

# 都市とガバナンス 自治体におけるナッジ入門

横浜市行動デザインチーム (YBiT)

NPO 法人 PolicyGarage 高木 佑介  
高橋 勇太

日本の自治体においてナッジを効果的に活用していくためには、日本に先駆けて行動科学の政策応用を推進してきた欧米の事例から学ぶとともに、日本の特徴を活かしたナッジ活用のエコシステムを創り出していく必要がある。特に海外の事例からは、「ナッジ・ユニットの体制づくり」、「ナッジの活用方法」、「ナッジの組織内への普及」について、学べることが多い。一方で、「自治体間のネットワーク」、「ナレッジシェアの仕組み」、「ナッジと政策形成における新たな手法（デザイン思考、EBPM、DX等）の組み合わせ」など、日本ならではの取組を活かしていくことも重要である。

## 1 はじめに

近年、日本の自治体におけるナッジの活用は急速に広まっており、2023年1月時点で、14のナッジ・ユニットが日本の自治体に設置されている。行政サービスや政策の最前線に立ち、市民との距離が近い自治体職員は、ナッジを活用し行政施策や日々の業務をより良いものにするチャンスに恵まれている。言い換えれば、自治体の職員が適切にナッジを理解し活用できるようになれば、政策や行政サービスの改善に大きなインパクトを与えることができるかもしれない。

日本の自治体において適切に、そして効果的にナッジを活用していくためには、公共政策におけるナッジ等の行動科学の活用を日本に先駆けて推進してきた欧米の事例から学ぶと共に、日本ならではのナッジ普及のエコシステムを創り出していく必要が

ある。

横浜市行動デザインチーム (YBiT) は、日本の自治体初のナッジ・ユニットとして、横浜市の有志職員と外部のアドバイザーにより2019年に設立された。設立から現在に至るまで、イギリスやアメリカ等の海外の行動デザインチームから体制構築やナッジ活用の手順、手法を学び、そこで得た知見を日本の自治体向けにアレンジして活用してきた<sup>1</sup>。イギリスの The Behavioural Insights Team (以下BIT) やアメリカの ideas42 は、2010年前後からナッジ等の行動科学の手法を活用し多様な分野のプロジェクトで成果を上げており、その過程で得られたチームの体制構築やナッジ活用手法についての知見をレポート等でまとめている。欧米から約10年遅れてナッジの政策適用をスタートさせた日本の自治体にとって、ここから学ばない術はない。しかし、

1 YBiT がどのように海外から学び、ナッジ・ユニットの体制構築及びナッジの普及戦略に生かしてきたのかについては、以下にまとめられている。

高橋・植竹・津田・大山・佐々木 (2020) 『日本の地方自治体における政策ナッジの実装：横浜市行動デザインチーム (YBiT) の事例に基づく体制構築と普及戦略に関する提案』 RIETI Policy Discussion Paper Series 20-P-026 <https://www.rieti.go.jp/jp/publications/summary/20100008.html>

欧米の専門家チームの知見をそのまま日本の自治体で生かせるとは限らない。例えば、YBiTでは、メンバー間の議論と試行錯誤を繰り返しながら、ナッジを活用する際の手順を示したOECDのBASICツールキット<sup>2</sup>やナッジを検討する際に有用なBITのEASTフレームワーク<sup>3</sup>を、日本の自治体職員が活用しやすいように、極めてシンプルな形にアレンジして伝えてきた<sup>3</sup>。このように、先行する海外の取組みから学び、それをかみ砕いて日本の自治体に取り入れていくことが、自治体において適切な行動科学の活用を進めるうえで、極めて重要である。

本稿では、日本の自治体におけるナッジ活用の現状をナッジ・ユニットの体制とナッジ活用における促進要因と課題の観点から整理した上で、今後に向けて、海外の事例から学ぶべきこと、日本独自の取組として推進すべきことを提案する。加えて、ナッジの活用に留まらず、科学的な政策形成の手法を公共政策に応用することや改めて行動科学のレンズを通して政策や日々の業務を見ることの重要性について、各国の専門家の論調を踏まえて紹介する。

