



マネジメントにおける
アンコンシャス・バイアス測定調査
調査【Ⅰ・Ⅱ・Ⅲ】 結果報告書

パーソル総合研究所



PERSOL
パーソル 総合研究所

調査概要

[調査Ⅰ.Ⅱ.Ⅲ.]

パーソル総合研究所
マネジメントにおけるアンコンシャス・バイアス測定調査

調査名称	パーソル総合研究所「マネジメントにおけるアンコンシャス・バイアス測定調査」
調査内容	マネジメント層の[人事評価]・[マネジメント職登用]・[中途採用]の判断について、候補者の性別・未婚・学歴などの間接的な要素による偏り・歪みを定量的に測定する。
調査手法	インターネット調査モニターを用いた定量調査
調査時期	調査Ⅰ 2019年4月19日～2019年4月21日 調査Ⅱ 2019年11月22日～2019年11月23日 調査Ⅲ 2020年3月3日～2020年3月15日
調査対象者	〈共通条件〉 居住地域：全国 年齢：20～69歳男女 〈調査ごとの条件〉 企業規模100人以上の企業で、自職場でⅠ.部下評価／Ⅱ.登用／Ⅲ.採用業務にそれぞれ携わっているマネジメント層（係長以上） 〈サンプル数〉 調査Ⅰ・Ⅱ：各調査1000人ずつ、調査Ⅲ：800人 合計2800人
実施主体	株式会社パーソル総合研究所

調査Ⅰ 人事評価における上司のバイアス

全体

- 同じ目標をもつ部下への人事評価に対して、「目標達成率」「労働時間」以外の間接的要素の影響を100とすると、上司との「対話頻度」が40.2%、「年齢」が24.0%、「未婚・子供有無」が14.8%影響している。
- それぞれの効用度（影響度合い）を見ると、部下が高齢になるほど、そして上司との会話量が少ないほど、人事評価は低くなる。

上司

- 若い上司層のほうが、間接的な要素に評価の影響を受けやすい傾向が見られた。

調査Ⅱ. マネジメント職登用についての上司のバイアス

全体

- 同じ条件をもつ部下のマネジメント職の登用に対して、「年齢」が26.7%、「出身大学の偏差値」が20.3%影響している。また、「自分との対話の頻度」も15.8%が影響している。部下の経験部門数は、12.6%影響し、経験部門が多いほどにプラスの影響。

学歴

- 大学偏差値は高いほど登用にプラスの影響があるが、70程度の水準では、60程度よりも負の影響がある。

性別

- 一般的な女性名は、一般的な男性名よりも他の条件が同じ場合、8.9pt登用されにくい。
(女性名の登用意向 47.8%、男性名 56.7%)

調査Ⅲ. 中途採用に関する採用担当者のバイアス①

全体

- 同じ経験・スキルの候補者を採用する場合、候補者の「転職回数」が21.7%、「年齢」が19.3% 影響している。以降、「出身大学の偏差値」が19.1%、「性別・子供の有無」が17.4%。

性別・子供

- 女性は子供の有無やその他条件に関わらず、男性と比べて採用されにくい。
- 「女性子あり」が最も採用されにくく、男性は「子なし」「子あり」にほぼ差がない。
「女性子あり」と「男性子あり」の差は、5歳の加齢効果分、出身大学偏差値が10低下することと同程度の効果。
(それぞれ35歳から40歳の間、偏差値40-60の間での比較)
- 男性のほうが多い職場では、女性であることによるマイナスの効果はさらに大きい。
- 一般的な「女性名」と「男性名」では、その他条件が一緒でも「女性名」のほうが採用率が11.3pt下がる。(女性名の採用意向 51.0%、男性名62.3%)
特に女性名のほうが採用されにくいのは、製造・建設業である場合、採用担当者が女性20-30代の場合、面接経験人数が10人未満の場合。バイアスが少ない業界は、情報通信・金融・サービス。

調査Ⅲ. 中途採用に関する採用担当者のバイアス②

年齢

- 他条件が一緒でも、35歳以降は採用意向は大きく下がる。
- 35歳から5歳年をとるごとに、出身大学の偏差値が10低下することと同程度のマイナス効果がある。

※偏差値40-60の間での比較

学歴

- 候補者の出身大学の偏差値は、「40程度」から「60程度」まで高いほど採用されやすくなるが、偏差値60程度と70程度ではほぼ差が見られない。
- 高学歴をより重視する上記のバイアスは、採用担当者の大学偏差値が高いほど強い。

転職回数・就業状態

- 転職回数は、回数が増えるほど採用されにくくなる。今回が4回目以上の転職回数が大きくマイナス。3回目との差は、大学偏差値が10下がるのと同程度の効果が見られる。
- 就業状態は、無職期間が長ければ長いほど、採用されにくくなる。

マネジメント職の評価・登用・中途採用についてのバイアス一覧

評価・登用・採用に直接関わる要素の影響を除外したとき、マネジメント職の判断に、候補者の以下のような属性がそれぞれ影響していた。
「影響度」は影響の強さ（寄与率）を示し、最大100、単位%。

	評価（調査Ⅰ）	登用（調査Ⅱ）	中途採用（調査Ⅲ）
性別	<p>・影響度 13.4 %。 女性であることは評価にプラスの影響。</p>	<p>・影響度 9.0 %。 女性であることは評価にマイナスの影響。 「女性名」の場合、「男性名」より登用意向が下がる。</p>	<p>「性別・子供の有無」影響度 17.4 % ・女性が男性と比べ採用されにくい。 「女性名」は「男性名」より採用意向が下がる。</p>
出身大学の 偏差値	—	<p>影響度 20.3 %。 偏差値60程度までは高偏差値ほどプラスの影響。</p>	<p>影響度 19.1 %。 偏差値60程度までは高偏差値ほどプラスの影響。</p>
年齢	<p>・影響度 24.0 %。 ・部下が高齢になるほどマイナスの影響。</p>	<p>影響度 26.7 %。 ・高齢であるほどプラスの影響。</p>	<p>影響度 19.3 %。 40歳から採用意向は大きく下がる。</p>
頻度対話	<p>・影響度 40.2 %。 対話頻度が高いほどプラスの影響。</p>	<p>影響度 15.8 %。 対話頻度が高いほどプラスの影響。</p>	—
その他	<p>・若い上司層のほうが、業務に直接関係のない、間接的な要素に影響を受けやすい。</p>	<p>・部下の過去経験部門数が多いほどにプラスの影響。</p>	<p>転職回数の影響度 21.7 %。 採用費（人材紹介費）は高ければ高いほど採用されにくくなる。</p>

バイアスの是正に向けて

評価

■ 企業が行う管理職研修、ダイバーシティ研修といった評価者への教育研修の受講経験者は、どの年代においても間接的要素の影響が減り、より業務に直接関係する要素で部下を評価をする傾向が見られた。

登用

■ 今回の調査では特に緩和要因は確認できず。

採用

■ 性別と子供の有無についてのバイアスは、**面接官の面接経験人数が増えるほど緩和**されていく傾向が見られた。

調査結果からの考察と提言【評価・登用】

- 評価についてもマネジメント職への登用についても、上司との対話が少ない部下へのマイナスの影響が見られた。テレワークや在宅勤務など、対面での会話量が不均等になりやすい勤務時には注意を要する。
- 女性であることは、評価においては不利になっていないが、マネジメント登用において不利になっている。
- 同じ目標達成でも、高齢になるほど人事評価に対してマイナスの傾向が見られる一方で、マネジメント職登用においては、高齢のほうが登用されやすい傾向があり、評価よりも職位についての年功的バイアスが存在することがうかがえる。
- 管理職への教育・研修は、評価への間接的要素の影響を低減させており、評価の公平性を担保するために重要と考えられる。

調査結果からの考察と提言【中途採用】

- 今回、仮想実験的な分析手法を用いて、候補者にとっては**変えがたく、かつ業務に直接関係のない要素が、多分に中途採用の可否に影響**していることが定量的に明らかになった。
- そうしたバイアスには採用担当者の現状の職場状況が反映されており、総じて**職場の現在の「同質性」を高める方向に傾いている**。男性が多い職場では男性を選び、出身大学の偏差値が高い採用担当者は同様の候補者を選ぶバイアスがある。
- **女性活躍の文脈からは、特に女性・子あり候補者へのバイアスが深刻であり、同じ子ありでも男性との非対称性が強く見られる**。男性から女性へのバイアスもあるが、若年女性の女性への下方バイアスも強く見られ、敵対心のない**好意的差別の可能性**が示唆される。
- バイアス解除のためには、面接官研修の有無よりも、「**面接人数経験**」が**最もバイアスの緩和可能性**を示しており、ロールプレイや面接補佐などで中途採用の実地的な経験を積むことが重要だと示唆される。



調査結果【I】

人事評価におけるバイアス測定

パーソル総合研究所



PERSOL

パーソル 総合研究所

本調査は、インターネット調査において、仮想実験的な手法であるコンジョイント分析の手法を用いて実施された。普段から部下評価を行っているマネジメント層に対して、部下への半期毎の人事評価として仮想的に評価を実施してもらい、回答のバイアスを測定した。その際の前提として、部下に与えられている目標は全て共通のものとした。（調査モニターは調査会社のモニターより抽出）

本調査で用いた部下の属性要素と水準一覧

要素	水準 1	水準 2	水準 3	水準 4	水準 5
性別	男性	女性			
目標の達成率	80%	90%	100%	110%	120%
月の残業時間	0時間	10時間	20時間	30時間	40時間
採用区分	新卒採用の社員	中途採用の社員			
既婚・子有無	既婚・子あり	未婚	既婚・子なし		
対話頻度	多い	少ない			

