

コーポレート・ガバナンスに関する調査研究

—インテリジェント型組織の設計に関して—

<調査目的>

本調査は、コーポレート・ガバナンスに関するインターネットによる調査である。男女合わせて、5,324名の有効回答を得ている。調査目的は、コーポレート・ガバナンスの研究及び実際の組織設計に資することにある。10の標準的な質問項目に加えて、21の質問を行い、個人の能力を生かすインテリジェントデザイン型組織を設計するための企業の統治構造、すなわちコーポレート・ガバナンスについて検討する。企業目的やこれを効率的に達成する仕組み、そして社会の公器としての株式会社を社会的に監視する仕組みや株主と経営者の関係、株主による経営者のチェックなどがコーポレート・ガバナンスの問題として取り上げられる。市場と組織が代替的な存在であるとすれば、市場競争と組織内競争の在り方や効率性・有効性を比較することも調査の目的である。また、この調査により、取引コスト理論に新たな視点で仮説を提案し、競争の程度と分業と協業の最適な組み合わせを考察することになる。

<サンプルの属性と解釈>

コーポレート・ガバナンスという用語は様々な解釈をもつ概念であるⁱ。そのため、この言葉を使用することで回答を誘導する可能性を否定できない。このようなことを配慮し、本調査の質問に際しては、最後の Q21 でコーポレート・ガバナンスという言葉を使用しているが、それ以外では使用していない。Q21 も、会社の経営機構に関する質問であり、法律上の用語での使用になっている。

まず、S1～S10の標準的な質問をしている。これらの質問項目は、回答者の属性を知るためのものである。5324名は、18歳から79歳までの男女であり、多様な業種に関わっている。男女ともに40代の回答者が多く(35.3%)、次に多いのは男性では50代(14.1%)、女性では30代(14.5%)となっている。

回答者の居住地では、東京、神奈川、大阪、埼玉、千葉、愛知、兵庫、北海道というように人口密度の高い都市部の回答者が多くなっている。

職業は、「会社員」が過半数で 57.0%。次いで「派遣・契約社員」25.7%、「アルバイト・パートタイム就労」10.3%、「自営業」3.6%、「会社役員」3.3%という順である。このうち男性は74.9%が「会社員」であり、「派遣・契約社員」は7.6%、「パート・アルバイト」7.5%であるが、女性は「会社員」が35.9%で、「派遣・契約」が13.7%、「パート・アルバイト」が47.3%に達している。

定年退職を迎える60歳以上になると男性では「役員」15.2%、「会社員」35.5%、「派遣・契約」21.3%、「パート・アルバイト」18.1%と大きく変化する。女性は、「役員」6.6%、「会社員」15.8%、「派遣・契約」3.9%、「パート・アルバイト」65.8%になる。男女のサンプルにこうした相違が出るのは、現在の日本の会社の平均的姿であり、したがって、これを揃えることはしていない。

役職は、肩書のない「平社員クラス」が31.3%と最も多く、次いで「アルバイト・パート」25.7%、「係長、主任クラス」12.5%、「派遣・契約社員」10.3%、「次長、課長クラス」8.5%、「部長クラス」4.3%と続く。「取締役クラス」も3.8%含むが、その多くは「自営業者」である。

従業員数は、「1,000人以上」が23.0%と最も多く、次いで「10～29人」が12.1%、「200～499人」が11.0%、50～99人が9.8%と続いている。

資本金による会社の規模では、「資本金 5,000 万円以下」が最も多く 22.8%だが、次いで多いのは「大企業」で 18.1%である。規模を示す尺度ではあるが、従業員数と資本金は、必ずしも同じ尺度ではない。資本集約型の業種と労働集約型の業種では相違する。「資本金 5 億円以上の大企業」では、「従業員 1,000 名以上」が 18.1%、「3 億以下」が 5.8%、「1 億円以下」が 7.5%であり、「5,000 万円以下」は 22.8%と最も多い。反対に、「資本金 5 億円以上の大企業」でも、「従業員数 10 名未満」という回答者が 3 名ほど存在していた。

しかし、「わからない」が 45. %に上っている。従業員数と同じく会社の規模を測定する尺度になるが、従業員数に関しては「わからない」は 5.7%に過ぎない。会社の財務状況を認識していない従業員が多いことがわかる。したがって、資本金と他の質問項目との関連性を比較するのは難しいことがわかる。

株式投資に関する質問は、日本における株式会社の位置づけや金融資産の意味を理解するうえで重要である。株式会社への投資は、社会のリスク負担についての意識を持たせるが、全体の 28%しか投資していない。日本人の個人貯蓄に占める預貯金や保険の割合が高いことが改めて確認できる。この質問項目を設定しているのは、株式投資をしている人のコーポレート・ガバナンス意識を見るためでもある。男女別には、男性が多く、年齢とともに株式投資を増加させている。従業員規模で見ると、大人数の企業に勤める人が株式投資をする割合が高い。企業の規模が給与水準などに関係し、貯蓄の多様化が図れるのであろう。

保有する株式は、「他社株」が圧倒的である。自営業者や経営者を除けば、「自社株」に投資するのはリスクの分散にはならない。また、上場企業に勤めていない場合には「自社株」を持つことはない。

「1,000 人以上」の従業員の会社では、「自社株」および「自社株と他社株の両方」を所有する割合が高い。この規模の会社は上場企業の割合が増え、自社株の購入機会を有することと、従業員持ち株制度などを設けている可能性がある。

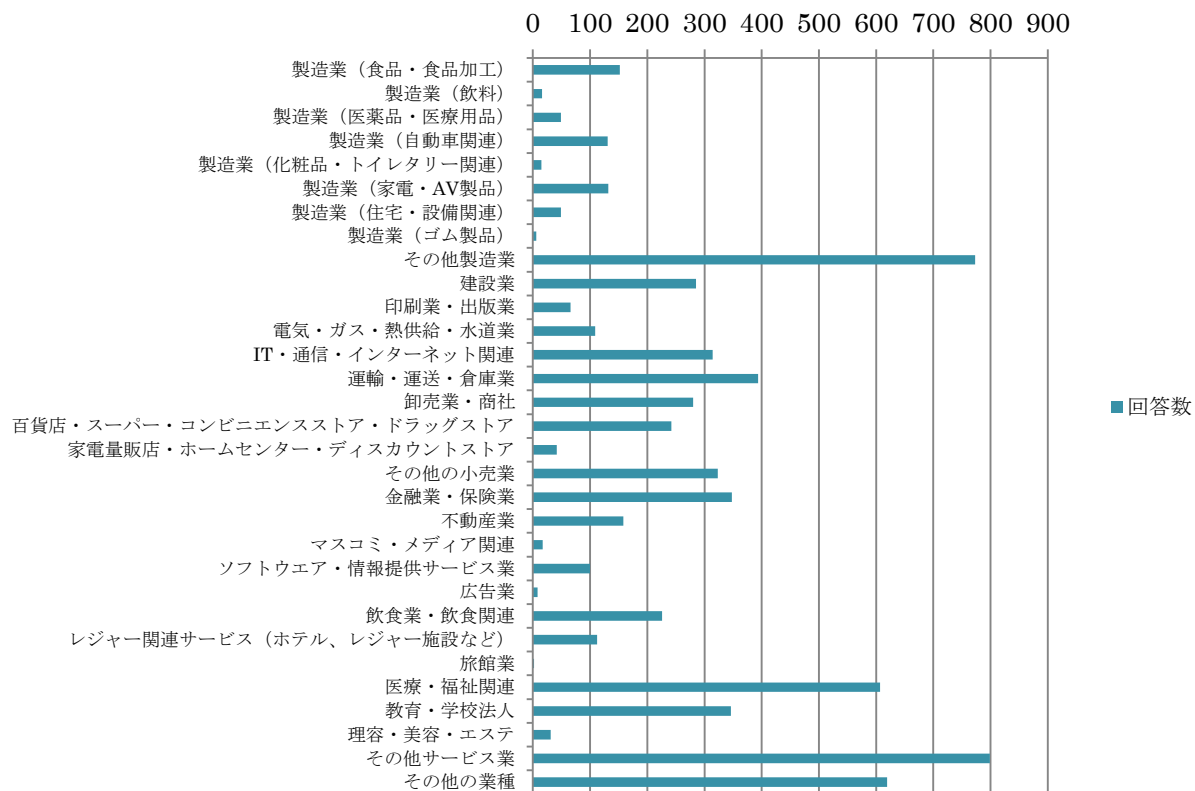
昇進・昇格の意欲を持つ人は約 20%で、意欲のない人は 50%以上になる。男性に比較すると女性は昇進・昇格に無関心であり、特に年齢が高くなるに従い、その傾向が顕著になっている。しかし、これは雇用形態に関っていると思われる。男女ともに、派遣・契約社員やパート・アルバイトは昇進や昇格に関心がなく、その努力をしていない。派遣やパートの比率は女性が高いために、こうした差になっていると思われる。

この意欲は、従業員数が多い企業が高く、少ない企業は低い。従業員数が増えることで競争心が芽生える可能性がある。もし、従業員数が意欲に正の相関を持ち、従業員数を増加させることで個々人の意欲が高まり、その結果、企業組織の能力が向上するという事であれば、コース (Coase, R. H.) やウィリアムソン (Williamson, Oliver E.) の取引コスト論に、新たな変数を加える必要が生じる。

また、「株式投資をしている」人は、「努力をしている」という回答の割合が高い。反対に、「株式投資をしていない」という回答者の「努力をしていない」という回答比率が高くなっている。この結果は、株式会社制度というものを考察するうえで重要な示唆を与えているように思える。

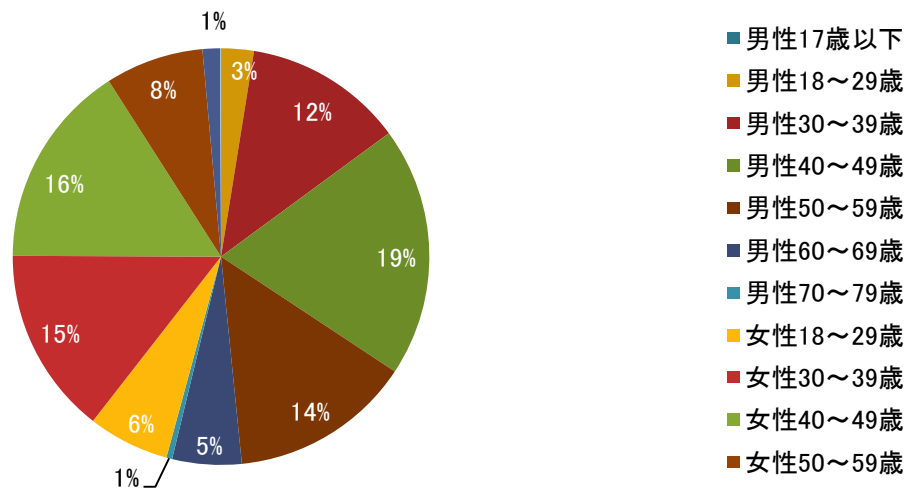
S1 あなたご自身や、同居されているご家族に、現在、以下のような業界にお勤めの方は、いらっしゃいますか。 複数回答可

		回答数	%
	全体	5324	100.0
1	製造業(食品・食品加工)	152	2.9
2	製造業(飲料)	16	0.3
3	製造業(医薬品・医療用品)	49	0.9
4	製造業(自動車関連)	131	2.5
5	製造業(化粧品・トイレタリー関連)	15	0.3
6	製造業(家電・AV 製品)	132	2.5
7	製造業(住宅・設備関連)	49	0.9
8	製造業(ゴム製品)	6	0.1
9	その他製造業	773	14.5
10	建設業	285	5.4
11	印刷業・出版業	66	1.2
12	電気・ガス・熱供給・水道業	109	2.0
13	IT・通信・インターネット関連	314	5.9
14	運輸・運送・倉庫業	394	7.4
15	卸売業・商社	280	5.3
16	百貨店・スーパー・コンビニエンスストア・ドラッグストア	242	4.5
17	家電量販店・ホームセンター・ディスカウントストア	42	0.8
18	その他の小売業	323	6.1
19	金融業・保険業	348	6.5
20	不動産業	158	3.0
21	マスコミ・メディア関連	17	0.3
22	ソフトウェア・情報提供サービス業	100	1.9
23	広告業	8	0.2
24	飲食業・飲食関連	226	4.2
25	レジャー関連サービス(ホテル、レジャー施設など)	112	2.1
26	旅館業	2	0.0
27	医療・福祉関連	607	11.4
28	教育・学校法人	346	6.5
29	理容・美容・エステ	31	0.6
30	その他サービス業	799	15.0
31	その他の業種	619	11.6



S2 あなたの性別・年齢をお選びください。

全体		回答数	%
1	男性 17 歳以下	0	－
2	男性 18～29 歳	135	2.5
3	男性 30～39 歳	659	12.4
4	男性 40～49 歳	1032	19.4
5	男性 50～59 歳	751	14.1
6	男性 60～69 歳	286	5.4
7	男性 70～79 歳	24	0.5
8	男性 80 歳以上	0	－
9	女性 17 歳以下	0	－
10	女性 18～29 歳	336	6.3
11	女性 30～39 歳	773	14.5
12	女性 40～49 歳	846	15.9
13	女性 50～59 歳	406	7.6
14	女性 60～69 歳	72	1.4
15	女性 70～79 歳	4	0.1
16	女性 80 歳以上	0	－



S3 あなたの居住地をお知らせください。

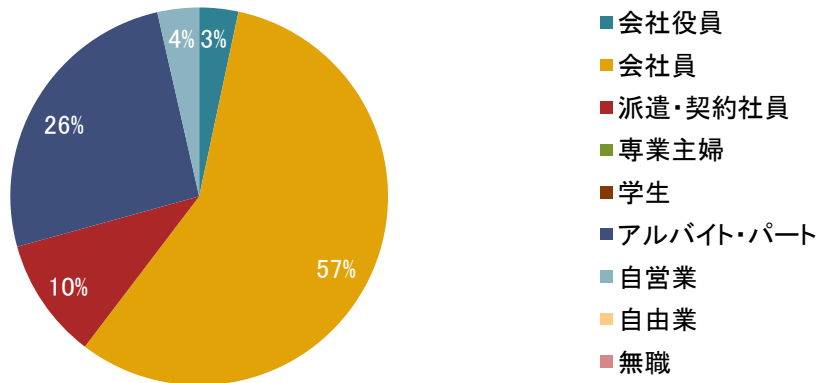
		回答数	%
全体		5324	100.0
1	北海道	241	4.5
2	青森県	40	0.8
3	岩手県	43	0.8
4	宮城県	88	1.7
5	秋田県	34	0.6
6	山形県	28	0.5
7	福島県	43	0.8
8	茨城県	72	1.4
9	栃木県	43	0.8
10	群馬県	46	0.9
11	埼玉県	383	7.2
12	千葉県	324	6.1
13	東京都	948	17.8
14	神奈川県	542	10.2
15	山梨県	19	0.4
16	長野県	54	1.0
17	新潟県	62	1.2
18	富山県	41	0.8
19	石川県	33	0.6
20	福井県	28	0.5
21	岐阜県	65	1.2
22	静岡県	130	2.4
23	愛知県	312	5.9

24	三重県	52	1.0
25	滋賀県	43	0.8
26	京都府	100	1.9
27	大阪府	451	8.5
28	兵庫県	260	4.9
29	奈良県	68	1.3
30	和歌山県	33	0.6
31	鳥取県	18	0.3
32	島根県	18	0.3
33	岡山県	58	1.1
34	広島県	108	2.0
35	山口県	43	0.8
36	徳島県	17	0.3
37	香川県	26	0.5
38	愛媛県	45	0.8
39	高知県	13	0.2
40	福岡県	164	3.1
41	佐賀県	21	0.4
42	長崎県	24	0.5
43	熊本県	36	0.7
44	大分県	26	0.5
45	宮崎県	19	0.4
46	鹿児島県	32	0.6
47	沖縄県	30	0.6

S4 あなたの職業をお選びください。

		回答数	%
全体		5324	100.0
1	会社役員	178	3.3
2	会社員	3035	57.0
3	派遣・契約社員	551	10.3
4	専業主婦(アルバイトやパートをしていない)	0	－
5	学生(アルバイトをしていない)	0	－
6	アルバイト・パートタイム就労(主婦・学生含む)	1370	25.7
7	自営業	190	3.6
8	自由業	0	－

9	無職	0	-
10	その他	0	-



職業×性別・年齢

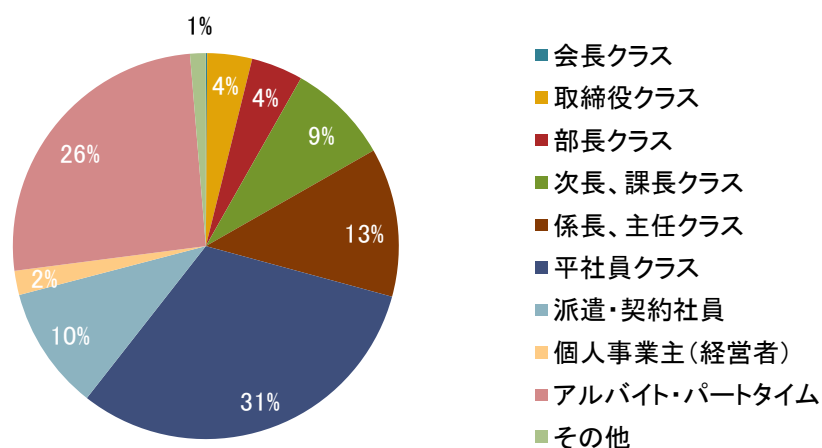
	n 数	会社役員	会社員	派遣・契約社員	アルバイト・パートタイム就労 (主婦・学生含む)	自営業
全体	(5324)	3.3	57.0	10.3	25.7	3.6
男性	(2887)	5.5	74.9	7.6	7.5	4.6
女性	(2437)	0.8	35.9	13.7	47.3	2.3
男性 10～20 代	(135)	-	61.5	3.7	33.3	1.5
男性 30 代	(659)	1.8	83.3	5.0	7.0	2.9
男性 40 代	(1032)	3.7	81.4	6.8	4.6	3.6
男性 50 代	(751)	8.1	77.1	5.9	3.1	5.9
男性 60 代以上	(310)	15.2	35.5	21.3	18.1	10.0
女性 10～20 代	(336)	0.6	49.4	11.0	38.7	0.3
女性 30 代	(773)	0.1	42.0	18.2	38.4	1.2
女性 40 代	(846)	0.7	30.5	13.9	52.2	2.6
女性 50 代	(406)	1.5	27.8	8.4	57.6	4.7
女性 60 代以上	(76)	6.6	15.8	3.9	65.8	7.9

	n 数	男性 18～29 歳	男性 30～39 歳	男性 40～49 歳	男性 50～59 歳	男性 60～69 歳	男性 70～79 歳
男性全体	(2887)	2.5	12.4	19.4	14.1	5.4	0.5
男性会社員(役員含む)	(2319)	3.6	24.2	37.9	27.6	6.6	0.2
男性派遣・契約社員	(218)	2.3	15.1	32.1	20.2	28.0	2.3
男性パート・アルバイト	(217)	20.7	21.2	21.7	10.6	21.2	4.6
男性自営業	(133)	1.5	14.3	27.8	33.1	20.3	3.0

	n 数	女性 18～29 歳	女性 30～39 歳	女性 40～49 歳	女性 50～59 歳	女性 60～69 歳	女性 70～79 歳
女性全体	(2439)	6.3	14.5	15.9	7.6	1.4	0.1
女性会社員(役員含む)	(894)	18.8	36.5	29.5	13.3	1.8	0.1
女性派遣・契約社員	(333)	11.1	42.3	35.4	10.2	0.9	–
女性パート・アルバイト	(1153)	11.3	25.8	38.3	20.3	4.1	0.3
女性自営業	(57)	1.8	15.8	38.6	33.3	10.5	–

S5 あなたの現在の会社での役職を教えてください。※会社の役職は、お勤め先によってそれぞれ違うと思いますので、ご自身の感覚でお答え下さい。

		回答数	%
	全体	5324	100.0
1	会長クラス	6	0.1
2	取締役クラス(CEO、社長、専務、常務、執行役員など)	200	3.8
3	部長クラス(エリアマネージャーなど含む)	231	4.3
4	次長、課長クラス(マネージャーなど)	455	8.5
5	係長、主任クラス	664	12.5
6	平社員クラス	1669	31.3
7	派遣・契約社員	551	10.3
8	個人事業主(経営者)	108	2.0
9	アルバイト・パートタイム就労(主婦・学生含む)	1370	25.7
10	その他	70	1.3



役職×性別・年齢

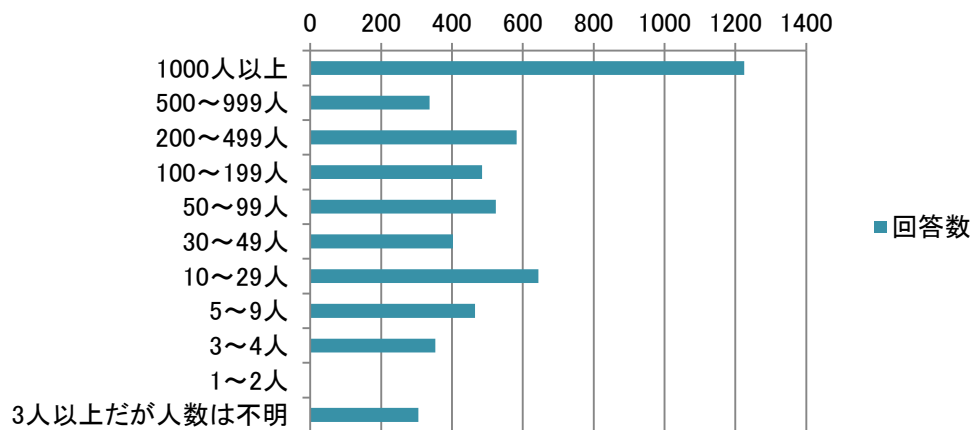
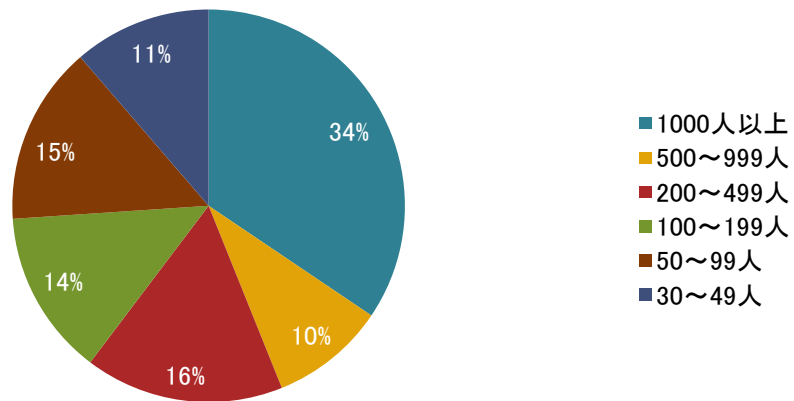
	n 数	会長クラス	取締役クラス	部長クラス	次長、課長クラス	係長、主任クラス	平社員クラス	派遣・契約社員	個人事業主 (経営者)	アルバイト・ パートタイム	その他
全体	(5324)	0.1	3.8	4.3	8.5	12.5	31.3	10.3	2.0	25.7	1.3
男性	(2887)	0.2	6.1	7.5	14.7	19.4	32.9	7.6	2.7	7.5	1.4
女性	(2437)	–	0.9	0.6	1.2	4.3	29.5	13.7	1.2	47.3	1.2
男性 10～20 代	(135)	–	–	–	0.7	5.2	55.6	3.7	1.5	33.3	–
男性 30 代	(659)	–	2.3	1.4	7.1	23.7	51.4	5.0	1.5	7.0	0.6
男性 40 代	(1032)	0.2	4.1	6.0	19.0	25.9	30.1	6.8	2.1	4.6	1.3
男性 50 代	(751)	0.1	10.3	15.7	21.4	15.8	23.6	5.9	2.8	3.1	1.3
男性 60 代以上	(310)	1.0	13.9	8.7	6.5	3.2	15.5	21.3	7.7	18.1	4.2
女性 10～20 代	(336)	–	0.3	0.3	0.6	0.6	47.6	11.0	–	38.7	0.9
女性 30 代	(773)	–	0.1	1.0	0.6	6.1	34.0	18.2	0.6	38.4	0.8
女性 40 代	(846)	–	0.7	0.2	2.0	4.4	23.9	13.9	1.4	52.2	1.2
女性 50 代	(406)	–	2.7	0.7	1.2	4.7	21.2	8.4	1.5	57.6	2.0
女性 60 代以上	(76)	–	5.3	1.3	1.3	–	10.5	3.9	7.9	65.8	3.9

役職×職業

	n 数	会長クラス	取締役クラス	部長クラス	次長、課長クラス	係長、主任クラス	平社員クラス	派遣・契約社員	個人事業主	パートタイム・アルバイト	その他
全体	(5324)	0.1	3.8	4.3	8.5	12.5	31.3	10.3	2.0	25.7	1.3
男性会社員(役員含む)	(2319)	0.2	6.3	9.2	18.3	24.0	40.6	—	—	—	1.4
男性派遣・契約社員	(218)	—	—	—	—	—	—	100.0	—	—	—
男性パート・アルバイト	(217)	—	—	—	—	—	—	—	—	100.0	—
男性自営業	(133)	1.5	22.6	2.3	0.8	2.3	6.0	—	59.4	—	5.3
女性会社員(役員含む)	(894)	—	1.9	1.6	3.4	11.6	79.5	—	0.1	—	1.9
女性派遣・契約社員	(333)	—	—	—	—	—	—	100.0	—	—	—
女性パート・アルバイト	(1153)	—	—	—	—	—	—	—	—	100.0	—
女性自営業	(57)	—	10.5	1.8	—	1.8	14.0	—	49.1	—	22.8

S6 あなたのお勤め先の、従業員数（会社全体※グループ企業は含まない）を教えてください。

		回答数	%
全体		5324	100.0
1	1000人以上	1225	23.0
2	500～999人	337	6.3
3	200～499人	583	11.0
4	100～199人	485	9.1
5	50～99人	524	9.8
6	30～49人	403	7.6
7	10～29人	644	12.1
8	5～9人	465	8.7
9	3～4人	353	6.6
10	1～2人	0	—
11	3人以上いるが人数はわからない	305	5.7



従業員数×性別・年齢

	n 数	1000 人 以上	500～ 999 人	200～ 499 人	100～ 199 人	50～ 99 人	30～ 49 人	10～29 人	5～9 人	3～4 人	人数が わから ない
全体	(5324)	23.0	6.3	11.0	9.1	9.8	7.6	12.1	8.7	6.6	5.7
男性	(2887)	27.4	7.2	12.6	9.5	9.4	7.4	10.0	7.3	6.6	2.7
女性	(2437)	17.8	5.3	8.9	8.7	10.4	7.8	14.6	10.5	6.6	9.3
男性 10～20 代	(135)	22.2	8.9	8.9	8.9	10.4	7.4	13.3	6.7	2.2	11.1
男性 30 代	(659)	26.4	6.2	10.6	11.2	10.0	7.6	11.2	6.5	7.1	3.0
男性 40 代	(1032)	28.8	8.1	13.6	9.4	8.8	8.3	9.2	6.8	5.0	1.9
男性 50 代	(751)	30.4	7.2	12.8	8.9	8.4	6.3	9.3	6.9	7.9	2.0
男性 60 代以上	(310)	19.7	5.2	15.2	7.7	11.6	6.5	10.3	11.6	9.7	2.6
女性 10～20 代	(336)	22.6	6.8	13.1	6.8	9.8	5.1	13.1	7.1	2.7	12.8
女性 30 代	(773)	18.4	6.1	9.7	8.4	10.7	7.9	14.6	10.0	5.2	9.1
女性 40 代	(846)	17.3	4.6	7.7	8.5	10.8	7.7	15.6	11.7	7.6	8.6
女性 50 代	(406)	15.3	4.7	7.6	10.6	9.6	9.1	13.3	12.1	9.6	8.1
女性 60 代以上	(76)	11.8	2.6	3.9	10.5	10.5	13.2	15.8	7.9	13.2	10.5

従業員数×職業

	n 数	1000 人 以上	500～ 999 人	200～ 499 人	100～ 199 人	50～ 99 人	30～ 49 人	10～ 29 人	5～9 人	3～4 人	不明
全体	(5324)	23.0	6.3	11.0	9.1	9.8	7.6	12.1	8.7	6.6	5.7
男性会社員(役員含む)	(2319)	30.7	7.6	13.4	10.0	9.6	7.4	10.0	6.6	3.8	0.8
男性派遣・契約社員	(218)	23.9	8.7	15.6	11.9	11.5	10.1	5.0	4.1	1.8	7.3
男性パート・アルバイト	(217)	11.5	5.5	8.8	6.9	9.7	8.3	16.1	8.8	5.5	18.9
男性自営業	(133)	1.5	－	0.8	0.8	0.8	0.8	7.5	21.1	64.7	2.3
女性会社員(役員含む)	(894)	20.4	6.0	11.2	9.1	11.7	8.9	15.0	9.8	5.9	1.9
女性派遣・契約社員	(333)	31.8	6.9	15.9	10.2	9.9	5.7	5.1	3.0	0.6	10.8
女性パート・アルバイト	(1153)	12.7	4.6	5.6	8.2	10.1	7.5	17.1	12.3	6.8	15.1
女性自営業	(57)	1.8	－	－	1.8	－	7.0	12.3	26.3	50.9	－

従業員数×職業

	n 数	会社役員	会社員	派遣・ 契約社員	アルバイト・パ ートタイム	自営業
全体	(5324)	3.3	57.0	10.3	25.7	3.6
1000 人以上	(1225)	0.7	72.2	12.9	14.0	0.2
500～999 人	(337)	0.9	67.4	12.5	19.3	－
200～499 人	(583)	2.1	68.4	14.9	14.4	0.2
100～199 人	(485)	1.9	62.7	12.4	22.7	0.4
50～99 人	(524)	3.8	58.8	11.1	26.1	0.2
30～49 人	(403)	3.7	58.8	10.2	26.1	1.2
10～29 人	(644)	6.4	50.6	4.3	36.0	2.6
3 人～10 人未満	(818)	8.6	38.4	3.1	30.7	19.3
人数はわからない	(305)	－	11.5	17.0	70.5	1.0

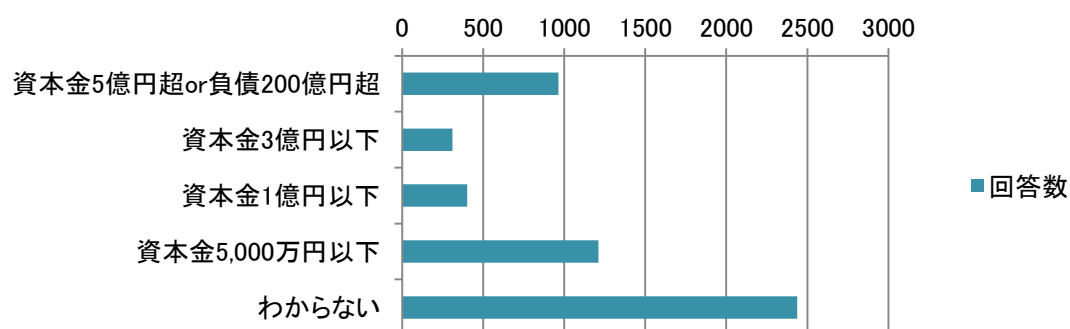
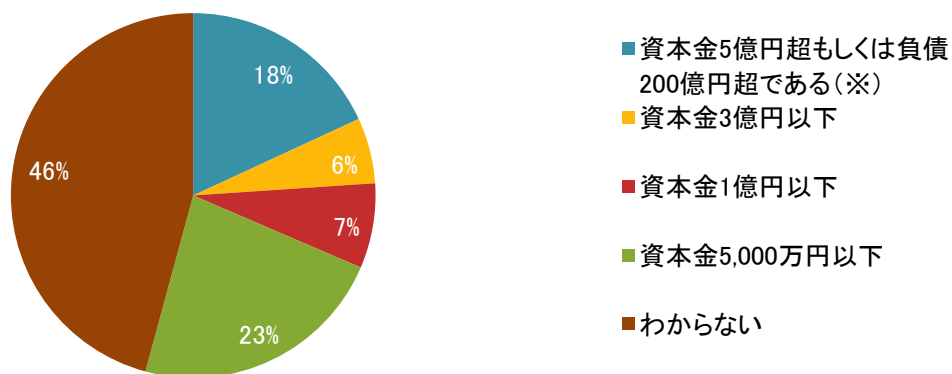
従業員数×役職

	n 数	会長クラス	取締役クラス	部長クラス	次長、課長クラス	係長、主任クラス	平社員クラス	派遣・契約社員	個人事業主	パートタイム・ アルバイト・	その他
全体	(5324)	0.1	3.8	4.3	8.5	12.5	31.3	10.3	2.0	25.7	1.3
1000 人以上	(1225)	－	0.6	5.3	15.5	20.2	30.5	12.9	0.2	14.0	0.8
500～999 人	(337)	－	0.6	4.7	12.5	16.0	33.2	12.5	－	19.3	1.2
200～499 人	(583)	0.2	1.4	4.6	12.5	17.0	33.3	14.9	0.2	14.4	1.5

100～199 人	(485)	－	1.6	4.7	8.2	15.9	33.8	12.4	0.4	22.7	0.2
50～99 人	(524)	0.2	3.2	4.2	7.8	11.8	34.9	11.1	0.2	26.1	0.4
30～49 人	(403)	－	3.7	5.5	4.7	9.9	38.0	10.2	1.0	26.1	1.0
10～29 人	(644)	－	6.8	4.5	4.2	8.1	33.1	4.3	1.2	36.0	1.7
3 人～10 人未満	(818)	0.5	12.1	3.3	2.8	3.3	30.4	3.1	10.6	30.7	3.2
人数はわからない	(305)	－	－	－	－	2.0	8.9	17.0	0.7	70.5	1.0

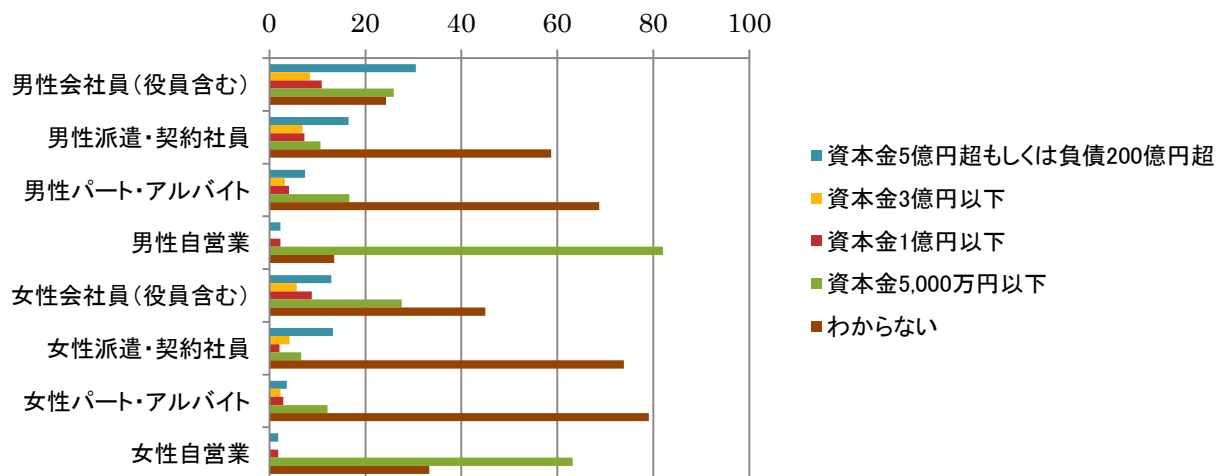
S7 あなたのお勤め先の資本金もしくは負債について、以下の中からあてはまるものを教えてください。 ※本調査では、「大企業」とは、資本金 5 億円超もしくは負債 200 億円超の企業のことを指す。

		回答数	%
全体		5324	100.0
1	資本金 5 億円超もしくは負債 200 億円超である(※)	964	18.1
2	資本金 3 億円以下	310	5.8
3	資本金 1 億円以下	401	7.5
4	資本金 5,000 万円以下	1212	22.8
5	わからない	2437	45.8

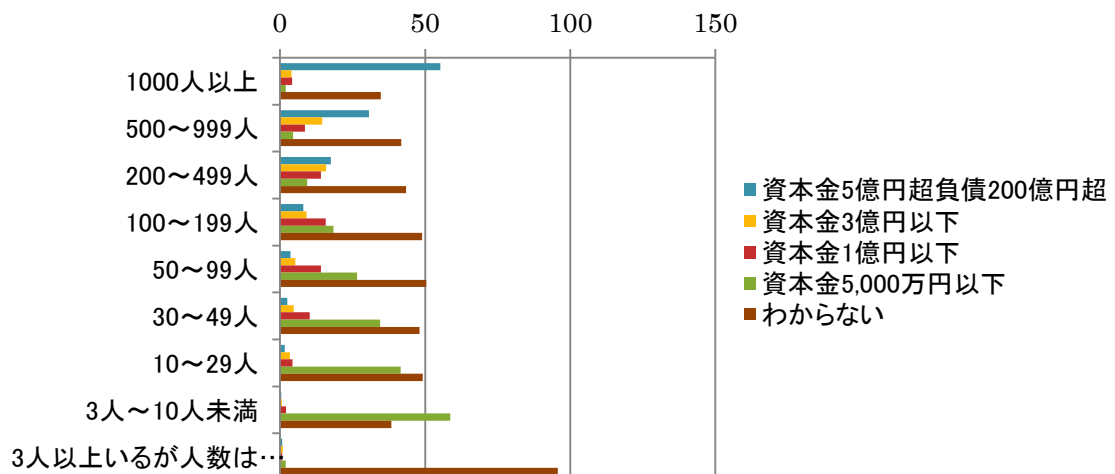


	n 数	資本金 5 億円 超もしくは負 債 200 億円超 である(※)	資本金 3 億円 以下	資本金 1 億円 以下	資本金 5,000 万円以下	わからない
全体	(5324)	18.1	5.8	7.5	22.8	45.8
男性	(2887)	26.4	7.6	9.7	26.6	29.7
女性	(2437)	8.3	3.8	4.9	18.2	64.8
男性 10～20 代	(135)	17.8	8.1	12.6	17.8	43.7
男性 30 代	(659)	25.0	5.6	9.0	28.1	32.3
男性 40 代	(1032)	28.6	8.3	11.1	23.4	28.5
男性 50 代	(751)	29.0	7.6	9.1	29.6	24.8
男性 60 代以上	(310)	19.4	8.7	7.1	30.6	34.2
女性 10～20 代	(336)	10.4	5.4	5.7	12.5	66.1
女性 30 代	(773)	9.8	4.8	6.3	15.3	63.8
女性 40 代	(846)	7.8	2.6	4.0	20.8	64.8
女性 50 代	(406)	4.9	3.2	4.2	21.7	66.0
女性 60 代以上	(76)	6.6	2.6	1.3	26.3	63.2

	n 数	資本金 5 億円 超もしくは負債 200 億円超であ る(※)	資本金 3 億円 以下	資本金 1 億円 以下	資本金 5,000 万 円以下	わからない
全体	(5324)	18.1	5.8	7.5	22.8	45.8
男性会社員(役員含む)	(2319)	30.5	8.5	10.9	25.9	24.3
男性派遣・契約社員	(218)	16.5	6.9	7.3	10.6	58.7
男性パート・アルバイト	(217)	7.4	3.2	4.1	16.6	68.7
男性自営業	(133)	2.3	－	2.3	82.0	13.5
女性会社員(役員含む)	(894)	12.9	5.7	8.8	27.6	45.0
女性派遣・契約社員	(333)	13.2	4.2	2.1	6.6	73.9
女性パート・アルバイト	(1153)	3.6	2.3	2.9	12.1	79.1
女性自営業	(57)	1.8	－	1.8	63.2	33.3

