

自分で決める？人に任せる？

実験・行動経済学から見えてくる
組織マネジメントへのヒント

大阪大学 社会経済研究所
行動経済学研究センター

花木伸行

 行動経済学研究センター
@大阪大学社会経済研究所

花木 伸行

大阪大学 社会経済研究所 教授
附属行動経済学研究センター長

行動経済学会 常任理事

- 2003 米国 コロンビア大学 経済学研究科 Ph.D. in Economics
- 職歴
 - 2003-2005 米国 コロンビア大学 Earth Institute Post-doc
 - 2005-2011 筑波大学 専任講師 (国際総合学類担当)
 - 2009-2015 仏国 Aix-Marseille大学 経済経営学部 教授
 - 2011-2016 仏国 大学研究機構ジュニアメンバー
 - 2015-2019 仏国 Nice Sophia Antipolis大学 経済経営学部 教授
 - 2019 9月より 現職 (2020年4月よりセンター長)
 - 2021 12月より 行動経済学会理事
 - 2023 12月より 同 常任理事
- 専門分野
 - 実験・行動経済学
(特に、実験経済学、行動ゲーム理論、実験金融)
- 専門論文
 - 国際的な査読付き学術誌に40本以上発表



本日の話

- 行動経済学と、これまでの経済学との違い
- 「ナッジ」とは？
- 仕事へのヒントになりうる行動経済学の知見を学術研究や事例を通じて紹介

行動経済学

(心理学・行動科学・経済学の融合分野)

- 従来の経済学
 - 「経済人」を仮定
 - 完璧な情報処理能力と計算能力をもち、
 - 財やサービス等に対して明確な好み（選好）をもち、
 - 自分の満足度を最大化するように意思決定する
- 行動経済学
 - より「人間らしい」意思決定者を仮定
 - 人間の情報処理能力や計算能力の限界
 - 財やサービスの好みも明確でない可能性
 - 必ずしも自分の満足度を最大化するように意思決定しない

「ナッジ」

- 行動経済学で考慮されている人間の行動特性を考慮して
 - 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形で変えるあらゆる要素
- 人々が選択、意思決定する際の「環境」をデザインし、本人にとって望ましい選択ができるように手助けする

取り上げるトピック

- 男性の育児休暇取得を促進するには？
- 今一つ使ってもらえていないサービスの利用を促進するには？
- 仕事の質を上げるための締め切りの設定とは？
- 同じ額のボーナスの提示の仕方で生産性の伸びが変わる？
- なぜ社員は自分で決めたがらない？
- 仕事のできない若者？

企業の方からよく受ける質問 その1

- 男性の育児休暇取得を促したいのですが、どうすればよいでしょうか？

考えるヒント：
警察官の宿直明けの休暇取得を促したい。

以下の現状の申請フォームをあなたならどう変えますか？

氏名	宿直明け休暇の取得
	☐ する
	☐ する

出所：自治体ナッジシェア (nudge-share.jp/step/step1)

行動経済学の知見 その1

- **現状維持バイアス**

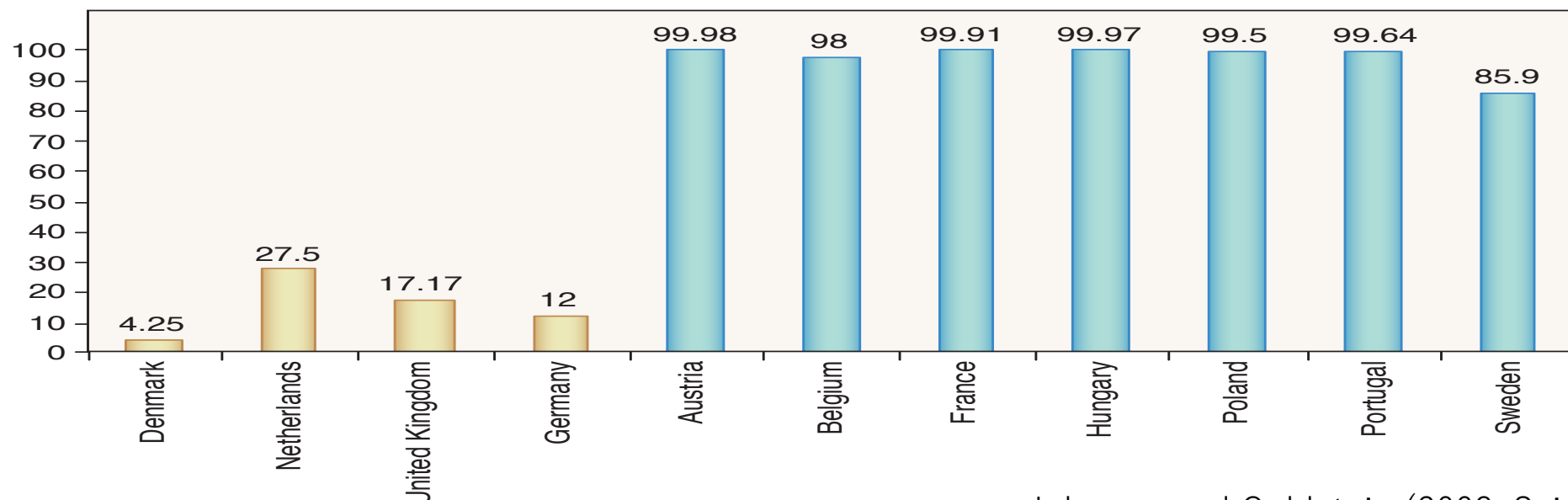
- 現状を変更するよりも、維持することを好む
- 積極的に行動を起こさない
- 初期設定（デフォルト）を選びがち

