
アンコンシャス・バイアスについて

～ 真の多様性ある職場を



自己紹介 根本Deacon 雅子

視点の転換を創るリーダーシップと女性活用、組織改革に特化したコンサルタント

『科学とアートコーチング』『ライフコーチング』等の人間科学も駆使しコンサルティングをする。

視点の転換を創るリーダーシップとチームビルディングに特化したコンサルタント。『科学とアートコーチング』『ライフコーチング』等の人間科学も使いながらコンサルティングをする。企業研修・コンサルティングの経験は約20年、『トランスフォームコーチング』と名付けたコーチングで種々の業種の企業に提供している。クライアントは、一般女性社員、中間管理職、エグゼクティブ層と幅広く、それぞれの層が、具体的に日々の業務、コミュニケーション、マネジメントにおける行動に違いが作れ、効率が上がっている、何よりも他責ではなく自責思考のを発揮できていると、満足度が高い。また、グローバル企業でも、異文化の違いにも関わらず、チームとしての機能を働かせるチーム創りを提供。

企業研修)

某総合商社： 女性社員向け キャリアディベロップメント研修、某製薬会社：女性リーダー研修

某医療系会社：エグゼクティブ チームビルディングワークショップ、某プラント会社：グローバルコミュニケーション研修 他多数

講演、講義)

在日アメリカ商工会議所 Women in Business Summit にて登壇 、早稲田大学エクステンションセンター『インクルーシブ・リーダーシップ』等

日本女子大学文学部卒業

三菱商事株式会社 入社 医療機器システム部 ODAプロジェクトチーム配属

退社後、渡英。イギリスの米系コンサルティング会社でキャピタルプロジェクト、危機管理コンサルティング、エグゼクティブコーチング等多数関わる



本日、何を期待していますか？



アジェンダ

I 多様性経営の可能性

- (1) 多様性経営とは
- (2) 多様性経営の可能性
- (3) 多様性経営から企業成長を促せる理由
- (4) 多様性の難しさ: アンコンシャスバイアス
- (5) 多様性経営を成功させる秘訣

III 真の多様性活用とは

- (1) インクルーシブリーダーシップ
- (2) イノベーションを促す多様性活用



多様性経営の可能性

(1) 多様性経営とは



SDGS 持続可能な開発目標

8 働きがいも 経済成長も



- 全ての人のための持続的、包摂的かつ持続可能な経済成長、生産的な完全雇用及びディーセント・ワーク（働きがいのある人間らしい仕事）を推進



多様性とは



多様性とは

色々なフルーツが
一つのバスケットに
存在している



LGBTQとは？

- L レズビアン 自認している性別が女性で女性を好きな人
- G ゲイ 自認している性別が男性で男性を好きな人
- B バイセクシャル 同性も異性も好きになる人
- T トランスジェンダー 心と身体の性に不一致を感じる人
- Q クエションニング, クィア 自身の性的指向や性自認が決まっていない人、意図的に決めていない人



