

「第13回 新任役員の素顔に関する調査」 結果報告書

2010年8月

日本能率協会グループ広報委員会

社団法人 日本能率協会

社団法人 日本プラントメンテナンス協会

株式会社 JIPMソリューション

公益社団法人 日本工業英語協会

社団法人 企業情報化協会

株式会社 日本能率協会コンサルティング

株式会社 ジェーエムエーシステムズ

株式会社 日本能率協会総合研究所

株式会社 日本能率協会マネジメントセンター

目 次

1. 調査概要	2
2. 新任取締役（回答者）のプロフィール	4
3. 回答者企業の概要	7
4. 取締役の就任について	10
5. 役員教育や労働観について	17
6. 産業界を取り巻く課題・テーマ、諸問題について	23
7. エクセレントカンパニーと理想の経営者について	38
参考資料	40

1. 調査概要

1) 調査の目的

経済活動のグローバル化が進展する中、モノづくり日本の品質低下を危惧するような出来事が発生し、トップマネジメントのリーダーシップや企業とステークホルダーの関係、そしてマネジメントスタイルのあり方があらためて問い直されている。

関連法人で組織する日本能率協会グループ広報委員会では、このような変革期において、企業の次代を担う新任取締役を対象に、個人としての素顔や、トップマネジメントの一人として当面する経営課題に対する認識や意識等について明らかにすることを目的に、1998年より当該調査研究を実施している。今回は第13回目の調査となる。

2) 調査設計

- (1) 調査対象者：2010年1月～6月までに選任された上場企業の新任取締役1,566名
- (2) 対象者の抽出方法：ダイヤモンドデータサービスの人事情報より該当者を無作為に抽出
- (3) 調査方法：郵送法
- (4) 調査時期：2010年7月5日～7月16日
- (5) 調査項目（全調査データは巻末の集計表に記載しています）
 - ① 回答者自身について
年齢、性別、在職年数、就任直前の役職、担当経験業務、専門分野
 - ② 会社概要について
事業内容、従業員規模、取締役・執行役数、執行役員数
 - ③ 役員就任について
役職、担当部門、昇進意識、役員選任理由、業務上の失敗経験、役員就任事前認知時期、現在の心境、将来の昇進希望、希望する在職年数、取締役会参加の心構え、役員として気がかりなこと、誰の利益を重視するか、公益資本主義に対する認識
 - ④ 養育や労働観について
トップマネジメント育成教育経験とその教育内容、経営プロフェッショナル教育の重要性、自身の仕事スタイル、働く目的、働き方、労働の喜び感（自分自身、世間、バブル期との比較）
 - ⑤ 産業界を取り巻く課題・テーマ、諸問題について
現在の国内景気の状態、国内景気回復時期、景気回復の切り札、自社の業績動向と業績回復の施策、現環境下における自社のマネジメントスタイル、経済危機後に個人として重視するマネジメントスタイル、雇用問題への認識、景気・業績による従業員への影響、日本製品品質への信頼度、製品品質問題の背景、自社の製品・サービス品質への取組み、エコポイント政策の会社業績への影響、環境への取組みが熱心だと思ふ企業、BOP ビジネスへの認識、ツイッターの認知及び企業利用
 - ⑥ 理想の会社や経営者について

エクセレントカンパニー、理想の経営者

3) 回収結果

有効回収数：252 件（有効回収率：16.1%）

注）新任取締役には「執行役」も含まれている

4) 本報告書を読むにあたり

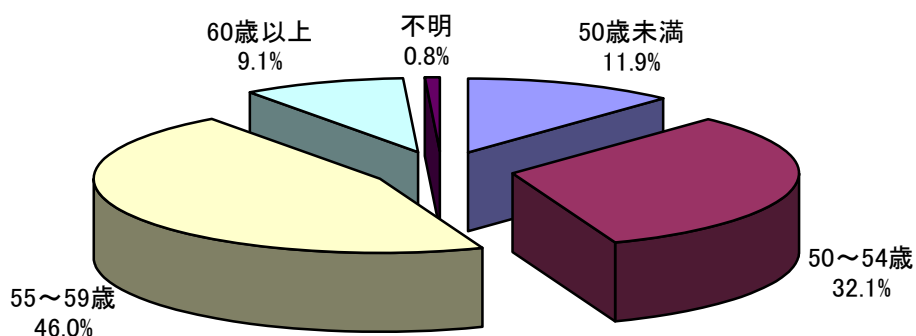
本調査では、少数ではあるが同一法人の複数の対象者にアンケートを送付している場合があり、一部対象者の企業に関する現状把握の設問（企業概要や各種制度等への取り組み状況など）では、1 社で複数の回答がカウントされている場合があることをお含みおきいただきたい。

本報告書は、紙面の都合により原則として時系列の結果について 2006 年からの 5 年分についての回答比較の結果を掲載している。

2. 新任取締役（回答者）のプロフィール

- 新任取締役の平均年齢は、54.4 歳（最年少：32 歳、最年長：68 歳）。
50 代が 8 割弱と高く、50 歳未満、60 歳以上がそれぞれ 1 割前後である。
- 回答者 252 名中 3 名（1.2%）が女性である。

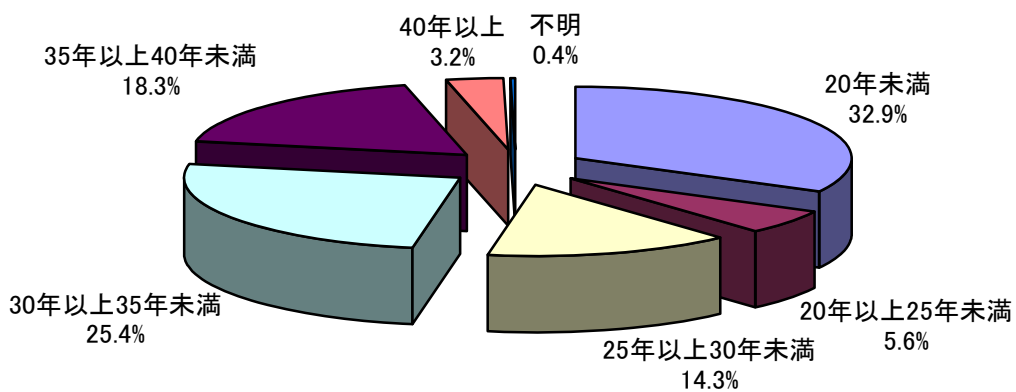
図1.年齢



(n=252)

- 平均在職年数は 22.6 年（最短：0 年、最長：45 年）で、ほぼ 3 人に 1 人は 20 年未満である。

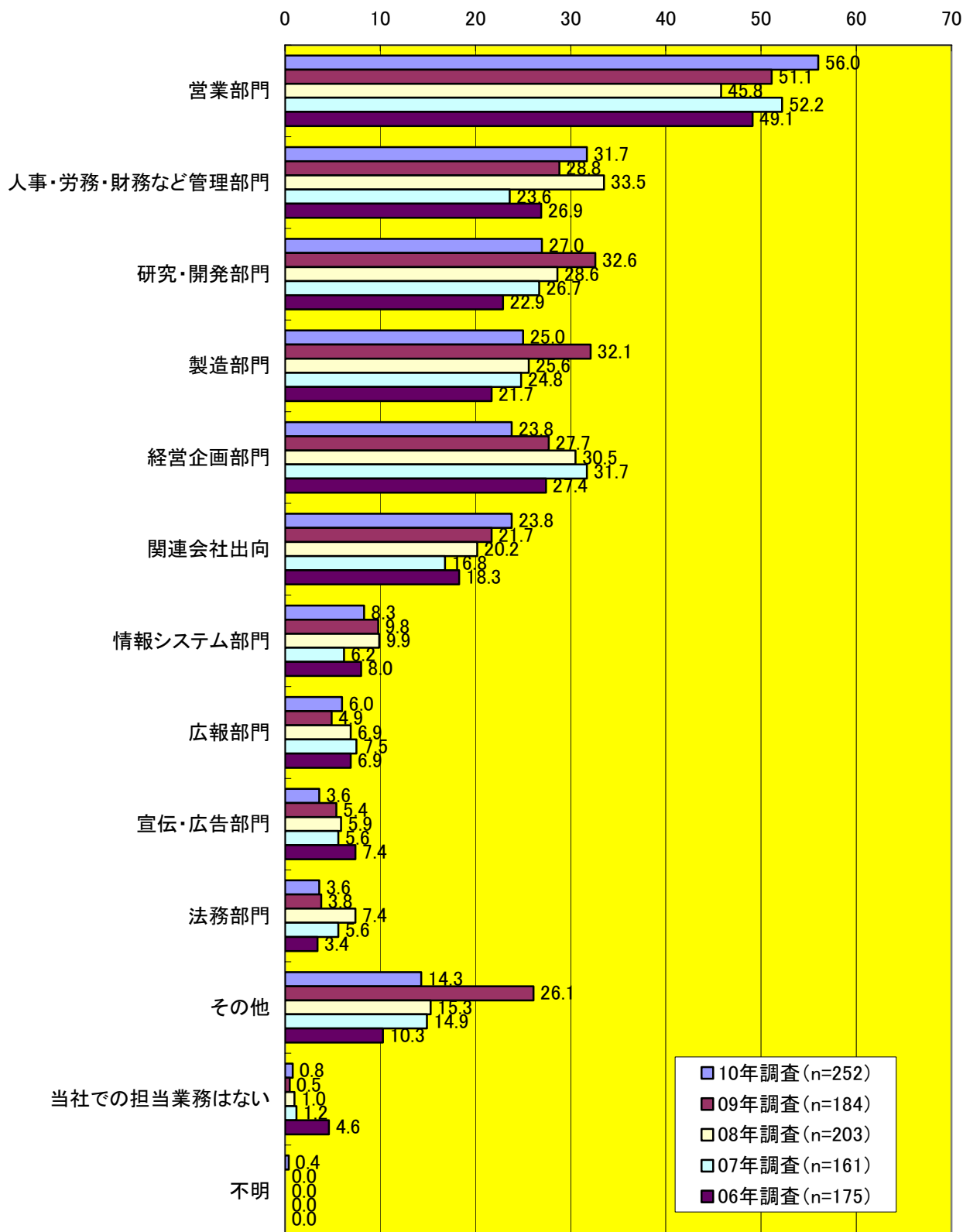
図2.在職年数



(n=252)

- 今までの経験業務分野は、「営業部門」の経験者が半数以上で最も多い。「営業部門」の他では、「人事・労務・財務など管理部門」や「研究・開発部門」「製造」「経営企画部門」「関連会社出向」といった業務分野の経験者が多い。

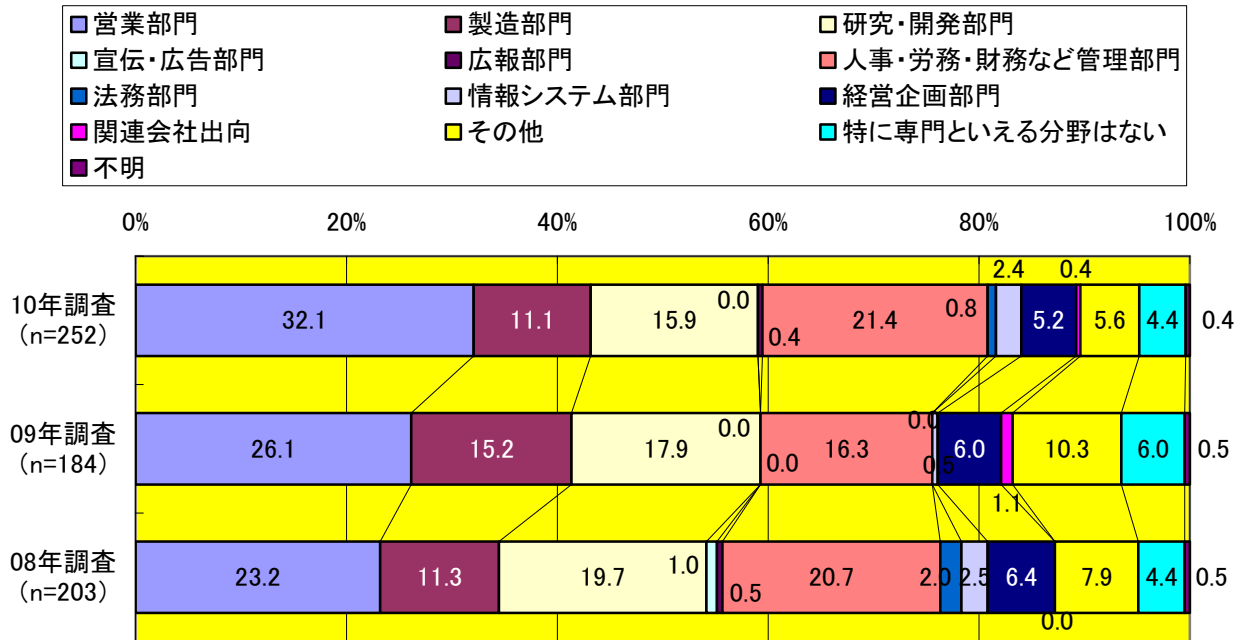
図3. 経験した業務分野(部署)／マルチアンサー (%)



注)「人事・労務・財務など管理部門」は07年調査までは「人事・財務など管理部門」

- ご自身の専門分野では、「営業部門」が最も多く、2番目が「人事・労務・財務」である。「営業部門」を挙げる割合が増える傾向にある。

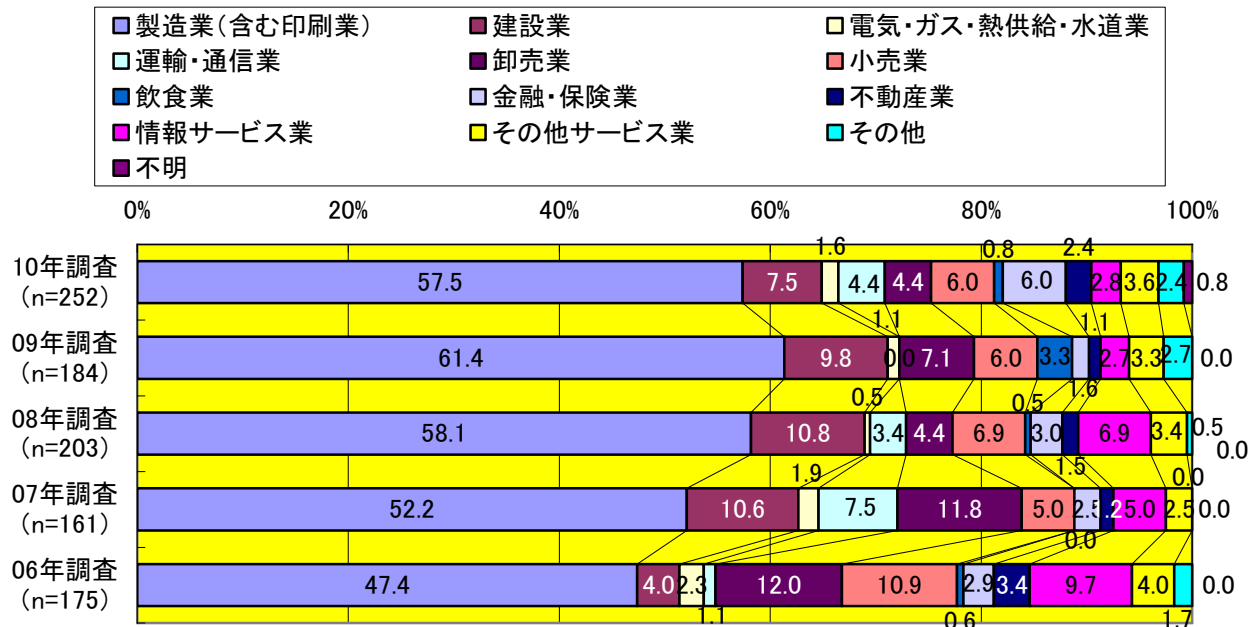
図4. 自身の専門分野(部門)



4. 回答者企業の概要

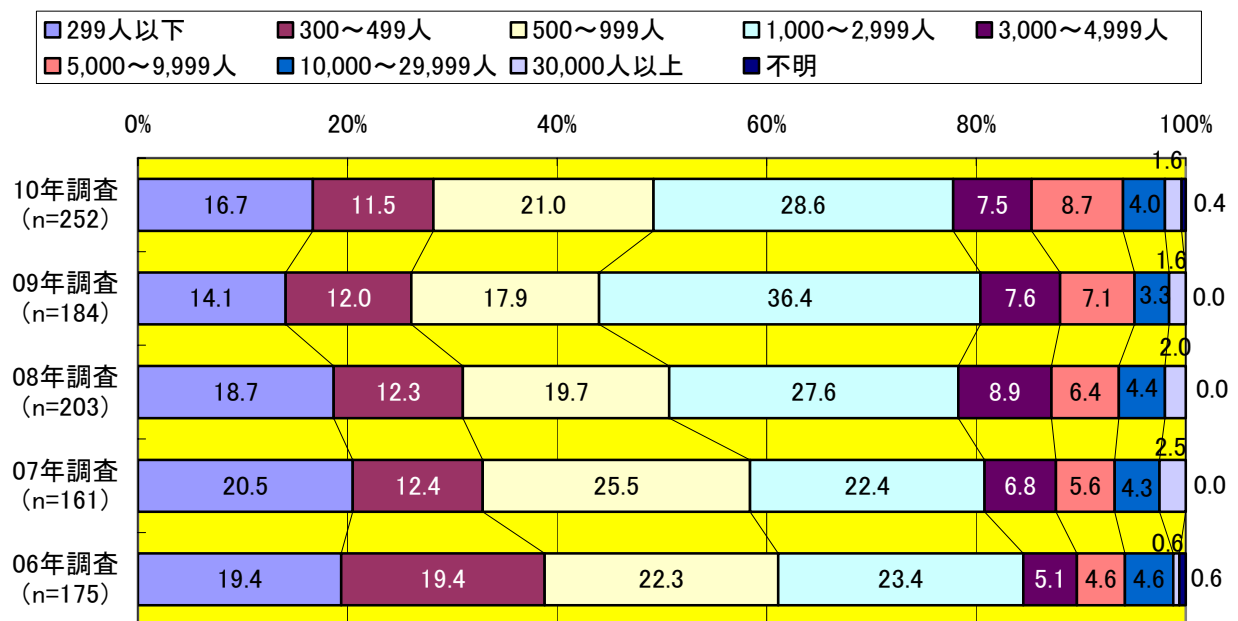
- 毎回「製造業」の割合が高く 57.5%で、次いで「建設業」(7.5%)、「小売業」「金融・保険」(6.0%)が続いている。

図5. 会社の事業内容



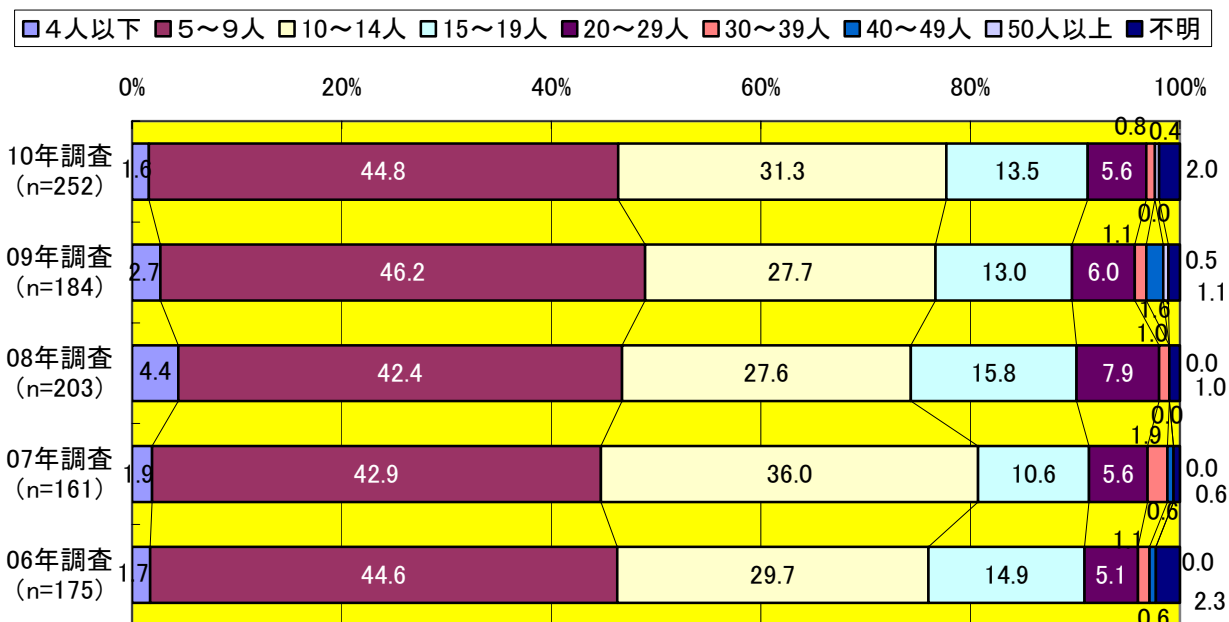
- 従業員数は「1000 人未満」(49.2%)、「1000 人以上」(50.4%)で、ほぼ半々となっている。

図6. 会社の従業員数



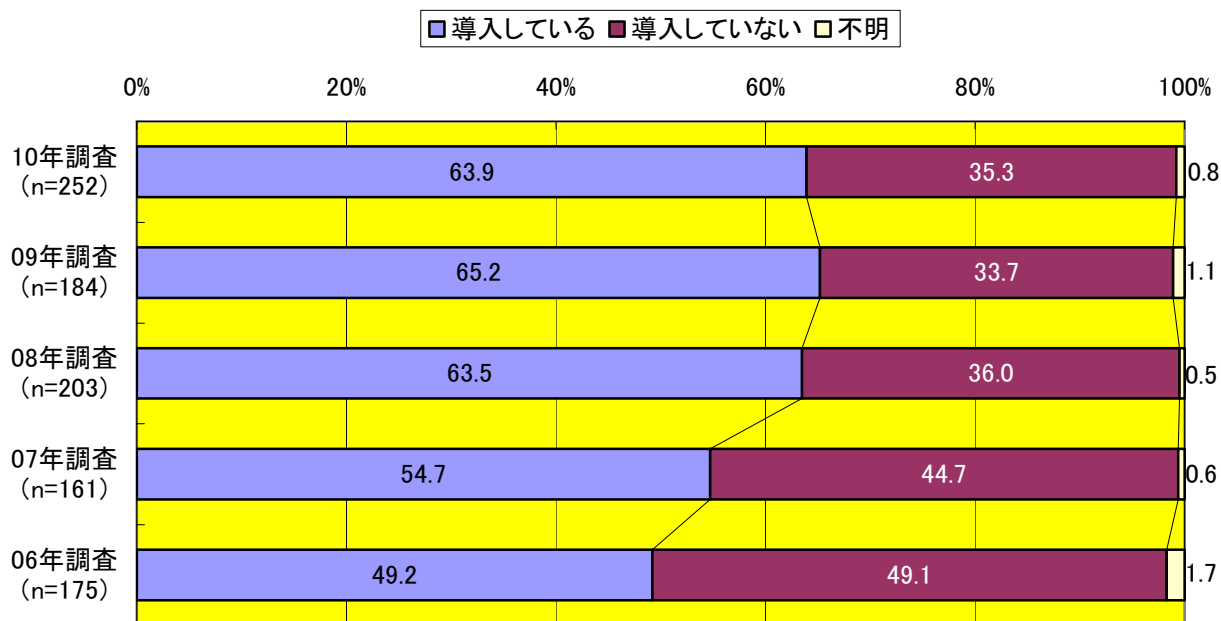
- 取締役・執行役の人数は、「5～9人以下」が4割以上で最も高く、次いで「10～14人」の3割以上と両方で7割以上を占めている。