- 「経済人」であれば

- 初期設定に関わらず、自分にとって最適な選択をする

デフォルト効果の例

- 新規に運転免許を取得した人で臓器提供の意志がある人の割合の国際比較
- 黄色と水色の国では何が違うのか？
 - 日本はどっちに近い？



Johnson and Goldstein (2003, Science)

休暇申請フォームの変更

従来の書式

* 「取得しない」がデフォルト

氏名	宿直明け休暇の取得
	☐ する
	☐ する

新しい書式

* 「取得する」がデフォルト

氏名	宿直明け休暇の取得
	☐ しない
	☐ しない

- 年間休暇取得が2割増！平均12.3日 が14.2日に
- 宿直明けの休暇の取得を促すための申請フォーム（中部管区・関東管区警察局）

出所：自治体ナッジシェア (nudge-share.jp/step/step1)

企業の方からよく受ける質問 1 への答え

- 質問：男性の育児休暇取得を促したいのですが、どうすればよいでしょうか？
- 回答：休暇取得を希望する人が申請するのではなく、基本全員取得とし、取得しないことを希望する人が申請する。
 - 例：千葉県千葉市
 - H28年度から、各所属長に部下の職員の育休予定や取得できない場合の理由の聞き取りを指示
 - 育児休暇取得率
 - H27年度: 5.8%
 - H28年度: 10.3%
 - H29年度: 22.9%
 - R1年度: 92.3%

企業の方からよく受ける質問 その2

- 社員にとって便利だろうと思う新しいサービスを提供しはじめたのですが、なかなか使ってもらえません。どうしたらよいですか？

考えるヒント：

- 市税の口座振替を促進したい
- あなたなら、このチラシをどのように変えますか？

便利・安心・確実！


市税口座振替推進キャラクター
らっくうぞ

市税の納付を、**口座振替** にしませんか？

口座振替を利用すると、手間もかからず納め忘れもなくなり、仕事や家事で忙しい方も安心です。手続きも簡単！便利な口座振替制度をぜひ御活用ください。

※口座振替を利用できる横濱市税の種類※いずれの方法も 納税通知書をお準備ください。
●市民税・県民税（普通徴収分） ●固定資産税 ●都市計画税（土地・家屋） ●固定資産税（仮知算度）

＜お申し込み方法＞

次の3つの方法からお申し込みが可能です。

① 郵送でのお申込み
記入済の申請書の上、同封の「横濱市市税口座振替依頼書・自動払込利用申込書」に必要事項を記入し、透写の貼出印を押してください。
⇒必要事項を記入後、同封の返信用封筒にて郵送してください（この用紙は郵送専用です。金融機関の窓口では御利用いただけません）。
※速達郵便で口座振替を依頼する方は、同封の依頼書をコピー、又は横濱市のホームページから依頼書をダウンロードして御活用ください。依頼書をダウンロードする場合は、横濱市ホームページ上の検索窓から「横濱市税 口座振替」と入力し、検索ボタンをクリックしてください。

② 金融機関窓口でのお申込み
横濱市内の金融機関に、様式のお申し込み用紙を備え付けてあります。
⇒必要事項を記入後、直接窓口に出してください。
お手続きに必要なもの・・・ **通帳** **届出印鑑** **納税通知書**

③ キャッシュカードを利用した区役所税務課窓口でのお申込み（ペイジー口座振替）
各区役所税務課窓口にて、キャッシュカードのみで口座振替のお申し込みができます（届出印鑑は不要です）。
※対応金融機関は、横浜銀行、三井UFJ銀行、三井住友銀行、りそな銀行、みずほ銀行、川崎信用金庫、横浜信用金庫、ゆうちょ銀行です（金融機関によって法人カード等一部御利用いただけないカードがあります）。
お手続きに必要なもの・・・ **キャッシュカード** **納税通知書**

※本年度の税額をすべてお納めの方、また、すでに不動産を売却なされて登記を変更済みの方にもお送りいたしております。あらかじめ御了承ください。

※既に口座振替のお申し込みをなさった方は行き違いですので御容赦ください。

お問い合わせ先：財政局納税管理課口座担当
電話 045 (671) 3747

出所：自治体ナッジシェア (nudge-share.jp/step/step1)

