

# 「第15回 新任役員の素顔に関する調査」 結果報告書

2012年9月

## 日本能率協会グループ広報委員会

一般社団法人 日本能率協会

公益社団法人 日本プラントメンテナンス協会

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

株式会社 J I P Mソリューション

株式会社 JMAホールディングス

## 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	11
5. 役員教育や労働観について	18
6. グローバル化やコーポレートガバナンス等について	22
7. 新任取締役自身の考え方について	29
8. エクセレントカンパニーと理想の経営者について	36
参考資料	38

## 1. 調査概要

### 1) 調査の目的

昨年は東日本大震災、タイの洪水、歴史的な円高の影響等、企業を取り巻く経営環境がたいへん厳しい年であった。また、近年は国内のみならず企業の海外進出に伴う現地での企業統治に係る各種リスクへの対応も重要な経営課題となっている。このように厳しさを増す経営環境の中で、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との関係、そしてマネジメントスタイルのあり方が問われている。

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年より本調査研究を実施している。今回は第15回目の調査となる。

### 2) 調査設計

- (1) 調査対象者：2012年1月～6月までに選任された上場企業の新任取締役1,445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：2012年7月12日～8月3日
- (5) 調査項目（全調査データは巻末の集計表に記載）
  - 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、勤務経験
  - 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、役員の気力・変革意識
  - ③ 役員就任について  
担当部門、昇進意識、経営者育成教育の経験とその教育内容、役員選任理由、現在の心境、将来の昇進希望、取締役会参加の心構え、役員として気がかりなこと、役員就任前にやっておけばよかったと後悔していること、若手社員に推奨する本
  - ④ ご自身の仕事観について  
自身の仕事スタイル、働く目的、誰の利益を重視するか、望ましい会社経営のあり方
  - ⑤ グローバル化やコーポレートガバナンス等について  
役員昇進と海外赴任経験、本社機能の海外移転、海外進出と雇用の安定化、外国人トップ就任への意識、日本企業の存在意義、社外取締役の強化、日本的経営の特徴、震災後の日本の復興レベル
  - 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
  - ⑦ あなた自身のお考え等について  
自身が大切にしていること、企業活動における「利益」と「社会貢献」の関係、気力の充実度と会社変革への気概、10年後の日本社会、日本の底力、自身の英語

コミュニケーションレベル、取締役として必要な英語コミュニケーションレベル

**3) 回収結果**

有効回収数：269 件（有効回収率：18.6%）

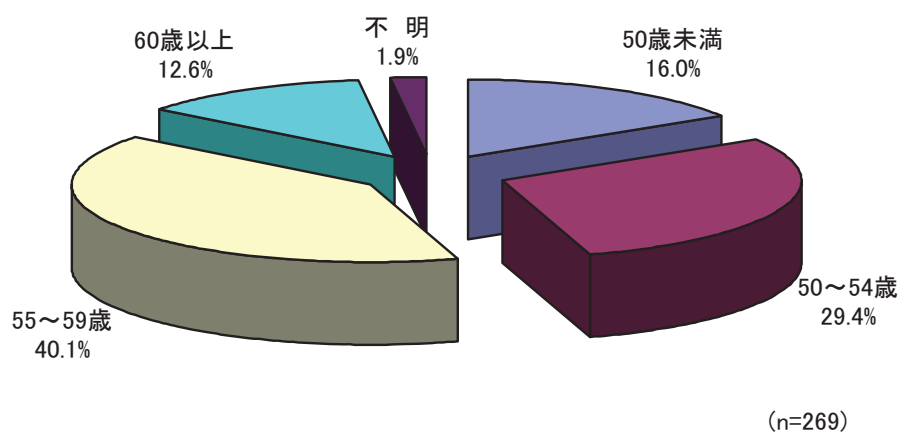
**4) 本報告書を読むにあたり**

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は、2008 年から 5 年分の回答の比較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

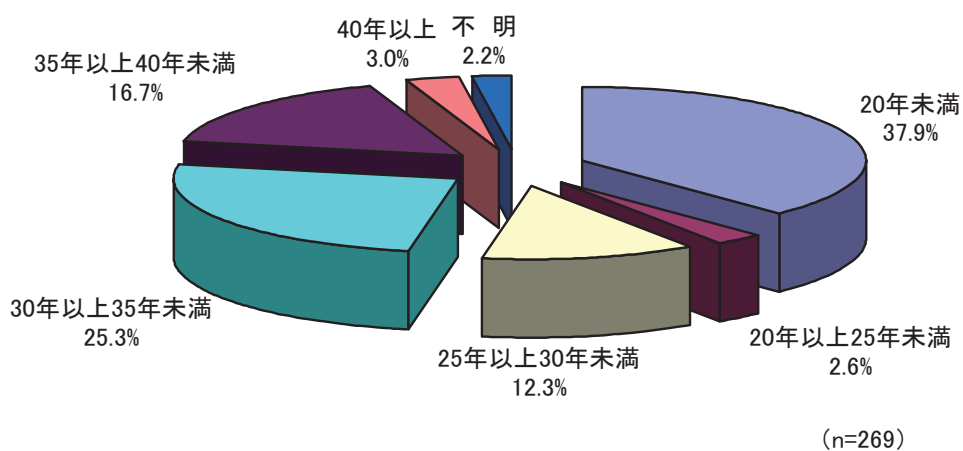
- 新任取締役の平均年齢は、54.17歳（最年少：31歳、最年長：66歳）。  
50歳代が7割弱と高く、50歳未満、60歳以上が共に1割台である。
- 回答者269名中4名（1.5%）が女性である。

図1. 年齢

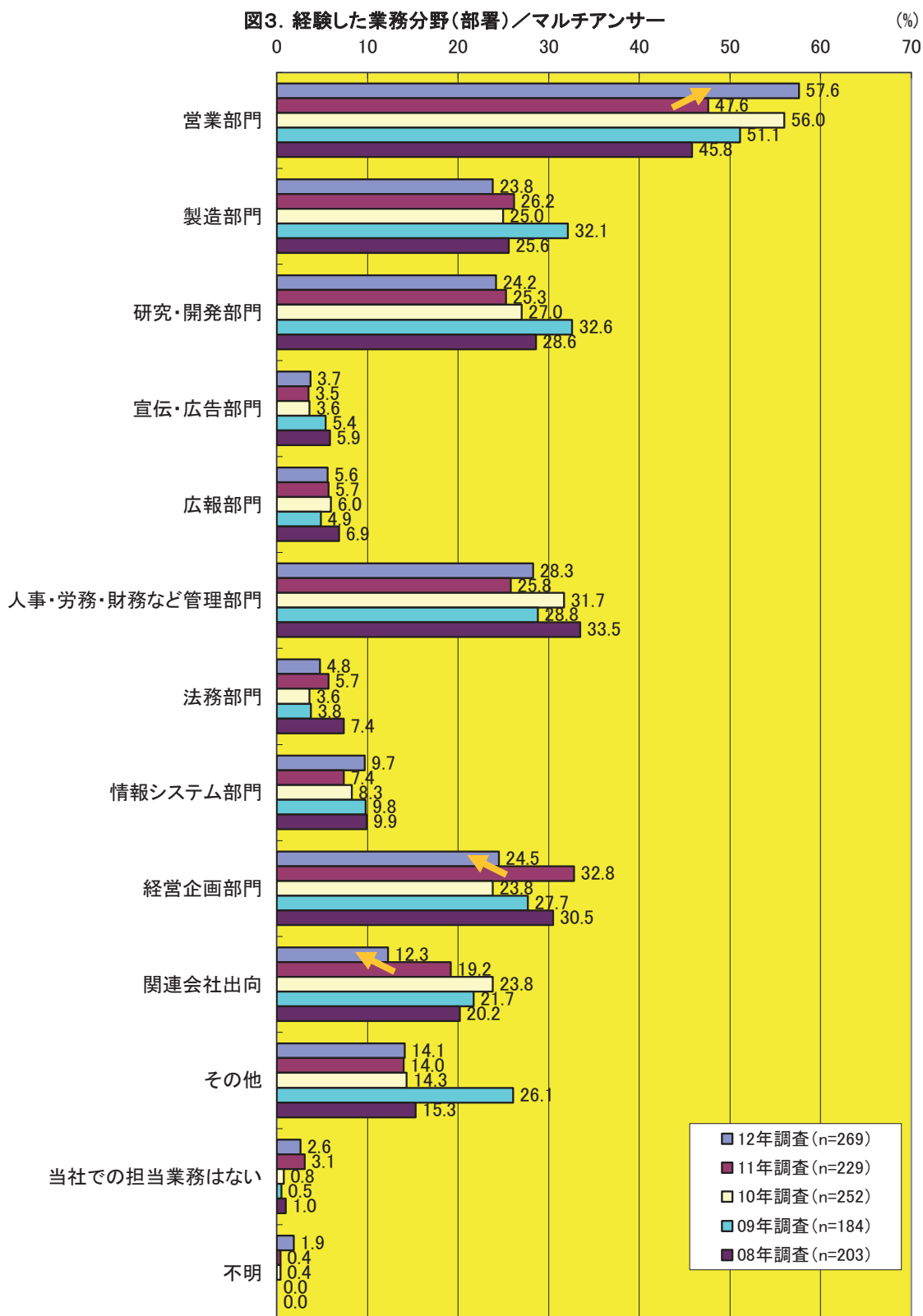


- 平均在職年数は21.61年（最短：0年、最長：46年）で、「20年未満」と「30年以上」がそれぞれ4割前後である。

図2. 在職年数

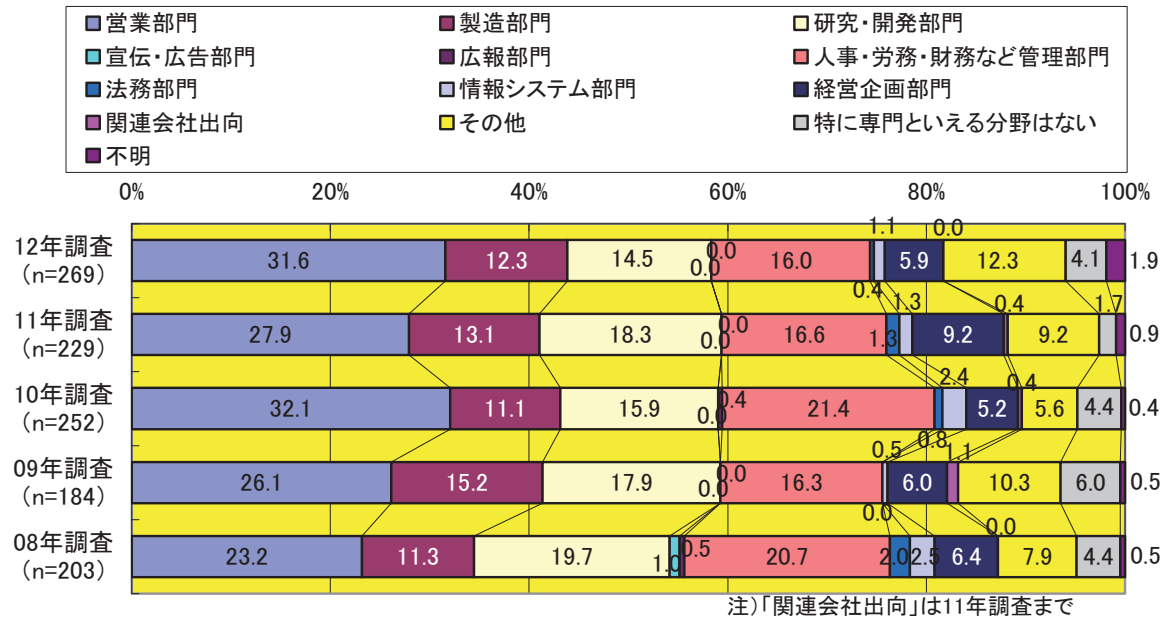


- 今までの経験業務分野は、「営業部門」の経験者が6割弱で最も多い。その他では、「人事・労務・財務など管理部門」「経営企画部門」「研究・開発部門」「製造部門」といった業務分野の経験者が多い。昨年に比べ「営業部門」が増え、「経営企画部門」「関連会社出向」が減っている。



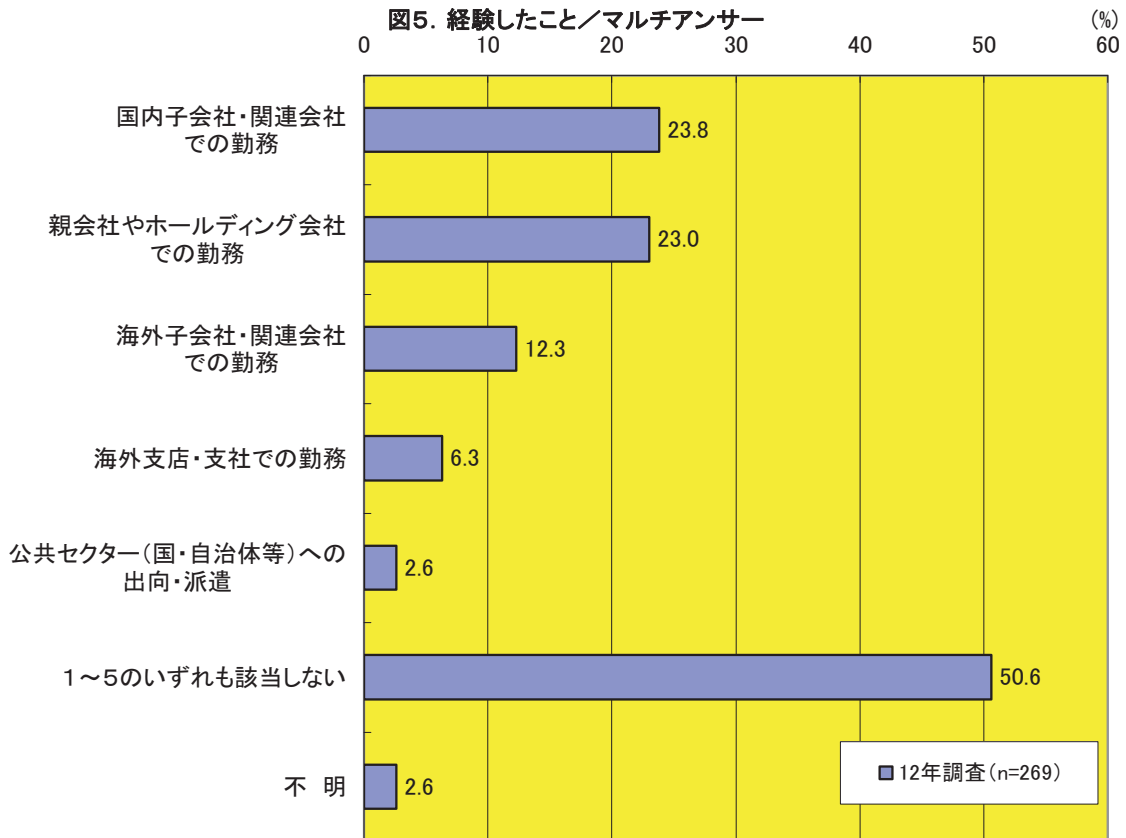
- ご自身の専門分野では、「営業部門」が約3割で最も多く、次いで「人事・労務・財務など管理部門」、「研究・開発部門」、「製造部門」と続いている。

図4. 自身の専門分野(部門)



- これまで経験したことでは、「国内子会社・関連会社での勤務」「親会社やホールディング会社での勤務」がそれぞれ約1/4と高い。一方、2人に1人は自社本体以外での勤務を経験していない。

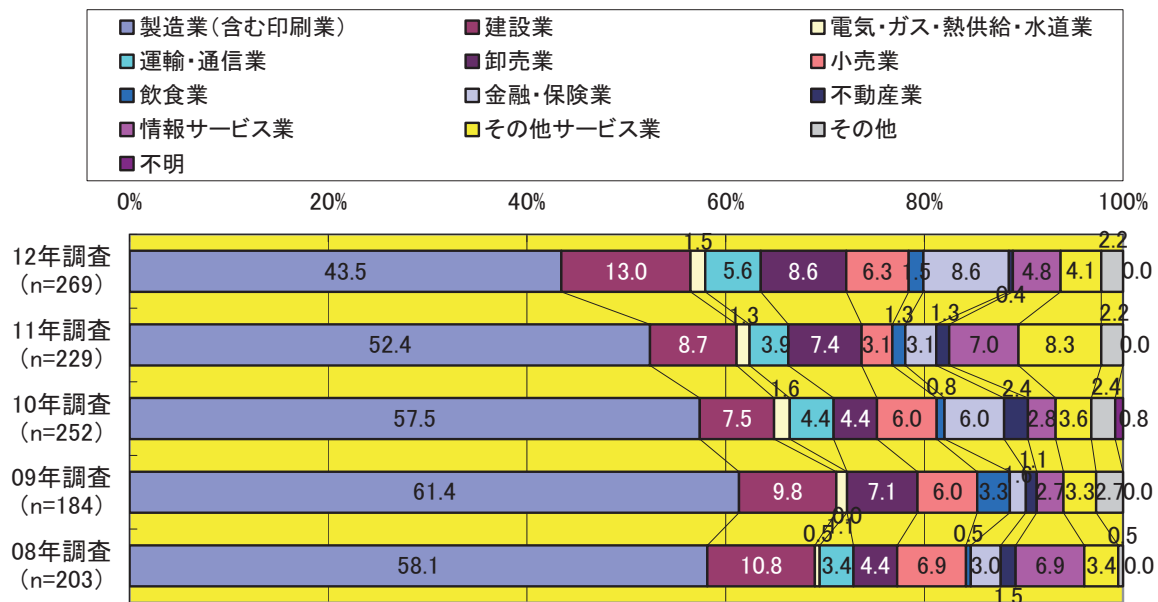
図5. 経験したこと/マルチアンサー



### 3. 回答者企業の概要

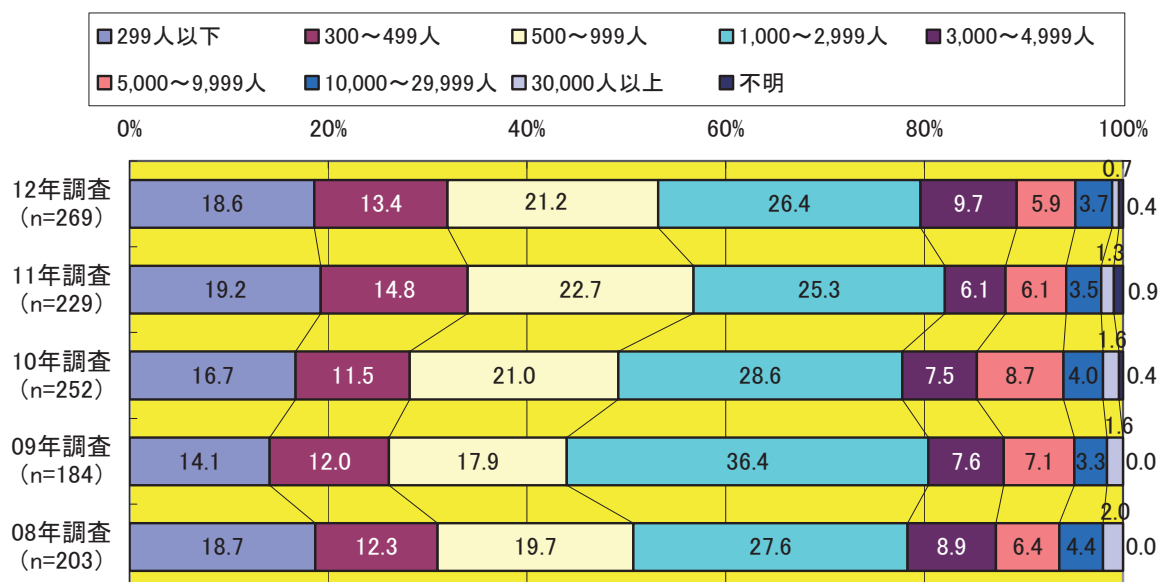
- 毎回構成比トップの「製造業」であるが、09年以降低下の傾向にあり、今回はじめて5割を切っている。以下「建設業」(13.0%)、「卸売業」「金融・保険業」(8.6%)、「小売業」(6.3%)などが続いている。

