

つくば市のナッジの取組み

つくば市政策イノベーション部統計・データ利活用推進室 **金野 理和**

茨城県つくば市のナッジ・ユニット「つくばナッジ勉強会」はトップダウンにより2019年12月に設立され、2021年には避難行動要支援者の同意書の返送率を向上させる事例でベストナッジ賞を受賞した。本事例の成功要因として3つのポイント（①原課が「壁」を超え、ナッジ活用を決断した、②データで現状分析できた、③原課とナッジ勉強会の連携が機能した）を挙げながら、ナッジの政策活用における課題と今後の展望について考えを述べたいと思う。

1 つくば市のナッジ・ユニット「つくばナッジ勉強会」

(1) 設立経緯

本市のナッジ・ユニットは、2019年12月に五十嵐立青市長、毛塚幹人副市長（当時）、森祐介政策イノベーション部長（当時）によるトップダウンで設立したが、設立以前からナッジの定義に合致するような取組みを特にナッジとは位置付けることなく実施していた（生活環境部環境生活課「夏休みの省エネドリル」、総務省委託事業「革新的ビックデータ処理技術導入推進事業」における「姫路市・つくば市 クラウドAIによる行政情報・健診情報等分析実証事業」）。このような状況であったことに加え、森祐介政策イノベーション部長が環境省の日本版ナッジ・ユニット「BEST」の有識者であったこともあり、市としてナッジを政策手段の1つとして位置付け各分野に導入していくこととなった¹。

(2) 実施体制

様々な案を検討した上で、組織規則の改正を伴わ

ない「勉強会」という位置付けでスモールスタートすることになった。事務局は政策イノベーション部に置き、同部内の課室長から推薦された6名の職員と部の総括担当である企画監を、本来業務の範囲として人事発令なしで割り当てた。ナッジ勉強会の業務は通常業務の一環として扱い、勤務時間外の業務に対しては超過勤務手当を支払うことも可能とし、活動の持続可能性を担保している¹。また、メンバーが人事異動で政策イノベーション部外に異動となった場合でも、できる範囲で「つくばナッジ勉強会」のメンバーとして活動を続け、異動先の担当業務等でナッジを活用している。

(3) 活動内容

勉強会設立時は、ナッジに関する知識を持った職員がいなかったため、事務局の主担当職員が中心となりつつも全員が独学で、ナッジが機能する仕組み、バイアスの知識、国内外の事例、ナッジの設計・実践方法、効果検証手法などを学び、ミーティングを重ね知識共有を図りながら、原課から受けた相談の

1 白井祐子・池本忠弘・荒川歩・森祐介編著『ナッジ・行動インサイトガイドブック エビデンスを踏まえた公共政策』勁草書房、pp.114-118)

検討を行った。

また、ミーティングで共有された「おもしろい事例」や「つくば市でも活用できそうな事例」については、スライド数枚にまとめて全職員が閲覧可能な庁内イントラネットの掲示板に「ナッジ通信」として掲載を続けたことで、今では職員全員が「ナッジ」という言葉を見たり聞いたりしたことがある状態となっており、何か困りごとがあったときには「ナッジ勉強会に相談してみよう」という雰囲気も生まれてきている。

2 ナッジの活用事例

原課から相談を受け効果検証に至るまでのプロセスを図1に示す。また、2019年12月から2023年1月現在までにナッジ勉強会が関わった相談案件は50件であり、その内訳を表1に示す。以下、表1の各分類における活用事例を紹介する。

図1 ナッジ実施プロセス

フェーズ1「課題特定」	
1	原課からナッジ勉強会に相談
2	打合せ（業務フロー・課題の理解）
3	既存データを整理し状況確認 「おもてなしフレーム」を使った課題整理
フェーズ2「ナッジの設計」	
4	ナッジと効果検証の設計 ※ナッジ勉強会が担当
5	打合せ（実践可能か確認）
フェーズ3「事業実施・評価」	
6	実施（効果検証用のデータ取得）
7	効果検証 ※ナッジ勉強会が担当

表1 ナッジ勉強会で扱った相談の内訳

①ナッジを活用して効果検証 ² まで行ったもの	6件
②ナッジは活用したが効果検証をしなかったもの	17件
③相談は受けたがナッジの活用にはつながらなかったもの	22件
④実施中・実施予定	5件
合計	50件

