

## 第3章 ナッジ推進にあたっての取組体制

---

1. 調査の目的
2. ナッジ活用に係る動向
3. 既往の文献から分かること
4. 論点
5. 調査対象と調査項目
6. 調査結果

## 第3章 ナッジ推進にあたっての取組体制

### 1. 調査の目的

ナッジは、身近なことにも取り入れられるもので、必ずしも何らかの体制を整える必要はない。しかし、その中でも、ナッジを推進することを目的として組成されたチームが存在し、これをナッジ・ユニットと呼ぶ。これは、英国でいち早く組織されたBehavioural Insights Team (BIT)をはじめとする、行動科学の知見を公共部門において活用するにあたり、その推進を担う組織のことである。我が国でも、2017年に環境省においてBehavioral Sciences Team (BEST)が日本初のナッジ・ユニットとして設立されて以降、府省内及び自治体によるナッジ・ユニットの設立が進みつつある。

自治体におけるナッジの普及促進のための体制構築は、ナッジの活用に向けた対応策の一つであるが、その組織の位置づけや必要な人材等は各地域の背景やナッジ活用の目的によって異なることが想定される<sup>26</sup>。そのため、本調査では、ナッジ・ユニットに係る国内外の動向を概観した上で、国内で既に設立済みのナッジ・ユニットについて事例調査を行うことで、ナッジ推進に求められる体制のポイントとパターンを把握することを目的とする。

### 2. ナッジ活用に係る動向

#### (1) 諸外国における動向

OECDによると、世界では202の行動インサイトチームが世界中で発足しているとされている<sup>27</sup>。行動インサイトチームは、ナッジ・ユニットとも呼ばれることがしばしばあるが、ナッジ等の行動インサイトの活用を推進する専門組織のことである。

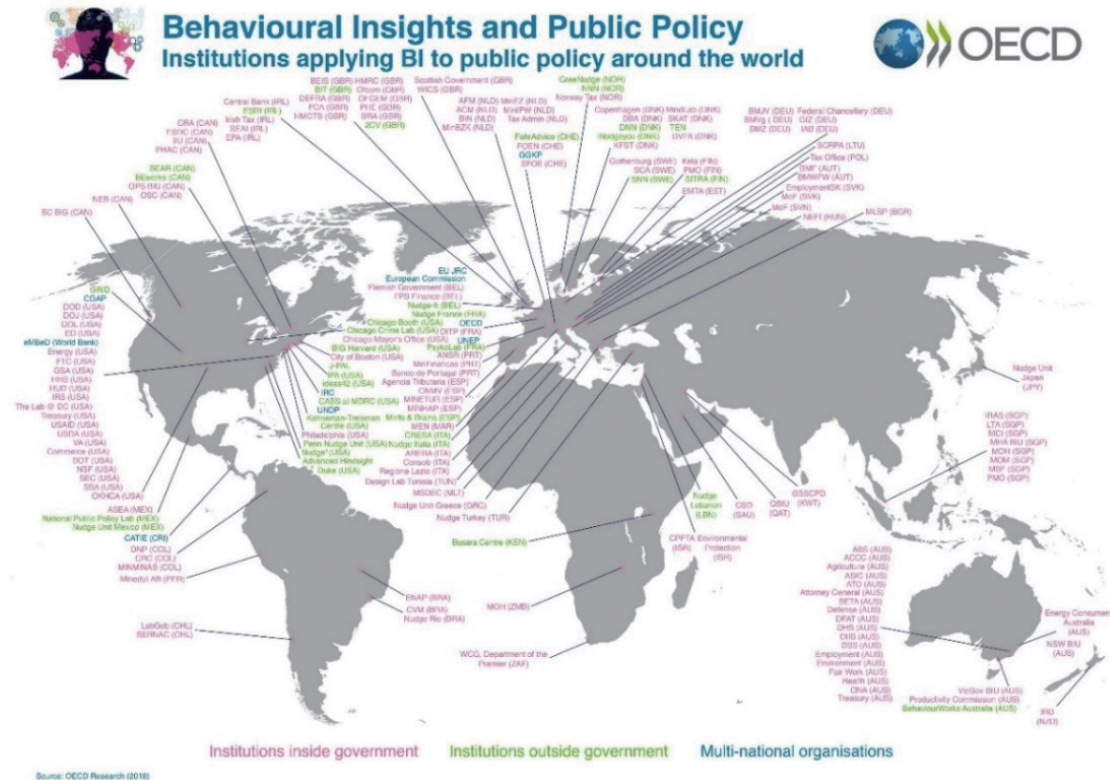
この中で、世界で最初に設立されたナッジ・ユニットは、英国政府において2010年に発足したThe Behavioural Insights Team (BIT)である。設立当時は英国政府の職員7名から構成されるチームであったが、現在は同様のBITが世界各国に設置されている。

