



ALLIANCEBERNSTEIN®

知の広場
Knowledge Forum

【AB IQ】

ダイバーシティを意思決定に活かすためには何が必要か



2019年5月17日



スチュアート・レイ

アライアンス・バーンスタイン・香港・リミテッド
アジア太平洋バリュー株式 最高投資責任者



資産運用の世界では、たいていの仕事は1人だけでは進められないことを誰もが理解している。多くの場合、グループやチームといった集団が問題解決にあたる基礎ユニットとなろう。だが、そうしたグループが思慮深く効果的な意思決定を行い、好ましくない判断を回避できるようにするには、どうすればよいのだろうか？

「ラクダは委員会が創り出した馬である」ということわざがある。これは、どのような理想を掲げていても、グループによる意思決定は必ずしも最善の結果を導くとは限らないことを意味している。ダイバーシティ(多様性)は成功を収める大きなカギとなり得るが、単に多様であるだけでは十分ではないのだ。

投資において本当に良い成果を生み出すためには、運用チームは多様な見解や情報を取り入れると同時に、そのプロセスを損ないかねない摩擦やコストを避けなくてはならない。目的が銘柄選択であれ、資産配分あ

るいはリスク管理であれ、成功と失敗の差は非常に大きいからだ。

問題解決ツールの多様性が重要

組織の幅広い領域から優秀な人材を集めることができれば、効果的な投資判断を下すのに十分な知見が得られると考えたくなるだろう。しかし、必ずしもそうとは言えない。

ある調査結果(注1)によると、グループの中で最も知能の高いメンバーの能力がグループのパフォーマンスの差異に与える影響は、わずか4%に過ぎない。グループの平均的な知能ですら、9%を左右するにとどまっている。実際のところ、チームのパフォーマンス差異の90%以上は、知能水準以外の要因に起因している。

これはなぜだろうか？ひとつには、たとえ知能の高い人

当資料は、アライアンス・バーンスタイン・エル・ピーのCONTEXTブログを日本語訳したものです。オリジナルの英語版はこちら。

<https://www.alliancebernstein.com/library/horses-not-camels-diversity-and-group-decision-making>

本文中の見解はリサーチ、投資助言、売買推奨ではなく、必ずしもアライアンス・バーンスタイン(以下、「AB」)ポートフォリオ運用チームの見解とは限りません。本文中で言及した資産クラスの過去のパフォーマンスは将来の運用成果等を示唆・保証するものではありません。

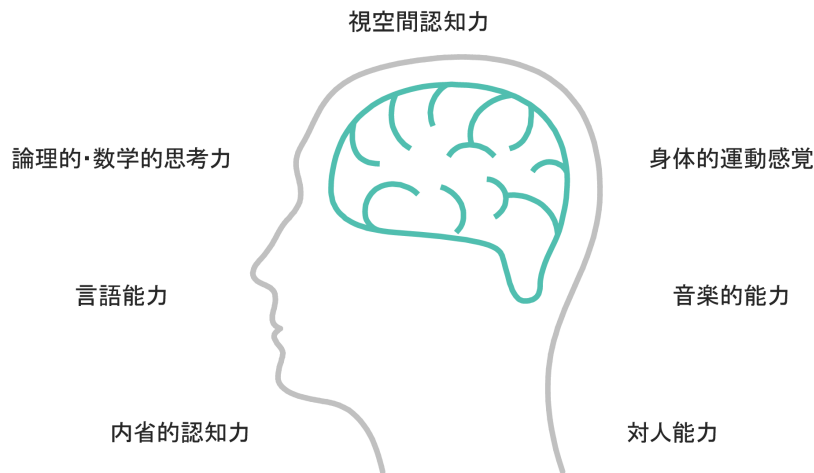
当資料は、2019年3月18日現在の情報を基にアライアンス・バーンスタイン・エル・ピーが作成したものをアライアンス・バーンスタイン株式会社が翻訳した資料であり、いかなる場合も当資料に記載されている情報は、投資助言としてみなされません。当資料は信用できると判断した情報をもとに作成しておりますが、その正確性、完全性を保証するものではありません。また当資料の記載内容、データ等は作成時点のものであり、今後予告なしに変更することがあります。当資料で使用している指数等に係る著作権等の知的財産権、その他一切の権利は、当該指数等の開発元または公表元に帰属します。当資料中の個別の銘柄・企業については、あくまで説明のための例示であり、いかなる個別銘柄の売買等を推奨するものではありません。当資料内の格付はJPモルガンの定義に基づきます。アライアンス・バーンスタインおよびABはアライアンス・バーンスタイン・エル・ピーとその傘下の関連会社を含みます。アライアンス・バーンスタイン株式会社は、ABの日本拠点です。

