

福利厚生をより効果的なものとするために — 行動経済学の知見の活用 —

名古屋商科大学ビジネススクール

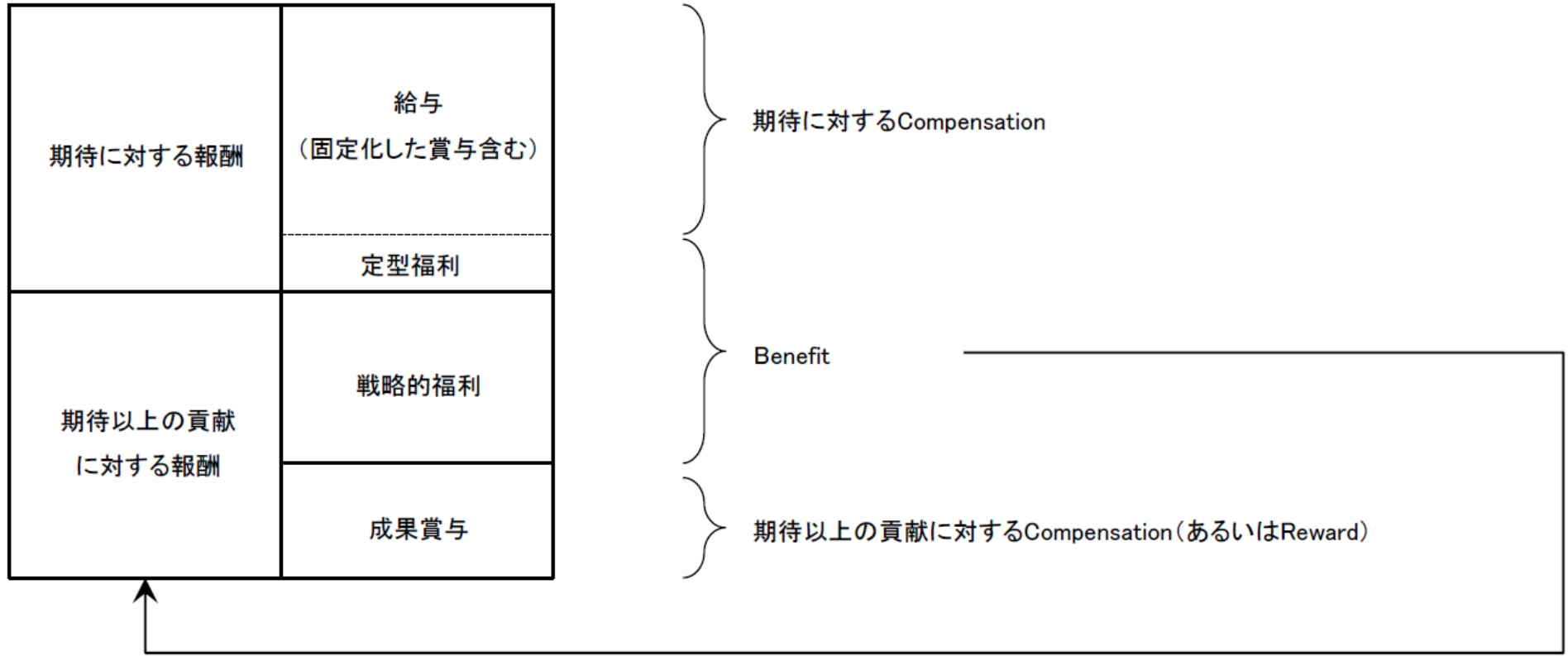
岩澤 誠一郎

アウトライン

- 福利厚生、メニュー提供だけでは不十分
- 福利厚生の過小評価と過小利用をもたらす行動バイアス
- 企業と従業員との間のコミュニケーション—好事例に学ぶ
- 現在バイアスとメニューの過小使用を克服する工夫
- 社員のエンゲージメントを引き出すための福利厚生

福利厚生
メニュー提供だけでは不十分

● 森本(2020)によるBenefitの定義



- 貢献を引き出す誘因としてのBenefit(Compensationは結果にすぎない)
- 貸借対照表の動的拡大を担うもの

● 森本(2020)の提案

- 処遇の「払い方」には、時間軸上の区分として、二通り考え得る
 - Current(給与・ボーナス・諸手当の通常の払い方である「即時の支給」)
 - Deferred(退職金・年金やストック・プランなどに代表される「後払い」)
 - Deferredは停止条件付繰延べであった、条件成就で金銭化し、非成就で失権する仕組みである。条件を勤務期間に関わらせるとき、引止め効果を発揮することが、本来の機能である
 - スtock・プランの税制優遇措置、退職所得優遇措置、退職金・年金の積立に関する税制優遇措置など、Deferredのアレンジメントと税制の関連は深い。そのため、従来は、税制メリットのテクニカルな議論の中に、人事処遇制度としてのDeferredの戦略的意味が見失われがちだった
 - Deferred = 退職時とする伝統的考え方は、特に我国の場合、退職所得税制の特殊さに起因するものであって、人事戦略の視点からは本質的ではない。勤務期間中でも払出し可能な制度、伝統的用語で言えば、Deferred Compensationも視野に入れるべきである

● アイデア:

- Current(Compensation)の一部を、Deferred(Benefit)とする
- 「XXまで働く」ことを条件に、Deferredを給付
- ⇒ 貢献を引き出す「戦略的ベネフィット」

● 森本(2020)提案の長所

- 企業からみると、有能な人材のretention戦略の一つとなり得る
- 従業員からみると、行動バイアスの一種である「**Projection Bias**」や「**現在バイアス**」を克服し、より多くの貯蓄を行うための「コミットメント・デバイス」として機能する

- だが現実の多くの日本企業は森本提案を採用するだろうか？
- 労働政策研究・研修機構（JILPT）（2020）「企業における福利厚生施策の実態に関する調査」
 - 企業への調査：福利厚生制度・施策の目的として重視するものは何ですか？

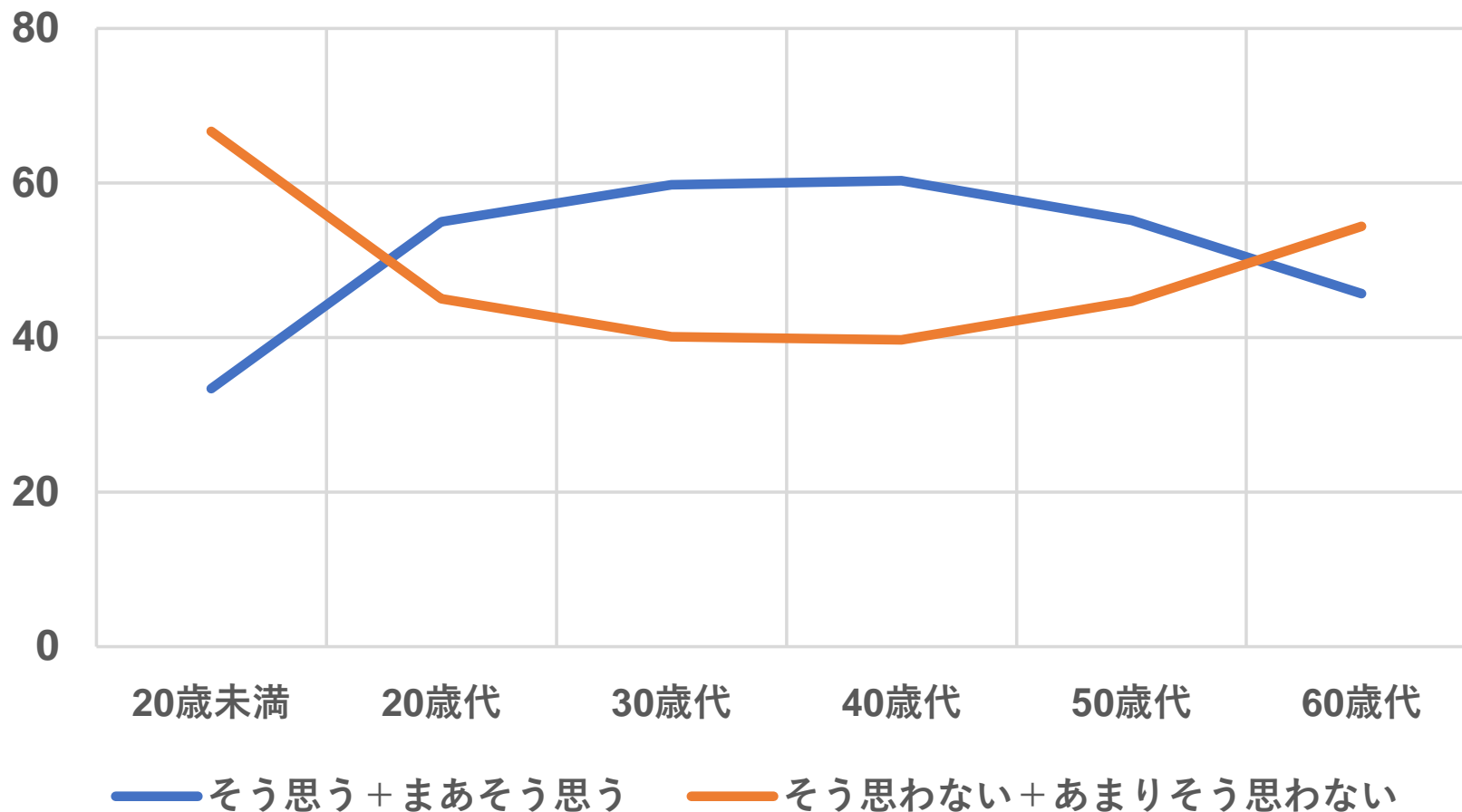
図表 2-5-2 福利厚生制度・施策の目的 従業員規模別

(単位：%) (30%以上の項目)

