

自治体におけるナッジの活用



横浜市行動デザインチーム (YBiT)
NPO法人PolicyGarage
嶋田 誠太郎

はじめに

近年、「ナッジ」という言葉がよく聞かれるようになり、行政における政策立案の場面でもナッジの活用が進んでいます。

ナッジの説明として、ロンドンでタバコの吸い殻のポイ捨てが多かった場所に、「世界一のサッカー選手はロナウド？メッシ？」と記載された吸い殻入れを設置し、タバコの吸い殻で投票できるようにしたところ、約26%タバコのポイ捨てが減ったという事例やゴミの不法投棄が多い場所に鳥居や目のマークを付け、不法投棄を減らした事例などが紹介されます。

しかし、実際の行政の現場でナッジを使った事業を進めたいと思っても、自分の自治体との状況が異なり、どういった方法でナッジを考えればよいのか、分からない人が多いのではないのでしょうか。今回は自治体でのナッジの活用について、ツールなどを用いてナッジ実践までのステップや実践事例を紹介します。

行政におけるナッジの活用

なぜ今、行政における政策立案の場面でナッジの活用が広がっているのでしょうか。理由はいくつか考えられます。

一つ目は、費用対効果が高いことです。健康診断の受診者を増やしたい場合、受診勧奨の送付対象数や送付回数を増やせば、受診率も上がるかもしれませんが、その分費用も掛かります。しかし、受診勧奨の通知内容にナッジを活用すれば、追加の費用は発生しません。新たな財源の確保などが不要なく、これまでと同等の予算規模で効果を上げられることは自治体にとっても大きな利点です。

二つ目は、データや科学的根拠をもとに効

果検証とセットで政策を進める「EBPM」との親和性が高いことです。ナッジの活用にあたっては、課題解決のためのデータ分析、ターゲットの行動分析や効果検証は必須のプロセスであり、EBPMのサイクルとも重なるため、ナッジの推進はEBPMの推進にも繋がります。

三つ目は、あらゆる分野で適応可能であることです。自治体職員には異動がつきものであり、これまでとは全く異なる分野に異動することも多くあります。自治体職員の仕事は住民に行動変容を促すものが多くあり、健康行動、環境配慮行動をとってもらおうというのはその一例です。また、アンケートや調査に回答してもらおう、というような相手に行動を求めることは、どの部署に所属していてもあることです。住民の近くで接する自治体職員であるからこそ、住民にとってより良い行動がとれるよう支援するナッジを一つのスキルとして持っておくことが重要です。

ナッジのつくりかた

ナッジの考え方や事例を見て、興味を持ち、自分の仕事で活用してみたいと思ったときに、分野や事業背景などが異なり、「どのようにナッジを考えればよいか分からない」と思う方が多くいると思います。そのようなときに、自治体でナッジを活用する際のポイントを紹介します。

ナッジの設計 (EAST)

自治体でナッジの設計をする際には、ナッジ活用のポイントをまとめたシンプルなツールである「EAST®フレームワーク^{*1}」(以下、EAST)が活用しやすいです。EASTは英国のナッジ・ユニットThe Behavioural Insights

Team（以下、BIT）が作成した行動変容を促す政策を検討する際に活用できるフレームワークであり、実務家向けに研修を重ねて開発したナッジ活用のポイントをまとめたシンプルなツールです。

EASTは、Easy（簡単に）、Attractive（印象的に）、Social（社会的に）、Timely（タイムリーに）という4要素に分かれ、頭文字を取ってこう呼ばれています。

1 Easy（簡単に）

Easyは名前のとおり、シンプルにすることを指します。情報の受け手側は多くの情報を伝えられると認知的な負荷がかかり、内容をうまく理解できないことがあります。そのため、本来であれば、情報の受け手にとってメリットのある内容なのに、行動が伴わないケースがよくあります。このような場合、情報や手続きをシンプルにすることで行動が促されやすくなります。