多様性経営の可能性

(2) 多様性経営の可能性とは

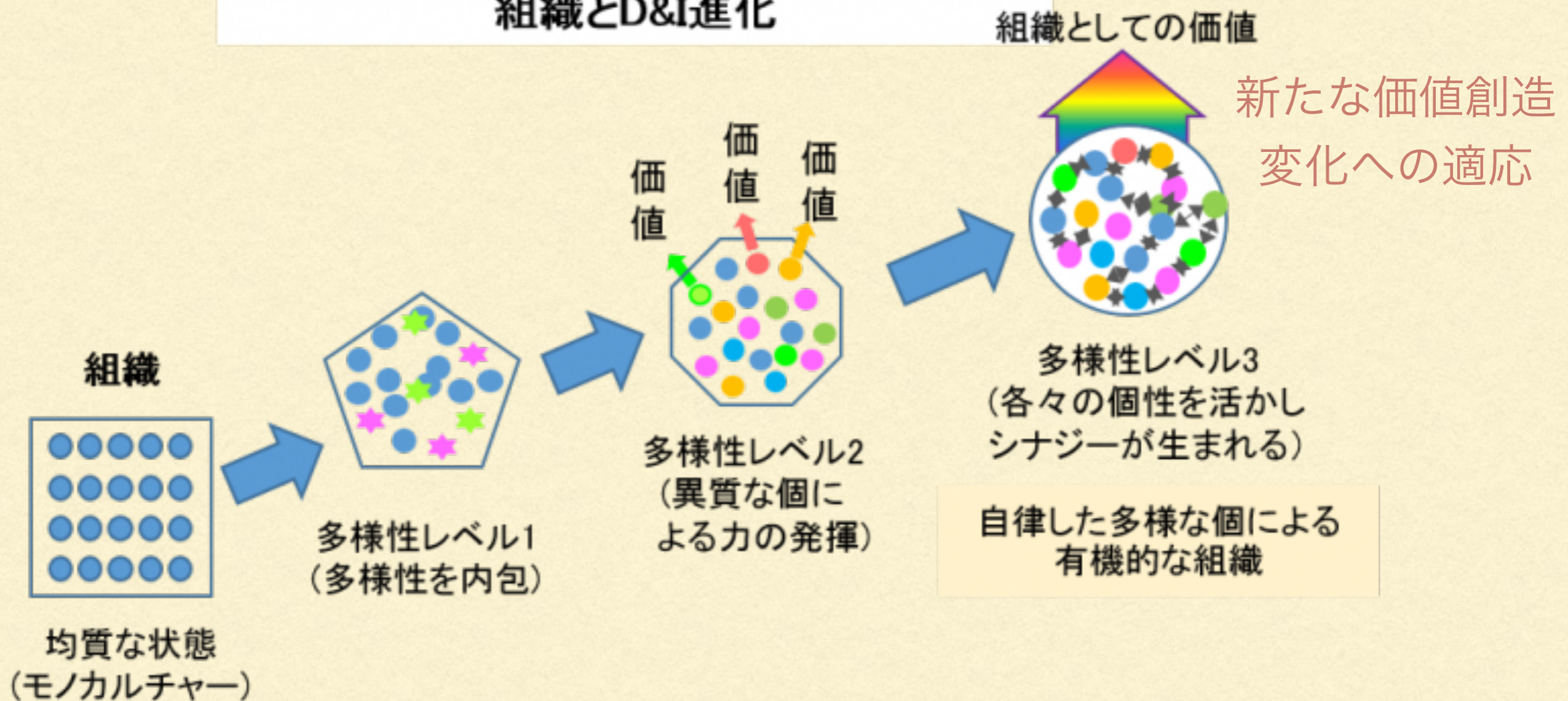


強いチームに多様性は必需



多様性・ダイバーシティ(D) とインクルージョン(I)の可能性

組織とD&I進化



多様性経営の可能性

(3) 多様性経営から 企業成長を促せる理由



多様性経営から企業成長を促せる理由

1. 労働生産力アップ



“日本の女性労働力率が男性並みに
上昇すれば、GDPは16%上昇する”

-米国ヒラリー・クリントン元国務長官



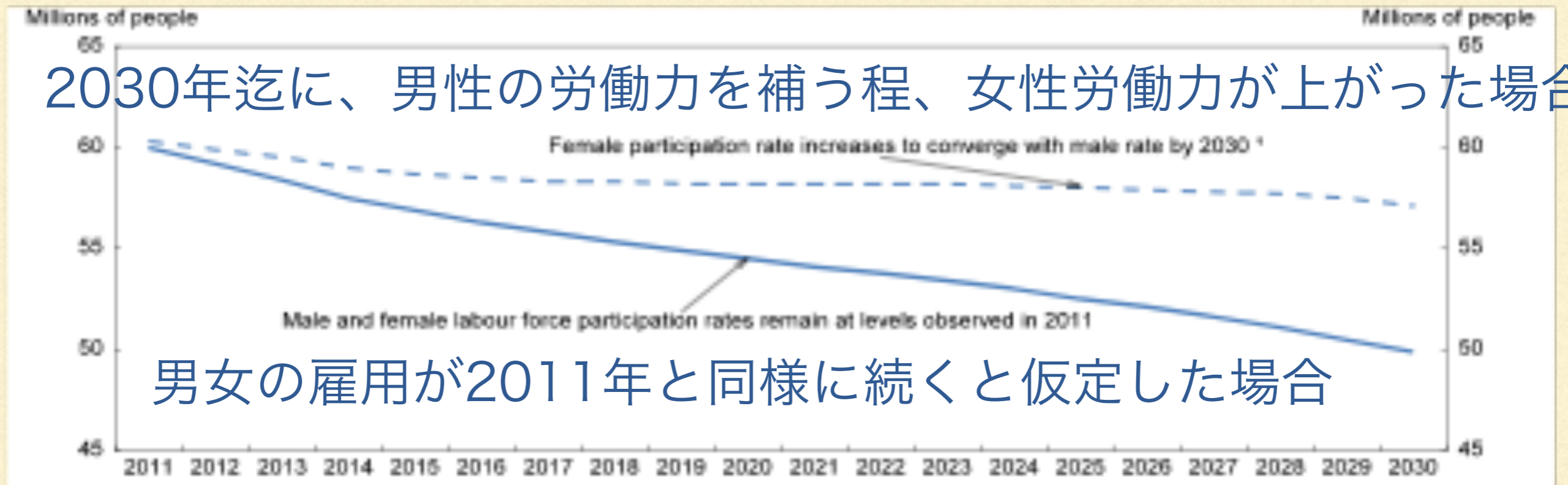
“日本の女性労働力率が他のG7(伊を除く)
並みになれば、一人当たりのGDP4%上昇。
北欧並みになれば8%上昇”

