

# 「印象」はどうつくられるのか

## ——人材マネジメントにおける対人認知

明治学院大学心理学部教授

**田中 知恵** たなか ともえ

一橋大学大学院社会学研究科博士後期課程単位取得満期退学。博士(社会学)。明治学院大学心理学部准教授などを経て2016年より現職。専門は社会心理学、社会的認知。主な著書に『「印象」の心理学』(日本実業出版社)、『社会と感情』(共著、北大路書房)など。



他者に対する印象形成の際、ひとは自分が相手のカテゴリーに対して持つ「スキーマ」に基づいて他者情報を探索し、記憶し、解釈します。また他者が将来取る行動を予測します。社会心理学研究では実験を通して、こうしたこころの働きを実証的に明らかにしてきました。ひとが共通して持つこの働きが、採用面接をはじめとした人材マネジメントにどのような影響を与えるのか、またそうした「スキーマ」にわたしたちはどう向き合えばよいのか、「印象」の心理学から考えていきます。

ある日の夜、ある企業の社長室にて。

— 今日の仕事は終わったが、まだ大事な用件が残っている。いつも支えてくれている秘書に、いまからプロポーズをするのだ。

秘書は若い<sup>そうめい</sup>が、優しく聡明でとても気がきく。家庭に入ってもよく支えてくれるはずだ。IT業界で起業して20年、大変な競争のなかでここまで会社を大きくしてきた。業績も安定している。プライベートでもそろそろ落ち着いたほうが世間的にもいいだろう。もう遅い時間だが、電話はつながるだろうか。本当は

会って話すべきだが、仕方がない。

— よかった。うれしい返事がもらえた。ただ家庭を優先しながら仕事も続けたいということなので、どこか別の部署に異動させないと。立場上、取引先も招いた式を挙げる必要がある。明日早速、仕事で使っているホテルの営業担当者に相談しよう。

さて、どんなドレスを着ようかしら。  
(田中、2021より抜粋)

この文章から、どのような社長をイメージしたでしょうか。また秘書に対してはどうでしょう。

わたしたちが他者に対して持つ印象に「正解」はありません。たとえば社長も秘書も、式ではドレスを着るかもしれませんが。ほかにもいろいろな可能性があります。そのひとつは、次のパターンです。「社長は女性で、秘書は男性」。

では、次に文章中の「社長」を「院長」、「秘書」を「スタッフ」と置き換えてください。さきほどと同様のイメージを持つでしょうか。

新しい情報を処理する際、ひとは自分の「認知の枠組み」を用います。心理学ではこれをスキーマと呼び、ひとの記憶の中にはいろいろな対象のスキーマが貯蔵されていると考えています。もしかすると、わたしたちは自分でも意識しないうちに「社長」スキーマを持っていて、文章を読む際にそのスキーマにそった解釈をしたのかもしれませんが。他方、「院長」に対しては特定のイメージがないため、別解釈が可能であったかもしれません。以下では、こうしたスキーマが、ひとの情報処理にどのような影響をもたらすのか、人材マネジメント場面を例にし、情報の探索、記憶、解釈、予測という段階において見ていきます。

## 他者を単純化したがる傾向

人材採用においては、職務経歴書等の書類審査、筆記、面接など多様な選考試験が行われます。特に面接は複数回実施されることもあり、選考において特に重視されるツールです。クリニックでも、スタッフの候補者に専門資格など高度な知識・技術を求めることはもちろん、患者対応が必要な職の場合は、「人柄」を重視して採用したいと思われるかもしれません。現任スタッフと協働できそうかどうかも重要な点であり、これらの側面について面接で探る必要があります。ただし評価に

は、面接者のスキーマの影響が入り込みやすいのです。

たとえば、もし「スポーツのキャプテン」に対し、面接者Aさんが「外向的」というイメージを持っていたとします。これを「キャプテン」スキーマと呼びましょう。Aさんが候補者Bさんの履歴書を見ると、「学生時代に体育会でキャプテン経験がある」と記されていました。すると、AさんはBさんに会う前から「外向的」なひとを予測するでしょう。このような状況で、面接が開始されたとき、面接者Aさんは候補者Bさんにどのような質問をし、相手のひととなりを理解しようとするでしょうか。