米国では、2014年にオバマ政権下で省庁横断組織であるthe Social and Behavioral Sciences Team (SBST)が設立され、「質の高いサービスを提供するために行動科学の知見を用いる」旨を示した大統領令が出されるなど、政府を挙げて推進されてきた。なお、SBSTはトランプ大統領政権下において2017年1月以降廃止され、ウェブサイトの更新も停止されている状態である。ただし、州政府の権限が強い米国では、各州政府や自治体の取組が取りやめになったわけではない。例えば、ニューヨーク市のBehavioural Insights Team (BIT)によると、米国内の50以上の市において行動科学を活用するのにニューヨーク市のBITが協力したとされている。また、2016年にはニューヨーク市にBehavioral Design Team (BDT)と呼ばれるナッジ・ユニットが設立され、継続して活動を展開している。このように、世界各国で行動科学の知見を政策に取り入れる動きが拡大している。

<sup>26</sup> 津田広和 「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 ー横浜市行動デザインチーム (YBiT) の取組事例に基づく提案ー」(2021年7月30日) [https://www.jftc.go.jp/cprc/events/bbl/index\\_files/267th2-bbl.pdf](https://www.jftc.go.jp/cprc/events/bbl/index_files/267th2-bbl.pdf)

<sup>27</sup> OECD “Behavioural insights” <https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/behavioural-insights.htm> 2018年8月時点 (ページ閲覧は2022年5月27日)

図表26 世界におけるナッジ・ユニットの広がり



出所：OECD 「Behavioural insights」

(2) 国内における動向

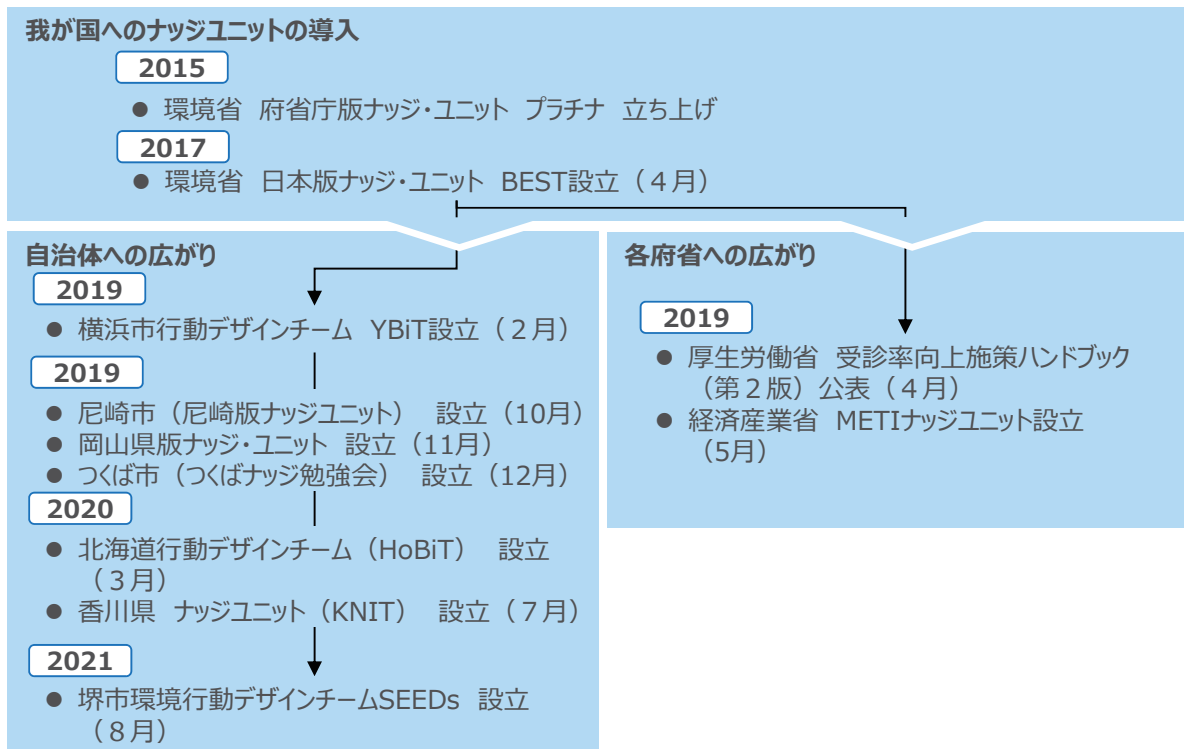
我が国では、環境省が先駆けてナッジの活用に取り組んできた。先駆けて取組が進んだきっかけは、2013～2015年にかけて政府職員が留学をした際に、米国の政策の現場等において行動科学の理論を活用した政策実行手法が実践的に活用されている状況を目のあたりにしたことである。当該職員は、この経験をもとに、日本でもナッジの活用を推し進めるため、「環境省府省庁版ナッジ・ユニット プラチナ」を2015年に設立した。その後、2017年4月に日本版ナッジ・ユニットBEST (Behavioral Sciences Team) が正式に発足し、環境省の事業において実証実験等が進められている<sup>28</sup>。

