

令和3年11月29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10月19日（火）午前10時から午前11時16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2人（平林事務局長、住吉次長補佐） 計10人

(2) 尼崎市

尼崎版ナッジ・ユニット 代表 江上 昇（尼崎市子ども青年局こども青少年課係長）

3 視察先及び調査項目

兵庫県尼崎市

(1) 政策ナッジの導入手法

ア ニ崎版ナッジ・ユニット

（ア）設立経緯

（イ）活動内容

イ ナッジの活用事例

ウ 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 ニ崎版ナッジ・ユニット

（ア）設立経緯

- ・ 元松竹芸能事務所の漫才師という肩書を持つ異色の公務員の江上昇さん

がチームリーダーとなり、横浜市に続き、2019年10月、日本で2番目となる尼崎版ナッジ・ユニットが設立された。

(イ) 活動内容

- ・ 市の「自主研修グループ」として活動を始めた理由
 - ① 合意形成に時間がかかり、政策としてやると面白くなる。
 - ② 全庁的にやろうとすると、いろいろな意見もあるので、行政コストや人件費がかかる。
- ・ 面白そうと思ってくれる人、やりたい人だけでやっていこう、というのが現状で、現場レベル、担当レベルでナッジを活用している。

イ ナッジの活用事例

(ア) 結核検診受診率向上のため、「65歳以上は結核検診が法律で義務付けられています」との表現を活用

(イ) トラックによるゴミのポイ捨てが多発する地域に、ナッジを活用した看板を何パターンか作って効果を検証し、最も効果の高かった看板を全市展開

(ウ) 住民票等の発行を、「自動交付機を使うと100円安い」という掲示板を設置することで、コンビニや自動交付機へ誘導し、窓口の混雑緩和、業務の効率化を図る。

(エ) 日本国内の先進的な感染症対策として尼崎市の商店街でソーシャルディスタンスを促すために、足形マークを地面に設置したり、市内の公共施設で入館してすぐアルコール消毒をしてもらうために黄色い矢印で誘導線を作るなどの取り組みをすすめていることがWHOの公式サイトでも紹介された。

(オ) ナッジの手法

- ・ 損失回避フレーミング…人は失うことに強い抵抗感を感じ損失を回避しようとする。
- ・ 松竹梅効果…極端を回避し、真ん中を選ぶ。
- ・ オプトイン・オプトアウト…参加を申し出、不参加を申し出る初期値設定（デフォルト）されたものに従いやすい。
- ・ 同調性効果…自分だけが違う行動をすることに抵抗を感じる。
- ・ 社会規範…人に迷惑がかかります。と言われると、模範的な行動をしたくなる。人に迷惑をかけるのはまずいと感じる。

(カ) 行政分野のナッジの事例

- ・ 手法プラス「E A S I」（4つの視点）を踏まえて活用する。
- ・ Easy…簡単にする。メッセージは短いほど効果が高い。
- ・ Attractive…魅力的にする。注意をひきつけるデザインやメッセージがあれば効果的
- ・ Social…社会科する。社会規範や同調性効果
- ・ Timely…タイムリーにする。ベストタイミングで使う。

ウ 導入効果と課題

- (ア) 各自が自主的な活動としてやっているの、組織としてのナッジを活用すべき課題を抽出するというよりは、各自のできる範囲で取り組んでいる。
- (イ) ゴミが減ったり、WHOから取材を受けたり、テレビや新聞等で取り上げてもらい、面白いことをやっている、と思ってもらえることが成功といえる。
- (ウ) ナッジを活用した看板等を設置することで、ゴミの不法投棄は減ったが、自主研なので、効果の測定やPDCAができていないことが課題
- (エ) スラッジ（逆効果のナッジ）の例
 - ・ 庁内で「早く提出を」の意図で発信したが、「多くの課が未提出」なのでまだ大丈夫という逆の意味のメッセージになった例
 - ・ 「5分だけでも放置自転車です」…3分なら大丈夫とってしまう。
 - ・ トイレを利用した時に見る「隣の人は石鹸で手を洗っていますか？」という張り紙は、人に見られているという不快感を抱く人もいるので、一定の心理的負荷のかかるナッジは威圧的・不快感を与えないような工夫が必要である。
- (オ) コロナ対応等で組織的にも職員は疲れ切っているの、全庁的にやる余裕はない。
- (カ) 個人で勝手にやるのではなく、信用保証の面からも専門家のアドバイスは必要

