

// 採用の科学 // 面接でのジャッジを歪める

「認知バイアス」と 対処法

ZENKIGEN.Lab 研究員
岩本 慧悟

アーカイブ&レポート公開中 >>

適切に応募者のことを「理解」することは、非常に難しく、現役面接担当者の半数以上は、自身の面接ジャッジに「不安」を覚えています。学術研究の世界では、他者に対する評価を歪めてしまう要因として「認知バイアス」（思考のくせ）に関する研究が多く蓄積されてきました。

今回、産業・組織心理学を専門とする弊社研究員が「認知バイアス」研究を紐解き、面接設計や面接担当者教育のポイントを解説いたします。後編となる今回は、前編でご紹介した「認知バイアス」を面接に応用し、「上手な面接担当者はどう面接している?」「どのように認知バイアスに対処するか?」の2点についてご紹介します。

※本記事は2022年7月27日に実施されたオンラインイベント「【採用の科学】面接でのジャッジを歪める『認知バイアス』と対処法」の内容のレポートです。

上手な面接担当者ってどんな面接をしている?

皆様の周りに「あの面接上手いよね」と思う面接担当者はいらっしゃいますでしょうか?

そういった「上手な面接担当者」の方がどのように面接をしているかを探ることで、どのように認知バイアスを回避しているのか服部先生（神戸大学）と共同研究を行っています。

現場で面接担当者教育としても使えるユニークな研究方法について「上手な面接担当者と一般面接担当者の違いを探る」「『思考発話法』を活用した具体的な実践知を探る」の2つをご紹介します。

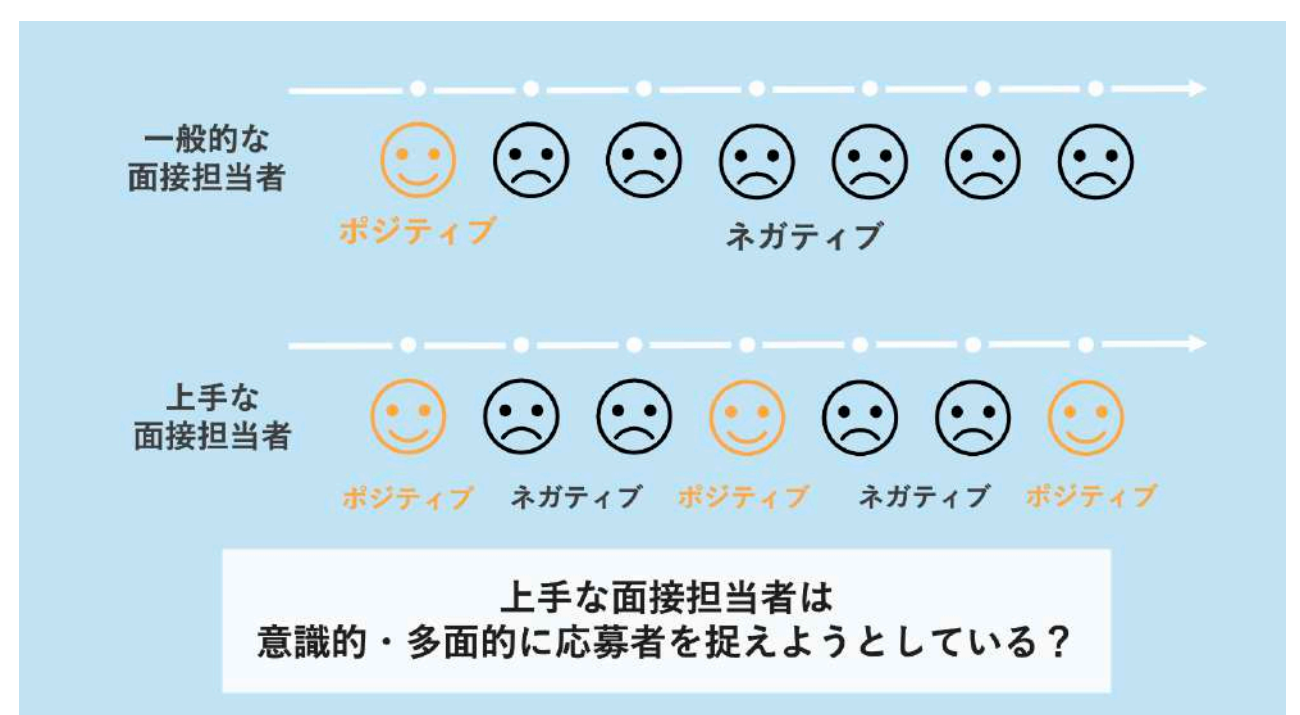
具体的に何をしているかということ、面接担当者に他者の10数分間の面接動画を見てもらい、思ったこと、感じたことを都度話してもらいます。そして面接を見終わった後に、発言意図がわからなかったことを面接担当者に細かく質問し、本当に考えていたことを抽出します。ここで得られた情報を「上手な面接担当者」と「一般的な面接担当者」に分けて比較します。