この2つを、業務達成に直接的に関係する要素とみなす

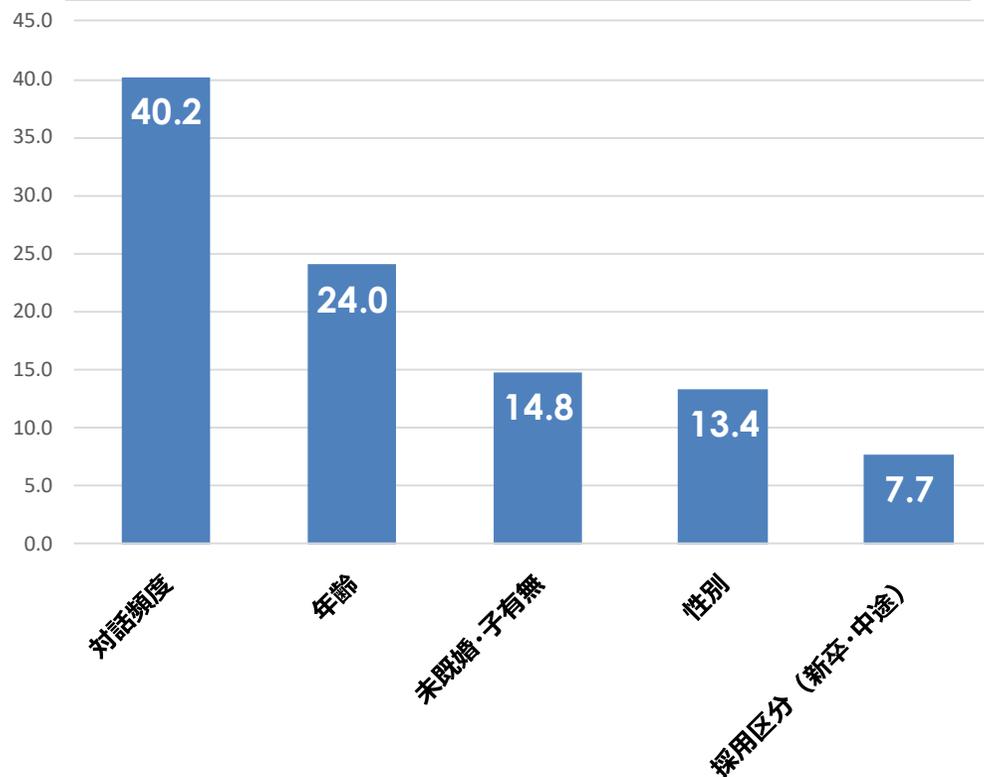
調査手法の詳細

- 左の要素と水準の組み合わせをいくつか提示し、最も評価したい部下を選択式で10数問繰り返し回答してもらう（Choice-Based Conjoint Analysis）。
- その結果について階層型ベイズ統計（Hierarchical Bayes Analysis）の手法によって各要素の効用値と重要度を算出した。
- 目標達成率と残業時間（労働時間）を、業務達成に直接的に関係する要素、それ以外を間接的に関係する要素とみなし、分析を行っている。

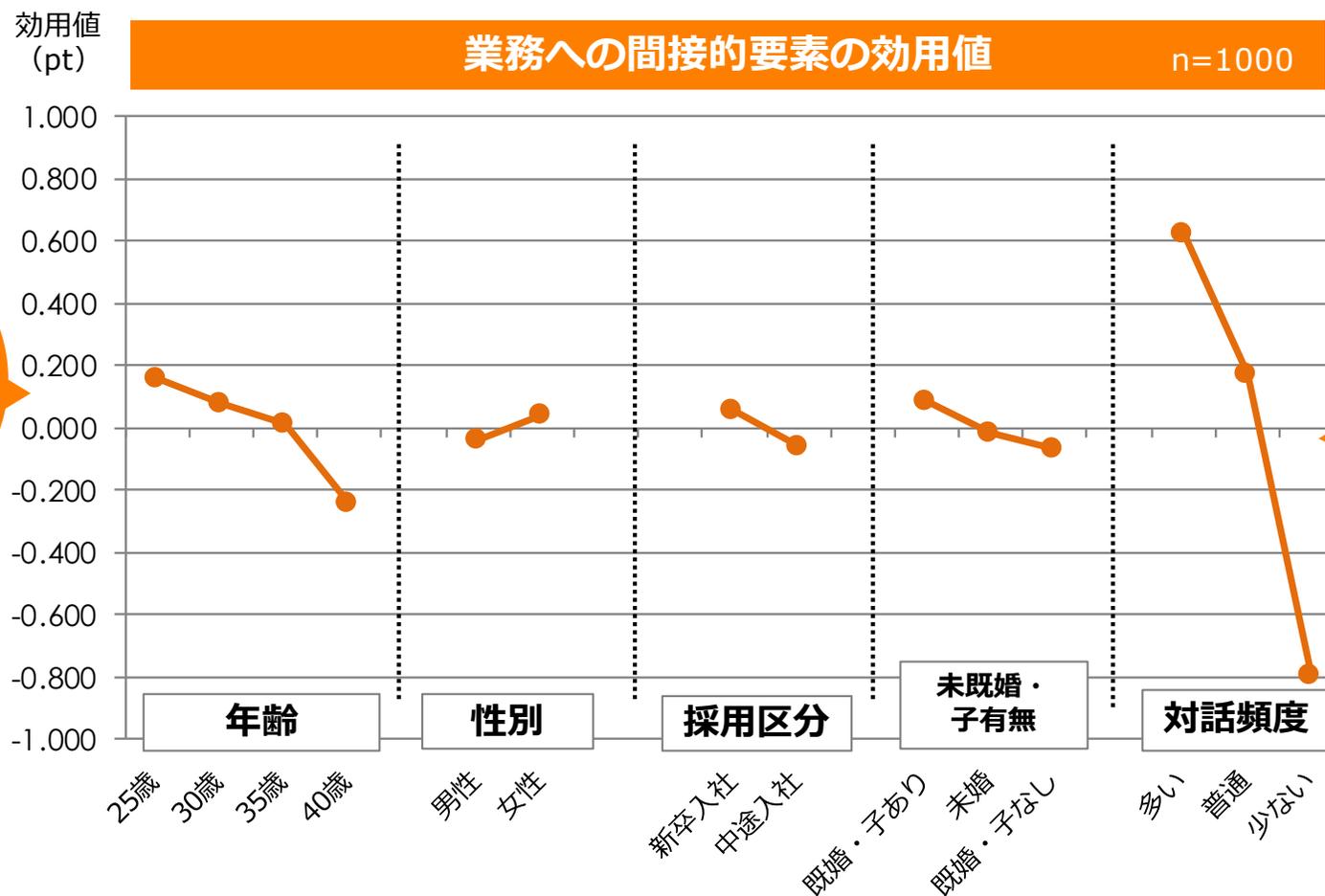
同じ目標をもつ部下への人事評価に対して、「目標達成率」「労働時間」以外の間接的要素の影響を100とすると、上司との「対話頻度」が40.2%、「年齢」が24.0%、「未既婚・子供有無」が14.8%影響している。

部下評価に間接的に影響を与える要素とその割合

(寄与率・%) n=1000



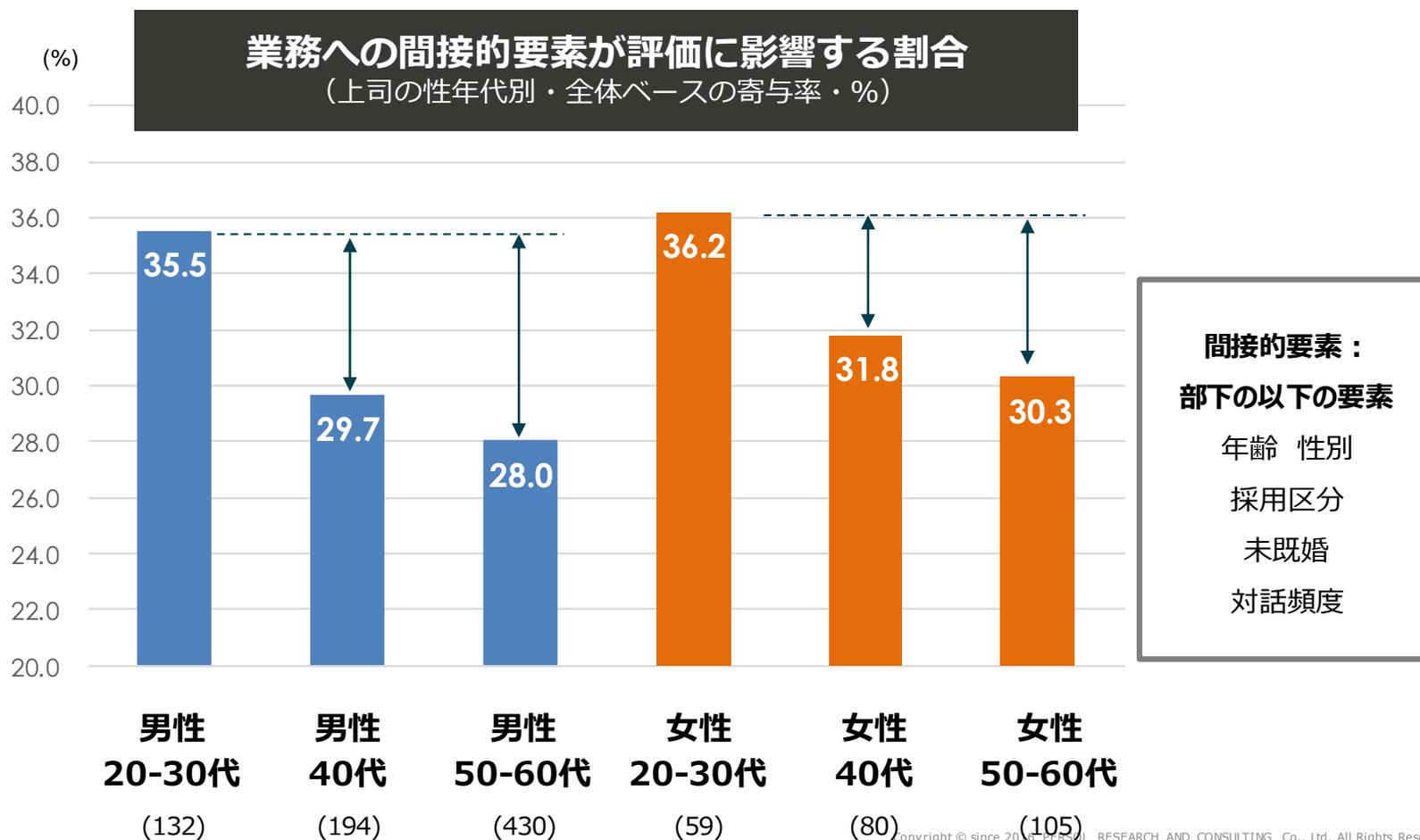
それぞれの効用度（影響度合い）を見ると、部下が高齢になるほど、そして上司との会話量が少ないほど、人事評価は低くなる。



