

2030年までにやるべき事とは、  
AI時代の会社経営を考える

# 経営者 勉強会

第  
4回

人間関係のバイアス①



しえん  
SHIEN

——会社でこんな事ないですか？——

従業員を学歴・経歴のみで、仕事の能力を判断  
していませんか？



何が原因なのか…

### 「ステレオタイプ」が影響している

ステレオタイプとは…

特定の集団やカテゴリー（例えば、人種、性別、職業など）に属する人々について、一般的または固定的なイメージや信念を抱く心理的な傾向のことを指します。それらの社会的カテゴリーがもつ共通の特徴について単純化した固定観念の事をステレオタイプと表現します。

例えば

企業側が管理職候補を採用する際、面接官が「男性の方がリーダーシップに優れている」という単純化された偏見を持っていたため、同じスキルと経験を持つ男女の候補者のうち、男性を選ぶ傾向の事をステレオタイプと言います。

### ステレオタイプをまとめると

- ◆一般化された認知:特定の属性をその集団全体に当てはめるものです。例えば、「女性は感情的である」や「数学が得意なのは男性である」などの認識が挙げられます。
- ◆自動的な思考:このような思考は多くの場合、意識せずに自動的に適用されるため、偏見や差別的な行動につながる場合があります。
- ◆柔軟性の欠如:この固定観念は一度形成されると変化しにくく、新しい情報に基づいて修正されることが難しい場合があります。

### このバイアスで起こる組織の損害とは

#### 1. リーダーシップと意思決定への影響

リーダーが「特定のグループはリスクを避ける傾向がある」というステレオタイプに基づいて意思決定を行う事によってリスク管理やイノベーションが不足が多発します。

#### 2. 昇進や評価における影響

特定の民族や文化的背景を持つ従業員が「コミュニケーション能力が低い」と見なされ、不公平な評価を受けることがあります。従業員のモチベーションが低下し、離職率が上がる可能性が高くなります。

#### 3. 採用プロセスにおける影響

採用担当者が「特定の性別や年齢がある役職に適している」というステレオタイプを持つことで、候補者の評価が偏り組織が固定的な人材で構成され、新しい視点や革新が失われる可能性があります。

### このバイアスの対処法とは

#### 1. バイアストレーニング

無意識に持つ偏見やステレオタイプに気づき、それを克服する方法を学ぶトレーニングを実施します。

例: ケーススタディやロールプレイを通じて、日常の職場でのステレオタイプの例を学ぶ。

#### 2. データに基づいた意思決定

採用、昇進、評価などにおいて主観を避け、データに基づいた評価基準を導入します。

例: 評価プロセスを標準化し、チェックリストやスコアカードを使用する。

#### 3. 匿名性の導入

ステレオタイプが影響しやすい場面では、匿名性を取り入れることで偏見を排除します。

例: 採用プロセスにおいて、応募者の名前や性別、写真を伏せてスキルや経験のみで評価する。



—— 会社でこんな事ないですか？ ——

会社の価値観は正しく、社員が積極的に仕事を行っていると思っている



何が原因なのか・・・

**「自己中心性バイアス」が影響している**

自己中心性バイアスとは・・・

自己中心性バイアスとは、自分自身の視点や経験を重要視し、従業員の視点や経験を十分に考慮しない傾向を指します。このバイアスにより、人は自分の行動や感情、意見を他者がどの程度理解しているかを過大評価したり、自分の貢献度や責任が他者よりも高いと勘違いすることを行います。

例えば ——

幹部の従業員が「自分の部署の運営方法が一番合理的だ」と信じ込み、会社全体の新しい方針に抵抗する事で社内の統一感や協力が損なわれ新しい施策の導入が遅れる事があります。

### 自己中心性バイアスをまとめると

- ◆他者の理解を過大評価:自分の考えや意図を「他の人も当然理解している」と思い込む。
- ◆責任の偏った認識:失敗や問題が発生したとき、他人の責任を大きく捉え、自分の責任を過小評価する傾向がある。
- ◆作業における貢献度の評価:チームでプロジェクトを行った際、自分の貢献が他のメンバーよりも大きいと感じやすい。

