

専門解説

人事担当者が意識しておきたい 11のアンコンシャスバイアス

株式会社モリヤコンサルティング 代表取締役 守屋 智敬

■影響は人事の広範囲に及ぶ

アンコンシャスバイアス (Unconscious Bias) とは、日本語では「無意識の思い込み」「無意識の偏見」「無意識のとらわれ」「無意識の偏ったモノの見方」など、様々な言葉で表現されている概念です。このアンコンシャスバイアスは、「ダイバーシティ&インクルージョン」「ハラスメント対策」「コンプライアンス」「イノベーション」「キャリア形成」「部下育成」などに様々な影響を及ぼします。また、採用や評価、人事考課、異動などの「人事面」にも大きな関わりを持っています。

人事担当者として、アンコンシャスバイアスを知ること、気づくこと、意識すること、対処することは、人事面だけでなく、様々な経営課題を解決することにつながる必須の知恵ともいえます。本稿では、「アンコンシャスバイアスとは一体何なのか？」について解説するとともに、人事担当者として意識しておきたい11のアンコンシャスバイアスについて、お伝えしていきます。

目次

1. アンコンシャスバイアスとは

- 誰にでもあるアンコンシャスバイアス
- 私たちは解釈の世界に生きている
- アンコンシャスバイアスの正体は自己防衛心
- 「1人ひとりがイキイキと活躍する組織」を阻害する壁

2. 人事担当者が意識しておきたい11のアンコンシャスバイアス

- ①ステレオタイプ 人の属性や一部の特性をもとに先入観や固定観念で決めつけてしまう
- ②ハロー効果 相手の一部の長所で、すべてが良く見える
- ③確証バイアス 自分に都合のいい情報ばかりに目が行ってしまう
- ④正常性バイアス 周りが変化していたり危機的な状況が迫っていても、「私は大丈夫」と自分に都合のいいように思い込んでしまう
- ⑤集団同調性バイアス 周りと同じように行動してしまう
- ⑥権威バイアス 権威ある人の言うことは、間違いのないと思い込む
- ⑦現状維持バイアス 変化を好まず保守的になり、今まで通り現状のままがよいと思い込む
- ⑧インシュテルング効果 慣れ親しんだ考え方やモノの見方に固執してしまい、他のモノの見方に気づかない
- ⑨ステレオタイプ脅威 自分の属性に対する否定的な固定観念が呪縛となる
- ⑩インポスター症候群 能力があるにもかかわらず自分を過小評価してしまう
- ⑪バイアスの盲点 自分にはバイアス（偏見や思い込み）がないと思い込んでしまう

3. 常に1人ひとり向き合う大切さを発信しよう

- 「1人ひとり、その時々」と向き合うことの大切さ
- なぜ多くの企業がアンコンシャスバイアス研修を導入しはじめたのか
- 大切なのは「意識すること」「決めつけないこと」



●守屋 智敬 (モリヤトモタカ)

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
1970年大阪府生まれ。都市計画事務所、人材系コンサルティング会社を経て、2015年株式会社モリヤコンサルティングを設立。管理職や経営層を中心に、これまでに5万人以上のリーダー育成に携わる。2018年ひとりひとりがイキイキする社会をめざし、一般社団法人アンコンシャスバイアス研究所を設立、代表理事に就任。著書に、『シンプルだけれど重要なリーダーの仕事』『アンコンシャス・バイアス』マネジメント』（かんき出版）、『導く力』（KADOKAWA）などがある。

<https://www.moriyatomotaka.com/>

<https://www.unconsciousbias-lab.org/>

1. アンコンシャスバイアスとは

●誰にでもあるアンコンシャスバイアス

日常のなかで、このようなことはありませんか？ あまり深く考えずに、「こういうふうに思ったことがある」というものに、チェック（✓）を入れてみてください。

<日常のなかで、このようなことはありませんか？>

- 「○○人は××なところがある」と思うことがある（例：関西人は）
- 「△型の人は、○○なタイプの人だ」と血液型で性格を判断することがある
- 「あの人は理系（文系）だから」というとらえ方をすることがある
- 「普通は○○だ」「たいてい△△だ」という言葉を使うことがある
- 「最近の新入社員は」「今どきの若者は」と思うことがある
- 「男のくせに」や「女のくせに」と、思うことがある
- 出身地で、お酒が強い人かどうかを想像することがある
- みんながコーヒーを頼むと、つられて「私も」と言ってしまう

