

WHAT WORKS : Gender Equality by Design by Iris
Bohnet The Belknap Press of Harvard University
Press, Cambridge, Massachusetts, London,
England, 2016

大坪, 久子
日本大学薬学部薬学研究所 : 上席研究員

<https://doi.org/10.15017/7360331>

出版情報 : ポリモルフィア. 3, pp.113-118, 2018-03-28. 九州大学男女共同参画推進室
バージョン :
権利関係 :



書籍紹介

WHAT WORKS : Gender Equality by Design

by Iris Bohnet

The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts,
London, England, 2016

大坪久子 日本大学薬学部薬学研究所 上席研究員

著者紹介

Iris Bohnet 博士の専門は行動経済学、ハーバード大学公共政策大学院、ケネディスクール教授。ケネディスクールの Women and Public Policy Program (WAPPP) のディレクターも務める。

1. はじめに

昨年8月に、私たち男女共同参画学協会連絡会は、OISTのMachi Dilworth副学長の支援を得て、啓発用ツールとして、リーフレット「無意識のバイアス-Unconscious Bias-を知っていますか？」を作成し、公開した。無意識のバイアスが人事採用や昇進、賞の選考等についてマイナスの方向に働く事例を簡潔にまとめている。ファイルは連絡会ホームページから誰でもダウンロードできる⁽¹⁾。幸いなことにリーフレットは「分かりやすく簡潔によくまとまっている」と大いに好評を博し、官公庁の会議、学会の理事会やワークショップ、大学のシンポジウムや授業、そしてトップリーダーの啓発用資料としても使っていただいている。ただ、このリーフレットはあくまで啓発が目的であって、実戦（かつ実践）のためのツール（指南書）ではない。

では、その先はどうすればよいのか？ 変革の

目的も方針もやり方も個々の組織によって当然違って来るだろうし、アメリカ、イギリス、EC等の実践事例がそのまま日本に持ち込めるとは考えにくい。そんな私が、アメリカの友人達に、「一体、私たちはこの先どう進めてゆけばよいのか？」と問いかけた時に、何人もの友人達から異口同音に返ってきたのが「Iris Bohnetの“WHAT WORKS”を読みなさい！」というアドバイスだった。2016年春に出版された原著は分厚いが平易な英語で書かれている。しかし、内容は著者の専門性と経歴を反映して深く広い。

本書は20頁にわたるやや長い緒言(The Promise of Behavioral Design)と、Part OneからPart Fourに至る4つのパート: “The Problem”、“How To Design Talent Management”、“How To Design School and Work”、“How To Design Diversity”、が続き、最後に彼女の含蓄にあふれた「あとがき (Designing Change)」が来る。そ

それぞれのパートは2～4つの章からなり、全体は計13章からなる。そして各章の末尾には、それぞれの章の内容から導かれた「3つの指針」が紹介されている。ここが、この本のタイトル“WHAT WORKS”の“What”の部分にあたる。

個々の内容の詳細にはここでは立ち入らないが、数々の事例について、まるで話しかけるように記述が続く。事例も、アメリカのみならず、英国、オーストラリア、ノールウェイ、インド、ザンビア等々の国々の政府や大学の取り組みについても挙げている。それらの事例を通じて、彼女は大学の研究室あるいは役員会議室で進められる雇用、昇進、企業の福利厚生、政府の政策立案等々について、無意識のバイアスが与える影響に警鐘を鳴らし、それを越えて前進するためのヒントを提示している。そのなかで、特に私の興味を引いた部分をとりあげたいと思う。

2. 無意識のバイアス (Unconscious Bias) はそう簡単に消えるものではない

この本のPart Oneにハーバード大学ビジネススクールの教授で、著者の友人でもあるKathleen McGinnの授業の事例が出ている⁽²⁾。

McGinn教授は、彼女の授業で学生達に、シリコンバレーの大立者で、ベンチャー・キャピタリストであり、大成功した大変な切れ者のHoward Roizenの人となりや業績を説明し、「あなた方は彼をどう評価するか、一緒に仕事をしたいか」と問いかけた。無論、学生達はRoizenの業績を高く評価し、「一緒に仕事をしたい」と答えた。しかし、本当はHoward Roizenなんて実在しない

のだ。彼の本当の名前はHeidi。そして原著では、そのすぐあとに“He is a woman.”と続く。私はこの下りで思わず笑い転げてしまった。何という諧謔だろう！！　そして何という明快さ！！　その事実を明かされた学生達は、Heidi Roizenの卓越した能力を評価するものの、彼女を好意的にはとらえられず、「一緒に仕事をしたいとは思わない」と答えた。

