

# 【報告】 2023年度 第1回定例勉強会

2023/ 6/10(土) 18:00

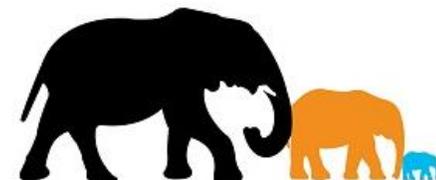
ノーベル経済学賞を受賞した  
賢い選択をうながす「しかけ」

ナッジ

# NUDGE

実践 行動経済学 完全版

リチャード・セイラー  
キャス・サンステイーン 著  
遠藤真美 訳



# 定例勉強会概要

今年度は、課題図書『NUDGE 実践 行動経済学 完全版（日経BP）』から、行動経済学について学び議論を深めていきます。

昨年度までは、経営学に関する書籍を課題図書として、自施設の部門運営に役立てるために参加者と対話を重ねてきましたが、今年度は“行動経済学”という新たな分野に身投じていきます。

\*今年度もオンラインでの定例勉強会となります



# 第1回内容

第1回は、

はじめに (p. 21~48) : **行動経済学の概要 / 選択アーキテクトとしての  
マネジャーの役割**

第1部 第1章 (P. 50~84) : **バイアスと誤謬<sup>ゴビユウ</sup>**  
を読み解き、勉強会参加者と課題について意見を交わしました。

行動経済学とは、

- ✓ 経済は人間の行動で動く
- ✓ 人間の意志決定の特徴を捉える
  - 人間は合理的とは限らない.....バイアス(偏見)が多い
  - 人間は環境や情報に振り回される
  - 直感・感情的判断は間違いやすい
- ✓ 経済行動や経済現象の解明
  - 消費者や経済組織は合理的とは限らない
- ✓ 政策に応用、幸福とはなにか



## ナッジ (nudge) とは

- 直訳「肘で軽く突く」
- 他者が強制でなく自発的に（主体者にとって）望ましい行動を選択するように促す仕掛けた手法
  - トイレにハエのイラスト
  - 最初からメールマガジンの購読にチェックが入っている
  - 消費税アップのときの「〇〇%オフセール」よりも「消費税還元セール」



### Notice at using nudge [ナッジ使用時の注意点]

Select defaults carefully (because the effect of nudge last long time)

[初期設定は慎重に選んでください（ナッジの効果が長く続くため）]



1:35 / 3:40



## 選択アーキテチャー（選択の設計者）としてのマネジャーの役割

- 選択アーキテクトとは

“ 人々が意志決定するための文脈を整理して示す責任を負う者 ”

- 患者が利用できる治療方法の選択肢を説明する医師
- 有権者が候補者を選ぶときに使う投票用紙をデザインする人

- 選択アーキテチャーは、ほかの人に注意を喚起させたり、気付かせたり、控えめに警告することができる人。

→ 「ありとあらゆることが重要な意味を持つ」ことを想定しておけるか

- 選択を禁じることも、経済的なインセンティブを大きく変えることもなく、人々の行動を予測可能なかたちで変えることのできる選択アーキテチャーのあらゆる要素

- ある介入がナッジとみなされるためには、その介入が少ないコストで簡単に避けることができることが必要

→税金、罰金、補助金、禁止、命令などはナッジではない



1:35 / 3:40



## バイアスと誤謬；「最適な選択」は人にはむずかしすぎる

- 2つの同じテーブルも、向きを変えて足をつけると別物と錯覚してしまう → 錯視 \* メモ参照

- 人間の認知と**バイアス**

思い込み・偏見・メンタルモデル…

### [一般的なバイアスの種類]

- **自信過剰バイアス**：実際よりも多くのことを知っていると思いやすい
- **確証バイアス**：自分の考えを肯定する情報を集めやすく、矛盾する情報には批判的になる
- **アンカリング・バイアス**：最初に与えられた情報に重きを置き、後に受け取った情報よりも重視しやす
- **入手容易性バイアス**：身近にある情報に基づき判断を下しやす
- **代表制バイアス**：代表的な事例にあてはめた判断を下しやす