エ 所感

役所は、プロセスを重視する割に、アウトカムや結果は問われないのがいやだったという江上代表は、ナッジの魅力はプロセスではなく結果第一主義なところだと言われた。職員全員がナッジの基本を理解するために肘でそっと押すという、行動経済学を使って人を動かす「ナッジ理論」をどう職員研修の中に取り入れるか、お金や予算をかけずに結果として、少しでも政策的効果を上げるにはどうすれば良いか等、松本市において活用できる手法についての調査研究が必要であると感じた。

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10月19日(火)

視察先
及び
視察事項

・令和3年10月19日(火)

兵庫県尼崎市議会

(1) 政策ナッジの導入手法

ア ニ崎版ナッジ・ユニット

(ア) 設立経緯

(イ) 活動内容

イ ナッジの活用事例

ウ 導入効果と課題

(1) 政策ナッジの導入手法

説明 ニ崎版ナッジ・ユニット 代表 江上昇さん

ア ニ崎版ナッジ・ユニット、

(ア) 設立経緯

- ・ ナッジとは「人の行動をそっと後押しし、ポジティブな行動を促すこと」とされている…

▶ナッジの手法として言い方や表現の仕方によって効果が違う、例えば

- ◇ 「損失回避フレーミング」…「10%の確率で失う」<「90%の確率で得られる」：「失う」ということに強い抵抗感を感じる。
- ◇ 「同調性効果」…「あなた以外全員が締切を守っています」：自分だけが違う行動をとることに抵抗を感じる
- ◇ 「社会規範」…「社会が良くなります」「役に立ちます」「人に迷惑がかかります」：世のため、人のために貢献したくなる。迷惑をかけるのはまずいと感じる など

▶行政分野のナッジの事例…「手法」プラス「EAST」

- ◇ Easy…簡単にする
- ◇ Attractive…魅力的にする
- ◇ Social…社会化する
- ◇ Time…タイムリーにする

- ・ ナッジが日常の業務に使えないか→自主研修グループを設置

▶2019年10月、ナッジ・ユニット代表の江上さんが、以前から地域の課題に取り組んでいる仲間（職場はさまざま）と自主研究サークルとして立ち上げる。…横浜市のYbitについて日本で2番目

▶ 自主研究サークルとして立ち上げた理由…策調整等などの必要がなく、立ち上げが容易であったため。

(イ) 活動内容（それぞれのメンバーがナッジを活用）

- ▶ こども政策課（運営の事務局）
 - ▶ 感染症対策担当（検診受信の呼びかけにおけるナッジの活用）
 - ▶ 市民課（住民票のコンビニ発行、マイナンバーカード推進）
 - ▶ 道路維持担当（道路へのごみのポイ捨て対策）
 - ▶ 法務支援課（督促状の文面へのナッジの活用）
 - ▶ 地方卸売市場（商品の販売促進への活用）
- 等

イ ナッジの活用事例

- ・ 検診受信の呼びかけにおけるナッジの活用
- ・ ナッジを活用した市報記事
- ・ 住民票のコンビニ発行、マイナンバーカード推進
- ・ 道路へのごみのポイ捨て対策
- ・ 商店街のコロナ対策ナッジ

ウ 導入効果と課題

▶ 活動について注目された。

◇ テレビ取材、環境省の会議出席、「ナッジコンテスト」開催、WHO からの取材など

- ▶ 一方で庁内でのナッジの活用は…「スラッジ（逆効果のナッジ）」も見られる
- ▶ 自主研修グループとしての活動のため、効果の検証の限界がある

・ 今後の取り組み

▶ 「市の方針としてナッジに取り組む」のではなく、「自主的なユニットで実績を上げていく、感度の高い職員から広めていく」

(2) 所感

▶ 一か月という短期間で立ち上げた尼崎の事例は、江上さんの行動力と仲間がいることが大きいと感じました。商店街の課題に取り組むなど、日頃それぞれの場で活動している職員と、江上さんというリーダーの存在が短期間での設立を可能にしたと思います。