部下が
高齢になるほど
低評価

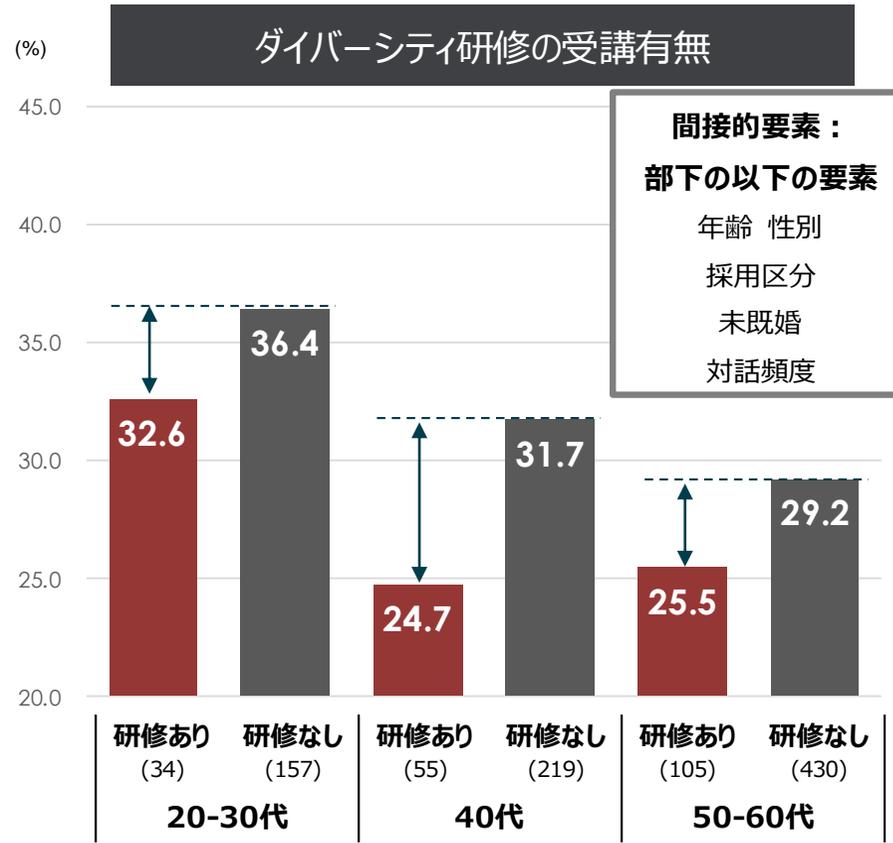
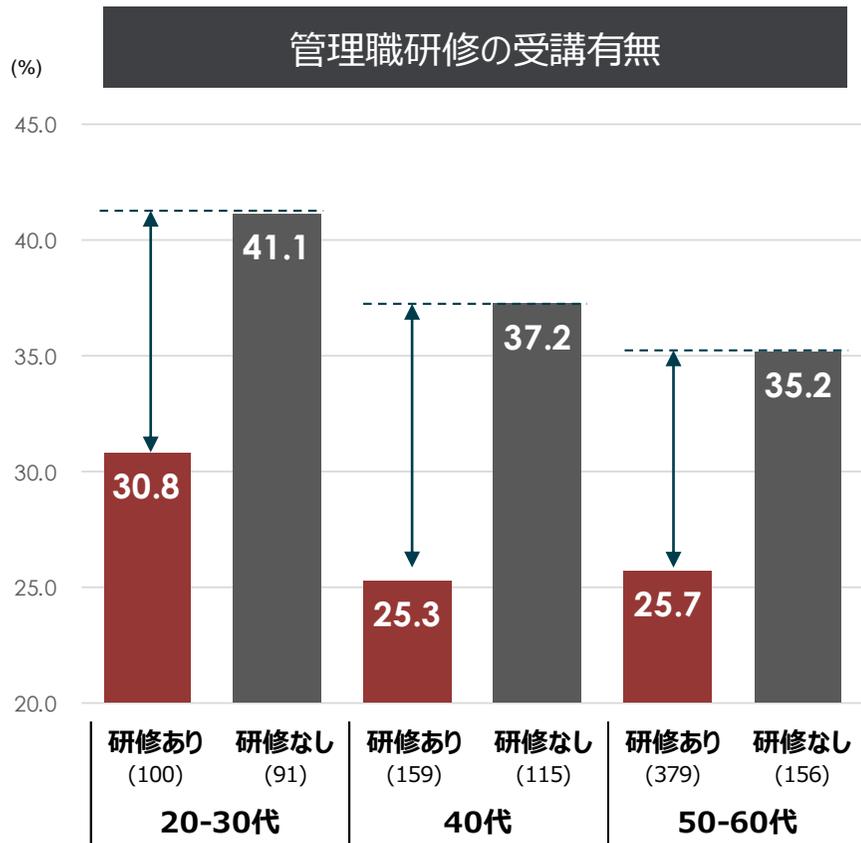
上司との
対話頻度が
少ないと
低評価

上司の性年代別に見ると、男女ともに若年の上司ほど、目標達成率と労働時間以外の「間接的な要素」が部下評価に強く影響している。



管理職研修、ダイバーシティ研修といった評価者への教育研修の受講経験者は、どの年代においても間接的要素の影響が減り、より業務に直接関係する要素で部下の評価をする傾向が見られた。

業務への間接的要素が部下評価に影響する割合





調査【Ⅱ】

マネジメント職登用におけるバイアス測定

①全体調査結果

パーソル総合研究所



PERSOL

パーソル 総合研究所

本調査は、調査 I と同様にインターネット調査において、仮想実験的な手法であるコンジョイント分析の手法を用いて実施された。普段から部下登用に関わるマネジメント層に対して、自分の後任としての部下登用判断を仮想的に実施してもらい、回答のバイアスを測定した。その際の前提として、実績・成績・資格など登用に直接影響する要素の条件は全て共通のものとした。（調査モニターは調査会社のモニターより抽出）

本調査で用いた部下の要素と水準一覧

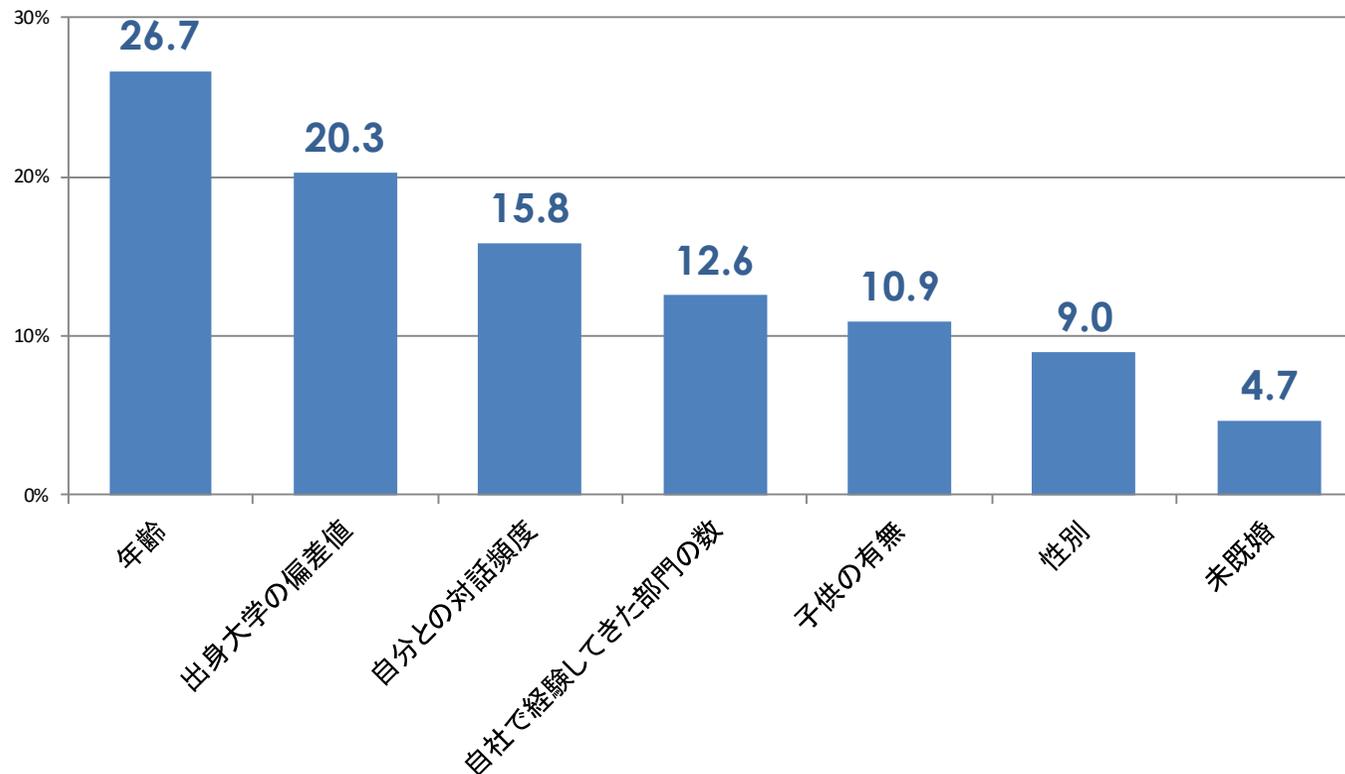
要素	水準 1	水準 2	水準 3	水準 4	水準 5	水準 6
年齢	25歳	30歳	35歳	40歳		
性別	男性	女性				
未既婚	既婚	未婚				
自分との対話頻度	多い	中程度	少ない			
自社で経験してきた部門の数	1部門	2部門	3部門	4部門		
出身大学の偏差値	40程度	50程度	60程度	70程度		
子供の有無	子なし	未就学児あり	小学生の子あり	中学生の子あり	大学生以上の子あり	

