

ファイナンシャル・ウェルネス研究会 2022

第3章 ファイナンシャル・ウェルネスへの行動経済学の応用

1. ファイナンシャル・ウェルネスと行動経済学

社員のファイナンシャル・ウェルネスを支援するに当たり、行動経済学の応用が有用であることは、研究会 2021 でも確認された。研究会 2022 でも、大阪大学感染症総合教育研究拠点特任教授の大竹文雄氏より、行動経済学のポイントについて解説を得た上で、企業から社員への通知の実例を取り上げるなど、より踏み込んだ議論を行った。

(1) 行動経済学の基本

福利厚生担当者のよくある誤解は、福利厚生制度をより利用してもらうためには、従業員の認知を上げれば良いと考えることである。制度に対する知識が足りないから利用してもらえないという考えが前提にあるため、制度の説明会を実施するケースが多い。しかし、現実には、説明さえすれば従業員が情報を得て理解し、利用するわけではない。提供者は、必要な情報であれば多少面倒であっても一生懸命説明すれば従業員は勉強するはずだと想定するが、実際には面倒だからやらないという人が多い。また、説明する側は正確性を重視し非常に丁寧で細かい情報提供が良いと思うが、受け手の側は細かいことを言われても分からないというギャップがある。特に、利用してほしい人ほど、中々利用できないような環境にある。

このような現実を踏まえると、人々の損失回避、現在バイアス、社会的選好といった行動経済学の概念に基づき（図表 4）、ナッジを活用することが有効となる。

図表 4 行動経済学の主要概念

損失回避	・ 人は同じ金額の利得と損失では、損失の価値のほうを大きく感じる。 ・ 参照点からの利得か損失かにより、感じ方（嬉しい・悲しい）が大きく屈折する（参照点の前後で非対称な動きをする）。参照点が動けば屈折点も動く。
現状維持バイアス・現在バイアス	・ 現状維持バイアスは、参照点が現状で、現状からの変化を大きな損失と考えること。現状維持バイアスを前提にすれば、迷った場合は変化を選んだ方が良い。 ・ 現在バイアスが原因で、老後の貯蓄ができないという問題が生ずる。計画は立てるが明日からやるということを繰り返す。
社会的選好	・ 他者の行動、多数派の行動（社会規範）を参照点にして、それに従いたいという特性が強いこと。
ナッジ	・ 人々は予測可能な形で合理的な意思決定から逸れることを前提に、選択を禁じることなく、経済的インセンティブを大きく変えることもなく、合理的な方向へと行動変容を促すこと。

	・ 情報提供の仕方を工夫する（損失・利得の強調、他人との比較）、先延ばしを防ぐようなコミットメント手段（天引きなど）、デフォルトの変更・自動化。
--	--

（出所）大竹教授の講義に基づき研究会事務局作成

損失回避の特性を用いた情報提供のナッジで有名なのが、八王子市の大腸がん検査キットの葉書の事例である。「受診しないと来年検査キットが送られてこない」と損失を強調する方が、受診率が上昇した。また、デフォルトで有名な事例は、臓器提供の意思カードである。国際的に見て臓器提供の同意率が高い国では、本人が何も書かないと臓器提供に同意したとみなされる形になっている。

（2）ボトルネックの解消がポイント

ナッジの活用で最も重要なのは、人々の意思決定のプロセスを踏まえ、どこにボトルネックがあるかを考えていくことにある。老後貯蓄の例では、まずは貯蓄の重要性を認識してもらう必要がある。ボトルネックは、将来のことだから割り引いて考えるというものや、重要性は分かるがいくら配分したら良いのか計算する必要があり面倒というもの、その他にも口座開設や商品選択、運用のチェック等、それぞれにボトルネックがある。社員が老後貯蓄をしない場合、どこにボトルネックがあるのかによって介入すべきポイントが異なる。

EAST（Easy、Attractive、Social、Timely）という優れたナッジのチェックリストがある。英国の Behavioural Insights Team（通称 Nudge Unit）が提唱したものである。人間は面倒くさがりなので、簡単（Easy）で情報量が少ない、手間がかからないということが大事になる。社内のシステムや通知をその形に変えていく必要がある。また、通知文を見てもらわなければならないので、魅力的（Attractive）であるかも重要になる。通知の中に社会規範（Social）を上手く利用することが有効であり、どのようなタイミングで発信するか（Timely）も非常に重要になる。