行動経済学の知見 その2

- **選択・情報過剰負荷**

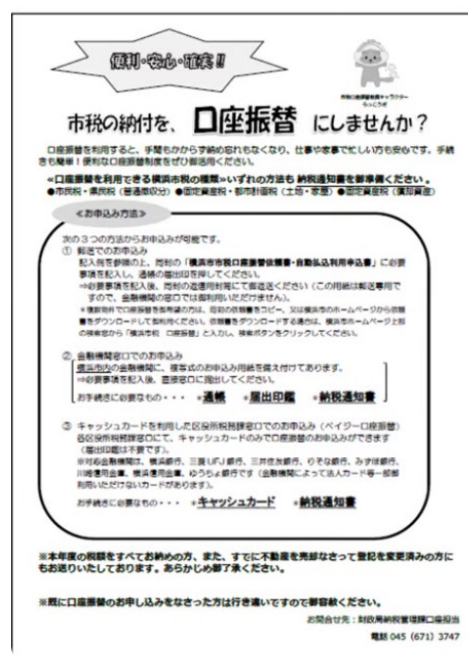
- 選択肢が多くなりすぎると、比較が困難になり選べなくなる
- 情報が多すぎると、取捨選択が困難になり、意思決定ができなくなる

- 「経済人」であれば

- 情報や選択肢は多ければ多いほどよい。
- それらを正しく処理して、自分にとって最適な選択をする

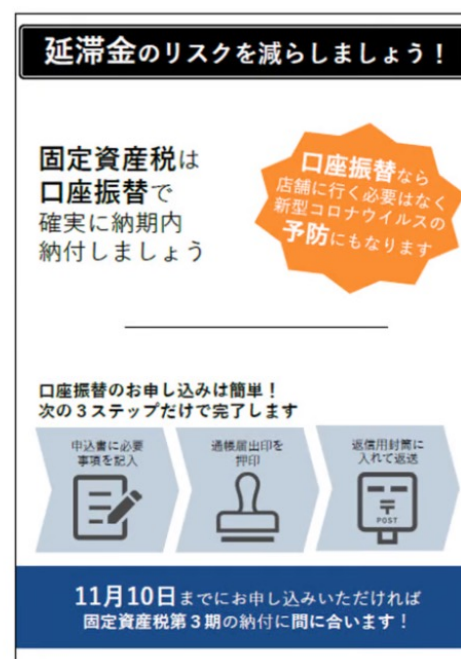
チラシの変更

通常版の案内チラシ



利用率 8.4%

ナッジ版の案内チラシ



利用率 17.2%

固定資産税の口座振替の利用促進 (横浜市戸塚区)

出所：自治体ナッジシェア (nudge-share.jp/step/step1)

企業の方からよく受ける質問 2 への回答

- 質問：社員にとって便利だろうと思う新しいサービスを提供しはじめたのですが、なかなか使ってもらえません。どうしたらよいですか？
- 回答：情報はシンプルに！行動を明確に伝える！

企業の方からよく受ける質問 その3

- 最終締切まで時間の余裕がある仕事を受注しました。質の高い結果を、遅れることなく納めるには、どういう計画を組めば良いのでしょうか？

考えるヒント

- 次の実験を例を考えてみましょう
- 仕事内容
 - A4、10ページ程度のレポート 3 本の校正作業
 - タイプミスや文法のミスを修正すること。
- 納期
 - 21日後に 3 本提出
- 報酬
 - 固定報酬に加えて、ミスを一つ修正するたびに10円の追加報酬。約束した納期に1日遅れるたびに100円の減額

考えるヒント

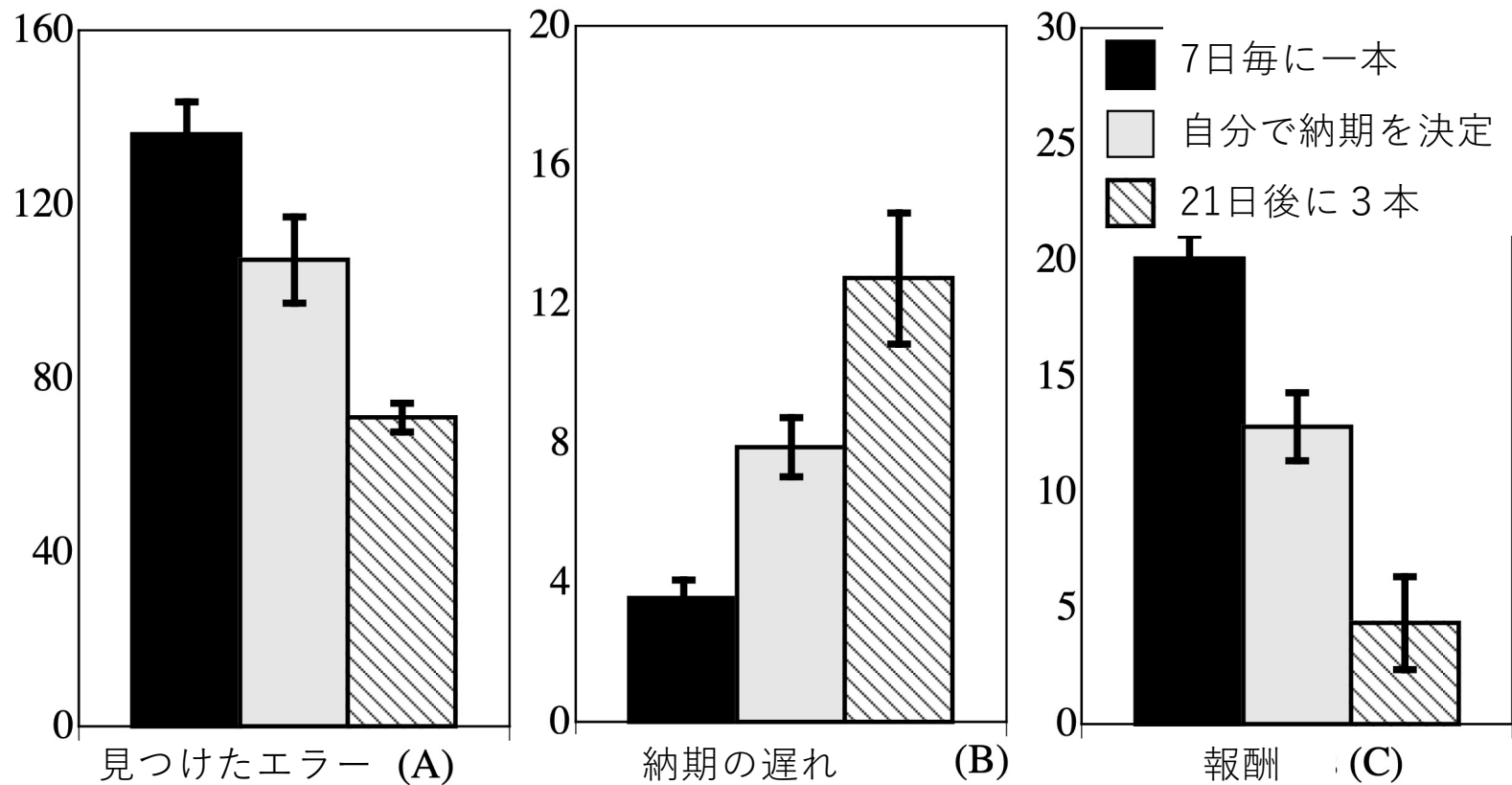
- 計画案
 - 1：7日毎に1本納品する
 - 2：21日後に3本納品する
 - 3：受注時に自分で納期を決定し、それにコミットする。
- 上記の3つの計画案で、最も質の高い仕事（見つけたエラーの数、納期の順守）を達成したのはどれ？

