

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

津田広和

※本発表は、同タイトルのRIETIポリシーディスカッションペーパーとして、2020年9月にRIETIで発表したものです。そのため活動に関する情報はかなり古いですが、体制構築や普及戦略の方針に変わりはありませんので、紹介させていただく次第です。

言葉の定義

✓ ナッジ

行動インサイトの一つであるが、本稿では、ナッジが浸透しているため、行動インサイトを含む広い意味でナッジと呼ぶ。

✓ ナッジユニット

ナッジの活用を推進する組織の一般的呼称。 政府・非政府を問わない。（BEST, 2019）

✓ 政策ナッジ

本稿では、自治体等において行動インサイトを政策に応用することを政策ナッジと呼ぶ。

背景

地方自治体で政策ナッジが注目される背景

政策ナッジと地方自治体

- 厳しい財政制約や多様化・複雑化する行政課題に直面
 - 費用対効果の高い手法として、政策ナッジが注目
- 1 人間の特性を踏まえた「政策ナッジ」
 - 必ずしも「合理的」でない、現実の人間を想定した政策
- 2 EBPMと「政策ナッジ」
 - EBPMを重視する潮流ともマッチ
- 3 経験則での政策と体系化された「政策ナッジ」
 - 暗黙知としての経験則が、体系化されている
- 4 応用分野の広い「政策ナッジ」
 - あらゆる分野に適応可能、適用範囲も広範

伝統的政策と政策ナッジ

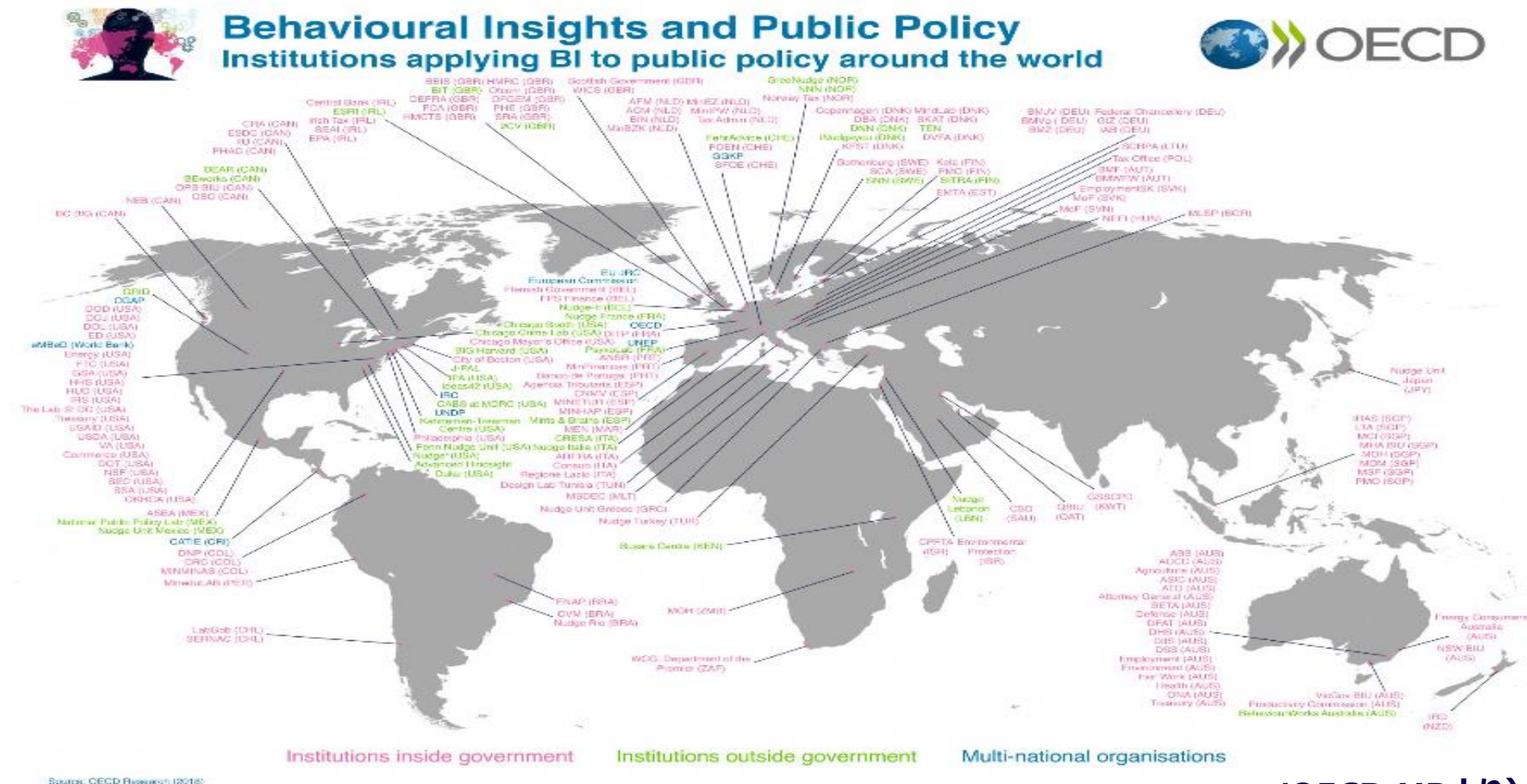
- 政策ナッジは、相対的に事務負担や予算負担が少ない



(参考) 日本版ナッジ・ユニットBEST年次報告書 (平成29・30年度)

