



「無意識バイアス」を乗り越える「マイクロコンタクト型協働メソッド」 ～その「よかれと思って」がワーキングマザーを追い詰める～

北川 貴樹

きたがわ たかき



株博報堂

第三プランニング局
ストラテジックプランニング四部
部長

まずは、現場の厳しい業務環境の中で試行錯誤を共にしてくれたチームメンバー・協働者・上長のみなさんに感謝します。未だ男尊女卑イメージの根強い広告業界において「この先の普通」になるであろうダイバーシティ推進を少しでも先に体験する中で、感じたこと・学んだことを棚卸しするよい機会となりました。引き続き「多様な立場・経歴のメンバー達とフラットに向き合いながら成果を出す」試行錯誤を続けていこうと思います。

1 はじめに

「御社の女性のはたらきやすさは、いかがですか？」今なお、女性の就活生や転職希望者の面接、OG訪問などで耳にする定番の質問である。それは、彼女らにとって結婚～出産～育児といったライフステージ変化と仕事の関係が高い関心事であること、広告会社がその点で不透明な業種であること、を意味している。就職/転職サイトの企業評価でも「女性のはたらきやすさ」という項目には、日々多くの口コミが集まっている。

2 「女性活躍推進」… 国と広告業界の現在地

国が2015年「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」を施行、翌年からは従業員301人以上の事業者に女性比率の数値目標を設定し、経済界も政策に呼応し

始めて数年。2018年12月にスイス「世界経済フォーラム（WEF）」が発表した“The Global Gender Gap Report”において、日本の男女平等度は149か国中110位と振るわない。フィリピンの8位以外、アジア諸国は軒並み下位である。さらに、その日本国内でも「日経woman」2019年6月号「女性が活躍する会社ベスト100」に、広告会社は1社もランクインしていない。つまり、広告会社における「女性活躍」も国と同様、道半ばどころかまだ始まったばかりというのが現在地と言えるだろう。実は、この「始まったばかり感」、筆者の肌感覚とも大いに一致する。筆者はこの4年半、女性比率の高い現場チームでプレイングマネージャーとして産休前～育休明けの部下のべ7人と協働し、全社の「女性活躍推進」に向けた数々のテストケースにも関わってきた。本稿は、広告会社のさらなる「女性活躍推進」に向けて、現場視点からの気づきと考察をまとめたものである。

3 女性活躍推進に立ちはだかる 最大のカベ「無意識バイアス」

当然ながら、広告会社側も取り組みを数々進めている。よく挙がるのはリモートワーク／シェアオフィス／各種BIツールなどの「ツール導入」、時短制度／在宅勤務体系整備などの「ルール整備」である。実際これらは有用であり、自社のテスト導入後社内アンケートを見ても、以前に比べ多くの不自由・不都合が解消され始めたという結果が出ている。

しかし、実は、ツール導入／ルール整備の先、必ずといってよいほど障害になるのが「無意識バイアス (Unconscious Bias)」すなわち「自分と立場の異なるこの人はきつこうだから、こうするのがよいはずだ。」という無意識の思い込み・決めつけである。「無意識バイアス」はダイバーシティ推進と並行して2016年ごろから組織論やマネジメント論で注目されるようになってきた概念で、以後多くのメディアで特集されている。指標の1つだが、Googleトレンド上の「Unconscious Bias」検索件数は2016年～の3年で実に3倍に伸びており、グローバルでも注目度は明らかと言えよう。以下、実際に見聞きした範囲で「無意識バイアス」が現場で女性活躍に影響したケースを紹介してみる。

・ケースA：「育休明けの女性は業務負荷を軽くすべき」と考えた上長が担当クライアント数を減らしたり難易度の高い案件から外したりしたことで、逆に本人のモチベーションを大きく低下させた。本人は「物足りない状態が続いたが、業務量を増やしてもらってもこなせなかったら申し訳ないから言い出せなかった」とのことである。

・ケースB：上長が育休明け女性の業務量を減らす配慮をしたことで稼働に余裕ができ

ぎてしまい、より貢献したい本人の希望で業務量を増やしてもらった。その後、子供の体調不良が続いたが「自分で申し出たから。」と頑張りすぎて本人が体調を崩してしまった。

上記各ケースにおいて、ツール／ルールは導入済である。また、どの当事者も悪気はなく相手や周囲を思いやっており、業務に前向きである。しかし、それでも現場においては、「無意識バイアス」からくる配慮や「よかれと思って」の言動がしばしば双方をアンハッピーにしてしまう。これはいたる所で起きうる現実である。