出所： Ariely and Wertenbroch (2002) “Procrastination, Deadlines, and Performance: Self-Control by Precommitment” *Psychological Science*, Vol. 13, pp219-224

行動経済学の知見 その3

- 現在バイアス
 - 将来に発生する利得や費用を現在のものと比較して、過小評価する。
 - 結果、先延ばしにする
- 「経済人」であれば
 - 将来に発生する利得や費用も正しく評価して意思決定する
 - 自分で納期を決定できるのであれば、最大限の自由度を確保し、納期が遅れたことによる減額を避けるために21日後に3本分納品することを選ぶ

実験結果



出所： Ariely and Wertenbroch (2002) “Procrastination, Deadlines, and Performance: Self-Control by Precommitment” *Psychological Science*, Vol. 13, pp219-224 (Fig. 2)

実験結果

- 自分で納期を決定した人のうち、半数が7日毎に一本納品することを選んだ
- これらの人と、7日毎に一本納品の条件の人のパフォーマンスの差はなし
- 自分で納期を決定するが、パフォーマンスが下がる理由
 - 納期の決定がうまくできていない。

企業の方からよく受ける質問 3 への回答

- 最終締切まで時間の余裕がある仕事を受注しました。質の高い結果を、遅れることなく納めるには、どういう計画を組めば良いでしょうか？
- 回答：
 - 仕事を小さい単位に分割し、一定の期間毎に締め切りを設け、成果を確認するなど、先延ばしを防止するコミットメントの手段を提供する

企業の方からよく受ける質問 その4

- 社員の生産性を上げるために、目標を達成したらボーナスを出す予定です。同じ予算（ボーナス額）で、より効果的な方法がありますか？

考えるヒント

- どちらの方が、コントロール条件と比較して、より生産性が上がると思いますか？
- 条件 1
 - 今後 4 週間にわたり、1時間あたり400個の生産性を達成した週は、80RMBの増額給与支払い。
- 条件 2
 - 今後 4 週間で、合計で320RMB給与を増額支払い。ただし、1時間あたり400個の生産性を達成できなかった週は、そのうち、80RMB減額。
- コントロール条件
 - ボーナスなし
 - 参考情報：従業員の平均週給約290～375 RMB

出所：Hossain and List (2012) “The behavioralist visits the factory: Increasing productivity using simple framing manipulation,” *Management Science*, Vol. 58, pp2141-2167

行動経済学の知見 その4

- **参照点依存と損失回避**

- 人々は変化に反応する
- 特に、損失を嫌う

- **フレーミング効果**

- 同じ内容でも、表現次第で感じ方が異なる
- 利得フレーム（条件1） vs 損失フレーム（条件2）

- 「経済人」であれば

- 選択の結果が同じであれば、それがどのように表現されて提示されようとも、自分にとって最適な選択をする

中国のある電子部品工場での実験結果 (2008年から2009年に実施)

- コントロール条件と比較して
 - 利得フレーム条件での生産性の向上：3.6% から8.5%
 - 損失フレーム条件での生産性の向上：4.7% から9.7%
- 損失フレーム条件での生産性の向上が、利得フレーム条件よりも有意に高い