思考発話法



これまでの研究で確認された暫定的な結果について共有いたします。

まず「一般的な面接担当者」と言われる人は面接中に一度応募者を「ネガティブ」と捉えるとその後もネガティブと捉え続けることが確認されました。一方、「上手な面接担当者」は直前の自分の評価に捉われず、応募者をバランスよく「ネガティブ」と「ポジティブ」に捉えていることがわかりました。つまり、「上手な面接担当者」の人はどんな応募者に対しても意識的に多面的に応募者を捉えようとしていると考えられます。



良い面接ってどんな面接？

認知バイアスの文脈とは逸れますが、「良い面接」について複数の面接担当者に言及されたポイントが確認されました。そのうちいくつかを下記にてお伝えいたします。

・カメラの位置に注意を払う

面接担当者のカメラの位置と目線により、応募者が高圧的に感じる可能性が言及されました。学生により感じ方に違いますが、ディスプレイの上にwebカメラをつけるなどして、カメラを目線よりも高い位置に置くことで高圧的に感じる可能性を低くすることができます。

・面接担当者/会社側の情報を提供し、アトラクトを心がける

上手な面接担当者たちは、応募者の発言に対し、面接担当者自身の考えを簡単に言及していました。面接担当者が自分の考えを開示することで
①相手に対しても本音を語るよう促す、互惠性を誘発する効果
②企業の選択基準となる重要な点について、学生の誤解を解消する効果の2つの効果が考えられます。面接を評価の場だけでなく、アトラクトや期待すり合わせの場として捉え、応募者と対話することが重要です。

・欠点などネガティブな内容について質問する際の導入を考慮する

応募者に対して、ネガティブな(だが重要で掘り下げる価値がある)点について話をしてもらう際の上手な導入方法があります。例えば、ネガティブな点について一旦相手の問題に感情的に共感した上で、その点について話すように促すという方法です。

・YES/NOで回答できない、オープンな問いかけを行う

面接担当者の質問は基本的に、YES/NOで答えられない5W1Hを用いたオープンなものにした方が良いと言及されました。上手な面接担当者はオープンな質問形式を用いています。例えば「オンライン面接でやりやすい/やりやすいと思うのはどういう時ですか?」といった質問などにより、応募者の考えを得られる可能性が高くなります。