図6. 会社の事業内容



- 従業員数は「1,000人未満」(53.2%)、「1,000人以上」(46.4%)である。

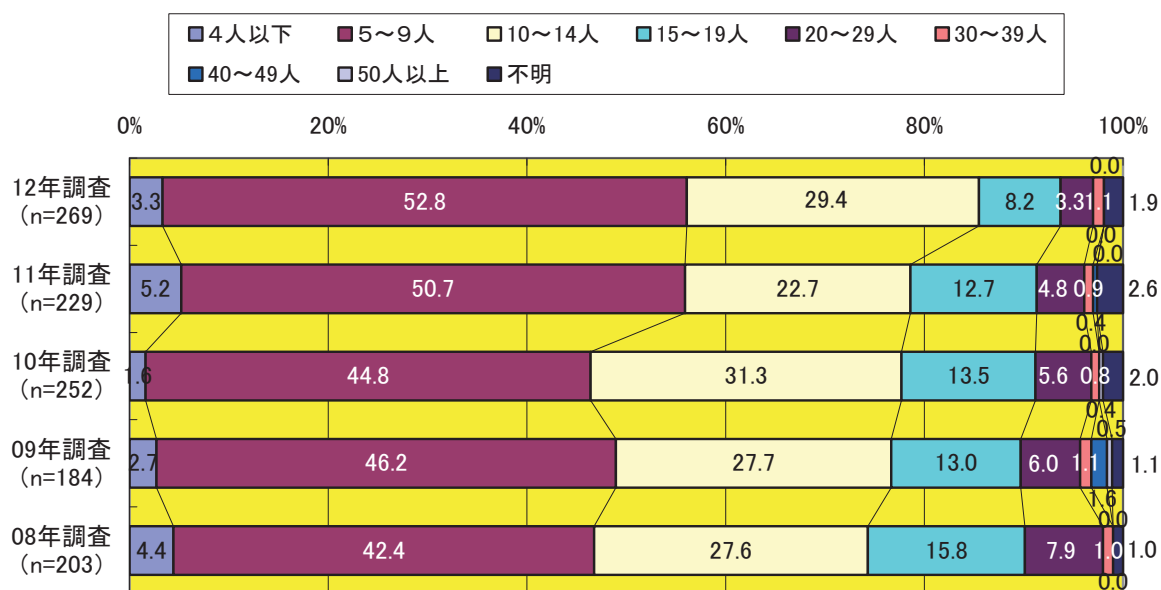
図7. 会社の従業員数





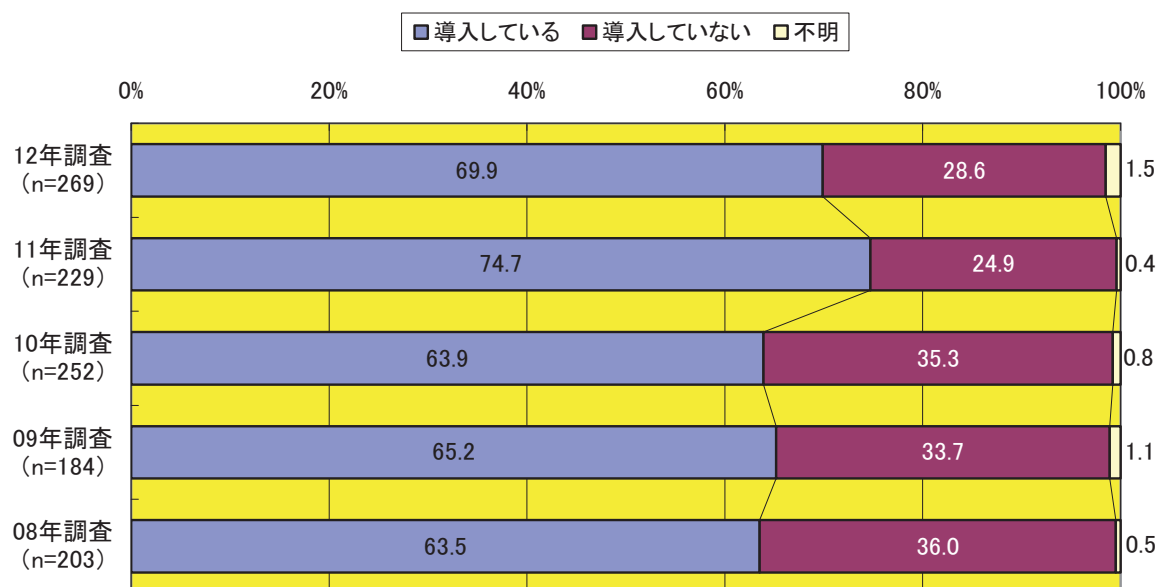
- 取締役・執行役の人数は、「5～9人以下」が5割以上で最も高く、次いで「10～14人」の約3割と両方で8割以上を占めている。「15人以上」の比率は年々低下の傾向にある。

図8. 取締役・執行役人数

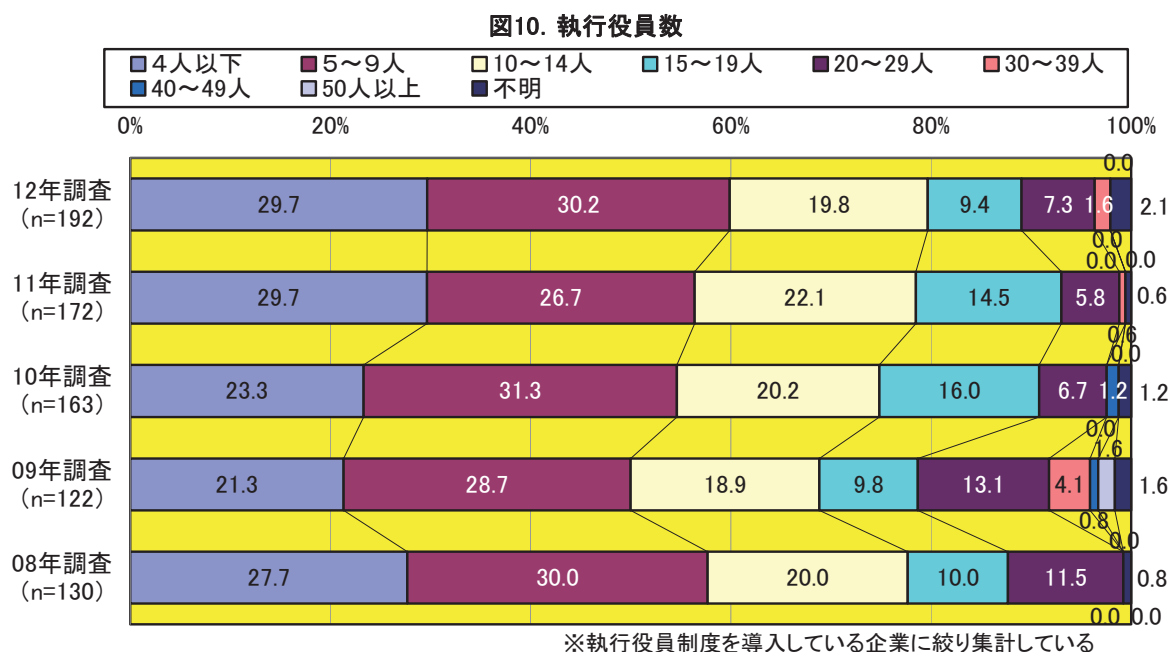


- 回答企業の中で執行役員制度を導入している企業の割合は、約7割である。

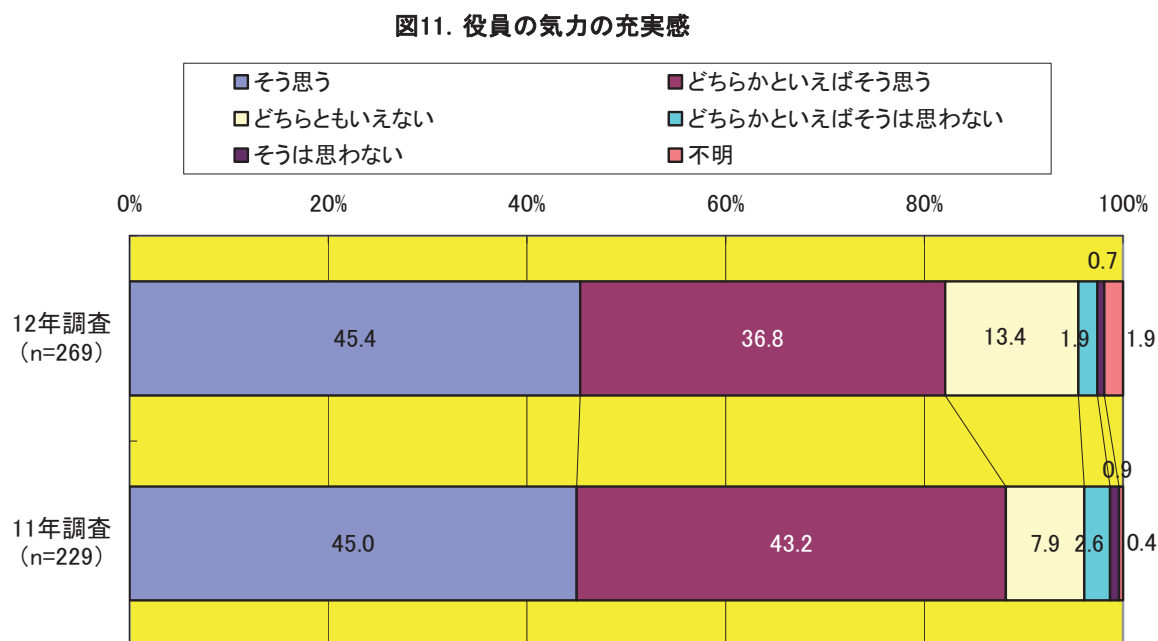
図9. 執行役員制度の導入状況



- 執行役員制度を導入している企業の執行役員の数は、「4人以下」「5～9人」がそれぞれ約3割で、次いで「10～14人」（19.8%）と続き、全体の6割が「9人以下」である。

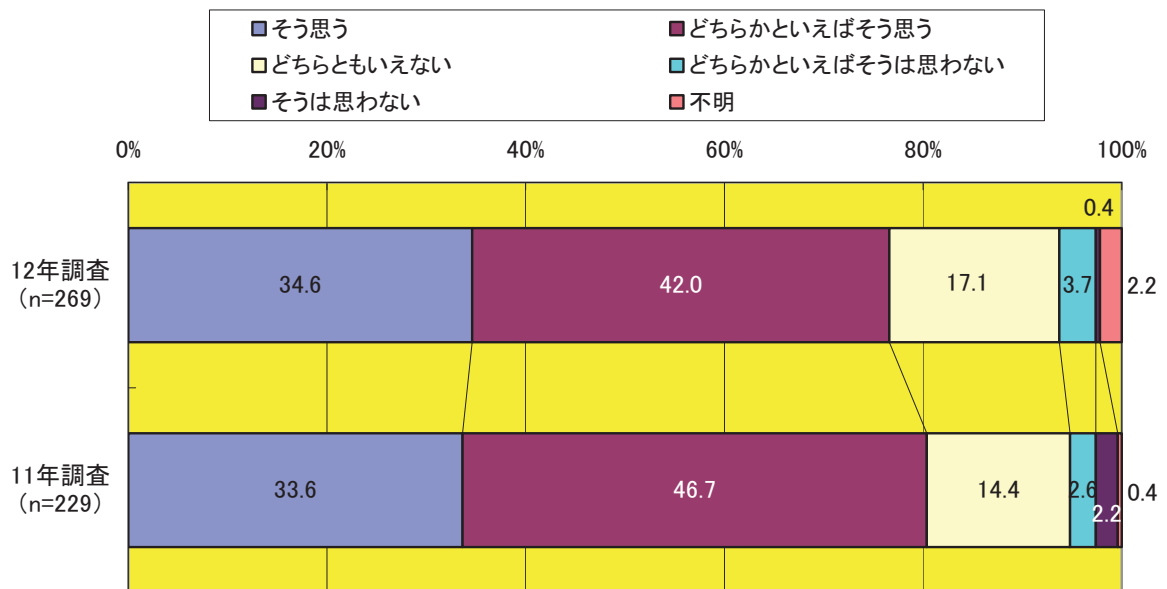


- 自社の役員の気力の充実感に対する認識は、充実していると思う（「そう思う」＋「どちらかといえばそう思う」）は8割以上で、充実しているとは思わない（「そうは思わない」＋「どちらかといえばそうは思わない」）は僅か 2.6%に過ぎない。なお、充実していると思うとの回答は、昨年よりも低くなっている。



■ 自社の役員の会社変革への気概に対する認識は、前頁で見た気力の充実感と同様、気概があると思う（「そう思う」＋「どちらかといえばそう思う」）との認識は8割弱で、気概があるとは思わない（「そうは思わない」＋「どちらかといえばそうは思わない」）は僅か4.1%に過ぎない。

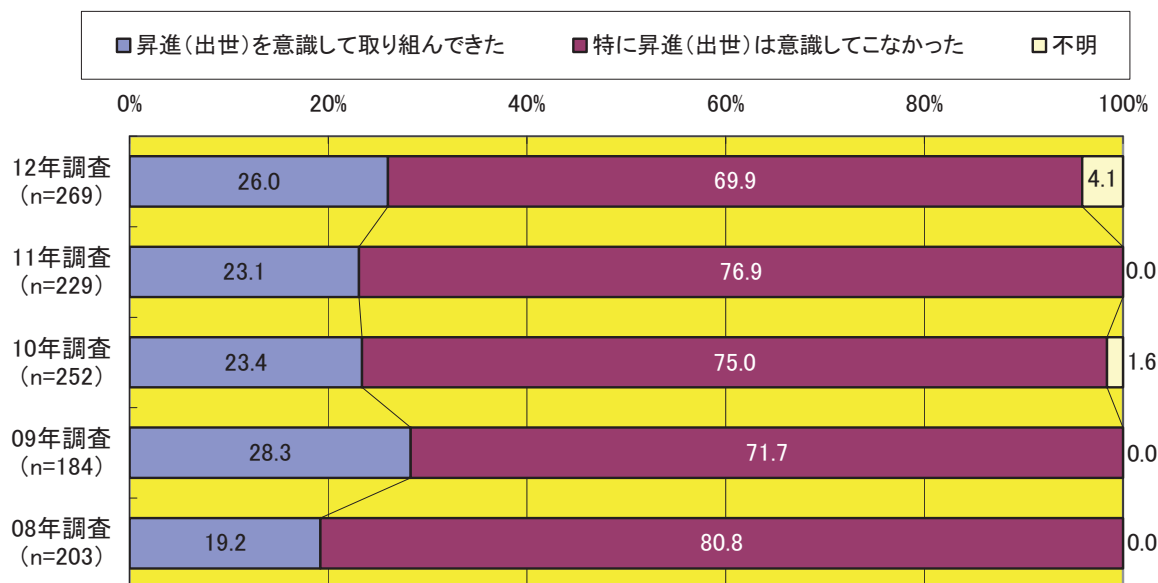
図12. 役員の会社変革への気概



#### 4. 取締役の就任について

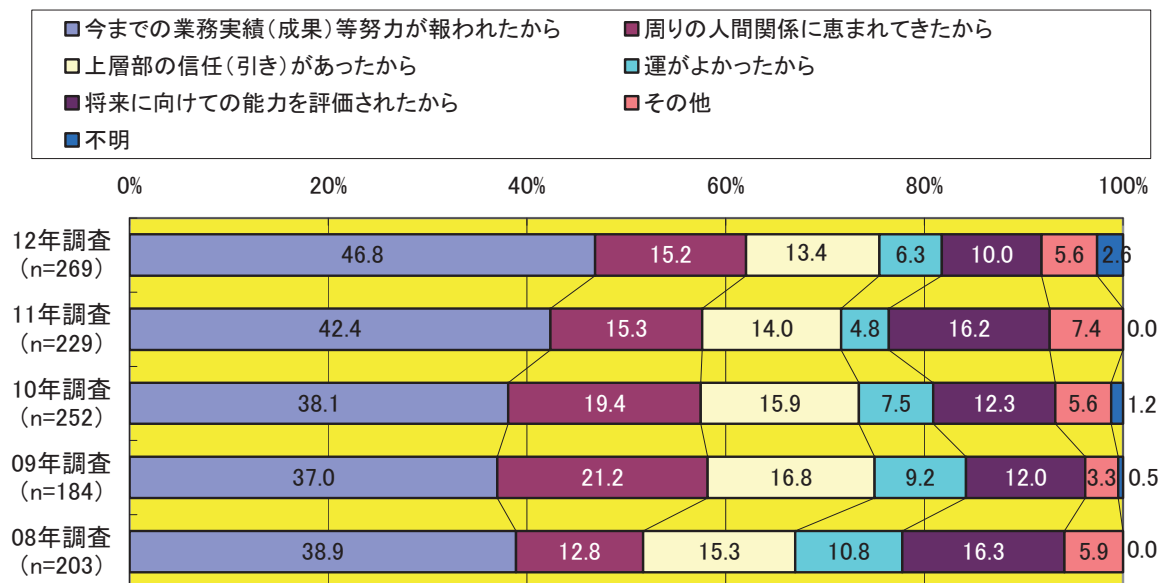
- 年度ごとの変動は見られるが、ほぼ4人に1人が昇進を意識して取り組んできているようである。

図13. 昇進意識の有無



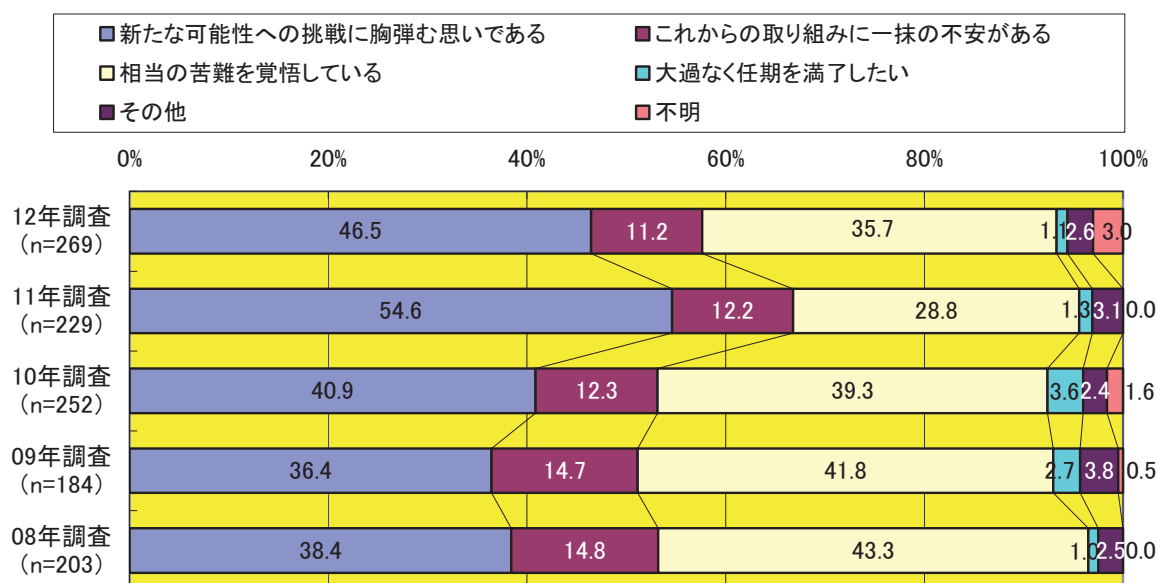
- 取締役選任理由として、「今までの業務実績(成果)等努力が報われたから」が年々増加の傾向にあり、「将来に向けての能力を評価されたから」は昨年よりも6.2ポイント低下している。

