

いま話題のテーマ！

「アンコンシャスバイアス」

を知る、気付く、意識する

<4>

アンコンシャスバイアスは、なぜ生まれるのか？

誰もがもっているアンコンシャスバイアス（無意識の偏見）。私たちは、知らず知らずのうちに、「偏ったモノの見方」をしていることで、判断を間違え、誤解を生み、人間関係をこじらせたり、仕事の成果に悪影響を及ぼしたりしています。

アンコンシャスバイアスの正体とは？!

これまでの連載では、私たちの日常にあふれているアンコンシャスバイアスについてみてきましたが、では、人はなぜ、無意識の思い込みをしてしまうのでしょうか？

それは、ずばり「自己防衛心」が影響しています。

自分を守ろうとする「自己防衛心」が無意識のうちに作用して、自分にとって都合のよい解釈をすることで偏ったモノの見方や、無意識のうちの偏見、無意識の思い込みがおきてしまうのです。

自己防衛心の例としては、「私は正しい」「私は悪くない」「失敗が怖い」「嫌われたくない」といったことがあげられます。

もう少し具体的にみていきましょう。

【事例1】

「最近の若手は、メンタルが弱いと思う」

「最近の若手は〇〇だ」「最近の新人は△△だ」と、若手や新入社員をひとつのカテゴリー

としてひとくくりにしてしまい、決めつけたように言う発言には、その発言に至るまでに何かがあったわけです。

- 仕事上のミスを指摘したら、翌日からその若手が会社を休んでしまった
- 話し方を注意したら泣いてしまった
- 伝え方にはかなり気を付けて、やさしく指摘をしたのに、過度に落ち込まれてしまって、注意をした自分がバツの悪い思いをした
- 責任ある仕事を任せたら、「重圧に押しつぶされそうです。こんなにも責任ある仕事を若手の私に任せるなんて酷すぎます」と言われてしまった
- もっと目標を高くもって頑張るように指導したところ、翌日、いきなり「辞めます」と言われて面食らってしまった
等々。

上の例のように、思ってもみなかった相手からの反応や結果をうけてはたらく心理が、まさに「自己防衛心」です。咄嗟に、自分を守るために、「指導者側の私は悪くない！悪いのは若手のメンタルが弱すぎるからなんだ！」「これまでの部下たちは、何の問題もなかった。こんな事態になったのは、メンタルの弱い若手を採用した人事が悪い」となるのです。

そして、過去の経験から、「最近の若手はメンタルが弱い」と決めつけることが、自分を守ることにつながり、自分のせいではないと証明す

ることになるなど、自分にとっては合理的であるがゆえに、「最近の若手は」と一括りにして、無意識のうちに偏ったモノの見方をするようになってしまうのです。

「思い込み」や「決めつけ」は、自分の心の姿勢の問題です。

相手が悪いと思いつくことは、「相手のせいにしたほうが自分にとって都合がいい」と思える何かがあると思うようにしてみてください。思い込みや決めつけをしていると感じたなら、自己防衛心が、言動に影響してはいないだろうか？と考えるようにしてみてください。

【事例2】

つい「これまでのやり方」や「前例」に固執してしまう

これまで、あなたは「前例を覆すような提案」や「新しいやり方」の提案をうけたときに、どういったスタンスで、向き合うことが多かったですか？

「これまで通りがいい」と、前例が気になることが多かったでしょうか？「トライしてみよう！」と、新しい提案にウェルカムな姿勢でいることが多かったでしょうか？

□新しい提案をうけても、前例踏襲が無難だと思ふ

⇒これは、新しい提案を受け入れたときにもしも問題がおきたらどうしようといった不安による自己防衛心が作用し、大きな問題が起きていないなら、前例を踏襲したほうが良いという思い込みに繋がっている例です。

□新しいルールの提案に対して、「確かに良いアイデアだ！」と思っても、そのルールを変更するには、上司（役員など）への説明が必要だということが頭をよぎると、「これまで大きな問題がおきてないから、このままでいこう」と言ってし

まう

⇒これは、良いアイデアだと自分は思っているにも、上司に説明して否定されたらどうしようといった気持ちや、なんで大きな問題がおきていないのに変更するんだ？と指摘をうけたら面倒といった自己防衛心が作用したという例です。

□「EXCELの関数を使うと早いですよ！」と言われても、これまでのやり方に固執してしまう

⇒過去の労力を全否定されたような気がして、「自分は正しい」ということを主張したいという自己防衛心により、せっかくの新しい手法を学ぶチャンスを逃してしまうという例です。

このように、これまでのやり方や前例に固執してしまうことの裏には、自己防衛心が働いていることがあります。

時代の変遷とともに、これまでのやり方が通用しないということは、世の中にあふれています。これまでのやり方を「変える」提案をうけたときには、ぜひ、自己防衛心に振り回されないように気を付けるようにしてみてください。

ポイントは、感情がネガティブに働いた自分を感じたときです。ちょっとムツとした、ちょっとイライラした、といった瞬間に、ぜひ思い出してみてください。「自己防衛心が働いていないだろうか？」と。

【事例3】

会議中にアイデアが思い浮かんでも、発言できない

発言できないその背景には、「失敗が怖い」「私はいつも正しい発言をする人だと思われたい」「会議の進行を乱したと思われたらどうしよう」「発言することで嫌われたらどうしよう」など、色々な自己防衛心が考えられます。

