

「無意識バイアス」をマネジメントする

チェンジウェーブ 取締役副社長 藤原智子

ダイバーシティ推進のリアルと障壁

1. 「総論賛成、各論反対」のリアル

「グローバルな競争激化」「産業構造変化の加速」「少子高齢化」という背景から国をあげた取組みでもあるダイバーシティ推進。長期視点に立ち経営アジェンダのひとつとして経営のコミットが必要不可欠である。

筆者は事業変革、組織変革などのコンサルティングや実行支援に携わるなかで、ダイバーシティ推進のアドバイザーも行っているが、企業の現場では「総論は賛成するが、各論では反対」という声が根強く存在するのを数多くみてきた。例えば、女性活躍の文脈では「女性に活躍してもらいたいが、この重要なポジションの管理職に女性は無理だろう」「育児中の女性に営業職は難しいのでスタッフ職へ異動させたほうがよいだろう」などの声。シニア活躍の文脈では「シニア人材にいまから新規事業を任せるのは難しい」「シニア人材を部下にもつと扱いに困る」などの声があがる。

ここ最近働き方改革の流れもあり、女性だけでなく多様な人材が職場で活躍できる環境が整い始めており、仮に結婚や育児や介護で働き方を変える必要性が出てきたとしても、これまでは大きな制約となっていた働く「時間」や「場所」という労働環境自体が多様な人材の活躍の障壁にならなくなってきている。

では一体何が「各論で反対」を生み出してしまう根本原因なのだろうか。

2. 「最大で最強の壁」の存在

長きにわたり先駆的にダイバーシティ推進を行ってきた企業が「最大で最強の壁」として対策に取り組み始めたテーマがある。「無意識バイアス」だ。GAFAなどの外資系企業から広まり、現在ではHR領域、またイノベーション領域でよく耳にする注目のテーマだ。先ほどあげた現場の声の裏側に「無意識バイアス」が存在しているとしたらダイバーシティ推進を行ううえでは避けては通れない。なぜ最大で最強の壁といわれているのか。次から詳しくみていくことにする。

PROFILE



藤原智子（ふじわら・ともこ）

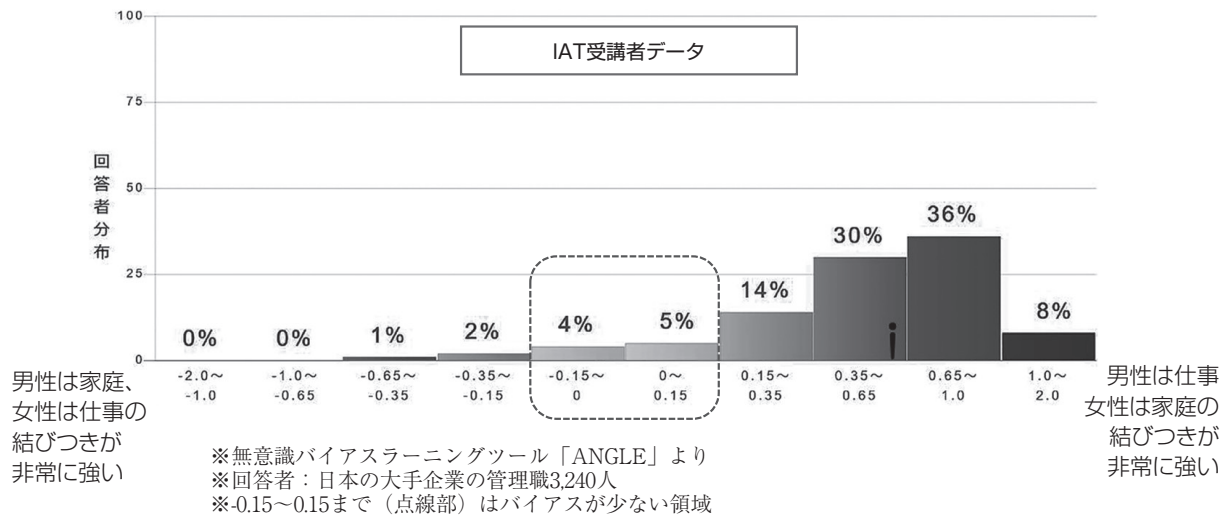
早稲田大学第一文学部卒業後、リクルート（現・リクルートホールディングス）に入社。人材領域の営業、商品企画、パートナー代理店渉外へとキャリアの幅を広げた後、営業企画として全国30の都道府県担当営業部の企画統括責任者となり、営業戦略立案・推進と組織改革に取り組む。その後、独立を経て、チェンジウェーブに参画。現在、同社取締役副社長。