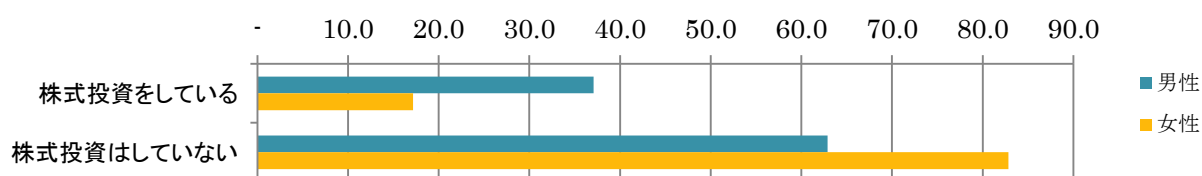
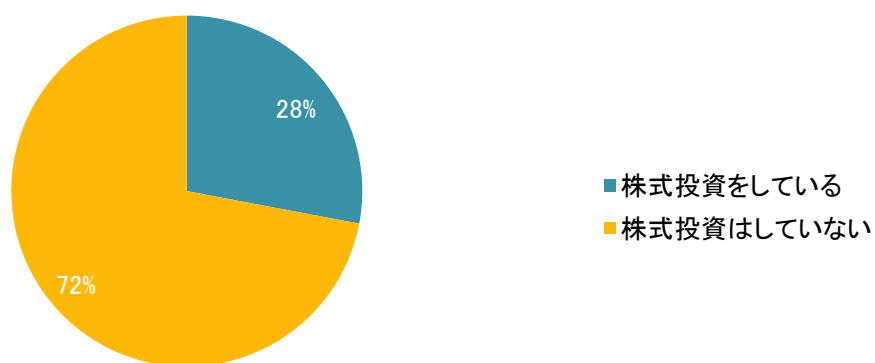


	n 数	資本金 5 億円超 もしくは負債 200 億円超である (※)	資本金 3 億円 以下	資本金 1 億円 以下	資本金 5,000 万円 以下	わからない
全体	(5324)	18.1	5.8	7.5	22.8	45.8
1000 人以上	(1225)	55.2	3.9	4.2	2.0	34.7
500～999 人	(337)	30.6	14.5	8.6	4.5	41.8
200～499 人	(583)	17.5	15.8	14.1	9.3	43.4
100～199 人	(485)	8.0	9.1	15.7	18.4	48.9
50～99 人	(524)	3.6	5.3	14.1	26.5	50.4
30～49 人	(403)	2.5	4.7	10.2	34.5	48.1
10～29 人	(644)	1.6	3.4	4.3	41.5	49.2
3 人～10 人未満	(818)	0.4	0.6	2.1	58.6	38.4
人数はわからない	(305)	0.7	1.0	0.7	2.0	95.7

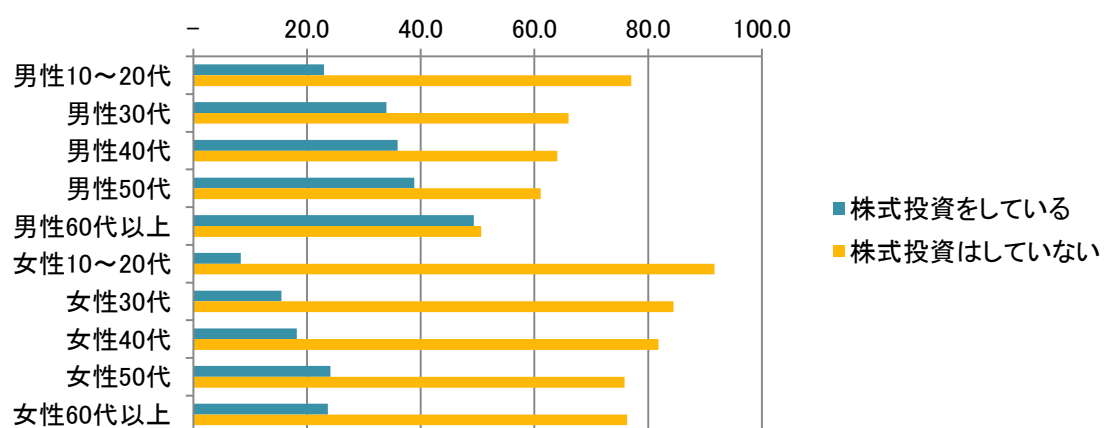


S8 あなたは、株式投資をしていますか。

		回答数	%
全体		5324	100.0
1	株式投資をしている	1489	28.0
2	株式投資はしていない	3835	72.0

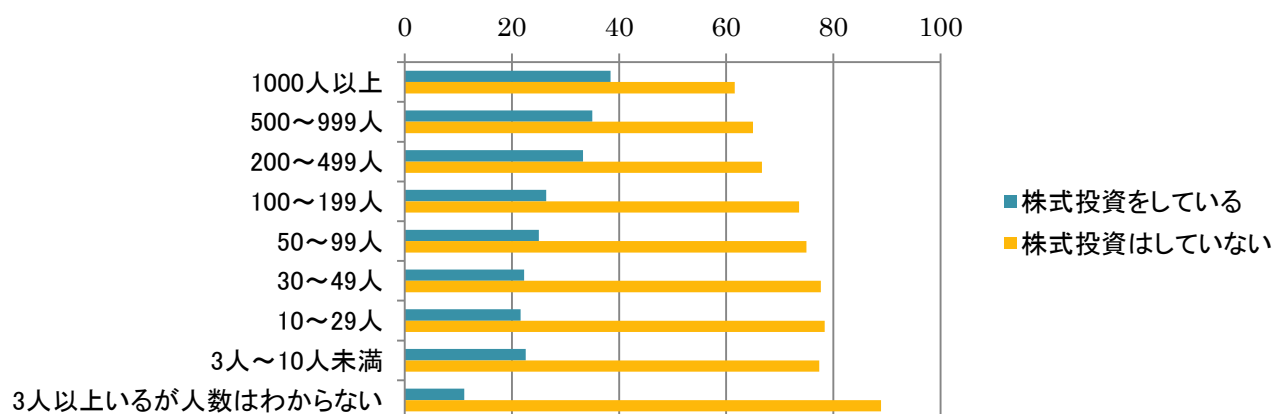


	n 数	株式投資をしている	株式投資はしていない
全体	(5324)	28.0	72.0
男性	(2887)	37.1	62.9
女性	(2437)	17.2	82.8
男性 10～20 代	(135)	23.0	77.0
男性 30 代	(659)	34.0	66.0
男性 40 代	(1032)	35.9	64.1
男性 50 代	(751)	38.9	61.1
男性 60 代以上	(310)	49.4	50.6
女性 10～20 代	(336)	8.3	91.7
女性 30 代	(773)	15.5	84.5
女性 40 代	(846)	18.2	81.8
女性 50 代	(406)	24.1	75.9
女性 60 代以上	(76)	23.7	76.3



	n 数	株式投資をしている	株式投資はしていない
全体	(5324)	28.0	72.0
男性会社員(役員含む)	(2319)	39.5	60.5
男性派遣・契約社員	(218)	27.5	72.5
男性パート・アルバイト	(217)	20.7	79.3
男性自営業	(133)	38.3	61.7
女性会社員(役員含む)	(894)	23.9	76.1
女性派遣・契約社員	(333)	13.2	86.8
女性パート・アルバイト	(1153)	13.2	86.8
女性自営業	(57)	14.0	86.0

	n 数	株式投資をしている	株式投資はしていない
全体	(5324)	28.0	72.0
1000 人以上	(1225)	38.4	61.6
500～999 人	(337)	35.0	65.0
200～499 人	(583)	33.3	66.7
100～199 人	(485)	26.4	73.6
50～99 人	(524)	25.0	75.0
30～49 人	(403)	22.3	77.7
10～29 人	(644)	21.6	78.4
3 人～10 人未満	(818)	22.6	77.4
わからない	(305)	11.1	88.9



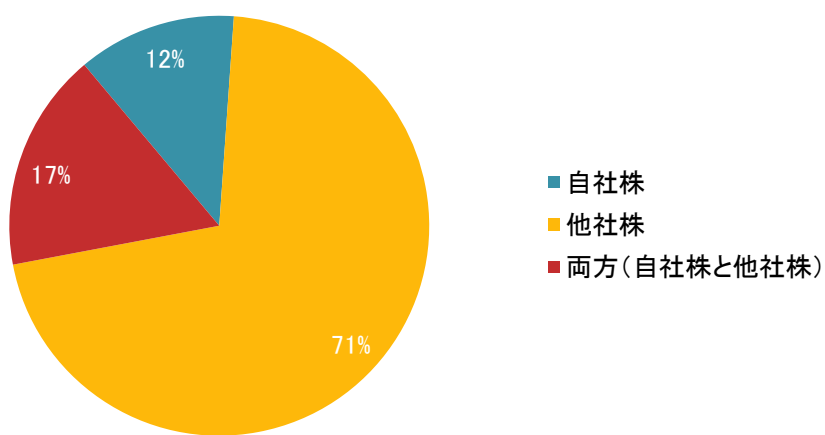
株式投資状況 × 役職

		n 数	会長クラス	取締役クラス	部長クラス	次長、課長クラス	係長、主任クラス	平社員クラス	派遣・契約社員	(経営者) 個人事業主	アルバイト・パートタイム	その他
全体		(5324)	0.1	3.8	4.3	8.5	12.5	31.3	10.3	2.0	25.7	1.3
株式投資	株式投資をしている	(1489)	0.3	5.8	8.1	15.6	16.8	29.1	7.0	2.8	13.2	1.2
	株式投資はしていない	(3835)	0.1	2.9	2.9	5.8	10.8	32.2	11.7	1.7	30.6	1.4

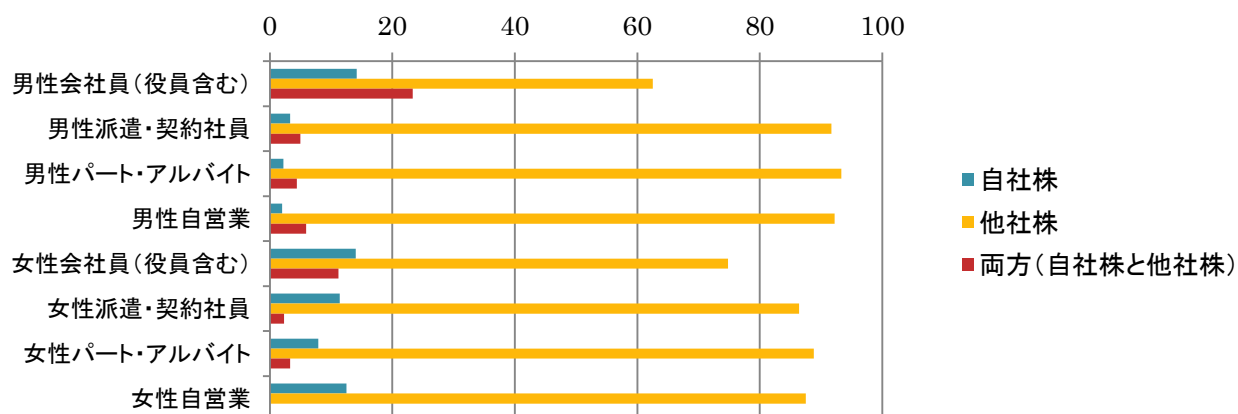
		n 数	資本金 5 億円 超もしくは負債 200 億円超 である(※)	資本金 3 億円以下	資本金 1 億円以下	資本金 5,000 万円 以下	わからない
全体		(5324)	18.1	5.8	7.5	22.8	45.8
株式投資	株式投資をしている	(1489)	31.9	8.1	9.7	23.4	26.9
	株式投資はしていない	(3835)	12.8	4.9	6.7	22.5	53.1

S9 あなたが保有している株式として、あてはまるものを全て教えてください。

		回答数	%
全体		1489	100.0
1	自社株	182	12.2
2	他社株	1056	70.9
3	両方(自社株と他社株)	251	16.9



	n 数	自社株	他社株	両方 (自社株と他社株)
全体	(1489)	12.2	70.9	16.9
男性会社員(役員含む)	(915)	14.2	62.5	23.3
男性派遣・契約社員	(60)	3.3	91.7	5.0
男性パート・アルバイト	(45)	2.2	93.3	4.4
男性自営業	(51)	2.0	92.2	5.9
女性会社員(役員含む)	(214)	14.0	74.8	11.2
女性派遣・契約社員	(44)	11.4	86.4	2.3
女性パート・アルバイト	(152)	7.9	88.8	3.3
女性自営業	(8)	12.5	87.5	—

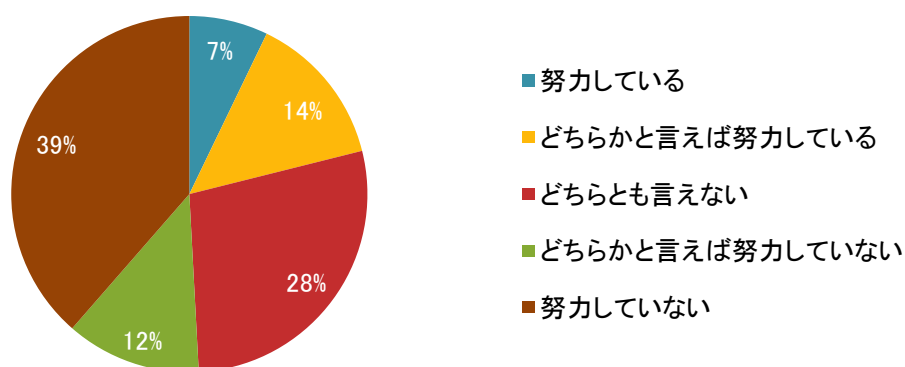


	n 数	自社株	他社株	両方(自社株と他社株)
全体	(1489)	12.2	70.9	16.9
1000 人以上	(470)	20.0	53.2	26.8
500～999 人	(118)	16.9	55.9	27.1
200～499 人	(194)	10.3	74.2	15.5
100～199 人	(128)	12.5	76.6	10.9
50～99 人	(131)	9.9	80.2	9.9
30～49 人	(90)	5.6	83.3	11.1
10～29 人	(139)	5.8	85.6	8.6
3 人～10 人未満	(185)	2.7	89.7	7.6
人数はわからない	(34)	2.9	97.1	–

		n 数	自社株	他社株	両方（自社株と他社株）
全体		(1489)	12.2	70.9	16.9
株式投資	株式投資をしている	(1489)	12.2	70.9	16.9
	株式投資はしていない	(0)	－	－	－

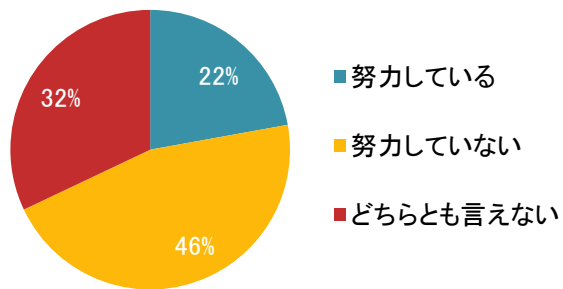
S10 あなたは、現在の役職からさらに上の役職に就こうと努力していますか。

		回答数	%
全体		5324	100.0
1	努力している	381	7.2
2	どちらかと言えば努力している	742	13.9
3	どちらとも言えない	1494	28.1
4	どちらかと言えば努力していない	653	12.3
5	努力していない	2054	38.6

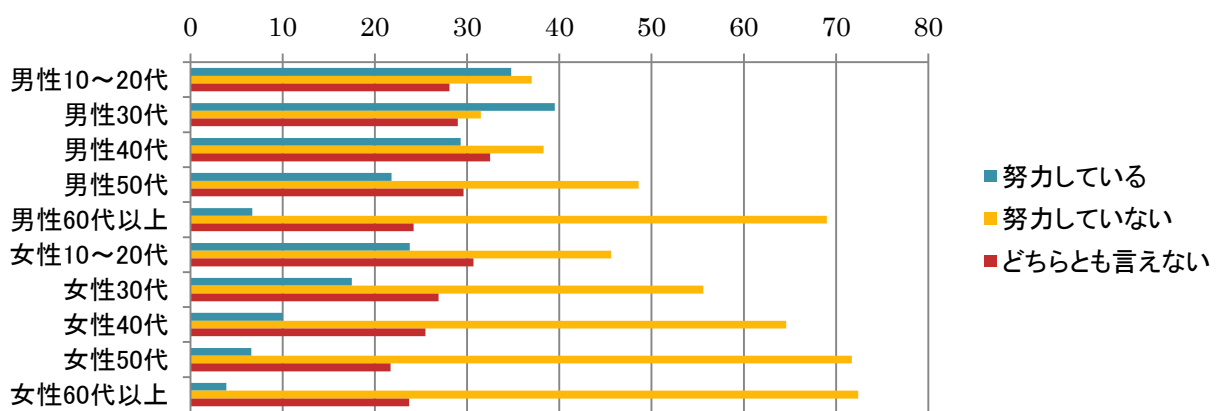
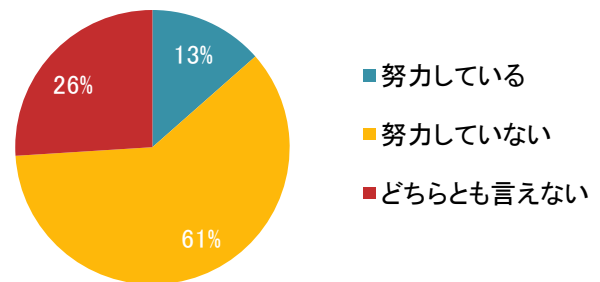


	n 数	努力している	どちらかと言え ば努力している	どちらとも 言えない	どちらかと言え ば努力して いない	努力して いない
全体	(5324)	7.2	13.9	28.1	12.3	38.6
男性	(2887)	10.3	17.2	29.8	12.2	30.4
女性	(2437)	3.4	10.1	26.0	12.3	48.2
男性 10～20 代	(135)	13.3	21.5	28.1	12.6	24.4
男性 30 代	(659)	14.6	24.9	29.0	10.9	20.6
男性 40 代	(1032)	10.5	18.8	32.5	13.3	25.0
男性 50 代	(751)	8.5	13.3	29.6	13.3	35.3
男性 60 代以上	(310)	3.5	3.2	24.2	8.7	60.3
女性 10～20 代	(336)	4.5	19.3	30.7	15.2	30.4
女性 30 代	(773)	5.7	11.8	26.9	13.6	42.0
女性 40 代	(846)	2.4	7.6	25.5	10.8	53.8
女性 50 代	(406)	1.2	5.4	21.7	12.1	59.6
女性 60 代以上	(76)	—	3.9	23.7	5.3	67.1

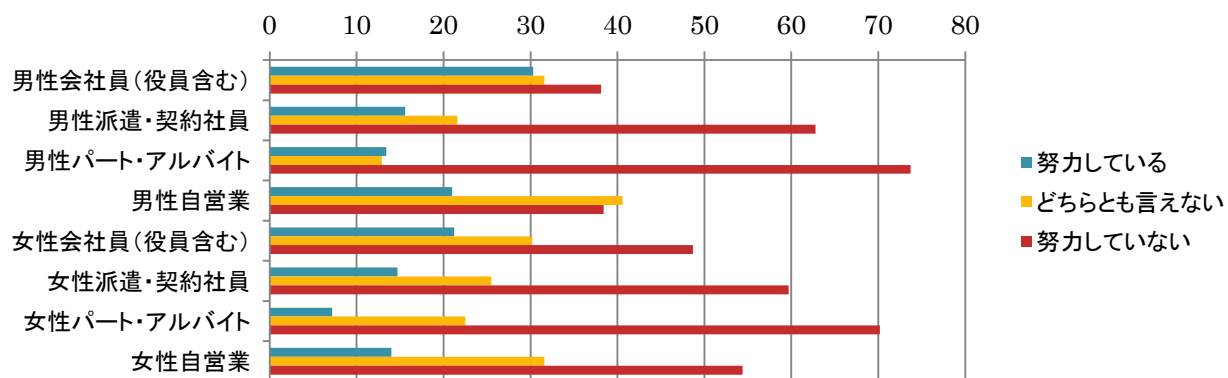
男性



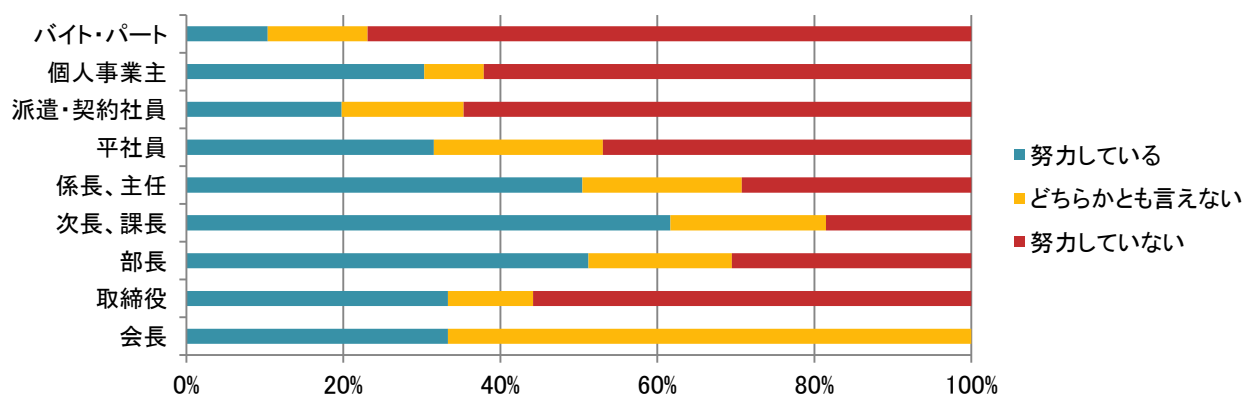
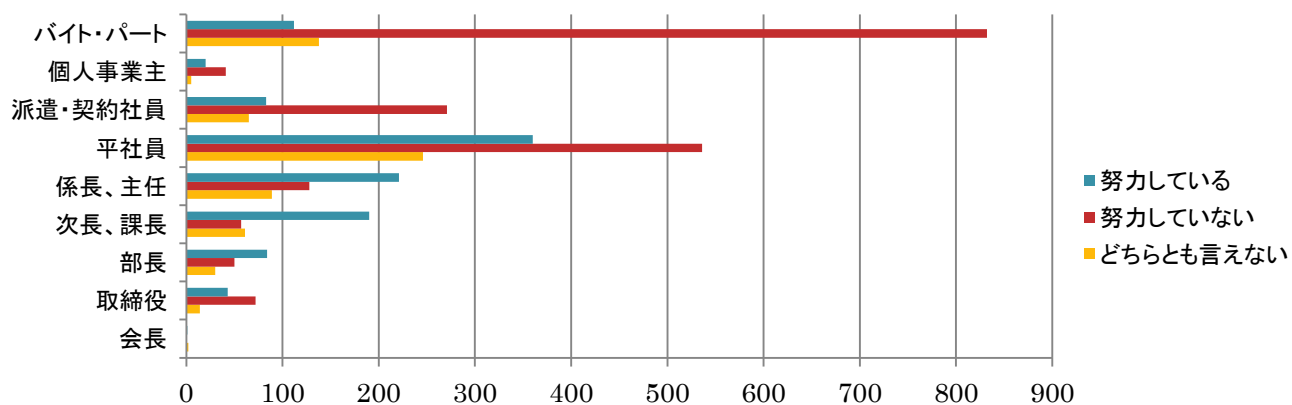
女性



	n 数	努力している	どちらかと言えば 努力している	どちらとも 言えない	どちらかと言えば 努力していない	努力していない
全体	(5324)	7.2	13.9	28.1	12.3	38.6
男性会社員(役員含む)	(2319)	11.1	19.2	31.6	12.9	25.2
男性派遣・契約社員	(218)	5.5	10.1	21.6	9.6	53.2
男性パート・アルバイト	(217)	5.1	8.3	12.9	12.4	61.3
男性自営業	(133)	12.0	9.0	40.6	3.8	34.6
女性会社員(役員含む)	(894)	5.4	15.8	30.2	15.8	32.9
女性派遣・契約社員	(333)	4.5	10.2	25.5	13.2	46.5
女性パート・アルバイト	(1153)	1.6	5.6	22.5	9.6	60.6
女性自営業	(57)	3.5	10.5	31.6	7.0	47.4



	会長	取締役	部長	次長、 課長	係長、 主任	平社員	派遣・契 約社員	個人事 業主	バイト・ パート
努力している	1	43	84	190	221	360	83	20	112
どちらともいえない	2	14	30	61	89	246	65	5	138
努力していない	0	72	50	57	128	536	271	41	832



	n 数	努力している	どちらかと言えば 努力している	どちらとも 言えない	どちらかと言えば 努力していない	努力していない
全体	(5324)	7.2	13.9	28.1	12.3	38.6
1000 人以上	(1225)	9.6	19.7	25.8	12.6	32.4
500～999 人	(337)	9.2	17.5	32.0	12.2	29.1
200～499 人	(583)	7.7	17.0	32.2	14.2	28.8
100～199 人	(485)	8.5	13.4	26.8	15.1	36.3
50～99 人	(524)	5.2	14.9	28.4	13.5	38.0
30～49 人	(403)	7.4	11.2	28.3	12.9	40.2
10～29 人	(644)	4.8	12.0	28.3	10.2	44.7
3 人～10 人未満	(818)	6.6	7.8	28.9	10.0	46.7
人数はわからない	(305)	1.6	4.6	23.3	10.2	60.3

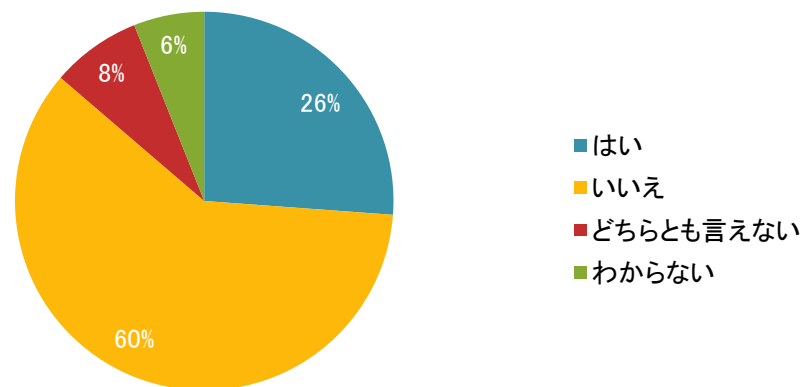
		n 数	努力している	どちらかと言え ば努力している	どちらとも 言えない	どちらかと言え ば努力していない	努力していない
全体		(5324)	7.2	13.9	28.1	12.3	38.6
株式投資	株式投資をしている	(1489)	10.8	19.1	28.7	12.2	29.1
	株式投資はしていない	(3835)	5.7	11.9	27.8	12.3	42.2

<質問と結果に関する考察>

以上の標準的な質問項目に基づき、21 項目の質問をしている。この調査は、ファミリービジネスであるか否かを調査し、所有と経営が一致する会社と分離している会社のコーポレート・ガバナンスを比較しようというものである。

Q1 あなたの勤めている会社は、特定の家族・親族などが支配・経営する企業ですか。

	回答数	%
全体	5324	100.0
1 はい	1393	26.2
2 いいえ	3201	60.1
3 どちらとも言えない	409	7.7
4 わからない	321	6.0



	n 数	はい	いいえ	どちらとも言えない	わからない
全体	(5324)	26.2	60.1	7.7	6.0
男性	(2887)	28.7	58.9	8.2	4.3
女性	(2437)	23.2	61.6	7.1	8.1
男性 10～20 代	(135)	20.7	58.5	14.8	5.9
男性 30 代	(659)	27.0	58.1	9.7	5.2
男性 40 代	(1032)	29.7	59.0	7.6	3.8
男性 50 代	(751)	28.9	60.6	7.7	2.8
男性 60 代以上	(310)	31.9	55.8	5.5	6.8
女性 10～20 代	(336)	15.8	67.0	9.2	8.0
女性 30 代	(773)	20.8	64.0	6.9	8.3
女性 40 代	(846)	25.2	59.9	6.5	8.4
女性 50 代	(406)	29.6	56.9	6.7	6.9
女性 60 代以上	(76)	23.7	57.9	7.9	10.5

全体として、ファミリービジネスは多くない。一般的に支配という概念が浸透していないため、この質問から経営者の任免権を想定する人は限定されるかもしれない。支配という言葉からは、独裁的な専制君主的イメージを抱くかもしれない。そのため、任免権を持つオーナー経営者でも、従業員の意見を取り入れる参加型経営の場合、「支配」とは考えないかもしれない。自営業で男性の 24.1%が「いいえ」と回答し、女性も 10.5%が「いいえ」と回答しているのは、参加型の経営をしていると考えているためであろう。3～10 人未満の会社でも、「はい」は 52.3%に過ぎない。

支配の有無に「わからない」という回答をしているのは、男女ともに「派遣・契約社員」と「パート・アルバイト」である。支配の概念やイメージが意思決定の責任者と捉えるとすると、「派遣・契約」、「パート・アルバイト」の雇用形態は、意思決定者への関心が小さい層になる。誰が最終的な意思決定をするのか、ということは、いかなる意思決定をしているのか（するのか）、ということに関係する。

トップの意思決定に関心が無ければ、意思決定に係る情報や提案にも関心が薄く、トップを監視する役割を担う層にもならない。

	n 数	はい	いいえ	どちらとも 言えない	わからない
全体	(5324)	26.2	60.1	7.7	6.0
男性会社員(役員含む)	(2319)	28.7	60.5	8.5	2.3
男性派遣・契約社員	(218)	17.4	67.0	4.1	11.5
男性パート・アルバイト	(217)	17.5	54.4	10.1	18.0
男性自営業	(133)	64.7	24.1	7.5	3.8
女性会社員(役員含む)	(894)	26.8	61.2	8.9	3.0
女性派遣・契約社員	(333)	8.4	77.5	4.5	9.6
女性パート・アルバイト	(1153)	22.0	59.9	6.2	11.9
女性自営業	(57)	75.4	10.5	10.5	3.5

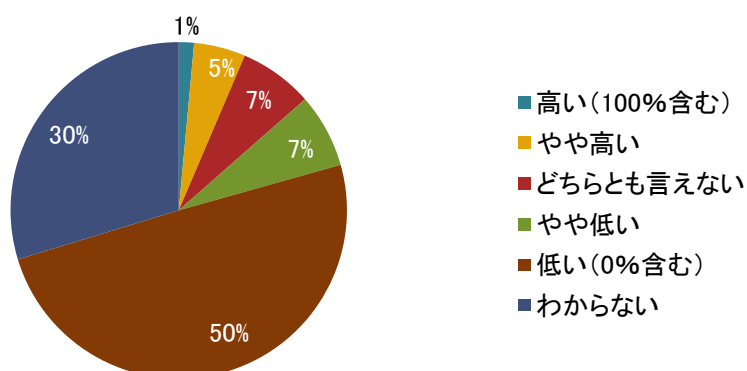
従業員数でみると、大規模な組織になるにつれて、ファミリービジネスの支配は小さくなっている。これは想定される所有と経営の分離が進むためであろう。「人数がわからない」という回答者は、「はい」が最も少ない割合であり、反対に「わからない」が多い。従業員数の多い会社に勤務している人々と推測されるが、会社に関して関心の度合いが少ない回答者でもある。

	n 数	はい	いいえ	どちらとも 言えない	わからない
全体	(5324)	26.2	60.1	7.7	6.0
1000 人以上	(1225)	8.8	81.0	6.2	4.0
500～999 人	(337)	16.3	71.8	5.6	6.2
200～499 人	(583)	22.1	62.6	9.4	5.8
100～199 人	(485)	25.6	59.4	8.2	6.8
50～99 人	(524)	29.4	54.8	9.5	6.3
30～49 人	(403)	30.8	55.1	9.9	4.2
10～29 人	(644)	38.8	48.9	7.0	5.3
3 人～10 人未満	(818)	52.7	35.8	7.8	3.7
人数はわからない	(305)	5.9	64.6	6.6	23.0

次の質問は、海外売上比率に関する質問である。海外の進出する企業は、国内の会社法と市場ルールに加えて、海外の企業と市場のルールを学習する機会をもつ。国内の人口が減少し、内需の成長が見込めない現状では、経営の積極姿勢を示す質問項目でもある。

Q2 あなたご自身がお勤めされている会社の売り上げで、海外での売り上げ比率はどれくらいですか？以下の中から最もあてはまるものをお選びください。

		回答数	%
全体		5324	100.0
1	高い(100%含む)	78	1.5
2	やや高い	264	5.0
3	どちらとも言えない	378	7.1
4	やや低い	379	7.1
5	低い(0%含む)	2643	49.6
6	わからない	1582	29.7
7	高い計	342	6.4
8	どちらとも言えない	378	7.1
9	低い計	3022	56.8
10	わからない	1582	29.7



海外売り上げは、それほど高いサンプルではない。「高い」と「やや高い」を合計して、わずかに 6.5% にすぎない。他方、「やや低い」と「低い」を合計すると 56.7% に達する。低い回答者は、男性の 30 代以上で、各層共に 50% 以上になっている。女性は、「わからない」というのがどの年代でも高い。これも雇用形態上の問題であるが、男性と女性では、同じ「派遣・契約」や「パート・アルバイト」で女性の関心が低い。

従業員数は、人数が多いほど海外の売上比率は上昇している。海外の売上げは、生産能力のみならず海外での営業活動が必要になる為、一定の組織力が必要になるという事であろう。

	n 数	高い (100% 含む)	やや 高い	どちらと も言え ない	やや 低い	低い (0%含 む)	わから ない	高い計	どちらと も言え ない	低い計	わから ない
全体	(5324)	1.5	5.0	7.1	7.1	49.6	29.7	6.4	7.1	56.8	29.7
男性	(2887)	2.2	6.3	7.3	9.3	58.0	16.9	8.6	7.3	67.3	16.9
女性	(2437)	0.6	3.3	6.9	4.6	39.8	44.9	3.9	6.9	44.3	44.9
男性 10～20 代	(135)	1.5	8.9	14.1	7.4	38.5	29.6	10.4	14.1	45.9	29.6
男性 30 代	(659)	2.9	7.4	5.6	11.1	54.3	18.7	10.3	5.6	65.4	18.7
男性 40 代	(1032)	2.3	6.3	8.2	8.7	59.1	15.3	8.6	8.2	67.8	15.3
男性 50 代	(751)	2.1	5.9	6.4	9.7	60.9	15.0	8.0	6.4	70.6	15.0
男性 60 代以上	(310)	1.0	4.2	6.8	7.1	63.5	17.4	5.2	6.8	70.6	17.4
女性 10～20 代	(336)	1.2	5.1	6.5	8.6	34.2	44.3	6.3	6.5	42.9	44.3
女性 30 代	(773)	0.4	3.6	7.9	5.8	39.3	42.9	4.0	7.9	45.1	42.9
女性 40 代	(846)	0.5	2.7	6.3	3.5	40.7	46.3	3.2	6.3	44.2	46.3
女性 50 代	(406)	0.7	2.7	6.7	1.5	42.6	45.8	3.4	6.7	44.1	45.8
女性 60 代以上	(76)	－	2.6	6.6	1.3	43.4	46.1	2.6	6.6	44.7	46.1

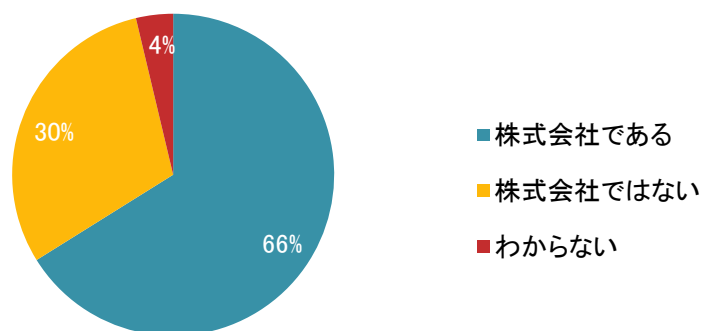
	n 数	高い (100% 含む)	やや 高い	どちらと も言え ない	やや 低い	低い (0%含 む)	わから ない	高い計	どちらと も言え ない	低い計	わから ない
全体	(5324)	1.5	5.0	7.1	7.1	49.6	29.7	6.4	7.1	56.8	29.7
男性会社員(役員含む)	(2319)	2.5	7.5	7.5	10.7	58.8	13.0	10.0	7.5	69.5	13.0
男性派遣・契約社員	(218)	1.4	3.7	6.0	4.6	47.2	37.2	5.0	6.0	51.8	37.2
男性パート・アルバイト	(217)	0.5	0.5	6.5	1.8	45.6	45.2	0.9	6.5	47.5	45.2
男性自営業	(133)	0.8	0.8	6.0	4.5	82.0	6.0	1.5	6.0	86.5	6.0
女性会社員(役員含む)	(894)	0.8	5.3	7.7	8.7	50.8	26.7	6.0	7.7	59.5	26.7
女性派遣・契約社員	(333)	1.5	4.8	7.8	3.3	26.7	55.9	6.3	7.8	30.0	55.9
女性パート・アルバイト	(1153)	0.2	1.6	5.9	1.8	33.7	56.9	1.7	5.9	35.5	56.9
女性自営業	(57)	－	－	8.8	1.8	66.7	22.8	－	8.8	68.4	22.8

	n 数	高い (100% 含む)	やや 高い	どちらと も言え ない	やや 低い	低い (0%含 む)	わから ない	高い計	どちらと も言え ない	低い計	わから ない
全体	(5324)	1.5	5.0	7.1	7.1	49.6	29.7	6.4	7.1	56.8	29.7
1000 人以上	(1225)	3.9	11.8	8.9	12.9	35.8	26.7	15.8	8.9	48.7	26.7
500～999 人	(337)	0.9	6.2	8.6	12.8	43.0	28.5	7.1	8.6	55.8	28.5
200～499 人	(583)	1.2	6.0	9.8	8.4	47.2	27.4	7.2	9.8	55.6	27.4
100～199 人	(485)	1.2	3.1	7.0	7.2	50.9	30.5	4.3	7.0	58.1	30.5
50～99 人	(524)	0.6	2.7	7.6	5.9	52.9	30.3	3.2	7.6	58.8	30.3
30～49 人	(403)	0.5	2.5	7.7	4.5	55.8	29.0	3.0	7.7	60.3	29.0
10～29 人	(644)	0.8	1.9	5.1	3.6	61.5	27.2	2.6	5.1	65.1	27.2
3 人～10 人未満	(818)	0.5	1.1	3.7	2.4	70.9	21.4	1.6	3.7	73.3	21.4
人数はわからない	(305)	－	1.0	4.9	0.7	19.7	73.8	1.0	4.9	20.3	73.8

