

年次大会報告⑨

女性事業承継におけるアンコンシャスバイアスに関する 現状と課題

小林 博之

(株)ソーシャルキャピタルマネジメント 代表取締役社長／一般社団法人日本跡取り娘共育協会 代表理事)

内山 統子

(一般社団法人日本跡取り娘共育協会 代表理事)

1. 今次発表に至る経緯

2023年6月、日本政府は「女性活躍・男女共同参画の重点方針（女性版骨太の方針）」を発表し、女性がさらに活躍できる日本社会を形成していく姿勢を改めて明確に示した。これは大きく3本の柱に分かれ、主要項目の1つが「女性活躍と経済成長の好循環の実現に向けた取組の推進」となっている。この中が3項目に分かれ、その一つがファミリービジネスにも大きく影響する「地方・中小企業における女性活躍の促進」というテーマであり、その実現に向けた主要4施策の1つに「企業経営者等のアンコンシャスバイアスの解消・行動変容を促すコンテンツの開発・普及」が挙げられた。

中小企業におけるアンコンシャスバイアス（無意識の思い込み）の問題は、尽きるところ経営者の姿勢の問題に行きつくものと考ええる。私たちの問題意識としては、「女性が活躍でき、（男性女性を問わず）すべての人が働きがいをもって活躍できる企業を創るために、アンコンシャスバイアスの解消を図る上で、女性経営者を増やすことが一つの重要な解決策なのではないか」と考えている。では、その女性が継ぐということに、アンコンシャスバイアスに基づく弊害がないだろうか。弊害が生じていることを認識し（無意識から意識への変換）、弊害除去に努め、女性がより承継し

やすい状況を作っていければ、そこから「女性活躍と経済成長の好循環の実現」が期待できるのではないか。

女性経営者、後継者を対象にしたアンケート調査を行い、その内容を分析し研究することを通じ、アンコンシャスバイアスに基づく弊害の実態を明らかにしていきたいと考え、こうした調査目的をもってネットを用いたアンケート調査を行うこととした。

2. アンコンシャスバイアスに関する先行調査研究

アンコンシャスバイアスについては、社会全般における意識調査とそれに基づく調査研究は多く行われている。代表的なものは、内閣府男女共同参画局が全国で実施している「性別による無意識の思い込み（アンコンシャスバイアス）に関する調査」（令和4年）などがある。ただし、女性の事業承継に関連して女性経営者・後継者にフォーカスした先行研究は見当たらなかった。

海外においては、2023年10月に米国F F I（Family Firm Institute）で主催したグローバルカンファレンスにて“Women in power: A discussion of gender bias in the family enterprise”の発表が行われている。

3. 女性経営者・後継者向けの意識調査

今般、日本跡取り娘共育協会がエヌエヌ生命保険とともに行ったアンケート調査の概要は下記のとおりである。

【表1：女性経営者・後継者向けアンケート調査】

対象者	女性経営者・後継者
方式	インターネットを通じてのアンケート調査
実施時期	2023年9月
主催	日本跡取り娘共育協会／エヌエヌ生命保険
協力	日本ファミリービジネスアドバイザー協会 家業イノベーションラボ 静岡県女性経営者の会 A・NE・GO
回答者	64名
経営者 就任経緯	起業28%、親族内承継64%、親族外承継8% (属性不明者を除く)

なお、エヌエヌ生命では、これと並行して男性経営者・後継者向けのアンケート調査も行っており、これらを統合した全体のアンケート調査は下記の通りとなる。

【表2：エヌエヌ生命が実施したアンケート調査】

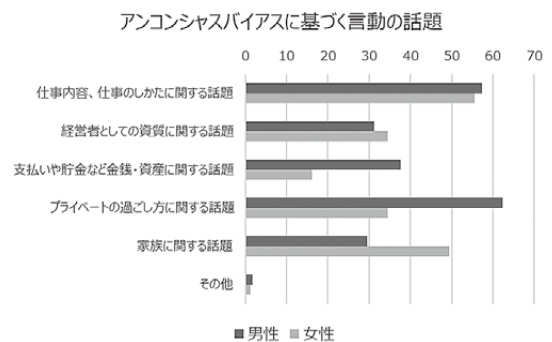
対象者	中小企業の経営者・後継者(男性・女性)
方式	インターネットを通じてのアンケート調査
実施時期	2023年9月
主催	エヌエヌ生命保険／日本跡取り娘共育協会
協力	マクロミル
回答者	205名(男性103名、女性102名) (このうち女性64名は表1記載の日本跡取り娘共育協会のアンケート調査を取り込んだもの)