### このバイアスで起こる組織の損害とは

#### 1. 人間関係の摩擦

他者の意図や貢献を過小評価しやすく、誤解や衝突の原因になる。

#### 2. 意思決定の偏り

自分の経験や感情に基づいて判断するため、全体像を見失う可能性がある。

#### 3. 誤解の拡大

他者とのコミュニケーションで、十分な説明を省略することで誤解が生じやすい。

### このバイアスの対処法とは

#### 1. 明確な責任分担と目標設定

プロジェクトや業務における各メンバーの役割と責任を明確にし、貢献度の過大評価や責任の押し付けを防ぐ。

例: プロジェクト管理ツールを活用し、誰が何を行ったかを明確にする。

#### 2. 他者視点を養う機会の提供

他者の立場や視点を理解するための経験や練習を組み込む。

例: 他部門の業務を体験し、相互理解を深める。

#### 3. 組織文化の改善

協力的で公平な文化を醸成し、自己中心性の影響を排除する。

例: 意思決定や評価プロセスを全員が理解できる形で公開。

— 会社でこんな事ないですか？ —

会議中に、最近のプロジェクトの成功事例や失敗事例が強調され、重要度の高いプロジェクトを後回しにしてしまう



何が原因なのか・・・

**「利用可能性ヒューリスティック」が  
影響している**

利用可能性ヒューリスティックとは・・・

人が意思決定や判断を行う際に、記憶の中で容易に思い出せる情報や目立つ事例に基づいて結論を出してしまう認知バイアスのことです。これにより、実際の確率や統計よりも、印象に残った情報が優先される傾向があります。

例えば

ニュースでは「日常よくある出来事」はニュースには取り上げられません。ですのでメディアを介して見るものは普通ではない出来事がほとんどです。しかし、メディアが繰り返し報道することで記憶の中で思い出しやすくなるため「よくある事・頻繁に起こる事」と勘違いしてしまう現象が利用可能性ヒューリスティックです。

### 利用可能性ヒューリスティックをまとめると

- ◆直近の経験が影響する: 最近見聞きした出来事や個人的な体験が、判断に強い影響を与えます。
- ◆偏った判断: 客観的なデータや確率を無視し、個人的な記憶や経験に基づいた主観的な判断を下します。
- ◆感情的な出来事が強調される: 恐怖や驚きなど、感情的にインパクトのある情報は記憶に残りやすく、判断の基準になりがちです。

### このバイアスで起こる組織の損害とは

#### 1. 市場や競合分析の偏り

最近の競合他社の動向に影響され、自社の戦略を短絡的に修正することで独自性を失い、競争優位が損なわれます。

#### 2. リスク管理の失敗

最近発生したトラブルや災害に過剰に反応してリソースを集中させ、他の潜在的なリスクを軽視することでリスクが現実化し、重大な損失を被ります。

#### 3. 意思決定における偏見

会議で、最近の出来事に基づく議論が過度に強調され、他の重要な情報が無視されることで不適切な選択が行われ、組織に長期的な損失をもたらします。

### このバイアスの対処法とは

#### 1. 意思決定プロセスを標準化

決断を下す際のプロセスを明確に定め、直感的な判断を抑える。  
例: 意思決定に必要な情報を整理するためのテンプレートやチェックリストを導入する。

#### 2. 過去の意思決定を振り返る

過去の意思決定をレビューし、どのような影響があったかを分析する。  
例: プロジェクト終了後に、意思決定プロセスや結果を振り返る「振り返り会議」を行う。

#### 3. リスクのバランスを取る

目立つリスクだけでなく、潜在的なリスクも公平に評価する。  
例: 定期的にリスク評価を見直し、新たなリスクや見過ごされたリスクを検討する。