	福利厚生制度・施策の目的として重視するもの				
	人材の確保	従業員の定着	従業員同士の一体感の醸成	従業員の仕事に対する意欲の向上	従業員が仕事に専念できる環境づくり(生活の安定等)
	【現在】				
規模計(2809社)	52.6	58.8	35.0	60.1	32.5
30人未満(1512社)	48.9	56.0	36.7	61.0	32.6
30～99人(815社)	55.7	57.5	34.7	61.1	31.2
100～299人(285社)	62.5	72.3	28.8	58.6	36.1
300人以上(133社)	56.4	71.4	31.6	49.6	38.3
	【今後】				
規模計(2809社)	51.7	50.1	30.2	55.0	38.3
30人未満(1512社)	49.3	46.6	31.9	56.8	37.6
30～99人(815社)	51.0	51.0	28.8	53.4	38.9
100～299人(285社)	64.2	59.3	27.4	55.4	40.4
300人以上(133社)	52.6	62.4	25.6	46.6	44.4

- 従業員への調査：「福利厚生を可能な限り抑制し、その分を賃金の原資に充てていきたい／充ててほしい」という意見についてどう思いますか？

構成比：%



- 現実の日本企業では、森本提案に賛成する従業員よりも、反対する従業員の方が多い
 - しかもおそらくは、森本提案に反対する従業員の方が、現在バイアスが相対的に強く、貯蓄のコミットメントデバイスの必要性が相対的に大きいとみられる

- 福利厚生メニューには、森本提案と同様に、「**将来の(期待)効用を高めるために、現在の効用を多少犠牲にする**」類のものが少なくない
- アンケート調査の結果をみると、従業員がそうしたメニューの必要性を**過小評価**していることが伺われる
 - その結果、そうしたメニューはせっかく提供されていても十分に使用されていない場合(**過小使用**)も少なくないとみられる

財産形成	1	財形貯蓄制度
	2	社内預金制度
	3	従業員持株制度・持株会
	4	ストックオプション制度
	5	住宅取得のための融資制度
	6	金融関係の相談・セミナー
	7	教育、結婚等住宅以外の臨時支出に対する貸し付け
食事	8	食堂
	9	食事手当
	10	外部飲食店で利用できる食券等の配布
健康管理	11	診療所、健康管理センター等医療施設
	12	メンタルヘルス相談
	13	人間ドック受診の補助
	14	運動施設の設置
	15	運動施設・フィットネスクラブの利用補助
両立支援	16	法定を上回る育児休業・短時間制度
	17	企業内保育施設や保育サービス（ベビーシッターなど）、情報の提供
	18	法定を上回る介護休業制度
	19	介護のための施設やサービス（ヘルパーなど）、情報の提供
	20	治療と仕事の両立支援策

休暇制度	21	病気休職制度
	22	病気休暇制度（有給休暇以外）
	23	リフレッシュ休暇制度
	24	ボランティア休暇制度
	25	慶弔休暇制度
	26	有給休暇の日数の上乗せ（GW、夏期特別休暇など）
自己啓発	27	社内での自己啓発プログラム
	28	社外の自己啓発サービスの提供、経費補助
	29	社外の自己啓発に関する情報提供
	30	自己啓発のための休暇等の付与
慶弔災害	31	慶弔見舞金制度
	32	永年勤続表彰
	33	遺族・遺児年金
	34	労災補償給付の付加給付
住宅	35	世帯用住宅・寮の整備
	36	家賃補助や住宅手当の支給
余暇活動	37	保養施設、レクリエーション施設等の提供、利用補助
	38	運動会等のレクリエーション活動の実施
	39	社員旅行の実施、補助

働 き 方	40	短時間勤務制度
	41	フレックスタイム制度
	42	テレワーク
	43	ノー残業デー等の設置
	44	時差出勤
高 齢 者	45	退職前準備教育（セミナーなど）
	46	定年退職後の医療保障
	47	定年退職後の保養施設、レクリエーション施設の利用
	48	OB会等定年退職後の親睦活動

財産形成	1	財形貯蓄制度
	2	社内預金制度
	3	従業員持株制度・持株会
	4	ストックオプション制度
	5	住宅取得のための融資制度
	6	金融関係の相談・セミナー
	7	教育、結婚等住宅以外の臨時支出に対する貸し付け
食事	8	食堂
	9	食事手当
	10	外部飲食店で利用できる食券等の配布
健康管理	11	診療所、健康管理センター等医療施設
	12	メンタルヘルス相談
	13	人間ドック受診の補助
	14	運動施設の設置
	15	運動施設・フィットネスクラブの利用補助
両立支援	16	法定を上回る育児休業・短時間制度
	17	企業内保育施設や保育サービス（ベビーシッターなど）、情報の提供
	18	法定を上回る介護休業制度
	19	介護のための施設やサービス（ヘルパーなど）、情報の提供
	20	治療と仕事の両立支援策

将来の（期待）効用を高めるために、現在の効用を多少犠牲にする

休暇制度	21	病気休職制度
	22	病気休暇制度（有給休暇以外）
	23	リフレッシュ休暇制度
	24	ボランティア休暇制度
	25	慶弔休暇制度
	26	有給休暇の日数の上乗せ（GW、夏期特別休暇など）
自己啓発	27	社内での自己啓発プログラム
	28	社外の自己啓発サービスの提供、経費補助
	29	社外の自己啓発に関する情報提供
	30	自己啓発のための休暇等の付与
慶弔災害	31	慶弔見舞金制度
	32	永年勤続表彰
	33	遺族・遺児年金
	34	労災補償給付の付加給付
住宅	35	世帯用住宅・寮の整備
	36	家賃補助や住宅手当の支給
余暇活動	37	保養施設、レクリエーション施設等の提供、利用補助
	38	運動会等のレクリエーション活動の実施
	39	社員旅行の実施、補助