世界と国内のナッジユニット

- **世界：200以上**のナッジユニットが存在
- **日本：省庁ではBEST等、自治体ではYBiTが初**



(OECD HPより)

自治体で政策ナッジを展開するためには？

- **自治体ナッジユニットの体制のありかた？（体制構築）**
 - 国民と最前線で関わりを持つ「自治体」でのナッジユニットは、国内においては横浜市以外に先例がないため、自治体にどのように組織したよいか明らかでない。
- **自治体職員への政策ナッジの展開方法？（普及戦略）**
 - 一部の職員には浸透するが、組織全体への浸透は難しい。
(EBPM推進のための予算枠設定の限界、周囲の理解の難しさ)

本稿の目的

日本の地方自治体へのナッジの実装を推進する横浜市行動デザインチーム（YBiT）について、「体制構築」及び「普及戦略」の観点から分析し、地方自治体におけるナッジの展開方法への示唆を得る。

分析方法

YBiTを海外自治体ナッジユニットと比較するとともに、独自に作成した政策ナッジの普及プロセスモデルへの適用をする。

結論の概要

○ 体制構築

- ✓ 先進事例が示す成功条件を参考に、各自治体の現状に合わせたナッジユニットを組織する必要がある。
- ✓ 全ての専門人材を内製化することは困難であるため、アカデミア等との連携は必須である。

○ 普及戦略

- ✓ 政策ナッジの実装の各段階におけるボトルネックを特定し、それらに対する対策が必要である。
- ✓ 自治体内の人材や組織ルールも様々であるため、これらの特性に合わせた介入が必要である。

横浜市行動デザインチーム（YBiT）とは

- ✓ 2019年2月に横浜市有志職員で設立された、横浜市有志職員及びアドバイザーで構成される、横浜市版ナッジユニット（OECDが認める国内自治体初のナッジユニット）
- ✓ ナッジの考え方や手法を市役所内に浸透させることで、横浜市職員の行動様式と施策にイノベーションを起こし、ひいては市民に還元することをミッションとしている。

体制構築について

どのようにして、自治体ナッジユニットをつくるのか。

ナッジユニットを機能させるために必要な3つの専門要素

専門要素	必要な能力	自治体	外部	備考
行動科学	理論の理解, 実践力	○	◎	行政外部からの補完が容易
調査, 評価	統計知識, 政策現場での調査・評価経験	○	◎	アカデミアなどで補完しつつも, 行政内での内製化が必須
公共政策, 行政	行政の制度や予算, 議会・市民対応, 行政の意思決定の勘所等の把握	◎	△	リーダーや影響力のある行政官の支持が重要

(出所) ideas42 (2018) を参考に筆者作成

➤ 外部専門家との連携で、専門要素を補っている

ナッジユニット成功の条件（APPLES）と国内外ナッジユニットの比較

特徴	内容	YBiT (横浜市)	NY BDT (ニューヨーク市)	PBSI (フィラデルフィア市)
①Administrative Support	組織内（行政）のサポート	幹部サポートあり	あり（市長直轄組織への位置付け）	あり（市長直轄組織への位置付け）
②Political Support	政治的サポート	あり（市長）	あり（市長）	あり（市長）
③People	専門性や経験，情熱を備えた人材	外部専門家と連携	外部専門団体との連携	外部専門家（地元大学）との連携
④Location	組織的位置づけ	有志の活動	公式組織	パートナーシップから公式組織へ
⑤Experimentation	実証主義	RCT，準実験的手法	RCT，準実験的手法	RCT，準実験的手法
⑥Scholarship	アカデミアとの連携	密に連携	密に連携	密に連携

（出所）Halpern(2015), World Bank (2018)をベースに筆者作成

➤ いずれも外部専門家と連携/組織上の位置づけは様々

YBiTの発展プロセス

1. 情熱を持った数人のメンバーが研究会をとおして学び合う (③)
2. アカデミアと連携を図り、ユニット立ち上げ (⑥)
3. 定例研究会などを通じ、課長・係長の理解
幹部報告より、リーダー層（市長、副市長等）の支持 (①②)
4. メンバーは担当業務でRCT等で実装を行う (⑤)
5. 組織的位置：有志活動だが、今後組織的展開を検討（後述） (④)