①デフォルト機能の活用

人は、デフォルト（初期設定）を変更しない傾向があるため、望ましい選択肢をデフォルトに設定すれば、望ましい行動をとってもらえる可能性が高まります。一方で、デフォルトとして設定された選択肢が個人や社会にとって望ましいものか、社会的に許容されるものであるかは慎重な検討が必要です。

②面倒な要因の減少

人は面倒なことがあると、先送りにした

り、諦めてしまうことが多くあります。そのため、面倒な要因を減らすことで、目標とする行動をとる可能性が高まります。

例えば、オンラインショッピングは画面を遷移するごとに実際に購入する割合が下がります。行政手続きに置き換えると、申請書の記入部分や添付文書を減らすといった面倒な要因を減らすなどの工夫で制度の利用者が増える可能性があります。

③メッセージの単純化

メッセージを単純化すると、内容が伝わりやすく、行動に結びつきやすくなります。

行政からのお知らせは、正確性にこだわるあまり長くなりがちです。ですが、せっかく作成した文書も伝わらなければ、意味がありません。対象者にどのような行動を促したいのか、を明確にすることが単純化のポイントです。以下の5つのポイントを意識することが重要です。

- 1 重要な内容は件名か最初の文で
- 2 言葉をシンプルに
- 3 動作指示を具体的に
- 4 問合せ先を一元化
- 5 真に必要な情報に限定

2 Attractive（印象的に）

対象者に発信者の意図する行動をとってもらいたいときには、相手の注意を引くようなエッセンスを入れることが重要です。インターネットやスマートフォンが普及してから人は日々膨大な情報に接しています。発信者が発信量を増やしても、大量の情報に埋もれてしまい、認知すらされないこともあります。そのような中で情報に目を向けてもらうためには、魅力的なデザインにすることや対象者が行動を起こしたくなる動機付けをすることが必要です。

①関心を引く

自治体が発信する通知等は、全ての情報を漏れなく伝えなければいけないという意識が強いがゆえに情報量が多く、見た目が単調で

図表1 EASTの概要

<p>Easy (簡単に)</p> <ul style="list-style-type: none"> E-1 デフォルト機能の活用 E-2 面倒な要因の減少 E-3 メッセージの単純化 	<p>Atractive (印象的に)</p> <ul style="list-style-type: none"> A-1 関心を引く A-2 インセンティブ設計
<p>Social (社会的に)</p> <ul style="list-style-type: none"> S-1 社会規範の提示 S-2 ネットワークの力の活用 S-3 周囲に公言させる 	<p>Timely (タイムリーに)</p> <ul style="list-style-type: none"> T-1 介入のタイミング T-2 現在バイアスを考慮 T-3 対処方針を事前に計画

あることが多い傾向にあります。

人は見た目がよく、すぐに実行できるようなものに反応しやすい傾向があります。モノトーンで文字のみの文書より、画像や色を入れたり、対象者に個別化したメッセージを入れたりすることで反応しやすくなります。対象者のコストや利益を目立たせた内容にすることで魅力を高めることができます。例えば、健診費用が無料の場合、単に「健診が無料で受診できます」と訴えるのではなく、「1万円相当の健診が無料で受診できます」と訴えることでコストや利益を目立たせることができます。

②インセンティブ設計

人は何らかの動機があれば、目的とする行動をとる可能性が高くなります。動機付けには金銭や商品、名誉、ゲームの報酬などの外発的な動機付けと社会的意義を感じて行うなどの内発的な動機付けがあります。外発的な動機付けによって、内発的な動機付けが損なわれることがあることには注意が必要です。例えば、これまでは自発的に行動していたのに、その行動に対価が与えられることで行動意欲が減退してしまう場合があります。そのため、どのような動機付けが適切なのか、注意して分析し、見極める必要があります。

3 Social (社会的に)

人は社会的な動物であるため、周囲の言動や行動に少なからず影響を受けます。「周りの多くの人が〇〇している」と聞くと、「自分もそうしようかな」と思うてしまうことがあると思います。そのため、望ましい行動を促進する際には、社会規範を強調することが効果的です。