調査手法の詳細

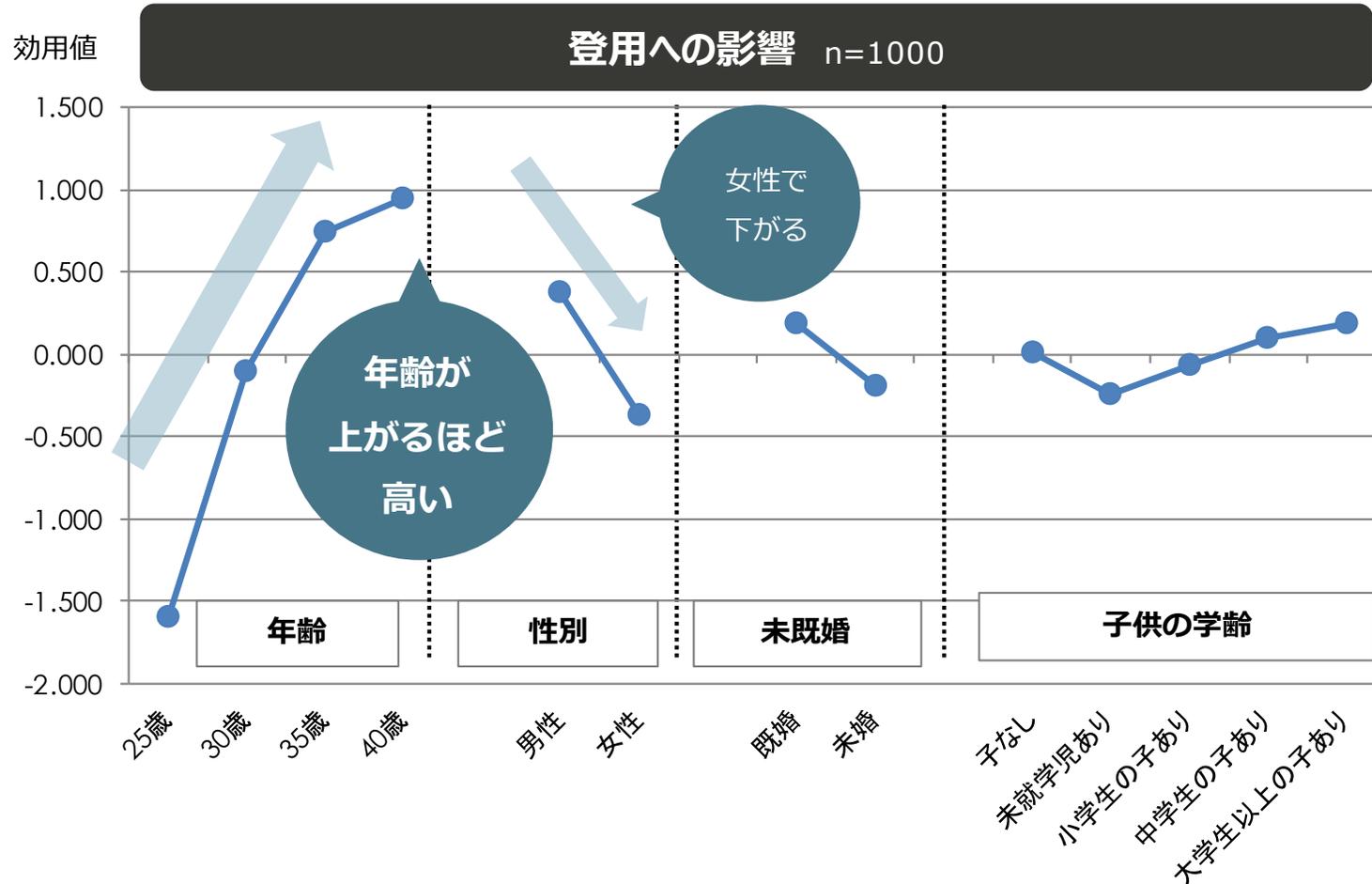
- 左の要素と水準の組み合わせをいくつか提示し、最も評価したい部下を選択式で10数問繰り返し回答してもらう（Choice-Based Conjoint Analysis）。
- その結果について階層型ベイズ統計（Hierarchical Bayes Analysis）の手法によって各要素の効用値と重要度を算出した。

同じ条件をもつ部下の人事登用に対して、間接的要素の「年齢」が26.7%、「出身大学の偏差値」が20.3%影響している。また、「自分との対話の頻度」も15.8%が影響している。