出所：Hossain and List (2012) “The behavioralist visits the factory: Increasing productivity using simple framing manipulation,” *Management Science*, Vol. 58, pp2141-2167

企業の方からよく受ける質問 4 への回答

- 質問：社員の生産性を上げるために、目標を達成したらボーナスを出す予定です。同じ予算（ボーナス額）で、より効果的な方法がありますか？
- 回答：ボーナス制度のフレーミングを変更してみる
 - ただし損失フレームは短期的には有効だが、長期的には逆効果の可能性もあるため、注意して使うこと

損失回避を考慮する際に注意すべき点

- 広島県の豪雨発生時早期避難促進ナッジの研究（大竹他2020）
- 「これまで豪雨時に避難勧告で避難した人は、周りの人が避難していたから避難したという人がほとんどでした。」（同調バイアス、社会規範）
 - 利得フレーム：
「あなたが避難することは、人の命を救うことになります。」
 - 損失フレーム：
「あなたが避難しないと、人の命を危険にさらすことになります。」

損失回避を考慮する際に注意すべき点

- 最初の調査時の避難の意思は、損失フレームの方が高い
 - 避難場所への避難意思：利得35.7% vs 損失39.5%
 - 避難場所、自宅以外への避難：利得29.3% vs 損失34.7%
- 8ヶ月後の追跡調査
 - 「同調圧力を感じる」、「反発を感じる」と答えた人の割合が損失フレームの方が高い
 - 同調圧力（あてはまる＋ややあてはまる）：利得33% vs 損失49%
 - 反発を感じる（あてはまる＋ややあてはまる）：利得13% vs 損失32%
 - 避難意識が高まったとした人は、利得フレームの方が高い
 - 従来のメッセージと比較して：利得4.87% vs 損失3.88%

損失回避を考慮する際に注意すべき点

- 損失 = 嫌なこと
 - 何度も使われると心理的負担が大きい
 - そもそも、そのようなメッセージには注意を向けなくなる

企業の方からよく受ける質問 5

- 若手社員が自分で決めたがらない。どうしたら、自分で決められるようになりますかねえ。。

行動経済学の知見 その5

- 確率の誤認

- 小さい失敗確率は、過大評価
- 100%ではない成功確率は、過小評価

- 失敗=恥 (損失回避)

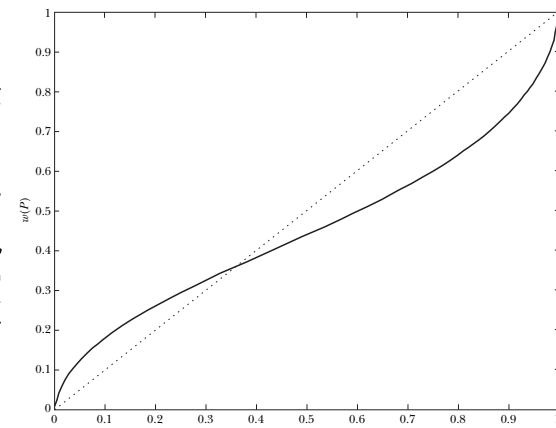
- 結果に注目しすぎ？

- 同世代の他の社員もチャレンジしていない
→自分もしない (同調バイアス)

- それだけ？

- 自分で決めること自体が嫌？もしそうであれば、それはなぜ？

意思決定に用いられる主観的な確率評価



客観的な確率

出所：Barberis (2013, Fig.2)