ナッジを行った際には、効果検証を行うことも重要である。実務で簡単に出来る方法としては、例えば、AB テストがある。ナッジを導入するグループとしないグループをランダムに分けて介入し、効果を計測するという方法である。

（3）ピア効果と生産性

我々は周囲の人々の影響を受けるが、行動経済学ではピア効果と呼ばれる。ピア効果と生産性に関する一つの事例として、特許審査官のような単独実施型の仕事でも、同僚が優秀だと本人も生産性が上がることが確認されている。

米国の特許審査では、どのような案件が割り当てられるのかがランダムなので、単純な処理件数で審査官の生産性を把握することができる。どのような人が同僚の影響で生産性が高くなるかを見ると、新人の方が、影響が大きいことが分かった。在任2年以下のグループは、同僚から受ける影響の程度が大きかった。マニュアルに書かれていない仕事のや

り方などが先輩からもたらされることが示された。また、上司の影響も受けるが、1～2 年上の先輩の影響が圧倒的に大きかった。

なお、テレワークの場合、同僚から受ける影響、同僚に与える影響ともに小さいということが分かっている。コロナ禍を経てのテレワーク普及の代償としては、ピア効果による生産性向上の可能性が失われることが指摘できる。

2. ケース・スタディからの示唆

研究会 2022 では、実際の社員向け通知（メール）を題材に、大竹教授より講評を得た。人間ドック早期受診、iDeCo 加入、企業型 DC のマッチング拠出に関する 3 つのメールがケース・スタディとして取り上げられた。

(1) 人間ドックの早期受診のメール

- ・ 国から人間ドック早期受診を求められているので、原則 9 月末までに受診するように願う、という通知メール。未予約の社員は 9 月末までの受診を予約するように、という依頼を出している。また、管理者宛に併せて予約状況を送付している。
- ・ ここでのポイントは、本人にとっての利得が示されていないということ。国から求められているからではなく、本人にとっての利得を強調する、あるいはしないと損失があるというメッセージがないと、社員が行動する動機にはならないという印象がある。早期受診のメリットを入れれば良いのではないか。
- ・ 予約状況についても、情報を出すのであれば、多数の人は 9 月末までに受診しており未受診者は少数派といった形で、社会規範を強調するのが良い。

(2) iDeCo 加入が可能になる旨のお知らせ

- ・ 2022 年 10 月から、企業型 DC 加入者が iDeCo にも併せて加入できるようになることの通知メール。制度概要、企業型 DC へのマッチング拠出上限額の比較、留意点、手続きという内容。
- ・ ここでの問題は、何をしたらよいのかに関するシンプルな情報提供になっていない点。記述された情報からは、社員は自分が iDeCo に加入した方が良いのか、しない方が良いのか分からない。iDeCo に加入するとマッチング拠出ができなくなる、iDeCo に加入すると iDeCo の上限額が適用されるということだが、どちらが得か分からない。

(3) マッチング拠出の開始・変更・再開のメール

- ・ 企業型 DC マッチング拠出の開始、変更、再開申請の受付期間が始まることを知らせるメール。マッチング拠出の概要、申請期間、申請内容、申請方法、DC 全般の情報という内容。

- ・ マッチング拠出をめぐりどこにボトルネックがあるのか。マッチング拠出の制度については既に知っており、拠出を増やしたいがその方法が分からない人が多いのだとすると、メールの後ろの方に変更方法に関するメッセージ及びリンクがあるが、そこまでたどり着かない可能性がある。
- ・ ボトルネックがマッチング拠出の変更方法が分からないということであれば、変更したい人はここから出来るということだけを伝えれば良い。マッチング拠出を知らないことがボトルネックであるなら、制度の説明を前に持ってくるのも良い。

3. 意見交換

上記を踏まえた議論では、社員が多様な中でのナッジ活用の工夫などが話題になった。大竹教授より、人事部から社員への通知の工夫次第で会社全体の生産性の改善に寄与すること、人事部の仕事はナッジを含む行動経済学を有効活用できる分野であることなどが指摘された。