## 2 日本の自治体におけるナッジ活用の現状

### (1) 日本の自治体におけるナッジ・ユニットの広がりとその特徴

日本の公共セクターにおいては、次の図のとおり、18のナッジ・ユニットがあり、そのうち14が自治体のチームである。

図1 日本のナッジ・ユニット



上記の図に記載のある自治体に加えて、ナッジ・ユニットはないものの、行政計画においてナッジの活用と言及し、実際に事業に活用している自治体もある。

例えば、鎌倉市は基本計画において、行動科学等の理論に基づくアプローチ（ナッジ理論）により、政策効果を高めていくことを掲げている<sup>4</sup>。また、各分野の事業レベルでナッジを活用している自治体や職員向けにナッジの研修を実施している自治体も多い。

日本の自治体におけるナッジ・ユニットは、海外の行政機関のそれと比較して、2つの点でユニークである。1つは、専門家ではなく自治体の職員自らがナッジの活用について知識を習得し、実践している点である。

例えば、イギリスのBITは当初内閣府に設置され、外部からの専門家らで構成されたチームが各政策分野のプロジェクトに従事した。また、アメリカのニューヨーク市では、専門家で構成されたideas42という非営利組織がナッジ・ユニット機能を担っている。これに対して、日本では自治体の職員自らがナッジを実践し、必要に応じて外部の専門家から支援を受けるといった仕組みの自治体が多い。これはいわゆる組織での内製化であり、非常にユニークな日本の特徴である。

2つ目に、日本の自治体のナッジ・ユニットの設立経緯と体制が多様であることが挙げられる。アメリカやイギリス、あるいはアジアでいち早く公共政策への行動科学の活用を始めたシンガポールにおいても、行動科学を活用することの必要性が行政内部で認識され、政府内にナッジ・ユニットが設置されるというケースがほとんどである。一方で日本の自治体においては、職員が自発的にナッジ・ユニットを創り、庁内の相談に対応していくボトムアップ型のケースや、自主的な取組みが庁内で認識され、徐々に行政の中に取り込まれていくケースも多い。これは、行政内部で行動科学の必要性が認識されるより

2 OECD (2019) “Tools and Ethics for Applied Behavioural Insights: The BASIC Toolkit” <https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/tools-and-ethics-for-applied-behavioural-insights-the-basic-toolkit-9ea76a8f-en.htm>

3 YBiTが自治体職員向けに邦訳・加工したEASTフレームワーク<sup>®</sup>を以下のページで公開している。 <https://ybit.jp/>

4 『第3次鎌倉市総合計画 第4期基本計画 実施計画』 [https://www.city.kamakura.kanagawa.jp/keiki/4th-plan/documents/4th\\_actionplan.pdf](https://www.city.kamakura.kanagawa.jp/keiki/4th-plan/documents/4th_actionplan.pdf)

も前に、職員自らが日々の業務の中で課題を感じ、行動科学にその課題解決のヒントを求めたからではないだろうか。実際、「ナッジ」という名前が付く前から、日々の業務の改善に行動科学的な知見を活かしてきた職員も多い。こうした経験から、行動科学を活用することへの感度が高い自治体職員は多く、そうした職員がボトムアップ型のナッジ・ユニットの設立をリードしている点は、他の国であまり見られない特徴である。

## (2) 自治体ナッジ・ユニットの体制

日本の自治体ナッジ・ユニットは、①有志型、②公式型、③ハイブリッド型の3つに分類できる。有志型は、職員が自主的にナッジ・ユニットを設立し、庁内外の研修や事例相談に応じるケースであり、横浜市のYBiTや群馬県のチームがこの類型に該当する。ボトムアップ型とも言い換えることができる。公式型は、首長のリーダーシップに基づきトップダウンで行政内部のある部署にチームが設置されるケースであり、岡山県がこの類型に該当する。ハイブリッドは、有志と公式の間であるが、有志の取組みが徐々に行政内部に認識され、公式の業務に取り込まれていくケース（北海道のチームが該当）と行政内部に公式にチームが設置された後に公募でメンバーを募集するケース（堺市のチームが該当）の2つのケースがある。