4 広告会社は「無意識バイアス」製造所

こうしたケースを単なるディスコミュニケーションで片づけるのは早計である。実は広告会社の行動規範・体質そのものが「無意識バイアス」を生みやすいものであるからだ。以下にいくつか挙げてみる。「類型化思考」：広告会社ではプランニング業務、メディア業務他で常に「F2向けに」「このクラスターに」「ペルソナを」などと人を類型化するが、ワーキングマザーの環境は夫の育児コミット度・両親の協力度・子供の体質などによって1人1人大きく異なるため全く一括りにできず、類型化思考は「無意識バイアス」の元になりやすい。「プロアクティブ志向」：営業職等がよく使う「事前の“握り”」「“仁義”切っておく」など前もって用意しておく決め事も、子供の急な体調不良など想定外の事象が日常的に起きる中では「無意識バイアス」となり、往々にして役立たなくなる。「一貫性志向」：業務上「戦略と表現企画の一貫性」「マスとデジタルの整合性」などを意識し矛盾を排除する志向も、ワーキングマザーが直面する矛盾をはらんだ環境においてはかえって互いのスト

レス増となりうる。広告会社で特に根強いこうした行動規範・風土が引き起こす最大の問題は、「合意の上でした約束こそが、後に自分たちを苦しめる」「自分がした約束が最大のストレス源になる」という点である。なるべく配慮したい周囲となるべく迷惑をかけたくない本人が相談の上で合意したことは、どちらの側からも（本人側からは特に）前言撤回を持ち掛けづらいのだ。しかしながら、彼女たちのはたらきやすさに直結するのは「業務上の配慮の有無や程度」ではなく「それらを1人1人に応じて臨機応変に変えられるフレキシビリティ」なのである。

5 「無意識バイアス」は、組織学習で乗り越える

・ワーキングマザーと協働者で共有すべき組織学習スタンス

それでは、周囲と本人が「無意識バイアス」を乗り越え、共に高いモチベーションとパフォーマンスを維持していくにはどうしたらよいのだろうか。鍵になるのは「学習しながら乗り越えていける組織づくり」である。組織学習の出発点として、以下のスタンスを全体で共有することが重要である。①短期成果も求められるが、育休明け期間は互いに予期せぬことにも対応しながら慣れ最適な働き方を模索するプロセス、と位置づける。②本人含むユニット自体を「学習型」にシフトする。その瞬間は+αの労力や時間を必要とする想定外の事態も、共に考え乗り越えることで「対応ケースメソッドの増加」「組織ケイパビリティの拡張」という果実をもたらす、と認識する。③「無意識バイアス」を完全になくすことはできなくとも、学習によって言動は変えられる、という前提に立つ。①～③を本人と協働側で共有し、より学習できる組織づく

りを視野に業務に向き合わねばならない。

・「チームング」メソッド導入による組織学習推進

スタンスの次は実践だ。ワーキングマザーとの協働に限らず、こうした不確実性の高い状況に向き合う組織学習手法の1つとして、2014年ごろから実際にモトローラ社の端末開発、ダノン社のグローバルマネジメントなど欧米の先進企業や大病院で数々成果を生んで浸透してきているのが「チームング」というメソッドである。「不確実性の高い状況に向き合う上で、パフォーマンスを上げるためにチームとしての学習能力を上げていくプロセス」を示す意味で、「チーム」があえて動詞の形になっている。ここでは「チームング」の4ステップを、ワーキングマザーとの協働に応用しながら整理する（図1左）。

Step①率直に意見を言う：出発点は、互いに遠慮し過ぎず意見を言うこと。特に育休明け女性は稼働量に確信が持てず発言が必要以上に慎重になりやすい点に留意が必要である。

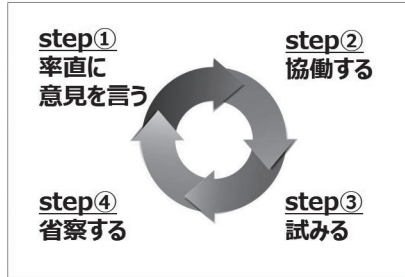
Step②協働する：協働においては「業務の質・量・協働者など、一旦、本人が希望する状態でスタートしてみる」ことが重要である。その状態が互いの基準値になる。

Step③試みる：②の状態ですべてスタートしてみても順調ならよし。予定通りにいかなかったら、それこそが表面化したズレや予期せぬ事態にフレキシブルに対応するよい機会である。

Step④省察する：省察において重要なのは、ポジもネガもフラットに振り返ることである。気を遣ったフラットでない省察は、それこそ「無意識バイアス」の産物に他ならない。