無意識バイアスとその悪影響

1. 無意識バイアスとは

無意識バイアスとは「無意識下にある、人が経験や習慣、周囲の環境によって身に付いたものの見方・考

図表1 性別に関する無意識バイアス



え方の偏り」のことである。

人間は1秒間に1,100万件もの情報を受け取っているが、脳が意識的に自覚しているのは毎秒40件に過ぎない。残りは無意識のうちに処理・判断を行っているのだ。

実は無意識バイアスは人が生きていくうえで脳に備わった機能であり、人間であればだれもがもっている。人間が生きていくうえで日々多くの情報を「処理・判断」できているのもこの機能のおかげなのだ。

例えば、目の前にライオンがいるとだれもが“無意識”に逃げるだろう。意識的に「処理・判断する時間（あそこにいるのはライオンだ→こちらを見ている→襲ってくるかもしれない→逃げないといけない→逃げよう）」をもつと逃げ遅れてしまうかもしれない。これは極端な例ではあるが、このように人が生きていくうえで行う意思決定の多くは過去に学習・経験したことを脳がパターン認識し、結果的に“脳の機能”として無意識下で行われるのだ。

この無意識バイアスの形成には本人の育ってきた社会環境や家庭環境が大きく影響する。無意識バイアスの測定技法の1つであるIAT（後述）の国内第一人者であるフェリス女学院大学潮村公弘教授によると、

- ・3～5歳の幼児にも大人に似た無意識バイアスがすでに形成されている
- ・無意識バイアスは一度できると消し去ることは困難である

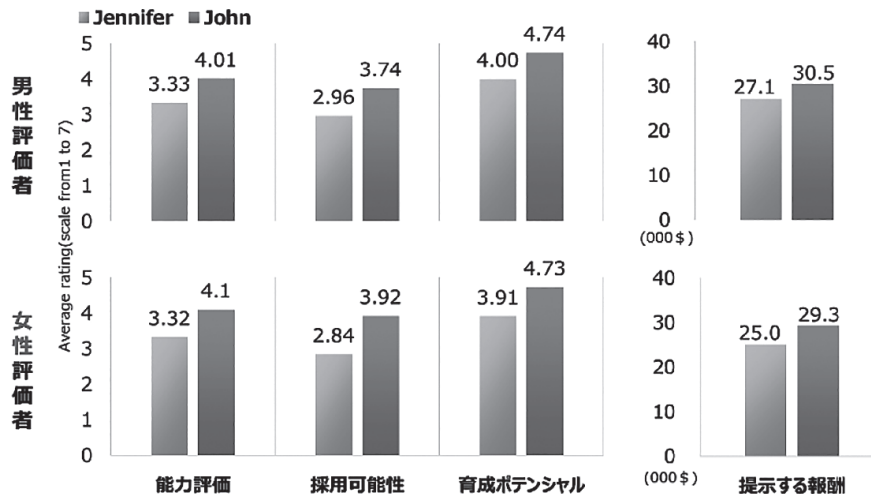
ということが研究によって明らかになっている。

例えば、女性活躍の文脈でよく耳にする発言（「女性は管理職になりたがらない」「子どもがいる女性に負荷をかけるのはかわいそうだ」「私（女性）はリーダーには向いていない」「子どもができるといままで通りに働けない」）には、男性が仕事に従事し、女性が家庭を守るという性別役割分担意識が強い社会が長く続いたことが尾を引いて、女性の就業率が伸びても、リーダーとして活躍する女性が男性に比べて圧倒的に少ないことなどが影響していると考えられる。結果として、男女双方に「男性はリーダー、女性はサポーター」「男性は仕事、女性は家庭」という無意識バイアスが存在している可能性が高いのだ。

ここで弊社の無意識バイアスラーニングツールの受講者データをご覧ください（図表1）。無意識バイアスを定量的に測定できるIAT（Implicit



図表2 性別による評価の差



資料出所：https://www.pnas.org/content/109/41/16474よりチェンジウェア社で作成

Association Test) という技法を用いて受講者の性別に対する無意識バイアスを測っている。IAT とはハーバード大学とワシントン大学の研究者グループを中心として開発された、潜在連合：Implicit Association (または潜在的態度：Implicit Attitude) を測定するための技法である。

