

(4) ナッジ

POINT

- ① 「ナッジ」とは、人間の特性や行動原理に着目し、自発的な行動を促すきっかけを提供する手法です。
- ② ナッジを用いた施策は大きなコストをかけずに実施できます。健康経営では、無関心層の健康増進や働き方の改善といった場面で用いられています。
- ③ ただし、施策をする側の利益を優先したナッジは適切ではなく、行動する本人の利益を重視しなければなりません。
- ④ ナッジは行動を促す目的に対する手段の一つで万能薬でもありません。ナッジの改善やナッジ以外の手法の検討等、従業員の健康増進に向けて経営者と継続的に会話していくことが重要です。

① 行動するきっかけを提供するナッジ

健康経営アドバイザーとして、健康経営の取り組みの必要性やメリット、実践方法を経営者や健康経営の担当者に伝えても、実践につながらない経験をお持ちの方も多いのではないのでしょうか。この知識と行動のギャップを乗り越えるために知っておくと役立つのが「ナッジ」です。

① ナッジとは

「ナッジ (Nudge)」とは、人間の性質や行動原理に基づき、自発的に行動するきっかけを提供する手法です。人の行動を促すには、研修、情報提供による知識付与や啓発、補助金や健康ポイント等のインセンティブ (外発的動機づけ)、法律や社内規則によるルール化等が行われてきました。ところが、知っていてもやらない、モノに釣られた時だけ行動する、強制されないとやらない、では自発的な取り組みとはいえません。ナッジは、どのように行動すべきかではなく、人間が実際にどのように行動するのか、つまり人間の行動や意思決定の特性に着目して望ましい行動を後押しします。必ずしも正論だけでは動かない人間らしさを踏まえた人間志向のアプローチといえるかもしれません。

たとえば、人間は「面倒」と感じると直感的に行動しないことを選択する傾向があります (いわゆる後回し)。また、カフェでテイクアウトのコーヒーを選ぶ時、私たちは意外と考えて選んでいません。たとえば、**図4-9**の左と右ではサイズ、価格は同一です。2種類の時はどちらを選ぶかについて特段傾向がみられませんが、選択肢が3つになると真ん中を選択する人が増えます。日本では「松竹梅の法則」としてよく知られていますが、心理学では「極端性の回避」として学術的にも確かめられています (出典：Goldstein et al. Journal of Consumer Research. 2008)。

図4-9 どちらを選びますか？



このように人間は案外、直感的に判断して行動を決めており、必ずしも熟慮のうえで合理的に判断しているわけではないことが数々の研究で明らかになってきました。心理学や脳科学、生物学、社会学のほか、人の非合理的な経済行動を研究する「行動経済学」が知られています。2017年の米シカゴ大学のリチャード・セイラー教授がノーベル経済学賞を受賞したことで知っている方も多いかもかもしれません。

ナッジは10年以上にわたって世界中の国や地方自治体の政策、民間企業のサービス等を問わず、さまざまな分野で導入されています。公共政策では、英国の行動インサイトチーム（BIT、2010年）、米国の社会および行動科学チーム（SBST、2014年）、オーストラリア政府行動経済学チーム（2016年）があります。納税、マナー向上、環境行動、健康のための生活習慣の改善等に広く導入が進んでいます。日本でも環境省を中心とする日本版ナッジユニットを皮切りに、経済産業省、横浜市、尼崎市、岡山県等にナッジユニットが設置され、取り組みが行われています。

2 ナッジの使い方

意思決定のステップにおける人間の主な行動特性とナッジ手法を図4-10で紹介します。ナッジ手法の最大の特徴は、非合理で人間らしい私たちの行動特性、つまり合理的な意思決定を妨げる認知傾向を前提にしている点です。正しい行動をしないことを悪いと決めつけず、その特性を理解してナッジをすることで望ましい行動をしやすくするのです。（がん検診の受診勧奨では厚生労働省がウェブサイト公表している『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』（<https://www.mhlw.go.jp/content/10900000/000506624.pdf>）に事例が掲載されていますので参考にしてください。）