社会心理学の研究(Snyder & Swann, 1978)では、上記に類似したシーンを実験的に作りだし、この問題について検討しています。研究者たちは、実験参加者に質問者役となることを依頼しました。そして回答者役がどのようなひとなのかよく知るため、相手に質問をするよう求めました。採用面接でいえば、参加者は面接者、回答者は候補者の役割です。次に、参加者の半数には「相手が外向的か」、残り半数には「相手が内向的か」調べるように告げ、それぞれの方向に一致するプロフィールを示しました\*<sup>1</sup>。

そして26項目の質問リストを参加者に渡し、その中から質問したい項目を12項目選ぶように依頼しました。実はこのリストは、外向的行動に関する11項目(e.g., パーティを盛り上げるために何をするか)、内向的行動に関する10項目(e.g., 騒がしいパーティで嫌なことは何か)、どちらでもない行動に関する5項目(e.g., キャリア目標は何か)から構成されており、参加者がどのタイプの質問を選択するのか記録されました。

その結果、最初に調べるように告げられた方向にそったタイプの質問が多く選択されることがわかりました。外向的か調べるよう告げられ、その方向のプロフィールを示された参加者は、外向的行動についてたずねようとしていました。対照的に、内向的か調べるよう告げられ、その方向のプロフィールを示された参加者は内向的行動についてたずねようとしていました。そのことが、相手をよく知ることにつながると考えていたのです。

さきほどの「キャプテン」スキーマを持つ面接者Aさんの場合も、外向的行動に関わることについて候補者Bさんに多くたずねる可能性があります。すなわち、自分の予測を確証するような情報探索をするということですが、しかし、この方法は本当に相手の理解につながるでしょうか。

著者の勤務する大学には体育会でリーダー役を担っている学生たちがいます。ある学生は、練習や試合で忙しいなか、多くの心理学文献を読み卒業研究を始めていました。就職活動ではそうした勉強熱心な側面も採用担当者に伝わるとよいと思っていたのですが、面接では競技やリーダー経験のことばかりたずねられたそうです。面接者が「キャプテン」スキーマとは無関連なことからについて質問していたら、学生のさまざまな側面におけるモチベーションや能力について知ることができたでしょう。ひとは自分には多面性があると思っているのに、他者に対してはシンプルな見方をし、スキーマにそって情報探索しがちなのです。

### 思い込みに合致した点を記憶

スキーマは、ひとが他者について記憶することに対しても影響を与えるのでしょうか。

この問題についても、研究(Cohen, 1981)が示唆を与えてくれます。研究者たちは参加者に、ある女性とパートナーが登場する映像の視聴を依頼しました。その際、参加者の半数には女性の職業を「図書館司書」と告げ、残り半数には「ウエイトレス」と告げました。視聴する映像はどちらの場合も共通であり、各職業スキーマと一致する特徴を同数ずつ含む内容でした(e.g., 食事に関し図書館司書特徴として「サラダ」、ウエイトレス特徴として「ハンバーガー」)。映像視聴後、参加者には映像に関しふたつの項目から正しいものを選ぶ記憶課題に回答してもらいました(e.g., 食事内容は「ハンバーガー」か「ローストビーフ」か)。

その結果、映像を見てから記憶課題まで時間が経過するほど全体の正答率は低くなるものの、記憶課題までの時間にかかわらず、女性の職業スキーマと一致した特徴は不一致な特徴よりもよく記憶されていました。

さきほどの「キャプテン」スキーマを持つ面接者Aさんの場合も、候補者Bさんに対しておぼえていることは自分のスキーマと一致する特徴で、そうでない特徴は記憶に残りにくい可能性があります。そのため、Bさんが最近頑張っていることとして「卒業研究」を挙げたとしても、Aさんはそれをあまりおぼえておらず、Bさんの外向的な態度や発言ばかり記憶しているかもしれません。

### 思い込みにそって解釈

ひとが処理すべき情報は膨大であるため全ての情報が意味することをじっくり考えることはできません。人事面接においても、限られた情報から候補者の態度や発言の意味が解釈されます。その際、面接者のスキーマはどのように働くのでしょうか。