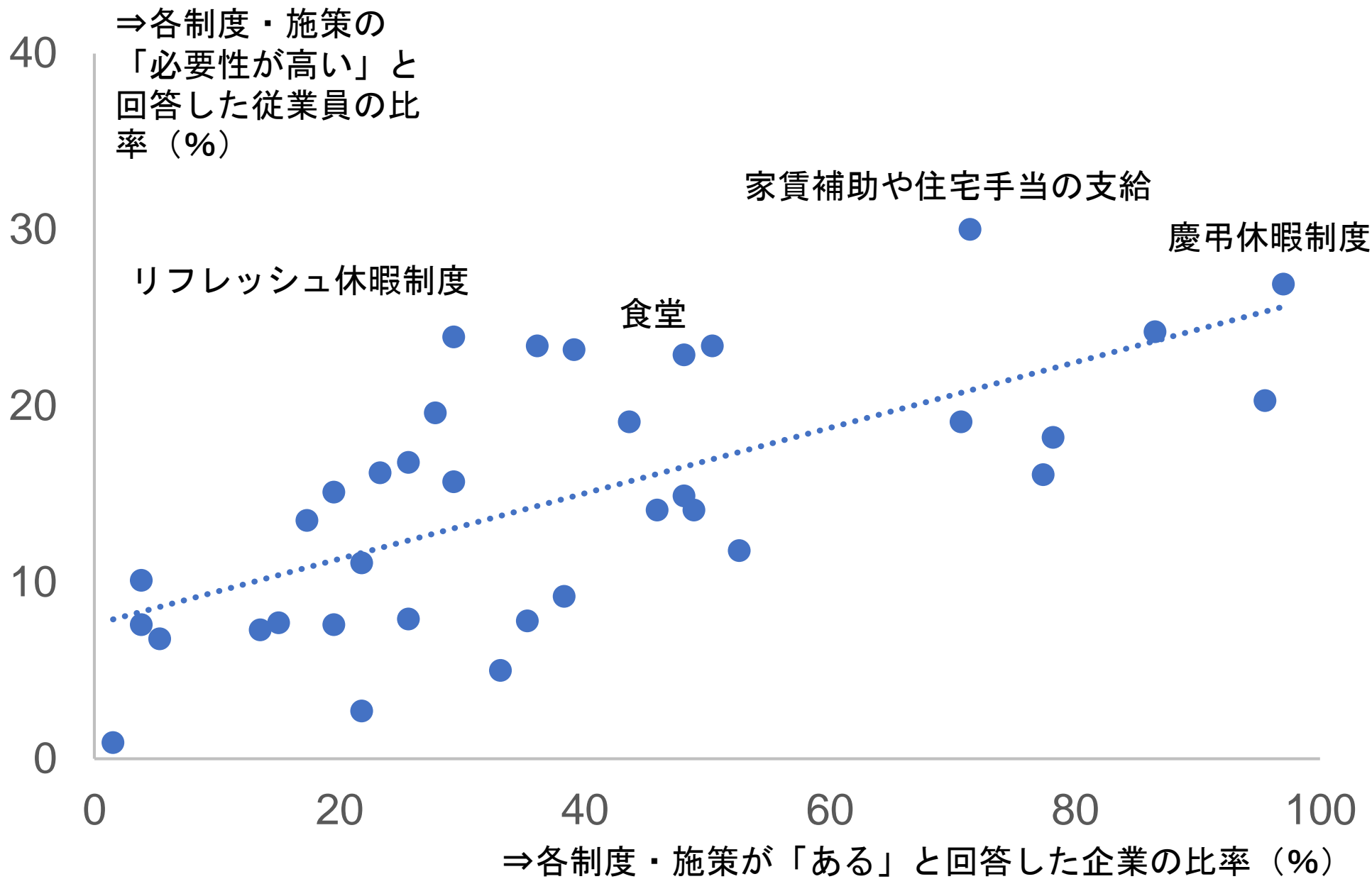
将来の（期待）効用を高めるために、現在の効用を多少犠牲にする

働き方	40	短時間勤務制度
	41	フレックスタイム制度
	42	テレワーク
	43	ノー残業デー等の設置
	44	時差出勤
高齢者	45	退職前準備教育（セミナーなど）
	46	定年退職後の医療保障
	47	定年退職後の保養施設、レクリエーション施設の利用
	48	OB会等定年退職後の親睦活動

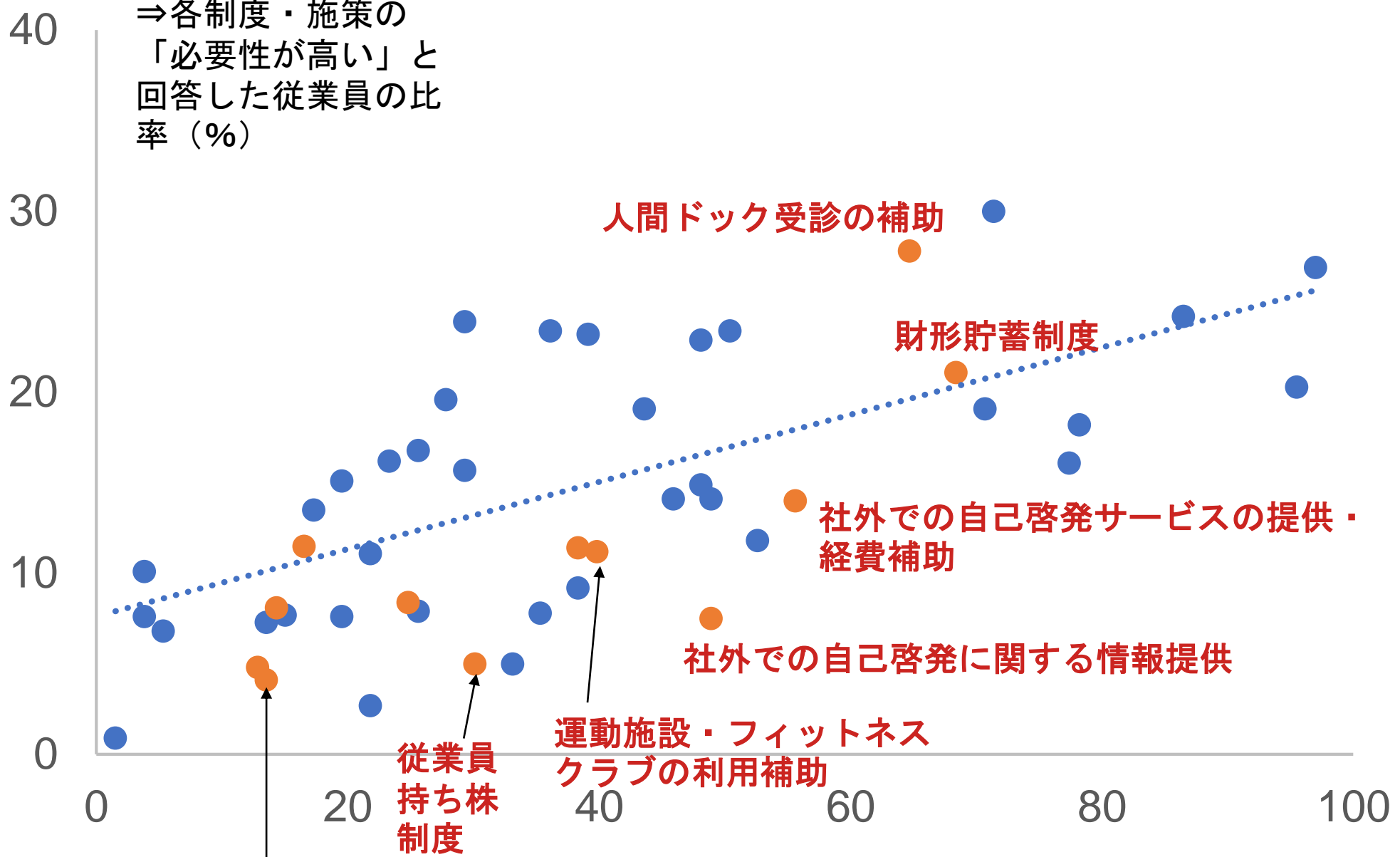
将来の（期待）効用を高めるために、現在の効用を多少犠牲にする

● 労働政策研究・研修機構(JILPT)(2020)「企業における福利厚生施策の実態に関する調査」

- 企業への調査: 上の各制度・施策はありますか?
⇒ (300人以上の大企業で)「ある」と回答した比率をX軸
- 従業員への調査: 上の各制度・施策は必要性が高いと思いますか?
⇒ (300人以上の大企業で)「**必要性が高い**」と回答した比率をY軸にプロット



