

# 未来を変えよう! そのバイアスに気づいていますか?



相原康伸  
連合事務局長

守屋智敬  
アンコンシャスバイアス研究所 代表理事

連合がめざす「多様性が尊重される社会」。その実現に向けた第一歩が「アンコンシャス・バイアス（無意識の思い込み）」への「気づき」だ。それは私たちの日常にあふれていて、様々な弊害をもたらしている。でも「その存在に気づき、自分を変えることができれば、チームを変え、組織を変え、未来を変えることにつながる」と、アンコンシャスバイアス研究所の守屋智敬代表理事は説く。未来を変えるカギは「真の多様性」の実現と訴える相原事務局長がじっくり語り合った。

(進行/ 島山 薫 連合運動企画局局長)

## 日常から

### 「真の多様性」を実現

**島山** 連合が掲げる「多様性を認め支え合う『真の多様性』が根付く社会」の実現には、「アンコンシャス・バイアス」への気づきが第一歩となると考え、今回の対談を企画しました。まず、相原事務局長から問題意識をお話しいただけますか。

**相原** 連合は、2019年11月に結成30年を迎えました。この30年を振り返ると、働く人たちは、その時代環境の中で、努力を惜しまず、家族を守り、社会を支え、自らの成長につなげてきた。一方で、それは「男性正社員・長時間労働」を一つのスタンダードとする時代でもありました。しかし、今、日本の職場も社会も大きな変化の時期を迎えています。労働力人口の急減、加速するデジタルトランスフォーメーションなどを背景に、国籍、年齢、性別、職種や雇用形態を問わず、多様な人たちが結節をつくっていくことが求められています。

そうした問題意識を共有して、

「まもる・つなぐ・創り出す」をキーワードとする「連合ビジョン」を策定し、「私たちが未来を変える」という決意を込めて、今期の運動方針を決定しました。多様性を育みながら、そこに新しいエネルギーを宿らせる。その新しい社会モデルによって、未来をより良いものにしていく。未来を変えるカギは私たちの日常から「真の多様性」を実現していくことだと考えています。

**島山** 守屋代表理事には、「アンコンシャス・バイアス」とは何かを教えてくださいいただけますか。

**守屋** 日本語では「無意識の思い込み」や「無意識のとらわれ」と訳され、いくつか類型があります。私たちは、過去の経験や見聞きたしたことをもとに、あらゆるものを自分なりに解釈していますが、アンコンシャス・バイアスは誰にもあるものです。ゆえに、あることそのものが悪いということではありません。

問題なのは、気づかないうちに、「決めつけ」たり、「押しつけ」たりしてしまうことです。私たちは同じモノを見ている、人により

その解釈が様々ということが多々あります。例えば、「真面目ですね!」と言われて、うれしい人もいれば、イラッとするという人もいれば、何も思わない人がいるといったように、です。

「なぜ、今、アンコンシャス・バイアスが注目されているのか?」といえ、おっしゃるよう組織や社会の発展において、多様性が重要になってきているからだと思います。多様な価値観を尊重できない組織では、新たな発想が生まれにくく、イノベーションも起きなくなってしまうからです。

### 誰にでもそういう思い込みはある

**相原** 実は最近、自分のバイアスに気づかされる経験をしました。連合の女性集会で、一緒に登壇するパネリストにタクシー会社の労働組合の女性委員長がいました。楽屋で私は「非専従の委員長。大変ですね」と声をかけたんですね。そうしたら「いえ、私は専従です」と返されました。女性、ドライバー、比較的規模の小さな組合ということ

から非専従だと思いついてしまったんです。登壇した私は、会場の皆さんに楽屋での少々恥づかしい顛末を紹介することにしました。

**守屋** 自分のバイアスに気づき、そのことを自己開示するということは、とてもステキなことだと思います。実は、「これって、私のアンコンシャス・バイアス」とお互いに自己開示し合うことを、推奨しています。

相手の反応や表情から自分のバイアスに気づくことを「自己認知」と言います。自分にバイアスがあることを受け止めて、そこに気づこうとすることが、次の自分を変えていくきっかけにもなっていきます。

**相原** 無意識の思い込みを外すにはどうすればいいのでしょうか。

**守屋** 「外す」のは簡単なことではありません。バイアスには経験として培われていくものもあれば、一瞬の判断の中で生じるものもあります。バイアス自体が悪いと考えて排除しようとする、逆に「自分にはバイアスはない」という思い込みにもつながってしまいます。「誰にでも無意識の思い込み



