

Works

人事が変われば、社会が変わる。

150

2018.10-11
Recruit Works Institute

組織を蝕む 無意識の バイアス



連載

若者の時代：片山晴菜氏（ミネルバ大学2年生）

大人が再び学んだら：木村勤氏（教師 → 医師）

AIのお手並み拝見：自律移動 ロボットは警備ができるのか

人事は映画が教えてくれる：『シン・ゴジラ』に見る日本の組織における意思決定スキルの欠如

クールじゃないジャパン：日本人経営者は、休みをもっと取るべきだ！

人事、仏に学ぶ：部下や同僚との会話をよりよく変えるには

成功の本質：duAro（デュアロ）／川崎重工業



特集

4 組織を蝕む



6 無意識のバイアスの“正体”に迫る

- 6 無意識のバイアスは誰が持っているのか
- 8 そもそもバイアスとは何か

10 “正しい評価”を阻む無意識のバイアス

- 10 無意識のバイアスはどのように正しい評価を阻むのか

- 14 Column：バイアスが男女の賃金格差にもたらす影響

女性の賃金はなぜ低いのか その格差をどう埋めていくのか

- 16 いかに無意識のバイアスを乗り越えるのか

18 バイアスを乗り越える方法 1 認識する

無意識のバイアスを認識する研修を役員から全社員にまで展開／味の素
性とは何か、性差とは何かを学び、人生やキャリアの選択に活かす／正則高等学校

22 バイアスを乗り越える方法 2 体験する

VR世界のなかでバイアスを塗り替える経験をし、脳を“Cheat”する／Debias VR
視覚を遮断したゲームのなかで多様な人の強み・弱みを知る／日本ブラインドサッカー協会

25 バイアスを乗り越える方法 3 変える

採用や昇進のプロセスからバイアスを排除するテクノロジー／Blendoor
大統領主導で推進 バイアスを排除するブラインド採用／韓国政府

28 Column：無意識のバイアスはイノベーションをも阻む 専門家ほど持ちやすいバイアスを いかに壊していくか

32 まとめ：バイアスがあることを前提に、 いかにバイアスから自由になるか 石原直子（本誌編集長）

連載



- 34 **若者 [かれら] の時代**
片山晴菜氏（ミネルバ大学2年生）
- 38 **大人が再び学んだら**
木村 勤氏（教師 → 医師）
- 40 **AIのお手並み拝見**
自律移動 ロボットは警備ができるのか
- 42 **人事は映画が教えてくれる**
『シン・ゴジラ』に見る日本的組織における意思決定スキルの欠如
- 44 **クールじゃないジャパン**
日本人経営者は、休みをもっと取るべきだ！
- 45 **人事、仏に学ぶ**
部下や同僚との会話をよりよく変えるには
- 46 **成功の本質**
duAro（デュアロ）／川崎重工業

52 FROM EDITORIAL OFFICE

本誌に掲載されているデータは2018年9月19日現在のものです。
©株式会社リクルート 本誌記事・写真・イラストの無断転載を禁じます。

特集

組織を蝕む 無意識の バイアス

水平線は並行？

カフェウォール錯視



Text = 入倉由理子 (4 ~ 31P) Photo = 刑部友康、鈴木慶子、平山 諭

はじめに

近年、“アンコンシャス・バイアス（無意識のバイアス）”という言葉が耳にすることが多くなったのではないか。米国で人種やジェンダーに対する差別の背景にあるものとして話題となり、日本にもこの言葉が徐々に浸透しつつある。

1980年代から米国で盛んに研究されるようになった無意識のバイアスだが、それが産業界で重要なトピックになるには時間がかかった。米国のコンサルティング会社、Paradigmのピン-ヤ ツェング氏（後出）は、「2010年代に入り、グーグルやフェイスブックといったIT企業が、従業員の人種や性別などの構成比を明らかにし、彼らの組織が多様性の高い組織という理想には程遠い状態であることへの危機感を表明しました。その背景に無意識のバイアスの問題があることを示唆したことがきっかけとなり、HR領域の重点課題となりました」と話す。

バイアスとは、端的に言えば、人が経験則によって持つものの見方・考え方の“偏り”である。後に詳述するが、バイアスに基づくスピーディな意思決定はたいいて間違っていないし、日常生活を円滑に進めるうえでは欠かせないものだ。しかし、時に過去の経験に基づく推論が正しい意思決定を邪魔するこ

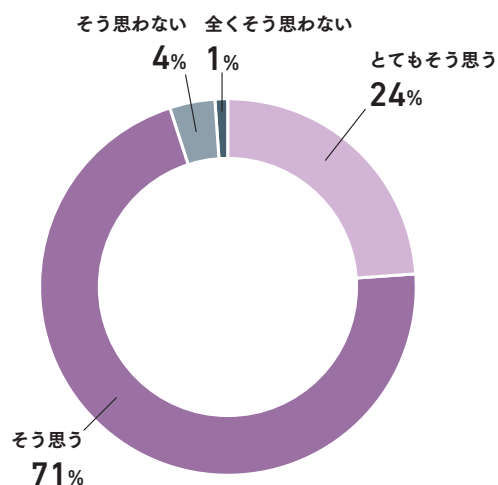
とがある。そして、それらの多くは本人が認識しないまま、つまり“無意識”の状態が発動する。バイアスというものの問題は、ここにある。

本特集では、バイアスとは何かをひもときながら、人事領域で起こり得る（あるいは起こっている）無意識のバイアスの問題に迫る。その存在によって組織はどのように影響を受けるのか、また、悪影響を排除するために、組織は何をすべきかを考えたい。

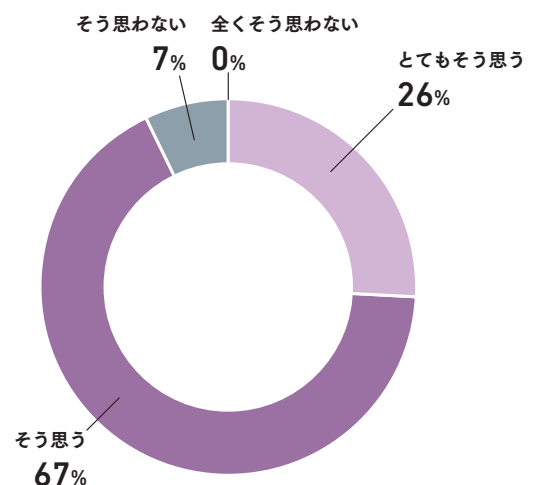
さて、ここで読者の皆さんに聞きたい。「女性の社会進出は必要か」「仕事と家庭の両立は歓迎すべきか」。多くの読者は、当然のように「Yes」と答えるだろう。下のグラフは、無意識のバイアスに関するeラーニングプログラム「ANGLE」を提供するチェンジウェブが、プログラム内のアンケートの450人の回答結果を集計したものだ。「とてもそう思う」「そう思う」を合わせると100%近くになる。

では、Yesと答えた人にバイアスはないのかといえば、そんなことはない。この質問にYesと答えられる人たちであっても、実際に行動するにあたっては無意識のうちにバイアスに影響された意思決定をしてしまう可能性があるのだ。まずは次ページを読んでいただきたい。 本誌編集/入倉由理子

女性の社会進出は当然必要である



仕事と家庭の両立は歓迎すべきものである



出典：チェンジウェブ作成のグラフを編集部改変

無意識のバイアスの“正体”に迫る

無意識のバイアスは、私たちの心のなかでどのように働いているのか。そして、行動にどのような影響を与えているのか。研究者に話を聞く。

無意識のバイアスは誰が持っているのか

前ページの設問の回答者に、ジェンダーに関する考え方をより具体的に聞くと、結果が変わってくる。「仕事の遂行能力について男女差はないと思っているか」という設問に「Yes」と回答した人は7割弱に減る。「経営会議のメンバーは男女同数であるべきだと思うか」については5割弱だ。さらに、「1歳の子どもがいる社員に海外出張を打診するか」という設問になると、男性に打診する

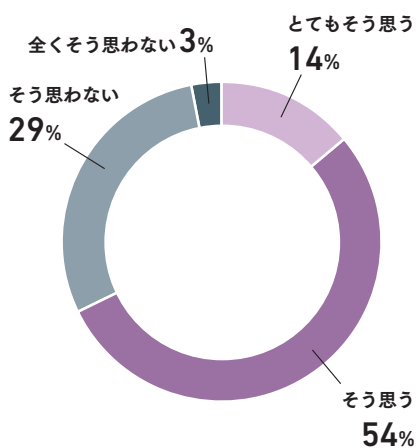
人は67%いるのに対し、女性に打診するという人は33%と大きな差が生まれた。

「性別による差はなくすべき、という立場を表明する人でも、シーンが具体的にイメージできる各論になると回答に詰まったり、回答が変わったりすることがあります」と、チェンジウェブ代表取締役社長の佐々木裕子氏はいう。「無意識のバイアスの問題とは、本人にそういう意図

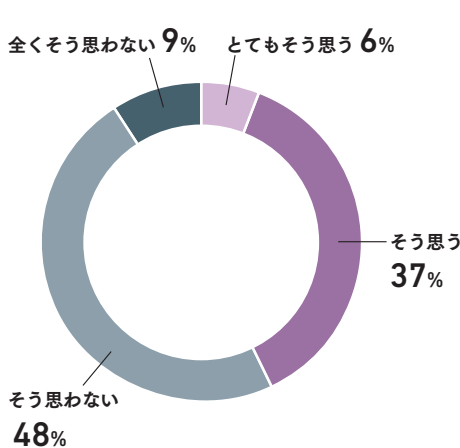
はないのに、ふとした拍子に脳が自動的に反応してしまうことであり、実はほとんどの人にある現象なのに、誰もが無自覚であるということなのです」(佐々木氏)

バイアスは、ジェンダーに対するものだけに限らない。年齢、人種、文化や宗教、容貌、出身地や学歴など、実にさまざまな“条件”に紐づくバイアスが存在するとわかっている。

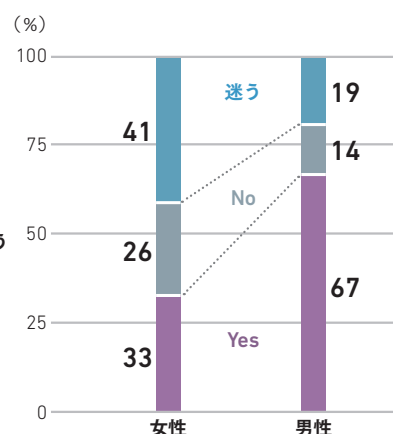
仕事の遂行能力について男女差はないと思っている



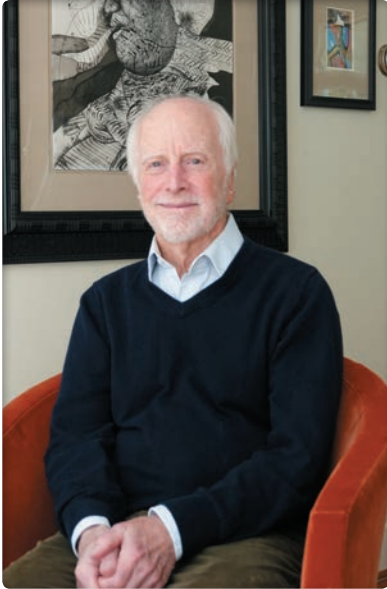
経営会議のメンバーは男女同数であるべきだと思う



1歳の子どもがいる社員に海外出張を打診するか



出典：チェンジウェブ作成のグラフを編集部改変



アンソニー・グリーンワルド氏
ワシントン大学 教授

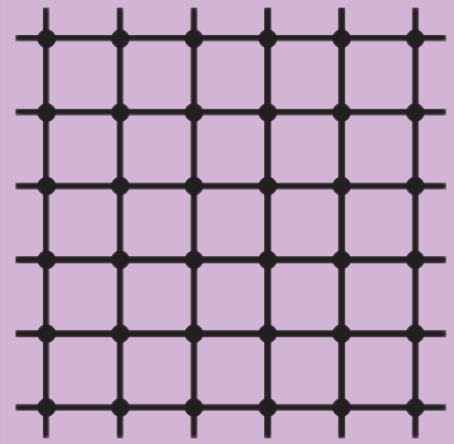
心のブラインド・スポットに バイアスが潜んでいる

もちろん、性別や人種などによって差別したり、偏見を持ったりすること、それを肯定することに問題があることは、多くのビジネスパーソンも理解している。それでも上述のように、少し質問を掘り下げただけで、差別や偏見につながる反応が飛び出してしまうのだ。

では、すべての設問でジェンダーに関して中立的な回答をする人にはバイアスがないのかというと、「決してそうとはいえない」と、無意識のバイアス研究の権威で、米国ワシントン大学教授のアンソニー・グリーンワルド氏は強調する。「人は、心のなかに自分には見えないブラインド・スポットを持っています。それは、Yes / No 式のアンケートを積み重ねても見えてこないのです」(グリーンワルド氏)

黒い交点に何が見える？

バーゲン錯視



16 ページで詳述するが、グリーンワルド氏はハーバード大学のマーザリン・バナージ氏とともに、Implicit Association Test (IAT) という、人が持つさまざまな無意識のバイアスの強さを測るテストを開発している。Web上に公開されており、既に世界で1600万人が受検している。

グリーンワルド氏の著作『心の
中のブラインド・スポット』(バナ
ージ氏との共著、北村秀哉訳、北大路
書房)には、米国の経営思想家マル
コム・グラッドウェル氏が人種に関

するIATを受けた経験について語るエピソードがある。グラッドウェル氏のIATの結果は、「白人をよく見て、黒人を悪く見るという中程度のバイアスがある」というものだった。グラッドウェル氏自身がジャマイカ人を母に持つ黒人と白人のハーフであり、黒人の母を「人生で誰よりも愛する人」と感じているにもかかわらず、「ゾッと、気が滅入り、悲惨な気持ちになった」とグラッドウェル氏は語っている。

このエピソードが示すように、私たちの心のなかには本人にとってすら意外なバイアスが潜み、それは、私たちのコントロールの外にある。

バイアスの存在は データが教えてくれる

組織やそれを構成する人々がどれくらいバイアスを持っているかを知らそうとするならば、「データを見るべき」と、グリーンワルド氏は指摘する。顕著にバイアスの存在がわかるのは、ジェンダーのバイアスであれば、従業員・管理職・役員における男女比率などだ。

シサモーヌ・ファフォン氏は、無



シサモーヌ・ファフォン氏
FilmHero 創業者

意識のバイアスに関して企業や働く人々に啓蒙活動を続けるなか、シリコンバレーのIT企業の経営者や人事から、「私たちは偏見など持っていない、差別などしていない」という抵抗を受けてきた。「しかし、彼らに採用や昇進における有色人種や女性エンジニアの割合を見せると、そこには白人や男性との大きな差異があることを認めざるを得ません。この数字にこそ、有色人種や女性に機

会を与えていない、偏見や差別が実際に存在する、という真実があります」(ファフォン氏)

米国には、無意識のバイアスを証明する実験や研究が数々存在する。仕事応募メールを男性名か女性名で送る実験、あるいはアングロサクソン系を想起させる姓かアフリカ系を想起させる姓で送る実験をすると、いずれも前者のほうが返信率は高かった。あるいは、まったく同じ内

容の履歴書を、名前の部分だけ「ジョン(男性名)」「ジェニファー(女性名)」と変えた場合、「ジョン」のほうが高く評価された。こうしたエビデンスが、数多く報告されているのだ。

数字に真実があるという前提に立てば、少なくともジェンダーに関しては、日本企業にも、無意識のバイアスは大きいに影響していると言わざるを得ないだろう。

そもそもバイアスとは何か

バイアスとは何か。それを知るためには行動意思決定論にアクセスする必要がある。

「意思決定に関する研究は、合理



長瀬勝彦氏

首都大学東京大学院経営学研究所 教授

的な意思決定を数理的にモデル化して議論する、規範的意思決定論が主流でした。その非現実性を批判して登場したのが行動意思決定論です」と説明するのは、『意思決定のマネジメント』(東洋経済新報社)の著者、首都大学東京大学院教授、長瀬勝彦氏だ。

車の購入を例にとると、規範的意思決定論に基づけば、すべての車種について、燃費や価格、安全性などのあらゆる側面を正確に評価して最高の選択肢を見出し、それを選ぶというプロセスをとるはずだ。「しかし、人の意思決定は本質的に感情的・直観的なものです。規範的意思決定論の数理的な枠組みに従って、選択肢を点数評価するような意思決定支援手法がいくつも提唱されてい

ますが、人間はそのようなプロセスが苦手なため、かえって間違った選択肢を選んでしまうことが少なくありません。行動意思決定論は、そんな人間の生得的な意思決定を研究するものなのです」(長瀬氏)

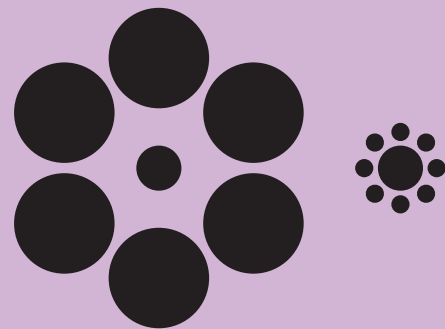
心に埋め込まれている 意思決定のヒューリスティック

行動意思決定論は、人間の意思決定の多くは“ヒューリスティック”によっているとみなす。「ヒューリスティックは意思決定を取り巻く複雑な状況を、ぱっさりと単純化して対処するメカニズムです」(長瀬氏)。人間以外の動物のほとんどはごく単純な神経系しか持っておらず、選択肢を詳細に比較検討することなど不可能だ。しかし動物は何億年にもわ

意思決定における ヒューリスティックや バイアスの例

中心の円はどちらが大きい？

エビングハウス錯視



代表性 ヒューリスティック

あることを考えるとき、その代表的な事例や典型的なデータをイメージすると考えやすいが、人間はさしたる根拠もなく、ある種のデータや事例があたかも全体を代表しているかのように錯覚することがある。また、人は誰か特定の個人について、あるいは何かのものごとについて判断を下すとき、前もって抱えている固定観念に合致した特質を見つけようとする傾向がある。

利用可能性 ヒューリスティック

人間は、利用しやすいデータや思い出しやすいデータだけに基づいて意思決定をしがちである。ある出来事について、その発生頻度や確率や原因を推定するとき、人はその出来事が発生した実例が自分の記憶からどれだけ容易に利用可能であるかに影響される。

アンカー効果

人間は自分がよく知らないことの数を見積もるときに、まず別の関連しそうな既知の数を基準として設定し、次にそれからどれだけ多いか（あるいは少ないか）を考えて調整し、求める数を推測する。しかし、その調整はしばしば不十分であり、結果として得られた推測は、最初に選んだ基準の近くに留まることが多い。