図7. 取締役・執行役人数



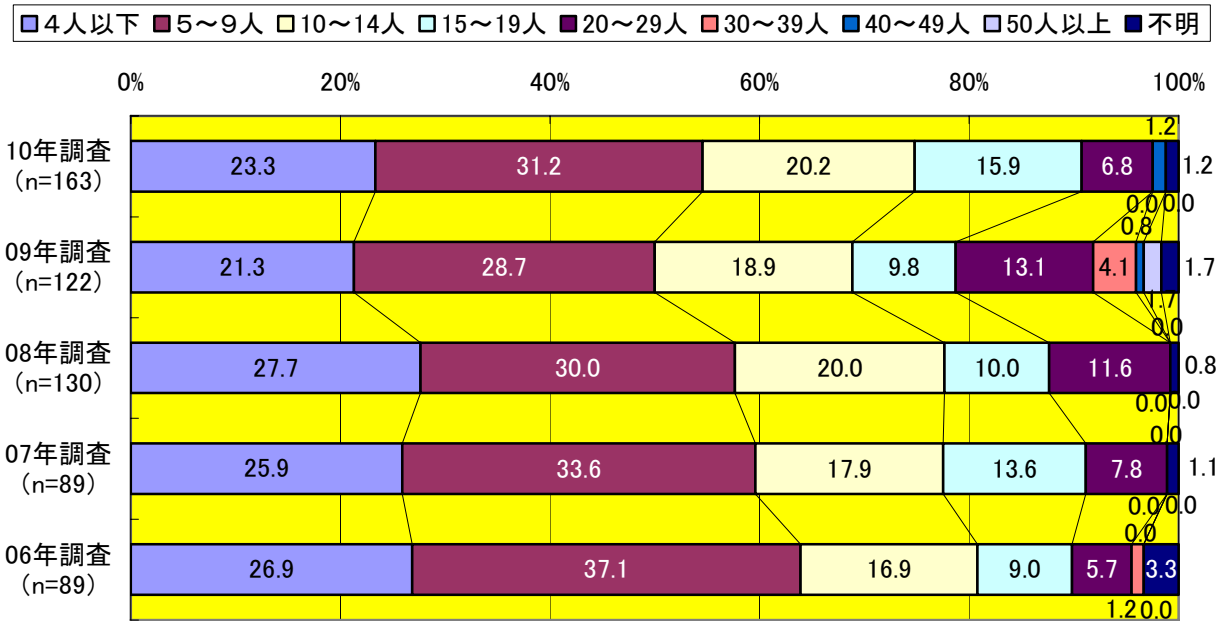
- 06年以降、執行役員制度導入企業の割合が高くなる傾向にあったが、この数年6割台で推移している。

図8. 執行役員制度の導入状況



- 執行役員制度を導入している企業の執行役員の数は、「5～9人」3割以上で最も高く、次いで「4人以下」が高く、半数以上は「9人以下」である。

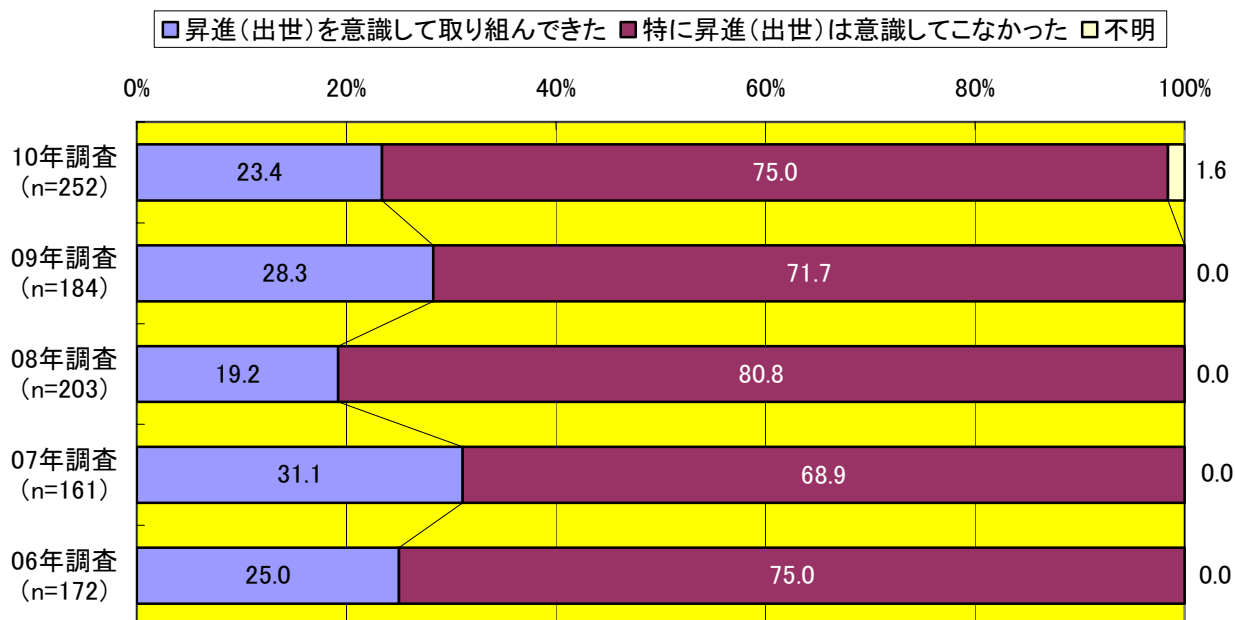
図9.執行役員役員の人数



4. 取締役の就任について

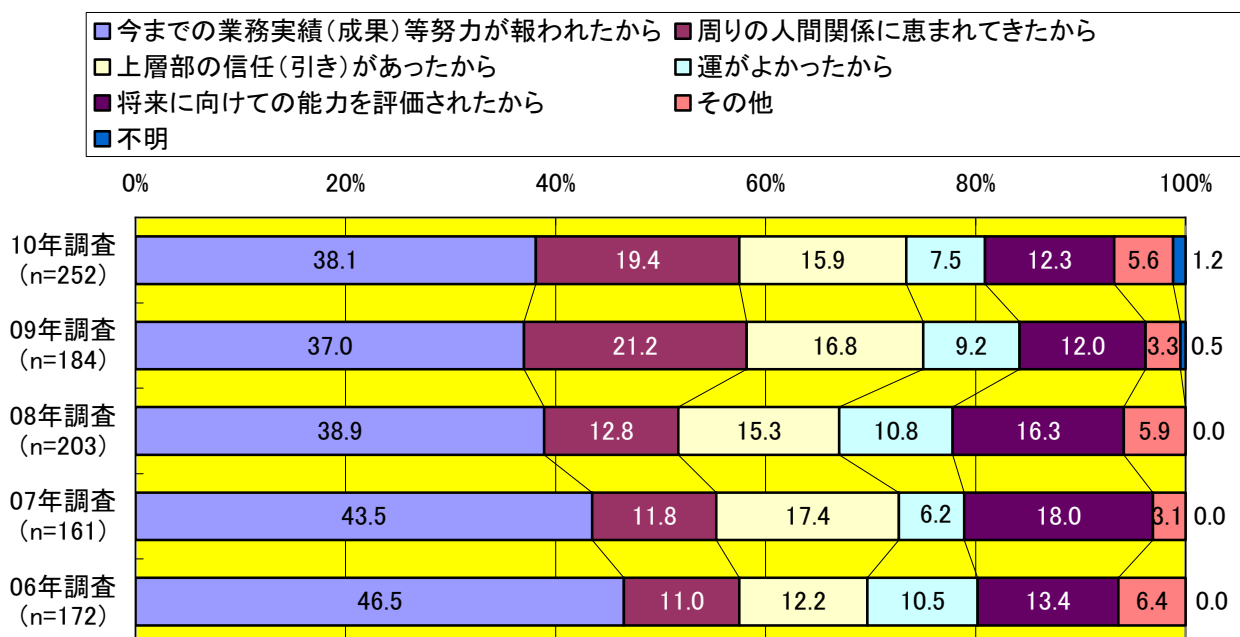
- 年度ごとの変動は見られるが、ほぼ4人に1人が昇進を意識して取り組んできているようである。

図10. 昇進意識の有無



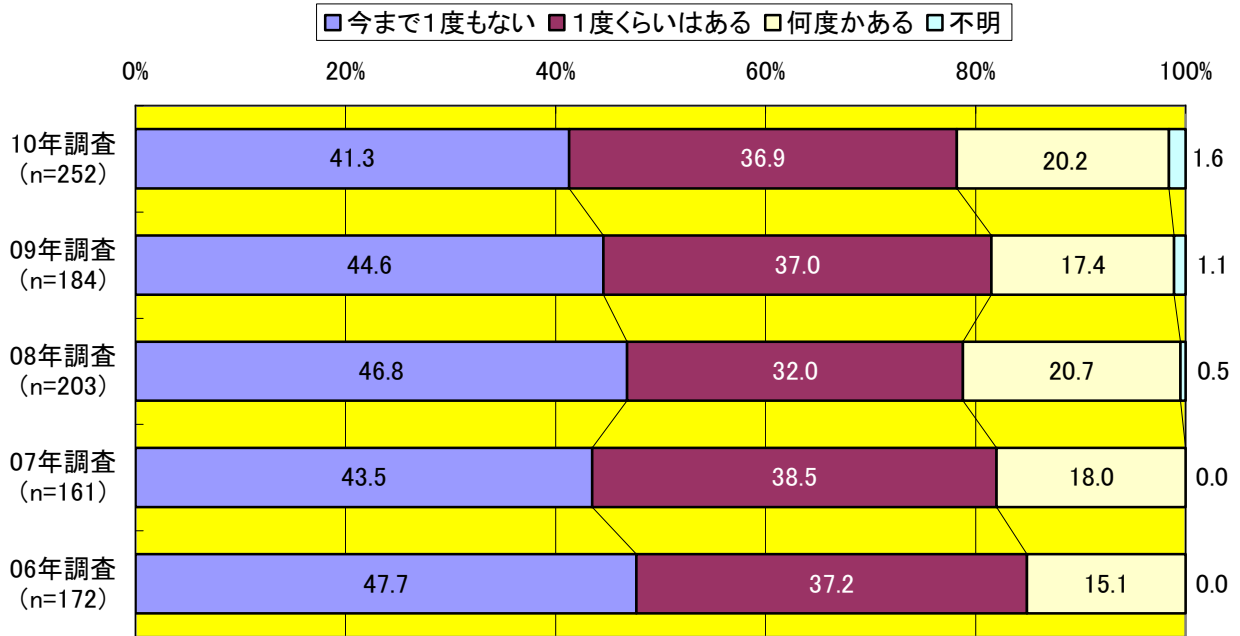
- 取締役選任理由として回答率が最も高くここ数年は減少の傾向にあった「今までの業務実績(成果)等努力が報われたから」は、ほぼ前回と同様の結果で他の項目についても大きな変化は見られない。

図11. 選任理由



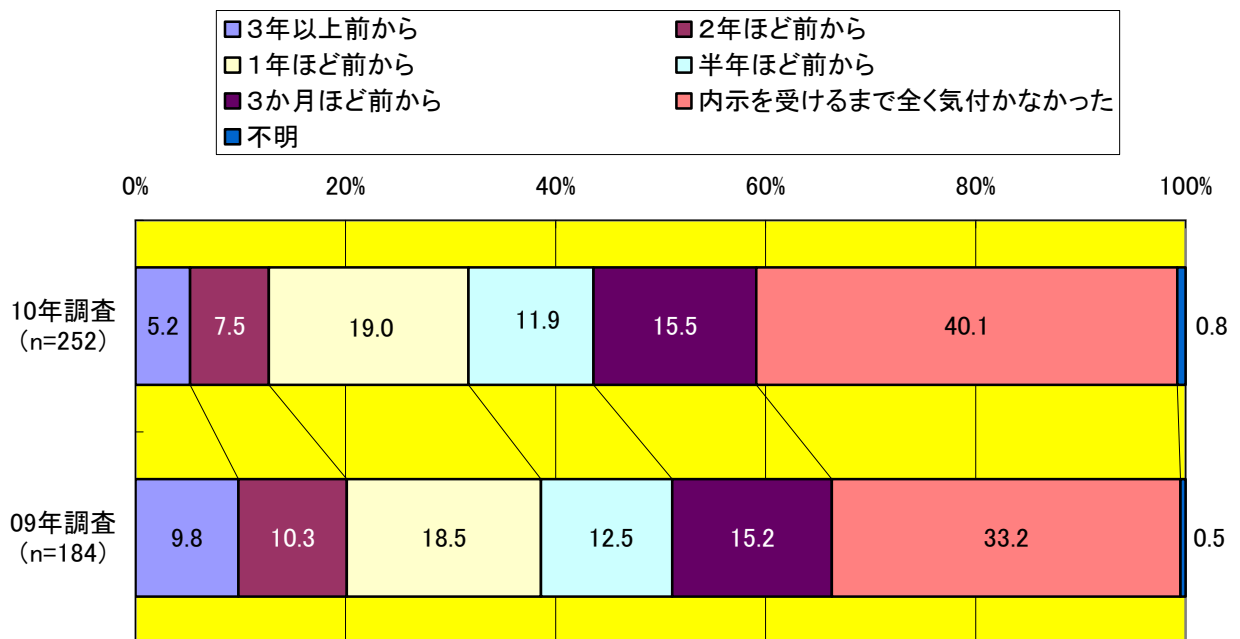
- 多少、年度ごとの変化は見られるものの、過去の業務上の失敗経験は、従来とほぼ同様の傾向である。

図12. 業務上の失敗経験の有無



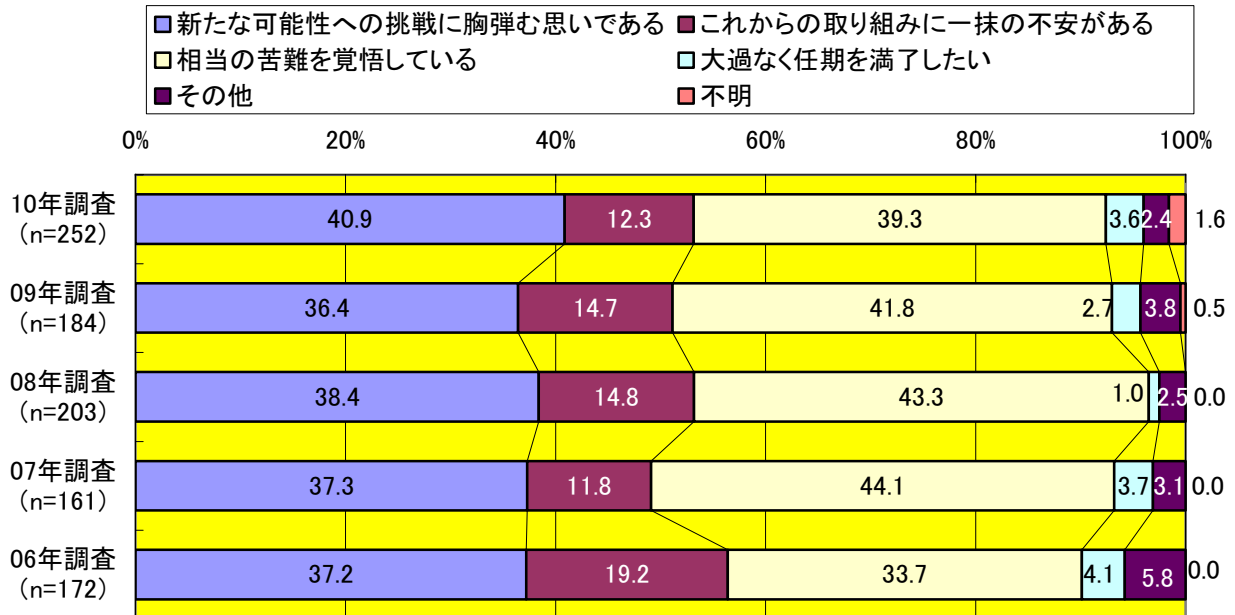
- 役員への就任を知った時期は、「内示を受けるまで全く気付かなかった」と回答した人が4割と、前回よりも高くなっている。

図13. 役員就任認知時期



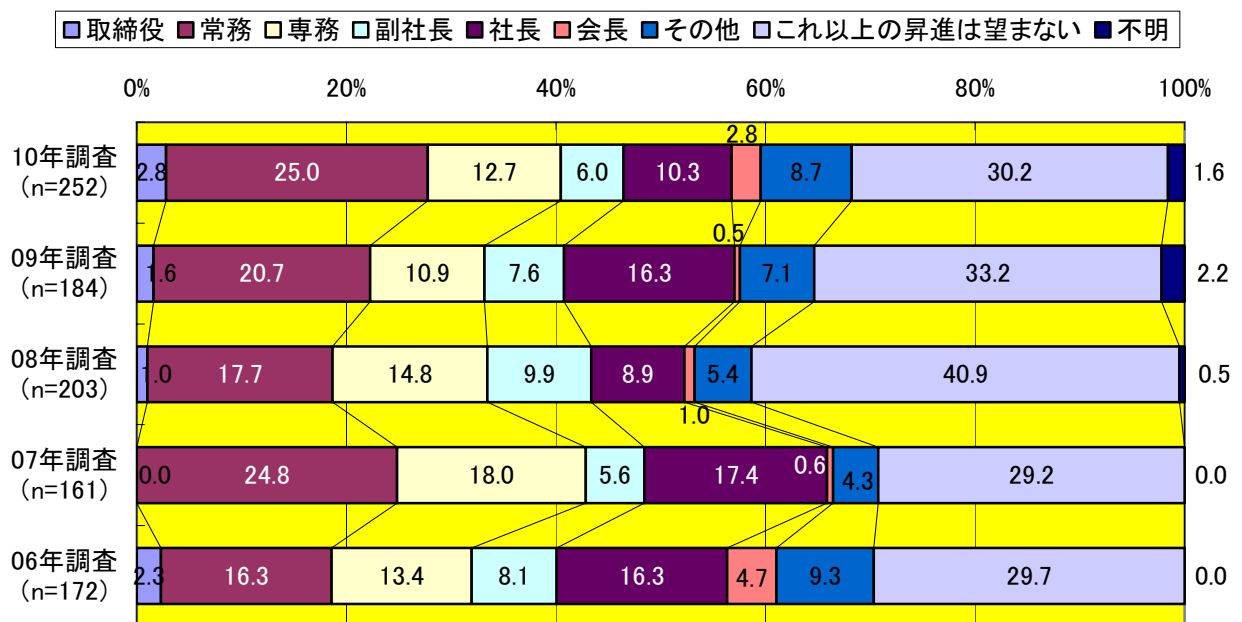
- 「これからの取り組みに一抹の不安がある」「相当の苦難を覚悟している」を合わせると半数以上の人先々の厳しさを感じている様子である。

図14. 現在の心境



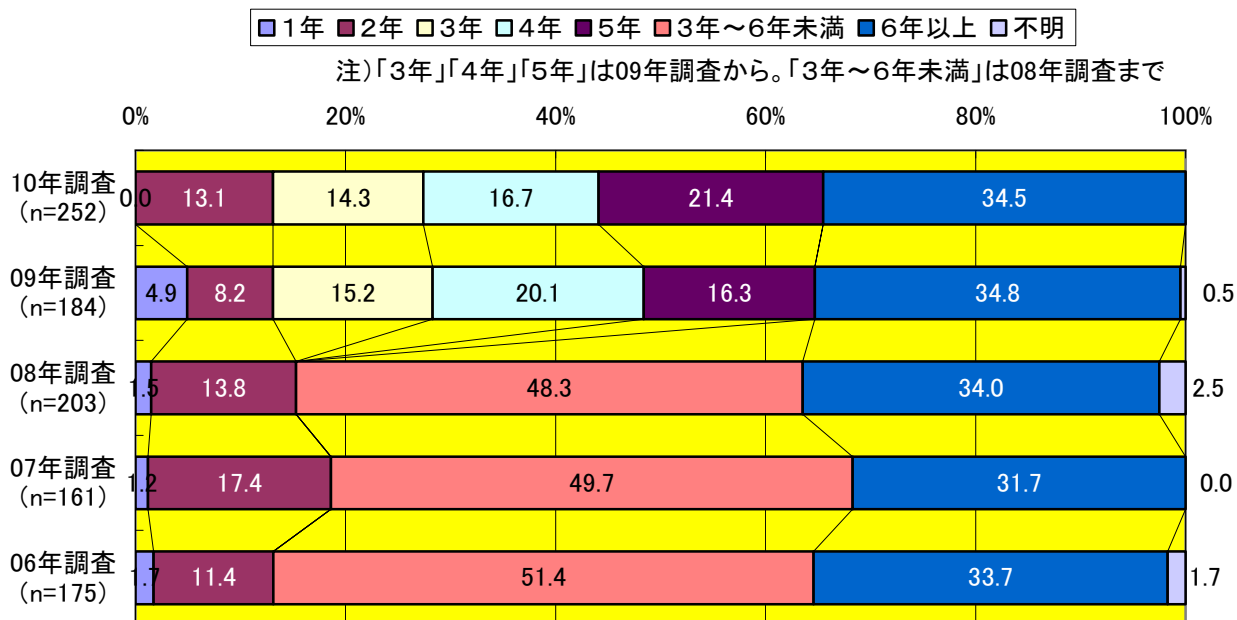
- 将来の昇進希望は、08年の調査以降「これ以上の昇進は望まない」を挙げる人が減る傾向にあり、反対に「常務」を望む割合が高くなる傾向が伺える。