-IMF ラガルド専務

<http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2012/wp12248.pdf>



OECD対日審査報告書



多様性経営から企業成長を促せる理由

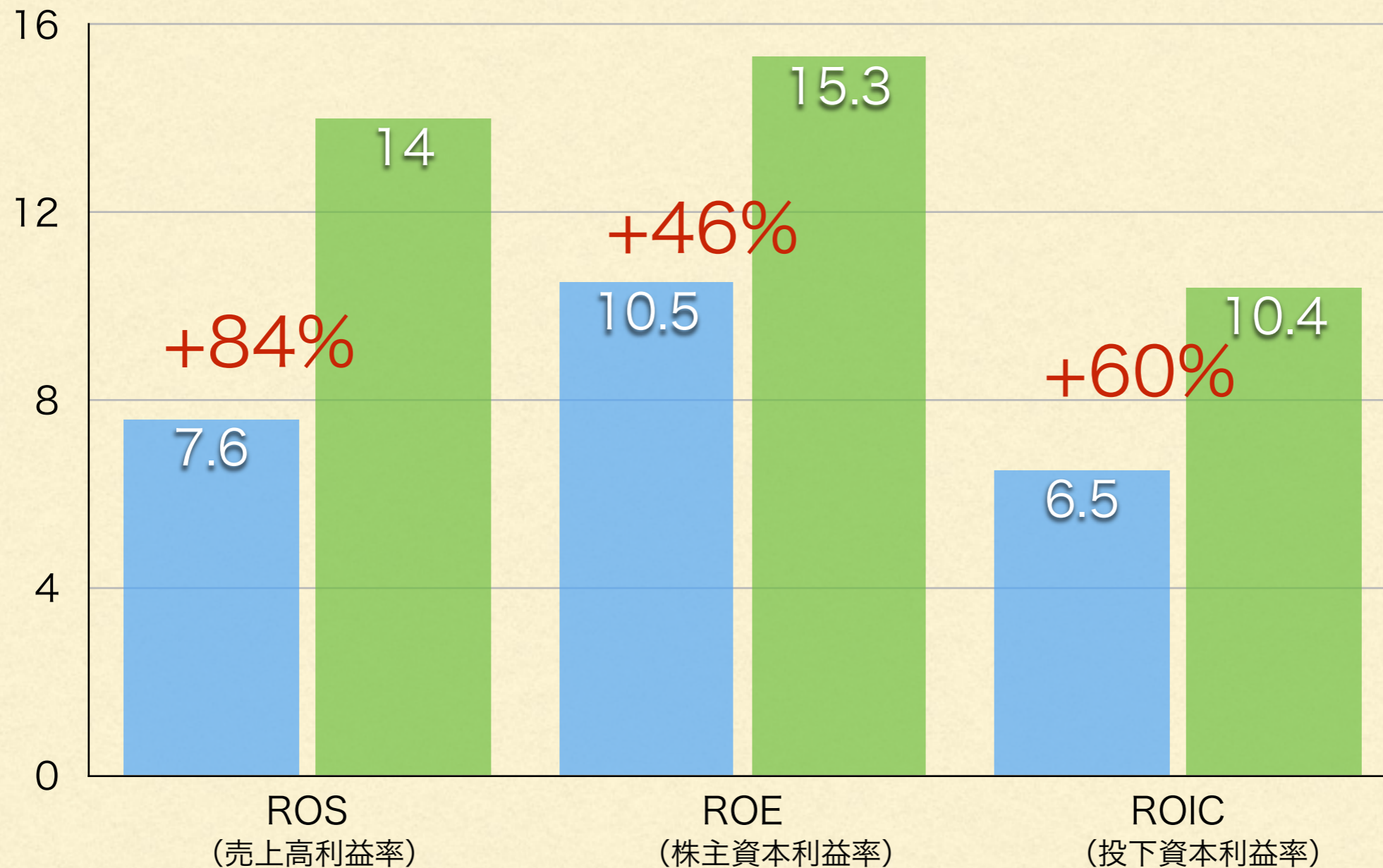
1. 労働生産力アップ

2. 経営効果、

つまり経営戦略の一つ



女性役員比率が高い企業 : 経営指標が良い傾向



第4四分位企業グループ：女性役員比率の低い、下位1/4企業グループ（129社）
 第1四分位企業グループ：女性役員比率の高い、上位1/4企業グループ（132社）

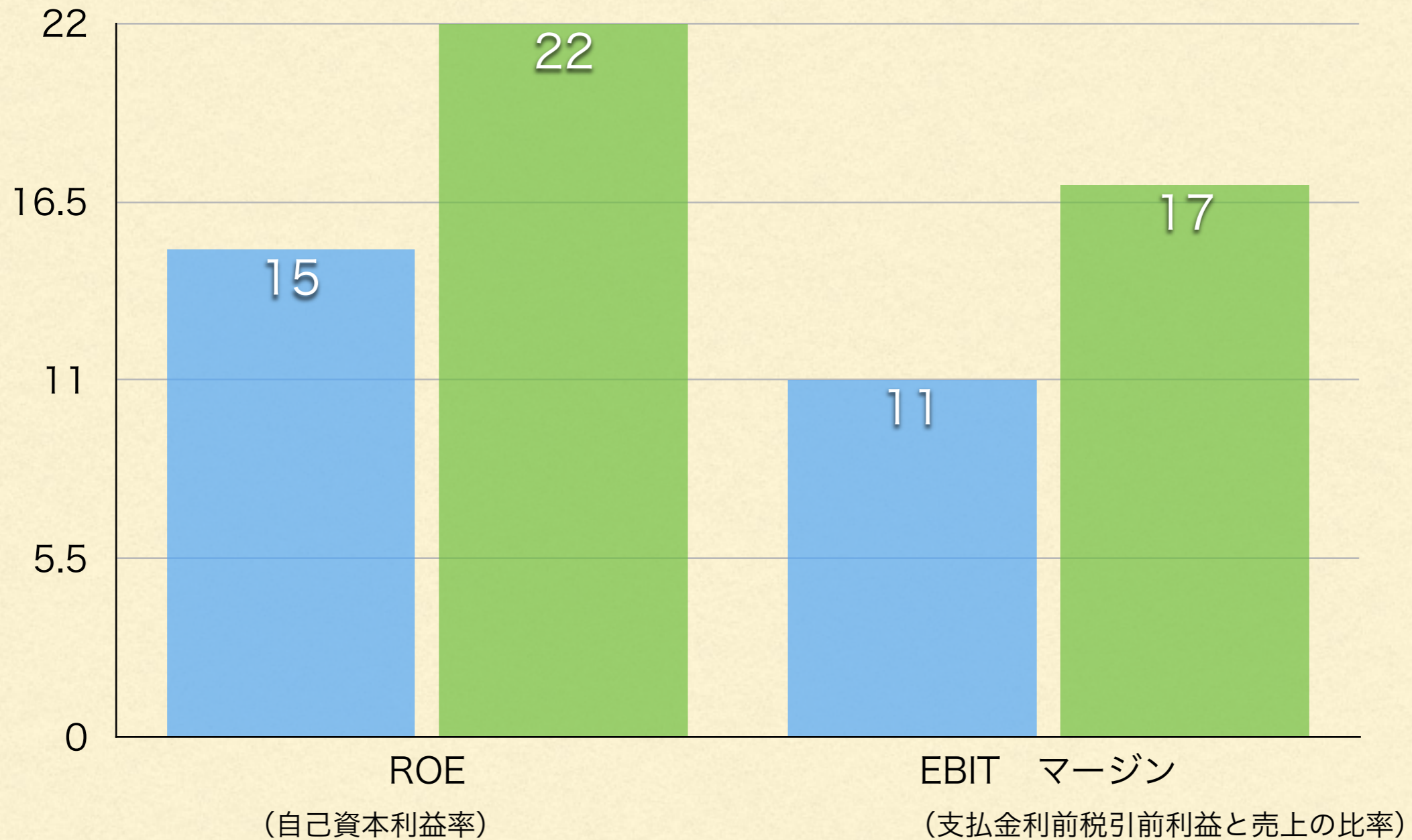
(注) ROE、ROS、ROICデータは、2004～2008年の平均値。「フォーチュン500」企業（524社）を対象。

(出所) Catalyst 「The Bottom Line : Corporate Performance and Women's Representation on Boards」 (2004-2008)

*Catalyst: 女性のキャリア推進と企業のビジネスの発展をグローバルにリードする企業会員制の非営利団体



女性役員比率が高い企業 : 経営指標が良い傾向



女性役員がいない企業
女性役員比率の高い、上位1/4企業グループ
(調査対象：10カ国の企業300社 (日本を含まない))

(出所) McKinsey and Company “Women matter” Time to accelerate : Ten years of Insight into Gender Diversity 2017年