予言の自己成就

何か予言をして、それが契機となつてものが動いて、もし予言がなかったら起こらなかったであろうことが結果として実現すること。

確証バイアス

あらかじめ抱いていた仮説や先入観に合致したデータだけを求める傾向。ひとたび仮説を抱くと、その反証となる証拠を無視したり、自分の都合のいいように一方的に解釈したりする。意識しなければ、人間は自己の仮説に対する肯定情報ばかりを集めてしまう。

後知恵バイアス

自分や誰かの過去の意思決定を振り返ったときにしばしば起こる。過去の意思決定に関して、当時の不確か状況が自分にどう見えていたかを正確に思い出して再構築することは困難である。そのため後で知ったことに基づいて、過去の時点での自分の知識を過大に評価する傾向がある。後知恵バイアスは、私たちが過去から学ぶ能力と、過去の意思決定を客観的に評価する能力を低下させる。

バイアスが間違っ た意思決定へと導く

人間がサバンナで生きていた時代には、リスクを見つけて素早く回避することがサバイバルの近道だった。「しかし現代のビジネスでは、長期的な利益のために、あえて目の前のリスクをとることが必要なこともあります。そのような意思決定は直観からは出てこない」と、長瀬氏は指摘する。人間は発達した脳を持っており、理性的に分析する能力も有している。長期的な計画を立てるなどの仕事はもっぱらそちらが受け持つことになる。「人間には直観と分析の2つの能力があり、それぞれに得手と不得手があります。両方を適宜組み合わせることで意思決定するのが目指すべき方向性です」（長瀬氏）

問題は、バイアスはたいてい無意識に作用するので、自力で自分のバイアスに気付くことができる人は滅多にいないことだ。左上の表は、ヒューリスティックやバイアスの一部である。人が意思決定においてどのようなバイアスを持ち、それがどのような影響を及ぼすのか、知識を持っておくことが重要である。

出典：『意思決定のマネジメント』（長瀬勝彦著、東洋経済新報社）、『行動意思決定論 バイアスの罠』（M.H. ベイザーマン／D.A. ムーア著、長瀬勝彦訳、白桃書房）をもとに編集部作成

たる進化の過程で、乏しい神経系を活用してかなり効率的に情報処理を行える技として、ヒューリスティックを身につけてきたのだ。

「人間も動物であり、意思決定は原則として生得的もしくは経験則によるヒューリスティックで行われます。直観的な意思決定は当てずっぽうで信用に値しないと思われがちですが、進化の力は強力で、案外と妥当な選択肢を指し示していることが多いの

です」（長瀬氏）

ただし、ヒューリスティックによる意思決定には深刻な限界があるという。

「人間が持つヒューリスティックは、数万年前まで営んでいた狩猟や採集の生活に適合しています。それを現代の複雑で高度な文明社会に適用すると、間違っただけに偏りが生じることもしばしばです。それが“バイアス”なのです」（長瀬氏）

“正しい評価”を阻む 無意識のバイアス

ここからは、組織に所属する人々、特に人事や現場のマネジャーが無意識のバイアスを持つことによって人事領域でもたらされる最も大きな影響について考える。それは、“正しい評価”が歪められることである。

無意識のバイアスはどのように正しい評価を阻むのか

採用や人事考課、育成、配置や昇進など人事領域においては、人事部や現場のマネジャーが人を“評価”する場面が多い。これらの評価はその人が持つ能力や適性、成果によって適正に行われるべきものだ。ところがこの評価という意思決定に、バイアスによる歪みが生じているのだ。



北村英哉氏

東洋大学社会学部社会心理学科 教授

瞬時にカテゴリー化し イメージをつくり上げる

東洋大学教授で『偏見や差別はなぜ起こる?』（ちとせプレス）の著者の北村英哉氏は、「ほとんどの人が、自分は公平・公正だと思っており、自分の胸中のバイアスの存在を認めていません。ですが本当は、たとえば採用のシーンでは応募者の属性によって印象を左右されているのです」と指摘する。

「自分は相手の属性になど左右されていない」と反論したくなるかもしれない。しかし、グリーンワルド氏によれば、「私たちの頭のなかには、それぞれの属性の“デフォルト値”が存在している」という。“米国人”と聞けば、多くの人が白人男性を思い浮かべる。アジア系米国人、米国人女性というようにある種の限定をしない限り、この属性であればこういう人であろうという“単純化”が無意

識のうちに行われてしまう。

そして、「人種、年齢、国籍、性、職業などの属性を表現する言葉でつなぎ合わせたグループを想定（カテゴリー化）すると、そのカテゴリーに当てはまる人を実際に知っているかどうか、そのカテゴリーの人が多数存在するかどうかにかかわらず、心のなかにやすやすと“典型的なそのカテゴリーの人”を思い描くという機能を私たちは持っている」（グリーンワルド氏）というのだ。

たとえば、「女性、子あり、営業職」というようなカテゴリーに属する人のことはもちろん、「サンマリノ共和国出身、世界5大陸最高峰制覇、絵画修復士」というような、会ったこともないカテゴリーの人であっても、その条件を聞いただけで一定の人物像をイメージできる。私たちはこの高度な“カテゴリー化によるイメージ機能”をフルに活用し、その人の個性や考え、具体的な行動をよく知

らないにもかかわらず、瞬時に“評価”し、対応を決めてしまっている
のである。

代表的な事例や 似たタイプに左右される

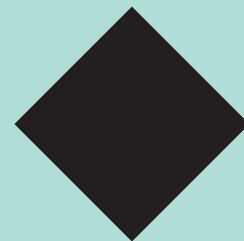
カテゴリー化によってイメージを
想起する機能の問題点は、誤っている
可能性が多分にあることだ。

その人が属するカテゴリーの代表
的な事例や典型的なデータを用いて、
「この人はこういう人だ」と評価して
しまう。女性はすぐ辞める、シニア
は新しいことをやりたがらない、○
○人は自己主張が強いといった一般
的な固定観念がイメージを左右する
場合もあるし、これまで会った“似
たタイプ”に重ね合わせることも起
こり得る。面接で、「前の部下の○
○に似ている」と感じた瞬間、その
部下の意欲の低さを同時に思い浮か
べる。それが以前の部下とはまったく
関係のない目の前にいる人の評価
に影響を与える可能性がある。これ
らが、“代表性ヒューリスティック”
(9ページ表) というものの罫だ。

また、カテゴリー化による特定の
イメージは、“錯誤相関”というバイ
アスによって強化されることがある。
「女性が3人退職した場合、『女性は
すぐに辞める』と言われがちです。
ところが男性が3人辞めた場合には、
そのようには言われず、個別の事情
があったと納得される。これは錯誤
相関といわれるバイアスです。その

正方形を45度傾けると？

正方形・ダイヤモンド形錯視



組織におけるマイノリティがネガ
ティブな行動をとると、仮にその発
生割合が同じであったとしてもマイ
ノリティであるがためにその行動が
目立ち、実数を過大視したり、深刻
な問題だと感じたりするのです」(北
村氏)

このような意思決定の歪みを無自
覚なまま放置すれば、個人が本来持
つ能力をきちんと見てもらうことが
ない状態でその人は評価され、処遇
が決まってしまう。カリフォルニア
大学ヘイスティングス法科大学院教
授のジョアン・ウィリアムズ氏は、
「バイアスのせいで、マイノリティは
常に、マジョリティの倍頑張っても
半分程度にしか評価されないという
厳しい状態に置かれます。常に自ら
の能力を証明するために、必要以上
の努力が求められます」と指摘する。

採用や人事考課、昇進などにおけ
る判断が正しいかどうかは、幸いな
も仮説検証される。だが、ここでも
無意識のうちに自分の仮説に合致し
た都合のいいデータだけを集める
“確認バイアス” (9ページ表) が働
くことがある。このバイアスが発動
すると、「やっぱり自分が思った通り



ジョアン・ウィリアムズ氏

カリフォルニア大学
ヘイスティングス法科大学院 教授

だった」と、誤った評価をより強固
なものにしてしまう。

バイアスが本人にとっての “予言”になる

あるカテゴリーに対するイメージ
がバイアスによって歪められるとい
うメカニズムは、他者に対する評価
だけでなく、自分自身の評価にも影
響を与えている。たとえば、ある組
織において“管理職=男性”というイ
メージが強いと、その組織の女性は、

自ら自分を昇進から遠ざけるという現象が起こる。無意識のうちに、「管理職は男性になるものだから、女性である自分には無理・向いていない」という評価を自身に下すからだ。こ

自分と同じタイプを選好する

性別や出身地だけでなく、出身校や学生時代の部活などが同じ属性の人に対して強く親近感を持つ傾向。無意識のうちに好感を持ち、それが選考に大きな影響を与えている可能性は少なくない。

性別、学歴、出身地、前職社名など、採用基準とは関係のない属性に影響される

特定の属性は、特定の代表的なイメージを想起させる。〇〇大学の学生は地頭がいい、〇〇社出身者はアントレプレナーシップが強い、といったイメージを描き、それが求める人材要件と関係なくとも、採否に影響を与えることがある。

募集時に組織における多数派の価値観を表現する

採用専用のWebサイトなどで、多様性を大事にすると謳う一方、海外駐在者紹介のページでは男性ばかり。管理職募集で「強いリーダーシップを求める」といった“男性的”な表現を多用する。これらも無意識のバイアスの表出である。

応募者にこれまでで会った“似たタイプ”を投影する

顔や表情、経歴などがこれまで会った人に似ている場合、本来はまったく関係がないにもかかわらず、応募者の評価に影響を与える。たとえば、応募者が昔の上司に似ていることが、ポジティブにもネガティブにも評価を歪ませることがある。

面接で“思い込み”を裏付けるデータを収集する

バイアスによって、面接の最初の数分で「こういう人だろう」と判断してしまう。その後の質問は、その仮説を検証するために行われる。ネガティブな印象を持った相手には、ネガティブな回答が返ってきたような質問を繰り返すことすらある。

採用

のバイアスの働きのことを“予言の自己成就”（9ページ表）という。

グリーンワルド氏は、『心の中のブラインド・スポット』のなかで、「女性は理数系科目が苦手」や「黒人は達成的なテストが苦手」などのネガティブな固定観念があるといい、女性や黒人にテストの前に自分がそのカテゴリーのメンバーであることを思い起こさせるだけで、実際にそれらのテストの結果が悪くなると紹介している。

自らの属性の持つイメージが無意識下で自分の能力や可能性を限定し、ひいてはそれが進路や職業の選択を狭めているかもしれないのだ。

自分があるカテゴリーに分類したとき、別の問題も生じる。グリーン

直近に成果を上げた人を高く評価する、席が近い部下を低く評価する

人は利用しやすいデータや思い出しやすいデータに基づいて評価をしがちだ。1年周期の人事考課であれば、直近3カ月で成果を上げた部下をより高く評価しやすい。また、自分に席が近い部下のミスは目立つため、評価が低くなる傾向もある。

もともと評価の低い部下に対しては、評価の低さを裏付ける情報を集める

“覚えがめでたい”部下のよい行動が際立つが、もともと評価が低い部下が同じことをしても目に入らない。「できない」という思い込みがあると、その部下の能力やスキルの低さを確認する情報を集め、どんどん評価が下がる。

人事考課

ワルド氏によれば、人は基本的に自分と似た人を好むのだという。

自分に似た人を優遇することによる“差別”

「自分と異なるタイプの人に対して親切にしたときよりも、自分を重ね合わせられる人に親切にしたときのほうが快く感じられる。そのため人は、自分と同じカテゴリーの人に対して、より援助の手を差し伸べる傾向があるのです」（グリーンワルド氏）

まともに質問すれば、自分とは異なるジェンダーや人種だからといっ

“女性は辞める”といった通説を過大に評価する

自社の男性・女性、若手・ミドルの離職率を正確に知っているわけでもないのに、女性や若手はすぐ辞めるというような通説を過大に評価し、育成にそれほど力を注がない、研修がおろそかになるといった影響を与えることがある。

ジェンダーや年齢によって職種や役割が固定的になる

部署のなかで、雑務を女性や若手に合理的な理由なく任せていることがある。また、介護職など家事に通じる職種は女性と、管理職などのリーダー職は男性と強く結びつき、職種によってジェンダーのばらつきが生じている。

自分と同じカテゴリーの人に目をかけ、優遇する

最も顕著な例が“オールド・ボーイズ・ネットワーク”である。男性の部下に目をかけ、有効なアドバイスや人脈を与えることで、成長スピードを促進させている。異なる属性である女性たちは、このメリットを享受できず、成長スピードが遅れる。

育成

バイアスによって人事領域で起こり得る“不都合”

て親切にするのをやめると答える人はほとんどいないだろう。しかし、仕事、入学許可など、希少な資源を分配するときには自分と似通った人を優遇することがある。これを“内集団ひいき”という。自分と同じ出身地や出身大学、あるいは同じ事業部で育ってきた人に“目をかける”という行為がこれにあたる。

採用や昇進に必要以上に便宜を図るのは別として、同郷や同窓の若手のメンターの立場となってさまざまなアドバイスをすることや、自身が持つ人脈を紹介することは責められることではない。しかし、そのよう

昇進の要件を能力ではなく属性で見ると

昇進を検討する会議などで、男性の名前が真っ先に挙がる。日本人以外の名前が挙がらない。このような現象が起きている企業では、純粋に能力や成果ベースではなく、属性による評価が影響していることを疑ったほうがいい。

属性によって過剰な配慮をする

「ワーキングマザーに海外出張や駐在は無理」「若手（あるいはシニア）にこの仕事は重荷だ」というように、個人の状況や能力をつぶさに見ることなしに、過剰な配慮によって与えられるべき機会が失われていることがある。

自分の属性によって昇進に自ら限界を設ける

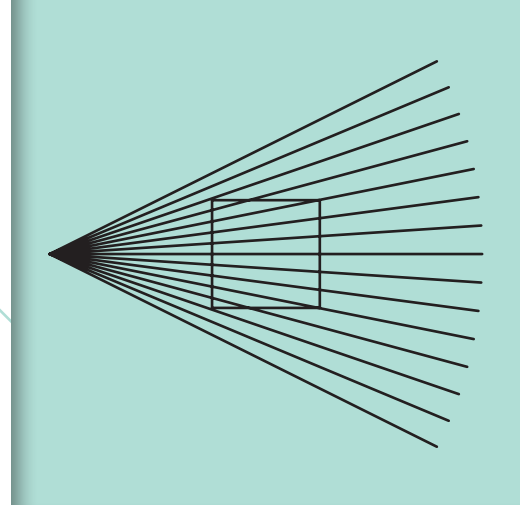
「女性だから昇進は無理」「自分の出身大学では係長止まり」など、自分の属性によって自分に限界を設けた結果、実際にそのような状態に留まる。男性管理職ばかり、有名大学出身の役員ばかり、という状況が予言の自己成就を生む。

配置・昇進

出典：取材をもとに編集部作成

正方形に見える？

エーレンシュタイン錯視



な内集団のメンバーに対する特別扱いが、その集団の外にある人への差別につながるかもしれないことに気付いていない。本当は外集団にいる人が得られたかもしれない機会や人脈が、内集団に集中して与えられることは、残念ながら組織のなかでほとんど問題視されていない。

バイアスへの無自覚はグローバル社会ではリスク

このように適正な評価を歪ませるバイアスの影響を、人事の領域ごとに例示したのが左の表である。ここまでに説明した以外にも、直近のパフォーマンスがそれ以外のパフォーマンスのことを忘れさせるという“利用可能性ヒューリスティック”（9ページ表）もある。4月の人事考課で3月に成果を出した人が前年の6月に成果を出した人よりも高く評価される、といった歪んだ評価を生み出す。

バイアスによる評価の歪みは、時に無意識のまま差別といえるほどのレベルに達することがある。「欧米のグローバル企業がこぞって偏見や差別を、そしてそのもとにある無意識のバイアスを排除していこうと努

力するなか、日本企業もバイアスとそれが生む結果に対して無自覚ではいけない」と、北村氏は強調する。

日本の社会や企業には、「女性が男性より能力が低いとは考えていない。ただ、事実として女性は結婚や出産で離職する。それでは現場として困るから、やはり選べない、昇進させられない」というように、自分の責ではない原因のため、自分たちが差別的な行為をするのは許される、また、それを公に発言しても許されると考えてしまう甘えがまだまだ存在する。差別や固定観念によって発生している現象を“所与”とする発言は、既に許されないという社会的な合意がいまだに形成されていない。「公的な立場にある人がこうした発言をすることで、差別が温存されるのです。このような状態が続けば、早晚世界から日本企業が見捨てられる日がくるでしょう」（北村氏）

バイアスによる人材への評価の歪みを放置することは、結果的にグローバル社会におけるリスクにもなる。どうやってバイアスが引き起こす悪影響を乗り越えていくのか。16ページから考える。

女性の賃金はなぜ低いのか その格差をどう埋めていくのか

女性活躍推進はしっかりとやっている。そんな認識が多くの企業にあるはずだ。しかし、賃金水準を見ると男女に厳然たる格差がある。この背後には、やはり無意識のバイアスがある。

シカゴ大学教授の山口一男氏は、「日本企業における、女性に対するバイアスは根が深い」と指摘する。

2つの代表的なバイアス

女性に対するバイアスの1つは、統計的差別といわれるものである。統計的差別とは、集団の平均で個人を判断することから生じる差別を指す。「米国のビールビーとバロンの研究によれば、女性の離職率や転職率が男性より平均的に高いという統計上の事実によって、女性は突然辞められてもほかの雇用者に代替がき

く仕事などに採用や配置をされやすい傾向があることが判明しています。一人ひとりの能力や勤続意欲は無視されやすいのです」(山口氏)

もう1つは、職業が性別でステレオタイプ化されることによるバイアスである。管理職や医師といえば男性を想起する一方で、介護や看護などケア的な職業は家事の延長のように見なされるため、女性に適した職業と思われがちである。

「人事や上司が、性別により職種や職務の適性が異なるものだというバイアスを持っており、女性たち自身も、こうしたバイアスのせいで“女性向き”とされる職業ならば就業しやすいだろうと判断し、そうした職業に実際に就く傾向があります。その結果、与えられる機会に性差が生まれ、男女の職業分離がますます強化されるのです」(山口氏)

こうした職業分離はデータにも顕著に表れている。

男女による著しい職業分離

実際に性差によって生じている職業分離を、山口氏は専門職に焦点を

絞って分析している。「教育・養育、医療・保健・看護、社会福祉の分野の専門職をヒューマンサービス系専門職といいます。これらはOECD諸国全体で女性の割合が比較的高い。しかし、日本は異色で、養育、介護や看護などの職業は、ほかのOECD諸国と同じく女性が多いにもかかわらず、大学教員、医師、研究者など社会的地位の高い職種では圧倒的に男性が多い。いずれも女性が占める割合は、OECD諸国で最下位なのです」(山口氏)。大学教員は最も多いフィンランドの半分、医師は最も多いスロベニア、研究者は最も多いポルトガルの3分の1程度でしかないのが、日本の現状である。

