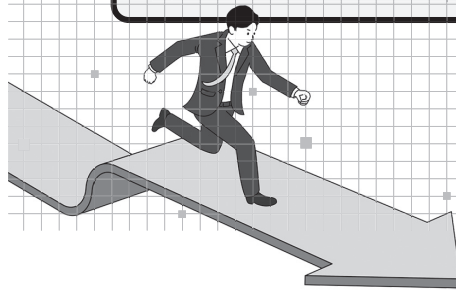


# ビジネスに応用したい 人の行動を促す ナッジ理論



「ナッジ理論」とは、ちょっとしたきっかけを与えて人の行動を促す行動経済学による理論のことです。この理論をビジネスに応用するポイントを解説します。

アクティブアンドカンパニー 大石英徳

## ナッジ理論とは

スーパーマーケットのレジ前で、足あとマークと矢印を見かけることはありませんか。特に何も書かれていなくても、私たちは、そこに並んでレジ待ちをします。実は、これがナッジ理論によって促された行動なのです。「ナッジ」(nudge)とは、そもそも「肘で軽くつついて注意を促す」ことを意味します。「ナッジ

理論」とは、小さなきっかけを与えることで、ヒトの行動へ変容を促す理論のことです。

スーパーマーケットの足あとマークや矢印が、「肘で軽くつついて注意を促す」ナッジです。その足あとマークに気付いたことで、空いているように見えるレジに行くのではなく、足あとマークに沿って並ぶ行動に変わるのです。ナッジ理論の基本は、あくまでも本人が自発的に行動を変えることにあります。促されていても、

何を選択するかは本人の自由であり(割り込みをするという行動もある)、自らが選択するからこそ、そこに自己責任が生まれます。

## ナッジ理論は行動経済学から生まれた

ナッジ理論を知るには、まず行動経済学を知ることが大切です。行動経済学とは、簡単に言えば、人の行動を基にした心理学と経済学を融合した学問です。

行動経済学が研究される前は、「人は何か意思決定をする際は、理にかなった選択(＝合理的な選択)をする」と考えられていました。しかし、現実には、そこに様々な人の心理が作用することで、必ずしも合理的な選択をするとは限らないことがわかってきたのです。

たとえば、たばこの害を知っていても禁煙できない。ダイエット中にお菓子を食べてしまう。こういった事象は、私たちの身の周りにたくさんあります。このような、なぜ合理的な選択をしないのかを研究しているのが行動経済学であり、その原因の1つとして挙げられるのが、「バイアス」です。「バイアス」とは、

思考のクセとも言われます。

たとえば、自分はAという考えを持っているとします。自分のAという考えを正当化したい、受け入れて欲しいという心理が働き、それに賛同している人の意見ばかりを集めてしまいます。Bという反対意見の情報を見つけても無視したり、都合よく解釈をしたりします。このような思考のクセを、**確認バイアス**と言います。

バイアスは、数百あるとも言われており、とくに**図表1**が代表的なものとして挙げられます。

このようなバイアスや、人の思考のクセがどのような行動を引き起こすかを研究したり、分析したりする学問が行動経済学であり、その思考のクセを活用して行動変容を促そうと考えたのが「ナッジ理論」となっていたのです。

## ナッジは望ましい行動への促し

次に「ナッジ理論」を活用した英国の取組みを紹介します。

英国では、長年たばこのポイ捨てが街の環境を害していることに悩んでいました。そこで、ある環境団体がナッジ理論を活用したキャンペーンを行ないました。

図表1 代表的なバイアス

<p><b>1 確証バイアス</b></p> <p>無意識のうちに、反対意見を無視して自分の都合のよい情報ばかりを集めて立証しようとする</p>	<p><b>2 正常性バイアス</b></p> <p>危険な状態にあるにもかかわらず、「自分だけは大丈夫」と都合よく解釈する</p>	<p><b>3 集団性同調バイアス</b></p> <p>集団と同じ行動を取ることで、自分もみんなと同じであるという心理的な安堵を無意識に選択する</p>
<p><b>4 権威バイアス</b></p> <p>権威がある人が発言することは、正しいと思いつむ</p>	<p><b>5 後知恵バイアス</b></p> <p>ある出来事や物事の結果について、その結果をあたかも最初から予見していたかのように振る舞う</p>	<p><b>6 投影バイアス</b></p> <p>無意識のうちに、現在の状況を過剰に反映して、今後の予測が的確にできなくなる</p>