さらに、2019年2月に横浜市の有志の職員が中心となりにより自治体初のナッジ・ユニットYBiT (Yokohama Behavioral insights and Design Team) が設立されたことを皮切りに、尼崎市、岡山県、つくば市、北海道、香川県などの全国の自治体に同様の動きが広がりつつある。

自治体への広がりとは並行し、中央省庁では経済産業省でMETIナッジ・ユニットが設立されたほか、厚生労働省では「受診率向上施策ハンドブック 明日から使えるナッジ理論」が公表されるなど、対象とする分野も広がりつつある。

<sup>28</sup> BEST 「環境省ナッジPT (プラチナ)」 [https://www.cao.go.jp/consumer/iinkai/2019/311/doc/20191213\\_shiryoul\\_2.pdf](https://www.cao.go.jp/consumer/iinkai/2019/311/doc/20191213_shiryoul_2.pdf)

図表27 我が国におけるナッジ活用の動向



出所：横浜市行動デザインチーム（YBiT）副代表 高木佑介「自治体初のナッジユニット、YBiTの戦略と国際連携による知見の共有」（自治体国際化フォーラム「ZOOM UP 世界の「ナッジ」事情～行動変容をそっと後押しするコツ～」、2021年4月）<sup>29</sup>

### 3. 既往の文献から分かること

「行動科学と政策」の専門誌において発表されたレポート<sup>30</sup>によると、ナッジ・ユニットが成功するためには組織内のサポート、政治的なサポート、人材、組織的位置づけ、実証主義、アカデミアとの連携、の6つのポイントを考慮すべきであると整理されている。しかし、同レポートの中でも指摘されているように、1つの正解があるわけではない。これらの要素がどうあるべきかは、先行事例等を参考にしながらそれぞれの地域や推進しようとする各地域の人材が地域の実情に応じて考えていくことが必要である。

図表28 ナッジ・ユニットが成功するための6つのポイント

Administrative Support	組織（行政）内のサポート
Political Support	政治的サポート
People	専門性や経験、情熱を備えた人材
Location	組織的位置づけ
Experimentation	実証主義（= EBPM）
Scholarship	アカデミアとの連携

<sup>29</sup> [http://www.clair.or.jp/j/forum/forum/pdf\\_378/04\\_sp.pdf](http://www.clair.or.jp/j/forum/forum/pdf_378/04_sp.pdf)

<sup>30</sup> David Halpem & Michael Sanders “Nudging by government: Progress, impact and lessons learnt” (2017) <https://behavioralpolicy.org/wp-content/uploads/2017/06/Sanders-web.pdf>

#### 4. 論点

##### ① ナッジ・ユニットとしてチームを設置することによるメリットは何か

ナッジの活用を進めていくためには、ナッジ・ユニットがなければならない、というわけではない。それ以外にも、例えば1つ1つの成功事例を各部署で積み重ねていくという方法や、人事研修に組み込んでいくなどの方法が考えられる。

過去の事例を踏まえると、ナッジ・ユニットの組成により個別事例の取組が進んでいる例もあり、一定の効果が期待されることは事実である。今後、多摩・島しょ地域の自治体がナッジの推進を図るにあたり、具体的にどのようなメリットを期待し得るかを明らかにするため、先行事例における効果と、その効果の発揮条件を明らかにすることは有用である。

##### ② 組織の位置づけはどのようなあり方が望ましいのか

新たな組織を設置する場合、その設置方法にはいくつかのバリエーションが存在すると考えられる。例えば、「業務の一環として取組を展開する公式の組織とするか、又は勉強会等の形式で有志が業務時間外に活動を行うか」のほか、「単独の組織内に閉じたものにするべきか、あるいは分野/組織横断型とするべきか」などの論点が想定される。先行事例を踏まえて、これらのパターン整理と、それぞれのメリット・デメリットを整理する。

