

令和4年度
産業経済研究委託事業
(ダイバーシティ経営推進に向けた
アンコンシャス・バイアス研修のあり方と
効果測定指標等に関する調査)
事業実施報告書

2023年3月17日
東京大学

目次

1. 事業の概要	4
1.1. 事業の背景と目的	4
1.2. 実施内容及び方法	4
1.3. 全体スケジュール	4
2. アンコンシャス・バイアスに関する調査研究の整理、及び、企業の取り組み状況の調査	6
2.1. 実施概要	6
2.2. アンコンシャス・バイアスに関する調査研究の整理	6
2.2.1. アンコンシャス・バイアスの意味および種類	6
2.2.2. アンコンシャス・バイアスが組織に与える影響	8
2.2.3. 組織マネジメントにおけるアンコンシャス・バイアスの対応	11
2.3. アンコンシャス・バイアスに関する企業の取り組み状況の調査	15
2.3.1. 調査方法	15
2.3.2. ヒアリング項目および内容	15
2.3.3. ヒアリング対象企業および実施日時	15
2.3.4. ヒアリング概要	16
2.4. アンコンシャス・バイアスに関する企業の取り組み動向の整理	23
2.4.1. 動向1：全ての企業で戦略的な取り組みを実施	23
2.4.2. 動向2：自社に適した研修機会の提供	23
2.4.3. 動向3：行動変容を促すしくみと環境への工夫	24
2.4.4. 印象に残った声	24
3. VRを活用したアンコンシャス・バイアス研修そのもののあり方と効果測定フレームワーク (指標)の構築に向けた検証	26
3.1. 概要	26
3.2. VRパースペクティブテイキングの紹介	26
3.3. VR研修の開発	27
3.3.1. テーマ設定：ワーキングペアレント	27
3.3.2. 研修の目的と参加者	27
3.3.3. 研修全体の流れ	28
3.3.4. VR体験の流れ	29
3.4. VR研修の効果測定フレームワークの開発	30
3.5. 研修の実施による検証	31
3.5.1. 検証の目的	31
3.5.2. 参加者	31
3.5.3. 手順とデータ収集	32
3.5.4. 評価指標	33
3.5.5. 結果	33
3.6. 結論	40
3.6.1. VRを用いたアンコンシャス・バイアス研修の方針	40
3.6.2. 効果測定フレームワークの方針	42
4. 調査・検証の結果を踏まえた成果報告会の開催および広報活動	43
4.1. 実施概要	43
4.2. 成果報告会報告	44
5. 本事業から得られた知見	45
6. 参考資料	46

6.1.	成果報告会に用いたスライド	46
6.2.	成果報告会報告	46
6.2.1.	第一部報告	50
6.2.2.	第二部報告	52
6.3.	成果報告会のアンケート調査結果	55
6.3.1.	報告会1「アンコンシャス・バイアスにはどう取り組めばよいのか？」（回答156件）	5
6.3.2.	報告会2「アンコンシャス・バイアスのVR研修の可能性と課題」（回答XXX件）	58

1. 事業の概要

1.1. 事業の背景と目的

新型コロナウイルス感染拡大などの不確実性の高まりや、少子高齢化による生産年齢人口減少が進む中、我が国企業が企業競争力の強化を図るために、女性、外国人、高齢者、チャレンジド（障害者）など、多様な人材一人ひとりがその能力を最大限発揮して価値創造を実現していく「ダイバーシティ経営」の推進が求められている。

このような状況の中、世界経済フォーラムが発表した「世界競争力報告2019年」の「労働ダイバーシティ」の項目で、日本は141カ国・地域のうち106位に低迷するなど、ダイバーシティの実現には課題を抱えた状態である。企業におけるダイバーシティの実現を妨げる課題の一つには、殆どの人が持つと言われているアンコンシャス・バイアス（無意識の偏見）の存在が挙げられている。アンコンシャス・バイアスとは、先入観や固定概念によるものの見方、捉え方のゆがみ、偏りのことであるが、無意識であるからこそ、それを認識し、マネジメントしていくことが重要であるとされている。

現在、企業等においては、アンコンシャス・バイアスの認識やそのマネジメントを目的とする座学型の研修が一般的に広く利用されているが、近年では、一部の企業においてVRを用いた疑似体験型の研修が注目されており、開発・導入が開始されている。VRでは、現実では再現が困難な環境を仮想空間で再現することが可能であり、仮想環境下において様々な対象や事象を疑似体験することができるため、研修の効果として、疑似体験を通じた実技研修による習熟度・定着度の向上や、疑似体験の対象への共感による自分ごと化の結果としての視野・視点の拡張、また行動の変化などが期待されている。

しかしながら、VR技術を用いた本分野の研修のあり方やアンコンシャス・バイアス研修の効果測定の手法は未だ確立されておらず、効果を測ることは困難である。このため、本事業では、ダイバーシティ経営の推進の阻害要因とされるアンコンシャス・バイアスに対する国内外の企業の取組状況などを調査し現状を把握するとともに、実際に企業においてVRを用いたアンコンシャス・バイアス研修を実施することにより、研修そのもののあり方とその効果測定のフレームワークの確立に向けた検証を行う。

1.2. 実施内容及び方法

前述の目的を実現すべく、本事業では以下の取組みを実施した。なお、各事業の詳細に関しては下図表1-1の「本報告書における報告章・節」をご参照願いたい。

図表1-1 本事業の実施内容とそれらの報告章節

	本事業の実施内容	本報告書における報告章・節
(1)	アンコンシャス・バイアスに関する調査研究の整理、及び、企業の取り組み状況の調査	2章
(2)	VRを活用したアンコンシャス・バイアス研修そのもののあり方と効果測定フレームワーク(指標)の構築に向けた検証	3章
(3)	調査・検証の結果を踏まえた成果報告会の開催および広報活動	4章
参考	(3)に関する参考資料	6章

1.3. 全体スケジュール

本事業における各実施内容は図表1-2の通りである。なお、各実施内容の詳細は、個別の節にて報告する。

(1) アンコンシャス・バイアスに関する調査研究の整理、及び、企業の取り組み状況の調査

アンコンシャス・バイアスに関しては、既に多くの調査研究がなされており、本事業では、文献調査等により、アンコンシャス・バイアスの定義、組織マネジメントへの影響とその対応を整理した。また、コロナ下における国内外の企業5社でのアンコンシャス・バイアスに係る取組について、その目的と対象、取組開始時期、取組体制や得られた効果・課題について調査（企業ヒアリング（ウェブ会議等）、文献調査）を実施するとともに、企業の動向を整理した。

(2) VRを活用したアンコンシャス・バイアス研修そのもののあり方と効果測定フレームワーク（指標）の構築に向けた検証

VRを活用したアンコンシャス・バイアス研修のあり方と効果測定フレームワークの構築に向けて、VR（VRで使用する動画なども含む）を用いた研修を企業4社に実施した。研修は、新型コロナウイルス感染症対策を十分行った上で実施した。研修効果の測定のため、研修に参加した上司と部下の行動変容の有無やコミュニケーションの増減状況などのアンケートを研修の前後に行った。また研修から一定期間経過後、1企業につき3名程度に対する事後ヒアリングを行った。これにより、既存あるいは新規の指標を組合せて研修の効果を適切に測ることができる効果測定のフレームワークの構築を行った。

(3) 調査・検証の結果を踏まえた成果報告会の開催および広報活動

上記（１）、（２）の実施内容を基に、アンコンシャス・バイアスへの取組やその啓発のための広報資料を作成した。その資料を活用しつつ、ダイバーシティ経営推進のためのオンラインセミナーを2回、2023年2月22日に開催した。第一部は学生や一般視聴者を対象とし、第二部は企業のダイバーシティ経営推進部門の担当者や中小企業の経営支援者を対象として実施した。

図表1-2 全体スケジュール

作業項目			10月					11月					12月					令和5年1月					2月			3月			
大分類	中分類	小分類	3	10	17	24	31	7	14	21	28	5	12	19	26	2	9	16	23	30	6	13	20	27	6	13	20	27	
アンコンシャス・バイアスに関するこれまでの調査研究の整理及び国内外の企業の取組状況や効果・課題等の調査等																													
	文献調査																												
	ヒアリング調査																												
		NTTデータ																											
		デロイト・トーマツグループ																											
		キリンHD																											
		リクルート																											
		メルカリ																											
VRを活用したアンコンシャス・バイアス研修そのもののあり方と効果測定フレームワーク(指標)の構築に向けた検証																													
	VRコンテンツ																												
	VR研修																												
		BrainPad																											
		デロイト・トーマツグループ																											
		キリンHD																											
		味の素																											
	フォローアップ調査																												
		BrainPad																											
		デロイト・トーマツグループ																											
		キリンHD																											
		味の素																											
成果報告会の開催や広報活動等																													
	広報活動																												
	イベント準備・開催																												
調査報告書の作成																													
	報告書作成																												

3/17納品

3/17納品

2. アンコンシャス・バイアスに関する調査研究の整理、及び、企業の取り組み状況の調査

2.1. 実施概要

アンコンシャス・バイアスに関しては、多くの調査研究がなされているため、本事業では、まず文献調査等により、アンコンシャス・バイアスの意味および種類、組織マネジメントへの影響とその対応を整理した。その上で、企業5社におけるアンコンシャス・バイアスに係る取り組みについて、その目的と対象、取組開始時期、取組体制や得られた効果・課題等についてウェブ会議にてヒアリングを実施し、企業の動向を整理した。

2.2. アンコンシャス・バイアスに関する調査研究の整理

2.2.1. アンコンシャス・バイアスの意味および種類

2.2.1.1. アンコンシャス・バイアスの言葉の意味

アンコンシャス・バイアスという言葉は、「アンコンシャス (unconscious) = 無意識」と「バイアス (bias) = 偏り」の二つの単語から構成される。HR領域のナレッジコミュニティ『日本の人事部』の人事労務用語辞典には、下記の説明が記されている。

「アンコンシャス (unconscious) = 無意識」と「バイアス (bias) = 偏見」の二つの単語から構成されるとおり、アンコンシャス・バイアスとは「無意識の偏見」「無意識の思い込み」という意味です。本人が気づいていない、偏ったものの見方やゆがんだ認知のことを指し、多くは過去の経験や周囲の意見、日々接する情報から形成されます。

2.2.1.2. 人がアンコンシャス・バイアスを持つのはなぜか

人はなぜアンコンシャス・バイアスを持つのかを理解する上で、人の情報処理の特徴を挙げる。

- 1) 人は速い思考で自動的な働きと、遅い思考で制御された働きの二つのシステムを持っていること¹
- 2) 人は9割以上を、その速い自動的な思考をする無意識に左右されていること²
- 3) 五感が脳に伝える情報量は、毎秒1100万bitもあるが、人間が扱うことのできる情報量は、毎秒たったの16から50bit程度であるため、情報の選択が必要だということ³

情報を選択する際に使われている能力は、「分類」である。

目にするすべてのものや、耳にはいる全ての音をそれぞれ個別に扱ってはいは、例えば車に引かれそうになった時や危険が迫ってきた時にも瞬時的な判断ができない。そのため、無意識がその人にとって重要だと思われる情報だけ残して曖昧な違いや微妙な差異を分類によって丸めてしまう。この「分類」という能力は人が生き延びるために必須の能力と言える。

分類によって、身の周りの世界を単純化することで情報量を減らして脳で処理ができる。しかし、一方で、その分類によっては、認識が歪められてしまうことが発生する。⁴

無意識が自動的に行う分類で引き起こされる歪み、偏見が、アンコンシャス・バイアスである。心理学的な認知の誤り、そしてある種の集団、特に人種やジェンダーに対する偏見が挙げられる。

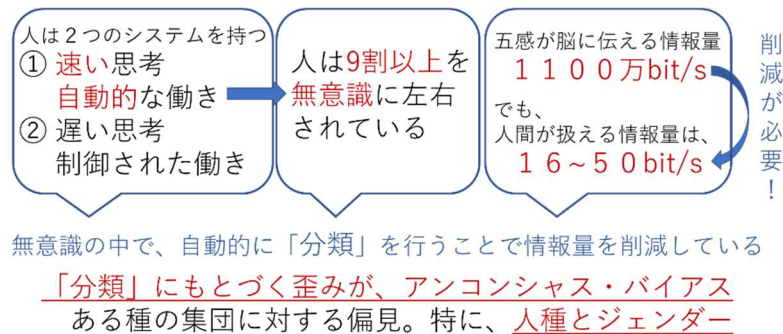
¹ ダニエル・カーネマン著 村井 章子訳 (2014) 『ファスト&スロー 上』早川書房, 第1部 二つのシステム

² 芝 健太・居山 真希子・桶谷 和子著 (2022) 『成功心理学 プロが教えるNLP入門』 GENIUS PUBLISHING, P. 44-45

³ レナード・ムロディナウ著 水谷 淳約 (2013) 『しらずしらず あなたの9割を支配する「無意識」を科学する』 ダイアモンド社, P. 41

⁴ レナード・ムロディナウ著 水谷 淳約 (2013) 『しらずしらず あなたの9割を支配する「無意識」を科学する』 ダイアモンド社, P. 211-236

図2-1 人はなぜアンコンシャス・バイアスを持つのか⁵



2.2.1.3. 人が持つ代表的なアンコンシャス・バイアス

人が持つアンコンシャス・バイアスは200種類以上もあるとされている。以下に、代表的なものを幾つか説明する。

1) 思考の柔軟性を妨げる代表的なバイアス

思考の柔軟性を妨げる代表的なバイアスとして、「確証バイアス」と「正常性バイアス」が挙げられる。

「確証バイアス」は、認知バイアスの一種で、自分が見たいものや自分にとって都合の良い情報ばかりを無意識に集めてしまい、見てしまうバイアスである。例えば、赤い車が欲しいと考えて情報収集をし始めると、街中でも急に赤い車が目につくようになるといったようなことである。自分の考えを支持する情報ばかりに目がいつてしまうため、無意識のうちに「自分は正しい」と確信してしまうバイアスである。このバイアスの影響で、自分の考えを反証する情報を見ても、自分の考えに固執してしまい、考えを変えられなくなったり、自分の考えとは異なる他者の意見に耳を傾けられなくなったりする可能性がある。

「正常性バイアス」は、周りが変化していたり、危機的な状況が迫っていたりしても、「私は大丈夫」と自分に都合の良いように思い込んでしまうバイアスである。周囲で問題が発生していても、人は根拠なく、「自分に限ってそんなことは起こらない」や、「うちの会社は大丈夫」と周りの状況を過小評価したり、自分を過信してしまったりすることがあるが、これが正常性バイアスの影響によるものである。このバイアスにより発生しうる事象としては、世の中は変化していても切実に感じなかったり、自ら変わろうとしないことや、危険な事象に対する危機感が持てない、また、発生した問題を自分事として受け止められず、他責になってしまうことが挙げられる。

2) 自分の能力の正しい評価を妨げる代表的なアンコンシャス・バイアス

自分の能力の正しい評価を妨げる代表的なアンコンシャス・バイアスとしては、「ダニング・クルーガー効果」と「インポスター症候群」が挙げられる。

人々を笑わせたり考えさせたりする研究業績に与えられるイグノーベル賞を受賞した二人の心理学者、ダニング氏とクルーガー氏の研究がもとになったのが、「ダニング・クルーガー効果」である。人は能力が欠如している時、正しく自己評価できず、過大評価してしまうという

⁵ 図2-1は、脚注1～4の文献をもとに中条薫作成

バイアスである。このバイアスによって生じる問題としては、周りからの意見を謙虚に受け止められなくなることや、本当の自分を見ようとしなくて自己成長ができないなどである。

一方で、能力があるにもかかわらず、自分を過少評価してしまうのが、「インポスター症候群」である。自分を評価してくれた人を騙しているペテン師のように感じてしまうというバイアスである。メタ社のCOOであったシェリル・サンドバーグ氏がインポスター症候群に悩んでいたと明かすことを始め女性に多いと言われる一方で、夏目漱石やアインシュタインまでもがこのバイアスに悩まされていたとされる。このバイアスが強く働いてしまうと、チャンスや挑戦の機会が提示されても、まだ自分自身の条件や準備が整っていないような気がして、チャレンジできなかったり、チャンスを断ってしまいがちになってしまう。

3) 集団に対する偏見が引き起こす代表的なアンコンシャス・バイアス

集団に対する偏見が引き起こすバイアスとしては、人の属性や一部の特性をもとに先入観や固定観念で相手や物事を決めつけてしまう「ステレオタイプ」が第一に挙げられる。例えば、2021年に内閣府が実施したアンコンシャス・バイアスに関する調査でも、50%の人が「男性は仕事をして家計を支えるべきだ」と答えたほか、約25%の人が「家事・育児は女性がするべきだ」と答えている。こういった、ジェンダーの役割に対するステレオタイプが日本国内では特に多い。

逆に自分の「属性」に対する否定的な固定観念が自分にとっての呪縛となってしまうのが、「ステレオタイプ脅威」である。特に、女性などのマイノリティ側で自分の実力を発揮できない要因になることが多い。このバイアスに囚われてしまうと、無意識のうちに心理的なブレーキがかかってしまい、本来であればできることができなくなってしまうなど本来自分が持っている能力を発揮できなくなってしまう。

さらに海外に比べて日本で多いと言われるのが、周りと同じように行動してしまう「集団同調性バイアス」である。みんながYESと言っている中、NOとさえずに自分もYESと言ってしまうことである。誰も言わないことを言い出せないなど、間違っているかもしれない思いながらも全員の動きに合わせてしまったり、間違い自体に気づけなかったりする場合も発生する。集団同調性バイアスは、出る杭は打たれがちな日本の組織の中で圧力となることもあり、その影響で組織のメンバーが物事を考えなくなり、組織全体が思考停止に陥ってしまうリスクも抱えている。

2.2.2. アンコンシャス・バイアスが組織に与える影響

2.2.2.1. 組織マネジメントへの影響

アンコンシャス・バイアスはいたるところに存在するため、組織にも様々な形で影響を与える。中でも、採用や昇進など人事にかかわる意思決定と職場の人間関係への悪影響が最も大きい。その結果として、ダイバーシティに欠けた画一的な組織を生む原因になってしまう。

人事に関する重要な意思決定の機会としては、「人材採用」「ジョブアサイン＝経験を与える」「評価」「昇格」が挙げられる。それぞれの機会が発生しやすいアンコンシャス・バイアスの例を以下に挙げる。

①人材採用と「ハロー効果」

ハロー効果とは、心理学者のエドワード・ソーニダイク氏が考案した言葉である。人は、ある人物に対して最初に好ましい印象をいざくと、その後の評価も好ましいものになりやすい。そのような現象を、ハロー効果と呼ぶが、人は簡単にハロー効果の影響を受けるという。

下記のような実験結果がある。

ある講師が、被験者に外見・訛り・所作の採点評価を受ける実験である。評価の前に、講師が被験者の質問に答える。その際、片方のグループに対しては、冷たい態度で答え、もう一方のグループには温かい態度で答える。講師は同一人物であるにもかかわらず、被験者たちは、「温かい人物」を「冷たい人物」よりも好感度が高いと感じた。採点結果も、「冷たい人物」の方が、外見・訛り・所作の全ての側面で低い評価となった。しかし、被験者たちは、自分の判断が好感度に左右されているとは気づいていない。

②ジョブアサインと「ステレオタイプ」

ステレオタイプに関しては、「ハイディとハワード」の実験⁶がよく知られている。あるビジネススクールで、学生たちに「ハワード・ロイゼン」という男性に関する資料を読ませ、ハワードに対する評価を尋ねた。ハワードは、元起業家で現在はベンチャーキャピタリストとして活躍している人脈豊富な人物である。当然のことながら、学生たちはハワードが非常に有能で高い成果を上げていると評価し、好感がもてて部下として採用したい、あるいは一緒に働きたいと答えた。実は、この人物（ハワード・ロイゼン）は架空の人物であり、実存するのは、「ハイディ・ロイゼン」という女性である。ハイディ・ロイゼンの名前で同じ内容の資料を別の学生たちに読ませて評価させると、ハイディはハワードと同じくらい能力と成果が高く評価された。しかし、ハイディはハワードのように好感を抱かれず、一緒に仕事をしたいと思っ

て貰えないことがわかった。

「ハイディとハワード」の実験は、多くのビジネススクールの授業で類似の実験が行われてきた。その目的は、学生たちに自らのジェンダー・バイアスを認識させることである。ジェンダー・バイアスは、性別に関するステレオタイプが要因になっていることが多い。

ジェンダーに関するステレオタイプは、ある程度まではあらゆる文化に共通する部分があると言われる。多くの文化で、地位の高い社会的集団に属する人たちは、有能だが温かみに欠けるというステレオタイプを持たれている。また、その文化において好ましいとされる資質は、男性のステレオタイプに結びついている場合が多いと言われる。「リーダーや交渉者は男性が好ましい」という思い込みはステレオタイプの典型例であり、企業の中で、そういった立場のジョブアサインが男性に偏る大きな要因となっている。

③評価と「ステレオタイプ脅威」

上述のジェンダー・バイアスに絡むステレオタイプは、人の無意識に深く根を張っているため、人がどのように評価されるかにも影響を及ぼす。ステレオタイプの影響で「男の仕事」というイメージの強い仕事に就いている女性に対する評価について調べた実験では、次の特徴が繰り返しあらわれるという結果になっている。

仕事の成績が明確な場合：成功している女性は、同程度の男性よりも好感度が低いとみなされる

仕事の成績が曖昧な場合：成功している女性は、同程度の男性ほど有能ではないとみなされる

評価する側のステレオタイプに加えて、評価される側の「ステレオタイプ脅威」に関しても配慮が必要である。ステレオタイプ脅威は、1995年にクロード・スティールが提唱して以来、社会心理学の分野で多く研究が行われてきたテーマの一つである。人は、自分の環境のなんら

⁶ Kathleen L. McGinn and Nicole Tempest, “Heidi Roizen” (Harvard Business School Case Collection, January 2000, Revised April 2010), <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=26880>.

かの要素に影響されて、自らが属する社会集団に関する否定的なステレオタイプに沿って行動してしまう場合があるというバイアスである。

ジェンダー・バイアスに関するステレオタイプ脅威は、男女の自信格差や男女の競争心を生み出す。多くの国において、男性は女性よりはるかに自身過剰になりやすいというデータが得られている。男性は、リスクのある行動に積極的というだけでなく、リスクの大きさを女性よりも楽観的に考える傾向もあるという。

こういった男女の自信格差は、企業の成果評価に影響を与えている。多くの企業では、社員に自己評価をさせて、その結果を評価する上司に知らせている。これまでの調査で明らかになったように、女性は自分をアピールする傾向が弱く、男性に比べて自身に対する評価が厳しい。部下の自己評価は、上司に「アンカリング効果（人が意思決定や判断をする際に、最初に提示された情報、例えば、数字や条件が基準となり、その後の判断に影響を与えるという認知バイアスのこと）」をもたらす可能性があり、上司は評価を行う時に、部下の自己評価に影響を受けてしまう場合がある。

④昇格と「インポスター症候群」

上司が部下に「責任のあるポジションを任せたい」と勧めても、「私には無理」と答えたり、「まだ準備が整っていない」と答える場合、そこにはインポスター症候群が絡んでいる場合もある。誰にでも、自分に能力があるにもかかわらず、自分を過少評価してしまうことがある。周りが十分に本人の能力を評価した結果のオファーであっても、失敗するかもしれないなどの不安により、自分には無理だと尻込みをしてしまうのは、このインポスター症候群の影響かもしれない。

インポスター症候群は、ClanceとImes（1978）⁷によって最初に報告された時から、女性に多くみられるという結果が示されており、その後の研究でも、女性の方が男性よりもインポスター症候群の症状を経験しやすいことを示す研究結果が発表されている。⁸

勿論、男性にもインポスター症候群の症状があることは報告されており、インポスター症候群は、性別に関係なく人々に影響を与える可能性があるが、管理職のジェンダー平等を実現していくためには、上司や組織は、このバイアスの存在に気をつける必要がある。

2.2.2. アンコンシャス・バイアスが組織に与えるリスク

アンコンシャス・バイアスが人事にかかわる意思決定に悪影響を及ぼすことは、ダイバーシティに欠けた画一的な組織を生む原因になる。組織における多様性の重要性については、マシュー・サイド氏が『多様性の科学』の中で具体事例を含めて詳しく説明されている。中でも、「問題空間」を使った記載は非常にわかりやすいので、以下に著者が述べているポイントを示す。

画一的な組織の最大の弊害は、画一的な組織を生んでしまい、集団知性が発揮できないことである。世の中の動きを読み、価値創造を実現していくためには、異なる視点を持つ多様性による「集団としての知性」が不可欠である。しかし、アンコンシャス・バイアスの影響を受けた組織は、同じような考えを持つ人々の集団になりやすい。

図表2-2、多様性の基本的なコンセプトを図で表したものである。図の長方形は、問題解決やゴールの達成に必要な視点・経験・物事の考え方や洞察力を表す。これは、「問題空間」（problem space）とも呼ばれる。

⁷ Clance, P. R., & Imes, S. A. (1978). The imposter phenomenon in high achieving women: Dynamics and therapeutic intervention. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 15(3), 241-247.

⁸ Sakulku, J., & Alexander, J. (2011). The impostor phenomenon among office workers: An exploration of its relationship with demographic factors and psychological variables. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 39(2), 247-258.