それぞれの類型にメリットとデメリットがある。

有志のチームは、熱意があり、多様な専門性を持つメンバーが集まりやすい、また素早い意思決定と実行ができるといったメリットがある。一方で、組織内の位置づけがないことや活動が業務外になることによる時間的制約の面で課題がある。公式のチームは、ナッジの活用について既に行政内部でコンセンサスが得られていることから、幹部の支援を受けやすい、所管部署の協力を得て事業が実施しやすいというメリットがある一方で、人事異動により人材が入れ替わることから、ノウハウの蓄積が課題となりうる。ハイブリッド型のチームは、有志、公式双方のメリットを生かせる可能性があるが、有志、公式それぞれの活動として行う業務の線引き等、現実には考慮しなければならない制約がある。いずれの類型にせよ、行政内部でナッジを活用していくコンセンサスがあるか否かが、ナッジ・ユニットの活動のしやすさに影響する。ナッジの推進を図る上で、まずは行政計画や予算編成方針でナッジ等行動科学の活用の方向性を示すことが必要であり、その上で組織体制を整備していくことが求められる。

## (3) 自治体におけるナッジ活用の促進要因と課題

高木・山中・宇山・佐々木（2021）<sup>5</sup>において、自治体ナッジ・ユニットへのヒアリングを行い、日本の地方自治体におけるナッジ活用の促進要因と課題をユニット内部の要因と外的（庁内の）要因に分け、次のとおり整理している。

表1 ナッジ活用の促進要因と課題

| 促進要因  |  | 課題   |   |
|---|--|--|---|
| ユニット内部  | 外的（庁内の）要因  | ユニット内部   | 外的（庁内の）要因   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- 熱意、専門性、多様性のあるチーム</li> <li>- ツールの活用</li> <li>- 研修</li> <li>- 事例の蓄積、共有</li> <li>- Quick-win 事例の蓄積による効果の可視化</li> <li>- アカデミアとの連携</li> <li>- 他自治体との連携</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 行政内部の理解とサポート（体制、制度）</li> <li>- 行政計画でのナッジへの言及</li> <li>- EBPM との連動</li> <li>- 政治的サポート</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 事例・ノウハウの共有が限定的</li> <li>- ユニット側の働きかけによる事例創出が少ない</li> <li>- 効果検証、費用対効果の見える化が不十分</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ナッジ及びナッジの対象への適切な理解の不足</li> <li>- ナッジ活用を受け入れる下地の不足</li> <li>- ユニットの活動が人事異動に左右される</li> </ul> |

5 高木・山中・宇山・佐々木（2021）『地方自治体におけるナッジ活用の促進要因と課題の整理 ―ナッジ・ユニットの体制構築の視点から―』 [http://www.abef.jp/conf/2021\\_archive/common/doc/program/P07.pdf](http://www.abef.jp/conf/2021_archive/common/doc/program/P07.pdf)

促進要因・課題ともに共通する項目が多いことが分かった。また、幹部の支援を含む行政内のサポートや研修による能力開発、事例の蓄積、アカデミアとの連携が特に促進要因になっており、これらの要素が組み合わさることでナッジ普及の良い循環が生まれると考えられる。また、Halpern and Sanders (2016) にもあるとおり低コストで素早く取り組める事例から始め効果を示すことや、意識決定のプロセスをpushし、中間管理職など実際にナッジ活用の意思決定ができる人物の協力を得ることが促進の要因になることが分かった。

一方で、共通する課題として、事例・ノウハウの共有、効果検証、職員のナッジへの適切な理解、人事異動などが挙げられた。これらは、APPLES (表2を参照) の1つである行政内のサポートや位置づけと関係していると考えられる。有志のチームからスタートした横浜市、北海道は特に、行政内部におけるユニットの位置づけが明確でないことから、ナッジ活用について必ずしも各部署の理解が得られるわけではなく、それにより効果検証、事例の共有が難しい場合も見られる。また、人材が促進要因に挙げられた一方で、人事異動による人材の流出や時間的制約が課題として挙げられており、ナッジ活用をリードする人材の継続的な活動を支援する仕組みが今後必要である。

高木・山中・宇山・佐々木 (2021) P5 より引用

上記のとおり、促進要因・課題ともに各自治体ナ

ッジ・ユニットに共通している項目が多いことから、自治体間で連携して課題への対応策を見出していくことが望ましい。例えば、各自治体の課題として挙げられた事例・ノウハウの共有については、単一の自治体で対処するよりも、自治体間の連携により事例やノウハウを共有できる場を設けることが、更に多くの日本の自治体で適切にナッジを活用することに繋がる。1つの自治体の枠を越えたネットワーク型の課題への対処が望まれる。