図15. 昇進希望地位



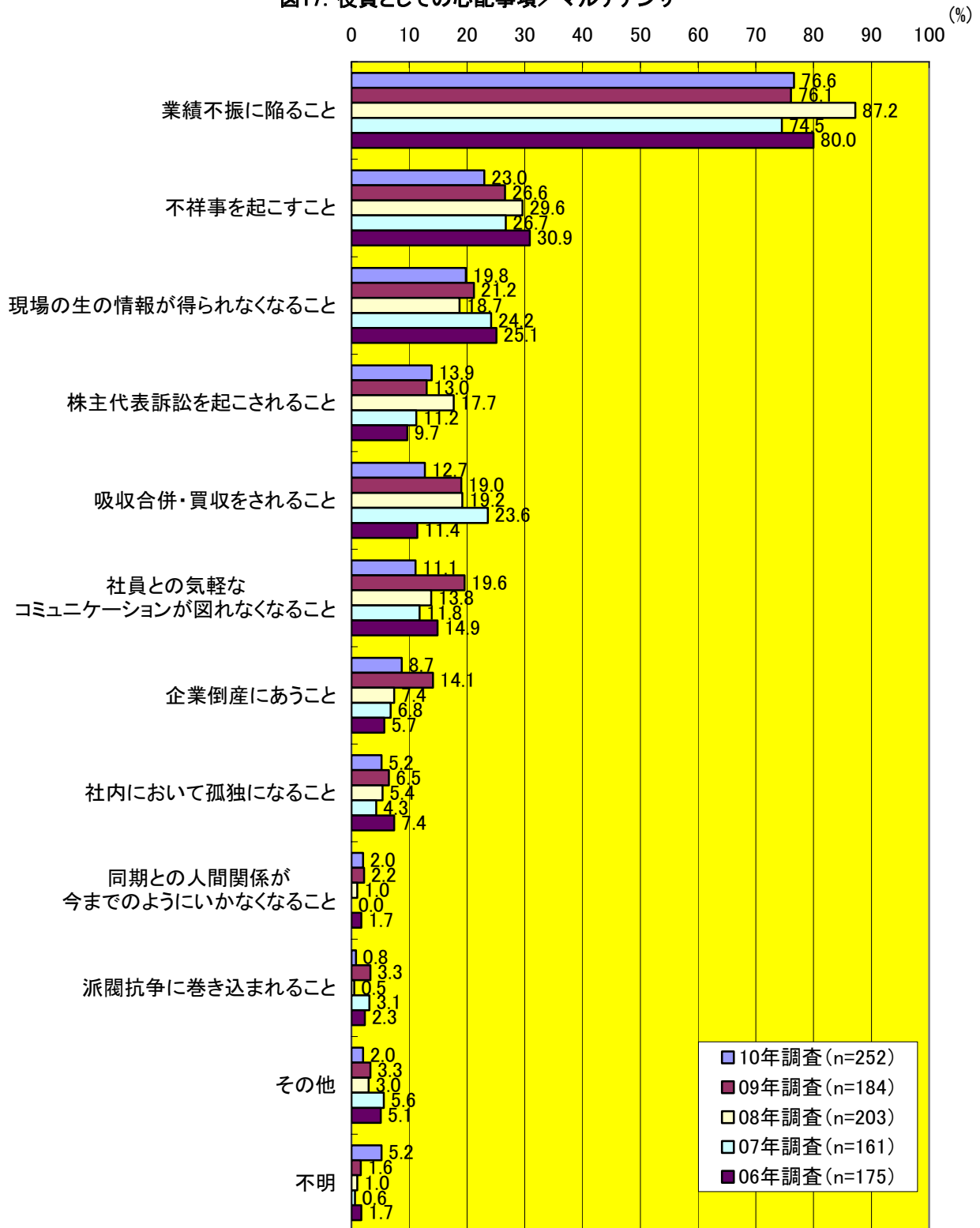
- 役員として在職したい期間は、「6年以上」が3割以上で最も高く、希望在任期間に大きな変化は見られない。

図16. 希望現職在任期間



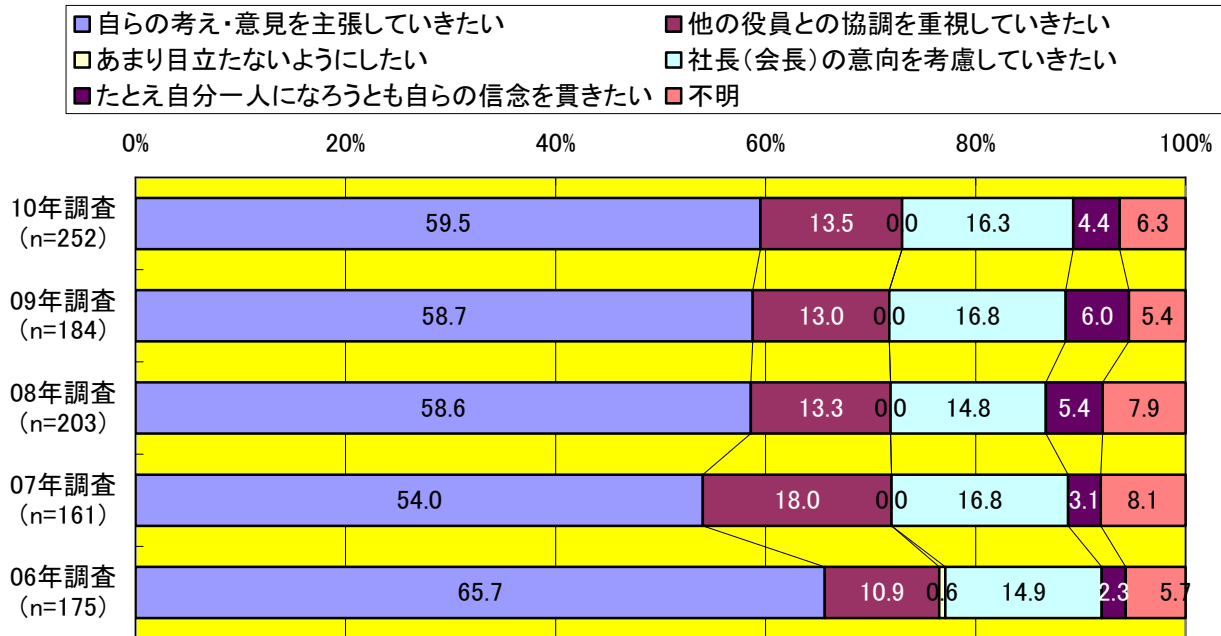
- 役員として気がかりなことのトップは、毎回「業績不振に陥ること」である。「吸収合併・買収をされること」「社員との気軽なコミュニケーションが図れなくなること」「企業倒産にあうこと」は昨年に比べてやや低くなっている。

図17. 役員としての心配事項／マルチアンサー



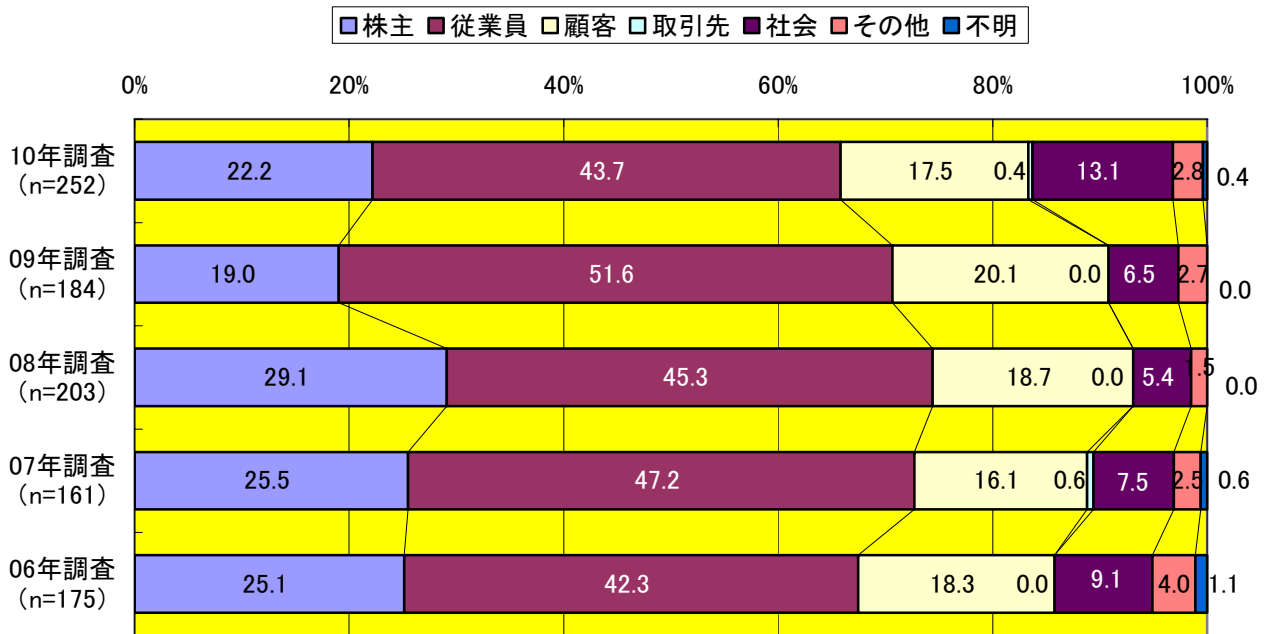
- 取締役会の一員としての心構えに対する全体的な傾向に、大きな変化は見られない。

図18. 取締役会の一員としての心構え



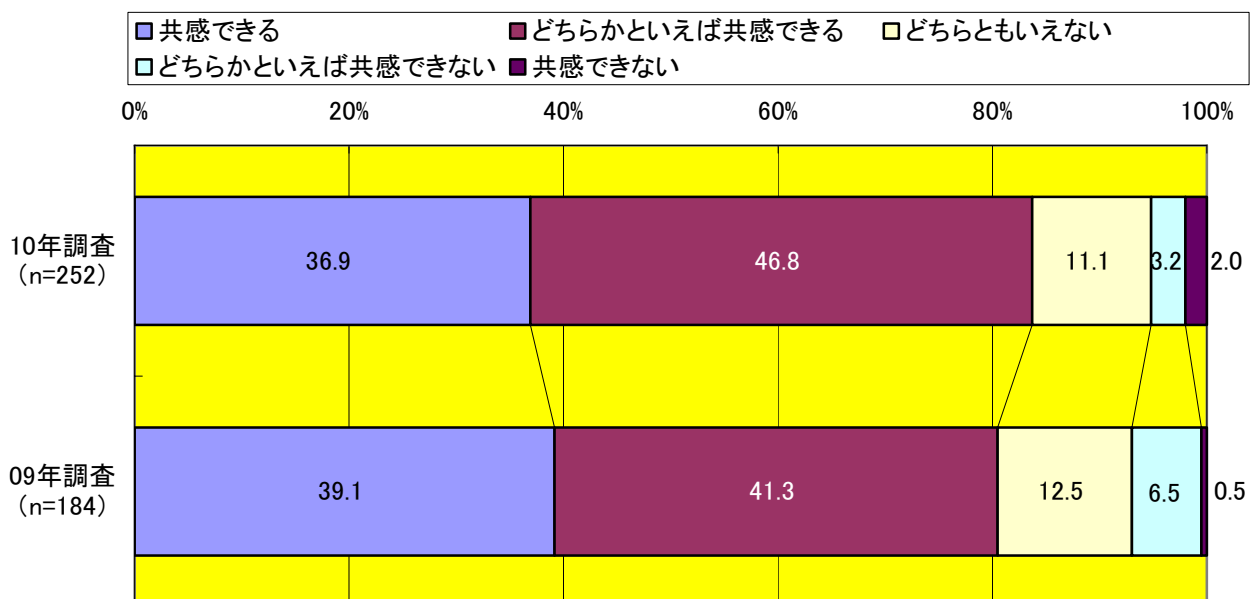
- だれの利益を最重視するのかの質問では、昨年半数を超えた「従業員」が減り、「社会」を挙げる割合が高くなっている。

図19. 最重視する利益層



- 「公益資本主義」に対する考え方について、共感できるとの回答は昨年と同様8割を超えている。

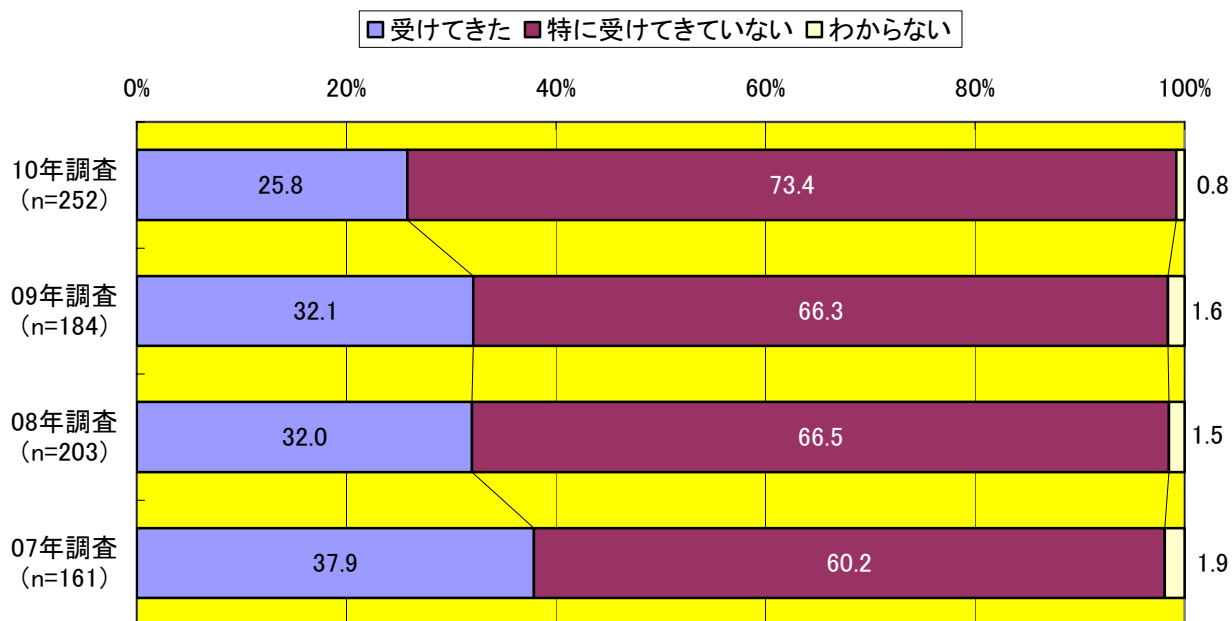
図20. 「公益資本主義」について



5. 役員教育や労働観について

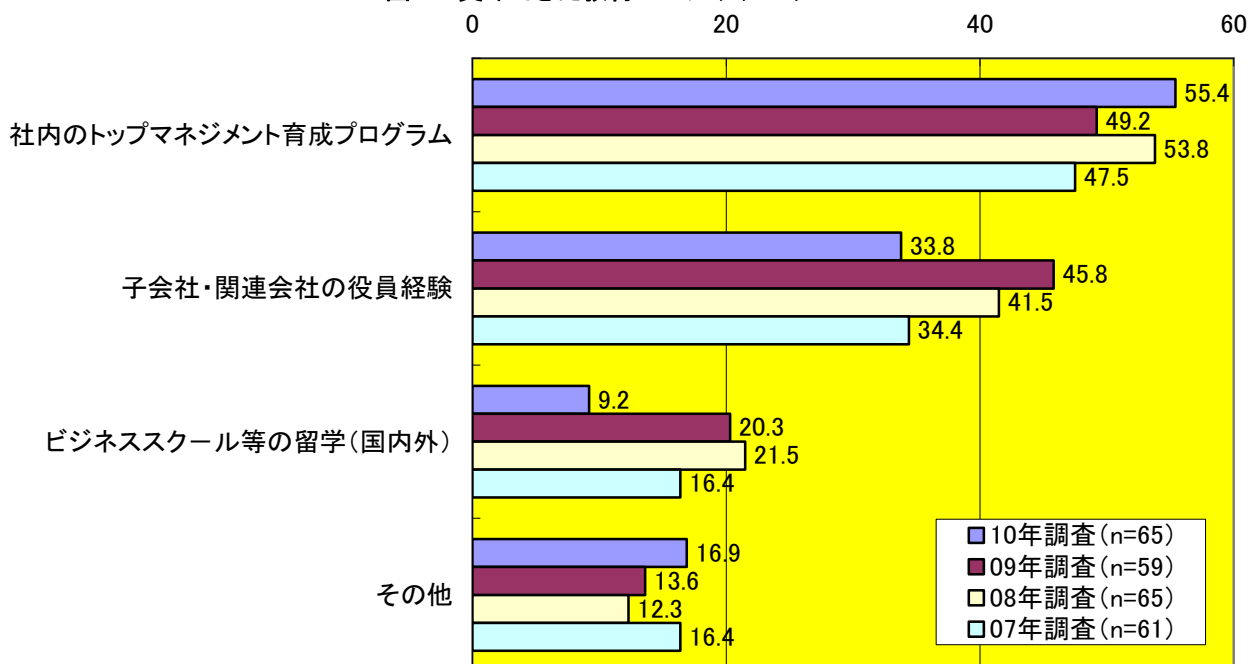
- 社内における経営者育成のための教育実施状況は、「特に受けてきていない」が増える傾向にあり、今回は7割以上が受けてきていないと回答している。

図21. 経営者育成教育を受けてきたか



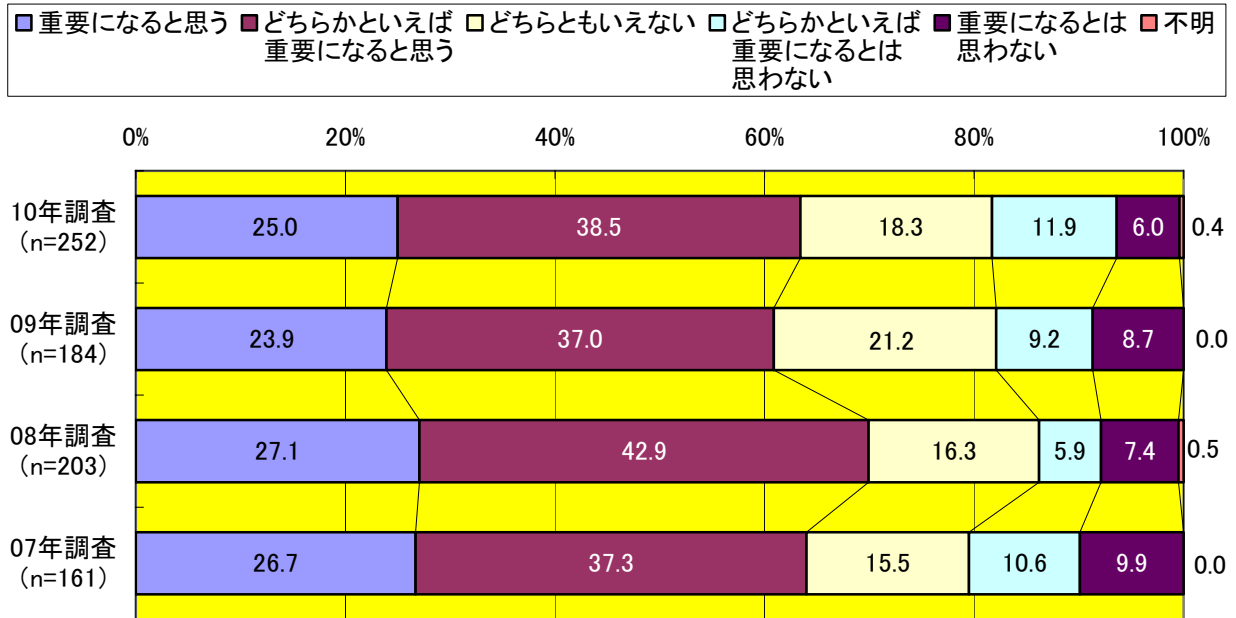
- 経営者育成のための具体的な教育内容は、半数以上は「社内のトップマネジメント育成プログラム」で、「子会社・関連会社の役員経験」が3割以上、「ビジネススクール等の留学(国内外)」は1割を切っている。

図22. 受けてきた教育／マルチアンサー (%)



- 経営のプロフェッショナル養成教育については、6割以上が重要性を認識し、重要視していないのは2割以下である。

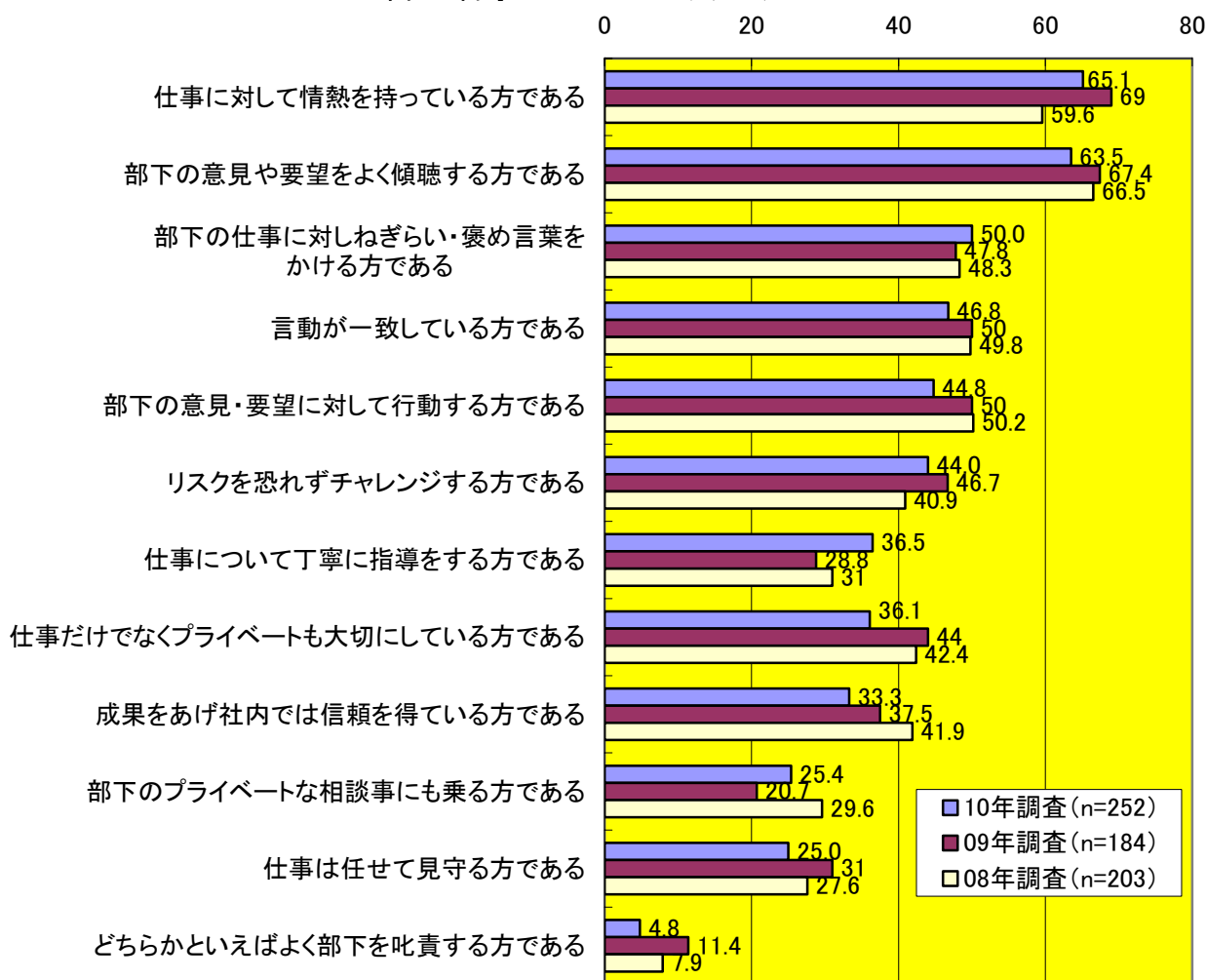
図23. 経営のプロフェッショナルを養成する教育の重要性



- 自身の仕事のスタイルに関する質問では、「仕事に対して情熱を持っている方である」(65.1%)、「部下の意見や要望をよく傾聴する方である」(63.5%)、「部下の仕事に対しねぎらい・褒め言葉をかける方である」(50.0%) を挙げる人が半数以上と高い。また、昨年に比べ「仕事だけでなくプライベートも大切にしている方である」は下がり、「仕事について丁寧に指導をする方である」が上がっている。

図24. 自身について／マルチアンサー

(%)