データの見方をご説明する。IAT では個々人の測定結果スコアを、統計学領域において効果量を表すD値というスコアで表している。D値は「-2」から「2」の値を取る。このケースにおいては「-2」に近いほど、「男性は家庭、女性は仕事」という潜在的な結びつきが強く、「2」に近いほど、「男性は仕事、女性は家庭」の潜在的な結びつきが強いことを表す。このデータからは受講者の多くに「男性は仕事、女性は家庭」という無意識バイアスが存在していることがわかる。

2. 無意識バイアスにより引き起こされる“悪影響”

近年、人間が生きていくうえで欠かせない「無意識バイアス」が時として人材育成や成長の機会を奪ってしまう可能性があることが多くの研究結果で明らかに

なっている。

企業における採用、育成、評価、昇進、配置などの場面で無意識バイアスが悪影響を及ぼす可能性について次から1つずつみていく。

①採用

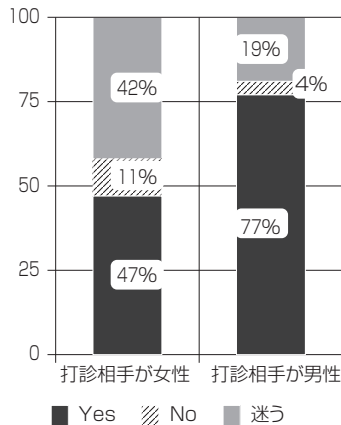
履歴書の内容がまったく同じであるにもかかわらず、名前が男性名（ジョン）か女性名（ジェニファー）かの違いだけで評価や採用の可能性、育成のポテンシャル、提示される報酬までも男性名（ジョン）のほうが高くなる結果が出た実験がある。また評価者の性別（男性か女性か）による違いはみられなかった（図表2）。男性も女性も男性を無意識に高く評価する無意識のバイアスが存在しているのだ。自社の採用プロセスにおいて本当の実力で正しく評価・判断されているか振り返ってみる必要があるのではないかな。

②育成

社員が実現したいキャリアを会社が支援し、会社に貢献してもらい、お互いにとってメリットを享受し合える関係が会社と社員の理想的な関係だ。しかし「女

図表3 性別によるキャリア形成機会の差

Q 1歳の子どもがいる社員に海外出張に打診をしますか？



※無意識バイアスラーニングツール「ANGLE」より
※回答者：日本の大手企業の管理職3,240人

性は子どもを産んだらこれまでのように仕事を優先しないだろう」「あの人は定年まであと数年しかないのだからこれから新しい業務へチャレンジすることはきっとないだろう」という性別や年齢に対する上司側の無意識バイアスにより、社員の意思と関係なくキャリア形成に必要な育成の機会を逃すことがある。

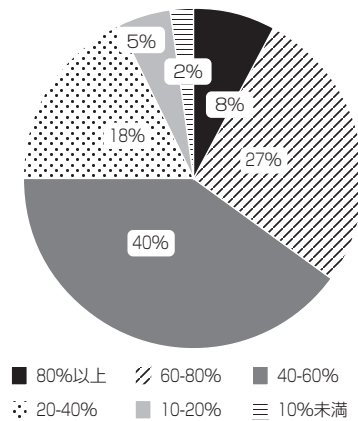
弊社で実施した管理職へのアンケートによると、1歳の子どもがいる社員への海外出張の機会が相手は男性か女性かだけで30%も差が出てしまうことがわかった(図表3)。実際の機会提供の前の「打診」ですら受けることができない女性がたくさん存在するのだ。このような上司側の無意識バイアスによって女性は成長の機会は少しずつ奪われていき、この積み重ねの結果、男女で大きな実力の差が生じる構造を生み出してしまうのだ。