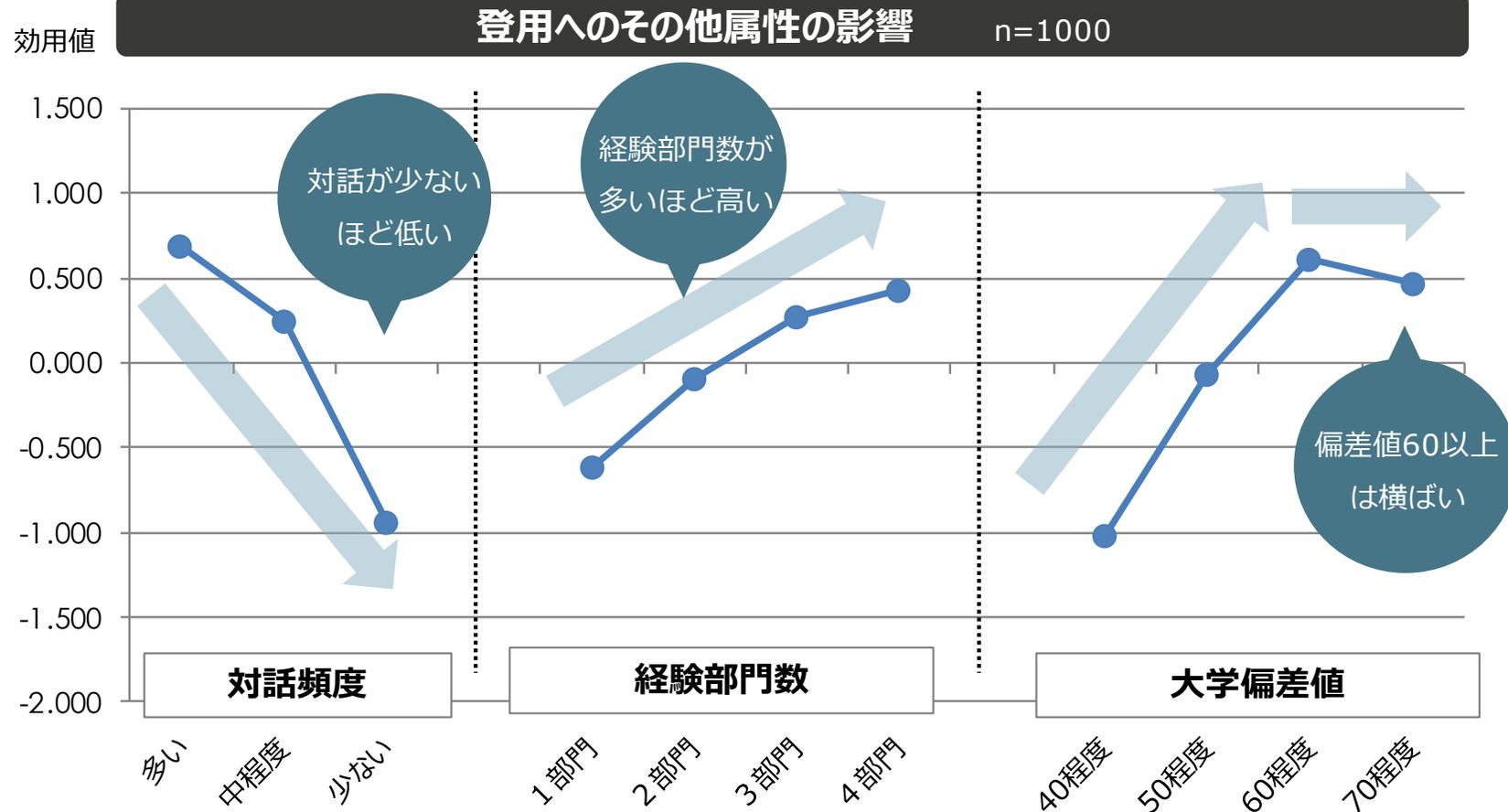
マネジメント職登用に影響する間接的要素の割合 n=1000



年齢が高いほど登用の可能性が大きくなる。女性であることは登用可能性を下げている。

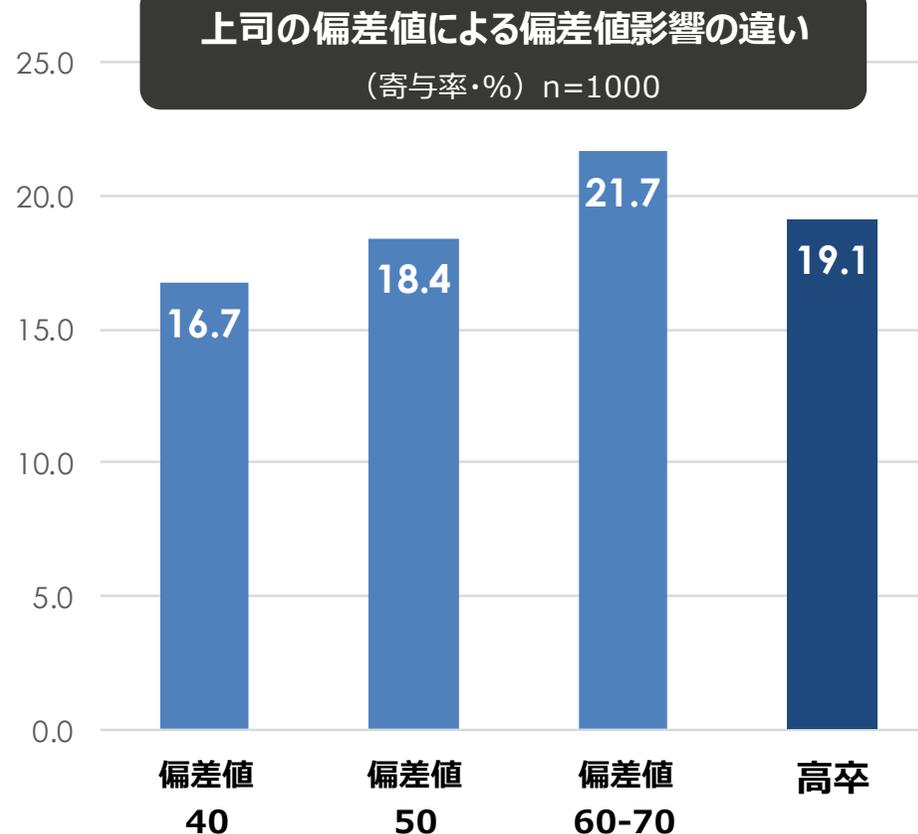


上司自身との対話頻度が少ない部下については、大きく登用へマイナスの影響がある。
部下の経験部門数は多いほどにプラスの影響がある。



上司自身の出身大学の偏差値が、部下登用の偏差値への影響とどう関連しているかを見た。

最も偏差値に左右されるのは、偏差値60-70程度の上司。



大卒



調査【Ⅱ】

マネジメント職登用におけるバイアス測定

②コンセプト評価結果

パーソル総合研究所



PERSOL
パーソル 総合研究所

【コンセプト評価の方法】 一般的な「女性名」と「男性名」の違いによる登用意向の差を把握するため、下記コンセプト文【A】【B】に対する登用意向を7段階で聴取した。

【A】一般的な女性名

32歳の小林愛さんは、中途入社7年目。
家庭では2歳の息子と5歳の娘を育てながら、
入社以来、常に成績上位を維持している。
会議でも積極的に自分の意見を発言するタイプ。

【B】一般的な男性名

32歳の加藤大輔さんは中途入社7年目。
家庭では2歳の息子と5歳の娘を育てながら、
入社以来、常に成績上位を維持している。
会議でも積極的に自分の意見を発言するタイプ。

- インターネット調査。年齢：20～69歳男女 企業規模100人以上の企業でマネジメント職登用に関わるマネジメント層（係長以上）：1000人
- 回答サンプルは男女を均等にし、ランダムにて割付。また、順序効果を防ぐため、提示順もランダム処理して実施。
- 他の条件は全く同じものとして聴取。
- 7：「とても登用したいと思う」から1：「全く登用したいと思わない」までの7段階評価にて実施。
- 実験時はすべて無着色（白黒）。

この実験からは、他の条件が同じでも、**女性名は男性名よりも8.9pt登用されにくい**ことが示された。
(女性名 47.8%、男性名 56.7%)

【A】一般的な女性名

32歳の**小林愛**さんは、中途入社7年目。
家庭では2歳の息子と5歳の娘を育てながら、
入社以来、常に成績上位を維持している。
会議でも積極的に自分の意見を発言するタイプ。

【B】一般的な男性名

32歳の**加藤大輔**さんは中途入社7年目。
家庭では2歳の息子と5歳の娘を育てながら、
入社以来、常に成績上位を維持している。
会議でも積極的に自分の意見を発言するタイプ。

【結果】
n=1000

「とても登用したい」+
「登用したい」

47.8%

GAP

8.9pt

B-Aの数値

「とても登用したい」+
「登用したい」

56.7%



調査【Ⅲ】

中途採用におけるバイアス測定

① 全体調査結果

パーソル総合研究所



本調査は、インターネット調査において、仮想実験的な手法であるコンジョイント分析の手法を用いて実施された。普段から中途採用業務を行っているマネジメント層に対して、自組織への中途採用として仮想的に採用したい者を選択してもらい、回答のバイアスを測定した。その際の前提として、実績・成績・資格・面接での印象など、その他の条件はすべて共通とした。（調査モニターは調査会社のモニターより抽出）

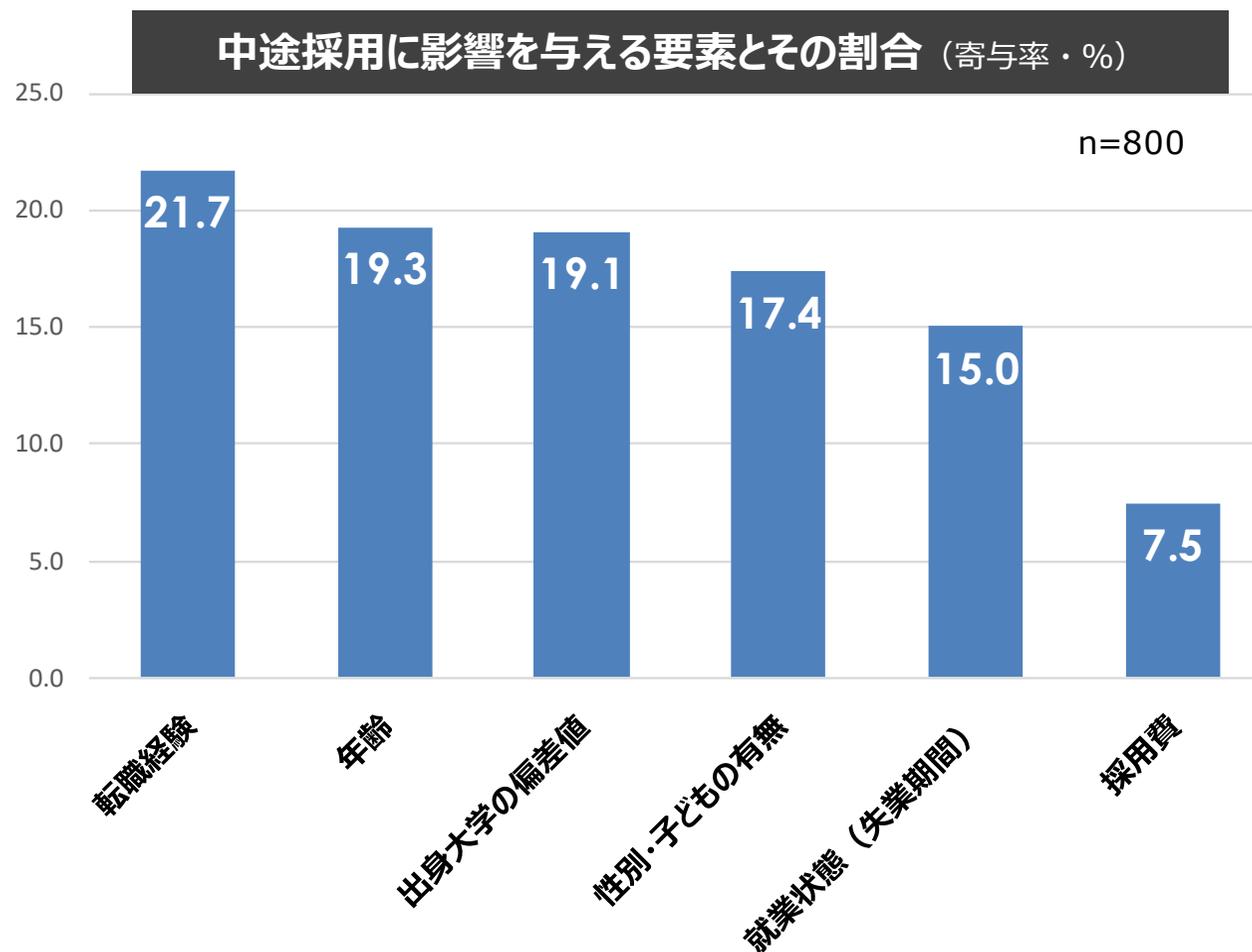
本調査で用いた部下の属性要素と水準一覧

要素	水準 1	水準 2	水準 3	水準 4	水準 5
年齢	25歳	30歳	35歳	40歳	45歳
性別・年齢	男性・子あり	女性・子あり	男性・子無し	女性・子無し	
現在の職業	いまも働いている	無職期間 1ヶ月	無職期間 2ヶ月-3ヶ月	無職期間 4ヶ月-5ヶ月	無職期間 半年以上
転職経験	無し (今回が初めて)	2回目	3回目	4回目	5回目
出身大学の偏差値	40程度	50程度	60程度	70程度	
採用にかかる費用 (人材紹介費)	150万	200万	250万	300万	