⇒各制度・施策の
「必要性が高い」と
回答した従業員の比
率（%）



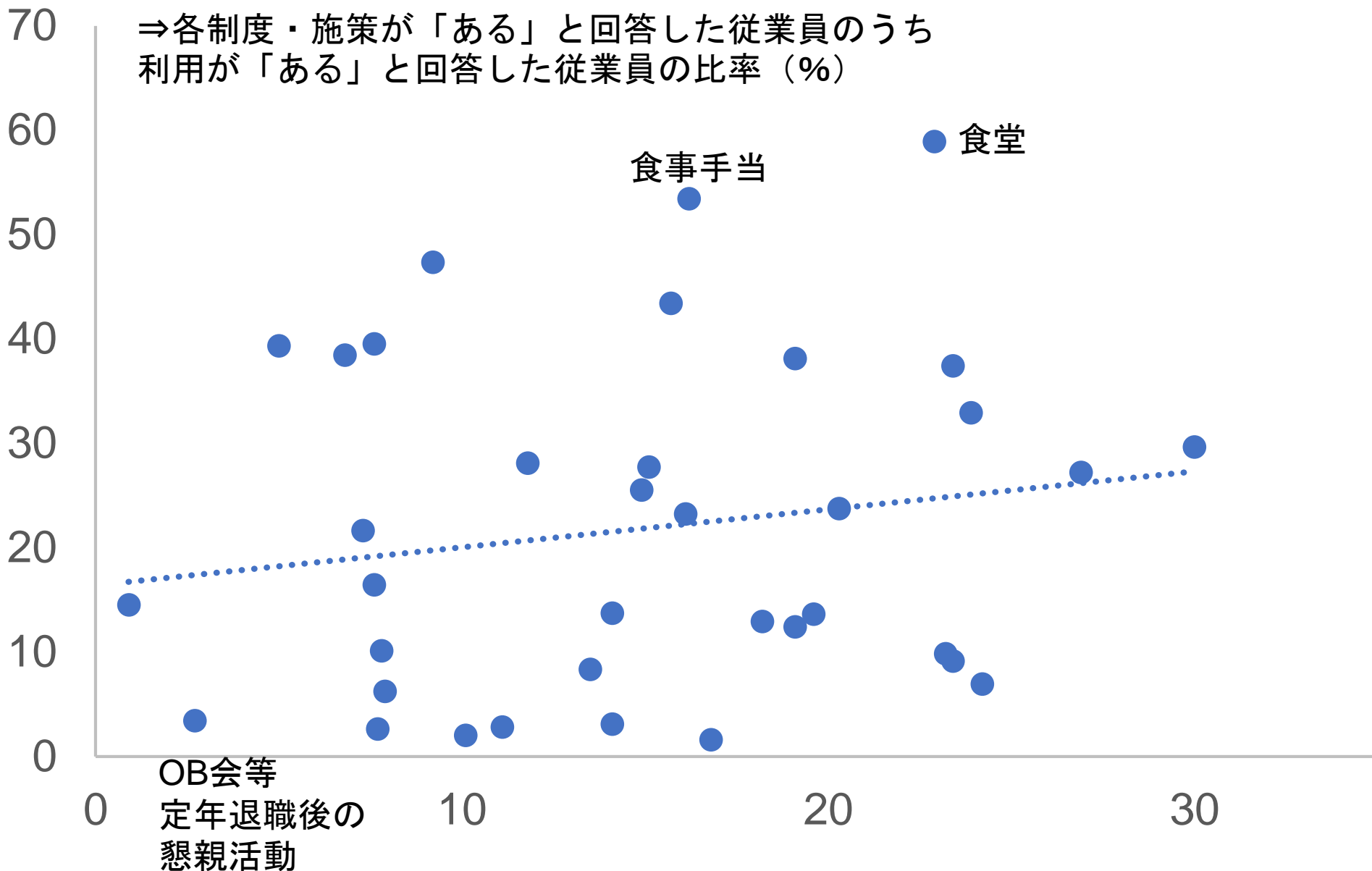
金融関係の相談・セミナー

⇒各制度・施策が「ある」と回答した企業の比率（%）

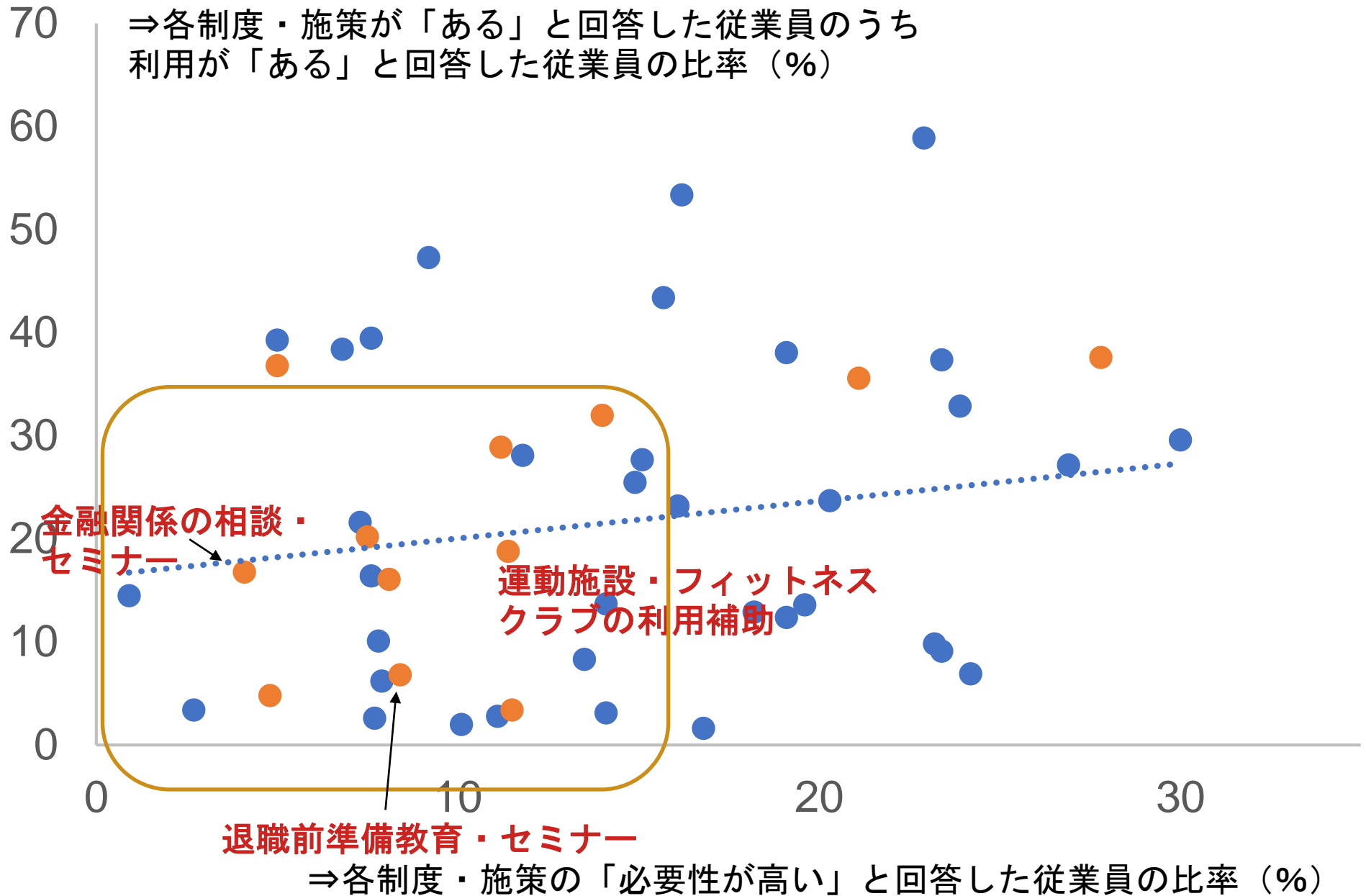
● 労働政策研究・研修機構(JILPT)(2020)「企業における福利厚生施策の実態に関する調査」

- 従業員への調査: 上の各制度・施策は必要性が高いと思いますか?
⇒ (300人以上の大企業で)「必要性が高い」と回答した比率をX軸にプロット
- 従業員への調査: 各制度・施策が「ある」と答えた回答者のうち、**利用が「ある」**と回答した回答者の比率をY軸にプロット

⇒各制度・施策が「ある」と回答した従業員のうち
利用が「ある」と回答した従業員の比率（%）



⇒各制度・施策の「必要性が高い」と回答した従業員の比率（%）



●「将来の効用を高めるために現在の効用を多少犠牲にする」
類の福利厚生は、

- 従業員が(合理的な必要水準に比べ)必要性を**過小評価**する傾向がある
- 使用頻度も過小(**過小使用**)である傾向がみられる

と推測される

●この点を踏まえた上で、従業員に「将来の効用を高めるために現在の効用を多少犠牲にする」ことを要求する類の福利厚生に関し、企業が取り得る態度は以下の二つである

- ①従業員の非合理性に迎合する (pander) : 従業員が必要性を感じていない福利厚生メニューは提供しないでおく
- ②従業員の非合理性を理解しつつ、従業員がより合理的な行動をとり得るように従業員を善導する

● 以後、企業が②の立場をとるものとして議論を進める

● 企業が、従業員の非合理性を理解しつつ、従業員がより合理的な行動をとり得るように従業員を善導しようとするのならば、従業員にとって合理的な選択となるメニュー(e.g., 森本提案)を用意するだけでは十分ではなく、次の二点が課題になる

- ①従業員に対し、人間の非合理性と、メニューの合理性についてコミュニケーションを行う
 - 人間が、合理性のある福利厚生メニューの必要性を過小評価する傾向があることを**理解**してもらう
- ②人間の非合理性を考慮に入れて、選択設計の工夫などを通じて従業員に対しナッジを行い、メニューを有効に利用してもらえる工夫をする
 - 従業員に、福利厚生メニューをより多く活用してもらう**行動変容**を促す