③評価

人の脳は自分と似ているモノや物理的に距離が近いモノを好む習性がある。よって、部下を評価する際に

図表4 無意識バイアスが若手の昇進を妨げる

Q 実力も実績もあげている若手が先輩より先に昇進する事へ抵抗を示す管理職は周りにどれくらいいると感じていますか？



※無意識バイアスラーニングツール「ANGLE」より
※回答者：日本の大手企業の管理職3,240人

上司の手元にある情報だけで判断をすると上司の無意識バイアスが影響し、評価に偏りが生じることがある。例えば、共に時間を長く過ごしかたが多い部下を無意識に高く評価し、そうではない部下を無意識に低く評価する、1年の人事評価をする際、年度の始まりの成果より直近の成果に重きをおいて評価をしてしまう等だ。正しく部下のパフォーマンスを評価できているか十分に注意が必要である。

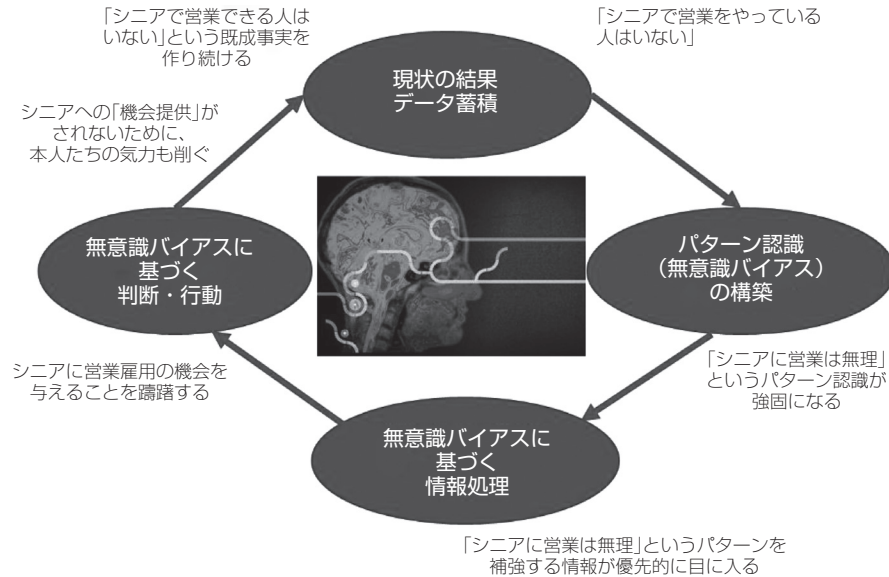
④昇進・配置

入社した当初は男女で大きな成果の差がなかったとしても、いざ昇進や主要なプロジェクトへの配置となると女性だけに対するライフイベントへの過配慮から、男性がよりその機会を手にすることがある。

また、「まだ彼・彼女は若いから」「あの人は定年が近いから」という年齢を理由にした機会提供の差も生まれる。例えば、実力も実績も上げている若手が先輩を差しおいて昇進することへ抵抗を示す管理職が職場にどれくらい存在するのか、管理職へアンケートをと



図表5 無意識バイアスによりシニアが営業職に配置されないループ



ると、75%の人が自分の職場に40%以上の確率で存在していると答えていることがわかった。上司である管理職側の無意識バイアスが昇進の機会を奪う可能性を示している（図表4）。

これはシニアの活躍を例にとっても同じことがいえる。例えば、「シニアは営業職は難しい（≡営業は若手が適している）」という無意識バイアスがあると、シニアが営業職に配置されることに躊躇が生じ、配属機会が減る。結果、シニアで営業ができる人がいない（少ない）という既成事実を作り続ける。既成事実により「シニアには営業は無理である」というパターン認識がより強固なものとなり、シニアは営業は無理であるというパターン認識を補強する情報が優先的に目に入り、シニアの営業職配置に躊躇する、という無限ループを生み出すのだ（図表5）。