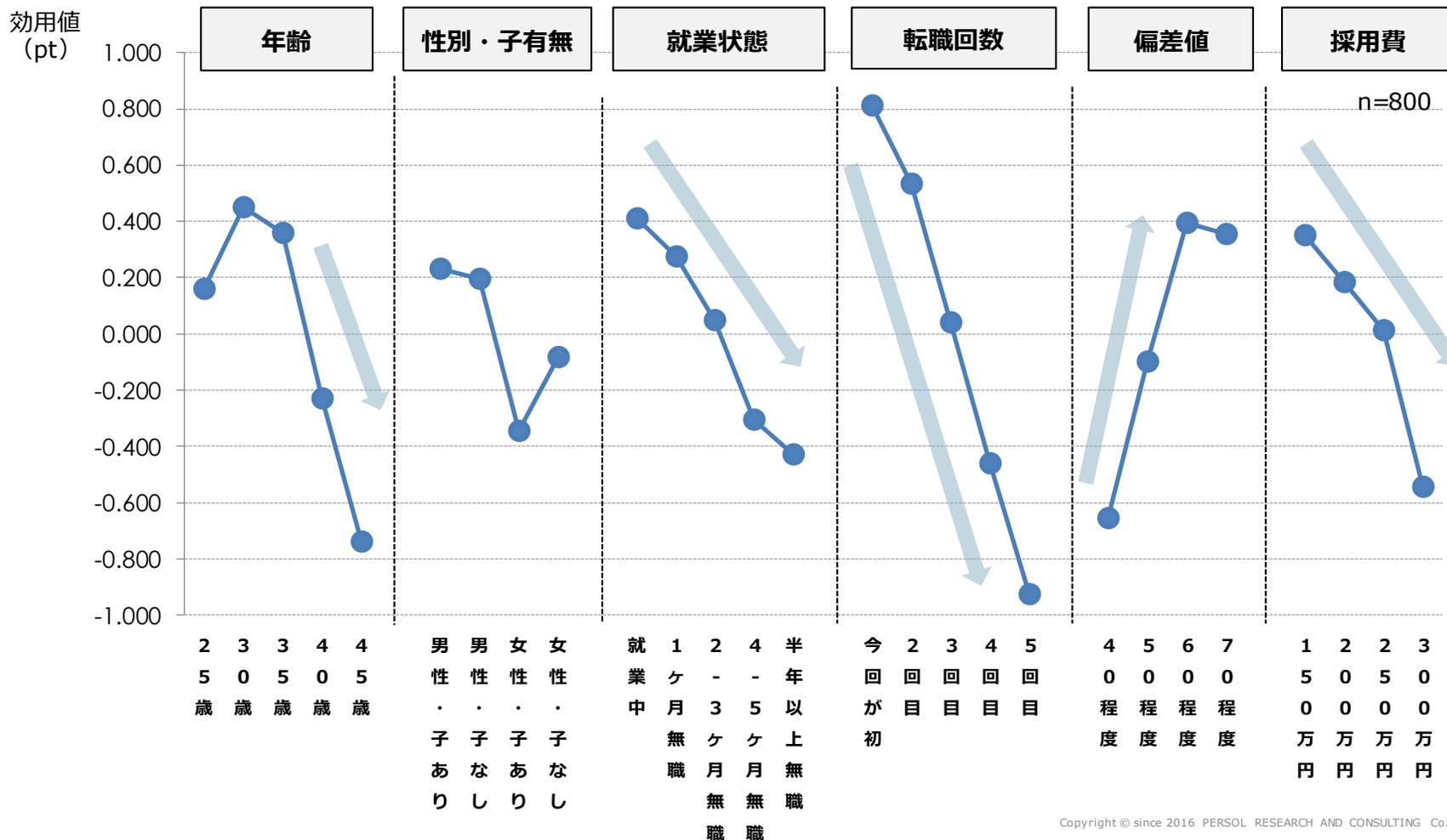
調査手法の詳細

- 左の要素と水準の組み合わせをいくつか提示し、最も評価したい部下を選択式で10数問繰り返し回答してもらう（Choice-Based Conjoint Analysis）。
- その結果について階層型ベイズ統計（Hierarchical Bayes Analysis）の手法によって各要素の効用値と重要度を算出した。

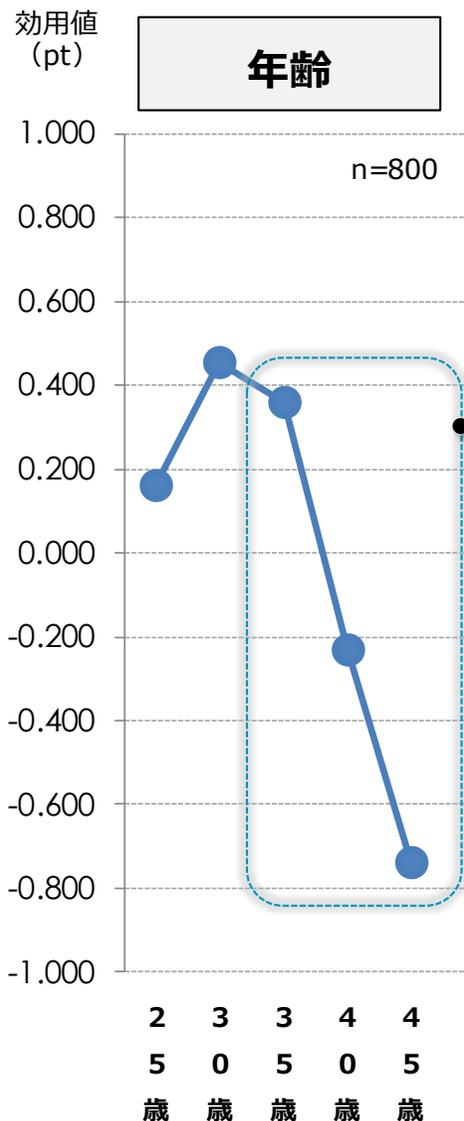
同じ経験・スキルの候補者を採用するにあたって、候補者の「転職回数」が21.7%、「年齢」が19.3%影響している。以降、「出身大学の偏差値」、「性別・子供の有無」の順に高い。



要素ごとの採用への影響（効用値）の全体を見た。**35歳以降は年齢が上がるほど、転職回数が増えるほど、無職期間が長くなるほど、採用費（人材紹介費）が高くなるほど効用値が下がり、採用されにくくなる。**（詳細は次頁以降）



年齢



35歳以降は効用値が大きく低下し、採用されにくくなる。35歳を超えると、5歳ごとに大学偏差値が10低下することと同程度の効果がある。

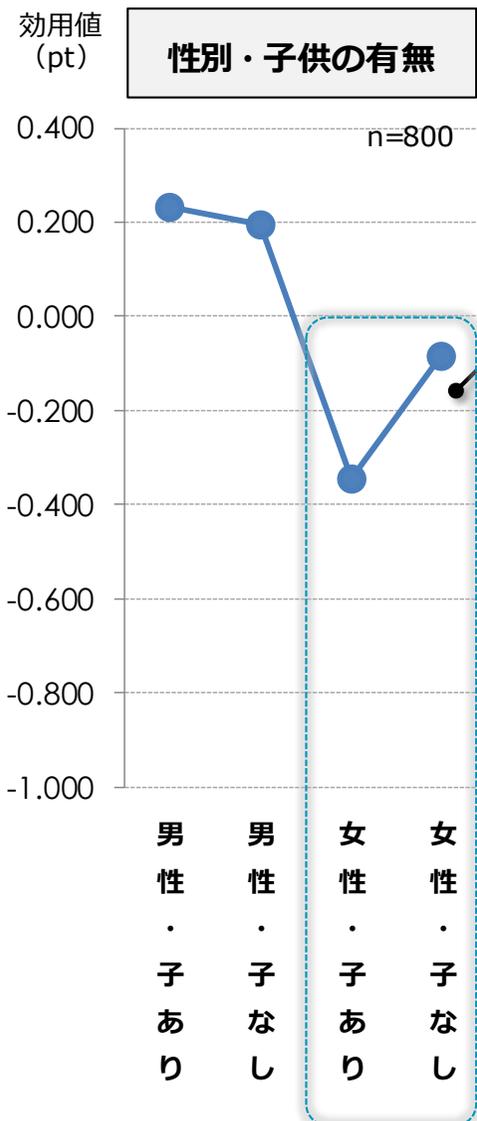
※偏差値40-60の間での比較

医療・教育・福祉業界は他業界と比べやや年齢によるバイアスが少ない。

(効用値：40歳が-0.177、45歳が-0.532)

企業規模やその他属性による差は大きく見られず、**年齢によるバイアスは広く共通して見られる。**

性別・子供の有無



男性は「子なし」「子あり」にほぼ差がない。

女性は男性と比べて大きく効用値が下がり、「子あり」が最も低い。

「女性子あり」と「男性子あり」の差は、35歳から40歳の5歳の加齢効果分、出身大学偏差値が10低下することと同程度の効果がある。

男性のほうが多い職場では、女性であることによるマイナスの効果はさらに大きい。(男女比で男性が多い職場では、「女性子あり」で-0.422、「女性子なし」で-0.211)