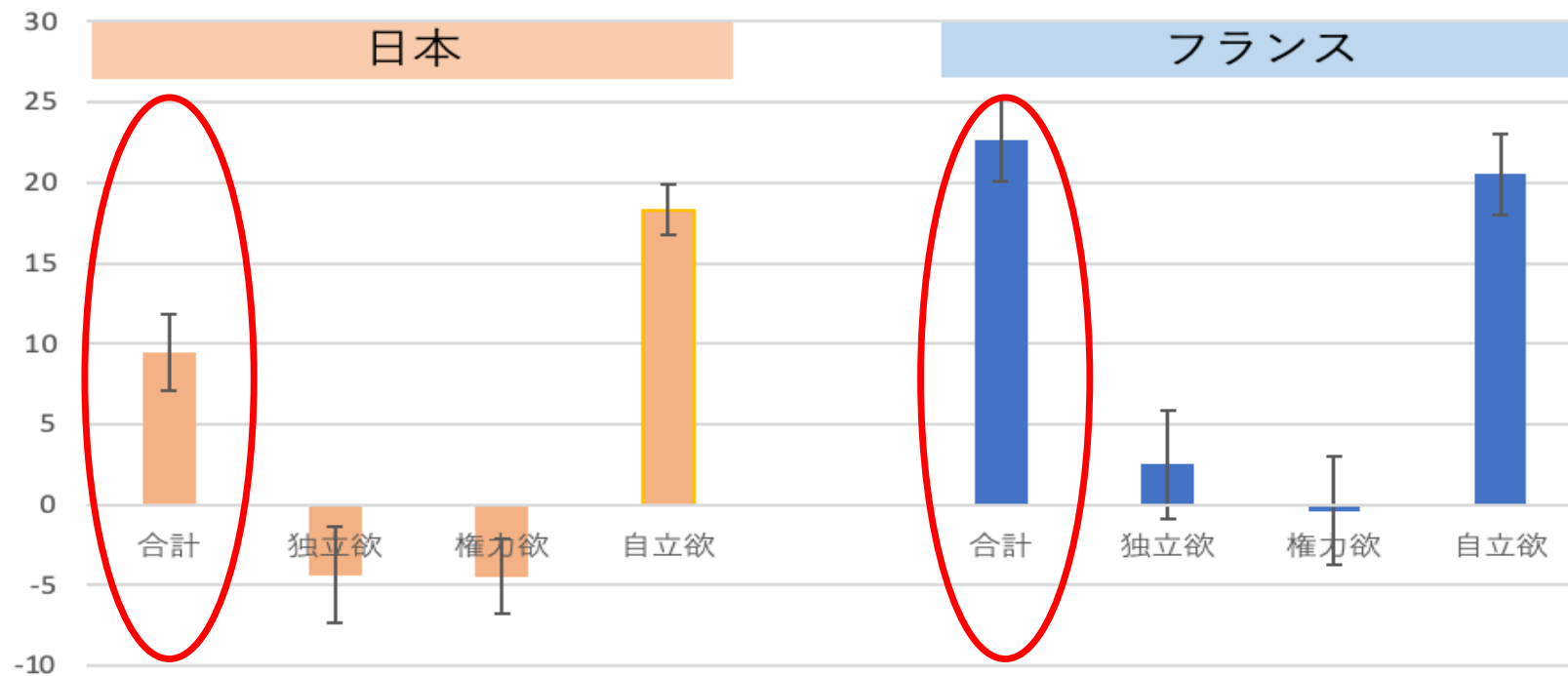
自分で決めることの価値とその源泉

- 「手段」としての価値
 - 自分で決めることで、自分に都合のよい結果を導くことができる
- 「手段を超えた」価値
 - 自分で決めようが、他の人が決めようが、結果は同じだが、自分で決めること自体に価値がある
 - その源泉
 - 他人に影響されたくない（独立欲）
 - 他人に影響を与えたい（権力欲）
 - 他者とは関係なく、自分のことは自分で決めたい（自立欲）
 - 日仏比較実験
 - Ferreira, Hanaki, Tarroux (2020) "On the roots of the intrinsic value of decision rights: Experimental evidence," *Games and Economic Behavior*, 119, 110-122

実験結果を予想してみてください

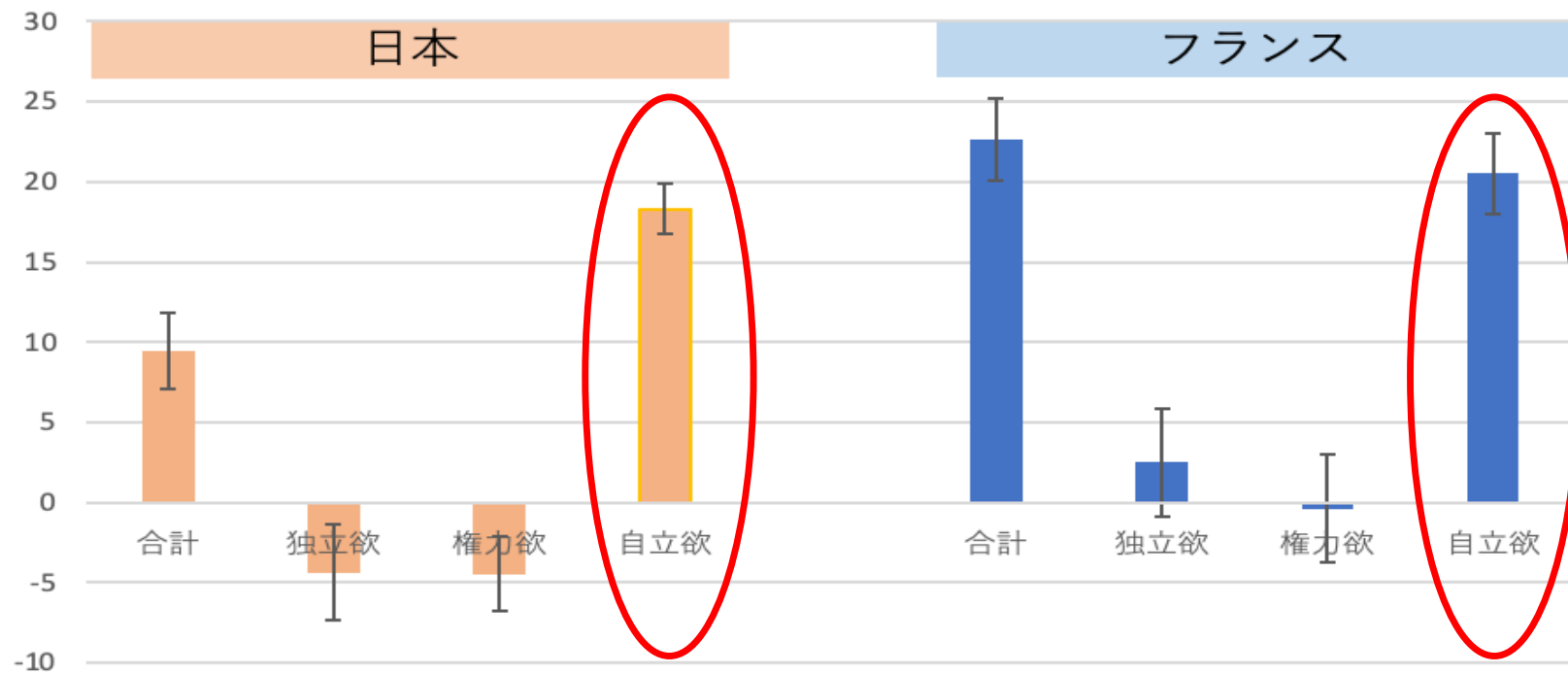
- 日本の大学生とフランスの大学生で、自分で決めることの価値が大きいのはどっち？
 - 日本の学生
 - フランスの学生
 - どちらも同じ
- 日本の大学生にとって、自分で決めることの価値の源泉で一番大きかったのはどれ？
 - 他人に影響されたくない（独立欲）
 - 他人に影響を与えたい（権力欲）
 - 他者とは関係なく、自分のことは自分で決めたい（自立欲）

