

第1回 アンコンシャス・バイアスとは？

第2回 アンコンシャス・バイアスの正体

第3回 アンコンシャス・バイアスへの対処法(1)  
～裸の王様にならない

第4回 アンコンシャス・バイアスへの対処法(2)  
～お互いの「3つの距離」を解消する

第5回 アンコンシャス・バイアスを解消し、  
D&I推進を実現する心の姿勢

# D&I推進のために知っておきたい 「アンコンシャス・バイアス」

～無意識の思いこみに気づくことから始めよう～

## 第4回 アンコンシャス・バイアスへの対処法(2) ～お互いの「3つの距離」を解消する

### ●メンバーとの「違い」を受け入れる

前回では、アンコンシャス・バイアスへの対処法の1つとして、「裸の王様になっていないだろうか？(＝周りをイエスマンにさせてしまっていないか?)」をテーマとして取り上げ、大切な心の姿勢についてお伝えしました。

引き続き今回も、アンコンシャス・バイアスへの対処法をテーマに、「組織やチームのリーダーがいかに関係者との違いを受け入れられるか」ということに焦点を当てて述べたいと思います。

人は皆それぞれに違いがあり、人によって、価値観、ものの見方、受け止め方、考え方、意識の置きどころや行動など、ありとあらゆる面で違いがあるということは、皆さんもお分かりかと思いますが。

ただ同時に、この「価値観の違い」は、「頭では分かっていたのだけれど受け入れにくい…」と感じることもしばしばあるのではないのでしょうか？

「なんでこのタイミングでその発言なのか？」だったり、「なんでこの発言がその行動につながるのか？」だったり、「なんで同じ

ように考えられないんだろうか？」などと相手の言動が理解できないと思う場面はないでしょうか？そして、あまりにも理解に苦しむようなことが続くと、イライラしたり、頭を抱えて悩んでしまったりした経験があるのではないかと思います。

今回は、「こうした気持ちに対して、どう対処するか？」について、3つの距離という観点から紐解いていきたいと思っています。

### ●メンバーとの違いを「距離」に置き換えてみる

モノの見方や考え方などが比較的似ている相手とは、お互いの距離感がとても近く、いわゆる「親近感」がわいたり、「同感」しやすくなります。一方で、お互いに違いがありすぎると、相手のことを遠い存在のように感じてしまいます。

1. 相手のことを知らないことで生まれる「知識的距離」への対処
2. 相手に違和感を持つことで生まれる「感覚的距離」への対処
3. 相手に不快感を抱くことで生まれる「感情的距離」への対処

こうした感覚を「距離」にたとえ、3つの対処法をお伝えしていきます。

### ●1. 相手のことを知らないことで生まれる「知識的距離」に対処する

知識的距離とは、「相手のことを知らないこと」で生まれてしまう距離です。

例えば、国籍が異なるメンバーが、「言葉や宗教や生活習慣などの違いを周りが知らない」ことで、相手を無意識のうちに困惑させていることがあるかもしれません。

また、介護が必要な家族と暮らしているメンバーが、「実は、仕事との両立に悩んでいることを周りが知らない」ことで、相手を無意識のうちに傷つけ、悩ませていることもあるかもしれません。

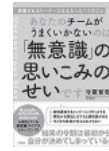
その他、育児中のメンバー、がん等の治療を続けながら働いているメンバー、障がいを持っているメンバー、LGBTのメンバーなどとの間にも、アンコンシャス・バイアス(無意識の偏見)により、傷ついたり、傷つけたりといったことがあるかもしれません。

これらの例に挙げたような方々に限らず、身の回りにいるすべて



■守屋 智敬 (もりやともたか)  
 榊モリヤコンサルティング 代表取締役 www.moriyatomotaka.com

共感を大切にするリーダーの育成をはじめ、経営層や管理職などを対象に、2万人以上のリーダー育成に携わる。著書に、アンコンシャス・バイアスをテーマとした『あなたのチームがうまくいかないのは「無意識」の思いこみのせいです』(大和書房)、5万部突破の『シンプルだけれど重要なリーダーの仕事』(かんき出版)、『薄く力』(KADOKAWA)がある。



D&I 推進のために知っておきたい

「アンコンシャス・バイアス」

～無意識の思いこみに気づくことから始めよう～

の人には、1人ひとりそれぞれにある「大切にしていること」や「価値観」を知らないことで、無意識のうちに傷つけてしまうような言動をしてしまうことがあるのではないのでしょうか？

このような知識的距離への対処法としては、こうした「相手のことを知らないことで生まれてしまう距離が存在することを意識すること」からまずは始めてみてください。そして、何か気になることがあったら、変に遠慮することなく、ぜひ言葉にしてみてください。相手のことを知ろうとする心の姿勢が何より大切です。

また、お互いの「自己開示」も大切になってくるでしょう。

「実は、私はこんな悩みを抱えている」などの自己開示をすることで、信頼関係が醸成され、知識的距離を縮める大きな一歩となるはずです。

## ●2. 相手に違和感を持つことで生まれる「感覚的距離」に対処する

感覚的距離とは、「普通と感じる感性が違う」ことで生まれてしまう距離のことです。

「普通はこうするのが当たり前なのでは？」など、自分とは違う感性に触れると、相手に対して、違和感を持つことはないでしょうか？

私たちは、知らず知らずのうち

### < 3つの「距離」の概要 >

知識的距離	
意味	相手のことを知っているか、知らないかで生まれてしまう距離
行動原則	相手の困っていることを知ろうとする
感覚的距離	
意味	相手のやっていることを自然と思うか、違和感があるかで生まれてしまう距離
行動原則	相手のやっていることを受け止めようとする
感情的距離	
意味	相手のやっていることが心地よいと感じるか、不快と感じるか
行動原則	相手のやっていることに共感しようとする

身近な人ほど感情的距離が大きくなる  
 感情的距離が大きいほど不快感が強くなる

に、自分と違う感性の相手に対して、無意識のうちに距離を置いてしまったり、嫌悪感を抱いてしまったり、自分には理解ができない感性ゆえに、低い評価をつけてしまったりすることがあります。

このような感覚的距離への対処法としては、相手が、同じように考え、動くことが当然だと思わず、ではなく、「違い」に目を向けて、自分と違う考え方や発想を受け入れることを心掛けてみてください。

## ●3. 相手に不快感を抱くことで生まれる「感情的距離」に対処する

感情的距離とは、相手の言動に「不快感を抱くこと」や「怒りの感情を抱くこと」で生まれてしまう距離のことです。

人は、自分が大切にしている価値観が損なわれると、いつの間にか、相手に対してイライラ感や怒

りの感情を抱くことがあるのではないのでしょうか？ また、イライラや怒りの感情が強くなってしまうと、感情全般をマネジメントすることが難しくなってしまいます。

このような感情的距離への対処法としては、「感情的にならず、感情を言葉にして伝える」ことです。「そう言われると悲しい」「そうされると辛い」といった感情を言葉にして相手に伝えられるかどうか、カギを握ります。

ダイバーシティ&インクルージョンを実現するには、無意識のうちに相手との間にできてしまっているかもしれない3つの距離に目を向け、意識して距離を縮めようとすることです。まずは、お互いの心理的安全性をベースに、「自己開示」すること。そして、「感情を言葉で伝えること」を意識してみてください。