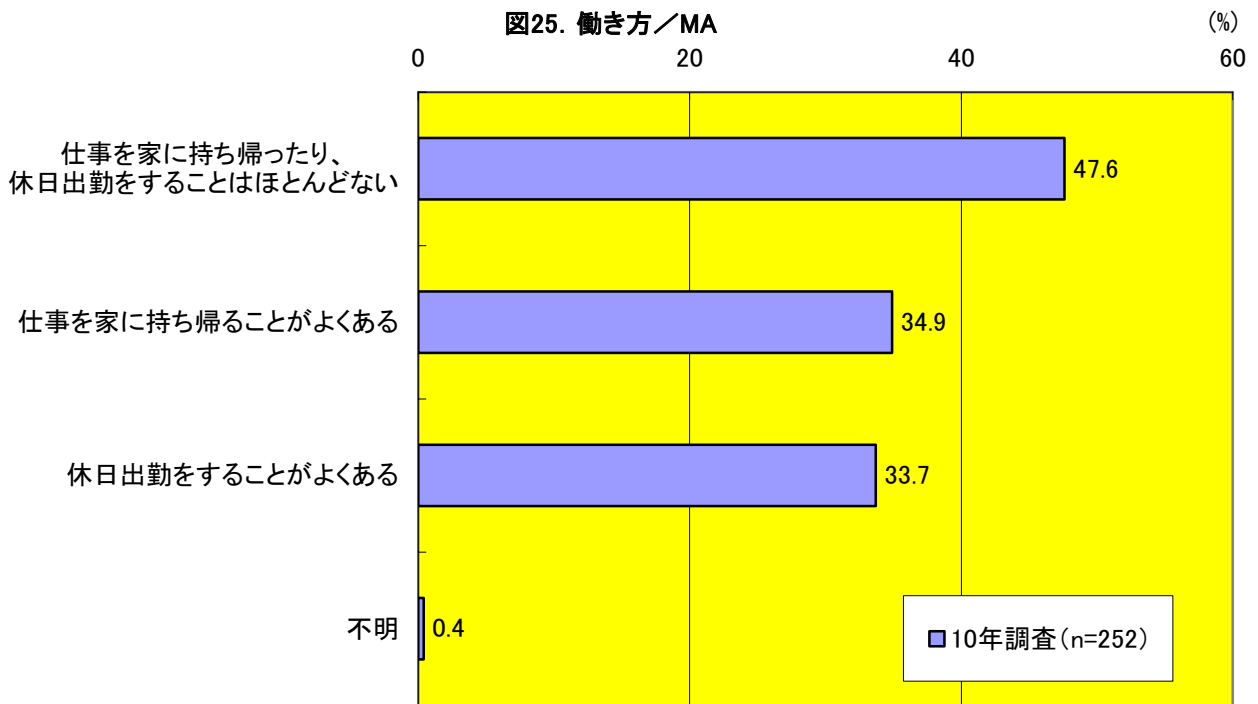
- 収入を得ること以外で働く目的の1位及び2番目の選択率の合計は、「自分の持てる力を企業の発展に役立てること」が最も高く46.8%で前回よりも8.6ポイントほど下がっている。2番目は昨年も同位の「仕事を通じてやりがい・充実感が得られること」(42.9%)である。「仕事を通じて自分の能力や可能性を試してみること」は1位選択率が2番目に高いものの、2位選択率は5番目と低くなっている。

表1.働く目的(上位2つ)

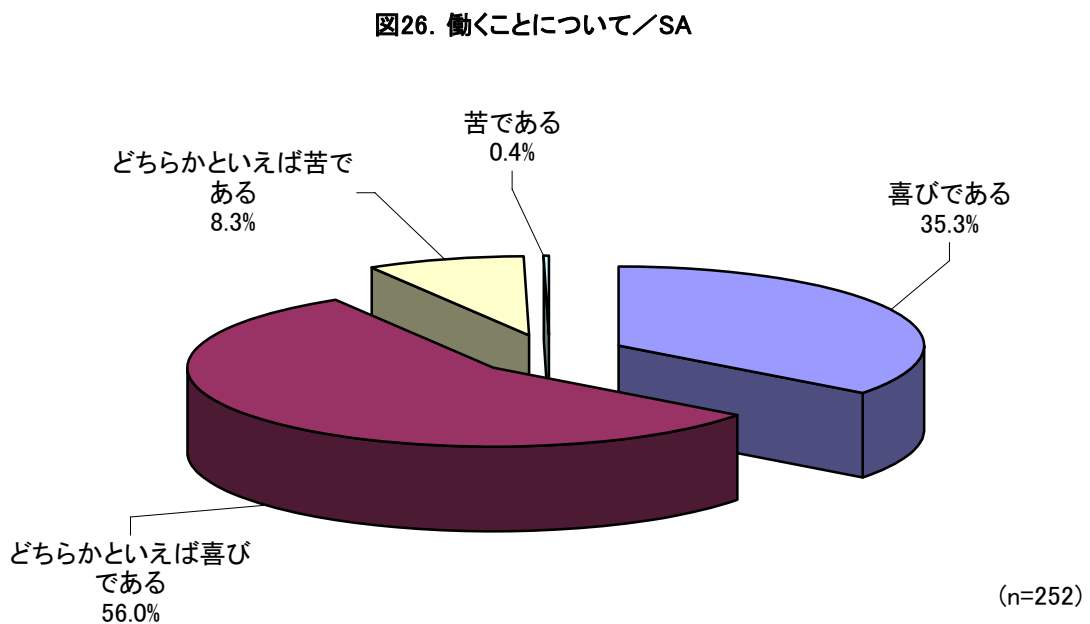
		仕事を成功させ人に認められること	職場において多くの人々と人間的な対話の機会を持つこと	自分自身の人間性を成長させること	仕事を通じて自分の能力や可能性を試してみること	仕事を通じて社会に貢献すること	自分の持てる力を企業の発展に役立てること	社会との関わりを持つこと	仕事を通じてやりがい・充実感が得られること	その他	特に理由はない	不明
10年 (N=252)	合計	5.6	8.8	29.4	26.2	29.8	46.8	8.3	42.9	0.4	1.2	0.8
	1位	4.8	2.8	15.9	17.1	16.3	25.8	1.6	15.5	0.4	0	0
	2位	0.8	6.0	13.5	9.1	13.5	21.0	6.7	27.4	0	1.2	0.8
09年 (N=184)	合計	4.9	11.4	23.4	22.8	25.0	55.4	5.4	47.3	1.6	1.6	1.1
	1位	3.3	6.5	12	13.6	11.4	29.9	1.6	20.1	1.1	0.5	0
	2位	1.6	4.9	11.4	9.2	13.6	25.5	3.8	27.2	0.5	1.1	1.1
08年 (N=203)	合計	9.8	9.8	26.1	22.2	29.5	43.9	5.9	49.7		1.5	1.5
	1位	3.9	4.4	12.8	14.3	17.2	22.7	0.5	24.1		0	0
	2位	5.9	5.4	13.3	7.9	12.3	21.2	5.4	25.6		1.5	1.5

注)その他は09年より選択肢に追加された

- ワークスタイルとして「仕事を家に持ち帰ったり、休日出勤をすることはほとんどない」という回答は5割弱で、半数以上は休日出勤あるいは家庭に仕事を持ち帰っている。

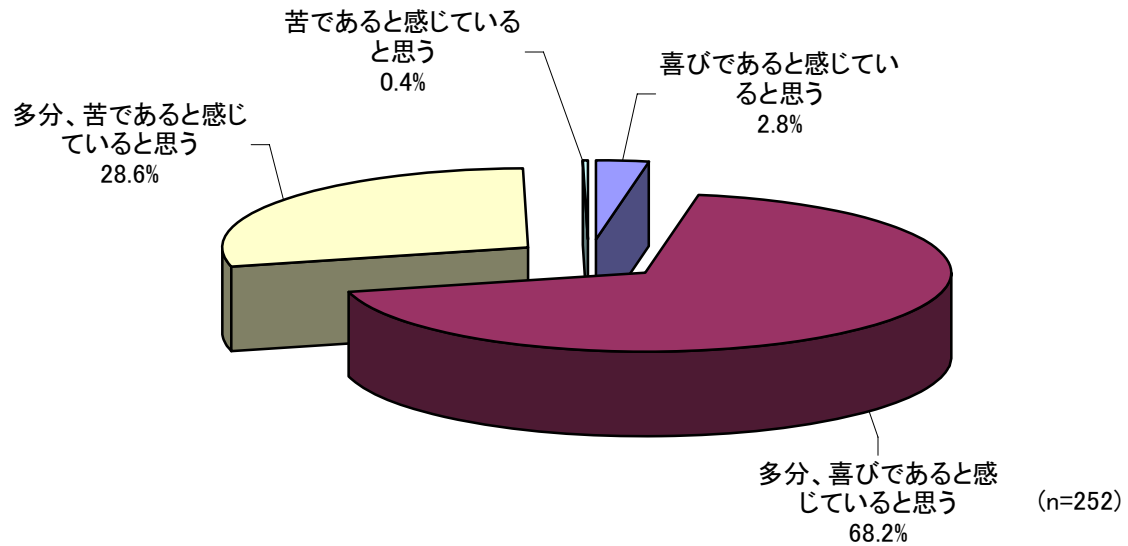


- 自身の労働感として9割以上は働くことを喜びと感じ、苦と感じている人は1割以下である。



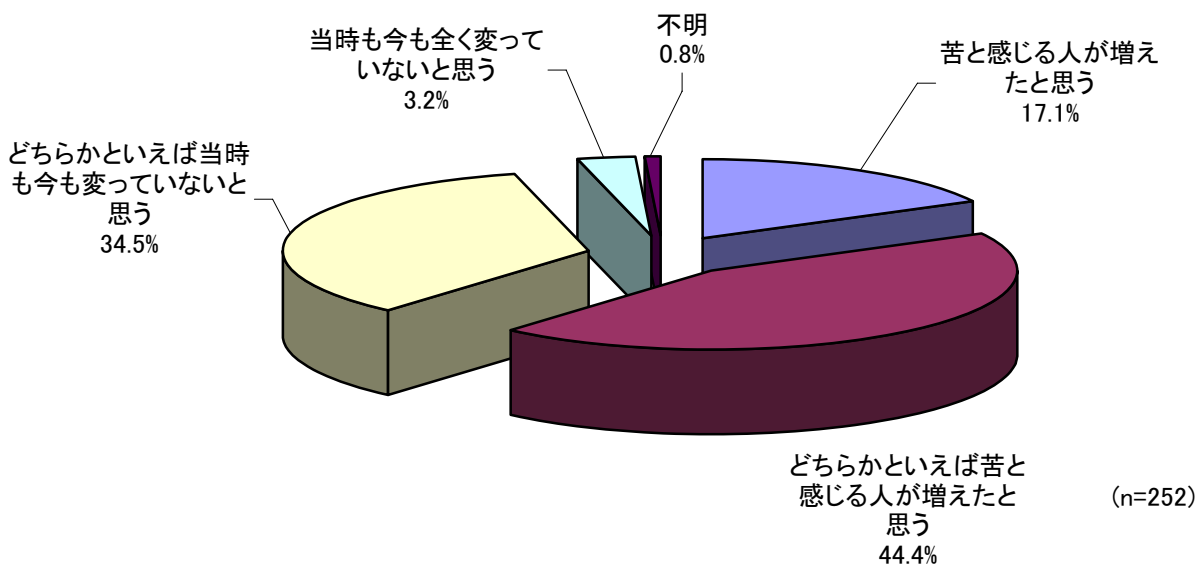
- 一方、世間一般の人々の労働感については、約3割が働くことは苦であると感じているのではないかと認識している。

図27. 働くことについて(世間一般の人)／SA



- バブル期と比べた労働感については、「苦と感じる人が増えた」と認識している人が6割以上である。

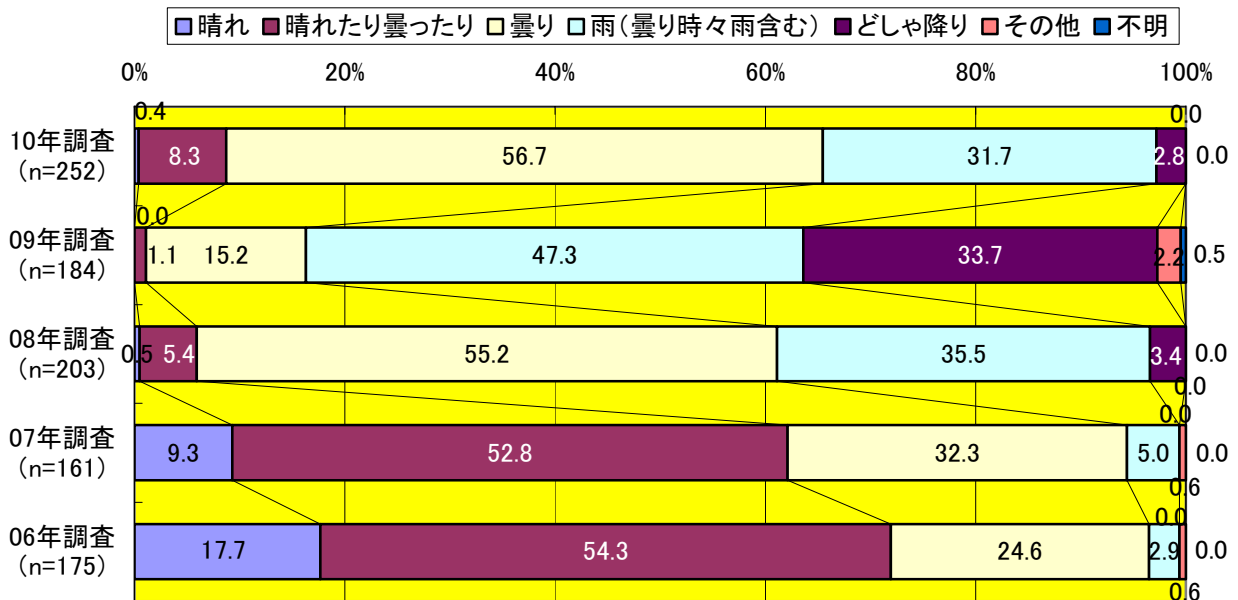
図28. バブル期と比べて働くことが苦と感じる人について／SA



6. 産業界を取り巻く課題・テーマ、諸問題について

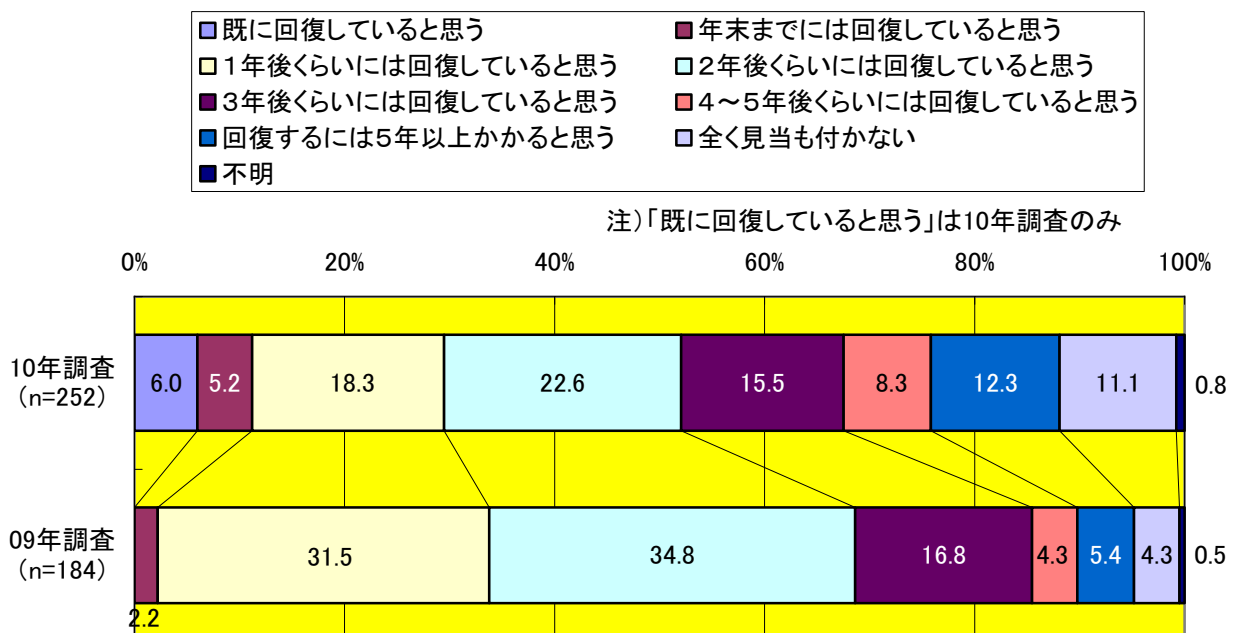
- 現在の国内景気の状態を天気为例えると、「どしゃ降り」は急速に低下し、「曇り」が半数以上と急激に増え、昨年よりも国内景気は徐々に回復しつつあるとの認識が増えつつあるようである。

図29. 現在の国内景気の状態



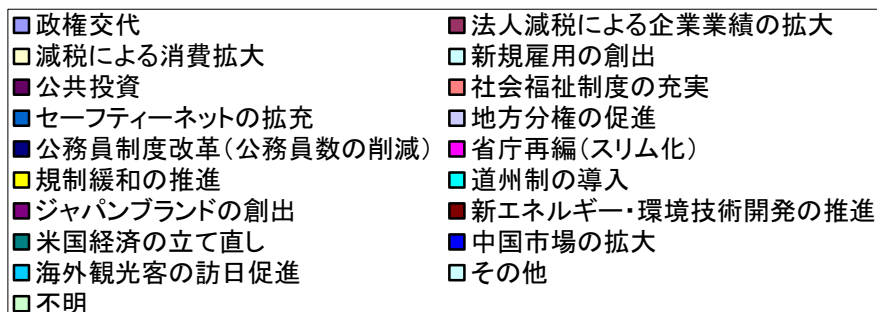
- また、今後の国内景気回復時期については、「既に回復している」との回答も出てきており「年末までには回復している」が1割以上ある。一方で、「全く見当も付かない」との回答も1割以上と増えている。また、昨年と比べ「2年以内」が2割以上下がり、「3年後以降」が約1割ほど増え、全体的には昨年よりも厳しい見方をしているようである。

図30. 国内景気回復時期について

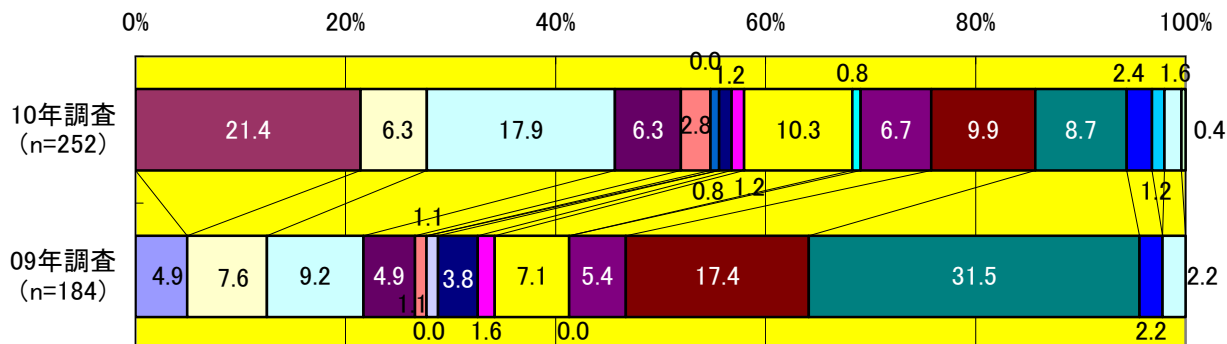


- 景気回復のため対策として最も期待する切り札は、「法人減税による企業業績の拡大」がトップで、2番目に「新規雇用の創出」が挙げられている。昨年トップであった「米国経済の立て直し」は31.5%から8.7%と5番目に順位を下げている。

図31. 景気回復対策への期待

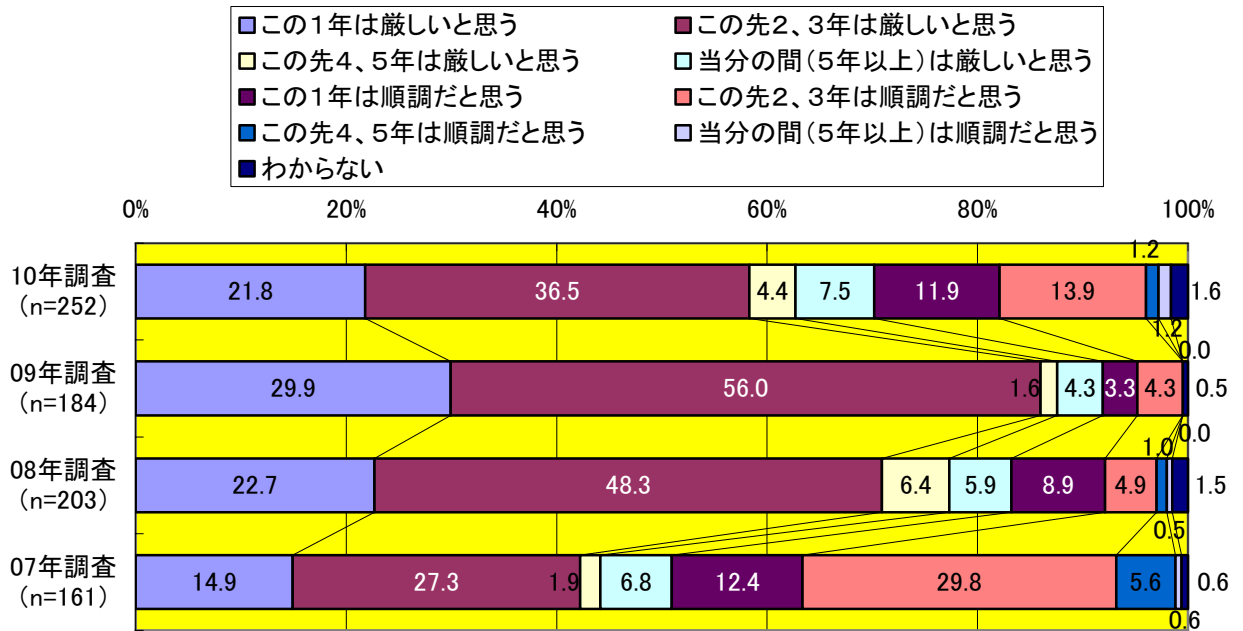


注)「政権交代」は09年調査のみ。「法人減税による企業業績の拡大」「海外観光客の訪日促進」は10年調査のみ。



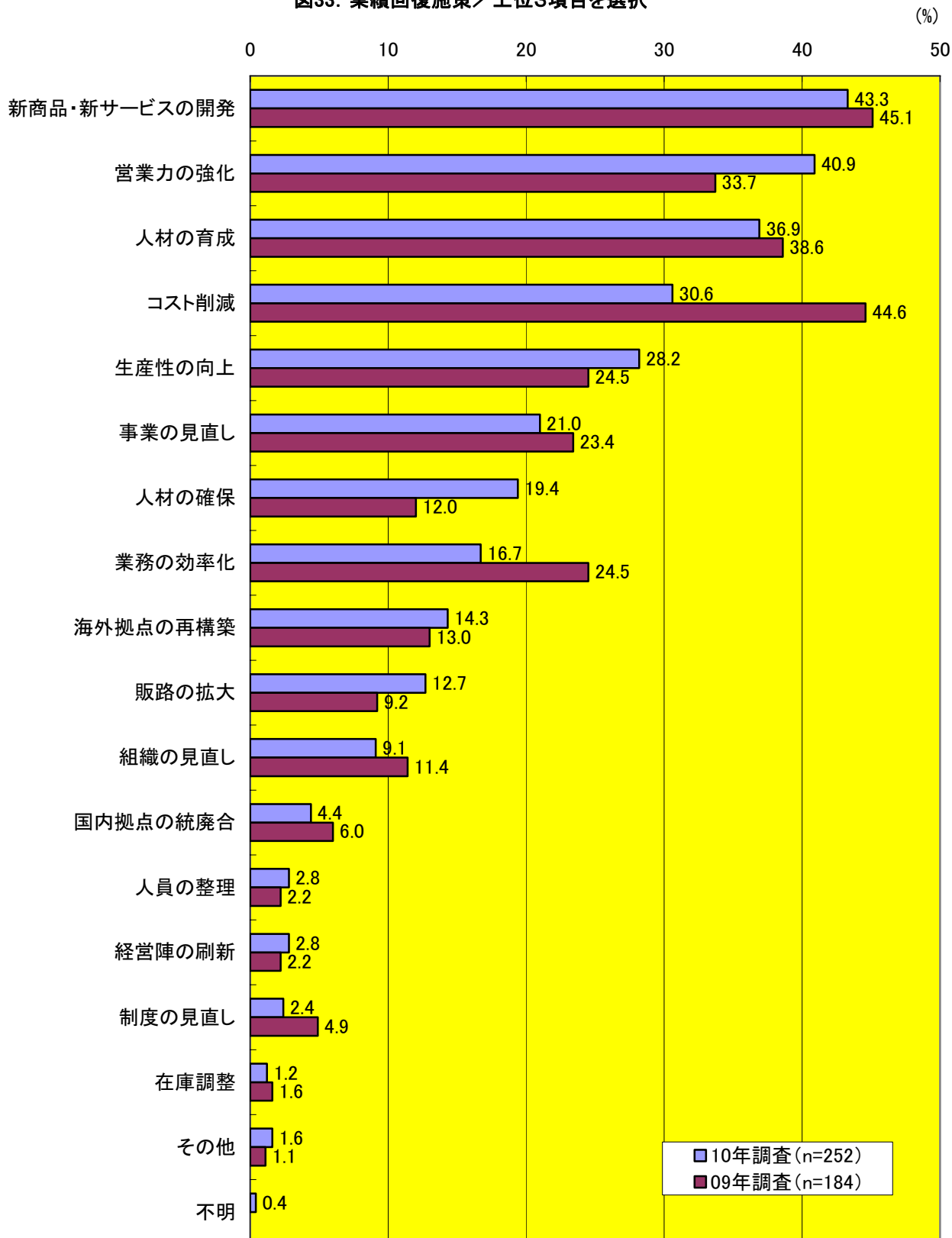
■ 自社の今後の業績動向については、依然「厳しい」と見る回答が6割以上と高いものの、前回僅か7.6%に過ぎなかった「順調である」との回答が約3割と大幅に伸びる結果となり、自信を取り戻しつつある様子が伺える。