職業分離が男女の賃金格差に

こうした男女の職業分離は、職業別の給与にも影響を与えている。

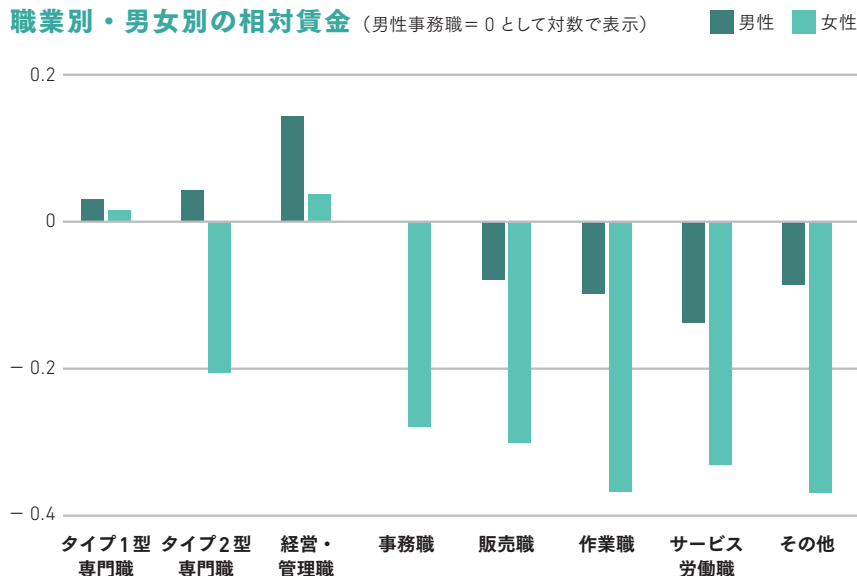
山口氏は、タイプ1型専門職(非ヒューマンサービス系及び社会経済的地位の高いヒューマンサービス系=大学教員、医師、歯科医師)とタイプ2型専門職(その他のヒューマンサービス系)、経営・管理職、事



山口一男氏

シカゴ大学ラルフ・ルイス記念特別社会学 教授

職業別・男女別の相対賃金 (男性事務職=0として対数で表示)



出典：『働き方の男女不平等 理論と実証分析』（山口一男著、日本経済新聞出版社）

務職、販売職、作業職、サービス労働職、その他の区分で、職業と性別と賃金の関連分析を行っている。

「賃金の高い順に並べると、日本では、経営・管理職、タイプ1型専門職のあと、タイプ2型専門職、事務職、販売職、作業職が有意差なく続き、最後にサービス労働職となります。米国と比較したときの特異性は、タイプ2型専門職が、販売職や事務職、作業職と平均賃金が変わらないことです」（山口氏）。米国では、販売職や事務職より、タイプ2型専門職が高く、作業職やサービス労働職は最も低い賃金水準となっている。

山口氏は、「この特異性は、性別に起因する」と主張する。タイプ2型専門職、事務職、サービス労働職など、女性の多い職業の平均賃金は下がり、男性の多い経営・管理職、タイプ1型専門職、作業職などの平均賃金が上がるというメカニズムが存在するのだ。

女性の賃金の二重の問題

上のグラフは、男性事務職を0として、相対賃金の対数を職業別、男

女別に示したものである。

タイプ1型専門職、経営・管理職は男女の賃金格差は少なく、平均賃金は男女ともに男性事務職を上回っている。しかし、タイプ2型専門職は専門職であるにもかかわらず、女性の平均賃金は作業職やサービス労働職を含め、すべての職業の男性の平均賃金よりも低い。

「男女の賃金格差の要因には、ジェンダーによる職業分離によって、そもそも給与が高い職種に女性が少ないという問題と、女性の割合の大きい職種では女性の給与が圧倒的に男性よりも低いという二重の問題があるのです」（山口氏）

機会を与えないことによる損失

「女性管理職が少なかった約50年前の米国では、女性の管理職の下に

つけると『干された』と感じる男性社員が多かった。しかし、管理職に占める女性比率が43%となった現在、そのような意識はなくなりました」と、山口氏はバイアスを乗り越えるために数を均等にしていくことの重要性を訴える。日本企業の女性管理職は約10%と、まだまだ物足りない数字に留まっている。

「女性活躍推進と生産性の向上には因果関係があるという研究結果も私は示しています。高学歴の女性社員が増えても生産性が高くないのは、能力に見合う仕事をさせていないからで、女性活躍を推進している企業では女性社員の高学歴化と生産性の向上が連動しているのです。女性に男性と同等の適切な機会を与えないことによるコストを見える化し、女性人材活用に踏み切るべきです」（山口氏）

いかに無意識のバイアスを乗り越えるのか

日本企業にある数々のバイアスによる評価の歪みを、放置しておくわけにはいかない。バイアスの影響を乗り越えた適正な評価によって、個人個人の能力や適性に合った機会を公平・公正に与える道筋をつくっていかなければならない。

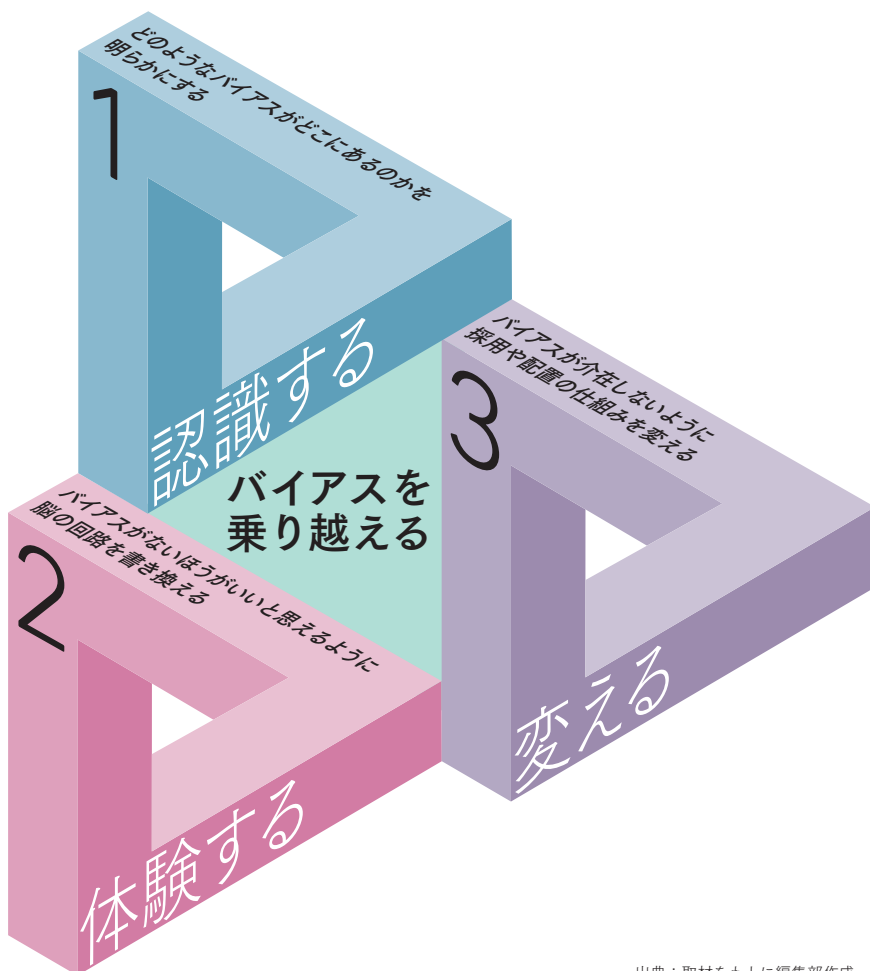
米国では既に、多くの企業が従業員向けの研修を取り入れている。無意識のバイアスを軽減するためのコンサルティングを行う、前出の

Paradigmのツェング氏は、「研修は重要だが、たった1回の研修でバイアスを軽減するのは難しい」と話す。「まずはバイアスの影響に関するアセスメントをして、バイアスの実態を把握すること、それに合わせて組織のシステムを変えること。そして、バイアスを乗り越えるモチベーションを高められるよう、従業員やリーダー向けのトレーニングをすること。これらがバイアスの影響を受けない

カルチャーに変わっていくきっかけとなります」（ツェング氏）

具体的に何をしているのか、実際にバイアスを取り除くための取り組みを始めている日米の企業や団体に取材した。その結果、バイアスの影響を受けない組織風土を実現するには、「認識する」「体験する」「変える」という3つの方法の実践が有効であることが見てきた。以下にそれぞれを説明しよう。

バイアスを乗り越える3つの方法



出典：取材をもとに編集部作成

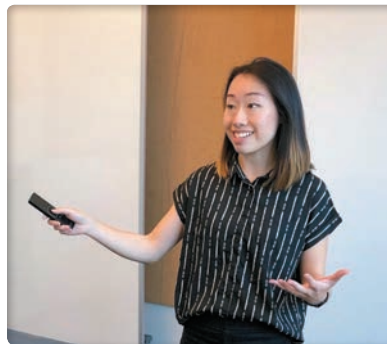
バイアスがどこにあるのか 「認識する」

まずは、組織を構成するすべての人が、自らの心の奥底にあるバイアスを認識することが重要だ。Implicit Association Test (IAT) は、個人個人が持つバイアスの種類と程度を測るのに有効なツールである。IATはジェンダー、人種、宗教、外見など数種類に分かれている。たとえば「ジェンダーに関するIAT」では、ステップ1として、次々に単語を見せて、その単語を「男性に紐づくまたは自然科学に紐づく」グループか、「女性に紐づくまたは人文科学に紐づく」グループに分類させる。ステップ2で、単語を「男性に紐づくまたは人文科学に紐づく」グループか、「女性に紐づくまたは自然科学に紐づく」グループに分類させる。ステップ1にかかる時間とステップ2にかかる時間の差分が、男性と自然

科学を、女性と人文科学をより強く結びつけるバイアスの程度を示す、というわけだ。「女性は家庭に入るべきか」「高齢者は物忘れが激しいか」といった質問に対するYes / No式のアンケートに比べ、理性を差し挟む余地がない分、深層のバイアスが結果に表れやすい。こうして、自身が無意識のうちに持っているバイアスの存在を認識できるのだ。

個人の心理に潜むバイアスだけでなく、組織を支配するバイアスの存在を認識しようとするならば、「各部署を個別に見て、パフォーマンスが上がっていないところはどこかを特定することが求められる」とグリーンワルド氏は話す。「パフォーマンスが低い部署では、適材適所を実現できていない可能性や、公正な評価がされないことでモチベーションを下げている人がいる可能性があります。組織の構成員一人ひとりの能力を見れば、本来はポテンシャルが高いチームのはずなのに成果が出ていない、というところにバイアスが存在しているものです。多くの会社は男女、中途・新卒などの別なく平等に遇しているといいますが、本気で把握する努力をしていないため、バイアスの存在に気付いていないだけということも少なくありません」(グリーンワルド氏)

対話によって、組織や社会のどこにどのようなバイアスがあるのかを



ピン-ヤ ツェング氏
Paradigm ファシリテーター

発見することにもまた、効果がある。

ネガティブな固定観念を塗り替える瞬間を「体験する」

バイアスが取り除かれた瞬間を「楽しい」とポジティブにとらえられる“体験”をすることも重要である。

「人間の脳には柔軟性があり、これまでネガティブな固定観念を持っていたものに対して、ポジティブな経験をするとそのイメージを塗り替えられることが、脳科学の研究によってわかっています」と話すのは、バイアスを乗り越えるためのVRアプリケーションを開発するクロラマ・ドービリアス氏(後出)だ。

性別、人種、年齢、階層などが多様なチームで成果を出したり協力して何かを成し遂げたりする体験をすると、人を属性によって評価することの危うさや愚かさについて気がつく。属性にとらわれず、“個”の強みを見ることにつながるのだ。

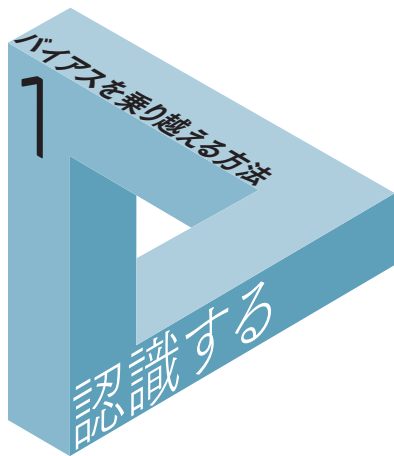
バイアスを介在させない仕組みに「変える」

そして、もう1つすべきことは、採用や評価などにおいて、バイアスの介在の余地がない仕組みに変えていくことである。

たとえば、採用の場面では“ブラインド化”という取り組みが始まっている。履歴書から職務を遂行するのにかかわりのない情報、すなわち性別、人種、氏名、大学名、写真などの項目を排除したり、面接において面接担当者に応募者の個人情報を伝えない、といった取り組みが“目隠し=ブラインド”である。こうした情報によってバイアスが発動するのを減じようというのだ。アサインメントや昇進のアセスメントなど、採用以外の場面ではこのようなブラインド化は難しいが、「同じ実力であればマイノリティに機会を与える」ということを明文化する企業もある。

「バイアスが発動する瞬間を発見したら、それを回避する施策を考え、実践してみることが重要です。そして、実践の結果を必ず確認し、効果が出なければ修正を加えたり、別の方法を考えて再び実践する。粘り強さを持って取り組まなければなりません」(グリーンワルド氏)

次ページから、「認識する」「体験する」「変える」という3つの方法を実践する事例を紹介する。



味の素 Ajinomoto

無意識のバイアスを認識する研修を 役員から全社員にまで展開

味の素では2018年3月より、本社役員から順に、無意識のバイアスに関する研修を展開している。その背景には、「会社として、同質性の意識が強い組織への課題感がありました」と、この取り組みを推進する常

務執行役員ダイバーシティ推進担当の野坂千秋氏は説明する。

“いい会社”という 暗黙の了解が配慮を生む

「2008年からワークライフバランス

推進や働き方改革を始め、女性が継続就労するための支援や『どこでもオフィス』というテレワーク制度を推進してきました。その結果、女性の育休取得率が100%となり、労働時間が短縮したりといった効果があったのは事実です。ところが、従業員エンゲージメントサーベイでは、多様性にかかわる項目に好意的な回答をしている人が、ほかの高業績企業と比較して最も低い結果となりました」（野坂氏）

味の素の離職率は約1%。「とても一体感が強く、“いい会社”だという暗黙の了解が皆にあります」と、人事部の小池愛美氏は話す。しかし、この“いい会社”という思いが、女性や一般職といった特定の属性の人々に対して、過剰な配慮を生む。「たとえば、管理職は、『ワーキングマザーの海外転勤は大変そう』と気遣い、アサインメントを躊躇する。会社としては女性のチャレンジを促していても、配慮が先に働いてしまうのです」（小池氏）

多様なバックグラウンドを持つ誰もが、能力に応じた適切な機会を提供され、キャリアの幅を狭めることなく働き続けられる会社をつくらうとするならば、属性を見て配慮を働かせる“優しい”風土を変えていかなくてはならない。「そのため、まずは多くの人が縛られている思い込みを取り除く必要があると考えたのです」（小池氏）



野坂千秋氏

常務執行役員 ダイバーシティ推進担当
食品事業本部 食品研究所長

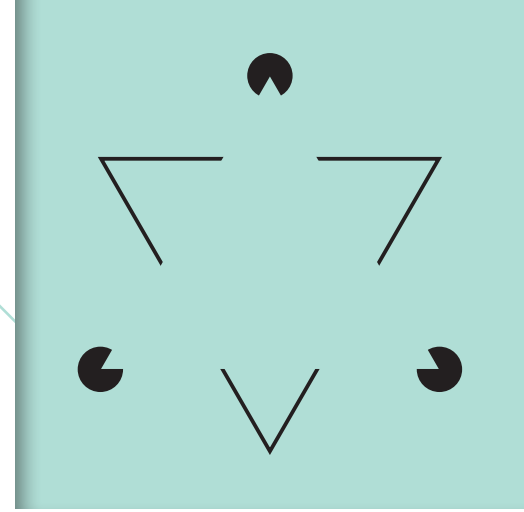


小池愛美氏

人事部 人財開発グループ マネージャー
ダイバーシティ推進タスクフォース事務局

実在しない図形が見える？

カニツアの三角形



キーパーソン向けの研修に集まったのは2日間で約60人。研修のなかで、「筆記者を決めるとき、『いちばん若いから』〇〇さんが書いて」という声が聞こえました。これもバイアス。そうやって組織のなかの無意識のバイアスによって、庶務的な仕事が若い人や女性に集まっているケースがあります」という指摘がパク氏からあった。誰にでも思い当たるこうした具体的な例によって、バイアスへの認識が深まる。



無意識のバイアスの存在とそのリスクを認識する

研修を役員向けからスタートしたのは、「組織の風土はボトムアップでは変わりにくい。トップのイニシアチブが必要」（野坂氏）と考えたからだ。

3月に役員向けの研修を実施した後、8月には各部門の人事担当者など、全社展開にあたってのキーパーソンを対象とした研修も開催した。「部門や職種によって、持っているバイアスやそれが及ぼす影響は異なるため、まずは各部門の人事担当者に体験してもらい、自部門に合った研修内容にアレンジしてもらおうと

考えました」（小池氏）

役員向けとキーパーソン向けの研修では内容が少し異なるものの、自身や組織の持つバイアスの程度やリスクを“認識する”という目的は共通している。研修のファシリテーターはダイバーシティコンサルタントの、パク・スックチャ氏が担当した。

「まずは世界各国の管理職の女性比率のデータなどと比較しながら、味の素の管理職の女性比率の低さを提示し、無意識のバイアスがどのようにその数字に影響しているのかを講義してもらいました」（小池氏）

続いて、各部門や職場にある具体的なバイアスの認識を促すワークショップを行う。編集部は、キー

パーソン向けのワークショップを見学させてもらった。部門や階層が異なる4～5人で一組のグループとなり、まずは自らの部門にあると思われる無意識のバイアスをそれぞれ書き出し、次にそれを全員でシェアする。性別はもちろん、基幹職・一般職という職制、職種、事業部、年齢、出身地域、働き方など、さまざまな属性や志向に対するバイアスが浮かび上がってきた。

そのうえで、そうしたバイアスが組織に及ぼすリスクと、それを乗り越えていくための方法を各グループで話し合う。あるグループでは、「人事考課では、名前を見ながら評価するため、必ずバイアスが働く。完全

に隠して評点をつけるのは難しい。もっと客観的なデータを使ってはどうか」「バイアスを乗り越えるためにはもっと密なコミュニケーションが必要。お互いを知り、属性ではなく“個”を見るのが重要」という意見が飛び交った。