福利厚生の過小評価と過少利用を
もたらす2つの行動バイアス

●「将来の期待効用を高めるために、現在の効用を多少犠牲にする」福利厚生メニューの①必要性が過小評価され、②過小使用される傾向にある背景には、二つの行動バイアスがあると考えられる

●**プロジェクション・バイアス**: 将来における自分の選好が、現在のそれと似通ったものになると想定して行動する傾向

●**現在バイアス**: 目の前にある快樂に引きずられて非合理的な選択を行う傾向

プロジェクション・バイアス (Projection bias)

- 将来における自分の選好が、現在のそれと似通ったものになると想定して行動する傾向
- 例：登山の際に、防寒用の衣服を十分にもたずに登頂してしまう

● Christensen-Szalanski (1984)

- 18人の妊婦を対象に調査
- 出産時に麻酔を使用したいかどうかについて...
 - 出産1ヵ月前に聞くと、多数は「No」
 - 出産直前に聞いても、多数は「No」
 - しかし実際の出産の途中で聞くと、多数が「Yes!」
- Implication: 人間は将来の自分の痛みを十分に予想することができない

● Slavin et al. (1990; cited in Kolata 1997)

- 「もしそうすることによってのみ命を3ヵ月延命することができるのならば、厳しい化学療法を受けたいと思いますか？」
- 抗がん剤治療を行う腫瘍内科医: 6% Yes
- 健康な人: 10% Yes
- がん患者: 42% Yes
- Implication: 人間は現在の状態でない状態になった時のことを上手に想像することができない

● Nisbett and Kanouse (1968)

- スーパーマーケットに入ってきた買い物客に、①今日は何を買うつもりか、②最後に食事をしたのはいつか、を尋ねた
- チェックアウトの列で同じ買い物客に、①の計画に照らして、買い物の量がどうであったかを聞く
 - ⇒ 買い物時に空腹であった客ほど、over-shoppingの度合いが強かった
- Implication: 将来に効用を得る行動(買い物)に際し、現在の状況が影響を及ぼしてしまう

● Read and van Leeuwen (1998)

- オフィスワーカーに「あなたは今お腹がすいていますか、それともお腹がいっぱいですか？」と聞く
- 被験者を2つに分ける: 現在空腹G / 現在満腹G
- 被験者をランダムに2グループに分け、次の質問をする
 - 将来空腹G: 「1週間後の夕方の時間に、果物か、またはお菓子をあげます。どちらを選びますか？」
 - 将来満腹G: 「1週間後のランチ直後の時間に、果物か、またはお菓子をあげます。どちらを選びますか？」

将来空腹

将来満腹

PERCENTAGE OF SUBJECTS CHOOSING UNHEALTHY SNACK
(FROM READ AND VAN LEEUWEN [1998])

		Future hunger		
		Hungry	Satiated	
Current	現在空腹	Hungry	78%	42%
Hunger	現在満腹	Satiated	56%	26%

- 将来空腹G > 将来満腹G
- 現在空腹G > 現在満腹G
- Implication: 人間は現時点での状態を投影して(将来も現在のようにであるとして)将来の行動を選択する

現在バイアス (Present bias)

- 目の前にある快樂に引きずられて非合理的な選択を行う傾向

● 問1: 次の二つのうち、どちらかを選べと言われたら、どちらを選びますか?

- a. 「2022年4月8日、あなたに1,000,000円差し上げます」
- b. 「2022年5月8日、あなたに1,100,000円差し上げます」

● 問2: 次の二つのうち、どちらかを選べと言われたら、どちらを選びますか?

- a. 「今日、あなたに1,000,000円差し上げます」
- b. 「1カ月後、あなたに1,100,000円差し上げます」

● 少なからぬ人が、問1でb、問2でaを選ぶ

- 「2022年5月8日、あなたに1,100,000円差し上げます」>
- 「2022年4月8日、あなたに1,000,000円差し上げます」

- しかし、2022年4月8日になったら...

- 「今日(4月8日)、あなたに1,000,000円差し上げます」>
- 「1カ月後(2022年5月8日)、あなたに1,100,000円差し上げます」

- 多くの人が行う「問1でb、問2でa」のような選択は「時間的非整合 (time inconsistent)」と呼ばれる
- 「時間的非整合」な、非合理的な意思決定を行ってしまうのは、人間が目の前にぶら下げられた快樂に引きずられてしまう傾向が強いため

● DellaVigna and Malmendier (2006)

- 米国のスポーツクラブ7,752人のメンバーの行動を3年調査
- メンバーは、次のうちどちらかを選択することができる
 - ①月額固定\$70のチケット購入⇒月内何度でも利用可
 - ②\$100の回数券を購入すると、10度まで利用可
- ⇒①を選択したメンバーは、平均4.3回／月利用
 - 選択した時は、月に7回以上の利用を想定
 - 実際には、月に4.3回しか利用しない 【**現在バイアス**】

● プロジェクション・バイアス

- 将来のことを想像する際、現在を投影して考えてしまう
 - ⇒ 労働所得を失う将来の心の痛みは想像しにくい
 - ⇒ 健康でなくなった時の自分の痛みは想像しにくい
- 年金生活者になる備え、病気の備えをとる行動の必要性を過小評価しがち

● 現在バイアス

- たとえ将来のために現在を犠牲にする行動を決意しても、いざ行動するとなると、決意がひっくり返りがちになる

企業が従業員と行うべきコミュニケーション—好事例に学ぶ

人間の認識・判断の「二重システム」

<システム1>

<システム2>

知覚

直感

推論

速い

遅い

自動的

制御的

労力は不要

労力が必要

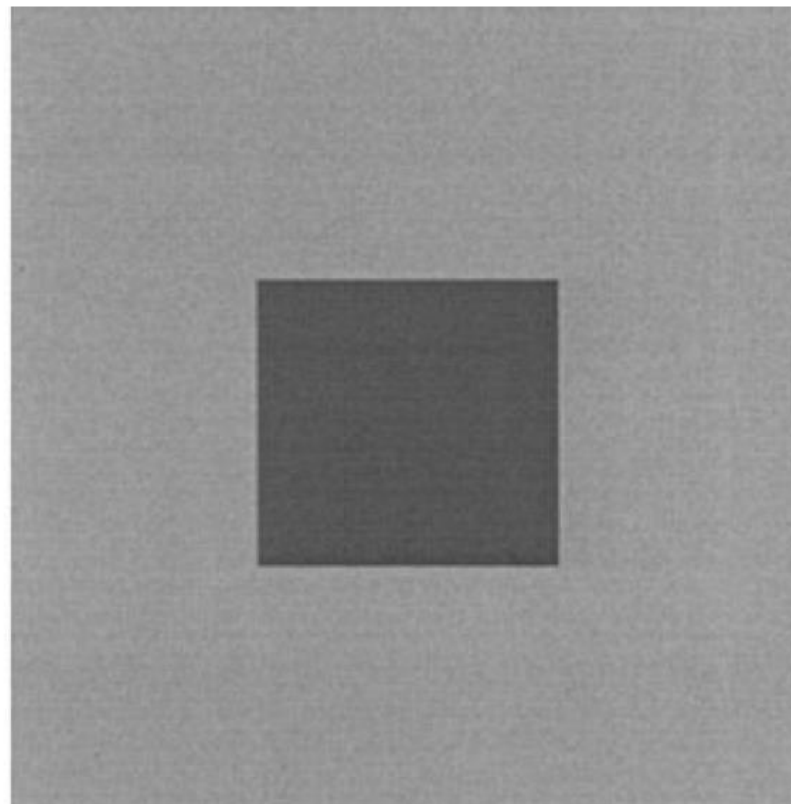
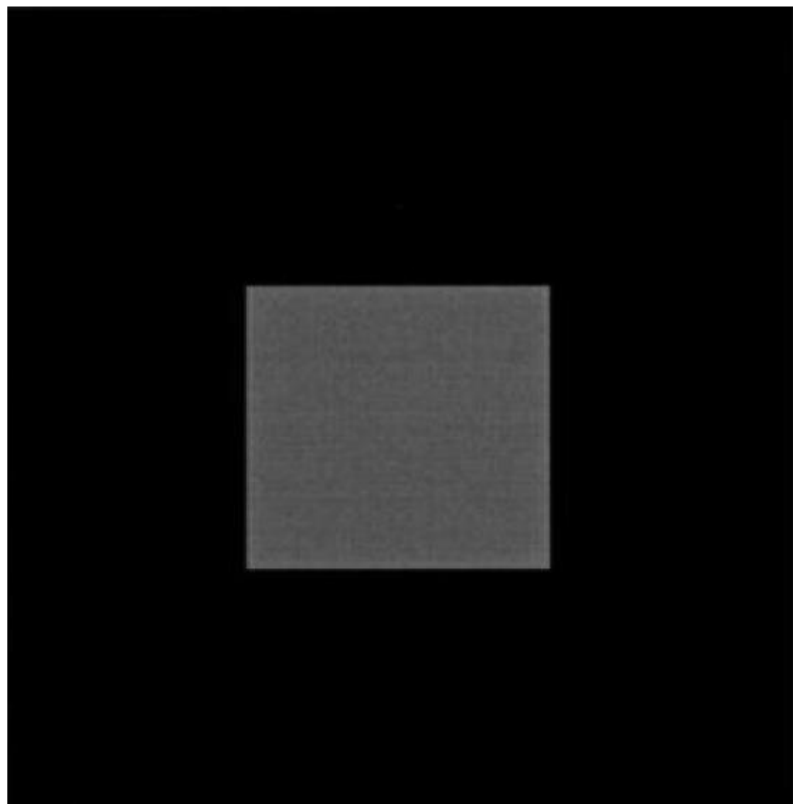
言葉になる前の感覚