①社会規範の提示

私たちの行動は、特定社会において共有される価値観、行動や期待などのことを指す社会規範に暗黙のうちに影響を受けていることが多くあります。例えば、「あなたの周りの約9割の人が既に実施しました」という事実を知ること、人は少数派のまま

でいることを恐れ、多数派の行動をとりやすくなります。ただし、多くの人が行っているからと言って、それがその個人や社会にとって望ましい行動とは限りません。社会規範を活用して行動を促す場合は、その行動が個人や社会にとって望ましいものであるか、慎重に検討する必要があります。

②ネットワークの力の活用

行動変容を促す際には、個人への働きかけだけでなく、その人を取り巻く集団やコミュニティにも着目することが重要です。人は個人の利益のためだけではなく、他人の利益のために行動することや、親切な行動に対して同じように親切な行動で返すなど他人のために行動することがあります。例えば、健康増進のためウォーキングを促進する取組として、複数人のチームを作って参加してもらい、歩数の合計値をチーム対抗戦で競い合ってもらうことは、自分の行動がチーム(集団)の利益につながるため、ネットワークの力を活用した事例と言えます。

③周囲に公言させる(コミットメント)

人は利益が得られるのが先の将来であることやその行動自体が面倒である場合、その行動を先延ばしにする傾向があります。そのような場合、やるべき行動を書き出すことや周囲に公言することで、将来必ず行動するように自らを仕向けるコミットメントが活用できます。例えば、就労支援の相談業務において、求職者に対して、次の週の具体的な求職活動を支援者の前で書き留めさせ、活動の達成状況を確認するようにしたところ、約3か月後に就労できた人が増加した事例などがあります。

4 Timely (タイムリーに)

人の感情や気分、注意力などは常に変化しているため、同じメッセージでも受け取るタイミング次第でその影響力は変わります。そのため、人の習性やバイアスなどの特性を踏まえ、介入の仕方を工夫することが重要です。

①介入のタイミング

人は同じメッセージでもその時々

や心理状態によって、受け止め方が大きく変わります。引っ越したり、結婚したり、子供が生まれたり、ライフイベントのタイミングは行動変容しやすい傾向にあります。自治体ではライフイベントのタイミングで住民と接点を持つことが多くあるため、住民と接点がある部署と行動変容を促したい部署が連携し、介入することが重要です。

②現在バイアスを考慮

人は将来の利益よりも目先の利益を優先する傾向があります。浪費により将来の貯蓄が継続的にできないことはこれにあたり、このような場合はあらかじめ毎月給料から一部の金額を天引きしておくなどデフォルトを活用する対策が考えられます。また、将来の利益をできるだけ分かりやすく提示することも有効です。例えば、家電製品の長期的なコストを分かりやすく提示すると、消費者がエネルギー効率の高い家電製品を購入する割合が上昇した事例などがあります。

③対処方針を事前に計画

目的とする行動を達成するためには、事前に行動するまでの障壁を想定し、その障壁を対処するための方法を組み込んで計画を立てることで行動する確率が高まります。例えば、従業員の予防接種の予約の取り忘れや先延ばしを防ぐために、接種予定の日時をあらかじめ様式に記載するように促すと接種率が向上した事例などがあります。

◇EAST活用の留意点

ここまで紹介したEASTの視点を全て取り入れれば、最良の取組ができるかと言えば、必ずしもそうではありません。全ての要素を盛り込みすぎると情報量が多くなり、効果が現れなくなることがあります。これはEASTのEasyが失われた結果であると解釈でき、EASTを開発したBITはEasyの重要性を強調しています。EASTを活用してナッジを設計する際にはEasyが十分に確保されているかを確認することが特に重要です。

また、行動変容は行動プロセス上にある多くの意思決定や行動の積み重ねによって達成

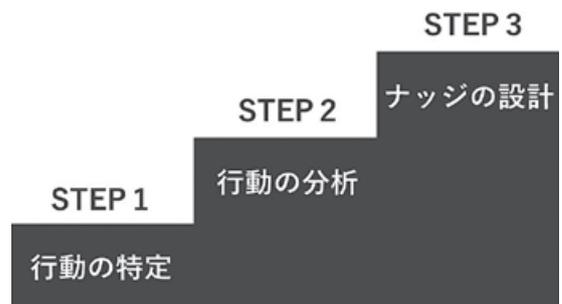
されます。そのため、ナッジを使う場所によっては、想定した効果が出ない可能性があります。対象者を明確にし、対象者の意思決定や行動のどの部分に課題があるかを明らかにしたうえでその場面に合ったナッジを設計することが必要です。