役員の研修では、終了直後にその場で全役員の感想をムービーにおさめたという。「ダイバーシティ&イン

クルージョンに力を注ぐ米国でも無意識のバイアスが存在し、いまだに女性役員が少ないことに驚いた」など、各役員が素直な気持ちを吐露した。自身も参加した野坂氏は、「そのとき感じたままの“生の言葉”はとても強いメッセージです。イントラネット上でそのムービーを公開すると、“いいね”ボタンが多数押されました」と話す。

今後、研修は全社に展開していくが、既にイントラネット上のコンテンツを見た社員たちの間で、「それってアンコンシャス・バイアスじゃない？」といった会話が日常的になされるなど、「小さなブームとなっている」（小池氏）という。無意識のバイアスの存在を認識し、それを乗り越えようとする動きが全社に広がっている。

正則高等学校 Seisoku High School

性とは何か、性差とは何かを学び、 人生やキャリアの選択に活かす



日沼慎吉氏
校長

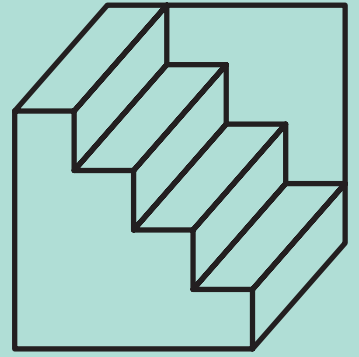
「ある夫婦からこんな相談を受けた。『私は保育士。パートナーはトラックの運転手の仕事が忙しく、協力してやろうと決めていた家事と育児はすべて私の役割。離婚しようか悩んでいる』。これにどうアドバイスするか、グループで話し合ってみよう」

これは、東京都港区の私立正則高等学校が1年生を対象に週1回、年30時間の総合学習として行っている授業、「人間の性と生」の一コマである。生徒たちは、夫婦の問題解決のためにさまざまなアイデアを真剣

に出していく。「この授業には種明かしがあって、実はこの夫婦は、トラックの運転手が妻で、保育士が夫という設定です。それを明かした瞬間、生徒たちはキョトンとした表情となります」と、2000年にこの授業を立ち上げ、今も自ら教壇に立つ校長の日沼慎吉氏は話す。「生徒たちにはそれだけ性別による役割分業がしみついているということ。日本では小中学校できちんとした性教育がなされず、性の問題をあからさまに話すのはまるでタブーです。そのため、性差に関する認識も非常に浅い。そこでこの授業では、多様な性やセクハラ、DVなどの題材に生徒が向き合い、その背景にある性という問題を深く考え、これから歩むキャリアや人生のなかでそれをどうとらえるかを学んでほしいと考えています」（日沼氏）

階段が反転する？

シュレッターの階段



性差にまつわる固定観念は自ら変えられることを知る

ほかにもこんな授業がある。「身の回りの“ジェンダー”を見つけてみよう」。すると、生徒からは「男性名簿・女性名簿」「制服」「職業」など、さまざまなものが挙がってくる。「これによって、いかに社会のなかで多くのものに“男”や“女”というラベルが貼られているか、それによる固定観念に自分たちを含む多くの人が縛られているかということを理解するのです」（日沼氏）

それに続いて、生徒たちは「“ジェンダー”というものがどこから来たのか、なぜあるのか」を議論する。はじめは、「太古の昔から男女の役割は決まっている」などの意見が出るが、歴史をひもといて調べるうち、富国強兵の時代や戦後の高度成長期に、国の成長を促すための国策として固定的な男女の役割の概念が強固になっていったという事実に至る。「生徒たちは、性差にまつわる固定観念や固定的な役割意識は、つくられたものだということに衝撃を受けます。そして、最終的には、『自分たち

の世代の選択によって、その固定観念や固定的役割を変えていくことができる』と発見するのです」（日沼氏）

学び方を学ぶメタ学習 バイアスから逃れる訓練にも

「2000年に導入した当初は、高校生には難しいテーマかもしれないと危惧していました。ところが高校生でも、1つの角度から学びの視点を与えると、彼らを取り巻く社会に思いを馳せ、自分の生活や進路のあるべき形を模索し始めます。その学ぶ力にはいつも驚かされます」（日沼氏）

1年間の授業を通じて、性に対する見方、考え方は大きく変わる。まず、性は隠すような恥ずかしいことではなく、きちんと考えるべきことであり、そうでなければ相手も自分も傷つけることを理解する。「女性に対するDVは男性優位の擦り込みから出現すること、男性の自殺率の高さは“男性はこうあるべき”という固定観念に男性が駆り立てられるがゆえであることなど、ジェンダーバイアスの弊害の大きさも実感していきます」（日沼氏）

8ページで長瀬氏が説明している

が、バイアスとは、ものごとを決まった角度から見てスピーディに判断する思考の仕組みでもある。この授業では資料やデータに当たり、人の意見も聞きながら1つのテーマを多角的に学ぶため、授業に参加すること自体がバイアスから逃れる訓練にもなる。ものの見方、学び方を学ぶメタ学習になっているのだ。「自分のこれまで獲得してきた価値観がひっくり返る瞬間があります。これにより、1つのものの見方にとらわれないことの重要性を確実に学べるのです」（日沼氏）

このような授業を経ても、「“男”というジェンダーはしぶとい」と日沼氏は言う。「1年かけて理解を深めたと思われる生徒でも、恋愛などで女性を前にすると突然“男”が顔を出すことがある。また、強固につくられた男性社会の壁に、就職活動の場面で出くわした女子の卒業生が相談に来ることもあります。そんな社会にあっても、生徒たちが“自分たちで変えていける”“選択できる”という強い信念を持って生きていく。その精神的基盤をつくることを支援したいと考えています」（日沼氏）



Debias VR デバイアス ブイアール

VR世界のなかで バイアスを塗り替える経験をし、 脳を“Cheat”する



クロラマ・ドービリアス氏
創業者 CEO

Debias VRは、VR技術を使って学校やワークプレイスでのバイアスを軽減するアプリケーションを開発する米国のベンチャー企業である。創業者であるドービリアス氏は、「今のところ、バイアスを測るツールも、取り除いたり軽減したりするツールもありません。有効なのは会話や対話といわれ、さまざまな研修が行われています。ただ、人は誰でも自分にバイアスがあることを人前で表現するのをためらうもの。バイアスを自覚し、感じたことを率直に表現するには、安全な環境が必要です。VR環境という仮想空間での体験はそれに適しています」と、その開発の理由を語る。

大学で脳科学を研究してきたドービリアス氏によれば、「ダイバーシティ環境で育った人は、バイアスを

乗り越えるソフトスキルセットを持っている」という。逆に、そうでない人は、人種やジェンダーに対する固定観念が強固にあり、それを否定できるような経験をすることができずにいる。「VRの世界のなかでダイバーシティ環境を経験し、自らのバイアスに気付いたり、ポジティブな経験を重ねることでバイアスを乗り越えていくことができるのです」(ドービリアス氏)

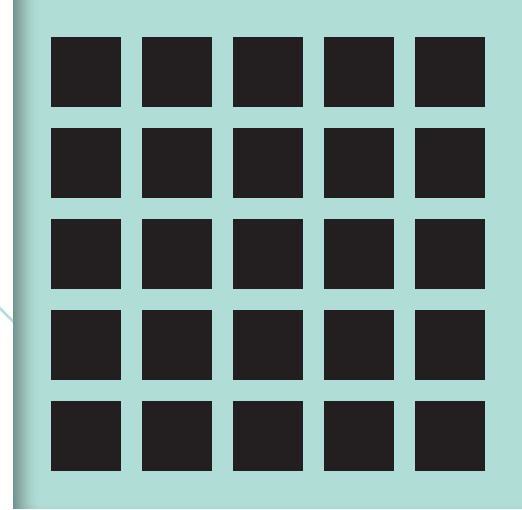
多様性が高いチームで 協力して勝利する

具体的に、どのような世界が体験できるのか。ヘッドマウントディスプレイを装着すると、自分は教師となって教室にいる。そのなかには、多様な人種の生徒がいる。「『このなかに悪さをする子がいるから気をつけて』と別の教師から言われ、教室を見渡していると、特定の人種の子どもを見ている時間が長いことがデータで示され、人種のバイアスが自分にあることに気付くのです」(ドービリアス氏)。これが、バイアスを発見する体験の一例だ。

バイアスを軽減するための体験もできる。あるプログラムではVRの世界のなかで、さまざまな人種の人々とバレーボールをする。味方のなかで白人男性は自分だけで、ほかのメンバーは有色人種と女性ばかり。相手のチームは白人男性のみだ。「多様性が高いチームのなかで、有色人

何もないはずの交差点は どう見える？

ヘルマン格子錯視



種や女性と協力し、強そうでマッチョな白人男性チームに勝利する。たとえ負けても『私たち、頑張った、惜しかった』と思える。これまでに培ってきた、ある人種やジェンダーは劣っているという無意識のバイアスを、『なかなかやるじゃん!』と塗り替える。そんなポジティブな経験ができるのです」(ドービリアス氏)

これらはいわば、脳を“Cheat”する(騙す)経験である。しかし、「脳は1度の体験だけでは騙されない」(ドービリアス氏)ともいう。「何度も繰り返し体験して、脳の回路を完全

に書き換えることが重要です。オフィスの隅に常にこのツールが置いてあって、いつでも何度でも経験できる状態が望ましいのです」(ドービリアス氏)

変化を追跡できるのも、テクノロジーを使ってこそだ。「教室の子ど

もを観察するプログラムでは、繰り返し体験することで、特定の人種の子に目を向ける時間が明らかに減っていきます。リアルなデータによって、人々、ひいては組織の状態を常に知ることも人事には重要ではないでしょうか」(ドービリアス氏)

日本ブラインドサッカー協会 Japan Blind Football Association

視覚を遮断したゲームのなかで 多様な人の強み・弱みを知る

ブラインドサッカーをご存じだろうか。5人制のサッカーで、プレーヤーはキーパー以外は全員視覚障がい者である。転がると音が出るボールを使用すること、ボールを持った相手に向かっていくとき、「ボイ(スペイン語で行くという意味)」と声をかける、といった違いはあるが、

ゴールを目指して激しくボールを奪い合うのはサッカーと変わらない。

このブラインドサッカーの強化と普及を行う日本ブラインドサッカー協会では、小中学校や企業、一般人向けに、視覚遮断という体験を通じて無意識のバイアスを自覚する研修を実施している。

「私たちは、“当たり前”に混ざり合う社会の実現”というビジョンを掲げています。障がい者を差別したり、偏見を持つのはよくないということには誰もが同意します。ただし、街に出てみると、実際のところ障がい者と健常者の間には線が引かれている。倫理的に正しいことと、本当にどう振る舞うかにはギャップがあるのです」と、事務局長の松崎英吾氏は話す。社会全体を見渡せば、障がい者へのバイアスだけでなく、ジェンダーやLGBT、組織内の階層などさまざまなバイアスが存在する。「視覚障がいの状態というマイノリティとしての体験が、無意識のバイアス

を軽減することにつながればと考え、体験プログラムの実施を決めたのです」(松崎氏)

立場の異なる人々が 意見を出し合うことの価値

編集部は、一般人向けのプログラム「OFF TIME」を体験してきた。プログラムは約2時間。アイマスクをして視覚を“OFF”にした状態で、音の出るボールを使ったアクティビティを初対面の人々とともに行う。

プログラムのメインは、5人一組のチームとなって、ほかのチームとあるゲームで競い合うというものだ。5人のうち1人がアイマスクを着け、残る4人の視覚がある状態のメンバーのサポートを受けてプレーする。5人が順番にアイマスク着用のプレーヤーとなるが、交代するごとに、どうすればもっと得点上がるかを話し合う。「ボールの音のほうに頼りになるから、声を出すのをやめよう」などと、視覚が遮断されている人だからこそ言えるアイデアが次々と出



松崎英吾氏
事務局長

て、その繰り返しによってプレーの質が上がり、チームワークのレベルも高くなっていく。

実際に体験してみると、視覚障がいのある状態がどれだけ心もとないかを知ると同時に、年齢や職業、企業での階層が異なる人々が、それにとらわれず意見を出し合うこと、協力してレベルアップしていくことの

価値を実感できる。

大変さを認識するのではなく ともに成し遂げる成功体験を

小学校などでは、目隠しをした状態で白杖を使って歩く体験学習が行われている。これについて松崎氏は、「とても意味のある体験」だとしながらも、「視覚障がいの“大変さ”を認識するだけでなく、もう一歩踏み込んで、障がいの有無やさまざまなバックグラウンドの違いを超えて、何かをなし得る成功経験をしてほしい」という。

また、プログラムにブラインドサッカーの選手が参加することにも意味がある。「晴眼者の小学生に視覚障がいのある選手からボールを奪うことを試みてもらいます。多くの小学生は『奪えないわけがない』と軽く考えますが、まず奪えない。障がい者がかわいそうという認識が崩れ、それぞれに強み・弱みがあることを知るきっかけとなるのです」(松崎氏)

同様に、企業研修でも、お互いに見えていなかった強み・弱みが見えてくるといふ。「よくあるのが、ゲームで課長が1人取り残されること(笑)。部下にサポートしてもらうことの重要性を知る機会となります」(松崎氏)。体験によって、若手だから、女性だから、障がい者だからというバイアスを軽減することにつながり得るのだ。



提供：日本ブラインドサッカー協会



Blendoor フレンドア

採用や昇進のプロセスから バイアスを排除するテクノロジー



ステファニー・ランプキン氏
創業者 CEO

履歴書の名前が男性名か女性名か、姓がアングロサクソン系かアフリカ系かなど、想像される属性によって返信するかしないか、評価の高低が変わる。面接では顔立ちや体型によって採否に影響が出る。このように企業の採用の場面では、能力やスキル、適性によって評価しようと努めていても、バイアスが強く影を落としている。米国では、これらの問題を解決するためのテクノロジーが続々と生まれている。

その1つが、Blendoorが提供するアプリケーションである。「当社では、応募者の履歴書上の名前、大学名、生年月日、前職の社名などを隠すシステムを開発しました。職務遂行能力など、仕事で成果を上げることに関係するデータのみを残し、バイアスの原因となる要素を排除していきます」と、説明するのは創業者でCEOのステファニー・ランプキン

氏だ。

バイアスのある部署、 プロセスを明らかに

しかし、たとえ履歴書でのスクリーニングでバイアスを排除できたとしても、面接においては対面となり、バイアスのもととなる属性はあらわになる。これに対抗する手段は、「長期的にその会社の採用、昇進のプロセスや結果を追跡し、分析していくこと」(ランプキン氏) だという。同社のアプリケーションでは、組織のデモグラフィックとその変化を、常にリアルタイムで追跡できる。組織のどこにどのような人が加わったのか、誰が昇進したのかによって、それぞれの部門のデモグラフィックが変わる。

「人種や性別、年齢の偏りがある場合、どの階層の誰に組織の多様性を阻むバイアスがあるのかを特定していきます。たとえばリクルーターが40歳以上の女性を採用していない、ある部門の現場のマネージャーが有色人種を昇進させていないといったことがわかってくるのです」(ランプキン氏)

同社の顧客であるファイナンシャ

ルサービスの会社では、利益の低下に悩まされていたという。「その会社の採用や昇進の状況を追跡してみると、人事やマネジャーの“好み”による意思決定を続けていたため、とても画一的な人材が集まっていたことがわかったのです。私は常に顧客

に『自分に似た人ばかりを採用すると、自分以上の人は採用できない』と伝えています。今、その顧客は、多様性を高める努力を続けています」(ランプキン氏)

ランプキン氏は、「女性や有色人種は、活用されていないタレント

プール」だと強調する。彼・彼女らに目を向けることによって、高いポテンシャルを持った人材を採用できる可能性は高まる。バイアスを乗り越えるために、採用の段階で「まずは属性を隠す」といった取り組みも求められる。

韓国政府 Republic of Korea

大統領主導で推進 バイアスを排除するブラインド採用

韓国の公務員や公共機関でも、人材の採用選考のプロセスに内在するバイアスを取り除くことに取り組んでいる。履歴書から名前や性別、年齢、学歴、容貌などの情報を除外し、能力のみで評価する“ブラインド採用”を導入した。これを契機に民間でもバイアスを排除した公平・公正な採用が広がることを期待している。

この施策は、2017年6月、文在寅^{ムンジェイン}大統領の指示によって本格化した。韓国では、能力以外に実にさまざまな要素が採用に影響するといわれる。その人が持つコネクションへの期待から、親や兄弟姉妹の職業が重視さ

れる。学閥の存在や国内の地域間対立の問題もあって、在ソウルの大学とその他地域の大学出身者の間に歴然とした差がある。容貌も重視される。それには、観相学の潜在的な影響もあるという。日本と同様、女性よりも男性が圧倒的に選好され、同条件であれば若い人のほうが求められる、というバイアスも存在する。

文大統領は、特に若い世代の就業機会がこうしたバイアスによって不当に奪われていることに強い危機感を持ち、誰もが堂々と実力で勝負できる機会の提供を保障すべき、という考え方のもと、ブラインド採用を強

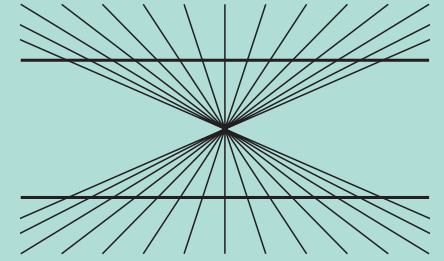
く推進しているというのだ。

書類選考と面接の ブラインド化のルール

具体的には、書類選考と面接での“ブラインド化”のルールを定めた。まず、書類選考においては、不合理な差別をもたらし得る、出身地、家族関係、学歴、身長・体重などの身体条件の項目を排除し、容貌が判断できる写真貼付欄もなくすことを求めている。日本企業の採用選考の常識に照らせば、家族関係や身体条件の排除はともかく、学校名を書くことを禁じることについて違和感を持つ人は少なくないだろう。前述のとおり、韓国では、地方大学出身者よりもソウルの名門大学出身者のほうが優遇される傾向が日本よりことさら強い。それが、偏見なく公正な審査が行われるためには、学校名を伏せることも必要、という判断に至った理由だ。

水平線はまっすぐ？

ヘリング錯視



では、面接という対面の場においてはどうか。米国の交響楽団が新メンバーを募集するにあたり、ジェンダーや人種へのバイアスを排除するために、応募者と評価者の間に衝立を立て、応募者のパフォーマンスを耳で聴くだけで評価するブラインド・オーディションを行った、というのは有名なエピソードである。しかし、対話によってその人の能力を測るビジネスの世界の面接においては、この方式が難しいのは自明だ。

