

第7章 提言

1. これまでの調査結果のまとめ
2. 職員個人目線での各フェーズ・プロセスにおける課題と対応策
3. 組織目線での制度・インフラに関する課題と対応策
4. ナッジの推進にあたって効果的な推進体制
5. おわりに

第7章 提言

1. これまでの調査結果のまとめ

多摩・島しょ地域の自治体アンケートの結果、ナッジを認知・理解している職員が一部のみに限られるという実態や、関心がない理由及び活用にあたっての課題が「行動科学や評価検証に係る知見の不足」であるということが明らかになった。また、39市町村のうち、ナッジであると認識していたか否かに関わらずナッジを活用したことがあるとした自治体が占める割合は、全国平均と比較して大きく、多摩・島しょ地域では比較的活用が進んでいる傾向がある。さらに、活用した自治体のうち、きっかけの多くを占めるのは、担当職員が自発的に発案したという回答であった。このことから、ナッジに関心を持った職員が自ら活用しようという動機を抱くかがナッジの活用有無に影響を与えている可能性があることがわかった。

事例ヒアリングを通じて、基本的な土壌として新しいことに取り組む自治体職員の心理的ハードルを解消することや、ナッジに対する正しい認知や理解の向上があるとよいということが指摘された。次に、取組を継続させていくにあたっては、その効果を客観的に説明できることの重要性、知見や経験を受け継ぐ工夫の必要性が指摘されたところである。ここで、これらの考え方すべてに関わる点として、多くの事例に共通していたのは「そもそも何のための政策なのか」という政策目的を問い直していることと、目的達成にあたり人々が望ましい行動をとれない理由、つまり「どのような行動に課題があるのか」あるいは「これまでの業務の実施方法にどのような問題があるのか」を見つめ直している点である。先進事例では、これらの分析を行った結果としてナッジを適用することで、従来手段では解決できない課題に対してナッジの有効性が発揮されたと考えられる。ナッジに対する認知や理解の向上に際してはナッジそのものに関心を持つということが重要である一方で、ナッジは手段の一つであることを十分に意識し、ナッジを使うことそのものが目的化しないように留意する必要がある。

以上から、ナッジに関心を持ち、まずは導入のきっかけをつくるという観点からは、身近な業務で一人一人が取り入れてみるという方法は有効であると考えられる。一方で、今後、より良い政策や公共サービスの立案・実行に資する最適な手段として自治体職員がナッジを選択できるようにすることを見据えると、職員一人一人の熱意に依存した属人性の高い方法では組織全体での理解や活用が進みづらいことが想定される。自治体としてのナッジ活用を効果的に推進するための提言をすることを目的に、主な論点を下記の3本柱に絞って整理した上で、それぞれ対応策を提案していく。

図表130 提言の3本柱

職員個人目線での各フェーズ・プロセスにおける課題と対応策

組織目線での制度・インフラに関する課題と対応策

ナッジの推進にあたって効果的な推進体制

2. 職員個人目線での各フェーズ・プロセスにおける課題と対応策

(1) これまでの調査を踏まえた提言の方針

これまでの調査から、多摩・島しょ地域では、ナッジ活用が進んでいる自治体とそうでない自治体、また職員個人でも認知・理解が無い状態の人から実際に活用して特定の課題を感じている人まで、ナッジ活用において異なるフェーズ（状況）が存在することが確認された。どのフェーズにある自治体でも参考になる提言とするため、ナッジ活用の入口から出口までの一通りのプロセスを整理した上で、実践のポイントを説明し提言を取りまとめる。

図表131 これまでの調査結果を踏まえた提言

<p>多摩・島しょ地域の現状・課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> ナッジに関心がない理由として、大半の市町村がナッジの認知・理解不足を挙げている。 ナッジを活用していない理由として、行動科学・評価検証・倫理的配慮の知見欠如等が一部市町村で選択された。 多摩・島しょ地域39市町村におけるナッジ取組の件数を見ると、活用が進んでいる自治体とそうではない自治体が地域内に混在している状況が確認された。 活用にあたっての検討時や活用時においても行動科学の知見不足や効果検証のような特定のプロセスでの課題が存在する。
<p>提言につながる調査結果</p>	<ul style="list-style-type: none"> 職員の自発的な取組から始まったケースも多く、「とりあえずやってみる」というスタンスではじめることが重要。 ナッジは、自分の裁量の中で、追加コストをかけずにできることから始められる。 成功を収めている事例では、ナッジ活用前に現状把握と課題の明確化をしっかりと実施している場合が多い。 文言やレイアウトなど最終的なアウトプットやナッジの手法に目がいきがちだが、課題設定を行う際には対象者の行動に着目することが重要である。 効果検証は全てのケースで行う必要は無いが、ナッジ活用はその効果が検証可能であるということの認識は重要。 効果検証の際にどの程度精緻に実施すべきかは、その取組の目的によって異なる。
<p>提言の方針</p>	<ul style="list-style-type: none"> 多摩・島しょ地域の自治体や職員には、認知・理解が無い状態の人から実際に活用して特定の課題を感じている人まで、ナッジ活用において異なるフェーズ（状況）の人が存在する。 <p>⇒提言においては、こうしたナッジ活用における各フェーズ（状況）に対応するために、ナッジ活用の入口から出口までの一通りのプロセスのそれぞれの段階における実践のポイントを説明できるように取りまとめを行う。</p>