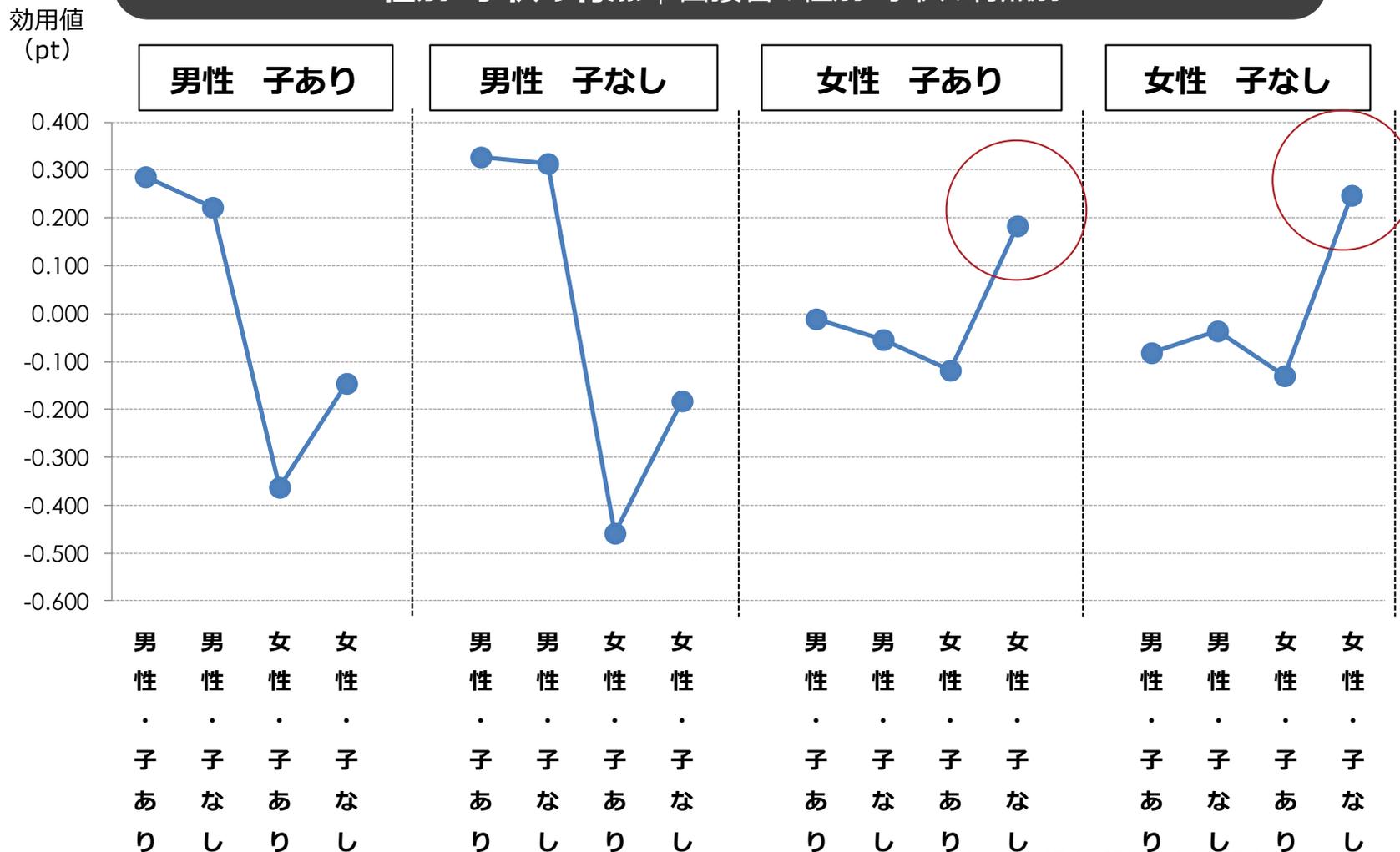
業界別には製造・建設業の女性バイアスが大きい(女性・子ありで-0.427)。

小売・卸業と医療・教育・福祉業では、女性・子なしであることはプラスの効果(それぞれ0.157、0.246)を持つが、女性子ありはマイナス。(-0.226、-0.090)

面接官が女性の場合、「女性・子なし」の効用値だけがプラスになり、その他がマイナスになる。

性別・子供の有無 | 面接官の性別・子供の有無別

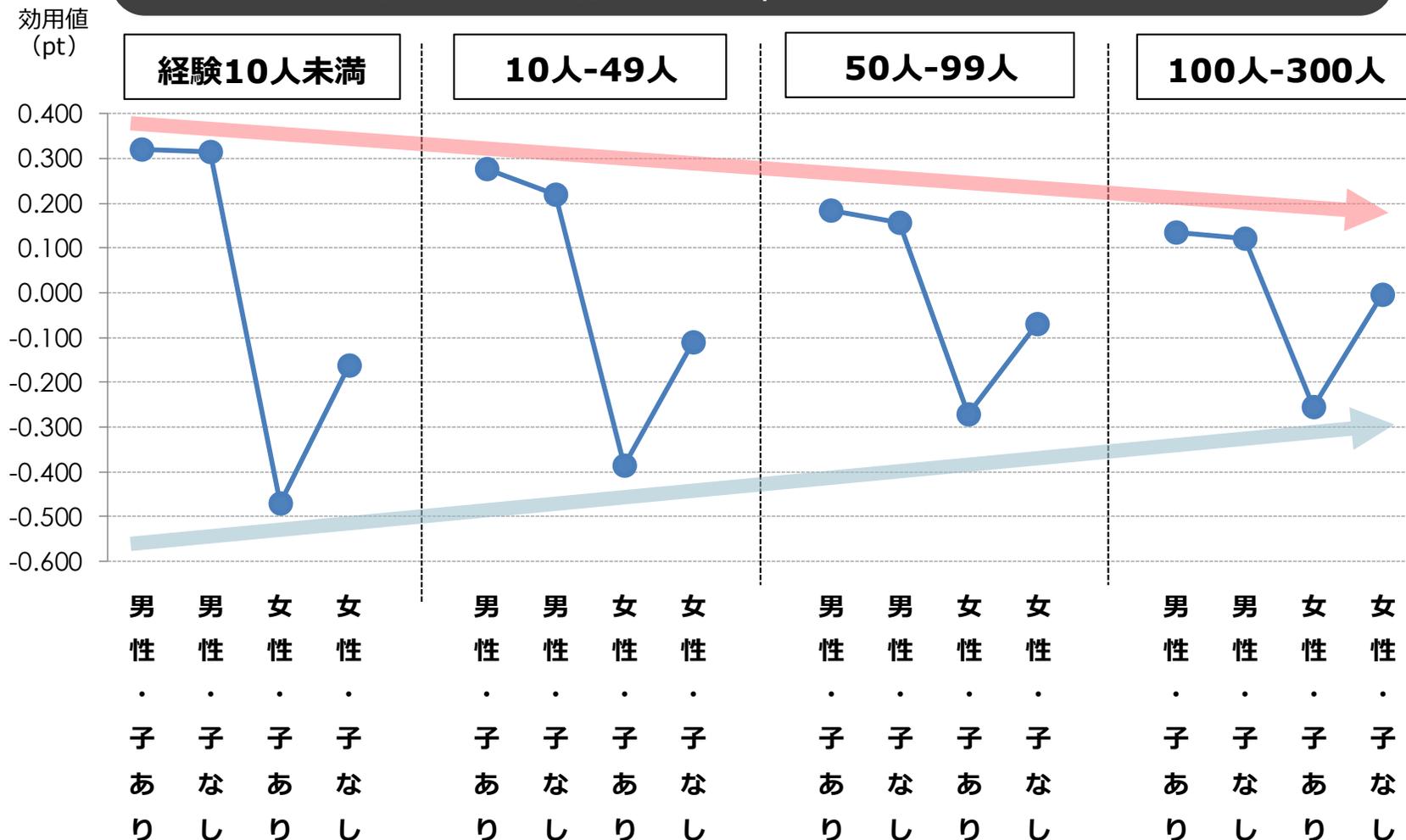
n=800



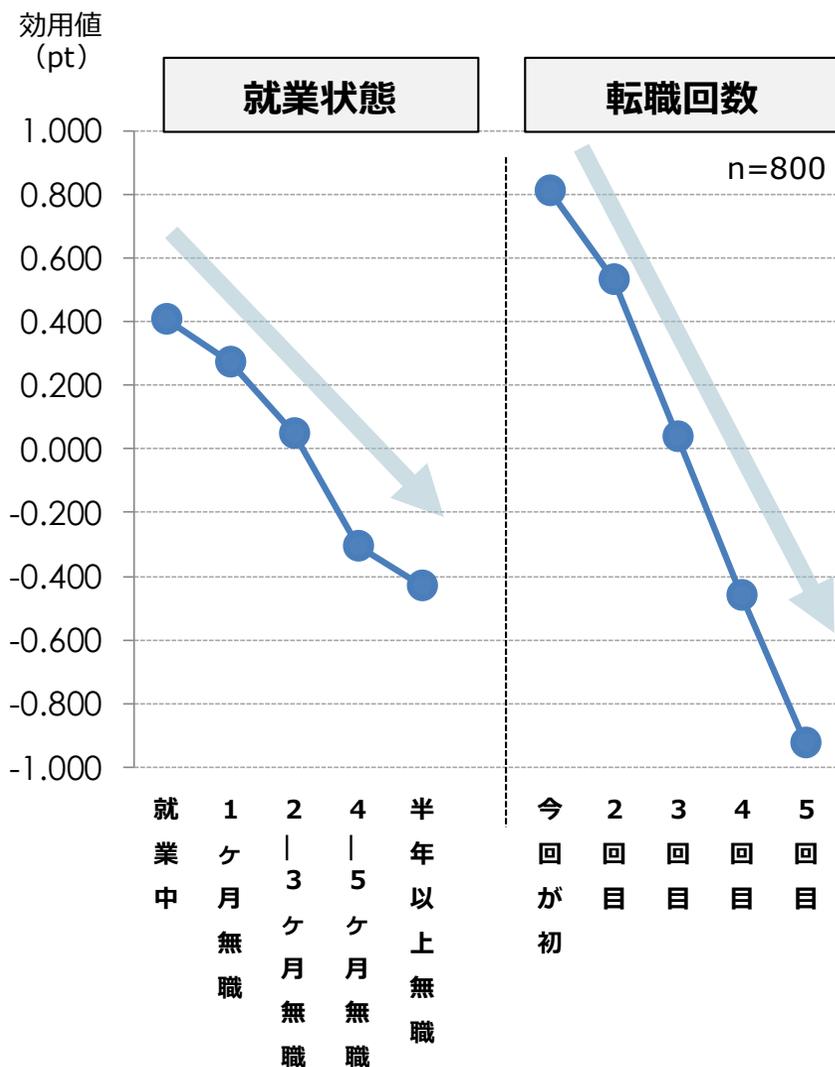
性別と子供の有無によるバイアスは、面接官の面接経験人数が増えるほど緩和されていく傾向が見られた。