<職場でこのようなことはありませんか？>

- つい、「これまでのやり方」や「前例」に固執してしまう
- 上司が理由なく指示しても、何も疑わずに従ってしまう
- 何をするにしても、相手との「上下関係」を意識してしまう
- 上司には、とりあえず「できます！」と言ってしまう
- 他部署の仕事のやり方は、おかしいと感じる（＝自分たちは正しい）
- 性別で仕事の依頼内容を判断することがある
- 上司からの飲み会の誘いは付き合うのが普通だと思う
- 一緒に仕事をするうえで相手の性別、年齢、学歴、社歴が、つい気になってしまう

<管理職のあなたに、このようなことはありませんか？>

- 「若手にはまだ早い」など、能力ではなく、年齢や社歴で判断してしまう
- プライベートを優先する社員は、やる気がないと感じてしまう
- 指示に、素直に従うメンバーをつい高く評価してしまう
- はっきりと意見を主張するメンバーを、「面倒だ」とネガティブに評価してしまう
- ビッグプロジェクトになると、結果的に男性メンバーばかりをアサインしてしまう
- 女性との仕事は何かにつけてセクハラと言われそうで、面倒だと思ふことがある
- 男性社員から「介護」や「育児」を理由とした早退の申し出を受けると、つい「奥さんは？」と言ってしまう／思ってしまう
- 育休取得を長期間選択する男性社員は、昇格欲が低いと思ってしまう
- 遅くまで残業している部下を見ると、「意欲がある」と感じてしまう
- 業績がふるわない部下に対して、「何をやらせてもダメ」とレッテルを張っている

●私たちは解釈の世界に生きている

みなさん、いかがでしたか？ 1つや2つ、思い当たることはありましたか？

初めにお伝えしたいことは、「アンコンシャスバイアスは誰にでもあるものであり、あることそのものが悪いわけではない」ということです。

私たちの脳は、「前はこうだった」「そう考えるのが普通」「それが当たり前」といったように、これまでに経験したことや、見聞きしたことに照らし合わせて、あらゆるものを「自分なりに解釈する」という機能を持っています。しかし、人により解釈は様々なので、無意識のうちに（知らず知らずのうちに）、相手を傷つけたり、相手を苦しめたりしてしまふことがあります。

アンコンシャスバイアスとは、こうした知らず知らずのうちに相手を傷つけたり、相手を苦しめたりしてしまふことに対処するためにも、誰もが知っておいたほうがよいと思われる概念として、近年、注目を集めるようになりました。

意識できていることは「氷山の一角」。

「無意識（unconscious）の世界は、私たちにどれほどあるのだろうか？」ということ数を数えることができないのと同様に、アンコンシャスバイアスの度合いを測ることもできません。

大切なことは、「無意識が自分にもある」ということを自覚することです。そして、知らず知らずのうちに、相手や周囲、組織にネガティブな影響を及ぼしていることに気がつけるかどうかです。

アンコンシャスバイアスは、誰にでもあり、完全に払拭することはできません。「自分にアンコンシャスバイアスがあることに気づき、受け入れて、そのうえでどうするか？」を考えることが最も大切なことといえるでしょう。

●アンコンシャスバイアスの正体は自己防衛心

アンコンシャスバイアスの正体は、ズバリ「自己防衛心」です。

<例>

◆『キミの考えは、いつも間違っている』

→この言動の背景には、「上司である私は正しい」といった自己防衛心がある

◆『私にリーダーは「まだムリ」だと思おう』

→この言動の背景には、「失敗したくない」といった自己防衛心がある

◆『上司にはモノが言えない』

→この言動の背景には、「嫌われたくない」といった自己防衛心がある

私たちの脳は、自己防衛心により、無意識のうちに、自分に都合のいいように思い込むようになっています。自己防衛心に振り回されないためには、自分のなかにあるアンコンシャスバイアスに気づき、意識することがポイントです。

