

## リスクマネジメントにおけるダイバーシティの重要性

玉野絵利奈（AIG 総合研究所研究員）

世界経済の「不確実性」が増しているようです。今年1月17日の日本経済新聞で報道されたとおり、米スタンフォード大学の教授らが算出する「経済政策の不確実性指数」（日米など20カ国の経済政策関連の新聞記事に「不確実性」や「不安」という言葉が登場した回数などをもとに算出）が、2018年12月に過去最高となったとのこと。国内外ともに不確かさ、不透明さが増しているということは、リスクが多様化し増大しているということです。その環境下では、リスク要因を多角的に捉え、その変化に柔軟に対応していくことが必要で、組織としては多様な意見やアイデアを今まで以上に引き出し活かしていくこと、ダイバーシティの促進がますます大事になると思います。

*“人は、自分が最初にいだいた考えを裏付けるような情報を好む。その種の情報に触れると、確信ばかりが強まる。実際には、認識の正確性が高まったわけではないのに、である。このような落とし穴を避けるために、自分の考えを揺さぶるような情報にも目を向けること、そして、多様な人材の貢献を引き出し、多様な意見に耳を傾ける仕組みを作ることを心がけるべきだ。”*

上記は、米ハーバード大学で教鞭をとる行動経済学者のイリス・ボネット（Iris Bohnet）氏の著書「Work Design（ワークデザイン）：行動経済学でジェンダー格差を克服する」の一節（296頁）です。ジェンダー問題の根底には、私たちの頭の中だけでなく、制度や慣習にも根をはっているバイアスがあると著者はいいます（人は他人のバイアスにはすぐ気づくが自分のバイアスは見落とすそうです）。その無意識のバイアスが生む行動を変えるためのデザインとして、豊富なデータと実験に基づいた科学的な知見をもとに、ジェンダー格差の解消を含むダイバーシティ促進に向けた実践的な解決策を示しています。

著者は、ダイバーシティがもたらす多様な考え方は、組織が「集団思考」の罠にはまることを防いでくれると言います。みんなの意見の一致を優先させ、結果的に不合理な意思決定をしてしまうという集団思考は、リスク要因を多角的に捉えることを阻むものとしても避けなければいけないでしょう。さらに、ダイバーシティのメリットとして「集団的知性」についても言及しています。その知性のレベルは、構成メンバー個々の知能レベルとはあまり関連がなく、チームの社会的感受性が強く、メンバーに平等な発言機会が与えられており、そして女性の割合が大きいほど高い傾向にあるとのこと。本書では、女性は男性よりも社会的感受性が高いため、チーム内で人と人を繋ぐ役割を果たしているからかもしれないと説明しています。またリスクに対する積極性にも性差があり、スポーツと

レジャー、健康、キャリア、自動車運転、お金という5つの分野におけるリスクに対する姿勢を調べたところ、女性は全ての分野で男性よりリスクを嫌う傾向が見られたとのこと。お金について言えば、「ウォール街で働く女性が増えれば、トレーダーたちのリスクに対する姿勢の多様性が高まる」、「女性トレーダーの割合が増えれば、バブルの発生頻度と規模が小さくなる可能性がある」と述べています。男女混合含めダイバーシティな組織、チームがもたらす多様な見方が功を奏するということでしょう。

そして本書では、多様なチームを作るコツも紹介されています。まず大切なのは、公正にチーム分けがされたメンバーが感じる事だと言います。そうすることで、チーム分けの結果が自分にとって好ましくないとしても聞き入れてくれる傾向にあるようです。そして、ものの考え方に違いがあるものの、根幹となる価値観は概ね共有できているメンバーで構成し、男女の構成比は少数派の割合と人数を閾値よりも大きくすることが重要だそうです。例えば、男女混合のチームをつくる時は男女いずれも3分の1以上を占めるようにし、複数の男性もしくは女性を加えられないなら一人も加えない方がいいとのこと。なぜなら、グループ内のマイノリティーは目につきやすい象徴的存在として扱われてしまい、本来の能力に対して正しい評価がされない場合があるからと著者は警告しています。

行動をデザインする仕掛けでジェンダー関連のあらゆる問題を解決できるわけではないものの、驚くほど小さなコストで、驚くほど早いペースで変化を起こせると著者は述べています。組織の規模によって実践や効果の程度に違いがあるかもしれませんが、まずは出来ることから、小さな一歩を踏み出すことが大事ではないかと思います。その積み重ねが、まずは多様な個人の活力を引き出すことにつながり、そして不確実な環境に対応できる組織をつくりあげていくのではないのでしょうか。

(出所)

- ・日本経済新聞 2019年1月17日朝刊
- ・「Work Design (ワークデザイン) : 行動経済学でジェンダー格差を克服する」(イリス・ボネット/池村千秋訳、NTT出版、2018年)

※本ドキュメントは保険もしくはその他一切の金融商品の販売、勧誘を意図したものではありません。また、本ドキュメントは具体的な特定の取引をご提案するものではなく、その実現性を保証するものでもありません。

※AIG 総合研究所 (以下「AIG」と呼びます。) は、本ドキュメントの利用あるいは利用の結果に関して、その正確性、精度、信頼性などについていかなる表明および保証も行わないものではなく、その利用の結果については責任を負いません。AIG は、本ドキュメントがいかなる場所においても適切であり利用可能であることを表明するものではありません。AIG は、正確かつ最新の情報を本ドキュメントで提供しようとする合理的な努力をしていますが、誤差・脱漏が生じる場合があります。

※AIG あるいは本ドキュメントの企画、作成または提供に関わるいかなる当事者も、お客様が本ドキュメントを利用したことあるいは利用できなかったことに起因する直接的、偶発的、結果的、間接的損害あるいは懲罰的賠償の責任を負うものではありません。

※本ドキュメントに掲載されている内容に関する権利は、AIG および AIG が利用許諾を得た著作権者に帰属します。無断で転用・複製・改変をすることはできません。