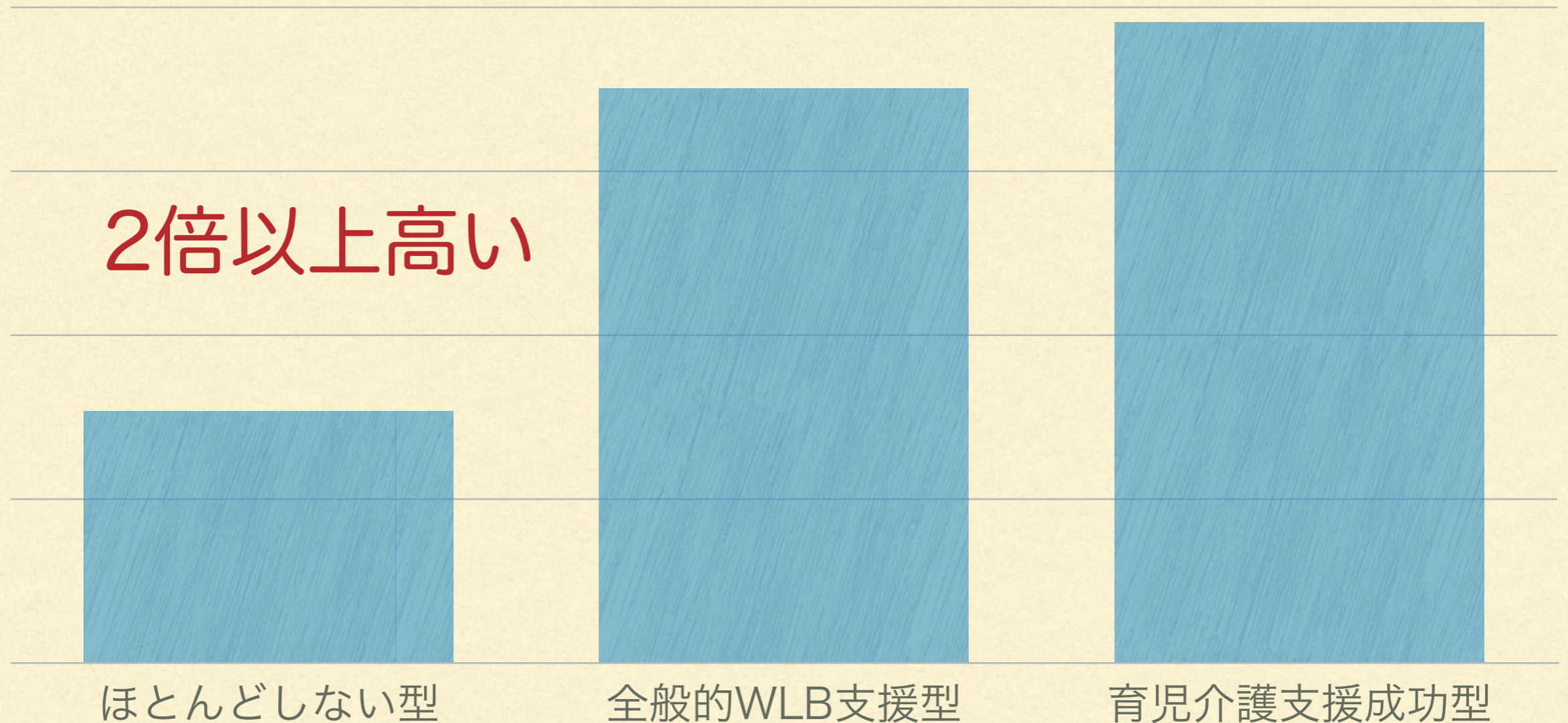


米国の大手機関投資家は、世界最大のブラックロックを始め投資判断で、『長期的な企業価値を高める』として、『女性活躍』を重視。投資家向けに取締役会の女性比率のデータベースを参照している

ICGN (国際コーポレートガバナンスネットワーク)
前議長ウッド氏 (元CalPERS投資担当)



育児介護の両立支援や柔軟な職場環境推進に取り組む企業は、生産性が2倍以上



※『仕事と生活に関する国際比較調査』（2009年経済産業研究所）の日本企業データの分析結果の一部を用いて作成
（出典）RIETI BBL（2011年12月21日）「企業のパフォーマンスとWLBや女性の人材活用との関係：RIETI
の企業調査から見えてきたこと」山口一男シカゴ大学教授、RIETI客員研究員。