人材が大変重要である

補足：地方自治体の政策ナッジの展開

- ✓ 有志&アカデミア連携モデル
- ✓ 知事や市町からのトップダウン型
- ✓ 事務分掌へ位置付け
- ✓ 個人のアイデアが起点となり展開
- ✓ プロジェクトベースでチームを組み展開

※ 行動経済学会第13回 大竹先生（座長）のコメント参考

YBiTにおける専門家との連携

- ✓ **専門家との連携**
 - 専門家からは、行動科学や検証手法、倫理面（倫理委員会へのアクセス等）について、専門的見地から助言を受けている

- ✓ **自治体職員に求められる能力（筆者経験から）**
 - 専門家と介入方法や検証デザインについて議論し、現実的な着地点を見出し、その実現に向け調整・実施していく能力が必要

YBiTにおける専門家との連携

✓ 専門家との連携

- 専門家からは、行動科学や検証手法、倫理面（倫理委員会へのアクセス等）について、専門的見地から助言を受けている

✓ 自治体職員に求められる能力（筆者経験から）

- 専門家と介入方法や検証デザインについて議論し、現実的な着地点を見出し、その実現に向け調整・実施していく能力が必要
- ※ナッジユニットメンバーは、橋渡し支援が求められる

専門家との連携事例

- ①自治体×アカデミア
- ②YBiT&アカデミア→茅ヶ崎市支援
- ③自治体×アカデミアの連絡会、ゼミ

アカデミアとの連携モデル（自治体×アカデミア）

（横浜市国保保健事業アドバイザー）

・ YBiT高橋と村山先生の連携例



【YBiT高橋】

【東京都健康長寿医療センター村山先生】

- ・ 内部調整
- ・ アカデミアとの橋渡し

- ・ 専門的アドバイス
- ・ 研究成果発表支援

※アンケート項目作成やデータの解釈等、**何気ないことも気軽に相談**

※**担当の係のOJT**にも繋がる

【連携スキーム】

- ・ 月2回、2時間/1回
- ・ 原則、対面アドバイス

【成果例】

- ・ 特定健診無料化検証