この事例の意味するところは深く大きい。学生たちは、有能な男性がトップに立つのには抵抗がないが、有能な女性がトップの場合、その能力を評価はしても、好ましい、一緒に仕事をしたい、とは思えないのだ。現在の社会では、優れたリーダーとして求められる資質には、どうしても、決断力に優れ、野心的で・・・等々、男性のステレオタイプが優位に立つ。そういう意味では、女性のリーダーは、女性のステレオタイプ（人を育てる、他者の世話をする等々）を示しながら、男性の特質も兼ね備えていなくてはならない。何故なら、女性としての特質だけでは、好まれることはあっても、リーダーとして尊敬はされないと著者は言う。それでいて、リーダーとして男性のステレオタイプを強く出すと女性はバックラッシュを浴びる。多くの場合、ここで堂々巡りのワナにはまって先には進まない。

上記の「Howard-Heidiの研究」は2000年のことだが、その13年後、今度はニューヨーク大学のビジネススクールで別の教授が同じ実験を行った。その結果は、13年前とは少し異なって、学生達は、成功した女性リーダーを依然として男性リーダーよりも「当てにはならない」と評価したが、好まれないということはもはやなく、むしろ一緒に仕事をしたいと答えた⁽³⁾。

2015年になると、結果はむしろ逆転した。コーネル大学のWendy Williamsらは、全米のすべての州の大学の教員を対象にAssistant Professor採用のための仮説実験を行った。実験では、理学、工学、経済学、心理学の各学部への男女の応募者（いずれも仮定名）の採否を教員が評価した。その結果、経済学以外では、評価者の性別に関わらず、女性の方がより多く選ばれたという⁽⁴⁾。

2000年の「Howard-Heidiの研究」で明らかにされた問題点は、実は1968年にGoldbergによって報告されていたことで、その場合は、同じ内容のエッセイの作者名をJoan T. McKay（女性）とするか、John T. McKay（男性）とするかで、学生に評価をさせたものであった⁽⁵⁾。後にGoldberg Designと命名されたこの手法は、今でもジェンダーバイアスを検出する有効なツールである。ただ、Bohnetの場合、評価内容の継続的な変化を重視している。つまり、私たちに進むべき道とその先を、希望を持たせる形で予感させているところが凄いと思う。

3. 大学や組織のバイアスを制御する“D → E → Sign”のすすめ

本書における彼女の主張のひとつは「個人の無意識のバイアスが容易に消えないのなら、むしろ、大学や組織でバイアスをコントロールしよう」というものだ。「私たちの周りには不平等はない—Sexism does not exist here.—という考えが、実は最も危険だ」と彼女は主張する。まるで、目隠しをされて歩いているようなもので、気づいた時にはジェンダー・ギャップは閉じられないほどに

開いているという。そうならないように、「データをとりつけ (Data)、実験をし (Experiment)、明確な道標を持とう (Signpost)」との呼びかけがPart Fourに出てくる。

本書に繰り返し出てくる“Design”という言葉は、著者が読者に対して、山積する難問解決のための設計図（デザイン）を与えるのではなく、実は、D → E → Sign (post) という3つの連携したステップを意味している。それがこの本の最後の最後で分かるという仕掛けだ。Bohnetは本書の中で“What does not get measured cannot be fixed.”と述べている。どのような組織であっても、特に、選択や決断に関するステップに「無意識のバイアス (Unconscious Bias)」がかかわっていることを示すには、データをとる (measure) ことが最初にすべきことだ。データをとってバイアスの存在を可視化することで、組織は次に何をすべきか (Behavioral Design) がはっきりわかるはず、というのが著者の主張である。

4. チームをつくる

初めにも触れたが、各章の末尾に掲げられた「3つの指針」は、合計12章分36項目にわたり（第1章には、指針はない）、すべてDesigning Gender Equality —で始まる。大変示唆に富むので、その一部、特に女性研究者支援にも係わる印象深い項目を英文のまま挙げておきたい。まさに、その通りと思うものも、思わず笑ってしまいそうなものも、耳の痛いものもある（付録参照）。ここに挙げていないものもバイアスを制御する上で勿論重要である。

Bohnetが特に強調していることに、組織あるいはチームの作り方とその運営の仕方がある。これは大学ならば、教授が率いる個々の研究チームから、学部の教授会、理事会までも意味する。どのようなチームを作れば、バイアスを抑えることが可能なのか、メンバーの力を十二分に引き出し、成果をあげ、目標を達成できるのか？ 彼女はcritical mass（必要不可欠な量）を大切に考え、同時にTokenismを徹底して排除する。Tokenismとは、申し訳程度の努力をすること、員数合わせをして満足すること、周りに引きずられて、おざなりでノルマをこなすこと、といった意味だが、それはバイアスの解消には無効で、成果には結びつかず、結果としてジェンダー平等にはむしろ害をなすという。“Stop simple diversity training focused on raising awareness.”, “Stop showering women (and men) with generic leadership development training.”等の指針はこれに相当する。

しかし、一方で、彼女はクオータ制の意義も主張する。「3つの指針」でも以下のように述べている。“Increase the fraction of counter-stereotypical people in positions of leadership, through quotas or other means.” これは、実は、名古屋大学理学部生命理学科の森郁恵教授がおっしゃったこととほとんど重なる。森教授は10年もの間、教授会で唯一の女性教授であったが、名古屋大学の女性研究者支援事業の後押しもあり、女性教授が3名にまで増えたとき状況が全く変わったと述べられた（私信）。次に続く“Seeing is believing.”という言葉からも、Bohnetがクオータ制によって女性の数を増やしたその先を見てい