1:35 / 3:40



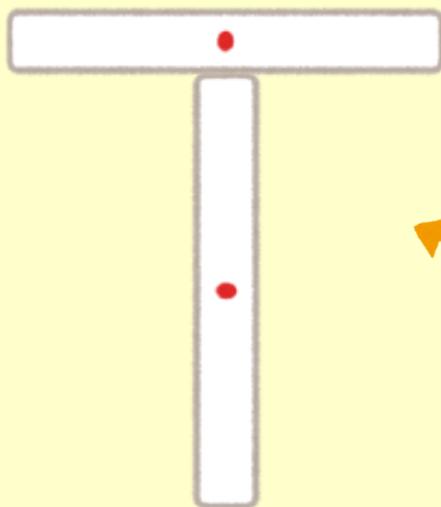
## 人は楽観的で自信過剰な場合が多い（自信過剰バイアス）

- 多くの学生は、自分の成績について非現実的なまでに楽観的であり、自己評価で「上位10%」「その次の10%」にチェックをする
  - ドライバーの90%は「自分の運転能力は平均以上」と考えている
  - 大きな大学の教授の94%は「自分は平均的な教授より有能だ」と考えている
- 人々が多くのリスクを取る理由は、人間が非現実的なほど楽観的であることで説明できる → ダニング=クルーガー効果 \* メモ参照
  - 一方で、非現実的に将来を楽観する傾向が強いと、賢明な策を取らないことが予測される（「自分は感染しない」と楽観視してパンデミック時にマスクをしない・・・など）
  - 物事を非現実的に楽観しているためにリスクに晒されているとしたら、**現実を提示するなどのナッジが効果を発揮できる可能性**がある。



1:35 / 3:40



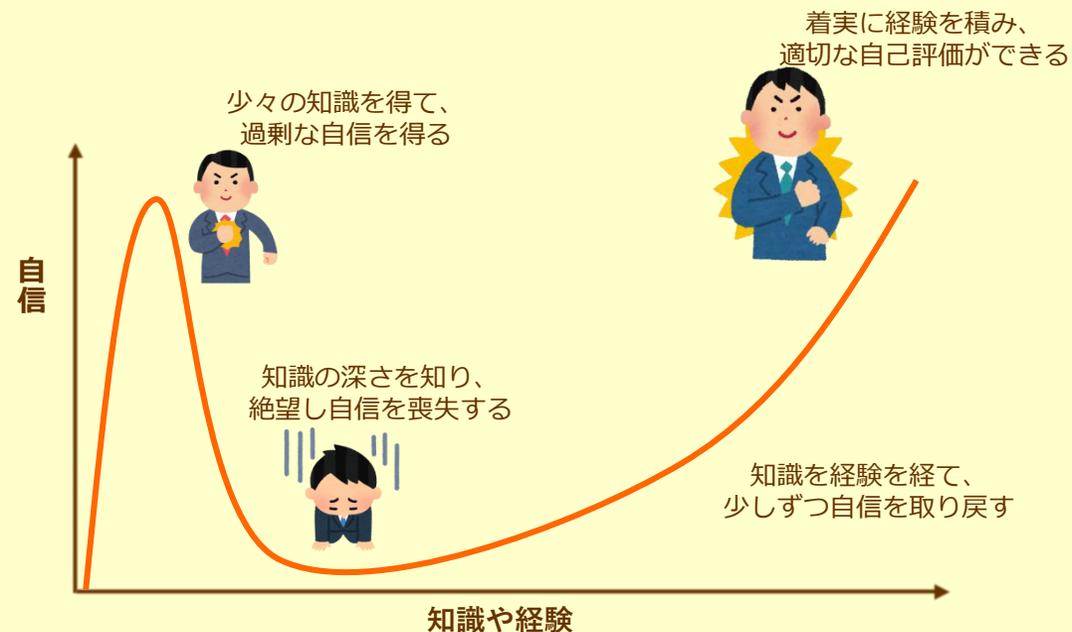


どちらが長く見えますか?