実験結果：日仏比較



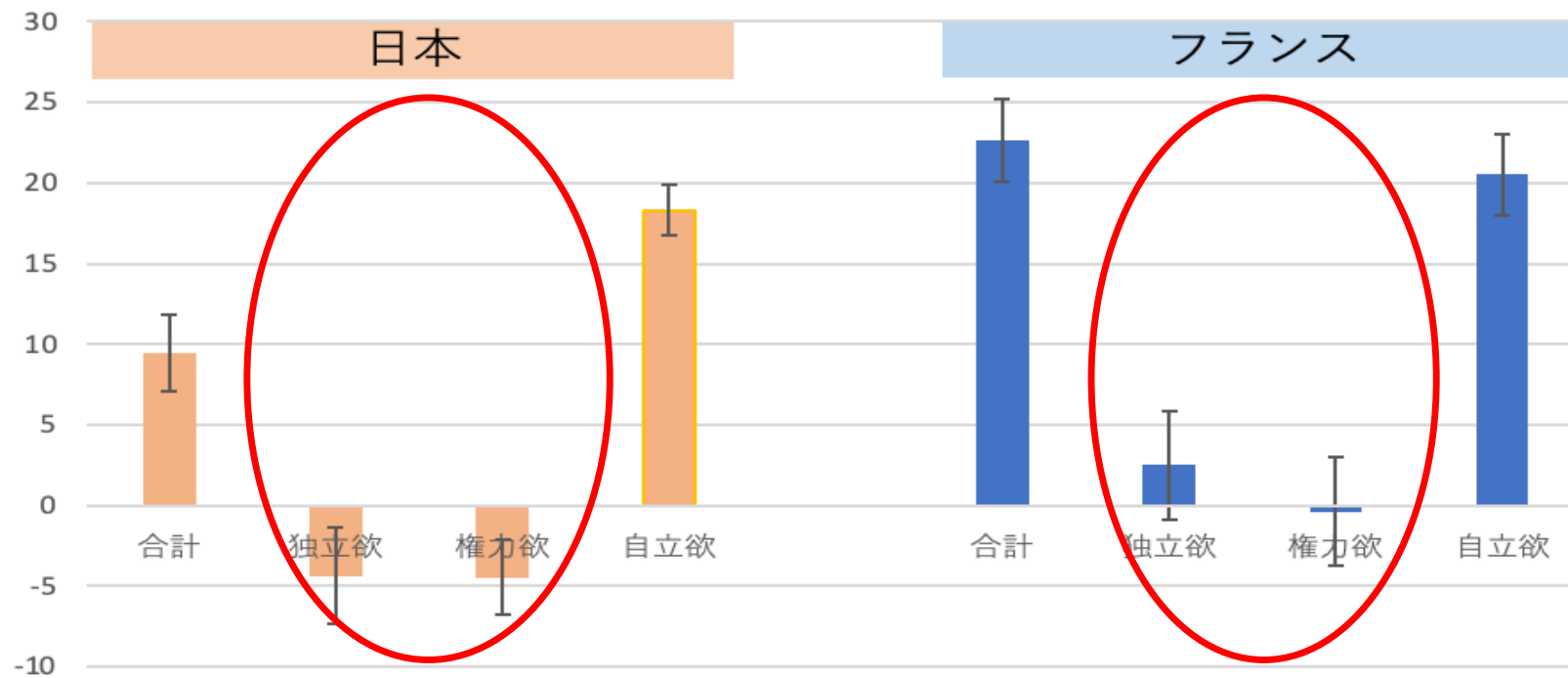
- 決定権の（手段を超えた）価値は、フランスは日本の倍

実験結果：日仏比較



- 自立欲には、日仏間で大きな差はなし

実験結果：日仏比較



- 日本は、独立欲、権力欲共に負
 - 他人に影響されることを受容する
 - 他人に影響を与えることは避ける

実験結果からわかること

- 日本の大学生にとって、自分で決めることの価値がフランスの大学生のそれと比較して半分
- その理由
 - 他人から影響を受容し、他人へ影響を与えることを避けるから
- 他人に与える影響が大きい意思決定であればあれほど、自分で決めることをさけ、他人の判断に合わせがち