（一般化推定方程式）
- ・ 保健指導電話勧奨検証
（マッチング）
- ・ 特定健診に関する分析
（ビッグデータ解析への助言）

ネットワークでの連携例（YBiT & アカデミアのチームで他自治体支援）

- 自治体の規模などに応じた連携体制



【ナッジ実践者】

- 現場調整
- 介入・評価案の立案、実施

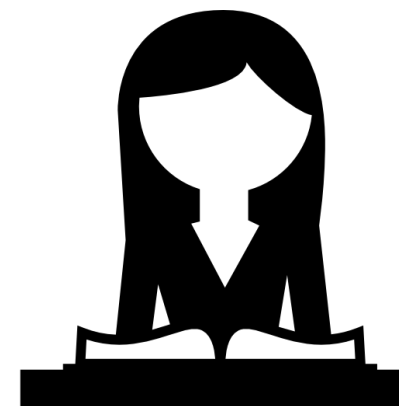
（茅ヶ崎市）



【ナッジ実践サポーター】

- 各種アドバイス
- アカデミアとの【橋渡し】

（YBiT）



【専門家】

- 専門的アドバイス
- 研究成果発表支援

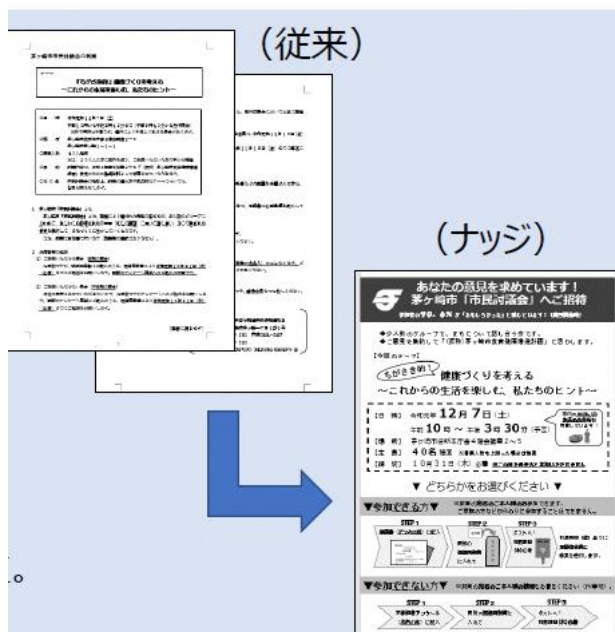
（村山先生）

ネットワークでの連携例（YBiT & アカデミアのチームで他自治体支援）

✓ 連携ポイント

伴走型支援、アカデミアへの負担配慮

<通知の改善：RCT（2件）>



【茅ヶ崎市勝山さん】

- ・ 課題特定、現場調整
- ・ 介入案の立案、実施
- ・ データ収集、分析

【YBiT高橋】

- ・ プロセス全体への助言・支援
（評価デザイン、介入内容、分析方法・解釈、倫理的配慮等）
- ・ アカデミアへの橋渡し

【村山先生】

- ・ YBiTを通じて助言
（評価デザイン、分析・解釈、倫理的配慮等）

アカデミアとの連携モデル②

- 自治体ナッジ連絡会議 × アカデミアによるゼミ



3/11に試行@zoom

※佐々木先生、YBiT、北海道庁、神奈川県、
岡山県、尼崎市、茅ヶ崎市が参加

【アカデミアを招いたゼミ】

- 自治体ナッジ推進者の育成
- 個別事例でのケーススタディ等
- 標準的な研修資料等の検討
- 実務家とアカデミアとの連携方法検討

【実務連絡会議】

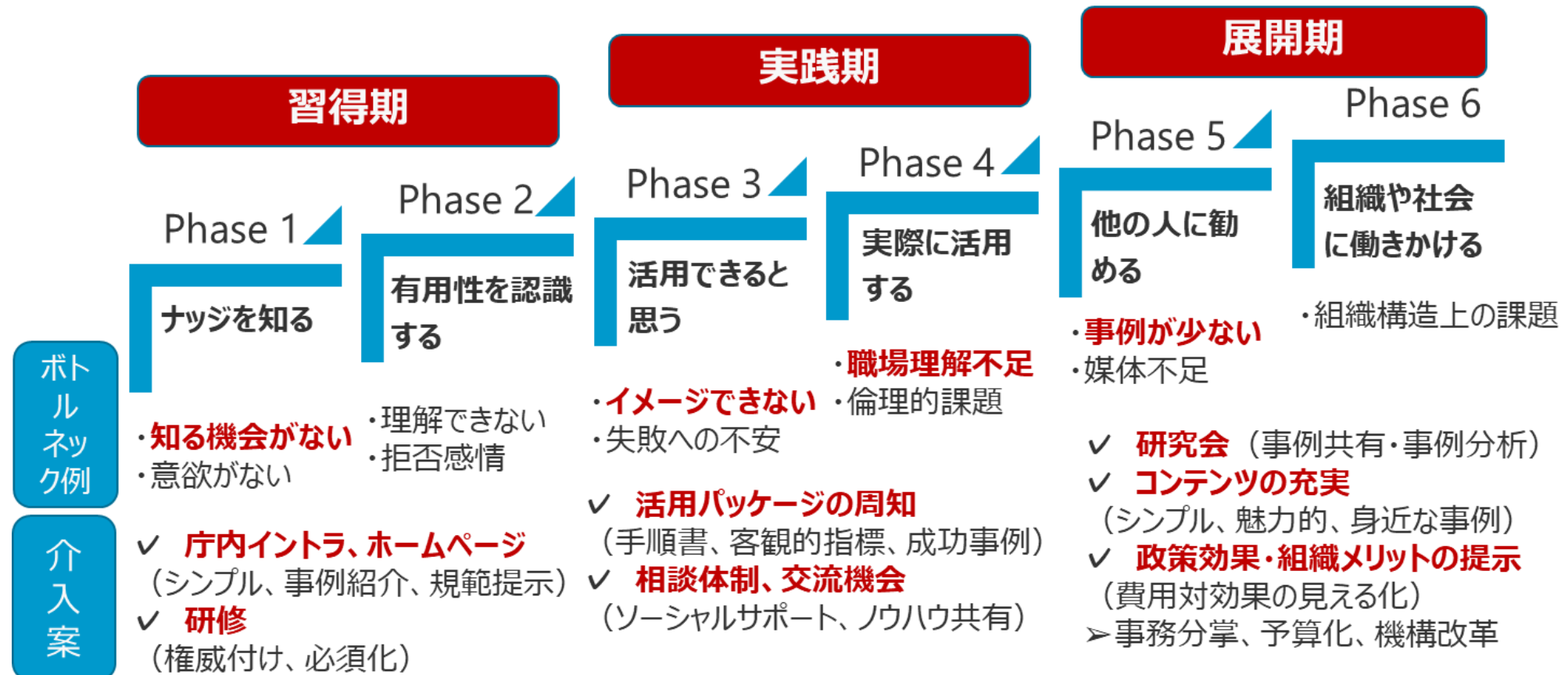
- 自治体ナッジユニットの取組み共有
- 各種イベント等の共同開催
- 取組成果等をまとめて発表