取り組み問題が単純な場合は、一人でこの空間の「情報」をカバーできる。多様性は必要ない。しかし問題が複雑になると、一人ではカバーしきれない部分が出てくる。どれだけ優秀な人でも、欠けている知識や視点があるからだ。

画一的な集団の危険性を表したのが、中央の図である。一人ひとりが優秀で知識も豊富である。しかし、互いに知っていることも視点も似通っていては、カバーしている範囲は個人とあまり変わらない。一人ひとりは優秀でも、集団になると無知になってしまう。人は自分と似た人や同じような考え方の仲間には安心する。ものの見方や視点が同じであれば意見が合う。自分は正しいと感じていられる。こうした「類は友を呼ぶ」傾向には引力のような力がある、その集団全体を問題空間の片隅に引きずり込んでしまう。

一方、多様性に富んだ集団は異なる。物事に同意し合うクローンの集まりではない。持っている知識やものの見方や視点が異なるため、問題空間の異なる場所から意見や知恵を出すことができる。新たな観点に立ち、それまでとは違った角度から視野を広げ、高い集合知をもたらす。集団が頭数以上の力を発揮し、問題空間を幅広くカバーしている。複雑な問題に対処する際に、考え方の異なる人々を集めるのが必要であること、つまり、多様性に富む集団が必要な理由がここでわかる。⁹

図2-2 アンコンシャス・バイアスが組織に与えるリスク¹⁰

アンコンシャス・バイアスは、**画一的な組織**を生む



世の中の動きを読み、価値創造を実現していくためには、異なる視点を持つ多様性による「**集団としての知性**」が不可欠
画一的な集団には「**死角**」が防げない

2.2.3. 組織マネジメントにおけるアンコンシャス・バイアスの対応

2.2.3.1. アンコンシャス・バイアスへの対応

アンコンシャス・バイアスが注目を浴びるようになったのは、2010年代に入ってからであり、まだ歴史は浅いと言える。IT企業大手の米Google社などで従業員から人種や性別の偏りがあると指摘されたことが一つのきっかけとなった。Google社は対応の一環として、2013年からアンコンシャス・バイアス研修を開始し、米国の他企業や組織でも対応が進められている。欧州でも、ジェンダー・パリティ実現に向けてアンコンシャス・バイアスが阻害要因になっているとの認識から、対応が進められている。日本でも同様、ダイバーシティの推進に向けてアンコンシャス・バイアスへの対応が不可欠であるとの認識の高まりとともに、対応に注目が集まっている。

⁹ マッシュュー・サイド著（2021）『多様性の科学』ディスカバー・トゥエンティワン、P59-109

¹⁰ 図2-2は脚注9の文献をもとに中条薫作成

しかしながら、アンコンシャス・バイアスを軽減させていくことは容易ではなく、単に研修を提供すれば良いわけではない。先行している北米の組織における対応を中心に分析が進められ、より効果のある取り組みに対する提言がなされている。例えば、2021年12月号のハーバード・ビジネス・レビューに掲載された、ハーバード・ビジネス・スクール教授フランチェスカ・ジーノ氏の『アンコンシャスバイアス研修はなぜ機能しないのか』¹¹や、ハーバード大学ケネディ行政大学院教授であるイリス・ボネット著『WORK DESIGN』¹²などは、先行事例や多くの研究をもとにアンコンシャス・バイアス研修を機能させるための考え方や研修だけにとどまらず、行動科学に基づいた「ナッジ」などの活用による継続的な対応の必要性を提唱している。

2.2.3.2. アンコンシャス・バイアスを軽減させていくためには

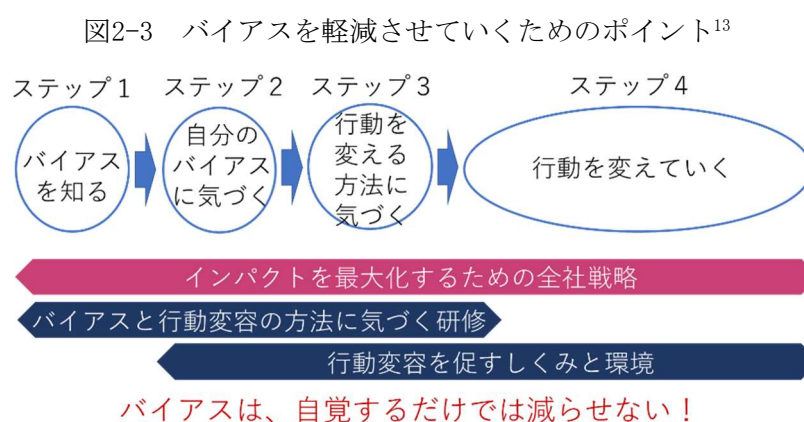
上述の提言等をもとに、アンコンシャス・バイアスを軽減させていくための対応について、以下に整理する。対応を理解するにあたり、人がアンコンシャス・バイアスを軽減させていくためのステップを理解することが大切である。図に示すように、人が行動変容を起こしていくためには下記のプロセスが必要である。

- ステップ1：アンコンシャス・バイアスについて知る（知識を得る）
- ステップ2：自分のアンコンシャス・バイアスに気づく
- ステップ3：行動を変える方法に気づく
- ステップ4：行動を変えていく（行動変容）

アンコンシャス・バイアスは、単に自分の状態を自覚するだけでは軽減できない。アンコンシャス・バイアス研修の多くが機能しない主要因として、研修で行っているのがステップ1もしくはステップ2に留まっていて、肝心のステップ3やステップ4に対する対応が不足していることが多い点が指摘されている。

組織に所属する人々のアンコンシャス・バイアスを軽減させていくためには、下記の対応が重要である。

- ポイント1：インパクトを最大化するための全社戦略を策定する
- ポイント2：アンコンシャス・バイアスと行動変容の方法に気づく機会を提供する
- ポイント3：行動変容を促すしくみと環境を整える



¹¹ フランシスカ・ジーノ、キャサリン・コフマン、高橋由香理/訳，“アンコンシャスバイアス研修はなぜ機能しないのか”（ハーバード・ビジネス・レビュー 2021年12月号）

¹² イリス・ボネット著 池村千秋訳 大竹文雄解説（2018）『WORK DESIGN 行動経済学でジェンダー格差を克服する』NTT出版

¹³ 図2-3は、脚注11～12の文献をもとに中条薫作成

2.2.3.3. バイアスと行動変容の方法に気づく研修をつくるためには

上記ポイント2のアンコンシャス・バイアスと行動変容の方法に気づく機会として、多くの組織で研修が活用されている。気づきからその後の行動変容につなげていくためには、研修の中で、他者の視点に立つ機会を設けて想像力を刺激し、他者に対する共感を生み出すことが大切な観点である。そのためには、研修において下記に示す工夫が有効となる。

バイアスを知るために：

工夫1：職場で日常的に起きる身近な事例で学べるようにする

工夫2：動画コンテンツなどを活用する場合は、感情のこもったナレーションなどを使うようにする

自分のバイアスに気づくために：

工夫3：体験などを通じて、他者の視点に立つ機会を設ける

工夫4：少人数で話し合う機会をつくる。その際、異なるさまざまなタイプの人たちと交流する場をつくる

行動を変える方法に気づくために：

工夫5：実際の生活にどのように活かせるかを具体的に考えたり、話し合ってもらう

工夫6：対応のベストプラクティスを紹介する

2.2.3.4. 組織メンバーの行動変容を促すしくみと環境をつくるためには

上記ポイント3の組織メンバーの行動変容を促すしくみと環境をつくるためには以下の3点が重要である。

一つ目は、先のポイント1で挙げた、全社的な戦略取り組みがインパクトを最大化することである。アンコンシャス・バイアス対応を現場任せにするのではなく、対応に際して先立って全社的な戦略を設定し、全社的にDEI向上にコミットすることが重要である。

二つ目は、データおよび情報収集によって、現状を把握し、効果の見える化をすることである。ダイバーシティに関するデータを基にした実態把握は勿論であるが、ダイバーシティを阻害している、あるいは、ジェンダー平等の弊害となっている人事プロセスや業務プロセスを特定することが欠かせない。自組織の人事プロセスや業務プロセスのどこに問題があるのか、どのようなアンコンシャス・バイアスがダイバーシティの阻害要因となっているのかを把握した上で対応を進める。その上で、研修やしくみ、環境の効果を測定していくことが必要である。

三つ目として挙げられるのは、行動科学を活用したしくみを取り入れることである。バイアスを受けずにはいられない人の脳がものごとを正しく認識できるようにするためには、適切な手助けが必要であり、行動科学に基づくデザインや、行動科学者が「ナッジ」と呼ぶ、人が新しい方法を実践できるようにさりげなく後押しする方法を取り入れることが効果的である。

新規採用やプロジェクトの人選、などに当たっては、例えば、候補者の評価に入る前に、職務で求められる要件を明確化および確認するプロセスを取り入れる、または、それらのことを注意喚起することで、バイアスを克服できる可能性が高まる。また、業績評価にあたっては、自己評価結果を評価者がみた上で評価を行うことを止める自己評価の廃止、あるいは、部下の自己評価結果を見る前に評価者自身に評価結果をじっくりと考えてもらうことなどによって男女の自信格差に依存したバイアスを軽減することにつながる。

同性のロールモデルの効果を活用することは多くの研究から有効性が確認され、実際に活用が進み始めている。ある研究では、男女の学生たちにスピーチをさせる際に、部屋にビル・クリントン、アンゲラ・メルケル、ヒラリー・クリントンのいずれかの写真を飾るか、もしくは誰の写真も飾らないようにした。すると、女性リーダーであるアンゲラ・メルケルかヒラリー・クリントンの写真を見た女子学生は、男性リーダーであるビル・クリントンの写真を見た場合や誰の写真も見なかった場合に比べて、スピーチが長く、スピーチに対する自己評価と審査員による評価が高かった。

ハーバード大学ケネディ行政大学院の校舎では、ロビーを始め教室や会議室、オフィスに多くの肖像が飾られている。多くの企業と同様、10年程前までは、それらの肖像は全て男性であった。数年前にリベリア共和国の大統領であり、ノーベル平和賞受賞者かつケネディ行政大学院の卒業生でもあるエレン・ジョンソン・サーリーフを含む4人の女性の肖像が新しく追加された。これも、アンコンシャス・バイアス克服に向けた行動科学に基づく環境づくりの一環で行われたものである。

大半の企業や組織は、こうしたことに十分な注意を払っていない。企業の役員会議室にはたいてい歴代の社長や経営者の肖像が飾られているが、ほとんどの場合、全て男性である。このようなことが「リーダーは男性」というステレオタイプを強固にする要因につながってしまうという。

まだ明らかになっていない点はあるものの、肖像にしても、生身の人間にしても、ロールモデルがジェンダーの不平等を解消する力を持っているという発見は大いに活用すべきであろう。

「百聞は一見に如かず」ということわざがあるが、実際の存在を目のあたりにすることが人々の行動に影響を及ぼすという点は、多くの研究で裏付けられている。「百聞は一見に如かず」の精神のもと、実在の人物、肖像、クオータ制やその他の方法によって、ステレオタイプに反するリーダーや指導的立場の割合を増やすことは非常に強力な手段になりうる。¹⁴

2.2.3.5. (参考)アンコンシャス・バイアスへの取り組みに参考になる書籍・文献

(1)アンコンシャス・バイアスと組織マネジメントへの影響の理解に役立つ書籍

- ①ダニエル・カーネマン著 村井 章子訳 (2014)『ファスト&スロー 上』早川書房
- ②ダニエル・カーネマン著 村井 章子訳 (2014)『ファスト&スロー 下』早川書房
- ③ダニエル・カーネマン著 村井 章子訳 (2021)『NOISE 組織はなぜ判断を誤るのか？上』早川書房
- ④ダニエル・カーネマン著 村井 章子訳 (2021)『NOISE 組織はなぜ判断を誤るのか？下』早川書房
- ⑤レナード・ムロディナウ著 水谷 淳約 (2013)『しらずしらず あなたの9割を支配する「無意識」を科学する』ダイヤモンド社
- ⑥守屋 智敬著 (2019)『「アンコンシャス・バイアス」マネジメント』かんき出版
- ⑦ジェニファー・エバーハート著 山岡 希美訳 (2020)『無意識のバイアス』明石書店
- ⑧アダム・グラント著 楠木 建監訳 (2021)『THINK AGAIN 発想を変える、思い込みを手放す』三笠書房
- ⑨服部 雅史、小島 治幸、北神 慎司著 (2015)『基礎から学ぶ認知心理学』有斐閣ストウディア

(2)アンコンシャス・バイアス研修やしぐみ・環境構築に役立つ書籍・文献

¹⁴ イリス・ボネット著 池村千秋訳 大竹文雄解説 (2018)『WORK DESIGN 行動経済学でジェンダー格差を克服する』NTT出版, P. 247-267

- ①マシュー・サイド著 (2021)『多様性の科学』ディスカバー・トゥエンティワン
- ②イリス・ボネット著 池村千秋訳 大竹文雄解説 (2018)『WORK DESIGN 行動経済学でジェンダー格差を克服する』NTT出版
- ③フランシスカ・ジーノ、キャサリン・コフマン、高橋由香理/訳, “アンコンシャスバイアス研修はなぜ機能しないのか” (ハーバード・ビジネス・レビュー 2021年12月号)
- ④組織を蝕む無意識のバイアス, Works No.150 Oct-Nov 2018

(3) ジェンダー平等を進める上でのアンコンシャス・バイアスへの取り組みに役立つ書籍

- ①ギンカ・トーゲル著 小崎 亜依子+林 寿和訳 (2016)『女性が管理職になったら読む本』日本経済新聞出版社
- ②治部れんげ著 (2020)『「男女格差後進国」の衝撃 無意識のジェンダー・バイアスを克服する』小学館

2.3. アンコンシャス・バイアスに関する企業の取り組み状況の調査

2.3.1. 調査方法

調査は、事前にヒアリング質問票を提示した上で、全項目回答必須ではなく、各社可能な限り回答頂くというスタンスでウェブ会議により実施した。

2.3.2. ヒアリング項目および内容

ヒアリング項目および内容は、下記のとおり。

項目1：ダイバーシティ経営の推進状況

- 1) ダイバーシティ経営に対する考え方（取組の背景および目的）、開始時期
- 2) ダイバーシティの現状（表層的ダイバーシティの状況など）
※従業員の男女比、女性の管理職比率、女性の役員比率、その他属性の比率（外国人、中途採用、障害者、シニア）
- 3) ダイバーシティ経営の推進体制 ※経営との近さ（担当役員の配置の有無、ダイバー推進室との関与状況）

項目2：アンコンシャス・バイアスに係る取組状況

- 1) 取組の背景、目的
- 2) 取組の内容（実施内容、形態（集合研修、Eラーニング、VR研修、ディスカッション、など）、対象、開始時期、頻度）
- 3) 取組の体制 ※経営との近さ（担当役員の配置の有無、ダイバー推進室との関与状況）
- 4) 得られた効果
※企業独自の取り組み、効果の計測の有無（あれば、共有頂く）
※従業員の男女比、女性の管理職比率、女性の役員比率、その他属性の比率（外国人、中途採用、障害者、シニア）
※効果の確認（効果のトラッキングの必要性、行動変容の有無の確認など）
- 5) 課題、今後の予定

項目3：アンコンシャス・バイアスへの取り組みに関するIT技術活用

- 1) IT技術の活用状況、IT技術の必要性、課題&要望

2.3.3. ヒアリング対象企業および実施日時

今回は、ダイバーシティ経営を推進している下記の5社を対象にヒアリングを実施した。

(敬称略、ヒアリング実施順に記載)

企業1：株式会社NTTデータ

ヒアリング実施日：10月24日(月) 13:00-14:00

企業2：デロイトトーマツグループ

ヒアリング実施日：11月24日(木) 14:00-15:00

企業3：キリンホールディングス

ヒアリング実施日：11月30日(水) 13:00-13:55

企業4：株式会社リクルート

ヒアリング実施日：11月30日(水) 14:00-15:00

企業5：株式会社メルカリ

ヒアリング実施日：12月1日(木) 11:00-12:00

2.3.4. ヒアリング概要

以下に、各企業からヒアリングした概要を示す。

2.3.4.1. 株式会社NTTデータ

項目1：ダイバーシティ経営の推進状況

1) ダイバーシティ経営に対する考え方、開始時期

NTTデータ社は、人が一番の財産という経営の考え方のもと、2007年にダイバーシティ経営を開始し、15年が経過した。女性の活躍支援から開始し、多様な働き方を支えるための出産・育児に関わる制度設計や環境整備を行い、対象を全社員に拡大して、働き方の変革を促進するための対応を進めた。2010年からは、障がい者、外国籍、LGBTQ+を含めたダイバーシティ経営を推進している。

2) ダイバーシティの現状（表層的ダイバーシティ状況）

従業員の女性比率：15.3%⇒22.

9%（2011.3⇒2022.3）

新卒採用の女性比率：29.2%⇒35.1%（2010.4⇒2022.4）

女性の管理職比率：3.5%⇒7.5%（2010.3⇒2022.3）

役員・組織長の女性人数：14人

3) ダイバーシティ経営の推進体制

社長 — 人事本部 — ダイバーシティ推進室

項目2：アンコンシャス・バイアスに係る取組状況

1) 取組の背景、目的

女性の活躍推進を進める中で、アンコンシャス・バイアスに起因する育児中の女性社員に対する過度な配慮などが女性社員のモチベーションを阻害している事案を複数確認した（短時間勤務の人に対する配慮として、深夜残業をさせない、出張をさせないなど）。誰もが持つアンコンシャス・バイアスに気づかせ「悪気のない配慮」を低減させることが、

自社のダイバーシティを推進するうえで重要であるとの考えから、2021年全管理職にアンコンシャス・バイアス研修を実施した。2022年には対象を全社員に拡大、また全管理職に対してさまざまなケースの部下のマネジメントに対する要素を加味したダイバーシティ・マネジメント研修を実施した。

2) 取組の内容

アンコンシャス・バイアス研修は、事前の自己チェック、動画、修了テスト、事後アンケートなどから構成され、トータルで60分である。教材は、独自で作成し、社員がより自分事として受け止められるように、社内事例を盛り込んでいる(例：子育て中の女性の話、男性の育児休職の取得の話、若手が雑用をする話)。

3) 取組の体制

ダイバーシティ経営と同様

4) 得られた効果

2021年：管理職3,000人(98%)が受講済、2022年：全社員12,000人(100%)が受講済である。受講者の多くが、アンコンシャス・バイアスについて理解し、自身のマネジメントにおける気づきや行動変容が促されている。

5) 課題認識、今後の予定など

取り組みを止めてしまうと意識が薄れる。繰り返しやり続ける必要性を感じている。ダイバーシティに興味の無い人は一定数存在する。その人達へのアプローチを工夫していく。

項目3：アンコンシャス・バイアスへの取り組みに関するIT技術活用

VRの活用は、ダイバーシティに興味の無い人に対する入口として良い機会になるかもしれない。

2.3.4.2. デロイトトーマツグループ

項目1：ダイバーシティ経営の推進状況

1) ダイバーシティ経営に対する考え方、開始時期

DEIはVUCAの時代において多様な観点からクライアントに価値を提供し、社会変革・イノベーションにつなげていくための必須手段であると考えている。個人の多様性を歓迎し、受け入れ、互いに尊重し、社員一人ひとりが成長を実感し、活躍できる環境を構築することで、多様な視点からのサービスが提供でき、新たな価値創造から社会変革・イノベーションに繋げていく。

グループ内の法人ごとにDEI推進の動きが高まり、2016年から正式にグループ全体の経営戦略として現在の推進体制を敷いている。

2) ダイバーシティの現状(表層的ダイバーシティ状況)

- 全社員職員数に対する女性割合：34.6%
- 女性管理職(シニアマネジャー・マネジャー)比率：20.5%

※2022年11月末時点

- 男性育休取得率：73.7%
- 障がい者メンバー定着率*：96.7%

*障がい者メンバー定着率：障がいのあるメンバーうち、2022年6月1日時点で2年間以上在籍している者の割合

※2022年6月1日時点

3) ダイバーシティ経営の推進体制

経営戦略として、グループの最高責任者であるCEOと各事業の最高責任者であるビジネスリーダーをはじめ、トップマネジメントがコミット・推進している。

- グループCEO・グループDEIリーダー：グループのDEIに関連するKPI、施策、また推進体制における人事に関して最終決定を行う
- ビジネスリーダー：グループのDEIに関連するKPI、施策等と連携し、各ビジネスにおけるDEIに関連するKPI・施策等に関して最終決定を行う
- DEIアドバイザー（ボード議長・ボードメンバー）：グループのDEI推進全般に関して提言を行う

項目2：アンコンシャス・バイアスに係る取組状況

1) 取組の背景、目的

多様性が尊重されるインクルーシブな職場環境の構築には、全社職員がDEIの重要性、必要性、効果、必要な行動変革を理解し、実際に行動に繋げることが必須であることから、まずは、インクルージョンの実現を阻む「無意識の偏見（“アンコンシャスバイアス”）」の影響を理解することを第一歩として、2018年に全社職員対象のアンコンシャスバイアスをテーマとした研修を実施した。

2) 取組の内容

1) の研修は、基本編と応用編の2つのコンテンツで構成される。基本編ではインクルーシブなチームの形成及び、公平な機会の提供・意思決定の習得を、応用編では採用・配員・育成・評価・昇格のそれぞれのタイミングでのリーダーに求められる具体的な行動を習得した。ディスカッションコンテンツとして、ビジネスリーダーをはじめとする12名のリーダー・メンバーが出演するビデオを制作し、トップマネジメントのコミットメントを示した。その後は、アンコンシャスバイアスとは何かという基礎的な研修や、文化的背景によって変わるアンコンシャスバイアスを含めた研修、実際社内で発生しやすい事例・業務に即したケーススタディを用いた研修を実施したり、執行役員以上が全員必須で受講するリーダーシップ研修に盛り込むなど、様々な段階且つ様々な観点でメンバーがバイアスに気づく機会を継続的・多角的に提供している。

また、採用や育成・評価・昇格などのあらゆるタイミングで、アンコンシャスバイアスに影響されない仕組みを設けている。たとえば、採用の場面で面接官がバイアスに影響されないためのガイドブックを展開したり、評価会議にはビジネスのDEIリーダーが出席し、評価判断におけるバイアスをチェックしている。

3) 取組の体制

ダイバーシティ経営と同様

4) 得られた効果

前述の2018年に実施した研修の受講者アンケートにおいて以下の数量的効果を得られた。

- ・D&Iを推進する理由を理解できた 97.6%
- ・インクルーシブなチームの形成に必要な要素について理解できた 96.8%

・アンコンシャスバイアスとその影響に関して理解できた 98.0%

トップマネジメントや役員層はもちろん、全社職員がアンコンシャスバイアスを理解して意識するようになり、行動変容に繋がっているが、組織が継続的・多角的に取り組むを実施することが必須であると考えている。

5) 課題認識、今後の予定など

当社も含め、日本の大企業に共通する課題として、研修や様々な制度などが導入されているものの、女性の経営参画までを考えると効果は限定的であると考えている。一企業の努力だけでは企業におけるDEI課題の根本的な解決には至らない。何故なら企業も個人も、政府、メディア、取引先企業など多くのステークホルダーによる「暗黙の期待値」の影響を受けているからである。全てのステークホルダーが一緒に変わっていかなければ本質的な解決には至らない。DEIをはじめとする多くの社会課題は個別に存在しているように見えて、実は根底では繋がっており、そもそも構造的な問題として社会全体のあらゆる側面に入り込んでいる。課題解決を本業とし、日本社会や経済にとっての重要なステークホルダーと日々連携するデロイト トーマツ グループとして、コレクティブインパクト創出につながる取組みは課題・使命であるとする。社内のインクルージョン推進はもちろん、これまで以上に社会変革を意識して社会のインクルージョンをリードすべく、より邁進していく。

項目3：アンコンシャス・バイアスへの取り組みに関するIT技術活用

検討段階にある。AIの活用なども含め、IT技術がどのように活用できるのか、情報が欲しい。

2.3.4.3. キリンホールディングス株式会社

項目1：ダイバーシティ経営の推進状況

1) ダイバーシティ経営に対する考え方、開始時期

2006年にキリン版ポジティブアクションを制定し、女性活躍を推進開始した。現在は、長期経営構想「KV2027」を実現する戦略の一つとして取り組んでいる。

2006年当時、女性社員は入社5年目で離職率が急上昇した。トップの強い意識のもと、女性社員の更なる活躍支援を目的に多様性推進が本格始動した。女性社員の声を活かした制度新設(2009年より)や女性活躍推進長期計画の策定(2013年)など、経営陣関与の女性リーダー育成策が進められてきた。2020年より推進体制が一層強化され、多様性推進を含む人財戦略を取締役会の定例的な議題とし、ガバナンスが強化されている。

2) ダイバーシティの現状（表層的ダイバーシティ状況）

従業員の女性比率：10%弱(2006年) →27%(2022年)

女性管理職比率：1.7%(2006年) →10.7%(2022年)

女性役員比率：0%(2006年) →19%(2022年)

キャリア採用比率：1%未満(2006年) →7%(2022年)

シニア比率：0.7%弱(2006年) →4%(2022年) ※シニア：定年退職(60歳)以上

3) ダイバーシティ経営の推進体制

人事総務部配下の多様性推進チームが中心に活動。経営陣の参画度合いは非常に高い。

項目2：アンコンシャス・バイアスに係る取組状況

1) 取組の背景、目的

国内グループ会社を対象とした多様性意識調査(2021年)で、多様性発揮を実現するための阻害要因の多くは、「心理的安全性(の低さ)」「アンコンシャス・バイアス」に関連していることが判明した。多様性発揮を実現するための土台を整えることが目的である。

2) 取組の内容

[1] アンコンシャス・バイアス研修(2020年開始、国内グループ従業員20,000人向け)

オンライン研修(eラーニング)とグループワーク(職場の5-8名)であり、コンテンツは、社内アンケート約14,000人の生の事例を活用している。業務以外の場面も織り込むことで、自分事化しやすいという効果がある。グループワークでは、印象に残った事例や自分たちの職場にはどのようなバイアスがあるかなどを話し合う。

[2] 「なりキリン」(トライアル:2017年開始。2019年より全社展開中。希望者向け)

1カ月間、時間の制約や突発事態への対応を模擬体験しながら、業務との両立を図る体験型の研修である。

3) 取組の体制

ダイバーシティ経営と同様。

4) 得られた効果

アンコンシャス・バイアス研修は、重点課題「多様性の受容と活用」の従業員への浸透や従業員の行動変容を促す機会になった。

「なりキリン」の体験による気づきの効果は非常に大きい。男性育休取得率の向上(17年度29%⇒22年度73%)にも繋がっている。

5) 課題認識、今後の予定など

アンコンシャス・バイアスによる問題の理解・自覚が進んだので、問題払拭に繋がる行動変容を促進する段階にある。言動を実際に変えていくところが難しいと感じている。研修は人事主導でできるが、変えていくところは人事だけではできない/人事だけがやるべきところでもない。社外有識者の講演や社外の有識者にキリンのアンコンシャス・バイアスについてインタビューした記事をグループ全体に向けて発信するなど工夫を重ねている。

項目3：アンコンシャス・バイアスへの取り組みに関するIT技術活用

行動変容や効果のモニタリングは、未だできていない。IT技術を活用して行動変容の見える化ができると良いと思う。

2.3.4.4. 株式会社リクルート

項目1：ダイバーシティ経営の推進状況

1) ダイバーシティ経営に対する考え方、開始時期

リクルートは創業以来、価値創造の源泉は人であるとし、大切にしている価値観のひとつに「個の尊重」がある。DEIの推進は、「個の尊重」の体現そのものとして経営戦略の一つに位置付けている。単なるトップダウンではなく、色々な仕掛けや設定を

複数持つことで、社員全員の風土醸成・意識醸成をしていくことが進め方の大方針である。

女性に対するDEIの柱は、女性の意識、上長のマネジメント、働き方・両立支援を行っている。2006年からDEI専任組織を立ち上げた。スタートは、長時間労働是正(2006-)であるが、その後、ワーキングマザーの両立支援(2008-)、女性の活躍(2010-2015)、男女問わず全社員を対象にしたワークスタイル変革(2015-)を進めている。

2) ダイバーシティの現状(表層的ダイバーシティ状況)

女性課長職比率：10%(2006年) →30%(2022年)

女性部長職比率：4%(2006年) →19%(2022年)

女性役員および役員相当職比率：5%(2006年) →10%(2022年)

3) ダイバーシティ経営の推進体制

DEI推進室が取締役会・経営会議に報告・フィードバックを受けながら推進している。

項目2：アンコンシャス・バイアスに係る取組状況

1) 取組の背景、目的

株式会社リクルートの特徴は、アンコンシャス・バイアスに特化した研修を行っていないところである。異なるアプローチとして、色々な定量・定性分析や、現場へのヒアリングなどを進めることで、バイアスに気づき、対処をしていく取り組みを進めている。

2) 取組の内容

2021年にジェンダー平等の実現を目標に掲げ、その実現に向けて定量・定性両面で徹底調査を実施。その結果、任用に課題があることが判明した。管理職候補に女性が少ないことが、女性の管理職任用が少ない原因の一つになっている。その原因に関する調査分析により、管理職要件が明文化されておらず、管理職候補者を選ぶ際にアンコンシャス・バイアスが入り込む余地があったことがわかった。

具体的な対策として、部署ごとに候補者や管理職に本当に必要な能力は何かということをも明文化して、それに基づいて候補者選定や任用を行っている。また、女性社員や上司に向けたキャリア研修の中でバイアスを排除していくプロセスを大切にして、仕組みに取り入れている。

3) 取組の体制

ダイバーシティ経営と同様。

4) 得られた効果

管理職要件の明文化により判断軸が明確になり、バイアスが入り込む余地を排除できた。能力に基づく判断が徹底され、女性だけでなく男性も含め、多様な人材が管理職候補になった。試行組織では女性の管理職候補者数が2倍に増えた。

5) 課題認識、今後の予定など

DEI推進の意味・意義は理解できるが、なぜジェンダー平等から着手するのか、という声が一部からあがっていた。現場からの率直な意見を大切に、トップ自ら、あるいは、トップと組織長との対談形式に工夫を盛り込みメッセージを発信するなどの理解・共感の

醸成に努めている。また、社外有識者とトップの対談を行うなどの工夫もしている。DEIというテーマは、DEI推進室だけで解決できるテーマではない。トップダウンではなく、組織を横断し、現場を巻き込みながら意識醸成を進めることを大切にしている。

一部事業部では、事業長が担当するマーケットやサービスの中長期的な成長を見据え、DEI観点での課題や打ち手を検討し、現場主体でDEI推進するスタイルをとっている。現場で腹落ちしていると施策の幅も広くなり、推進スピードも早い。

2.3.4.5. 株式会社メルカリ

項目1：ダイバーシティ経営の推進状況

1) ダイバーシティ経営に対する考え方、開始時期

2018年に有志による草の根運動からスタートし、2019年に人事組織内にD&I専任チームを設置し、取り組みを推進している。「あらゆる価値を循環させ、あらゆる人の可能性を広げる」というミッションを掲げている。あらゆる人が自分らしく生き、ポテンシャルを発揮して活躍できる社会を目指すD&Iという考え方は、メルカリがミッションを達成するために不可欠であり、経営戦略として取り組んでいる。

国内の女性管理職比率は、直近1年半で急増した。管理職候補人材の可視化を実施し、候補を増やすことが女性の管理職比率の急増につながった。

2) ダイバーシティの現状（表層的ダイバーシティ状況）

従業員の女性比率： 32.0% （2022年）

女性の管理職比率： 22.7% （2022年）

女性の役員比率： 25.0% （2022年）

3) ダイバーシティ経営の推進体制

ESG委員会の分科会としてD&I Councilを設置し、配下に各社の担当役員とD&Iチームが存在する。

項目2：アンコンシャス・バイアスに係る取組状況

1) 取組の背景、目的

2018年初頭に社員数名による部活「ダイバーシティクラブ」が立ち上がり、自主的に勉強会を開催した。会社のグローバル化と拡大が進む中で、無意識バイアスに関する共通認識を構築するために会社としての取り組みを開始した。外国籍比率が高いこともあり、社内に共通言語を創る必要性を実感し、そのための基礎研修にアンコンシャス・バイアス研修も含めた。

2) 取組の内容

アンコンシャス・バイアス・ワークショップを2020年より実施。

eラーニングとディスカッション（30分座学、30分ディスカッション）であり、自社のカルチャーに合ったコンテンツになるよう工夫している。単に一般的な事例を学ぶのではなく、自組織に連携させることが必要である。多国籍なメルカリでは、例えば、インド人とご飯を食べに行く時に生じるアンコンシャス・バイアスなどを含めている。

管理職は受講必須である。加えて、受講希望するチームにも展開している。今後、採用・評価に関わる全員に対象拡大する予定である。

3) 取組の体制

ダイバーシティ経営と同様である。運営は、有志メンバー中心で実施し、D&Iチームが管轄している。

4) 得られた効果

共通言語/共通認識ができたことによって、お互いのバイアスに気づき・指摘しやすくなり、組織の心理的安全性が高まった。普段の業務の中で、自分のことをわかってもらえていない、評価されていないなどと感じていることに対して、それはバイアスなのかもしれない、と具体的に気づき、会話し易くなったとの社員の声もある。