良いアイデアが心のなかで思い浮かんだとしても、「受け入れられなかったらどうしよう?」「間違えていたらどうしよう?」「私の立場で意見をすると、疎んじられてしまうのではないだろうか?」といった自己防衛心が作用すると、無意識のうちに、いま、発言するのはやめておいたほうが良い、と思い込んでしまうのです。

3つの事例をもとに、自己防衛心について解説してきました。「世間」や「世間体」を気にした自己防衛心も多いように思います。

ぜひ、「これって、私のアンコンシャスバイアスかも?」と思うことがあったなら、何を私は守ろうとしているのだろうか?と考えることをおすすめします。

過剰な自己防衛心によっておきること

過剰なまでの自己防衛心は、「自己中心的な言動」となって現れます。

＜自己中心的な言動の一例＞

- 言い訳が多くなる
- 他責傾向が強くなる
- モノゴトを都合よく解釈する
- 「決めつけ」が多くなる
- 「押しつけ」が多くなる
- 変化から逃げる
- イライラする

カギを握るのは「自己認知」

アンコンシャスバイアスという概念を学び、その正体には自己防衛心があることを知り、「これって、私のアンコンシャスバイアス?」を合言葉にして、意識しようとすることで、ある程度は気付けるようにはなります。ただ、とはいっても、「無意識」の領域につき、自分では気付きにくいものです。

例えていうならば、「いびきをかいて寝ている人」と、その構図はよく似ています。寝ている人のいびきを、周りの人は気付くことが出来るものの、寝ている人は無意識につき、自分のいびきには気づきにくいものです。

ここでカギを握るのが「自己認知力(自覚力)」です。

たとえば、相手が不機嫌そうにしているのを見て、「何か気に障ることを、私は言ってしまったのかな?」と気にすることがあると思います。これがまさに、自己認知力が発揮されている状態です。

自己認知力を発揮するために必要なこと

ポイント①

自己認知力は、「相手に関心があるかどうか」に大きな影響をうけます。相手や周りに対する関心度合の高さから生まれる感受性が生み出すものなのです。つまり、自分にかかわる人たちが、自分にとってどれだけ大切な人であるかをあらためて再認識することです。

ポイント②

自己認知力は、「余裕があるかどうか」に大きな影響をうけます。忙しいと相手の非言語メッセージに気を配ったり、自分を振り返ってみたり、自分の知らないことを積極的に知ろうとしたりすることができなくなるからです。

余裕がないというのは次のような状況にある可能性があります。

- 仕事を抱え込み過ぎている
- 緊急対応にばかり追われている
- 目先の結果を気にしすぎてほかに気をまわす余裕がない
- 周りの目や評価を気にしすぎて周りをみる余裕ができない

この2つのポイントを意識することで、自己認知力が高まり、アンコンシャスバイアスに振り回されない状態に一步近づくようになるでしょう。

アンコンシャスバイアスがあたえる組織への影響

下の表のようにアンコンシャスバイアスが人や組織に与える影響は少なくありません。

☞＜管理職の皆さんへ＞

特に、「評価・昇格」「任せる」といった場面で起きるアンコンシャスバイアスはメンバーの成長曲線やモチベーションに大きな影響を及ぼしますので、注意が必要です。

●評価・昇格の場面

例えば、「遅くまで仕事をするのは素晴らしいことだ」というアンコンシャスバイアスを管理職が持っていたとすると、「残業が多い＝頑張っているやつ」「定時に帰る＝やる気がない」といった決めつけを、知らず知らずのうちに行っている可能性があります。結果として、時間あたりの生産性をみることなくメンバーを評価してしまい、生産性高く成果をあげているメンバーのモチベーションが、気付かぬうちにダウンしていたりします。

●任せる場面

例えば、「小さなお子さんがいる女性社員は、長期にわたる大型プロジェクトは、出張もある

し任せないほうがいい。女性社員も迷惑だろう」といったアンコンシャスバイアスを管理職が持っていたとすると、いつまでたっても、大型案件が任されず、次第に「この上司は、ワーキングマザーには、全く期待していない。悲しい。むなしい」といったように、モチベーションが下がっていきます。また同時に、簡単な仕事しか任されないため、成長の機会を失ってしまいます。

ここでは、2つの場面、かつ、それぞれひとつずつの事例をご紹介しましたが、管理職の立場にある方のアンコンシャスバイアスは、人の成長や組織の発展に大きな影響を及ぼしています。アンコンシャスバイアスに気づかないでいると、いろいろな問題がどんどん悪化してしまいます。

次号は、「アンコンシャスバイアスに振り回されないための対処法」についてご紹介していきます。



株式会社モリヤコンサルティング 代表取締役
一般社団法人アンコンシャスバイアス研究所 代表理事
守屋 智敬

▼アンコンシャスバイアスが人や組織に与える影響

組織の問題(例)	個人の問題(例)
<ul style="list-style-type: none"> ●人間関係が悪化する ●組織風土が悪くなる ●建設的で風通しのいい対話がなくなる ●メンバーのやる気が上がらない ●個人や組織のパフォーマンスが低下する ●ハラスメントが横行する ●コンプライアンスの違反行動が生まれる ●イノベーションが起きない 	<ul style="list-style-type: none"> ●遠慮がちになる ●ネガティブな独り言が増える ●自分を過大評価するか、逆に過小評価する ●否定的・悲観的になりがちになる ●イライラが増える ●言い訳が増える ●挑戦できなくなる ●成長できなくなる