たちであっても、グループのメンバーの多くが同じような知的ツールを用いていれば、彼らは同じようなアプローチで問題を解決しようとしがちになるからだ。つまり、より望ましい解決策かもしれない他のアプローチには気づかない可能性があるのだ。

実は、知性にはいわゆる「学力」などの認知能力だけで

はなく、視空間認知力(人の顔や地図、風景などの視覚情報を処理する能力)、言語能力、対人能力といった他の側面もある(図表)。こうした知性の異なる側面は問題解決により多様なアプローチをもたらす。そしてそれは状況を一変させ得る。思考のダイバーシティは、知能水準そのものよりも重要なのだ。

【図表】 知性は異なる側面から成る



出所: Howard Gardner, *Frames of Mind*, 1983年

情報のダイバーシティを生み出す努力

グループにおいてダイバーシティがもたらす影響については、長年にわたり数多くの研究が行われてきた。そうした分析は幅広いビジネス分野を対象としてきており、全体的な結論は金融サービス業を含むあらゆるタイプの企業に当てはめることができる。

それらの分析は多くの場合、社会的カテゴリーのダイバーシティと情報のダイバーシティには密接な相関関係があるという見方を前提としている。実際、民族的バックグラウンドや性別が異なる人々は確かに異なる視点や思考方法をもたらしてくれる可能性がある。しかし、それは常に誰にでも当てはまるわけではない。

多くの研究が示しているように、本当に重要な要素は情報(あるいは認識)に関するダイバーシティである。一部の人々は社会的カテゴリーのダイバーシティを情報のダイバーシティの代用品として用いるかもしれない。それは手始めとしては好ましいが、あくまでも本当に重要なことの代用品であることを理解することが重要である。たとえジェンダーや人種が多様なグループを作っても、メンバー全員が同じ大学でMBAを取得し、同じような問題解決アプローチを学んでいれば、おそらく期待しているようなダイバーシティを実現することはできない。異論もあるかもしれないが、実際に出来上がったグループ

は、前述したように、問題解決に向けて非常に似通ったアプローチを採用するメンバーで構成されている可能性があるのだ。

何らかの価値共有も必要

メンバーの目標や信念の違い、すなわち価値のダイバーシティも、グループの意思決定を左右する重要な要素のひとつとなる。問題解決を目指すグループがその能力を十分発揮するためには、目標や基準に関する何らかの共通性が必要である。おそらく、これがグループのダイバーシティに関する一部の研究がそのプラス面を評価する一方で、一部の研究がマイナスの影響を指摘する理由だと思われる。この齟齬をつきつめると、ダイバーシティをいかにうまく管理し、取り込むかという問題になるようで、それはいかに価値を共有するのかという問題と部分的に関係がある。

結論として言えるのは、チームの編成にあたっては、できる限り幅広い人材の母集団から、多様な考え方を持つメンバーを適切に組み合わせて選出することを目指すべきであるということだ。ダイバーシティは形だけのものであってはならない。内部の対立や摩擦を避けるため、グループをうまく管理しなくてはならない。目標は協力し合うことであり、カオスを招くことではない。結局のど