これらの調査の結果として、特に本件研究に関係する部分を抽出すると、下記の通りとなった。

- (1) アンコンシャスバイアス（無意識の思い込み）についての認知度については、知っている（説明できるくらい知っている、言葉や概要を聞いたことがある、の合計）は64%となった。
- (2) アンコンシャスバイアスについて知っている人のうち、問題意識を持っている人は88%にものぼっている。
- (3) 女性経営者・後継者がアンコンシャスバイアス（無意識の思い込み）によると考えられる言

動を受けた経験がある人は全体の58%にのぼった。

- (4) アンコンシャスバイアスに基づくと思われる言動の話題としては、「仕事内容・仕事のしかたに関する話題」「家族に関する話題」がそれぞれ50%前後となった。「経営者としての資質に関する話題」「プライベートの過ごし方に関する話題」がこれらに続き30%を超えている。（ちなみにエヌエヌ生命の調査結果をふまえて男女の違いを見ると、「仕事内容・仕事のしかたに関する話題」については男女とも高い比率だが、「家族に関する話題」は女性が突出し、逆に男性では「プライベートの過ごし方に関する話題」「金銭・資産に関する話題」が大きい）



- (5) 実際のアンコンシャスバイアスに基づく言動と感じたものについて、どのようなことがあったか、実際の事例を伺ったところ、大きく3分野でのコメントが寄せられた。

第1は、「承継者は男であるのが普通」という思い込みである。

年配の男性経営者が後継者が居ないと嘆いていたので、お子様は経営に興味が無いのですかと聞くと、俺の家は娘しかいないから跡継ぎが居ないとおっしゃられた。

夫と同じ会社で私が跡継ぎではあるものの夫があとを継ぐと見られていて至る所で私に対して「お手伝いしてるんだね」「会社でなにしてるの？」など言われる。

飲み会などで何気ない会話で旦那は何してるのか？とか旦那さんが社長にならない理由とか。

ご主人は経営をやらないのか？女性が経営するにはたいへんな業界では？などと言われることが多い。
初見の名刺交換のとき、男性社員の方を社長だと思いこんで先に名刺を渡そうとしている人がいる。
営業の電話で、社長をと言われた社員から電話を引き継ぐと、私にも社長さんはいらっしゃいますか？と聞く（私を秘書だと思ってる？）

第2は、「家庭のことは女性がやるのが当たり前」という思い込みである。

子育てと社長業の両立が長々難しい中で、男性が気持ちもわからないくせに嫌味を言われた。
「主婦が起業した」という表現をされることもあります。起業前から仕事をしていましたが、既婚で子持ちの女性は、職業の有無に関わらず「主婦」と表現されることがあると感じています。
仕事で、女には出来ない、女の仕事だ、男にしか出来ない、と言われる
女性は事務仕事に向いていると思われていると感じた事
この仕事は男でないとダメだ
家事と育児と仕事の両立で課題を感じ話をしている、男性はくだらない話乃至は気楽な話のように返される。
「お母さんが働いていたら、子供が可哀想。」と言われたり、女性が飲み歩いていることや沢山お酒を飲む事に対して、「女性なのだからもう少し節度をもった方がいい。」と言われる。