ナッジ活用の3ステップ

ナッジ設計のポイントをまとめたEASTを紹介しましたが、ここからはナッジ活用のプロセスを大きく分けて、3ステップで紹介します。

ステップは、「行動の特定」(ステップ1)、その行動に対する「行動の分析」(ステップ2)、行動の分析に対応する「ナッジの設計」(ステップ3)の3つの要素からなります。

図表2 ナッジ活用の3ステップ



1 行動の特定

一つ目のステップの「行動の特定」では、ナッジによって対象者にどのような行動を促したいかをしっかり具体的な行動として特定することが重要です。最初のステップを見誤ってしまうとその後のプロセス全体に影響を与えてしまうので、丁寧に行う必要があります。例えば、省エネ行動を促すという抽象的なものではなく、「こまめに電気を消す」、「エアコンの設定温度を適正に保つ」など具体的な行動に落とし込んでいくことが必要です。

2 行動の分析

促したい行動が特定できたら、対象者がなぜその行動がとれないのか、逆にとれる人はなぜとれるのかを明らかにします。ここで活用するのが「行動プロセスマップ」です。行動プロセスマップは目的とする行動までの意

思決定や行動のプロセスをできるだけ細かく分解することで、プロセスのどこに課題があるのかを明らかにすることができます。

例えば、健診受診を例に考えてみると、図表3のようにプロセスを分解できます。

行動プロセスマップ作成のポイントは、ぎこちないくらいに細かく行動を書き出してみることです。最終的な行動までの間に多くの行動が介在しており、その一つ一つの行動を見える化することが重要です。そのうえで、プロセスにおける行動の阻害要因や促進要因について、アンケートやインタビュー調査、行動観察などを通じて推定します。

3 ナッジの設計

ステップ2で明らかになった要因を踏まえ、介入を設計します。その際にEASTの視点を活用します。EASTを活用して様々な介入案が出たら、実現可能性（予算や時間、人的資源など）やインパクト（介入効果）を踏まえて、どの介入を選択するかを決定します。可能であれば、実際に介入を行う前にプレテスト（予備調査）を行うことも一つの方法です。行政では大きく変えることのハードルが高いため、プレテストを行うことで介入精度を上げることや事前に効果の予測を立てることができます。

◇ナッジ実践の留意点

ここまででナッジを実践するためのツールやステップについて紹介しました。ここで、ナッジを活用する際に留意していただきたい事項について紹介します。

効果検証（介入後の評価）

実際に行った介入がいかにユニークで、メディア等で注目されても効果があるかどうかは検証しないと分かりません。実施した介入が従来よりも効果があるとは限らず、以前よりも悪い結果になってしまう場合さえもあるため、効果検証は介入とセットで考えることが重要です。

しかし、ナッジを実施するたびに専門的な手法で効果検証を実施するのも現実的ではありません。そのため、専門家や大学、民間事業者等との連携を行うことも一つの方策です。また、条件などをできる限り調整したうえで、前年比較といった簡易な方法でも効果検証を行い、ナッジに効果があったかどうか確かめ、PDCAサイクルを回すことが重要です。

倫理的配慮

ナッジには良いナッジと悪いナッジ（sludge）があると言われていています。悪いナッジとは、人を望ましい方向に導かないナッジ、特定の人や組織の利益をもたらすためだけに使われるナッジを指します。そのような悪いナッジはできる限り排除されるべきですが、地域により制度や文化、事実背景なども異なるため、それぞれで議論を深めていくことが重要です。共通して配慮すべき事項として、個人情報への配慮、人権への配慮、積極的・消極的な強制による心理的な負担等が挙げられます。これらを配慮するにあたっては、BEST（日本版ナッジ・ユニット）が公表している「ナッジ等の行動インサイトの活用に関わる倫理チェックリスト」などが参考になります。