いかがでしたか。是非面接時に参考にいただければと思います。

認知バイアスのどのように対処するか

続いて、ご紹介した研究結果を踏まえ、どのように認知バイアスに対処すべきかを「面接の設計」「面接担当者教育」の2つの視点からご紹介いたします。

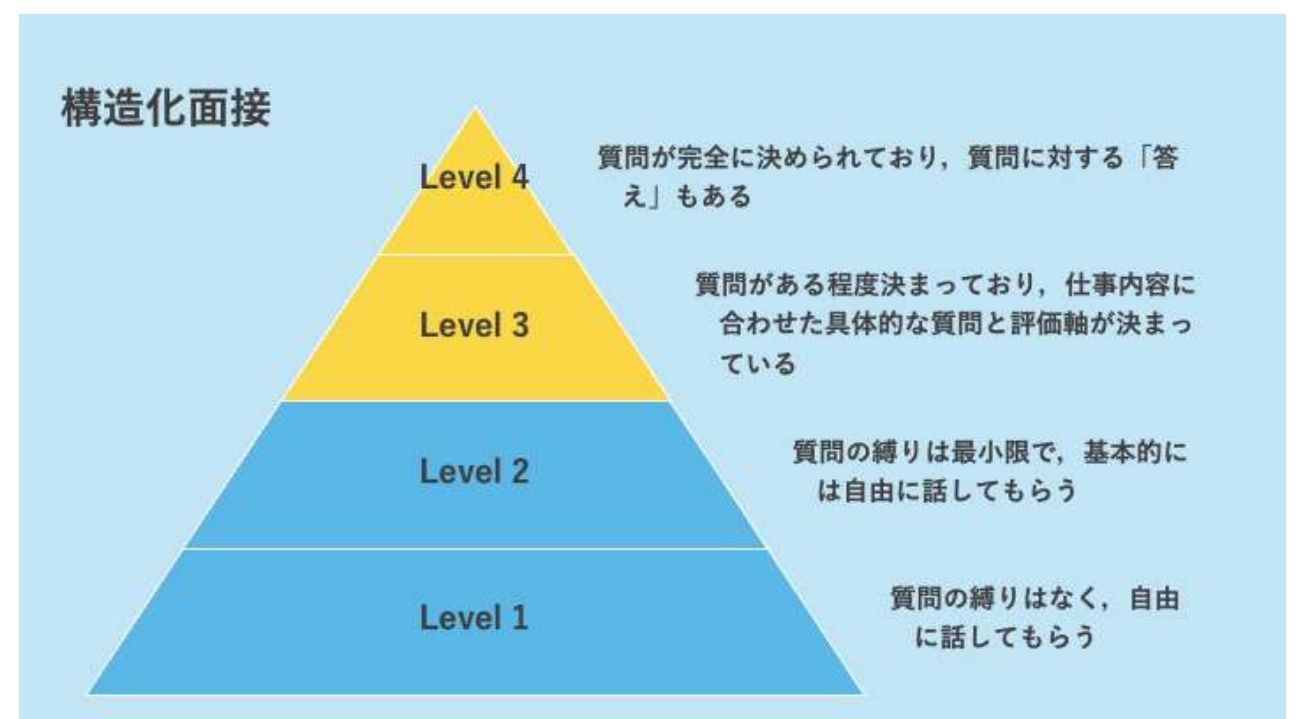
認知バイアスに対処する3つの事前準備

1つ目の「面接の設計」では「質問・評価・評価のタイミング」の3点についてご説明します。

1. 「質問設計の工夫」

まず「質問設計の工夫」についてです。事前に質問と評価基準が定まっている面接の手法である「構造化面接」を用います。「構造化面接」によってバイアスの影響を最小化させることができます。

「構造化面接」には以下の4段階の構造化度があることが明らかになっています。



多くの研究を統合した結果、構造化度がLevel3以上でないと「入社後のパフォーマンス」はほとんど評価できていないことが明らかになっています。しかし、実態としてはLevel2以下の企業が多いです。

面接の構造化は「新卒総合職」のような採用をしている日本企業においてはハードルが高いと思われるかもしれませんが、しかし、その中でも最初は同じ職種からスタートする企業では構造化面接の有効性が確認されています(1)。

また、「せっかく構造化面接を設計しても現場面接担当者が遵守しない」との意見をよく耳にします。確かに決めたことを運用していく、守られているのかを都度確認することは難しいです。この点は弊社テクノロジーを活用しながらご支援をしています。

2. 「評価設計の工夫」

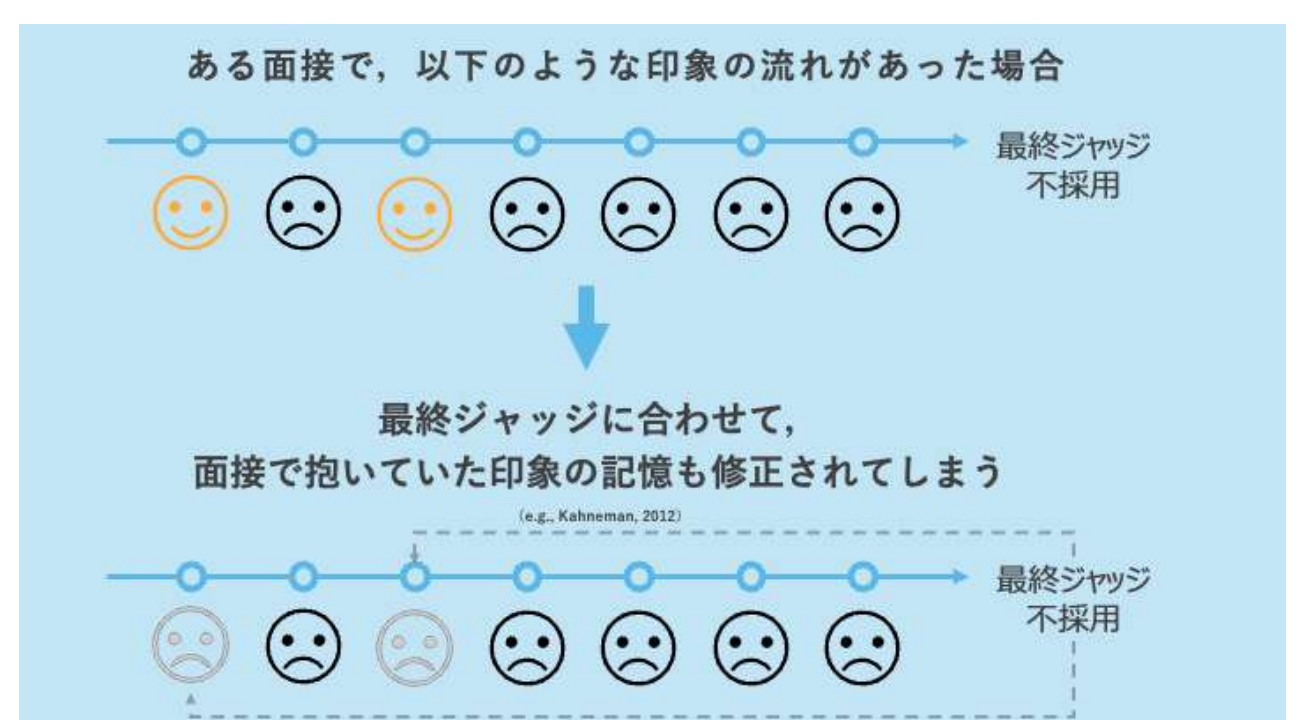
2つ目は「評価設計の工夫」についてです。設計方法としては、採用したい人物像についてできるだけ具体的に明文化します。設計のヒントは、採用要件について研究手法でどのように測定されているかを論文から参考にすることです。