##### ③ ナッジの活用促進に向けてどのようなプロセスと取組内容を展開すべきか

ナッジ・ユニットを設置している事例の中でも、さまざまな普及展開プロセスと手法を用いているものがあると想定される。それらの全体像を整理することで今後ナッジ・ユニット等の体制を構築することを検討する際の参考となる情報整理を行う。

#### 5. 調査対象と調査項目

調査実施時点（2022年6月時点）において、公表情報をもとに国内で設立済みと確認ができ、かつ、取組状況等の詳細が把握可能なナッジ・ユニットを調査対象とした。これに該当するのは、国で2団体、都道府県で2団体、基礎自治体で4団体である<sup>31</sup>。

図表29 調査対象一覧

分類	調査対象	主導する組織	設立年
国	日本版ナッジ・ユニットBEST	環境省	2017年4月
	METIナッジユニット	経済産業省	2019年5月
都道府県	岡山県版ナッジ・ユニット	岡山県	2019年11月
	北海道行動デザインチーム (HoBiT)	北海道	2020年3月
基礎自治体	横浜市行動デザインチーム (YBiT)	横浜市	2019年2月
	尼崎版ナッジユニット	尼崎市	2019年10月
	つくばナッジ勉強会	つくば市	2019年12月
	堺市環境行動デザインチームSEEDs	堺市	2021年8月

調査項目は、論点に対応する項目として以下の項目を設定した。

図表30 ナッジ・ユニットに関する調査項目

論点	調査項目
①ナッジ・ユニット設立のメリット	・ 設立背景 ・ 設立の目的 ・ 効果・実績等
②組織の位置づけ	・ 組織の位置づけ ・ 人員体制（人数、専任/兼任、必要なスキル等） ・ 活動内容 ・ 外部組織・有識者との連携方法
③プロセスと取組内容	・ 活動概要

<sup>31</sup> ナッジユニットの存在が確認できた例として、香川県ナッジユニット（KNIT）及び出水市 ナッジ推進チームがあるが、いずれも活動状況等が文献調査において把握することが難しいため本調査の対象外とした。

## 6. 調査結果

### (1) 各組織の概要

設立の背景はさまざまであるが、有志として位置づけられている組織が多い。人員体制としては、庁内の職員としては数名～最大で18名のメンバーで構成されており、庁外の有識者やノウハウを有する外部専門家（民間企業を含む）、ほかのナッジ・ユニット等との連携をしている。活動内容は、組織の位置づけや目的によって異なっており、普及促進、人材育成、個別プロジェクトの推進などに取り組んでいる。

#### ① 国の省庁に設置されたナッジ・ユニット

##### ア 日本版ナッジ・ユニット BEST

設立背景・目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>米国の政策において行動インサイトが活用されていることを学んだ職員が帰国後に前身となるプロジェクトチームを組成</li> <li>2015年からナッジに関する実証事業を実施</li> <li>2017年にはEBPMの考え方に基づくナッジの推進のための実証事業を行う</li> <li>未来投資戦略2018にナッジが位置づけられたことも後押しとなった</li> <li>行動科学の知見に基づく取組が政策・民間に早期に社会実装され、自律的に普及することを目的とする</li> </ul>
組織の位置づけ	公式
体制	環境省地球環境局地球温暖化対策課脱炭素ライフスタイル推進室が事務局を務める
外部連携の有無	有（関係府省庁、地方公共団体、民間企業、有識者）
活動概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>講演・説明会の実施</li> <li>連絡会議の開催</li> <li>実証事業の実施</li> <li>ベストナッジ賞やアイデアソンの開催</li> </ul> <p>【連絡会議の検討事項】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>行動科学を活用した取組に関する方法論や課題、対応方策等の共有</li> <li>幅広い分野における課題の解決に向けた行動科学の活用への検討</li> <li>行動科学の知見を活用した取組が民間に又は政策として社会実装されるための出口戦略の検討</li> </ul>
効果・実績等	<ul style="list-style-type: none"> <li>連絡会議は過去26回開催。2018、2019、2021年度にそれぞれ2件のベストナッジ賞の受賞者を選定</li> </ul>