図表3 行動プロセスマップ



ナッジの実践例

次に自治体の現場でナッジを活用した事例を紹介します。

税金の納付方法は口座振替、コンビニ納付、金融機関での窓口納付などの方法がありますが、口座振替を利用する納税者は納付の手間や延滞金のリスクを減らすことができ、自治体にとっても督促状の発送や滞納整理等に係るコスト

図表4 チラシ新旧

通常版の口座振替勧奨チラシ

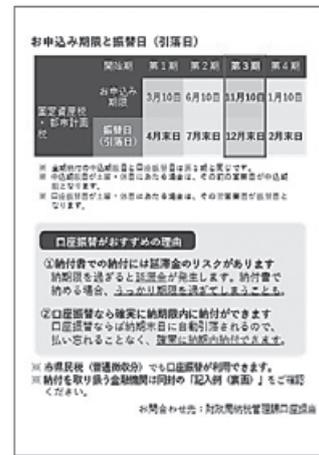
ナッジ版の口座振替勧奨チラシ(左:表面、右:裏面)



(出所) 戸塚区作成



(出所) BIT (Behavioural Insights Team) 協力のもと
戸塚区・三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成



を削減できます。これまでもチラシによる勧奨は行っていましたが、ナッジを活用したチラシによる口座振替の勧奨を行いました。固定資産税の新規納税者に、ナッジ版と従来版のチラシを分けて郵送し、口座振替の申込率の違いを検証しました。

チラシについて、EASTのEasyメッセージの単純化の視点を活用し、全体的にシンプルにし、動作指示を明確化しました。また、Attractiveインセンティブの視点をを用い、口座振替にすることで期限内に納付でき、延滞金のリスクがなくなることを見記しました。

その結果、口座振替申込率が通常版が8.4%だったのに対し、ナッジ版は17.2%という結果になり、通常版より8.8ポイント増加しました。

おわりに

本研修では、実際にワークを通してナッジを作る過程を体験してもらいました。その中で、自治体現場にいると何か変えた方が良いとは思ってはいるが、日々の業務に追われてしまい、検討の時間をとれないことから、前例踏襲に陥ってしまうという声を聞きました。ナッジは大きな変更ではなく、メッセージを変えるなど小さなことから実践することができるので、まずは小規模でもよいので試してみていただきたいと思います。一人ではなかなか進められないこともあるかもしれません

が、この研修を通して知り合った他自治体の職員や講師と情報交換・連携していくことで、自治体でのナッジの普及や推進が更に進むことを期待しています。

また、ナッジをどう実践すればよいか悩んでいる自治体職員向けにナッジを活用した事例等を自治体間で共有していくための「ナッジシェア」(<https://nudge-share.jp>)というホームページも公開しているので是非見ていただくことをおすすめします。

*1 YBITが英国BITから邦訳の許可を得たうえで作成したものです。EAST®は商標登録されています。EAST原典:ホームページURL <https://www.bi.team/>

【参考文献】

- ・ 特定非営利活動法人PolicyGarage『自治体職員のためのナッジ入門』2022、公職研
- ・ 大竹文雄『行動経済学の使い方』2019、岩波新書
- ・ 小林庸平、西畑壮哉、石川貴之、大泉優一「ナッジを用いた固定資産税の口座振替勧奨 横浜市戸塚区におけるフィールド実証」2021、MURC政策研究レポート

著者略歴

嶋田 誠太郎 (しまだ・せいたろう)

2017年横浜市入庁。健康福祉局保険年金課、民間出向派遣(LINE株式会社)を経て、現職は選挙管理委員会事務局選挙課啓発係長。横浜市行動デザインチーム(YBIT)や特定非営利活動法人PolicyGarage事務局も務める。2020年日本公衆衛生学会ポスター賞受賞。2021年日本公衆衛生学会最優秀演題賞受賞。