ころ、ダイバーシティから得られる実質的なメリットは、個々のメンバーの多様な考え方がもたらす全体的なメリットからダイバーシティのコストを差し引いたものとなる。

効果的なグループ運営を阻む障壁を克服

ダイバーシティは重要であるが、それは効果的なグループを運営するソリューションの半分に過ぎない。ダイバーシティに富んだチームを作り上げた後は、そうしたグループが陥りがちな幾つかの落とし穴を避けるため、慎重に運営しなくてはならない。ここでは、グループが最適に機能するのを妨げる可能性のある6つの大きな障壁を挙げ、それらへの対処法について述べる。

(1) 過度の上下関係：過度に上下関係の強いグループでは、職位の高いメンバーによって他のメンバーの見解や意見が押し流されがちである。残念ながら、そうした形で決定が下されていることが多いのが実情だ。この問題に対処するには、企業は職位の高い人物の意見が通りがちな問題を認識し、対策を講じることが重要である。たとえば、グループの他のメンバーが意見を述べるまで、リーダーは自分の意見を控えるようにするという方法がある。

(2) 存在感の薄い情報：発言の多いメンバーは最も知識が豊富だと見なされがちであるが、必ずしもそうではない。グループの意思決定に関するある調査(注2)では、議論を開始する前に正しい答えのヒントをメンバーの1人に与えた。最も発言の多いメンバーが正しい答えを提案した時は、メンバーの69%がそれを信じたのに対し、最も発言の少ないメンバーが同様に正しい答えを提案しても、それを信じたメンバーは31%しかいなかった。これは、すべてのメンバーの意見を聞くことがいかに重要であるかを明確に示している。口数の少ないメンバーに発言を促すことには多少工夫が必要だとしても、彼らが確実に発言できるように具体的な措置を講じなくてはならない。

(3) 多数派のパワー：グループのメンバーは、たとえ多数派の意見が間違っていたとしても、その見解に同調しがちである。それは人間の本質的な傾向で、知識・経験ともに豊富な投資のプロであっても、このような人間の本質による影響を強く受けることがある。組織にとってこのハードルを乗り越える唯一の確かな方法は、「違うと思ったら異議を唱える義務がある」という認識を明確に掲げるカルチャーを確立し、それを支援することである。

(4) グループの分極化：この問題は多数派のパワーと関連がある。グループがある問題に取り組むとき、議論すればするほど、意見が合意に達しにくい両極端に分裂することがある。さらに悪いことに、そうした摩擦は職場の他の分野にも波及する可能性がある。組織はその

点からも、反対意見を常に考慮するという明確な基本原則を定める必要がある。これは、すべての従業員のエンパワメントという点で、組織にとって中核的な取り組みとならなければならない。

(5) 対立回避指向：米国で盛んな「投資クラブ」の運用パフォーマンスに関する調査で、友人同士で構成されるクラブのパフォーマンスは、仕事あるいは純粋な投資上のつながりに基づくクラブに比べ、はるかに悪いことが明らかになった。友情で結びついたグループには対立がほとんど見られないが、それは全員が同意しているからではない。むしろ、彼らは難しい議論を避けることがある。どうやら、グループが好ましい意思決定を下すためには、ある程度の、節度ある摩擦が必要なようである。グループのメンバーそれぞれの意見を十分確認することで、その意見への確信度を測るとともに、友情やしがらみに基づく同意を排除しなくてはならない。

(6) 感情の軽視：調査の結果は、他人の感情を読み取るスキルがグループ全体の知性を高めることを示している。そうしたスキルが備わっていれば、口に出さない問題や意見の一致しない問題に対し、グループがより繊細に配慮できるようになるためだ。グループにおけるやり取りの中では、予想外のボディランゲージや声のトーンなどに十分な注意を払い、言葉と非言語的コミュニケーションの間に相違点があればそれをフォローアップすることが重要である。

要点

ここまで述べてきたようなことは、ダイバーシティや好ましい意思決定にとって何を意味するのだろうか？ 明らかに、グループが成功を収めるために重要な要素は数多くある。ダイバーシティは其中でも大きな要因だが、不協和や混乱を避けながら、情報に裏付けされたより望ましい解決策を生み出すためには、ダイバーシティをいかに管理するかが極めて重要な意味を持つ。