●「1人ひとりがイキイキと活躍する組織」を阻害する壁

何のために、アンコンシャスバイアスを学ぶのか？

それは、「1人ひとりがイキイキと活躍する組織づくり」のためです。どういう状態かという、1人ひとりが「ここにいる意味」を感じることができ、やりがいを感じ、この職場に必要とされていると感じられる。そんな状態ではないでしょうか。

ただ、言うは易し。頭では意識できていても、とっさの言動が相手を傷つけたり、周囲にネガティブな影響を及ぼしたりすることがあります。つまり、アンコンシャスバイアスが阻害要因となるのです。

人事担当者であるあなたにも、アンコンシャスバイアスがあるかもしれません。知らず知らずのうちに採用や、人事考課、制度設計、人材育成などにアンコンシャスバイアスが悪影響を与えてしまっていることがあるかもしれません。

そこで、ここからは200種類以上あるとされているアンコンシャスバイアスの中でも、人事担当者が知っておきたい11のアンコンシャスバイアスを紹介し、それぞれの特徴やその影響をお伝えしていきます。

2. 人事担当者が意識しておきたい11のアンコンシャスバイアス

①ステレオタイプ

人の属性や一部の特性をもとに先入観や固定観念で決めつけてしまう

<こんなことはありませんか？>

- 最終学歴や出身大学で、相手の能力を判断することがある
- 性別や国籍、人種で相手を見ることがある
- 「理系（文系）の人は〇〇だ」と決めつけることがある
- 任せる仕事を性別で判断することがある
- 学生時代の部活で、どの職種に向いているかを判断することがある

「女性だからこの仕事はムリだろう」「彼はまだ若いから任せられない」など、性別、出身地、国籍、学歴、出身大学、世代、所属組織、宗教、肌や髪の色形など、その人の属性や一部の特性をもとに先入観や固定観念で決めつけてしまうことで、本来その人が持っている個性が見えなくなるアンコンシャスバイアスです。

<人事担当者が気がつけたほうがよいこと>

「1人ひとりみんな違う個性を持っている」「1人ひとり違う」ということを頭では分かっている、相手の属性によって、物事を判断しているといったことはないでしょうか？

相手の属性を見て、「きっとこの人はこういう人に違いない」と決めつけてしまうと、適材適所どころか、1人ひとりがイキイキと活躍することができなくなってしまいます。相手の本当の個性に気がつかずに勝手に決めつけて、それ以上その人を見ようとしなくなることすらあります。

例えば、次のようなことはないでしょうか。「意外にも、思っていた人とは違った」。このように、「意外」と思えるのは、まさにこちらが最初に持ってしまった先入観がそうさせているのです。

こうした属性による先入観や固定観念は、「採用」「評価」「成長機会」「配属」「異動」「昇格」などに大きく影響している可能性があります。

新卒入社の子員の所属先を検討する場面で「彼女は文系だから研究開発の部門には合わないだろう」と決めつけてしまったり、「彼は体育会系だから営業に向いているだろう」といった固定観念に引っ張られてしまったりといった事例もありがちです。

ステレオタイプへの対処で最も大切なのは、「属性による決めつけをしていないだろうか?」と意識することです。

もしも、「女性だから」「男性だから」「理系だから」「文系だから」といったように、思ってしまったとしても、少し立ち止まって「本当にそうだろうか?」「属性で決めつけてしまっていいのだろうか?」と自分を疑ってみてください。

「属性」を見るのではなく、相手としっかり対話をし、相手のことを知ろうとすることです。そうすれば、ステレオタイプによる影響は軽減されていくでしょう。

② ハロー効果 相手の一部の長所で、すべてが良く見える

<こんなことはありませんか?>

- 第一印象だけでその人の良し悪しを判断することがある
- 何か長所が見つかると、その人のあらゆる面が良く見えるようになる
- 業績が良い人は、何を任せても優秀だと思う
- 身なりがキチンとしていると、仕事もデキル人だと感じてしまう

「業績が良い人は、何を任せても安心だ!」「この人は、あの資格を持っているから、仕事もできるに違いない」などといったように、過去の経歴、実績、見た目の印象、資格や肩書きなどの一部の情報だけで、全体が良く見えてしまうアンコンシャスバイアスです。