韓国政府は、応募者が面接担当者に出身地、家族関係、学校名などの情報を提供する行為や、面接担当者がそれらに関して応募者に質問する行為を禁じた。募集するポジションに必要な能力に関する質問以外してはならない、ということである。

必要な能力にかかわる 質問以外は禁止

このような突然の“禁則”は、応募する側にも採用する側にも混乱を生じさせる。そこで韓国政府は、採用対象の職務に関する事前の分析を通じ、職務の遂行に必要な知識、技術などの条件を、公募の際に応募者に対して公開することを推奨している。

また、「ブラインド志願書」という履歴書書式の“見本”を作成している。氏名、住所と連絡先、教育区分（学校教育か職業訓練校かなど）、科目名、教育を受けた時間、志願職務に関連する国家資格や専門資格の

有無、職務経験の内容など、応募する職務と関連する情報のみで構成されている。

また、学校名などから推測する以外の方法で能力をきちんと評価できるように、面接担当者に対する事前の教育の実施も義務化された。プレゼンテーションや討論の導入など、多様な能力を見極めるための選考の体系化も進めようとしている。

この取り組みは、2017年下半期より、332カ所の国の公共機関でスタートしている。順次、地方公共団体でも実施される。同時に韓国政府は、民間企業への拡大も推進している。公務員・公共機関でのブラインド採用の実績をもとに、採用プロセスの改善事項などを記載したブラインド採用ガイドブックも作成し、また、企業を対象とした人事担当者の教育支援も行っていくという。

真の機会均等のために 採用選考をどう変えるのか

日本企業においても、これまで「学校名不問採用」など、学歴によるバイアスを排除しようとする試みは行われてきた。しかし、実態とし

ては履歴書やエントリーシートを送付してくるメールアドレスで学校名が判断できたり、面接で学校名を質問したり、と運用が徹底されていたとは言い難い。あるいは、「入った大学は本人が努力した結果なのだから、その人のポテンシャルや地頭を判断する材料となる。だから大学名はバイアスにはならない」と堂々と述べる採用担当者も多い。しかし、大学名だけではその人が大学4年間をどのように学び、どのように過ごしたのか、つまりその人の“今”を判断するには足りない。「面接時に質問することで補えばいい」という反論もあろうが、残念ながら、既に述べたように、確証バイアスによって、最初に下した判断に都合のいい材料しか集めないように、私たちの脳はプログラムされている。

韓国政府の取り組みは端緒についたばかりで、成果はまだ明らかではない。しかし、国のトップが主導して適材適所のためにバイアスを排除しようとする具体的な取り組みには、大きな意味がある。日本企業も、本当にこれまでのやり方のままでいいのか、問い直すときが来ている。

専門家ほど持ちやすいバイアスを いかに壊していくか

無意識のバイアスが組織に与える弊害がもう1つある。それは、イノベーションを阻害することである。イノベーションを阻むバイアスをいかに壊していくか。専門家による解説と企業の事例から探る。

USBフラッシュメモリなど、独自のデザイン思考で多くのイノベーションを生み出してきたビジネスデザイナーの濱口秀司氏は、「イノベーションのもととなるアイデアが生まれるのを強固に阻むのはバイアスだ」と強調する。濱口氏は、バイアスを「我々が思う常識、あるいは固定観念」と定義する。「バイアスは、日常生活や仕事には欠かせないもの。バイアスが働くからこそ、私たちは前提条件を確認せずにものごとを進



濱口秀司氏
monogoto CEO
Ziba Design エグゼクティブフェロー

められるのです」(濱口氏)

専門家ほど持つバイアス

しかし、問題は、そのバイアスが強くなるほどイノベーションに必要な新たな発想が生まれるのを阻害することだ。そしてバイアスは、専門性の高い仕事をしているプロフェッショナルほど強固になるという。

そのメカニズムを、濱口氏は次のように説明する。「どの分野でも、プロフェッショナルは毎日、その専門領域でさまざまな意思決定をします。それが成功したり失敗したり、という経験を積み重ねた結果、問題解決のための思考パターンができあがります。『こういう場合にはこのやり方がいい』と瞬時に決める、これこそがバイアスです。目の前に意思決定すべきことがあるとき、かつて成功したケースを適用しようとするバイアスが働くため、ここには、新しいアイデアや発想の入り込む隙がないのです」(濱口氏)

ハーバード大学とボストンの病院が共同で行った「Invisible Gorilla (見えないゴリラ)」という有名な実験

がある。放射線科医24人に5枚のCTスキャン画像を見せる。各画像には小さな癌細胞をちりばめておき、見つけ出すように指示をする。その画像の5枚目にだけ、癌細胞の45倍の大きさのゴリラの絵が挿入されているのだが、24人中20人の放射線科医がこのゴリラを見落としたという。早く正確に癌細胞を見つけるために構築された膨大な知識が、ゴリラを見つけるのを妨げるバイアスになったという例だ。

平時や、単なる改善改良にあたっては、専門家はそのバイアスをフル稼働して、非常に効率的に問題解決することができる。だからこそプロフェッショナルだといえるのだ。しかし、これまでになくものを生み出そう、変化を起こそう、という場面では、専門家が持つバイアスこそが大きな阻害要因になる。

バイアスを可視化して破壊

つまり、イノベーションを起こそうとするならば、私たちが平時に構築してきた知見というバイアスを壊す方法を、真剣に学ばなければなら

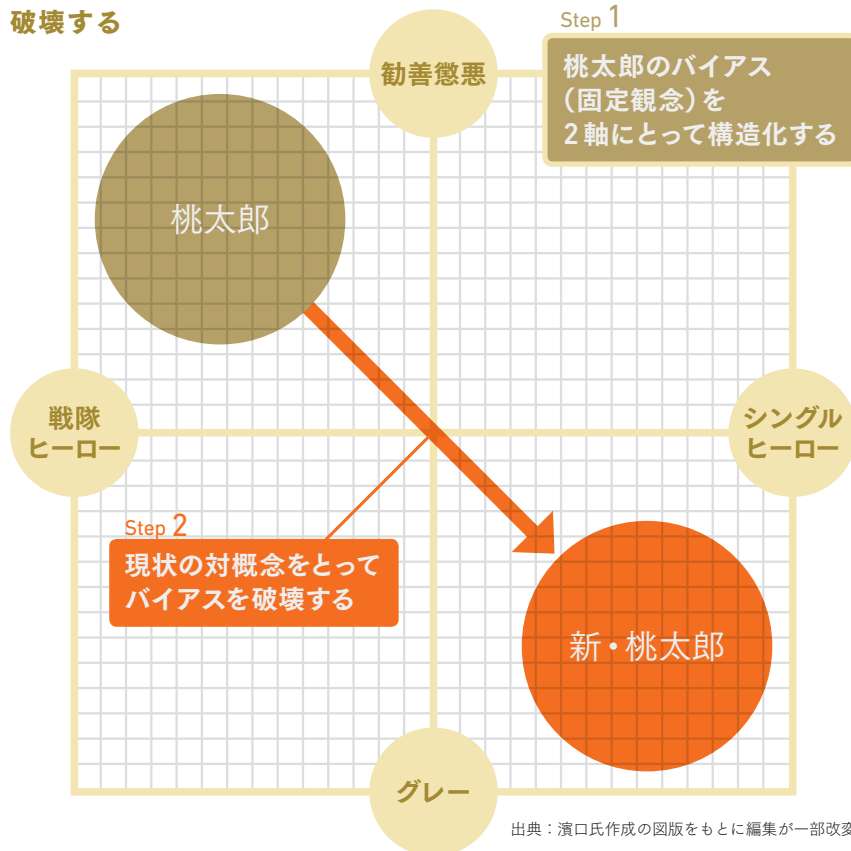
ないということだ。その方法として、「まずはバイアスを可視化すること」を濱口氏は提案する。「人間は形のないものは壊せないからです。では、形のないものを可視化するにはどうすればいいのか。それには、“構造化”が必要になります」(濱口氏)

バイアスを構造化するのは、具体的にどうということか。濱口氏は『桃太郎』の物語を例に説明する。誰もが知るとおり、この物語は、桃太郎が犬やキジを仲間にしなが、鬼が島に鬼を退治しに行くというストーリーである。

「まずは、桃太郎の話におけるどこが常識か、固定観念かを考えます。それが常識的であればあるほど、壊したときにイノベティブなストーリーとなります。たとえば“仲間とともに戦う戦隊ヒーローものであること”。そして、“絶対善の桃太郎が絶対悪の鬼を退治するという勧善懲悪ものであること”。これを軸として構造化を進めます」(濱口氏)

右上の図のStep1のように、「戦隊ヒーロー」の軸には逆の概念「シングルヒーロー」を置き、「勧善懲悪」には逆の概念「悪なのか善なのかはつきりしないグレー」を置いて2×2マトリクスをつくる。すると、桃太郎は左上の象限に位置する物語だとわかる。これが、桃太郎の物語におけるバイアスの“構造化”である。「このように構造化ができた時点で、はじめてバイアスを“破壊”することができ

桃太郎のバイアスを構造化して破壊する



出典：濱口氏作成の図版をもとに編集が一部改変

ます。それがStep2です」(濱口氏)
 “破壊”するには、2×2マトリクスの左上にある桃太郎のストーリーを、対極である右下の、「シングルヒーロー」×「グレー」に移動させる。すると、『新・桃太郎』が現れる。「善と悪の狭間で苦悶しながら1人で鬼が島を目指すという、誰も読んだことがない桃太郎のストーリーが生まれます。バイアスに構造を与えて可視化すれば、それを破壊してイノベーションを起こすことが可能になるのです」(濱口氏)

いかに組織が支援するか

イノベーションの実現には、この

ようにバイアスを乗り越える努力が一人ひとりに求められるが、同時に「組織がそれを支援することも重要」と、前出の山口氏は強調する。「通常の業務に集中しながら新たな発想をするのは難しい。イノベーションが起きる会社では、労働時間を短縮する努力をしていたり、グーグルの20%ルールのように業務時間中に“企み”をする時間を与えています」(山口氏)。社員は、与えられた“余力”のなかで業務以外の何かに取り組むことで、常識から離れた新しい発想を生むことができるのだ。

また、「組織に同調圧力がなく、自由にモノが言える企業文化も重要」

(山口氏) だという。たとえ同じことを言っても、組織の階層の上位にある人や年齢の高い人の発言が重視され、一方で若手や非正規社員の発言が軽んじられる。このような階層に対するバイアスが存在すると、少数派の意見や若手の意見は内容を吟味されることなく消えていく。「社員の誰であっても自由に意見が述べられ、それを形にする機会が与えられる企業文化をつくっていく必要があるのです」(山口氏)

実際に、専門家が持つバイアスを壊し、イノベーションを起こすための企業文化をつくらうと、真剣に取り組む企業がある。丸紅である。同社は2018年4月、事業の“壁”を越えて、連携し合う組織へと変わるための新施策を導入した。

縦割り発想からの脱却

同社は、6グループ16本部の営業組織を擁する複合事業体である。食料や素材、電力・プラントなどの専

門領域に分かれた縦割りの各本部が事業運営の基本となっている。「そのため、それぞれの事業本部が独自にビジネスを発展させてきて、いまや高度に専門化しています。しかし、現状のままではさらなる発展は難しいと考えています」と、人事部長の鹿島浩二氏は危機感を募らせる。

その背景の1つは、社会や産業構造の急激な変化だ。デジタル・イノベーション部の上杉理夫氏は「デジタル・トランスフォーメーションによって、人の考え方や行動が変わってきています。それぞれの事業本部がその専門領域のなかで成果を上げていても、今までと同じことを続けているだけでは、思いもよらない方向から敵が現れ、いつ変化に飲み込まれるかわからないのです」と話す。

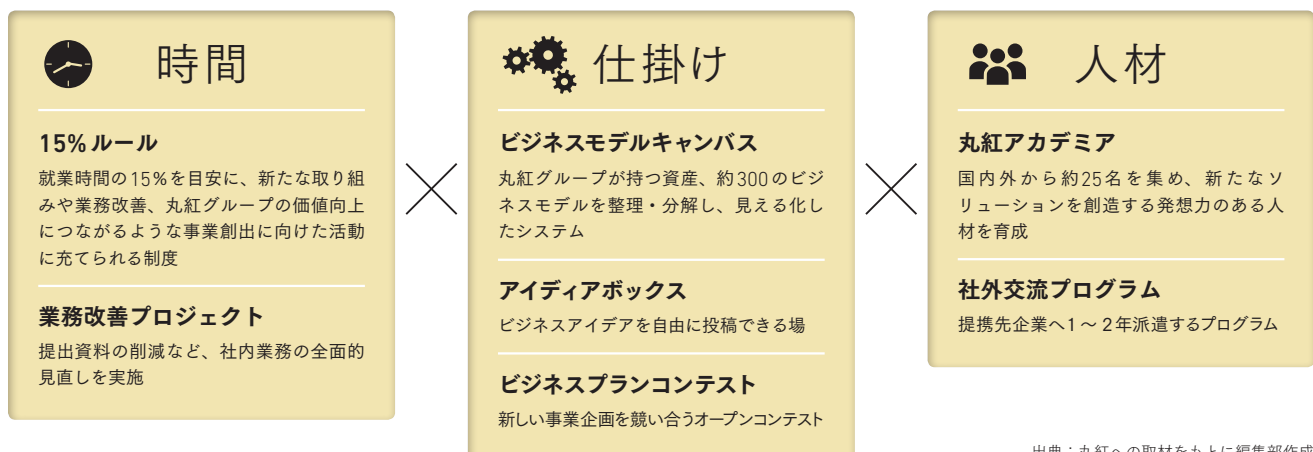
もう1つは、社会や顧客の課題に対してソリューションを提供できているかという点だ。「総合商社は、多様な商品軸・事業軸におけるバリューチェーンをつくり企業価値を

高めていましたが、自分たちが持っている領域でいかに売るかということにフォーカスしすぎて、本当の意味で社会や顧客の課題に向き合っていないかという思いがあります」(上杉氏)

これらの課題を乗り越えるには、現状の縦割りで“サイロに閉じた”状態を越えて、各事業本部の連携によってイノベーションを創出すること、丸紅グループが持てる資産を有効活用することが重要だという。

濱口氏が指摘するように、高度に専門化した組織や専門人材には、専門知識や経験が生み出すバイアスが邪魔をして、“ゴリラ”の姿は見えにくい。「食料なら食料、プラントならプラントという各事業本部の専門領域外の課題やニーズを、十分にカバーできていませんでした。そのような状態を変えるためには、従来のマインドセットの切り替えを促す施策を導入することが急務だと考えま

丸紅の新施策の概要



出典：丸紅への取材をもとに編集部作成

した」(上杉氏)

壁の外に出ることを仕組み化

具体的な施策を見ていこう(左ページ図)。まずは、社員が新しいことに取り組むための“時間”を創出した。「自らの担当業務にかかわらず、新しい価値の創出に向けた活動に就業時間の15%を充てられる“15%ルール”を仕組み化しました」(鹿島氏)

15%ルールを使いたい場合には、上司に申告するだけでいい。「上司は、“基本的にNOと言わない”約束です。ただし、担当業務の成果を85%に減らしてよいということではなく、業務を効率化し、生産性を上げて新しいことをやる余力を確保することが必須条件です」(鹿島氏)。社員が時間を捻出するにあたり、ITなどを活用した業務プロセスの改善も支援する。

生み出した時間をイノベーションに使ってもらうための“仕掛け”も重要である。部署を超えた連携を促すために、“ビジネスモデルキャンパス”というシステムを構築した。丸紅の300超の事業を可視化しており、他組織のビジネスを理解し、発想や連携のきっかけを増やす狙いがある。生まれたアイデアの種を育み、ビジネスとして成長させるために、Web上にアイデアを投稿できる仕組みや、“ビジネスプランコンテスト”も開催する。



鹿島浩二氏
丸紅 人事部長

担い手はすべての社員

そして、もう1つ、商品軸の壁を積極的に越える“人材”を育てることも力を注いでいる。

4月にビジネスのアイデアを自由に投稿できる“アイデアボックス”を導入した後、5カ月で多くのアイデアが出てきたが、全社におけるイノベーションの浸透度という意味では、「まだアーリーアダプターがようやく動き出した状態」(上杉氏)だという。「数人の卓抜したイノベーターがいればいいというわけではありません。年齢や役職にかかわらず、グループの社員4万人すべてが主体的に新しい事業や変化を生み出すことに挑戦してこそ、真にイノベティブなグループに生まれ変わることができると思います」(上杉氏)



上杉理夫氏
丸紅 デジタル・イノベーション部
イノベーション・市場戦略課長

そこで、「まずは、“エバンジェリスト”をつくる」(上杉氏)のために、グループ会社を含めて、全世界から多様なキャリアと個性を持った25名を選抜し、イノベーションを作り出す場として“丸紅アカデミア”をスタートさせた。国や事業、専門領域を超えた人々が意見を戦わせ、それぞれの固定観念というバイアスを壊していく場として機能する。「そこで立案したプランを、実際に事業化させることが最大の目的ですが、彼らがそれぞれの部署に戻り、周囲の社員の挑戦を後押しすることも、同時に期待しています」(上杉氏)。イノベーションの創出は楽しく、ワクワクすることだ。事業のサイロから飛び出した社員全員がそのように感じられるカルチャーこそ、次世代の丸紅が目指す姿である。

バイアスがあることを前提に、 いかにバイアスから自由になるか

石原直子（本誌編集長）

この特集に取り組んだ数カ月の間にも、わが国では、バイアスや偏見が引き起こす事件が次々に明るみに出た。たまたまニュースではスポーツ界や大学界、政界での出来事が多かったが、もちろん企業の世界も例外ではない。

「大学入試で、男子の入学者が多くなるよう、女子の得点を下げている」と聞くと、「それはひどい話だ」と思える。では、「企業の採用で、男性の入社者が多くなるよう、面接に進める女性の数を制限していた」と聞くと、どう感じるだろうか。おそらく、私たちの反応は微妙に異なるのではないか。「企業が誰を採用するかを決めるのはその企業の自由」という擁護論も展開され得る。

なぜか“企業で”ならば男性が優遇されても仕方ないと思ってしまうこと、これこそが、自分でも意識していない思い込み＝バイアスの表れだ。私たち自身のバイアスが、特定

の属性の人から不当に機会を奪ってしまうことは、決して珍しいことではない。特集冒頭のデータを提供してくれたチェンジウェーブの佐々木氏は、「『私は男女ともに活躍できる組織をつくりたい』と常日頃から明言し、女性の成長をサポートしている人でも、『取締役は男女同数がいかに』と聞かれると、一瞬『うっ』と答えに詰まる。だからこそ、無意識のバイアスの問題は深刻なのです」と私たちの注意を喚起する。