▶ 自主研究サークルで立ち上げたことによる利点がある反面、事例検証などの課題があるとのことでした。ナッジという手法が言われはじめて時間が少ないこともあり、当面は自主研究サークルで実績を積み上げ、有効な事例を検証し、政策実

行の手法として定着させていく段階にあると思いました。

- ▶ ナッジの効果は小さいが積み重なることで大きな効果がある。ちょっとした工夫（ナッジの利用）が大きな効果につながるという点で有効な手法と認識できました。
- ▶ ナッジと政策との関係については、あくまで政策を実施する手法であることを今回の行政視察でも確認できました。政策についての検証を前提に、ナッジの活用について検討することが重要と考えます。
- ▶ 先進的に取り組まれている自治体は、自主研究サークルでそれぞれが現場レベル・担当レベルで実績を積み上げている段階にあります。まずナッジを活かした具体的な事例を提案し、その効果について検証することが良いと考えます。

令和3年11月11日

松本市議会議長 芝山 稔 様

総務委員会副委員長 横内 裕治

行政視察報告書

総務委員会行政視察

令和 3 年 10 月 19 日(火)

視 察 先 及 び 視 察 事 項	・ 令和 3 年 10 月 19 日 (火)	
	兵庫県尼崎市	(1) 政策ナッジの導入手法
		ア 尼崎版ナッジ・ユニット
		(ア) 設立経緯
		(イ) 活動内容
		イ ナッジの活用事例
		ウ 導入効果と課題

(1) 尼崎市の概要

兵庫県の南東部に位置する、人口 45 万人強の中核市。大阪市に隣接し、鉄道で大阪駅まで 5 分、神戸駅まで 15 分と交通の便が良い。古くは海陸交通の要地として、近世は大阪の西の備えの城下町として、近代は日本有数の工業地帯として発展し、工場夜景も有名。平成 28 年に市制施行 100 周年を迎え、平成 30 年には「本当に住みやすい街大賞 2018 in 関西」で JR 尼崎駅周辺が第 1 位に選ばれた。

(2) 事業の背景・概要・課題等

行動経済学「ナッジ」理論については、横浜市の行政視察報告書に記載したとおり。

尼崎市では、2019 年 10 月に、横浜市について 2 番目となる自治体レベルでの自主研修グループ「尼崎版ナッジ・ユニット」をメンバー 9 人により結成。全庁的に活用していくために、2020 年 3 月にナッジ理論に関する講演会や取り組み事例報告、ナッジコンテストを開催した。

「尼崎版ナッジ・ユニット」のメンバーは、各自が自主的な活動として業務に関連するナッジ理論の実践に取り組んでおり、大阪大学大学院・大竹文雄教授がアドバイザーとして加わっている。具体的な取り組みとしては、住民票の発行について「お近くのコンビニで」「自動交付機を使うと 100 円安い!」といった掲示物により自動交付機やコンビニ交付へと誘導し、窓口の繁忙の緩和、業務の効率化を図るなど、様々な事例が展開されている。特に、コロナ禍におけるナッジ理論を応用した取り組みは、WHO 公式サイトで日本の事例代表として紹介された。

(3) 所感

「尼崎版ナッジ・ユニット」の代表・江上昇氏は、かつてお笑い芸人だったという異色の経歴をもつ市職員であり、巧みな話術に時を忘れて楽しく説明を受けた。ナッジ・

ユニットを組織化したいものの全庁的・強権的に行うことは嫌なので、ナッジが向いている部署の長に呼びかけていること、市に制度があるお陰で、自主研修グループの構成員が 11 人になると市の公式グループと名乗れること、尼崎市の女性市長がNPO出身で前向きなため動きやすいこと、アドバイザーの大竹教授のアカデミック感が信用保証につながっていることなど、率直な説明の中に有益なヒントがあると感じ入った。

