In with the old, the Army rebrands with a familiar slogan”, 2023 年 3 月 13 日, https://recruiting.army.mil/News/Article/3327601/in-with-the-old-the-army-rebrands-with-a-familiar-slogan/、2026 年 6 月 20 日閲覧。

資」として位置づけ直すフレーミング効果を活用した試みであり、職業選択に伴う心理的負担を軽減する機能を果たしているものと考えられる。

３－２　公共政策における行動経済学の活用事例

次に、公共政策分野に目を向けると、行動経済学の活用は、より体系的に進められている。英国の税務行政では、納税督促文に「あなたの地域の大多数はすでに納税しています」といった社会的規範を示す表現を加えることで、納税率が向上したことが報告されている[58]。この施策は、罰則や強制力を強化することなく、人々が他者の行動を参照して自らの行動を決定する傾向を利用したものである。

また、欧州諸国の臓器提供制度においては、臓器提供の可否を個人が積極的に選択する方式から、提供を原則とし、拒否する場合のみ意思表示を求める方式へと変更した結果、提供率が大幅に上昇した[59]。これらの事例は、行動を直接的に強制せずとも、選択の初期条件や手続の簡素化といった設計変更によって、人々の行動が大きく変化し得ることを示している。

３－３　民間企業における行動経済学および採用学の活用事例

民間企業の採用活動においても、行動経済学や採用学の知見は広く活用されている。特に注目されるのが、ＲＪＰの導入である。採用活動の一環として業務の厳しさやストレス要因を事前に明示した動画や説明を用いることで、応募者数は一時的に減少する一方、入社後の早期離職率を低下させることが、企業の取り組みによって示されている[60]。これは、応募者の期待を現実に近づけることで、職務内容とのミスマッチを防ぎ、結果として定着率を高める効果を持つことを示している。

また、一部の企業においては、適性検査の結果を応募者にフィードバックし、「どの職種で能力を発揮しやすいか」を具体的に示すことで、自己効力感を高め、応募率や入社後の定着につなげる取り組みも見られる。

３－４　自衛官募集への示唆

以上の事例から得られる自衛官募集への示唆は多い。

第一に、志願行動を促進するためには、制度や待遇に関する情報提供にとどまらず、「周囲も選んでいる」「自分にも適性がある」といった社会的・心理的メッセージを明確に伝えることが重要である。地域別や学校別の入隊実績を可視化すること、先輩隊員の具体的なキャリア事例を提示することは、社会的規範を活用した有効な施策となり得る。

第二に、志願プロセスを段階化し、説明会への参加や体験行事への申し込みといった小さな行動から始められる設計が求められる。これらを次のステップへと自然に接続する仕組みは、意思決定を先送りしがちな志願者の行動を後押しする効果を持つ。この点は、公共政策におけるデフォルト効果や段階的関与を促す行動経済学的手法の応用として位置づけることができる。

第三に、ＲＪＰを体系的に導入し、職務の現実を包み隠さず伝えることは、長期的な定着率向上に寄与する可能性がある。自衛官募集においても、体験入隊や職種別説明を単なる広報イ

---

58 セイラー、サンスティーン『Nudge』131 頁。
59 カーネマン『ファスト&スロー』254-257 頁。
60 リクルートワークス研究所「日本に、ＲＪＰという採用理論が浸透する日」『Ｗｏｒｋｓ』No. 48、リクルート、2001 年、27-37 頁。

ベントとしてではなく、期待調整を目的とした重要なプロセスとして再定義する必要がある。

３－５　小　括

以上のように、他国軍隊、公共政策、民間企業における行動経済学の活用事例は、自衛官募集に対して、志願者の心理的特性を前提とした募集設計の重要性を示している。したがって、行動経済学的アプローチと採用学的視点を統合した募集設計の必要性が示唆される。次節では、第１節から第３節で明らかにされた内容を踏まえ、自衛官募集における行動経済学および採用学的アプローチを統合した具体的な施策を提示する。