図14. 選任理由



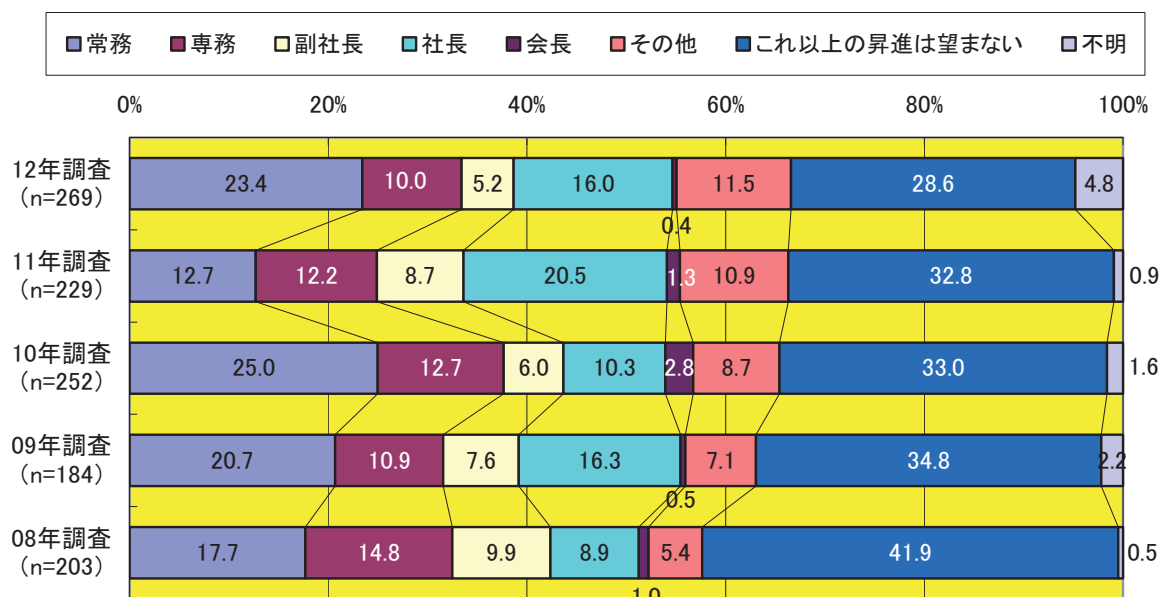
- 現在の心境として「新たな可能性への挑戦に胸弾む思いである」が昨年に比べ下がり、反対に「相当の苦難を覚悟している」が増えている。

図15. 現在の心境



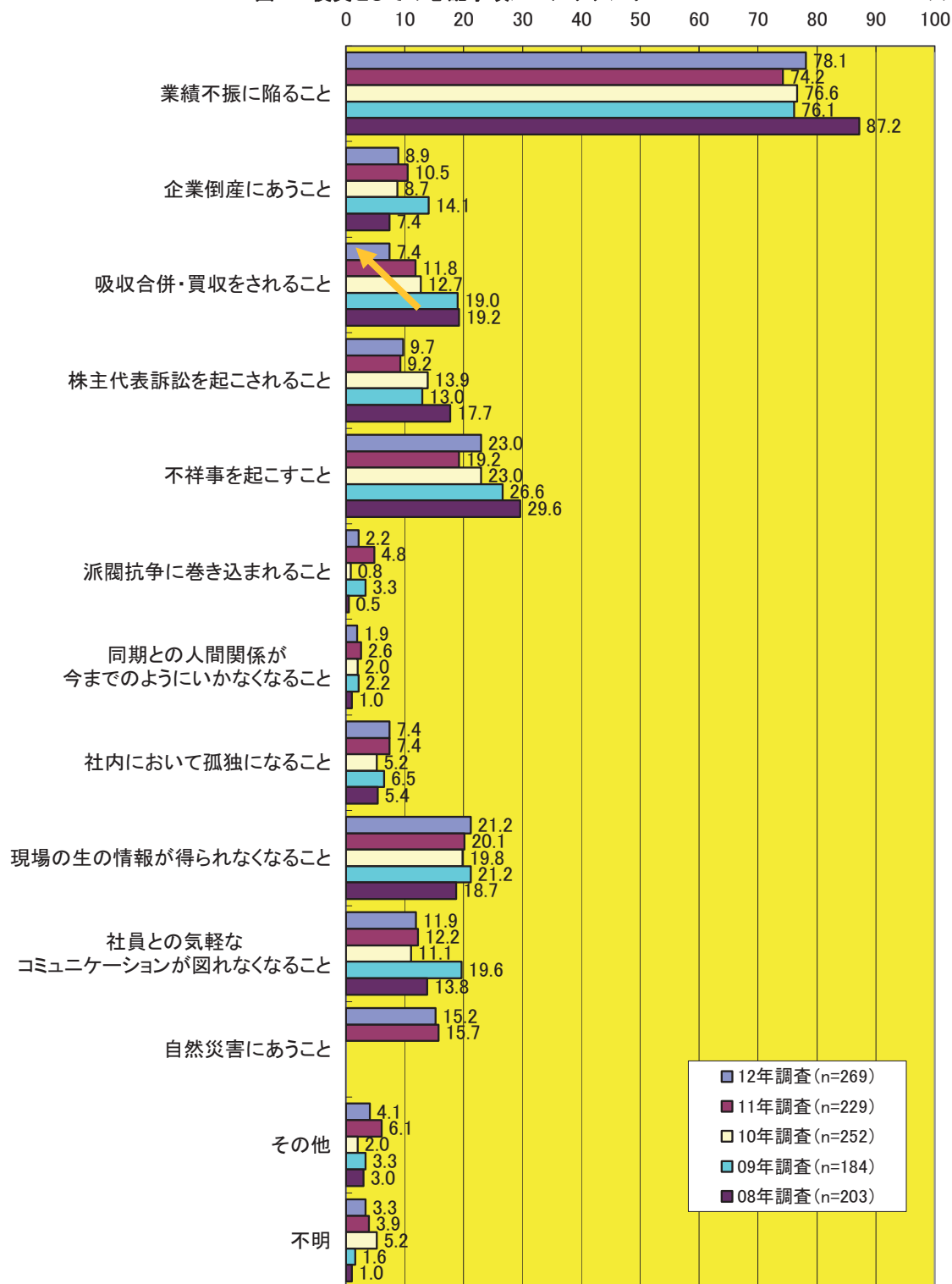
- 将来の昇進希望は、昨年に比べ「常務」を望む割合が倍増し、「社長」を挙げる割合が若干減っている。

図16. 昇進希望地位



- 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。昨年追加した項目である「自然災害にあうこと」はほぼ昨年と同様で、「吸収合併・買収をされること」は低下する傾向にある。

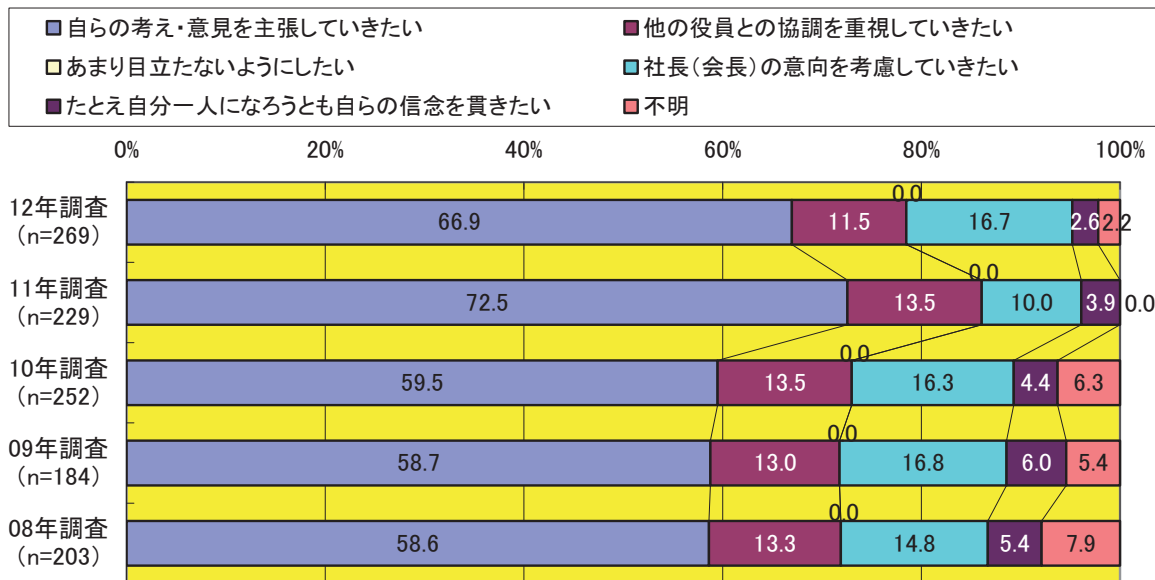
図17. 役員としての心配事項／マルチアンサー (%)



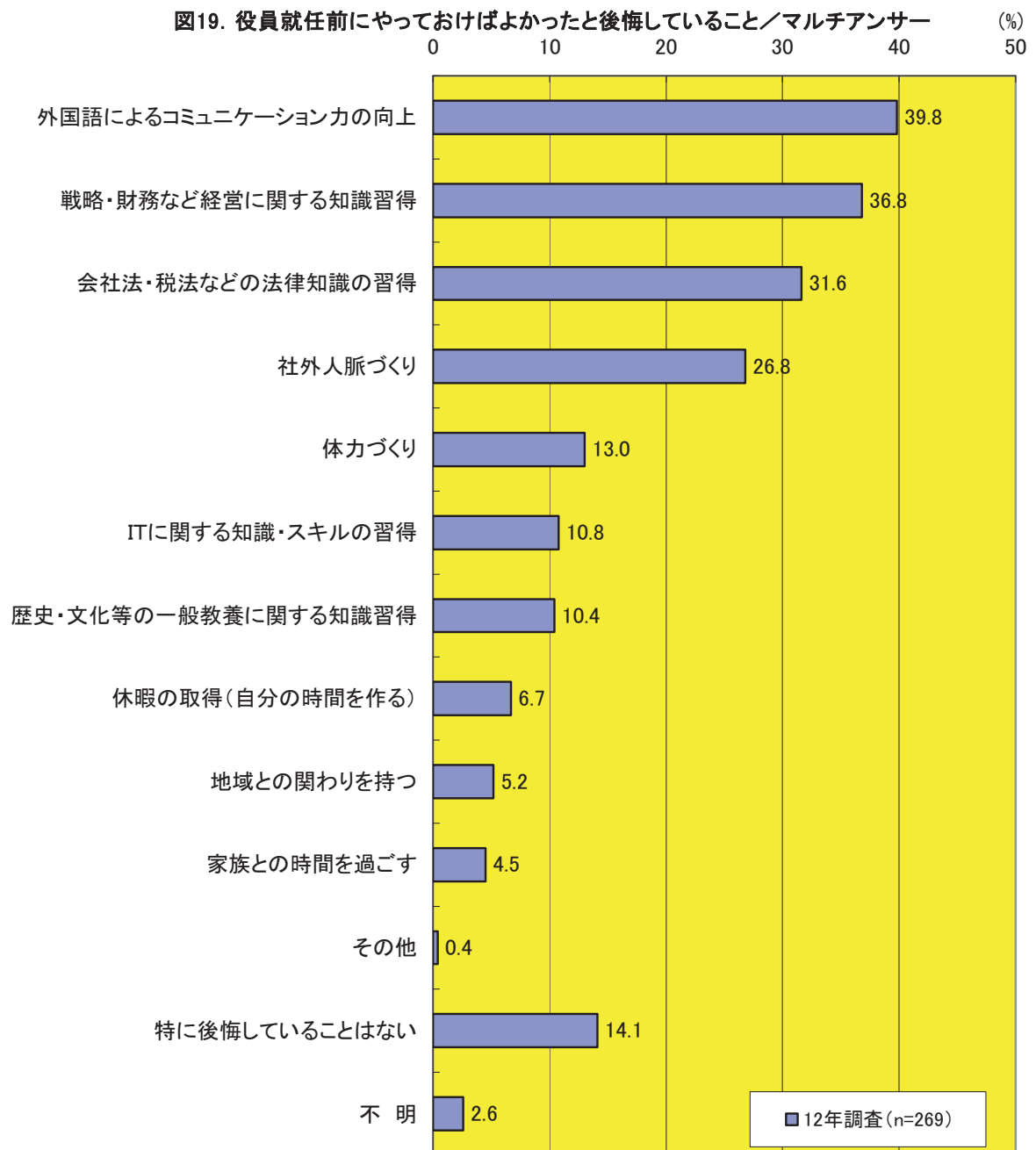
注)「自然災害にあうこと」は11年調査から。

- 取締役会の一員としての心構えは、昨年大きく増えた「自らの考え・意見を主張していきたい」が若干下がり、その分「社長（会長）の意向を考慮していきたい」が増えているが、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



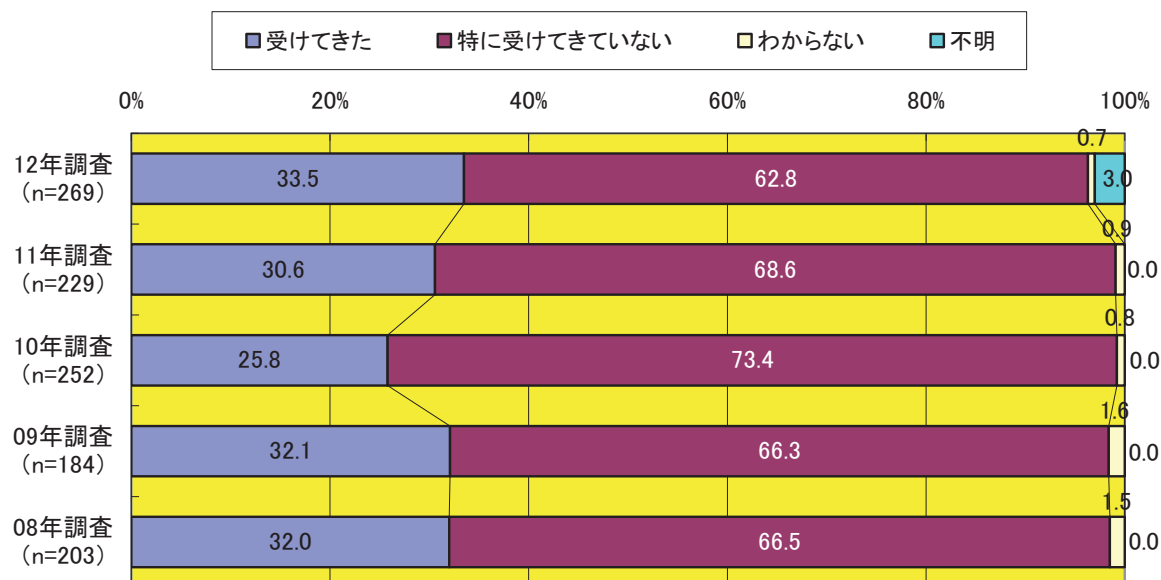
- 役員就任前にやっておけばよかったと後悔していることのトップは「外国語によるコミュニケーション力の向上」(39.8%)で、次いで「戦略・財務など経営に関する知識習得」(36.8%)、「会社法・税法などの法律知識の習得」(31.6%)、「社外人脈づくり」(26.8%)と続く。なお、1割以上の方が「特に後悔していることはない」(14.1%)と回答している。





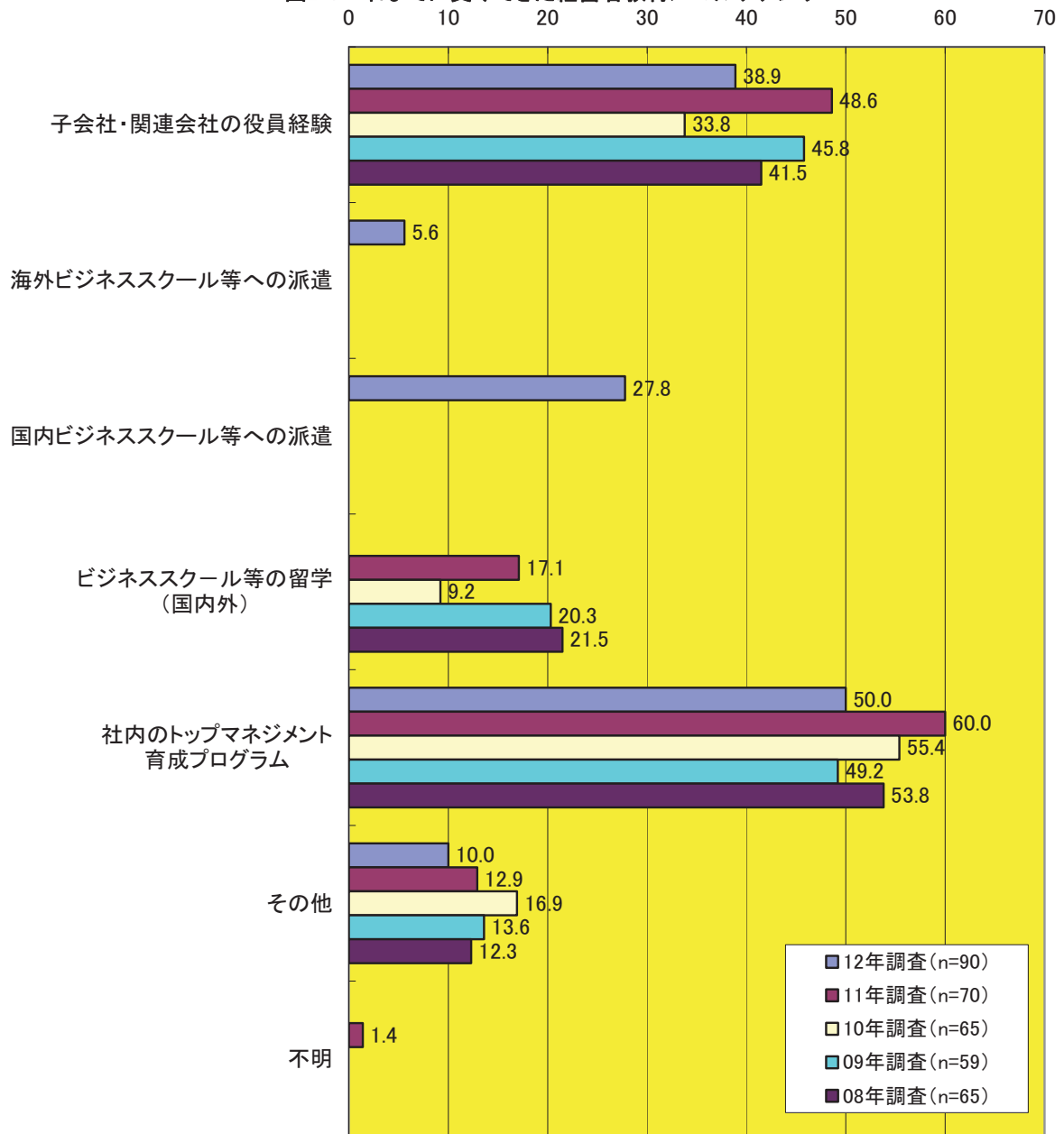
- ほぼ3人に1人は経営者育成のための教育を受けてきており、この数年は3割前後とほぼ同様な傾向で推移している。

図20. 経営者育成教育を受けてきたか



- 具体的な教育内容としては、半数が「社内のトップマネジメント育成プログラム」を受けている。2番目に多いものは「子会社・関連会社の役員経験」(38.9%)。「国内ビジネススクール等への派遣」は3割弱ほどで、「海外のビジネススクール等への派遣」は約6%である。