図32. 会社の今後の業績動向について



- 業績回復に向けた施策として、「新製品・新サービスの開発」「営業力の強化」「人材の育成」といった項目が上位に挙がり、昨年に比べ「営業力の強化」「人材の確保」などが上がり、反対に「コスト削減」「業務の効率化」が大きく下げている。

図33. 業績回復施策／上位3項目を選択



■ 現在の環境下における自社の取組姿勢は、「株主重視」と「従業員重視」、「短期的成果」と「長期的成果」では意見が分かれるが、他はA・Bいずれかの回答に片寄りが見られる。「B.無駄の削減」(90.5%)、「B.正規社員の活用」(80.2%)、「A.トップダウン」(71.5%)といった項目である。

昨年と比べると、「B.従業員重視」は13.2ポイント下げ、意見が分かれている。

図34. 会社の取組姿勢／各SA 10年調査(N=252)

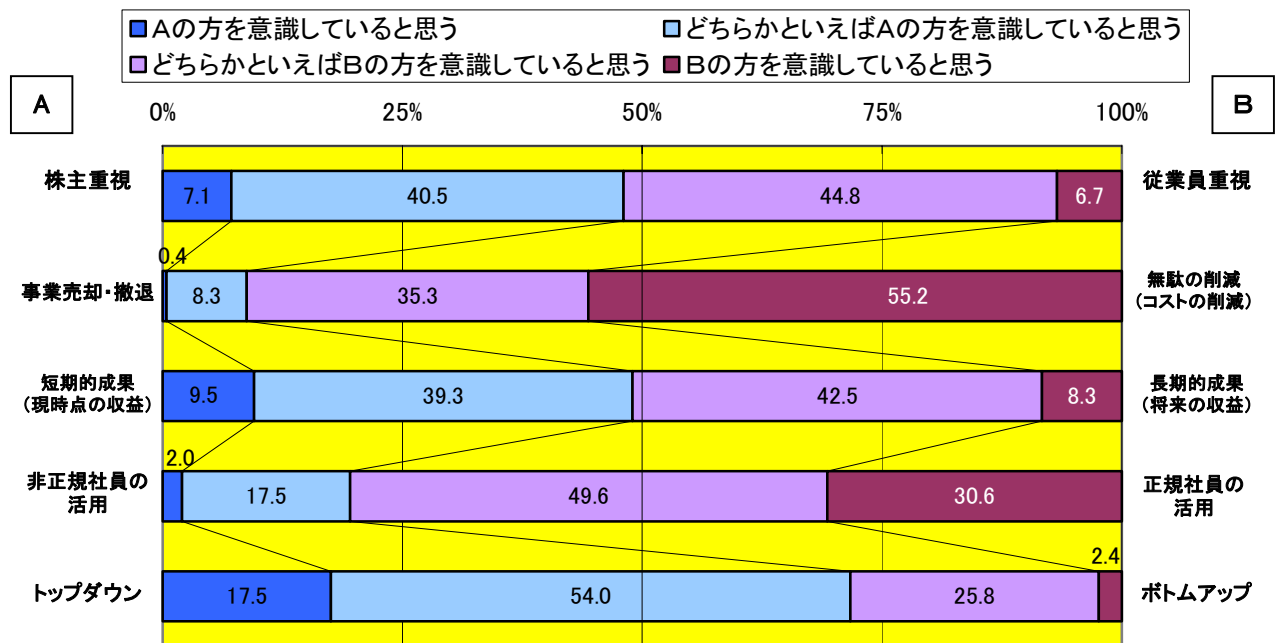
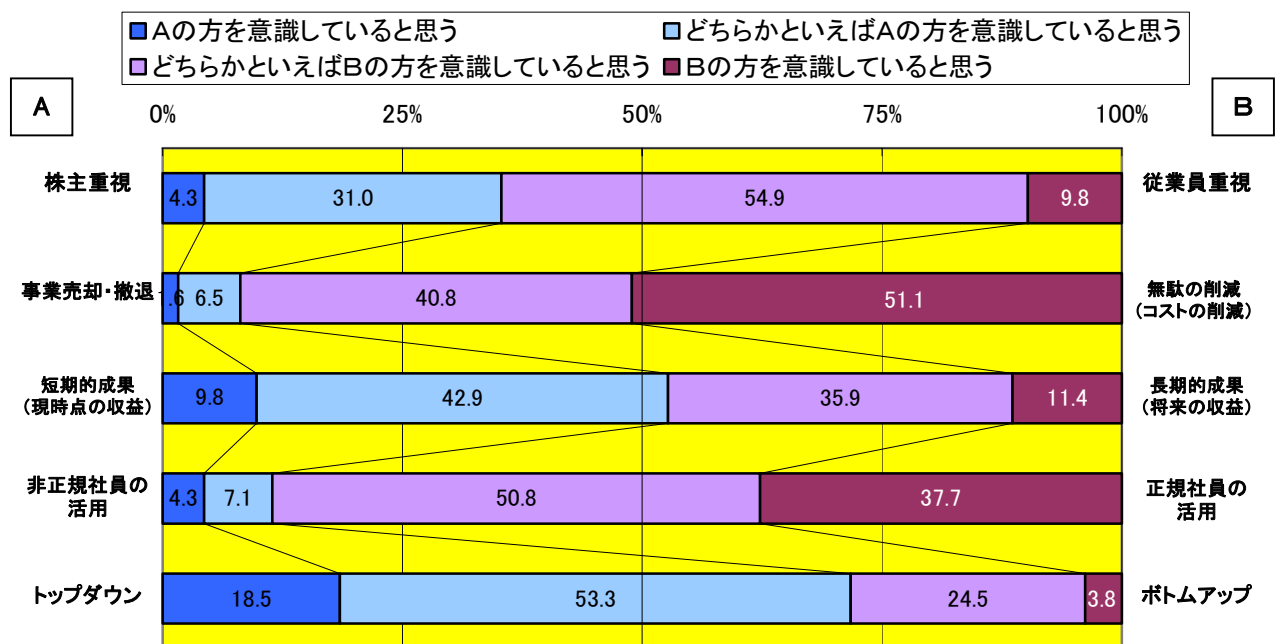


図35. 会社の取組姿勢／各SA 09年調査(N=184)



- 経済危機後の経営の舵取りに関する考えは、「トップダウン」と「ボトムアップ」は意見が分かれる。他は回答に片寄りが見られ、7項目全てでB側の選択率が高くなっている。この全体的な傾向は昨年と変わっていないが、項目の選択率で違いが見られる。
- 回答率が高いものは、「B.長期的成果」(前回：93.3%/今回：94%)、「B.正規社員の活用」(同：86.9%/同：81.6%)、「B.社員の自立性の向上」(同：84.9%/同：90.7%)、「B.組織の力」(同：81.8%/同：78.8%)、「B.日本的な経営」(同：79%/同：75%)、「B.内部留保」(同：78.1%/同：同：86.9%)、「B.従業員重視」(同：73%/同：67.9%)といった項目である。

図36. 経済危機後の経営の舵取り／各SA 10年調査(N=252)

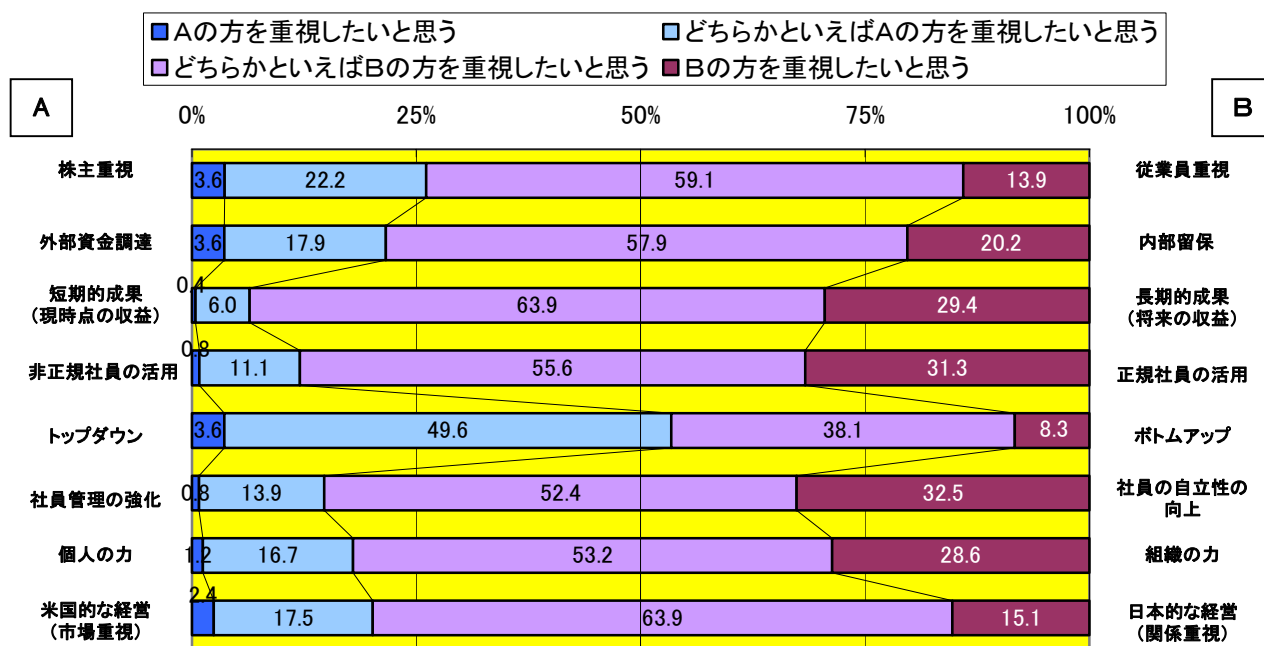
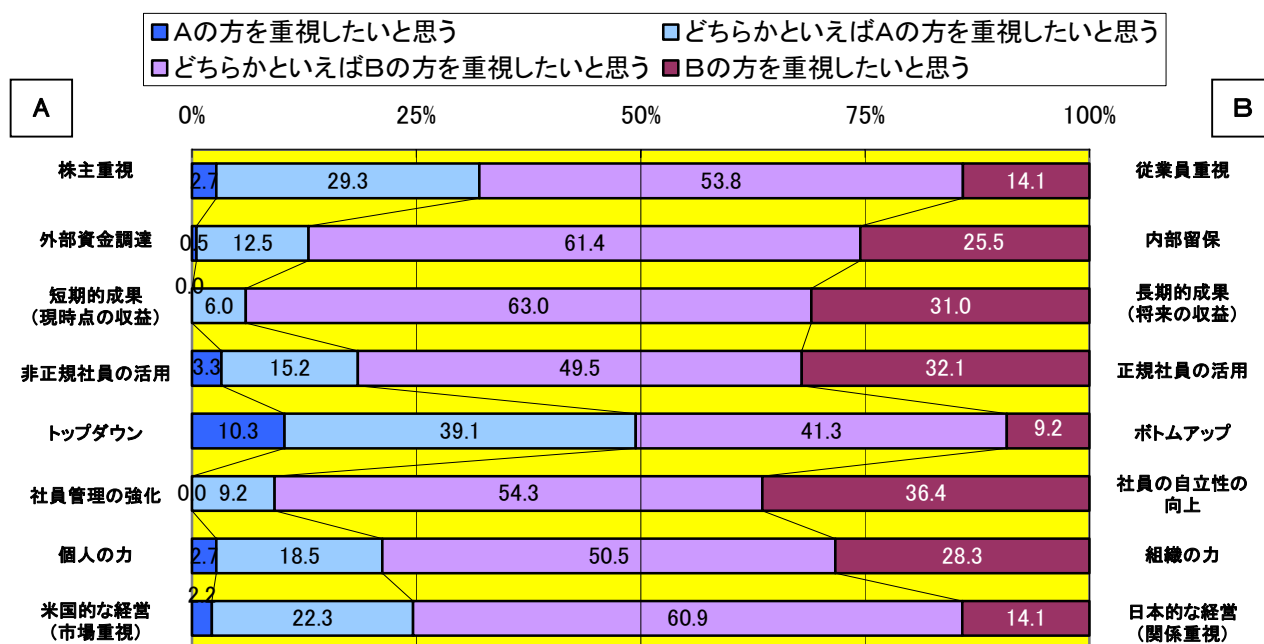


図37. 経済危機後の経営の舵取り／各SA 09年調査(N=184)



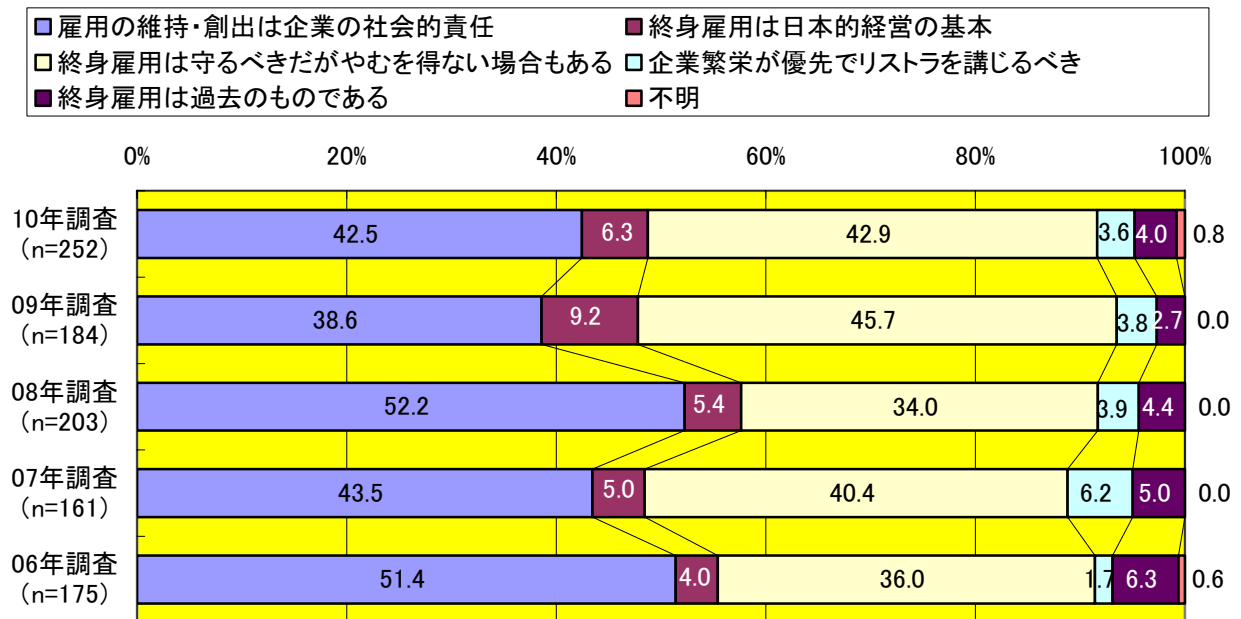
- 新任取締役における『現在の環境下における会社の取組姿勢』と『経済危機後の経営の舵取り』の両者で比較可能な4項目についてその評価差異を見ると、「長期的成果（将来の収益）」（42.5ポイント増）を経営の舵取りに挙げる割合が現在の会社姿勢を大きく上回っている。反対に、「トップダウン」（18.3ポイント減）を挙げる割合が低くなっている。昨年の結果と比べて見ると、「従業員重視」が大幅に上がり、「正規社員の活用」がマイナスからプラスに転じている。

表2. 会社取組姿勢と重視したい経営の舵取り

	(A)現状環境下の会社取組姿勢	(B)経済危機後の経営の舵取り	差異 (B)-(A)	昨年の結果
従業員重視	51.5	73	21.5	3.2
長期的成果(将来の収益)	50.8	93.3	42.5	46.7
正規社員の活用	80.2	86.9	6.7	-6.9
トップダウン	71.5	53.2	-18.3	-22.4

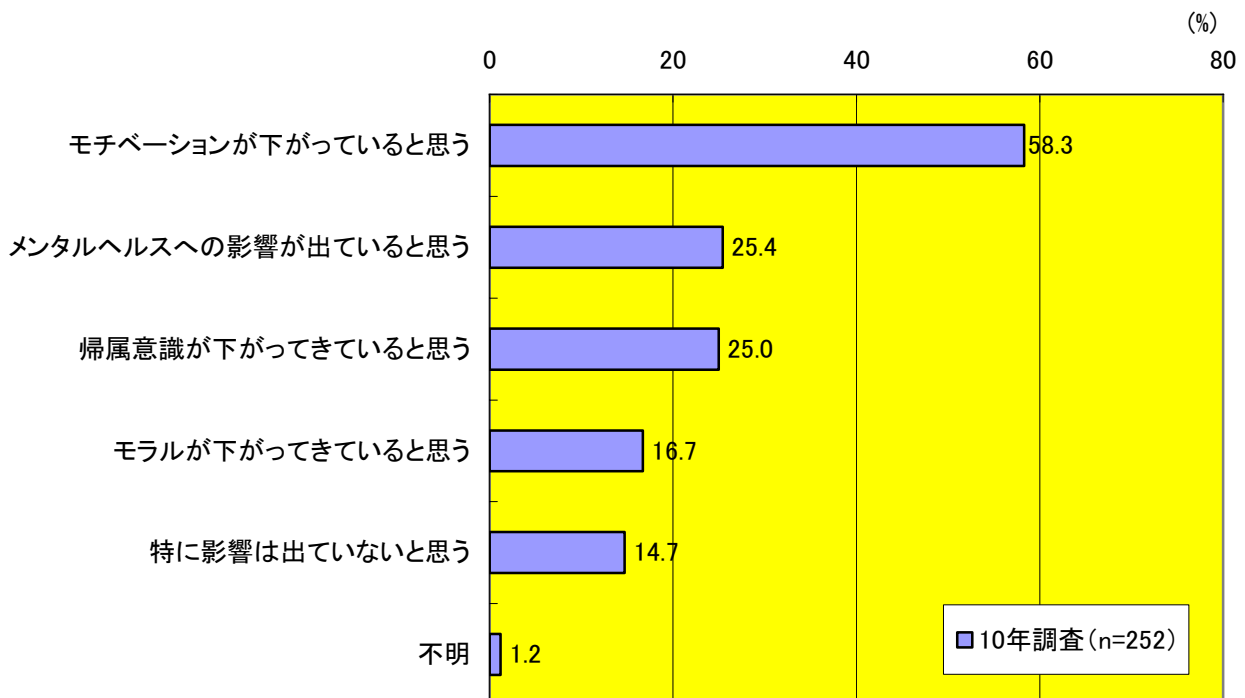
- 雇用問題に対する考え方は、ほぼ前回と同様な結果となっている。

図38. 雇用問題についての考え方



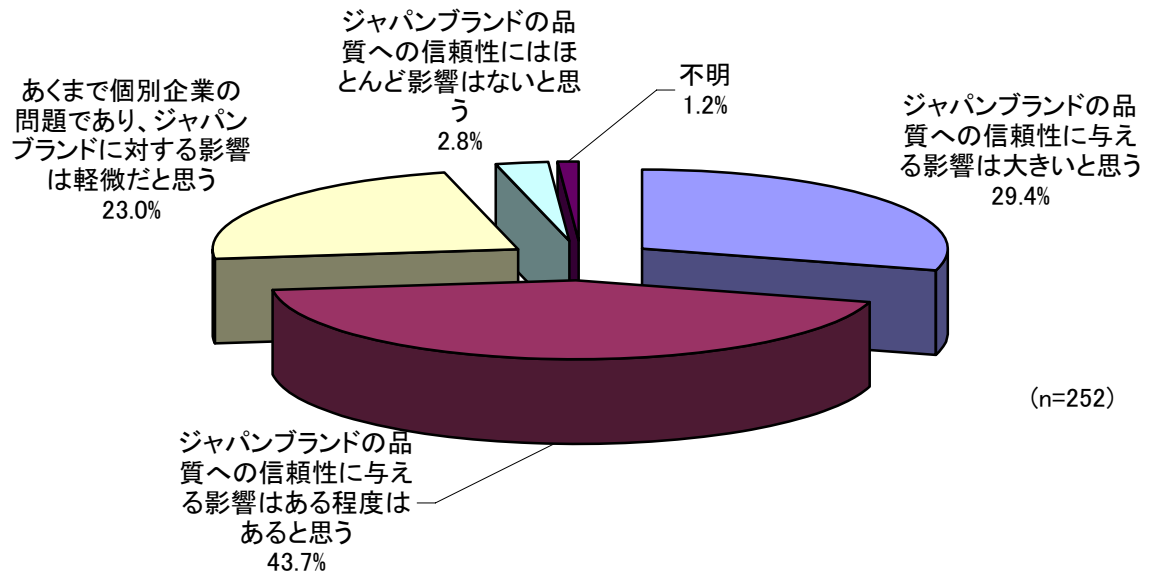
- 景気や業績による従業員への影響は、「特に影響は出ていないと思う」は 14.7%で、8 割以上の方は影響を認識している。「モチベーションが下がっていると思う」が最も高く約 6 割ほどである。その他では「メンタルヘルスへの影響が出ていると思う」(25.4%)、「帰属意識が下がってきていると思う」(25.0%) となっている。