会社形態に関する質問は、株式会社という形態が統治機構として優れているかを見出すための質問であるが、「わからない」という回答も重要な意味を持つ。勤めている会社の法律上の形態を知らない従業員は、会社に関心のない従業員である。

Q3 あなたご自身がお勤めされている会社は、株式会社ですか？

		回答数	%
全体		5324	100.0
1	株式会社である	3520	66.1
2	株式会社ではない	1606	30.2
3	わからない	198	3.7



現在は、一般の事業会社のほとんどは株式会社形態であるが、一部には有限会社が残し、個人やその他の企業形態も併存している。「株式会社ではない」という回答のうち、従業員数の多い回答は、相互会社や医療法人、学校法人、その他、公務員などと推測される。

	n 数	株式会社である	株式会社ではない	わからない
全体	(5324)	66.1	30.2	3.7
男性	(2887)	72.2	25.9	1.9
女性	(2437)	59.0	35.2	5.8
男性 10～20 代	(135)	71.9	20.7	7.4
男性 30 代	(659)	74.7	23.7	1.7
男性 40 代	(1032)	72.7	26.2	1.2
男性 50 代	(751)	71.1	26.6	2.3
男性 60 代以上	(310)	67.7	30.3	1.9
女性 10～20 代	(336)	61.0	26.5	12.5
女性 30 代	(773)	60.2	34.7	5.2
女性 40 代	(846)	59.1	35.9	5.0
女性 50 代	(406)	56.2	40.6	3.2
女性 60 代以上	(76)	51.3	42.1	6.6

株式会社か否かを認識していない従業員が全体の 3.7% (198 名) 存在している。「派遣・契約社員」や「パート・アルバイト」の従業員の割合が高いものの、「自営業者」や「会社員」にも存在している。年齢的には若い 10～20 代の回答者に多く、特に女性の割合が高い。しかし、どの年代にも会社形態を認識していない回答者が存在している。意外であるのは、「取締役クラス」でさえ、会社形態を認識していない回答者が存在していることである。従業員数との関係では、人数の多い会社ほど「わからない」という回答が少ない。例外は、「3～10 人未満」と「人数はわからない」と回答している回答者である。「人数は分からない」と回答した者は株式会社か否かについても「わからない」という回答が多い。

	n 数	株式会社である	株式会社ではない	わからない
全体	(5324)	66.1	30.2	3.7
男性会社員(役員含む)	(2319)	76.2	22.6	1.2
男性派遣・契約社員	(218)	76.1	20.6	3.2
男性パート・アルバイト	(217)	63.6	27.6	8.8
男性自営業	(133)	9.0	88.7	2.3
女性会社員(役員含む)	(894)	65.7	31.9	2.5
女性派遣・契約社員	(333)	70.6	25.2	4.2
女性パート・アルバイト	(1153)	52.4	38.6	9.0
女性自営業	(57)	19.3	77.2	3.5

		n 数	会長クラス	取締役クラス	部長クラス	次長・課長クラス	係長、主任クラス	平社員クラス	派遣・契約社員	（経営者） 個人事業主	アルバイト・ パートタイム	その他
全体		(5324)	0.1	3.8	4.3	8.5	12.5	31.3	10.3	2.0	25.7	1.3
会社 形態	株式会社である	(3520)	0.1	3.3	5.1	10.8	14.4	32.7	11.4	0.3	21.1	0.9
	株式会社ではない	(1606)	0.1	5.2	3.2	4.5	9.5	29.8	8.0	6.0	31.4	2.1
	わからない	(198)	－	0.5	0.5	2.0	2.0	19.7	10.6	1.0	62.1	1.5

	n 数	株式会社である	株式会社ではない	わからない
全体	(5324)	66.1	30.2	3.7
1000 人以上	(1225)	80.1	18.0	1.9
500～999 人	(337)	76.3	21.7	2.1
200～499 人	(583)	78.6	18.4	3.1
100～199 人	(485)	73.2	23.7	3.1
50～99 人	(524)	68.9	27.9	3.2
30～49 人	(403)	69.2	26.3	4.5
10～29 人	(644)	56.8	38.7	4.5
3 人～10 人未満	(818)	35.0	62.5	2.6
人数はわからない	(305)	58.0	25.6	16.4

株式会社であるか否かの認識は、「株式投資をしている」が高くなっている。「わからない」という回答の 90.9%は株式投資をしていない。

		n 数	株式投資をしている	株式投資はしていない
全体		(5324)	28.0	72.0
会社形態	株式会社である	(3520)	31.3	68.7
	株式会社ではない	(1606)	23.0	77.0
	わからない	(198)	9.1	90.9

		n 数	株式会社である	株式会社ではない	わからない
全体		(5324)	66.1	30.2	3.7
株式 上場 状況	上場している(全体)	(1043)	98.3	0.9	0.9
	大・中証券取引所上場	(782)	98.6	0.8	0.6
	小証券取引所上場	(55)	98.2	1.8	－
	上場していない	(3638)	57.0	41.5	1.5
	わからない	(207)	97.1	1.0	1.9

		n 数	資本金 5 億円超も しくは負債 200 億 円超である(※)	資本金 3 億円以下	資本金 1 億円以下	資本金 5,000 万円以下	わからない
全体		(5324)	18.1	5.8	7.5	22.8	45.8
会社 形態	株式会社である	(3520)	25.3	8.0	10.2	21.1	35.4
	株式会社ではない	(1606)	4.3	1.7	2.4	28.6	63.0
	わからない	(198)	2.5	1.0	1.5	4.0	90.9

努力に関してみると、株式会社形態は、それ以外と比較すると努力する割合が高い。「努力していない」という回答では、会社形態が「わからない」と回答した者が、最も高い割合で 57.1%、次いで「株式会社ではない」が 43.5%となる。株式会社の従業員に比べると「努力していない」が 10 ポイントも高い割合になる。「努力している」「どちらかと言えば努力している」の合計では、「株式会社である」が 23.2%であるのに対して、「株式会社ではない」は 18%に止まっている。

株式会社という企業の形態は、従業員の努力を引き出す制度的な装置であると仮定できる。それは組織内に競争をもたらす仕組みとも考えられる。市場と組織の代替という以上、市場競争と同じく組織内競争とならねばならない。

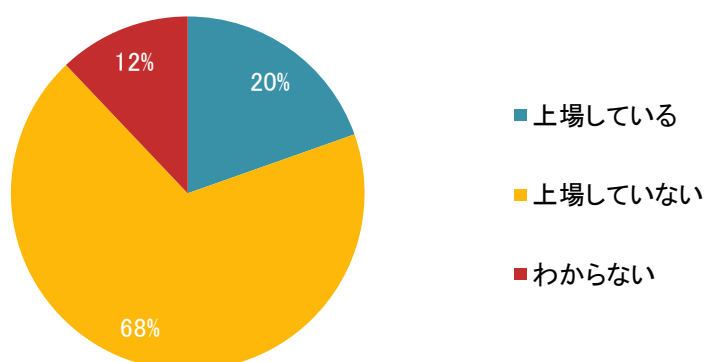
		n 数	努力している	どちらかと言 えば努力して いる	どちらとも 言えない	どちらかと言 えば努力して いない	努力して いない
全体		(5324)	7.2	13.9	28.1	12.3	38.6
会社 形態	株式会社である	(3520)	7.9	15.3	28.4	13.2	35.3
	株式会社ではない	(1606)	6.1	11.9	27.8	10.7	43.5
	わからない	(198)	2.5	7.1	24.7	8.6	57.1

株式会社は、上場することで不特定多数の資本を低コストで調達するという本来の目的を達成できる。しかし、上場する企業数は多くなく、有限責任と節税を目的とする株式会社は多い。上場企業は、不特定多数の資本を調達するために、株主への情報開示に責任と義務をもつが、非上場企業は積極的に情報を開示する必要がない。所有と経営が一致しているため、自らの経営内容を自らに報告するのみである。その意味で、非上場の企業は、株式会社でありながら、社会的公器としての認識が相対的に低くな

る可能性がある。

Q4 あなたご自身がお勤めされている会社は、株式市場に上場していますか？

		回答数	%
全体		5324	100.0
1	上場している	1043	19.6
2	上場していない	3638	68.3
3	わからない	643	12.1



上場会社の従業員は、全体の 19.6%に過ぎない。上場しているか否かがわからない回答者は、全体で 12.1%と高く、女性に多い。年齢的には若い世代に多いが、男性が 30 代で「わからない」という回答者が激減するのに対して、女性はなだらかな減少を示す。ここでも雇用形態が無関心に影響していることがわかる。また、職位が高い人は、自社の上場状況に関して理解しているが、次長・課長クラス以下になると「わからない」という回答が現れ、「派遣・契約社員」で 24.2%、「アルバイト・パート」では 51.7%に達する。

従業員の人数では、上場しているか否かが「わからない」という回答で最も高い 49.5%という割合を示したのが、従業員の人数が「わからない」と回答した者である。自社の従業員数が不明である層は、自社の上場に関しても無関心である。

	n 数	上場している	上場していない	わからない
全体	(5324)	19.6	68.3	12.1
男性	(2887)	21.2	73.5	5.3
女性	(2437)	17.6	62.2	20.1
男性 10～20 代	(135)	20.7	59.3	20.0
男性 30 代	(659)	22.3	71.0	6.7
男性 40 代	(1032)	21.9	74.7	3.4
男性 50 代	(751)	22.6	73.6	3.7

男性 60 代以上	(310)	13.5	80.6	5.8
女性 10～20 代	(336)	19.9	51.2	28.9
女性 30 代	(773)	19.1	60.8	20.1
女性 40 代	(846)	17.5	62.9	19.6
女性 50 代	(406)	15.0	69.5	15.5
女性 60 代以上	(76)	7.9	78.9	13.2

	n 数	上場している	上場していない	わからない
全体	(5324)	19.6	68.3	12.1
男性会社員(役員含む)	(2319)	23.4	73.7	2.9
男性派遣・契約社員	(218)	21.1	63.8	15.1
男性パート・アルバイト	(217)	11.1	65.4	23.5
男性自営業	(133)	－	99.2	0.8
女性会社員(役員含む)	(894)	15.8	75.2	9.1
女性派遣・契約社員	(333)	31.2	45.0	23.7
女性パート・アルバイト	(1153)	16.0	55.9	28.2
女性自営業	(57)	1.8	87.7	10.5

		n 数	会社役員	会社員	派遣・ 契約社員	アルバイト・ パートタイム	自営業
全体		(5324)	3.3	57.0	10.3	25.7	3.6
株式投資状況	株式投資をしている	(1489)	5.7	70.1	7.0	13.2	4.0
	株式投資はしていない	(3835)	2.4	51.9	11.7	30.6	3.4
会社形態	株式会社である	(3520)	3.4	63.4	11.4	21.1	0.7
	株式会社ではない	(1606)	3.4	47.0	8.0	31.4	10.1
	わからない	(198)	1.0	23.7	10.6	62.1	2.5
株式上場状況	上場している(全体)	(1043)	0.3	65.3	14.4	19.9	0.1
	大・中証券取引所上場	(782)	0.3	75.4	12.0	12.1	0.1
	小証券取引所上場	(55)	1.8	76.4	10.9	10.9	－
	上場していない	(3638)	4.7	60.7	7.9	21.6	5.0
	わからない	(207)	－	24.2	24.2	51.7	－

		n 数	会長クラス	取締役クラス	部長クラス	次長、課長クラス	係長、主任クラス	平社員クラス	派遣・契約社員	(経営者) 個人事業主	アルバイト ・パートタイム	その他
全体		(5324)	0.1	3.8	4.3	8.5	12.5	31.3	10.3	2.0	25.7	1.3
株式 上場 状況	上場している(全体)	(1043)	-	0.2	5.0	13.7	17.0	29.1	14.4	0.1	19.9	0.6
	上場していない	(3638)	0.2	5.4	4.9	8.4	13.0	34.2	7.9	2.8	21.6	1.5
	わからない	(207)	-	-	-	3.9	2.9	16.9	24.2	-	51.7	0.5

	n 数	上場している	上場していない	わからない
全体	(5324)	19.6	68.3	2.1
1000 人以上	(1225)	52.2	40.9	6.9
500～999 人	(337)	30.3	57.0	12.8
200～499 人	(583)	16.8	71.4	11.8
100～199 人	(485)	9.5	79.2	11.3
50～99 人	(524)	7.1	79.4	13.5
30～49 人	(403)	7.2	79.2	13.6
10～29 人	(644)	6.2	83.1	10.7
3 人～10 人未満	(818)	1.3	93.0	5.6
人数はわからない	(305)	13.1	37.4	49.5

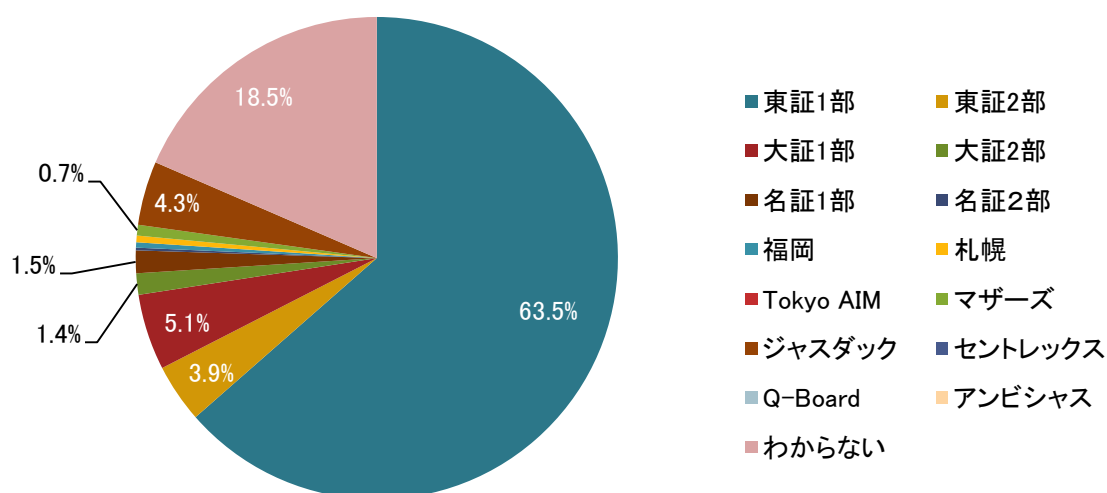
株式投資をしている人は、勤務先が上場しているか否かについて認識している人が多いが、株式投資をしていない人は、3,835 人中 15.5%という高い割合で上場に関する認識がない。

		n 数	上場している	上場していない	わからない
全体		(5324)	19.6	68.3	12.1
株式投資	株式投資をしている	(1489)	27.5	69.2	3.3
	株式投資はしていない	(3835)	16.5	68.0	15.5

上場している市場についての問いは、新興市場と東証などの市場との比較である。新興市場に上場する企業は、ベンチャーなどの成長企業になり、経営者の年齢も若いと推測される。上場会社であるが、所有と経営の一致する企業であり、所有と経営の分離した大企業との間にガバナンス上の差が発見できるか否かを検討する。

Q5 あなたご自身がお勤めされている会社は、以下に挙げるどの株式市場に上場しています。

		回答数	%
全体		1043	100.0
1	東証 1 部	711	68.2
2	東証 2 部	44	4.2
3	大証 1 部	57	5.5
4	大証 2 部	16	1.5
5	名証 1 部	17	1.6
6	名証 2 部	2	0.2
7	福岡	4	0.4
8	札幌	5	0.5
9	Tokyo AIM	0	－
10	マザーズ	8	0.8
11	ジャスダック	48	4.6
12	セントレックス	0	－
13	Q-Board	0	－
14	アンビシャス	0	－
15	わからない	207	19.8
16	大・中証券取引所上場	782	75.0
17	小証券取引所上場	55	5.3
18	わからない	207	19.8



上場の有無に「わからない」と回答した人は12.1%であったが、さらに市場の種類を問う質問では「わからない」が19.8%に増加した。男性が5.3%から9.1%に、女性が20.1%から35.1%に増加している。

	n 数	東証 1部	東証 2部	大証 1部	大証 2部	名証 1部	名証 2部	福岡	札幌	マザーズ	ジャスダック	わからない
全体	(1043)	68.2	4.2	5.5	1.5	1.6	0.2	0.4	0.5	0.8	4.6	19.8
男性	(613)	78.5	4.7	6.5	2.1	2.0	0.3	0.5	0.8	0.7	4.2	9.1
女性	(430)	53.5	3.5	4.0	0.7	1.2	-	0.2	-	0.9	5.1	35.1
男性 10～20 代	(28)	60.7	7.1	-	-	-	-	-	-	-	-	32.1
男性 30 代	(147)	73.5	4.8	6.8	3.4	1.4	-	1.4	-	0.7	5.4	12.9
男性 40 代	(226)	78.3	4.9	5.8	0.9	3.1	0.4	-	0.9	0.9	4.9	8.8
男性 50 代	(170)	84.7	4.7	8.2	2.4	1.8	-	0.6	1.2	0.6	3.5	4.1
男性 60 代以上	(42)	83.3	2.4	7.1	4.8	-	2.4	-	2.4	-	2.4	2.4
女性 10～20 代	(67)	49.3	7.5	3.0	-	3.0	-	-	-	1.5	3.0	35.8
女性 30 代	(148)	53.4	4.1	4.7	-	1.4	-	0.7	-	2.0	6.8	31.8
女性 40 代	(148)	53.4	2.0	3.4	1.4	0.7	-	-	-	-	4.1	39.2
女性 50 代	(61)	59.0	1.6	4.9	1.6	-	-	-	-	-	6.6	31.1
女性 60 代以上	(6)	50.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	50.0

Tokyo AIM、セントレックス、Q-Board、アンビシャスの回答はゼロであった。

職業別でも、各職業で「わからない」が増加している。

	n 数	東証 1部	東証 2部	大証 1部	大証 2部	名証 1部	名証 2部	福岡	札幌	マザーズ	ジャスダック	わからない	大・中証券取引所上場	小証券取引所上場	わからない
全体	(1043)	68.2	4.2	5.5	1.5	1.6	0.2	0.4	0.5	0.8	4.6	19.8	75.0	5.3	19.8
男性会社員(役員含む)	(543)	82.1	4.6	7.4	2.2	2.2	0.4	0.6	0.7	0.7	4.6	5.2	89.5	5.3	5.2
男性派遣・契約社員	(46)	60.9	4.3	-	-	-	-	-	2.2	-	-	32.6	67.4	-	32.6
男性パート・アルバイト	(24)	29.2	8.3	-	4.2	-	-	-	-	-	4.2	54.2	41.7	4.2	54.2
男性自営業	(0)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
女性会社員(役員含む)	(141)	67.4	5.7	4.3	-	-	-	-	-	0.7	9.2	15.6	75.2	9.9	15.6
女性派遣・契約社員	(104)	54.8	2.9	6.7	1.0	3.8	-	-	-	2.9	3.8	33.7	60.6	5.8	33.7
女性パート・アルバイト	(184)	41.8	2.2	2.2	1.1	0.5	-	0.5	-	-	2.7	51.1	46.2	2.7	51.1
女性自営業	(1)	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100.0	-	-

従業員数でも、「わからない」という回答は、上場の有無に対する回答と同じ傾向である。

	n 数	東証 1部	東証 2部	大証 1部	大証 2部	名証 1部	名証 2部	福岡	札幌	マザーズ	ジャスダック	わからない	取引所 上場	大・中証券	小証券取引所	わからない
全体	(1043)	68.2	4.2	5.5	1.5	1.6	0.2	0.4	0.5	0.8	4.6	19.8	75.0	5.3	19.8	
1000 人以上	(640)	83.1	2.2	6.3	0.8	2.0	－	0.3	0.5	0.2	1.7	12.0	86.3	1.7	12.0	
500～999 人	(102)	61.8	8.8	9.8	3.9	1.0	－	－	1.0	－	9.8	14.7	76.5	9.8	14.7	
200～499 人	(98)	40.8	7.1	2.0	4.1	1.0	1.0	－	1.0	2.0	16.3	25.5	56.1	18.4	25.5	
100～199 人	(46)	43.5	15.2	6.5	6.5	2.2	－	2.2	－	2.2	6.5	26.1	65.2	8.7	26.1	
50～99 人	(37)	40.5	5.4	5.4	－	－	2.7	－	－	2.7	8.1	35.1	54.1	10.8	35.1	
30～49 人	(29)	34.5	6.9	－	－	－	－	－	－	3.4	6.9	48.3	41.4	10.3	48.3	
10～29 人	(40)	47.5	5.0	－	－	－	－	2.5	－	5.0	2.5	40.0	52.5	7.5	40.0	
3 人～10 人未満	(11)	27.3	9.1	－	－	－	－	－	－	－	9.1	54.5	36.4	9.1	54.5	
人数はわからない	(40)	22.5	－	－	－	2.5	－	－	－	－	2.5	72.5	25.0	2.5	72.5	

株式投資をしている人は、自社が上場している市場を認識している割合が高い。

		n 数	東証 1部	東証 2部	大証 1部	大証 2部	名証 1部	名証 2部	福岡	札幌	マザーズ	ジャスダック	わからない	引所 上場	大・中証 券取 引所	小証 券取 引所	わからない
全体		(1043)	68.2	4.2	5.5	1.5	1.6	0.2	0.4	0.5	0.8	4.6	19.8	75.0	5.3	19.8	
株式 投資	株式投資をしている	(409)	83.6	4.2	7.3	1.7	2.0	0.2	0.7	0.5	0.7	3.9	5.4	90.0	4.6	5.4	
	株式投資はしていない	(634)	58.2	4.3	4.3	1.4	1.4	0.2	0.2	0.5	0.8	5.0	29.2	65.3	5.7	29.2	
会社 形態	株式会社である	(1025)	68.5	4.1	5.6	1.6	1.7	0.2	0.4	0.5	0.7	4.7	19.6	75.2	5.3	19.6	
	株式会社ではない	(9)	55.6	11.1	-	-	-	-	-	-	11.1	-	22.2	66.7	11.1	22.2	
	わからない	(9)	44.4	11.1	-	-	-	-	-	-	-	-	44.4	55.6	-	44.4	

		n 数	株式投資をしている	株式投資はしていない
全体		(5324)	28.0	72.0
株式上場状況	上場している(全体)	(1043)	39.2	60.8
	大・中証券取引所上場	(782)	47.1	52.9
	小証券取引所上場	(55)	34.5	65.5
	上場していない	(3638)	28.3	71.7
	わからない	(207)	10.6	89.4

上場している会社の従業員は、上場していない会社の従業員に比較すると昇進や昇格のための努力をしている。特に、大きな市場に上場している会社の従業員よりも小さな市場に上場している会社の従業員の方が努力している傾向が見える。新興市場に上場したばかりの企業の従業員は、成長を肌で感じ、努力することで会社と本人自らが成長していることを実感できるのであろう。市場と企業との対比では、市場競争と組織内競争が比較される。成長産業では多数の企業が参入するため、市場競争も厳しさを増す。組織が成立するためには、組織内競争が市場競争を凌駕している必要がある。したがって、成熟産業の大・中証券取引所上場企業よりも、小証券取引所に上場する新興企業の方が組織内競争を意識し、自ら努力するインセンティブを働かせていることになる。

ここでも上場の有無を認識していない回答者は、努力を怠っている会社の仕事に無関心な層である

		n 数	努力している	どちらかと言え ば努力して いる	どちらとも 言えない	どちらかと言え ば努力して いない	努力して いない
全体		(5324)	7.2	13.9	28.1	12.3	38.6
株式 上場 状況	上場している(全体)	(1043)	10.2	20.6	26.8	11.2	31.2
	大・中証券取引所上場	(782)	11.0	22.3	26.7	11.5	28.5
	小証券取引所上場	(55)	10.9	25.5	32.7	14.5	16.4
	上場していない	(3638)	7.0	13.3	28.6	12.8	38.3
	わからない	(207)	7.2	13.0	25.6	9.2	44.9

経営のタイプは、「トップダウン型経営」と「ボトムアップ型経営」に分類して、コーポレート・ガバナンスを検証する。しかし、トップダウンという場合、最高経営者一人を指す場合と、経営陣を指す場合がある。カリスマ経営者によるトップダウン型経営は、独裁的な意思決定を行い、意思決定が速いのが特徴とされる。他方、トップダウンと言っても、取締役会で意思決定をする場合には、意思決定の時間が長くなる可能性がある。

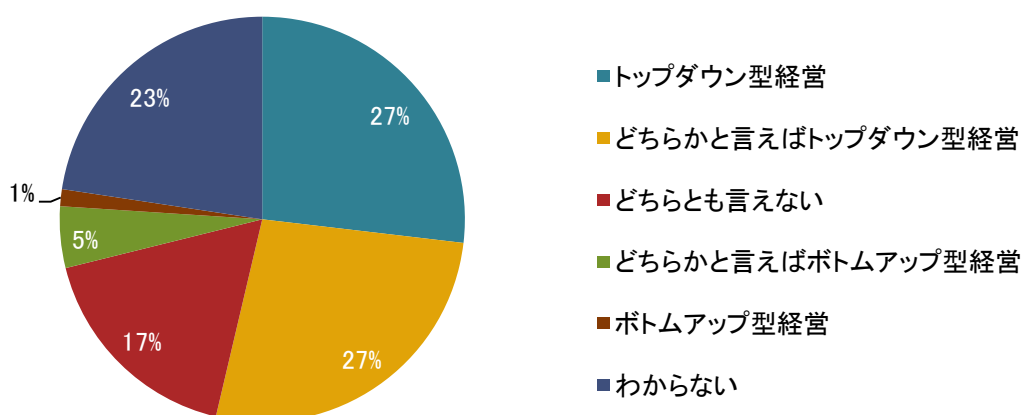
同じように、ボトムアップ型経営と言っても、現場の従業員の意見が反映されるような場合から、課長級以上の管理職のボトムからの提案というような認識まで多様である。

このように本質問は、回答者の認識によって異なる経営のタイプを想定する。しかし、ここではあえて、明確に定義することなく、曖昧な概念としてトップダウンとボトムアップのいずれかを問う質問をしている。役職の上位者が部下の意見や提案を聞く姿勢を持っているか、部下が上位の役職者に意見や提案ができるか否かという視点で経営のタイプを分けるであろうと推測した。

Q6 あなたご自身がお勤めされている会社は、どのような経営のタイプですか？以下の中から最もあてはまるものをお選びください。※トップダウン型経営とは、上層部が意思決定をして指示を出す形。ボトムアップ型経営とは、下から意見を吸い上げ管理していく形。

		回答数	%
全体		5324	100.0
1	トップダウン型経営	1430	26.9

2	どちらかと言えばトップダウン型経営	1428	26.8
3	どちらとも言えない	929	17.4
4	どちらかと言えばボトムアップ型経営	261	4.9
5	ボトムアップ型経営	72	1.4
6	わからない	1204	22.6
7	トップダウン型経営計	2858	53.7
8	どちらとも言えない	929	17.4
9	ボトムアップ型経営計	333	6.3
10	わからない	1204	22.6



日本的な経営と考えられてきた「ボトムアップ型経営」という回答は、意外に少ない。「トップダウン」に分類されるのが 53.7%で最も多く、次いで「わからない」が 22.6%、「どちらとも言えない」が 17.4%と続き、「ボトムアップ型経営」は 6.3%に過ぎない。「どちらでもない」という曖昧な回答は、権限に基づく指揮命令系統が明確でないということであれば、「ボトムアップ型」に入る可能性も考慮すべきかもしれない。

これまでの質問項目と同様に、「わからない」という回答は女性が多く、雇用形態では、「派遣・契約社員」や「パート・アルバイト」が多くなっている。「派遣・契約社員」や「パート・アルバイト」は、直属の上司から仕事を指示される傾向が高く、トップとの関係を意識することが少ない。また、職務内容が限定的であり、提案業務などを含まないため、自身が経営に関与しているという認識がない。このような理由から、「わからない」という回答につながると思われる。

「トップダウン型」という回答は、男性社員と男性の自営業者に多く、女性は自営業者でもそれほど高い値になっていない。組織内の昇格や昇進の努力という視点では、ボトムアップよりもトップダウンの方が機能すると推測できる。昇進・昇格しなくとも自らの意見や提案が受け入れられるのであれば、昇進・昇格しなくとも自己実現が可能である。しかし、組織は、それぞれの意思決定に関する責任範囲が役職に基づいている。係長の役職で決済できる裁量の範囲が決まっており、係長に昇進するための資格などを獲得しなければ昇進できない。当然、課長の役職では、部長の責任を果たせない。こうした組

組織の規律があつて、組織は多少の構造的な相違を持ちながらも、ピラミッド構造を作り上げている。したがって、株式会社が意思決定の権限と責任の構造を機能させるとすれば、トップダウン型がイメージされて当然なのである。

	n 数	トップダウン型	どちらかと言えば トップダウン型	どちらとも 言えない	どちらかと言えば ボトムアップ型	ボトムアップ型	わからない	トップダウン型計	どちらとも 言えない	ボトムアップ型計	わからない
全体	(5324)	26.9	26.8	17.4	4.9	1.4	22.6	53.7	17.4	6.3	22.6
男性	(2887)	29.0	32.7	20.3	5.6	1.6	10.9	61.6	20.3	7.2	10.9
女性	(2437)	24.4	19.9	14.1	4.0	1.1	36.5	44.3	14.1	5.1	36.5
男性 10～20 代	(135)	20.7	31.9	22.2	3.7	0.7	20.7	52.6	22.2	4.4	20.7
男性 30 代	(659)	29.9	32.8	17.1	5.8	1.5	12.9	62.7	17.1	7.3	12.9
男性 40 代	(1032)	27.6	32.6	22.2	6.0	1.5	10.2	60.2	22.2	7.5	10.2
男性 50 代	(751)	31.0	33.4	20.5	5.1	2.1	7.9	64.4	20.5	7.2	7.9
男性 60 代以上	(310)	30.0	31.3	19.4	6.5	1.0	11.9	61.3	19.4	7.4	11.9
女性 10～20 代	(336)	19.0	21.4	11.9	6.3	0.6	40.8	40.5	11.9	6.8	40.8
女性 30 代	(773)	22.9	22.3	13.3	5.4	1.4	34.7	45.1	13.3	6.9	34.7
女性 40 代	(846)	25.4	18.7	15.2	3.3	0.4	37.0	44.1	15.2	3.7	37.0
女性 50 代	(406)	30.0	16.7	14.3	1.0	2.2	35.7	46.8	14.3	3.2	35.7
女性 60 代以上	(76)	21.1	19.7	17.1	3.9	2.6	35.5	40.8	17.1	6.6	35.5

	n 数	トップダウン型	どちらかと言えば トップダウン型	い どちらとも 言えない	どちらかと言えば ボトムアップ型	ボトムアップ型	わからない	トップダウン型計	どちらとも 言えない	ボトムアップ型計	わからない
全体	(5324)	26.9	26.8	17.4	4.9	1.4	22.6	53.7	17.4	6.3	22.6
男性会社員(役員含む)	(2319)	29.3	35.7	20.4	6.0	1.6	7.0	64.9	20.4	7.6	7.0
男性派遣・契約社員	(218)	25.7	22.0	19.3	4.6	1.4	27.1	47.7	19.3	6.0	27.1
男性パート・アルバイト	(217)	21.2	18.9	14.7	4.1	1.8	39.2	40.1	14.7	6.0	39.2
男性自営業	(133)	41.4	20.3	28.6	3.0	0.8	6.0	61.7	28.6	3.8	6.0
女性会社員(役員含む)	(894)	27.6	28.3	17.6	4.9	1.3	20.2	55.9	17.6	6.3	20.2
女性派遣・契約社員	(333)	24.0	15.3	15.3	5.1	0.3	39.9	39.3	15.3	5.4	39.9
女性パート・アルバイト	(1153)	22.3	14.7	10.5	2.9	1.0	48.5	37.0	10.5	4.0	48.5
女性自営業	(57)	17.5	19.3	24.6	5.3	3.5	29.8	36.8	24.6	8.8	29.8

	n 数	トップダウン型	トップダウン型 どちらかと言えば	どちらとも言えない	どちらかと言えば ボトムアップ型	ボトムアップ型	わからない	トップダウン型計	どちらとも言えない	ボトムアップ型計	わからない
全体	(5324)	26.9	26.8	17.4	4.9	1.4	22.6	53.7	17.4	6.3	22.6
1000人以上	(1225)	25.8	30.9	19.9	6.0	1.4	16.1	56.7	19.9	7.3	16.1
500～999人	(337)	24.9	31.5	19.0	5.9	0.9	17.8	56.4	19.0	6.8	17.8
200～499人	(583)	29.3	33.1	14.8	5.1	0.5	17.2	62.4	14.8	5.7	17.2
100～199人	(485)	29.3	28.7	15.1	3.9	1.2	21.9	57.9	15.1	5.2	21.9
50～99人	(524)	27.1	27.3	16.4	4.4	0.8	24.0	54.4	16.4	5.2	24.0
30～49人	(403)	27.5	27.5	17.6	4.5	2.0	20.8	55.1	17.6	6.5	20.8
10～29人	(644)	30.3	25.5	15.1	5.9	1.9	21.4	55.7	15.1	7.8	21.4
3人～10人未満	(818)	30.1	20.0	22.1	4.0	1.8	21.9	50.1	22.1	5.9	21.9
人数はわからない	(305)	7.5	9.8	8.9	2.3	1.3	70.2	17.4	8.9	3.6	70.2

「株式投資をしている」、「株式会社である」という回答者は、相対的に「わからない」という回答が低く、会社形態が「わからない」と回答した者は、「トップダウン」と「ボトムアップ」の認識に関しても 67.7%という高い割合で「わからない」と回答していた。

		n 数	トップダウン型	どちらかと言えば トップダウン型	どちらとも言えない	どちらかと言えば ボトムアップ型	ボトムアップ型	わからない	トップダウン型計	どちらとも言えない	ボトムアップ型計	わからない
全体		(5324)	26.9	26.8	17.4	4.9	1.4	22.6	53.7	17.4	6.3	22.6
株式 投資	株式投資をしている	(1489)	29.1	31.5	19.7	7.0	1.7	10.9	60.6	19.7	8.7	10.9
	株式投資はしていない	(3835)	26.0	25.0	16.6	4.1	1.2	27.1	51.0	16.6	5.3	27.1
会社 形態	株式会社である	(3520)	28.1	30.6	16.6	5.1	1.1	18.5	58.7	16.6	6.2	18.5
	株式会社ではない	(1606)	26.4	20.7	20.2	4.7	1.9	26.0	47.1	20.2	6.7	26.0
	わからない	(198)	8.6	9.1	10.1	3.5	1.0	67.7	17.7	10.1	4.5	67.7
上場 状況	上場している(全体)	(1043)	26.0	29.5	18.1	5.9	0.9	19.6	55.5	18.1	6.8	19.6
	大・中証券取引所上場	(782)	27.9	33.4	19.4	6.4	1.0	11.9	61.3	19.4	7.4	11.9
	小証券取引所上場	(55)	29.1	29.1	23.6	5.5	－	12.7	58.2	23.6	5.5	12.7
	上場していない	(3638)	29.5	27.9	18.5	5.1	1.5	17.4	57.4	18.5	6.7	17.4
	わからない	(207)	17.9	15.0	12.1	4.3	0.5	50.2	32.9	12.1	4.8	50.2

「トップダウン型」か「ボトムアップ型」により、努力水準に相違が見いだせるかを検定すると、努力

しているというグループは、努力していないグループと比較して、「トップダウン型経営」と回答する傾向にある。ピラミッドを形成する組織のトップダウン型経営を機能させることは、努力を引き出す装置になるということである。

■Q6とS10の検定

S10 あなたは、現在の役職からさらに上の役職に就こうと努力していますか。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変数	努力している	努力していない	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welchの方法)		
n	1122	2706		統計量:F	1.8293		統計量:t	10.2792		統計量:t	11.6120	
平均	2.499	3.191	0.692	自由度 1	1121		自由度	3826		自由度	2799.0859	
不偏分散	2.268	4.149		自由度 2	2705		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.506	2.037	0.531	P 値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**

同族支配の会社は、イメージ通りトップダウン型経営の傾向が強い。しかし、昇進や昇格の努力をしても、最高経営者になる可能性は低い。経営陣の一角を占めることも難しいかもしれない。所有と経営が一致しているため、最高経営者や経営陣が同族で支配される。所有と経営が結びついているため、トップの判断は速やかに経営陣の合意を取り付け、迅速な意思決定が可能である。

■Q6とQ1の検定

Q1 あなたの勤めている会社は、特定の家族・親族などが支配・経営する企業ですか。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

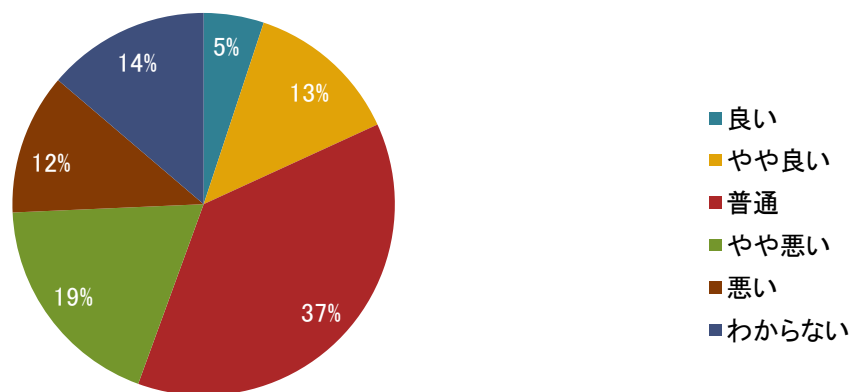
変数	同族会社	同族会社でない	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welchの方法)		
n	1392	3201		統計量:F	1.3046		統計量:t	14.5794		統計量:t	15.3592	
平均	2.248	3.077	0.829	自由度 1	1391		自由度	4590		自由度	2997.9936	
不偏分散	2.589	3.378		自由度 2	3199		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.609	1.838	0.229	P 値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**