無意識バイアスをマネジメントする

これまでみてきたとおり、企業において無意識バイアスが悪影響を及ぼす可能性がさまざまところに潜

んでいることがわかる。ではどうやってそれを回避していけばよいのだろうか。

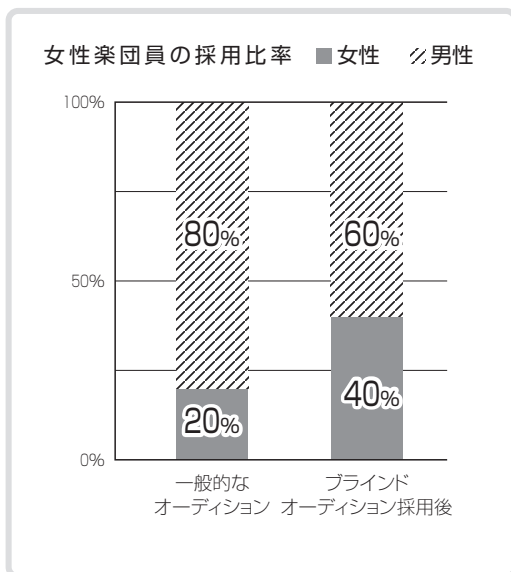
1. そもそも「対峙すること」は困難

無意識バイアスがときに悪影響を及ぼすこと自体は頭では理解しやすい。しかし、これが自分にも起こり得るということを認識するには思いのほかハードルが高い。大前提として無意識バイアスは本人が自覚できない無意識下にあるものなので、自分で認識することがそもそも難しいからだ。

1970年代、米国のあるオーケストラで楽団員の採用をブラインドオーディション（演奏する姿を見ずに、音だけで判断する）に変更した結果、それまで20%しかいなかった女性のオーディション合格者が40%にまで増加した事例がある（図表6）。無意識バイアスを排除し、純粋に実力を評価をすることがいかに難しいことかを示している。

また、とくに企業の管理職においては自分自身の過去や現在のマネジメントのあり方自体を否定することにもなりかねず、人によってはバイアスへ向き合うことに拒否反応を伴うことがある。また「自分は大丈夫

図表6 ブラインドオーディションによる合格者の男女比変化



(出典 Banaji, M. R., & Greenwald, A. G. (2013). *Blindspot: Hidden biases of good people*. New York, NY, US. Delacorte Press.)

だ」と思っている人ほど危なく、まずは取組みに対して関心をもってもらうことに工夫が必要である。これらのことから無意識バイアスへ対峙し上手にマネジメントしていくためには、次のステップに沿って進めていくことをお勧めしたい。

2. 無意識バイアスの4ステップ

個人や企業が無意識バイアスに対処していくために必要なステップをご紹介します。まず無意識バイアスを正しく知識として「知る」。そして自分や周りにも無意識バイアスがあることに「気づく」。最後に悪影響が及ばないように上手に「コントロールする」ことが必要だ。また無意識バイアスを自然に意識下におくことは非常に難しいため、コントロールを継続させるために「習慣化する」ことが長期的に必要となる。

①知る

無意識バイアスという脳の機能を正しく理解し、無意識バイアスを持っていることは「恥ずかしいことや

悪いこと」ではなく、人間であればだれしもが持ち合わせているものであるという前提に立つことが大事だ。企業で施策を行う際は悪影響の事例から危機感を醸成するより、無意識バイアスがあることは当然のことだと強調することで取組みに対する心理的ハードルが下がることを押さえておこう。

②気づく

無意識であるがゆえに自分で自分の無意識バイアスに気づくことは非常に困難である。しかし、先ほどご紹介したIATのような測定ツールで自らのバイアスを数値化することも可能である。自分のバイアスがどれくらいの強さで存在しているのかデータで客観視することは無意識バイアスに対処していくうえで重要なプロセスである。

また周囲のバイアスに気づくには起きている事象(発言や態度)を客観的に事実として観察することでみえてくることがある。

弊社の無意識バイアスラーニングツールの受講者が自分が参加した会議において、周囲を観察して気づいたことをご紹介します。

- ・会議においては若手の発言が少ないが、会議が終わった後に若手同士で話し合う姿がみられた。若手は意見がないのではなく、会議の主体者側の進め方に問題がありそう
- ・上席者は若手は経験不足、知識不足という前提で発言をしており、発言に自由な発想をもたせていない感じを受けた
- ・営業成果に関する発言は男性が多く、事務的な業務においては女性の発言が多い(そもそも男性の仕事、女性の仕事と役割を固定していることが原因)

上記コメントからも、自分の身の回りで起きていることを「意識して、客観的に、観察する」とこれまで感じていなかった周囲の無意識バイアスに気づくこと



ができるのだ。

③コントロールする

自分の無意識バイアスに気づくことができれば、常にそのことを意識下におくことで一定のコントロールが可能になる。例えば自分の言動や行動を記録にとどめてその裏側に無意識バイアスが影響していなかったか定期的に振り返る。何かを決断する前に客観的な事実をできるだけ多く集める。また第三者の視点を取り入れるなどして判断の根拠を明確にする癖をつける等があげられる。客観視し、積極的な情報収集を行うことでこれまでみてこなかった事実が加わり、より判断の精度が上がるだろう。