図39. 景気や業績による従業員への影響/MA



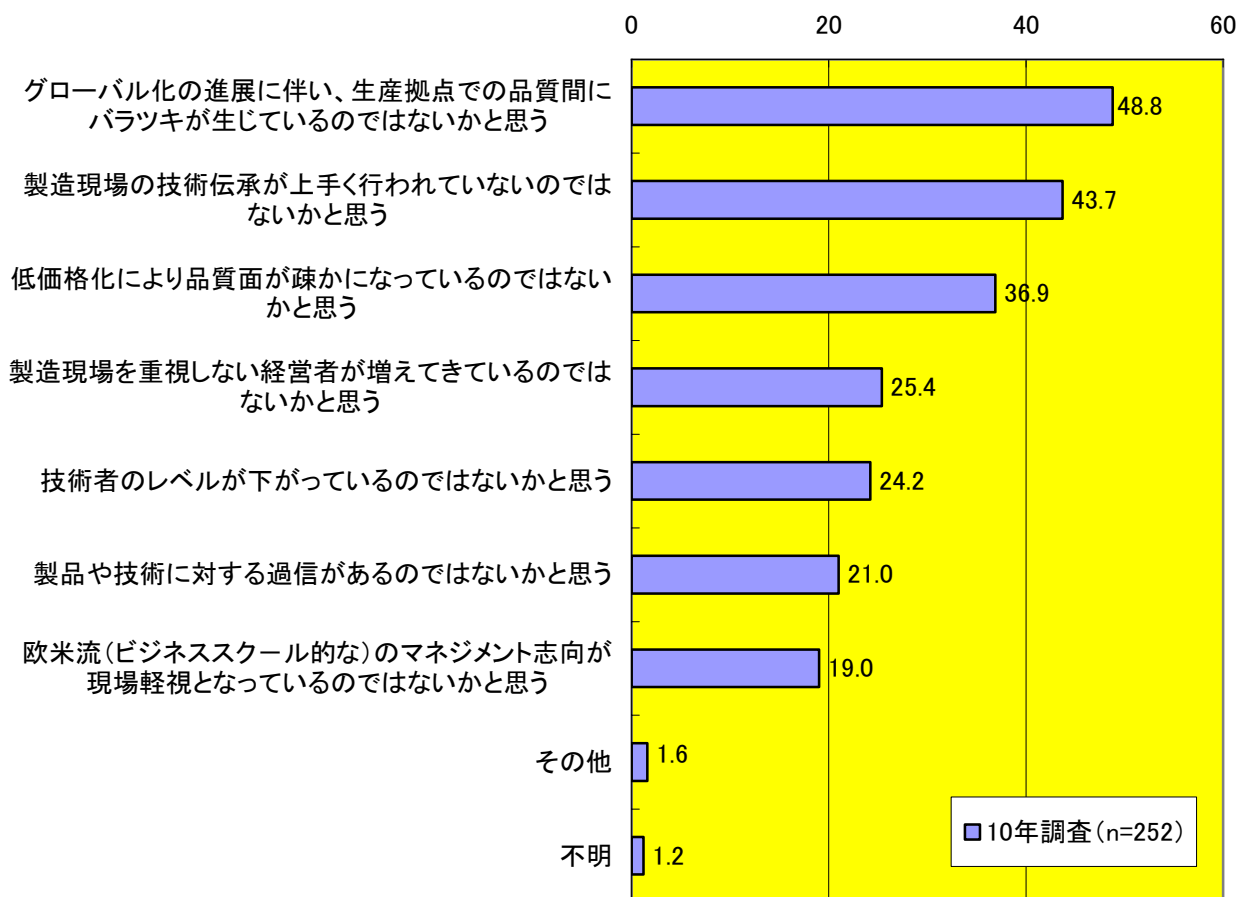
- 日本製品の品質への信頼については、7割以上が「ジャパンブランドの品質への信頼性の影響」を感じている。

図40. 日本製品の品質への信頼を揺るがすトラブルについて/SA



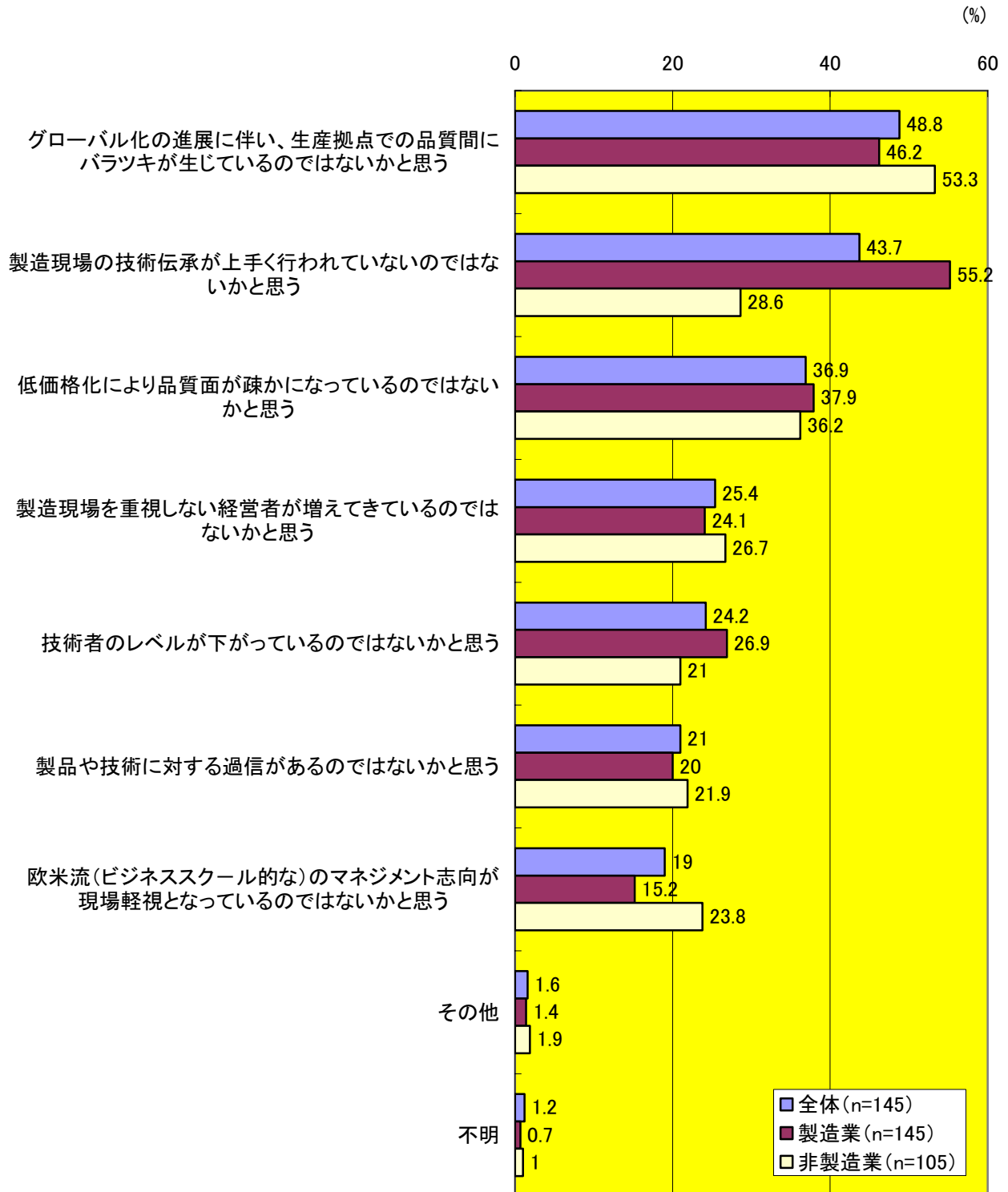
- 製品品質の問題の背景として、約半数の人は「グローバル化の進展に伴い、生産拠点での品質間にバラツキが生じているのではないかと思う」と認識している。以下「製造現場の技術伝承が上手く行われていないのではないかと思う」(43.7%)、「低価格化により品質面が疎かになっているのではないかと思う」(36.9%)などが挙げられている。

図41. 製品品質の問題の背景/MA (%)



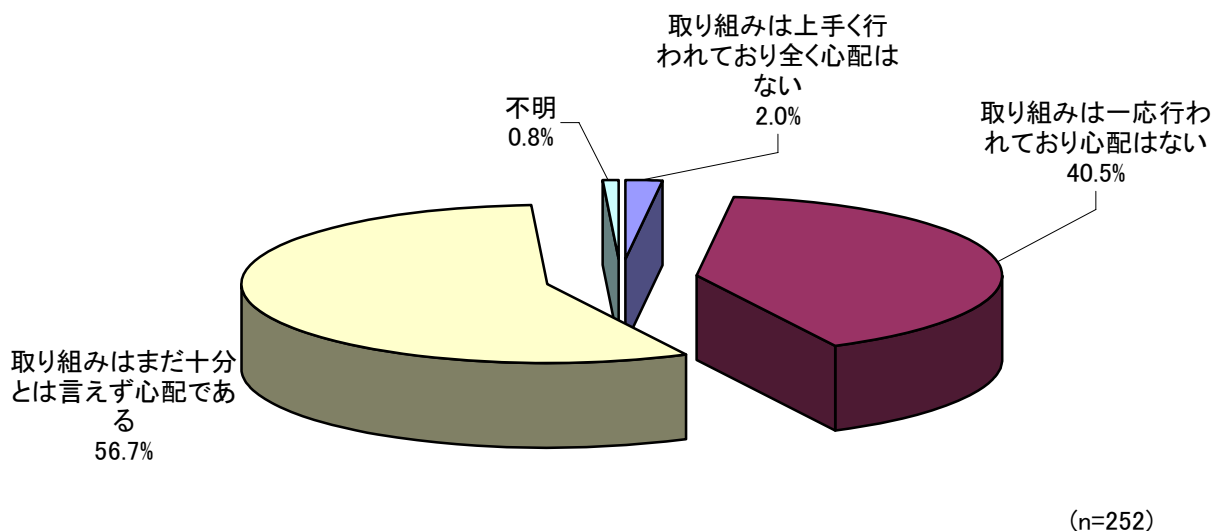
- 製品品質の問題の背景を製造業と非製造業で比較して見ると、「製造現場の技術伝承が上手く行われていないのではないかと思います」は製造業が高く、「欧米流（ビジネススクール的な）のマネジメント志向が現場軽視となっているのではないかと思います」は非製造業が高い。

図42.製品品質の問題の背景／MA



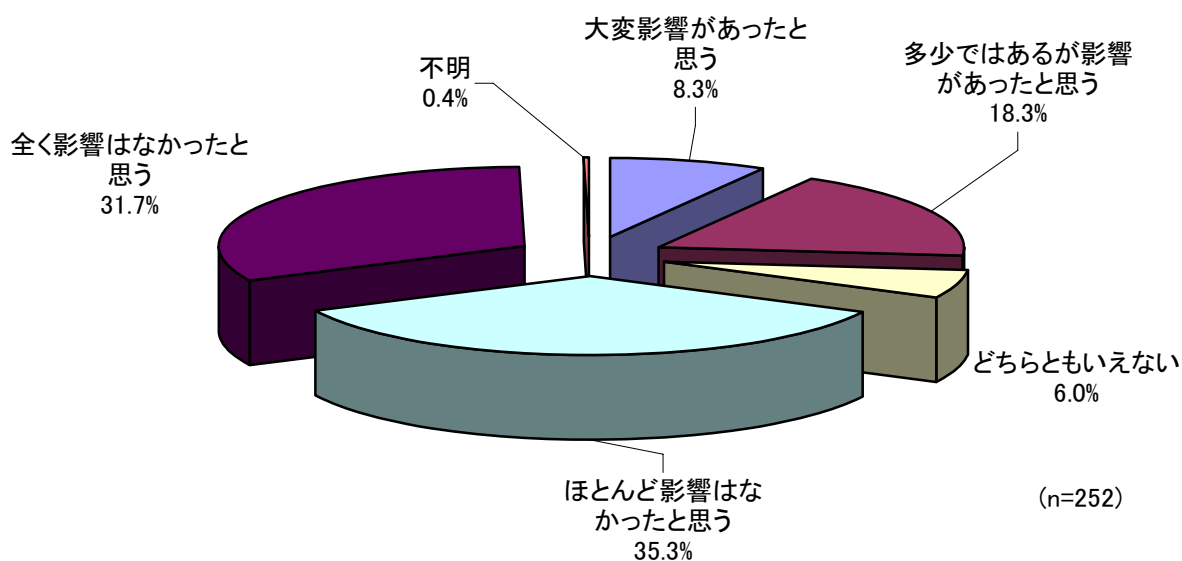
- 自社の製品やサービスの品質に対する取り組みは、半数以上が「取り組みはまだ十分とは言えず心配である」と回答し、「取り組みは上手く行われており全く心配はない」は僅か 2%に過ぎない。

図43. 製品やサービスの品質に対する取り組み／SA



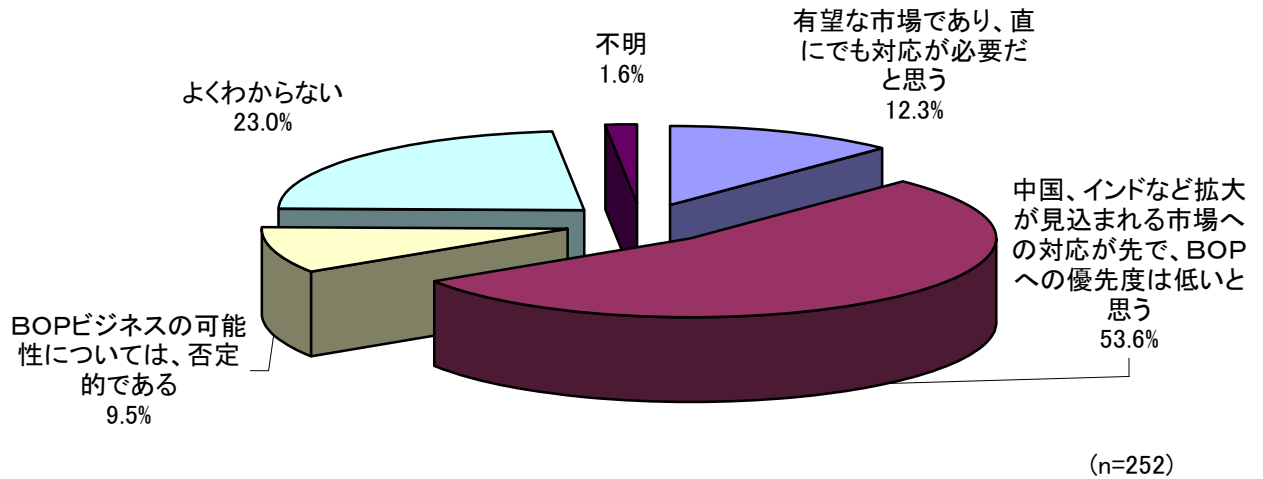
- エコポイント政策の自社への影響は、「影響があった（多少を含む）」は約 1/4 で、7 割弱は「影響がなかった（ほとんどを含む）」と回答している。

図44. エコポイント政策による影響／SA



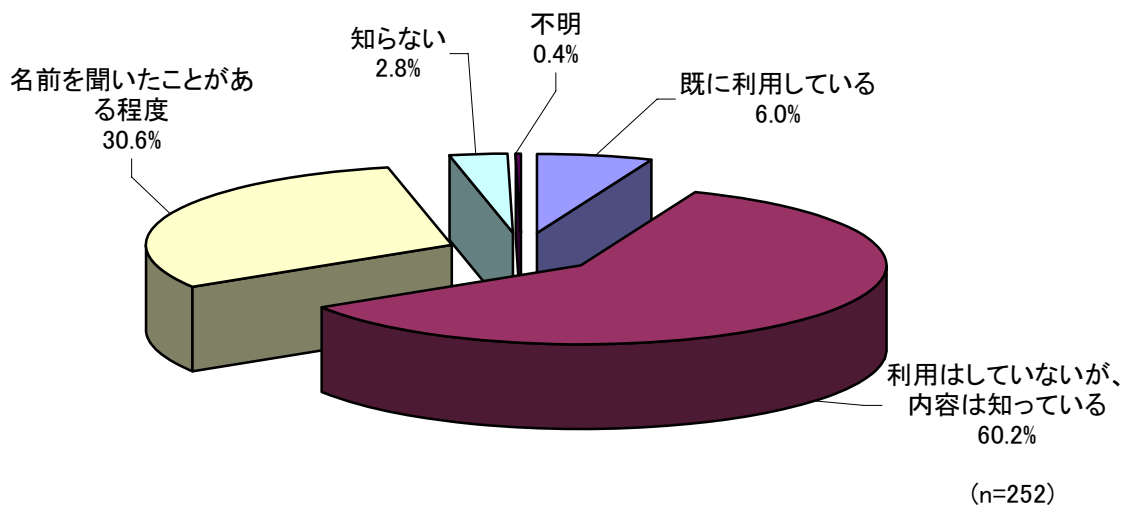
- BOP ビジネスに対する意識は、「有望な市場であり、直にでも対応が必要だ」と積極的な回答は1割以上で、半数以上が「中国、インドなど拡大が見込まれる市場への対応が先で、BOP への優先度は低いと思う」と認識しており、約1割は否 BOP ビジネスに対して否定的である。

図45. BOPビジネスについて/SA



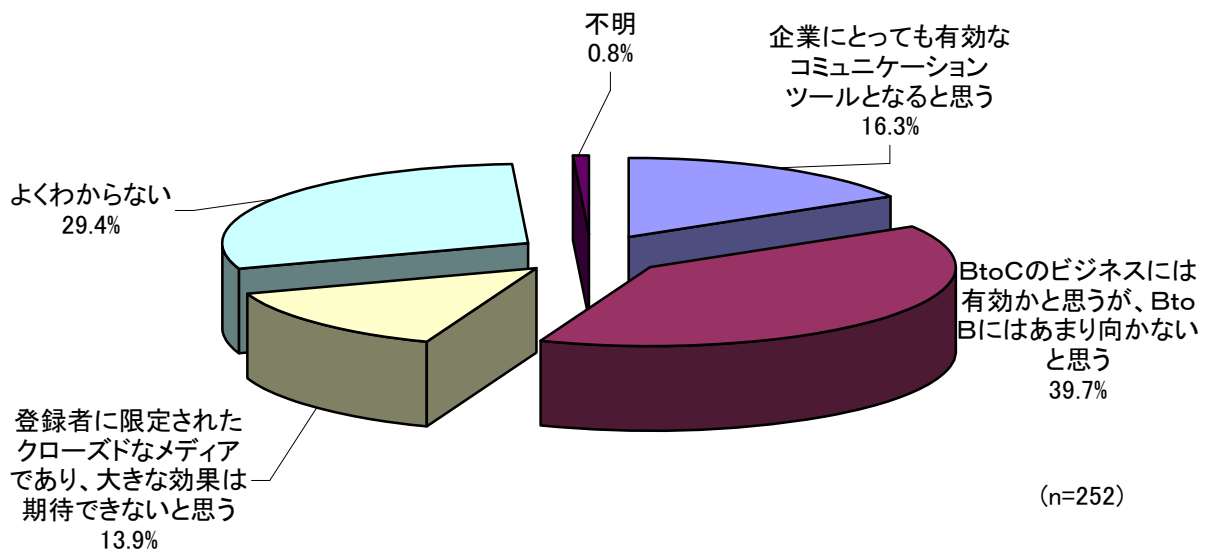
- ツイッターの認知状況は、「知らない」人は僅か2.8%で、「既に利用している」人は6%である。

図46. Twitter(ツイッター)認知/SA



- ツイッターの企業利用については、「BtoCのビジネスには有効かと思うが、BtoBにはあまり向かないと思う」が約4割で最も高く、「よくわからない」が約3割である。その他では「企業にとっても有効なコミュニケーションツールとなると思う」（16.3%）と「登録者に限定されたクローズドなメディアであり、大きな効果は期待できないと思う」（13.9%）に意見が分かれている。

図47. ツイッターの企業利用について／SA



- 環境に対する取り組みが熱心であると思う企業として挙げられた企業は、昨年に次いでトップは「トヨタ自動車」で、2番目は昨年3位の「パナソニック」で、3番目は「シャープ」（昨年2位）、「東京電力」（同4位）、「キヤノン」（同5位）の3社が入っている。

表3. 新任取締役が選んだ環境への取り組みが熱心な会社

順位	社名	件数
1位	トヨタ自動車(1位)	39
2位	パナソニック(3位)	23
3位	シャープ(2位)	11
	東京電力(4位)	11
	キヤノン(5位)	11
6位	リコー(4位)	9
7位	アサヒビール(-位)	7
	イオン(5位)	7
9位	本田技研工業(2位)	6
	ソニー(7位)	6
	サントリー(-位)	6
12位	東芝(7位)	3
	日立製作所(7位)	3
	東京ガス(-位)	3
	その他得票数2票以下の会社	44
	有効回答数	189

7. エクセレンカンパニーと理想の経営者について

- 新任取締役が選ぶエクセレントカンパニーと思う会社は、「トヨタ自動車」が2002年以来9年連続で第1位に選ばれ、2位が「本田技研工業」(昨年3位)、3位が「GE」(同2位)となった。

表4. 新任取締役が選んだエクセレントカンパニー

(有効票: 188票)

順位	会社名	票数	得票率
1位	トヨタ自動車(1位)	38	20.2
2位	本田技研工業(3位)	13	6.9
3位	GE(2位)	11	5.9
4位	アップル(-位)	10	5.3
5位	パナソニック(4位)	8	4.3
	ファーストリテイリング(5位)	8	4.3
	サムスン(-位)	8	4.3
8位	キヤノン(-位)	6	3.2
9位	ソニー(-位)	5	2.7
	グーグル(7位)	5	2.7
11位	ジョンソ&ジョンソン(-位)	4	2.1
	京セラ(-位)	4	2.1
13位	日本電産(-位)	3	1.6
	信越化学(8位)	3	1.6
	サントリー(-位)	3	1.6