出所：環境省「日本版ナッジ・ユニット（BEST：Behavioral Sciences Team）について」<sup>32</sup>

##### イ METIナッジユニット

設立背景・目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業と健康保険組合が協力して従業員の健康づくりに取り組むことを促す「健康スコアリングレポート」の送付に関して、先行的にナッジを活用してきた</li> <li>社会保障分野や環境・エネルギー分野にとどまらず、世界的にも例の少ない中小企業施策の分野も含めて、経済産業分野のナッジ活用を推進することを目的とする</li> <li>エネルギー白書にもナッジの活用を行うことが位置づけられている</li> </ul>
組織の位置づけ	プロジェクトチーム形式
体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>ユニット長1名（大臣官房審議官）</li> <li>ユニット長補佐2名（会計課長・政策評価広報課長）</li> <li>ユニット長代理1名（技術振興・大学連携推進課長）</li> <li>ユニットメンバー10名程度（省内職員）</li> </ul> <p style="text-align: right;">計14名程度</p>
外部連携の有無	有（学識経験者（数名）、民間シンクタンク、RIETI）
活動概要	<ol style="list-style-type: none"> <li>①ナッジプロジェクトの組成・推進（省内担当課のコンサルテーションの実施）</li> <li>②職員のナッジについての理解増進（周知、研修、問合せ対応）</li> <li>③施策効果についての省内外への発信</li> <li>④国内外のナッジ関連部局との関係構築、連携強化</li> </ol>

<sup>32</sup> <http://www.env.go.jp/earth/best.html>

効果・実績等	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部講師を招いた研修の実施（全5回/年）</li> <li>レジ袋削減の試行実験に活用するなど個別事例の創出が行われている</li> </ul>
--------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------

出所：経済産業省ニュースリリース「METIナッジユニットを設置しました」（2019年5月21日）<sup>33</sup>  
 経済産業省「経済産業政策におけるナッジ（Nudge）の活用促進について」（令和元年12月26日）<sup>34</sup>

## ② 都道府県に設置されたナッジ・ユニット

### ア 岡山県版ナッジ・ユニット

設立背景・目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>知事のリーダーシップにより都道府県初のナッジ・ユニットとして設立された</li> <li>ナッジを県の施策・事業等に取り入れることを目的として設立</li> <li>新規事業のEBPMの推進の動きとあわせて設置された</li> </ul>
組織の位置づけ	公式（政策推進課の業務としての位置づけ）
体制	政策推進課推進班（課長1名+職員4名）
外部連携の有無	有（日本版ナッジ・ユニット連絡会議 等）
活動概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>①職員等へのナッジに対する理解の浸透</li> <li>②庁内各課における施策・事業等へのナッジ活用の支援</li> <li>③ナッジを活用した施策・事業等の効果検証及び検証結果の発信</li> <li>④ほかの地方公共団体をはじめとしたナッジ関連部局との連携</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>ナッジの活用に関して担当課から相談を受ける体制としており、ユニットから担当課に積極的に働きかけることはしていない*</li> </ul>
効果・実績等	<ul style="list-style-type: none"> <li>設立後約60件の相談を受けた*</li> <li>市町村からの相談にも対応している</li> <li>効果検証については、担当課の意向やマンパワー等を踏まえ実施可否や手法は慎重に判断している*</li> </ul>

出所：岡山県総合政策局政策推進課 政策推進課長 川田健太郎「岡山県版ナッジ・ユニットについて」（令和元年12月26日）<sup>35</sup>

本項内※については岡山県へのヒアリングによる

### イ 北海道行動デザインチーム（HoBiT）

設立背景・目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>ナッジをきっかけとしてアウトカム（成果）思考で政策を推進すること*（「ナッジ」と「デザイン思考」のソリューションを道庁及び道内市町村等に浸透させることで、道内における公共サービスの成果向上と定量化を推進すること）</li> <li>若手職員によるスモールスタートの機会創出*</li> <li>ネットワーク構築*</li> </ul>
組織の位置づけ	有志として設立後、設立7か月後からは業務としても活動を開始
体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>設立当初はコアメンバーが7名で、公式事業にするための提案を行った*</li> <li>その後環境生活部総務課内に事務局を設置、業務として取組を展開（令和3年度の事業メンバーは部局横断型で組成され、9名が参加）</li> </ul>
外部連携の有無	有（有識者、民間企業、ナッジ・ユニット 等）
活動概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>研修・情報発信</li> <li>先導事例の創出</li> <li>支援体制の整備</li> </ul>
効果・実績等	2020年度には研修・講演を11回、5件の事例を創出

出所：北海道行動デザインチーム「ナッジとデザイン思考の融和による政策イノベーション」（令和4年3月31日）<sup>36</sup>  
 及び抜粋資料「道政への適用に向けて」<sup>37</sup>、「北海道行動デザインチームの取組みについて」（2022年7月27日）<sup>38</sup>

本項内※については北海道へのヒアリングによる

<sup>33</sup> <https://www.meti.go.jp/press/2019/05/20190521002/20190521002.html>