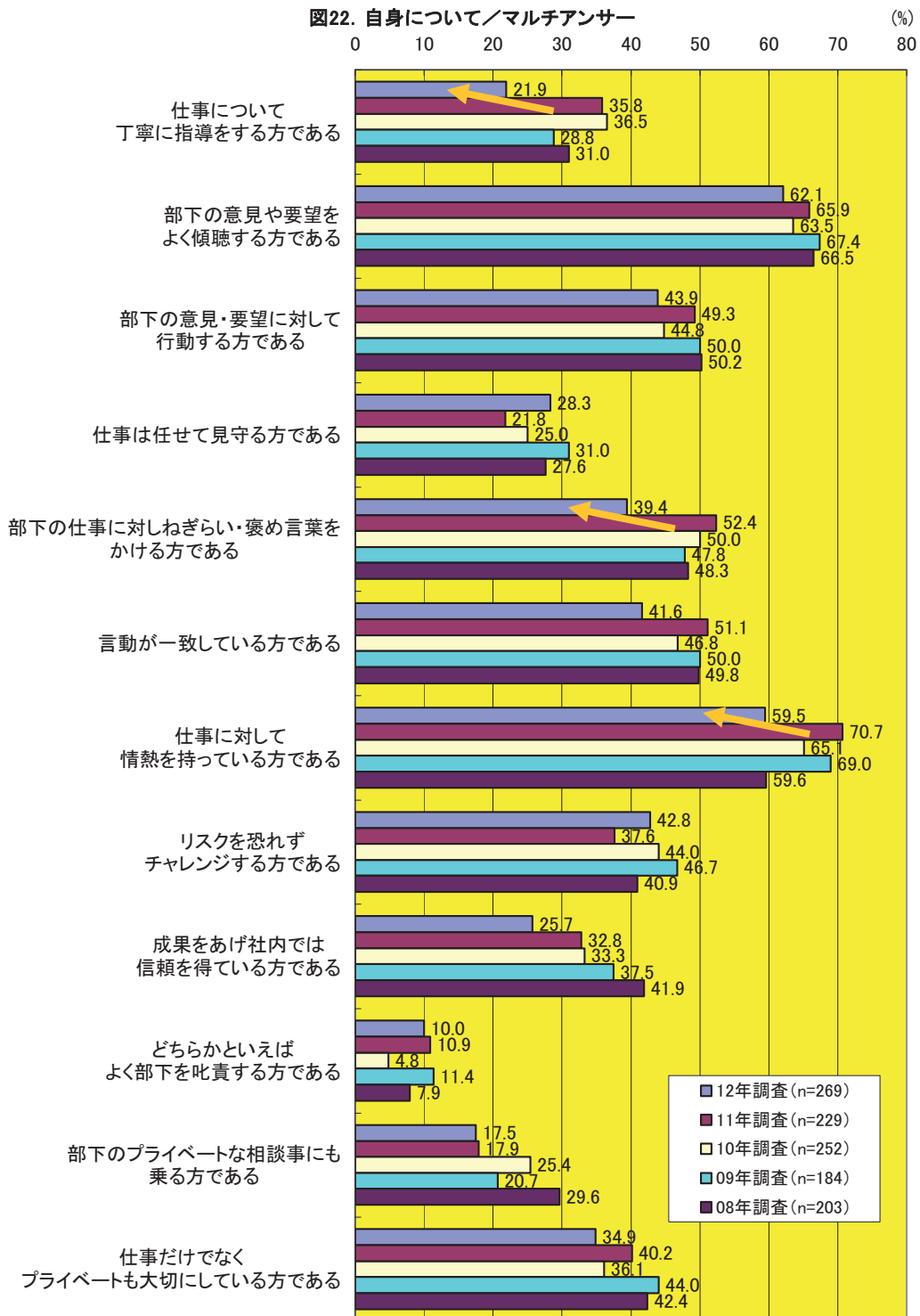
図21. これまでに受けてきた経営者教育／マルチアンサー (%)



注)「海外ビジネススクール等への派遣」「国内ビジネススクール等への派遣」は12年調査のみ。  
「ビジネススクール等の留学(国内外)」は11年調査まで

## 5. 役員教育や労働観について

- 自身の仕事のスタイルに関する質問では、「部下の意見や要望をよく傾聴する方である」(62.1%)、「仕事に対して情熱を持っている方である」(59.5%)を挙げる人が半数以上と高い。2番目となった「仕事に対して情熱を持っている方である」(▲11.2ポイント)や、「部下の仕事に対しねぎらい・褒め言葉をかける方である」(▲13.0ポイント)、「仕事について丁寧に指導をする方である」(▲13.9ポイント)はいずれも昨年に比べ10ポイント以上も下がっている。



- 収入を得ること以外で働く目的の1番目及び2番目の選択率の合計は、「仕事を通じてやりがい・充実感が得られること」(49.5%)が最も高く、2番目は「自分の持てる力を企業の発展に役立てること」(41.6%)である。実施年により順位の変動はあるものの、この2つが上位2項目となっているが、「自分の持てる力を企業の発展に役立てること」は昨年よりも12.6ポイントも下がっている。

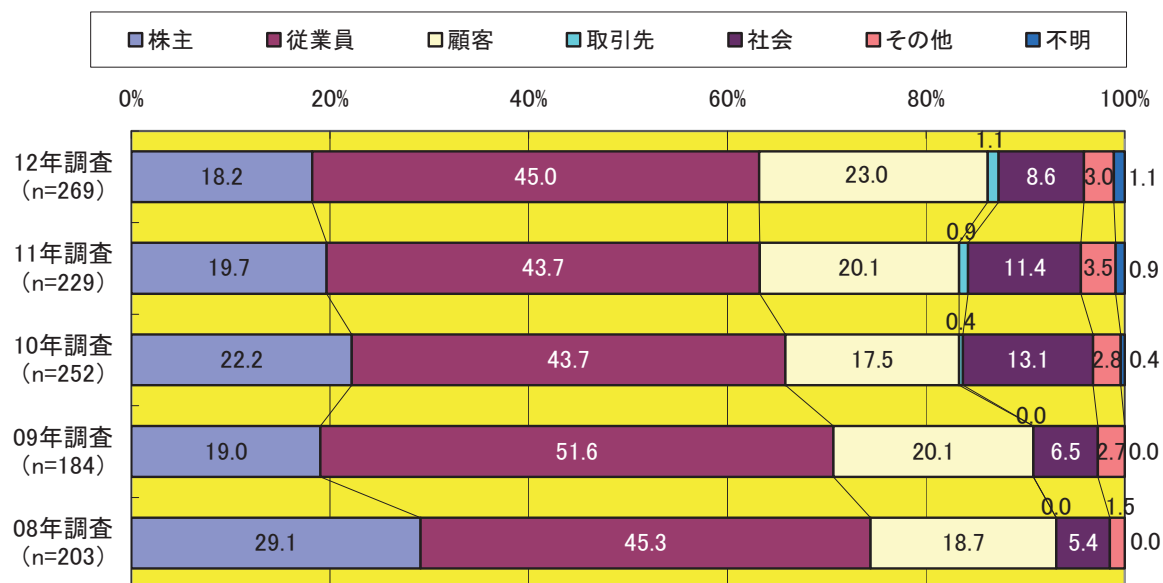
表1.働く目的(上位2つ)

		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
12年 (N=269)	合計	8.2	9.6	26.4	21.5	33.1	41.6	4.8	49.5	3.0	0.7	1.5
	1位	5.6	3.7	13.8	11.5	18.6	20.8	0.7	24.2	1.1	0	0
	2位	2.6	5.9	12.6	10.0	14.5	20.8	4.1	25.3	1.9	0.7	1.5
11年 (N=229)	合計	7.8	8.3	19.7	19.2	34.1	54.2	8.8	45.4	0.8	1.7	0
	1位	6.1	3.5	11.8	10.5	19.7	29.7	0.9	17.5	0.4	0	0
	2位	1.7	4.8	7.9	8.7	14.4	24.5	7.9	27.9	0.4	1.7	0
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	12.0	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

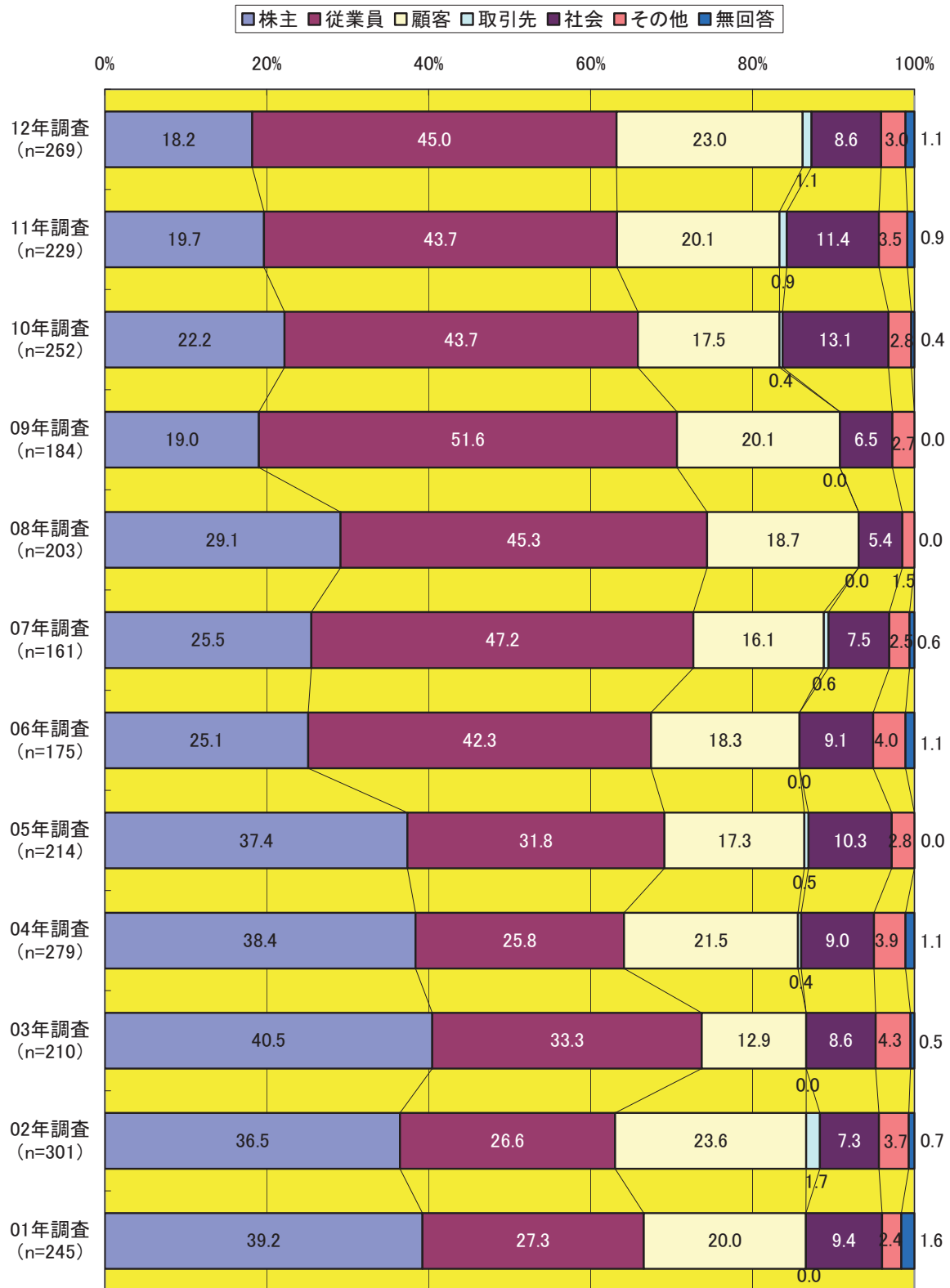
- だれの利益を最重視するのかの質問では、昨年とはほぼ同様の傾向を示しており、重視する比率はおおよそ「株主」2割、「従業員」4割、「顧客」2割、「社会」1割である。

図23. 最重視する利益層



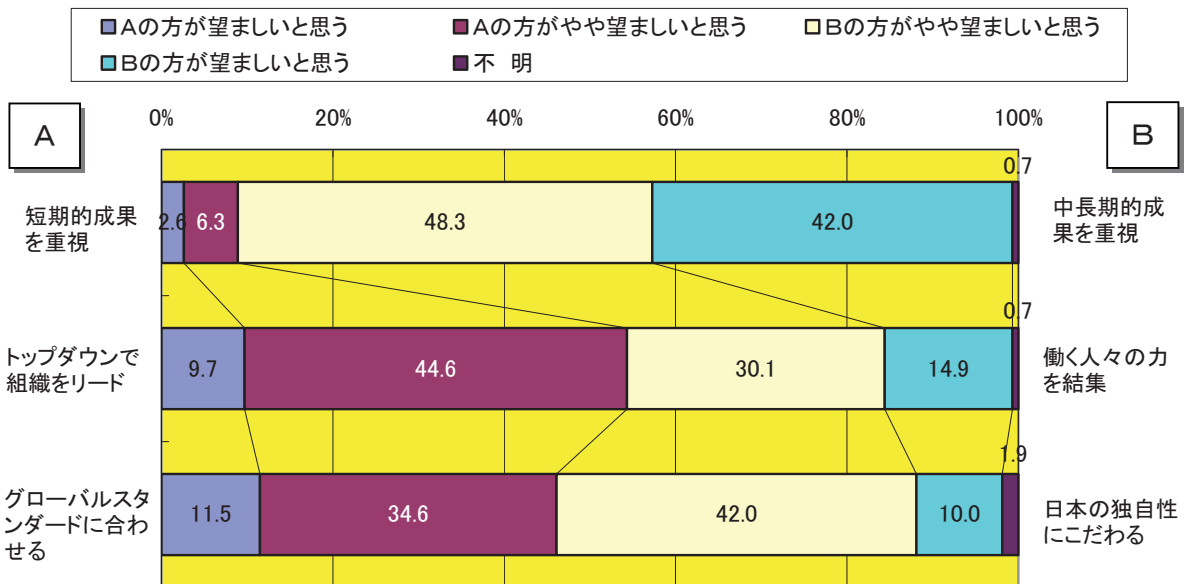
- だれの利益を最重視するのかについて 2001 年以降の推移を見ると、「株主」の比率が低下する一方で、「従業員」が増加する傾向が続いていることがうかがえる。

図24. 最重視する利益層(2001年以降の推移)



- 会社の経営のあり方として、経営成果の認識は9割が「中長期的成果を重視」することが望ましいと回答している。一方、「トップダウンで組織をリード」(54.3%)と「働く人々の力を結集」(45.0%)や、「グローバルスタンダードに合わせる」(46.1%)と「日本の独自性にこだわる」(52.0%)では、若干の差はあるがそれぞれの認識に分かれている。

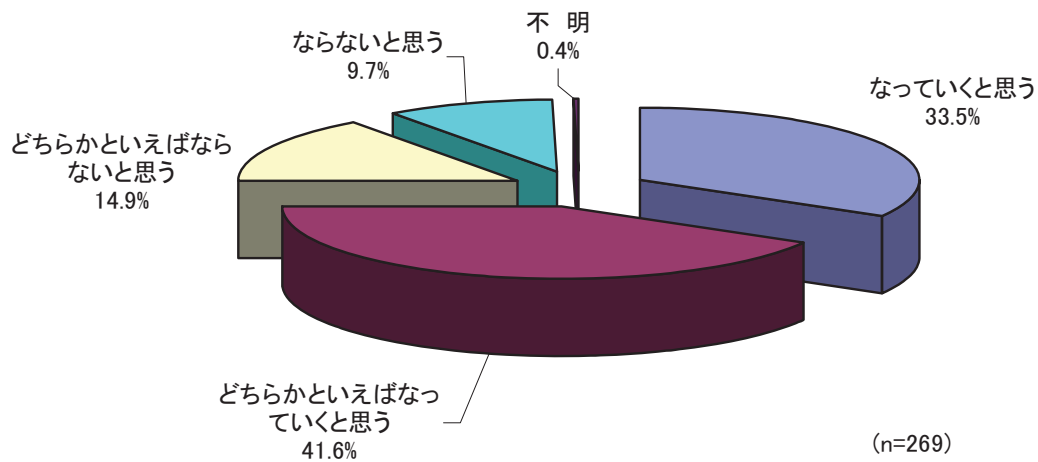
図25. 経営のあり方の望ましい方向/各SA (n=269)



## 6. グローバル化やコーポレートガバナンス等について

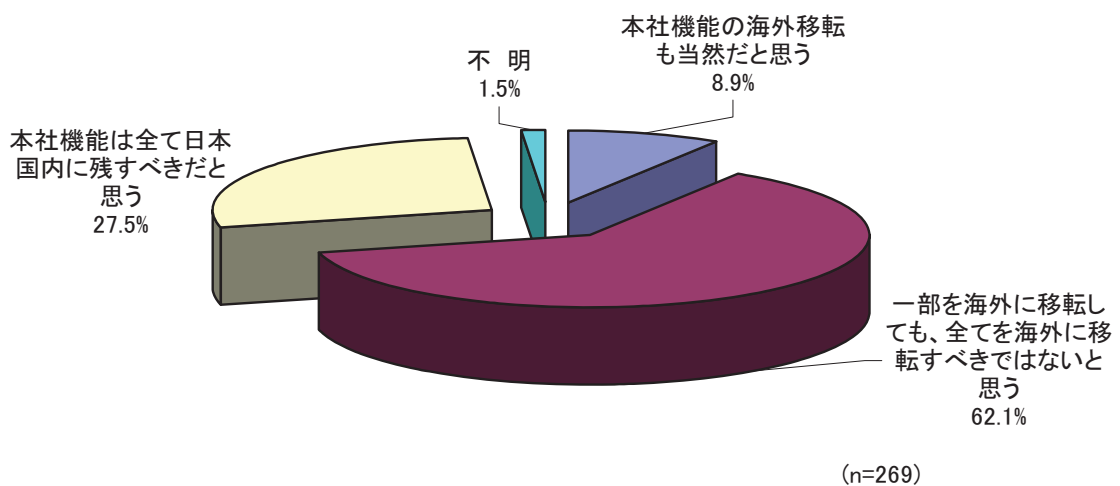
- 海外赴任経験が今後、役員昇進の重要な条件となるかとの質問に対し、7割以上は重要な条件となっていくとの認識で、約1/4は重要な条件とはならないと回答している。

図26. 海外赴任経験が役員昇進の条件となっていくか



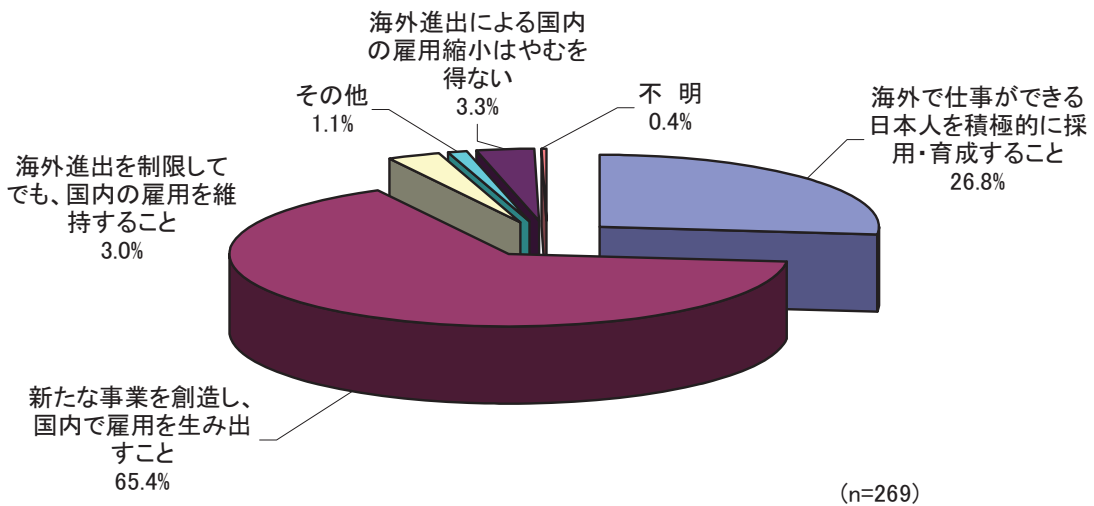
- 本社機能の海外移転については、約1/4が「本社機能は全て日本国内に残すべきだ」と回答し、「一部を海外に移転しても、全てを海外に移転すべきではない」と6割以上と最も高い。一方、「本社機能の海外移転も当然だ」とは1割以下に留まっている。