<人事担当者が気がつけたほうがよいこと>

ハロー効果の「ハロー」とは、^{こころ}後光を意味します。まるで後光がさしたかのようになり、1つの良い情報により、その他の側面までもが、良く見える状態のことを表します。その逆もまたしかり、です。1つの悪い情報が目についてしまうと、その他の側面までもが、悪く見えることもあるでしょう。

評価に潜むハロー効果については、人事担当者の皆さんは、よくご存じのことだと思います。

例えば、「査定の対象となる期間が1年」だったとした場合、年に1度評価をする直近の出来事（プロジェクト）で、ミスがあったりすると、これまでの11ヵ月間がどれだけ素晴らしい活躍をしてきていたとしても、ネガティブな印象が残ってしまうといったように、ハロー効果の存在は、評価、昇格、昇給、異動などに大きな影響を及ぼしています。

意識をしていないと、人はどうしても、直近の出来事に影響を受けてしまいがちなので、注意が必要です。ハロー効果は、「評価」に大きな影響を与えることとして有名ですが、「採用」や「人材育成」

や「キャリアデザイン」にも大きな影響を及ぼす可能性があります。大切なことは、「一部の印象、一時の成果や出来事に影響を受けていないだろうか？」と、自問自答してみることです。

③ 確証バイアス 自分に都合のいい情報ばかりに目が行ってしまう

<こんなことはありませんか？>

- 「ほら、言った通り！」と言葉にすることがある
- 「やっぱり、思った通り！」と言葉にすることがある
- 自分の考えを裏付けるようなデータばかりを探そうとすることがある
- 自分の考えと一致しないことに遭遇すると、「それは例外だ」「そんなはずはない」と思う

「やっぱり彼は仕事ができない」「ほら思った通り彼女にはムリだ」など、自分の考えや意見を裏付ける出来事に目が行ってしまうアンコンシャスバイアスです。

<人事担当者が気をつけたほうがよいこと>

確証バイアスは、様々な言動に影響を及ぼしています。自分がこうだと思ったことが裏付けられるような事実を見つけると、それが「確信」に変わり、結果として、自分のモノの見方や考え方を疑わなくなってしまいます。

いわゆる「決めつけ」の言動に影響を及ぼすアンコンシャスバイアスなので、「あの人はこうだ」「この人はダメだ」など1度ネガティブな印象を持ってしまうと、確証バイアスが影響し、相手の良いところが見えにくくなってしまいます。

人事担当者としては、人や物事に対して「あの人はこうに違いない」「こうなった原因はこれしかない」と「決めつける言動」はなるべく軽減するよう意識することが必要です。確証バイアスへの対処で最も大切なことは、「果たして本当にそうなのだろうか？」や「他の側面は？」といったように、自分の確信を疑い、違う側面や情報を見つけよう、知ろうとすることです。

④ 正常性バイアス

周りが変化していたり危機的な状況が迫っていても、「私は大丈夫」と自分に都合のいいように思い込んでしまう

<こんなことはありませんか？>

- 「危機感を持つように！」と言われても、私は大丈夫な気がする
- うちの会社は大丈夫、うちの部署は大丈夫と、根拠なく思う
- 「言動にはくれぐれも注意するように」と言われても、私には関係ない(=私は問題にならない)と思う
- 警報が鳴っていても、「避難訓練かな？」ととっさに思う
- 避難勧告が出ても、「ここはきっと大丈夫」と思ってしまう

危機的な状況が迫っていても、周りの状況を過小評価したり、「私は大丈夫」「私は問題ない」「私

は悪くない」などと、自分を過信してしまうアンコンシャスバイアスです。正常性バイアスに気づかずにいると、知らず知らずのうちに、「コンプライアンス違反」「ハラスメント行動」「リスク回避ができない」等といった言動にもつながり、悪影響を及ぼしてしまうため、注意が必要です。

<人事担当者が気がつけたほうがよいこと>

正常性バイアスが働くと、問題が起きても「自分ごとで考えられない」「根拠もなく大丈夫と思う（安易な現状の是認）」「他責になる」「リスク回避ができない」等、問題に対処できないだけでなく、問題がさらに大きくなってしまふことがあります。