普及戦略について

どのようにしたら、政策ナッジが自治体
の中で浸透するのか。

政策ナッジの普及プロセスモデル（仮説）

○ 政策ナッジの実装を **6つのフェーズ**と **3つの段階**に分け、各段階の**ボトルネック**と**介入案**を仮説として提示



※ 今後は、アンケート調査やインタビュー調査などを通じて、この仮説の検証が必要である

図1 政策ナッジの実装に向けた普及プロセスモデル（仮説）

※ Kim et al (2013) のプロセスモデルを参考に、ワークショップなどの結果を踏まえて、YBiTが作成

政策ナッジの普及におけるイノベーション普及理論の応用

○ イノベーションの採用時期により、対象者を5つのカテゴリーに分類

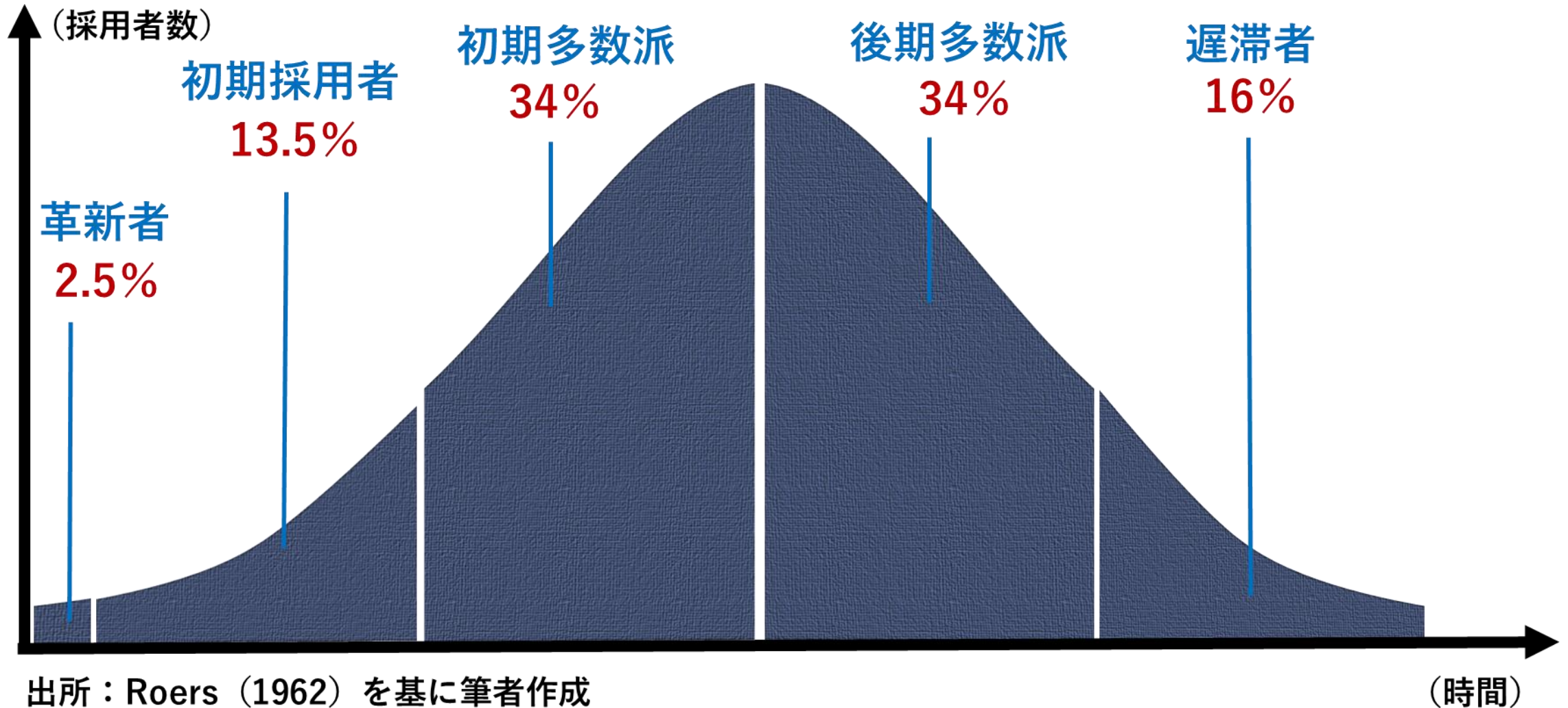


図1 イノベーションの採用カテゴリ

イノベーションの採用者カテゴリ

○ 組織内の全ての構成員に一律の介入を行うことは困難

➤ 各カテゴリの特徴を踏まえた介入が必要

イノベーションの採用者カテゴリ

カテゴリ	性質	特徴
革新者	冒険的	・新規性に価値を置き、リスクを厭わない ・属する集団にとってはロールモデルにはならない
初期採用者	尊敬の対象	・イノベーションの持つ可能性を理解すれば、自ら創意工夫し、実行する ・属する集団において多くの人のロールモデルを演じる
初期多数派	慎重派	・既存文化と摩擦を起こさず、スムーズに導入できることを要求する ・確実性や実利に価値を置くが、取り残されたくもない ・普及過程のつなぎ役という重要な役割
後期多数派	懐疑派	・社会システムの規範がイノベーションに好意的となってから採用する
遅滞者	因習派	・資源が不足しているため、トライ＆エラーのリスクを取れない