<sup>34</sup> [http://www.env.go.jp/earth/ondanka/nudge/renrakukai14/mat\\_02-1-3.pdf](http://www.env.go.jp/earth/ondanka/nudge/renrakukai14/mat_02-1-3.pdf)

<sup>35</sup> [https://www.env.go.jp/earth/ondanka/nudge/renrakukai14/mat\\_02-1-6.pdf](https://www.env.go.jp/earth/ondanka/nudge/renrakukai14/mat_02-1-6.pdf)

<sup>36</sup> [https://www.pref.hokkaido.lg.jp/fs/6/1/1/2/6/2/5/\\_/P1-P22.pdf](https://www.pref.hokkaido.lg.jp/fs/6/1/1/2/6/2/5/_/P1-P22.pdf)

<sup>37</sup> [https://www.pref.hokkaido.lg.jp/fs/6/1/1/2/2/8/7/\\_/R2\\_n\\_17.pdf](https://www.pref.hokkaido.lg.jp/fs/6/1/1/2/2/8/7/_/R2_n_17.pdf)

<sup>38</sup> <https://seeb.jp/event/beccjapan2022/pdf/session2-2.pdf>

③ 基礎自治体に設置されたナッジ・ユニット

ア 横浜市行動デザインチーム (YBiT)

設立背景・目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 横浜市の有志職員が中心となって 2018 年 9 月から実施していた政策イノベーション研究会においてナッジがテーマとして取り上げられた</li> <li>・ BEST のメンバーも研究会に参加しており、ナッジに係る官民協議会への登壇を横浜市に要請されたことから研究会よりスピノフしたナッジ・ユニットを設立</li> <li>・ 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ミッションとし、その実現のために活動している</li> </ul>
組織の位置づけ	有志
体制	市職員 18 名及び外部アドバイザーによるチーム組成
外部連携の有無	有 (有識者、民間企業、ナッジ・ユニット 等)
活動概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 優良事例や業務に使えるツールキットの紹介</li> <li>② 人材育成</li> <li>③ 事例創出</li> <li>④ ネットワーク構築</li> </ul>

出所：YBiTウェブサイト<sup>39</sup>

イ 尼崎版ナッジユニット

設立背景・目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2019 年 7 月にナッジ勉強会を企画し、有識者を招いて講演を受けたことを踏まえて正式に設置を宣言</li> <li>・ 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あげて、実績をもとに市の方針にすることを旨とする</li> <li>・ 人事制度の一つ「自主研修グループ制度」を活用 (業務時間外に取り組む自己研鑽等に対する支援を受けられる)</li> <li>・ 自主研の活動が活発な風土があったこと、調整ごとにリソースを使わずにすむことから自主活動とした</li> </ul>
組織の位置づけ	有志
体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ メンバー 9 人で立ち上げ (所属する部署はそれぞれ異なる) <ul style="list-style-type: none"> <li>- こども政策課</li> <li>- 市民課</li> <li>- 道路維持担当</li> <li>- 感染症対策担当</li> <li>- 法務支援課</li> <li>- 地方卸売市場</li> <li>- 生涯、学習！推進課</li> <li>- ファシリティマネジメント担当</li> <li>- 局参与、理事</li> </ul> </li> </ul>
外部連携の有無	有 (アドバイザー)
活動概要	メンバー各自の取組によるナッジの活用事例の創出
効果・実績等	・ WHO のウェブサイト事例紹介が行われた

出所：尼崎市こども政策課 学びと育ち研究担当 江上昇「尼崎版ナッジユニット」<sup>40</sup>

<sup>39</sup> <https://ybit.jp/>

<sup>40</sup> [http://www.env.go.jp/earth/ondanka/nudge/renrakukai14/mat\\_02-1-5.pdf](http://www.env.go.jp/earth/ondanka/nudge/renrakukai14/mat_02-1-5.pdf)



## ウ つくばナッジ勉強会

設立背景・目的	・ ナッジ・ユニット設立以前からナッジに該当する取組を行ってきたところ、当時の市長、副市長及びイノベーション部長のトップダウンの動きにより設立* ・ 市としてナッジを政策手段の1つとして位置づけることを目的としていた*
組織の位置づけ	公式（勉強会形式ではあるが業務時間内での活動を行っている）*
体制	事務局（統計・データ活用推進室職員5名）とその他（7名）*
外部連携の有無	有（大学（共同研究等）、NPO 法人 Policy Garage 等）*
活動概要	・ ナッジを用いた政策立案の助言（行動科学原理、倫理等） ・ ニュースレターの発行や定例の勉強会開催
効果・実績等	・ 環境省「ベストナッジ賞」に応募、選定される（避難行動要支援者の同意書の返送率の向上（封筒メッセージの効果検証）など好事例が創出されている