４　行動経済学および採用学に基づく募集設計

前節までに示したとおり、自衛官募集の困難は、少子化や民間企業等との人材確保競争の激化といった外生的要因に加え、志願者の意思決定特性（限定合理性・認知バイアス・社会的規範の参照）と、現行の募集・採用設計（期待・能力・フィーリングのマッチング、ＲＪＰの不足）との不整合によって増幅されている。すなわち、情報提供中心の設計は、実際の意思決定過程に十分適合しておらず、意向と行動のずれおよび期待乖離による定着の毀損を生じさせ得る。したがって、募集施策の改善は、単に情報量や発信手段を追加するのではなく、志願者の心理的プロセスに沿って「行動が起こりやすい選択環境」を設計し、同時に入隊後の定着・活躍まで見据えたマッチングの質を高めることを目的に進める必要がある。本節では、行動経済学と採用学を統合した観点から、自衛官募集を「認知→関心→探索→接触→志願→入隊→定着」という連続過程として再定義し、各段階で生じる離脱要因に対して具体的な改善策を提示する。

４－１　施策設計の基本的な考え方

第一に、成果指標を「採用数」単独ではなく、「採用の質（適合度）」「入隊後の定着・活躍」を含む指標として設定する。採用学の観点からは、入口の量的成果のみを追求すると、期待の不適合や早期離職によって中長期的成果が毀損されるためである。したがって、募集広報は、志願行動を促すと同時に、志願者が入隊後の現実を理解し、自身との適合を判断できる情報環境（ＲＪＰを含む）を整備する必要がある。

第二に、志願行動の促進は、志願者に「一度の大きな決断」として迫るのではなく、「小さな行動の積み上げ」によって達成されるように設計する。行動経済学的には、初期行動に伴う心理的・手続的負担を下げることで離脱を抑制し、その後の関与継続を促進できることが示唆されている。

第三に、施策は、全国一律のスローガンではなく、地本の現場運用へ落とし込める「標準化された導線」「行動支援ツール」「評価指標」を含む必要がある。これは、広報官の暗黙知依存と地域差を縮減し、組織としての再現性を確保するためである。

以上を踏まえ、以下では①志願プロセス設計、②社会的規範の可視化、③自己効力感および適性認知の支援、④ＲＪＰの体系化、⑤地本運用の標準化とスキル共有、⑥評価設計、の順に具体策を提示する。

４－２　志願プロセスの段階設計：小さな行動から志願へ接続する導線の構築

（１）「探索」段階の設計

従来の募集広報は、説明会や体験行事を通じて接触を深める一方、募集対象者にとって最初

の関与（「まず何をすればよいか」）が明確でない場合がある。その結果、関心はあっても行動に移らず離脱する「意向と行動のずれ」が生じやすい。そこで、最初の関与を「志願」ではなく「探索」と位置づけ、次のような心理的コストの低い入口を体系的に整備する。

① 簡易適性チェック（数分）：職域と関連づけた設問で「自分との適合の可能性」を可視化する。（選別ではなく、あくまで探索支援として位置づけて説明）

② 短時間の説明動画（3〜5 分）：職務の概観と「次に取る行動」を明示する。

③ チャット・Q＆A導線：匿名性を確保し、不安・疑問を解消する。

これらは、意思決定に係る負担を分散し、初期の離脱（何もしない）を抑制する効果が期待される。

（2）「接触」段階の設計

説明会や体験行事は、関心層を深掘りする有効な機会であるが、単発イベントにとどまる場合、参加後に次の行動が明確に示されなければ、意思決定が未完了のまま先送りされやすくなり、その後の行動につながりにくくなる。これは、参加後に再び申込みや判断の負担が生じることで、行動への心理的・手続的負担が高まり、「今は何もしない」という選択が取られやすくなるためである。したがって、説明会・体験行事は「正式志願の代替」としてではなく、「志願判断のための情報獲得（期待形成・適合判断）を行う中間段階」として制度的に位置づける必要がある。

具体的には、各イベントの終了時点で、参加者が次に取るべき行動を「最小限」明確に提示することが重要である（選択肢の過多を避けるため）。例えば、個別相談や職種別説明への案内を一つに絞って提示することが考えられる。さらに、次段階の行動については、申込み手続の簡素化（入力項目の削減や補助機能の活用）や、行動の目安となる期限の提示（いつまでに何を行えばよいか）によって支援する。これにより、説明会や体験行事への参加という単発の行動が、志願へと至る連続的な意思決定プロセスの一部として統合される。