「チーミング」による組織学習の4ステップ

・プロジェクトの節目ごとに実施



「マイクロコンタクト」型組織学習の4ステップ

・「チーミング」のステップを分解し、日々のすき間時間に高頻度×短時間で実施



図 1

6 広告会社の「無意識バイアス」に立ち向かう
「マイクロコンタクト型協働メソッド」

「チーミング」の4ステップは組織学習に非常に有効だが、そもそもワーキングマザーも協働側もいきなり率直な意見交換には入りづらいこと、両者（特にワーキングマザー側）のまとまった時間も確保しづらいこと、業務の開始・終了時点が必ずしも明確でないことなどを考慮すると、広告会社にそのまま持ち込みづらい点も多い。そこで極めて有効な切り札となるのが「マイクロコンタクト」である。「マイクロコンタクト」は、短時間×高頻度で、スケジュールを決めず準備もせず、できるときにできるぶんだけ対話して公私の状況を共有・相談をするコミュニケーション手法である。これにより、広告会社においても「チーミング」のstep①～④を、細切れにだが着実に進めていくことができる。

・時間と場所の制約から解放された組織学習へ

ワーキングマザーの会社滞在時間の短さやスケジュール変更頻度などを考慮すると、1 on 1 ほど構えたものではなく、廊下での立ち話や得意先への移動中など日常のすき間時

間を見つけて互いに業務や家庭の状況を共有したり相談したりできる方が現実的である。また、対面型に限らずリモートワーク、ビジネスチャットなどのツール/ルールもフル活用することで、時間と場所の制約なく「チーミング」の組織学習プロセスを踏むことができる。

・より機動力のある修正の繰り返しへ

「マイクロコンタクト」は対話の長さや深さよりも頻度を優先するため、機動力を持った軌道修正を行うことなどが可能になる。つまり、想定外の状況に対しても判断が早くなる。プロアクティブどころか全くの受身型であるが、「何かあったらすぐ対応・相談」の体制の方が組織学習のペースが上がりやすい。

・心理的安全性の形成から信頼関係の確立へ

「旦那さんの例の出張終わったんだっけ?」「昨晚戻ったんで今朝は送り頼めましたよ。」たとえこの程度の会話でも、積み重ねれば、本人にとっては「周囲が自分の家庭環境や業務状況を把握・理解してくれている」、協働側にとっては「このワーキングマザーはきちんと状況を共有してくれる」という互いの安心感、すなわち心理的安全性が形成されてい

く。それが「前言撤回」や「ネガな相談」もしやすい環境をつくり、忙しくても「チームング」のステップが踏めるようになる。

こうして、多忙な中でも「マイクロコンタクト」の蓄積で組織学習を習慣化しながら「無意識バイアス」を認識し、打ち手のストックを増やしてゆける。当然、全てが順調でなくても、対応や修正の経験が本人と周囲のケイパビリティ拡張に直結する（図1右）。

7 おわりに～「無意識バイアス」をしなやかに乗り越えられる広告業界へ～

筆者は、広告会社側も早急に各現場ケースを共有し、研修などの場で「無意識バイアスが存在すること」を認識させた上で「マイクロコンタクト」のロールプレイまで行う必要があると考える。ツール/ルールの理解促進に留まる研修では現場との乖離は埋まらない。

地道でも、現場～会社側まで含めてこうした取り組みを積み重ねることで、遠からず「女性のはたらきやすさはいかがですか。」と不安げに聞かれることのない、女性が活躍しやすい業界になってゆけるはずである。

最後に、本稿は筆者が直面してきた「ワーキングマザーとの円滑な協働」を主テーマとしているが、マイクロコンタクトによる組織学習促進は決してその枠に閉じるものではないことを明記しておく。広告会社もこの先着実に、ワーキングファーザー、介護を抱える人、国籍・人種・宗教の異なる人、障害を持つ人、性的マイノリティなど、より多様な人々に開かれ、協働機会が増えていくだろう。その際「自分と立場・経歴の異なる人」と向き合う場面場面で必ず障壁となる「無意識バイアス」に対し、「マイクロコンタクト」を通じて組織学習しながら共に乗り越えられる、

そんな柔軟で健全な広告会社・広告業界になっていくことを願って、結びとしたい。

●参考文献

エイミー・C・エドモンドソン（野津智子訳）（2014）,『チームが機能するとはどういうことか』（英治出版）

高山正（2019）,『アジャイル型人事マネジメント』（セルバ出版）

日経BPマーケティング（2019）,『日経WOMAN 2019年6月号』（日経BPマーケティング）

●参考Web

リクルートワークス研究所,「組織を蝕む無意識のバイアス」,『Works』2018.10-11

(HYPERLINK "<https://www.works-i.com/works/no150/>" <https://www.works-i.com/works/no150/>), 2019.9.12

World Economic Forum, "The Global Gender Gap Report 2018"

(HYPERLINK "http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2018.pdf" http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2018.pdf), 2019.8.29

内閣府男女協働参画局,「上場企業における女性役員状況」,(HYPERLINK "<http://www.gender.go.jp/policy/mieruka/company/yakuin.html>" <http://www.gender.go.jp/policy/mieruka/company/yakuin.html>), 2019.9.14