

令和3年9月6日

松本市議会

議長 芝山 稔 様

松本市議会総務委員会

委員長 中島 昌子

総務委員会行政視察報告書

総務委員会行政視察を実施しましたので、その概要について報告します。

記

1 期日及び場所

令和3年8月5日（木）午後1時30分から午後2時55分まで
松本市役所議員協議会室（オンラインによる視察）

2 参加者

(1) 松本市議会

総務委員8人、事務局随員1人 計9人

(2) 横浜市

横浜市行動デザインチーム2人、議会局3人 計5人

3 視察先及び調査項目

神奈川県横浜市

(1) 政策ナッジの導入手法

ア ナッジ理論の概要

イ 行動デザインチーム

（ア）設立経緯

（イ）活動内容

ウ ナッジの活用事例

エ 他自治体におけるナッジユニット設立の支援方法

オ 導入効果と課題

4 概要及び所感

(1) 政策ナッジの導入手法

ア ナッジ理論の概要

（ア）ナッジとは

- ・ 環境を整えることで本人や社会にとって望ましい行動をするようにそつと後押しする手法。行動経済学、行動科学等に基づく手法の1つ
- ・ 特徴として①強制をせず②選択の自由を認め③インセンティブを大きく与えず。
- ・ 環境、選択肢の提示の仕方を変えて、よりよい選択へと導く手法
- ・ 分かっているけど、行動できない
広報や啓発は大切だが、理解することと、行動することにはギャップがあり、うまくいかないことがある。
- ・ 2017年ころから広がり始め、SDGsの達成のために行動科学を活用することや政府の成長戦略実行計画における言及など追風がある。
- ・ 世界：200以上のナッジユニットが存在
- ・ 国内：2015年の環境省でのユニット設立を皮切りに、2019年には自治体初のユニットが横浜市職員の有志により設置（YBIT）
- ・ 概要・メリット・デメリットの説明による理解・行動（合理的な人を想定）
→意思決定（行動）には癖があり、分かっているけどなかなか行動変容できない。簡単に合理的な意思決定ができない。
- ・ 我々を取り巻くバイアスの活用
損失回避バイアス、社会規範など
- ・ 行動デザインと伝統的政策手法を相互補完的に使う
- ・ 自治体職員は、市民に対して人の意思決定に影響を与える選択肢の提示の仕方を設計する人（選択アーキテクト）になる場面が多い。行政的にはエビデンスに基づくより良い選択肢を提示すべき。
- ・ ナッジは費用対効果が高く、その活用はEBPM（因果関係がはっきり示された科学的な証拠に基づく政策立案）との連動が重要

イ 行動デザインチーム

（ア）設立経緯

- ・ 2019年2月、横浜市職員18名が中心となり、有識者によるアドバイザー等で構成する有志によるチーム
- ・ ナッジの考え方や手法を市役所内に浸透させることで、職員の行動様式と施策にイノベーションを起こし、ひいては市民に還元することを目指す。

（イ）活動内容

- ・ 4つの戦略
①ツールキットの紹介②人材育成（研修・講演等約60件、月例研究会、全国自治体とのランチタイムゼミ）③事例創出（約60件）、④省庁、全国自治体、アカデミア、海外のチーム、WHOなどとのネットワーキング
- ・ 環境省からナッジアンバサダーに任命

ウ ナッジの活用事例

(ア) 実践の3ステップ

- ・ 行動の特定
ナッジの変容を促す行動を特定
- ・ バイアスの特定
行動変容を妨げる要因、促す要因を特定
- ・ ナッジの考案と試行
バイアスを打ち破るナッジを試み、行動変容につなげ、効果を検証

(イ) ナッジの考案と試行

- ・ E A S T : 行動変容を促す施策の検討時に活用できるフレームワーク
- ・ デフォルト機能の活用事例、社会規範の活用事例、特定保健指導の勧奨、市税納付の口座振替促進事例など活用事例の紹介があった。
- ・ ナッジ介入案の検討のヒント
 - ① 行動変容を妨げる抵抗要因はできるだけ排除、②行動変容を促進するモチベーション要因は最大活用、③先行事例（エビデンス）からの学びも大事、道しるべにする。
- ・ 活用の留意点
 - ① 効果検証：ナッジに効果があるか検証し、うまくいったものを展開。小さく試し、効果的なものを見つけ出す姿勢で、うまくいかないことにも寛容
 - ② 活用の目的やプロセスに倫理的な問題がないか、確認が必要（倫理的配慮）

エ ナッジユニットの役割

- ・ 事例創出支援（行動分析、ナッジ介入策検討、効果検証アドバイス）
- ・ 能力開発（研修・小規模な勉強会、ツール紹介、事例・活動報告）
- ・ 事例相談・実践・研修の普及サイクル