次の質問項目の会社の業績は、コーポレート・ガバナンスの在り方を決める重要な要因である。業績が上がらない会社や組織は、目的達成の効率性に問題がある。

Q7 あなたご自身がお勤めされている会社の業績について教えてください。

		回答数	%
	全体	5324	100.0
1	良い	271	5.1
2	やや良い	696	13.1

3	普通	1991	37.4
4	やや悪い	998	18.7
5	悪い	635	11.9
6	わからない	733	13.8
7	良い計	967	18.2
8	普通	1991	37.4
9	悪い計	1633	30.7
10	わからない	733	13.8



	n 数	良い	やや良い	普通	やや悪い	悪い	わからない	良い計	普通	悪い計	わからない
全体	(5324)	5.1	13.1	37.4	18.7	11.9	13.8	18.2	37.4	30.7	13.8
男性	(2887)	5.0	13.2	37.4	22.0	14.9	7.5	18.2	37.4	36.9	7.5
女性	(2437)	5.2	13.0	37.3	14.9	8.5	21.2	18.2	37.3	23.3	21.2
男性 10～20 代	(135)	7.4	18.5	40.7	15.6	6.7	11.1	25.9	40.7	22.2	11.1
男性 30 代	(659)	4.7	16.1	35.7	20.6	13.5	9.4	20.8	35.7	34.1	9.4
男性 40 代	(1032)	4.4	11.3	38.2	22.7	16.2	7.3	15.7	38.2	38.9	7.3
男性 50 代	(751)	5.9	11.3	36.5	23.7	17.6	5.1	17.2	36.5	41.3	5.1
男性 60 代以上	(310)	4.5	15.2	39.7	21.6	10.3	8.7	19.7	39.7	31.9	8.7
女性 10～20 代	(336)	6.3	14.3	37.8	11.0	6.5	24.1	20.5	37.8	17.6	24.1
女性 30 代	(773)	5.3	14.1	38.7	14.1	7.5	20.3	19.4	38.7	21.6	20.3
女性 40 代	(846)	4.6	13.2	36.6	16.5	8.3	20.7	17.8	36.6	24.8	20.7
女性 50 代	(406)	6.2	9.6	36.5	15.0	11.6	21.2	15.8	36.5	26.6	21.2
女性 60 代以上	(76)	1.3	10.5	34.2	19.7	11.8	22.4	11.8	34.2	31.6	22.4

	n 数	良い	良い やや	普通	やや悪い	悪い	わからない	良い計	普通	悪い計	わからない
全体	(5324)	5.1	13.1	37.4	18.7	11.9	13.8	18.2	37.4	30.7	13.8
男性会社員(役員含む)	(2319)	5.3	13.8	37.4	22.9	15.7	4.9	19.1	37.4	38.6	4.9
男性派遣・契約社員	(218)	5.5	13.3	33.0	15.1	10.1	22.9	18.8	33.0	25.2	22.9
男性パート・アルバイト	(217)	3.7	9.2	39.6	16.6	7.8	23.0	12.9	39.6	24.4	23.0
男性自営業	(133)	1.5	7.5	42.1	27.1	19.5	2.3	9.0	42.1	46.6	2.3
女性会社員(役員含む)	(894)	6.2	13.0	40.4	18.9	11.3	10.3	19.1	40.4	30.2	10.3
女性派遣・契約社員	(333)	5.7	18.0	34.5	12.9	6.9	21.9	23.7	34.5	19.8	21.9
女性パート・アルバイト	(1153)	4.5	11.9	36.0	11.6	5.9	30.1	16.4	36.0	17.5	30.1
女性自営業	(57)	1.8	5.3	33.3	28.1	24.6	7.0	7.0	33.3	52.6	7.0

現在の会社の景況感では、比較的従業員規模の大きな企業の業績がよく、組織規模による競争力を考察するうえで重要になる。組織内競争を喚起するには、一定の従業員数が必要になるということであろう。しかし、競争は同時に分業と協業の成立の中で行われなければならない。市場の分業と協業の競争に比較して、組織内の分業と協業が成立することが重要である。競争構造が組織内コミュニケーションを阻害する場合には組織の失敗に導く。

	n 数	良い	やや良い	普通	やや悪い	悪い	わからない	良い計	普通	悪い計	わからない
全体	(5324)	5.1	13.1	37.4	18.7	11.9	13.8	18.2	37.4	30.7	13.8
1000人以上	(1225)	7.9	17.8	33.8	19.8	11.3	9.4	25.7	33.8	31.1	9.4
500～999人	(337)	7.7	17.8	38.9	16.9	9.5	9.2	25.5	38.9	26.4	9.2
200～499人	(583)	5.0	15.6	40.0	19.9	9.9	9.6	20.6	40.0	29.8	9.6
100～199人	(485)	2.7	14.6	39.2	18.4	10.5	14.6	17.3	39.2	28.9	14.6
50～99人	(524)	3.8	12.0	42.4	18.9	9.9	13.0	15.8	42.4	28.8	13.0
30～49人	(403)	3.7	10.2	41.2	20.1	12.9	11.9	13.9	41.2	33.0	11.9
10～29人	(644)	6.5	12.3	38.0	16.8	12.6	13.8	18.8	38.0	29.3	13.8
3人～10人未満	(818)	2.8	7.1	36.7	22.6	19.9	10.9	9.9	36.7	42.5	10.9
人数はわからない	(305)	2.0	4.9	29.5	6.6	2.6	54.4	6.9	29.5	9.2	54.4

「株式投資をしている」グループは自社の業績に関して客観的に位置付けているため、「わからない」が最も少ない。また、上場企業では、大きな市場に上場している会社の従業員ほど、「わからない」が少ない。

		n 数	良い	やや良い	普通	やや悪い	悪い	わからない	良い計	普通	悪い計	わからない
全体		(5324)	5.1	13.1	37.4	18.7	11.9	13.8	18.2	37.4	30.7	13.8
株式投資	株式投資をしている	(1489)	5.8	16.2	38.5	21.1	11.8	6.6	22.0	38.5	32.9	6.6
	株式投資はしていない	(3835)	4.8	11.9	37.0	17.8	12.0	16.6	16.7	37.0	29.8	16.6
会社形態	株式会社である	(3520)	5.5	14.7	36.9	20.5	13.1	9.4	20.1	36.9	33.6	9.4
	株式会社ではない	(1606)	4.9	10.4	39.4	15.9	10.1	19.4	15.3	39.4	26.0	19.4
	わからない	(198)	0.5	6.6	29.8	10.6	6.1	46.5	7.1	29.8	16.7	46.5
上場状況	上場している	(1043)	9.3	20.1	34.0	19.7	9.7	7.2	29.4	34.0	29.3	7.2
	中証券取引所上場	(782)	9.5	21.7	32.7	20.6	11.4	4.1	31.2	32.7	32.0	4.1
	小証券取引所上	(55)	5.5	7.3	52.7	25.5	7.3	1.8	12.7	52.7	32.7	1.8
	上場していない	(3638)	4.1	11.6	39.3	20.2	13.6	11.3	15.7	39.3	33.8	11.3
	わからない	(207)	9.7	17.4	34.3	14.5	3.9	20.3	27.1	34.3	18.4	20.3

トップダウン型の同族支配会社は、スピードの経営により業績も高いと考えたが、下記のように、きわめてわずかではあるが、結果は反対になった。同族企業が所有と経営の一致する中小零細企業であることを鑑みると、単純比較はできない。

■Q7とQ1の検定

Q1 あなたの勤めている会社は、特定の家族・親族などが支配・経営する企業ですか。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変 数	同族会社	同族会社でない	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welch の方法)		
n	1393	3201		統計量:F	1.1992		統計量:t	2.5522		統計量:t	2.6449	
平 均	3.617	3.508	0.110	自由度 1	1391		自由度	4590		自由度	2879.9936	
不偏分散	1.571	1.884		自由度 2	3199		両側P値	0.0107	*	両側P値	0.0082	**
標本標準偏差	1.253	1.372	0.119	P 値	0.0001	**	片側P値	0.0054	**	片側P値	0.0041	**

海外売上比率が高い会社の従業員は、自社の業績が平均して高いという回答をした。国内中心の内需型企業から直接投資を含めた外需型企业への転換を示唆しているかもしれない。

■Q7とQ2の検定

Q2 あなたご自身がお勤めされている会社の売り上げで、海外での売り上げ比率はどれくらいですか？

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変 数	高い	低い	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welch の方法)		
n	342	3022		統計量:F	1.0646		統計量:t	9.0478		統計量:t	8.8249	
平 均	2.874	3.495	0.621	自由度 1	340		自由度	3360		自由度	415.3977	
不偏分散	1.528	1.435		自由度 2	3020		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.236	1.198	0.038	P 値	0.4231		片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**

業績が良い会社と経営のタイプに関しては、下記のようにその平均の差は顕著ではないが、「トップダウン型経営」より、「ボトムアップ型経営」の業績が若干高く評価されている。トップダウン型企業の競争構造が機能しても、円滑なコミュニケーションが働かず、分業と協業が機能しない場合は業績に結び付かない。

■Q7とQ6の検定

Q6 あなたご自身がお勤めされている会社は、どのような経営のタイプですか？以下の中から最もあてはまるものをお選びください。

2群の母平均の差の検定:対応のない場合

変 数	トップダウン型	ボトムアップ型	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welch の方法)		
n	2858	333		統計量:F	1.0332		統計量:t	2.0205		統計量:t	2.0468	
平 均	3.435	3.289	0.146	自由度 1	2856		自由度	3187		自由度	414.5642	
不偏分散	1.549	1.499		自由度 2	331		両側P値	0.0434	*	両側P値	0.0413	*
標本標準偏差	1.245	1.224	0.020	P 値	0.7079		片側P値	0.0217	*	片側P値	0.0207	*

業績が良い会社は、自社株を所有するグループで高くなっている。経営者・従業員を含めて、自社株を所有するということはリスク分散を犠牲にするが、所有と経営の一致、所有と労働の一致による利害の一致が、インセンティブシステムとしてうまく機能していると考えられる。

■Q7とS9の検定

S9 あなたが保有している株式として、あてはまるものを全て教えてください。

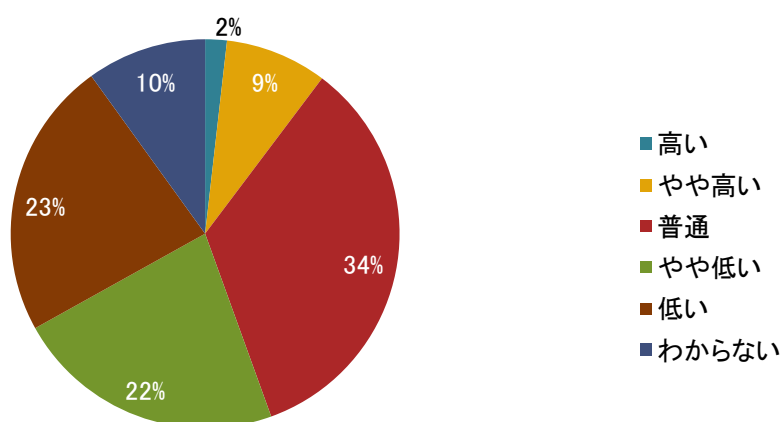
2群の母平均の差の検定:対応のない場合

変 数	自社株	他社株	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welch の方法)		
n	182	1056		統計量:F	1.1136		統計量:t	4.0527		統計量:t	4.2099	
平 均	3.061	3.464	0.403	自由度 1	180		自由度	1234		自由度	253.7675	
不偏分散	1.391	1.549		自由度 2	1054		両側P値	0.0001	**	両側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.179	1.244	0.065	P 値	0.3660		片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**

給与は、企業内の利害関係者の中心である従業員の大きな関心事である。給与水準の高低が、ガバナンスの結果であるか、原因になるかは十分な検討が必要である。

Q8 あなたご自身がお勤めされている会社の従業員給与について教えてください。

		回答数	%
全体		5324	100.0
1	高い	96	1.8
2	やや高い	451	8.5
3	普通	1821	34.2
4	やや低い	1195	22.4
5	低い	1231	23.1
6	わからない	530	10.0
7	高い計	547	10.3
8	普通	1821	34.2
9	低い計	2426	45.6
10	わからない	530	10.0



隣の芝が青く見えるということであろうか。「やや低い」と「低い」の合計が 45.6%になる。男性と女性を比較すると、男性は「低い計」が 49.1%と高いが、女性は「わからない」という回答が多くなっている。また、従業員数の多い企業は相対的に給与水準も高く、大企業優位の証左にもなる

	n 数	高い	やや高い	普通	やや低い	低い	わからない	高い計	普通	低い計	わからない
全体	(5324)	1.8	8.5	34.2	22.4	23.1	10.0	10.3	34.2	45.6	10.0
男性	(2887)	1.9	9.2	34.6	24.4	24.7	5.2	11.1	34.6	49.1	5.2
女性	(2437)	1.7	7.6	33.7	20.1	21.3	15.6	9.3	33.7	41.4	15.6
男性 10～20 代	(135)	0.7	11.1	38.5	18.5	20.7	10.4	11.9	38.5	39.3	10.4
男性 30 代	(659)	1.8	9.4	31.3	28.7	22.9	5.9	11.2	31.3	51.6	5.9
男性 40 代	(1032)	1.5	8.9	35.1	21.5	28.6	4.5	10.4	35.1	50.1	4.5
男性 50 代	(751)	2.8	9.1	36.4	24.1	23.6	4.1	11.9	36.4	47.7	4.1
男性 60 代以上	(310)	1.9	9.4	34.2	28.1	20.0	6.5	11.3	34.2	48.1	6.5
女性 10～20 代	(336)	1.5	9.2	36.9	19.0	18.5	14.9	10.7	36.9	37.5	14.9
女性 30 代	(773)	1.8	8.2	35.1	20.2	20.7	14.1	10.0	35.1	40.9	14.1
女性 40 代	(846)	1.8	7.0	31.9	21.2	20.8	17.4	8.7	31.9	42.0	17.4
女性 50 代	(406)	1.7	6.7	32.5	18.7	25.1	15.3	8.4	32.5	43.8	15.3
女性 60 代以上	(76)	－	6.6	32.9	21.1	23.7	15.8	6.6	32.9	44.7	15.8

	n 数	高い	やや高い	普通	やや低い	低い	わからない	高い計	普通	低い計	わからない
全体	(5324)	1.8	8.5	34.2	22.4	23.1	10.0	10.3	34.2	45.6	10.0
1000 人以上	(1225)	5.0	16.4	38.5	18.7	13.5	7.9	21.4	38.5	32.2	7.9
500～999 人	(337)	0.9	9.8	36.5	22.8	23.1	6.8	10.7	36.5	46.0	6.8
200～499 人	(583)	1.4	8.7	34.1	24.4	24.0	7.4	10.1	34.1	48.4	7.4
100～199 人	(485)	0.6	7.2	31.1	25.8	24.9	10.3	7.8	31.1	50.7	10.3
50～99 人	(524)	1.3	5.2	33.6	25.4	26.9	7.6	6.5	33.6	52.3	7.6
30～49 人	(403)	0.5	3.5	35.5	27.0	27.8	5.7	4.0	35.5	54.8	5.7
10～29 人	(644)	0.8	6.4	32.6	24.7	25.8	9.8	7.1	32.6	50.5	9.8
3 人～10 人未満	(818)	0.7	4.9	34.0	23.1	30.7	6.6	5.6	34.0	53.8	6.6
人数はわからない	(305)	0.3	3.0	22.6	10.5	18.7	44.9	3.3	22.6	29.2	44.9

株式投資の有無は、給与の高さに関係している。「高い計」では、全体が 10.3%であるのに対して、「株式投資をしている」は 15.4%になる。また、上場会社、なかでも大きな証券取引所に上場している会社の従業員給与が高い水準にある。

		n 数	高い	やや高い	普通	やや低い	低い	わからない	高い計	普通	低い計	わからない
全体		(5324)	1.8	8.5	34.2	22.4	23.1	10.0	10.3	34.2	45.6	10.0
投資 状況	株式投資をしている	(1489)	2.8	12.7	37.3	22.8	19.7	4.8	15.4	37.3	42.4	4.8
	株式投資はしていない	(3835)	1.4	6.8	33.0	22.3	24.5	11.9	8.3	33.0	46.8	11.9
会社 形態	株式会社である	(3520)	2.0	9.2	33.0	23.8	23.9	8.0	11.2	33.0	47.7	8.0
	株式会社ではない	(1606)	1.6	7.5	37.7	20.5	21.2	11.5	9.0	37.7	41.8	11.5
	わからない	(198)	–	3.5	26.3	14.1	23.7	32.3	3.5	26.3	37.9	32.3
上場 状況	上場している(全体)	(1043)	4.4	16.7	37.3	19.8	13.7	8.1	21.1	37.3	33.5	8.1
	大・中証券取引所上場	(782)	4.9	18.0	39.1	20.1	12.0	5.9	22.9	39.1	32.1	5.9
	小証券取引所上場	(55)	–	12.7	32.7	29.1	23.6	1.8	12.7	32.7	52.7	1.8
	上場していない	(3638)	1.2	6.8	34.8	24.0	25.9	7.3	8.0	34.8	49.9	7.3
	わからない	(207)	3.9	12.6	31.9	15.9	17.4	18.4	16.4	31.9	33.3	18.4

給与の高さは、海外売上比率とも関係する。「海外売上比率の高い」会社は、給与も高い傾向にある。

■Q8とQ2の検定

Q2 あなたご自身がお勤めされている会社の売り上げで、海外での売り上げ比率はどれくらいですか？以下の中から最もあてはまるものをお選びください。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変 数	高い	低い	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welch の方法)		
n	342	3022		統計量:F	1.1885		統計量:t	10.8570		統計量:t	10.1351	
平 均	3.135	3.810	0.675	自由度 1	340		自由度	3360		自由度	407.2333	
不偏分散	1.382	1.163		自由度 2	3020		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.175	1.078	0.097	P 値	0.0274	*	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**

給与が高い企業は、自社株の所有と関係がある。自社株を所有することで、会社の業績がアップし、給与も増加するということになる。

■Q8とS9の検定

S9 あなたが保有している株式として、あてはまるものを全て教えてください。

2群の母平均の差の検定:対応のない場合

変 数	自社株	他社株	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welch の方法)		
n	182	1056		統計量:F	1.0006		統計量:t	4.6033		統計量:t	4.6024	
平 均	3.297	3.718	0.422	自由度 1	181		自由度	1235		自由度	247.5318	
不偏分散	1.304	1.303		自由度 2	1054		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.142	1.142	0.000	P 値	0.9747		片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**

「努力している」グループは、「努力していない」グループと比較すると、「給与が高い」傾向にある。

■Q8とS10の検定

S10 あなたは、現在の役職からさらに上の役職に就こうと努力していますか。

2群の母平均の差の検定:対応のない場合

変 数	努 力 し ている	努力し てない	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welch の方法)		
n	1123	2707		統計量:F	1.2194		統計量:t	11.7794		統計量:t	12.2711	
平 均	3.563	4.069	0.506	自由度 1	1122		自由度	3827		自由度	2300.508	
不偏分散	1.268	1.546		自由度 2	2705		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.126	1.243	0.117	P 値	0.0001	**	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**

給与水準は、わずかであるが「ボトムアップ型経営」という回答者の方が高い傾向にある。従業員の能力が重視されれば、給与水準が高くなるのは当然かもしれない。

■Q8とQ6の検定

Q6 あなたご自身がお勤めされている会社は、どのような経営のタイプですか？以下の中から最もあてはまるものをお選びください。※トップダウン型経営とは、上層部が意思決定をして指示を出す形。ボトムアップ型経営とは、下から意見を吸い上げ管理していく形。

2群の母平均の差の検定:対応のない場合

変 数	トップ ダウン	ボトム アップ	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welch の方法)		
n	2858	333		統計量:F	1.1191		統計量:t	3.4705		統計量:t	3.6286	
平 均	3.763	3.539	0.224	自由度 1	2857		自由度	3188		自由度	421.8257	
不偏分散	1.253	1.119		自由度 2	331		両側P値	0.0005	**	両側P値	0.0003	**
標本標準偏差	1.119	1.058	0.061	P 値	0.1842		片側P値	0.0003	**	片側P値	0.0002	**

業績が良い会社の給与が、悪い会社よりも給与が高いのは、自明のことと思われるかもしれない。両者は、必ずしも正の相関を持つとは限らない。低賃金によるビジネスモデルで、高収益を実現することは可能である。しかし、本調査では、高い業績の会社と高い給与が同じ方向を向いていた。

■Q8とQ7の検定

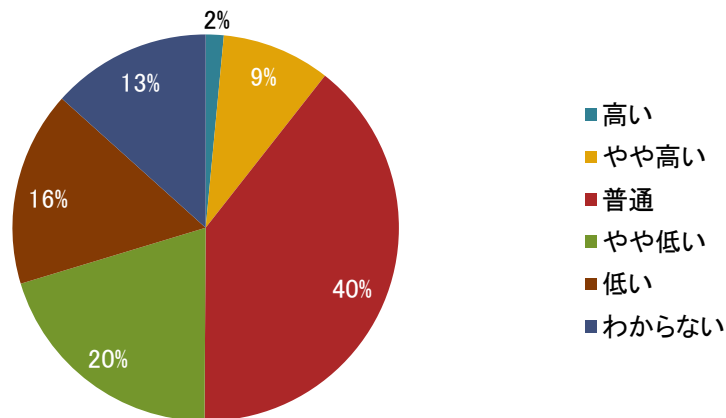
Q7 あなたご自身がお勤めされている会社の業績について教えてください。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変 数	良い	悪い	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welch の方法)		
n	966	1632		統計量:F	1.3210		統計量:t	22.6314		統計量:t	21.8423	
平 均	3.159	4.148	0.989	自由度 1	965		自由度	2596		自由度	1808.660	
不偏分散	1.367	1.035		自由度 2	1631		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.169	1.017	0.152	P 値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**

Q9 あなたは、ご自身がお勤めされている会社の成長性についてどのように思いますか。以下の中から最もあてはまるものをお選びください。

		回答数	%
全体		5324	100.0
1	高い	80	1.5
2	やや高い	484	9.1
3	普通	2103	39.5
4	やや低い	1077	20.2
5	低い	869	16.3
6	わからない	711	13.4
7	高い計	564	10.6
8	普通	2103	39.5
9	低い計	1946	36.6
10	わからない	711	13.4



成長性に関しては、男性の 43.3%が悲観的である。女性の「低い計」は 28.6%であるが、「わからない」が 20.6%になっている。

従業員の規模では、大企業ほど成長性が高いと感じており、ここでも組織の規模が個人の能力と関係していること、個人の能力を引き出すシステムを内包していることを窺わせる。上場の有無では、上場企業の方が成長性を高く評価されている。しかも、大きな市場に上場している方が小さな市場に上場しているよりも高い成長を期待されている。これは意外な結果である。

	n 数	高い	やや高い	普通	やや低い	低い	わからない	高い計	普通	低い計	わからない
全体	(5324)	1.5	9.1	39.5	20.2	16.3	13.4	10.6	39.5	36.6	13.4
男性	(2887)	1.4	8.2	39.9	24.1	19.2	7.3	9.6	39.9	43.3	7.3
女性	(2437)	1.7	10.1	39.1	15.7	12.9	20.6	11.8	39.1	28.6	20.6
男性 10～20 代	(135)	1.5	8.1	52.6	17.0	9.6	11.1	9.6	52.6	26.7	11.1
男性 30 代	(659)	1.7	8.2	38.5	24.9	17.6	9.1	9.9	38.5	42.5	9.1
男性 40 代	(1032)	0.4	8.3	37.1	26.8	20.3	7.0	8.7	37.1	47.2	7.0
男性 50 代	(751)	2.1	8.0	40.1	22.8	22.0	5.1	10.1	40.1	44.7	5.1
男性 60 代以上	(310)	1.9	8.7	45.8	19.4	16.1	8.1	10.6	45.8	35.5	8.1
女性 10～20 代	(336)	3.0	8.9	44.0	15.5	7.7	20.8	11.9	44.0	23.2	20.8
女性 30 代	(773)	1.4	11.9	38.6	16.3	11.8	20.1	13.3	38.6	28.1	20.1
女性 40 代	(846)	1.3	9.7	38.5	15.0	14.5	20.9	11.0	38.5	29.6	20.9
女性 50 代	(406)	2.0	8.9	38.2	15.0	16.3	19.7	10.8	38.2	31.3	19.7
女性 60 代以上	(76)	1.3	7.9	32.9	21.1	11.8	25.0	9.2	32.9	32.9	25.0

	n 数	高い	やや高い	普通	やや低い	低い	わからない	高い計	普通	低い計	わからない
全体	(5324)	1.5	9.1	39.5	20.2	16.3	13.4	10.6	39.5	36.6	13.4
男性会社員(役員含む)	(2319)	1.4	8.7	40.0	25.5	19.5	4.9	10.1	40.0	45.0	4.9
男性派遣・契約社員	(218)	1.4	7.3	36.7	18.3	19.3	17.0	8.7	36.7	37.6	17.0
男性パート・アルバイト	(217)	0.9	5.5	41.9	15.7	13.8	22.1	6.5	41.9	29.5	22.1
男性自営業	(133)	0.8	6.8	39.1	22.6	22.6	8.3	7.5	39.1	45.1	8.3
女性会社員(役員含む)	(894)	1.8	8.9	42.4	20.1	16.4	10.3	10.7	42.4	36.6	10.3
女性派遣・契約社員	(333)	1.8	13.5	42.3	11.7	9.6	21.0	15.3	42.3	21.3	21.0
女性パート・アルバイト	(1153)	1.6	10.3	35.3	13.1	10.6	29.1	12.0	35.3	23.7	29.1
女性自営業	(57)	-	3.5	43.9	21.1	24.6	7.0	3.5	43.9	45.6	7.0

	n 数	高い	やや高い	普通	やや低い	低い	わからない	高い計	普通	低い計	わからない
全体	(5324)	1.5	9.1	39.5	20.2	16.3	13.4	10.6	39.5	36.6	13.4
1000 人以上	(1225)	2.2	13.7	44.4	19.0	11.6	9.1	15.9	44.4	30.6	9.1
500～999 人	(337)	3.0	10.4	42.1	19.9	15.4	9.2	13.4	42.1	35.3	9.2
200～499 人	(583)	1.0	11.3	42.2	20.2	14.2	11.0	12.3	42.2	34.5	11.0
100～199 人	(485)	1.4	7.0	39.6	23.5	16.1	12.4	8.5	39.6	39.6	12.4
50～99 人	(524)	1.5	6.7	44.8	18.7	17.0	11.3	8.2	44.8	35.7	11.3
30～49 人	(403)	0.5	4.7	38.2	25.6	19.9	11.2	5.2	38.2	45.4	11.2
10～29 人	(644)	1.6	7.9	38.4	20.7	17.9	13.7	9.5	38.4	38.5	13.7
3 人～10 人未満	(818)	1.0	7.5	30.9	23.0	25.8	11.9	8.4	30.9	48.8	11.9
人数はわからない	(305)	0.7	4.9	29.5	7.5	6.2	51.1	5.6	29.5	13.8	51.1

		n 数	高い	やや高い	普通	やや低い	低い	わからない	高い計	普通	低い計	わからない
全体		(5324)	1.5	9.1	39.5	20.2	16.3	13.4	10.6	39.5	36.6	13.4
上場状況	上場している(全体)	(1043)	3.5	15.7	43.5	19.4	9.6	8.2	19.3	43.5	29.0	8.2
	大・中証券取引所上場	(782)	3.1	17.0	42.8	20.7	10.7	5.6	20.1	42.8	31.5	5.6
	小証券取引所上場	(55)	3.6	3.6	47.3	25.5	10.9	9.1	7.3	47.3	36.4	9.1
	上場していない	(3638)	0.9	7.3	39.2	22.3	19.4	10.9	8.2	39.2	41.8	10.9
	わからない	(207)	5.3	14.5	44.9	12.6	4.8	17.9	19.8	44.9	17.4	17.9

自社株を所有している」という回答者は、自社の成長が相対的に高いと判断しており、おそらく成長の期待もしているであろう。リスク分散としては好ましくないが、経営者や従業員が自社株を所有することの効果は重要である。所有と経営の一致がもたらすプラスの効果が、ここでも示されている。

■Q9とS9の検定

S9 あなたが保有している株式として、あてはまるものを全て教えてください。

2群の母平均の差の検定:対応のない場合

変 数	自社株	他社株	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welch の方法)		
n	182	1056		統計量:F	1.1032		統計量:t	4.6062		統計量:t	4.7687	
平 均	3.313	3.734	0.420	自由度 1	181		自由度	1235		自由度	254.8651	
不偏分散	1.189	1.311		自由度 2	1054		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.090	1.145	0.055	P 値	0.4088		片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**

成長企業と従業員の努力は関係している。成長しているから努力する意欲をもつのか、従業員の努力が成長につながっているのかは、明確ではない。一般的には従業員の努力の結果が成長に結び付くということであろう。しかし、停滞した成熟企業では、従業員は努力目標を持ってない。この場合には、企業が成長戦略を策定し、事業領域を見直すなどの経営戦略が必要になる。成長戦略の策定は、経営者のみならず、ボトムアップ型の場合は従業員自らが策定するという意味を含む。

■Q9とS10の検定

S10 あなたは、現在の役職からさらに上の役職に就こうと努力していますか。

2群の母平均の差の検定:対応のない場合

変 数	努力している	努力していない	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welch の方法)		
n	1123	2707		計量:F			統計量:t			統計量:		
平 均	3.370	4.066	0.696	自由度 1	1122		自由度	3827		自由度	2404.945	
不偏分散	1.233	1.648		自由度 2	2705		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.111	1.284	0.173	P 値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**

成長性と同族支配を対応させてみると、成長性の「高い」企業に比べて「低い」企業に同族支配企業が存在することがわかる。もちろん、同族支配企業の多くは中小零細企業であるため、単純な比較は困難である。

■Q9とQ1の検定

Q1 あなたの勤めている会社は、特定の家族・親族などが支配経営する企業ですか。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変数	同族会社	同族会社 ではない	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welchの方法)		
n	1393	3201		統計量:F	1.2248		統計量:t	6.0677		統計量:t	6.3141	
平均	3.927	3.691	0.236	自由度 1	1391		自由度	4590		自由度	2908.9598	
不偏分散	1.271	1.556		自由度 2	3199		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.127	1.248	0.120	P 値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**

成長企業は、海外売上比率が高い。成長分野が国内ではなく、海外にあるということと、会社が成長市場を認識し、新市場を積極的にとらえた経営をしている成果であろう。

■Q9とQ2の検定

Q2 あなたご自身がお勤めされている会社の売り上げで、海外での売り上げ比率はどれくらいですか？

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変数	高い	低い	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welchの方法)		
n	342	3022		統計量:F	1.0214		統計量:t	10.4653		統計量:t	10.3772	
平均	3.109	3.761	0.652	自由度 1	338		自由度	3358		自由度	415.7853	
不偏分散	1.204	1.179		自由度 2	3020		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.097	1.086	0.012	P 値	0.7769		片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**

成長と経営の関係では、わずかであるが「ボトムアップ型」が成長を享受している。成長している会社では、従業員の経営参加が重要である。もちろん、ここでも因果関係には慎重であるべきである。従業員の経営参加が成長に結び付くのか、成長した結果、従業員の経営参加が可能になるのかは検討を要する問題ではある。

■Q9とQ6の検定

Q6 あなたご自身がお勤めされている会社は、どのような経営のタイプですか？以下の中から最もあてはまるものをお選びください。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変数	トップ ダウン	ボトム アップ	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welchの方法)		
n	2858	333		統計量:F	1.1152		統計量:t	4.5856		統計量:t	4.7878	
平均	3.697	3.401	0.297	自由度 1	2857		自由度	3188		自由度	421.4922	
不偏分散	1.259	1.129		自由度 2	331		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.122	1.063	0.060	P 値	0.1983		片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**

業績と成長の関係は、以下のように明確である。もちろん、業績が良くても成長しない会社は多く存在する。資産や従業員の成長をせずとも、高い業績を上げることはできるからである。

■Q9とQ7の検定

Q7 あなたご自身がお勤めされている会社の業績について教えてください。

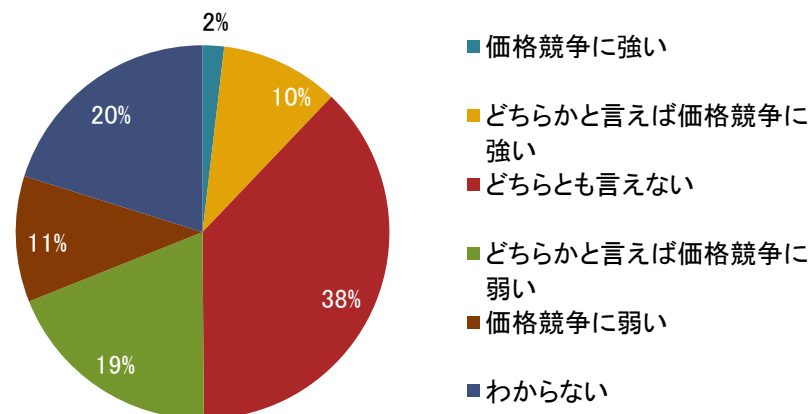
2群の母平均の差の検定:対応のない場合

変 数	良い	悪い	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welch の方法)		
n	967	1633		統計量:F	1.1569		統計量:t	44.4622		統計量:t	43.6421	
平 均	2.692	4.305	1.613	自由度 1	966		自由度	2597		自由度	1911.895	
不偏分散	0.874	0.755		自由度 2	1631		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
標本標準偏差	0.935	0.869	0.066	P 値	0.0106	*	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**

「トップダウン型経営」と「ボトムアップ型経営」では競争に関する昇格・昇進の努力は「トップダウン型経営」が努力を促す仕組みとなっていた。しかし、業績、給与、成長を見ると、「ボトムアップ型経営」が若干であるが高い成長を享受している。組織内の競争構造に与えるインセンティブは「トップダウン型経営」にあるが、組織の個々人の能力を生かし、分業と協業のコミュニケーションを生かす体系としては、「ボトムアップ型」が優れていると考えることができる。

Q10 あなたは、ご自身がお勤めされている会社の価格競争についてどのように思いますか。以下の
中から最もあてはまるものをお選びください。

		回答数	%
全体		5324	100.0
1	価格競争に強い	99	1.9
2	どちらかと言えば価格競争に強い	546	10.3
3	どちらとも言えない	2011	37.8
4	どちらかと言えば価格競争に弱い	1015	19.1
5	価格競争に弱い	580	10.9
6	わからない	1073	20.2
7	価格競争に強い計	645	12.1
8	どちらとも言えない	2011	37.8
9	価格競争に弱い計	1595	30.0
10	わからない	1073	20.2



差別化は価格競争力と対をなす概念である。同一製品で価格競争力を持つのは、国内の製造企業には困難になっている。それゆえ、多くの企業は差別化した製品の中で価格競争を行っている。つまり、「価格競争に弱い」というのは、差別化に対応していないことでもある。「価格競争に強い」という1.9%は、おそらく差別化し、市場シェアを確保した企業である。「価格競争に弱い」10.9%の企業は、自社の製品・サービスの確固たる市場を有していないことでもある。

男女ともに若い世代が価格競争力を持つと感じていることは、ライバル他企業と比較できないためであらう。自社を鳥瞰することができていないのかもしれない。

	n 数	価格競争に強い	どちらかと言えば強い	どちらとも言えない	どちらかと言えば弱い	価格競争に弱い	わからない	価格競争に強い計	どちらとも言えない	価格競争に弱い計	わからない
全体	(5324)	1.9	10.3	37.8	19.1	10.9	20.2	12.1	37.8	30.0	20.2
男性	(2887)	1.7	11.4	39.5	23.0	13.5	10.9	13.1	39.5	36.5	10.9
女性	(2437)	2.0	8.9	35.7	14.4	7.8	31.1	11.0	35.7	22.2	31.1
男性 10～20 代	(135)	3.0	17.8	38.5	18.5	3.0	19.3	20.7	38.5	21.5	19.3
男性 30 代	(659)	1.5	11.8	34.6	24.9	14.0	13.2	13.4	34.6	38.8	13.2
男性 40 代	(1032)	1.3	9.8	39.8	22.4	15.9	10.9	11.0	39.8	38.3	10.9
男性 50 代	(751)	1.9	10.5	42.3	24.8	13.0	7.5	12.4	42.3	37.8	7.5
男性 60 代以上	(310)	2.9	14.8	42.6	18.4	10.3	11.0	17.7	42.6	28.7	11.0
女性 10～20 代	(336)	3.0	11.9	32.4	14.6	6.0	32.1	14.9	32.4	20.5	32.1
女性 30 代	(773)	2.3	9.6	35.4	15.5	6.9	30.3	11.9	35.4	22.4	30.3
女性 40 代	(846)	1.2	8.2	35.5	14.4	8.0	32.7	9.3	35.5	22.5	32.7
女性 50 代	(406)	2.5	6.4	40.1	12.3	10.6	28.1	8.9	40.1	22.9	28.1
女性 60 代以上	(76)	1.3	11.8	31.6	14.5	7.9	32.9	13.2	31.6	22.4	32.9

価格競争力の強さに関しては、雇用形態にかかわらず類似の回答であるが、価格競争の弱さについては、雇用形態で大きな差が出ている。男女ともに正社員が最も深刻に受け止めている。特に男性の正社員の危機意識が高い。男性の自営業が比較的高い競争力を感じているのは、自社の製品やサービスに自信があるのであろう。

	n 数	強い 価格競争に	どちらかと 言えば強い	どちらとも 言えない	どちらかと 言えば弱い	弱い 価格競争に	わからない	強い計	価格競争に 言えない	どちらとも 弱い計	価格競争に わからない
全体	(5324)	1.9	10.3	37.8	19.1	10.9	20.2	12.1	37.8	30.0	20.2
男性会社員(役員含む)	(2319)	1.6	11.3	40.4	24.6	14.1	7.8	12.9	40.4	38.8	7.8
男性派遣・契約社員	(218)	3.2	8.3	35.8	16.5	11.5	24.8	11.5	35.8	28.0	24.8
男性パート・アルバイト	(217)	1.4	12.0	33.6	12.4	7.4	33.2	13.4	33.6	19.8	33.2
男性自営業	(133)	2.3	15.8	39.1	21.8	15.8	5.3	18.0	39.1	37.6	5.3
女性会社員(役員含む)	(894)	1.9	9.3	41.3	19.1	10.9	17.6	11.2	41.3	30.0	17.6
女性派遣・契約社員	(333)	3.3	9.0	35.4	12.0	6.0	34.2	12.3	35.4	18.0	34.2
女性パート・アルバイト	(1153)	1.7	8.6	31.4	11.2	5.6	41.5	10.3	31.4	16.8	41.5
女性自営業	(57)	1.8	10.5	36.8	21.1	14.0	15.8	12.3	36.8	35.1	15.8

従業員数の多い企業は、相対的に価格競争力が高いが、弱さでも同じ傾向にある。従業員数が多ければよいという問題ではないということである。

	n 数	強い 価格競争に	どちらかと 言えば強い	どちらとも 言えない	どちらかと 言えば弱い	弱い 価格競争に	わからない	強い計	価格競争に 言えない	どちらとも 弱い計	価格競争に わからない
全体	(5324)	1.9	10.3	37.8	19.1	10.9	20.2	12.1	37.8	30.0	20.2
1000人以上	(1225)	2.5	13.1	36.7	22.9	10.6	14.1	15.7	36.7	33.5	14.1
500～999人	(337)	2.7	11.6	40.4	19.0	9.2	17.2	14.2	40.4	28.2	17.2
200～499人	(583)	1.7	9.9	40.8	22.1	9.1	16.3	11.7	40.8	31.2	16.3
100～199人	(485)	1.0	10.5	38.8	16.9	12.2	20.6	11.5	38.8	29.1	20.6
50～99人	(524)	1.0	8.2	39.9	21.6	8.8	20.6	9.2	39.9	30.3	20.6
30～49人	(403)	1.5	8.4	41.2	18.9	10.9	19.1	9.9	41.2	29.8	19.1
10～29人	(644)	2.0	10.9	37.7	16.9	11.2	21.3	12.9	37.7	28.1	21.3
3人～10人未満	(818)	1.7	9.5	38.1	17.7	16.0	16.9	11.2	38.1	33.7	16.9
人数はわからない	(305)	2.0	3.9	22.6	5.6	4.6	61.3	5.9	22.6	10.2	61.3