出所：つくば市政イノベーション部長 森祐介「つくば市のナッジに関する取組について」（2019年12月26日）<sup>41</sup>、本項内\*についてはつくば市へのヒアリングによる

## エ 堺市環境行動デザインチームSEEDs

設立背景・目的	・ 2021年3月に策定した「堺環境戦略」において市民が環境配慮型の価値観を持ち行動することがビジョン実現に向けた最も重要な基盤として位置づけられた ・ 市民向けアンケート調査で環境問題に関心がある人が99.4%の一方で実際に行動している人は8割程度と判明 ・ 市の環境施策へのナッジ活用や、庁内外へのナッジの波及、EBPM、行動デザインの普及への貢献を目的に活動 ・ SDGs 達成のためにもナッジは適用し得るとしている
組織の位置づけ	公式
体制	・ 環境局 カーボンニュートラル推進部 環境政策課が窓口を担う ・ その他同局環境保全部、環境事業部のメンバーも含む ・ 2022.5.11 現在で14名が参画 すべてのメンバーが自らの意思でチームに参加、自身がやりたいことを掲げて活動している
外部連携の有無	有（有識者、Policy Garage）
活動概要	①ナッジ活用に向けた基盤整備（基礎資料の収集、庁内への公開） ②環境施策へのナッジ反映推進（今後取り組む予定） ③庁内外へのナッジの波及・展開（相談シートの公表、研修講師等） ④ナッジに関する連携の推進（アドバイザーとの連携、Policy Garage 研究会への参加等）
効果・実績等	－（活動開始1年未満であり明確な実績に関する情報なし）

出所：堺市「堺市環境行動デザインチームSEEDs」<sup>42</sup>

<sup>41</sup> <https://www.env.go.jp/content/900447970.pdf>

<sup>42</sup> <https://www.city.sakai.lg.jp/kurashi/gomi/torikumi/seeds/index.html>

## (2) 示唆

### ① ナッジ・ユニットを設置するメリット

ナッジを推進する組織体を設けることには大別して3つのメリットがあると考えられる。

1つ目は、知見が共有しやすくなることである。いずれの組織体についても、研修や勉強会等の形式で庁外の専門家を呼ぶ、又は庁内での取組を共有するなどの取組が行われている。また、成功事例に加えて実際にやってみてうまくいかなかったケースや失敗事例など、対外的には公表しづらい情報も組織内では共有することも可能であると考えられる。

2つ目は、ナッジに関わるほかの自治体の職員や有識者とのネットワークが広がりやすいことである。BESTによる連絡会議のほか、YBiTによる研究会などに代表されるような、ナッジをテーマとした産官学民共同のネットワークが存在している。これらには個人や個別の事業単位で参加し、知見を共有することも可能であるが、組織として活動を展開するほうが複数人でネットワークの開拓が可能であること、連絡会議等において先進的な取組として取り上げられやすいことなどから、よりネットワーク構築がしやすいと想定される。

3つ目は、ナッジ活用に必要なスキルをシェアできることである。ナッジの活用にあたっては、行動経済学の知見のほか、課題を特定するための詳細なリサーチ、実際に現場に適用するためのテクニックやデザイン、効果の検証等に係る知識が必要となる。ナッジ・ユニットとして複数人かつそれぞれのスキルに長けた人材を集めることで、1人の職員がすべてを学ばなくとも推進可能な体制が構築できると考えられる。

### ② 組織の位置づけのパターン

#### ア 公式性の違い

ナッジ・ユニットが組織化された経緯としては、トップダウン型とボトムアップ型が存在する。トップダウン型とは、上位計画においてナッジ等の行動科学の活用が位置づけられた場合や各団体の首長の意向から始まったものであり、事例としては国の省庁、岡山県、つくば市及び堺市が該当する。ボトムアップ型は、職員個人が関心を持って取組を始めたものであり、北海道、横浜市及び尼崎市が該当する。

これらの経緯の違いは、結果として組織の位置づけの違いとして現れていると考えられる。トップダウン型で政策的に進められているものは、公式の組織として活動を行い、業務の一環として認められているものが多い一方、ボトムアップ型の事例は、勉強会や業務時間外の自主活動組織として位置づけられているものが多い。なお、北海道の事例は、立ち上げ時は有志の活動であったものの、活動途中から公式の組織としても位置づけられるようになったことから、公式と有志のハイブリッド型であると分類できる。