5) 課題認識、今後の予定など

会社としてアンコンシャス・バイアスへの取り組みを大事にしていることを社外発信している。それは、会社のイメージ向上にも貢献し、意識の高い人が興味を持ち、入社につながっている。

今後は、受講者の対象範囲拡大並びに、allyship(アライシップ)の考え方等を取り入れることで、より行動変容を促すようなコンテンツの拡充を検討する。

項目3：アンコンシャス・バイアスへの取り組みに関するIT技術活用

Google meet, google slidesを活用している。eラーニングは、受講のし易さ向上に役立っている。eラーニングコンテンツ作り・配信を行うためのプラットフォームが多々あるので活用を検討していく。

2.4. アンコンシャス・バイアスに関する企業の取り組み動向の整理

5社の企業にアンコンシャス・バイアスに係る取り組みをヒアリングした結果を踏まえ、下、ポイントとなる3つの動向と印象に残った点を下記に整理する。

2.4.1. 動向1：全ての企業で戦略的な取り組みを実施

今回ヒアリングを実施した5社は、いずれもダイバーシティ経営を推進している企業であり、第一に挙げられる動向は、全ての企業でアンコンシャス・バイアスへの取り組みが全社的な観点で戦略的に行われているという点である。特に、

- ・経営戦略としてダイバーシティ推進を進めていく上で、アンコンシャス・バイアスへの取り組みが最優先であるという認識を持っている
- ・その上で、ダイバーシティ経営の重要施策として、全社的に戦略的にアンコンシャス・バイアス軽減への取り組みが進められている

ことが確認できた。

第二の共通する特徴としては、データ/情報収集による見える化が図られているという点である。5社で共通する点としては、

- ・ダイバーシティに関する実態をデータで把握している
- ・アンコンシャス・バイアスに起因する自社の事例を収集し、実態を把握している

ことが挙げられる。

その上で、ある企業では、ジェンダー平等が実現できていない要因を定量・定性面で徹底調査し、アンコンシャス・バイアスが絡む業務プロセスを特定していた。この企業では、アンコンシャス・バイアス軽減への具体的な施策を特に効率よく進めていることが伺えた。

2.4.2. 動向2：自社に適した研修機会の提供

二つ目の動向は、自社の実態や事例を把握した上で、自社に適した研修の機会を提供していることである。特に、自社に適した素材を活用し、他者の視点を学び行動変容の気づきをつくる点に工夫を凝らしている。

アンコンシャス・バイアスに関する知識と気づきを得る機会として、一般的に企業で多く用いられるのが研修である。今回ヒアリングを実施した5社の中で、4社はアンコンシャス・バイアスに特化した研修を提供していた。1社ではキャリア研修の中でアンコンシャス・バイアスに気づく機会を提供している。

研修では、社員がアンコンシャス・バイアスをいかに自分事として受け止められるかが重要である。アンコンシャス・バイアスに特化した研修を提供している4社では、社員がより自分事として受け止め・考えられるように自社でコンテンツを開発し、工夫を盛り込んでいた。具体的には、自社の事例、身の周りにある事例、そして、自社のカルチャーに合った事例を研修素材として活用している。

更に、事例の学習に加えて、少人数でのディスカッションにより、他者の視点を学び、行動を変える方法に自ら気づくための取り組みが重要であるとの認識を持っている。アンコンシャス・バイアスに特化した研修を提供している4社の中で、3社はグループディスカッションを研修に組み込んでいる。

いずれの企業でも対応を継続的に実施している。長期的な目線で見た取り組みが不可欠との認識である。

2.4.3. 動向3：行動変容を促すしくみと環境への工夫

三つ目の動向は、各社で模索しながらも社員の行動変容を促すしくみや環境を推進していることである。行動科学に基づくデザインや、行動科学者が「ナッジ」と呼ぶ、人が新しい方法を実践できるようにさりげなく後押しする方法も上手に取り入れられている。具体的には、下記の4点が特筆すべき点として挙げられる。

- 1) 評価会議にDEI責任者やバイアスをチェックする人が参加するなど、実際の業務プロセスの中にバイアスをチェックするしくみを持つ
- 2) 登用の要件、管理職候補にするために本当に必要に能力は何かを言語化/明文化し、それをもとに登用や候補者選定を行う
- 3) 通常業務の中で、時間の制限や突発事態への対応を模擬体験しながら、業務との両立を図る体験型の研修を行うしくみを取り入れている
- 4) 会社としてアンコンシャス・バイアスへの取り組みを大切にしていることや、社内外の有識者とトップとの対談などを工夫しつつ、社内外にメッセージを発信していることである。

2.4.4. 印象に残った声

先に説明した3つの動向に加えて、今回の5社のヒアリングを通じて印象に残った声について述べる。

第一に、バイアスに気づくことが会話を増やし、心理的安全性につながるということである。「普段の業務の中で、自分のことをわかってもらえていないとか、評価されていないと何となく感じていることが、実はバイアスかもしれないと気づいて、会話し易くなった」「会話をするにより、組織の心理的安全性が高まった」という社員の声を紹介いただいた。組みを通じて、そういった意識が持てる人を増やしていくことが重要である。

二つ目は、ダイバーシティやダイバーシティ推進に関しては、推進の意味を理解できない、なぜやらないといけないのかわからないという声が一定数あることを認識し、その声を大切にしながら取り組みを工夫しているということである。ダイバーシティ推進としてとても大切な姿勢である。

三つ目は、ダイバーシティに関しては、日本は後進国なので、グローバル事例から学ぶことは多く、グローバル基準で考えてみると参考になることが多いという声である。グローバル先行事例から学び、自社の企業文化や理念に基づいて自社に適した手法を検討して、スピーディーに試していくことが重要である。

3. VRを活用したアンコンシャス・バイアス研修そのもののあり方と効果測定フレームワーク（指標）の構築に向けた検証

3.1. 概要

VRを活用したアンコンシャス・バイアス研修のあり方と効果測定フレームワークの構築に向けて、VR（VRで使用される動画なども含む）を用いた研修を企業4社に実施した。

研修効果の測定として、研修の参加者にワークショップにより生じた変化についてのアンケートを研修の前後に行った。これにより、研修の効果を適切に測ることができる効果測定フレームワークの構築を行った。

3.2. VRパースペクティブテイキングの紹介

ここでは、VRを活用した研修の開発の背景として、VR及びVRを用いて他者視点を体験するVRパースペクティブテイキングについて説明する。

バーチャルリアリティ（Virtual Reality; VR）とは、現実ではないものの実質的に現実と同等に機能するシステムのことを指す。中でも特に、ヘッドマウンテッドディスプレイ（Head Mounted Display; HMD）を用いた体験を指してVRということが多い。本報告書でも以下、HMDを用いた体験を簡単にVRと呼称するものとする。

VRは、テキストや動画といった既存のメディアと比較して、高いプレゼンスを持つ点が特徴である。プレゼンスとは、現実には起こっていることではないと認識しながらも、周囲の環境や出来事があたかも現実には起こっているかのように感じる錯覚現象を指す¹⁵。これにより、従来のメディアよりも高い臨場感のある体験が可能となり、より情動を喚起できると考えられる。加えて、VR特有の特徴として自身の身体とは外見が異なるアバタに対してSense of Embodiment（SoE）を生起できることが挙げられる。SoEとは、身体の内側に存在している、身体を所有している、身体を制御している、といった感覚が組み合わさることで生じる感覚の集合体を意味する¹⁶。

このVRを用いて他者の視点を体験することをVRパースペクティブテイキング（VR perspective-taking; VRPT）という。VRPTとは、HMDをはじめとするVR機器を用いて、特定の状況を他者の視点から経験することである。VRは上述の通り、既存のメディアにはないSense of Embodimentやプレゼンスといった感覚を生起させる新しいメディアである。そのためVRPTは、文字通り他者の視点を体験することができる手法であるといえ、その効果が期待されてきた。

また、VRPTの前にはパースペクティブテイキングという名称で他者の視点を理解するための方法が研究されてきている。パースペクティブテイキングは、動画や写真、テキストといったメディアを用いて、他者の視点を想像することを指す¹⁷。これら既存のパースペクティブテイキングの手法は、その実施にあたって想像するための努力をすることが欠かせない。

一方、VRPTはHMDを装着したのちは特別に意識的な努力をすることなく、自然にその人の視点に立った際の感情や認知が生じる。これにより、事前の知識や集中力に依存する程度が軽減され、効果の個人差を低減させられるメリットが考えられる。先行研究からは、VRPTは自分と異なる社会的な集団に属する他者への態度を向上させる効果があることがわかっている。例えばHerreraらは、VRでホームレスの体験を行うことで、ホームレスを支援する政策へ賛同する割合

¹⁵ Slater, M. (2018). Immersion and the illusion of presence in virtual reality. *British Journal of Psychology*, 109(3), 431-433.

¹⁶ Kilteni, K., Groten, R., & Slater, M. (2012). The sense of embodiment in virtual reality. *Presence: Teleoperators and Virtual Environments*, 21(4), 373-387.

¹⁷ Todd, A. R., & Galinsky, A. D. (2014). Perspective-taking as a strategy for improving intergroup relations: Evidence, mechanisms, and qualifications. *Social and Personality Psychology Compass*, 8(7), 374-387.

が増加する、ホームレスへの態度がポジティブになる、といった変化が生じることを示した¹⁸。Banakouらは、白人の参加者に対し黒人のアバタを体験させることで、無意識の偏見を示すIATのスコアが減少することを明らかにした¹⁹。他にも高齢者への態度の向上変化をもたらした例も存在する²⁰。

このようにVRPTは、実験室においてはその効果が実証されている。一方、実践をするにあたってどのような形で研修としてのパッケージが適切かは未だ検討されていない。そこで本プロジェクトでは、VRを用いたアンコンシャス・バイアス研修のあり方、及び効果測定方法の検討をおこなった。

3.3. VR研修の開発

VRを用いたアンコンシャス・バイアス研修のあり方を検討するために、実際にVRを用いた研修を開発した。ここでは開発した研修の内容を説明する。

3.3.1. テーマ設定：ワーキングペアレント

研修の開発をするにあたっては、ワーキングペアレントを取り巻く問題をテーマとして設定した。ワーキングペアレントとは、育児をしながら仕事もしている人を指す。ワーキングペアレントを取り巻く問題とは、主に周囲の人の子育てへの理解不足による問題である。職場におけるワーキングペアレントの同僚、上司、部下といった周囲の人の子育てへの理解不足は、様々な問題を生んでいる。例として、夕方に仕事を振られるという問題がある。子育てをしている人は、子どもが保育園、幼稚園などから家へ帰ってくる午後5時から6時以降は食事の準備を始めとし、子どもの入浴や寝かしつけ、翌日の準備などに忙しく、時間に余裕がない。一方、子育て経験のない人はその時間帯が忙しいことを知らず、そこに会議を入れるなど仕事を振ってしまうことがある。他にも定時で帰ることを妬まれるなど、様々な問題が生じることが報告されている²¹。

ワーキングペアレントの問題は、以下の2つの条件を満たしている。第一に、アンコンシャス・バイアスの関係する典型的な問題であることである。ワーキングペアレントを取り巻く問題は、職場において子育てをしている人、すなわちワーキングペアレントと子育てをしていない人の間に生じる問題である。子育てをしている、していないという違いにより、お互いにアンコンシャス・バイアスを持っておりそれが問題につながっていると考えられる。第二に、社会的に重要な課題であることである。2021年6月3日には、男性が育休を取得しやすい職場環境の形成を目指し、改正育児・介護休業法が成立した²²。このように育児と仕事の両立を支援する動きは活発になっていることからわかる通り、ワークライフバランスの実現が叫ばれる中、この課題自体が解決すべき重要性を有している。

3.3.2. 研修の目的と参加者

¹⁸ Herrera, F., Bailenson, J., Weisz, E., Ogle, E., & Zaki, J. (2018). Building long-term empathy: A large-scale comparison of traditional and virtual reality perspective-taking. *PLoS One*, 13(10), e0204494.

¹⁹ Banakou, D., Hanumanthu, P. D., & Slater, M. (2016). Virtual embodiment of white people in a black virtual body leads to a sustained reduction in their implicit racial bias. *Frontiers in Human Neuroscience*, 601.

²⁰ Yee, N., & Bailenson, J. N. (2006). Walk a mile in digital shoes: The impact of embodied perspective-taking on the reduction of negative stereotyping in immersive virtual environments. *Proceedings of PRESENCE*, 24, 26.

²¹ 久保桂子. (2015). 保育園児を持つ母親の仕事と子育ての葛藤. 千葉大学教育学部研究紀要, 63, 279-286.

²² 厚生労働省. (n.d.-b). 育児・介護休業法が改正されました ～令和4年4月1日から段階的に施行～. Retrieved from <https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000130583.html>

ワーキングペアレントを取り巻く問題の解決には、問題の当事者が解決へ向けた行動をとることが欠かせない。そこで本ワークショップは、ワーキングペアレントを取り巻く問題の当事者、すなわち、ワーキングペアレント本人および、同僚、上司、部下など職場の周囲の人を参加者とする事とした。加えて、ワークショップの目的を次のように設定した。

「ワーキングペアレントを取り巻く問題の当事者が、問題の解決へ向けて行動を起こすようになること」

3.3.3. 研修全体の流れ

問題の解決へ向けた行動を起こすためには、相互に相手の視点を理解することで問題を認識し、その問題を解決する必要があると思うことが不可欠である。そこで、上記の目的を達成するため、このワークショップの必要条件を以下のとおり設定した。

1. 互いの視点を理解する活動を含む：この要素は今回VRPTの体験が相当することとなる。
2. 現在職場に存在する問題の議論を含む：1の理解のための活動を踏まえ、その後に現存する問題について議論する必要がある。

以上の条件を踏まえてデザインしたワークショップの流れを以下に記す。所要時間は全体で150分程度であり、参加者数は8～15名程度を想定している。

1. イントロ（10分）：ワークショップの目的や一般的にワーキングペアレントの抱える問題を共有する。
2. 自己紹介（10分）：子どもの有無・子育てに関する経験・今日の意気込みを一人ずつ全体に向かって話す。
3. VRPT（40分）：3、4人のグループに分かれ、全員が順にVRPTを体験する。グループごとにHMDを1つ用意する。一人が体験している間、他の人は机上のディスプレイに表示された体験者の一人称視点映像と体験者の振る舞いを合わせて見ることで、その人がどんな体験をしているのか観察する。その際、適宜気がついたことやその他感想を述べる。
4. ディスカッション（45分）：改めて5から6人のグループを作成し、以下の3つの議題についてディスカッションを行う。1つの議題につき、15分の時間を割り当てる。(1)VR体験を通して得た学びや気づき、(2)現在身の回りで生じている問題や、これから起こりそうな問題、(3)その問題の解決策。
5. まとめ（15分）：ワークショップを通して学んだこと、明日から問題を解決するためにチャレンジしたいこと、の2点を一人ずつ全体へ共有する。

また、各ステップの詳細については以下の通りである。2.自己紹介では、ワークショップの内容へスムーズにつなげるため、自身の子育てについての経験をシェアしてもらうこととした。また、一人一人の目標を確認し学習効果を高めるため、今日の意気込みについても共有を行う。4.VRPTでは、一人の体験に10分程度かかるため、時間の都合上複数のグループへ分けることとした。また、他者の体験中の振る舞いを見ることで後の人の準備になる上、共通の体験をしたことがより明確になり議論へ繋がりやすいと考えた。そのため、他者の体験中の一人称視点からのプレイ映像をディスプレイで見せることとした。6.ディスカッションでは、体験して気がついたことを言語化することでその人自身の学びも深まる上、他者のコメントを聞くことで相手への理解も進むと考え、(1)のディスカッションテーマを設定した。4.VRPTと6.ディ

スカッションはグループワークとなる。その際のグループは、できるだけ日常的に共に働いている参加者が同じグループになるように振り分ける。最後に7.まとめでは、学びや取り組みたいことを言語化することで、異なるグループからの知見を得られる・学びがより記憶に残る・取り組みを行う可能性が上がる、といった効果があると考えこの活動を設定した。

3.3.4. VR体験の流れ

続いてワークショップで用いるVRPTについて説明する。ワークショップ全体の中でのこのVRPTの役割は、ワーキングペアレントを取り巻く問題の関係者の互いの視点への理解を促進することである。その目的を踏まえて、以下の要件を設定した。

1. ワーキングペアレントの視点を含む：まずワーキングペアレント視点の体験ができることが必要である。その際、ワーキングペアレントの特徴的な苦勞・大変さを盛り込むことが重要である。
2. 周囲の人の視点を含む：次にワーキングペアレントではない、その周囲の人の視点を含むことが必要である。ワーキングペアレントとの関わりの中で生じる問題や葛藤が再現できることが重要である。

上記の要件を鑑み、VRPTを次のようなシナリオとし、実装した。前半が上司目線の体験、後半がワーキングペアレントである部下の体験となっている。

1. 上司目線の体験

- 1.1. 部下が帰宅：ワーキングペアレントである部下が上司である自分に対して「子どもを迎えに行く」という旨の挨拶をし帰宅する。
- 1.2. クライアントからのメール：クライアントから早急に対応が必要な依頼がメールで届く。
- 1.3. ファイルを探す：必要なファイルを探すが見つからない。
- 1.4. 自分の上司からの催促：自分よりさらに上の上司が机の側までやってきて、早急に対応するように催促される。
- 1.5. 部下へメール：当該のファイルを持っている、先ほど挨拶をしにきて帰宅した部下へメールで対応を依頼する。

2. 部下（＝ワーキングペアレント）目線の体験

- 2.1. 食事：帰ってきた子どもと食事をするシーンから始まる。
- 2.2. メール到着：先ほど自分が上司の体験をしていた際に送ったメールが届き、仕事が発生する。
- 2.3. 仕事開始：仕事を始めるが子どもが話しかけてきたりご飯をこぼしたりし、対応に追われる。結果として、時間内に仕事を終わらせることができずに体験は終了する。

ワークショップでは参加者の立場によらず全員が同じコンテンツを、HTC VIVE Pro（HTC社）のHMDとコントローラを使用し体験した。実装したVRPTコンテンツのキャプチャ画像を図1に示す。

図表3-1 VRPTの各シーンの図

- (A) 上司目線のシーン。部下が帰宅の挨拶へ来ている。
- (B) 上司目線のシーン。部下へメールを送信する。鏡へ体験者自身のアバタが映っている。
- (C) 部下目線のシーン。子どもと食事をする。
- (D) 部下目線のシーン。子どもが仕事に水を欲しがらる。



続いて、各シーンのデザインの詳細とその狙いは以下の通りである。上司パートについては、出来るだけ葛藤を増やすことを目的とし、工夫を施した。帰宅していく部下が挨拶をしてくることで、後ほど仕事を依頼しなくてはならないシチュエーションになった際の葛藤を増す効果を期待している。また、自分でファイルを探すことや、さらに上の上司から催促されることは状況の切迫感を伝えることを狙っている。部下であるワーキングペアレントのパートでは、育児と仕事の両立に特徴的な2つの要素を盛り込んだデザインとした。第一に、子どもの目の離せなさだ。子どもは少しでも目を離すと、すぐに危険なことをしてしまう可能性があり、常に注意を払う必要がある。この点を再現するため、目を離していると料理を床にこぼす、という動作を実装した。第二に、育児と仕事の双方が中途半端になってしまうという罪悪感である。ワーキングペアレントの苦労は、育児も仕事も求めるレベルにできないことによる苦しさがあることが特徴である。育児の面については、子どもが頻繁に声をかけてくる、子どもが仕事をしている間に近寄ってきて話しかけてくる、といった工夫を施し、それにより仕事も進まなくなる状況を再現することで、この特徴の再現を試みた。

加えて、子育ての場面を再現する上では触力覚を提示できないことが制約であり、その問題を回避するような場面の設計とした。育児の大変な場面としては、子どもを着替えさせる、子どもを抱いて保育園へ連れて行く、子どもを入浴させるなど、その多くが子どもとの接触を伴うものである。一方、今回用いたVR機器では、触力覚を提示することは難しい。そこで、子どもとの物理的な接触がなくとも違和感のないシーンとして、食事の場面を採用した。

また、子どもから体験者に対しての介入の程度を現実近づけるように工夫した。子育て経験者からのフィードバックを得ながら、子どもが近づいてくる動作や、子どもが話しかけてくる頻度、また、声の大きさといった要素を調整し、ある程度現実の子どもとの体験に近づけるように改良を繰り返しおこなった。

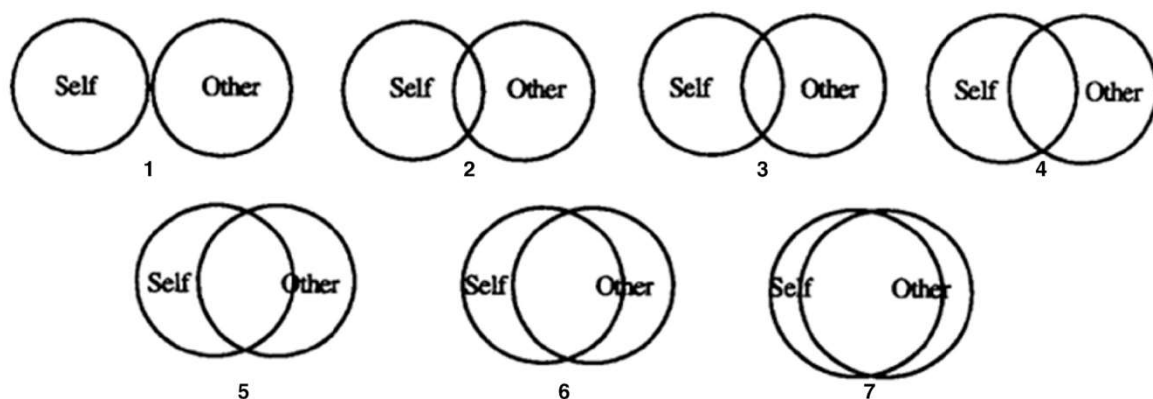
3.4. VR研修の効果測定フレームワークの開発

続いて、開発したVR研修の効果を測定するために検討した評価指標について説明する。評価指標としては、Inclusion of the other in the self (IOS)²³を採用することとした。IOSとは、他者との心理的な距離を測定する指標である。自分と相手を表す2つの円が重なっている7つの図のうち、最も自分と相手との関係にふさわしい重なり度合いのものを選択する質問紙で

²³ Aron, A., Aron, E. N., & Smollan, D. (1992). Inclusion of other in the self scale and the structure of interpersonal closeness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63(4), 596.

ある。選択した番号がIOSのスコアとなる。実際の質問紙に使用した図を図2に示す。図中にあるSelfが自身を指し、Otherが他者を指す。子育て経験者はOtherを子育て未経験者として、子育て未経験者はOtherを子育て経験者として回答を得るものとする。数字が大きいほど他者を身近に感じていることを表す。

図3-2 IOSの図。Selfと書いてある円が自身を、Otherと書いてある円が他者を示す。このうち最も重なり の程度が適していると感じられるものを選択するものである。



IOSを採用した理由は2つある。第一に、回答が簡便であるためだ。IOSは7つの図の中から最も適したものを1つ選択するという非常に回答の容易な質問紙である。今回開発した研修を含め、VRを用いた研修は長時間にわたることが想定される。そのように疲労の溜まりやすい状況の中、正確な回答を得るためには回答に時間のかかる質問紙ではなく、即座に回答を行うことができる認知的なリソースを消費しないものであることが望ましい。IOSはその条件を十分に満たしている。また、回答が短時間で終わることによって複数回の回答が可能となり、ワークショップ前後での効果を比較することも実現できる。第二に、既存のVRPT研究で広く採用されており、一定の信頼性があると考えられるためである。相手への偏見やバイアス、共感といった他の多くの指標とも相関が見られることが明らかになっており、その信頼性はある程度保証されている。

3.5. 研修の実施による検証

ここでは、開発したVRを用いたアンコンシャス・バイアス研修およびその評価指標の有効性を検証するために実施した企業における研修の実施について述べる。

3.5.1. 検証の目的

検証の目的は、開発した研修の有効性を評価すること、及び、検討した評価指標の妥当性を評価することである。

3.5.2. 参加者

参加者を募るにあたり、まず協力企業を募集した。最終的に株式会社ブレインパッド、デロイトトーマツグループ、麒麟ホールディングス株式会社、味の素株式会社の4社から協力を得ることができた。協力企業の決定後、協力企業の担当者から社内へ、ワーキングペアレントをテーマに取り上げたVRを用いたワークショップを実施すると告知を行い、参加希望者を募った。結果、参加人数はブレインパッド社、デロイトトーマツグループ、麒麟ホールディング

ス社が11名、味の素社が8名であった。参加者は合計で41名であった。2022年11月から2022年12月にかけて実施した。

3.5.3. 手順とデータ収集

研修の実施による検証は2つのステップから構成された。1回のワークショップにつき6週間程度で終了した。以下、各ステップの詳細を述べる。

(1) ワークショップ

はじめに、ワークショップの実施について述べる。当日、参加者が会場に集まったのち、最初に参加者に対してスライドを用いて本研究についての説明を口頭で行い、ワークショップ参加とデータ取得への同意を得た。

その後、先に述べた流れでワークショップを実施した。いずれのワークショップも180分程度で終了した。加えて、ワークショップ中の3つの時点で質問紙への回答を得た。具体的には、①VR体験前、②VR体験後、③議論後の3回であった。質問紙の詳細については、評価指標の項目で述べる。

ワークショップ中は、議論時とVR体験時で2回のグループ分けをした。グループ分けは次のように行った。まず、議論のグループを決定した。議論のグループは、子育て経験者と未経験者が同程度の人数になるように作成した。グループの人数は、多様な発言が生まれ、かつ一人当たりの発話数も確保できる人数として5～6名とした。

VR体験時のグループは議論のグループをもとに作成した。基本的には議論時のグループでまとまるようにしながら、体験時間の枠を考慮して一部の参加者を組み直し、各グループが4名以下になるように作成した。そのため、VRPT時のグループと議論時のグループでメンバーが一部異なっている。

(2) 1ヶ月後アンケート

ワークショップ終了後4週間後から5週間後に、再度質問紙への回答を得た。協力企業の担当者へGoogle FormのURLを共有し、担当者から参加者へ回答の依頼を行った。この質問紙では、ワークショップ実施後に起こった変化について質問を行った。質問の内容は次のとおりである。

- (1) ワークショップ実施前に職場で生じていた問題を教えてください。
- (2) その問題に関してワークショップ後に生じた変化を教えてください。
- (3) そのほかに職場で生じた変化を教えてください。
- (4) 職場以外の日常生活で生じた変化を教えてください。

(3) フォローアップインタビュー

アンケートへの回答を得たのち、参加者の一部へオンラインでインタビューを実施した。アンケートへの回答を得てから1週間程度で実施した。このインタビューは、アンケートで得られたワークショップ後の変化の原因やワークショップとの関連性を明らかにするために実施した。各ワークショップにつき、2～3名へインタビューを実施した。インタビューの時間は30分であり、Zoomを用いたビデオ通話を通して行った。インタビューの内容としては、1ヶ月後アンケートへの回答をより詳細に聞く形で実施した。

以上で全6週間のプロセスが終了となる。

3.5.4. 評価指標

(1) ワークショップそのものの効果を検証するための指標

評価指標は、前節で述べた通りIOSを用いた。また、それに加えて(2)1ヶ月後アンケートの内容をもとに意識や行動の変化が生じたかどうかを判断し、その割合も評価指標とした。

(2) IOSの妥当性を評価するための分析

IOSの評価の妥当性を評価するために、質的な分析を行った。分析の対象は、ワークショップ中の議論の内容とした。議論では、参加者は45分かけて3つの話題；(1) 体験して気がついたこと、(2) 今ある問題、(3) その問題の解決策、について話し合った。その議論の内容をすべて各グループの机の上に設置したICレコーダにより録音し、音声データを書き起こしたテキストデータに対して分析を行った。議論の際には4～6名のグループへ分かれていたため、全4回のワークショップを通して議論8回分のデータが得られた。1回分のデータは約55分の長さであった。その内訳はまず、3つの議題それぞれが15分で合計45分である。さらに、議論の間の10分間の休憩時間も議論を続けたグループが多かったため、その10分も加えている。

得られたデータに対し、VRPTが議論において果たす機能を明らかにするため、質的分析法の代表的な手法の1つであるテーマ分析を行った。テーマ分析とは、インタビューやディスカッションなどから得られたテキストデータに繰り返し現れるトピックや発言のパターンを特定し、テーマとしてまとめることで、そこで起きている現象の説明を試みる手法である。テーマ分析の手順は次の通りである。まず、テキストデータに対して意味を解釈しラベリングするコーディングという作業を行う。そこでデータに付与する解釈をコードと呼ぶ。続いてそのコードを複数まとめて抽象化することで初期のテーマを得る。テーマとは、複数のコードをまとめたものである。その後テーマとコードの整合性を相互に検証することで、より精度を高めていく。今回の場合、具体的にはまず、VRがどんな機能を果たしているか？という観点からテキストデータを解釈し、VRの機能を逐次記述していく（コーディング）。その後、得られた多数の機能を抽象化してまとめた、VRが果たす機能がテーマとなる。詳細な手順はBraunらの文献²⁴に従って実施した。分析は複数名で実施し、その妥当性を議論し意見が一致するまで議論を重ねた。

このようなテーマ分析を行いVRPTが議論において果たす機能を明らかにし、それとIOSの結果を合わせて考察することで、IOSの指標としての妥当性を検証することを狙った。

3.5.5. 結果

(1) ワークショップそのものの効果を検証するための指標

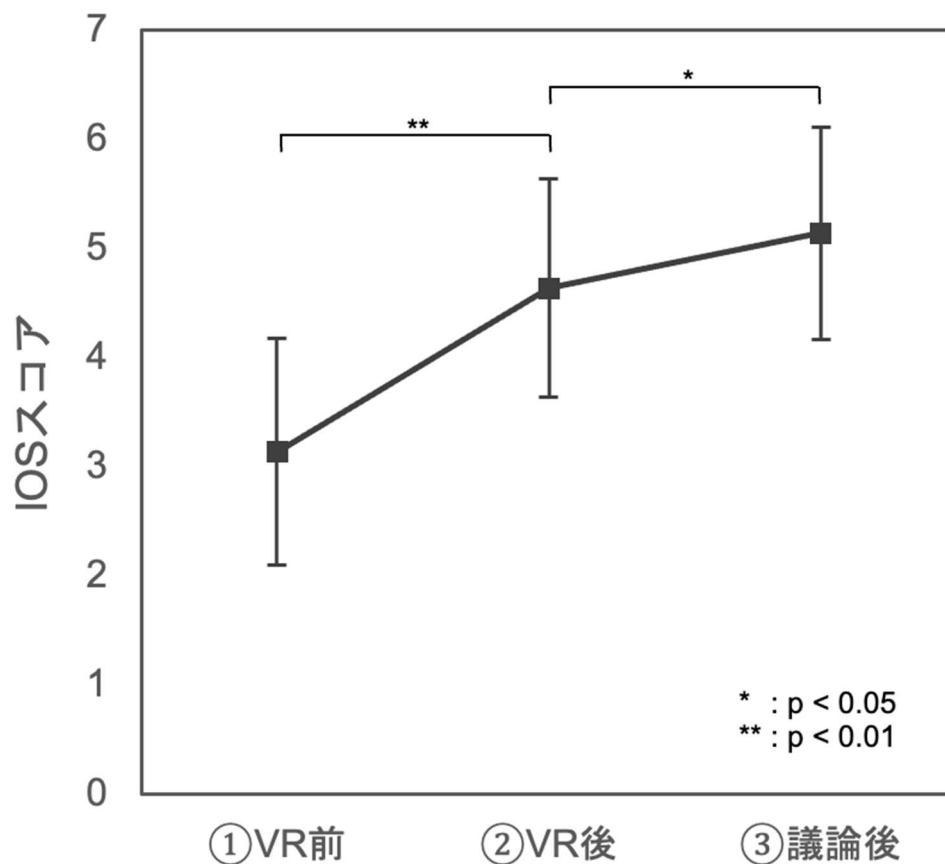
IOSの結果、VRを用いて異なる立場を相互に体験すること、さらに体験後に子育て中の当事者とのディスカッションの時間を設けることによってお互いの立場に対する共感や、その後の行動変容に結び付くことがわかった。

IOSのスコアが高いほど、相手への心理的距離が小さいことを意味するが、①VR前と②VR後の間でIOSスコアが上昇しているといえるか、また、②VR後と③議論後の間でIOSスコアが上昇しているといえるか、の2点について検定を行った結果、いずれも上昇しているといえることが明らかになった²⁵。

²⁴ Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.