④習慣化する

脳は省力モードになりやすいため、習慣化したり行動するシステムに組み込むことが重要である。管理職が日常的な行動として習慣化できることをいくつか紹介する。

- ・部下とのコミュニケーション量に人によって偏りがないか週次でチェックする
- ・積極的に部下に対する第三者からの情報を収集し、事実で対応・評価していく
- ・まずは意見を言う前に相手の話を傾聴することから始める
- ・定期的に席替え・1 on 1 を行い、メンバーとの物理的な距離を縮める

また会社の対応として検討できることには次のようなものがある。

- ・採用のプロセス上でバイアスの悪影響を排除するために履歴書による採用を廃止する（または氏名・年齢などの属性情報は伏せて実績で判断する）
- ・評価会議などの場で評価に偏りが出ないように、第

三者の目や新たな事実を取り入れて多面的な評価会議の運営に変える

- ・昇進の際の評価基準を明文化し、仕事の成果（ファクト）や本人の意向と照らし合わせて昇進の判断を行う。またその情報を蓄積していくことで評価者のバイアスを排除していく
- ・日常に潜む無意識バイアスの共有とその対処方法を議論する場を定期的に設け、意識を向け続ける「場と時間」を提供する

脳の省力モードを防ぎ、習慣化サイクルに入れることが持続可能な対処としてとても有効だ。

成果を生むための5つのポイント

最後に、これから無意識バイアスを施策として取り組む担当の方に留意いただきたいポイントをお伝えする。

1. 改めて「目的」を問い、経営の「コミット」を引き出す

ダイバーシティ推進は企業のパフォーマンスにも大きく影響することが多くの研究により明らかになっている。

一例を紹介する。8カ国（米国、フランス、ドイツ、中国、ブラジル、インド、スイス、オーストリア）の多種多様な業界で規模の異なる1,700社以上の企業を対象とした調査がある。経営層の多様性を6つの要素（性別、年齢、出身国、キャリアパス、他業界経験、教育）から測定したところ、総合的な多様性の度合いが平均以上の企業は、平均未満の企業と比べて売上高全体に占めるイノベーションによる売上高の割合が平均より19%ポイント上回り、EBIT マージン（支払金利前税引前利益÷売上高）が9%ポイント上回っていることが明らかになった^{*1}。

ダイバーシティ推進の最大で最強の壁である無意識

バイアスに対処することが、企業のイノベーション創出、結果として業績に大きく影響する可能性を改めて経営に問いながら、経営のコミットを引き出すことが重要である。

※1 資料出所：ボストンコンサルティンググループ「経営層の多様性はイノベーションにどう影響するか？」(2018年)

<https://www.bcg.com/ja-jp/perspectives/195384>

2. 長期的に取り組む

無意識バイアスの対処は生活習慣病の対処に似ている。無意識がゆえに扱いにくく、日常の業務に追われ、ついついコントロールすることを忘れる。単発での施策（講演やトレーニング）では終わらせず、大前提として長期的施策として取り組む必要がある。

3. 「Why」を丁寧に設定し、自分ごと化する

実際に施策を社内で行う際には「Why」がとても大事になる。企業側の理由は当然あるが、社員一人ひとり立場が異なるため、取り組みを行うことで自分にどんなメリットがあるのか理解してから取り組んでもらう必要がある。部下をもつ管理職層であれば、今後ますます多様になる部下を理解し、育成し、共に成果を上げるミッションと一致するため、「Why」の設定はしやすい。筆者にご相談いただくなかで多いのはメンバークラスの「Why」だ。会社の取り組みをメンバークラスが自分ごと化するには本件に限らず、多くの人事担当者や直属の管理職が頭を悩ませることだろう。

そこで、メンバークラスには以下2点を伝えることをお勧めする。1点目は自分自身の能動的なキャリア形成のため。自分や周囲の無意識バイアスにより成長の機会を逸してしまうことを防ぐことが重要であり、その結果、能動的なキャリア形成が可能になるからだ。2点目は仕事で成果を上げるためにチームで円滑なコミュニケーションを行うため。同僚、関連部署、上司、顧客、パートナー等とのコミュニケーション上で、自分や周囲の思い込みが思わぬ事態を引き起こす