(2) 提言

職員個人の目線でナッジを実践する際には、まずは自身がどのフェーズにいるのかを確認する必要がある。ナッジ活用に関わるフェーズは、習得期・実践期・展開期に分けられ、それぞれ職員が対面する課題が存在する。習得期は、主に情報に触れる機会や学習機会の不足、また自分事化や業務で活用するイメージが湧かないなどが課題として挙げられる。実践期では、BASICなどのフレームワークに代表される実践プロセスを経ることが一般的だが、課題設定の方法や行動への着目方法、また効果検証の目的設定や実施の際に選択すべき手法など、実践するための知識やノウハウに課題があると考えられる。展開期では、周囲に成功や失敗のポイントを伝えていくことが重要となるが、庁内外になかなか浸透しないという課題がある。次頁以降において、これらの課題解決に向けた対応策を取りまとめた。職員個人でナッジ活用のフェーズを次に進める際の参考とされたい。

図表132 各フェーズ・プロセスにおける課題と対応策

フェーズ	プロセス	課題	対応策
I. 習得期	知る	学ぶ機会が不足する	①受動的に知る
		ナッジの理解が不足する	②自発的に知る
	興味を持つ	どうやって自分事化を促せばよいかわからない	③自分の業務分野の事例を見る
II. 実践期	試す	ナッジ活用のイメージがつかない	④身近なところで試してみる
		上手く課題設定ができない	⑤課題設定の考え方を知る
		なぜ行動してもらえないのかわからない	⑥行動レベルで観察を行う
		どのような手法を使えばよいかわからず動きだすことができない	⑦成功事例の横展開から始める
		効果検証を行う意義がよくわからない	⑧効果検証の考え方を知る
		効果検証を検討する際に何から考えればよいかわからない	⑨効果検証の目的設定を行う
III. 展開期	共有する	効果検証にどのような手法を選べばよいかわからない	⑩効果検証の目的に応じて実施方法を考える
		庁内外になかなか浸透しない	⑪情報発信を行う

I. 習得期

①受動的に知る

外部機関が開催する研修を受講することにより、特定の分野におけるナッジ理論の活用について知ることができる。また庁内で研修を行う場合は、外部有識者を招き実践的な研修を通じて理解を深めることが有効である。その際は実践的なワークショップ型の研修であることが重要で、ナッジとは何か、ナッジ活用のノウハウ、効果検証のノウハウ、と段階的に学ぶことで、実際にナッジを活用し事例を創出するための一連のノウハウを身に着けることが望ましい。

②自発的に知る

行動経済学の有識者が自治体職員向けに発行する書籍やYouTube動画等から、ナッジの基礎理論は習得が可能である。職員が自主的にナッジを学び始めたところからナッジ活用が始まったという事例は多く存在する。またナッジ活用を始めた職員が中心となってナッジ勉強会等を立ち上げることで庁内にも知見が蓄積される。庁外の専門家と接する機会として、例えばNPO法人PolicyGarage等が定期的に主催する研究会への参加を通じて、最新の知見や現場の実践知を学べる。

③自分の業務分野の事例を見る

行動経済学会・環境省が主催する「ベストナッジ賞」や、NPO法人PolicyGarageらが運営する「自治体ナッジシェア」等のウェブサイトに掲載されているさまざまな分野におけるナッジ活用の成功事例から、自身の業務分野に関係する事例を見ることでナッジ活用の意義や効果

を確認ができる。比較的少ない準備・コストで着手できる事例も多く、また業務分野も健康・福祉、環境、交通や税金、子育て・教育などさまざまに存在する。

④身近なところで試してみる

社会や組織に働きかける前に具体的には庁内向けに催促を行うメールの文面にナッジを取り入れるなど、まずは自分の裁量の中でできることから始め、ナッジ活用の感覚を掴むことが重要である。例えばメールのタイトルに入れる文言や文章構成の工夫、既に回答した人の人数を記載することなどが想定される。身近なところから実践してみることでその効果が実感できる。(→P.154 付録：よくある質問と回答集 (Q2) を参照)

II. 実践期

⑤課題設定の考え方を知る

ナッジ活用の際に課題が特定しきれていないケースが多い。特に変容を促したい行動とその変容を妨げる要因を特定するという点が軽視される傾向にあることが有識者からも指摘されている。例えばリサイクルに関して課題設定を行う際は「家庭における、子どもの分別行動」等のように具体的な行動レベルまで特定する必要がある。

行動レベルにまで分解し、どこに問題が存在するのか分析を行わないと、人間の意思決定のメカニズムに行動経済学を活用して介入するナッジのノウハウが上手く機能しないため留意が必要である。

⑥行動レベルで観察を行う

行動レベルにまで落とし込み課題を特定するためには、一人一人の人間の行動を十分に分析することが重要である。現状の行動において、どの段階で行動の障壁が存在するのかを分析フレームワーク等に基づいてチェックを行う。行動の障壁が確認できた後、その背景にある対象者が行動できない状況や環境要因などをインタビューや観察調査の実施を通じて理解するような手順を踏むのが望ましい。