例えば多くの会社で採用要件として設定されている「グリッド力（やり抜く力）」はある研究では「興味の一貫性」と「努力の粘り強さ」の2つの要素から定義されています(2)。論文には質問例も記載されており、こういった研究手法を活用すれば、面接において聞くべき質問と、望ましい回答が定義でき、「面接の評価軸」が設計できるかと思えます。

3. 「面接評価のタイミングの工夫」

3つ目は「面接評価のタイミングの工夫」です。これは特にお勧めしたい設計項目です。

面接において多くの場合、評価シートを書くタイミングは面接終了後かと思えます。しかし恐ろしいことに、この評価方法をすると面接の最後の評価が面接中のさまざまな評価を全て塗り替えることがわかっています(3)。



対処法はシンプルで、面接中に都度評価をし、可能であれば判断の理由のメモを残していく方法です。実際にご支援した企業では、この評価方法により、面接担当者の評価だけによらず、途中の評価を確認しながら「不合格にはしていない人を落とさない運用」が可能になりました。

比較的取り入れやすい手段かと思っておりますので、ぜひご参考にしていただければと思います。

認知バイアスに対処する「面接担当者教育」

2つ目の認知バイアスに対する対処法である「面接担当者教育」について「認知バイアスの教育」「AIのフィードバックを活用する」の2つの観点でご紹介します。

1. 「認知バイアスの教育」

1つ目の「認知バイアスの教育」については「認知バイアスを伝える」「他者/自身の面接を観る」といった手段が有効だと考えています。「認知バイアスを伝える」については、面接経験が増えるほど前編でお伝えした「信念」は強固なものになっていくと考えられるので、認知バイアスについて認識し、自身のバイアスを自覚してもらうことが必要になります。「他者/自身の面接を観る」については、他者の面接を客観的に見ることで自身のバイアスにも気がつきやすくなると考えています。

2. 「AIのフィードバックを活用する」

「面接担当者教育」の2つ目として、「AIのフィードバックを活用する」については、手前味噌で恐縮ですが、弊社サービスの『harutaka IA（インタビューアセスメント）』で、面接中に「発話比率」や「笑顔度」などが解析されリアルタイムでフィードバックが可能です。これまで気づけなかった指標を数値化することで、面接がより振り返りやすくなっております。

面接のライブ録画やリアルタイムの指標が残ることで、ブラックボックス化されていた「採用の科学知」が可視化できます。詳細は下記サイトよりご確認ください。

<https://harutaka.jp/interview-assessment>

上手な面接担当者の特定や面接担当者教育などにご興味がある方、その他ご要望がある方は是非研究をご一緒させていただければと思います。

[お問い合わせはこちら](#)

岩本 慧悟 (いわもと けいご)

ZENKIGEN.Lab 研究員

一般社団法人ピープルアナリティクス&HRテクノロジー協会研究員
新卒で、ディップ株式会社に入社。ピープルアナリティクスの推進や、新規HRテックサービス新規企画・開発に従事。その後、パーソル総合研究所の研究員として、キャリア自律、ITエンジニアの定着、シニア人材の活性化等に関する調査研究に従事。2021年からZENKIGEN Lab.に参画。採用面接や職場でのコミュニケーションに関する研究に取り組んでいる。東洋大学の博士後期課程にも在籍中。修士（社会心理学）。分担執筆に『日本的ジョブ型雇用』（日本経済新聞出版）、分担翻訳に『未来思考の心理学』（北大路書房）など。

出典一覧

(1)今城志保 (2016). 『採用面接評価の科学—何が評価されているのか—』白桃書房.

(2)竹橋洋毅, 樋口収, 尾崎由佳, 渡辺匠, & 豊沢純子. (2019). 日本語版グリット尺度の作成および信頼性・妥当性の検討. 心理学研究, 89(6), 580-590.

(3)Kahneman, D. (2011). Thinking, fast and slow. Macmillan.

今回の講演の無料アーカイブ配信も実施中!

こちらの記事の講演内容を無料で視聴可能です。

是非下記Youtubeリンクよりご確認ください。

<https://youtu.be/lu4jzaeefc8>

[セミナー本編をYoutubeで視聴する](#)