SDGS 持続可能な開発目標

5 ジェンダー平等を 実現しよう

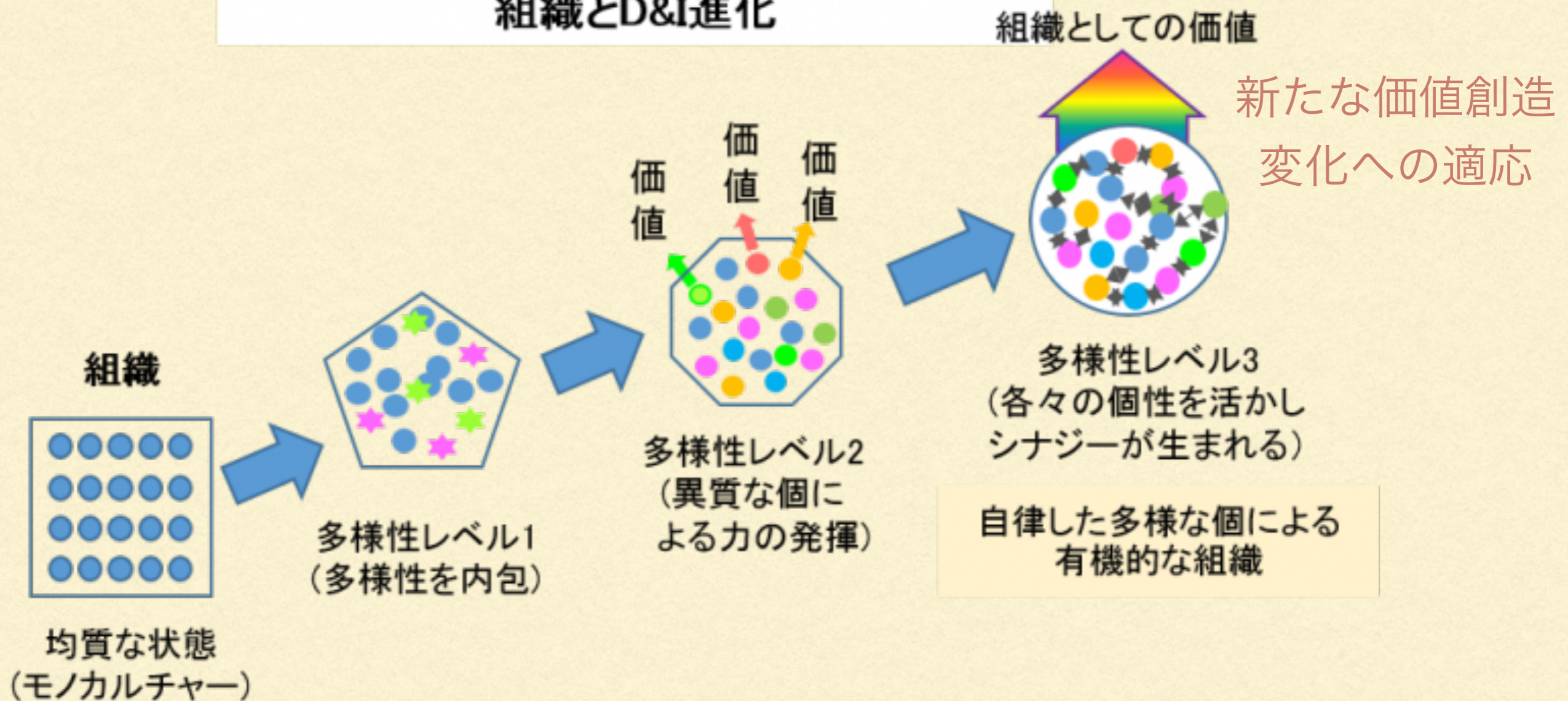


- ジェンダーの平等を達成し、
全ての女性と女兒のエンパ
ワーメントを図る



多様性・ダイバーシティ(D) とインクルージョン(I)の可能性

組織とD&I進化



多様性経営の可能性

(4) 多様性の難しさ



多様性の難しさ

- 変化への恐れ — 同じ方が良い (無意識に判断)
- アンコンシャス・バイアス (無意識の偏見、思い込み)



マイノリティーと聞くと、
どの様なイメージ？



気を使わないと
いけない

大切にしなければ

時代だ

新たな機会
可能性

実は自分も
マイノリティ

どう対応したら
良いのか戸惑う



最も頻繁に休暇を取りそうな人は誰？

(A)



(B)



(C)



(D)



次期社長にふさわしいのは誰？

(A)



(B)



(C)



(D)



アンコンシャス・バイアス（無意識の偏見）とは

- 自分自身が気づいていないものの見方や捉え方のゆがみ・偏り
- 考える以前に瞬時にかつ無意識に起こる知的連想プロセスの一つであり、高速思考ともいえる
- 過去の経験や知識をベースに認知や判断を自動化し、物事を素早く効率的に処理することをサポートする脳の機能

ライオン



怖い

赤信号



注意

赤ちゃん



可愛い

レモン



すっぱい



アンコンシャス・バイアス 何が問題？

無意識の関連づけが、相手や周囲にネガティブな影響を起こすことが問題

個人 への影響

日常の些細な言動、行動となって表れ、相手の意識に作用することで職場の人間関係やパフォーマンスを悪化させる

組織 への影響

採用、評価、昇進、育成などのタレントマネジメントや、リーダーの意思決定や行動選択に影響を与え、ビジネス上の問題を引き起こす恐れがある



思考スタイルチェック

1	大阪の人は○○だ、東京の人は○○だと言われると妙に納得する	yes	no
2	「上司は部下よりも知識や経験が豊富でなければならない」と思う	yes	no
3	権威のある人の話ほうのみにしてしまうことがある	yes	no
4	女性には女性に向いている役割があると思う	yes	no
5	少し話を聞いただけで、すぐに判断・評価することが多い	yes	no
6	相手の長所よりも欠点や改善すべき点が目についてしまう	yes	no
7	物事を一般化したり、絶対化してしまうことがある	yes	no
8	物事があいまいだと、いらいらしたりすぐに解決しようとする	yes	no
9	自分が正しいと思うときは、相手の意見を聞かないことが多い	yes	no
10	残業や急な用件に対応できない人に重要な仕事は任せられない	yes	no