この問題についても、研究(Kulik, 1983)から考えてみましょう。研究者たちは参加者に「映像に登場するターゲット人物は相手役が実験協力者であることを知らない」と説明し、ある映像を提示しました。ただし、実は映像にはいくつかのパターンがあり、半数の参加者が見た映像には相手役に対し外向的にふるまうターゲットの様子が映っていました。残り半数の参加者が見た映像には内向的にふるまうターゲットの様子が映っていました。映像には続きがあり、ターゲットが待ち時間にひとと会話をしている様子、もしくはひとと会話をしていない様子が映っていました\*<sup>2</sup>。映像を見てもらった後、参加者には、待ち時間にターゲットがどうしてそうした行動を取ったと思うかたずねました。

その回答を分析したところ、待ち時間に外向的ターゲットがひとと会話をしていた場合、また内向的ターゲットが会話をしていない場合、つまりターゲットのイメージに合う行動を見た参加者は、その人がそうした行動を取るの「パーソナリティによるもの」と考えていました。他方、外向的ターゲットが会話をしていない場合、また内向的ターゲットが会話をしている場合、つまりターゲットのイメージに合わない行動を見た参加者は、その行動が「状況によるもの」と考えていました。このことは、ひとが自分のスキーマにそって他者の行動を解釈することを示唆しています。

面接者Aさんと候補者Bさんの例で説明しましょう。もしBさんが「キャプテン」スキーマと一致した社交的行動を取ったら、Aさんは「やはりBさんは外向的だ(パーソナリティによるもの)」と思います。けれども、もしBさんが非社交的行動を取ったら、「Bさんは面接のせいで緊張したのだろう(状況のせい)」

と解釈します。そして後者の場合、「今日は緊張していたけれども、普段のBさんは社交的な行動をするひとはず」と思うのです。

## 採用後の行動を予測する難しさ

面接においてはその人材の採用後を予測することが重要です。たとえば顧客や患者対応が必要な職であれば、相手と適切にコミュニケーションが取れそうかどうかを、面接でのふるまいから推測し判断します。

さきほど紹介した研究(Kulik, 1983)には続きがありました。参加者は映像で見たターゲットが、「たぶん知り合いだと思うが確信は持てない相手と遭遇する」ときに、ターゲットが自分から相手に対し「会ったことがあるか」たずねる可能性を回答しました。

その結果、さきほどターゲットのイメージとは不一致な行動を「状況によるもの」と解釈していた参加者ほど、今度はターゲットがイメージに一致するふるまいをすることで考えていました。つまり映像の待ち時間のシーンで、外向的なのにひとと会話しなかったことや、内向的なのに会話をしたことは状況のせいであり、そうした状況の制約がなければターゲットはパーソナリティの通りにふるまうと予測されていたのです。

このことを面接のシーンで考えてみましょう。面接者Aさんは候補者Bさんが「キャプテン」スキーマに一致しない非社交的行動を取ったとき、「Bさんは面接のせいで緊張したのだろう(状況のせい)」と思いました。そして「面接だから緊張していたけれども、仕事が始まればBさんは患者に対して社交的行動が取れるだろう」と予測するのです。

では、別の候補者Cさんがいたとします。履歴書の趣味欄に「読書」と書かれていたの

で、面接者AさんはCさんに対し「内向的」なイメージを持ちました。しかし、面接が始まるとCさんは質問にはきはきと答えました。

さて、Aさんは緊張していたBさんではなくCさんを採用するのでしょうか。あるいは「Cさんは面接練習をしてきたから今日もうまくできたけれども、普段はひととあまりうまく話すことができないだろう」と自分の「読書家」スキーマにそって解釈し、Bさんを採用するのでしょうか。Kulik(1983)の研究結果に従えば、後者の可能性が高いということになります。

## 人事評価でも「印象」が影響

ここまで見てきたことをまとめましょう。ひとは他者に関わる情報に対し、自分が持つスキーマにそった方向の情報を探索し、スキーマにそった情報を記憶します。さらに、他者の行動に対してもスキーマに一致するように解釈し、将来の行動もその方向に予測します。言い換えれば、スキーマと一致しない他者の側面や行動があったとしても、その側面に対して注目することは少なく、その行動は記憶に残りにくいのです。もし目を向けたとしてもそれは例外としてとらえられ、他者の行動予測には用いられません。