⑦成功事例の横展開から始める

他自治体で評価されたナッジを横展開して取り入れ応用することは可能である。そうする際は、最終的なメッセージやデザインなどをそのまま利用するのではなく、そこに至るまでのプロセスを再検討することが重要となる。すなわち、行動を変えてもらいたい対象者の生活習慣や地域特性などの前提条件を十分に考慮する必要があり、その上で、先行事例におけるナッジ活用検討プロセスを自分たちの自治体の状況に合わせてカスタマイズする。また、まずはスモールスタートで試してみて、うまくいきそうであったら本格的に展開することが望ましい。

⑧効果検証の考え方を知る

ナッジは学術的根拠に基づいているためその効果のメカニズムを筋立てて説明できることの認識は重要だが、一方ですべての取組において必ずしも統計学的観点からみて厳格に検証を実施する必要はない。実際に各事例における効果検証のレベル感はさまざまであった。

何かを依頼するようなメールでもナッジ活用はできるが、こうしたケースでは効果検証は不要である。しかしある程度大きい事業に関しては効果検証を行うことが望ましい。検証することのメリットは、政策の効果を明確に説明できることである。例えば、その政策を次年度にも継続して取り組む場合の説明として活用することや、それにより十分な予算を確保できることなどが考えられる。

⑨効果検証の目的設定を行う

予算をかけてでも精緻に効果を検証する意義があるのか、単にナッジ活用前後の比較が行えればよいのか、期待する効果の程度により効果検証の方法や求められる精度が異なるため、まずは効果検証の目的を考えることが重要となる。また、政策目標に直接つながるアウトプットだけで

はなく、職員の業務量といった内部的な観点も含む広い視野で検討することも重要である。

⑩効果検証の目的に応じて実施方法を考える

効果検証の方法（→P.25～26 第2章基礎情報の整理、コラム：効果検証の方法を参照）は、ランダム化比較試験(RCT)、差分の差分析、前後比較などがあり、事業の目的に応じて最も適切な方法を選択することが重要である。重要な事業で予算がついている場合はRCTを実施し、そうでなければほかの手法でも代替できる。

ナッジの検証は高度な知識はなくても可能で、実際の介入の影響を変化や差異から分析すればよい。ただし前後比較の場合は社会的な要因や政治的な要因が結果に影響を及ぼしている可能性に注意して分析を行う必要がある。

Ⅲ. 展開期

⑪情報発信を行う

庁内のイントラ掲示板などでナッジ活用の成功事例を情報発信することで、組織内でのナッジに対する認知・理解がすすみ、また仲間づくりにもつながる。庁内でのナッジ理解者が増えることで、それぞれの行政経験を生かしてより良いアウトカムを得るためのアイデア出しや議論ができるようになる。

対外的に情報発信を行うメリットとしては、自治体のプロモーションにつながるものが挙げられる。例えばナッジ・ユニットを組成した一部の自治体では、ナッジ活用の取組を庁外から取り上げられる機会が増えたため、市自体のプロモーションに貢献していると感じていることが事例調査でわかっている。

3. 組織目線での制度・インフラに関する課題と対応策

(1) これまでの調査を踏まえた提言の方針

これまでの調査から、ナッジ普及促進に向けた制度・インフラ面の課題として「風土・マインドの醸成」、「事例・情報の共有」、「外部リソースの活用」という3点が挙げられた。それぞれについて考えられる対応策を整理する形で提言を取りまとめる。

図表133 これまでの調査結果を踏まえた提言

<p>多摩・島しょ地域の現状・課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全国の調査結果では、新しい手法を検討する・取り入れる風土があるほど、ナッジ活用割合が高い傾向が見られた。 ・ ナッジ活用のきっかけとして、他自治体事例の参照や外部企業・研究者等からの提案が一定数挙げられた。 ・ 多摩・島しょでのナッジ活用は大半が原課主導による推進となっていた。 <p>以上から、ナッジ普及促進に向けて、新しい手法を検討する・取り入れる風土を醸成していくことが必要だと考えられる。加えて、自治体内外におけるナッジ活用事例の共有や、外部の企業・団体・人材等とのネットワーク構築の必要性が示唆された。</p>
<p>提言につながる調査結果</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 組織的な慣習に起因する「失敗してはいけない」というプレッシャーは、ナッジ活用におけるボトルネックとなる。 ・ ナッジは予算を確保せずとも職員の裁量で自発的に活用可能で、まずは「やってみる」マインドが重要。そのためには、職員のチャレンジ精神を認めてくれる上司の理解、新たな取組を評価する仕組みが重要。 ・ 庁内でのナッジに対する認知・理解向上が活用促進に向けて重要。庁内のイントラ等で情報発信を行うことが一案だが、失敗事例も含めて発信してもらう、発信した情報に関心を持ってもらうためにはそれぞれ工夫が必要。 ・ 関心の高い職員によるボトムアップの取組の場合、職員の異動に伴いナッジの知見・経験や活用が引き継がれず立ち消えにならないよう、知見・経験の属人化を防ぐ方策が必要。 ・ 庁内イントラ等を通じたナッジ活用担当課からの事例共有、外部有識者を招いた実践研修が認知向上に有効。 ・ 比較的小規模の自治体においても、住民や外部組織の協力を得て、成功を収めている事例が存在。行動科学に関する知見・経験を持った職員の存在は必須ではなく、職員の自主的な学びや外部有識者等との連携によりカバーできる。 ・ 外部有識者等との連携により、他自治体の取組や課題を知ることもナッジ普及促進に向けて有意義。 ・ 有志での勉強会等、ナッジ活用に関心の高い人同士が草の根的に連携できるような場が重要。
<p>提言の方針</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ ナッジ普及促進に向けた制度・インフラ面の課題として、「風土・マインドの醸成」、「事例・情報の共有」、「外部リソースの活用」という3点が存在すると整理できる。 <p>⇒提言においては、<u>この3点の課題それぞれについて、考えられる対応策を整理する形で取りまとめる</u>を行う。</p>