オ 導入効果と課題

- ・ 普及の促進要因
 - ① ユニット内部の要因：熱意・専門性・多様性。ツールの活用。事例の蓄積・共有。Quick-Winの事例から始めて、効果を見せること。民間・アカデミアとの連携（特に効果検証部分）
 - ② 外的要因：行政内部の理解、行政計画でのナッジへの言及、EBPMとの連動
- ・ 自治体におけるナッジ普及の課題
 - ① ユニット内部の要因：事例の蓄積、共有が限定的。ユニットからの働きかけによる事例創出が少ない。効果検証、費用対効果の見える化が不十分（事例が限定的）。ユニットの活動が人事異動に左右される。
 - ② 外的な要因：ナッジ及びナッジの対象への適切な理解の不足。ナッジ活

用を受け入れる下地の不足

(2) 所感

今年度総務委員会では、「政策ナッジの導入方法」について調査研究を行うこととしたが、コロナ禍のため、オンラインによる行政視察を実施した。2015年環境省から取組みが始まった「ナッジ理論」は、現在全国的に展開されつつある。

今回は2019年2月の横浜市職員有志を中心に設立された、日本の自治体で最初のナッジユニットである行動デザインチームYBITの方々に講師をお願いして、学ぶことができ、大変貴重な機会となった。

大きな経費をかけずに事業の効果を高める政策手法の1つである「ナッジ」の分野は防災、健康、温暖化対策など多岐にわたり、既にコロナ感染症予防に対応した取組みも行われており、今後も様々な分野に大きな効果が期待される手法であると実感した。

自治体の有志によるチームであるため、市民や社会にとって真に効果的な行政サービスの提供がミッションであり、活動を通じてメンバーが専門性を高め、やりがいやワクワク感を感じ、職員の働き方や意識改革にもつながっているとのことであった。「新たな行政課題に対応していく時に、我々の行動が一つの事例となって良い方向につながっていけばいい。そのために頑張っている。」という言葉が印象的であった。本市においてナッジユニットを立ち上げるとしたら総合戦略局が中心となるのが良いというアドバイスをいただいたので、他の自治体の成功例や取組みについて更に理解を深め、設立の可能性を含めた調査研究を行っていききたい。

5 各委員の報告書
別添のとおり

6 資料
別添のとおり

行政視察報告書

総務委員会行政視察		令和3年8月5日(木)
視察先 及び 視察事項	・令和3年8月5日(木)	1 政策ナッジの導入手法
	13時30分～15時	
	神奈川県横浜市	
	リモートにより開催	

神奈川県横浜市 横浜市行動デザインチーム YBiT

1 政策ナッジの導入手法

(1) ナッジ理論の概要

- ・ ちょっとしたことで人の行動は変わる…省エネスイッチなど
- ・ ナッジとは、環境を整えることで本人や社会にとって望ましい行動をするようにそっと後押しする手法…行動経済学、行動科学等に基づく手法の一つ
- ・ 強制せず、選択の自由を認め、インセンティブを大きく与えず…環境、選択肢の提示の仕方を変えて、よりよい選択と導く手法のこと
- ・ 広報や啓発は大切、でもそれだけではうまくいかないこともある。

(2) ナッジの広がり

ア 世界と日本の動き

- ・ 「ナッジ」といわれ始めたのは2017年頃から
- ・ 国連…SDGsの達成には行動科学の活用が必要、国連の施策に行動科学を活用するよう要請(2021年6月21日)
- ・ 令和3年6月に閣議決定された「成長戦略実行計画」でナッジに言及…地域における脱炭素化に向けた「ナッジの社会実装」ライフスタイル関連産業における「ナッジを通じた行動変容」等

イ 日本でのナッジユニットの広がり

- ・ 環境省版ナッジユニット BEST (2017.4) →経済産業省 METI(2019.5)
- ・ 横浜市有志 YBiT(2019.2) →尼崎市(2019.10)、岡山県(2019.11)、つくば市(2019.12)、北海道(2020.3)、香川県(2020.7)、堺市(設立準備中)

(3) なぜナッジは広がってきたのか

- ア 概要やメリット・デメリットを説明すれば理解して行動してくれるはず?