ことがある。それらを未然に防ぎ、成果を上げるためのコミュニケーションのスキルを身に付けることができるだろう。

改めて立場によって、丁寧に「Why」を設定し自分ごと化してもらい取り組みをスタートさせることが大切である。

4. コントロールを集団で習慣化する

先にも述べたとおり、継続的に無意識バイアスを意識下におくためにはできるだけ集団で行う取り組みに組み込むことをお勧めする。

昨年、脳科学者や企業の経営者や人事責任者等、29カ国740人が集まる、米国の脳科学とリーダーシップの学会に参加し、主催者から共有されとても印象に残った言葉がある。

「ダイバーシティ推進を正しく取り組んでいるときは居心地が悪い状態になるというマインドセットをもつことが重要である」

自分が知らない事実、自分とは異なる意見が場で共有されている状態は大変居心地が悪いが、そのこと自体、無意識バイアスからの悪影響を除外するうえではきわめて重要なのである。

5. 安心安全な環境の提供

無意識バイアスは、人によっては受け入れることやそれ自体に対峙したり周りに開示する事に抵抗感をもちやすいテーマである。よって施策を実施する際には「心理的安全な場」を提供することが重要である。自分自身の無意識バイアスが形成されてきた過去を振り返り、それを受け入れることがきわめて個人的な内省のプロセスを含むためである。心許せる特定のグループやクローズの空間（eラーニングなど）での取り組みは効果的である。

以上、あえて最後に成果を生むための5つのポイントを述べた理由が2つある。



1つ目は無意識バイアスをコントロールすることは、思っている以上に容易なことではないためだ。属していた社会や環境が無意識バイアスを作り、それが既成事実を作り、さらに無意識バイアスを強固なものにしていく。一度無意識バイアスができてしまうと取り払うことは困難であり、そのスパイラルを断ち切ることは会社にも個人にも相当な意志と努力が求められる。

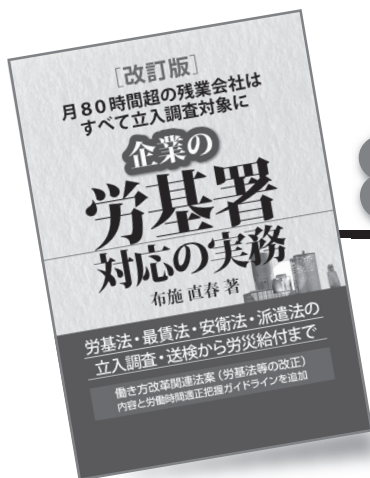
そして2つ目は、周囲の環境も大きく影響しているため、個人で無意識バイアスに対処し続けることに限界があるからだ。そのため会社側の長期的なサポートが欠かせない。とくにマネジメント層の実行により、会社の意思決定が変わり、風土が変わり、会社という

一つの社会が変わっていく。そしてこれまでの既成事実が塗り替わることで本当の意味で無意識バイアスをコントロールでき、会社に大きなインパクトをもたらすだろう。

ダイバーシティ時代を生き抜くためには、無意識バイアスに限らず、自己理解をいっそう深めること、そしてそのうえで他者に思いを馳せながら共に協働していくことが求められる。いまの日本のダイバーシティ推進が無意識バイアスへの対処により大きく前進することを切に願う。

(ふじわら・ともこ)

月80時間超の残業会社はすべて立入調査対象に



[改訂版] 企業の労基署 対応の実務

布施 直春 著 ●A5判 ●402頁 ●定価 3,240円(税込)

労働法は労働者保護を目的に社会の変化とともに改定や新法の制定など、時代に合わせて変化しています。また、それぞれの労働法の施行事務を担当する労働行政機関にもさまざまな組織・権限を持っているものがあります。本書は、これらの全体像を把握・理解することにより労使が安心して働き、経営に専念することを目的に、労働法の実務解説と労基署を中心とした行政の対応についてまとめています。

(株)産労総合研究所
出版部 経営書院

〒112-0011 東京都文京区千石 4-17-10 産労文京ビル
ホームページからも
お申し込みいただけます。 <https://www.e-sanro.net>

TEL03-5319-3620
FAX(フリーダイヤル)0120-73-3641