性別・子供の有無の影響 | 面接官の面接経験人数別

n=800



就業状態・転職回数



就業状態は、無職期間が長いほど採用されにくくなり、
転職回数は、回数が増えるほど採用されにくくなる傾向が見られた。

特に転職回数は4回目以降（過去3回）が大きくマイナス。
3回目との差は大学偏差値が10下がるのと同程度の効果が見られる。

「就業状態」「転職回数」とともに、業界や採用担当者の属性に限らず、広く安定的に傾向が見られた。

大学偏差値・採用費

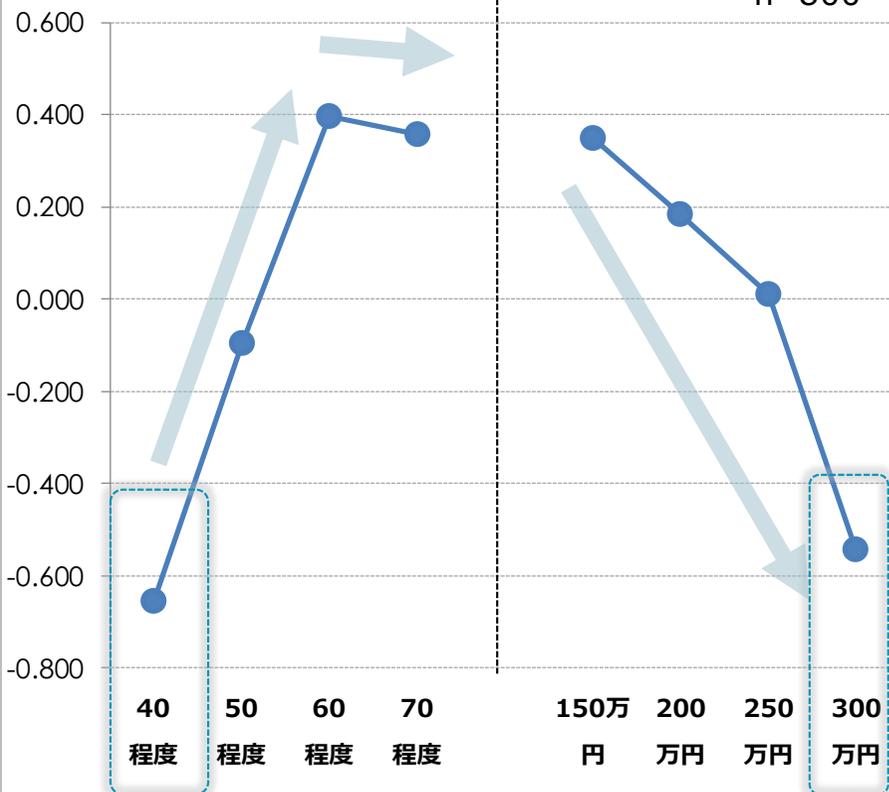
効用値

(pt)

大学偏差値

採用費

n=800

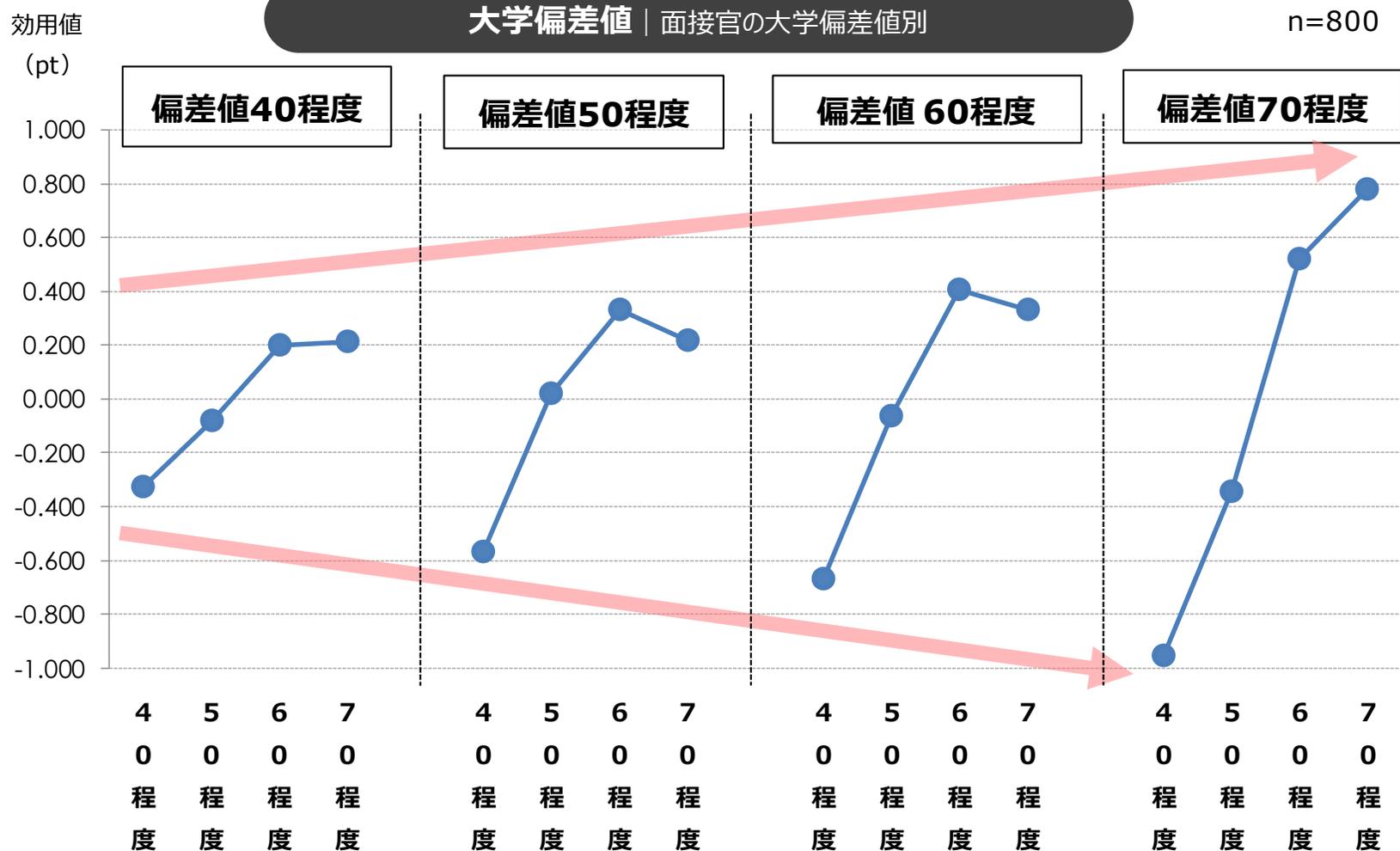


候補者の出身大学の偏差値は、高くなるほど効用値が高いが、60程度と70程度ではほぼ差が無い。

採用費（人材紹介費）は高ければ高いほど採用されにくくなる。理論年収がおよそ1000万円となる「採用費300万円」は大きくマイナス。

「就業状態」「転職回数」とともに、業界や採用担当者の属性に限らず、広く安定的に傾向が見られた。

大学偏差値によるバイアスは、**面接官自身の大学偏差値が高いほど強化**されていく傾向が見られた。





調査【Ⅲ】

中途採用におけるバイアス測定

②コンセプト評価結果

パーソル総合研究所



【コンセプト評価の方法】一般的な「女性名」と「男性名」の違いによる、中途採用意向の差を把握するため、下記コンセプト文【A】【B】に対する採用意向を7段階で聴取した。

【A】一般的な女性名

32歳の佐藤めぐみさんは、2回目の転職活動中。
3歳の娘さんがいる。経験やスキルも十分で、
面接での受け答えもしっかりしている印象を受けた。

【B】一般的な男性名

32歳の加藤新一さんは、2回目の転職活動中。
3歳の娘さんがいる。経験やスキルも十分で、
面接での受け答えもしっかりしている印象を受けた。

- インターネット調査。年齢：20～69歳男女 企業規模100人以上の企業で中途採用を担当しているマネジメント層（係長以上）：800人
- 回答サンプルは男女を均等にし、ランダムにて割付。順序効果を防ぐため、提示順もランダム処理にて実施。
- 他の条件は全く同じものとして聴取。
- 7：「とても採用したいと思う」から1：「全く採用したいと思わない」までの7段階評価にて実施。
- 実験時はすべて無着色（白黒）。

この実験からは、他の条件が同じでも、**女性名は男性名よりも11.3pt採用されにくいことが示された。**

(女性名51.0%、男性名62.3%)

【A】一般的な女性名

32歳の佐藤めぐみさんは、2回目の転職活動中。
3歳の娘さんがいる。経験やスキルも十分に、
面接での受け答えもしっかりしている印象を受けた。

【B】一般的な男性名

32歳の加藤新一さんは、2回目の転職活動中。
3歳の娘さんがいる。経験やスキルも十分に、
面接での受け答えもしっかりしている印象を受けた。

【結果】
n=800





調査【Ⅲ】

中途採用におけるバイアス測定

Appendix.

パーソル総合研究所



PERSOL

パーソル 総合研究所

女性名と男性名での採用意向のGAPが大きい採用担当者の属性（抜粋）

() 内はn数

B男性名-A女性名の「採用したい」計 (%) のGAP

製造・建設業 (303)

GAP

18.4pt

女性20-30代 (60)

GAP

16.7pt

面接経験人数が 10人未満 (67)

GAP

16.5pt

従業員規模が 500人未満 (294)

GAP

15.9pt

評価者の残業が月に 50時間以上 (67)

GAP

14.9pt

女性名と男性名での採用意向のGAPが少ない採用担当者の属性（抜粋）

() 内はn数

B男性名-A女性名の「採用したい」計 (%) のGAP

情報通信・金融・サービス (217)

GAP

1.0pt

従業員規模 5000人以上 (60)

GAP

4.5pt

女性50-60代 (36)

GAP

5.6pt

職場の男女比 女性が多い (169)

GAP

6.0pt