→必ずしも、そうとは限らない

イ 人は分かっているにもかかわらず行動を変えることができない

(4) 自治体職員がナッジを使う意義

自治体職員は、市民に対して選択肢を提示する場面が多い

(5) ナッジの主な特徴

ア 人間の特性を前提

イ 高い費用対効果

ウ 幅広い施策に応用可能

エ 幅広い学問的根拠、エビデンス主義

2 横浜市行動でサインチームについて (YBiT の活動内容)

(1) 2019年2月設立、横浜市有志職員18名が中心になり、アドバイザー等で構成する有志によるチーム (庁内の認定の自主勉強会)

(2) ナッジの考え方や手法を市役所内に浸透させることで、職員の行動様式と施策にイノベーションを起こし、ひいては市民に還元することをミッションとしている

(3) YBiT の4つの戦略

ア ツールキットの紹介…チェックリストなど

イ 人材育成…研修・講演、月例研究会、ランチタイムゼミなど

ウ 事例創出

エ ネットワークの構築…研究会やゼミによるネットワーク、海外のチームとも連携

3 ナッジ活用手法及び事例

(1) 二つのフレームワークが鍵

ア BASIC…B 行動、A 分析、S 戦略、I 介入、C 変化

イ EAST…E 簡単、A アクション、S 社会の、T タイムリー

(2) ナッジ実践の3つのステップ

ア 行動の特定…変容を促す行動を特定する

イ バイアスの特定…行動変容を妨げる要因、促す要因を特定する

ウ ナッジの考案と試行…バイアスを打ち破るナッジを試み、行動変容につなげる

(3) 実際の事例

ア 特定保健指導の奨励…通知文の開封率が大幅に向上 (20%→75.9%)

イ 市税の口座振替促進…8.4%→17.2%

(4) ナッジ介入案検討のヒント

ア 抵抗要因を削除し、モチベーション要因は有効活用する

イ 選考事例（エビデンス）から学ぶ

(5) ナッジ活用の留意点

ア ランダム化比較対照試験…効果があるか検証し、うまくいったものを展開

イ 目的やプロセスに倫理的な問題がないか確認が必要

4 自治体におけるナッジの普及と課題

(1) YBiT は人材開発課の自己開発支援制度を活用して庁内の認定自主勉強会として活動を開始する

(2) ナッジユニットの主な役割→庁内での普及、計画への反映

(3) ナッジユニット成功の6要素と3つの留意点

ア 要素…①行政内のサポート、②政治的サポート、③人材、④組織的位置づけ、⑤実証主義、⑥アカデミアとの連携

イ 留意点…現場との繋がり、権威からの支援、素早い判断と実施

(4) 自治体におけるナッジ普及の促進要因

ア 内部要因

- 熱意、専門性、多様性のあるチーム
- ツールの活用
- 事例の蓄積、共有
- Quick-win の事例から始めて、効果を見せる
- 民間、アカデミアとの連携(特に効果検証部分)

イ 外的（庁内の）要因

- 行政内部の理解…幹部層、中間管理職の理解、失敗への寛容さ
- 行政計画でのナッジの普及
- EBPM との連動…エビデンスを求める文化の醸成

(5) 自治体におけるナッジ普及の課題

ア 内部要因

- 事例の蓄積、共有が限定的
- ナッジユニットからの働きかけによる事例創出が少ない
- 効果実証、費用対効果の見える化が不十分
- ナッジユニットの活動が人事異動に左右される

イ 外的（庁内の）要因

- ナッジ及びナッジの対象への適切な理解の不足
- ナッジ活用を受け入れる下地の不足

5 所感

- ・ ナッジは新しい手法であるが、「環境を整えることで本人や社会にとって望ましい行動をするようにそっと後押しする手法」という面では有用な手法であり、今後活用されると思われる。
- ・ ナッジユニットという自主勉強会としてスタートしているが、これは初期活動であるからなのか、基本的なスタイルなのか？ 本来、有効な手段であるなら、ホーマルな方法で普及されても良いと思うが、まだまだ認知されていないからかもしれないと思った。
- ・ ナッジ活用の留意点に「目的やプロセスに倫理的な問題がないか確認が必要」とあるが、「そっと後押しする手法」であるので、本人の意識と反する行動をとらせることがあっては問題だと思う。
- ・ まだまだ始まったばかりで未知の要素も多い手法だが、活用の仕方では大きな成果の可能性があり、研究する価値があると思いました。

令和3年9月6日

松本市議会議長 芝山稔様

総務委員会委員 横内裕治

行政視察報告書

総務委員会行政視察

令和3年8月5日(木)

視察先 及び 視察事項	・令和3年8月5日(木)	
	神奈川県横浜市	(1) 政策ナッジの導入手法
		ア ナッジ理論の概要
		イ 行動デザインチーム
		(ア) 設立経緯
		(イ) 活動内容
		ウ ナッジの活用事例
		エ 他自治体におけるナッジ・ユニット設 立の支援方法
		オ 導入効果と課題

(1) 横浜市の概要

国際貿易港として、西洋文明の窓口として発展してきた大都市の横浜市。人口は370万人超と全国トップ、戦後にベッドタウン化と工業地帯の拡張により急増した。業務・商業系機能の集積が進み、国際機関も多数立地している。横浜港では国政的クルーズポートを目指して整備が進み、カジノを含む統合型リゾート（IR）誘致も計画されているが、事業の是非は令和3年8月22日（日）執行の市長選挙において争点ともなり、誘致の中止を公約に掲げる山中竹春氏が当選した。