ありたい自分とかけ離れた 意思決定を放置するのか

差別主義者でありたいとは露ほども思っていないのに、ふと男性優位でも仕方ない、とか、外国人にはその仕事は難しい、などと考えたり口に出したりしてしまうのが、バイアスによる差別が表層化する瞬間だ。そしてなお悪いことに、それらがバイアスによる無意識のなせる業であ

るにもかかわらず、それは悪いことではない、それにも一理あると、“言い訳”まで私たちはしてしまいがちだ。たとえば、企業のなかで管理職にほとんど女性がいないことに対して、「女性自身が管理職を望まないということもある」「うちのような男性社会で女性が管理職になるのは可哀想だ」というような発言が男性からも女性からもなされることがある。これが典型的な“言い訳”だ。

心の奥底にあるバイアスについて無関心・無自覚でいることは、ありたい自分とはかけ離れた意思決定や意思表示が時になされるのを放置することを意味する。また、バイアスの発露でしかない現象に、あれこれと“言い訳”を付すことは、自分の持っているバイアスを擁護し、温存することを意味する。

サバンナを生き延びることだけが目的だった時代ではなく、相互理解に基づく多様な人々との共存共栄を

目指せる時代に生きている私たちには、自分がどんなバイアスを持っているかを知ろうとする態度、そのバイアスによって自分の意思決定が歪んでいないのかを常にチェックする自己批判の精神が欠かせない。

バイアスの結果は、 数字に表れる

では、そのチェックはいかにして行うのか。それは虚心坦懐にデータを見ることなのだ、話を聞いたすべての専門家が口を揃えて教えてくれている。応募者に対する入社者の比率が男女で異なっていたり、管理職や特定職種における女性の比率が低かったり、逆に特定の職種に男性がほとんどいなかったり。こういう状態が続いているなら、何らかのバ

イアスが、その組織の人事プロセスに影響を及ぼしている蓋然性は高い。

組織における“説明のつかない差異”をなくしていく方法の1つが数値目標であり、クォータ制である。たとえば入社者や管理職に占める女性比率の目標を定め、まず現象面を変えていくのだ。女性の数が少ない、女性の管理職の数が少ない、という事実が「企業で働き、偉くなるのは女性に向いていない」というバイアスを強化するのだから、数値目標やクォータ制には、逆の効果が期待できる。ちなみに、数値目標などに対して本末転倒だとか、手段と目的を取り違えているといった批判を聞くこともあるが、これらもまた、組織に根ざすバイアスを擁護する態度でしかない。

そして、バイアスを乗り越えるための一番の方法は、バイアスの対象となっていた人たちと「楽しい」と思える時間・空間をともに過ごすことだ。こう教えてくれたのは、Debias VRのドービリアス氏と、日本ブラインドサッカー協会の松崎氏だ。脳科学を研究したドービリアス氏は、「脳は楽しいことが好き。だから、これまで差別の対象であった人たちと協力してゴールを達成するなど楽しい時間を過ごしたら、脳の記憶は塗り替えられる」と断言する。

たかだか数十年生きてきただけで、私たちは社会の“常識”を学習し、さまざまなバイアスにまみれていく。無意識なものを意識して修正していくのはたやすいことではないが、諦めるわけにはいかない。 ■

連載

20代前後の若者のモチベーションの源泉や
興味の方角を解剖する

若者の時代

かれら

age 19



ミネルバ大学2年生

片山 晴菜氏

Katayama Haruna 1998年、北海道生まれ。高校2年の8月に日本の高校を退学し、United World Collage (UWC) のアメリカ校に入学。卒業後は現在世界最難関ともいわれるミネルバ大学に入学。現在2年生。孫正義育英財団の正財団生、柳井正財団海外奨学金プログラム奨学生に選出される。

自分を変えることができない人に 世界は変えられない

日本の高校を2年で退学し、米国に留学、そして、今や世界最難関ともいわれるミネルバ大学に日本人として初めて入学。幼少期に国連の仕事に携わることを夢みていたという片山晴菜氏は今、ミネルバ大学の独自の教育のなかで、数多くの社会課題に接し、その視野を広げている。彼女が今に至るまでの生い立ちと、モチベーションの源泉を聞いた。

聞き手=石原直子(本誌編集長)

——片山さんは世界的な社会課題に携わることを目指して学んでいらっしゃいますね。そういったことに興味を持つようになったきっかけは？

自分の源点にさかのぼってみると、幼稚園の年長から参加していたガールスカウト活動の影響が大きいと思います。国連本部に行く機会や、世界の社会課題に常に触れる機会があり、私の身近な周りだけが世界じゃない、と視野を広げてくれました。

——その頃から、いつかは海外に出てみたいという憧れを持っていた？

そうですね。高校2年の秋からは世界中から選抜された生徒が集まるUnited World Collage (UWC) という高校のアメリカ校に通いました。

でも、実は高校1年まで、自分が海外の高校に行くことなど想像もしていませんでした。北海道の私立高校に通っていたのですが、海外に出るための情報が周りにまったくありませんでしたから、海外に行くなら、

大学を卒業してからなんだろうな、ということしか考えられなかった。

UWCに行くきっかけの1つはたまたま高校に置いてあった「模擬国連」のチラシでした。国際問題について高校生や大学生が取り組む大会で、英語の得意な友だちと2人で準備して応募したら全国大会に行けることになったのです。入賞はできませんでしたが、そこで知り合った全国の高校生たちのさまざまな活動をSNSで知るようになりました。「国際哲学オリンピックで優勝しました」「自分でビジネスプロジェクトを立ち上げています」など、自由な活動を見て、自分にもこんなことができるとういなと思いました。

もう1つのきっかけは母です。高校1年の三者面談で先生から志望大学を聞かれ、私は今の成績から行けそうな大学を答えてはみたのですが、その大学でどんな教授がどんな授業をしているのか、そしてその先にと

んな人生の可能性があるのかといったガイダンスがないまま、大学名と偏差値だけで進路の話をする日本の教育に違和感を覚えました。そのとき、私が「日本の大学はちょっと……」とつぶやいたらいいんですね。私は覚えていないのですが。その一言を母が勘違いして「娘は海外の大学に行きたいのか」と思い込んでしまって(笑)。それから母が海外の大学進学の方法を熱心に調べはじめ、見つけてきたのがUWCでした。世界の若者が集まって学び、しかも経団連から奨学金が出る。国際バカロレア (IB) ^(*) の資格も取得できる。応募するタイミングは日本では高校1年の冬しか認められていない。母があとは自分で調べなさいと。私自身も調べ、世界に出る機会があるのならと受験して、UWCに行くことになりました。

世界の出来事を 自分事として感じられる

——UWCではどんなことを学びましたか？

UWCに通った2年間では、人との交流に重きを置いて過ごしました。実はIBを取得するだけなら日本国内

にも学校はあるんです。でもあえてUWCを選んだのは、世界90カ国から集まった生徒たちが何を考えているのかを知ることが一番の学びだと感じたからです。だからできるだけたくさんの生徒と、とことん話し合いました。

ディスカッションで口論になることもあります。最初は譲ってばかりだった私も、だんだん我を通そうとするようになりました。そんなとき、「君の主張はわかるが、自分が変われないやつが本当に世界を変えられると思うか」と同級生から指摘されたのです。人はみな違う方向を向いている。彼らにこっちを向いて、と言いたいのなら、自分が何か変わるほどのコミットメントをしてみせなければいけない。これが大きな学びの1つになりましたね。

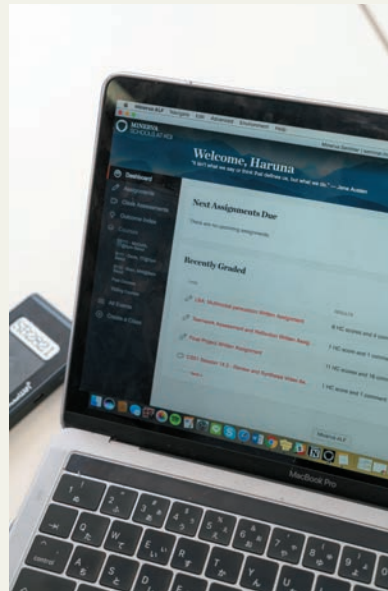
学生のなかには、ソマリランド^(*)出身の人もいました。セクシャルマイノリティも半数近くいて、マイノリティがマイノリティにならない環境で、いろんな世界を知ることができました。

そして、世界中の人と知り合いになることで、世界の出来事を自分事として捉えられるようになりました。知らない人のために思うよりも、友だちのために何かを思うほうが、自分の気を注ぐことができるものです。UWCでソマリランド人の友人ができた私にとっては、もしソマリランドで何かが起こったときには、そのことが脳内で占める割合は多くなりますから。その出来事に、私自身も取り組まなければいけないと責任を

感じることもあります。

——たとえば「ソマリランドは友だちの母国だから心配」と思うことと、それをなんとかしなければいけないと「責任を感じる」ということは一段違う感覚だと思います。それは片山さん自身の性格からきているのでしょうか？

世界にはたくさん問題がありますが、そのすべてに取り組むのは無理。でも身近になった課題に対して意識を向けるというのは責任という



ミネルバ大学はキャンパスがなく、全寮制で、世界7都市を4年間かけて移動する。授業はすべてオンラインでのディスカッション形式。メンバー全員が平等のパワーを持ってしゃべっていることがエンゲージメントの高いディスカッションにつながる質のよいグループである、という研究があり、それをもとに科学的に授業が設計されている。たとえば先生の一方向的な講義というものがなく、先生が10分以上続けて話すことが禁止されている。発言の多い学生、少ない学生もモニター上ですぐわかり、ほかの人の発言中に反対、同意といった意思表示のマークを表示することもできる。

か、何かのご縁だと感じています。

——UWCの経験を経て、その後、ミネルバ大学を選んだ理由は？

UWCを含め、小中高で知識を得る学習を12年間やってきたこととなります。大学ではこの知識を実際に課題解決に応用する方法を学びたいと思っていました。そのカリキュラムを提供してくれるのがミネルバ大学でした。

ミネルバでは、4年間で世界7都市を移動しながら学びます。各地でCivic Partnerとよばれる地元の公共団体やNPO、企業と組んで、社会課題の解決活動に実際に取り組むのです。そこで自分の学びが実際に生きるのかを試せる。実際に生かすことができると学ぼうという正のサイクルも回るのではないかと思います。

問題解決のための思考力や 知の技法を身につける

——ミネルバ大学の学びや生活はどういうものですか？

世界を巡る4年間のうち、最初の1年はサンフランシスコ、その後3年間は半年ずつソウル、ハイデラバード、ベルリン、ブエノスアイレス、ロンドン、台北で学びます。滞在する街との接点はミネルバ大学の大きな特徴になっています。

授業は午前中だけで、午後は自由に自分の活動ができます。普段の授業のための勉強量も多いのですが、チームで滞在都市の企業の課題や、街の社会課題に参加して取り組む時間にあてられます。そのためにミネ

(*) ソマリアの国内の一地域が独立宣言してソマリランド共和国を名乗っている。国として国際的に認められていない。

ルバ大学にはSXP (Student Experience Team) という、日本語では機会創出課とでもいうべき専門部署があります。生徒一人ひとりのやりたいことを抽出し、企業や団体などのパートナー探しや活動の交渉をサポートしてくれます。ほかの大学にはなかなかない仕組みですよ。

——片山さんはサンフランシスコでの1年目を終わられたところですね。社会課題にかかわる活動も既に経験されたのですか？

1年目の後期にソーシャルコンサルティングファームのダルバーグ社と一緒にサンフランシスコの低所得者の食料の安全な供給を保証するにはどういう手立てがありそうかという課題に取り組みました。

サンフランシスコは低所得者でもみんなスマートフォンを持っています。その活用方法や低所得者のデモグラフィック、市の提供する制度を調べ、最終的には、彼らが便益をしっかりと享受できるようなアプリ開発を提案しました。私はこれからソウルに移動するので、後輩たちがこのプロジェクトを引き継ぐような仕組みができないか大学にも提案しているところです。

——大学での学びはそういったプロジェクトにどのように反映されるのでしょうか？

ミネルバ大学の学びの基礎となるのが「HC (Habits of Mind and Foundational Concepts = 思考習慣と基礎概念)」。HCとは問題解決のための思考力や知の技法で、100以上の項目があります。人の話をまとめる技



法や、具体的なものを抽象化するなど、HCの技法をディスカッション中心の授業を通じて徹底的に身につけ、アクティビティのなかで実践し、生かしながら、自分の思考習慣に落とし込んでいくのです。

——ミネルバ大学を卒業してからどうしたいと思われていますか？

「人の行動をデザインする」ことに興味を持っています。ゴールに向

かって組織のなかの人を説得したり、いいモチベーションをつくり、行動をデザインする。それを今勉強したいと考えています。

これから6都市を巡るなかで、本当に自分が優先順位高く携わりたい課題に出合うときがくると思います。それが見つかったら、職種や所属する“箱”に囚われず、自由に携わっていきたいですね。



After Interview

高等教育を再定義する、という壮大な構想のもとに設立された唯一無二の大学。そのミネルバ大学に通う最初の日本人の1人となったのが片山氏だ。話してみても驚いたのは、彼女の対話力の高さである。論理的に説明すること、人に協力を依頼すること、自分の意思を表明すること。もちろんこれらのスキルはUWCやミネルバで鍛えてきたのだろうが、それは英語環境下で行われたはずだ。日本語でも

そのスキルが抜きこんでいることは驚嘆に値する。

地方都市で暮らしていた高校生の頃には、将来への期待はあっても実際に何をすればいいのかわからなかった、そこには明らかな情報格差があったと片山氏は言う。いくつかの偶然が彼女を広い世界に導いてくれたことに、他人ながら感謝したくなる。新たに開けた世界で、一つひとつのことを吟味し、決断し、行動する彼女は凛々しく遅く、こちらからの最後の言葉は、「これからもいろいろ教えてください」に自然となった。

連載
学んだら
大人が
再び

働く、学ぶ、そして働くという
生き方が拓く未来とは



教師
↓
医師

木村勤氏

Kimura Tsutomu
鹿島記念病院 院長

転身のプロセス

1974年 24歳～

医大を目指して浪人したが、途中で進路変更して社会福祉を学び、教職に就く。埼玉県内にある小学校3校で17年間勤めた。38歳のとき、医学部受験に再度チャレンジしようと発起し、3年間毎日、欠かさず勉強を続ける。



1991年 41歳～

宮崎医科大学医学部（当時）に合格し、それを機に小学校を退職。47歳で医師となり、離島（長崎県）で総合診療に携わる。3年目から精神科医に転じ、以降、青森県や高知県などで現場経験を重ねる。



2018年現在 68歳

2012年より、鹿島記念病院（宮城県石巻市）院長として全体を指揮。東日本大震災によって急増した精神的ケアを必要とする人々のために、「与えられた役割」を果たすべく、日々全力を尽くしている。

小学校教師だった木村勤氏が、「医者になりたい」という子どもの頃からの夢を“再燃”させたのは38歳のとき。校長から「教頭にならないか」と勧められたことが導線となった。昇進の話ではあったものの、いわゆる熱血教師だった木村氏にとって、それは望ましい道ではなかった。「管理職と学級担任とでは、転職するくらいの違いがあります。人事管理などがメインとなり、授業や子どもたちと接する時間が減るのは耐え

られないと思い、教頭の話は迷わず断りました。ただ一方で、この先定年まで現場で頑張るにしても、年を取った自分が担任になったとき、子どもたちが喜ぶだろうか……と」

かつて10代で臨んだ医学部受験は、合格が叶わなかった。健診に訪れる校医を前にコンプレックスを感じることもあり、医師への憧れを捨てきれなかった木村氏は「教頭試験の準備に割く時間があるのなら、医学部受験の勉強をしよう」と思い立つ。

「仕事があるので急がず、変に気負わなかったのがよかったのでしょう。まずは英語からと、コンパクトな参考書で独習を始めたところ、これが日課となって順調に続いたのです。自分に自信が出て、それから数学や化学など、遠ざかっていた科目を優先的に加えていきました。だんだん学ぶこと自体が楽しくなり、苦にはなりませんでしたね」

むしろ大変だったのは大学選びだ。経済的に国立大学を前提としていた

が、多くの大学が社会人経験者の受け入れを好まない実態を知り、情報収集には腐心した。最終的にチャレンジしたのは、当時、社会人経験者が多数在籍していた宮崎医科大学医学部（現宮崎大学医学部）。1991年、合格を果たした木村氏は小学校に辞意を伝え、新たな道を踏み出した。

離島医療から精神科専門へ

“41歳の医学部生”には、時間的にも経済的にも猶予はなかった。

「留年や国家試験に落ちるようなことだけは、あってはならないと。学校を退職する際、別れを惜しみ、泣きながらも『絶対に夢を叶えてね』と送り出してくれた教え子たち、学費を案じて援助してくれた弟のことを思うと、何があっても挫折はできない。文字どおり決死の覚悟でした」

医師になったら僻地医療に携わると決めていた。子どもの頃にシュバイツァーの伝記を読み、その感動が“夢”につながっていたからだ。できることなら海外の医師不足地域に赴任したかったが、研修を終えた段階で49歳、「冷静に考えれば、さすがに厳しい（笑）」。せめて日本でと考え、選んだ勤務地が長崎県にある離島。木村氏はここで医師としてのキャリアをスタートさせた。

「主に内科、小児科を担当していましたが、急患ともなればすべてに対応しなければなりません。緊張の連続だったけれど、さまざまな経験から多くを学ばせてもらいました。そ

してたくさんの患者さんを診ているうちに、ストレスや複雑な家庭環境などから病気になる人が意外に多いことを実感したのです。私を信頼して話をしてくださる患者さんが増えるにつれ、精神科に強く関心を持つようになりました」

技術的なことは若い医師のほうが飲み込みが早いですが、精神科ばかりは人生経験がプラスに働く。そう確信し、精神科への転科を考えた木村氏は次なる行動を起こす。マンツーマン指導を求めて青森県の民間病院に移り、その後も複数の病院で精神科医として経験を積んでいった。

夢を追い、理想を求め続ける

現在の本拠地は石巻市で、この地には「院長職」を求めてやってきた。背景には、その前に勤務していた個人病院のトップが病に倒れ、それを境に組織が大きく乱れたのを目の当たりにしたという事情がある。この経験から木村氏は、病院全体に責任を持つ立場で仕事をしたいと考えようになったという。インターネットで募集情報を調べるなか、巡り合ったのが石巻市にある病院だった。「恵愛病院の院長として温かく迎えてもらったのですが……2年後、東日本大震災が発生しました。目の前で患者さんたちを失い、病院も全壊。私自身、途方に暮れましたが、震災後に急増した精神的ケアが必要な人たちと相対していると、『これは必然として与えられた役割』だと、強