「①ナッジを活用して効果検証まで行ったもの」は次項で触れるため、それ以外を説明すると、「②ナッジは活用したが効果検証をしなかったもの」の代表例としては、庁舎内のペットボトルキャップの分別を促す「ペットボトルキャップ投票」や「せっけんを使った手洗いの促進」などがある。

前者については、海外の事例等から効果があることが明らかだったということもあり「楽しむナッジ」として効果検証は行わなかった。

後者については、トイレ利用者の総数を把握することが物理的にも倫理的にも難しいことや、せっけんの使用の有無を簡単に把握する方法がなかったため、効果検証を行わなかった。

「③相談は受けたがナッジの活用にはつながらなかったもの」については、フェーズ1「課題特定」の段階で、ナッジ以外の手法（業務改善での対応など）のほうが適切であるという結論に至ったもので、相談内容としては事務処理上のミス防止、イベントの集客、制度等の周知などに関するものが多い。

ナッジは「手段」であり「使うことが目的」ではない。課題を解決するために、従来の行政的手法がいいのかナッジがいいのかを課題ごとに適切に見極めることが大切である。

次項では「①ナッジを活用して効果検証まで行ったもの」の事例を説明しながら、ナッジの取組みにおける当市の課題と今後の展望について考えてみたい。

3 事例：避難行動要支援者名簿における同意書の返送率向上

この事例は、ナッジ勉強会が原課（社会福祉課）から相談を受けて効果検証まで行い、かつ効果が確認できたものである。

「避難行動要支援者名簿」とは、2011年の東日本大震災を踏まえ、市町村に作成が義務付けられたもので、自力で避難することが難しい方（要介護認定3～5の方など）を登録している。災害時にはこの名簿が民生委員等の「支援者」に自動的に共有され「支援者」が名簿登録者の避難を助けるのだが、平常時には登録者の同意がなければ共有できない。名簿登録者がより早く安全に避難するためには平常時

2 ここでの「効果検証」はランダム化比較試験（RCT）である。

から「支援者」に名簿情報が共有され、登録者の住所や避難経路等を事前に把握し災害に備えることが大切である。

そのため、当市では名簿登録者に同意書を郵送し、意向の返信をお願いしているのだが、返送率は40%にとどまっていた。この理由を封筒の受け取り側の行動プロセスから考えたところ、そもそも開封すらしない方が多いのではないかと推測し、封筒にナッジを活用したメッセージを付して開封を促すことで返送率上昇を目指した。

具体的には、対象者を4つのグループにランダムに分け、それぞれのグループの封筒の「宛名ラベル」に異なるメッセージを印字して、返送率のグループ差を測定した（ランダム化比較試験）。

グループ1：メッセージなし（統制群）

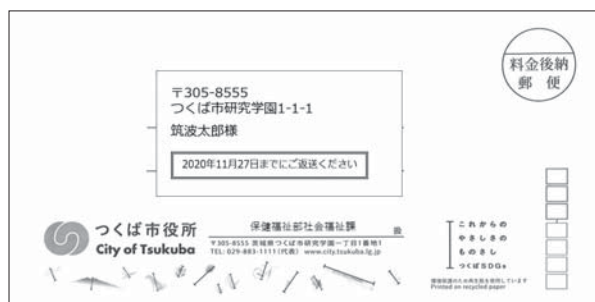
グループ2：〇年〇月〇日までにご返送ください

グループ3：〇〇さまに大切なお知らせです

グループ4：避難支援を受けられる可能性があります

結果として、グループ2の返送率が統制群と比較して13.0ポイント高くなったので（統計学的に有意差あり）、翌年度以降は宛名ラベルに必ず「返送期限」を入れることにした³。

図2 ナッジを活用したメッセージを付した宛名ラベル



4 ナッジ活用事例の成功要因と課題

この事例は2021年のベストナッジ賞を受賞することになったのだが、そのような評価を頂けたポイントとして、筆者の私見ではあるが以下の3つを挙げてみたい。

- ①原課が「壁」を超え、ナッジ活用を決断した
- ②データで現状分析できた
- ③原課とナッジ勉強会の連携が機能した

「①原課が「壁」を超え、ナッジ活用を決断した」について、まず、自治体では法律などのテクニカルな部分以外の「自課の通常の業務課題」については、そもそも他部署に相談しないものであり、そこには壁が存在していたと考えられる。また「ランダム化比較試験（RCT）」の実施には、通常業務に追加の負担となることへの抵抗感以外にも「対象者の扱いに差を設ける」ことへの心理的障壁も存在したと考えられる⁴。それでもナッジ活用が決断された背景として、原課である社会福祉課では日頃より担当者から所属長までの全員に「一番大事な目標は人命を救うこと。そのために同意してくれる人を増やしたい。」という熱意が存在したために、同意書の郵送をゴールとせず、その先の返送率上昇に取り組んだことが挙げられる。