正常性バイアスは、昨今の報道でも取り上げられるようになりました。それは、甚大な被害をもたらした台風をはじめとする自然災害に関してのことです。人事部門として、「社員の出勤／帰宅」の判断を迫られることがあると思います。昨今の自然災害は、これまでの予測値を超える被害をもたらしています。例えば、「これまでも台風が来ても、出勤できる社員は自らの判断で出勤してきたから、社として何かを判断しなくても、きっと大丈夫だろう」といった正常性バイアスは、社員の安否に関わる問題を引き起こす可能性もあります。

「うちの社員はきっと大丈夫だろう」や「この程度のことであれば、大きな問題にはならないだろう」「イノベーションと声高にあちこちで耳にするけれど、うちの会社は大丈夫。この業界には関係ない」といったように、正常性バイアスは、コンプライアンスやハラスメントの言動、イノベーションなどにも関わってきます。人事担当者として、正常性バイアスはあらゆる側面で意識したほうがよいアンコンシャスバイアスの1つといえるでしょう。

⑤ 集団同調性バイアス 周りと同じように行動してしまう

<こんなことはありませんか？>

- 「ほかの人もやっているから」という理由で自分の行動を決めることがある
- みんなが「YES」と言っているから、NOとは言えない
- 「みんながいいと言っているよ」等、みんなという言葉に判断を左右されることがある
- 周りの空気を読んで発言することがある
- 周りと同じものを注文することがある

人は少数派になることを恐れます。その自己防衛心から、他の人と同じように考えたり、行動したりしてしまうのです。「みんなやっている」などといったように、特に根拠がなくても、周りの言動に影響を受けてしまうアンコンシャスバイアスです。集団同調性バイアスは、結果として、1人ひとりの考えやモノの見方が見えなくなり、埋もれてしまうということにもつながるため、注意が必要です。

<人事担当者が気がつけたほうがよいこと>

「本当はココアを頼もうかな…とっていたけど、周りにつられて、私も同じくコーヒーでと思わず言ってしまった」といった経験をしたことはありますか？ この事例は、たかだか「注文する飲物」と思われるかもしれませんが、このような集団同調性バイアスが、会議や打ち合わせの場など、あら

ゆる場面で起きています。

集団同調性バイアスは、「周りがやっているから」ということを判断の理由にしてしまうので、自分で確かめたり、自分で考えたりすることを阻害することで、結果としてミスリードしかねないバイアスです。

集団同調性バイアスは、「他とは違う考え」を排除する力になってしまうため、注意が必要です。

人事担当者として、「当社は、違いを受け入れる組織であるだろうか？」ということを経験1度、問いかけてみていただければと思います。既存の考えを打破すべく採用した中途社員が、のびのびと、新しい風を巻き起こしているのでしょうか？ それとも、「うちの慣習に習うべし」という組織風土でしょうか？

「1人ひとり違っていい」という職場雰囲気が醸成されているだろうか？ 集団同調性バイアスに陥っていないだろうか？ ぜひ、目を向けてみてください。

⑥ 権威バイアス 権威ある人の言うことは、間違いのないと思込む

<こんなことはありませんか？>

- 「あの人が言うなら間違いはない」と思うことがある
- 専門家の意見に従っていけば、間違いのないと思う
- 上司のお墨付きがないとどこか不安になる
- 「あの人が言っているから」と、誰かの名前を利用して説得することがある

専門家や上司など、自分にとって「権威がある人」の言葉や考えを鵜呑みにしたり、知らず知らずのうちに利用してしまうアンコンシャスバイアスです。

<人事担当者が気をつけたほうがよいこと>

「社長が推奨している案件なんです」「〇〇さんがお薦めしている取引先なんです」といったように、権威バイアスを利用したことはありますか？

権威ある人のお墨付きにより、相手が安心するということは確かにあるかもしれませんが。話が円滑に進むからという理由で、権威バイアスを意図的に使っているという場面もあるかもしれません。

ただ、鵜呑みにされた情報が、本当に正しいかどうかは不確かです。

人事評価の場面において、「あの役員が高い評価をしていたから、あの人は優秀に違いない」といったように、自分で確かめることなく、「権威バイアスの影響を受けていることがないだろうか？」と自問自答することが大切です。