### 3 海外の取組みから学べること

冒頭で述べたとおり、イギリスやアメリカでは、日本に先駆けて公共政策におけるナッジ等の行動科学の活用が進んでいる。海外の取組から学び、日本の自治体における行動科学の適用を加速化させていくことは極めて重要である。本稿では、海外の取組みから学べることとして、①ナッジ・ユニットの体制を整える、②適切にナッジを使う、③組織内へのナッジ活用を検討することについて、海外の事例を紹介する。

#### ① ナッジ・ユニットの体制を整える

これからナッジ・ユニットを創り、本格的にナッジの活用を進めようという場合に、自治体においてどのように体制を整えるかは、最初の重要な問いである。この点については、イギリスのBITがナッジ・ユニット成功の鍵となる6つの要素の頭文字を繋げたAPPLESというフレームワークを提唱しており、参考になる<sup>6</sup>。

表2のとおり、イギリスのBITは、①組織内の

表2 APPLES フレームワーク

| 特徴                       | 内容              | 特徴                | 内容                                    |
|--------------------------|-----------------|-------------------|---------------------------------------|
| ① Administrative Support | 組織（行政）内のサポート    | ④ Location        | 組織的位置づけ                               |
| ② Political Support      | 政治的サポート         | ⑤ Experimentation | 実証主義 (= Evidence-Based-Policy-Making) |
| ③ People                 | 専門性や経験、情熱を備えた人材 | ⑥ Scholarship     | アカデミアとの連携                             |

6 Halpern, D., and Sanders, M. (2016) . “Nudging by government: Progress, impact, & lessons learned”. Behavioral Science & Policy, 2 (2) , pp. 53-65.



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の6つの要素をナッジ・ユニット成功の鍵として示しているが、日本の自治体において、始めから全ての要素を揃えることは容易ではない。必ずしも初期の段階で全ての要素を揃えるのではなく、取組みを進めるなかでこれらの要素を意識し、徐々に体制を整えていくことが現実的である。また、日本の自治体においてこれらの要素を揃える上では、外部との連携が有効である。ナッジ活用の専門性と経験を備えた人材や実証を行うためのノウハウを庁内で揃えることは現実的に難しい自治体がほとんどであると考えられるが、外部リソースの活用によりこの点を補完することができる。例えば、2021年8月に堺市環境局に設立された堺市環境行動デザインチームSEEDsは、ナッジ事業の経験を有する民間のコンサルティング会社と委託契約を結び、チームの設立やナッジの事例創出の支援を受けるとともに、他自治体の行動デザインチームからナッジの活用に関する研修を受け、更にはアカデミアやナッジ事業の経験を持つ専門家を外部アドバイザーに据えている。短期間で庁内にナッジ推進体制を構築するためには、こうした外部のリソースの活用が効果的である。

## ② 適切にナッジを使う

自治体においてナッジを推進する際に、いかに適切にナッジを理解し活用できるかという視点は重要であり、この点についても海外の議論から学べることがある。

第1に、効果に限界があることを理解した上でナッジを使うことが望ましい。ナッジの提唱者であるリチャード・セイラー教授は、「最も大きな教訓は、全てが上手くいくわけではないということだ。つまり、(効果を) 検証しなくてはならない。」と述べている<sup>7</sup>。大切なのは、ナッジが効く場合も効かない場合もあり、その効果は対象者や状況、文化的背景などの多様な要因によって左右されうることを正しく