図27. 本社機能の海外移転



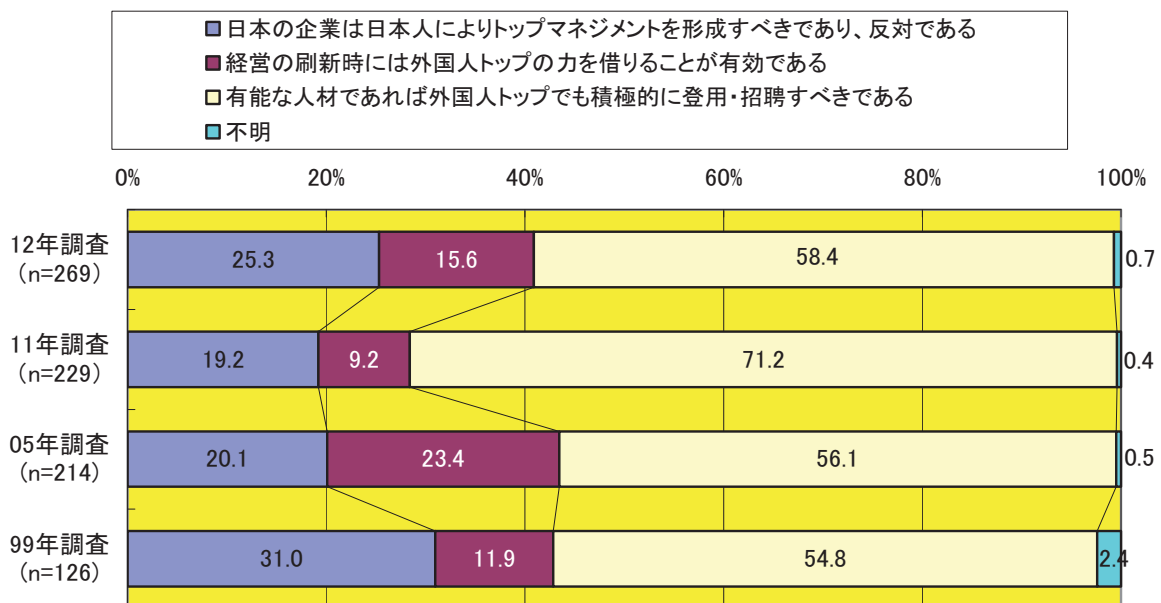
- 企業の海外進出による国内雇用機会の減少については、「新たな事業を創造し、国内で雇用を生み出すこと」を挙げる人が6割以上と最も高く、約1/4は「海外で仕事ができる日本人を積極的に採用・育成すること」と回答している。なお、「海外進出による国内の雇用縮小はやむを得ない」はわずか3.3%に過ぎない。

図28. 企業の海外進出による国内雇用機会の減少について



- 日本企業のトップに外国人が就任することへの認識については、過去1999年の第2回調査から2005年（第8回調査）まで毎年尋ねていた。今回は昨年が続く調査となり、「有能な人材であれば外国人トップでも積極的に登用・招聘すべきである」との回答が最も高いが、昨年に比べ10ポイント以上下がっている。

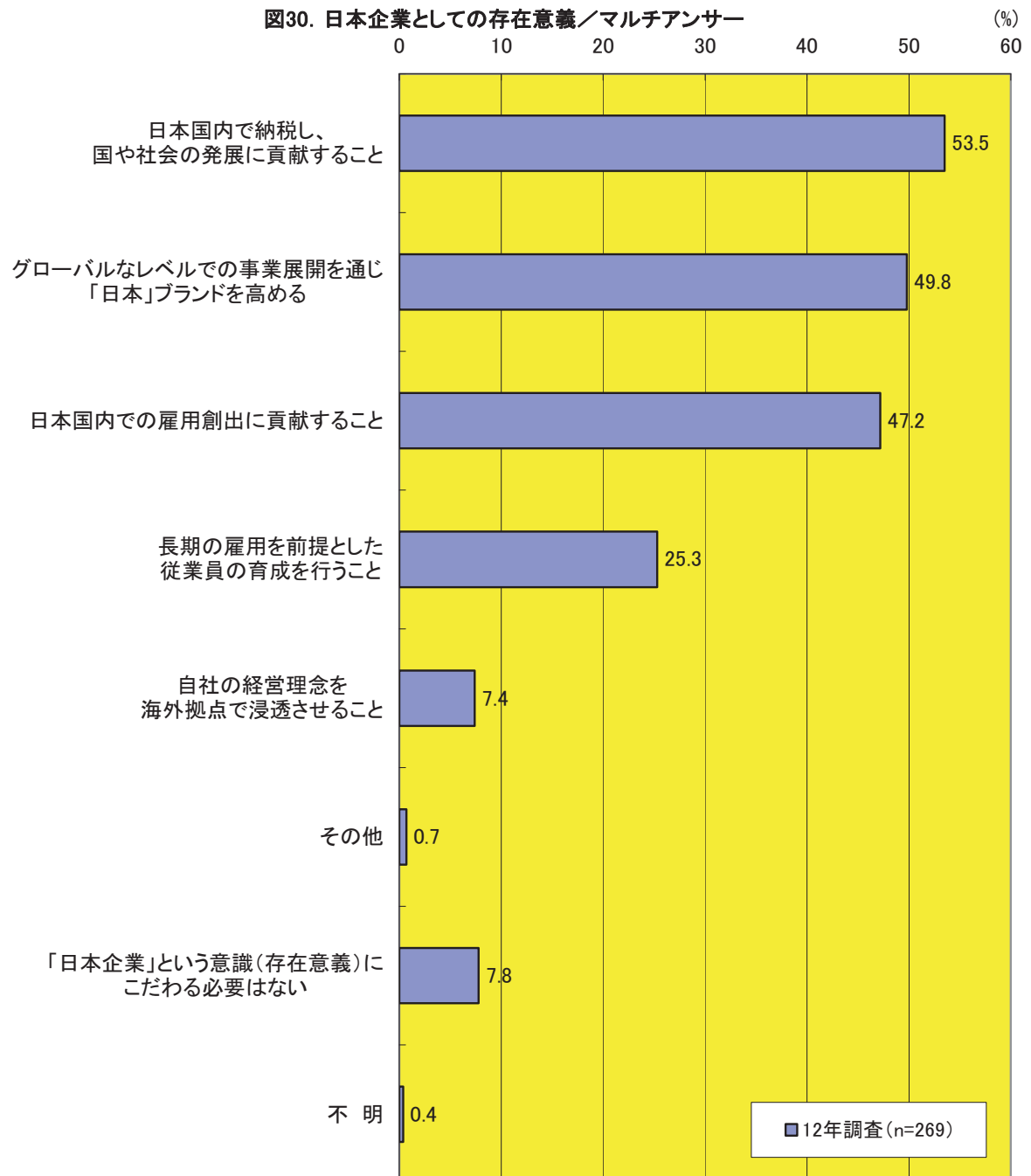
図29. 日本企業トップに外国人が就任することについて



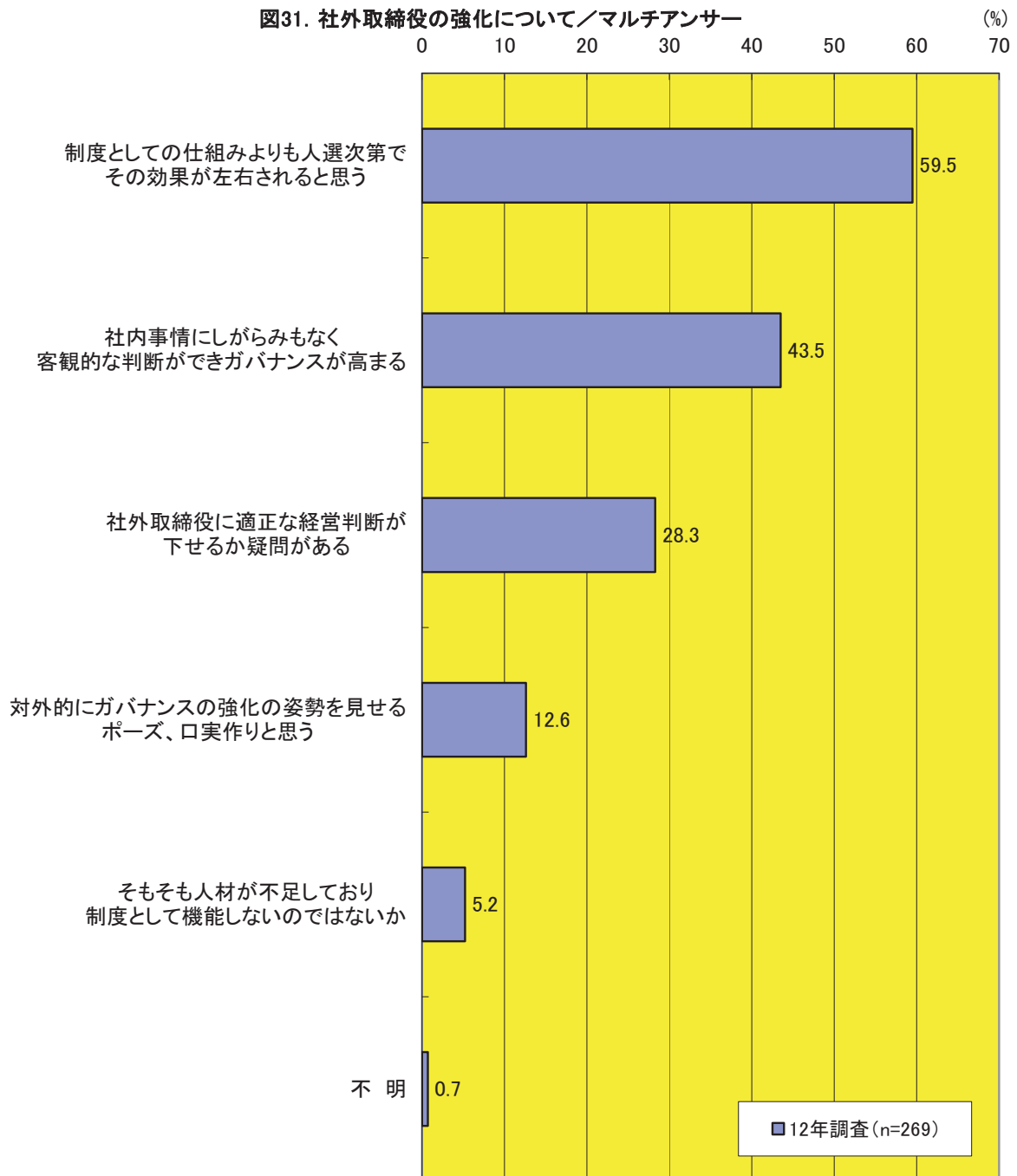


- 日本企業としての存在意義については、「日本国内で納税し、国や社会の発展に貢献すること」（53.5%）を挙げる人が半数以上で最も多く、次いで「グローバルなレベルでの事業展開を通じ『日本』ブランドを高める」（49.8%）、「日本国内での雇用創出に貢献すること」（47.2%）が挙げられている。一方、「『日本企業』という意識（存在意義）にこだわる必要はない」（7.8%）との認識は1割に満たず少数である。

図30. 日本企業としての存在意義／マルチアンサー (%)

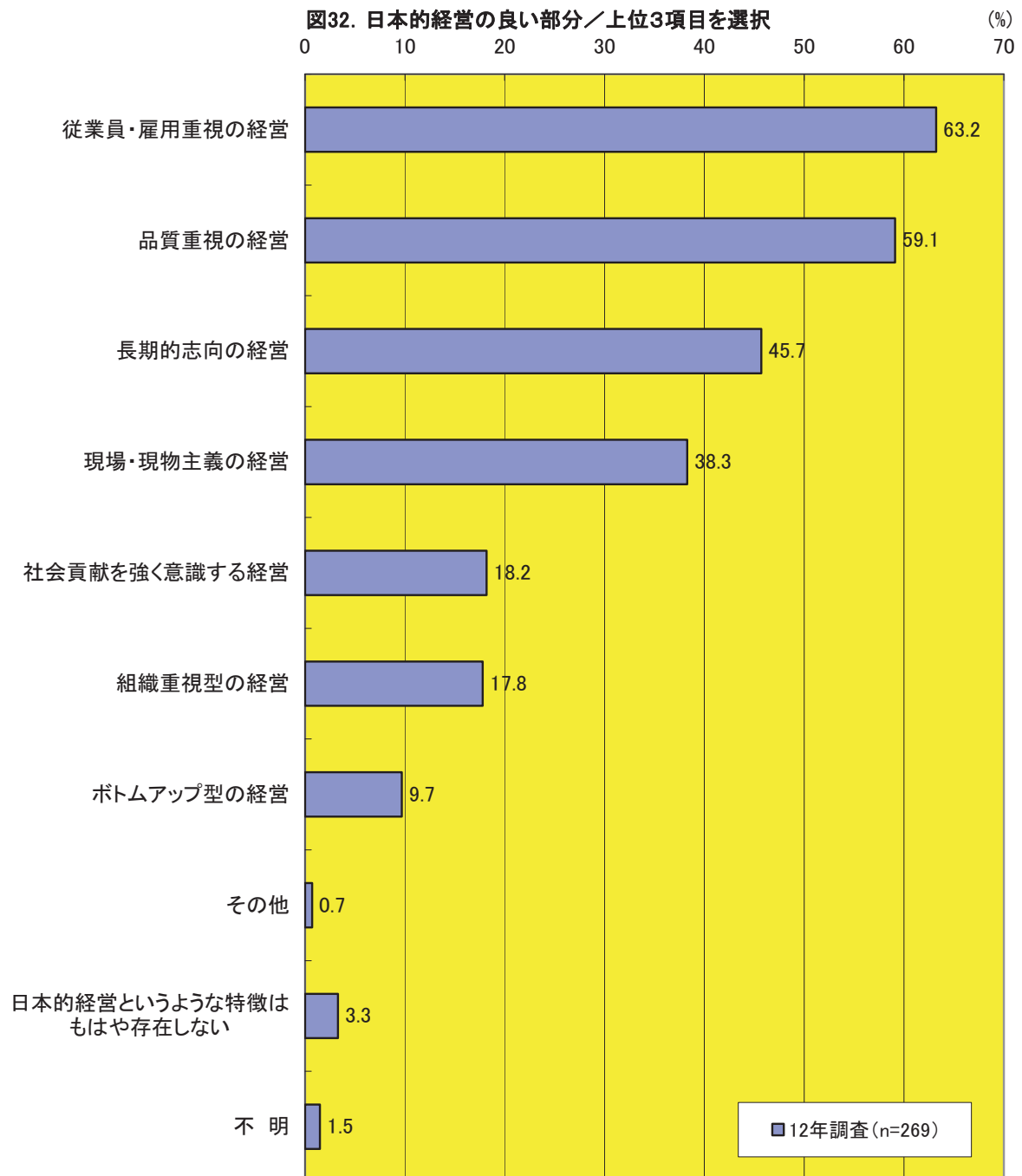


- 社外取締役の強化に対する認識は、「制度としての仕組みよりも人選次第でその効果が左右されると思う」との回答が約6割で最も高く、次いで「社内事情にしがらみもなく客観的な判断ができガバナンスが高まる」との回答が4割以上である。一方、「社外取締役に適正な経営判断が下せるか疑問がある」(28.3%)、「そもそも人材が不足しており制度として機能しないのではないか」(5.2%)といった社外取締役強化に対する否定的な見方も約3割ある。



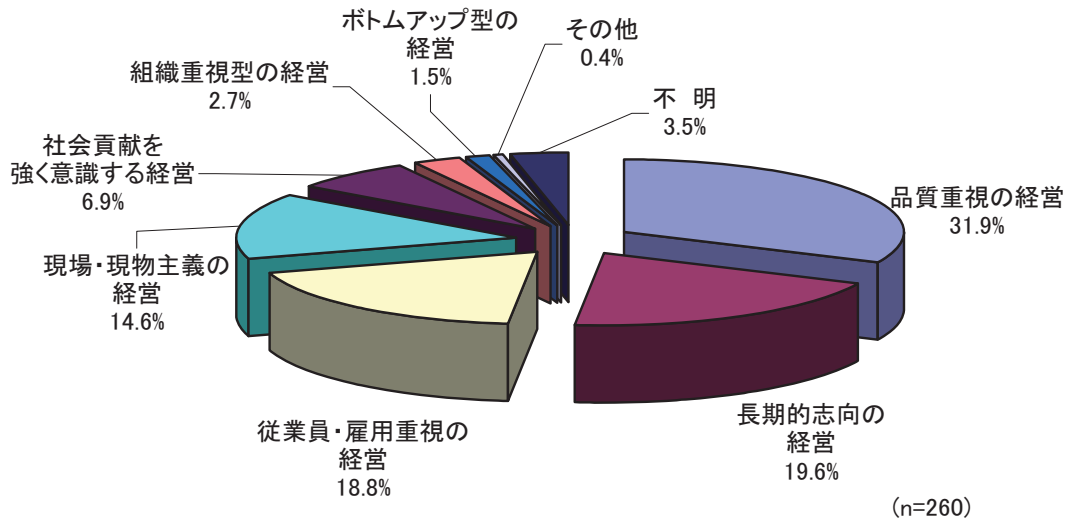
注) 「社外取締役に適正な経営判断が下せるか疑問がある」と「そもそも人材が不足しており制度として機能しないのではないか」のいずれか一方にのみ回答した人は n=80 (29.7%) である

- 日本的経営の良い部分（特徴）については、6割以上の人々が「従業員・雇用重視の経営」を挙げ最も高く、次いで「品質重視の経営」（59.1%）、「長期的志向の経営」（45.7%）、「現場・現物主義の経営」（38.3%）などが続く。一方、「日本的経営というような特徴はもはや存在しない」とする否定的な回答はわずか3.3%に過ぎない。



- 前頁で触れた日本的経営の良い部分（特徴）として将来にわたりぜひ残しておくべきだと思うものとしては、「品質重視の経営」（31.9%）を挙げる人が最も多く、次いで「長期的志向の経営」（19.0%）、「従業員・雇用重視の経営」（18.8%）と続いている。

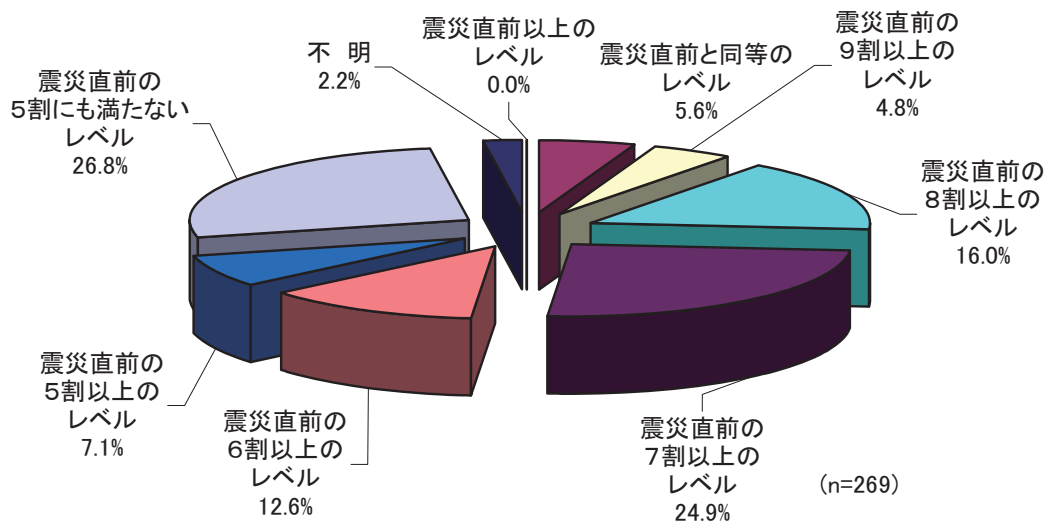
図33. 日本的経営の良い部分として将来にわたり残していくべきもの



※「日本的経営」というような特徴はもはや存在しない」と回答した人を除き集計している

- 昨年3月11日の東日本大震災から約1年4か月（7月の調査時点）を経過した時点での日本全体の復興レベルを尋ねたところ、「震災直前以上のレベル」との回答は1件もなく、「震災直前と同等のレベル」との認識はまだ約6%程度に過ぎない。半数弱は「震災直前の7割から9割以上のレベル」（45.7%）との認識で、4人に1人以上が「震災直前の5割にも満たないレベル」（26.8%）であると依然として厳しい見方をしている。

