

## 世界のリーダーシップ研究最前線 No.11 DEI と無意識のバイアスとリーダーシップ

田村次朗 (慶應義塾大学 法学部 教授)

渡邊理佐子 (慶應義塾大学グローバルリサーチインスティテュート (KGRI) 所員)

コロナ禍を経験し、世界で過去に意見が分かれていた分野でますます意見が極端に対極化する状況が浮き彫りになっているが、その要因の1つに人間が持つバイアス (傾向・先入観) がある。そして、個々人が持つバイアスが、所属する組織の行動学にも影響を及ぼしている。今回のリーダーシップ最前線では、リーダーシップと組織開発の重要な一分野である、人が持つ無意識のバイアスとそれへの対応について紹介する。

### DEI と無意識のバイアス

DEI (Diversity (ダイバーシティ、多様性)、Equity (エクイティ、公平性)、Inclusion (インクルージョン、包括性)) の重要性が叫ばれてから久しくなったが、アメリカでは近年特に BLM (ブラック・ライブス・マター運動) が活発化してからより一層 DEI が注目され、ますます多くの企業が DEI 責任者を設置するに至った。企業側では、以前は DEI を実践していることが望ましいという認識から、今や倫理的に必須という認識に変わってきており、より多様で公平かつ受容度の高い組織の方がそうでない組織よりも業績が良いこともわかってきている。

DEI と関連している無意識のバイアスとは、心理学で、ある人の背景についての不正確あるいは不完全な情報に基づく潜在的態度 (implicit association) のことを指す。人間の認知・経験・育ち・環境・メディアなどから形成された潜在意識やステレオタイプをもとに行動した場合に出てくるものであり、人の世界観に影響を及ぼすものであり、バイアスは、差別や暴力にも繋がる恐れがある問題である。無意識のバイアスについて理解を深めれば、何が意思決定に影響を及ぼすのかが明確になる。

無意識のバイアスには色々な種類がある。例えば、自分に似ている人を好意的に評価する親近感バイアス、あるグループについて一定の固定観念を持つため個々のグループメンバーについて客観的な判断ができないという認識バイアス、ある人物を評価するとき、その一部の顕著な特徴によって他の特徴についての評価が歪められるハローバイアス、そして、人の第一印象を確定する証拠を求め反対の情報を無視する確証バイアス

が挙げられる。他にも、人種に対する文化バイアス、人のジェンダーに基づいて態度が変わるというジェンダーバイアス、年齢バイアス、所属するグループの主流と意思決定時に同調しなければならないという同調バイアスなどがある。

認知科学の研究によると、ヒトは1秒に一千万以上もの情報を得て、そのうち意識的には40程度しか処理できないという。ほとんどの人は何らかのバイアスを持っていることになるが、ほとんどの人はそれを認めてないか、認めてもその根深さを認識していないことがわかっている。バイアスがあることで、他者を巻き込む能力を損なったり、革新を進める能力が抑えられたり、組織内外の顧客など対象を理解する能力を損ったり、意味ある人間関係を構築することに足枷となることがある。

バイアスを特定するのは困難を伴うが、ワシントン大学、ハーバード大学、バージニア大学の科学者たちによって立ち上げられたインプリシットというプロジェクトでは、バイアスの無料テストを提供して人の態度とステレオタイプを測定している。このツールでは教育レベル・人種・年齢・ジェンダーにかかわらず、バイアスを持っている分野を特定することができ、自分の無意識の思考について意識できるようになる。思考が行動に影響を及ぼし、行動が周りの人全てに影響を及ぼすので、誰でもバイアスを持っていると理解できて初めて皆共にお互いの思考や行動を意識し協力して人間関係を構築できる。また、行動を取った後にもリフレクションによって、例えば、あるプロジェクトに特定の人材配置を行った理由を内省し、次に機会にバイアスに基づいた間違っただ意思決定をしないように注意を払うことができる。自分を客観視できる測定ツールを使って自分のバイアスを測り、行動を振り返ることで、リーダーもそのバイアスの影響を受けにくい形に自己変革できる。

## 組織のバイアス

ペンシルベニア大学ウォートンスクールの組織心理学者のアダム・グラント教授は「職場でいかにバイアスをなくすか」というそのTEDトークシリーズで、個人だけでなく、組織も悪きバイアスの習慣を持っているという。集合的なパターンとして差別などが挙げられ、伝統や習慣として引き継がれることがある。こうしたバイアスが長期間にわたって1パーセントでもあると、大きく累積的な影響があると Rework Work の CEO (最高経営責任者) のステーシー・ゴードン氏は述べている。DEI を実践しているかについての組織や幹部層の評判に基づいてその組織に応募するか人材候補も考慮しているため、より良い人材を確保したいという競争優位性を保ちたいと望むなら、採用プロセ

スの初めから DEI を意識し、人材に選ばれる組織になるために常に組織の DEI 度合いを高めていく必要がある。また、組織の幹部がバイアスを持っていると、中間管理職がバイアスを取り除く変革を起こすことが難しいことがわかっている。ペプシコの伝説的な元 CEO で、世界で最も影響力のある女性百人の一人に常時入っているインドラ・ヌーイ氏も、企業のトップこそがバイアスや差別による男女給与格差を取り除くことを提唱していくことが大事だとしている。組織幹部をはじめ、採用から昇進に至るまでの組織のシステムを変えることができれば、組織習慣も変えることができるのである。

### 人材・組織が持つ無意識のバイアスの対処法

無意識のバイアスの対処法として、まず、身近なところからはじめることが推奨される。違う経験を持つ家族と話す。発言する前によく考える。異質なものへの許容度を高めるために異文化体験や海外体験を増やす。バイアスに対処する具体的な計画を立て、行動を取る。意識して受容度の高い職場や組織を創造する。常に他者について学ぶ姿勢を持ち、受容度の高い対話を行う。その際に重要なのは、相手にフリーアンサーの質問をする、議論するためでなく理解するために傾聴する、防衛反応や闘争心なしに自分の見解を提供することである。

グラント教授は、まず自分のバイアスを認識し、バイアスを悪き習慣と捉え、その習慣を別の健全な新しい習慣・行動と入れ替える計画を立てることが持続可能な行動変化にとって重要だとしている。そうすることで旧来の習慣に逆戻りすることが防げる。常に、新しい習慣のもとで繰り返し練習しバイアスを乗り越える必要がある。組織では、トップを含めたバイアス研修を振り返りができるよう十分な時間をかけて行う。そして、組織外のステークホルダーも巻き込んだ DEI 実践の取り組みを拡大していくことが今後ますます重要になってくる。

以上



田村 次郎 (たむら じろう)

慶應義塾大学法学部教授。専門は経済法、国際経済法、リーダーシップ (リーダーシップ基礎、交渉学、対話学)。現在は、ハーバード大学国際交渉学プログラム・インターナショナル・アカデミック・アドバイザー、ホワイト&ケース法律事務所特別顧問(弁護士)、交渉学協会理事長、社会実学研究所所長、なども務めている。



渡邊 理佐子 (わたなべ りさこ)

慶應義塾大学グローバルリサーチインスティテュート (KGRI) 所員。渡邊&アソシエーツ代表・コンサルタント。ペンシルバニア大学行政学大学院 (行政学修士)、ハーバード大学教育大学院 (教育学修士) 卒業。専門は発達心理学と適応型リーダーシップ論に基づいたリーダーシップ開発と組織変革で企業幹部研修やエグゼクティブ・コーチングも行う。