

～ 昨日の風 明日の風 ～  
**経営コンサルタント  
 独白録**

【第126回】 アンコンシャス バイアスとの闘い！



戸敷 進一

1956年生まれ、宮崎県出身の経営コンサルタントで、㈱経営改善支援センター（福岡市、URL: <https://sien.co.jp/>）代表取締役。業種を問わない「組織活性化」の専門家で、全国300社以上の企業の活性化を指導。全国の商工会議所や企業などからの依頼で講演活動もおこなう。明確で分かりやすい表現で驚くほど短期間で「組織」を変えるのが強み。また、帝国データバンクの契約コンサルタントとして九州各地の企業を中心に多くの実績を上げている。

アンコンシャス バイアス (unconscious bias) とは「思い込みや偏見」のことです。

人間の脳は体重の約2%ほどの重量しかない臓器ですが、人間の代謝エネルギーの25%を消費する実に効率の悪い臓器でもあります。よって脳は絶えず【省エネモード】状態で物事を深く考えなくて良いように本能として思い込みを発達させてきました。例えば「空の色は?」「青!」「植物の葉の色は?」「緑!」「土の色は?」「茶色!」…。よく考えれば単純にそんなものではないのですが、反射的にそう考えてしまいます。これが「思い込み」であり、人間がうまく生きるために獲得した能力です。

**思い込みが成長を阻害する**

では、人間が生きる上で必要な思い込みがこういうものだったらどうでしょうか。「長距離走はきつい」「登山は辛い」「筋トレはしんどい」「釣りは危ない」…。これもまた思い込みです。そして「仕事は面白くない」「社長はうるさい」「会議はめんどくさい」「職場仲間はうざい」…。こうした思い込みも実際に存在しています。そしてそれらが個人や組織の成長を大きく阻害していることもまた事実です。

**意識改革の手順**

「意識を変えろ!」と多くの経営者が叫びます。激しい時代変化の中で組織に所属する人たちの意識が低ければ組織の存続は難しくなります。一人ひとりの能力を上げると同時に意識の拡大を図らなければなりません。そのためには「興味を持たせる」という大前提が必要です。高価な書物を与えても、格式の高いセミナーに参加させても、本人に興味がない事は一切体の中に入ってきません。どのように興味を持たせるかは全て個別の問題になります。性質や性格が異なり、また世代の異なる人々を一緒くたに対応する方法はありません。まず経営者や経営幹部が社員に興味を持つところから始めていかなければなりません。

**ダンバー数とは?**

ダンバー数とはイギリスの人類学者ロビン・ダ

ンバーが、霊長類の群れの数を調査して導き出した数です。霊長類が親密な群れを構成する場合、その数は大脳皮質のサイズによって決まるとされます。具体的にはテナガザルが15、ゴリラが35、チンパンジーが65で、人間=ホモ・サピエンスは150というのが彼の理論値です。この理論を当てはめて考えてみると、高い社会性を有する我々人間が小規模な組織において、社内のコミュニケーションがうまく取れていないとすれば、様々な「思い込み」によって組織がうまく回っていない可能性があります。

**社長の鞆持ち**

将棋や囲碁、あるいは落語家の世界では若手を2、3年師匠の家に住み込みで育てる仕組みがありました。そして師匠の家の雑用をさせて、最初から将棋、囲碁、落語を細かく教えないのだといいます。まず将棋打ち、囲碁打ち、落語家というのがどういうものであるかという気配を仕込むのだそうです。最初から細かいことを教えると小さい人物しか育たない。むしろ師匠の側で日常生活の挙措動作、発言、人との付き合い方などに実際触れることにより自分の個性を活かした弟子を育てる方法です。

ある知り合いの社長は、長距離の移動の際には有望な若手に運転手をさせ、訪問先にも同行させています。行き帰りの車の中で会話を重ねながら、訪問先での立ち振る舞いを見せることにより若い社員の個性を見抜き、育成の方向を決めるのだそうです。

「まさに現代の内弟子制度ですね」と私が笑うと、社長はこう答えました。「これだけ価値観が多様化すると、一律の教育では組織を支える人財を育成することが難しくなりました。それぞれの誤った思い込みを正しつつ、新たな思い込みを落とし込まなければ次の時代を任せられませんから」と高らかに笑われました。

さて、自分たちをがんじがらめに縛っている「思い込み」とどのように闘いましょうか?