サッカー界のスーパースターであるメッシとロナウドのどちらが最高の選手か、2人の名前を入れたゴミ箱（吸い殻入れ）にたばこの吸い殻を入れて投票するというものです。

どちらのファンも、応援する選手のゴミ箱に吸い殻を入れていくので、たばこのポイ捨てが減りました。ゴミ箱への「投票」が、環

図表2 ナッジ活用のポイント EAST

<p><b>Easy</b> (簡単に)</p>	<p>&lt;楽に選択をさせる&gt;</p> <p>人は、意思決定をする際に様々なことを考える。この「考える」ことが簡素化された仕組みや仕掛けがポイントになる。「選ばなくて済む」が、究極の選択肢。</p>
<p><b>Attractive</b> (魅力的に)</p>	<p>&lt;魅力的な伝え方をする&gt;</p> <p>人は、注意が引かれるものを見て、それを効果的なメッセージで訴求されると行動に移す。注意の引き方と効果的なメッセージもナッジでは大切。</p>
<p><b>Social</b> (社会的選好)</p>	<p>&lt;周囲からの影響を考える&gt;</p> <p>人は、周りの人の意見や行動に影響を受ける。その意見によって、誤った選択をしてしまうことへのケアと、一方でその影響を活用した促しもナッジでは可能になる。</p>
<p><b>Timely</b> (タイミング)</p>	<p>&lt;効果を発揮するタイミングを考える&gt;</p> <p>人は、異なる行動（選択）をする際に、何らかのタイミングが影響することがある。やみくもに促すのではなく、そのタイミングもナッジでは重要。</p>

境改善につながったのです。

サッカーファンの行動を行動経済学の視点で分析し、思考のクセ（自分が応援する選手が世界一と思っている）から、「投票」といううちよつとしたきっかけを与えることで、行動を変えた（ポイ捨て↓ゴミ箱に入れる）のです。