では、ダイバーシティはどの程度あれば十分なのだろうか？

それは問題の種類によって異なる。問題が難しくなればなるほど、つまり既成概念にとらわれない独創的な解決策が必要な問題であればあるほど、より幅広く多様な考え方が役立つ。しかし、より定型的な作業をする上では、ダイバーシティを管理するコストを考えれば、小さなグループの方が効果的である。企業の取締役会と資産運用会社のポートフォリオ運用チームでは、最適な規模やダイバーシティの度合いは異なるかもしれない。

ただ、いずれにせよ、異なる考え方を見つけ出し、それを取り入れ、うまく管理することは、競争上の優位性を高める重要な要素となり得る。

(注1) Devine, Dennis, and Jennifer Philips, “Do Smarter Teams Do Better?” (2001年10月)

(注2) Henry W. Riecken, “The Effect of Talkativeness on Ability to Influence Group Solutions Problems,” *Sociometry*, vol. 21, no. 4 (1958年12月): 309-311.

アライアンス・バーンスタイン株式会社

金融商品取引業者 関東財務局長(金商)第303号

【加入協会】 一般社団法人投資信託協会／一般社団法人日本投資顧問業協会／日本証券業協会／
一般社団法人第二種金融商品取引業協会

<https://www.alliancebernstein.co.jp>

当資料についての重要情報

当資料は、投資判断のご参考となる情報提供を目的としており勧誘を目的としたものではありません。特定の投資信託の取得をご希望の場合には、販売会社において投資信託説明書(交付目論見書)をお渡ししますので、必ず詳細をご確認のうえ、投資に関する最終決定はご自身で判断なさるようお願いいたします。以下の内容は、投資信託をお申込みされる際に、投資家の皆様に、ご確認いただきたい事項としてお知らせするものです。

＋ 投資信託のリスクについて

アライアンス・バーンスタイン株式会社の設定・運用する投資信託は、株式・債券等の値動きのある金融商品等に投資します(外貨建資産には為替変動リスクもあります。)ので、基準価額は変動し、投資元本を割り込むことがあります。したがって、元金が保証されているものではありません。投資信託の運用による損益は、全て投資者の皆様に帰属します。投資信託は預貯金と異なります。リスクの要因については、各投資信託が投資する金融商品等により異なりますので、お申込みにあたっては、各投資信託の投資信託説明書(交付目論見書)、契約締結前交付書面等をご覧ください。

＋ お客様にご負担いただく費用:投資信託のご購入時や運用期間中には以下の費用がかかります

- ＋ 申込時に直接ご負担いただく費用 …申込手数料 上限3.24%(税抜3.00%)です。
- ＋ 換金時に直接ご負担いただく費用…信託財産留保金 上限0.5%です。
- ＋ 保有期間に間接的にご負担いただく費用…信託報酬 上限2.0304%(税抜1.8800%)です。

その他費用…上記以外に保有期間に応じてご負担いただく費用があります。投資信託説明書(交付目論見書)、契約締結前交付書面等でご確認ください。

上記に記載しているリスクや費用項目につきましては、一般的な投資信託を想定しております。費用の料率につきましては、アライアンス・バーンスタイン株式会社が運用する全ての投資信託のうち、徴収するそれぞれの費用における最高の料率を記載しております。

ご注意

アライアンス・バーンスタイン株式会社の運用戦略や商品は、値動きのある金融商品等を投資対象として運用を行いますので、運用ポートフォリオの運用実績は、組入れられた金融商品等の値動きの変化による影響を受けます。また、金融商品取引業者等と取引を行うため、その業務または財産の状況の変化による影響も受けます。デリバティブ取引を行う場合は、これらの影響により保証金を超過する損失が発生する可能性があります。資産の価値の減少を含むリスクはお客様に帰属します。したがって、元金および利回りのいずれも保証されているものではありません。運用戦略や商品によって投資対象資産の種類や投資制限、取引市場、投資対象国等が異なることから、リスクの内容や性質が異なります。また、ご投資に伴う運用報酬や保有期間中に間接的にご負担いただく費用、その他費用等及びその合計額も異なりますので、その金額をあらかじめ表示することができません。