アンコンシャス・バイアス 典型的パターン

ハロー効果

→ ある人物に好意を抱くと、その人物に対するすべてのものに対して好意的に考える

同じ大学出身者
同じ趣味を持つ人
自分を慕う後輩

確証バイアス

→ 仮説や信念を検証する際にそれを支持する情報ばかりを集め反証する情報を無視、または集めようとしなない

ワーキングマザー（家事・育児と仕事を両立させている母親）は仕事より家庭を優先する
長時間働かないと成果が出ない

集団浅慮

→ 集団に所属することで無意識に同調傾向、思考停止に陥る

やっていることを正当化し倫理や道徳を無視する異義への圧力・疑問への自己抑制



ステレオタイプバイアス

- ある特定グループにステレオタイプの判断をし、客観的な判断を妨げる

高齢者にITは向いていない
外国人は自己主張が強い

正常性バイアス

- 自分にとって都合の悪い情報を無視したり、過小評価したりしてしまう

うちの会社は大丈夫
自分の部署には関係ない
たまたま今回起こっただけ

慈悲的差別

- 女性や少数派へのポジティブな偏見が差別につながる

育児や介護など制約のある社員に
重要な仕事を任せると、負担が
大きいに違いない



自分に対するバイアスは、キャリアや成長に影響する

インポスター（詐欺師） 症候群

自分への過小評価
可能性を閉ざしてしまう

自己奉仕バイアス

成功は自分の手柄であり、
失敗の責任は他にあると考える

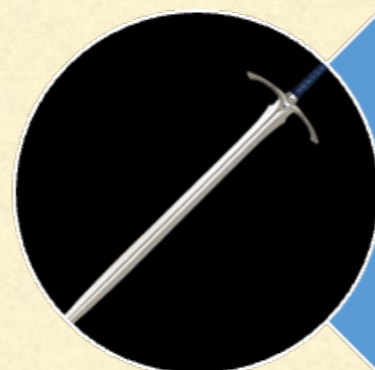
ダニング=クルーガー効果

知識のない人ほど、自分には
能力があると過大評価してしまう

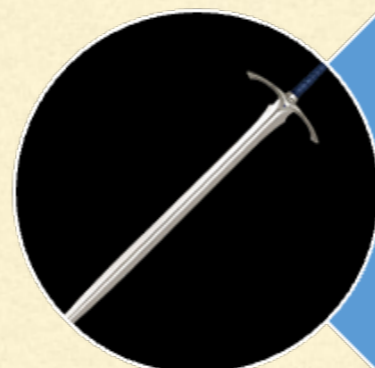
ステレオタイプ脅威

自分の属性に対して
否定的なとらえ方をしてしまう

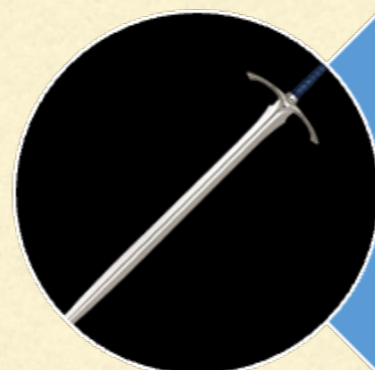




一見整然とした紙



気づかず、刀の様な鋭さで
傷を負わせる



気づかずに傷つくけること
が複数起こる可能性がある



マイクロメッセージに敏感になろう

小さなメッセージは、小さなトゲとなり、当事者や職場に悪影響を与えます

	ある人の名前をいつも間違えたり、覚えていない
	相手が話をしている時にペンを回したり、足を揺する
	育児のために休んだり早退する男性にからかうような発言をする
	短時間勤務なのに〇〇、育児中だから〇〇といった発言をする
	若手の意見を途中でさえぎったり、女性の発言を軽く扱う
	話を聴きながら腕組みをしたり首をかしげたりする
	何年入社？のように、新卒採用を前提にした発言をする
	飲み会に参加しない人やお酒の飲めない人はつきあいが悪いと言う