損失回避フレーミング、同調性効果、社会規範などに関して実際の取り組み例を挙げただいたが、江上代表が「お笑い文化のある尼崎市で、我々は面白がって、つるんでいる」と言われた時、2019年7月の参議院選挙の頃に話題になった「若者よ、選挙に行くな！」という挑発動画を思い出した。シニアの男女が「あなたたちは選挙に行かない」「だから私たちが政治を動かしているの」などと挑発して、実は若者に投票を呼びかける逆張りメッセージである。まずは発信者自身が面白がること、さらには遊び心が重要ではないか。

さて、視察に先立って私は以下の質問を提出し、各項目にお答えいただいた。

【質問 1】 「尼崎版ナッジ・ユニット」を立ち上げた際の思い（きっかけ・苦労話など）をお聞きしたい。特に、自主的な活動として取り組んでおられるようだが、既存の組織へ導入することは考えたのか否か。それは難しかったのか。

【答え 1】 既存の組織への導入は、時間がかかるし、楽しくない。

【質問 2】 全庁的な受け止めや理解度はどうか。

【答え 2】 できていない。

【質問 3】 ナッジ活用において必要な「倫理的配慮」については、どのように対応されているか。

【答え 3】 混んでもいない店先に順番待ち用の椅子を並べるような嘘は駄目だが、人の行動を促すので、人の心に刺さるのは、ある程度は仕方ない。

以上のやり取りを踏まえると、松本市において導入するとして、市役所の既存の組織に投げかける提案は難しいかもしれない。また、お笑い文化どころか堅物と称される信州人、その中でもとりわけ真面目とを感じる公務員の方々が、果たして面白がって取り組んでくれるだろうか。悩ましさはつきまとう。まずは市議会発でナッジ理論を実践し、理事者の自発的な動きを煽ってみてはどうか。

令和 3 年 11 月 7 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10月19日（火）午前10時から12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 視察先及び視察者

尼崎市 尼崎版ナッジ・ユニット代表 江上 昇 様

松本市総務委員会

3 視察内容 「ナッジ」～行動経済学を使って人を動かす～

(1) 「ナッジ」とは？

本来の意味は、肘でそっと押すこと。そこから「人の行動をそっと後押しし、ポジティブな行動を促すこと」と捉えている。

(2) 例えば具体例

例1 A「10%の確率で失う」

B「90%の確率で得られる」

上記A,Bは同じ意味だが、Aのほうが選ばれにくい。人は「失う」ということに強い抵抗を感じるためと考えられる。

例2 C「社会が良くなります」「役に立ちます」

D「人に迷惑が掛かります」

C,D は社会規範に訴える方法。世のため人のために貢献したくなったり、人に迷惑をかけるのはまずいと感じさせる効果がある。

(3)英国政府における「ナッジ」の活用

～「EAST」がKYEワード～

Make it **E**asy 簡単にする

Make it **A**tttractive 魅力的にする

Make it **S**ocial 社会化する

Make it **T**imely タイムリーにする

(4)「ナッジ理論」を活用したイギリスの成功事例

①「納税が遅れています。支払ってください。」ではなく

「あなたの街では10人中9人が期日内に収めています。」に表現を変更した結果、納税率が67.5%から83.0%に向上した。

② 食品中の塩分量を徐々に減らしても人は味の変化に気づかないことを利用し、加工食品中の塩分を5年間で40%低減した。特に主食であるパンの塩分量は7年間で20%減少させた。

その結果生活習慣病（虚血性心疾患・脳卒中）の患者数を約4割削減、

医療費を年間 2300 億円削減することに成功した。

(5) 尼崎版ナッジ・ユニット設置経過

- ・ 2010 年イギリスの内閣府が取り組み開始
- ・ 日本では 2017 年に環境省で開始
- ・ 横浜市が 2019 年に日本初の自治体版ナッジユニット設置
- ・ 2019 年尼崎市が日本で 2 番目にナッジユニット設置

尼崎市が 1 か月でナッジユニットを立ち上げた理由は、①日本で 2 番目、関西初になれる②声をかければ動く仲間がいる③任意団体の運営経験は豊富④絶対にはやる確信があり先にやったもん勝ちだった⑤自分の腕力だけでできそうだった。以上の理由による。