図34. 日本全体の復興レベル



- 20代の若手社員に推奨する書籍として、205名から142種類の書籍名が挙げられた。最も多いものは昨年と同様、司馬遼太郎の「坂の上の雲」の12票で、その他にも司馬遼太郎の書籍として「竜馬がゆく」(3票)、「峠」(2票)、「二十一世紀に生きる君たちへ」「国盗り物語」(各1票)などが挙げられた。2番目も昨年と同様、ピーター・F・ドラッカーの「マネジメント/マネジメント(エッセンシャル版)」(9票)で、その他にも「現代の経営」「経営者の条件」(各1票)が挙げられた。3番目はデール・カーネギーの「人を動かす」(8票)で、4番目には「道は開ける」(5票)も挙げられている。また同数で4番目に昨年同様、岩崎夏海の「もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの「マネジメント」を読んだら」が挙げられている。

その他では、順位は14番目となるが「生き方」「アメーバ経営」「実学」(各2票)と稲盛和夫の著書3冊が挙げられている。

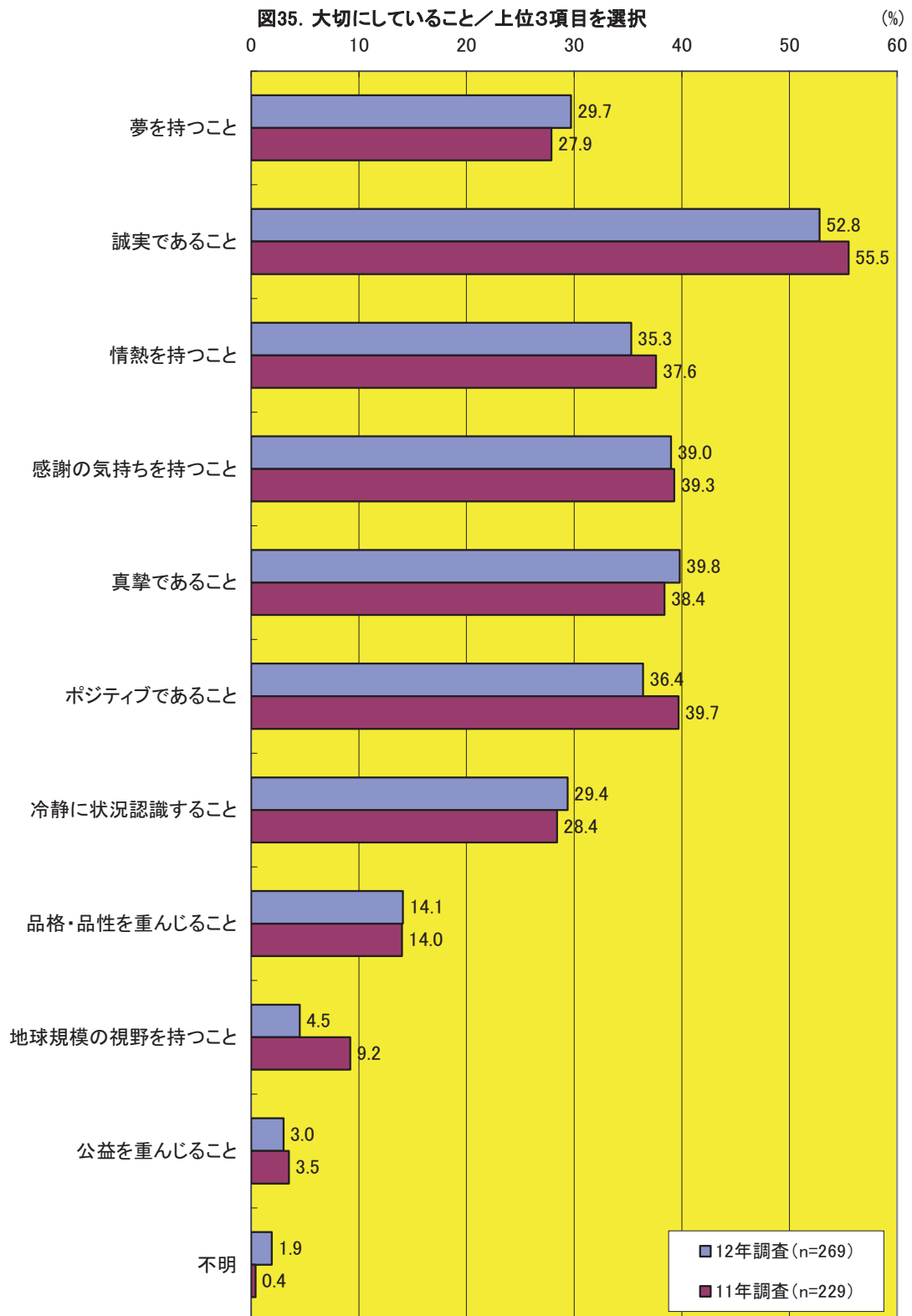
表2. 新任取締役が選んだ若手社員に推薦する書籍

順位	書籍名	著者名	票数	
1位	坂の上の雲	司馬 遼太郎	12	
2位	マネジメント/マネジメント(エッセンシャル版)	ピーター・F・ドラッカー	9	
3位	人を動かす	デール・カーネギー	8	
4位	もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの『マネジメント』を読んだら	岩崎 夏海	5	
	道は開ける	デール・カーネギー	5	
6位	ストーリーとしての競争戦略	楠木 建	4	
	道をひらく	松下 幸之助	4	
8位	V字回復の経営	三枝 匡	3	
	ローマ人の物語	塩野 七生	3	
	失敗の本質	戸部 良一、他	3	
	武士道	新渡戸 稲造	3	
	竜馬がゆく	司馬 遼太郎	3	
	ザ・ゴール	エリヤフ・ゴールドラット	3	
14位	7つの習慣	スティーブン・R・コヴィー	2	
	生き方	稲盛 和夫	2	
	アメーバ経営	稲盛 和夫	2	
	実学	稲盛 和夫	2	
	高熱隧道	吉村 昭	2	
	上杉鷹山の経営学	童門 冬二	2	
	峠	司馬 遼太郎	2	
	悩む力	姜尚中	2	
	憂鬱でなければ、仕事じゃない	見城徹、藤田晋	2	
	論語	孔子	2	
	論語と算盤	渋沢 栄一	2	
	その他得票数1票の書籍		118	
	有効回答数			205

司馬遼太郎「坂の上の雲」推奨理由一例
20代の若者が夢と希望をもって生き生きと人生を切り開いていったから。
若手社員が自ら理想と夢を持ちながら、その一翼を担う気持ちで事業に取り組む気概を持ち続けて欲しいから。
努力・可能性への挑戦、達成感というキーワードを疑似体験できる。示唆に富む作品だと思う。
世界と伍していく気概が必要。(今の世の中には)
高い志と謙虚な姿勢の必要性をわかってもらいたい。
人は何を目標に生きていくべきかを教えてくれた1冊であった。

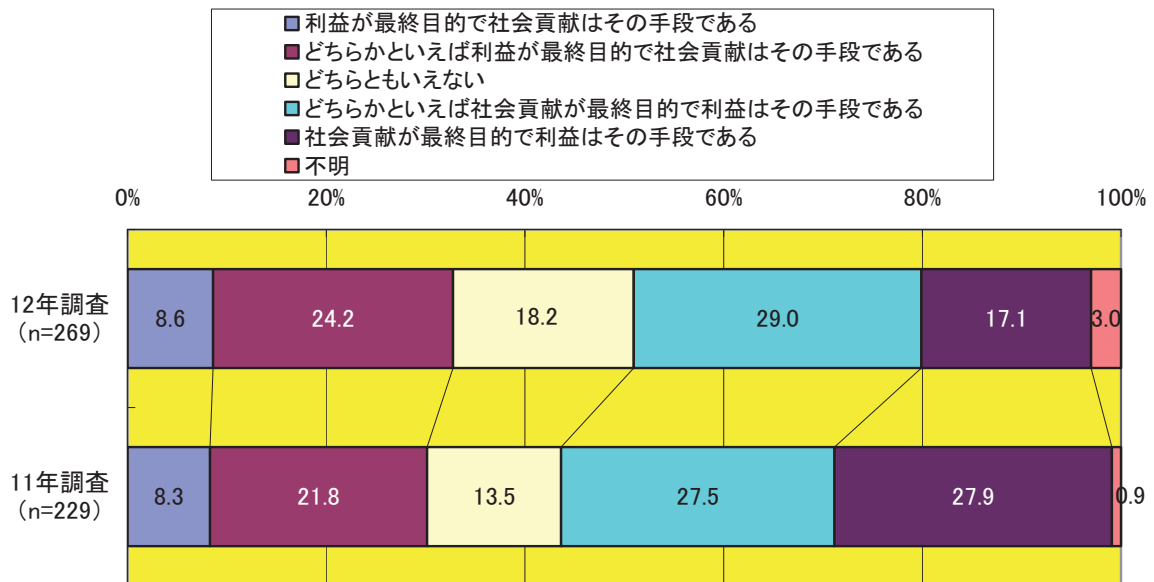
## 7. 新任取締役自身の考え方について

- 自身が大切にしていることは昨年と同様な傾向である。「誠実であること」を挙げる人が半数以上で最も多く、以下「真摯であること」「感謝の気持ちを持つこと」「ポジティブであること」「情熱を持つこと」などが4割弱で続いている。



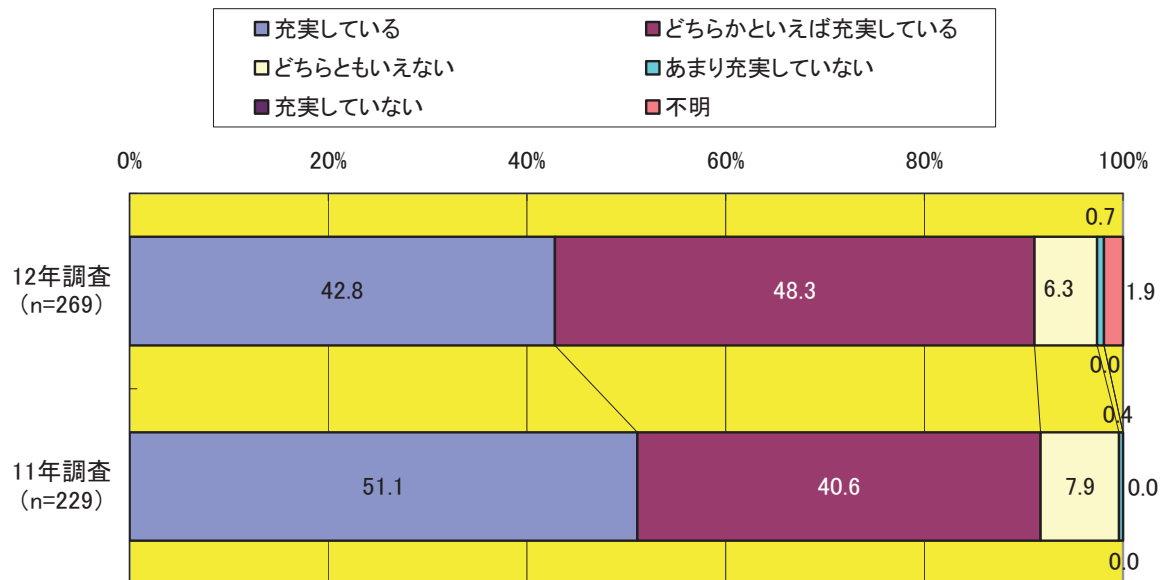
■ 企業活動における「利益」と「社会貢献」に関する認識は、「利益が最終目的で社会貢献はその手段である（「どちらかといえば利益が最終目的で社会貢献はその手段である」を含む）」と認識している人は3割以上である。一方、「社会貢献が最終目的で利益はその手段である（「どちらかといえば社会貢献が最終目的で利益はその手段である」を含む）」と認識は5割弱で、昨年に比べ9.3ポイントほど低くなっている。

図36. 利益と社会貢献との関係



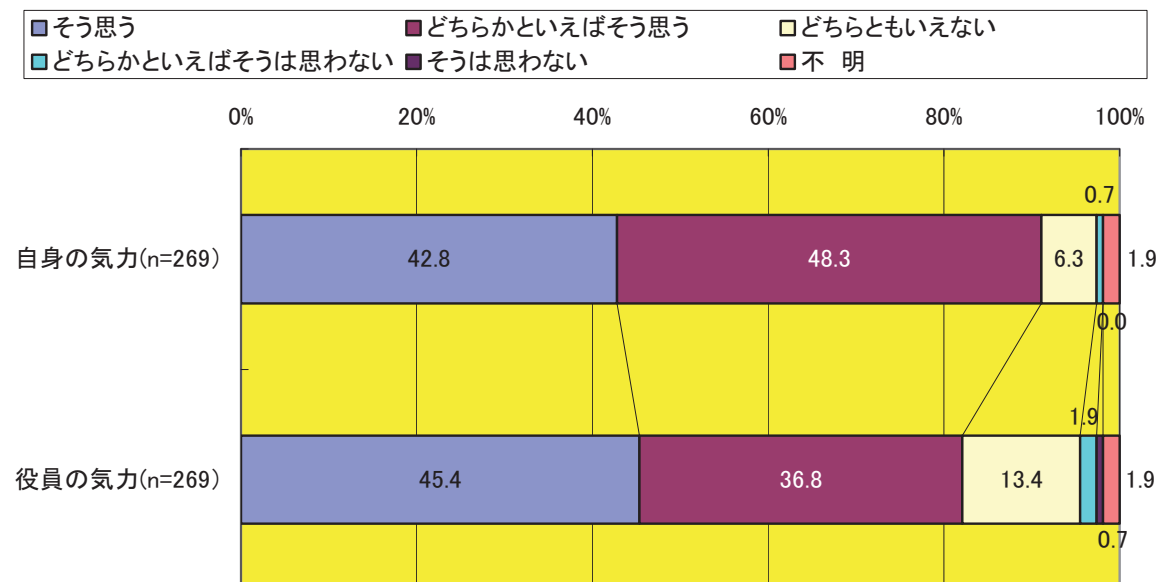
- 自身の気力の充実感について尋ねた質問では、「充実している」と「どちらかといえば充実している」を合わせると昨年同様 9 割以上の方が気力の充実を実感しているが、昨年に比べ、「充実している」というトップボックスの回答は 8.3 ポイントほど下がっている。

図37. 自身の気力の充実感



- 自社の役員と新任取締役自身の気力についての比較では、「自身の気力の充実度」(91.1%)の方が、「役員の充実度」(82.2%)を上回っている。

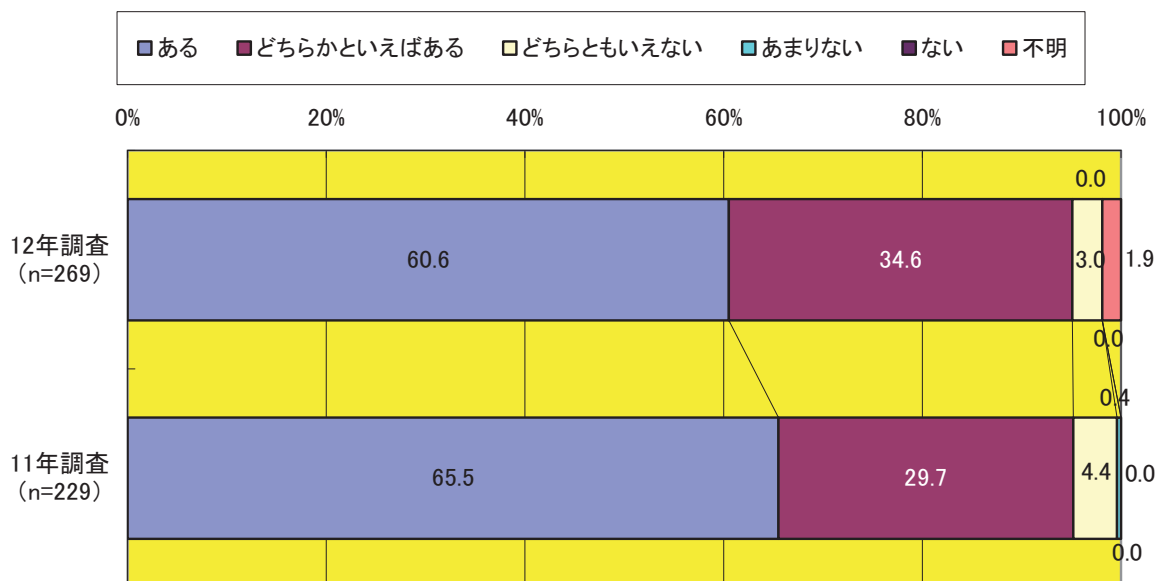
図38. 自身と自社役員の気力の充実感





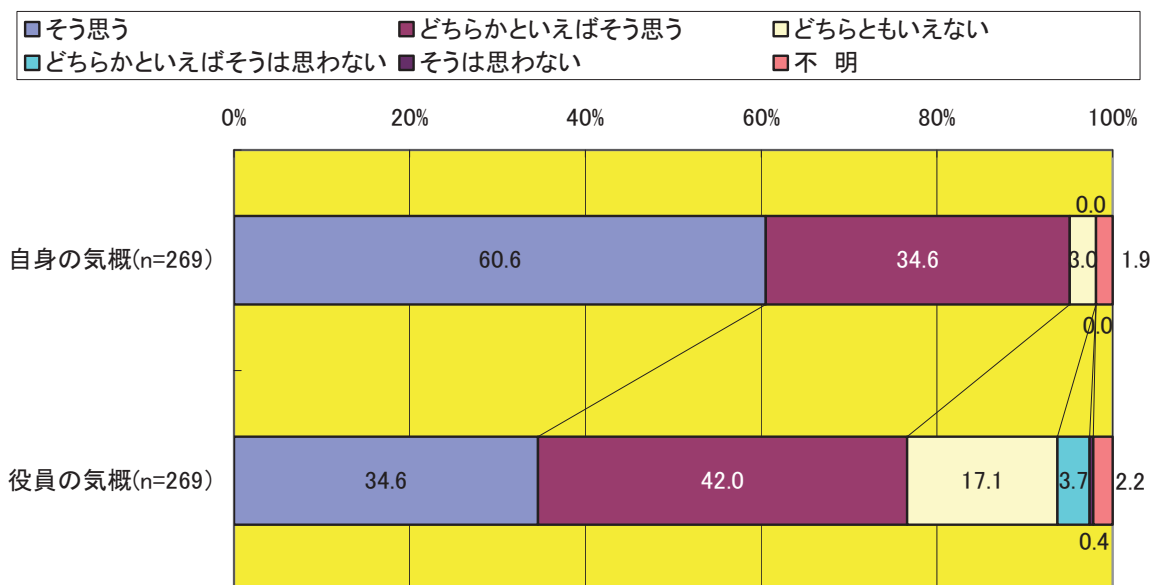
- 前頁の気力と同様、会社変革に対する自身の気概については、「ある」「どちらかといえばある」を合わせると95.2%と昨年と同様で、会社変革への意識は高い。