注1) 票数とは得票数、社名の後の()内は昨年の順位

注2) 得票率 = 票数 ÷ 有効票数 × 100

注3) 3票以上の得票があったものを掲載

- 過去5年間で、上位5社の中に常連として顔を出しているエクセレントカンパニーは、「トヨタ自動車」1社のみである。

表5. 新任取締役が選んだエクセレントカンパニー過去5年間上位5社の推移

順位	2010年		2009年		2008年		2007年		2006年	
	社名	得票率	社名	得票率	社名	得票率	社名	得票率	社名	得票率
1位	トヨタ自動車	20.2	トヨタ自動車	24.6	トヨタ自動車	42.5	トヨタ自動車	51.1	トヨタ自動車	48.9
2位	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2位	本田技研工業	6.9	GE	9.0	キヤノン	8.2	キヤノン	6.0	キヤノン	11.5
3位	GE	5.9	本田技研工業	8.2	本田技研工業	6.8	本田技研工業	5.3	GE	5.3
4位	アップル	5.3	パナソニック	7.4	GE	4.8	花王	2.3	信越化学工業	3.1
5位	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	パナソニック	5.7	ユニクロ	5.7	京セラ	3.4	IBM	1.5	IBM	2.3
	ファーストリテイリング	-	-	-	-	-	P&G	1.5	-	-
	サムスン	-	-	-	-	-	味の素	1.5	-	-
	-	-	-	-	-	-	グーグル	1.5	-	-
	-	-	-	-	-	-	スリーエム	1.5	-	-
	-	-	-	-	-	-	ソニー	1.5	-	-
	-	-	-	-	-	-	武田薬品工業	1.5	-	-
	-	-	-	-	-	-	ノキア	1.5	-	-
	-	-	-	-	-	-	マイクロソフト	1.5	-	-
-	-	-	-	-	-	松下電器産業	1.5	-	-	
-	-	-	-	-	-	林原	1.5	-	-	

注1) 得票率 = 得票数 ÷ 有効票数 × 100

注2) 各年の有効票数は、2010年(188票)、2009年(122票)、2008年(146票)、2007年(133票)、2006年(131票)

- 新任取締役が選ぶ理想の経営者のトップ3は昨年と順位が同じ顔ぶれで1位が「松下幸之助」氏、2位は「稲盛和夫」氏、3位は「本田宗一郎」氏が選ばれた。この他では、「柳井正」氏（昨年4位）、「丹羽宇一郎」氏（同6位）、「盛田昭夫」氏（同7位）が昨年に続き、上位で選ばれた経営者である。今回8位以内に挙がった経営者12名の中で5名は昨年上位に挙げられていなかった経営者である。

表6. 新任取締役が選んだ理想の経営者(敬称略・故人を含む)

(有効票: 168票)

順位	氏名	会社名	票数	得票率
1位	松下幸之助(1位)	松下電器産業(現パナソニック)	31	18.5
2位	稲盛和夫(2位)	京セラ	18	10.7
3位	本田宗一郎(3位)	本田技研工業	16	9.5
4位	永守重信(-位)	日本電産	8	4.8
5位	スティーブ・ジョブズ(-位)	アップル	6	3.6
6位	柳井正(4位)	ファーストリテイリング	5	3.0
7位	丹羽宇一郎(6位)	伊藤忠商事	4	2.4
	盛田昭夫(7位)	ソニー	4	2.4
	中村邦夫(-位)	パナソニック	4	2.4
8位	カルロス・ゴーン(-位)	日産自動車	3	1.8
	金川千尋(-位)	信越化学工業	3	1.8
	酒巻久(-位)	キヤノン電子	3	1.8

注1) 票数とは得票数、人名の後の()内は昨年の順位

注2) 得票率=票数÷有効票数×100

注3) 3票以上の得票があったものを掲載

- 過去5年間に理想の経営者としてトップ5に選ばれた経営者を見ると、常連者は「松下幸之助」氏、「本田宗一郎」氏、「稲盛和夫」氏の3名である。これまで外国人経営者として登場してきた「カルロス・ゴーン」氏、「ジャック・ウエルチ」氏に代わり「スティーブ・ジョブズ」氏がはじめてトップ5入りを果している。

表7. 新任取締役が選んだ理想の経営者過去5年間上位5人の推移(敬称略・故人を含む)

順位	2010年		2009年		2008年		2007年		2006年	
	社名	得票率	社名	得票率	社名	得票率	社名	得票率	社名	得票率
1位	松下幸之助	18.5	松下幸之助	24.8	本田宗一郎	13.6	本田宗一郎	13.5	稲盛和夫	12.8
2位	稲盛和夫	10.7	稲盛和夫	11.9	松下幸之助	10.4	松下幸之助	10.6	御手洗富士夫	10.1
3位	本田宗一郎	9.5	本田宗一郎	10.1	稲盛和夫	9.6	御手洗富士夫	8.7	カルロス・ゴーン	8.3
4位	-	-	-	-	-	-	-	-	松下幸之助	8.3
	永守重信	4.8	柳井正	5.5	カルロス・ゴーン	4.8	稲盛和夫	5.8	-	-
	-	-	-	-	丹羽宇一郎	4.8	-	-	-	-
5位	-	-	-	-	御手洗富士夫	4.8	-	-	-	-
	スティーブ・ジョブズ	3.6	鈴木敏文	3.7	奥田碩	3.2	土光敏夫	4.8	ジャック・ウエルチ	5.5
	-	-	-	-	ジャック・ウエルチ	3.2	-	-	本田宗一郎	5.5
-	-	-	-	西田厚聰	3.2	-	-	-	-	

注1) 得票率=得票数÷有効票数×100

注2) 各年の有効票数は、2010年(168票)、2009年(109票)、2008年(125票)、2007年(104票)、2006年(110票)

参考資料

(集計表、調査票)

** 第13回 新任役員の素顔に関するお伺い 2010年 7月 **

調査数	問1. 年齢				調査数	問1. 年齢			問2. 性別		問3. 在職年数							
	50歳未満	50～54歳	55～59歳	60歳以上		平均	最小値	最大値	調査数	男性	女性	20年未満	20年以上25年未満	25年以上30年未満	30年以上35年未満	35年以上40年未満	40年以上	不明
252 100.0	30 11.9	81 32.1	116 46.0	23 9.1	250 100.0	54.36	32.00	68.00	252 100.0	249 98.8	3 1.2	83 32.9	14 5.6	36 14.3	64 25.4	46 18.3	8 3.2	1 0.4

調査数	問3. 在職年数			調査数	問4. 現職就任直前の役職/SA							
	平均	最小値	最大値		事業(全)部長・部長	支店長・支社長	工場長・研究所長	執行役員	取締役	他社からの転職	その他	不明
251 100.0	22.63	0.00	45.00	252 100.0	92 36.5	9 3.6	4 1.6	118 46.8	-	15 6.3	12 4.8	1 0.4

調査数	問5. 経験した業務分野(部署)/MA												
	営業部門	製造部門	研究・開発部門	宣伝・広告部門	広報部門	人事・労務・財務など管理部門	法務部門	情報システム部門	経営企画部門	関連会社出向	その他	当社での担当業務はない	不明
252 100.0	141 56.0	63 25.0	68 27.0	9 3.6	15 6.0	80 31.7	9 3.6	21 8.3	60 23.8	60 23.8	36 14.3	2 0.8	1 0.4

問27. 働く目的：1位/SA													問27. 働く目的：2位/SA												
調査数	仕事を成功させ	人に認められること	職場において多くの人々と	人間的な対話の機会を持つこと	自分自身の人間性を	成長させること	仕事を運じて自分の能力や	可能性を試してみること	仕事を運じて社会に貢献すること	自分の持てる力を企業の発展に	役立てること	社会との関わりを持つこと	仕事を運じてやりがい・充実感が	得られること	その他	特に理由はない	不明								
	12	7	40	41	65	4	39	1	252	2	15	34	23	34	53	17		69							
100.0	4.8	2.8	15.9	17.1	25.8	1.6	15.5	0.4	100.0	0.8	6.0	13.5	9.1	13.5	21.0	6.7	27.4								

調査数	仕事を成功させ	仕事を家に持ち帰る	体出勤をすることがよくある	体出勤をすることはほとんどない	不明	問29. 働くことについて/SA						調査数	問31. パフォーマンスと比べて働くことが苦と感ずる人について/SA																	
	88	34.9	85	33.7	47.6	1	89	35.3	21	8.3	21		8.3	7	2.8	172	68.3	28.6	72	28.6	1	0.4	252	100.0	7	2.8	172	68.3	28.6	72
252	100.0	34.9	85	33.7	47.6	1	89	35.3	21	8.3	21	8.3	7	2.8	172	68.3	28.6	72	28.6	1	0.4	252	100.0	7	2.8	172	68.3	28.6	72	28.6

調査数	晴れ	晴れたり曇ったり	曇り	雨(曇り時々雨含む)	どしゃ降り	その他	不明
	1	8.3	21	8.3	21	8.3	
252	100.0	8.3	21	8.3	21	8.3	

調査数	既に回復していると思う	年未までには回復していると思う	1年後くらいには回復していると思う	2年後くらいには回復していると思う	3年後くらいには回復していると思う	4〜5年後くらいには回復していると思う	回復するには5年以上かかると思う	全く見当も付かない	不明														
	15	5.2	13	5.2	18.3	46	18.3	22.6	57	22.6	15.5	39	15.5	8.3	21	8.3	12.3	31	12.3	11.1	28	11.1	0.8
252	100.0	5.2	13	5.2	18.3	46	18.3	22.6	57	22.6	15.5	39	15.5	8.3	21	8.3	12.3	31	12.3	11.1	28	11.1	0.8

問34. 景気回復対策への期待/SA																		
調査数												不明						
252	54	16	45	16	7	2	2	3	26	2	17	25	22	6	3	4	1	
100.0	21.4	6.3	17.9	6.3	2.8	0.8	0.8	1.2	10.3	0.8	6.7	9.9	8.7	2.4	1.2	1.6	0.4	
	法人減税による企業業績の拡大	減税による消費拡大	新規雇用の創出	公共投資	社会福祉制度の充実	インターネットの拡充	地方分権の促進	公務員制度改革 (公務員数の削減)	省庁再編(スリム化)	規制緩和の推進	道州制の導入	ジャパンブランドの創出	新エネルギー・環境技術開発の推進	米国経済の立て直し	中国市場の拡大	海外観光客の訪日促進	その他	不明

問35. 会社の今後の業績動向について/SA									
調査数									
252	55	92	11	19	30	35	3	4	71
100.0	21.8	36.5	4.4	7.5	11.9	13.9	1.2	1.6	28.2
	この1年は厳しいと思う	この先2、3年は厳しいと思う	この先4、5年は厳しいと思う	当分の間(5年以上)は厳しいと思う	この1年は順調だと思う	この先2、3年は順調だと思う	この先4、5年は順調だと思う	当分の間(5年以上)は順調だと思う	順調だと思う 計

問36. 業績回復施策/3A																			
調査数												不明							
252	53	77	7	71	42	93	49	6	23	109	32	11	36	7	103	7	3	4	1
100.0	21.0	30.6	2.8	28.2	16.7	36.9	19.4	2.4	9.1	43.3	12.7	4.4	14.3	2.8	40.9	2.8	1.2	1.6	0.4
	事業の見直し	コスト削減	人員の整理	生産性の向上	業務の効率化	人材の育成	人材の確保	制度の見直し	組織の見直し	新商品・新サービスの開発	販路の拡大	営業力の強化	経営陣の刷新	国内拠点の統合	海外拠点の再構築	在庫調整	その他	不明	

** 第13回 新任役員の素顔に関するお伺い 2010年 7月 **
 問37. 会社の取組姿勢/各SA

	調査数	Aの方を意識していると思う	どちらかといえばAの方を意識していると思う	どちらかといえばBの方を意識していると思う	Bの方を意識していると思う	[A 計]	[B 計]	不明
1) A株主重視 - B従業員重視	252 100.0	18 7.1	102 40.5	113 44.8	17 6.7	120 47.6	130 51.6	2 0.8
2) A事業売却・撤退 - B無駄の削減 (コストの削減)	252 100.0	1 0.4	21 8.3	89 35.3	139 55.2	22 8.7	228 90.5	2 0.6
3) A短期的成果 (現時点の収益) - B長期的成果 (将来の収益)	252 100.0	24 9.5	99 39.3	107 42.5	21 8.3	123 48.8	128 50.8	1 0.4
4) A非正規社員の活用 - B正規社員の活用	252 100.0	5 2.0	44 17.5	125 49.6	77 30.6	49 19.4	202 80.2	1 0.4
5) Aトップダウン - Bボトムアップ	252 100.0	44 17.5	136 54.0	65 25.8	6 2.4	180 71.4	71 28.2	1 0.4

** 第13回 新任役員の素顔に関するお伺い 2010年 7月 **

問38. 経済危機後の経営の舵取り/各SA

	調査数	Aの方を重視したいと思う	どちらかといえはAの方を重視したいと思う	どちらかといえはBの方を重視したいと思う	Bの方を重視したいと思う	A社	B社	不明
1) A株主重視-B従業員重視	252 100.0	9 3.6	56 22.2	149 59.1	35 13.9	65 25.8	184 73.0	3 1.2
2) A外部資金調達-B内部留保	252 100.0	9 3.6	45 17.9	146 57.9	51 20.2	54 21.4	197 78.2	1 0.4
3) A短期的成果(現時点の収益)-B長期的成果(将来の収益)	252 100.0	1 0.4	15 6.0	161 63.9	74 29.4	16 6.3	235 93.3	1 0.4
4) A非正規社員の活用-B正規社員の活用	252 100.0	2 0.8	28 11.1	140 55.6	79 31.3	30 11.9	219 86.9	3 1.2
5) Aトップダウン-Bボトムアップ	252 100.0	9 3.6	125 49.6	96 38.1	21 8.3	134 53.2	117 46.4	1 0.4
6) A社員管理の強化-B社員の自立性の向上	252 100.0	2 0.8	35 13.9	132 52.4	82 32.5	37 14.7	214 84.9	1 0.4
7) A個人の力-B組織の力	252 100.0	3 1.2	42 16.7	134 53.2	72 28.6	45 17.9	206 81.7	1 0.4
8) A米国的な経営(市場重視)-B日本的な経営(関係重視)	252 100.0	6 2.4	44 17.5	161 63.9	38 15.1	50 19.8	199 79.0	3 1.2

調査数	問39. 雇用問題についての考え方/SA		問40. 景気や業績による従業員への影響/NA		問41. 日本製品の品質への信頼を揺るがすトランプについて/SA	
	調査数	不明	調査数	不明	調査数	不明
252 100.0	107 42.5	企業としての尊い使命であり、雇用の維持・創出は企業の社会的責任である	147 58.3	下がついていると思う	74 29.4	信頼性に与える影響は大きいと思う
	16 6.3	基本であり、雇用に手をつける	63 25.0	帰属意識が下がってきていると思う	110 43.7	信頼性に与える影響はある程度はあると思う
	9 3.6	企業の繁栄が優先であり、業績がよい時にこそ人員を削減するべきである	42 16.7	モラルが下がってきていると思う	58 23.0	信頼性にはほとんど影響はないと思う
	108 42.9	終身雇用は危うくなつた場合は、終身雇用は守るべきと考えるが、リストラ策はやむを得ない	64 25.4	メンタルヘルスへの影響が出ていていると思う	23.0	ジャパンブランドの品質への影響はないと思う
	4.0	終身雇用は既に	37 14.7	特に影響は出ていないと思う	7	ジャパンブランドの品質への影響はないと思う
	2	雇用維持を前提にする必要はない	3	不明	252 100.0	不明
	0.8	過去のものであり、企業は				

調査数	問42. 製品品質の問題の背景/NA		問43. 製品やサービスの品質に對する取り組み/SA		問44. エコポイント政策による影響/SA								
	調査数	不明	調査数	不明	調査数	不明	調査数	不明	調査数	不明	調査数	不明	
252 100.0	123 48.8	生産現場での品質間にバラツキが生じているのではないかと懸念	5 2.0	取り組みは上まぐ行われており、全く心配はない	252 100.0	21 8.3	大分影響があつたと思う	21 8.3	ほとんど影響はなかつたと思う	15 6.0	どちらともいえない	169 67.1	影響はなかつたと思う
	93 36.9	低価格化により品質面が疎かになつていないかと懸念	4 1.6	取り組みは上まぐ行われており、全く心配はない	252 100.0	2	不明	2	ほとんど影響はなかつたと思う	80 31.7	全無影響はなかつたと思う	67 26.6	影響があつたと思う
	61 24.2	技術者のレベルが下がつていないかと懸念	3 1.2	取り組みは上まぐ行われており、全く心配はない		143 56.7	取り組みは上まぐ行われており、全く心配はない	143 56.7	ほとんど影響はなかつたと思う	46 18.3	多少ではあるが影響があつたと思う	89 35.3	影響があつたと思う
	110 43.7	製造現場の技術伝承が上まぐ行われていないのでは				102 40.5	取り組みは上まぐ行われており、全く心配はない	102 40.5	ほとんど影響はなかつたと思う	21 8.3	大分影響があつたと思う	26.6	影響があつたと思う
	48 19.0	欧米流（ビジネススクールの視点）なつていないかと思つ				2	不明	2	ほとんど影響はなかつたと思う	89 35.3	多少ではあるが影響があつたと思う	67 26.6	影響があつたと思う
	64 25.4	製造現場を重視しない経営者が増えてきているのではないかと懸念				0.8	不明	0.8	ほとんど影響はなかつたと思う	15 6.0	多少ではあるが影響があつたと思う	169 67.1	影響があつたと思う

調査数	問46. BOPビジネスについて/SA		問47. Twitter (ツイッター) 認知/SA		問48. Twitterの企業利用について/SA		
	調査数	不明	調査数	不明	調査数	不明	
252 100.0	31 12.3	有望な市場であり、直にでも対応が必要と思つ	15 6.0	利用はしていないが、内容は知つてい	252 100.0	41 16.3	企業にとつても有効なコミュニケーションツール
	135 53.6	見込まれる市場への対応が先で、中国インフラなど拡大が	77 30.6	名前を聞いたことがある程度	100 39.7	41 16.3	有効なコミュニケーションツール
	24 9.5	BOPビジネスの可能性については、否定的である	7 2.8	知らない	100 39.7	41 16.3	有効かと思つたが、BtoBにはあまり向かないと思つ
	58 23.0	よくわからない			35 13.9	35 13.9	BtoCのビジネスには
	23.0	よくわからない			29.4	29.4	登録者に限定されたクローズドな
	2	不明			74	74	メテアであり、期待できないと思つ
	0.8	不明			2	2	登録者に限定されたクローズドな

第13回 新任役員の素顔に関するお伺い

(1) はじめに、あなた自身についてお伺いいたします

問1. あなたの年齢をお聞かせください。

歳

問2. あなたの性別をお聞かせください。

1. 男性

2. 女性

問3. あなたの今の会社での在職年数をお聞かせください。

約

年

問4. 現職の直前のお役職をお聞かせください。(○は1つ)

- 1. 事業(本)部長・部長
- 2. 支店長・支社長
- 3. 工場長・研究所長
- 4. 執行役員
- 5. 取締役
- 6. 他社からの転籍
- 7. その他()

問5. 今までご担当されたことのある業務分野(部署)をお聞かせください。(○はいくつでも)

- 1. 営業部門
- 2. 製造部門
- 3. 研究・開発部門
- 4. 宣伝・広告部門
- 5. 広報部門
- 6. 人事・労務・財務・総務など管理部門
- 7. 法務部門
- 8. 情報システム部門
- 9. 経営企画部門
- 10. 関連会社出向
- 11. その他()
- 12. 当社での担当業務はない

問6. それでは、あなたご自身のご専門分野(部門)をお聞かせください。(○は1つ)

- 1. 営業部門
- 2. 製造部門
- 3. 研究・開発部門
- 4. 宣伝・広告部門
- 5. 広報部門
- 6. 人事・労務・財務・総務など管理部門
- 7. 法務部門
- 8. 情報システム部門
- 9. 経営企画部門
- 10. 関連会社出向
- 11. その他()
- 12. 特に専門といえる分野はない

アンケート票ご記入にあたってのお願い

- ご記入は、黒鉛筆またはボールペンでお願いいたします。
- ご回答は、1ページの問1から問54までと13ページの記入欄すべてにお答えください。
- 回答の仕方(お答えいただく回答方法など)には、質問文の内容に従って定められた方法によってご記入くださいますようお願いいたします。

◎本調査は、1998年の第1回調査より継続して実施しているもので、毎年新たに企業の役員(社外取締役を除く、取締役及び執行役)に就任された方を対象にしております。なお、調査をお願いする対象者の方々はダイアモンド社のデータベース人事情報を抽出台帳として無作為に選ばせていただいております。

◎また、本調査の結果は、マスコミを通じ情報発信をさせていただきます。

◎ご回答いただきました結果は、コンピュータによって統計処理を行います。また、本調査を通じて取得しましたご協力者の個人情報に関しては、小会のプライバシーポリシーに基づき厳重に管理いたします。従いまして、個人のお名前や会社名が出るなどのご迷惑をおかけすることは、いたしません。

◎本調査の趣旨をご理解いただき、是非ご協力賜りますようお願い申し上げます。

◎なお、誠に勝手ながら、ご回答いただきました調査票は、2010年7月16日(金)までに、同封の返信用封筒(切手不要)にて、社団法人日本能率協会 JMA グループ広報委員会内エグゼクティブ研究会事務局までご返送くださいますようお願いいたします。

◎調査内容などについてのお伺い合せは、お手数ですが下記までお願いいたします。

下欄への記入は不要です

整理番号	1
------	---

社団法人 日本能率協会
JMA グループ広報委員会内
エグゼクティブ研究会事務局
東京都港区芝公園3-1-22
電話 03-3434-0982
FAX 03-3434-2963
担当：豊島、植原

(II) つぎに、あなたの会社についてお伺いいたします

問7. あなたの会社の事業内容について、下記の中からあらはまるものをお選びください。なお、複数の事業の場合は、売上規模の最も大きな事業をお選びください。(Oは1つ)

- | | | |
|------------------|-----------|--------------|
| 1. 製造業(含む印刷業) | 5. 卸売業 | 9. 不動産業 |
| 2. 建設業 | 6. 小売業 | 10. 情報サービス業 |
| 3. 電気・ガス・熱供給・水道業 | 7. 飲食業 | 11. その他サービス業 |
| 4. 運輸・通信業 | 8. 金融・保険業 | 12. その他() |

問8. あなたの会社の従業員数をお聞かせください。(Oは1つ)

- | | | |
|-------------|-----------------|-------------------|
| 1. 299人以下 | 4. 1,000~2,999人 | 7. 10,000~29,999人 |
| 2. 300~499人 | 5. 3,000~4,999人 | 8. 30,000人以上 |
| 3. 500~999人 | 6. 5,000~9,999人 | |

問9. あなたの会社における取締役・執行役の人数の合計をお聞かせください。(Oは1つ)

- | | | |
|-----------|-----------|-----------|
| 1. 4人以下 | 4. 15~19人 | 7. 40~49人 |
| 2. 5~9人 | 5. 20~29人 | 8. 50人以上 |
| 3. 10~14人 | 6. 30~39人 | |

注) 執行役とは、委員会設置会社における委員会(指名、監査、報酬)メンバーを指し、執行役員とは異なる

問10. あなたの会社における執行役員の数をお聞かせください。(Oは1つ)

- | | | |
|-----------|-----------|-------------------|
| 1. 4人以下 | 4. 15~19人 | 7. 40~49人 |
| 2. 5~9人 | 5. 20~29人 | 8. 50人以上 |
| 3. 10~14人 | 6. 30~39人 | 9. 執行役員制度は導入していない |