### フィック錯視

フィック (Fick) によって1851年に示された、同じ長さの図形は縦にされたものが横にされたものより長く感じるという錯視。また、横の方が太く見える。

[wikipediaより]



### ダニング=クルーガー効果

能力や専門性や経験の低い人は自分の能力を過大評価する傾向がある、という認知バイアスについての仮説である。

[wikipediaより]

## 現状維持バイアス

- 人は自分がいま置かれている状況に固執する傾向が広くみられる
- 損失回避：いまあるモノを手放すのはとてもつらい
- 注意力不足：不注意な選択
  - 例) ・ 3ヶ月購入無料で初めて見たけど、解約の手続きをとらず読みもしない雑誌をズルズルと購読する
  - ・ ストリーミングサービスでドラマを見ている時、「今日は早く寝よう」と思っても、次の回が始まってしまうとズルズル視聴する
- 損失回避と不注意な選択が組み合わさることが一因となって、デフォルトに設定された選択肢はたいてい大きな市場シェアを集める
  - デフォルトの選択肢は強力なナッジとなるため、最適なデフォルトをどのように設定するかが重要となる



1:35 / 3:40



## 私たちのもつ「ファスト&スロー」の二つのシステム

- 人の脳には直感的に考えるシステムと、じっくり考えるシステムが存在

### 自動システム（システム1）

制御されていない  
努力しない  
連合的  
速い  
無意識  
熟練を要する

### 熟慮システム（システム2）

制御されている  
努力する  
演繹的  
遅い  
自覚的  
ルールに従う



1:35 / 3:40



## 医療現場における選択促進型ナッジ

- 患者がヒューリスティックス（≒ 経験則）をもとに直感的、反射的に選択する
    - システム1のプロセスに働きかけて、合理性を重視して選択する
    - システム2のプロセスを迂回させて、合理性を重視して選択する
- 例) 「この病気にはA, B, Cの治療法があります。私としてはAをお勧めしますが、もちろんどの治療法を選択されても全力で取り組ませていただきます」と、**デフォルト**を示されると、他の選択肢を選ぶ自由が保障されていても、ヒトはデフォルトに固着しやすい。

この場合、デフォルトは診療ガイドラインなど、提供側の主観ではなく、科学的な根拠を持っていることが絶対条件



1:35 / 3:40



## 医療現場における熟慮支援型ナッジ

- 選択促進型ナッジとは、システム1による判断を避け、患者が合理性を重視して慎重に判断、選択するシステム2へ誘導することにより、熟慮して選択できるように促すナッジ
- システム1による選択に比べ、システム2による選択の方が、患者本人の利益を実現できることを想定した介入方法

熟慮支援型ナッジの例：

- じっくり考えられるための時間を保証する
- 確率・統計などの難しい数字をわかりやすく図式化する
- 意志決定を援助するファシリテータを配置して、患者自身の意向や価値観の明確化を手助けする
- 情緒的な安定や不安の軽減を図る介入を行う



1:35 / 3:40



## 認知システムとヒトの意志決定とデフォルト

- ホモ・エコノミクスは熟慮システムに相談しないで重要な意志決定をすることはない
- しかし、ホモ・サピエンスは、立ち止まって考えずに、自動システムが出した直感を答えに決めるときも多い



ヒトが自動システムに依存しても悲惨にならないようなデフォルトをデザインできれば、多くの人的人生はもっと楽になるはず  
(組織運営においてもきっとそのはず)



1:35 / 3:40



# 考えてみましょう

次のシチュエーションについて、人の認知におけるバイアスと誤謬を前提とした声かけを考えてみてください。

- 1) その能力があるにも関わらず、管理職への興味を示さない人・望まない人へ、管理職への昇進を進めるにはどうしたらよいか
- 2) 管理職なのに、マネジメントの勉強をしようとしらない人、もしくはしない人に、その必要性を理解してもらうにはどうしたらよいか



## 【各グループ意見】

### ● A班



#### 1) について

- ・ **興味のあることを管理の仕事とリンクさせる**
  - 仕事の目的を確認しつつ、管理の仕事とリンクすることを促していく
- ・ **能力を自覚させて促す**（アンカリングに近いイメージ）
  - リーダー・マネージャにどのようなイメージを持っているのか聞く（リーダー像を確認）
  - 自分のタイプ（引っ張るタイプ or 支えるタイプ等）を自覚させ促す
- ・ **メリットを提示**
  - 給料や経験のメリットになる情報を与える（ナッジ）
  - 興味ある/なしに関わらず一度やらせてみる
  - 管理職にならないと自分の意見が通らないことを知る、業務が増えるかもしれないが変えられることを知る（損失回避）