⑦ 現状維持バイアス

変化を好まず保守的になり、今まで通り現状のままがよいと思込む

<こんなことはありませんか？>

- ついつい「これまでのやり方」に固執してしまう

- 「前例がない」ことはしたくないと思う
- いつも通りの仕事のやり方を乱されるとイライラしてしまう
- あまりよく考えずに「去年と同じで」や「今まで通りで」と言葉にすることがある

「いつもの通りがいい」「現状のままがいい」「これまでのやり方を変えたくない」といったように、変化に抵抗したくなるアンコンシャスバイアスです。

<人事担当者が気がつけたほうがよいこと>

人事制度やルールを変えようとする動きに対して、「現状維持バイアス」による抵抗が起きることがあります。現状維持バイアスは、変化への抵抗感を強めるバイアスですので、変化の圧力をかけるとかえって「変わりたくない」といったような頑なな気持ちが生まれる可能性があります。

アンコンシャスバイアスの正体は、安心安全なままでいたいといった「自己防衛心」から生まれるものです。そのことを意識したうえで、何か新しいことを始めようとするときには、「現状維持バイアス」がジャマすることがあるということを知っておくだけでもずいぶん違うと思います。

⑧ アイシュテルング効果

慣れ親しんだ考え方やモノの見方に固執してしまい、他のモノの見方に気づかない

<こんなことはありませんか？>

- 新しい考えやアイデアがなかなか思いつかない
- 自分のこれまでのやり方を否定されるとイライラしてしまう
- 自分のやり方が「一番だ」と思っていて他のアイデアをすぐに否定したくなる

「これまでのやり方を変えられないと思ってしまう」「ほかのアイデアを提案されても、そんなやり方ではダメだと決めつけてしまう」などといったように、これまでに慣れ親しんだ考え方やモノの見方に固執してしまい、なかなか自分の考え方や、やり方を変えられないというアンコンシャスバイアスです。

<人事担当者が気がつけたほうがよいこと>

これまでの経験を積み重ねていくなかで、自分なりの「やり方」や「考え方」が身についていくものです。なかでも、それが「成功体験」となって記憶の奥底に残っていると、新しい取り組みやアイデアを実践できなくなることがあります。

企業や組織に変革が求められているのと同じく、人事部門のあり方や考え方などにも変革が求められています。「これまでの常識が、非常識に変わる」といったことは、人事関連でも1つや2つ、あるのではないのでしょうか？

しかし、アンコンシャスバイアスが壁となり、変革できないということもあるかもしれません。

過去の経験は大切な知恵となりますが、ときには足かせにもなるということを受けとめ、新しいアイデアにできる限り挑戦していくことが大切です。ポイントは、「うちの会社はムリ」と決めつけずに、可能性を探ろうとすることです。

⑨ ステレオタイプ脅威 **自分の属性に対する否定的な固定観念が呪縛となる**

<こんなことはありませんか？>

- 「私は女性（男性）だから」と、性別を理由に断ることがある
- 世間や周りから自分がどう見られているかが気になることがある
- ここは、私のような若手（または年寄り）が出る幕じゃないと遠慮することがある

先ほどご紹介した「①ステレオタイプ」とは逆に、「自分自身をあるステレオタイプによる固定観念でとらえてしまう」というアンコンシャスバイアスです。相手ではなく自分に対するアンコンシャスバイアスにより、キャリアアップや成長に悪影響を与えてしまう可能性があるバイアスです。

<人事担当者が気をつけたほうがよいこと>

ステレオタイプ脅威は周囲のステレオタイプを受け入れていくことで出来上がってしまうアンコンシャスバイアスです。年齢、性別、学歴などで自分が「劣っている」と思い込んでしまうと、それを理由に挑戦できなくなったり、本来の強みや良さを発揮できなくなったりすることがあります。

ステレオタイプ脅威は、「自分に対する決めつけ」です。そのため、周りがこのアンコンシャスバイアスに対処するのは難しいですが、人事担当者としてできることとしては、組織の中で、ステレオタイプなモノの見方や考え方を排除するような働きかけをすることが挙げられます。