く感じるようになりました」

現在、同市・鹿島記念病院の院長職にある木村氏は、日々多くの患者と向き合いながら、誰もが安心して訪れることのできる病院づくりに全力を傾けている。社会に求められていることと、自身の役割を常に重ね合わせてきた道の最終地だ。「ここ石巻に骨を埋める覚悟です」という言葉が頼もしい。

「振り返ればさまざまなことがあり、転々ともしてきましたが、夢を追い、理想を求め続けてきて本当によかった。あきらめなかったことで、悔いの残らない人生を得られたと思っています。教師だったら、とうに定年を過ぎた年になりましたが、必要とされる限り、この仕事と役割をまっとうできる喜びを感じています」

”
悔いの残らない
人生を切り開いた
“

今号の能力

自律移動

ロボットは
警備ができるのか

人手不足対策の一環として、自律移動ロボットが注目されている。自律移動とは、人間が操縦しなくても、ロボット自身が環境を把握し単体で移動する技術である。自動走行車や掃除ロボット、物流倉庫で使う搬送用ロボットなど幅広い分野で応用されているが、なかでもニーズが高まっているのが警備ロボットだ。深刻な人材難に加え、2020年の東京オリンピック・パラリンピックに向けて、実用化が急がれている。

ロボットが自律移動するには、周囲の状況をセンサーで検知して、その情報をもとに全体地図を作成し、自分がどこにいるか、正確な位置を把握することが必要になる。この自己位置推定と環境地図作成を同時に行うことをSLAM (Simultaneous Localization and Mapping) といい、自律

移動には欠かせない技術の1つだ。

GPUと呼ばれる3Dグラフィックスの表示に必要な計算を高速処理するプロセッサや、3次元で空間を認識できるセンサーの登場により、近年こうした技術の精度が高まりつつある。警備ロボットの開発を手掛けるSEQSENSEシーグゼンセスの中村壮一郎氏は、「ようやくハードウェアの機能が追いついてきた」と手応えを口にする。しかし、警備ロボットの実用化には、技術革新だけでは不十分だという。

ロボットがすべき業務を
明確に定義する

「ロボットは何ができるかの前に、そもそもロボットに何をさせるのか。大切なのは、警備の仕事の本質を突き詰めて、ロボットに求められる仕事を明確にすることです」

まずは従来の警備の業務を根本から見直すことが重要だ。「エンタランスでの立哨警備は負担が大きいのでロボットに切り替えよう」などと安易に判断するのではなく、この立哨警備にどれだけ効果があるのか、そもそも必要なのかを見極める。

そのうえで必要な業務については、人が担うべきか、ロボットに任せるべきか切り分けを行う。たとえば、複数のモニターを監視するような業務は、体調や集中力に波のある人間よりも、ロボットのほうが適しているかもしれない。しかし、「財布が落ちていれば落とし物だが、紙袋が落ちていれば不審物とみなす」など、何が正常で何が異常かの線引きは、人間がしたほうがよいだろう。

このようにロボットに任せる業務を明確に定義していけば、必要な機能も自ずと決まってくる。ロボットがすべてを担う必要はないし、何でもできるロボットを作る必要もない。「警備ロボットは、車輪で走行するタイプが主流であり、二足歩行の人間型ロボットは見当たりません。技術的にもコスト的にもハードルが高い二足歩行を導入するよりも、車輪走行でスムーズな自律移動を実現するほうが合理的だからです」

実際、警備業務のほとんどは、防火シャッターの下に荷物が置かれていないか、消火器が正しく設置されているかなど、確認作業が中心となる。SF映画のように人間型ロボットが不審者を追跡・制圧することは現実には考えにくい。

施設内を巡回して確認作業を行う

分には、ほぼフラットなフロアを移動できれば問題ない。階段の上り下りができなくとも、車輪走行で3センチくらいの段差を越えられ、エレベーターに乗ってフロアを移動できれば十分対応可能だ。

警備ロボットが 日常に溶け込んでいく

さらに、社会的な環境作りも重要だ。警備ロボットの活躍には、自在に動き回れるようなインフラ整備が

必要になる。最近では、スマートビルディング構想の一環として、最初からAIやロボットの導入を前提にした建物作りも進んでいる。

また、フロアを動き回るロボットを受け入れられるように、人間側の教育も必要になるだろう。

「実証実験などを行うと、物珍しさから子どもたちに取り囲まれることも多いのですが、ロボットが“悪目立ち”するようでは仕事になりません。フロアを行き交っていても、誰も気に留めないくらい、一般の方々がロボットに慣れるといいですね」

警備員と警備ロボットが協業する光景が当たり前になったときこそ、警備ロボットが本当に役に立つ存在になるときだ。



中村壮一郎氏

Nakamura Soichiro SEQSENSE 代表取締役 CEO。京都大学法学部卒業。東京三菱銀行（現・三菱UFJ銀行）、シティグループ証券、Citigroup Global Markets Inc. (New York)を経て、独立。コンサルタントとして中小企業向け融資や、企業買収に関わるファイナンス業務に従事。2016年、SEQSENSEを設立し、現職。

人事は 映画が 教えてくれる

Navigator

野田 稔氏

明治大学大学院グローバル・ビジネス研究科 教授

『シン・ゴジラ』は、東日本大震災、東京電力福島第一原子力発電所事故をモチーフとしたポリティカル・フィクションです。この作品で、私が注目したいのは、内閣官房副長官・矢口蘭童をはじめとする若い世代が活躍する物語の後半ではなく、旧世代の政治家たちが、ゴジラの登場に慌てふためき、混乱する前半部分。この前半の会議シーンでは、視野狭窄、思い込み、責任の不在が議論を迷走させ、ものの見事に政府の判断を狂わせていきます。

私が気になったのは、そこで描かれている議論が、まったく「意思決定論」に基づいていないことです。

象徴的なのが、ゴジラの初回上陸時、自衛隊にゴジラを攻撃させるかどうかの決断を一同が総理大臣に迫るシーン。大臣たちは総理に「やるか」「やらないか」の判断を求めますが、実質的には選択肢などありません。「やる」と言わざるを得ない雰囲気だけができあがっており、総理に選ぶ余地はなかったのです（直後、避難が遅れている住民が発見さ

れ、攻撃命令は撤回されますが）。

これは意思決定論の世界ではあり得ないことです。

意思決定論では、確率・統計などのサイエンスに基づき、「状況 α 、 β 、 γ に対して、それぞれ対策A、B、Cがあり、計9つの選択肢がある。それぞれの状況に至る可能性は $\alpha\%$ 、 $\beta\%$ 、 $\gamma\%$ であり、対策A、B、Cを実施したときの結果は、シミュレーションによると、それぞれこのようになる」と明確に選択肢を示すことが大前提です。

しかし、劇中の官邸における対策会議は、サイエンス不在のまま進行します。ホワイトボードすら使わないで議論しているのがいい証拠です。

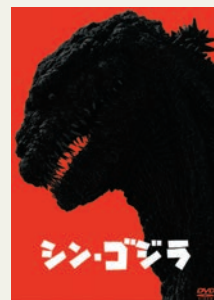
「結論を急ぎましょう」

「そうですね。やはり新たな海底火山が大規模熱水噴出口でしょう。ほかに考えられません」

といった具合に、会議をリードするのは結論ありきの根拠のない断言。冒頭の会議では、当初、矢口以外の全員が、未知の海底生物の可能性など考えもしません。それでいながら、

サイエンスに基づかない
「結論ありき」の意思決定が
組織を迷走させる

『シン・ゴジラ』に見る 日本的組織における 意思決定スキルの欠如



©2016 TOHO CO.,LTD.

『シン・ゴジラ』2016年7月公開

脚本・編集・総監督 庵野秀明

監督・特技監督 樋口真嗣

キャスト 長谷川博己、竹野内豊ほか

DVD（2枚組）好評発売中

発売・販売元 東宝

【あらすじ】東京湾で突然、水蒸気爆発が起こった。前例がない原因不明の事態に政府は対応を急ぐが、議論は迷走し、判断は後手に回る。当初、内閣官房副長官の矢口蘭童（長谷川博己）だけが、未知の海底生物の可能性を指摘するが、常識外の意見としてあっさり否定される。しかし、テレビ画面に巨大生物の尻尾が映された。首相補佐官・赤坂秀樹（竹野内豊）は「矢口の冗談が現実になってしまっただけは認めざるを得ないか……」と呟き、第2形態に進化したゴジラは東京・蒲田に上陸。東京はパニックに陥る。



ゴジラ上陸という緊急事態を迎えても政府上層部の「結論ありき」の議論は変わらず、都合の悪い意見を根拠なく却下しながら迷走を続ける

事態が思わぬ方向に推移すれば、「想定外だ。よくあることだろう」で、済ませてしまう。

残念なことに、このような会議は、同質性が高く、同調圧力に導かれた集団浅慮が起こりやすい日本の大組織においては珍しくありません。

対照的なのが劇中の米国の意思決定です。米国政府はゴジラの自国への上陸確率を算出し、それに基づいてゴジラに対する核攻撃を決定しました。意思決定の詳細は描かれていませんが、彼らは意思決定論に基づいて結論を下しているはず。「ここがニューヨークでも彼らは同じ判断をするそうだ」という首相補佐官・赤坂秀樹の言葉は象徴的です。

この日米の違いはなぜ生まれるの

か。理由は単純です。そもそも日本の政治家も経営者も経営幹部も、ほとんどが意思決定論を学んだことがない。対して、MBAなどで必修科目として学ぶ米国の政治家や経営者にとっては常識なのです。

意思決定で何よりも大切なのは、結果ではなく、プロセスです。論理的なプロセスを踏んでいれば、仮に結論が間違っていたとしても、どこで誤ったのか、何を選ぶべきだったのかなどを後から検証ができる。検証することで意思決定の質を高めていくことができます。

日本の経営者からは、「意思決定で大事なものは経験と勘だ。データで決めるものではない」という言葉を聞くこともあります。私は、経験と

勘の重要性はまったく否定しません。サイエンスに基づいて選択肢を並べたうえで、あえて確率の低いほうを選ぶという意思決定もあり得ます。しかし、経験と勘だけに基づく意思決定にはやはり問題がある。結果以外は検証が不可能だからです。意思決定にも巧拙がある、それはサイエンスを駆使して向上させるものなのだ、という認識が必要なのです。■



Noda Minoru リクルートワークス研究所特任研究顧問。専門分野は組織論、経営戦略論、ミーティングマネジメント。

ハンガリー出身の数学者で、大道芸人やタレントとしても活動しているピーター・フランク氏は、日本で働くようになってはじめて、チームワークの価値に気づいたという。

「私がいた頃のハンガリーは社会主義国ということもあり、人に仕事を押しつけるのが普通でした。期限の直前にチームの誰かが仕方なく仕事を片付けると、楽ができたとホッとする(笑)。一方、日本では皆が助け合って1つのプロジェクトを成し遂げよう

とします。たとえばテレビ番組を作るときは、スタッフ全員が衣装係や音声担当といった役割を超え、互いに助け合います。米国でも中国でも仕事をしてきましたが、こんな光景は見たことがありません」

ただし、そこには弊害もあるという。自分の守備範囲を超えてまで仕事をするため、日本人は働き過ぎになりがちだ。

「日本人の生活には、オンとオフのメリハリが欠けています。仕事は短

期集中するほうが効率的であり、休んでリフレッシュしてこそ新しい発想ができる。ぜひ、日本人にはもっと休みを取ってほしいですね」

しかし、現在の日本人はなかなか休めない。なぜなら、組織の上に立つ経営者がなかなか休もうとしないからだ。その原因は、権限委譲ができないせいだとフランク氏は指摘する。経営者が部下に任せずマイクロマネジメントをすると、部下はモチベーションが下がるし、実力も発揮できない。

「米国のベル研究所で働いていた頃、同僚に優秀な男性がいました。一時期、彼はプライベートな事情でほとんど出社しなかったのですが、上司はそれを黙認し、毎日代わりにタイムカードを押していたのです。同僚

Japanese managers should take more vacation!

(日本人経営者は、休みをもっと取るべきだ!)



ピーター・フランク氏

Péter Frankl ハンガリー生まれ。オトボス大学数学科卒業後、パリ第7大学にて数学博士号を取得。1979年、フランスに亡命。その後は、世界各国で講演、研究を行うと同時に、路上にて大道芸を披露。1988年から日本に在住。1998年には、ハンガリーの最高科学機関であるハンガリー学士院のメンバーに選出された。現在は算数オリンピック委員会専務理事なども務める。

は感謝し、復帰後、一生懸命働いて恩返しをしました。タイムカードを不正に打つのはまずいけれど(笑)、優秀な人材を採用して自由に活躍してもらうことが企業にとってベストだという考え方は正しいと思います」

経営者が積極的に休みを取れば、部下も休みを取れる。彼らはリフレッシュできるうえに、仕事を任されるためモチベーション高く働き、成長していけるのだ。

今号の問い

部下や同僚との会話を よりよく変えるには

説法者

大來尚順氏

 浄土真宗本願寺派大見山超勝寺衆徒
翻訳家

英語で話すときは高圧的な雰囲気なのに、日本語で話したとたん、かわいらしく見える外国人を見かけたことはありませんか？ 私は僧侶という仕事のかたわら通訳や翻訳にも携わっていますが、折に触れ、日本語にはそのように人を優しくする性質があると強く感じます。

たとえば「すみません」という言葉には、「済まない」（完了しない）と「澄まない」（スッキリしない）という2つの意味が込められています。つまり、「今まであなたからいただいた厚意への報いが済んでいないため、私の心はまだ澄んでいない」と伝えられているのです。あるいは、人に贈りものをする際の「つまらないのですが」という言葉には、「あなたから受けた大きな恩義に比べれば、こ

自己と他者のつながりを意識し
穏やかな気持ちで言葉を発すべし

の手土産はちっぽけだ」という意味が含まれています。こうした、日本語が備える謙譲の気持ちの根底に流れるのが、仏教の精神です。


仏教の概念に「縁起」があります。みな、「縁起がいい／悪い」といった言い方で使いますが、もともとの意味は、物事はすべてつながっており、1つとして単独で存在している

Ogi Shojun 龍谷大学卒業後、カリフォルニア州パークレーの米国仏教大学院にて修士課程を修了し、ハーバード大学神学部研究員を経て帰国。僧侶としてだけでなく、通訳や仏教関係の書物の執筆・翻訳、講演を行うなど幅広く活躍。著書に『訳せない日本語 日本人の言葉と心』（アルファポリス）などがある。

ものなどないということです。

多くの宗教は、神と自分、他者と自分が分離している二元論です。ところが仏教では、自分と他者は対立する存在ではありません。すべてはつながっているため、自分というのは単独では存在し得ない、と説く一元論の教えです。それが、持ちつ持たれつ、おかげさまという精神を日本語にもたらしめているのです。

私たちは、自分と部下や同僚がつながっていること、そして、自らの発した言葉が他者に強い影響を与えることをしっかりと自覚すべきでしょう。そして、相手に感謝し気遣う気持ちを込めて話すことが、コミュニケーションをするうえで重要だと思います。

また、仏教には「身心一如」という教えもあります。身体と気持ちはつながっているので、多忙で疲れているときは心がささくれ立って言葉が乱暴になりがち。すると、同じ言葉でも相手への伝わり方が大きく異なります。忙しいときこそ、話をする際に穏やかな心を持つよう、ぜひ心がけていただきたいですね。 



連載

成功の本質 野中郁次郎の

ハイ・パフォーマンスを生む
現場を物語る

完全自動化を目指さず
発想の転換が生んだ
人共存型ロボット

Vol.98 duAro (デュアロ) / 川崎重工業



川崎重工業西神戸工場のショールームに置かれているデュアロ。ほかのロボットの周囲には安全柵があるのに、ここにはない。

野中郁次郎 氏

一橋大学名誉教授

Nonaka Ikujiro 1935年生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業。カリフォルニア大学経営大学院博士課程修了。知識創造理論の提唱者でありナレッジマネジメントの世界的権威。2008年米経済紙による「最も影響力のあるビジネス思想家トップ20」にアジアから唯一選出された。『失敗の本質』『知識創造企業』など著書多数。



人とロボットが同じ生産ラインで“肩”を並べて共同作業を行う。これにより、従来、ロボットを使えなかった工場でも自動化を進めることができる。「人共存型」の双腕ロボットとして、2015年6月の発売以来、年間販売台数1000台とヒットを飛ばしているのが、川崎重工業の「duAro（デュアロ）」だ。産業用ロボットではこれまで、よく売れる製品でも年間数百台が上限だった。

デュアロは上部のアーム部分と下部の箱形の台車部分からなる。最大の特徴は、台車の真ん中に立つ軸に取りつけられた左右2本のアームによって、人が両腕で行う作業を再現できることだ。それぞれのアームは人の上腕、前腕、手に相当する3つのパートで構成される。各パートは互いに軸で連結され、これが関節となって、左右どちらにも水平方向に回転する。加えて、手の部分は上下方向にも動かすことができる。このように複数の関節を持ち、水平方向にアームが回転する水平多関節ロボットで双腕型はデュアロが世界初だ。

開発の拠点がある川崎重工業西神戸工場（兵庫県神戸市）のショールームで、デュアロのデモンストレーションを見学した。実物は高さ約170センチ、幅53センチ、奥行き約72センチ。人1人分のスペースに設置できる。

最初は、スマートフォン（スマホ）の保護フィルム貼りだ。画面を拭く→保護フィルムを持ちシートを剥がす→気泡が入らないように画面に貼り、表面を押さえて密着させる。一連の動作を左右のアームが協調しながらこなす。2017年にソフトバンクとタイアップし、携帯電話ショップで人型ロボット「ペッパー」が案内役を務めて

実験的に行ったサービスの再現だ。その横では、ピザの生地にもソースを塗り、オープンに入れて焼く動作や、握った寿司飯にワサビを塗り、ネタをのせる動作を披露し、外食産業にも導入が可能であることをアピールする。

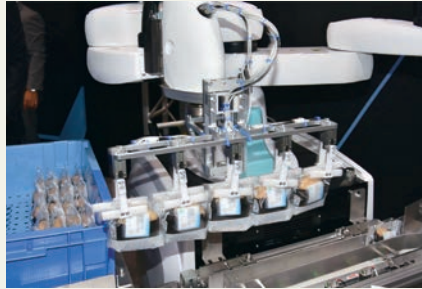
突きつけられた“挑戦状”

川崎重工業は1968年に日本で初めて産業用ロボット事業を開始して以来、小型から大型まで多様な分野に製品を送り出してきた。ロボット業界のパイオニア的存在がデュアロを開発することになったのは、ある企業経営者によって“ロボット屋の挑戦状”に火をつけられたのが始まりだった。

2014年春、同社のロボットビジネスセンター長の橋本康彦（現・取締役常務執行役員）は登壇したある講演会の懇親会で、1人の人物と同じテーブルで隣り合わせに座った。スマホなどの電子部品をEMS（電子機器製造受託サービス）で生産する会社の社長だった。