(2) 事業の背景・概要・課題等

ナッジ（nudge）の直訳は、「ひじで軽く突く」。ここでは行動科学、行動経済学を用いて、人々が自発的に、望ましい行動を取るよう誘導することをいう。大きな経費をかけずに事業効果を高める「ナッジ理論」は、環境省の取り組みを契機に国での検討が始まっている。平成31年2月に自治体初のチーム「ナッジ・ユニット」として横浜市職員有志を中心に設置された横浜市行動デザインチーム YBiT から、オンラインを活用して説明を受けた。

YBiT は、市民や社会にとって真に効果的な行政サービスの提供を使命とし、その実現のため、ナッジをはじめとした行動デザインやデータ・エビデンスに基づく科学的な行政手法を取り入れてきた。活動を通じて、メンバーは専門性を高め、やりがいを感じ、働き方や意識変革にもつながっているという。その活動の輪は、横浜市の職員だけでなく、他自治体や大学、民間企業など、500人を超える規模に急速に広がっており、令和元年12月には環境大臣からナッジアンバサダーに任命された。

YBiT の活動の視点は、①優良事例および業務に使える指南書の紹介、②人材育成、

③事例創出、④ネットワーク構築という4つの戦略である。

①優良事例および業務に使える指南書の紹介としては、英国 BIT の EAST@を参考に YBiT にて邦訳・加工したものを公表、地方自治体の職員向けに分かりやすく体系的に紹介している。

②人材育成は、月例研究会やランチタイムゼミを開催しているほか、これまでに全国各地で計 60 回の講演・研修・研究発表等を実施。

③事例創出では、庁内外を含め既に約 60 件の案件に取り組んでおり、その分野は防災、健康、医療、温暖化対策など多岐にわたる。

④ネットワーク構築としては、国内の第一線で活躍する専門家たちがアドバイザーを務めているほか、日本版ナッジユニット (BEST) や英国 BIT、OECD など国内外の行動デザイン推進チームとも緊密に連携している。

ナッジ実践のステップは、㉞ナッジが変容を促す行動の特定→㉟バイアス (行動変容を妨げる要因・促す要因) の特定→㊱バイアスを打ち破るナッジの考案と試行→㊲効果検証。

㊱ナッジの考案と試行には、簡単に (Easy)、印象的に (Attractive)、社会的に (Social)、タイムリーに (Timely) の頭文字をとった EAST を活用する。

㉞行動の特定にあたっては、丁寧に行動分析することが大切である。

ナッジ活用の留意点としては、ナッジに効果があるか検証し、うまくいったものを展開していくこと。小さく試し、効果的なものを見つけ出す姿勢が求められるという。ナッジ活用の際は、その目的やプロセスに倫理的な問題がないかの確認も必要となる。

YBiT は、自治体におけるナッジ普及の課題として、事例の蓄積や共有が限定的であること、効果検証や費用対効果の見える化が不十分なこと、ナッジ・ユニットの活動が人事異動に左右されていることなどの内部要因、ナッジおよびナッジの対象への適切な理解の不足、ナッジ活用を受け入れる下地の不足といった外的要因を挙げている。

(3) 所感

マスクの夏。折からのコロナ禍を受けて、オンラインを活用した視察研修となった。今ひとつ臨場感に欠け、熱量が伝わり切れないようなもどかしさはあるものの、便利といえば便利。有意義な学びの機会を得ることができた。

米シカゴ大学のリチャード・セイラー教授が提唱した「ナッジ理論」は、2017年に同氏がノーベル経済学賞を受賞したことから注目されるようになった。経済学が「誰もが同じように合理的な意思決定をする」ことを前提とした学問であるのに対し、行動経済学は「人間は必ずしも合理的に行動するわけではない」ということを前提に人間行動を観察して分析する新たな経済学で、ナッジ理論は行動経済学の理論の総称である。

経済学は、比較的新しい学問である。近世の欧州列強諸国の著しい経済発展とともに

誕生し、その後、資本主義経済が齎した様々な経済現象や経済システムについての研究を積み重ねて現代に至るが、行動経済学の発展は、主流派経済学（新古典派経済学とケインズ経済学）における比較的新しい動きといえよう。伝統的な主流派経済学では、各経済主体は合理的で利己的な存在とされてきたが、この仮定が必ずしも適切ではないことは様々な実験が示している。合理的でなかったり利己的でなかったりする経済主体の意思決定を、定式化する分野が行動経済学である。

私は、新しい学問を体系的に学びたいと考え、子育てを終えてから信州大学大学院に入学して経営学を学んだ。社会人となってから再び学窓に戻って経営学を学んだことで、私の視点と思考は大きく変わった。経済学が研究方法に重きをおくのに対して、経営学は研究対象に重きをおくといった違いはあるものの、こうした学問的視点を行政手法に活かすことの必要性を強く感じている。

