

## 読書ノート

イリス・ボネット 著 池村 千秋 訳  
大竹 文雄 解説

### 『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

原 ひろみ  
(日本女子大学准教授)

私たちが意思決定をするときに、無意識のうちにバイアスの影響を受けてしまうことがある。しかし、バイアスの影響を受けずに適切な意思決定ができていれば、もっと幸せになれていたかもしれない。

本書の著者であるイリス・ボネットは行動経済学者である。本書では、ジェンダー格差の克服にフォーカスし、行動経済学のフレームワークで行われた研究成果に基づいて、「バイアスの影響を受けずにいられない私たちの脳がものごとを正しく認識できるように、適切な手助けをするための（行動）デザイン」を提案している。また、この行動デザインを実行に移すことは「簡単だし、たいへんコストもあまりかからず、誰もが平等な条件で才能を開花できる環境を作りだせる」と主張している。

私のゼミ生が本書を読みたくて自宅近所の図書館で予約をしたが、彼女の前に7人も順番待ちをしている人がいるので、いつになったら読めるのか分からないと残念がっていたので、本書を貸してあげた。返却に来た際に、何が印象に残ったかを尋ねたところ、ダイバーシティ研修のこととの答えが返ってきた。

ダイバーシティ研修は企業内のダイバーシティを高めることを期待して実施されるものである。しかし、本書で紹介されている研究では、アメリカの800社を越す中規模企業と大企業を30年以上にわたって調べたダイバーシティ研修と職場のダイバーシティの関連性を検証した結果、両者の間に直接の関連性はなく、むしろダイバーシティ研修を行うと、一部のマイノリティがマネージャーに昇進する割合はわずかながら下落することを明らかにしている。詳細は本書をお読み



●NTT出版  
2018年7月刊  
四六版・440頁  
本体2700円+税

●イリス・ボネット  
ハーバード大学教授

いただきたいが、ダイバーシティ研修には無意識のジェンダー・バイアスを発動させマイナスの影響をもたらすメカニズムが内在するため、社内のダイバーシティを高めるためには研修ではなく評価者に説明責任を課すなどの「透明性」の担保が効果的であると指摘している。

また、規範が意思決定にもたらす影響も無視できない。男女間格差を議論する際の重要なアウトカムは賃金であるが、女性が交渉を回避しやすいことが男女間賃金格差の一因であることは知られている。女性は交渉を好まないし、交渉する女性は敬遠されるので、強く交渉することでかえって不利益を被ることがある。そのため、賃金交渉の場面で男性は交渉して昇給を勝ち取るのに、女性にはそれが起こりづらい。そう言われると解決策はないように思えるが、実はある。

人は多くの場合、自分のためではなく、他人のために交渉するが、女性が誰かのために交渉するとき、交渉におけるジレンマを感じなくなり、強く交渉できるようになるという。なぜならば、自分のためだけでなく、家族のために昇給を交渉しているのであれば、強い姿勢で交渉しても、女性に期待されている役割、すなわち女性は世話すべき人を大切に、守らなければならないという規範と相反しないからである。この分野の研究はまだ始まったばかりで一定の留意は必要と筆者も述べてはいるが、対外的な交渉に臨む女性に力を与えてくれる要素があることを示唆している。

一連の行動経済学のアプローチの研究によって、私たちの意思決定が無意識のジェンダー・バイアスの影

響を受けてしまうメカニズムが明らかになり、その根深さが浮き彫りになってきた。無意識のうちに引き起こされることであるがゆえに、私たちには何もできないことがないのではないかという無力感を覚えるかもしれない。しかし、筆者は、その根深さが浮き彫りになったおかげで、バイアスを取り除くための仕組みを設計し、そのデザインを実験する道がひらけたと現状をポジティブにとらえており、彼女のこのスタンスは本書でも随所で窺い知ることができる。

本書は、序章と終章を含めて15章から成り、これ

までの知見を広く網羅している。アフリカのある国の農村で行ったフィールド実験やアメリカの大学で行われたラボ実験の結果が、日本のすべての職場に適用できるとは限らない。しかし、問題解決のための新しい視点を提供し、検討すべき選択肢を増やしてくれることは間違いない。経営者や人事担当者、政策立案者にとっては実践の書であるし、研究者にとっては関連分野の優れたサーベイにもなっている。ぜひ多くの人に本書を読んでもらいたい。