(2) 提言

ナッジ普及促進のための制度・インフラ面の課題として、「風土・マインドの醸成」、「事例・情報の共有」、「外部リソースの活用」が挙げられた。

まず「風土・マインドの醸成」について、新しい手法を検討する・取り入れる風土の醸成に向けては、新しい手法を検討する・取り入れることが高く評価され、チャレンジした結果を受け入れるような評価制度を構築していくことが一案として考えられる。加えて、人材育成の取組の中でも、自主的な学び・発案を促すような仕掛けが必要ではないか。

次いで「事例・情報の共有」は、成功・失敗体験の共有を促すため、庁内イントラ等の活用や、研修や連絡会・勉強会等の情報共有の場を形成することにより、自治体内・自治体間での事例・情報共有を促進することが有効ではないか。

最後に「外部リソースの活用」は、同じく自治体間での情報共有を促進するとともに、外部有識者を招いての実践研修・勉強会等を開催することで、外部とのネットワークを構築することが第一歩として必要と考えられる。

図表134 制度・インフラ面の課題と対応策

制度・インフラ面の課題	考えられる対応策
<p>【風土・マインドの醸成】 新しい手法を検討する・取り入れる風土が醸成されていない</p>	<p>①チャレンジ精神を重視する評価制度を構築する</p>
<p>【事例・情報の共有】 成功・失敗体験の共有が不十分</p>	<p>②自発的な学び・発案を促す人材マネジメント上の配慮をする</p>
<p>【外部リソースの活用】 外部リソースを有効活用できていない</p>	<p>③庁内イントラ等を活用して成功・失敗体験を共有する</p>
	<p>④自治体間での情報共有の場を形成する</p>
	<p>⑤外部有識者を招いた実践研修・勉強会等を開催する</p>

①チャレンジ精神を重視する評価制度を構築する

チャレンジ精神をもって、新たな取組を行うこと自体を高く評価し、チャレンジした結果は広く許容するような評価制度を整えることで、風土・マインドの醸成を促すことが有用と思われる。例えば目標管理制度の中で、組織の目標や個人の目標としてチャレンジした結果としての成果だけでなくチャレンジする過程（件数等）も組み込む、目標達成時の評価ウェイトに個別の目標達成難易度を十分加味する、等が挙げられる。なお、風土の醸成という観点からは評価の制度見直しと併せて、評価者研修等を通じ、チャレンジの促進について管理職の理解を高めることも重要である。

②自発的な学び・発案を促す人材マネジメント上の配慮をする

人材育成の一環として、自主的な講演・研修の受講や、有志での勉強会への参加等を促すことにより、自発的な学び・発案を促進し、風土・マインドの醸成へとつなげることが考えられる。日常業務に追われて自己啓発や自発的な取組が阻害されることのないよう、各職員の意向を定期的に吸い上げた上で業務分担を柔軟に調整する等、人材マネジメント上の配慮が重要になる。

③庁内イントラ等を活用して成功・失敗体験を共有する

庁内イントラ等を活用し、ナッジ活用に関する成功体験・失敗体験を庁内で共有することも効果的と思われる。失敗体験についても、直面した課題やそこから得られた知見の観点から共有を促すことが重要である。情報の共有は自発的な行動に頼らず、一定のルール化により発信・閲覧を徹底させることも一案であり、例えば、ナッジ活用に関する一定規模（金額、期間等）

以上の取組は庁内での情報共有を義務化するとともに、共有した情報の閲覧件数についても定期的にモニタリングして未読者への再発信を行う等が考えられる。

④自治体間での情報共有の場を形成する

複数自治体合同の研修や連絡会・勉強会の開催等を通じて、自治体間でのナッジ活用に関する情報共有を行える場を形成し、ナッジ活用事例の横展開を促すことも考えられる。こうした場を形成することにより、ナッジ活用に関する成功体験・失敗体験を自治体内に限らず複数自治体間で広く共有することが可能になるとともに、ナッジ活用検討自治体からすると、ナッジ活用済自治体を通じて外部有識者等とのネットワークを構築する足掛かりにもできる。