ることがよくわかる。森教授とおなじく「その先」を確かに見たのだ。

Tokenismに陥らず、かつcritical massを満たすまでに、女性リーダーを育て上げることが大切なのだが、そのためには、「3つの指針」のなかで“Build leadership capacity by supporting people with the resources required for success, including mentors or sponsors and networks.”と述べている。これは研究者を育てる道程と全く同じだ。

5. 最後に

Iris Bohnetは素晴らしい経歴の人である。この本の内容は、彼女がハーバード大学公共政策大学院ケネディスクールの学部長に招聘され、ケネディスクールのWomen and Public Policy Program (WAPPP)のディレクターとしてチームを率いたおよそ10年間の実践の成果がまとめられたものである。行動経済学者である彼女にとって、それまでに培ってきた識見と手法を駆使して、個人や組織がより良い決定ができるように、社会がジェンダー・ギャップを狭めることができるようにチャレンジするためには、この職はこの上ない実践の機会を与えたと思われる。そこで彼女が気づいたことは“Making better decisions means making unbiased decisions. Much like other biases, gender biases hold us back.”ということに集約される。

この著書を読む前には、私は、全米の大学で、しかも理工系の女性研究者支援事業の代表格、ADVANCE Programで、いくつかの先進的大学の

リーダーと言われてきた女性教授たちでさえ、なぜ、あれほどに彼女を高く評価したのか不思議であった。しかし、読み進むうちに、彼女自身の行動経済学者としての広くて深い識見とD-E-Signという言葉に集約される、大胆かつ緻密で細心な実践の事実が圧倒された。経済学者として、人と資源の流れとそれが生み出す物や現象に対する確かな目は、同じData-based Evidenceを生かすといっても、理工系（STEM）のそれと比べて一層視野が広いと思う。彼女が書いていることのかなり多くが、私ですら気づいている場合は多い。（例えば、“Know that fathers with daughters are more likely to care about gender equality.”）

しかし、そこから、各章末にかかげられたDesigning Gender Equality — 「3つの指針」を編み出すまでに、彼女は、自分のチームを率いて、一体どれだけの試行錯誤をくりかえしたことだろう。彼女の最後の指針は、“Hold people and organizations accountable for their follow-through.” 「個人も組織も自分たちが進めていることを、最後まで責任を持って続け（させ）なさい」という言葉で結ばれている。

私は、この本を、女性研究者支援事業の現場に係わる人々とともに、自分のチームを持つ男女すべての教授、准教授の皆さんに是非とも読んで欲しい。そして、それ以上に、大学や研究機関の執行部、理事会の方々に読んで欲しいと切に思う。トップの力量次第で、未来はどれだけでもよい方向に変わり得るのだから。

付録

Designing Gender Equality

— 各章の「3項目の指針」より抜粋

- Stop simple diversity training focused on raising awareness.
- Have people negotiate on behalf of others.
- Stop showering women (and men) with generic leadership development training.
- Build leadership capacity by supporting people with the resources required for success, including mentors or sponsors and networks.
- Collect, track, and analyze data to understand patterns and trends and make forecasts.
- Measure to detect what is broken and refine interventions. Experiment to learn what works.
- Evaluate comparatively and hire or promote in batches.
- Use predictive tests and structured interviews to evaluate candidates. Do not use unstructured interviews.
- Create environments inclusive of different risk type.
- Diversify the portraits on the walls of your organizations.
- Increase the fraction of counter-stereotypical people in positions of leadership, through quotas or other means. Seeing is believing.
- Know that fathers with daughters are more likely to care about gender equality.
- Include a critical mass of each subgroup in teams to avoid tokenism.
- Combine average ability with complementary diversity of perspectives and expertise to maximize team.
- Set both long-term targets and specific, short-term, achievable goals.
- Hold people and organizations accountable for their follow-through.

註

- (1) 無意識のバイアス – Unconscious Bias – を知っていますか？ 男女共同参画学協会連絡会、2017年8月
http://www.djrenrakukai.org/doc_pdf/2017/

UnconsciousBias_leaflet.pdf

- (2) Kathleen L. McGinn and Nicole Tempest, "Heidi Roizen" (Harvard Business School Case Collections, January 2000, Revised April 2010) , <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=26880>
- (3) Heidi/Howard の研究は2013年、CNNの Anderson Cooper show (アンダーソン・クーパー 360°) で取り上げられた。
<http://ac360.blogs.cnn.com/2013/03/12/how-are-powerful-women-perceived/>
- (4) Wendy M. Williams and Stephen J. Ceci, "National Hiring Experiments Reveal 2:1 Faculty Preference for Women on STEM Tenure Track.", *Proc. Nat. Acad. Sci. USA* 112 (2015) : 5360-5365
- (5) Philip Goldberg, "Are Women Prejudiced against Women?" *Transaction* 5 (1968) : 316-22.