（3）「志願」段階の設計

意向と行動のずれを縮小するうえで、志願手続の負担（情報過多、入力負担、必要書類の複雑さ、相談先の不明確さ等）は、離脱要因になり得る。したがって、志願段階では以下の改善が必要である。

① 志願手続の見える化：必要ステップを分解し、進捗が可視化できる形式（チェックリスト化）にする。

② 事前相談の標準化：相談窓口の一本化、予約導線の固定化、説明のテンプレート化等により志願者への対応を標準化する。

③ 不安低減の情報提示：身体検査・試験・面接に関する「よくある質問・誤解されやすい点」を情報提示し、志願者の不安を軽減する。

これらの段階設計は、志願者に一度の大きな決断を求めるのではなく、段階的な小さな選択の積み上げによって一貫性欲求の作用により志願へ到達させることが期待できる。

4－3 社会的規範の可視化：志願を「自然な選択」としての認知

（1）地域・学校単位での「可視的な社会的規範」の提示

一部の地域を除いて、自衛官志願は民間就職に比べて可視性が低く、同世代の進路選択とし

て共有されにくい。このため、周囲に選択者がいないという認知が形成され、志願が例外的行動として感じられやすい。そこで、地域や学校単位で「過去の志願・入隊実績」「先輩の事例」を提示し、志願が例外的行動ではなく、一定の社会的実在性を持つ選択であることを示す。ここで重要なのは、単に数値を掲示するのではなく、「同年代・同地域の具体事例（キャリア、生活、成長)」をセットで提示し、自己の将来像に結びつけて理解できるようにすることである。

（2）ネガティブ循環の遮断

第２節で示したように、期待乖離による早期離職は、本人の不利益にとどまらず、周囲への否定的情報発信を通じて募集環境を悪化させるリスクを有する。したがって、社会的規範の形成においては、ポジティブな事例の発信に加え、ＲＪＰを通じて志願前段階で期待を適切に調整し、早期離職そのものを抑制する取組が重要となる。こうした取組は、否定的な評価や経験が社会的に拡散されることを未然に防ぎ、募集環境の悪化を構造的に抑止する方策として位置づけられる。

４－４　自己効力感および適性認知の支援：志願段階での能力マッチング

（1）適性フィードバックの位置づけ

志願者は、自衛官という職業を「自分にできるか」「自分に向いているか」という自己効力感の観点から評価しやすい。身体基準や規律のイメージが前面に出る場合、適合の可能性を過小評価し、早期に選択肢から排除しやすい。そこで、適性検査などの簡易診断を実施してその結果を、職種・職域と紐づけてフィードバックし、「どの分野で能力を発揮しやすいか」を具体化して説明する。これは、採用学の能力マッチングを志願段階に前倒しして、応募の質と量を同時に改善する介入として位置づけられる。

（2）「適性→職種→次の行動」の一体提示

適性検査などのフィードバックは結果の提示に留めず、次の行動をワンセットで示すことが重要である（例：「あなたの強みは○○。次は職種Ａの説明動画へ」「個別相談で職種の比較」など)。このように、診断→理解→行動が一連で設計されることで、意思決定の先送りを抑制できる。

４－５　ＲＪＰの体系化：期待形成を適正化し、定着率を改善

（1）厳しさの提示による期待、能力、フィーリングのマッチングの向上

ＲＪＰは、志願者数を短期的に減らす可能性がある一方、入隊後のミスマッチと早期離職を抑制し、定着率を改善する効果が期待できる。自衛官募集においては、勤務の制約、転勤、訓練の負荷、規律、有事におけるリスクなど、ネガティブ情報を避けるのではなく、「ネガティブ情報を軽減する支援や制度は何か」などをセットで提示し、現実に対する理解の質を高めることが重要である。この際、広報官等には、ＲＪＰは、ネガティブ情報の強調ではなく、マッチングの質を高める設計であることを理解させておく必要がある。

（2）体験行事等におけるＲＪＰの強化

体験入隊や見学等を、単なる広報イベントから「期待形成のためのＲＪＰ」へ再定義する。具体的には、体験内容を単なる「楽しい体験」に偏らせず、現実の要素（時間規律、集団生活、身体負荷、命令遵守）を一定程度含め、参加者が自分との適合を判断できる構造にする。同時に、体験後に必ず振り返り（不安・疑問の言語化）を行い、個別相談へ接続することで、期待

