

報道関係各位

一般社団法人日本能率協会  
経営・人材センター

## 現役の取締役・執行役員に聞いた「経営者コンピテンシーに関するアンケート」

# これからの経営者に求められる資質は 「統率力」から「イノベーションの気概」に

日本能率協会（JMA、会長：山口範雄）は、トップマネジメント層の経営力向上を目的として『JMA トップマネジメント研修』プログラムを提供しています。これまで30年以上にわたって実施し、約6,000人の方々に参加いただけてきました。

このたび、変化の激しい経営環境の先頭に立つ「理想の経営者」に求められる資質とは何かをひも解くため、同プログラムの2014年度受講者らに、経営者のコンピテンシー（能力や資質、適性）に関するアンケートを実施しました。

名称： 経営者コンピテンシーに関するアンケート  
 実施期間： 2014年7月17日～2014年12月5日  
 実施対象： 『JMA トップマネジメント研修』受講者、ほかセミナー受講企業の役員  
 実施方法： 質問紙法  
 回答数： 企業の取締役および執行役員223人[内訳：取締役88人(39.5%)・執行役員135人(60.5%)]  
 回答者業種： 製造業137人(61.4%)、非製造業86人(38.6%)

## 1. 経営者に求められる資質は「統率力」から「イノベーションの気概」に。

### 変わらず求められるのは「本質を見抜く力」

今までの「理想の経営者」に求められる資質  
(n=223、2つ回答)

1位	統率力	79票
2位	本質を見抜く力	61票
3位	強烈な意志	36票
4位	人心掌握力	28票
5位	胆力(覚悟・腹の括り方)	27票
6位	情熱	26票
7位	ビジョンを掲げる力	25票
8位	イノベーションの気概	24票
8位	高い志	24票
10位	影響力	18票
11位	トレンド認識力	15票
12位	変化への柔軟性	14票
13位	論理的思考	13票
13位	リスク管理	13票
15位	分析力	10票
16位	発信力	9票
17位	過去からの脱却	8票
18位	人への興味・愛情	4票

これからの「理想の経営者」に求められる資質  
(n=223、2つ回答)

1位	イノベーションの気概	76票
2位	変化への柔軟性	59票
3位	本質を見抜く力	51票
4位	ビジョンを掲げる力	43票
5位	過去からの脱却	27票
6位	国際的経験	24票
7位	多様性の活用	22票
8位	リスク管理	21票
9位	発信力	16票
10位	トレンド認識力	14票
11位	高い志	12票
12位	胆力(覚悟・腹の括り方)	11票
12位	情熱	11票
14位	強烈な意志	9票
15位	外部思考	6票
15位	統率力	6票
15位	人心掌握力	6票
15位	異業種の経験	6票

※以下の順位は、

今までの「理想の経営者」に求められる資質：19位「外部思考」「厳格さ」「無私」(3票)、22位「しつこさ」「多様性の活用」「倫理観」(1票)、25位「フェアな評価」「楽観性」「国際的経験」「異業種の経験」(0票)

これからの「理想の経営者」に求められる資質：19位「分析力」(5票)、20位「無私」「倫理観」(4票)、22位「論理的思考」「人への興味・愛情」「フェアな評価」(3票)、25位「影響力」(2票)、26位「厳格さ」「楽観性」(1票)、28位「しつこさ」(0票)

理想的な経営者に求められる資質として重要だと思うものを聞いた(28項目の選択肢の中から、回答者1人につき2つ選択)。

「今までの経営者」に求められていた資質には、1位「統率力」(79票/35.4%)、2位「本質を見抜く力」(61票/27.4%)、3位「強烈な意志」(36票/16.1%)、4位「人心掌握力」(28票/12.6%)、5位「胆力(覚悟・腹の括り方)」(27票/12.1%)が挙げられた。

「これからの経営者」に求められる資質については、1位「イノベーションの気概」(76票/34.1%)、2位「変化への柔軟性」(59票/26.5%)、3位「本質を見抜く力」(51票/22.9%)、4位「ビジョンを掲げる力」(43票/19.3%)、5位「過去からの脱却」(27票/12.1%)という結果になった。

上位5位までは、「本質を見抜く力」以外はすべて入れ替わるという結果になり、今までとこれからの経営者に求められる資質に明確な違いがみられた。

大きく順位を上げたのは「国際的経験」。「今までの経営者」については25位(0票/0.0%)だったが、「これからの経営者」では6位(24票/10.8%)と上位にくい込んだ。また、「多様性の活用」も22位(1票/0.4%)から7位(22票/9.9%)と重要度が高まっている。

回答からは、「今までの経営者」は人を束ね集団を率いる統率型のリーダー像が理想的とされてきたのに対し、「これからの経営者」は方向性を示し環境変化に対応する変革型のリーダー像が浮かび上がった。

## 2. 職場からの評価に手ごたえあり。「本質を見抜く力」「過去からの脱却」「イノベーションの気概」等、これからの経営者に求められる資質は発揮できている

職場で評価されていると思う自分の資質 (n=223、3つ回答)