普通は〇〇だ
たいてい〇〇だ



私はそこまで
やれない

自信がない

きっと
自分の意見は
受け入れて
もらえない

良い仕事をするには
長時間労働も
仕方ない



前例に従って
いけば安心だ

本当にそう？ **思いこみ・先入観・固定観念にとらわれていない？**



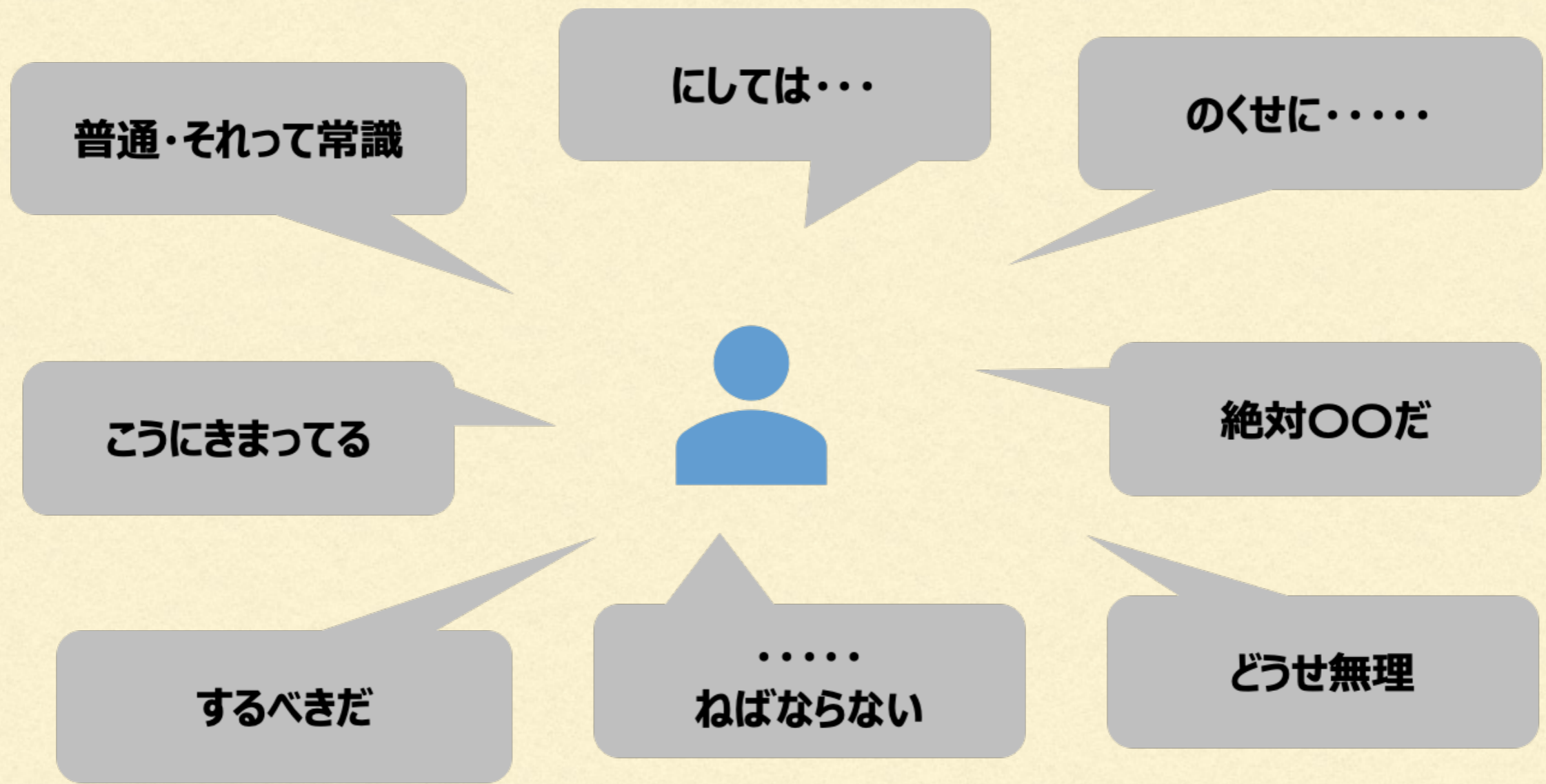
多様性経営の可能性

(5) 多様性経営を成功させる秘訣



-
- 自分の『無意識の偏見』を認知
 - 日々の発言に意識を向ける
 - コミュニケーション力





こういう口癖は要注意。思い込み・きめつけ・おしつけ になっているかも



放置すると大きなリスクや問題につながることも

モチベーション低下

無気力

思考停止

疎外感・孤立感の増加

職場へのあきらめ

遠慮がちになる

イライラやストレスが増える

挑戦できなくなる



職場の停滞感

コミュニケーション不全・相互不信

離職率の増加

ハラスメントの増加

個人や組織のパフォーマンスが

低下する

活力低下、イノベーションが

生まれにくくなる



思い込みの枠を外す

①

自分の思考の傾向を知る
メタ認知

素早く出した答えには
どんな理由がある？
なぜそう思う？

②

MUST思考

自分の中にある
MUST思考に気づく
(決めつけ・思いこみに
つながっていないか)

③

価値の相対化

・相手の意見をよく聴いてみる
・意見の根底にあるそれぞれの
経験や価値観、信念について
理解を深める



真の多様性活用

(1) インクルーシブ リーダーシップ



インクルーシブ・リーダーシップとは

- 変化が激しく、複雑化してきている社会での、21世紀型リーダーシップ
- 市場、消費者、アイデア、社員が多様化している現代、リーダー自身が求められている新しいリーダーシップ
- 個々の特性、強みを引き出せるリーダーシップ
- 無意識の壁を認識、突破するリーダーシップ



今迄のリーダーシップ

- 支配的 (dominate type)
- 競争、他者を排除
- 自分が“1”



インクルーシブ・リーダシップ

- 包括的
- 共生・共存
- 私達が“we”



インクルーシブ・リーダーシップに必要な3要素

傾聴

共感

気づき
マインドフルネス



聴き方の観察ポイント

- 1) 攻撃的な聞き方をしていないか？
- 2) 自分が優位にたとうとしていないか？
- 3) 心を通わせようとしているか？
- 4) えらそうな態度をとっていないか？
- 5) 神経質になっていないか？



共感力

- ◆ 他者の靴を履くような立ち位置で、感情を感じ切る
こと
- ◆ 繋がり、信頼が構築される
- ◆ 問題が解決されたり、不要な思い込みがなくなる
- ◆ 共感が高まると、表面では見えない、氷山の下にあるものが見えてくる



共感のステップ

- ◆ ステップ 1：他者に好奇心、世界に好奇心
- ◆ ステップ 2：他者に注意を向ける、自分の頭の中の会話を止めて、ゆっくり他者の言葉を聴く、質問する
- ◆ ステップ 3：他の人がどのように感じているのか尋ねる 自分の感情をも認識する



真の多様性活用

(2) イノベーションを促す多様性活用



6倍

変化が起き、効果的対応

2.3倍

3年間で従業員一人
あたりのキャッシュ
フロー

8倍

事業成果





本日得たこと：明日から実践できる行動プラン3つ



■

■

■

■

■

■

■



■

■

■

■

■

■

■



■

■

■

■

■

■

■



■

■

■

■

■

■

■



■

■

■

■

■

■

■





ご質問 / ご感想





本日は、ご参加有難うございました。

L.C.L. 根本 Deacon 雅子