形成の質を高める。

4－6　地本運用の標準化とスキル共有：暗黙知依存の縮減

広報官の募集能力が属人的で、組織知として共有されにくいという課題に対しては、行動支援型の募集設計を「標準ツール」として提供することが有効である。具体的には、

①　広報官マニュアルの整備

行動経済学等の心理的要素も含めた志願者に対するアプローチ手法、説明会スクリプト、相談に対する質問類型と推奨回答、導線設計手法等

②　ＲＪＰ教材（現実提示の標準動画・資料）の整備

これらを整備して、広報官教育を実施することにより、広報官の募集能力を全国で一定の品質に担保することが可能となる。

4－7　評価設計：施策を「改善可能な仕組み」として運用

施策の有効性を検討するには、従来の採用数主体の評価に加え、プロセス指標と定着指標を設定することが必要である。例えば、

①　探索段階：簡易適性検査実施率、動画視聴完了率、チャット利用率

②　接触段階：説明会参加率、個別相談予約率、次行動移行率

③　志願段階：志願率、離脱段階の特定

④　入隊後段階：一定期間内の離職率

これらの要素を追跡し、地本間比較・介入改善を可能にする。これにより、募集施策は「実行して終わり」ではなく、科学的に改善可能な制度として運用することが重要である。この際、評価のための計測が現場負担になりすぎないよう、入力項目を最小化し、既存業務データと統合する設計が必要である。

4－8　小　括

本節では、行動経済学（意思決定特性・認知バイアス・選択環境設計）と採用学（期待・能力・フィーリングのマッチング、ＲＪＰ、定着重視）を統合し、自衛官募集を連続過程として捉え直したうえで、志願プロセスの設計、社会的規範の可視化、自己効力感と適性認知の支援、ＲＪＰの体系化、地本運用の標準化、評価設計を提案した。これらは、志願行動の促進と入隊後の定着・活躍を同時に達成するための一体的施策である。

次節では、本節の提案を踏まえ、施策実装に伴う政策的意義、運用上の制約、倫理的配慮、および今後の課題を整理する。

5　行動経済学および採用学に基づく自衛官募集改革の意義と課題

5－1　本研究の結論：志願行動と定着を一体で捉える募集設計の必要性

本研究は、自衛官募集の困難が、少子化や民間企業との人材獲得競争といった外生的要因のみに起因するものではなく、志願者の意思決定上の特性と募集・採用設計との不整合によって構造的に増幅されている点を、理論的枠組みに基づき示した。すなわち、従来の自衛官募集は、志願者が合理的に情報を収集・比較し、最終的に志願へ至ることを前提とした「情報提供中心」の設計に依拠してきたが、実際の志願行動は、限定合理性、認知バイアス、社会的規範の参照、先送りといった非合理的要素を強く含んでいる。このギャップは、①「関心や志願意向はある

が志願行動に至らない」という意向と行動のずれ、②「入隊したものの、期待乖離により早期離職する」という定着の毀損を同時に生じさせ得る構造として整理できる。

本研究の最終的な結論は、募集施策の改善は、志願行動の促進と入隊後の定着・活躍を別個に扱うのではなく、同一の設計枠組みの中で統合的に実現される必要があるという点にある。行動経済学は、志願行動が生じる「入口」における心理的障壁を低減し、行動を起こしやすくするための理論的基盤を提供する。一方、採用学は、採用成果を入隊後の活躍や定着によって評価し、期待・能力・フィーリングのマッチングやＲＪＰを通じて、質的成果を高める枠組みを提供する。本研究は、この両者を統合し、自衛官募集を連続的プロセスとして再設計する理論的・実践的枠組みを提示した点に意義がある。

５－２　政策的意義：募集施策を「量」から「質」へ転換する視座

本研究の第一の政策的意義は、自衛官募集を「採用数の確保」という量的指標中心の発想から、「志願→入隊→定着→活躍」までを含む質的成果中心の発想へ転換する視座を提供した点にある。防衛力の抜本的強化において「定員を増やさずに必要な人員を確保する」方針が示されている以上、限られた人的資源をいかに長期的に活かすかが政策の核心となる。

