

## 仕掛学

### 確実な組織活動のために(2)

～ストレスなく運用できる  
マネジメントシステムに役立つ仕組み～

トランジション・サポートセンター  
代表

柴田 圭介

「人は面白そうなことを進んで行く」ということに着目し、ついやりたくなるような魅力的な「仕掛け」を用いることで自然と行動が変わってくるという「仕掛学」<sup>1)</sup>。この「仕掛学」を応用することで、組織のメンバーがストレスを感じることなくルールに従って作業をすることができるようになると前回お話いたしました。

1

#### 「ナッジ」とは

「仕掛学」とよく似た概念として、2017年のノーベル経済学賞をシカゴ大学のリチャード・セイラー教授が受賞されたことで、一躍有名になった「ナッジ:Nudge」があります。強制することなく、自発的に人々の行動を変容させるという意味では「仕掛学」と非常に似通っています。

「ナッジ」の例として挙げられるのが、臓器移植の同意を示すカードです。日本では同意する場合に「○」をつけますが、現状では同意されるのは10%程度にとどまるとされています。逆に、同意をしない場合に「○」をつける国もあります。その場合ほぼすべての方が「○」をつけず、同意したと認識されています。これは、どちらも変更する「手間」＝「○」をつけることをコストと考え、わざわざ行動を起こさないからだと考えられています。

ナッジは絶対的に正しいことに誘導することに意義があるとされています。例えばサブスクリプションで契約の場合に、3か月無料でとりあえず契約をさせておいて、解約の手間をコストと考え継続するように仕向けるような

前号に続き、人の行動を変える『仕掛け』を対象にした新しい学問、「仕掛学」について取り上げます。今号ではさらに、「仕掛学」に似た概念といわれる「ナッジ」との違いや事例なども交えてご紹介しております。前号の内容と合わせて、システム活性化のご参照にしていただけましたら幸いです。(編集部)

ことがあります。このようなナッジは、契約者に決して望ましいとは言い切れません。セイラー教授はこのような利用者にとって不利益を誘導するようなナッジは、「スラッジ:Sludge」と呼び区別することを提案しています<sup>2)</sup>。

2

#### 「仕掛学」と「ナッジ」の違い

「仕掛学」と「ナッジ」はよく似た概念ともいわれますが、仕掛学の場合は新たな選択肢に「つい選びたくなる」ような魅力的な効果を与えて、自由に選んでもらうようにします。この魅力の力が強いほど選択されるようになりますし、その魅力に対して興味を持たれない場合には選ばれなくても仕方がないと考えます。どの選択をするのかは自由であり、選んだ結果に対して「騙された」と不快に思われることはありません。

ナッジの場合には、選択をすることが正しいと認められている場合に、そちらに気づかないように上手に(行動経済学的なメリットを用いることで)誘導する手法であるとされています<sup>3)</sup>。

3

#### 仕掛けを見つけよう

作業現場を観察していると、実質的に作業手順を遵守しているけれども、作業員それぞれで微妙に作業方法が異なる場合があります。特に、効率よく作業をしている人には、特徴的な作業方法があったりします。

このように作業員は、日々の作業の中でそれぞれに効率を考えて自発的に「やりやすい方法」を模索し、工夫をされることが多くあります。このような「やりやすい方法」は言い換えれば「ついやりたくなる方法」すなわち



「仕掛け」であり、それを利用して作業をされているとも考えられます。

このように作られた「仕掛け」は本人も意識しておらず、現場で共有化が難しいこともあります。作業現場を観察することで、「隠れた仕掛け」を見つけ、それを作業現場で共有化したり、作業手順に明確化することで、確実かつ効率的に作業ができる現場を作り出すことができます。

### 「ナッジ」vs「仕掛け」 考え方の違い

#### ナッジによる誘導



期待するルートを選択するように  
メリット・経済学的効果で「誘導」する

#### 仕掛けによる誘導



期待するルートを選択するように  
仕掛けの魅力(遊び心)で「誘引」する

(著者作成)

## 4

### 意図とは異なる仕掛け

手順はしっかりと策定しているのに、なぜか同じような失敗を繰り返してしまうことがあります。また、作業者が勝手に手順を変えてしまうようなこともあります。このような手順の場合には、「悪い仕掛け」が潜んでいることが考えられます。システムを構築した管理者がスラッジのように悪意をもって手順を作ることは考えられません。ではなぜ手順を守らないようなことが起こってしまうのでしょうか。そこには、「悪い仕掛け」が潜んでいるかもしれません。

マネジメントシステムを構築した方が、意識しないで「つい間違った方法をやりたくなるような仕掛け」を作ってしまったとも考えられます。このような「悪い仕掛け」は意図せずに作ってしまったので、発見することが非常に難しいです。失敗を責めるのではなく本当の原因を追究することで発見することができます。

## 5

### 仕掛けを作るには

仕掛けを作るアイデアのためのツールなども考案されています。また、仕掛学研究会では毎回ユニークな

仕掛けが発表されています。難しく考えることなく、楽しむことが一番大切なことであるとも言えます。このように、仕掛けを発想するツールを活用することで、自由な発想とユニークな視点からFAD要件を満たす、そそられる仕掛けを是非発想して、楽しく働き甲斐のある職場を作り出してみてください 4) 5)。

#### 〈参考文献〉

- 1) 松村真宏、仕掛学、東洋経済新報社(2016)
- 2) リチャード・セイラー／キャス・サンステーション著、遠藤真美訳、「実践 行動経済学 完全版」、日経BP社(2022)
- 3) 板谷祥奈、竹内穂波、松村真宏、『ひじでつく』ナッジ、『そそる』仕掛け、第3回仕掛学研究会(2018.3)
- 4) シカケコンテスト2020 応募要領 (<https://mtmr.jp/contest/>)
- 5) 山西康太、松村真宏：SOHT:仕掛け発想支援ツール、第10回仕掛学研究会 SIG-TBC-010-04(2021)

#### 筆者紹介

トランジション・サポートセンター 代表  
(<https://www.eonet.ne.jp/~transition/>)

#### 柴田 圭介 (しばたけいすけ)

1958年生まれ。大阪府立大(現大阪公立大)大学院工学研究科修士課程修了。化学系素材メーカーにて、研究開発、品質管理、事業企画、人材育成等担当、定年後トランジションサポートセンター設立。マネジメントシステムや人材育成など組織の改革を支援活動している。