言葉により表現できる部分

「システム1」が役に立つことも多い



しかし「システム1」には間違いも少なくない



ナッジ Nudge

- 他の方の（その方にとって）望ましくない行動を変化させるために行う、ちょっとした介入を「ナッジ」と呼ぶ
 - 方が望ましくない行動をとるとき、その多くはシステム1による
 - ナッジはシステム1への介入、マネジメントである





選択アーキテクチャー(選択設計)

● ナッジはヒトの「選択行動」に影響を与えることによってなされる

- 選択の際、ヒトが注意を向ける先—「選択アーキテクチャー」のデザインを工夫することにより成し遂げられることが多い





JOHN BESHEARS
PATRICK ROONEY
JENNY SANFORD

Express Scripts: Promoting Prescription Drug Home Delivery (A)

As Bob Nease walked into a meeting with the Express Scripts Scientific Advisory Board in early 2008, he looked forward to a vigorous debate over a series of proposals for promoting home delivery of prescription drugs by mail. Nease was the Chief Scientist at Express Scripts, a company that helps employers provide their employees with access to prescription medications at reduced prices. The Scientific Advisory Board, composed of experts in medicine, health economics, and behavioral science, convened on a regular basis to discuss initiatives that Express Scripts might undertake to drive better patient health outcomes while reducing overall costs in the healthcare system.

Nease thought that there was considerable room for improvement in this area, as patients often failed to take medications as prescribed and frequently made suboptimal decisions about which prescription drugs they were taking and where they were obtaining their drugs. He estimated that 300-400 billion dollars were wasted each year because of these patient mistakes.

A pattern that Nease focused on was low adoption rates for an Express Scripts program that delivered prescription drugs to patient homes by mail. People who switched from picking up their medications at retail pharmacies, such as Walgreens, to having their medications mailed to their homes saved on costs. There was also evidence that switching to home delivery made people more likely to adhere to their medication regimens and less likely to mistakenly receive the wrong drug or dosage. But how could he encourage people to switch when they seemed reluctant despite all of the apparent benefits? Nease described the challenge that he and the Scientific Advisory Board were trying to overcome: "The irony was that most Express Scripts programs were based on the premise that people optimize, but in life there are so many other factors that play into a decision. Maybe our wiring as humans was something that Express Scripts should pay more attention to."

Express Scripts and the Pharmacy Benefit Manager Sector

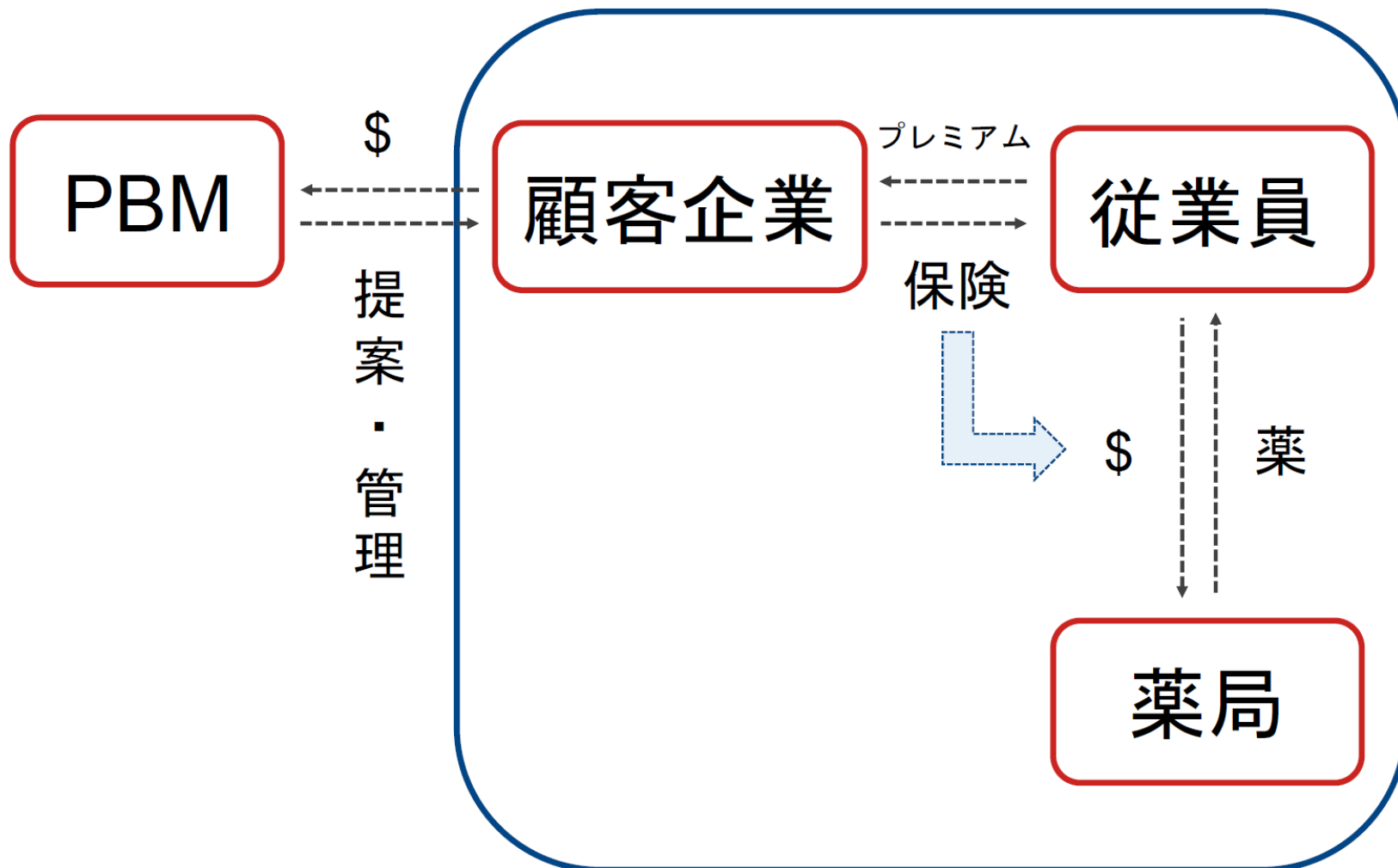
Express Scripts was the third-largest company in the pharmacy benefit manager (PBM) sector in 2008. PBMs oversee the array of relationships among pharmaceutical manufacturers, drug wholesalers, pharmacies, employers sponsoring health insurance and prescription drug plans for the benefit of their

Professor John Beshears and Research Associates Patrick Rooney and Jenny Sanford prepared this case. It was reviewed and approved before publication by a company designate. Funding for the development of this case was provided by Harvard Business School and not by the company. HBS cases are developed solely as the basis for class discussion. Cases are not intended to serve as endorsements, sources of primary data, or illustrations of effective or ineffective management.

Copyright © 2016 President and Fellows of Harvard College. To order copies or request permission to reproduce materials, call 1-800-545-7685, write Harvard Business School Publishing, Boston, MA 02163, or go to www.hbsp.harvard.edu. This publication may not be digitized, photocopied, or otherwise reproduced, posted, or transmitted, without the permission of Harvard Business School.