1位	本質を見抜く力	45票
2位	過去からの脱却	41票
3位	イノベーションの気概	39票
3位	変化への柔軟性	39票
5位	外部思考	36票
5位	ビジョンを掲げる力	36票
7位	人への興味・愛情	34票
8位	フェアな評価	30票
9位	胆力(覚悟・腹の括り方)	28票
9位	国際的経験	28票
11位	発信力	27票
12位	論理的思考	25票

※以下の順位は、

13位「リスク管理」24票

14位「分析力」23票

15位「統率力」22票

16位「情熱」21票

17位「しつこさ」「高い志」20票

19位「強烈な意志」「人心掌握力」18票

21位「影響力」16票

22位「トレンド認識力」「多様性の活用」15票

24位「楽観性」14票

25位「倫理観」11票

26位「異業種の経験」10票

27位「厳格さ」「無私」7票

自分が発揮している資質について、上司・同僚・部下など職場の人々からどのように見られていると思うか（自分の資質に対する職場からの評価）を聞いた（28 項目の選択肢の中から、回答者 1 人につき 3 つ選択）ところ、1 位「本質を見抜く力」（45 票／20.2%）、2 位「過去からの脱却」（41 票／18.4%）、3 位「イノベーションの気概」「変化への柔軟性」（39 票／17.5%）、5 位「外部思考」「ビジョンを掲げる力」（36 票／16.1%）となった。これからの経営者に求められる資質の上位 5 位が全て含まれ、職場からの評価に手ごたえを感じているようだ。

また、そうした資質はどのような経験から獲得し、発揮できるようになったかを自由記述で聞いた。1 位の「本質を見抜く力」を評価されていると回答した人は、「経営者への提案をした時、原理・原則・本質に照らした質問や指摘を受けてきたこと」（輸送機器メーカー）、「客先からの困難な要求に対し、物事の本質がどうなのかという観点から解決策を見出してきた」（建設業）、「仕事を進める上では、様々な見地から最適な道を瞬時に意思決定してこななければならなかった」（食品メーカー）など実践の積み重ねを挙げた。

「これからの経営者」に求められる資質は「イノベーションの気概」が最多だが、自分はこの資質を評価されていると回答した人は、「新事業の立上げに最初から関与した」（化学メーカー）、「新しい部門の立ち上げ」（システム）、「新領域事業への挑戦」（広告）などの経験を挙げ、「新しい」という記述が目立った。

#### コメント：一般社団法人日本能率協会 理事長 中村正己

##### 経営者育成に有効な「ゼロからのスタート」経験。ビジョンを実現していくには「軸」の形成が必須

今回のアンケートでは、これからの時代を担う経営者には「イノベーションの気概」が求められていることが分かった。また、そうした資質は新しいものを生み出す経験により身についたとする回答が目立つ。

いまある事業をより良くするだけでなく、ゼロから事業・市場を開拓する、もしくは組織を立ち上げる経験を経て成長してきた人が、取締役・執行役員となって次のステージに挑戦することになる。次世代経営者の育成には、新しい仕事の機会や活躍の場を与え、早くから経験を積み重ねていくことが有効といえよう。

社会からの要請や課題が複雑化し、経営環境の変化に対応するには、多様な人の共感を得て変革を進めるリーダーシップのあり方へと重要度が変わってきた。経営者として企業を率いビジョンを実現していくためには、実務以外の経験からも自分自身のぶれない軸を形成してほしい。社外の人との交流や、専門家の知見など、他者から学ぶことは多い。対話を重ね内省を繰り返すことで、軸は強くなり磨かれていく。その実践と理論の構築が、いずれ経営者として自らが決断しなければならない時に必ず役に立つ。

現在の経営者が、取締役・執行役員の経営力向上のためにすべきことは、より大きな結果責任を伴う仕事を彼・彼女らに任せることだ。かつ、それを達成するための能力向上の場も創出し、「知行合一」の実現を後押ししてほしい。チャレンジにはリスクが付きもの。長いデフレでしみついた縮み志向を払しょくし、これからの日本を牽引するリーダーを輩出するには、現在の経営者にこそ「イノベーションの気概」や「変化への柔軟性」が試されるのかもしれない。

#### 【JMA トップマネジメント研修プログラムとは】

「経営者に求められるスキルと心を養う」をテーマにした、取締役・執行役員・幹部対象の全 8 セミナー。経営に必要な大局的視点や実践的方法論を学び意識と行動の変革を促すプログラムや、法務・経営戦略・財務などの経営知識を体系的に修得するプログラムから構成されています。

#### 【本件の内容に関するお問い合わせ先】

一般社団法人日本能率協会 経営・人材センター（担当：丸尾）

〒105-8522 東京都港区芝公園 3-1-22 TEL：03-3434-1955 E-mail：JTOP1@jma.or.jp

※取材のお問い合わせは、広報室（TEL：03-3434-8620、担当：亀山）へお願いいたします