## 守屋智敬 | もりや・ともたか |

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

人材系コンサルティング会社等を経て、2015年(株)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、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、(一社)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)など。

はある」と受け入れることが大切なんです。また、もしも、無意識の思い込みで相手に失礼なことを言ってしまったとしても、気づいてフォローをすれば、その姿勢に相手もネガティブな印象を持つことはないでしょう。テクニックではなく、相手を尊重しようとする「心のもちよう」が大切なんです。私がいちばん伝えたいメッセージは、「偏見を排除しよう」ではなく、「気づこうとする心のもちよう」です。  
**相原** IT技術の進化でスマホに興味を持ちそうな情報がどんどん送られてくる時代。情報に受け身になることの多い現代だからこそ、自ら「気づく」ことの重みが増しているとも言えますね。

**守屋** 確かにそうですね。アンコンシャス・バイアスの正体は「自己防衛心」です。「私は間違っていない」という自己防衛心により、私たちは自分の考えに一致する情報ばかりを見ている。ゆえに、「本当にそうなのか」と振り返る自分をもう一人持つことが求められます。難しいことですが、やはり影響力の高い人ほど振り返る自分を持つておかないと、その言動で苦しんだり悲しんだりする人がたくさんつくられることにもなりかねません。  
**相原** しっかり心に留めたいと思います。

## 自分が変われば 世界の見え方が変わる

**畠山** 自分が気づいた後、次のステップとして他の人と共有していけばいいでしょう。

**守屋** 自分が気づくと、周りの人にも変わってほしいと思いますよね。でも、「自分が変わる」ことに集中したほうがいい。先ほどお伝えしたとおり、アンコンシャス・バイアスは自己防衛心から生まれています。なので、相手に指摘をしようとしてしまうと、不快に感じ、アンコンシャス・バイアスに気づこうとしないというバイアスをつくり出し、むしろ変われなくなるといふことがあります。だから、周

りの人に、アンコンシャス・バイアスへの気づきを伝えたいと思つたら、まずは「自分が変わる」「自己開示をする」ということから始めてみてください。

職場でオススメしているのは、略称を使って「これって私のアンコンかも?!」を合言葉にすることです。自己開示をして、自己認知を促しながら、共有していくという方法が、実際に効果をあげています。

## 目的に向かって どう協力し合うか

**畠山** 職場における影響についても考えてみたいと思います。連合の「なんでも労働相談ダイヤル」で最近急増しているのが、パワハラや嫌がらせです。多様性を活かしたハラスメントのない職場づくりのために何が必要でしょうか。

**守屋** 昨今あがっている問題のひとつですが、心理的な要因で起きています。人間関係が悪化し、意見が率直に言えない職場では、パワハラなどの問題が起きやすい。法制度やルールの効果には限界があります。まず「誰にでも無意識

の思い込みがある」ということを、みんなが基礎知識として知っている状態をつくること。それが相手の気持ちに配慮する言動につながり、互いの気持ちを通わせ、職場のストレスを改善していく一つのきっかけになるのです。

**相原** 「基礎知識」という言葉にインスピレーションをいただきました。日本には「和を大切に」という良さ文化がありますが、逆に、多様性を遠ざける要因の一つになっていないでしょうか。「対立や異なることを恐れない」という意識や行動も大事な気がします。

**守屋** おっしゃるとおりです。「調和」を重んじる風土は、調和できていない人たちを排除していく発想が生み出される可能性もある。それは、互いの関係や立場に焦点が当たっているからです。「多様性を尊重する」場合は、そのチームや組織、社会の目的に向かって一人ひとりが違いを認め合いながらどう協力し合うのがテーマになります。誰かを排除していくような組織は、その目的を見失っている可能性があります。そう考えれば、求められる「配慮」とは、目

### ■人や組織に影響する様々なアンコンシャス・バイアス (対人バイアスの代表例)

<b>ステレオタイプ ▶ Stereotype</b>	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 例:「あの人は○○だから□□だ」
<b>正常性バイアス ▶ Normalcy bias</b>	問題が起きても「私は悪くない」と自分に都合のいいように思い込んでしまう 例:「私は大丈夫」「私は問題ない」
<b>確証バイアス ▶ Confirmation bias</b>	自分の考えに一致する情報ばかりを探してしまう 例:「やっぱりあの人は悪い人だ」「私の判断に間違いはない」
<b>権威バイアス ▶ Authority bias</b>	権威のある人の言うことは、間違いのないと思ってしまう 例:「あの人が言うなら間違いはない」
<b>集団同調性バイアス ▶ Majority synching bias</b>	周りと同じように行動してしまう 例:「私の意見も同じです」「みんなが○○と言っているから」