図39. 自身の会社変革への気概



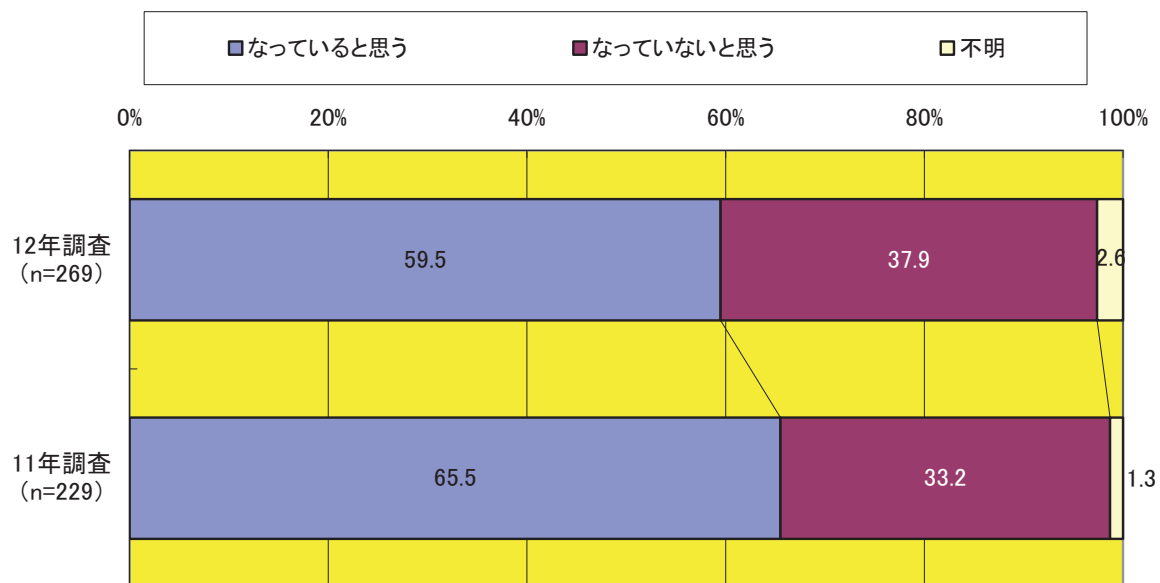
- 自社の役員と新任取締役自身の会社変革への気概についての比較では、「自身の気概」(95.2%)の方が、「役員気概」(76.6%)を上回っている。特に、「そう思う」という変革への強い思いは自身の方が会社役員を大きく上回っている。

図40. 自身と自社役員気概の会社変革への気概



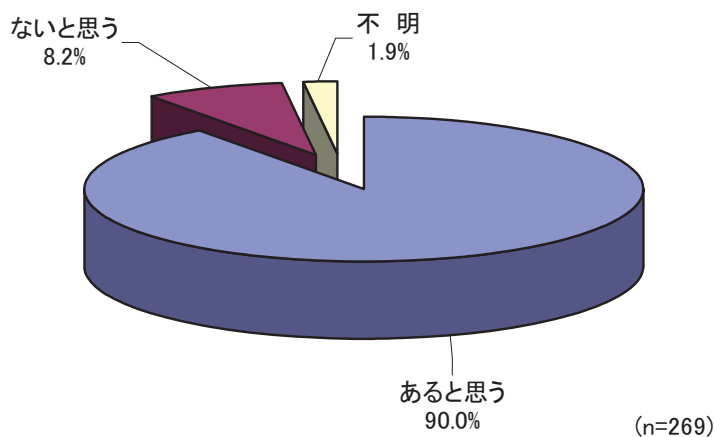
- 10年後の日本社会の姿として、「より良い社会になっている」と考える人は約6割で、「良い社会にはなっていない」と考えている人は約4割である。

図41. 10年後の日本社会がより良い社会になっていると思うか



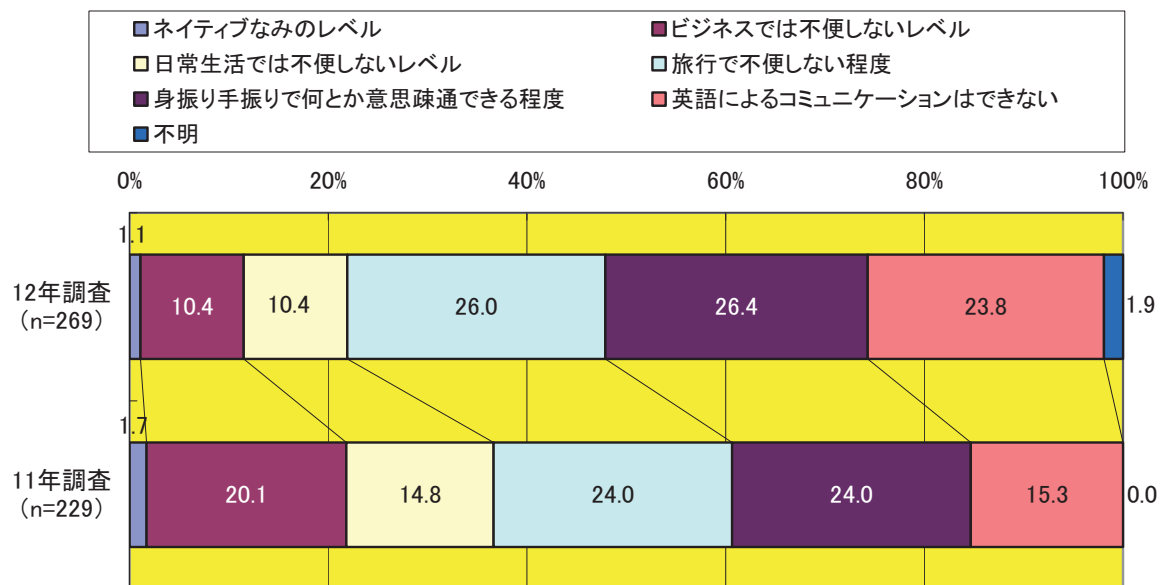
- 日本の底力に対する認識は、9割が「あると思う」と回答し、日本の底力への認識は高いと言えよう。

図42. 日本には底力があると思うか



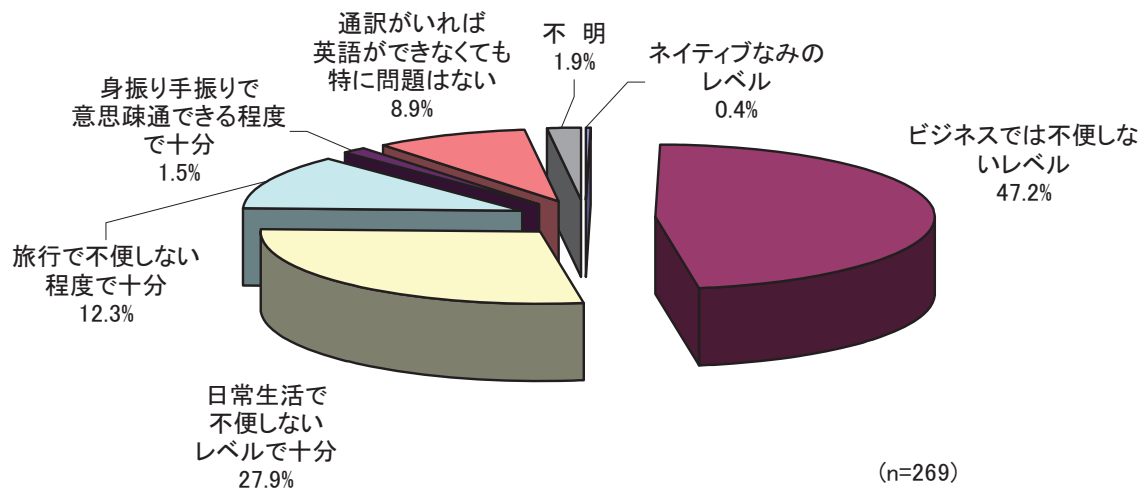
- 英語のコミュニケーションレベルは、「英語によるコミュニケーションはできない」が昨年の15.3%から23.8%と8.5ポイントほど増えている。反対に、「ビジネスでは不便しないレベル」(20.1%→10.4%)が昨年より半減しており、昨年の対象者よりも総じて英語コミュニケーションのレベルは低いようである。

図43. 英語コミュニケーションレベル



- 取締役として求められる英語コミュニケーションのレベルは、約半数が「ビジネスでは不便しないレベル」を挙げ、約3割が「日常生活で不便しないレベルで十分」と回答している。また、1割弱の人は「通訳がいれば英語ができなくても特に問題はない」と認識している。

図44. 取締役としての英語コミュニケーションレベル



## 8. エクセレント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 年以來連続で第 1 位に選ばれている。2 位には昨年トヨタ自動車と同率 1 位の「アップル」が入った。3 位には昨年 5 位の「本田技研工業」が、4 位には昨年 5 位の「GE」が、5 位には昨年 3 位の「ファーストリテイリング（ユニクロ）」が入っている。

昨年の順位には挙がっていなかった企業として、「ソニー」（6 位）、「オリエンタルランド」「ソフトバンク」「富士フイルム」（10 位）、「サントリー」「ネスレ」「東レ」（15 位）といった企業が挙がっている。

表3.新任取締役が選んだエクセレントカンパニー

(有効票:199票)

順位	会社名	票数	得票率
1位	トヨタ自動車(1位)	33	16.6
2位	アップル(1位)	18	9.0
3位	本田技研工業(5位)	11	5.5
4位	GE(5位)	9	4.5
5位	ファーストリテイリング(ユニクロ含む)(3位)	8	4.0
6位	ソニー(-位)	6	3.0
	京セラ(13位)	6	3.0
8位	グーグル(8位)	5	2.5
	コマツ(5位)	5	2.5
10位	3M(住友スリーエム含む)(13位)	4	2.0
	IBM(日本IBM含む)(11位)	4	2.0
	オリエンタルランド(-位)	4	2.0
	ソフトバンク(-位)	4	2.0
	富士フイルム(-位)	4	2.0
15位	サントリー(-位)	3	1.5
	ネスレ(-位)	3	1.5
	パナソニック(8位)	3	1.5
	東レ(-位)	3	1.5
	日本電産(13位)	3	1.5

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挙げられているエクセレントカンパニーは、「トヨタ自動車」と「本田技研工業」「GE」の 3 社である。「ファーストリテイリング（ユニクロ）」は 2009 年以來 4 年連続、「アップル」は 2010 年以來 3 年連続である。

表4.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	2012年		2011年		2010年		2009年		2008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	16.6	トヨタ自動車	11.2	トヨタ自動車	20.2	トヨタ自動車	24.6	トヨタ自動車	42.5
	-	-	アップル	11.2	-	-	-	-	-	-
2位	アップル	9.0	-	-	本田技研工業	6.9	GE	9.0	キヤノン	8.2
3位	本田技研工業	5.5	ファーストリテイリング	5.9	GE	5.9	本田技研工業	8.2	本田技研工業	6.8
4位	GE	4.5	ジョンソン&ジョンソン	5.3	アップル	5.3	パナソニック	7.4	GE	4.8
5位	ファーストリテイリング	4.0	GE	4.1	パナソニック	4.3	ユニクロ	5.7	京セラ	3.4
	-	-	コマツ	4.1	ファーストリテイリング	4.3	-	-	-	-
	-	-	本田技研工業	4.1	サムスン	4.3	-	-	-	-

注1)得票率=得票数÷有効票数×100

注2)各年の有効票数は、2012年(199票)、2011年(170票)、2010年(188票)、2009年(122票)、2008年(146票)

- 新任取締役が選ぶ理想の経営者のトップ3は昨年と同じ顔ぶれで、1位が「稲盛和夫」氏、2位は「松下幸之助」氏、3位は「本田宗一郎」氏が選ばれた。この他では、「スティーブ・ジョブズ」氏（昨年5位）「柳井正」氏（同6位）、「永守重信」氏（同10位）、「カルロス・ゴーン」氏（同6位）、「盛田昭夫」氏（同6位）、「孫正義」（同4位）が昨年に続き上位に選ばれた経営者である。

また、今回新たに12位以内に挙がった経営者は「土光敏夫」氏（5位）、「小倉昌男」氏、「丹羽宇一郎」氏（8位）、「坂根正弘」氏、「渋沢栄一」氏（12位）の5氏である。

表5. 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：182票）

順位	氏名	会社名	票数	得票率
1位	稲盛和夫(3位)	京セラ、他	31	17.0
2位	松下幸之助(1位)	松下電器産業(現パナソニック)	28	15.4
3位	本田宗一郎(2位)	本田技研工業	14	7.7
4位	スティーブ・ジョブズ(5位)	アップル	12	6.6
5位	土光敏夫(-位)	東芝、他	5	2.7
	柳井正(6位)	ファーストリテイリング	5	2.7
	永守重信(10位)	日本電産	5	2.7
8位	カルロス・ゴーン(6位)	日産自動車	4	2.2
	小倉昌男(-位)	ヤマト運輸	4	2.2
	盛田昭夫(6位)	ソニー	4	2.2
	丹羽宇一郎(-位)	伊藤忠商事	4	2.2
12位	坂根正弘(-位)	小松製作所	3	1.6
	渋沢栄一(-位)	第一国立銀行、他	3	1.6
	孫正義(4位)	ソフトバンク	3	1.6

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「稲盛和夫」氏、「松下幸之助」氏、「本田宗一郎」氏で、この3名は常にトップ3に入っている。「スティーブ・ジョブズ」氏が2010年より3年連続で選ばれ、「柳井正」氏は2009年以來、「永守重信」氏は2010年以來の登場で、「土光敏夫」氏は2007年以來の久々のトップ5入りである。

表6. 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	2012年		2011年		2010年		2009年		2008年	
	氏名	得票率	氏名	得票率	氏名	得票率	氏名	得票率	氏名	得票率
1位	稲盛和夫	17.0	松下幸之助	16.5	松下幸之助	18.5	松下幸之助	24.8	本田宗一郎	13.6
2位	松下幸之助	15.4	本田宗一郎	9.5	稲盛和夫	10.7	稲盛和夫	11.9	松下幸之助	10.4
3位	本田宗一郎	7.7	稲盛和夫	8.9	本田宗一郎	9.5	本田宗一郎	10.1	稲盛和夫	9.6
4位	スティーブ・ジョブズ	6.6	孫正義	5.1	永守重信	4.8	柳井正	5.5	カルロス・ゴーン	4.8
	-	-	-	-	-	-	-	-	丹羽宇一郎	4.8
	-	-	-	-	-	-	-	-	御手洗富士夫	4.8
5位	土光敏夫	2.7	スティーブ・ジョブズ	4.4	スティーブ・ジョブズ	3.6	鈴木敏文	3.7	奥田碩	3.2
	柳井正	2.7	-	-	-	-	-	-	ジャック・ウエルチ	3.2
	永守重信	2.7	-	-	-	-	-	-	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、2012年(182票)、2011年(158票)、2010年(168票)、2009年(109票)、2008年(125票)



# **参考資料**

**(集計表、調査票)**





\*\* 第15回 新任役員の素顔に関するお伺い 2012年 7月 \*\*

調査数	問1. 年齢			調査数	問1. 年齢			問2. 性別		調査数	問3. 在職年数								
	50歳未満	50 / 54歳	55 / 59歳		60歳以上	不明	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
269 100.0	43 16.0	79 29.4	108 40.1	34 12.6	5 1.9	264 100.0	54.17	31.00	66.00	269 100.0	265 98.5	4 1.5	102 37.9	7 2.6	33 12.3	68 25.3	45 16.7	8 3.0	6 2.2

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(本)部長・部長	支店長・支社長	工場長・研究所長	執行役員	取締役	他社からの転籍	その他	不明
263 100.0	21.61	0.00	46.00	269 100.0	92 34.2	9 3.3	5 1.9	117 43.5	-	23 8.6	18 6.7	5 1.9

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	当社の担当業務はな
269 100.0	155 57.6	64 23.8	65 24.2	10 3.7	15 5.6	76 28.3	13 4.8	26 9.7	66 24.5	33 12.3	38 14.1	7 2.6	5 1.9

調査数	問6. 自身の専門分野(部門) / SA										調査数	問7. 経験したこと / 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	法務部門	情報システム部門	経営企画部門	その他		特にはない専門といえる分野	不明	国内子会社・関連会社での勤務	海外子会社・関連会社での勤務	親会社やホールディングスでの勤務	海外支店・支社での勤務	公共団体等への出向・自派	政治連	1 / 5のいずれも該当しない
269 100.0	85 31.6	33 12.3	39 14.5	-	-	43 16.0	1 0.4	3 1.1	16 5.9	33 12.3	11 4.1	5 1.9	64 23.8	33 12.3	62 23.0	17 6.3	7 2.6	136 50.6	7 2.6	7 2.6

調査数	問8. 会社の事業内容 / SA										調査数	問9. 会社の従業員数 / SA													
	製造業(含む印刷業)	建設業	電気・ガス・熱供給	水道業	運輸・通信業	卸売業	小売業	飲食業	金融・保険業	不動産業		情報サービス業	その他サービス業	その他	29人以下	30人	31人	32人	33人	34人	35人以上	19,000人	20,000人	21,000人	22,000人
269 100.0	117 43.5	35 13.0	4 1.5	15 5.6	23 8.6	17 6.3	4 1.5	23 8.6	1 0.4	13 4.8	11 4.1	6 2.2	50 18.6	36 13.4	57 21.2	71 26.4	9 3.3	9 3.3	9 3.3	9 3.3	16 5.9	10 3.7	2 0.7	1 0.4	

調査数	問10. 取締役・執行役人数 / SA					調査数	問11. 執行役員人数 / SA									
	4人以下	5人	10人	15人	20人以上		不明	4人以下	5人	10人	15人	20人以上	50人以上	執行役員制度は導入していない	不明	
269 100.0	9 3.3	142 52.8	79 29.4	22 8.2	9 3.3	5 1.9	269 100.0	57 21.2	58 21.6	38 14.1	18 6.7	14 5.2	3 1.1	3 1.1	77 28.6	4 1.5

調査数	問12.1) 役員は皆、気力が充実している / SA				問12.2) 役員は皆、会社を改革させようとしている / SA									
	そう思う	どちらかといえばそう	どちらともいえない	【そう思う計】	【そうは思わない計】	そうは思わない	どちらかといえばそう	どちらともいえない	不明					
269	122	99	36	2	5	269	93	113	46	10	1	206	11	6
100.0	45.4	36.8	13.4	0.7	1.9	100.0	34.6	42.0	17.1	3.7	0.4	76.6	4.1	2.2

調査数	問13. 担当部門 / MA									問14. 昇進意識 / SA		問15. 経営者育成教育を受けたか / SA					
	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・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	その他	昇進(出世)を意識し(出世)できなかった	昇進(出世)を意識していない	受けてきた	特に受けてきていない	わからない	不明	
269	92	51	42	15	19	59	20	28	40	49	6	5	269	90	169	2	8
100.0	34.2	19.0	15.6	5.6	7.1	21.9	7.4	10.4	14.9	18.2	2.2	1.9	100.0	33.5	62.8	0.7	3.0

調査数	問15-1. 受けてきた教育 / MA				問16. 選任理由 / SA				問17. 現在の心境 / SA									
	子会社・関連会社の役員経験	海外ビジネススクールへの派遣	国内ビジネススクールへの派遣	社内トップマネジメント育成プログラムの受講	その他	果敢など業務実績(成り)から	周りの人間関係に恵まれたから	上層部の信任(引き)	運がよかったから	将来に向けての能力を評価されたから	その他	不明	新たな可能性への挑戦	これからの取組みに	抹の不安がある	相当の苦難を覚悟して	大過なく任期を満了し	その他
90	35	5	25	45	9	269	126	41	36	17	27	7	125	30	96	3	7	8
100.0	38.9	5.6	27.8	50.0	10.0	100.0	46.8	15.2	13.4	6.3	10.0	2.6	46.5	11.2	35.7	1.1	2.6	3.0

調査数		問18. 昇進希望地位 / SA						問19. 取締役会の一員としての心構え / SA					
調査数		専務	副社長	社長	会長	その他	不明	自らの考え・意見を主張していきたい	他視している役員との協調を重視したい	あまり自立できないようになりたい	社長(会長)の意向を考慮していききたい	たとえ自分一人の信念を貫くとも自らの心構えを貫きたい	不明
269	63	27	14	43	1	31	77	13	31	-	45	7	6
100.0	23.4	10.0	5.2	16.0	0.4	11.5	28.6	4.8	11.5	-	16.7	2.6	2.2

調査数		問20. 役員としての心配事項 / MA																	
269	210	業績不振に陥ること	企業倒産にありこと	吸収合併・買収をされること	株主代表訴訟を起こさ	株れること	不祥事を起こすこと	派閥抗争に巻き込まれること	同期との人間関係が今	なること	社内において孤独にな	現場の生の情報が得ら	現れなくなること	社二ヶ「ションが図	社員との気軽なコミュ	くくなること	自然災害にありこと	その他	不明
100.0	78.1	8.9	7.4	20	26	62	23.0	2.2	1.9	7.4	20	57	32	11.9	41	15.2	11	4.1	3.3