自社株を所有するグループでは、価格競争力を有している。価格競争力が強くない企業の株式は所有できないのか、自社株を所有する会社が結果として価格競争力を強めているのかはわからない。

■Q10とS9の検定

S9 あなたが保有している株式として、あてはまるものを全て教えてください。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変 数	自社株	他社株	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welch の方法)		
n	182	1056		統計量:F	1.3304		統計量:t	2.6486		統計量:t	2.9285	
平 均	3.462	3.713	0.251	自由度 1	181		自由度	1235		自由度	271.1633	
不偏分散	1.090	1.450		自由度 2	1054		両側P値	0.0082	**	両側P値	0.0037	**
標本標準偏差	1.044	1.204	0.160	P 値	0.0165	*	片側P値	0.0041	**	片側P値	0.0018	**

価格競争力は海外売上比率とも関係している。グローバル化した日本経済では、国内のみで差別化や価格競争を定義することができない。

■Q10とQ2の検定

Q2 あなたご自身がお勤めされている会社の売り上げで、海外での売り上げ比率はどれくらいですか？

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変 数	高い	低い	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welch の方法)		
n	342	3022		統計量:F	1.0084		統計量:t	6.9196		統計量:t	6.8966	
平 均	3.219	3.686	0.467	自由度 1	341		自由度	3361		自由度	421.2636	
不偏分散	1.409	1.398		自由度 2	3020		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.187	1.182	0.005	P 値	0.9006		片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**

価格競争力と経営のタイプでは、これまでと同じく「ボトムアップ経営」と競争力がリンクする。「トップダウン型経営」は、コストをカットして生産・販売する価格競争のイメージがある。「トップダウン型経営」が競争構造を組織内部に持ち込むための装置であるとすれば、価格競争に長けていなければならない。しかし、本調査結果は価格競争に関しても、異なるものとなった。

■Q10とQ6の検定

Q6 あなたご自身がお勤めされている会社は、どのような経営のタイプですか？

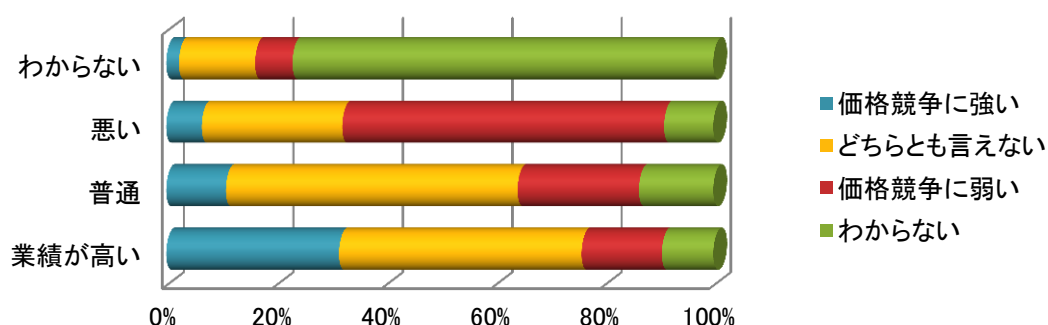
2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変 数	トップ ダウン	ボトム アップ	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welch の方法)		
n	2858	333		統計量:F	1.0155		統計量:t	2.9172		統計量:t	2.9350	
平 均	3.650	3.446	0.205	自由度 1	2857		自由度	3188		自由度	413.0300	
不偏分散	1.467	1.444		自由度 2	331		両側P値	0.0036	**	両側P値	0.0035	**
標本標準偏差	1.211	1.202	0.009	P 値	0.8692		片側P値	0.0018	**	片側P値	0.0018	**

価格競争力と業績および成長は、想定される検証結果である。しかし、成長と価格競争が同じ問題を扱っているわけではない。ニッチな市場で価格競争力を確立している企業は、市場の拡大には関心がないかもしれない。常に、成長戦略が正しいとは言えない。拡大することで失敗した経営は多いのである。それゆえ、成長した結果が価格競争力に結び付くのか、価格競争力の結果が成長につながるのか、あるいは、成長会社と価格競争力のある会社の集合が多くの部分で重なっているだけかもしれない。これらを慎重に検証しなければならない。

	価格競争に強い	どちらとも言えない	価格競争に弱い	わからない
業績が高い	305	429	142	91
普通	217	1061	442	271
悪い	106	419	961	147
わからない	17	102	50	564

業績と価格競争の強さとの関係



■Q10とQ9の検定

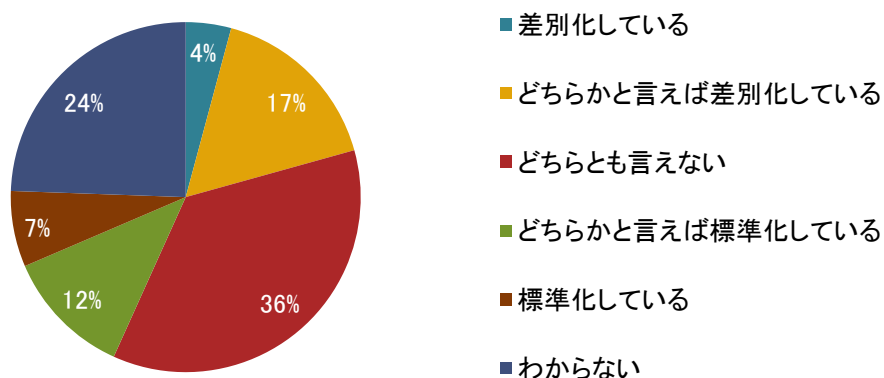
Q9 あなたは、ご自身がお勤めされている会社の成長性についてどのように思いますか。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変 数	高い	低い	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welch の方法)		
n	564	1946		統計量:F	1.6128		統計量:t	21.5043		統計量:t	18.8851	
平 均	2.897	4.081	1.184	自由度 1	563		自由度	2507		自由度	776.3771	
不偏分散	1.879	1.165		自由度 2	1944		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.371	1.079	0.291	P 値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**

Q11 あなたは、ご自身がお勤めされている会社について、企業として差別化していると思いますか。
以下の中から最もあてはまるものをお選びください。

		回答数	%
全体		5324	100.0
1	差別化している	223	4.2
2	どちらかと言えば差別化している	878	16.5
3	どちらとも言えない	1920	36.1
4	どちらかと言えば標準化している	629	11.8
5	標準化している	373	7.0
6	わからない	1301	24.4
7	差別化している計	1101	20.7
8	どちらとも言えない	1920	36.1
9	標準化している計	1002	18.8
10	わからない	1301	24.4



価格競争力と比較すると、「価格競争力がある」が 1.9%に対して「差別化している」は 4.2%、「どちらかと言えば価格競争力がある」が 10.3%に対して、「どちらかと言えば差別化している」は 16.5%、「どちらとも言えない」は、価格競争 37.8%、差別化 36.1%、「どちらかと言えば価格競争力が弱い」は 19.1%で、「どちらかと言えば標準化」は 11.8%、「価格競争力が弱い」は 10.9%で「標準化している」7.0%となる。差別化と価格競争を比較すると、差別化していると感じている回答者が多い。大量生産を標準化とすれば、受注による注文生産品は差別化と感じているのかもしれない。しかし、注文生産品でも、自社以外では受注できない特殊な生産技術を有していなければ差別化とは言えない。自社以外でも生産可能なものであれば、標準的な生産技術である。この区別が明確になされないと、「価格競争力がある」という回答よりも、「差別化している」という回答を高めにしてしまう。

	n 数	差別化している	差別化している どちらかと言えば	言えない どちらとも	標準化している どちらかと言えば	標準化している	わからない	差別化している計	言えない どちらとも	標準化している計	わからない
全体	(5324)	4.2	16.5	36.1	11.8	7.0	24.4	20.7	36.1	18.8	24.4
男性会社員(役員含む)	(2319)	5.6	21.6	39.8	14.9	8.0	10.2	27.1	39.8	22.9	10.2
男性派遣・契約社員	(218)	5.0	16.1	33.0	13.8	7.8	24.3	21.1	33.0	21.6	24.3
男性パート・アルバイト	(217)	2.3	15.2	30.0	9.2	6.5	36.9	17.5	30.0	15.7	36.9
男性自営業	(133)	8.3	17.3	39.8	12.8	10.5	11.3	25.6	39.8	23.3	11.3
女性会社員(役員含む)	(894)	3.6	15.9	39.0	12.4	6.6	22.5	19.5	39.0	19.0	22.5
女性派遣・契約社員	(333)	3.3	13.5	30.0	9.9	5.1	38.1	16.8	30.0	15.0	38.1
女性パート・アルバイト	(1153)	2.1	7.8	29.5	5.9	5.1	49.6	9.9	29.5	11.0	49.6
女性自営業	(57)	－	17.5	31.6	8.8	12.3	29.8	17.5	31.6	21.1	29.8

	n 数	差別化している	差別化 どちらかと言えば	言えない どちらとも	標準化 どちらかと言えば	標準化している	わからない	差別化している計	言えない どちらとも	標準化している計	わからない
全体	(5324)	4.2	16.5	36.1	11.8	7.0	24.4	20.7	36.1	18.8	24.4
男性会社員(役員含む)	(2319)	5.6	21.6	39.8	14.9	8.0	10.2	27.1	39.8	22.9	10.2
男性派遣・契約社員	(218)	5.0	16.1	33.0	13.8	7.8	24.3	21.1	33.0	21.6	24.3
男性パート・アルバイト	(217)	2.3	15.2	30.0	9.2	6.5	36.9	17.5	30.0	15.7	36.9
男性自営業	(133)	8.3	17.3	39.8	12.8	10.5	11.3	25.6	39.8	23.3	11.3
女性会社員(役員含む)	(894)	3.6	15.9	39.0	12.4	6.6	22.5	19.5	39.0	19.0	22.5
女性派遣・契約社員	(333)	3.3	13.5	30.0	9.9	5.1	38.1	16.8	30.0	15.0	38.1
女性パート・アルバイト	(1153)	2.1	7.8	29.5	5.9	5.1	49.6	9.9	29.5	11.0	49.6
女性自営業	(57)	－	17.5	31.6	8.8	12.3	29.8	17.5	31.6	21.1	29.8

	n 数	差別化している	差別化 どちらかと言えば	言えない どちらとも	標準化 どちらかと言えば	標準化している	わからない	差別化している計	言えない どちらとも	標準化している計	わからない
全体	(5324)	4.2	16.5	36.1	11.8	7.0	24.4	20.7	36.1	18.8	24.4
1000 人以上	(1225)	5.6	21.1	37.4	13.3	6.5	16.1	26.7	37.4	19.8	16.1
500～999 人	(337)	5.9	19.3	32.6	15.1	4.7	22.3	25.2	32.6	19.9	22.3
200～499 人	(583)	4.3	20.4	39.3	12.2	5.1	18.7	24.7	39.3	17.3	18.7

100～199 人	(485)	4.1	16.1	36.3	13.2	7.4	22.9	20.2	36.3	20.6	22.9
50～99 人	(524)	1.7	13.5	39.3	11.8	8.6	25.0	15.3	39.3	20.4	25.0
30～49 人	(403)	2.0	16.1	35.5	14.4	8.2	23.8	18.1	35.5	22.6	23.8
10～29 人	(644)	4.3	16.6	34.3	11.2	6.5	27.0	21.0	34.3	17.7	27.0
3 人～10 人未満	(818)	4.6	12.3	38.6	9.9	10.0	24.4	17.0	38.6	19.9	24.4
人数はわからない	(305)	2.3	4.3	20.0	2.3	3.0	68.2	6.6	20.0	5.2	68.2

価格競争力と同じく、「自社株を所有する」グループは、差別化している。差別化が強くない企業の株式は所有できないのか、自社株を所有する会社が結果として差別化を強めているのかはわからない。しかし、自社株は企業経営に重要な役割をもつかもわからない。

■Q11とS9の検定

S9 あなたが保有している株式として、あてはまるものを全て教えてください。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変 数	自社株	他社株	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welch の方法)		
n	182	1056		統計量:F	1.1528		統計量:t	3.3334		統計量:t	3.5049	
平 均	3.104	3.475	0.370	自由度 1	181		自由度	1235		自由度	258.3985	
不偏分散	1.696	1.955		自由度 2	1054		両側P値	0.0009	**	両側P値	0.0005	**
標本標準偏差	1.302	1.398	0.096	P 値	0.2295		片側P値	0.0004	**	片側P値	0.0003	**

価格競争力同様に、海外売上比率とも関係している。グローバル化した経済では、差別化や価格競争もグローバル市場で定義しなければならない。海外事業部の意思決定は大幅な権限移譲が必要かもしれない。

■Q11とQ2の検定

Q2 あなたご自身がお勤めされている会社の売り上げで、海外での売り上げ比率はどれくらいですか？

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変 数	高い	低い	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welch の方法)		
n	342	3022		統計量:F	1.1781		統計量:t	6.7238		統計量:t	7.1772	
平 均	2.930	3.459	0.530	自由度 1	341		自由度	3361		自由度	437.1486	
不偏分散	1.643	1.936		自由度 2	3020		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.282	1.391	0.109	P 値	0.0496	*	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**

価格競争力と経営のタイプではボトムアップ経営と競争力がリンクしたが、差別化に関しては経営のタイプによる差は統計的に有意でなかった。しかし、業績との関係では下記のような結果となった。「業績が良い」会社は差別化されている会社ということになる。

■Q11とQ7の検定

Q7 あなたご自身がお勤めされている会社の業績について教えてください。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変数	良い	悪い	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welchの方法)		
n	967	1633		統計量:F	1.0596		統計量:t	11.4893		統計量:t	11.5747	
平均	3.038	3.705	0.667	自由度 1	966		自由度	2597		自由度	2075.284	
不偏分散	1.973	2.090		自由度 2	1631		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.405	1.446	0.041	P 値	0.3168		片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**

差別化と成長は、価格競争力と同じく、想定される検証結果である。しかし、ここでも差別化の定義の問題があるため、価格競争力ほどの差はない。

■Q11とQ9の検定

Q9 あなたは、ご自身がお勤めされている会社の成長性についてどのように思いますか。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変数	高い	低い	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welchの方法)		
n	564	1946		統計量:F	1.1957		統計量:t	11.9583		統計量:t	11.3846	
平均	2.936	3.767	0.831	自由度 1	562		自由度	2506		自由度	852.6007	
不偏分散	2.412	2.018		自由度 2	1944		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.553	1.420	0.133	P 値	0.0071	**	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**

価格競争力と差別化については下記のとおりである。価格競争力は差別化することで強くすることができる。

■Q11とQ10の検定

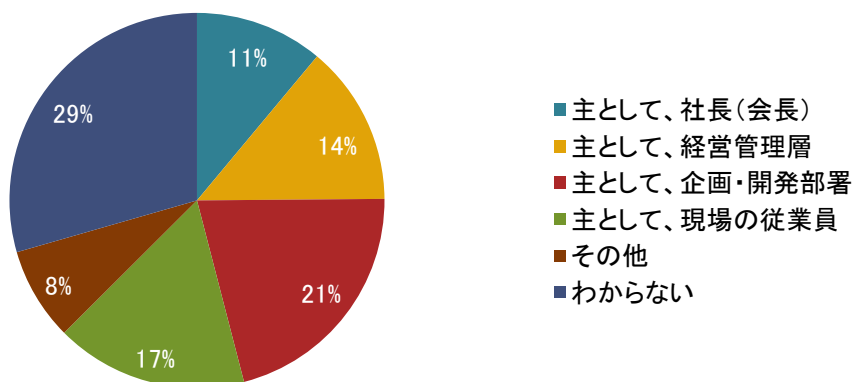
Q10 あなたは、ご自身がお勤めされている会社の価格競争についてどのように思いますか。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変数	強い	弱い	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welchの方法)		
n	645	1595		統計量:F	1.0193		統計量:t	12.7997		統計量:t	12.7479	
平均	2.789	3.604	0.815	自由度 1	644		自由度	2237		自由度	1181.5093	
不偏分散	1.887	1.851		自由度 2	1593		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.374	1.361	0.013	P 値	0.7645		片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**

Q12 あなたご自身がお勤めされている会社では、どなたが新たな製品やサービスのアイデアを出しますか。以下の中から最もあてはまるものを選びください。

		回答数	%
全体		5324	100.0
1	主として、社長(会長)	589	11.1
2	主として、経営管理層	735	13.8
3	主として、企画・開発部署	1123	21.1
4	主として、現場の従業員	882	16.6
5	その他	427	8.0
6	わからない	1568	29.5



	n 数	主として、 社長(会長)	主として、 経営管理層	主として、 企画・開発部署	主として、 現場の従業員	その他	わからない
全体	(5324)	11.1	13.8	21.1	16.6	8.0	29.5
男性	(2887)	11.3	17.6	26.0	17.6	8.0	19.5
女性	(2437)	10.8	9.3	15.3	15.4	8.0	41.3

「社長(会長)」によるのは、「自営業」が最も高いが、それでも男性自営業で 36.8%、女性自営業で 19.3% に過ぎない。しかし、両者ともに「その他」が高い割合となっている。これは企業外部のコンサルタントや様々な勉強会、家族や友人など、多様な意見を参考にしていると考えられる。

	n 数	主として、 社長(会長)	主として、 経営管理層	主として、企 画・開発部署	主として、現 場の従業員	その他	わからない
全体	(5324)	11.1	13.8	21.1	16.6	8.0	29.5
男性会社員(役員含む)	(2319)	10.6	18.8	28.9	18.5	7.5	15.7
男性派遣・契約社員	(218)	6.0	12.4	21.6	13.8	6.9	39.4
男性パート・アルバイト	(217)	8.8	11.1	12.0	10.6	10.6	47.0
男性自営業	(133)	36.8	16.5	6.0	18.0	14.3	8.3

女性会社員(役員含む)	(894)	14.7	12.1	19.7	19.8	8.5	25.3
女性派遣・契約社員	(333)	4.5	8.4	19.5	10.8	7.8	48.9
女性パート・アルバイト	(1153)	9.1	7.4	11.0	13.2	7.2	52.1
女性自営業	(57)	19.3	8.8	7.0	17.5	19.3	28.1

従業員数が増加するにつれて、「社長（会長）」による提案は減少していく。「企画・開発」の専門部署での提案が増加し、組織内の分業が進展することがわかる。

	n 数	主として、 社長(会長)	主として、 経営管理層	主として、企 画・開発部署	主として、現 場の従業員	その他	わからない
全体	(5324)	11.1	13.8	21.1	16.6	8.0	29.5
1000 人以上	(1225)	2.9	11.3	39.9	13.6	6.9	25.5
500～999 人	(337)	2.4	13.6	32.0	16.9	8.3	26.7
200～499 人	(583)	6.0	18.0	29.0	13.7	5.7	27.6
100～199 人	(485)	8.2	16.7	20.2	15.9	7.0	32.0
50～99 人	(524)	10.1	17.0	17.7	17.4	8.6	29.2
30～49 人	(403)	16.1	14.6	9.7	22.6	8.4	28.5
10～29 人	(644)	18.0	16.5	10.2	21.1	8.5	25.6
3 人～10 人未満	(818)	28.2	12.2	4.6	20.4	11.4	23.1
人数はわからない	(305)	2.0	3.3	7.5	5.6	6.9	74.8

株式会社形態は、組織内分業を進め、上場企業のなかでも大・中証券市場の分業が進展している。上場企業でも、小証券取引所に上場する企業は、新興企業である可能性が高いため、社長(会長)によるトップダウン型経営がイメージできる。

		n 数	主として、 社長(会長)	主として、 経営管理層	主として、企 画・開発部署	主として、現 場の従業員	その他	わからない
全体		(5324)	11.1	13.8	21.1	16.6	8.0	29.5
会社形態	株式会社である	(3520)	9.6	14.8	27.8	15.5	6.1	26.2
	株式会社ではない	(1606)	15.1	13.0	8.7	19.4	12.1	31.7
	わからない	(198)	3.5	3.5	3.0	12.6	8.1	69.2
株式上場状況	上場している(全体)	(1043)	3.3	11.2	42.4	13.0	4.5	25.6
	大・中証券取引所上場	(782)	2.0	11.5	49.0	14.3	4.6	18.5
	小証券取引所上場	(55)	18.2	25.5	25.5	7.3	7.3	16.4
	上場していない	(3638)	14.7	16.1	16.4	18.7	9.4	24.7
	わからない	(207)	3.9	6.3	22.2	9.7	3.4	54.6

「努力している」の回答が多いのは、これまでは従業員数が多いトップダウン型経営であり、競争構造を内部化できる企業組織である。ここでの結果は、トップが提案するより、専門部署の提案する組織構造の方が、「努力する」の回答が若干多い。従業員の数が多く、ある程度の組織内分業が行われていない会社組織では競争が働かないということであろう。

■Q12とS10の検定

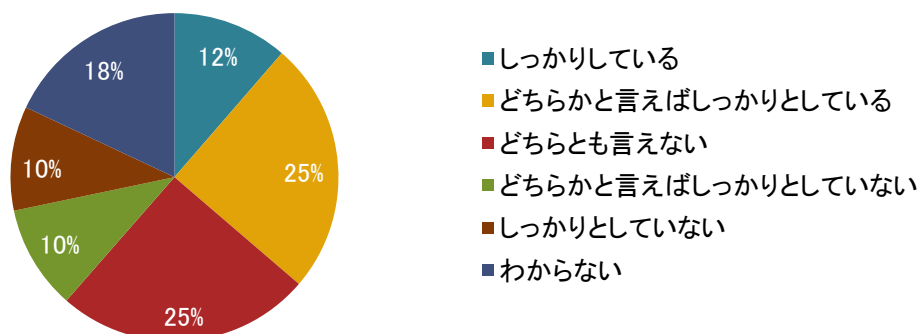
S10 あなたは、現在の役職からさらに上の役職に就こうと努力していますか。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変 数	努力している	努力していない	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welch の方法)		
n	927	1441		統計量:F	1.2885		統計量:t	5.0031		統計量:t	5.1420	
平 均	2.821	2.600	0.221	自由度 1	926		自由度	2366		自由度	2148.2118	
不偏分散	0.933	1.203		自由度 2	1440		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
標本標準偏差	0.966	1.097	0.131	P 値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**

Q13 あなたご自身がお勤めされている会社では、コンプライアンスはしっかりしていますか。以下のの中から最もあてはまるものを選びください。

		回答数	%
全体		5324	100.0
1	しっかりしている	605	11.4
2	どちらかと言えばしっかりとしている	1327	24.9
3	どちらとも言えない	1339	25.2
4	どちらかと言えばしっかりとしていない	547	10.3
5	しっかりとしていない	547	10.3
6	わからない	959	18.0
7	しっかりしている計	1932	36.3
8	どちらとも言えない	1339	25.2
9	しっかりとしていない計	1094	20.5
10	わからない	959	18.0



コンプライアンスの意識は、「しっかりしている」が 36.3%に対し、「しっかりしていない」が 20.5%であった。男女比較では、男性が「しっかりしている」という回答で 40.3%であり、女性よりも高いが、これも雇用形態にかかわっており、女性の「わからない」という割合の高さに原因があると思われる。男女ともに、パート・アルバイトは「わからない」の割合が高く、次いで派遣・契約社員の割合が高くなる。しかし、女性の派遣・契約社員は、コンプライアンスで最も高い 44.1%を示している。契約時にコンプライアンスに関する契約がなされるためであろう。男性も正社員に次いで派遣・契約社員のコンプライアンスが高い水準となっている。他方、男性自営業で「しっかりしていない」が最も高い値を示した。

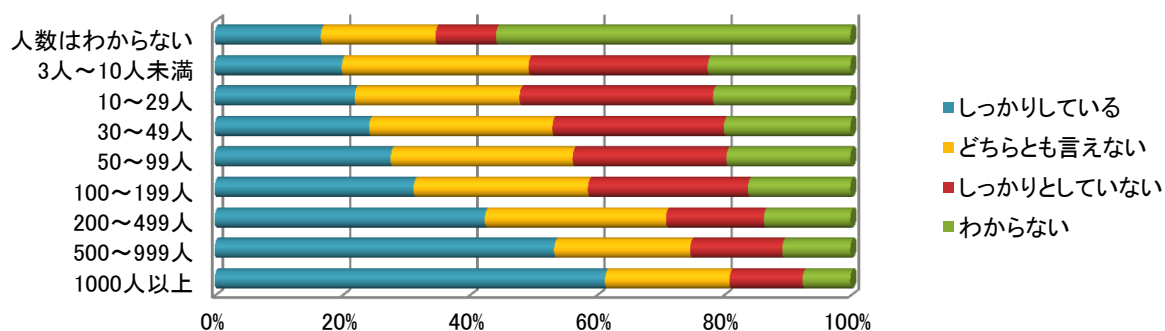
従業員数については、人数が多い企業のコンプライアンスが高い傾向にあり、少人数の企業では「しっかりしていない」が高くなっている。

株式投資をしていると回答した人の企業は、コンプライアンスがしっかりしている傾向にある。また、株式会社は、それ以外に比較してコンプライアンスがしっかりしており、上場企業は、非上場企業よりもコンプライアンス意識が高い。特に、大中証券取引所に上場している企業のコンプライアンスは、しっかりしている。

	n 数	しっかりしている	どちらかと言えば しっかりとしている	どちらとも言えない	どちらかと言えば しっかりしていない	しっかりしていない	わからない	しっかりしている計	どちらとも言えない	しっかりしていない計	わからない
全体	(5324)	11.4	24.9	25.2	10.3	10.3	18.0	36.3	25.2	20.5	18.0
男性	(2887)	12.0	28.3	26.9	12.3	11.2	9.3	40.3	26.9	23.4	9.3
女性	(2437)	10.6	21.0	23.0	7.9	9.2	28.3	31.6	23.0	17.1	28.3
男性 10～20 代	(135)	11.9	30.4	24.4	11.9	6.7	14.8	42.2	24.4	18.5	14.8
男性 30 代	(659)	9.0	26.1	27.0	14.1	13.7	10.2	35.1	27.0	27.8	10.2
男性 40 代	(1032)	11.7	26.9	28.1	12.5	12.0	8.7	38.7	28.1	24.5	8.7
男性 50 代	(751)	14.1	31.3	25.0	12.5	9.6	7.5	45.4	25.0	22.1	7.5
男性 60 代以上	(310)	14.5	29.0	28.7	7.1	9.0	11.6	43.5	28.7	16.1	11.6
女性 10～20 代	(336)	10.1	26.2	21.4	8.3	6.3	27.7	36.3	21.4	14.6	27.7
女性 30 代	(773)	12.0	20.1	22.1	9.1	9.2	27.6	32.1	22.1	18.2	27.6
女性 40 代	(846)	11.0	20.0	22.2	7.0	10.0	29.8	31.0	22.2	17.0	29.8
女性 50 代	(406)	8.4	20.4	25.6	7.4	11.1	27.1	28.8	25.6	18.5	27.1
女性 60 代以上	(76)	5.3	21.1	34.2	7.9	2.6	28.9	26.3	34.2	10.5	28.9

	n 数	しっかりしている	しっかりとしている どちらかと言えば	どちらとも言えない	しっかりとしていない どちらかと言えば	しっかりとしていない	わからない	しっかりしている計	どちらとも言えない	しっかりとしていない計	わからない
全体	(5324)	11.4	24.9	25.2	10.3	10.3	18.0	36.3	25.2	20.5	18.0
男性会社員(役員含む)	(2319)	13.2	29.8	26.9	12.7	11.3	6.2	42.9	26.9	24.0	6.2
男性派遣・契約社員	(218)	9.6	29.8	22.0	9.6	11.0	17.9	39.4	22.0	20.6	17.9
男性パート・アルバイト	(217)	4.6	15.2	28.1	8.8	8.8	34.6	19.8	28.1	17.5	34.6
男性自営業	(133)	8.3	20.3	34.6	14.3	13.5	9.0	28.6	34.6	27.8	9.0
女性会社員(役員含む)	(894)	12.1	24.6	25.4	10.1	12.3	15.5	36.7	25.4	22.4	15.5
女性派遣・契約社員	(333)	18.9	25.2	19.5	7.8	5.7	22.8	44.1	19.5	13.5	22.8
女性パート・アルバイト	(1153)	7.3	17.3	21.9	6.3	7.5	39.7	24.5	21.9	13.8	39.7
女性自営業	(57)	5.3	14.0	28.1	7.0	15.8	29.8	19.3	28.1	22.8	29.8

	n 数	しっかりしている	しっかりとしている どちらかと言えば	どちらとも言えない	しっかりとしていない どちらかと言えば	しっかりとしていない	わからない	しっかりしている計	どちらとも言えない	しっかりとしていない計	わからない
全体	(5324)	11.4	24.9	25.2	10.3	10.3	18.0	36.3	25.2	20.5	18.0
1000人以上	(1225)	24.2	37.1	19.6	7.8	3.8	7.5	61.4	19.6	11.5	7.5
500～999人	(337)	13.6	39.8	21.4	9.5	5.0	10.7	53.4	21.4	14.5	10.7
200～499人	(583)	11.5	31.0	28.5	8.6	6.9	13.6	42.5	28.5	15.4	13.6
100～199人	(485)	7.6	23.7	27.4	10.5	14.6	16.1	31.3	27.4	25.2	16.1
50～99人	(524)	6.9	20.8	28.6	14.9	9.4	19.5	27.7	28.6	24.2	19.5
30～49人	(403)	6.0	18.4	28.8	11.9	15.1	19.9	24.3	28.8	27.0	19.9
10～29人	(644)	5.9	16.1	25.9	14.3	16.1	21.6	22.0	25.9	30.4	21.6
3人～10人未満	(818)	5.5	14.5	29.3	10.8	17.5	22.4	20.0	29.3	28.2	22.4
人数はわからない	(305)	4.9	11.8	18.0	4.3	5.2	55.7	16.7	18.0	9.5	55.7



	n 数	しっかりしている	しっかりしている	どちらかと言えば	どちらとも言えない	しっかりしていない	どちらかと言えば	しっかりしていない	わからない	しっかりしている計	どちらとも言えない計	しっかりしていない計	わからない
全体	(5324)	11.4	24.9	25.2	10.3	10.3	18.0	36.3	25.2	20.5	18.0		
投資状況	株式投資をしている	(1489)	14.1	30.7	26.0	10.7	10.0	8.5	44.8	26.0	20.7	8.5	
	株式投資はしていない	(3835)	10.3	22.7	24.8	10.1	10.4	21.7	33.0	24.8	20.5	21.7	
会社形態	株式会社である	(3520)	12.8	28.1	24.7	10.5	10.7	13.2	41.0	24.7	21.2	13.2	
	株式会社ではない	(1606)	9.0	20.2	27.3	10.5	9.8	23.1	29.3	27.3	20.3	23.1	
	わからない	(198)	4.0	6.1	16.2	5.6	5.6	62.6	10.1	16.2	11.1	62.6	
株式 上場状況	上場している(全体)	(1043)	22.4	38.4	19.8	6.0	4.0	9.4	60.8	19.8	10.1	9.4	
	大・中証券取引所上場	(782)	24.9	40.7	19.9	6.1	4.1	4.2	65.6	19.9	10.2	4.2	
	小証券取引所上場	(55)	16.4	29.1	23.6	12.7	9.1	9.1	45.5	23.6	21.8	9.1	
	上場していない	(3638)	8.7	22.5	27.8	12.3	13.1	15.6	31.3	27.8	25.4	15.6	
	わからない	(207)	14.5	32.4	17.9	3.9	2.4	29.0	46.9	17.9	6.3	29.0	

コンプライアンスがしっかりしている会社は、製品のアイデアなどの提案は各専門の部署が行っている。会長や社長がアイデアを出す会社は、「しっかりしていない」という回答になる。もちろん、今回の調査対象にならないカリスマ経営の企業で、コンプライアンスもしっかりしている会社は存在しているはずである。

	n 数	社長(会長)	経営管理層	企画・ 開発部署	現場の 従業員	その他	わからない
しっかりしている	1594	133	296	296	307	132	430
どちらとも言えない	1328	179	211	289	247	123	279
しっかりしていない	1094	207	177	159	244	111	196
分からない	959	70	40	41	84	61	663

コンプライアンスのしっかりしている会社は、従業員が努力する傾向にある。法令順守は、社会活動の基本であり、この意識のない会社では、従業員の努力が誤った方向に進む可能性がある。

■Q13とS10の検定

S10 あなたは、現在の役職からさらに上の役職に就こうと努力していますか。

2群の母平均の差の検定:対応のない場合

変 数	努力して いる	努力して いない	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welch の方法)		
n	1122	2706		統計量:F	1.5234		統計量:t	16.4178		統計量:t	17.8934	
平 均	2.760	3.708	0.948	自由度 1	1121		自由度	3826		自由度	2561.0150	
不偏分散	1.931	2.942		自由度 2	2705		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.390	1.715	0.326	P 値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**

コンプライアンスと同族支配の関係をみると、同族会社はコンプライアンスが低いという回答者に多い。同族による経営が外部からのチェックを拒否する家族経営になる傾向は、大企業の不祥事にもみられる。

■Q13とQ1の検定

Q1 あなたの勤めている会社は、特定の家族・親族などが支配・経営する企業ですか。

2群の母平均の差の検定:対応のない場合

変 数	同族会社	同族会社 でない	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welch の方法)		
n	1393	3201		統計量:F	1.2458		統計量:t	13.7063		統計量:t	14.3104	
平 均	3.757	3.059	0.698	自由度 1	1391		自由度	4590		自由度	2932.6142	
不偏分散	2.147	2.674		自由度 2	3199		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.465	1.635	0.170	P 値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**

コンプライアンスは、権限と責任を明確化させるとすれば、トップダウン型経営とコンプライアンスが結びつくと考えられる。しかし、他方で従業員にとっては個々人の行動規範になる。各従業員の法令に関する意識が高くなければ、経営に参加することは難しい。加えて、従業員による経営者の監視も重要である。コンプライアンスに関して、わずかではあるが、ボトムアップ型経営の割合が高くなるのは頷ける。

■Q13とQ6の検定

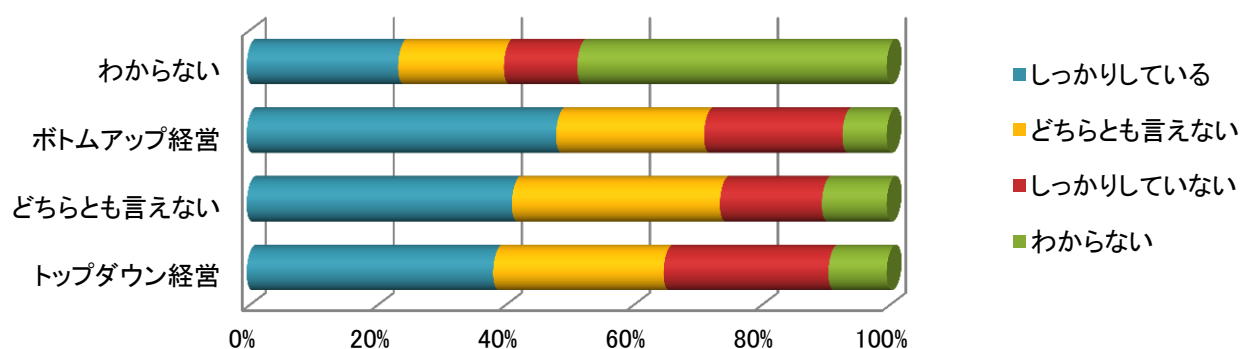
Q6 あなたご自身がお勤めされている会社は、どのような経営のタイプですか？

2群の母平均の差の検定:対応のない場合

変 数	トップ ダウン	ボトムア ップ	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welch の方法)		
n	2858	333		統計量:F	1.1100		統計量:t	2.8644		統計量:t	2.9852	
平 均	3.147	2.904	0.244	自由度 1	2856		自由度	3187		自由度	421.0849	
不偏分散	2.176	1.960		自由度 2	331		両側P値	0.0042	**	両側P値	0.0030	**
標本標準偏差	1.475	1.400	0.075	P 値	0.2182		片側P値	0.0021	**	片側P値	0.0015	**

	n 数	トップダウン経営	どちらとも言えない	ボトムアップ経営	わからない
全体	(5324)	2858	929	333	1204
しっかりしている	(1932)	1101	385	161	285
どちらとも言えない	(1339)	761	302	77	199
しっかりしていない	(1094)	736	148	72	138
わからない	(959)	260	94	23	582

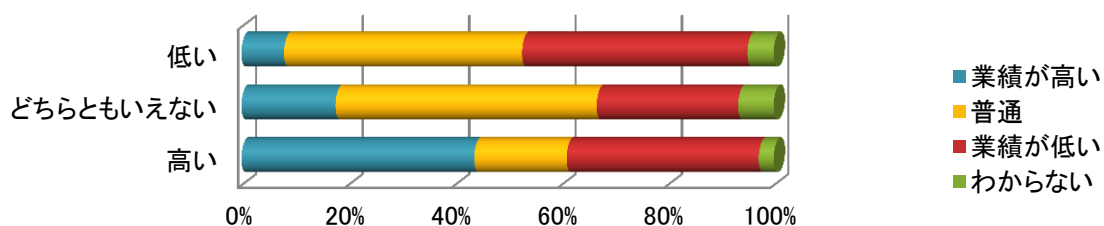
コンプライアンスと経営スタイルの関係



コンプライアンスがしっかりしていると感じている回答者は、業績の高い企業に従事している。法令順守は、企業が競争市場に参加するためのルールである。ルール違反を前提に参加する企業は、短期的には業績の向上を経験できても継続的に好業績を実現することは難しい。

	給与が高い	どちらともいえない	給与が低い
業績が高い	561	225	112
普通	223	625	625
業績が低い	464	339	593
わからない	36	85	69

業績とコンプライアンスの関係



■Q13とQ7の検定

Q7 あなたご自身が勤められている会社の業績について教えてください。

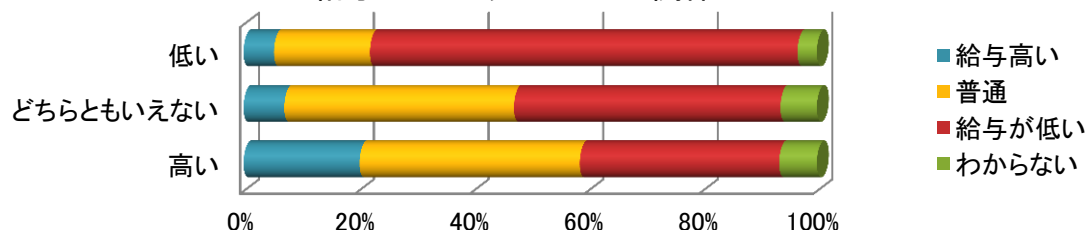
2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変 数	業績が よい	業績が 悪い	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welch の方法)		
n	967	1633		統計量:F	1.1676		統計量:t	16.7433		統計量:t	17.0785	
平 均	2.568	3.556	0.988	自由度 1	965		自由度	2596		自由度	2151.67	
不偏分散	1.912	2.232		自由度 2	1631		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.383	1.494	0.111	P 値	0.0075	**	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**