### ■キャリアに影響するアンコンシャス・バイアス (キャリアバイアスの代表例)

<b>ハロー効果 ▶ Halo Effect</b>	特定の利点や欠点が目が行き、全体の印象がそれに引きずられてしまう 例:「あの人は○○があるからOK」「○○が無い人は何をやってもダメ」
<b>ステレオタイプ脅威 ▶ Stereotype threat</b>	自分の「属性」に対する否定的な固定観念が呪縛となる 例:「私は女性なので」「ぼくは次男ですから」
<b>サンクコスト効果 ▶ Sunk cost effect</b>	費やした時間や労力を考えてしまい、やめていいこともやめられなくなる 例:「せっかくこれまでやってきたんだし」「いまさらここで変えられない」
<b>バラ色の回顧 ▶ Rosy retrospection</b>	過去を美化してしまい、今を否定してしまう 例:「前のほうが良かった」「あの頃に戻りたい」
<b>インポスター症候群 ▶ Imposter syndrome</b>	能力があるにもかかわらず、自分を過小評価してしまう 例:「私にはまだムリ」「私には力不足」

出典:『「アンコンシャス・バイアス」マネジメント』(守屋智敬著) 巻末付録



## 相原康伸 | あいはら・やすのぶ |

連合事務局長

### 連合が考える「真の多様性」とは

今、働くうえでの困難が多様化している。その現状に対し、誰一人取り残されることのない「包摂」という理念をこれまで以上に重視し、「真の多様性」(すべての人の人権を尊重し、性別・年齢・国籍・障がいの有無・就労形態などにかかわらず、誰もが平等・対等で、多様性を認め合うこと)とフェアワークの実現をめざす。

「連合2020~2021年度運動方針」より



進行 **畠山 薫**  
連合運動企画局局長



的を果たすために、一人ひとりが  
ポジティブに自分の力を発揮しあ  
えるような心のもちようが大切だ  
と言えますよね。

**相原** 連合に集う仲間は約70  
0万人。つくる人、売る人、運ぶ  
人、市民サービスの最前線を守る  
公務員や教員、さらには、短時間  
や派遣で働く人もいます。その多  
様な働きが社会をつなぎ、社会を  
支えている。働く人たちが互いに  
尊重し、他者を活かすことで社会  
が成り立っている。

目的を共有し、相手がポジティ  
ブに行動できるようにサポートす  
るということは、連合が大事にし

自分のためでもある。一人ひとり  
の存在価値や尊厳を守ることが、  
組織の発展にもつながる。イノベ  
ーションを支えていく根幹にもな  
る。「自分のミッションは何か」誰

## これってアンコンかも?!

あまり深く考えずに、「こういう風に思ったことがある」というものに、  
チェック(✓)をいれてみてください。

### <日常のなかでこのようなことはありませんか?>

<input type="checkbox"/>	血液型で相手の性格を判断することがある
<input type="checkbox"/>	「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
<input type="checkbox"/>	「普通は〇〇だ」「たいてい〇〇だ」という言葉を使うことがある
<input type="checkbox"/>	出身地で、お酒が強い人かどうかを想像することがある
<input type="checkbox"/>	みんなの注文する飲み物につられて、つい「私も」と言ってしまう
<input type="checkbox"/>	「親が単身赴任中」ときくと、父親を想像する(=母親だと思わない)

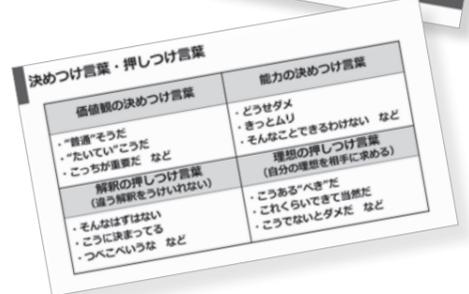
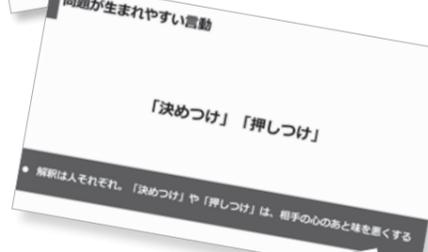
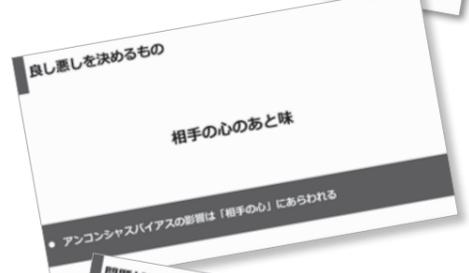
### <職場でこのようなことはありませんか?>