理解することである。その上で、盲目的にナッジの効果を見込むのではなく、実験的な姿勢でナッジを活用し、効果を検証していくことが求められる。

第2に、特定の課題の解決にナッジを活用することが妥当か、判断する力を身に付けることが重要である。ナッジの適用範囲は広いが、それでもナッジはあらゆる行政課題を解決できる万能薬ではない。OECDは、法規制やインセンティブ・罰則、広報啓発等の伝統的な政策手法を補完するものとして、行動科学の知見の活用を位置付けている<sup>8</sup>。この視点は極めて重要である。ナッジがバズワード的に広まり、ナッジを活用することが目的化してしまうようなケースも見受けられるなかで、今一度、目の前にある行政課題に対してナッジを活用することが本当に妥当なのか、冷静に見極めることが求められる。この見極めにも、行動科学の手法が活用できる。YBiTでは、受け付けた事例相談について、望ましい行動に至るまでの対象者の行動を細分化して行動プロセスを書き出し、どこに行動変容を妨げる、あるいは促進させる要因があるのかを把握している。この過程で把握した行動変容を妨げる要因に対して、必ずしもナッジを使うことが最適解ではなく、規制や罰則・インセンティブ等の伝統的な政策手法を活用した方が、効果が見込める場合もある。また、例えばナッジを使って既存の罰則を際立たせるなど、組み合わせて使うことも多い。盲目的にナッジを使うのではなく、課題に合わせて適切な政策手法を選択することが重要である。

## ③ 組織内へのナッジ活用を検討する

行政においてナッジの活用を考えると、どうしても市民の行動変容を促すことに目が行きがちだが、実はそれだけではない。ナッジの活用において先駆的な役割を果たしてきたBITやOECDは、ナッジ等の行動科学の知見を組織の行動変容にも活用していくべきと述べており<sup>9</sup>、事務処理負担の軽減から組織内の多様性を高める取組みや業務の安全性向上に

7 Twitter @CDR\_Booth 2020/1/13

8 OECD (2015) "Behavioural insights and new approaches to policy design: the views from the field Summary of an international seminar". [online] Available at: <https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/behavioural-insights-summary-report-2015.pdf>.

9 Sanders, M., Snijders, V., and Hallsworth, M. (2018) . "Behavioural science and policy: where are we now and where are we going?" in Behavioural Public Policy Journal Volume 2, Issue 2 November 2018 , pp. 144-167 Cambridge University Press.

至るまで、ナッジを活用した様々な取組みが既に行われている。現状、日本では市民の行動変容を意識したナッジの取組みが多いが<sup>10</sup>、行政内部においてもナッジを活用し改善できる日々の業務は多くある。特に、行動科学の知見を用いて、行政内部の事務手続きの負担を軽減することができれば、超勤の削減に繋がる他、ねん出した時間を政策課題の分析・検討等に充てることができるため、大きな効果が見込める。

海外には、行動科学を活用した事務負担の軽減に積極的に取り組んでいる組織があり、その1つが国連である。国連では、2021年6月にグテーレス事務総長自らがSDGsの達成や国連内部の組織運営の改善に行動科学を活用するよう呼びかけ<sup>11</sup>、各機関が様々な事業に行動科学を取り入れている。その中でも過度な事務負担による組織の意思決定の遅延、職員のパフォーマンスや満足度の低下といった弊害を重く受け止め、行動科学によりその解消を目指している<sup>12</sup>。

日本の自治体においても、この視点でナッジ等の行動科学の知見を組織運営の効率化に活用できる。ナッジの対義語として、いわゆるスラッジ（望ましい行動を阻害する要因）<sup>13</sup>があるが、日々の業務を行動科学の眼鏡をかけて見つめなおし、行政内部におけるスラッジに気づき、ナッジを使って改善を図ることで、大きな効果を得ることができるかもしれない。

#### 4 日本ならではの取組みを活かす

前項で述べたとおり、海外の取組みから学ぶことが大切な一方で、日本ならではの特徴を活かし、自治体における行動科学の活用を展開していくこ

とが重要である。ここでは、そうした観点で日本の取組を紹介する。

##### (1) ネットワークとナレッジシェアの可能性

国内の自治体において、ナッジが適用できる共通課題は山のように存在する。例えば「税金の未納者をどのようにして減らすか」、「災害時に適切な行動を取れる人をどのようにして増やすか」、「マイナンバーカードをどのようにして普及させるか」、「政策に反映させるためのアンケート調査の回収率をどのようにして上げるか」等、数えればきりが無い。