業績との関係もあるが、コンプライアンスがしっかりしている会社は給与が高い。その因果関係は難しいが、業績が悪く、結果として、給与が低くなるような経営が行われることで、経営者や従業員のモラルが失われる可能性は高くなる。業績は市場ニーズに合った製品やサービスの質によって決まる。自動車会社が競争に勝つために、燃費性能を偽るというような事件やリコール隠しなども発覚した。

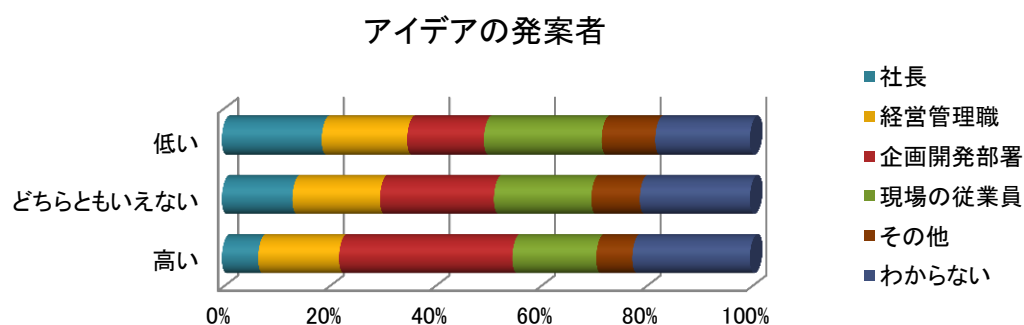
	n 数	給与が高い	普通	給与が低い	わからない
全体	(4165)	503	1384	2042	236
コンプライアンスが高い	(1732)	350	665	603	114
どちらともいえない	(1339)	95	536	623	85
コンプライアンスが低い	(1094)	58	183	816	37

給与とコンプライアンスの関係



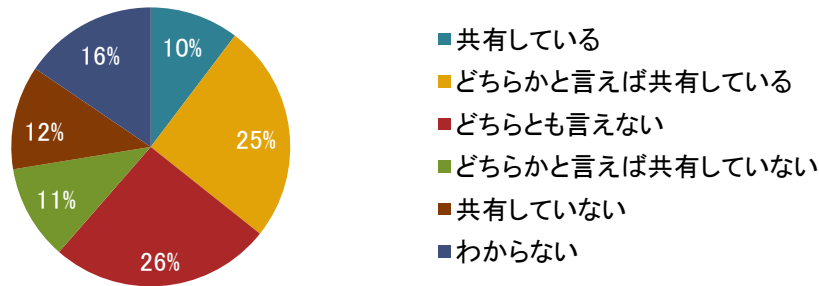
アイデアの発案を社長や現場の従業員が行うと回答した会社のコンプライアンス意識は低い。いずれも、組織が特化していない小規模な組織であろう。

	n数	社長	経営管理職	企画開発部署	現場の従業員	その他	わからない
全体	(3460)	519	695	1082	798	366	905
高い	(1502)	133	296	634	307	132	430
どちらともいえない	(1060)	179	222	289	247	123	279
低い	(898)	207	177	159	244	111	196



Q14 あなたご自身がお勤めされている会社では、経営理念を共有していますか。以下の中から最もあてはまるものを選びください。

		回答数	%
全体		5324	100.0
1	共有している	549	10.3
2	どちらかと言えば共有している	1351	25.4
3	どちらとも言えない	1370	25.7
4	どちらかと言えば共有していない	586	11.0
5	共有していない	642	12.1
6	わからない	826	15.5
7	共有している計	1900	35.7
8	どちらとも言えない	1370	25.7
9	共有していない計	1228	23.1
10	わからない	826	15.5



経営理念は、35.7%が共有していると回答し、共有していないの 23.1%を上回る。男女別では、男性が共有比率が高いが、女性の「わからない」という回答によるところが大きい。

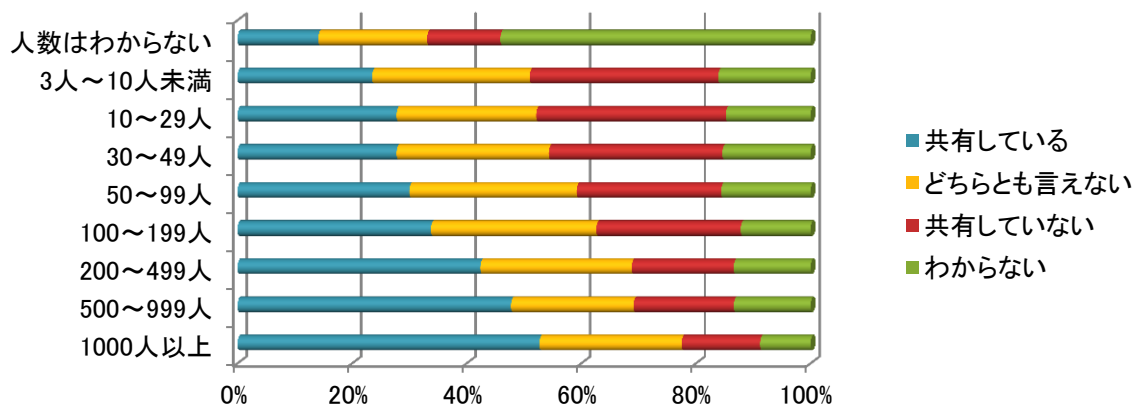
男女で比較すると、男性は 10～20 代の理念共有が少なく、年齢とともに増加するが、60 歳以上で低下する。定年退職して、雇用形態が変化することにあると思われる。他方、女性は反対に 10～20 代で高い値を示し、年齢とともに減少するが、60 歳以上で上昇に転じる。この原因も雇用形態にあると思われる。男性は正社員が高いが、派遣・契約社員やパート・アルバイトになるとかなり低くなる。しかし、女性は、正社員と派遣・契約社員、パート・アルバイトで大きな下落はない。男性のパート・アルバイトが若年層であるのに対し、女性は比較的年齢の高い層から構成されているということも関係していると思われる。

従業員数は、多い企業ほど経営理念を共有している。大きな組織の方が理念の重要性を認識している結果であろう。大きな組織をまとめるには経営理念の共有が欠かせない。

	n 数	共有している	どちらかと言えば共有している	どちらとも言えない	どちらかと言えば共有していない	共有していない	わからない	共有している計	どちらとも言えない	共有していない計	わからない
全体	(5324)	10.3	25.4	25.7	11.0	12.1	15.5	35.7	25.7	23.1	15.5
男性	(2887)	10.6	27.5	29.0	12.6	12.1	8.1	38.1	29.0	24.8	8.1
女性	(2437)	9.9	22.9	21.8	9.1	12.0	24.3	32.8	21.8	21.1	24.3
男性 10～20 代	(135)	12.6	20.0	34.1	10.4	9.6	13.3	32.6	34.1	20.0	13.3
男性 30 代	(659)	6.7	27.2	28.7	16.8	11.5	9.1	33.8	28.7	28.4	9.1
男性 40 代	(1032)	10.6	26.5	29.9	12.9	12.6	7.6	37.0	29.9	25.5	7.6
男性 50 代	(751)	13.3	30.8	26.1	10.5	13.0	6.3	44.1	26.1	23.6	6.3
男性 60 代以上	(310)	11.9	26.8	31.6	9.0	10.6	10.0	38.7	31.6	19.7	10.0
女性 10～20 代	(336)	11.3	28.9	23.8	9.2	7.7	19.0	40.2	23.8	17.0	19.0
女性 30 代	(773)	11.5	24.6	21.5	9.2	9.3	23.9	36.1	21.5	18.5	23.9
女性 40 代	(846)	9.1	18.9	22.3	8.9	14.4	26.4	28.0	22.3	23.3	26.4
女性 50 代	(406)	8.4	20.4	20.9	9.1	15.5	25.6	28.8	20.9	24.6	25.6
女性 60 代以上	(76)	5.3	36.8	15.8	9.2	11.8	21.1	42.1	15.8	21.1	21.1

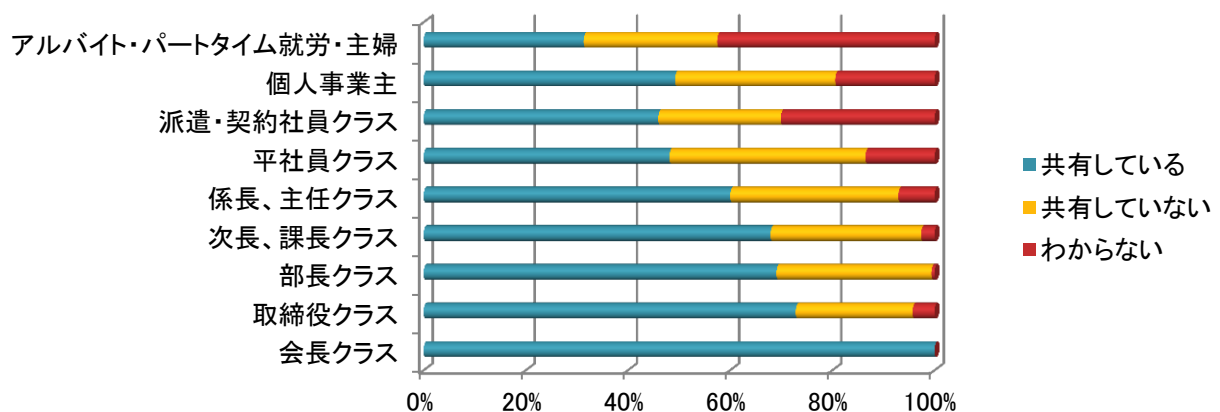
	n 数	共有している	共有している どちらかと言えば	どちらとも言えない	共有していない どちらかと言えば	共有していない	わからない	共有している計	どちらとも言えない	共有していない計	わからない
全体	(5324)	10.3	25.4	25.7	11.0	12.1	15.5	35.7	25.7	23.1	15.5
男性会社員(役員含む)	(2319)	11.6	29.5	28.8	13.2	12.0	4.9	41.1	28.8	25.2	4.9
男性派遣・契約社員	(218)	7.3	20.6	28.9	10.6	11.9	20.6	28.0	28.9	22.5	20.6
男性パート・アルバイト	(217)	4.1	14.7	25.8	11.5	13.4	30.4	18.9	25.8	24.9	30.4
男性自営業	(133)	9.0	24.8	39.1	7.5	12.8	6.8	33.8	39.1	20.3	6.8
女性会社員(役員含む)	(894)	12.9	26.6	24.5	12.0	12.5	11.5	39.5	24.5	24.5	11.5
女性派遣・契約社員	(333)	13.5	24.3	24.0	7.2	7.5	23.4	37.8	24.0	14.7	23.4
女性パート・アルバイト	(1153)	6.8	19.3	19.2	7.5	12.6	34.6	26.1	19.2	20.1	34.6
女性自営業	(57)	7.0	28.1	21.1	5.3	17.5	21.1	35.1	21.1	22.8	21.1

	n 数	共有している	共有している どちらかと言えば	どちらとも言えない	共有していない どちらかと言えば	共有していない	わからない	共有している計	どちらとも言えない	共有していない計	わからない
全体	(5324)	10.3	25.4	25.7	11.0	12.1	15.5	35.7	25.7	23.1	15.5
1000 人以上	(1225)	18.4	34.3	24.8	7.6	6.1	8.8	52.7	24.8	13.7	8.8
500～999 人	(337)	13.4	34.4	21.4	11.0	6.5	13.4	47.8	21.4	17.5	13.4
200～499 人	(583)	11.3	31.0	26.4	11.8	6.0	13.4	42.4	26.4	17.8	13.4
100～199 人	(485)	9.5	24.3	28.9	11.1	14.0	12.2	33.8	28.9	25.2	12.2
50～99 人	(524)	5.5	24.4	29.2	14.1	11.1	15.6	30.0	29.2	25.2	15.6
30～49 人	(403)	5.0	22.8	26.6	15.6	14.6	15.4	27.8	26.6	30.3	15.4
10～29 人	(644)	7.8	20.0	24.4	14.6	18.5	14.8	27.8	24.4	33.1	14.8
3 人～10 人未満	(818)	6.7	16.7	27.5	10.9	22.0	16.1	23.5	27.5	32.9	16.1
人数はわからない	(305)	4.3	9.8	19.0	4.3	8.5	54.1	14.1	19.0	12.8	54.1



高い役職に就く者は、経営理念の共有割合が高い。想定されるように、パート・アルバイトは低い。しかし、個人業主の低さは、企業の経営理念を持たないためであろう。個人事業主の経営理念は、個人の理念と同義であるためである。

	会長クラス	取締役クラス	部長クラス	次長、課長クラス	係長、主任クラス	平社員クラス	派遣・契約社員クラス	個人事業主	アルバイト・パート タイム就労・主婦
共有している	1	42	32	75	79	161	62	10	88
どちらかと言えば共有している	4	60	82	158	193	434	126	23	255
どちらかと言えば共有していない	0	13	28	59	82	233	47	6	112
共有していない	0	19	22	42	67	241	51	15	174
わからない	0	6	1	9	32	167	123	13	465
共有している計	5	102	114	233	272	595	188	33	343
共有していない計	0	32	50	101	149	474	98	21	286



株式投資をしている層は、経営理念を共有している層と重なり、株式会社の方がそれ以外の企業形態に比べて経営理念の共有割合が高い。上場している会社は非上場の会社よりも経営理念の共有割合が高く、その他の質問項目と同じく、大中証券取引所に上場している会社の方が小証券取引所よりも経営理念を共有している。

		n 数	共有している	共有している どちらかと言え ば	どちらとも 言えない	共有していない どちらかと言え ば	共有していない	わからない	共有している計	どちらとも 言えない	共有していない計	わからない
全体		(5324)	10.3	25.4	25.7	11.0	12.1	15.5	35.7	25.7	23.1	15.5
投資 状況	株式投資をしている	(1489)	12.8	31.2	26.1	11.2	11.5	7.3	43.9	26.1	22.7	7.3
	株式投資はしていない	(3835)	9.4	23.1	25.6	10.9	12.3	18.7	32.5	25.6	23.2	18.7
会社 形態	株式会社である	(3520)	11.3	27.7	25.7	11.5	11.4	12.4	39.0	25.7	22.8	12.4
	株式会社ではない	(1606)	8.7	22.4	27.0	10.5	13.9	17.6	31.0	27.0	24.4	17.6
	わからない	(198)	5.6	9.1	15.7	7.1	9.1	53.5	14.6	15.7	16.2	53.5
株式 上場 状況	上場している(全体)	(1043)	19.5	35.4	23.5	7.5	4.1	10.1	54.8	23.5	11.6	10.1
	大・中証券取引所上場	(782)	21.2	37.1	25.2	7.2	4.2	5.1	58.3	25.2	11.4	5.1
	小証券取引所上場	(55)	12.7	30.9	21.8	23.6	5.5	5.5	43.6	21.8	29.1	5.5
	上場していない	(3638)	8.1	24.0	27.1	13.1	15.2	12.5	32.1	27.1	28.3	12.5
	わからない	(207)	14.5	30.4	17.4	4.3	3.4	30.0	44.9	17.4	7.7	30.0

同族会社の場合、従業員による理念の共有が相対的に低い。家族・親族と従業員の間に価値観の乖離があるという可能性も否定できない。

■Q14とQ1の検定

Q1 あなたの勤めている会社は、特定の家族・親族などが支配・経営する企業ですか。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変 数	同族会社	同族会社 でない	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welch の方法)		
n	1741	1098		統計量:F	1.4882		統計量:t	14.8656		統計量:t	14.2188	
平 均	1.787	1.532	0.256	自由度 1	1740		自由度	2837		自由度	1997.5832	
不偏分散	0.167	0.249		自由度 2	1097		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
標本標準偏差	0.409	0.499	0.090	P 値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**

経営理念と経営のタイプでは、想定される通りボトムアップ型経営の理念共有割合が高い。価値観を共有することで、経営者以外でも意見や提案がなされることになる。経営理念を共有している会社は、業績面でも良好であり成長性も高く、コンプライアンスの意識も高い。

■Q14とQ6の検定

Q6 あなたご自身がお勤めされている会社は、どのような経営のタイプですか？

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変数	トップダウン	ボトムアップ	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welchの方法)		
n	2858	333		統計量:F	1.0744		統計量:t	4.0873		統計量:t	4.2051	
平均	3.091	2.756	0.335	自由度 1	2856		自由度	3187		自由度	418.0570	
不偏分散	2.017	1.877		自由度 2	331		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.420	1.370	0.050	P 値	0.3987		片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**

■Q14とQ7の検定

Q7 あなたご自身がお勤めされている会社の業績について教えてください。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変数	良い	悪い	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welchの方法)		
n	966	1632		統計量:F	1.0661		統計量:t	16.123		統計量:t	16.2554	
平均	2.580	3.515	0.936	自由度 1	965		自由度	2596.0		自由度	2077.6691	
不偏分散	1.962	2.092		自由度 2	1631		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.401	1.446	0.046	P 値	0.2686		片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**

■Q14とQ9の検定

Q9 あなたは、ご自身がお勤めされている会社の成長性についてどのように思いますか。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変数	高い	低い	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welchの方法)		
n	564	1946		統計量:F	1.0397		統計量:t	18.9109		統計量:t	19.1150	
平均	2.341	3.606	1.265	自由度 1	562		自由度	2506		自由度	926.9103	
不偏分散	1.894	1.969		自由度 2	1944		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.376	1.403	0.027	P 値	0.5751		片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**

■Q14とQ13の検定

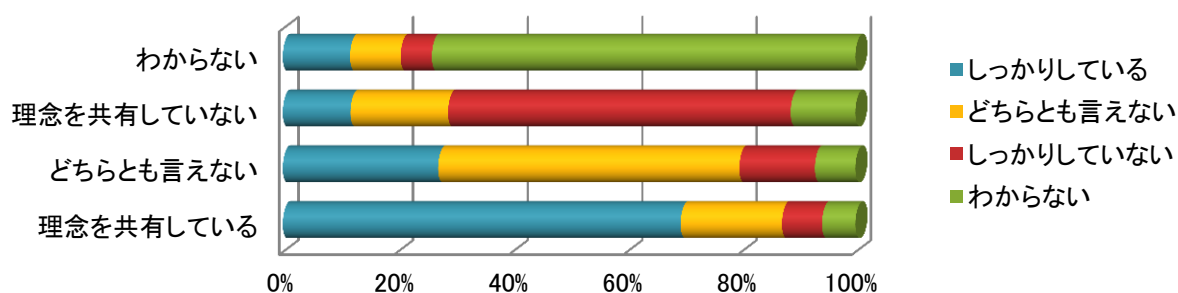
Q13 あなたご自身がお勤めされている会社では、コンプライアンスはしっかりしていますか。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変数	しっかりしている	していない	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welchの方法)		
n	1932	1094		統計量:F	1.1527		統計量:t	37.0281		統計量:t	37.7635	
平均	2.335	4.031	1.696	自由度 1	1930		自由度	3022		自由度	2403.0408	
不偏分散	1.538	1.334		自由度 2	1092		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.240	1.155	0.085	P 値	0.0085	**	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**

	n 数	しっかりしている	どちらとも言えない	しっかりしていない	わからない
全体	(5325)	1932	1340	1094	959
理念を共有している	(1900)	1319	337	133	111
どちらとも言えない	(1370)	371	721	181	97
理念を共有していない	(1228)	145	209	735	139
わからない	(827)	97	73	45	612

経営理念と会社のコンプライアンスへの感じ方の関係

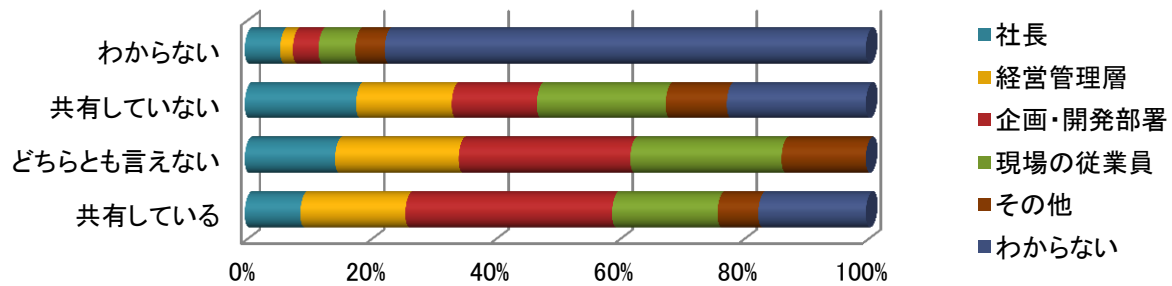


経営理念の共有は、コンプライアンスの意識を高めることに関係し、ボトムアップ型経営に不可欠である。それゆえ、経営理念は、業績や成長にも関わる重要な要素である。

アイデアの提案部署の関係では、専門の部署で提案する「企画・開発部署」という回答が最も経営理念を共有している。「わからない」という回答は、経営理念の共有に関しても「わからない」という回答である。

	n数	社長	経営管理層	企画・開発部署	現場の従業員	その他	わからない
全体	(5327)	589	735	1123	882	427	1244
理念を共有している	(1900)	170	321	632	323	125	329
どちらとも言えない	(1046)	152	208	289	255	142	0
理念を共有していない	(1228)	220	189	168	255	121	275
わからない	(826)	47	17	34	49	39	640

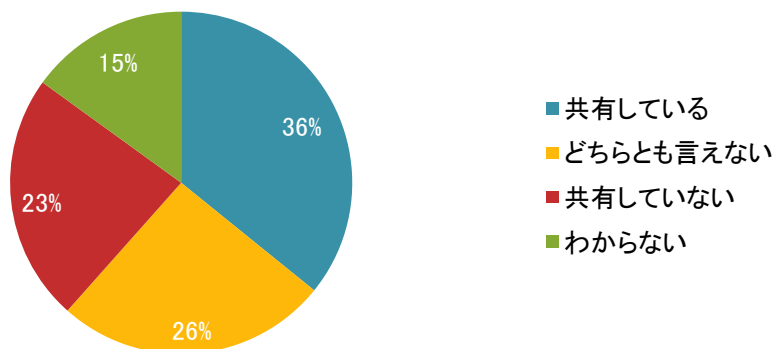
経営理念と主にアイデアが出される場所の関係



次の質問は経営理念と共通する問題であるが、価値観レベルをより具体的なレベルに落とし込んだ問題になる。

Q15 あなたご自身がお勤めされている会社では、会社のビジョン（具体的な目標）を共有していますか。以下の中から最もあてはまるものを選びください。

		回答数	%
全体		5324	100.0
1	共有している	489	9.2
2	どちらかと言えば共有している	1418	26.6
3	どちらとも言えない	1371	25.8
4	どちらかと言えば共有していない	602	11.3
5	共有していない	644	12.1
6	わからない	800	15.0
7	共有している計	1907	35.8
8	どちらとも言えない	1371	25.8
9	共有していない計	1246	23.4
10	わからない	800	15.0



	n 数	共有している	共有している どちらかと言えば	言えない どちらとも	共有していない どちらかと言えば	共有していない	わからない	共有している計	言えない どちらとも言え	共有していない計	わからない
全体	(5324)	9.2	26.6	25.8	11.3	12.1	15.0	35.8	25.8	23.4	15.0
男性	(2887)	9.4	28.6	28.9	13.1	12.5	7.5	38.0	28.9	25.6	7.5
女性	(2437)	8.9	24.3	22.0	9.2	11.7	24.0	33.2	22.0	20.8	24.0
男性 10～20 代	(135)	8.9	25.9	29.6	8.9	12.6	14.1	34.8	29.6	21.5	14.1
男性 30 代	(659)	7.0	25.6	30.0	16.2	12.1	9.0	32.6	30.0	28.4	9.0
男性 40 代	(1032)	9.1	27.2	29.6	13.6	13.2	7.4	36.3	29.6	26.7	7.4
男性 50 代	(751)	11.5	32.0	26.6	12.8	12.3	4.9	43.4	26.6	25.0	4.9
男性 60 代以上	(310)	11.0	32.6	29.4	7.7	11.3	8.1	43.5	29.4	19.0	8.1
女性 10～20 代	(336)	11.3	26.2	25.0	8.9	8.0	20.5	37.5	25.0	17.0	20.5
女性 30 代	(773)	10.5	25.0	22.0	9.7	10.5	22.4	35.4	22.0	20.2	22.4
女性 40 代	(846)	7.8	22.2	21.5	8.6	13.9	25.9	30.0	21.5	22.6	25.9
女性 50 代	(406)	6.7	24.1	20.9	8.9	13.3	26.1	30.8	20.9	22.2	26.1
女性 60 代以上	(76)	6.6	32.9	21.1	11.8	5.3	22.4	39.5	21.1	17.1	22.4

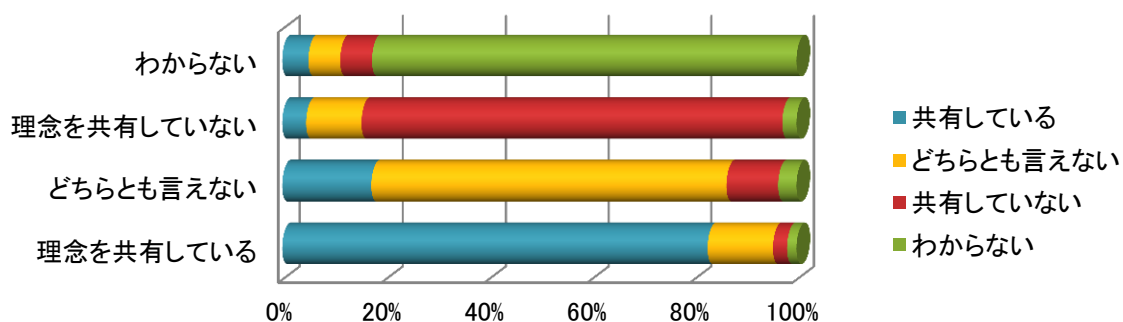
	n 数	共有している	共有している どちらかと言えば	どちらとも言えない	共有していない どちらかと言えば	共有していない	わからない	共有している計	言えない どちらとも言えない	共有していない計	わからない
全体	(5324)	9.2	26.6	25.8	11.3	12.1	15.0	35.8	25.8	23.4	15.0
男性会社員(役員含む)	(2319)	10.3	30.7	28.8	13.7	11.9	4.6	41.0	28.8	25.6	4.6
男性派遣・契約社員	(218)	7.3	19.7	27.1	11.5	14.7	19.7	27.1	27.1	26.1	19.7
男性パート・アルバイト	(217)	3.2	18.0	23.5	11.5	15.7	28.1	21.2	23.5	27.2	28.1
男性自営業	(133)	8.3	23.3	42.1	9.0	12.8	4.5	31.6	42.1	21.8	4.5
女性会社員(役員含む)	(894)	11.6	27.6	24.5	11.5	13.8	11.0	39.3	24.5	25.3	11.0
女性派遣・契約社員	(333)	12.0	25.8	22.8	6.9	7.5	24.9	37.8	22.8	14.4	24.9
女性パート・アルバイト	(1153)	6.0	21.0	20.3	7.9	10.8	34.0	27.0	20.3	18.7	34.0
女性自営業	(57)	7.0	29.8	14.0	10.5	19.3	19.3	36.8	14.0	29.8	19.3

	n 数	共有している	どちらかと言えば共有している	どちらとも言えない	どちらかと言えば共有していない	共有していない	わからない	共有している計	どちらとも言えない	共有していない計	わからない
全体	(5324)	9.2	26.6	25.8	11.3	12.1	15.0	35.8	25.8	23.4	15.0
1000 人以上	(1225)	15.9	36.6	24.2	8.5	6.0	8.8	52.5	24.2	14.5	8.8
500～999 人	(337)	12.5	32.0	25.2	9.2	8.0	13.1	44.5	25.2	17.2	13.1
200～499 人	(583)	9.3	31.0	29.5	11.1	6.9	12.2	40.3	29.5	18.0	12.2
100～199 人	(485)	9.1	23.3	30.5	10.5	13.6	13.0	32.4	30.5	24.1	13.0
50～99 人	(524)	6.5	25.8	26.1	16.0	11.8	13.7	32.3	26.1	27.9	13.7
30～49 人	(403)	3.5	23.3	25.8	17.6	15.4	14.4	26.8	25.8	33.0	14.4
10～29 人	(644)	7.1	23.1	23.6	13.8	18.0	14.3	30.3	23.6	31.8	14.3
3 人～10 人未満	(818)	6.2	19.2	27.4	11.4	20.9	14.9	25.4	27.4	32.3	14.9
人数はわからない	(305)	3.0	10.8	17.4	4.6	8.5	55.7	13.8	17.4	13.1	55.7

理念とビジョンの共有は役職により同じような傾向であり、両者に大きな差が見られない。経営のタイプも同じである。コンプライアンスや業績も同じ傾向であるが、コンプライアンスに関しては理念の方が関係し、業績にはビジョンの方が明確に表れている。

	n数	ビジョンを共有している	どちらとも言えない	ビジョンを共有していない	わからない
全体	(5327)	1903	1371	1246	800
理念を共有している	(1896)	1567	242	52	35
どちらとも言えない	(1370)	237	946	138	49
理念を共有していない	(1228)	57	132	1005	34
わからない	(826)	42	51	51	682

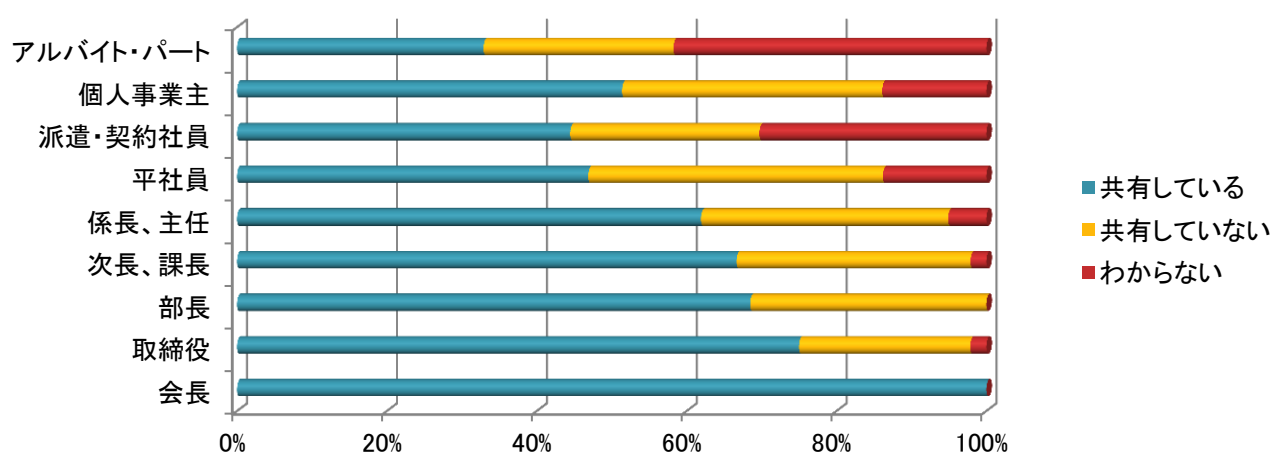
経営理念と会社の具体的目標の共有との関係



■Q15とS5の検定

S5 あなたの現在の会社での役職を教えてください。

	会長クラス	取締役クラス	部長クラス	次長、課長クラス	係長、主任クラス	平社員クラス	派遣・契約社員クラス	個人事業主	アルバイト・パート タイム就労・主婦
共有している	4	105	113	222	291	571	185	37	357
共有していない	0	32	52	104	155	479	105	25	275
わからない	0	3	0	7	24	168	126	10	453



	n 数	共有している	共有していない	どちらかと言えば共有している	どちらかと言えば共有していない	共有していない	わからない	共有している計	共有していない計	わからない計
全体	(5324)	9.2	26.6	25.8	11.3	12.1	15.0	35.8	25.8	23.4
投資状況										
株式投資をしている	(1489)	11.6	31.4	26.1	12.2	12.0	6.7	43.0	26.1	24.2
株式投資はしていない	(3835)	8.2	24.8	25.6	11.0	12.2	18.3	33.0	25.6	23.1
会社形態										
株式会社である	(3520)	10.1	28.4	25.5	12.2	11.8	12.0	38.5	25.5	24.0
株式会社ではない	(1606)	7.8	24.8	27.5	10.1	12.7	17.1	32.6	27.5	22.8
わからない	(198)	3.5	10.6	16.2	6.1	11.6	52.0	14.1	16.2	17.7
上場状況										
上場している(全体)	(1043)	17.1	35.6	24.5	8.2	4.4	10.2	52.6	24.5	12.7
大・中証券取引所上場	(782)	18.5	38.4	25.1	8.6	4.2	5.2	56.9	25.1	12.8
小証券取引所上場	(55)	12.7	27.3	25.5	21.8	7.3	5.5	40.0	25.5	29.1
上場していない	(3638)	7.5	25.5	26.8	13.4	14.9	11.9	33.0	26.8	28.3
わからない	(207)	12.6	27.1	22.7	3.4	4.3	30.0	39.6	22.7	7.7

■Q15とQ7の検定

Q7 あなたご自身がお勤めされている会社の業績について教えてください。

2群の母平均の差の検定:対応のない場合

変 数	良い	悪い	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welch の方法)		
n	967	1633		統計量:F	1.0906		統計量:t	18.0043		統計量:t	18.2056	
平 均	2.532	3.544	1.012	自由度 1	965		自由度	2596		自由度	2096.230	
不偏分散	1.814	1.978		自由度 2	1631		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.347	1.407	0.060	P 値	0.1337		片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**

■Q15とQ6の検定

Q6 あなたご自身がお勤めされている会社は、どのような経営のタイプですか？

2群の母平均の差の検定:対応のない場合

変 数	トップ ダウン	ボトム アップ	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welch の方法)		
n	2858	333		統計量:F	1.0744		統計量:t	4.0873		統計量:t	4.2051	
平 均	3.091	2.756	0.335	自由度 1	2856		自由度	3187		自由度	418.0570	
不偏分散	2.017	1.877		自由度 2	331		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.420	1.370	0.050	P 値	0.3987		片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**

■Q15とQ13の検定

Q13 あなたご自身がお勤めされている会社では、コンプライアンスはしっかりしていますか。

2群の母平均の差の検定:対応のない場合

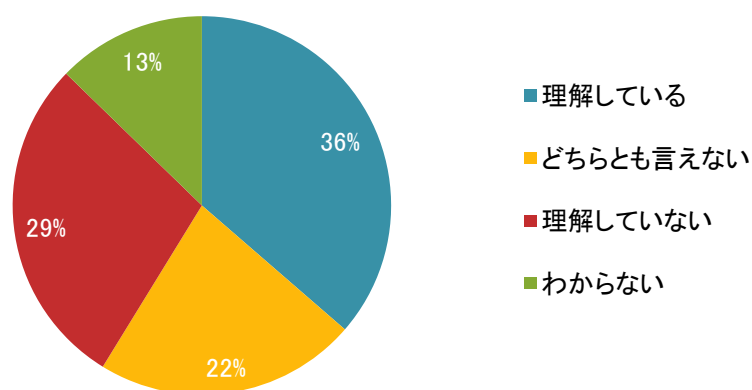
変 数	しっかりし ている	しっかりし ていない	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welch の方法)		
n	1932	1094		統計量:F	1.2001		統計量:t	35.3029		統計量:t	36.2043	
平 均	2.406	4.040	1.634	自由度 1	1930		自由度	3022		自由度	2441.891	
不偏分散	1.592	1.326		自由度 2	1092		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.262	1.152	0.110	P 値	0.0008	**	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**

ビジョンをさらに具体化させたのが次の質問である。

Q16 あなたは、ご自身がお勤めされている会社の年度計画を理解していますか。以下の中から最もあてはまるものをお選びください。

		回答数	%
全体		5324	100.0
1	理解している	529	9.9
2	どちらかと言えば理解している	1407	26.4

3	どちらとも言えない	1193	22.4
4	どちらかと言えば理解していない	616	11.6
5	理解していない	901	16.9
6	わからない	678	12.7
7	理解している計	1936	36.4
8	どちらとも言えない	1193	22.4
9	理解していない計	1517	28.5
10	わからない	678	12.7



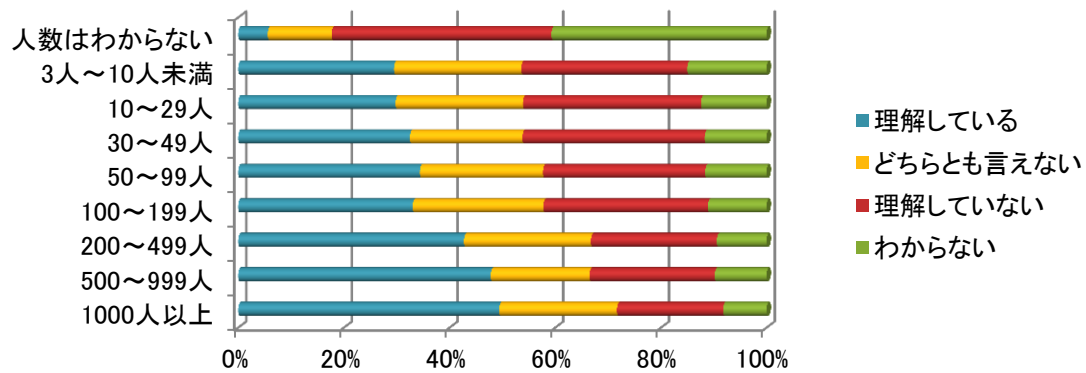
理念やビジョンに比べると、年度計画はさらに具体的であるため、理解されている割合が高くなる。毎年策定されるものであるが、月次目標などになるため、意識しやすい目標になっている。ここでも雇用形態や役職、従業員数が理解度に差をもたらしている。

	n 数	理解している	理解している どちらかと言えば	どちらとも言えない	理解していない どちらかと言えば	理解していない	わからない	理解している計	どちらとも言えない	理解していない計	わからない
全体	(5324)	9.9	26.4	22.4	11.6	16.9	12.7	36.4	22.4	28.5	12.7
男性	(2887)	13.5	30.4	23.8	11.5	14.3	6.5	43.9	23.8	25.8	6.5
女性	(2437)	5.7	21.7	20.8	11.7	20.0	20.1	27.4	20.8	31.7	20.1
男性 10～20 代	(135)	8.9	22.2	26.7	12.6	17.0	12.6	31.1	26.7	29.6	12.6
男性 30 代	(659)	8.6	31.6	22.9	13.4	16.4	7.1	40.2	22.9	29.7	7.1
男性 40 代	(1032)	11.1	28.6	26.8	12.4	15.0	6.0	39.7	26.8	27.4	6.0
男性 50 代	(751)	19.2	33.3	21.4	9.6	11.5	5.1	52.5	21.4	21.0	5.1
男性 60 代以上	(310)	20.0	30.6	20.0	8.4	13.2	7.7	50.6	20.0	21.6	7.7