「②データで現状分析できた」については、データの有無で課題特定の解像度に大きく差がでるという点を指摘したい。今回の目的は当然「同意する人を増やす」ことであるが、返送者の属性や同意書の有無について、原課がデータとして「瞬時に使えるように」整備していたおかげで「返送者の9割は同意してくれている」という事実を事前に把握できた。そして「返送者を増やすことが同意者も増やすことにつながる」という「データから得た仮定」に基づきナッジを設計することができた。もし原課でデータを整備していなければ、従来の政策立案と同様に経験と勘に頼ることになっただろう。

「③原課とナッジ勉強会の連携が機能した」については、原課が持ち合わせていないナッジの知見をナッジ勉強会がうまく補い、また原課の業務フローや業務上の制限を理解した上で実施できたということであり、当市の勉強会による活動が機能したことを示す例といえる。一方で今後、様々な分野の政策にナッジを活用していくためには「ナッジの知見」を持った職員が原課に在籍する方が有利なことは言うまでもない。そのため、ナッジ勉強会は「1（2）

3 検証結果を実際の事業に取り入れることを「社会実装」と呼んでいる。本事例の社会実装は2021年度で、このときの返送率は64.2%だった（宛名ラベルに返送期限を入れたほか、通知文の改善と電子申請の導入も行っている）

4 ランダム化比較試験は、現在は全国のナッジ・ユニットで取り組んでおり目にすることも多くなったが、2020年当時は自治体の実施事例がほとんどなくハードルの高い手法だった。

実施体制」で紹介したとおり、ナッジ勉強会のメンバーが部外に異動になっても勉強会の一員として活動を続けることとしている。

しかしながら、職員によるナッジ勉強会での活動だけでは限界を感じる局面も出てきている。一自治体職員が膨大なデータ分析やその解釈について根本から学ぶのには限界があるので、自治体は大学や研究機関等との連携、専門職の雇用などで「知」を活用できるような仕組みを整えていくことも、中長期的には必要であると思われる。

5 おわりに

ここまで本市におけるナッジ活用について、経緯、組織、実際の事例などを紹介してきた。ナッジ活用のメリットについては一般的に「必要とする費用が少ない」「強制を伴わず合理的な行動を促すことができる」「今まで届かなかった層にアプローチできる」などが挙げられているが、本市のこれまでの活動を踏まえた行政内部でのメリットについて筆者の考えを述べたい。

まず、結果に関わらずナッジを活用すること自体に意味があると考えられる。もちろん効果検証により「良い結果」が目に見えて確認できるのが理想（単純に嬉しい！）ではあるが、効果が見られなかった場合でも、ナッジの設計の際は必然的に顧客の視点で業務プロセスや通知文を見直すことになるので、改善や気づきにつながる。

さらに、ナッジは「根拠に基づいた政策立案（EBPM）」の導入に役立つと考えられる。ナッジ活用時における「データを使って課題を特定し、実施後に効果検証を行う」というプロセスは、EBPMと極めて親和性が高いため、今後、自治体にEBPMを取り入れていくにあたり「ナッジ」は大きな推進力になるだろう。

最後に、今後、全国の自治体でナッジ活用が一般的になるためにはエビデンスの集約が重要である。RCTの実施はハードルが高いが、全国で行ったナッジ活用事例を集約することで、類似事例で効果が確認されたものを単純にまねることだけで効果が期待でき、ナッジ活用が飛躍的に進むと考えられる。

大阪大学・行動経済学会・NPO法人 Policy Garage が運営するウェブサイト「自治体ナッジシエ

ア」などを始め、エビデンス集約を目指した動きがあり大変期待しているところである。本市のナッジ勉強会も微力ながら、今後も活動を継続していきたいと考えている。