前述のとおり国内にはナッジ・ユニットが既に14の自治体にあり、多くは職員自らが行動科学の視点の必要性を理解し、組織化し展開している。これは、ナッジという共通言語を持つ自治体職員が全国に点在し、今まで以上に全国の自治体と積極的に協働できる可能性を秘めている。そのため、国内においてナッジの政策応用を効果的かつ効率的に進めていくためには、自治体（職員）間のネットワーク化や各自自治体で得られた知見を共有する（ナレッジシェア）仕組みが必須であることは明らかである。筆者らはその際に重要となるポイントが、以下の3点ではないかと考えている。

第1に、大前提としてナッジを正しく理解し、活用できるためのスキル習得の場の確保である。ナッジを学びたいと思いインターネットで調べても、玉石混交の膨大な情報の海に溺れてしまうのが現状である。また、著書等でナッジを理解しても、実践へのハードルが案外高かったりする。そのため、正しいナッジに関する情報がまとまったプラットフォームや実践向けの研修カリキュラム<sup>14</sup>、仲間や専門家と相互に相談し合える場<sup>15</sup>が必要である。第2

OECD Website “Behavioural insights” <https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/behavioural-insights.htm>

10 日本においても、男性の育児休業取得率の向上（千葉市）や看護師の長時間労働の改善（熊本地域医療センター）等、組織内にナッジを活用した事例がある。

11 UN Innovation Network (2021) “UN Secretary-General announces the Launch of the Guidance Note on Behavioural Science” [Video]. URL YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=8qeWNN-se4M&t=1s>

12 UN Innovation Network (2021) “Reducing administrative burden” [online] Available at: [https://www.uninnovation.network/assets/BeSci/2021\\_UNBeSci\\_ReducingAdminBurden.pdf](https://www.uninnovation.network/assets/BeSci/2021_UNBeSci_ReducingAdminBurden.pdf)

13 スラッジについては、2つの意味合いがある。本文中に記載した定義に加えて、リチャード・セイラー教授は悪いナッジ（行動経済学の知見を用いて、人や社会にとって望ましくない方向に誘導するもの）をスラッジと呼んでいる。

14 例えば、2021年12月に大阪大学共創機構 イノベーション戦略部門 人材育成室が実践向けのカリキュラムを企画・実施している (<https://ou-iclub.net/news/3170/>)

15 PolicyGarage では、原則毎月定例研究会を開催している。 (<https://policygarage.or.jp>)

に、専門家との協働の推進である。ナッジも例外でなく、最近ではEBPM（Evidence-Based-Policy-Making:エビデンスに基づく政策立案）の推進（以下で説明）と言われるように、いわゆる政策を科学することの重要性が増している。これは、あらゆる政策の効果を科学的に検証し、これらを積み重ね改善を繰り返すプロセスとも言える。これらを適切に行うには、専門家との連携は必須であり、組織内においては橋渡し人材<sup>16</sup>（行政実務を理解し、科学的な立場を理解する職員）を育成することが重要だと考えられる。第3に、自治体で実施された事例を適切な形で共有し、誰もが簡単にアクセスできる環境を整備することである。厳密な効果検証を行った好事例は専門家が論文という形で公開することが多く、自治体職員が気軽にアクセスできる環境ではないのが現状である（もちろん、自治体職員向けに内容を分かりやすくまとめ発信されることもある）。また、好事例でも組織内の共有に留まり、自治体を越えた共有に至らないケースが多い。

これらの3点を踏まえ、ネットワーク化やナレッジシェアを推進するために、筆者らも所属し、公務員が多く所属するNPO法人と大学と学会が連携し、行動科学という切り口でのネットワーク化とナレッジシェアを推進する場として「自治体ナッジシェア」というサイト<sup>17</sup>を立ち上げた。これは、日本のナッジ普及の現状を踏まえた取組み事例の一つであり、ナッジという共通言語を通じて、自治体間の連携のみならず、自治体と専門家の連携を促進している取組みだと言える。