⑤外部有識者を招いた実践研修・勉強会等を開催する

外部有識者（大学研究者、民間企業等）を招いて、ナッジ活用に関する実践研修・勉強会等を行うことにより、庁内でのナッジ認知・理解の向上を図っていく。また、外部有識者とのネットワークを通して、他自治体での取組や課題についても常にアンテナを張り、参考とすることも有益である。

4. ナッジの推進にあたって効果的な推進体制

(1) これまでの調査を踏まえた提言の方針

これまでの調査を踏まえると、体制に係るポイントとして、ナッジの推進は一人でできることもあればみんなでもできることもあるということがわかった。どのような体制で進めるのが各自治体において望ましいかを検討できる材料を示すことを目的として提言を取りまとめる。

図表135 これまでの調査結果を踏まえた提言

<p>多摩・島しょ地域の現状・課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> 多摩・島しょ地域では、全国の自治体よりも具体的な活用例が多い水準にある。 取組のきっかけは個人の職員発が一定の水準を占めている。その他、外部研修でのノウハウを活用した、または企業からの提案を受けたというケースが多い。 <p>以上から、自発的に動く職員がいる場合には活用が行われる可能性があるが、組織的な活動になっているとはいづらいこと、また、自ら学んで活用するというよりも外部からの提案や研修等で情報を得ないと実際の活用にはつながらない可能性がある。</p>
<p>提言につながる調査結果</p>	<ul style="list-style-type: none"> ナッジを推進する体制としてはナッジ・ユニットが挙げられる。ユニットの形態により特性が異なるため各自治体で適切な形態を選択することが重要。 ナッジユニットを組成しなくとも、職員個人個人の発案によりナッジを活用している例が存在する。特に、多摩・島しょ地域では、個人の発案により活用が始まったのは、活用例のうち約35%を占めている。 ナッジは気軽に取り組むことができるものであり、まずは身近な業務に取り入れることでその有用性の確認や知識の習得が可能である。 庁内でノウハウが不足する場合には、外部の専門家等と連携する例もある。 取組の初期段階では、まずは有識者や民間企業と連携しつつ、徐々に庁内でも対応可能な範囲を広げていくことも一案。 自治体組織内で専門的知識を備えつつ実行している事例では、ナッジユニットがナッジや効果検証の知見を蓄えつつ、原課の取組をサポートしているという例が多い。
<p>提言の方針</p>	<ul style="list-style-type: none"> ナッジの推進体制には、職員個人の場合もあれば庁内の職員複数名で協力体制を敷く場合、外部の専門家等と連携する場合があると整理できる。 各体制にはメリットとデメリットが存在することから、各自治体の状況に応じて適切な方法を選択することが必要である。 <p>⇒以上から、提言においては、取り得る体制を整理したうえで、各体制の利点・留意点と、適用が想定されるシーンを示すことで、各自治体が推進体制を検討する際にどれを選択すべきかを検討できるよう取りまとめを行う。</p> <p>⇒また、自治体組織内において、すべての職員がナッジや効果検証の専門家になることは難しい。先行事例を踏まえ、専門的知見を蓄える組織が原課をサポートするなどの体制を敷くなど、役割分担と協力関係を明確化していくことが必要である。</p>

(2) 提言

①活用シーンに応じた適切な体制の選択

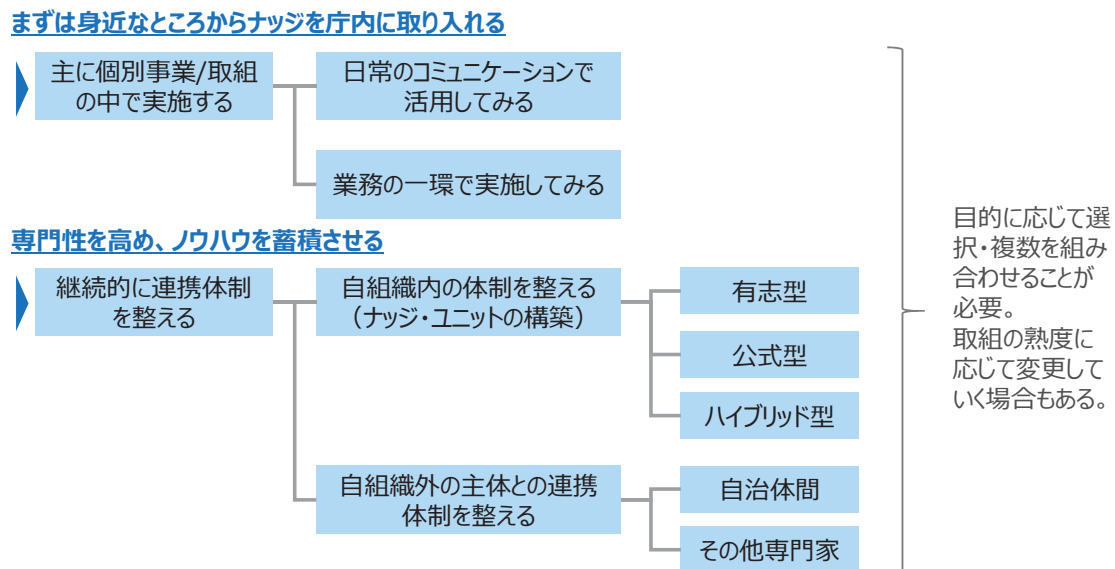
ナッジを活用してみようと思いついた場合、次のステップとして誰とどのように進めていくのがよいか、という体制を検討することが必要になる場合もあるだろう。このとき、取り得る体制は何を目的とするかによって選択肢が異なる。具体的には、「とにかく使ってみよう」「まずは成功事例をつくりたい」など、個別の事業や単体の取組で応用していきたい場合と、「じっくり時間をかけて知識を深められる仲間づくりをしたい」「専門知識を備えた人材を配置することで庁内にも取り組みを広げていきたい」など、継続性や自治体組織としての活動に広げたい場合が存在する。

