

# ナッジ

## THE POWER OF THE NUDGE

ブランドン・ロウトマン Brandon Routman

# の 力



企業や政府が行動科学を使って  
行動に影響を与える方法

<b>Executive Message</b>	2
<b>はじめに</b>	3
<b>1 ナッジの起源</b>	4
ナッジの背景にある心理	
Breakout Box - 発見された数々の認知バイアス	
では、ナッジとはいったい何なのでしょう？	
Breakout Box - 意思決定に深く関わるナッジ	
<b>2 誰がどのようにナッジを使うのか？</b>	12
Breakout Box - 政府や非営利団体によるナッジの活用例	
企業はナッジをどのように活用してきたか？	
Breakout Box - ナッジが活用された企業での例	
<b>3 ナッジはどのように作られるのか？</b>	16
Breakout Box - ナッジの応用方法	
ナッジの有効性を判断するには	
Breakout Box - ランダム化比較試験	
<b>4 ナッジ活用の未来</b>	20
ナッジとAttuned	
<b>5 まとめ</b>	23

著者略歴

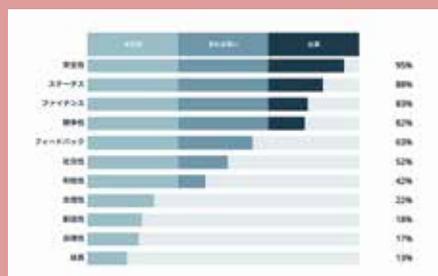
—

## Brandon Routman ブランドン・ロウトマン

Attuned シニア行動科学者

シカゴ大学で行動経済学を学ぶ（行動科学修士）。英国 Behavioural Insights Team（2010年英国内閣の下に成立）に所属、米国内で多くのナッジプロジェクトに携わった経験をもつ。

### Motivator Report



## Executive Message

「部下の主体性がない」「いつまで経っても若手が受身のまま」

このような悩みを抱える管理職の方は少なくないのではないのでしょうか。

しかしパンデミックによって働き方が大きく変化した今日、従業員の自律性、主体性は、さらにその重要性を増し、今や企業の命運を握っていると言っても過言ではないでしょう。

今Attunedが新たに挑んでいる「ナッジ」という概念を用いたサービスは、それらの問題に答えを提供できると、私は確信しています。

ナッジ (Nudge: そっと後押しする) とは、行動科学の知見 (行動インサイト) を活用し、「人々が自分にとってより良い選択を自発的にとれるように手助けする手法」のことです。この概念は、2017年にノーベル経済学賞を受賞した、シカゴ大学のリチャード・セイラー教授とハーバード大学のキャス・サンステーン教授によって発表されました。

今では世界中の政府機関や団体、企業がナッジを活用して、意思決定を取り巻く環境をデザインするようになっています。

このホワイトペーパーでは、ナッジの基本的な概念をご紹介した後、様々な団体や企業がどのようにナッジを活用しているのかをご紹介します。

Attunedの行動科学者 ブランドンによる、興味深い洞察をぜひお読みください。

2022年6月

ケイシー・ウォール

Attuned 創業者・EQIQ CEO





## はじめに

18世紀にイギリスで発生した経済学は、人間が合理的に意思決定を行うことを前提としてその研究が進められてきました。その結果、人が行動を変える非常に明快な理論を持つ様になったのです。

具体的には、ある人に何かをやって欲しいと思うなら、それに伴うベネフィットを増やしてコストを下げ、逆に何かをしてほしくない時にはベネフィットを減らして、支払うコストを上げれば良いというものです。

しかし本当にそれが全てでしょうか？

1990年代以降注目を集めた行動経済学（行動科学）はこの考え方に疑問を投げかけ、人間のより非合理的な面にも目を向けるよう示唆しました。そして生まれたのが「ナッジ」です。

この概念の核心は、行動はコストとベネフィットだけでなく、さまざまな環境要因に影響され、またそれらの環境要因の一部は意図的に変えることができるという考えに基づいています。

このホワイトペーパーでは、ナッジの背後にある哲学的・心理学的な基礎の説明から、ナッジの作成方法とテスト方法の説明、そして政府や企業（Attunedを含む）が実世界でナッジを使用してプラスの効果を生み出している例を紹介し、ナッジが企業においてどのようなメリットを与えていくのかについて紹介していきます。