第二に、志願行動を「一度の大きな決断」として求めるのではなく、「探索」「接触」といった中間段階を制度的に位置づけ、小さな行動の積み重ねによって志願へ導く設計の有効性を示した点である。これは、公共政策分野におけるナッジ的介入と整合的であり、強制や過度な誘因に依存しない形で志願行動を後押しする、公共性の高い募集政策として位置づけることができる。

第三に、ＲＪＰを募集段階から体系的に導入することで、短期的な志願数の増減ではなく、中長期的な定着率と組織成果を重視する採用政策への転換を示唆した点にある。これは、自衛官募集を単なる「入口対策」から、「人的基盤を持続可能に維持する政策手段」へと再定義するものである。

５－３　運用上の制約：現場負荷・制度・地域差への配慮

本研究で提案した施策は、そのまま導入すれば自動的に成果が得られるものではない。第一の制約は、地本や広報官にかかる現場負荷である。段階的導線の設計、ＲＪＰの実施、個別相談の充実などは、短期的には業務量の増加を伴う可能性がある。このため、施策実装に当たっては、個々の現場の努力や意識に過度に依存するのではなく、標準化されたツール（マニュアル、教材、評価指標等）を整備し、属人的努力に依存しない運用が不可欠である。

第二に、地域社会や学校との関係性、募集対象人口の構成といった地域差の問題がある。社会的規範の可視化や事例提示は、地域によって効果の現れ方が異なる可能性が高く、画一的な数値目標や手法の押し付けは逆効果となり得る。したがって、基本構造は標準化しつつも、地域特性に応じた調整の余地を制度的に残す必要がある。

第三に、制度面では、評価指標が依然として採用数中心である場合、定着重視の施策が短期的に不利に評価されるリスクがある。募集施策を改善可能な制度として運用するためには、探索段階・接触段階・志願段階・入隊後段階を含む複合的な評価指標への移行が前提となる。

５－４　倫理的配慮：ナッジ活用における透明性と自由の確保

行動経済学的手法を募集施策に用いる際には、倫理的配慮が不可欠である。ナッジは強制で

はなく選択支援であるが、その設計次第では「操作」や「誘導」と受け止められるリスクを内包する。特に自衛官募集は公共性が高く、志願が個人の人生設計に大きな影響を及ぼすため、透明性と説明責任が強く求められる[61]。具体的には、

① 探索的行動や適性チェックは選抜ではなく支援であることを明確に説明すること

② ＲＪＰにおいてはポジティブ情報とネガティブ情報をバランスよく提示すること

③ 適性検査や個人情報の取り扱いについては、利用目的・管理方法を明示すること

これらが不可欠である。志願者の自由な意思決定を尊重する設計でなければ、短期的に志願が増加したとしても、長期的な信頼を損ない、結果として募集環境を悪化させる可能性がある。

５－５　今後の課題：検証研究と制度化の両立

今後の研究および実務上の課題は大きく三点に整理できる。第一に、提案した施策の効果を検証するための実証研究である。地本単位での段階導入や経路別データの蓄積により、「どの介入が、どの段階の離脱を抑制するのか」を検証することが求められる。

第二に、募集施策の制度化である。広報官マニュアル、ＲＪＰ教材、評価指標、広報官教育をパッケージとして整備し、異動や人員交代があっても一定水準の募集能力が維持される仕組みを構築する必要がある。

第三に、質的研究との接続である。志願者、早期離職者、広報官へのインタビュー等を通じて、期待乖離や意思決定の実態を継続的に把握することで、行動経済学的・採用学的モデルをより精緻化していくことが望まれる。

５－６　結　言

自衛官募集は、もはや情報発信量や広報手段の工夫だけで解決できる課題ではない。本研究が示したように、志願行動は非合理的要素を含む心理的プロセスであり、同時に入隊後の定着・活躍は、募集段階での期待形成と密接に結び付いている。行動経済学と採用学を統合した募集設計は、志願行動の促進と定着率の向上を一体的に検討するための理論的・実践的基盤を提供するものである。

今後、防衛省・自衛隊が募集施策を「実行して終わり」の活動ではなく、科学的に改善可能な制度として位置づけ、現場運用・評価・検証を重ねていくことができれば、少子化時代においても持続可能な人的基盤の構築に資するものと考えられる。

[61] 大竹『行動経済学の使い方』75–77 頁。