さらに、上記の目的によってそれぞれ適した体制も異なるだろう。各自治体の状況に応じて、これらの体制のうち適切なものを選択、又は組み合わせで推進していくことが望ましい。なお、これは選択肢をわかりやすさのために簡素化して整理したものであり、いずれか1つのみを選

択しなければならないということではない。必要に応じて複数の選択肢を組み合わせる、あるいは時間軸によって体制を変化させていくということも考えられる。

次頁以降において、それぞれの選択肢の概要を取りまとめた。実際に活用される際の参考とされたい。

図表136 最適な体制を選択するにあたっての考え方



ア 日常のコミュニケーションで活用してみる

「まずはやってみる」の精神に則り、個人で取り組める範囲で始めてみる場合や、習慣的にナッジを使うことでナッジに対する抵抗感を下げ、ナッジの活用を日常に浸透させていきたい場合などのケースが考えられる。

このパターンでは、発案から実行までのタイムラグが小さいことや、身近なことで効果を感じやすいなどのメリットがある一方で、個人の取組でできる範囲のことにとどまるため影響力が小さいことなどが留意点として挙げられる。

このケースは、取組の初期段階や試しに使ってみたいという段階では比較的取りやすい選択肢であろう。本調査研究の事例ヒアリングや有識者ヒアリングでも、ナッジへの理解を深め、身に着けること、あるいはナッジに対する心理的ハードルを下げるという意味でもこのパターンは有効であるとの調査結果が得られている。

イ 業務の一環で実施してみる

本調査研究における事例調査の対象のうち、塩尻市では従来から継続的に実施していた住民税の申告書のチラシデザインを、ナッジ理論を応用して改善している。岡山県では、県民向け調査での封筒デザインの改善を行っている。これらはナッジを使いたいからといって新たに立案した施策ではなく、以前より取り組んでいたものに工夫を加えるというタイプの取組である。

このように、ナッジは普段の業務に取り入れることも可能であり、既存の業務遂行体制を大きく変えずに取り組めるだろう。上記の事例はいずれもナッジを偶然知った、あるいはナッジ・ユニットという役割を担う中で自身の業務に取り入れることに思い至った、という例であり、対象の業務に関わるすべての人がナッジを理解した上で発案したものではない。それでも、ナッジに関して一定の知識がある職員が周囲のナッジに対する理解を促しながら進めれば実行にまで至ることができる。

ウ 自組織内の体制を整える（ナッジ・ユニットの構築）

ナッジの活用推進に関して、組織として取り組みたい場合がこのケースに該当する。ナッジ・

ユニットという形をとることで、仲間づくりやモチベーションの維持、相互に知識が補完できること、知見を共有しやすくなることなどがメリットとして挙げられる。

ナッジ・ユニットには、有志型（業務時間外での活動を行うもの）、公式型（業務の一環として活動を行うもの）、ハイブリッド型（有志型と公式型の両方の性格を持つもの）があり、各自治体の状況によって適した型が異なる。職員個人の取組から活動を広げる場合には勉強会形式等で行う有志型が、人材育成によりさらに積極的なナッジの浸透を行いたい場合には公式型が適していると考えられる。ハイブリッド型は、有志型と公式型のメリットをうまく組み合わせられる。

一方で、それぞれの組織形態には留意点も存在する。有志の場合には、業務外での取組が主となるため、メンバーの都合を合わせづらいことやメンバー個人のモチベーション次第で継続性や得られる効果が変わってしまう。公式の場合には、人事異動の影響が大きいため、所属するメンバーが数年置きに交代してしまい、ノウハウが蓄積されづらいことが挙げられる。また、新たな部署として位置づける、あるいは業務として認めてもらう状態にまで至るには、上層部の理解も必要である。

エ 自組織外の主体との連携体制を整える

最後に、一つの自治体組織内だけで人材リソースや専門知識を備えることが難しい場合に取り得る体制を整理する。ナッジは簡単に取り組めるものが多い一方で、実際には、実施した効果を検証すること、そのためにデータを取得すること、又はSIB等の専門性の高いスキームと併用することなど、専門的な知見が必要になるケースも存在する。また、そもそもナッジに関する理解を庁内に浸透させていくことにも課題があることがわかっている。