行動経済学は、経済学の数学モデルに心理学的に観察された事実を取り入れていく研究手法ともいえるが、個人の意図と反する行動を起こさせるトリックととらえてはいけならしい。また、単独のナッジには継続性がないことから、複数のナッジを連続的に計画的に盛り込んで、長い目でマネジメントすることが重要なようである。

さて、視察に先立って、私は以下の要望と質問を提出した。

【要望】健康づくり 2020 年 6 月号の特集「ナッジ理論を活用した健康づくり」特別座談会の中で、高橋勇太氏が「注意点として、①倫理的配慮をすること、②効果検証をすること」と語っておられる。倫理的配慮の具体的な内容と、効果検証の方策について、少し詳しくご説明いただきたい。

【質問】行動経済学会第 13 回大会の発表資料「地方自治体におけるナッジの実装に向けた体制構築と普及戦略」の表紙に「※本発表は、横浜市役所の組織を代表する意見ではありません。」とあり、18 ページには「組織内の全ての構成員に一律の介入を行うことは困難」という記載がある。このように手法が優れている上に、貴チームが全国的に注目を集める唯一無二の存在であっても、難しさの伴う現実が推察される。議会からナッジ理論の導入に関して政策提言すると、松本市においては既存の組織を単位として対応を課すこととなるが、こうしたハードルを、どのように超えていけば良いのだろうか。

【要望】に関しては、資料に詳細な記載をしてくださった上に、「できるだけ多くの人により検討することが大切」との説明で応えていただいた。

【質問】については、「核心的」と苦笑された上で、現在まさに地方自治体におけるナッジ・ユニット活用の課題や対応に関する論文を執筆中とのことであった。完成を楽しみに待ちたいと思う。

YBiT は公式の組織でないため、こうした視察対応も講演も有給休暇を取得して対応されているとのことだが、岡山県では公式チームが、香川県では議会提案でナッジ・ユ

ニットが発足しているようだ。ナッジ・ユニットの役割は「事例創出の支援」と「能力開発」の2項に集約され、相談シートを作成して庁内からの相談を受けることにより、実践者・協力者が増えているという。松本市でいえば総合戦略局のような、政策を統括するような部署とのつながりも重要であり、あとは素早い判断と実施にかかっているようである。

YBiTの皆様の優秀さと熱意が何より印象的で、大いに感じ入った。

令和3年8月23日

松本市議会議長 芝山稔様

総務委員会委員 吉村幸代

行政視察報告書

1 視察研修の日時

令和3年8月5日（水）午後1時半から3時

会場 松本市議会議員協議会室

（コロナ感染症対策のためインターネットによるリモートにより行った）

2 視察先

横浜市行動デザインチーム（YBiT）

2019年2月設立。横浜市有志職員18人が中心となり、ナッジの考え方や手法を市内に浸透させることを目的に設置された有志の組織。

近藤清太郎 財政局財政課担当課長

高木 佑介 水道局国際事業課（YBiT 副代表）

3 視察内容

（1）ナッジ理論の概要

ナッジ（Nudge：（注意をひくために肘で）そっと突く）とは？

行動科学等に基づく手法の一つで、環境を整えることで本人や社会にとって望ましい行動をするようにそっと後押しする手法のこと。

例えば、路上に矢印や足跡マークをつけて人々を一定の方向に誘導するなど、

「ちょっとしたことで人の行動は変わる」人間の潜在的な行動様式をそっと後押しする手法のこと。

広報や啓発は大切であるが、それだけではうまくいかないこともある。

(2) ナッジの特徴

①強制せず②選択の自由を認め③インセンティブを大きく与えず環境や選択肢の提示の仕方を変えて、より良い選択へと導くことにある。

ナッジはノーベル経済学賞受賞の米シカゴ大学リチャードテイラー教授によって 2017 年頃から言われ始め、今では世界に 200 以上のナッジユニットが存在する。国内では環境省、経済産業省にナッジユニットが存在し、地方自治体では横浜市、尼崎市、岡山市、つくば市、北海道、香川県にナッジユニットが存在する。