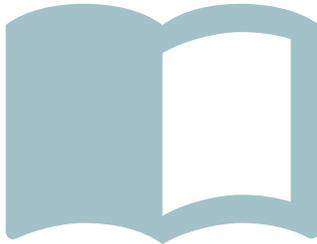
著者

# 1

## ナッジの起源

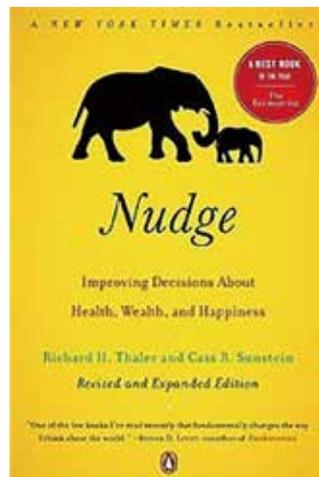
### Highlight

- 「ナッジの考え方はシンプルです。人が意思決定をする際の文脈を変えれば、その人が下す決定を変えられるのではないかとことです」
- 「ナッジを活用すれば、人に影響を与える環境を意図的に作ることができます」
- 「理論上、ナッジは人が意思決定を行う場面であれば、どこでも影響を与える可能性があります」



シカゴ大学とハーバード大学の研究者によって書かれた“Nudge”（邦訳：『実践 行動経済学』リチャード・セイラー、キャス・サンスティーン 日経BP 2009）は、2008年に出版され、瞬く間にベストセラーとなりました。この本は、政策目標を達成しようとする政府に対して、行動科学のアイデアをもとに、創造的な新しいツールを提供するものでした。

ナッジの基本的な考え方はシンプルです。選択を迫られている人が決断をするときの文脈を変えれば、その人の決断をより良いものに変える可能性を高めるといえるものです。



“Nudge”

（邦訳：『実践 行動経済学』リチャード・セイラー、キャス・サンスティーン 日経BP 2009）



例えばアメリカのある企業年金制度において、従来は加入するかどうかは本人が選択するものでした（オプトイン）が、ある時からその初期設定を変更し、全員が自動的に加入され希望すれば脱退できるよう制度を変更（オプトアウト）しました。その結果、加入率は61%から83%へと跳ね上がりました。

これは初期設定、いわゆる「デフォルト」を変えることで行動変容を促し、人々の老後資金の蓄えに繋がった例です。

“Nudge”の出版から2年後、英国政府は「The Behavioural Insights Team（行動インサイトチーム）」を設立しました。このチームの任務は、さまざまな公共政策の領域でデフォルトの使用を含むナッジを考案、実施、テストすることでした。

そしてこのチームが成功を納めたことにより、世界中の政府がナッジに基づく独自のプロジェクトを実施することが可能だと確信したのです。これ以降、多くの企業、非営利団体、そして国連や世界銀行を含む国際組織がこれに続いてナッジを活用してきました。

この十数年余りで、ナッジの位置付けは論文・書籍で発表された単なる面白いアイデアから、世界中を巻き込むムーブメントにまで発展しました。

# ナッジの背景にある心理

ナッジは人がどのように意思決定を行い、人を取り巻く環境がその意思決定に対してどのような影響を与えるかを研究する領域において生まれた考え方であり、行動科学の知見と原則に基づいています。

人間を完全に合理的なものとする古典的な経済学と対照的に、非合理性をはらみ、人間が犯す系統的なエラーや認知の偏りを検証しているのが特徴です。具体的な現象として、以下のようなものが有名です。



## 楽観主義と自信過剰

自動車のドライバーに運転能力の自己評価を尋ねた結果、80%以上の回答者が、自分は上位30%の運転能力を持つドライバーであると考えていると答えました (Svenson、1981)。この結果は、人々は総じて自分自身のスキルや判断を過度に高く評価する自信過剰の傾向があるという、数々の学術的な研究を代表していると言えるでしょう。



## フレーミング効果

同じ質問であっても、その問かけ方によって、答えに違いが生まれることがあります。

ある実験では、医師たちはある医療行為に関連する統計値を、2つの異なる表現によって説明され、その治療法を導入するか否かの判断を求められました。

「この治療を行った際の最初の1ヶ月の生存率は90%です」

「この治療を行った際の最初の1ヶ月の死亡率は10%です」

これらの表現は客観的には同じ結果を示しますが、生存率を用いて伝えられた方が、医師は積極的にその治療法を利用したいと答えました。



## 双曲割引

人は「今すぐできること」を過大評価する傾向があるという理論です。

チョコレートケーキとりんごでは、りんごの方が健康的だと多くの人が答えるでしょう。

では今、そして1ヶ月後にどちらを食べたいかと聞かれるとどうでしょうか。今すぐ食べるものとしてチョコレートケーキを選び、1ヶ月後に食べるならより健康的なりんごを選ぶ人が多いかもしれません。

これは今すぐに得られる効用として、チョコレートケーキが過度に魅力的に見えてしまい、ついそちらを選んでしまうからです。

そしてもし1ヶ月後再びどちらを食べるか聞かれたら、誘惑に負けてケーキを選んでしまう人が多いのです (Laibson、1997)。