このような場合には、自治体間連携や専門人材（民間企業や有識者等）と連携し、知識の補完や、その都度必要に応じて最適な連携体制を構築していくことが考えられる。

自治体間連携は、現時点ではナッジ・ユニットBESTやNPO法人Policy Garageが実施する勉強会等でネットワークを構築することが多いという調査結果が得られており、このような場に参加してノウハウの共有を行うことが考えられる。また、学識経験者や特定の分野の専門性がある民間企業に委託等を行うことで、必要なノウハウを外部調達している例が見られる。将来的には自組織内で十分なノウハウを蓄積することを目指すとしても、そこに至るまでには人材育成や周囲の理解などさまざまな課題が存在すると考えられ、取組の初期段階では外部連携を行い、徐々に内製化していく、というフェーズ設定を行うことも重要である。

図表137 各体制の概要及び利点と留意点

	主に個別事業 / 取組の中で実施	
	個人で実施	業務の中で実施
適用シーン	<ul style="list-style-type: none"> まずはナッジを使ってみたという段階の場合（例：身近な庁内告知やメールに活用） とにかく知識を深めたいとき 	<ul style="list-style-type: none"> 既存の事業等において従来手法では解決が図りづらい場合 日常業務において気づいた行政課題が所属している業務の範疇を超えている場合
利点	<ul style="list-style-type: none"> 機動力高く実行に移せる 身近なことで簡単に効果を実感しやすい 	<ul style="list-style-type: none"> 各個人の取組では解決できない場合にも対処できる 複合的な課題に対処できる可能性がある
留意点	<ul style="list-style-type: none"> 個人の裁量でできることの範疇にとどまるのが基本 組織的に実施するに至るには上司や周囲の理解を得る必要がある 	<ul style="list-style-type: none"> 発案者がナッジのことをよく理解していたとしても、連携する職員がナッジを理解しているとは限らない 連携にあたってはナッジの有用性を理解してもらうための説得や育成が必要になる 協力を仰ぐにあたっては職員にとってのメリットを明確化することが必要（業務負担の低減など）
具体例	<ul style="list-style-type: none"> 宇治市 	<ul style="list-style-type: none"> 塩尻市 葉山市

	複数人で恒常的に連携体制を構築		
	自治体内（ナッジ・ユニット）		
	有志	公式	ハイブリッド
適用シーン	<ul style="list-style-type: none"> ナッジがどのようなものかを知る・理解する段階の場合 特に、一人では時間や知識の制約から実践しづらいが複数名であれば実現可能性が上がる場合 とにかく“やってみる”ケース 	<ul style="list-style-type: none"> 政策的位置づけが既にあり、上層部の後押しが得やすい場合 実際の実務や事業で実践したいとき 一定規模の活動予算を確保したいとき 	<ul style="list-style-type: none"> 柔軟に活動もしたいが、研修等公式でないといけない活動を行いたいとき 公式や有志の活動が既にあって、それぞれ別の位置づけのメリットを生かした活動をしたいとき
利点	<ul style="list-style-type: none"> 組成・メンバーの加入等の柔軟性が高い 継続的に勉強会等を行うことでモチベーション維持につながる 人事異動がないためノウハウを蓄積しやすい 	<ul style="list-style-type: none"> 業務であるため日中も活動可能 継続性が高い 上司の理解を得やすく、業務に直接生かしやすい 	<ul style="list-style-type: none"> 有志と公式のメリットを両立することができる
留意点	<ul style="list-style-type: none"> 熱意に頼らざるを得ず、継続性が低い 業務外での活動となるため時間の確保が困難 	<ul style="list-style-type: none"> 人事異動があるためノウハウが蓄積されづらい 公式な組織として位置づけるまでに周囲の理解が必要 	<ul style="list-style-type: none"> 公式であるがゆえに定期的な報告等を求められるため負担になる可能性がある
具体例	<ul style="list-style-type: none"> 横浜市 尼崎市 	<ul style="list-style-type: none"> 岡山県 堺市 つくば市 	<ul style="list-style-type: none"> 北海道