<input type="checkbox"/>	つい、「これまでのやり方」や「前例」に固執してしまう
<input type="checkbox"/>	何をするにしても、相手との「上下関係」を意識してしまう
<input type="checkbox"/>	上司には、とりあえず「できます!」と言ってしまう
<input type="checkbox"/>	「最近の新入社員は」「今どきの若者は」と思うことがある
<input type="checkbox"/>	「男のくせに」や「女のくせに」と思うことがある
<input type="checkbox"/>	上司からの飲み会の誘いは、つきあうのが普通だと思う
<input type="checkbox"/>	性別、年齢、学歴、社歴、出身地などで相手のことをみることがある

### <管理職のあなたに、このようなことはありませんか?>

<input type="checkbox"/>	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
<input type="checkbox"/>	指示命令に素直に従うメンバーをつい高く評価してしまう
<input type="checkbox"/>	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
<input type="checkbox"/>	結果的に男性メンバーばかりに任せている
<input type="checkbox"/>	女性との仕事はセクハラといわれそうで、面倒だと思えることがある
<input type="checkbox"/>	男性社員から「介護」や「育児」を理由とした早退の申し出をうけると、 つい「奥さんは?」と言ってしまう/思ってしまう
<input type="checkbox"/>	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
<input type="checkbox"/>	遅くまで残業している部下をみると、「意欲がある」と感じてしまう
<input type="checkbox"/>	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 はってしまう

出所: アンコンシャスバイアス研究所



出所: アンコンシャスバイアス研究所

てきた、働くことを通じてつな  
り、他者を活かすという理念と同  
義だと考えていいでしょうか。

**守屋** はい。そう思います。お話  
を伺って思ったのは「謙虚である」  
ことの大切さです。自分がすべて  
できるわけではない。周りの人た  
ちがいるからこそ、自分がチャレ  
ンジできる。「謙虚さ」と「相手へ  
の配慮」はすべてつながっているの  
だと思いました。

## 「私がここにいる意味」を 見出す

**相原** アンコンシャス・バイアス  
の気づきは、一人ひとりの行動に  
落とし込むとわかりやすい。ただ、  
それを皆が参加する運動としてい  
くには、相応な知恵と工夫が必要

のため、何のための仕事なのか」を、  
ぜひ考え続け、動き続けていた  
けるとうれいいます。

**相原** 真の多様性が根付く職場・  
社会の実現に向けては、アンコン

です。どのようなアプローチがある  
でしょうか。

**守屋** 前提として、いろいろな立  
場の人たちが互いに対話していく  
ことをベースにした考え方を大切  
にできるかどうかだと思います。  
そして、お互いに「私がここに  
意味がある」「私は必要とされて  
いる」という存在価値を大切にす  
ることです。

**相原** 重要なお指摘をいただきま  
した。もう一つ、連合はより一層  
多様な人たちとの関わりを深めた  
いと思っっているんです。守屋さん  
は、災害復興現場との関わりもあ  
ると伺っています。そこからの学  
びについても聞かせただけま  
すか?

**守屋** 私は、東日本大震災後の  
2012年より「復興地を学びの  
シャス・バイアスが重要なキーと  
いうことが理解できました。とも  
に前に進んでいきました。

**相原** ありがとうございます。



『「アンコンシャス・バイアス」  
マネジメント』

**相原** 「一人ひとり、その時々を大  
切にする」ことが、アンコンシャ  
ス・バイアスに対処する上で最も  
大切なことだと思っています。そ  
れは、相手のためである以上に、

場へ」というプロジェクトに携わっ  
ています。被災した人たちが、苦  
しくつらい日々であっても、それ  
でも前を向こうと頑張ろうと思え  
たきっかけは、「すぐそばで寄り  
添ってくれた人の優しい言葉や手  
助けだった」と言っています。多  
様な人たちとのつながりの中で大  
切なことは、「半徑数メートルの方  
ちに目を向けられるかだ」とい  
うことを学びました。そこから、  
もに生きることを意味や組織の  
り方が見えてくると思います。