(6) 自主件研にした理由

- ①合意形成に時間がかかる②政策形成過程で陳腐化する③説明のコストが無駄④レイトマジョリティーとラガード（流行や世の中の動きに関心が薄い人）は必要なかった⑤政策でやると面白くなる

この結果、テレビ取材 5 社、新聞報道、有識者として環境省の会議に出席、「ナッジコンテスト」開催、WHO から取材される等の反響があった

(7) 尼崎市のナッジ活用事例

- A 「65 歳を過ぎたら結核検診」

B 「65歳以上は結核検診が法律で義務付けられています」

Bは人の同調性バイアス、社会規範、損失回避心理に訴えた文章とした

C 「蜜」避ける足跡マーク

(8)庁内理解の現状は？

庁内調査を早く提出するよう促す意図で「多くの所属が未提出」という情報を発信したところ、「未提出仲間が多いからまだ大丈夫」という逆効果のナッジ（スラッジ）もみられる状況。今後は自主的なユニットで実績を上げて、感度の高い職員から広めていくこととする。

4 所感

「ナッジ」とは耳新しい言葉であります。「ナッジ」について研修視察するのは横浜市に次いで2回目でした。2回目ということもあり、又尼崎市江上昇氏のざっくばらんな口調とうまくいかない事例も含めた具体的な説明で大変わかりやすい内容でした。

ナッジ理論は、背景には行動経済学に基づく理論があって、その実行には新たな経費を要しないという特徴がある。松本市においても活用できる分野が多くあると感じます。市職員の皆さんにも聞かせたい有意義な内容でした。

令和3年10月29日

松本市議会議長 芝山 稔 様

松本市議会総務委員会委員 上條 温

行政視察報告書

総務委員会行政視察

令和3年10月19日(火)

視察先 及び 視察事項	・令和3年10月19日(火)	
	兵庫県尼崎市議会	(1) 政策ナッジの導入手法
		ア ニ崎版ナッジ・ユニット
		(ア) 設立経緯
		(イ) 活動内容
		イ ナッジの活用事例
		ウ 導入効果と課題

・尼崎市における「ナッジ」の活用の基本は、行動経済学を使って人を動かす、であるが、ナッジ・ユニット代表の江上昇氏のキャラクターとも相まって、楽しく興味深く拝聴できたことにまずは感謝したい。

・ナッジの活用にあたっては、「EAST」(easy, attractive, social, timely。簡単、魅力的、社会化、タイムリー)の視点が重要、であることは得心。

・ナッジ・ユニットに参加する市役所職員の所属ごとの課題について、解決に向け取り組まれていることは、市役所の課題解決という側面と、メンバーのモチベーションアップに非常に有効と感じた。(検診受診、住民票のコンビニ発行、道路へのごみのポイ捨て対策、督促状の文面、商品の販売促進等)

・コロナ対策として、手洗いに場における「となりの人はせっけんで手を洗っていますか？」については、社会規範、同調効果で手洗いを徹底させることをねらいとしたものであり、自身としては効果的なものにとらえたが、見た人に心理的負荷がかかるとの指摘があったとのこと。人によってとらえ方に違いが生じることを踏まえた検討が必要と感じた。

・ナッジについて国外の成功例を踏まえて、地域の商店街へナッジを展開していたが、地域住民を巻き込んで展開することで、職員(市役所)と住民の距離感が近くなった感があり、社会性がありよい取り組みである。

・一方で、逆効果のナッジと言われる「スラッジ」が存在することも興味深かった。例えば、庁内における報告書の早期提出を求めるため、「多くの所属が未提出」と情報発信したら、多くが出していないなら、「まだ出さなくても大丈夫」となって提出がさらに遅れたという事例。また放置自転車対策としての「5分だけでも放置自転車です。」は「5分だけはいいだろう。」と解釈されたそうで、これらは確かにそのとおりになると感じた。