#### 2) について

- ・ **強制的に勉強会に参加させる**
  - ナッジを活用して上手くいった勉強会を部署内で行っていく
  - 業務時間内でできるようにシステムを作る
- ・ **損失回避**
  - どうシステムを変えれば楽に働けるか
  - 勉強していこうという促し
- ・ **マネジメントの勉強をしていることのメリット**
  - 成績（収益、件数）が良いという提示
  - 管理職になった人は教科書読まずに管理するのか？（理学療法は教科書みて勉強しているのに…）  
勉強しないよりした方が上手く行く、という声掛けをし気づかせる  
管理職として何を達成したいか？何に困っているか？を聞いてマネジメントの勉強すると何ができるか理解してもらおう（ナッジを使って）

## ● B班

### 1) について

- ・多くの仕事の中の一部を担うという提示をする（量の見せ方）
- ・お金ではないインセンティブも必要ではないか
- ・各個人がやりたいことをできるように環境を作ることができる
- ・より大きな影響を与えられるチームを作ることができる
- ・療法士の価値を高めないと、職域が守れなくなる
- ・やりたいことをやるためには、今の環境を維持しなければならない。今の職域や自由を維持するために、管理職も必要である。損しちゃうよ。を理解してもらう

### 2) について

- ・自分の職域を守る
- ・マネジメントを疾患など身近な話題に例える（病気を知らずに患者さんをみるのと一緒）
- ・役職ごとの行動の手引きを作成する
- ・対外的にもマネジメント内容が把握できるよう可視化する
- ・部下の満足度（個人毎ではなく集計したもの）を提示したタイミングで勉強会を開催する（選択肢を与えることと、タイミングも重要）
- ・満足度は部下のみでなく、上司や他の役職者からも
- ・管理職であることをわかりやすくする（名札の色を変える、など）
- ・自分ごとではあるが、していない人 → リスクの提示
- ・一般企業ではあたりまえに学ぶ分野であり、しないことは企業にとっての損失である。社会人としての価値も下がっていく
- ・サクラを準備し、会話の中で当たり前の事のように話をする
- ・参加した研修会、勉強会などをリスト化する
- ・管理職として、最善の選択・対処ができますか??（経験則だけでは不十分であることを気づかせる）



# ●C班

## 1) について

- ・ 役職業務が分からない、臨床を離れることに対して仕組みの（把握）のズレ
- ・ 方向性がよく分からない
- ・ 役職者の役割を考えてその意義を説明することで促す
- ・ 臨床がしたい、人の面倒はいたくない、大変そう
- ・ 知識と実践の距離を縮めていくことを意識している
- ・ デフォルト設定でキャリアラダーを提示する
- ・ どのように説明するか？役割を意識して、どうなるのか？を説明する 逆も然り

## 2) について

- ・ 管理職になられている（前提）
  - 他者の意見を聞けない（昇進できない理由）
  - 他者の意見を聞けない（昇進できない理由） 必要性を説明して、できたかを確認している
- ・ （求められる能力）を説明して昇進し勉強してもらう
- ・ そもそも自分事として捉えていない → 配置転換、チームメンバーを変える
- ・ 未来のことを考えて必要性を伝える → ミッションやビジョン（管理の勉強しなさいではなく、必要性に興味を持ってもらう）
- ・ マネジメントが成功した場合のフィードバックがない → 横並びで賞賛する



# 感想

- 今年度は、行動経済学というこれまでとは違った視点で組織運営について考えていく機会を得ることになりました。
- 講師の先生からは、次回までに考えてみておいて欲しいなと思うこと「ナッジを用いて改善してみたい職場のいろいろ」
  - 何が問題であると感じていますか？
  - もっと良くしていきたいと思うことは何ですか？
- 初めてナッジというものを知りましたが、実際に様々な場所で見ることが、この要素を用いているんだなぁと興味深く勉強会に参加することができました。これを自施設の組織運営に活かせるか未知数ではありますが、年度末には「活かせました」と言えるようになっていたいですね。

次回は、第2回：8月12日  
ナッジの役割を深掘りして考える