女性 10～20 代	(336)	7.4	19.9	21.4	13.4	18.5	19.3	27.4	21.4	31.8	19.3
女性 30 代	(773)	6.3	22.9	20.1	12.4	19.4	18.9	29.2	20.1	31.8	18.9
女性 40 代	(846)	4.8	20.7	21.3	11.7	20.9	20.6	25.5	21.3	32.6	20.6
女性 50 代	(406)	4.4	22.2	21.2	10.1	20.4	21.7	26.6	21.2	30.5	21.7
女性 60 代以上	(76)	7.9	26.3	17.1	5.3	21.1	22.4	34.2	17.1	26.3	22.4

	n 数	理解している	理解している どちらかと言えば	どちらとも言えない	理解していない どちらかと言えば	理解していない	わからない	理解している計	どちらとも言えない	理解していない計	わからない
全体	(5324)	9.9	26.4	22.4	11.6	16.9	12.7	36.4	22.4	28.5	12.7
男性会社員(役員含む)	(2319)	14.8	33.5	24.1	11.5	11.9	4.2	48.4	24.1	23.3	4.2
男性派遣・契約社員	(218)	6.4	19.3	21.6	13.8	25.2	13.8	25.7	21.6	39.0	13.8
男性パート・アルバイト	(217)	2.8	8.3	20.7	8.8	34.1	25.3	11.1	20.7	42.9	25.3
男性自営業	(133)	19.5	30.1	27.1	12.0	6.8	4.5	49.6	27.1	18.8	4.5
女性会社員(役員含む)	(894)	10.3	30.9	22.9	13.1	13.8	9.1	41.2	22.9	26.8	9.1
女性派遣・契約社員	(333)	4.5	19.5	22.5	11.4	20.1	21.9	24.0	22.5	31.5	21.9
女性パート・アルバイト	(1153)	2.6	15.1	18.7	10.9	24.8	27.8	17.7	18.7	35.7	27.8
女性自営業	(57)	3.5	24.6	17.5	7.0	21.1	26.3	28.1	17.5	28.1	26.3

	n 数	理解している	理解している どちらかと言えば	どちらとも言えない	理解していない どちらかと言えば	理解していない	わからない	理解している計	どちらとも言えない	理解していない計	わからない
全体	(5324)	9.9	26.4	22.4	11.6	16.9	12.7	36.4	22.4	28.5	12.7
1000 人以上	(1225)	13.8	35.6	22.3	9.6	10.4	8.2	49.4	22.3	20.1	8.2
500～999 人	(337)	12.8	35.0	18.7	10.1	13.6	9.8	47.8	18.7	23.7	9.8
200～499 人	(583)	12.2	30.5	24.0	13.7	10.1	9.4	42.7	24.0	23.8	9.4
100～199 人	(485)	7.0	26.0	24.7	13.6	17.5	11.1	33.0	24.7	31.1	11.1
50～99 人	(524)	10.1	24.2	23.3	14.3	16.4	11.6	34.4	23.3	30.7	11.6
30～49 人	(403)	6.2	26.3	21.3	14.9	19.6	11.7	32.5	21.3	34.5	11.7
10～29 人	(644)	8.5	21.3	24.1	12.4	21.3	12.4	29.8	24.1	33.7	12.4
3 人～10 人未満	(818)	9.0	20.4	24.1	9.2	22.2	15.0	29.5	24.1	31.4	15.0
人数はわからない	(305)	1.6	3.9	12.1	9.2	32.5	40.7	5.6	12.1	41.6	40.7



	会長クラス	取締役クラス	部長クラス	次長、課長クラス	係長、主任クラス	平社員クラス	派遣・契約社員 クラス	個人事業主	アルバイト・パート・ イム就労・主婦
理解している	5	126	151	273	361	586	136	48	228
理解していない	1	18	30	81	121	534	190	21	505
わからない	0	7	0	7	24	139	103	10	376

		n 数	理解している	理解している どちらかと言えば	どちらとも言えない	理解していない	どちらかと言えば 理解していない	理解していない	わからない	理解している計	どちらとも言えない	理解していない計	わからない
全体		(5324)	9.9	26.4	22.4	11.6	16.9	12.7	36.4	22.4	28.5	12.7	
投資 状況	株式投資をしている	(1489)	14.6	34.3	21.8	11.1	12.2	5.9	49.0	21.8	23.3	5.9	
	株式投資はしていない	(3835)	8.1	23.4	22.6	11.7	18.8	15.4	31.5	22.6	30.5	15.4	
会社 形態	株式会社である	(3520)	10.7	27.9	22.6	12.3	17.0	9.5	38.6	22.6	29.3	9.5	
	株式会社ではない	(1606)	9.3	25.8	23.2	10.3	15.9	15.4	35.2	23.2	26.2	15.4	
	わからない	(198)	1.5	5.1	12.6	8.6	23.2	49.0	6.6	12.6	31.8	49.0	
上場 状況	上場している(全体)	(1043)	14.5	34.6	21.0	10.5	10.2	9.2	49.1	21.0	20.7	9.2	
	大・中証券取引所上場	(782)	17.1	39.3	22.0	9.8	7.0	4.7	56.4	22.0	16.9	4.7	
	小証券取引所上場	(55)	9.1	34.5	25.5	18.2	7.3	5.5	43.6	25.5	25.5	5.5	
	上場していない	(3638)	10.0	26.5	23.6	12.2	17.5	10.2	36.5	23.6	29.7	10.2	
	わからない	(207)	6.3	16.9	15.9	11.1	22.7	27.1	23.2	15.9	33.8	27.1	

昇格昇進に関する努力は、目標の達成度との関係で規定される。年度の目標を理解することは、昇進や昇格には必要不可欠な情報である。自らの昇進には個人の目標の達成度や所属部署の目標が関係しているためである。それゆえ、下記のように「努力している」という回答は、年度目標の理解度が高くなっている。

■Q16とS10の検定

S10 あなたは、現在の役職からさらに上の役職に就こうと努力していますか。

2群の母平均の差の検定:対応のない場合

変 数	している	していない	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welch の方法)		
n	1123	2707		統計量:F	1.4501		統計量:t	23.3439		統計量:t	25.1919	
平 均	2.573	3.815	1.242	自由度 1	1121		自由度	3826		自由度	2499.799	
不偏分散	1.703	2.469		自由度 2	2705		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.305	1.571	0.266	P 値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**

ここでもボトムアップ型の経営タイプの理解度が高い。従業員個々人が会社の全体目標を理解して、意思決定に参加するためである。年度計画の理解度は業績にもリンクしており、従業員への理解度を高めることで業績につながることになる。成長性に関しても業績と同じである。コンプライアンスについては、理念やビジョンよりも関係性が低くなるが、組織構成員が共通目標をもつことは、コンプライアンスに関しても同様であると理解できる。

■Q16とQ6の検定

Q6 あなたご自身がお勤めされている会社は、どのような経営のタイプですか？

2群の母平均の差の検定:対応のない場合

変 数	トップ ダウン	ボトム アップ	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welch の方法)		
n	2858	333		統計量:F	1.0894		統計量:t	3.6995		統計量:t	3.8270	
平 均	3.096	2.789	0.306	自由度 1	2856		自由度	3187		自由度	419.3281	
不偏分散	2.058	1.889		自由度 2	331		両側P値	0.0002	**	両側P値	0.0001	**
標本標準偏差	1.434	1.374	0.060	P 値	0.3131		片側P値	0.0001	**	片側P値	0.0001	**

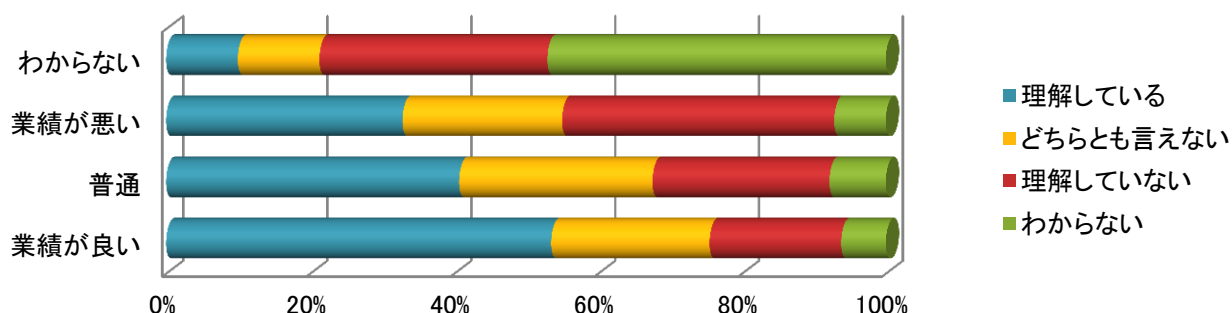
■Q16とQ7の検定

Q7 あなたご自身がお勤めされている会社の業績について教えてください。

変 数	高い	低い	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welch の方法)		
n	966	1632		統計量:F	1.0519		統計量:t	11.2819		統計量:t	11.3553	
平 均	2.743	3.406	0.663	自由度 1	965		自由度	2596		自由度	2066.7327	
不偏分散	2.029	2.135		自由度 2	1631		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.425	1.461	0.036	P 値	0.3822		片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**

	n 数	理解している	どちらとも言えない	理解していない	わからない
全体	(5324)	1936	1193	1517	678
業績が良い	(967)	517	213	177	60
普通	(1991)	810	535	490	156
業績が悪い	(1633)	536	362	618	117
わからない	(733)	73	83	232	345

業績と年度計画理解度の関係



■Q16とQ9の検定

Q9 あなたは、ご自身がお勤めされている会社の成長性についてどのように思いますか。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変 数	高い	低い	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welch の方法)		
n	564	1946		統計量:F	1.0998		統計量:t	13.2324		統計量:t	12.8901	
平 均	2.575	3.491	0.916	自由度 1	562		自由度	2506		自由度	879.1555	
不偏分散	2.248	2.044		自由度 2	1944		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.499	1.430	0.070	P 値	0.1531		片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**

■Q16とQ13の検定

Q13 あなたご自身がお勤めされている会社では、コンプライアンスはしっかりしていますか。

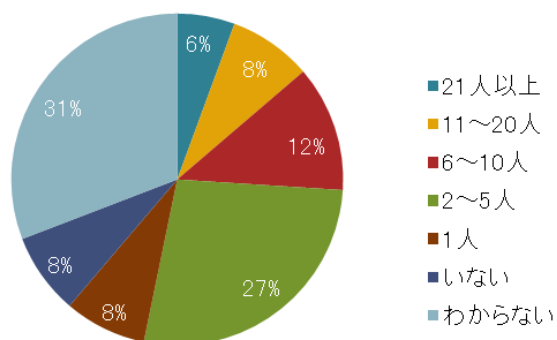
2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変 数	しっかりしている	しっかりしてない	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welch の方法)		
n	1932	1094		統計量:F	1.1003		統計量:t	23.6429		統計量:t	23.9581	
平 均	2.591	3.812	1.221	自由度 1	1930		自由度	3022		自由度	2358.2402	
不偏分散	1.924	1.748		自由度 2	1092		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.387	1.322	0.065	P 値	0.0764		片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.553	1.420	0.133	P 値	0.0071	**	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**

役員数は、経営の策定と執行の監視の両面にかかわる質問となる。経営戦略の策定には一定の人数が必要であり、様々な角度から企業内外の環境を分析し、方向性を決めねばならない。同時に、経営の執行状況については、これを監視し、方向との調整を常に図らねばならない。

Q17 あなたがお勤めの会社の取締役の人数は何人ですか？

		回答数	%
全体		5324	100.0
1	21人以上	299	5.6
2	11～20人	432	8.1
3	6～10人	654	12.3
4	2～5人	1449	27.2
5	1人	426	8.0
6	いない	422	7.9
7	わからない	1642	30.8



	n 数	21人以上	11～20人	6～10人	2～5人	1人	いない	わからない
全体	(5324)	5.6	8.1	12.3	27.2	8.0	7.9	30.8
男性	(2887)	6.4	10.3	16.6	31.8	6.9	7.7	20.4
女性	(2437)	4.7	5.6	7.2	21.7	9.3	8.2	43.2
男性 10～20 代	(135)	5.9	8.9	9.6	21.5	12.6	5.2	36.3
男性 30 代	(659)	5.9	9.3	15.2	31.1	9.1	7.3	22.2
男性 40 代	(1032)	7.8	10.7	19.3	31.5	4.7	7.0	19.1
男性 50 代	(751)	6.3	12.1	15.4	33.3	6.9	8.4	17.6
男性 60 代以上	(310)	3.5	7.1	16.1	35.5	6.8	10.0	21.0
女性 10～20 代	(336)	3.6	8.0	9.5	18.5	9.5	3.3	47.6
女性 30 代	(773)	5.0	7.8	8.8	19.8	10.3	8.5	39.7
女性 40 代	(846)	5.3	3.8	5.9	23.0	8.5	9.6	43.9
女性 50 代	(406)	3.7	3.7	6.2	23.6	9.6	8.6	44.6
女性 60 代以上	(76)	3.9	2.6	1.3	31.6	5.3	10.5	44.7

取締役の人数が「わからない」というのが最も高い割合になっている。ここでも、女性の「わからない」の比率が高く、男女ともに若い世代で高い。派遣・契約社員やパート・アルバイトなどの雇用形態が関係していることは、これまでの質問項目と同様である。また、従業員数が多いところでは3割以上が「わからない」と回答しており、3～10人未満になると約1割になる。

「株式投資をしている」という回答者は「株式投資をしていない」という回答者よりも「わからない」の割合が低い。しかし、株式会社でありながら31%が「わからない」と回答しており、上場会社では35%になる。

代表取締役は一般的に認知されやすいが、中小企業では取締役という役職を用いることが少ないのも影響している。専務や常務などの肩書を用いても、法律上の取締役を使うシーンは多くない。しかし、法律上の呼称が使われていないのは、コンプライアンスについても問題がある可能性はある。

	n 数	21 人以上	11～20 人	6～10 人	2～5 人	1 人	いない	わからない
全体	(5324)	5.6	8.1	12.3	27.2	8.0	7.9	30.8
男性会社員(役員含む)	(2319)	7.6	12.1	19.0	34.6	6.1	5.7	14.8
男性派遣・契約社員	(218)	3.2	5.0	12.8	20.2	4.1	7.8	46.8
男性パート・アルバイト	(217)	–	1.4	2.8	13.8	7.8	10.1	64.1
男性自営業	(133)	0.8	0.8	2.3	31.6	24.1	36.8	3.8
女性会社員(役員含む)	(894)	6.5	8.8	11.6	34.9	10.7	5.5	21.9
女性派遣・契約社員	(333)	6.3	8.1	9.3	9.6	3.9	4.5	58.3
女性パート・アルバイト	(1153)	3.0	2.6	3.5	13.6	9.3	10.8	57.2
女性自営業	(57)	–	–	1.8	50.9	19.3	21.1	7.0

	n 数	21 人以上	11～20 人	6～10 人	2～5 人	1 人	いない	わからない
全体	(5324)	5.6	8.1	12.3	27.2	8.0	7.9	30.8
1000 人以上	(1225)	17.6	19.4	16.0	6.4	0.8	5.2	34.5
500～999 人	(337)	6.8	16.3	27.6	12.5	1.2	3.9	31.8
200～499 人	(583)	2.7	10.3	25.7	25.4	2.2	4.1	29.5
100～199 人	(485)	1.4	4.9	15.5	33.6	3.7	4.5	36.3
50～99 人	(524)	2.3	4.4	11.6	45.6	5.3	3.8	26.9
30～49 人	(403)	4.2	1.2	6.5	44.4	8.9	7.4	27.3
10～29 人	(644)	0.8	3.6	3.7	44.3	15.7	10.2	21.7
3 人～10 人未満	(818)	–	0.5	3.4	37.5	25.9	21.3	11.4
人数はわからない	(305)	1.3	–	0.3	2.3	1.3	3.0	91.8

		n 数	21 人以上	11～20 人	6～10 人	2～5 人	1 人	いない	わからない
全体		(5324)	5.6	8.1	12.3	27.2	8.0	7.9	30.8
投資 状況	株式投資をしている	(1489)	7.9	13.0	18.5	30.2	5.6	6.4	18.5
	株式投資はしていない	(3835)	4.7	6.2	9.9	26.1	8.9	8.5	35.6
会社 形態	株式会社である	(3520)	7.0	10.4	15.8	30.0	5.4	0.4	31.0
	株式会社ではない	(1606)	2.9	3.7	5.5	23.4	13.8	24.7	25.9
	わからない	(198)	3.5	2.5	4.5	8.1	7.6	5.1	68.7
上場 状況	上場している(全体)	(1043)	17.4	20.8	17.7	6.9	1.7	0.2	35.3
	大・中証券取引所上場	(782)	21.4	24.0	21.0	6.3	0.8	–	26.6
	小証券取引所上場	(55)	3.6	29.1	23.6	21.8	–	–	21.8
	上場していない	(3638)	2.7	5.7	12.1	36.1	10.3	11.1	22.1
	わからない	(207)	5.8	6.8	3.9	5.3	5.8	1.0	71.5

取締役の数と業績を比較してみると、業績が良いという回答は、取締役が多い会社である。しかし、経営者の人数によって業績が良くなるというよりは、会社の規模による影響が強いと考えられる。成長性に関しても同様の結果を得ており、規模の大きな会社が成長性においても優るという現状を反映している。

■Q17とQ7の検定

Q7 あなたご自身がお勤めされている会社の業績にいて教えてください。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変 数	良い	悪い	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welch の方法)		
n	728	1319		統計量:F	1.1969		統計量:t	6.3789		統計量:t	6.2158	
平 均	3.287	3.672	0.385	自由度 1	727		自由度	2045		自由度	138	
不偏分散	1.908	1.594		自由度 2	1318		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.381	1.263	0.119	P 値	0.0055	**	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**

■Q17とQ9の検定

Q9 あなたは、ご自身がお勤めされている会社の成長性についてどのように思いますか。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変 数	高い	低い	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welch の方法)		
n	399	1536		統計量:F	1.3694		統計量:t	8.7908		統計量:t	8.0188	
平 均	3.143	3.779	0.636	自由度 1	398		自由度	1933		自由度	558.1091	
不偏分散	2.113	1.543		自由度 2	1535		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.454	1.242	0.211	P 値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**

理念の共有に関しても同様であるが、規模が大きくなるにつれて理念を共有させるためのコストも必要になり、これが取締役の人数に反映されていると解釈することもできる。

■Q17と14の検定

Q14 あなたご自身がお勤めされている会社では、経営理念を共有していますか。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

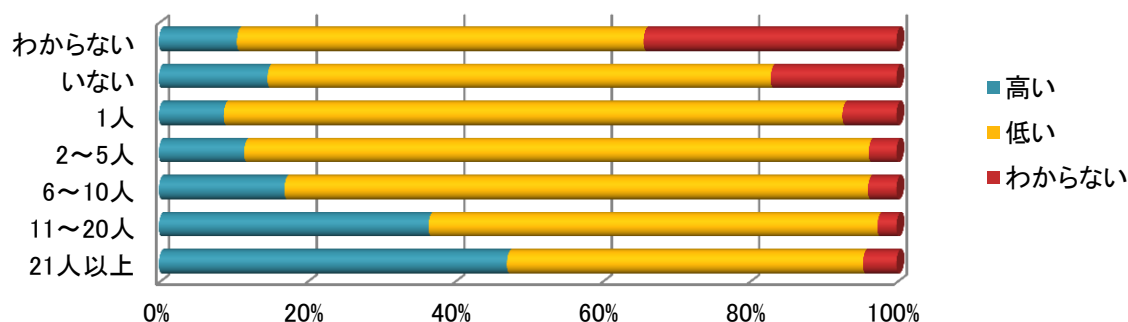
変 数	共有している	共有していない	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welch の方法)		
n	1455	954		統計量:F	1.3073		統計量:t	13.0497		統計量:t	13.4165	
平 均	3.309	4.013	0.704	自由度 1	1454		自由度	2407		自由度	2218.5786	
不偏分散	1.849	1.414		自由度 2	953		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.360	1.189	0.171	P 値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**

給与と取締役の人数を見ると、取締役の人数が多いと給与が高い傾向にある。これは会社の規模と給与の関係でもあり、必ずしも、経営に関わる人数が多いことで給与が高くなるわけではない。コンプライアンスも同じ傾向にあるが、従業員数が多ければ事業や組織の数も増えるため、経営の執行を取締り、監視する人数が増加するのは当然である。

Q8 あなたご自身がお勤めされている会社の従業員給与について教えてください。

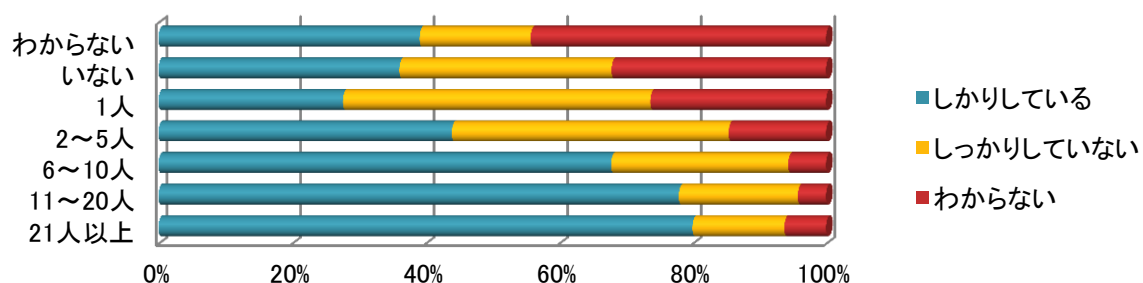
	n 数	給与が高い	給与が低い	わからない
全体	(5324)	544	2416	529
21人以上	(176)	83	85	8
11～20人	(271)	99	165	7
6～10人	(388)	66	307	15
2～5人	(960)	111	813	36
1人	(273)	24	229	20
いない	(258)	38	176	44
わからない	(1163)	123	641	399

取締役人数と従業員給与の関係



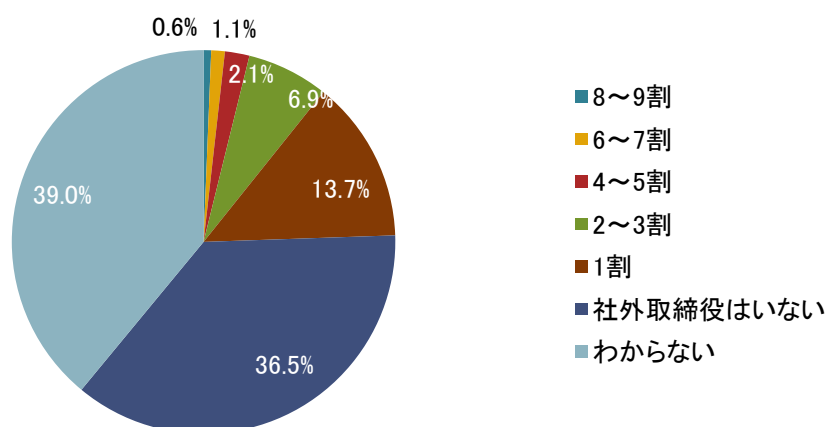
	n 数	しかりしている	しっかりしていない	わからない
全体	(5324)	1932	1094	959
21 人以上	(240)	192	33	15
11～20 人	(331)	258	59	14
6～10 人	(494)	335	131	28
2～5 人	(1008)	443	418	147
1 人	(304)	84	140	80
いない	(302)	109	96	97
わからない	(1306)	511	217	578

取締役人数とコンプライアンスの関係



Q18 あなたがお勤めの会社の社外取締役の人数は何人ですか？ ※取締役に占める、社外取締役の割合でお答えください。

	回答数	%
全体	5324	100.0
1 8～9 割	34	0.6
2 6～7 割	61	1.1
3 4～5 割	110	2.1
4 2～3 割	367	6.9
5 1 割	730	13.7
6 社外取締役はいない	1945	36.5
7 わからない	2077	39.0



取締役の人数がわかっていても、社外取締役について「わからない」という回答者は多い。39%が「わからない」と回答し、「社外取締役はいない」という回答が続く。回答者に中小企業の従業員が多いため、そもそも、社外取締役の必要性を感じていないと考えるべきであろう。所有と経営が分離している場合には、経営を監視することが期待されるが、所有と経営が一致している中小企業では、所有者による経営監視の必要性がない。

回答の傾向は、取締役に関する回答と同じである。

	n 数	8~9 割	6~7 割	4~5 割	2~3 割	1 割	社外取締役 はいない	わから ない
全体	(5324)	0.6	1.1	2.1	6.9	13.7	36.5	39.0
男性	(2887)	0.7	1.2	2.8	8.4	17.2	41.3	28.3
女性	(2437)	0.6	1.0	1.2	5.1	9.6	30.9	51.7
男性 10~20 代	(135)	–	–	1.5	7.4	10.4	33.3	47.4
男性 30 代	(659)	0.6	1.5	3.0	7.7	15.6	38.5	32.9
男性 40 代	(1032)	0.8	1.1	2.6	7.8	20.4	39.1	28.3
男性 50 代	(751)	0.5	1.6	3.6	10.4	16.4	45.7	21.8
男性 60 代以上	(310)	1.0	1.0	1.6	7.7	14.8	47.7	26.1
女性 10~20 代	(336)	0.6	0.9	1.5	6.3	10.1	21.1	59.5
女性 30 代	(773)	0.6	0.8	1.4	6.2	11.6	31.3	48.0
女性 40 代	(846)	0.8	1.3	1.3	5.2	7.9	31.1	52.4
女性 50 代	(406)	0.2	1.0	0.5	2.2	8.9	36.7	50.5
女性 60 代以上	(76)	–	1.3	–	2.6	7.9	35.5	52.6

	n 数	8～9 割	6～7 割	4～5 割	2～3 割	1 割	社外取締役 はいない	わからない
全体	(5324)	0.6	1.1	2.1	6.9	13.7	36.5	39.0
男性会社員(役員含む)	(2319)	0.7	1.4	3.3	9.7	20.4	41.0	23.5
男性派遣・契約社員	(218)	0.9	0.9	0.9	5.0	8.3	27.5	56.4
男性パート・アルバイト	(217)	－	0.5	0.5	1.8	2.3	28.6	66.4
男性自営業	(133)	－	0.8	1.5	1.5	1.5	91.0	3.8
女性会社員(役員含む)	(894)	0.8	1.9	1.8	8.8	15.7	38.8	32.2
女性派遣・契約社員	(333)	0.9	0.3	1.2	4.8	8.1	16.2	68.5
女性パート・アルバイト	(1153)	0.3	0.4	0.8	2.4	5.3	26.8	63.9
女性自営業	(57)	1.8	3.5	－	1.8	8.8	73.7	10.5

	n 数	8～9 割	6～7 割	4～5 割	2～3 割	1 割	社外取締役 はいない	わからない
全体	(5324)	0.6	1.1	2.1	6.9	13.7	36.5	39.0
1000 人以上	(1225)	0.9	1.1	2.0	10.9	17.7	20.3	47.1
500～999 人	(337)	0.3	0.9	1.5	12.5	19.6	22.8	42.4
200～499 人	(583)	0.7	1.5	3.8	8.6	17.3	31.0	37.0
100～199 人	(485)	1.0	1.4	2.1	6.2	11.8	34.2	43.3
50～99 人	(524)	0.2	1.0	2.7	6.1	15.1	38.9	36.1
30～49 人	(403)	－	1.2	1.2	4.5	14.9	44.9	33.3
10～29 人	(644)	0.6	0.5	2.3	6.2	11.0	49.4	30.0
3 人～10 人未満	(818)	0.9	1.8	1.7	2.6	9.7	65.9	17.5
人数はわからない	(305)	0.3	－	0.3	0.3	－	9.8	89.2

		n 数	8～9 割	6～7 割	4～5 割	2～3 割	1 割	社外取締役 はいない	わからない
全体		(5324)	0.6	1.1	2.1	6.9	13.7	36.5	39.0
投資	株式投資をしている	(1489)	0.9	1.3	3.4	11.8	19.8	38.2	24.6
状況	株式投資はしていない	(3835)	0.5	1.1	1.5	5.0	11.3	35.9	44.6
会社 形態	株式会社である	(3520)	0.6	1.2	2.4	8.6	17.0	29.2	41.1
	株式会社ではない	(1606)	0.7	1.1	1.4	3.8	7.7	55.5	29.8
	わからない	(198)	1.5	0.5	2.0	2.0	3.5	13.6	76.8
上場	上場している(全体)	(1043)	1.1	1.3	2.5	12.8	19.7	14.0	48.6
状況	大・中証券取引所上場	(782)	1.2	1.3	3.1	15.3	23.1	14.7	41.3

小証券取引所上場	(55)	1.8	–	1.8	14.5	29.1	14.5	38.2
上場していない	(3638)	0.6	1.2	2.2	6.1	13.7	47.4	28.8
わからない	(207)	0.5	1.9	0.5	2.9	3.9	11.6	78.7

社外取締役と業績や成長性との関係は以下のようなになるが、「いない」と「わからない」という回答が多いため、業績の良し悪しや成長性の高低との関係を論じるのは難しいと思われる。しかし、両者ともに一定の判断材料を提供している。また、コンプライアンスや理念の共有に関しては、よりはっきりした傾向が出ている。

■Q18とQ7の検定

Q7 あなたご自身がお勤めされている会社の業績について教えてください。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変 数	良い	悪い	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welch の方法)		
n	556	1042		統計量:F	1.3040		統計量:t	4.6227		統計量:t	4.4406	
平 均	5.092	5.341	0.249	自由度 1	555		自由度	1596		自由度	1011.7990	
不偏分散	1.240	0.951		自由度 2	1041		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.114	0.975	0.138	P 値	0.0003	**	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**

■Q18とQ9の検定

Q9 あなたは、ご自身がお勤めされている会社の成長性についてどのように思いますか。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変 数	高い	低い	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welch の方法)		
n	302	1227		統計量:F	1.2664		統計量:t	4.0874		統計量:t	3.8061	
平 均	5.073	5.345	0.272	自由度 1	301		自由度	1527		自由度	425.4230	
不偏分散	1.290	1.019		自由度 2	1226		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0002	**
標本標準偏差	1.136	1.009	0.127	P 値	0.0075	**	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0001	**

■Q18とQ13の検定

Q13 あなたご自身がお勤めされている会社では、コンプライアンスはしっかりしていますか。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変 数	しっかりしている	していない	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welch の方法)		
n	1052	734		統計量:F	1.6874		統計量:t	9.5263		統計量:t	9.9708	
平 均	5.036	5.505	0.469	自由度 1	1051		自由度	1784		自由度	1766.9019	
不偏分散	1.260	0.747		自由度 2	733		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.123	0.864	0.258	P 値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**

■Q18とQ14の検定

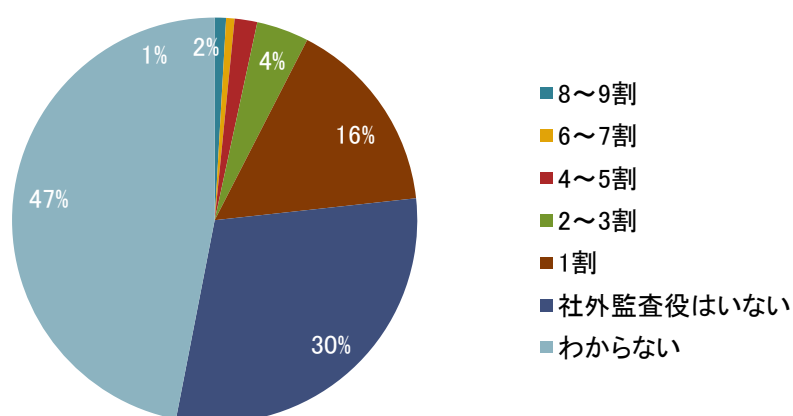
Q14 あなたご自身が勤められている会社では、経営理念を共有していますか。

2群の母平均の差の検定: 対応のない場合

変数	共有している	共有していない	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welchの方法)		
n	1110	771		統計量:F	1.4453		統計量:t	7.9798		統計量:t	8.2463	
平均	5.081	5.472	0.391	自由度1	1109		自由度	1879		自由度	1819.1182	
不偏分散	1.250	0.865		自由度2	770		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.118	0.930	0.188	P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**

Q19 あなたが勤めの会社の社外監査役の人数は何人ですか？ ※監査役に占める、社外監査役の割合でお答えください。

		回答数	%
全体		5324	100.0
1	8～9割	48	0.9
2	6～7割	36	0.7
3	4～5割	96	1.8
4	2～3割	222	4.2
5	1割	837	15.7
6	社外監査役はいない	1586	29.8
7	わからない	2499	46.9



社外取締役とほぼ同じ回答の傾向であるが、社外取締役以上に「わからない」が増加している。

	n 数	8～9 割	6～7 割	4～5 割	2～3 割	1 割	社外監査 役はいない	わから ない
全体	(5324)	0.9	0.7	1.8	4.2	15.7	29.8	46.9
男性	(2887)	1.2	1.0	2.6	5.5	20.8	33.5	35.5
女性	(2437)	0.6	0.3	0.8	2.6	9.7	25.4	60.5
男性 10～20 代	(135)	–	0.7	1.5	3.7	10.4	26.7	57.0
男性 30 代	(659)	1.1	1.2	2.1	5.0	19.7	30.7	40.2
男性 40 代	(1032)	1.1	0.7	2.2	5.2	23.2	32.6	35.1
男性 50 代	(751)	1.3	1.1	3.6	7.3	22.1	35.7	28.9
男性 60 代以上	(310)	1.9	1.3	3.2	3.5	16.5	40.3	33.2
女性 10～20 代	(336)	0.6	0.6	1.5	3.6	9.8	16.7	67.3
女性 30 代	(773)	0.4	0.4	0.8	3.5	11.3	27.0	56.7
女性 40 代	(846)	0.8	0.2	0.8	1.5	8.4	26.1	62.1
女性 50 代	(406)	0.2	0.2	0.2	2.7	9.9	27.1	59.6
女性 60 代以上	(76)	1.3	–	1.3	1.3	7.9	30.3	57.9

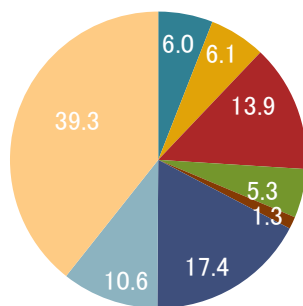
	n 数	8～9 割	6～7 割	4～5 割	2～3 割	1 割	社外監査 役はいない	わから ない
全体	(5324)	0.9	0.7	1.8	4.2	15.7	29.8	46.9
男性会社員(役員含む)	(2319)	1.4	1.2	3.0	6.5	24.7	32.9	30.4
男性派遣・契約社員	(218)	0.5	–	2.8	3.7	8.3	18.3	66.5
男性パート・アルバイト	(217)	0.5	–	–	–	1.8	19.8	77.9
男性自営業	(133)	–	–	0.8	–	3.8	91.0	4.5
女性会社員(役員含む)	(894)	1.2	0.7	1.0	4.3	18.8	30.8	43.3
女性派遣・契約社員	(333)	0.6	–	0.9	1.8	9.3	10.5	76.9
女性パート・アルバイト	(1153)	0.1	0.1	0.7	1.7	3.1	22.9	71.4
女性自営業	(57)	–	1.8	–	–	3.5	78.9	15.8

	n 数	8～9 割	6～7 割	4～5 割	2～3 割	1 割	社外監査 役はいない	わから ない
全体	(5324)	0.9	0.7	1.8	4.2	15.7	29.8	46.9
1000 人以上	(1225)	0.9	1.1	2.9	7.3	18.2	12.9	56.7
500～999 人	(337)	0.6	1.2	4.2	7.7	23.7	11.6	51.0
200～499 人	(583)	1.9	1.0	3.4	6.0	23.5	18.2	46.0
100～199 人	(485)	1.2	1.2	1.6	3.7	17.7	25.2	49.3
50～99 人	(524)	0.8	0.2	1.3	4.6	18.9	30.0	44.3
30～49 人	(403)	0.5	0.7	0.7	3.0	17.4	35.2	42.4
10～29 人	(644)	0.9	0.2	0.3	1.6	12.1	43.8	41.1
3 人～10 人未満	(818)	0.7	0.1	0.9	0.9	7.8	68.6	21.0
人数はわからない	(305)	－	0.3	－	－	－	6.2	93.4

		n 数	8～9 割	6～7 割	4～5 割	2～3 割	1 割	社外監 査役は いない	わから ない
全体		(5324)	0.9	0.7	1.8	4.2	15.7	29.8	46.9
投資 状況	株式投資をしている	(1489)	1.2	1.5	3.6	8.1	23.6	30.4	31.6
	株式投資はしていない	(3835)	0.8	0.4	1.1	2.7	12.7	29.5	52.9
会社 形態	株式会社である	(3520)	0.9	0.8	2.3	5.2	19.5	22.1	49.2
	株式会社ではない	(1606)	0.8	0.4	0.7	2.2	9.1	48.8	38.0
	わからない	(198)	1.0	0.5	2.0	2.0	2.0	12.6	79.8
上場 状況	上場している(全体)	(1043)	1.0	1.8	4.8	8.8	20.2	6.5	56.9
	大・中証券取引所上場	(782)	1.2	2.2	6.0	10.5	23.3	7.4	49.5
	小証券取引所上場	(55)	－	－	3.6	12.7	36.4	5.5	41.8
	上場していない	(3638)	1.0	0.5	1.2	3.3	16.6	40.1	37.3
	わからない	(207)	0.5	1.0	0.5	1.4	4.3	3.9	88.4

Q20 あなたは、ご自身がお勤めされている会社の経営について、どのように感じていますか？以下の中から最もあてはまるものをお選びください。

		回答数	%
全体		5324	100.0
1	株主重視経営	317	6.0
2	従業員重視経営	327	6.1
3	株式所有に基づく経営者支配(オーナー経営)	740	13.9
4	株式所有に基づかない経営者支配(所有と経営の分離した会社)	284	5.3
5	金融機関等の債権者支配	71	1.3
6	顧客重視経営	928	17.4
7	その他	563	10.6
8	わからない	2094	39.3



- 株主重視経営
- 従業員重視経営
- 株式所有に基づく経営者支配(オーナー経営)
- 株式所有に基づかない経営者支配(所有と経営の分離した会社)
- 金融機関等の債権者支配
- 顧客重視経営
- その他
- わからない

	n 数	株主重視経営	従業員重視経営	所有に基づく経営者支配	所有に基づかない経営者支配	金融機関等の債権者支配	顧客重視経営	その他	わからない
全体	(5324)	6.0	6.1	13.9	5.3	1.3	17.4	10.6	
男性	(2887)	8.9	7.7	17.6	6.8	1.8	20.2	10.9	26.1
女性	(2437)	2.5	4.3	9.6	3.6	0.8	14.1	10.1	55.0
男性 10～20 代	(135)	5.2	11.9	9.6	3.7	0.7	19.3	8.9	40.7
男性 30 代	(659)	7.0	9.0	15.9	6.2	1.7	20.0	10.0	30.2
男性 40 代	(1032)	11.2	6.9	17.5	7.4	1.6	19.5	10.7	25.2
男性 50 代	(751)	9.2	7.6	19.6	7.5	2.4	19.7	12.3	21.8
男性 60 代以上	(310)	6.1	6.1	19.7	5.8	1.6	24.8	11.6	24.2
女性 10～20 代	(336)	1.2	5.7	7.4	2.7	1.2	18.2	6.8	56.8
女性 30 代	(773)	3.5	5.7	8.8	3.8	0.9	14.1	10.3	52.9
女性 40 代	(846)	2.5	3.5	10.3	4.3	0.7	13.1	9.7	55.9
女性 50 代	(406)	1.7	2.0	10.8	2.5	0.5	12.6	12.8	57.1
女性 60 代以上	(76)	1.3	5.3	11.8	5.3	–	15.8	13.2	47.4