(出所) Rogers(1962), Moore(1991)を参考に筆者が作成

キャズム理論から考える政策ナッジの普及戦略

○ キャズム理論とは、初期採用者と初期多数派に深い溝があることから、初期多数派を意識した訴求も必要とする考え方

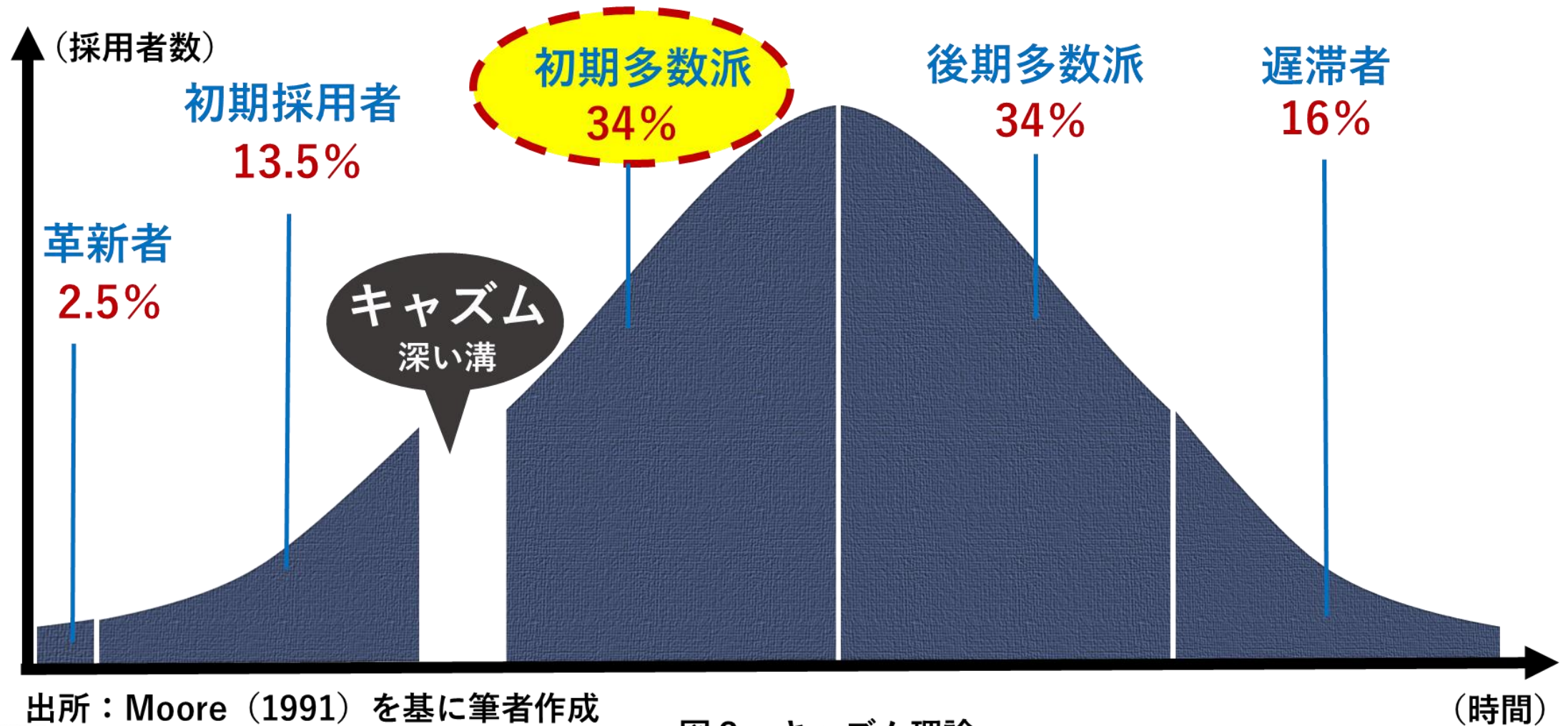


図2 キャズム理論

キャズム理論から考える政策ナッジの普及戦略 (初期多数派への介入)

初期多数派	慎重派	・ 既存文化と摩擦を起こさず、スムーズに導入できることを要求する ・ 確実性や実利に価値を置くが、取り残されたくもない ・ 普及過程のつなぎ役という重要な役割
-------	-----	---

- 組織内ルールにも配慮した政策ナッジのツールキット作成
(既存文化との摩擦を避け、スムーズに導入する)
- 既存の組織文化に溶け込みやすい内容の提案/仕組み作り
(所管課の組織文化や課題にコミット/庶務担当等での確認)
- 成果の実感しやすいスモールステップの取組の実践提示
(心理的・物理的なハードルを下げる)
- 国内事例や同政策分野の事例の提示
(身近に感じ、導入イメージを持ってもらう)