これらのパターンはどれがよい、というものではなく、それぞれにメリット・デメリットが存在し、各自治体の状況等に応じて適切なものを選択することが重要である。

図表31 組織の位置づけのタイプ別のメリット・デメリット

○：メリット ×：デメリット

視点	公式型	有志型	ハイブリッド型
職員の負担	○業務として実施できるため通常業務に加えて負担が発生するわけではない ×公式な組織として位置づけるために相当の説明又は強力な応援者が必要	○組織立ち上げまでの手続や説明が比較的楽 ×業務時間外の活動となるため負担になりやすい	○有志組織立ち上げまでの手続や説明が比較的楽 ○業務として実施できるため通常業務に加えて負担が発生するわけではない ×有志の間は負担が大きい
継続性	○組織的に取組を行うため人が変わっても継続される可能性が高い ×人事異動があるためノウハウが蓄積しにくい	○人事異動の影響を受けにくい ×業務の状況により十分な活動時間が確保しづらい場合がある ×継続性は参加する職員の意志に委ねられる	○組織的に取組を行うため人が変わっても継続される可能性が高い ×公式の組織になるかどうかは活動してからの判断となるため活動当初から継続性が高いとはいえない
実行性	○業務として行うため公式な予算をとりやすい ○業務内容とのシナジーが生まれやすい ×意思決定に時間がかかる	○スピード感を持って実行しやすい ×活動予算が確保しづらい	○有志の間にスピード感を持って活動することで成功例を早期につくりやすい ×有志の間は予算をとりづらい
事例	BEST、METI、岡山県、つくば市、堺市	YBiT、尼崎市	北海道

出所：株式会社日本総合研究所作成

### イ 既存の組織との関係性

公式であるか有志であるかのほかに、単一の部署の中の組織として構成されているパターンと、部署横断で多様な分野の職員から構成しているパターンが存在する。これについても、各自治体の状況に応じて適切な方式を選択することが必要になるが、単一部署の場合はその部署が関わっている事業分野において取組が推進されやすい一方、部署横断型の場合は多様な分野での取組が行いやすい可能性がある。

図表32 部署の構成員の違いによるタイプ分類

	概要	事例
単一部署型	・ 特定の部署の中のメンバーだけで構成されている場合 ・ 環境省の場合は温暖化対策室、岡山県の場合は政策推進課推進班、つくば市は政策イノベーション部、堺市は環境局	BEST、岡山県、堺市
部署横断型	・ 専門性の異なる部署からメンバーが集まる場合 ・ 事務局業務は特定の部署が担当している場合がある	METI、北海道、YBiT、尼崎市、つくば市

出所：株式会社日本総合研究所作成

メンバー構成は、省庁や当該団体内の多様性の視点のほかに、その組織の外のメンバーも含めた多様性を確保するという視点もある。具体的には、YBiTでは、活動のコアメンバーに横浜市職員だけでなく財務省や厚生労働省に所属する人材が含まれている。このような例はYBiTのみであり特殊な例であるとも言えるが、有志で活動しているからこそ、人材の多様性が確保できていると考えられる。

### ③ 取組内容や展開に係る整理

各ナッジ・ユニットの取組内容を類型化すると、主に以下の4つの機能を担っていると整理できる。

- ・ 知見の共有機能
  - ▶ 勉強会等を開催することで庁内外との知見の共有を行う
  - ▶ 庁内等にナッジに関する情報発信を行うことで活用促進を図る
- ・ 人材育成機能
  - ▶ 知見の共有の目的に加えて、研修や講習会にナッジに関するものを組み込み、ナッジを自ら使える人材を育成する
  - ▶ 誰でもナッジを使えるようにツール開発等を行う
- ・ 伴走支援機能
  - ▶ 相談窓口を設置等することによりナッジを使おうとする職員や各担当課に助言する
  - ▶ EBPMや行動科学の専門的知見を活用して担当課によるプロジェクト組成を支援
- ・ プロジェクト組成・実施機能
  - ▶ ナッジ・ユニットが自ら事業を立ち上げ、予算を確保して事例創出を行う

本調査で対象とした各ナッジ・ユニットが有する機能を洗い出ししたところ、知見の共有機能はいずれのナッジ・ユニットも有していることがわかった。人材育成はまだ取り組んでいない組織も多い。

伴走支援とプロジェクト組成・実施機能に着目すると、どちらの機能を有しているかによって支援型とプロジェクト型の2つのタイプに分類可能である。伴走支援が可能な専門性のある人材がいる、又は、過去の活動により十分な知見が蓄積されている場合等は支援型、成功事例を創出することにより組織内での説明力を高める必要がある、又は各所管の事業として取り組むほうが予算が確保しやすい場合等はプロジェクト型が適していると考えられる。