## (2) ナッジと政策をより良くするための新たな手法

最近では、政策をより良くするための手法として、デザイン思考やEBPM、デジタルトランスフォーメーション（DX）等が注目されている。ナッジを

推進する中ですぐに気付くことは、ナッジはナッジだけで完結することではなく、あらゆる手法と連続的に関わりあっていることである。課題解決型の政策は、主に「課題の発見と分析」「介入の実施」「評価・展開」のステップに分けられる。ナッジは、ここでいう「介入の実施」に適用される。課題を適切に定義し、実施した介入の評価を適切に行うことではじめてナッジを活用する意義が見出される。「課題の発見と分析」のためにはユーザー（行政の場合は市民や事業者等）視点の理解と共感を重視する「デザイン思考」が、また「評価・展開」のためには「エビデンスに基づく政策立案（EBPM）」の視点が重要になる。そして、これらを効果的・効率的に推し進めるためには、「DX」の視点が欠かせないことは言うまでもない。

### ① ナッジ×デザイン思考

デザイン思考とは、行政だけの視点ではなく、市民視点で仮説検証を繰り返し、利用者中心のサービスを提供していく方法論である。具体的な手法の一例として、ペルソナ<sup>18</sup>やジャーニーマップ<sup>19</sup>を設定することで、向き合うべき課題の解像度を上げることなどが挙げられる。この課題の焦点化が疎かになると、その後のナッジ介入が、意義の少ないところにリソースを割くことになる。そのため、ナッジの設計には、このデザイン思考の視点は欠かせないのである。

### ② ナッジ×EBPM

EBPMとは、「政策の企画立案をその場限りのエピソードに頼るのではなく、政策目的を明確化したうえで政策効果の測定に重要な関連を持つ情報やデータ（エビデンス）に基づくものとする」とある。ナッジも例外ではなく、政策形成プロセスの中において、既存のエビデンスの活用やエビデンス

16 脚注1の文献で詳細言及している。

17 2022年9月にナッジを体系的に学び、実践から得られた知見を共有するプラットフォームとして、特定非営利活動法人 Policy Garage、大阪大学社会経済研究所、行動経済学会の3者が連携して、ウェブサイト「自治体ナッジシェア」を立ち上げた（<https://nudge-share.jp>）。

18 ペルソナとは、サービスの典型的な利用者の目的、意識、行動等のパターンを構造化し、利用対象者を仮想の人物として定義するものである。（[https://cio.go.jp/sites/default/files/uploads/documents/jissen-guide\\_4.pdf](https://cio.go.jp/sites/default/files/uploads/documents/jissen-guide_4.pdf)）

19 ジャーニーマップとは、利用者のサービス・業務に関わる一連の行動を旅になぞらえて可視化したもので、利用者とサービス提供者の関わりをストーリーとしてまとめたものである（[https://cio.go.jp/sites/default/files/uploads/documents/jissen-guide\\_4.pdf](https://cio.go.jp/sites/default/files/uploads/documents/jissen-guide_4.pdf)）



がなければ必要に応じて創出していくことが重要である。現状、日本国内では、海外に比べてナッジの政策応用に関するエビデンスが少ないため、できる限り検証を行うことが望ましい。特に国際的なナッジ・ユニットでは、信頼性の高いランダム化比較試験を可能な限り活用して効果検証し、その結果をエビデンスとして共有している。また、これらのエビデンスの創出には、統計学や因果推論等の専門性が必要なため、前述のとおり、専門家との連携が望ましい。国内においては各都道府県に大学が存在するため、いかに連携していくかが今後の重要なテーマとなるだろう。

### ③ ナッジ×DX

自治体におけるDXとは、「住民の生活をよりよくするために自治体でIT技術の導入やネットワーク化を行う取組み」である<sup>20</sup>。最近のナッジ介入の中では、行政サービスのオンライン化やデジタルを活用したプッシュ型の通知等のデジタルコミュニケーションが増えている。これはスマホの普及による影響が大きい。また、DXが進むことで、需給者の利便性のみならず、データを活用した課題の特定や介入の評価もスピード感を持って行うことが可能になる。これらのデータの蓄積により、機械学習を活用したナッジの提案を行うスタートアップ企業等も世に出始めている<sup>21</sup>。また、前述したオンライン上のプラットフォームである自治体ナッジシェアは、データやエビデンスの蓄積による知見の共有という観点で、自治体職員の仕事の進め方や意識の変革をもたらす可能性も秘めている。研究の分野ではオープンに世界で協働し（いわゆる巨人の肩の上に立つと言われるように）、ある一定の仕組みやルール（査読等）に基づいて科学的知見を一つずつ積み上げているように、行政施策においても、組織内共有に留まらず、ある一定のルールに基づき、エビデンスや経験知を