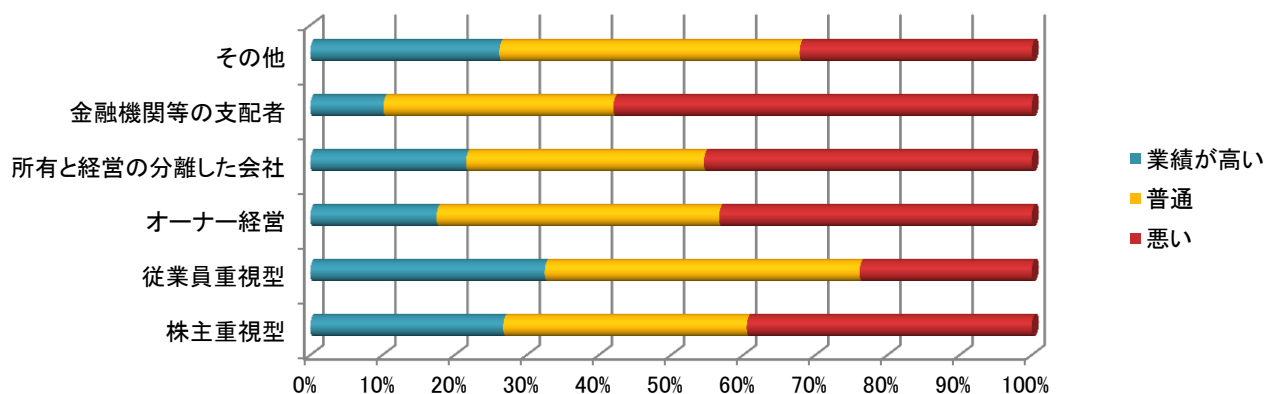
	n 数	株主重視経営	従業員重視経営	所有に基づく経営者支配	所有に基づかない経営者支配	金融機関等の債権者支配	顧客重視経営	その他	わからない
全体	(5324)	6.0	6.1	13.9	5.3	1.3	17.4	10.6	39.3
男性会社員(役員含む)	(2319)	10.5	8.4	19.1	7.8	2.1	19.1	10.8	22.1
男性派遣・契約社員	(218)	3.7	4.1	14.2	4.1	0.9	18.8	7.3	46.8
男性パート・アルバイト	(217)	2.3	3.7	9.7	1.4	0.5	18.4	10.6	53.5
男性自営業	(133)	0.8	7.5	8.3	2.3	0.8	44.4	19.5	16.5
女性会社員(役員含む)	(894)	4.4	5.8	15.9	5.4	1.2	16.9	10.4	40.0
女性派遣・契約社員	(333)	1.8	3.6	5.4	2.4	1.5	12.3	9.9	63.1
女性パート・アルバイト	(1153)	1.2	3.2	5.9	2.5	0.3	12.1	9.9	65.0
女性自営業	(57)	1.8	7.0	8.8	5.3	-	22.8	12.3	42.1

	n 数	株主重視経営	従業員重視経営	所有に基づく経営者支配	所有に基づかない経営者支配	金融機関等の債権者支配	顧客重視経営	その他	わからない
全体	(5324)	6.0	6.1	13.9	5.3	1.3	17.4	10.6	39.3
1000人以上	(1225)	14.0	6.0	8.5	6.5	2.6	17.7	10.3	34.3
500～999人	(337)	8.6	6.8	13.6	8.0	0.6	19.0	10.1	33.2
200～499人	(583)	5.8	5.5	17.0	8.4	1.9	17.2	9.6	34.6
100～199人	(485)	6.4	7.6	18.1	6.0	1.4	12.0	11.1	37.3
50～99人	(524)	3.6	6.1	19.1	4.4	1.1	14.5	11.5	39.7
30～49人	(403)	1.5	6.0	20.1	5.7	0.7	16.9	9.2	40.0
10～29人	(644)	2.6	6.8	16.6	3.7	0.8	18.0	9.5	41.9
3人～10人未満	(818)	1.0	7.0	13.0	2.9	0.5	24.3	14.7	36.7
人数はわからない	(305)	0.3	1.3	3.0	1.6	0.3	9.8	4.9	78.7

		n 数	株主重視経営	従業員重視経営	経営者支配 株式所有に基づく	株式所有に基づく ない経営者支配	金融機関等の債 権者支配	顧客重視経営	その他	わからない
全体		(5324)	6.0	6.1	13.9	5.3	1.3	17.4	10.6	39.3
投資 状況	株式投資をしている	(1489)	10.3	9.9	17.9	8.3	2.4	18.5	8.9	23.8
	株式投資はしていない	(3835)	4.3	4.7	12.4	4.2	0.9	17.0	11.2	45.3
会社 形態	株式会社である	(3520)	8.5	7.1	18.7	6.3	1.8	15.6	5.3	36.8
	株式会社ではない	(1606)	1.1	4.5	4.6	3.7	0.5	22.4	22.6	40.6
	わからない	(198)	—	3.0	4.5	2.0	—	10.1	6.1	74.2
上場 状況	上場している(全体)	(1043)	15.6	7.9	10.5	6.6	1.5	17.4	4.0	36.5
	大・中証券取引所上場	(782)	18.5	8.8	10.9	8.2	2.0	17.1	4.3	30.1
	小証券取引所上場	(55)	14.5	7.3	23.6	1.8	—	12.7	5.5	34.5
	上場していない	(3638)	4.2	6.3	16.6	5.6	1.5	18.4	13.5	34.0
	わからない	(207)	4.8	4.8	5.3	1.9	—	19.3	2.4	61.4

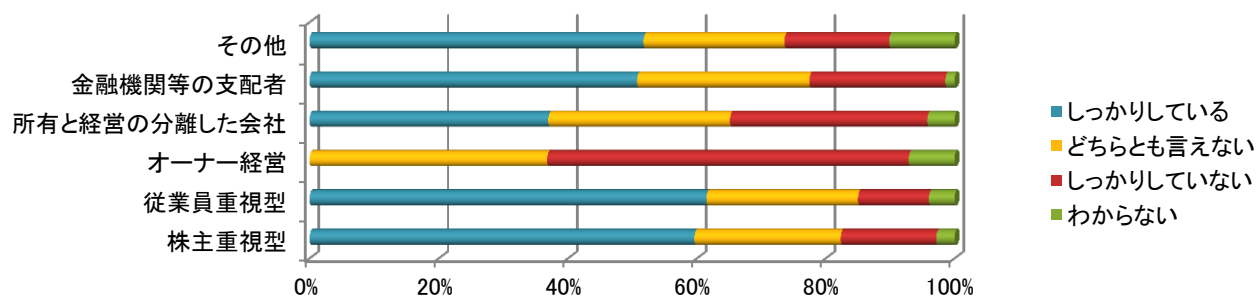
業績との関係で見ると、「わからない」を除くと、金融機関に支配されている会社の業績は芳しくなく、「従業員重視」と回答した会社の業績が最も高い関係を示している。経営者は、従業員が「わが社は従業員を重視する会社である」と思われる経営をすることで業績を向上させ、結果として株主の利益を高めることになる。

	株主重視型	従業員重視型	オーナー経営	所有と経営の 分離した会社	金融機関等の 支配者	その他
業績が高い	84	105	127	59	7	230
普通	106	141	284	90	22	365
悪い	124	77	314	124	40	282

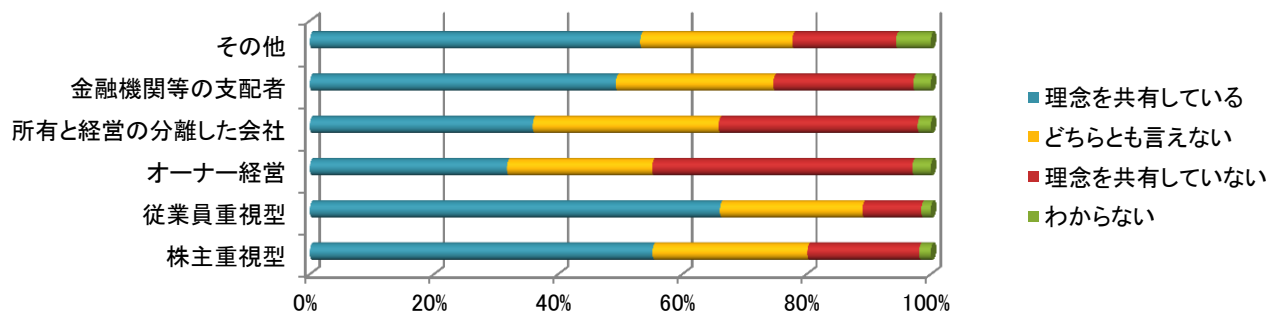


コンプライアンスと経営理念は同じ傾向を示している。コンプライアンスおよび理念との関係で見ると、「わからない」と「その他」という回答を除くと、「従業員重視型の経営」という回答者が「コンプライアンスがしっかりしている」「理念を共有している」という回答の割合が高く、次いで「株主重視型」が続く。オーナー経営の場合、「理念を共有している」の割合が少ないが、絶対数ではオーナー経営は高い数値になる。

	株主重視型	従業員重視型	オーナー経営	所有と経営の分離した会社	金融機関等の支配者	その他
しっかりしている	189	201	0	105	36	480
どちらとも言えない	72	77	202	80	19	203
しっかりしていない	47	36	308	87	15	151
わからない	9	13	39	12	1	94



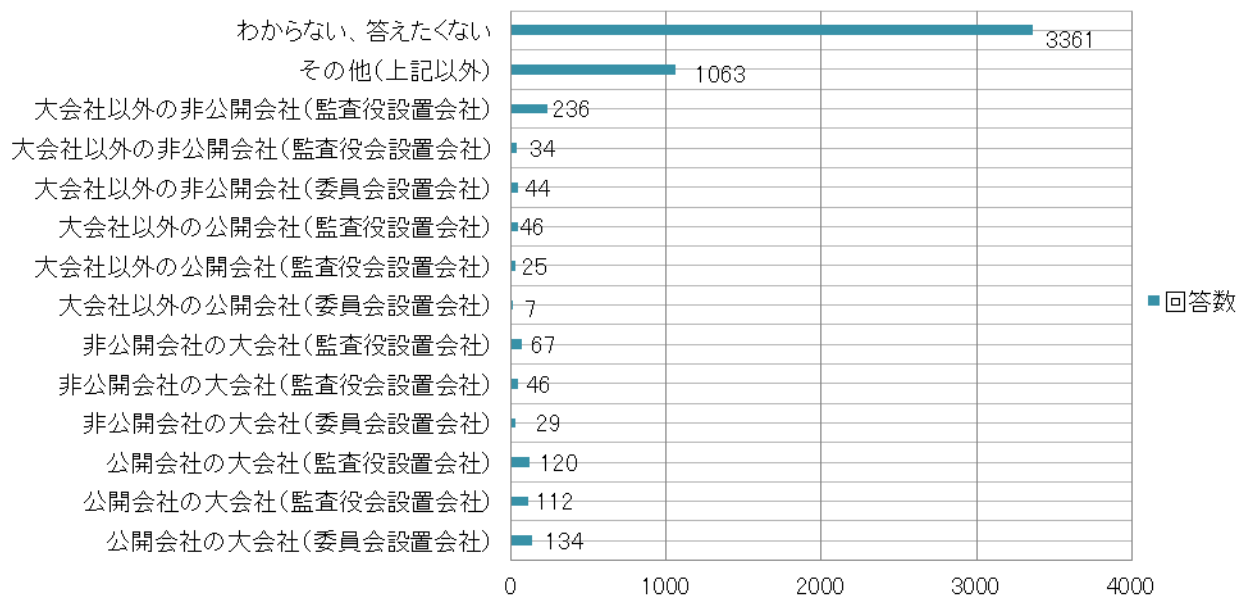
	株主重視型	従業員重視型	オーナー経営	所有と経営の分離した会社	金融機関等の支配者	その他	わからない
理念を共有している	175	216	235	102	35	494	479
どちらとも言えない	79	75	173	85	18	227	561
理念を共有していない	57	31	310	91	16	155	380
わからない	6	5	22	6	2	52	674



Q21 あなたのお勤め先の、コーポレート・ガバナンスについてお伺いします。以下の中から、あなたのお勤め先にあてはまるものを教えてください。※コーポレート・ガバナンスとは、(1)経営者の独走・暴走を株主がチェックでき、阻止できること(2)組織ぐるみの違法行為をチェックでき、阻止できること(3)企業理念を実現するために、全役員・従業員の業務活動が方向づけられていること※下記選択肢の「大会社」とは、資本金 5 億円超もしくは負債 200 億円超の会社を指します。※委員会や監査役が複数設置されている場合は、上位組織を選択してください。

会社の法律上の形態については、63.1%が「わからない、答えたくない」と回答している。特に、答えを拒否する理由は見つからなないので、「わからない」と考えてよかろう。株式会社以外に勤める回答者がいるため、「その他」が20%になる。したがって、自社が、どのような経営機構であるかを知らないと考えている従業員は8割近くに上る。「考えている」という表現を用いたのは、誤った回答をしている回答者が見られるためである。公開会社と非公開会社は、上場会社と非上場会社とは異なる。上場会社は、公開会社でなければならない。非公開会社で上場することはない。

		回答数	%
全体		5324	100.0
1	公開会社の大会社(委員会設置会社)	134	2.5
2	公開会社の大会社(監査役会設置会社)	112	2.1
3	公開会社の大会社(監査役設置会社)	120	2.3
4	非公開会社の大会社(委員会設置会社)	29	0.5
5	非公開会社の大会社(監査役会設置会社)	46	0.9
6	非公開会社の大会社(監査役設置会社)	67	1.3
7	大会社以外の公開会社(委員会設置会社)	7	0.1
8	大会社以外の公開会社(監査役会設置会社)	25	0.5
9	大会社以外の公開会社(監査役設置会社)	46	0.9
10	大会社以外の非公開会社(委員会設置会社)	44	0.8
11	大会社以外の非公開会社(監査役会設置会社)	34	0.6
12	大会社以外の非公開会社(監査役設置会社)	236	4.4
13	その他(上記以外)	1063	20.0
14	わからない、答えたくない	3361	63.1



「公開」は公開会社、「非公」は「非公開会社」、「非大」は大企業以外の会社、「委員会」は「委員会設置会社」、「監査役」は「監査役設置会社」、「監査役会」は「監査役会設置会社」である。

	n 数	公開大会(委員会)	公開大会社(監査役会)	公開大会社(監査役)	非公大会社(委員会)	非公大会社(監査役会)	非公大会社(監査役)	公開非大会社(委員会)	公開非大会社(監査役会)	公開非大会社(監査役)	非公非大会社(委員会)	非公非大会社(監査役会)	非公非大会社(監査役)	その他(上記以外)	わからない、答えたくない
全体	(5324)	2.5	2.1	2.3	0.5	0.9	1.3	0.1	0.5	0.9	0.8	0.6	4.4	20.0	63.1
男性	(2887)	3.7	3.3	3.6	0.9	1.3	2.0	0.1	0.6	1.1	1.3	1.0	6.1	23.6	51.4
女性	(2437)	1.1	0.7	0.6	0.1	0.3	0.4	0.1	0.3	0.6	0.3	0.2	2.5	15.6	77.0
男性 10～20 代	(135)	0.7	3.0	2.2	0.7	–	0.7	–	1.5	0.7	3.0	–	4.4	13.3	69.6
男性 30 代	(659)	3.8	2.9	2.1	0.6	1.1	2.0	0.2	0.8	1.4	0.6	1.1	4.9	20.0	58.7
男性 40 代	(1032)	4.3	3.5	3.8	1.2	1.3	2.0	0.1	0.5	0.9	1.3	0.7	5.2	23.0	52.4
男性 50 代	(751)	4.0	3.9	5.1	1.3	1.5	2.0	0.3	0.7	1.3	1.7	1.3	8.4	26.0	42.6
男性 60 代以上	(310)	2.3	2.3	3.5	–	2.3	2.3	–	–	0.6	1.0	1.3	6.5	32.3	45.8
女性 10～20 代	(336)	1.2	0.9	0.6	–	0.9	–	0.3	0.6	0.3	0.3	0.3	2.7	11.3	80.7
女性 30 代	(773)	1.3	1.0	0.9	0.1	0.4	0.9	0.1	0.3	0.6	0.5	0.4	2.7	15.8	74.9
女性 40 代	(846)	0.7	0.5	0.6	0.1	0.1	0.4	0.1	0.2	0.6	0.2	0.1	2.0	14.8	79.6
女性 50 代	(406)	1.7	0.5	0.2	–	0.2	–	–	0.2	1.0	–	–	3.4	17.7	74.9
女性 60 代以上	(76)	–	–	–	–	–	–	–	1.3	–	–	1.3	–	31.6	65.8

	n 数	公開大会社(委員会)	公開大会社(監査役会)	公開大会社(監査役)	非公開大会社(委員会)	非公開大会社(監査役会)	非公開大会社(監査役)	公開非大会社(委員会)	公開非大会社(監査役会)	公開非大会社(監査役)	非公開非大会社(委員会)	非公開非大会社(監査役会)	非公開非大会社(監査役)	その他(上記以外)	わからない、答えたくない
全体	(5324)	2.5	2.1	2.3	0.5	0.9	1.3	0.1	0.5	0.9	0.8	0.6	4.4	20.0	63.1
男性会社員(役員含む)	(2319)	4.4	3.9	4.4	1.1	1.6	2.4	0.1	0.7	1.2	1.5	1.1	7.1	23.1	47.4
男性派遣・契約社員	(218)	1.8	1.4	0.9	0.9	0.5	0.5	0.5	0.5	1.4	-	0.5	3.2	16.1	72.0
男性パート・アルバイト	(217)	0.5	0.5	-	-	-	-	-	-	-	0.9	-	0.9	16.1	81.1
男性自営業	(133)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.8	0.8	1.5	57.9	39.1
女性会社員(役員含む)	(894)	2.6	1.2	1.2	-	0.7	0.7	0.1	0.8	1.0	0.4	0.6	4.9	22.1	63.6
女性派遣・契約社員	(333)	0.6	1.2	0.6	0.3	0.3	1.2	0.3	0.3	0.6	0.3	0.3	1.5	12.0	80.5
女性パート・アルバイト	(1153)	0.2	0.2	0.2	0.1	0.1	-	0.1	-	0.3	0.2	-	1.0	11.0	86.7
女性自営業	(57)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.8	28.1	70.2

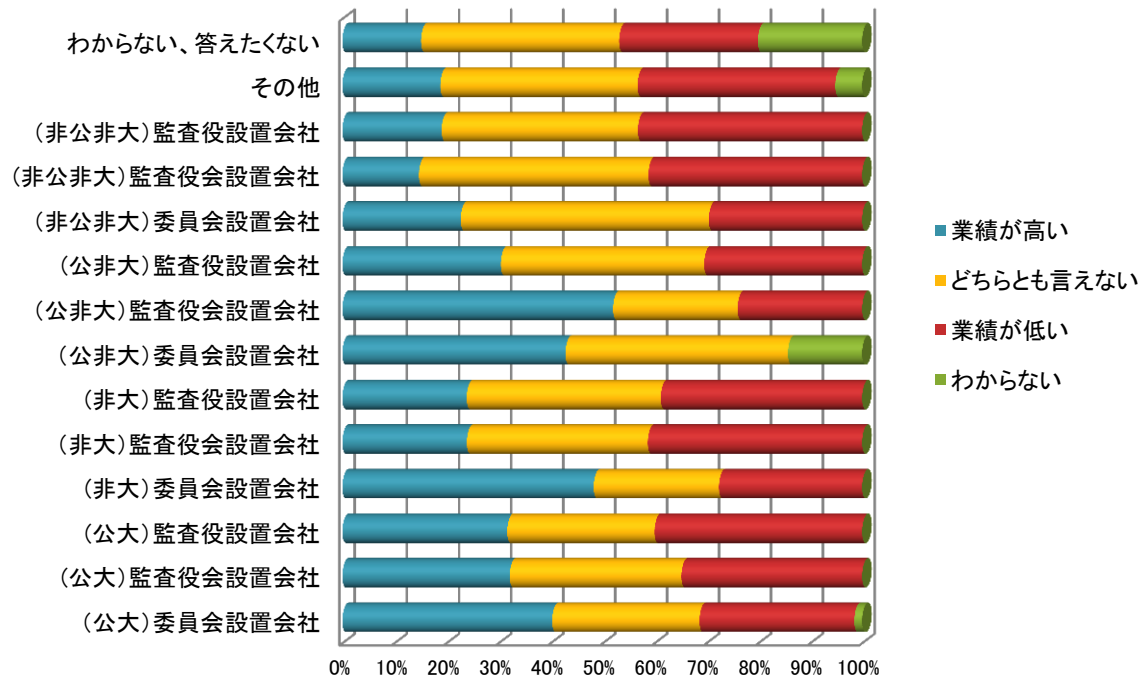
	n 数	公開大会社(委員会)	公開大会社(監査役会)	公開大会社(監査役)	非公開大会社(委員会)	非公開大会社(監査役会)	非公開大会社(監査役)	公開非大会社(委員会)	公開非大会社(監査役会)	公開非大会社(監査役)	非公開非大会社(委員会)	非公開非大会社(監査役会)	非公開非大会社(監査役)	その他(上記以外)	わからない、答えたくない
全体	(5324)	2.5	2.1	2.3	0.5	0.9	1.3	0.1	0.5	0.9	0.8	0.6	4.4	20.0	63.1
1000人以上	(1225)	9.1	7.3	6.7	1.6	2.0	2.7	0.2	0.2	0.4	0.5	0.5	1.0	9.9	57.9
500～999人	(337)	3.6	3.3	5.9	0.9	3.0	3.0	-	1.5	3.0	1.2	0.9	3.3	12.8	57.9
200～499人	(583)	0.5	0.9	2.6	0.9	1.4	2.2	0.5	1.2	2.2	1.7	0.7	7.4	18.9	59.0
100～199人	(485)	0.8	0.4	0.6	0.2	0.4	1.4	0.2	0.6	0.6	1.6	1.6	7.8	18.8	64.7
50～99人	(524)	0.2	0.4	-	0.2	0.2	0.8	-	0.8	1.3	1.1	1.3	9.0	19.3	65.5
30～49人	(403)	0.2	-	-	-	-	-	-	1.0	0.7	1.2	1.0	6.9	24.6	64.3
10～29人	(644)	0.2	0.3	-	-	-	-	-	-	0.5	0.3	0.3	4.8	27.5	66.1
3人～10人未満	(818)	-	-	-	-	-	-	-	-	0.2	0.4	-	3.2	37.2	59.0
人数はわからない	(305)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5.6	94.4

		n 数	公開大会社 (委員会)	公開大会社 (監査役会)	公開大会社 (監査役)	非公開大会社 (委員会)	非公開大会社 (監査役会)	非公開大会社 (監査役)	公開非大会社 (委員会)	公開非大会社 (監査役会)	公開非大会社 (監査役)	非公開非大会社 (委員会)	非公開非大会社 (監査役会)	非公開非大会社 (監査役)	その他 (上記以外)	わからない、 答えたくない
全体		(5324)	2.5	2.1	2.3	0.5	0.9	1.3	0.1	0.5	0.9	0.8	0.6	4.4	20.0	63.1
投資 状況	株式投資をしている	(1489)	5.4	4.4	5.0	1.0	2.0	2.6	0.3	1.3	1.7	1.7	0.8	6.3	22.3	45.1
	株式投資はしていない	(3835)	1.4	1.2	1.2	0.4	0.4	0.7	0.1	0.2	0.5	0.5	0.6	3.7	19.1	70.1
会社 形態	株式会社である	(3520)	3.7	3.1	3.3	0.7	1.1	1.8	0.2	0.7	1.2	1.0	0.8	6.1	15.7	60.8
	株式会社ではない	(1606)	0.2	0.1	0.2	0.3	0.4	0.3	0.1	0.1	0.2	0.6	0.3	1.4	31.2	64.7
	わからない	(198)	0.5	0.5	-	-	-	-	-	-	-	0.5	1.0	0.5	5.6	91.4
上場 状況	上場している(全体)	(1043)	11.5	10.3	10.2	0.2	0.3	0.4	0.6	1.2	1.2	0.3	0.2	0.2	5.6	58.0
	大・中証券取引所上場	(782)	15.0	13.2	12.5	0.3	0.4	0.1	0.8	1.4	1.2	0.4	0.3	0.3	5.2	49.1
	小証券取引所上場	(55)	1.8	7.3	14.5	-	-	5.5	-	1.8	3.6	-	-	-	9.1	56.4
	上場していない	(3638)	0.4	0.1	0.4	0.7	1.2	1.7	0.0	0.3	0.9	1.1	0.9	6.4	26.9	59.0
	わからない	(207)	1.0	-	-	-	-	-	-	0.5	0.5	-	-	-	6.3	91.8

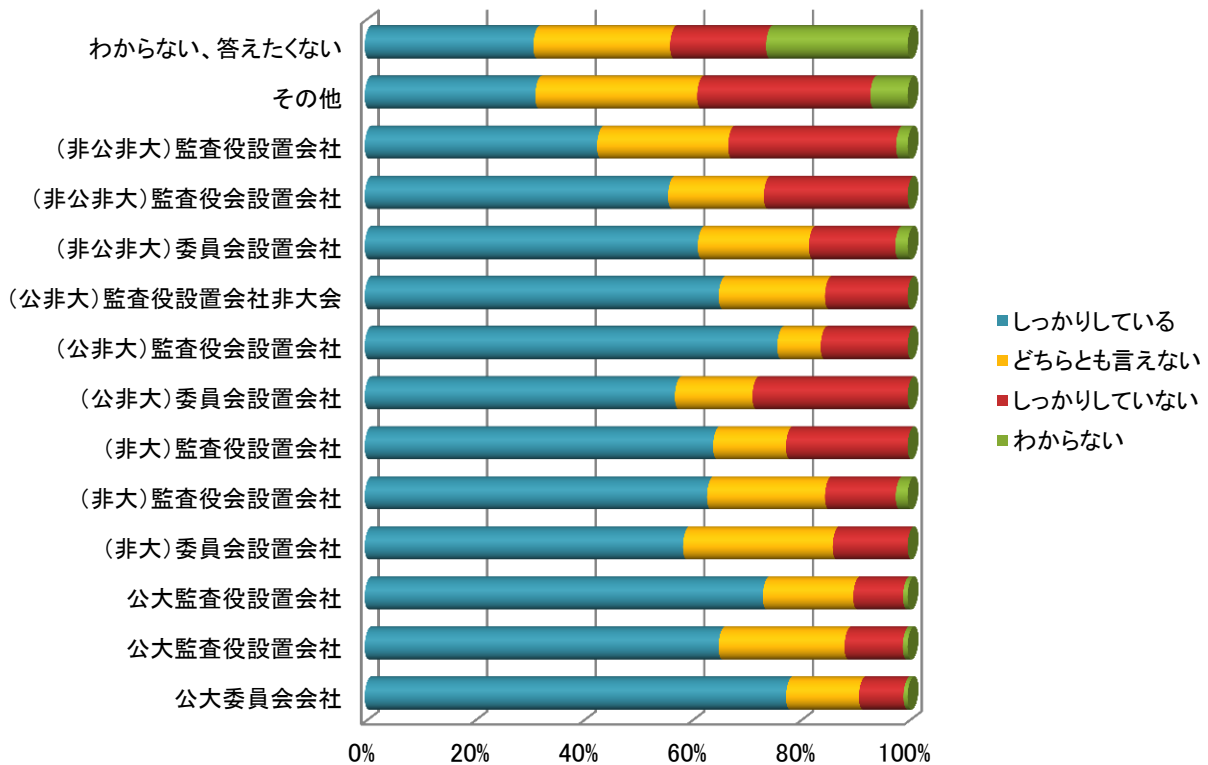
	(公大)委員会設置会社	(公大)監査役会設置会社	(公大)監査役設置会社	(非大)委員会設置会社	(非大)監査役会設置会社	(非大)監査役設置会社	(公非大)委員会設置会社	(公非大)監査役会設置会社	(公非大)監査役設置会社	(非公非大)委員会設置会社	(非公非大)監査役会設置会社	(非公非大)監査役設置会社	その他
業績が高い	54	36	38	14	11	16	3	13	14	10	5	45	200
どちらとも言えない	38	37	34	7	16	25	3	6	18	21	15	89	403
業績が低い	40	39	48	8	19	26	0	6	14	13	14	102	405
わからない	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	55

業績との関係でみると、業績が高いと回答したのは、公開会社で大会社ではない監査役会設置会社の回答者の割合が高い。次いで、非公開の大会社で委員会設置会社、そして公開の大会社ではない委員会設置会社がこれに続く。

業績と経営機構の関係



コンプライアンスと経営機構の関係



<結果と考察>

いかなる国の企業も、その国の社会体系と矛盾する仕組みを構築しても存続できない。我々の社会は資本主義経済であるから、資本主義経済の体系に整合的な企業の統治構造を持たねばならない。資本主義経済の特徴は、私有財産制度と、これに基づく市場取引であり、市場における売買取引によって資源の配分を決めることになる。資源配分は、自らの財産を維持し、これを最大化させる目的を有することで、必要な生産活動に資源が配分され、社会の富を最大化させることになる。それゆえ、個々の企業の利潤最大化(株式会社の場合には株主の富最大化)が社会の経済的な目的となる。利潤最大化は、資本主義社会における自立した個人が、個人の財産を高めるための目的であり、この目的達成が社会の富最大化につながることを想定している。

市場の価格機構が完全に機能できる場合、最適な資源配分が実現できるが、市場は不完全である。そこで、企業という組織内における取引で市場取引の一部を代替し、補完することとなる。組織内の資源配分機能の効率と有効性が市場の資源配分機能を上回れば、企業組織は成長し、市場から企業組織に資源を吸収することになる。ここで重要なことは、市場の競争と組織内競争の比較である。組織の中で競争が働かず、資源が無駄に利用されるとなれば、組織化する意味が問われる。組織内の競争が有効に機能すれば、企業は利潤を獲得できるはずである。したがって、企業という組織は、市場競争以上に有効な競争メカニズムを包含していなければならない。組織がピラミッド構造としてつくられ、権限と責任の連鎖によって目的達成のための活動が遂行されるとき、いかなる企業構造が求められるのかを考察しなければならない。

他方、競争構造が組織の目的達成に有効であるかを問う必要がある。競争によって目的が効果的に達成できるとは限らない。そもそも、分業と協業の体系が機能するためには、コミュニケーションが必要になる。市場は、情報交換を価格機構に委ねたのであるが、企業は、組織内の契約構造と情報伝達システムに委ねた。いかなる業務内容をどのような責任と権限で遂行するのか、その契約を履行するための情報がどのように伝達されるか。

本調査報告の結果、いくつかの重要な示唆が得られた。株式会社という仕組みは、昇格や昇進メカニズムと給与システムの結合により、競争力を引き出す構造を有している。しかし、雇用形態によっては、その競争力を満足に引き出すことができない。正規の従業員として、会社に長くコミットする社員と短期間の契約期間を持つ契約社員や派遣社員、アルバイトやパートには高い労働力を引き出す誘因がなく、資源の効率的な利用に導く競争が働きにくくなっている。契約社員や派遣社員は、契約した業務を遂行するための市場取引であり、自由裁量権の範囲が狭い。自由裁量権が狭いために、当然ながら責任の範囲も狭く、会社の理念やビジョンなどを共有する必要性もない。

理念やビジョンの共有は、市場を起動するための価値観や行動規範につながる重要な要素である。市場というのは抽象的な概念であるが、その具体的な内容は人間と人間の取引である。取引相手との相互理解がなければ取引は成立しない。相互に不信感を有する取引は、取引コストを上昇させる要因になる。市場取引と組織内取引では、この価値観の共有に差があつてしかるべきである。組織内価値観の共有度が高い時に市場から組織への代替が発生するという仮説が考えられる。

価値観や行動規範はコンプライアンスに影響を与えている。組織が大きくなるにつれて、雇用形態の異なる社員が増えるとなれば、価値観の共有は難しくなる。多様な事業部の隅々まで行動をチェックできないとすれば、企業の理念やビジョンを共有する仕組みを導入しなければならない。市場と組織の価

値観の共有度は、組織成立の重要な要件になる。

コンプライアンスという言葉は、法令順守であり、最低限守らねばならない行動上のルールである。しかしながら、法令の範囲は広く、しかも毎年追加や修正される。したがって、最低限守るといっても、これを十分に認識して活動するのは難しい。企業内の研修やセミナーで勉強しても十分ではなく、法律上の専門家(顧問弁護士など)や専門部署等をもたねばならない。こうした間接的な経費を賄うには、一定程度の企業規模が必要になる。企業の規模とコンプライアンスが連動するのは、組織の努力が前提となっている。

市場と組織の関係は、一つには競争構造の問題であり、もう一つは分業と協業を有効にするコミュニケーションである。この問題に関連して、経営のタイプとしてトップダウン型経営とボトムアップ型経営を分類し、両者の比較をしてみた。結果は、昇格や昇進のための努力については、トップダウン型経営が有効に働く。すなわち、組織内の競争が働く。他方、業績、成長性、理念の共有、コンプライアンスの意識などはボトムアップ型経営が有効であった。トップダウン型経営とは、権限の委譲が少なく、それゆえ各自の自由裁量権が制限されている。昇進や昇格がなければ自分の意見が通せず、業務にやりがいがない。そのため、少しでも情報発信ができるように昇進・昇格の努力が行われるのであろう。

ボトムアップ型経営は分業と協業をするための情報交換が円滑に行われ、これが組織内競争の効果を有効に引き出しているのであろう。ボトムアップ型経営も、雇用形態に関しては既述の通りである。

資本主義経済といっても、ユーロ圏のそれぞれで異なる。英米型とヨーロッパ諸国の社会は異なる。会社法を含む商法が異なり、人々の生活信条や生活習慣が異なる。所得階層の相違や雇用形態の相違が、組織内の資源配分と市場の資源配分の優劣に導くため、あるべきコーポレート・ガバナンスは一つではない。ICTの発展は、組織と市場の在り方に変化を与えている。その変化は、コーポレート・ガバナンスに影響を与える。新しいビジネスが誕生すると、市場と企業組織の関係が変化する。古い組織が破壊され、新たな組織に代替される。この創造的破壊も、新たなコーポレート・ガバナンスを構築させる。

個人を生かすための組織設計は、普遍的なものではなく、複雑な要素を考慮しながら、修正・改善を繰り返す中で発見されることになるだろう。それは、時代背景や社会の価値観の変化によって常に変化するはずである。

¹たとえば、大村敬一・増子信（2003）は「企業価値最大化を実現する経営を行うために、いかにして規律付けやインセンティブによって組織を効率的に運営するかを検討していく問題」と定義し、手嶋宣之（2004）は「企業価値の最大化を目的として行動するように経営者を動機づける（あるいは規律づける）ことを指す」とある。また、佐久間信夫（2003）は「株主やステークホルダーが、かれらの利害の観点から、経営者を監視し、時には経営者に支配力を行使するシステムを構築し、それを機能させていくことである」とし、資本市場研究会編（2004）では「株主の観点から、企業が公平・公正に利益最大化を追求するように、経営者を方向づけること」としている。

こうした株式市場ないし株主視点から経営者の規律づけることをコーポレート・ガバナンスと定義する立場が欧米では比較的一般的である。これに近い定義としては、田村達也（2002）の「企業経営を常時監視しつつ、必要に応じて経営体制の刷新を行い、それによって不良企業の発生を防止していくためのメカニズムである。また、こうした防衛的な意味での監視を超え、企業としてのパフォーマンス向上

を実現していくために経営陣を選び、動機付けていくための仕組みでもある」という定義がある。

しかし、株主とは対照的に、伊丹敬之（2000）による「企業が望ましいパフォーマンスを発揮し続けるための、企業の『市民権者』による経営に対する影響力の行使」という定義があり、さらには、出見世信之（1997）による「狭義には「株主・経営者関係と会社機関構造」…広義には「企業と利害関係者との関係」とする」定義や丹沢安治（1995）の「コーポレート・ガバナンスとは、…企業の統治形態の問題であるが、…一般的にそれは、株主と経営者たちとの間の支配とコントロールをめぐる問題として扱われている。しかし本来、理論的には企業の統治構造は、企業を形成するさまざまなステークホルダーの関係と定義される。これは広義のコーポレート・ガバナンスと呼ばれ、その場合には、むしろ広く組織論一般の問題として、効率的な統治構造をめぐる問題として議論されている」というように広狭の定義を問題として、広義の定義を論じる立場もある。

一般にファイナンス的視点は欧米的な思考の枠組みを持ち、資本市場からの経営者への規律づけという問題が焦点となるが、日本の多くの経営学では株主と経営者、従業員、そしてその他のステークホルダーを含む問題として議論される傾向にある。他方、法律の世界では、会社法にあるように株主から受託した経営者の責任やその監視の仕組みを中心としており、理論的な枠組みはファイナンスに近い。

<参考文献>

- ・ 大村敬一・増子信（2003）『日本企業のガバナンス改革 なぜ株主重視の経営が実現しないのか』日本経済新聞社、p. 29
- ・ 手嶋宣之（2004）『経営者のオーナーシップとコーポレート・ガバナンス ファイナンス理論による実証的アプローチ』白桃書房、p. 1
- ・ 若杉敬明監修（財）資本市場研究会編（2004）『株主が目覚める日』商事法務、p. 5
- ・ 伊丹敬之（2000）『日本型コーポレートガバナンス 従業員主権企業の論理と改革』日本経済新聞社、p. 17
- ・ 出見世信之（1997）『企業統治問題の経営学的研究—説明責任関係からの考察—』文眞堂、p. 8
- ・ 丹沢安治（1995）「理論的スタンス」高橋俊夫編著『コーポレート・ガバナンス—日本とドイツの企業システム—』中央経済社 p. 4
- ・ 佐久間信夫（2003）『企業支配と企業統治』白桃書房、p. 171
- ・ 今西宏次（2006）『株式会社の権力とコーポレート・ガバナンス—アメリカにおける議論の展開を中心として—』文眞堂
- ・ 田村達也（2002）『コーポレート・ガバナンス 日本企業再生への道』中公新書、pp. 6-7
- ・ ロナルド・H・コース（Coase, R. H.）著 宮沢健一 後藤晃 藤垣芳文訳『企業・市場・法』東洋経済新報社 1992. 10
- ・ ウィリアムソン（Williamson, Oliver E.）著 浅沼万里 岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社 1980. 11