調査数		問21. 役員就任前にやっておけばよかったと後悔していること / MA															
269	72	社外人脈づくり	外国語によるコミュニケーション力の向上	ITに関する知識・スキルの習得	会社法・税法などの法律知識の習得	歴史・文化等の一般教	養育に関する知識習得	戦略・財務など経営に	職関する知識習得	体力づくり	休暇の取得(自分の時	間を作る)	家族との時間を過ごす	地域との関わりを持つ	その他	特には後悔していること	不明
100.0	26.8	39.8	10.8	29	85	28	10.4	36.8	13.0	35	18	4.5	5.2	0.4	14.1	38	7

調査数	問23. 自身について/MA										問24. 働く目的: 1位/SA												
	仕事について丁寧な指	部下の意見や要望をよ	部下の意見や要望に	部下の意見や要望に	部下の意見や要望に	部下の意見や要望に	部下の意見や要望に	部下の意見や要望に	部下の意見や要望に	部下の意見や要望に	部下の意見や要望に	部下の意見や要望に	部下の意見や要望に	部下の意見や要望に	部下の意見や要望に	部下の意見や要望に	部下の意見や要望に	部下の意見や要望に	部下の意見や要望に	部下の意見や要望に			
269	59	167	118	76	106	112	160	115	69	27	27	47	94	269	15	10	37	31	50	56	2	65	3
100.0	21.9	62.1	43.9	28.3	39.4	41.6	59.5	42.8	25.7	10.0	10.0	17.5	34.9	100.0	5.6	3.7	13.8	11.5	18.6	20.8	0.7	24.2	1.1

調査数	問24. 働く目的: 2位/SA					問25. 最重視する利益層/SA						
	仕事を成功させ人に認	仕事を成功させ人に認	仕事を成功させ人に認	仕事を成功させ人に認	仕事を成功させ人に認	株主	従業員	顧客	取引先	社会	その他	不明
269	7	16	34	27	39	49	121	62	3	23	8	3
100.0	2.6	5.9	12.6	10.0	14.5	18.2	45.0	23.0	1.1	8.6	3.0	1.1

調査数	問26.1.A短期的成果を重視するB中長期的な成果を重視する/SA					問26.2.AトリブドB働く組織を人々の力を結集/SA					問26.3.AグローバルスタンダードB日本の独自性/SA									
	Aの方が望ましいと思	Bの方が望ましいと思	Bの方が望ましいと思	Bの方が望ましいと思	Bの方が望ましいと思	Aの方が望ましいと思	Bの方が望ましいと思	Bの方が望ましいと思	Bの方が望ましいと思	Bの方が望ましいと思	Aの方が望ましいと思	Bの方が望ましいと思	Bの方が望ましいと思	Bの方が望ましいと思	Bの方が望ましいと思	Bの方が望ましいと思	Bの方が望ましいと思	Bの方が望ましいと思	Bの方が望ましいと思	
269	7	17	130	113	24	26	120	81	40	146	121	2	269	31	93	113	27	124	140	5
100.0	2.6	6.3	48.3	42.0	8.9	9.7	44.6	30.1	14.9	54.3	45.0	0.7	100.0	11.5	34.6	42.0	10.0	46.1	52.0	1.9

調査数	問27. 海外赴任経験が役員昇進の条件となっていないか/SA			問28. 本社海外機能の海外移転/SA		調査数		問29. 企業内の雇用機会の減少について/SA			調査数		問30. 日本企業が就任するに外国について/SA								
	なっていくと思う	どちらかといえばな	どないと思う	ならないと思う	【ならないと思う計】	【なっていくと思う計】	当然だと思う	一部、全てを海外に移転して転す/SA	本社に機能を残すべきではないと思う	本社機能は全て日本国内にありたい/SA	海外移転も	不明	国内でも海外進出を制限して維持すること	海外進出による国内雇用の減少/SA	不明	日本企業に比べて海外に就任するに外国について/SA					
269	90	112	40	26	202	66	24	167	74	4	269	72	176	8	3	9	1	269	42	157	2
100.0	33.5	41.6	14.9	9.7	75.1	24.5	8.9	62.1	27.5	1.5	100.0	26.8	65.4	3.0	1.1	3.3	0.4	100.0	15.6	58.4	0.7

調査数	問31. 日本企業としての存在意義/MA				問32. 社外取締役の強化について/MA				
	日本国内での雇用創出に貢献すること	日本国内での納税、国	社会の発展に貢献す	日本企業として存在意義(「日本企業」という意識)を醸成すること	社外取締役が客観的に判断できる	社外取締役が客観的に判断できる	社外取締役が客観的に判断できる	社外取締役が客観的に判断できる	
269	127	144	134	20	117	76	14	160	34
100.0	47.2	53.5	49.8	7.4	43.5	28.3	5.2	59.5	12.6

調査数	問33. 日本的経営の良い部分/3LA						問33-1. 特に残していきべきもの/SA															
	長期的志向の経営	品質重視の経営	現場・現物主義の経営	ボトムアップ型の経営	組織重視型の経営	従業員・雇用重視の経営	長期的志向の経営	品質重視の経営	現場・現物主義の経営	ボトムアップ型の経営	組織重視型の経営	従業員・雇用重視の経営	社会貢献を強く意識する経営	その他	日本企業に特有な特徴はもはや存在しない							
269	123	159	103	26	48	170	49	2	9	4	269	51	83	38	4	4	7	18	1	9	9	
100.0	45.7	59.1	38.3	9.7	17.8	63.2	18.2	0.7	3.3	1.5	100.0	19.0	30.9	14.1	1.5	2.6	6.7	6.7	0.4	3.3	3.3	3.3





調査数	問44. 取締役としての英語コミュニケーション/SA						
	ネイティブなみのレベル	ビジネスでは不便しないレベル	日常生活で不便しないレベル	旅行で不便しない程度	身振りができる程度	通訳がいれば英語が通じなくても特に問題ではない	不明
269	1	127	75	33	4	24	5
100.0	0.4	47.2	27.9	12.3	1.5	8.9	1.9

# 第15回 新任役員の素顔に関するお伺い

(I) 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. 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. その他( )
- 11. 特に専門といえる分野はない

問7. これまであなたがご経験されたことをお聞かせください。(○はいくつでも)

- 1. 国内子会社・関連会社での勤務
- 2. 海外子会社・関連会社での勤務
- 3. 親会社やホールディングス会社での勤務
- 4. 海外支店・支社での勤務
- 5. 公共セクター(国・自治体等)への出向・派遣
- 6. 1～5のいずれも該当しない

## 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 ページの間1 から間4 8 までと1 1 ページの記入欄すべてにお答えください。(おおよその回答時間は1 5 分程度です。)
- 回答は、質問文の内容にしたがって、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、取締役および執行役)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ヤ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。したがって、個人のお名前や会社名が出るなどの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いたします。
- ◎なお、まことに勝手ながら、ご回答いただきました調査票は、2012年7月27日(金)までに、同封の返信用封筒(切手不要)にて、一般社団法人 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問い合わせは、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

一般社団法人 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: 池田、植原

調査票

(Ⅱ) つぎに、あなたの会社についてお伺いいたします

問8. 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。(○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9. あなたの会社の従業員数をお聞かせください。(○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10. 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。(○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いて業務を執行し、また取締役会から委任を受けた事項について自ら業務の執行の決定を行うもので、執行役員とは異なる。

問11. あなたの会社における執行役員の人数をお聞かせください。(○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 |

問12. あなたの会社の役員(取締役・執行役)について、どのようにお感じですか。(それぞれ○は1つずつ)

	そう思う	どちらかといえば	どちらともいえない	どちらかといえば	そうは思わない
1) 役員は皆、気力が充実している	1	2	3	4	5
2) 役員は皆、会社を変革させようとする気概にあふれている	1	2	3	4	5

(Ⅲ) 役員ご就任についてお伺いいたします

問13. あなたがご担当される部門はどちらですか。(○はいくつでも)

- |            |                   |                             |
|------------|-------------------|-----------------------------|
| 1. 営業部門    | 6. 人事・労務・財務など管理部門 | 11. 会社全般(特定部門はない)           |
| 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14. 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。(○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)を意識してこなかった |

問15. 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)

- |                  |               |          |
|------------------|---------------|----------|
| 1. 受けてきた 一問15-1へ | 2. 特に受けてきていない | 3. わからない |
|------------------|---------------|----------|

問15-1. それでは、どのような教育を受けてきましたか。(○はいくつでも)

- |                    |                           |
|--------------------|---------------------------|
| 1. 子会社・関連会社の役員経験   | 4. 社内のトップマネジメント育成プログラムの受講 |
| 2. 海外ビジネススクール等への派遣 | 5. その他( )                 |
| 3. 国内ビジネススクール等への派遣 |                           |

問16. 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。(○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. 運がよかつたから          |
| 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)があつたから        | 6. その他( )            |

問17. 役員としての現在のお気持ちをお聞かせください。(○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たい(あくまでも希望として)と思いますか。(○は1つ)

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

(IV) あなたご自身の仕事観などについてお伺いいたします

問 19. 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
2. 他の役員との協調を重視していきたい
3. あまり目立たないようになりたい
4. 社長(会長)の意向を考慮していきたい
5. たとえ自分1人となろうとも自らの信念を貫きたい

問 20. 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。(○はいくつでも)

1. 業績不振に陥ること
2. 企業倒産にあうこと
3. 吸収合併・買収をされること
4. 株主代表訴訟を起こされること
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こと
8. 社内において孤独になること
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)
10. 社員との気軽なコミュニケーションが図れなくなる
11. 自然災害にあうこと
12. その他( )

問 21. あらためて役員の立場になって、役員就任前にもっとやっておけばよかったと後悔していることはありますか。(○はいくつでも)

1. 社外人脈づくり
2. 外国語によるコミュニケーション力の向上
3. ITに関する知識・スキルの習得
4. 会社法・税法などの法律知識の習得
5. 歴史・文化等の一般教養に関する知識習得
6. 戦略・財務など経営に関する知識習得
7. 体力づくり
8. 休暇の取得(自分の時間を作る)
9. 家族との時間を過ごす
10. 地域との関わりを持つ
11. その他( )
12. 特に後悔していることはない

問 22. あなたが 20 代の若手社員に推奨する本を 1冊挙げてください。(具体的に)

書名	作者
----	----

問 22-1. 問 22 で挙げていただいた推奨本を選ばれたのは、どのような理由からですか。(具体的に)

問 23. あなたご自身に当てはまるものをお選びください。(○はいくつでも)

1. 仕事について丁寧に指導をする方である
2. 部下の意見や要望をよく聴く方である
3. 部下の意見・要望に対して行動する方である
4. 仕事は任せて見守る方である
5. 部下の仕事に対してねぎらい・褒め言葉をかける方である
6. 言動が一致している方である
7. 仕事に対して情熱を持っている方である
8. リスクを恐れずチャレンジする方である
9. 成果をあげ社内では信頼を得ている方である
10. どちらかといえばよく部下を叱責する方である
11. 部下のプライベートな相談事にも乗る方である
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 24. あなたが収入を得ること以外で、働く目的は何ですか。選取肢の中から上位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
<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>

1. 仕事を成功させ人に認められること
2. 職場において多くの人と人間的な対話の機会を持つこと
3. 自分自身の人間性を成長させること
4. 仕事を通じて自分の能力や可能性を試してみること
5. 仕事を通じて社会に貢献すること
6. 自分の持てる力を企業の発展に役立てること
7. 社会との関わりを持つこと
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 25. あなたは役員として、企業経営を考える際にあなたの利益を最も重視しますか。(○は1つ)

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

問 26. あなたは、会社の経営のあり方として、A-Bどちらの方向が望ましいと思いますか。(○は1つ)

	A ↓ Aの方が望ましいと思う	1	2	3	4	B ↓ Bの方が望ましいと思う
1. 短期的成果を重視する		1	2	3	4	中長期的な成果を重視する
2. トップダウンで組織をリードする		1	2	3	4	働く人々の力を結集する(ボトムアップ)
3. グローバルスタンダードに合わせる		1	2	3	4	日本の独自性(オリジナリティ)にこだわる

(V)グローバル化やコーポレートガバナンス等についてお伺いいたします

問 27. 海外赴任の経験は今後、役員昇進の条件として重要になっていくと思えますか。(○は1つ)

1. なっていきと思う
2. どちらかといえなくなっていくと思う
3. どちらかといえなければならないと思う
4. ならないと思う

問 28. 日本企業における本社機能の海外移転についてどのようにお考えですか。(○は1つ)

1. 本社機能の海外移転も当然だと思う
2. 必要に応じて本社機能の一部を海外に移転しても、全てを海外に移転すべきではないと思う
3. 本社機能は全て日本国内に残すべきだと思う

問 29. 工場移転など企業の海外進出に伴い、国内の雇用機会が減少することが懸念されていますが、雇用安定化のために何が有効であると思えますか。(○は1つ)

1. 海外で仕事ができる日本人を積極的に採用・育成すること
2. 新たな事業を創出し、国内で雇用を生み出すこと
3. 海外進出を制限してでも、国内の雇用を維持すること
4. その他( )
5. 海外進出による国内の雇用縮小はやむを得ない

問 30. 日本企業のトップに外国人が就任することについて、あなたはどのように思えますか。(○は1つ)

1. 日本の企業は日本人によりトップマネジメントを形成すべきであり、反対である
2. 経営の刷新時には外国人トップの力を借りることが有効である
3. 有能な人材であれば外国人トップでも積極的に登用・招聘すべきである

問 31. 日本企業としての存在意義とは、何だと思えますか。(○はいくつでも)

1. 日本国内での雇用創出に貢献すること
2. 日本国内で納税し、国や社会の発展に貢献すること
3. グローバルなレベルでの事業展開を通じ、「日本」ブランドを高めること
4. 自社の経営理念を海外拠点で浸透させること
5. 長期の雇用を前提とした従業員の育成を行うこと
6. その他( )
7. 取り立てて「日本企業」という意識(存在意義)にこだわる必要はない

問 32. コーポレートガバナンスのあり方の中で、社外取締役の強化が問われていますが、あなたはどのように思えますか。(○はいくつでも)

1. 社内事情にしがらみもなく客観的な判断ができ、ガバナンスが高まると思う
2. 事業・業界事情等に精通していない社外取締役に適正な経営判断が下せるか疑問がある
3. そもそも人材が不足しており制度として機能しないのではないかとと思う
4. 制度としての仕組みよりも人選次第でその効果が左右されると思う
5. どちらかと言うと対外的にガバナンスの強化の姿勢を見せるポーズ、口実作りだと思う

問 33. 日本的経営の良い部分(特徴)は、どこにあると思えますか。(○は3つまで)

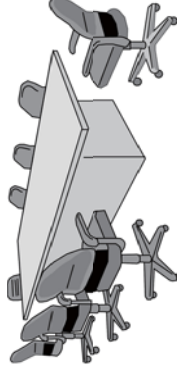
1. 長期的志向の経営
2. 品質重視の経営
3. 現場・現物主義の経営
4. ボトムアップ型の経営
5. 組織重視型の経営
6. 従業員・雇用重視の経営
7. 社会貢献を強く意識する経営
8. その他( )
9. 日本の経営というように特徴はもはや存在しない

問 33-1. 問 33 で挙げていただいた日本の経営の良い部分(特徴)として、将来にわたりに残していきべきだと思うものはどれですか。該当する選択肢番号を1つ選び、回答欄にご記入ください。  
「9.日本の経営というように特徴はもはや存在しない」とお答えの方は、「9」とご記入ください。

【回答欄】

問 34. 昨年の東日本大震災から約1年4カ月が経過しましたが、日本全体の復興レベルはどの程度にあると思えますか。(○は1つ)

1. 震災直前以上のレベル
2. 震災直前と同等のレベル
3. 震災直前の9割以上のレベル
4. 震災直前の8割以上のレベル
5. 震災直前の7割以上のレベル
6. 震災直前の6割以上のレベル
7. 震災直前の5割以上のレベル
8. 震災直前の5割にも満たないレベル



(VI) 理想の経営・経営者についてお伺いいたします

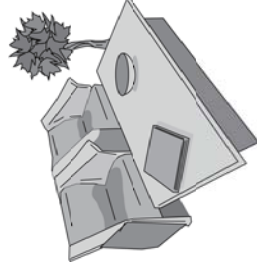
問 35. あなたが思うエクセレントカンパニー(国内外問わず)を1社挙げてください。(具体的に)

問 35-1. 問 35 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 36. あなたが理想とする経営者を1名挙げてください。(具体的に)

氏 名	会社名
-----	-----

問 36-1. 問 36 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)



(VII) あなたご自身のお考え等についてお伺いいたします

問 37. あなたご自身が大切にしていることは何ですか。当てはまるものを3つお選びください。(〇は3つまで)

1. 夢を持つこと
2. 誠実であること
3. 情熱を持つこと
4. 感謝の気持ちを持つこと
5. 真摯であること
6. ポジティブであること
7. 冷静に状況認識すること
8. 感謝の気持ちを重んじること
9. 地球規模の視野を持つこと
10. 公益を重んじること

問 38. 企業活動における「利益」と「社会貢献」との関係は、どのようにお考えですか。(〇は1つ)

1. 利益が最終目的で社会貢献はその手段である
2. どちらかといえば利益が最終目的で社会貢献はその手段である
3. どちらともいえない
4. どちらかといえば社会貢献が最終目的で利益はその手段である
5. 社会貢献が最終目的で利益はその手段である

問 39. 現在、あなたは氣力が充実していますか。(〇は1つ)

1. 充実している
2. どちらかといえば充実している
3. どちらともいえない
4. あまり充実していない
5. 充実していない

問 40. あなたは、「会社を改革せよ」とする気概がありますか。(〇は1つ)

1. ある
2. どちらかといえばある
3. どちらともいえない
4. あまりない
5. ない

問 41. 10年後の日本社会は、より良い社会になっていると思いますか。(〇は1つ)

1. なっていると思う
2. なっていないと思う

問 42. 日本には、底力があると思いますか。(〇は1つ)

1. あると思う
2. ないと思う

問 43. あなたの英語コミュニケーションカンのレベルは、どの程度ですか。(〇は1つ)

1. ネイティブなみのレベル
2. ビジネスでは不便利レベル
3. 日常生活では不便利レベル
4. 旅行で不便利程度
5. 身振り手振りで何とか意思疎通できる程度
6. 英語によるコミュニケーションはできない

問 44. 取締役として英語コミュニケーションカンのレベルは、どの程度必要だと思いますか。(〇は1つ)

1. ネイティブなみのレベル
2. ビジネスでは不便利レベル
3. 日常生活で不便利レベルで十分
4. 旅行で不便利程度で十分
5. 身振り手振りで意思疎通できる程度で十分
6. 通訳がいれば英語ができなくても特に問題はない

(Ⅷ) JMAグループの活動についてお伺いいたします

問 45. 現在、日本能率協会グループは、関連会社・団体を含め 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. 一般社団法人日本能率協会         | 7. (株)日本能率協会マネジメントセンター |
| 2. 公益社団法人日本ブランドマネジメント協会 | 8. (株)ジェーエムエーエシステムズ    |
| 3. 公益社団法人日本工業英語協会       | 9. (株)JIPMソリューション      |
| 4. (社)企業情報化協会           | 10. (株)JMAホールディングス     |
| 5. (株)日本能率協会コンサルティング    | 11. いずれも知らない           |
| 6. (株)日本能率協会総合研究所       |                        |

問 46. 日本能率協会グループの請活動について、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 47. 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 48. ご自身の担当分野で、相識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)

\*「日本能率協会グループ法人」は、問 45 の1～10 のいずれかの法人を言います。

- |                                   |   |          |
|-----------------------------------|---|----------|
| 1. 日本能率協会グループ法人を最初に思い浮かべる         | → | 問 48-1 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 48-1. 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。

最後に、次頁のご回答者情報のご記入をお願いいたします。

お忙しいところ、アンケートにご協力いただき、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15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)

**2012年9月5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