²⁵ 以下、詳細な分析プロセスを記す。まず、シャピロウィルク検定を各時点ごとのデータに行った。結果、①VR体験前では $p=0.016$ 、②VR体験後では $p=0.014$ 、③議論後では $p=0.001$ 、となり、全てのデータに正規性が認められなかった。そこで、回答のタイミングを要因としてフリードマン検定を行った。結果、 $p=0.000$ で主効果は有意であった。続いて各群間の差について下位検定を行った。多重検定の p 値補正としてボンフェローニ調整²⁵を行った。下位検定にはウィルコクソンの符号付順位検定を用いた。結果、①VR体験前と②VR体験後は $p=0.000$ 、②VR体験後と③議論後は $p=0.023$ となり、いずれも有意差が見られた。

図表3-3 IOSの結果。②③のいずれも前のタイミングよりも有意にスコアが上昇していた。
IOSのスコアが高いほど、相手への心理的距離が小さいことを意味する。



また、意識や行動の変化が生じた割合は84%であった。その内容は主に2つ見られた。第一に、コミュニケーションの増加である。「業務に関係なくても話しかけるようにしている」「出来るだけコミュニケーションを取るようになった」という回答が多く見られた。インタビューにおいても、ワークショップを経てコミュニケーションをとることの重要性を実感し、それが積極的なコミュニケーションにつながっている、という発言がみられた。第二に、他者への配慮の増加である。「上司がどんなふうな気持ち、欲求、心配事をもっているのかなどについて、意識して考えるようになった」「色々な判断軸や見え方があるんだろうと、他人の状況に関し寛容になったように感じる」など、相手への配慮が増加している様子が見られた。インタビューにおいても、実際にVR体験をするのと同時に議論においてその実情を聞くことで、他者に対してより寛容になれている、という発言がみられた。

(2) IOSの妥当性を評価するための分析

ここでは、テーマ分析を通して得られた、VRPTが参加者へ与える影響を、実際の参加者の発言を引用しながら示す。最終的に3つの大きな役割が得られた。

1. VRシナリオ中の上司と部下が相互に立場を想像することの困難さへの気づきの誘発

VRPTを体験することにより参加者は、シナリオ中の上司と部下がお互いの立場を想像することが困難であることへの気づきを得ていた。本テーマは2つのサブテーマからなる。

1-1. 上司が部下の立場を想像することの困難さ

第一に、VRシナリオ中の上司が部下の立場を想像することが困難であることへの気づきである。参加者自身がVR体験を行う中で、初めが上司の視点で部下の状況もわからない中でミスへの対応をメールで依頼した。次のシーンでは子育て中の部下の視点となり、自身が先ほど上司として依頼した仕事に対応し、その大変さを実感した。これにより、上司からすると部下の状況が何も想像できていなかった、という気づきを得ていた。実際の発言としては以下の例があげられる。（事務局でニュアンスを変えない程度に修正。）なお、P1などは内部で全ての参加者に割り当てたIDが1である参加者を示すものとする。

上司の立場からすると、何も見えなかったですね、子育て社員が何をやっているか。だから、上司が定時以降にメールを送れと言ったのも、多分、この会社は19時までには、あと1時間後にやってくださいという、送るのが普通の仕事をしている中で、子育て社員が今、こんな環境だから送りにくいになっていう葛藤も何もなく送ってるっていう感じが、あの順番でやったときに思いましたね（P12：子育て経験なし・非管理職）

「上司の立場からすると、何も見えなかったですね、子育て社員が何をやっているか」という点に上司が部下の視点を想像することの困難さが表れている。また、「子育て社員が今、こんな環境だから送りにくいになっていう葛藤も何もなく送ってるっていう感じが、あの順番でやったときに思いましたね」という点から、この気づきは上司の視点を体験した後に部下の視点を体験するという順番だから得られていたことが読み取れる。次の発言もこのテーマに該当する例である。

部下が子どもとご飯を食べていてわちゃわちゃしてるなんて想像だにしないでメールを送ってしまった（P20：子育て経験あり・非管理職）

「想像だにしないでメールを送ってしまった」という点が、上司は部下が大変な状況であることが全く想像できていない、という気づきをよく表している。

次の例では、部下視点での大変さの経験を起点として、上司が部下の立場を想像できていないことへの気づきを得られていることがわかる。

上司の立場からすると、ぱっとメールを送っただけというふうに見えて。逆に部下の立場からすると、ぱっとメールを送られて19時までによろしくと言われたように見えて。部下の立場だったら、もうちょっと思いやってほしいなみたいなどころはありますね。あの上司がどういう設定か分からないですけど。（部下が子育てで大変な状況にあることが）分からなかったら多分そういうこと（思いやりのあること）言えないと思います

し。そういう視点って何かあったらいいなっていうところが2つの立場から見ると思いました。（P26：子育て経験あり・非管理職）

「逆に部下の立場からすると、ぱっとメールを送られて19時までによろしくと言われたように見えて。部下の立場だったら、もうちょっと思いやってほしいなみたいなところがありますね」という部分から、上司への思いやってほしいという要望が見てとれる。その要望が、「あの上司がどういう設定か分からないですけど。（部下が子育てで大変な状況にあることが）分からなかったら多分そういうこと（思いやりのあること）言えないと思いますし」にあるように部下の状況を上司が想像できていないとできないことである、という気づきへ繋がっている。

1-2. 部下が上司の立場を想像することの困難さ

第二に、VRシナリオ中の部下が上司の立場を想像することが困難であることへの気づきである。部下の視点から見ると、上司は気軽に依頼をしてきているように見えるが、上司視点ではさらに上の上司から早急な対応をするようにプレッシャーをかけられている中でメールを送信している。そうした事情が部下には想像できていない、という気づきである。例としては、次の発言があげられる。

部下としては、上司から来ているメールが、上司の上司から詰められて送っているメールだなんていうのは見えないし（P20：子育て経験あり・非管理職）

上司の想像ができない部下の実情を述べている。「上司の上司から詰められて」という部分は、上司視点の体験において、自分のさらに上の上司から対応を依頼してきたクライアントは重要なクライアントであるから、早急に対応するように、と指示を受けた場面を指している。

2. 議論の促進

VRPTは議論を活性化するとともに円滑にし、議論を促進する効果を有していた。本テーマは4つのサブテーマから構成される。

2-1. 指示対象としての機能

VRPTを体験する中で得られた知識は参加者全員が共通して持つ基盤となり、その共通の知識を参照することで議論が進行していた。これはVRPTが指示対象としての機能を果たしていたことを示す。この機能を示す例として、次のような発言があげられる。

P9：もう少しちびの設定だともっと大変ですね。3歳ぐらいが一番大変、うろうろしているし。

P8：2～3歳だったら大変です。

P9：気に入らないと、すぐ泣くし。

P8：言うことを聞かない世代は。

P6：P8さんはあの状況をどう対応したのですか。はなから諦めたのか、子どものほうに集中しようとしたのか、どう対応したのですか。

P8：もう諦めていますね。子ども。

(P6：子育て経験あり・非管理職、P8：子育て経験あり・非管理職、P9：子育て経験わずかにあり・非管理職)

前半の4つのP8とP9の発言では、最も手のかかる子どもの年代についての会話が行われている。それに続くP6の発言における「あの状況」とは、子どもの食事の面倒を見ながら仕事にも対応しなくてはならない、VRPTで体験した状況のことを指す。P6は「あの状況」という言葉で一言で対象を指し示し、P8に対して実際はどのように対応したのかという質問を投げかけている。P8はそれに対して子どもへの対応は諦めて仕事を優先している、という旨の発言をし、会話が成立していることがわかる。このように、VRの体験は参加者全員が共通して持つ知識となることで指示対象としての役割を果たしている。その結果、「あの状況」というように一連の情報を1つに簡単にまとめて皆がそれを了解することが可能となり、議論が進みやすくなっているといえる。

2-2. 想起のきっかけとしての機能

VRPTは、VRで扱っていたシーンと類似した経験を持つ参加者がその経験を想起するきっかけとなり、参加者へ発言を促していた。主に子育てのシーンと似た育児経験を持つ参加者の発言へ繋がっていた。VRコンテンツに対する評価を含まず、単純にVRの子育てシーンと似た自身の経験を想起し、当時の大変さを共有する発言がこのテーマに該当する。VRコンテンツに対する評価を含む発言は、次の2-3のテーマに含めた。想起のきっかけとなっている例としては、

P14：結構、送り迎えと食事の時間が、あの時間が一番多分大変です。

P11：なるほど。やっぱその時間っていうか、決められた中で。

P14：あれが、分担できていれば。僕も割と在宅多いので分かるのですが、向こうが急ぎ調整しないとイケないことなどがあれば、代わることもできる。ああいうシチュエーションだと、かなりきついんですね

(P11：子育て経験なし・非管理職、P14：子育て経験あり・管理職)

があげられる。P14の最初の発言「送り迎えと食事の時間が、あの時間が一番多分大変です」では、VR体験中の子どもと食事をとるシーンから自身の大変さが思い出され、その大変さが共有されている。また、P14の次の発言における「ああいうシチュエーション」とは、育児を共に行うパートナーが不在であり、自分1人のみで子どもの面倒を見ないといけない状況のことを指していると考えられる。いずれの発言も、VR体験自体の大変さへの言及は含まず、食事のシーンであること、パートナーが不在であることなどVR体験の特徴をもとに想起された自身の経験を共有している。

2-3. 比較対象としての機能

VRPTは議論において、比較対象としての機能を果たしていた。子育て経験者がVRのシナリオ中の子育ての様子と自身の経験の大変さの程度を比較する発言に、この機能は見られた。2-2ではVR体験自体への評価は含んでおらずただ関連する経験が想起されていたが、こちらではVR体験を比較対象として現実はもっと大変である、という主張になっている点が異なる。具体的な発言としては

あれよりも、もっと酷いと思いますよ、実際は。子どもは、多分仕事しているのを見ると、「仕事しないで」って、ギャアギャア騒ぐ（P14：子育て経験あり・管理職）

があげられる。「あれ」とは、子どもとの食事のシーンで子どもがこちらへ話しかける、歩いて近づいてくる、料理をこぼすなど様々な行動を起こしていたことを指す。これらの行動は実際の子どもの振る舞いと比べておとなしいものであり、現実はより対応が難しいことを示している。また、次の例も類似の発言である。

あんなに静かじゃない。（P20：子育て経験あり・非管理職）

ここでいう「あんなに」も先の発言と同様に、子どもが話しかけてきたり料理をこぼしたりする様子を指しており、実際はもっとうるさく集中を妨害してくることを意味している。いずれも、VR体験が現実とは異なるという否定的なニュアンスを含んでいる点が特徴である。

これらの発言から、VRが比較対象となることは子育て経験者の発言を促す効果も持つことがわかる。VR中の子育てのシーンを体験しその大変さを自身の現実の育児経験と比較した結果、現実にはVRよりも大変であるという認識が生じる。周囲の未経験者がVR程度の大変さだと思ってしまうことを防ぐために、比較して現実の大変さを伝えるモチベーションにつながっている。

2-4. 批判対象としての機能

VRPTは、VRのシナリオ中で登場した上司の仕事の進め方や会社の体制に対する批判的な発言をもたらしていた。具体的な発言としては次のようなものがあげられる。

お客さんに、メールでそのファイルを送っているのに、上司はCCに入っていないってことですよね。ファイルが、上司が確認できないってことは。いろいろ会社に問題がありそう（P12：子育て経験なし・非管理職）

これは、部下が担当しクライアントへ提出したファイルを上司は持っておらず、担当した部下のみがそのファイルを持っている状況に対してのコメントである。上司がそのファイルを持っていないということは、クライアントと担当者である部下とのメールのやり取りに上司は含まれていないのではないかと推測を立て、その状況のおかしさを指摘している。上司を含めた会社やチーム全体に対しての批判といえる。また、次の例もこのテーマに該当する。

（上司は）子育て社員に、チェックさせずに、別にファイルだけ送ってもらったらよかったのではないかと（P12：子育て経験なし・非管理職）

これは、上司が部下のみが当該のファイルを持っていると分かった後、部下にそのままミスのチェックを依頼するのではなく、ファイルを共有してもらい自分がチェックを行うべきだったのではないかと、という旨の批判である。主に上司の行動に対しての批判となっている。

3. VRに関連する話題の誘発

VRPTが議論の前にあることで、VRに関連する話題が議論中に登場する効果が見られた。このテーマは2つのサブテーマから構成された。

3-1. VR活用意欲の増進

VRPTは、問題の解決策の議論においてVRを活用する提案を促していた。ここでいうVRの活用とは、VRのVRPT以外の使い方を指している。具体例としては、次の議論があげられる。

P21：リモートワークで家で働くと、あれどうだったっけ、など急に話しかけられて頼まれるっていうことが減りますよね。とても効率的になったというか。他の担当の人が突然来て、あれをやってほしいといった注文が減った。

P22：それが良し悪しですよ。そういうのがきっかけで話ができたりとかもあるし。

P17：そうですね。

P21：仕事でVR使いながら、隣にいるような感じで仕事ができるみたいなのって、コミュニケーション的にはとてもいいなと思いました。

(P17：子育て経験なし・非管理職、P21：子育て経験あり・非管理職、P22：子育て経験あり・管理職)

この会話は、リモートワークが増えたことがワーキングペアレントの働きやすさに繋がっているのかどうか話し合っているものである。P21の最初の発言では、リモートワークだとオフィスとは違い、他の人に急に話しかけられて仕事が中断することがないため、その点では効率的になった、という話をしている。それを踏まえてP22は、話しかけられることでコミュニケーションが取れるという良い点もあるという指摘をしている。それに返答する形でP21はさらに、VRを用いて働くことで、リモートワークであってもコミュニケーションの量を減らすことなく仕事ができるのではないかと、という提案をしている。

以下の発言も本テーマの例である。

出張なども、そもそもVRで代替できれば、そういうリスクもなくなる、みたいな。そういうのもできるのではないかと思います (P11：子育て経験なし・非管理職)

この発言の前に、他の参加者から、ワーキングペアレントである上司が子どもの体調不良を理由に出張をキャンセルし自分が1人で行くことになり苦労した、という経験の共有があった。この発言はそれに対し、VRを使うことで出張を代替でき、そのような問題も生じなくなるのではないかと、という旨の提案をしている。「そういうリスク」というのは、出張で一緒に行く予定だった人が突然行けなくなるリスクのことを指している。

いずれの例でもVRをVRPT以外の方法で活用することで、より働きやすい職場を作ることへ繋がろう、という提案が行われている。

3-2. 他の問題へVRPTを活用する提案の誘発

VRPTは、今回のワークショップで対象としているワーキングペアレントに関連する問題以外の問題へVRPTを活用する発言を促していた。ここでいう問題は、職場で生じている様々な立場の人が働く上で直面する問題である。ワーキングペアレント以外の問題を抱えている立場の人へもVRを活用しその人の視点を体験することができると良いのではないかと、という旨の発言が見られた。例としては、

P14：VRゴーグルとこの体験は、結構意味あるような気もしましたけどね。

話者不明：そうですね。

P23：これの介護版があってもね。

P14：そう。あってもいい。

(P14：子育て経験あり・管理職、P23：子育て経験なし・非管理職)

があげられる。「これ」は、ヘッドマウントディスプレイを用いたワークショップで提供したVRPT体験を指す。家族を介護しながら働いている人の視点を体験できるVRPTがあっても良いのでは、という提案がなされている。また、次の例もこのテーマに該当する。

P22：配偶者が一緒に頑張ってくれる人ならいいけど、なおのこと、一人で抱えてたらと思うと本当につらくなっちゃう。

P17：そういう体験というか。不妊治療もそうだし、介護もそうだし、子育ても。もしかしたら、障害を持っている方、見えない病気を持っている方とか。そもそも、VRでできるかどうかは別として、そういう体験がVRでできて、それが話し合いのきっかけになれば。

P22：いいですね。期待しています。

(P17：子育て経験なし・非管理職、P22：子育て経験あり・管理職)

はじめのP22の発言は、この前の議論で話題に上がっていた、不妊治療に対してのコメントである。不妊治療の大変さについて、パートナーが協力的でない場合の大変さを想像している。続いてのP17の発言冒頭の「そういう体験」は、不妊治療の大変さの体験のことを意味している。それに続き、不妊治療のみならず介護や障害、疾病といった事情を抱えている人の視点をVRで体験することができれば、より働きやすい環境の実現へ向けた話し合いにつながるのではないか、という提案がなされている。

3.6. 結論

ここでは、VRを用いた研修そのもののあり方及び、その効果測定方法についての最終的な結論をまとめる。

3.6.1. VRを用いたアンコンシャス・バイアス研修のあり方

VRを用いたアンコンシャス・バイアス研修のあり方としては、今回開発し効果を検証したVR研修に一定の効果が認められたことから、開発したVR研修に類似した形で設計することが有効であると考えられる。具体的には、以下の点が重要となる可能性がある。

1. **参加者がお互いがVRPTの体験をしている様子を相互に観察するようにすること：**ワークショップの参加者がVRPTの体験をする際は、お互いに体験している様子を観察するようにすべきである。これは、テーマ分析の結果得られた、「2. 議論の促進」というテーマに関連する。このテーマのうち「2-1. 指示対象としての機能」について、VR体験をお互いに観察することで、全員が同じ体験をしていた、という認識が得られることが重要だと考えられ、そのためにはお互いが体験している様子を観察する必要があると推測される。また、これにより議論が活発になる効果があると考えられる。これは、お互いに体験している様子を見ている場面で、他者のVR体験中の振る舞いに対して笑いや意見の交換が生じる場面がほとんどのグループで多く見られたことによる。これにより、緊張がほぐれ話しやすい空気が醸成され、結果的に議論が活発になる可能性がある。なお、より正確な議論をするにはVR体験中の参加者同士での会話について分析を行う必要がある。
2. **参加者全員が同じ体験を行うこと：**ワークショップの参加者全員が同じVRPTコンテンツを体験すべきである。今回の検証では、2つの異なる立場の参加者に対して、それぞれの立場を再現したVRPTの体験をしてもらった。このような場合、ワーキングペアレント側は上司視点の体験のみ、上司側はワーキングペアレント視点の体験のみというように、相手の立場のみを体験する方法も考えられる。しかし、全員が同じVRPTコンテンツを体験すべきである。これは、上述の相互観察と同様、テーマ分析の結果の「2-1. 指示対象としての機能」に関連するものである。同じ体験を行うことで指示対象としての機能を果たすことが可能となる。また、テーマ分析の結果得られた「1. VRシナリオ中の上司と部下が相互に立場を想像することの困難さへの気づきの誘発」というテーマからもいえる。このテーマは、VR体験が2つの視点を体験するものであり、視点の転換を経験し視点を入れ替えるという認識を持つことが重要な可能性がある。その場合、VRPTがそのような気づきをもたらすためには、2視点を全員が体験することが効果的である。一方で、完全に同じシナリオである必要はなく、場面さえ共通していれば細部は異なっても問題がない可能性がある。本研究で使用したVRPTコンテンツは、体験者の振る舞いによってストーリーが変化することではなく、誰もが同じ体験を行った。一方、体験者の選択や行動の仕方によって、キャラクターの動きが変化したり結末が変わったりする設計も考えられる。そのような工夫を行うことにより、参加者ごとの違いが明確になり、より活発な議論につながりうる。
3. **VRPT後に当事者から経験を聞く時間を設けること：**VRPTに加えて、当事者自身のこれまでの経験を聞く時間を設けることは重要である。本研究では、VRPTの後の議論の時間で、当事者が経験を共有する時間を設けた。これにより、VRだけでは提示できないような数多くの苦労する場面を子育て未経験者が学習することが可能となった。また、VR体験だけではあまり苦労を感じなかった参加者も、当事者から実際の

苦勞の語りを聞くことでその大変さを実感できていたと考えられる。そのため当事者の経験を聞く時間を設けることは非常に重要である。

3.6.2. 効果測定の方法

VR研修の効果測定の方法としては、IOSを用いた方法が有効であると考えられる。これは、議論内容のテーマ分析とIOSの結果を合わせて考察することで支持される。今回、IOSのスコアはVR体験および議論の前後、双方で有意に向上していた。これを裏付けるように、テーマ分析では、VR体験自体が体験者に学びをもたらすこと、また、VR体験があることで議論が活性化することが明らかとなった。このテーマ分析の結果から、この研修においてVR体験と議論の双方が他者へのアンコンシャス・バイアスを軽減させるような効果を持つことが推察される。そして、IOSスコアもそれに合わせて向上していることから、IOSによる評価は妥当であるといえる。一方、IOSスコアだけでは具体的にどのような内容の変化が参加者に起こったのか、そしてそれはなぜ生じたのか、といった詳細な情報は得られない。目的に応じて、自由記述のアンケートやインタビューを組み合わせることが有効であると考えられる。

4. 調査・検証の結果を踏まえた成果報告会の開催および広報活動

4.1. 実施概要

本調査結果を踏まえ、アンコンシャス・バイアスへの取組やダイバーシティ経営推進のためのオンラインセミナーを、2023年2月22日に2回に分けて開催した。

第一部は「アンコンシャス・バイアスにはどう取り組めばよいのか？：ダイバーシティ経営推進に向けたアンコンシャス・バイアス研修について」と題して学生や一般視聴者を対象とし、第二部は「アンコンシャス・バイアスのVR研修の可能性と課題：ダイバーシティ経営推進に向けたアンコンシャス・バイアス研修について」と題して主に企業のダイバーシティ経営推進部門の担当者や中小企業の経営支援者を対象として実施した。

その際、調査（１）と（２）でヒアリングや研修に参加いただいた企業の担当者の方にもご登壇いただいた。それぞれのプログラム概要は以下の図表4-1の通りである。

図表4-1 成果報告会のプログラム概要

	プログラム概要
第一部	アンコンシャス・バイアスにはどう取り組めばよいのか？：ダイバーシティ経営推進に向けたアンコンシャス・バイアス研修について（経済産業省委託事業に関する報告会1） 日時：2023年02月22日（水）13:00-14:00 会場：オンライン（Zoomウェビナー） 13:00-13:05 開会挨拶 川村 美穂（経済産業省 経済産業政策局 経済社会政策室 室長） 13:05-13:20 アンコンシャス・バイアスに対する企業の取り組み 中条 薫（東京大学未来ビジョン研究センター客員研究員/株式会社SoW Insight代表取締役社長） 13:20-13:50 パネルディスカッション 豊福 美咲（麒麟ホールディングス株式会社 人事総務部 企画・組織開発担当） 鐵原 佳奈（株式会社リクルート スタッフ統括本部 人事 DEI推進室 DEI推進部 企画統括グループ グループマネージャー） 工藤 龍（東京大学大学院学際情報学府 修士課程） 司会：中条 薫（東京大学未来ビジョン研究センター客員研究員/株式会社SoW Insight代表取締役社長） 13:50-14:00 質疑応答 全体司会：江間 有沙（東京大学未来ビジョン研究センター 准教授）
第二部	アンコンシャス・バイアスのVR研修の可能性と課題：ダイバーシティ経営推進に向けたアンコンシャス・バイアス研修について（経済産業省委託事業に関する報告会2） 日時：2023年02月22日（水）14:30-15:30 会場：オンライン（Zoomウェビナー）

	14:30-14:45 VRを活用した子育て体験ワークショップ調査結果 工藤 龍（東京大学大学院学際情報学府 修士課程） 14:45-15:15 パネルディスカッション 三村 国雄（麒麟ホールディングス株式会社 人事総務部企画・組織開発担当主査 多様性推進チームリーダー） 廣瀬 哲章（味の素株式会社 人事部 人事グループ D&I推進チーム マネージャー） 鳴海 拓志（東京大学大学院情報理工学系研究科 准教授） 司会：中条 薫（東京大学未来ビジョン研究センター客員研究員/株式会社 SoW Insight代表取締役社長） 15:15-15:25 質疑応答 15:25-15:30 閉会挨拶 村山 恵子（経済産業省 経済産業政策局 経済社会政策室 室長補佐） 全体司会：江間 有沙（東京大学未来ビジョン研究センター 准教授）
--	--

4.2. 成果報告会報告

成果報告会の第一部には323名、第二部には184名の参加者があった。イベントで使用したスライドは参考資料6.1、開催報告は参考資料6.2を参照されたい。また、イベント後のアンケート調査結果概要に関しては参考資料6.3を参照されたい。

5. 本事業から得られた知見

最後に、本事業における各内容を踏まえ、今後のダイバーシティ経営推進に向けたアンコンシャス・バイアス研修への期待と課題について述べる。

5.1. 多様なアンコンシャス・バイアス研修と自組織へのカスタマイズ

本事業においては、アンコンシャス・バイアス研修に焦点を当て、ダイバーシティ経営の一環として、先進的にアンコンシャス・バイアス研修が行われている企業のヒアリングを行った。すでにeラーニングや体験型の研修など様々な工夫が先進的な企業によって展開されており、一定の効果が表れていることも調査からは明らかになった。

このような試みをベストプラクティスとして紹介、共有することは重要である。一方で、現場の事例を取り入れながら、自分事として考えてもらうための研修の設計や教材の作成が重要であることがヒアリングからも指摘されていた。本事業報告で紹介している他社の事例を参考にしながらも、自社の状況にカスタマイズしながら、かつ現場の人を巻き込みながらダイバーシティ経営の実践を行っていくことが重要である。

5.2. VR研修の可能性と展望

本事業においては、疑似体験型の研修の一例としてVRを用いたアンコンシャス・バイアス研修の在り方と効果測定フレームワーク（指標）の構築に向けた検証を行った。企業に協力いただいて実施した結果、VR単体だけではなくディスカッションを含むワークショップとして研修を行うことで、議論が活性化されアンコンシャス・バイアスを軽減させるような効果を持つことが示唆された。また効果測定として他者への心理的距離を測る評価指標を用いることの有効性も示された。量的分析だけではなく、質的な分析も行うことによって、研修によってどのようなコミュニケーションが増加したのかも併せて分析できた。

今回のVRコンテンツは、時間とリソースの都合により全員が共通のシナリオを体験したが、より発展的な内容としてシナリが分岐したり、VR空間上で多様な相互作用ができるようになったりすれば、さらに没入感が増して効果が高まることが期待される。