このように「スキーマ」を確証する証拠は取り入れられ、反証する証拠は考慮されないというプロセスが繰り返され、「スキーマ」は他者判断における手がかりとしてさらに用いられるようになり、その内容の信念が強められます。ひとが他者に対して持つ「印象」はこのようにつくられていきます。

採用面接を例としてスキーマの働きについて説明しましたが、これは人材マネジメントの他の場面にも認められます。そのひとつが仕

事のパフォーマンスに基づく人事評価です。

評価において対象者の成績を数値化指標で示すことができないケースがあります。その場合、「態度」や「意欲」「努力」「将来性」などが評価の対象となります。またたとえ成績に対する客観的指標があったとしても、それがチームで遂行した結果であれば、各メンバーの「貢献の程度」をそれぞれ評価する必要があります。ここで問題となるのは、これらについての評価には評価者の主観が入るため、結果としてスキーマが働きやすいということです。

## スキーマが問題になるとき

面接者Aさんの「キャプテン」スキーマは候補者Bさんの採用につながったとしましょう。これは「外向的」という「キャプテン」スキーマをAさんが肯定的にとらえていたからです。このように、スキーマに「よい」「わるい」という評価的要素や、「好き」「嫌い」という感情的要素が加わったものが「偏見」です。さらにこの「偏見」に基づく選択や意思決定などの行動が「差別」です。Aさんが人事採用において「キャプテン経験者を優遇」したように、スキーマは偏見や差別のもとになります。

スキーマには必ずしも肯定的評価が結びついているわけではありません。たとえば、人種、性別、職業など、さまざまなカテゴリー・イメージの中には、否定的評価と結びついているものもあり、集団に対する差別を生み出しています。さきほど見たように、スキーマはその集団成員に対する情報処理を通じて確証されます。よって新しい情報が与えられたとしてもスキーマの変容が起こりづらく、結果として偏見や差別が解消されないのです。

またひとは、自分の「スキーマに対する評

価」がほかのひとつも共有されていることを望みます。それは、ほかのひとつと同じ理解や見方をしているという知覚を通じて、自分の正しさが確認できるからです。そのため自分の所属集団において、他の集団に対する「スキーマ」が信念として成り立ちやすいのです（「集団ステレオタイプの形成や維持」に関わるプロセス、また「ステレオタイプの共有」に関わるプロセスについて、詳しくは田中（2021）を参照）。

このように他者の「印象」は社会問題とつながっている可能性があります。では、「印象」をつくりだす「スキーマ」に対して、わたしたちはどう向き合っていけばよいのでしょうか。

最初に見ていただいた文章の「社長」に対して何をイメージしたのか思い出してください。意識したことはないものの、カテゴリーに対する「スキーマ」が自分にはありました。もしもそこにジェンダーの要素が含まれていたとしたら、気づかないうちに特定のジェンダー・カテゴリーに対し肯定・否定の「評価」をし、そのカテゴリーの成員に対し「差別」を伴う行動を取っ



『「印象」の心理学』

ている可能性があります。

「スキーマ」を持つことが悪いということではありません。他者をさまざまなカテゴリーにわけてとらえ、そのカテゴリーに対する「スキーマ」を持つことによって、ひとの情報処理は簡便になり、素早い判断も可能になります。けれども、もし重要な判断をすべきときにも「スキーマ」にだけ依存し、情報を精査できなかったら問題が生じます。自分の行動から自分が気づかず持っている「スキーマ」を知り、それが他者の「印象」に影響を与えている可能性を認識することが必要です。特に人材マネジメントのように他者評価が重要な場面で、こうした気づきが役に立つように思います。

#### 注

- \* 1 プロフィールに関し確実性も操作されていたが、ここではその説明を省略する。
- \* 2 状況に対する規範も操作されていたが、ここではその説明を省略する。

#### 引用文献

- 1) Cohen, C. E. (1981). Person categories and social perception: Testing some boundaries of the processing effect of prior knowledge. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, 441–452.
- 2) Kulik, J. A. (1983). Confirmatory attribution and the perpetuation of social beliefs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, 1171–1181.
- 3) Snyder, M., & Swann, W. B. (1978). Hypothesis-testing processes in social interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 1202–1212.
- 4) 田中知恵 (2021). 「印象」の心理学 日本実業出版社.