(3) なぜナッジは広がってきたのか？

人は概要やメリット・デメリットを説明すれば理解して行動してくれるはず？・・・ところが、必ずしもそうとは限らなかった。

人の意思決定（行動）には癖があり、分かっているにもかかわらず行動を変えることができない。人は簡単に合理的な意思決定ができるわけではない。

(4) 具体例

①損失回避バイアスに訴える事例

「今年度検診を受診したら、来年度検査キットを送ります。」を

「今年度検診を受診しなかったら、来年度検査キットを送れません。」に変更した結果、受診率が 22.7%から 29.9%に 7.2P アップした。

②社会規範（多数派志向）に訴える事例

「〇地区の9割が期限内に納税を済ませています。現状あなたは支払いがまだのかなり少数派です。」これを記載した結果納税率が5%向上した。

人は他人が自分の行動についてどう思うか気につけ、他人と同じ行動をとりたいと考える。

（5）ナッジの主な特徴

人間の特性を前提（伝統的経済学とは異なる）

高い費用対効果（英国の事例では費用対効果22倍）

幅広い施策に応用可能

幅広い学問的根拠、エビデンス主義

（6）YBiT 4つの戦略

1 ツールキットの紹介（簡単に、印象的に、社会的に、タイムリーに）

2 人材育成（研修、講演、月例研究会、ランチタイムゼミ）

3 事例創出（福祉、健康、市民生活、防災等の事例）

4 ネットワークの構築（国、全国自治体、海外チームとの連携）

（7）ナッジ実践の3ステップ

1 行動の特定（ナッジが変容を促す行動を特定）

2 バイアスの特定（行動変容を妨げる要因、促す要因を特定）

3 ナッジの考案と試行（ハイスを打ち破るナッジを試み、行動変容につなげる）

（8）ナッジ活用の留意点

うまくいかないことにも寛容に（小さく試し効果的なものを見つけ出す）

倫理的な問題がないか確認する。（ナッジの目的は倫理的に容認できるか。

一部の人々の利益に反しないか。自律性、尊厳、プライバシー等個人の権利を尊重しているか。）

（9）自治体におけるナッジ普及の課題

事例の蓄積、共有が限定的

ナッジユニットからの働き掛けによる事例創出が少ない

効果検証、費用対効果の見える化が不十分

ナッジユニットの活動が人事異動に左右されている

ナッジ活用を受け入れる下地の不足

4 所感

「ナレッジ」ではなく「ナッジ」は初めて耳にする言葉で、発想自体に新鮮な印象を受けました。大きなお金をかけなくても、小さな発想の転換で効果が期待できるところに今後の可能性の大なるを感じました。リモートによる視察研修であったが、資料はデーターで送付されており分かりやすく、有意義な視察研修でした。

令和3年8月26日

松本市議会議長 芝山 稔 様

松本市議会総務委員会 上條 温

行政視察報告書

総務委員会行政視察

令和3年8月5日(木)

視察先 及び 視察事項	・令和3年8月5日(木)	
	神奈川県横浜市	(1) 政策ナッジの導入手法
		ア ナッジ理論の概要
		イ 行動デザインチーム
		(ア) 設立経緯
		(イ) 活動内容
		ウ ナッジの活用事例
		エ 他自治体におけるナッジ・ユニット設 立の支援方法
		オ 導入効果と課題

○所感

- 1 「ナッジ (nudge : 注意を引くためにそっと突く)」とは、環境を整えることで本人や社会にとって望ましい行動をするよう、そっと後押しする手法であり、学術的にも行動経済学、行動科学に基づく手法の一つ。社会として求められる行動を意識せずにまさに「後押し」するという点で、大変興味深い。
- 2 ナッジは、①強制せず、②選択の自由を認め、③インセンティブを大きく与えず、環境や選択肢の提示の仕方を変えて、より良い選択へと導いていく手法であり、そうした「ナッジ」に興味を示し、その手法を導入する自治体が増えてきている。
- 3 自治体が導入しようとする背景は、そこに従事したものであれば理解できるところ。つまり、税金を使って実行している政策がより広がってほしいと思う一方で、そうした政策に無関心な市民が一定程度存在する中、思うに任せない現実を何とかしたいという思いがある。
- 4 例えば、政策の概要やメリット・デメリットを説明すれば市民は理解し、行動してくれる、ものとして進めたとしても、必ずしもそうとは限らないのが現実。
- 5 なぜか。それは、人の意思決定(行動)には癖があり、つまり、「わかっているにもかかわらずなかなか行動を変えることはできない」から。これは、「現状維持バイアス」など様々なバイアスが個人の行動を妨げていることによる。(バイアス: 偏り、先入観)
- 6 ただ、こうした行動を妨げるバイアスも、例えば「損失回避バイアス」等によって個人の行動を変容することが可能。これが一つの「ナッジ」。
- 7 例えば、八王子市で行った大腸がん検診受診率向上策では、「今年度検診を受信したら、来年度検査キットを送ります。」から「今年度検診を受信しなかったら、来年度検査キットを送りません。」として、受診率が 22.7%から 29.9%へ 7.2 ポイント上昇