YBiTの4つの取組と今後の展開

「体制構築」と「普及戦略」を踏まえた取組詳細

取組① 専門家・ナッジユニットのネットワーク

○ ネットワークづくり

— 研究会の開催や各種会議の参加、学会での交流等を起点として、専門家や国・自治体等と関係を構築をしている。

➤ 今後の展開：ネットワークのあり方の検討（属人的→組織化）

✓ 自治体と専門家の連携における留意事項

— 相互ニーズを把握し、関係性を構築することが必要

— 「自治体側」は、専門家のニーズを理解し、専門家に過度の時間と労力をかけさせないようにする

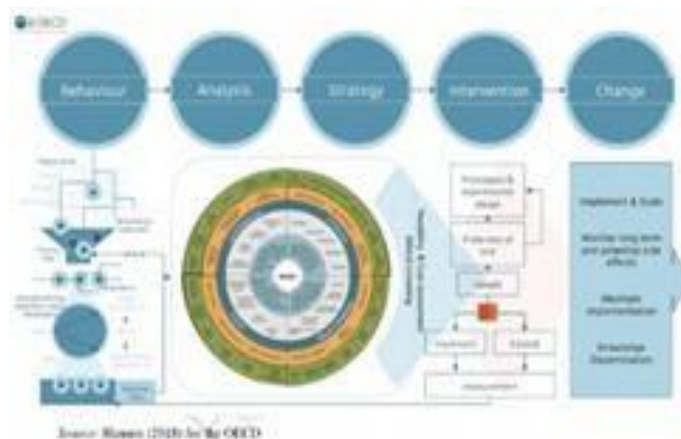
— 「専門家側」は、時には自治体側のプライオリティを優先する歩み寄りの姿勢が求められるとしている（Bhanot et al, 2018; 佐々木, 2019）

- 政策現場では、大半が既存事業の改善・見直しが多い
- 各ツールは一長一短であり、実務に忙殺される担当者への配慮が必要

【YBiTがこれまでに紹介してきた主なツールキット】



英国ナッジユニット
『EAST』



OECD
『BASIC』



トロント大学
『実務家のための
ナッジ活用ガイド』



Ideas42
『自治体への行動デ
ザイン導入モデル』

➤ 視覚的に分かりやすい、チェック式のフローチャートが実用的

取組③ 人材育成

研究会・研修の開催実績（2019年）

No	日時	研究会・研修	内容	
1	3月8日	研究会	「EAST」「ナッジ活用ガイド」紹介	
2	4月10日	研究会	YBiT組織論・ワークショップ（通知改善）	EASTを中心に紹介
3	5月8日	研究会	「BASIC」紹介・ワークショップ（特定健診通知改善）	ワークショップで体感
4	6月7日	研修	健康福祉局（EAST，受動喫煙防止策）	
5	6月12日	研究会	国際シンポジウム参加報告，副市長参加パネルディスカッション	
6	7月3日	研修	温暖化対策統括本部（EAST，ポスター改善）	
7	7月10日	研究会	「TESTS」紹介・ワークショップ（防災・避難行動分析）	プロセス全体の理解と活用
8	8月7日	研修	全庁向けセミナー（佐々木周作先生）	
9	8月7日	研究会	キャンサースキャンによるワークショップ（通知改善）	
10	9月11日	研究会	「BASIC」紹介・ワークショップ（政策ナッジの普及戦略）	