その会社は中国広東省南部の港湾都市、珠海に工場を持っていたが、社長は「残念ですが、うちの工場ではロボットは使えません」と語った。橋本は「わが社は幅広く製品を取りそろえているので、ぜひ使ってみてください」と勧めたが、社長は「いや、あなたはわかっていない」と言い張る。「それなら、一度、工場を見せてください」と橋本は食い下がった。

その年の夏、橋本は幹部社員を連れ、香港からフェリーで珠海に渡った。技術部門からはロボットビジネス



デュアロのアームにアタッチメントをつけることで、電子基板に部品を実装したり（左）、おにぎりを整列させてケースに詰めたり（中）といった、さまざまな作業ができるようになっている。右は専用タブレットを使い、デュアロに動作を教示している様子。

センター FA・クリーン総括部FAシステム部長の長谷川省吾（現・FAソリューション第二総括部長）が同行した。橋本も、長谷川もロボット開発一筋の筋金入りのロボット屋だ。一行は3つの工場を丸一日かけてじっくり見て回った。結果、社長の言い分が正しかったことを納得させられ、“敗北”を認めざるを得なかった。その後、開発プロジェクトのリーダーを務めた長谷川が話す。

「問題は、工場で作る製品のライフサイクルの短さでした。スマホはモデルチェンジが早いため、部品を発売前3カ月間でつくり溜めます。それが生産のピークで、おおむね半年後には生産中止になり、次のモデルのための新しいラインが組まれます。一方、われわれがつくる産業用ロボットは、安全柵で囲むなど、導入前のさまざまな調整に3カ月は要します。1つのモデルの生産が3年から5年続く自動車工場などでは成り立っても、ピークが3カ月で、半年で生産が終わるラインの準備に3カ月もかけていたら、まったくペイしないのは当然でした」

「この工場にロボットを入れられますか」。社長から“挑

戦状”を突きつけられたロボット屋は、ここに未開拓のニーズを発見し、その場で、「導入可能なロボットをつくってみせます」と約束し、商品開発を決意した。「では、2週間後に提案をお待ちしています」。産業用ロボット業界では考えられないほど短い期限は、スマホ業界ではいかにスピードが求められているかを物語った。

価格は人件費以下に

一刻の猶予も許されない。一行は帰途につくフェリーのなかで開発のコンセプトを練り始めた。求められたのは、発想の転換と“割り切り”だった。

ラインをすべて自動化する従来のやり方では、ラインが頻繁に変わるスマホの部品工場には受け入れられない。全工程をカバーする発想はこの際、捨てる。そして、人が行ったほうが効率的な複雑な作業と、そうでない簡単な作業に分け、簡単な作業について人からロボットに置き換える。これならば先方にも使ってもらえそうだ。

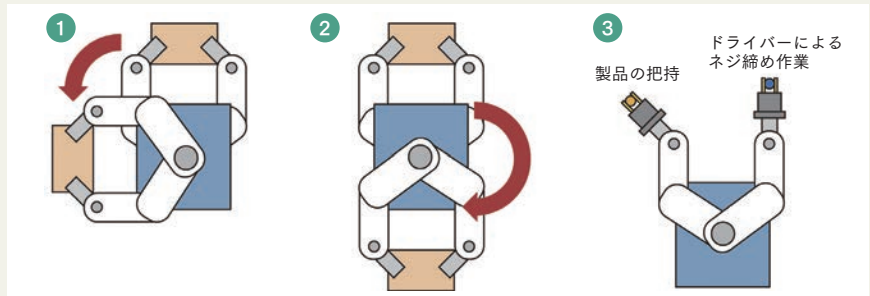
人の代わりにするとすれば双腕が必要で、サイズも人と同じくらいにしなければならない。ラインの変更に合わせ、移設も自由にできるようにする。安全柵も設置に時間と費用がかかるので不要にする。コストの問題も重要だ。中国人従業員の平均年収は約100万円。24時間3交代制ならば年間300万円。価格はこれ以下に抑える。

もう1つの大きな課題は、2週間という短期間で案をつくらなければならないことだった。ゼロから新しいロボットを考える余裕はない。既存の技術をいかに組み合わせ



長谷川省吾氏

川崎重工業
精密機械・ロボットカンパニー
ロボットビジネスセンター
FAソリューション第二総括部長



デュアロは人の両腕と身体の動きを再現している。製品を横90度に動かすことも(①)、後方に移動させることも(②)できるし、それぞれのアームで別々の作業も行える(③)。いずれも上から見た図だ。

るか。珠海の工場では、多くの従業員がずらりと並んで作業していたが、ほとんどが机の上で両腕を水平方向に動かす作業だった。同じ動きをする製品が自社にあった。半導体製造工場、集積回路のチップを切り出すシリコンウエハー(円盤状の板)を移動させる単腕の搬送ロボットだ。世界シェアは50%を超え、技術が確立されている。これを2本組み合わせると双腕にする。

こうして一行は、フェリーが香港に着くまで、わずか1時間で何枚ものスケッチを描き、製品の基本コンセプトを固めた。ここに、川崎重工業が50年に及ぶロボット開発の歴史のなかでも初めて挑戦する「人共存型」のコンセプトが生まれた。長谷川が話す。

「人共存型ロボットの概念は欧米で先行して提起されながら、なかなか具体的な導入には至っていませんでした。われわれも初めから人共存型ロボットをつくらうと考えたわけではありません。珠海の工場に入れることのできるロボットをつくらうとして、発想を転換し、割り切りをした結果、人共存型にたどり着いたのでした」

安全性の担保で苦闘

人共存型ロボットを開発するため、組織体制も従来とはまったく異なる形がとられた。本来、新しいロボットの開発は開発部が担う。長谷川が部長を務めるFAシステム部は、顧客の状況に合わせ、自社のハードとソフトを組み合わせる業務を担当していたが、このプロジェクトでは開発を主導することになったのだ。この変

更には川崎重工業にとって、1つの転換を意味した。

「産業用ロボットの開発はこれまで、こんな機能、こんなスペックが必要だろうと、予想される顧客の要望の最大公約数に当てはまるようにつくるという発想で行われてきました。一方、このプロジェクトではライフサイクルの短い製品をつくるという限定された領域で、顧客の要望に的確に応えるには、どんなものが最適で、どう具現化するかという、まったく逆の発想が求められました。社内でも、これからはシステム部隊がお客さまの要望を把握し、それを起点にロボットをつくっていかねばならないという声が出ていました。デュアロはその第1号になったのです」(長谷川)

人共存型ロボットの開発には、想定外の困難がともなった。安全柵を設置しないため、並んで作業をする人とロボットとの“接触”にかかわる課題が次々と持ち上がったのだ。FAシステム部で設計を担当した村上潤一(現・クリーン設計部)が話す。

「大きな課題は、人に怪我をさせない安全性をいかに担保するかでした。当時、具体的な基準はどこにもありませんでした。アームが持てる重さの上限は2キロで十分と想定し(2018年発売のデュアロ2は3キロに増量)、低出力のモーターを採用する。万が一、人とロボットが衝突したら、衝突検知機能によりロボットを停止させる。衝突で人体にどれくらい力がかかったら停止させるかという度合いも、腕と腹部では変えるといった細かな対策を講じましたが、より難しかったのは、ロボットからいかに“硬さ”を取るかでした。アームに巻くクッションも



人体に当たっても大丈夫なようにアームカバーはウレタン製になっている。

人と接触する可能性の高い部位はより柔らかくする。見た目も重要で、どんな材質を使えば、当たっても痛くなさそうなサラサラ感を出せるのか、かなり気を使いました。従来のロボットづくりではまったく考えなかったことに神経を使わなければならなかったのです」

想定外の業界から受注

デュアロは、動作の手順をインプットする方法も簡略化した。「ダイレクト教示」といって、現場で作業者がアームをつかみ、手順に沿って動かしながら直接教えることができるので、専門的知識を必要としない。教示の面でも人共存を可能にした。

2014年の年末にはプロトタイプを作成。翌2015年6月に1台280万円で販売を開始し、珠海の工場に納品した。アームにつけるアタッチメントを変えることでさまざまな作業ができることをアピールすると、ほかのEMS企業や電気電子部品のメーカーなどからも受注が相次いだ。



村上潤一氏

川崎重工業
精密機械・ロボットカンパニー
ロボットビジネスセンター
FA・クリーン総括部
クリーン設計部

そのなかには、まったく予想外の食品業界からの受注も入っていた。

コンビニの弁当を製造する工場では、朝と昼とでつくられる商品が変わるなど、スマホの部品工場以上に生産ラインの変動が激しいため自動化が難しく、人海戦術に頼ろうにも人手不足が深刻化していた。ファストフード産業からも、ハンバーガーのパテを焼く作業に導入できないかという引き合いがあった。さらに意外だったのは銀行からのアプローチだった。店舗でのデスクワークは平面作業が多いこと、ロボットならば個人情報の漏洩の心配がないことなどから、活用を検討したいとの申し入れがあった。長谷川が話す。

「産業用ロボット業界はこれまで、完全自動化工場の実現を目指してきました。その一方で、ロボットが入れない生産現場も次々出てきたのに、あまり目を向けてきませんでした。しかし、デュアロはそんな現場にもどんどん入っていける。複雑な作業は人が引き受ける形で人がちょっと手助けしてやれば、人共存型ロボットが活躍する場はもっともっと増えていくでしょう」

双腕の外観が人間の体をイメージさせるのか、導入している顧客企業のなかには、デュアロの上部に“顔”をつけ、ニックネームで呼んでいる例もあるという。

ものを動かす作業を行うさまざまな現場で、人とロボットが同じ空間を共有しながら、それぞれが得意な作業を分担し、トータルで効率化を図る。人手不足の解消策として、そんな“人・ロボット協業時代”の到来をデュアロは予期させる。(本文敬称略)



現場で暗黙知を共有 知識創造が生み出した 機動的イノベーション

野中郁次郎氏

一橋大学名誉教授

産業用ロボットの開発について、主体（つくり手）と客体（顧客）との関係性を見てみよう。川崎重工業では従来、主体と客体を明確に分け、客体を外から傍観者的に分析するアウトサイドインのアプローチがとられてきた。

「完全自動化」というつくり手の理想論を前提に、分析をもとに製品に求められる要件を演繹的に導き出す。そして、どのケースにも当てはまるよう、「最大公約数」を引き出して製品化する。しかし、珠海のスマホ部品工場の現実をアウトサイドインで分析的にとらえていたら、自動化は不可能と判断されたはずだ。

これに対し、長谷川氏らの一行はインサイドアウトのアプローチをとった。顧客と一体となる主客未分の境地で、工場の現実の文脈そのものの中に入り込み、五感を駆使して感じとる。そして、「完全自動化」という理想論を前提とした演繹ではなく、製品に求められる要件を帰納的に導き出すとした。

それも単なる帰納法ではなかった。「顧客は何でも自動化を求めているわけではない」という現

場に埋め込まれた暗黙知を感じると、「ロボットができる作業についてだけ、人に代わってロボットがラインに入る」と、発想をジャンプさせるアブダクション（仮説生成）により、人共存型ロボットのコンセプトを生み出すに至った。

このプロセスを知識創造理論の視点でなぞってみると次のようになる。現場で顧客と暗黙知を共有する、と同時にメンバー同士でも暗黙知を共有し（共同化）、そこから仮説を立て、コンセプトを導き出して、形式知に変換した（表出化）。

さらに、半導体製造工場で使うウエハー搬送ロボットの技術という、組織に蓄積された形式知を組み合わせるモデルを考え出し（連結化）、2週間という短期間での立案を可能にした。

このプロジェクトでは開発部ではなく、システム部が初めて開発を進めた。その過程では、顧客が感じる安全性とは何かといった本質的な議論を深めるなど、一人ひとりが人共存型ロボットについての新たな暗黙知を体得していったはずだ（内面化）。それは必ずや、次の開発に活かされることだろう。

デュアロは、まさにSECIモデル^(*)によるイノベーションの成功例にほかならない。知識創造プロセスをスパイラルに循環させ、人共存型ロボットを日本でさらに進化させていくことを期待したい。

(*) 知識創造理論の中核となるモデル。個人の暗黙知からグループの暗黙知を創造する「共同化」、暗黙知から形式知を創造する「表出化」、個別の形式知から体系的な形式知を創造する「連結化」、形式知から暗黙知を創造する「内面化」の4つの知識変換モードを経る。

読者の声

前号『Works』149号（2018.08–09）に寄せられた読者の声です。

特集『人手不足を乗り越える』に関するご意見、ご感想

- 具体的な数字を基にした記事はとても読み応えのあるものでした。若年層の労働人口が減っている事実などはとてもわかりやすかったです。対処法の考え方についても視野が広く、考える参考になりました（サービス）
- 人手不足や部下の能力不足を嘆く人は多いですが、まずマネジャーは現在のチームで何がやれるかに目を向け、そのうえで上司に現有人員でこまではやれる、この部分はどうするかと取捨選択を迫ることが必要だと思います。必要な仕事ならストレッチでやるのか、精度を落としてやるのか、別の仕事と優先順位を入れ替えるのか。そうでなければ、いつまでも非効率な仕事が残ります（建設）
- 働く人一人ひとりの能力を社会全体で最大限に活用しているか、自分自身が副業を能力発揮の観点から始めているので参考になりました（電気機器）

連載に関するご意見、ご感想

- AIのお手並み拝見：AIはあくまで効率化のツール、データの規則性や関連性を素早く見いだせるにすぎない、という核心を突いた表現に唸りました。思い切った提案やテイストの変更など、人のほうが得意とする分野を認識し、そこで強みを発揮していく必要があります（繊維）
- 大人が再び学んだら：「振り返れば、アナウンサーとして歩んだキャリアは、今の仕事のための長い助走期間だった」という前向きな考え方ができる人が、転職を成功させることができるのだと実感しました（コンサルティング）

Next

次号 No.151 のテーマは いい賃金 （仮題）

人手不足のなかにあつて、賃上げの圧力が高まっている。しかし、賃上げというものが人々のモチベーションの向上やリテンションに本当に効くのかどうかは、これまで検証されてこなかった。あらためて経営側も従業員側も納得感の高い、「いい賃金」とはどのようなものかを考える。

発行は、2018年12月10日（月）です。

編集後記

Works は今号で150号となりました。ここまで続けてきたのもひとえに読者の皆様、そして制作を支えてくださるスタッフのおかげと、心からの感謝を申し上げます。創刊時からのモットーは「半歩先の人事課題に迫る」。150冊を並べてみると、時を経て同じテーマが立ちのぼっているのがわかります。人と組織の関係は複雑かつデリケートで、一朝一夕には変化は起きないと理解しながらも、同じ場所をぐるぐる回っているのではなく少しずつらせん状の坂を上っているのだと信じて、これからも励みます。（石原）

「私は男女の壁など感じたことはない。壁があるなら、課題を特定して乗り越えればいい」という自己責任論を、女性からも聞くことがあります。“超優秀”な人にとっては、バイアスを乗り越えることは容易かもしれませんが、「できる人、頑張れる人だけが活躍すればいい」という身勝手な態度は、差別を容認する温床になり得ます。「活躍できていない人」がいるならば、そこに何らかのバイアスが存在すると思ったほうがいい」というグリーンワルド教授の言葉を、胸に留めておきたいと思います。（入倉）

16 ページで詳述した IAT を受けたところ、私には強いジェンダーバイアスがあることがわかりました。そして、その数日後の取材でのこと。お話のなかで、「外科医の世界的権威」という言葉が出てきたとき、私はすぐにその人を「男性」と決めつけてしまいました。「自分にはジェンダーバイアスがある」と認識していてもなお、“外科医”“権威”という言葉から、その人が女性であるという可能性を排除してしまったのです。この経験を通じて、バイアスの根深さとそれを取り除く難しさを実感しました。（津田）

BACK NUMBERS



No.149 2018.08-09
人手不足を乗り越える



No.148 2018.06-07
在宅ワークリテラシー



No.147 2018.04-05
インクルージョンにはテクノロジーを



No.146 2018.02-03
若者を発芽させる温度



No.145 2017.12-2018.01
出直しの働き方改革



No.144 2017.10-11
フリーランスがいる組織図の描き方



No.143 2017.08-09
僕の育休が会社を変える



No.142 2017.06-07
登場! 人事エンジニア

Works 宅配サービスのご案内

定期購読は3回、6回をご指定いただけます(隔月偶数月10日発行)。
バックナンバーも含め、1冊のみのご購読も可能です。

お申し込み方法

ネット書店「富士山マガジンサービス」からのお申し込みとなります。

インターネット

<http://fujisan.co.jp/pc/works> (PC)

<http://223223.jp/m/works> (モバイル)

電話

0120-223-223 (通話料無料 年中無休 24 時間)

※ご利用に際して、富士山マガジンサービスの利用規約に準じます。

購読料 1冊 700円 (消費税込み・送料無料)

Works 編集アドバイザー

有沢正人 (カゴメ 執行役員 CHO〈人事最高責任者〉)

大谷友樹 (ヤマトホールディングス 常務執行役員)

古寺猛生 (UKCホールディングス グループ執行役員

総務人事担当)

菅原明彦 (日立キャピタル 執行役専務 Hitachi Capital
America Corp. Chairman & CEO)

曾山哲人 (サイバーエージェント 執行役員 人事統括)

二宮大祐 (メガスポーツ 常務取締役 経営管理本部長)

和光貴俊 (三菱商事 人事部 部付部長)

※50音順・敬称略

STAFF

発行人/大久保幸夫

編集長/石原直子

編集/入倉由理子、伊藤敬太郎、内田丘子 (TANK)、

荻野進介、木原昌子 (ハイキックス)、白谷輝英、

瀬戸友子、津田 郁、金井あかり

執筆/勝見 明

アートディレクター/八十島博明 (Grid)

デザイナー/石川幸彦、井上大輔 (Grid)

表紙アートディレクター/永井雄二 (デザインホース)

表紙デザイナー/岡田麻里奈、小山紗恵子

フォトグラファー/相澤裕明、刑部友康、笹木 淳、

鈴木慶子、平山 諭

イラストレーター/信濃八太郎、山下アキ

校正/ディクシオン

印刷/北斗社

お問い合わせ先

株式会社リクルート

リクルートワークス研究所

web. / <http://www.works-i.com>

e-mail / works@r.recruit.co.jp

tel. / 03-6835-9256 fax. / 03-3575-5229

150 2018.10-11 組織を蝕む無意識のバイアス

第24巻 第4号 通巻150号2018年10月10日発行(隔月10日発行)

発行人 大久保幸夫 編集人 石原直子 発行(株)リクルート リクルートワークス研究所

〒104-8001 東京都中央区銀座8-4-17

TEL 03-6835-9256(編集部)

定価700円 本体648円