この投票は、街の環境が改善される社会的に望ましい行動です。

ナッジ理論は、その人の利益になることや社会的に望ましい行動へ変容させることが、基本的な考え方です。逆に、実は本人の利益にならないこ

とや、望ましくない行動への変容を促すもの（不必要なものを購入してしまう）は、ナッジではなく、スラッジ (sludge：下水の悪臭) と言います。

ナッジ理論を活用する際には、その人にとってよりよい選択をしてもらうためにあるのだということに留意しましょう。

**ナッジ理論活用のポイント**

ここまで、ナッジ理論について説明してきましたが、ナッジを実際に活用するのは難しいと感じ

る人もいます。

ナッジを活用するためのポイントを、英国のBIT（英国政府内の省庁と連携している専門チーム）が、「EAST」というフレームを提唱しています（図表2）。

また、この「EAST」で、よりよい方向へ行動変容を促す具体的な手法として「FIND CAMPS」があります（次ページ図表3）。

実際に、仕事をするうえでナッジを活用しやすいシーンとしては、部下の育成などの人材マネジメントが挙げられます。

たとえば、図表3の行動変容ツールの1つに「フィードバック」があります。

まず、フィードバックのタイミングです。フィードバックは、可能な限りスピーディーに行なうことが必要です。

たとえば、仕事でミスをしてしまったとき、すぐに上司に叱られたり、指摘を受けたりすると、以後は二度とミスをしないよう心がけるでしょう。

しかし、そのミスを指摘されず、トラブルにもならないまま、しばらくして、「そういえば……」と、上司に言われても、正直「えっ、いまさら言われても」と感じ

図表3 ナッジの具体的な手法 FINDCAMPs

行動変容ツール	内容
<b>Feed back</b> (フィードバック)	・人は、第三者からのフィードバックによって気付きを得て、行動を起こすきっかけを得る ・メッセージによって、「私は～と感じる(見える)」というフィードバックが行動のきっかけになる
<b>Incentives</b> (インセンティブ)	・人は、インセンティブに反応する(得をするのか、損をするのか) ・インセンティブには、損失回避性(手放すことを損と考える)等を利用したものも含まれる
<b>Norms</b> (規範)	・社会集団のなかで期待される行動やルール、約束ごとで、暗黙のものも含まれる ・従わないと制裁を、従うことで社会的利益を受けられる
<b>Defaults</b> (デフォルト)	・人が能動的に選択を行なわなかったときに選ばれる自動的選択肢である ・この自動的選択肢を誘導に活用する
<b>Commitments</b> (コミットメント)	・人は、長期的な利益のための意思決定を先送りする傾向を持つといった自制心の弱さがある ・先送りの傾向には、コミットメントの公表(言ったことを守る意識)が、効果を発揮することがある
<b>Affect</b> (感情)	・感情の反応は迅速で、人は自分がどう反応しているかを自覚する前に行動で反応する ・気分が判断に影響を与えるように、感情に対して促していく
<b>Messenger</b> (メッセンジャー)	・人の行動は、メッセンジャー(発言する人)に対する好き/嫌いや権威によって左右される ・行動変容を促したい層に応じて、メッセンジャーを使い分ける
<b>Priming</b> (プライミング)	・プライミング(事前にある言葉や画像、感覚を与えておくことで、特定の刺激を受けたときに、その情報を思い出させること)は、脳へ刺激を与えることで効果を発揮するが、悪意にも活用されるため注意が必要
<b>Salience</b> (顕著性)	・目新しく、理解しやすいシンプルな刺激で認知を促す(色やニオイ等も含まれる) ・抽象的、一般的な刺激でなく、個人的な経験に落とし込んで注意を引き付けることで効果を高める

おおいし ひでのり 大手総合人材会社での経験を活かし、以後一貫して人材領域でのコンサルティングに従事。顧客の課題解決に注力し、アクティブアンドカンパニー参画後は人材開発の領域で階層別研修などの企画から実施までを手掛ける。

大腸がん検診を受けていない人への案内文を、利益よりも損失をアピールする内容に変更することで、受診率を7%アップさせました。これは、「人は、得をすることよりも、損をすることを回避する傾向(損失回避)がある」ことを応用したナッジです。

また、ある病院では残業対策として日勤と夜勤の人の制服の色を変えました。残業中の人の制服は、ほかの人と色が違うことから残業が可視化され、抑制されるようになりました。

このように、行動経済学やナッジ理論を少し知るだけでも、私たちの仕事やその環境を「よい方向に変化」させることが可能なのです。どうぞみなさんも、「ちょっと肘をついて気付けさせる」ナッジを考えてみてください。

てしまい、反省や改善の意識は生じにくくなります。これは、よいことを褒めたり承認したりするタイミングを適切に行なうことも、ナッジと言えます。

ほかにも、部下に計画どおりに仕事の目標を達成してもらおうためにナッジが活用できます。

私たちは、計画を立てて行動しようとしても、それがすぐに結果に結びつかないと、計画を先延ばしにしやすい傾向があります。

これは、「現在バイアス」と言

われるものです。「現在バイアス」とは、目標達成(将来の喜び)よりも、目先のことに目がいつてしまふ思考のクセのことです。マネジメントでは、この「現在バイアス」を利用して、先延ばしができない状況をつくり出します。

具体的には、目標を細分化して、小さい単位の目標に行動を結び付けます。また、その目標を達成した際にはインセンティブを与えるのもよいでしょう。

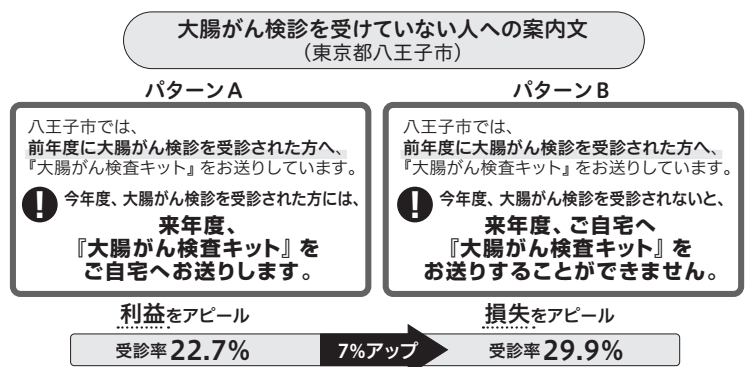
さらに、部下が尊敬の念を持っている人から、賞賛のメッセージ

を送ってもらうといった方法もあります。このような状況をつくり出し、行動を先延ばしするという選択肢を、本人のなかからなくす(先延ばしをしない行動の習慣化)ようにしてしまふのです。

ナッジ理論は様々なところで活用されています。行政では、八王子市の大腸がん検診等の受診率増加に向けたアプローチが有名です(図表4)。

様々な応用が効く  
ナッジ理論

図表4 八王子市によるナッジ理論活用の事例



出典：「東京都八王子市/㈱キャンサースキャン」を基に作成