新しい技術が研修に導入されることによって、多様な関心層を呼び込むことも可能になる。例えば、まだヘッドマウントディスプレイなどの普及率が低いため、VR体験をするためのハードルは高いが、逆に「VRを体験する」という珍しさから、普段はダイバーシティに関心のない層もアンコンシャス・バイアスを軽減するためのVR研修に積極的に呼び込めるという副次的な効果も期待できることが今回の調査からは示唆された。また今後、VR空間上でのディスカッションなども可能になれば、在宅や遠隔地からのワークショップ参加など多様な働き方を支援しながら、VR研修に参加するという展開も考えられる。このような点からも、VR研修は、アンコンシャス・バイアスに対する気づきを促すだけではなく、多様な参加者、参加スタイルの拡大にも寄与するという方法論の点からも多様性を促進する可能性を持っている。

6. 参考資料

6.1. 成果報告会に用いたスライド

別添を参照されたい。

6.2. 成果報告会報告

第一部と第二部の開催概要は、東京大学未来ビジョン研究センターのウェブサイトにて掲載されている（第一部：<https://ifi.u-tokyo.ac.jp/event/14738/>、第二部：<https://ifi.u-tokyo.ac.jp/event/14739/>）。以下、内容を転載する。



東京大学未来ビジョン研究センター
Institute for Future Initiatives

検索

アクセス

Language

東京大学

研究人材育成メンバーニュースイベント出版物IFIについて

ホーム

イベント

アンコンシャス・バイアスにはどう取り組めばよいのか？：ダイバーシティ経営推進に向けたアンコンシャス・バイアス研修について（経済産業省委託事業に関する報告会1）

アンコンシャス・バイアスにはどう取り組めばよいのか？：ダイバーシティ経営推進に向けたアンコンシャス・バイアス研修について（経済産業省委託事業に関する報告会1）

開催内容

日程：

2023年02月22日（水）

時間：

13:00-14:00

会場：

オンライン（Zoomウェビナー）

主催：

東京大学未来ビジョン研究センター（経済産業省委託事業）

協力：

株式会社SoW Insight

言語：

日本語

参加費：

無料

参加申込：

要事前申込。参加申込みフォームからお申込みください。（申込締切: 2月21日（火）8:00）
※参加お申し込みの方に、事務局より開催前日にZoom URLをメールにてお送りいたします。

東京大学未来ビジョン研究センターは、本イベントに伴いフォームにてご登録いただいた個人情報について、本イベントの配信URLの提供および今後の活動についての情報を提供するために取得し、この目的の限りにおいて経済産業省との間で共同利用する他はいかなる第三者への提供も行いません。

[経済産業省 プライバシーポリシー](#)

概要

現在、企業には多様な人材がその能力を発揮して価値創造を実現していく「ダイバーシティ経営」の推進が求められています。しかしながら、「世界競争力報告2019年」の「労働ダイバーシティ」の項目で、日本は141カ国・地域のうち106位に低迷するなど、ダイバーシティの実現には課題を抱えた状態です。

企業におけるダイバーシティの実現を妨げる課題の一つとして、ほとんどの人が持つと言われているアンコンシャス・バイアス(無意識の偏見)の存在があげられています。アンコンシャス・バイアスは、人間が効率的に情報を処理するために無意識下で分類を行うことで起きてしまうと考えられており、無意識であるからこそ、それを認識し、マネジメントしていくことが重要であるとされています。

今年度、経済産業省委託事業(※)では、アンコンシャス・バイアスへの気づき・解消に向けた取り組みなどを調査してまいりました。本イベントは、実際にアンコンシャス・バイアスへの気づきに取り組まれている企業の方や、学生のバネリストとともに、アンコンシャス・バイアスに対する様々な取り組み方について考えていきます。

※経済産業省令和4年度産業経済研究委託事業(ダイバーシティ経営推進に向けたアンコンシャス・バイアス研修のあり方と効果測定指標等に関する調査)

<同日開催>

[アンコンシャス・バイアスのVR研修の可能性と課題：ダイバーシティ経営推進に向けたアンコンシャス・バイアス研修について \(経済産業省委託事業に関する報告会2\)](#) 

プログラム

13:00-13:05	開会挨拶 川村 美穂 (経済産業省 経済産業政策局 経済社会政策室 室長)
13:05-13:20	アンコンシャス・バイアスに対する企業の取り組み 中条 薫 (東京大学未来ビジョン研究センター客員研究員/株式会社SoW Insight代表取締役社長)
13:20-13:50	パネルディスカッション 豊福 美咲 (キリンホールディングス株式会社 人事総務部 企画・組織開発担当) 鑑原 佳奈 (株式会社リクルート スタッフ統括本部 人事 DEI推進室 DEI推進部 企画統括グループ グループマネージャー) 工藤 龍 (東京大学大学院学際情報学府 修士課程) 司会：中条 薫 (東京大学未来ビジョン研究センター客員研究員/株式会社SoW Insight代表取締役社長)
13:50-14:00	質疑応答
	全体司会：江間 有沙 (東京大学未来ビジョン研究センター 准教授)

問合せ先

東京大学未来ビジョン研究センター
AIガバナンスプロジェクト事務局
E-mail: ifi_ai[at]ifi.u-tokyo.ac.jp[[at]→@に置き換えてください)

アンコンシャス・バイアスのVR研修の可能性と課題：ダイバーシティ経営推進に向けたアンコンシャス・バイアス研修について（経済産業省委託事業に関する報告会2）

開催内容

- 日程：** 2023年02月22日（水）
- 時間：** 14:30-15:30
- 会場：** オンライン（Zoomウェビナー）
- 主催：** 東京大学未来ビジョン研究センター（経済産業省委託事業）
- 協力：** 株式会社SoW Insight、超臨場感コミュニケーション産学官フォーラム
アフェクティブメディアWG
- 言語：** 日本語
- 参加費：** 無料
- 参加申込：** 要事前申込。参加申込みフォームからお申込みください。（申込締切: 2月21日（火）8:00）
※参加お申し込みの方に、事務局より開催前日にZoom URLをメールにてお送りいたします。

東京大学未来ビジョン研究センターは、本イベントに伴いフォームにてご登録いただいた個人情報について、本イベントの配信URLの提供および今後の活動についての情報を提供するために取得し、この目的の限りにおいて経済産業省との間で共同利用する他はいかなる第三者への提供も行いません。

[経済産業省 プライバシーポリシー](#)

概要

現在、企業には多様な人材がその能力を発揮して価値創造を実現していく「ダイバーシティ経営」の推進が求められています。しかしながら、「世界競争力報告2019年」の「労働ダイバーシティ」の項目で、日本は141カ国・地域のうち106位に低迷するなど、ダイバーシティの実現には課題を抱えた状態です。

企業におけるダイバーシティの実現を妨げる課題の一つとして、ほとんどの人が持つと言われているアンコンシャス・バイアス（無意識の偏見）の存在があげられています。アンコンシャス・バイアスとは、先入観や固定概念によるものの見方、捉え方のゆがみ、偏りのことであり、ほとんどの人が持つと言われ、人間が効率的に情報を処理するために無意識下で分類を行うために起きてしまいます。無意識であるからこそ、それを認識し、マネジメントしていくことが重要であるとされています。

本事業では、バーチャル・リアリティ（VR）を用いて他者の視点の体験を行うことで共感を促進することが、アンコンシャス・バイアスへの気づきと適切な職場コミュニケーションを促すことにつながるの考えのもと、VRコンテンツを用いたダイバーシティ研修ワークショップを企画し、いくつかの企業にて検証してまいりました。

企画したワークショップは、VRコンテンツの体験と子育て中の当事者とのディスカッションから構成されます。VRコンテンツの特徴としては、上司の立場と子育て中の部下の立場の両方を体験することにより、互いの立場を相互に学びあえる作りとなっている点があげられます。このように異なる立場を相互に体験すること、さらに体験後に子育て中の当事者とのディスカッションの時間を設けることによってお互いの立場に対する共感や、その後の行動変容に結び付くのではないのかという仮説の元、ワークショッププログラムを開発してきました。

また開発したワークショップを用いて、その効果を検証するためのユーザスタディを実施しました。これらの紹介を通して、VRを用いた研修の可能性と今後の課題について参加者の皆さんと一緒に考えていきます。

本イベントは経済産業省委託事業(※)の一環として行っています。

※経済産業省令和4年度産業経済研究委託事業(ダイバーシティ経営推進に向けたアンコンシャス・バイアス研修のあり方と効果測定指標等に関する調査)

<同日開催>

[アンコンシャス・バイアスにはどう取り組めばよいのか? : ダイバーシティ経営推進に向けたアンコンシャス・バイアス研修について \(経済産業省委託事業に関する報告会1\)](#) [📄](#)

プログラム

14:30-14:45

VRを活用した子育て体験ワークショップ調査結果

工藤 龍 (東京大学大学院学際情報学府 修士課程)

14:45-15:15

パネルディスカッション

三村 国雄 (キリンホールディングス株式会社 人事総務部企画・組織開発担当主査 多様性推進チームリーダー)

廣瀬 哲章 (味の素株式会社 人事部 人事グループ D&I推進チーム マネージャー)
鳴海 拓志 (東京大学大学院情報理工学系研究科 准教授)

司会: 中条 薫 (東京大学未来ビジョン研究センター客員研究員/株式会社SoW Insight代表取締役社長)

15:15-15:25

質疑応答

15:25-15:30

閉会挨拶

村山 恵子 (経済産業省 経済産業政策局 経済社会政策室 室長補佐)

全体司会: 江間 有沙 (東京大学未来ビジョン研究センター 准教授)

問合せ先

東京大学未来ビジョン研究センター
AIガバナンスプロジェクト事務局
E-mail: ifi_ai[at]ifi.u-tokyo.ac.jp([at]→@に置き換えてください)

6.2.1. 第一部報告

第一部の報告は、東京大学未来ビジョン研究センターのウェブサイトにて掲載されている (<https://ifi.u-tokyo.ac.jp/event/14738/>)。以下、内容を転載する。

アンコンシャス・バイアスにはどう取り組めばよいのか？
ダイバーシティ経営推進に向けたアンコンシャス・バイアス研修について
(経済産業省委託事業に関する報告会1)

日程：2023年02月22日（水）

時間：13:00-14:00

会場：オンライン（Zoomウェビナー）

主催：東京大学未来ビジョン研究センター(経済産業省委託事業)

協力：株式会社SoW Insight

現在、企業には多様な人材がその能力を発揮して価値創造を実現していく「ダイバーシティ経営」の推進が求められています。しかしながら、「世界競争力報告2019年」の「労働ダイバーシティ」の項目で、日本は141カ国・地域のうち106位に低迷するなど、ダイバーシティの実現には課題を抱えた状態です。

企業におけるダイバーシティの実現を妨げる課題の一つとして、ほとんどの人が持つと言われているアンコンシャス・バイアス(無意識の偏見)の存在があげられています。アンコンシャス・バイアスは、人間が効率的に情報を処理するために無意識下で分類を行うことで起きてしまうと考えられており、無意識であるからこそ、それを認識し、マネジメントしていくことが重要であるとされています。

今年度、経済産業省委託事業では、アンコンシャス・バイアスへの気づき・解消に向けた取り組みなどを調査してまいりました。本イベントでは、実際にアンコンシャス・バイアスへの気づきに取り組まれている企業の方や、学生のパネリストとともに、アンコンシャス・バイアスに対する様々な取り組み方について考えました。

最初に関会の挨拶として、経済産業省経済産業政策局経済社会政策室 室長の川村美穂氏より、企業を取り巻く事業環境が大きく変化している中で女性や外国人など多様な人材が能力を最大限発揮して企業の競争力を強化し、価値創造を実現していくためのダイバーシティ経営推進の重要性について紹介がありました。一方でダイバーシティの実現には日本は多くの課題を抱えており、それを取り除くためにアンコンシャス・バイアスへの気づきを促すための研修の重要性を指摘されました。

続いて東京大学未来ビジョン研究センター客員研究員/株式会社SoW Insight代表取締役社長の中条薫氏より「アンコンシャス・バイアスに対する企業の取り組み」と題して、アンコンシャス・バイアスを軽減していくためのポイントと、企業ヒアリングから得られた知見を共有いただきました。

企業の中でアンコンシャス・バイアスは、特に、人事に関わる意思決定と職場の人間関係に影響を及ぼすと言われています。例えば、ジョブアサインでは「リーダーは男性が望ましい」などのステレオタイプや、昇進時には自分の能力を過小評価してしまうインポスター症候群というバイアスが働く可能性があります。

しかし、企業を取り巻く環境が複雑になってきている中、多様な視点を持つ人たちによる知性が、新たな価値を創造していくためには重要です。人がバイアスに気づくためには、まずはバイアスがあることに気づいて、行動を変えていく必要があります。そのためには、気づきの機会を提供したり、行動変容を促す仕組みと環境のインパクトを最大化したりするための全社戦略が必要となります。

具体的にダイバーシティ経営を推進している企業5社にヒアリングしたところ、すべての企業で全社的な取り組みが実施されていました。バイアスに影響されそうな業務などの見える化を行っている企業もありました。また、自社に適した研修機会を提供することで、社員が自分事として受け止められるような工夫を凝らしていました。さらには行動科学を活用した仕組みが取り入れられていました。例えば評価会議にバイアスをチェックする人が参加するなど、実際の業務プロセスの中にバイアスをチェックする仕組みを持つ企業もありました。自社の実態を把握して、自社に適した研修で行動変容を促すこと、そして研修だけではなく行動変容を促す仕組みや環境が重要であり、続くパネルディスカッションでは具体的な企業の試みについてお話をお伺いしました。

パネルディスカッションでは、企業からは麒麟ホールディングス株式会社人事総務部企画・組織開発担当の豊福美咲氏と、株式会社リクルートスタッフ統括本部人事DEI推進室DEI推進部企画統括グループグループマネージャーの鐵原佳奈氏、そして学生からの視点として、東京大学大学院学際情報学府 修士課程の工藤龍氏が登壇しました。パネルディスカッションではまず企業におけるアンコンシャス・バイアスに関する取り組みや効果について話題提供いただきました。

豊福氏からは、麒麟ホールディングス株式会社が「違いを力に変える」ための多様性推進にはアンコンシャス・バイアスが障壁としてあるとの認識から、「なり麒麟」という取り組みをされていることをご紹介いただきました。「なり麒麟」では、「育児」「親の介護」「パートナーの病気」のいずれかのシチュエーションを選択し、時間制約のある働き方を1か月実践します。多様な立場や働き方を理解して誰もが働きやすい環境をつくり、アンコンシャス・バイアスに気づくきっかけになるなど、個人・組織共にさまざまな成果が得られる取り組みとなっています。

鐵原氏からは、リクルートグループが掲げている「2030年までにリクルートグループの合計で、上級管理職・管理職・従業員、それぞれの女性比率を約50%にする」目標を達成するには、管理職候補選びや任用にあたってのアンコンシャス・バイアスを排除する必要があるとの認識から、「管理職要件を組織ごとに明文化する」取り組みをご紹介いただきました。管理職に求める能力を考えると、例えば、無意識に「いつでも有事対応ができる人が良い」など、能力とは関係のない要件が暗黙的に存在すると、例えば、子どもがいたり介護をしたりしている人は管理職候補から外れてしまう可能性があります。部署ごとに管理職要件を明文化することで、試行組織では女性の管理職候補が2倍になるといった成果が得られたそうです。

工藤氏からは実際に就職先を選ぶ学生目線で、ダイバーシティに取り組む企業は、人を大事にしていること、変化をいとわない柔軟な組織文化があること、そして自分自身のライフプランが変更しても安心して働けるといった点から魅力的に映るという意見が寄せられました。

豊福氏と鐵原氏からは、ダイバーシティ推進は、人事がトップダウンで旗を振るだけではなく、現場の声を聞きながら仲間や応援者を増やしていくことが重要であるというお話もいただきました。企業にとってダイバーシティの実現は喫緊の課題であり、そのためにもアンコンシャス・バイアスを軽減していくための取り組みは不可欠です。実際の体験を通して気づきを得

ることや、バイアスが入り込まない仕組みや制度の構築が大切であることが議論から再確認されました。

6.2.2. 第二部報告

第二部の報告は、東京大学未来ビジョン研究センターのウェブサイトにて掲載されている (<https://ifi.u-tokyo.ac.jp/event/14739/>)。以下、内容を転載する。

アンコンシャス・バイアスのVR研修の可能性と課題

ダイバーシティ経営推進に向けたアンコンシャス・バイアス研修について
(経済産業省委託事業に関する報告会2)

日程：2023年02月22日（水）

時間：14:30-15:30

会場：オンライン（Zoomウェビナー）

主催：東京大学未来ビジョン研究センター（経済産業省委託事業）

協力：株式会社SoW Insight

超臨場感コミュニケーション産学官フォーラム アフェクティブメディアWG

現在、企業には多様な人材がその能力を発揮して価値創造を実現していく「ダイバーシティ経営」の推進が求められています。しかしながら、「世界競争力報告2019年」の「労働ダイバーシティ」の項目で、日本は141カ国・地域のうち106位に低迷するなど、ダイバーシティの実現には課題を抱えた状態です。

企業におけるダイバーシティの実現を妨げる課題の一つとして、ほとんどの人が持つと言われているアンコンシャス・バイアス（無意識の偏見）の存在があげられています。アンコンシャス・バイアスとは、先入観や固定観念によるものの見方、捉え方のゆがみ、偏りのことであり、ほとんどの人が持つと言われ、人間が効率的に情報を処理するために無意識下で分類を行うために起きてしまいます。無意識であるからこそ、それを認識し、マネジメントしていくことが重要であるとされています。

本事業では、バーチャル・リアリティ（VR）を用いて他者の視点の体験を行うことで共感を促進することが、アンコンシャス・バイアスへの気づきと適切な職場でのコミュニケーションを促すことにつながるの考えのもと、VRコンテンツを用いたダイバーシティ研修ワークショップを企画し、いくつかの企業にて検証してまいりました。

企画したワークショップは、VRコンテンツの体験と子育て中の当事者とのディスカッションから構成されます。VRコンテンツの特徴としては、上司の立場と子育て中の部下の立場の両方を体験することにより、互いの立場を相互に学びあえる作りとなっている点があげられます。このように異なる立場を相互に体験すること、さらに体験後に子育て中の当事者とのディスカッションの時間を設けることによってお互いの立場に対する共感や、その後の行動変容に結び付くのではないのかという仮説のもと、ワークショッププログラムを開発してきました。

また開発したワークショップを用いて、その効果を検証するためのユーザスタディを実施しました。これらの紹介を通して、VRを用いた研修の可能性と今後の課題について参加者の皆さんと一緒に考えました。

最初に「VRを活用した子育て体験ワークショップ調査結果」と題して、東京大学大学院学際情報学府修士課程の工藤龍氏からの話題提供がありました。まず、ワークショップの背景とし

て、ワーキングペアレントが抱えている苦勞が伝わりにくいという問題が指摘されました。そこでVRを用いて疑似的に子育て体験をすることで、その苦勞の理解を促進できるかを本プロジェクトでは検討してきました。

開発したVRコンテンツには上司と部下（ワーキングペアレント）の両方の視点で職場の出来事を体験できるという特徴があります。VRで2視点を体験することによって互いの理解を深め、それを元に議論して明日からできる具体的なアクションを見出すワークショッププログラムとなっています。ワークショップは4社、41名の方に参加協力いただきました。VRコンテンツは、①オフィスシーン②家シーンの大きく二つに分かれています。①オフィスシーンでは、ワーキングペアレントを部下にもつ上司目線で体験が進みます。夕方、緊急で終わらせなくてはならない仕事が発生します。しかし、その仕事ができるのは部下であるワーキングペアレントだけです。そこで、仕事を急遽やってもらうようワーキングペアレントへ依頼メールを送信します。②家シーンでは、先程の上司の部下であるワーキングペアレント目線で体験が進みます。家に帰り2歳の子どもと食事をしていると、メールが届きます。見てみると、先程自分が上司として送信した仕事の依頼メールです。仕事を進めようとしませんが、子どもが歩き回ったり、水をこぼしたりしてしまい、なかなか仕事が進まない、という状況で体験は終了します。

VR体験の効果検証として、まず体験が参加者に意識や行動の変化を促すかを、ワークショップ前後、そしてワークショップ終了後1か月後の自由記述アンケートから検討しました。体験によって意識・行動の変化が生じたとする記述は84%の人に見られ、主にコミュニケーションが増加したことが挙げられました。また、他者への心理的距離を測る評価指標（Inclusion of the other in the self: IOS）をVR体験前後、さらに体験後の議論前後で比べると、他者への心理的距離は有意に縮まっていました。

さらにVR体験後の議論を質的分析法であるテーマ分析法で分析したところ、VR体験を通じて上司と部下、相互の立場を想像することの困難さに気づいた参加者が多かったこと、VRで共通の体験をすることによってその後の議論が促進されていることなどが分かりました。ワークショップでは、しばしば子育て以外の課題に対してVR体験を活用する提案も話題に上がっており、VRを用いた研修に対する期待も寄せられていました。

パネルディスカッションでは、キリンホールディングス株式会社人事総務部企画・組織開発担当主査 多様性推進チームリーダーの三村国雄氏と味の素株式会社人事部 人事グループ D&I推進チーム マネージャーの廣瀬哲章氏、そしてVR研究者である東京大学大学院情報理工学系研究科 准教授の鳴海拓志氏が登壇しました。

パネルディスカッションでは、企業におけるアンコンシャス・バイアスに関する取り組みと、VR研修を体験いただいた時の気づきや効果についてお話を伺いました。

三村氏からは、キリンホールディングス株式会社がイノベーションの実現を加速する推進力として多様性推進に取り組んでいることが紹介されました。具体的には、体験型のアンコンシャス・バイアス研修である「なりキリンママ・パパ」が展開されているほか、全従業員を対象としたeラーニング研修が実施されています。今後の取り組みの参考になればという思いで参加した今回のVR研修に関しては、率直な感想として楽しかったという参加者の意見があったそうです。また、子育てに限らず仕事に100%向き合えないシチュエーションは誰にでも訪れるということへの気づきや、周囲の理解が重要であり、対応をしていくことが大事であるということが参加者同士で共有されたそうです。チームで議論したからこそ、チームでどのようにフォローし対策していけるかという議論が行われたとのコメントを頂きました。

廣瀬氏からは味の素株式会社の退職率が1%未満という同質性の高さがD&I推進の阻害要因になっているのではという考えから、アンコンシャス・バイアス研修として、eラーニングなどを活用しながら、バイアスを知る、考えるといったステップを踏んで推進をしていることが紹介されました。次のステップとしてバイアスをコントロールするためには体感することが重要という認識で、今回のVR研修に関心を持たれて参加されました。実際に参加してみると、VR体験中に、どのように子どもに接するのかを参加者同士が観察し合えることで、普段業務上では見えない一面が見られたことが良かったとの指摘がありました。また、共通の体験をすることで、子育て経験がある人は自分の経験から、子育て経験のない人でもVRの体験から意見交換ができることがVR研修の良い点であるとのコメントをいただきました。

VR研究者という観点から、鳴海氏はこの研修の特徴として2視点を体験することを挙げました。子育て中の部下と上司がそれぞれ持つ課題は画一的ではなく、また人の数だけワークライフバランスに対する考えは異なります。VRの共通体験が議論の土台になって、実際の体験との違いが開示されやすくなったり、自分が望む働き方や職場の在り方の議論が引き出されやすい状況が作られていたために、「明日からできること」という対策の議論につながりやすいのがVR研修ならではの効果だったのではないかとコメントされました。また、今後の展開として、メタバースが当たり前になってくれば、VRの中で議論をしたり、シナリオを分岐させたりして対応の違う人には対応の違う結果が得られるなども設計できるようになることを挙げました。そのような進化があれば、VR研修の自らのバイアスに気づきやすいという効果をさらに高められるのではないかとこの展望の話がありました。

三村氏からはVRを用いることで視覚以外の感覚を使って体験、相互作用できることが、eラーニングなどで動画を受動的に見るのとは異なるという意見がありました。廣瀬氏からも頭でわかっているにもかかわらず実際に身体を動かして体験をすると、イメージ通りにはうまくいかないということを体験できることがVR研修の良さではないかというコメントもいただきました。

最後に経済産業省 経済産業政策局 経済社会政策室 室長補佐の村山恵子氏から、VR研修を通してアンコンシャス・バイアスの解消に向けた意識が広く共有され、企業や個人における取組が広がっていくことを期待しているという旨の閉会の挨拶が述べられ、本イベントは終了しました。

図表6-1 第一部、第二部登壇者の集合写真

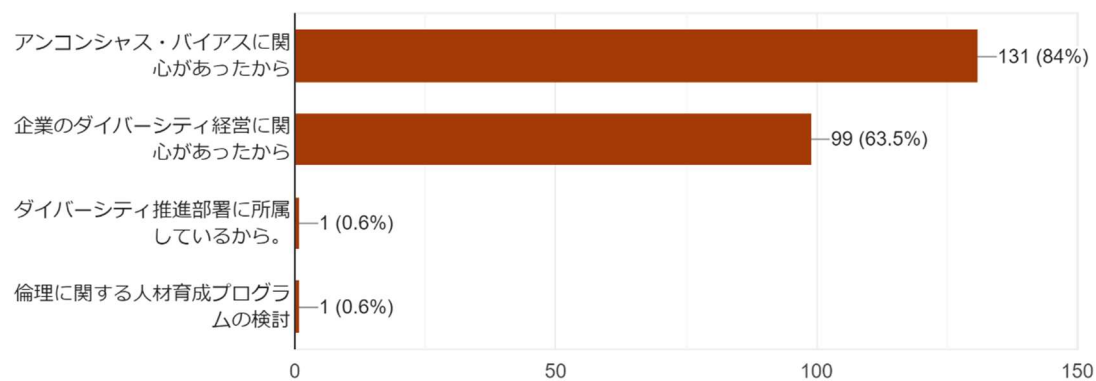


6.3. 成果報告会のアンケート調査結果

6.3.1. 報告会1「アンコンシャス・バイアスにはどう取り組めばよいのか？」（回答156件）

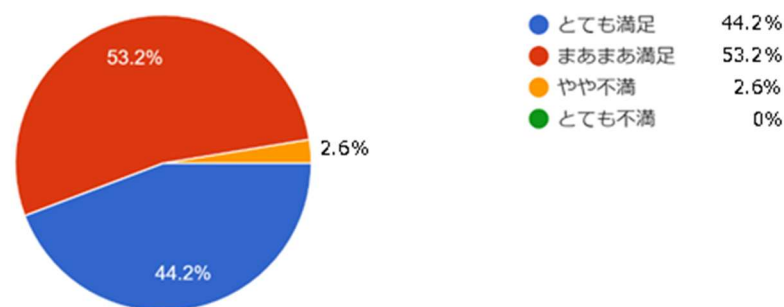
1. 本イベントに参加された目的を教えてください

156 件の回答



2. 本イベントの満足度を教えてください

156 件の回答



3. その理由を教えてください

108 件の回答

(抜粋)

- キリンHD様、リクルート様の事例をお聞きすることができ、大変参考になった(自社の取り組みにも取り入れたいことが見つかった)。
- 企業の推進担当者の顔が見えたことで、学術的な説明をより現実的なものとして理解できた。
- 中条先生のお話、企業の取組、学生さんの声と多角的に聞けたので、一つの課題をダイバーシティな視点から伺え、それぞれのお話でこちらも多くの示唆を得られた。
- 具体的な取り組みを知ることができた。私の勤務先でもUnconscious Biasへの取組み・管理職研修があったばかりで、私自身は担当部門ではないが、通り一片の研修では進まない、変わらないと感じていたので、大変良かった。
- 事例紹介も含めて、グローバルな視点から説明していければ、社内の理解も深まることが勉強になった。また、最後の質問のところで、事務局だけでなくトップだけでなく仲間を増やして変えていくという点が一番納得感があり、実践していこうと思えた。

4. 新たな気づきが生まれた、参考になった内容があれば教えてください

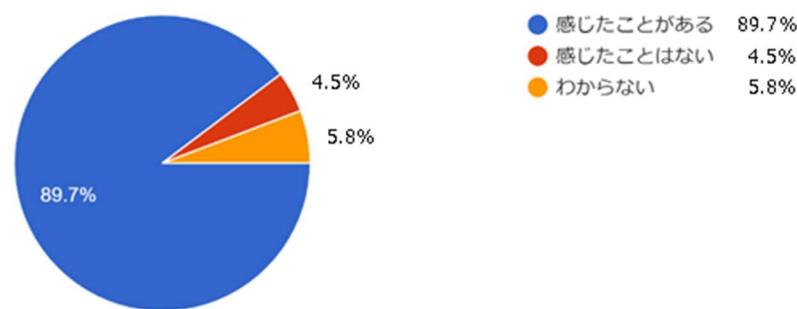
88 件の回答

(抜粋)

- アンコンシャスバイアスというものの原因を可視化し、具体的施策への落としこむプロセスが参考になった。
- 無意識の思い込みを払拭または、上書きすることで、自分に経験がないことでも、興味を盛ったり共感したり、自分の限度を作らないことに繋がると思っていたが、「なりきる体験」をしてみる、という発想がとても新鮮かつ興味を持った。
- 中条先生の理論:理解だけでなく、ナッジも取り入れ経験から行動変容ができやすくなること。やはり、自分事でないとう理解しづらいので、身近な経験を通して相手に問いかけることが教官につながったと思った。また、企業側に立つと、「経営戦略の視点で取組むこと」が大切だと感じた。
- バイアスを軽減する方法、社員の行動変容を促すために必要な方針が具体的に示された点がとても参考になった。また、キリン及びリクルートさんからのメッセージで「最初の一步は人事部の事務局だけで旗を振らない、社内の賛同者・キーマンの協力を得る、仲間を増やす、トップダウンだけでは進まない、自分達だけを主語にしない」といった内容が非常に胸に響くと共に、ダイバーシティ推進担当者として励まされた。