⑩ インポスター症候群 **能力があるにもかかわらず自分を過小評価してしまう**

<こんなことはありませんか？>

- 「責任あるポジションを任せたい」と言われても、「私にはムリ」ととっさに思ってしまう
- 「管理職を目指してほしい」と言われたものの、「まだムリ」と、反応してしまう
- 「大役を任せたい」と言われても、条件や環境が整っていないとできないと思うことがある

周りが十分に能力を評価した結果のオファーであっても、失敗するかもしれないといった不安により、「私にはまだムリ」と尻込みしてしまうアンコンシャスバイアスです。

<人事担当者が気をつけたほうがよいこと>

管理職などある一定の責任を担う役割への登用検討時には、「インポスター症候群」が影響し、せっかくの抜擢人事にもかかわらず、本人が拒否をする可能性があるということを、ぜひ頭の片隅に置いておいていただきたいと思います。そして同時に、人事担当者のみさんから、役員や管理職へ、インポスター症候群という概念を伝えるとともに、部下のフォローの必要性について併せて伝えていただきたいと思います。

インポスター症候群は、失敗への不安などの自己防衛心が作用し、「私なんかが…」 「私なんてどうせ…」といったように、逆に自己否定してしまうことでも生まれます。

人事担当者として知っておいていただきたいことは、「人は根拠なく自信過剰になることもある」という一方で、このように「根拠なく自信を喪失することもある」ということです。

インポスター症候群は周囲の評価の目を恐れる自己防衛心から生まれますので、「どんな強みがあるあなたにはあるのか」「この実績を高く評価している」「評価している具体的なこと」などを、1人ひとりへ、美点凝視でフィードバックをしていく取り組みが大切です。

① バイアスの盲点 **自分にはバイアス(偏見や思い込み)がないと思い込んでしまう**

<こんなことはありませんか？>

- 自分に「偏見」や「とらわれ」はないと思う
- いろいろなバイアスが相手にあることは分かるが、自分にはないと思ってしまう
- 気をつけているので、「私にバイアスはない」と思う

アンコンシャスバイアスとは、無意識の思い込み、無意識の偏見、無意識の偏ったモノの見方などと表現されている概念です。誰もが持っているものであり、そのこと自体が悪いものではないのですが、「アンコンシャスバイアスは良くないものである」等と思ってしまうと、自己防衛心が強く作用し、「私にバイアスはない」と思い込むことにもつながります。それがまさにバイアスの盲点なのです。

<人事担当者が気をつけたほうがよいこと>

人事担当者の皆さんにとって、1人ひとりの成長と組織の発展、より良い職場づくりを行うためにも、大切にしてほしいことがあります。それは、「アンコンシャスバイアスは誰にでもあるんだ」「あること自体が悪いものではないんだ」との認知とともに、アンコンシャスバイアスという言葉が伝わっていくことです。そうすれば、お互いに気軽に「これって、私のアンコンシャスバイアスだったかも」と自己開示し合える組織風土になっていくでしょう。

3. 常に1人ひとりと向き合う大切さを発信しよう

● 「1人ひとり、その時々」と向き合うことの大切さ

ここまでいろいろな種類のアンコンシャスバイアスをお伝えしてきましたがいかがでしたか？

人事担当者のみなさんが、人やコトに向き合うにあたって、ぜひ大切にしていきたいことがあります。それは、「1人ひとり、目の前にいるその人と向き合うこと」です。

「過去、業績が悪かったから…（きっとこのプロジェクトを任せても失敗するだろう）」

「過去、こんなことがあったから…（きっと今も変わっていないはずだ）」

「過去、管理職になりたくないと言っていたから…（きっと今も同じに違いない）」

過去で判断されることほど悲しいことはありません。人事担当者や、管理職の立場にある方々が、判断基準を「過去実績のみ」に求めてしまったらどうなると思いますか？ 変わろうとする人たちの芽を摘むだけでなく、レッテルを貼られることへの不安を生む等、周りへのネガティブな影響も避け

られません。

大切なことは、1人ひとり、その時々と向き合うことです。その大切さを、人事担当のみなさんは発信する立場であってほしいと思います。

●なぜ多くの企業がアンコンシャスバイアス研修を導入しはじめたのか

ここまで見てきたように、人や組織に大きな影響を与えているアンコンシャスバイアスは、1人ひとりがイキイキと活躍する組織づくりを目指すにあたり、人事部門、経営者、管理職はもとより、誰もが知っておいたほうがよい概念です。組織の中で、アンコンシャスバイアスが「共通言語」となることは大きな変化をもたらすでしょう。