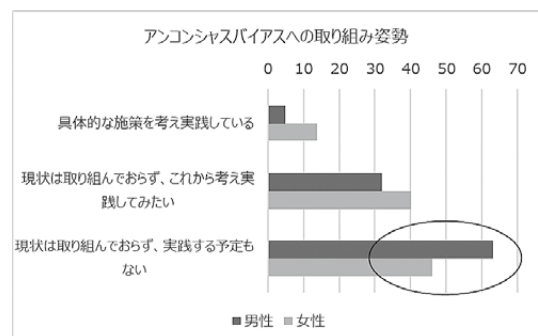
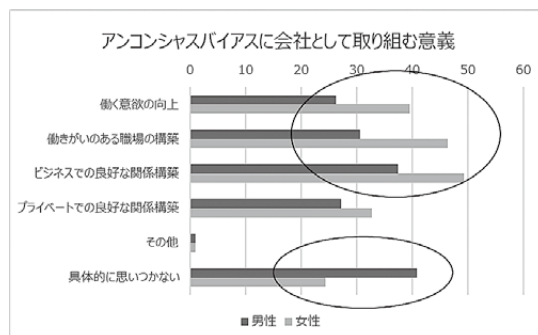
そして第3は、「女性経営者の資質を低く見る」という思い込みである。

社会では男性経営者が多いから、会社経営するには男性の方が有利と先代社長から言われました。実際に50代以降の社長と話していると、男尊女卑的な考え方を持っていると感じる人が多いです。
年代が上、男性からは特に多く感じます。女には無理！という直接的なものから、当たり前の様に講習会やセミナーへ参加するか聞かれないなどがあります。
お会いしたことがない取引先にご挨拶に伺った際に、なぜが女性だと思わなかったというコメントはよくいただきます。
女性なのに社長なんてセブです、と言われる
男性の部下や仕事の相手の受け取り方として、女性らしい言動では軽んじられがち、断固とした態度は反感を持たれがちで、さじ加減が難しく、うまく行かないことも多い。
経営の難しい局面で、根拠なく資質が無いものとみなす人がいる。特に年齢の高い男性。

(6) こうした中で、アンコンシャスバイアスの問題に対処しながら男女の別なくすべての人が活躍できる会社創りへの取組促進の効果や、会社として取り組む方向性については、男性経営者と女性経営者で顕著な差が表れた。

(7) アンコンシャスバイアスの課題に会社として取り組む意義については、「働く意欲の向上」「働きがいのある職場の構築」「ビジネスでの良好な関係」「のいずれの意義についても男性経営者より女性経営者の方が総じて15ポイント程度高くなっており、「具体的に思いつかない」では男性経営者が女性経営者を20ポイント近く上回る結果となった。

(8) 社内での取組についても、「現状は取り組んでおらず、実践する予定もない」が男性経営者では60%を超えていることが明らかとなった。



4. リサーチ結果を踏まえての考察

本アンケート調査を通じて、女性が事業承継を行う上で、周囲に存在するアンコンシャスバイアスが心理的障害になっている状況が明確となった。

社会全体でのアンコンシャスバイアス解消に向けては、男性経営者が経営する会社においては経営者自身の意識・行動変革が重要であり、これが軸となって社内の意識・行動変革を進めることができるようになっていくと考える。

一方で、前述（6）～（8）のような男性経営者と女性経営者における意識差がある状況を踏まえると、女性が経営者になることをさらに後押しすることを通じて、このような社会全体の動きを促進することが期待できる。

そのためには、女性が事業承継することに関するアンコンシャスバイアスを取り除き、女性が承継することが当たり前のように起きる状況に変化させることが極めて重要な課題であるともいえる。まず、女性が会社経営を担える環境を、起業支援や事業承継支援を通じて実現させることが重

要となる。さらに、女性が承継することが当たり前になって行くには、先代・旧世代の意識・行動変革も重要である。これらは事業承継を社長交代や自社株承継などのワントイムの承継と考えるのではなく、子どもの教育、意識づけに始まる長いプロセスとしてとらえる考え方の変革も必要であろう。

現在の事業承継に対する考え方がややもすると短期的なプロセスを特定のソリューションで実行していくもの、という捉え方になりがちな点も是正を図らなくてはいけない。

アンコンシャスバイアスは、無意識であるがゆえに根深い問題となっている。これについて、言葉にしていくことを通じて「意識」のレベルに上げることによってはじめて解消が図れるものである。

事業承継学会という場で本件の発表をさせていただく機会を頂戴できたこと自体、思い込みを意識させることを通じて解消を図る一プロセスとして深く感謝申し上げる。