・ナッジ・ユニットを「自主研」とした理由として、発想から実行までの時間を極力短縮することを求めたことは、確かにその通りと思う。また、「市の方針としてナッジに取り組む」のではなく、まずは「自主的なユニットで実績を上げて、感度の高い職員から広めていく」という指摘も含め、これを政策としてどのように市に提言していくのか、そうした視点での検討が必要と感じた。

令和3年 11月 1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10月19日(火)

視察先 及び 視察事項	・令和3年10月19日(火)	
	兵庫県尼崎市議会	(1) 政策ナッジの導入手法
		ア ニ崎版ナッジ・ユニット
		(ア) 設立経緯
		(イ) 活動内容
		イ ナッジの活用事例
		ウ 導入効果と課題

考察

任意団体として取り組んでいる事で、責任というより面白いからというのは、公務員がやっている事をニュース等で知らしめている以上、市民にとっては相当な関心事であると思う。

ナッジを行政がやる以上、民間同様の PDCA を求めるべきで、喧々諤々の内部議論は避けて通れないものだと思う。

ナッジで、市の体制がうまく動けば喝采ものだが、うまく行かなければ市政そのものへの批判、誹謗、中傷になると思う。

行政の困り事とか、市政方針に沿うべきもので、大いに推進する手段としての新機軸としてのナッジは、うまく行けば的なものを探すようになっては、本末転倒であるし、最終的には、市政方針とは言うものの、市民にとって幸せに繋がるナッジとならなければ、結果について市政運営の責任を負う者が追求されると思う。

こういった取り組みは、基本的に弱者対応に齟齬を来たさないように取り組まないといけないと思う。

令和3年10月26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10月19日(火)

視察先
及び
視察事項

・令和3年10月19日(火)

兵庫県尼崎市議会

(1) 政策ナッジの導入手法

ア 尼崎版ナッジ・ユニット

(ア) 設立経緯

(イ) 活動内容

イ ナッジの活用事例

ウ 導入効果と課題

1. 尼崎のナッジ・ユニットは江上氏の声掛けに対して、その気があるメンバーが集まり、自主サークルとしての活動となっている。大学の先生の指導を得ながら、メンバーが所属する部署の事務事業にナッジが生かせないかを研究し、一部で試行的に実施している。
2. 活用事例としては、住民票等の発行をコンビニ等へ誘導する仕掛け、結核受診率アップへ向けての市報記事への活用、道路へのごみ捨て防止看板への活用等で効果が上がっている。
3. それぞれ一定の効果が認められるが、行政へ与える影響について数値化する（財政効果）ことはできていない。
4. 「市の方針、政策としてナッジを行うと面白くなる」という話は印象的であった。「自主的なユニットで実績をあげて、感度の高い職員から広めていく」ということは納得のいくところである。
5. どのような提言にしていくのかについて
 - ① 具体的な事例への取り組みを求める。（各種検診受診率アップ、納税率アップ、手指消毒への誘導）
 - ② ナッジ理論の研修会の開催を求める。
 - ③ 緩い感じでのナッジ・ユニットの立ち上げを求める。（業務としてではなく）

令和 3年11月 9日

松本市議会議長 芝山 稔 様

総務委員会委員

近藤 晴彦

「ナッジとは？」に関しては、横浜市の報告に同じですので、省略する。

尼崎市の報告と実践例からのまとめ

行政課題をすすめる場合に、政策を促進する上で、効果があるという点は、横浜市からの報告と重なり理解できた。

しかし、その行政課題の解決のための前段階としての政策化という点では、ナッジの役割、出番はかなり難しいという事の報告があったが、まさにその通りかと思う。

政策化において重要な、その問題の課題解決のための実態調査、背景調査、その解決を困難にしているものは何か、などより根本的に分析し、施策を見出すという行政の大事な仕事、役割においては、ナッジの効果はかなり難しいという事だ。

ナッジは、あくまで「合わせ技」としての手法という感想をますます強めた。

それは、報告の中で、「ヤングケアラー問題の解決」という課題に関しては、いわば抜本的な政策化に置いて、ナッジは「NO」という事にもあきらかだった。

「スラッジ」のことに関する報告もあったが、それこそまさに「手の問題」なのかという印象と強めた。

以上