※ 定例研究会（月 1）、定例輪読会（週 1）、研修（随時）

実践事例の共有・検討

取組③ 人材育成

研究会・研修の様子（省庁・他自治体、専門家からの参加含む）



取組④ 個別案件支援

○ 区局からの相談に随時対応。案件の規模や既存エビデンスの有無、データの蓄積の有無などに応じて、松竹梅の3段階のレベルで個別支援を実施



松



竹

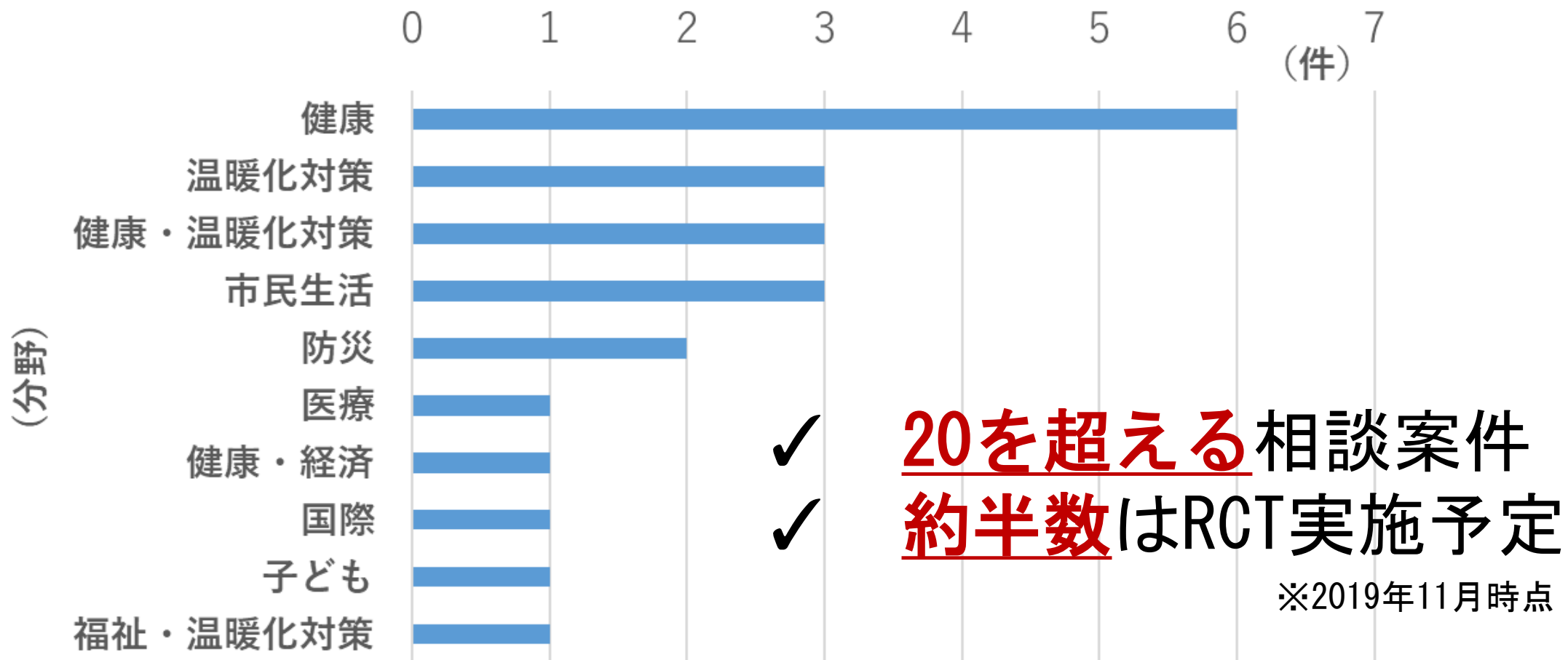


梅



➤ レベルにより、専門家との連携密度に濃淡

取組④ 個別案件支援



➤ 今後の展開：失敗・成功事例の要因分析→汎用的な知見へ

＜参考＞YBiTの活動に関する評価指標

地方自治体ナッジユニットの評価指標（ログフレーム）

	目標	指標
インパクト （最終目的）	政策の効果・効率向上により、市民の幸福度が向上する	・ 費用削減効果 ・ 市民の幸福度
アウトカム （事業目的）	自治体職員が政策ナッジを取り入れた事業を実施する	・ 政策効果 ・ 政策ナッジの実装件数
アウトプット （事業プロセス）	自治体職員が人材育成事業、相談事業を利用する	・ 事例相談受付数 ・ 研究会及び研修参加者数 ・ ホームページ及び庁内イントラ閲覧数
インプット （活動）	政策ナッジの提示、周知	・ 研究会及び研修実施数 ・ ツールキット発行数、発信コンテンツ更新数 ・ 公表数（学会発表、論文等）、メディア掲載数

自治体における政策ナッジの限界・課題

政策ナッジの課題や限界の把握

✓ 政策ナッジは万能ではない

— 全ての政策に適用できるわけではなく、従来の政策手法と併せて検討することが重要

✓ 倫理性の問題

— 悪いナッジを一掃するための行政内の基準が必要であり、政策ナッジの透明性と説明責任が求められる。

✓ 外的妥当性の議論

— 特定の自治体で成功しても、それが必ずしも他の自治体で成功するとは限らないため、効果検証を行うこと

自治体における政策ナッジの今後の展開

自治体における政策ナッジの展開方法

✓ ナッジユニットの体制構築

- 先進事例が示す成功条件を参考に、各自治体の現状に合わせたナッジユニットを組織する必要がある（政策中核部署、健康福祉等分野特化型、ネットワーク型、主体も有志主導型など様々な形態がある）
（World Bank, 2018）
- 専門スキルの完全内製化は困難であるため、専門家との連携は必須

✓ 政策ナッジの普及戦略

- 普及プロセスモデルの理論化（汎用性の高い政策手法へ）
- 簡単、迅速、低コストでの成果が狙える事例を優先

専門家との連携体制の構築（学会との連携等）

✓ 専門家の確保

ー全国的なナッジユニットの広がりにより、専門家確保が課題であり、ネットワーク化が必要

✓ 政策ナッジの発展とネットワーク化に向けて

- ー行動経済学会などで、政策ナッジの普及を目的とした専門家と実務家から構成されるチームの立ち上げ
- ー学会プログラムのセッションやワークショップの開催
- ー自治体及び専門家等が相互に活用できる指針作成