そのため、企業では、様々な狙いを重ねたうえでの研修導入が進んでいます。その主管部門は、人事部門だけではなく、法務部門、コンプライアンス部門、人権啓発室、キャリアセンター、労働組合など多岐にわたります。

<導入事例紹介>

- ハラスメント防止のため
- キャリアデザインのため
- イノベーション実現のため
- ダイバーシティ&インクルージョン推進のため
- 人権啓発のため
- 部下育成のため
- 育休復帰者と上司との円滑なコミュニケーションのため
- がんと仕事の両立推進のため

(がん罹患本人だけでなく、上司、同僚等、関係者全員が、がんのアンコンシャスバイアスを知ることが重要)

●大切なのは「意識すること」「決めつけないこと」

基本となる対処法は次の2つです。

<基本となる対処法>

- ①自分のアンコンシャスバイアスに気づこうと意識する
- ②決めつけない、押しつけない

裏をかえすと、「自分のアンコンシャスバイアスに気づこうとしないこと」で、知らず知らずのうちにネガティブな影響を人や組織に与えてしまっている可能性があるということです。

また、「決めつきたり」「押しつきたり」することで、同じく知らず知らずのうちに、人や組織にネガティブな影響を与えてしまっている可能性があるのです。

アンコンシャスバイアスに対処するための大きな第1歩は「知ること」「意識すること」です。そ

のためにも、今日からまずは2週間、「アンコンシャスバイアス・メモ」をつけることをお勧めします。意識して記録していくことで、やがてどのような人や、どのような場面で、思い込んだり、決めつけたりしているか、思考の癖が見えてくると思います。

「アンコンシャスバイアス」メモ

■スマホや手帳などにメモしてみる

- ・「あれは、私のアンコンシャスバイアスだったかも?」「これは、私の思い込みだったかも?」と感じたこと
 - ・相手の「非言語メッセージ(表情や態度)」に気づいたこと
 - ・イライラなど感情が揺れ動いたこと
- 気になったことを記録してみましょう。

参考例

・「この案件は、まだ難しいよね?」と聞いた途端に、急に暗い顔に…

非言語メッセージをよく見る

・「また忘れたの?」の一言に、イライラしてしまった

・「この表現、違う気がする」と言われて、悲しくなった。批判された気がした…

・この2日間は、メモなし。

メモは鮮度が大切! 時間がたつと忘れてしまいます

(何かあった気がするけど、思い出せず…)

・頼まれごとに「いいですよ!」と即答した。マネージャーからは、「もっと考えてから返事をすべきだ」と指摘。このやりとりを引きずっている。悶々…

・電話が億劫だった…。これも何かのアンコンシャス・バイアス?

気になったことは、まずメモ!

・「なんでこんな時間まで電話できなかったの?」との妻の一言に、イライラ…

・日傘を買いたいと妻に言ったら、「えっ? 男なのに!?!」と言われてショックだった。

2週間の感想・思考のクセ

・なにごとにも自分中心に考えてしまう

・自分のほうが「正しい」と思ってしまう

・面倒だと決めつけて議論を避けようとする

2週間分のメモを眺めてみると、「どんなとき」、「どんな人」に自己防衛心が出てしまうのかが次第に見えてきます

■2週間後に、振り返ってみる

振り返ってみると、「どんなとき」や「どんな人」にアンコンシャスバイアスによる言動が出やすいか等、思考の癖が見えてくるかもしれません。

出典元: 「アンコンシャス・バイアス」マネジメント (守屋智敬著/かんき出版)

人事担当者のみなさんが関わる人たちは多岐にわたり、その影響力は非常に大きいので、次の言葉を、ぜひ忘れずにいただければと思います。

「たとえ100人が同じでも、101人目は違うかもしれない」

「同じ人であっても、過去と今とは違うかもしれない」

「1人ひとり、その時々と向き合う」

合言葉は、「これって、私のアンコンシャスバイアス?」