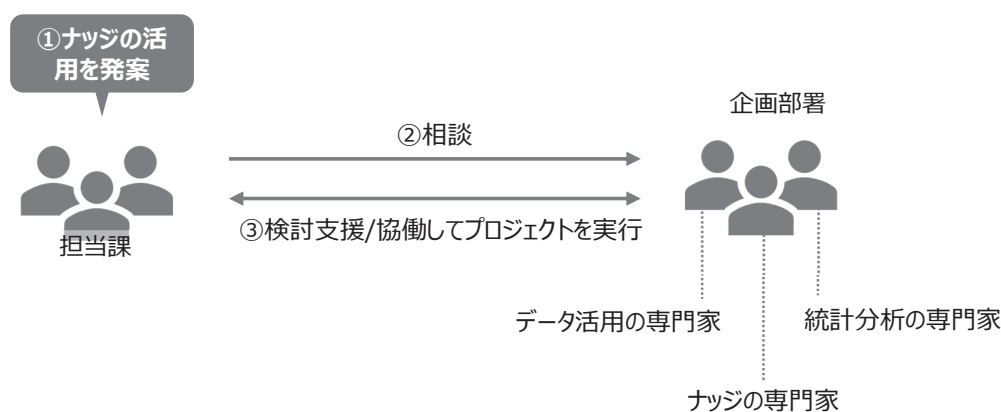
	複数人で恒常的に連携体制を構築	
	自治体外	
	自治体間	その他専門家
適用シーン	<ul style="list-style-type: none"> 具体的な事例の共有をしたいとき 他都市の実証や事業を参考として横展開をしたいとき 継続的・公式な連携を行う場合には明確な協力体制の強化・構築が必要 	<ul style="list-style-type: none"> 庁内ではまかなえないノウハウを短期間の間調達したいとき 庁内での説得にあたり、第三者的なバックアップが必要なとき
利点	<ul style="list-style-type: none"> 自治体職員の目線での課題やポイントを共有しやすい 	<ul style="list-style-type: none"> 庁内にノウハウがなくとも着手・実行しやすい
留意点	<ul style="list-style-type: none"> 現在はハブとなる機能を Policy Garage のみが担っているため対応が逼迫している 	<ul style="list-style-type: none"> 発注となる場合は手続が手間になる可能性あり 大きな予算を確保できるかどうか
具体例	<ul style="list-style-type: none"> BEST、Policy Garage での情報共有 	<ul style="list-style-type: none"> 有識者：ナッジ・ユニットの勉強会への招聘 民間企業：委託や実証業務における連携（八王子市）

②庁内での役割分担と協力関係の明確化

ナッジは一人一人の工夫で実行できることも多いが、自治体の職員の全員がナッジの専門家になるには相当な時間を要することが想定される。また、行動経済学の理論を知っているだけでなく、取組の内容によってはサービスデザインや統計分析、データ活用などの知識を複合的に活用することが求められる。加えて、自治体組織では人事異動が定期的に発生するため、ナッジに詳しい特定の職員がある担当課に在籍している期間はナッジを活用しやすいが、その職員が異動してしまうと活用の難易度は上がってしまう。

これらの課題に対応するためには、行政課題を抱えている個別の担当課がナッジを活用したいと思った段階で、実行に移すまで、さらには継続的な取組にしていくまでをサポートする体制が重要である。例えば、本調査研究においてヒアリングを実施した事例では、つくば市や岡山県がこのような体制を敷いている。これら2事例はいずれもナッジ・ユニットとして担当課の相談を受け、課題の検討や具体的なナッジ手法の検討、効果検証に至るまでを支援している。このように、既存の事例ではナッジ・ユニットとして支援を行っているが、今後、政策手法の一つとしてナッジがあたり前のものになれば、新たにナッジ・ユニットを設立せずとも、特定の政策分野を持たない企画系の部署がこのような役割を担っていくことも考えられる。

図表138 庁内での役割分担と協力関係のイメージ



担当課	<ul style="list-style-type: none"> ・ 個別分野の専門家として事業や取組を推進する主体となる ・ ナッジによりアプローチしようとする課題を特定するにあたり過去の状況や専門的知見からの情報収集・検討を行う
企画部署	<ul style="list-style-type: none"> ・ ナッジ活用に役立つ知見（ナッジ、統計分析、データ活用など）をもつ職員を活かすか、あるいは必要に応じて外部の専門家と連携できる体制を敷いておく ・ これにより、担当課からナッジ活用の相談があった場合に助言を行ったり、協働してプロジェクトを進めたりすることが可能になる

5. おわりに

本調査研究では、ナッジの概論や基礎的な知識の整理、事例調査、多摩・島しょ地域の現状把握等を通じて、ナッジに取り組む意義を明らかにするとともに、自治体の職員が日々の業務の中、又は自治体組織として取り組める方策について整理を行った。この中で明らかになったように、ナッジは、住民に寄り添って行政運営を進める中で必要となる政策デザインのひとつであり、その取組は今後も自治体にとって有効であると考えられる。

ナッジに係る多摩・島しょ地域の現状を見てみると、職員の理解度を今後も向上させていく余地は十分にある。ただし、全国の水準と比較すると、この傾向は必ずしも多摩・島しょ地域だけに言えるものではなく、我が国全体で水準を上げていくべきであると言える。

また、先行的に取り組んでいる自治体の事例を俯瞰してみると、自治体の規模は偏りなくさまざまな取組が行われている。取組分野は健康・福祉分野や環境分野が多くを占めているが、今後はほかの分野への広がりも期待される。

ナッジは、ちょっとした工夫により政策を住民に届けやすく、また、これまでアプローチしづらかった課題にも対処できる可能性を広げられるものである。自治体をめぐる状況は、少子高齢化の急速な進展や都市インフラの老朽化、それらに対応する財政のひっ迫など多様な課題が山積している。そのような中、あまりコストがかからず、少しの工夫で住民サービスを豊かにできる可能性があるのならば、従来の手法で思ったような成果が挙げられていないときには、検討してみる価値はある。

この報告書が政策を考える・見つめなおす際に、自治体職員がナッジを手法のひとつとして検討できるようになること、そして、多摩・島しょ地域の政策や行政サービスについてより一層の創意工夫が図られることを願いながら、本調査研究の結びとしたい。