- 8 横浜市では、「横浜市行動デザインチーム：通称 YBiT」を結成して、「ナッジ」に取り組んでいる。ここで取り組む 4 つの戦略①ツールキットの紹介、②人材育成、③事例創出、④ネットワークの構築は、他の自治体に大いに参考となるもの
- 9 ナッジの活用事例は様々あり、自治体のみならず、一般企業においても例えば CO2 削減にも寄与している事例もあり、経済的なメリットももたらしている。
- 10 こうした優れた面を持つ「ナッジ」ではあるが、自治体における普及には課題もある。YBiT がまとめたナッジユニット成功の 6 要素と 3 つの留意点によれば、成功の 6 要素として、①行政内のサポート、②政治的サポート、③専門性や経験、情熱を備えた人材、④組織的位置づけ、⑤実証主義、⑥アカデミアとの連携。3 つの留意点として、①政策現場とのつながり、②権威からの支援、③素早い判断と実施、が挙げられている。
- 11 要約していえば、現場で困っていることには何があって、どうしたいのか、それを改善するためにはどうすべきなのか、そしてその解決に「ナッジ」が有効なのか、かきりに「ナッジ」の効果が出なかったときにその責任の所在はどうなるのかといった、ことが「ナッジ」を推進していく上での課題となる。
- 12 今回の研修を受け、「ナッジ」が行政的に効果的なものであることの一方で、導入への課題も理解できた。しかし「ナッジ」は取り組んでみたいと思わせる魅力があり、こうした手法の導入を行うことで、職員のモチベーションが上がることが期待される。
- 13 本市では現在、国と同一歩調でデジタル化とゼロカーボンを推進しようとしているが、それとは別に、職員の仕事のやりがいにつながる創意工夫をこうした「ナッジ」に求めることで、結果として市民福祉の向上につながるものと感じた次第である。

令和 3 年 8 月 17 日

松本市議会議長 芝山稔様

総務委員会委員 芝山稔

行政視察報告書

総務委員会行政視察

令和3年8月5日(木)

視察先 及び 視察事項	・令和3年8月5日(木)	
	神奈川県横浜市	(1) 政策ナッジの導入手法
		ア ナッジ理論の概要
		イ 行動デザインチーム
		(ア) 設立経緯
		(イ) 活動内容
		ウ ナッジの活用事例
		エ 他自治体におけるナッジ・ユニット設 立の支援方法
		オ 導入効果と課題

考察

各部課の課題を一覧表にして、過去にその部署にいた時の思いや、時代の移り変わりでの捉え方等を、提案として全職員から応募してもらうような取り組みが必要ではないか。

今を生きるには、IT に支配されるのではなく、IT の進化を超える人知が必要で、そこを見つめれば、現在の勤務体制は、3～5年で移動し、その間に感じた課題を深掘するのに数年掛かるとすれば時間の制約があるので、終身1課あるいは、1部の勤務体制でエキスパートを養成しなければ、DX 時代対応の職員が育たないのではないかと危惧する。同時に責任ある対応に対応出来なくなれば、商業ベースの金太郎飴的施策になり、違いのある施策が執行出来ないとすれば、職員の士気にも影響があると思う。

今、社会経験のある職員を求める事で、2015年問題対応が必要なのも、職員強化を怠った結果の帰趨だとすれば反省すべきだと思う。

法に縛られる事で市民対応するのでは無く、その向こうに目を向けて市民の為の法をナッジすべきだと思う。

令和3年9月7日

松本市議会議長 芝山 稔 様

総務委員会委員 太田 更三

行政視察報告書

総務委員会行政視察

令和3年8月5日(木)

視察先 及び 視察事項	・令和3年8月5日(木)	
	神奈川県横浜市	(1) 政策ナッジの導入手法
		ア ナッジ理論の概要
		イ 行動デザインチーム
		(ア) 設立経緯
		(イ) 活動内容
		ウ ナッジの活用事例
		エ 他自治体におけるナッジ・ユニット設 立の支援方法
		オ 導入効果と課題

- (1) ナッジ理論の概要については理解することができた。
- (2) 行政へ導入できれば、極めて少ない経費で政策効果を上げていけると思われ、導入の意義は大きいと言える。
- (3) 本市が導入するためには、ナッジ効果を具体的に説明し庁内で推進していくユニットの設置が必要不可欠である。設置方法はこういった形態がよいか、現時点では分からない。
- (4) ナッジ効果を具体的な金額ベースでとらえることにより庁内的な説得力は増すと考える。
- (5) 他先進自治体での導入事例を学び（オンライン視察）、その後理事者との意見交換を行う。
- (6) いずれにしても、庁内推進組織が成功の可否を決定づけると思われる。横浜市のナッジユニットメンバーの意識の高さには感銘を覚えた。

令和 3年 8月23日

松本市議会議長 芝山 稔 様

総務委員会委員

近藤 晴彦

ナッジ（nudge）とは、直訳すると「ひじで軽く突く」という意味です。

環境を整えることで本人や社会にとって望ましい行動をするようにそっと後押しする手法。行動科学、行動経済学の知見を用いて、人々が自発的に、望ましい行動を取るよう誘導する政策手法です。