5. アンコンシャス・バイアスがあるとご自身の周囲で感じたことはありますか

156 件の回答



6. アンコンシャス・バイアスに気づくためには、どのような取り組みが重要だと思いますか

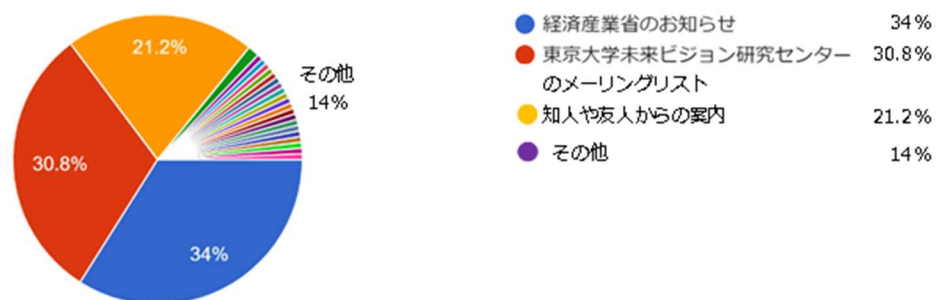
106 件の回答

(抜粋)

- アンコンシャス・バイアスについての知識、アンコンシャス・バイアスという存在を広めることがまず大切だと思う。
- まずはアンコンシャスバイアスについて理解し、自分のバイアスに気づくことが大事だと思う。そのためになりキリンやVR研修等のような体験型取り組みがとても有効だった。
- 自身に対する気づきと、具体的にどうすれば良いかのガイド、および、事後の行動振り返り。
- 他者の目線で物事を見ることの重要性を、勉強したり体験することが大切だと感じた。
- 研修や、様々な仕掛けを定期的に行い社員の意識に根付かせること。相手を知る機会の提供。
- 研修、動画、体験型、人事評価、管理職任用、トップのメッセージを組み合わせ、地道に取り組む必要があると思った。

7. 今回のイベントを何で知りましたか

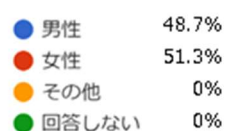
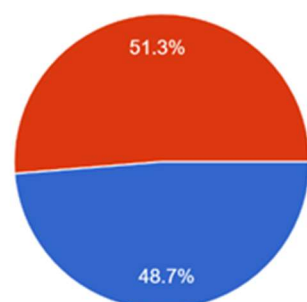
156 件の回答



8. あなたご自身について教えてください

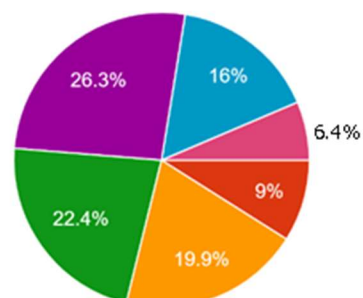
－性別

156 件の回答



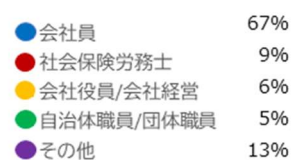
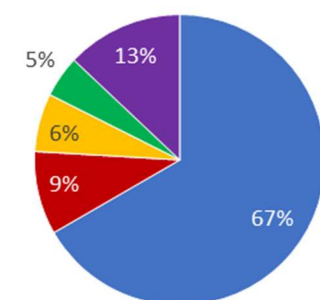
－年齢

156 件の回答



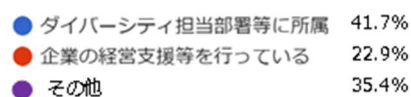
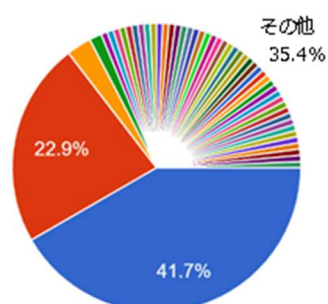
－職業

108 件の回答



－ご自身のお立場

144 件の回答



9. その他、イベントに関する感想やコメントなどございましたらご意見をお寄せください

47 件の回答

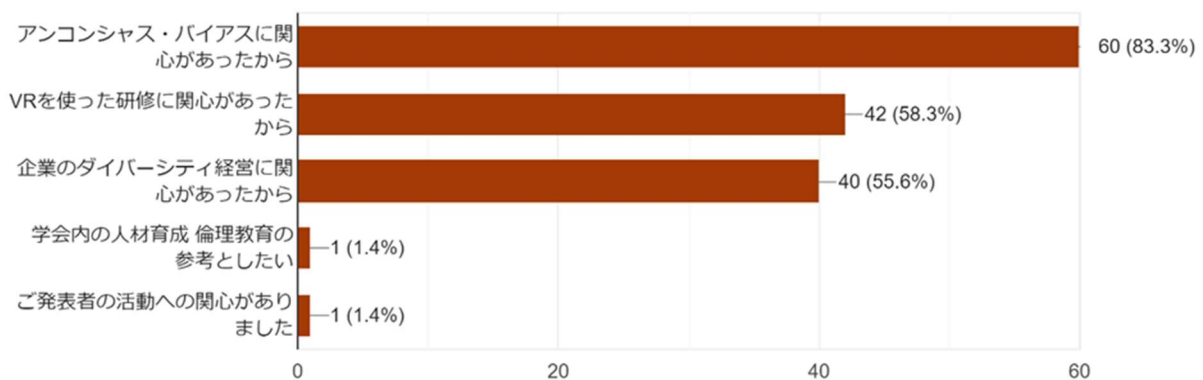
(抜粋)

- ダイバーシティを浸透させるために、有効な方法や他社の事例が知る機会があれば助かる。
- このような良質なイベントや情報発信に繰り返し触れることが大事だと感じている。
- アンコンシャスバイアスが発生する要因等についてもっと知りたかった。また、そのバイアスの解消法。
- 学生の意見を聞く機会があまりないので、参考になった。

6.3.2. 報告会2「アンコンシャス・バイアスのVR研修の可能性と課題」(回答72件)

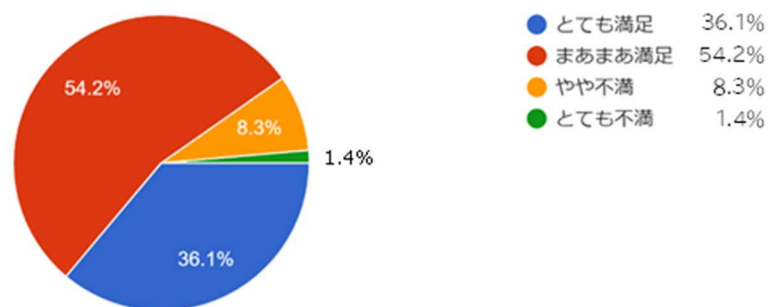
1. 本イベントに参加された目的を教えてください

72 件の回答



2. 本イベントの満足度を教えてください

72 件の回答



3. その理由を教えてください

44 件の回答

(抜粋)

- 誰しもが経験として置かれる状況ではないことも、疑似体験としてでもVRで体験できるという発想が大変興味深かった。
- VRを使った研修の有効性を知ることができた。また、子育てに関する各社の方の行動変容や気づきが興味深かった。
- VRは体験したことが無いが、動画視聴と没入感の違いは大きいのだと分かった。今度VRを体験してみたい。
- 自社のアンコンシャス・バイアスへの取り組みを加速する上で、参考になる施策だった。

- 子育てに限らず、仕事に100%向き合えない状況において、無意識な思い込みをせず助けを求めた方が良いことを理解できた。研修等を導入して、その課題に取り組んでいる企業のお話を拝聴できて、とても参考になった。

4. 新たな気づきが生まれた、参考になった内容があれば教えてください

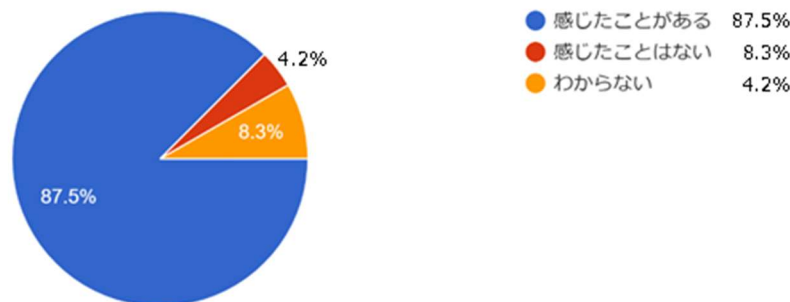
31 件の回答

(抜粋)

- 上司と子育て中の社員双方の視点をVRに落とし込んだ点が核心的。身体に知恵があることを再認識できた（映像を見るのと実際「やってみる」は違う。実際に身体を動かし体験することで記憶に残る。）
- 弊社でも、オンライン研修、動画視聴のオンデマンド研修の提供が増えている中で、どれだけ体験型の研修や機会を創出できるかをもっと考えたいと思った。
- チーム単位での研修はこれまで実施したことがなく、「VR研修などで共通の経験づくり→議論」を行う場を設けることは非常に重要であると感じ、ぜひ取り入れたいと考えた。
- 体験型ならではの、他人の言動を見て学べる。逆に他人に自分の言動を見られることで自覚し学べる。体験型の利点を再認識したし、体験型をVRで行い効果が得られることを実感できた。
- 育児が大変という体験をしてもらいたいと思った時に、育児をしている側からの場面のみを設定しがちだが、上司と部下の両面からのアプローチによってさらにお互いの立場や考え方等に思いを向けることが出来、コミュニケーションの取り方について幅広く考えることが出来るという点がとても勉強になった。

5. アンコンシャス・バイアスがあるとご自身の周囲で感じたことはありますか

72 件の回答



6. アンコンシャス・バイアスについて、今後どのように取り組んでいけば良いと思いますか

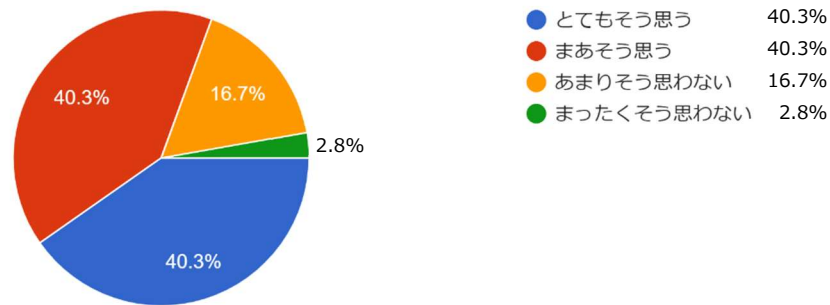
37 件の回答

(抜粋)

- アンコンシャス・バイアスをゼロにすることは不可能と考えるが、その存在を知ることや行為変容に活用していく努力は誰にでもできることだと思う。そのような視点で組織や社会がより良いものになって欲しい。
- アンコンシャス・バイアスは、「アンコンシャス・バイアスがあることを知り」「自分のアンコンシャス・バイアスに気づき」「行動を変える方法に気づき」「行動を変える」の繰り返しなので、積みかけるようにずっと意識する習慣をつける取り組みをしていきたい。
- アンコンシャス・バイアスに気がついていなくても、言葉や行動で表現される。問題として表出した場合、ただ本人を非難するだけでなく、それを生み出した社会・環境、教育・働き方に改善点はないか、多様な視点から考察する。
- 誰にでもあり得ることだという理解が必要。想像による判断ではなく、事実、データに基づいた判断が必要。
- 認知⇒理解⇒浸透と段階にあった対応をとること
- 継続した啓発・理解促進活動

7. アンコンシャス・バイアスに気づくために、本イベントで紹介したVR研修を自分が所属している組織でも実施してみたいと思いますか

72 件の回答



8. その理由を教えてください

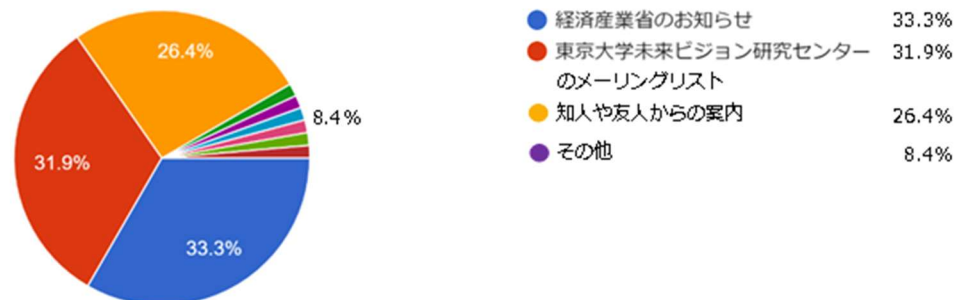
41 件の回答

(抜粋)

- 体感から行動変容に繋がる深い気づきが得られると感じたため。
- 異なる立場を体感することは、状況把握の齟齬を減らし、互いを尊重するコミュニケーションに繋がると考えるため。
- 従来型の研修方法だと、どうしてもその場では頭で理解したつもりになったとしても一過性で終わってしまう可能性が高いと思うため。
- 介護施設・病院の事務局で働いていますが、患者様・職員のことを想像するために、VR研修は有効だと感じた。介護・医療、行政・政治、教育・研究の現場で、VR研修が活用されることを期待している。
- 効果がありそうだが、現時点では、テレワークが主流になっている中で、集合スペースも縮小される傾向にあり、具体的に機材、集まる場所など検討が必要そうだ。

9. 今回のイベントを何で知りましたか

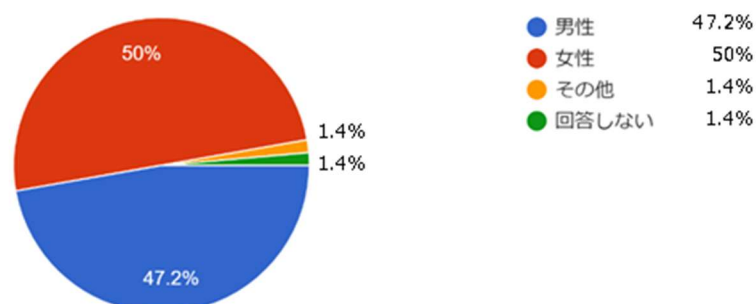
72 件の回答



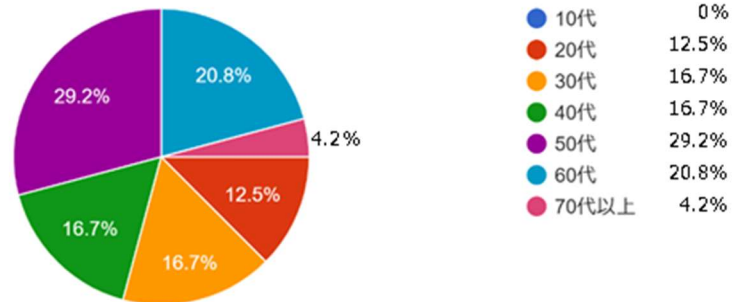
10. あなたご自身について教えてください

ー性別

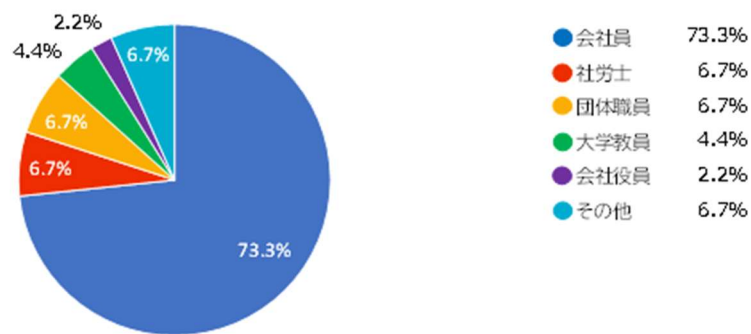
72 件の回答



－年齢
72 件の回答



－職業
45 件の回答



－ご自身のお立場
56 件の回答



11. その他、イベントに関する感想やコメントなどございましたらご意見をお寄せください
13 件の回答

(抜粋)

- 今回のようなVRを使ったアンコンシャス・バイアスの研修を体験できる機会は今後もあるのか。座学の研修よりも面白そうなので、普及が進むとよいと思う。
- 弊社も是非体験してみたいと思いますので、今後VR研修の機会がある際にはご案内いただきたい。
- ダイバーシティを浸透させるための施策や事例を沢山共有できるイベントを希望する。
- 海外でのアンコンシャス・バイアスやVR研修の事例、教えていただく機会があれば嬉しい。

プロジェクトメンバー一覧

江間 有沙	東京大学未来ビジョン研究センター	准教授（第1、4、5、6章、全体監修）
中条 薫	東京大学未来ビジョン研究センター	客員研究員/ 株式会社SoW Insight代表取締役社長（第2章）
鳴海 拓志	東京大学大学院情報理工学系研究科	准教授（第3章）
工藤 龍	東京大学大学院学際情報学府	修士課程（第3章）
畑田 裕二	東京大学大学院学際情報学府	博士課程（第3章）
岡田 恵美	東京大学未来ビジョン研究センター	学術専門職員（第6章）

ダイバーシティ経営推進に向けたアンコンシャス・バイアス研修について
(経済産業省委託事業に関する報告会1)

別添

アンコンシャス・バイアスには どう取り組めばよいのか？

- アンコンシャス・バイアスに対する企業の取り組み -

2023年2月22日

東京大学 未来ビジョン研究センター 客員研究員

株式会社SoW Insight 代表取締役社長

中条 薫

1960年代までの間、
ニューヨーク・フィルハーモニックには、
女性の音楽家はほとんどいませんでした



1980年代の始めには、
新規雇用者の50%を女性
が占めるようになりました



なぜ、このような大きな変化が起きたのでしょうか？

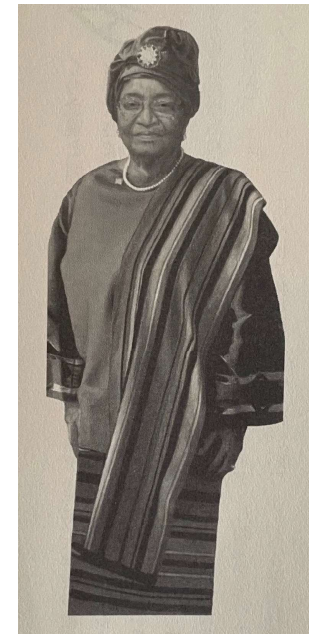
なぜ、CIAは同時多発テロ（9.11）を
予測できなかったのでしょうか？

10年程前までは、
ハーバード大学ケネディ行政大学院に飾られている
肖像は、全て男性でした



数年前に、
4人の女性の肖像が新しく加えられました。

なぜ、女性の肖像が追加されたのでしょうか？



本日本話する内容

1. アンコンシャス・バイアスとは
2. バイアスを軽減していくためには？
3. アンコンシャス・バイアスに対する企業の取り組み
ヒアリング調査報告

本日本話する内容

1. アンコンシャス・バイアスとは
2. バイアスを軽減していくためには？
3. アンコンシャス・バイアスに対する企業の取り組み
ヒアリング調査報告

人はなぜ、アンコンシャス・バイアスを持つのか？

人は2つのシステムを持つ

- ① 速い思考
自動的な働き
- ② 遅い思考
制御された働き

人は9割以上を
無意識に左右
されている

五感が脳に伝える情報量

1 1 0 0 万bit/s

でも、
人間が扱える情報量は、

1 6 ~ 5 0 bit/s

削減が必要！

無意識の中で、自動的に「分類」を行うことで情報量を削減している

「分類」にもとづく歪みが、アンコンシャス・バイアス
ある種の集団に対する偏見。特に、人種とジェンダー

特に人事に関わる意思決定と職場の人間関係に影響を及ぼす

人材採用

ハロー効果

第一印象に左右される…

評価

ステレオタイプ脅威

自己評価は男女で差がでる
社員の自己評価が
上司の評価を歪める…

ジョブ
アサイン

ステレオタイプ

リーダーは男性が望ましい
女性に交渉をさせるのは可哀想…

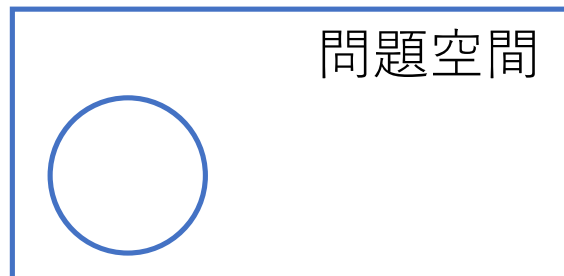
昇格

インポスター
症候群

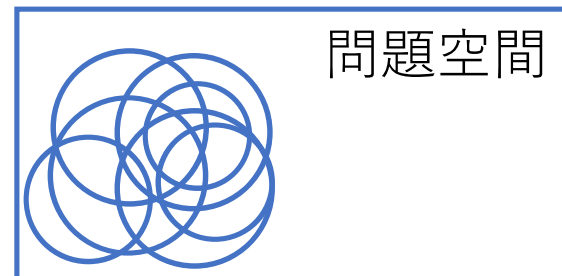
「今の自分には無理」
は正しいか…

バイアスが企業に与える最大のリスク

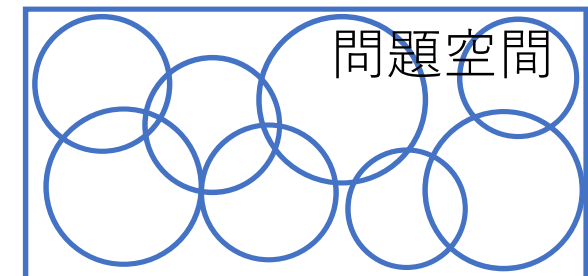
アンコンシャス・バイアスは、**画一的な組織**を生む



賢い個人



画一的な集団

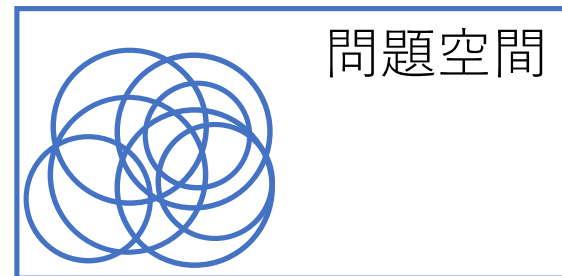


多様性のある集団

参照：『多様性の科学』マシュー・サイド著

世の中の動きを読み、価値創造を実現していくためには、異なる視点を持つ多様性による「**集団としての知性**」が不可欠
画一的な集団には「**死角**」が防げない

なぜ、CIAは同時多発テロ（9.11）を
予測できなかったのでしょうか？

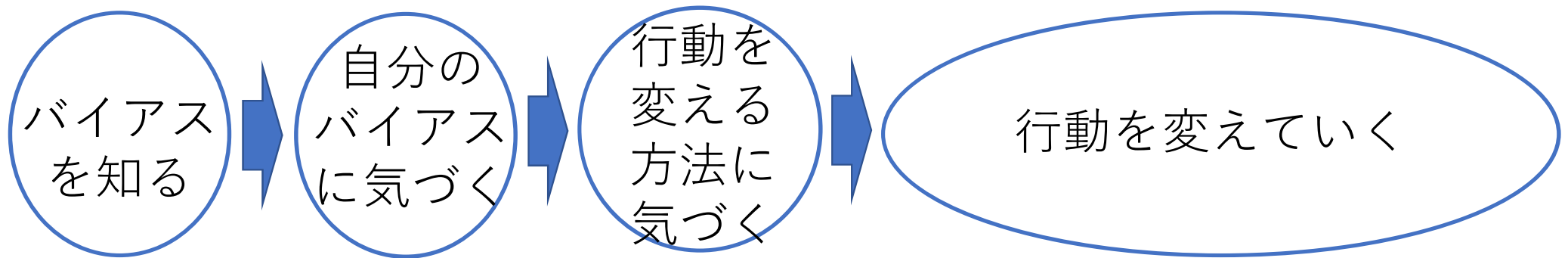


画一的な集団

本日本話する内容

1. アンコンシャス・バイアスとは
2. バイアスを軽減していくためには？
3. アンコンシャス・バイアスに対する企業の取り組み
ヒアリング調査報告

人がバイアスを軽減していくためには？



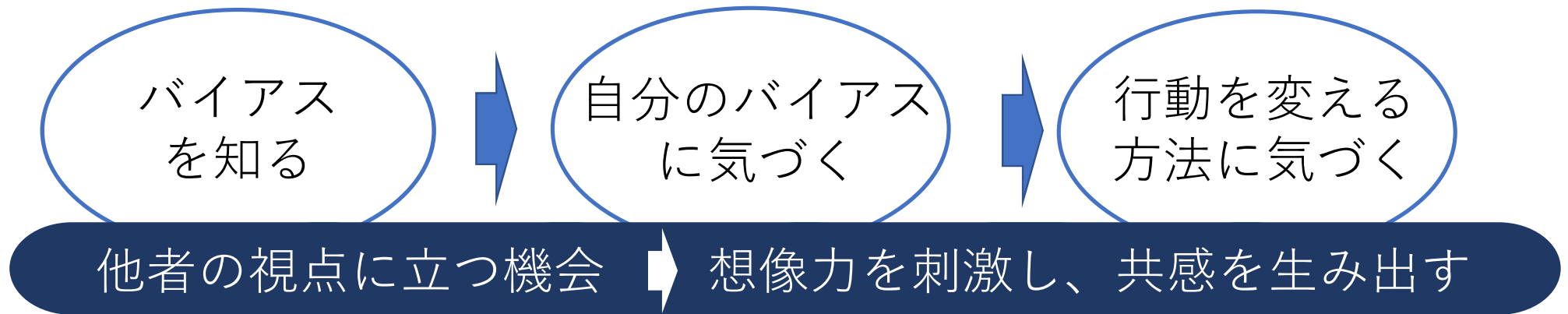
バイアスと行動変容の方法に気づく研修

行動変容を促すしくみと環境

インパクトを最大化するための全社戦略

バイアスは、自覚するだけでは減らせない！体重と一緒に！

バイアスと行動変容の方法に気づく研修 をつくるためには？



職場で日常的に起きる
身近な事例で学ぶ

感情のこもった
コンテンツ

体験による気づき
少人数で話し合う

生活に活かす方法を
具体的に考える

対応の
ベストプラクティス

社員の行動変容を促すしくみと環境をつくるためには？

全社的な戦略取り組み

全社戦略、**全社的なDEI向上へのコミット**

データ/情報収集による見える化

- ・ダイバーシティに関する**実態**
- ・バイアスに影響されそうな**業務・プロセス**
- ・**効果の測定**

行動科学を活用したしくみやナッジの活用

- ・**バイアスに左右されにくい判断に向けたしくみ・ナッジ**
例) 評価に入る前に職務要件を明確にする、自己評価の活用の仕方
- ・**同性のロールモデルの効果**を活用
「百聞は一見にしかず」の精神で実在の人物、肖像を活用

1960年代までの間、
ニューヨーク・フィルハーモニックには、
女性の音楽家はほとんどいませんでした



ブラインド・オーディションの導入
一枚のカーテンが変化を起こした！

1980年代の始めには、
新規雇用者の50%を女性
が占めるようになりました



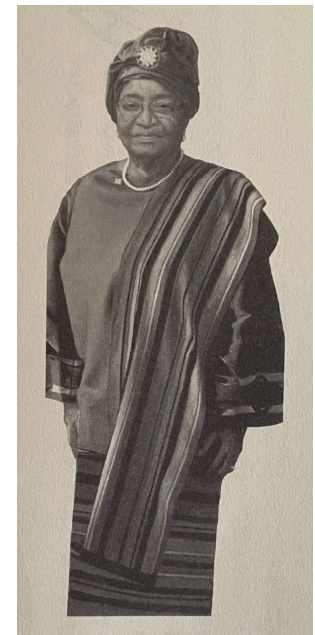
なぜ、このような大きな変化が起きたのでしょうか？

10年程前までは、
ハーバード大学ケネディ行政大学院に飾られている
肖像は、全て男性でした

**行動科学に基づく
環境づくりの一環！**

数年前に、
4人の女性の肖像が新しく加えられました。

なぜ、女性の肖像が追加されたのでしょうか？



エレン・ジョンソン・サーリーフ
リベリア共和国の大統領、ノーベル平和賞受賞者

本日本話する内容

1. アンコンシャス・バイアスとは
2. バイアスを軽減していくためには？
3. アンコンシャス・バイアスに対する企業の取り組み
ヒアリング調査報告

企業ヒアリング調査（ヒアリング時期：2022年10月～12月）

ダイバーシティ経営を推進している企業5社にヒアリングを実施

対象企業：（敬称略, ヒアリング実施順に記載）

株式会社NTTデータ

デロイトトーマツグループ

キリンホールディングス株式会社

株式会社リクルート

株式会社メルカリ

ヒアリング概要：

項目1：ダイバーシティ経営の推進状況

項目2：アンコンシャス・バイアスに係る取り組み状況

全ての企業で戦略的に取り組みを実施

アンコンシャス・バイアスへの認識

- ・ 重要性に対する強い認識
- ・ 経営の重要施策として、戦略的に取り組みを推進

データ/情報収集による見える化

- ・ ダイバーシティに関するデータ
- ・ アンコンシャス・バイアスに起因する自社の事例
- ・ ジェンダー平等が実現できていない要因の徹底調査により、アンコンシャス・バイアスが絡むプロセスを特定