PBM(薬剤給付管理事業)のビジネス



PBMのビジネス・モデル

● PBMのビジネス

- 顧客企業の従業員が、より安い価格で処方薬を入手できるように、顧客企業に対して助言を行う企業

● PBMのビジネス・モデル

- PBMが薬局に対しバーゲニングパワーを持つ
- 顧客企業の従業員は、PBMの勧める薬局を通じ、より安い価格で処方薬を入手することができる

ボブ・ニース(チーフ・サイエンティスト)

- ボブ・ニースは、顧客企業の従業員に、「維持投与」の処方薬を調達する場合、町の薬局ではなく、メールオーダー方式の薬局から受け取ることを勧めたいと考えている



● メールオーダー方式の薬局の利点

- 間違いが少ない
- より低価格（メールオーダー方式の薬局はPBM直営）
- ジェネリックへの切り替えを上手く、適切に行うことが可能
- より便利で低価格なので、最後まできちんと服用する患者の比率が高まる
- 時間の節約

- しかし、顧客企業の従業員にメールオーダー方式の薬局で処方薬を調達させる試みは、あまり上手くいかなかった
- なぜ彼らは、メールオーダー方式の薬局ではなく、町の薬局で調達していたのか？
 - 個人にとってみると、費用削減効果は大きくない(次ページ)

ある大規模小売りチェーン企業における 処方薬の「自己負担」

処方薬の種類	町の薬局で30日分を買った場合の 自己負担	自宅配送で90日分を買った場合の 自己負担
いくつかのジェネリック	\$0	\$0
大半のジェネリック	\$8	\$20
ジェネリックが利用可能ではない人気ブランド薬	\$25	\$55
ジェネリックが利用可能な人気ブランド薬	35%, 最低\$35, 最高\$70	35%, 最低\$70, 最高\$140
いくつかのあまり人気がないブランド薬	35%, 最低\$45, 最高\$105	35%, 最低\$90, 最高\$210
いくつかのあまり人気がないブランド薬	35%, 最低\$70, 最高\$140	35%, 最低\$140, 最高\$280
いくつかのあまり人気がないブランド薬 (ライフスタイルメディスン)	85%	80%

- しかし、顧客企業の従業員にメールオーダー方式の薬局で処方薬を調達させる試みは、あまり上手くいかなかった
- なぜ彼らは、メールオーダー方式の薬局ではなく、町の薬局で調達していたのか？
 - 個人にとってみると、費用削減効果は大きくない(次ページ)
 - デフォルトが町の薬局になっている
 - 慣れ親しんだやり方(システム1)を変更するのは面倒くさい
 - 町の薬局に行けば、白衣を纏った紳士が応対してくれる
 - セキュリティ面の不安

- 顧客企業の従業員に、処方薬の自宅配送への切り替えを行ってもらうためにはどうしたらよいだろうか？
 - インセンティブ強化→従業員が懲罰的と感じるおそれ
 - デフォルトを「自宅配送」とする→町の薬局に慣れ親しんだ従業員が突然の変更に驚き、懲罰的と感じるおそれ
 - **能動的選択**: 従業員に、町の薬局と自宅郵送方式の、どちらにしたいのかを意思表示してもらう

能動的選択プログラム (Active Choice Program)

- ここ最近、維持投与の処方薬を町の薬局で入手した従業員に、郵便と電話でコンタクト
- 「維持投与の処方薬の調達を自宅配送に切り替えるか、それとも、これからも町の薬局で調達するか」を、郵便または電話でエクスプレス・スク립ツに連絡しなければいけない、と通告
 - 通告しないままでも、あと二度は、町の薬局での調達を行うことが可能

- エクスプレス・スク립ツの「能動的選択プログラム」は成功
 - プログラムがターゲットとした従業員のうち、40%が自宅配送を選択
 - 他の顧客企業からも導入以来が相次ぐようになった

●なぜエクスプレス・スクリプトの「能動的選択プログラム」は成功したのか？

- 時間と労力をかけて説得
- 安心感を与える制度設計
- 意思表示を迫られたことで改めて考え直す契機になった
- 単に「慣れ親しんでいる」というだけで町の薬局を選んでいた人が少なくなかった

- 顧客の立場で顧客の利益になることを考えつつ、顧客の自由と尊厳を尊重しようとするような関係を顧客と築こうとしている

● エクスプレス・スクリプツの事例から学べること

- 非合理的な行動をとっている他人の行動を、強制ではなく、合理的な方向に善導するのは、大きなエネルギーと工夫を要すること
- **3ステップ・アプローチ**
 - ①この人(会社)の言うことなら聞いてみよう、と思わせるような**安心感**を与える
 - ②介入の対象に、システム2を働かせる(自分の頭で考えさせる)**機会**をつくる
 - ③自分で**決断**をさせる

現在バイアスとメニューの 過小使用を克服する工夫

- 与えられた福利厚生メニューを自ら納得して選択したとしても、そのメニューを使用して、現在の効用を犠牲にする段になると、現在バイアスが障害になるかもしれない
- この点の克服に向け、行動経済学が奨励するいくつかの工夫を紹介する
 - コミットメント
 - 社会的証明

● Milkman, Beshears, Choi, Laibson, and Madrian (2011)

- 米国中西部の公益企業の社員に、同社のインフルエンザ予防接種クリニックに関するレターを送付
- レターには、予防接種の利点、クリニックの時間、場所が書かれている
- 介入：一部のレターに、自分がクリニックへ行く時間を書き込むためのスペースを設けた

Control Condition

[Company Name] **IS HOLDING A FREE FLU SHOT CLINIC.**

Flu shots will be available on site at the [location of relevant free flu shot clinic] at the following times:

Monday, October 26th	7:00 am – 3:30 pm
Wednesday, October 28th	7:00 am – 3:30 pm
Friday, October 30th	7:00 am – 3:30 pm
Tuesday, November 3rd	7:00 am – 3:30 pm
Thursday, November 5th	7:00 am – 3:30 pm

Time Plan Condition

[Company Name] **IS HOLDING A FREE FLU SHOT CLINIC.**



Many people find it helpful to **make a plan** for getting their shot. You can write yours here:

, at
(day of the week) (month) (day) (time)

Flu shots will be available on site at the [location of relevant free flu shot clinic] at the following times:

Monday, October 26th	7:00 am – 3:30 pm
Wednesday, October 28th	7:00 am – 3:30 pm
Friday, October 30th	7:00 am – 3:30 pm
Tuesday, November 3rd	7:00 am – 3:30 pm
Thursday, November 5th	7:00 am – 3:30 pm

● Milkman, Beshears, Choi, Laibson, and Madrian (2011)

- 介入群の予防接種を受けた社員の数 = 対象群 × 113%
- Implication
 - 自ら時間を書き留めて計画させるだけで、計画の実行率が上昇する



[How it Works](#)

[About Us](#)

[Help Center](#)

[Sign in](#)

[REGISTER](#)

for individuals | [for groups](#)



Ready to **finally stickK**
to your Commitment?

I commit to

Select your Goal...



GO

for individuals | [for groups](#)

Ready to
to your

I commit to

Select your Goal...

Lose Weight

Exercise Regularly

Quit Smoking

Race

Maintain Weight

Custom Goal (Everything Else)

Select your Goal...

GO



1

Select Your Goal



2

Set the Stakes
(money is optional)



3

Get a Referee



4

Add Friends
for Support

Exercise Regularly

Your privacy is important to us. You can [adjust your privacy settings](#) once you're done creating your Commitment.

Number of days per week you commit to exercise:

Length of my Commitment:

 week(s)

This Commitment Starts:

My Reporting Days will be:

Thursdays



Exercise Regularly

Put money on the line - people who do are up to 3 times as successful!

Where does my money go if I don't succeed?

Recipient of Stakes:

Anti-Charity Charity Friend or Foe stickK No money at stake

Select an organization you hate. Don't worry, we won't tell them who sent it.

Pick an anti-charity:

Please choose

Country: United States United Kingdom Global

Amount at Stake

Amount at stake for each report:

\$ x 12 week(s) = \$ 0.00

You will be billed **\$0.00** for any reporting period if:

- 1) You report that you were unsuccessful; or
- 2) Your Referee reports that you were unsuccessful; or
- 3) You fail to make a required report by the end of the second day (11:59 P.M.) following a required reporting day.

All Forfeited Stakes will be sent to your designated recipient (e.g. Charity, Friend or Foe).

Exercise Regula

Put money on the line - people who do are

Where does my money go if I don't succeed?