全国の自治体で着実に積み上げ、有効に活用していくというエコシステムの構築が期待される。これこそ、行政分野におけるデジタルトランスフォーメーションではないだろうか。

このように、ナッジはデザイン思考、EBPM、DX等の様々な手法や仕組みと密接に関連している。国内ではナッジを入口として、これらの新たな手法や仕組みを必然的に学んでいくというスタイルがひとつ定着しつつあるかもしれない。

## 5 都市のガバナンスと行動科学～ナッジを越えて～

最後に、まとめに代えて本誌のテーマである「都市とガバナンス」の観点を踏まえて、自治体職員がナッジを越えて、行動科学を日々の業務に生かすことの重要性について述べたい。

セイラー教授とともに『実践行動経済学』を執筆したハーバード大学のキャス・サンスティーン教授は近著において「ナッジは行動科学の工具箱にあるツールの1つにしかないことを強調しておかなければならない。」と述べている<sup>22</sup>。また、BITのマイケル・ホールズワース氏は、行動科学を一部の専門家だけのツールに留めておくよりも、幅広く活用できるレンズと捉える方が遥かに生産的である、と述べており<sup>23</sup>、こうした主張は、近年、行動科学の専門家の間でも広がっている。

自治体職員にとって、これらの視点はとても重要である。ナッジを使うことだけでなく、自治体のこれまでの政策や職員の日常業務を行動科学のレンズを通して見てみることで、新たな気づきが得られ、それが改善に繋がる。公共政策に行動科学の知見を活用する価値は、ここにあるのではないだろうか。

都市のガバナンスにおいても行動科学の活用に期待が寄せられている。直接的な規制や経済的インセンティブなどによる従来型のガバナンスは、必ずし

20 自治体通信： [https://www.jt-tsushin.jp/article/casestudy\\_jititai-DX](https://www.jt-tsushin.jp/article/casestudy_jititai-DX) 参照

21 例えば最近では、行動科学とAIによる超個別化エンジンを活用し、一人ひとりの意思決定や行動を効果的に変容するための個別化されたアプローチ設計を行うサービスを展開するGODOT (<https://godot.inc>)がある。

22 キャス・サンスティーン著 吉良貴之訳 2021年『入門・行動科学と公共政策』p18

23 Hallsworth, M. (2022). Making Sense of the 'Do Nudges Work?' Debate [online] Behavioral Scientist. Available at: <https://behavioralscientist.org/making-sense-of-the-do-nudges-work-debate/>



も十分な解決策を示していないとの指摘がある<sup>24</sup>。それは、人間が常に合理的に行動するとは限らないからだ。人の行動を形作るヒューリスティックス(先入観や経験則に基づいた思考)やバイアスを踏まえたガバナンスが求められている。特に、公衆衛生や気候変動対策など、人間の行動変容により解決が図られる課題については、行政の施策を市民がどのように解釈し、意思決定・行動するのか、行動科学の視点を踏まえて理解していくことが必要とされている。

ナッジを越えて、より幅広く行動科学の知見や本稿で紹介した新たな手法を活用していくことが、多くの日本の自治体にとって、次のステップになると考える。では、どのように、それを実現できるだろうか。過去数年の日本の自治体におけるナッジの広がり振り返ると、技術的な側面よりも、ナッジを活用する機会の有無や個々の職員の内発的な動機によってナッジが普及してきたように感じる。多くの自治体職員は、市民のためにより効果的・効率的な取り組みをしたいと思っており、その機会を求めている。ナッジを越えて、より広範に日本の自治体において行動科学の知見等を活用していくためには、組織内にそうした機会を設け、職員の内発的動機を生かしていくことが有益かもしれない。それはおそらく自治体職員の働きがいにも繋がる。職員の働きがいの創出とともに、日本の自治体における行動科学の活用が、ナッジを越えて、もう一步進むことを期待したい。

---

24 Heijden, J. (2019). "Urban climate governance informed by behavioural insights: A commentary and research agenda". *Urban Studies*, 57(9), pp.1994–2007. doi:10.1177/0042098019864002.