自社に適した研修機会の提供

自社に適した素材。ディスカッションが行動変容の気づきをつくる

- ・ 研修形態：アンコンシャス・バイアスに特化した研修（4社）
キャリア研修を活用（1社）
- ・ 自社の事例、身の周りにある自社のカルチャーに合った事例で
社員が自分事として受け止め・考えられるように工夫
- ・ ディスカッションの効果を認識
学習＋少人数でのディスカッション（3社）
- ・ 長期的な目線で継続的に実施

行動変容を促すしくみや環境への工夫

行動科学を活用したしくみやナッジが取り入れられている

- ・ 評価会議にDEI責任者やバイアスをチェックする人が参加
- ・ 登用・管理職候補要件の言語化/明文化と、
それをもとにした登用や候補者選定の実施
- ・ 通常業務の中で体験型の研修を行うしくみの導入
- ・ 社内外へのメッセージ発信

印象に残った声

バイアスに気づくことが会話を増やし、心理的安全性につながる

- ・ 普段の業務で、自分が評価されていないと感じていることが
バイアスかもしれないと気づき、会話がし易くなった
会話をすることにより、心理的安全性が高まった
- ・ ダイバーシティ推進の意味を理解できないという声を大切に
- ・ ダイバーシティ/アンコンシャス・バイアスへの取り組みは、
先行しているグローバル事例から学ぶことは多い。
グローバル基準で考えてみると参考になる

まとめ

- ・ アンコンシャス・バイアスへの取り組みは、ダイバーシティ推進の最優先事項。全社的な戦略取り組みが重要
- ・ 自社の実態把握、自社に適した研修で行動変容の気づきをつくる
- ・ 研修だけでなく、行動変容を促すしくみや環境が必要
長期的な目線、行動科学の活用を！

ダイバーシティ経営推進に向けたアンコンシャス・バイアス研修について
(経済産業省委託事業に関する報告会1)

別添

パネルディスカッション

2023年2月22日

キリンホールディングス株式会社 人事総務部 企画・組織開発担当
豊福 美咲 様

株式会社リクルート スタッフ統括本部 人事 D E I 推進室
D E I 推進部 企画統括グループ グループマネージャー
鐵原 佳奈 様

東京大学大学院 学際情報学府 修士課程
工藤 龍 さん

モデレータ：
東京大学 未来ビジョン研究センター客員研究員/(株)SoW Insight代表取締役社長
中条 薫

自己紹介

アンコンシャス・バイアスへの着目のきっかけ

御社における課題感



キリンホールディングス株式会社 人事総務部

豊福 美咲 (とよふく みさき)

■ 担当業務

キリングroupの多様性推進・女性活躍推進の企画、なりキリン事務局等

■ 経歴

2008年キリンビール株式会社入社。福岡工場総務担当。キリンビジネスエキスパート人事サポート部、キリン人事総務部兼メルシャン人事総務部を経て、2019年より現職。

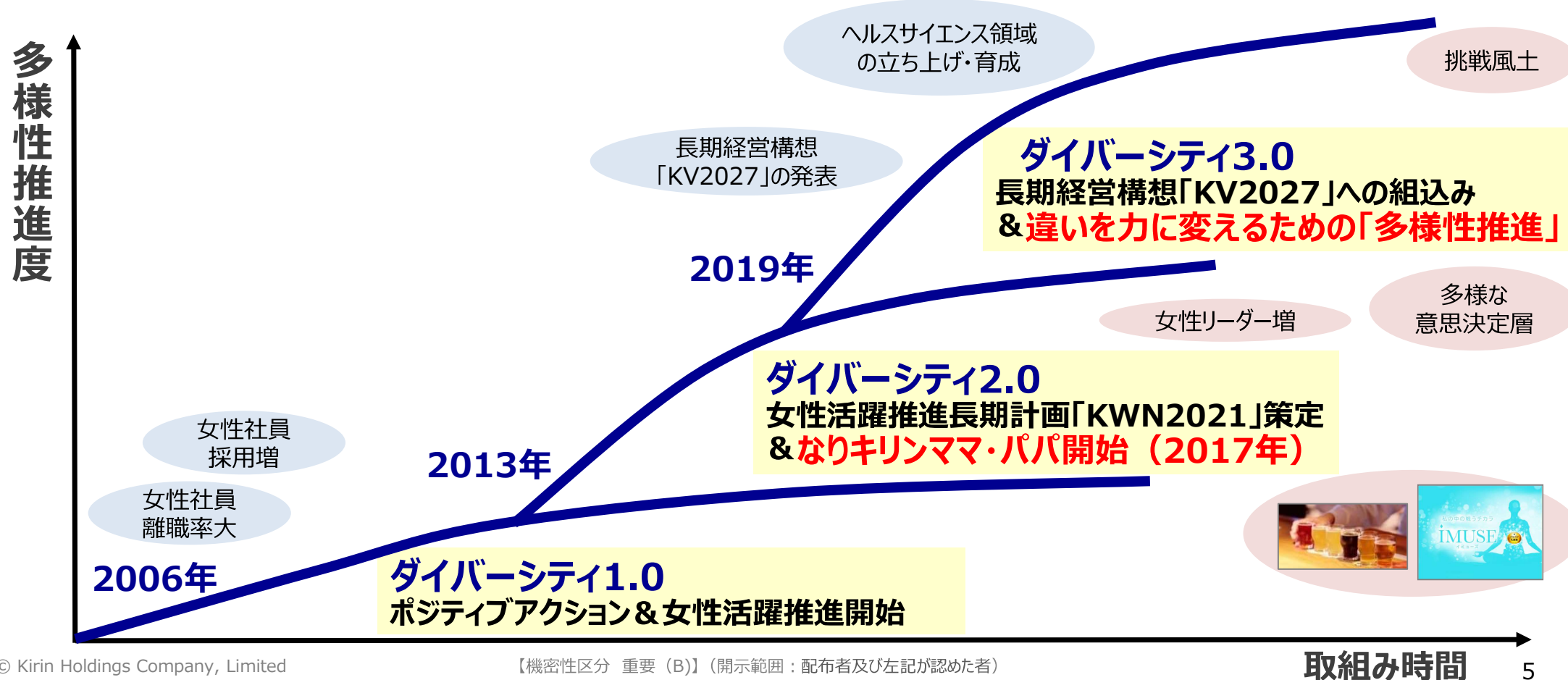
アンコンシャス・バイアスに取り組むきっかけ・現在の取り組み

環境変化

結果



- ✓ きっかけ：社員調査で「違いを力に変える」多様性推進の障壁として「アンコンシャス・バイアス」が上位に。
- ✓ 現在の取り組み：なり麒麟ママ・パパ、全社研修テーマに掲げるなどして取り組んでいる



リクルートグループのDEI

2023年2月22日

株式会社リクルート
DEI推進室



自己紹介

鐵原佳奈 てつはら・かな

株式会社リクルート
DEI推進室 DEI推進部 企画統括グループ グループマネジャー

2004年 リクルート入社

『ゼクシィ』『赤すぐ・妊すぐ』にて営業、MD、
スタッフ職を経験した後、2010年『ポンパレ』の立
ち上げに携わる。

『じゃらん』事業企画を経て、2017年リクルート
ホールディングス サステナビリティ推進室へ出向。
2019年より現職。

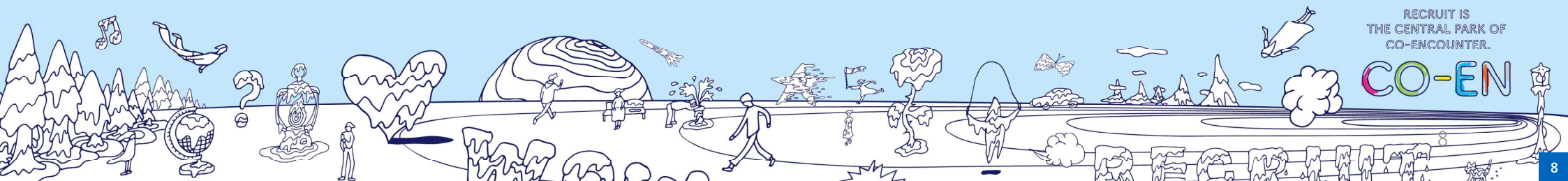


7



Agenda

リクルートグループについて



リクルートグループの事業領域は「人材」と「販促」

1960年、大学新聞専門の広告代理店として創業。大学生向けの求人情報を集めた「企業への招待」を発行し、個人と事業者をつなぐビジネスモデルを確立。

ミッション「まだ、ここにいる、出会い。」を「より速く、シンプルに、もっと近くに。」実現のために、人材マッチングビジネスと販促ビジネスで、事業者と個人のマッチング支援、事業者の業務・経営支援などを行っている。



数字で見るリクルートグループ

※数字は2022年3月末時点

01



創業
1960年

02



従業員数
5.1万人

03



サービス展開国
+ **60**カ国

04



売上収益
2兆8,717億円

05



調整後EBITDA
4,793億円

06



海外売上高比率
55.5%

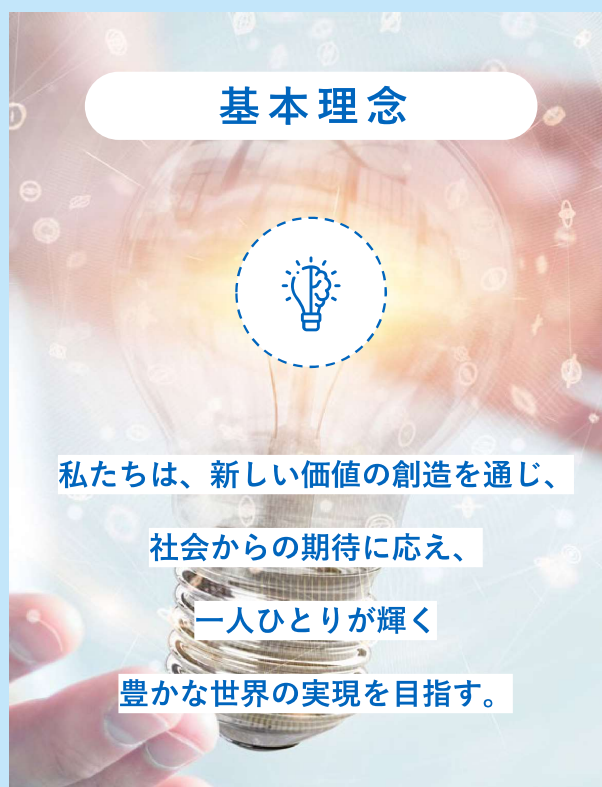


リクルートグループが ジェンダー平等の実現をめざす理由



ビジョン・ミッション・バリューズ（経営理念）

大切にする価値観の1つ「個の尊重」。DEI推進はその価値観を体現することそのもの。
競争力の源泉が「人」であるリクルートグループにとって、DEI推進は競争戦略の一環。



ビジョン [目指す世界観]

Follow Your Heart



ミッション [果たす役割]

まだ、ここにいる、出会い。
より速く、シンプルに、もっと近くに。



バリューズ [大切にする価値観]

新しい価値の創造

個の尊重

社会への貢献



リクルートが創業以来大切にしている価値観「個の尊重」

競争力の源泉は「人」、競争戦略であるDEI推進。リクルートグループは創業以来、変わりゆく社会のニーズにこたえるために、常に自らを進化させてきた。その原動力となったのが一人ひとりの違いでした。

「一人ひとりの違い」 が競争力を生む

リクルートの成長の背景

さまざまな背景や考え方、強みをもつ人材が一致団結。
その結果、予定調和的ではない爆発力が発揮され、会社の成長に貢献した

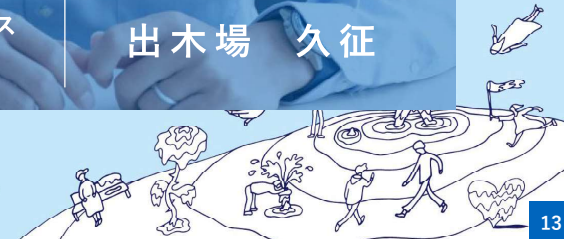
未来の成長のために期待される「個」の尊重

これからも変わり続ける社会のニーズにこたえるために
従業員一人ひとりの「個」の強みを活かし、
すべての人が「自分らしい」選択を、桁違いに早く、驚くほどシンプルに、
もっと身近にできる世界を目指していく



リクルートホールディングス
代表取締役社長 兼 CEO

出木場 久征



2030年度に向けたサステナビリティへのコミットメント (注1) 2021年5月公表

リクルートグループの合計で、「2030年度までに各階層の女性比率を50%にする」ことをめざすことを公表



2021年度に事業活動で、
2030年度にバリューチェーン全体で、
カーボンニュートラルを目指す (注2)



- 2030年度までに
- 就業までに掛かる時間を
半分に短縮する (注3)
 - 雇用市場における障壁に直面する
累計約3,000万人の就業を
サポートする (注4)



2030年度までに
上級管理職・管理職・
従業員の女性比率を
約50%にする (注5)



2030年度までに
監査役を含む
取締役会構成員の女性比率を
約50%にする (注6)

注1: 本ページに記載の年数は、その年の4月1日に開始し、翌年3月31日に終了する当社の会計年度を意味します。また本ページに記載の数値は、すべて概数です。

注2: カーボンニュートラルには、温室効果ガス排出量の削減に加え、残りの排出量のオフセットを含みます。事業活動における温室効果ガス排出量は、スコープ1(オフィスにて直接排出される温室効果ガス)、スコープ2(オフィスにて間接的に排出される温室効果ガス)の合計です。バリューチェーン全体における温室効果ガス排出量は、

スコープ1、2に加えて、スコープ3(スコープ1、2を除く間接的に排出される温室効果ガス)を含む全です。

注3: Indeedの求人プラットフォームで就業したユーザーが就職活動を開始した時点から、採用オファーを獲得するまでの期間です。

注4: 当社グループが運営する求人プラットフォーム上の応募を通じた就業、当社グループが支援するNPO等の団体を通じた就業等を含みます。雇用市場における課題を見極めた上で様々な障壁の低減を行っていきます。

注5: 上級管理職は、当社及びメディア&ソリューションSBUにおいては執行役員/専門役員、HRテクノロジーSBUと人材派遣SBUにおいては主要子会社社長/重要機能トップを示します。管理職・従業員の女性比率は、

リクルートホールディングス、全SBU統括会社及び各SBU配下の主要会社について集計しています。管理職は、部下を持つ全ての管理職を指します。

注6: 取締役会構成員は、取締役及び監査役の合計です。

CO-EN RECRUIT IS
THE CENTRAL PARK OF
CO-ENCOUNTER.



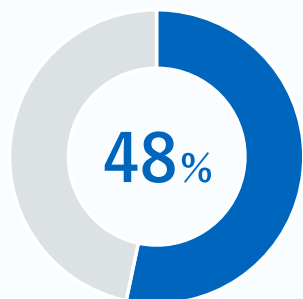
階層ごとの女性比率

※(株)リクルート単体

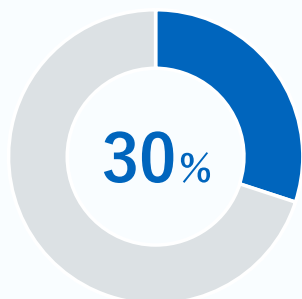
- 女性管理職比率は増加してきたが、職位が上がるにつれて女性比率減少。ジェンダー平等の実現に向けてはもう一段踏み込む必要あり

2022年4月時点のレイヤー別女性比率

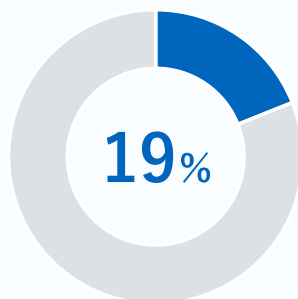
ALL従業員



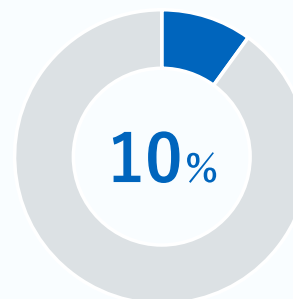
課長相当



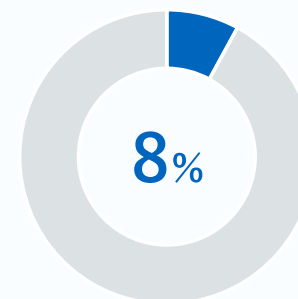
部長相当



エグゼクティブ相当



役員相当



女性

男性

※いずれも株式会社リクルート単体、正社員



現場とDEI推進室が連携し複数施策を推進

- ・ 現場リーダー層のジェンダー平等に対するコミットメントのもと、任用候補者の発掘・スキル開発、および、横断施策として意識醸成の取り組みを推進
- ・ 女性社員のキャリア構築は、上長も巻き込み、スキル向上と意識醸成の両面で支援

現場リーダー層 のコミット	現場主体での 3か年計画策定	● 事業長が中心となり、組織ごとにDEI推進の3か年計画を策定
多様な 管理職候補者の 発掘・育成	任用候補数拡大に 向けた取り組み	● 任用におけるバイアス排除「管理職要件の明文化」(2022年6月～多くの営業組織で導入) ● 社外アセスメントを活用した候補者発掘
	スキル向上	● スキルアップ研修から育成計画への接続(本人、上長、講師との3者面談含む) ● キャリアコーチング
女性本人の意識醸成		● 28歳前後女性社員を対象とした、キャリア開発研修「Career Cafe 28」 ● NEW! 30歳代の女性社員を対象とした、キャリア主体性を高める研修「Career Cafe Next Step」
管理職の意識醸成、 マネジメントスキル向上		● 女性メンバーを持つ上長を中心に、経営戦略におけるジェンダー平等の意義や、多様なメンバーの成長を加速させるマネジメントを学ぶ管理職向け研修「Career Cafe for BOSS」 ● 全管理職を対象とした社長メッセージ、社外有識者によるセミナー



アンコンシャス・バイアスへの取り組み

「なりきりん」について

「なり麒麟ママ・パパ」概要

①誕生のきっかけ

- 2016年「新世代エイジカレッジ」にて、**女性社員5名が「なり麒麟ママ」を考案。**
- **営業ママになりきった時間制約のある働き方**を徹底、労働生産性を上げる実証実験を行った。
- 働き方の課題を解決するために2017年からトライアル、**2019年～麒麟で全社展開中。**これまで、約670名が実施。

②どんな内容？

- 「育児」「親の介護」「パートナーの病気」のいずれかのシチュエーションを選択。
- 1カ月間、**時間の制約や突発事態への対応を模擬体験**しながら、**業務との両立を図る体験型の研修。**



③何のために実施するの？

- 「ママ・パパの立場になってみる」ことだけが目的ではありません。
- **多様な立場や働き方を理解して誰もが働きやすい環境をつくる**・本人の働き方改革・上司のマネジメント力向上…など、研修を通して**個人・組織共にさまざまな成果が得られる**と考えています。
- 実際に両立する場面に直面したときの予行練習にもなります。

「なり麒麟ママ・パパ」ルール

STEP① チャレンジするシチュエーションを選び、家族の名前を登録します。

1. 育児 2. 介護 3. ご家族の病気

【「育児」の仮想前提条件】①子どもの年齢は2歳前後 ②パートナーとは同居 ③実家サポートなし ④フルタイム勤務

STEP② 以下のルールを徹底し、1か月間の両立生活にチャレンジします。

基本NO残業	1か月間、 残業時間0 に挑戦してください。フレックスタイム制の職場は始業・終業時刻は問いません。 ※残業0が達成できなくても失敗ではありません。なぜ達成できなかったかを考えるきっかけとしていただければと思います。
突発的なお休み	保育園などから突発的な連絡が入ることを想定した休みが1～2回発生します。「子供発熱、すぐ迎えに来てください」のような連絡が入りますので、その場合はお迎え＋通院を想定して、 その日の勤務を即時終了 していただきます。 ※不足する時間は「欠務-無事故（賃金支給）」扱いとなります。
サポート制度 （研修上の仮想制度）	月4回はご家族・パートナーが対応する想定で「突発的なお休み」が発生しない日を設定できます。
なり麒麟宣言	ママ・パパ、介護中になることを周りに宣言します。（次頁のシート/メールの署名・自動返信/スケジューラーを活用）
なり麒麟日記	緊急案件などで残業が発生してしまった場合は、workshopの「なり麒麟日記」に残業の原因と改善案を記載してください。 ※残業0が目的ではなく、働き方を見直すことが目的であるため。
なり麒麟レポート	1か月終了後、「なり麒麟レポート」を提出して頂くことで修了認定となります。 また、修了3か月後に行動変容が続いているかヒアリングを行います。

「なり麒麟ママ・パパ」実施者の声

◆働き方に関して

- 今まで**業務のスリム化を進めてきたが、まだ余地がある**ことを痛感した。
- 定時勤務は、やればできる。**残業が当たり前という風土がはびこっている**と認識できた。
- いざという時を考えて、**支援できる人の育成も検討しないといけない**と感じた。

◆時間制約のある働き方をする従業員・フォローに関して

- 呼び出し時のフォローに感謝している。**自分も同様の場面に遭遇したら、相手をフォローできるようにしたい。**
- **毎日同じ時間に帰るのがこんなにストレスなことを初めて知った。**

◆両立者（本麒麟）の皆さんの声

- 平日家庭のことは妻に頼ることが多かったが、**より家庭参画できることがわかった。**
- なり麒麟で予行練習ができていたので、子が生まれた際、職場の皆さんから**育休取得を後押ししてもらえた。※男性**

男性育休取得率も向上！
17年度29%⇒22年度73%



アンコンシャス・バイアスへの取り組み

「管理職候補選びや任用にあたって

アンコンシャス・バイアスに左右されにくいしくみ」

について

アンコンシャス・バイアス排除に向けた 管理職要件の明文化



管理職要件の明文化：概要

過去の成功体験に基づくリーダーが再生産され、管理職が画一化しているという懸念

管理職要件を明文化することで、能力による判断を徹底し、バイアスが入りこむ余地を排除 → 多様な人材が管理職候補に

	これまで	新たな取り組み
議論の場	人材開発委員会	人材開発委員会
議論する人	複数の管理職 + 人事	複数の管理職 + 人事
任用における判断軸	● 能力 ● ただし、明文化はされていない	● 能力 ● 明文化した管理職要件
発生事象	↓ 能力意外のバイアスが入り込む可能性 ● 過去の成功体験に基づくリーダーを再生産 ● リーダーシップ、働き方が画一的に ● 結果として女性の管理職候補も少ない	↓ 能力による判断を徹底し、バイアスが入り込む余地を排除 ● 女性も含め、多様な人材が管理職候補に



管理職要件の明文化：これまで

- 対象となる社員の能力、今後の期待に基づき、直属の上長が推薦し、複数名で客観的に議論
- 管理職ポジションごとに期待する職務価値は定義されているものの、候補者選びの段階では、要件が明文化されていなかった



- ○○さんを次のリーダー候補として育成したい
- ○年後に○○ポジションのリーダー候補として育成したい
- 強み、課題は・・・
- そのうえで、今後の育成のテーマは・・・



管理職要件の明文化：これまで

要件が明文化されていないため、リーダーシップのスタイルや経験の幅、意欲・覚悟、働き方などに、暗黙的なバイアスが入り込む可能性があった

画一的なリーダーシップ

チームを引っ張る強い推進力があるか？

画一的な経験の幅

管理職として多様な課題解決ができる経験の幅(部署、職種)があるか？

画一的な意欲・覚悟

リーダーとなる覚悟や意欲があるか？

画一的な働き方

緊急トラブル対応、柔軟な顧客対応ができるか？
これまでの管理職と同じような働き方ができるか？



管理職要件の明文化：概要

提供用

管理職要件の一例

要 件		詳 細
評 価 項 目	業 績	● ~~~~~
	戦略理解・説明力	● 上位レイヤーの戦略を理解し、戦略・状況に応じた計画策定ができる ● ~~~~~
	計画策定・推進	● 達成すべきKGIから逆算してKPIを設定でき、行動計画に落とし込むことができる ● ~~~~~
	~~~~~	● ~~~~~ ● ~~~~~
	~~~~~	● ~~~~~



管理職要件の明文化：「人材開発委員会」での導入

- 組織を挙げて、全社員・一人ひとりの育成方針を検討する場（年2回、半年ごとに実施）
- 半期に1度、直属の上長だけではなく、複数の管理職で「複眼」での議論
- そのアジェンダの一つとして管理職候補者についても議論
- 候補者は育成期間を経て、適任者が任用される



管理職要件の明文化：導入による効果

要件明文化により判断軸が明確に
要件以外のバイアスが入り込む余地を排除

この要件を満たす人は誰か？

要件に満たない場合は、
どのように育成していくか

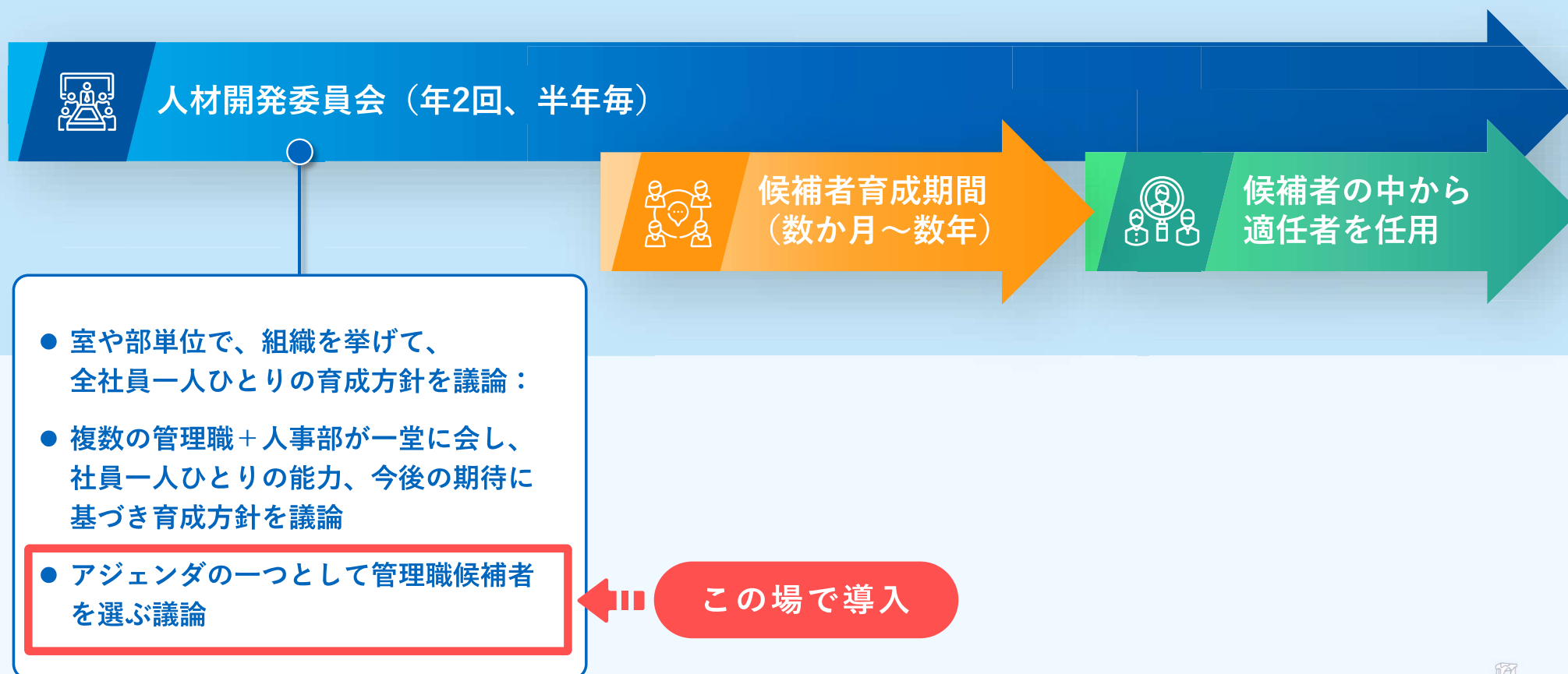


能力に基づく判断が徹底され
女性も含め
多様な人材が管理職候補に

試行組織では
女性候補者数が2倍



参考 任用候補者選び～任用のプロセス



自己紹介

これまでの取り組みで感じた
課題や考え、気づき

就職先に求める組織風土 ダイバーシティに取り組む企業への評価

視聴者の皆さまへのメッセージ

VRを活用した 子育て体験ワークショップと その効果検証

東京大学大学院学際情報学府

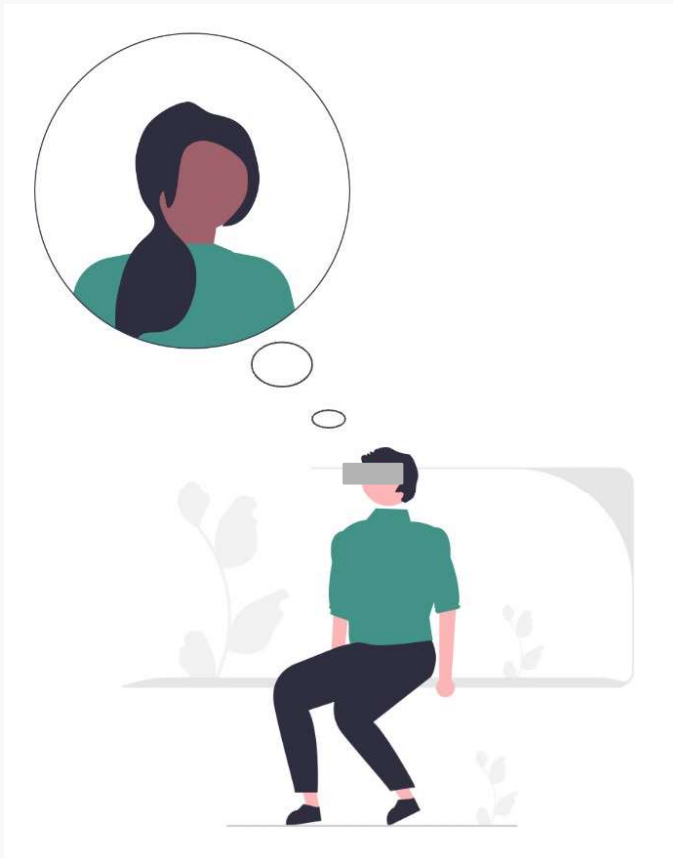
修士課程2年 工藤龍

ワーキングペアレントの苦労は伝わりにくい



- ワーキングペアレントがより成果を発揮していくためには、働きやすい制度&一緒に働く方達からの協力と理解が必要
- しかし、ワーキングペアレントの苦労は伝わりにくい
 - 子育て特有の苦労
 - アンコンシャス・バイアス