比較的少ない費用負担で市民の自発的な望ましい行動を促すことができることから、行政施策との相性がよいとされています。

「ナッジ」理論は、環境省での取組を契機に国での検討が始まっており、自治体レベルでも、2019年2月の横浜市を皮切りに、ナッジに取り組むチーム「ナッジ・ユニット」の設置が進んでいる。

今回、その横浜市の横浜市行動デザインチーム Y B i Tの関係者からの WEB 講習で研究会を行いました。 20210805

ちなみに、視察項目は以下の通りです。

◎政策ナッジの導入手法

ア ナッジ理論の概要

すでに、示した通りですが、一言でいうと、

「環境を整えることで本人や社会にとって望ましい行動をするようにそっと後押しする手法。」

イ 行動デザインチーム

(ア) 横浜市行動デザインチーム Y B i T 設立経緯

Y B i T は、2019年2月、横浜市職員有志中心に設立した日本の地方自治体で最初のナッジ・ユニット

(イ) 活動内容

- ・ 市民や社会にとって真効果的な行政サービスの提供をミッションにし、その実現ために、世界中で急速に普及しているナッジを初めとした「行動デザイン」や「データ・エビンスに基づく科学的な行政手法」を、日本の地方自治体先駆けて取り入れてきた。
- ・ その活動を通じてメンバーが専門性高めイノベーション実践し、やりがいやワクワク感を感じ普及し、それが職員全体の働き方意識の変革にもつながっている。
- ・ 設立以降、その活動の輪は横浜市職員だけでなく省庁、他の自治体、大学、

民間企業など、500人を超える規模に急速広がっている。

- ・ これまでの活動が評価され、令和元年12月には環境大臣からナッジアンバサダーにも任命されている。

主に以下の4つの視点で活動を展開している。

① 優良事例や業務に使えるツールキットの紹介

様々なフレームワーク等から、その時々で最適なものを活用。特に EAST®は、自治体職員が日常的に実践できる実用性の高さが魅力。YBiT でチェックリストを1枚にまとめ、公表。

② 人材育成

横浜市役所内及び他自治体等で、約60件の研修・講演を実施。

③ 事例創出

福祉、健康、市民生活、環境、防災などの幅広い分野において、現在までに約60件の事例に取り組む。

④ ネットワーク構築

国内の第一線で活躍する行動経済学、データサイエンス、公衆衛生などの専門家にアドバイザーになっていただいているほか、日本版ナッジユニット（BEST）や英国BIT、OECDなどの国内外行動デザイン推進チームとも緊密に連携している。

ウ ナッジの活用事例

事例①：特定保健指導の勧奨

電話聞き取りの結果、約8割の人が案内を開封していないことが判明。

封筒に工夫をし 開封率が、開封率が大幅に向上（開封率：20%→75.9%）

事例②：市税の口座振替促進

同じく封筒や申請書の案内文にもナッジの要素を活用

エ 他自治体におけるナッジ・ユニット設立の支援方法

（略）

オ 導入効果と課題・留意点

留意点① 効果検証 効果があるか検証し、うまくいったものを展開していく。

留意点② 倫理的配慮 その目的やプロセスに倫理的な問題がないか、確認が必要です。

倫理的に確認すべき視点：

公平性 **Fairness**：一部の人の利益に反するようなものになっていないか。

オープン Openness : 隠されることなく、市民に容易に知覚されるようになって
いるか。

尊重 Respect : 自律性、尊厳、選択の自由やプライバシー等の個人の権利を尊
重しているか。

目的 Goals : 目的は倫理的に容認できるものか。

受容性 Opinions : 目的と手段は社会的に受け入れられるものか。

政策オプション Options : 他の政策手法と比較検討したか。費用対効果や負
の副次的効果はないか。

委任 Delegation : 利益相反や、ナッジする側にバイアスがないかどうか検討
したか。適切な介入と効果検証をする能力とリソースはあるか。

カ、自治体におけるナッジ普及の今後の課題

ナッジ・ユニット内部の要因

外的（庁内の）要因

- ・事例の蓄積、共有が限定的
- ・ナッジユニットからの働きかけによる事例創出が少ない
- ・効果検証、費用対効果の見える化が不十分
（エビデンスレベルの高い効果検証を実施している事例は限定的）
- ・ナッジユニットの活動が人事異動に左右されている

外的（庁内の）要因

- ・ナッジ及びナッジの対象への適切な理解の不足
- ・ナッジ活用を受け入れる下地の不足

以上がWEB研修の主なる内容です。

視察を終えての感想)

行政手法としては、効果的に結果を導き出すことが可能ということが分かったが、いわゆる「手の問題」の範囲にとどまっていけないということを感じる。

行政課題が進まないことに対し、背景にあるより根本的な問題にも深くメスを入れ、それとの合わせ技としての手法に加えて、やはり問題解決の本質的課題を抜きにしてはいけないということを感じた研修だった。

以上