(III) 役員ご就任についてお伺いいたします

問11. あなたの、お役職をお聞かせください。(Oは1つ)

- | | | |
|---------------|--------------|--------|
| 1. 執行役員 | 3. 執行役 | 5. 取締役 |
| 2. 取締役 兼 執行役員 | 4. 取締役 兼 執行役 | |

問12. あなたがご担当される部門はどちらですか。(Oはいくつでも)

- | | | |
|------------|----------------|-----------------------------|
| 1. 営業部門 | 6. 人事・財務など管理部門 | 11. 会社全般(特定の部門はない) |
| 2. 製造部門 | 7. 法務部門 | 12. 業務の執行には関与しない(担当する部門はない) |
| 3. 研究・開発部門 | 8. 情報システム部門 | |
| 4. 宣伝・広告部門 | 9. 経営企画部門 | |
| 5. 広報部門 | 10. その他() | |

問13. あなたはこれまで、役員への昇進(出世)を意識して仕事に取り組んできましたか。(Oは1つ)

- | |
|-----------------------|
| 1. 昇進(出世)を意識して取り組んできた |
| 2. 特に昇進(出世)は意識してこなかった |

問14. あなたが役員に選任された理由について、どのように思いますか。(Oは1つ)

- | | |
|----------------------------|----------------------|
| 1. 今までの業務実績(成果)など努力が報われたから | 4. 運がよかったから |
| 2. 周りの人間関係に恵まれてきたから | 5. 将来に向けての能力を評価されたから |
| 3. 上層部の信任(引き)があったから | 6. その他() |

問15. あなたはこれまで、昇進をあきらめなくてはならないような、大きな業務上の失敗をおかしたことがありますか。(Oは1つ)

- | | | |
|-------------|-------------|----------|
| 1. 今まで1度もない | 2. 1度くらいはある | 3. 何度もある |
|-------------|-------------|----------|

問16. あなたは役員への就任を、何時頃から(うすうすでも)感じていましたか。(Oは1つ)

- | | |
|------------|----------------------|
| 1. 3年以上前から | 4. 半年ほど前から |
| 2. 2年ほど前から | 5. 3か月ほど前から |
| 3. 1年ほど前から | 6. 内示を受けるまで全く気付かなかった |

問17. 役員としての現在のお気持ちを聞かせください。(Oは1つ)

- | | |
|------------------------|-----------------|
| 1. 新たな可能性への挑戦に胸弾む思いである | 4. 大過なく任期を満了したい |
| 2. これからの取り組みに一抹の不安がある | 5. その他() |
| 3. 相当の苦難を覚悟している | |

問18. あなたは将来どの地位まで昇進してみたい(あくまでも希望として)と思いますか。(Oは1つ)

- | | | |
|--------|--------|-----------------|
| 1. 取締役 | 4. 副社長 | 7. その他() |
| 2. 常務 | 5. 社長 | 8. これ以上の昇進は望まない |
| 3. 専務 | 6. 会長 | |

(Ⅳ) 教育や労働観などについてお伺いいたします

問 19. あなたは現職(または役員としての在任期間)を、どのくらい働きたいと思いますか。(○は1つ)

1. 1年 2. 2年 3. 3年 4. 4年 5. 5年 6. 6年以上

問 20. (執行役員以外の方にお伺いします) 取締役会の一員としての心構えをお聞かせください。

(○は1つ)

1. 自らの考え・意見を主張していきたい 4. 社長(会長)の意向を考慮していきたい
2. 他の役員との協調を重視していきたい 5. たとえ自分1人とならうとも自らの信念を貫きたい
3. あまり目立たないようになりたい

問 21. (全員の方に)役員として気がかりなことはありますか。以下の項目の中で該当するものをお選びください。(○はいいくつでも)

1. 業績不振に陥ること 8. 社内において孤独になること
2. 企業倒産にあうこと 9. 現場の生の情報が得られなくなること(報告過程で情報がゆがめられる)
3. 吸収合併・買収をされること 10. 社員との気軽なコミュニケーションが図れなくなる
4. 株主代表訴訟を起こされること 11. その他()
5. 不祥事を起こすこと
6. 派閥抗争に巻き込まれること
7. 同期との人間関係が今までのようにならない

問 22. あなたは役員として、企業経営を考えるとどなたの利益を最も重視しますか。(○は1つ)

1. 株主 3. 顧客 5. 社会
2. 従業員 4. 取引先 6. その他()

問 23. 米国のサブプライム問題に端を築き、米国の金融資本主義に対して「公益資本主義」という考え方が提唱されていますが、あなたはどのように思いますか。(○は1つ)

公益資本主義とは：

会社は株主のものという考え方に対し「会社は社会の公器である」という理念に基づき、「企業が市場で競争をしながら社会への貢献を企業存続の大きな目的とする考え」(東京財団「公益資本主義研究」より)で、財務省参与でデフタ・パートナーズグループの会長である原丈人氏の提言する新しい資本主義の概念

1. 共感できる 4. どちらかといえば共感できない
2. どちらかといえば共感できる 5. 共感できない
3. どちらともいえない

問 24. あなたは、これまでに経営者(トップマネジメント)育成のための教育を、会社で受けてきましたか。(○は1つ)

(○は1つ)

1. 受けてきた → 問24-1へ 2. 特に受けていない 3. わからない

問 24-1. それでは、どのような教育を受けてきましたか。(○はいいくつでも)

1. 子会社・関連会社の役員経験 3. 社内のトップマネジメント育成プログラム
2. ビジネススクール等の留学(国内外) 4. その他()

問 25. あなたは、今後、わが国の企業における優秀なトップマネジメント層の人材育成のために、ビジネススクールのような経営のプロフェッショナルを養成する教育機関が、重要性を増すと思いますか。(○は1つ)

1. 重要になると思う 4. どちらかといえば重要になるとは思わない
2. どちらかといえば重要になると思う 5. 重要になるとは思わない
3. どちらともいえない

問 26. あなたご自身に当てはまるものをお選びください。(○はいいくつでも)

1. 仕事について丁寧に指導をする方である 7. 仕事に対して情熱を持っている方である
2. 部下の意見や要望をよく傾聴する方である 8. リスクを恐れずチャレンジする方である
3. 部下の意見・要望に対して行動する方である 9. 成果をあげ社内では信頼を得ている方である
4. 仕事は任せて見守る方である 10. どちらかといえばよく部下を叱責する方である
5. 部下の仕事に対しげざらい・褒め言葉をかける方である 11. 部下のプライベートな相談事にも乗る方である
6. 言動が一致している方である 12. 仕事だけでなくプライベートも大切にしている方である

問 27. あなたが収入を得ること以外で、働く目的は何ですか。選択肢の中から上位2つを選び、回答欄にその番号をご記入ください。

【回答欄】 1位 2位

1. 仕事を成功させ人に認められること 5. 仕事を通じて社会に貢献すること
2. 職場において多くの人々と人間的な対話の機会を持つこと 6. 自分の持てる力を企業の発展に役立てること
3. 自分自身の人間性を成長させること 7. 社会との関わりを持つこと
4. 仕事を通じて自分の能力や可能性を試してみること 8. 仕事を通じてやりがい・充実感が得られること
9. その他()
10. 特に理由はない

問 28. あなたの働き方について、当てはまるものをお選びください。(○はいいくつでも)

1. 仕事を家に持ち帰ることがよくある
2. 休日出勤をすることがよくある
3. 仕事を家に持ち帰ったり、休日出勤をすることはほとんどない

(V) 産業界を取り巻く課題・テーマ、諸問題についてお伺いいたします

問 29. あなたにとって働くことは喜びですか、それとも苦ですか。(○は1つ)

- | | |
|------------------|-----------------|
| 1. 喜びである | 3. どちらかといえば苦である |
| 2. どちらかといえば喜びである | 4. 苦である |

問 30. それでは、世の中で働いている人は、働くことを喜びと感じているのか、それとも苦と感じているのか、どちらだと思いますか。世の中で働いている世間一般の人の平均像として、あなたのお考えに近いものをお選びください。(○は1つ)

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. 喜びであると感じていると思う | 3. 多分、苦であると感じていると思う |
| 2. 多分、喜びであると感じていると思う | 4. 苦であると感じていると思う |

問 31. 現在世の中で働いている人は、80年代後半から90年代初頭のバブル期の頃に比べ働くことが苦と感じている人が増えてきていると思いませんか。(○は1つ)

- | |
|----------------------------|
| 1. 苦と感じる人が増えたと思う |
| 2. どちらかといえば苦と感じる人が増えたと思う |
| 3. どちらかといえば当時も今も変わっていないと思う |
| 4. 当時も今も全く変わっていないと思う |

問 32. あなたは、現在の国内景気の状態を天気を例えたとどのように感じますか。(○は1つ)

- | | | |
|-------------|---------------|-----------|
| 1. 晴れ | 3. 曇り | 5. どしゃ降り |
| 2. 晴れたり曇ったり | 4. 雨(曇り時々雨含む) | 6. その他() |

問 33. 国内景気の回復の時期は、何時頃になると感じますか。(○は1つ)

- | | |
|----------------------|------------------------|
| 1. 既に回復していると思う | 5. 3年後くらいには回復していると思う |
| 2. 年末までには回復していると思う | 6. 4～5年後くらいには回復していると思う |
| 3. 1年後くらいには回復していると思う | 7. 回復するには5年以上かかると思う |
| 4. 2年後くらいには回復していると思う | 8. 全く見当も付かない |

問 34. 景気回復のための切り札として最も期待することは何ですか。該当するものを1つだけお選びください。(○は1つ)

- | | |
|---------------------|----------------------|
| 1. 法人減税による企業業績の拡大 | 10. 規制緩和の推進 |
| 2. 減税による消費拡大 | 11. 道州制の導入 |
| 3. 新規雇用の創出 | 12. ジャパンブランドの創出 |
| 4. 公共投資 | 13. 新エネルギー・環境技術開発の推進 |
| 5. 社会福祉制度の充実 | 14. 米国内需の立直し |
| 6. セーフティネットの拡充 | 15. 中国市場の拡大 |
| 7. 地方分権の促進 | 16. 海外観光客の訪日促進 |
| 8. 公務員制度改革(公務員数の削減) | 17. その他() |
| 9. 省庁再編(スリム化) | |

問 35. それでは、あなたの会社の今後の業績動向については、どのようにお考えですか。(○は1つ)

- | | |
|----------------------|----------------------|
| 1. この1年は厳しいと思う | 6. この先2、3年は順調だと思ふ |
| 2. この先2、3年は厳しいと思ふ | 7. この先4、5年は順調だと思ふ |
| 3. この先4、5年は厳しいと思ふ | 8. 当分の間(5年以上)は順調だと思ふ |
| 4. 当分の間(5年以上)は厳しいと思ふ | 9. わからない |
| 5. この1年は順調だと思ふ | |

問 36. 今後の業績回復に向けた施策として優先度の高いものは何ですか。該当するものを3つだけお選びください。(○は3つ)

- | | | |
|-----------|------------------|--------------|
| 1. 事業の見直し | 7. 人材の確保 | 13. 経営陣の刷新 |
| 2. コスト削減 | 8. 制度の見直し | 14. 国内拠点の統廃合 |
| 3. 人員の整理 | 9. 組織の見直し | 15. 海外拠点の再構築 |
| 4. 生産性の向上 | 10. 新商品・新サービスの開発 | 16. 在庫調整 |
| 5. 業務の効率化 | 11. 販路の拡大 | 17. その他() |
| 6. 人材の育成 | 12. 営業力の強化 | |

問 37. 現在の厳しい経済環境下に対応するため、あなたの会社は次の 1) から 7) それぞれについて、AとBどちらをより意識していると思えますか。(それぞれOは1つずつ)

	A ↓	Aの方を 意識している と思う	どちらかとい えばAの方 を意識してい ると思う	どちらかとい えばBの方 を意識してい ると思う	Bの方を 意識している と思う	B ↓
1) 株主重視	1	2	3	4	従業員重視	
2) 事業売却・撤退	1	2	3	4	無駄の削減 (コストの削減)	
3) 短期的成果 (現時点の収益)	1	2	3	4	長期的成果 (将来の収益)	
4) 非正規社員の 活用	1	2	3	4	正規社員の活用	
5) トップダウン	1	2	3	4	ボトムアップ	

問 38. 現在の経済危機が去った後、あなたは次の1)から10)それぞれについて、AとBどちらをより重視した経営の舵取りをしたいと思えますか。(それぞれOは1つずつ)

	A ↓	Aの方を 重視したいと 思う	どちらかとい えばAの方 を重視したい と思う	どちらかとい えばBの方 を重視したい と思う	Bの方を 重視したいと 思う	B ↓
1) 株主重視	1	2	3	4	従業員重視	
2) 外部資金調達	1	2	3	4	内部留保	
3) 短期的成果 (現時点の収益)	1	2	3	4	長期的成果 (将来の収益)	
4) 非正規社員の 活用	1	2	3	4	正規社員の活用	
5) トップダウン	1	2	3	4	ボトムアップ	
6) 社員管理の強化	1	2	3	4	社員の自立性の 向上	
7) 個人の力	1	2	3	4	組織の力	
8) 米国的な経営 (市場重視)	1	2	3	4	日本的な経営 (関係重視)	

問 39. あなたは雇用問題についてどのようにお考えですか。以下の中から、あなたのお考えに一番近いものを1つお選びください。(Oは1つ)

1. 雇用の維持・創出は企業としての専ら使命であり、企業の社会的責任である
2. 終身雇用は日本の経営の基本であり、雇用に手をつけるリストラ策は支持できない
3. 終身雇用は守るべきと考えますが、経営状況が危なくなった場合は雇用に手をつけるリストラ策はやむを得ない
4. 企業の繁栄が優先であり、業績がよい時にこそ人員を削減するなど積極的なリストラ策を講じるべきである
5. 終身雇用は既に過去のものであり、企業は雇用維持を前提にする必要はない

問 40. 景気や業績による従業員への影響について、どのようにお考えですか。(Oはいくつでも)

1. モチベーションが下がっていると思う	4. メンタルヘルスへの影響が出ていると思う
2. 帰属意識が下がってきていると思う	5. 特に影響は出ていないと思う
3. モラルが下がってきていると思う	

問 41. 近年、日本製品の品質への信頼を揺るがすようなトラブルが発生していますが、あなたはどのようにお考えですか。(Oは1つ)

1. ジャパンブランドの品質への信頼性に与える影響は大きいと思う
2. ジャパンブランドの品質への信頼性に与える影響はある程度はあると思う
3. あくまで個別企業の問題であり、ジャパンブランドに対する影響は軽微だと思う
4. ジャパンブランドの品質への信頼性にはほとんど影響はないと思う

問 42. 製品品質の問題の背景は、どこにあるとあなたは思いますか。(Oはいくつでも)

1. グローバル化の進展に伴い、生産拠点での品質間にバラツキが生じているのではないかとと思う
2. 低価格化により品質面が疎かになっているのではないかとと思う
3. 技術者のレベルが下がっているのではないかとと思う
4. 製造現場の技術伝承が上手く行われていないのではないかとと思う
5. 製品や技術に対する過信があるのではないかとと思う
6. 製造現場を重視しない経営者が増えているのではないかとと思う
7. 欧米流(ビジネススクールの)マネジメン志向が現場軽視となっているのではないかとと思う
8. その他()

問 43. あなたの会社の製品の品質やサービスの品質に対する取り組みについては、どのようにお考えですか。(Oは1つ)

1. 取り組みは上手く行われており全く心配はない	3. 取り組みはまだ十分とは言えず心配である
2. 取り組みは一応行われており心配はない	

問 44. 昨年度導入されたエコポイントの政策は、あなたの会社の業績に影響はありましたか。(Oは1つ)

1. 大変影響があったと思う	4. ほとんど影響はなかったと思う
2. 多少ではあるが影響があったと思う	5. 全く影響はなかったと思う
3. どちらともいえない	

(VI) 理想の経営・経営者についてお伺いいたします

問 49. あなたが思うエクセレントカンパニー(国内外問わず)を1社挙げください。(具体的に)

問 49-1. 問 49 で挙げていただいた会社をエクセレントカンパニーに選ばれたのは、どのような理由からですか。(具体的に)

問 50. あなたが理想とする経営者を1名挙げください。(具体的に)

氏 名	会社名
-----	-----

問 50-1. 問 50 で挙げていただいた経営者を選ばれたのは、どのような理由からですか。(具体的に)

問 45. わが国企業の中で、環境に対する取り組みが熱心であると思う企業はどちらだと思いますか。あなたが最も熱心であると思う企業名1社を挙げください。(具体的に)

問 46. 世界経済における新たな市場として、途上国の低所得層(BOP: Base of the Economic Pyramid)の市場規模は5兆ドルにとどまらず、欧米のグローバル企業の中にはBOP層をターゲットにした取り組みを行っている事例が出てきています。あなたは、BOPビジネスについて、どのような考えですか。(〇は1つ)

BOPとは：
年間所得 3000 ドル未満の収入で生活している世界人口の約 72%に相当する約 40 億人の低所得層。この層をターゲットとしたビジネスで、P & G やユニバーなどが実績を挙げている。

1. 有望な市場であり、直に対処が必要だと思う
2. 中国、インドなど拡大が見込まれる市場へ先で、BOPへの優先度は低いと思う
3. BOPビジネスの可能性については、否定的である
4. よくわからない

問 47. あなたは、Twitter(ツイッター)をご存知ですか。(〇は1つ)

1. 既に利用している	3. 名前を聞いたことがある程度
2. 利用はしていないが、内容は知っている	4. 知らない

問 48. 企業コミュニケーションメディアとして、企業アカウントの Twitter(ツイッター)の利用が行われています。昨年、ファーストリテイリング(ユニクロ)の創業 60 周年記念キャンペーンでは、集客に一役買ったとも言われています。あなたは、この Twitter の企業利用について、どのように思いますか。(〇は1つ)

Twitter とは：
米国 Twitter, Inc. (旧 Obvious) が提供している、オンラインでメッセージを交わすサービスの一つで、2006 年に米国でサービスが開始され、日本語版は 2008 年にサービス提供が開始されている。Twitter は、140 文字以内の「つぶやき」のようなメッセージをリアルタイムで交わしコミュニケーションを取るというものである。Twitter 議員という、Twitter を利用する議員・政治家の総称まで生まれた。

1. 企業にとっても有効なコミュニケーションツールとなると思う
2. BtoCのビジネスには有効かと思うが、BtoBにはあまり向かないと思う
3. 登録者に限定されたクロージドなメディアであり、大きな効果は期待できないと思う
4. よくわからない



(VII) JMAグループの活動についてお伺いいたします

問 51. 現在、日本能率協会グループは、関連会社・団体を含め9法人約1,770名の職員・社員で構成されています。下記のグループ法人に関して、あなたがご存知の法人をお聞かせください。(〇はいくつでも)

- | | |
|----------------------|------------------------|
| 1. (社)日本能率協会 | 6. (株)日本能率協会総合研究所 |
| 2. (社)日本ブランドメンテナンス協会 | 7. (株)日本能率協会マネジメントセンター |
| 3. (社)日本工業英語協会 | 8. (株)ジェーエムエーションシステムズ |
| 4. (社)企業情報化協会 | 9. (株)JIPMソリューション |
| 5. (株)日本能率協会コンサルティング | 10. いずれも知らない |

問 52. 日本能率協会グループの構活動について、ご存知の活動をお聞かせください。(〇はいくつでも)

- | | |
|--------------------------------|-------------------------|
| 1. 経営革新に貢献する提言普及活動 | 6. 調査研究や情報提供サービス事業 |
| 2. 審査・資格認定、各種表彰等の活動・事業 | 7. 出版・ビジネスツール(手帳等)事業 |
| 3. 産業界の交流促進のための企業や各種団体などの委員会活動 | 8. 経営課題解決のためのコンサルティング事業 |
| 4. 企業の人材育成に貢献する活動・事業 | 9. 経営課題解決のためのIT支援事業 |
| 5. 新技術や新サービスの普及、情報交流のための展示会事業 | 10. 各種活動や事業のグローバル展開 |
| | 11. いずれも知らない |

問 53. 現在の日本能率協会グループのイメージは、どのようにお感じですか。(〇はいくつでも)

- | | | |
|-----------------|-------------|----------------|
| 1. 公益性がある | 6. 情報発信力がある | 11. 総合力がある |
| 2. 中立的である | 7. 国際的である | 12. 専門性がある |
| 3. 人的ネットワーク力がある | 8. 信頼性がある | 13. その他() |
| 4. 革新的である | 9. 独自性がある | 14. イメージが浮かばない |
| 5. 創造的である | 10. 顧客志向が高い | |

問 54. 日本能率協会グループでは情報発信の一環として各種実態調査の結果を発表しています。以下の中でご存知のものはありますか。(〇はいくつでも)

- | | | |
|--------------|--------------|---------------|
| 1. 経営課題実態調査 | 4. 人づくり実態調査 | 7. メンテナンス実態調査 |
| 2. 新入社員意識調査 | 5. モノづくり実態調査 | 8. いずれも知らない |
| 3. 新任役員の素顔調査 | 6. 品質保証実態調査 | |

問 54-1. (問 51 で 1~7 に 〇 を つ け ら れ た 方 へ) そ の 中 で 参 考 に な っ た も の は あ り ま す か。 参 考 に な っ た 実 態 調 査 の 番 号 で お 答 え ください。(〇はいくつでも)

- | | | |
|--------------|--------------|----------------|
| 1. 経営課題実態調査 | 4. 人づくり実態調査 | 7. メンテナンス実態調査 |
| 2. 新入社員意識調査 | 5. モノづくり実態調査 | 8. 参考になつたものはない |
| 3. 新任役員の素顔調査 | 6. 品質保証実態調査 | |

問 55. ご自身の担当分野で、相談相手として最初に思い浮かべる外部機関はどちらですか。(〇は1つ)
*1日本能率協会グループ法人とは、問 51 の 1~9 の い ず れ か の 法 人 を 指 し ま す

- | | |
|-----------------------------------|------------|
| 1. 日本能率協会グループ法人を最初に思い浮かべる | → 問 55-1 へ |
| 2. 日本能率協会グループ法人ならびにそれ以外の法人を思い浮かべる | |
| 3. 日本能率協会グループ法人以外の法人を思い浮かべる | |
| 4. 特定の法人は思い浮かばない | |

問 55-1. 日本能率協会グループ法人以外で思い浮かぶ法人は、どちらでしょうか。よろしければ具体的な法人名をご記入ください。

--

以上で質問は終わりです。
お忙しいところ、長時間にわたりご協力いただき、ありがとうございます。
今回の調査結果につきましては、後日お送りさせていただきます。お手数ですが下記の事項をご記入の上ご返送ください。

なお、ご記入いただきました個人情報、「結果報告」をお送りするためにご記入いただくもので、それ以外の目的では使用いたしません。

貴社名	部署 役職名
送付先	〒
お名前	電話 番号
Eメールアドレス	

「第13回 新任役員の素顔に関する調査」結果報告書

日本能率協会グループ広報委員会

(エグゼクティブ研究会)

2010年8月6日

JMA グループ広報委員会 事務局

TEL: (03)3434-0982

FAX: (03)3434-2963

無断複製転載を禁ず