ナッジはコミュニケーションの取り方の工夫なので、多額の費用をかけずに効果を発揮できる点で、企業や部署で取り組みやすい手法です。

図4-10 人間の行動特性とナッジ手法

意思決定プロセス	行動特性	ナッジ手法
認知 ↓	・興味がないと見えない (限定注意) 脳の注意力には限界がある	・顕著性向上 目に留まるようにする (色、文字サイズ、数字、配置、デザイン)
理解 ↓	・理解するストレス (認知疲労) 時間をかけて理解することは負担に感じて後回し	・可視化 ラベルやグラフで可視化する
選択 (損得計算) ↓	・今のままが一番 (現状維持バイアス) 考えることは負担。考えずに選ぶことを好む ・得る喜びよりも失う痛み (損失回避) 手にしたものを失うことの方に痛みを感じる ・みんなで通れば怖くない (同調効果) 選択を迫られると周囲と行動を合わせて安心する	・簡易化 選択肢を減らす、記述項目を減らすなど簡単にできるようにする ・デフォルト変更 後押しする行動を初期設定とする ・フレーミング 表現を変える (利得フレーム、損失フレーム) ・社会規範 多くの人がその行動をしていることを伝える
意思決定	・約束は守りたくなる (一貫性の原理) 始めたことは最後までやり遂げようとする ・自分を守りたい (認知不協和) 自己イメージと矛盾する気持ちや行為を同時に抱えたくない	・コミットメント 行動することを宣言する、予定を書く欄を設ける ・人格訴求 人格に訴える (例: 買い占める人にならないで)

2 健康経営におけるナッジ活用

1 健康増進の取り組みに活かす

健康経営にナッジを取り入れた事例についてご紹介します。健康経営を推進する際の最大の悩みの一つが、関心のない経営者、動こうとしない従業員（無関心層）に対して、どのようにアプローチするかではないでしょうか。行動変容しない要因には大きく環境要因と個人要因とがある（図4-11 参

図4-11 行動の阻害要因



出典：NTT データ経営研究所ウェブサイト

照)といわれますが、どのような要因が実際の現場で健康増進を阻んでいるかを、具体的に解きほぐすことが必要です。

たとえば、無関心層を健康増進の取り組みに誘導するために効果的な手法として、会社の上下関係の利用が挙げられます。経営者自ら従業員へメッセージを発信する、あるいは直接の上長となる管理者が健康増進の施策を重視している姿勢を見せて率先して取り組むことを指します。ある企業では、事業部ごとにチームを作り、参加率や歩数を競うことで、ほぼすべての従業員が参加するようになりました。この事例では、参加した従業員には賞与が支給される一方で、参加率の低い事業部の上長はボーナス減額というインセンティブ制度も合わせて導入されていました。私たちが自治体向けに導入した施策として、中間管理者向けに事前の説明会を開催することで、30代の無関心層が多く参加したという事例もあります。

その他社内のできるナッジを活用した取り組みとして、以下のようなものがあります。

- ・階段の利用を促すメッセージ：近畿大学ではエレベーターの混雑緩和のために「3階までどう行きますか」とポスターで呼びかける実験を行いました。階段は48秒、エスカレーターが56秒、エレベーターは1分33秒かかることを明示し、直感的には一番早いエレベーターが待ち時間を考慮すると実は一番時間がかかることを数字で端的に伝えた結果、エレベーター利用者が29%減少しました。
- ・企業の健康経営の取り組みとして、禁煙を促すため、喫煙者と非喫煙者の3人チームを自由に作って禁煙に取り組み、成功したチームにインセンティブを付与する仕組みです。なお、健康経営を推進する際に、生活習慣病の患者や喫煙者など、特定のターゲットを対象にすると、それ以外の従業員との間に不平等感を惹起させ上手くいかないケースもあります。この仕掛けでは、この点に対してもうまく配慮がなされています。

いずれも大きなコストをかけずに、従業員の行動変容を促すために効果的といわれる取り組みですが、ポイントは、会社ごとに阻害要因やその対策が異なることを認識することです。健康経営の担当者や阻害要因の洗い出し、効果的な対策を議論しながら、健康経営の取り組みを進めることが望ましいと考えられます。

2 働き方改善に活かす

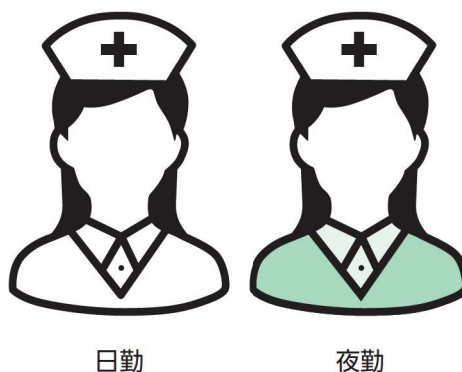
ナッジは残業時間の削減や休暇取得の促進といった働き方の改善にも活用することができます。