(1) 多数の連絡（メール）の中から社員に「選ばれる」には？

会社から社員に宛てて日々多数の連絡（メール）が送られる中、着実に読んで貰うにはどうしたら良いかという問いに対し、大竹教授より、社員が面倒くさくないと思うことが最も重要である旨、指摘があった。現在バイアスへの対応もポイントで、例えば締切の設定は余裕を持たせる方が相手のためになるとよく思われるが、人間は現在バイアスの下で先延ばしする傾向にある。したがって、バランスの問題はあるが、締切は短めにして早く答える必要があると理解されること、そして簡単に答えられることが重要になる。

メールの件名に締切を明記する、何をやる必要があるかすぐ見える範囲に書いてあるなどの工夫も有用と考えられる。タイトルと文面の順番を変えただけで1.8倍の申込率になったという事例もある。

(2) 現場の社員への効果的なアプローチ

工場などの現場の社員は、どうしても情報提供・説明の機会が限定され、例えば従業員持株会の加入率が相対的に低いといった課題がしばしば生ずる。この点について大竹教授より、行動経済学の観点からは、現場の社員が誰を比較対象、参照点にしているのかが重要になるという指摘がなされた。例えば、多くの社員が加入している工場や事業所があるなら、その事実を発信すると、「自分たちも」となる可能性がある。身近な多数派の行動が大きな影響力を持つ。

(3) 社員が多様な場合のナッジ

現場の社員という以外にも、大手企業においては社員が極めて多様な中では、アプローチの仕方が異なってくる点も指摘された。事業ユニットごとにボトルネックを踏まえたア

プローチが重要になる。

性別や国籍、年代といった属性による相違に加えて、同じ人でもタイミングによって違いが生ずることもある。最初にやりたい人たちと、皆がやったらやる人とは異なるため、同じ働きかけをしたら逆効果になる場合がある。性別や国によってその比率は異なる。

金融の場合、金融知識が無いから行動しないという段階の人もいれば、金融知識はあるが何を選べば良いか分からないという人もいる。選択肢が多すぎるという問題も、20本から9本に減らしたら選べるようになった人は、知識はあるが選べないことがボトルネックだった。これに対し老後のための貯蓄そのものが理解できていない人は、9本でも20本でも変わらず、そこにボトルネックはない。

どこにボトルネックがある人が多いのかを、都度チェックする必要がある。いつでも効果がない、いつでも効果があるというものではない点が難しい。まずは多数派のボトルネックを解決するのが最も重要であり、そこが解決したら次に残っている人に取り組む。あるグループには良いが、別のグループには大きなマイナスというケースもあるので、チェックしながら進める。

(4) 人事部の工夫で会社全体の生産性向上を期待

人事部から発信する通知文を工夫するというのは、出す方に負荷がかかることは間違いない。しかしながら、全社員が1分で返事できる通知と10分かかるものとは、全社員のメールに要する延べ時間の差異は相当なものになる。大竹教授より、出す方が今まで5分で作っていたメールを、10～15分かけて工夫し発信することで、全社員の生産性が相当変わるという見方もできる、という指摘がなされた。

(5) 人事部の仕事はナッジの典型例

人の認知特性を上手く利用していくことは、消費者マーケティングの分野で当然のように行われている一方で、人事部からの発信は事務手続きや情報伝達を重視しがちで、その観点が抜けているという実情がある。受け手の心理に注目しながら、自発的にアクションを促すような文章や働きかけをしていく必要がある。

大竹教授より、その観点では、人事部の仕事はまさにナッジが重要な仕事と言えるというコメントがあった。行動経済学を、社員のために良い選択を促すという形で活用できる分野である。それにも関わらず、従来あまり活用されてこなかった背景としては、人事部のメンバーは制度に詳しいがゆえに、社員も同じくらい知識を持っているという前提があったものと思われる。

どこが一番のボトルネックかを考えながら情報伝達をしていくのがナッジだが、社員は予想外の所で躓いていることが多い。専門家とそれ以外の人達とのギャップがあるので、どこにボトルネックがあるのかということ、色々と試しながら気付いていくのが重要なポイントとなる。