Recipient of Stakes:

Select an organization you hate. Don't worry, we will

Pick an anti-charity:

- Abortion: Americans United for Life
- Gun Control: NRA Foundation
- Gun Control: Educational Fund to Stop Gun Violence
- Environmental: Nature Conservancy
- Environmental: The National Center for Public Policy Research
- Gay Marriage: Gay & Lesbian Advocates & Defenders (GLAD)
- Gay Marriage: National Organization for Marriage
- Animal Rights: People for the Ethical Treatment of Animals (PETA)
- Animal Rights: Sentient Animals Alliance

Please choose

Country: United States United Kingdom Global

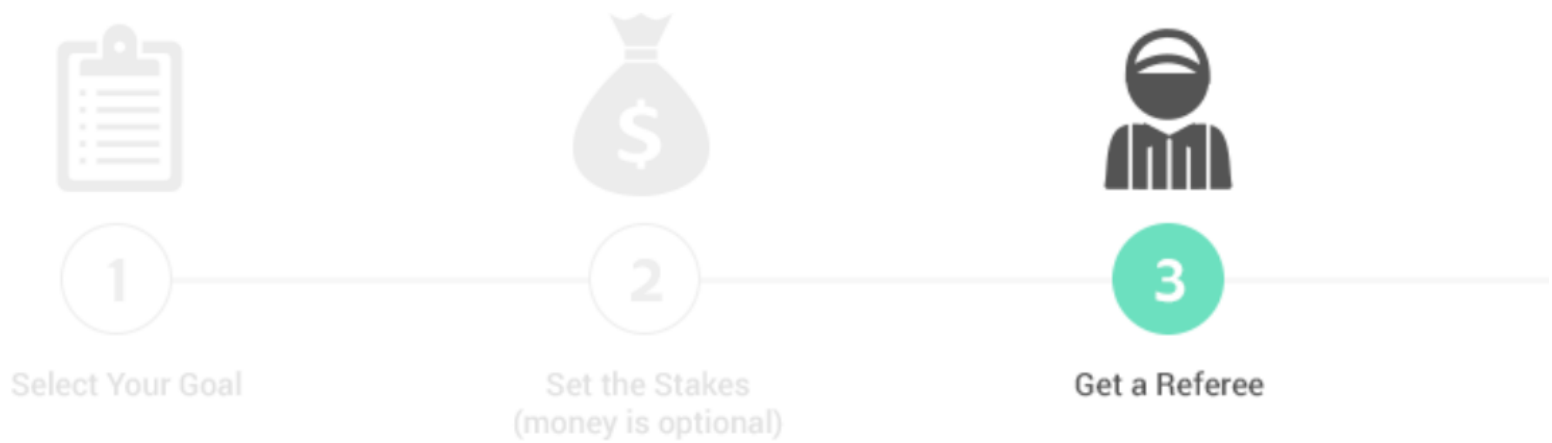
Amount at Stake

Amount at stake for each report:

\$ x 12 week(s) = \$ 0.00

You will be billed \$0.00 for any reporting period if:

- 1) You report that you were unsuccessful; or
- 2) Your Referee reports that you were unsuccessful; or
- 3) You fail to make a required report by the end of the second day (11:59 P.M.) following a required reporting day.



Exercise Regularly

Choose a Referee - people who do are twice as successful!

Who will be your Referee:

Individual Referee

Invite your Referee:

Enter your Referee's **email address** or **stickK username**.

No thanks, I'll do it on my own.



社員のエンゲージメントを 引き出すための福利厚生

図表 2-5-2 福利厚生制度・施策の目的 従業員規模別

(単位：%) (30%以上の項目)

	福利厚生制度・施策の目的として重視するもの				
	人材の確保	従業員の定着	従業員同士の一体感の醸成	従業員の仕事に対する意欲の向上	従業員が仕事に専念できる環境づくり(生活の安定等)
	【現在】				
規模計(2809社)	52.6	58.8	35.0	60.1	32.5
30人未満(1512社)	48.9	56.0	36.7	61.0	32.6
30～99人(815社)	55.7	57.5	34.7	61.1	31.2
100～299人(285社)	62.5	72.3	28.8	58.6	36.1
300人以上(133社)	56.4	71.4	31.6	49.6	38.3
	【今後】				
規模計(2809社)	51.7	50.1	30.2	55.0	38.3
30人未満(1512社)	49.3	46.6	31.9	56.8	37.6
30～99人(815社)	51.0	51.0	28.8	53.4	38.9
100～299人(285社)	64.2	59.3	27.4	55.4	40.4
300人以上(133社)	52.6	62.4	25.6	46.6	44.4

- 従業員の仕事に対する意欲の向上や、仕事に対するエンゲージメントの向上を目標にした場合、福利厚生メニューはそれに寄与するのだろうか？
- Gallup (2013)
 - 休暇やリモートワークが許可されていることは、従業員エンゲージメントと無関係
- Corporate Leadership Council (2004)
 - 育児休暇、フィットネスプログラム(の補助)、薬代(の補助)などのプログラムは、従業員エンゲージメントとほぼ無関係



IMPROVING EMPLOYEE BENEFITS

Why employees fail to
use their benefits, and how
behavioral economics
can help.

STEPHEN WENDEL



● Wendel (2014, p185)

- 以下の点に配慮することで、BenefitsはEmployee EngagementにImpactを与えることができる
- Communication matters more than the benefits themselves
- Listen and respond to employee needs
- Promote equitable interaction among employees and build social bonds
- Don't let benefits problems be a distraction

● Wendel (2014, p185)

- また根本的に従業員のengagementを向上させようと思ったら、以下の点が重要である
- Make sure your managers, and the organization, actually support their employees
- Make sure employees are doing meaningful work at which they can succeed
- Sincerely ask for what employees want, and give it to them where possible
- Stamp out hostile environments

まとめ

- 福利厚生メニューの重要な部分は、従業員に「現在の効用を犠牲にして将来の効用を高める」行動をとることを要求するが、従業員はそうしたメニューの必要性を過小評価し、過少利用する傾向がある
- こうした問題を克服する上で、行動経済学の諸知見を活用することができる
 - 三段階コミュニケーション／選択設計への介入
- 福利厚生を社員エンゲージメントと社員の組織貢献向上のテコとしようとするならば、本質的に最も重要なことは、企業が社員とコミュニケーションをしつつ、社員をサポートしようとする姿勢を持つことである

References

- Beshears, J., Rooney, P., and Sanford, J. (2016a), "Express Scripts: Promoting Prescription Drug Home Delivery (A): *Harvard Business School* 9-916-026.
- Beshears, J., Rooney, P., and Sanford, J. (2016b), "Express Scripts: Promoting Prescription Drug Home Delivery (B): *Harvard Business School* 9-916-040.
- Christensen-Szalanski, J.J.J. (1984), "Discount Functions and the Measurement of Patient's Values: Women's Decisions during Childbirth," *Medical Decision Making* 4, 47-58.
- Corporate Leadership Council (2004), "Driving Performance and Retention through Employee Engagement," Washington DC: Corporate Executive Board.
- DellaVigna, S., and Malmendier, U. (2006), "Paying Not to Go to the Gym," *American Economic Review* 96(3), 694-719.
- Gallup (2013), "Engagement at Work: Its Effect on Performance Continues in Tough Economic Times,"
- Kolata, G. (1997), "Living Wills Aside, the Dying Cling to Hope," *The New York Times*, January 15.
- Milkman, K. L., Beshears, J., Choi, J.J., Laibson, D., and Madrian, B.C. (2011), "Using Implementation Intentions Prompts to Enhance Influenza Vaccination Rates," *Proceedings of the National Academy of Sciences* 108(26), 10415-10420.
- Nisbett, R.E., and Kanouse, D.E. (1968), "Obesity, Hunger, and Supermarket Shopping Behavior," *Proceedings. American Psychological Association Annual Convention*.
- Read, D., and van Leeuwen, B. (1998), "Predicting Hunger: The Effects of Appetite and Delay on Choice," *Organizational Behavior and Human Decision Process* 76, 189-205.

Shu, L.L., Mazar, N., Gino, F., Ariely, D., and Bazerman, M. H. (2012), “Signing at the Beginning Makes Ethics Salient and Decreases Dishonest Self-Reports in Comparison to Signing at the End,” *Proceedings of the National Academy of Sciences* 109(38), 15197-15200.

Wendel, Stephen (2014), *Improving Employee Benefits*, Longfellow Press

森本紀行(2020)「ベネフィット研究会－処遇の科学」HCアセットマネジメント

労働政策研究・研修機構(2020)「企業における福利厚生施策の実態に関する調査－企業／従業員アンケート調査結果」労働政策研究・研修機構調査シリーズNo.203