VRで理解を促進する



- VRにより擬似的に相手の視点を体験することが可能
- ワーキングペアレントとその周囲の方々が、2つの視点（上司視点 & 部下＝ワーキングペアレント視点）での**VR体験**を通して**互いの理解を深め、問題の解決策を見出すことを狙う**

①VRワークショップの紹介

②定量評価

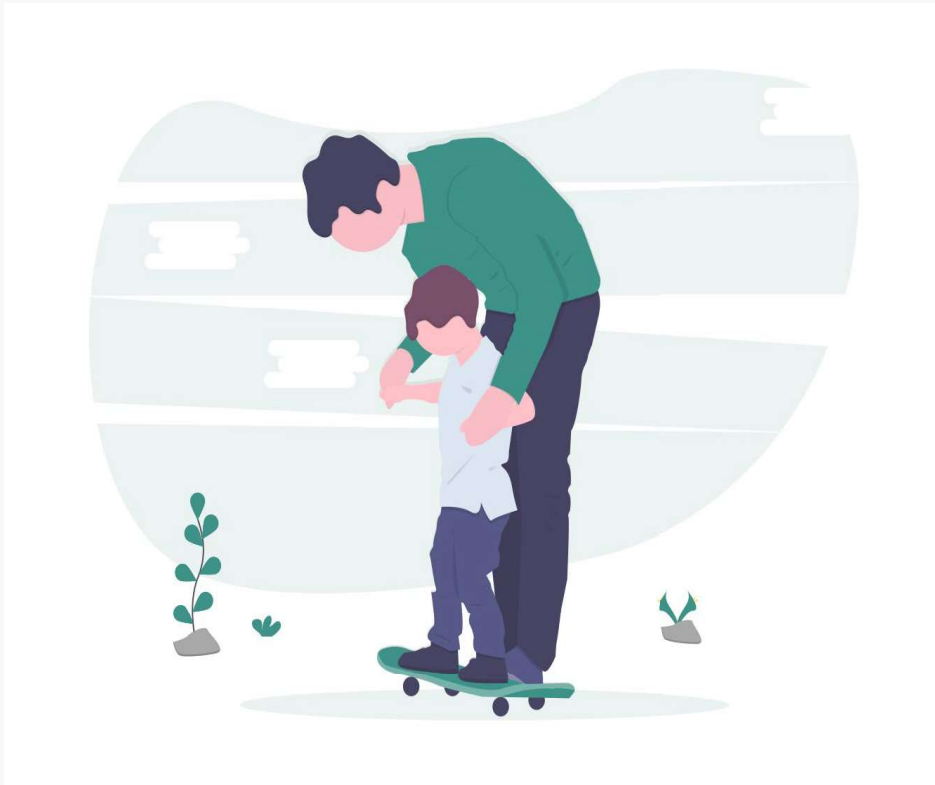
③定性評価

①VRワークショップの紹介

②定量評価

③定性評価

VRワークショップの概要



- **参加者**
 - 問題の当事者＝ワーキングペアレント＆共に働く人（上司・同僚etc）
- **内容**
 - 仕事と子育ての両立に関する問題の解決へ向けて何ができるか

VRワークショップ全体の流れ

①イントロ

目的・流れの確認

②自己紹介

今日の抱負・育児経験

③VR体験

グループに分かれ体験

④議論

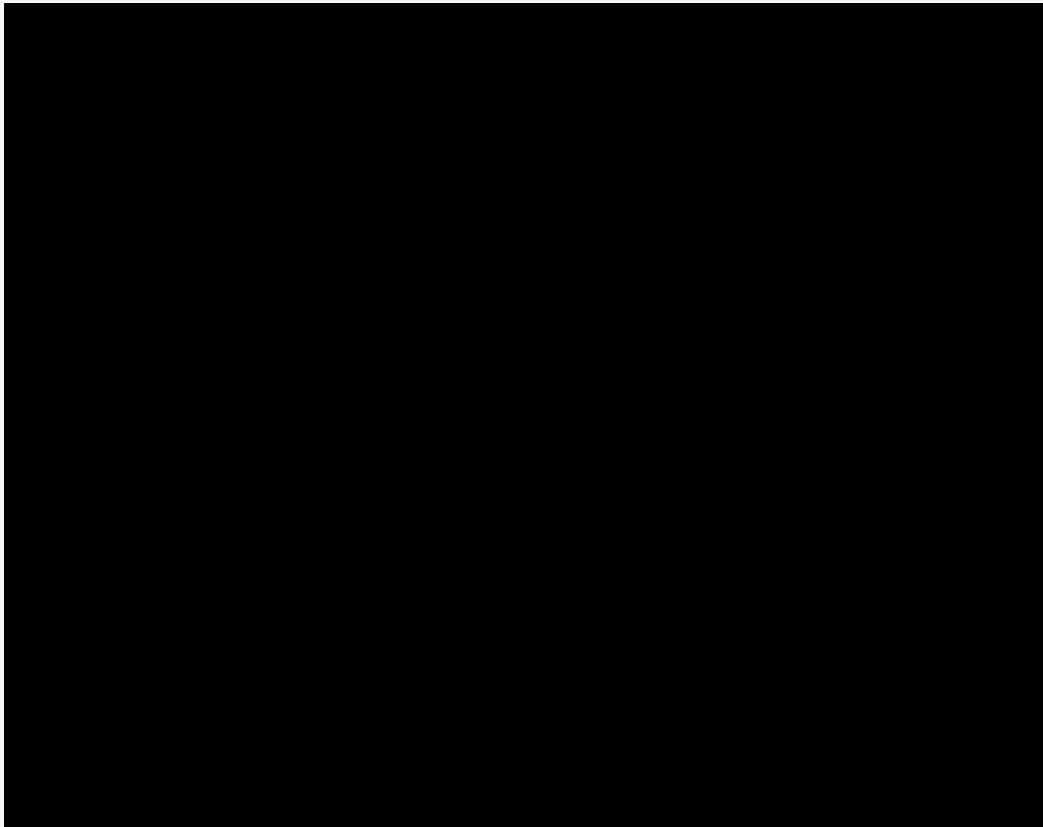
(1)VR体験からの学び (2)職場の問題 (3)その解決策

⑤まとめ

全体を通しての学び・明日からチャレンジしたいこと



2視点のVR体験を開発



● 特徴

- 2視点の体験^[1]
- インタビューの知見の盛り込み

①上司視点

急な仕事



資料がない



部下へ依頼



②部下（＝ワーキングペアレント）視点

子どもと
食事



仕事の依頼



仕事と育児

[1] Mel Slater and Domna Banakou. The golden rule as a paradigm for fostering prosocial behavior with virtual reality. Current Directions in Psychological Science, Vol. 30, No. 6, pp. 503–509, 2021.

企業からの協力を得てVRワークショップを実施



- 協力企業4社
- 全4回実施
- 参加人数
 - 計41名
- 実施期間
 - 2022/10 ~ 2022/12

VRワークショップの効果の検証

Q①（定量評価）

VRワークショップは参加者に
問題解決へ向けた変化をもたらすか？

Q②（定性評価）

VRワークショップにおいてVR体験は
議論の中でどのような役割を果たすか？

①VRワークショップの紹介

②定量評価

③定性評価

Q1に対応する仮説と評価指標

H1

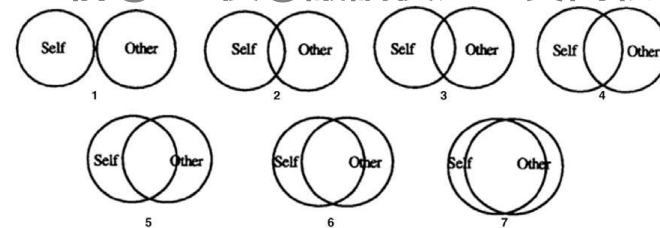
VRワークショップは参加者に
意識・行動の変化を促す

- 評価指標
 - 意識や行動に変化があったとする記述の割合
- データ取得方法
 - ワークショップ終了後1ヶ月時点で自由記述アンケート
 - ①職場の問題に変化は生じたか？
 - ②職場で他に変化は生じたか？
 - ③日常生活で変化は生じたか？

H2

VRワークショップは参加者の
子育て経験の有無が異なる他者への
心理的距離を縮める

- 評価指標
 - Inclusion of the other in the self (IOS) [2]
- データ取得方法
 - ワークショップ中の3時点（①VR前②VR後③議論後）に質問紙



[2] Arthur Aron, Elaine N Aron, and Danny Smollan. Inclusion of other in the self scale and the structure of interpersonal closeness. Journal of personality and social psychology, Vol. 63, No. 4, p. 596, 1992.

意識・行動の変化が生じたと回答した人は84%

変化の内容①

コミュニケーションの増加

- 「業務に関係なくても話しかけるようにしている」
- 「出来るだけコミュニケーションを取るようになった」

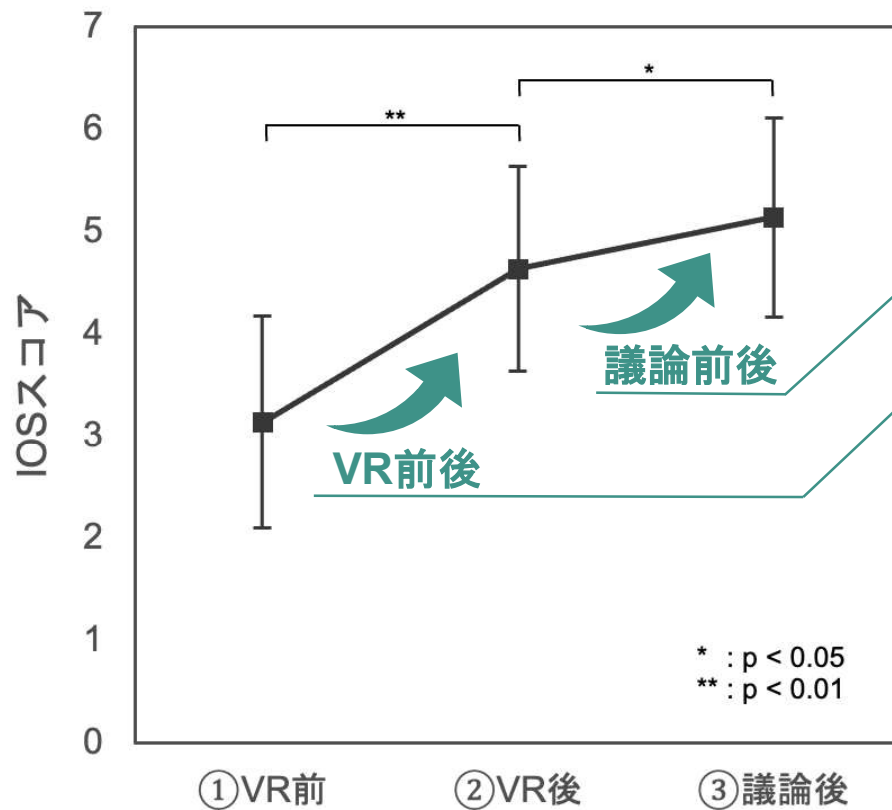
変化の内容②

他者への配慮の増加

- 「上司がどんなふうな気持ち、欲求、心配事をもっているのかなどについて、意識して考えるようになった」
- 「色々な判断軸や見え方があるんだろうなと、他人の状況に関し寛容になったように感じる」

VRワークショップは意識・行動の変化を
促すと考えられる

他者への心理的距離が有意に縮まった



両方でスコア向上

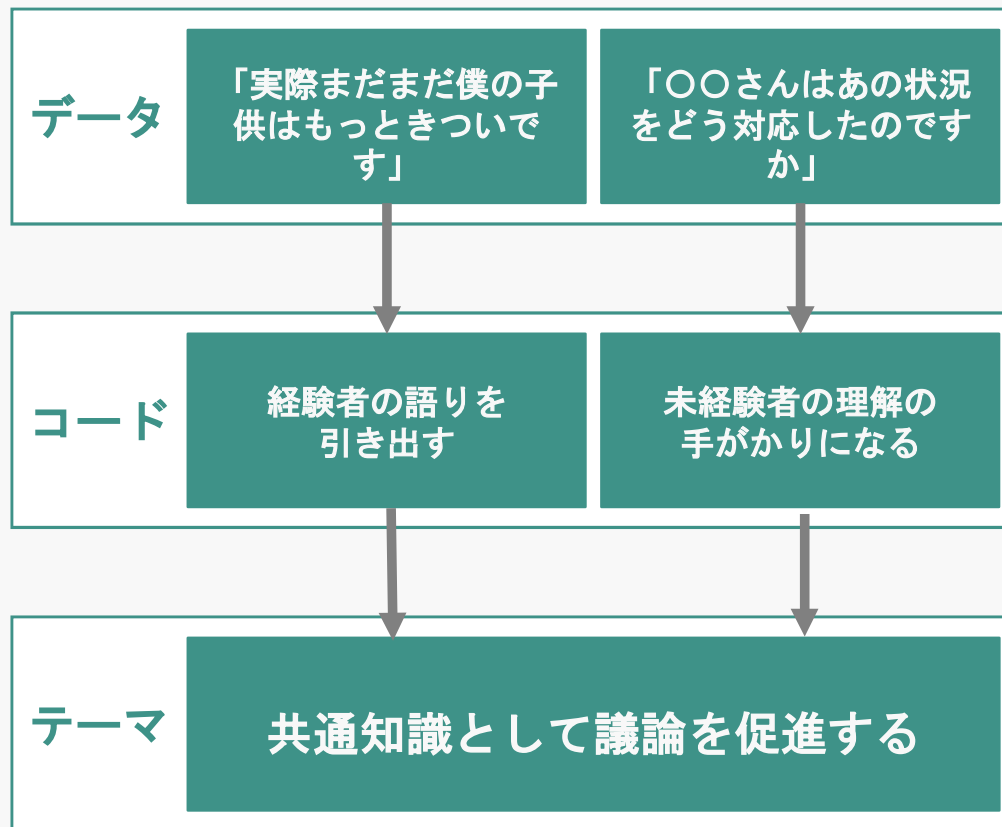
VRワークショップは
他者への心理的距離を
縮めると考えられる

①VRワークショップの紹介

②定量評価

③定性評価

Q2に対応する分析＝テーマ分析



- 分析対象
 - 議論の書き起こし
- 分析観点
 - VR体験は議論の中でどのような役割を果たすか？
- 分析方法
 - テーマ分析
 - データを分解・整理しテーマを抽出する方法^[3]

[3] Virginia Braun and Victoria Clarke. Using thematic analysis in psychology. Qualitative research in psychology, Vol. 3, No. 2, pp. 77–101, 2006.

得られたテーマ

テーマ1

VR体験内の上司と部下が相互に立場を想像することの困難さへの気づきの誘発

テーマ2

議論の促進

テーマ3

VRに関連する話題の誘発

1.VR体験内の上司と部下が相互に立場を想像することの困難さへの気づきの誘発

1. 上司が部下の立場を想像することの困難さ

- 「部下が子どもと飯，食ってわちゃわちゃしてるなんて想像だにしないでメール送っちゃった」
- 「上司の立場からすると，何も見えなかったですね，子育て社員が何をやっているか」

2. 部下が上司の立場を想像することの困難さ

- 「部下としては，上司から来てるメールが，そんな上司の上司から詰められて送ってるメールだななんていうのは見えないし」

2.議論の促進

1. 指示対象としての機能

- 「〇〇さんはあ**の状況**をどう対応したのですか。はなから諦めたのか、子どものほうに集中しようとしたのか、どう対応したのですか」

2. 想起のきっかけとしての機能

- 「結構、送り迎えと食事の時間が、あ**の時間**が一番多分大変なんです」

3. 比較対象としての機能

- 「（子どもは）あ**んなに**静かじゃない」

4. 批判対象としての機能

- 「（上司は）子育て社員に、チェックさせずに、別にファイルだけ送ってもらったらよかったんじゃないか」

3.VRに関連する話題の誘発

1. VR活用意欲の増進

- 「そういう出張とかも、そもそもVRで代替できれば、そういうリスクもなくなる」

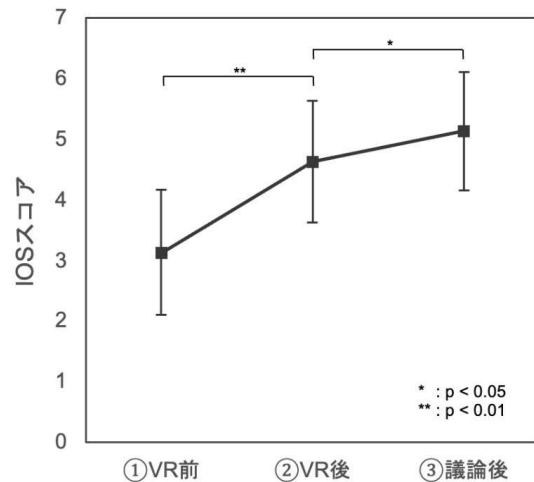
2. 他の問題へVR体験を活用する提案の誘発

- 「そういう体験というか、不妊治療もそうだし、介護もそうだし、子育ても、もしかしたら、障害を持っている方、見えない病気を持っている方とか、そもそも、VRでできるかどうかは別として、そういう体験がVRでできて、それが話し合いのきっかけになれば」

VRワークショップの有効性を確認

有効性を示す量的な評価のデータ

- 意識・行動変容の生起
- 他者への態度の向上
 - → アンコンシャス・バイアス



VRが効果を発揮するプロセス

1.相互に立場を想像することの困難さへの気づき

2.議論の促進

3.VRに関連する話題の誘発

ダイバーシティ経営推進に向けたアンコンシャス・バイアス研修について
(経済産業省委託事業に関する報告会2)

別添

パネルディスカッション

2023年2月22日

キリンホールディングス株式会社
人事総務部 企画・組織開発担当主査 多様性推進チームリーダー
三村 国雄 様

味の素株式会社 人事部人事グループ D&I推進チームマネージャー
廣瀬 哲章 様

東京大学大学院 情報理工学系研究科 准教授
鳴海 拓志 さん

モデレータ：
東京大学 未来ビジョン研究センター客員研究員/(株)SoW Insight代表取締役社長
中条 薫

自己紹介

御社のアンコンシャス・バイアスに対する

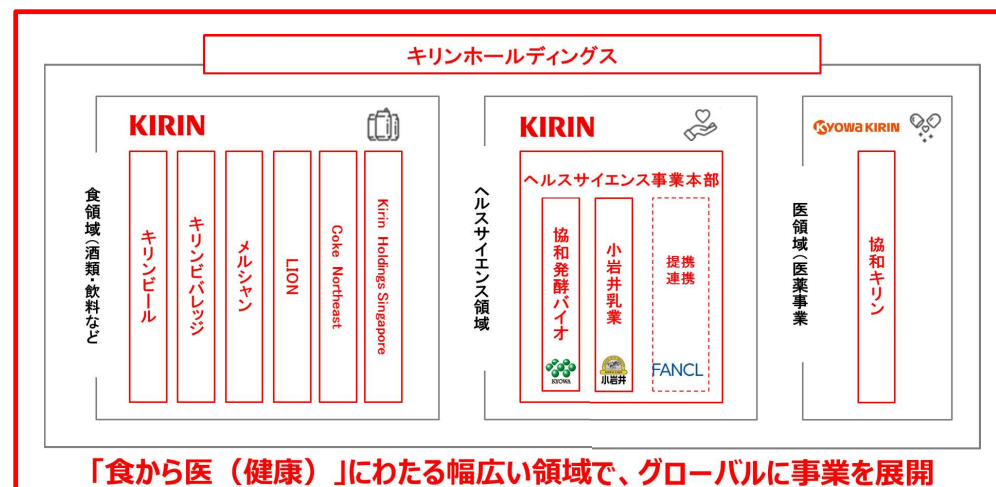
取り組み状況

VR研修参加のきっかけとなった御社内の課題認識

キリングループのアンコンシャス・バイアスに対する取組

- キリングループは「食から医にわたる領域で価値を創造し、世界のCSV先進企業となる」ことを目指しています。2019年には従業員の共通価値観“One KIRIN” Valuesに「熱意」、「誠意」に並ぶ柱として「多様性」を位置づけました。イノベーションの実現を加速する推進力として、多様性推進に取り組んでいます。
- アンコンシャス・バイアスに対する取り組みについては、キリングループでは、多様な人財への理解を深め、受容を促進するため、国内グループ会社（キリンホールディングス・麒麟ビール・麒麟ビバレッジ・メルシャン・協和麒麟など）の全従業員を対象に実施しています。
- 具体的には以下の取組を実施しています。
 - ① 「なり麒麟ママ・パパ」の展開（2019年～）
＝体験型のアンコンシャスバイアス研修
 - ② 全従業員を対象として、e-learning研修の実施（2021年）
 - ③ 社内メディアを通じた情報発信（2022年）
 - ④ 管理職を対象として、e-learningツールを活用した、自身の状況や対処方法を理解する機会を提供（2023年）

→ VR研修には、VRを活用したワークショップスタイルの研修に興味があり、今後の取組の参考となればと思い、参加させていただきました。



なり麒麟ママ・パパ



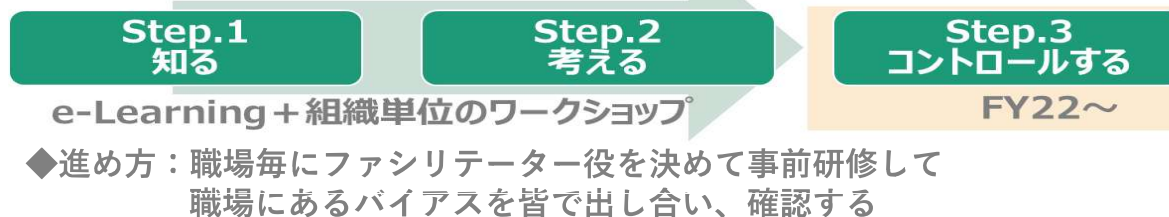
■ 概要

- ✓ 若手の営業女性社員5名が発案（ママになっても営業を続けられるだろうか…という不安から）
- ✓ 「育児」「親の介護」「パートナーの病気」のいずれかのシチュエーションを選択、時間制約のある働き方を1か月実践。約670名が実施。
- ✓ 多様な立場や働き方を理解して誰もが働きやすい環境をつくる・本人の働き方改革・創出した時間でのチャレンジ創出・定着、上司のマネジメント力向上…など、個人・組織共にさまざまな成果が得られる

アンコンシャス・バイアス研修

全社への共通アプローチ アンコンシャス・バイアス（無意識の思い込み）研修
 全ての人が持つ、経験による「思い込み」をコントロールすることで、公平な機会提供・登用を加速

研修の3Step



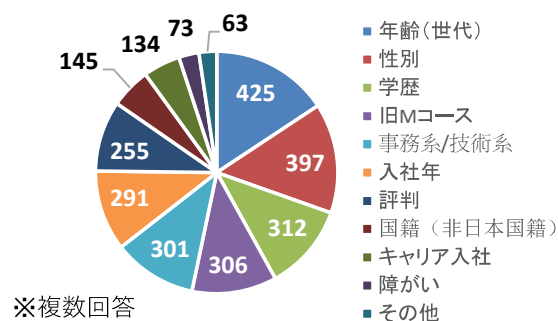
スケジュール



中間レビュー

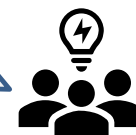
会社や組織にあるバイアス：上位3つは“年齢（世代）”と“性別”と“学歴”（営業・研究部門）

会社や組織で感じるバイアスアンケート



研修後コメント

自分自身が無意識の偏見を多く持っていたことに気付いた。この研修を継続的に行うことで、思い込みに基づかない判断が、皆の共通認識になることを望みます。



機会提供・異動・評価等は出来るだけアンコンシャス・バイアスを排除すること。例えば営業では「体育会出身だから根性がある」などと言われ得意先を決めることのないようにしたい、

VR研修を実際に体験した感想や気づき 得られた効果

VR研修を体験した感想、気づき、得られた効果

参加者のコメントより

【感想】

- 興味深い体験だった。
- とても楽しかった。
- チームで参加する意味が大きいと思った。
- こうした機会が広がっていくといいなと思った。

【気づき】

- 子育てに限らず、仕事に100%向き合えないシチュエーションは誰にでも訪れることに改めて気づいた。
- 子育てと仕事の両立について、周りの理解（リーダー、メンバー、得意先等）が重要である事を再確認できた。
- 理解だけでは無く実際に行動に移し、すぐに対応する事が必要だと思った。

【得られた効果】

※ 今後の行動変容に向けたコメントがありました！

- チーム内に、今回の研修内容や参加しての感想をメンバーに伝え、チーム全体でメンバー1人1人のフォローが出来るチームづくりをしたい。メンバーとの距離感を意識し「お節介」をチーム内で浸透できると良いなと思った。
- 子育てや介護をその人だけの課題だとせず、チームでフォローすることで間接的に関わることができることを意識して、メンバーと接していきたい。
- 同様な状況は、得意先企業の担当者の方にもあるのではないかと思った。取引先との関係者と一度話をする機会をつくっても面白いかなと思ったので、今後チャレンジしたい。

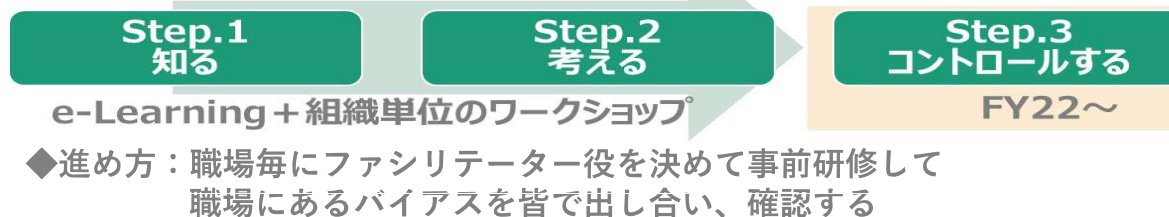
担当者より

- 今回社内に募集者を公募したところ、参加希望者がすぐに集まり、子育てとVRというテーマへの関心の高さを実感しました。
- 当日は、担当者もVRを体験をさせて頂きましたが、没入観があり未知の体験でした。その後のチームでの議論も大変盛り上がっていました。
- アンコンシャス・バイアスについてチーム単位で議論をする機会の重要性についても、改めて認識することができました。

アンコンシャス・バイアス研修

全社への共通アプローチ アンコンシャス・バイアス（無意識の思い込み）研修
 全ての人が持つ、経験による「思い込み」をコントロールすることで、公平な機会提供・登用を加速

研修の3Step



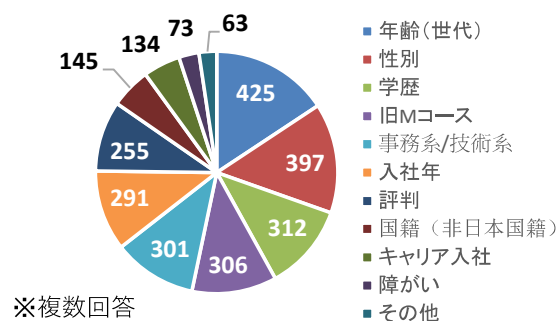
スケジュール



中間レビュー

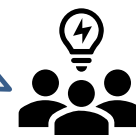
会社や組織にあるバイアス：上位3つは“年齢（世代）”と“性別”と“学歴”（営業・研究部門）

会社や組織で感じるバイアスアンケート



研修後コメント

自分自身が無意識の偏見を多く持っていたことに気付いた。この研修を継続的に行うことで、思い込みに基づかない判断が、皆の共通認識になることを望みます。



機会提供・異動・評価等は出来るだけアンコンシャス・バイアスを排除すること。例えば営業では「体育会出身だから根性がある」などと言われ得意先を決めることのないようにしたい、

自己紹介

VR研修の特徴、VRだからこそできたこと

今後のVR活用の可能性について

視聴者の皆さまへのメッセージ