看護師の長時間労働を改善しようと熊本地域医療センターが行ったのが、日勤と夜勤の看護師で制服の色を変えるという取り組みです。この取り組みは「直感的デザイン」と呼ばれるナッジ手法に該当し、勤務シフトが周囲から一目でわかるようになったため、勤務終了が近い人に対して仕事を頼むことが大きく減ったそうです。その結果、取り組み前には1人当たり年約110時間あった残業が、2年後には約20時間となり、5分の1にまで削減されました(図4-12参照)。

休暇取得を促進するため、警察庁中部管区警察局の岐阜県情報通信部では、宿直の翌日に休暇を取るように通常とし、続けて勤務することを希望する場合には上司へ申請しなければいけないというルールを設けました。この取り組みは、望ましい選択や行動を初期設定(デフォルト)とし、他の選

図4-12 ナッジ活用による残業削減（熊本地域医療センター）

制服の色分けで残業削減



択・行動をするためには「わざわざ変更する」というコストを負わせることで、望ましい選択・行動を促す「デフォルト設定」「オプト・アウト方式」と呼ばれるナッジ手法を活用したものです。その結果、休暇を取るのに申請が必要だった年に比べ、宿直明けの休暇取得人数が3倍近く増加しました。

3 ナッジを活用するポイントと留意点

ナッジを活用する際の留意点として、「本人によってよりよい選択を」というナッジの目的が見失われ、結果的に悪いナッジとなりかねないことが挙げられます。

たとえば、初月無料のお試しセットを購入した際に、気がつかないくらい小さく自動継続購買に移行する旨の記載があり、知らぬ間に月額料金を支払うことになった等が該当します。誘導者の利益を優先し、誘導したい選択肢以外を目立ちにくくして極端に選びづらくしたり、特定の選択肢に誘導したりする等の倫理的に問題があるナッジは「スラッジ（＝ヘドロ）」と呼ばれています。ナッジの手法を検討する際には、以下に示す「ナッジ活用の3原則」を意識する必要があります。

- ① 誘導する行動は、対象者の利益・健康・幸福を増進するものであるべきで、誘導者の利益を優先してはならない
- ② 透明性（説明責任）を確保する必要があり、対象者を誤解させるような誘導をしてはならない
- ③ 対象者が望まない時の離脱は、容易であることが望ましい

また、ナッジをより効果的に機能させるためには、人が行動するためのプロセスを意識したうえでナッジを導入すること、ナッジ導入後の効果を分析して、次なる打ち手に向けて改善を繰り返すことが重要です。

ここでポイントとなるのは、ナッジは心理的要因に対して、望ましい行動へと「そっと後押し」する内発的動機づけとしての仕掛けであり、心理的要因以外の環境要因への対応が行動を促すことに有効である場合は、ナッジにこだわらないことも重要です（図4-11 参照）。ナッジを万能薬とするの

ではなく、「行動を促したい」という目的に対する手段の一つとして考えましょう。

最後に、健康経営を推進するために最も重要なことは、経営者の意識変革です。前述したとおり、会社（経営者）のガバナンスには極めて大きな効果が期待されるためです。

これまで経営者は、国民皆保険制度の中で、従業員の健康問題について特に意識をする必要はありませんでした。負担すべき保険料は決まっており（健康になっても安くはならない）、かつ経済成長から氷河期という中で、雇用側が優位な状況が長く続いていたためです。しかし、今後は高齢化、人口減少社会の中でどのように人材を確保するか（今いる従業員に長く勤めてもらう、安定的に採用できる等）が、極めて重要になると考えられます。

健康経営アドバイザー・エキスパートアドバイザーが経営者に寄り添い、マクロ環境から導かれる人材確保の困難さを伝えつつ、健康経営の推進により従業員の健康寿命の延伸を図るためには、DX（デジタルトランスフォーメーション：デジタル化を通じて、組織やビジネスモデルを変革する取り組み）化の推進のような大きなコストを必要としないナッジという選択肢もあることを伝えてみてはいかがでしょうか。経営者とともに、よりよい方法を考えてみてください。