企業の方からよく受ける質問 5

- 若手社員が自分で決めたがらない。どうしたらいい？
- 会社（他人）に影響があるかも。。
 - まずは、他人への影響が小さいものから決めさせる
- 確率の誤認と損失回避
 - 最初は決めた結果で評価せず、自分で決めるかどうか自体を評価
- 同調バイアス
 - 上の方法で、より多くの社員が自分で決めるようになれば、同調バイアスで、好循環が生まれる

企業の方からよく受ける質問 6

- 最近の若者は、仕事ができない。また、しかるとすぐに辞める。どうしたら良いのでしょうか？

考えるヒント

- 部下や後輩に仕事を教える時に、以下のような言葉を使っていますか？自分が使う言葉にチェックを入れてください。

- ☐ 意識する
- ☐ 確認する
- ☐ 注意する
- ☐ 相手目線になる
- ☐ 目的を持つ
- ☐ ニーズを把握する
- ☐ 改善する
- ☐ 身につける
- ☐ チェックする
- ☐ 一致団結する
- ☐ 相手の立場になる

- ☐ PDCAを回す
- ☐ 挑戦する
- ☐ 考える
- ☐ 具体化する
- ☐ 信頼関係を作る
- ☐ 臨機応変にやる
- ☐ 分析する
- ☐ 普通にする
- ☐ ちゃんとやる
- ☐ しっかりやる
- ☐ きっちりやる

出所：石田淳 (2018) 「短期間で社員が育つ「行動の教科書」 現場で使える行動科学マネジメントの実践テキスト」ダイヤモンド社 1章1節より抜粋 Copyright © Will PM International

考えるヒント

- 前のリストの言葉は、
 - 多くの人にとって、「行動できない「スローガン言葉」」 (石田淳, 2018)
- 例：「ちゃんとやる」
 - どうすることが「ちゃんとやる」ことなのか？

行動経済学の知見 その6

- **基本的帰属錯誤**

- 個人の行動を説明するにあたって、本人の内的な特性（例えば、性格）を重視しすぎて、外的（本人の置かれている状況）な面を軽視する傾向
- 若者が仕事ができないのは、本人の問題ではなく、彼らが置かれている環境（例えば職場）の問題の可能性は？

企業の方からよく受ける質問 6

- 質問：最近の若者は、仕事ができない。また、しかるとすぐに辞める。どうしたら良いでしょうか？
- 回答：仕事ができないことを、従業員個人の問題とせず、彼らが置かれている環境をデザインしなす！。
 - 例：仕事のさまざまな状況で、取るべき具体的な行動が手順に沿って明確に示されていないため、何をして良いのかわからない
 - 行動を明確に指示する！
 - 例：家庭環境の変化が影響しているならば、家庭と仕事のバランスをとりやすい制度にする
 - 休暇取得をデフォルトにする

おさらい

- 行動経済学で考慮されている人間の特性

- 現状維持バイアス
- 選択・情報過剰負荷
- 現在バイアス
- 参照点依存と損失回避
- 同調バイアス
- 確率の誤認
- 基本的帰属錯誤

などなど。。

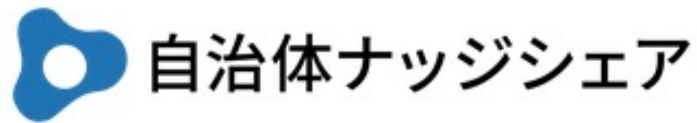
- 「ナッジ」

- 人々が選択、意思決定する際の「環境」をデザインし、本人にとって望ましい選択ができるように手助けする
- そうすることで、人々の行動を予測可能な形で変える

行動経済学の知見をうまく活かすには？

- 大学等との連携
 - 初めて取り組む際は、専門家等と一緒に（伴走型の支援を受ける）
- 多くの事例を学ぶ
 - ただし、既存の事例を安易に真似しない
 - 「ナッジ」の効果は、対象者、文脈によって異なりうる
- まずは、小規模な実験を通じて効果を検証
 - ランダム化比較試験（RCT）
 - それぞれの条件への割り当てがランダムに行われている
 - 実験参加者の属性に条件間で差がない

有益なウェブサイト



<https://nudge-share.jp/>

- 公共政策でのナッジの活用のために構築されたサイト
 - 行動経済学研究センター
 - 行動経済学会
 - NPO法人Policy Garage
- 事例が多く掲載
- ナッジを構築するためのツール（枠組みやチェックリスト）も紹介

さらに学ぶために

- 日経ビジネススクールとの連携オンライン講座
 - 2024年も秋に開講予定！

大阪大学 社会経済研究所 附属行動経済学研究センター×日経ビジネススクール Presents

行動経済学で拓く 新たなビジネスチャンス

行動経済学の基本とビジネスへの正しい活かし方を学ぶ

2023/10/16 (月)～ 11/27 (月) 【全7回】ライブ配信



ありがとうございました

お問い合わせ

大阪大学 社会経済研究所 行動経済学研究センター
rcbe_admin@iser.osaka-u.ac.jp

